

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—

佐藤 百 合

はじめに

- I サリム・グループの現状
 - II サリム・グループの発展過程
 - III サリム・グループの所有経営構造
 - IV サリム・グループの行動原理
- むすび

はじめに

インドネシア最大の企業グループ、サリム・グループ (Salim Group) は、今日インドネシアのみならず、東南アジアを代表する企業グループとなっている。サリム・グループは、1938年に中国福建省からオランダ植民地下の中ジャワに渡来した一代目華僑、リム・スイウリオン (林紹良。インドネシア名、スドノ・サリム [Soedono Salim])。1916年7月16日福建省福清県海口鎮牛宅村生まれ。以下リムとする) を総帥とする企業グループである。インドネシアでは、1966年に発足したスハルト政権の下で、経済発展の担い手として数多くの企業グループが生まれてきた^(注1)。なかでもサリム・グループは、1966年当時の全く無名の段階から、70年代初めにはチュコン (cukong=主公、政商ほどの意味) として名を知られるようになり、80年代初めには国内最大の企業グループへ、そして80年代末には東南アジア最大級の多国籍コングロマリットへと目覚ましい発展を遂げてきた。

本稿は、スハルト政権時代におけるサリム・グ

ループの急速な発展と変容を分析しながら、その変容過程を貫くサリム・グループの行動原理を明らかにしようとするものである。

本稿の構成は以下のとおりである。まず第I節でサリム・グループの現状を、グループの規模と傘下事業の点から概観する。次に第II節では、スハルト政権下でのサリム・グループの事業展開の過程をいくつかの時期に区切って検討し、第III節では、サリム・グループの所有経営構造の特徴とその変化を分析する。そして第IV節で、以上の分析から浮かび上がってきたサリム・グループの基本的な行動原理として「市場支配の追求」を指摘する。「市場支配の追求」の実態をいくつかの事例を挙げて検討することを通じて、サリム・グループの特質を考察したい^(注2)。

なお本稿では、論点を絞るため、また紙幅の制約もあって、分析の時期をスハルト政権時代に限定した。また、リムとスハルト大統領一族との「互恵関係」や、サリム・グループの海外事業の全体像にもほとんど触れられなかった。これらについては稿を改めて論じたい。

(注1) 本稿では、同一の資本家・資本家グループによって所有経営される複数の企業を「企業グループ」と呼んでいる。これは、インドネシアで最も一般的に使われるインドネシア語のグループ・ブルウサハアン (grup perusahaan。英語では a group of companies) に倣った用語である。インドネシアの場合、資本所有は必ずしも家族・同族に限らず、事業の多角化の度合

もまちまちであることから、あえて「財閥」は用いなかった。近年現地で盛んに用いられている「コングロムラット」(konglomerat)は「企業グループ」とほぼ同じ対象を指しているが、この用語には一定の批判的意味合いがこめられている。スハルト政権下で生成発展した企業グループについては、リチャード・ロビンソン著 木村宏恒訳『インドネシア——政治・経済体制の分析——』三一書房 1987年 (Richard Robison, *Indonesia: The Rise of Capital*, シドニー, Allen & Unwin, Australia, 1986年) / Sato, Yuri, “The Development of Business Groups in Indonesia: 1967-1989,” 修士論文, University of Indonesia, 1989年 / 拙稿「民間企業グループ」(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2) サリム・グループは、ASEAN 諸国の中で企業情報が少ないインドネシアでもとりわけ情報公開に消極的な企業グループとして知られている。本稿は可能な限り一次資料に基づく分析に努めたが、適宜二次資料も利用した。サリム・グループに関する一次資料は以下のものに限られる。同グループが初めて刊行した2つのグループ紹介パンフレット(英語), Salim Group, *Salim Group: Building a Bridge between South East Asia and the World*, ジャカルタ, 1990年 / 同, *An Overview of the Salim Group 1991*, ジャカルタ, 1991年(以下『サリム・グループ・パンフレットI』, 『同II』として引用), 現地『テンポ』誌による2度のリムへの面接記事(“Liem Buka Suara: ‘Orang Banyak Salah Sangka’” [リム口を開く「人は多くの誤解をしている」], *Tempo*, 1984年3月31日, 68~69ページ / “Liem Bicara Lagi: ‘Saya Masih Kuasa Penuh’” [リム再び話す「私はまだ全権を握っている」], 同誌, 1990年3月10日, 76~77ページ), グループ首脳への面接記事(本文中で適宜引用), バンク・セントラル・アジア年報 (Bank Central Asia, *Laporan Tahunan Bank Central Asia*, ジャカルタ, 各年版 [以下『BCA 年報』として引用]), 国内上場2社・海外上場10社の刊行する年次財務報告書(ただし海外分は筆者未入手), および法務省発行の『官報付録』(*Tambahan Berita Negara*)から筆者が収集したグループ傘下企業102社の会社定款である。これ以外の社史, 財務報告等はいっさい公表されていない。二次資料ではグループ全体を扱ったものに, Sori Ersa Siregar; Kencana Tirta Widya, *Liem Sioe*

Liong: dari Futching ke Mancanegara [リム・スイウリオン——福清から多国籍へ——], ジャカルタ, Pustaka Merdaka, 1988年 / Eddy Soetriyono, *Kisah Sukses Liem Sioe Liong* [リム・スイウリオン成功物語], ジャカルタ, Indomedia, 1989年 / 蔡仁龍「林紹良」(同編『東南亜著名華僑華人伝(第一集)』北京 海洋出版社 1989年)がある。過去に日本語で紹介したものには, 三平則夫「国際化に向かう林紹良グループ」(『アジア研ニュース』第74号 1986年11月) / 小黒啓一「サリム・グループ」(井上隆一郎編『アジアの財閥と企業』日本経済新聞社 1987年) / 拙稿「華僑・華人企業グループの躍進と変容」(游仲勲編『世界のチャイニーズ』サイマル出版会 1991年)がある。

なお, 本稿に関する情報, 資料収集に際して, インドネシアと日本で数多くの方々にご協力いただいた。また, 原稿の段階で, アジア経済研究所の 小池 洋一氏, 小池賢治氏, 三平則夫氏, 大阪市立大学の末廣昭氏から有益なコメントをいただいた。深く感謝の意を表したい。

I サリム・グループの現状

1. グループの規模と位置づけ

サリム・グループは, 1991年に刊行したグループ紹介の小冊子の冒頭で, 自らを「世界各地に従業員合計15万人を擁し, 年商80億ドルに上るアジア最大のコングロマリットの1つ」と紹介している(注1)。比較のため, 計測年の明らかなデータを二次資料から拾うと, 1990年時点でのサリム・グループの規模は, グループ売上高13兆3000億⁴⁶(約72億⁴⁷ドル, 1兆円), 傘下企業数427社, 従業員総数13万5000人, グループ総資産は推計困難だがリムの個人資産は約20億⁴⁸ドル(89年)であった(注2)。

第1表に1990年のインドネシアの10大民間企業グループの規模比較を掲げた。これをみると, 1位のサリム・グループと2位のアストラ・グループが, 売上高および企業数で3位以下を大きく引

第1表 インドネシアの10大民間企業グループ (1990年)

企業グループ名	傘下企業数(社)	グループ売上高(10億ルピア)	10大グループに占める割合(%)	100大グループに占める割合(%)	総帥名 (中国名)
1 サリム	427	13,300	33.4	16.1	Soedono Salim (Liem Sioe Liong)
2 アストラ	285	9,567	24.0	11.6	William Soeryadjaya (Tjia Kian Liong)
3 シナル・マス	153	3,675	9.2	4.4	Eka Tjipta Widjaja (Oey Ek Tjhong)
4 グダン・ガラム	11	2,133	5.3	2.6	Rachman Halim (Tjoa To Hing)
5 ジャルム	21	2,110	5.3	2.5	Robert Budi Hartono (Oei Hwie Tjhong)
6 ダルマラ	77	1,985	5.0	2.4	Suhargo Gondokusumo (Go Ka Him)
7 リッポ	70	1,900	4.8	2.3	Mochtar Riady (Lee Mo Tie)
8 バンク・バリ	25	1,835	4.6	2.2	Djaja Ramli (Lie Tong Tjiang)
9 マントラスト	32	1,800	4.5	2.2	Tegoeh Soetantyo (Tan Kiong Liep)
10 アルゴ・マスンガル	50	1,566	3.9	1.9	The Ning King (The Ning King)
10大グループ売上高合計		39,871	100.0	48.2	
100大グループ売上高合計		82,777	—	100.0	

(出所) 傘下企業数は CISI, *A Study on Indonesian Private Banks 1990*, Vol. II, ジャカルタ, 1990年。グループ売上高は *Warta Ekonomi* [経済ニュース], 1991年2月11日に基づき算出。

き離している。アストラの規模も大きいですがサリムとの差が縮む気配はみられない。サリム・グループは、10大グループの売上高合計額のちょうど3分の1を占め、また上位100グループの売上高合計額の16%を占めている。インドネシアの民間大資本の中で、サリム・グループがいかに大きな位置を占めているかが明らかである。

一方、国営企業部門で最大の石油公社プルタミナ (Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara: PERTAMINA) と比較するとどうか。プルタミナの売上高は、単独で12兆8000億^{ルピア}、従業員は4万5000人で、100子会社5社との連結ベースで推定17兆3000億^{ルピア}であった(1990年度)^(注3)。サリム・グループと同条件で比較するにはプルタミナの出資会社および合弁会社20社を含める必要があるが、少なくともサリム・グループがプルタミナの売上規模に接近しつつあることは確かである。国営企業を含めたインドネシア全体の経済主体としても、サリム・グループは最大級に属するといっていよだらう。

さらに、サリム・グループは東・東南アジアの有力企業グループ・財閥との規模比較においても傑出している(第2表)。サリム・グループの売上高は、韓国最大の三星グループと較べれば5分の1にすぎないが、シンガポールのOCBC (Overseas-Chinese Banking Corporation Ltd.)、台湾の台湾ブラステック(台塑)、香港の李嘉誠、タイのサイアムセメント (Siam Cement)、フィリピンのアヤラ (Ayala) など、売上規模で各国・地域最大と目されるいずれのグループをも凌いでいる。日本やアメリカの最大規模の企業とは較ぶべくもないが、アジア NIEs、ASEAN 諸国の中では韓国に次ぐ位置、少なくとも東南アジアでは最大規模であるのがサリム・グループである。

2. 傘下事業の特徴

サリム・グループの国内傘下事業の現状を第3表にまとめた。表から読み取れる傘下事業の特徴を以下の2点にまとめておきたい。

第1は、事業の高度多角化である。事業範囲は製造業、金融、不動産、商業、運輸、サービスの

第2表 東・東南アジアの有力企業グループ・財閥の規模比較

(単位:100万 USドル, 社, 人)

国・地域	企業グループ名	グループ売上高	グループ総資産	傘下企業数	従業員数	調査年
韓国	三星	35,399	32,261	24	172,950	1990年度
インドネシア	サリム	7,220	n. a.	427	135,000	1990年
シンガポール	OCBC	6,248	12,857	357	n. a.	1989年度*
台湾	台湾プラスチック	6,216	6,887	17	47,000	1989年
香港	李嘉誠	3,476	11,907	122	n. a.	1989年
タイ	サイアムセメント	1,613	1,154	70	13,259	1988年
フィリピン	アヤラ	715	2,833	43	n. a.	1989年**
日本	トヨタ自動車	64,516	n. a.	n. a.	96,800	1990年
アメリカ	ゼネラル・モーターズ	125,126	n. a.	n. a.	761,400	1990年

(出所) 韓国:韓国経営能率研究所『50大企業グループの財務分析』ソウル 1991年/東洋経済日報社『東洋会社年鑑 1991年版』東京 1991年。インドネシア:Warta Ekonomi, 1991年2月11日/CISI, A Study on Indonesian Private Banks 1990, Vol. II, ジャカルタ, 1990年/Far Eastern Economic Review, 1991年3月14日。シンガポール:Datapool, Singapore 1000, 1991, シンガポール, 1991年/Stock Exchange of Singapore Ltd., Companies Handbook, Book One 84, Book Two 84/85, シンガポール, 1985, 86年。台湾:台湾研究所『台湾総覧』1990年版 東京 1990年。香港:日本経済調査協議会『香港の財閥と企業集団』1990年。タイ:末廣昭・南原真『タイの財閥——ファミリービジネスと経営改革——』同文館出版 1991年 317ページ。フィリピン:Foundation of Philippine Business, Philippine Business Profile 1990-91: 5000 Top Corporations, マニラ, 1991年/Ayala Corporation, Ayala Corporation 1989 Annual Report, マニラ, 1990年。日本・アメリカ:Fortune, 1991年7月29日。

(注) (1) 各国・地域の売上高で最大と目される企業グループ・財閥を掲げた。

(2) マレーシアのロバート・クオク・グループを取り上げるべきであるが、比較可能な推計値が得られなかった。

(3) OCBC, 李嘉誠, アヤラの各グループの売上高, 総資産は上記資料に基づき筆者算出。カバレッジは次のとおり。OCBCは1000社売上上げランキングより非上場2社を含む14社の合計。残りの傘下企業の売上高は小規模とみられる。李嘉誠は上場4社(長江實業, 和記黄埔, 嘉宏国際, 香港電燈)の連結ベース数値の合計。アヤラは5000社売上上げランキングより31社の合計。

(4) 従業員数は, OCBCの場合はデータの得られた上場10社の出資会社(シンガポール外を含む)の合計, 李嘉誠の場合は上記4社の出資会社を判明している限り合計。

(5) 日本, アメリカは連結ベース。

(6) 調査年の年度は4~3月。* 傘下企業数は1986年。** 傘下企業数は1990年4月現在。

各部門におよぶ。事業の重心は製造業にあるが、金融、不動産の重要性も大きい。製造業の内容は食料品、繊維のような軽工業からセメント、油脂化学、自動車などの重工業まで、多岐にわたる。相互に関連のない異業種への多角化、すなわちコングロマリットの多角化(conglomerate diversification)への志向が読み取れる。

第2は、有力傘下企業の寡占的地位である。表では、各製品市場・業界において独占・寡占的地位にあるものに印を付けた。たとえば、製造業では小麦粉、食用油、油脂化学、セメント、自動車

組立・部品、金融では商業銀行、不動産では工業団地開発などがある。ここに列挙したのはいずれも、国民経済において重要性の高い、市場規模の大きな業種である。

以上の2つの特徴、すなわち、傘下事業が高度に多角化され、かつ当該業種で寡占的地位を占める企業を複数傘下に擁することが、サリム・グループをインドネシア国内そしてアジア地域で傑出した大規模企業グループとならしめている主要な要因である。多角化の度合い、寡占企業の数、戦前日本の三井、三菱や現在の韓国の大財閥にも

