

アジアの工業化と同族経営 (I)

もり
森

むら
村

まさる
勝

- I 工業化における同族経営の役割とその限界
- II アジア発展途上国の工業化と同族経営
 - 1. 台湾の民営企業の場合
 - 2. マレーシアの華僑企業の場合
(以上本号)
 - 3. フィリピンの工業経営の場合
 - 4. インドの財閥の場合
- III 日本における同族経営と経営家族主義の問題

1 工業化における同族経営 の役割とその限界

伝統社会から近代工業社会への社会の発展において顕著なことは、血縁社会的結びつきが弱まっていくという傾向である。もっとも、進んだ近代工業社会においても、家族は依然として重要な社会的結合単位ではあるが、傾向としては、夫と妻とその子供からなる1単位(核家族)に限られるようになり、これら核家族の集合体としての合同家族=同族の影響力はいちじるしく弱まっていく。したがって、合同家族=同族の消滅は、一国の経済発展とは直接の函数関係にあるといえよう(註1)。

ところで、ここにいう合同家族=同族はいかに定義されるであろうか。

アガルワラ(B. R. Agarwala)は、インドの合同家族の研究から、合同家族とは、宗教、共有財産、利益の共同享受、誕生・結婚・死亡などの経費を共通の基金から支出する等々にかんして、年長者の權威のもとにあつまる一群の人々だとしている。この場合、アガルワラは、しばしば他の民族

学者によって強調される共同居住、共同食事を合同家族の本質的条件としては考えていない。それは、かれによれば、もしかりに、事業経営のために、子供がカルカッタに、父親がデリーに、従兄弟がマドラスに、祖父が郷里にそれぞれ居住の場所が別れていても、事業経営の役割りがそれぞれのものに分担して割り当てられているというかたちで合同家族が存在するとみるからであり、形態のうえでは核家族のように見えようとも、具体的に資産管理の面において、共通の權威のもとに統合されている点が重視されるわけである(註2)。

このような合同家族の内部では、家族はその構成メンバーのすべてに、その個々の貢献度とは無関係に衣食住を与え、その結果として、貧しいものも、怠けものも、同様に一種の社会保障制度によって保護される。労働する家族のメンバーの収入は、家族の全体の利益のために積み立てることが期待され、個人のための貯蓄は排除される。同族への忠誠と義務の觀念が、その他の集団への忠誠と義務の觀念に先行する。

このようにして、合同家族では、家族構成員のそれぞれの生存は、かれらの能力と無関係に保障され、かれらの生活は一応安定していることは事実であるが、一面では家族構成員の自発性、自由と独立への志向は、伝統からの逸脱として抑制される。個々の構成員はどれだけまじめに働いても、その労働の成果は家族の共有財産の増加としてあらわれるだけであって、それによってかれ自身の

生活が豊かになるとかぎらない。このような合同家族の保守主義は、労働し、貯蓄し、投資しようとする能動的な個々人のインセンティブを弱める傾向がある。

伝統社会、または多くの発展途上国では、こうした同族が経営を所有し支配しているような企業、いわゆる同族経営が一般的な企業形態である。こうした社会では、1企業ないし企業集団において、縁故関係が経営者の地位につくための最も重要なファクターとなっている。したがって、同族グループ以外のものは、たとえ有能であっても、企業のなかで高い地位に昇進することはまれである。血縁的結びつきとそれへの忠誠が他の広い忠誠より優先する社会においては、企業主は自分が信頼できるのは血のつながったものだけだと感じがちであり、そしてこの血縁への忠誠ということが経営のラインのすべてにわたってその影響力を持つ。企業主は、血縁的忠誠度とまた同族のメンバーのそれぞれに適職を見つけてやらねばならぬという道徳的義務感にもとづいて、経営のラインを同族のメンバーによって固めておこうとする。

このような意味の同族経営は、工業化の初期の段階では、ある意味では効果的であったといえる。というのは、他人が事業の仲間として信用できない場合、近親者だけが投資のための最初の資金源たりえたであろうし、訓練された経営管理上の熟練者が少なく、しかも金持ちの息子だけが十分な訓練を受けたものの大半を占めている社会では、同族からの登用は相対的に費用がかからないからである。また、もしかりに同族企業を中心メンバーが高い教育を受け、有力かつ勤勉である場合には、同族による経営はきわめて能動的でありうる。高い教育を受けた同族企業を中心メンバーは、かれの息子や婿にたいして、やがてはかれらが持たね

ばならぬ責任に備えて、今から準備しておくように、しばしば激しく訓練し、教育をほどこすであろう。このようにして、勤勉への信条と権威ある地位を獲得ないし維持しようとする決意に支えられているかぎりにおいて、同族経営は工業化の効果的な推進力たりうるのである。

しかしながら、同族経営の利点は、せいぜい一時的である。同族経営にあつては、企業はその家族の栄光や社会的身分を維持する手段として重要であるが、その企業の経営にあつては、なによりも先に家業の安全性と確実性に過度の重点が置かれ、その維持をおびやかすかもしれない変化とか危険負担といったものは拒否される。企業の安全性が確保されないならば、それ以上危険をおかして、企業の規模を拡大したり、資金的安定を崩してまでも技術革新を導入して、新市場、新製品部門へ進出する必要はない。このように危険または不確実と思われる事業への進出を極度に恐れるという保守主義、因襲主義は、工業化のおくれた社会の伝統的な同族経営において一般的に見られる特徴である。

同族経営は、工業化の初期の段階における小売、卸売、手工業、小規模工場のような、規模の小さく、比較的単純な企業組織においては効果的であったかもしれない。しかし、一国の経済発展が進み、工業化がより高度の段階にはいるにともなうて、それはさまざまな弱点を露呈し、工業化にたいしてむしろ阻止的要因として働くこととなる。

