

## マレーシア企業の対外直接投資

原 不二夫

はじめに

- I マレーシアの対外投資概況
  - II 主要14社の対外投資
  - III 景気後退の影響
- むすび

### はじめに

マレーシアの対外直接投資が本格化したのは、1990年代に入ってからである。1993年に初めて発行されたマレーシア通産省 (Ministry of International Trade and Industry: MITI) の年報は、従来の流れと逆にマレーシアから海外に投じられる投資、つまり「逆投資」(reverse investment) に一節を割き、次のように論じている。

近年マレーシア企業の対外投資が増えて  
いる。……生産費上昇、労働力市場逼迫、  
国内資源枯渇、後発途上国からの価格競争  
などで、国内企業が経営戦略の再評価を迫  
られたからである。それゆえ、海外投資に  
あたっては、少なくとも、販売市場と、競  
争力ある価格での原料・部品供給とを確保  
しなければならない (MITI 1993, 159, 160)。

対外投資は中央銀行 (Bank Negara Malaysia) の所管で、同行の月報、季報が対外投資統計を  
発表するようになったのも、1993年末のことだ  
った (1991年の数値が発表された。両誌の数値は  
同一)。これは、対外投資の本格化がこの時期  
だったことを物語っている。

対外投資が緒についたのは1970年代後半のこ  
とで、マレーシア政府系企業によるイギリス系  
多国籍企業買収が発端だった (Ragayah 1997, 2,  
3)。上記の通産省年報によれば、1980年の対外  
直接投資額は7180万リングで、以後80年代は1  
億～3億リングを推移していたが、90年に5億  
リングを超え(表1-(1)参照)、92年には10億リン  
ギを、95年には60億リングを超えた(表2)<sup>(注1)</sup>。  
1990年以降の驚異的な増大が見取れる。この  
結果、1980年代までは外資流入に対してほとん  
ど取るに足りなかったマレーシア企業の対外投  
資がにわかに重要性を帯び始めたのである。

1990年代初頭からは「南南協力」も謳われる  
ようになった。代表的な機関に、対南投資・貿  
易・技術情報交換センター (South Investment,  
Trade and Technology Data Exchange Centre:  
SITTDEC)、マレーシア南南協会 (Malaysia South-  
South Association: Massa)、マレーシア南南企  
業社 (Malaysia South-South Corporation Sdn.  
Bhd.: Masscorp) がある。SITTDEC は1990年  
6月にクアラルンプールで開かれた第1回途上  
国15カ国 (G-15) 首脳会議の合意に基づいて92  
年1月に設立され、事務局がクアラルンプール  
に置かれている (SITTDEC 1993, 2)。理事長 (ex-  
ecutive director) もマレーシア人 (Mohd. Salleh  
Masduki) である。当初は10カ国50社で出発し、  
1995年8月までに16カ国700社の参加を得た  
(*Business Times*, Aug. 11, 1995)。

表1 マレーシアの対外投資(1980~93年)

(1) 対外投資		(単位: 100万リンギ)								
	1980	1981	1985	1988	1989	1990	1991	1992	1993	
直接投資	71.8	278.4	203.2	106.7	301.7	468.2	793.7			
資産購入	246.1	178.9	56.9	63.9	25.1	85.9	66.6			
計	317.9	457.3	260.2	170.6	326.8	554.1	860.3			
(2) 在マレーシア株式会社(マレーシア資本過半)の対外投資		(単位: 100万リンギ)								
	1980	1981	1985	1988	1989	1990	1991	1992	1993	
在外関連企業への投資	943.4	1,455.6	1,982.2	3,852.3	3,259.1	2,866.4	3,181.0	3,758.4	5,191.6	
その他企業への投資	224.6	240.1	815.7	932.4	898.1	932.1	1,083.8	1,039.4	949.8	
計	1,168.0	1,695.7	2,797.9	4,784.7	4,157.2	3,798.5	4,264.8	4,797.7	6,141.4	
関連企業投資の比重(%)	80.8	85.8	70.8	80.5	78.4	75.5	74.6	78.3	84.5	

(出所) (1) MITI (1993), p. 159.

(2) Ragayah (1997). 原典は、Department of Statistics, *Report of Financial Survey of Limited Companies of Malaysia*, various years.

(注) 「関連企業」とは、支店、子会社、系列企業(affiliated enterprises)を指す。

Massa は対南投資促進のために設立された民間団体で、政府に近いマレー人有力実業家アズマン・ハシム(Azman Hashim. アラブ・マレーシア社〔Arab-Malaysian Corporation Bhd.〕会長)が会長を務める。Masscorp は対南投資のための集団企業体(consortium)で、1995年初頭現在、国内有力企業46社が加入し、払込資本金は2927万リンギだった(会長は曾永森〔Dt. Michael Chen Wing Sum〕クラン港湾局長)<sup>(注2)</sup>。この他、パプア・ニューギニアには、1992年に同国で活動するマレーシア企業500社によってマレーシア経済活動協議会(Malaysia Business Council Inc. 会長 Timothy Lim)が結成された(*Post Courier*〔Port Moresby〕, Oct. 22, 1992)。1990年代前半に、対外投資を積極的に推進する態勢が整えられたのである。

外資流入とマレーシア資本流出に関しては、

さまざまな統計があっても必ずしも厳密な比較はできない。以下、数例を掲げる。

(1) 表3は、中央銀行年報巻末統計によって、対外投資(株式投資+不動産購入+融資供与)と海外からの法人投資とを比較したものである。

(2) 表2は、中央銀行季報・月報統計に基づく「株式投資」のみの比較、および、この対外「株式投資」と大蔵省経済報告記載の「製造業認可済み事業への外国投資」との比較である。後者は製造業以外を含まないし、認可済み事業が総て実施されるわけではなく、しかも工業調整法(Industrial Coordination Act)適用外の中小企業を含まないから、数字は小さくなるはずだが、逆に前者の「株式投資」流入額より大きくなっている。これは後者が融資を含むためと思わ

表2 対象国別株式投資額

(単位: 100万リンギ)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997(1~9月)
シンガポール	284	219	629	1,941	1,811	1,632	1,480
タイ	5	20	5	34	74	95	28
インドネシア	1	9	4	75	230	329	455
フィリピン	1	5	4	167	613	261	90
ベトナム	0	13	7	58	94	102	78
ミャンマー			3	4		18	6
上記 ASEAN 計*	292	267	652	2,279	2,822	2,437	2,137
中国	8	20	108	181	306	456	237
香港	46	112	379	820	814	399	305
台湾	25	16	35	95	57	176	132
日本	27	222	34	48	107	146	26
豪州・NZ	49	75	72	313	453	370	343
アメリカ	113	130	552	324	376	897	364
イギリス	72	39	136	160	370	453	303
EU計	82	52	171	230	395	539	778
その他	57	128	231	311	709	1,102	704
総計(A)	699	1,022	2,234	4,601	6,039	6,522	5,026
マレーシアへの株式投資流入(B)	4,574	3,770	3,539	7,622	5,672	7,373	4,187
純流入額(B)-(A)	3,875	2,748	1,305	3,021	-367	851	-839
(A)/(B)×100 (%)	15.3	27.1	63.1	60.4	106.5	88.5	120.0
認可済み事業への外国投資(C)	17,055	17,772	6,287	11,339	9,144	17,057	6,285
(A)/(C)×100 (%)	4.1	5.8	35.5	40.6	66.0	38.2	80.0

(出所) Quarterly Bulletin (Bank Negara Malaysia [マレーシア中央銀行]), vol. 9, no. 3, Dec. 1994 / Monthly Statistical Bulletin (Bank Negara Malaysia), Nov. 1996, Dec. 1997. (C)は, Ministry of Finance, Malaysia, Economic Report, 1996/97, 1997/98.

(注) \* ベトナム (1995年加盟) とミャンマー (97年加盟) は加盟以前であっても算入した。

- (1) 株式投資 (equity investment) とは、海外で事業・合併企業を設立・拡張した際の株式参加を指し、非居住者のマレーシアにおける株式投資の撤収を含む。
- (2) マレーシアへの株式投資流入は、マレーシアにおける事業・合併企業設立・拡張への株式参加を指し、マレーシア企業の在外株式投資撤収を含む。
- (3) (C)の1997年は、1~7月。
- (4) (C)は製造業 (ホテル・観光施設を除く)。工業調整法適用企業 (株主基金250万リンギ以上もしくは従業員75人以上) のみ。

表3 対マレーシア投資と対外投資

(単位：10億リンギ)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
対外投資(A)	0.7	1.3	3.4	5.5	6.6	6.6
外国からの直接投資 民間部門長期資本収支 純流入額(B)	9.6	13.2	12.9	11.4	10.3	11.3
民間長期資本粗流入額 (A)+(B)=(C)	10.3	14.5	16.3	16.9	16.9	17.9
(A)/(C)×100 (%)	6.8	9.0	20.9	32.5	39.1	36.9

(出所) Bank Negara Malaysia, *Annual Report 1996*, Table A21, 23/*Quarterly Bulletin* (Bank Negara Malaysia), vol. 9, no. 3, Dec. 1994.

(注) (1) (A)は、株式投資、不動産購入、融資供与(国内銀行取扱分)を指し、国外に保持する所得は含まない。

(2) (B)は、国際収支表の長期資本収支の「法人投資」。

表4 マレーシア企業の対外直接株式投資

(単位：社、100万リンギ)

投資企業本体の業種	1992年5月末		1993年5月末		1994年5月末		1995年5月末	
	企業数	金額	企業数	金額	企業数	金額	企業数	金額
1 農林水産	23	697.2	19	157.1	13	146.1	17	175.6
2 鉱業	3	202.4	5	259.9	4	178.3	4	179.6
3 製造	38	222.6	58	323.6	56	643.3	70	1,218.5
4 電気・ガス・水道	0		0		0		0	
5 建設	3	30.1	5	21.8	2	17.4	5	183.7
6 卸・小売・通商・食堂・ホテル	15	76.3	27	500.1	12	482.2	16	501.6
7 運輸・通信	2	16.5	2	60.1	4	80.7	6	184.4
8 金融・保険・不動産・業務サービス	121	2,141.0	168	3,020.0	127	4,076.1	190	6,181.4
9 社会サービス	1	21.3	3	26.2	6	44.2	8	32.3
10 その他	1	4.9	2	4.5	1	3.9	0	
計(A)	207	3,412.3	289	4,373.3	225	5,672.2	316	8,657.1
外国企業の対マレーシア 直接株式投資(B)	1,458	26,048.2	2,255	34,897.0	1,077	37,356.4	1,417	44,315.6
(A)/(B)×100 (%)		13.1		12.5		15.2		19.5
回答企業数(C)	1,682		2,630		1,232		1,662	
(A)/(C)×100 (%)	12.3		11.0		18.3		19.0	

(出所) JIP-BNM (1992, 1993, 1994)/JPS-BNM (1995).

