

インドネシアにおける経営近代化の先駆者

——アストラ・グループの事例研究——

佐 藤 百 合

はじめに

- I アストラ・グループの概要
- II 機械工業の展開と構造
- III 経営システムの近代化
- IV 家族所有なきアストラへ

むすび

はじめに

アストラ・グループ (Astra Group) は、インドネシア第2位の売上規模を持つ企業グループである。グループの持株会社アストラ・インターナショナル社 (PT Astra International Incorporated) は、ジャカルタ証券取引所の上場企業220社 (1994年末) 中で最大の売上高 (連結ベース) を有する。

アストラ・グループは、1970年代にトヨタ自動車をはじめとする日本企業数社の現地パートナーとして製造業に進出し、機械工業を事業基盤とする企業グループを形成してきた。日本からの直接投資を1つの推進力にしたインドネシアの輸入代替工業化のあり方を経済主体のレベルで最も顕著に体现しているのがこのアストラ・グループである。

他方アストラ・グループは、家族事業 (ファミリービジネス) という側面を持っていた。アストラ・インターナショナル社は、長期間にわたり創業者ウィリアム・スルヤジャヤ (William

Soeryadjaya, 中国名 Tjia Kian Liong, 1922年西ジャワ、マジャレンカ生まれ) とその実子によって排他的に所有されてきた。その家族事業ゆえの脆弱さを露呈したのが、1992年のアストラ・グループの危機である。創業者家族は他の家族事業の財務破綻がもとでアストラ・インターナショナル社の持株の売却に追い込まれ、結局アストラ・グループは創業者家族の所有を離れて複数の民間資本家、金融機関、トヨタ自動車などからなる複合的な所有の下に置かれることになった。

しかし、アストラ・グループがインドネシア国内で常に注目されてきたのは、単に日本企業の現地パートナーとして、あるいはウィリアム・スルヤジャヤの家族事業としてばかりではない。それよりもむしろ、インドネシアでは先駆的な経営システム——たとえば事業部の設置、持株会社制の導入、「アストラ式 TQC」、専門経営者による経営、新しい資金調達手段の開拓など——を採用してきた点にその理由がある。所有面では創業者家族による排他的支配が維持されながらも、グループ形成の早い段階から経営システムの近代化が着実に進められてきたところに、このグループの特異な点がある。そして創業者家族の持株売却という偶発的事件によって、アストラ・グループの経営は所有からはっきりと分離し、経営近代化の先駆者としての地

歩をむしろ一層堅固なものにしたのではないかと筆者は考える。

本稿は、アストラ・グループの事業展開過程に合わせて形成されてきた経営システムの実態と特徴を明らかにし、その分析を通じてアストラ・グループがインドネシアにおける経営近代化の先駆者となり得た理由を最終的に考察しようとするものである。

まず第Ⅰ節でアストラ・グループの全体像、第Ⅱ節でグループの事業基盤である機械工業の展開と構造をおさえておく。そして第Ⅲ節でアストラ・グループの経営システムをいくつかの側面から分析する。第Ⅳ節で創業者家族の所有を離れた後のグループ経営の現況を検討した上で、最後にアストラ・グループがなぜそうした経営システムを形成し得たのかを考察して「むすび」としたい^(注1)。

(注1) 本稿の分析は主に次の4種の一次資料に依拠している。(1) Republik Indonesia, Departemen Kehakiman [法務省], *Tambahan Berita Negara* [官報付録] (以下『官報付録』として引用) から筆者が収集したアストラ・グループ傘下企業127社の定款、(2) アストラ・インターナショナル社財務報告書 (1973年版〜) / PT Astra International, Inc., *PT Astra International: Information Memorandum relating to the Public Offer in Indonesia* (Jakarta, 1990) (以下、『上場目論見書』として引用) / Idem, *Annual Report* (Jakarta) の1990, 91, 92, 93年版、(3) アストラ・インターナショナル社季刊社内誌 *Astra* (1972年創刊号〜)、(4) アストラ・インターナショナル社、トヨタ・アストラ・モーター社 (PT Toyota-Astra Motor), トヨタ自動車、コマツ関係者等への筆者の聞き取り調査である。調査に当たりインドネシアおよび日本で多くの関係者にご協力をいただいた。感謝の意を表したい。

二次資料として有用なものに“Wawancara: William Soeryadjaya” [インタビュー——ウィリアム・スルヤジャヤ——], *Eksekutif* [エグゼクティブ], no. 7, Jan. 1980 / Amitabha Chowdhury, “Corporate Leader

of the Year: William Takes Astra Back to Grass-roots,” *Asian Finance*, vol. 9, no. 11, Nov. 15, 1983 / Amir Husin Daulay et al., *William Soeryadjaya: Kejayaan dan Kejatuhannya* [ウィリアム・スルヤジャヤ——その繁栄と没落——] (Jakarta: Bina Rena Pariwara, 1993) がある。

I アストラ・グループの概要

アストラ・グループの推定売上規模は、1993年現在5兆8870億^{ルピア} (約28億^{ドル}) で、サリム・グループ (Salim Group) に次ぐ第2の地位を維持している^(注1)。表1に近年の企業グループ売上順位の推移を示した。1992年には創業者家族の持株売却と自動車市場の縮小が影響してアストラ・グループの順位は3位に落ちたが、翌93年には2位に復帰した。企業グループの順位づけは筆者が行なった1986年の推定^(注2)が最も古いですが、この時点ですでにアストラ・グループはサリム・グループと並ぶインドネシアの2大企業グループであった。

しかし注意を要するのは、順位表の1991年までのアストラと92年以降のアストラとは同一の企業群ではない点である。1991年までは創業者ウィリアム・スルヤジャヤ (以下ウィリアムと略す) を所有経営主とするすべての企業群を指してアストラ・グループと呼んでいた^(注3)。ここには、最大の持株会社であるアストラ・インターナショナル社 (以下AI社と略す) の他に10社以上の持株会社とそれぞれの子会社群が含まれていた^(注4)。しかし1992年末、AI社の持株を創業者家族が売却したことによって、AI社およびその直接・間接出資企業群が所有を異にする別個の企業グループとして分離する形になった。これが1992年以降のアストラ・グループ (また

表1 インドネシアの上位企業グループ売上高¹⁾の推移(1990~93年)

(単位: 10億ルピア)

1990			1991			1992			1993		
	グループ名	売上高		グループ名	売上高		グループ名	売上高		グループ名	売上高
1位	サ リ ム	13,330	1位	サ リ ム	18,000	1位	サ リ ム	20,000	1位	サ リ ム	18,000
2位	ア ス ト ラ ²⁾	8,867	2位	ア ス ト ラ ²⁾	11,782	2位	シナル・マス	6,700	2位	ア ス ト ラ ³⁾	5,887
3位	シナル・マス	3,675	3位	シナル・マス	5,967	3位	ア ス ト ラ ³⁾	4,589	3位	シナル・マス	4,200 ⁴⁾
4位	グダン・ガラム	2,133	4位	グダン・ガラム	2,616	4位	リ ッ ボ	4,241	4位	リ ッ ボ	4,750 ⁵⁾
5位	ジャ ル ム	2,110	5位	ジャ ル ム	2,590	5位	グダン・ガラム	3,290	5位	グダン・ガラム	3,600
26位	ス ン マ ⁴⁾	700	47位	ス ン マ ⁴⁾	506	11位	スルヤ・ラヤ ⁵⁾	1,975	15位	スルヤ・ラヤ ⁵⁾	1,975

(出所) *Warta Ekonomi* [経済ニュース], vol. 2, no. 37, Feb. 11, 1991/*Ibid.*, vol. 3, no. 48, Apr. 27, 1992/*Ibid.*, vol. 4, no. 49, May 3, 1993/*Ibid.*, vol. 5, no. 48, Apr. 25, 1994.

(注) 1) グループ売上高は『ワルタ・エコノミ』誌による推定値。

2) 1990年、91年のアストラ・グループはウィリアム・スルヤジャヤを所有経営主とする全企業群を指す。ただし、スンマ・グループを除く。

3) 1992年、93年のアストラ・グループはアストラ・インターナショナル社とその直接・間接出資企業群を指す。売上高は同社連結売上と相当する。

4) ウィリアム・スルヤジャヤ家族所有、長男エドワード・スルヤジャヤを経営主とするグループ。本稿第IV節参照。

5) ウィリアム・スルヤジャヤ家族所有の企業群を指す。

6) 原本のまま。

はアストラ・インターナショナル・グループ) である。分離したアストラ・グループ以外の依然としてスルヤジャヤ家族の所有経営になる企業群は、新しくスルヤ・ラヤ・グループ(Surya Raya Group)と呼ばれて1993年現在売上順位の15位に位置している(表1)(注5)。

アストラ・グループの規模を示す指標を表2にまとめた。ここからまず第1にグループの形成、停滞、再拡大の過程が読みとれる。これはインドネシア経済全体の歩みとほぼ軌を一にしている。スハルト政権初期の1969年に4社にすぎなかった傘下企業数は80年代前半に100社を超え、傘下企業の資本金合計額は70~80年の10年間に年率平均58%で伸び、100倍近く拡大した。AI社単独の資産、売上も1974~82年の8年間に約4倍になった。しかし、1982~88年はマクロ経済の停滞、とりわけ自動車市場の縮小によってAI社の売上や利益の伸び率は鈍化する。が一転して1989~91年は、AI社単独また

は連結でみた資産、売上、利益は著増し、従業員数もAI社傘下に労働集約型輸出向け雑貨部門が加わったために2.2倍に増加した。

第2には、AI社とその直接・間接出資企業群がグループの中核をなしていたことがわかる。1985年時点でみるとAI社とその出資企業群は企業数ではグループ全体の3分の1程度だが、資本金規模でみると6割以上を占めていた。これは、資本金規模が大きく、グループの主たる事業分野に属する企業がAI社の傘下に編成されていったためである。さらに1990年のAI社の上場に際してグループ内の所有関係が整理され、AI社の外にあった優良企業や関連分野の企業がAI社の子会社として再編成された。本稿ではこのAI社とその直接・間接出資企業群を分析の中心に置き、AI社の外の部分については必要な限り言及するにとどめる。

AI社とその直接・間接出資企業群の骨格を描いたのが図1である。すなわちこれが1992年

表2 アストラ・グループの規模の拡大 (1957～92年)

年	アストラ・グループ		アストラ・インターナショナル社とその直接・間接出資企業群		アストラ・インターナショナル社						
	傘下 企業数 (社)	資 本 金 ¹⁾ 合 計 額 (100万ルピア)	傘 下 企業数 (社)	資 本 金 ¹⁾ 合 計 額 (100万ルピア)	従 業 員 数 (人)	資産 (100万ルピア)		売上 (100万ルピア)		税引後利益 (100万ルピア)	
						単 独	連 結	単 独	連 結	単 独	連 結
1957	1	0.5	1	0.5	...	—	—	—	—	—	—
1965	2	8	1	0.5	...	—	—	—	—	—	—
1969	4	608	2	500.5	...	—	—	—	—	—	—
1970	4	613	2	505	...	—	—	—	—	—	—
1974	36	16,707	14	10,842	...	42,333	...	72,098	...	1,126	...
1978	68	35,520	30	25,806
1980	83	58,902	31	42,796	245,624	...	487,607
1981	91	77,202	32	47,996	13,641	115,052	...	235,994	...	4,131	...
1982	102	137,352	37	85,861	...	164,032	429,439	292,046	662,373	7,411	...
1983	113	190,344	39	121,903	21,570
1985	122	246,792	41	158,062	20,267	768,521
1988	28,033	608,992	...	226,225	2,201,524	17,518	74,900
1989	27,762	1,186,208	...	1,169,924	2,725,954	85,336	148,200
1990	72 ²⁾	...	39,508	1,799,335	3,248,115	3,048,857	4,309,276	237,522	237,522
1991	66 ²⁾	...	61,245	—	4,589,385	—	4,933,457	—	210,199
1992	69 ²⁾	...	75,459	—	5,115,028	—	4,462,703	—	81,490

