

第 7 章

フィリピン

——サンミゲル社を中心に——

21 億の人口の力で 21 世紀の主導権をうかがう中国とインドの両大国が市場経済化と対外開放体制を定着させたのに伴い、ASEAN 諸国は 1997 年中にも「ASEAN 10」を実現させ「ASEAN 自由貿易地域」(AFTA) の前倒し実施や「ASEAN 工業協力計画」(AICO) の整備等により、両大国に対抗できる 4 億 7000 万人の地域経済圏の形成を急いでいる。これに対応して ASEAN 諸国の経済開発を担ってきた国営企業、合弁も含めた国内民間企業、外資系企業の三者の構造とビヘイビアも再編途上にある。国営企業部門では民営化と BOT 方式による民活重視からさらに進んで BOO への切替えが時代の流れであり、民間部門では輸入代替企業にも 100%外資が許容されはじめ内資と外資の垣根が消滅しつつある。90 年代のこうした変化を受け、ASEAN 諸国の財閥も日欧米の多国籍企業に呉して中国や ASEAN 域内を中心とする海外投資を活発に行いはじめた。

しかしながら中国および東南アジア地域でビジネス・チャンスの先取り競争に加わる ASEAN 諸国の華僑・華人系財閥に対する ASEAN 各国政府の対応は、それぞれの政治経済状況の違いを反映して一様ではない。シンガポールでは政府企業がむしろ先頭に立って海外の投資機会の獲得を積極的に進めている。ASEAN 諸国のなかでその対極にあるのがインドネシアやフィリピンである。フィリピンは 1980 年代後半以降、タイやインドネシアに経済成長率はもとより石油化学・鉄鋼関連等の第 2 次輸入代替工業化でも大きな差を

つけられた。経営資源の漏損を意味する海外投資を推奨するところではないのである。事実、ラモス大統領は92年5月に大統領に当選してから日米はじめ中国を含む東アジア各国を精力的に訪問し、経済協力作りわけ対比直接投資の増加とフィリピン製品の輸入促進を訴えた。しかしフィリピンからの海外投資、とりわけ華僑・華人系財閥の故郷、中国への「感情投資」については厳しくこれを戒め、彼らに国内投資の優先を強く訴えてきた⁽¹⁾。

本章に与えられた課題はフィリピン企業の対中投資であるが、こうしたフィリピンの特殊事情の下で唯一、例外的に対中投資を比較的オープンに進めているスペイン系財閥ソリアノの傘下企業であるサンミゲル社の検討にポイントをおかざるを得なかった。華僑・華人系の財閥については中間的な考察にとどまっており、サンミゲル社ともども中国以外の域内投資を含めた検討となっていることをお断りしておく。

本題に入る前に本章とかかわる範囲内で比中関係について触れておきたい。中国との国交関係が結ばれてから今年で26年目になるが、在比華僑・華人(主流は福建出身者)を除いて中国との関係はフィリピン社会にそれほど大きなウエイトを占めてきたわけではない。米軍撤退に伴う南沙諸島問題での中国側の強腰が比中関係を国民全体の問題としてクローズアップさせたが、それ以前の比中問題はフィリピン共産党=新人民軍支援と一つの中国=台湾問題であった。この二つは、いわゆる国籍取得の問題ともからんで在比華僑・華人の生活に大きな影を落としてきた。国籍取得では1975年にマルコスがフィリピン国籍の取得を簡素化し、その後の大量の華人系ビジネスマンの出現をうながした。しかし人種問題は風化したとはいえ、アキノ政権期に若手実業家ガチャリアンが政争絡みとはいえ、彼の取得していた国籍が不正な手段で取得されたものであるとして、即刻、国外退去を命ぜられ、在比華僑・華人たちを震撼させた。

一つの中国問題についてはアキノ政権以降、中国側は政治と経済の使い分けを定着させ、1988年から始まる台湾からの対比直接投資の著増を黙認してきた。台湾からの直接投資は60年代に遡るが88、89、90、94年の投資は巨

額で、この4カ年の合計は投資委員会の認可ベースで160億ペソ(約7億米ドル)に達し68年から94年までの同累計額172億ペソの93%を占める。94年には投資委員会の認可額に輸出加工区庁およびスービック米海軍跡地開発当局管轄の認可額を加えると70億ペソ(2億7000万米ドル)を超え、日米に次ぐ額となる。

中国からの投資は1975年から開始されるが増加するのは台湾と同じく88年からで、88、89、90、91年の4カ年の合計額は23億ペソ(約1億米ドル)と75年から94年までの累計33億5000万ペソの69%に相当している(ただし投資実績額については未詳)。90年の比中貿易協定の締結により比中の貿易量も大幅に増え、輸出入額は90年2億9500万米ドル、91年3億8400万米ドル、92年3億6500万米ドル、93年4億9500万米ドル、94年7億4800万米ドルと急伸している。中国からは石油、フィリピンからは砂糖やココナツオイルと品目は限られ、フィリピン側の入超(94年で2億米ドル)といった問題があるものの、中国との経済関係は台湾と同様に80年代を大きく上回ることとなった。

中国の市場経済化で新人民軍問題がムスリム＝ミンダナオ島問題にとって替わられた後、南沙諸島問題が比中関係の懸案として浮上してきたことは上記のとおりだが、ラモス現政権下のもう一つの重要問題は華僑・華人系ビジネスマン等に対する営利誘拐事件の多発である。国籍取得問題が一段落したとはいえ、フィリピン経済の牛耳を取る華僑・華人に対するマレー系フィリピーノの感覚はタイほどには融和していない。ラモス政権は域内経済協力の推進には彼らの協力が不可欠であることを認知する一方で、彼らと一步距離をおくという二面作戦で複合社会のバランスをとっているように思われる。

第1節 フィリピン財閥の海外投資の特徴

ASEAN 諸国との比較でフィリピン財閥の海外投資の特徴を整理すると、

次のようになろう。第1はその資本逃避的性格の強さである。特にマルコスとアキノ両政権下の政情不安が資本逃避的色彩の強い海外への資本移動を刺激したといわれる。マルコスの取り巻き財閥優先政策とアキノ前大統領によるマルコスと彼の取り巻き財閥の資産差押えの強行は、明らかに資本を隠匿させ中国を含む海外に逃避させたからである⁽²⁾。第2は、この最高権力者の権力闘争と絡んだ資本逃避という性格から、海外投資の正確な実態を把握しにくいことである。現ラモス政権による海外への投資抑制も実態の把握を妨げる傾向にあり、具体的な企業ベースでしかも投資先地や投資額の裏づけのあるリライアブルな資料は非常に乏しい。フィリピンからの対中投資の重点地域とみられる廈門市の外商投資工作委員会によれば、1994年7月現在で廈門経済特区に進出を認可された企業は2700社、うち2390社が香港・台湾から、シンガポールからは150社、日本から50社、そしてフィリピンからは60社であった。フィリピンからの60社はいずれも中小規模ということだが、個々の企業についての情報提供についてはラモス政権の海外投資抑制策との関係で各進出企業から口止めの要請を受けているほどである⁽³⁾。