(注) 「企業数」は、対外投資している(「計」まで)、もしくは外資を受け入れている(下段(B))在マレーシア企業の数。

れる。したがって両者を直接比較するわけにいかないが、それでもおよその対応関係は分かる。

(3) 表4は、中央銀行が投融資活動 (transactions) 総額200万リング以上の企業を対象に1992年以降毎年行っている抽出調査の結果 (Jabatan Imbangan Pembayaran, Bank Negara Malaysia [中央銀行国際収支部。以下, JIP-BNM と略す] 1992, 1993, 1994 / Jabatan Perkhidmatan Statistik, Bank Negara Malaysia [中央銀行統計部。以下, JPS-BNM と略す] 1995) で、全体像を示すものではないが、資本の出入りの直接の比較には向いている。

(4) 表1-(2)は、長期融資 (long-term loans), 証券保有 (holdings of foreign securities) を除いた投資のみの数字だが、国際収支など他の統計数値と比べてあまりに大きいので、同列には論じられない。大蔵省統計は5万リング未満の対外投資を除外している (Ragayah 1997, 4) ため小さめなのだろうが、それにしても乖離が大きすぎる。

(2)の表2の株式投資直接比較では、1993年から対外投資は投資流入の6割以上になり、95年と97年第3四半期までとではついに対外投資が流入を上回った。表2最下段と表3最下段の数字とはほぼ同様な傾向を示し、1994年以降対外投資は流入の3分の1を超えている。表4では前2表ほどの著しい変化はないが、それでも対外投資の比重が着実に高まっていることが読み取れる。対外投資を行っている企業の比率も、1992年の12%から95年の19%へとほぼ順調に伸びた。表4の数値が低いのは、工業調整法の対象となる大企業は外資比率が高いこと、このよ

うな企業は対外進出にさほど積極的でないこと、を物語ってしよう。マレーシア資本が過半を占める企業が対外投資に積極的なことは、表1-(2)からも推測がつく。外資企業のマレーシア以外の国における活動は本国にある本社の直接投資が主体であろうことを考えれば、マレーシア資本企業の数字が目立つのは当然だろう。

独立以後これまでは外資流入がマレーシア経済を大きく変貌させてきたが、1993年以降マレーシアからの対外投資が外国からの投資流入と比肩し得るほどの規模 (少なくとも5分の1) に達したことは明らかであり、上述のような資本流出が今後も増大し続けるとすれば、それはマレーシア経済に大きな影響を及ぼし、その経済構造に何らかの変容をもたらさざるを得ない。現にいくつかの面でその兆候が現れている。

本稿では、対外投資の実態がどのようなものであるかの解明に主たる力点を置く。マレーシア国内で持つ意味のみでなく、東南アジア・東アジア域内におけるマレーシア投資の位置づけにも触れたい。次いで、マレーシア企業の対外投資がその企業集団自身の国内活動、ひいてはマレーシア経済一般にどのような影響を及ぼしつつあるか、に論及する。

対外投資が顕著になったのが最近のことに属し、まとまった調査・研究はまだ少ないが、いま手元に貴重な2種の文献がある。すでに上に引用した中央銀行の抽出調査と、ラガヤ (Ragayah Hj. Mat Zin) 博士の研究論文である。近隣4国、インドネシア、フィリピン、タイ、ブルネイについては、各国の投資当局からマレーシアからの最近数年間の投資について貴重な統計数値を提供してもらった。本稿ではまず、こうした資料・文献に基づいてマレーシアの対外投

資の全体像を探りたい。

次いで、クアラルンプール証券取引所 (Kuala Lumpur Stock Exchange: KLSE) 上場全企業中の主要対外投資企業集団14について、歴史的背景、資本構成・経営陣の概要などとともに、対外投資活動とその位置づけをやや詳しく検討する。主要14集団は、証券取引所年報1996、1997年版(KLSE 1996, 1997)記載の全企業について在外系列企業数を調べ、多い順に抜き出した。最大はサイム・ダービー社 (Sime Darby Bhd.) の138社、13位はプロメト (Promet Bhd.), ゲンティン (Genting Bhd.) 両社の19社だった (KL Kepong Bhd., Malayan United Industries Bhd., Hong Leong Industries Bhd. などがこれに続く)。これら主要海外進出企業の分析によって、マレーシア経済がどのような変貌を遂げつつあるかを具体的に把握できるのではないと思う。

最後に、1997年後半以降の「減速」が海外進出にどのような影響を与えつつあるかに触れなければならないが、残念ながら資料の点で大きな制約があるので、2、3の重要な事実の指摘にとどめる。

なお、本稿中、Bhd. は Berhad (株式公開会社), Sdn. Bhd. は Sendirian Berhad (株式非公開会社) である。また、人名に付された称号の略記と性格は以下のとおりである。Tk. (Tengku, Tunku の略。スルタン一族の世襲の称号) / Rj. (Raja の略。旧宮廷貴族の世襲の称号) / Tun, TS. (Tan Sri の略), Dt./Dk. (Dato'/Datuk の略) (国家、社会への大きな貢献を認められた人物に対して、Tun と TS. は国王が、Dt./Dk. は国王またはスルタンが授与する称号で、位階はこの順) / Hj. (Haji の略。メッカ巡礼者に認められる称号で、叙勲とは関係ない)。

(注1) 通産省年報と中央銀行の統計とでは「直接投資」の範囲に違いがあるらしく、数字が必ずしも一致しないが、表1の「直接投資」(資産購入を含めず)と表2の「株式投資」とがほぼ照応すると思われる、ここではこの2者を比較した。

(注2) Masscorp は、1995年にはベトナム側と合併で同国ダナンに輸出加工区を造成(総工費1億5000万USドル=4億2000万リンギ〔当時の為替レート〕)することで合意を見た (*New Straits Times*, Mar. 23, 1995) 他、97年にはミャンマーの首都ヤンゴンに投資総額5000万リンギのホテルを建設した (*Star*, June 23, 1997)。

## I マレーシアの対外投資概況

### 1. 投資先、業種

中央銀行季報・月報によれば、1991年以降の対象国別投資額は表2のとおりで、次のような点が読み取れる。

- (1) シンガポールが終始最大の投資先であり、1996年には全体の25%を占めた。ただし、両国は「相互依存」関係にあり、1991年～97年9月の総計額では、マレーシアからの投資79億9600万リンギに対して、シンガポールからの投資は95億1400万リンギと19%弱上回っている。1995年にいったんマレーシア側の流出超過に転じたが、97年には再び流入超過に戻った (*Quarterly Bulletin* [Bank Negara Malaysia], vol. 9, no. 3, Dec. 1994 / *Monthly Statistical Bulletin* [Bank Negara Malaysia], Nov. 1996, Dec. 1997 / Ministry of Finance, Malaysia, *Economic Report*, 1996/97, 1997/98)。
- (2) アジアでは、香港は1991年にはすでに屈指の投資先となっており、93年から中国が、94年からはフィリピン、インドネシア、ベ

- トナムが重要性を増した。
- (3) オーストラリア・ニュージーランドも、1994年以降有力な投資先となった。
- (4) 旧宗主国・イギリスへの投資もかなり多く、平均して対EU投資の7割程度を占める。1994年まではマレーシア側の大幅な受け取り超過だったが、95年からは流出超過が続いている。この点に関する限り、植民地的従属関係は清算されたことになる。
- (5) アメリカ、日本、台湾、とりわけアメリカの数字がかなり大きい、いずれもそれぞれの在マレーシア合弁企業の株式投資撤収が反映されているのではないかと思われる。いずれにせよ、これら3国との1990年代の資本移動累積額は、流入が流出を大きく上回る（ただし、96年のアメリカとは、1億リンギあまりのマレーシア側支払超過となった）(JIP-BNM 1992, 1993, 1994/JPS-BNM 1995)。

季報・月報は単年の数値で、業種別分布はない。これに対して前記の抽出調査は各年5月末現在の残高で、対象地域（マレーシア側出資比率5%以上の対外投資——基幹投資〔significant equity investment〕——のみ）、業種（株式投資総額および基幹投資）が別々に表示されている。抽出調査によれば、1992～95年の各年ともシンガポールが首位で、2～6位をイギリス、香港、ケイマン(Cayman)諸島、マン島(Isle of Man)、英領ヴァージン(Virgin)諸島などが占めている（92年は5位タイ、6位オーストラリア。93年は6位オーストラリア）。このうち、マン、ケイマン、ヴァージンの3地域は国際的な避税地で、金融関係の投資がほとんどである。表2の「その他」の中心は、これら避税地であろう。

業種別では、金融・保険・不動産・業務サービス(business service)企業（主に持株会社）が同業種（同じく、主に持株会社）に投資する例が圧倒的に多く、次いで1992年には農業企業から製

表5 投資先企業の業種（マレーシア側出資比率5%以上）（単位：100万リンギ）

投資先企業の業種	1992年5月末		1993年5月末		1994年5月末		1995年5月末	
	投資額	比率(%)	投資額	比率(%)	投資額	比率(%)	投資額	比率(%)
1 農林水産	47.4	1.6	48.7	1.3	26.3	0.5	79.1	1.0
2 鉱業	63.1	2.2	155.8	4.1	166.3	3.1	158.9	1.9
3 製造	558.0	19.1	862.2	22.5	779.0	14.7	1,164.0	14.1
4 電気・ガス・水道	0.0	0.0	0.0	0.0	18.6	0.4	23.2	0.3
5 建設	160.8	5.5	138.3	3.6	317.3	6.0	486.6	5.9
6 卸・小売・通商・食堂・ホテル	252.5	8.6	784.7	20.5	734.6	13.9	795.3	9.6
7 運輸・通信	23.4	0.8	22.4	0.6	41.7	0.8	153.5	1.9
8 金融・保険・不動産・業務サービス	1,795.1	61.5	1,807.8	47.2	3,122.1	59.0	5,153.5	62.4
9 社会サービス	0.5	0.0	0.9	0.0	85.2	1.6	166.8	2.0
10 その他	19.3	0.7	5.8	0.2	0.5	0.0	77.4	0.9
計	2,920.1	100.0	3,826.6	100.0	5,291.6	100.0	8,258.3	100.0

(出所) 表4に同じ。

造業への投資が、93年以降は製造業企業から製造業へが多かった。ただし製造業への投資の比重は1993年以降むしろ下がっており、製造業の生産拠点の移動が本格化しているとはいえないようだ(表4, 5)。

地域、業種の組み合わせでは、1992年にはシンガポール(持株会社)、イギリス(食飲料・タバコを中心とする製造業)、香港(持株会社)(JIP-BNM 1992, 14, 15)、93年にはシンガポール(卸・小売36%、金融・業務サービス28%、製造業23%など)、イギリス(製造業、持株会社)、香港(金融・不動産)(JIP-BNM 1993, 22, 23)、94年にはシンガポール(卸・小売39%、金融・業務サービス34%、建設業16%など)、イギリス(食飲料・化

学を中心とする製造業、持株会社)、オーストラリア(金融・業務サービス)、アメリカ(通信)、中国(製造業48%、不動産・業務サービス32%)(JIP-BNM 1992, 24-27)、95年にはシンガポール(金融・業務サービス41%、卸・小売・ホテル33%、建設業14%など)、イギリス(94年に同じ)、香港(金融)、アメリカ(金属加工)、中国(建設)(JPS-BNM 1995, 21, 22, 23)、といった構成だった。この他、先述のように避税地の金融業への投資も大きい。シンガポール、香港、避税各島嶼は第三国での活動のための投資・金融・通商拠点、イギリス、アメリカ、中国が製造業あるいは建設業の拠点、という構図が浮かび上がる。このうち、イギリスはかつてのイギリス系

表6 タイへの投資(認可額)

(単位: 件, 100万リンギ)

	1993			1994			1995			1996		
	件数	投資総額	比重(%)									
農産物	10	77.3	48.7	8	40.0	22.8	14	78.3	14.2	12	100.2	51.1
鉱産物・陶器	0	0.0	0.0	1	28.1	16.0	0	0.0	0.0	1	25.6	13.0
軽工業・繊維	2	10.3	6.5	1	3.6	2.0	1	3.0	0.6	1	2.0	1.0
金属・機械	2	16.9	10.7	6	44.9	25.6	5	68.7	12.5	4	50.4	25.7
電機・電子	1	1.5	0.9	2	7.7	4.4	5	75.9	13.8	3	8.5	4.3
化学・製紙	1	6.9	4.3	8	39.2	22.3	2	193.4	35.2	3	9.6	4.9
サービス	2	45.9	28.9	3	12.0	6.9	4	130.1	23.7	0	0	0.0
計	18	158.8	100.0	29	175.6	100.0	31	549.4	100.0	24	196.3	100.0
マレーシア側 出資額		11.6			49.1			46.9			55.5	
マレーシア側 出資比率(%)		42.1			64.8			27.8			31.8	

