

II

華人系企業集団

— 創業者一族とその事業



好対照をみせる銀行グループの近代的ビルと中小会社の古い建物

1 代表的企業集団の抽出

企業集団の抽出

今日のシンガポールには、どのような華人系企業集団があり、その実態はどうなっているのであろうか。それをみるためにまず華人系大企業を抽出し、そのなかから企業集団を形成しているものを選び出す、という方法をとろう。付表のシンガポール企業売上高上位一〇〇社のリストから、金融部門を除いた華人系企業三〇社^{〔1〕}が得られる。また株式資本の時価総額によるシンガポール証券取引所上場企業上位一〇〇社のリストから、華人系企業二五社を抽出できる。しかし前者では金融部門の企業が除外され、後者は全業種を対象としているものの非上場の有力企業が除外されている、という問題がある。そこで第6表はこの二つを組み合わせ、証券取引所ランクの二五社を基準に付表の三〇社を組み込んだもので、そのうち親会社の系列下にある企業はその下にまとめられている。この表にはシンガポールの有力華人系大企業がほぼ網羅されているとみてよい^{〔2〕}。

金融グループ 二つの表に重複してランクされている企業があるので華人系企業は全部で四
ブが上位一社となる。さらに他社の系列下にある一四社を除くと、最終的に二七の親会社または単独会社が残る。この二七社の業種別内訳は、サービス業一二社（うち金融五社、建設

三社)、商業八社(貿易五社)、製造業七社(食品四社)となる。上位は金融部門の企業(とりわけ銀行)が占め、ついで商業部門の企業となり製造業部門の企業は下位にある。また二七社のうち一九社がシンガポール証券取引所に上場され、残りの八社は非上場会社である。戦後有力華人系企業の上場化が進んでいるとみられるが、この非上場八社という数字は多いといえよう。二七社のうち何社で、異部門異業種の有力企業を擁した企業集團の形成がなされているかどうかをみると、一九社で企業集團化が確認でき、三社は単一業種の大企業、残りの五社(すべて非上場企業)は資料と情報不足のため不明である。この表は企業集團全体の規模のランクを示してはいないが、一

(1) 一〇〇社のうち外資系企業、政府系企業および実質的な所有者が外国人(企業)であるものを除いたもの。

(2) 「ほぼ」という言葉を使ったのは、多額の売上高がありながらも付表が依拠する資料に漏れている非公開企業があることも考えられるからである。しかしそれらをチェックする方法がない。

(3) 例えば「ゴーチューホン食用油会社(Ngo Chew Hong Edible Oil Pte. Ltd.)の場合、会社登録局(Registry of Companies & Business)の資料を閲覧すると、社名から推測して同社のグループ企業と思われるものを四社確認できるが、それらの企業内容、規模などはまったく不明である。

(4) シンガポールで売上高、利益、業種別などに関する企業ランクの資料が刊行されるようになったのはわずか数年前のことで、それらは個別企業ごとのランクである。企業集團全体のランク付けを行なった資料は未だ刊行されていないし、既存の資料を使ってそれを作成するのは不可能に近い。

第6表 華人系企業上位41社

ランク	付表 の ランク	企業名	業種	設立 年	所有関係	企業集 団形成 の有無
1	*	OCBC	銀行	1932	リー家	有
5	8	SPH	新聞	1984	OCBC (23.8%)	—
6	13	Straits Trading	すず精錬	1887	イギリス→ OCBC(28%)	—
9	42	F & N	ソフト・ドリ ンク	1883	イギリス→ OCBC(31%)	—
11	39	Cold Storage	食品	1903	イギリス→ F & N	—
13	16	Malayan Breweries	ビール	1931	OCBC(48%)	—
15	78	Wearne Brothers	自動車販売	1912	イギリス→ OCBC(30%)	—
2	*	UOB	銀行	1935	ウィー家	有
14	189	UO Land	不動産	1963	UOB(34%)	—
16	40	Haw Par Brothers	貿易	1960	オー一族→ UOB(32%)	—
22	*	ICB	銀行	1953	タン家→ UOB(87%)	—
3	120	Singapore Land	不動産	1963	タオ家	無
4	*	OUB	銀行	1949	リエン家	有
8	110	OU Enter- prise	ホテル	1964	OUB(40.3%)	—
10	*	HL Finance	ファイナンス	1966	クエック一族	有

II 華人系企業集団

ランク	付表 の ランク	企業名	業種	設立 年	所有関係	企業集 団形成 の有無
7	62	City Developments	不動産	1963	HL (1971年買収)	—
#	22	HL Corporation	貿易	1982	HL(100%)	—
#	99	Island Concrete	建設資材	1970	HL	—
12	*	Tat Lee Bank	銀行	1973	ゴー家	有
17	98	UIC	化学品	1963	政府→ウィー・ホンリョン	有
18	27	C & C	自動車販売	1899	チュアー一族(36%)→クエート投資庁	有
19	104	Chuan Hup Holdings	海事	1970	ペー兄弟(34%)	有
20	123	Prima	製粉	1961	チェン家	有
21	24	Goodwood Park Hotel	ホテル	1929	クー・テクプア	有
23	96	Lim Kah Ngam	建設	1961	リム家	有
24	72	YHS	ソフト・ドリンク	1938	ヨー一族(50%)	有
25	70	Hwa Hong Corp.	食用油	1952	オン家	有
#	23	Lee Rubber	ゴム	1928	リー家	有
	29	Metro Holdings	デパート	1957	オン家	有
	89	Transmarco	小売	1973	Metro(53%)	—
	36	Amcol Electrical Ind.	電器部品	1965	カン・フィーワー	無

ランク	付表 の ランク	企業名	業種	設立 年	所有関係	企業集 団形成 の有無
#	43	Ngo Chew Hong Edible Oil	食用油	1976	チュオ家	不明
#	52	Kimetal	金属	1977		不明
	57	Lee Kim Tah Holdings	建設	1982	リー家	有
#	58	PIL	海運	1967	チャン家	有
	65	Lum Chang Holdings	建設	1982	ラム家	無
#	69	Keck Seng (S)	貿易	1957	ホー家	有
#	71	Thai Hin Long Trading	海鮮食品貿易	1982		不明
#	82	Aik Siong Trading	貿易	1977		不明
#	84	Thong Huat	貿易	1947		不明
	87	Sim Lim In- vestments	不動産	1963	スーン家	有

(注)(1)シンガポール証券取引所株式資本(時価総額)による華人系企業上位25社
および付表の華人系企業30社を組み合わせたもの。

(2)#印はシンガポール証券取引所非上場企業。

(3)所有欄のかつこ内は株式所有比率。

(4)ランク欄の左側の企業は親会社もしくは単独会社、右側の企業は、その子
会社、関連会社。

(5)*印は金融企業のため付表の対象外。

(出所) *Singapore Business Yearbook 1988* ; *Datapool, Singapore 500, 1987* および筆者調査より作成。

見してOCCB、UOB、OUB、HLの四つの金融企業が大きな企業集團となっているのがわかる。事実これからみていくように、今日のシンガポールの華人系企業集團は金融部門のそれが優位にたち、とりわけこの四大金融グループが、華人系企業集團全体をリードしているのである。

企業集團の 成 立 時 期 戦前すでに、いくつかの華僑企業集團の例がみられる。また一九七〇年代初期の時点における、マレーシア・シンガポール地域の現地資本とヨーロッパ資本の大企業集團の分析を行なった研究もある。⁽¹⁾したがって、華人系企業集團の形成自体はけっして近年始まった新しい現象ではないということになる。第7表はさきほどの一九社の企業集團の形成時期を、戦後シンガポールの経済発展段階による時期区分に従って分類したものである。ここで何よりも顕著なのは、華人系企業集團の形成が輸出指向型工業化期、即ち高度成長長期に集中していることである。輸入代替型工業化期には一つもなく、前工業化期のそれも数の上では無視してもさしつかえないほどである。とするならば戦前すでに華僑企業集團の形成がみられたとはいうものの、それは衰退あるいは崩壊してしまい、他方、今日のそれは七〇年代以降集中的に出現したもので、基本的に戦前のそれとは繋がりをもっていないということになる。今日の企業集團の形成時期が

(1) Lim, Mah Hui, *Ownership and control of the one hundred largest corporations in Malaysia*. Singapore, Oxford University Press, 1981.

第7表 企業集団の成立時期区分

部門	時期区分 前工業化期 (1959)	輸入代替期 (1960~65)	輸出指向期 (1965-79)		産業構造 高度化期 (1979~)
			前期 (1965~69)	後期 (1970~79)	
金融	OCBC		OUB	UOB HL Tat Lee	
商業・サービス	Lee Rubber		Sim Lim (Kuok)	Goodwood Park C & C LKN Lee Kim Tah (NTUC)	Metro CHH PIL Keck Seng
製造業				YHS Prima (Jack Chia-MPH)	UIC Hwa Hong (SPH) (Wah Chang)

(注) かってで開んだ企業は第6表には登場していないが、本書で紹介した企業グループ。

(出所)筆者作成。

なぜ七〇年代に集中したのか、その点については後でふれよう。

以下第6表に登場した企業集団を紹介していくが、資料や情報不足のため、企業(集団)の沿革や現状が不明なもの(とりわけ非上場企業)は除かざるをえない。他方、同表に登場していない企業でも、有力な企業集団を形成していたり、あるいは創業者の事業歴がシンガポールの華人系企業集団の特徴をみるうえで、きわめて興味深いケースもいくつかある。そこで同表

で抽出した企業集團の主なもの、それ以外のものも二、三加え、それらをそれぞれの主たる実態に依じて、金融、商業・サービス業、製造業の三つのグループに分け、それぞれのグループについて創業者の事業歴、企業集團の形成過程、傘下企業の構成、所有と経営、そこにおける家族や一族のウェイトなど、その特色をみていくこととする。

2 金融企業集團

通常シンガポールでは三大華人系銀行グループ、あるいは四大華人系企業グループという呼び方がある。前者はOCBC、UOB、OUBを指し、後者はそれにHL（ファイナンス会社）を加えたものである。この四つのうちHL以外は、すべて銀行を中核とした企業集團であることが示すように、金融企業集團といってもその実態は銀行グループである。華人系銀行は全部で一二行あるが、これからみるように銀行間の系列化により、今日ではわずか四つの独立銀行（OCBC、UOB、OUB、タートリー）があるにすぎず、残りはそれらの系列銀行となっている。そのため金融部門の有力企業集團はOCBC、UOB、OUB、HL、タートリーの五つを数えるだけであるが、このことは金融部門においていかに企業集團の巨大化と寡占化が進展しているかを示しているといえよう。

(1) 歴史を誇る名門の華僑銀行グループ

華僑企業家と銀行

今日、シンガポールだけでなくマレーシア地域も含めた華人系企業のうちで、同地域最大の企業集団を形成しているのがOCBC (Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd.: 華僑銀行) である。OCBCは一九三二年末三つの華僑系銀行が合併して誕生した。

一般的に華僑系銀行は、同じ出身地の華僑企業家の相互扶助金融機関としてつくられたが、シンガポール最初の華僑系銀行は、一九〇三年広東人企業家が設立した新加坡広益銀行 (Kwong Yik Bank) であった。一二年になるとシンガポール華僑社会の多数派である福建人企業家が、OCBCの前身銀行の一つ華商銀行 (Chinese Commercial Bank) を設立する。同行はホーホン・グループのリム・ペンシアン (後述) を中心に設けられ、後にOCBCの主役となるリー・コンチェン (Lee Kong Chian 李光前) が二三年に、タン・チントゥアン (Tan Chin Tuan 陳振傳) が二五年に、それぞれ加わっている。リムは一七年に和豊銀行 (Ho Hong Bank) も設立し自ら会長となる。他方一九年には米商人、クー・コクワー (Khoo Kok Wah 丘國瓦) 等により三番目の福建人銀行、華僑銀行 (Oversea Chinese Bank 華語表記がOCBCと同じ) が設立された。

華商、和豊、華僑の三行は、いずれも貿易などの事業で財を成した福建人企業家によって設立

II 華人系企業集団

され、経営面では相互に独立していたが、創立メンバーはかなりの程度重複がみられた。そのた
め一九二九年に始まった世界大恐慌の影響で各行の経営が悪化すると、三行の合併話がいわば
自然のなりゆきとしてまとまっていくことになる。OCBCは不況合併の典型的ケースとして生
まれ、この合併に中心的役割を果たしたのがリー・コンチェンであった。

東南アジア最 以上のような背景と経緯のもと
大の華僑企業 一九三二年十月三十一日、払
込資本金一〇〇〇万シンガポール・ドル（以下SD
ドルという）、総資産三八〇〇万SDドルのOCBCが誕
生する。OCBCは合併の時点で二二〇〇万SDドル
を上回る預金額をもち、マラヤ、インドネシア、中
国、香港、ビルマ各地に合計一七の支店を出してい
た。創立時のOCBCはシンガポール有力福建人企
業家の共同所有会社で、株主はすべて華僑資本金
（同行の規程で株主は華僑・華人に制限された。一九五九
年廃止される）からなり、東南アジア最大の華僑企
業の一つであった。しかしながら興味あることに銀
行の運営はイギリス式に行なわれ、公式書類には英



チャイナタウンに建つ設立当時のOCBC本店
ビル(中央の建物)(同行社史より)

語が使用されてきた。

初代会長には、マラッカ生まれのゴム事業家、チー・スイーチェン (Chee Swee Cheng 徐垂青) があるが、戦前期におけるOCBCの中心人物は華商銀行副会長からOCBC副会長となり(一九三二―三七年)、一九三八年会長に就任したリー・コンチェンであった。リーはゴム事業を中心として戦前戦後にかけて巨大な家族企業集団をつくりあげるが、この時期はその形成途上期にあった。リー自身はOCBCの経営にさほど関与していないが、家族事業で得た資本をもとに同行の持ち株を増やし、福建人企業家の共同所有であったOCBCを「リー家の銀行」へと変えていく。リーは六四年までOCBC会長の地位にとどまったが、家族事業の中核会社会長を五四年に引退するなど、戦後は企業活動よりも華人社会の指導者として社会活動に専念する。リーとその一族がつくりあげた家族企業集団の詳細については第5節で述べる。

専門経営者 通常、華人系企業の所有と経営は、創業者家族や一族の堅固な支配下におかたらしいケースであった。経営の実権を握ったのはリーと何の血縁関係をもたないOCBC育ちの専門経営者タン・チントウアンで、戦後期のOCBCは、「タンのOCBC」ともいわれた。OCBCが今日みる巨大企業集団となったのは、このタンの経営下においてである。

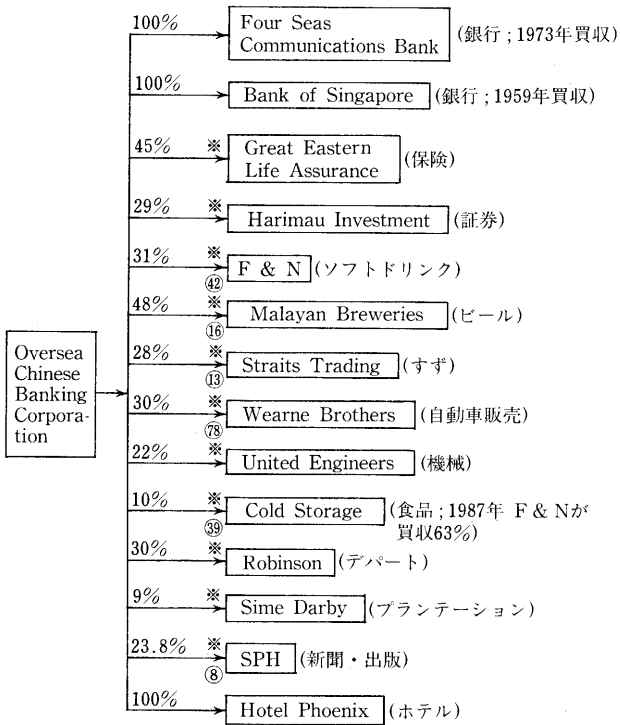
タン・チントウアンはOCBCの前身銀行の元総支配人を父親に、一九〇八年シンガポールで生まれる。シンガポールのエリート英語教育校、英華学校 (ACS) 卒業後、二五年華商銀行に

一行員として入社する。合併後は、O C B Cと不動産業の子会社 (Eastern Realty) の支配人を兼務したが、主に子会社の経営にあたり三九年同社社長となる。このころタンは、イギリス植民地政府の行政委員会に現地人代表委員として加わり、植民地政府とのパイプをもちはじめが、戦後このコネクションが重要な役割を果たす。第二次大戦中は、日本軍の侵略からO C B Cの資産を守るため、インドに渡り当地にO C B Cの登録地を移し (当初の予定地は中国) 資産の保全を試みた (そのため四二年O C B C社長に任命された)。

戦後シンガポールに戻ると、一九四二年から七二年まで三十年間O C B C社長、六六年から八三年まで会長に就き、トップ経営者としてO C B Cに君臨する。タンのもとでO C B Cは、四七年から七一年の期間に資本金は六倍、預金額は七倍、総資産額は九倍にも伸びる。七〇年時点のO C B Cは、シンガポールの現地銀行一〇行を合わせた総資産額の二八%、総払込資本金額の三八%、総預金額の三一%を占め、その企業規模は他行を圧倒していた。またO C B Cは設立以来事業の多角化を進めてきたが、戦後の五九年にシンガポール銀行 (Bank of Singapore) を買収 (株式の五〇%取得)、七三年には四海通銀行 (Four Seas Communications Bank) も買収するなど、金融部門を中心とする企業集團の形成を進めていった。

イギリス企業 しかしO C B Cに対するタンの最大の功績は、旧イギリス系大企業を買収し、業の買収でO C B Cの系列企業としていったことである。一九五〇年代、シンガポール、マラヤでナショナルリズムが高揚すると、イギリス系大企業のうち、ある企業は植民地での企

第2図 OCBCグループの主要企業(1987年)

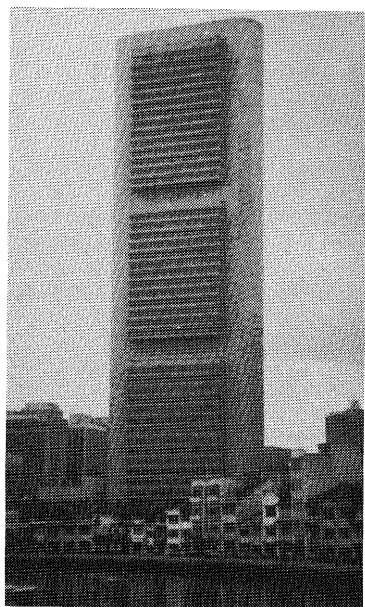


- (注) (1)※シンガポール証券取引所上場企業。
 (2)企業名の前の数字はOCBCグループの株式所有比率。
 (3)企業名の前のマル数字は付表のランク順位。

(出所) OCBC, Annual Report, 1986, 1987; Far Eastern Economic Review, Oct. 6, 1983 より作成。