第3に、華僑・華人系財閥の資本移動が、インドネシアやマレーシアと同様、伝統的に資本逃避と受けとめられ、人種間摩擦の大きな原因となってきた歴史的経緯である⁽⁴⁾。

ラモスの側近で大統領安全保障顧問、国家安全保障会議事務局長等の要職を兼ねるアルモンテは、「フィリピンの社会変革は寡頭支配者との熾烈な戦いであり、情報通信、銀行に続き流通業にも風穴をあけ、税制と司法をも寡頭支配者の利益から国家の利益のために改革する必要がある」との趣旨の持論を繰り返してきた⁽⁵⁾。これに対し華僑・華人系のオピニオン・リーダーたちは次のように反論する。こうした言説は華僑・華人系ビジネス・ファミリーを意識したためにするものであり、政府高官や軍の介入による組織的なゆすり・たかり、営利誘拐事件を助長し、生命と財産の保全のための資本移動をむしろ促進させている、と⁽⁶⁾。カリニョ女史が指摘するように、フィリピンの華僑・華人系財閥は「政府に対する協力が過ぎると寡頭支配者呼ばわりされ、

協力しないと非国民扱いされる」というジレンマに陥っていると言える⁽⁷⁾。

第4は、フィリピンからの海外投資の小規模性である。ASEAN 諸国や香港・中国等の受入れ側の資料でもフィリピンからの投資に関する情報は少なく、現地で注目されるような大型投資も話題にのぼっていない。仮に地下に潜っている部分が大半としても、フィリピンの華僑・華人系財閥の海外投資の規模は他の ASEAN 諸国に比べ、国レベルや個々の財閥レベルでも小規模であることを示唆しているようである。いずれにしてもクオック・グループやサリム・グループ、CP グループらの規模にはほど遠いと思われる。第5に、投資の形態では直接投資が少なく、特に製造業は僅少であるとみられる。中央銀行資料によれば1991年以降、ポートフォリオ投資が直接投資を大きく上回っている。直接投資、ポートフォリオ投資の順にフィリピンからの資本移動をみると、91年200万米ドル、1500万米ドル、92年1600万米ドル、1億1500万米ドル、93年1億600万米ドル、13億6200万米ドル、94年5700万米ドル、13億3800万米ドルであった⁽⁸⁾。そして最後に、唯一ともいえるべき大型の海外への製造業投資が伝統あるスペイン系のソリアノ財閥によって、しかも中国を中心に展開されている事実である。

1. 主な財閥の海外投資の現況

(1) スペイン系アヤラ財閥

サンミゲル社の海外投資について検討する前に、他のフィリピン財閥による海外投資についてみておこう。もう一つの大手スペイン系財閥であるアヤラ財閥はフィリピン最大の資産規模をもつ不動産・金融財閥であり、食肉、情報通信の大手でもある。アキノ政権期にゴチャメンらの国内華僑・華人系の大手不動産会社に加え、資金力に勝るサリム、クオック、グオーコ等の華僑・華人系多国籍財閥が大挙して参入したため、アヤラ財閥は1980年代半ば頃まで享受してきた国内不動産事業での独占的優位性を突き崩され、これまで海外投資に慎重であったアヤラ財閥も不動産、食品部門で現地パートナー

との合弁で海外進出を模索しはじめた。アヤラ財閥の場合、直接投資先が ASEAN 諸国、とりわけインドネシアに集中しており、中国は当面の対象とされていないことが大きな特徴である。保険事業ではアヤラ・ライフ、銀行業ではバンク・オブ・フィリピン・アイランズ (Bank of the Philippine Islands : BPI) 社が、それぞれジャカルタに合弁会社を設立している。食品ではピュアー・フーズ (Pure Foods) 社が現地のシナルマス・グループと合弁でシナル・ピュアー・フーズ・インターナショナル社を設立しマグロ缶詰業をメナド島(北スラウェシ)で開始し、95年央には同国最大のスーパーマーケット業者ヒーロー・グループとの合弁で生鮮および缶詰の食肉加工・販売に進出した。そして大規模な都市開発プロジェクトであるフォート・ポニファシオの落札に敗れた2週間後の95年1月23日、アヤラ財閥はインドネシアの財閥ティガラクサ傘下の不動産会社メナラ・ドゥッタ社 (P. T. Menara Duta) への25%の資本参加を最終的に決定し、同社がジャカルタ市内にもつ不動産物件の開発に協力してゆくことになった。

1996年に入るとアヤラ商会はシンガポールに新たな海外投資会社を開設し、東南アジアを中心により多国籍的な投資を展開しはじめた。新会社はアヤラ・インターナショナル・プロパティーズ社 (AIPPL) で、シンガポールの不動産業者と組みステヴェンズ社 (Stevens Pte. Ltd.) を組織し、シンガポールでのコンドミニウム建設に97年の早々にも着手する予定である。メナラ・ドゥッタ社への25%出資も AIPPL からの出資に振り替えられた⁽⁹⁾。

(2) 華僑・華人系財閥——6人の大班ほか

ラモス大統領は1993年4月の訪中時に大手の華僑・華人系財閥オーナーたちを同行させ、今後のフィリピン経済の発展が他の ASEAN 諸国と同様、華僑・華人系財閥と中国との協力関係に負うことを内外に示す一方で、「中国にたくさんの投資をしている華僑・華人系財閥は、もっと多くの投資をフィリピン国内で行うべきである」と警告した。そして同行した同国を代表する6人の華僑・華人系財閥にエアジアズ・イマージング・ドラゴン社 (Asia's Emerging

Dragon Corp.) と銘打った投資会社を出資運営させ、ニノイ・アキノ国際空港の増改築工事をはじめとする国内インフラ造成事業への協力を命じた⁽¹⁰⁾。しかし「中国にたくさんの投資をしている華僑・華人系財閥」と指摘された彼らの中国投資について、誰がどこで何に投資しているのか、具体的なことは何ひとつ公表されていない。中国から帰国した6人も「対中投資には関心がない」として、手の内を明かさない。また在比華商総会は54名のメンバーからなるミッションを中国に送ったが、ジミー・タン会長はその目的を「中国市場の開拓とフィリピンへの投資誘致」と述べるほどの気の使いようである⁽¹¹⁾。彼らの海外投資についてフィリピンの新聞報道等で知られているのは次のことである。

まず六つの華僑・華人系財閥からみてゆこう。総合財閥として国内では不動の地位を確立したゴコンウェイ（当主はジョン・ゴコンウェイ Jr.）だが、マレーシア、インドネシアへの菓子類の輸出を開始し、ミャンマーで工業団地事業を行う模様である。不動産開発やショッピング・センターでゴコンウェイ財閥と競合しているヘンリー・シの海外投資として公表されているのは、厦門の地に70年間のリース契約で借地した14ヘクタールの土地にショッピング・センターを計画していること、広州にも宅地と商業地開発用に100ヘクタールの長期借地契約を結んでいることの2件にとどまる。

