

人民行動党政権下の華人系企業

—— シンガポールの工業化との関連で ——

岩 崎 育 夫

はじめに

戦後イギリスの植民地支配から独立したシンガポールは、人民行動党(People's Action Party=PAP)政府の強権的支配の下で目覚ましい経済社会発展を達成し、植民地期の中継貿易基地からアジアNIESへと構造転換を遂げたことは、周知のとおりである。シンガポールの経済開発——工業化は、人民行動党政府の市場メカニズムと行政介入を混合させた周到な政策と運営により、基本的に外資系企業の資本、技術、輸出力に依存する形で進められてきた。そのため他のアジアNIES——韓国、台湾、香港——の、程度あるいは産業分野の違いこそあれ現地の民間資本や企業の主導的参加がみられるパターンとは、好対照をなしている。

シンガポールにも植民地時代に活発な企業活動を行って資本蓄積を果たし、それゆえ工業化の担い手となりうる現地民間企業——すなわち華人系企業⁽¹⁾——が存在した。けれども人民行動党政府は、経済的政治的諸々の要因により、華人系企業をシンガポール産業開発の中軸として位置づける方式ではなく、外資系企業と政府自らの企業活動(政府系企業)を軸とする工業化の途を選択し今日に至っている。このシンガポールの経済開発パターンは、輸入代替型、輸出指向型を問わず何らかの形で民族系企業の活用あるいは振興を進めてきている多くの途上国のそれと較べると、極めてユニークなものといえよう。

小論の目的は2つある。一つは戦前東南アジア地域における華僑経済活動の中心を担ったシンガポールの華人系企業は、なぜ独立後における経済開発の主体的担い手となりえなかったのか、その要因を検討すること、もう一つは人民

行動党政府が進めた工業化の下で華人系企業はどのような発展あるいは変貌を遂げたのか、その特徴を摘出することである。それに加え人民行動党政府の華人系企業に対する政治的経済的対応の検討を通じて、同党支配体制の特徴を照射することも意図されている。

I 戦後の政治経済

(1) 人民行動党の社会的基盤と国づくり

イギリス植民地期のシンガポールは、東南アジア地域へ大量に渡る華僑移民の渡航窓口であったが、商業都市として急速に発展するにつれ多くの移民華僑が定着して、同地域における華僑経済の中心となった。華僑住民の比率は19世紀末頃人口のほぼ3/4となり、以降この比率が一定して現在（1988年）は76%となっている⁽²⁾。そのため一般的にシンガポールは「華人国家」と理解されているのであるが、1959年政権に就いた当時の人民行動党の社会基盤はどこにあり、同国の多数派社会集団である華人社会とどのような関係にあったのかの点から検討しよう。

シンガポールが独立を目指していた1950年代には、多数の政治グループ（政党）が出現したが、独立獲得後における政治権力を担うだけの力量を持った政治グループは2つだけであったといつてよい。一つは、リー・クアンユー（Lee Kuan Yew）を指導者とするイギリス留学のエリートからなる人民行動党グループ、もう一つはマラヤ共産党の影響下にあった華語教育の知識人、労働者からなる共産系グループである。当時両グループ共に反植民地の左派的イデオロギーを旗印に掲げており、人民行動党は共産系グループと「共闘」して植民地政府に近い保守派グループを倒し、その後共産系グループとの抗争に勝って政治権力を排他的に独占し、自己の政治支配を確立する。これが戦後の1950年代中頃から60年代前半にかけてのシンガポール政治の主要な流れであり、このテーマについてはすでに多くの研究、叙述がなされている⁽³⁾。

人民行動党と共産系グループの社会基盤をみると、人民行動党の社会基盤は海峡植民地に生まれた移民華僑の子孫からなる英語教育の僑生社会にあり、共産系グループのそれは移民中国人が形成する華語教育の華僑社会にあった。両

グループともマレー人、インド人をメンバーに含んでいたものの、出生地——すなわち中国生まれの移民世代か海峡植民地生まれの僑生(第2、3世代)か——の違いを別にすれば、主要メンバーは同じ種族に属する華僑・華人で構成されていた。シンガポールが「華人国家」と呼ばれる政治的所以である。

華人国家と呼ぶことが専ら国民総人口に占める華人系市民の比率と政治指導者の「種族性」に基づくのならば確かにシンガポールは、往々いわれる「複合国家(社会)」という呼び方よりも「華人国家(社会)」と呼ぶほうが適切である。しかし国家の政治指導者の社会基盤や社会意識が華人社会に属し、国づくりの建設原理が「中国的なもの」に拠っているとするとするためならば誤りである。なぜなら、独立シンガポールの政治指導者層——すなわち人民行動党のトップ指導者——の社会基盤は「華人社会」から乖離し、社会意識はイギリス的なものに帰属し⁽⁴⁾、その国家建設は明らかに「中国社会的なもの」ではなく「イギリス社会的なもの」に基づいてすすめられたからである。英語教育を受けた政治指導者は、種族的には華人集団に属していても、その社会意識はイギリス化していたのである⁽⁵⁾。

換言すれば、シンガポール社会の76%を華人系市民が占め支配的種族集団となっているものの、華僑・華人社会の中は今世紀初頭以降、次第に社会意識が全く異質な「移民集団」(中国志向)と「海峡集団」(イギリス志向)の2つに分化し、独立後政治権力の実権を握ったのは少数派である後者のグループであり、その社会価値観に基づいて国家建設を進めて行った。そのため多数派の移民(華人)集団に属する華人企業家、華語教育知識人、民衆は基本的にシンガポール国作りへの政治的参加手段や発言権を持たなかったのである。このことは「華人国家」シンガポールの基本的構図をみるさい、見落としてはならない重要な点であろう。

人民行動党が築きあげた国家体制の下では政治、経済、社会のあらゆる分野において上層階層へ上るための途は英語教育にあり、なかでも大学教育が最も重要な資格となっている⁽⁶⁾。そのため華人社会に属する華人企業家の社会経済活動が、伝統的な「中国的なもの」に深く根着し、それに執着し続ける限り、この国家体制の枠組からはみ出さざるを得ないものであることは容易に理解できよ

う。

(2) 人民行動党と華人企業家の政治的対立

華人系企業と工業化の関係をみると、華人系企業が消極的態度を採った理由として、華人企業家と人民行動党政府指導者の社会集団の相違といった社会的要因に加え、もっと直接的な政治的要因を挙げることができる。

