

# マレーシアにおける華人企業グループの発展状況

張 開 玫

はじめに

## I. 植民地時代のマレーシア華僑企業グループ

1950～1970年のマレーシアの華人企業グループ

1. 華人企業の生成とマレーシアの投資・工業政策

2. 代表的な華人企業グループ

## II. NEP 政策下マレーシア華人企業グループの対応

1. 馬化控股公司（MPHB）の成立

2. 華人とブミプトラの間の合併事業

3. 政商型華人企業の出現

4. 華人資本の海外進出

5. マレーシアの代表的な華人企業

## III. マレーシア華人企業の役割とその特徴

キーワード：NEP、ブミプトラ、馬化控股  
公司

はじめに

タイや香港のようなビジネスの展開に相応しい環境に対して、マレーシアやインドネシアなどでは、華人企業が政治、経済環境の厳しい状況に置かれてきた。

ここでは、まず戦前のマレーシアにおける華僑企業の生成を簡単に振り返ってみる。ついで、戦後の華人企業グループの発展プロセスを辿り、とくに1970年代からマレーシアが新経済政策を実施してから、華人企業グループが置かれてい

た厳しい状況のなかで、華人企業はそれにどのように対応し、発展してきたのかという点に焦点を当てて考察する。最後に多民族国家マレーシアの経済発展にとって望ましい方向を検討する。

## I. 植民地時代のマレーシア華僑企業グループ

マレーシアにおける華人企業グループの生成はイギリス植民地時代の華僑企業の形成にまで遡ることができる。

第二次世界大戦前および戦後の初期段階では、成功した華僑商人は次のような段階を経験しなければならなかった。すなわち、(1)苦力（クーリー）、(2)行商人あるいは渡り職人、(3)商店主、(4)華僑企業家といったいくつかの段階であった<sup>(1)</sup>。1916年にイギリス植民地政府が「契約工（Indenture Labour）」制度<sup>(2)</sup>を撤廃するまで、大量の中国人移民は鉱山および土地の開発のため、マレーシアに流入し、錫、金などの採掘業や農業に従事していた。1913年にマレー連邦（Federated Malay States）に属していた鉱山で使われていた労働者の225,405人のうち、96％は中国人移民であった<sup>(3)</sup>。

中国人移民は19世紀の末までにある程度の資

(1) 林水木豪（Lim Chooi Kwa）・駱静山（Loh Cheng Sun）編『馬來西亞華人史』（*The History of Chinese in Malaysia*）、馬來西亞留台校友會連合總會、1984

年、231ページ。

(2) 契約工制度は一種の信用渡航労システムである。被雇用者は旅費の対価として一定期間内賃金なしで働く。ノ

表1 マレーシアにおける第二次世界大戦前の二大華僑企業

企業グループの名称	創 立 者	形成時期	企業グループの形成プロセス
南益公司	李 光 前 (Lee Rubber)	1927-31年	① 南益ゴム有限公司(ゴム業)、南益植林有限公司(植林業)などを設立 ② 義父の陳嘉庚有限公司が所有したインドネシアの福東ゴム公司を買収 ③ 1934年タイにおいて子会社を設立 ④ 1932-33年世界経済危機への対応策として、「華僑」、「華商」、「和豊」三社を合併し、「華僑銀行」を設立させた。李は副主席と主席を担当
黄慶昌一族企業	黄 慶 昌 (Wee Kheng Chiang)	1920-35年	① 黄慶昌公司を成立、ゴム、唐辛子などの貿易を営む ② 1920-35年連昌銀行、船公司、大華銀行を創立、理事長、主席に歴任 ③ 1947年沙威塢輪卷有限公司をグループに編入 ④ 1950年代、大規模なゴム製造工場を建設 ⑤ 1960年代創業者退任、シンガポールの事業は四男黄祖耀に、マレーシアの事業は三男黄仏徳に譲る

(出所) 濫抄び主編『東南亜華人企業集團研究』アモイ大学、1995年、89-90頁を参考に作成した。

本を蓄積し、一部の華僑は建築業、漁業、海運業、貿易・金融業などに投資していた。20世紀初頭にマレーシアの各地で華僑商會が設立され、それまで中国社会を結集してきた秘密結社にとって替わり、公然たる存在として認知されるようになった。華僑商會の出現は華僑企業が一定の力を持ち始めたことを示している。

1920年代にゴム業が盛んになって、中国大陆からマレーシアへの移民が改めて増大した。また、一部の華僑商人はゴム農園を経営した。19世紀の華僑リーダーであった陳鹿生の孫、陳齊賢は1897年に最初に20万リングをゴム農園に投入した。後にそのゴム農園を200万リングでイギリス商人に譲渡して富を築くのに成功した<sup>(4)</sup>。陳に続き、ゴム農園で成功した華僑は、マレーシアでは陳永、呉福発など、シンガポールにおいては、陳嘉庚と彼の娘婿、李光前、林義順、余東樞、陳文確および陳六使兄弟などが挙げられる<sup>(5)</sup>。

しかし、1929年の世界経済恐慌のため、ゴム農園は衰退し、多くの中国人労働者は中国本土へ帰らざるを得なかった。また、華人が経営した錫鉱業とゴム農園は技術と資本をもった欧州の大企業との激しい競争のなかでは大きく発展できなかった。多くの中国人商人は欧州人と先住民との仲介者として、欧州の工業製品を先住民の農産品と交換する役割を果たした。

戦前の華僑企業グループの数は多くないが、マレーシアにおける各産業、とくにゴム、パイナップルや椰子などの栽培、加工業および錫鉱業、商業、銀行など各分野へ華僑資本がすでに投入されていた。代表的な華僑企業は南益公司(Lee Rubber)、黄慶昌(Wee Kheng Chiang)一族および陳兼祿(Tan Cheng Lock)一族企業などが挙げられる(表1を参照)。