アキノ政権時代に中国大使、ラモス政権下で駐日大使に任命されたユチェンコ財閥の当主アルフォンソ・ユチェンコだが、金融（RCBC）や保険会社の海外子会社・海外支店を除けば、傘下の他の主要企業の年報等にも海外投資（事業）については言及されていない。国内で欧米の多国籍企業のフルーツ会社や食品会社と資本関係にあることから、ASEAN 諸国や日本、ハワイ等に関連の加工工場、流通拠点をもつとされる程度である。

ルシオ・タンは、銀行（アライド・バンク[Allied Bank]）、タバコ、ビール、養豚に加え、フィリピン航空をメインの事業とする。マルコスの取り巻き財閥とされながらも強かに生き残り、脱税疑惑をもちいくぐり現在にいたっている。彼はマルコスの取り巻き財閥優先政策が行き詰まった1981年頃から海

外投資を活発化させた典型である。直接投資は香港、台湾、中国、パプア・ニューギニア、グアム島、アメリカ、カナダに及び、アライド・バンクの海外支店網はサンフランシスコ、東京、ロンドン、シドニー、シンガポール、香港、ベルリン、マドリード、ローマ等をカバーする。香港には商事(福川貿易会社)、不動産(裕景不動産会社)を設立して大規模な投資を行うとともに、80年代半ばに何度か中国に赴き投資機会をさぐっている。92年には厦門で不動産開発に着手し、93年にはフィリピン最初の対中銀行進出となった厦門商業銀行を設立、93年から94年にかけて北京を中心に十数のビール会社を買収している(そのなかには「上海ビール」も含まれる)。台湾には福川タバコ機械、パプア・ニューギニアでは300万平方メートルの土地を購入しタバコやハッカの栽培と牧畜を行う一方で、日産500トン級の圧延工場も設立している。グアム島では同島の約1%に相当する土地を買収し、米軍等向けの製パン工場ならびにリゾート開発に参入している。アメリカでは81年に銀行と不動産に投資しており、カナダでは絨毯と製鉄の工場とドラッグ・ストアを開設している⁽¹²⁾。

メトロポリタン・バンク (Metropolitan Bank) を中心に金融・投資事業にもたくさんの子会社・関連会社を擁するジョージ・S・K・ティは香港・台湾はじめアメリカや中近東等にも支店を配置し、海外出稼ぎ者の本国送金をこれらの支店網を通じて吸収してきた。1970年に台北にメトロポリタン・バンクの支店を開設し、80年代には当時の台湾市長李登輝との親密な関係もあって16階建の支店ビルを構えるまでになった。台北支店開設と前後して香港にも支店を開き、81年には香港第一国際投資会社を買収し不動産投資など同財閥の海外投資拠点としてきた。メトロポリタン・バンクの海外支店数は、96年1月現在で9件(国内300件)、同行の海外子会社・関連会社の数は16社(国内111社)である⁽¹³⁾。本国ではトヨタと合弁で自動車の組立・販売で首位の座にあるが、自動車組立関連での海外事業は今のところみあたらない。

フィリピン関係者で最大規模の海外投資実績をもつとみられるのがタン・ユーである。カナダ、そして中国にもスケールの大きな土地取得等の不動産

事業を果敢に展開し今日にいたっている。中国ではホテル、工業団地、デパート、商業・居住用建物が厦門等の地で進められる計画である⁽¹⁴⁾。ファースト・フーズのチェーン店を国内で展開しているジョリビーは、インドネシア、ブルネイ、グアムから海外出稼ぎ者の多い中東地域、さらに中国へと10カ所以上の海外支店網を築き上げた。現地の有力なパートナーと組むのがジョリビーの場合にも海外事業の戦略となっている。

第2節 サンミゲル社の海外投資

サンミゲル社は、1890年にマニラで東南アジア最初の機械制ビール工場として創業され、現在では表1のとおり、フィリピンを代表する巨大な総合食品メーカー・グループである⁽¹⁵⁾。香港最大のビール製造会社であるサンミゲル香港社 (San Miguel Brewery Hongkong Ltd.) は1948年に買収したものである。90年頃からビール事業の活発な海外進出を開始し、最大の投資先である中国に次いで、インドネシア、ベトナムに進出しインドでも合弁事業の計画をまとめている。まず同社の国内生産能力について概観してから同社の集約的ともいえる海外展開をもたらしている要因とその特徴について検討し、次いで直接投資の実態についてみたい。主な資料は関係会社の年報、サンミゲル社の各種社内誌、それに現地の新聞、雑誌等である⁽¹⁶⁾。

さて、サンミゲル社は国内だけで30社近い子会社・関係会社をもち、そのいくつかは孫会社をもつ巨大なサンミゲル・グループを構成している。1995年の純売上高は海外も含めた連結で792億ペソ (30.2億米ドル)、総資産額870億ペソ (33.2億米ドル)、事業所得の93億ペソ (3.5億米ドル) は国民総生産の約4%に相当する。売上げの63%はビールを中心とする飲料、28%は食品とアグリビジネス、9%はパッケージング (容器・包装) で、この三つが同社の主な事業である。ビール部門では96年初現在、国内に五つの醸造工場と香港、ベトナム、インドネシアに各1カ所、中国に2カ所の醸造所をもつ(同

表1 サンミゲル・グループの国内および海外の生産体系
(1996年初現在)

