

転機に立つマレーシアのUMNO系 ブミプトラ企業群

小野沢 純 Jun Onozawa

東京外国語大学外国語学部 教授
(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

多民族国家マレーシアは、新経済政策（ブミプトラ政策）のもとでブミプトラ（土着の民：マレー人とその他先住民のこと）の経済的地位を向上させる点から華人企業や外資企業に太刀打ちできる民間のブミプトラ企業の育成を重要な課題としてきた。ブミプトラ企業には、王族系、元官僚・軍人系、起業家系、政党系などがある。90年代に入り、「2020年ビジョン」による公企業の民営化政策が本格化するに伴い、与党連合の中核であるマレー人の政党UMNO（統一マレー人国民組織）系列のブミプトラ企業が台頭してきた。

そこで、ブミプトラ企業群の成長、とくにUMNO系企業と政治権力がどのような関係にあるのか、民営化政策は何をもたらしたのか、を検討してみたい。

UMNO系ブミプトラ企業群の成長

マレーシアでは政党による企業活動を規制していないので、1970年代ごろから政党が投資会社や持株会社を所有して、その経営を民間のビジネス・リーダーに委託させる場合が多い。マレー人の政党であるUMNOも関連会社が1995年現在でおよそ1万6,000社にもものぼるといふ〔Mile & Mauzy, 61〕。

UMNOが最初の投資会社 フリート社 (Freet Holdings Bhd) を設立したのは、1972年、党本部ビル建設のための費用調達のほか、

政治資金を自前で恒常的に稼ぐ必要があったからだ。1982年からフリートの采配を引き継いだタイム会長 (UMNO 党財務責任者) は、もともとマハティール首相の同郷の友であり、有能なマレー人企業家兼政治家である。タイムは84年に蔵相に就任するまで、次々に企業買収を展開して、フリート・グループを不動産、建設、ホテル、TV放送、銀行、通信、小売業などのブミプトラ資本として最初の巨大なコングロマリットへと拡大させた。

しかし、1985～86年にマレーシア経済が景気不振になると、UMNOは新しい持株会社ハティブディ (Hatibudi Bhd) 社を設立して、今度はタイムの愛弟子であるハリム・サードにその経営を託した。グループの中核企業UEM社は、政府の民営化計画の一環である南北ハイウェイ建設・運営というメガ・プロジェクト (34億米ドル) の落札に成功した。この民営化計画によってハティブディ社が大躍進したのをきっかけに、政府発注の事業・許認可をめぐる争奪戦が激しくなり、UMNO投資会社による投資収益の分配の方法や資産の乱用を批判する声がUMNO内部からも強まり、1987年にはUMNOの分裂をもたらした。

90年代に入ると、ハリム・サードが率いる新しい持株会社レノン (Renong Bhd) がUMNOビジネスの統合を図った。1990年4月に、レノン社がフリートとハティブディ・グル

ープを最大規模の12億3,000万米ドルで買収し、巨大なコングロマリットになった。取得したレノン株の一部を市価の4分の1で売却し、それを購入した者は膨大な利益を得たが、その利益の一部が90年総選挙に備えたUMNOへの選挙資金として還流させたとも言われている〔Crouch, 216〕。

UMNO系プミプトラ企業が90年代に急成長できた要因は、1988年から10年連続して年率8%以上の高度成長の中にあっただけのことのほかに、第一は、民営化政策である。2000年までに203件が民営化された。公企業をプミプトラへ払い下げるのが民営化の基本方針であり、受け皿となるには、政府と関係のあるUMNO系企業が有利になることはいままでのない。第二に、民営化や特別の株式割当を受けたプミプトラがその政治的コネによって、株式購入のための銀行融資を容易に入手できたことである。取得した株式を担保にさらに融資を得るのだ。

プミプトラ企業の対立とUMNO権力抗争

90年代の初めに、レノン・グループのハリム・サードを筆頭にダイム系の若手マレー人ビジネス・エリートたちが、UMNOの資産とビジネス活動を管理するようになると、UMNO内の権力構造にも変化をもたらした。UMNO系列のプミプトラ企業は、大雑把に先発グループと後発グループに分けられる。

80年代からプミプトラ政策によって登場した先発グループは、ダイムから薫陶を受けて成長したエリート集団である（ハリム・サード、タジュディン・ラムリー、ワン・アズミ、シャムスディン・アブハッサンなど）。彼等がUMNOの持株会社であるフリート、ハティブ