第3表 サリム・グループの傘下事業一覧(1991年)——高度多角化と寡占的地位——

<p>I 製造業</p> <p>1 食料品</p> <ul style="list-style-type: none"> ●小麦粉 ◆マカロニ ◎インスタント麺 ○食用油(ココナツ油, パーム油, 大豆油) マーガリン ◎スナック菓子 ○コンデンスミルク・生乳・バター ○ベビーシリアル・ベビーフード アルコール飲料 飼料 <p>2 アグロインダストリー</p> <ul style="list-style-type: none"> 農園・園芸¹⁾ 養殖・畜産¹⁾ 砂糖 グルタミン酸・グルタミン酸ソーダ 大豆粉 天然ゴム加工 <p>3 繊維</p> <ul style="list-style-type: none"> 綿紡績・織布 化合繊 ●小麦粉用袋 縫製品・革製品 <p>4 木材加工</p> <ul style="list-style-type: none"> 製材・合板 籐製家具 <p>5 紙製品</p> <ul style="list-style-type: none"> クラフト紙 段ボール・段ボール箱 タバコ巻紙 <p>6 化学</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ポリプロピレン ◇ポリスチレン ポリ塩化ビニル ●アルキルベンゼン ◆カーボンブラック 合成ゴム ◆STPP 苛性ソーダ 肥料・殺虫剤・除草剤 	<ul style="list-style-type: none"> ◆脂肪酸・脂肪アルコール グリセリン 硫酸アンモニウム アセテート繊維 ●ナイロン・タイヤコード タイヤ プレーキオイル プラスチック成型 ◆ポリプロピレン・フィルム 石鹼 洗剤 シャンプー 歯磨き粉 ビタミン剤・医薬品 <p>7 建設資材</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎セメント コンクリートパイプ <p>8 鉄鋼・金属製品</p> <ul style="list-style-type: none"> ●冷間圧延鋼板²⁾ ○亜鉛鉄板 ドラム缶 スチール薄板 ステンレス板 ワイヤー類 ボール・ポイント ボルト・ナット <p>9 自動車・部品類</p> <ul style="list-style-type: none"> ○二輪車・四輪車組立 ○ボディプレス・溶接 ○商用車・乗用車エンジン ○クラッチ ○トランスミッション 二輪車用計器 ワイヤーハーネス <p>10 機械・部品類</p> <ul style="list-style-type: none"> 電気電子機器 乾電池 石油掘削機器 医療用機器 <p>11 その他製造業</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎絆創膏 綿棒・ベビーケア製品 蚊取り線香 	<ul style="list-style-type: none"> ガラス食器・瓶 スポーツシューズ 玩具 ギフト用品 タバコ用フィルター <p>II 金融</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎商業銀行³⁾ 非銀行金融機関 生命保険 損害保険 保険代理店 リース 証券会社 <p>III 不動産・建設</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎工業団地開発 住宅開発 ゴルフ場開発 観光開発 オフィスビル ホテル コントラクター <p>IV 商業・運輸・サービス等</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内流通・貿易 トラック輸送 海上貨物輸送 タンカー輸送 天然ガス輸送システム賃貸 石油ガス掘削サービス 港湾荷役 ファースト・フード・レストラン ケータリング スーパーマーケット 広告代理店 日刊経済紙 旅行代理店 病院・ヘルスセンター経営 橋梁・高速道路管理 地震探鉱調査
--	---	---

●国内市場をほぼ独占 ◎国内市場占有率50%以上 ○同20%以上50%未満 ●同20%未満だが業界最有力 ◆生産能力の全国比50%以上 ◇同20%以上50%未満

(出所) Salim Group, *Salim Group: Building a Bridge between South East Asia and the World*, ジャカルタ, 1990年/同, *An Overview of the Salim Group 1991*, ジャカルタ, 1991年/各種ダイレクター/雑誌記事などに基づき作成。

(注) 寡占的地位については製造業および商業銀行, 工業団地開発のみ記した。国内市場占有率が得られない場合は生産能力の全国比で代用したが, 輸入品があるため, 市場占有率はより低い数値となる可能性がある。

1) 詳細は第2図を参照。 2) 1990年撤退。 3) 民間商業銀行のみを対象とした預金額のシェア。

匹敵するものといえよう。

(注1) 『サリム・グループ・パンフレットⅡ』4ページ。

(注2) 売上高は *Warta Ekonomi* [経済ニュース], 1991年2月11日。ここではグループ傘下の銀行は貸出残高をもって売上高に代え加算されている。傘下企業数は, *CISI, A Study on Indonesian Private Banks 1990*, Vol. II, ジャカルタ, 1990年。従業員総数は *Far Eastern Economic Review (FEER)*, 1991年3月14日。リムの個人資産は *Fortune*, 1989年9月。

(注3) プルタミナの財務諸表は『翻文館』(日刊紙ジャカルタ)1990年9月27日, 従業員数は鉱業エネルギー省石油ガス総局月報 (*Directorate General of Oil and Gas, Ministry of Mining and Energy, Monthly Report*, ジャカルタ, 1990年12月)に基づく。

II サリム・グループの発展過程

1. 初期の貿易利益

リムの企業家としての活発な活動が開始されるのは、スハルト政権発足後間もない1967年頃のことである。リムは、わずかな投下資本で効率的に利益を生む次のような貿易業によって、1967年から70年代初めまでのわずか数年間にその後の企業グループ形成の資本基盤を作った。

貿易利益の源泉となったのは、一次産品輸出のワリンギン社および丁字輸入のメガ社 (PT Mega) であった。1953年に輸入業を目的に設立されたとみられるワリンギンは、67年頃よりコーヒー、ゴム、コブラ等の輸出を開始した^(注1)。コーヒーとゴムは当時のインドネシアの重要な輸出品目として輸出量が拡大し、国際価格も上昇傾向にあった。そのうえ、ワリンギンは1967年に政府による輸出割当の5倍の量のコーヒー輸出を実際には許可されていたとして、政府の汚職調査委員会の指

摘を受けたことがある^(注2)。一方のメガは、1968年の商業相令によって他の1社とともに丁字輸入の一括窓口として指定された^(注3)。丁字の輸入価格と国内販売価格は政府が設定したが、2社には5%の輸入手数料が保証された。丁字の輸入は、当時の製造業としては巨大産業であった丁字たばこ用の需要を満たすためであり、年間平均34万ドル (1968~70年), 同120万ドル (71~80年) 規模の安定した収入をリムにもたらした。

以上の2社は、輸出入両面における重要品目を扱い、しかも割当を超えた輸出許可や輸入独占権を得たことによって、大きな貿易利益を稼ぎ出した。経済特権の獲得の裏には、リムとスハルト大統領との旧来の親密な関係があったといわれる。リムは1940年代後半の独立闘争期に共和国軍への物資納入を始め、50~53年頃、信頼のおける納入業者として当時の第4軍管区 (ディポネゴロ [Diponegoro] 師団) のスハルト中佐の知己を得た。それ以来、リムはスハルトによる物資調達や営利活動を支援してきたのである。

2. 輸入代替工業化の下での事業多角化

1960年代末の貿易利益を基礎に、リムは、スハルト政権の推進する輸入代替工業化政策に沿って、以後80年代半ばまで輸入代替製造業を中心とする事業の拡大を続けた。

1967年から85年にかけてのサリム・グループの発展と多角化の過程を、データの入手できた87社の引受資本金に基づいて、第4表および第1図に示した^(注4)。まず資本金の合計額は、1970年以降の15年間を通じて年率平均46%で伸び、85年には70年時点の約300倍の6192億^千 (約5億5000万ドル) に達し、急速な成長ぶりを物語っている。次に資本金の産業別分布をみると、以下のような特徴がみられた。(1)製造業が1968年以降5~9割とほぼ

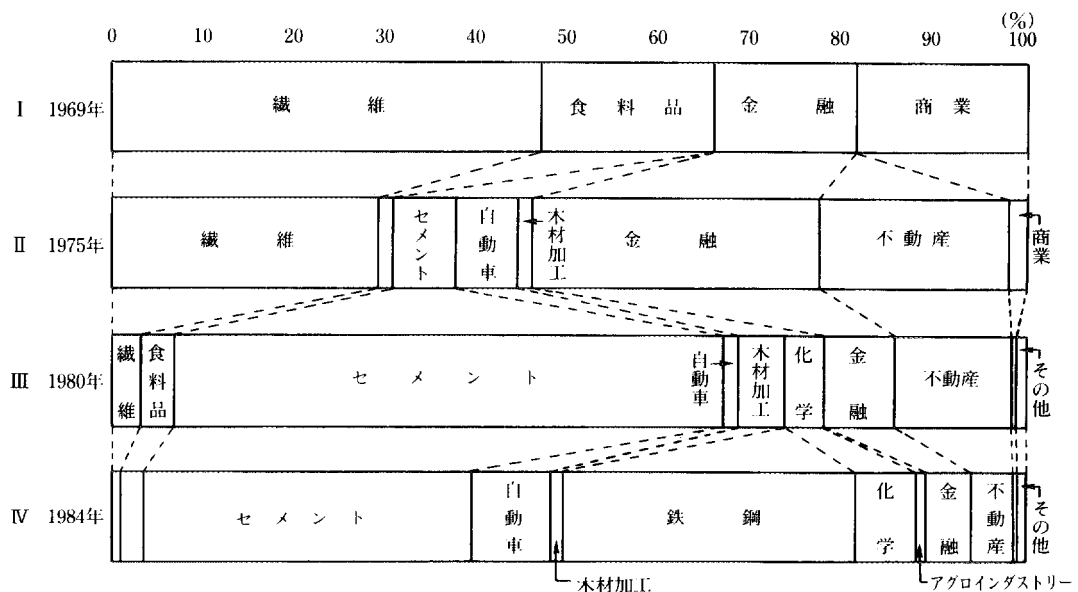
第4表 サリム・グループの業種別にみた引受資本金の推移 (1957~85年)

年	資本金額 合計 (100万 ルピア)	製造 業計	繊維	食料品 日用消 費財	セメ ント	自動車	木材 加工	鉄鋼	化学	アグロ インダ ストリー	金融	不動産	商業	その他	企業数 (社)
1957~67	3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100.0	—	—	—	3
1968	283	88.3	88.3	—	—	—	—	—	—	—	8.1	—	3.5	—	6
1969	533	65.6	46.9	18.8	—	—	—	—	—	—	15.6	—	18.8	—	8
1970	2,033	78.7	71.3	7.4	—	—	—	—	—	—	4.1	9.8	7.4	—	12
1971	2,329	77.1	62.3	6.4	—	2.4	6.0	—	—	—	3.6	12.9	6.4	—	15
1972	2,499	71.9	58.0	6.0	—	2.2	5.6	—	—	—	9.3	12.8	6.0	—	17
1973	3,916	71.4	37.0	3.8	15.3	11.6	3.6	—	—	—	5.9	18.8	3.9	—	21
1974	6,277	62.2	39.0	2.4	9.6	9.0	2.2	—	—	—	10.1	25.3	2.4	—	26
1975	8,494	46.0	28.8	1.8	7.1	6.7	1.6	—	—	—	31.2	21.0	1.8	—	28
1976	18,537	47.3	13.2	27.0	3.4	3.1	0.8	—	—	—	18.1	33.6	1.0	—	38
1977	38,375	58.3	6.4	14.3	34.0	3.1	0.4	—	—	—	9.1	31.0	0.5	1.2	45
1978	39,380	58.3	7.5	14.0	33.4	3.0	0.4	—	—	—	8.9	31.2	0.5	1.1	47
1979	50,165	60.2	6.4	11.0	40.2	2.4	0.3	—	—	—	13.9	24.5	0.4	1.0	50
1980	100,520	78.1	3.2	8.5	55.4	1.4	5.1	—	4.5	—	8.3	12.5	0.2	1.0	59
1981	226,176	87.0	1.5	3.8	66.7	2.0	2.3	—	10.8	—	3.8	8.4	0.5	0.4	67
1982	274,957	82.9	1.3	3.1	64.9	2.8	1.9	—	8.9	—	8.9	7.4	0.4	0.4	73
1983	480,288	88.5	1.0	2.8	39.6	1.6	1.1	35.4	7.1	—	5.3	5.7	0.2	0.2	77
1984	529,140	88.9	0.9	2.6	36.0	8.8	1.0	32.2	6.6	0.9	4.8	5.2	0.2	0.9	85
1985	619,197	89.2	0.8	2.3	43.9	7.5	0.8	27.5	5.6	0.8	4.6	4.5	0.2	1.5	87

(出所) 『官報付録』(Tambahan Berita Negara) 各会社定款に基づき作成。

(注) 四捨五入のため、パーセンテージの合計が100.0にならないものがある。—は該当数値なし。

第1図 サリム・グループ傘下事業の産業構成の変化



(出所) 第4表と同じ。

一貫して資本金合計額の過半を占めている。(2)しかしその業種構成は、繊維、食料品などの軽工業中心からセメント、鉄鋼、化学などの重工業中心に移行している。(3)セメント業の拡大と並行して金融、不動産などの非製造業が拡大し、(4)セメント業の拡大が峠を越えた頃から、異業種への多角化、たとえば自動車(1980年～)^(注5)、化学(80年～)、鉄鋼(83年～)、アグロインダストリー(84年～)が活発化した。

以下では、事業多角化の過程を時系列に、製造業への参入、銀行業の確立、セメント事業の拡大、コングロマリットの多角化、の4つの局面に区分し(それぞれ第1図-I、II、III、IVに対応)、その特徴をみていこう。

(1) 製造業への参入(1968～74年)

1968年の繊維会社タルマテックス(PT Tarumatex。綿紡織一貫生産)、69年の製粉会社ボガ・サリ(Boga Sari。70年にボガサリ・フラワー・ミル[PT Bogasari Flour Mill]と社名変更。以下ボガサリとする)の設立によって、リムの事業は貿易と金融から製造業へと比重を移した。1969年時点でみた傘下事業は、繊維、製粉(食料品に分類)、商業、金融の4分野から構成されていた(第1図-I)。リムは1970年代初めに、自動車、木材加工、不動産などにも進出するが、資本金でみる限り、74年までは繊維が最大のシェアを占めていた(既出第4表参照)。1968年から74年までの時期は、製造業への参入によるサリム・グループ形成の初期段階と位置づけることができるが、すでにコングロマリットの多角化の萌芽が現われている。

製造業への本格的な参入^(注6)の契機となった繊維と製粉の2社には、共通する特徴があった。繊維と製粉は輸入代替化の優先度の高い業種ではあったが、とりわけリム所有の2社には政府の直接

的な支援が与えられたことである。タルマテックスには、1970年に170万USドルに相当する軍服の発注があり、79年までに当初の資本金の5.5倍に当たる69億⁷の政府融資が供与されたといわれる^(注7)。またボガサリは、国内の小麦粉需要の8割を占めるジャワ、スマトラなど西インドネシアの製粉権を与えられ、異例の迅速さで投資認可がおり中央銀行からの直接融資を受けたという^(注8)。

このように、リムの最初の製造業は、資金調達と市場の両面でスハルト政権による支援を得て始動した。ここでも、リムはスハルト大統領との関係を十二分に活用したのである。貿易業および繊維、製粉業における経済特権の獲得は、1972～73年頃までにリムの名をチェコンの1人として一般に知らしめることになった。

(2) 銀行業の確立(1975～78年)

