

アキノ政権下のアヤラ財閥

——多角化の新展開と所有経営構造の変化——

小 池 賢 治

はじめに

- I 経営多角化の新展開
- II 財閥家族の所有と経営
結びにかえて

はじめに

アヤラ (Ayala) 財閥はフィリピン最古の歴史と最大の事業規模を持つ財閥である。旧稿^(注1)でマルコス政権末期までの同財閥についてソリアノ (Soriano) 財閥と比較対照しながら論じているので、本稿ではアキノ政権下での同財閥について検討する。アキノ政権はマルコスの取巻き企業家たちの清算とプランテーション・セクターを含めた農地改革等を軸に経済の復興をめざしてきたが、巨額の累積債務に加えクーデター未遂といった人災に天変地異が重なり、見るべき成果をあげることもなく、来年1992年5月の大統領選挙を迎えようとしていることは周知のとおりである。

取巻き企業家の清算^(注2)については、清算どころか同政権の地盤沈下に符節を合わせ、エドアルド・コファンコ・Jr. (Eduardo Cojuangco, Jr.。愛称ダナンディン [Dandin]) を旗頭とする主な取巻き企業家たちは事実上の復帰を果たした。ダナンディンの大統領選挙への出馬表明 (1991年7月16日) について、最高裁がPCGG (大統領行政規律委員会 [Presidential Committee on Good Government]) の差し押えてき

た同氏のサンミゲル社 (San Miguel Corp.) 株について氏の投票権行使を認めたこと (同年8月2日) は、彼らの「復帰」を追認するものであろう。彼らが復権できるかどうかは大統領選挙の結果に負うとはいえ、マルコスの最強の取巻きダナンディンがとりあえず実業家として復活しつつある事実は、サンミゲル社を擁するソリアノ財閥はもとより、現当主ハイメ・ソベル・デ・アヤラ (Jaime Zobel de Ayala。以下、ハイメ) の下でアキノ政権支持の立場をかなり鮮明にしてきたアヤラ財閥にとっても何らかの対応策を迫られる事態となっている^(注3)。

ところでアキノ政権下でアヤラ財閥は慎重かつ果敢な経営戦略を実行に移すことで、主力事業である不動産部門を中心に事業の大幅な拡充を果たした。内外の投資家が静観をつづけていた同政権の立ちあがりの時期に、いち早く大規模な不動産投資に踏み切ることで、華僑・華人系の大手財閥を巻き込んだ不動産・建設ブームを実現させたのであった^(注4)。この期のアヤラ財閥の不動産投資は同財閥の内発的な発展戦略に支えられていたのと同時に、つぎの2つのアジア世界の傾向に敏感に対応したものであった。1つはアジア NIEs と ASEAN 諸国をも巻き込んだ不動産ブームである。もう1つはアジア太平洋経済圏を先取りする形での ASEAN 諸国における工業団地・輸出加工区造成の新たなラッシュである。

その結果、フィリピンは1987年から89年にかけて不動産部門が際だった活況を迎え、アジアの華僑・華人経済圏から大量に流入したと見られるホテル、マンション等の建設資金もこのブームを支えることになった^(注5)。アヤラ財閥の工業団地事業（ラグナ・テクノパーク [Laguna Technopark]）への大規模な新規参入は同財閥の画期をなす。アヤラ財閥が財閥本社であるアヤラ商会（Ayala Corporation）に20%出資している三菱グループと組んで参入した大規模工業団地は、後で見るようにフィリピンの外向き工業化に沿う新たな工業団地造成計画を主導した、という意味でフィリピン経済にとっても1つの時期を画するものであった。

しかしながらアキノ政権の経済・産業政策の意志決定は優柔不断なうえに、確固たる政策遂行の指導力に欠け、議会での政争や派閥抗争の中で政策立案や行政レベルでの許認可は二転三転し時間を空費してきた^(注6)。外資政策、農地の工業団地への転用許可はその典型といえる。

前者については世銀・IMFのプレッシャーに加え、累積債務の重圧から海外直接投資への依存しか選択肢は残されておらず、結果的には「外向き工業化」政策に沿う形となった。1980年代を通じての実質賃金の頭打ち傾向も、市場の面から輸出指向型の外資誘致に踏み切らせた。しかし商工業省によるこうした対外開放政策は、その細目のつめと実施段階において、上記のとおり議会、関係閣僚や省庁のトップとの間で軋れきが生じ、政策の内容と執行に多くのアンバランスを残しながら今日に至っている。

農地転用をめぐるのは、商工業省と農地改革省が激しく対立してきた。結果的にはアキノ大統領と商工業省の意向どおり転用が許可されたものの、時間のロスはまぬがれなかった。

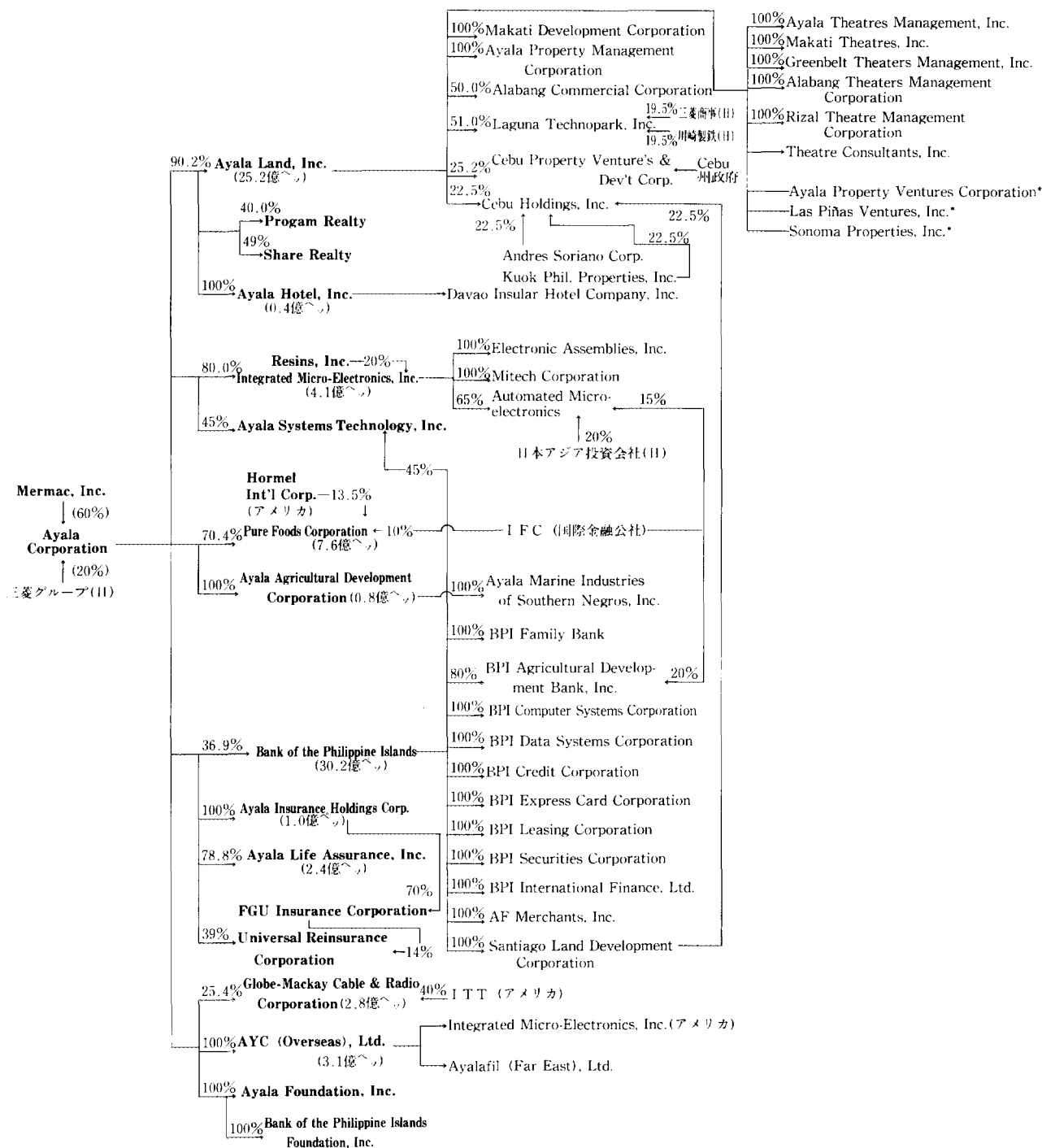
ここで指摘しておきたい点は、工業団地造成とそれをベースとした外向き工業化戦略がわが国の大手総合商社と現地資本のタイアップの下で具体化され、その実績に引きづられる形でアキノ政権の「外向き工業化」政策が政策としての体裁をようやく保ちえてきたことである。そしてこの実績づくりの中心がアヤラ財閥であった。1989年12月の最大規模のクーデター未遂事件にもかかわらず、翌90年12月に「ラグナ・テクノパーク」の開所式にこぎつけ、同パークに松下電器・松下電信、本田技研、三菱電機、富士通テン、日産といった日本の大企業もしくはその系列の現地会社を他に先駆けて誘致に成功したことの政治経済的なインパクトとそのデモンストレーション効果は大きかった^(注7)。

と同時に自らも傘下の半導体メーカー、インテグレートッド・マイクロエレクトロニクス社（以下、IMI）の新工場を入居させ、またここで小型自動車とエンジンを組み立てる本田のプロジェクトに15%の資本参加と販売を引き受けた。アヤラ財閥の輸出加工業への部分的な参入は、1977年の縫製品生産のように70年代の後半にさかのぼる。しかしながらアキノ政権下で、日米の半導体メーカーからの組立注文を積極的に開拓し、他方、マグロの缶詰やエビの養殖と輸出に代表されるアグリビジネスにも投資を重ね、輸出加工型製造部門を不動産、金融・保険につぐ事業グループとして確立させてゆくのであった。

しかし内需工業を無視してきたわけではない。安定した内需を持つ食品部門において、食肉・同加工品をベースに外食チェーン、製粉業に新たに参入するなど、各分野で激しい競争を展開しながらシェアを着実に拡大してきている。

そしてアヤラ財閥の何よりの強味は、こうした

第1図 アヤラ財閥の持株関係 (1991年8月末現在)



(出所) Ayala Corporation, *Ayala Corporation 1990 Annual Report*, マカティ, 1991年, およびヒアリング(1991年8月)等より筆者作成。

(注) (1) Ayala Land, Inc. に吸収された3社については*印で示しておいた。(2) 各パーセンテージは持株比率を示す(ただし未入手のものおよび小数点以下末詳のものを含む)。(3) 主な会社には付された金額はそれぞれの会社の純資産額(1990年末現在値。同時点で1〜約0.036%)を示す。(4) 外国会社に付された国名はその国籍を示す。

事業展開に必要とされる資金供給源であるばかりか、それ自体、好収益を計上しつづけてきたフィリピン最大級の民間銀行バンク・オブ・フィリピン・アイランズ社（以下、BPI）と保険会社グループを擁している事実である。

第1図のように多角化され大規模な展開を示す諸事業の所有と経営の究極のコントロールが、わずかに数名の財閥家族員に握られてきているという意味で、アヤラ財閥は典型的な財閥である。

