

# インドネシア経済史におけるバクリグループの合理性 ——金融自由化の進展と政治コネクションの変容による作用——

小 西 鉄\*

## Rationality of Bakrie Group in Indonesian Economic History: Financial Liberalization and Political Protection

KONISHI Tetsu\*

### Abstract

This article aims to analyze transformations in Indonesia's Bakrie Group amid the political and economic changes of the Soeharto era. The indigenous, or *Pribumi*, group, which has been influential in the political economy of post-Soeharto Indonesia, was nurtured by the political protection of nationalistic bureaucrats since its foundation in 1942. However, with the financial liberalization from the mid-1980s, the Bakrie Group shifted its funding to rely on the domestic stock market. And when Soeharto's children emerged on the Indonesian business scene in the 1990s, political ties to the presidential family became much more important for the Bakrie family. These developments within the Bakrie Group decisively characterize its corporate structure and behavior even in the post-Soeharto era.

**Keywords:** Indonesia, financial liberalization, political protection, *Pribumi* business, Bakrie Group  
キーワード：インドネシア，金融自由化，政治的保護，プリブミ系ビジネス，バクリグループ

### I 序 論

インドネシア企業に関する研究では、国家資本が強大で金融市場の発展も遅く、かつ法の支配も弱い同国の民間資本は、グループ構造、多角的事業、ファミリー支配、政治コネクションといった特徴を持ち、金融部門へ参入することでグループ全体への資金源を確保したとされ、<sup>1)</sup>

---

\* 京都大学東南アジア研究所; Center for Southeast Asian Studies, Kyoto University

e-mail: ts\_te52s@hotmail.com

DOI: 10.20495/tak.54.1\_67

1) カンナらは、新興国企業に関するメタ分析により、ビジネス・グループ内部の形態や構造は各国の制度の発展状況に大きく依存すると議論した。すなわち、多角化は資本および労働市場の不完全性に備えるためであり、また金融部門への参画の有無は、国内での取引コストや制度の質、金融の発展に左右される可能性が高い。さらに、法の支配が弱いとグループ外部との取引コストが高く、少数株主に対する保護制度も脆弱になるため、ファミリー支配によって取引コストを削減し、ピラミッド構造をとることで少数株主を締め出す傾向が強いという [Khanna and Yafeh 2007]。

特に華人系ビジネス<sup>2)</sup>による経済支配やその内部構造を中心に議論が展開された [Yoshihara 1987; Muhaimin 1991; 朱 2000: 125; Fisman 2001]。たとえば、佐藤 [1995] は、スハルト権威主義体制期 (1965-98)、華人系ビジネスの筆頭であったサリムグループはファミリー支配を維持し、大統領からの保護の下で金融を中心にしつつ、森林、食料、流通、自動車などにまたがって重要な産業部門を支配してきたとする。ポスト・スハルト期に関しては、債務危機を迎えたサリムグループが反スハルト感情に基づく政治的理由で国内ビジネスの縮小を余儀なくされたが、その後は経済状況に対して柔軟な経営を展開して生き残っている [Sato 2004; Dieleman 2006]。また、チュアは民主化・分権化や規制緩和の中で、スハルト期よりも積極的に「金権政治」を展開する華人系の戦略を論じた [Chua 2008: 91-113]。

一方、プリブミ系のビジネス・グループに関する研究は十分ではなく、<sup>3)</sup> 華人系と同列に論じてよいのかについては、きちんと検証されていない。特に、バクリグループは現代インドネシアの政治経済においてきわめて特殊な地位にあるプリブミ系最大規模のグループ<sup>4)</sup> [小西 2016] であるにもかかわらず、スハルト期の華人系による経済支配の中で、バクリグループがどのように展開してきたのかについての議論は断片的である。たとえば、ロビソンは 60-80 年代のハシム・ニングループなどの大規模ビジネス・グループの共同所有パートナーとして言及し [ロビソン 1987: 302, 320]、佐藤や加納は、民族経済を志向する 50 年代に成長し、次世代リーダーとしての当主アブリザル・バクリの経営手腕によって 80 年代にさらに台頭したバクリグループを指摘した [佐藤 1985; 1989; 加納 2004: 219-225]。だが、華人系による経済支配のほか、金融自由化の進展やビジネスと政治との関係の変化など、スハルト期の企業をめぐる政治経済環境が、プリブミ系のバクリグループの形態や構造の形成に、どのように影響してい

2) スハルト期のビジネス・グループは、その支配的所有者の属性を基に、① プリブミ (土着) 系、② 華人系、③ スハルトファミリー系、④ 国軍系、の 4 つに分類できる。なお、①と②の区分について、2000 年に華人文化を禁ずる 1967 年大統領令が廃止され、2006 年には住民登録証における宗教欄での「儒教」記載が認められ、さらに 2014 年には華人初のジャカルタ首都特別州の州知事が誕生するなど、社会的・政治的に華人とプリブミとの融合が着実に進んできている。しかし、インドネシア経済史における企業は、プリブミ系と華人系とでは明らかに異なる政治的・制度的環境下にあった。そこで、本稿では華人系とプリブミ系とを区分して論じる。

3) プリブミ系の大規模グループに関する数少ない研究では、中小企業事業団情報調査部 [1981; 1982] や山崎 [1980] がスハルト期中期までのプリブミ系の各ビジネス・グループの沿革や事業内容、所有構造を明らかにし、ロビソンは 80 年代半ばまでの国家資本主導の工業化における民間資本蓄積を政治権力との関わりから分析する中で、プリブミ系グループの台頭について論じている [ロビソン 1987]。一方で、加納 [2004] はバクリのほか、スダルポやハシム・ニンなど、成長した非華人系の事例は少数であることを指摘した。

4) 創業者一族であるバクリファミリーの当主アブリザル・バクリがポスト・スハルト期の民主化の中で政治的に台頭したほか、98 年アジア経済危機による債務危機を克服したのち、バクリ子会社 10 社による株式の大量取引がインドネシア証券取引所での 2007 年時価総額の 4 割を占めたうえ、2008 年世界金融危機の影響によるバクリ子会社の株価の暴落が同取引所の閉鎖をもたらした [小西 2016]。

たかは明らかでない。そもそも、バクリグループの展開をプリブミ系グループ群の中でどのように位置付ければよいかについても、きちんと整理されていない。

そこで本稿は、スハルト権威主義体制期の企業をめぐる政治経済環境の変容の中で、プリブミ系のバクリグループの構造や形態はどのように変化したかを明らかにする。議論の焦点は、①スハルト期のプリブミ系ビジネスにおけるバクリグループの位置づけ、②華人系との対比でのプリブミ系の位置づけ、③金融自由化のプリブミ系ビジネスに対する効果、の3点となる。この論証作業を通して、現代のインドネシア政治経済に大きな影響を与えたプリブミ系最大規模のバクリグループによる行動の規定要因を探り、新興国におけるビジネス-政治の相互作用の変遷に関する議論に貢献する。

本稿の構成として、まず第II章において、独立以降のプリブミ系ビジネスに対する保護の中でバクリグループがどのように台頭したかを概観する。第III章では、華人系とプリブミ系に対する異なる保護の様相と、そこでのプリブミ系としてのバクリグループの成長を見る。つづく第IV章では、80年代以降における企業環境の変化の中で、バクリグループがどのように形態・構造を変化させ、どのような企業行動をとったのかを分析する。以上の作業を通して、現代インドネシアのビジネスと政治に大きな影響を及ぼしたバクリグループの特殊な行動原理を探る。

## II プリブミ系ビジネスに対する保護とバクリグループの台頭

独立期以降、インドネシアでは政府がプリブミ系ビジネスを政治的に保護してきた。本章では、その状況とそこでのバクリグループの台頭の様相を見る。

### II-1 「ベンテン」政策——独立～60年代半ば

バクリグループの創業を論じる際には、まず「ベンテン（城塞）」政策の説明を要しよう。

1945年8月に日本が連合軍に降伏すると、インドネシア共和国の樹立が宣言された。その後、再び植民地化を目論んだオランダとインドネシア共和国との間で戦争が続き、経済は混乱状況にあった。政党が割拠したために政治も不安定となったため、経済政策も一貫性をもたなかった。加えて、朝鮮戦争景気が終焉を迎え、輸出不振によって外貨が恒常的に不足し、原油価格の低迷により石油収入が落ち込み、貿易収支の赤字を抱えてインフレ率も高まった。こうしたマクロ状況において、主に農園部門をオランダ企業が、商業を華人企業がそれぞれ支配し、国民経済の担い手と期待されたプリブミ企業の育成が経済政策の課題となっていたのである。

そこで政府は、国家主導での経済の「民族化」を図る政策を相次いで打ち出した。まず、中央銀行による国内金融における支配権を確立し、重要産業部門での国営企業を設立することを

図った。同時に、貿易部門からオランダ企業のほとんどを排除した。そのうえで、国営銀行による輸入関連の低利融資の実施と輸入許可証の交付により、国家主導でプリブミ系の育成を図る、いわゆる「ベンテン」政策を開始したのである。その対象者は 10 万ルピア以上の運用資金をもつインドネシア人輸入業者とされ、外国人とみなされた華人系企業は対象外であった。<sup>5)</sup>

しかし、政党とのコネクションを通して許可証を獲得しそれを華人系企業に転売するという「虚業家」や、プリブミを前面に押し出しながらも華人資本が支配する、いわゆる「アリ・ババ (ali baba)」企業が現れた。<sup>6)</sup> 結局、政府は華人にも輸入許可証の門戸を開放して競売制度を導入し、56 年にベンテン計画は廃止された。さらに、59 年にスカルノ大統領が「指導される民主主義」という権威主義体制を確立して国民統合を図る一方で、インフレ率が 61 年の 95% から 65 年には 594% にまで急速に上昇し [Hill 2000: 5]、商業部門の多くのプリブミ系企業はこの時期に没落した。

経済の民族化を図る経済ナショナリストの試みは、数百社のプリブミ系企業に対して総額 30 億ルピアを投入したにもかかわらず、失敗に終わったのであった<sup>7)</sup> [ロビソン 1987; 宮本 2003; 岡本 2006; 加納 2004 ほか]。

## II-2 バクリグループの創業

創業者アフマドは 1916 年南スマトラ州 (現在のランブン州のあたり) の小農に生まれ、<sup>8)</sup> 原住民向けのオランダ系商業学校を 36 年に卒業したあと、コーヒー・胡椒の商人として、また 34 年ごろから 40 年にかけてはオランダ製薬会社ズイド・スマトラ・アポテック社の販売員

