

フィリピンの企業家

吉 原 久 仁 夫*

私の教えているフィリピン大学はケソン市のディリマンという所にある。ケソン市はフィリピンの首都ということになっているが、官庁のほとんどはマニラにあり政治の中心はまだケソン市に移ってはいない。ケソン市の人口は統計書を調べればわかるかもしれないが、ケソン市に住んでいる友達に聞いても知らない。マニラ市とその近郊、Greater Manila で300万を少し越えるということである。マニラ市の面積は小さい。それにくらべケソン市はばかでっかい。一度ブラカン州にあるセメント工場を見ての帰り、裏道を通りケソン市のノバリチェスに入った。そこからディリマンに帰ってくるまで、自動車で1時間は充分にかかったように記憶する。

やはりケソン市の中であるが、ディリマンの南にクバオという所がある。今そこに大きなショッピングセンターができた一画があるが、そこはクバオ・ショッピングセンターと呼ばれている。約20年前そこは野原であったとのことである。まだ土地の非常に安い時に買って大きなショッピングセンターを作るこ

とを考えたのはアマド・アラネタ (Amado Araneta) であった。彼はもう老人であるが、今何才なのかははっきりしない。

アマドの出身地はネグロス島なのであろうか。彼はそこに大きな砂糖農園を持ち、またマー・アオおよびタリサイ・シライという二つの砂糖工場 (mill) を持っている。戦後ロハスが大統領であったころ、どういつながりであったのか親密で、その時砂糖をアメリカに送る権利を増加してもらったとのことである。フィリピンとアメリカの砂糖の関係は少し複雑であるが、簡単に言えば次のようになる。アメリカ市場に入れ得る砂糖の量はL. L. 協定と砂糖法によって決められている。L. L. 協定はフィリピンにおけるアメリカ企業優遇の見返りとして、アメリカがフィリピンに約100万トンの輸出を許可したものである。砂糖法は国内生産および他の国からの輸入が充分でない場合に輸出がもっとできる国にその不足分のわりふりを規定しているが、これでフィリピンはさらに40万トンぐらいをアメリカに輸出することができる。現在全部で140万トンぐらいがアメリカに輸出されている。

アメリカの許可量をどのようにわりふるかはフィリピン政府が決定していて、この配分には政治的色彩が非常に強い。Sugar baron (砂糖貴族) というのがいて、アマド・アラネタはその一人であるが、彼らは砂糖を多量にアメリカへ輸出しているのである。なぜアメリカに売るのがそんなにもうかるのかというと、アメリカの外国からの買入価格は国内買入価格と同じで、国際価格よりも現在1.5倍は上まわっている。アメリカはこうすることによって自国に友好的である国を優遇しているのである。おそらく経済援助くらいに思

* 京都大学東南アジア研究センター

っているのであろう。しかしフィリピンにとっては、これによって砂糖ブロックができて、それが強い圧力グループとなって社会・経済改革の支障になっている。

ロハス大統領は現在亡くなっているが、アマドとロハスの関係は依然強い。ロハスの息子に上院議員がいる。彼の妻はアマドの娘である。彼は将来大統領に立候補し、父のようになりたいと望んでいるとのことだ。彼の政治資金はアマドが出しているのではないだろうか。

アマドが金を持っていることは疑いないようである。1960年代の初めペソ切り下げの前、国際収支の危機があったが、その時中央銀行の外貨所有高よりもアマドの所有高のほうが多かった、と銀行の人が言っていた。クバオの野原を見て、ここが発展すると信じ、開発したところに彼の実業家としての偉さがあったと思う。しかし経済界では彼の評判はかならずしも良くない。金儲け主義に徹してしまっているからなのだろうか。彼には一人息子がいて、その息子は1962年か63年のミス・インターナショナルになったコロンビア人と結婚している。子供にはもう一人娘がいるが、その人の主人はマカティ・メディカル・センターを営んでいるとのことである。息子はあまり経済界では活躍しておらず、実業家として父の後を受けつぐことはできないようで、アマド・アラネタの事業の発展も彼の死後は止まるのではないかと思われる。

