

# 第 5 章

## フィリピンの財閥

——財閥の政治化現象とその帰結——

### はじめに

1990年代に入っても比較的好調な経済成長を維持する ASEAN 加盟諸国にあって、フィリピンは明らかに成長軌道上に位置していない。その落込みは循環的というよりは構造的な要因によるものである。72年のマルコスによる戒厳令施行からラモス政権の成立までの約20年間、政治が経済を歪め経済が政治の犠牲にされてきたからである。ビジネスグループについても同様で、マルコス派のグループと反マルコス派グループとの確執、アキノ政権下でのマルコス派グループの取潰し政策の強行など、経済と企業の論理よりもマルコスとアキノ大統領の私情と表裏をなす政治力学が先行することで経済の政治化現象をみた。この点が戒厳令以降のフィリピンにおけるビジネスグループの最も特徴的なポイントであり、本章ではマルコス、アキノ、ラモスの3代の大統領の下での財閥と政治の関係を再検討することとした（付表1参照）。

### 第1節 ラモス政権成立までのビジネスグループと政治

マルコス期のビジネスグループの最も大きな特徴は、クロニーと呼ばれるマルコスの取り巻きたちのビジネスグループが多数、形成され、そして崩壊してしまった点に求められる<sup>(1)</sup>。1972年9月の戒厳令布告以後、マルコスの

取り巻き優先の経済運営 (crony capitalism) は本格化するが、第二次オイルショックの影響もあって80年代に入ると経営力の裏づけに欠くこれらのグループは相次いで頓挫した。政権基盤の瓦解に直面したマルコスは、内資と外資を注入してグループの全面的な崩壊を食い止めようとしたが、政府系金融機関さらには中央銀行までが機能麻痺に陥るほど取り巻き優先政策は無理に無理を重ねたものであった。財界に強まる取り巻き優先主義批判に対抗する形で83年2月、取り巻きに属さないソリアノ財閥とアヤラ財閥が共同で所有する両家のシンボリック的存在のサンミゲル社が、最強の取り巻き実業家であるエドアルド・コファンコ Jr. (愛称ダンディン) に買収された。同年8月には、元副大統領のフェルナンド・ロペスとともにマルコスの最大の敵敵であったベニグノ・アキノ元上院議員が暗殺され、資本逃避の増大と同年10月のデフォルトへとフィリピン経済は追い込まれてゆく。

1986年2月の大統領選挙は、コラソン・コファンコ・アキノ (愛称コリー) にとって、夫ベニグノの弔い選挙でもあった。マルコスのベニグノ潰しは71年に遡るが、72年の戒厳令でミトラ、ジョクノといった反対派上院議員とともに逮捕、投獄され、77年11月の軍事法廷で死刑宣告を受けた。アメリカの圧力で80年5月に釈放されたものの、81年6月の大統領選挙の時、マルコスは大統領の被選挙資格を急遽50歳以上に引き上げ、当時48歳のベニグノの立候補資格を奪ったのであった。86年2月の選挙は、2月7日の投票に続く開票の途中で不正が暴露され、同月15日に議会はマルコスの当選を宣言したものの、教会と軍の改革派がマルコス離反を強めるなか、同月22日には国軍改革派のクーデター計画が発覚した。この計画はエンリレ国防大臣を首班に据えるもので、明らかにエンリレがマルコスを見限った計画であった。エンリレはラモスとともにアキノ支持のピープル・パワーに合流し、マルコス側と対峙するなか、同月25日、マルコス大統領は取り巻き実業家たちと国外脱出するという劇的な結末をみた。エンリレは引き続き国防大臣としてアキノ新政権に参入することに成功した。しかし、マルコス政権下で軍や警察の治安活動の中核にあったエンリレと、その犠牲者たちの象徴でもあるアキノ大統

領とは当初から水と油の関係であった。

アキノ大統領が最初に手がけたのは、マルコス・ファミリーとその取り巻き企業家の資産を「不正取得資産」として差し押さえることであった<sup>(2)</sup>。大統領令第1号と第2号で彼女は大統領に直属する「大統領行政規律委員会」（以下、PCGG）を創設し、彼らの資産を差し押さえていった。これを裁判にかけ、不正取得と判決された場合、競争に付し売上げ資金を農地改革に充当する、というものであった。この取り巻き清算政策と農地改革とは彼女の2大政策を構成していた。彼らの合法的に稼得可能と認められる所得を大幅に上回る資産について、この「超過」という事実を不正取得の「一応の証拠」とし、その「超過分」を「不正取得資産」とみなすという原則はスムーズな差し押えには好都合であったが、裁判の方は予想どおり膠着状態に陥ることになる。

アキノは、マルコスとその取り巻きに対する怨念に裏打ちされた清算政策を進める一方で、イメルダの兄弟らの脱出と入れ違いにアメリカから帰国したロペス一族に旧ロペス財閥系企業のトップへの復帰を許した。1972年の戒厳令施行と同時に、マルコスは政敵ロペス財閥を買収し、あろうことかイメルダの実兄ベンハミン・ロムアルデスにその所有と経営を委ねたのであった。クロニズムの極みといえるこの失政でマルコスは自らの墓穴を掘った。そしてロペス一族復活のいとも簡単な容認は、アキノと同政権の性格を象徴する出来事であった。86年2月の選挙でアキノ側に立ったハイメ・ソベル・デ・アヤラ（以下、ハイメ）の率いるアヤラ財閥、それにダンディンの逃亡で最大の傘下企業サンミゲル社の経営権の事実上の回復に成功したソリアノ財閥ともども、アキノ政権の取り巻き財閥の清算に共通の利害関係を見出すのである。マルコスの取り巻きのビジネスグループが肥大化し、ロペスやソリアノらが存亡の危機に追いつめられるまで、これら三つの由緒ある伝統的財閥はいずれもフィリピンを代表する最大級の財閥であった。アキノ政権はその立ち上がりの段階で、ロペスとソリアノの復活を許し、アヤラを含めた伝統的財閥に支えられてゆくのである。