イギリス植民地時代、移民華僑は血縁、地縁、業縁グループ別に、帮をつくったことはよく知られている。帮は異郷の地で身分不安定な状態に晒された移民華僑の社会経済生活における拠り所となったのであるが、1906年それらの最高団体ともいえる中華総商會が結成された。同會は華僑の経済活動だけでなく、社会分野における指導機関ともなり華僑社会を統括する「政府」的役割を果たしてきた⁽⁷⁾。当時植民地政府の法律では、10人以上の成員で構成される全ての団体は団体法 (Societies Ordinance) のもとに登録する義務を負い、活動の規制を受けたが、中華総商會は同法の適用を除外され特別な地位を認められていた⁽⁸⁾。さらに戦後の1948—55年の期間、中華総商會は植民地政府の諮問機関である立法評議會 (Legislative Council) に、同會選出の議員枠を一名割り当てられていたのである⁽⁹⁾。この中華総商會の指導者集団を担ったのが、有力華僑・華人企業家であった。

華僑・華人企業家の社会基盤は「華人社会」に、人民行動党のそれは「英語社会」にあったため、両者の社会意識の違いは明白であったが、その違いが政治の分野における対立として表面化したのが、1950年代中頃のシンガポール独立をめぐる時であった。

イギリス植民地政府は、戦後東南アジア諸国が相次いで独立を遂げていくと、シンガポール独立に向けた政治改革の第一歩として、1955年民選自治政府を選出する立法議會 (Legislative Assembly) 選挙を実施する。同選挙で政治主導権を握るのを意図して諸々のグループが政党を結成したが、人民行動党はその一つとして1954年11月結成されたものである。中華総商會も1955年2月、民主党 (Democratic Party) を結成し、政治 (選挙) に参加する意思を明確にする。この選挙に参加した政党のイデオロギー的色分けは、中華総商會の属する保守派グループと人民行動党の属する左派グループの2つに大別できた。

したがって、人民行動党と民主党＝中華総商会＝華僑・華人企業家は1955年選挙で、異なる政治グループに分れ対立したのである。人民行動党は中華総商会をブルジョワ反動勢力と非難し、植民地政府と結託しているとした他の保守派政党と共に打倒対象とみなしたのである⁽¹⁰⁾。選挙結果は中華総商会の期待に反し、民主党は20名の候補者（定員25名）を立てたにもかかわらず、わずか2名が当選しただけで大敗してしまう⁽¹¹⁾。翌年2月民主党は、同じ保守派グループに属する進歩党（Progressive Party）と合同して自由社会党（Liberal Socialist Party）となり立て直しを図るが、人民行動党が完勝する1959年選挙では完敗して（定員51名、同党立候補者32名、当選者ゼロ）、中華総商会の政治運動は完全に失敗に終わる⁽¹²⁾。

この政治分野における人民行動党と中華総商会の対立、中華総商会の敗北＝挫折は、当時のシンガポール政治の行方を決めるうえで、さほど重要性を持つものではなかったが、経済の領域すなわち同政府の工業化政策における企業政策を決めるうえで、決定的な出来事（要因）であったといえよう。人民行動党は1959年政権に就くと、早速中華総商会に与えられていた団体法の適用免除の特権を廃止する⁽¹³⁾。この措置は同党が、中華総商会が華人社会に対して持っていた威信を取り上げ、同会を単なる経済団体の一つに転化させたことを意味していた。以降中華総商会は、政治の分野のみならず経済、社会の分野でも完全に人民行動党の権威の下に従属していく。これはまた人民行動党が、自己の権力基盤を確立するために野党、労働組合、大学、マスコミなど同党と競合対立する諸々の政治社会団体を非力化し、同党に全権力を一元化していくプロセスのはじまりでもあった。

以上華僑・華人企業家と人民行動党との関係を政治、社会の分野に焦点をあて検討したが、次いで経済の分野における関係に焦点を移そう。

II 人民行動党の工業化政策と華人系企業

(1) 人民行動党政府の工業化戦略

イギリス植民地期におけるシンガポールの産業構造は、中継貿易に極度に依存する商業経済の典型であった。この時期の企業経済活動を担ったのは、イ

ギリスなどのヨーロッパ企業と華僑企業の2つであったが、両者は、資本力、企業規模、事業分野などの点で大きな違いがあった。貿易業を例にとれば、ヨーロッパ資本の大商社が対欧米諸国貿易の支配的立場（輸出入と卸売）を享受し、華僑企業は地域内の流通（一部卸売と小売）に従事して、いわば従属的立場に置かれていた。またヨーロッパ資本と華僑資本の合併（あるいは後者による買収）のケースも若干あったものの、基本的に両資本は交わることなくそれぞれの社会集団を基盤に活動を行っていた⁽¹⁴⁾。しかし植民地期の経済活動が全て、商業、サービス業に特化していたのではなく、華僑企業を中心とした軽工業（食品、ゴム加工、印刷出版など）の若干の発展もみられた⁽¹⁵⁾。

シンガポールで本格的な工業化政策が開始されるのは1960年以降のことであるが、それ以前にも労働戦線（Labour Front）政府が、工業化の必要性を認識して国連調査団を招き、その報告をもとに1957年工業振興庁（Industrial Promotion Board）を設置している。けれどもこの時期は、戦後シンガポール政治史における最激動期であり、労働戦線政府の基盤は極めて不安定なものであったため、同政府は何ら有効な政策を実施することなく、2年後の総選挙で人民行動党に政権を明け渡すこととなる。

1961年に工業振興庁を経済開発庁（EDB）に改組拡充し、同年経済開発4ヶ年計画をスタートさせて工業化に着手した人民行動党政府の工業化戦略は、2段階にわけることができる。第1段階は1960-65年のマラヤ、サバ、サラワクとシンガポールが合併して誕生したマレーシアの国内市場を背景に、シンガポールがその工業製品供給基地となるのを意図した輸入代替戦略、第2段階はマレーシアからの分離独立で同市場を失った1965年以降今日にいたるもので、小国シンガポールの国内市場や当時保護主義的性格を強めていた東南アジア諸国の市場を対象とするのではなく、世界市場に向けた輸出を念頭に置いた輸出指向戦略である⁽¹⁶⁾。

