

### 第3節 民間企業グループ

#### 1 躍進するインドネシアの企業グループ

##### 経済成長の牽引役

八七年以降、新しいインドネシア製輸出製品が次々と現われ、工業製品輸出は八五年の四二億ドルから九〇年の一一九億ドルへと五年で約三倍に拡大した。八七年下期から回復した国内投資は、九〇年には外国投資の八八億ドルをはるかに凌ぐ三二〇億ドル(許可ベース)に及んだ。この数字だけをみても、製品輸出と投資の主たる担い手である民間企業が、急速にその経済活動の規模を膨らませていることがうかがえよう。

インドネシアでは、他のアジア諸国にも広くみられるように、民間大資本が企業グループを形成する傾向がある。民間企業グループの存在は七〇年代半ば頃から目立つようになり、九〇年末現在、その数は五〇〇グループを超えるといわれる。「三年後には二〇〇〇グループになる(サリム・グループ専務取締役ヨハネス・コチヨ)」との推測もあるほど、インドネシアの民間企業の成長力は強く、層も厚い。八八年時点で、三〇〇の民間企業グループと国营企業二一〇社とを比較したある調べによると、資産では企業グループの合計額(四八・七兆ルピア)は国营企業のその三〇%にすぎないが、売上高では企業

グループの合計額（六二・八兆ルピア）は国営企業の二倍以上に達したとい<sup>(1)</sup>う。

国家と国営企業が経済を主導してきた石油ブームの時代は去り、規制緩和と輸出振興政策の下で新たなビジネス・チャンスを手に入れた民間企業が一躍インドネシア経済の牽引役として登場してきた。従来の工業化過程では、民間企業は、外国企業や国営企業によって国内に創始された産業に後から参入し先発企業に追従する形で成長してきた。しかし近年は、民間企業が、ラタン製品、木製家具、加工食品などの新しい製品輸出に先鞭をつけ、これまで政府や国営企業が事業主体であった農園、紙パルプ、石油化学、工業団地などの分野にも大規模投資を始めている。民間企業、なかでも民間企業グループは、工業化のフロンティアの一面を先導していく力を備えてきたのである。

#### 企業グループの三つの系譜

現在インドネシアを代表する企業グループの発達史を振り返ると、その中心的事業を創業した時期によって、おおよそ次の三つの系譜を見い出すことができる。

一つ目は、スハルト時代以前にすでに現在にいたる事業の基礎を築いていたものである。五〇年代に創業した、プリプミ企業グループの領袖であるスダルポ（海運）、バクリ（鋼管）や、丁字タバコのグダン・ガラム、ジャラムがこれに当たる。しかし、スカルノ体制期の有力企業はスハルト政権への転換期に資産を接収されたり、その後の工業化の波に乗り遅れたりしたものが多く、営々と続いて発展してきた例はむしろ少数派である。

二つ目は、スハルト体制の開始とともに生まれた企業群で、このカテゴリーが現在の有力企業グル

ープの主流をなしている。これらの多くは、六〇年代末から七〇年代半ばまでに輸入代替型の工業に参入し、保護された国内市場向けの生産で事業基盤を拡大してきた。まさに輸入代替工業化の産物である。一つ目のカテゴリーも本格的な企業グループの形成は七〇年代になってからであり、その意味ではスハルト時代の工業化の産物であることには変わりない。

七〇年代初頭の時期に、国内民間企業が工業に参入し短期間のうちに初期蓄積をなし得た重要な契機が二つあった。一つは、新体制下の対外開放政策で流入してきた外資との合弁事業であり、典型例はアストラ（自動車―トヨタ）、イモラ（自動車―本田、繊維―東レ）などである。もう一つは、投資独占権や政府機関への納入権などの経済特権であり、例えばサリム（製粉）、シナル・マス（植物油）、マントラスト（食品加工）などはその例であろう。

そして三つ目は、インドネシアの工業化が軌道に乗った七〇年代末以降に頭角を現わしてきた新興の企業グループで、金融のリッポ、合板輸出の覇者バリト・パシフィック、そしてスハルト大統領の次男が率いるビマンタラがその代表例である。

#### 工業部門における企業グループ

このように、現有の企業グループのほとんどは、スハルト時代の工業化によって生まれ、あるいは工業化と歩調を併せて成長してきた。それでは工業部門の担い手のなかで、企業グループはどのような位置づけを占めているだろうか。

表Ⅲ―6にまとめた筆者の企業調査では、スハルト体制下で八五年までに新設された工業部門の大企業

一八二四社のうち、二八％に当たる五一六社が一一一の企業グループの傘下に属していた。これら五一六社の資本金合計額は、全社の資本金合計額の三一％、そこから国家資本と外国資本を除いた民間出資の資本金合計額の実に六四％を占めていた。つまり、一一一の企業グループが大規模工業生産にかかわる国内民間資本の過半を担っていたことになる。

また国内民間企業のみを取り出すと、資本規模が大きいほど企業グループに属している傾向があった。実際、インドネシアでは民間大企業が単独で存在する例は非常に少ない<sup>③</sup>。業種別にみると、各業界または各製品市場での最大の民間企業は、企業グループに属しているか、外資と企業グループとの合弁企業である場合が多い。例えば、紙パルプ一貫生産ではシナル・マス・グループ傘下のインダ・キアット・パルプ・アンド・ペーパーが生産実績で国営各社を凌ぎ、医薬品ではカルベ・ファルマ・グループが並みいる外資系企業を制している。商用車用タイヤではガジャ・トゥンガル、家畜飼料ではオメトラコ(後にヒマンタラが株式参加が地場企業でありながらトップ企業となっている。外資との合弁では、板ガラスのロダマス(旭硝子との合弁)、家電一般のゴーベル(松下電器産業などのほか、四輪車組立ではそれぞれ日本の自動車メーカーと提携するアストラ、サリム、クラマ・ユダ、イモラの各グループが市場を分け合っている(第V章第3節参照)。

さらに、グループ傘下企業の業種別分布や外資との合弁関係を調べたところ、次のような特徴も明らかになった。

(イ)企業グループのプレゼンスは、非工業より工業に顕著である。グループ傘下企業が同業種の企業全体の中に占める比率(表Ⅲ-6の(6)、(7)列)は、工業では、飲料、タバコ、ゴム製品、陶器、ガラス・同

グループの位置づけ (1985年)

(6) 企業グループのシェア		(7) 企業グループのシェア		(8) 民間出資 資本金 (5)/(3) (%)	企業 グループ の数	主要企業グループ名
企業数 (4)/(1) (%)	資本金 (5)/(2) (%)	資本金 (5)/(3) (%)	民間出資 資本金 (5)/(3) (%)			
33	36	42	}	32	}	マントラスト, サリム
52	51	64				
26	40	45		6		グダシ・ガラム, ジャルム
26	16	33		26		アルゴ・マヌンガル, パティック・クリス
6	4	4		1		
25	33	39	}	37	}	バリト・パシフィック, ポブ・ハッサン
20	6	6				
24	9	50		8		シナル・マス
29	6	39	}	39	}	ラウタン・ルアス, スベントラ, ピマンタラ
22	37	42				
28	6	58		15		カルベ・ファルマ, ウィゴ
27	73	87		6		ガジャ・トゥンガル
38	56	58		6		アルヤ・ウバヤ
56	38	63		5		ロダマス, ケダウン
30	78	89		7		サリム, サヒッド
30	23	23		4		ジャヤ
21	65	86		12		バクリ, アルゴ・マヌンガル
27	37	57		31		マスピオン, スダルマ
22	2	29		8		アストラ, トラキンド・ウタマ
29	21	79		21		ゴーベル
46	42	89		20		アストラ, サリム, クラマ・ユダ
25	3	11		11		モデルン
0	0	0		0		
28	31	64		111		
19	17	39		125		
23	26	56		129		

University of Indonesia, Jakarta, 1989, pp.47-48.

