

マレーシア
民営化における開発協力事業
基礎調査団報告書

2001年11月

国際協力事業団

序 文

近年、多くの開発途上国において生産性の向上と政府の財政負担の軽減による経済成長をめざし、政府企業の民営化が進められています。こうした状況の下、本邦民間企業の活力を生かして開発途上国の社会・経済の発展に資するとの開発協力事業の趣旨に沿った、官民連携型のODA事業の重要性が高まっています。

そのようななかで、マレーシアは1991年に民営化マスタープラン（PMP）を策定し、民営化を開発計画の重要な柱として位置づけ積極的に取り組んできています。国際協力事業団は同国をモデル国とした民営化基礎調査を実施することとし、2001年11月11日から11月16日まで調査団を派遣しました。

本調査では、マレーシアの第8次開発計画（5か年計画）をはじめとする民営化政策を踏まえ、民営化事業の内容やその実施方法及び民営化事業に対する本邦企業の参画の可能性について、マレーシア政府関係機関に対する聞き取り調査を実施しました。加えて、本邦現地企業の民営化事業参画に対するニーズと、実際に事業に参画する場合の諸課題を把握することも今次調査の目的としています。本報告書は、その調査結果を取りまとめたものであり、この調査結果が今後の事業計画策定の一助となることを期待しております。

最後に、本件調査の実施にご協力いただいた国内外の関係者の皆様に謝意を表する次第であります。

2001年11月

国際協力事業団

鉱工業開発協力部

部長 中島 行男

略語一覧

BO	Build-Operation	BOTのように公共体への施設の所有権の移転を行わないプロジェクト推進方式。
BOT	Build-Operation-Transfer	PFIの類型のうち民間企業が施設を建設(Build)し一定期間運営(Operation)したあとで、自治体などに所有権を移転(Transfer)する事業の推進形態。
EPU	Economic Planning Unit	マレーシア首相府経済企画院。そのなかの民営化セクションが同国の民営化政策を主管する。
IPP	Independent Power Producer	独立系(民間)発電事業者。電力事業の規制緩和により、電力事業に新たに参入した事業者を指す。
PFI	Private Finance Initiative	民間資金を活用した社会資本整備。道路や上下水道など、公共施設の建設・運営を民間企業に任せ、国や地方自治体の財政負担抑制とサービス向上を図る。
PMP	Privatization Master Plan	マレーシアの民営化政策に対する国民の参加を促進する目的で作られた民営化マスタープラン。

目 次

序 文

略語一覧

第1章 調査の概要	1
1 - 1 調査の背景及び調査目的	1
1 - 2 調査団の構成	2
1 - 3 調査日程	3
1 - 4 調査対象企業及び主要面談者	4
第2章 マレーシアにおける民営化の現状	6
2 - 1 マレーシアの民営化政策	6
2 - 2 民営化に関連する諸制度	8
2 - 3 民営化の種類	8
2 - 4 民営化事業の現状（分野別）.....	9
2 - 5 マレーシア民営化事業の今後の見通し	12
第3章 マレーシア民営化事業に対する本邦企業の投資可能性	15
3 - 1 民営化事業に対する JICA 開発協力事業の役割	15
3 - 2 マレーシア民営化事業に対する本邦企業の参画の可能性	16
3 - 3 総合所見	19
付属資料	
1 . マレーシア民営化マスタープラン（Privatization Master Plan）.....	25
2 . マレーシア経済企画院民営化セクションプレゼンテーション資料	69

第 1 章 調査の概要

1 - 1 調査の背景及び調査目的

(1) 調査の背景

多くの開発途上国では、生産性の向上及び政府の財政負担の軽減による経済成長をめざし、政府企業の民営化は従来にも増して具体的に進められているところである。このようななか、本邦企業が途上国の民営化事業に参画することへの関心が高まっている。途上国の公共・公益サービス事業にかかわろうとする本邦企業への支援は、民間企業の活力を生かして開発途上国の社会・経済の発展に資するという開発協力事業の趣旨に沿った、官民連携型の ODA 事業として重要性が高まっている。

最近では、フィリピン、マレーシア、インドネシア等における民営化事業に関連する融資相談を JICA は本邦企業から受けており、JICA としてもこれらに対応するための基礎的情報を把握することが必要となってきた。

そのようななかで、マレーシアは 1991 年に民営化マスタープラン (PMP) を策定し、民営化を開発計画の重要な柱として位置づけ、積極的に取り組んできていることから、同国をモデル国とした民営化基礎調査を実施することとなった。

(2) 調査目的

マレーシアの第 8 次開発計画 (5 か年計画) をはじめとする民営化政策を踏まえ、民営化事業の内容やその実施方法及び民営化事業に対する本邦企業の参画の可能性につき、マレーシア政府関係機関への聞き取り調査を実施する。

また、事前の国内での情報収集を踏まえ、本邦現地企業が民営化事業に参画するニーズと、実際に事業に参画する場合の諸課題を把握する。調査対象及び主要調査項目は以下のとおりである。

マレーシア政府機関 / 企業

- 1) 総理府経済企画院民営化セクション：マレーシアにおける政府企業の民営化を所管する省庁であることから、同国の民営化に関連する政策及び関連制度を中心として調査を実施する。
- 2) 大蔵省：民営化の許認可を行っている省庁であることから、民営化に関する諸制度及び民営化手続のプロセス等を中心として調査を実施する。
- 3) インダ・ウォーター社 (民営化予定企業)：日本企業の出資や経営参加の可能性と、その際の諸課題につき意見聴取を行う。