しかし強引な清算政策は、次の二つの不安定要因となってアキノ政権に跳ね返る。ひとつは資産を全面的に差し押さえられた取り巻きたちの反撃である。海外に逃亡した彼らは、アキノ政権に参入し政権奪取の機会をうかがうエンリレやラウレル副大統領らと組んで、再三にわたるクーデター攻勢を画策したとされる。もうひとつは、憲法に保障された私有財産権の侵害ではないかと新憲法の立案に参画したピープル・パワー派の学者・文化人から批判がでるほどの強引な差押えが、国内はもとより海外からの投資をも「当分は静観」の方向に追いやったことである。PCGGの機能自体がわずかな手当てで徴用されたボランティアに依存していたため、不正腐敗が相次ぎ威信を失墜したことも大きい。1987年から89年にかけての不動産投資ブームを除けば、経済復興につながるような安定的な投資は目標どおりには進捗しなかった。以上の二つの要因に加え、天変地異、湾岸戦争など内外の不可抗力的事件の多発、そして累積債務・国内借入れに対する利子支払いの重圧から、インフラ投資も計画どおり進められなかったこと等が相乗的に作用したからである。

取り巻き清算政策には裁判による決着と同時に、和解つまり不正取得資産の自発的な返還を条件とする解決も当初から用意されていた。アキノ政権に対する支持率の低下で、同政権およびPCGGの彼らに対するバーゲニング・パワーが弱体化し、和解の前提である返還額も当初の額からだんだんと目減りしてゆくのであった。マルコスのハワイでの客死、イメルダ夫人に対するニューヨーク連邦地裁での無罪判決、そして1989年12月のダンディンの帰国と92年の大統領選挙への出馬表明によって、清算政策はいちだんと空洞化していった。事実、89年末までに大物クロニーであるロベルト・ベネディクトらが和解の上、帰国するに及んで、取り巻き清算政策の挫折を国民に強く印象づけた。

ちなみにアキノ政権の6年間に裁判で決着をみたのは数件で、係争中のままラモス政権にずれ込んだダンディンのケースを除き、他はあらかじめ和解したのである。結局、和解という平凡な結末に落ち着いたアキノの清算政策だが、クーデター未遂の多発、政治的不安定とのイメージの定着、内と外から

の新規投資の伸び悩み、といった形でフィリピン経済に与えた打撃は計り知れないものがある。アキノ政権期は、他のASEAN加盟諸国が外向き工業化政策で経済規模をいちだんと拡大した時期だけに惜しまれた。

ダンディンの出馬表明で国民の関心は任期半ばのアキノからポスト・アキノへと一挙にシフトし、1992年に向け伝統的財閥の緊張感も高まってゆく。ダンディンはアキノに差し押さえられてきたサンミゲル社をはじめ、多数の企業・不動産の回復を大統領選に賭け、伝統的財閥はマルコスに攪乱されアキノ政権下でその修復に努めてきた事業と資産の保全をラモスに託した。92年5月の選挙は、86年2月の選挙のようにマルコスとその取り巻き派、反マルコス・反クロニー派の一騎討ちという形こそとらなかったが、財界にどっては伝統的財閥の推すラモスとクロニーの権化とされたダンディンとの闘いが焦点であった<sup>(3)</sup>。ダンディンの金権選挙運動が農村部に浸透するにつれ、伝統的財閥の不安は昂じ、クロニーの復権に伴う経済的混乱の再燃の可能性も無視しえなくなった。投資が希求されマニラ首都圏近郊に多数の工業団地も造成されたにもかかわらず、この先行き不安感が内外の投資家を再び「選挙待ち」の方向に追いやってしまったのである。

1992年5月の選挙も集計段階で大規模な操作がなされた、とミリアム・サンチャゴ候補らは抗議を重ねた。ラモス派が上院の24議席のうちのわずか2議席、下院では200議席のうち46議席、両院で第3党の得票に止まりながら、大統領選挙で次点のサンチャゴに100万票近い大差をつけたことは、にわかに信じ難い面もある。ダンディン派は上院で5議席、下院で48議席を獲得し両院で第2党となった。元人気俳優で大統領候補に出馬予定のヨセフ・エストラダは、ダンディンに買収されダンディンの副大統領候補に鞍替えして当選、ダンディン自身は第3位に甘んじたとはいえ伝統的財閥やラモス支援に回ったアキノ派にとっては恐るべき得票数であった。ラモス、サンチャゴ、ダンディンの本当の得票数や順位は迷宮入りだが、伝統的財閥にとって次点はダンディンよりもサンチャゴの方が無難であったことはいうまでもない。民間のボランティア組織でありながら開票速報を独占した「メディア開票速

報」(MCQC)の最高責任者はユーヘニオ・ロベスJr.つまりロベス財閥の中心人物の1人であり、公的な中央選挙管理委員会の長であったクリスティアン・モンソッドはロベス財閥本社の取締役を兼ねていたことは留意されてよい。

ロベス一族はこの選挙でロムアルデスから奪回した新聞・ラジオ・テレビを通じて大々的な反ダンディンのキャンペーンを張った。ソリアノ財閥はラモス支持派財界人の幹事役としてラモン・デル・ロサリオJr.(以下、デル・ロサリオ)を起用した。同氏はソリアノ財閥傘下の投資会社からサンミゲル社に移り、同社の幹部を経て同財閥の中堅銀行アジア・バンクに入行、同行の会長としてその規模拡大に尽くしていた。ラモスの勝利で大蔵省長官に抜てきされたが、これを契機に中堅のビジネスグループのオーナー経営者であるデル・ロサリオ家はアジア・バンクの大口出資者となるなど、同じスペイン系のソリアノ財閥との関係を深めることになった<sup>(4)</sup>。

しかし伝統的財閥にとっての不安は、ダンディン派が上下両院の第2党となったことである。上院議長選挙でラモス派は圧倒的多数(16議席)のLDP(「フィリピン民主の闘い」)に敗れたが、下院議長選挙ではLDP(87議席)の推すホセ・コファンコJr.(愛称ベピン、アキノ前大統領の実弟でLDPの幹事長)を下し、ラモス派(46議席)のデ・ベネシアの選出に成功した。しかしこれは、ダンディン派(48議席)の協力の取りつけに成功したからにほかならない。大統領を出せなかったLDPからラモスの党へ党籍を変更する議員も出ようが、当面ダンディンの立法府での影響力は強力である。とはいえマルコスが故人となりイメルダの人気も過去のものとなった今、マルコスの取り巻きたちがダンディンを軸に徒党を組み直し復権を画策することはまず考えられない。復帰した取り巻きたちは一枚岩ではない上に、企業家としての力量も相当のばらつきがあるからである。政治力、経営能力とも群を抜くダンディンにとって、「クロニー」の範疇に含められることは今回の選挙でも百害あって一利なしであった。彼の当面の目標はサンミゲル社の所有と経営権の回復であり、「クロニー」への回帰ではない。以下、ラモス政権成立までの政治