規模の小さく、比較的単純な企業組織の場合には、近親者だけで、その企業の必要とする資本と経営者要員を調達したり、養成することは、比較的容易であろう。しかしながら、工業化が進展し、企業規模が大きくなり、また複雑化してくるにともなうて、同族による経営の支配と統制はきわめ

て困難になってくる。すなわち、企業主は、必然的に同族の範囲を越えて、もっと広い、もっと非個人的な資本市場を開拓しなければならないし、経営管理上の専門的訓練を受け、有能であるという条件をそなえた人材を、同族の外側から導入せざるをえなくなる。

工業化のプロセスは、企業の指導と運営が個人の能力を基礎として行なわれることを必要とする。そうした場合、依然として同族にたいする縁故関係と忠誠度という点だけから、無能なものを含めて、家族の構成員を、企業の重要なポストに多くかかえこんでおくことは、企業の発展を妨げるばかりでなく、企業内部にグループないし閥をきずきあげることによって、内部紛争を起しやすいためである。

さらにまた、企業を越えた社会全般の動向からみても、近代社会においては、家族の構成員の職業選択の自由が確立し、家業継承の観念は弱まり、あらたな専門的職業が登場する。近代社会においては、かつての伝統的な家族集団が保持していたような社会保障的機能（失業救済、老年年金、疾病給付など）は国家が引き受けるようになる。高い可動性、外部との接触の拡大とともに、それだけ血縁社会的結びつきは弱まって、家族集団の範囲は、夫と妻と少数の子供からなる核家族へと縮小していくであろう。

このようにして、進歩した工業社会では、同族経営の基盤はつきくずされていく。企業規模の拡大とその複雑化にともなって、新しい企業経営に必要な知識・訓練を身につけた専門家、技術者、経営管理者要員を見いだすためには、どうしても血縁関係の枠を越えねばならず、また同族経営のなかで、こうした専門家の数が増大するにともなって、一族がその経営支配を維持することはますます

困難になる。そして、ついには企業経営を有能な職業的経営専門家にゆだねたほうが、むしろ一族の利益になるという限界点に達する。

このような傾向は、工業化のプロセスをたどるすべての国で共通して見られるところである。したがって、先進工業社会においては同族経営は、小商業や小工場の分野でこそなお重要性を持つかもしれないが、大企業の分野では、それはもはや本質的に有力な役割りを果たしえないのである^(註3)。

いま、伝統社会から近代工業社会への発展を、企業の資本形態の面からながめると、個人企業→合名会社→合資会社→株式会社への展開過程に見られるように、血縁的紐帯に基軸を置いた資本関係から、社会化された非人格的な個別資本の集中に基軸を置いた資本関係への発展が見られる。そして、このような同族企業から株式会社への展開過程においてあらわれてくるのが、資本所有と企業経営との分離（いわゆる資本と経営の分離）であり、こうした企業経営をにや専門的経営者の確立である^(註4)。

近代工業社会では、企業の主要な政策決定を行なう地位、重要な管理職的な仕事、たしかに、そして実証された技術的能力を持つ専門的経営者によって占められるようになる。この場合、かれらの技術的能力、経験、教育は、血縁集団、つまり同族への縁故関係より忠誠度よりはるかに重要となる。

近代工業社会においては、このような専門的経営者が最も普及している。全国的または国際的規模の市場機構のなかで働いている巨大かつ複雑な企業においては、どこでも多数の専門的経営者が見いだされる。そして、専門的経営者は、巨大な中核的企業のなかで指導的地位を占めるようになりつつある。高度な工業技術と大規模組織がますます

ます強調される工業化社会においては、専門的経営者が同族的世襲的な経営者をおさえて、企業内で指導的地位につくように運命づけられているのである。

もともと、こうした専門的経営者の経営支配は、なんらの闘争なしに行なわれうるものではない。工業化の進行段階では、専門的経営者は、同族的世襲的経営者に雇われた部下にすぎないであろう。こうした場合、専門家たちは、自分たちより技術的に能力の劣った人々から命令されることに憤りを感じずであろうし、自分たちが経営ヒエラルヒーの最高の地位に登ろうとするのを一方的に制限しているかれらの支配に不満を感じずであろう。しかしながら、工業化の発展につれて、経営ヒエラルヒー内の専門家の数が増大するにともない、大企業の所有者はますます専門的熟練に依存せざるをえなくなる。ますます大きな権限が必然的に専門的経営者に委譲され、それを契機として、専門的経営者はトップ・マネジメントの地位につくことを要求し、けっきょくにおいてはその地位を獲得するに至るのである^(注5)。

(注1) 家族の形態ないし家族の近代化の問題については、清水盛光『家族』(岩波書店、1953年)、小山隆編『現代家族の研究』(弘文堂、1960年)、松原治郎『現代の家族』(日本経済新聞社、1964年)など数多くの研究があるが、さしあたっては福武直・浜島朗編『社会学』—第9講「家と家族」(有斐閣双書、1965年)を見よ。

(注2) B. R. Agarwala, "In a Mobile Commercial Community," in "Symposium: Caste and Joint Family," *Sociological Bulletin*, Vol. IV, No. 2 (Sept. 1955), pp. 141~142.