ㄨ (3) 林水木豪・駱静山編、前掲書、231ページ。

(5) 同上書、249ページ。

(4) 同上書、249ページ。

表2 マレーシアにおける外国投資を誘致するための主な法令

名 称	期 間
創始産業法令 (Pioneer Industries Ordinance 1958)	1958-1964
創始産業法 (Pioneer Industries Act 1965)	1965-1967
投資奨励法 (Investment Incentive Act 1968)	1968-1970
投資奨励修正法 (Investment Incentive Act 1971 (Amendment))	1971-1985
投資促進法 (Promotion of Investment Act 1986)	1986-現在

出所) Fong Chan Onn and Lim Kok Cheong (1984), "Investment Incentives and Trends of Manufacturing Investments in Malaysia", *The Developing Economics*, Vol.22, No.4, より作成。

## 1950～1970年のマレーシアの華人企業グループ

### 1. 華人企業の生成とマレーシアの投資・工業政策

マレーシアにおける華僑・華人企業グループの発展は、アジアの他の国と同様に、発展の短期的断続性が見られる。戦前に形成した華僑企業グループの多くは衰退し、今日まで発展し続けることはなかった。戦争によって、多くの華僑企業の活動が中断されたからである。戦後に立て直すことのできた華僑企業はごく一部にすぎなかった。

1957年にマラヤはイギリスの植民地から独立し、1963年マレーシアが成立した。独立後のマレーシア政府はマレーシアの経済発展を促進するため、第1次、第2次マレーシア計画を打ち出した。また、政府は民間投資を大いに奨励し、1958-68年に輸入代替工業化の戦略を取った。

独立後マレーシアは外国投資、国内投資を誘致するため、多くの法令を制定した(表2を参照)。たとえば、1958年にマレーシア政府は、一定の期間内は企業の法人税が免除されるな

ど各種の奨励措置が含まれる「創始産業条例(Pioneer Industries Ordinance)」を公布した。また、民間企業に中長期融資を提供するために工業発展金融公庫が設立された<sup>(6)</sup>。マレーシア政府は新興産業を保護するために、1963年にマレーシア関税諮問局(Malaysian Tariff Advisory Board)を設立し、「創始産業」の企業に必要なに応じて助言をする。

マレーシアは第1次、第2次マレーシア計画をもって、工業政策を輸入代替型から輸出指向型へと移行させた。ここでは郭鶴年が率いるクォック・ブラザーズ・グループなどのケースを取りあげて、マレーシアの華人企業の生成と成長はどのようにマレーシアの投資・工業政策と関わってきたかを分析することを試みる。

### 2. 代表的な華人企業グループ

この時期の代表的な華人企業グループとしてはまず、戦後に設立され、後に大規模な企業グループまでに発展したクォック・ブラザーズ・グループ(Kouk Brothers Group: KBG)を取り上げることができる<sup>(7)</sup>。

郭鶴年(Robert Kouk Hock Nien,)などの

(6) 朱炎『アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社、2000年、195ページ。

(7) この部分については、1999年11月にマレーシアでの

聞き取り調査以外に、次のものを参照した。①濫抄牙主編『東南亜華人企業集團研究』話壇大学出版社、1995年、91-92ページ。②黃滋生・溫北炎編『戦後東南

三兄弟は1947年にシンガポールで船会社を設立し、1949年に貿易会社の郭兄弟有限公司（Kouk Brothers Sdn. Bhd. 以下 KB と略称）を設立した。KB は独立後のマレーシア政府によって、河口や鉄道に近い土地の提供を受け、またマレーシア関税諮問局も KB に好意的だった。

1959年に、郭は三井物産、日新製糖の二社の日本大企業と共同出資でマラヤ製糖工場（Malaysian Sugar Manufacturing Co. Ltd. 以下 MS M と略称）を設立し、経営の範囲は主に砂糖と砂糖製品の精製、加工、輸出などであった。三井物産、日新製糖は工場、機械設備、製糖技術を提供した。マレーシア政府は「創始産業」の地位として認可した企業に「創始産業証書」を与えた。MSM はマレーシア独立後の「創始産業」の企業として認可され、政府が提供した優遇措置をうまく利用できた。MSM は徐々にマレーシアの製糖市場でシェアを拡大した。郭は戦時中にシンガポールにある三菱商事の米穀部門に勤務した経験があり、日本企業との合併事業に役立ったと言えよう。

KB は1957-68年には、単独あるいは国家資本との合併でマレーシアに製糖工場、製粉工場、船会社などを多く設立した。また、1968年には国家資本と合併し、植林会社を設立した。KB は当初製糖業を発展させたが、後に数十社の子会社を持つコングロマリット型企業グループに成長した。1973年に生産された砂糖はマレーシアの砂糖市場に供給されただけでなく、海外へも大量に輸出された。一時期、KB の砂糖供給は世界市場需要の1,600万トンのうち150万トン（10%弱）を供給し、「アジアの砂糖王」と呼ばれるようになった<sup>(8)</sup>。

マレーシアでは、この時期に設立された有力華

人企業には、KB 以外に、ゲンティン（Genting、雲頂）、ホンリョン（Hong Leong、豊隆）や東方（Orient）公司などが挙げられる。

ゲンティン・グループの創始者である林梧桐は、クアラルンプールで、1950年に各種の建設プロジェクトを引き受けるため、建発建築有限公司を設立した。その後、政府の大型建設プロジェクトを引き受け、会社の規模を拡大した。1965年に雲頂高原（ゲンティン・ハイランド、標高1,800m）をレジャー、旅行、避暑用の地域として開発し、公認の賭博場を造った。その後、雲頂持株会社を設立してから、雲頂運輸公司、旅行促進公司、総合貿易公司、産業管理公司などを次々と設立し、企業グループを形成した。グループの主な事業は、レジャー関連、賭博業以外に、ペナンのダム開発、クランタンの灌漑施設、キャメロン・ハイランドの水力発電所などがある。ゲンティンは、1971年に雲頂集团有限公司をマレーシア、シンガポールの証券市場に上場し、グループを拡大し続けた。