5) *Tempo* 誌 [1999 年 3 月 29 日号 : 57]。

6) こうしたことは、許可証獲得プロセスが極めて簡易であったことに起因する。実際、ベンテン企業の一つ、スダルボグループを率いたスダルボの証言によれば、当時政府当局の窓口で実業家である旨を告げれば実体はなくても許可が下りる、というのが実態であった。こうして得られた許可証は額面の 2~2.5 倍の価格で販売され、54 年 8 月の時点で登録されたプリブミ輸入業者の 90% は「虚業家」であったと報告されている。こうした実態にもかかわらず、政府、特にベンテン政策の推進者であったイスカク・チョクロハディスルヨ経済相 (53-55 年) は輸入許可証を乱発した。そうした許可証は結局華人系に行き着いたため、ベンテン政策の恩恵を享受できず台頭できなかったプリブミ系実業家は不満を募らせていった [中小企業事業団情報調査部 1981: 45; *Tempo* 誌 1999 年 3 月 29 日号 : 56-58]。朝鮮戦争が終焉した 55 年の外貨準備高が輸入減少への圧力となり、国営銀行からの融資に依存していた中小プリブミ系輸入業者は停滞した。

7) *Tempo* 誌 [1999 年 3 月 29 日号 : 56-58]。ベンテン政策とは別に、政府は 1959 年政令 10 号により外国籍の華人企業を農商部の商業・小売業から締め出した。しかし、スカルノや国軍は華人系ビジネスに依存していたために彼らを締め出す意図はなく、プリブミ系は彼らに代替できるほどの資本を持たなかったため、結局この政令の試みも失敗した [ロビソン 1987; 相沢 2010]。また、経済緊急計画における中小企業に対する融資支援も、政府の資本不足やインフラの欠如により成果は上がらなかった [ロビソン 1987: 90]。

8) 中小企業事業団情報調査部 [1981] や井上 [1994] は、バクリ家はアラブ出身であるとする。一方、アラブ系の出自と報じられていることについて、アプリザルは「少なくとも私の 4 世代前までは地元住民であった」と語っており [Syafuruddin *et al.* 1992: 18]、定かでない。

として、南スマトラ近辺を売り歩いていた [Syafuruddin *et al.* 1992: 7-8]。

42年2月に日本軍が侵攻し、オランダ軍が東インド領から撤退すると、日本軍政監部がオランダ船のインドネシアへの入港を禁じたため、ヨーロッパ製の薬品の輸入が停滞し、薬価は高騰した。アフマド・バクリはこれを敏感に察知して、ズイド社が倒産するとその薬を買占め、莫大な利益を得た。彼は、すぐさまその利益を元手に、父親のウスマンや兄のアビマユとともに商社「バクリ・アンド・ブラザーズ・ジェネラル・マーチャント・アンド・コミッション・エージェント社」を創業し、その後ジャカルタへ移転した [Tambahan Berita Negara 1951 No. 550; Syafuruddin *et al.* 1992: 7-10]。当初は日本軍政とのゴムや薬品の取引のほか、胡椒、コーヒー、丁字などの農作物の流通事業、繊維、二輪車、ミシン、ラジオ、耐火材、食料、雑貨、セメント、リップスティックやヘアースプレーといった消費財の輸入業務などを手がけた [Syafuruddin *et al.* 1992: 76; 井上 1994; 小西 2016]。

51年には法人として設立認可を取得し、52年には有限会社 (*Comanditar Venootschap*, 略称 CV) から株式会社 (*Naamloze Venootschap*, 略称 NV) 「バクリ・アンド・ブラザーズ」(以下 BNBR) へと転身した [Tambahan Berita Negara 1951 No. 550; BNBR 2009]。この頃、消費財の輸入業務にとどまらず、欧米企業の現地総合エージェントとしてもビジネスを展開した<sup>9)</sup> [Nasir 1998]。このビジネス拡大においては、他のプリブミ企業と同様、ベンテン政策下での政治利権を活用したが [加納 2004: 199]、オランダのフェロドム社の代理店に勤め、後に同社を買収したハシム・ニンのように、有名ブランドの代理権を獲得することができず、輸入業務をビジネスの中核に据えることができなかった。しかも、上記のように華人系企業が許可証を確保していたため、多くのプリブミ系企業にとってその獲得は困難であった [井上 1994: 2]。

そうした中で、アフマドは同郷のスフード工業相・投資調整庁長官との密接な関係によって工場を接収し、あるいは許認可を獲得することができた [Syafuruddin *et al.* 1992]。ほかに、当時の経済政策を担ったスミトロ・ジョヨハディクスモ教授やアラムシャ・ラトゥプルウィラスガラ国民福祉相、アフマド・タヒール観光・郵政・通信相、スシロ・スダルマン駐米大使、スドモ政治治安担当相、駐ベトナム大使の Z. A. サミル、国家開発銀行のクントアジ専務取締役らとも親交をもち、政界で広い人脈を持っていた [ibid.]。井上は、バクリグループは政治利権と一定程度距離を置いた堅実経営に邁進した [井上 1994: 2, 249] とするが、アフマドのこうした政界要人との広範なネットワークを見落としている。

57年にカワット社の鉄工所を買収したことを契機に、鉄パイプ、鋳物、有刺鉄線、クリップ、クローブ、ゴムなどの製造業にも拡大していく。59年にはバクリ・スチール社を創業

---

9) たとえば、パオラルド社 (スイスのラジオ販売会社)、エクスプレス社 (西ドイツ (当時) の自転車メーカー)、エクセルシオール社 (英国自転車メーカー)、ファフ社 (西ドイツのミシンメーカー) などの欧州企業の現地エージェントとなっていた [Nasir 1998]。



し、国内民間企業として初めて鉄鋼業を開始した。

こうしてバクリグループは、農産物輸出商を出発点として農産物加工業へ展開しつつ、政治コネクションを元手に、鉄鋼業を基幹産業としてグループを形成したのである [佐藤 1989]。

ベンテン政策を通して成長部門である輸入や流通で財を成した大企業グループには、バクリのほか、スダルポグループ、<sup>10)</sup> ハシム・ニングループ、<sup>11)</sup> パルデデグループ、<sup>12)</sup> テクニック・ウムングループ、<sup>13)</sup> ウダティンドグループ (創業者フリッツ・エマン)、さらにはアブドゥル・アジズ・ガニ (スマトラ出身、繊維および農業器具の輸入組み立て)、ハルラン・バクティ、ダサード (スマトラ出身、繊維業)、ラフマン・タミン (スマトラ出身、貿易業) などの実業家がいる<sup>14)</sup> [中小企業事業団情報調査部 1981: 44-47; ロビソン 1987; Yoshihara 1987]。

## II-3 経済再建の中での国家による保護とバクリの台頭

### (1) 華人系に対するスハルトによる直接の保護

66年に成立したスハルト政権下では、華人系企業が依然として圧倒的に経済的影響力を持ち [ロビソン 1987; 井上 1994; Rosser 2004; Chua 2008]、プリプミ系との格差は拡大していっ

- 10) 創業者スダルポ・サストロ・サトモは、52年にスダルポ・コーポレーションを創設し、社会党との結びつきとベンテン許可証をテコに、紙、鉄製品、事務用品などの輸入事業を始めた。さらに海運、輸送、貿易の三大事業を展開し、「船舶王」と称される。当時の民族海運育成施策を活用し、外国定期航路運営会社サムドラ・インドネシア社を持ち株会社として中核に据え、東京船舶などとの合併で丸太輸送を展開した。79年での年間売上推定額は340億ルピアである。97年にダナレクサ証券にグループ株式の51%を売却した [中小企業事業団情報調査部 1981: 69-82; ロビソン 1987: 66-67; 308-310; *Tempo* 誌 1999年3月29日号: 56-58]。
- 11) 創業者ハシム・ニンは、52年にジャカルタ・モーターズ社を創設し、ベンテン政策下、国民党や社会党との結びつきを通じてドイツ自動車大手のダイムラー社の総代理権などの各種ライセンスを取得すると、60年代にイタリア自動車大手フィアットとの取引で成長し、80年代半ばには日産など日系メーカーの代理店としても成功を収め、「自動車王」と呼ばれる。ほかに、銀行・保険、ホテル、電気製品の輸入・組立、旅行など幅広く展開し、傘下に38社を抱えるハシム・ニングループを形成した。国軍で幅広い人脈を持つことで、スカルノ派に対する粛清を逃れ、79-82年にはインドネシア商工会議所 (KADIN) 会頭も務めた。バクリのほか、ストウォグループやスダルポグループを取引先にもった [中小企業事業団情報調査部 1981: 50-68; ロビソン 1987: 66]。
- 12) 創業者トゥパン・パルデデは、53年メダンに下着製造会社ニッティング・ファクトリー T.D. パルデデ社を設立して繊維産業を興し、「スルヤ」ブランドを確立した。スカルノ政権との近きゆえに原木綿輸入割当を優遇されて成功し、「繊維王」と称された。65年には自力発展相を務めたほか、国民党員として政治活動を行った。スハルト期には、原木綿輸入割当が減らされたうえ投資クレジットも確保できず、中核の繊維部門が不振となったため、エビ漁やホテル業に進出した。ほかに、教育、スポーツ、農園、病院など幅広い事業を展開した。2014年現在もパルデデファミリーが所有し、タクシール、日刊紙、海鮮食料、会議場運営、ホテル、不動産の各事業をジャカルタや北スマトラで展開している [中小企業事業団情報調査部 1982: 30-41; パルデデグループのホームページ (<http://www.rudolfpardede.com/>), 2014年8月12日最終アクセス]。
- 13) エディ・コワラがハルラン・バクティとともに創業した。薬品、鋳物、繊維のほか、電気設備納入契約、スベア部品、電線・鉄棒、畜産、食用油、建設も展開した。
- 14) これらは、許可証の交付に影響力をもつ国民党や社会党と結びついた [ロビソン 1987: 60-61]。

た。特に、スハルトファミリーとの共同事業の獲得において、この差は顕著であった。たとえば、サリムグループを率いる華人系実業家リエム・シュウ・リョンは、スハルトとの個人的な近さをテコに、70年代からスハルトの異母弟プロボステジョとの丁字輸入の共同事業で独占権を確保し、スハルトの従弟スドウィカトモノを製粉会社ボガサリ社の社長に就け、またスハルトの妻ティエンの実弟ベルネルド・イブヌ・ハルジョヨの企業とともにセメント事業の投資許可を獲得した [ロビソン 1987; 佐藤 1992; 2002: 258; Robison and Hadiz 2004]。当時、金融において支配的であった国営銀行ローンの貸付先としても、華人優先の傾向があった [Cole and Slade 1996; 石川 2005]。シナル・マスグループやボブハッサングループなど、東南アジア一帯に華人金融ネットワークをもつ華人系グループが、スハルトとの個人的関係をテコに国営銀行からの低利融資などの保護を受けて急成長した [ロビソン 1987; 井上 1994; 佐藤 1992; Rosser 2002; Chua 2008]。スハルトは華人系グループを政治的脅威どころか、政治資金の提供者として扱い、彼らの成長を支援したのである。<sup>15)</sup> 60年代末、ハイパー・インフレから脱却して外貨が流入したことで銀行預金が増加し、特に金利の高い国営銀行の預金に資金が殺到し、政府は銀行規模を拡大するために特定目的のための貸付プログラム<sup>16)</sup>を実施した。しかし、当時財務報告書は信頼性が低く、銀行の貸付審査は噂や取引実績が貸付プログラム審査の主要な判断材料となっていたため、銀行は効率的な企業組織をもち、かつ信頼性が高いと市場で評価されている華人系企業を顧客として優先したのである。<sup>17)</sup>

