

E-4インドネシアの企業

518. 企業グループの分類

インドネシアの企業の特徴は主要産業を国有国営の企業が独占していることである。国営企業はインドネシア独立に際して経済の独立化という旗幟のもとにオランダや米英の植民地宗主国の企業を接收し国有化したものである。

加えて後にオイルブーム(→486)の余得でインドネシア自身によって育成された企業がある。製鉄、航空機製造等は戦略産業として手厚い保護が差し伸べられてきた。しかし国営企業は効率に劣りインドネシア経済の負担になっている。本章ではプルタミナ、クラカタウ製鉄、IPTN を取り上げた。

残された私企業の分野においては華人企業の進出が目立つ。上位企業は軒並みに華人企業である。本章ではアストラ・グループ、リム・グループ、リップポウ・グループ、シナールマス・グループ、バリト・パシフィック・グループとグダン・ガラム社を取り上げた。スハルト体制において急成長したグループの多くは経済危機(→480)の煽りで再編を迫られている。

華人企業の巨大グループが実力以上に目立つのは政商として政権に癒着することにより巨大になったからである。癒着度合いに寒暖の差はある。

企業グループ番付けの中でプリブミ企業(→474)は散見される程度である。これらプリブミ企業のうちファミリー・ビジネスといわれるのは政権者一族の企業である。スハルト前大統領の次男ビマンタラ・グループ、三男のフンプス・グループはその代表である。ファミリー・ビジネスはインドネシア経済の胡散臭さのシンボルである。

ファミリー・ビジネスでないプリブミ企業としてバクリー・グループが代表的であるが、政権と癒着がないとは言えない。

独立後、インドネシアに進出した外資企業がある。インドネシアに進出する外国資本はインドネシアの会社と合弁会社方式を強制させられている。しかし資源開発で独占的技術力を持つ外国資本にはインドネシアは100%出資を認めている。あるいは米国という巨大な政治力(軍事力)をバックにした政商的要素もあるかもしれない。

石油の探鉱・開発のカルテックス社、非鉄鉱山開発のフリーポート鉱山会社の存在は植民地時代と同じ構造である。

インドネシア経済における華人の比重は高いため、華人に牛耳られているといわれる。華人系企業の比重は漠然と2/3といわれる。根拠は明らかでなく、実感として言われる数字である。民間企業の上位は華人企業が独占している実態からはこれらの数字に蓋然性はありそうである。

しかしインドネシアでは国営企業のみならずヤヤサン(→748)の所有する企業などの比重を勘案すれば経済の半分以上を華人が押さえているというのは過大評価でなかろうか。

519. コングロマリット

財閥・企業グループを示すインドネシア語コングロムラット(konglomerat)の語源は英語コングロマリットであ

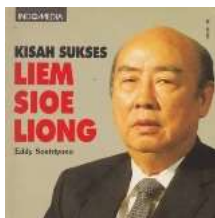
る。インドネシアでは上位への集中度が高く、上位 10 グループがインドネシア全企業の取引の半数を占めるといわれる。

インドネシアの有力な企業はコングロマリットとして複合企業体グループを形成している。スハルト体制の中で進められたフルセット主義工業化の中で色々な事業分野が相前後して国内に勃興した。インドネシアでは企業家の層が限られているため、勢い数少ない企業家があらゆる事業に手がける企業グループという形態になった。

巨大企業がグループという形態を取るのにはインドネシアの税制で新設企業は優遇されているためである。企業家は一つの会社を大きくするより、業種ごとに会社の数を増やすことにインセンティブが働く。名義上プリブミ企業のアリババ企業(→487)もあるだろう。

事業の多くはジョイントベンチャーである。特に外国の技術や経営ノウハウの要る新業種については外国企業と合弁である。業種によって比率は異なるが段階的なインドネシア化が定められている。許認可を有する事業はファミリー企業(→492)との合弁が目立つ。

ジョイントベンチャーについてスハルト大統領とチュコン企業の筆頭であるリム・スウリョン¹(→523)の会話のジョークがある。(NewsweekFeb101997)



大統領「Indofood は誰のものかね？」林「私です」

大統領「Indocement は誰のものかね？」林「私です」

大統領「Indomilk は誰のものかね？」林「私です」

大統領「Indomobil は誰のものかね？」林「私です」

最後に大統領「INDONEIA は誰のものかね？」林「それは大統領とのジョイントベン

チャーです」

財閥は特定の家族が所有し支配し排他的であり、事業は通常は一族、中でも息子が引き継ぐのが一般的である。次世代に引き継ぐにつれ総帥の権限が弱まり合議制²が一般的なスタイルになる。所有と支配の分離も部分的には見られるが遅れている。