以下、第I節ではアキノ政権下、つまり1980年代後半期におけるアヤラ財閥の多角化の軌跡をその不動産事業、輸出加工業、食品、金融・保険の順に、できるだけ具体的に検討し、その実態把握に迫ろうとしている。第II節では財閥家族の所有と経営に対するかかわり方と、同期間における変化について考察を加えている。すなわち血縁外の専門経営者を傘下の事業会社のトップに積極的に登用することによって経営効率の向上が図られている反面、財閥グループの中核つまり持株本社アヤラ商会の所有と経営は財閥家族にしっかりと握られている構図を明らかにしている。

結びにかえてでは旧稿と重複しない範囲内でアヤラ商会のパートナーたちの前史を振り返りつつ、150年以上にわたる同財閥の特徴について中間的な指摘を試みた。

主な資料は以下のとおりだが、内部資料に接近できないのはフィリピンも同断である。比較的オープンといわれるアヤラ、ソリアノ財閥の場合でも例外ではない。旧稿で触れたソリアノ財閥の閉鎖的経営に対する批判やアキノ政権下でのマルコスとの取巻き関係の追及、さらには企業買収への不安などから、こうした批判や追及の枠外にあると思われるアヤラ財閥でさえ一次資料の開示についてはきわめて慎重である。

本稿で利用した資料は各社の年報、アヤラ商会が毎月2回、管理職向けに発行している小冊子（Ayala Corporation, *Ayala Executive Bulletin*）、2つの社史つまりアヤラ商会とBPIのもの、株式公募等に伴う趣意書、会社年鑑^{（注8）}、それに雑誌、現地の新聞である。煩雑さを避けるため新聞の引用は代表的な記事に限定し、また数値などの事実関係の引用には年報から趣意書に至る同財閥の刊行物を優先させている。またかなりの回数になるアヤラ商会上席副社長（senior vice president）、アリストン・エストラダ・Jr.（Aristón Estrada, Jr.）氏とのヒアリングおよびその際に提供していただいた資料や工場見学等にも負うところが多い。もちろん、残される誤りは筆者のものであることはいうまでもない。

（注1） 拙稿「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）／同「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——」（同誌 第25巻第5・6号 1984年6月）。

（注2） アキノ政権前半期の清算プロセスについては拙稿「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』ASEAN等現地研究シリーズ2 アジア経済研究所 1988年）。

（注3） ソリアノ財閥の場合、サンミゲル社の事業の一部を別会社組織として分離独立させようとしている（*Manila Chronicle*, 1991年8月26日／*Business World*, 1991年9月11日）。

（注4） アキノ政権下の華僑・華人の財閥については、とりあえず拙稿「華人系政権下の華僑・華人企業家群像」（游仲勳編『世界の華僑・華人』サイマル出版会 1991年）。

（注5） この点については、マレーシア・香港をベースとするクオク・グループ（Kuok Group）、インドネシアのリム・スィウリオン（Liem Sioe Liong）らのパシフィック・グループの対比投資を含め、同上拙稿。

(注6) こうした点の具体的な検討としては、野沢勝美「フィリピン」(アジア経済研究所『アジア動向年報 1990年版』 1990年)/福島光丘「フィリピン」(アジア経済研究所『アジア動向年報 1991年版』 1991年)。

(注7) 1990年12月1日のラグナ・テクノパークの開所式にはアキノ大統領、アルカンタラ商工業省長官らが駆けつけ、外向き工業化のスタートを祝している。*Manila Bulletin/Business World/Manila Chronicle* 等の1990年12月2日。

(注8) Lachica, Eduardo, *Ayala: The Philippines' Oldest Business House*, マニラ, Filipinas Foundation, Inc., 1984年/Colayco, Maria Teresa, *A Tradition of Leadership: Bank of the Philippine Islands*, マニラ, BPI, 1984年。年鑑には Mahalkong Pilipinas Foundation, Inc., *Philippine Company Profiles*, および同, *Philippines' Best 1000 Corporations* の各年版が利用できる。

I 経営多角化の新展開

1. 不動産事業部門

(1) 5つの事業戦略

アヤラ財閥の最大の事業分野であり、この期の事業展開が最も顕著であった不動産部門について、「事業」と「企業」の2つの視点から見てゆきたい。第1表は不動産事業部門の持株経営会社であるアヤラ・ランド社 (Ayala Land, Inc.) の所有する資産の推定額を示したものであるが、これを参照しながら、まず「事業」の側面から見た場合、つぎの5つの特徴を指摘することができる。

(イ)不動産事業のベースとなる土地等の不動産の積極的な買い増し、(ロ)取得した不動産の開発目的の多様化とその高付加価値的活用、(ハ)すでに開発した不動産資産の再開発による収益源の長期安定化、(ニ)開発対象地域の広域化、(ホ)開発の量的質的スケールの増大に伴う内外のディベロッパーとの共同開発の進展、である。

第1表 アヤラ・ランド社の所有する資産の推定額
(単位: 億ペソ)

不動産物件名	1990年12月末現在の市場評価額	レンタル収入額
〔マカティ地区内〕		
マカティ・コマーシャル・センター	169.6	30.8
グリーンベルト・コマーシャル・センター	49.8	7.2
マガリャネス・コマーシャル・センター	13.0	3.2
アヤラ・トライアングル	63.7	—
ロハス・トライアングル	12.7	—
カーパーク・ビルディング	16.4	—
ホテル・ビルディング	—	22.5
(その他を含む小計)	(410.0)	(63.7)
〔その他マニラ首都圏〕		
アラバン・コマーシャル・センター	17.5	1.3
アヤラ・アラバン	36.7	—
アヤラ・ハイツ	7.6	—
ラス・ピニャス	10.9	—
(その他を含む小計)	(74.1)	(1.3)
〔マニラ首都圏外〕		
サンタ・ロサ (ラグナ州)	10.6	—
セブ市	47.5	—
(その他を含む小計)	(60.5)	(—)
総計	544.6	65.0

(出所) Ayala Land, Inc., *Ayala Land, Inc.*, マカティ, 1991年5月の Appendice B より筆者作成。

(注) (1)この評価額は Asian Appraisal Co., Inc. によるものである。(2)—はゼロかまたは微小。

まず土地取得の拡大ではマカティ地区(1851年に1650畝を5万2000ペソで購入し、うち930畝を1940年代後半から開発)、アラバン (Alabang) 地区 (659畝, 1976年にマドリガル [Madrigal] 家より買収) について、85年にケソン市でアヤラ財閥の最初の宅地開発となったアヤラ・ハイツ用地所(70畝)の買収、88年にはラス・ピニャス (Las Piñas) に宅地開発用として146畝を買収、89年にはユーロ (Yuro) 家から工業団地用に344畝 (うち124畝は宅地と商業用地) をラグナの

地に取得、90年にはこのラグナ州一帯の工業団地関係者の入居を狙った宅地開発用地 192 ㉮をサンタ・ロサ(Sta. Rosa)に手当した。そして1991年中には後で述べるアヤラ・ランド社のエクイティ・ファイナンスでマニラ近郊での 8 億ペソ相当の用地買収を急いでいるのである。

さらに1989、90年にセブ島での 2 つのプロジェクト用に手当てされた 68.4 ㉮がこれに追加されることになる。このようにアキノ政権下でアヤラ財閥のイニシアティブの下に単独または共同で取得された土地資産はすでに 750 ㉮を上回り、他のビジネス・グループの追従を許さないスケールに達した(注1)。

地所の取得は一段と広域化しつつあるが、ラグナ、カビテ(Cavite)といった首都圏に隣接した 5 州(略称カラバルゾン [CALABARZON])(注2)およびセブ島といった1990年代以降の発展が最も確実視されている地域への慎重な参入であって、盲目的な広域化では決してないという点に留意したい。

開発目的の多様化と高付加価値化の面で特筆されるのはやはり工業団地造成事業への大規模な新規参入であるが、アヤラ財閥の伝統的な不動産事業の分野でも積極的な事業展開が図られた。まずこの点から検討しよう。

第2次大戦後の同財閥の不動産事業は、(イ)宅地、コンドミニアムそれに商業用地所等を造成し販売する事業と、(ロ)アヤラ財閥が所有する地所をビジネス・センターとして開発し、その区画やビルそれに店舗を貸し出し、賃貸料を稼得する事業とに大別される(注3)。1989、90両年のアヤラ・ランド社の総収入 16 億 9520 万ペソ、19 億 9090 万ペソ(純収益 7 億 3240 万ペソ、7 億 2470 万ペソ)に占める(イ)からの収入の割合はそれぞれ 63.5 ㉮、54.8 ㉮、(ロ)のレンタ

ル収入がそれぞれ 26.1 ㉮、26.2 ㉮であった(残りは利子・配当収入等)(注4)。

1990年現在、マカティの宅地(701 ㉮、5223 戸区画)はほぼ売却し尽くされ、アラバンでの手持ち地所は 42 ㉮、アヤラ・ハイツでは 8 ㉮を残すのみで、1991年にはこの 50 ㉮のうち、20 ㉮は宅地区画として造成されたあと売却される。1990年代には上記のラス・ピニェス、サンタ・ロサ等の宅地開発が継続され、前者は92年から後者は93年からそれぞれ販売が開始される。

広大な高級宅地の開発は戦後、一貫してアヤラ財閥の最大の収益源を構成してきたものの、宅地およびコンドミニアム販売からの収益は一過性であり、今後は土地取得コストの上昇から収益源としてはきわめて不安定である。アヤラ財閥はアキノ政権下で土地価格が急騰する前に積極的な土地買収に動いたものの、今後は 140 年も前に取得し相続してきたマカティの地所開発とはマージンにおいても質的な差異があるからである。

21世紀に向けての戦略として、アヤラ財閥は上記(ロ)のより恒常的なレンタル収入源の拡充を打ち出すことになる。そのメインが1989年末から開始された「アヤラ・センター」をはじめとするコマーシャル・センターの再開発計画である(注5)。アヤラ財閥はマカティの中心地の約 50 ㉮を商業用区画として確保し、「アヤラ・センター」(38 ㉮。マカティ・コマーシャル・センターとグリーン・ベルトを指す)ほかのコマーシャル・センターを開発してきた。これについては分譲せず、多様なユーザー、すなわちホテル(1990年末現在で 4 件)、デパート(同 13 件)、スーパーマーケット(同 5 件)、それに多種多様な高級店舗(同 600 件以上)に貸し出してきたのであった(注6)。上述のレンタル収入の 90 ㉮までがアヤラ・センターに入居するテナントから

のものである。

コマーシャル・センターを取り巻くオフィス・ビル群の敷地については、すでにほとんどが売却されてしまっていることから、アヤラ財閥のレンタル収入の増大にはこのコマーシャル・センター、とりわけアヤラ・センターの再開発しか残されていない、ということになる。そこで同センター内の店舗用ビルの高層化および多目的ビルの増築等によって、2000年までに事務所用と商業用の総床面積を80万平方メートルの規模に拡張し、賃貸用床面積を今の28万平方メートルから50万平方メートル以上にもってゆくことが再開発の主目的とされているのである(ちなみに同センターとその近辺にアヤラ財閥が所有する空地は1990年末現在で約12万平方メートル)^(注7)。