## (2) プリブミ系に対する国家官僚による政策的保護

こうした中、プリブミ系ビジネス・グループを保護したのが国営石油プルトミナ社であった。67年に軍医出身のイブヌ・ストウォ（以下ストウォ）がプルトミナ社の経営について内閣に対して直接責任を持つようになると、同社は公的監査を免れて収支決済が政府に対して報告されなくなり、同社の利益は国軍へ流れ石油収入の徴収や外国企業との業務契約、掘削権の配分のみならず、国軍への資金提供者として、あるいは国内資本に対する納入・建設契約の供与者として、絶大な経済権力を保持していた [Crouch 2010: 275-277; ロビソン 1987: 219]。プリブミ系

---

15) スハルト政権は、華人・反華人暴動や中国との外交関係を鑑み、67年の内閣幹部会指令第37号により華人の政治的社会的影響力を削ぐ一方で、華人資本の取り込みを図った [相沢 2010]。

16) たとえば、インフラ復興やコメ増産のための投資貸付プログラム、食糧調達庁によるコメ購入のためのプログラム、コメ生産改善のための Bimas プログラムや Inmas プログラムなどである [Cole and Slade 1996]。

17) 国営銀行プログラムによる華人系企業への優先に対してプリブミ系中小企業から批判が出ると、政府は普通投資金融や小口投資金融など、プリブミ系中小企業への新規貸付を開始し、世界銀行やアジア開発銀行などの国際ドナーもこれを支援した。しかし、貸付の満期は短く、上限金額も制限されたうえ、貸付の決定は経済原理に基づかず、また返済に関する規則も欠如していたため、このスキームによる支援は停滞した [World Bank 1993: 16-17; 水野 1999 ほか]。

ビジネス・グループは、このプルタミナからの契約や採掘権の配分を享受して成長したのである。

74年のマラリ暴動事件<sup>18)</sup>後、政府は外資を制限し、外資から国内資本への所有移転とともに、輸入代替政策を図ったが、その効果は国内経済に波及せず、また、現地国パートナーとの連携が義務付けられた外資系企業は、資本と技術の面で力不足なプリブミ系よりも華人系をパートナーに選んだために、プリブミ系への恩恵は限定的であった [ロビソン 1987: 177-182]。

一方で、70年に石油価格が上昇して石油輸出が拡大したため、国家歳入が拡大し、中でも国営プルタミナ社が「経済権力の最強の中核」 [同上書: 146] となった。これを背景に、政府は資源加工部門や基礎産業のプロジェクト重視やインフラ投資などで国家資本を中心とした工業化を推進した<sup>19)</sup> [同上書: 165; 小田野 2000: 224]。こうして、国家資本を動かす経済ナショナリストがプリブミ保護政策を牽引し、大統領もこれを支持した。プリブミ系民間資本にとって国家資本に依存して台頭するうえで絶好の機会となったのである<sup>20)</sup> [ロビソン 1987: 147-148, 206; 白石 1999: 46]。

その中心となったのは、スダルモノ国家官房長官<sup>21)</sup>であった。スダルモノは83年に「チーム10」を創設し、大規模な国家プロジェクトを、国営企業を通してプリブミ系企業に優先的に配分した。その結果、80年から88年の8年間で民間投資の4倍にあたる52兆ルピアがプリブミ系の大規模グループに流れた [Schwartz 1994; Winters 2011: 164]。さらにスダルモノは、1979年大統領決定第10号、1980年大統領決定第14号、および同第14A号など一連の政府決定により、政府調達でのプリブミ系の優先を定めたのである<sup>22)</sup> [Winters 2011: 243]。

こうしたプリブミ保護政策の下では、石油収入の増加が数多くのプリブミ系実業家の台頭をもたらした。国営プルタミナ社から利益を享受したプリブミ系実業家、いわゆる「プルタミナ・コントラクター」 [佐藤 1985]<sup>23)</sup> には、72年からビジネスに関わり始めたアブリザルをは

18) 74年の田中首相のインドネシア訪問にあわせて学生活動家らが日系企業、スハルト側近の将校や華人系のビジネス・グループを批判して暴動を起こした [増原 2010: 69]。

19) 実際、国家歳入は72年の7,484億ルピアから74年には1.9兆ルピアに達した。その石油収入割合も、69年度から74年度にかけて19.7%から48.4%へと跳ね上がり、70年代後半には歳入額の3分の2を占めるまでになった。

20) 74年の外国投資ガイドラインにおいて、(1) プリブミ出資比率が75%以上、(2) プリブミと非プリブミとの出資比率が50対50であっても、プリブミが経営を支配していると推定される場合はプリブミとみなす、という基準がはじめて設けられ [中小企業事業団情報調査部 1981: 1]、国営プルタミナ社はこの基準に従って、膨らんだ石油収入をプリブミ系企業に配分した。

21) プリブミ系大規模グループの保護において重要な役割を担った国家官僚には、ほかにギナンジャール・カルタサスマタ、B.J. ハビビ研究技術庁長官やハルトト工業相、食糧調達庁 (BULOG) のプスタヌル・アリフィン長官がいる [Robison 1996: 93-95; Robison and Hadiz 2004: 84]。

22) 1980年大統領決定第14A号では、(1) プリブミ出資比率が50%以上、(2) 経営陣の過半数がプリブミであること、という明確な基準により「プリブミ系企業」を定義している [中小企業事業団情報調査部 1981: 1]。

23) 佐藤 [1985] においては、バクリグループはこの企業群に列せられていない。しかし、67年以降プルタミナ社に対する鋼管納入を行っており、同グループはこの企業群に該当しよう。



じめ、ハシム・ニン、ポンチョ・ストウォ（イブヌ・ストウォの長男、スグラ・サンタナグループ）、ファフミ・イドリス、スゲン・スルヤディ（カルマ・ユダグループ）、シスウォノ・ユドフソドラ [宮本 2003: 238-239; ロビソン 1987; Robison and Hadiz 2004] がいる。たとえば、ストウォ自身が所有するストウォグループ傘下のジャカルタ・モーターズ社（米 GM 代理店）において、バクリやハシム・ニン、アブドゥル・ムタリブらも共同所有に参加し、プルタミナ社からの利益を共有していた [ロビソン 1987: 321-327]。<sup>24)</sup>

一方、76年のストウォ解任後、「チーム 10」の後押しを受けて成長したプリブミ系グループには、ブカカ・テクニク・ウタマグループ（ファデル・ムハンマド）、ハジ・カラグループ（ユスフ・カラ）、サトゥマリンド・グループ（スルヨ・バンバン・スリスト）、メトログループ（スルヤ・パロ）などがある。<sup>25)</sup>

### (3) バクリグループが享受した国家資本による保護

60年代後半から80年代前半にかけて、鋼管と農園を基幹産業として展開したバクリグループも、こうした国営企業からのプリブミ系に対する優遇によって成長した。それによって、80年代までにバクリグループは子会社を次々と設立し、ビジネス・グループとしての基盤を整えたのである [佐藤 1989]。

鋼管部門では、57年に鉄鋼工場カワット社を吸収し、59年バクリ・スチール社を創設して以降、鉄パイプの生産は増加の一途をたどる<sup>26)</sup> [佐藤 2008]。66年にはマレーシア、オーストラリア、ニュージーランド、米国への輸出を展開し、71年には法人格を *NV* から *PT* (*Perseroan Terbatas*, 有限会社) へと変更したうえで、ガス・水道用鋼管工場の拡大も進めた。そうした中で、67年以降、国営プルタミナ社への鋼管納入を通じて、バクリ製造業の発展の基礎が築かれたのである。その後、バクリの鋼管は79年に米国石油協会の基準を満たすとして認定を受け、<sup>27)</sup> 国際的に高く評価された。また、75年には鋳物と自動車部品メーカー

---

24) ストウォグループは製造業、自動車組み立て、貿易、木材、銀行など幅広い分野に参入したが、ここではプルタミナの人材が活用され、公的ビジネスと私的ビジネスの境界線が曖昧であった [ロビソン 1987: 322-325]。

25) ほかに、イカ・ムダグループ（カマルッディン・バチル）、メドコグループ（アリフィン・パニゴロ）、サリナグループ（アブドゥル・ラティフ）、ティルタマスグループ（ハシム・ジョヨハディクスモ）、などがある。アプリザルは、ポンチョ、ファフミ、スゲン、ヤン・ダルマディらとともにコデル社を79年に創設し、造船、化学、金融、水ボトル、石油製品、アグリ、ホテルなどで共同ビジネスを手がけた [Merdeka.com 記事 (<http://m.merdeka.com/profil/indonesia/f/fahmi-idris/>), 2014年8月2日最終アクセス]。

26) バクリは当初、直径1.5インチのパイプ生産に強みをもっていたが、その後直径16インチの太さのパイプの生産にまで発展させていった [Tempo 誌 1986年11月22日号]。

27) 国内18の鉄工所の中で3つが評価を受け、うち2つがバクリ所有の工場であった [Syafuruddin et al. 1992: 204]。

であるバクリ・トサンジャヤ社をいすゞやトヨタなどの日本企業との合併で設立した。<sup>28)</sup> 米国フリーポート社との合併会社フリーポート・インドネシア社を創設したほか、76年にはファイバー・セメント・パイプ事業を買収した。

バクリグループにとって一大転機となったのは、国営クラカタウ製鉄社から1トン当たり220ドルの供給保証を受け取り、国営銀行からの優遇金利での融資を受けたことであった。こうした国営銀行や国営企業からの便宜は、84年の香港のアジア・パシフィック・パイプ投資会社（以下APPI）との合併案件の認可を受けるうえで決め手となり、バクリグループはAPPIとの年間20万トンのシームレス鋼管工場建設のための総投資額6億ドルもの事業に関わった。<sup>29)</sup> 外国投資総額が8億ドルであった当時において、6億ドルもの輸出向けビジネスでバクリが経営を一任されたことで、アプリザルの手腕は高い評価を得ることになった。<sup>30)</sup>

その後も、バクリの展開は加速した。76年に豪州建設会社との合併で建築資材会社ジェームズ・ハルディ社を創設し、85年にBNBRが全株式を買収すると、バクリ・ビルディング・インダストリー社（以下バクリ・ビルディング社）へと改称した。同社は天井やパーテーションに使用するファイバーセメントやメタル建材などの建設資材分野のパイオニアとなった。<sup>31)</sup> また、石油収入が減少し不況が長期化する中で、86年9月にインドネシア中央銀行がルピアを切り下げたことで、バクリが買収した英国系ユニロイヤル・スマトラ・プランテーション社（以下ユニロイヤル社）の農作物輸出の売上げが急速に膨らんだ。<sup>32)</sup>