続いてリムの事業活動は2つの方向へ発展する。1つは銀行業、すなわちバンク・セントラル・アジア(BCA)の活性化であり、他の1つはセメント事業の開始である。2つの事業は、インドネシア経済の石油ブームを背景に1970年代半ばから歩調を合わせて急速に拡大した。そして、1978年にBCAが民間商業銀行首位へ、83年にセメント事業が国内最大の生産規模を持つにいたり、サリム・グループは国内最大の企業グループとして地歩を固めたのである^(注9)。1975年から80年代初頭までの時期は、サリム・グループの企業グループとしての骨格が成立した時期と位置づけられよう。

まず、銀行業からみよう。銀行は、貿易と並ぶリムの1950年代からの事業分野であった。しかしBCAは1957年の設立の後、増資もなされず74年まではほとんどみるべき発展がなかった^(注10)。当時のBCAは、民間商業銀行58行中23位の資産規

第5表 バンク・セントラル・アジアの発展（1973～90年）

（単位：100万ルピア，店舗，人）

年	総資産	預金総額	貸出残高	払込 資本金	税引後 利益	支店数	従業員数	備考
1973	n. a.	n. a.	n. a.	2.5	n. a.	1	n. a.	
1974	998	24	426	500	39	4	112	
1975	12,800	10,766	5,800	1,800	106	4	298	モフタル入行「BCA改革」着手
1976	17,523	12,401	8,961	2,500	203	12	620	資本金規模で民間銀行最大へ
1977	24,843	19,100	12,607	2,500	252	13	828	外国為替銀行へ昇格
1978	37,274	29,045	21,729	2,500	323	15	975	資産額で民間銀行最大へ
1979	64,628	51,845	27,496	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	
1980	107,462	88,178	44,239	6,000	1,104	22	1,527	
1981	174,462	143,388	68,933	6,000	1,479	24	1,871	
1982	240,580	202,121	95,248	15,860	2,050	26	2,207	
1983	385,681	290,835	133,649	22,000	5,053	27	2,408	資産額で外国支店首位行を抜く
1984	464,798	345,462	287,254	22,000	7,647	29	2,741	
1985	707,909	534,047	425,824	22,000	n. a.	n. a.	n. a.	
1986	1,045,290	792,088	626,245	32,000	8,276	34	3,474	
1987	1,526,283	1,128,929	928,517	32,000	11,023	40	3,904	
1988	2,311,055	1,736,229	1,254,755	32,000	16,234	50	4,641	
1989	4,172,054	3,408,471	2,327,009	42,678	21,794	173	8,119	貯蓄性預金「タハパン」の成功
1990	7,439,999	5,890,264	4,972,200	42,678	36,714	321	12,883	

（出所）Bank Central Asia, *Laporan Tahunan Bank Central Asia* [バンク・セントラル・アジア年報]，ジャカルタ，各年版などより作成。

模（1974年末。国立商業銀行が大きいため民間58行の資産合計額は中央銀行を除く全銀行資産のわずか7%にすぎない），支店数は1（73年末，非外国為替銀行であった^{（注11）}）。したがってBCAは，一般預金・貸付業務はもとより，グループ企業の貿易決済や資金調達にも貢献し得ず，せいぜいグループ内の出納機能を果たす程度であったとみられる。

しかし，1975年5月のモフタル・リアディ（Mochtar Riady. 1929年5月12日東ジャワ，マラン生まれ。中国名，李文正，現リップ・グループ [Lippo Group] 総帥）の頭取（後に副頭取）就任を境に，BCAは飛躍的な発展を遂げる。リムは，当時の民間首位銀行パニン・バンク（Panin Bank）の頭取でそれ以前に他の2銀行を再建した実績を持つモフタル・リアディをBCAに勧誘し，17.5%の株式を与え，以後15年にわたってBCAの舵取りを任せた。早速モフタルは「BCA改革」に着手し

た。その主な内容は，(i)自己資本基盤の大幅な拡充（1957年以来250万^{（注12）}であった払込資本金は74～76年の増資を経て25億^{（注13）}へ），(ii)支店網の拡大（76年末に12店舗に），(iii)顧客の開拓，(iv)他行より低利子（月利2%^{（注14）}）での貸出の実現，(v)外国為替銀行への昇格（77年3月）である^{（注12）}。

この中でBCAとグループ全体との関係のみるために注目しておきたいのは(i)(ii)(iv)である。すなわち，(i)巨額の増資の重要な資金源として丁字輸入や製粉などサリム・グループの他事業からの収益があったとみられること^{（注13）}，(ii)顧客の開拓には，1975年に操業開始したグループ傘下のセメント会社の販売店が当初の格好の対象となったこと，各販売店はセメント買付け額を現金前払いでBCAに振り込むことを要請されたため，顧客の拡大と同時に，セメント事業の売上がBCAに直接流入したことである^{（注14）}。この手法は後にグル

ープ傘下の自動車事業の販売店網にも適用された。また、(二)低利子での貸出に必要な低コストの資金を調達するため、リムとモフタルは1975年5月香港に共同出資の預金取入会社（Central Asia Capital Corporation）を設立した^(注15)。こうした目的でインドネシアの企業家が海外に企業を設立したのは初めてであった。以上の3点で、モフタルは企業グループを形成しつつあったリムの強みを活用することに成功した。言い換えれば、BCAは、サリム・グループ内の事業や企業の後ろ楯があったからこそ、単独で存在する民間銀行がなし得ない飛躍的な拡大を遂げたのである。

モフタルによる「BCA改革」により、BCAは初めて商業銀行としての業務体制を整え、有数の民間銀行として浮上した。BCAの1974年以降の発展を数字で示したのが第5表である。1975年から90年にかけて預金、貸出、従業員数でそれぞれ年率平均52%、57%、29%という高率の伸びを示した。資本金で1976年、資産額で78年に地場民間銀行最大となり、83年に外国銀行支店トップのシティバンク（Citibank）を抜き、90年現在国立商業銀行5行に次ぐ6位の地位を維持している。量的な拡大のみならず、BCAは業務内容においても業界をリードする役目を果たしている。自前のクレジットカード「BCAカード」の発行、コンピュータの導入（以上1980年）、VISA旅行小切手の発行（88年）、ATM（現金自動預入れ払出し機）の導入、貯蓄性預金の新型商品の開発と成功（以上89年）は、いずれもインドネシアの銀行業界でBCAが初めて行なったものであった^(注16)。

有力民間銀行としてのBCAの地位が確立されるにしたがい、サリム・グループ内の企業やその販売店網を相手とする資金取引の占める比重はしだいに低下していき、グループ外の一般預金・貸

出の割合が高まっていった。BCAは、グループ事業に支援された「BCA改革」の段階から、1980年代前半にはグループ傘下の1独立分野として確立された段階へ前進したといえる。

(3) セメント事業の拡大（1977～81年）

1973年サリム・グループはセメント業へ参入した。参入の動機は、リム自身の「衣・食・住、これに損はない」^(注17)という言葉に示されている。すでに繊維と製粉によって製造業の経験を得たリムは、次に進出すべき有望産業として「住」に関わる住宅開発と、そのための基礎素材であるセメントに目をつけたのである。しかし繊維と製粉と異なり、セメントは巨額の投資を要する装置産業であった。ここではサリム・グループのセメント事業の特徴として次の3点を指摘しておきたい。

第1は、セメント事業が1980年代半ばまでのサリム・グループの事業展開の中で最大の投資分野であった点である。既出の第4表によると、資本金ベースでみた場合、セメント事業が全事業に占める割合は1977年から85年まで最低でも33%、最高では67%（81年）ときわめて高かった。自己資金と借入金を合わせた総投資額は累積で1兆2000億^{ルピア}におよび、その時点でのグループ全体の投資総額5兆3000億^{ルピア}の23%を占めた^(注18)。

第2は、事業拡大の速度がきわめて急ピッチで、1975年の生産開始から8年で国内生産能力の40%を占める最大の生産者となったことである（第6表）。進出当時、インドネシアのセメント業の担い手は、創設を植民地時代やスカルノ時代に遡る国営企業群であった。スハルト時代の経済回復にともないセメント需要が伸び始めると、国営企業の中にも増設や外資との合弁などの動きが出てきた。そこへリムが民間資本としては先駆的に参入し、先発の国営企業や同じ頃参入した外資系企業

第6表 サリム・グループのセメント事業——生産能力とその全国比の推移——

(単位：1,000トン/年)

企 業 名	企 業 名	企 立 年	生 産 年	生産能力	累計能力	国内生産能力に 占める累計能力 の割合 (%)
1 PT Distinct Indonesia Cement Enterprise	1号炉 2号炉	1973	1975 1976	500 500	500 1,000	24 39
2 PT Perkasa Indonesia Cement Enterprise	3号炉 4号炉	1973	1979 1980	1,000 1,000	2,000 3,000	34 35
3 PT Perkasa Indah Indonesia Cement Putih Enterprise	5号炉	1978	1981	200	3,200	37
4 PT Perkasa Agung Utama Indonesia Cement Enterprise	6号炉	1979	1983	1,500	4,700	40
5 PT Perkasa Inti Abadi Indonesia Cement Enterprise	7号炉	1980	1984	1,500	6,200	46
6 PT Perkasa Abadi Mulia Indonesia Cement Enterprise	8号炉	1980	1985	1,500	7,700	
7 PT Tridaya Mannungal Perkasa Cement	9号炉	1981	1985	1,200	8,900	51 ¹⁾
8 PT Indocement Tunggal Prakarsa ²⁾		1985		8,900	8,900	51

(出所) 『官報付録』各社定款/PT Indocement Tunggal Prakarsa, *Prospektus* [インドセメント社上場目論見書], ジャカルタ, 1989年/インドネシアセメント協会 (ASI) 資料より作成。

(注) 1) 同じく1985年に稼働した8号炉を含む。

2) 炉は新設せず, 1~6を1社に合併, 1991年7を吸収。

を制すべく, 表にみるように1973年から81年までの間に立て続けに7社(9炉)を設立した。1つの炉の生産能力は100万~150万^トが主流であり, こうした大型炉を1~2年ごとに新規稼働させたのである。その結果, グループ全体の年間生産能力は1975年の50万^トから, 83年に470万^トとなって国営企業最大のセメン・グレスク (PT (Persero) Semen Gresik) とその出資会社の合計能力を凌ぎ, 85年には890万^トへと急速な拡大を遂げた。同じくアジア有数のセメント企業であるタイのサイアムセメント社が30年かけて達成した生産規模^(注19)をサリム・グループはわずか10年で上回ったのである。

第3は, 事業拡大に要する投資資金として, リムが初めて巨額の海外資金を導入し, それも合併でなく借入金という形をとった点である。リムの

従来の事業資金は, グループ内部の自己資金か, 国立銀行からの借入金, または国内の事業パートナーとの共同出資により賄われてきた。しかしセメント事業の必要資金はこれらの手段だけでは不十分であった。その場合, 当時のインドネシアでは技術導入を兼ねた外国企業との合弁が一般的であり, 海外金融市場からの借入は政府保証がない限り貸し手がおらず非現実的と考えられていた。しかし, リムは合弁形態をとらず, 海外借入を実現させたのである。具体的には, 1, 2号炉にはバンコク銀行 (Bangkok Bank Ltd.) と台湾セメント (台湾水泥) の資金協力を得^(注20), 投資額が1基につき1億5000万~2億^{ドル}に達した6, 7, 8号炉は欧米系銀行による輸出金融や協調融資を利用した (第7表)。技術は外国プラントメーカーによるフルターンキー方式によって導入した。リム

第7表 セメント事業における資金調達と技術導入

	資金調達手段	外国サプライヤー／コントラクター
1・2号炉 3・4号炉	バンコク銀行、台湾セメントによる資金協力 n. a.	川崎重工業 Centunion/KHD(スペイン), Humbolt Wedag AG(西ドイツ)
5号炉 6号炉	オンゴ・グループによる15%出資 スペイン輸出入銀行による輸出金融 American Express Bank(香港支店) 主幹事の協調融資(4,500万USドル)	川崎重工業, 日本セメント Centunion/KHD, Humbolt Wedag AG
7・8号炉	フランス輸出入銀行による輸出金融, Credit Lyonnais(シンガポール支店) 主幹事の協調融資(1.2億USドル)	Polysius S. A.(フランス)
9号炉	サヒッド・グループによる22.5%, ジャヤ・グループによる15%出資	n. a.

(出所) 資金調達についてはユディオノ・トシン(サリム・グループ専務取締役)への聞き取り調査(1991年11月8日), および『官報付録』1974年458号。技術導入についてはPT Indocement Tunggal Prakarsa, *Prospektus*, ジャカルタ, 1989年, 21ページ。

はこうしてインドネシア民間企業による海外借入に先鞭をつけ、同時に国際金融業界のリムに対する信用力を公に示したのである。しかし、巨額の対外債務は次の時期へのツケを残すことになった。

以上にみたセメント事業の拡張と並行して、リムはセメントの需要産業である不動産部門を拡大した。不動産部門での企業設立は1970年に遡り、72年には建設業界の有力企業家チプトラ(Ciputra, 中国名, 徐正華。ジャヤ・グループ [Jaya Group] 総帥)との協力関係を築いて共同事業に着手している。しかし、不動産・建設への本格的な投資は、セメントの生産開始の翌年の1976年から80年代初頭にかけてである(既出第4表)。この期間に、ジャカルタ南部の宅地・ゴルフ場開発、オフィスビル建設などを集中的に行なった。

(4) コングロマリットの多角化(1981~85年)

サリム・グループの重要産業として銀行業とセメント業が一応の確立をみた1981年前後より、サリム・グループのコングロマリットの多角化が本格化した。経済環境は、第二次石油ブーム(1979

~81年)から原油価格下落に端を発する不況期(82~86年)へと突入する時期であった。

1984年時点で資本金の産業別分布をみると(既出第1図-IV), セメントのシェアが依然大きいもののすでに峠を越え、鉄鋼, 自動車, 化学, 食料品, アグロインダストリーなどにシェアが分散し始めている。この期間に新たに生産を開始した主な製品(かっこ内は企業設立または買収年)は、二輪車・商用車の組立・部品, タイヤコード, インスタント麺(以上1981年), プラスチック成型自動車部品(82年), アルキルベンゼン, 食用油, 農園, 段ボール箱, 冷延鋼板(以上83年), スナック菓子, 乳製品, エビ養殖, 自動車エンジン組立(以上84年), ベビーシリアル, 養豚(以上85年)などであった。

注目すべきなのは、これらの製品の多くで、サリム・グループが有力な生産者となっていたことである。まず、国内唯一の輸入代替生産者として企業を設立したのが、タイヤコード, アルキルベンゼン, 冷延鋼板であり、資本参加または買収によって業界1位か2位となったのは、自動車組立

(市場占有率28%、1988年。以下同)、インスタント麺(75%)、食用油(40%)であった。その他、スナック菓子、コンデンスミルク、ベビーシリアル市場占有率(1988年)もそれぞれ50%、36%、20%であった(注21)。