その1つが6570アヤラ・アベニュー・オフィス・タワー&カーパーク、26階建て(敷地面積4759平方メートル)のオフィス・ビル兼駐車場が1992年末に完成する^(注8)。これはアヤラ財閥が自から所有し運営するオフィス・ビルとしては、本社ビルについて2つめのもので、本社ビルの立地する三角地帯(通称アヤラ・トライアングル [Ayala Triangle])、さらにはそれに隣接する地所(通称ロハス・トライアングル [Roxas Triangle])を含む超一等地に、もう1つか2つオフィス・ビルの建設計画を進めている。アヤラ・センターには目下、2つの国際ホテル(シャングリラ[Shangri-La] 697室と、ニュー・ワールド462室)が建設途上で、これが完成すればインターコンチネンタル(アヤラ財閥がエンハイ・ホテル[En-Jay Hotel] 社を通じて所有)、マニラ・ガーデンの4つの国際ホテルが同センターに立地することとなり、これに隣接するマニラ・ペニンシュラ、マンダリン(Mandarin)を加えた6つのホテルがアヤラ財閥のレンタル収入に寄与することになる(ホテルの場合、借地期間は50年。その高収益性につい

ては第1表)。

再開発後に同センターの駐車場は6500台の収容能力を持ち、同センターの中心点に位置しマカティとその近郊の興行収入を独占してきた巨大なシアター・コンプレックスも大規模に改装されつつある^(注9)。

マカティにはアヤラ・センターのほか3つの中小のコマーシャル・センターがあり、その賃貸面積は計4万9000平方メートルである。アラバンではコマーシャル・センター用地として約18%が確保され、「アラバン・コマーシャル・センター」では現在2万平方メートル(床面積)が賃貸されており、ここでも再開発による貸出し面積の大幅な拡張計画が進行中である^(注10)。そしてセブ島ではマカティ開発をモデルとした多目的開発が同時進行中であることは改めて見るとおりである。

つぎに工業団地であるが、第2表からアヤラ財閥がこの期の輸出指向型の工業団地造成を主導したことは明白であろう^(注11)。大規模な工業団地の多くが他のASEAN諸国でも同様の団地事業を進めているわが国の大手総合商社とタイ・アップして進められている事実は、わが国の家電、自動車、通信機器およびそれらに使用される電子部品についてのアウトソーシング(海外調達)の一層の進展を背景にした関連入居企業の誘致とそれら企業の輸出入ビジネスへの参画を意味している。韓国からの最初のフィリピン工業団地造成事業への進出となった三星財閥の場合、韓国から労働集約的な輸出加工企業の誘致を進めている^(注12)。

第2表の民間主導の工業団地はいずれも、アキノ政権がその後半期に打ち出した「カラパルソン計画」^(注13)の中心拠点をなす。同計画はマニラ首都圏を囲む5つの州に民営工業団地を配置し、政府は道路、電力、通信、上下水道等のインフラ助

第2表 「カラバルソン」計画に沿う工業団地の概要

<p>I Laguna Technopark 総面積344ha, 造成コスト12.6億ペソ, 立地ラグナ州 (サンタ・ロサ, ビニャン) 事業会社と出資者: Laguna Technopark, Inc. Ayala Land, Inc.51%, 三菱商事19.5%, 川崎製鉄19.5%, ユーロ家10% 団地面積の内訳: 工場用地223ha, 居住98ha, 商業用地23ha 完成時のキャパシティ: 約50企業, 20,000人雇用見込み 完成したフェーズ I [86ha] への入居企業 (1991年8月現在): 松下電器21.6ha, 本田15.6ha, IMI12.2ha, 日産5.5ha, 富士通テン2.7ha, 三菱電機2.5ha, マーキュリ・ドラッグ5.5haではば完成。</p>	<p>主に韓国から労働集約的な輸出加工工業を誘致中。</p>
<p>II First Cavite Industrial Estate 総面積154.5ha, 造成コスト8.1億ペソ, 立地カビテ州 (ダスマリニャス) 出資者: National Development Co. (フィリピン) 60%, 丸紅33%, 日本国際開発機構7% 完成時のキャパシティ: 約110企業, 30,000人雇用見込み 特別輸出加工区域28haの特設許可。 フェーズ I (47ha) は1992年1月までに完工。 1991年8月現在9社に合計21haの売却。</p>	<p>IV Gateway Business Park 総面積160ha, 造成コスト10.4億ペソ, 立地カビテ州 (ゼネラル・トリアス) 事業会社と出資者: Gateway Property Holdings, Inc. First Pacific Special Assets Ltd. Inc. (フィリピン) 81%, リベリア籍の合弁会社19% (ただし, 1991年9月に住友商事が出資を表明)。1990年1月に造成開始。1991年3月にフェーズ I (74ha) の販売開始, 92年5月までに完工。住友商事が区画の販売に参加。</p>
<p>III Laguna International Industrial Park 総面積113.4ha (うち工場用地89ha), 造成コスト5.7億ペソ, 立地ラグナ州 (ビニャン) 出資者: 三星グループ (韓国) 40%, Solid Corp. (フィリピン) 22.5%, Interstar Holdings (フィリピン) 37.5% 1991年4月から造成開始。同年10月からフェーズ I の販売開始, 1992年10月までに完工。 完成時のキャパシティ: 約50企業, 15,000人雇用見込み, 年間4億~5億ドルの輸出目標,</p>	<p>V Light Industry & Science Park of the Philippines 総面積143ha, 造成コスト4.1億ペソ, 立地ラグナ州 (カブヤオ) 事業会社と出資者: Science Park of the Philippines, Inc. フィリピン71%, 三井物産等29% 特別輸出加工区域33.4haの特別許可。</p> <p>VI Camelray Industrial Park 総面積440ha, 造成コスト19.2億ペソ, 立地ラグナ州 (カンルバン) 100%フィリピン資本 (ユーロ家) フェーズ I (95ha) が完成し, 完売。</p> <p>VII Philstar Marketing Development Corp. 総面積51ha, 造成コスト0.7億ペソ, プラカン州 100%フィリピン資本 1991年に販売開始予定</p> <p>* Cavite Export Processing Zone (輸出加工区域運営) 総面積275ha, 立地カビテ州 (ロザリオ) 1986年に開始。フェーズ I・II (72ha) 完成済み。1991年8月で51社が操業中。III・IV (30ha) が「カラバルソン計画」の一環として1991年12月から円借款で着工。V (44ha) は民営で1993年に着工予定 (所要資金4億~5億ペソ)。</p>

(出所) Laguna Technopark, Inc., *Laguna Technopark-Phase I: Brochure*, マカティ, 1990年 / *Manila Bulletin*, 1990年11月23日 / *Malaya*, 1991年4月5日 / *Business World*, 1991年8月29日, 同年9月11日, 等より筆者作成。

(注) カラバルソン地域の工業団地プロジェクトのうち, 1991年8月現在で商工業省投資委員会の認可を得ている7つをカバー。参考のためにカビテの輸出加工区を付しておいた。数値は原則として1991年8月現在のもの。

成を行なうというプロジェクトである。民間ディベロッパーとしてのアヤラ財閥の工業団地造成の好調な進展は、つぎの2つの展開を刺激しつつある。1つは、工業団地を核とする工業化計画がフィリピン全体に広がろうとしていること、もう1つは、これら工業団地の民間主導はもちろん、これまで輸出加工区庁(Export Processing Zone Authority: EPZA)の政府事業として進められてきた輸出加工区事業の民営化までが急速に進み出したことである(注14)。前者は「地方工業化センター」(regional industrial centers: RIC)としてフィリピンの全12の「地方」(region)に16のRICを造成しようという計画で、優先度の高いものとしてマルコス期に計画されていたものも含め、つぎの地域が重視されている(注15)。サン・フェルナンド(San Fernando)市近郊(イロコス[Ilocos]地方)、イロイロ(Iloilo)市近郊(西部ビサヤ[Visaya]地方)、カガヤン・デ・オロ(Cagayan de Oro)市近郊(北部ミンダナオ地方)、ゼネラル・サントス(Gen. Santos)市とダバオ(Davao)市(以上、南部ミンダナオ地方)、それにマルコス時代に地域開発の戦略拠点と位置づけられた4カ所の輸出加工区、バギオ(Baguio。同市)、パターン(Bataan。同州)、カビテ(同州)、マクタン(Mactan。セブ州)である(注16)。アヤラ財閥は、こうした政府のRIC計画をも考慮しながら地方の地所の買収も進めているようであり(注17)、21世紀に向けて事業展開を一層、広域化させてゆくことは間違いない。

輸出加工区の民営化は2つの方向で進展している。1つは既存のものの民営化で、1991年の7月から8月にかけて政府当局は4つのうち3つが日本の円借款(返済問題)をかかえているため民営化は手間どるが、円借款のないマクタン加工区の増

設(20~30%)およびカビテの第5フェーズ(44%、開発コスト約5億ペソ、93年に着工予定)については民間に委ねたいとした(注18)。ここで民間に委ねるとの意味は、区画とインフラの造成はもとより入居企業を含めた工業団地の運営管理の一切を民間に委ねるというものである。EPZAに残される業務は既有地の所有と入居企業に対する奨励策や輸出入業務に伴う行政管理事務の継続だけとなる(注19)。

もう1つは第2表にある民営の一般工業団地内に輸出加工区域を特設する方向である。その最初のケースが国家開発会社(National Development Co.: NDC)と丸紅・JAIDO(日本国際開発機構)の合弁事業であるファースト・カビテ工業団地(First Cavite Industrial Estate)であって、154.5%のうちとりあえず28%が「特別輸出加工区域」(special export processing zone: SEPZ)として認められた。同社は1991年1月からフェーズI(50%)の造成を開始し、8月現在、完成し売約済みの21.2%に工場建設中の9社はいずれもこのSEPZに入居している(注20)。ついで三井物産が29%出資するサイエンス・パーク社も33.4%のSEPZが認可された(注21)。

そこでアヤラ財閥・三菱商事とゲイトウェイ(Gateway)・住友商事の2つのグループはSEPZを許可するよう交渉中であり、すでに許可されたグループはSEPZの区画面積の拡大を求めて交渉を重ねている。既存の輸出加工区の民営化と民間工業団地内でのSEPZの拡大は必至の情勢にある(注22)。

以上、ラグナ、カビテを中心とするマニラ都心から30~40%の近郊地帯について、その開発が注目されてきたのはセブ州の開発である。ここでもその先鞭をつけたのはアヤラ財閥であった。同州

の所有するゴルフ場44.7%をソリアノ財閥、さらにはクオク・グループらと組んで買収し、これをマカティなみのビジネス・センターとして開発中で^(注23)、ついで旧飛行場跡地23.7%の多目的開発がセブ州とアヤラ財閥の合併事業として展開されているのである。セブ州はマクタン (Mactan) 半島の埋立てやマクタン輸出加工区の拡大計画をかかげてきたが、州と中央政府の財政資金難でその実現に手間どってきた。州当局とアヤラ財閥のユニークな飛行場跡地開発資金の調達方法については後で述べるが、これらの事業を契機にマクタン半島の1600%に及ぶ大がかりな埋立て計画にもアヤラ財閥は2000年に向けて積極的にコミットしてゆくものと考えられる^(注24)。

(2) 企業の新設・統合

つぎに以上の事業展開を「企業」の側面から見てみよう (第1図参照)。この期の特徴は、事業の広域的な巨大プロジェクトの相次ぐ展開に伴う必要資本量の著増から、内外の大手企業グループとの共同出資形態をとったことと、既存のアヤラ財閥の子会社の株式公開が部分的ながら進行的なものである。そしてこうした動きは事業部門ごとの持株会社を新設するといった組織再編と関連しながら展開されてきた点である。