こうして、国家主導の工業化とアプリザルのリーダーシップにより、鉄鋼・農園を軸にバクリグループ全体の売上げは86年には520億ルピアにまで達し、子会社14社、被雇用者10,000人を抱えるまでに至った。<sup>33)</sup> ベンテン時代に台頭した企業の中で、ハシム・ニンやパルデデ、スダルポ、エディ・コワラ、フリッツ・エマンなどが80年代当時に国内有数の大企業となっていたのに対して、同時期に誕生しながら後発組となったバクリグループは80年代半ばによくこれらベンテン大企業群と肩を並べたのである。

28) バクリ関連会社のCEO 兼取締役社長へのヒアリング（2014年1月8日実施）。

29) 結局、シームレス・パイプの機械加工にとどまった〔三平・佐藤1992:197〕が、当時は高く評価された。なお、86年11月にバクリグループとプラタミナとの石油取引に関して、ハバナ・香港で設立したバクリ子会社による数千万ドルの不当利得の疑惑が浮上した〔井上1994〕。

30) 実際、アプリザルは国際青年会議所（以下JCI）から「世界の代表的青年実業家」と表彰された〔*Tempo*誌1986年11月22日号〕。JCIは若手実業家のための国際団体で、100以上の国・地域に支部をもつ〔JCIホームページ（<http://www.jci.cc/guests/en>）, 2014年10月1日最終アクセス〕。

31) バクリ・ビルディング社ホームページ（<http://bakrie-building.com/>）, 2014年8月10日最終アクセス；*Investors Daily*紙2013年5月15日記事。80年代前半には、コンピューター製造などの情報通信部門へも参入している。

32) 同時に、バクリグループはカカオやアブラヤシの農園を拡大した。

33) *Tempo*誌〔1986年11月22日号〕。

### III バクリグループの構造変化——金融自由化後の経営改革

#### III-1 金融自由化——83年～90年代初め

80年の石油価格の高騰により国際収支危機に直面し、インドネシア経済は不況に陥った。こうした状況下で政治権力による保護の下での輸入代替が国内価格形成を歪め、高コストをもたらしたと批判された<sup>34)</sup> [小黒 1989; 佐藤 1989 他]。当時、84年の総資産額の80%は国営銀行が握るなど、銀行部門における国家の役割はきわめて大きく [Cole and Slade 1996: 5; Rosser 2002: 60]、中央銀行や国営銀行の官僚と企業グループの同盟がこれら銀行の融資プログラムを横流しすることで金融市場を支配し、国家主導の工業化は、公的および民間の債務が急増し、国営銀行は不良債権を抱える結果を招いたのである [吉原 2000: 86; 小松 1998: 124; Rosser 2002: 56-61]。

この事態に直面したテクノクラートは、資本の流動化を迫る国際通貨基金 (IMF) の後押しを受けて、83年から90年代前半にかけて、緊縮財政や金融自由化、数度にわたる資本市場の規制緩和パッケージ、ルピア切り下げ、輸出志向産業政策、公的事業の民間委託といった自由主義的政策を矢継ぎ早に打ち出した [Rosser 2002: 61, 85-86; 小田野 2000; 小松 1995; 2007 ほか]。<sup>35)</sup> その目的は、国家による直接管理から間接的なブルーデンシャル監督規制へのシフトを図ることで、より透明性ある企業財務を促すうえで重要な資本市場の発展をもたらし、不良債権の増加を食い止めることであった [Cole and Slade 1996: 3-5; Rosser 2002: 61-63]。

この金融自由化<sup>36)</sup>によって銀行部門が拡大してインドネシア経済が飛躍的に成長し、<sup>37)</sup> 韓国・台湾や他の東南アジア諸国での自由化による成長モデルとあわせて「東アジアの奇跡」 [World Bank 1993] と称された。実際、インドネシア経済のファンダメンタルズは、90年代にはきわめて良好であった。96年の財政黒字が対 GDP 比で0.2%成長、インフレ率も7.9%と低く、経常収支も対 GDP 比でマイナス3.4%成長であるがコントロール可能であり、総貯蓄も対 GDP 比で27.3%と高かったのである [吉富 2003: 23; Robison and Hadiz 2004: 150]。

34) エコノミストであるクウィック・キアン・ギーらは特に華人系ビジネスを批判し、スハルトの異父弟プロボステジョまでもがその唱道者となっていた [Chalmers and Hadiz 1997: 205-206]。プリプミ系実業家ではアーノルド・バラムリ (ボレコグループ) が中心であった [Rosser 2002: 75]。

35) また、外国投資法 (66年) と国内投資法 (67年) の制定や、インドネシア債権国会議による対外債務の再編など、国際資本の活用も図った [Rosser 2004]。

36) 貿易自由化のほか、国営ダナレクサ証券が独占していた投資信託への新規参入容認や、財務諸表に対する信頼性の改善のための制度改革も展開された [Rosser 2002: 96-103; 131; 2003: 328]。

37) 83年の第一次金融自由化での国営銀行の金利規制の撤廃を受けて銀行定期預金総額が急増し、88年の第二次金融自由化により銀行数が急増した [小松 1995: 8-11; Cole and Slade 1996: 5]。この銀行部門の拡大によって民間貸出が急増して投資ブームが到来し、86年から94年にかけてのGDP年平均成長率が7.4%を記録した [World Bank, *World Development Indicators*]。

そのなかで、大企業グループは金融自由化に対応して銀行を自前で設立するとともに、ドル建ての海外借入で短期資金を獲得することで成長した [Rosser 2002; 小松 2007]。

特に、証券市場での手続き簡素化や銀行ポートフォリオの分散を図った、88年の第二次金融自由化によって、外国人投資家の流入によってそれまで停滞していた資本市場が拡大し始めた。<sup>38)</sup> 金融自由化による資本市場の発展は、後述するようにバクリグループの資金調達に大きな変化をもたらした。

### III-2 バクリ第二世代の経営改革

#### (1) プロフェッショナル化とファミリー支配の維持

金融自由化が続く中、88年に創業者アフマドが死去すると、すでに82年からBNBR副社長としてグループを実質的に牽引し、若き実業家として注目を浴びていた長男アプリザルが会長に就任し、名実ともに92年までグループを率いていく。89年には持ち株会社のひとつであるバクリヌサンタラ社の社長のほか、複数のグループ子会社の監査役に就任している。<sup>39)</sup> 同時に、次男ニルワン（当時、輸出担当取締役）、三男インドラ（当時、伝統コモディティ輸出担当マネージャー）、長女ロスマニア・オディらもグループ経営を牽引した。アプリザルらバクリ新世代はビジネスの多角化・再編を行い、ここにバクリグループは新たな時代を迎えた。

まず、70年代の国家主導の工業化と80年代の規制緩和・自由化の中で、鉄鋼と農園を中心に売り上げを伸ばして実績を積んだ。そのうえで、インドネシア経済の国際化に対応して、アプリザルは88年にプロフェッショナル経営陣を外資系や有名国内企業から招聘した。国内ビール大手マルチ・ビンタン・インドネシア社社長のほか、 Mobil 石油、英国石油社（以下BP）など外資系企業の最高経営責任者（以下CEO）として優れた経営手腕の経験をもつタンリ・アベンをBNBRに招聘し、89年に専務取締役、91年には常務に昇進させる。他にも国内外から経営や金融の専門家と呼び寄せた。80年代後半の一連の金融自由化で銀行数が急増したため、90年代には国内で金融専門家が不足し、各企業は専門の人材の引き抜き合戦にはしった中で、バクリグループも、たとえばインド出身のナリンカント・ラソド（のちにバクリ

38) 外資系企業の国有化は70年代も続き、76年、政府は証券市場の活性化のための政策ガイドラインに基づき、国有化されたオランダ系企業の資産をプリプミ系ビジネスに対して分配するために資本市場を整備した [Cole and Slade 1996: 152-153]。監督者である資本市場監督庁や、引受業務および証券業務を担当する国営ダナレクサ証券が設置されたのもこの時期である。88年の証券発行額が国民総生産のわずか0.1%であり、資本市場の発展は88年の第二次金融自由化まで、きわめて緩かであったが、証券取引所の時価総額は87年の1,121億ルピアから88年に4,816億ルピア、89年には一気に4.3兆ルピア、90年に12.4兆ルピアへと急増し、94年には103兆ルピアに達した [ibid.: 167-191; Noerhadi 1994: 203-205]。90年代初めに多発した金融スキャンダルにより国内資本市場に対する信頼は失われたため、93年に外資が大量に資金を引き揚げ、国内ビジネス・グループの中には国内資本市場から国際資本市場へと向かう動きが見られた。

39) *Inspirasi.Ir* 誌 [2013年5月号]。

の石炭事業ブミ・リソーシズ社幹部)を財務責任者に登用したように、アプリザルの人脈を駆使して優秀な人材を登用した。<sup>40)</sup>

さらに、資本市場の発展を促す目的で87年に再開されたジャカルタ証券取引所 [Cole and Slade 1996: 5] で、バクリグループは89年8月に逸早く上場し、<sup>41)</sup> 所有を開放した。この上場の成果は大きく、1株1,000ルピアで上場した直後に1株7,975ルピアまで上昇し、自己資本も88年12月218億ドルから89年12月には615億ドルに増加した。その結果、88年1,476億ルピアであった債務総額も翌年には557億ドルまで急減して、負債・資本比率は9対1から1対1にまで低下したのである。<sup>42)</sup> 90年には農園部門のユニロイヤル社をバクリ・スマトラ・プランテーション社として、同社の株式を上場している [BNBR 2009]。

当時のインドネシアの経営風土について、加納 [2004: 225] は50年代のベンテン企業のような政商タイプの経営から70年代に近代化し、企業は専門的職業集団として政治から自立し始めたとして、インドネシアにおける資本主義の展開そのものの変化を指摘した。たしかに、華人系のアストラグループは60年代には所有と経営の分離を進めたうえ、プリブミの専門経営者も登用し、統括組織の形成や資金調達の開拓などの近代化を進めた先進的な事例である [佐藤 1995]。バクリグループも遅れながらもファミリー・ビジネスの下で合理化を進めた。ファミリー・ビジネスは一般に、激しい経済変動に対応する迅速な意思決定と、未発達な資本市場を補完するための家族による機動的な資金調達、という2つの優位性をもっており [末廣 2000: 206-207]、バクリグループの場合もこの2つの優位性を追求してファミリー・ビジネスの形態を維持してきた合理的なケースであると考えられる。現に、アプリザル自身はBNBRの監査役会会長に、ニルワンとインドラはBNBRの監査役に就き、監査役会において拒否権を保持することでグループを管理した。こうして、バクリファミリーは最終的な人事権を保持して経営を支配するとともに、BNBR発行済み株式の90%を所有し [BNBR 1989]、グループの所有と経営を支配したのである。