本邦企業

- 4) 伊藤忠商事株式会社
- 5) 住友商事株式会社
- 6) 三井物産株式会社
- 7) 三菱商事株式会社

4)～7)在マレーシア日本企業が民営化事業に参画することのニーズ及び諸課題を確認する。

その他

- 8) JETRO : 在マレーシア日本企業の業況及びマレーシア民営化事業に関連する本邦企業の動向に関する情報収集を行う。

1 - 2 調査団の構成

担当分野	氏名	所 属
総括・企画管理	福山哲郎	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 投融資技術相談員
開発協力政策	村松功一	外務省 経済協力局 開発協力課 投融資班長
産業行政	矢田晴之	経済産業省 貿易経済協力局 資金協力課係長
計画管理	作道俊介	国際協力事業団 鉱工業開発協力部計画・投融資課

1 - 3 調査日程

月日	曜日	行程	時間	調査内容	宿泊	備考
11月11日	(日)	成田 クアラルンプール		移動：JL723 (12:55 19:25)	クアラルンプール	
11月12日	(月)	クアラルンプール プトラジャヤ クアラルンプール	9:30 10:30 14:30	JICA 事務所打合せ 日本大使館表敬 総理府経済企画院訪問	クアラルンプール	
11月13日	(火)		10:00 13:30 15:30	三井物産企業調査 伊藤忠商事企業調査 住友商事企業調査	クアラルンプール	伊藤忠商事の企業調査は 先方の都合により15日に 延期
11月14日	(水)	クアラルンプール ベラン クアラルンプール	9:30 11:00	陸路移動 (9:00) TS CERAMIC MATERIALS Sdn Bhd. 終日調査 陸路移動	クアラルンプール	
11月15日	(木)	クアラルンプール	9:30 10:30 13:30 15:30 16:30 17:30	JETRO 訪問 インダ・ウォーター社訪問 (民営化予定企業) 三菱商事企業調査 大蔵省 (Privatization Unit) 訪問 JICA 事務所報告 伊藤忠商事企業調査 移動：JL724 (23:00)	機中泊	
11月16日	(金)	成田	6:25	到着		

JICA マレーシア事務所 tel/60-3-21668900

TS CERAMIC MATERIALS Sdn Bhd. tel/60-3-87667861

1 - 4 調査対象企業及び主要面談者

マレーシア政府機関 / 企業

(1) 総理府経済企画院民営化セクション : Economic Planning Unit, Prime Minister's Department

Puan Hanifah Hassan	Director, Privatization Section
Mohd Sani Bin Mistam	Principal Assistant Director, Privatization Section
Puan Fadzillah	Coordinator, Privatization Section

(2) 大蔵省 : Ministry of Finance

Rahim Mokti	Secretary, Company Activities Coordination, Privatization & Public Industries Division
Mohd. Sharizal	Coordinator, Privatization & Public Industries Division

(3) インダ・ウォーター社 : Indah Water Konsortium SDN BHD

Suhaimi Kamaralzaman	Chief Executive Officer
Loh Min-jiann	General Manager, Finance & Administration Department
Ir. Abd. Rashid Abd. Rahman	General Manager, Capital Works & Refurbishment Dept.

在マレーシア本邦企業

(4) 三井物産株式会社クアラルンプール支店

Hirotooshi YOKOTE	Associate Director, General Manager
Masahito NAGATA	General Manager, Regional Strategy & Planning Div. & Administration Div.
Masaji YAMANE	Manager, Second Project Department, First Overseas Project Division
Jun AKETA	Deputy General Manager, Machinery First Division
Reika SHIN	Assistant General Manager, Machinery First Division

(5) 住友商事株式会社クアラルンプール支店

Akisuke IDO	General Manager
Toyoaki FUNAKOSHI	Senior Manager
Yoshiro HATADA	Senior Manager, Plant Project Development and Transportation Equipment
Nobuyasu YONEZU	Chief, Marketing & Sales, Telecom & Media

(6) 三菱商事株式会社クアラルンプール支店

Fumihiko KAWAI Co-ordination Manager

Hisahiro KITAHARA Project Co-ordination Manager, Machinery Department

(7) 伊藤忠商事株式会社 クアラルンプール支店

Tsuneichiro MASAKI Chief Executive Officer, ITOCHUcorporation, Malaysia Branches

Takao SHINOHARA Manager, Plant & Machinery Dept.

その他

(8) 在マレーシア日本大使館

垣下 禎裕 一等書記官

蓮井 智哉 二等書記官

(9) 日本貿易振興会 : Japan External Trade Organization

Hiroo SUZAKI Managing Director

Mitsutoshi OKABE Director

第2章 マレーシアにおける民営化の現状

2-1 マレーシアの民営化政策

(1) 開発計画における民営化の推進

マレーシアでは1980年代に入ると、それまでの政府主導の経済発展から民間部門の活力を経済発展の機動力として活用する方針へと大きな政策の転換があった。特に、第6次開発計画(1990～1995年)以降、現在の第8次開発計画(2001～2005年)に至るまで、民営化を開発計画の重要な柱として位置づけ、積極的に取り組んできた。

マレーシアにおける民営化は、経済成長の促進、政府の財政行政負担の軽減、効率等生産性の向上、経済における政府部門の規模と存在の縮小を目的としている。1991年には民営化マスタープランが策定され、民営化プログラムの実施指導が導入されるようになった。

そのマスタープランが導入された第6次開発計画期間中には、204の民営化プロジェクトが実施された(政府プロジェクト56.4%、州政府のプロジェクト43.6%)。また、これらの民営化が推進されるなかで、1993年には民営化法が制定されるとともに、関連する雇用法、年金法は改訂された。さらには、民営化対象分野における諸制度(下水サービス法、道路下水建設法、都市計画法等)も改訂され、整備されるに至った。

表2-1では、この時期に民営化された企業の成功事例として、民営化・公社化された2つの企業の効率と生産性に顕著な向上が見られており、両企業における労働者の所得が向上したことが示されている。