東方の創始者である駱文秀は1963年に、東方持株会社を設立し、日本の「HONDA」のマレーシア、シンガポール、ブルネイの総販売代理店から徐々に企業グループを形成した。

以上は1950-70年にかけて形成された代表的な華人企業グループである。この時期に形成された華人企業グループには二つの主な特徴が見られる。第一に、華人企業の設立はマレーシアの投資・工業政策と深く関わってきた。戦前に華僑企業の活動が中断されたが、戦後のマレーシア経済の立て直し、そして、独立後のマレーシアの工業化によって、華人企業も発展のチャンスを得た。つまり、華人企業グループは、アジア新工業化のダイナミックのなかで発展して

亜華人経済』広東人民出版社、1999年、73-84ページ。

③賈康・余天心編著『港澳台財經与華僑華人経済』中国財政経済出版社、1996年、343-46ページ。④周中彊他編著『華人大企業家』中共中央党校出版社（北京）、

1995年。

(8)黄滋生・温北炎編『戦後東南亜華人経済』広東人民出版社、1999年、72ページ。

きたのである。第二に、この時期の華人企業は単独で発展するより、外国資本あるいは国家資本との提携、合併のケースが多く見られた。

## II. NEP 政策下マレーシア華人企業グループの対応

マレーシアは1971年から実施された新経済政策 (New Economic Policy [1971-90]), 以下 NEP と略称) では、ブミプトラ (Bumiputra、マレー語で「土地の子」という意味で、マレー人とその他先住少数民族からなっている) 優先の方針が採られ、マレーシアの経済構造は全体として大きく変化した。それが、華人企業の発展にとっても大きな転機となった。

NEP が実施された背景には、1969年にクアラルンプールで、マレー人による現地華人襲撃という暴動事件、すなわち「5月13日事件」<sup>(9)</sup>があった。この暴動事件の直接の原因は議会選挙をめぐる生じたが、マレー人が華人の経済的地位への不満を全面的に爆発させるものに拡大した。

マレーシアの人口は2,100万人で、東南アジア諸国のなかでは、インドネシア (2億人)、ベトナム (7,500万人)、フィリピン (7,100万人)、タイ (6,000万人)、ミャンマー (4,600万人) に次ぐ六番目の国である。マレーシアはマレー人、華人、そしてインド人をはじめ、多数

の種族から成る多民族国家である。華人人口が500万人以上を超えて、人口全体の約29.4% (華人のうち150万人、約25%は客家人である)<sup>(10)</sup>、ブミプトラが57.4% (うちマレー人は半数に達していないと言うが、現在はマレー人としての公式な統計はない)、インド系住民が9.5%、その他3.7%の人口構成となっている<sup>(11)</sup>。華人の多くは企業経営者、商人、ビジネスマン、都市労働者であった。1970年のマレーシア戸籍調査では、平均月収が200リンギ以下の貧困状態の家庭は49%を占めていた。そのうち華人家庭の26%、ブミプトラ家庭の64.8%は貧困状態に置かれていた<sup>(12)</sup>。マレーシア独立後の経済社会構造は吉村真子氏が指摘したように、「イギリス植民地時代に形成された小農のマレー人、錫鉱山の労働者や都市部の商工業者の華僑・華人、ゴム・エステート労働者のインド人といったエスニシティ (民族、種族) による分業の構造は、1957年の独立以降も本質的に変化しなかった<sup>(13)</sup>」のである。

「5月13日事件」の直後、政権に着いたラザク首相は工業化を中心に国家主導型の経済開発を推し進め、「貧困の撲滅」と「人種構成を反映した経済社会の実現」を強く主張し、「新経済政策」(NEP) を発表した。NEP はマレーシアの多民族構造のなかで、とくにマレー系人と華人との経済格差が深刻な政治的社会的問題となったことから制定されたものである。

(9) 1969年5月13日に発生した「人種暴動」はマレーシア史上最悪の民族衝突であり、この「人種暴動」は後に現地華人襲撃に変わった。また、軍や警察は民族的な偏見をもっており、暴動後、治安維持のため、華人の大量逮捕、殺害が行われた。この事件で、華人の死者が73.0%、負傷者の61.5%であった (『ASEAN 諸国の現状』東南アジア調査会、1998年、58ページ)。

(10) 西マレーシアの華人人口は約3,630,542人であり、東マレーシアの華人人口は約644,688人となっている (頼観福編『客家淵遠流長—第五回国際客家学シンポジウム論文集』マレーシア客家公会連合会、1999年。西マレーシアについては162ページ、東マレーシアについては218ページ)。

(11) 『ASEAN 諸国の現状』東南アジア調査会、1998年、57ページ。

(12) マレー系人と華人の経済格差は単に家庭収入の金額で比較できない要素がある。たとえば、多くのブミプトラ先住民は土地を所有するが、華人の多くは土地を所有しない (林水木豪 [Lim Chooi Kwa]・駱静山 [Loh Cheng Sun] 編『馬來西亞華人史』[The History of Chinese in Malaysia]、馬來西亞留台校友會連合總會、1984年、274ページ)。