80年代後半になると、バクリグループは農園や鉄鋼部門で積極的な買収を行ってさらに規

---

40) このほか、アプリザルのバンドゥン工科大学 (ITB) 時代の友人で通信専門家のディディ・カマルガ、チェース・マンハッタン銀行のバンゲン・サリウイト・クスムルヨノ (ヌサ銀行取締役社長)、アメリカン・エクスプレス社のイルワン・マッシ、モントリオール銀行のアン・ドゥン・ド、シティ・バンクのファリド、ドゥタ銀行のムストファ・ヤティム (バクリ・ファイナンス・コーポレーション (以下BFC) 理事)、シティ・バンクのインバン・マンクト (BFC 幹部) らを勧誘した。クスムルヨノはアプリザルの妹ロースマニアの夫であり、2010年から国営銀行バンク・スガラ・インドネシアの独立監査役にある [BNI ホームページ (<http://www.bni.id/id-id/tentangkami/strukturorganisasi/komisaris.aspx>), 2014年10月1日最終アクセス]。

41) 1株1,000ルピアで285万株 (全株式の15%) の公開買付けを、約250億ルピアで実施した。同時期には、リテールのヒーロー・スーパーマーケット社、鉱物資源のユナイテッド・トラクター社も上場した。[*The Jakarta Post* 紙 (以下JP紙) 1987年7月26日; 同8月29日; Rosser 2002: 94]。

42) *Bisnis Indonesia* 紙 (以下BI紙) [1990年1月2日]。



模を拡大した。86年にジェームズ・ハルディ・インドネシア社とユニロイヤル社（既述）の2社から農園の大型買収を行い、90年にジャカルタスマラン間の4,500万ドル規模の地下水道管プロジェクトをドイツの建設大手ルルギ AG 社から受注した。<sup>43)</sup> また、ファイバー・セメント・パイプ事業を買収してバクリ・ビルディング社を形成したほか、投資会社バクリ・インベスティンド社が石炭事業フリーポート・インドネシア社の株式10%を2.1億ドルで購入した。

(2) 3つのピラミッド構造

バクリグループは92年までに、BNBR、バクリ・キャピタル・インドネシア（以下BCI）、バクリ・インベスティンド社の3社を持ち株会社として、それぞれの傘下に子会社を置くピラミッド構造へと変貌した。BNBRは鉄鋼などの製造業とともに通信、農園、商業といったコア事業部門18社を、BCIは金融、銀行、保険、警備部門などの21社を、さらにバクリ・インベスティンド社はメディア、不動産、鉱物部門などの新規事業部門8社を、それぞれ統括する（表1参照）。この構造転換には世代交代が大きくかかわっている。88年のアフマド亡き後、

表 1-1 BNBR の各事業（1992-97 年）

| 子会社                                 | 所有率 (%) | 事業         | 備考              |
|-------------------------------------|---------|------------|-----------------|
| PT Bakrie Tosanjaya                 | 100     | 鋳物・自動車部品   | ホンダ、日野との合弁      |
| PT Bakrie Corrugate Metal Industry  | 100     | コンテナ・鉄鋼    |                 |
| PT Bakrie Buildings Industries      | 100     | 建設資材       |                 |
| PT Bakrie Pipe Industries           | 99      | 鋼管製造       |                 |
| PT Bakrie Harper Corporation        | 70      |            |                 |
| PT Bakrie Elektronik Company        | 99      | テレコム・貿易    |                 |
| PT Radio Telepon Indonesia          | 55      | 通信         | 国営テレコム社の融資      |
| PT Bakrie Sumatra Plantation        | 52.5    | ゴム農園       | 90年に上場          |
| PT Agrowiyana                       | 70      | ココア・ゴム・パーム |                 |
| PT Bakrie Pasaman Plantation        | 95      | 農園         |                 |
| Lewis and Peat (Singapore) Pte. Ltd | 100     |            |                 |
| Lewis and Peat Rubber Inc.          | 100     |            |                 |
| Lewis and Peat (Rubber) Ltd.        | 99      | 農産物流通      |                 |
| PT Trans Bakrie                     | 51      | 橋梁・建設      |                 |
| PT Braja Mukti Cakra                | 50      | 自動車部品加工    |                 |
| PT Bakrie Rubber Industry           |         | ゴム農園       |                 |
| PT Tipperary Indonesia              |         | 畜産         |                 |
| PT Bakrie Hyosung Apparel           | 40      | 衣類         | 韓国企業と合弁、93年操業停止 |
| PT Bakrie Kasei Corporation         | 15-20   | PTA 製造     | 三菱化成と合弁         |
| PT Seamless Pipe Indonesia Jaya     | 37-39   | シームレス・パイプ  |                 |
| PT RangKa Ruang                     |         | 鉄鋼構造物      |                 |

出所：BNBR [1993-97]、井上 [1994] より著者作成。

43) BI 紙 [1990年1月2日]。

表 1-2 BCI の各事業 (1992-97 年)

| 子会社                                     | 所有率 (%) | 事業         | 備考              |
|---|---------|------------|-----------------|
| PT AP Nusantara                         |         |            |                 |
| PT Bakrie Rasikom Nusantara             | 70      | パソコン製造     |                 |
| PT Pembangunan Bumi Benkulu Raya        |         | ビジネス開発     |                 |
| PT Kawat                                | 100     | 鉄鋼ポール製造    | 元オランダ系、国内初の鋼管工場 |
| PT Baja Bagya Muda                      | 100     | 高技術鉄鋼販売    |                 |
| PT Paru Pakarti                         |         | ココナツ・カカオ   |                 |
| PT Multi Kontrol Nusantara              | 55      | テレプリンター・通信 | 84 年創設          |
| PT Bank Nasional                        |         | 銀行         | 98 年国有化         |
| PT Bank Perniagaan                      |         | 銀行         | 98 年国有化         |
| PT Bank Nusa Internasional              |         | 銀行         | 98 年国有化         |
| PT Metropolitan Finance Corporation     |         | 金融         |                 |
| PT Bakrie Nusantara Multi Finance       |         | 金融         |                 |
| PT Bakrie Finance Corporation           |         | 金融         |                 |
| PT Asuransi Yasuda Indonesia            |         | 保険         | 安田生命との合併        |
| PT Maskapai Asuransi Ikrar Lloyd        | 60      | 保険         | 英ロイド社との合併       |
| PT Permata Hijau Selaras                |         | 不動産        |                 |
| PT Bakrie Modern                        |         | 不動産        |                 |
| PT Bakrieland Development Tbk           |         | 不動産        | 90 年に改称、97 年上場  |
| PT Villa Del Sol                        | 99.99   | 不動産        | 90 年創設          |
| PT Citrasaudara Abadi                   | 99.99   | 不動産        | 88 年創設          |
| PT Catur Swasakti Utama                 | 40      | 不動産管理      | 82 年創設          |
| PT Graha Andrasentra Propertindo        | 99.78   | 不動産        | 88 年創設、傘下に 5 社  |
| PT Krakatau Lampung Tourism Development | 90      | 観光         | 94 年創設          |
| PT Asian Development Securities         |         | 証券         |                 |
| PT Bakrie Securitas                     |         | 証券         |                 |

出所：BNBR [1993-97]、井上 [1994] より著者作成。

表 1-3 バクリ・インベスティンド社の各事業 (1992-97 年)

| 子会社                                      | 所有率 (%) | 事業   | 備考                                     |
|--|---------|------|--|
| PT Usaha Mediatronika Nusantara          |         | メディア | ANTV, Pro-2 FM, 『グマ・オラハルガ』紙, 『ヌスラ』紙を所有 |
| PT Bakrie Nirwana Resort                 | 47.45   | 不動産  | ホテル・ル・メルディアンを所有                        |
| PT Bakrie Resuna Development Corporation |         | 不動産  |  |
| PT Catur Swasakti Resort                 |         | 不動産  |  |
| PT Bumi Modern Tbk                       | 58.51   | 鉱山   | 97 年に買収                                |
| PT Fajar Bumi Sakti                      |         | 鉱山   |  |
| PT Arutmin Indonesia                     | 20      | 鉱山   |  |
| PT Indocoper Investama Corporation       | 49      | 鉱山   | フリーポート社を所有                             |

出所：BNBR [1993-97]、井上 [1994] より著者作成。

アプリザルがBNBRを、ニルワンがBCIを、インドラがバクリ・インベストインド社を、それぞれ継承することで内紛なき資産相続を進めたのである。<sup>44)</sup>

バクリファミリーによる持ち株会社3社の支配維持の様相は、以下のとおりである。BNBRでは株式の9割を引き続きファミリーメンバーが所有するとともに、監査役会長にアプリザル、監査役にニルワンを据えた。また、第二の持ち株会社BCIでも全株式の94.7%を、アプリザル、ニルワン、インドラおよびロースマニアら、バクリファミリーの第二世代メンバーがほぼ均等に所有し、残り5.3%をバクリ・インベストインド社がそれぞれ所有しながら、テディ・ダルマワン・スティマン取締役などのプロフェッショナル経営陣を置く一方で、ニルワンが監査役会長を務めた。第三の持ち株会社バクリ・インベストインド社でも、第二世代メンバーが株式をほぼ均等に所有してグループたたきあげのバンバン・イラワン・ヘンドラディという取締役に経営を任せながら、監査役会長をニルワンが務めたのである。<sup>45)</sup>

### (3) 多角化

バクリグループは上記の3つのピラミッド構造の下で多角化に邁進し、それぞれの持ち株会社が各ピラミッドを事業部制のように統括するようになる。

各事業の展開<sup>46)</sup>の中でも、不動産価格が高騰した84年以降の不動産事業の展開は顕著であった。バクリグループはチャトゥル・スワサクティ・ウタマ社を創設し、バクリの本社ビル