表2-1 民営化された企業の効率・生産性に関する指標

会社及び諸指標	公社化・民営化前	公社化・民営化以後
<u>テレコムマレーシア社</u> (1990年民営化)		
資産利益(%)	4.0	9.3
供給者1人当たりの歳入(RM)	1,227	1,519
雇用者1人当たりの生産(RM)	34,372	71,594
苦情に対する応対率(%)	80	95
<u>ペナン港公社</u> (1994年公社化)		
資産利益(%)	5.9	7.24
1トン当たりに対するコスト(RM)	8.89	8.12
粗年間収入	24.14	41.48
雇用者1人当たりの歳入(RM)	5,504	63,699

第7次開発計画（1996～2000年）における民営化計画は、民間セクターの成長戦略とマレーシア法人組織政策とともに、国家の経済成長・開発に貢献したとされている。民営化プログラムの実施は民営化マスタープランに沿って進められ、すべてのマレーシア人が利益を得ることをめざしているが、特にマレーシア政府が推進するブミプトラの事業・商業参加にも貢献したことが評価されている。

第7次計画の下、98のプロジェクトが民営化され、そのうち47のプロジェクトが既に現存した事業の民営化であり、51のプロジェクトが新規の事業であった。新しいプロジェクトのうち、49が建設、輸送、電気・ガスセクターにおけるものであった。

（2）外国資本の参画に関連する民営化政策

2010年までに達成すべき国家目標を定めた第3次長期総合計画（OPP3）では、第2次長期総合計画の骨子であったブミプトラ政策を継承しており、その重点目標はブミプトラ（マレー系国民）の資本所有率を30%以上に引き上げることにある。

1997年の通貨危機以降、エレクトロニクス製品の輸出等の牽引によりマレーシア経済は大きな立ち直りを見せ、2000年のGDP成長率は8.5%を達成した。しかしながら、2001年に入ると米国景気後退の影響を受けてマレーシア経済も減速し、政府は当初見込みのGDP成長率7.0%を5～6%に下方修正している。

このような経済状況のなか、第8次開発計画（2001～2005年）においてもブミプトラ政策に沿って民族集団に対する公平な収入分配を保障する観点も含めて、民間セクターが経済成長をリードする民営化戦略が継続されている。

民営化ガイドラインは、全民営化計画において最小30%の資本をブミプトラが持つべきであると明記しており、民営化プログラムを通してブミプトラの商業・産業活動への資本参加は拡大してきた。1983年から民営化された203社を土台に、ブミプトラ資本は21.7%から2000年には25.6%に増加した。しかしながら、第7次計画期間の98の民営化のうち、ブミプトラは67社を管理したものの、支払われた資本54億リンギットのうち、ブミプトラは15.6%を占めるにとどまっているため、今後も更なる取り組みが行われることになっている。

上記のようなブミプトラ政策に加え、マレーシアの公的事業において外国資本が影響力を持ちすぎないように、民営化企業に対する外国資本の参入は全資本のうち最大25%に制限されている。このように原則として国内企業が優遇される政策が採用されているなか、民営化マスタープランにおいては、1) 効率の向上のために国内企業にはない専門性が必要な場合、2) 輸出市場拡大のために外国資本の参入が必要な場合、3) 国内資本だけでは公開株式を吸収するのに不十分な場合、4) 事業の性格上国際的なネットワークが不可欠な場合、の4つのケースで積極的な外国資本の参入が想定されている。

2 - 2 民営化に関連する諸制度

(1) 民営化ガイドライン

1985年に総理府経済企画院から発表された民営化ガイドラインは、民営化の目的、優先分野、実施体系等について説明している。

ガイドラインではマレーシアにおける民営化は、経済成長の促進、政府の財政行政負担の軽減、効率等生産性の向上、経済における政府部門の規模と存在の縮小を目的としていることが明記されている。

このガイドラインがその後実施されたマレーシアの民営化政策の核となっている。

(2) 民営化マスタープラン

マレーシア政府は1983年に民営化政策を策定し、1985年には民営化ガイドラインを公にしていた。さらに国民に対してこの政策に対する参画を促すとともに、民間企業からの民営化に対する要望や提案に対する政府のサービスと組織についての情報を提供するため、政府は1991年に民営化マスタープランを策定した。

マスタープランでは、国営企業から地方自治体まで様々なレベルの公的企業について考察し、民営化の実施可能性について検証している。それによると、民営化すべき公的企業の選択基準は、1) 経済的な実行可能性、法規の改正の必要性、政府方針における民営化優先分野等、実行可能性と優先度による基準、2) 民営化により、民間企業が物とサービスの供給において公的企業よりも高い効率性を有すること、の2点である。

このマスタープランは、民営化政策実施の背景と進捗状況についてレビューするとともに、今後の方向性を示している。

(3) 民営化アクションプラン

民営化アクションプラン (Privatization Action Plan : PAP) は、マクロ経済政策及び開発戦略に沿って、民営化政策のより体系的・組織的な実施方法を記述している。PAPでは、民営化対象事業をその収益性や実施可能性により6種に分類し、民営化の実施方法について記述している。

2 - 3 民営化の種類

マレーシア政府 (経済企画院) によると、民営化は以下のとおり定義されている。

- (1) 従来公的セクターが有していた活動と機能を民間セクターへ委譲する。
- (2) 民営化は既に政府が所有する企業と同様に新規事業にも適用する。
- (3) 経営責任、資産、人員の3要素のうち、1つ以上の委譲を伴う。

上記の定義に基づき、推進される民営化事業実施のアプローチには、政府主導型と民間主導型の2種類のアプローチがある。政府指導型は、民営化の実施可能性、民営化の優先順位、民営化主体及び実施計画の信頼性等について考慮したうえ、政府主導により実施される民営化事業である。一方、民間主導型の民営化事業は、政府の民営化政策に沿っていることを前提とし、民間企業からの民営化の独創的な提案を受け入れて実施されるものであり、民間の柔軟な発想を生かし、企業家精神の育成にもつながるものとされている。