と財閥の関係をロベス、ソリアノ、アヤラの伝統的財閥とコファンコについて検討し、特徴点を整理しておこう。

## 第2節 四つの財閥と三つの政権

### 1. ロベス財閥

ロベス家はパナイ島とネグロス島での砂糖きびプランテーションと製糖事業でファミリー・ビジネスの基礎を築き、戦後、マニラ首都圏で多角化を進め財閥化した<sup>(5)</sup>。多角化の画期は戦前にアメリカ人が開設した電力会社メラルコ社の買収(1961年)で、これをベースに火力発電用の重油供給でシェルと合弁のパイプライン事業(67年)、潤滑油精製、変圧器の製造(70年)、それに電力・配電関連の土木建設事業へと手を広げた。早くからマスメディアにも参入し『マニラ・クロニクル』紙、テレビ局ABS-CBN等、世論形成に威力を発揮してきた。戒厳令で持株会社もろともロムアルデスに買収され、名称もファースト・ホールディングズ・グループと変更されてしまった。名称の由来は同財閥の頂上組織がファースト・フィリピン・ホールディングズ・コーポレーション(FPHC)と改称されたことによる。

ロムアルデスは政府系金融機関等からの借入れで金融、ブローカー、通信、不動産といった分野に参入し、傘下企業数は20社近くに膨らんだが、1981年1月のD・ディ事件に伴う金融パニックと超高金利の中で事実上、破綻する。ロムアルデスの逃亡でロベス一族は旧ロベス財閥の経営を取り戻したものの、ロムアルデスのずさんな経営の傷跡は深かった。結局、ロムアルデスが追加した新会社を全部、切り捨てるとともに、彼らの残した巨額の債務の弁済の必要から子会社の整理・転売が続き、一時期、傘下企業数は5社程度にまで縮減してしまった。アキノ政権下で財閥本流への復帰を急いだロベス家は、前述のとおり92年選挙では傘下のマスメディアを総動員して「反クロニー・

反コファンコ」の大々的なキャンペーンを展開した。ラモス政権の成立で新たな多角化戦略を展開しようとしているが、本格的に動き出すのはこれからである。韓国の大宇財閥と合併でのバス・トラックの組立て、フロッピーディスクの生産、エビの養殖、それに植林事業が新たな参入分野だが<sup>(6)</sup>、規模的には中核企業のメラルコに及ばない。ロベス財閥に対する一般の関心は、国家電力公社の民営化計画に乗って同財閥が巨大な発電事業を傘下に収めるのではないかという点に注がれている。同公社はフィリピンの水力・火力・地熱の全発電事業の独占企業で、マルコス時代にメラルコの発電部門が同公社に買収され配電会社に縮小した経緯があるからである。

ロベス財閥の創業者、ユーヘニオ・ロベス Sr. は、その財力でマルコスの大統領に当選させ実弟のフェルナンドをその副大統領にしたが、戒厳令でロベス兄弟はアメリカに追放、ユーヘニオの長男ユーヘニオ Jr. はマルコス暗殺の陰謀のかどで投獄された。ユーヘニオ Sr. はアメリカで客死、ロベス一族の怨念はアキノ前大統領と軌を一にするが、ロベス側にもマルコスにつけ込まれる隙があった。ユーヘニオ Sr. らの誕生パーティーにみられた恐るべき奢侈三昧がそれで、国民の批判的となり、マルコスの「新社会運動」のオリガーク（寡頭支配者）追放の格好の標的とされたのである。しかしマルコスはこれを経営的な才覚のまるでないメルダの兄に任せるという大失態で、クロニーという新たなオリガークの肥育となり開発を伴わない独裁に墮していった。

アキノ政権下でのロベス財閥の復活は、同じくマルコスの政敵で彼に中核企業を取りあげられ事実上の解体に追い込まれたハシントやトダの復活要求を刺激した。ハシント財閥は1974年、政府資金の返済遅延を理由に製鋼プラントをテイクオーバーされ、同プラントは同年に創設された国営鉄鋼公社（NSC）の主力工場となった。マルコスのハワイ逃亡でアメリカから帰国したハシント一族は、74年のテイクオーバーが不当であったとしてアキノ政権下で執拗にその返還要求を続けたが、交渉はラモス政権に持ち越された。一方のトダ家は、フィリピンの国際航空会社 PAL を墜落事故で引責した創業



者ソリアノ財閥から62年に買収していたが、76年10月の世銀・IMFのマニラ総会を機に国際ホテルの完備と観光都市マニラのキャンペーンを進めるマルコスの手で77年10月、政府機関に売却させられた。

ハシントとトダの場合もマルコスの政敵財閥潰しという狙いと同時に、公共的性格の強い基幹産業をオリガークに代わって国が行うという大義が共有されていたわけだが、ロベスの場合とは異なりマルコスの取り巻き企業家に委ねられることはなかった。NSCはエリサルデ財閥の圧延工場も買収し、新社会運動の重要政策であった「11大工業プロジェクト」のひとつ、一貫製鉄所構想の担い手として位置づけられた。戒厳令以降、資金繰りと企業化調査に手間取り、第二次オイルショックと続く取り巻きビジネスグループの崩壊で、一部を除いて大工業化プロジェクトは中断のやむなきにいたった。一貫製鉄所に加え、石油化学コンプレックス、化学肥料、アルミと銅の精錬、セメントそれに原発を含む電力の増強がその主目標であった。巨額のドル借款で着工された原発は、安全性と取り巻きビジネスグループの介在問題で、さらにアキノ政権下の6年間、野ざらしにされた。安全性を徹底的に調査の上、決断を急ぐべきであったアキノ政権だが、取り巻き問題の方に拘泥することでタイミングを失し、今日の電力危機を招いた同政権の責任は重い。