44) *Kontan* 紙記者からの情報。

45) *BI* 紙[1997年10月7日]。

46) 電力事業では、タンジュン・ジャティ火力発電所プロジェクトや中部ジャワの火力発電プロジェクトに出資し、住宅事業でも、96年に建築資材を扱うバクリ・ビルディング社(出資比率76%)が、プリコン・インターナショナル社(同24%)とともに低価格住宅部門での共同出資を実施した[*BI* 紙1996年3月29日]。通信事業バクリ・コミュニケーション社も、ワルテル社などとのウズベキスタンでのラジオ媒体通話システム共同事業で、370億ルピアを出資した。石油事業では、95年以降外資系の子会社を買収する。米国企業のマラッカ海峡での原油生産事業体であるコンデュール・ペトロリウム社や日系ニッポン・オイル・エクスプロレーション社の権益を取得し、99年に1.8~1.9万バレルを生産した[高橋2001: 109]。メディア産業では、85年にアプリザルがアブドゥル・ガフルやファデルらとともに日刊紙『ペリタ』紙を発刊するとともに、バクリ独自のメディア部門も形成する。スポーツ雑誌『グマ・オラハルガ』誌、バリの日刊紙『ヌスラ』紙、日刊紙『シナール・パギ』紙、日刊紙『ペリタ・ブアナ』紙を、BCI社の子会社バクリ・メディア・ヌサンタラ社が買収し、バクリのメディア部門を統括した[Taufik 2002]。テレビ局ANTV、ラジオ局Pro2 FMの創設もこの時期である。スポーツ事業では、ニルワンは全インドネシア・サッカー連合(略称PSSI)の幹部(95年~)やインドネシア国家スポーツ委員会の会頭としての地位を活かして、スハルトの親族ウイスマヨ・アリスムナンダール将軍など国軍幹部へのアクセスを確保した。また、イタリア各地にPSSI支部を設置し、同国サッカーリーグ「セリエA」との選手交流を通してインドネシア・ナショナルチームの強化を図った。さらに、サンガラ・ペリタ・ジャヤ社などバクリ子会社がボゴールの「バクリ・ペリタ・スポーツセンター」や南ジャカルタのサッカー・スタジアム建設を手掛けるなど、国内サッカー界の発展に貢献した。バクリも自前のサッカーチーム「PSペリタジャヤ」を保有する[*ibid.*]。

となる「ウイスマ・バクリ」のほか、グラハ・カピタル、タマン・ラスナ・アパートメントなどのジャカルタでの不動産建設に着手した。90年にはプリルスタリ・インダー・プルタマ社（通称プリルスタマ社）を創設し、さらに、BNBRに続いて、95年にインドネシア証券取引所での新規株式公開を実施したのである。97年、プリルスタマ社はバクリランド・デベロップメント社（以下バクリランド社）へと改称し、新株予約権発行による増資を実施した。<sup>47)</sup>

### III-3 金融ビジネスと株式ファイナンスへのコミットメント

バクリグループの金融部門への進出は、第二次金融自由化後の90年代であった。BCIの傘下にアネカ・グナ・メテロ・リーシング社を創設して消費者金融・リース事業を開始し、のちに金融サービスに特化したバクリ・ファイナンス・コーポレーション社（以下BFC）に改組した。<sup>48)</sup> 90年代後半になると、このBFCが買収した銀行を通してグループ全体の資金繰りを管轄した。

通貨ルピアが急落している最中の97年7月から10月にかけて、ニルワンはBFCを中心にバクリ・ビジネスの金融事業を肥大化させていく。BFCは同年1月に消費者金融から貿易分野にも事業を一時的に拡大したが、その後金融部門へと特化した。同年7月にヌサ・インターナショナル銀行の47.3%株を買収し、9月には63.14%まで買い増した。同時にBFCの株式公開の純利益の48.3%を用いてバクリ証券株とアスランシ・イクラル・ロイド社（以下イクラル社）の株式を買い増し、両社を合併した。BFCはバクリ証券に関しては390億ルピアを拠出して、200億ルピアから500億ルピアにまで増資、イクラル社との合併では225億ルピアを拠出した。さらにヌサ・インターナショナル銀行が、ナショナル銀行、アンカサ銀行、プルニアガン銀行の3行も買収して、ヌサ・ナショナル銀行グループ（以下BNN）を形成したのである。

このBNNグループや子会社、関連会社あわせて8社からなるBFCグループの支店網は、一連の買収前の10支店から99年には79支店にまで拡大した。同年11月には、BFCは1株500ルピアで14.4億株の新株予約権（7,220億ルピア）を発行し、その利益のうち29.9%を、ニルワン所有のナショナル銀行株83.26%（2,775億ルピア）とBCI所有のサトリアプルカサ・マルチファイナンス社株98.33%の買収に充てることで、ナショナル銀行の所有支配をニルワン個人からBFCへと移した。さらに、ニルワンはナショナル銀行やヌサ銀行での頭取に、またアプリザルもBFCとBCIの監査役会長に就任して、BFCグループを監督した。こうして、バクリファミリーはBFCを通して金融グループを形成し、支配したのである。

BFCの対自己資本比での負債比率が92年78.6%から、93年205%、94年475%へと急上昇し、95年に215%へと低下したものの、97年上半期には356%と高水準となっていた。これ

47) このころに買収したクラカタウ・ランブン・ツーリズム・デベロップメント社やグラハ・アンドラセントラ・プロバルティンド社は、2013年現在も主力事業となっている [Bakrieland 2013]。

48) BI紙 [1997年10月7日]。

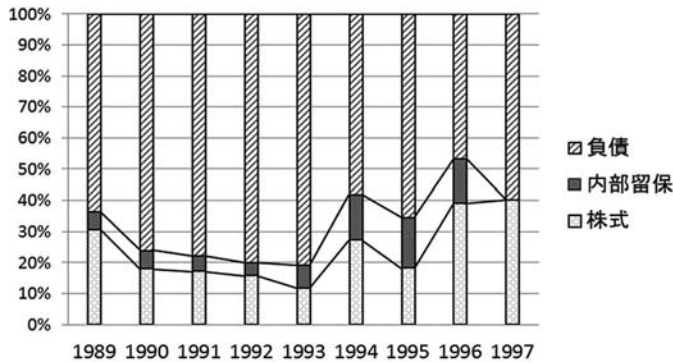


図1 BNBRの資金調達構造 (ストック) (1989-97)  
出所：BNBR [1990-1998] より著者作成。

に対して、BFCの負債比率を対資産比で測ると、92年の44%から97年の74.4%へと、対自己資本比の負債比率に比べて伸びが相対的に鈍く、BFCが負債ファイナンスへと依存していたことがわかる。

ところが、90年代半ばになると、インドネシア証券取引所の急速な展開に合わせて、株式ファイナンスへ積極的にコミットしていった。BNBRによる資金調達構造(図1)を見ると、93年まで負債ファイナンスが中心であったが、94年以降は株式ファイナンスの割合が急増している。実際、89年8月にインドネシア証券取引所で株式公開したBNBRは90年に上場し、その後4回にわたって増資や私募を実施した [BNBR 1990-94]。94年7月にはインドネシア最大規模の6.5億ドルもの新規株式を発行している。その結果、BNBRの資金調達総額における株式ファイナンスの割合は、93年の11.9%から94年には27.4%へ倍増し、さらに97年までに40.2%にまで達しており、フローでみると資金調達総額の60.2%が株式ファイナンスとなっている [BNBR 1993-98]。96年当時、流動性が高く、資本市場に影響力をもつ10大株式(いわゆる「ブルーチップ」)のほとんどを華人系の大企業が占める中で、バクリグループが唯一のプリブミ系として投資家から注目された。<sup>49)</sup> 80年代半ば以降に多角化し、急成長するバクリグループにとっては多額の資金が必要であり、90年代初めに大量の外資が流入する証券取引所での株式ファイナンスは重要な資金調達手段だったのである。

49) JP紙 [1996年1月29日]。他の9社は、国営セメン・グレシック社(セメン・インドネシアグループ)のほかは、H.M. サンプルナ社(サンプルナグループ)、グダン・ガラム社、インドセメント社(サリムグループ)、アストラ・インターナショナル社(アストラグループ)、カルベ・ファーマ社(カルベ・ファーマグループ)、マヨラ社(マヨラグループ)、モデルン・フォト社(モデルングループ)、バクリ・インターナショナル・インドネシア(当時シナルマスグループ)といった、華人系のグループ系企業であり、いずれも現代でも大規模に展開している。アストラの資金調達に関しては、佐藤 [1995: 25-26] を参照。



#### IV バクリグループの行動変化——政治コネクションによる成長

本章では、金融自由化後のビジネス—政治関係の変化において、バクリグループがどのように行動したかを分析する。

##### IV-1 プリプミ系に対する保護<sup>50)</sup>とスハルトファミリーの台頭

自由化が進む80年代半ばにおいて、プルトミナのビジネス受注や関税・税制面での優遇を受けてきたアプリザルらプリプミ系実業家たちは、国内産業が十分に充実するまで政府保護が必要であることを引き続き強調した。<sup>51)</sup>

これに応じて、技術官僚ギナンジャール・カルタサスマタが、国産品推進担当国務大臣(83-88年)や投資調整庁長官(85-88年)、エネルギー鉱物相(88-93年)を歴任する中で、プリプミ保護の主導役を引き継ぎ [Ginandjar 2013]、95年大統領決定第6号により公共部門に関する権限も経済・財政・金融担当相からギナンジャールの指揮下にある国家開発企画庁(通称BAPPENAS)に移転された [Robison and Hadiz 2004: 76]。プリプミ系の若手実業家団体であるインドネシア青年経営者協会(通称HIPMI)メンバーのうち、実に8割が政府からの保護でビジネスを展開し [Schwartz 1994: 119]、ギナンジャールがその重要なパトロンだったのである。<sup>52)</sup> たとえば、90年にギナンジャールは、バクリグループ、ファデル・ムハンマドのブカカグループ、イマン・タウフィックのグナヌサグループの3つのプリプミ系グループの主導下で、三井などの外資系企業とともにコンソーシアム“BBG”<sup>53)</sup>を立ち上げ、輸出用精油工場Exor4の建設のための18億ドルのプロジェクトを実施した。しかしスハルトは、損失を抱えたデュタ銀行への救済に尽力したサリムとブラジョゴ・パンゲストゥに対する論功行賞として、彼らをExor4での主幹事とするようギナンジャールに指示したのである [Robison

50) 自由化やプリプミ民間企業育成の動きとは別に、70年代後半以降、国家主導の重工業推進を唱えるB.J.ハビビがスハルトの信頼を確保して台頭した [三平・佐藤 1992: 72-73, 384-386; Rosser 2002: 43; 増原 2010]。90年代には全インドネシア・ムスリム知識人協会(通称ICMI)の会長を務め、政治的影響力を強めた。このICMIを通して、アプリザルらプリプミ系実業家も政治への関与を強めた [増原 2010: 135-136, 143-144]。

51) *Tempo* 誌 [1986年11月22日号]。

52) その保護を受けたプリプミ系実業家(いわゆる「ギナンジャール・ボーイズ」)には、バクリ、ユスフ・カラ、ファフミ・イドリスのほか、ファデル・ムハンマド、アリフィン・パニゴロ、イマン・タウフィック(グナヌサ・ウタマグループ)、アグス・カルタサスマタ、アーノルド・バラムリ(ボレコグループ)、スルヨ・バンバン・スリスト、ウィレム・ボンダグ(グルノグループ)、エドワード・ワナンディ(グマラグループ)、ウィウオホ・バスキ・チョンドロヌゴロ(トリパトラグループ)、カマルッディン・パチル(イカ・ムダグループ)らがいる [Schwartz 1994: 128; 白石 1999; Robison and Hadiz 2004: 84-87]。