ディ、レノンを動かしてきた。当然のことながらマハティール首相を支持する。ただ、政治献金はするが、政治活動から一線を画している。

一方、後発グループは、90年代前後の高度成長の波に乗りながら浮上してきた新興のプミプトラ企業群であり、先発グループよりも若い世代のマレー人だ（カマルディン・ジャファー、カマルディン・ノール、ナスルディン・ジャリル、アハマド・スビ、イスハク・イスマイルなど）。先発グループとは異なり、これら新興のプミプトラ企業エリートたちの多くは、UMNO政治家兼ビジネス・リーダーという特徴がある。さらに特筆すべきは、彼等の多くはアンワール前副首相の同期生（クアラカンサ・マレー・カレッジおよびマラヤ大学）であったり、かつてアンワールと共に活動したABIM（マレーシア・イスラム青年運動）幹部出身であり、アンワールの後を追うようにUMNO政治にかかわった。彼らは、先発グループがマハティールの支持を得て業界を牛耳っていると不満を抱き、そのため同世代のアンワールとの政治的つながりを利用して、民営化による株式取得を通じて、次々に企業を支配した。

UMNO内の権力抗争にプミプトラ企業グループが深く関与するようになったのは、1993年のUMNO党役員選挙であった（副総裁ポストに現職のガファール・ババを倒してアンワールが選ばれた）。アンワールが選ばれた背景には、メディアを握る後発の新興プミプトラ企業グループ（MRCB）からの支援があったからだ。

UMNO役員選挙で要職を握ったアンワール派に、警戒心を強めたマハティール首相は、次のUMNO党大会人事（1996年）でアンワール派の追い出しを図った。だが、マハティールに

反発する勢力には根強いものがあった。

ここで明白になったことは、ブミプトラ企業と政府与党のUMNO政治家が公企業の民営化がもたらすレント（開発利益）を獲得しようと争いがしばしば起きることである。民営化プロジェクトの受注や株式の特別割当に指名されなかった側のブミプトラ企業は、恩恵を与えられなかったと政府を非難し、有力な政治家の庇護を得ようと工作に走る。メガ・プロジェクトである「バクン水力発電所」建設が良い例だ。落札に失敗した後発グループがアンワール派の力をバックに、環境問題を理由にして、マハティール＝ダイムが支持する先発グループの建設推進を牽制した。アンワールがマハティールに対立する関係になった背景はこのようなUMNO系ビジネスと無関係ではない。

通貨危機後のブミプトラ企業の経営破綻

90年代に民営化政策のもとで台頭したブミプトラ企業グループは、1997年のアジア通貨・経済危機によって、深刻な経営破綻に追い込まれた。民営化の恩恵を受けながら、実際には放漫な経営をしたため、通貨危機後に債務増加に陥る大手ブミプトラ企業が相次いだ。これらのブミプトラ企業に対し、政府は倒産にまかせるよりも救済の道を選ぶ傾向にある。

公的資金注入によって救済するケースは、ブミプトラ銀行とサイム銀行がそうだ。国内第2位の資産を誇ったブミプトラ銀行は、文字通りブミプトラ政策の推進役だったが、90年代の好況期に株式購入資金をUMNO関係者に貸しまくった（マレーシアの銀行融資残高のうち、株式購入向けが上位）。通貨危機後の株価暴落により、証券融資の多くが焦げ付き、不良債権を膨張させた。不良債権16.8億リンギット

をダナハルタ（政府の資産管理会社）が買い取った。

経営破綻した大手ブミプトラ企業の株式を政府が買収して救済するケースも多い。2000年3月に、DRB - ハイコム・グループの再編。国産車メーカーのプロトン社を軸とするDRB - ハイコム・グループは、通貨危機後に債務が増加し、プロトン社の株式27.2%（10億リンギット）を国営石油会社ペトロナスに売却した。国営石油会社の株買い取りは、公的資金によるハイコム救済という見方がある。

90年代にすでに民営化されたブミプトラ企業の中には、経営不振から再び政府の支援を得て、実質上、再国営化にUターンするケースが増えている。水道処理事業（1993年に民営化）や軽便鉄道（LRT）が2000年に再国営化された。1995年に民営化したクアラルンプール市内を走るLRTは、レノン・グループ傘下の2社（スター社とプトラ社）が経営していたが、累積赤字が深刻化し、その社会的役割を考慮して、政府は両社の資産を60億リンギットで買い取り、国営化することになった。