不況への突入は、たしかにサリム・グループの既存の製造業であるセメントと製粉を不振に陥れはした。しかし、既存業種の不振は異業種に活路を求める必要を生じさせ、グループ全体としてみればこの不況期こそ高度な多角的事業体を確立する絶好の機会となったのである。列挙した参入分野の幅広さと市場占有率の高さがそのことを裏づけている。サリム・グループは、先発企業のない業種に国内初の先駆企業を新設し、先発企業のある業種では資金繰りの悪化した企業を傘下に編入することによって、各製品市場での市場支配を強めていった。事業拡大に要する資金は、不況下で有望な貸出先が少なくなっていた国立商業銀行が提供した。冷延鋼板事業は国営製鉄会社クラカタウ・スチール(PT(Persero) Krakatau Steel)との合弁で発足したが、資金の不足分は先のセメント事業と同様、リムの信用力により海外金融市場から調達された。

こうして1985、86年までに、サリム・グループは、高度に多角化され傘下に数々の寡占企業を持つコングロマリットとして確立されたのである。

3. 輸出指向工業化への対応

インドネシア経済にとって1980年代半ばの不況期は構造的な転機であった。経済政策は1983年を境にして、それまでの石油輸出収入に依拠した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と重点を移した。同時に、国内企業への保護育成策は、規制緩和による競争原理の導入によって替わられた。これらの政策転換が奏効

するのが1987年以降である。経済は不況を脱し、輸出と輸出向け投資に主導された経済成長期となった。

こうした経済の構造転換は、1960年代末より一貫して輸入代替と産業保護の下で外延的拡大を続けてきたサリム・グループにどのような影響を与えただろうか。リチャード・ロビンソンは、「政策の変化は、これまで政治権力者によって保護され、補助金を与えられてきた生産者および輸入業者、すなわちインドネシアを牛耳ってきた政治経済同盟にとって、直接的な脅威となっている」と述べた(注22)。その「政治経済同盟」の代表格が、彼によればサリム・グループであった(注23)。しかし、サリム・グループのその後の展開は、同グループがインドネシア経済の転機を「脅威」ではなく、もう一段の飛躍のチャンスとしたことを示している。サリム・グループのしたたかな新時代への対応力は、次のような企業行動に端的に現われている。(1)まず、「政治経済同盟」を最大限に活用して輸入代替部門の赤字事業からの負担を解消する。(2)一方で、新たな有望産業へグループの投資を傾斜させてゆく。(3)そして、単なる輸出指向にとどまらない、国境を越えた生産事業を開始したのである。以下、これらの点を順にみよう。

(1) 赤字事業の再建・売却

サリム・グループ傘下の赤字事業は、セメントと冷延鋼板であった。どちらも典型的な基礎素材の輸入代替工業で、グループ事業の中で最も多額の資本を要し、投資資金の調達先を海外借入によってきた。

リムが調達した海外借入は、ルピア切下げによって裏目に出、両事業は膨張した債務返済負担に苦しんだ。加えて、冷延鋼板は、技術的な問題から当初期待された成果が得られなかった(注24)。そ

ここでリムは、両事業からの負担軽減を図った。この過程でサリム・グループならではの手法として特記すべきなのは、事業の債務を政府(およびスハルト大統領個人)と一般投資家とに肩代わりさせたことである。

セメント事業の債務負担の解消には、以下の手段が用いられた(注25)。(イ)新たな為替リスクを回避するため外貨建て協調融資を国立商業銀行によるルピア建て融資に切り換え(1983年)、その返済に際しては、リスケジュールを仰いだ(85年)。(ロ)傘下の6社を1社(インドセメント社[PT Indocement Tunggal Prakarsa])に統合した直後、政府が同社の12万株(新株9万株、発行済3万株)を3643億[₪]で特例により買い上げた(1985年6月)。一民間企業への、しかもこれほど巨額の政府資本参加は他に例をみない。(ハ)スハルト大統領の所有する3つの財団が資金繰り支援のためインドセメント社の転換社債を計600億[₪]購入した(1989年)。(ニ)インドセメント社は、過去2年間の利益計上という上場要件を満たさないにもかかわらず特例により上場し(1989年10月)、史上最高の5989億[₪](約3億4000万[₪]、全株式の10[⁄]100)を株式市場で調達しそのうち56[⁄]100に当たる3360億[₪]を債務返済に当てた(注26)。以上の異例続きの措置の結果、インドセメント社は1989年末に黒字に転換し、90年末には売上高利益率が37[⁄]100に達する高収益企業に生まれ変わったのである(注27)。

一方の冷延鋼板企業(PT Cold Rolling Mill Indonesia Utama)の場合は、1989年3月以降、国立商業銀行が数次にわたってクラカタウ・スチールに救済資金を融資し、同社がその資金で冷延鋼板企業に増資する形がとられた。政府は合弁相手であるサリム・グループにも総額2億9000万[₪]の増資を要請した(注28)。しかしリムは結局、それを事実

上拒否して1990年末グループの全持株をクラカタウ・スチールに売却し、冷延鋼板事業から撤退した。

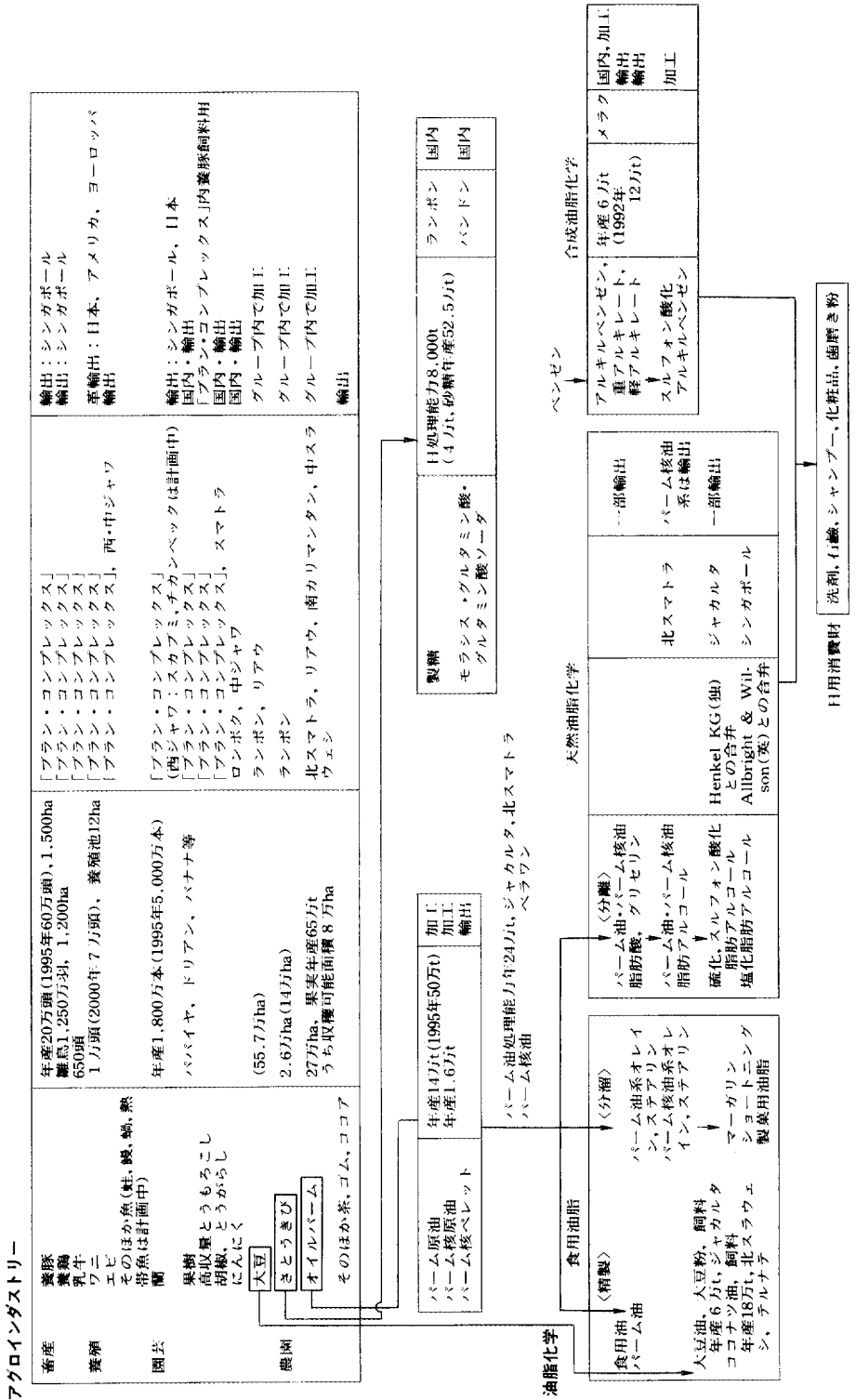
このようにして、サリム・グループは新たな資金をほとんどつぎ込まずに、セメント事業を黒字化し冷延鋼板事業を整理した。重要なのは、ほぼ同時期にサリム・グループが傘下の新しい事業に投資を傾斜させている事実である。すなわち、サリム・グループは新事業の展開のために赤字事業には意図的にグループの資金を注がず、政府から可能な限りの譲歩を引き出したのである。

一連の再建・売却過程を経て、傘下事業の産業構成は再編され、重点分野はセメントと冷延鋼板から、新たな有望産業である化学とアグロインダストリーに移行した。1985年時点ではセメント、冷延鋼板両事業が資本金合計額の71[⁄]100までを占め、化学とアグロインダストリーは計7[⁄]100に満たなかった(既出第4表参照)。1990年には、化学部門の売上高8000億[₪]はセメント事業の7800億[₪]を凌駕する規模となり、化学、アグロインダストリーに食料品(日用消費財を含む)を加えた3事業部門の売上高はグループ全体の26[⁄]100に達した(注29)。累積投資額ではいまだ化学、アグロインダストリーともにセメントにはおよばないというが(注30)、急速に接近中であることは確かであろう。

(2) 国内新規事業の特徴

サリム・グループが、経済環境の変化にとまなない、新しいグループ事業の柱として傘下に加えた主な業種は、(イ)油脂化学、(ロ)アグロインダストリー、(ハ)労働集約型輸出財(スポーツシューズ、玩具、縫製品、革製品、ギフト用品等)、(ニ)工業団地開発、(ホ)観光開発である。このうち、(ニ)(ホ)は1990年より始動したばかりであり、(ハ)は他の企業グループも競って参入している分野であるので、ここではサ

第2図 サリム・グループのアグロインダストリーおよび油脂化学事業 (1991年)



(出所) Salim Group, *Salim Group: Building a Bridge between South East Asia and the World*, ジャカルタ, 1990年/同, *An Overview of the Salim Group 1991*, ジャカルタ, 1991年などに基つき作成。
 (注) (1)各事業について製品名, 生産能力等の事業内容, 所在地, 市場の順に判明している限り記した。(2)事業内容におけるこの内容は計画内容を示す。(3)図中の矢印は生産工程に沿った製品の流れを示す。

リム・グループに特徴的な(イ)油脂化学と(ロ)アグロインダストリーに絞って論を進めよう。

両事業の事業内容の全体像を第2図にまとめた。事業の範囲はきわめて広範だが、特に重要と思われるのは、パーム油事業、「ブラン・コンプレックス」(Bulan Complex)、合成油脂化学の3つの事業である。

1つめのパーム油事業は、1983年、食用油精製・販売とオイルパーム農園への参入によって着手された。その後1990年末までに、収穫可能な8万畝を含む27万畝の農園を確保し、パーム原油14万ト、パーム核原油1万6000トの年産供給力を備える。パーム原油の一部は食用油に精製され、その他は油脂化学の原料油となる。サリム・グループは最新鋭のパーム油・パーム核油の精製・分溜・分離工場を設立、そこから産出される脂肪酸の脂肪アルコールへの加工、脂肪アルコールの二次加工、その一部を原料とする洗剤・シャンプー・石鹼製造までを傘下に収めた(注31)。

2つめの「ブラン・コンプレックス」は、リアウ諸島の1つ、ブラン島に建設されたアグロインダストリーの一大センターである。1985年の養豚(年産20万頭、91年)に始まり、エビ・ワニ・魚の養殖、養鶏・乳牛の畜産に拡大された。豚の飼料となる高収量とうもろこしのほか、ラン栽培、果物・野菜栽培などの園芸も行なわれる(注32)。

3つめの合成油脂化学は、ベンゼンを原料とする油脂加工である。この事業で最初の設立企業となったウングル・インダ・コーポレーション(PT Unggul Indah Corporation: UIC。1983年設立。初期投資4000万^{ドル}、年産能力6万ト)は、インドネシアが100%輸入していたアルキルベンゼン(洗剤原料)を1社で完全に輸入代替し、なおも設備拡張を計画している(注33)。将来の輸出を見越して、サリム

・グループは合成油脂の国際流通を抑えるアメリカ企業と提携した。

以上に紹介した新事業は、次の3点で従来のサリム・グループの事業と大きく異なっていた。

第1は、新事業が垂直的に長い生産の連鎖を持つことである。サリム・グループは、インドネシアが豊富に産する農園作物・園芸作物・石油などの資源に立脚した産業の有望性に目をつけ、その原料生産段階から一次加工、二次加工、流通、販売段階までをもグループ内に形成していこうとしているようにみえる。サリム・グループ全体としてはコングロマリットの多角化を進展させつつも、傘下の一事業分野の中に初めて垂直的生産連鎖を明確な形で取り入れた。

第2は、新事業からの生産品の多くが市場として輸出を想定していることである。先の「ブラン・コンプレックス」から産出される畜産・園芸品目は、大部分が海外向けである。植物油を原料とする天然油脂化学とベンゼン系合成油脂化学は基本的には輸入代替型であるが、その生産過程で輸出される品目も少なくない。たとえば、パーム核ペレット、大豆飼料、重アルキレートなどの副産物、グリセリン、脂肪アルコールなどの中間製品、アルキルベンゼンのように内需を満たしてなお輸出余力を持つ製品などである。従来のサリム・グループの事業のほとんどが国内市場の枠内に限られていたのとは様変わりである。

第3は、新事業の展開によりサリム・グループの生産拠点が一挙に地理的に拡散したことである。従来の主要事業は、ジャカルタ(製粉、自動車組立、金融、不動産)と西ジャワ(セメント、冷延鋼板)の限られた範囲に集中していた。しかし、新しい事業は、北スマトラ(オイルパーム、脂肪アルコール)、リアウ(「ブラン・コンプレックス」、オイルパ

ーム、大豆)、南スマトラ(パーム油加工、大豆、さとうきび)から、南カリマンタン(農園)、ロンボク島(にんにく栽培)まで拡散し、なかでもスマトラ島に重要な生産拠点が置かれたのである。

(3) 国境を越えたグループ内生産連関

以上のような国内事業の変化は、サリム・グループの海外事業における変化と密接な関連を持っていた。海外事業における変化とは、従来の活動拠点である香港とオランダに加えてシンガポールが新たな拠点として浮上したことである。国内と海外での変化が符合した結果、1988年頃から、国内事業となんらかの生産連関を持つ事業が、シンガポールを中心に国境を越えて急速に展開し始めるのである。