| 部門 | 主製品 | 会社名 | 製販地 | 出資比率 (%) | フィリピン 国内でのシェア (%) | 主な施設 (プラント数) | |
|------------------|-----------------|--|-------------------------|-------------|-------------------------|-------------------|---------|
| 飲料 | ビール | サンミゲル社 | フィリピン | — | 81 | 醸造(5) | |
| | | サンミゲル香港社 | 香港 | 100 | | 〃 (1) | |
| | | 広州サンミゲル・ブルアリー社 | 中国 | 70 | | 〃 (1) | |
| | | サンミゲル順徳ブルアリー社 | 中国 | 80 | | 〃 (1) | |
| | | サンミゲル八達保定ブルアリー社 | 中国 | 70 | | 〃 (1)* | |
| | | P. T. デルタ・ジャカルタ社 | インドネシア | 49 | | 〃 (1) | |
| | | ゴールデン・ドラゴン・ブルアリー社 | ベトナム | 49 | | 〃 (1) | |
| 料 | コーラ | コココーラ・ボトラーズ・フィリピンズ社 | フィリピン | 70 | 75 | ボトリング(2) | |
| | ジン・ラム | ラ・トンデニャ・ディステイラーズ社 | 〃 | 68 | 60 | 醸造など(4) | |
| | ジュース | SMC ジュース社 | 〃 | 100 | 24 | (1) | |
| 食品 | 鶏肉 | サンミゲル・フーズ社 | フィリピン | 100 | 17 | 鶏肉処理(4) | |
| | 豚肉 | モンテレー・ファームズ社 | 〃 | 93 | 3~4 | 豚肉処理(1) | |
| | 食肉加工 | サンミゲル・カンボフリオ社 | 〃 | 60 | 10 | 食肉加工(1) | |
| | バター・チーズ | フィリピン・デアリィ・プロダクツ社 | 〃 | 70 | 80~90 | バター・チーズ(1) | |
| | コーヒー | ネスレ・フィリピンズ社 | 〃 | 45 | | | |
| | ココナツオイル | サンミゲル社 | 〃 | — | | ココナツオイル(1) | |
| パッケージング | ガラス容器 | サンミゲル社 | フィリピン | — | 65 | ガラス(4) モールド(1) | |
| | | サンミゲル・山村アジア社 | 〃 | 60 | | | |
| | | プレミアム・パッケージング・インターナショナル社 | 〃 | 100 | | | |
| | | SMC 山村フソー・モールズ社 | 〃 | 60 | | | |
| | | サンミゲル・ハイホン・ガラス社 | ベトナム | 65 | | | |
| | 肇慶サンミゲル・ガラス社 | 中国 | 70 | | ガラス(1)* ガラス(1) | | |
| | プラスチック容器 | サンミゲル社 | フィリピン | — | 88 | プラスチック(2) | |
| | | サンミゲル・順徳パッケージング社 P. T. サンミゲル・サンポエルナ・パッケージング・インダストリーズ社 | 中国 インドネシア | | | 〃 (1) 〃 (1) | |
| | カートン | ペットボトル | サンミゲル・レンゴウ・パッケージング社 | フィリピン | 70 | 17 | カートン(2) |
| | | | ミンダナオ・コールドテッド・ファイバーボード社 | 〃 | 60 | | |
| ライトパク・インターナショナル社 | | | 〃 | 100 | 83 | | |
| 王かん | キャップ | サンミゲル社 | フィリピン | — | 50~70 | アルミ缶(1) | |
| | アルミ缶 | サンミゲル山村ボール社 | 〃 | 60 | | | |
| | サンミゲル順徳パッケージング社 | 中国 | | | | | |

(注) (1)出資比率は、国内登記会社についてはサンミゲル社の出資比率、海外登記会社については同社の海外持ち株会社を中心とするグループ全体の出資比率。

(2)*印は建設中。

(3)サンミゲル・グループには、この他にも不動産会社や持ち株会社等が含まれる。

(出所) San Miguel Corp., 1995 Annual Report, Manila, 1996, pp. 2-3.

現在、造成中の醸造所が中国に1カ所)。コカ・コーラの国内ボトリング事業を独占する同グループは、国内に20カ所のボトリング・プラントをもつ。アグリビジネス部門では、国内に食肉工場2カ所、養豚場7カ所、牧場2カ所に加え、4カ所の交配飼育所、4カ所の解体処理場、2カ所の飼料工場、エビについては養殖池1カ所、処理場2カ所、飼料工場1カ所をもつ。さらに中国にエビの養殖池と飼料工場を各1カ所等、所有していたが96年から大幅な縮小、撤退に踏み切った。

パッケージング部門では四つのガラス工場、二つのプラスチック工場、カーボン工場3カ所等の設備をもつ(海外には中国にガラス工場1カ所と中国とインドネシアにプラスチック工場各1カ所)。1992年には山村硝子との合併で最新鋭のガラス工場(サンミゲル・ヤマムラ・アジア社)を10億ペソかけて完成し、94年10月には山村硝子とフソーとの三者合併で各種ガラス瓶のモールド生産を最新設備で行うことになった。95年1月末にはフィリピン初のアルミニウム缶製造工場建設に着工し、96年の完成時には年間4億2000万本の供給能力をもつ。この会社はサンミゲル社と山村硝子、アメリカのボール(Ball)社との3社合併事業で、製品の半分は山村硝子が引き取り日本市場で販売する。95年10月には中国と東南アジア4カ国で合併事業を展開するレンゴーと輸出もにらんだ包装材生産の合併会社を設立した。次にサンミゲル・グループの海外投資についてみよう。

1. 加速的海外進出の要因と特徴

(1) 内外ビール市場でのシェア低下

サンミゲル・グループの海外進出については、まず第1に国内市場がすでに飽和状態にあり、内需の規模も国内総生産の成長率を超えて伸びることが期待できなくなってきたことである。サンミゲル社が最初の対中合併会社を組織した1991年2月の時期はアキノ政権の末期で、電力危機や度重なる災害、クーデタの再実行計画の予告等々から91年以降の国内総生産の大幅な成

長鈍化が予見されていた。第2はそうした国内市場で同社の一手独占体制が崩れはじめてきたことである。華人系のルシオ・タンは81年12月からエージャン・ブルアリー社を操業させたが、83年にサンミゲル社の買収工作を受けるなど苦しい展開を強いられてきた。しかし80年代前半に3~4%にとどまっていたシェアが91年2月には10%に達していた。95年の末で19%、96年現在では2割の大台に乗せたとみられる。

第3は海外、特に中国市場で世界の巨大ブランド・メーカーの市場分割競争が本格化しはじめたことである。サンミゲル本社のビールの輸出比率は1989年で13%、91年1月で14%であった。サンミゲル香港社製ビールの対中輸出で中国市場の輸入ビール銘柄の上位を占めてきたサンミゲルだが、90年頃から始まる巨大ブランド・メーカーの対中輸出の強化と相次ぐ現地生産計画でここでも90年代の大競争が予見された。すでに香港市場では日欧米のブランド・メーカーの輸入品との競合で91年2月までにシェアを60%に落としていた。後述のとおりサンミゲル香港の売上高利益率も91年以後、大幅な低下にみまわれる。サンミゲル社の対中直接投資は日欧米のそれにむしろ先行する形で踏み切られたといえる。事実、同社の進出直後から以下のような列強の対中投資ラッシュが始まるのである。

中国のビール市場は1999年にはアメリカを抜いて世界第1位になるとも予測され、94年の市場規模は1450万キロリットルと世界第2位である。日本の2倍弱の市場に800社近い地元の中小メーカーがひしめき、94年頃から日欧米の巨大ブランド・メーカーが一斉に進出を開始した。アメリカのパプスト社はすでに中国市場で外資系のトップ・ブランドとなっているブルーリボンを年間20万キロリットル規模で現地生産しており、94年からアメリカ最大手のアンホイザー・ブッシュ（Anheuser Busch Cos., Inc.）も中国最大手の青島ビールと提携、同2位のミラー・ブルーイング社（Miller Brewing）も現地2社に資本参加、オランダのハイネケンは海南ビールと合弁で96年に新工場を建設する。日本からは10年前にサントリーが連雲港市で5万キロリットル規模でビールの合弁生産に踏み切っており、96年4月には7万キロリット