出資関係は複雑怪奇であるのは故意に複雑にして実態を覆い隠す目的であろう。日本の旧そごう百貨店や西武鉄道グループと同じ動機である。同族経営は資本調達³の限界、ワンマン経営の独善的弊害が出てくることは避けられない。

華人企業に限らずインドネシア企業全般に情報開示が遅れている。1997 年の通貨危機によるルピア大暴落は民間企業のドル債務の実態が不明であったための過剰反応という側面があった。企業体質の後進性は税金対策もあるが、チュコンといわれるやましい企業は⁴大衆の妬みを恐れて実態を隠蔽している。

スハルト体制で大をなしたコングロマリットの多くは経済危機の逆風の中で⁵呻吟をなめた。悪いのは海外で涼しい顔をしてほとぼりが冷めるのを待っている。

¹ 林紹良

² インドネシアの会社法では取締役会の上にコミサリスがある。コミサリスはオランダ会社法の遺物であり、評議会、監査役会と訳される。コングロマリットはコミサリスに一族を配してグループ統制を行っている。

520. 華人企業

植民地時代からの華僑の得意な経済分野は金融、流通、不動産売買である。その特徴は資本の回収が容易でいつでも逃げ出せることである。植民地での製造業分野に華僑の活動が出遅れていたのは技術力、資本力から欧米資本が製造業を牛耳り、華僑に開放された製造業は制限されていたという事情も斟酌せねばならない。

インドネシア独立後は工業化の経済戦略は輸入代替で国内市場向け消費財産業の発展、続いて輸出産業の育成が図られてきた。インドネシアでは外国企業と提携しうるだけの資力、経営力を有するのは現実問題として華人企業だけであった。スハルト体制において華僑資本も国内資本の一部と位置づけられ工業資本への進出が可能となった。

かつての華僑の輸入商が外国企業との合弁を契機に製造ラ(→522)に限らず、ロダマス、アルヤ・ウパヤ、バンク・バリ、ガ Tunggal)などインドネシアの製造業に共通するパターンであった産業への進出にも怠りはない。

スハルト体制におけるインドネシアの工業化政策は華人企業められ、その結果は華人企業がインドネシア民間企業の上位インドネシアに限らず東南アジア各地で華人企業は圧倒的な力を有し、華人ネットワークを築いている。華人ネットワークが金融面や情報面に有利であることからさらに華人企業が発展するというスパイラルアップを辿ってきた。



業に進出するのはアストジャ・トゥンガル (Gajah) 業をも包含する形で進をほとんど独占した。インドネシアの製造業に共通するパターンであった産業への進出にも怠りはない。

華人企業の限界といわれるのは、①家族経営(人材登用の制約・情報開示の遅れ)、②中国への傾斜(情念の先行)、③政治権力との癒着(チュコンの存在)である。

家族所有の家族経営であることにより情報の公開がない。従って資金調達のチャンネルが限られる。一般に華人企業は一族経営で創業者が総帥で一族メンバーが企業経営に参加する。同族経営では一族以外の人間を信用しないため人材に限界がある。仮に同族経営を回避しようとしても華人企業家は独立指向が高く“雇われ経営者”に甘んじない性向がある。

インドネシア企業も世界規模になり海外に進出している。華人企業の海外進出はインドネシア企業の国際的發展と見るよりは、華僑(華人であっても心情的には華僑)の海外逃避準備と疑念の眼で見られている。

当初の進出先は東南アジアであったが、アメリカ、オーストラリアなどの分散による保険であろう。中国の経済発展に伴いサリム・グループ、リップウ・グループの中国投資は巨額である。中国など外国への投資は香港の現地法人が香港で調達した資金であってインドネシアの儲け分ではないと企業側の言い分である。