表III-6 工業部門における企業

	(1) 企業数 (社)	(2) 資本金 合計額 (10億ルピア)	(3) 民間出資 資本金 合計額 (10億ルピア)	(4) (5) 企業グループ	
				グループ 企業数 (社)	グループ 出資資本金 合計額 (10億ルピア)
食料品	165	47.3	40.6	55	17.1
食品	21	8.2	6.6	11	4.2
飲料	30	8.5	7.6	8	3.4
タバコ					
繊維	244	198.6	98.1	63	32.7
繊維・衣料	16	2.5	2.5	1	0.1
革・革製品					
木製品	329	244.3	204.5	83	80.1
合板・製材	10	3.3	3.1	2	0.2
家具					
紙パルプ	42	150.4	28.2	10	14.1
紙パルプ					
化学	98	267.2	40.4	28	15.9
基礎化学	103	26.2	23.5	23	9.8
化学品	93	113.3	12.2	26	7.1
薬品・化粧品	26	29.4	24.5	7	21.4
ゴム製品					
非金属	21	11.1	10.6	8	6.2
陶器	18	20.6	12.3	10	7.8
ガラス・同製品	43	254.7	224.4	13	199.9
セメント	23	11.1	11.1	7	2.6
砕石等					
金属	56	217.1	164.0	12	141.8
基礎金属	170	82.2	52.9	46	30.4
金属製品					
機械	54	283.8	21.1	12	6.2
機械器具	96	166.8	44.9	28	35.3
電気機器	131	283.1	132.6	60	118.0
輸送用機器	12	9.5	2.7	3	0.3
精密機器					
その他製造業	23	7.4	7.4	0	0.0
全工業	1,824	2,446.6	1,175.8	516	754.6
非工業	2,672	1,290.9	567.2	514	223.1
全産業	4,496	3,737.7	1,743.1	1,030	977.6

(出所) Sato Yuri, "The Development of Business Groups in Indonesia : 1967-1989,"

製品、セメント、輸送用機器など比率の高い業種があるのに対し、非工業では建設・不動産、保険、リースを除いて総じて比率は低かった。

(ロ)企業グループは外資との結びつきが強い。グループ傘下企業の三五%が外資との合併なのに対し、企業グループに属さない企業ではその比率が二四%に下がる。また、外資系企業のうち企業グループを現地パートナーに選んでいるのは、化学品、ガラス・同製品、電気機器、輸送用機器などの業種では五〇〜七三%に達し、工業全体でも三六%に上った。<sup>(4)</sup>

(ハ)企業グループの比重の高さは産業集中度と関連が強い。企業数や資本金額で測った企業グループの比率が高い業種は売り手集中度(上位四事業所集中度)も高くなる傾向があつた。例えば、ガラス・同製品、丁字タバコ、輸送用機器などに顕著である。これは、企業グループが同業他社よりも大規模な生産投資を行なうか、他社の参入を認めない産業保護政策に守られるかしているためと考えられる。

#### 上位グループにみるコングロマリットの多角化

近年の好況で新興企業群が多数誕生しているとはいえ、売上げランキングの上位を占める企業グループの顔ぶれは過去五、六年ほとんど変化していない。上位に位置しているのは、先の特徴が示しているような、工業の大規模生産部門において、外資との合併事業や政策的な参入障壁を利用して国内市場の支配力を高めてきた企業グループである。

表Ⅲ-7に上位二〇グループの事業内容をまとめた(上位五〇グループについて総帥名、売上高などを巻末付表13に掲げたので併せて参照されたい)。この表からみてとれる最大の特徴は、傘下事業の高度多角化であ

る。事業の範囲は、工業、金融、不動産、貿易流通、サービス業ときわめて広範にわたっており、多角化の度合は日本の戦前期の三井、三菱などの総合財閥や、韓国の三星、大宇などの財閥にも引けをとらない。二〇グループのなかで、金融関連事業を傘下にまったくもたないものはマントラストだけ、不動産をもたないのはスダルポだけ、そして工業をまったくもたないものはない。

各グループの重点産業をみると、金融のリッポ、パニン、金融・流通のダルマラ、金融・海運のスダルポ、建設・不動産のジャヤ、ヤン・ダルマディを除く、二〇のうちの三四グループまでが工業（または工業・金融）である。これら工業に重点を置くグループのうち、丁字タバコのグダン・ガラム、ジャラム、合板のバリト・パシフィック、そして食品産業のマントラストは比較的市場規模の大きい単一業種に事業が集約されている。他方、残りの一〇グループの場合は、生産関連、技術関連、販路などの共通性をもたない異業種へのコングロマリットの多角化が顕著な特徴となっている（先のジャラムやバリト・パシフィックも近年同様の傾向がみられはじめた）。

インドネシアの有力企業グループに特徴的な、工業を基盤としたコングロマリットの多角化は、なぜ起こるのだろうか。筆者の考えでは、(イ)総花的なビジネス・チャンス——六七年以降のフルセット主義工業化戦略の下できわめて幅広い事業分野が相前後して国内に勃興発展したこと、と同時に(ロ)狭隘な市場条件——一つの製品の国内市場は狭く一つの製品に特化しては輸出を指向しないかぎりやがて売上高成長の天井にぶつかること、(ハ)外資提携と経済特権——二つの契機のうちいずれかまたは両方が得られる業種へ飛び地の多角化が促進されたこと、(ニ)経営者の希少性——同一の経営主が(イ)の発展の契機をいくつも同時に取得できたのは有力と目される経営者が限られていたからにほかならない、



ループの主要事業一覧 (1990年)

内 傘 下 企 業			総 帥
不 動 産	貿易流通	サービス等	
オフィス, 住宅, ホテル, 工業団地, コントラクター, ゴルフ場	丁字, 金塊, 消費財	タンカー輸送, 荷役, 宅配, 病院経営, 旅行代理店, 広告代理店, 高速道路管理	Soedono Salim
コントラクター, ホテル, ゴルフ場, ショッピングセンター	輸出商社, スチール建材, コンピュータソフトウェア	旅行代理店, チャーター機, 宅配	William Soeryadjaya
オフィス, 住宅, ショッピングセンター	発電機, 自動車	特殊海運, 宅配, 荷役, 旅行代理店	Eka Tjipta Widjaja
ホテル			Rachman Halim
工業団地	スポーツ用品		Robert Budi Hartono
オフィス, 住宅, ファーストフード	農園作物, 重機	旅行代理店, 年金管理・経営管理	Suhargo Gondokusumo
住宅, レジャーセンター	自動車, コンピュータ, 化学品		Mochtar Riady
住宅, レストラン			Djaja Ramli
ホテル, レストラン, スーパーマーケット			Tegoeh Soetantyo
オフィス			The Ning King