ルに引き上げる。キリンは93年秋に大連市で地元メーカーと合弁生産の合意をみていたが実現にいたらず、95年末には瀋陽ビールと年1万キロリットルのライセンス生産に踏み切るなど、進出の本格化のタイミングを窺っている。これに対してアサヒビールは94年、伊藤忠と組んで香港の中策集団が経営権を握っていた中国のビール会社のうち3社を同グループから買収し、95年11月さらに2社を同グループから買い増し、中国に5社年産52万キロリットル弱の現地生産体制を築き上げた。青島ビール（シェア2.6%）を抜いて一挙に中国最大のビール・メーカー（シェア3.7%）に浮上したのである⁽¹⁷⁾。

(2) サンミゲル社をめぐる権力闘争

サンミゲル社が1991年2月の対中進出を最終的に意思決定したと思われる90年は、同社の所有と経営権がソリアノ家、アキノ大統領そしてマルコスの最強の取り巻き実業家エドアルド・コファンコ Jr. の三つ巴の利権争いのなかで混乱のピークに達していた時期であった⁽¹⁸⁾。コファンコ Jr. は83年3月にマルコスのバックアップの下で同社の過半数株の買収に成功していたが、86年2月の政変で生まれたアキノ政権は彼の持ち株を不正取得資産として差し押さえ、政府当局の推薦者を同社の取締役会に送り込んだ。マルコスとともに国外逃亡したコファンコ Jr. はアキノ政権も先の見えはじめた89年12月に帰国し、差し押さえられた株を一挙に取り戻すべく92年5月の大統領選挙に向け精力的な選挙運動を展開しはじめたのである。アキノ政権は同社取締役の過半の人選を握ってはいたが、会長、社長にはそれぞれソリアノ3世と同社生え抜きのエイスマンディの就任を許していた。

1991年2月の対中進出に向かう時期はこのように三者の利害が激しくぶつかり合い、92年5月の選挙結果をみるまで同社の所有と経営権の帰趨は不透明であった。ソリアノ家がコファンコ Jr. 大統領の出現を阻止すべく、なりふりかまわずラモス候補を支援したのは言うまでもない。と同時に海外の子会社を含めたサンミゲル・グループの資産所有関係の再編を、それも当局がサンミゲル本社の経営に介入するという異常な状況の下で進める必要に迫ら

れたのである。ソリアノ家は83年にコファンコ Jr. に買収されるまでサンミゲル香港のほかビール以外にも海外資産をもち、外国登記を含む持ち株会社によって複雑な海外資産管理を行ってきた。いいかえれば内々に一族資産を内と外に分散させ政変等のリスクに対応できる資産管理のネットワークを古くから構築していた⁽¹⁹⁾。

サンミゲル香港社等々を動員しての対中投資はソリアノ一族にとって明らかに資産の海外分散(ネットワークの再編)という側面をもっていたが、同時にこのような三つ巴状態の下でソリアノ家だけの利益を優先させた再編が難しいことも事実であった。それがどのような方法でどの程度なされたのかは今後の課題として残されている。

(3) ラモス政権下での対外投資

サンミゲル社という企業の立場とソリアノ家の資産管理の側面とから、アキノ政権の後半に対中投資が開始された背景について検討した。次の問題は対外投資を規制するラモス政権下で、なぜ同社だけが引き続き大型の海外投資を展開できたのかという点である。第1に、国内で飽和状態にあるビール事業の海外投資は必ずしも希少な経営資源の漏損を意味しない、という政府当局の判断がある。第2にソリアノ財閥の場合、華僑・華人系とは異なり対中投資に「感情投資」的要素がまったくない点であろう。第3はサンミゲル社の半政府管理企業的な性格である。ラモス大統領は、同社の会長・社長ポストはソリアノ側から立てるが取締役の過半数は当局が支配する体制をアキノ政権からそのまま引き継いできた。官民一体で海外投資を継続する根底には東アジアのビール市場での競争激化に対する危機感の共有がある。ラモス政権の安定化に伴いコファンコ Jr. は完全に封じ込められており、ソリアノ家の独断専行も難しくなっている。

(4) その他の特徴点

まず第1に、対中投資が香港の現地子会社を経由=迂回して行われてきた

ことである。この点ではサリムやクォック、CPなどのグループと類似している。中国で稼働している二つの醸造会社は香港登記の持ち株会社が所有しており、経営ノウハウにも香港でのビール製販と対中輸出の経験が生かされ、マン・パワーも当初、香港の子会社から派遣されていた。ちなみに中国人の多くはサンミゲルをフィリピンではなく香港ブランドであると思っている。第2に、ビール醸造に加えビール瓶、ケース等にまで現地生産が及んできたことで、サンミゲル社は2000年までに海外生産比率を現行の13%から30%に高め、文字どおりの多国籍企業化をめざしている点である。第3に、進出形態をみると進出目的が出先地の国内マーケットであることから合弁がほとんどである。ビール瓶の場合、フィリピン国内で同社と古くから取引のある山村硝子と合弁を組んでいることと山村硝子の域内戦略もあって、出先地の現地パートナーとの三者合弁となっている。中国では合弁相手の国有企業から工場・設備をリースしているケースもある。内陸部でしかも国有企業が相手であるだけに、工場・設備のリースという形でリスクに対応し固定資本投資の節約をはかったものと思われる。日欧米のブランド・メーカーからライセンス契約しているブランドを契約の許容範囲内で進出先でも生産していること⁽²⁰⁾、そして最後にソリアノ財閥が国内の大手傘下企業に対して活用してきた経営支配と利益吸収の巧妙なメカニズムである「経営代理制度」が香港の子会社にも適用されてきた点が指摘できる⁽²¹⁾。

2. サンミゲル社の海外投資の実態

(1) 香港

サンミゲル社の海外投資は、1996年初現在、同社が直接間接に支配に足りる株式を所有する四つの海外事業向け持ち株子会社を通じて行われてきた(図1)。サンミゲル・インターナショナル社はサンミゲル社の海外投資を統括し、サンミゲル・ホールディングズ社、サンミゲル・ブルーイング・インターナショナル社(以下、SMBI)、ネプチュニア社を経由してサンミゲル香港

社(以下、SMBH)にいたる。香港登記のネプチュニア社はサンミゲル香港社のマジョリティを所有し、「ゼネラル・マネジャーズ」として経営も部分的にコントロールしている。サンミゲル・ブルーイング・インターナショナル社は92年に海外ビール事業に特化した持ち株・経営会社として新設された。96年6月には対中投資を調整する持ち株会社としてサンミゲル(中国)投資会社設立の認可を得ている。

SMBHは、1947年12月にソリアノ1世が外銀からの借入金でこれを買収して以来、香港最大のビール・メーカーとしての地位を維持してきた。94年12月から12億HKドル(1HKドル=0.13米ドル)を投入して新界の元朗にある工業団地に最新鋭工場を96年9月に完成させた。新工場(4ヘクタール)は年間10万キロリットルの生産能力(15万キロリットルまで拡張可能)をもつ⁽²²⁾。