(出所) Office of the Board of Investment, Thailand 提供資料。

(注) (1) 「投資総額」はタイ国内資本および他国からの投資を含む。

(2) 原典はパーツ表示だが、Ministry of Finance, Malaysia, *Economic Report 1997/98*, Table 5-4の交換比率をもとにリンギに換算した。

(3) 「マレーシア側出資比率」は、登録資本金(registered capital)中のマレーシア資本の比率。

表7 マレーシアのインドネシアへの投資（認可額）

（単位：社，100万リング）

	1990		1991		1992		1993	
	企業数	投資額	企業数	投資額	企業数	投資額	企業数	投資額
農林水産								
鉱業								
軽工業	1	6.5	2	23.1	1	7.2	3	23.4
化学・薬品	1	10.8	1	22.6	1	26.1		
金属・鉱産物加工			2	29.8	1	7.8	2	73.0
その他工業			1	4.6				
電気・水道								
建設	1	2.2						
通商								
ホテル・レストラン								
運輸								
住宅・不動産								
その他サービス							2	2.7
計	3	19.4	6	80.1	3	41.1	7	99.2
	1994		1995		1996		1997(1~8月)	
	企業数	投資額	企業数	投資額	企業数	投資額	企業数	投資額
農林水産	6	607.8	13	1,308.8	15	2,342.1	2	60.1
鉱業								
軽工業	7	238.5	9	525.9	4	174.1	8	92.0
化学・薬品	3	43.6	7	96.0	5	69.7	10	166.6
金属・鉱産物加工	5	219.8	10	198.0	2	32.3	10	1,275.1
その他工業			1	1.9				
電気・水道								
建設			2	10.2	3	6.2	3	21.2
通商	1	6.4			1	1.5		
ホテル・レストラン			1	17.8	0	42.5	3	155.5
運輸			3	65.0			3	1,108.4
住宅・不動産	2	62.8			6	741.2	2	134.9
その他サービス	2	8.6	2	4.1	7	115.7	5	177.5
計	26	1,187.5	48	2,227.6	43	3,525.2	46	3,191.4

(出所) Badan Koodinasi Penanaman Model, Indonesia [インドネシア投資調整局] 提供資料。

(注) (1) 原典はUSドル表示だが、Ministry of Finance, Malaysia, *Economic Report 1997/98*, Table 5-4の交換比率をもとにリングに換算した。

(2) 1996年の「ホテル・レストラン」が、投資額があるにもかかわらず0件となっているのは、原典のまま。

企業（後述）の活動を引き継いだものが多いと思われる。在アメリカ企業は、技術獲得に主な狙いがある。中国進出の最大の目的は、新市場の獲得であろう。

シンガポール以外の近隣諸国への業種別投資は上記の中央銀行統計では不明だが、タイ、インドネシア、フィリピン、ブルネイについては、対象国側資料に基づいて作成した表6～9によって検討が可能である。

まず総額を表2と比較すると、表6～9が受け入れ国側の認可額のためか、インドネシアについてはマレーシア側の数値の方が桁違いに少ない。対ブルネイ投資に至っては、マレーシア中央銀行統計では終始0である。フィリピンの

場合は1991、95、96年にはマレーシア側の数値が、93、94年にはフィリピン側の数値がそれぞれはるかに大きく、タイの場合は各年とも両国統計にさほどの差はない。不一致は、統計の精粗差、時期のずれ、申請・登録基準の相違、および第三国経由投資の扱い方の違い、などにもよるのかもしれない。

業種を見ると、タイは件数では農産物加工が圧倒的に多いが、投資額では年によってばらつきがある。インドネシアは、1994年から件数、投資額とも急増した。1994～96年にはマレーシア企業がスマトラ、カリマンタンなどで大規模な農園経営（オイル・パームなど）に乗り出したからである。マレーシアの農園経営が労働力不

表8 マレーシアのフィリピンへの投資（認可額）

（単位：件、1000リンギ）

	1990		1991		1993		1994		1995		1996	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
農林水産	1	10			1	1,960						
鉱業	1	8	1	235								
製造	4	478	3	75	3	1,222	3	69,175	5	15,135	3	2,985
電気・ガス・水道					1	16,869	2	266,822				
建設												
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	5	7,345					2	174,554			1	14,415
運輸・通信	2	21					1	881	1	197	1	9
金融・保険												
不動産・業務 サービス	5	24,978										
社会サービス												
不明・その他	1	2										
計	19	32,842	4	310	5	20,052	8	511,432	6	15,333	5	17,409

（出所） Board of Investments, Philippines 提供資料。

（注） 交換比率は、100ペソ＝1990年9.59リンギ、91年10.07リンギ、93年9.77リンギ、94年10.49リンギ、95年9.70リンギ、96年9.61リンギで算出。

表9 マレーシアのブルネイへの投資(工業区内)

(単位:100万リング)

業種	1992	1993	1994	1995	1996
食飲料・貯蔵			2.6		746.8
繊維・衣服		4.2			
木材			5.3	4.9	
化学・プラスチック			2.8	5.0	
ガス	0.5				
非金属・鉱産物加工			1.0		0.8
金属・機械					4.2
電機・電子			2,451.0		
その他			1.2		
計	0.5	4.2	2,463.9	9.9	751.8

(出所) Badan Kemajuan Industri Brunei [ブルネイ工業開発庁] 提供資料。

(注) (1) マレーシアからの投資全部を網羅したものではない(原注)。

(2) 原典はブルネイ・ドル表示だが, Ministry of Finance, Malaysia, *Economic Report 1997/98*, Table 5-4の交換比率をもとにリングに換算した。

足などのために発展を見込めないことが、背景にある。東南アジア域内における産業構造再編の典型例である。1997年には鉱産物(非金属)加工、運輸業への投資が大きかった。フィリピンは、1994年のホテル(Waterfront系2社)、発電所(Ganda Holdings)、浄水施設への投資が突出している。後2者は、フィリピン政府の規制緩和の所産だろう。巡礼基金管理局(Lumbaga Urusan Tabung Hj.)によるミンダナオ島でのオイル・パーム園事業(投資額1億リング)もある(Ragayah 1997, 12)。ブルネイは、1994年の電機・電子工場が際立っている。国内ではすでに払底気味の若年女子労働力を求めて進出したものであろう。総じて、シンガポール以外の近隣諸国への進出は、マレーシアにおける企業活動の行き詰まりを打開するため、という側面が強

いようだ。

## 2. 対外投資急伸の背景、対外進出の主要動機

ラガヤは、1990年代に入って対外投資を急増させたマレーシアの国内事情として、次の6点を挙げている。(1)労働力不足と労賃高騰、(2)農地不足、(3)国内市場狭隘、(4)高度成長による潤沢な資金、(5)資源・農産物関連の技術、(6)政府の奨励策(海外からの所得送金への免税、政府首脳外遊時の企業家同行など)(Ragayah 1997, 3)。

1991年に制定された奨励策は、(1)対外投資収益の国内送金は50%控除され、免税所得から得た配当も、所得税を免除される(創業から5年間)、(2)創業前の関連費用は、所得税を免除される、(3)上記の適用対象は、(ア)市場問題解決もしくはマレーシアの原材料使用を図る、(イ)国内産業に資材を供給する、(ウ)南南協力を推進する、のいずれかを満たすものに限る、との内容だった。対外投資は、国際収支に悪影響を及ぼさず、国内産業の発展を促すものでなければならない、との認識に基づく措置であった(MITI 1993, 160)。

ラガヤはまた、対外進出の主要動機について次のような点を挙げている。(1)市場獲得、(2)高収益、(3)低賃金、廉価な原材料、広大な土地、(4)輸入規制回避、(5)相手国の奨励策、(6)高度な技術を持つ先進国企業との提携(合弁もしくは買収)、(7)相手国の政治的安定(Ragayah 1997, 13-16, 23)。

## 3. 出資比率、系列の有無、企業規模、生産・製品のつながり

直接投資全体に占める基幹投資(マレーシア側出資比率5%以上の事業)の比重は、1992~95年に、在外企業数では84%、95%、93%、92%、

投資額では86%, 88%, 93%, 95%だった。また、在外企業中の子会社(出資比率51%超)、系列会社(同20~51%)の比率は、92年には併せて82%だったが、以後、93年54.8%, 27.5%, 計82.3%, 94年71.6%, 16.5%, 計88.2%, 95年74.9%, 14.4%, 計89.3%と着実に上昇した(JIP-BNM 1992, 1993, 1994/JPS-BNM 1995)。マレーシア側が資本の過半を握る企業が4分の3を占めるようになり、その資本力、発言力が徐々に高まっていることを窺わせる。とりわけ金融・業務サービス、建設部門で子会社の比重が高く、1995年にはそれぞれ91%, 98%を占めた(JPS-BNM 1995, 20)。両部門はマレーシア側の単独事業が多いことを示すものである。

他方、表1によれば、関連企業(支店、子会社、系列会社)への投資の比重は、1980年代にはむしろ減少気味だったものが90年代に入って上昇に転じている。1980年代の投資は小規模なものが多かったこと、当時の対外投資は旧イギリス系多国籍企業が大きな役割を果たしており(後出の表11参照)、マレーシア国内の企業はマ

レーシア化されたものの第三国企業においてはまだイギリス資本の比重が高かったこと、などによるのであろう。

大規模企業の増大は、1990年から94年にかけて投資額100万リンギ以上の事業が飛躍的に拡大したことからも、読み取ることができる(表10)。

関連企業の比重は高まっているものの、ラガヤによれば、本社と在外企業との間、あるいは同系列在外企業間で原材料・中間財、製品のやり取りはほとんどなく、せいぜい最終製品が系列のデパート企業で販売される程度だという(Ragayah 1997, 17, 23)。ラガヤはまた、親会社に付随して国内関連会社が海外に出ることはない、と述べている(Ragayah 1997, 23)が、アムスティール社(Amsteel Corporation Bhd.)が中国に設立した企業40社(1996年現在)中には直接には国内子会社(Angkasa Marketing Bhd., Lion Land Bhd., Chocolate Products [Malaysia] Bhd.など)の投資になる企業がかなりあり(各社1996年版年報)、シンガポールの系列会社(Lion Teck

表10 規模別対外投資認可事業

(単位: 社, 100万リンギ)

投資規模	1989		1990		1994	
	事業数	投資額	事業数	投資額	事業数	投資額
0.1未満	11	0.5	7	0.3	27	1.4
0.1~0.5	12	2.3	14	3.0	37	8.6
0.5~1	4	2.7	10	5.7	15	10.2
1~10	9	22.8	17	62.6	97	376.7
10超	8	349.1	13	5,769.0	60	2,869.9
計	44	377.4	61	5,840.6	236	3,266.8

(出所) Kementerian Kewangan [大蔵省] Malaysia, *Laporan Ekonomi 1995/96* [1995/96年度経済報告], p. 141.