12億ペソの造成コストの見込まれるラグナ・テクノパークでは、アヤラ・ランド社は51%のマジョリティ出資を確保したものの、三菱商事と川崎製鉄からそれぞれ19.5%ずつの出資を受け入れた。1988年2月に組織されたセブ・ホールディングズ社の場合には、アヤラ・ランド社とBPIの子会社であるサンチャゴ・ランド・ディベロップメント社 (Santiago Land Dev't Corp.) がそれぞれ22.09%ずつ、合計44.18%出資しているが過半には達していない。残りはソリアノ商会 (Andres Soriano

Corporation) とクオク・フィリピン・プロパティーズ社 (Kuok Philippine Properties, Inc.) がそれぞれ22.09%、そしてソリアノ系列のエイジアン・バンク (Asian Bank) のグループが11.64%出資しているのである。アヤラ財閥は最大株主であり、また同社の経営をアヤラ・ランド社が経営代理するという契約を結ぶことによって、所有と経営のコントロールは確保しているものの、資本金のマジョリティは他者に依存する結果となった。セブ州当局との合併会社については改めて触れる。

そして部門別の持株会社はアヤラ・ランド社の新設から開始された。アヤラ財閥は1988年6月にアヤラ・ランド社を開設し、これにアヤラ商会の所有してきた不動産関係の子会社および資産を大幅に転移することで不動産部門を本社から切り離れた。アヤラ商会を財閥本社として純化することと、アヤラ・ランド社の株式公開による資金調達が目的であった。アヤラ商会自体の株式のいま以上の一般への放出は、財閥本社の一族支配維持という点から見て不穏当であり、経営支配の安定化のため本社の取締役の数をむしろ強引に減少させる方向で再編したことは後で述べるとおりである。

株式公募による不動産開発資金の調達は1989年にアヤラ・プロパティーズ・ベンチャーズ社 (APVC) を株式公募会社として新設するという形で試みられた。ついで1990年になって、アヤラ・ランド社はAPVCを含む3つの不動産関連子会社を吸収したうえで、同社株の一部を公募に付すという方針を明らかにする^(注25)。1991年7月、ピナトゥボ山の大爆発直後という最悪の状況下で、同社株の約10%を公募に付し、所期の資金調達目標を一応、達成するのである。

アヤラ・ランド社はアヤラ商会につぐ2番目の

持株会社として以下の不動産関連子会社を統括すると同時に、同財閥の最大の事業部門を運営する立場にある。マカティ・ディベロップメント社はアヤラ商会の建設部門を1974年に独立させたもので、アヤラ財閥のゼネコンとしてグループ内外の土木建設事業に従事しており、フィリピンのゼネコン業界で売上高ベースで第6位(1989年現在)にある。アヤラ・プロパティ・マネジメント社は上述のリース事業の運営と賃貸ビル・店舗等の管理を業とする。アヤラ・ランド社に吸収された3社について見ると、APVCでは不動産の取得と開発、売買と賃貸が事業とされ、アヤラ・ランド社が26%出資し、残り74%は不動産ブームに乗じて公募に付されたのであった。アヤラ財閥で資本金の74%も公募した事例はAPVCのみである。

ラス・ピニャス・ベンチャーズ社はアヤラ財閥が1988年に取得したラス・ピニャスの地所を高級住宅街に開発する目的で同年7月に開設され、出資はアヤラ・ランド社、BPI、アヤラ財閥傘下の保険会社グループの共同出資とされていた。3つ目はソノマ・プロパティーズ(Sonoma Properties, Inc.)でインターコンチネンタル・ホテルの所有にかかわっていた。

アラバン・コマーシャル社はアラバンのショッピング・センターの賃貸管理会社で、アヤラ・アラバンの元地主マドリガル(Madrigal)一族が同社株の半数を所有することで同センターの半分を所有するが、同センターの経営はアヤラ・ランド社の経営代理下にある(注26)。

セブ・ホールディングズ社は、1990年2月からビジネス・センターの造成に着工し同年9月には25のビル用地地区画の販売を開始した。1991年7月現在、アヤラ系、ソリアノ系の企業を含む大手企業29社がビル建設を始める予定にある(注27)。アヤ

ラ・ランド社は同社の「ゼネラル・マネジャー」(general manager)(注28)として経営を代理し、売上高の10%相当を経営手数料として徴収する仕組みになっている。

セブ・プロパティ・ベンチャーズ・ディベロップメント社(CPVD)は払込資本10億ペソ(額面1ペソ株10億株)で、セブ州当局との共同出資会社として1990年8月に組織された。その資本調達はずぎのようなユニークな形をとっている(注29)。まずセブ州当局が23.7%の地所の現物出資と引きかえに7億4800万ペソ相当株を取得し、アヤラ・ランド社は残額2億5200万ペソを現金で出資した。ついでセブ州当局はフィリピン開発銀行(Development Bank of the Philippines: DBP)と組んで、1991年3月にこの株式との転換債券3億ペソ相当分を発行し、その資金をセブ州のインフラ造成資金に充当することとした。そして同年中にセブ当局およびアヤラ・ランド社の持ち株をマニラの証券市場に上場し、投資家の株式資産の流動性を高めると同時に、両者もキャピタル・ゲインを期待したいという計算であった。

債券の転換は1991年4月1日から半年ごとに購入ユニットの20%ずつ、1ユニット(額面1ペソ)をCPVDの1.25株(1株の額面1ペソ)の割合で進められ、5回目の2年半後に転換を終える。転換が終わるまで債券には年16%の免税利息が付され、購入は1万ユニット(1万ペソ)の倍数額とされた(注30)。同債券の発行マネジャーはDBPとBPIの2行である。なおセブ州当局はCPVDのB株(外国人所有可)との転換債を海外発行したい意向にある。

したがってセブ州当局が転換と市場での売却で持株数を減少させるに応じて、アヤラ・ランド社は持株を放出しない限り最大の株主として浮上することになる。またセブ・ホールディングズ社と

同様、CPVD の経営はアヤラ・ランド社がセブ州当局から委託されるという形態をとっている（手数料については未詳）。

アヤラ・ランド社について1990年末に新設された持株会社がアヤラ・ホテル社(Ayala Hotel, Inc., 授権資本10億ペソ)で、アヤラ財閥の所有するホテル関連の投資を一括して所有し運営することになった^(注31)。エンハイ・ホテル社の所有するインターコンチネンタル・ホテルをはじめ、ダバオ・インシユラー・ホテル等を引き継ぐほか、敷地をリースさせているホテル会社の所有株などを統括する。アヤラ・センター等で直営する映画館を運営するのがアヤラ・シアター・マネジメント社などの一連のシアター会社である。

最後に、以上の不動産関連子会社・関係会社を統括するアヤラ・ランド社の株式公開について見よう。同社の授権資本は20億ペソで、所有がフィリピン人（企業）に限られるA株（額面1ペソ）^(注32)の12億ペソと外国人も所有できるB株（額面1ペソ）の8億ペソからなる。A株の10億8680万株とB株の4億3207万株が発行済みで、1991年7月の一般公開まで、ほぼ全株が1株につき1ペソの払込みでアヤラ商会に引き受けられていた。

公募に付されたのはB株の9600万株で、うち3100万株はアヤラ商会の引受け株を時価相当の26ペソで売却し^(注33)、残り6500万株はアヤラ・ランド社の所有する未発行株を同じく26ペソで時価発行したのであった。9600万株のうち3800万株は海外市場での公募に、残り5800万株は国内市場に付され、前者はJ・P・モルガン・セキュリティーズ・アジア(J.P. Morgan Securities Asia)社を幹事とする13の海外の金融会社、マーチャント・バンカーが発行を引き受け、後者ではBPIを幹事行とする12の金融機関が引受業者となった。

アヤラ商会は手持ちの払込額1ペソで引き受けた株を26ペソで放出することで8億ペソ以上の売却益を、アヤラ・ランド社は時価発行で16億9000万ペソの資本流入に加え、それぞれプレミアムの発生によるキャピタル・ゲインの獲得を期待したのであった^(注34)。しかし放出が高値の時価発行であり、1991年初めのクオク・フィリピン・プロパティーズ社の大量公募等から市場が供給過多気味であったこと、さらに直前にピナトゥボ山の大爆発が起きるといふ不運から、プレミアムの方は期待はずれに終わった。しかしながら売却と時価発行で両社に流入した資金量は25億ペソに達し^(注35)、アヤラ財閥はうち7億ペソをアヤラ・センターの再開発に、8億ペソを1991年の土地取得に使用したいとしている。また、既述の3社の吸収はアヤラ・ランド社の未発行株から6300万株を追加発行し、同価格で3社の株式とスワップする方向で1991年7月5日までに完了した^(注36)。

これによってアヤラ・ランド社の最大株主であるアヤラ商会の直接・間接の持株比率は公開前の98.5%から90.2%（直接所有分が88.2%、完全子会社[AYC Overseas, Inc.]が2.0%）となり、一般株主9.8%となった。いいかえれば、アヤラ財閥は15億2000万弱の発行済株式の9.8%の時価発行と売却で25億ペソの資金繰りをつける一方、残り90%近い発行済株を1株1ペソの払込みにより全株引き受けることで、「アヤラ・ランド社の取締役を全員アヤラ商会が選出できる」^(注37)という体制を不動のままに維持したのである。なおアヤラ・グループの幹部と一般職員用にそれぞれ授権資本の1.5%ずつ、計3%が保留されているが、彼らの購入株がこの9.8%のうちどの程度を占めるかは明らかでない。

2. 輸出製造業部門

アヤラ財閥の輸出向け電子部品生産部門はIMI社とその3つの子会社(エレクトロニクス・アッセンブリー社[EA], マイ・テック社[MT], オートメイテッド・マイクロエレクトロニクス社[AME])から構成される。電子部品生産部門の主力会社であり同部門の持株会社を兼ねるIMI社は、1980年に輸出用半導体の組立企業としてアヤラ商会の80%出資の下に発足した。

IBM、NCR 向けのマイクロチップ生産を中心に出荷は1983年から本格化し、85年には大手発注元であるIBMと技術指導契約を結び、同年末には中央銀行が特定産業のプロジェクトに対してのみ認める世銀のアペックス・ローン250万ドルを得て設備導入を図った。この業界では価格と品質面での競争がし烈で、技術進歩が急なうえ、個々の部品に対する需要の浮沈が激しいことから、IMI社は大手発注者の開拓による受注の長期安定化に腐心してきた(注38)。

1987年には日本のNECからの受注に成功し、同年末には台湾からマニラへ大規模な設備のシフトを行なったユニデン(Uniden)・グループと半導体基盤の長期組立納入契約を締結した。後者のプロジェクト・コストが約2100万ペソと見込まれたこと等からこのプロジェクトを別会社組織で企業化する方針を決め、1988年IMI社の100%子会社としてEA社が新設され、同年3月から生産に入った。これに伴い1987年2月、IMI社は授權資本を7500万ペソから1億1500万ペソに引き上げ、払込資本は株配当の実施で5500万ペソに、翌88年6月には8500万ペソ、90年9月に現行の1億ペソに達している(注39)。この間アヤラ商会ともう1つの設立当初からの出資者であるレジン社(Resins, Inc.)との出資比率は8:2のままに維持され、収益は再投資に回し配当は株式で実施するという方針が重視