(注3) 以上のような工業化のプロセスにおける同族経営の役割りとその限界についてのすぐれた理論的分析としては、Frederich Harbison, Charles A. Myers, *Management in the Industrial World* (Mcgraw-Hill Book Co., Inc., 1959). 邦訳、藤林敬三監

訳『工業化と経営者—国際比較研究』(ダイヤモンド社、1961年)、および Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison and Charles A. Myers, *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth* (Harvard University Press, 1960). 邦訳、中山伊知郎監訳『インダストリアリズム—工業化における経営者と労働』(東洋経済新報社、1963年)などがあげられる。

(注4) 株式会社の成立とその資本主義発達史における意義については、大塚久雄「株式会社発生史論」(『大塚久雄著作集』、第1巻、岩波書店、1969年)。

(注5) 専門的経営者の経営支配の必然性は、すでに1941年に出版された James Burnham, *The Managerial Revolution* (New York: The John Day Co., Inc., 1941) に述べられているが、最近では、Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity* (New York: Harper & Row Publishers Inc., 1969). 邦訳、林雄二郎訳『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想』(ダイヤモンド社、1969年)や John Kenneth Galbraith, *The New Industrial State* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1967). 邦訳、都留重人監訳『新しい産業国家』(河出書房、1968年)においても強調されている。

II アジア発展途上国の工業化と 同族経営

以上、前節では、工業化における同族経営の役割りとその限界を、工業化一般の問題として、全体的に概観してきたが、次に、本節では、とくにアジアの工業化に限って、アジア発展途上国における企業経営の現状から、この問題を具体的に解明したい。

もともと、アジア発展途上国の企業経営といっても、これら企業をとりまく環境の諸条件は、国によっていちじるしく異なっている。工業化開始の時期の遅速、開始の時期の経済水準のちがいが、その他によって、それぞれの国の工業化の達成の度合は異なっており、またこうした工業化の達成

の度合に対応して、それぞれの国の企業経営および経営者層の近代化の程度は多様である。

以上のことを考慮しつつ、ここでは、「台湾の民営企業の場合」、「マレーシアの華僑企業の場合」、「フィリピンの工業経営の場合」、「インドの財閥の場合」といった、いくつかのケース・スタディを通じて、アジア発展途上国の工業化における同族経営の役割りとその限界の問題を全般的に展望したい。

1. 台湾の民営企業の場合

台湾の企業は、経営主体の面からみて、公営企業と民営企業に2大別できる。前者は、中央政府たる国民党政府の経済部または財務部の監督下の国家資本によって経営が行なわれているもの、あるいは台湾省政府または地方自治体の経営に属するものであり、後者は私的資本による所有経営を主体とする営利企業、資本家的企業である^(註1)。

台湾経済におけるこれら公営企業と民営企業との問題は、発展途上国一般にみられる国家資本部門と民間資本部門の問題として把握できるが、同時に、台湾それ自体が持つ独自の問題としてその特殊性が注目されよう。

台湾の民営企業を構成する主体には、華僑資本や外国資本からなるものもあるが、その中心をなすものは民族資本である。

ところで、台湾土着の民族資本は清朝以来のながい歴史を通じてじょじょに形成されてきた。最初中国大陸から渡来してきた移民は、資本というほどのものも持たず、そのほとんどが裸のまま新天地台湾に移住してきた。かれらの大部分は農業に従事した。しかし、移民のなかには農民のほか商人も含まれるようになり、これが台湾農業の商業化の促進に役割りを果たすこととなる。かくして、台湾最初の資本蓄積は、まず農業生産か

ら、小作料の徴収と流通過程での商業利潤の蓄積から始められたのであり、地主資本、高利貸資本、商業資本のかたちで存在した。もっとも、製糖業でみられたように、産業資本への萌芽は、すでに清朝末期にはみられるが、製糖業における産業資本の萌芽も、ついに近代的製糖工場への脱皮を見るに至らないままに、清朝支配につづく日本統治期に移った^(註2)。

50年に及ぶ日本統治期に、このような民族資本の産業資本への発展の芽はつみとられる。この期間における新式製糖工場の発展は、宗主国日本の資本の進出とその支配の過程である。1908～1924年、台湾総督府は、日本人資本家の参加していない純然たる「台湾人もしくは清国人」の会社組織を禁止し、台湾の重要産業は日本の資本により支配され、土着の民族資本はたとえこれらの企業に参加しても、単に資本を提供する貸付資本家にすぎず、企業経営の実権は持ちえなかった。

第2次大戦後、台湾は日本の植民地支配から脱して中国に復帰する。戦後の台湾経済は、企業の面からみると、次のようにいえるであろう。

すなわち、戦後初期は公営企業が台湾経済の復興に主導的役割りを果たしたが、1953年ごろから民営企業が勃興し、以来民営企業のイニシアティブのもとに、台湾の工業化が進められつつあるということである。

このことを証明する一つの指標は、台湾の工業生産に占める公・民営企業の比重の推移である。戦後初期の時期では、工業生産の大半は、公営企業によりなわれていた。たとえば、1947年ごろには、公営企業は工業総生産の70%を占めていたという。これは、戦後に、日本人が残っていた企業（その大半が台湾の基幹的な企業であった）が接收される過程で、ほとんど政府の管理下に置かれ

第1表 鉱工業生産における公営生産の比較(%)

	生産構成		計
	公 営	民 営	
1952	57.3	42.7	100.0
53	57.0	43.0	100.0
54	51.3	48.7	100.0
55	50.5	49.5	100.0
56	50.1	49.9	100.0
57	50.8	49.2	100.0
58	48.2	51.8	100.0
59	47.0	53.0	100.0
60	45.8	54.2	100.0
61	39.9	60.1	100.0
62	38.9	61.1	100.0
63	38.1	61.9	100.0
64	35.7	64.3	100.0
65	34.5	65.5	100.0
66	32.1	67.9	100.0
67	29.7	70.3	100.0

(出所) *Taiwan Statistical Data Book* (1968) による。

(注) 工業生産には製造業、鉱業、電力の3者を含む。

て公営企業となり、他方民間企業は、台湾の民族的産業資本の未成熟を反映して、まだ発展の萌芽期にあったからである。民間企業の勃興は、台湾経済が安定に向かいはじめ、第1次4カ年経済建設計画が足踏した1953年以降であり、このころから多くの新興工業に民間投資が行なわれるようになる。とりわけ、1953年から54年にかけて、農地改革の地価補償を契機として、4大企業(台湾水泥、工礦、農林、紙業公司)が政府から民間に払い下げられ、民間企業の比重は急速に高まった。すなわち、1952年には公営企業がなお全体の57%を占めていたのが、54年ごろには公営の生産はほぼ均衡し、58年以降は公営の比率は逆転し、1967年には公営企業の29.7%にたいして、民間企業は70.3%の高率を占めるようになる。