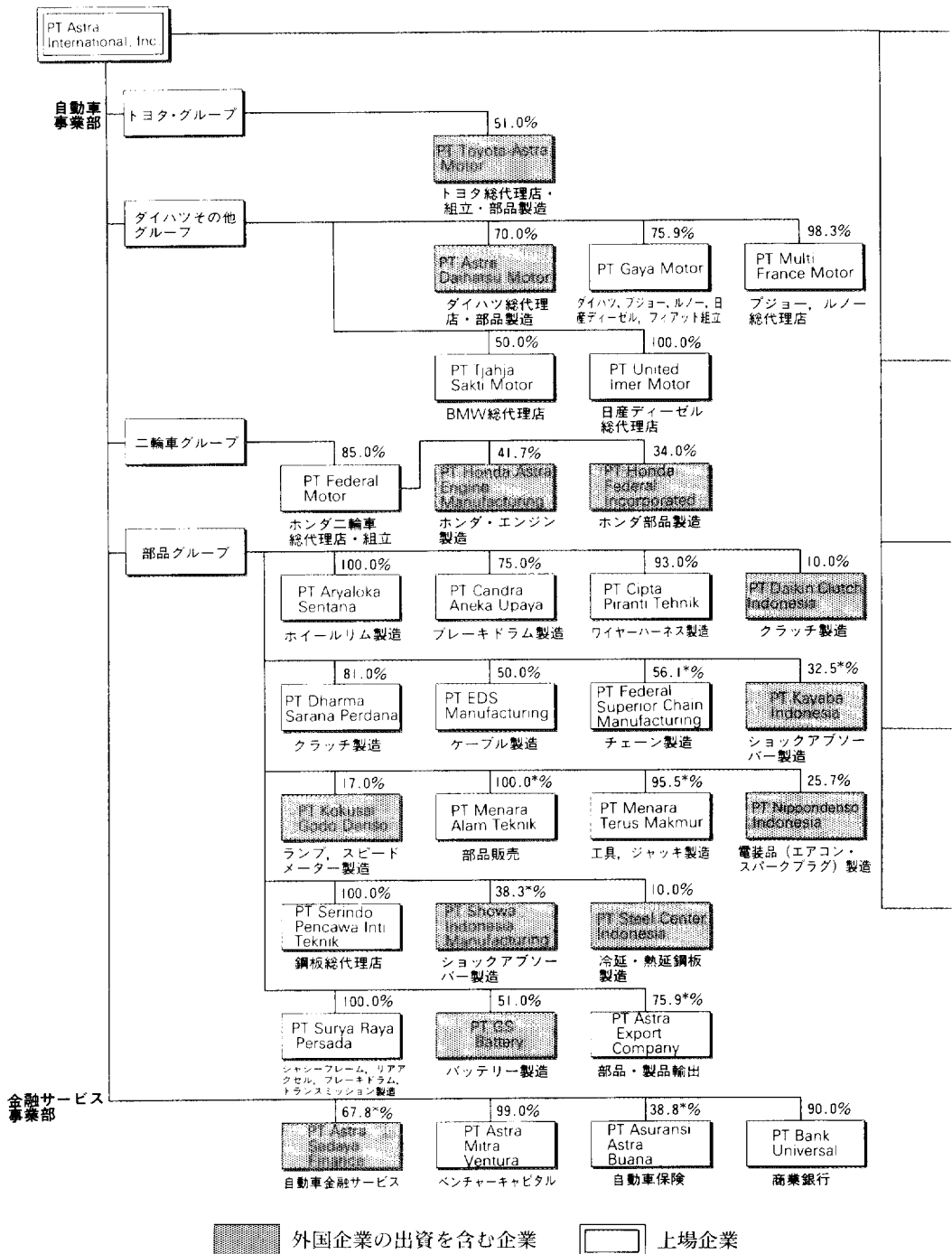
(出所) Republik Indonesia, Departemen Kehakiman [法務省], *Tambahan Berita Negara* [官報付録] (以下『官報付録』として引用) の各会社定款/アストラ・インターナショナル社年次財務報告書の1974, 80, 81, 82, 89年版/PT Astra International, Inc., *Annual Report* (Jakarta) の1990, 91, 92年版/Idem, *PT Astra International: Information Memorandum relating to the Public Offer in Indonesia* (Jakarta, 1990) (以下『上場目録』として引用)/同社広報部資料, 等より作成。

(注) 1) 資本金は引受資本金 (issued capital)。

2) 連結決算の対象となる出資企業数。一部の間接出資企業は含まれていない。

—はデータが存在しないこと, ...はデータ未入手であることを示す。

図1 アストラ・インターナショナル社の

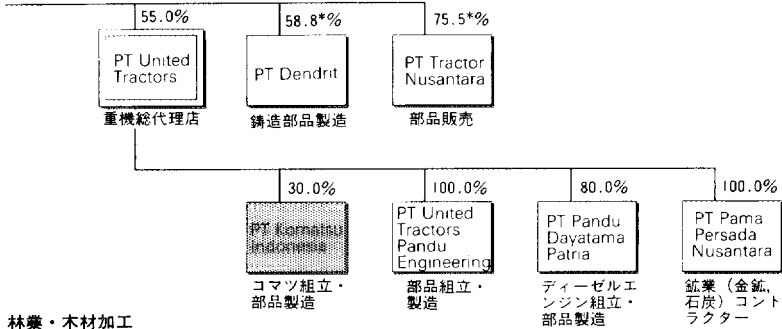


(出所) 『上場目録見書』/PT Astra International, Inc., Annual Report 1993 (Jakarta, 1994) より作成。
(注) *間接出資を含む出資比率。n.a. 情報未入手。

7 事業部と主要傘下企業（1993年）

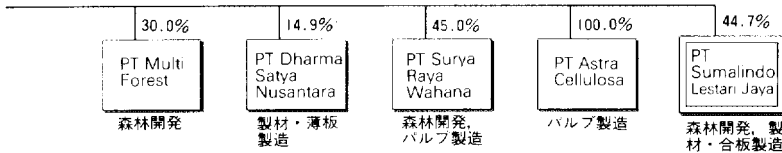
重機

事業部



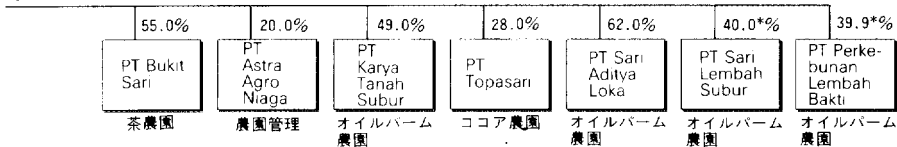
林業・木材加工

事業部



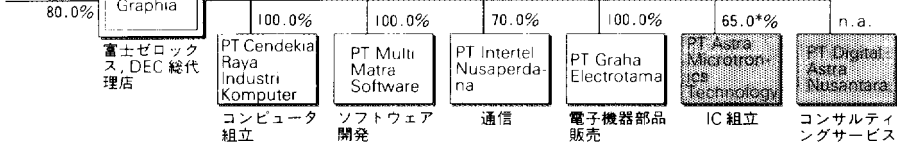
アグリビジネス

事業部



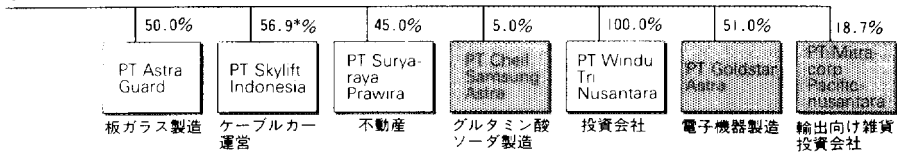
電子機器

事業部



その他

事業部

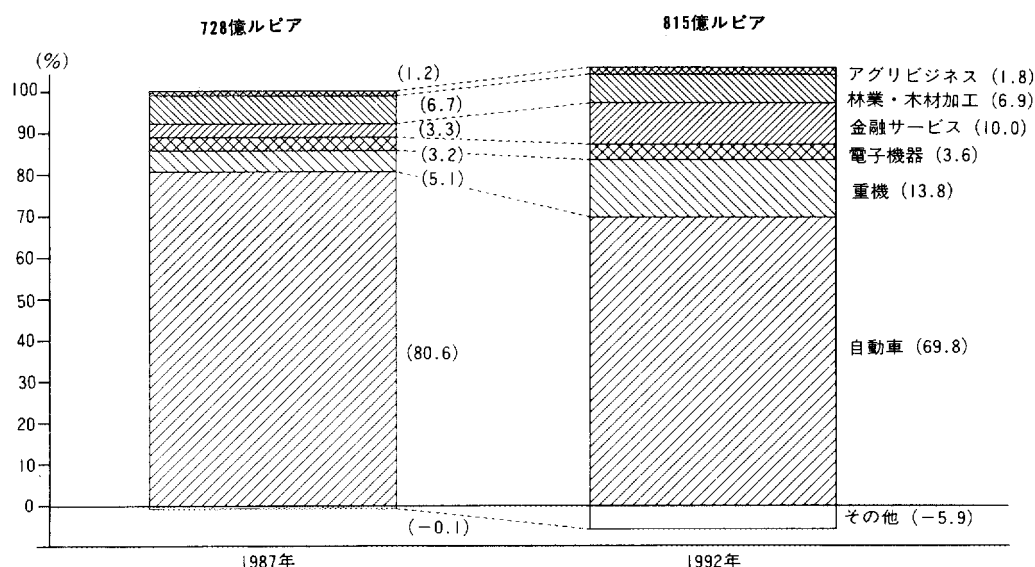


末以降現在に至るアストラ・グループである。図のように AI 社には7つの事業部があり、その下に傘下企業78社（1993年、図には主要64社を記した）が位置づけられている。7事業部とは、(1)自動車（四輪車・二輪車・部品）、(2)金融サービス（主に自動車金融）、(3)重機、(4)林業・木材加工、(5)アグリビジネス、(6)電子機器（事務機、半導体）、(7)その他（板ガラス、グルタミン酸ソーダ、テレビ・冷蔵庫などの新規事業）である。利益構成をみると（図2）、自動車事業部が7～8割、これに重機と電子機器を加えた機械関連3事業部では9割近くなる。AI社傘下企業群、そしてこれを中核に据えていたアストラ・グループは1970～80年代を通じて機械関連工業を中心に事業を展開してきたといえる。サリム・グループが食品からセメント、自動車、化学まで多種の非関連業種にまたがるコングロマリットなのとは対照的である。

ただしアストラ・グループに異業種への多角化志向がなかったわけではない。たとえば、建設業、建材、沿岸海運、金鉱開発、ツナ等魚介類冷凍などで企業が設立されているが、いずれも創業者家族らの個人出資事業として AI 社の外に配置された。また林業、自動車関連金融サービス、輸出向け雑貨類などの非機械工業も当初は AI 社の外に設立されたが、事業が軌道に乗った時点で AI 社の傘下に組み入れられた。すなわち、AI 社の内と外というアストラ・グループの「二重構造」が異業種への多角化に対する一定のスクリーニング機能を持っていたわけである。

しかし、1990年代に入ると、自動車市場の明暗に左右される収益構造の改善と輸出指向化の必要性が強く認識され、アグリビジネスと輸出向け業種への多角化が進み始めた。テオドル・ブルマディ・ラフマツト（Theodore Permadi

図2 アストラ・インターナショナル社の税引き後純利益の事業部別構成（1987、92年）



（出所） PT Astra International, Inc., *Annual Report 1992* (Jakarta, 1993) より作成。

Rachmat, 以下ラフマツトと略す) AI 社現社長は1992年に、向こう5年間の投資配分は機械工業、アグリビジネス、輸出向け産業に4:4:1の割合と述べ(注6)、実際に94年下期の新規投資資金はオイルパーム農園開発と輸出向け電気機器に重点的に振り向けられている(注7)。とはいえアグリビジネスの利益構成に占める割合は1994年でいまだ3割(注8)であることを考えると、アストラ・グループは今後も広い意味での機械関連工業に立脚した企業グループであることに変化はなかろう。

(注1) “Peringkat 200 Konglomerat 1993” [1993年の200コングロマリットの順位], *Warta Ekonomi* [経済ニュース], vol. 5, no. 48, Apr. 25, 1994, pp. 28-29.

(注2) 筆者は1986年の企業グループ推定売上高が1兆⁸を超えるグループとして、売上の大きい順にサリム、アストラ、シナル・マス、ピマンタラ、グダン・ガラム、ジャルムの6グループを挙げた。Sato Yuri, “The Development of Business Groups in Indonesia; 1967-1989” (master’s thesis, University of Indonesia, 1989), p. 56.

(注3) インドネシア初の企業グループ・ダイレクトリー, Datatrast, *Reference Book on Indonesia’s Major Business Groups* (Jakarta: Business Data & Credit Information Service, 1986) 以来、各種ダイレクトリー、経済誌はこの定義を採用してきた。ただし、ウィリアムらグループ当事者は、1990年のアストラ・インターナショナル社の上場に当たり同社とその直接・間接出資企業群に限定してアストラ・グループと呼び始めた。上場以前は、アストラ・インターナショナル社の出資していない個人出資の企業もアストラ・グループに含めるなど、グループ当事者にとってもアストラ・グループの境界線は曖昧であった。

(注4) なかでも PT Multi Investments Ltd., PT Uni Rimba, PT Lindeteves Indonesia はそれぞれ10社以上に出資していた。

(注5) スルヤ・ラヤ・グループの事業内容は、不動産、流通販売、農園開発などで、製造業をほとんど持たない。

(注6) 筆者によるラフマツト AI 社社長への聞き取り

調査(1992年8月19日)による。

(注7) *Kompas* [羅針盤], Nov. 24, 1994.

