

シンガポールの華人系企業集団

いわ 崎 いく お
岩 崎 育 夫

はじめに——目的と方法——

- I シンガポールの企業
- II 政府系企業集団
- III 華人系企業集団
- IV シンガポール華人系企業集団の特色
おわりに

はじめに

——目的と方法——

イギリス植民地期、東南アジアにおける華僑・華人経済活動の中心地であったシンガポールには、数多くの企業集団が生まれた。また独立以降人民行動党(PAP)政府による工業化が外資系企業に依存して進められてきたとは言え、金融部門を中心にローカル企業も一定の役割をはたし、その中から植民地期とは違う新しいタイプの企業集団が出てきた。

ところでこれまでのシンガポール企業経済研究は、そのほとんどが外資系企業の投資・活動の分析に集中し、ローカル華人系企業集団の分析・研究を行なったものはきわめて少ない。その理由は、いろいろあろうが最大の理由は、個々の華人企業に関する情報・資料が決定的に不足しているためであろう。

本稿は、この資料的空白を埋める作業として、シンガポールにおける主要華人系企業集団の構図を明らかにす

ることを目的とする。

そのためまず、シンガポールの企業経済に占める外資系企業の比重、政府系企業集団の構図に触れて、華人系企業集団との比較材料とし、次いで主要華人系企業集団を金融部門、製造業関連部門に分け、それぞれ創業者の略歴、形成過程、集団の構図、などの実態をみることにする。そのさい関心点は、華人系企業集団の資産・営業規模よりも、所有・支配、企業系列の理解に置かれている。

本稿の企業データは1984年時点のものを一応の統一基準としているが、企業の具体的事例を扱う個所では、適宜それ以前のものや最新のデータも使っている。主要資料は、シンガポールの企業ランクに関しては、Datapool社の *The National Directory of the Largest Singapore Companies*, シンガポール, 1987年と *Singapore Business Yearbook*, シンガポール, 1987年により、各企業の個別情報は、Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook of Singapore 1984/85*, 全2巻, シンガポール, 1986年と *Singapore Business* (月刊) によっている。

むろん企業を単位とした実態分析には、各企業の実態調査を必要とするのは言をまたない。けれどもその具体的作業の前に、まずシンガポールにおける企業集団の概観図を持つ必要があるが、本稿はそのための作業でもある。

第1表 従業員数でみた業種別企業数 (1983年)

(カッコ内%)

	製 造 業	商 業	サ ー ビ ス 業	計
10 名 以 下	9,157(71.7)	35,073(89.6)	20,581(87.7)	64,811(86.0)
10 ~ 49	2,632(20.6)	3,572(9.2)	2,282(9.7)	8,486(11.3)
50 ~ 99	483(3.8)	289(0.7)	297(1.3)	1,069(1.4)
100 以 上	501(3.9)	192(0.5)	295(1.3)	988(1.3)
計	12,773(17.0)	39,126(51.9)	23,455(31.1)	75,354(100)

(出所) Singapore, Ministry of Trade and Industry, *Quarterly Economic Survey*, 1985年第3季。

(注) 商業:小売, レストラン, ホテル。

サービス業:金融, 輸送, 不動産, 娯楽。

第2表 シンガポールの企業(除金融)売上高上位100社(1984年)

ランク	企業名	売上高 (1,000S\$)	業種	国	所有
1	Singapore Airlines	2,943,450	航空	シンガポール	政府
2	Singapore Petroleum	1,971,719	石油精製	シンガポール	政府
3	Neptune Orient Lines	814,149	海運	シンガポール	政府
4	Keppel Corporation	807,973	造船	シンガポール	政府
5	Cold Storage Holdings	786,615	食品	イギリス	
6	Straits Trading	786,383	貿易	シンガポール	
7	Inchcape	760,294	貿易	イギリス	
8	Matsushita Electric Trading	741,795	貿易	日本	
9	Tandon	677,752	コンピュータ部品	インド	
10	Hong Leong Corporation	647,096	貿易	シンガポール	
11	Philips	560,678	電子部品	オランダ	
12	Times Publishing	556,830	印刷・出版	シンガポール	
13	Fairchild	519,806	電子部品	アメリカ	
14	Goodwood Park Hotel	519,512	ホテル	シンガポール	
15	Malayan Breweries	500,870	ビール	シンガポール	
16	Cycle & Carriage	433,236	自動車販売	シンガポール	
17	Intraco	379,428	貿易	シンガポール	政府
18	Gold Coin	372,453	飼料	リヒテンシュタイン	政府
19	Metro Holdings	357,234	デパート	シンガポール	
20	SGS Semiconductor	344,904	半導体	イタリア	
21	Hewlett-Packard	341,708	コンピュータ部品	アメリカ	
22	National Iron & Steel Mills	331,420	鉄鋼	シンガポール	政府(DBS)
23	Singapore Bus	314,451	バス	シンガポール	政府
24	NTUC Fairprice	300,077	スーパー	シンガポール	政府(労働組合)
25	GE (USA) TV & Appliance	297,908	テレビ	アメリカ	
26	Sanyo Industries	282,798	家電	日本	
27	Resources Development Corporation	265,081	建設資材	シンガポール	政府
28	Seagate Technology	255,696	コンピュータ部品	アメリカ	
29	Pan-Electric Industries	244,700	家電	シンガポール	
30	Polyolefin Company	244,065	化学	日本	(政府)
31	Haw Par Brothers International	234,154	貿易	シンガポール	
32	Sundstrand Pacific	233,306	航空機部品	アメリカ	
33	Fraser & Neave	231,900	ソフト・ドリンク	シンガポール	
34	Straits Steamship	226,427	海運	シンガポール	政府(Keppel)
35	City Developments	226,315	不動産	シンガポール	
36	Yaohan	225,178	スーパー	日本	
37	Kuok (S)	219,683	肥料	マレーシア	
38	Ngo Chew Hong Edible Oil	218,957	食用油	シンガポール	
39	GE (USA) Consumers & Electronic	204,911	ラジオ・カセット	アメリカ	
40	Cold Storage (S)	197,759	スーパー	イギリス	
41	East Asiatic Company	192,611	貿易	スウェーデン	
42	Thakral Brothers	185,356	貿易	?	
43	Hwa Hong Corporation	178,536	食用油	シンガポール	
44	Hitachi Consumer Products	170,606	テレビ・ラジオ	日本	
45	Matsushita Refrigeration Industries	170,572	冷蔵	日本	
46	Metro	166,889	デパート	シンガポール	
47	Tan Chong & Sons Motor	165,910	自動車販売	マレーシア	
48	Rothmans Industries	160,631	タバコ	イギリス	
49	Straits Times Press	159,546	新聞	シンガポール	
50	Canon (S)	158,431	カメラ	日本	
51	Cerebos Pacific	152,222	食品	イギリス	(政府 → 売却)
52	Pacific International Lines	149,795	海運	シンガポール	
53	Sanyo Electronics	147,681	ラジオ	日本	
54	Marobin Trading	147,296	?	?	
55	Yeo Hiap Seng	136,653	ソフト・ドリンク	シンガポール	

資料

第2表 つづき

ランク	企業名	売上高 (1,000\$)	業種	国	所有
56	NMB (S)	132,372	ボール ベアリング	日本	
57	Hitachi Electronics Devices	128,297	カラーテレビ	日本	(政)
58	Metal Box (S)	127,972	すずか	イギリス	
59	Singapore News & Publications Limited	126,967	新聞	シンガポール	
60	Bousteadco	124,312	貿易	イギリス	
61	Overseas Union Enterprise	124,190	ホテル	シンガポール	
62	Toshiba (S)	123,000	カラーテレビ	日本	
63	Hong Leong Industries Manufacturing	121,886	建設資材	シンガポール	
64	Isetan	120,795	デパート	日本	
65	Jacks International	120,326	貿易	マレーシア	
66	Jurong Engineering	120,284	エンジニアリング	シンガポール	政
67	British-American Tobacco	119,794	タバコ	イギリス	
68	Pan-Malaysia Cement Work	117,893	セメント	マレーシア	
69	United Electronic Engineering Corporation	114,726	テレビアンテナ	日本	
70	Sembawang Shipyard	114,281	造船	シンガポール	政
71	Union Carbide	114,136	乾電池	アメリカ	
72	Sum Cheong Piling	112,251	建設	シンガポール	
73	Hotel Malaysia	111,766	ホテル	シンガポール	
74	Fitzpatrick's	111,332	スーパー	イギリス	
75	Sim Lim Investments	110,789	不動産	シンガポール	
76	Siemens Components	106,095	電子部品	西ドイツ	
77	United Industrial Corporation	103,738	化学	シンガポール	
78	Lum Chang Holdings	102,953	建設	シンガポール	
79	Mulpha (S)	101,807	貿易	マレーシア	
80	Singapore Land	101,600	不動産	シンガポール	
81	Marathon Letourneau Offshore	101,532	オイル・リグ	アメリカ	
82	Rolex (S)	101,474	時計	スイス	
83	Behn Meyer & Co.	100,993	貿易	インド	
84	Sugar Industry of Singapore	100,713	製糖	シンガポール	政
85	Panwell	100,451	?	?	
86	Lee Kim Tah Holdings	99,614	建設	シンガポール	
87	Wearne Brothers	98,741	貿易	シンガポール	
88	Ssanyong Cement	97,329	セメント	韓国	(政)
89	Aik Siang Trading	95,871	貿易	シンガポール	
90	Nissei Sangyo	95,398	貿易	日本	
91	Olivetti (S)	94,270	事務機器	イタリア	
92	Singapore Pools	93,762	宝く	シンガポール	政
93	Black & Decker Housewares	93,680	電機	アメリカ	
94	Aiwa (S)	93,612	ラジオ	日本	
95	QAF	93,159	貿易	マレーシア	
96	Jurong Cement	92,795	セメント	シンガポール	
97	Singapore Airport Duty Free Emporium	91,185	小売	シンガポール	政
98	Lim Kah Ngam	87,793	建設	シンガポール	
99	Matsushita Denshi	85,446	半導体	日本	
100	United Overseas Land	84,750	不動産	シンガポール	府 (SIA)

(出所) Datapool, *The National Directory of the Largest Singapore Companies*, シンガポール, 1986年/筆者調査により作成。

(注) 所有欄で政府にかっこがしてあるのは、シンガポール政府が第2位所有者であることを意味している。

I シンガポールの企業

シンガポールにおける産業別企業数の分布をみると、東南アジアの貿易・商業基地であった植民地期の企業活

動形態が、現在も色濃く残っているのがわかる。第1表にあるように、外資系、政府系、ローカル各企業を含めた全企業数では、商業部門が全体の52%を占め、次いでサービス部門の31%となり、製造業部門はわずか17%にしかすぎない。

第3表 シンガポールの金融企業上位20社 (1981年)