(13) 吉村真子『マレーシアの経済発展と労働力構造——エスニシティ、ジェンダー、ナショナルティ』法政大学出版局、1998年、2ページ。



NEP はマレー系人と華人との間の所得格差を是正する目的で、資本参加比率と雇用を中心にブミプトラを優先する。ラザク首相は当時の第2次マレーシア計画の実施とともに、このブミプトラ（マレー人を優先する）政策を強力に進めた。ラザク政権以降、フセイン政権（1976-81年）、マハティール政権（1981年-）はいずれもこの政策を踏襲した。とくに、マハティール首相はNEPを徹底し、1990年以降もNEPのもとで存在してきた枠組みのなかで工業化政策を実施してきた。

NEPは華人企業グループの発展に大きな制約をもたらした。華人企業はこの新しい経済政策の施行により、様々な対応をしてきた。実力を持つ華人大資本の多くは外国進出および海外移転を図った。国内に残った華人企業のNEPへの第一の対応策は、華人企業間の共同経営の伝統を継承する形で、華人中小企業が連合し、大企業として株式市場へ上場したことであった。その典型として馬化控股公司（MPHB）の形成が挙げられる。NEPに対する第二の対応策は、ブミプトラ企業との協力関係を進め、合併企業の設定などを行なって、企業の発展とグループの拡大を実現したことである。

また、NEPのもとで、華人がマレー人の政治エリートと結びつき、華人政商型企業が出現した。NEP以降に成立された華人企業の多くは政商の色彩が濃厚である。華人企業と国家とブミプトラ企業との三者の関係はNEPを境目として大きく変化したのである<sup>(14)</sup>。

以下は具体的なケースを取り上げ、NEPの

下で華人企業が置かれた状況と彼らの対応を分析することを試みる。

### 1. 馬化控股公司（MPHB）の成立

1975年以降と比べて、それ以前のNEPは華人企業にマイナス影響はあまりなかったと言える。

マレーシア政府はNEP政策が実施された最初の時期に、教育、商工業などさまざまな領域で人種の人口比率を基準に人種構成を反映する社会の再建を目指した。NEP政策の目的は、貧困の撲滅と人種構成を反映した経済社会の再建であった。その具体的な措置のひとつとして、企業の株式所有率は、ブミプトラが少なくとも30%、非ブミプトラが40%、外資が30%の構成となることを目指した。1970年にNEPが実施される以前には、マレーシアの株式会社における株式の所有比率は、外資が63.3%を占めるという絶対的な優勢にあった。ブミプトラはわずか2.4%を占め、華人を含む非ブミプトラの所有比率は34.3%であった。株式の所有率で制限をかけられた対象は明らかに華人ではなく、外資であった。また、1975年にマレーシアの中華商会連合会会長を務めた許平氏は、政府が外資の保有する株式を買収し、ブミプトラ経済の補助を図った方針を擁護する発言をした<sup>(15)</sup>。

本稿執筆中（1999年11月のマレーシア現地調査の際、マレーシアで開かれた国際客家学の会議で）に、筆者はマハティール首相にインタビューする機会<sup>(16)</sup>を得て、上記のブミプトラ政策について尋ねた。マハティール首相はこの政

(14) Peter Searle の研究は、華人企業と国家とブミプトラ企業との関係が1970年以後大きく変化があったため、1970年を境目にし、華人企業グループを「旧型」と「新型」（原文：“old” and “new” money）に分けることを提唱した。（Peter Searle, *The Riddle of Malaysian Capitalism: Rent-seekers or real capitalists?*, University of Hawaii Press, Honolulu, 1999, p.189.）

(15) 劉文栄『馬來西亞華人經濟地位之演變』華僑協會総

会・世華銀行文化基金会・逢甲大学経済研究所、中華民國77年、177ページ。

(16) このインタビューができたのはマレーシア元工業・貿易副部長（1978-1983）、元アメリカ駐在大使（1983-1986）であった Datuk 劉集漢氏の紹介によるものである。筆者は1999年11月にマレーシア経済および華人経済を調査した際、Datuk 劉氏に多大な協力を得た。ここに記して、感謝申し上げたい。

策を実施した目的について、これはマレーシアの国全体としての経済発展のためのものであって、とくに民族的背景にもとづくものではないことを強調した。また、マレーシアは独立後、40年にわたって、高度の経済成長の実現と共に多民族社会の統合をつねに追求してきたと説明をつけ加えた。

しかし、NEP は華人に不利な状況をもたらしたのは1975年に工業調整法が公布されて以降であったことを認識する必要がある。NEP 政策の目的は国全体としての経済発展のためのものであったが、政策施行の過程では、民族的な偏向が徐々に大きくなって、工業調整法の公布に至った。この法令によれば、企業が一定規模と雇用に達した場合、経営内容の新製品開発、設備増設、人事の変動などのすべてに制限がかけられる。そのなかで、華人にとってとくに不利な規定は、たとえば、華人が開業する場合、ブミプトラが株式の30%を保有しなければ許可されない。50万リング以上の資本金を持つ華人企業は、その株の30%をブミプトラに譲渡しなければならない。これらの規定は華人の既存利益を侵害し、華人企業の拡大と発展に不利な影響をもたらした。

マレーシアの華人工商界は華人経済大会を開き、工業調整法への対応策を検討した。その結果華人企業連合を結成し、企業間の協力を強化、華人の経済力を向上すべきだとの認識を一致させた。1977年に、マレーシアの華人政党 MCA の提唱で、華人社会団体の馬化合作社の下で馬化控股公司 (MPHB) が成立した。

MPHB は華人社会から、3,000万リングの資本金を集めてスタートした。馬化合作社の30万人以上の華人メンバーはすべて MPHB の株を持っていた。1980年以降マレーシア経済が急成長を成し遂げ、MPHB も益々発展する趨勢を