マレーシアにおける民営化の実施方法は、大別すると、既存プロジェクトの民営化と新規プロジェクトの民営化の2種類に分けられる。既存プロジェクトの民営化には、(1)資本又は資産の売却、(2)資産リース、(3)経営売却方式、(4)経営契約、の4種類がある。新規プロジェクトの民営化には、(5)BOT(Build-Operation-Transfer)(6)BO(Build-Operation)の2形態がある。

それぞれの事業の状況により、最大限の実施可能性を確保するため上記(1)～(6)のうちの1つあるいは2つ以上の組み合わせが選択され、民営化が進められる。

1983年以降に民営化された457プロジェクトのうち、既存プロジェクトの民営化は338件、新規プロジェクトの民営化は119件であった。これらの民営化事業により、10万7,000人の人員が公的セクターから民間セクターに移行するとともに、年間操業資金で約710万リンギ、資本の支出で1億3,220万リンギ、株式売却により2,310万リンギの政府予算の削減(2002年度の予算規模は約1,005億リンギ)が達成されたことにより、マレーシア経済における公的セクターの縮小と政府支出の削減という民営化の目標に向けて、一定の成果をあげた。

2 - 4 民営化事業の現状(分野別)

(1) 電力事業

電力事業に関しては、National Electricity Boardが政府機関として発電、送電、配電のすべてを一手に管轄していたが、1990年にNational Electricity Boardが株式会社化され(Kuala Lumpur証券取引所に上場された)Tenaga Nasional Berhad(TNB)となった(ただし70%は大蔵省が所有しており、半官半民が現状)。

1992年の大停電を機に発電事業の民間への開放政策が進められ、数多くの民間発電事業(Independent Power Producer: IPP)が立ち上がっている。また、今後も発電分野はIPP主体で進めることが決定されており、SKS700MWx3石炭火力発電所、JIMAH700MWx2石炭火力発電所等が取り進められている。

また、現在国内の発電所の80%以上がガス燃料に頼っているという過度な偏重が問題視されており、今後買電契約を締結する民間事業は当面石炭火力に絞り込むとともに、TNBが進める発電所建設も水力に注力するという方針が出されている。

さらに、配電部門も一部民間に開放されているが、KLIA(クアラルンプール国際空港)

KLCC (クアラルンプール City Center)、KL-Central (クアラルンプール中央駅ターミナル)、LRT (軽便鉄道) への配電事業等少数しか実現されていない。これら配電事業の共通点は、配電事業会社が消費者のある程度の需要を満たす発電所を有し、さらに TNB から買電することによって、要求される全需要を賄っている。今後も送変電分野と並び配電分野は TNB 主体で取り進められる方針である。

(2) 上下水道事業

1) 下水処理事業

マレーシアの下水処理事業は、国営企業の民営化政策の一環として 1993 年から民間会社 インダ・ウォーター・コンソーシアム (IWK) に 28 年間の予定期間で事業を委託された。

IWK は、下水処理料金の徴収問題もあり採算が取れずに経営難に陥っていたところ、2000 年 6 月、マレーシア政府 (大蔵省) が同社を買収し、再び国営企業となった。

マレーシアの下水道は、上水道の普及に比べ大幅に遅れている。特に人口急増地域や発展が著しい地域では生活排水が著しく増加し、水環境が極めて悪化するなど、早急な下水処理施設の整備が必要となっている。下水を適正に処理することは公衆衛生上の問題発生を防ぎ、豊かな自然環境を次世代に残すことができるので下水処理施設の建設の意義は高まっている。

かかる背景の下、マレーシア政府は同国の経済発展のために全国民レベルでの生活環境の向上が必要不可欠との判断から、下水処理施設の整備を最重要方針の 1 つとし、日本政府に対して全国下水処理事業についての円借款を要請してきた。

2000 年 3 月、日本政府は産業発展・人口増加が著しく、下水道の整備が追いついていない都市及び処理施設が未整備で衛生状態が悪化している地区 13 か所を対象として、下水処理、汚泥処理場、パイプネットワーク、ポンプ場等関連設備建設のため約 500 億円の円借款契約を調印した。本事業につき 2001 年 5 月に P/Q が実施され、現在入札参加資格企業の選定作業が進められている。なお、本事業の実施機関は地方公共団体・住宅省 (Ministry of Housing and Local Government) 下水道事業局 (Sewerage Service Department) である。

2) 上水道事業

上水道事業は各州政府の担当であるが、州によっては (例えばセランゴール州) 民営化されているところもある。

(3) 産業廃棄物処理事業

マレーシアの産業廃棄物処理事業は、民間会社 KUALITI ALAM (KA) 社が 1998 年から 15

年間の独占処理事業権の下、焼却炉を含む総合処理プラントを建設し操業を行っている。

KAの親会社UNITED ENGINEERING(UEM)はマレーシア複合企業レノングループに属していたが、レノングループの負債処理に絡み2001年10月マレーシア政府に買収された。その結果、KAは現状では政府所有会社となっている。なお、本総合処理プラントは日本の重機メーカーが一括供給した。また、現在焼却炉の増設計画があるが、KAはUSAの新技术プラズマ焼却炉の導入を予定している。

(4) 都市廃棄物(家庭一般ごみ)処理事業

1995年頃からマレーシア政府の民営化政策の一環として、マレーシア半島における都市廃棄物収集、処理(LAND FILL)業が民営化されている。

KLを含む半島中央地域(KL、セランゴール州、パハン州、トレンガヌ州、クランタン州)はALAM FLORA社が事業実施の権利を取得している。北部地域(ペナン州等)南部地域(ジョホール州等)は別民営会社が事業の実施権利を取得している。

ただし、北部地域は民営会社が機能しておらず、いまだ自治体が収集・処理を行っている。

中央地域担当ALAM FLORA社は廃棄物収集中継所(TRANSFER STATION)、都市廃棄物燃焼炉の建設計画を立て、F/Sを実施した。しかしながら、建設コストが膨大なために資金調達が困難と判断し、中央政府に建設を委ねた。廃棄物収集中継所は中央政府の指名入札にて我が国のゼネコンが2000年中に受注し、現在建設を進めている。