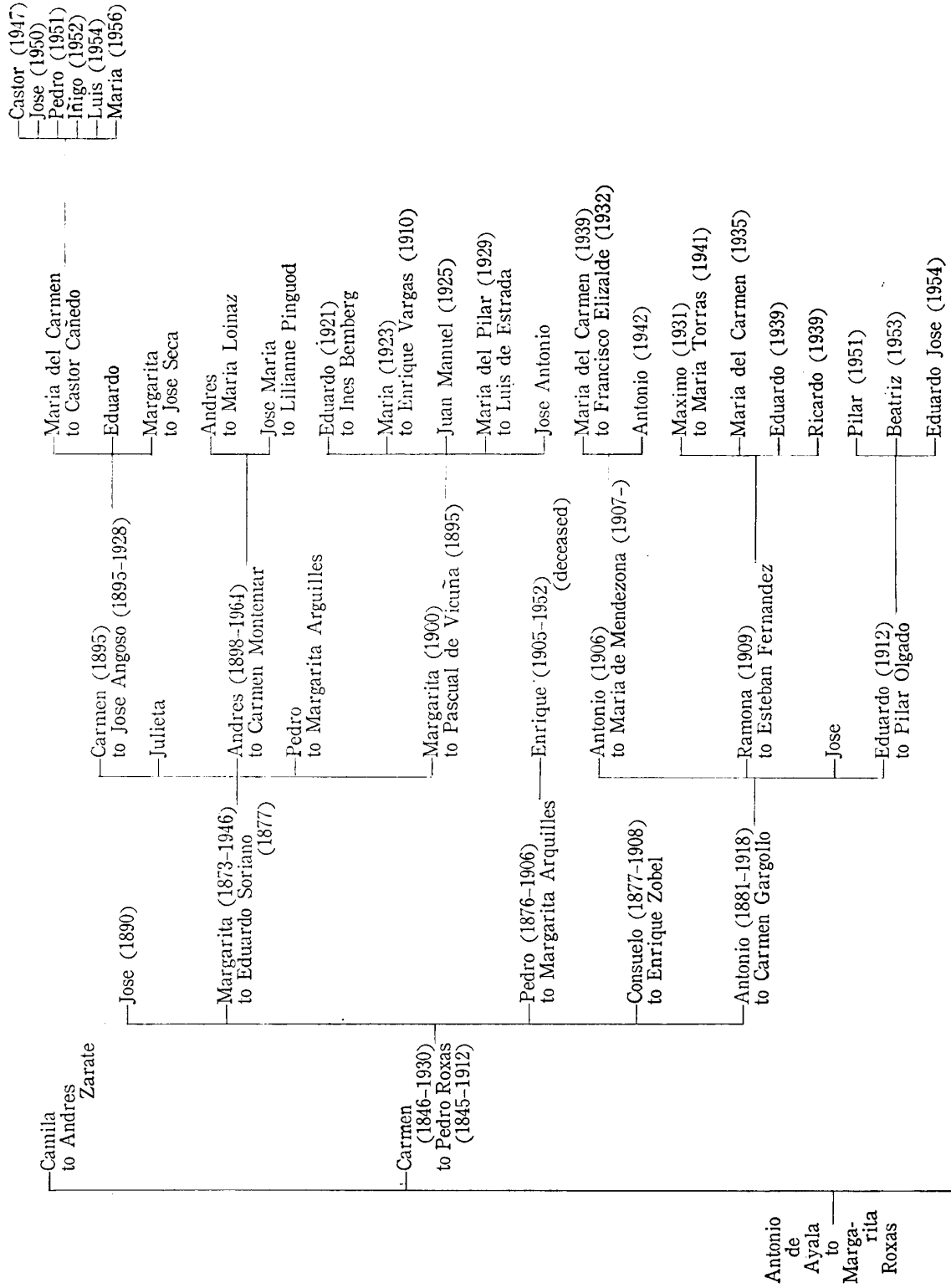
ディリマンからハイウェイ54に出て南へ行くとクバオがあるが、それをさらに南に向かうとサン・ファン、マンダルヨンの町をすぎマカティという所に来る。ハイウェイはさらに南に行くのであるが、アヤラ通りで右にまがるとマカティ・ショッピングセンターとビジネス街に出る。左にまがるとフォーブス・パークという一流住宅区域に入る。このマカティはモダンでフィリピンの誇りとするも