されてきた。

1989年にはアメリカのカロック(Kalok)社から3.5インチのハード・ディスク・ドライブの組立、九州松下電気からレコーディング・ヘッドの組立をそれぞれ受注し生産を開始した。操業10周年目にあたる1990年には、95年までに20億ペソの売上高達成を目標に5カ年の事業拡張計画を発足させた(注40)。同計画の狙いは半導体生産の設備近代化による競争力強化にあるが、IMI社は4700万ドルにのぼる新規の設備投資を別会社の新設という形で行なうのである。これは、IMI社が政府当局から得てきたさまざまな奨励策が1989年で期限切れとなったため、輸出加工の新会社を発足させることで創業後6年間の所得税免除、輸出入税の免除等々の恩典をフルに活用するための処置であった。

この新会社が1991年に設立されたAME社(注41)で、ICの生産を今の年間4000万個から94年までに1億個(1500万ドル相当)に拡大する。新工場はラグナ・テクノパークに建設中である(12.2%)。なお同社には日本アジア投資会社が20%出資しているほか、国際金融公社からも260万ドルの出資(15%相当)と900万ドルの融資を受けた。業績が安定したところで株式の一部公開を考えている(注42)。1990年末現在のIMI社の従業員数は3800人である。

また1991年1月にはプラスチック・アセンブリーズ社が輸出用のIC用プラスチック・ケースの生産を開始した。同社は1988年12月に9000万ペソの資本金で組織されていた。またMT社はコンピューター・エンジニアリング社のエンジニアリング部門を取得したもので、マイクロプロセッサ関連のR&Dとデザイン等を事業とする。関連の会社としてIMI(アメリカ)社はIMI社製品のアメリカでの販売を担当し、アヤラ・システムズ・テクノ

ロジー (AST) 社は IBM のソフトを内外の市場で販売する会社である^(注43)。

最後に工業団地事業への参入に伴ってアヤラ財閥に新たに追加されることになった事業について見ておこう。まずホンダ・カーズ・フィリピンズ社^(注44)は、これまでバイクや小型耕運機を手がけてきた本田技研が同国の国民車(小型車)生産計画に参入したもので、ラグナ・テクノパークへの入居(15.6ヘクタール)を機に、アヤラ商会は15%の出資に踏み切った。アヤラ財閥が自動車工業に直接投資するのはこれが最初で、シビック1200, 1500の国内販売を担当する。資本金4億6600万ペソは本田技研47%, 三菱23%, リサール・コマーシャル・バンキング社(Rizal Commercial Banking Corp.: RCBC)とアヤラ財閥の各15%から構成される。RCBCは本田のメインバンクである三和銀行の出資銀行で、新会社の資金業務はRCBCとBPIが半々に担当する。ここで組み立てられる小型車は国内市場向けではあるが、同敷地内で組み立てられるエンジンには輸出も織り込まれている。

このシビックの生産に誘発されたのが同社の敷地に接して新設されるラグナ・オートパーツ製造会社^(注45)で、オルタネーターとスターター等を1992年から生産する。同部品の生産はASEANでは最初のケースで、授權資本2億2400万ペソ、払込資本5600万ペソは三菱商事と三菱電機がそれぞれ33.5%, IMI社20%, BPI 8.0%, その他5%となっている。5年後の輸出12万個と国内8万個、計20万個を目標に生産体制を整えてゆく計画である。

ちなみに、同団地で工場建設中のその他の入居企業について触れておこう。松下電器、松下電信は2つの既存会社の持つ生産能力が1989年までに内外の需要の伸びに追いつかなくなっていたた

め、フロッピー・ディスク・ドライブと家電製品の新工場建設の立地をここに求めた。建設中の工場の完成時には8000人の雇用吸収力が見込まれている。すでに操業中の富士通テン(本社が100%出資)は従業員300名で輸出向けのカーラジオを生産しており、日産は合弁会社ユニバーサル・モーター(Universal Motor)社を通じてピックアップ型商用車の組立を計画している。また、現地の医薬品チェーン・ストアのトップである華人系のマーキュリー・ドラッグ(Mercury Drug)社が5.5%の区画を取得している。

3. 食品部門

アヤラ財閥のアグリビジネスへの参入は、農業牧畜業に深い見識を持つ当時の当主エンリケ・ソベル(Enrique Zobel)が1981年に食肉会社ピュア・フーズ社とココナツ農園・牧場を買収したことに始まる。前者はアヤラ財閥のドル箱企業に成長し、後者はトウモロコシの高収量品種を量産する会社に成長した。まずピュア・フーズ社から見よう。同社は1956年に大手スーパーの華人経営者(J・H・ソ氏)らによって設立されホットドッグなどを生産していたが、61年に大手実業家たちの手に移り、65年にアヤラ財閥が大株主となる。1972年にはアメリカのG・A・ホルメル(Hormel)社の13%出資と引きかえに豚肉加工の多様化、さらにはまぐろの対米輸出用缶詰の生産に参入していた^(注46)。1981年にアヤラ財閥はこれに正式に買収した後、積極的な多角化戦略を推し進め10年間の間にサンミゲル社、RFM社につぐ総合食品会社に仕上げた。

1984年にはまずプロイラー部門に参入、ついで86年には日本市場向けの冷凍エビ、ブラックタイガーの養殖・加工に進出、80年代末には小麦粉生産部門に参入し年産13万7500トンの能力を持つ新

工場を91年2月に完成させ、同年中に12店のシェア確保を狙っている(注47)。他方、1982年に市場が急成長しつつあった外食産業にも新規参入を果たし、ホットドッグを中心に「スモーキーズ」(Smokey's)のチェーン名で85年の10カ所から90年には152カ所に店舗数を増加させ、同年の売上高は1億ペソに達した(注48)。

1991年7月にはアイスクリームのチェーン販売で業界2位の「コネイ・アイランド」(Coney Island)のチェーン網をシーマーク・エンタープライズ社から買収した。今後の経営戦略として、両チェーン店でファースト・フーズとアイスクリーム販売を展開するものと思われる(注49)。

こうした多角化と同時に、1989年から3カ年計画で設備の近代化投資が遂行され、ひなの育種から処理までブロイラーの一貫生産に6億ペソ、まぐろ缶詰・冷凍エビのプラントに1億2000万ペソ、食肉加工に1億ペソを投入した(注50)。ブロイラー部門では1989年の1800万羽から91年中には5300万羽への増産を見込み、84年の新参にもかかわらず、先発のサンミゲル社、RFM社につぐ第3位の座をビタリッチ(Vitarich)社と争っており、処理能力の拡大、製粉工場新設に伴う飼料生産能力の向上などから今後の一層の増産が期待される。

食肉加工部門では加工生肉と食肉缶詰の双方で供給能力が改善され、1990年11月時点での市場占拠率はホットドッグ50.2% (RFM社26.0%)、ハム44.6% (同18.7%)、ベーコン53.7% (同27.1%)、コールド・カット53.3% (同30%)、同じく缶詰製品でもコンビーフ47.5% (RFM社18.7%)、ソーセージ45% (フィリップス[Philips]社30.6%)等と、主力製品で国内市場の約半分をシェアしていることがわかる(注51)。そしてラグナとバタンガス(Batangas)の2つの州を中心に16カ所の農場・育

種場を持ち(注52)、養豚と養鶏を大規模に行ない、相当数の契約農家もかかえ込みながら、バックワード・インテグレーションを着実に進めてきているのである。

まぐろの缶詰と冷凍エビの2つの部門は1989年に新設の「輸出部門」に統合され(注53)、輸出加工に特化したアグリビジネス部門としての位置づけをより鮮明にさせた。まぐろの缶詰ではゼネラル・サントス市に新設した大規模な缶詰工場を、冷凍エビの部門ではセブに3番目の工場を、それぞれ1989年に完成させ、同年2月にはネグロス島に46畝もの養殖池の建設に着手した。1990年は天変地異に加え冷凍エビ市場も軟化したため、まぐろとエビで3200万ドルの外貨収入を得た。日本向け冷凍エビは業界第2位を維持している。こうして臨時職員も含めた従業員数は1988年末の3692人から89年末には8495人に達した。

競争のし烈なこの部門でシェアを守るため、同社の買収当時から大手出資者(1981年当時20%、91年13%)であるアメリカの大手食品会社ホルメル・グループ(注54)、さらには鳥肉の大手顧客であるケンタッキー・フライドチキンから合理化指導を受けてきた(注55)(ちなみにRFM社は同じく大口納入先であるマクドナルドから同様の技術指導を受けている)。なお、同社の3番目の大株主は国際金融公社10%で、アヤラ商会は一貫して70%の所有比率を維持してきた。

アグリビジネスのもう1つの柱は高収量品種の種子生産である。エンリケ・ソベルはアヤラ・アグリカルチュラル・ディベロップメント社(AADC)を1981年8月に設立し、アメリカの多国籍種子会社パイオニア社から供給されるトウモロコシの高収量種子から種を量産し販売する事業に参入した。同社はココナツ農園を経営する会社と牧場会

社の2つを買収して合併させたもので、コプラ生産と家畜の養殖も行なっている^(注56)。アヤラ財閥の改良種子を投入するトゥモロコシ農家と作付面積は着実に広がっており、1987年の1056^{ヘクタール}（約2万5000戸、5万5000^{ヘクタール}）レベルから90年には3000^{ヘクタール}を超え、全国の作付面積の10分の1（生産量の4分の1）に達したと見られている^(注57)。また、1990年にはコメの種子生産に参入するために稲の実験栽培を開始した^(注58)。

なお上述した1989年のエビ養殖事業はアヤラ・マリン・インダストリーズ・オブ・サザン・ネグロス（Ayala Marine Industries of Southern Negros）社が担当し、日本向けブラック・タイガー種の育種も行なう。同社はAADC社が60%所有する。

4. 金融・保険部門

金融・保険部門はそれ自体、高収益を計上してきたばかりでなく、アヤラ財閥の長期短期資金の供給者として大きな役割を果たしてきた。金融部門は第1図のとおりBPIとその10社を超える子会社群から構成され、商業銀行、投資会社、金融会社、マーチャント・バンカー等あらゆる金融機能をカバーしている。BPIは1851年に設立された東南アジア最初の民間商業銀行で、アントニオ・デ・アヤラ（1805～76年）が初代の取締役選ばれるといった由緒ある歴史を持つが、外銀および新興の華人系銀行との激しい競合の中で民間銀行のトップの座を争い続けているのは、1980年代前半期の積極的な吸収合併の展開に負う^(注59)。

BPIの拡張と合理化は、1974年6月のピープルズ・バンク&トラスト社の買収とモルガン・ギャランティ・トラスト社のBPIへの20%出資に始まる。これはマルコスの推進していた銀行の集中合併による規模拡大と商業銀行に投資会社機能を持たせるユニバーサル・バンク（通称ユニバンク）化

政策に沿うもので、1981年3月にBPIはまずコマーシャル・バンク&トラスト社を買収し商業銀行機能を拡充したうえで、アヤラ財閥傘下の投資会社アヤラ・インベストメント・ディベロップメント社（AIDC）を吸収して第7番目のユニバンクとなる^(注60)。さらに1984年には、フィリピン最大の生保会社フィリピン・アメリカン生保会社（Philippine American Life Insurance Co.。アメリカ資本100%）と合併してユニバンク化の計画を進めていた貯蓄銀行の最大手ファミリー・バンク&トラスト社（FBTC）を買収して、同行の多数の支店網と預金を傘下に収めたのである^(注61)。