(注8) *Ibid.*, リニ・スウォンディ (Rini Mariani Sumarno Soewandi) AI 社財務担当取締役の発言。

II 機械工業の展開と構造

アストラ・グループの最大の事業基盤である機械工業の展開と構造を以下にみる。

1. 自動車事業の発端

アストラ・グループの自動車事業との最初の出会いは、スハルト政権下の経済運営が動き始めた1967年に遡る。1957年にジャカルタに設立されたアストラ・グループの母企業、AI 社は、当初ジュース・雑貨の販売やスレイ油など一次産品の輸出、60年代には公共事業への納入請負いを手がけていた(注1)。1967年、AI 社は電力公社 PLN の発注した GM (General Motors) 製発電機の輸入を請負い、アメリカ政府による商品援助の枠内での輸入権 (BE Kredit) を取得した。ところがアメリカ政府は発注者が政府である場合には輸入業者は公開入札によるべしと主張し、船積み間際に発電機輸入は差止められた。窮地に立った AI 社は、代わりに GM からシボレー (Chevrolet) のトラック 800 台を輸入し、これを政府向けにたちまち完売した(注2)。

この一件がきっかけで、AI 社は当時シボレーの代理店であった国営自動車組立会社ガヤ・モーター社 (PN Gaya Motor) の再建を、工業省のスハルトヨ (Suhartojo) 金属機械工業総局長から持ちかけられた。ガヤ・モーター社はもと GM が東南アジア初の直接投資として、1927年にオランダ植民地下のバタビアに設立した工場である。1954年に GM が撤退して国営企

表3 アストラ・グループにおける機械工業の展開過程(1969~93年)

年	四輪車・二輪車の組立・販売	自動車部品製造	重機の組立・販売・部品製造	電子機器の組立・販売	機械工業国産化政策
1969	2月○四輪車組立 7月☆トヨタ自動車				4月/ジャワ・スマトラに 6月 おける完成商用車輸入の禁止
1970	6月☆ホンダ二輪車			11月☆富士ゼロックス	
1971	4月○総代理店・組立 〔トヨタ自動車〕 6月○総代理店・組立 (ホンダ二輪車)				
1972	5月○総代理店 (ブジョー、ルノー)	12月○バッテリー 〔日本電池〕	10月○重機総代理店		7月 自動車総代理店・組立業への外国資本参入禁止
1973	4月○トヨタ車組立 12月☆タイハツ工業	7月○二輪車部品 〔本田技研〕	3月☆小松製作所		
1974			6月○重機販売		1月 完成車輸入の全面禁止
1975		5月○電装品 〔日本電装〕		10月○総代理店 (富士ゼロックス)	
1976	1月○トヨタ車販売	2月○ショックアブソーバー 〔カヤハレ工業〕 11月○四輪車ボディ 〔トヨタ自動車〕			8月 商用車部品の国産化
1977					1月 自動二輪車部品の国産化
1978		3月○二輪車ショックアブソーバー 〔昭和製作所〕 5月○四輪車ボディ 〔タイハツ工業〕			
1979					9月 商用車部品国産化スケジュール改訂
1980		10月○商用車シャシーフレーム			
1981		12月○商用車ブレーキシステム			
1982		3月○商用車プロペラシャフト・リアアクセル 6月○商用車クラッチシステム 12月○エンジン組立 〔トヨタ自動車〕	12月○重機組立 〔小松製作所〕		
1983		4月○エンジン組立 〔タイハツ工業〕 8月○商用車トランスミッション	2月○重機部品	3月☆DECコンピュター	6月 ディーゼルエンジン部品の国産化 9月 商用車機能部品国産化スケジュールの改訂 12月 自動二輪車エンジン部品の国産化
1984	2月●総代理店 (日産ディーゼル) ●総代理店 (BMW)	3月○二輪車エンジン組立 〔本田技研〕 □GSバッテリー	9月○ディーゼルエンジン組立		4月 ブルドーザー、ホイールローダー、水圧掘削機部品の国産化
1985					1月 工作機械部品の国産化 3月 フォークリフト部品の国産化 8月 ロードローラー部品の国産化
1986				▽コピー機組立 ○パソコン組立	

年	四輪車・二輪車の組立・販売	自動車部品製造	重機の組立・販売・部品製造	電子機器の組立・販売	機械工業国産化政策
1987	6月○総代理店・販売店（タイハツ、ブジョー、ルノー、日産ディーゼル） 11月□トヨタ商用車				2月 商用車部品の国産化スケジュールの改訂
1988	3月●総代理店・組立（いすゞ）		8月□コマツのフォークリフト・フレーム		
1989	1月▽トヨタ関連4社合併	5月□トヨタ車5Kエンジン			
1990				11月○テレビ組立「ラッキー金星」	
1991	12月▽タイハツ関連3社合併	3月▽トヨタ車5Kエンジンブロック鋳造開始		2月○半導体組立「Forlidas（シンガポール）」	
1992			1月□重機鍛造部品「北陸工業、コマツ」	□半導体	
1993			2月□重機鍛造部品		6月 規制緩和政策：完成乗用車輸入解禁と国産化率に応じた部品関税率の設定

○総代理権の取得 □企業の開設 ●企業の買収 ▽既存企業の合併または新事業 □輸出の開始

（出所） PT Astra International, Inc., *ASTRA: Edisi Khusus: 25 Tahun Astra, 1957-1982* [アストラ：特別号——アストラの25年, 1957～1982年……] (Jakarta, 1982) / アストラ・インターナショナル社季刊社内誌, *Astra*, various issues / 『官報付録』各会社定款／その他各種資料より作成。

（注）（1） [] 内に社名がある場合は当該外国企業との合併であることを示す。

（2） 政策欄の「国産化」とは、当該部品について国産品の使用を義務づける規定をいう。

（3） 情報未入手であるため、月表示のないものがある。

業となったが、設備の老朽化と外貨不足によりスカルノ政権末期の組立生産は不振に陥っていた。1969年、国営ガヤ・モーター社が土地・設備等により40%分を、AI社が100万円以上^(注3)を投じて60%を出資し、半官半民のガヤ・モーター社 (PT Gaya Motor) が新設された。経営権を握ったアストラ側が取締役社長にウィリアムの実弟チア・キアンティ (Tjia Kian Tie, 以下チアと略す、チアは姓だが通称だった) を送り、監査役会長にはスハルトヨ総局長が就いた^(注4)。しかし、アストラ側が継続を期待していたシボレーの代理権はブリブミ (先住のマレー系住民) 所有の他社 (PT Garuda Diesel) に移り、接触のあった日産自動車も代理権供与には至らなかった^(注5)。

しかし、ガヤ・モーター社の再建はトヨタ自

動車との出会いにつながる。トヨタ自動車は1968年、タイに続くアジア第2の拠点としてジャカルタに代表事務所を開設し、69年総代理権をAI社に供与した。この過程でAI社が工業省のパートナーとしていわば「政府保証つき」であったこと、総代理権供与を管掌する商業相がウィリアムと1950年代半ばから「個人的な関係」^(注6)にあるスミトロ・ジョヨハディクスモ (Sumitro Djojohadikusumo) だったことが、AI社に有利に働いたことは否定できない。1971年、トヨタ車の輸入・販売を行なう総代理店トヨタ・アストラ・モーター社 (PT Toyota-Astra Motor) が合併会社として設立され、総代理権がこの新会社に移管された。出資構成はAI社36.2%、ガヤ・モーター社14.8%、トヨタ側が49% (トヨタ自動車工業24.5%、トヨタ自動車販売

24.5%)で^(注7)、インドネシア側が所有の過半をおさえるが経営権はトヨタ側が握ることで当事者間の合意が図られた^(注8)。インドネシア側が過半の所有に固執した理由は、この事業が間接的であれ国家資本を投じた政府事業的な性格を持ち、また政府が外資の排除を狙う流通事業だったことにあると考えられる。実際、翌1972年には総代理店事業に外国企業の参入が禁じられ(工業相令72年544号)、合弁形態での総代理店は禁止前に合弁設立にこぎつけたトヨタ自動車とメルセデス・ベンツの2社だけとなった。

このようにして AI 社は、1969年初めの全く無名の段階から「政府のパートナー」となり、その政府(工業省と商業省)の橋渡しによってトヨタ自動車と出会い、「トヨタのパートナー」の地位を得た。トヨタ・アストラ・モーター社の設立は、アストラ・グループ形成の第一歩であり、その後のアストラ・グループの事業展開を方向づける重要な意味を持った。それは第1に自動車という組立型機械工業の国産化事業に参画することであり、第2に日本メーカーの資本・技術と強く結びつくことであった。

2. 機械工業の展開

アストラ・グループの機械工業の展開は次の4段階に区分できる。(1)まずトヨタ自動車に続いて外国企業の総代理権を相次いで取得し、(2)次いで組立・部品の国産化を進めた。この2段階が、1980年代前半までのグループ形成期に当たる。1982～88年のグループの停滞期には(3)自動車業界リーダーの地位を利用して垂直・水平統合を進め、89年以降の再拡大期に(4)輸出指向化を開始した(表3参照)。

第1段階は、自動車、重機、事務機の総代理権の集中的な取得である(表3の☆印)。AI 社は、

1969～73年の間にトヨタ自動車、本田技研(二輪車)、富士ゼロックス、プジョー、ルノー、小松製作所(現コマツ)、ダイハツ工業から総代理権を取得した。短期間に複数の総代理権を獲得し得たのは「政府のパートナー」「トヨタのパートナー」という定評に起因するが、ここで指摘しておきたいのはアストラ自身の主体的な意思である。たとえば、AI 社は重機では1960年代末よりアメリカのアリス・チャルマース(Allis Chalmers)の総代理店になっていたが、72年に小松製作所と接触し、小松に切り替える決断をした。当時、重機の世界市場は1～3位をアメリカ勢が占め(アリス・チャルマースは2位)、小松は6～7位であった。小松かアリス・チャルマースかの二者択一を求められ即刻小松を選んだアストラの決断は、当の小松さえも驚かせるほどであった^(注9)。この例は、複数の日本メーカーからの総代理権獲得がアストラ首脳陣による明確な選択に基づいた行動だったことを示している。

第2段階は、自動車と重機の組立・部品製造である。表3最右列に示した機械工業国産化政策に対応して^(注10)、アストラ・グループは、トヨタ商用車、ダイハツ商用車、ホンダ二輪車の3車種で、組立→ボディ製造→エンジン組立→エンジン部品機械加工に至る工程を国産化した。また1970年代のうちに汎用自動車部品であるバッテリー、電装品、ショックアブソーバー等の製造を開始した。重機は政策的義務づけが遅れたのを反映して、1980年代に入ってから組立→部品製造→ディーゼルエンジン組立と進んだ。これら製造企業のほぼすべてが AI 社の直接・間接出資子会社として次々に新設され(表3の○印)、AI 社を核にした企業グループが形成さ

れた。グループ内での自動車・重機の国産化の進展は、垂直統合によるコスト削減という動機からではなく、もっぱら政策的義務づけに促された結果であった。事実、首尾一貫した国産化政策がとられなかった事務機・電子機器は、アストラ・グループにおいても部品製造が進展しなかった。

第3段階は、1980年代に進んだ自動車事業での生産統合である。アストラ・グループの四輪車市場の占有率(表4)はトヨタ、ダイハツ、ブジョー、ルノーの合計で1977年に40%に達して業界内の主導的地位を確立した。1980年代後半さらに日産ディーゼル、BMW、フィアット、いすゞの総代理店を買収し、8ブランドをグループ内に揃え(水平統合)、90年には市場占有率

を50%以上に引き上げた。他方、アストラ・グループはシャシーフレーム、ブレーキなど商用車用機能部品の製造企業を1980～83年に5社新設した(垂直統合)。先のブランド買収はアストラの資本力の強さによったが、機能部品の製造は政府からの優先的なライセンス供与によるものである。いずれも自動車業界のトップ企業グループとしての地位を活かした企業行動であった。

第4は、輸出指向化の段階である。1983年の原油価格の急落後、経済政策の重点は輸入代替工業化から工業製品輸出を振興する輸出指向工業化へ移り、87年以降工業製品輸出は急増する。典型的な輸入代替産業であるアストラ・グループの機械工業においても、1984～85年からバッテリー、スパークプラグ、88～89年にはトヨタ

表4 四輪車の販売台数とアストラ・グループの市場占有率(1976～92年)

(単位: 台, %)

年	販売台数	アストラ・グループ 合 計	ト ヨ タ	ダイハツ	日産ディ ーゼル	BMW	ブジョー ／ルノー	そ の 他
1976	72,438	25,534	35.3	23.0	10.1	—	2.1	—
1977	87,562	35,294	40.3	24.3	14.4	—	1.6	—
1978	103,282	43,310	41.9	28.4	12.5	—	0.9	—
1979	102,994	41,456	40.3	28.0	11.9	—	0.4	—
1980	172,400	71,914	41.7	29.0	12.3	—	0.4	—
1981	207,809	83,694	40.3	27.5	12.2	—	0.6	—
1982	188,780	82,506	43.7	25.8	16.7	—	1.3	—
1983	151,858	61,128	40.3	21.1	17.8	—	1.4	—
1984	152,331	69,877	45.9	19.5	25.4	—	1.0	—
1985	144,297	63,604	44.1	19.6	22.9	0.5	0.9	—
1986	162,091	68,454	42.2	18.0	22.3	0.7	0.6	—
1987	159,712	76,621	48.0	24.0	22.4	0.6	0.5	—
1988	158,555	74,246	46.8	26.8	18.1	0.9	0.3	0.0
1989	179,231	86,766	48.4	28.8	16.4	1.6	0.4	0.2
1990	275,524	145,734	52.9	26.4	20.4	1.1	0.6	2.1
1991	263,073	144,979	55.1	28.9	16.6	1.2	0.3	6.4
1992	171,865	98,288	57.2	27.3	15.5	0.8	0.3	12.0