まず、サリム・グループの海外事業について、簡単に触れておこう。海外事業は複雑かつ変化が速くその全貌把握には困難がともなうが、筆者の理解では、1991年時点のサリム・グループの海外事業をきわめて単純化すると次のように整理できるであろう(注34)。海外事業には、活動拠点と範囲、資本関係、事業内容、発展の経緯を異にする、3つのグループが並存している。

第1は、ファースト・パシフィック・カンパニー(First Pacific Company Ltd. バミューダ籍)を親会社とし香港を拠点とするファースト・パシフィック(FC)グループである。主な事業は、(イ)日用消費財の流通販売、(ロ)金融、(ハ)不動産であり、近年は(ニ)通信事業も活発化している。活動範囲はフィリピンとタイが中心で、中国、アメリカにおよぶ。第2は、オランダの老舗商社ハーヘマイヤー(Hagemeyer N.V.)とその子会社網である(注35)。事業は家電製品の貿易販売を中心とし、イギリス、マレーシア、タイ、シンガポール、日本、オーストラリア、カナダなど海外21カ国に子会社があ

る。第3は、シンガポールを拠点とするKMPグループである。第1、第2のグループと違って、インドネシア国内の事業との関連を持つこと、事業は流通販売、不動産よりも製造業中心であること、業種は油脂化学とアグロインダストリーに重きがあること、が特徴的である。筆者が本稿で注目したいのは、この第3のグループである。

KMPグループは、サリム・グループが1983年にシンガポールに設立したKMP社(KMP Pte. Ltd.)を持株会社とする企業グループである(注36)。KMP社は同年子会社を3社設立したが、その後目立った活動はみられなかった。FCグループの誕生(1981年)とFCグループによる欧米企業の買収(82~83年)、さらにフィリピン(85年~)、タイ(87年~)への進出、またハーヘマイヤーの取得(83年)と子会社網の再編(85年~)という、サリム・グループの海外事業の進展の過程においても、シンガポールへの投資は重視されていなかった。

ところが1990年に事態は一変する。第8表に掲げたように、1990年1年間にKMP社はシンガポールで、少なくとも2社設立、3社買収、2社に資本参加し、そしてUICグループの持株会社UIC(United Industrial Corporation Ltd.)の株式取得により30社に上る子会社ごとKMP傘下に組み入れた(注37)。設立、買収または資本参加した企業の内容は、飼料、プラスチック容器、養鶏・食肉加工、沿岸海運サービス、ケンタッキー・フライドチキンとシェイキーズのフランチャイズ・ホルダーである。また、経営権を取得したUICグループは、もともと合成洗剤製造から出発した企業グループである。したがって、これらの企業群の設立・取得の目的は、リアウ諸島で生産された鶏の輸送・解体・鶏肉加工・調理販売、生豚の加工・包装、リアウへの飼料の供給、インドネシア国内で生産

第8表 KMP グループ傘下の主要企業

企 業 名	設立/ 買収年	KMP Pte. Ltd. による		事 業 内 容 等	設立/買収/資本参加
		出資比率 (%)	出資額 (100万 Sドル)		
KMP Pte. Ltd.	1983	—	—	KMP グループ持株会社	設立
Singapore Indusco Holdings Pte. Ltd.	1967	32.0	3.70	投資会社	不明
KMP Investments Pte. Ltd.	1983	100.0	2.00	投資会社	設立
KMP Properties Pte. Ltd.	1983	100.0	1.00	持株会社	設立
KMP Credits Pte. Ltd.	1983	100.0	0.50	クレジット会社	設立
Sinpac Investment Pte. Ltd.	1989	55.0	3.00	投資会社	不明
KMP-Hai Sun Hup Shipping Pte. Ltd.	1990	60.0	0.06	沿岸海運サービス	設立
KMP Coastal Oil Pte. Ltd.	1990	49.9	0.05	石油製品貯蔵	設立
KMP Feedmills Pte. Ltd.	1990	74.0	10.71	飼料	Gold Coin Singapore Pte. Ltd. を買収
Lamipak KMP Pte. Ltd.	1990	99.9	8.75	プラスチック容器	Lamipak Pte. Ltd. を 買収
KMP Food Industries Pte. Ltd.	1990	99.9	5.00	養鶏・食肉加工	Abalon Bay Pte. Ltd. を買収
Inno-Pacific Holdings Ltd.	1990	20.0	15.00	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	資本参加
Shakey's Holdings Pte. Ltd.	1990	11.0	4.40	シェーキーズ(ピザ)の フランチャイズホルダー	資本参加
United Industrial Corporation Ltd.	1990	24.5	380.00	UIC グループ持株会社	筆頭株主 Oei Hong Leongらの持株を取得
KMP Pte. Ltd. による出資合計額			434.26		

(出所) *Business Times* (シンガポール), 1991年1月25日。

(注) KMP グループ傘下企業は1990年末現在少なくとも23社存在したが、KMP Pte. Ltd. による出資比率・出資額が判明している13社のみを掲げた。

された洗剤原料の二次加工・流通などにあるとみられる。

KMPグループの活性化に先立って1988年より、既存の海外事業グループとは独立に、油脂化学に関連する海外企業の設立・買収が続々と進められている。1991年までに判明しているだけで、シンガポール(塩化脂肪アルコール)、フィリピン(アルキルベンゼン)、ベトナム(合成洗剤)、オーストラリア(界面活性剤)、旧ソ連(食用パーム油精製)、旧西ドイツ(硫化脂肪アルコール)、旧東ドイツ(脂肪アルコール)におよぶ^(注38)。これらの企業は、インドネシア国内のグループ傘下企業から原料の供給を受ける点で共通している。

以上にみてきた、1987年以降のサリム・グループのインドネシア内外の一連の動きは、次のよう

に要約できるだろう。インドネシア経済の輸出指向工業化への転換に対応し、サリム・グループは、国内市場の枠内でのコングロマリットの多角化を選択的に見直し、海外市場をも織り込んだ垂直的連関という事業展開の新機軸を導入した。垂直的連関を追求する業種は油脂化学とアグロインダストリーである。垂直的な生産連関の連鎖は国境を越え、シンガポールを新たな拠点とした先の2事業に関連する企業の設立・取得が開始された。その結果、インドネシアとシンガポールを中心とし、ベトナム、オーストラリアからドイツにまでおよぶ、生産連関事業がサリム・グループの内部に建設されつつある。

こうしてサリム・グループは、インドネシア最大のコングロマリットから、インドネシアを最大

の原料生産・加工拠点としつつも広くアジアを舞台に生産活動を行なうコングロマリットへと変貌しようとしている。東南アジアが世界経済の成長地域となり域内経済の地域統合が進み始めた今日、サリム・グループが東南アジア経済の今後を担う有力な経済主体であることは間違いないだろう。

(注1) ワリンギン社は、有限会社(CV Waringin)として設立され、1968年に株式会社(PT Waringin)に改組、69年にワリンギン・クンチャナ(PT Waringin Kencana)に社名変更された。ワリンギン社の設立年については、有限会社の定款が公告されないため定款ではないが、株式会社への改組時の定款(『官報付録』1969年189号)の中に有限会社ワリンギンの存立根拠として「証書1953年12月17日付61号」と記されているところから、53年とした。その事業について、改組時に同社に加わったイブラヒム・リシャド第2取締役は「スカルノ時代の輸入ライセンスは廃止され、われわれは初めて輸出業へ身を投じた」と証言している。“Ibrahim Risjad: Dalam international trade, saya masternya” [イブラヒム・リシャド——国際貿易は私の分野——], *Eksekutif* [エグゼクティブ], 1990年4月, 23ページ。

(注2) Eddy Soetriyono, 前掲書, 15~16 ページ / ロビソン著 木村訳 前掲書 275ページ。

(注3) スミトロ・ジョヨハディクスモ (Sumitro Djohadikusumo) 商業相(当時)による商業相令に基づく。他の1社とは、スハルト大統領の異父弟プロボステジョ (Probosutedjo) 所有のマルチ・ブアナ社 (PT Mertju Buana)。この2社への丁字輸入権は1991年現在まで存続していることが「輸入規制の対象となる品目に関する商業相令1991年6月135号」によって確認できた。

(注4) 『官報付録』所収の会社定款に基づく筆者調査による。1985年時点のサリム・グループの傘下企業数は海外も含め225社と推定されるが、定款を入手できた国内企業が102社、このうち資本金データが使用可能だったものが87社であった。しかし主要産業の有力企業の多くは網羅されているので、資本金ベースでのカバレッジは7~8割と考えられる。なお、インドネシア企業の資本金には、授權資本 (authorized

capital), 引受資本 (issued capital または subscribed capital), 払込資本 (paid-up capital) の3段階があるが、ここでは一定期間内に100%払込む義務のある株式所有の確定した資本である引受資本を基準に算出した。

(注5) 1980年に始まる自動車事業への本格的参入は、総代理店の買収によって開始されたため資本金の大幅な増額となって反映されていない。

(注6) Verchère, Ian, “Liem Sioe Liong: Suharto’s Secret Agent,” *Insight* (香港), 1978年5月, 8~16ページによると、リムの最初の製造業は1954年設立の陸軍納入用の石鹼製造会社であり、その後スカルノ体制下で釘、自転車タイヤ、手工芸品、繊維などの企業を設立したという。しかし筆者が定款で会社の存在とリム関係者の所有を確認できたのは、綿織布・縫製(それぞれ PT Muljatex, PT Pabrik Kaos Aseli)のみであった。いずれにせよ、この時期の製造業はその後の事業発展の基盤とはならなかった。

(注7) Eddy Soetriyono, 前掲書, 15 ページ / ロビソン著 木村訳 前掲書 277ページ。

(注8) Eddy Soetriyono, 前掲書, 20 ページ。当時のボガサリ第2取締役イブラヒム・リシャドもこれを認めている “Ibrahim Risjad :.....,” 24ページ。

(注9) リム所有の企業群は、すでに1970年代半ばには「クンチャナ (Kencana) グループ」と呼ばれ有力企業グループの1つと目されるようになった。たとえば、山崎国光「インドネシアにおける民族系企業の台頭と華人資本」日本貿易振興会 1975年を参照。しかし筆者の知る限り、国内最大の企業グループとして初めて言及したのは、Christianto Wibisono, *Indonesian Financial Profile*, ジャカルタ, Pusat Data Business Indonesia, 1982年, 104ページである。

(注10) BCA はその年報で「1957年2月21日設立」とされるが、正確には買収である。もともと1955年にスマランに設立された繊維企業がジャカルタの銀行業に業種・所在地変えし、先の日付で社名が Bank Centraal Asia NV に変更され、2週間後に所有経営権がリムの関係者に委任されるという複雑な手続きを経てリムの手に渡った(『官報付録』1956年595号/同57年965号)。増資の際には定款変更が必要であるが、その後1957年8月より74年まで定款変更はなされていない。

(注11) 三平 前掲論文 9ページ / “Mochtar Riady, LIPPO dan sebuah cita-cita besar” [モフタル・リ

アディ、リッポと1つの大きな夢, *Swasembada*, 1990年1月, 13ページ。

(注12) 資本金の増資過程は『官報付録』1976年257号, 258号, 259号が示している。その他の項目については Bank Central Asia, *Laporan Keuangan Bank Central Asia* [バンク・セントラル・アジア財務報告書], ジャカルタ, 1975年5月, 4~6ページ。

(注13) Bank Central Asia, 同上報告書, 6ページは, 増資を行なった株主が多くの商工業で事業を行なう資本家であり, それら事業からの収益は大きく同行を支える基盤であると記している。

(注14) Sori Ersa Siregar; *Kencana Tirta Widya*, 前掲書, 46ページ。

(注15) Eddy Soetriyono, 前掲書, 64ページ。

(注16) 『BCA 年報』1990年版 12~16ページ。

(注17) スハルト体制発足直後にリムが今後の有望事業について自問自答した言葉 (*Tempo*, 1984年3月31日, 71ページ)。

(注18) Eddy Soetriyono, 前掲書, 24~25ページ。

(注19) 末廣昭「タイにおける産業コングロマリットの経営改革——サイアムセメント・グループの事例研究——」(『季刊経済研究』[大阪市立大学] 第12巻第4号 1990年3月) 13ページによると, 同社の年間生産能力は1957年の47万トンから88年の745万トンへと推移した。

(注20) 1, 2号が建設のために1973年設立されたディスティンクト・インドネシア・セメント・エンタープライズ社 (PT Distinct Indonesia Cement Enterprise) は, 香港企業ディスティンクト・インベストメント社 (Distinct Investment Co., Ltd.) が44%出資する外資合弁企業として発足している。しかし, 実際にはバンコク銀行と台湾セメントが関わったとする根拠は以下のとおり。(1) 同社設立時の定款 (『官報付録』1974年458号) によると, 同社の経営を監督する監査役会において, 会長リムの下に異例の副会長ポストを設けてチン・ソーポンパニット (Chin Sophonpanit) バンコク銀行総支配人 (当時) を据えていた。(2) 社長以外の取締役会役員はすべてシンガポール在住台湾人で占められていた。(3) 同社に台湾セメント, チン・ソーポンパニットおよびケミカル・バンク (Chemical Bank) が合弁パートナーとして関わったという記述が Verchère, 前掲記事, 15ページ/Sori Ersa Siregar; *Kencana Tirta Widya*, 前掲書, 45ページにみられる。

(注21) 市場占有率は, 自動車組立については GAIKINDO (インドネシア自動車総代理店・組立企業連合会) 資料, その他は『サリム・グループ・パンフレット I』に基づく。

(注22) Robison, Richard, "Authoritarian States, Capital-Ownning Classes, and the Politics of Newly Industrializing Countries: The Case of Indonesia," *World Politics*, 第41巻第1号, 1988年, 71ページ。

(注23) ロビソン著 木村訳 前掲書 274ページ。

(注24) 冷延鋼板事業について, 当初リムは「すべては計算づくだ」「もちろん採算を考えている(中略)。原料の熱間圧延コイルはここ(クラカタウ・スチール)ですでに作られているし, すぐにも(冷延鋼板)使える産業, たとえばブリキ, 鋼管, 自動車をインドネシアはすでに持っている(かっこ内筆者) ("Liem Buka Suara:.....," 69ページ)と述べていた。しかし実際には, 熱間圧延工場の不調で原料供給がスムーズに行なわれず, また生産された冷延鋼板は品質の問題から自動車ボディ用として使用不能なことが判明し, リムにとって大きな誤算となった。

(注25) *Tempo*, 1989年10月28日, 90~91ページ/Eddy Soetriyono, 前掲書, 26~27ページ/*Warta Ekonomi*, 1989年10月23日, 33~34ページなど。

(注26) PT Indocement Tunggal Prakarsa, *Prospektus* [インドセメント社上場目論見書], ジャカルタ, 1989年, 8, 11ページ。

(注27) PT Indocement Tunggal Prakarsa, *Laporan Tahunan 1990*, ジャカルタ, 1991年 (以下『インドセメント社年報』として引用)。