(注) 中央銀行の認可を要するのは、出資元企業が国内で信用機能を得た場合のみ。「未満」、「超」は原典のまま。

Chiang Ltd.)も中国で通信事業を展開している(同社1997年版年報)から、例外はかなり多いようだ。

## II 主要14社の対外投資

### 1. 在外企業と国内企業

マレーシアの対外進出企業主要14社の1979年

以降の在外・国内関連企業数の変遷は表11、12のとおりである。このうちアムスティールはライオン(Lion Corporation Bhd.)集団、OYL(OYL Industries Bhd.)は豊隆集団(Hong Leong Group)の傘下であり、グループの中核持株会社ではないが、ライオン社本体および豊隆集団系列の他の上場企業には在外関連会社はあまり多くなく、アムスティール、OYLが両グループの海外活

表11 主要対外投資企業

	企業名	旧社名	設立年次	上場年次	マレーシア化年次
①	Sime Darby	Sime, Darby & Co., Ltd.	1910	1979	1978
2	Amsteel Corp.	Amalgamated Steel Mills	1974	1983	
3	Berjaya Group	Raleigh Cycles (M)	1967	1969	1982
4	MBf Hg.	Pacific Devt. Credit	1963	1963	
5	OYL Inds.		1974	1986	
⑥	Mulpha Intl.	Guthrie (M) Hg.	1974	1983	1981
7	Land & General <sup>1)</sup>	Gen. Lumber Hg.	1964	1968	(1987)
8	Antah Hg.		1976	1983	
⑨	Johan Hg.	J. Tin Dredging Ltd.	1920	1973	70年代後半
⑩	Golden Hope Pltns.	Harrisons Pltns.	1976	1982	1982
11	Tan Chong Mtr. Hg.		1972	1974	
12	General Corp.	Gen. Ceramics	1969	1971	
⑬	Promet <sup>2)</sup>	Gammon Malaya Ltd.	1927	1961	1981
14	Genting <sup>3)</sup>	G. Highlands Hotel	1971	1971	
	計				
	1991年=100				

(出所) KLSE (various years), および各社1996年版年報より算出。

- (注) (1) 1) 当初Nanyang Holdings Sdn. Bhd.。創設会長は陳炳雄(Dt. Chan Peng Hong)。にシンガポールの実業家・章立人(Dt. Brian Chang)とマレー人有力者 TS. Ibrahim Mohd. ガポールの子会社 Genting International PLC が海外(シンガポールを含む)に系列会社32社
- (2) 「関連企業」とは、子会社(出資比率51%超)+系列企業(出資比率20~51%)。
- (3) 1979年に未上場で数値不明の企業については、83年の数値をカッコ内に示した。「計」欄
- (4) 休眠企業、破産企業、未操業企業は除く。
- (5) 左端の数字を○で囲んだ企業は、旧イギリス系企業。

動の拠点になっているので、ここに取り上げた。

1979年には未上場の企業もあるため正確な比較はできないが、仮にこれら企業に83年の数値を援用して累計すれば、国外100社、国内106社となる。対外投資急伸の起点となった1991年を100とし、79年にさかのぼって内外関連企業数の指数を示せば、表11、12最下段の数字が得られる。1979～91年には、在外企業数が2.7倍に

とどまったのに対して国内企業数は5倍と急伸した。逆に1991～96年には、在外企業が2.7倍になったのに対し国内企業は1.7倍にとどまった。1991～96年には、絶対数でも国外471社増、国内384社増と国外が国内を上回った。1990年代における対外進出の急速な進展が、ここからも読み取れる。

#### 14社の在外関連企業数

(単位：社)

主要業種	1979	1986	1991	1992	1993	1995	1996		
							子会社	系列会社	計
通商	70	84	101	101	121	130	123	15	138
製造	(0)	1	3	10	11	70	100	12	112
通商	0	0	21	17	11	18	57	29	86
金融	0	7	29	46	53	85	62	14	76
製造	0	0	1	n.a.	2	48	45	10	55
通商	(11)	15	2	2	2	38	41	3	44
不動産	2	0	0	1	3	26	41	n.a.	41
通商	(0)	0	3	22	46	40	35	4	39
通商	0	29	33	34	30	32	32	0	32
農園	(7)	21	21	21	23	27	29	3	32
製造	3	8	13	17	22	30	22	6	28
建設	0	2	16	17	21	28	17	6	23
建設	7	40	23	24	23	20	19	n.a.	19
通商	0	16	7	6	7	14	19	0	19
	82(18)	223	273	318	375	606	642	102	744
	37	82	100	116	137	222	-	-	273

1987年に TS. Azmi W. Hamzah 会長就任、マレー系企業に。2) 当初はイギリス系企業。1981年との傘下に。1995年、蘇啓文(Dt. Soh Chee Wen)傘下に。3) 1996年現在、これとは別に、シン(うちマン島19、シンガポール4など。主に金融と船上サービス)を持つ(同社1996年版年報による)。

ではこの数値は除外した。

表12 主要対外投資企業14社の国内関連企業数

(単位: 社)

企業名	旧社名	1979	1986	1991	1992	1993	1995	1996		
								子会社	系列会社	計
① Sime Darby	Sime, Darby & Co., Ltd.	26	87	97	95	110	123	140	5	145
2 Amsteel Corp.	Amalgamated Steel Mills	(1)	6	59	72	99	93	157	7	164
3 Berjaya Group	Raleigh Cycles (M)	0	8	86	153	50	45	176	41	217
4 MBf Hg.	Pacific Devt. Credit	12	13	46	64	68	57	50	3	53
5 OYL Inds.		n.a.	3	8	n.a.	11	12	11	1	12
⑥ Mulpha Intl.	Guthrie (M) Hg.	(12)	13	14	16	18	40	35	8	43
7 Land & General	Gen. Lumber Hg.	6	8	19	20	20	39	37	n.a.	37
8 Antah Hg.		(30)	28	49	53	55	49	34	14	48
⑨ Johan Hg.	J. Tin Dredging Ltd.	1	12	17	23	19	16	14	n.a.	14
⑩ Golden Hope Pltns.	Harrisons Pltns.	(6)	17	24	31	32	36	33	11	44
11 Tan Chong Mtr. Hg.		7	27	35	45	51	60	51	5	56
12 General Corp.	Gen. Ceramics	0	20	22	23	23	22	24	n.a.	24
⑬ Promet	Gammon Malaya Ltd.	2	22	22	21	23	13	13	n.a.	13
14 Genting	G. Highlands Hotel	3	18	33	30	35	48	43	2	45
計		57(49)	282	531	646	614	653	818	97	915
1991年=100		20	53	100	122	116	123	-	-	172

(出所) 表11に同じ。

(注) (1) 「関連企業」とは、子会社(出資比率51%超)+系列企業(出資比率20~51%)。

(2) 1979年に未上場で数値不明の企業については、83年の数値をカッコ内に示した。「計」欄ではこの数値は除外した。

(3) 休眠企業、破産企業、未操業企業は除く。

(4) 左端の数字を○で囲んだ企業は、旧イギリス系企業。

## 2. 旧イギリス系企業と「民族系」企業

もう一つ目立つのは、終始順調に在外企業を増大させている企業と、1986年以前に急増させたものの90年代初頭に減退を余儀なくされた企業とが、あることである。後者には4社あり、うちブルジャヤ・グループ(Berjaya Group Bhd.)、マルファ(Mulpha International Bhd.)、プロメト(Promet Bhd.)の3社は旧イギリス系企業で、いずれも、マレーシアの「新経済政策」(New Economic Policy)の一環として、1970年代後半から80年代初頭にかけて株式の過半を政府機関

もしくは国内民間企業に買収され、マレーシア化されたものである。3社とも、マレーシア化直後に在外活動を活発化させたのが1980年代半ばの深刻な不況で裏目に出たことになる。ただし、このうちブルジャヤに関しては、現在の中核企業ブルジャヤ・グループ社の前身は先述のようにイギリス系企業だが、ブルジャヤ・グループ(集団)そのものは陳志遠(TS. Dt. Vincent Tan Chee Yioun)によってブルジャヤ・グループ社買収以前に形成されているから、グループ全体としては民族系と見るべきであり、本稿で

はそのように分類した。

プロメトは元々は建設会社で、1981年にマレーシア化された後多角化を図り、中国（珠江）、インドネシアの石油、ガス採掘など海外事業に積極的に乗り出した（KLSE 1984, 465-469）が、中国での採油事業失敗などのため経営が悪化し、86年9月～87年10月には株式取引が停止され、大幅な企業整理を余儀なくされた（KLSE 1991, Book I, 380, 381）。なお、従来はマレーシア企業の対中投資が始まったのは1980年代半ばとされていた（原 1997, 273, 275, 301）が、プロメトの事業（1982年）はこれより早かったことになる。

マルファは、1975年に華人与党・マレーシア華人公会（Malaysian Chinese Association）の肝いりで華人資本結集・近代的企業活動促進を目指して設立された馬化控股有限公司（Multi-Purpose Holdings Bhd.）が、イギリス系商社ガスリー（Guthrie Malaysia Bhd.）を81年に傘下に入れて83年に改名したもので、87年にはシンガポール企業を分離した結果在外活動が縮小された（マレーシア化される前はシンガポールの Guthrie が本社だったから、本社・子会社関係の逆転で経営に円滑さを欠いたのであろう）。1990年には馬化グループから離れた（KLSE 1991, Book I, 302, 303）。

ブルジャヤの前身・ラレイ社（Raleigh Cycles [Malaysia] Sdn. Bhd.）は自転車製造会社だったが、1982年にマレーシア化されて以降多角化し、87年には陳志遠のブルジャヤ・グループ傘下に入って、91年には同グループの中核・持株会社となった（KLSE 1996, Book 2, 283）。陳志遠は政商とも投機的企業家とも言われ、頻繁に企業売買を繰り返すことで知られる。国外・国内とも

企業数の変動が激しいことから、投機性の一端が知れる。証券取引所年報では、1992、93年の在外企業減少については何の説明もなされていない。

この時期マレーシア化された旧イギリス系企業という点では、サイム・ダービー（Sime Darby Bhd.）、ジョハン・ホウルディングズ（Johan Holdings Bhd.）、ゴールデン・ホップ（Golden Hope Plantations Bhd. 旧社名 Harrison's Plantations Bhd.）の3社も同様だったが、この3社はほぼ順調に在外企業数を伸ばしている。ゴールデン・ホップ社の1996年版年報は「全在英子会社（21社。ほとんどがオイル・パームなどの農園企業……引用者）の清算（liquidate）について政府から必要な許可を得た」と記しており（同社1996年版年報, p. 73）、経営の実態に合わせたマレーシア登録企業への転換がなお進行中であることを窺わせる。ただし、1997年版証券取引所年報では21社はそのままである（KLSE 1997, Book I, 550-556）。

民族系企業で1980年代末～90年代初頭に唯一在外企業減少を記録したのはゲンティン社（Genting Bhd.）で、これはシンガポールなどの観光事業が休眠化したりグループから分離されたりしたためである（KLSE 1992, Book II, 64-68）。

総じて、旧イギリス系企業は1980年頃から90年代初頭にかけていったん傘下に入れた在外企業を手放す例が目立ったため対外進出の勢いがややそがれたのに対し、民族系企業は90年頃進出を始め90年代半ばまでほぼ順調に海外事業を拡大させた、といえよう。

1991年以降、とりわけ93年以降在外企業を著増させたのは、アムスティール、ブルジャヤ、

表13 業種別・地域別在外企業数 (Sime Darby Bhd. 1987年)

(単位：社)

	シンガポール	ASEAN 4カ国*	インドシ ナ	香港	中国	太平洋諸 島	オセアニア	日本
農林水産		2						
鉱業								
製造	4	2					7	
電気・ガス・水道								
建設								
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	12	2		12			2	1
運輸・通信	2			2				
金融・保険	13	1		11			3	
不動産・業務 サービス	4	3		8				
社会サービス	1							
その他								
計	36	10	0	33	0	0	12	1

  

	イギリス	その他 EC	米・加	中南米	中東・ アフリカ	避税地	計
農林水産							2
鉱業							0
製造							13
電気・ガス・水道							0
建設							0
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	1		1				31
運輸・通信							4
金融・保険	10						38
不動産・業務 サービス	1						16
社会サービス							1
その他							0
計	12	0	1	0	0	0	105

(出所) Sime Darby Bhd., Annual Report 1987より作成。

(注) \*タイ, インドネシア, フィリピン, ブルネイ。

表14 業種別・地域別在外企業数 (Sime Darby Bhd. 1996年)

(単位：社)