業経営を完全に諦め、ある企業は生き残りの手段として株式の一部を現地資本に売却する方針をとった。タンは、戦後も四六〇五年の期間イギリス植民地政府の総督代理、立法・行政評議会委員などの公職に任命されている。五〇年代にイギリス系大企業の現地化政策が進められると、タンはこの植民地政府とのパイプおよび最大の現地企業OCBCの経営者としての立場を最大限に生かし、イギリス系企業のテイク・オーバーを精力的に推し進めたのである。第2図にあるソフト・ドリンクのF & N、ビールのMBL、デパートのロビンソン (Robinson)、すぐ精練のスレートツ貿易会社 (Straits Trading Co.)、保険のグレート・イースタン生命保険会社 (Great Eastern Life Assurance: GELA)、自動車販売のウーン兄弟会社 (Wearne Brothers)、新聞のスレートツ・タイムス会社 (Straits Times)、などの株式を次々と取得してOCBC傘下に収め、役員として乗り込んでいった。これらの企業は、シンガポール・マレーシア地域における各業界のトップ企業であるだけでなく、すでに自社の企業集團をもっていた。これによりOCBCは製造業やサービス業部門をカバーする、ピラミッド型の企業系列をもつシンガポール・マレーシア地域最大の企業集團となったのである。

巨大企業 第6表、第2図のとおり現在のOCBCは、これら旧イギリス系大企業の株式集團となる。式を一〇%から五〇%近く所有し(グループ企業の所有分を含む)、シンガポールの証券取引所に上場されている華人系企業上位一五社(株式資本の時価総額順)のうち、実に六社をその支配下に収めている。このようにOCBCは、企業集團として圧倒的な規模をもち、他の



現在のOCBC
を誇るビル(1972年完成)
本店

グループの追従をまったく許さない。一九七〇年代以降のOCBCは五〇、六〇年代に形成されたこの大企業集団の資産をいかに維持運営するかが課題となる。

タンは、一九八三年にOCBC会長の座を降りたが、グループ主要企業の会長ポスト(例えばGELA)には引き続きとどまっている。タンは後任会長にヨン・

ブンハウ(Yong Pung How 楊邦孝)を据えるが、ヨンもまたリー家とは何の血縁関係もなくケンブリッジ大学卒業後、弁護士となりハーバード大学で経営学を学んだ専門経営者である(なおヨンは八九年夏に会長を辞任して最高裁判事に転出している)。他方、リー・コンチェンの退任後は、筆頭株主のリー家を代表して三男のリー・センウィー(Lee Seng Wee 李成偉)が六五年に取締役となつている。センウィーはトロント大学で工学、西オンタリオ大学で経営学を習得した後、家族企業の経営に従事していたのであるが、父親同様取締役就任後も、OCBCの実質的な経営にはあまり関与していない。タンの後任会長候補にヨンとリーの二人が挙げられたものの、リーは会

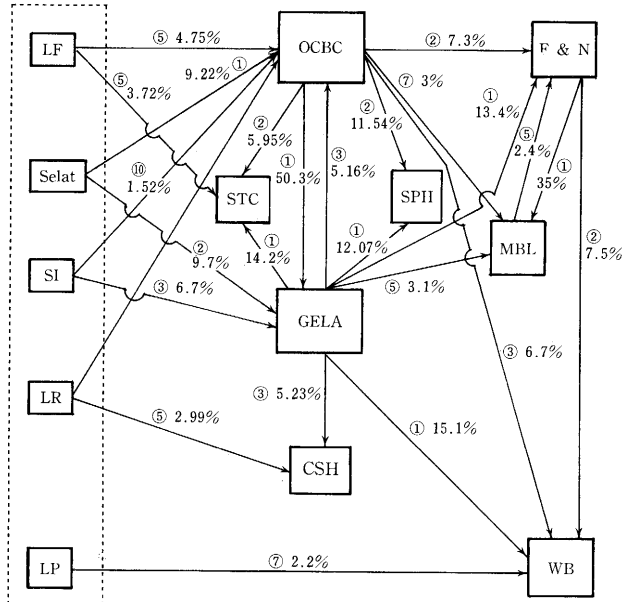
長になる意思是まったくなかったといわれている。

リー家とグループリー家のOCBC株式所有比率をみると、同行上位二〇株主に第一位のスプ企業の所有ラット会社 (Setat) 以下同家の非公開家族企業が名をつらね、それらを合計すると二一・二%となる。この他にもここには入っていない同家の家族企業、OCBCのグループ企業、第三者機関を通じた間接所有分があるものと推測され、リー家の所有は一般的に約三〇%ほどといわれている。他方タンの株式所有比率は三%ほど、ヨンの所有は〇・〇四%でしかない。ここからもOCBCの所有と経営の分離が明確にみてとれよう。

それではOCBCグループの主要企業の間における株式の持合いは、どうなっているのであるか。第3図は同グループの主要企業八社 (OCBC、保険のGELA、すず精錬のSTC、ソフト・ドリンクのF&N、ビールのMBL、自動車販売のWB、新聞のSPH、食品のCS) における、一%以上の株式を所有するグループ企業の相互関係を示している。この図で目につくのはOCBCと並んで、むしろそれ以上にGELAがグループ企業の株式持合いの中心機関となっていることである。GELAはここに取り上げたグループ主要企業全部の大株主 (七社のうち四社の第一位株主) となり、OCBCに代ってグループの持株会社の役割を果たしているのがみてとれる。このGELAの株主は、一九八八年現在三八〇と比較的少数で、そのうちOCBCが株式の過半数 (五〇・三%) を所有し、さらにリー家の家族持株会社が第二位 (九・七%)、第三位 (六・七%) 株主と続いてGELAの所有を万全なものにしている。

第3図 OCBCグループの主要企業間の株式持合い(1985年)

リー一族の
非公開家族企業



(注) (1)マル数字は所有比率の順位, 数字は所有比率を示す。

(2)LF=Lee Foundation, SI=Singapore Investments,

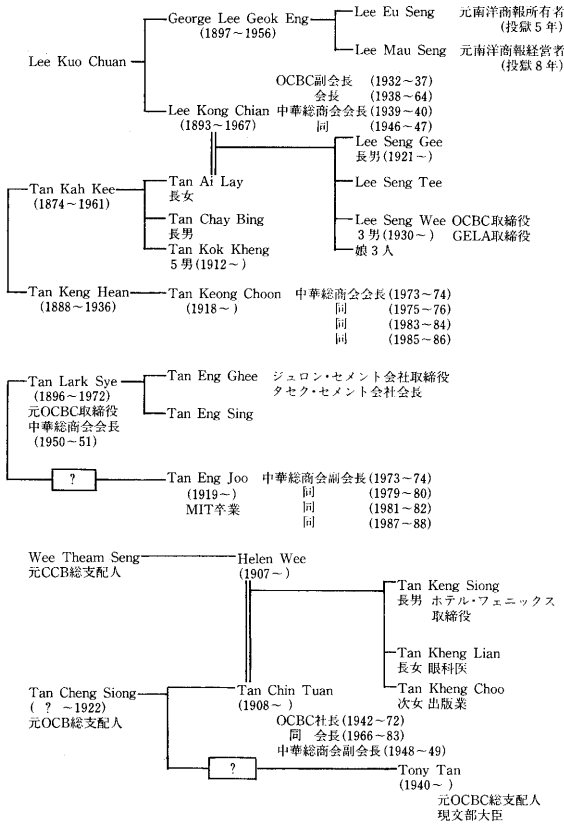
LR=Lee Rubber, LP=Lee Pineapple の略。

(出所)Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook*, 1984/85,
1986および筆者調査より作成。

ここからOCBCグループ企業の所有系列は、次のようにいうことができよう。(1)リー家の非公開家族企業が、グループの中核企業OCBCを所有する、(2)ついでOCBCがGELAを安定的に所有する、(3)そしてGELAが、OCBCとともにグループの主要企業を所有する、という図式である。つまり、リー家↓OCBC↓GELA↓グループ主要企業、という所有系列が構築されているわけである。この図式は単にOCBCグループに特有なものではなく、シンガポールの華人系企業集團にはほぼ共通してみられる形態であり、戦前の日本の財閥形態に類似している。

多様なグループ シンガポール最大の企業集團としての他に、OCBCがもう一つの際**プ企業家** 立った特徴は、リー・コンチェンとタン・チントゥアンを軸とした華人企業家の多彩な顔ぶれにある。第4図に示したように、リーは結婚を通じて戦前期東南アジア地域の華僑指導者タン・カーキー(後述)とつながり、タンと南洋大学の創設者でゴム事業家のタン・ラクサイ(Tan Lark Sye 陳六使)は、同姓同郷の關係にある。戦前から戦後の一九六〇年代にかけて、事業に成功して「富」を得た華僑・華人企業家が次に求めたものは社会的「名声」であったが、その頂点に位置するのが中華総商會会長のポストであった。OCBCグループは、これまでも同会長を三人、副会長を二人輩出し、指導者の面でも華人社会をリードしてきた。この他にもクー・テクプア(後述)やタン・チントゥアンの甥で現文部大臣のトニー・タン(Tony Tan 陳慶炎)もOCBC出身である。タンは官僚や専門家出身が主流を占める人民行動党政府指導者のなかで、唯一の例外といえる企業家出身である。

第4図 リー・コンチェンとタン・チントゥアン一族の家系図



(注) タン・カーキーとタン・ラクサイは同姓同郷の
関係(タン・キョンチューン氏のご教示)。

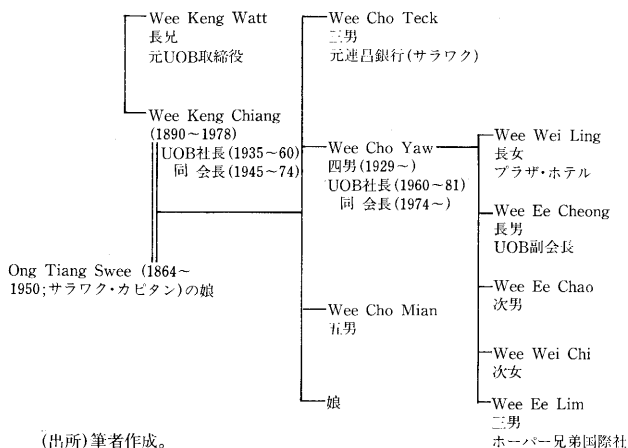
(出所) 筆者作成。

OCBCは設立以来シンガポール最大の華人系企業として、一九五〇年代以降は最大規模の企業集團として、常にシンガポール華人系企業の頂点にそびえたってきた。このOCBCの経営のモットーは「安如盤石」(solid as a rock)であった。しかしながらOCBC企業集團の形成は、五〇年代から六〇年代にかけてできあがったもので、七〇年代に始まったシンガポールの経済発展とはまったく違っていいほど関係をもっていない。そのため七〇年代以降、後発の華人系企業(集團)が高度経済成長を背景に野心的な事業拡大戦略をとったのに対し、OCBCは第一人者として保守的な経営方針に固執したため、七〇年代末になると銀行業分野で政府系のDBSやUOBに追い抜かれ業界第三位に転落するなど、長年の栄光に陰りをみせはじめることになるのである。

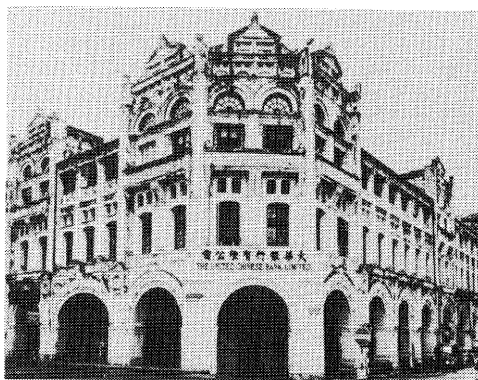
(2) 躍進する大華銀行グループ

創業者はサ UOB (United Overseas Bank Ltd. 大華銀行) は一九七〇年代以降のシンガラワク出身 ポールの高度経済成長と歩調をあわせるかのように、金融部門を中心に拡大し、銀行業分野でOCBCを抜いて華人系のトップに躍進している。UOBは小さな華僑系銀行としてスタートするが、創業者はサラワクのクチンに生まれ、甘蜜とゴムの貿易に従事していたウィー・ケンチアン (Wee Kheng Chiang 黄慶昌) である。ウィーは二〇年にクチンで連昌銀行

第5図 ウィー家の家系図



(Bian Chiang Bank) を開き、銀行業に進出する。この後シンガポールに移り、三五年シンガポール、サラワクの華僑企業家と共同でUOB (設立時の英語名称はUnited Chinese Bank) を設立し会長となる。UOBが営業を始めたときには、合併間もないOCBC (払込資本金はUOBの一〇倍) など華僑系銀行三行がすでにあり、そのため戦前はさしたる発展を遂げてはいない。戦後になると四五年九月に日本の敗戦後再びシンガポールに戻ったイギリス軍事行政府 (British Military Administration) から一〇万SDドルの貸付金を得て、営業を再開するが、同行が成長を遂げ大企業集団に発展するのは、ウィーの四男、ウィー・チョーヤオ (Wee Cho Yaw 黄祖耀) が同行の経営に参加してからのことである (第5図)。



コロニアル・スタイルのUOB本店
旧ビル(同行パンフレットより)

対インドネシア ウィー・チョーヤオは一九二九年中国に生まれ、クチンを経た後シンガポール貿易・融資の継続ルに渡る。二十歳の時ウィー家の非公開家族会社 (Kheng Leong Co. 慶隆公司) でペッパー、ゴム貿易業に従事しビジネスの修行をつむ。そして五八年にUOBの取締役、二年後の六〇年父親に代わって社長となり、同行の実質的な経営をまかされる。社長に就任したウィーは、銀行内に外為部局を新設し対インドネシア貿易の融資に力を入れた。当時シンガポールの対インドネシア貿易は、輸入が総輸入の約二〇%、輸出が八%前後を記録し、マレーシアについて重要な相手国であった。しかし六三年にマレーシア連邦が成立するとインドネシアは「対決政策」をとり、国交を断絶する。そのためUOB外為部門の業務は断絶前に比べ七〇%減と大幅に落ち込んでしまう。この非常事態を打開するためウィーは香港にUOBの支店を開き、そこから第三国経由で対インドネシア貿易融資の継続をはかった。これにはエピソードがあり、香港にはすでにUOBと同じ英語名称 United Chinese Bank の銀行が登録されていたため(華語名称の大華銀行はなし)、UOBは六五年英語名称を現在の

United Overseas Bank に変更している。香港支店の開設から数カ月後に、シンガポールはマレーシアから分離独立し対インドネシア貿易は順次回復に向かう（このとき以降シンガポール政府は対インドネシア貿易に関する統計資料の公表を止めている）。

事業の多角化 この苦い経験からUOBは一九六五年以降、事業の拡大と多角化を進めていくと銀行の買収く。六六年にUOファイナンス会社（UO Finance）を、七二年にはUO保険会社（UO Insurance）をそれぞれ設立し、ファイナンスと保険業に参入する。UOBの企業集団擴張の動きは、七〇年代に入るとめざましい勢いで進み、企業買収により金融部門以外の業種に広がっていった。まず七三年不動産業のフェーバーユニオン会社（Faber Union）を買収（株式の四八・九%取得）し、UO不動産（UO Land）と改名、同時に同社の子会社マリーリン・ホテル（Merlin Hotel）も傘下に入れ（六一・五%）、八二年には社名をプラザ・ホテル（Plaza Hotel）と改める。七六年には利華銀行と崇僑銀行のファイナンス子会社二社をUOファイナンス会社に吸収して同社の強化をはかった。このようにUOBの企業買収はすべて順調に進んできたが、七八年新興企業集団のH Lグループ（後述）とのファイナンス業界第二位のシンガポール・ファイナンス会社をめぐる買収合戦では敗れている。

UOBの企業集団拡大のハイライトともいえるべきものは、同業の華人系銀行を次々と買収し系列化していったことである。これによりUOBは一九八〇年代になると、シンガポール最大の銀行集団となったのである。華人系銀行の系列化過程を時系列的にみよう。

II 華人系企業集團

① 連昌銀行 (Bian Chiang Bank)

一九七二年に、ウィーの父親がクチンで設立し、三男のウィー・チョーテク (Wee Cho Teck 黄仏徳) が経営を継いでいた連昌銀行の株式三五・七%を取得する (しかし七八年、株式をマレーシア人に売却)。

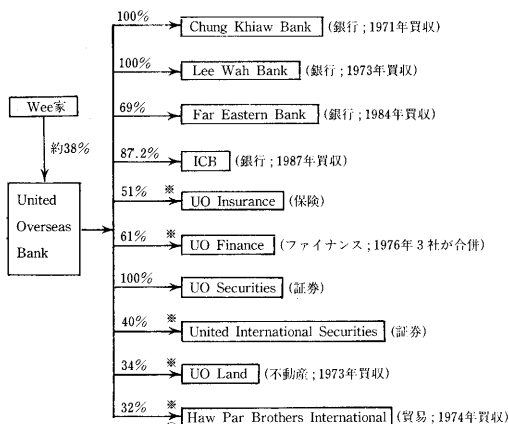
② 崇僑銀行 (Chung Khaw Bank)

崇僑銀行は一九五〇年、製菓事業家のオー・ブンホー (後述) が設立した。七一年六月同行の親会社、ホーパー兄弟国際会社 (同行の三一%の株式所有) が、イギリス企業に買収されると、シンガポール政府が介入し、UOBは二二〇〇万Sドルで崇僑銀行の株式四九・八%を取得する。同時にホーパー兄弟国際会社の株式も取得し (二九%)、オー一族の企業集團の主要企業を系列下に入れるのに成功する。UOBが崇僑銀行を買収したとき両行の企業規模は、払込資本金と預金額ではUOBが大きかったものの、総資産額、従業員数、支店数 (崇僑銀行三三支店、UOB三三支店) では崇僑銀行が上回っており、小が大を呑み込む企業買収であった。

③ 利華銀行 (Lee Wah Bank)

利華銀行は、ペナン生まれのゴム事業家ユー・トンセン (Eu Tong Sen 余東旋) が、一九二〇年に設立した古い銀行で、ユーが初代会長、長男が二代目会長となるなど、同行はユー家の家族企業 (株式の八〇%所有) であった。六〇年代の後半以降、同行が経営不振に陥ると、七二年にUOBは救済に乗り出す形で同行の株式五四・五七%を取得する。

第6図 UOBグループの主要企業(1987年)



- (注) (1) *シンガポール証券取引所上場企業。
 (2) 企業名の前の数字はUOBの株式所有比率。
 (3) 企業名の前のマル数字は付表のランク順位。

(出所) 大華銀行「大業華年：50周年記念 1935～1985」, 1985年;
 Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook of Singapore 1984/85*; *Singapore Business*, May 1988 より作成。

継がれた。しかし第二世代の異母兄弟経営者間で内紛が絶えず、八十七年九月UOBが二八%の株式を取得してグループ銀行の一つとする。

このようにUOBは一九七〇年代初めと八〇年代中頃の二つの時期に、他行の経営不振に乗じ

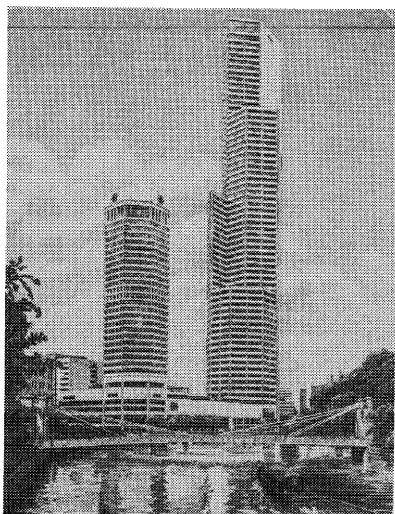
④ 遠東銀行 (Far Eastern Bank)
 遠東銀行は、ゴム事業で家族企業集団を築いたシー・クイラム (Ng Quee Lam 黄桂楠) が一九五九年に設立したもので、規模は小さく他行との競争に不利な状態におかれていた。経営陣の不祥事でシーの企業集団が経営危機に陥ると、八四年UOBが同行の株式の五〇・一三%を取得して系列化する。