(出所) トヨタ・アストラ・モーター社資料より作成。

(注) (1) 「その他」はフィアット(1988年～)、いすゞ(90年～)。

(2) —はアストラ・グループによる総代理権買収前であることを示す。

の5Kエンジン、コマツのフォークリフト・フレームなど一部の部品輸出が始まった（表3の□印）。しかし、輸出品目の選定、輸出力と仕向先は合併パートナーである日本の親会社の国際戦略に大きく依存する。そこでアストラ・グループは、既存企業からの輸出とは別に、新たに進出してくる外国企業と輸出向け合併事業を新設してグループの輸出指向化を図っている。北陸工業との重機鍛造部品（1992年）、輸入代替化では遅れをとっていた電子機器での韓国のラッキー金星とのテレビ組立やシンガポール企業との半導体組立がこの例である。

このように、1969年以来アストラ・グループの機械工業は国策に強く規定された輸入代替化過程をたどり、業界のリーダーの地位を築き上

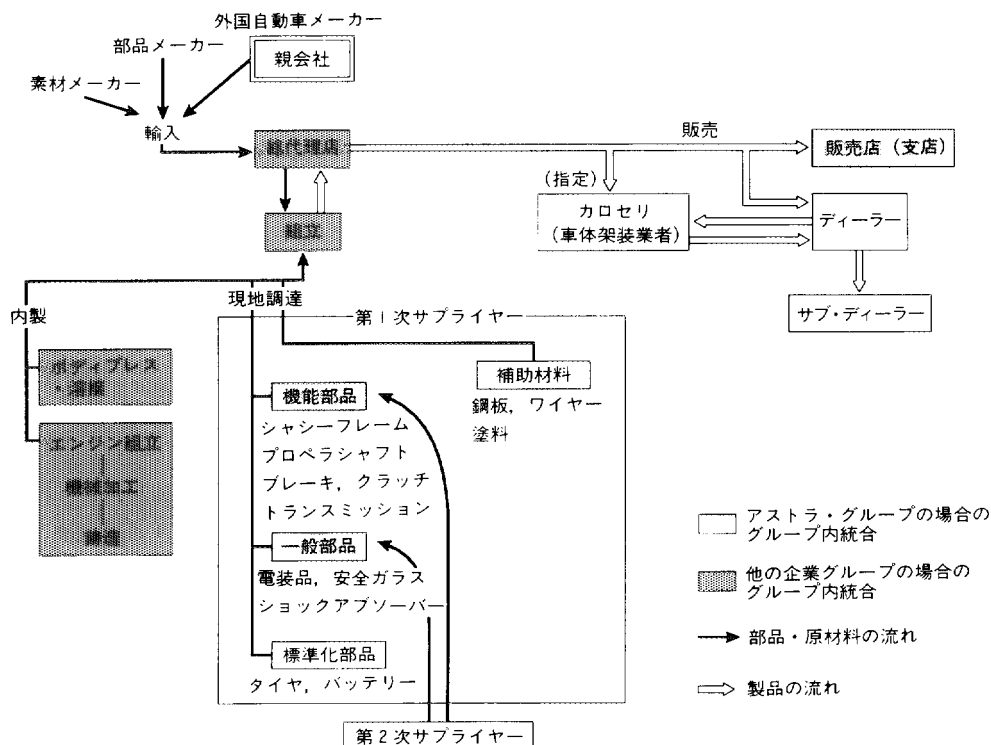
げた。1992年、ラフマット AI 社社長は、機械工業におけるアストラ・グループの戦略は第1に国内市場シェアの維持、第2に国内市場と輸出市場の両睨みと述べ^(注11)、グループ内に国産化部品、輸出可能部品の幅を広げる方向を示している。

3. グループ内垂直統合の構造

アストラ・グループは、以上にみたような機械工業の国産化を軸とするグループ形成の結果、複数ブランドの四輪車、二輪車、重機のそれぞれについて、部品輸入と部品製造、最終組立から販売に至る垂直的な生産体制をグループ内に整えるようになった。

四輪商用車を例にとって製品の流れとグループ内統合の程度を図示したのが図3である。総

図3 四輪商用車の輸入・部品製造・組立・販売の流れとグループ内統合



(出所) 筆者作成。

代理店・組立・ボディプレス・エンジン製造については他の現地企業グループもグループ内統合を行なう例が多いが、アストラ・グループの場合は機能部品、一部の一般部品、販売店網ま

でを統合している点が特徴である。機能部品の調達状況をアストラ・グループと他の企業グループで比較したのが図4である。□で囲んだのがグループ内企業からの調達である。アスト

図4 アストラ・グループによる商用車機能部品の調達状況（1991年）

現地企業グループ	ア ス ト ラ				インドモービル			クラマ・ユダ	イモラ	ビマンタラ
外国自動車メーカー	トヨタ	ダイハツ	日産ディーゼル	いすゞ	スズキ	マツダ	日野	三菱	本田	メルセデス・ベンツ
エンジン	TAM	ADM	PDP	MII	ISI	MIM	HIM	MKY	HPE	SEI
リアボディ	TAM	ADM	-	-	ISI	MIM	HIM	MKY	IH	-
シャシーフレーム	GKD	GKD	GKD	-	n.a.	-	GKD	GKD	-	-
プロペラシャフト リアアクセル	IGP	IGP	IGP	IGP	IGP	IGP	IGP	IGP	-	IGP
ブレーキシステム	TDW	TDW	TDW	TDW	TDW→CHN	TDW	TDW	TDW	CHN	n.a.
クラッチシステム	DSP	DSP DCI	-	-	DCI	DCI	n.a.	DSP, DCI	-	DCI
トランスミッション	WEP	WEP	WEP	WEP	WEP→TWG	TWG	WEP	WEP	-	-

- 各現地企業グループのグループ内企業。
 ○ 対応する外国自動車メーカーとの合併企業。
 ○ 対応する外国自動車メーカーとの技術提携あり。
 囲みの印なしは、資本・技術関係を持たない企業からの調達を表わす。
 → 調達先を変更したことを表わす。
 - 当該部品を輸入していることを表わす。
 n.a. 情報未入手。

エンジン／ボディ製造会社

TAM : PT Toyota-Astra Motor
 ADM : PT Astra Daihatsu Motor
 PDP : PT Pandu Dayatama Patria
 MII : PT Mesin Isuzu Indonesia
 ISI : PT Indomobil Suzuki International
 MIM : PT Mazda Indonesia Manufacturing
 HIM : PT Hino Indonesia Manufacturing
 MKY : PT Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing
 HPE : PT Honda Prospect Engine Manufacturing

IH : PT Imora Honda Incorporation
 SEI : PT Star Engine Indonesia

機能部品製造会社

GKD : PT Gemala Kempa Daya
 IGP : PT Inti Ganda Perdana
 TDW : PT Tri Dharma Wisesa
 CHN : PT Chemco Harapan Nusantara
 DSP : PT Dharma Sarana Persada
 DCI : PT Daikin Clutch Indonesia
 WEP : PT Wahana Eka Paramitra
 TWG : PT Intindo Wahana Gemilang

（出所）アストラ・グループ機能部品製造会社各社および日本自動車メーカー各社への筆者による聞き取り調査に基づいて作成。

表5 トヨタ・アストラ・モーター社取引企業94社の製品別、

製品の種類 資本系列	機 能 部 品				一 般 部 品				標準化部品			
		合弁	提携	なし		合弁	提携	なし		合弁	提携	なし
アストラ・グループ内	8	1(1)	6(6)	1	9	3 (3)	5 (5)	1	1	1(1)	0(0)	0
うちトヨタグループ	4	1(1)	3(3)	0	2	1 (1)	1 (1)	0	0	0(0)	0(0)	0
アストラ・グループ外	2	1(1)	0(0)	1	44	10 (9)	7 (6)	27	6	5(4)	1(1)	0
製品種類別合計	10	2(2)	6(6)	2	53	13(12)	12(11)	28	7	6(5)	1(1)	0

機能部品：シャシーフレーム、トランスミッション、リアアクセル、クラッチ、ブレーキシステム、ブ
一般部品：電装品、ワイヤーハーネス、ショックアブソーバー、スプリング、マフラー、ホイールディ
内装品、オーディオ類、ベアリング、ボルト・ナット、ドア・グリップ、ステッカーなど。

標準化部品：タイヤ、バッテリー、スパークプラグ、ファンベルト。

補助材料：鋼板、塗料、化学品、燃料、ワイヤーなど。

その他：商業、建設。

(出所) トヨタ・アストラ・モーター社資料より作成。ただし、資本系列、合弁等の分類を筆者が一部

(注) (1) 「提携」は外国企業との技術提携、「なし」は合弁・技術提携なしを示す。(2) かっこ内は

ラ・グループだけが主要7品目のすべてをグル
ープ内で調達している。

グループ内部品調達の実態をより明らかにす
るため、生産統合が最も進んでいるトヨタ商用
車の例を取り上げてみよう。トヨタ商用車の組
立、ボディプレス、エンジン製造は現在、前述
のトヨタ・アストラ・モーター社内で行なわ
れ、その他の部品はグループ内外から調達され
る^(注12)。表5は、トヨタ・アストラ・モーター
社が部品を現地調達している94社(1993年)の企
業を、アストラ・グループ内企業が否か、外国
企業との合弁・技術提携の有無^(注13)、調達部品
の種類によって分類整理したものである。この
表から次の3点を指摘することができる。

第1に、グループ内企業は94社のうち20社に
当たる19社で、この中には日本のトヨタグル
ープ各社と提携する7社が含まれる^(注14)。トヨタ
グループの現地パートナーはすべてアストラ・
グループ内の企業である。

第2に、グループ内企業19社のうち、17社ま

でが外国企業との合弁または技術提携関係を持
っており、相手はすべて日本企業である。19社
の内訳は合弁6社(32%)、技術提携11社(58%)、
いずれもなし2社(11%)であった。グループ
外の取引企業と比較すると、合弁は75社中26社
(35%)、技術提携11社(15%)、いずれもなし38
社(51%)で、外資と関係を持たない地場企業
が過半を占めている。したがって、グループ内企
業は圧倒的に日本企業との資本・技術関係が強
く、とりわけ技術提携が多いのが特徴といえる。

第3に、部品の種類からみると、中枢に近い
部品ほどグループ内調達が多く、汎用品ほどグ
ループ外からの調達が主になる。たとえば、機
能部品10社のうち8社までがグループ内であり、
逆にタイヤなどの標準化部品、塗料、燃料など
の補助材料は各1社を除いてグループ外からの
調達である。

このように、トヨタ商用車の部品を供給する
グループ内企業は、日本のトヨタグループを中
心とする日本メーカー各社と強い資本・技術の

資本系列別、合併・技術提携別にみた構成（1993年）

（単位：社）

補 助 材 料				そ の 他				資本系列別合計			
	合併	提携	なし		合併	提携	なし		合併	提携	なし
1	1(1)	0(0)	0	0	0(0)	0(0)	0	19	6(6)	11(11)	2
1	1(1)	0(0)	0	0	0(0)	0(0)	0	7	3(3)	4(4)	0
18	6(4)	3(1)	9	5	4(4)	0(0)	1	75	26(22)	11(8)	38
19	7(5)	3(1)	9	5	4(4)	0(0)	1	94	32(28)	22(19)	40

レーキドラム、インテークマニフォールド。

スク、ガラス、シート、ゴム部品、プラスチック部品、プレス部品、ケーブル、

修正した。

合併・技術提携先が日本企業である場合の社数を示す。

「結合」関係を持ち、重要度の高い、すなわち汎用性の低い部品を主に供給している。

これをアストラ・グループの視点からみると、2つの軸を使ってこうしたグループ内統合を作ってきたことになる。軸の1つは、親会社であるトヨタ自動車の日本での資本・取引関係をグループ内に取り込むことである。もう1つは、国策に沿った部品国産化の模範的推進者として、政策的な外資参入制限とライセンス制を自らに有利になるように利用することである。第2の点は、表5でグループ内企業に機能部品が多く、また技術提携が多くみられた理由を説明している。

グループ内の技術提携企業11社のうち5社は、図4に挙げたシャシーフレーム、プロペラシャフト、ブレーキ、クラッチ、トランスミッションという機能部品の製造企業である。この品目は国産化政策の中で最重要品目に位置づけられ、外国企業の直接投資が禁じられ技術提携のみが許可された。また一定水準の生産規模を確保するため、ライセンス制によって地場資本の参入

も制限され、1品目につき1～3社しか投資許可が与えられなかった。アストラ・グループは各品目で真っ先にライセンスを取得し、日本から技術導入を図った。その際の技術提携相手は、必ずしもこれまでの合併相手とは限らなかった。なぜなら、これら機能部品はグループ内外の複数のブランドへ供給されるからで、実際、リアアクセルとシャシーフレームでは三菱自動車と提携した（図4参照）。この結果、同じアストラ・グループ内であっても機能部品企業は組立企業に対して、物流と技術においてある程度独立性を持っていた。また輸入禁止と国内生産者の参入制限の結果競合製品がないことから、機能部品企業は部品価格の設定においてもグループ内外の各組立企業に対して交渉力を持っていた。このように、アストラ・グループにとって機能部品企業のグループ内統合は、特定の日本の親会社の資本・技術関係に自らが取り込まれるのではなく、それを相対化する効果を持った。同時に、自動車業界内の他の現地企業グループに

対する優位性をいっそう強化する効果もあった。

以上にトヨタ商用車の例を挙げてグループ内部品調達の構造をみてきたが、ホンダ二輪車ではフェデラル・モーター社 (PT Federal Motor)、重機ではユナイテッド・トラクターズ社 (PT United Tractors) を中心として、生産統合の程度の差こそあれ、同様のグループ内調達構造が形成されている。アストラ・グループ全体としてグループ内生産統合の特徴をまとめると次のようになろう。合併パートナーである日本の親会社を中心とする日本企業との資本・技術の「結合」がみられ、その「結合」は中枢に近い部品ほど強い。しかしそうした垂直統合の系列をグループ内に複数抱え、また一部の部品をグループ外の他ブランドへも供給する（内に閉じた垂直統合ではない）ことから、アストラ・グループは個々の「結合」を相対化できる立場にある。

（注1） PT Astra International, Inc., *ASTRA: Edisi Khusus: 25 Tahun Astra, 1957-1982* [アストラ：特別号——アストラの25年，1957～1982年——] (Jakarta, 1982), pp. 11-12.