このようにして、最近における台湾の工業化は、民間企業のイニシアティブによって進められてきたが、それならば、このような台湾の民間企業は、企業組織および経営の面からいかなる特徴を持つ

ているかが次の問題となる。

戦前の台湾の土着民族資本の特徴をみると、農業と商業にたいする投資が多く、工業にたいする投資が少なく、企業の規模はきわめて零細であり、個人経営とパートナーシップが多く、株式会社組織が少なかった。たとえば、1929年の統計によると、各産業の株式会社のうち、台湾人株が多数を占めるものは農業(全体の52.8%)および商業(52.7%)であり、これにたいして工業はわずかに8.4%、鉱業は20.1%にすぎない。また、台湾総督府殖産局編集の『工場名簿』(1934年)によれば、同年末の各種企業組織のうち、個人経営は全体の89.8%で、そのほとんど全部は台湾人所有。これにたいして株式会社組織は全体の3.3%であるが、その大部分(73.5%)は日本人所有である。

このことは、基本的には台湾の土着民族資本の脆弱性、後進性を示しているが、戦後はこうした民族資本の特徴はどのような変貌を遂げたであろうか。

いま、若干資料は古いが、1946年および1959年の台湾製造業における民間企業の規模をみると、第2表のごとくであり、1工場当たりの雇用従業員数は、1946年でわずかに4.5人、1959年においても11.9人にすぎない。このことは戦後の台湾の民間企業が、一般的にいつて、零細規模から出発した小資本、小経営であったことを示している。

次に、戦後の台湾の製造業における企業組織形態別企業数の推移をみると、第3表のごとくである。一般的にいつて、戦後の台湾の企業においても、戦前と同様に、零細規模の会社組織形態をとらない個人経営およびパートナーシップの経営が圧倒的に多く、近代社会の代表的組織である株式会社はきわめて少ないのである。

もつとも、企業組織の発展は、戦後の台湾にお

第2表 台湾の製造業の民営工場数とその規模

	1946年	1959年
食 品	2,917	7,760
紡 織	73	1,070
化 学	611	1,851
材 と その 製 品	369	987
窯 業	714	1,454
金 属	90	882
機 械	585	1,780
印 刷 ・ 製 本	169	495
そ の 他	213	579
登 録 工 場 数 合 計	5,773	16,858
雇 用 従 業 員 数 (人)	25,429	200,488
平 均 1 工 場 当 たり 雇 用 従 業 員 数 (人)	4.5	11.9

(出所) K. T. Li, *The growth of private industry in Free China* (Taipei, 1960) による。

いても、はっきりと認められる。すなわち、1954年の台湾の製造業の企業数は3万9748を数え、このうち非会社組織は全体の98.9%と圧倒的に多く、会社組織は450で全体のわずか1.1%にすぎなかったが、1961年には、会社組織の企業数は1894とかなり増大し、比率も全体の企業数の3.6%にまで増大してきている。

さらにこれら会社組織の内容をみると、合名会社と合資会社はきわめて少なく、もっとも多いのは株式有限会社であるが、その数は1954年の346から、10年後の1964年には3293と数においてかな

りの増加を示していることがわかる。

ところで、元来、株式会社なるものは近代社会における企業組織の最も進んだ形態、すなわち不特定多数の人々から出資を求めて構成される個別資本の集中形態であり、株式会社の発達はやがては、資本の証券化、資本所有と企業経営の分離、経営ヒエラルヒー内部での専門経営者の支配の確立をもたらすはずである。

それならば、台湾の株式会社の実態はどうか。一口にしていえば、台湾の株式会社の実態は、近代企業としての本来の株式会社とはほど遠い性格をもっているのである。

台湾ではじめて証券取引所(台湾証券交易所)が設立されたのは1962年2月であるが、そこでの上場株式会社の数は、62年にわずかに4社、63年8社、64年17社、1966年になっても39社にすぎなかった。これを、当該年の株式会社の数(たとえば1964年の株式会社の数は3293であった)とくらべてみても、証券上場会社の数はあまりにも少ないのである。

そして、このように、台湾の株式会社のほとんどが非上場会社であることは、その資本調達範囲がきわめて閉鎖的であり、資本関係の構成が、いわゆる同族的性格をもっていることを示してい

第3表 台湾の製造業の企業組織別企業数

	会 社 組 織					非 会 社 組 織				合 計
	小 計	株 式 有 限 会 社	有 限 会 社	合 名 会 社	合 資 会 社	小 計	個 人	パ ー ト ナ ー シ ッ プ	そ の 他	
1954年 (%)	450 (1.1)	346	83	7	14	39,298 (98.9)	37,387	1,655	256	39,748 (100.0)
1961 (%)	1,894 (3.6)					50,258 (96.4)	48,117	1,750	391	52,152 (100.0)
1964	4,200	3,293	888	7	2					

(出所) 1954, 1961年は『中華民國台湾省第1次商工業普查総報告』(1954年), 『同第2次報告』(1961年)。1964年は中国徴信所『台湾省公民営公司名録』(1966年)による。なお、笹本武治・川野重任編『台湾経済総合研究』, 下(アジア経済研究所, 1968年), 768ページ参照。

る。すなわち、台湾の場合、その企業組織としては、株式会社のかたちをとってはいるが、それは税法その他の制約をのがれるための粉飾にすぎず、実際には同族会社の範囲にとどまっており、会社の株式は、同族や広くてその知人のあいだに分配し、所有され、会社の財務状況も公開されていないといった企業がきわめて多いのである。