	シンガポ ール	ASEAN 4カ国*	インドシ ナ	香港	中国	太平洋諸 島	オセアニ ア	日本
農林水産								
鉱業								
製造	3	2	1	1	2		2	
電気・ガス・水道								
建設								
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	11	3		15	1	2	3	
運輸・通信	1							
金融・保険	15	1		13			2	
不動産・業務 サービス	8	4	1	7	3	1	2	
社会サービス								
その他								
計	38	10	2	36	6	3	9	0
	イギリス	その他 EU	米・加	中南米	中東・ アフリカ	避税地	計	
農林水産							0	
鉱業							0	
製造					1		12	
電気・ガス・水道							0	
建設							0	
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	5		2				42	
運輸・通信							1	
金融・保険	12	2	2			2	49	
不動産・業務 サービス	1		7				34	
社会サービス							0	
その他							0	
計	18	2	11	0	1	2	138	

(出所) 同社1996年版年報より作成。

(注) \*タイ、インドネシア、フィリピン、ブルネイ。

表15 業種別・地域別在外企業数 (Amsteel Corporation Bhd. 1996年)

(単位:社)

	シンガポール	ASEAN 4カ国*	インドシ ナ	香港	中国	太平洋諸 島	オセアニ ア	日本
農林水産								
鉱業								
製造					23			
電気・ガス・水道								
建設								
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	2				7			1
運輸・通信								
金融・保険	29	3		14				
不動産・業務 サービス				8	10			
社会サービス				1				
その他								
計	31	3	0	23	40	0	0	1

  

	イギリス	その他 EU	米・加	中南米	中東・ アフリカ	避税地	計
農林水産	5						5
鉱業							0
製造			2				25
電気・ガス・水道							0
建設							0
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル		1	2				13
運輸・通信			1				1
金融・保険	1	1				1	49
不動産・業務 サービス							18
社会サービス							1
その他							0
計	6	2	5	0	0	1	112

(出所) 同社1996年版年報より作成。

(注) \*タイ, インドネシア, フィリピン, ブルネイ。

(1) 上記とは別に, Amsteel Corporation Bhd. の系列企業 Angkasa Marketing Bhd. は, 中国に8社(いずれも自動車組立・部品製造で, 1996年度設立)の合併企業を持つ(Angkasa Marketing Bhd. の1996年版年報による)。

(2) 同じく Amsteel Corporation Bhd. の系列会社 Malaysia British Assurance Bhd. は, シンガポール, ブルネイ, 香港, ベトナムに各1社(金融)の合併企業を持つ(Malaysia British Assurance Bhd. の1996/97年版年報による)。

表16 業種別・地域別在外企業数 (Berjaya Group Bhd. 1996年)

(単位:社)

	シンガ ポール	ASEAN 4カ国*	インド シナ	香港	中国	台湾	南アジ ア	太平洋 諸島	オセア ニア
農林水産									
鉱業									
製造					2				
電気・ガス・水道									
建設									
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	6			2			5	1	
運輸・通信	2			1			1		
金融・保険	3			6				1	
不動産・業務 サービス	1	1		8	1	1	5		3
社会サービス									
その他									
計	12	1	0	17	3	1	11	2	3
	日本	イギリ ス	その他 EU	米・加	中南米	中東・ アフリカ	避税地	計	
農林水産								0	
鉱業								0	
製造		2		3				7	
電気・ガス・水道								0	
建設								0	
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル			1	3			1	19	
運輸・通信								4	
金融・保険		3		1			19	33	
不動産・業務 サービス		1			1		1	23	
社会サービス								0	
その他								0	
計	0	6	1	7	1	0	21	86	

(出所) 同社1996年版年報より作成。

(注) \*タイ、インドネシア、フィリピン、ブルネイ。

表17 業種別・地域別在外企業数 (MBf Holdings Bhd. 1996年)

(単位:社)

	シンガ ポール	ASEAN 4カ国*	ミャン マー	香港	中国	台湾	南アジ ア	太平洋 諸島	オセア ニア
農林水産								4	
鉱業									
製造		1			2			7	
電気・ガス・水道									
建設									
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル				3				7	2
運輸・通信									
金融・保険	4	2		11				9	2
不動産・業務 サービス	1	1		2	1			4	1
社会サービス		2	1	1					
その他									
計	5	6	1	17	3	0	0	31	5

  

	日本	イギリ ス	その他 EU	米・加	中南米	中東・ アフリカ	避税地	計
農林水産								4
鉱業								0
製造								10
電気・ガス・水道								0
建設								0
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル		1		1				14
運輸・通信								0
金融・保険				2			4	34
不動産・業務 サービス								10
社会サービス								4
その他								0
計	0	1	0	3	0	0	4	76

(出所) 同社1996年版年報より作成。

(注) \*タイ、インドネシア、フィリピン、ブルネイ。

表18 業種別・地域別在外企業数(OYL Industries Bhd. 1996年)

(単位：社)

	シンガ ポール	ASEAN 4カ国*	インドシナ・ ミャンマー	香港	中国	台湾・ 韓国	南アジ ア	太平洋 諸島	オセア ニア
農林水産									
鉱業									
製造	1	1			2	2			
電気・ガス・水道							2		
建設									
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル	2	1		2	2				1
運輸・通信									
金融・保険		2					1		
不動産・業 務 サービス									
社会サービス									
その他									
計	3	4	0	2	4	2	3	0	1

  

	日本	イギリ ス	その他 EU	米・加	中南米	中東・ アフリカ	避税地	計
農林水産								0
鉱業								0
製造		2	5	1	2	1		17
電気・ガス・水道								2
建設								0
卸・小売・通商・ 食堂・ホテル			6	3	4	1		22
運輸・通信								0
金融・保険		1	3	4	1		2	14
不動産・業 務 サービス								0
社会サービス								0
その他								0
計	0	3	14	8	7	2	2	55

(出所) 同社1996年版年報より作成。

(注) \*タイ、インドネシア、フィリピン、ブルネイ。

MBf (MBf Holdings Bhd.), OYL, ランド&ジェネラル (Land & General Bhd.), アンタア (Antah Holdings Bhd.) の民族系 6 社である。旧イギリス系では、サイム・ダービーの着実な増大とマルファの回復・拡大が目につく。OYL までの民族系 4 社とサイム・ダービーについて、在外企業数の地域別、業種別分布を表13~18に掲げた。残念ながら、資料上の制約から、10年ほど前との比較ができるのはサイム・ダービー (表13, 14) のみである。また、各社の1996年版年報が最近の重要事業として特記した在外事業を、表19にまとめた。

### 3. 大手 5 社の在外事業分布

サイム・ダービーはこの9年間に、地域では中国・香港と北米、業種では不動産・業務サービス、卸・小売・ホテル、金融・保険が伸びの中心だった (業務サービスとは、自動車サービス・センター、エンジニアリング・サービス、旅行代理店など) (表13, 14参照)。イギリス系企業時代の基盤を活かして全世界に活動網を広げた「多国籍企業」であることが分かる。ここからは各企業間の有機的係を窺い知ることはできないが、表19を見ると、近年の国内でのゴム園、オイル・パーム園経営の行き詰まり (土地・労働

表19 主要対外投資企業14社の最近の主要海外事業

	企業名	主要海外事業 (国・地域)
①	Sime Darby	農園 (インドネシア), パーム・オイル精油 (エジプト), ゴム園 (比), タイヤ工場 (比), 金融 (シンガポール, タイ)
2	Amsteel Corp.	自動車・オートバイの組立・部品製造 (中国), ビール醸造 (中国)
3	Berjaya Group	化粧品製造 (中国, 比), ホテル (モーリシャス等)
4	MBf Hg.	金融 (韓国, 比, タイ, インドネシア), ホテル (豪, 中国)
5	OYL Inds.	冷凍機器製造 (米, 英, 印), 同販売 (タイ, 印, 日等)
⑥	Mulpha Intl.	不動産 (豪, 比), ホテル (ベトナム), 通商 (香港)
7	Land & General	木材伐採 (パプア・ニューギニア, 豪, フィジー, インドネシア), 合板 (インドネシア), 石油試掘 (アゼルバイジャン)
8	Antah Hg.	プラスチック管製造 (インドネシア, 豪), 同販売 (西アフリカ, アジア)
⑨	Johan Hg.	発電 (ASEAN, 香港), 太陽熱温水器製造・販売 (豪), 水利事業 (ASEAN)
⑩	Golden Hope Pltns.	オイル・パーム園 (インドネシア), 食用油生産 (ベトナム, タンザニア), パーム・オイル精油 (中国), ジュース製造 (米)
11	Tan Chong Mtr. Hg.	自動車部品製造 (中国, ベトナム), 住宅建設 (シンガポール), 金融 (インドネシア)
12	General Corp.	タイヤ製造 (ベトナム), ホテル (ベトナム), 住宅建設 (中国)
⑬	Promet	石油・ガス (インドネシア), 住宅建設 (シンガポール), 建設 (パキスタン)
14	Genting	ガス採掘 (インドネシア, ミャンマー), 発電所 (インド, バングラデシュ)

(出所) 各社1996年版年報より作成。

(注) 左端の数字を○で囲んだ企業は、旧イギリス系企業。

力不足、生産費上昇、価格低迷などによる)を受けて、近隣国で新たに農園経営に乗り出していることが読み取れる(農園経営は業務サービス企業などの副次的業務とされているため、表14では農林水産は0となっている)。国内事業の縮小、海外への移転が起きているのである。エジプトのパーム・オイル精油工場は、マレーシアから自社産物を輸出して消費地で加工することを意味しており、直接の有機的な関連がある。製造業では、他にフィリピンのタイヤ工場以外は自社産農産物関連の企業はない。

アムスティールは、シンガポール、香港の金融、中国の製造業(自動車・オートバイ組立・部品生産[11社]、ビール醸造[8社]など)(1997年末現在ではビールは10社〔*Star*, Dec. 18, 1997〕)、スーパー・マーケット(6社)、不動産開発への特化が著しい(表15参照)。同社は国内で日本のスズキと組んでオートバイ生産を手がけており、自動車企業は関連性を持つが、ビールは国内では無縁である。また、前記(第1節第3項)でラガヤが、最終製品を系列デパートで販売すると指摘しているのは、アムスティール系スーパーのことである。

ブルジャヤは、ケイマン諸島など避税地の金融企業が突出し、香港の不動産、金融、シンガポールの卸・小売・ホテル、南アジアのホテル、不動産がこれに続く(表16参照)。生産関連の長期戦略に基づく対外進出というより、短期的な利益をねらう性格が強そうだ。ただし、子会社のトップグループ社(Topgroup Holdings Bhd. 1994年2部上場。旧社名 Mee Dat Properties Sdn. Bhd.)は、1995年にアメリカの世界的な空調機器製造企業・ダンハム・ブッシュ社(Dunham-Bush Inc.)を完全買収し、同社の世界各地にま

たがる製造・販売網を傘下に収めた他、新たにマレーシア国内と中国(煙台)に空調機器工場を建設した。系列内で各国技術者の交流も行われているという(同社1996年版年報, pp.4-27)。このグループに関しては、陳志遠に長期にわたって保持し続ける意向があれば、多国籍企業に成長する可能性はある。

MBfは金融会社だけに、在外企業も金融が断然多く、しかも香港とパプア・ニューギニア、フィジー、トンガなど太平洋諸島とに集中している(表17参照)。さらに太平洋諸島では、他にも農園、鉄鋼生産・販売、造船、精油、自動車販売、貿易、不動産など、多種多様な企業を持つ(同社1996年版年報)。在パプア・ニューギニアのマレーシア企業への資金供与はMBf系企業が一手に引き受けているという(*Post Courier*, Oct. 23, 1992)。マレーシア「民族資本」企業の後進途上国への多角的・本格的進出の一例といえよう。

OYLは、1994~96年にアメリカのAAFマキナー・グループ(AAF-McQuay Group)、イギリスのJ & Eホール(J & E Hall Ltd.) (ともに空調関連企業)を買収し、インドに製造・販売企業<sup>(注1)</sup>、タイ、日本<sup>(注2)</sup>、サウジアラビアに販売会社を設立するなど、企業間の関連性は14グループ中で最も高い。表18に見るようにヨーロッパが活動の中心で(新製品テスト機能も同地にある)、販売網は世界各地に広がっている。OYLは、在外企業が1995年以降、国内企業よりはるかに多くなった(表11, 12参照)。活動拠点の中心を海外に移した初のマレーシア企業集団といえよう。