その後、これほど大規模な吸収合併は行なわれていないが、業務のコンピューター処理の推進、自動出納機の増設等々、経営の合理化が引きつづきモルガン側の技術・経営面での指導の下に推進されてきた。1990年現在の支店数はBPIが138カ所（うち首都圏71カ所）、BPIファミリー・バンク社（FBTCを社名変更したもの）が125カ所（同57カ所）の計263カ所となっている^(注62)。

1989年度の総収入ベースで見た場合、業界のトップは国立商業銀行（Philippine National Bank。同年の企業種対象の総収入高ランキングで13位）、つぎに外銀のバンク・オブ・アメリカ（Bank of America N.T. & S.A.。同15位）、ファー・イースト・バンク&トラスト（Far East Bank & Trust。華人系の最大手で同18位）、そしてBPI（同19位）、メトロポリタン・バンク&トラスト（Metropolitan Bank & Trust。華人系で同21位）、シティバンク（Citibank, N.A.。同25位）とつづく。BPIの強味は伝統に裏打ちされた重厚なマネジメントと信用力に加え、BPIファミリー・バンク同（70位）をはじめとする多くの関連機関を擁し、文字どおりユニバンクにふさわしい総合力において優る点であろう。

総合力は保険業務によっても支えられているが、1990年末に保険事業部門の持株会社アヤラ・インシュランス社(Ayala Insurance, Inc.)が新設され、不動産、ホテル部門につぐ部門別持株会社となった。アヤラ財閥の保険部門はこの持株会社とつぎの3社から構成される。アヤラ・ライフ・アシュランス社(Ayala Life Assurance, Inc.)は生保業界第2位、FGU・インシュランス社(FGU Insurance Corp.)は損保業界の第3位、そしてユニバーサル・リインシュランス社(Universal Reinsurance Corp.)は再保険業界のトップにそれぞれ位置している(注6)。

(注1) 以上の数値はアヤラ・ランド社の最近の株式発行趣意書に記載されているものによった。Ayala Land, Inc., *Ayala Land, Inc.*, マカティ, 1991年5月(以下, *ALI*)。

(注2) カビテ, ラグナ, バタンガス, リサール, ケソンの5州を指す。

(注3) いわゆる「マカティ」開発史については Lachica, 前掲書。同書にはマックミキングの稿になる「マカティ・アドベンチャー」が収められている(McMicking, "Makati Adventure")。

(注4) *ALI*, 12ページ。

(注5) アヤラ財閥の事業を概観した Ayala Corporation, *Ayala Corporation*, マカティ, 1989年, 6ページ/同, *A Primer on Ayala Land, Inc.*, マカティ, 1989年, 9~12ページ/*Business World*, 1989年2月23日/*Business Star*, 1989年5月24日。

(注6) 数値は *ALI*, 18ページ。

(注7) *ALI*, 18ページ。

(注8) Ayala, Corporation, *Ayala Executive Bulletin* (以下, *AEB*), 第1巻第5号, 1990年10月下半期, 2ページ。

(注9) シアターからの収入はアヤラ・ランド社の1990年の総収入の2%であった(*ALI*, 19ページ)。

(注10) *ALI*, 18ページ/*Philippine Daily Inquirer*, 1991年6月12日。

(注11) ラグナ・テクノパークについては, *AEB*, 第1巻第8号, 1990年12月上半期, 2ページ/*Laguna Technopark, Inc., Laguna Technopark-Phase I: Brochure*, マカティ, 1990年。

(注12) *Malaya* および *Business World* の1991年4月5日/*Manila Chronicle*, 1991年9月11日。

(注13) *Manila Bulletin*, 1990年11月23日。

(注14) *Business World*, 1991年7月9日。

(注15) RIC の概要については *Business World*, 1991年6月26日の特集, "Regional Industrial Centers"。

(注16) 同上。

(注17) *Business World*, 1991年8月12日。

(注18) *Business World* および *Manila Chronicle* の1991年8月7日。

(注19) 同上。

(注20) *Manila Chronicle*, 1991年7月11日。

(注21) *Manila Chronicle* および *Business World* の1991年8月9日。

(注22) 脱稿後, 10月4日付で, ラグナ・テクノパークに45%, ゲイトウェイ・ビジネスパークに26.3%, そしてラグナ・インターナショナル・インダストリアルパークに70%のSEPZが認められることになった(*Manila Bulletin*, 1991年10月15日)。

(注23) *AEB*, 第2巻第6号, 1991年7月下半期, 1~2ページ。

(注24) *Philippine Daily Glove*, 1991年5月19日。

(注25) 発行計画の内容は, *ALI/AEB*, 第2巻第4号, 1991年4月上半期。

(注26) *ALI*, 18ページ。

(注27) *AEB*, 第2巻第6号, 1991年7月下半期, 1ページ/*Business World*, 1991年7月8日。

(注28) このシステムについては拙稿「フィリピンの財閥経営……」。

(注29) *AEB*, 第2巻第3号, 1991年3月上半期, 1ページ。

(注30) *Manila Bulletin*, 1991年2月27日, 同年3月5日/*Business World*, 1991年2月27日/*Philippine Daily Inquirer*, 1991年3月3日。

(注31) *AEB*, 第1巻第8号, 1990年12月上半期, 1ページ。

(注32) 公募に先立ち1990年9月に額面が100ペソから1ペソに分割された。

(注33) 先の発行趣意書ではアヤラ・ランド社の1990年末時点での資産価値を1株当たり35ペソと見積っている(*ALI*, 8ページ)。

(注34) 証券ブローカー側からも相場を盛り上げるような同社の経営分析が公表された。その1つに Joson, Maria Liza, *Ayala Land, Inc. New Listing*,

マカティ, Sun Hung Kai Research, 1991年 / *Business World*, 1991年5月28日。

(注35) *Business World*, 1991年9月9日。

(注36) 同上。

(注37) *ALI*, 5ページ。

(注38) Ayala Corporation, *Ayala Corporation*。

(注39) Ayala Corporation, *Ayala Corporation 1990 Annual Report*, マカティ, 1991年。

(注40) 同上。

(注41) 同社については, *AEB*, 第2巻第5号, 1991年5月上半期, 2ページ。

(注42) 同上。

(注43) Ayala Corporation, *Ayala Corporation 1990 Annual Report*, 22~23ページ。

(注44) 同社については, *AEB*, 第1巻第2号, 1990年9月上半期, 1ページ。

(注45) *Malaya*, 1991年8月1日。

(注46) Mahal Kong Pilipinas Foundation, Inc., *Management Guide: Business Lesson from Philippine Companies*, マニラ, 1988年, 105~108ページ。

(注47) *Manila Standard* および *Malaya* の1991年2月18日。

(注48) *AEB*, 第1巻第6号, 1990年11月上半期, 3ページ。

(注49) *Philippine Daily Globe*, 1991年7月20日 / *Manila Chronicle*, 1991年8月3~9日。

(注50) *Business Star*, 1989年7月21日, 同年9月8日。

(注51) *AEB*, 第1巻第6号, 1990年11月上半期, 3ページ。

(注52) Pure Foods Corporation, *Pure Foods Annual Report 1990*, マニラ, 1991年, 16ページ。

(注53) Ayala Corporation, *Ayala Corporation 1989 Annual Report*, 14ページ。

(注54) 同社については *AEB*, 第2巻第1号, 1991年1月上半期, 2ページ。

(注55) *AEB*, 第1巻第6号, 1990年11月上半期, 3ページ。

(注56) Ayala Corporation, *Ayala Corporation*, 12ページ。

(注57) このため1990年には種子栽培面積を300畝から約1000畝に拡大している (*AEB*, 第1巻第2号, 1990年9月上半期, 4ページ)。

(注58) *AEB*, 第1巻第1号, 1990年8月下半期,

3ページ。

(注59) BPIについては同社社史が詳しい (Colayco, 前掲書)。その後の吸収合併は, Mahal Kong Pilipinas Foundation, Inc., *Management Guide*……, 42~45ページ。

(注60) Colayco, 前掲書, 185~187ページ。

(注61) Mahal Kong Pilipinas Foundation, Inc., *Management Guide*……, 43~45ページ。

(注62) BPI, *BPI Annual Report 1990*, 40~44ページ。

(注63) これら保険会社の歴史については, Lachica, 前掲書に詳しいが, 本稿では割愛する。

II 財閥家族の所有と経営

1. 子会社・関係会社の支配システム

現在, アヤラ商会では7名の取締役から構成される取締役会において業務の基本方針と戦略が決定され, その執行については, ハイメ社長以下, 上席副社長(5名), 副社長(15名)等からなる経営陣に委ねられている^(注1)。しかし取締役会の開催は四半期に1回程度で, 取締役会の事実上の機能は3名から構成され毎週開催される常務会 (executive committee) によって遂行されている。

取締役会の構成メンバーは1991年4月現在, ハイメを取締役会会長とし, レナート・L・デ・ラ・フエンテ (Renato L. de la Fuente。以下, フェンテ。上席副社長と秘書役 [secretary] を兼ねる), アリストン・エストラダ・Jr. (以下, エストラダ・Jr.。上席副社長と財務役 [treasurer] を兼ねる), 小泉恵弘 (三菱商事本社取締役), ハビエル・J・ネポムセノ (Javier J. Nepomuceno。以下, ネポムセノ), 吉部宏 (三菱商事マニラ支店長。1991年3月までは鈴木信二), それにハイメの長男であるハイメ・アウグスト (Jaime Augusto。副社長とコントローラー [comptroller]^(注2)を兼ねる) である。

常務会はハイメ（常務会会長）、エストラダ・Jr.と吉部から構成される（ただし、常務会にはハイメ・アウグストと小泉の2名の代理メンバーが先決されている）。上席副社長は、フェンテ、エストラダ・Jr.に加え、レナート・G・ブハイン（Renato G. Buhain。以下、ブハイン。ピュア・フーズ社社長）、フランシスコ・H・リクアナンⅢ（Francisco H. Licuanan Ⅲ。以下、リクアナンⅢ。アヤラ・ランド社社長）、ハビエル・P・ロイナス（Xavier P. Loinaz。以下、ロイナス。BPI社長）の5名である。

親会社としての業務執行にかかわる組織として、さらに経営委員会（management committee）が設けられており、そのメンバーはハイメ社長とハイメ・アウグストに5名の上席副社長、それに副社長兼IMI社社長のフィレモン・T・ベルバ・Jr.（Filemon T. Berba, Jr.）、他1名の合計9名から構成されている（注3）。

以上から明らかなどおり、アヤラ商会の意志決定にかかわるのは常務会の3分の2を握るハイメ・ソベル（Jaime Zobel）家側であり、同家につぐ出資者である三菱グループ（20%出資）は取締役会と常務会に人的派遣を行なっているが、業務の執行面では上席副社長、経営委員会にも全く関与していない。