（注2） “Wawancara . . .,” pp. 13-14.

（注3） Chowdhury, “Corporate Leader . . .,” p. 106. 設立証書上は3億²（約92万¹）。

（注4）『官報付録』1970年54号。

（注5） “Wawancara . . .,” p. 14.

（注6） 1992年ウィリアムが家族事業の財務危機（スンマ危機，本稿第IV節参照）に直面して AI 社監査役会長をスミトロに委譲する際に，スミトロは「ウィリアムと私は1955年以来の個人的関係にある」と述べている。1955年はスミトロがスカルノ政権下で大蔵相を務めていた時期に当たる。“Mengapa si Oom mengundang Pak Mitro” [なぜウィリアムはスミトロ氏を招いたか]，*Editor*, Aug. 8, 1992, p. 33. スミトロが海外亡命中であった1958～67年の間も両者の個人的関係は維持されていたと言われる。

（注7）『官報付録』1971年601号。

（注8） 現在 AI 社取締役役員，兼，トヨタ・アスト

ラ・モーター社取締役社長であるルディアント (Rudyanto Hardjanto) 氏への筆者の聞き取り調査 (1993年8月3日)，およびトヨタ自動車関係者への筆者の聞き取り調査による。

（注9） 小松製作所初代ジャカルタ駐在員中村幸雄氏への筆者の聞き取り調査による (1990年7月30日)。中村氏と交渉に当たったのはラフマットとチアで，チアの「必ず日本の時代が来る」という確信を感じたと中村氏は述べている。

（注10） 詳しくは佐藤百合「自動車産業」（三平則夫・佐藤百合編『インドネシアの工業化——フルセット主義工業化の行方——』アジア経済研究所 1992年）を参照。

（注11） 筆者によるラフマット AI 社社長への聞き取り調査 (1992年8月19日)。

（注12） 総代理店であったトヨタ・アストラ・モーター社は1989年，別会社であったトヨタ車組立，ボディプレス，エンジン製造の3社を合併した。同社で組立てられる商用車の部品を輸入，内製，現地調達に3分類するとコスト構成比はそれぞれ35¹，25²，40³程度 (1989年) であった。同社での筆者の聞き取り調査 (1990年8月20日) による。

（注13） 企業間の技術提携契約のみを対象とし，外国人技術者との個人契約等は含んでいない。

（注14） トヨタグループとは，ここではアイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 '84年版』1985年 36ページに基づきトヨタ自動車との資本関係，歴史的経緯を持つ15社に限定し，部品取引関係に基づく協豊会とは区別した。15社とはトヨタ自動車，アイシン精機，日本電装，豊田合成，ダイハツ工業，豊田通商，豊田自動織機製作所，愛知製鋼，豊田工機，トヨタ車体，豊田紡織，関東自動車工業，日野自動車工業，東和不動産，豊田中央研究所。このうち最初の6社がアストラ・グループと合併・技術提携を行なっている（アイシン精機はアストラ・グループの2社と技術提携している）。

III 経営システムの近代化

次に，以上にみたような事業の展開に合わせて形成されてきたアストラ・グループの経営システムに分析の焦点を当てる。第1に組織と経営管理の側面，第2に「ヒト」の側面である経

営者、第3に「カネ」の側面である財務管理と資金調達を取り上げる。

1. 経営組織・経営管理・経営哲学

(1) 事業部制と子会社化

アストラ・グループは、所有と経営の統轄会社をグループの中心に据える構造を、グループ形成の早い段階から作ってきた。経営の統轄機能を象徴するのが事業部制である。

企業グループによる事業部制の導入は、1980年代末以降のインドネシアでは1つの時流にさえなっているが、アストラ・グループの場合はAI社内に初めて事業部(divisi/division)を設けたのが69年ときわめて早い。「トヨタ事業部」、「重機事業部」、「ホンダ二輪車事業部」がこれである。

3事業部は当初輸入代理権の受け皿として設置された。代理権はその後新設の子会社に移管され(それぞれトヨタ・アストラ・モーター社、ユナイテッド・トラクターズ社、フェデラル・モーター社)、事業部の機能は第1に国内販売・アフターサービス・スペアパーツ管理、第2に当該事業に関わる子会社の調整・統轄機能に移った。1970年代半ばまでは第1の国内販売に重きがあったが^(注1)、75年、AI社は同社の「持株会社化の方針」を打ち出した。内容は、第1段階として多種の販売事業を子会社化し、「子会社群を事業分野別のグループに分ける。第2段階として、その子会社グループの調整役となるグループダイレクターをAI社に置く」^(注2)というものである。すなわち、ここでいう「持株会社」とは単なる所有面での持株機能だけでなく、AI社を子会社経営の調整・統轄機能に特化させることを指していた。こうして、1980年代初めまでにAI社の経営統轄機能と事業部組織の骨格が

整えられた。AI社の統轄機能への特化は、子会社の増殖と表裏一体の関係にあった。1983年にはAI社が直接・間接に出資する子会社は39社に達した(表2参照)。

以上の過程は、1980年代末以降にインドネシアの多くの企業グループでみられた事業部制の導入とは逆の手順を踏んでいた。多くの企業グループでは、もともと傘下企業の経営は個々の企業内の経営組織が行なっていたが、経営改革によってグループ全体の経営を統一的に行なう取締役会がグループの頂点に設置され、その下に事業部が設けられた。ところがアストラ・グループは初めに事業部を設け、その内容を販売サービスから子会社調整機能へと転化させたわけである。それはAI社が複数の外国企業の代理権供与先として出発したことに起因するが、グループ形成の過程ですでに事業部制がとられていたことは、グループ経営の観点からみると少なくとも次のような効果があった。第1は1970年代に多くの現地企業にみられた雑多な非関連業種への投資を、少なくともAI社傘下では防いだことである。第2はAI社の各事業部とその下の子会社とのタテの関係が人事交流や社内誌(1972年創刊)等を通じた情報交換によって生じ、その結果グループ内に求心力が生じたことである。

(2) 「アストラ式 TQC」

1983年、アストラ・グループの経営管理方式としてATQC(Astra Total Quality Control)という概念が導入された。1970年代に日本で普及したTQC(Total Quality Control)、すなわち、生産現場の品質管理だけでなく営業・経理・企画・開発など非製造部門の業務の質的向上を目指す「総合的(または全社的)品質管理」をアス

トラ・グループの経営に適用した、いわば「アストラ式 TQC」である。

「アストラ式 TQC」は、個々の傘下企業での QC 運動の普及を母体になっている。1970年代半ばにトヨタ、ホンダ系の傘下の日系企業に QC サークル活動が導入され、これがガヤ・モーター社など同じ自動車事業の非合併企業にも拡大した。1980年にこれら非合併企業を中心に個々の企業内で初めて QC が TQC へ拡張された^(注3)。TQC コンテストや研修がアストラ・グループ内で行なわれ、政府からも「インドネシアで初めて TQC を実践したパイオニア」との評価を受けた^(注4)。このような個々の事業会社での TQC を指して1983年に「アストラ式 TQC」の呼称が生まれたが、この時点では日本の TQC の移植にすぎなかった。

1983年以降、「アストラ式 TQC」はしだいにグループ経営に適用されるようになる。具体的には、AI 社における週1回の役員会、月1回の事業部幹部会議、年2回（1993年現在1回）の子会社のマネジャーを含めた「指導者会議」(rapat pemimpin) などの定例経営会議が定着した。AI 社では事業部ごとに前年実績と今後2カ年（現在では5カ年）の事業計画を統一された書式で作成させ、これを定例経営会議でのチェック資料として用いている。この方式がグループ全体のレベルでの「アストラ式 TQC」と呼ばれている^(注5)。

(3) 経営哲学

「アストラ式 TQC」導入と同じ1983年、アストラ・グループの企業文化の基礎とも言える「4つの哲学」(Catur Dharma [4つのダルマ]/corporate philosophy) が提唱された。

経営哲学について、ウィリアムは1975年に社

内誌でこう述べている。「AI 社の創設当初から今日に至るまで、われわれは常に1つの哲学を持ち続けてきた。それは、全従業員が勤勉で、互いに協力し合い、会社に対する『帰属意識』を持ち、会社の成功の果実が全従業員・社会・株主に感受され享受されるならば、会社は成長し成功へ向かって発展することができる、というものである」^(注6)。ここでのキーワードは勤勉、協力、「帰属意識」である。「帰属意識」には英語の“sense of belonging”が当てられ輸入された概念であることを示している。合併事業で接触が深まった日本の企業文化の影響であろう。

この後、国家に対する貢献、顧客に対するサービスという要素が加わって、アストラ・グループの「4つの哲学」が作られた。1983年2月の創業26周年記念式典でベニヤミン・アルマン・スリアジャヤ(Benjamin Arman Suriadjaya, 中国名 Tjia Kian You, 1929年生まれ、以下ベニヤミンと略す) 社長(当時)が初めてインドネシア語で公表し、後にインドネシア語、英語の2カ国語で次のように標語化された(日本語訳は筆者による)^(注7)。

1. 国家と国民の資産たれ。
2. 顧客へ最高のサービスを提供しよう。
3. お互いを尊重しチームワークを育てよう。
4. 最高を目指して努力しよう。

「4つの哲学」は、AI 社の年報類の冒頭に掲げられるほか、「証書」の形にして各子会社に保存され、グループの各種行事や表彰式などの際に社員・関係者に配られる。

証書に記された説明文では先の「帰属意識」は使われず、代わりにインドネシア語で「事業遂行における愛情と責任感」(kecintaan dan rasa

tanggungjawab menyelenggarakan usaha)と表現されており、輸入概念の消化の跡をたどることができる。「アストラ式TQC」と同じく「4つの哲学」も日本からの概念の移植に端を発してはいるが、アストラ・グループなりの適用の過程が読みとれるのである。

以上のようにして、1980年代中頃までには現在に至る経営組織と経営管理の基本的枠組が整えられた。

2. 経営者

(1) 血縁者内での所有と経営の分離

AI社は、設立当初はウィリアムの実弟チアと、血縁関係にないチアの友人との共同出資企業として設立され、取締役社長にはチアが就いた。ウィリアム自身は所有・経営に名が現われていなかった^(注8)。その所有構成がウィリアムの直系家族による排他的所有に再編されるのが1970年4月である。新しい出資構成はウィリアムが60%（1973年までは妻リリー・スルヤジャヤ〔Lily Soeryadjaya〕と各30%）、ウィリアムの長男、次男、長女、次女が各10%であった^(注9)。その後1988年までの18年間、この構成に全く変更がなかった。

ここで重要なのは、アストラ・グループの発展に重要な役割を果たしたウィリアムの血縁者がAI社の株主構成から外されていた事実である。ウィリアムの弟チアは、AI社創設の当事者であり、1970年4月以降はAI社の監査役会長を務めた。この時ウィリアムは取締役社長となったが、チアの方がむしろ監査役会長の肩書きに似合わず実動部隊として経営の前面に立ち、自動車、重機、不動産など1970年代前半のアストラ・グループの主要事業を推進していったことは多くの関係者が証言している。しかしチア