その他の企業では、表19に記されたように、南太平洋・オセアニア、インドネシア(イリア

ン・ジャヤ)で木材伐採,合板事業を進めるランド&ジェネラル社,オーストラリア,インドネシアに石油・ガス用プラスチック管(thermoplastic pipe)一貫生産工場を持ちアジア,西アフリカに販売企業を設立したアンタァ社,ASEANを中心とするアジア各国で発電事業,水利事業を手がける他,オーストラリアで太陽熱温水器を製造し世界72カ国に販売しているジョハン・ホールディングズ社,国内で農園経営を主体とし,インドネシア(西カリマンタン)にオイル・パーム園,中国,ベトナムなどに植物油加工施設を持つゴールデン・ホップ社も,海外での活動に連関性があるといえよう。このうち,木材伐採は国内資源の枯渇に伴うもの,農園は先述のように国内経営の行き詰まり・先行き不

安に伴うもので,国内の経済構造変容と結びついている。ランド&ジェネラル社は,国内で,木材価格と労賃の高騰,途上国製品の登場,リング・レートの上昇のために家具製造2工場を閉鎖したと記しており(同社1996年版年報,pp.26,27),ここからも経済構造変化の一端が窺われる。

#### 4. 海外事業の比重,収益性

1996年段階で在外企業数が国内企業数を上回っているのは,MBf,OYL,マルファ,ランド&ジェネラル,ジョハン・ホールディングズ,プロメトの6社だが(表11,12),内外の粗収入または売上高の分かる10社のうち,国外の方が大きいのはジョハン・ホールディングズのみで,他にサイム・ダービー,プロメトがほぼ拮抗し

表20 国外収入の比重(1996年)

(単位:100万リング)

	企 業 名	粗収入または売上高			税引前利益		
		国内	国外	計	国内	国外	計
①	Sime Darby	5,599.1	5,413.2	11,012.3	925.5	307.1	1,232.6
2	Amsteel Corp.	4,890.0	885.7	5,775.7	599.6	-5.3	594.3
4	MBf Hg.	1,504.5	867.1	2,371.6	221.6	-49.0	172.6
⑥	Mulpha Intl.	513.6	279.2	792.8	60.4	19.7	80.1
7	Land & General	530.0	307.2	837.2	265.3	-23.3	242.0
⑨	Johan Hg.	250.9	710.6	961.5	21.3	19.3	40.6
⑩	Golden Hope Pltns.	752.4	367.4	1,119.8	317.5	-1.9	315.6
11	Tan Chong Mtr. Hg.	2,029.5	801.9	2,831.4	260.1	115.0	375.2
⑬	Promet	148.8	143.5	292.3	16.5	0.6	17.1
14	Genting	2,699.2	143.0	2,842.2	1,062.7	123.6	1,186.3
	計	18,918.0	9,918.8	28,836.8	3,750.5	505.8	4,256.4
	比重(%)	65.6	34.4	100.0	88.1	11.9	100.0
		国内	中国	計	国内	中国	計
2'	Chocolate Products (M)	170.8	102.6	273.4	33.1	15.7	48.7

(出所) 各社1996年版年報より作成。

(注) (1) 1996年のGolden Hope Plantations Bhd.の国内粗収入はシンガポールを含む。

(2) 左端の数字を○で囲んだ企業は,旧イギリス系企業。

ている。全体では国外収入は収入総額のほぼ3分の1に達する(表20)。ところが税引前利益で見ると、ジョン・ホールディングズが辛うじて内外拮抗している(ともにわずか2000万リング前後にすぎない)他は、国外収益は国内水準をはるかに下回り、赤字企業も4社ある。MBfの海外部門は1995、96年と2年続きの赤字で、非採算部門を一部手放した(同社1996年版年報、pp.26, 68)。10社全体では国外収益は収益総額の1割強にとどまっており、総じて在外活動はまだ確実に利益をもたらすものになっていないようである。ただし、表にはないが、OYLの国外収益は国内をはるかに上回っているという(注3)。

在外活動がいまだに必ずしも順調でないことは、国外での納税額が国内のそれを上回る企業がブルジャヤとOYLのみである点にも示される(表21)。ただし、各企業が進出先の外資奨励措置によって税負担の軽減を得ている側面もあるかもしれない。

「民族資本」企業中海外活動の最も盛んなアムスティールは、活動拠点・中国での1995年の収益が8000万リングに達し、これはグループ全体の収益の10%弱を占めた(*New Straits Times*, Oct. 23, 1995)。在中40社のうち子会社のチョコレート・プロダクツ社(Chocolate Products [Malaysia] Bhd.)の関与する企業はビール6社を含め22社あるが、チョコレート・プロダクツ社の1996年度実績を見ると、在中企業は売上高では国内の6割、収益では5割弱とかなりの好調さを示している(表20)。同社の在中事業は1995年度には86万5000リングの赤字だったこと(同社1996年版年報、p. 55)を勘案すれば、同社の中国での事業は改善に向かっているといえよ

表21 国内・国外別納税額(1996年)

(単位: 100万リング)

	企業名	国内	国外	計
①	Sime Darby	305.4	96.8	402.2
2	Amsteel Corp.	62.8	3.7	66.5
3	Berjaya Group	127.3	136.8	264.1
5	OYL Inds.	21.2	25.7	46.9
⑥	Mulpha Intl.	19.8	0.3	20.1
⑨	Johan Hg.	2.2	4.4	6.6
⑩	Golden Hope Pltns.	93.6	0.7	94.3
11	Tan Chong Mtr. Hg.	85.1	31.9	117.0
12	General Corp.	6.8	1.5	8.3
⑬	Promet	5.3	5.4	10.7
14	Genting	318.9	0.3	319.2
	計	1,048.4	307.5	1,355.9
	比重(%)	77.3	22.7	100.0

(出所) 各社1996年版年報より作成。

(注) 左端の数字を○で囲んだ企業は、旧イギリス系企業。

う。ライオン・アムスティール・グループの総帥・鍾廷森(TS. William Cheng Heng Jem)の1997年末の発表によれば、同グループはこれまでに8億リングを中国に投資して、96、97年にはそれぞれ2000万リング、5000万リングの送金を得(*Asian Wall Street Journal* [以下、AWSJと略す], Nov. 24, 1997)、ビール部門の税引前利益は96年度1億リング、97年度2億5000万リングだった(*Star*, Dec. 18, 1997)。在中事業の比重の高さから見て、中国での事業成功が同グループ在外事業赤字解消の最大の要件になろう。

内外別従業員数は2社しか分からない。サイム・ダービーは5管区に分かれており、1996年現在、マレーシア管区5000人、香港管区3100人(うち中国570人)、シンガポール管区2000人、オーストラリア管区1230人だった(もう1つのフ

フィリピン管区については記載なし) (同社1996年版年報, pp. 33-42)<sup>(注4)</sup>。OYLは、国内2000人、ヨーロッパ4000人、中国1300人<sup>(注5)</sup>、その他とも計9400人 (KLSE 1997, Book 1, 52) だった。両社に関する限り、海外の従業員がはるかに大きな比重を占めていることになる。

### 5. 14社の資本と経営

マレーシア企業を含む東南アジア企業の対外進出は華人企業の対外進出と同義であるとする議論が多い。ここではその妥当性を検証する。

表22に、1996年現在の14社の資本・役員構成を掲げた。マレー資本が過半を占める企業は1社 (ゴールデン・ホップ。同社の筆頭株主は、マレー資本育成のための国策企業・国営持株会社 [Permodalan Nasional Bhd.: PNB])、マレー資本が「その他マレーシア資本」(主として華人資本) より大きな企業は2社 (サイム・ダービー、ランド&ジェネラル) で、全体としてはマレー資本34.9%、「その他マレーシア資本」36.3%でほぼ拮抗し、外資は30%を割っている。しかし、

表22 主要対外投資企業14社

	企業名	払込資本金	マレー資本	その他マレーシア資本	外資	取締役	
						マレー人	その他マレーシア人
①	Sime Darby	1,162.5	395.4(34.0)	241.1(20.7)	526.0(45.2)	5	1
2	Amsteel Corp.	629.5	195.4(31.0)	331.1(52.6)	103.0(16.4)	3	4
3	Berjaya Group	861.0	302.1(35.1)	339.0(39.4)	219.9(25.5)	5	9
4	MBf Hg.	575.5	189.3(32.9)	214.2(37.2)	172.1(29.9)	4	5
5	OYL Inds.	135.3	8.8( 6.5)	97.1(71.8)	29.3(21.7)	3	8
⑥	Mulpha Intl.	380.0	110.9(29.2)	190.9(50.2)	78.3(20.6)	1	5
7	Land & General	497.9	142.2(28.6)	85.8(17.2)	270.0(54.2)	6	2
8	Antah Hg.	117.0	41.4(35.4)	54.7(46.7)	21.1(18.0)	6	3
⑨	Johan Hg.	153.5	46.6(30.3)	72.7(47.4)	34.3(22.3)	1	4
⑩	Golden Hope Pltns.	1,003.1	747.4(74.5)	200.4(20.0)	55.3( 5.5)	7	2
11	Tan Chong Mtr. Hg.	336.0	n.a.	n.a.	n.a.	2	6
12	General Corp.	297.1	73.0(24.6)	155.8(52.4)	68.3(23.0)	5	6
⑬	Promet	533.8	68.6(12.9)	221.6(41.5)	243.6(45.6)	4	5
14	Genting	351.1	18.6( 5.3)	225.6(64.2)	107.0(30.5)	3	6
	計 <sup>3)</sup>	6,697.3	2,339.5(34.9)	2,429.8(36.3)	1,928.1(28.8)	55	66 <sup>4)</sup>

(出所) KLSE (1996, 1997), および各社1996年版年報。

(注) (1) 1) *Asian Wall Street Journal*, Mar. 4, 1998によれば、PNBの資本保有率は35.5%。2) 1997年11月25日死去。

(2) Sime Darby Bhd.の外国人役員内訳は、イギリス、インドネシア、香港、フィリピン、タイ (アナン元首相)、シン

(3) かつこの数値は構成比 (%)。

(4) 左端の数字を○で囲んだ企業は、旧イギリス系企業。

ここではマレー資本が実際より低く記されている可能性が多分にある。例えば、サイム・ダービーにおいてはPNB単独（関連機関を含む）でも35.5%を占める（AWSJ, Mar. 6-7, 1998）はずなのに、表中のマレー資本は合計で34%にすぎない。また、アンタァはヌグリ・スンビラン州のスルタン一族のいわば同族企業であって、1996年現在、スルタン（現国王）の娘ナキア（Tk. Dara Tk. Dt. Seri Naquiah bt. Tk. Ja'afar）が会長（資本保有率11.8%）、子息イムラン（Tk. TS.