⑤ 工商銀行 (Industrial & Commercial Bank)
 工商銀行は一九五三年設立され、創業者の死後息子たちに経営が引き

II 華人系企業集団

て株式の一部を取得し、その後所有比率を高めて完全な支配下に入れていった。これによりUOBはシンガポールの華人系銀行一二行のうち、実に五行からなる大銀行グループとなったのである(第6図)。UOBは三五年に従業員三五人でスタートしているが、崇僑銀行、利華銀行、遠東銀行の三行を系列化した八四年の時点では、従業員四〇一七人、支店数六〇の大銀行グループに膨れあがっている。この企業買収の目的は市場支配型の典型であるが、その成功要因はOCBCに追いつこうとする旺盛な企業家意識に加え、トップのOCBCがその地位に安住し企業集団の拡張に対して保守的な態度をとっていた点にもあろう。

ウィー家の設立当初からUOBは所有比率ウィー家所有の銀行であり、シンガポールのマレーシア加入時(一九六三年)までOCBC同様、非華僑・華人が株主となるのを禁じていた(マレーシア加入以降この社則は改められる)。現在ウィー家の株式所有比率が正確にどのくらいなのか不明であるが、UOBの一九八六年度年報をもとに計算してみると、実質的



躍進を続けるUOBの本店新ビル完成予想図
(1992年夏の予定)(同行パンフレットより)

な所有比率（八七年三月現在）は約三七・五%となる。この数字はOCBCに対するリー家のそれをやや上回る状態と推測される。

企業集団としてのUOBの特徴の一つは、製造業、サービス部門でのグループ化は強くないものの、金融部門において証券取引所に上場されているトップクラスの企業を傘下に入れた高度なグループ体制を完成していることである。金融部門に限ってみると、UOBのグループ企業体制はOCBCのそれを上回っている。もう一つは傘下の各銀行が、規模は小さいながら金融部門を中心とした企業集団をもっており、そのためUOBグループは金融部門でピラミット型の企業グループをつくりあげていることである。

(3) マンダリン・ホテルも経営する華連銀行グループ

OCBC、UOBが、父親から事業基盤を引き継いで企業集団をつくりあげていったのに対し、OUB (Overseas Union Bank Ltd. 華連銀行) はリエン・インチョウ (Lien Ying Chow 連瀛洲) がいわばゼロの状態から一代で築き上げたもので、今もリエン本人の経営支配下にある。リエンは一九〇六年潮州に生まれ、十四歳のときシンガポールに渡り、船舶関係の商店の店員からアシスタント・マネージャーに昇進する。二六年、仲間と共同で船舶雑貨商 (Asia Ship Chandler) を始め、事業独立への第一歩を踏み出す。



一代でOUBグループを築いた創業者のリエン・インチョウ（同行年報より）

貿易会社が急成長

一九二九年になると、貿易会社のワーヒン会社（Wah Hin & Co 華興公司）をパー

トナーシツプで設立する（後にパートナーは手を引く）。同社は急成長を遂げ設立後十年でマラヤ各地に支店を設け、後には海運代理業にも事業を拡げる。このワーヒン会社がリエンの家族事業の中核企業となり、同社の企業力を背景にリエンは、第二次大戦開始直前の四一年から四五年まで、中華総商會

長を務める。同会長のポストに就いたことは、彼の企業および企業家としての彼が社会的に認められるだけのものとなっていったことを意味した。リエンはまた、華僑社会指導者の一人としてシンガポール・マラヤ地域における抗日救国運動にも関与する。そのため日本軍のシンガポール侵攻直前、オーストラリア経由で中国の重慶に避難し、四五年には蒋介石政府の特使として、ロンドンにしばらく滞在した経験をもつ。重慶滞在中リエンは華僑送金の仲介を目的に、同地で華僑連合銀行（Overseas Chinese Union Bank）を設立している。

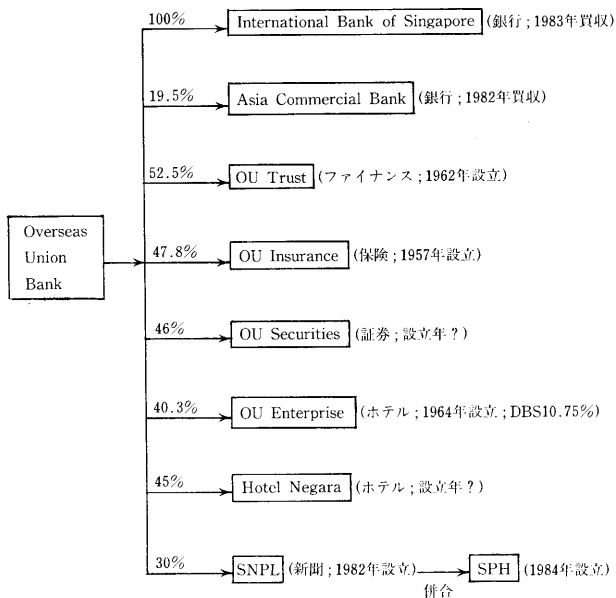
OUBの戦後シンガポールに戻ると、戦時中の銀行事業を継承する形で（華僑連合銀行設立と発展）行は一九四八年閉鎖、一九四九年資本金二〇〇万Sドル、従業員二〇人までOUBを設立する。リエンは同行の副会長兼社長となり、これ以降家族企業のワーヒン会社よりもOUBの事業に力を注いでいく。設立間もないころの役員には、製菓業のオー・ブンホー、ゴ

ム業のタン・ラークサイ、映画業のロク・ワントー (Loke Wan Toh 陸連濤) らの大物華人企業家がいた。しかし六八年以降は、リエンが会長兼社長となつてOUBは名実ともにリエンの銀行となる。設立後十年ほどすると事業は軌道にのり、五七年最初の支店をシンガポールに、五八年にはマラッカ、ペナン、この後五年の間にクアラルンプール、香港、東京、ロンドンと海外支店網を拡張していった。

事業を多角化し、一九六〇年前後に銀行としての事業基盤を確立したOUBは、事業の多角化ホテル業に進出 に着手し、早くも五七年OU保険会社 (OU Insurance)、六二年にOUファイナンス会社 (OU Finance) をそれぞれ設立する。また六六年には六五〇〇万Sドルを投資してリエンの長年の夢であったマンダリン・ホテル (Mandarin Hotel) を建設し、ホテル業にも進出する (同ホテルの所有企業はOUエンタープライズ会社、OU Enterprise)。やうにマンダリン・ホテルの他にも、キャセイ・ホテル (Cathay Hotel)、ホテル・ヌガラ (Hotel Negara) やフィジーのホテル (Grand Pacific Hotel) の経営を行なうなどホテル事業はリエンの主要事業の一つとなつた。このようにOUBは、今日の主要華人系企業集団の中では比較的早い六〇年代に一応の多角的な企業集団をつくりあげている。この後のグループ拡張の動きは八〇年代に入つてからで、八二年に『南洋商報』と『星州日報』の二大華字新聞が合併して誕生した新会社SNPLの筆頭株主 (三〇%所有) となる。また同年アジア商業銀行 (Asia Commercial Bank) の株式一九・五%を取得して傘下に入れ、翌年にはシンガポール国際銀行 (International Bank of Singapore) を買収、

II 華人系企業集団

第7図 OUBグループの主要企業(1987年)

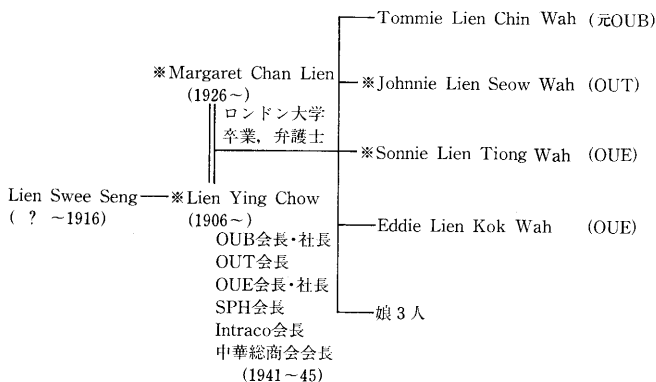


(注) 企業名の前の数字はOUBの株式所有比率。

(出所) OUB, *Annual Report 1986, 1987* より作成。

遅ればせながらUOBとOCBC同様に、銀行部門での系列化の強化をはかっていく。OUBはOCBC、UOBグループと並んで三大銀行企業集団の一つに数えられているが、同グループは後発のため企業集団の規模(第7図)は、他の二つに比べると小さい。企業集団の重心は、OUBを頂点とする金融部門にあるが、ホテル部門の大企業OUEのグループ企業収益に占める比率が、一九八四年度三一%、八五年度一六%となっており、ホテル事業の比重も無視することはできない。戦後リエンは弁護士的女性と

第8図 リエン家の家系図



(注) 名前前の*印は、非公開家族企業Wah Hin & Co.の役員メンバーを示す。
(出所)筆者作成。

再婚し、第8図にみるように息子たちをグループの主要企業に配置して、典型的な家族経営を行なっている。主要企業の会長・社長のポストをリエン一人で独占しており、他の主要華人系企業集団と比べてもリエンのワンマン体制の性格が強い。リエン家の所有銀行(約四〇%) OUBの株式所有で興味をひくのは、OCBCが第四位株主(五・八%)となっていることである。どのような理由でOCBCが主要株主となったのか、その経緯は明らかでないが、このように巨大企業集団が別の大企業集団の中核企業の株式を所有するのはシンガポールでは珍しいケースである。

公職を兼任 戦後期のリエンは、OUBや非
するリエン 公開家族会社のワーヒン会社の
他に、ワーヒン海運会社(Wah Hin Shipping Co.)、
リエン財団(Lien Foundation)などの経営に多忙を
極める。この激務に加え、一九六六年から六九年ま

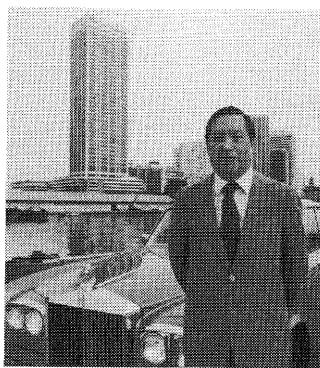
で駐マレーシア大使の要職を務めたり、政府系の貿易会社、イントラコ会社 (Intraco Co.) 会長、シンガポールの新聞事業を独占する SPH の初代会長、さらには準政府機関役員など、数多くの公職を兼任している。人民行動党政府のもとで、これまで多数の華人企業家が政府系企業や準政府機関の役員に就いているが、リエンはそのなかで最も多く政府の公職をこなし同党政府と緊密な関係にある。リエンの事業が政治と係わりがあるといっているのではない。リエンを優れた経営能力をもった民間人として人民行動党政府が評価し登用しているということであろう。

(4) コングロマリット型のホンリョン・グループ

新興企業グループ

HL (Hong Leong 豊隆) 企業集團は、これまでみた三大銀行企業集團に比べ、歴史は浅く一九六〇年代後半に台頭してきた新興グループである。しかし HL は新興集團特有のダイナミズムと「強引さ」をもち、三大銀行企業集團を追い抜く勢いをもってゐる。HL 企業集團の生成發展過程は移民華僑の典型的な成功物語である。

HL 企業集團の創業者的役割を果たしたのは、四人兄弟の長兄クエック・ホンブン (Kwek Hong Png 郭芳楓) である。一九一三年福建省の貧農に生まれたクエックは、十六歳のときに、八SDルの船賃と簡単な身の回り品を携えてシンガポールに渡り、義兄の金物商で見習い店員として働く。苦節のもとにやがてクエックは店長に昇進するが、日本軍がシンガポールを占領する



HLグループの本拠ビルを背に立つ
創業者のクエック・ホンブン
(Kwek Hong Png, *A Lifetime
with Hong Leong* より)

直前の四一年に独立し、移民後貯えた七〇〇〇Sドルで貿易業のホンリョン会社 (Hong Leong Co. 豊隆公司) を設立する。クエックは同社を他の三兄弟と共同で組織し、自身は株式の三五%を所有、三人の兄弟に六五%を与えた。会社は日本軍占領下の物質不足のなかで、金物輸入やペイント工場の開設によりかなりの儲けを出す。戦後四六年にはマラヤに進出し、合弁でペナンに金物商事会社を設立する。また同年ゴム園への投資も行ない、朝鮮戦争時のブームにゴムで巨利を得た。この間四八年にホンリョン会社を資本金三〇万Sドルの有限会社に組織替えしている。

日本企業と一九五〇年代後半以降、今のHLグループの基礎が築かれていくが、クエックの合弁事業は建設資材業を中心とした製造業に本格的に乗り出す。この時期における

HLの事業活動は日本企業との合弁で進められ、以降日本企業と深い係わりをもつ。第8表にあるように、HLは製造業分野の多業種で小野田セメント、三井物産等の日本企業と数多くの合弁企業を設立していく。そのきっかけは五六年小野田セメントの代理店となりセメント販売を手がけたことだったが、六二年になると製造業の分野では最初の日本・シンガポール合弁企業であるシンガポール・セメント製造会社 (Singapore Cement Manufacturing Co.) を設

II 華人系企業集団

第8表 HLグループと日本企業の合併企業（1987年）

（かっこ内％）

設立年	会社名	業種	HLグループ	日本企業
1959	Singapore Cement Industrial Company	セメント 販売	HL Company (33.33)	小野田セメント (33.33) 三井物産 (33.33)
1962	Singapore Cement Manufacturing	セメント	HL Company (33.33)	小野田セメント (33.33) 三井物産 (33.33)
1963	United Industrial Paper Products Manufacturing	紙袋	HL Corporation (48) Kwek Hong Png (4)	三井物産 (48)
1967	Eastern Wire Manufacturing	ワイヤ	HL Corporation (24.5)	三井物産 (4.74)
1972	Trade and Industrial Development	不動産	HL Holdings (51)	三井不動産 (43.9) 三井物産 (5.1)
1981	Hong Leong Maruken Metal Leasing	建設用 鋼材リース	HL Corporation (51)	丸紅 (39) 丸紅建材リース (10)
1985	Harbour View Hotel	ホテル	HL Holdings (70)	第一ホテル (30)
1985 (買収)	Rheem (Far East)	ドラム缶 金属容器	HL Corporation (60) HL Enterprises (15)	三菱商事(1986 年資本参加, 25)

（注）企業名の後のかっこ内数字は株式所有比率。

（出所）東洋経済新報社編『海外進出企業総覧 1988年版』より作成。

立する。他方、同年タン・ラークサイと共同でマレーシアにもタセク・セメント会社 (Tasek Cement Bhd.) を設けている。シンガポールの合弁事業はHLが工場建設を受けもち、小野田セメントが生産技術と設備、三井物産が原料調達を分担するプロジェクトであった。HLが建設資材業に進出した時期は、ちょうど人民行動党政府が工業化政策を開始し、島内のいたる所でインフラストラクチャーの建設、整備および公共住宅 (HDB) の大量建設に邁進していたときであった。そのため建設資材の需要増加の波にうまくのり、事業は拡大の一途をたどっていったのである。

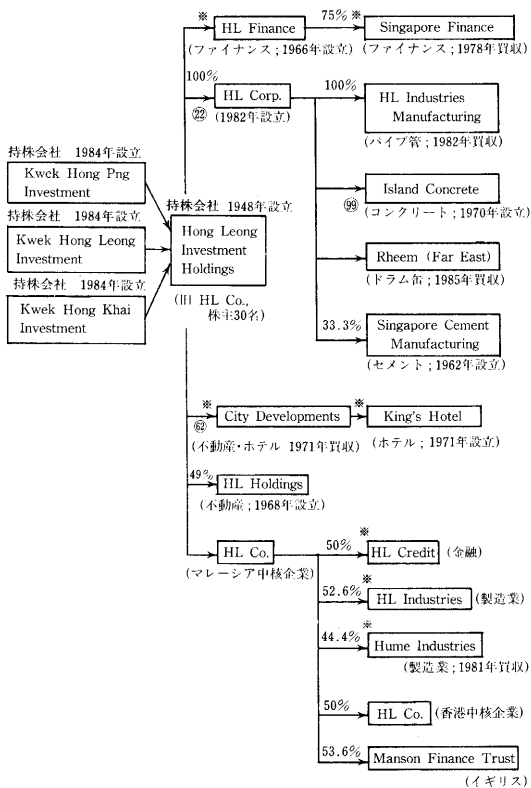
華人系企業と外資との合弁事業は多くの事業分野でみられ、それによって企業の基盤を築いたり、ある程度の規模をもつようになった企業はいくつかあげられるが、HLはそのなかでも大企業集団に発展を遂げた唯一の企業である。

野心的な企業買収

クエックは一九六〇年代後半以降、不動産業、金融業、ホテル業などに進出していく。まず六六年ホンリョン・ファイナンス会社 (Hong Leong Finance 豊隆金融有限公司) を設立し金融業に参入する。六八年には不動産業のホンリョン持株会社 (Hong Leong Holdings: HLH) の設立、七一年には六三年設立のシティー開発会社 (City Developments: CD) を買収してグループ傘下に入れ、不動産部門におけるグループ企業の強化を行なう。これ以降CDはグループの不動産、ホテル部門における中心企業に位置づけられる。そして八〇年代に入ると、オーストラリアのヒューム工業会社のシンガポールにあるグループ子会社を

II 華人系企業集團

第9図 HLグループの主要企業(1986年)



(注)(1)※シンガポール証券取引所上場企業。

(2)企業名の前の数字は親会社の株式所有比率。

(3)企業名の前のマル数字は付表のランク順位。

(出所)(1)Far Eastern Economic Review, Dec. 5, 1985.

(2)Kwek Hong Png, *A Lifetime with Hong Leong*, 1987.