一般的にいつて、台湾の民営企業の経営形態は、同族経営の段階にとどまっており、その経営者は同族的世襲の経営者であるといえよう。そして、このことは、民営企業のなかでも巨大企業のカテゴリーに属するような企業家グループについてもまたいえるであろう。

たとえば、戦後の台湾の実業界で急速にのしあがってきた国泰グループがそれである。これは蔡氏兄弟（蔡万春、蔡万得、蔡万財、蔡万林）などを中心に形成された同族的な企業家グループであり、かれらは国泰コンツェルン（その主なものは国泰人寿保険、国泰産物保険、国泰建設、国泰塑膠などである）を形成している。また、かつては台湾最大の民営企業であった唐榮鉄工所（1961年に経営不振で倒産、公営に移転）は、唐榮一族を中心とした典型的な同族会社であった。

このような同族経営にあつては、企業の所有と経営は未分離の状態にあるのが一般である。戦後、台湾の民営企業の発達の歴史はみじかく、経営者の多くは会社創業の初代の企業家であり、こうした企業家は企業の所有者であると同時に直接の経営者でもあり、いわゆるワンマン経営が行なわれやすい。そして、企業の経営ヒエラルヒーは同族のメンバーによって占められており、専門的な教育や経験を持つ経営管理者人材を広く外部から登用するといった経営の近代化はおこなわれているのである。

以上、われわれは台湾の民営企業の一般的特徴を同族経営としてとらえてきた。しかしながら、こうした同族経営の特徴が、台湾の民営企業において、いわば宿命的な、ぜったいに変わらない特徴であると断定してしまうことはあやまりであろう。台湾においてもまた、工業化の進行にともなう経営の近代化はじよじよではあるが進行しつつあるからである。たとえば、現在台湾の最大民間鉄鋼会社たる大同公司（大同製鋼機械股份有限公司）の例をみると、先にあげたかつての巨大企業たる唐榮鉄工所が唐榮一族の典型的な同族会社として存在したが、のち経営不振におちいつて没落し、現在政府の保護のもとにあるのとは対照的に、純然たる同族経営（林氏一族）から漸次近代的な工業企業へと脱皮しつつある。大同の企業経営において注目すべきことは、同社が社会化された大衆投資の企業として、従業員に企業の株券保有を奨励し、また利潤中心制度（製品別工程別に利潤中心を設け、各中心別に1年ごとに利潤を配分する制度）を採用するなどして、経営参加を促進し、あらたな労使関係をうちたてようとしていること、大同工学院（工科大学）を中心として、企業の中堅幹部職員や専門技術者の訓練を行ない、かれらをその経営ヒエラルヒーのなかに包摂しようとしている点である^(注3)。

同族会社から近代的な株式会社への前進はまた1966年5月の台湾の会社法（公司法）の改正についても見られる。この改正は、従来の規定、とくに株式会社についての規定が新しい企業経営の発展に適合しなくなったことにかんがみて行なわれたものであり、そのおもなねらいは投資の社会化、証券化、所有と経営の分離、取締役会の権限の強化にある。従来の会社法では、取締役会にたいする株式総会の支配が強く、両者の権限は不明確で

あり、会社の経営は大株主(それは同時に同族グループであることが多い)の支配にゆだねられていたのであるが、新会社法では、取締役会の権限を強化し、所有と経営の分離、専門的経営者の確立の方向に一歩ふみだした(注4)。

なお、最近の台湾においては、この国の生産性本部たる「中国生産力及貿易中心」(China Productivity and Trade Centre—1955年アメリカの経済援助と政府援助によって Productivity Centre として設立、1959年に Trade Centre としての要素を付加した)を中心として、経営者訓練や生産性向上のための専門家の訓練が行なわれており、こうした政府の指導力に端を発して、民間においても、中華民国企業經理協進会、中華民国管理發展中心、YMCA 工商経営研究社等々、さまざまな経営者開発のための機関が設立されている。とくに、ここ数年、いわば経営ブームともいえる感があり、多くの経営セミナーが台北を中心として各地に開催されている。これらの経営セミナーには、国内の経営専門家を講師とする場合と、外国人を講師とする場合があるが、後者の場合には、日本への親近感が強いこともあって、日本の経営事情を学ぼうとする動きが盛んである。

このようにして、最近の台湾においては、じょじょではあるが、古いかたちの同族経営の基盤をつきかずし、専門的経営者の育成と経営の近代化への前進がみられることは、見逃せない事実である。

(注1) 台湾の企業および経営については、『台湾の企業』(アジア経済研究所、1968年)、笹本武治・川野重任編『台湾経済総合研究』、下(アジア経済研究所、1968年)の第15章「台湾の企業経営」がまとまっている。

(注2) 台湾の製糖業については、戴国輝『中国甘蔗糖業の展開』(アジア経済研究所、1967年)の研究が

ある。

(注3) 大同「営業報告書」,「大同工学院在職訓練中心簡介」, *Tatung Institute of Technology* (1969). その他同社発行のパンフレットによる。

(注4) この新会社法の解説としては、王義郎「中華民國新会社法—海外法制紹介」(『海外商事法務』, No. 53, 1966年), 30~33ページ。

2. マレーシアの華僑企業の場合

マレーシアに旅行し、クアラルンプールやペナンなどの大都市にむらがり生活している華僑のさまざまなエネルギーを見るとき、人は、しばしば、マレーシアの経済が華僑によって支配されているという印象を持ちがちである。しかし、こうした素朴な印象から、マレーシア経済における華僑の地位を評価することはあやまりである。

マラヤ・シンガポールの経済を分析した J・J・プトウチャリーはいう。

「華僑があらゆる場所、とくに都市で見いだされ、あらゆる種類の事業、とくに商業を行なうからといって、華僑がマラヤ経済を支配しているというあやまった観念が育成されてきた。もし経済の支配の尺度が諸種の生産要素の所有と支配にあるとすれば、華僑経済についての(以上のような)通俗的観念は正当性を認められない。」(注1)