(5) 交通

1) 鉄道

国営鉄道(KTM) : KTMの運営は民営会社マラク・ウングルが行っている。KTMそのものの民営化計画もあるが実現していない。

KL市内/近郊軽便列車(LRT) : LRTを民営会社(プトラ社、スター社)2社が運営しているが、乗車率が増加せず赤字経営に陥っており、膨大な負債を抱えているためマレーシア政府が買収する計画もある。

KL中央駅、KLIA(高速列車) : 民営化会社により建設中であり、2002年中頃に開通予定である。

KL市内モノレール : 民営会社により建設中である。国産モノレールにて対応しており、2002年末に開通予定である。

2) 有料高速道路

民営会社数社が有料高速道路を運営している。

(6) 通信事業

1987年、テレコム・マレイシア(TM)が通信公社から民間会社に移行し、1992年クアラルンプール証券取引所(KLSE)に一部上場した(ただし、株式の約80%を政府が保有している)。それまで国内の固定電話、携帯電話のすべてを独占してきたが、この移行を機に民間資本による携帯電話会社CELCOM SDN BHD(CELCOM)が誕生した。

1993年に始まったマレイシア政府による通信自由化政策により、以下の民間会社に対して通信ライセンスが供与された。(当初、下記のほかに2社、Mobikom Sdn Bhd及びMRCB Telecommunications Sdn Bhdに携帯電話ライセンスが供与されていたが、後にTMによって吸収合併された)。

CELCOM(M)SDN BHD	固定電話・携帯電話(GSM800)
MAXIS Communications Bhd	固定電話・携帯電話(GSM800)
DiGi. Com Berhad	固定電話・携帯電話(GSM1800)
Time DotCom Sdn Bhd	固定電話・携帯電話(GSM1800)

固定電話市場はTMが全市場の97%を占め寡占状態となっている。残り3%のほとんどをTIMEが占有し、CELCOM、MAXIS、DIGIの3社はほとんど固定電話サービスを行っていない。一方、携帯電話市場はMAXIS、CELCOM、DIGIの3社で市場の80%以上を占めている。

TIMEは1998年に会社更生法を裁判所に申請し、2001年1月によろやく債権計画に対する債権者の合意が得られ、再建計画に基づき再建中である。

CELCOMの100%親会社であるTechnology Resources Industries Bhdは発行したユーロ債の償還期限を守れず支払い不履行となり、現在、CELCOMも含め再建計画を作成中である。

MAXISは今年になり重要なパートナー(Strategic Partner)であったBritish Telecomが抜け、現在はそれに代わるパートナーを探している最中であり、積極的な投資は控えている。

TMは通信自由化とともに毎年税引き後利益は減少している。(1996年:RM1,910Mil、2000年:RM697Mil)

このような状況のなかで、比較的好調なのはDIGIである。DIGIはStrategic PartnerであるTELENOR(ノールウェー)が株式保有を61%まで引き上げ、ここ数年間、携帯電話市場に積極的に投資を行う予定である。

2 - 5 マレイシア民営化事業の今後の見通し

1993年から2000年までに製造業をはじめ、医療、金融・サービス、教育・研究、農業、交通インフラなど457のプロジェクトが民間に移管された。代表的な民営化案件には、空運のマレイシア航空(MAS)、電力のテナガ・ナショナル、通信のテレコム・マレイシアなどがある。現在までに、民営化プロジェクトのうち、40社はクアラルンプール証券取引所(KLSE)に上場され

ている。

表 2 - 2 セクター別、形態別民営化プロジェクト数 (1991-2000 年)

セクター	民営化形態									合計	%
	資本売却	資産売却	BOT	BO	公社化	経営契約	資産リース	経営売却方式	BT		
農業・漁業	17	2	0	0	4	0	1	0	0	24	7.9%
鉱工業	6	3	0	0	0	1	0	0	0	10	3.3%
製造業	27	0	0	0	0	0	0	6	0	33	10.9%
建設業	1	48	13	2	1	1	1	1	5	73	24.2%
電気・ガス・水道	4	1	1	18	4	0	2	0	0	30	9.9%
運輸・通信	7	4	18	4	5	0	0	0	0	38	12.6%
倉庫、貿易、ホテル、レストラン	15	1	2	0	0	7	2	2	0	29	9.6%
金融、不動産サービス、ビジネスサービス	16	0	0	0	0	0	0	0	0	16	5.3%
政府サービス	0	6	1	2	8	9	2	3	0	31	10.3%
他のサービス	12	0	1	2	0	2	1	0	0	18	6.0%
合計	105	65	36	28	22	20	9	12	5	302	100.0%

こうした民営化の推進によって、政府の年間計上支出は約1,322億リング(約4兆6,270億円)節約されるとともに、10万7,000人の政府関係職員が民間会社に移籍することにより、231億リング(約8,085億円)の人件費が削減されたといわれている(2002年度の予算規模は約1,005億リング)。

このように順調に進んでいると見えた民営化は、1997年に発生したアジア通貨危機によってその推進が阻まれることになった。1990年前後に精力的に行われた民営化は、経済成長の鈍化に伴い急速に押し進められた政策のひずみが顕在化してきた。通貨下落や景気低迷による収支の悪化などで多くの企業が経営破綻に追い込まれる状況となった。IWK社(インダ・ウォーター・コンソーシアム)は1993年に民営化され、28年間の予定期間で下水道処理事業を委託されていたが、経営不振を理由に2000年6月に再国営化された。日本が上水道料金と抱き合わせで下水道料金を徴収しているのと異なり、上下水道が別々に民営化されたマレーシアでは下水道料金を単独で徴収しているが、この形態での下水道料金徴収がうまくいかないことが経営破綻の最大の理由であるといわれている。