(注28) *Jakarta Post*, 1989年4月11日, 6月7日。

(注29) *FEER*, 1991年3月14日, 49, 52ページ/『インドセメント社年報』1990年版。

(注30) ユディオノ・トシン (Judiono Tosin) サリム・グループ専務取締役への聞き取り調査 (1991年11月8日) に基づく。

(注31) 『サリム・グループ・パンフレット I (化学編)』。

(注32) 『サリム・グループ・パンフレット I (アグロビジネス編)』24~27ページ。

(注33) PT Unggul Indah Corporation, *Laporan Tahunan* [UIC 社年報], ジャカルタ, 1989, 90各年版/*Eksekutif*, 1989年10月, 72~75ページ。

(注34) サリム・グループの海外事業については, *FEER*, 1983年4月7日/Eddy Soetriyono, 前掲書/

Business World (フィリピン), 1989年5月5日/蔡仁龍「“第一太平洋企業集団”初探」(梁康生・蔡仁龍他編『華僑歴史論叢』福州 福建省華僑歴史学会 1990年) / *Warta Ekonomi*, 1991年2月4日 / *Tempo*, 1991年9月28日/拙稿「華僑・華人企業グループの…」などに一部が紹介されている。

(注35) ハーヘマイヤーは、ファースト・パシフィック・カンパニーによる株式68.9%所有を通じてFCグループ傘下に属しており、正確にはFCグループ傘下のサブ・グループを構成している。しかし、ハーヘマイヤーは独自の子会社網を有し、他のFCグループ傘下企業とは異なる独自の活動範囲と事業内容を持つことから、ここでは区別して扱った。

(注36) KMPグループについては主に、*Business Times* (シンガポール), 1991年1月25日。

(注37) UICグループの筆頭株主であったウィ・ホンリョン(黄鴻年)は、インドネシア第3位のシナル・マス・グループ(Sinar Mas Group) 総帥エカ・チプタ・ウィジャヤ(Eka Tjipta Widjaja)の二男で、インドネシア生まれシンガポール籍の華人。UICグループは1985年時点で子会社31社、関連会社15社を所有していた(岩崎育夫『シンガポールの華人系企業集団』アジア経済研究所 1990年 156ページ)。

(注38) 『サリム・グループ・パンフレットII』18~19ページ / *Tempo*, 1990年3月10日, 71~72ページ。

III サリム・グループの所有経営構造

1. 事業パートナーとの共同所有・共同経営

サリム・グループの所有経営構造の注目すべき特徴は、事業パートナーとの共同所有・共同経営にある。多様な業種を傘下に収めるサリム・グループは、それぞれの業種ごとに異なる事業パートナーとの共同所有・共同経営を行ってきた。こうした構造は少なくとも1980年代半ばまで維持されていた。

第9表はサリム・グループの主要な傘下企業の1985年時点の所有経営構造をまとめたものである。この表から、大別して2つの所有経営パター

ンを見出すことができる。

第1のパターンは、リム一族と他の企業家・企業グループとの共同所有・共同経営である(企業1~12)。たとえば、業界の有力企業家との共同事業である保険(海運・保険のゲスリ・グループ[Gesuri Group]), 建設・不動産(ジャヤ・グループ), 銀行(モフタル・リアディ), 既存企業にサリム・グループが資本参加した自動車組立・部品(スブロント・ララス[Soebronto Laras]), 食用油(シナル・マス・グループ), インスタント麺(ジャヤディ・ジャヤ[Djajadi Djaja])などがこのパターンに分類できる。これらに共通するのは、その業種が国内である程度発達した段階でサリム・グループが遅れて参入した業種であること、それぞれの事業パートナーは当該業種でリムよりも長い事業経験と専門知識を持っていることである。リムが事業パートナーに求めたのは、事業資金もさることながら、当該業種での技術的専門性であったと推察される。

第9表によりリムと事業パートナーとの関係を所有面と経営面とに区別してみると、まず所有面では相手側の出資比率に5~58%の幅があり、一定の法則性は見出しにくい。しかし経営面ではある程度次のようにいい得るであろう。事業パートナーが取締役会(dewan direksi。表の●または○)を、リム側(リム自身または一族の者)が監査役会(=コミサリス会[dewan komisaris]。英語ではsupervisory board。表の■または□)を、それぞれ分担する傾向がある。監査役会とは、インドネシアの会社法に基づく制度で、その最大の任務は取締役会に対する監督である(注1)。監督の度合は会社によって差があるが、サリム・グループの第1のパターンの場合には、リムは当該業種に専門性を有する事業パートナーを尊重して日常の事業遂

行を委ね、自らは取締役会への緩やかな監督と承認をその任としていたものと考えられる。

第2のパターンは、いわゆる「リム投資家グループ」(the Liem Investors)^(注2)による共同所有・共同経営である(第9表、企業13~21)。「リム投資家グループ」とは、第10表に示したようなリムを含む4人を核として最大7人から成る集団である。このパターンは、1968年のワリンギン社の株式会社化の時にその原型が作られ^(注3)、その後、製粉、セメント、オフィスビル、冷延鋼板、海外事業に現われている。第1のパターンとの対比でいえば、サリム・グループが国内に初めて開拓する、または民間企業として先駆的に参入する業種で第2のパターンが採用されている。

まず「リム投資家グループ」の構成メンバーを簡単にみよう。核となる4人とは、リムとジュハル・スタントおよび2人のプリブミである。ジュハル・スタントは、リムと同じく福建省福清県から中ジャワのクドゥス(Kudus)に渡った華僑である。リムと同郷同姓で、しかも福清会メンバーとしてリムと苦楽を共にしたリムの腹心的存在である。スドウィカトモノは、彼の母親がスハルト大統領の父の妹に当たり、この妹が両親の離婚したスハルトを少年時代の一時期預かっていたという関係がある^(注4)。そこで彼は、サリム・グループにおいて政府との連絡・折衝役および対外的スポークスマンの役を担うことになった。また、イブラヒム・リシャドは1950年代末にリムの弟やジュハル・スタントと流通・貿易業を共にし、輸出の経験を買われてワリンギンへ参画した^(注5)。残る3人、すなわちリムの三男と、ジュハル・スタントの長男と従弟は、ともに中ジャワ生まれの二代目華人である。このように「リム投資家グループ」は、福清と中ジャワの2地点をつなぐ地縁を

紐帯とする華僑・華人と、彼らが事業を進めるうえで協力を必要とした2人のプリブミから成っていた。

第9表をみると「リム投資家グループ」による所有経営方式は比較的一定している。すなわち、(1)持株比率はリムとジュハル・スタントが高く他のメンバーはほぼ同率で低い、(2)2人のプリブミは取締役会を担う最も重要なメンバーであり、特にスドウィカトモノが取締役会社長を務めることが多い、(3)取締役会で2人のプリブミを補佐するのがリムの三男とジュハル・スタントである、(4)リムは残る2人の若手(ジュハル・スタントの長男と従弟)とともに監査役会を担当し監査役会会長となることが多い。以上の観察から、2人のプリブミが企業経営の前面に立ってリムの腹心の補佐を得ながら日常業務を遂行し、リムはより大局に立った事業全体の総括を行なっていたという、経営上の役割分担が浮かび上がってくる。この第2のパターンでは、2人のプリブミこそがリムの必要とした事業パートナーに当たる。その場合、リムが彼らに求めたのは、資金力でも技術的専門性でもなく、インドネシアの先駆的事业を一代目華僑のリムが円滑に進めていくための「プリブミの顔」であったのだろう。

以上の2つのパターンに共通するのは、ビジネス上の共同利益によって結ばれた複数の事業パートナーとの柔軟な共同所有・共同経営である。両パターンとも、事業パートナーに取締役会を委ねて事業遂行の責任を与え、リムは各社の監査役会会長という立場で事業全般を把握するという方法が採られていた。グループの全事業を集中的に所有する持株会社や、全事業を集権的に管理する経営組織は持たなかったのである^(注6)。この点で、サリム・グループの所有経営構造は、発展途上国

第9表 サリム・グループ

企 業 名	事 業 内 容	年 ¹⁾	リ ム	リム一族 ²⁾
1. PT Asuransi Central Asia	損 害 保 険	1958(買)	■37.0	17.8
2. PT Mega	丁 字 輸 入	1968(新)	■27.5	□72.5
3. PT Tarumatex	織 維	1968(買)	■36.0	●64.0
4. PT Metropolitan Kencana	不 動 産	1972(新)	■50.0	
5. PT Asuransi Jiwa Central Asia	生 命 保 険	1974(新)	■37.3	□16.0
6. PT Bank Central Asia	銀 行	1957(買)	■ 5.0	○18.5
7. PT Kayu Lapis Asli Murni	合 板	1980(新)	□ 7.2	●30.4
8. PT Bukit Cinere Indah	住 宅 開 発	1980(新)		20.0
9. PT Indo Mobil Utama	自 動 車	1981(参)		
10. PT Sinar Mas Inti Perkasa	食 用 油 投 資	1983(新)	□ n.a.	
11. PT Indofood Interna Corp.	スナック菓子	1984(新)		
12. PT Sanmaru Foods Manufacturer Co., Ltd. ³⁾	インスタント麺	1985(参)		
13. PT Waringin	輸 出	1968(新)		40.0
14. PT Bogasari Flour Mill	製 粉	1969(新)	■12.4	□33.6
15. PT Perkasa Indonesia Cement Enterprise	セ メ ン ト	1973(新)	■35.0	□ 5.0
16. PT Pipa Perkasa Indah	コンクリートパイプ	1976(新)	■35.0	□ 5.0
17. PT Perkasa Abadi Mulia	セ メ ン ト	1980(新)	■40.0	
18. PT Agung Utama Permai	オフィスビル投資	1980(新)	■40.0	
19. PT Sarimi Asli Jaya	インスタント麺	1981(新)	22.5	
20. PT Branta Mulia	タイヤコード	1981(新)		
21. PT Fatex Tori	小麦粉用袋	1981(新)	18.0	

■監査役会会長 □監査役会役員 ●取締役会社長 ○取締役会役員

(出所) 『官報付録』各会社定款に基づき作成。

(注) 1) (新)は新規設立年, (参)は資本参加年, (買)は買収年, を示す。 2) リムおよびアントニー・サリ外の役職不明。

に多くみられる財閥型, すなわち家族・同族による排他的支配とは様相を異にしていた。

なぜ共同所有・共同経営という特徴ある形態が生まれたのか。それは, サリム・グループが短期間に推進したコングロマリットの多角化と無関係ではなかろう。つまり, 次々と異業種に参入しその業種での市場支配を追求するサリム・グループにとって, 家族・同族のみに頼るよりも適切な事業パートナーと手を組む方がはるかに効率的であったからである。当該業種にすでに経験を蓄積した企業家がいればその技術力を事業パートナーと

して活用し, グループが新しい事業分野を開拓する場合にはそれを円滑に進めるため事業パートナーの「プリブミの顔」を活用した。インドネシアの他の企業グループにもあまりみられないこうした柔軟なパートナーシップは, サリム・グループが急速な多角化を進め市場支配を追求するための強力な武器であったのである。

2. 所有経営体制の集権化

サリム・グループの高度多角化を支えた共同所有・共同経営に明らかな変化が生じたのは, 1987年以降のインドネシア経済の活性化の中である。

の所有経営構造 (1985年)

(持株比率: %)

「リム投資家グループ」構成員						共同事業パートナー ³⁾
ジュハル・スタント	スドウィカトモノ	イブラヒム・リシャド	アントニー・サリム	テディ・ジュハル	ヘンリー・プリバディ	
○	■ 2.5 ● n.a.	○ 2.5	● 9.0 8.1 0.5 ○ 2.5 ■ n.a. ○ n.a.	10.0	2.5	□ 4.5 アディル・ヌリンバ (ゲスリ) ● 50.0 チプトラ (ジャヤ) □ 10.1 アディル・ヌリンバ (ゲスリ) ● 17.5 モフタル・リアディ ■ 25.0 シギット・ハルヨユダント ● 50.0 イスマイル・ソフヤン (メトロポリタン ⁴⁾) ● n. a. スプロント・ララス ■ 45.0 エカ・チプタ・ウィジャヤ (シナル・マス) □ 10.0 シギット・ハルヨユダント ● 57.5 ジャヤディ・ジャヤ (インドミー) ● 57.5 ジャヤディ・ジャヤ (インドミー)
○ 16.7 □ 35.0 ○ 35.0 ○ 35.0 ○ 35.0 22.5 18.0	● 5.0 ● 4.0 ● 5.0 ● 5.0 ● 5.0 ● 5.0 ● 3.5 □ 2.0	○ 5.0 ○ 4.0 ○ 5.0 ○ 5.0 ○ 5.0 ○ 5.0 ■ 3.5 ● 55.0 ● 2.0	○ 5.0 ○ 5.0 ○ 5.0 ○ 5.0 ○ 5.0 ○ 5.0	20.0 □ 7.7 5.0 □ 5.0 □ 5.0 □ 5.0 □ 5.0	■ 5.0 □ 5.0 □ 5.0 □ 5.0 □ 5.0 ■ 35.0	□ 20.0 スハルト夫人 (ハヌラタ)

ムを除く。 3) かつこ内は企業グループ名。 4) ジャヤ・グループ内のサブ・グループ。 5) 取締役会社長以

その変化は、次のような2つの現象が同時進行したものであった。

第1は、「リム投資家グループ」の自己崩壊である。1987年以降の経済の輸出指向化と規制緩和は新しい事業機会を生み出し、既存の企業グループは競って多角化を始め、新興の企業グループも続々と現われた。こうした状況の中で、「リム投資家グループ」のメンバーはそれぞれに別個の企業グループを形成し始めた。スベントラ・グループ (Subentra Group。スドウィカトモノ)、ナパン・グループ (Napan Group。ヘンリー・プリバディ)、

リシャドソン・グループ (Risjadson Group。イブラヒム・リシャド) がこれである。すでに各人の活動の比重はそれぞれのグループ経営に移りつつある。リムもこれを是認し「われわれ(「リム投資家グループ」を指す——筆者)の株式所有は大きくなりすぎた。(中略)これからはむしろそれぞれにやろうと決めた」と述べている(注7)。「リム投資家グループ」ほど明らかではないが、他の企業家・企業グループとの共同所有・共同経営にも同様の変化の兆しが現われている。1990年末にモフタル・リアディがBCAの取締役会を辞し持株比率を

第10表 「リム投資家グループ」(the Liem Investors)の構成員一覧

インドネシア名	中国名/プリブミ	生年	生地*	備考
〈狭義の「リム投資家グループ」=「四人組」(empat serangkai)〉				
Soedono Salim	Liem Sioe Liong	1916	中国福建省福清県 (中ジャワ, クドゥス)	サリム・グループ総帥
Djuhar Sutanto	Liem Oen Kian	1927	中国福建省福清県 (中ジャワ, クドゥス)	リムと同郷同姓, 福清会メンバー
Sudwikatmono	プリブミ	1934	中ジャワ, ウォノギリ	スハルト大統領の従弟
Ibrahim Risjad	プリブミ	1934	アチェ, シグリ	1956年ジャカルタへ, 58年リムと知り合う
〈広義の「リム投資家グループ」〉				
Anthony Salim	Liem Fung Seng	1949	中ジャワ, クドゥス	リムの三男
Tedy Djuhar	Liem Heng Tjioe	1951	中ジャワ, プカロンガン	ジュハル・スタントの長男
Henry Pribadi	Liem Oen Hauw	1948	中ジャワ, クドゥス	ジュハル・スタントの従弟