たしかに、マレーシアにおいては、華僑資本は、総体として、インド人資本(印僑)よりも高い地位を占め、またマレー原住民の資本はいちじるしく低い。したがって、華僑資本はそこでは最も重要なアジア人資本家だといえよう。しかし、マレーシアの経済において、支配的勢力を持っているのは、依然としてヨーロッパ資本を主軸とする外国人資本である。

プトウチャリーによれば、マラヤ経済には二つの重要な問題点が見いだされる。その一つは、華僑資本家は、主としてヨーロッパ資本の買弁であ

って、かれらのもっぱら輸出向け商品を買集め、輸入品を配給し小売する組織的機構をつくっている。しかし、輸出入取引の元締めは、主としてヨーロッパ人の大商社によって支配されているのである。第2の問題は、非買弁華僑資本によって支配される経済的分野は、ヨーロッパ資本によって支配される分野にくらべてはるかに小さい点である^(註2)。

それならば、マレーシアの経済はどのような構造を持っており、そのなかで華僑はいかなる役割りを果たしているのか。

G・C・アレンは、この社会を複合経済社会と規定し、つぎのようにいう。

「マレー人の大部分は土地の耕作者であり、そして産業における不熟練労働者である。華僑は産業および金融における中小規模の企業を経営している。そして、これらの企業は華僑自身あるいはヨーロッパ人によっても営まれる。華僑はまた製造工業にたいしては熟練労働力を提供している。ヨーロッパ人は大規模経営の農工商および金融業の大部分を所有し支配している。そして、かれらは進歩した専門技術と高度の経営秩序とをもたらしている。このように、全体としてこの地域は、異なる経済的機能がはっきり区別される人種グループによって行なわれるところの複合経済独得の特徴を示している。」^(註3)

もっとも、ここにあげたアレン、プトウチャリーの研究は、それぞれ1957年、1960年の著作であり、最近のマレーシアのいちじるしい工業化にともなう諸変化(それについては後に述べる)にてらしあわせると、若干の修正を必要とするかもしれないが、しかし、基本的にはこうした構造把握は、現在においても、依然として妥当すると思われる。

ところで、マレーシアの華僑企業はどのような

特徴をもっているかが、本稿の中心である。

マレーシアの華僑企業の特徴としてあげられるのは、つぎのような点である。すなわち、(1)零細ないし小経営が多いこと、(2)経営が非常に不安定であること、(3)多業種事業の経営であること、(4)家族的、同族的、同郷的、一口にいて血縁的な資本構成ないし人的構成をとっていること、(5)これに対応して前近代的な資本の所有形態をとっていること、(6)以上に対応して非公開的な組織形態をとっていること、などがそれである^(註4)。

元来、華僑は資本というほどのものをもたず、そのほとんどが裸のまま新天地にやって来た移民であった。かれらは、ほとんど労働者または零細な小商人として出発するが、そこから出世して、なかには巨大な資本をつくりあげ大きな事業を営むにいたるものも出てきたとしても、それはごく少数にとどまり、残りのほとんどは資本の乏しい農業あるいは中小規模の商工業を営むか、またはこうした経営に雇われる労働者である。そして、これらの経営は、おおむね労働集約的な生産性の低い部門に属し、その経営がおおむね同族によって行なわれ、前近代的な労資関係をかかえこんでいる企業なのである。

移民経済の常として、華僑資本は出稼移民の性格をもっており、このことが華僑企業の経営に不安定性の要素を与えるが、さらにかれらの居留する国の政府の反華僑的ないしは差別的な政策はこの要素をさらに強めることとなる。

近代国家にあつては、国民の経済発展の基礎となる諸条件の整備が行なわれ、企業組織や金融制度の改善、国民の企業者活動にたいする財政上の援助が見られるのが普通であるが、独立以前のマラヤにおいては、宗主国たるイギリスは、定住性をもたぬ外来移民たる華僑にたいしてはまったく

そのような恩恵を与えず、また華僑のほうもそれを要求する権利をまったく持たなかった。もともと、マレーシアの独立後は、華僑のマレーシアでの定住性が増大し、また華僑のマレー人国籍の取得も漸次行なわれつつあるのであるが、現住民たるマレー人の反華僑的感情の強いことも原因して華僑にたいする差別待遇は依然として残っているのである^(註5)。

このようにして、華僑経済は、その初めから近代資本として育つ地盤を与えないままに推移してきたのであり、このことが、華僑経営をして非常に不安定にしている最大の原因である。そして、また、華僑企業が「なんでも屋」式に、多方面の事業に手を出し、個別事業の危険性を多業種に危険を分散することによってカバーしようとしている根本的な理由も、こうした華僑企業の本来的な不安定性にもとづく。

つぎに、華僑企業の特徴として、それが家族的、同族的、同郷的、一口にいて血縁的な資本構成ないし人的構成をとっていることがあげられよう。

元来、華僑のほとんどが裸のままで新天地にやってきた移民であったわけであるが、見知らぬ異国で居住生活をつづける場合、政治的にも社会的にも不利益な差別待遇を受け、種々の苦しい状態が生じた。こうした差別待遇にたいする防衛手段として、仲間同士の結束をたかめ、かれらの生活を守るための自力による相互救済的社会体制を確立する必要が生まれた。これが、すなわち同族的同郷的団体たる幫 (Pang) の組織である。

出稼移民として華僑が東南アジア諸国に出ていく経路としては、だいたい東南アジアに居住する同族または同郷人の経験や援助に頼ることが多い。これら移民の先輩は、後からやってくるもの

にたいして、おおむね血縁的、同郷的、または友人的関係にある。したがって、東南アジアに居住する先輩は、適当なチャンスがあれば、家族、親族、同郷人、またはかれらの友人を自分のもとによびあつめ、後からきた移民は、これら先輩の住んでいる地域や先輩の従事している職業に参加することとなる。このようにして、出稼的性格の強い華僑経済の場合、華僑を結束させて種々の社会的経済的利益を追求する手段として、同族的同郷的団体たる幫組織のもつ役割りはきわめて強いのである^(註6)。