(3)筆者調査より作成。

次々と買収し、製造業部門の強化、拡充を行なう。

このようにしてHLは一九七〇年から八〇年代前半にかけ、三大銀行企業集団に匹敵する大企業集団を築き上げた。第9図のとおり今日のHLグループは、貿易、金融、製造業、不動産、ホテル業をカバーする多角的な企業集団となっている。銀行企業集団と比べると、HLグループは製造業、商業部門にも強く、厳密には「金融」企業集団と呼べないかもしれない。しかし八四年にはグループの中核企業ホンリオン・ファイナンス会社を銀行に昇格させ、それを中心とするグループ体制の創出を試みている（ただしその試みは成功していない）。したがってHLも金融グループに分類するのが適当かと思われる。なおグループの出発点となったホンリオン会社は八二年ホンリオン投資持株会社（Hong Leong Investment Holdings 豊隆投資控股有限公司）と改名され、グループ企業全体の持株会社にかわっている。

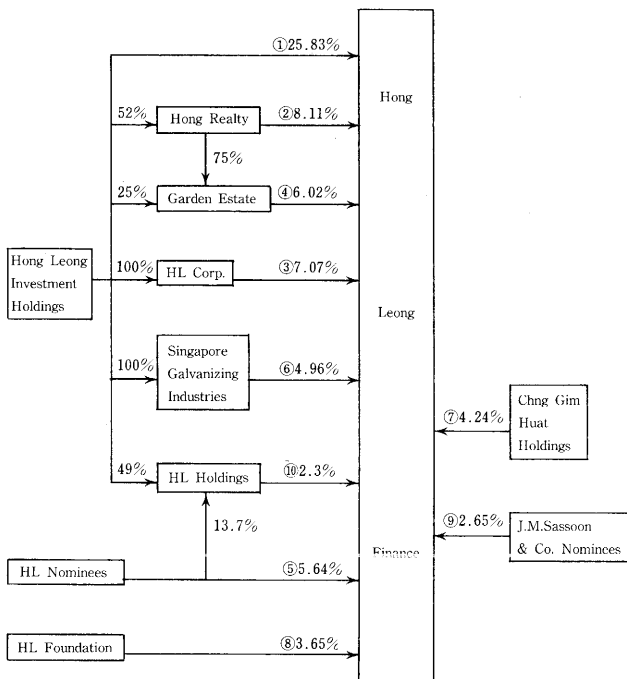
強い一族のHLグループ企業の所有体制を第9図によりみると、創業者三兄弟の非公開支配度の家族持株会社↓一族持株会社↓グループ中心会社四社↓グループ子会社、という所有の系列となっている。これは先にみたリー家のOCBCグループ企業に対するそれと比べて類似しているのが確認できよう。第10図はグループの中核企業、ホンリオン・ファイナンス会社の上位一〇株主を示している。一族の持株会社（HLIH）、その子会社、関係会社、グループの系列会社が上位株主として名をつらね、クエック一族の所有体制がきわめて堅固なものであることがみてとれよう。この例が端的に示すように、HLの場合、一族による所有支配の度

II 華人系企業集団

第10図 ホンリョン・ファイナンス会社の上位10株主(1987年)

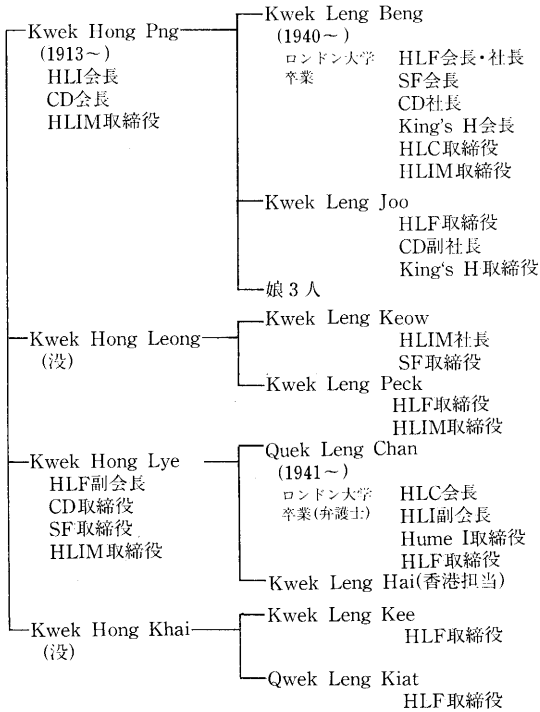
[HLグループ企業]

[非グループ企業]



(注) 図中の数字は出資会社の株式所有比率。
 (出所) *Far Eastern Economic Review*, Dec. 5, 1985; Hong Leong Finance, *Annual Report*, 1986 より作成。

第11図 クエック一族の家系図



(注) HLI=Hong Leong Investment Holdings

CD=City Developments

HLIM=Hong Leong Industries Manufacturing

HLF=Hong Leong Finance

SF=Singapore Finance

King's H=King's Hotel

HLC=Hong Leong Corporation

Hume I=Hume Industries

(出所) *Far Eastern Economic Review*, Dec. 5, 1985; Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook*, 1984/85, 1986より作成。

合いは、他の主要華人系企業集團に比べきわめて強い。このことはグループ企業の運営にもあてはまり、第11図のごとく一族の創業者世代、第二代メンバー多数が加わり、典型的な一族経営のケースとなっている。シンガポールのグループ企業はクエック・ホンペン、レンベン (Kwek Leng Beng 郭令明) 親子、マレーシアのそれはクエック・レンチャン (Quek Leng Chan 郭令燦) が運営するという地域別分担保体制をとる。HLのマレーシアへの本格的な進出は、ホンリオン会社支店をクアラルンプールに出したときから始まる。その経営のためにクエックの甥のレンチャンなどが送り込まれ、一九六九年に支店が独立してホンリオン (マレーシア) 会社となり、これ以降レンチャンがマレーシア・グループ企業全体の運営にあたっている。

四つの中心企業 HL企業集團の特徴の一つは、グループ企業が部門、業種、地域別に体系化を軸に体系化 されていることである。シンガポールのグループ企業は、第9図にあるように四つの中心企業 (HLF、HLC、CD、HLH) を軸に部門、業種別に整然としたピラミッド型の体系をもつ。香港、イギリスのグループ企業は、シンガポールではなくマレーシアの中核企業が統括する体制をとっている。これは一説によると、HLの事業活動が新興グループの常としてあまりに「強引」で業界の秩序を乱す面が多々あるため、シンガポール当局との関係を悪くし (ホンリオン・ファイナンス会社の銀行昇格を申請して脚下されたのはそのためであるといわれる。また一九八九年秋に創業者のクエック・ホンペンが業務上の背任罪で当局に起訴されている)、海外進出が難しい状況にあるからだという。そのため海外のグループ企業は、マレーシア当局と良好な関係にあ

るマレーシア・グループの管理下におかれているのであろう、といわれている。もう一つの特徴は、付表のシンガポール企業売上高ランク上位一〇〇社に、貿易会社（二位）、不動産会社（六二位）、建設資材業会社（九九位）がそれぞれ入っていることが示すように、企業集団のタイプが異業種の大企業を擁したコングロマリット型ということである。シンガポールではほとんどの華人系企業集団が金融中心型あるいは特定業種を中心としたタイプであるなかで、HLは唯一そう呼ぶにふさわしいグループである。

(5) 貿易業から出発したタートリー銀行グループ

スマトラで商 シンガポールの華人系銀行のうち、タートリー銀行 (Tat Lee Bank 達利銀行) 売を始める は三大華人系銀行に系列化されていない唯一の銀行である。タートリーは四大銀行 (DBS、UOB、OCBC、OUB)、崇儒銀行について第六位の資産規模をもつ。企業集団の規模は、これまでみてきたグループと比較すれば小さいが、その形成パターンや企業集団の体系は、それらとほとんど変わりがない。

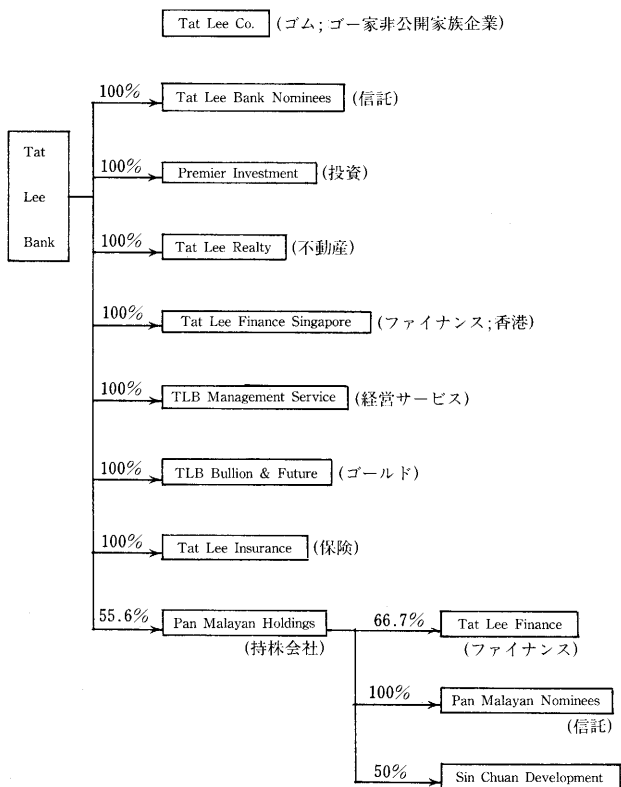
タートリーの創業者ゴ・チョイコク (Goh Tjoei Kok 吳水閣) は、一九〇六年中国に生まれ、事業活動はインドネシアと中国の往復から始まる。十五歳のときジャカルタに渡り、兄の経営する繊維商店で働くが、健康を損ね中国に戻り雑貨店を開く。今度は二十歳のときボルネオに行き、

当地の雜貨店に勤めやがて店長となるが、再び中国に戻る。その後またスマトラのシボルガに渡り、二番目の兄が經營する雜貨店を手伝うことになる。兄の死後、ゴーは、この店の經營を行なうかたわら、将来性のあるゴム事業にも手を拡げ、友人と共同でゴム加工会社 (Sin Cheong Rubber Factory) を設立し、加工ゴムを欧米に輸出する。

日本軍のスマトラ占領中事業は一時中断したが、戦後ゴムの加工と輸出を再開する。しかしインドネシアの独立で商売が難しくなつたため、ゴム事業を止め、ゴーは仲間の華人と共同で、シンガポールとスマトラ間のパートナー貿易を行なう会社 (Tat Hua Trading & Co. 達華貿易公司) を設立し社長となる。後に同社の本社をシンガポールに移し、ゴーも同地へと渡る。

貿易会社と 一九五四年この貿易会社が解散すると、ゴーは自分の貿易会社タートリー会製鉄所を設立社 (Tat Lee Co. 達利公司) を設立し、ゴム園、パーム・オイル、建設資材業にも事業を拡大していく。なかでも注目されるのは、六一年にシンガポール工業化の初期段階における国家的事業の一つとして、政府と華人企業家の共同出資で設立された、ナショナル製鉄所 (National Iron & Steel Mills: NISM) 設立の中心人物となつたことである。ゴーは同社の払込資本金九六〇万ドルのうち、四〇%を出資する。もう一人の華人出資者はスーン・ペンヤム (四〇%、後述) で、政府の出資比率は二〇%であつた。この間五七年にゴーはシンガポール国籍を取得している。

第12図 タートリー・グループの主要企業(1985年)



(注) 企業名の前の数字は親会社の株式所有比率。
 (出所) Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook, 1984/85*, 1986
 より作成。

銀行業に進出

ゴアの金融業への進出は、一九五八年設立のタートリー・ファイナンス会社 (Tat Lee Finance) に始まり、七三年に現存する華人系銀行のなかで、最も新しいタートリー銀行を資本金三六〇〇万Sドルで設立する。このように雑貨商とゴムで事業を開始したゴアは、シンガポール移住後、貿易、海運、建設資材、鉄鋼、金融業からなる多角的な企業集団をつくりあげることに成功するのである (第12図)。グループの中核には、図にあるように比較的最近設立されたタートリー銀行が配置されており、ゴアの企業集団を銀行グループと位置づけることができる。しかしタートリーはH.L.同様、貿易や製造業から出発してある程度の企業規模をつくりあげた後に、銀行業に進出したグループで、この点でUOBのように比較的早い段階で、銀行業に進出したグループとは、形成パターンが違っている。

3 商業・サービス業企業集團

商業は戦前からシンガポールの華僑企業が最も得意とする分野で、とりわけ貿易業は、ゴム事業とならんで、華僑企業の代名詞ともなっていた。今日、外資系企業の進出があらゆる部門におよんでいるとはいえ、貿易は金融 (銀行) とともに比較的華人系企業のシェアが大きい分野である。金融部門での企業の公開 (株式公募) 会社化が進展しているのに比べ、有力貿易会社の大半

は依然非公開会社のままで、その実態はベールにつつまれている（第6表の非公開会社一〇社のうち六社が貿易会社である）。そのため残念ながら有力貿易企業（集団）の姿を捉えることはきわめて難しい。しかし華人系企業は貿易だけでなく、不動産、ホテル、小売の分野でも活発な事業活動を展開しており、そこから幾多の企業集団が生まれている。ここではホテル、小売（デパート）、不動産業をベースとする企業集団をとりあげる。

(1) ホテル業を中心とした投機的投資家クー・テクプアのグループ

マレーシアとブル 国際的な商業・観光都市シンガポールでは、観光関連産業と不動産業に多数
ネイで銀行を設立 の華人系企業の参入がみられる。他方一九三〇年に結成された証券取引所は、
今日東南アジア諸国で最も発達したものである。この二つの事業分野——ホテルと株式投資——
で巨大な事業を展開し、そこでつまづいたのがクー・テクプア (Khoo Teck Puat 邱德拔) である。
クーは一九一七年シンガポールに生まれ、父親は貿易商を営むかたわら多くの不動産を所有し、
OCBCの前身銀行三行のうち二行の株主であった。クーは英語教育学校卒業後の三三年に、合
併直後のOCBCに一行員として加わっている。しかし銀行内でしだいに頭角を現わすにつれ、
戦後OCBC会長となるタン・チントウアン（九歳年上）にライバル視され、副総支配人の地位を
最後に五九年OCBCを去る。翌年マレーシアでロク・ワントーなどの華人企業家と共同でマラ

ヤン銀行 (Malayan Bank) を設立し、クーは同行の資本金一〇〇〇万マレーシア・ドル (以下 Mドルという。シンガポール・ドルとほぼ等しい) のうち、四〇〇万 Mドルを出資し社長となる。マラヤン銀行はクーとマレーシア政府有力者とのコネクションで急成長し、設立後最初の一年で七二〇〇万 Mドルの預金を記録、総資産は六三年二億三〇〇〇万 Mドル、六五年には四億二〇〇〇万 Mドルにも伸びている。

この間クーは一九六二年ブルネイ王室と共同で、後につまづきの原因となるブルネイ国民銀行 (National Bank of Brunei) を設立し (クーの株式所有比率は七五%と言われている)、シンガポールとマレーシアが合併した六三年にはシンガポールでグールドウッドパーク・ホテル、キャセイ・ホテル、ラッフルズ・ホテルの買収や不動産会社の株式購入など三八〇〇万 Mドルに及ぶ投資を行なう。またこの時期に、マレーシア国籍を取得し銀行業界を代表してマレーシア議会上院議員に選出されている。

しかしマレーシアにおけるクーの眼を見張る事業活動も、一九六五年のシンガポールとマレーシアの分離で終わりを告げる。分離直後両国関係はきわめてデリケートになり、マレーシア政府は、クーが六三年に指示した対シンガポール投資の保全 (資産の安全性) とクーのマレーシアに対する忠誠心を疑問視したのである。そのためマレーシア政府はマラヤン銀行を政府の管理下におき、クーは自ら設立した銀行を追われてしまう。その上グールドウッドパーク・ホテル等の対シンガポール投資物件を、クーは個人的にマラヤン銀行から買い受けることを余儀なくされる。し

かし、結果的にこのシンガポール資産の購入が六〇年代後半に始まったシンガポールの観光、不動産ブームでクーに幸いし、クーは新たな事業への基盤を得たのである。

グードウッドパーク シンガポールの名門ホテルの一つグードウッドパーク・ホテル (Goodwood Park Hotel) の前身は、一九〇〇年に設立されたシンガポール・ドイツ人会館 (Teutonian Club) である。第一次世界大戦が勃発するとドイツ人所有の企業や資産はすべてイギリス植民地政府に没収され、一八年同会館は競売に付されてインド人商人三兄弟の手に渡る。兄弟は二九年会館をホテルに変えグードウッドパーク・ホテルがオープンする。この後、前述したように六三年マラーヤン銀行が同ホテルを買収し、六年にクーが新所有者となった(このとき、クーは歴史を誇るラッフルズ・ホテルも同行から買い受けたが、後年DBSに転売してしまう)。

再びシンガポールに戻ったときのクーの資産は、主にシンガポールのホテル、不動産、所有株式 (OCBCなど) とブ

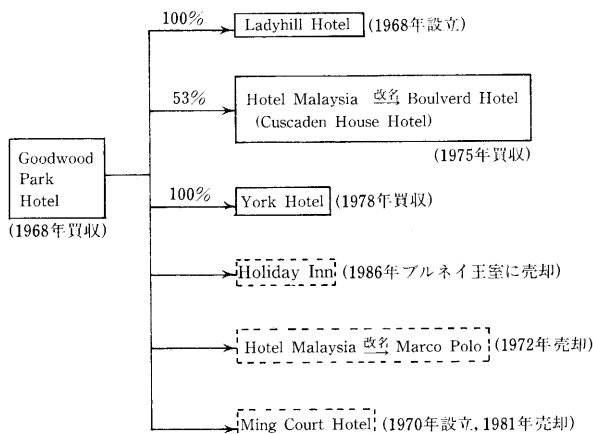


エレガントなグードウッドパーク・ホテルの正面玄関とスタッフ(同ホテル社史より)

II 華人系企業集団

ルネイ国民銀行であった。この後クーは、第13図にあるように、ホテルの新設と買収を重ね一時期ホテル事業に集中する。後にHLグループなど有力華人系企業集団がホテル、不動産分野に参入してくるが、クーはOUBのリエンとならび、この分野における先駆者の一人であった。これを基盤にクーは以降オーストラリア最大のホテルチェーンを買収したり（一九八八年売却）、シンガポール、香港、ロンドン等の証券取引所で巨額の株式投資活動を展開していく。一九八三年には以前勤めていたOCBCの株式を買い集めてリー家につぐ第二位の株主となったほか、マラヤン銀行（株式の一・二%取得）、DBSの株式を買い集めるなど、クーは事業家としてよりも、株式、不動産の投機的投資家として話題を呼ぶ。これら

第13図 クーのホテル・グループ (1986年)



(注) 企業名前の数字はグッドウッドパーク・ホテルの株式所有比率。
(出所) Goodwood Park Hotel, *The Goodwood Heritage, 1900~1980*, 1980 および筆者調査より作成。

の株式、不動産を含め、シンガポール、オーストラリア、イギリス、香港などに投資活動の舞台が拡がるクーの資産が一体どのくらいになるのかは不明で憶測の域を出ない。

ブルネイ王室と　しかしこのような投機による富の形成にも再び危機が訪れる。一九八六年の關係が崩壊　クーが所有するシンガポールのホテル、ホリデイイン (Holiday Inn) を、ブルネイ王室に「割高」で転売した一件を契機に、クーとブルネイ王室の蜜月關係が崩れ(クーはブルネイ王室の資産運用の指南役といわれていた)、クーの投資資金調達源であったブルネイ国民銀行は国有化されてしまう(同行の不正融資がその理由である。貸付先の九〇%がクーの関連会社向けで、同行会長だったクーの長男は四年四カ月の実刑判決を受ける)。これによりクーは多額の資産を失っただけでなく(オーストラリアのホテルチェーンを売却したのは、債務返済の資金をつくるためであった)、事業家としての社会的信用も失い、現在はブルネイ政府の追及を逃れてタイに潜伏中といわれ、その事業活動は苦境に立たされている。

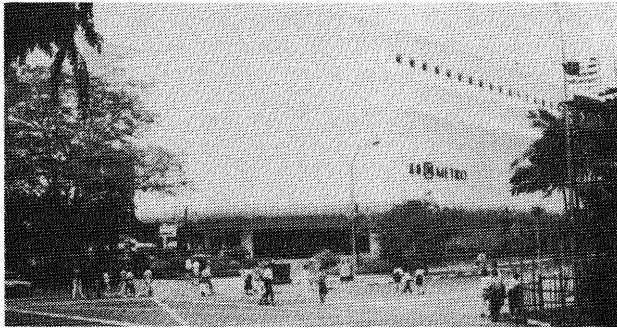
このようにクーは二度つまずいたのであるが、その事業活動や資産形成の方法は、着実な企業家活動の積上げというより、株式、不動産への投機的投資(マネーゲーム)に拠っていた。クーは一九七〇年代後半から急速に発達したシンガポールの証券取引所をうまく活用した代表格であると同時に、投機的活動がもつ陥穽に落ちこんだ一人でもある。クーの事業は、六〇年代前半はマレーシアの政治権力者、それ以降はブルネイ王室との結びつきを梃子に展開されてきた面が多分にある。この点でクーはシンガポールの華人企業家の中で「政治」権力との癒着で事業を拡大