53) バクリ(Bakrie)、ブカカ(Bukaka)、グナヌサ(Gunanusa)のそれぞれの頭文字からなる。

1996: 95]。また、大規模プロジェクトに対する国営銀行による融資 700 億ドルも、華人グループへと流れた。<sup>54)</sup>

このように国家官僚によるプリブミ保護の方針は、スハルトによる華人系ビジネスの利権の保護のために歪められており、プリブミ系の政治コネクションは、華人系の最高権力との政治コネクションに比すると劣勢にあったのである。

90 年代前半でも国家資本へのアクセスの格差をめぐる議論が続いた。たとえばプリブミ系実業家のアミール M. S. は国営銀行融資が華人系に向かい、プリブミ系を閉め出していると批判したのに対して、クウィック・キアン・ギーが国営銀行と国営企業の資産拡大を問題視し、華人系による独占は「神話」にすぎないと擁護したのである [Chalmers and Hadiz 1997: 208-213]。

この時期の重要な変化として、スハルトの長女シティ・ハルティヤント・ルクマナや次男バンバン・トリハトゥモジョなど、成人したスハルトの子供たちが、ビジネスにおいて台頭したことである。彼らは 80 年代に複数のグループを創設し、90 年代には華人系グループに匹敵する規模にまで成長したが、その過程で規制緩和や民営化に乗じて利権を獲得し、独占による非効率を生んだ。<sup>55)</sup> その結果、インドネシア経済において不良資産増大の危険が高まったのであった。

#### IV-2 バクリによる政治コネクションの活用の変化

90 年代のビジネスの潮流であった中央・地方の政府やスハルトファミリーが主導するプロジェクトへの参画は、当時のバクリ・ビジネスにおいても重要な位置を占める。

ジャカルタやバリで大規模リゾート開発が進められており、バクリグループもそのブームに便乗した。バリでの「ニルワナ・バリ・リゾート」プロジェクトに、バクリランド社傘下 (52% 所有) のバリ・ニルワナ・リゾート社が 3.4 億ドルを投資したほか、バクリ各社がオフィスを構えるクニンガン地区の開発のための「ラスナ・クニンガン」プロジェクトにも参画したのである [Nasir 1998]。バクリランド社の子会社エラン・リアリティ社も、97 年西ジャワ州政府や米国大手チョイセ・ホテル・インドネシア社との共同事業でチパナス観光地域開発のための「アキラ・チパナス」プロジェクトに参画した。<sup>56)</sup>

54) こうした不平等な扱いに怒ったアプリザルらプリブミ系実業家 17 名がスハルトに直訴して、国営銀行からの融資を得ることに成功した [Tempo 誌 1991 年 7 月 20 日号: 82-88]。

55) たとえば、三男フトモ・マンダラ・プトラのフンプス・グループによるプルタミナ社からの排他的な石油製品事業の契約獲得、プルタミナ社からの原油供給と海外販売の独占、台湾への液化天然ガスの輸出での単独コンセッション、陸軍が所有するチャーター航空会社の支配的所有のほか、民間スンパティ航空として国営ガルーダ航空の独占を切り崩した。長女シティのチトラ・ラントロゲングループは、ジャカルタの高速道路事業で建設コスト負担上の利益配分を享受した。テレビ局開設許可も獲得して国内初の全国放送を実現し、国営テレビ局 TVRI を追い抜いたが、そのコストは TVRI に転嫁された [白石 1999: 48-49; 増原 2010: 185; Winters 2011: 168 ほか]。

56) BI 紙 [1997 年 10 月 4 日]。

中央政府による大規模プロジェクトでは、96年にバクリを中心にブロック M からコタまでの首都ジャカルタを南北に貫く高速大量輸送システムの共同プロジェクトが実施された。バクリグループは、内外の企業とともにコンソーシアムを形成し、<sup>57)</sup> 日本や欧州の銀行からの融資による 800 万ドル規模の投資プロジェクトを実施した。

官僚との政治コネクションを通じた国家プロジェクトへの参画も続いていた。スハルトとギナンジャールの主導によるフリーポート社と国営企業との共同事業がある。大統領令第 39 号に基づくものであった。91 年 10 月、バクリ・インベスティンド社傘下のインターナショナル・コッパー・インベストメント・カンパニー社を通して、米国資源大手フリーポート社の現地法人フリーポート・インドネシア社の株式 10% を 2.2 億ドルで購入した。銅 120 億ポンド、金 2,060 万オンス、錫 2,280 万オンスを抱え、本来、時価総額 13 億ドル以上に相当する資産をその 6 分の 1 という格安の価格で購入したのである。<sup>58)</sup> しかも、この 2.2 億ドルのうち 1.73 億ドルは米ケミカル銀行を主幹事とする 9 銀行のシンジケートによって、ロンドン銀行間取引レートに 1.25% を上乗せしただけの、インドネシア企業に対しては破格の低利で融資された。

96 年 4 月のバクリグループと英国輸送企業団とによる事業契約でもギナンジャールが仲介した。同 10 日、両国間の協力についてのジョージ・ヤング英国交通相とギナンジャール BAPPENAS 長官との会談の際、BNBR のタンリ・アベン CEO も同席し、その数日後に在ジャカルタ英国大使館のビジネス顧問ピーター・ジョンストーンが英国企業 19 社を引き連れてバクリ本社ビル「ウイスマ・バクリ」を訪問し、タンリ CEO との間で同グループと英国企業団との輸送事業協力について合意した。<sup>59)</sup>

ニルワンは、スハルト次男バンバン・トリハトゥモジョやスハルト従弟スドウィカトモノらとともに未加工果物や石油輸入事業を行っている。<sup>60)</sup> 特に、後者の事業ではスハルトの子供たちが他のアクターの利益を押しつけてビジネスを拡大していたために、バクリグループはプルミンド社を通してスハルトファミリーのビジネスに貢献し、利益を享受したのである<sup>61)</sup>

---

57) 華人系のチプトラグループやリッポグループ、プリプミ系のカラ・グループ、ブカカグループ、スハンタビ社、ステディ・セーフ社、伊藤忠商事、欧州のフェロスタル AG 社などである。

58) *Tempo* 誌 [1991 年 10 月 12 日号；1999 年 4 月 5 日号]。

59) *BI* 紙 [1996 年 4 月]。

60) *Tempo* 誌 [2002 年 4 月 9-15 日号]。

61) スハルト・ファミリーとのビジネス関係を機に政治的に台頭した、他のプリプミ系実業家の例としてステイヤ・ノヴァントがいる。ステイヤは 86 年にチプトラやサリムらと共同で土地を所有するスドウィカトモノに頼み込み、バタム島にナゴヤ・プラザ・ホテルをはじめとするリゾート建設を実施した。それを機にスハルトファミリーからの信頼を獲得し、トウトウットの運転免許発行事業であるチトラ・ブルマタサクティ・ブルサダ社の幹部になるなど、ビジネスで台頭した。74 年に Kosgoro を創設したステイヤは政治的にも台頭し、スハルト退陣後の 99 年に国会 (DPR) 議員となり、2 期務めている。2009 年にアブリザル党首のもとで DPR ゴルカル党会派会長、および同党財務部長となる [ *Tempo* 誌 2013 年 4 月 15-21 日号：20-21]。

[Winters 2011: 253]。

以上を踏まえて、インドネシア経済が最も成長していた、アジア経済危機直前（1995-96年）におけるバクリの各実物部門を見てみると、インフラ部門（鉄鋼を含む）は純利益が95年4,449億ルピア、96年5,945億ルピア、通信部門も95年2,284億ルピアから96年3,900億ルピアへと増加し、農園・商業部門は同期間で約6,000億ルピアと一定規模の純利益を上げている。資産を見ても、95-96年でインフラ部門が3兆ルピアから5.2兆ルピアへ、通信部門も5,941億ルピアから1.2兆ルピアと急増している [BNBR 1996: 35-36]。このバクリグループの急成長の背景には、上記のような国家プロジェクトへの参画が大きかったものと考えられる。

規模を見ても、その急速な成長が窺える。バクリグループは96年のグループ売上高は2.4兆ルピアで国内第17位、プリブミ系グループとしてはスハルト・ファミリー系のビマンタラ、ヌサンバについて国内第3位の規模にまで上り詰めた。また、収益では2.5兆ルピアで国内17位、グループ資産も8.4兆ルピアで国内第11位であり、売上・収益・資産のいずれにおいても、スハルト・ファミリー系を除いたプリブミ系グループの中で第1位であった<sup>62)</sup> [佐藤 2002; Chua 2008: 147]。

バクリグループにとって、プロフェッショナル経営陣を揃え、外資と提携する一方で、国家官僚やスハルト・ファミリーとのコネクションを確保しているバクリファミリーによって支配されるファミリー・ビジネスの形態を維持することは合理的であった。

## V お わ り に

本稿は、金融自由化の進展と政治コネクションの獲得競争の加速化というスハルト期後期における企業をめぐる環境が、バクリグループの構造と形態に合理的な変化をもたらしたことを明らかにした。すなわち、金融自由化の進展を受けて資本市場が発展すると、バクリグループは株式ファイナンスへと傾斜し、90年代にスハルトファミリーがビジネスで台頭すると、それまでの国家官僚からの政治的保護からスハルトファミリーとの直接の政治コネクションへと重点を移していったのである。スハルト期におけるインドネシア経済研究の中で、本稿はこれまで議論されてこなかったプリブミ系大企業グループの実態という新たな視点を示した。

創業者アフマドは、グループ事業を3つのピラミッド構造に分割して3兄弟に相続させることで、世代交代の際に生じる内紛の問題を克服した。グループ各社の監査役会での支配を維持したバクリ第二世代は、第一次金融自由化という制度環境、さらに高度経済発展といった経済

62) この時点でのバクリグループの対外債務総額は10.8億ドル、国内債務総額は2.7兆ルピアであったが、97年以降のルピア急落でその3倍以上の債務を抱え、ビジネス全体の見直しを迫られていった。

環境に対応する形で、プロフェッショナル化、ピラミッド構造化、およびその下での多角化によって効率的な拡大を図り、グループを率いる次男ニルワンは金融部門への進出によって長期資金を確保し、国際資本との共同事業も実施してきた。また、華人系がスハルトからの直接の政治的保護を受けてきたのに対して、プリプミ系は国家官僚の政策に基づく保護を受けてきた。バクリグループも、長男アプリザルが財界で政治コネクションを形成し、国家官僚からの便宜を享受した。その結果、バクリグループは華人系の大グループと同規模のプリプミ系グループを形成するにいたったのである。

ところが、第二次金融自由化後の90年代初期に、資本市場が発展すると、バクリグループは株式ファイナンスへのコミットメントを深め、証券取引所での大規模な株式ファイナンスによる資金調達と同グループの資金調達総額の6割に達した。さらに、スハルトファミリーがビジネスで台頭すると、政治コネクションの重点を移して、彼らとの共同プロジェクトでのビジネスを確保したのである。