(出所) 各種資料より作成。

(注) *かっこ内は渡来地。

引き下げたのは、自らのリップ・グループ経営に比重が移ったことを契機としていた^(注8)。

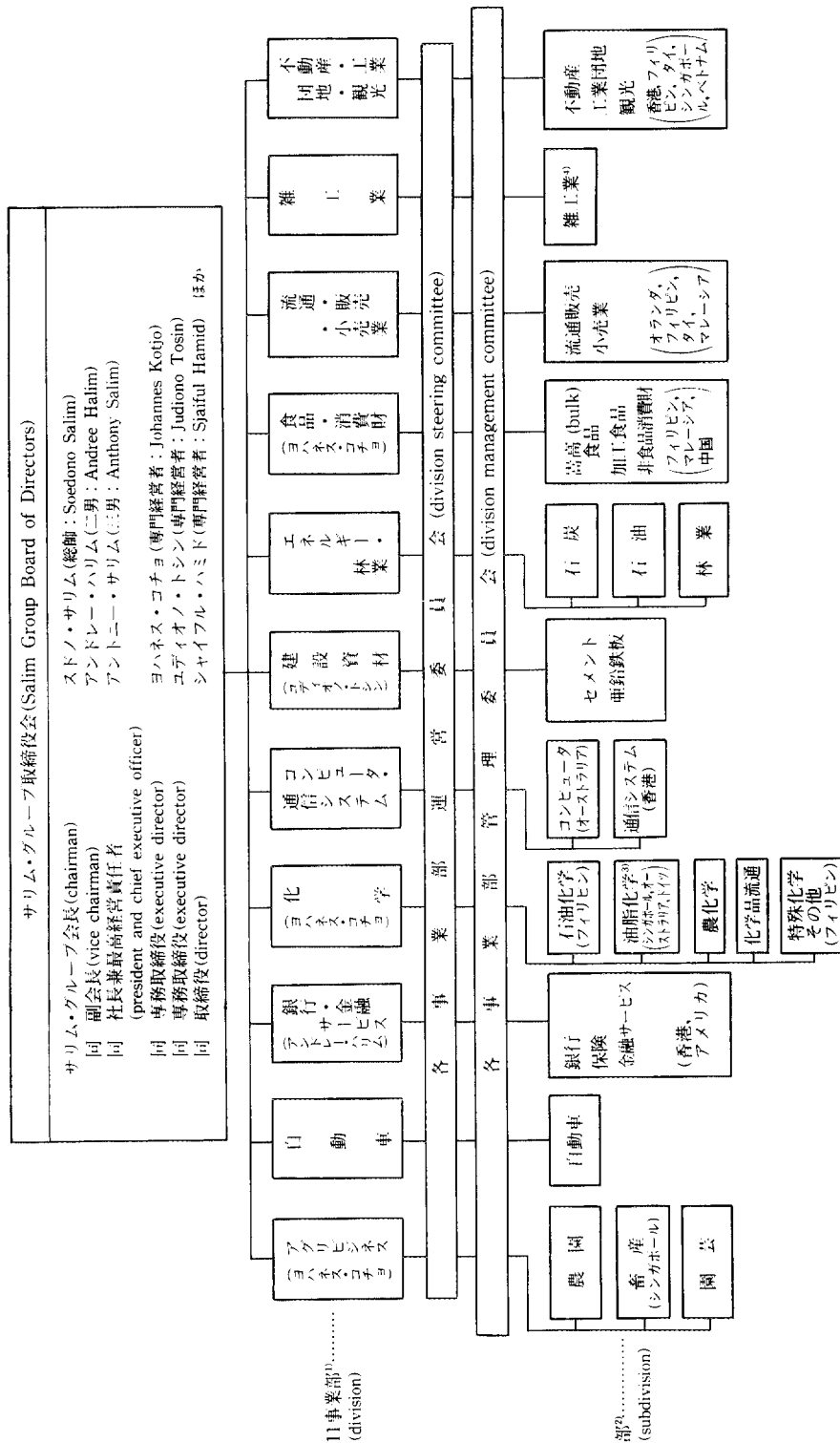
第2は、1986～87年頃から進められたという、グループ全体を集中的に統轄する経営体制の発足である。これをかりに「新経営体制」と呼ぶことにする^(注9)。サリム・グループの「新経営体制」の構造はおおよそ第3図のようになる。この体制の下で、インドネシア内外の全グループ事業を統轄する「サリム・グループ取締役会」(Salim Group Board of Directors)が設置された。構成員は、サリム・グループ会長スドノ・サリム、同副会長アンドレー・ハリム(Andree Halim, 二男。中国名, 林聖宗), 同社長兼最高経営責任者アントニー・サリム(Anthony Salim, 三男。中国名, 林逢生)と、数人の取締役である。この「取締役会」の下に11の事業部(division)が設置され、事業部ごとに、基本政策を決定する事業部運営委員会(division steering committee)と日常業務を監督する事業部管理委員会(division management committee)とが置かれる。事業部はいくつかの部(subdivision)に分かれ、その下に生産単位である個々の企業が

位置づけられた。こうして、リム親子と専門経営者から成る「サリム・グループ取締役会」を頂点とし、400社を超える傘下企業を最末端とする、ピラミッド型の意志決定ヒエラルキーが初めて組織化されたのである^(注10)。

一方、資本所有面にも徐々に変化がみえ始めた。それは、第9表にみたような個人名義の株式所有を基本とする持株構造から、法人所有を基本とする持株構造への移行である。そして持株機能を持つ法人の数は淘汰される傾向が窺える。ヨハネス・コチョ専務取締役は、現在11存在する事業部ごとに1社ずつ、リム家族によって所有される持株会社が作られる可能性を示唆している^(注11)。経営の集権化と並行してリム家族による資本所有の集中化も進みつつある。

このように、従来の共同所有・共同経営における事業パートナーがサリム・グループの枠外に分散していく遠心力と、「新経営体制」の発足によるサリム・グループ内部の求心力とが作用して、サリム・グループの所有経営体制は、従来の柔軟な共同所有・共同経営から、しだいにリム家族に

第3図 サリム・グループの「新経営体制」(1991年)



(出所) Salim Group, *An Overview of the Salim Group 1991*, ジャカルタ, 1991年/同, *Salim Group: Building a Bridge between South East Asia and the World*, ジャカルタ, 1990年/Tempo, 1990年3月10日などに基づき作成。

- (注) 1) 各事業部はサリム・グループ取締役会の役員がいずれかが担当し運営委員会の長を務める。担当役員が判明した事業部に限りかっこ内に記した。
 2) 各都の下に海外の傘下企業が位置づけられていることが判明した場合は、その国名をかっこ内に記した。
 3) 天然油脂化学。
 4) 労働集約型輸出指向工業。具体的には、テレビ、玩具、文具、スポーツシューズ、ギフト用品、縫製品、革製品。

よる集権的な所有と経営に収斂する兆しをみせ始めている。

所有経営構造の集権化の背景には、いくつかの要因が考えられる。1つには、サリム・グループが二代目への移行に備えて、家族所有資産の統合と専門経営者との集団指導体制の確立を必要とし始めたことがあろう。しかし、本稿で注目したい2つ目の要因は、前節でみたようなサリム・グループの国境を越えた生産関連事業の推進である。従来別個の経営戦略の下に進められてきた国内事業と海外事業が相互に生産連関を持ち始めたため、事業の統一的管理の必要性が出てきた。先の第3図は、海外事業が1つの事業部として縦割りにされず、それぞれの業種にしたがって11の事業部の中に横割りに配置されたことを示している(注12)。傘下事業の変容に呼応して、内外事業を事業部門ごとに統轄する経営組織が求められたのである。

(注1) インドネシアの会社法は監査役会の設置を必ずしも義務づけておらず、その機能として、取締役会の監督、会計監査、決算承認を規定しているのみである。しかし実際には株式会社ほとんどが監査役会を設け、各会社定款によってその権限を定めている。通常、監査役会には、会社へ立入る権利、取締役会に説明を求める権利、会社の利害に反した取締役の停職権と臨時株主総会の召集権、不動産売買・資金借入などの案件に対する承認権が与えられる場合が多い。監査役会に関する実態調査はほとんどなされておらず、経営支配権や利益分配の観点から今後の研究課題とすべきテーマである。

(注2) “the Liem Investors”の呼称を初めに使用したのは、*FEER*、1983年4月7日のサリム・グループの海外事業に関する分析であると思われるが、その後サリム・グループ自身もこの呼称を使用している。たとえば『インドセメント社年報』1990年版 4ページ。

(注3) ワリンギン社は、1968年3月7日有限会社から株式会社へ改組され、この時にスドウィカトモノ(Sudwikatmono)とイブラヒム・リシャドが株主兼取

締役として同社に参画した。翌1969年8月ヘンリー・プリバディ(Henry Pribadi)が株主兼監査役として加わった(『官報付録』1969年189号)。この3人のサリム・グループへの関わりが傘下企業の定款で確認されたのはこれが最初である。ただしワリンギン社の場合、リムとジュハル・スタント(Djuhar Sutanto。中国名、林文鏡)は所有経営の表面に現われていない。

(注4) ハミッシュ・マクドナルド著 増子義孝・北村正之訳『スハルトのインドネシア』サイマル出版会 1982年 12ページ(Hamish McDonald, *Suharto's Indonesia*, ブラックバーン, ビクトリア, オーストラリア, Fontana/Collins, 1980年)。

(注5) “Ibrahim Risjad:.....,” 23ページ。

(注6) 従来サリム・エコノミック・ディベロップメント・コーポレーション社(PT Salim Economic Development Corporation, 1970年設立。『官報付録』1974年392号)がグループ全体の持株経営会社として各種資料で紹介されてきた。しかし実際には、同社による株式所有はないことが『官報付録』に基づく筆者の調査で確認され、また経営会社としても後述の「新経営体制」にみるような組織を持たなかったことから、同社の機能は名目的なものにすぎなかったと考えられる。

(注7) “Liem Bicara Lagi:.....,” 77ページ。

(注8) 同上記事 77ページでリム自身も「モフタル氏が2つの旗を掲げるのは良くない」と述べ、モフタルの両刀使いに批判的態度をとっていた。また、食用油に始まり近年のアグロインダストリー、油脂化学事業で広範にみられたサリム・グループとシナル・マス・グループとの共同所有・共同経営も、詳細な理由は不明だが、1991年中にシナル・マス側の撤退傾向が顕著になっている。

(注9) 「新経営体制」の実態は不明な点が多い。資料は、ヨハネス・コトジョ(Johannes Kotjo)専務取締役への面接記事(*Tempo*, 1990年3月10日, 68, 74~75ページ)/『サリム・グループ・パンフレットI』/『サリム・グループ・パンフレットII』/筆者によるユディオノ・トシンへの聞き取り調査(1991年11月8日)に基づくが、組織化が現在も進行中であるため各資料の内容には時を追って変化がみられる。

(注10) 1991年現在「新経営体制」は法人形態をとっていない。しかし既存のリム家族所有企業であるインティ・サリム・コルポラ社(PT Inti Salim Corpora)をグループ全体を統轄する経営会社として

いく意向があることをユディオノ・トシン専務取締役(1991年11月8日)および『プロスペク』誌(Prospek [展望])によるリムへの聞き取り調査(同年11月23日)で確認できた。

(注11) *Tempo*, 1990年3月10日, 75ページ。

(注12) 同上誌 75ページは、海外事業を1つの事業部と位置づけていた。しかし、1991年に同グループが自ら刊行した『サリム・グループ・パンフレットⅡ』は海外事業をその業種ごとに各事業部に振り分けている。

IV サリム・グループの行動原理

これまで、サリム・グループの事業展開と所有経営構造を、主にその変化の側面に注目して観察してきた。この節では、この変容過程に一貫してみられるサリム・グループの基本的な特質に分析の焦点を当てたい。

1. 市場支配の追求

サリム・グループの発展過程を貫く重要な行動原理の1つは「市場支配の追求」であると考えられる。「市場支配の追求」とは、より多くの財・サービス市場においてより高い市場占有率を獲得しようとする行為のことである。

サリム・グループの発展過程は、単純化していえば、ある産業に参入し、その産業における国内市場での独占または寡占の生産者を目指し、時をおかず別の産業に参入し、その産業でもまた独占または寡占の生産者を目指す、その繰り返しである。あくなき「市場支配の追求」という性向は、グループ形成の初期段階から現在にいたるまで、経済環境の変化や業種のいかに問わず一貫している。冒頭に掲げたインドネシアの10大企業グループのうち、アストラ(Astra, 自動車組立・部品産業)やマントラスト(Mantrust, 食品産業)は中核産業の連関性を追求して事業を多角化したし、シナル・マス(食用油), グダン・ガラム(Gudang Garam,

丁字たばこ), ジャラム(Djarum, 同)は市場規模の大きなそれぞれの中核産業に長期にわたって特化する段階を経てから多角化へと動いた。サリム・グループの企業行動は、これらの上位企業グループとの比較においても際立っている。

サリム・グループは、なぜ「市場支配の追求」をその行動原理としたのか。この問いに答えるには、次の2つの点を考慮することが必要であろう。第1点は、このような企業行動を生み出したインドネシアの工業化の特質である。インドネシアの工業化は、消費財のみならず基礎素材、資本財産業も同時に振興し、個々の産業の川下のみならず川上・川中工程をも早期に国内に建設しようとする「フルセット主義」^(注1)に貫かれている。この戦略の下で1960年代末以降、幅広い業種が相次いで国内に勃興発展した。各製品の国内市場は成長率こそ高いがその規模は限定されている。また初期のうちは輸入品から保護されている。こうした条件の下では、一定の生産量を早期に先取することによる市場支配が比較的容易であり、それを異なる製品市場で並行して追求し得るだけの事業機会も用意されていた。高成長を持続しようとする1つの企業体にとって「市場支配の追求」は最も効果的な企業行動であったと考えられる。

第2点は、実際にそうした企業行動をとるきっかけを与えた官許産業の存在である。他の企業グループと異なり、サリム・グループがその発展の初期段階から複数の業種で市場支配を追求できたのは、政府によって繊維、製粉などで一定の生産量(一次産品輸出, 丁字輸入では貿易量)を保証されたことが大きい。官許産業で量的な供給独占または寡占による市場支配を経験したことが、引き続きその他の産業でも独占または寡占的地位を追求していく企業行動の土台になったと考えられる。

以下では、サリム・グループによる「市場支配の追求」が実際にどのような手段によって行なわれたかを例示し、それらの手段を行使するサリム・グループの特質を考察する。

2. 市場支配追求の手段

(1) 創始産業における独占——製粉業の例

サリム・グループが、市場支配の第1の手段として、グループ形成の初期から数々の業種で採用しているのが、創始産業における独占である。国内で初めて生産される製品の先駆的生産者となり、かつ国内需要を満たす十分な供給能力を持てば、自動的にその製品の国内市場における独占が達成される。通常、数の限定された先駆企業を決定するのは政府の許認可権限であり、その意味でこれらは官許産業である。サリム・グループは、製粉、タイヤコード、冷延鋼板、アルキルベンゼン、パーム油系脂肪アルコールの二次加工などで国内初めての、かつ唯一の(製粉は2社)生産者となり、近年ではパタム工業団地をはじめとするリアウ諸島開発で最も主導的な地位を得ている。