民営化（1989年）の成功例とされていたマレーシア航空（MAS）は、通貨危機後に経営が悪化したため、民営化した分の株式29.09%（17.9億リンギット）を大蔵省が買い戻すことを決定した（2000年12月）。「ナショナル・キャリアを外国の手に渡すことはできない」との理由で、政府が最大株主のナルリ社（タジュデイン会長の会社）の持ち株を買い取るようになった。さらに、政府による買い取り価格が1株8リンギット、市場価格（1株3.7リンギット）の倍以上であったため、野党からタジュデイン会長の救済策ではないか、との批判がなされた。同氏は、その経営責任を追及されることもなく、

MAS 会長職を退いている。

最も注目すべきは、200 億リンギットの債務を抱えた UMNO 系最大手のレノン・グループを、マレーシア政府が事実上買収することを決めたことである（2001 年 7 月に発表）。レノン・グループは、80 年代末に南北ハイウエー建設を受注して急成長したが、通貨危機後の株価下落、内需後退などで経営が急速に悪化した。1977 年 11 月に、優良企業の子会社 UEM に親会社レノンの株式 32.6%（23.4 億リンギット）を買い取らせた。親会社が子会社に救済されるという事態は、市場の投資家にレノン不信をもたらしたばかりか、クアラルンプール証券市場の暴落を招いた。しかも、UEM は株式買収のため膨大な資金を借金した。また、レノン・グループの通信関連企業もマレー半島の光ファイバー網敷設工事で多額の負債を背負い、新会社を上場して資金調達する計画を立てたが、成功しなかった。結局、2000 年 7 月に国营投資会社カザナ・ナショナルが新会社の株 30%（21.4 億リンギット）を買い取った。

UMNO 系ブミプトラ企業の旗手であったレノン・グループが企業再編に手間取っているのに業を煮やしたマレーシア政府は、2001 年 7 月、カザナ・ナショナルを通じてレノン・グループを買収するという強硬な措置に踏み切った。レノン・グループの企業再編がどのように展開するかはまだ明らかでないが、ブミプトラ企業の抜本的改革につながる公算が大きい。

求められるブミプトラ企業の改革

90 年代にブミプトラ企業群が急成長したのは民営化政策に負うところが大きかった。だが、同時に民営化政策は、ブミプトラ企業育成という本来の趣旨を逸脱して、とくに UMNO 系ブ

ミプトラ企業間に開発利益の獲得争いを誘発させた。民営化による利益確保こそが最大の関心事となる。民営化を通じて、レント・シーキング活動がマレー人ビジネス・グループの間で盛んに行われてきた。それがブミプトラ企業の利権や政治資金源とも絡んで、やがて UMNO 内部に権力抗争をもたらす結果になった。さらに、アジア通貨危機後の債務増加で経営破綻するブミプトラ企業が続出した。露呈したブミプトラ企業の脆弱さを改善しないかぎり、発展はむずかしいことがあらためて認識された。

そこで、債務処理で行き詰まったレノン・グループや MAS など UMNO 系ブミプトラ企業に対して、マレーシア政府は株式買収や再国営化などによって積極的に介入しようとしている。それは、単なる救済ではなく、ブミプトラ経営陣の刷新を求めるなど、民営化後も政府に依存するブミプトラ企業の体質を抜本的に変えようとしている。その過程で、ブミプトラ企業と政党 UMNO との直接的なかわりをも、弱める方向をめざすであろう。

政府主導の企業再編にめどが立った段階で、民営化を推進し、ブミプトラ企業の経営力を向上させ、競争力のある企業に発展して行く、という開発の原点に立つことになる。いかに効率的でダイナミックな経営力をつけるか、実力のあるブミプトラ企業をいかに育てるか、が依然として課題である。ブミプトラ企業の自立した経営能力と企業統治を促進させるような民営化計画の策定があらためて問われている。

(注) Crouch, Harold. 1996. *Government and Society in Malaysia*, Cornell University Press.
R.S. Milne and Ciane K. Mauzy, 1999. *Malaysian Politics under Mahathir*. Routledge.