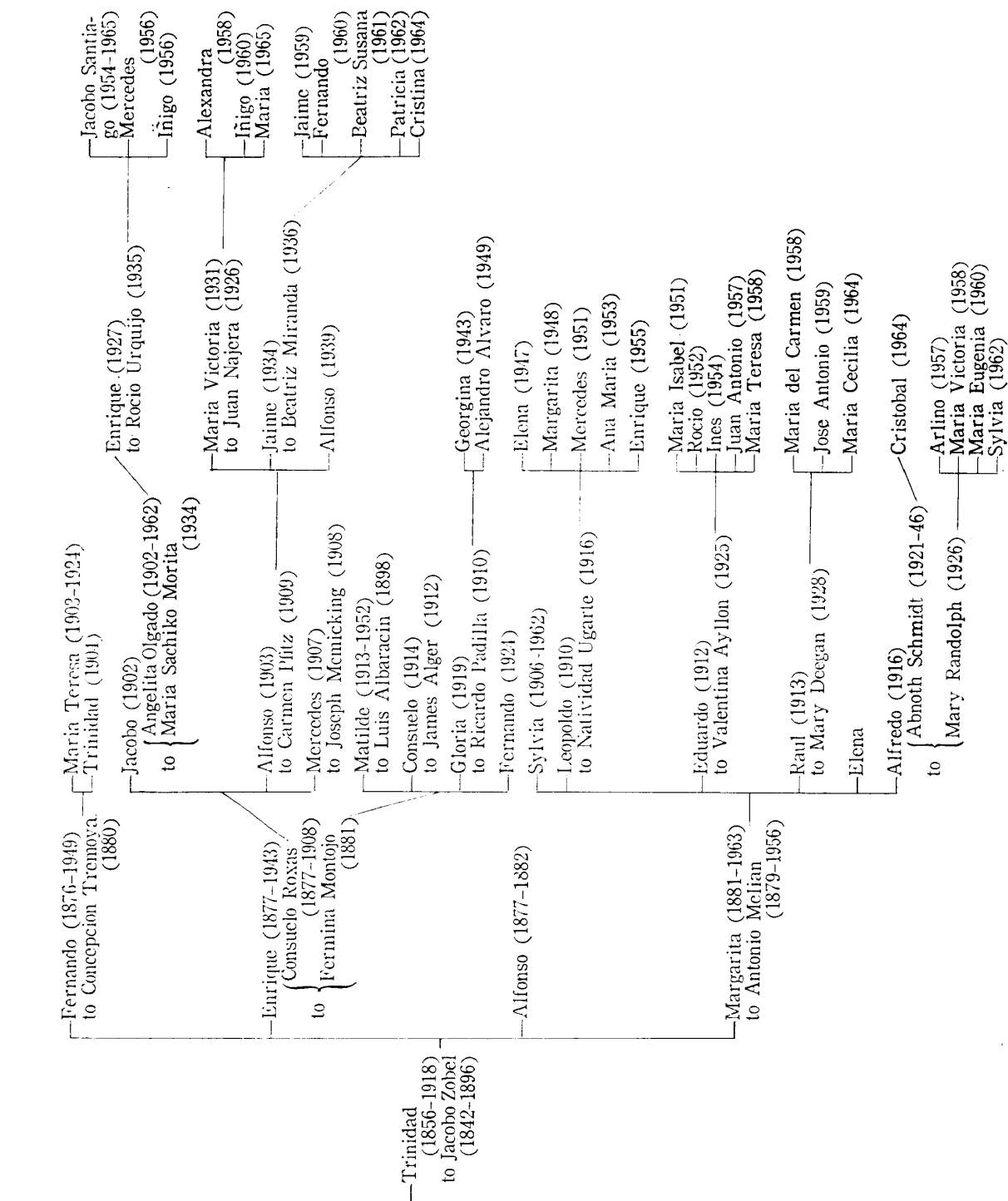
のの一つである。マカティに行くと、後進国にアメリカの町がすっぽり入った感じを受ける。