このなかでサリム・グループにとって最も初期の官許産業である製粉業は、現在にいたるまで、グループの政治権力との近さを象徴する意味合いを持っている。製粉業は、食糧調達庁(BULOG)管轄下であり、小麦粉の国内販売価格と製粉料は政府によって定められている。したがって、製粉会社ボガサリがたとえ市場を独占したとしても独占利潤は存在しないとサリム・グループは説明している(注2)。しかし、ボガサリの設立時の定款は、利益の26%をスハルト大統領夫人と陸軍戦略予備軍の所有する財団に分配するよう(1977年以降は20%を慈善事業に分配するよう)規定していた(注3)。このように価格決定権を握る政府の権力がボガサリの利益分配に直接利害を持つならば、価

格はボガサリに有利に設定される可能性を否定できない。事実、最近のある調査によれば、ボガサリに支払われる小麦粉1トンの当りの製粉料は約116 USドルで、世界の平均的数値40 USドルを大幅に上回っていたという(注4)。

ところで、東インドネシアを担当する他の1社の製粉会社は外資系企業であったが、外資が撤退し国営企業化された後、1982年よりボガサリにその経営が委託された(注5)。この結果サリム・グループは、インドネシア全域の小麦粉市場を実質的に手中に収めた。1990年現在2社3工場合わせて日産1万トンの小麦処理能力を持つ。経営委託料を含めたボガサリの売上高は、グループ全体の6.4%に当たる8500億ルピア(1990年。約650億円)であった(注6)。これは一民間企業の売上高としては十指に入る規模とみられる。

(2) 水平統合による市場支配——自動車事業の例

サリム・グループが市場支配追求のための第2の手段としたのは、水平統合(同じ産業内で新設、合併、買収などによって複数の企業を企業グループ内に統合していくこと)(注7)であった。たとえば、セメント、自動車がある。7社を立て続けに設立したセメント事業は、企業新設による水平統合の例である。現在、サリム・グループは外資系セメント会社、セメン・アングラス社(PT Semen Andalas Indonesia)の買収を進めており、これが成功すると、グループの生産能力は年990万トンで全国の57%に達する(注8)。

これに対して自動車事業は、企業買収による水平統合の例である。サリム・グループの自動車事業は、1971年にボルボ(Volvo)乗用車の総代理権を取得し73年に組立会社を設立したのに始まる。しかし、1970年代を通じて日本車の台頭が著し

く、日本の自動車メーカー各社と提携した現地企業グループ、たとえばアストラ（＝トヨタ、ダイハツ、ホンダ二輪車）、クラマ・ユダ（＝三菱。Krama Yudha）、イモラ（＝ホンダ乗用車。Imora）などによる現地組立・部品生産が進展したが、対照的に欧米車組立の担い手は斜陽化した。リムもその1人であった。

しかし、1980年サリム・グループはまず、50年代以来の自動車輸入・組立の草分けで斜陽化していたハシム・ニン（Masagoes Noer Moechammad Hasyim Ning）からマツダ（小型乗用車）、日野（トラック、バス）、ランドローバー（Land Rover。四輪駆動車）の総代理店を取得した。続いて1981年、スズキ二輪車・四輪車（小型商用車・小型乗用車）の総代理店兼組立会社に資本参加した。さらに1986年、日産（乗用車）の総代理店をも傘下に加えた（注9）。こうして、1985～86年までにサリム・グループは、乗用車・商用車、二輪車から大型車までと、業界最大のアストラ・グループにも匹敵する幅広い車種構成を傘下に整えた。そして、各日本メーカーとの合弁形態で部品国産化を進める一方で、1985年にはインドネシアで初めての本格的な自動車割賦販売を導入して販売力を強化した。ここで注目すべきは、サリム・グループが傘下に金融業を有する強みを発揮した点である。すなわち、割賦販売はBCAと日本との合弁リース会社（PT Central Sari Metropolitan Leasing。出資比率はBCA 35%、日本リース 35%、日本長期信用銀行 30%）が担当し、割賦販売に関わるルピア資金調達と資金回収にはBCAの資金力と全国支店網が活かされた（注10）。これに対して、傘下に金融業を持たないアストラやクラマ・ユダなど他の企業グループは自動車金融では大きく遅れをとった。自動車市場におけるサリム・グループの占有率は1980年の

5%以下から86年には29%へと急上昇を遂げた（注11）。

このように、自動車産業におけるサリム・グループは、他の企業グループに遅れて参入したにもかかわらず、水平統合の成功と傘下の金融部門の支援によって、アストラ・グループに次ぐ有力生産者に成長したのである。

（3）先発最有力企業との共同事業——インスタント麺製造業の例

同じく遅れて参入した業種での水平統合の一形態ではあるが、自動車事業のように単に斜陽企業を買収するのではなく、先発の最有力企業に資本参加、または共同事業をもちかけ、やがてかつての覇者を追い落とすほどに勢力を拡大するのが、インスタント麺、食用油の例である（注12）。ここに、サリム・グループのあくなき市場支配追求という性向が端的に現われている。ここではインスタント麺の場合を取り上げる。

サリム・グループは、1981年にインスタント麺製造会社を設立し、82年よりサリミー（Sarimie）ブランドで製造を開始した。しかし、すでにインドミー（Indomie）、スーパーミー（Supermie）などの1970年代初頭以来の先発ブランドが定着し、市場参入は困難を極めたとみられる（注13）。そこでサリム・グループは、以下のような手段を講じた。

まず1984年、業界1位のインドミー・ブランドの製造会社サンマル・フーズ社（PT Sanmaru Foods Manufacturer Company Ltd.）の所有者、ジャヤディ・ジャヤラに対し、子供向けスナック菓子類で共同事業を持ちかけ、ジャヤディの過半数出資（57.5%）で企業を設立した（注14）。新設企業によるスナック菓子は、両者にとって新分野であったにもかかわらず、インドミーの確立したブランドと流通網の利用、サリム・グループ内の食品類と

の抱合せ販売や二輪車・商用車の懸賞つきの販売促進などによって、1985～86年には人気商品となって市場の5割を制した^(注15)。このスナック菓子の成功と交換のように、85年サリム・グループはサンマル・フーズ社へ42.5%の資本参加を果たした^(注16)。こうしてサリム・グループはインスタント麺の最有力ブランド、インドミーを自らの傘下に組み入れたのである。その後サリム・グループは、一方でももとの自社ブランド、サリミーをインドミーに次ぐブランドに育て上げ、他方では業界の草分けスーパーミー・インドネシア社(1969年設立。当初三協食品の出資あり、のち撤退)を含む2社を取得し設備を拡張した。その結果、1991年現在、業界の主要7社のうち、共同出資会社を含め4社を抑え、合計で国内の生産能力の80%を掌握する、インスタント麺製造業では最大の勢力にのし上がった^(注17)。

(4) 垂直統合による市場支配——油脂化学とアグロインダストリーの例

創始産業での独占と水平統合に加えて、サリム・グループによる第3の市場支配追求の手段が、垂直統合である。垂直統合は、すでにみたように、原料生産から流通販売にいたるまでの完全統合への志向が窺える、油脂化学とアグロインダストリーがその例である。

サリム・グループがこれらの産業で垂直統合を行なう主要な動機は、原料の調達や製品の流通販売をグループ内に内部化して市場取引(市場からの原料調達や市場への製品販売)にともなうリスクを回避し、製品の生産販売過程を安定化させることによって、その製品に関する他社より強い市場支配力を持つことにありと考えられる。具体例を挙げよう。

サリム・グループは1983年、食用油精製企業へ

の資本参加とほぼ同時にオイルパーム農園の買収・新規開発を開始している。従来の食用油精製企業は、原料油を国営農園に依存してきたが、国営農園はパーム原油の国際価格が上昇すれば輸出に回すため、国内供給量は常に不安定であった。パーム原油の調達をグループ内で安定的に行なえば、食用油精製で他社より優位に立つことができる。

一方、国営農園が寡占的地位を占める農園業においては、サリム・グループは、民間農園を買収するとともに大規模な新規開発に着手した。グループ傘下の巨大な農園が供給するオイルパーム果実は、国営農園のように簡単な搾油を経てパーム原油の輸出または国内販売に回すのでなく、グループ内に需要産業を創出することによって大規模かつより安定的な農園経営を目指している。需要産業としてサリム・グループは、パーム油の食用油脂加工にとどまらず、国内にいまだ建設されていなかった工業用油脂加工に進出した。そこには、創始産業における独占のうまみも存在するからである。

養鶏では、サリム・グループは、「ブラン・コンプレックス」での企業設立に続き、シンガポールでケンタッキー・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。同じ頃、インドネシア国内でもケンタッキー・フライドチキンのフランチャイズを買収した。すでにブランドの確立された大規模な販売網をグループ内に取得することによって、サリム・グループはインドネシアとシンガポールの養鶏・鶏肉加工業で優位に立つことになった。

3. サリム・グループの特質

以上に例示した3つの市場支配追求の手段、創始産業における独占、水平統合、垂直統合は、グ

グループの発展段階に応じた次のようなサリム・グループの特質の発現であったと考えられる。

(1) サリム・グループは、狙いを定めた業種での市場支配の追求に、常にグループの持てる力を結集してきた。グループ形成の初期段階では、グループの持てる最大の力は、権力中枢との距離の近さであった。その「政治的な力」をまず活用した。「政治的な力」の行使は、創始産業における独占という市場支配の手段となって顕著に現われた。

(2) 傘下にいくつかの業種を擁するコングロマリットとしての骨格が形成され始めると、今度は自らの「コングロマリットの力」(conglomerate power)を結集して新たな市場支配を追求していく。「コングロマリットの力」として重要なのは、(イ)グループ傘下の業種を異にする企業間の相互協力(たとえばBCAの顧客拡大に貢献したセメント販売網、自動車販売におけるBCAとリース会社の支援、食品と二輪車・商用車の統一販売政策など)、(ロ)高度多角化によりリスク分散された傘下事業収益と、国内外での資金借入能力との双方から成るグループ全体の資金力である。「コングロマリットの力」は、サリム・グループが当該業種において後発にもかかわらず水平統合によって市場支配を達成していく際に、いかに発揮されている。

(3) そして近年顕著にみられる垂直統合は、サリム・グループの「政治的な力」と「コングロマリットの力」との複合によるものと考えられる。すなわち、すでに国内にある程度発達している生産工程(一般には最終加工[川下]工程と原料生産[川上]工程)に遅れて参入する際には「コングロマリットの力」によって先発企業を傘下に編入しようとし、国内に未発達な工程(一般には中間加工[川中]工程)で先駆的な生産者となる際には優先的

に投資許可を受けるべく「政治的な力」を発揮するのである。

(注1) インドネシア工業化の「フルセット主義」について詳しくは、三平・佐藤編 前掲書 はしがき序章参照。

(注2) “Sudwikatmono,” Tempo 編, *Apa & Siapa Sejumlah Orang Indonesia 1985-1986* [インドネシア人名録1985~86年], ジャカルタ, Grafitipers, 1986年, 1003~1004ページに紹介されたスウィカトモノ談話, および “Ibrahim Risjad :……,” 24ページ。

(注3) 『官報付録』1970年258号/FEER, 1991年3月14日, 52ページ。

(注4) 同上誌 52ページは、ある在インドネシア西側大使館による調べとして伝えている。

(注5) この経緯についてはロビンソン著 木村訳 前掲書 216~218ページに詳しい。

(注6) FEER, 1991年3月14日, 52ページ。

(注7) 一般には、同一産業内で複数の事業所を1つの企業に統合することを水平統合とするが、ここでは企業、企業グループに置き換えた。

(注8) 『日経産業新聞』1991年12月18日。

(注9) 『サリム・グループ・パンフレットI(自動車編)』6ページ。

(注10) スズキ・インドネシア・マニユファクチュアリング社 (PT Suzuki Indonesia Manufacturing) での聞き取り調査 (1986年10月28日) およびセントラル・サリ・メトロポリタン・リーシング社 (PT Central Sari Metropolitan Leasing Corporation) 現地駐在経験者への聞き取り調査 (92年1月28日) に基づく。

(注11) GAIKINDO 資料。

(注12) 食用油は1960年代末からのシナル・マス・グループの中核事業であったが、サリム・グループが83年に資本参加し、90年までに株式過半数を取得、91年には取締役会を掌握したと伝えられる。

(注13) アントニー・サリム談, Tempo, 1984年3月31日, 68ページ。

(注14) 『官報付録』1984年1263号およびインドネシア・ビジネス・データ・センター (Pusat Data Business Indonesia) の調べによる。

(注15) 『サリム・グループ・パンフレットI(食品・消費財編)』20ページ。

(注16) 『官報付録』1985年1567号。

(注17) “Kondisi dan Prospek Industri Instant Noodle di Indonesia” [インドネシアのインスタント麺産業の現状と展望], *Indonesian Commercial Newsletter*, 第83号, 1991年9月2日。

む す び

最後に、本稿の分析の要点をいま一度整理しながら、本稿の結論を述べたい。

(1) サリム・グループの事業展開の特徴は、グループ形成の初期段階からのコングロマリットの多角化にあった。またその所有経営構造の特徴は、業種ごとに異なる事業パートナーとの共同所有・共同経営にあった。このような企業行動の基となっているサリム・グループの行動原理は、より多くの製品市場においてより高い占有率を獲得しようとする「市場支配の追求」である。「市場支配の追求」が可能な業種に優先的に進出していた結果がコングロマリットの多角化であり、また市場支配を最も効率的に達成するための手段が事業パートナーとの共同所有・共同経営であった。

(2) 近年のサリム・グループは、傘下のある事業分野に国境を越えた垂直的な生産連関を導入した。また、初めて集権的な経営体制を発足させ、

内外のグループ事業を事業分野別に統轄する方向へ踏み出した。その結果、相互の連関を持たずに拡散しつつあった国内外のグループ事業は、インドネシアを最大の原料生産・加工拠点としつつ広くアジアに生産連関を持った多国籍事業に向かい始めたのである。この新たな企業行動にも、当該業種におけるグループ内垂直統合によってアジア域内の市場支配を追求しようとする、サリム・グループの基本的な行動原理が貫かれている。

(3) このようにサリム・グループの発展過程に一貫してみられる「市場支配の追求」は、グループ自らの持てる力、「政治的な力」と「コングロマリットの力」の発現と捉えることができる。サリム・グループの特質といえるこの2つの力は、スハルト政権の誕生とその政権下での「フルセット主義」の工業化の進展があったからこそ生まれ得たものであった。その意味で、サリム・グループはまさにスハルト時代のインドネシアを象徴する経済主体ということができる。

(アジア経済研究所経済協力調査室)

〔付記〕 次号は、原不二夫「PNB(国営持株会社)——マレーシア経済再編の支柱——」を掲載します。