SMBHの子会社(中国に立地するビール会社の持ち株会社を中心)を含む連結決算でみた1995年の売上高は12億7000万HKドル、純益1億6600万HKドル、従業員数1327人であった。売上高の64%は香港、36%が中国からであった。売上高利益率をみると、85年10.8%、88年11.7%、90年11.6%、91年7.5%、92年4.1%、93年には2.7%と推移しており、90年代に入って低落傾向に歯止めが掛かっていないことがうかがえる⁽²³⁾。

ソリアノ財閥はこの最初の海外製造子会社をどのように経営してきたであろうか。経営代理制度の適用についてみておこう。SMBHはネプチュニア社との契約(1963年6月12日付)で、ネプチュニア社から経営上の(技術的および顧問的な)サービスを受け、その見返りとして経営手数料の支払いを義務づけられてきた⁽²⁴⁾。

ネプチュニア社は「ゼネラル・マネジャーズ」としてSMBHに経営上のサービスを提供し、経営手数料を徴収するという関係が今日まで続いているのである。この経営契約はアジアで経営代理制度として古くから知られてきた経営手法で、フィリピン国内でこれを最大限に活用してきたソリアノ財閥は海外事業でもこの手法を活用してきたわけである。SMBHの場合、技術

的・顧問的サービスに限られているのは、ネプチュニア社が SMBH 株の過半数を所有してきたからであろう（63年の契約当初から技術的・顧問的サービスに限られていたのかどうかは未確認。75年から現行どおりとなっている）。

次に経営手数料についてみよう。1982年から85年までの4カ年平均で523万 HK ドル、92年から95年までの4カ年平均で370万 HK ドルであった。SMBH の「取締役報酬総額」は同じく170万 HK ドルと363万 HK ドル、また同社の「純益」が同じく5763万 HK ドルと4236万 HK ドル（ただし92年と93年の平均）であった。「経営手数料」は「取締役報酬総額」を上回り、純益の1割弱に相当する額であることがわかる。60年代、70年代についてもほぼ同様の額となっている。SMBH の94年年報によれば、SMBH の社長格である S・J・マックグレガーの報酬が「取締役報酬総額」（同年の取締役は13名）の約8割を占めている⁽²⁵⁾。いずれにしても内実に乏しい「経営代理」に対する手数料が、現場での経営を実質的に支えている最高経営責任者の所得を上回っていることは確かである。

(2) 中国

中国でのサンミゲル社の投資は広東、北京、福建に及び、ビール醸造を軸に容器まで手掛けている⁽²⁶⁾。同社の最大かつ最初の投資先地である広東省では広州市に立地する広州サンミゲル・ブルアリー社が拠点である。同社は、広州市最大の国営ビール会社である広州ブルアリー社と SMBH の持ち株投資子会社サンミゲル（広州）社との合弁企業として1991年2月に組織された。サンミゲル（広州）社の資本金は、米ドル株900万米ドルと HK ドル株1000万 HK ドルとから構成され、SMBH が米ドル株の62.3%と HK ドル株の100%をもつ。そしてサンミゲル（広州）社は広州サンミゲル・ブルアリー社の資本金500万米ドル（1995年に2000万米ドル）の70%を取得したのである。2020年までの30年契約とされる合弁契約では、サンミゲル社側は広州ブルアリー社から工場施設を借用し合弁企業の操業と経営の全権を握ることとされた（経営代理手数料の有無については未確認）。工場の設備近代化や財務、販

売、人事等にわたる運営に必要な人材はSMBHから派遣され、香港での長年のビール事業の経験を生かした対中投資戦略が実践されていったのである。

1991年央からサンミゲル・ブランドの生産を開始し、その後、6列の瓶ビール、1列の缶ビール、1列の生ビールのラインからなる設備拡充工事をへて、15万キロリットルと見込まれる生産能力は93年からフル生産に入った。また91年に1600人いた従業員も合理化努力により96年央には900人に減少した⁽²⁷⁾。同市では広州ブルアリー社に次ぐ2番目の大手メーカーとして、香港やフィリピンのサンミゲル製品と同じ品質を維持すべく、主な原材料はすべて輸入となっている。土地・建物と機械・設備の借用料は、92年にはそれぞれ1543万HKドルと1656万HKドル、93年には同じく1784万HKドルと1112万HKドル、94年には同じく1521万HKドルと1213万HKドルであった(SMBHの会社年報より)。サンミゲル社の広東での二つ目のビール会社が地元の公企業との合弁(50年契約)であるサンミゲル順徳ブルアリー社で、1994年、順徳に工場建設が開始され95年初めに生産を始めた。生産能力は10万キロリットルで従業員は96年央で227人である。サンミゲル社側は、同社の資本金2793万米ドルの85%をSMBHの香港登記子会社サンミゲル順徳ホールディングズ社を通じて出資している。サンミゲル順徳ホールディングズ社の資本金は200万HKドルで、SMBHがその92%を所有する。

ビール瓶の生産についてみると、1995年に同省肇慶市の事業体の一つである肇慶軽工業グループとの合弁事業として肇慶サンミゲル・ガラス会社が組織され、サンミゲル社側はこれに70%出資した。サンミゲル社側は肇慶軽工業グループから譲り受けた2基の溶解窯をもつ既存施設の運営や財務等、新会社の経営全般を引き受け、現地パートナーは販売を担当している。生産能力は年間1億本で96年央の従業員数は432人である。パッケージ事業の進出の受け皿となっているのは94年に組織されたサンミゲル順徳パッケージング社で、155人の従業員が瓶ビール等を搬送するプラスチック製のケースを中心に生産している。なお広州では日本のアルミ地金メーカーを軸とする大規模なアルミ缶製造工場が建設途上で、上の広州ブルアリー社も資本参加し

ている。サンミゲル社の中国拠点のアルミ缶は将来ここから供給されることになる。またソリアノ財閥は、傘下のコンテナ・サービス会社、インターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービス会社を通じて広州の黄埔コンテナ港の拡張工事の企業化調査を94年に行っている。

さらに1994年10月には河北省の国有企業河北八達グループ社との間で、サンミゲル・グループにとって最大の中国ビール醸造プロジェクト（年産能力20万キロリットル）となるサンミゲル八達保定ブルアリー会社が組織された。サンミゲル社側は、70%出資するこの合弁事業に2100万米ドルの初期投資を行っている。96年末の完成（従業員151人）でサンミゲル・グループの中国市場でのビール供給能力は25万キロリットルから45万キロリットルへと増加した。95年末現在、華北さらには南京でも合弁でビール醸造事業を行うべく企業化調査を進めている⁽²⁸⁾。アサヒ・ビールに迫るシェアをもつのは時間の問題である。福建ではサンミゲル和昌（福建）食品会社が泉州の金井の地でエビの養殖に参入した⁽²⁹⁾が、95年に入って撤退している。