いま、マレーシアにおけるこれら幫の組織についてみると、血縁団体と同郷団体の二つに分けられよう。

血縁団体による華僑社会の基本的な集団の一つは姓氏団体であり、華僑社会では同姓不婚の族外婚の習俗が現在でも固く守られている。マレーシアの地方では、今もなお多くの同姓村落の形が残っているし、ペナンでは邱、楊、林、陳、謝の5大姓があり、いずれも福建省廈門付近の同姓村落の出身で合同して福建公司を組織し、有名な蛇寺などを管理している。なお、シンガポールでは155の姓氏団体が現存しており、このうち同姓の多いのは、陳姓、林姓、黄姓、王姓などで、いずれも福建省出身である。姓氏団体の職能は、祖先崇拜の祭祀、族譜の編集、教育、医療施設、失業救済、養老年金、墓地の管理など各種の相互救済事業を経営することにある。

華僑社会では、このような自然的な血縁関係のほかに、さらに地縁関係が重なりあって緊密な人的結合関係を形成している。今日マレーシアでは、マラヤで292、サラワクで730、サバで16といった多くの同郷団体があり、またシンガポールにも85の同郷団体がある^(註7)。この団体の目的は、郷統

観念を統一して、相互扶助の精神を高め、同郷人の福利を増進することであり、勢力の大きい同郷団体はそれぞれ立派な会館をもっている。マレーシアの同郷団体としては、華南の幫、とりわけ福建幫や潮州幫などが勢力があるが、人的結合関係の強さは、華北から華中へ、華中から華南にかけて高まり、緊密化しており、省、州単位の幫から県単位の幫へ、さらには村単位の幫へと細分化されているのである。

このようにして、華僑社会は、上は幫のボスから、下は貧しい行商人や労働者にいたるまで網の目のようにはりめぐらされた同族的同郷的な強固な幫の相互扶助組織をバックとして発展してきたのであり、したがって華僑企業もまたこうした血縁的地縁的結合を基軸として展開してきたのである。

こうした自然的所与の人的結合関係の強い社会においては、近代資本主義社会で見られるような非人格的な株式会社組織は容易に発達せず、個人企業や合股組織（パートナーシップ）のような、人的信用に基礎をおいたいわゆる同族経営が圧倒的である。華僑の資本蓄積は、同族的同郷的な幫組織のなかに限定されるが、それは同時に華僑資本の発展にはっきりした限界を与える。広範囲な社会で資本調達を行なうことが不可能なことから、かれらの事業経営の大規模化に必要な資本は不足することとなり、その結果として企業の合理化、近代化は妨げられる。

華僑企業は、その人的構成においても、同族的同郷人的であり、そこでは依然として前近代的な家父長制的経営のかたちが残存している。華僑企業の多くは、その企業の所有者が同時に経営者をかねるいわゆるワンマン経営か、または経営のヒエラルヒーが企業所有者の家族、親族、または同

郷人によって占められている同族経営である。また、企業の従業員にしても、現金を扱う販売係といった重要な仕事は家族のものをを使い、一般の従業員には他人を使うという傾向がある。かつて、オスカー・ラングは、その『中国の家族と社会』（1946年）において、外国人にとりかこまれた、より危険の多い海外中国人社会では、家族や親族が新しい防衛的意味をもち、企業における従業員は縁故者から選ばれるという傾向が、本国社会よりいっそう強くなると指摘した^(註8)が、このことは、現在のマレーシア華僑企業にも同様に認められる。

ところで、このような同族経営的な華僑企業において、近代合理的な資本主義的経営が行なわれにくいことは当然であろう。

そこでは、店舗と住宅とが同じ場所であるという華僑企業の店舗のあり方も手伝って、「企業」と「家計」とがしばしば未分離の状態にあり、財務・会計制度は混乱し、複式簿記はもとより単式簿記の記帳さえなかなか行なわれず、どんぶり勘定が支配的である。また、企業内での不生産の人員も多く、必要のなくなった労働者の解雇も容易に行なわれず、資本的設備は節約しても、学校、病院、墓地などの相互救済的施設への寄付は進んでなされる。

華僑の商業道德についてみても、仲間同志（同族・同郷的な幫組織を中心とする仲間）の内部での対内道德と、なんら人的関係のない第三者にたいする対外道德とはまったく分裂している。すなわち、仲間同志では、取引は正直・堅実になされるが、第三者との取引においては、商業道德を欠いた徹底した金もうけ主義が発揮されることになる。マレーシアの経済社会において、華僑資本がとかく嫌悪と批判の対象となるのも、このような事情に起因している場合が多いのである。

以上、われわれは、マレーシアの華僑企業を一般的にみて、前近代化的な同族経営であると規定し、その特徴を述べてきた。

しかしながら、マレーシアの華僑企業のすべてが前近代的な同族経営であるというのではない。また、マレーシアの華僑企業にみられるこうした前近代性が今後もそのままのかたちで持続するだろうというのではない。

マレーシアの華僑企業においても、近代化のコースは認められる。すなわち、戦後、とりわけマレーシアの独立後は、華僑のマレーシア社会への定着化は進行し、それにともなって、マレーシア華僑企業の性格もじょじょではあるが変化の方向をたどっている。すなわち、独立後のマレーシア政府による工業化政策の波に乗って、華僑資本はこれまでの商業部門から生産部門へと進出し、産業資本としてマレーシアに定着化する傾向をみせており、また政府の創始産業法や投資奨励法などの積極的な外資導入政策に協力して、多数の合弁企業にパートナーとして参加しつつある。