した企業家として異色の存在であったといえる。

(2) デパート業一筋から多角化したメトロ・グループ

スラバヤにデ シンガポール最大の華人系デパート、メトロ (Metro 美多) の創業者、オ
パートを開店 シン・ジョーキム (Ong Joe Kim 王粹琴) はインドネシアとシンガポールでデ
パート業一筋に事業を展開し、一九八〇年代以降になって多角的な企業集団を築いた企業家であ
る。一九二二年福建省に生まれたオンは二七年祖父と父親が繊維雑貨商店を経営するジャカルタ
に渡り、しばらくその店で働いていた。十八歳のころ当地のデパートに勤め、持ち前の勤勉さで
一店員からやがて経理係、店長そして役員へと昇進、このデパートに二十三年間勤め十分な修業
をつみ、五三年独立しスラバヤにパートナードレスアップでメトロ・デパートを開店するのである。社
名は映画ファンのオンが、アメリカの映画製作会社の名前からとった。二年後にはジャカルタに
も店舗を出すまでに急成長するが、このころインドネシアで反華人気運が高まり経済・社会情勢
が不安定となったため、オンは華人が事業をしやすいシンガポールに移ることを決心する。

シンガポール インドネシアの事業を甥にまかせ、一九五七年資本金二五万Sドルでシンガ
ルに 移る ポールにメトロ・デパート (Metro Ltd. 美多公司) を組織し、市の中心街ハ
イ・ストリートに店舗を開く。当時この地帯には二、三の古参デパートが営業しており、メトロ



オーチャード通りのメトロ・デパート

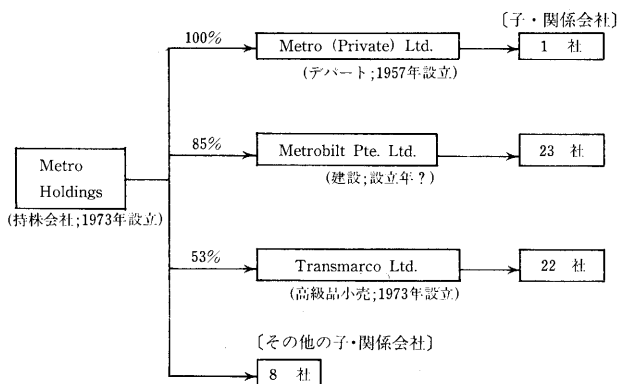
は厳しい競争に直面するが、オンはデパート修業歴二三年の経験を生かして競争に打ち勝つと、香港、マレーシアにも店舗網を拡げていった。七三年には各地域に分散するデパート網を統括するメトロ持株会社 (Metro Holdings 美罗控股公司) を設立、以降同社がメトロ・グループの中核企業となる。同時に高級品小売専門店の子会社 (Transmarco 付表の売上高ランク八九位) も設立し、同一業種内の分業体制をつくる。このことからシンガポールの消費生活水準も急上昇しメトロの事業も順調に伸び、シンガポールにおける最大の華人系デパートに成長する。

事業の多角化

一九八七年現在メトロは、シンガポールに六店舗 (従業員一五〇〇人)、クアラルンプールに二店舗、ペナンに一店舗をもち、インドネシアのデパート会社 (Sarinah) の営業コンサルタントを務める。八〇年代に入るとメトロの事業は、デパート業のほかに不動産業、建設業、コンピュータ業などの分野にも多角化され、第14図に示した企業集団を形成し、傘下企業はシンガポール、マレーシア、香港、ブルネイ、パプアニューギニア地域に拡がっている。

II 華人系企業集団

第14図 メトロの企業系列 (1987年)



(注) 企業名の前の数字は親会社の株式所有比率。

(出所) Metro Holdings, *Annual Report*, 1987より作成。

グループの主力事業はデパート業にあるものの、同部門の売上高はグループ企業全体の半分以下に減り、同じく総資産額では約四五%、そして建設業部門が約二一%を占めるまでに事業が多角化されている。

グループの中核企業メトロ持株会社の経営は、創業者のオンが会長、イギリスの大学で工学を学んだオンの長男 (Jopie Ong Hie Koan 王希權) が社長のポストにあり、所有面でも親子二人で同社株式の五五%を所有する。このようにメトロ企業集団もまた中核企業の所有と経営は創業者一家の完全な支配下にある。創業以来大型小売業に特化していたメトロが、何故事業の多角化に方向転換したのか、その理由は明らかでないが、シンガポール小売市場には自ずから限界があること、一九八〇年代に入り日系デパートの大量進出でデパート業が熾烈な競争にさらされていることと無

関係ではなからう。

(3) 木材から建設資材などへ拡張したシムリム・グループ

移民華僑企業 シムリム (Sim Lim 森林) の企業集団としての規模は中規模程度でしかなく、業家の典型ととりたてて特徴があるわけではない。しかし創業者の事業経歴——貧しい移民、建設資材の貿易で事業を開始、製造業への投資、日本企業との合弁会社、金融部門への進出、不動産中心の企業グループ、家族による所有と支配——はシンガポールにおける華僑・華人企業家の一つのパターンを象徴しており興味ぶかい。

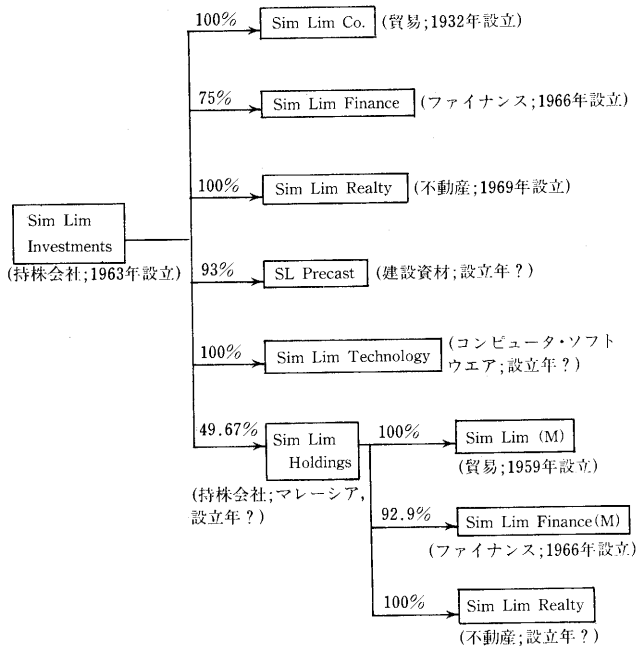
一九一二年福建省に生まれたグループの創業者スーン・ペンヤム (Soon Peng Yam 孫炳炎) の父親は村で小さな雑貨商店を営み、スーンはタン・カーキー (後述) の寄付金で建てられた小学校に学んでいる。村での商売を見限って一家はシンガポールに移り、スーンも十四歳のとき、当時の華僑移民輸送の大会社の一つホーホン汽船会社 (後述) の移民船で同地に向かう。

シンガポールでスーンはインド人経営の酒屋店員、自動車部品店員、パイナップル工場の事務員等を経て、一九三二年タン・カーキーの工場に勤めていた兄と三人で、二〇〇〇Sドルの資本をもとに材木商のシムリム会社 (Sim Lim Co. 森林公司) を創設する。これがシムリム企業集団への第一歩であった。設立後まもなく二人の兄は、それぞれ自分の会社を開設しシムリム会社から

手を引く。この例が示すように、すべての華僑事業が兄弟、家族全員の一致団結によるものであったとはかぎらない。兄弟が仲違いしそれぞれが別の道を歩む例は多々みられる。ともあれシムリム会社は従業員三人でスタートするが、日本軍のマラヤ進攻直前には二十数人に増え、木材だけでなくセメント等の建設資材全般を扱うようになる。しかし日本軍のシンガポール占領中はスーンもタン・カーキーが組織した祖国救援運動に参加していたため、身を隠さなくてはならなかった。

多角的な投資で 戦後はシムリム会社の扱い商品を鉄鋼、大型金属品にも拡げ、朝鮮戦争ブームで、多大な利益をあげ、一九五二年にマラヤ、六〇年には香港に子会社を出すまでに成長する。この間五〇年にスーンはシムリム社を有限会社に改組するが、新会社株式のうち一八%を従業員持株分として従業員に分け与えている点が注目される。この後六〇年以降、事業の多角化に着手していくが、スーンはタートリー・グループのゴー・チョイコクとともに、工業化振興のための国家的事業であるN.I.S.M.の設立に参加し、資本金の四〇%を出資して会長となる。しかしながら共同経営者であるゴーと経営方針が違ったため、数年で同社から手を引いている。六六年になると資本金三〇〇万Sドルでシムリム・ファイナンス会社(Sim Lim Finance)を設立し、金融業にも進出する。この他にも日本企業との合弁でプラスチック製造会社(しかし数年で失敗)、不動産業や信託業などにも事業を拡げ、七四年には不動産会社三社を買収して企業集團の強化、拡充をはかっている。

第15図 シムリム・グループの主要企業 (1986年)



(注) シムリム・ファイナンス社は1988年政府系のケッペル会社を買収されている。

(出所) Sim Lim Investments, *Sim Lim 50 Years*, 1983; Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook*, 1984/85, 1986より作成。

一九六三年に多角化するグループ企業を統括するためシムリム投資会社 (Sim Lim Investments 森林企業有限公司) を設立、今日のシムリム企業集團は、この持株会社を頂点に第15図にあるごとく、不動産や金融、信託、貿易、建設資材などの事業を展開している。スーンはシムリム投資会社の株式を、家族持株会社を通じて実質的に四一%ほど(一九八八年現在)所有するが、八八年にはグループ企業の経営をイリノイ大学で工学を専攻した四男のスーン・チューテク (Soon Choo Teck 孫聚德) に譲っている。スーン・ペンヤムの事業は、HLのクエックとほぼ同じ時期に始められ、同じような事業展開をたどっている。それ故スーンもHLグループに匹敵するような規模の企業集團をつくりあげて可能性をもっていたのである。一方が巨大グループとなり、他方が中規模グループにとどまっているその分かれ目は製造業分野で成功したかどうかにあったといえよう。

(4) 砂糖関連事業から巨大化したクオック・グループ

マレーシアを華人系企業の活動地域をみるさい、シンガポールとマレーシアは切り離す代表する企業家とができない。歴史的地理的にみてシンガポールの華人系企業にとり、マレーシアは実質的にシンガポールとともに一つの市場を形成する。事実、これまで紹介したシンガポールの企業集團はすべてマレーシアに進出している。このことはマレーシアの華人系企業集

団にとっても同じである。しかもこれは植民地時代だけでなく、一九六五年に両国が分離した後でもそういえる。そこで次に企業活動がシンガポールにも深く拡がるマレーシアの華人系企業集団の代表例としてクオック・グループをとりあげてみよう。

クオック (Kuok 郭) 企業集団の中心人物、クオック・ホックニエン (Kuok Hock Nien 郭鶴年) は、一九二四年ジョホールバルで米と砂糖の商人の家に生まれた(第16図)。シンガポールの名門校ラッフルズ学院を卒業すると、日本軍占領下のシンガポールで米の商いに従事する。戦後の四八年に最初の会社となる船会社、力克務公司を設立(六五年クオック〔シンガポール〕会社と改名

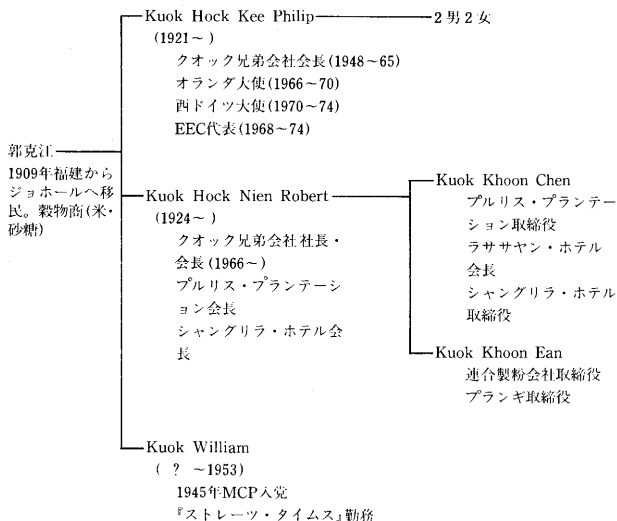


簡素なクオック・グループの本拠ビル

されシンガポール・グループの中核企業となる) する。翌四九年にはクアラランプールに資本金一〇万Mドルで米と砂糖の流通会社、クオック兄弟会社 (Kuok Brothers Sdn. Bhd. 郭兄弟有限公司) を設立し、イギリス系大商社の下請けとなって米などの流通事業に参入した。しかしこの頃クオック三兄弟の末弟が反英反植民地武力闘争を続けるマラヤ共産党の運動に参加したため、兄弟はイギリス植民地政府からマークされ、五〇年クオック・ホック

II 華人系企業集団

第16図 クオック家の家系図



(出所)筆者作成。

クニエンはイギリスに身を寄せ、しばらくの間当地で砂糖の仲買を業としていた。マレーシア独立の五七年に帰国するとナシヨナリズムの高揚で、イギリス系企業の活動が弱体化していたため、クオックはこの機会をとらえ砂糖の国内流通だけでなく輸入や製糖の事業にも手を広げていった。

砂糖事業の一 一九五九年にマラヤ貫体制を確立 製糖会社 (Malayan Sugar Manufacturing : MSM) を設立して製糖業に参入、六八年にはプルリス・プランテーション (Perlis Plantation : PP) を設立し、プルリス州政府から一万エーカー強の土地を借り受けて、砂糖キビ栽培に着手する。これによりクオックは砂糖の生産 (PP) ↓ 製造 (MSM)

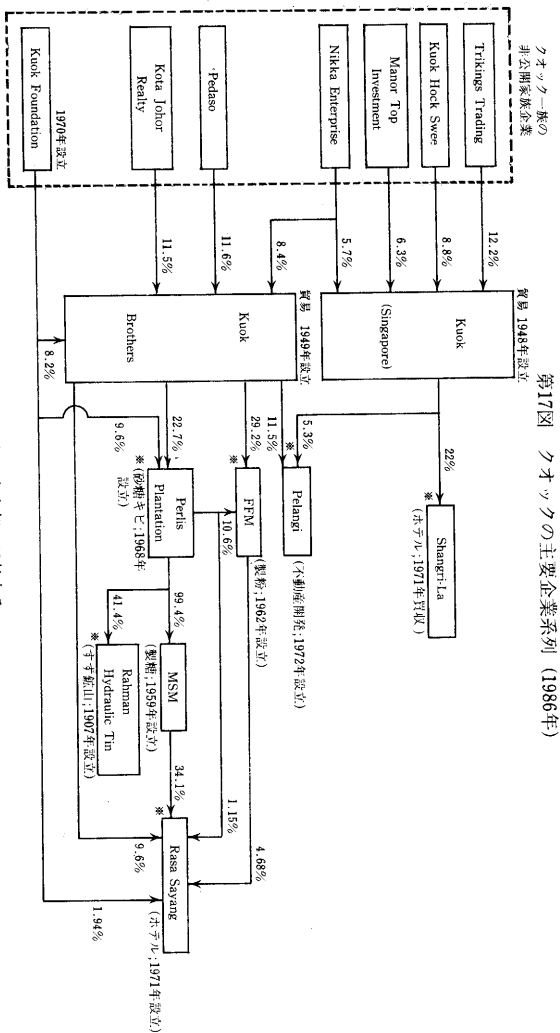
↓流通 (Kruok Brothers) と砂糖事業における一貫支配体制を確立し、マレーシアの「砂糖王」と呼ばれるようになる。この砂糖事業で蓄積された資本の一部が七〇年代にホテル業に投資され、七一年シンガポールのシャングリラ・ホテル (Shangri-La Hotel 六二年にグアントン [Guan Thong] の名称で設立された) を買収したのを手始めに、それ以後東南アジア各地にホテルをつくっていった。現在クオック・グループのホテル網は、シンガポール、マレーシア、香港、タイ、中国、フィジー諸島に立地する一二社に及び、シンガポールのシャングリラ・ホテルは同国で一、二を競う最高級ホテルである。

クオックはマレーシア政府と密接な関係をもっているといわれているが、一九六九年には政府と合弁でマレーシア国際海運会社 (Malaysia International Shipping Corporation) を設立 (クオックの株式所有比率は約一〇%)、六九年から七九年まで同社会長 (現在は取締役) のポストについている。

二つのグループ 現在クオック・グループは製糖、貿易、製粉、ホテル、海運、不動産開発、の共通点 不ず鉱山など実に多業種にわたるコングロマリット型の大企業集団を形成し、クオックの母国マレーシアを中心にシンガポール、香港、中国の四地域に広がる。主要企業は第17図のとおりで、このうち六社がシンガポール証券取引所に上場されている。

同グループの所有関係は、一族の非公開の持株会社および家族企業が、中核企業のクオック兄弟会社とクオック (シンガポール) 会社を所有し、ついでそれが主要企業を所有するという、H L

II 華人系企業集団



グループ（第9図）とよく似た形態である。他方、グループ企業の経営をシンガポール証券取引所上場企業六社についてみると、クオック・ホックニエン親子三人が各社とも一、二のポストを占めているにすぎない。一族メンバー多数が経営参加するクエック一族と違い、クオック一族の場合は一族の少数メンバーが経営に参加しているだけである。ともあれクオックとクエックとの間には企業組織、事業スタイルなどの面で、多くの共通点がみられ、ともにマレーシアとシンガポールを代表する最もダイナミックな同族型のコングロマリットである。

4 製造業企業集団

製造業部門の華人系企業集団は、軽工業とりわけ食品業（缶詰、製菓、製粉、食用油）に集中しているが、これらは戦前からすでに貿易、金融と並び、華人系企業の伝統的な事業分野の一つであった。他方、前述したように工業化の花形産業である電器・電子部品工業、石油精製業では華人系企業集団は皆無にちかい。

むろんこの分野への投資がまったくなかつたわけではなく、NISMのゴー・チョイコク、スーン・ペンヤムのように、政府との合弁ながら重化学工業に進出した企業家もいた。しかし一般的に製造業部門に投資した華人企業家は、OCBCのリー家に代表されるトップグループの企

業家ではなく、むしろ後発のグループに属する者が多い。これらの後発企業家は、貿易や金融の分野では先発の有力企業が存在で飛躍的な成長が望めないため、比較的華人系企業間の競争が少ない製造業部門に活路を求めたのであるが、ここでも外資系企業的大量進出により成長が阻まれている。