見せ始めた。MPHB はまた、他の企業の株を買占め、企業買収も盛んに行なった。1980年代末までに、MPHB は約50億リングの資本金を集め、その傘下に100社の企業をもつ企業グループとなり、経営範囲は植林業、金融、貿易、不動産、海運業などにわたった (表3を参照)。

MPHB の設立と同時期に、華人社会団体 (同郷会、MCA 各支部会) によって華人大企業の設立が一段と活発になった。たとえば、マレーシア福州社団連合会は蘇連控股公司、龍岩会館総会は「大企業公司」設立した<sup>(17)</sup>。

MPHB の経営の好調は長続きしなかった。1985年に MPHB はシンガポールの多くの銀行から融資を受けていた。それが1987年に返済期限となったが、返済できそうになかった。また、1986年に元 MCA 会長であった MPHB の社長陳群川が背任行為によりシンガポールで起訴された。多くの問題が生じたため、MPHB は倒産する手前にあったが、KB の郭鶴年が担保を入れ、マレーシア裕民銀行が提供した資金で返済に間に合った。その後、クォック氏は MPHB の理事長に就任し、MPHB の経営陣も大きく変更された。MPHB の経営は最終的に失敗し、華人社会も大きな打撃を受けた。

## 2. 華人とブミプトラの間の合併事業

NEP の下で、華人団体が自ら大企業体を設立し、マレー系企業と対抗すべきなのか、華人社会に残された課題である。しかし、NEP 以降、華人とブミプトラの合併事業も発展してきた。華人とブミプトラ間の合併事業は NEP が実施された以前にもあったが、NEP 以降の状況変化でとくに発展したといえよう。彼らの合併事業は、華人とブミプトラの双方からアプローチしたものが見られる。NEP 政策の終結後、1992年1月にクアラルンプールで開かれた第3

(17)『南洋商報』1982年1月17日。

表3 マレーシア新経済政策実施時期に大規模に形成された代表的な華人企業グループ

創 立 者・企業 グループの名称	経 営 内 容	グループの子会社	個人・家族 の資産推測
郭鶴年 クオック・ブラ ザーズグループ	ホテル、不動産、投資、商業および製 造業、植林業、海運業、食品、化学、 通信、出版、金融など アジアを代表するコングロマリット	マレーシア：クオック・ブラザーズ シンガポール：クオック・シンガポール 香港：①香港テレコム②ドラゴン航空③ TVB（香港テレビ）④キャセイ・パシ フィック航空	60億ドル
林梧桐 ゲンティン（雲 頂）グループ	賭博、レジャー（ゲンティン社）およ びリゾート開発（リゾート・ワールド 社）。 中国においては油脂化学（パーム）油 （広東省東莞市）、高速道路建設（福建 省）などがある。中国以外にアメリカ など資本進出。	ゲンティン社、リゾート・ワールド社、 アゾン社、アジアテック開発 シンガポール：ゲンティン・インターナ ショナル・インダストリーズ社、 香港：ゲンティン・エクティーズ （子会社約70社）	約27億ドル
郭令燦 ホンリョン（豊 隆、HL）・グル ープ（マレーシア）	買収を中心に（1990年にマレーシア最 大の華字新聞「南洋商報」を傘下に、 また、93年に MUI バンクを買収）、 企業活動は金融、保険、不動産、賭博 業、ファッションおよび製造業、マス コミなど	アジアや欧州に17の上場企業、グループ 傘下企業は200社を超え、従業員は27,000 人に達している。 マレーシア：ホンリョン（マレーシア）グ ループの傘下に①ホンリョン・インダスト リー社（不動産の開発と販売、ヤマハ・ オートバイの製造、組み立ておよび販売） ②ヒューム・インダストリー社（建設、 インフラ、木材、ゴム業、エアコン、メ ディア（広告）関連③ホンリョン・クレ ジット社（金融、保険など）の三社 香港：グオコ・グループ（中国、香港、 イギリス、シンガポール、フィリピンな ど各国、地域でホテル、銀行業を中心に 投資を展開する。	約33億ドル

出所) ① 企業経営内容およびグループの参加企業については、『南洋商報』（マレーシア）、『連合早報』（シン  
ガポール）および② 個人・家族資産欄はアメリカ『フォーブス』誌1996年、10月による。

回ブミプトラ経済会議では、非ブミプトラが始  
めて招かれて議事に参加した。この会議は、真  
の「公司（マレー語：Kongsi, 対等に分かち  
合うことである）」精神に基づく華人・ブミプ  
トラ合弁事業が重要なテーマであり、ブミプ  
トラと華人企業家間の協力を更に拡大すべきで  
あると決議した<sup>(18)</sup>。この会議の開催は、1990年に  
NEP 政策の終結後、華人とブミプトラとの協  
力関係が一層発展したことを示している。

華人とブミプトラとの合弁事業には一部の企  
業で、NEP への対応のため、マレーシアに特  
有の事業方式である「アリババ」商法も出現し

た。これは、マレー人をトップに据えて、ブミ  
プトラ企業として登録するが、実質上の経営権  
は華人が握るケースである。しかし、華人とブ  
ミプトラの間の真の協力こそが事業の成功をも  
たらすのである。この「真の協力」は第3回ブ  
ミプトラ経済会議で強調された真の「公司」精  
神に基づくものである。

華人とブミプトラとの協力についての研究は  
まだ多くない。その限られた研究のなかで、マ  
ラヤ大学経済行政学部 (Faculty of Economics  
and Administration : FEA, University of  
Malaysia) のルガヤ・モハメド (Hajah Ruga-