Imran ibni Tk. Ja'afar）が筆頭株主（同18.1%）だが（同社1996年版年報, pp. 58, 59, 60）、証券取引所年報では「その他マレーシア資本」が50%近いとされている（KLSE 1996, Book 2, 271）。一般にマレー人が非マレー系証券信託会社（nominees）をとおして保有する資本がかなりの部分「その他マレーシア資本」に分類されるため、このような事態が生じると思われる。

ランド&ジェネラルは、元々は華人が設立した木材会社だが、1987年にマレー人実業家ワン

の資本と経営（1996年現在）

（単位：100万リンギ，%，人）

役		会 長	筆頭株主
外国人	計		
6	12	Tun Ismail b. Mohd. Ali	PNB <sup>3)</sup>
0	7	TS. Dt. Zain Hashim（退役大将）	鍾廷森（TS. W. Cheng Heng Jem）
0	14	陳志遠（TS. Dt. V. Tan Chee Yioun）	陳志遠
0	9	Tk. Abdullah ibni Tk. A. Rahman	雷賢雄（TS. Dt. Loy Hean Heong） <sup>2)</sup>
1	12	翁毓麟（Tun Dt. Hj. Omar Yoke Lin Ong）	郭令燦（TS. Quek Leng Chan）
0	6	曾永森（Dt. Michael Chen Wing Sum）	Sy Ahmad Bokharey b. Syed Omar
0	8	TS. Azmi Wan Hamzah	TS. Azmi Wan Hamzah
0	9	Tk. Dara Tk. Dt. Seri Naquiah bt. Tk. Ja'afar	Tk. TS. Imran ibni Tk. Ja'afar
0	5	陳溪福（Dt. Tan Kay Hoch）	陳溪福
0	9	Tun Ismail b. Mohd. Ali	PNB
1	9	陳金火（Dt. Tan Kim Hor）	T. C. Consolidated Sdn. Bhd.
0	11	Tun Mohd. Hanif b. Omar	劉景發（TS. Dt. Low Keng Huat）
1	10	TS. Mohd. b. Ngah Said（退役中將）	蘇啓文（Dt. Soh Chee Wen）
0	9	林梧桐（TS. Lim Goh Tong）	林梧桐
9	130		

3) Tan Chong Motor Holdings Bhd. を除く。4) 華人63人，インド人3人。ガポール各1人（同社1996年版年報，p.6）。

・アズミ (TS. Azmi Wan Hamzah) の傘下に入って、不動産を中心に事業を多角化した。アズミはザイヌディン (Tun Daim Zainuddin) 元蔵相など政府・与党 (統一マレー国民組織 (UMNO)) 首脳に近い実業家の一人として知られ、他の上場4社の大口株主でもあり (Cheong 1997, 245, 246), 1992~95年にはマレー商業会議所 (Dewan Perniagaan Melayu Malaysia) 会頭を務めた。いわば新経済政策の申し子であり、ランド&ジェネラル社は同政策下で華人企業からマレー人企業に転換した代表例である。マルファは、先述のように華人の経済活動活発化を目指して華人与党が取得した企業だが、今や筆頭株主はマレー人である。筆頭株主がマレー人もしくはマレー機関の企業は、14社中5社 (表22の企業 No. ①, ⑥, 7, 8, ⑩) にのぼる。なお、アムスティール系列企業には、中枢のライオン社をはじめほとんどに、マハティール (Dk. Seri Dr. Mahathir b. Mohamad) 首相の長男ミルザン (Mirzan b. Mahathir) が大口株主として登場する。

経営者 (会長, 社長を含む取締役) を見ると、マレー人55人, 「その他マレーシア人」66人 (うち華人63人), 外国人9人で、マレー人と華人とはほぼ拮抗している。マレー人役員に特徴的なことは、政府与党首脳との関係の深い人物, 元高級官僚が多いことで、会長は特にその傾向が強い。

サイム・ダービー, ゴールデン・ホップ両社会長のイスマイル・アリ (Tun Ismail b. Mohd. Ali) は、筆頭株主 PNB の会長として両社に関わっているわけだが、中央銀行元総裁, マハティール首相の義兄, という輝かしい背景を持つ。アムスティール, プロメト両社の会長は退役将軍で、前者のザイン (TS. Dt. Zain Hashim)

は同社第2の大口株主・国軍基金局 (Lembaga Tabung Angkatan Tentera: LTAT) を代表しているものと思われる。プロメトのモハメド (TS. Mohd. b. Ngah Said) 元空軍司令官は、UMNO 系有力実業家として知られるイシャク・イスマイル (Dk. Ishak Ismail) (Gomez 1994, 143-145, 157, 172, 173/Gomez and Jomo 1997, 64, 125) らとともに蘇啓文 (Dt. Soh Chee Wen) の古くからの盟友で、蘇が1995年に同社を買収した際同時に役員として乗り込んできたものである (*Malaysian Business*, Mar. 1, 1996, p.6)。この時、イギリス企業時代以来の最後の役員レッツ (L.E.C. Letts) が辞任した。ジェネラル・コーポレーション社 (General Corporation Bhd.) 会長のハニフ・オマール (Tun Mohd. Hanif b. Omar) は、元警視総監である。

MBf 会長のアブドゥラア (Tk. Abdullah ibni Tk. A. Rahman) は、ヌグリ・スンピランのスルトン (現国王) の弟で、自らも企業グループ・ムルワール (Melewar) を率いる。子息のイスカンドール (Tk. Iskandar b. Tk. Abdullah) も MBf 取締役である。

取締役中のマレー人有力者には、表23のような人物がいる。華人企業にも、元高級官僚, 退役将軍, 現・元正副首相の子女, UMNO 関係者など, 多数のマレー人有力者が関与していることが分かる。

資本, 経営者の両側面から見て、マレーシア企業の対外進出は、華人のみならずマレー人も深く巻き込んでいるのである。

外国人役員は14社全体では7% (130人中9人) にも満たないが、サイム・ダービーでは半数を占めるのみならず (表22参照), タイのアナン (Anan Panyarachun) 元首相をはじめ近隣5地

表23 取締役中のマレー人有力者（1996年現在）

	企業名	取締役名	特記事項
①	Sime Darby	Tk. TS. Ahmad b. Tk. Yahaya TS. Nasuruddin b. Mohd.	スルタン家出身、MIDF 副会長 商工省元事務次官、MMC 元会長
2	Amsteel Corp.	TS. Nasuruddin b. Mohd. Dt. Abdul Manap b. Ibrahim	前出 退役中將
	Lion Corp.	Rj. Zainal Abidin b. Rj. Hj. Tachik Mirzan b. Mahathir	元保健省官吏 マハティール首相長男、KPB 会長
3	Berjaya Group	Tk. Adnan b. Tk. Mansor	スルタン家出身、UMNO 最高理事会委員
5	OYL Inds.	Rj. Zainal Abidin b. Rj. Hj. Tachik Zailah bt. Tun Dr. Ismail Mohd. Nazim b. Tun A. Razak	前出 イスマイル元副首相の娘 ラザク元首相の子息
8	Antah Hg.	Tun Mohd. Hanif b. Omar	元警視總監
⑨	Johan Hg.	Rj. Tun Mohar b. Rj. Badiozaman	商工省元事務次官、国営石油公社元会長
⑬	Promet	Dt. Hj. Ishak b. Ismail Dt. Syed Hassan Nazri b. S. Mohd.	UMNO 系 KUB 元役員、IHB 社長 Cash Bhd. 役員
14	Genting	Tun Mohd. Hanif b. Omar	前出

（出所） 各社1996年版年報などより作成。

（注） (1) MIDF: Malaysian Industrial Development Finance Bhd./MMC: Malaysia Mining Corporation Bhd./KPB: Konsortium Perkapalan Bhd./KUB: Koperasi Usaha Bersatu Bhd./IHB: Idris Hydraulic Bhd.。

(2) 左端の数字を○で囲んだ企業は、旧イギリス系企業。

域の有力者が各1人ずつ顔をそろえている。これは同社の多国籍活動の展開にとって有利な資産であろう。

（注1） OYL 社1996年版年報中の記述に基づく。表18には記載されていない。

（注2） 同上。

（注3） OYL 副会長・劉万明 (Liu Wan Min) 氏からの聴き取り (1997年8月25日)。

（注4） フィリピンを除く総計は1万1330人。サイム・ダービー社年報の部門別従業員を総計すれば2万2636人になり、他方証券取引所年報によれば従業員総数は3万9199人 (KLSE 1997, Book 2, 335) である。

（注5） OYL 副会長・劉万明氏からの聴き取り (1997年8月25日)。

### III 景気後退の影響

1997年夏以降のリング、株価の急落がマレーシア企業の海外進出にどのような影響を及ぼしつつあるかを、2、3の例をもとに検討してみたい。

サイム・ダービーは1995年11月に資産額で国内第3位の商業銀行 UMBC (United Malayan Banking Corporation) 株の60%を買収し、行名もサイム銀行 (Sime Bank Bhd.) と改めたが、同行は単独で97年下半年に15億7000万リングの赤字 (1998年3月3日に中央銀行が発表。AWSJ,

Mar. 4, 1998), 同行グループとしては18億リングの赤字(AWSJ, Mar. 10, 1998 紙上のサイム・ダービー社公告)を計上し, 同期のサイム・ダービー連結決算は同社マレーシア化以来初の赤字(6億7620万リング。同社3月7日発表。AWSJ, Mar. 9, 1998)を記録した。1996年下半期の連結決算は4億6320万リングの黒字(AWSJ, Mar. 10, 1998), 97年6月末までの1年間には8億3580万リングの黒字(AWSJ, Mar. 9, 1998)だったから, 大変な落ち込みだった。サイム銀行赤字転落の主因は18億リングの不良債権(うちタイ, インドネシア企業への融資焦げ付き4億リング)で, 同行の証券部門子会社サイム・セキュアリティー(Sime Securities Sdn. Bhd.)も1998年6月末までの1年間に6億リングの赤字が見込まれるという(AWSJ, Mar. 4, 1998)。このため, サイム・ダービー本社はサイム銀行を有力マレー人金融家ラシド・フサイン(Rashid Hussain)に8億5224万リングで売却し, 同行はラシド・フサイン銀行(RHB Bhd.)に吸収されることになった(AWSJ, Mar. 11, 1998)。サイム・ダービー社本体の支柱である農業部門は, オイル・パームの好調さ(輸出がUSドル建ての上, 1998年に入って価格も上昇した)に支えられて黒字を維持しているが, タイ, インドネシアでの融資焦げ付き, 銀行切り離しで, グループ全体の海外活動の萎縮は避けられまい。

ブルジャヤは, 1996年12月3日に上場子会社のブルジャヤ・インダストリアル(Berjaya Industrial Bhd. 以下, BIBと略す)株32%を新興青年実業家リン・ヒー・リョン(Ling Hee Leong, 林希隆?)に売却し, BIBはブルジャヤ系列から離れた。同月27日, 蘇啓文が, プロメト株保有分22%のうち17%をBIBに売却した(AWSJ,

Feb. 27, 1997/*Aliran Monthly*, 17(11), 1997, pp. 27, 28)。リンは華人与党・マレーシア華人公会(MCA)の林良実(Dk. Seri Dr. Ling Liong Sik)委員長(運輸相)の子息で, もう一つの政財癒着と国内で議論を呼んだ(*Aliran Monthly*, 17(11), 1997, pp.27, 28)。近年, マレー人有力政治家の産業界への関与は効力を発揮してきたが, 華人有力政治家の関与は余り多くなく, あってもさほど効果はなかったからである。

蘇は1997年2月末現在でもなおプロメトの理事長(CEO兼 president)だが, 保有株は5%にすぎない(AWSJ, Feb. 27, 1997)。また, 蘇の保有する証券会社ハリム・セキュアリティー(Halim Securities Sdn. Bhd.)は, 1998年3月に規制違反でクアラルンプール証券取引所の直接管理下に置かれ, 蘇の旗艦企業ユニフェニクス(Uni-phoenix Corporation Bhd.)株は取引停止となった。蘇は目下10億リング弱の借入金を抱えているという(AWSJ, Mar. 24, 1998)。プロメトが対外活動を積極化する可能性は, 当分なさそうだ。

ブルジャヤ・グループの証券業子会社ブルジャヤ・ブルーデンシャル・アシュアランス(Berjaya Prudential Assurance Bhd.)は, 1998年1月, 株式の51%をイギリスのブルーデンシャル・コーポレーション(Prudential Corporation)に握られることになった。世界貿易機関(WTO)条約でマレーシアが金融企業における外資51%保有を認めた結果ではあるが, ブルジャヤ・グループの苦しい資金事情をも反映していた(AWSJ, Jan. 30-31, 1998)。マレーシア企業が外資に買収されるという, いわば逆・逆投資である。