表Ⅲ-7 インドネシアの20大企業グ

	企 業 グループ名	傘下企業数		主 要 国	
		1986	1990	工 業	金 融
1	サリム	225	427	製粉, セメント, 乳製品, インスタント麵, 農園・畜産・園芸, 木材加工, 植物油脂, 脂肪酸, 界面活性剤, 合成樹脂, PVCフィルム, グルタミン酸, 自動車・部品, GIシート, ステンレス鋼, 段ボール箱, ガラス瓶, 紡績, 製靴	銀行6, 損保, 生保, リース, ノンバンク
2	アストラ	197	285	自動車・部品, 重機, 事務機, コンピュータ, 農園・園芸, 木材加工, グルタミン酸, 製靴, 革加工, 缶詰	銀行8, 損保, リース
3	シナル・マス	37	153	植物油脂, 紙パルプ, 農園・畜産, 界面活性剤, アルミホイール, ビスケツト	銀行5, 損保, 生保, リース
4	グダン・ガラム	13	11	丁字タバコ, タバコ巻紙, 製氷	銀行1
5	ジャルム	8	21	丁字タバコ, タバコ巻紙, 屋根瓦, 家電・部品, 縫製, 木製・ラタン家具	銀行2, リース
6	ダルマラ	49	77	飼料, ラタン加工, コーヒー加工, 精米, ピニール袋, 二輪車	銀行2, 損保, 生保, リース
7	リップ	35	70	自動車部品, 電子部品, 電球, 縫製, ゴム加工, ダンボール, 家具	銀行7, 損保, 生保, ノンバンク, ファイナンス, リース
8	バンク・バリ	22	25	繊維, 調味料, 木材加工, 家電, エナメルウェア	銀行4, 損保, 生保
9	マントラスト	25	33	缶詰 (魚肉, バイナップル, マッシュルーム), 乳製品, コンビーフ, 飲料, 抽出油, ビスケツト, 製缶, 繊維	
10	アルゴ・マソンガル	30	50	繊維, GIシート, PVCパイプ・継手, ゴム加工, 養鶏・飼料, 電子部品	銀行2, リース

内 傘 下 企 業			総 帥
不 動 産	貿易流通	サービス等	
コントラクター、 ゴルフ場	自動車	海運、チャーター機、映画配給、鉱山開発、コンサルタント	Mohamad Hasan
オフィス、ホテル、 タンクヤード、ショッピングセンター	石油製品、肥料・農薬、航空機部品	LNG輸送、エアカーゴ、空港サービス、ラジオ・テレビ放送、石油関連サービス	Bambang Trihatmodjo
レジャーランド、 オフィス、ゴルフ場、 ホテル、都市開発	コンピュータ、 自動車	病院経営、エンジニアリング・コンサルタント	Ciputra
オフィス			Prajogo Pangestu
オフィス			Tan Siong Kie
オフィス、住宅、 タンクヤード コントラクター		映画配給、出版、海運・代理店	Sofyan Wanandi
オフィス、住宅、 都市開発、ホテル、 レジャーランド	肥料・農薬、タバコ	貨物輸送、映画管理、エンジニアリング・コンサルタント	Jan Darmadi
オフィス、住宅、 ショッピングセンター、 工業団地		特殊海運	Mu'min Ali Gunawan
	エンジニアリング機器、 薬品、コンピュータ	海運、空陸運、宅配、ソフトウェア開発、倉庫、 広告代理店	Soedarpo Sastrosatomo
住宅、コントラクター		海運、病院経営	Kaharudin Ongko

示す。

*Banks*, Vol. II, Jakarta, 1990ほか、各企業グループパンフレット、雑誌資料などにより作成。

第三章 工業化の担い手

	企 業 グループ名	傘下企業数		主 要 国	
		1986	1990	工 業	金 融
11	ボブ・ハッサン	45	87	木材・ラタン加工, 紙パルプ, 接着剤, 石油関連機器, 電話線, プリキ板, ボイラー, 茶農園, 腕時計, ガムテープ	銀行2, 損保
12	ビマンタラ	63	131	通信機器, スチレンモノマー, ポルヨル, 薬品・カプセル, 自動車・部品, 農薬, 乳製品, 養鶏, 木材・ラタン加工	銀行1, リース
13	ジャヤ	113	110	アルミ・コンクリート・鉄鋼建材, 碎石, 接着剤, エアコン	銀行1, リース
14	バリト・パシフィック	10	97	木材加工, 農園, 石化, 紙パルプ	銀行1
15	ログマス	35	39	板ガラス, グルタミン酸, GIシート, 洗剤, UCM・PVC, ソーダ灰, エアコン, 繊維, 化粧品, サロンパス, 電子部品	銀行3
16	ワナンディ	49	73	自動車部品, 鋳造品 (管継手), PVC樹脂・パイプ, 蓄電池, 薬品, メラニンシート, 木材加工, 飲料	銀行1, 損保, リース, ノンバンク
17	ヤン・ダルマディ	48	56	石油関連機器, PVCパイプ, 繊維, 機械用ディーゼルエンジン, プラスチック容器	銀行1
18	パニン	28	42	化学, 繊維, 鉄鋼建材	銀行3, 損保, 生保, リース, ノンバンク
19	スダルポ	32	36	文房具, 造船	銀行2, 損保, リース, ノンバンク
20	アルヤ・ウパヤ	28	59	陶食器・タイル・衛生陶器, 化粧品, プラスチック容器, 木材加工, 文房具	銀行2, リース, ノンバンク

(注) 銀行に付した数字は、グループの所有する商業銀行 (外国銀行との合併も含む) の数を (出所) *Warta Ekonomi*, No.37/II, 11 February 1991; CISI, *A Study on Indonesian Private*

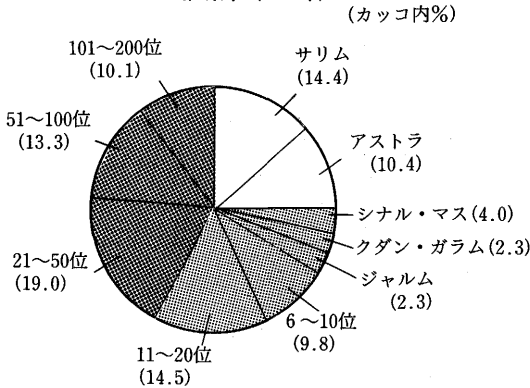
(6) 技術後進性——生産技術は基本的に外部から導入し自ら一つの分野の技術研究開発に投資してその分野だけを深化させようとはしなかったこと、などの点に強く影響されてきたように思う。後発でもも圧縮された工業化過程に形成される産業組織の一つの典型といえるのではないだろうか。