このように、インドネシア経済史におけるバクリグループは、ベンテン期企業の中でも後発のプリプミ系ビジネス・グループの典型であった。他のプリプミ系と異なるのは、資産や資金調達における規模の大きさである。アジア経済危機以降に見る、政治的台頭による利益享受や株式市場での株式の大量取引による長期資金の調達といった特殊な行動〔小西2016〕は、スハルト期末期の企業環境に根差していたのである。

#### 参 考 文 献

##### 日本語文献

- 相沢伸宏. 2010. 『華人と国家——インドネシアの「チナ問題」』東京：書籍工房早山。
- 中小企業事業団情報調査部. 1981. 『中小企業海外投資パートナーズ調査——インドネシア』
- . 1982. 『中小企業海外投資パートナーズ調査——インドネシア（補完）』
- 井上隆一郎（編）. 1994. 『アジアの財閥と企業』東京：日本経済新聞社。
- 石川耕三. 2005. 「インドネシアにおける国営銀行優位体制の成立」『東京大学経済学研究』47: 1-13.
- 加納啓良. 2004. 『現代インドネシア経済史論——輸出経済と農業問題』東京：東京大学出版会。
- 小松正昭. 1995. 「金融自由化・内外資金移動・金融部門の課題——インドネシアのケース」『発展途上国の金融改革と国際化』伊東和久（編）, 3-34 ページ所収。東京：アジア経済研究所。
- . 1998. 「インドネシア——銀行部門の不良債権問題：金融発展段階の観点から」『金融危機と金融規制』渡辺慎一（編）, 107-137 ページ所収。東京：アジア経済研究所。
- . 2003. 「インドネシアの金融政策の枠組みと課題」『金融政策レジームと通貨危機——開発途上国の経験と課題』三尾寿幸（編）, 65-92 ページ所収。千葉：アジア経済研究所。
- . 2007. 「1990年代インドネシアにおける金融危機の原因と経済政策の問題点」『アジア研ワールド・トレンド』146: 17-20.
- 小西 鉄. 2016. 「インドネシアにおける企業ガバナンスと国際ファイナンス——バクリグループによる英国証券取引所シティへの進出」『アジア研究』62(2): 1-17.
- 増原綾子. 2010. 『スハルト体制のインドネシア——個人支配の変容と一九九八年政変』東京：東京大学出版会。
- 三平則夫；佐藤百合（編）. 1992. 『インドネシアの工業化——フルセット主義工業化の行方』（アジア工



- 業化シリーズ 15) 東京：アジア経済研究所。
- 宮本謙介. 2003. 『概説インドネシア経済史』東京：有斐閣。
- 水野廣祐. 1999. 『インドネシアの地場産業——インドネシア経済再生の道とは何か?』京都：京都大学学術出版会。
- 小田野純丸. 2000. 「インドネシアの金融自由化と矛盾」『アジアの金融危機とシステム改革』（比較経済研究所研究シリーズ 16）法政大学比較経済研究所；鶴見誠良（編），221-252 ページ所収。東京：法政大学出版局。
- 小黒啓一. 1989. 「輸出ドライブと投資機会の再生——多様化する輸出と回復する投資意欲」『国際経済』臨時創刊号：164-170。
- 岡本正明. 2006. 「インドネシア——権力集中、崩壊、そして分散」『新版アジアの政治経済入門』片山裕，大西裕（編），139-158 ページ所収。東京：有斐閣。
- ロビソン，リチャード. 1987. 『インドネシア——政治・経済体制の分析』木村宏恒（訳）。東京：三一書房。（原著 Robison, Richard. 1986. *Indonesia: The Rise of Capital*. Sydney: Allen & Unwin.）
- 佐藤百合. 1985. 「インドネシアにおける民間企業の生成と展開」『アジアトレンド』1985 年夏号：77-96。
- . 1989. 「近代化へ脱皮する民間企業グループ——コングロマリット化を進めグループ企業力を総合拡大」『国際経済』26(2) 臨時創刊号：148-156。
- . 1992. 「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』33(3): 54-85.（特別連載 発展途上国のビジネス・グループ 第 5 回）
- . 1995. 「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」『アジア経済』36(3): 2-32。
- . 2002. 『民主化時代のインドネシア——政治経済変動と制度改革』千葉：アジア経済研究所。
- . 2008. 「インドネシアの鉄鋼業——岐路に立つ国営企業主導の一貫生産システム」『アジア諸国の鉄鋼業——発展と変容』（アジア経済研究所研究双書）佐藤創（編），203-249 ページ所収。千葉：アジア経済研究所。
- 白石 隆. 1999. 『崩壊インドネシアはどこへ行く』東京：NTT 出版。
- 朱炎. 2000. 『徹底検証 アジア華人企業の実力』東京：ダイヤモンド社。
- 末廣 昭. 2000. 『キャッチアップ工業化論——アジア経済の軌跡と展望』名古屋：名古屋大学出版会。
- 高橋 衛. 2001. 「MEDCO グループの背景と活動について」『石油・天然ガスレビュー』7: 101-109.
- 山崎国光. 1980. 「インドネシアにおけるプリブミ企業経営者の生成と発展」『東南アジアにおける工業経営者の生成』伊藤禎一（編），276-278 ページ所収。東京：アジア経済研究所。
- 吉原久仁夫. 2000. 『東南アジアで良くなる国，悪くなる国——エルサツ資本主義のゆくえ』東京：東洋経済新報社。
- 吉富 勝. 2003. 『アジア経済の真実——奇蹟，危機，制度の進化』東京：東洋経済新報社。

外国語文献

- Chalmers, Ian.; and Hadiz, Vedi, eds. 1997. *The Politics of Economic Development in Indonesia*. London: Routledge.
- Chua, Christian. 2008. *Chinese Big Business in Indonesia: The State of Capital*. London: Routledge.
- Cole, David C.; and Slade, Betty F. 1996. *Building a Modern Financial System: The Indonesian Experience*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crouch, Harold. 2010. *Political Reform in Indonesia after Soeharto*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Dieleman, Marleen. 2006. The Salim Group: The Art of Strategic Flexibility. *Asian Case Research Journal* 10(1): 1-25.
- Fisman, Raymond. 2001. Estimating the Value of Political Connections. *The American Economic Review* 91(2): 1095-1102.
- Ginandjar Kartasasumita. 2013. *Managing Indonesia's Transformation: An Oral History*. Singapore: World Scientific Publishing Co Pte Ltd.
- Hasyim Ning. 1997. The Struggle of a Pribumi Entrepreneur. In *The Politics of Economic Development in Indonesia*, edited by Ian Chalmer and Vedi Hadiz, pp. 218-222. London: Routledge.

- Hill, Hal. 2000. *Ekonomi Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Khanna, Tarun; and Yafeh, Yishay. 2007. Business Group in Emerging Markets: Paragons or Parasites? *Journal of Economic Literature* 45(2): 331-372.
- Kwik Kian Gie. 1978. The Myth of Chinese Economic Dominance. In *The Politics of Economic Development in Indonesia*, edited by Ian Chalmer and Vedi Hadiz, pp. 204-210. London: Routledge.
- Muhaimin, Yahya. 1991. *Bisnis dan Politik di Indonesia: Kebijakan Ekonomi Indonesia 1950-80*. Jakarta: LP3ES.
- Nasir Tamara, ed. 1998. *Aburizal Bakrie: Bisnis dan Pemikirannya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Noerhadi, D. Cyril. 1994. The Role of the Indonesian Capital Market. In *Indonesia Assessment 1994: Finance as a Key Sector in Indonesia's Development*, edited by Ross H. McLeod, pp. 202-222. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Robison, Richard. 1977. Capitalism and the Bureaucratic State in Indonesia: 1965-1975. A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Government, University of Sydney.
- . 1996. The Middle Class and the Bourgeoisie in Indonesia. In *The New Rich in Asia: Mobile Phones, McDonald's and Middle-Class Revolution*, edited by Richard Robison and David S. G. Goodman pp. 79-104. London: Routledge.
- Robison, Richard; and Hadiz, Vedi. 2004. *Reorganizing Power in the Era of Global Market: The Politics of Oligarchy in an Age of Markets*. University of Hong Kong, Southeast Asian Studies 3. London: Routledge Curzon.
- Rosser, Andrew. 2002. *The Politics of Economic Liberalization in Indonesia: State, Market and Power*. Richmond: Curzon.
- . 2003. Coalitions, Convergence and Corporate Governance Reform in Indonesia. *Third World Quarterly* 24(2): 319-337.
- . 2004. The Political Economy of Indonesia's Financial Vulnerability. In *After the Storm: Crisis, Recovery and Sustaining Development in Four Asian Economies*, edited by K. S. Jomo, pp. 98-115. Singapore: Singapore University Press.
- Sato, Yuri. 1993. The Salim Group in Indonesia: The Development and Behavior of the Largest Conglomerate in Southeast Asia. *The Developing Economies* 36(4): 408-440.
- . 2004. The Decline of Conglomerates in Post-Soeharto Indonesia: The Case of Salim Group. *Taiwan Journal of Southeast Asian Studies* 1(1): 19-43.
- Schwartz, Adam. 1994. *A Nation in Waiting, Indonesia in the 1990s*. Sydney: Allen & Unwin.
- Syafruddin Pohan et al. 1992. *Achmad Bakrie: Sebuah Potret Kerja Keras, Kejujuran, dan Keberhasilan*. Jakarta: Kelompok Usaha Bakrie.
- Taufik Muhammad. 2002. Hubungan Kepentingan Pengusaha dan Penguasa Dalam Bisnis Pers: Studi Kasus Bisnis Pers Group Bakrie. Tesis PPs, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Winters, Jeffery. 2011. *Oligarki*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yoshihara, Kunio. 1987. *The Rise of Ersatz Capitalism in South East Asia*. Singapore and Tokyo: Oxford University Press.

#### 資料

- PT Bakrie and Brothers Tbk (BNBR). 1989-99, 2009. *Financial Report, 1989-99, 2009*.
- PT Bakrieland Development Tbk. 2013. *Financial Report, 2013*.
- Tambahan Berita Negara. 1951. No. 550.
- World Bank. 1993. *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. New York: Oxford University Press.

#### 新聞・雑誌

- Bisnis Indonesia*  
*Inspirasi. Ir*  
*Investors Daily*

*Majalah Tempo*  
*New York Times*  
*The Jakarta Post*

ウェブサイト

Bank Negara Indonesia (BNI) (<http://www.bni.co.id/>)

Junior Chamber International (JCI). (<http://www.jci.cc/guests/en>)

*Merdeka.com* (<http://m.merdeka.com/>)

Pardede Group (<http://www.rudolfpardede.com/>)

PT Bakrie & Brothers, Tbk (<http://www.bakrie-brothers.com/>)

PT Bakrie Building Industries (<http://bakrie-building.com/>)

PT Bakrieland Development, Tbk (<http://www.bakrieland.com/>)

World Bank. *World Development Indicators* (<http://data.worldbank.org/indicator>)

(2016 年 2 月 8 日 掲載決定)