ランク	銀行	総資産額(単位) (1,000S\$)	国
1	Development Bank of Singapore	10,890	シンガポール・政府(48%)
2	Bank of America	10,000	アメリカ
3	Citibank	8,687	アメリカ
4	東京銀行	8,189	日本
5	UOB	6,733	シンガポール
6	Credit Lyonnais	6,537	フランス
7	OCBC	5,731	シンガポール
8	富士銀行	5,383	日本
9	Banque Nationale de Paris	5,127	フランス
10	Hong Kong & Shanghai Bank	4,901	香港
11	Chase Manhattan Bank	4,751	アメリカ
12	東海銀行	4,655	日本
13	三菱銀行	4,615	日本
14	OUB	4,541	シンガポール
15	Charterd Bank	4,228	イギリス
16	Montreal	4,223	カナダ
17	Toronto-Dominion Bank	4,211	カナダ
18	Lloyds	3,775	イギリス
19	Morgan Guaranty	3,618	アメリカ
20	Bangkok Bank	3,246	タイ

(出所) Singapore Business, 1984年2月, 29ページより作成。

企業規模では、従業員10名以下の零細企業が86社を占め、逆に従業員100名以上の大企業は1.3社と、1000社にも達せずシンガポールの1社当りの企業規模はかなり小さいと言える。

次にシンガポールにおけるトップ企業の国別・所有別分布の実態をみてみよう。第2表は、外資系・政府系企業を含めたシンガポール全企業(除金融)の1984年度売

上高上位100社のリストで、第3表は、81年度の総資産額をもとにした金融企業上位20社のリストである。

全企業(除金融)の上位100社は、第4表のごとく外資系企業50社、国内企業(政府系、民間企業)47社と、外資系企業がやや多いのに対し、金融企業では、外資系企業16社、国内企業4社、となって外資系企業が圧倒的に多い(注1)。

全企業(除金融)ランクの上位100社における外資系企業の国別内訳は、日系企業が16社で第1位、次いでアメリカ系企業、イギリス系企業が各9社、マレーシア系企業6社、と続いている(第4表参照)。製造業の場合、対シンガポール投資額順位は、アメリカ、日本、イギリスの順、進出企業数では、日本、アメリカ、イギリス、マレーシア、の順となっており、この数字は外国主要投資国の活動実態を、かなりの程度正確に反映していると言えよう。

外資系企業がシンガポールの企業経済に占める比重の大きさは、別の統計資料からもうかがえる。第5表は、従業員10名以上の製造業企業における外資系企業と国内企業の割合をみたものである。企業数は国内企業が多いものの、輸出額、売上高では外資系企業が圧倒的な比重を占めている。

これらの資料から、シンガポールの企業経済、とりわけ製造業部門における外資系企業支配の構図が確認できるであろう。

(注1) けれども金融業の場合、外資系企業には国

第4表 シンガポールの企業(除金融)上位100社の国別内訳 (1984年)

国名	企業数
シンガポール企業	(47)
政府系企業	15
民間企業	32
外資系企業	(50)
日本	16
イギリス	9
アメリカ	9
マレーシア	6
西ドイツ	2
イタリア	2
オランダ	1
オーストラリア	1
ヒンシュタインド	1
インド	1
スウェーデン	1
スイス	1
韓国	1
不明	(3)
計	100

(出所) 第2表と同じ。

資料

第5表 製造業におけるローカル企業と外資系企業の比較 (1985年)

(カッコ内%)

	企業数	従業員数	売上高(100万S\$)	輸出額(100万S\$)	給与(100万S\$)
ローカル企業	2,767(79.0)	118,044(46.6)	11,417(29.7)	4,324(17.8)	1,722(42.7)
外資系企業	737(21.0)	135,466(53.4)	26,968(70.3)	19,952(82.2)	2,313(57.3)
計	3,504	253,510	38,385	24,276	4,035

(出所) Singapore, Department of Statistics, *Report on the Census of Industrial Production, 1985*, シンガポール, 1987年より作成。

(注) 従業員10名以上の企業のみ対象。

内市場での活動が制限されたオフショア銀行, 等が多く, 上位20社の割合が示すほどには国内企業の比重は低い点に注意を要する。

II 政府系企業集団

政府系企業は, 第2表の全企業(除金融)ランク上位100社に入った国内企業47社のうち15社を占める。また同ランクの第1位から第4位までを独占するなど, その企業力は外資系企業に少しも劣らず, 他方ローカル民間企業を圧倒している。政府系企業を一つの企業集団とみれば, これらはシンガポールにおける最大の企業集団を形成している。

シンガポールの政府系企業は分類すると,

- (1) 政府の法令で設立され, 政府省庁に付属して行政・公益事業を独占的に行なう準政府機関 (statutory board)
- (2) 民間企業と同じように設立され, 商業活動を行なう政府系企業 (government-linked companies) (注1)の二つのタイプがある。

(1)の準政府機関は, 10省に設置され全部で39機関ある(注2)。これらはさらに, (i)社会・教育機関(例, シンガポール国立大学), (ii)行政機関(例, 経済開発庁 [EDB]), (iii)公益事業と商業事業を兼ねた機関(例, 公益事業庁 [PUB]), の3タイプに分けられ, (iii)は(2)タイプの政府系企業に近い。

(2)の政府系企業は, 第6表にあるとおり総数608社, 実数で505社あり, 政府の持株会社(Temasek Holdings)がその90%以上を所有する。

本稿で扱う政府系企業は, 断わりのない限り(2)タイプの企業を指している。

製造業部門を中心にして数多くの政府系企業が設立されたのは以下のような理由による。すなわち, (i)1960年代初め工業化の開始時に, 民間企業は商業・金融資本型

第6表 政府系企業数 (1986年)

所有機関	企業数
省	2
(持株会社) テマセク シエン M N D	475 43 20
(準政府機関) 港 湾 庁 ジュロン開発公社 その 他	20 17 31
計 (総数) (実数)*	608 505

(出所) Public Sector Divestment Committee, *Report*, シンガポール, 1987年, 18ページ。

(注) * 一つの企業を政府の複数機関が所有している場合の重複をひいた後の企業数。

で, 工業資本型は皆無に等しかった, (ii)そのため多額の資本を必要としリスクが大きい業種では政府が主導する必要があった, (iii)現地企業との合弁で進出を希望する外資系企業に対し政府がパートナーとなる必要があった, などである。

第7表は主要政府系企業の一覧である。これを見ると政府系企業は, 製造業部門だけでなく民間企業による競争の激しい金融・サービス業部門にも進出して, 全産業にわたる巨大な企業集団を形成しているのがわかる。製造業部門企業の多くは1960年代に設立され, 業種は石油精製, 造船など重化学工業が多い。外資との合弁企業はパートナーのほとんどが日本企業となっている。金融・サービス業部門は, ほぼ各業種に一つの政府系企業の割合であるが, そのほとんどが業界を代表するトップ企業である。

これら政府系企業の活動・運営にみられる特色は, 第1に企業の高利潤性にある。シンガポール航空(SIA), シンガポール開発銀行(DBS)などの代表的政府系企業

第7表 主要政府系企業 (1986年)

第2表でのランク	企業名	業種	設立年	政府の所有比率	外資パートナー
	[製造業部門]				
51	* Cerebos	食 品	1968	(45%→売却)	イギリス 55%
84	Sugar Industry of Singapore	製 糖	1963	40%	日本 16.8%
2	Singapore Petroleum	石 油	1969	DBS	
	Petrochemical Corporation of Singapore	石 油 精 製	1977	48% DBS 2%	日シ石化 50%
	Philips Petroleum Singapore Chemicals	石 油 精 製	1980	25%	フィリップス 60%
30	Polyolefin	石 油 精 製	1980	25% DBS 5%	
77	* UIC	化 学 品	1963	(11%→売却)	日本 70%
22	* NISM	製 鉄	1961	DBS 19%	
66	* Jurong Engineering	エ ン ジ ン ニ ア	1971	DBS 24%	石川島播磨重工 24%
	* Acma Electrical Industries	家 電	1965	12% POSB 10%	
57	Hitachi Electric Devices	ブ ラ ウ ン 管	1978	15% EDB 15%	日立 70%
	Chartered Industries of Singapore	武 器 ・ コ イ	1967	100%	
	Singapore Technology Corporation	武 器	1983	100%	
4	* Keppel Corporation	造 船	1968	68%	
	Far East Livingston Shipyard	造 船	1967	Keppel 62%	
	* Jurong Shipyard	造 船	1963	43%	
	Mitsubishi Singapore Heavy Industries	造 船	1973	49%	石川島播磨重工 53% (三菱重工51%→売却)
70	* Sembawang Shipyard	造 船	1968	74%	
27	Resources Developmnet Corporation	造 設 資 材	1976	100%	
	[金融・サービス部門]				
3	* Neptune Orient Lines	海 運	1968	62%	
34	* Straits Steamship	海 運	1890	Keppel 82% (1983年買収)	
17	* Intraco	貿 易	1968	27% DBS 16%	(UIC 18%→売却)
92	Singapore Pools	宝 庫	1968	100%	
	* DBS	銀 行	1968	48%	
	DBS Land	不 動 産	1978	DBS 100%	
	* Insurance Corporation of Singapore	保 険	1969	DBS 52% Intraco 20%	
	Temasek Holdings	持 株 会 社	1974	100%	
	Sheng-Li Holdings	持 株 会 社	1974	100%	
	MND Holdings	持 株 会 社	1976	100%	
1	* SIA	航 空	1972	63%	
	* Singapore Bus	バ ス	1973	50% プラス?	
	Van Ommern Terminal	倉 庫	1980	PSA 26% Intraco 10%	オランダ 51%
	Raffles City	不 動 産	1979	32% DBS 33% SIA 5%	OCBC 24%

(出所) Public Divestment Committee, Report, シンガポール, 1987年/筆者調査より作成。

(注) (1) * 印はシンガポール証券取引所上場企業。

(2) 政府の所有比率欄で、所有機関の表示がないものは持株会社が所有。

は、常に高利潤企業ランクのトップクラスに名を連ねている。高利潤性はこれらの政府系企業に限らず、むしろそれ以上に準政府機関の公益独占事業体である(iii)タイプの機関に、その特徴が顕著に見られる。第8表は、準政府機関と全企業の高利潤上位10機関(社)を比較したものである。準政府機関の利益は、外資系企業を上回るだけでなく政府系企業のそれよりもはるかに高い。ここからシンガポールにおける政府事業の一つの特性がみて

とれよう。

第2は政府の企業経営哲学とも言うべきもので、政府系企業は民間企業と同様に、企業合理性、独立採算性を原理に運営されている(注3)。

第3は政府系企業の経営者に政府のトップ官僚、民間の有力企業家を登用して企業の経営をゆだねている点にある。一例を挙げると、大蔵省事務次官のJ・ピライ(J. Pillay)は、シンガポール航空会長、シンガポール

第8表 準政府機関とシンガポールの企業の高利潤上位10社

(単位: 100万S\$)