小論のテーマとの関連でここでの関心点は、工業化戦略における企業活動の担い手についてである。

(2) 工業化の担い手の問題

一般的に発展途上国では、現地民間企業の保護、育成、振興を基軸とした企

業政策がとられている。仮に経済開発の初期段階では産業基盤が未発達未整備なため現地民間企業の力量が脆弱で、外国企業の資本、技術、輸出力に依存しなければならないとしても、長期的視野からみれば、外部力に依存して達成された産業発展を内部化するためにも、当該国政府は現地民間企業の育成に努め、やがて民間企業主体の産業開発に置き換えていくことが想定される⁽¹⁷⁾。しかしシンガポールは、工業化の初期段階だけでなく、いわばテイク・オフを遂げて高度の産業水準に到達した後も、基本的に外国企業に依存して産業開発を進める政策が採られているまれなケースであり、外資系企業依存型の工業化戦略は、人民行動党政府のほぼ全期間を通じて貫かれている。これを逆に言えば、同政府は華人系企業を産業開発の中軸に据える政策を採っていない、ということである。その理由は単に一つの要因に起因するのではなく、諸々の要因が積み重なった結果とみた方が適当であると思われる。このうち経済外的要因（政治的要因）についてはすでにみたので、ここでは経済的要因に焦点をあてるが、それを華人系企業自体に内在する要因と人民行動党の工業化戦略に起因する要因の2つに分け、まず前者の点からみよう。

一般的に途上国が工業化を開始するためには、その条件として自然資源、人口（労働力）の他に企業レベルでは資本、技術および市場の要素が必要とされる。このうち華人系企業は戦前からマラヤを活動領域としており、輸入代替戦略のもとでは同地域を市場として確保していたとみることができる。他方植民地期からゴム、すず、貿易、金融業などの分野における企業活動の積み重ねで、華人系企業全体としてその額を確定することはできないが、工業化に参加するだけの資本を蓄積していたとみてよいであろう。けれども華人系企業は基本的に工業分野への進出には極めて消極的であり、工業部門に進出している企業も食品業などの軽工業に集中しており、そのため近代的重化学工業分野に関する技術の蓄積は皆無に近かったといえる。

従って華人系企業は工業化の開始時点では、3要素のうち2つ（資本と市場）をある程度備えていたといえるのであるが、1965年の分離独立でシンガポールがマレーシア市場を失うと市場の要素が意味を失ってしまう。さらに当時（今日でもそうである）における華人企業家の特徴として、ゴム、貿易業

などで蓄積した資本を不動産に投資しても、工業分野へ投資することは決してなく、「工業資本」は華人系企業の活動範囲外にある。そのため華人系企業は、資本、技術、市場のいずれの要素においても工業化の主体となるだけのものを満たしていなかったということになる。

次に政府の工業化戦略に内在する要因をみると、シンガポールの工業化は、第1に重化学工業化であること、第2に1965年以降の輸出指向型工業化が世界市場を対象としたものであるため、何よりも企業の技術力、輸出力（市場支配力）が必要とされた。工業部門の華人系企業は軽工業分野に集中特化していたため、重化学工業分野での技術は皆無であり、他方軽工業分野の企業で世界市場をめぐる国際的競争に参加できるだけの力をもった企業は存在しなかった。つまりシンガポールの工業化戦略の内容自体が、華人系企業の伝統的活動分野や技術をもとに決定されたのではなく、それとは全く異質の分野、レベルに設定されたものであること、換言すれば人民行動党政府は工業化の担い手として、最初から華人系企業を想定していなかったのである。

以上みた諸々の経済的政治的要因の組み合わせにより、華人系企業は工業化の主體的担い手となることがなかったのであるが、他方において人民行動党政府は、輸出指向型工業化の担い手として、最初から外資系企業を念頭においていたといえる。外資系大企業を誘致することは、資本、技術、市場の問題をセットで解決する最良の策とみなされたからである⁽¹⁸⁾。今日におけるシンガポール産業開発の担い手を外資系企業と現地民間企業(政府系と華人系)に分け、製造業部門におけるそれぞれの活動と投資のシェアをみたのが第1表と第2表である。ここからシンガポールの企業経済、とりわけ製造業部門がいかに外国資本に依存したものであるかが見て取れよう。

Ⅲ 人民行動党政権下の華人系企業の特徴

(1) 工業化への反応

では工業化に対する華人系企業の実際の反応はどのようなものであったのだろうか。それを2つの角度からみてみよう。1つは、華人系企業の活動分野、もう1つはどの企業家がどのような態度をとったのか、企業家個々の活動パター

ンである。

第1点の活動分野からみると、工業化前すなわち植民地期における華僑企業の活動分野は、工業部門でも若干の企業参加があったものの、有力企業は商業、サービス業部門に集中していたといえるが、工業化期における華人系企業の活動分野も基本的に植民地期と変わってはいない。第3表はシンガポール証券取引所の株式時価総額（1989年末）による上位20社のリストである。20社のうち政府系企業6社、イギリス系企業1社を除くと、華人系企業は全部で13社となり、その内訳は、銀行、不動産業各3社、ホテル業2社となって、大企業の業種は金融業、商業、サービス業が大半を占めている。

一般的に華人系企業は工業化が開始された後、商業、サービス業などの伝統的分野で独自の発展を遂げた企業の例が少なからずみられても、工業部門で飛躍的な成長を成し遂げ大企業（グループ）に成長したケースは見られない。工業化期における企業の資本国籍別でみた活動分野のおおよその区分は、製造業部門は外資系企業、金融業は華人系企業の支配、そして商業、サービス業部門は外資系企業と華人系企業の並存という図式でとらえられる。

第2点の企業家個々のレベルにおける反応をみると、その前提として次の点を言うておく必要がある。すなわちさきに指摘した1950年代における人民行動党と華人企業家の政治分野における対立は、同政府の工業化政策にさいする華人系企業の役割、および華人企業家の工業化に対する態度をきめる上で決定的な意味をもったのであるが、同党支配30年の期間における両者の関係が全て「冷たい」関係にあったのではない、ということである。人民行動党は1965年以降一元的な政治体制を確立すると、全エネルギーを経済開発に集中して外資系企業の積極的誘致を進めたが、他方では華人企業家に接近して経済開発過程に活用していった。すなわち一部の華人企業家を政府系企業や準政府機関の経営陣に登用し（国内民間企業経営能力の活用）、他方華人企業家の側も一部の企業家が工業部門へ投資したりするなど（工業化へのコミット）、65年以降は両者の間に新たな「協力」関係が生まれたのである。