ラモス政権は1992年10月に一貫製鉄所の建設をNSCの手で行うことを決定したが、ハシントの返還訴訟は継続のままである。PALについては92年2月、アキノ前大統領は従弟のアントニオ・コファンコラのグループに売却したため、トダ家の復権は消滅したことになる。PALの売却はアキノ政権下で実現した大手公企業の唯一の民営化であった<sup>(7)</sup>。

## 2. ソリアノ財閥

伝統的財閥の雄であるソリアノ財閥もまた、マルコス時代に中核企業であるサンミゲル社がダンディンに買収されたことで、その回復を求めアキノ政権はもとよりラモス政権の成立に深くかかわり、フィリピン財閥の現代史を

特徴づけてきた<sup>(8)</sup>。ソリアノ財閥はアンドレス・ソリアノ1世(1898～1964年)が創設したフィリピン唯一の「重厚」型財閥で、ビール・総合食品、銅鉱山・銅ケーブル、化学肥料、林業・製材・パルプ・製紙をベースとしてきた。創業者の没後、2人の息子たちが経営を継承するが、2代目の下ではそれ以上の多角化はみられず、逆にマルコス政権期の末期に製紙・パルプとビール・総合食品の2社の経営権を失い、失意のうちに病没したアンドレス2世(1926～84年)を継いだアンドレス3世(1951年～)ら3代目が継承したソリアノ財閥は、二流の財閥に転落していた。

ソリアノ1世は1952年に取得した広大な森林伐採権をベースに丸太輸出事業に参入、その収益でベニア、パルプそして東南アジア最大級の新聞用紙製造プラントの建設を進めた。会社設立から製紙の商業生産まで20年を要した原木から製紙までの一貫会社PICOP(Paper Industries Corp. of the Philippines)は、フィリピン産原木の短繊維といった理由から製紙部門は当初から赤字体質で、これをカバーしてきた丸太輸出の禁止によって同社の低収益は構造化していた。植林事業と第二次オイルショックで収支はさらに悪化、政府系金融投資機関に対する債務はディ事件による金利高騰で膨張し、81年、政府は同上債権の株式転換で同社の最大株主となった。この株式転換はディ事件を契機に瓦解した多数の取り巻きたちの企業に対してマルコスが取った最後の救済手段であった。PICOPの場合、この転換がソリアノ財閥の救済であったのか、それとも制裁であったのか、判断は難しい。雪だるま式に膨張する元利金返済から解放し、社長と会長ポストは従来どおりソリアノ一族と同財閥の専門経営者に委ねたという点では明らかに救済である。PICOPは政府返済保証つきの巨額の外国借款も抱えていたからである。マルコスの一存でいつでも経営ポストから放逐される状況下におかれた点では制裁の意味もあった。同社の強みは7万5000ヘクタールといわれる森林保有にあったが、原木資源の減少と70年から始まった植林事業のコスト増で森林保有による収支バランスの将来がそれほど明るくなくなった。いいかえればソリアノ財閥は同社の所有権回復の意欲を失ったといえる。マルコスは11大工業プロジェ

クトにパルプ製紙一貫生産を含め、81年の株式転換後はPICOPのリストラによる実現も考えたが、結局、資金繰りがつかず計画倒れに終わった。ソリアノ側としても、同社の債務とリストラ資金を政府が肩替りするといった破格の条件でも提示されないかぎり、この計画にはコミットしなかったと思われる。

アキノ政権下で政府系金融投資機関の持株は、政府の民営化推進機関である資産民営化トラス（Asset Privatization Trust: APT）に移管され、APTは所有する同社の66.9%（1988年12月末現在）の株式の売却を進めてきたが、ラモス政権に持ち越された<sup>9)</sup>。無秩序な森林伐採による水害の多発から、1992年にラモス政権は森林伐採の全面禁止に追い込まれたため、同社に対するソリアノ財閥の関心はいちだんと冷却する結果となった。

1983年2月のダンディンによるサンミゲル社の買収は、同社の社長ポストをめぐるソリアノとアヤラ両家の骨肉の争いに乗じてマルコスが両家の持株をダンディンに売却させたものであった。この買収はクロニーに対するテコ入れと同時に、マルコス批判を強める伝統的財閥の両雄を制裁するという絶妙の策であったが、マクロ面での経済の落込みは著しく、局面の転換には結びつかなかった。アキノ政権はダンディンから差し押さえたサンミゲル社株の議決権行使で同社取締役の過半数を選任してきた。しかしダンディンが占めていた会長ポストに同氏の下で影の薄かったソリアノ3世社長を就任させ、社長ポストには生え抜きの専門経営者で副社長のF・C・エイスマンディJr.を昇格させる形でソリアノ家の経営復帰を許した。以上の役員人事はラモス政権にそのまま引き継がれることになる。92年5月の大統領選挙は、後でみるようにサンミゲル社の攻防をめぐるダンディンとソリアノ＝アキノ＝ラモス連合との闘いでもあった。

ソリアノ財閥の斜陽化は、アトラス統合鉱山開発会社（Atlas Consolidated Mining & Development Corp.: ACMDC）の収益力低下によっても促されてきた。同社はアジア最大級の銅鉱山会社であり、その副産物を活用する形でアトラス肥料会社（Atlas Fertilizer Corp.: AFC）、川下の関連事業として銅線会社

Phelps Dodge Phils., Inc. (PDPI) を擁する鉱工業部門の拠点である。しかし銅の国際価格の激しい浮沈に加え、ボリビア等の他の銅鉱石供給国との競争から長期構造不況に陥り、業界大手のアトラス肥料も高い関税障壁に守られての生産であった。1988年9月からの銅の一時的な需給バランスの崩れから国際価格の改善が見込まれた矢先に、華人系の新興実業家アルフレッド・ラモスらの華僑・華人系実業家グループによるアトラス社株の買占め事件が発生した。ラモス側の言い分は、同社がソリアノ財閥本社「アンスコル」(Andres Soriano Corp.: ANSCOR) による経営代理支配下にある結果、株主の利益が著しく損われてきた、というものであった。ソリアノ側は、ラモス側の真の狙いは株価を煽っての売り逃げであり、同社に対する長期的な経営関心からではないと反論した。89年5月の株主総会で、ラモス側の収集した委任状の相当数が無効とされたこともあって、ソリアノ側は取締役の過半数を確保したものの、経営代理手数料は売上高の3%から売上高の1%に利潤の9%を加えた料率へと変更された。