(18) Hajah Rugayah Mohamed 「華人—ブミプトラ間  
の事業協力」(原不二夫編『ASEAN 等現地研究シリ-

ズNo.28 ブミプトラ企業の台頭とマレー人・華人経済  
協力』アジア経済研究所、1995年、所収、101ページ)。



yah Mohamed) 博士の研究は中小企業 2 社、すなわち、一般用及び企業用食品仕出しサービス業のシャリカット・アドヴェント社 (Syarikat Advent [M] Sdn.Bhd.社) と皮革靴製造業のシャリカット・スパトゥ・ティムール社 (Syarikat Sepatu timur Sdn.Bhd.社) のケース・スタディを行ない、非資本集約型中小企業 (SMIs) における華人とブミプトラの間の事業協力を解明することであった。

ルガヤ・モハメド博士が研究した一つのケースであるシャリカット・アドヴェント社は、華人企業家とブミプトラ共同経営者との間で資本と責任が平等に分担されているモデル会社であった。アドヴェント社はインズディン・ハシム (Inzuddin Hashim) と鐘少賢 (Chong Shao Hian) の二人が資本金 (1984年最初の払込資本は 2 万 5,000 リング) を半分ずつ出資した有限会社である。インズディン・ハシムは社長で、鐘少賢は事業グループ部長として同社を率いている。10年の経営の後、1994年時点では、アドヴェント社の払込資本は 25 万 リングに増加した。アドヴェント社は分権的経営を行なった近代的な会社であり、その経営と管理の特徴は、情報収集と研究開発業務を担う評価データ処理部門 (EDP) および人材育成部門 (HRD) が設立されたことにある。アドヴェント社が不断に業績を上げられた理由は、ルガヤ・モハメド博士が指摘したように、華人とブミプトラの相互信頼と友情に基づく真の「公司」精神を発揮し、経営技法として西洋の調整と意欲向上の概念を取り入れ、中国の「信用」、日本の品質と労働者安全性などを向上させる「改善」、それにイスラムのビジネス原則である「信託」を採用しているからであった<sup>(19)</sup>。

華人とブミプトラとの事業提携を通じて、ブミプトラ企業家たちは企業家精神に富んだ華人

企業家たちから、個人ネットワークの構築、勤勉と儉約精神などを学ぶことができた。

ルガヤ・モハメド博士は、またシャリカット・スパトゥ・ティムール社のケースを取り上げ、華人とブミプトラの合併企業が優良なブミプトラ企業に成長した事例を提供した。ティムール社は林輝国 (Lim Fui Kok)、モハメド・ノール・ジュソー (Mohamed Nor Jusoh) およびイデリス・アリ (Ideris Ali) の三人によって、1983年に創業された。それぞれ同額の 2 万 5,001 リングを出資した。後に有力ブミプトラ企業のロハス社 (Rohas Sdn.Bhd.) を主要な株主として招き入れて、企業の規模を拡大するに伴い、3 人の創業者は経営陣の一部として活躍する小口株主になった。1993年までに同社の払込資本は約 150 万 リングとなり、うちロハス社が 89% を所有した。当時、ロハス社はマレー商工業所の会長ワン・アズミ・ハムザに所有されていた。ティムール社は華人とブミプトラとの合併で事業をスタートさせたが、ブミプトラの有力人物によって投下資本額が追加された。さらに、この企業は実業界に対する強い影響力や政治的な人脈とがあいまって、企業が拡大され<sup>(20)</sup>、優良なブミプトラ企業に成長した。

### 3. 政商型華人企業の出現

上述のティムール社の成功には、法人企業に対する強い影響や政治的な人脈が多いに役立った。ティムール社は中小企業のため、政治的な人脈とのつながりはそれほど注目されていないが、巨大企業における有力な華人企業家がマレー人政治家との個人的パイプを持ち、事業の提携や合併事業などとはくに世間から注目されている。ここで見る華人企業家の陳志遠 (Tan Chee Yioon, Vincent Tan) の事例は、政治エリートとの緊密な個人的関係が事業拡大に大いに役

(19) 同上書、120 ページ。

(20) 同上書、120 ページ。

立ったケースの一つである。

タン本人は1975-82年の間、アメリカ国際保険会社（American International Assurance, AIA）のマレーシア代理店のマネジャーとして勤めた。また、1980年代初期に、タンは多くの個人会社を設立し、その活動範囲は貿易、保険、不動産、運送業などに涉った。

タンは外資との結びつきによってビジネスをスタートさせた多くの華人企業家と同様な道を辿った。タンは1980年代の外資代理事業で大成功を収めた。1982年にタンの個人会社がマクドナルド（McDonald）のマレーシアでの専売権を得ることができた。当時シー・ホイ・チャン（See Hoy Chan）、イースト・アジアチック（East Asiatic）、フェデラル・ホテル（Federal Hotels）などの有力会社はマクドナルドのマレーシアでの専売権をめぐる競争した。タンのこの成功は、後に企業融資、また他の会社の協力を得ることに大いに役立った。

タンの企業は実力を持つことによって、1984年に有力会社の Nautilus Corporation Bhd は、後にタンに買収されるバージャヤ（Berjaya, 成功機構）社の38%の株を持つようになった。当時 Nautilus Corporation Bhd 社はタン一族（が所有する United Prime Corporation 社）と Datuk Azman Hashim（当時 Arab-Malaysia Bank の executive director であった）によって共有された。その後、Azman Hashim は Arab-Malaysia Bank の銀行事業に専念するため、Nautilus Corporation Bhd の持ち株すべてを、ブミプトラ企業である Serdang Enterprise Sdn Bhd 社に売却した。こうして、タン一族と Serdang 社は Nautilus 社を共有した。Serdang 社の主な株所有者は当時非公開であったが、実はマハティール首相の甥である Ahmad Mustapha bin Mohamed Hassan および前法務