### 上位集中と華人集中

図III-4は、インドネシアの企業グループの上位集中がいかに著しいかを示している。上位二〇の企業グループは、九〇年のグループ売上高に基づけば、二〇〇大グループの合計の五八%を占めていた。上位一〇グループでは四三%、上位二グループ、即ち、サリムとアストラ両グループだけで、二〇〇グループの合計の二五%にも達した。総花的なビジネス・チャンスをとる多角化によって我がものにし事業規模の拡大をつづけてこられたのは、ほんの一握りの企業グループだったのである。

上位を占める企業グループの総帥について注目すべきは、華人が多いことである。二〇〇大グループ(九〇年)の総帥についてプリブミか華人かを筆者が判別した

図III-4 売上高でみた200大企業グループの上位集中 (1990年)



(出所) Warta Ekonomi, No. 37/II, 11 February 1991に基づき作成。

ところ、上位一〇グループのすべて、上位二〇グループ中一八(売上高でみた場合二〇グループの合計の九五%)、上位一〇〇グループ中では六七(同八二%)が華人であった。上位グループほど華人の割合が高い。華人人口はインドネシアの総人口の三・八%程度である<sup>5)</sup>ことを考えると、大規模民間企業活動に占める華人比率の高さは際立っていると云わざるを得ない。

「コングロムラット」批判の意味

「コングロムラット(konglomerat)」という表現が盛んに現地マスコミに使われはじめたのは八九年九月のことである。その後半年以上にわたった「コングロムラット」をめぐる論議は国民の関心の的となった。

「コングロムラット」の語源は、言うまでもなく、コングロマリット——相互に関連のない複数の業種を手掛ける複合企業——である。実際には、上位三〇〇の「コングロムラット」という具合に企業グループの総称として使われているが、その呼び名の裏には批判的意味合いが込められている。即ち、企業グループが新たなビジネス・チャンスを食べ漁り、市場を独占し、企業間格差を拡大させ、ひいては社会の不平等をますます悪化させている、という批判である。国会議員、軍高官、ジャーナリストなどから成る批判者は、独占禁止法や中小企業保護などの経済立法を求めはじめた。こうした批判に対して、経済閣僚やテクノクラートは、「コングロムラット」は規制緩和によって生まれた自由競争の成果であり、生産効率、輸出競争力、雇用創出力において彼らが優っていることの証しである、これを規制することは規制緩和の後退にほかならない、と応じた<sup>6)</sup>。

「コングロムラット」をめぐる論議はこのように表向き経済論争の形をとったが、それは華人批判とほんの紙一重であったと筆者は思っている。インドネシアの一般庶民の間には「一握りの華人に経済を支配されている」という反感が根強い。七二、三年の好況時にも急成長した華人企業家が「チュコン (Cikong 主公、政商という意味合い)」と呼ばれて批判され、七四年初頭のジャカルタ反日反華人暴動とそれにつづくプリプミ優先政策を招いたという経緯がある。経済成長が加速すると時を待たずに分配の問題が頭をもたげ、それが華人というエスニックな問題と分かちがたく結びついているところに、インドネシア特有の経済運営の難しさがある。

企業グループが大規模化すればするほど、また華人企業であるほど、社会の批判の目は厳しい。有力企業グループは、情報の開示を進め、納税義務を果たすだけでなく、従業員への待遇改善や福利厚生面での配慮、従業員組合や協同組合への株式委譲、プリプミ企業・小企業・協同組合との共同事業の推進、寄付・奨学金や教育福祉活動、環境・公害問題への取組みなど、目に見える形での企業利益の社会還元を求められている。

## 2 工業化を担う代表的企業グループ

(1) 輸入代替から輸出指向へ脱皮する二大企業グループ

### サリム・グループ

#### 東南アジア最大の企業グループ

リム・スイウリオン（林紹良、一九一六年生まれ、インドネシア名はストノ・サリム、以下リムと略す）の名は今日、東・東南アジアの財界で広く知られている。一九三八年に中国福建省福清県から中ジャワのクドゥスに渡り、裸一貫から身を興してインドネシア最大のコングロマリットを築き上げた人物である。東南アジアの数ある企業グループのなかでもシンガポールのOCBCグループやタイのサイアム・セメント・グループを凌ぐ売上規模をもつ。インドネシア内外合わせて四〇〇を超える傘下企業が稼ぎ出す年間売上は九〇年で七二億ドル（約一兆円）である。韓国最大の三星グループ（三五四億ドル）に比べれば小さいとはいえ、アジアでは日本、韓国企業のトップレベルにつづくのが、ASEANで最も後発の工業化国であるインドネシアの、このサリム・グループなのである。

リムは、スカルノ体制下の六〇年代初めまでに、丁字、米、布地・衣服などを輸入する貿易業を中



心に、現在グループの重要な核となつてゐる銀行、バンク・セントラル・アジアを設立、また石鹼、織布、縫製、自転車タイヤ、釘などの製造企業も設立してゐた。ただしこの時期には、銀行はグループ企業の出納程度の機能しかもたず、企業も中小規模でその後の発展に結びつくようなものはなかつた。

#### 製粉、セメントから冷延鋼板まで

リムの目覚ましい事業拡大はスハルト時代の幕開けとともに始まる。八〇年代半ばまでの十五年間に新たに着手した国内事業を時系列に沿つて列挙すれば、六九年五月の製粉会社ボガサリの設立に始まり、林業・木材加工、セメント、オフィスビル、住宅開発、建設、自動車組立、亜鉛鉄板、絆創膏、製麺、食用油、乳製品、スナック菓子、段ボール箱、タイヤコード、冷間圧延鋼板などとなる。事業がきわめて多岐にわたり、しかも右のうち不動産関係と林業を除くすべての業種で業界一位または二位の最有力メーカーの座にあることは特筆に値しよう。それらはいずれも国内市場向け輸入代替製造業である点で一致している。逆に、二大輸出産業となる繊維と木材加工にはグループ形成の初期に着手しながらもその後は有力事業に育たなかつた。

サリム・グループの強い市場支配はいかにして達成されたのだろうか。先の事業のうち、製粉、タイヤコード、冷延鋼板では、国内唯一のパイオニア企業として他社の参入を制限する政策的な保護を与えられてきた。例えば製粉業では、国策によりボガサリ一社が西インドネシア市場、他の一社が東インドネシア市場の小麦粉供給を担当することになっており、しかも八一年ボガサリは後者の経営を

政府から委託されて事実上小麦粉供給を独占した。冷延鋼板は、国営製鉄会社クラカタウ・スチール、ルクセンブルク企業、サリム・グループと国内企業家チプトラ（ジャヤ・グループ総帥）等との合弁で、総投資額八億ドルの国内唯一の冷延鋼板企業として八三年に設立された。リムはこの国家プロジェクトの資金調達にも奔走しており、同企業の設立とはほぼ同時に、グループ傘下企業ギワン・スロガムに對して競合製品の輸入を一括管理する権利を与えられている。このようにサリム・グループが国家的事業を担いその見返りに流通独占や創始産業における初期独占などの特権を享受してきた背景には、五〇年代初頭の中ジャワで共和国軍に必需物資納入をつづけたリムと当時のスハルト中佐（現大統領）との、それ以来の個人的な信頼関係があるといわれている。