与党UMNO系で, 南北ハイウェイ(総工費74億リング), ジョホール新都市造成(95億リング)など大規模公共事業を競争入札なしで独占

的に落札 (AWSJ, Jan. 19, 1998) して急成長し、新経済政策と高度成長との象徴的存在だったルノン社 (Renong Bhd.) は、1997年2月にフィリピンのナショナル・スチール社 (National Steel Corporation. 以下、NSC と略す) 株87.5%を8億USドル (約20億リング [当時の為替レート]) で買収したが、その際の銀行借入12億5000万ペソ (約1億2000万リング [当時の為替レート])。ラブアン・オフショア・センター [Labuan Offshore Centre] で国内4行から借り入れが返済不能に陥っているうえ、NSC そのものも100億ペソの借入金返済に苦しんでいるという (AWSJ, Mar. 19, 1998)。

国内でルノンは、景気悪化に伴う緊縮財政の余波で経営危機がささやかれており、41億2000万リングの借入金 (ほとんどがUSドル建てだから、現在 [1998年初] ではリングに換算すればこれより20%ほど多くなっていう) で進めているマレーシア・シンガポール間新高速道路、首都軽便鉄道などの大事業は、当面収入が見込めない (Aliran Monthly, 18(1), 1998, pp. 36-40)。窮余の策として、1997年11月、高速道路料金徴収などで資金の比較的潤沢な子会社ユナイテッド・エンジニアリング社 (United Engineering [Malaysia] Bhd. 以下、UEM と略す) に株式の32.6%を市価より12%ほど高値 (3.24リング) で買い取らせたが (他の主要株主は、ハリム・サード [TS. Halim Saad] 会長23%、UMNO系タイムズ・エンジニアリング社 [Times Engineering Bhd.] 21%)、これは「33%以上を保有する場合は残余株総てについて売却を一般公募しなければならない」との企業取得規定 (takeover code) に違反する疑いが強く、国内各方面からは「UEMの犠牲によるルノン、ハリム (UEM 副会長でもあ

る) 救済だ」の批判を招き (両社の株価は半減した)、外資委員会 (FIC) は1998年1月、「2年以内に残る全株主に同価格での購入を申し入れなければならない」との通告を行った。実行するには少なくとも16億リングが必要という (AWSJ, Nov. 19, 20, 25, 26, Dec. 8, 1997; Jan. 19, 1998)。

ルノンは他にも1997年初までにフィリピン、インドネシア、南アフリカ、ウズベキスタン、ベトナムなどで建設、金融事業に乗り出していた (KLSE 1995, Book 3, 241; 1996, Book 2, 247; 1997, Book 2, 241) が、これ以上の海外進出は当面不可能で、むしろ撤退を迫られる可能性が高い。

以上のように海外進出継続には否定的な要素が圧倒的だが、現況を肯定的に捉える見方もある。中国を海外活動の拠点とするライオン・アムスチールの鍾廷森は、1997年12月、「リングがUSドルに対して40%下落し、人民元は逆に3%上がった。合わせれば、われわれの中国からの収益は43%増えることになる」と述べている (Star, Dec. 18, 1997)。同社関連の在中企業は、自動車、オートバイ、ビール、スーパー・マーケットのいずれも国内市場向けがほとんどだから、元高に伴う中国からの輸出価格上昇は売上に影響せず、同国内の景気が持続する限り好調を保つ、との読みだろう。読みどおりに進めば、リング安はグループにとって追い風となるわけである。同様なことは、近隣諸国に展開してUSドル建て収入を得るオイル・パーム園についてもいえよう。ただ、総じて言えば、こうした強気の見通しの持てる企業、分野は少なく、今後当面、海外進出は停滞を余儀なくされると思われる。

## むすび

マレーシア企業の対外直接投資は1990年代に入って本格化し、90年代半ばには最も少なく見積もっても国内への資本流入の2割に達するほどの規模になった。景気急降下直前の1997年1～9月には資本流出が流入を上回ったとの統計もある。業種は、金融企業による金融業への投資が最も多く（地域によっては、これは不良債権の出現につながった）、絶対額では製造業への投資も増えている。金融（多くが持株会社）はシンガポール、香港、避税地（ケイマン島など）などが中心で、第三国への再進出の拠点の意味があるようだ。製造業の多いのは米英中3国で、中国では建設業も目立ってきた。

インドネシア、フィリピンなど近隣諸国への進出では、農園経営、農産物加工など、土地・労働力不足のためにマレーシア国内での発展に翳りの見られた業種が、柱になっている。労働力不足は近年の主要産業たる電機・電子産業でも問題化しており（この分野でも外国人労働者が増えていた）、ブルネイへの電機・電子産業企業進出を招いた。政府の報告書には、特定の企業集団がそれぞれの世界戦略に基づいて各地に生産・販売拠点を築こうとしている、との指摘はないが、国内の生産継続上の隘路が一部の分野の海外移転を促し産業構造の転換を生み出しつつあることが、東南アジア諸国での活動から窺える。

対外進出の主要14社について具体的に見ると、1980年代には国内の、90年代には国外の事業拡張が中心だった。旧イギリス系企業は1970年代後半から80年代初頭にかけて資本・経営がマレ

ーシア化された後、一時期海外事業を縮小したところがかかなりあった。他方マレーシア人の設立した「民族系」企業の対外進出は、発端こそ1990年頃と遅かったが、90年代に急速な拡大をたどった。

業種別に見ると、サイム・ダービー、ゴールドデン・ホップ両社の農園事業、ランド&ジェネラルの木材伐採事業などは、国内同種事業の先行き不安を反映しており、産業構造転換に関わる。OYLおよびブルジャヤ系トップグループ社の空調関連事業、アンタアのプラスチック管関連事業、ジョハン・ホウルディングズの発電・水利関連事業などは、製造・販売企業を各地に配置しており、国際戦略の存在を窺わせる。多国籍企業、少なくとも多国籍企業への途上にある企業が出現したことは、否定できまい。ただし、在外事業赤字のグループもあり、収益性の面ではまだ問題を抱えている。

こうした企業において、マレー資本・マレー人経営者は華人資本・華人経営者とほぼ拮抗しており、実質的には完全なマレー企業もある。リング下落と経済の全般的萎縮のなかで、在中企業、農園企業など一部を除いて対外進出の後退は避けられないが、華人企業のみが生き延びてマレー企業が消滅することはあり得ない。また、いったん国内で過剰化した資本が再び国内に完全に立ち戻ることも困難だろう。「華人資本のネットワーク」論だけでなく、マレー資本の国際化論、マレー資本・華人資本の国際的連係論も、今後必要になるだろう。

## 参考文献

Cheong, Sally (1997), *Bumiputera Entrepreneurs in the KLSE*, vol.2, Kuala Lumpur, Corporate Research Service.

- Gomez, Edmund Terence (1994), *Political Business: Corporate Involvement of Malaysian Political Parties*, Townsville, Centre for South-East Asian Studies, James Cook University of North Queensland.
- Gomez, Edmund Terence and Jomo K.S. (1997), *Malaysia's Political Economy: Politics, Patronage and Profits*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Jabatan Imbangan Pembayaran, Bank Negara Malaysia (1992), *Report on BNM Survey on Residents' Exposure to Loans and Direct Investment vis-a-vis Non-Residents, 1992*.
- , (1993), *Report on BNM Survey on Residents' Exposure to Loans and Direct Investment vis-a-vis Non-Residents, 1993*.
- , (1994), *Report on BNM Survey on Residents' Exposure to Loans and Direct Investment vis-a-vis Non-Residents, 1994*.
- Jabatan Perkhidmatan Statistik, Bank Negara Malaysia (1995), *Report on BNM Survey on Residents' Exposure to Loans and Direct Investment vis-a-vis Non-Residents, 1995*.
- Kuala Lumpur Stock Exchange (various years), *Annual Companies Handbook*.
- Ministry of International Trade and Industry, Malaysia (1993), *Malaysia: Ministry of International Trade and Industry Report 1993*.
- Ragayah Hj. Mat Zin (1997), "Malaysian Reverse Investments: Trends and Strategies," Paper Prepared for the Conference and APJM Special Issue on "the Asian MNC," 1997.
- South Investment, Trade and Technology Data Exchange Centre (1993), "Presentation to NC CIM/MASSA," Aug. 18, 1993.
- 原 不二夫 (1997) 「マレーシア——華人資本, マレー資本が協調——」石原享一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所。
- 年報リスト (主要14社および傘下上場企業\*)
- [ 1 ] Sime Darby Bhd., *Annual Report 1996*.  
DMIB Bhd., *Annual Report 1996*.  
Sime UEP Properties Bhd., *Annual Report 1996*.  
Tractors Malaysia Holdings Bhd., *Annual Report 1996*.
- [ 2 ] Amsteel Corporation Bhd., *Annual Report 1996*.  
Lion Corporation Bhd., *Annual Report 1996*.  
ACF Holdings Bhd., *Annual Report 1996*.  
Amalgamated Containers Bhd., *Annual Report 1996*.  
Angkasa Marketing Bhd., *Annual Report 1996*.  
Chocolate Products (Malaysia) Bhd., *Annual Report 1996*.  
Lion Land Bhd., *Annual Report 1996*.  
Malaysia British Assurance Bhd., *Annual Report 1996/97*.  
Posim Bhd., *Annual Report 1996*.  
Lion Teck Chiang Ltd. (Singapore), *Annual Report 1997*.
- [ 3 ] Berjaya Group Bhd., *Annual Report 1996*.  
Berjaya Capital Bhd., *Annual Report 1996*.  
Berjaya Leisure Bhd., *Annual Report 1996*.  
Berjaya Prudential Assurance Bhd., *Annual Report 1996*.  
Berjaya Singer Bhd., *Annual Report 1996*.  
Berjaya Sports Toto Bhd., *Annual Report 1996*.  
Topgroup Holdings Bhd., *Annual Report 1996*.
- [ 4 ] MBf Holdings Bhd., *Annual Report 1996*.  
MBf Capital Bhd., *Annual Report 1996*.  
MBf Finance Bhd., *Annual Report 1996*.
- [ 5 ] O.Y.L. Industries Bhd., *Annual Report*

- 1996.
- [ 6 ] Mulpha International Bhd., *Annual Report 1996*.
- [ 7 ] Land & General Bhd., *Annual Report 1996*.
- [ 8 ] Antah Holdings Bhd., *Annual Report 1996*.
- [ 9 ] Johan Holdings Bhd., *Annual Report for the Year Ended 31<sup>st</sup> January 1997*.  
George Kent (Malaysia) Bhd., *Annual Report for the Year Ended 31<sup>st</sup> January 1997*.
- [10] Golden Hope Plantations Bhd., *Annual Report 1996*.  
Negara Properties, *Annual Report 1996*.
- [11] Tan Chong Motor Holdings Bhd., *Annual Report 1996*.
- [12] General Corporation Bhd., *Annual Report 1996/1997*.  
Low Keng Huat (Singapore) Ltd., *Annual Report 1996/97*.
- [13] Promet Bhd., *Annual Report 1995*.
- [14] Genting Bhd., *Annual Report 1996*.  
Asiatic Development Bhd., *Annual Report 1996*.  
Resorts World Bhd., *Annual Report 1996*.  
Genting International P.L.C. (Singapore), *Annual Report 1996*.

(注) \*各企業集団ごとに、クアラルンプール証券取引所1・2部上場子会社・系列企業をアルファベット順に記し、在外子会社は最後に置いた。また、Amsteel Corporation Bhd.の場合は、グループ全体の持株会社Lion Corporation Bhd.を上位に配した。

(アジア経済研究所地域研究第1部)

【付記】本稿は、1997年度アジア経済研究所研究会「域内経済交流を契機とする東アジア各国・地域の構造変化の総合分析」(主査・石原享一)の成果の一部である。