1976年から80年にかけて、サンミゲル社を舞台に同様の抗争がソリアノ側とサンミゲル社の大株主の華人、ジョン・ゴコンウェイ Jr. との間で激しく展開され、ソリアノ側は事実上、同社から代理制を撤回した経緯がある。戦前からソリアノ財閥にとって経営とその果実のコントロールの手段であった代理制も、92年現在、ACMDC、AFC、PDPI の3社で継続されているにすぎない。このようにソリアノ1世の起業した「重厚」型事業が経営不安に陥るなかで、2世、3世が追加した事業といえば、銀行、投資、証券、マニラ埠頭でのコンテナ荷役、観光、不動産といった金融・サービスに限定され、スケールも小規模にとどまってきた。

いかにいえばラモス政権下でのソリアノ財閥の起死回生は、サンミゲル社の経営権の安定化にかかっているということになる。この点を1992年5月の大統領選挙に遡ってみてみよう。89年12月に発生した第6回目にあたる最大規模のクーデター未遂事件の直前、マニラに地下ルートで帰国していたダンディンは、2年半後の大統領選に向けて精力的な票固めを開始するとともに、

サンミゲル社株の差押えにかかわる法廷闘争を本格化した。そしてアキノ政権の地盤沈下とダンディンの集票マシンの浸透に伴って、機をみるに敏な司法側に彼の同社株について、とりあえず投票権の行使だけは認めようとする動きが出てきたのである。ダンディンはサンミゲル社株の17.3%を彼個人の名義で、50%を彼が大株主であるユナイテッド・ココナツ・プランターズ・バンク (UCPB) に所有させていた。彼の所有していた UCPB 株 (同行の35.6%) もアキノ政権下で差し押さえられたままであった。

1991年4月、最高裁は彼の個人名義での所有分17.3%について投票権の行使を認め、同年10月のサンミゲル社の株主総会において15名の取締役のうち3名を送り込むことにダンディンは成功した。そして92年4月8日、公務員犯罪特別裁判所は、その差押え解除まで認めるにいたったのである。同年の3月には最高裁がUCPBの35.6%について投票権行使を認める方向を示したため、アキノ大統領側は最後の面子をかけてこれを阻止しようとした<sup>10)</sup>。4月21日に予定された両社の株主総会までにダンディンがUCPBの投票権行使を認められることになれば、彼は一挙にサンミゲル社の経営権を取り戻し、同社の巨額の資金源と全国に浸透する巨大な販売ネットワークが彼の集票力に直結するからであった。

結局、最高裁はUCPBの35.6%についての決定を選挙後に引き延ばすと同時に、1991年4月に認められた17.3%の投票権行使についても裁判長だけの決定でこれを覆してしまった。株主総会の前日になされたこの決定で、ダンディンはサンミゲル社の三つの取締役ポストのうち二つを失った。残された投票日までの期間、ダンディン側と「取り巻きに対する裁きは継続する」と公約するラモス陣営との闘いは5月11日の投票日に向けて過熱してゆくのであった。

### 3. アヤラ財閥

アヤラ家は古くからソリアノ一族と姻戚関係にあり、サンミゲル社につい

てはソリアノ家が経営権を握ってきたものの、所有面では戦前から両家の共同所有下にあった<sup>(11)</sup>。ソリアノ2世が病に冒され同社長に長男の3世を継承させようとしたところ、アヤラ財閥の前当主でいここにあたるエンリケ・ソベル・デ・アヤラ（1927年～：以下、エンリケ）が経験の浅い3世よりは彼の就任が妥当として譲らず、両家の対立は結局、ダンディンに漁夫の利を与えてしまった。サンミゲル社株の喪失はアヤラ財閥にとっても大きな痛手であり、同財閥の持株会社アヤラ商会（Ayala Corporation）の最大株主であるメルセデス・ソベル・デ・アヤラ・イ・ロハス（1907年～：以下、メルセデス）とその夫ヨセフ・R・マックミキング（1908?～90年）は、1983年エンリケに代えてハイメ・ソベル・デ・アヤラ（1934年～：以下、ハイメ）を当主に起用した。

アヤラ家の事業は150年以上の昔に遡るが、名実共に財閥化しえたのは戦後の「マカティ」開発の成功による。メルセデスが相続していたマカティの地所をマックミキングが高級住宅地に囲まれたフィリピン最大のビジネスセンターに仕上げた。銀行業とのかかわりは1851年に遡るが、今日あるのはマルコスのユニ・バンク化政策に乗って1976年から84年にかけて行った吸収合併の強行に負うところが大きい。68年に当主のポストをマックミキングから受け継いだエンリケは、バンク・オブ・ザ・フィリピン・アイランズ社（BPI）のユニ・バンク化と保険事業の拡大に加え、食肉・製粉、半導体組立てへと多角化を進めた。

1986年2月の大統領選挙では、アヤラ財閥を去って自らのビジネスグループの形成に着手したエンリケがマルコス支持に、そしてハイメがアキノ支持に回った。エンリケがマルコスについた理由は未詳だが、彼は素人のアキノが大統領ポストに慣れるまでに数年を要するであろうがフィリピンにはそのような時間的余裕はないと指摘し、取り巻き優先主義を改めることを条件にマルコス支持に回っている。ハイメ夫妻のアキノ支援の旗色鮮明さはマルコスを刺激し、マルコスの国外脱出という局面の展開がなかったなら、ハイメの率いるアヤラ財閥はそのままでは済まなかったであろう。というのは、マ

ルコスは国民化法（つまり土地所有はフィリピン国籍を持つ個人またはフィリピン人が60%以上出資する法人のみが許される）を盾に、アキノ候補に賭けたハイメ夫妻を恫喝していたからである。アヤラ家はフィリピン最大の不動産会社を兼ねるアヤラ商会を複数のフィリピン法人に所有させる形でフィリピン化を進めてきたものの、真のオーナーは外国籍のマックミキング夫妻であることは誰の目にも明瞭で、73年からは三菱グループも20%出資していた。マックミキング夫妻がアメリカ側でアキノ擁立に動いたことは想像に難くない。マルコスの海外逃亡がなかったら、ハイメ夫妻はアメリカに逃れエンリケが当主に復帰していた可能性もある。その意味ではエンリケのマルコス支持もアヤラ一族にとってはリスク・ヘッジであった<sup>12)</sup>。