工業化に対する態度を基準にして華人企業家を分類すると、3つのグループに分けられる。第1グループは、工業化と全く係わりをもたないもの、第2グ

グループは何らかの形でコミットしたもの、第3グループはその中間ともいうべきものである。

第1のグループは、戦前から戦後にかけて築きあげた巨大な企業基盤を背景として当時指導的立場にあった有力企業家、および多数の零細企業家で、これらの企業家は1965年以降も工業化の「外」で戦前からの伝統的な事業に専念し続けている⁽¹⁹⁾。第2グループの企業家は、さらに3つのサブ・グループに細分できる。(1)商業、金融業はすでに有力大企業の支配で成長が難しいため、工業部門に活路を求めて、単独会社の設立や政府あるいは外資系企業との合併で進出をおこなった一部の後発企業家⁽²⁰⁾、(2)1950年代には中華総商会の指導者グループとして人民行動党と対立関係にあったが、60年代後半以降「政治」から離れ、政府系企業の運営に参加したり政府の経済行政機関に関与している企業家⁽²¹⁾、(3)人数は少ないが戦前から工業分野の事業に従事し工業化の進展と時を同じくして成長を遂げた企業家⁽²²⁾、の3つである。第3のグループは、主たる事業分野が商業、サービス業部門にあり工業部門への投資参入を行ってはいないが、工業化の発展による経済機会の拡大をうまく捉えてその部門を基盤に成長を遂げた企業家である⁽²³⁾。

これらの企業家グループと工業化の関係を図式化すると第1図のようになる。華僑・華人系企業のうち企業ヒエラルキーの最上位(有力企業)と最下位(零細企業)は工業化の「外」で活動を続け、中間にあるいわば中堅企業が工業化にコミットして、華人企業家の反応は2つに分化したのである。

(2) 華人系大企業の特徴

それでは工業化30年の期間に、華人系企業は具体的にどのような展開や発展を遂げ、その活動スタイルや企業組織などにおける際だった特徴は何なのであろうか。ここでは華人系大企業に焦点をあてその一般的パターンを検討しよう⁽²⁴⁾。

さきほど第3表で今日の華人系大企業の事業分野は、金融業、商業、サービス業部門が優位になっているのをみたが、同表からもう一つの特徴を抽出することができる。華僑銀行(OCBC)のグループ企業が5社となっていることが示すように、大企業の間でグループ化が進展していることである。

金融企業の優位、企業集団化の他にも明らかに戦前とは違う華人系大企業の特徴—例えば多国籍企業化、第2世代の専門経営者化など—がいくつかあげられるが、他方では戦前と同じ特徴—例えば商業資本的性格、所有と経営の未分離、—も指摘できる。前者は工業化期における華人系企業の近代化の側面を、後者は非近代化の側面を象徴しているといえるが、これらのうちで今日の華人系大企業の際立った特徴と思われる、企業集団化、多国籍企業化、所有と経営の未分離の3点を取り上げ、それを少し詳しく検討してみよう。

(ア) 企業集団化

工業化期における華人系企業の最大の特徴は企業集団化であろう。むろん戦前すでに、コングロマリット型のホーホン(和豊)、ゴム事業を中心としたタン・カーキー(陳嘉庚)、製薬や新聞業のオー兄弟(胡文虎、胡文彪)などの企業集団がみられた。けれどもそれらはすでに衰退ないし崩壊してしまい、他方今日のそれは、若干の例外を除くと1970年代以降集中的に出現したもので、両者の間には何の繋がりもないし、その数もはるかに多い。第4表は今日の主要華人系企業集団の成立時期を示している。表から明らかのように大半は1970年代以降の工業化期に形成されたもので、戦前と今日では支配的企業集団の新旧交代が起っているのである⁽²⁵⁾。

有力企業集団は、金融部門を基盤とするグループ—とりわけOCBC、UOB、OUB、HLの4大グループ—が支配的地位に立ち、逆に製造業を基盤とするグループで大規模なものは皆無である。このことから華人系企業の非工業資本的性格が確認できよう。製造業部門で大企業(グループ)が出現していない理由は、これまでみたように本来華人系企業が商業資本であること、人民行動党政府の工業化政策が外資系企業に依存する形で進められ、この分野で華人系企業に対する政策的インセンティブを欠いた点にあらう⁽²⁶⁾。

では何故企業集団の出現が1970年代以降に集中しているのだろうか。最大の要因は工業化の進展による経済発展にあると思われる。この時期は、シンガポール経済が外資系企業を原動力として工業発展のテイク・オフを遂げ、目覚ましい高度成長を達成した時期である。華人系企業の企業集団化は、経済発展による経済機会の増大や事業分野の拡大という好ましい客観的状況をうまく捉え

て発展させた結果ということができよう。企業集団化はシンガポールだけでなくASEAN諸国でもみられるなど、経済発展の著しい途上国で同時的に発生している共通現象でもある。

企業集団形成の目的やタイプをみると、金融グループの場合は市場支配を目的としたグループ化（水平的統合）を指摘することができる。これに対し製造業基盤型や商業、サービス業グループの場合には水平的統合あるいは垂直的統合のケースは極めて少なく、むしろ短期間における利潤の追求や危険の分散を目的としたケース——その結果としての企業集団化——が支配的パターンとなっている。その意味で後者の場合は、すでに戦前からみられる華僑企業の特徴の一つである多角的経営を単に量的に拡大したにすぎないということもできよう。

ともあれ今日華人系大企業の間では、金融部門の企業を中心とする資本の集中、独占化が急テンポで進行しており、この傾向は今後一層強まっていくと思われる。

(イ) 多国籍企業化

途上国の工業国化にともない、1970年代末頃から途上国現地資本企業の多国籍企業化が注目されるようになったが、シンガポールの華人系企業もその一翼を担っている。もっともシンガポールの華僑企業は、戦前からマラヤ、タイ、香港などの近隣諸国を活動領域としており、海外進出自体は決して目新しい現象とはいえない。けれどもこの場合海外企業網は、血縁のネットワークをもとに形成されるのが一般的パターンであったが、今日のそれは現地民間企業の買収や現地子会社の設立など、欧米の多国籍企業と同じようなパターンで海外進出を果たしており、この点で戦前とは質的な違いがある。