長官の Tan Sri Abdul Kadir の息子である Mohamed Shah bin Tan Sri Abdul kadir の二人によって所有されていた<sup>(21)</sup>。

タンが有力な政治エリートとの個人的パイプを結びはじめたのは Nautilus 社を所有した時代からである。後にタンがこのグループの中核企業であるバージャヤ社を容易に手に入れたことで、タンがマレー系資本、マレー政治と緊密な関係にあった事実が知られはじめた。バージャヤが買収された過程をみれば、タン本人のマレーシアの政治・経済界のエリートとの強いパイプによって企業買収に大いに役立ったことを示していた。

タンのケース以外に、郭令燦のホンリョン（豊隆、HL）・グループ（マレーシア）が1990年代以降、マレーシアで一連の買収活動を成功させたのは、政府との密接な関係を築いた点が重要な要因である。外国・華人企業の買収に関わる政府の直接介入は、NEP 政策で具体的な規定となっている。マレーシアの華人企業は華人によって経営の実権が握られているものの、政府資本との提携が多くのケースで見られる。華人とブミプトラの協力は目新しいものではないが、NEP 政策が実施されてから、この種の政治的関連を背景とした協力関係がとくに注目される。タンの事例で示したように、多くのマレーシア華人企業は NEP 政策にうまく対応し、企業自身の規模を拡大してきた。

#### 4. 華人資本の海外進出

マレーシアの工業調整法が公布されてから、華人企業の一部はマレーシアで事業を続けることを困難と感じ、国内で再投資するよりも積極的に海外へ進出し始めた。ある推測によると、1976年から1985年の間にマレーシアの国内資本流出額は105億リングギとなった<sup>(22)</sup>。華人企業の海外進出のなかでは、マレーシア国内でも大き

(21) Peter Searle, *op. cit.*, pp.191-92.

(22) 華社資料研究中心編『討馬来西亞經濟政策』雪蘭欄

中華大会堂、1990年、73ページ。

表4 東南アジア通貨危機によるマレーシア華人上場企業への影響  
(1997年7月1日から1998年9月11日)

(マレーシア・リンギ)

日付／上場企業	1997年				1998年		97/1-98/1	97/1-98/9
	1月7日	7月3日	10月23日	12月26日	1月8日	9月11日	下落幅(%)	下落幅(%)
成功多多	12.6	11.9↓	9.1↓	10.0↑	8.35↓	3.2↓	34	74.6
万能企業	4.29	3.8↓	2.67↓	2.35↓	2.29↓	1.14↓	47	74
名勝世界	11.5	7.7↓	7↓	6.65↓	6.15↓	3.78↓	47	67.1
大衆銀行	3.5	3.64↑	2.08↓	1.18↓	0.995↓	1.20↓	72	65.7
クアラルンプール・甲洞	6.35	6.45↑	7.05↑	8.3↑	8.2↓	4.42↓		30.4

出所) マレーシア『南洋商報』1998年3月2日および9月11日。

な規模に発展したKBGのケースがとくに注目されている。

さきに述べたように、1970年までに、KBはすでに数十社の子会社を持つコングロマリット型の企業グループを形成した。KBG社は1970年代から海外投資を始め、最初はシンガポールを中心とし、徐々に香港へ進出するようになった。やがて、グループの本部も香港に移転し、1980年代には香港を拠点に、対中投資を盛んに行なってきた。

##### 5. マレーシアの代表的な華人企業

熱帯一次産品の輸出割合が経済全体に占める比重は依然として大きなものであるが、1980年代の後半から、工業製品がマレーシアの輸出の大きな部分を占めるようになった。この変化は華人企業にも反映した。それは1985年のプラザ合意以降の円高による日本企業の海外進出が大きな背景となっている。華人資本も日本などの外資と提携し、多くの資金を外資が進出する製造業に投入した。マレーシアは1970年代から輸出指向型の工業化を実施し、外資を積極的に誘致してきた。1986年に、マレーシアは外資誘導政策を調整し、外資がこれまでにない勢いで大量に流れ込んできた。

外資は先進的な技術を導入し、資金も十分であり、競争で優位に立った。また、1971年以降

のNEPの下では、政府はマレー人を優先し、マレー人企業に多大な援助と保護を与えた。1970年に1.9%に過ぎなかったブミプトラの株式保有率は、90年には30%に上昇しており、政策目標は達成された。このような外資の優位とブミプトラ優先のもとで、華人企業が事業を発展させるのは大きなチャレンジであった。この時期に、華人企業は様々な対応策で、企業グループを拡大し続けた。表4に示したのは代表的な華人企業である。この表に示したように、現在のマレーシア華人企業は、戦後成立した華人企業とNEP以降急成長してきた政商型華人企業の両種類が主な形である。また、1999年に公表されたマレーシア華人企業の順位においては、ゲンティン、バージャヤ、ホンリョンなど多くの華人企業は、NEPが施行された20年のうちに、企業規模を拡大し、現在の規模にまで拡大し続けてきた。

NEPが実施されて以来、マレーシアではブミプトラを優先する政策が各分野で強力に押し進められてきた。NEPの実施で、華人の経済活動は様々な制約を受けるようになったが、マレーシアの1970年代から80年代における高度な経済成長(GDP成長率は平均7%)は華人企業にもその恩恵を与えた。華人のなかには、ブミプトラ政策への不満はあったものの、それが民族間の深刻な対立を引き起こすまでには至らな

かった。

また、1950-70年に設立された華人企業は NEP 以降も発展してきた。ゲンティンはその典型だと言えよう。1999年度国際華人企業ランキングのなかで、ゲンティンはマレーシア華人企業のトップであった<sup>(23)</sup>。