ランク	準政府機関	1984/85 ¹⁾	1985/86 ¹⁾	企業	国	業種	1984 ²⁾	1986 ³⁾
1	通貨庁*	836.1	957.9	Sundstrand Pacific	アメリカ	航空機部品	209.3	
2	電電公社	366.2	314.7	UOB	シンガポール	銀行	146.0	99.0
3	通貨委員会	346.4	846.1	SIA	シンガポール	航空	140.2	285.0
4	港務局	329.6	242.2	OCBC	シンガポール	銀行	125.1	101.0
5	公益事業局	216.4	294.2	DBS	シンガポール	銀行	124.3	86.2
6	都市再開発局	137.8	49.1	Tandon	インド	コンピューター部品	116.7	
7	ジュロン開発公社	122.9	68.6	Hewlett-Packard	アメリカ	半導体	68.0	
8	郵便局貯金銀行	100.2	52.4	Seagate Technology	アメリカ	コンピューター部品	53.2	
9	航空局	50.7	90.3	OUB	シンガポール	銀行	49.2	34.2
10	中央積立基金	35.1	28.4	GE TV & Appliance	アメリカ	テレビ	45.7	
	計	2,537.2	2,943.9				1,077.7	

(出所) 1) *Singapore Business*, 1987年7月, 69ページ。

2) Datapool, *The National Directory of the Largest Singapore Companies*, シンガポール, 70ページ。

3) *Singapore Business Yearbook*, 1987, シンガポール, 76~77ページ。

(注) * 中央銀行に相当する機関。

通貨庁(MAS)長官を兼ね、華連銀行(OUB)会長のリエン・インチョウ(Lien Ying Chow)は、イントラコ(Intraco)会長、シンガポール・プレス・ホールディング社(SPH)会長を兼ねている。

以上みたように、広範囲な業種にわたる政府系企業の進出・活動(とりわけ商業部門)は、民間企業からの不満・批判の対象であった。そのため近年政府は、一部政府系企業の民営化を検討し始めている(注4)。

(注1) 政府の諮問機関である「政府系企業民営化検討委員会」は、1987年2月に出した報告書の中で、一般的に公営企業、国営企業と呼ばれている政府所有の企業を“government-linked companies”(GLC)と呼んでいる。本稿ではこれを「政府系企業」と訳して用いる。

(注2) Singapore, Ministry of Communications and Information, *Singapore Government Directory*, シンガポール, 1987年。

(注3) この点に関し、シンガポール政府との合併事業、ジュロン造船所を運営した日本側責任者は、日本の公営企業と比較しながら次のような興味深い発言をしている。「(シンガポールの準政府機関は——引用者)日本と違って非常に決算というものを重視している。例えば、日本だと役所は予算主義でやって、予算が決ったらその仕事をやって、その予算通りに行けばよろしいという形ですが、シンガポールの場合は決算が良くないといけない。企業に近い形で運営されている。……役所ですらこんな感じですから、国営企業と

いえども、非常に企業としての運営に重点が置かれています。日本ではお金を出しているのは国営企業だと思いがちなのですが、私が以前やっていたジュロン・シップヤードも半分はシンガポール政府が出資していた。しかし、いわゆる国営企業という印象や形は全然ない。国営ではあるけれど、あくまでマネジメントは民間的な考え方です。日本の国営・国有企業とは全く違うわけです」(『国際経済 シンガポール特集』国際評論社 1987年 51ページ)。

(注4) 政府は、(1)もはや政府系企業を必要としない商業部門からの撤収、(2)証券業界の育成、活性化、(3)民間企業との競争回避ないしは減少、を目的に、いくつかの政府系企業の民営化を検討し、一部実行に移している。Singapore, Public Sector Divestment Committee, *Report*, シンガポール, 1987年, 120ページを参照。

III 華人系企業集団

それでは、シンガポールの民間上位企業では、どのような企業集団が形成され、その構図はどうなっているのかみてみたい。

第9表は、株式時価総額によるシンガポール証券取引所上場企業上位100社のうち、シンガポール民間企業(注1)である25社と、第2表にリストアップされた民間企業32社を組み合わせたものである。株式時価総額ランクにリストアップされた25企業のうち19企業が第2表でも

第9表 シンガポール証券取引所、株式時価総額によるシンガポール民間企業上位25社(1986年)

ランク	第2表 でのラ ンク	企 業	業 種	設立年	所 有
1	2	OCBC	銀行	1932	リー家
	12,59	SPH	新聞	1984	OCBC (23.8%)
	4	F & N	ソフト・ ドリンク	1883	1957年 イギリス→OCBC (31%)
	6	Straits Trading	す ず	1887	1965年 イギリス→OCBC (28%)
	7	Malayan Breweries	ビール	1931	イギリス→OCBC (48%)
	9	Great Eastern Life Assurance	保険	1908	イギリス→OCBC (45%)
	17	Wearne Brothers	貿易	1912	イギリス→OCBC (29%)
	25	Robinson	デパート	1920	イギリス→OCBC (30%)
3		UOB	銀行	1935	ウィー家
	14	Haw Par Brothers International	貿易	1960	1974年 オー一族→UOB (32%)
	21	UO Land	不動産	1963	UOB (34%)
	22	ICB	銀行	1953	1987年 タン家→UOB (87%)
5		OUB	銀行	1949	リエン・インチョウ
	13	OU Enterprise	ホテル	1964	OUB (40.3%)
10	14	Goodwood Park Hotel	ホテル	1929	ター・テクプア (1968年取得)
	73	Hotel Malaysia	ホテル	1929	グードウッド・パーク (53%) (1975年取得)
11		Hong Leong Finance	ファイナ ンス	1966	クエック一族
	8	City Developments	不動産	1963	HL
*	10	Hong Leong Corporation	貿易	1982	HL (100%)
*	63	Hong Leong Industries Manufacturing	建設資材	1963	HL (100%)
12	80	Singapore Land	不動産	1963	タオ・シンビー
15	77	UIC	化学	1963	1983年 政府→ウィー・ホンリョン (23%)
16		Tat Lee Bank	銀行	1973	ゴー・チョイコク
18		Chuan Hup Holdings	海 事	1970	ペー兄弟 (34%)
19	55	YHS	ソフト・ ドリンク	1938	ヨー一族 (40%プラス)
20	16	C & C	自動車販 売	1899	チュアー一族 (36%)
23		Prima	製 粉	1961	チュン家
24	19	Metro Holdings	デパート	1957	オン・ジョーキム
*	38	Ngo Chew Hong Edible Oil	食用油	1976	チエオ家
	43	Hwa Hong Corporation	食用油	1952	オン家
*	52	Pacific International Lines	海 運	1967	チャン・Y・C
*	73	Sum Cheong Piling	建設		
	75	Sim Lim Investments	不動産	1963	スーン・ベンヤム
	78	Lum Cheong	建設		ラム家
	86	Lee Kim Tah Holdings	建設	1932	リー家
*	89	Aik Siong Trading	貿易		
	96	Jurong Cement	セメント	1973	ラムスーン社(ワン家)と タセクセメント社(タン家)の合弁
	98	Lim Kah Ngam	建設	1961	リム家

(出所) Singapore Business Yearbook, 1987/Datapool, The National Directory of the Largest Singapore Companies/筆者調査により作成。

(注) (1) * 印はシンガポール証券取引所非上場会社。

(2) 所有欄のかっこ内は株式所有比率。

(3) SPH は、1984年末、Times Publishing, Straits Times Press, SNPL が合併してできた新会社。

リストアップされており、第9表はシンガポールの民間上位企業をほぼ網羅しているとみなせるであろう。

第9表に登場した企業自体がすでに一つの企業集団を形成し、その中核企業となっているが、表からうかがえ

るように、この上位企業のなかでさらに企業の系列化がなされている。第9表に登場した企業(集団)を、金融グループと製造業関連グループに分け、まず前者グループの中核企業をとりあげ、その創設者の事業歴、企業集

団の形成過程・体制をみてみよう。

1. 金融企業集団

<華僑銀行>(注2) (Oversea-Chinese Banking Corporation=OCBC)

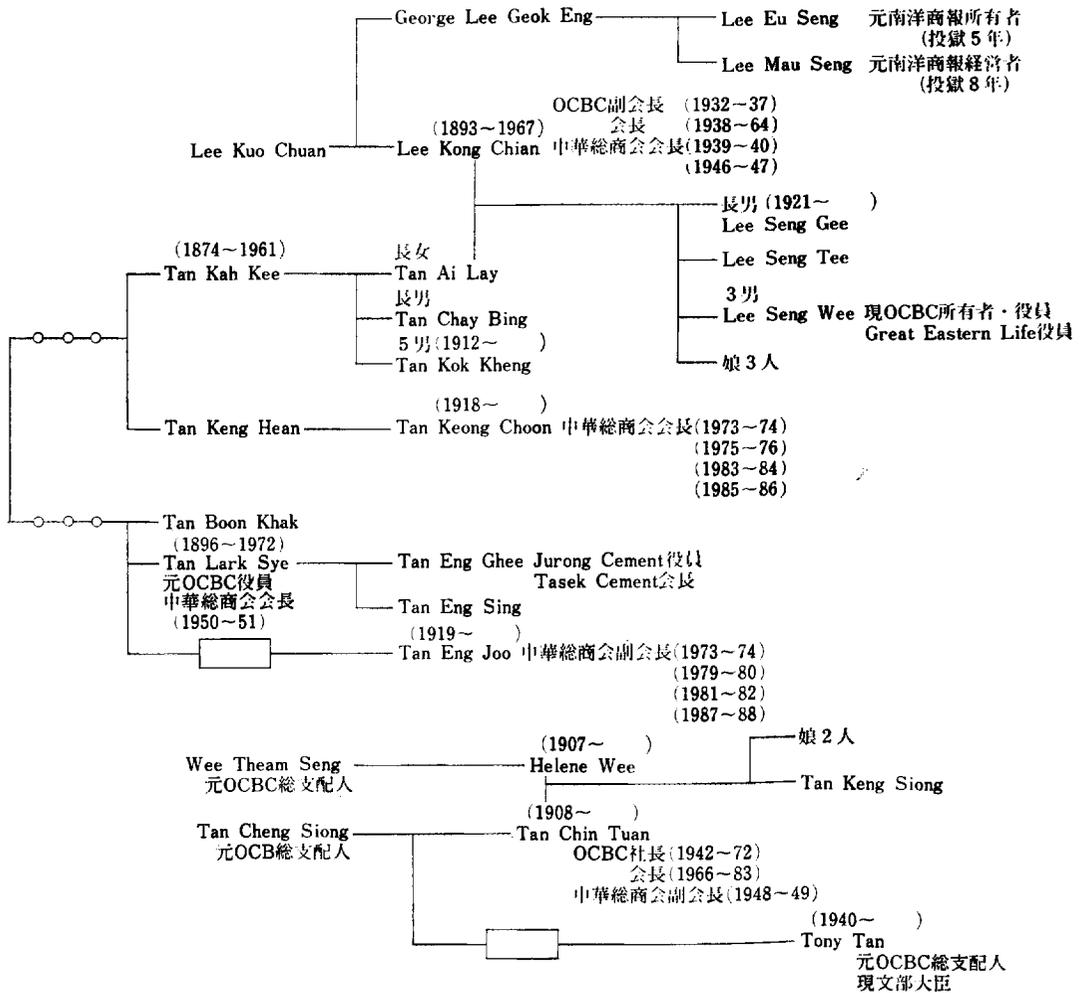
OCBC は、1932年末ローカル華人銀行の華商銀行(1912年設立)、和豊銀行(1917年設立)、華僑銀行(1919年設立)の3行が、世界恐慌による不景気に対処するため合併して誕生した。