第5表は金融業を除いた主要華人系企業の海外進出先国の一覧である。今日の海外進出は東南アジア地域だけでなく、欧米先進諸国にも及んでいるのが分かる。進出企業の業種部門をみると、商業、サービス業、製造業関連業種など非金融部門の企業でより顕著に見られ、これらの企業はシンガポール国内における主要事業とは全く異なった分野（例えば化学品会社がアメリカに不動産投資をする）にも、積極的な進出を行っている。これに対し金融部門の企業、とりわけ大銀行の場合は、現地支店の開設による海外進出の形がほとんどで、国

内で行っている異部門異業種の分野に対する資本投資は、海外ではほぼ皆無である。

今日の海外進出一多国籍企業化の理由は何であろうか。リム・マーホイ (Lim Mah Hui) は、シンガポール企業の多国籍企業化に関する論文の中で(1)市場、生産拠点の確保、(2)資源の確保、(3)危険の分散、の3つの要因を挙げている⁽²⁷⁾。これらはほとんどの国の多国籍企業にあてはまる一般的な要因であるが、シンガポールの場合にもほぼ妥当する。この3つのうちでは、(3)の危険の分散を目的とするケースが最も多く(大半は不動産やホテル投資)、ついで製造業基盤型企業による(1)の市場、生産拠点の確保を目的としたケースが続くと思われる⁽²⁸⁾。

これらの要因は、言わば企業サイドからするものであるが、華人系企業とりわけ製造業基盤型企業の多国籍企業化を促すシンガポールの構造的要因として、(1)人口わずか260万人強のため「規模の経済」を支える国内市場をもたないこと、(2)人民行動党の経済開発戦略が、65年以降輸出指向型工業開発を選択し、いやがうえにもシンガポールを国際経済の中にリンクさせていったこと、が挙げられる。従ってこのような企業環境のもとでは、華人系企業がある程度の成長を遂げたならば多国籍企業化していくのは必然的成り行きであるといえよう⁽²⁹⁾。

(ウ) 所有と経営の未分化

近代株式会社では、所有と経営の分離が一般的である。他方華僑企業を華僑企業たらしめている最大の特徴は、血縁をベースに事業が行われることであり、それを象徴的に具現するのが、所有と経営の一致—すなわち創業者家族による会社の所有と経営の支配—であるとみることができる。今日シンガポールの華人系大企業の会社組織はほとんどが株式会社組織に転換され、その多くは株式を公募する公開会社となって証券取引所に上場されている。けれども上場が行われた後もほぼ全部の企業で、株式の大半は創業者家族の保有下に留めおかれ、他方創業者家族の代表者が最高経営者のポストに就いて創業者家族による支配が続いている。第6表は代表的華人系企業6社の筆頭株主と最高経営者の一覧であるが、ここから企業の所有家族が経営権も支配下においている姿が明確にみてとれよう。華人系大企業で所有と経営の分離がみられるのは、わずかOCBC 1社にしかすぎない。

同時に他方では多くの華人系大企業で、創業者家族の第2、3世代メンバーが、家族企業の経営を継承していくかたわら、欧米（とりわけアメリカ）の大学で経営学を習得して、専門経営者化していくのがみられる⁽³⁰⁾。

以上簡単に今日の華人系大企業にみられる主な特徴を検討したが、それをまとめると次のようになろう。華人系企業をマクロ的にみれば、(1)金融部門の企業が支配的立場に立ち、(2)金融部門では大銀行を軸とする企業集団化が高度に進行中であり、(3)非金融部門の有力企業の多国籍企業化が進展しつつある。これを市場を基準にいいなすと、(4)金融部門の大企業は発展の場を主に国内市場に求め、非金融部門の企業はそれを海外に求めている。他方華人系企業をミクロ的にみれば、(5)シンガポール経済の国際化や企業競争の中で、生き残るために組織（株式会社化、上場化）や経営（多国籍企業化、所有一族メンバーの専門経営者化）の近代化を行うが、華人系企業としてのアイデンティティー（その最大の指標は血縁）を保つ最後の拠り所を家族による所有と経営支配に求めている、といえようか。

おわりに

シンガポールの政治社会は戦後人民行動党のもとで「英語社会」へと転換を遂げてきたが、これを逆にいえば、「脱華人社会化」のプロセスとなる。同党の支配体制を理解しようとするとき、政治、経済、社会各分野におけるそれぞれの制度、政策を切り離してみると、その真の意味や全体との関連性を見失う恐れがある。一見無関係にみえる一つ一つの制度や政策が相互に密接に繋がって「開発体制」をつくりあげ、逆に「開発体制」が規範となって一つ一つの制度や政策に目的と意味を与えているからである。このシステムの構造と論理を単純化して言えば、小国シンガポールの唯一の生存の途 絶えざる経済発展

その原動力は外資系企業 外資系企業の誘致活動しやすい政治社会環境（英語社会）の整備 人民行動党の一元的支配運営が必要条件、となろう。そこでは絶えざる経済発展という絶対的国家目標を達成する前提および手段として、政治社会体制の安定化を目的とする権威主義的な支配が必要とされ、逆に権威主義的な支配を正当化するために絶えざる経済発展の達成が必要とされ

ている、とみることもできる⁽³¹⁾。従ってこのような政治体制のもとに置かれている、華人系企業を理解するためには、単に人民行動党政府の経済開発戦略や企業政策だけを検討しても不十分であろう。それらと密接に関連する政治社会体制も含め、人民行動党の支配体制をセットで捉える視点が必要とされる所以である。

イギリス植民地期に華僑企業は、植民地政府の「自由放任」政策のもとでヨーロッパ企業の従属的立場に置かれながらも、その枠組の中で商業部門を中心に活発な企業活動を展開して自由競争と自然淘汰の中からいくつかの大企業を生んできたが、人民行動党政府の時代になっても、この植民地期の基本的構図(政府の自由政策—ヨーロッパ企業の支配—華僑企業の従属)は変化していないといえる。すなわち人民行動党政府の企業の資本国籍を問わない「自由」政策のもとで、外資系企業がマクロ企業経済に圧倒的な支配力を持ち、華人系企業は残されたシェアの中で企業活動を展開して、その中で華人系企業の間に資本の集中—企業集団化が起こっているとみられるからである。

このような状況下における華人系企業の発展のカギはどこにあるのであろうか。それを主体的要因と外部的要因の2つにわけて考えると、主体的要因としては華人系企業の華僑的要素からの脱皮、即ち企業の近代化が挙げられよう。これまでみたように華人系大企業は、企業活動や経営スタイルにおいて華僑的要素を徐々に払拭して近代化を遂げてきているが、いまだそれに固執する側面も残っているからである。具体的には、一族メンバーを含めた経営者の専門化、近代技術の導入、工業資本化などが今後の課題となろう。