2000年12月には政府は、民営化事業の代表例であったマレーシア航空(1993年民営化)の経営破綻に際して同社の株を29.09%取得、さらには、同月26日には、首都新交通システム(LRT)の国営化に踏み切った。これらの例に示されるとおり、近年のマレーシア経済の減速と歩調を合わせる形で、一度民営化された企業が再国営化される傾向が強くなっており、今後も大蔵省が郵

便事業を再び傘下に収める可能性等が示唆されている。

このような政府の動きは、野党から「民間事業の失敗を国民にしわ寄せする政策」、「特定民間企業の救済措置で公平性を欠く」との批判を受けつつも、米国テロ事件に端を発する景気低迷にかんがみ、今後も継続するものと思われる。

第3章 マレーシア民営化事業に対する本邦企業の投資可能性

3 - 1 民営化事業に対する JICA 開発協力事業の役割

(1) 対象事業としての可能性

マレーシアにおける民営化事業の規模は数100億円に上るものが主流であり、その規模からして民営化事業全体を JICA の投融資で行うことは現実的ではない。今回のマレーシア政府関係者・本邦民間企業からのヒアリングにおいても、民営化事業を財政面から支援するには JICA 投融資の規模が小さすぎるとの指摘が多々見られた。開発協力事業の1つの魅力ともなっている「長期・低利の融資」については、民営化事業に対しては規模の面で一定の限界が見られる。

開発協力事業のもう1つの役割である技術支援については、ヒアリングを行うなかで、本邦民間企業側からは、特に都市廃棄物処理事業、産業廃棄物処理事業、下水処理事業等、環境面に配慮した案件について新しい技術の導入に伴い JICA の技術支援を期待する声もあり、技術支援面については同事業において一定の役割を果たすことが可能である。

ヒアリングを行った際には、企業側から途上国における民営化事業のような事業期間が長期に及ぶものについては、カントリーリスク・為替リスク等を緩和するための何らかのリスク軽減措置が必要との声も聞かれた。銀行保証や国債担保等をとって融資を行う JICA の投融資制度は、「長期・低金利」という面からみれば確かに民間金融機関では提供できないという点で一定の優位性を有しているものの、民間企業のリスクの肩代わりを行うものとはなっていない。

上記理由から、民営化事業に関して民間企業側が JICA に対して有する期待は、通常の JICA の投融資とは異なり、技術協力機関である JICA の有するノウハウ・技術支援に占める部分が相対的に大きいといえる。

(2) 外資規制による制約

同国の民営化事業においては外国資本の参入は全資本のうち最大25%に制限されるという外資規制が存在するため、外国企業が民営化事業に直接参入する場合にはマジョリティーを確保することは困難である。開発投融資の制度上、マジョリティーを握らない場合でも実体的に経営を管理できることは最低限求められる。本邦企業からのヒアリングにおいては、同国における民営化事業において外資による経営への関与について一定の発言権なりを確保することの困難さについて言及があったことには留意する必要がある。

(3) 民営化事業における開発投融資の役割と今後の可能性

同国に限らず民営化事業における開発投融資の役割については、JICAが本邦企業の途上国での事業展開に際して技術支援を行い、ソフトな条件で資金を融資するという、開発投融資の本来の役割に合致している。同事業を開発投融資の対象とすること自体は、投融資制度活性化の一環としても有益であり、マレーシアにとどまらず他国での民営化事業についても研究・調査・活用が望まれる分野の1つと位置づけられよう。

EPU(経済企画院)においては、民間企業からの提案次第では外資規制等の条件面についてはケース・バイ・ケースで対応していくとのことであり、本邦民間企業事業による優れた提案が今後も行われることを期待したい。今後の本邦企業の民営化事業への参画の可能性については、民間企業からの提案次第ではあるが、JICAが技術面から事業を支援するなど、例えば全体の事業の一部として先行して試験的事業に技術支援を行い、その成果を民営化事業全体に生かすなどの可能性はあるといえる。

3 - 2 マレーシア民営化事業に対する本邦企業の参画の可能性

(1) 海外直接投資実施に当たってのポイント

一般に、本邦企業が海外事業への直接投資を検討するにあたっては、関連ビジネスまで含めた当該事業全体の収益性と、投下資本を回収し終えるまでの長期にわたる事業リスク負担とを、どう評価していくかがポイントとなる。また、これら事業自身の評価とともに、進出先の法規制や産業インフラの整備度等、当地の投資環境の評価も重要なポイントとなる。

本邦企業が海外民営化事業への資本参加を考慮する際のポイントも、通常の海外直接投資案件と同様である。ただし、事業の公共的性格のゆえに、これらの要素には民営化事業特有の共通点を見出すことができる。

(2) 海外民営化事業の特徴

まず、収益性に関しては、特に発展途上国の民営化事業は、サービス受給者の所得水準が低く、その結果料金設定を低く抑えざるを得ないので、収益性が低くなってしまうのが一般である。また、人口密度等の関係からサービスの提供効率が落ちる地方部であっても、事業の公共的性格によりこれらの地域へのサービス供給を拒否することはできない。そのため、都市部・地方部を併せた事業全体での収益性が低下することとなる。また、特に途上国においては、料金回収システムの欠陥・未整備のため、料金がうまく徴収できていないといった問題も生じている。

次に、リスク評価に関しては、基本的に民営化事業は事業規模が大きく、事業への参加を希望する企業の投下資本規模も大きなものとなる。したがって、万が一事業が失敗した場合、投

資企業は大きな痛手を被ることとなる。ある程度まとまった規模の資金を民営化事業という収益性のそれほど高くない事業に長期間貼り付けておくだけの余裕があるか、関心企業の財務体質が問われることとなる。ただし、事業リスクを軽減・分散させることは可能であり、例えば、あらかじめ顧客と長期サービス提供契約を結んで安定した収入を確保できれば、その分事業リスクは軽減することとなる。