合併以前の3行には、ゴム、貿易、海運などの家族事業で財を成し社会的地位を築いた多くの華人企業家が、その設立・経営にかかわっていた。設立時のOCBCは、

すでにローカル最大の銀行であり、有力福建人企業家の共同事業体でもあった。けれどもやがてこれがその中の1人、リー・コンチェン (Lee Kong Chian) の所有銀行となっていく。

リーは、1893年中国に生まれ、シンガポールに渡って学校教師を務めた後、1916年に当時の有力福建人企業家タン・カーキー (Tan Kah Kee) のゴム会社に加わり、その才能を認められて20年にタンの長女と結婚する。1927年義父のタンの会社から独立して自分のゴム会社 (Lee Rubber) を設立。これを出発点として、事業はパイナップル、製材、ビスケット、製氷などの業種にも拡

第1図 リー・コンチェン、タン・チントウアン一族の家系



(出所) 筆者作成。

りが、リーはゴム会社を中心に大戦をはさんだ時期に一大家族経営企業王国を築き上げた。

華商銀行の副会長だったリーは、3行合併の推進役を務め、合併後はOCBCの副会長(1932~37年)となり、1938年から戦後の64年まで会長に就いて、家族事業の資本をもとにOCBCの筆頭所有者となる。またリー一家企業集団、OCBC会長の地位を背景に、シンガポール華人社会の指導者ともなり、1939~40年、46~47年の2期、中華総商会会長を務めた(第1図参照)。

リーは、1964年にOCBC会長を辞め、67年に亡くなる。リーの退任後は、1965年に3男のリー・センウィー(Lee Seng Wee)がOCBC役員となり、現在は役員会会長を務め、父を継いでOCBCの実質的な所有者となっている。

このように、戦後期OCBCの所有はリー親子の手にあるが、他方経営はタン・チントゥアン(Tan Chin Tuan)の手中にあった。すなわち戦後期のOCBCは、リー家の所有、タンの経営と、所有と経営が分離した珍しいケースと言える。

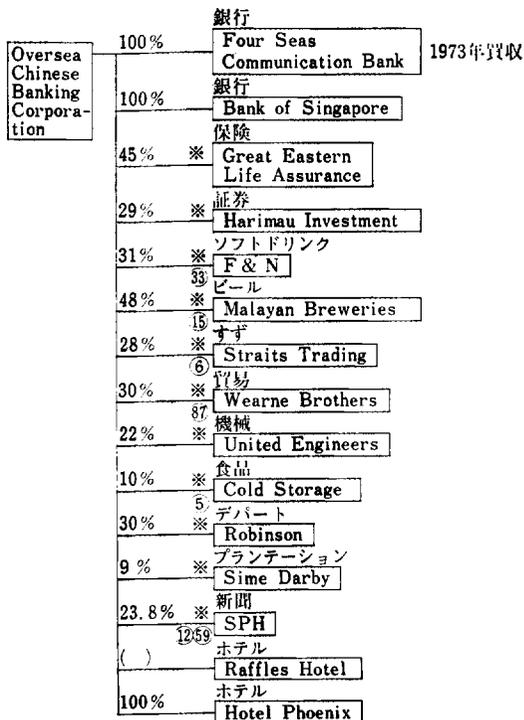
タンは1908年シンガポールに生れ、OCBCの前身華僑銀行の総支配人を父に、OCBCの総支配人を義父に持つ(第1図参照)。英語中学を卒業した1925年に17歳で華商銀行に一銀行員として入社し、合併後の32年からはOCBCの不動産業子会社(Eastern Realty Company)の経営にあたる。第2次大戦中は、ボンベイからOCBCの資産を管理し、戦後の一時期(1945~55年)は、イギリス植民地政府の現地代表委員を務めた。

タンは、1942~72年の約30年間OCBC社長(managing director)を務め、リー退任後の66年から83年まで会長に就いて、戦後期OCBCの経営権を一手に握った。このように戦後のOCBCに君臨したタンの最大の功績は、在任中の1950、60年代に、イギリス系の大企業が現地化の方針を打出した時に、次々とフレーザー & ニュープ、ストレーツ・トレーディング、などの株式の一部を取得してOCBCの支配下に組み入れたことである。これによりOCBCは、金融部門だけでなく製造業、サービス業部門にわたるシンガポール、マレーシア地域最大の企業集団となった(注3)。

第9表、第2図にあるように、現在OCBCは植民地期を代表した旧イギリス系企業の株式を10~50%近く所有しており、シンガポール証券取引所に上場されている、株式時価総額によるシンガポール民間企業上位10社のうち、実にその半分を系列下に収めているのである。

OCBCグループのもう一つの際立った特色は、リー

第2図 OCBCの主要企業集団(1987年)



(出所) OCBC, *Annual Report, 1986*, シンガポール, 1987年/*Far Eastern Economic Review*, 1983年10月6日より作成。

- (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の株式所有比率。
 (3) 企業名の前のマル数字は第2表のランク順位。

・コンチェン=タン・チントゥアンを軸としてグループに係わる華人企業家のそうそうたる顔ぶれにある。第1図に示したごとく、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・カーキーとつながり、このタンと南洋大学の創設者タン・ラークサイ(Tan Lark Sye)は4代先の先祖を同じにしている。

OCBCグループのうち、リー、タン・ラークサイ、タン・カーキーの甥タン・キョンチュン(Tan Keong Choon)の3人は、それぞれ中華総商会会長に、タン・チントゥアンとタン・ラークサイの甥タン・インジュー(Tan Eng Joo)は副会長になっており、OCBC集団は、戦後期シンガポール華人社会の指導者的地位を占める。

この他にも戦後期のOCBC役員には、タン・ラークサイと並んで、映画業のショー・ランミー(Shaw Run Me)が名を連ねた。また「ホテル王」クー・テクブア

(Khoo Teck Puat) (後述) は25年ほどOCBCで働き、タン・チントゥアンの甥で現文部大臣のトニー・タン(Tony Tan)は、政治家になる直前OCBC総支配人を務めている。そして元シンガポール通貨庁(MAS)長官のヨン・プンハウ(Yong Pung How)を現会長に持つなど、OCBCグループは戦後期シンガポールの有力企業家・指導者を輩出している。

けれども1970年代以降のOCBCは、グループの一層の拡大よりも保守的な経営方針に固執したため、70年代末になると銀行部門でDBS、UOBに抜かれて業界3位に転落するなど、かつての栄光にかげりを見せている。

<大華銀行>(注4)(United Overseas Bank=UOB)

UOBは1935年、ウィー・ケンチェン(Wee Kheng Chian)らシンガポール、サラワク地域の華人企業家により、当初は大華銀行(United Chinese Bank)の社名で設立された。OCBCが、設立時からシンガポールを代表する華人企業であったのに対し、UOBは小さな銀行としてスタートするが、設立者ウィーの四男で現会長のウィー・チョーヤオ(Wee Cho Yaw)が経営を引き継いでから急成長を遂げた。

ウィー・チョーヤオは、1928年中国に生まれ、シンガポールの華語中学を卒業した後、ウィー家の家族会社(Kheng Leong Company)でペッパー、ゴムの貿易に従事する。1958年父が会長を務めるUOBに役員として加わり、60年社長、74年父に代わって会長となる。この間シンガポールがマレーシアから分離独立した1965年に、社名は現社名のUOBにかわる。

1960年代中頃までのUOBの業務は、対インドネシア産品貿易への資金融資が主で(貿易部門融資の70%ほど)、そのため63~65年のインドネシアの「マレーシア対決政策」期に業務は苦境に陥る。この経験からその後は事業の多角化を図っていく。

まず1971年オー(Aw)家設立の崇僑銀行(Chung Khiaw Bank)を買収したのをはじめに、73年利華銀行(Lee Wah Bank)を買収してトップ銀行への足場を築き、さらにフェバー・ユニオン社(Fabor Union)も買収してユナイテッド・オーバーシーズ・ランド(United Overseas Land)と改名、74年にはイギリスのブローカーに買収されていたオー一族の中核企業ホーパー・ブラザーズ(Haw Par Brothers International)の株式の一部を取得(81年に32%まで増やしUOBの系列企業とする)、76年には系列下の三つのファイナンス会社を合併してユーオーファイナンス(UO Finance)を新たに設立していった。さらに、1984年には遠東銀行(Far Ea-

stern Bank)、87年夏には工商銀行(Industrial and Commercial Bank)をそれぞれ買収する(第3図参照)。

このようにUOBは、1970年代に企業を買収・合併を通じて急成長し、銀行以外にも事業を拡げ、金融部門を中心とした企業集団を創り上げた。1970年代後半には、銀行の支店網を海外にも拡げ、70年代末になるとOCBCを抜いてシンガポールのナンバーワン銀行の地位を獲得する。

UOBグループは、1965年の分離独立以降目ざましい成長を遂げたシンガポール工業化の進展とともに、成長・拡大し、70年代後半以降は、シンガポール経済の国際化とともに銀行部門も国際化するなど、シンガポールの経済発展と同じ軌跡をたどっていったのである。

1960年にUOBの社長となって父親から経営を引き継いだ後、短期間の間にUOBをシンガポール有数の金融企業集団に創り上げたウィーは、1969~70年、71~72年、77~78年の3期中華総商會会長を務め、戦後期を代表する華人企業家の1人となっている。

<華連銀行>(注5)(Overseas Union Bank=OUB)

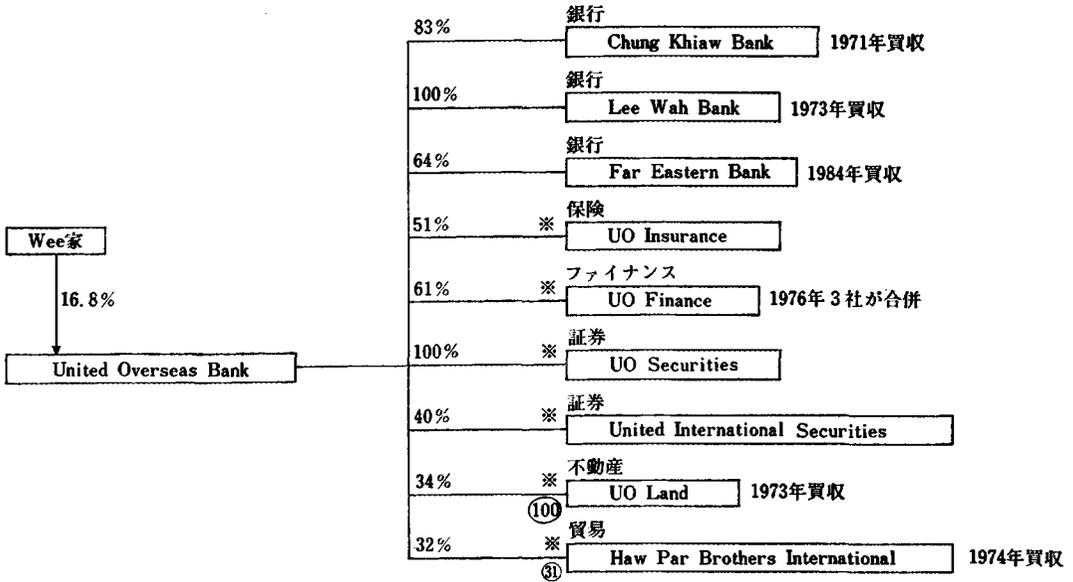
OCBC、UOBが戦前期に設立されたのに対し、OUBは戦後スタートする。

OUBの創設者リエン・インチョウ(Lien Ying Chow)は、1906年中国の潮州に生まれる。10歳の時に繊維関係の商売をしていた父親を亡くしたリエンは、香港でしばらく働いた後、1920年14歳の時にシンガポールに渡り店員として働きはじめる。1926年に仲間と共同で船舶雑貨商(Asia Ship Chandler)を設立、この年に最初の結婚をする。