以上の組織構成を持つアヤラ商会は、どのように子会社・関係会社の意志決定とその執行をコントロールしているのだろうか。

まず第1は、第1図に示した持株に応じた取締役の派遣である。アヤラ商会は同一の会社に2名以上の取締役を派遣する場合、上席の者が「主席取締役」（lead director）の名で、子会社・関係会社の取締役会、および常務会を設けている会社の場合には常務会での意志決定にアヤラ財閥の利益代表として主導的役割を果たすのである。

主席取締役にはアヤラ商会の5つの主要事業部門のそれぞれにハイメ以下専門的知識と経験を持つ4名の専門経営者が、原則として任命されてきた。銀行部門ハイメ、保険部門エストラダ・Jr.、不動産部門リクアナンⅢ、食品・アグリビジネス部門ブハイン、輸出製造業・サービス部門ベルバ・Jr.である。彼らは原則として、それぞれの担当部門の傘下にある子会社・関係会社の取締役会に主席取締役、さらには常務会の重鎮として派遣されるのである。

第2に、彼ら主席取締役は同時に担当部門の中心会社の社長ポストの要職にあることである。しかし、主力会社の社長ポストは激務であるため、担当部門内の他の子会社・関係会社の社長および副社長の業務執行ポストの兼任は一般的ではない（例外は劇場経営の会社のみ）。したがって彼ら主席取締役以外の専門経営者が子会社・関係会社の社長ポストの任にあるが、そこでの兼任も一般的ではない。

第3は、チーフ・フィナンシャル・オフィサー（chief financial officer：CFO）を通じるコントロールである。アヤラ商会は、伝統的に傘下の会社に対してCFOを配置することで、各社の財務や経営状況の掌握に努めてきた。アヤラ商会の場合、子会社・関係会社のコントローラーにそれぞれCFOとしての機能を兼ねさせ、今日に至っている。

そして、各社のコントローラー兼CFOは、コントローラーの立場から会計書類に集約される各社の財務状況を自社の社長に報告する義務を負う。と同時に、アヤラ商会によって選任され配属されたCFOとしての立場から、アヤラ商会の長およびコントローラー（1989年からハイメ・アウグスト）にも同様の報告義務を負っているのである。

彼らは、各社の社長がアヤラ商会に対して報告を怠っている会計書類上の齟齬を発見した場合には、自ら会計書類を作成し同商会に提出するという権利と義務を持たされている。

こうした仕組みによって、アヤラ商会は会計はもちろん、それ以外の事項についても、各社の動静を把握するネットワークをめぐらしているわけで、エストラダ・Jr.はこのCFOをアヤラ財閥の「目と耳」と形容している。

第4に、事例としては少ないが、セブ・ホールディングズ社の場合のように、アヤラ・ランド社が直接、経営を代行する形で、経営と経営果実をコントロールする方式も採用していることである(注4)。

以上のとおり、子会社・関係会社の意志決定とその執行の双方において活躍しているのが、アヤラ商会の上席副社長と経営委員会の主力メンバーである同族外の専門経営者たちであって、アヤラ財閥の戦前からの伝統である「経営のプロによる経営」(注5)という哲学が貫かれていることが確認できる。傘下の会社に対するアヤラ商会の圧倒的な持株比率の高さがかかる大胆な人材登用を安心して実行せしめているといえる。ハイメ・ソベル家を軸とする同族からはハイメとハイメ・アウグストの2名しか経営の中枢に参画しておらず、ハイメの次男フェルナンド(Fernando, 1960年～)はアヤラ・センターの再開発を委されるといった要職にはあるが、1991年4月現在、経営委員会のメンバーにも参加していない。

アヤラ商会の上席副社長を構成する専門経営者たちはいずれも1970年代から副社長として活躍してきた人々である。長年、上席副社長として輸出製造部門の主席取締役であったルイス・M・ミラソル・Jr.(Luis M. Mirasol, Jr.)は1989年12月に

職を辞し、後任に上述のベルバが就任した。ベルバはロペス財閥傘下のフィリピン・エレクトリック社の社長で同財閥の上席役員のポストからスカウトされた(注6)。このように専門的知識がとくに必要とされる半導体事業にプロの経営者を据えたことは、アヤラ財閥の人事政策をよく示している。

2. 財閥家族の中核支配

しかしながらアヤラ財閥の頂点に位置するアヤラ商会の所有と経営、いいかえれば中枢組織の意志決定とその執行に関しては、かたくななまでに一族支配が貫徹されており、アキノ政権下でもこの点については変化が認められず、むしろ同商会に対する一族支配は強まったと見ることができる。

アヤラ商会の取締役会のメンバーは1989年まで11名で、常務会メンバーも5名であった。ところが1987年に始まった華人系実業家アルフレッド・ラモス(Alfred Ramos)によるソリアノ財閥の主力会社アトラス統合鉱山開発会社(Atlas Consolidated Mining & Dev't Corp.)の株買い占め事件(注7)に刺激され、アヤラ財閥はアヤラ商会の取締役役員数を11名から5名に減少させる旨、株主総会で決定したのであった。これに対して最大手スーパのオーナー経営者である華人のヘンリー・シィ(Henry Sy)らは中小株主の利益を損うものとして強硬に反対し、証券取引委員会(Securities and Exchange Commission)のロペス(Lopez)委員長も同様の主旨からこの大幅減員の認可に難色を示した。

アヤラ財閥と同委員会 は 長 期 間 も め つ づ け た が、結局、7名で折合うことになった。その結果アヤラ財閥と三菱グループ以外から取締役を選出することは事実上、不可能となり、ついで常務会メンバーも5名から3名に縮小され、うち2名を

ハイメ親子で占めるという構図が強引に実現されてしまったのである。同時に常務会の代理メンバーもアヤラ家から1名、三菱側から1名とされ、アヤラ商会のコントローラー兼 CFO にハイメ・アウグストが1989年から前任者アルフォンソ・P・ガルシア・Jr.(Alfonzo P. Garcia, Jr.)の後任として就くことになった。

つぎにアヤラ商会の所有構造について見てみよう。戦後のアヤラ商会の持分はマカティの地所を相続したメルセデス・ソベル・デ・アヤラ・イ・ロハス(Mercedes Zobel de Ayala y Roxas。以下、メルセデス)とそれを開発した夫のジョセフ・R・マックミキング(Joseph R. McMicking。以下、マックミキング)の2人によって事実上、所有されてきたが、両者の国籍上の問題、税金対策等から持株会社メル・マック社(Mermac, Inc.)に所有させる形で今日に至っている。

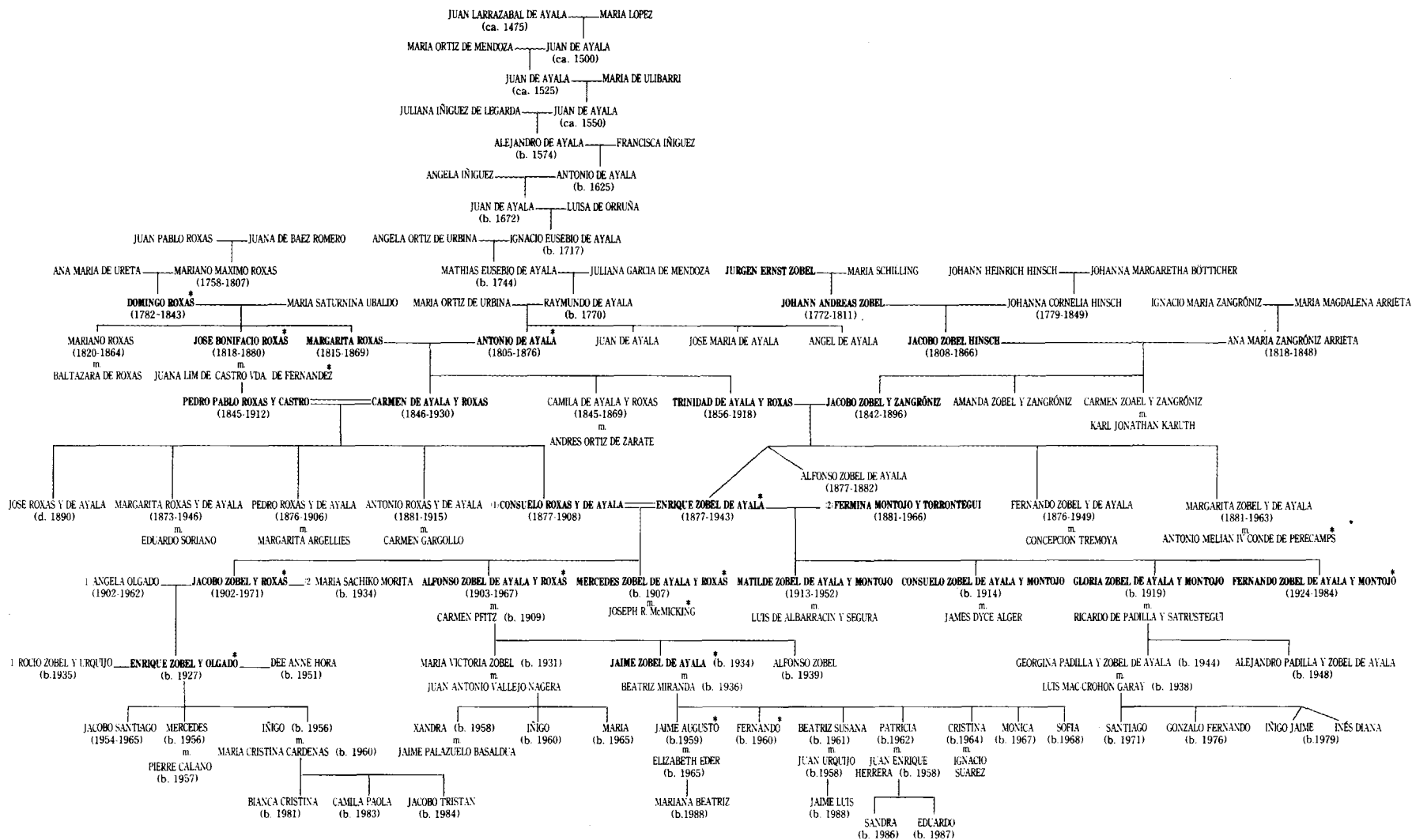
アヤラ商会は1968年にパートナーシップから株式会社に変更され、73年には三菱グループが20%出資者となり、76年には株式公募会社とされた。メル・マック社は1960年3月末に組織され、5名の設立発起人(全員フィリピン国籍)のうち3名がアヤラ一族(アルフォンソ・ソベル[Alfonso Zobel。以下、アルフォンソ。1903~67年]、エンリケ・ソベル、ハイメ)だが、両夫妻は加わっていない。フィリピン国籍をとらなかった夫妻にとって国民化法と抵触する部分があったからである。1908年生まれのマックミキングは60歳定年制を導入し、自ら68年に退任して妻と2人で余生をアメリカとスペインで暮らす決意であった。そして1967年に同商会直系の重鎮であるアルフォンソが死去したこともあり、マックミキングは第一線を退いて68年にアメリカに渡った。アルフォンソの持株数とその相続については未詳だが、2人の退出に伴って1968

年に組織されたのが、エン・ハイ社(Enjay, Inc.)である。5名の設立発起人(全員フィリピン国籍)は、エンリケ・ソベルとハイメ、ネポムセノほかであった。エンリケとハイメの頭文字をとった同社の目的は投資会社とされるが、アヤラ商会さらにはメル・マック社の持株会社として組織されたのではないかと思われる。