他方人民行動党の一方支配が国家体制の隅々まで確立している今日では、1950年代と違い華人企業家の間に人民行動党に対する政治的対立意識といったものはや見られない。また移民華僑の現地化が促進されシンガポール市民国家が形成されつつある今日、華人系企業の活動における母体基盤はシンガポール以外には求められまい。そのため外部的要因としては、企業活動を人民行動党の社会体制にいかにも同化させ、同政府が実施するその時々を経済戦略や企業政策に適合した事業分野への参加あるいは企業運営を行い得るかにあろう。

注

- (1) シンガポールの民間企業には、マレー系、インド系市民の所有・支配下にある企業もあるが、有力大企業のほとんどが華人系市民の所有・支配下にある。従って民間企業を華人系企業で代表させても、そう実態から離れていないと思われる。またシンガポールでは1957年の「市民権法」改正以降、多くの中国国籍華僑がイギリス（シンガポール）市民権を獲得している。これに従い本稿では、原則的にイギリス植民地期の中国人企業を「華僑企業」、独立期以降のそれを「華人系企業」と呼ぶこととする。
- (2) この他の種族集団は、マレー系15.2%、インド系6.5%が主なものである（Singapore. Department of Statistics,「Yearbook of Statistics Singapore 1988」Singapore, 1989）。
- (3) それらの文献については、拙稿「シンガポールの政治指導者」『アジア経済』第29巻2号、1988年2月、の3ページを参照されたい。
- (4) 拙稿「前出論文」、5—6ページ
- (5) 華僑・華人の間における教育言語の相違による政治社会意識の違いは、人民行動党政府の要職を歴任したリー・クーンチョイ（Lee Khoo Choy）の自伝に生き生きと描かれている。「中国志向の私は、主として英語教育を受けた兄弟との議論に熱をあげた。兄弟たちは「ぼくたちの国は英国だ」とよく言った。すると私は「ぼくの母国は中国だ」と言い返した。」（『南洋華人』東京、サイマル出版会、1987年、4ページ）、「兄や姉は中国語をひと言も知らなかった。……兄は英国が母国だと言い、私は中国だと言った。……私は英国臣民だったが、中国語教育を受けたので心は中国を向いていた。兄たちが英国を向いていたのと同じだ。」（同上書、57ページ）
- (6) シンガポールの初等教育言語コースには、4つの公用語に対応して英語、中国語（華語）、マレー語、タミール語のコースがあり、親（生徒）はどの言語コースでも自由に選択できる。1956年英語コースの生徒数が華語コースを抜いて第1位となり、人民行動党の支配が確立し経済発展が本格化する70年代以降は、英語コースが圧倒的な比率を占め、86年には華語コースが姿を消している。また東南アジア地域唯一の華語教育大学であった南洋大学が、1980年シンガポール大学に「吸収合併」された公式理由は、華語大学卒業生は英語教育卒業生に比べ、就職が難しく給与も低いなど、経済的社会的に不利な立場に置かれている、というものであった。
- (7) Cheng, Lim Keat, 「Social Change and the Chinese in Singapore」Singapore, Singapore University Press, 1985, 23—26ページ

- (8) Lim, Choo Hoon 'The Transformation of the Political Orientation of the Singapore Chinese Chamber of Commerce, 1945—1955' 「Review of Southeast Asian Affairs」 Vol. 9, 1972, 13ページ。
- (9) 当時の立法評議会は、公選議員の他に植民地政府官僚、政府任命議員、商工会議所選出議員（3名）で構成され、中華総商会とインド人商工会議所、ヨーロッパ企業の団体であるシンガポール商工会議所が各1名の議員枠を与えられた。
- (10) Yeo, Kim Wah, 'A Study of Two Early Elections in Singapore' 「Journal of Malaysian Branch of Royal Asiatic Society」 Vol. 45, no. 1, 1975, 75—76ページ。
- (11) 拙稿「シンガポールの選挙, 1948—84年: P A P一党支配体制の一側面」 「アジア経済」第29巻4号 1988年4月、51—52ページ参照。
- (12) 中華総商会の政治運動が失敗に終わった理由の一つは、植民地期に同会の支配影響下にあった華僑民衆が、戦後は共産系グループの台頭でその影響下に移動したため、同会は大衆支持基盤を失ったことにある。
- (13) 団体法に基づく中華総商会の登録は、1961年5月9日におこなわれている (Singapore. Gazette, 「List of Registered Societies」)。
- (14) Puthuchear, J. J., 「Ownership and Control in the Malayan Economy」 Singapore, Eastern University Press, 1960, 第3章。
- (15) 同上書、第5章。
- (16) Goh, Keng Swee 「Practice of Economic Growth」 Singapore, Federal Publications, 1977, 102ページ。
- (17) 渡辺利夫, 「アジア中進国の挑戦」 東京, 日本経済新聞社, 1979年、38—40ページ。
- (18) Goh, Keng Swee, 前掲書、102ページ。
- (19) 有力企業家の代表に名門華僑銀行 (OCBC) の筆頭株主リー家があげられる。同家は戦前から戦後にかけて、ゴム、パイナップル関連事業で巨大な資産を築き、それを基盤にOCBCの筆頭株主となったり、製造業分野を含めた旧イギリス系大企業を次々と買収して支配下にいれ、シンガポール最大の企業集団をつくりあげた。けれどもこれは工業化開始前の1950、60年代のことで、以降は工業分野への投資進出は全く行っていない。
- (20) 企業家の具体例は、Lee, Sheng Yi 'The Business Elite in Singapore' in 「Elites and National Development in Singapore」 Tokyo, Institute of Developing Economies, 1977, 17—19ページを参照。
- (21) 中華総商会の影響下にあった政党、民主党の委員長に就いたタン・インジュ (Tan Eng Joo) は、1970年代以降政府系機関のシンガポール標準技術研究所 (S I S I R)、全国賃金評議会 (NWC)、や国家生産性庁 (NPB) の理事となっている。また第2次大戦期に中華総商会展長