1929年になると貿易会社(Wah Hin & Company)をパートナーシップで設立し(後にパートナーは手をひく)、これがリエンの家族事業の中核企業となる。1941~45年の期間中華総商會会長を務め、戦時中は中国に避難し、そこで華僑送金の仲介を目的に銀行(Overseas Chinese Union Bank)を設立する。戦後シンガポールに戻り、戦時中の銀行を継承する形で1949年200万シンガポールドルの資本金でOUBを設立し、副会長兼社長となる。

1966年になると長年の夢だったマングリン・ホテル(OU Enterprise)を設立してホテル業にも進出し、68年にはOUBの会長兼社長となる。他方シンガポールがマレーシアから分離した直後の1966~69年駐マレーシア大使となり、その後政府系貿易会社イントラコ(Intraco)会長、巨大新聞会社(Singapore Press Holding)の初代会長に就くなど、リエンはシンガポール経済界のトップ指導者の一人となった。

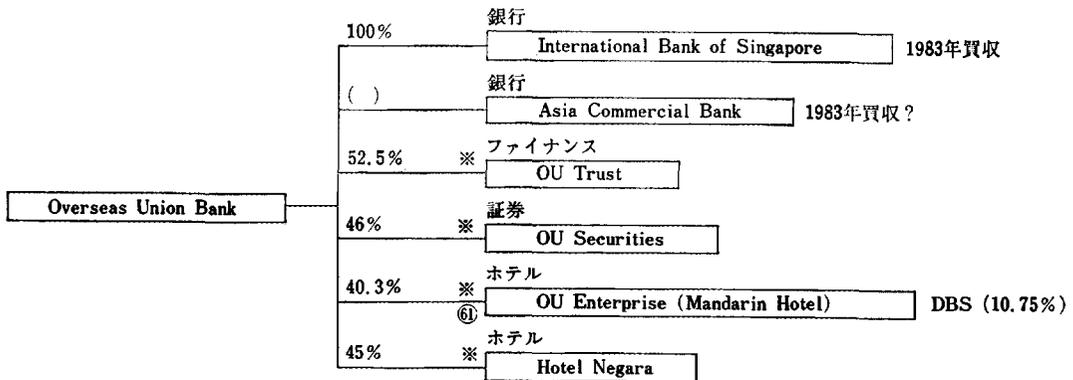
第3図 UOBの主要企業集団(1985年)



(出所) 大華銀行『大業華年：50周年記念 1935～1985』シンガポール 1985年/Stock Exchange of Singapore, *Companies Handbook of Singapore 1984/85* より作成。

- (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第2表のランク順位。

第4図 OUBの主要企業集団(1986年)



(出所) OUB, *Annual Report, 1986*, シンガポール, 1987年より作成。

- (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OUBの株式所有比率。
 (3) 企業名の前のマル数字は第2表のランク順位。
 (4) ACBは1983年に OUB 系列に入ったと思われるが、OUB 86年度年報の同グループ系列企業を示した図の中に含まれてはいない。

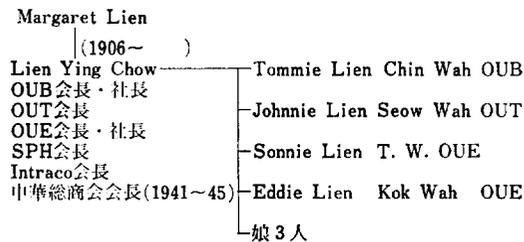
3大銀行企業集團のうち、OUB グループは後発のため企業集團の規模(第4図参照)は、OCBC、UOBグループに較べると小さいと言える。戦後リエンは再婚し、第5図にみられるように息子たちを OUB グループの主要企業に配置して家族による経営体制を創り上げている。OUB の所有をみると、リエン個人は株式の0.03%しか所有していないが、リエンの家族企業(Wah Hin & Company)が24.57%を所有して筆頭株主となり、さらにリエンが会長・社長のUOEが12.8% (第2位)を所有するなど、リエン家による所有・支配体制ができ上がっている。

<ホンリョン>(注6)(Hong Leong=HL)

HL グループは、これまでの3大銀行企業集團に較べると歴史は浅く、戦後の1960年代に抬頭してきた新興企業集團である。

HL グループの創業者的役割をはたした中心人物は、4人兄弟の長兄であるクエック・ホンブン(Kwek Hong Png)である。彼は1928年16歳で中国からシンガポール

第5図 リエン家の家系



(出所) 筆者作成。

に渡って建設資材会社で働きはじめ、40年に兄弟で雑貨商(Hong Leong Company)を設立する。

クエック兄弟はこの後1950年代後半に製造業、建設資材業に事業を上げたが、HL グループの基礎は、日本企業との合弁事業で築かれた面が大きい。第10表にあるように、HL グループは三井物産を中心に日本企業と多くの合弁企業を設立している。

まず1959年、小野田セメントのエージェントとなり、62年に製造業では日・シ間最初の合弁会社であるセメント工場を設立する。これがシンガポールの工業化、公共住宅(HDB)建設にとまなう建設資材の需要拡大の波にうまく乗り、HL グループの事業は拡大の一途をたどってゆく。

すなわち1960年代には開発・不動産業、70年代に金融業へと事業を拡大して、3大銀行企業集團と並ぶ企業集團を創り上げていった。

第6図のごとくHLグループの企業集團は、業種・部門・国ごとに体系的に系列化されているのが特徴である。グループの中心企業は部門別に4社あるが、この中では1966年設立のファイナンス会社(Hong Leong Finance)が、グループ全体の中核企業の役割をはたしている。

他方、非上場企業の貿易会社(Hong Leong Corporation)の1984年度売上高が6億4700万シンガポール・ドルで、第2表のシンガポール全企業売上高ランクの第10位、その子会社(Hong Leong Industries Manufacturing)が第63位となっており、HLグループは製造業部門にもかなりの実力を持っていると推測できる。

グループ企業の所有と系列をみると、株主が一族に制

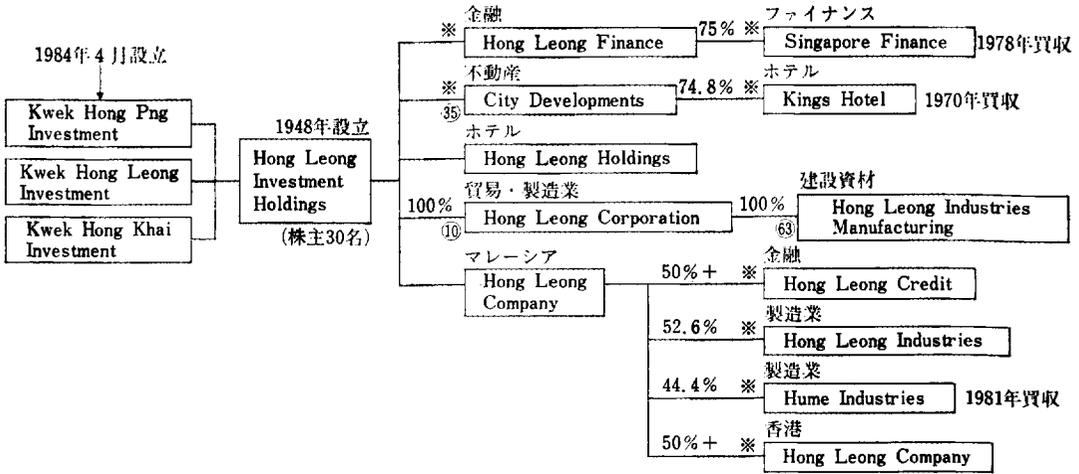
第10表 HLグループと日本企業の合弁事業(1986年)

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%)
1962	Singapore Cement Manufacturing	セメント	HL Company (33.33%)	三井物産 (33.33%) 小野田セメント (33.33%)
1963	United Industrial Paper Products Manufacturing	紙袋	HL Corporation (48%) Kwek Hong Png (4%)	三井物産 (33.33%) 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%)
?	Rheem (Far East)	ドラム缶 金属容器	HL Corporation (60%) HL Enterprises (15%)	三菱商事 (25%) (1986買収?)

(出所) 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧 1987年版』より作成。

(注) 企業名の後のかっこ内数字は株式所有比率。

第6図 HLの主要企業集団(1985年)



(出所) Far Eastern Economic Review, 1985年12月5日より作成。

- (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第2表のランク順位。

限される持株会社(Hong Leong Investment Holdings)が、各部門の中心企業を所有し、マレーシアの中核企業(Hong Leong Company)が、香港のグループ企業を統轄する。

企業集団の経営は、第7図に示したように一族メンバーが各企業の経営に配置されているが、そのなかでも、クエック・ホンブン、レンベン(Kwek Leng Beng)親子とクエック・ホンライ(Kwek Hong Lye), レンチャン(Quek Leng Chan)の親子が中心的役割を握っている。グループの地域別経営は、シンガポールの企業をクエック・レンベンが、マレーシア、香港の企業をクエック・レンチャンが分担する体制となっている。けれどもグループ企業の最終的な経営権は、クエック・ホンブン、レンベン親子の手にあると言える。

2. 4大金融企業集団の支配の構図

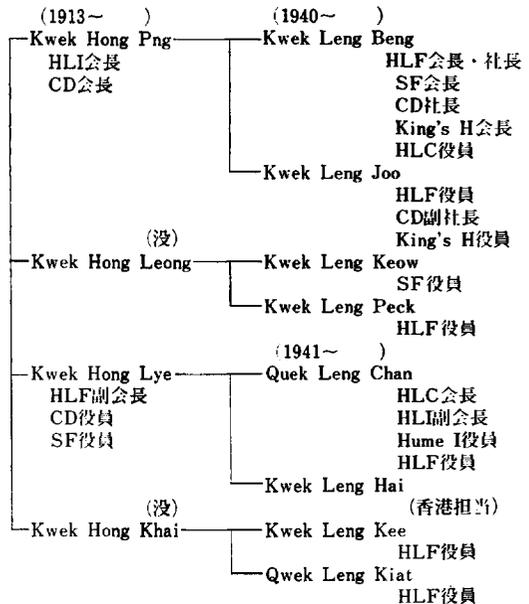
シンガポールの銀行業界は通常、政府系のシンガポール開発銀行(DBS)とOCBC, UOB, OUBの4行が、「4大銀行」と呼ばれている。けれどもシンガポールの華人系企業集団の視点からするならば、この3大民間銀行グループとHLグループ(注7)が、「4大金融企業集団」を形成し、かつこの4大グループが製造業部門も含めたシンガポールの華人系企業集団の頂点に立っていると言える。