1972年の戒厳令公布、アメリカ人を内国民待遇してきたラウレル・ラングレイ(Laurel-Langley)協定の期限満了(1974年7月)^(注8)といった政治日程がつづく中で、マルコスの取巻き優先主義が強化され、まずロペス財閥がイメルダの兄弟たちの手におちる。アヤラ財閥はその轍を踏まぬよう1973年に三菱から20%出資を迎え入れマルコス側を牽制したのであった^(注9)。

引退後、子宝に恵まれなかったマックミキングはエンリケとハイメの後楯となってアヤラ財閥の後見し、メルセデスは第2図に示された伝統あるロハス・アヤラ・ソベル同族の長として、「重要な意志決定や人事はほとんどが彼女(メルセデス——引用者)によるもので、彼女は助言を与えたり拒否権を行使したりしながら、それを行なってきた」^(注10)。1990年8月、マックミキングはスペインの地で82歳の生涯を閉じたが^(注11)、メル・マック社の持株はどのような形でハイメらの世代に相続されてゆくのであろうか。メルセデスの健在な今の時点で確定的なことはいえないが、中枢組織の所有と経営の今後を展望する意味で、メル・マック社とエン・ハイ社の人的構成を見ておこう。両社の取締役と執行役員は全く同じメンバーで構成され、取締役にはハイメと2人の息子それにフェンテとエストラダ・Jr.の5名、そして社長には取締役会会長のハイメ、秘書役にフェンテ、財務役のエストラダ・Jr.の3名が執行役員メンバーと

第2図 アヤラ家の家系図



(出所) Lachica, Eduardo, *Ayala: The Philippines' Oldest Business House*, マニラ, Filipinas Foundation, Inc., 1984年
のカバーページ, およびそれ以降の時期については, アヤラ商会の図書室の家系図による。

(注) *本文で言及した人物を示す。太字は原典のまま。 ———— いとこ婚。 △ 双子。 m. 結婚。 d. 死亡年。 b. 出生年。

なっているからである（ただしメル・マック社は1990年3月末現在、エン・ハイ社は88年3月現在）（注12）。このことはアヤラ商会の所有と意志決定がメルセデスとハイメ親子に代表される財閥家族の手にあり、財務役、秘書役といった多少とも専門知識を要する部門では血族外の専門経営者の中で最も同家族から信頼の厚い2人が彼らを補佐している、という構図が浮かび上がってくるのである。

このようにハイメ・ソベル家はメルセデスとともに中枢組織の所有と経営を押え、傘下の事業会社の意志決定とその執行には思い切った専門経営者の登用を図ることで、家族成員以外の経営陣のモラルと能率を向上させ、人材の確保と経営効率の改善に成功してきたといえるのである。

（注1） 以下はマヤラ商会年報およびエストラダ・Jr.氏からのヒアリングに負うが、残される誤りは筆者のものである。

（注2） コントローラーとは、企業内の財務・経理を監督するポストで監査役とは異なり、会計担当副社長に近い。

（注3） 同委員の詳しい兼任状況については Ayala Corporation, *Ayala Corporation* の折込み冊子。

（注4） この方式については拙稿「フィリピンの財閥経営……」。

（注5） Lachica, 前掲書, 158ページ。

（注6） AEB, 第1巻第6号, 1990年11月上半期, 4ページ。

（注7） 拙稿「新政権下で伸びる華人系グループの力」（『国際経済 フィリピン特集号』1989年）94ページ。

（注8） 国民化法および同協定との関係は、拙稿「フィリピンの財閥経営……」88～89ページ。

（注9） エストラダ・Jr. は三菱資本の導入の3つの理由として、(1)両社の相互補完的な利害関係、(2)アヤラ財閥が三菱グループの製造業や商社活動のノウハウを求めていることに加え、(3)取巻き優先主義から自らを守る必要に迫られたことをあげている。拙稿「アヤラ財閥」（モンテス；小池編 前掲書所収）参照。

（注10） Lachica, 前掲書, 160ページ。

（注11） AEB, 特別号, 1990年10月8日に同氏の簡

潔な業績が特集されている。

（注12） Mahal Kong Pilipinas Foundations, Inc., *Philippine Company Profile*, 1989, 90年版による。

結びにかえて

以上、アキノ政権下の時期に限定し、アヤラ財閥の多角化の進展と財閥家族の所有と経営の変化について検討してきた。

最後に旧稿では利用できなかったアヤラ商会の社史によりながら、アヤラ商会のパートナーたちの前史を振り返りつつ、アヤラ財閥のいくつかの特徴点について記しておきたい。

アヤラ商会はその草創であるロハス商会（Casa Roxas）の設立された1835年から数え今年で158年目を迎える。創業者ドミンゴ・ロハス（Domingo Roxas, 1782～1843年）に始まる一族の資産は6代にわたり運用による増殖と相続による分割を繰り返してきた。一族の資産はアヤラ商会の持分に加え、土地・不動産、企業、証券等さまざまであった。アヤラ商会の持分については直系の家族員が相続し、有能な家族員もしくは娘むこととして一族に加わった有為な人材の手で事業の拡大が図られてきたのであった。三井家のように分家による家族資産の分散を「総有」という形で阻止するような事例は認められないが、第2図のとおりドミンゴ・ロハスの世代から数えて3代目と4代目でいところ同士の結婚がなされている。その結果、3代目でロハス家とアヤラ家、4代目でロハス家、アヤラ家、ソベル家の資産と血の紐帯が2度にわたって締め直された。2度のいところ婚が、分散した資産と家族関係の再結合のために、意図的になされたものかどうかは確認できない。

婚姻で一族に加わりアヤラ商会の発展に大きく

寄与したのは、両大戦間期に同商會に保険事業を加えたアントニオ・メリアン（Antonio Melian. 1879～1956年）、そしてスタンフォード大学卒のマックミキングであった。メリアンは同商會の経営パートナーとして1920年から30年までマックミキングの父ホセ（Jose）とともに保険事業に尽力したが30年に独立している。彼の独立が同商會の持分に与えなかったことに対する不満からかどうかは確認できないが、経営パートナー、メリアンの後継者となるのが、翌1931年にメルセデスと結婚したマックミキングである（注1）。

1943年にアヤラ商會の当主であったエンリケ・ソベル・デ・アヤラ（1877～1943年）が死去し、その前年にホセ・マックミキングも他界していたため、当主の座はエンリケ・ソベル・デ・アヤラの次男アルフォンソが継ぎ、マックミキングと2人で多難な時期を乗り切ることになる。長男のハコボ（Jacobo）は同商會の持分の相続に与ってはいないが、商會を経営する意志がなかったため、当主のポストは次男に回されたのである（注2）。残念ながら同商會の持分がハコボ、アルフォンソそれにメルセデスらの間にどのように相続されたかは不明だが、メルセデス夫妻は兄たちの持分を買収して最大の所有者となるのである。マックミキングの後を継いだエンリケ・ソベルの場合、父ハコボが持分を売却してしまっていたため、自分の持分を購入するためにマックミキングから借金しなければならなかったという（注3）。

1960年代初めアルフォンソの高齢化などに伴い、エンリケ・ソベル・デ・アヤラの後妻の子であるフェルナンド・ソベル（1924～84年）が経営パートナーを継ぐ。そして1968年の株式会社化を機に、エンリケ・ソベル（アヤラ商會社長）とハイメ（同副社長）の時代が始まるのである。

さて、アヤラ財閥はフィリピンを代表する財閥であるが、何がフィリピン的かということになると答は簡単ではない。これほどの長い歴史を持つ財閥はごく少数なうえ、社史等のまとまった形で記録された財閥は皆無に近いからである。アヤラ財閥だけでスペイン系の財閥、さらにはフィリピンの財閥を語るわけにはゆかないが、最後にアヤラ財閥のいくつかの特徴点について指摘しておく。

まず第1は、財閥家族そのものの人種構成の多様さである。ロハス家とアヤラ家（アントニオ・デ・アヤラ〔1805～76年〕の代にフィリピンに渡る）のスペイン人の血を本流としながらも、ホセ・ボニファシオ・ロハス（Jose Bonifacio Roaxs. 1818～80年）の妻、フアナ・リム・デ・カストロ（Juana Lim de Castro）は中国人の血を、そして才人ハコボ・ソベル（1842～96年）はドイツ人の血をそれぞれ合流させているからである。

第2はスペイン植民地期に、資産を蓄積し社会的影響力を持つに至った開明的な一族は、再三にわたり植民地当局から反逆者の疑いをかけられ、投獄、獄死といった経験を経ており、家業の発展を著しく妨げられてきたことである。

第3に、とはいえスペイン植民地当局は家族資産の没収までは行わず、一族はスペイン植民地期に入手したマカティの土地資産の開発で今日あるを得ていること、つまりスペイン植民地期に取得した巨大な土地所有の継承が蓄積の基盤にあるという事実である。

第4に広大な荒地を開発したマックミキングの企業者精神があげられよう。マックミキングは先のアルフォンソがアヤラ家で最も優れた当主であった（注4）として、つぎの秘話を明かしている。

第2次大戦中、日本軍はアルフォンソに対し

のアヤラ・トライアングルを中心に広がっていたニールセン(Nielsen)飛行場を売らなければ殺す、と迫ったが、アルフォンソは応じなかった。もし売却していれば、「われわれはすべてを失っていたことであろう」(注5)と。

第5に、マックミキングも第2次大戦中、マッカーサーに従軍し、ソリアノ財閥の創始者アンドレ・ソリアノ・Sr. (Andres Soriano, Sr.) らと同じく、マッカーサーとケソン大統領に非常に近い関係にあった。終戦後マックミキングとソリアノの2人はアメリカとフィリピンを足繁く往復(注6)しながら、戦前の家族資産の確保と財閥再建の構想を練っている。同時に資金調達も行なっていたと思われ、彼らがアメリカおよびケソン大統領につづく歴代大統領とどのような折衝を重ねていたのか、いまの表現を借りればこの期のパトロン・クライアント関係の究明が急がれる。アヤラ、ソリアノ両財閥が今日あるのは当主の企業家としての力量に加え、戦前の家族資産(もともと第2次大戦で壊滅的打撃を受けてはいたが)を確保し、それをただちに大規模に再開発する資金調達に成功しえたからである。

第6に、マックミキングとメルセデスは外国籍のままで前者はスペインを最後の地とし、ソリアノ・Sr. と Jr. もアメリカ国籍で Sr. はアメリカ, Jr. はスペインで没しているように、フィリピンで生まれながら、欧米人としてのメンタリティとビヘイビアを強く残していた。エンリケとハイメは彼らの子供たちを含めフィリピン国籍であり、次世代のアウグスト、フェルナンドの代にはスペイン人としての誇りを守りながらもフィリピンの文化や価値観などとの融合が一段と進むものと思われる。いずれにしても4つの国旗の下で1世紀半以上にわたる同財閥の検討はフィリピン財閥の特徴究明への第一歩であろう。

(注1) Lachica, 前掲書, 143ページ。

(注2) 同上書 147ページ。

(注3) 同上書 157ページ。

(注4) 同上書 7ページ。

(注5) 同上書 148ページ。

(注6) 同上書 150ページ。

(アジア経済研究所地域研究部長)

〔付記〕 次回(第33巻第1号 1992年1月)は、佐藤百合「サリムグループ——東南アジア最大のコングロマリットの発展の軌跡——」を掲載する予定です。