(3) 東南・南アジア

ベトナムではカールスバーグ、ハイネケン、ギネス、BGI（フランス）に加え、シンガポールのタイガー・ビールまで合弁による現地生産を行い、地元の安価な国産ビールとの激しい競争を展開している。サンミゲル社のベトナムでの拠点はゴールデン・ドラゴン・ブルアリー社である⁽³⁰⁾。同社はハノイの国有企業カン・ホア・ブルーイング社とSMBIとの51%対49%の合弁で、資本金は2400万米ドル、1993年5月から生産を開始している。そして94年11月にはハイホンの地にハイホン・ガラス社と合弁でビール瓶の生産会社サンミゲル・ヤマムラ・ハイホン・ガラス社を設立した。資本金は1745万米ドルで、サンミゲル社と山村硝子の合弁会社であるサンミゲル・ヤマムラ・ガラス（ベトナム）社が65%、ハイホン・ガラス社が35%出資している。96年9月にはマニラのサンミゲル・ヤマムラ社のプラントと同様の最新鋭工場（能力は年間3万トン、従業員270人）が生産を開始する見込みである⁽³¹⁾。また95

年末には当局との間で進めていた2年にわたる話合いと企業化調査の結果、ホーチミンにもう一つの工場を合弁で設立する契約が締結された。サンミゲル側65%、国営のプ・トー・ガラス会社35%出資の新会社は王冠、段ボールを生産する。

インドネシアでは1993年にデルタ・ジャカルタ社 (P. T. Delta Djakarta) の49%を取得した。同社はサンミゲル社側の100%子会社であるサンミゲル・マレーシア (L) 社 (San Miguel Malaysia (L) Pre. Ltd., 登記地は未確認) を通じて所有されている⁽³²⁾。デルタ・ジャカルタ社はアンカー・ビールのブランドで知られるインドネシア第2のビール会社で96年後半の新工場(6000万米ドル以上を投資)完成で生産能力は110万キロリットル増えて15万キロリットルを超える。またサンミゲル社のパッケージ部門の最初の海外進出となったサンミゲル・サンポエルナ・パッケージング・インダストリーズ社 (P. T. San Miguel Sampoerna Packaging Industries, Ltd.) は、瓶ビール等を搬送するプラスチック製の箱の生産を行っている。94年4月に地元のサンポエルナ・ペルセタカン・ヌサンタラ社 (P. T. Sampoerna Percetakan Nusantara) との合弁企業として組織され、プラスチック射出形成機をマニラから持ち込み、現地従業員の訓練を経て同年11月から生産を開始した。ヌサンタラ社は丁子タバコの大手生産業者でもある。ミャンマーについては95年5月ソリアノ会長らが訪問しているが、ソリアノ財閥が95年9月に同国に進出しているペプシ・コーラ社向け王冠の輸出にとどまっている。ネパールには90年に地元のMt. エベレスト・ブルアリー社 (Mt. Everest Brewery (Pvt.) Ltd.) にマイノリティー出資を行い、サンミゲル・ビールのライセンス生産とチベット、ブータンへの輸出を行い現在にいたる。サンミゲル社は80年からネパールへ缶ビールの輸出を行っていたが観光客の増加に伴う市場拡大から現地生産に踏み切ったもので、合弁契約には同社幹部のマニラでの技術研修も含まれている。95年6月には改革・開放を進めるインドのモハン・ミキンズ社 (Mohan Meakins) と SMBI はビール醸造の合弁契約を結び南アジアへの進出を本格化させている⁽³³⁾。パッケージ部門と食品部門についてもフィー

ジビリティ・スタディに入っており、96年中にも具体化する可能性がある。94年1月から始まったインド向けエビ養殖用えさの輸出も好調で、95年末までに輸入エビ養殖用えさの10%（国内生産を含めた総供給量の4%に相当）のシェアに達し、養鶏用飼料の輸出も考慮中である。モハン・ミキンズ社は1855年に設立されたインド最大のビール会社で同国市場の39%を占める。台湾とタイを除いて同社のアジア進出の布石は打たれたといえる。

おわりに

以上、サンミゲル社は1990年前後の内外の要因に対応しながらアジア大陸部に向けて積極的な海外展開をはかってきた。その海外展開を支えているのは同地域に定着したブランドとビール事業の経営力であった。2000年までに同社の海外生産比率を30%にもってゆく戦略はこれまでの海外事業に対する自信の表明であると同時に、需要の急拡大の見込めるアジア市場での現地生産に踏み切らないかぎり今後の高成長は期待できないという危機感でもあった。しかし急速な海外投資は一方で同社の95年、96年の経営収支を悪化させている点にも留意する必要がある。フィリピンの華人系財閥の今後の海外展開については、なお事実関係の調査を進めなくてはならないが、サンミゲル社の経験から言ってブランドに象徴される品質と総合的な経営力と技術力が伴わなくては海外進出はおぼつかない。サンミゲル社は海外進出とともに、R&Dと技術者の育成・研修にいちだんと力を入れはじめた。華人系財閥にはスペイン系財閥とは異なり、人的ネットワーク上での優位性があることは確かである。当面、不動産、流通、金融それにアグリビジネス部門において現地の事業パートナーと組み、相互の経営資源を補完しあいながら海外展開を続けよう。

フィリピン華人系財閥は製造業分野でも海外進出をはかれるであろうか。サリム、クオック、CP、李嘉誠、ゴードン・ウーといったアジアの巨人たち

も先端技術を要する部門での進出はこれからの課題で、進出には技術をもつ日欧米のパートナーと組まざるを得ない。また日欧米のパートナー側からいえば、中国等の第三国市場での事業パートナーとしてフィリピン華人系財閥をみた場合、知名度と経営力、ネットワーク力において、サリム、クオック、CPなどのグループさらにはシンガポール資本に比べ相当な差がある。したがって一つの可能性として、すでにフィリピンにも進出済みのサリム、クオック、李嘉誠、ゴードン・ウーらを介して日欧米のパートナーとの三者連合の形が考えられる⁽³⁴⁾。三者連合が実現するかどうか、いかにいえばアジアの巨人たちと日欧米のパートナーから彼らの「戦略的パートナー」として認められるかどうかは、フィリピンの華人系財閥がどの程度、自前のしかも彼らの経営資源と第三国市場で補完関係に立ちうる経営資源をもっているかどうにかかっている。

注(1) 1996年時点でのフィリピンの第2次輸入代替工業化を含む経済の現況については、小池賢治「21世紀に向かうフィリピンの華人財閥」(『アジア研ワールド・トレンド』第17号、アジア経済研究所、1996年11月)。またラモス大統領の訪問国および成果と課題については、*Business World*, Sept. 19-20, 1994, Dec. 8, 1995。