なお、民営化事業の料金収入は通常内貨であるが、外国企業にとっては、本国への利益送金に関し為替リスクが生じることになる。ただし、民営化事業のうちでも港湾事業等の外貨収入が見込める事業であればこのリスクは生じない。

(3) 本邦企業の海外民営化事業への関与の実態

近年、商社やゼネコンをはじめとして、本邦企業が海外の民営化事業に事業者として参画する事例が増えてきている。しかし、上記のように民営化事業そのものの収益性は一般に低いので、これらの動きは投資そのもののリターンを目的としたものというよりは、例えばゼネコンであれば海外公共事業への従来的な関与手法たるEPC受注を目的として、また商社であれば資機材の納入等当該民営化事業との間に生じる種々の関連ビジネスへの関与を目的として、それぞれ事業参加したものと考えられる。

企業体力が弱っている本邦企業の現状からすると、海外民営化事業への関与方法として、EPC等なるべく長期にリスクを抱え込まない形での関与をより選好するであろうことは、否めない点である。

(4) 本邦企業のマレーシア民営化事業に対する投資意欲

マレーシアは、1990年代初頭から積極的に公共事業の民営化を進めており、アジアで最も民営化が進んだ国となっている。しかしながら、同国民営化事業に対する本邦企業の投資意欲は現在のところ、高いとはいえない。その主な原因は以下のとおりである。

1) マレーシア経済の成長鈍化

マレーシア経済は、1988年以降1997年まで年平均7%以上のペースで高成長を遂げてきた。しかし、1997年に端を発した通貨危機に企業・金融部門は大きな打撃を受け、それを受けて内需も大幅に縮小、経済成長は1998年には7.4%の後退を記録した。しかし金融緩和や財政出動といった施策や好調な輸出を背景に、1999年には6.1%のプラス成長に転じ、以降景気は輸出を牽引役として回復基調をたどり、2000年には8.3%の高成長を記録した。

ところが、景気は2001年に入り、再び鈍化傾向が鮮明になっている。外需について

は、欧米等の景気減速を受け、マレーシアの主力輸出品目である電気・電子製品をはじめとする輸出の減速が明らかになっており、景気は鈍化している状況である。

2) 海外からの投資に対する規制

民営化企業に対する外国資本の参入は全資本のうち最大25%に制限されている。このように原則としてマレーシア企業が優遇される政策が採用されているなか、民営化マスタープランにおいては、(1)効率の向上のために国内企業にはない専門性が必要な場合、(2)輸出市場拡大のために外国資本の参入が必要な場合、(3)国内資本だけでは公開株式を吸収するのに不十分な場合、(4)事業の性格上、国際的なネットワークが不可欠な場合、の4つのケースで民営化事業に対する外国資本の参入が想定されている。しかしながら、確実な収益が見込める分野の民営化については、外国企業には参画の機会が開かれていないのが実情である。

3) 民営化政策の不透明さ

現状では、政府からノミネートされたマレーシア企業が民営化に参画している企業の中心をなしている。在マレーシア本邦企業からのヒアリングによると、外国企業には理解できない政策的な要素によって民営化が進められていると感じている企業が多い。また、実際に、マイナー出資者として企業に出資した場合にも、企業の透明性を確保する制度が担保されていないことから、企業の実態を性格に把握するのが困難であり、株主に対する情報開示も不十分であることなどの問題点が指摘された。

(5) 本邦企業のマレーシア民営化事業への参画可能性

以上を踏まえ、本邦企業のマレーシア民営化事業への参画の現状、及び今後の可能性について考察してみる。

まず、収益性の観点からすると、他国の例と同様、マレーシアの民営化事業が本邦企業にとって特別魅力的な事業であるということにはならない。

また、リスク評価の観点からは、マレーシアの民営化案件への参画は政治的リスクが高く、本邦企業は二の足を踏んでいることが指摘されている。マレーシアの民営化事業も、民間活力の導入による効率性・生産性の向上をその目的に掲げてはいるが、主目的はマレーシア国民への事業ノウハウの移転であり、かつその実態は、民営化に名を借りた有力者に対する事業特権付与である。事業権付与の過程も、外部にはオープンではない。また、最近の民営化企業再国営化の事例等、マレーシア政府が突如として政策を変更するリスクは、一民間企業では抱えきれない。

その結果、マレーシアの民営化企業に対し、本邦企業を含め外資は全く進出していない。ヒアリング調査でも、マレーシアの民営化企業に対する消極的な発言が目立った。ただ、下水道事業（Indah Water）の操業及びマネジメント（Operation and Management：O&M）に関心を示している欧州企業、IPPへの資本参加を検討している日本商社等、民営化事業に対する外資企業の関心も全くないわけではない。事業リスクを適切に軽減・分散し、また事業全体としての収益性を高め投資先として魅力ある案件に形成することができれば、今後マレーシアにおいても民営化事業に対する本邦企業の参画可能性は高まることになろう。

3 - 3 総合所見

(1) 概要

マレーシア政府が首相直轄の組織を EPU（Economic Planning Unit）内につくり、計画及びプロセスは中央集権、導入は分権化という方針で、1983 年以来、457 の民営化プロジェクトを実行してきた。

民営化後のサービス価格タリフ設定を中央で監視する仕組みも導入し、成功裡に進めてきたが、ここ数年、使用料金徴収の問題などで、以下のように再国営化をせざるを得ないケースも出てきている。

- ・ 下水処理事業
- ・ 産業廃棄物処理事業

これらの事業については再国営化の動きはあるものの、同国においては既に 457 の民営化プロジェクトを完了した。現在、政府が有する民営化対象は少ない状態で、外資系企業も含む民間からの創造的提案を待つ状況にある。民間からの提案は EPU 民営化セクションでの審査後、閣議で採用、不採用が決定される。