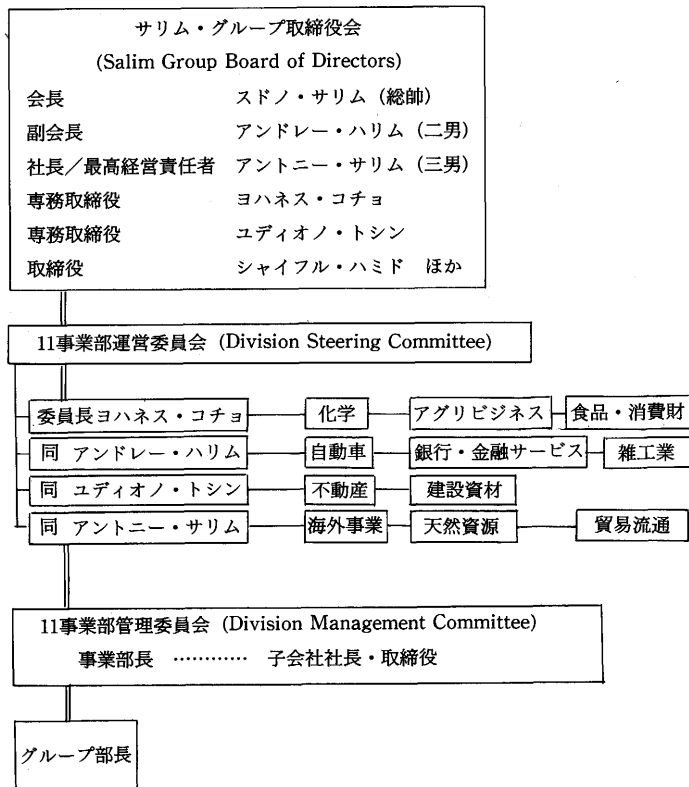
また、自動車組立、製麵、食用油、乳製品などでは、サリム・グループは後発にもかかわらず同業先発企業の買収によって急速な市場支配を成し遂げている。先発企業への低い比率の資本参加、または共同出資事業から始めて、しだいに株式過半数の取得、相手資本の撤退へと運んでいくのがサリム・グループの常套手段と言われている。例えば、ボルボの総代理店を有するのみであった自動車はスズキ、マツダ、日野自動車の各総代理店に次々に資本参加した。インスタント麵では先発企業に十年遅れて参入したにもかかわらず、先発ブランドのインドミー、スーパーミーに次々資本参加して、実質的に市場の八〇%を握った。食用油でも同様である。国内食用油市場の六割を占めるビモリはもともと同国第三位のシナル・マス・グループの六〇年代末からの中核事業であったが、八三年にシナル・マスがココナツ油精製からパーム油精製に参入する際にサリム・グループが資本参加し、結局九〇年には株式の過半を取得してシナル・マスのお株を奪った形となった。

このようにして、サリム・グループは、輸入代替政策下の保護された国内市場の中で、経済特権と企業買収を駆使した供給独占を追求し、コングロマリットの事業拡大をつづけてきた。しかしながら、石油ブームの終焉と、輸入代替工業化を支えてきたルピアの過大評価、輸入障壁、参入障壁に対する見直し機運は、輸入代替工業化の申し子の存在であったサリム・グループに、グループ始まって以来の転換点をもたらした。巨額の資金を投じたセメントと冷延鋼板は経常的な赤字に加えて、国外からの巨額のドル建て債務がルピア切下げで一挙に膨らみ、深刻な財政危機に陥った。増設を重ねてきたインドセメントの場合、一・七億ドルのドル建て債務を国立商業銀行に肩代りしてもらってルピア建てに切り換え、八五年には政府の株式三五%の出資を仰ぎ、九〇年には赤字企業にも拘らず異例の上場を認められグループ持株の一部を株式市場へ売却した。他方の冷延鋼板は、九〇年にグループの持株をクラカタウ・スチールへ売却して結局撤退を決めた。

こうした政府の支援を得て、サリム・グループは傘下の赤字部門の負担を軽減する一方で、新たな発展戦略に基づく新規分野への投資を開始した。新たな戦略とは、端的にいえば、輸出事業の開拓と、海外事業との生産連関の追求である。

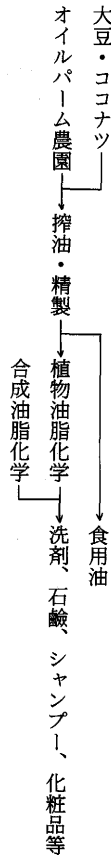
サリム・グループが新しい重点投資分野、アグロインダストリーと油脂化学に初めて進出したのは八三年である。アグロインダストリーは、オイルパーム、茶などの農園、エビ養殖、豚・鶏・牛・ワニの養殖、大豆・野菜・高収量トウモロコシ栽培、蘭栽培と多彩であり、油脂化学は石油を原料とす

図III-5 サリム・グループの「新経営体制」(1990年)



(出所) サリム・グループ・パンフレット, "The Salim Group: Building a Bridge Between South East Asia and the World," Jakarta, 1990 および *Tempo*, 10 March 1990, pp.74-75ほか。

る合成油脂加工とパーム油を原料とする天然油脂加工の両方を手掛け脂肪酸、界面活性剤などを生産する。これら事業が従来の事業と異なるのは、生産の最終または中間段階で輸出を想定し、しかも輸出先での製品加工・流通をも同時的に掌握しようとする点である。茶、エビ、生豚・鶏はほぼ全量を輸出、生豚・鶏の輸出先であるシンガポールでは食肉加工企業を買収しケンタッキー・フライドチキンのフランチャイズ・ホルダーに資本参加した。また油脂化学については国内に、



を生産統合しただけでなく、ソ連にパーム油精製工場、ベトナムに合成洗剤工場を設立、シンガポールでも洗剤会社を買収した。これまでサリム・グループの海外事業は、国内事業とは生産連関をもたない流通、金融、不動産の企業売買が中心であったが、ここへきて国の内外事業を統合し従来国内で追求してきた供給独占をアジアを舞台に展開しようとしているとも読み取れる。単なる輸出指向を超えた、インドネシアを拠点とするアジア・ビジネスの展開といったほうがより正確かもしれない。

興味深いのは、以上にみる戦略の転換が、リムを会長とし三男のアントニー・サリムを最高経営責任者とするサリム・グループの「新経営体制」(図III-5)の発足とほぼ時を同じくしていることである。サリム・グループは七八年頃、グループ事業全体を統括する集権的な経営組織を作り、グループ事業を一一の事業部に分け、とりわけ重要な海外事業は最高経営責任者の直轄と位置づけた。インド

ネシア国内の輸入代替工業化に沿った八〇年代半ばまでの事業展開がリムースハルト関係を軸に進められてきたとすれば、国内外の事業を統合したアジア・ビジネスの新展開はアントニーの時代の到来の兆しではないだろうか。