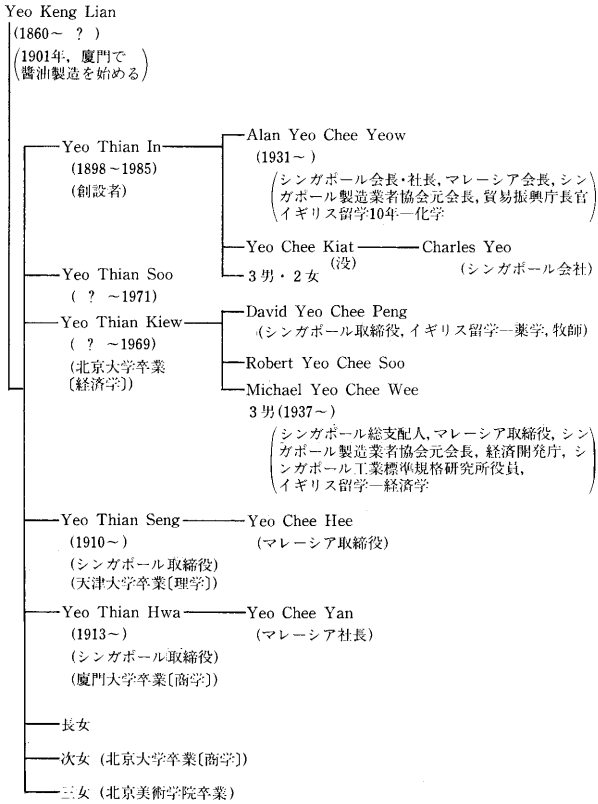
現在、製造業部門でみられる華人系企業集團は、食品業のような伝統的な分野で独自の発展を遂げてきたグループと、経済発展にともなう事業分野の拡がりをうまく捉えて多角化したグループの二つに大別できる。以下前者を代表するYHSと、後者を代表するUIC、ジャックチアーMPH、ワーチャンの四つのグループを紹介する。

(1) 醤油製造から総合食品メーカーに成長したヨーヒャップセン・グループ

醤油製造所を YHS (Yeo Hiap Seng 楊協成) は植民地期の伝統的な食品企業が、戦後の中国から移転 業化の発展とともに近代的企業へと脱皮し、企業集團形成へと向かいつつある好例である。

YHSの事業は、一九〇一年福建省でヨ一五兄弟の父親が一従業員として働いていた醤油工場を買い取り、家族の醤油製造所を始めたときにまでさかのぼる。二〇年に病弱な父親に代わり、YHSの創業者的役割を果たす当時二二歳の長男ヨ一・ティエンイン (Yeo Thian In 楊天恩) が

第18図 ヨー一族の家系図



(出所) *Singapore Business*, July 1977; 『連合早報』1984年9月30日; および筆者調査より作成。

家業を継ぎ、ティエンインは弟や妹の学業の面倒を見ながら（兄弟の多くが大学教育を受けている、第18図）、醬油製造方法の改良に努め、ヨーカー家の醬油工場は、付近一帯に二〇いくつある醬油工場の生産シェアの半分を占めるまでに成長する。

しかし一九三〇年代になると中国の政情不安が増したため、兄弟は福建人が多いシンガポールへの移住を決心する。二八年ヨーカー・ティエンイン、ティエンキュー（Yeo Thian Kiew 楊天求）、ティエンセン（Yeo Thian Seng 楊天成）の三兄弟がシンガポールに渡り、資本金一五〇SドルでYHS醬油製造所（YHS Sauce Factory 楊協成醬油廠）を開設、残りの二兄弟も戦後まもなく事業に加わり、YHSは五〇年代になると長兄の指導のもとで発展を遂げていくことになる。

総合食品 一九五二年、製品の販売市場をマラヤ、サラワク地域にも拡げ、五三年にはメーカーへ醬油製造のほか、缶詰、ソフト・ドリンクの生産も手がけ、五五年社名をYHS缶詰・ソース製造所（YHS Canning & Sauce Factory）に、そして翌年には現名に改めている。その後ペプシ・コーラ、味の素、デルモンテ等のエージェントとなって製品の多角化をはかり、YHSは第二世代経営者のもとで、醬油製造所から総合食品メーカーへと発展し、OCBC系の大企業F&N（後述）につぐソフト・ドリンク業界第二位の地位を築くのである。

YHSが総合食品メーカーとしての地位を確立した一九六〇年頃は、ちょうどシンガポールの工業化がスタートした時期でもあったが、この時点で戦後まもなくイギリスに留学していた第三世代が家業に加わり、YHSは第三世代経営者のもとで発展の新段階——多国籍企業化——に

入っていく。第二世代の中心人物ヨー・ティエンインの長男、アラン・ヨー (Alan Yeo Chee Yew 楊至耀) は、四七〜五八年の期間イギリスの大学等で化学関係の研究に従事していたが、五八年シンガポールに戻って家業を支え、六九年父親に代わってYHS社長となる。またヨー・ティエンキューの三男マイケル・ヨー (Michael Yeo Chee Wee 楊至偉) も、イギリスの大学で経

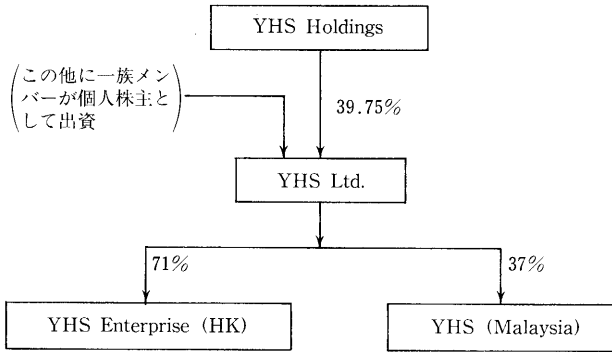


総合食品メーカーYHSの多様な製品
(同社パンフレットより)

済学などを学び、六三年から七〇年までシンガポール大蔵省に勤めた後、七〇年家業に参加する。このように六〇年以降一族の第三世代がYHSに欧米式の近代技術と経営手法をもちこんだのである。

先進国へも YHSはすでに一九五九年マラヤに工場を設立し、六二年には香港への進出
 海外進出も果たしているが、六六年になるとイギリス、アメリカ、カナダに支店を設
 け、七六年にはイギリスやアメリカの食品会社を買収して先進国にも確固たる足場を築く（しか
 し後にアメリカの子会社は売却され、最初のアメリカ進出は失敗する）。YHSの海外進出の動機につい
 てみると、近隣東南アジア諸国の場合は、現地工場設立による生産と販売を目的とし、欧米先進
 諸国の場合には、販売拠点の確保の他に最新技術へのアクセスを重要な目的としていた。現在
 YHSは、シンガポール、マレーシア、香港に七つの生産工場と研究・開発（R&D）部門をも
 ち、アメリカ、カナダに子会社をおき、インドネシア、モリシヤスでフランチャイズ生産を行
 うなど、グループ企業全体で三六〇〇人の従業員（シンガポールの二工場で七〇〇人）を擁する
 多国籍企業に成長したのである。八九年夏に経済開発庁（EDB）は華人系企業の海外進出を資
 金面で援助する制度を発足させているが、YHSはその最初の案件として政府のテマセク持株会
 社（Temasek Holdings）との共同出資で、アメリカの大手食品会社の流通部門子会社を買収し、
 アメリカ市場へのいっそうの参入をはかっている。この政府との共同プロジェクトは、YHSの
 国際化を示すと同時に同社が華人系製造業企業のなかで、「優等生」であることを物語っている。

第19図 YHSの企業系列 (1984年)



(出所) Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook, 1984/85, 1986* より作成。

この間YHSグループの売上高は、一九六九年の一五〇〇万Sドルから八七年には三億二〇〇〇万Sドルに増え、ここ数年はシンガポール工場総生産の六〇%が国内市場向け、残りの四〇%が世界三四カ国に輸出されている。他方近年、食品業とはまったく異質のコンピュータ関係の子会社を設立したり、証券会社を買収するなど食品業以外の分野への多角化も開始している。

ヨ一一族のYHSの企業組織は、一九五六年に成功要因年に資本金二〇〇万Sドルで有限会社に、六九年には事業を拡大する資金調達のため公開会社となる。グループ企業の系列(第19図)は、一族の持株会社(YHS Holdings)がシンガポールの中核企業を所有し(一族全体の所有比率は約五〇%)、それがマレーシアと香港の中心企業を所有する体制となっている。グループ企業の経営には、第二世代の時代にはヨ一・ティエンイン等の兄弟五人

が、第三世代に引き継がれた現在は、一族メンバー一六人が参加し、HLグループと並び同族経営の双璧をなしている。このうちアラン・ヨーとマイケル・ヨーの二人はともにシンガポール製造業者協会(SMA)会長(アランが六五〜六六年、マイケルが七七〜八一年)を務め、このほかにもアランが八六年から政府の貿易振興庁(TDB)長官に就任し、マイケルも経済開発庁とシンガポール工業標準規格研究所(SISIR)の役員を兼任するなど、YHSの企業力を背景に製造業界の有力指導者に成長している。

YHSは経営権が新しい世代に引き継がれることにいっそうの発展を遂げており、創業者一代限りあるいは二代目の中途で崩壊してしまうことが多い華人系家族企業のなかでは、ユニークなケースであり、華人系企業の新しい姿を象徴している。YHSの成功要因の一つは、典型的な一族所有経営の企業でありながら、一族メンバーが専門的な大学教育を修めた上で経営に加わり(第二世代は中国の大学、第三世代はイギリスの大学)、絶えず進んだ経営スタイルと近代技術を導入しつづけてきたことにある。

(2) 国際性を誇る技術のワーチャン・グループ

アメリカ留学のワーチャン(Wah Chang 華昌)は、経営者の専門技術能力、事業の国際性と後、義父の会社という点で伝統的な華人系企業の行動様式の枠を破り、製造業分野における華

人系企業の一つの新しい途を先取りしている。創業者のホー・リーホワ (Ho Rih Hwa 何日華) は、シンガポールの華人企業家にはめずらしく英語の大学教育を受け、企業家であり専門技術者であり外交官でもある異色の人物である。

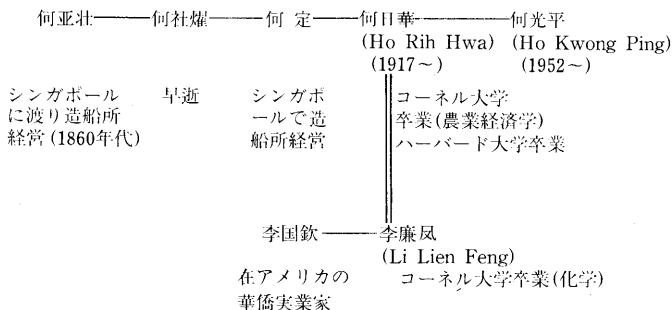
ホーは一時期造船所を経営していた父親のもとで、一九一七年シンガポールに生まれ (第20図)、十一歳のとき勉強のため中国へ渡る。中国各地の学校、日本の東京水産大学の前身校で水産学、南京大学で農業経済学を修めた後、四四年アメリカに留学しコーネル大学で農業経済学修十号を得る。この後ハーバード大学在学中の四六年にコーネル時代の学友であった女性 (化学専攻) と結婚するが、妻の父親はアメリカ、タイなどを活動地域とする華僑実業家であった。

ホーの事業活動はこの義父の会社に参加することから始まる。一九四七年タイにある義父の貿易会社ワーチャン会社 (Wah Chang Co. 華昌公司) に妻とともに参加し、同社でタングステン貿易に従事して、数年で七〇万米ドルの利益をあげた。この資本をもとにホーは五二年バンコクに製粉会社 (Wahon Co.)、五四年にはシンガポールにタングステンとせず原石貿易を行なうワーカー会社 (Wah Cal Co.) を設立する。六一年に義父が亡くなると家族事業全体の再編が行なわれ、鉱業関連会社は売却されてホーは残った貿易とエンジニアリングの事業を引き継ぐ。六二年にホーはワーチャン国際会社 (Wah Chang International Corporation 華昌国際公司) を設立し、会長となってニューヨークに駐在するが、七二年に同社の本社をシンガポールに移す。

約四十年ぶりにホーが戻ったシンガポールは、ちょうど高度成長の緒についたところであった。

II 華人系企業集団

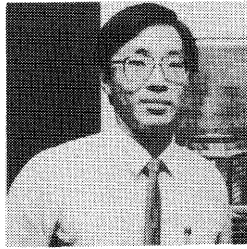
第20図 ホー家の家系図



(出所)『連合早報』1984年10月14日より作成。

ホーはこの後ワーチャン国際会社の多角化を進めていったのであるが、同社が本書で取り上げた企業のうち数少ない非上場企業であるため、残念ながらその企業集団の形成過程は明らかではない。現在同社の主要事業は、アグロ・インダストリー、エンジニアリング、不動産、貿易の四分野からなり、シンガポール、マレーシア、タイ、香港、台湾、中国、アメリカの七カ国に子会社をもつ多国籍企業に成長している(第21図)。ワーチャンはグループ企業全体で二五〇〇人の従業員を雇い、グループ売上高の半分以上が海外地域における売上げで占められている。

ホー夫婦のワーチャン・グループは、ホー・リー共同事業。ホワと化学研究者の妻の二人で築かれたもので、タイで長い事業歴をもつホーは、事業の本拠地をシンガポールに移した前後にかけ、駐タイ大使(二九六七～七二年)や駐ベルギー大使、EEC・西ドイツ担当外交官(七二～七四年)を務めている。現在、グループ企業の経営は第二世代であるホーの息子、ホー・クオンピン



ワーチャン・グループの後継者ホー・クオンピン
(*Singapore Business*, Oct. 1987より)

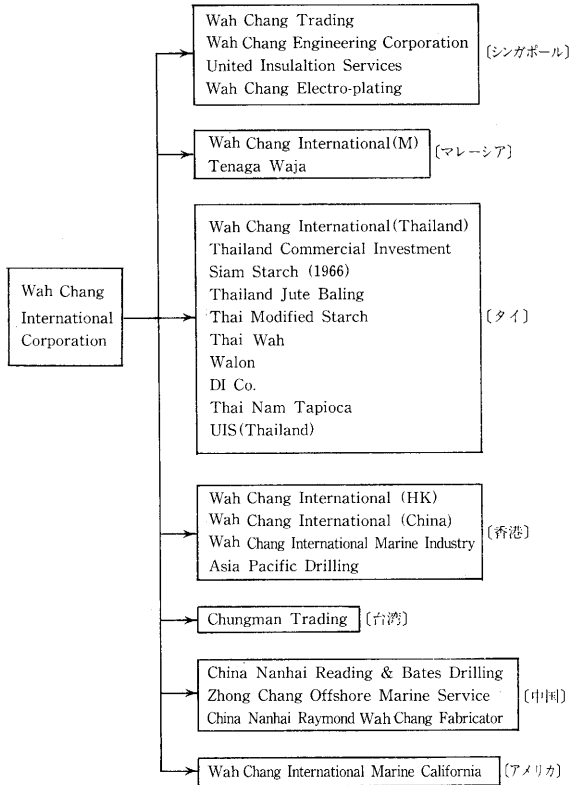
の社長となる。現在、ホー・クオンピンはシンガポールを代表する若手企業家の一人に成長し、華人系企業の海外進出、多国籍企業化の必要性を政府の雑誌などで力説している。

ワーチャンは経営者一家がアメリカで大学教育を受け、シンガポール華人系企業の多国籍企業化の先駆者的役割を果たすなど、事業の国際性を誇るグループでありながら、中核企業のワーチャン国際会社が依然非上場会社にとどまって、その所有と経営がホー家の排他的支配下にあるという妙な対照を見せている。

(Ho Kwon Ping 何光平)に継承されている。クオンピンは、父親の仕事の関係でタイ、アメリカ、香港などの外国に長期間滞在しアメリカで大学教育を受けた。大学卒業後の一時期『フアードイースタン・エコノミック・レビュー』誌の記者を務めたが、一九七七年にシンガポール軍事産業の機密を書いたと理由で数カ月投獄されるといふ苦い経験をもつ。その後八年家業に参加し、八六年に父親に代わってワーチャン国際会社

II 華人系企業集團

第21図 ワーチャンの多国籍企業集團(1986年)



(出所) *Major Companies of the Far East 1987*, London, Graham & Trotman, 1987, p.223.

(3) 投機的活動で市場をにぎわすUICグループ

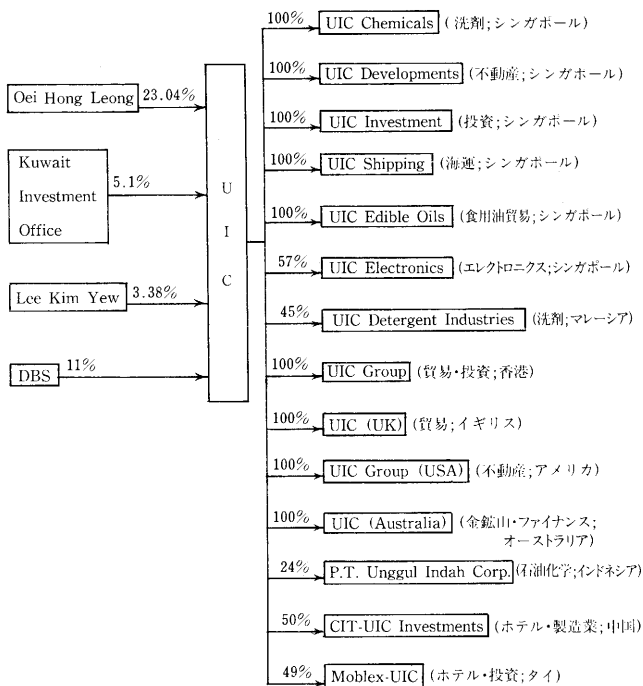
洗剤メーカー 一九七九年に人民行動党政府が、これまでの労働集約型産業から高付加価値として出発、高技術型産業中心への転換を意図した「産業構造高度化」政策を発表し、同時に高賃金政策を開始すると、それをきっかけに不動産や投資ブームが始まった。UIC (United Industrial Corporation) はこのブームののって多角化を遂げた代表的ケースである。

そもそもUICは一九六三年、シンガポールの重化学工業化を振興するため、シンガポール政府と台湾の化学製品製造を業とする華人企業家との合弁で設立された洗剤製造会社である。同社は自社ブランドの他に、花王など世界的洗剤メーカー三社のブランドをシンガポール市場向けに生産し、同市場シェアの約九〇%を独占するなど、七〇年代末までシンガポール最大の洗剤メーカーであった。人民行動党政府はこの分野に多くの外資系企業が進出し、もはや政府の合弁出資は必要と判断してUICの経営から手を引く。

この政策転換を背景に一九八一年UICの所有と経営権が、四八年にインドネシアの企業家ビジャヤ (Wijaya) の息子として生まれ、後にシンガポールに帰化して国籍を取得したウィー・ホンリオン (Oei Hong Leong) の手に移る。ウィーはUIC株式の四三%を取得して筆頭株主となり(後に二三%に減る)、他方、政府の持株機関は近年の民営化政策により、当初の政府持株会社からシンガポール開発銀行(一一%)に変わっている。

II 華人系企業集団

第22図 UICグループの主要企業 (1987年)



(出所) UIC, *Annual Report 1986, 1987* より作成。

新経営者ウィー UICの社長となつて経営権を握つたウィーは、リー首相の弟、リー・キム
ーと多角化 ユー (Lee Kim Yew 李金耀) 会長とともに積極的な企業買収や投機的投資を
開始する。それによりUICの事業は短期間に、第22図にあるように化学品、不動産、貿易、エ
レクトロニクス、金鉱山、ファイナンス、海運、ホテル等の多部門多業種に拡がり、東南アジア、
欧米諸国に多くの子会社をもつシンガポール有数の多国籍企業に変貌したのである。現在、グ
ループ事業のうち、洗剤製造部門が依然一定のシェアを保持して、製造業部門の企業にとどま
っているものの、UICはここ数年不動産や株式の投機的売買でマスコミを賑わしている。

新経営者のもとにおけるUICの企業集団形成のプロセスやウィーの経営スタイルは、株式や
不動産投資に極度にコミットしてつまずいたクー・テクプアのそれと共通するものがある。
UICはシンガポールの不動産、ホテルブームを背景として一九八〇年代に出現した投機的企業
グループの一つといえようか。