勝ち馬に乗ったハイメは、アキノ政権下で本業の不動産部門を地所の買い増しとマカティの再開発で拡充した。大規模な工業団地の造成とわが国の大手企業誘致で輸出指向型工業化の受け皿作りとしての工業団地造成の口火を切り、アキノ政権前半期の不動産ブームを先導したのであった。他方、エンリケはポロ競技中に落馬して再起不能の身となったため、アヤラ財閥の経営権は当分の間、ハイメ・ソベル家、つまりハイメとその長男アウグスト（1959年～）、次男ヘルナンド（1960年～）らの手で継承されてゆくことになる。

ハイメ父子はいずれもフィリピン国籍を取得済みで、マックミキング夫妻が抱えていたような問題はないが、事実上の最大株主であり同族の長でもあるメルセデスの持株がどのような形でハイメらの世代に継承されてゆくかである。自ら定めた60歳定年制に従って渡米したマックミキングは、その後も持分を手離さずメル・マック社等の名義で所有しつつ、フィリピン側での経営を託されたエンリケ、その後任のハイメにしても各個人名義での持株は数パーセントにすぎなかった。1990年にマックミキングがスペインで死去し、同夫妻には子供がいなくてもメルセデスの去就が注目されている。

金融不動産財閥アヤラも華僑・華人系財閥との激しい攻めぎあいがある。外銀を除く民間最上位6行のうちBPIの他はすべて華僑・華人系であり、戦後、一貫してトップの座にあったBPIも資産や所得ベースでその座を奪

われはじめた。不動産開発でもマレーシアと香港を拠点とするクオック（郭）グループらの海外華僑・華人と組んだ華僑・華人系財閥と競合関係にある。インドネシアのリム・シューリオンらも香港経由で公然と不動産部門に参入したことで、1987年に始まったフィリピンの不動産開発ブームはアヤラ財閥にとって本業での内外華僑・華人との競争圧力をいちだんと痛感させるものであった<sup>(13)</sup>。

華僑・華人グループとの対抗は証券取引所の新しいオフィス・ビルの誘致をめぐる過熱している。フィリピンにはピンンドの中国人街にあるマニラ証券取引所とアヤラ本社ビルの一階にあるマカティ証券取引所の二つの取引所があり、1991年頃から両者の合併話が進められてきた。この新ビルをアヤラの本拠地であるマカティに誘致しようとするアヤラ財閥に対抗して、ロバート・コユト Jr., アルフレッド・ラモスらの中堅の華僑・華人実業家グループらは新興のビジネス・センターとして発展しつつあるオルティガス地区に誘致しようと譲らない。アヤラ側が両者の合併を条件に新ビル用地に本拠地の一角を無償で提供し建設資金の一部負担を申し出れば、自ら大手証券ブローカーでもあるコユトらはオルティガスに建設したビルのフロアを無料で進呈すると言う。オルティガス地区はスペイン系のオルティガス一族がアメリカ植民地期に集積した広大な地所の一部で、そこには同一族から地所を買い受けたサンミゲル本社、ロペス財閥の本社とメラルコ社、証券取引委員会（SEC）ビルなどが林立している。アキノ政権下でアジア開銀の新ビルが当地で着工されたのに続き、華僑・華人系財閥ジョン・ゴコンウェイ Jr., ヘンリー・シーそしてアルフレッド・ラモスが次々と大規模な不動産投資を敢行した結果、この地は第2のマカティにも似た景観を呈してきた<sup>(14)</sup>。証券取引所の誘致は両地域の資産価値の今後に大きな影響を与えるだけに、オルティガス一族も加わり激しい攻防が続いている<sup>(15)</sup>。



#### 4. コファンコ財閥

1972年の戒厳令施行以降のフィリピン財閥を特徴づけてきたもうひとつの財閥家族はコファンコ王朝とやゆされてきたコファンコ一族である<sup>16</sup>。アキノ前大統領とその実弟ベピンを擁するホセ・コファンコ家、アキノ政権末期にフィリピン航空（PAL）の民営化を引き受け本業である電信電話会社 Philippine Long Distance Telephone Co. (PLDT) とを両軸に財閥化をめざすラモン・コファンコ家、そしてマルコス・クロニーの権化とみなされてきたエドアルド・コファンコ家、以上の3家族はいずれも1861年に福建から13歳でフィリピンに渡ってきた Co Guioc Huang（洗礼名がホセ・コファンコ）を祖としているからである。ロベス家とならんで在比期間の長いコファンコ一族は、福建からの移住者の多いタルラックの地をベースに商業と高利貸しで土地を集積した。その財力で地方のボスとなり、中央政界入りを果たした時点でロベス家と似た展開パターンとなっている。他方、ジョン・ゴコンウェイ Jr., ヘンリー・シー、アルフォンソ・ユチェンコといった華人の財閥家族のように、首都圏を基盤に1代か2代目で財閥化に成功した家族は財力はあっても票田となる地盤をもたないことから、政界入りは一般的でない。戒厳令以降はロベス家の轍を踏まないよう政界から距離を置いてきたようにみうけられる。

ホセ家の事業は5900ヘクタールの砂糖きび農園と製糖業を中心に約10社の関連会社から構成され、長男のペドロが経営主である。持株経営会社ホセ・コファンコ & サンズ社（JCS）が、傘下各社の持株機能と同時に経営代理会社として機能していることは特筆される。JCSの株式は、ペドロ、コランソン（アキノ前大統領）、ベピンらホセ Sr. の6人の子供たちに均等に分配され、均分相続はホセ Sr. の孫の代に及んでいる。アキノ前大統領は自ら立案した包括的農地改革法の下で実家の所有するプランテーションの改革を次のように行った。5900ヘクタールのうち農地改革の対象となったのは砂糖きびを作