- を勤めた華連銀行（OUB）の創業者、リエン・インチョウ（Lien Ying Chow）は、経済開発庁の理事や政府系企業の貿易会社、イントラコ会社（Intraco Co.）、政府の経営管理下にあるシンガポール新聞持株会社（SPH）の会長に就くなど、人民行動党政府の経済運営に深く関与している。
- (22) その代表に、戦前の小さな醤油製造会社から総合食品メーカーに成長したヨーヒャップセン（Yeo Hiap Seng）や石鹼、食用油のラムスーン（Lam Soon）が挙げられる。
 - (23) その典型は躍進する銀行グループ大華銀行（UOB）の経営者ウィー・チョーヤオ（Wee Cho Yaw）である。
 - (24) 大企業の個別実態的な叙述分析は、拙著、「シンガポールの華人系企業集団」東京、アジア経済研究所、1990年を参照されたい。
 - (25) 同上書、24ページ
 - (26) 人民行動党の企業政策哲学ともいうべきものを、「ローカル企業（華人系企業—引用者）のために国内市場を確保したり保証することはできない。……企業活動は企業間の自由な競争に委ね、有能な企業に報い無能な企業を罰する」(Singapore. Ministry of Trade and Industry, 「Highlights of Singapore's Economic Development Plan for 1980s」3ページ)の言葉に見いだせよう。ここでは企業が外国資本であるか現地資本であるかは少しも問題にされていない。この政策原理のもとに人民行動党政府は積極的な外資導入政策を進め、現地企業（華人系企業）の保護育成政策をほとんどしていない。けれども金融（とりわけ銀行業）分野では部分的にはあるが、華人系企業の保護政策が行われている。例えば外資系銀行の大半は国内市場での営業活動が認められないオフショア銀行の資格しか与えられず、国内市場は華人系銀行と進出時期が早かった一部外資系銀行にしか開放されていない。また3大華人系銀行（OCBC、UOB、OUB）に対する外国人株主の所有が制限されている（上限20%まで、日本アセアン投資株式会社編「アセアン5ヶ国比較：株式公開」東京、1989年、31ページ）、など華人系大銀行に対する政策的保護・支援がなされている。
 - (27) Lim, Mah Hui, 'Singapore Corporations go Transnational' 「Journal of Southeast Asian Studies」 Vol. 17, no. 2, Sept. 1986, 362ページ
 - (28) シンガポールの有力華人系企業のうち、数少ない技術基盤型の多国籍企業ワーチャン国際会社（Wah Chang International Corporation）社長で、シンガポールを代表する若手経営者の一人ホー・クオンピン（Ho Kwon Ping）は、多国籍企業化の理由について「シンガポール経済の国際化という今日状況の中で、ローカル企業（華人系企業—引用者）の発展の途を狭い国内市場に局限したり保護貿易的性格を強めている先進国向

けの輸出に求めるのは得策ではない。生産拠点を海外に設けシンガポールを経営本部とする多国籍企業化の途しかない」と、述べている。

(「Mirror」1986年11月15日、10ページ)

- (29) 華人系企業が成長するにつれ、輸出や子会社の設置（新会社の設立や企業買収）により海外進出を果たし、多国籍企業化していくことを示す最近の好例として、アパレル業のヒーシー持株会社(Heshe Holdings Pte. Ltd.)の興味深いレポートがある(「Singapore Business」Vol. 13 no. 11, Nov. 1989、64—68ページ)。
- (30) 代表例としてゴム事業で巨大な資産を築きシンガポール最大の資産家である故リー・コンチェン (Lee Kong Chian) の子供達の例をあげよう。リーの息子3人がアメリカ、カナダの大学で経営学を習得して家業の経営に参加し、娘も2人がイギリス、アメリカの大学で学び、1人はマラヤ大学を卒業するなど、6人の子供全員が英語の大学教育を受けている。
- (31) これは、権威主義的な「開発体制」をめぐる核心ともいえる問題であるが、その立ちいった検討は小論の範囲を越えている。それは別の機会に行いたい。

第1表 製造業における現地企業と外資系企業の比較(1986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\$)
現 地 企 業	2,748 (79.7)	112,328 (45.5)	11,495 (30.6)	4,571 (18.7)	1,593 (42.3)
外 資 系 企 業	701 (20.3)	134,354 (54.5)	26,083 (69.4)	19,816 (81.3)	2,176 (57.7)
計	3,449	246,682	37,578	24,387	3,769

(注) 従業員10名以上の企業のみ対象。

(出所) Singapore. Department of Statistics 『Report on the Census of Industrial Production, 1986』 シンガポール、1988年より作成。

第2表 製造業における外国資本と現地資本の投資比率

(単位：千S\$)

年	総 計	外国資本 (比率)	現地資本 (比率)
1973	295,875	224,098 (75.7%)	71,777 (24.3%)
1974	291,880	168,799 (57.8%)	123,981 (42.2%)
1975	306,318	246,792 (80.6%)	59,526 (19.4%)
1976	303,272	260,445 (85.9%)	42,827 (14.1%)
1977	396,370	362,587 (91.5%)	33,783 (8.5%)
1978	312,359	765,733 (94.3%)	46,626 (5.7%)
1979	934,591	823,404 (87.3%)	120,187 (12.7%)
1980	1,417,925	1,199,010 (84.6%)	218,915 (15.4%)
1981	1,882,766	1,234,766 (65.6%)	648,196 (34.4%)
1982	1,721,226	1,179,254 (68.5%)	541,972 (31.5%)
1983	1,779,787	1,269,773 (71.3%)	510,014 (28.7%)
1984	1,803,078	1,309,880 (72.6%)	493,198 (27.4%)
1985	1,136,200	903,700 (79.5%)	232,500 (20.5%)
1986	1,439,100	1,185,700 (82.4%)	253,400 (17.6%)

(出所) 1973—84年：Singapore, Economic Development Board 『Annual Report 1984/85』 シンガポール、1985年

1985—86年：Singapore, Department of Statistics 『Yearbook of Statistics Singapore 1986』 シンガポール、1987年