1997年スハルト政権の先行きに不安を感じた華人企業は大挙して国外に脱出した。華人資本の脱出がインドネシア経済危機の一層の悪化を招き、悪循環を招いた。

ワヒド大統領、メガワティ大統領と歴代政権は華人資本のインドネシア復帰を要請し、華人への差別政策の緩和を進めている。

521. 日系企業

「東京ジャカルタ会」という集まりがあり、かつてジャカルタに駐在した企業戦士も初老を迎えてインドネシア

懐旧談にふける。そのメンバーの会社の業種はあらゆる分野に及んでおり、インドネシアと関係のない業種はほとんどない。

日本企業のインドネシア進出は次のグループに大別される。

①スハルトの輸入代替工業の振興に外資開放政策が採られた際にそれまで製品を輸出していた日本の企業は合弁会社による現地生産に切り替えた。

その結果、欧米からの輸入品は姿を消し、日本商品はインドネシアに氾濫し、「道路のコルト、田んぼのクボタ、海のヤマハ」といわれた。味の素、富士フィルム、サンヨーTV、象印ジャーも目立った。急激な日本のオーバープレゼンスに対する反感が日本企業と提携して俄かに富裕になった華人への嫉妬と相乗してマラリ事件(→390)となって暴発した。

1970年代からの進出の古参グループでは合弁契約により日本側の出資比率を段階的に下げていく「インドネシア化」が行われ、技術移転もすすみ日本人社員もほとんど見えない。

②日本のODA資金による発電所や道路については日本のコンサルタントや建設業の受注が多い。プロジェクト型であるため恒常的でない。

③資源開発型の企業はインドネシア資源を現地で製造加工して日本への輸出を行うものである。鉱業、林業、水産業に見られる。事務所はジャカルタであるが、生産の現地は僻地であることが多い。

④労働集約型産業である。1985年のプラザ合意以降の急激な円高のため日本の製造業の海外進出が雪崩^{なだれ}のように始まった。日本が当初進出したのはマレーシアやタイであり、インドネシアは投資環境において相対的に劣位であった。しかしマレーシアやタイが飽和状態になり、インドネシア側でも受入体制が整備された。

90年代に入って日本企業のインドネシア進出はラッシュの様相を帯びてきた。ジャカルタ近辺の工業団地には安い労務コストに依存する労働集約型産業が軒を並べた。①が最終インドネシア化の合弁会社方式であるのに対して、新制度では輸出比率如何によっては日本側の出資比率100%も認められた。

⑤規制緩和の拡大に伴い、人口の多いインドネシア市場の将来性を見越して銀行、証券、保険、小売業などのサービス業も併せてインドネシアへ進出した。ジャカルタを闊歩する日本人駐在員によってブロックM(→163)が夜な夜な賑わったのもこの頃である。

1998年の政変に伴うジャカルタ暴動事件(→403)ではジャカルタ駐在員は家族もとも国外脱出を図った。その後もインドネシア政局の不安定、経済の縮小、治安の悪化が続き、これを機会にインドネシアの事業の見直しが行われた。新たに登場した中国やベトナムと比べインドネシアの優位性はなくなり、インドネシアでの事業の縮小、撤退のため日本人学校の生徒数も減ったままである。

⇒500.ある日系工場

522. アストラ・グループ

1974年1月のマラリ事件(→390)といわれる反日ジャカルタ暴動の際、トヨタのディーラーである「アストラ・モーター(Astra Motor)社」は最大の標的とされて焼き討ちにされた。同社は折からの日本からの自動車輸入の増大にともない非常に目立つ存在であり、日本の経済侵略に対する反感はインドネシアに根深い反華僑感情と結びついて暴徒の格好の目標となったものである。

その後アストラ社は持株会社のアストラ・インターナショナル社に発展し、その傘下の有力企業はトヨタ、ダイハツ、ホンダ、コマツを始め日本の名だたる企業と提携した合弁事業である。近年では自動車専業から脱皮して重機械、事務機の分野から農園部門にまで拡大している。これらの企業は「アストラ・グループ」というインドネシアで最も活力ある企業グループを形成している。



ウィリアム・スルヤジャヤ

アストラの創業者はウィリアム・スルヤジャヤ(William Soeryadjaya)という西部ジャワ生まれの華人である。オランダで学んだプロテスタントという出自は普通の華人とは少し肌合いが異なる³。華人企業の中でアストラはインドネシア社会への同化が最も進んでいる。幹部にも実力次第で中国系ではないプリブミ(→474)も登用されている。

かつてはバンドン工科大学などのエリート大学の卒業生は官庁を目指したが、最近ではアストラ社の人気が高い。資本と経営は分離し、株式は1990年に公開され人気が高い。

1992年のインドネシア経済の最大の事件はそのアストラ・グループの行き詰まりである。しかしその破綻は同グループの本業の自動車とは関係ない。アストラ・グループの総帥の長男エドワード・スルヤジャヤは父親と独立の事業を始め金融を核にスンマ・グループ(SG)を創設した。息子は父の手堅い経営とは異なりかなり無謀な積極経営を推し進めた。しかしその結果は土地融資のこげつきなどから中核銀行のスンマ銀行は3億ドル、最終的には7億ドル以上の欠損の赤字を計上した。