付けている4916ヘクタールで、同家はまず5900ヘクタールのプランテーションの全資産を所有する会社として Hacienda Luicita Inc. (HLI) を設立した。そして砂糖きび畑の資産価値は道路・灌漑施設等を含む全資産 5 億9000万ペソのわずか3分の1と見積もられ、HLIの株式資本金 3 億6000万ペソ（額面1ペソ株で3億6000万株）の3分の1に相当する1億2000万株を授権者に分配することにしたのである。アキノは、マルコスが実施を見送ったプランテーション部門をも農地改革の対象に包括し、実施方法として、(1)土地そのものの分配、(2)土地所有会社を作りその株式分配、(3)協同組合方式の三つの選択肢を立法化した。(2)を選んだ同家は、本来、有償である株式分配を無償で、ただし30年間かけて徐々に行きゆくにさせた。HLIの11人の取締役のうち農園労働者ら授権者は3名を選出することが許されたものの、JCSが同社の経営代理人とみられることから同家はHLIの経営権を脅かされることはない。ただし同法の規定に従いHLIは7000人近い授権者に対し、同社売上高の3%プラス税引き後の純利益の10%を分与することが義務づけられた。ホセ家の課題はロベス財閥のように砂糖から異業種へと多角化することにあるが、まだ成功していない。

ラモン家の主力事業は、ラモン・コファンコ Sr. (1924~84年)らが1967年にアメリカ人のオーナーたちから買収したPLDTである<sup>17)</sup>。ラモン Sr. は同社の大株主でもあるアルフォンソ・ユチェンコとともにマルコスのクロニと目されていたが、アキノ政権下でダンディンのようにPCGGから深追いされることはなかった。PCGGのスタッフでPLDTを担当したシソンはこの不自然さをアキノとラモン家の同族関係に求めたほどであった。そして92年2月にはPALの買収に成功したのである。マルコスとのクロニズムが深追いされることはない判断した段階で、ラモン Jr. (アントニオ)は華僑・華人系の実業家と組みながらバンク・オブ・コマース、不動産、スーパーマーケット（「ランドマーク」）、証券ブローカー業などを傘下に収め、ラモス政権下でのいっそうの多角化が見えられた。

ダンディンについてはこれまで指摘したとおりであって、サンミゲル社や

UCPB等々の差押え株が解除されるなら、フィリピン最大級の財閥主として復活することになる。ラモス候補の勝利でコファンコ王朝こそ実現しなかったものの、アキノがラモスを後継者に指名し、ペピンが与党LDPの幹事長として同党推薦のミトラ候補を支援したことで、コファンコ一族としてはラモス、ミトラ、ダンディンの誰が勝利しても大統領に近い関係に立つことができたわけである。

### 残された課題——むすびにかえて——

フィリピンでは1972年の戒厳令以降、政治が経済の運営を歪めアキノ前大統領の個人的な怨念に裏打ちされたマルコスの取り巻きに対する制裁政策が加わることで、開発の担い手である企業と企業家の混乱と疲弊が20年以上も続く結果となった。ラモス政権は290億ドル近い対外債務に加え160億ドル相当の国内借入れを抱えて出発したが、これら債務の少なからぬ部分はこの混乱の中でむだ金となった。いいかえれば企業の拡大発展やインフラの拡充に結びつかなかった。残されたのは、アキノ政権と同様、国家予算の4割がこれら内外の利払いに食われ、赤字補填を高利の国内借入れに頼らざるをえないという財政構造である。大蔵省証券の高利回りはフィリピン地場銀行の貸出金利水準の底上げという形で作用し、利幅の薄い工業投資を資金面から抑制する結果を招いてきている。

就業機会の増大はラモス政権の緊急課題であり、外国投資に期待がかかるが、外資の出資比率や国内市場の割当比率等をめぐって地場資本(合弁を含む)と利害が対立するケースも少なくない。財閥をはじめとする地場資本のほとんどは、高関税障壁に保護された国内市場依存型の安直な多角化を進めてきたからである。エビの養殖や半導体組立といった輸出加工業にも早くから参入してはいるが、本章でとりあげた大手の財閥でさえ輸出指向型事業のウェイトはまだまだ小さい。輸出比率が70%以上の輸出加工業については外

資の100%出資が許されてきた。1992年7月、松下電器は100%出資で大規模な輸出専用の冷蔵庫工場の新設を計画し、最初の2年間に限って製品の40%の国内販売許可を求めたが、当局は規定の30%を譲らず松下は計画を撤回した経緯がある<sup>(18)</sup>。国内販売比率の上昇は地場の家電メーカー（わが国のメーカーとの合弁企業も含む）の利害と相反するからである。と同時に外資は本格的な輸出工業には許容される100%出資を依然として選好する傾向にある。総論で指摘された外資の完全子会社形態の選好に伴う問題はフィリピンでは深刻である。財閥は政策で保護された輸入代替工業をベースとし、アグリビジネスを含めた輸出加工業にもうひとつの多角化の拠点を確立することにまだ成功していないからである。

にもかかわらず、アキノ政権下で各財閥が力を注いだ部門は不動産と金融であったため、バブルの沈静化を受けて経済成長率は大きく落ち込むことになる。ラモス政権はまた電力供給不足というアキノ時代の負の遺産に直撃され、政治の安定化とともに増加の期待された製造業投資、とりわけ前政権期にいくつも造成された輸出加工区型工業団地に外資を計画どおりに呼び込めずにいる。国内資本の製造業投資についての見通しはより厳しい。この点で留意すべきは、国内の大手鉱工業企業の多くがマルコス時代に政府の返済保証と為替差損の政府負担という破格の条件で巨額の外資借入れを行ってきた現実である<sup>(19)</sup>。重厚型のソリアノ財閥がサンミゲル社を含め巨額の対外債務を抱え、金融・不動産財閥のアヤラが内外の債務から自由であるのは皮肉である。

フィリピンが他の東南アジア諸国と明らかに相違する点は、植民地期に広大な土地を集積した外来人とその子孫たちが土地エリートとして定着し、独立後の政財界に君臨してきたことであった。本章の対象とした時期でさえ、土地エリートはアヤラ、ロベス、コファンコらのように財閥の中核グループを構成していた。財閥化してはいないがオルティガス、ユーロといった首都圏やその近郊に巨大な地所や農園を所有してきた土地エリートたちも、不動産・工業団地の開発ブームによる地価上昇でバブルの始まった1987年頃に比

べ資産価値を大幅に膨らませたのであった（ただし地所の売却により所有地の絶対量の減少が続いていることはいうまでもない）。これに対し先祖から広大な地所を継承することもなく、事実上、一代で今日を築きあげたビジネス・エリートも多い。ゴコンウエイ、ヘンリー・シー、ユーチェンコ、ルシオ・タン、S・K・ティ、コンセプション、ウィテングス、それにアルフレッド・ラモス、ロバート・コイユトといった華僑・華人系財閥の担い手たちのほとんどがそうである。彼らはアキノ政権下で不動産関連事業に参入し、それ以前からもかなりの地所を買い集めてきたとみられるが、伝統的な土地エリートには属さない。