(2) 外資参入の課題

日本企業を含め外資にとって、マレーシア民営化プロジェクト参画にはいくつかの課題がある。

1) プミプトラ政策

同政府は、マレー人資本を拡大する目的で、「30% 地元資本」を掲げている。EPU 民営化セクションとの議論でも、「地元の参画なくして成功はない」という自信に満ちた、あるいは当然という発言があった（プミプトラ政策は扱いにくい問題とされているが、敢えて、避けずに確認した）。

2) 外資比率 25%

特殊ケースを除くと、参入において外資比率 25% 以内という厳しいルールがある。「allowed up to 25%」という表現がされており、外資の経営参画を明確に拒否している。経営権を握れないということは、事業家にとっては致命的である。

携帯電話で成功している DIGI に関しては例外的で、通貨危機の特殊事情からノールウェーの企業が 61% (ただし、5 年後に 49%) 株主となっている。

このルールに関して、政府が資本参加している民営化企業統括者 Mokti 氏 (MOF) から「ケース・バイ・ケース」という発言もあった。

3) 政治的側面

利権の与え方等を含め、民営化プロジェクトは政治色が強く、読みきれないとする日本企業もあった。

事業リスクを取る準備はあるものの、ポリティカルリスクは取れないということであった。

(3) JICA 投融資と民営化プロジェクト

JICA 投融資を民営化プロジェクトに使えるケースは(図 3 - 1)に示すように、第一に、日本企業が関心を示すこと、第二に、JICA 投融資案要件を満たすことから、限定的であるといえよう。

今回の調査で、更なる課題として、以下のような新たな観点を認識せざるを得ないことが判明した。

1) 金額

一般的な民営化プロジェクトの規模は 400 ~ 500 億円であり、JICA 投融資の額でカバーできる範囲を大きく上回っている。

したがって、そのプロジェクトの中の一部、例えば、プロジェクトが全国規模のときに、パイロット地域として 1 地域での試験的事業を考えるなど、全体プロジェクトから JICA 投融資対象を切り取る工夫が必要となる。

また、民間からの提案を待っている状況から、JICA 投融資額の範囲内で、創造的なプロジェクトを考え出すことは十分あり得る。商社などとの話し合いの中では、以下のようなプロジェクトも出ている。

- ・学校給食サービス (マレーシア政府 (首相) は日本の学校給食に関心あり)
- ・国営病院の一部民営化

- ・産業廃棄物処理事業（KA 社は高すぎると JACTIM から低減要求）
- ・都市廃棄物処理
- ・パーム油発電
- ・火災検知器検査サービス
- ・バイオマス発電
- ・ペナン港など港湾民営化（全体は大規模なので、その一部）

2) 関心の度合

主として日本の商社からのヒアリングであるが、現時点では、積極的に民営化プロジェクトを創出あるいは参画に至る確率は低いものと思われる。

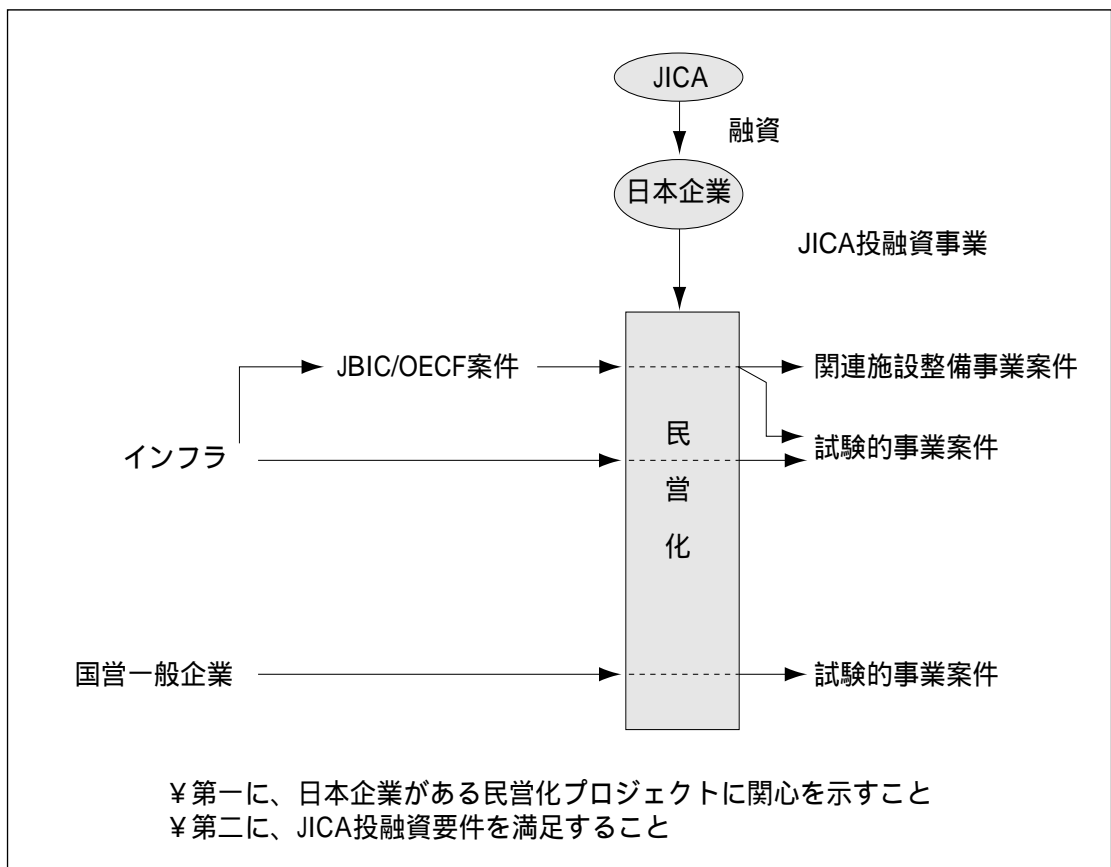


図 3 - 1 民営化支援型開発等融資事業促進調査