その支配の構図は以下ようになる。

- (1) シンガポールの民間銀行12社は、一つの銀行を除

き、第11表のように3大銀行に系列化され、3大銀行の支配体制ができ上がっている。残る1行もやがて

第7図 クエック一族の家系



(出所) Far Eastern Economic Review, 1985年12月5日/Stock Exchange of Singapore, Companies Handbook of Singapore 1984/85 より作成。

資料

第11表 3大銀行のローカル銀行系列化(1984年)

銀行(グループ)	1984年総資産額(100万S\$)
DBS	11,369.4
UOB グループ	10,425.1
UOB	(6,873.9)
Chung Khiaw Bank	(2,501.8)
Lee Wah Bank	(857.1)
Far Eastern Bank	(192.3)
OCBC グループ	7,023.7
OCBC	(6,233.7)
Four Seas Communication Bank	(595.9)
Bank of Singapore	(194.1)
OUB グループ	7,294.1
OUB	(5,778.6)
International Bank of Singapore	(887.2)
Asia Commercial Bank	(628.3)
Tat Lee Bank	1,676.6
Industrial & Commercial Bank	1,047.4
計	38,836.3

(出所) 李繩毅「本地銀行対新加坡経済発展的貢献」(新加坡中華総商会『八十周年記念特刊』シンガポール 1986年) 250ページ。

(注) ICB は1987年, UOB に系列化された。

は系列化される運命にあらう。

- (2) 4大金融企業集団は、銀行、ファイナンス会社を中核企業に、第2, 3, 4, 6図のごとく、金融部門を中心に不動産、ホテル、製造業関連業にわたって、シンガポール証券取引所の上場企業をグループ内に組み入れた体系を創り上げている。
- (3) 銀行部門だけを見ると、「3大銀行グループ」の中では、1970年代初めまで続いた OCBC の支配が崩れ、UOB がナンバー・ワン銀行に躍進するなど順位の変動がみられる。
- (4) しかし企業集団としての OCBC の最大の特色は、金融部門での系列化がやや弱いものの、株式所有を通じた旧イギリス系有力企業の支配にある。この点でシンガポールの企業界に君臨する OCBC の地位と支配は圧倒的なものである。
- (5) 4大金融企業集団の所有者(家族)は、第12表に

示したように、グループの中核企業である公開会社の銀行、ファイナンス会社を支配する一方で、一族だけで所有・経営を行ない続ける非公開会社の家族企業を所有し続けている。

- (6) 4大金融企業集団以外でも、達利銀行(Tat Lee Bank)、商工銀行(Industrial and Commercial Bank)が金融部門を中心に事業の多角化、企業の系列化を行なって企業集団を創り上げている。けれども4大グループに較べるとその規模は小さい。しかし企業集団の形成過程、所有・支配の様態は、4大グループの場合とほぼ同じである。

3. 製造業関連企業集団

次いで製造業関連部門における有力華人系企業集団の事例をいくつかみてみたい。

<ヨー・ヒャップ・セン>(註8)(Yeo Hiap Seng=YHS)

YHS の事業は、1901年廈門で始められた醬油製造の家族事業からスタートする。1938年には、父親の家業を継いだ兄弟がシンガポールに移り、そこで家業を継続して資本金150シンガポール・ドルで醬油製造工場を始め(YHS Sauce Manufactory)。戦後になるとイギリスに留学したアラン・ヨー(Alan Yeo)等、第3世代が家業に加わり、近代技術・経営を持ち込む。YHS は製造品を醬油の他に、缶詰、ソフト・ドリンクにも拡げ、他方ペプシ、味の素、デルモンテ、等のエージェントとなって急成長を遂げる。そして YHS は醬油製造工場から総合食品メーカーへと転換し、イギリス系の F & N (OCBC の系列企業となる)に次ぐ業界第2位の地位を築く。

1960年代後半から、マレーシア、香港などアジア各地に進出して生産工場を設け、70年代後半には、技術を求めて先進国にも進出するなど、多国籍企業化していった。現在 YHS は、アジア地域に7カ所の生産工場を持ち、アジア・欧米諸国に製品を輸出している。シンガポール市場の売上構成は、ソフト・ドリンク80%、缶詰15%、ソース5%で、マレーシア市場では、缶詰50%、ソ

第12表 金融企業集団の中核企業と所有者の家族企業

所有者	グループ中核企業	設立年	家族企業	設立年	業種
リ	OCBC	1932	Lee Rubber	1927	ゴム
ウ	UOB	1935	Kheng Leong Company	?	貿易
リ	OUB	1949	Wah Hin & Company	1929	貿易
ク	HL Finance	1966	Hong Leong Company	1940	貿易
ゴ	Tat Lee Bank	1973	Tat Lee Company	1954	貿易

(出所) 筆者作成。

フト・ドリンク35社となっている。

YHSの企業組織は、1955年に資本金200万シンガポール・ドルで有限会社、69年には公開会社となる。企業集団の所有は第8図のとおり、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、それがマレーシア、香港の中心企業を所有する形態をとる。マレーシアの会社は当初100社子会社だったが、1975年に公開会社となり親会社の所有は37社に減っている。

創業者のヨー・キンリエン(Yeo Keng Lian)がプロテスタントになり、一族がそれにならったヨー企業集団の経営は、第9図にあるようにシンガポール、マレーシア地域の経営を第3世代で分担する体制をとる。このうちアラン・ヨー、マイケル・ヨー(Michal Yeo)の2人が企業集団の経営を代表するが、シンガポールの数少な

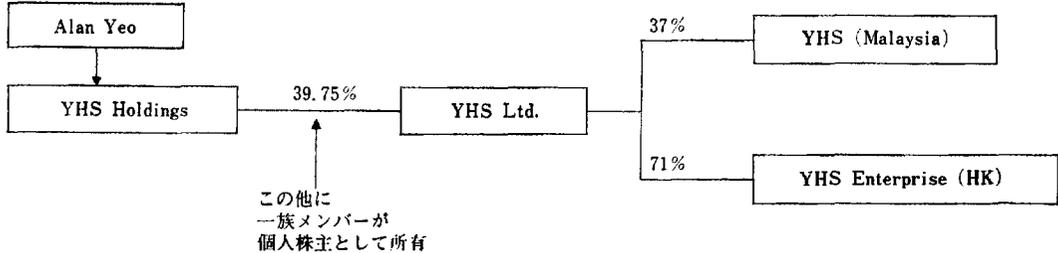
いローカル製造業企業家であるこの2人は、業者団体の有力指導者でもあり、本業のかたわらともに以前シンガポール製造業者協会(SMA)会長を務めている。現在アラン・ヨーは、政府の貿易振興庁(TDB)長官を、チャールズ・ヨーは経済開発庁(EDB)とシンガポール工業標準規格研究所(SISIR)の役員をそれぞれ兼任している。

<グードウッド・パーク・ホテル>(注9)(Goodwood Park Hotel)

グードウッド・パークの所有者で「ホテル王」のクー・テクプア(Khoo Teck Puat)は、1917年シンガポールに生れる。父親は貿易商でかなりの不動産を所有していた。

クーは、1933年合併直後のOCBCに一行員として加

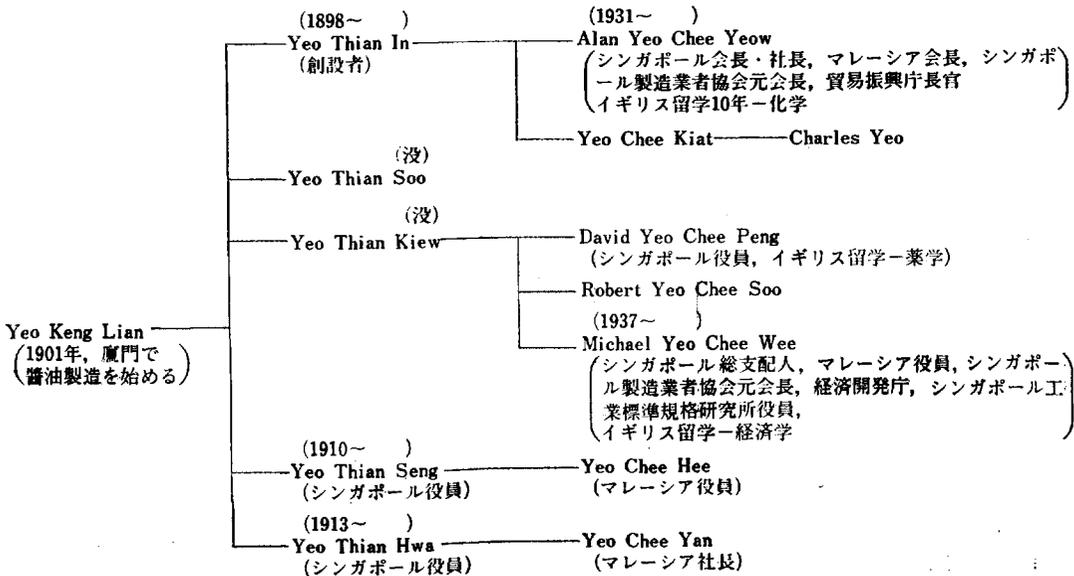
第8図 YHSの企業系列(1984年)



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

(注) 企業名の前の数字は親会社の株式所有比率。

第9図 ヨー一族の家系



(出所) *Singapore Business*, 1977年7月/第8図と同じ/筆者調査より作成。

わるが、銀行内で次第に頭角をあらわすにつれ、OCBCの実力者タン・チントゥアンにライバル視され、59年副総支配人のポストを最後にOCBCを辞めるはめになる。この後マレーシアに渡り、他の有力華人企業家と共同で、マラヤン銀行(Malayan Banking)を設立する。同銀行の資本金1000万マレーシア・ドルのうち、クーは400万マレーシア・ドルを出資して社長のポストに就く。クーが持つマレーシア政府有力者とのコネクションのもとに銀行は急速に拡張するが、1965年のマレーシア・シンガポール分離直後、マレーシア政府はクーの経営姿勢(多額の対シンガポール不動産投資)に疑問を持ち、67年クーは自ら設立した銀行を追われてしまう。この間ブルネイ王室と共同で、ブルネイ国民銀行(National Bank of Brunei)を設立する(クーの所有は75%と言われている)。

クーは1968年、在任中にマラヤン銀行が購入した(63年)、29年オープンしたグッドウッド・パーク・ホテルを個人的に買うことを余儀なくされる。けれども結果的にこの購入が、1960年代後半に始まったシンガポールの観光・ホテルブームの時期と一致してクーに幸いする。この後クーは新たにホテルを建てたり他のホテルを買収して(第10図参照)、シンガポールのホテル王となる。

この他にもクーは、不動産・株式投資をさかんに行ない、1980年代に入るとオーストラリアのホテルチェーンを買収したり、ロンドン、香港で株式投資をして巨大な富を得ていく。けれども1986年末に、ブルネイ王室との密月関係が崩れてブルネイ国民銀行は国有化され、現在クーの事業は苦境に立たされている。