### アストラ・グループ

#### 自動車国産化とともに歩む

他方の雄であるアストラ・グループは、現在でこそ自動車、重機から家電、グルタミン酸、金融、不動産までを傘下に治めるコングロマリットとなっているが、その発展の経路はサリム・グループの場合とは大分違う<sup>(8)</sup>。

アストラ・グループの総帥、ウイリアム・スルヤジャヤ（中国名、謝建隆、一九二二年西ジャワ、マジヤレシカ生まれ）は、インドネシアに渡って七代目の華人。幼くして両親を亡くし小学校を中退して古新聞回収から商売の道に入り、五七年に弟と友人とともに貿易会社アストラ（現アストラ・インターナショナル）を創設する。一次産品貿易に従事していたアストラが自動車ビジネスと出会うのは六〇年代末になってからである。六九年に国営トラック組立会社ガヤ・モーターの改組に六〇%出資者として参画、その直後ガヤ・モーターは米国シボレーの総代理権を失うが、同じ頃アストラはトヨタ自動車の総代理権を獲得し、七一年にトヨタとの合弁で輸入販売会社トヨタ・アストラ・モーターを設立した。無名に近かったアストラが国または外資のパートナーとして自動車組立に参入し得た裏には、工業省と商業省内の人脈があったことをウイリアム自身が示唆している。

トヨタとの合併を起点に、アストラの企業グループ形成の歩みが始まる。グループ企業設立の一つの流れは、政府の自動車部品国産化計画に沿ったトヨタ車を中心とする部品企業の設立である。ボディ、エンジン（トヨタ）、電装品（日本電装）、ショックアブソーバー（カヤバ工業）、バッテリー（日本電池）は日本各社との合併で、ワイヤーハーネス、スプリング、ホイールリム、ブレーキドラム、スチール部品、ガasket、ジャッキ・工具、さらに

表III-8 アストラ・グループの四輪車・二輪車部品生産状況と技術提携関係一覧

生産品目	合併・技術提携先(合併は太字)
エアコン, ラジエーター, スパークプラグ フィルター類, タンク類, オルタネーター ブレーキ・ドラム, プレッシュャープレート ディスクブレーキ クラッチ・ディスク, クラッチ・カバー ウィンドー・レギュレーター クラッチ・システム ワイヤーハーネス 工 具 ショックアブソーバー ランプ スピードメーター ホイールリム トランスミッション チェーン リア・アクセル ホーン, 静電モーター コンビネーション・ロック ブレーキ・システム ガasket ステアリング・ホイール シャシーフレーム	<p>日本電装</p> <p>アイシン高丘 アイシン精機 アイシン精機 大金製作所 矢崎総業*, 東洋電装 京都機械工具 カヤバ工業, 昭和製作所 スタンレー電気 日本精機 トピー工業 トヨタ自動車 大同工業 三菱自動車 三ツ葉電機製作所 本田ロック 曙ブレーキ工業 日本ガasket 豊田合成 三菱自動車</p>

(注) \*技術提携企業とは別に新設された合併企業はオーストラリア, ニュージラ  
ンドへの輸出向け生産を行なう。

(出所) PT Astra International Information Memorandum, March 1990など。

はシャシーフレーム、クラッチ、トランスミッションなど機能部品は日本企業との技術提携でそれぞれ企業を新設し、八〇年代半ばまでに以上の部品供給体制をグループ内に整えていった(表Ⅲ-8)。これと並行したもう一つの企業設立の流れは、「トヨタのパートナー」としての評を基礎にした、他分野での日本企業との提携である。重機で小松製作所、事務機で富士ゼロックスの総代理権を得(それぞれ七二年、七〇年)、木材加工では住友林業と合弁を興し(七〇年)、それら各社を核としてそれぞれに関連企業群を設立してグループ事業の柱を形成していった。さらに、二輪車で本田技研(七〇年)、四輪車でダイハツ(七六年)、日産ディーゼルの総代理権を得てそれぞれ組立・部品生産を進め自動車事業の幅をも広げた。

アストラ・グループの発展は、自動車、重機、事務機といった機械産業を事業の中心に据え、政府の部品国産化政策に則って、その国産化の最先端を日本企業との合弁・技術提携によって切り開いてきた軌跡といえる。同じ輸入代替産業が基盤であったも、他社によって創始された業種に後から参入して買収をかけたリ経済特権を利用したりすることで、さまざまな非関連業種で市場支配を拡大してきたサリム・グループの戦略とは対照的でさえある。

#### 輸出への努力

自動車国産化とともに歩んできたアストラ・グループにとって、八〇年代半ばの自動車市場の停滞は一つの転機となった。この頃から総帥のウィリアム自身が、工業製品輸出への貢献、雇用創出への貢献をグループの存在意義として唱えるようになる。



輸出を指向し、かつジャワ島外の雇用を創出する格好の新事業は、アグロインダストリーであった。七六年に着手していた農園開発に八三年以降本腰を入れ、スマトラを中心にゴム、オイルパーム、キヤッサバ、高収量ココナツなどの農園を一〇・五万ヘクタール以上に拡大した。八五年に六五〇〇万ドルにすぎなかったアストラ・グループによる輸出額は、八九年にはこの年の工業製品輸出全体の三％にあたる二・七億ドルに達した。そのうちの一億ドルがクラム・ラバーなどの農園作物加工製品、残りは合板と、機械関連事業からの輸出である。機械関連輸出は、自転車、二輪車・部品、アストラの主力車種キジャン（トヨタ現地仕様の一トン商用車）の完成車とエンジン、バッテリーなどの部品から成る。八六年に輸出商社、アストラ・エクスポート・カンパニーを設立し、特に機械関連輸出のマーケティングの強化に意欲をみせる。さらに八九年以降は、革製品、ラタン家具、ゴム製品、スポーツシューズ、縫製品などの輸出向け労働集約雑貨生産を開始する一方、三星グループの第一製糖とのグルタミン酸、大宇電子との家電など、韓国の大資本との合弁で輸出向け大型投資を決定している。

サリム・グループとアストラ・グループは、成長の契機や事業展開の特徴は異なるが、輸入代替産業を基盤に企業グループを形成し、その後の輸出指向のうねりに自らを対応させてさらなる成長を遂げている点では一致している。輸入代替工業化とともに存在した企業グループが凋落し、輸出指向政策とともに勃興したグループがこれにとって替わる場面もないことはない。しかしそれよりもむしろ、同じ企業グループが輸入代替を一貫して推進しながら輸出指向化をも自らの内部に取り込んでいくケースが主流になっていることは重要である。この事実、企業グループを単なる外資のパートナー

または権力者のクライアアントとみる見方ではすでにとらえきれない。自らの企業戦略を武器にした企業グループの新時代への対応能力こそ、現在のインドネシア経済のダイナミズムを体現しているのである。