は1979年54歳で急逝する^(注10)。チアの下の子ベニヤミンは、AI社において取締役(1971～79年)、取締役社長(79～84年)、監査役(84～95年現在)を歴任、甥のラフマツ(ウィリアムの実姉アグスチヌの次男、1941年生まれ)は、72年にAI社に入社、ベニヤミンの後を継いで現在まで取締役社長(84～95年現在)の座にある。

この3人の血縁者は、AI社だけでなくグループ内の多数の傘下企業の経営にも携わってきた。表6は、アストラ・グループの主要な経営者による傘下企業の経営ポストの兼任状況を整理したものである。各傘下企業には日常の経営業務を遂行する取締役会(dewan direksi)と、取締役会を監督する監査役会(コミサリス:dewan komisaris)が置かれている^(注11)。表ではこの2つの経営組織の役員配置を各企業について示した。これをみるとベニヤミン(②)とラフマツ(⑦)(チアは死後なので略)は事業分野に関わりなく最も多くのグループ企業の経営ポストを兼任している。

他方、ウィリアムの4人の実子は、アストラ・グループ経営への関与の度合いは上の3人よりはるかに小さかった。留学を終えた1979～80年以降、長男、長女、次女はAI社監査役会に名を連ねたがAI社傘下企業の経営ポストは兼任していない。次男エドウィン(Edwin Soeryadjaya)だけがAI社取締役として入社し、1990年より副社長に就き次期社長と目されていた。

このように、実際にアストラ・グループ経営の陣頭指揮をとってきたのはウィリアムの血縁経営者であった^(注12)。彼らは、表に掲げた主要傘下企業とは別個に個人出資の持株会社を所有しており、広い意味でのアストラ・グループの一角には所有者としても参画していた。しかし

表6 アストラ・グループ主要経営者の経営ポスト兼任状況 (1985年)

	① ウィリアム	② ベニヤミン	③ HAW	④ SS	⑤ DAG	⑥ マルセノ	⑦ ラフマツ	⑧ ベニ	⑨ WO	⑩ SW
血縁(血)／非血縁(非)	当人	血	非	非	非	非	血	非	非	非
最終学歴(ITB: バンドン工科大学)	蘭	ITB	n.a.	n.a.	n.a.	ITB	ITB	ITB	n.a.	ITB
華人(華)／ブリブミ(ブリ)	華	華	華	n.a.	ブリ	ブリ	華	ブリ	n.a.	ブリ
PT Astra International, Inc. (AI 社)	K	k				k	D	d		d
〈不動産 (AI 社傘下に含まれない)〉										
PT Silga	D	d				k				
PT National Roadbuilders & Construction Co.	K	d				D				
PT Multi Land	D	d	K							
PT Town & City Properties	D	d	k							
PT Indonesia Land	D	d	k							
PT Multi Plaza Properties	D	d	K	k						
PT Bumi Upaya Griya		K		k		k				
PT Grama Sitiung Permai	K	k			d	D				
〈自動車 (AI 社傘下)〉										
PT Gaya Motor							D			
PT Multi France Motor			d	D						
PT Kayaba Indonesia	D			k			d	k		
PT Alpha Harapan Nusantara	D	k					d	d		
PT Menara Alam Teknik							D	D		
PT Gemala Kempa Daya					d		D			
PT Tri Dharma Wisesa					k		D			
PT Inti Ganda Perdana					k					
PT Wahana Eka Paramitra					k		k			
〈重機 (AI 社傘下)〉										
PT United Tractors		K						WD		
PT Windu Tri Nusantara							D			
PT Tractor Nusantara							D	K		
PT Pandu Dian Pertiwi							K	D		
PT Swadaya Harapan Nusantara		K					k	D		k
PT UT Pandu Engineering		K					k	D		WD
PT Sinar Abadi Cemerlang					d		k			
PT Wardley-Summa Leasing								k		
PT Wiraguna Pratama		K				D		k		d
〈林業・木材加工 (AI 社傘下)〉										
PT Multi Forest							K			
PT Redwood Timber				K			k			
PT Dharma Satya Nusantara		k					k		D	
PT Rimba Mafin	k						k		D	
PT Sumalindo Lestari Jaya									D	
PT Rimba Lapis Permai					D			k	K	
〈アグリビジネス (AI 社傘下)〉										
PT Multi Agro Corporation	D	d	k	k		d				
PT Harapan Tani Bakti					K					
PT Agri Adithia	D				d	d		k		
PT Gonpu Indonesia Ltd.	K	k		k			k		D	
PT Huma Dharma Loka					k	K				d
PT Alam Dinamika		D			K					
〈金融サービス (AI 社傘下)〉										
PT Raharja Sedaya Finance										D

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
〈Multi Investments 資本系列〉										
PT Multi Investments Ltd.	K	D		k						
PT Multi Land	D	d	K							
PT Multi France Motor			d	D						
PT Multi Agro Corporation	D	d	k	k						
PT Multi Plaza Properties	D	d	K	k						
PT Gonpu Indonesia Ltd.	K	k		k			k		D	
〈Uni Rimba 資本系列〉										
PT Uni Rimba					D					
PT Gemala Kempa Daya					d		D			
PT Dharma Satya Nusantara		k					k		D	
PT Rimba Mafin	k						k		D	
PT Sumalindo Lestari Jaya									D	
PT Hela Nusantara Cemerlang					K					
PT Tri Dharma Wisesa					k		D			
PT Rimba Lapis Permai					D			k	K	
PT Huma Dharma Loka					k	K	k	D		d
PT Wahana Eka Paramitra					k		k			
PT Sinar Inti Telaga					K					

経営者名 ①ウィリアム：William Soeryadjaya

②ベニヤミン：Benyamin Arman Suriadjaya

③HAW：Hendra Ascari Widjaja

④SS：Santoso Sutantyo

⑤DAG：Dick Arief Gandaatmadja

⑥マルセノ：Marseno Wirjosaputro

⑦ラフマツト：Theodore Permadi Rachmat

⑧ベニ：Benny Subianto

⑨WO：Winarto Oetomo

⑩SW：Subagio Wirjoatmodjo

凡例 D：取締役社長 K：監査役会長

WD：取締役副社長 k：監査役

d：取締役

(出所) 『官報付録』各会社定款に基づき作成。

(注) (1) ⑥と⑦の間の区切りは世代の差を示す。①～⑥は1920年代生まれ、⑦～⑩は1940年代生まれ。

(2) n.a. は情報未入手。

AI 社とその子会社群に限って言えば、同じ血縁者であっても、所有者としてのウィリアムの実子と、所有なき経営者としてのウィリアムの弟・甥の間にはっきりとした境界線が引かれていた。しかもこの境界線は、1970年というアストラ・グループ形成の初期段階にウィリアムによって固められていたことは注目すべきである。ベニヤミンとラフマツトがウィリアムの持ち分の一部を購入して AI 社の株主になったのは1988年のことであり、しかも持株比率は各5.0%、2.5%と低率であった。ウィリアムは、複数の直系家族による共同出資を不安定な所有形態として意図的に避けたものと推察される。

(2) 非血縁経営者の配置

表6に掲げた10人の主要な経営者(①～⑩)のうち、7人が非血縁者である。非血縁経営者は、特定の業種または資本系列によって配置される傾向がある。たとえば、不動産は③と⑥、重機は⑧、林業・木材加工は⑨、(表では例が少なく読み取れないが)金融サービスでは⑩、またマルチ・インベストメンツ社(PT Multi Investments Ltd.)とその出資企業群の経営には④および③、ユニ・リンバ社(PT Uni Rimba)とその出資企業群には⑤という具合である。ただしアグリビジネスはばらつきが大きかった。

これら7人の非血縁経営者の出自をみると、③～⑥が1920年代生まれでウィリアムと同世代、⑧～⑩が40年代生まれでラフマツトと同世代で

ある。前者はウィリアムの友人で、特に西ジャワ出身のスダ人（プリブミ）である⑤はライセンス取得が重要な意味を持つ林業や自動車機能部品の分野で政府との折衝役を果たしたと言われる^(注13)。後者に⑥を加えるとベニヤミン、ラフマットと同じバンドン工科大学（ITB）出身者が多い。⑥のマルセノ（Marseno Wirjosaputro）はITBでベニヤミンより2年年長、⑧と⑩はラフマットとほぼ同じ1970年前後にITBからAI社に入社している。

このように、AI社の傘下では血縁経営者とその学友関係を活用して人材が登用され、事業分野ごとに核となる人物が配置されていった。他の資本系列の部分では、ウィリアムの友人関係を基礎に資本系列ごとに特定の友人に経営を任せる形をとった。ウィリアム自身は、1970年代前半に設立された不動産事業でこそ取締役社長（表のD）として経営に当たったが、その後は傘下企業の経営をこれらの経営者に委ねた。そして自らはAI社監査役会長という個々の企業の日常経営業務を超越した立場で、アストラ・グループ全体のシンボリック的存在になっていった。

（3）プリブミ専門経営者の登用

アストラ・グループの人材登用の特徴として指摘できるのが、プリブミの積極的活用である。表6の7人の非血縁経営者のうち少なくとも4人までがプリブミであった。1980年代になって急増した、学歴・職歴や能力によって評価され雇用される専門経営者層をみると、トップ経営者の場合と同じくバンドン工科大学やインドネシア大学卒などの高学歴、または高職歴のプリブミが登用されている。

専門経営者の登用に当たり「採用と配置を決定するアストラのキー・マン」であったのが、

プリブミのマルセノ（表6の⑥）である。ウィリアムは彼に対し「プリブミかノン・プリブミ（華人——筆者）かは問題ではない」「ノン・プリブミのマネジャーだからといってうまくいく保証はない。重要なのは人物だ」^(注14)と言っていた。アストラのプリブミ専門経営者を象徴する存在が、AI社財務担当取締役である1958年生まれのリニ・スウォンディ（Rini Mariani Sumarno Soewandi）である。彼女はアメリカ留学、シティバンク（Citibank, N.A.）ジャカルタ支店副支店長を経て、入社後1年目の抜擢であった。AI社の子会社レベルでも、たとえばユナイテッド・トラクターズ社のマネジャーは90歳以上がプリブミである^(注15)。

アストラ・グループの採用傾向は、同じく上位企業グループであるサリム、シナル・マス両グループとは対照的である。サリムやシナル・マスでは専門経営者の多くがインドネシア華人で、近年では外国人が増えている^(注16)。インドネシア華人は、インドネシア語と英語に加え中国語（北京語）が堪能な場合が多い。これに対し、アストラ・グループの華人の専門経営者は、創業者家族が中国語を話さないため中国語は必要がない。サリム、シナル・マスは創業者が中国生まれの華僑（トトク〔totok〕）であり、他方のウィリアムは7代目のインドネシア華人（プラナカン〔peranakan〕）であるという出自の相違が、人材登用にも影響を与えている。

3. 財務管理と資金調達

（1）財務管理の近代化

AI社は、会計監査を受けた財務報告書を作成した地場民間企業としては、おそらくインドネシアで最も先駆的な例である。

ウィリアムは、1972年にオランダから元ヘキ

スト社社員、フェイフェルベルグ (A. L. Vijverberg) を財務管理専門家として招請した。当時のインドネシアは会計監査済み財務報告書の価値がほとんど認知されていない時代であった。彼の指導の下、AI 社は1972年の財務報告書を国際的な監査法人 SGV のインドネシア法人 (Drs. Utomo, Mulia & Co.) に初めて持ち込んだが、監査の認定を拒否された。しかし翌1973年の財務報告書は指導の効果が現われ、同じ監査法人から無条件で認定を得た^(注17)。AI 社はその後オランダ人専門家を3人に増強し、財務管理の整備を推進した。指導をオランダ人に仰いだのはインドネシアの企業会計がオランダ方式のためである。しかし、できあがった財務報告書がグループ内の日系企業の財務報告書の書式に酷似していたことは、この財務改革の試み

が日本企業との接触によって触発されたことを示唆している。

(2) 資金調達手段の開拓

財務管理の整備を基礎にして、アストラ・グループは外部資金調達的手段を開拓してきた。主に以下の5つの手段を挙げることができる(表7)。

第1は、米系銀行ジャカルタ支店からの借入れである。アストラ・グループは1974年、不動産事業で債務返済不履行の危機に陥った時^(注18)、先の財務報告書を評価した米系3銀行(AEIBC [American Express International Banking Corporation], FNCB [First National City Bank], Chase Manhattan Bank N.A.) のジャカルタ支店から AI 社向けに融資を得て窮地を脱することができた(表の(1))。以来、AI 社はそれまで外

表7 アストラ・グループによる資金調達 (1974~93年)