ある日本の観光客が、日本占領時代ここは野原で陸戦隊の飛行練習場があったと言っていた。昔を知っている人がマカティに来るとびっくりするのではないかと思う。マカティの発展は終戦後25年のことである。

マカティの中心通りはアヤラ通りであるが、アヤラというのはフィリピンでは由緒ある家である。それとマカティ開発は関係がある。アヤラ開発のアイディアを終戦後提案したのはジョーセフ・マクミキン(Joseph McMicking)という人だとのことである。彼は多分英国人だと思う。彼の妻はマーセデス(Mercedes)といい、エリンケ・ゾベル(1877—1943)の娘である。ゾベルという名前は日本人にとってあまり聞いたことのない名前であるが、スペイン系の名前であるらしい。エリンケの父がヤコボ・ゾベル(1842—1846)で母がトリニダード・ゾベル(1856—1918)である。トリニダードの結婚前の名前はアヤラといい、彼女はアントニオ・アヤラとマーガリタ・ロハスの娘である。アントニオとマーガリタの子孫にはマカティ開発者がおり、またロハス会社(Roxas y Cia)の所有者アントニオ・ロハスとソリアノ会社(Soriano y Cia)の所有者アンドレ・ソリアノおよびホセ・ソリアノ兄弟がいる。ロハス会社は砂糖農園と工場を営み、ソリアノ会社はサンミゲル株式会社をはじめ数社を営んでいる。アントニオ・ロハスは生まれたのはフィリピンであるが、まだスペイン市民権を持っていてフィリピン人ではない。ソリアノ兄弟は戦争中アメリカに行っていた関係でアメリカ人になり、現在そのままになっている。

アントニオ・アヤラの子供は3人いた。カミラ、カーメン、トリニダードで、3人とも娘である。カミラは結婚したが子供が生まれ





ず、この系統は絶えている。カーメンはペドロ・ロハスと結婚し、その娘の一人がソリアノと結婚した。息子がロハス家を継いでいるのである。トリニダードはヤコボ・ゾベルと結婚したのでアヤラという家名はこれではなく、ゾベルの子孫が Zobel de Ayala と名乗ることがあり、ゾベル家の会社はつい最近までアヤラ・イ・シア (Ayala y Cia) と呼ばれていた。現在はアヤラ株式会社 (Ayala Corporation) と名前を変えている。

アヤラ図書の主任の話によるとアントニオ・アヤラがなくなる前、財産をわけてトリニダードに与えたのがマカティ農園 (Hacienda Makati) であった。そこは農園というのは名ばかりの野原で、長い間なにも作られていなかった。財産は土地という観点から言えばゾベル家は金持であったかもしれないが、流動資産はあまり持っていなかったようである。それでマカティ開発といっても頭が痛いので、マカティの所有地をうんとちぢめて金を作り、残った部分を開発したとのことである。フォーブス・パークの宅地が売りに出された時は金持がなかなか買わなかった。それで最初は非常にやすい価格で土地が売りに出されたとのことである。そして自分達が本当にマカティを開発し立派なモダンな町にするつもりであることを示すため、ゾベル家はそこに移ったとのことである。水道工事、電気工事、道路舗装の費用、またスクオッター (squatters) を移動させる費用と大分金がかかった。その費用は他の土地を売ってまかなったのかもしれないが、ソリアノおよびロハス家から融資はなかったのだろうか。

一度売れだすとフォーブス・パークはたちまちのうちに売りつくされたとのことである。現在はアメリカの高級住宅地に匹敵する。Ayala 通りの空地はだんだんとなくなっており、西側にはほとんどないがフォーブ