(4) 徹底した企業買収のジャックチアームPHグループ

工業一家の家系

ジャックチアームPH (Jack Chia-MPH) 企業集団の特徴は二つある。一つは
他の地域(タイ)で事業の基盤を築いた後に、活動の本拠地をシンガポール
に移したグループであること。もう一つはおそらく今日のシンガポールの華人系企業集団のなか

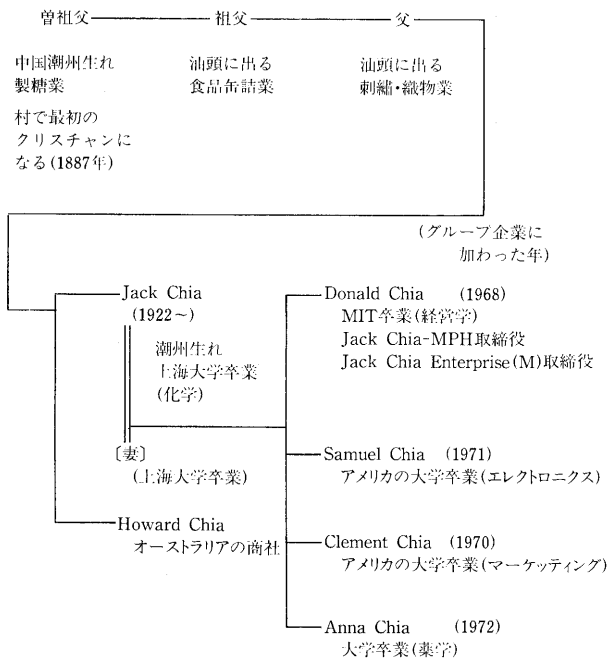
で、最も徹底して他社の買収を通じて企業集団を作り上げたことである。ジャック・チア (Jack Chia 中国名 Chia Kiat Lip タイ名 Jate Charapark) は、一九二二年潮州に生まれた(第23図)。チア家は、もともと曾祖父が製糖業、祖父が食品缶詰業、父親が織物業を営む製造業一家である。チアは上海の大学で化学を専攻し、卒業後の一九四四年日本軍占領下の香港で父親が経営するオーストラリアの製薬会社代理店の仕事を手伝っている。四七年オーストラリアの製薬会社がタイに代理店を出すと、チアはその経営を引き受けタイに移ることになる。

製薬事業で伸びる

チアの事業基盤は、このオーストラリアの製薬会社との係わりで、製薬業を中心に築かれる。まず一九五五年に歯みがき粉製造会社をつくってライセン生産を開始し、六一年以降は、活動地域を香港、マレーシア、シンガポールにも拡げていった。そして七〇年ころオーストラリアの親会社の新製品がシンガポール、マレーシア地域で大幅に売上げを増やすと、チアは事業の拠点をタイからシンガポールに移すのである。

今日みられるチアの企業集団の形成はこの直後から始まり、それも徹底した企業買収によってであった。まず一九七一年のオー家中核企業ホーパー兄弟国際会社の買収騒動劇(後述)を通じて、タイガー・パウムの商標で有名な同社医薬品の製造販売権を獲得、翌七二年初めにはイポー(マレーシア)の著名な薬用油会社 (Kwan Loon & Co.) を買収する。これによりチアはタイガー・パウムと合わせ、東南アジアの華人の間で戦前から愛用されてきた医薬品ブランドを支配下に収めることに成功した。この買収は医薬品の市場支配を目的とした、いわば水平的統合といえるもの

第23図 チア家の家系図



(出所) Hutton, Peter, *Make what I can sell; the story of Jack Chia-MPH*,
Jack Chia-MPH, 1978 および筆者調査より作成。

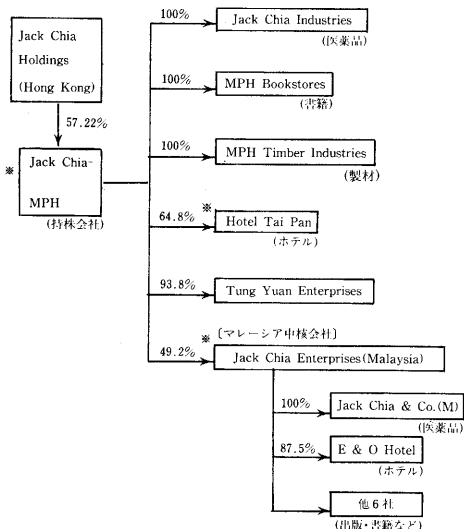


ジャックチア-MPHグループの拠点の一つMPH書店

であった。しかしこの後はすべて異部門異業種の企業買収に進む。七二年三月その最初として、経営不振に陥っていた名門出版会社MPHを買収し、チアは企業集団形成への体制を固めるのである。

名門出版会 MPHの歴史は一八九〇年イギリス人退社を買収役軍人が、シンガポールとマラヤで布教活動を行なうメソジスト教団のための印刷所を始めたときまで遡る。一九〇六年これがメソジスト出版会社 (Methodist Publishing House) となり、二七年には資本金二五万Sドルの公開会社、マラヤ出版会社 (Malaya Publishing House : MPH) に改組される。これ以降MPHは、シンガポール、マラヤ地域最大の出版印刷会社に発展していく。しかし戦後経営不振に陥り、MPHの所有者は六二年メソジスト教会からOBCに、六七年にはインドネシアの出版社グヌンアグン会社 (Gunung Agung) の手に渡るが、いずれも経営の立て直しに成功しなかった。そして最後にシンガポールに強固な企業集団の基盤をつくらうとしていたチアが同社を買収する。

第24図 ジャックチア—MPHグループの主要企業
(1985年)



(注) *印は、シンガポール証券取引所の上場会社。
(出所) Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook*,
1984/85, 1986より作成。

徹底した企業買収
この後、チアはさまざま
じい勢いで次々と企業買収を進め、まずシンガポールで、同国最大のカツラ製造会社、製材会社、ホテルおよび娯楽業会社を買収、マレーシアでは一九二七年設立のすず鉾山会社（後にジャックチア〈マレーシア〉会社〔Jack Chia Enterprises (Malaysia)〕と改名、同グループのマレーシア中心企業となる）と一八八二年に開業したペナンの名門ホテル、イースタン&オリエン

このように植民地時代イギリス資本が始めたMPHは、六〇年代にシンガポール、インドネシア、タイの現地資本の間を転々としたのである。七二年十月社名が現名のジャックチア—MPHに変更され、以降MPHがチア企業集団の中核企業となる。

II 華人系企業集団

タル・ホテルを買収（株式の九〇％取得）する。さらにスマトラでシンガポールの国土面積の約二倍の広さの森林伐採権をもつ木材製造会社（MPH Timber Industries）を設立していった。

こうして現在のチアの事業と企業集団は第24図にあるように、当初の製菓関連事業から出版事業へ、そしてホテル、製材、すず鉱山等へと多角化され、活動地域はシンガポールを拠点に東南アジア、オーストラリアに及ぶ。

チアは香港からタイに移ったときタイ国籍を取得しており、厳密にはシンガポールの華人企業家とはいえないが、一代で企業集団を築いた数多くの華人企業家のなかでもユニークな存在である。事業の目的は「金もうけ」にあり、そのため「企業を買収し、経営を立て直し、発展させる」(I buy, I build, I keep)という経営哲学をもつ。

チアはジャックチアMPH会社の株式を約六一％所有し、グループ企業の運営に四人の子供全員を参加させるなど（第23図）、同族経営者タイプの側面をもちながら、他方では家族メンバー以外の有能な若手経営者を積極的に登用する近代的タイプの経営者である。

5 家族企業集団——ゴム事業を基盤とする巨大なリー家のグループ

非公開を守る 今日有力華人系企業は、ほとんどが株式会社組織をとるが、これは株式を「私会社組織」公開するかないかで二つのタイプに分かれる。一つは株式を公開する「公開会社」(public company)、もう一つは非公開の「私会社」(private company)である。これまで紹介した企業集団の中核企業は一つを除きすべてが公開会社となっている。しかし今日でも戦前の華僑企業のスタイルを継承して、グループ企業全体が私会社組織からなる企業集団の例もみられる。これをとりあえずここでは「家族企業集団」と呼ぼう。元来家族企業(集団)は、事業活動や組織の非公開性のため、その実態はベールにつつまれており、全体像をとらえるのには困難をとまなう。そのうちのいくつかは規模が大きく、また長年にわたって華人系企業社会のトップの座を維持しつづけているが故に、人々の関心を集めている。その代表例として、OCCB企業集団を所有するリー家の家族企業集団をみてみよう。

タンの会社 リー家は戦前から戦後にかけてゴム事業を中心に大規模な家族企業集団をつくるに加わる。りあげ、それを今日も維持しつづけている。この家族企業王国はリー・コンチェン一代で築かれた。リーは一八九三年十月十八日、福建省で裁縫業を営む父親の三人兄弟の

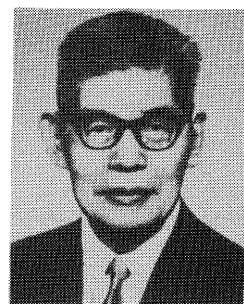
次男に生まれた。リーが幼いころ一家はシンガポールに移住するが、十五歳のときリーは中国に帰り南京、北京の大学で学ぶ。しかし学業を中断してシンガポールに戻り、学校教師、新聞社の翻訳員、政府機関の測量員などの仕事をする。そして一九一六年篤志家による香港大学留学のための学費援助の話を断わって、英語のできる人物を捜していたタン・カーキーの会社 (Tan Kah Kee Rubber Shoe Factory) に就職するのである。

リーの企業家としての才能と人柄を見込んだタンは、一九二〇年彼を長女 (Tan Ai Lay 陳愛礼) の婿に迎えグループ事業の經理の仕事をまかせる。一三年タンは自分が所有するOCCB前身銀行の一つ華商銀行の株式をリーに譲り、リーは同行の取締役、後に副会長となる。リー・コンチェンの二つの主要事業——ゴム事業と銀行業——のうちの一つはこのようにしてスタートした。

リー・ゴム会社 一九二七年になるとリーは、タンの同意のもとに友人と共同でジョホールに社の設立 ゴム加工工場を開き、独立への足掛りを築く。そして翌年共同経営による、リー・ゴム会社 (Lee Rubber Co. 南益樹胶公司) を設立、以降同社がリー家族企業集團の中核企業として発展していく。三一年には資本金を五〇万Sドルに増資して有限会社組織に変えるが (Lee Rubber Co. Pte. Ltd. 南益樹胶〈私人〉有限公司)、全株五〇〇〇のうち、リー三二二株、妻二五〇株、弟のジ・エー・リー (George Lee 李玉榮) 一〇〇株、義弟のリム・チョンクオ (Lim Chong Kuo 林忠国) 三九九株と、リーの家族メンバーが全体の七二%を保持した。

この後リーは、事業不振に陥った義父のゴム園を引き継ぎ、一九三二年パイナップル工場、三

四年には弟と共同でバスケット工場を設立するなど、三〇年代の後半には確固たる事業基盤を築きあげた。ゴム関連会社はシンガポール、マラヤ、インドネシア、タイの各地に拡がり、従業員約二〇〇〇人を抱えるまでに成長する。この間、前述のように三三年に経営が悪化した華僑系銀行三行合併の推進役を務め、OCBC誕生後は同行の副会長、三八年に会長となる。そしてゴム関連事業で蓄積した資本をもとにOCBCの持株を増やし、筆頭株主となっていったのである。



を・リー(資産・大なる歴史)
業・きあげた(OCBC社)
コン・チェン(事業)
学・教育(リー・コンチェン)

世界最大の第二次大戦中リーはアメリカに滞在し、一九四五年シンガポールに戻る。そのころは世界最大のゴム加工、貿易企業となる。家族事業が頂点に達した五四年、リーは六一歳で引退して同社の経営を長男リー・センギー (Lee Sang Gee 李成義) に譲り、以後は社会活動に専念する。中華総商會会長をはじめ数多くの社会団体指導者として活躍し、六二年にはシンガポール大業家の常として、三八年設立のリー財団 (Lee Foundation) を通じ、多額の社会寄付を行ない事業で得た利益の多くを社会に還元した。六四年にOCBC会長を辞任し、六七年死去する。

リー・コンチェンは同時代の華人企業家にはめずらしく大学教育を受け、華語と英語の両方に通じていた。リーは典型

II 華人系企業集団



現在のリー家族企業王国の代表者リー・センウィー (Singapore Business, Dec. 1988より)

的な華僑企業家タンのもとで経営を学んでいるが、同時に欧米式の企業経営方式も熟知していたのである。IBMが一九五六年シンガポール支店を開設したとき、シンガポールで最初にコンピュータを導入した顧客がリーゴム会社であった。

巨大な家族 一九六七年、リーが亡くなった時点での企業集団 リー家企業集団は第9表のごとく二六の「私会社」企業からなり、進出地域はシンガポール、マレーシア、インドネシア、タイからイギリス、アメリカに及んでいた。ゴム、パイナップル、製菓、製材から銀行まで多種多様な業種に広がる巨大なリー家資産の内訳は、ゴム関連事業五〇%、銀行業(OCBC)一五%、その他(パイナップル、製菓、株式投資など)二五%といわれている。シンガポール最大の企業集団であるOCBCの巨大な資産よりもゴム関連の家族企業のそれが大きく上回っており、家族事業の規模がいかに大きなものであるかが推察できよう。中核企業のリーゴム会社に対するリー家の株式所有比率は、一九三二年の七二%から六六年には九九%と増え、八八年現在の株主は第10表のとおりである。同社の所有は二六株主からなり、そのうち約半分をリー財団が所有、残りをリーの三人の息子たちの家族がほぼ均等に所有する形態をとっている。

家族企業集団の経営分担は、長男リー・センギーがゴム事業と財団、二男リー・センティー(Lee Seng Tee 李成智)がパイナップル事業、三男リー・センウィーがグループ企業全体の販売

第9表 リー家の家族企業集団 (1967年)

	企業名	設立年	業種
1	新加坡李氏基金 Lee Foundation (S)	1952	財団・持株会社
2	馬來西亞李氏基金 Lee Foundation (M)		財団・持株会社
*3	南益樹膠 備 Lee Rubber	1928	ゴム園・加工・貿易
*4	南益膠液 備 Lee Latex	1947	ラテックス
*5	南益黄梨 備 Lee Pineapple	1931	パイナップル加工
*6	南益餅乾 備 Lee Biscuits	1934	ビスケット
7	南益油廠 備 Lee Produce		
*8	南益种植 備 Lee Plantations	1947	ゴム園経営
9	南益彩印 備		カラプリント
10	南益(雪蘭莪) 備 Lee Rubber (Selangor)	1962	ゴム加工
11	連興樹膠 備 Lian Hin Rubber	1948	ゴム加工
*12	炎方 備 Tropical Produce	1947	ゴム加工
*13	炎洲貿易 備 Kota Trading	1948	ゴム加工
*14	嘉川樹膠 備 Kallang Rubber	1951	ゴム加工
15	義成連合 備 United Gee Seng Co.	1950	ゴム加工
*16	安順 備 Anson Co.		ゴム貿易
*17	南亞船務 備 South Asia Shipping		海運・持株会社
18	德美行 備		
19	福東 備		
20	福利 備		
*21	新加坡工程 備 Singapore Engineers		コンクリート
22	木材工業 備		
*23	新立 備 Selat	1936	不動産・持株会社
24	半島 備 Peninsular Investment		投資会社
*25	新加坡実業 備 Singapore Investments	1947	投資会社
26	南亞(倫敦) 備		

(注)(1)*は「シンガポール中華総商會」の会員企業(1988/89年度)

(2)備は有限公司の略。

(出所)林孝牲「李光前企業王国(1929-1954)」(『亞州文化』第9期, 1987年4月)および筆者調査より作成。

と銀行(OCBC)を分担しているといわれている(第25図)しかし近年リーゴム会社社長に三男のセ
ンウィーが就いている)。現在では六十歳代になった第二世代メンバーに加え、第三世代メンバ
の経営参加(リー・センギョーの長男リー・ユエンシー[Lee Yuen Suih])は七八年リーゴム会社取締役
に
なる)がみられ、リー家の家族事業は第三世代の時代に入りつつある。

II 華人系企業集團

第10表 リーゴム会社の株主構成（1988年）

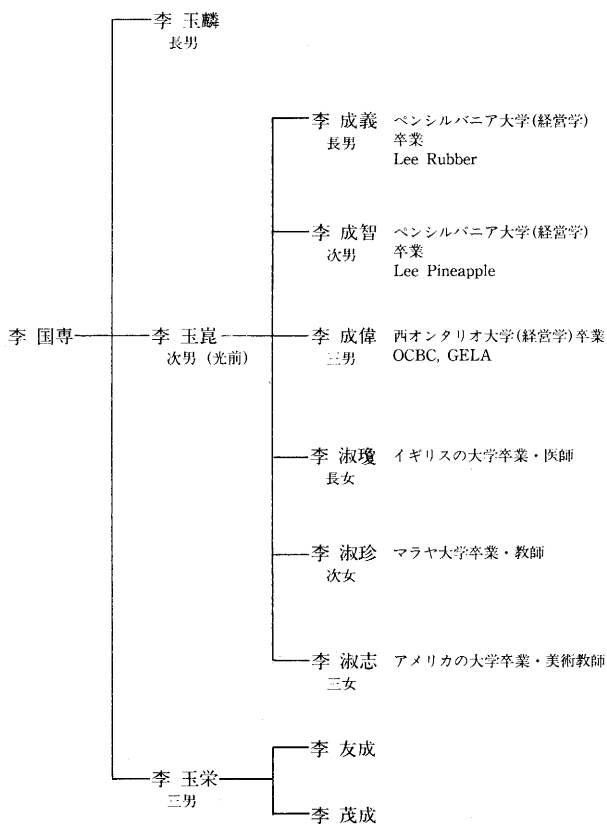
	株 主	所有株数	比率(%)
1	Lee Foundation	99,000	24.75
2	Lee Foundation (Malaysia)	96,000	24.0
	リー・センギー（長男）家族	(55,011)	(13.75)
3	* Lee Seng Gee	11	0.0
4	* Lee Yuen Shih	15,335	3.84
5	Lee Han Shih	14,333	3.58
6	Lee Yan	7,333	1.83
7	Lee Ying	7,333	1.83
8	Est of Lora Tong Lee	10,666	2.67
	リー・センティ（次男）家族	(55,013)	(13.75)
9	* Lee Seng Tee	18,898	4.72
10	Lee Shih Hua	9,964	2.49
11	Lee Shih Kwei	9,964	2.49
12	Mrs. Wu Lee Betty	10,187	2.55
13	Peen Lee, Fiona	6,000	1.5
	リー・センウィ（三男）家族	(54,993)	(13.75)
14	* Lee Seng Wee	27,497	6.87
15	Lee Chien Shih	13,748	3.44
16	Lee Tih Shih	13,748	3.44
17	Singapore Investments	17,345	4.36
18	Lee Seok Keng	7,536	1.88
19	Lee Seok Chee	7,411	1.85
20	Selat	3,615	0.9
21	Lee Alice	2,557	0.64
22	Geh Min	1,000	0.25
23	Lee Seok Tin	374	0.1
24	Lee Wan Swee	66	0.01
25	Lee Kuan Yuen	66	0.01
26	* Lee Hock Tian	13	0.0
	合 計	400,000	100.0