	資金調達年	資金調達主体	資金調達手段	金融市場/融資・出資主体	調達額
(1)	1974	PT Astra International, Inc.	短期融資	米系銀行ジャカルタ支店	26.9億ルピア
(2)	1981	PT Astra International, Inc.	変動利付き債	シンガポール, アジア・ダラー市場	2500万 US ドル
(3)	1983	PT United Tractors	協調融資	シンガポール, アジア・ダラー市場	4500万 US ドル
(4)	1988	PT Astra International, Inc.	協調融資	西ドイツ	5000万マルク
(5)	"	PT Astra International, Inc.	社債	ジャカルタ証券取引所	600億ルピア
(6)	1989	PT Astra International, Inc.	NIF	香港	1億 US ドル
(7)	"	PT Astra International, Inc.	RUF	インドネシア	400億ルピア
(8)	"	PT Astra Graphia	株式上場	ジャカルタ証券取引所	263億ルピア
(9)	"	PT United Tractors	株式上場	ジャカルタ証券取引所	596億ルピア
(10)	"	PT Astra International, Inc.	株式売却+融資	IFC (世界銀行出資の投資機関)	3750万 US ドル
(11)	1990	PT Astra International, Inc.	株式上場	ジャカルタ証券取引所	4455億ルピア
(12)	"	PT Astra International, Inc.	協調融資	東京オフショア市場	5000万 US ドル
(13)	"	PT Astra International, Inc.	協調融資	インドネシア	1400億ルピア
(14)	"	PT Raharja Sedaya Finance	協調融資	香港	7500万 US ドル
(15)	1991	PT Astra International, Inc.	転換社債	ジャカルタ証券取引所	500億ルピア
(16)	"	PT Astra International, Inc.	転換社債	ルクセンブルク証券取引所	1.25億 US ドル
(17)	1992	PT Astra Sedaya Finance	協調融資	インドネシア	500億ルピア
(18)	"	PT Astra Sedaya Finance	株式売却+転換社債	GECC (ゼネラル・エレクトリック投資会社)	4900万 US ドル
(19)	1993	PT Mitracorp Pacificusantara	転換社債	Consolidated Resources Ltd. (シンガポール拠点多国籍投資会社)	2100万 US ドル

(出所) 筆者によるアストラ・インターナショナル社財務部での聞き取り調査 (1990年8月)/Astra, various issues/PT Astra International, Inc., Annual Report 1993 (Jakarta, 1994)/その他各種資料より作成。

資系企業を融資対象にしていたこれら米系銀行と継続的な顧客関係を結んだ。

第2は、国際金融市場からの資金調達である。1981年、AI社は国営企業も含めたインドネシア企業として初めて国際金融市場で社債を発行した(表の(2))。1988～90年にかけてインドネシア企業による海外資金調達が急増する中で、AI社も多様な借入れや債券発行を行なった(表の(4)(6)(12))。AI社はインドネシアの優良企業として0.5～1.0%という低い金利スプレッドを得ており、為替リスク回避のためのスワップコストを加算しても国内での借入れ(国立商業銀行の貸出金利は20～21%：1989年)より2%程度低い金利で資金を調達することができた(注19)。

第3は、インドネシア国内での新しい資金調達手段の開拓である。1983年の発足以来公的機関3社(注20)による発行しか行なわれていなかった国内債券市場で、88年AI社は純民間企業として初めて社債を発行した(表の(5))。また、国内で初の民間商業銀行(バンク・ニアガ)を主幹事とする協調融資が1990年AI社向けに実現した(表の(13))。

第4は、国内株式市場からの資金調達である。アストラ・グループは傘下の優良事業会社2社に続いて、1990年AI社を上場した(表の(8)(9)(11))。インドネシアで企業グループの持株会社を上場した例は1994年に至るまでこのAI社の1件のみである。企業グループの持株会社の上場は、調達した資金を広くグループ事業に振り向けられる利点がある反面、グループ全体の情報開示、創業者家族による持株比率の低下、グループ経営への第三者の介入を余儀なくする。このため、多くの企業グループは傘下の優良事業会社を上場するにとどまっている。しかしア

ストラ・グループがこれに踏み切れたのはグループの「二重構造」によるところが大きい。つまり、AI社の傘下にはもともと合併企業や優良企業を編成し、会計監査つきの連結財務報告書を作成して、1980年代には海外の金融機関から高い信用を得ていたもので、この部分の情報を公開してもさほど不利益はなかったのである。

第5は、IFCなどの海外の投資機関から出資を得る方法である(表の(10)(18)(19))。AI社のほか持株会社としての機能を持つ2社が、投資機関への株式売却や転換社債発行によって調達した資金を傘下事業へ配分している。

このように、一般的なインドネシア民間企業が資金調達をもっぱら国内での国立商業銀行からの借入れに頼っていた時代から、アストラ・グループは近代的な財務管理に対する内外の金融機関からの信用を基礎に、より低い資金コスト、より長期の資金を求めて、途上国企業の常識を破る先駆的な調達ルートを開拓してきた。

以上の分析を整理しておこう。アストラ・グループは、1970年代初頭にAI社が複数の外国企業の総代理権供与先と合併パートナーとなることからグループ形成の途につくが、これは同時に経営システムの近代化の始まりであった。すなわち、総代理権の受け皿として設置された事業部は子会社調整機能を持つグループ統轄本部へと移行し、財務報告書の作成はその後の外国銀行へのアクセス、内外の金融市場からの多様な資金調達手段の開拓につながった。ところがその同じ1970年代初頭に、AI社は創業者家族の排他的所有に再編された。しかし排他的所有は経営面での家族支配を伴わなかった。むしろ逆にそれは所有に専念する血縁者と経営に専

念する血縁者の区別を生み、その血縁経営者がプリブミを含む非血縁経営者の登用を促進し、結果として所有と経営を分離させる方向へ働いたのである。この結果、血縁経営者を核とするアストラ経営陣によって経営システムの近代化が進められていった。

(注1) *Astra*, vol. 4, no. 3, 1975によると、「トヨタ事業部」はダイハツ車関連事業を加えて「自動車事業部」となり、1973～75年に同事業部内に以下の部・課、支部が整備された。(1)販売部：トヨタ販売課、ダイハツ販売課、販売促進課、市場調査課、(2)総務・経理部：会計課、経理課、人的開発課、(3)サービス部：ダイハツ・サービス課、経営技術評価課、企画開発課、ブレイクセンター、(4)パーツ部：販売課、在庫計画課、総務課、(5)トヨタ首都支部。このうち(1)(4)(5)は明らかに国内販売関連である。

(注2) 1975年10月3日付けマルセノ(Marseno Wirjosaputro)総務担当取締役(当時)による“PT Astra International, Inc. menuju ke suatu Holding Company”[AI社は持株会社を目指す]と題する文書。*Ibid.*, vol. 4, no. 4, 1975, p. 17.

(注3) TQCが最初に導入されたのは、マルチ・アストラ社(トヨタ車組立)、ガヤ・モーター社(ダイハツ車等組立)、ユナイテッド・トラクターズ社(重機販売)、ニッポンデンソー・インドネシア社(電装品製造)の4社で、合併企業は最後の1社だけであった。

(注4) *Astra*, vol. 13, no. 1, 1984, p. 9.

(注5) AI社広報部での筆者の聞き取り調査(1993年8月6日)による。

(注6) *Astra*, vol. 4, no. 4, 1975, p. 18.

(注7) 創業26周年記念演説は、*Ibid.*, vol. 12, no. 1, 1983, pp. 4-7. 標語化された「4つの哲学」の原語は、1. Menjadi milik yang bermanfaat bagi Bangsa dan Negara./To be an asset to the Nation. 2. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan./To provide the best service to our customers. 3. Saling menghargai dan membina kerjasama./To respect the individual and develop teamwork. 4. Berusaha mencapai yang terbaik./To continually strive for excellence.

(注8) 1957年2月20日付けて設立。『官報付録』1957年1117号。

(注9) 『官報付録』1973年537号、1974年180号。

(注10) ウィリアムはチアをアストラ・グループの共同創業者として、グループ年報類の巻頭写真の撮影をチアの遺影の前で行なうのが通例であった。チアの死後、ウィリアムがAI社監査役会長に就いた。

(注11) インドネシアの株式会社は会社法の規定に基づき取締役会と監査役会を設置している。監査役会の機能は英米方式の会計監査(auditing)にとどまらず、オランダ方式と同様、取締役会の業務遂行に対する監督(supervisory)にある。権限の範囲は各企業の定款により定められるが、大規模な投資や資金調達に対する承認権、取締役会役員の停職権、臨時株主総会の召集権など重要な権限を持つ場合がある。したがって経営ポストとして取締役会にもまさる重要性を持っている。

(注12) ウィリアムの姻戚者で子会社経営を担った者に、ベニヤミンの妻の実兄に当たるグナルソ・ラクスマノ(Gunarso Laksmono)がいる。

(注13) ウィリアムの旧友でAI社駐日代表(当時)木田南夫氏への筆者の聞き取り調査(1990年7月30日)による。

(注14) “Wawancara . . .,” p. 16.

(注15) *Ibid.*

(注16) たとえばジャカルタ本社ではフィリピン華人、タイ人、インド人の例があり、生産会社ではマレーシア華人などの例がある。

(注17) Chowdhury, “Corporate Leader . . .,” p. 111.

(注18) 当時の石油公社ブルタミナ総裁イブヌ・ストウォ(Ibnoe Sutowo)らと共同で設立したインドネシア・ランド社(PT Indonesia Land)が400万\$の債務返済の不履行に陥った。

(注19) AI社国内財務部ゼネラル・マネジャー(当時)、アグス(J. M. Agus)氏への筆者の聞き取り調査(1990年8月10日)による。

(注20) インドネシア開発銀行(BAPINDO)、国道道路建設管理会社(PT Jasa Marga)、住宅開発会社(PT Papan Sejahtera : 半官半民)の3社。

IV 家族所有なきアストラへ

最後に、アストラ・グループが創業者家族の所有を離れる経過を簡単にたどり、家族持株売

却後のアストラ・グループの経営を検討する。

1. 家族持株売却の経過

創業者家族による AI 社の持株売却の原因は、スンマ・グループ (Summa Group) の財務破綻にある。スンマ・グループは、ウィリアムとその実子を所有者、長男エドワード・セキ・スルヤジャヤ (Edward Seky Soeryadjaya, 中国名 Tjia Han Sek, 1948年アムステルダム生まれ) を経営主として、1979年にフィリピンのマニラを事業拠点に発足した企業グループである^(注1)。1987年に事業拠点をジャカルタに移し、89～90年に銀行、金融サービス、不動産で事業規模を急激に拡大した。しかし1991年、グループの内部金融を担っていた銀行バンク・スンマ (Bank Summa) の資金繰り悪化、いわゆる「スンマ危機」が発覚、ウィリアムはスンマ救済のため AI 社の持株を含む家族所有資産を抵当に入れて資金借入に奔走した。1992年11月バンク・スンマはルピア手形交換所で決済不能に陥った (12月に営業停止・清算)。同時にウィリアムの債務も返済期限に達したため、ウィリアムは AI 社の家族持株を株式市場で換金して優先返済に充てざるを得なくなったのである。

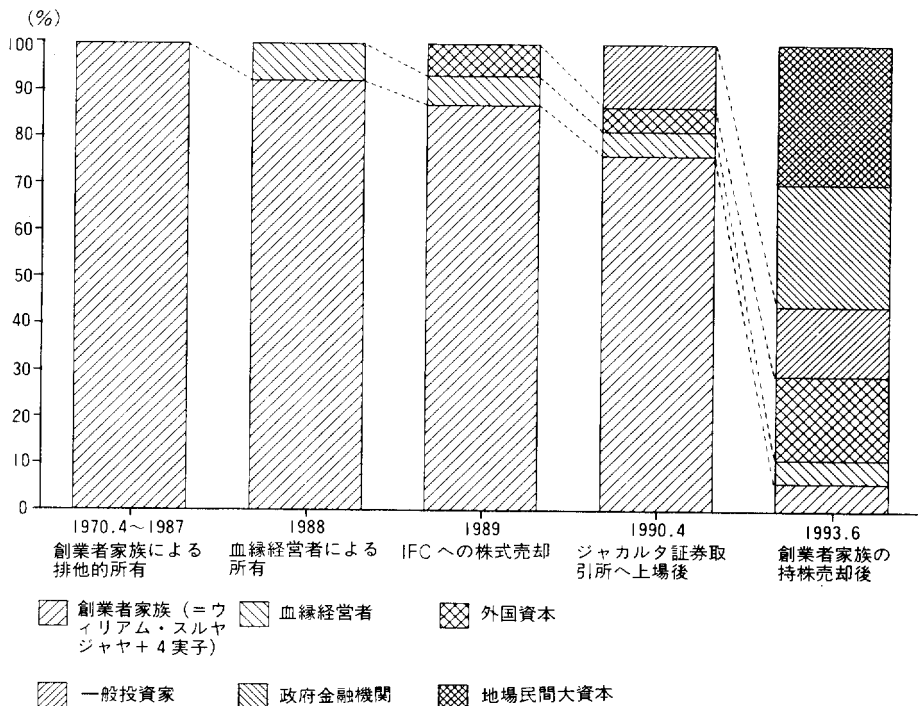
AI 社の創業者家族持株は、まず政府の株式引受機関ダナレクサ (Danareksa) と抵当権保有者である国立銀行・民間銀行に渡り、その後数パーセントずつの低率でバリト・パシフィック・グループ (Barito Pacific Group) など複数の有力民間企業グループが購入した。トヨタ自動車も全株式の8.26%を購入して第2位の単独株主となった (筆頭株主はバリト・パシフィック・グループ: 1993年12月)。図5に AI 社の所有構成の変遷を示した。1970年以来18年にわたる創業者家族 (ウィリアムと4人の実子) による排他的