(2) 工業製品輸出を牽引する企業グループ

繊維と合板はインドネシア輸出品のプリマドンナといわれる。両品目の輸出額は八〇年代に急速な伸びを示し、九〇年にはそれぞれ三〇億ドル前後の規模に達した。合板の輸出は原木輸出禁止などの政府や業界団体の施策に、繊維製品の輸出は輸入関税還付などの輸出振興制度に、それぞれ負うところが大きい。しかし、繊維と合板の輸出を担った企業グループの発展過程をつぶさに観察すると、輸出増大の裏に個々の企業グループの果敢な成長戦略があつたことがうかがえる。

アルゴ・マナンガル・グループ

繊維業界最大のメーカー

インドネシアの繊維製品(糸・布地・縫製品)輸出は、八九年に二〇・三億ドル、九〇年には二九・二億ドルで合板の二七・三億ドルを抜き、工業製品輸出のトップ品目に躍り出た。繊維業界は合板業界と違って参入障壁が低く有力メーカーは多数あるが、なかでも八九年の輸出の少なくとも一二%(二・四億ドル)を稼いだと言われるアルゴ・マナンガル・グループは最有力といつてよいだろう。

テ・ニンキン（一九三二年、バンドン生まれ）率いるアルゴ・マヌンガル・グループは、九〇年末現在、傘下に一八社の纖維関係企業を擁する。これら企業群が、ポリエステル・ステープル、紡績（純綿糸、ポリエステル綿混糸、ポリエステルレーヨン混糸、アクリル紡績糸）、糸染め、織布、編立、染色・仕上げ、プリント、縫製にいたる工程を網羅している。一八社のうち七社が外資系企業であり、すべて日本との合弁である。そのうちの五社までが七〇年から七四年の間に設立された、東レ、一村産業（以上、三井物産と共同出資）、クラレ、倉敷紡績（以上、丸紅と共同出資）による、化合織糸および化合織織布の製造企業である（ただし、クラレは後に撤退して現在は現地化している）。他の二社は九〇年に設立されたばかりの同グループ初めての編立企業である。

テ・ニンキンは十六歳の時家業である繊維商を手伝いはじめ、五〇年代にはジャカルタ中華街の繊維問屋の集まるピントウ・クチル（小さな扉）通りに店を構えた。六一年、現在に至るビジネス・パートナーである、弟のカルマン・ウイジャヤ、友人のスヘンドロ・エコプトロ・ノトウイジョヨ（中国名シク・シアンハン）、リ・アン・スイウ・ニオ、輸入許可証仲買人をやっていたムサ（プリファミ）らと織布企業ダヤ・マヌンガルを中ジャワのサラテイガに創設し、自動織機による織布生産を開始した。輸入布地が大勢を占めていた当時、「メイド・イン・インドネシア」とわざわざ記して出荷した初めての企業だったという。

スハルト時代になって、インドネシアで遅れていた紡績に初めて進出し、七二年に紡織一貫生産のダルマ・マヌンガルを設立した。同時に、日本の繊維メーカーとの合弁企業を立てつづけに設立して化合織糸・織布の輸入代替に着手、七〇年代半ばまでのごく短期間のうちに綿・化合織の紡績↓織布

↓染色という基本的な生産統合を成し遂げたのである。七七年には紡機九万錘を有するインドネシア最大の紡織一貫企業アルゴ・パンテスを設立した。これにより第二次石油ブームに乗ったのもつかの間、国内不況に直面した八二年頃から輸出へ向けた企業努力が本格化した。国内不況のなかで、シナル・マスやヤン・ダルマデイなどの企業グループが七〇年代前半に設立した繊維企業を少なくとも四社買収している。

アルゴ・パンテスは、輸出の拡大に合わせて八五年にインドネシアで初めてジェット・エア・ルーム四〇〇台を導入、九〇年にはダルマ・マヌガルの生産部門を吸収して生産設備を紡機一四万錘および織機一四六五台とした。九〇年中には、IFCが資本参加し、つづいて新株発行によるジャカルタ証券取引所への上場を果たし、その調達資金によってさらに紡機一二万錘を有する新工場を増設中である。これでグループ全体の紡績規模は、アルゴ・パンテス一社の二六万錘を含む三五万錘近くに達するものと推定される。グループ全体の輸出の実態は定かではないが、アルゴ・パンテスに限れば、出荷額の四七％にあたる四七〇〇万ドル（八九年実績）を割当国一カ国と日本などの非割当国二七カ国に向け輸出した。先進国向け輸出は特に八六年のルピア切下げ以降の伸びが著しく、現在の仕向国は日本が二五％で一位、つづいてオランダ（二六％）、イタリア（二三％）となっており、米国は二％にすぎなかった。

アルゴ・マヌガル・グループが他の有力繊維メーカーと異なるのは、繊維の他にもグループ傘下に柱となる事業をもっている点である。それは、スハルト体制の開始後間もない六九年に日本企業との合弁事業に端を発した鉄鋼業である。ここでも日本との合弁三社（うち二社はすでに地場企業化）が核と

なつて八社を擁している。そのほか、養鶏、農園（ココア、茶）、ポリ塩化ビニル・パイプ、金融、不動産などがある。

バリト・パシフィック・グループ

合板輸出で世界制覇

バリト・パシフィック・グループは、七七年の創業からわずか十年余りで世界最大の合板生産・輸出企業に成長し、保有国内資産はサリム・グループと並ぶ二〇億三〇億ドルといわれる、まさに資源大国インドネシアの生んだ彗星のごとき新興企業グループである。<sup>(10)</sup>

八九年のインドネシアの合板輸出は二六・六億ドル、そのうちの四・一億ドルをバリト・パシフィック・グループが占め、そのシェア一五・五％は八七年の一三・六％からなおも拡大している。グループ傘下の木材関連企業は四七社、従業員はグループ全体で五万人（九〇年七月）、加工品を含むグループの木材関連輸出は、一五〇万立方メートル、五億ドルを超える（八九年）。

総帥プラヨゴ・パンゲストウ（中国名パン・ジュンペン、またはファン・ジュンフェン）は四四年、西カリマントアン、スンガイ・プトウンの胡椒・ゴム農家に生まれた。六九年、林業で先発のジャヤンティ・グループ（総帥ブルハン・ウライ）の設立間もない母企業ジャヤンティ・ジャヤに入社、下から積み上げて經理担当マネジャーまで務めるかたわら、招請されていたマレーシア人技師に林業技術を学んだという。七七年に退社、同社の仲間を誘い、南カリマントンのバンジャルマシンに製材会社バリト・パシフィック・ランバーを設立した。払込資本金一億ルピアは友人の銀行から借り、工場建設資材と生産

設備用に一〇〇万ドルをアストラ・グループに借り、四万ヘクタールの森林コンセッションの買収その他に要する資金はジャヤンティ時代から取引きのあつた国立商業銀行バンク・ダガン・ヌガラからの融資で賄つたという。

バリト・パシフィック・グループの戦略の特徴は、東インドネシアに目をつけたことであつた。従来の林業の中心がカリマンタンだったのに対し、同グループは七九年頃までにマルク諸島以東の地域、即ち、テルナテ、ハルマヘラ、マンゴレ、中・北スラウエシ、イリアン・ジャヤなどの島々で森林コンセッションを集中的に取得した。東インドネシアにはそれまでもフィリピン、韓国、日本など外資系製材会社が進出したが、産業インフラに欠ける遠隔の島嶼部での投資に耐えきれずいずれも撤退してゐた。