(注) *は1988年現在の同社役員。

(出所) Singapore, Registry of Companies & Businessの資料より作成。

伝統的經營スライルに固執のリー家の家族企業集團は、一九四〇年代から五〇年代にかけてシンガポールはどの係わりももっていない。また家族資産を工業分野に投資することもしていない。今日の外資系企業の大進出による工業化の時代において、戦前からの巨大な規模の家族企業集團を維持し第三世代に継承していくリー家のバイタリティは異彩を放つ。同家の現世代メンバーは、創業

第25図 リー・コンチェンの家系図



(注) 名前の英語表記は第4図を参照。
 (出所) 楊慶南編著『世界華僑名人傳』第2冊, クチン, 馬華企業(株), 1984年,
 127ページより作成。

者のように企業集團の勢力を後盾に経済社会団体の要職を歴任したり、あるいはマスコミに登場することもなく、世間の注視を避けるかのように経営に専念している。この点で主要華人系企業の活動の「公開化」が進む今、リー家は伝統的な華僑企業の経営スタイル（事業と組織の非公開）をそのまま継承し、かつそれに固執している最大のそしておそらく最後の華人といえよう。

6 戦前期を代表する華僑企業集團

戦前に形成された華僑企業集團については、それらに関する研究や資料が乏しいため正確な数を確定することは難しいが、一応、企業集團と呼べるものは、一〇グループ前後あったとみなせる。それらの生成パターンや企業集團のタイプは今日のそれと共通するグループもあれば、戦前特有の社会的経済的環境のなかにおける産物と呼ぶのがふさわしいグループもある。しかし、戦前も創業者一代あるいは二代目の中途で崩壊、消滅してしまつたという共通点をもつ。ここでは戦前期を代表する企業集團として、華僑企業集團の先駆者ホーホン、最初の「ゴム王」タン・カーキーおよび製菓事業家のオー兄弟、の三グループを取り上げてみたい。

(1) 多角的企業集団の先駆者ホーホン・グループ

海運会社の設立 今世紀前半、海運業、製造業、金融業にまたがる企業集団を築きあげたホー

ホン (Ho Hong 和豊) の中心人物はリム・ペンシアン (Lim Peng Siang 林乘祥) である。リムの事業は父親の代まで遡る。リムの父親は、当時シンガポールの有力海運会社の一つであったウィーピン会社 (Wee Bin & Co 黄敏船務公司) に勤務し、後に同社の実質的な所有者となる。リムは一八七二年福建省に生まれ、このウィーピン会社に入社するが、一九〇四年に独立し、弟と共同で海運業のホーホン会社 (Ho Hong Co 和豊公司) を設立、翌年にはホーホン製油・精米製造所、一九〇九年にはホーホン汽船会社 (Ho Hong Steamship Co 和豊輪船公司) と相ついで会社を設立していく。ホーホン汽船会社は、大型船八隻、中・小型船二二隻を所有し、当時としては大企業クラスの規模を誇った。一年にリムは、経営が悪化したウィーピン会社を買収し、ホーホン汽船会社に吸収してしまふ。

海運、製油、精米などの事業で資本を蓄積したリムは、一九二二年有力福建人企業家と共同で華商銀行を設立し、経営陣に加わる (しかし二年後に退任)。第一次大戦の勃発でリムの所有船舶は、イギリス植民地政府により軍用に徴用されるが、その見返りに莫大な補償金を得た。これを一七年再び銀行業に投資し和豊銀行を設立、リムが会長、弟のリム・ペンマウ (Lim Peng Mau 林乘懋) が社長となる。そして二八年にはホーホン石鹼製造所を開設し事業のいっそうの多

II 華人系企業集團

第11表 ホーホンの企業集團

企 業 名	設立年	業 種
Ho Hong Co.	1904	海 運
Ho Hong Oil Mills	1905	製 油
Ho Hong Steamship	1909	海 運
Ho Hong Soap Factory	1928	石 鹼
Chinese Commercial Bank	1912	銀 行
Ho Hong Bank	1917	銀 行
Ho Hong Parbiled Rice Mills	?	精 米
Ho Hong Portland Cement Works	1918	セメント

(出所)筆者作成。

角化を行なうのである。

製造業分野に投資

戦前における華僑企業家の一般的な事業パターンは、商業の分野で

事業を開始し、ある程度の利益を得ると中国の故郷に送金するのが通例であった。リムは同時代の華僑企業家と違い、海運事業で蓄積した資本を製造業や銀行などの新規事業に次々と投資していった。その結果リムの事業は、海運、製油、精米、ココナツ油、石鹼、セメント、貿易、銀行など、華僑企業家のなかではきわめて例外的に多部門多業種に拡がり、企業の立地もシンガポール、マラヤ、タイ、香港、汕頭の各地に及んだ(第11表)。このようにリムはシンガポールにおける多角的企業集團の先駆者となり、その形態は今日のコングロマリット型とすら呼べるものであった。当時の華僑企業家にはめずらしく華語と英語に通じていたリムは、一九〇二年イギリス国籍を取得し、〇六年には中華総商会の創立に参加、一三年と一五年同会長、一

四年には副会長を務めている。

ホーホンの最盛期にはグループ企業全体で数千人の従業員を擁して繁栄を誇ったリムの崩壊要因 企業集団は長続きしなかった。一九三〇年代初め和豊銀行は、世界大恐慌による外為事業の失敗で大打撃を受け、リムは責任をとって会長を辞任する。同行の経営悪化が、三二年にOCBCが誕生する原因の一つとなったのである。和豊銀行の失敗はただちにリムが所有する他の企業にも波及し、リムの企業集団は崩壊してしまう。グループの中核企業、ホーホン汽船会社は、三二年イギリス系のストレーツ汽船会社 (Straits Steamship Co.) に買収され、リムは引きつづき会長のポストに留まったものの同社の所有権を失った。リムは第二次大戦中の四四年亡くなり、戦後ホーホン汽船会社はOCBCの完全子会社となってリム家から離れていったのである。

(2) 愛国華僑タン・カーキーのグループ

精米業からタン・カーキー (Tan Kah Kee 陳嘉庚) は企業家であると同時に、戦前期東スタート 南アジア華僑社会の政治的指導者であり、事業で得た利益を惜しみなく寄付しつづけた社会事業家でもあった。リム同様タンの事業も父親の代から始まっている。タンの父親は、米貿易のスンアン会社 (Soon Ann Co. 順安公司) のほか、不動産投資、サゴやし工場、

パイナップル缶詰工場など多角的な事業を営んでいた。

一八七四年福建省に生まれたタンは、十六歳でシンガポールに渡り、二年後に父親のスーンアソンの支那人となるが、一九〇四年同社は多額の債務を抱えて倒産する。タンは同年独立し七〇〇〇〇ドルの資本金でパイナップル缶詰会社を設立、同時に精米業のキアムアイク会社 (Kiam Aik Co. 謙益公司) も開設し、一九〇六年にはゴム園を購入して、後にタンの主要事業となるゴム事業に進出する。この直後マラヤでゴムブームが始まり、事業は急速に伸び、その収益をもとにタンは一二年タイにパイナップル工場、翌年厦門で合弁の缶詰工場を設立するなど海外に事業網を拡げていった。この間キアムアイク会社がタンの企業グループの中核企業となり、同社は最盛期に一八〇人の従業員を雇い、精米、パイナップル、ゴム、製造業などの傘下企業を統括した。

ゴムに投資

第一次大戦開始後、タンは海運業に進出し船舶を購入する。当時船舶の所有者はイギリス植民地政府に登録する義務があり、所有者はイギリス臣民に制限されていた。そのためタンは愛国華僑の典型でありながらイギリス国籍を取得する（ただし一九五七年に放棄）。リムのケースと同様、タンの持ち船も補償金と引き換えに植民地政府に徴用されたが、タンはその大部分をゴム工場の新設やゴム園の購入などに投資していった。

タンは一九一六年にリー・コンチェンをスカウトし、リーはそれまでヨーロッパ企業のシンガポール代理店を通して行っていたゴムの輸出販売に代え、直接欧米の市場に輸出する方法を開

拓するなど、タンの事業経営に新機軸をもたらした。一九九年には弟と共同でタンカーキー会社 (Tan Kah Kee & Co. 陳嘉庚公司) を設立、以降同社がキアムアイク会社に代わって企業集団の核心企業となる。二三年には新聞会社も手がけ、戦後に最大の華字紙となる『南洋商報』を創刊する。このころタンの事業は絶頂期に達し、ゴム関連業、パイナップル缶詰業、製材、ビスケット工場、ブロック工場などの事業で多大な利益をあげ、タンはマラヤの「ゴム王」と呼ばれた。父親の代からの米取引で実業に入り、ゴムで成功を遂げたタンは、当時の華僑商人が扱った最も一般的な地場商品を基盤に企業集団をつくりあげたのである。

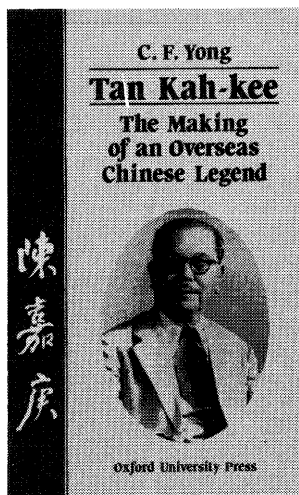
成功と失敗

タンの成功要因の一つは、企業経営に一族外の有能な人材を確保したことであろう。通常華僑企業は家族や一族による企業経営を最大の特徴とする。タンもこれに依拠しつつ、一族外の有能な人物を娘との婚姻を通じて取り入れ、グループ企業の経営を任せたのである (第26図)。もう一つはいわば近代的な事業方式にある。タンはゴム事業に関連する一貫生産体制 (ゴム園→ゴム加工→輸出版売→ゴム製品の製造→小売り) をつくりあげた最初の企業家であった。これにより原材料コストの極小化 (利潤の極大化) を実現したのである。

しかし事業が最高点に達した直後から、タンの下降が始まる。新規参入による競争の激化や世界大恐慌の影響でゴム価格が低下すると、タンは減収を増産で補おうと、ゴム園への新規投資を続け、銀行の借入金が増え膨らんでいった。一九三四年タンカーキー会社は膨大な借金を抱えてついに倒産、タンの企業集団は崩壊し、ゴム事業の一部は娘婿のリーに引き継がれ、リー家の

企業王国の礎となったのである。タンの詳細な評伝を記したC・F・エン(C. F. Yong)は事業の崩壊要因として、(1)十分な自己資本をもちながら、必要以上に銀行借入金に依存したため、利子負担が莫大となった、(2)当時の華僑企業家によくみられる行動として、事業利益の大半が社会教育事業への寄付金となった、(3)マラヤ最大の地場商品となったゴム事業における競争激化の三点を指摘している。

(一) Yong, C. F., *Tan Kah-kee: The Making of an Overseas Chinese Legend*, Singapore, Oxford University Press, 1987, pp. 70~77.



タン・カーキーの回想録(華語)と評伝(英語)

第26図 タン・カーキーの家系図



(出所) Yong, C. F., *Tan Kah-kee; The Making of an Overseas Chinese Legend*, Oxford University Press, 1987, pp.35~38 より作成。

愛國華僑と タンは企業家の他に愛國華僑としての顔をもち、事業利益の大半を故郷の中國の一生 國やシンガポールで寄付しつづけ、一九二一年には故郷に厦門大學を設立している。さらに事業をもとに築いた東南アジア華僑社會の政治的指導者として、日本の侵略にさらされた祖國の救國運動にも深くコミットしていった。第二次大戦中は、日本軍の追求を逃れてジャワに避難し、中華人民共和國の成立後は同國政府の要職に迎えられ、六一年北京でその生涯を閉じる。事業と政治の両分野で「中國的なもの」に固執しつづけたタンは、戦前の華僑企業家の一つのタイプを象徴する人物であったといえる。

(3) 製薬と新聞のオー兄弟グループ

ランゲーンから タン・カーキーのライバルで製薬、新聞業をベースに東南アジア全域に拡がるシンガポールへる企業集團をつくりあげたオー兄弟(オー・ブンホー Aw Boon Haw 胡文虎、オー・ブンパー Aw Boon Par 胡文豹)の事業も父親の代から始まっている。一八六二年中国からビルマのランゲーンに渡り、薬局(永安堂国薬行)を開いた父親が一九〇八年に亡くなると、息子たちが家業を継ぐ。兄弟は二〇年代初め、後にタイガーバウム(Tiger Baum 万金油)のブランドで有名になる医薬品を開発し事業は飛躍を遂げた。

一九二六年兄弟は事業の拡張を意図してシンガポールに移り、製薬会社のインアントン会社

(Eng Aun Tong 永安堂) を設立する。同社は最盛期に三〇〇人の従業員を雇い、ラングーン、香港にも工場をもった。二九年には葉の宣伝をかねて『星州日報』新聞を創刊するが、これが後に東南アジア各地に根を張る「新聞王」への第一歩となる。一九三二年になると製薬会社の親会社としてホーバー兄弟会社 (Haw Par Brothers Ltd. 虎豹兄弟有限公司) を設立、以降同社がオー兄弟企業集団の中核企業となった。やうに四一年にはシンポー合同会社 (Sin Poh [Star News] Amalgamated) を設立し、東南アジア各地に拡がる新聞会社の統括会社とした。第二次大戦の日本軍占領期間中、シンガポールの『星州日報』新聞社の事務所と印刷工場は日本軍に接収され、日本語新聞の発行に使用される。この間、兄のオー・ブンホーは香港に、弟のオー・ブンパーはビルマに逃れたが、弟は四四年ビルマの地で死去した。

銀行業に進出

経営の片腕である弟を失ったオー・ブンホーは、戦後息子たちと事業を再開し、一九五〇年崇僑銀行をつくって、製薬、新聞事業に加え金融業にも進出する。同行はO C B C等の有力華僑系銀行に対抗するため「庶民銀行」をキャッチフレーズに、設立当初の経営方針で資金の用途を社内留保二〇%、株式投資二〇%、担保付貸付四〇%、無担保貸付二〇%、としていた。オーは崇僑銀行設立の翌年、保険会社 (Public Insurance Co.) も設立し事業のいっそうの多角化をめざした。しかし五四年アメリカでの病氣治療の帰途ホノルルで客死し香港に埋葬された。オーはタンと同じく、事業で得た利益を惜しみなく社会教育事業に寄付し、その総額は一〇〇〇万Sドル以上であったといわれている。三七年には一〇〇万Sドルを

II 華人系企業集團

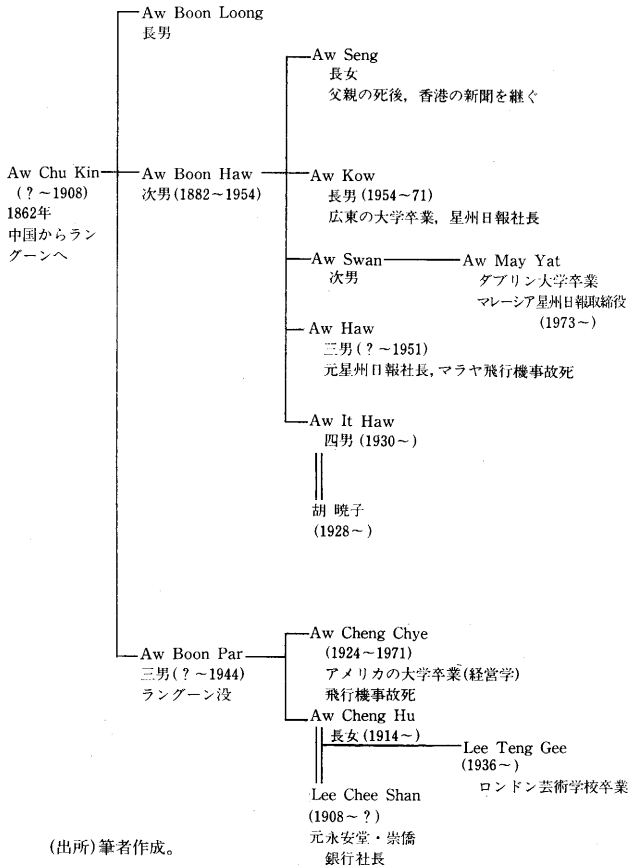


タイガーバウムを製造する戦前の永安堂工場
(Singapore Trade, July 1961より)

かけ、両親を記念するホーパVilla (Haw Par Villa 観光地として有名なタイガーバウム・ガーデンのこと。現在はOCBCグループが所有し、F&Nとタイムス出版会社が共同でサイエンス・パークとして再開発中)をつくったり、高価なひすいを展示するひすい館 (Jade House)を開館するなど、その社会活動はきわめて派手であった。

オーの死後、兄弟の事業は第二世代に引き継がれ、なかでもオー・ブンパーの息子で、アメリカの大学で経営学を学んだオー・チェンチャイ (Aw Chen Chye 胡清才) がホーパ兄弟会社、星州日報社、崇僑銀行といったシンガポールのグループ中心企業の会長職を独占し経営実権を握ることになる。香港の新聞会社の経営はオー・ブンホーの長女オー・セン (Aw Sian 胡仙) に、マレーシアの新聞会社は、オー・スワン (Aw Swan) と娘のオー・メイヤット (Aw May Yat) にそれぞれ引き継がれ(第27図)、グループ企業は第二世代の間で地域別に分割されていった。ともあれ一族の事業は第二世代に継承されてさらなる発展に向かうかにもえたが、一九七〇年代に入ると、シンガポールの主要企業は相ついで一族の所有を離れ、企業集団は崩壊へと向かうのである。

第27図 オ一族の家系図



(出所)筆者作成。

まず一九七一年五月、オー・ブンホーの長男、オー・コウ (Aw Kow 胡蛟) が所有経営する六六年創刊の新聞『イースタン・サン』 (Eastern Sun) が政

府から刊行停止処分を受け、『星州日報』社長のポストも辞任に追い込まれる (後述のSPHを参照)。この事件の翌六月、一族の中核企業、ホーパー兄弟国際会社 (Haw Par Brothers International 一九六九年現名に変更された) がイギリスの投機的証券会社 (Slater Walker Securities) に買収 (五一%) され、同社の子会社、関係会社である崇僑銀行、星州日報社もイギリス企業の手に渡ってしまう。さらに同社がマレーシア政府企業に転売される動きがあったため、事態を重くみたシンガポール政府の介入で、崇僑銀行はUOBに (株式の約五〇%)、星州日報社はオー・チェンチャイ (一〇〇%) へとそれぞれ現地資本に転売され、七四年には結局ホーパー兄弟国際会社も崇僑銀行同様UOBの傘下に移り、オー一族は同社の役員からも姿を消すのである。

企業集団の崩壊

この一連の買収騒動でオー一族に残った主な企業は、星州日報社だけとなった。一族の悲運はさらにつづく。一九七四年八月オー・チェンチャイはチリのサンチャゴで飛行機事故のため不慮の死を遂げる。同氏未亡人が会長となり会社はかろうじて一族の手に守られたが、翌年「新聞印刷紙法」 (Newspaper & Printing Press Act) の改正により、星州日報社は強制的にオー一族の私会社から公開会社へと転換させられた。さらに七七年の同法の再改正で新聞会社の個人株主の所有比率が三%以下に制限されたため、同社も一族の所有から切れてしまう。その結果、オー一族グループ企業のうち、香港、マレーシアの新聞会社は今でも

当地を活動拠点とする一族メンバーの所有支配下にあるものの、シンガポールの主要企業は、創業者兄弟の没後、曲折を経てUOBの傘下に吸収され、オー一族のもとから完全に離散してしまっただけである。