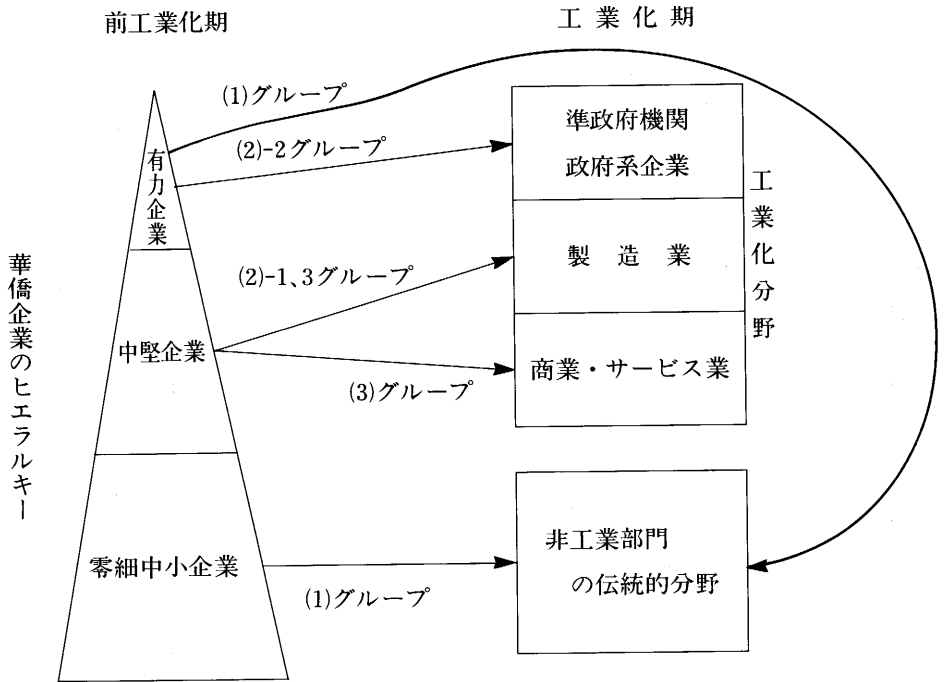
第3表 シンガポール証券取引所株式時価総額による上位20社

(1989年12月31日現在)

ランク	企 業 名	業 種	株式時価総額 (百万 S \$)	所 有
1	Singapore Airlines	航 空	9,240.5	政 府
2	Oversea-Chinese Banking Corp.	銀 行	5,355.0	リ ー 家
3	Development Bank of Singapore	銀 行	4,689.5	政 府
4	United Overseas Bank	銀 行	2,771.3	ウィー家
5	Keppel Corp.	造 船	2,106.2	政 府
6	Singapore Press Holdings	新 聞	2,006.8	O C B C
7	City Developments	不 動 産	1,781.3	H L (クエック一族)
8	Singapore Land	不 動 産	1,722.3	タ オ 家
9	DBS Land	不 動 産	1,636.1	政府 (D B S)
10	Fraser & Neaves	ソフト・ ドリンク	1,508.2	O C B C
11	Overseas Union Bank	銀 行	1,320.3	リエン家
12	Malayan Breweries	ビ ー ル	1,310.5	O C B C
13	OU Enterprise	ホ テ ル	1,158.8	O U B
14	Straits Trading	すず製練	1,110.8	O C B C
15	Shangri-La	ホ テ ル	1,078.0	クオック家
16	United Industrial Corp.	化 学 品	1,047.1	ウィー・ホンリョン
17	Straits Steamship	海 運	1,043.4	政府 (Keppel)
18	Sembawang Shipyard	造 船	957.0	政 府
19	Inchcape	貿 易	925.0	イギリス
20	OU Land	不 動 産	859.4	U O B

(出所) 『Business Times』1990年1月2日および筆者調査より作成。

第1図 華人系企業と工業化の関係



(出所) 筆者作成

第4表 主要華人系企業集團の成立時期区分

時期区分 部門	前工業化期 (~1959)	輸入代替期 (1960~65)	輸出指向		産業構造高度化期 (1979~)
			前期 (65~69)	後期 (70~79)	
金融業	OCBC(銀行)		OUB (銀行)	UOB (銀行) H L (金融・製造業) Tat Lee (銀行)	
商業 サービス業	Lee Rubber (ゴム)		Sim Lim(不動産) Kuok (貿易)	Goodwood Park (ホテル) C & C (自動車販売) LKN (建設) Lee Kim Tah (建設) NTUC(スーパーマーケット)	Metro (デパート) CHH (海事) PIL (海運) Keck Seng (貿易)
製造業				YHS (食品) Prima (製粉) Jack Chia-MPH (製薬・出版)	UIC (化学) Hwa Hong (食品) SPH (新聞) Wah Chang (エンジニアリング)

(注) 企業名のあとのかっこ内は中核業種。

(出所) 筆者作成。

第5表 主要華人系企業の子会社・関係会社数と進出先国 (1985年)

企 業 名	業 種	子・関係会社数			進 出 先 国
		子	関連	計	
S P H	新 聞	59	20	70	マレーシア、香港、ブルネイ、イギリス、アメリカ、オーストラリア、フランス、西ドイツ、日本
Haw Par Brothers	製 薬	37	14	51	マレーシア、香港、タイ、オランダ
U I C	化 学 品	31	15	46	マレーシア、香港、インドネシア、タイ、中国、イギリス、アメリカ、オーストラリア
C & C	自動車販売	10	6	16	マレーシア、香港、ブルネイ、イギリス
Prima	製 粉	5	2	7	スリランカ
Y H S	ソフト・ドリンク	15	13	28	マレーシア、香港、イギリス、アメリカ、カナダ
Hwa Hong	食 用 油	10	3	13	マレーシア、香港
Metro	デパート	49	21	61	マレーシア、香港、タイ、ブルネイ
Lum Chang	建 設	8	6	14	マレーシア、香港、タイ
Amcol Electrical	電 電	3	0	3	香港
Acma Electrical	電 電	5	3	8	マレーシア、香港、インドネシア
Jack Chia-MPH	出版・製薬	22	8	30	マレーシア、香港、イギリス、オーストラリア
F & N	ソフト・ドリンク	14	12	26	マレーシア、インドネシア、ブルネイ、イギリス

(出所) Stock Exchange of Singapore 『Companies Handbook 1984/85』 シンガポール、1987年より作成。

(注) (1)子・会連会社のうち活動休止中のものは除外してある。

第6表 主要華人系企業の筆頭株主と最高経営者（1988年）

企 業 名	筆頭株主	推定所有比率	会 長	筆頭株主との関係
OCBC	リー家	30%	ヨン・プンハウ	第 3 者
UOB	ウィー家	38%	ウィー・チョーヤオ	創業者の長男
OUB	リエン家	40%	リエン・インチョウ	創業者本人
HL Finance	クエック族	70%	クエック・レンベン	創業者の長男
Yeo Hiap Seng	ヨー一族	40%	アラン・ヨー	創業者の長男
Metro	オン家	55%	オン・ジョーキム	創業者本人

（出所）筆者作成。