ス・パークよりにまだ少し残っている。しかし数年後にはそこにもビルが建つことと思う。アヤラ通りがビルでうめつくされるのも時間の問題である。

ゾベルはこれで金をもうけた。現在はいろいろな分野の会社を経営している。ホテルではマニラ・インター・コンティネンタルとダバオ・インシュラー・ホテル。旅行社ではインシュラー・トゥアーで、この会社はフィリピン国内の旅行に力を入れている。保険会社ではインシュラー・ライフ・アシュアランス、FGU 保険グループ、フィリピン・ライフがある。証券ではフィルセック、リース会社ではマカティ・リーシング会社、農業部門ではサン・インドロ牧場、イーグル牧場、ラス・アレナス農園がある。またフィリピン諸島銀行 (Bank of P.I.), ピープルズ銀行 (Peoples Bank and Trust), マントレード等に投資している。将来生産部門の工場をミンダナオに作ることを計画しているようである。

現在アヤラの社長はエリンケ・ゾベル (1927年生れ) でマクミキンの妻の甥、エリンケ・ゾベル (1877—44) の孫にあたる。彼の父はヤコボ・ゾベル (1902年生れ) で母はアンゼリータである。母は1962年になくなった。ヤコボはその後日本に来ていて、サチコ・モリタ (1934年生れ) と再婚している。この二人の間には現在子供はないようであるが確かでない。

土地の大所有者は必ずしも経済界で成功するとはかぎらない。フィリピンの場合、失敗の例ではないが、トゥアソン家は沢山の土地を所有しながらゾベル家ほどうまくいかなかった。アヤラ通りの JMT ビルというのが現在のトゥアソン家の事務所である。JMT は Jose Moria Tsuason の意味であり、現在の社長の名前である。トゥアソンはフィリピン大学のあるディリマン、サンタメサ、カラオカン、マリキナなどマニラ郊外に大きな土地

を所有していた。ケソン市の記念碑のある一帯からフィリピン大学の土地はもちろん、ディリマンだけでも広大な土地を持っていた。現在は土地はほとんど持っておらず、不動産会社、TDR を経営しているが、あまりかんばしくいかないようである。やしの実の加工をしているピーター・ポールとブルー・バーの2社およびミンダナオにあるヒホ・バナナ農園のほううまく行っているようである。今の社長は老人で、彼のあとつぎに良い人がいないようである。息子にホセ・ラモン・トゥアソンがいた。彼は非常にダイナミックでトゥアソン家の斜陽化を持ちなおし、ここまでにするのに大きな貢献をし、将来を嘱望されていた実業家であったが、1年ほど前に飛行機事故でなくなった。彼の子供は7人いるが皆んな小さくて父の後は継げない。大家族なので人はいるのだが、実業家としてやっていける人に不足しているようである。

フィリピン企業の多くはそのキー・ポストを家族の中からとっているの、伸びて行こうとする場合、有能な人材がたちまち頭打ち

になってしまう。また後継者は息子の場合が多く、彼が有能でない場合事業はおとろえ始める。フィリピンの企業が世界市場で競争できる力をつけるためには、人選の幅をどうしても広げなければならない。しかし現在では国内でどうにかやって行けばいいという考えの企業家が多く、トップ・マネジメントが親族で固められている現状では、政府がやっきになって輸出奨励法を通して工業製品の輸出を伸ばそうとしてもうまく行かないだろう。

フィリピン滞在中の研究としてフィリピンの産業化を企業の側から調べることにした。その研究の一部として企業グループに興味を持ち調べた。中には協力的でない人もいて、完全には成功しなかったが、これについてはまた別の機会に書きたいと思う。ここでは不動産関係のアマド・アラネタ、ゾベル、トゥアソンについて書いてきた。何かの参考になるかもしれないのでゾベル家の家系図を示した。ソリアノ、ロハスはゾベルと関係があるので一緒にここに示す。