(2) アキノ政権による資産の差押えについては、小池賢治「クロニー・キャピタリズムの清算過程と財界再編」(M・Fモンテス・小池賢治編『フィリピンの経済政策と企業』アジア経済研究所、1988年)。

(3) 1994年8月2日の同委員会でのインタビューによる。

(4) この点については、Theresa Chong Carino, "Harnessing Philippine: Chinese Capital for Development," *China Currents*, Vol. 5, No. 2, April-June 1994/idem, "The Ethnic Chinese: The Philippine Economy and China," in Leo Suryadinata ed., *Southeast Asian Chinese and China: The Politico-Economic Dimension*, Singapore: Times Academic Press, 1995/*Business World*, Sept. 29 & 30, 1994. カリニョ女史の二つの論考は同じ内容だが前者には脚注がない。*China Currents* 誌は女史(シンガポール国籍)が所長を勤める Phil-China Development Resource Center (在マニラ)の機関誌である。後述するタン・ユーの次女エレナ・タン・ユー・コユートも、

- 他の東南アジア諸国が中国・香港・台湾等と強力な経済協力関係をもつ華僑・華人の橋渡しで高成長を達成しており、自分たちフィリピンの華僑・華人もこれらライバル諸国の華僑・華人と同様の橋渡し役ができる旨を強調している (*Business World*, Feb. 22, 1994)。
- (5) 最近では, *Far Eastern Economic Review*, Nov. 2, 1995.
- (6) 注(4)の諸論考を参照。コセティン上院議員はルシオ・タンはじめ華僑・華人ビジネスマンに対する脱税取締りに業を煮やし, これは「アルモンテが煽動している反華僑・華人キャンペーン」の一環にすぎないと断じている (*Manila Chronicle*, Sept. 27, 1993)。これを受けて1993年10月, ラモスは華僑・華人ビジネスマンとの対談で政府の政策が反華僑・華人的でないと釈明している。誘拐については *Business World*, Sept. 12, 13, 1995。1992年にピークに達した誘拐事件と政府の無策に抗議して93年2月に1万8000人規模の抗議行動も行われた (Carino, “Harnessing Philippine……,” p. 18)。
- (7) Carino, “Harnessing Philippine……,” p. 19.
- (8) データとその解説については, ビジネス・ワールド社の特集冊子 *Business World Anniversary : REPORT '94 Philippines Inc.*, Manila : Business World, 1994, pp. 67—69, および *Business World*, June 5, 6 & 7, 1995。特集冊子には華僑・華人財閥と当主たちを含めフィリピンの大手ビジネスファミリーが特集されている。
- (9) アヤラ商会の四半期刊冊子 Ayala Corp., *Kuwentong Ayala*, Vol. 28, No. 1, 1st quarter 1996, p. 2.
- (10) *Business World*, Apr. 29, 1993.
- (11) *Business World*, Sept. 30, 1994.
- (12) ルシオ・タンの海外事業については, 汪慕恆主編『東南亜華人企業集団研究』厦門, 厦門大学南洋研究所, 1995年, 170~171ページ。同書は原不二夫氏から借覧させていただいたものである。
- (13) ティの海外事業については同上書, 191~192ページ。メトロポリタン・バンクの海外支店数等については, *Business World*, Jan. 3, 1996.
- (14) *Manila Chronicle*, May 19, 1994.
- (15) ソリアノ財閥の小史については, 小池賢治「フィリピンの企業者活動——ソリアノ財閥の創始者A・ソリアノを中心として」(『アジア経済』第25巻第5・6号, 1984年6月)。フィリピンのビールについてはサンミゲル社の小史も含め, Luning Bonifacio Ira, *Philippine Beer*, Manila : Philippine Advertising Counselors Inc., 1981 および同社の100年記念史である, San Miguel Corp., *History of Beer*, Manila, 1990, がある。
- (16) サンミゲル社の社内誌として, *Kaunlaran, Bulletin, Linkages* および同社株主向けの *SMC Shareholder Update* 等があり, 海外投資の情報源としても

貴重である。

- (17) 中国市場への日米欧のブランド・メーカーの進出については、『日本経済新聞』の湯浅健司北京特派員による1995年7月27, 30日, 11月27, 28日, 12月4日および『日経産業新聞』の1995年8月1日, 11月28, 12月7, 22日等に負う。96年に入って、キリン、サントリー、サッポロが現地生産増強計画を打ち出した。
- (18) 以下の経緯については、小池賢治「フィリピンの財閥——財閥の政治化現象とその帰結」（小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所, 1993年）を参照。1992年選挙をめぐる攻防については、小池賢治「総選挙にみたフィリピン——政財界の構図」（『アジア研ニュース』第134号, 1992年7月）。
- (19) 1983年まではサンミゲル社を含む同財閥の海外資産の管理がどうなっているかについて、同族でありサンミゲル社の大株主であったアヤラ家でさえ知らされていないほどである。（小池賢治「フィリピンの財閥経営——ソリアノ財閥の『ゼネラル・マネジャー制度』を中心として」（『アジア経済』第24巻第12号, 1983年12月）93ページ。
- (20) 各合弁企業で生産されているブランドについては、*Linkage*, Vol.1, No.4, 1995.
- (21) 同制度については、小池賢治「フィリピンの財閥経営……」。
- (22) *Kaunlaran*, Jan. 1995.
- (23) 1994年は資産（土地）売却等で大きな利益を計上しているが、香港でのビール事業の売上高利益率には95年も含め改善がみられていない。SMBHの会社年報1985, 92, 94, 95年版による。95年年報および注(16)に示した社内誌の最新号の入手については伊東和久アジア経済研究所海外調査員（在マニラ）に負う。
- (24) SMBHの1983年会社年報, 9ページ。
- (25) SMBHの1994年会社年報, 49~52ページ。
- (26) 海外事業全体の概観として、*Bulletin*, Vol. XX, No. 1, 1994/*Linkage*, Vol. 1, No. 1, 1995/*Kaunlaran*, Dec. 1995, および同, July 1996. パッケージ部門の概観として、*Kaunlaran*, May 1995.
- (27) *Kaunlaran*, April 1995.
- (28) 河北については、*Kaunlaran*, Dec. 1994, およびSMCの1995年会社年報, 15ページ。華北での計画については、*Kaunlaran*, Dec. 1995. 南京については、同, July 1996.
- (29) *Kaunlaran*, April 1995.
- (30) ベトナムについては、*Bulletin*, Vol. XX, No. 2, 1994/*Kaunlaran*, Dec. 1995.

- (31) 『日本経済新聞』1995年9月21日。
- (32) *Bulletin*, Vol. XX, No. 1, 1994の7ページ。インドネシアについては注②および *Linkages*, Vol. 2, No. 1, 1996による。
- (33) インドについては, *Kaunlaran*, Jan. 1996.
- (34) 彼らのフィリピンでの事業についてはとりあえず, 小池賢治「華人企業グループの対フィリピン投資」(『アジアトレンド』第68号, 1994年12月)。