一方、政府は、七九年から原木輸出を段階的に製材・合板輸出へと切り替える政策を打ち出した。コンセッションを保有しながら製材工場を建設しない企業にコンセッション取消しなどの措置をとり（七九年）、八五年の原木輸出の完全禁止にいたる移行期間には合板工場を建設する企業にのみ原木輸出を認めた（八一年五月）。こうした政策を先取りするように、プラヨゴは八〇年、すぐに商業生産を行なうことのできる既存の合板企業を北スラウエシで買収し、八一年に試験輸出、八三年に本格輸出を開始した。同時に八二年から八三年にかけバリト・パシフィック・ティンバーをはじめとする製材・合板一貫生産会社を数社新設した。ところが八四年から八六年にかけて合板市況は著しく悪化し、一時は生産コストを下回る水準まで下落した。合板企業の大半が巨額の負債を抱えて資金繰りが悪化し、操業停止の危機に瀕した。プラヨゴが最初に関わつたジャヤンティ・グループも例外ではなかつた。

この苦境をバリト・パシフィック・グループがいかにかにして乗り超えたか詳細は明らかではない。しかし、合板価格が下落する八四年以前に合板輸出を軌道に乗せていたこと、豊富な原木供給源を有していたこと、資金的後ろ楯にバンク・ダガン・ヌガラがあつたことは、同グループを相対的に有利な立場に置いたのであろう。驚くべきことに、市況悪化のさなかに後述するマンゴレ島の工場を建設、八五年に開所し、八六年には経営の悪化した合板企業をハルマヘラ、サマリンドなどで少なくとも三社買収している。

こうして、合板市況の回復した八七年には、バリト・パシフィック・グループは一躍合板業界の大企業グループとして注目を浴びることになった。なかでもグループの中核企業の一つ、マンゴレ・ティンバー・プロデューサーは、政府に東インドネシア開発のモデル企業として賞賛された。同社は従業員宿舎、礼拝所、診療所、運動場のみならず、地域の市場、小中学校、郵便局、国立銀行支店、貯水池、港湾施設までも建設、一部で「マンゴレ島にバリト王国を築いた」とささやかれたほどであった。また、毎年模範的従業員二〇名にメツカ巡礼費用を現金支給するなどの福利厚生面での配慮が評価され、八七年には労働相によって同グループは労使協調を旨とする「パンチャシラ労使関係」の国家的モデルと評された。

バリト・パシフィック・グループは九〇年以降、合板以外の分野へ急速な多角化を進めている。これまでに発表された案件は、一八・五億ドルのオレフィン・センター、スハルト大統領の長女の率いるチトラ・ラントロ・グン・グループとの共同事業で投資額二七億ドルの紙パルプ、大統領の次男の率いるビマンタラ・グループとの共同事業で二・六億ドルのポリプロピレンなどであり、かつて例を

見ないほどの巨額の国内投資案件である。投資資金の大部分を借入金で賄うものとみられるが、その規模は同グループのメインバンク、バンク・ダガン・ヌガラの貸付能力をはるかに超えている。新興の一企業グループが海外から数十億ドルもの資金調達をし、異業種での事業遂行をなし得るのか、疑問視する向きも多い。

注(1) Pusat Data Business Indonesia, Christiano Wibisonoによる調査。 *Bisnis Indonesia*, 1 December 1989, によると。

- (2) ここで大企業とは資本金(授權資本)一億ルピア以上の企業を指す。
- (3) 外資一〇〇%から出発したユニリーバ、グッドイヤー(現在は株式市場に上場)などの多国籍企業の現地子会社は、単独で存在する数少ない民間大企業の例である。
- (4) Sato Yuri, "The Development of Business Groups in Indonesia : 1967-1989," unpublished thesis, University of Indonesia, Jakarta, 1989, p.38, p.47.
- (5) インドネシア政府は、エスニックな分類を含む公式統計をいつさい発表していない。インドネシアの華人人口については、主に中国の研究者によるいくつかの推計値があるが、例えば、游仲勳『華僑』(講談社現代新書、一九九〇年)、同編著『世界のチャイニーズ』(サイマル出版会、一九九一年)では、一九八三年時点で六二〇万、または六〇〇万との数値を採用している。これは八三年総人口の三・九%、または三・八%に当たる。
- (6) 「コンテロムラット」論争については、次の各週刊誌・経済誌の特集記事を参照。"Menyorot Gebyar-Gebyar Konglomerat," *Tempo*, 28 October 1989; "Konglomerat dan Jerat-Jerat," *Editor*, 9 December 1989; "Kadin dan Suara Antimonopoli," *Editor*, 16 December 1989; "Quo Vadis Indonesian Conglomerates?" *Indonesian Commercial Newsletter*, 23 October 1989; "Perluakah Konglomerasi Diatur?" *Suwasembada*, September 1989.



批判に示えた立場を代表するものとして、Radius Prawiro, "Kembali ke Kebijakan Ekonomi Pasar," *Eksekutif*, January 1990.

- (7) サリム・グループについては、Sori Ersa Siregar and Kencana Tirta Widya, *Liem Sioe Liong : dari Fulching ke Muncanegara*, Pustaka Merdaka, Jakarta, 1988 ; Eddy Soeriyono, *Kisah Sukses Liem Sioe Liong*, Indomedia, Jakarta, 1989 ; "Om Liem Boleh Bersenang-senang," *Tempo*, 10 March 1990 ; "Globalisasi Atau Pengamanan," *Warta Ekonomi*, 2 April 1991 ; Salim Group, *Salim Group : Building a bridge between South East Asia and the World* (サリム・グループによるグループ紹介パンフレット), Jakarta, 1990 年を基礎とす。同グループに関するより詳細な分析は、拙稿「サリム・グループ——東南アジア最大のコングロマリットの発展と行動原理」(『アジア経済』一九九二年三月、アジア経済研究所)を参照されたい。

- (8) アストラ・グループについては、Baring Brothers & Co. Limited, *PT Astra International Information Memorandum*, March 1990, 「アストラ・インターナショナル社年報」一九九〇年版、楊万秀・鄭汝邦・駱幼玲共編『海外華僑華人概況』、広東人民出版社、一九八九年、七八ページなどに基づいて。

- (9) アルコ・マヌンガル・グループについては、「The Ning King : Raja Tekstil," *Warta Ekonomi*, 8 October 1990 ; "Mana Generator Penggerak Industri Tekstil?" *Suasembada*, February 1991 ; *Prospectus : PT Argo Pantes*, November 1990 年を基礎とす。

- (10) バリト・パシフィック・グループについては、「Barito Pacific Timber Group : Pemasok Devisa Nasional," *Harian Neraca*, 25 January 1988 ; "Sang Taipan dari Singkawang," *Warta Ekonomi*, July 1990 ; "Produksi Pulp dan Kertas Terbesar," *Suasembada*, August 1990 年を基礎とす。