クーのこれまでの事業の拡張、企業集団の形成は、1960年代はマレーシアの政治権力者、70年代はブルネイ王室との結び付きをテコとしてなされた面が多分にある。

クーはシンガポールの企業家(注10)のなかでは、「政治」との係わりで事業を拡大してきた企業家として異色の部類に属する、と言えよう。

<サイクル&キャリッジ>(注11)(Cycle & Carriage =C & C)

C&Cの前身は、チュア(Chua)2兄弟が、マラッカからクアラルンプールに出て始めた雑貨商(Federal Store)である。2兄弟は、1899年になるとオートバイ・乗物販売を行なう会社(C&C)を設立する。1926年にはシンガポールに移り、資本金500万マレーシア・ドルで新たに公開会社として設立し直す。日本軍の占領中、会社は休止状態となるが、戦後の1951年ベンツ、73年三菱自動車の販売代理店となり、シンガポール・マレーシア市場での自動車販売を中心に会社の事業は伸び、同地域最大の自動車販売会社に成長する。

1970年代以降は、商業銀行(Associated Merchant Bank, 51%の株式所有)を買収(73年)するなど、事業の多角化を進めていった。C&Cは1969年事業の拡大に対処するため組織改革を行ない、資本金2000万シンガポール・ドルで会社を再び設立し直す。経営は第11図に示したように、戦前期は、二男のチェンボク(Chua Chen Bok)、戦後期は、五男のチェンリアット(Chua Chen Liat)親子の手中に握られている。

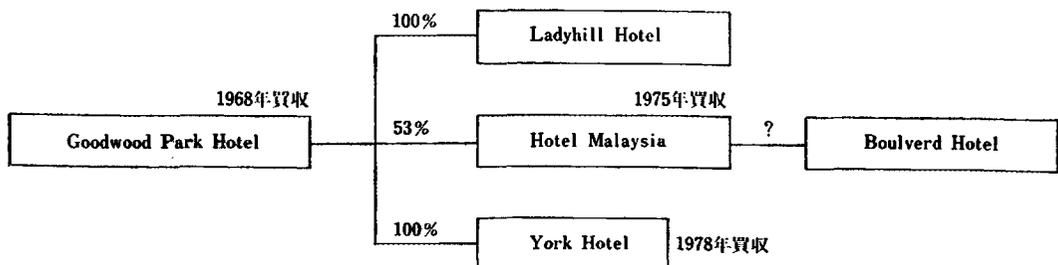
<メトロ>(注12)(Metro Holdings)

メトロ・デパートの創業者、オン・ジョーキム(Ong Tjoe Kim)は、1912年中国福建省で生まれる。

1928年16歳の時に、祖父、父が繊維商を営むジャカルタに渡り、しばらくして当地のオーロラ・デパートで働きはじめ、後のデパート事業の修業を始める。

修業25年を経て1954年に、スラバヤでメトロ・デパートをパートナーシップで開店、社名は映画ファンのオン

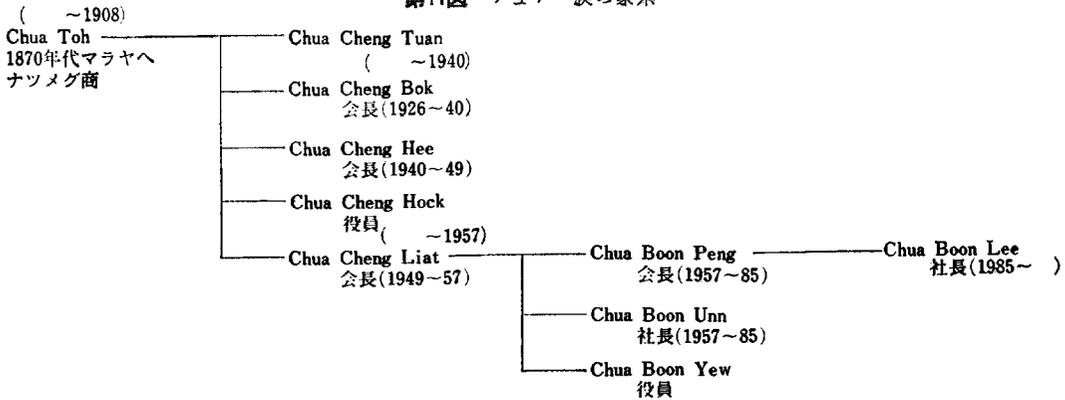
第10図 クーのホテル企業系列(1984年)



(出所) Goodwood Park Hotel, *The Goodwood Heritage, 1900~1980*, シンガポール, 1980年/第8図と同じより作成。

(注) 企業名の前の数字はグッドウッド・パークの株式所有比率。

第11図 チュア一族の家系



(出所) Jennings, Eric, *Wheels of Progress: 75 Years of Cycle & Carriage*, シンガポール, Meridian Communications, 1975年/筆者調査より作成。

がアメリカの映画製作会社の名前からとっている。ほどなくしてメトロは、マレーシア、香港に支店網をのぼし、1957年にはシンガポールにも進出する。オンはインドネシアの経営を甥にまかせてシンガポールに移り、そこでハイ・ストリートの1号店に加え、オーチャード、シュプリームハウスにも店舗を拡げ、1973年になると、この3店舗を統轄する持株会社 (Metro Holdings) を設立、同時に小売専門の子会社 (Transmarco, 株式の53.3%所有) も設立する。これ以降事業は順調に伸び、メトロはシンガポールにおける最大のローカルデパートとなっていった。

1987年現在、シンガポールに6店舗、従業員1500名を擁し、事業は、小売、卸売、建設、不動産、金融、コンピューターサービス業、と多角化され、デパート部門の売上高は、グループ売上高の半分以下となっている。

グループの中核企業メトロの経営体制は、創業者のオンが会長となり、イギリスで工学を学んだ息子 (Jopie Ong Hie Koan) が社長を務め、親子の所有株式は57%に達する。また6人の子供全員が海外で大学教育を受けている。

<その他の製造業関連企業集団> (注13)

<ユーアイシー> (United Industrial Corporation=UIC) は、1963年シンガポール政府と台湾の化学品製造業者との合弁で設立され、主製品の洗剤はシンガポール市場シェアの90%を占めていた。1980年代に入ると貿易、不動産、金融など事業の多角化が行なわれている。近年政府は、その所有株式(11%)を売却し、1983年以降UICは、インドネシア移民の若手企業家ウィー・ホンリョン (Oei Hong Leong) (株式の23%所有) の手に

ある。

<チュアンハップ> (Chuan Hup Holdings) は、1970年に設立された新しい企業で、83年に公開会社となった。チュアンハップは、インドネシア海域の沖合石油へのチャーター船を主事業とし、1980年代にはマレーシア、タイ、フィリピン海域にも事業を拡げていった。近年は電子部品製造などにも進出し、グループ事業の多角化を行なっている。中核企業の所有と経営は、創業者のペー (Peh) 3兄弟 (CHH 株式の33.6%所有) が持ち続けている。

<シムリム> (Sim Lim Investments) は、中国移民で、1965~68年の期間2期中華総商會会長を務めたスーン・ベンヤム (Soon Peng Yam) が、34年に設立した貿易会社 (Sim Lim Company) から始まり、戦後は建設、不動産、金融、等に事業が多角化され、63年設立の投資会社 (Sim Lim Investments) が、グループの中核企業となっている。

4. 製造業関連企業集団の特色

金融企業集団と違い、製造業関連企業集団では、他部門、他業種の大企業を系列に入れた巨大企業集団と呼べるようなものは形成されていない。けれどもここに紹介した企業自体が、多くの子会社と関連会社を持ち、一つの企業集団を形成している(第13表参照)。製造業関連企業集団の特色は、次の2点に要約できよう。

第1は、金融企業集団が、地域の拡がりの面では、シンガポール、マレーシア、香港を境界とするのに対し、製造業関連企業集団はそれに加えインドネシア、タイ、欧米諸国、とより大きな拡がりを見せている(第13表参照)。

第13表 製造業関連企業集団の子・関連会社数と進出先国（1984年現在）

企 業 名	子会社	関連会社	計	進 出 先 国
Haw Par Brothers International	43	4	47	マレーシア, 香港, インドネシア, タイ, フィリピン, オーストラリア, オランダ
UIC	18	3	21	マレーシア, 香港, インドネシア, タイ, オーストラリア, アメリカ, イギリス, 中国
Chuan Hup Holdings	71	14	85	マレーシア, 香港, タイ, フィリピン, パナマ
YHS	13	13	26	マレーシア, 香港, イギリス, アメリカ, カナダ
C & C	10	8	18	マレーシア, 香港, ブルネイ, イギリス
Prima	5	2	7	スリランカ
Metro Holdings	40	11	51	マレーシア, 香港, タイ, ブルネイ
Jack-Chia MPH	21	7	28	マレーシア, 香港, オーストラリア, イギリス
Acma Electrical Industry	5	3	8	マレーシア, 香港, インドネシア
Pan Electrics	68	11	79	マレーシア, 香港, ブルネイ, イギリス, バミューダ
Straits Trading	14	4	18	マレーシア, 香港, イギリス, オランダ

(出所) 第8図と同じ。

(注) (1) 子・関連会社のうち「活動休止中」のものは除外してある。

(2) パン・エレクトリック社は1985年12月に破産している。

第2は、製造業関連企業集団の個々の企業集団、系列企業の規模は小さいものの、業種は製造業から金融、不動産、貿易、サービス業などの多部門にわたり、金融企業集団よりもより多角的である。

(注1) 上位100社のうちから、外資系企業、政府系企業、およびシンガポールで設立されても実質的な所有者が外国企業(人)であるものを除いたもの。

(注2) OCBCグループの叙述は、Singapore, Archives and Oral History Department, *Pioneers of Singapore*, シンガポール, 1984年/Yong, C. F., *Tan Kah-Kee: The Making of an Overseas Chinese Legend*, シンガポール, Oxford University Press, 1986年/Lim Mah Hui, *Ownership and Control of the One Hundred Largest Corporations in Malaysia*, シンガポール, Oxford University Press, 1981年/*Singapore Trade and Industry*, 1972年10月, 68年12月および *Far Eastern Economic Review*, 1983年10月6日による。

(注3) Lim Mah Hui, 同上書, 87~96ページ。

(注4) UOBグループの叙述は、UOB, *A Brief Profile: The United Overseas Bank Group with Headquarters in Singapore*, シンガポール, 1982年/*Asian Finance*, 1986年9月15日/*Far Eastern Economic Review*, 1982年8月20日/*Singapore Trade and Industry*, 1971年11月, 69年7月による。

(注5) OUBグループの叙述は、OUB, *25th Anniversary, 1949-1974*, シンガポール, 1974年/OUB, *Annual Report*, シンガポール, 1987年/*Singapore, Archives and Oral History Department*, 前掲書