また、華僑企業の企業形態についてみても、個人企業、合股企業（パートナーシップ）から、会社組織へ、とりわけ株式会社へ、さらには企業の結合、集中形態としてのコンツェルンへの発展がみられるのである。

近代産業への華僑資本の発展の一例としては戦前の例ではあるが、広東幫の陸佑（1847～1917年）のケースがあげられよう。かれは、一介の労働者から出発したが、やがて錫鉱業者、ついで阿片、賭博、質屋、酒の取税請負業者となり、さらに道路建設の請負、自動車輸送などの生産労務部門からゴム園、ヤシ園の栽培、セメント工業、搾油工業、短期産業金融の銀行経営へ発展し、最後にクアラルンプール、シンガポールの2都市での土地、建

物の不動産投資、とくにホテル、劇場、ビル、映画館経営などの近代的サービス部門へと進出した。かれの死後、その遺産は4人の子供に均分相続されたが、その遺産の主要内容は不動産と株式であった^(注9)。

戦後伸長した代表的な華僑としては、李光前財閥の場合が特徴的である。

李光前財閥は、1万8500エーカーの農園を持つ Lee Rubber Estates, 15カ所に工場を持つ Lee Rubber Co., Ltd. のほか、Lee Pineapple Co., Ltd., Lee Sawmills Ltd., Lee Oilmills Ltd., Lee Biscuits Ltd., Lee Printing Co., Ltd., Lee Produce Co., Ltd., Lee Ice Factory Ltd.などを所有している。さらに、それは華僑銀行 (Oversea-Chinese Bank) の最大株主として同行株式の20%近くを保有している。また、旧マラヤ最大の保険会社、大東人壽保險公司 (Great Eastern Life Assurance Co., Ltd.) は元來欧米人所有の企業であったが、李財閥は同会社のパートナーとなり、この企業の株式の60%を取得することによって、それを支配下に収めている^(注10)。

このように、華僑企業においても、近代的な企業組織と産業資本投資の方向はみられるのであるが、しかし同時にまた華僑企業の近代化においても多くの制約条件があることは否定できない。たとえば、華僑企業において株式会社組織がしだいに増大しつつあるといっても、その株式会社の資本集中方式は、近代社会のそれとはいちじるしく異なっている。近代的な株式会社では、資本の集中は、なんら出資者の人的結合関係をともなわないのであるが、華僑企業の株式会社ではいぜんとして人的結合が先行し、同族、同郷といった熟知の少人数による資本の集中という前期的なかたちをとっていることが多いのである。したがって、

華僑企業における前近代性の根本的な払拭のためにはかなりの時間を必要としよう。

(注1) J. J. Puthuchery, *Ownership and Control in the Malayan Economy: A Study of the Structure of Ownership and Control and its Effects on the Development of Secondary Industries and Economic Growth in Malaya and Singapore* (Singapore: Eastern Univ., 1960), p. 123.

(注2) Puthuchery, pp. 123~124.

(注3) G. C. Allen, A. G. Donnithorne, *Western Enterprise in Indonesia and Malaya: A Study in Economic Development* (London: George Allen and Unwin, 1957), p. 16.

(注4) こうした華僑の特徴規定は、D. W. Willmott, *The Chinese of Semarang: A Changing Minority Community in Indonesia* (New York: Cornell Univ. Press, 1960), pp. 49~55 による。ただし、ウイلمットのそれはインドネシアの華僑企業の特徴規定であるが、こうした特徴は、インドネシアだけでなく、マレーシアを含めて華僑企業全般に妥当する特徴である。なお、華僑企業の特徴を、アジア全地域にわたって、包括的に分析したものとしては、游仲勳『華僑経済の研究』(アジア経済研究所、1969年)、特にその第6章「華僑企業の特徴」、179~236ページ、須山卓『企業経営者としての華僑』(アジア経済研究所投資資料調査室、1968年)がある。

(注5) イギリスの植民地下のマラヤおよび独立後のマラヤにおける華僑の経済的地位については、『マラヤの華僑と印僑』(アジア経済研究所、1964年)、特に第3章、松尾均「マラヤの経済と華僑」を見よ。

(注6) 「幫の基礎はつねに(1)血統、(2)友誼、(3)隣居の3関係を主軸として支えられている。内田直作博士の所説によると、この支柱を血統、地縁、熟識(顔)の3範疇として規定し、華僑の構成分子たる華南人はとくに党派心、いわゆる幫派的観念が強く、血縁、熟識による人的結合関係のうえに基礎をおく自治集団生活を展開し、マラヤのような法治社会のうちにあっても、個々人に分裂しないで、いわゆる幫的結合をあくまで保守している、と述べられている。また根岸信博士も〈支那ギルドの研究〉において、中国人の社会生活に3様式のあることを指摘され、その1は宗族、2は郷党、3はギルドであるが、中国人はその宗族が繁

昌し、郷党が平和で、ギルドが安固であって、生を楽しみ死を厚うするを得れば、それで満足した、と述べられている。』須山卓「マラヤ華僑の幫と経済」(『マラヤの華僑と印僑』)、268ページ。

(注7) 華僑志編纂委員会編『華僑志・総志』(中華民国、1956年)。

(注8) O. Lang, *Chinese Family and Society* (Yale Univ. Press, 1946)、小川修訳『中国の家族と社会』(岩波書店、1953年)。

(注9) もっとも、陸佑には近代企業家的性格とともに、かれの資本の源泉が、反社会的な阿片、賭博、質屋、酒類の収税請負人として苦力労働者を搾取した金であるとか、その企業経営のやり方が少数の同族中心のそれであったといった前近代性も認められる。なお、陸佑およびその財閥については、たとえば鹿島平和研究所編『中華民国・華僑』(1967年)、170~172ページ、224~225ページを見よ。

(注10) 李光前財閥については、Puthuchery, pp. 134~136および游仲勳、204~205ページ。

(未完)

(図書資料部投資資料調査室主任調査研究員)