### Ⅲ. マレーシア華人企業の役割とその特徴

これまで見てきたように、NEP の下で華人企業は様々な対応を図ってきた。華人大企業を結成し、マレー系企業と対抗するのは得策であったか。馬化控股有限公司 (MPHB) の失敗からその答えが得られた。今後のマレーシアの経済発展に望ましい方向は、華人とブミプトラの真の協力であろう。

しかし、馬化控股有限公司による華人企業の多数の設立には、銀行、金融機関、とくに華人社会に散在していた家庭に眠っている膨大な資金を動員したわけで、マレーシアの工業化に大いに役立った。それと同時に、華人の連合方式に基いた企業発展の限界を見せることにもなった。

第一に、MPHB はマレーシア華人協会 (MCA) によって発起され、MCA の幹部も直接経営管理に参加した。このため、MPHB は政治的な色彩が濃厚であり、広範な華人経済、社会団体を呼び掛けにくかった。

第二に、華人の持ち株会社、企業、とくに MPHB の場合はグループ拡大が新規会社の設立より、既存産業の買収によって実現し、マレーシアの雇用増加にはあまり貢献できなかった。

第三に、この時期に設立された華人の持ち株会社、企業は NEP の下で、進出産業は製造業、栽培業、建築業に限定されていた。これらの業

種は必ずしも華人企業が進出しやすい産業ではなかった。石油工業は言うまでもなく、かつて華人が進出しやすかった金融業は国家資本が支配的な地位を占めた。石油会社である PETRONAS、また人民合作銀行、農業銀行 (Bank Pertanian)、マレーシア開発銀行 (BPMB) などはすべて国営である。錫鉱山採掘業の70%以上がマレー人によって支配された<sup>(24)</sup>。

華人が進出できる限られた業種にはまた、さまざまな制限がかけられた。製造業では、マレーシアは60年代の後半以降、輸入代替工業化から輸出指向工業化に移行し、製造業への投資を民間資本と外資に呼びかけた。しかし、1975年に発表された工業 (ICA) 調整法は華人企業の創設、企業の資本構成、生産と販売などを厳しく統制した。華人企業は製造業へ容易に進出できない状況となった。

ここで華人企業グループの特徴は以下のようにとまとめられる。

第一に、国家資本と結びついたり、政治的エリートとの個人パイプによって、企業の発展と拡大をもたらした。

これまで見てきたクォック・ブラザーズ社の初期段階の1957-68年には、国家資本との合併で製糖工場、製粉工場、船会社などを興した。また、1968年、国家資本と合併し、植林会社を設立した。現在バージャヤ社を所有しているタンは、マレー人政治エリートとの個人的な繋がりをもって、ビジネスを拡大したり、事業提携をすることによって多くの分野で利権を得た。ゲンティンの場合も、政府からの支援を受け、開発事業、カジノの独占経営が認められている。マレーシアの華人企業グループの場合、タイにも多く見られる「政商型」ビジネスがより一層大きな特徴となっている。

(23)『亜州週刊』のホームページ:<http://www.yzzk.com/500.htm/99ma110.htm> 参照。

(24)堀井健三編『マレーシアの工業化 多民族国家と工

業化の展開』、アジア経済研究所、1991年、210-11ページ。

マレーシアの華人企業グループでは、香港やシンガポールの華人企業グループとの大きな違いは「政商型」企業グループが大量に存在することである。東南アジア、とくにマレーシア、インドネシアでは、政府が「ブミプトラ」政策などによって華人への抑制政策を採り、「政商型」ビジネスがその一種の対応策としてよく使われる手段となった。

第二に、マレーシアの華人企業家は外資の現地代理となったり、提携などの事業（外資の「受け手」）によって企業を興し、1970-90年代のNEP政策実施期間を経て、イントラ・アジア（間・域内）直接投資<sup>(25)</sup>の「出し手」として成長してきた。

クォック・ブラザーズ社の創業者であるロバート・クォックの三兄弟は日本資本と合併でMSM製糖工場を設立し、事業をスタートした。東方公司の場合、創業者の駱文秀は日本の自動車会社の現地総販売代理店から徐々に事業を拡大してきた。

1970年代のクォック・ブラザーズ・グループの海外進出および香港への本部の移動はNEP政策の影響によるものだが、もう一方ではクォック・ブラザーズ・グループは、かつての資本の

「受け手」から今日の資本の「出し手」に転じるほど大きく成長したことを示している。マレーシア政府が1999年に「南南協力」を提唱し、他の途上国への直接投資を奨励する態度に転じた。華人企業グループのアジア間または域内投資もそれに連れて盛んになった。

クォック・ブラザーズ・グループと同じよう、多くの華人企業は資本の「出し手」に転じたとはいえ、対外直接投資地域はアジア太平洋地域にほとんど限定し、グローバルな規模までなっていなかった。それは、マレーシアの華人企業の投資分野は技術の要求が少ない労働集約産業、またはホテルなどの不動産業、一次産品と関わりのある栽培と加工業に集中しているからである。

第三に、戦後のマレーシアの華人企業は戦前の華僑企業の一族支配と家族式経営が維持されてきたため、企業財閥からグループ化への展開は他のアジア地域と比べて遅れをとっている。クォック・ブラザーズ、ゲンチン、ホンリョングループのいずれも一族とその親族が親会社と子会社のリーダーポストに配置されている。

以上はマレーシアにおける華人企業グループの三つの顕著な特徴と言える。

(25) イントラ・アジア直接投資の「受け手」「出し手」については、大阪市立大学経済研究所・中川信義編

『イントラ・アジア貿易と新工業化』東京大学出版会、1997年、参照。