/*Singapore Trade and Industry*, 1972年12月/*Singapore Business*, 1987年3月, による。

(注6) HLグループの叙述は、Singapore, Archives and Oral History Department, 前掲書/*Singapore Trade and Industry*, 1964年3月/*Far Eastern Economic Review*, 1983年6月9日, 85年12月5日による。

(注7) HLグループは、製造業、不動産、貿易部門にもかなりの実力を持っており、厳密には「金融」企業集団と呼べないかもしれない。けれどもグループの中核企業ホンリョン・ファイナンス社が銀行業ライセンスを政府に申請する(結果は取得に失敗。*Far Eastern Economic Review*, 1985年12月5日参照)など、3大銀行企業集団と同様、銀行(金融)部門をグループの中核に置く体制を創ろうとしている。

(注8) YHSグループの叙述は、Singapore, Archives and Oral History Department, 前掲書/*Singapore Trade and Industry*, 1969年9月, 71年5月/*Singapore Business*, 1977年7月, 87年2月による。

(注9) グードウッド・パークグループの叙述は、Goodwood Park Hotel, *The Goodwood Heritage, 1900-1980*, シンガポール, 1981年/Gill, Ranjit, Khoo Teck Puat: *Tycoon on a Tightrope*, シンガポール, Sterling Corporate Service, 1987年/同, *The Making of Malaysia Inc.*, マタリンジャヤ, Pelanduk Publication, 1985年/*Far Eastern Economic Review*, 1986年12月4日, 12月18日による。

(注10) 厳密に言うと、クーは1960年代マレーシア

に渡って銀行を設立・経営した時期に、マレーシア国籍を取得している。また1980年代初めにはオーストラリアで多額の投資を行なって同国の永世居住権も獲得している。

(注11) C&Cの叙述は、Jennings, Eric, *Wheels of Progress: 75 years of Cycle & Carriage*, シンガポール, Meridian Communications, 1975年/*Singapore Business*, 1987年3月および *Singapore Trade and Industry*, 1974年6月による。

(注12) メトロの叙述は、Metro Holdings, *Annual Report, 1987*, シンガポール, 1987年/*Singapore, Archives and Oral History Department*, 前掲書/*Singapore Trade and Industry*, 1976年1月/*Singapore Business*, 1987年4月による。

(注13) UICの叙述は、UIC, *Annual Report, 1986*, シンガポール, 1987年/*Far Eastern Economic Review*, 1987年8月6日に、チュアンハップは、Chuan Hup Holdings, *Annual Report, 1987*, シンガポール, 1987年/*Stock Exchange of Singapore, Companies Handbook of Singapore, 1984/85*, シンガポール, 1986年に、シムリムは、Singapore, Archives and Oral History Department, 前掲書にそれぞれよる。

IV シンガポール華人系企業集団の特色

以上みてきた華人系企業集団の特色として次の点が挙げられよう。

(1) 金融部門、製造業関連部門の企業集団を較べると、金融企業集団は圧倒的に優位で支配的である。大金融資本（銀行）が製造業企業を支配下に組み入れ、この逆のケースはきわめて例外的にしかみられない。貿易、

製造業から出発した企業集団もHLグループのように、結局は金融部門の企業をグループの中核に置いている。この意味で、シンガポールの企業集団は金融グループが支配している。

(2) これら巨大金融企業集団は、相互に「競争」関係にあると同時に、「共存」関係にもある。前者は企業買収をめぐるケースにみられ(注1)、後者を象徴するケースは、1984年政府の指導で二つの新聞会社が合併してできた巨大新聞会社 (Singapore Press Holdings) にみられる。SPHの会長にはOUB会長のリエンが、副会長にOCBC会長のヨンが就き、UOB会長のウィーも役員になっている。

(3) 金融企業集団はシンガポール国内にあって企業経済を支配し、巨大企業集団を形成しているが、しかし国際的にみれば、第14表が示すようにその企業規模はまだ小さい。

(4) ローカル華人企業のなかからシンガポール工業化の進展にともない、近代技術・経営を身につけた製造業企業（集団）が生まれてきた。その代表格はYHSで、この他に、第2表のランクで第95位のジュロンセメント社の親会社ラムスーン社(Lam Soon)(注2)、冷蔵庫、エアコンのアクマ社(Acma)、エンジニアリングのワーチャン社(Wah Chang International)、などがある。

(5) ローカル企業の地域、世界への進出、すなわち多国籍企業化がみられる(注3)。むしろその企業規模はまだ小さいが、この動きは金融企業集団よりも製造業関連企業集団により顕著にみられる。そのさい、地域への進出が、戦前期華人企業のように血縁のネットワークをもとに拡がっていくのではなく、子会社設立、企業買収など、欧米の多国籍企業と同様の企業拡大方法によって拡がっていくのが特徴である。

(6) 企業集団の形成・拡大が新会社設立だけでなく、

第14表 ASEAN 地域の上位10銀行 (1986年度)

ランク	世界ランク	銀 行	国 名	総資産額(単位: 100万US\$)
1	255	Bangkok Bank	タイ	10,163
2	334	Bank Negara Indonesia	インドネシア	7,383
3	352	Bumiputra Malaysia	マレーシア	6,730
4	358	DBS	シンガポール	6,614
5	363	Malayan Banking Berhad	マレーシア	6,432
6	416	UOB	シンガポール	5,212
7	444	Bank Bumi Daya	インドネシア	4,664
8	448	OCBC	シンガポール	4,600
9	457	Thai Farmers	タイ	4,466
10	477	Krung Thai	タイ	4,012

(出所) *Banker*, 1987年7月。

第15表 リー・キムユーが役員をつとめる主要企業 (1984年現在)

企 業 名	ポ ス ト	企 業 の 内 容
Intraco UIC Tat Lee Bank Cerebos Yakult (S) United Engineers Town & City Properties	役員 会長 役員 会長 役員 会長	政府系貿易会社 化学品・不動産の多角的事業会社 銀行 イギリス系の食品会社 (最近まで政府との合併) セレボス社の子会社 (50%) OCBC 系のエンジニアリング会社 インドネシア系の不動産会社

(出所) 第8図と同じ。

企業買収・併合によってなされるケースがいくつかみられる。4大金融企業集団のなかでは、UOBグループが代表格で(第3図参照)、HLグループがこれに次ぐ。製造業関連部門では、タイからシンガポールに進出してきたジャック・チアーエムピーエイチ(Jack Chia—MPH)グループがその典型である。

(7) 企業集団の形成・拡大が政治権力との結合で進められたケースが皆無である(注4)(唯一とも言える例外はクー・テクアであるが、これはマレーシア、ブルネイとのそれである)。リー首相の弟リー・キムユー(Lee Kim Yew)は、第15表にあるように多くの大企業の役員を兼任してシンガポール有数の企業経営者の1人であるが、これは政治との結合ではなく、本人の実業家としての手腕によるものであろう。

(8) ほとんどの企業集団が事業の拡大にさいし、必ず不動産部門に進出している。一部のホテルは不動産同様、短期間に何回も売買されている(注5)。これらの不動産投資は、戦前期移民華僑企業家の投資パターン(すなわち貿易、製造業などの事業で利潤を得るとまず不動産投資を行なう)が、戦後の現在もそのまま継承されているのを意味している。

(9) 企業集団の創業者には、中国移民の第1世代が圧倒的に多い。本稿で取り上げた創業者のうちシンガポール生れは、数えるほどしかない。

(10) 家族・一族会社から公開会社に転換し株式を一般に公開しても、一部の企業(その代表はOCBC)を除き、企業の所有と経営の支配権が分離せずに、ひき続きそのまま同一人物(あるいは一族)の手中に握られている。本稿で紹介したほとんどの企業は創業者本人、あるいは息子、兄弟が所有・経営の中心メンバーとなっている。

(11) 戦前期華人企業集団の多くは、外部の人間を入れない家族・一族経営であったため、創業者1代限りで消えていったケースが多い。これに対し戦後期華人系企業集団の中核企業のほとんどが、公開会社となり、(10)で指摘した支配的パターン的一方で、一族以外の専門経営

者が徐々に経営陣に加わる傾向がみられる。したがって今後は、OCBCグループのように企業集団の所有権は一族の次の世代に引き継がれても、経営権は、一族のメンバーを含めた専門経営者の手にわたるケースが多くなっていくのであろう。

(注1) HLグループとUOBグループは、1978年、業界第2位のファイナンス会社(Singapore Finance)の買収をめぐるすさまじい買収競争を行なった。

(注2) ラムスーン社の経営者ワン(Whang)兄弟は、シンガポールの数少ない近代的製造業企業家グループの一員で、YHSのアラン・ヨー、チャールズ・ヨーと似たタイプの企業家である。

(注3) ここ数年、シンガポールにおいて、ローカル企業の多国籍企業化に関する研究が高まり、その主なものに、Aggarwal, Raj, "Emerging Third World Multinationals: A Case Study of the Foreign Operations of Singapore Firms," *Contemporary Southeast Asia*, 第7巻第3号, 1985年12月/Pang Eng Fong; Rajah V. Komaran, "Singapore Multinationals," *Columbia Journal of World Business*, 第20巻第2号, 1985年夏/Lim Mah Hui; Teoh Kit Fong, "Singapore Corporations Go Transnational," *Journal of Southeast Asian Studies*, 第17巻第2号, 1986年9月, 等がある。

(注4) その理由の考察に関しては、拙稿「シンガポールの政治指導者」(『アジア経済』第29巻第2号 1988年2月)参照のこと。

(注5) シンガポールのファーストクラス・ホテルの一つハイアット・ホテルは、1976年インターナショナルホテル社からフィリピンのアヤラグループに売られ、84年にマレーシアの実業家の手に渡り、86年にはブルネイ王室に売られている。

おわりに

シンガポールの華人系企業集団を分析・検討するさいは、常に次の2点に留意する必要がある。

第1点は、一般的に華人系企業は情報を公開したからないということである。OCBCを所有するリー家の家族企業(Lee Rubberなど)が典型的な例であるように、家族・一族経営の非公開会社に関する情報は、一般には全く閉ざされたままである。しかし第2表の売上高トップ100社に、非公開会社が5社入っている事実が示すように、これらの企業を無視して分析を進めることはできない。したがって本稿のように公開会社の公開された資料に依拠して華人系企業を検討せざるを得ない場合は、この対象企業の制約と資料的制約を十分に承知しておく必要がある。

第2点は、シンガポールの華人系企業集団(とりわけ

OCBCを頂点とする金融企業集団)の企業系列は他業種の大企業を含んだ巨大企業集団を形成し、あたかもシンガポールの企業経済は、これら巨大企業集団によって完全に支配されているかのような印象を与えることである。けれども本稿の冒頭で見たように、シンガポールの企業経済は、まず外資系企業、次いで政府系企業によって支配され、華人系企業集団は、その残された領域のなかで活動、支配しているにすぎない。したがって華人系企業集団の支配の様態をみるときは、常に外資系・政府系企業を含めたシンガポール企業経済全体における華人系企業の比重・位置を念頭に置いておく必要があるのである。

(アジア経済研究所図書資料部)

〔付記〕本稿は、アジア経済研究所が1986年夏に実施した連続専門講座「東南アジアの企業と華人資本」で筆者が行なった講義の資料をもとにまとめたものである。