所有の後、血縁経営者、IFC へ売却、続いて株式市場へ上場したが、なおスルヤジャヤ家族は77%の所有を維持していた。しかし家族持株の売却後は、AI 社は5種類の株主、すなわち(1)地場民間大資本 (バリト・パシフィック、サリム、ガジャ・トゥンガル、アルゴ・マヌンガル等の10前後の企業グループと民間銀行)、(2)政府金融機関 (ダナレクサと国立商業銀行、それらの財団等)、(3)一般投資家、(4)外国資本 (トヨタ自動車、IFC、外国金融機関)、(5) AI 社血縁経営者等からなる複合的な所有構成となった。持株比率は順に31%、26%、15%、18%、4%である (1993年6月)。

所有構成の変化を受けて AI 社の経営陣も交替した。ウィリアムはすでにスンマ救済に専念するため監査役会長を辞していた (1992年7月) が、4実子もすべての役職を辞した (93年3月)。監査役会は新株主である政府・国立銀行と民間企業グループからの役員に刷新された^(注2)。しかし、日常の経営業務を遂行する取締役会は副社長であった次男エドウィンを除いてそのまま留任となった。2人の血縁経営者、すなわち甥のラフマット社長と弟のベニヤミン監査役は留任した。2人を創業者家族の一員と見なせば、家族による経営が続行しているとみることも可能である。しかしアストラ・グループの経営者たちは、この2人を彼らと同じ経営者の頂点と認識している。それは次のような理由による。

「スンマ危機」がアストラ・グループに波及する過程で、アストラ・グループの経営陣と創業者家族の間に利害対立が生じた。アストラ・グループの経営者の1人によると、ウィリアムの「第1の過ち」は、アストラ経営陣が AI 社家族持株の部分的売却を促したのを聞かず^(注3)、

図5 アストラ・インターナショナル社の所有構成の変化 (1970～93年)



(出所) 『官報付録』 1973年537号／『上場目論見書』 5, 64～65ページ／“Lampiran Siaran Pers PR Division tanggal 22 Juni 1993” [1993年6月22日広報部記者会見付属資料], *Astra*, vol. 22, no. 2, 1993, p. 11 より作成。

ウィリアムが AI 社持株を抵当に入れたことである^(注4)。これによって、スンマ・グループの債務が AI 社に持ち込まれた。「第2の過ち」は、創業者家族が、スンマの債務を AI 社に持ち込んだ後においてもスンマ問題は家族の問題だとしてウィリアムと4人の実子からなる「家族会議」で解決しようとしたことである^(注5)。創業者家族はスンマ救済を第一に考え、アストラ経営陣はスンマ危機が健全なアストラ・グループに及ぶのを最小限に食い止めることを第一に考えた。2人の血縁経営者はここでアストラ経営陣の代表としての立場を貫いた。アストラ・グループの形成過程で、ウィリアムの直系血族たる実子と傍系血族たる弟・甥との間の線引きは

すでに内包されていたが、この段階で両者の立場の相違は決定的になった。「2つの過ち」を通じて、アストラ経営陣にとっての「創業者家族」はウィリアムとその実子だけに限定されたのである。

2. 家族持株売却後のグループ経営

創業者家族による AI 社持株の売却は、アストラ・グループの経営者の意識、経営システム、グループ事業の遂行にどのような影響を及ぼしたのだろうか。

第1の経営者の意識について特筆すべきは、筆者が面接した経営者のほとんどが創業者家族による所有経営の消滅を肯定的に評価していたことである^(注6)。「アストラはもはや家族事業

(ファミリービジネス)ではない」「本当の公開会社(パブリック・カンパニー)へ脱皮することができた」という評価である。大規模な企業グループにおいて創業者家族の所有が消滅し複合的な所有へ移行するのは「確かにインドネシアでは初めての例」としながらも、「これまでも常に先駆的だった」アストラの今後に大きな不安を抱いていない。ある経営者は、ウィリアム個人への信用に負うところが大きかった外国企業・金融機関のアストラへの信用が低下したという否定的側面を指摘したが、外国側の信用はトヨタ自動車の株主入りによってかなり回復されたと考えていた。トヨタ自動車の株主入りは、外国からの信用回復効果に加えて、自動車産業を基盤とする「アストラの安定装置」となり、日本企業との生産事業を発展させるに当たって「中長期的に戦略的な意味がある」と経営者たちは評した。

第2の経営システムについてはほとんど変化がみられない。「4つの哲学」、グループ全体の年間活動を管理する「アストラ式TQC」、AI社の毎週金曜の役員会、月1回の事業部幹部会議、アストラ・グループの年1回の指導者会議、新卒大卒者をグループ内で一括採用する「グループ統一リクルートメント・システム」、「アストラ教育研修センター」での研修制度などは、以前と同様にアストラ経営陣によって続けられている。AI社のシステム化された連結財務管理は、新株主となった新興企業家ブラヨゴ・パンゲストゥ(Prajogo Pangestu)を驚かせたと伝えられる。AI社の広報部は、家族持株の売却事件のさ中、社内および傘下企業に対し業務続行に支障のないことやマスコミへの対処の仕方を文書にして配布し、グループ全体の情報統一を

図った。これは所有に対する経営の自立性を示している。

第3のグループ事業に関して、当初懸念されたのは、アストラ・グループに対する信用低下が新規の資金調達を困難にし、グループ全体の事業遂行に悪影響を及ぼすことであった。しかし1993年以降の以下のような展開はそうした懸念を払拭するものである。商用車用トランスミッションの部品の機械加工・鋳造工程への事業拡張、日本(大同特殊鋼・丸紅)との金型部品の熱処理事業(将来は機械加工)での合弁会社の設立、ラッキー金星によるブラウン管(1996年～)、エアコン、洗濯機(ともに98年～)の投資計画の発表、インドネシア初の中密度ファイバーボードでの3工場設計画などである。また、アグリビジネスではゴム、キャッサバ等の農園を旧創業者家族へ売却し、アストラ・グループとしてはオイルパーム農園に投資を集中するようリストラクチャリングを図っている。一方AI社は新株発行(1993年12月)と社債発行(94年1月)を行ない合計9800億²⁾の資金調達に成功し、短期債務を返済して資本構成を改善した。

こうした展開をみる限り、創業者家族の持株売却はアストラ・グループの経営に深刻な悪影響を及ぼしてはいない。むしろ、創業者家族の所有を離れたことによって経営者の間に企業グループ経営の主役としての意識が芽生え志気が向上している点は重要である。

(注1) スンマ・グループは1979年のスンマ・インターナショナル・バンク(Summa International Bank Ltd.)設立を起点にしている。同銀行の法人登録はバヌアツ島、所有はスルヤジャヤ家がルクセンブルクに設立した家族持株会社により、事務所はマニラに置いた。スンマ・グループについては本稿では詳述しないが、次の記事・文献が参考になる。“Summa: Dari Luksemburg

kembali ke Indonesia” [スンマ——ルクセンブルクからインドネシアへ戻る——], *Swasembada* [自給], vol. 4, no. 12, Mar. 1989/“Edward Soeryadjaya: Calon Raja Hotel Asia” [エドワード・スルヤジャヤ——アジアのホテル王候補——], *ibid.*, vol. 5, no. 3, June 1989/“Percayalah Pada Tim Likuidasi” [清算チームを信頼せよ], *Warta Ekonomi*, vol. 4, no. 37, Feb. 8, 1993/Daulay et al., *William Soeryadjaya*...

(注2) 監査役会長に前大蔵省金融総局長オスカル・スルヤアトマジャ (Oskar Surjaatmadja), 副会長にバリト・パシフィック・グループ代表のブラヨゴ・パンゲストゥ (Prajogo Pangestu) と国立銀行バンク・スガラ・インドネシア総裁ウィナルト・スマルト (Winarto Soemarto) が就いた。会長は1993年7月に急死、後任は元石油公社ブルタミナ総裁、前駐米大使のラムリ (Abdul Rachman Ramly) となった。

(注3) 1992年4月AI社経営陣はウィリアムに、AI社の持株1億6000万株の半分を売却してスンマ・グループの負債の大部分を返済するよう助言した。AI社経営陣は5月、ウィリアムが同社の個人持株を売却する意向であると発表した (*Angkatan Bersenjata* [軍隊], May 22, 1992)。

(注4) AI社の定款は、非上場株式の譲渡 (transfer of shares not listed) については株主および取締役会の承認を要する旨規定しているが、担保に入れることについては規定していない。

(注5) AI社の一現職取締役への筆者の聞き取り調査による。

(注6) 筆者が1993年8月に行なった複数のアストラ・グループの経営者への聞き取り調査による。主な面接者は、AI社に1971年に入社した現同社取締役役員、同社に勤続20年近い広報部長および広報部社員、1年半前に採用された財務担当の若手専門経営者 (シニア・マネジャー) など。

む す び

アストラ・グループは、1970年代初頭からのグループ発展の過程で、組立型機械工業をグループ事業の中心に据え、日本企業との資本・技術の「結合」を内包するグループ内生産統合を

進めてきた。この過程と並行して、事業部の設置に端を発するグループ統轄組織の形成、財務管理の整備に始まる新しい資金調達手段の開拓など、10年以上の後にインドネシアで時流となる経営改革を先取りする、近代的な経営システムを作ってきた。そしてそれはまた、グループの所有と経営の分離が創業者ウィリアムの血縁者の内部から進行する過程でもあった。

なぜアストラ・グループにおいて経営システムの近代化が先駆的に進んだのか。その理由はアストラ・グループの持つ次の3つの要素に求められると考えられる。

第1は、創業者ウィリアムの持つ土着化した華人、「プラナカン」としての要素である。この点は、中国生まれの華僑、「トトク」を創業者とするサリム・グループ、シナル・マス・グループと比較してみると明らかである。たとえば、資金調達では、福建語・中国語を母語とする「トトク」が当初華人間の国境を越えた資金協力を利用したのに対し、そのようなアクセスを持たない「プラナカン」であるウィリアムらアストラ首脳陣は、外国企業との合併事業と、近代的な財務管理に対する信用を基にした金融市場からの資金調達に努めた。人材の登用においては、サリム、シナル・マスが華人を中心に国籍を問わず有能な専門経営者を集めようとするのに対し、アストラ・グループは高学歴・高職歴のプリブミ経営者を採用し、重用してきた。インドネシアの華人企業グループの経営が一般に閉鎖的と認識される中で、アストラ・グループはプリブミ社会に開かれた経営を目指してきた。「4つの哲学」の第1に謳う「国家への貢献」、人材育成・雇用創出への貢献を自らの存在意義として常に社会にアピールしてきた。こ

れらの方策は、企業経営の近代化という積極的な動機から生まれたというよりも、むしろ、華人と識別されながらも華人的要素を失いインドネシアを離れては生きる術を持たない「プラナカン」ゆえの創意工夫であったと言えるのではない。

第2は、日本企業との「結合」という要素である。アストラ・グループの事業は機械工業において日本企業から製造技術を移植してもらうことから出発した。しかし移植されたのは製造技術にとどまらなかった。傘下企業の生産現場で生産管理、全社的経営管理が移植され、これをさらにグループ全体の経営管理に応用した。1970年代初頭というグループ発展の早い段階に事業部制を導入し、財務管理を近代化し、グループ経営の土台となる企業哲学を模索してきたのも、日本企業との密度の濃い接触が引き金になったと考えられる。こうしてアストラ・グループは企業経営の種々の側面で移植された日本式経営技術を学び、適用し、修正を加えて「アストラ独自」の経営システムを創り出してきたのである。

そして第3の要素は、所有なき経営者の存在である。本稿で明らかにしたように、ウィリア

ムの2人の弟と甥は、1970年代初頭にAI社の傘下では所有を伴わない経営者として位置づけられた。この3人の血縁経営者を核にして非血縁者やプリブミを含むアストラ・グループのトップ経営陣が形成された。この一群の所有なき経営者が、上の2つの要素、つまりウィリアムの「プラナカン」としての創意工夫や日本企業から移植された経営技術を受容する受け皿となり、それらの要素を1980年代中頃までにグループの経営システムとして定着させていったのである。創業者家族の持株売却という偶発的事件を経た現在、所有なき経営者は名実ともにアストラ・グループの経営の主役となった。しかし、実は1970年代初頭以来、経営システムを作り定着させ運営し発展させる主体として所有なき血縁・非血縁経営者が存在していたのであり、彼らの存在によってアストラ・グループは創業者の個人的資質のみに依拠しない組織へとすでに変容していたと考えられる。

(アジア経済研究所地域研究部)

〔付記〕 本稿は、1993年度「発展の担い手をめぐる政治経済的分析(Ⅱ)」研究会(主査:小池賢治)の成果の一部である。