アキノ政権に続きラモス政権下で活躍が期待されるのはアヤラ、ソリアノ、アボイティス、デル・ロサリオといったスペイン系財閥と上記の華僑・華人系財閥である。人口比で97%近く占めるマレー系フィリピン人はビジネス・エリートとしてはあきらかに劣勢である。しかしアジアで唯一、カソリックの教化が徹底したフィリピンではムスリムの強いミンダナオ等を除き、人種対立が例えばインドネシアのように宗教対立によって増幅されることは少ない。マレーシアに比べ華僑・華人の人口比は10分の1以下であることから、ブミプトラ政策のような構想もない。とはいえ外来のビジネス・エリートたちが土着化を果たしてしまったわけではない。すでにみたようにソリアノ、アヤラというスペイン系ビジネス・エリートの頂点に立つ二つの財閥家族の実力者が、スペインやアメリカの国籍を持つという形で「外来性」を今に引きずっているからだ。華僑・華人の場合にはフィリピン国籍取得の難しさが課題だったが、1975年にマルコスが国籍取得を簡素化してから大勢の華人系ビジネス・エリートの予備軍が形成されることになった。

国籍取得の制度化・簡素化で華人の地位も安定化の方向に推移してきたが、1990年の後半に彼らを震撼させる事件が発生した。新進の中堅実業家のひとりウィリアム・ティウ・ガチャリアンが、突然、30年以上も前に取得していたフィリピン国籍を不法に取得したものであると宣告され、即刻、国外退去を命じられたのである。この事件は人種対立を契機として発生したものでは

なかったが、当局の判断次第で取得した国籍が無効とされかねない華僑・華人が約4000人はいると推測され、彼らをパニック状態に落とし入れたのであった。ガチャリアンの事業もこれで事実上、頓挫してしまった。その後92年まで類似の事件は再発していないが、ラモス政権に移行してから華僑・華人系の資産家を狙った誘拐事件が多発し始めた。治安維持をスローガンとするラモス政権の威信を損うばかりか、内外の投資家に再びマイナス・イメージを増幅させているのは残念である。

- 注(1) クロニーについてはたくさんの文献があるが、とりあえず、Manapat, Ricardo, *Some Are Smarter Than Others : The History of Marcos' Crony Capitalism*, New York, Aletheia Publications, 1991 が詳しい。Almazan, Alejandro V., "Groups of Companies; Bigness not a guarantee of success," *Business Day, 1000 Top Corporations in the Philippines*, Volume XV (1982 ~83), Manila, 1983 / 小池賢治「フィリピン——マルコス期の企業経営——」(米川伸一・小池賢治編『発展途上国の企業経営』, アジア経済研究所, 1986年)。
- (2) 小池賢治「クロニー・キャピタリズムの清算過程と財閥再編」(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) 1992年5月の選挙については、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』No. 134, 1992年7月) / 福島光丘「フィリピン大統領選挙とラモス新政権の課題」(『アジアトレンド』No.59, 1992年9月)。
- (4) デル・ロサリオ Jr. と同家の事業については、*Manila Chronicle*, 20 December 1991 / *Business World*, 12 August 1992。
- (5) アキノ政権前半期までのロベス財閥については、小池「クロニー・キャピタリズムの……」; その後については、*Business World*, 1 July 1991 / *Manila Chronicle*, 14 April 1992, ほか。
- (6) *Business World*, 11 November 1991 / *Manila Chronicle*, 21 February 1992。
- (7) アキノ政権下での民営化については、小池「クロニー・キャピタリズムの……」 / マリオ・B・ラムベルト「アキノ政権の民営化政策」(ジョセフ・Y・リム, 野沢勝美編『フィリピンの規制緩和と政策』, アジア経済研究所, 1992年)。
- (8) マルコス政権下の同財閥については、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合併号, 1984年6月) / 同「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12巻第

- 12号, 1983年12月)がある。
- (9) *Business World*, 27 November 1991 / *Manila Chronicle*, 27 November 1991.
- (10) サンミゲル社をめぐる攻防については, *FEER (Far Eastern Economic Review)*, 23 April 1992, pp.52-54および30 April 1992, pp.64-65 / *Manila Chronicle*, 6 March 1992 / *Manila Bulletin*, 22 April 1992.
- (11) 同財閥については, 小池賢治「アキノ政権下のアヤラ財閥」(『アジア経済』第32巻第11号, 1991年11月)。
- (12) アヤラ財閥から独立した後のエンリケの事業については, *FEER*, 14 February 1991, pp.51-53.
- (13) 海外の華僑・華人を混じえた不動産開発ブームについては, 小池賢治「華人系政権下の実業家群像——フィリピン——」(游仲勲編『世界のチャイニーズ』, サイマル出版会, 1991年)。
- (14) 同上論文。
- (15) *Manila Chronicle*, 21 August 1992.
- (16) 最近の同一族については, *Manila Chronicle*, 28 September-4 October 1991, 13 May 1992, 16-22 May 1992, 18-24 July 1992. その事業の概略は, 小池賢治「ホセ・コファンコ財閥」(モンテス・小池編, 前掲書, 付属資料所収) および, 小池「華人系政権下の……」。
- (17) 同家の事業については, 小池「クロニー・キャピタリズムの……」 / *FEER*, 25 June 1992, pp.58-59 / *Business World*, 2 June 1992に始まる四つの連載記事, PALの買収については, *FEER*, 13 February 1992, pp.38-39 および, 9 April 1992, pp.58-59. その後アントニオのPAL買収がマルコスの取り巻きのひとりであるルシオ・タンからの借入金に負うことが明らかとなり, 事態は流動的である。( *FEER*, 21 January 1993, p.57および28 January 1993, pp.52-53)
- (18) *Business World*, 31 July 1992.
- (19) 高阪章「フィリピンの金融システムとマクロ経済の安定性」(『東南アジア研究』第30巻第1号, 1992年6月), 50~51ページ。各社の債務残高は, *Business World*, 9 October 1992などに新しい数値が出ている。