当初は再建を支援した政府も最終的にはスンマ銀行の免許取消と清算を命じた。アストラ・グループが負債を弁済することを要請され、金融恐慌への拡大は回避された。

スンマ・グループの破綻は一族の個人的負債としてウィリアム・スルヤジャヤは一族の保有するアストラ・インターナショナル社の株(72%時価5億ドル)を処分することになった。放出された株はインドネシアの企業グループの所有になり、トヨタも参入している。

アストラ・インターナショナル社は過半数のシェアの株主はなく、企業形態として経営に求心力を欠いていたが、1997年の経済危機で外債債務が急膨張して経営が行き詰まり、政府資金の注入を受け、事業整理を行い再建中である。

アストラを所有していた企業グループのバリト・パシフィック・グループ、リム・グループはグループ本体が経済危機で経営に行き詰まり政府資金の導入を受けたためアストラ株は政府の所有に帰した。公開入札による競売の結果、シンガポールのC&Cがアストラ株を落札した。何れにせよアストラは華人企業の枠をはみ出している。

523. サリム・グループの崩壊

華僑の林紹良(リム・スウリオン Liem Sioe Liong)、インドネシア名をスドノ・サリム(Sudono Salim)が一代で築き上げたサリム・グループ(リム・グループともいう)の売上高はアストラ・グループの約3倍にも達するインドネシア最大の企業グループであった。

³ アストラが大きく発展する契機となったのは日本からの輸入車の軍への納入であった。この意味ではチュコンの範疇を脱しない。



スドノ・サリム

サリムの経歴は 1916 年、福清県海口鎮牛宅村の農家の3兄弟の次男に生まれた。22 歳の 1938 年、兄に続いて叔父を頼りにジャワ島へ渡った。中部ジャワのグドゥスで石鹼などの製造商売をしていたが、独立戦争当時に軍への物資納入を通じてディポヌゴロ師団の幹部、後に大統領となるスハルト将軍との人脈を築いた。

スハルトが大統領になるとともにジャカルタに進出し、^{ちょうじ}丁子の輸入独占権をえて事業の基盤を築いた。さらに製粉、セメントに進出し事業を拡大した。彼の事業は政権との^{ゆちやく}癒着によって独占権をえて^{むさぼ}暴利を貪ったことである。

金融へ進出ではバンク・セントラル・アジア(BCA)を設立し、銀行家モフタルの手腕によって BCA はインドネシアの最大の民間銀行になった。後にモフタルはリッポウ・グループとして独立した。

1980 年代にインドネシアの経済発展に対応しサリム・グループの国内事業の多角化、多国籍化が進められ、事業は①農園、②食品、③化学、④建設資材、⑤エネルギー・林業、⑥自動車、⑦輸出工業、⑧通信、⑨金融、⑩不動産、⑪流通の11の事業部に再編し、売上高 223 億ドル(1996 年)、傘下企業 450 社、総従業員 28 万人(内インドネシア 23 万人)のコングロマリットであった。

サリム・グループの事業活動はインドネシア国内にとどまらずアメリカ、香港の銀行、オランダの商社の買収など国外にまで拡大し、サリムは世界有数の富豪になった。サリムの海外投資⁴でとりわけ中国の故郷である福建省への投資に熱心であったことは同グループに対するインドネシア人の感情を逆なでした。

三男の息子のアントニー・サリム(林逢生)が事業を引き継ぎ、それなりの経営の近代化は行われたものの「土地があり、水があり、太陽があり、そして政府がある」という言辞にあるようにスハルト政権との癒着がグループの根源であった。

事業推進の資金は金利の安い外国銀行から大量に借り入れ、1997 年末で海外借入残高は 55 億ドルあった。しかしアジア通貨危機(→399)でルピアが暴落したことからルピア返済債務が急膨張して返済困難になり財務破綻に陥った。

1998 年 5 月の暴動事件の際にサリムの自宅は放火され、BCA の青ガラスの建物は投石の的であった。スハルト大統領の辞任で BCA は取付けにあった。BCA は政府資金の投入を受けて国有化⁵され、返済にサリム家の個人資産の提供を求められ、企業の特株は売却された。企業株の売却によってサリム・グループは解体されて劇的な再編を余儀なくされ、食品と自動車だけが残された。しかしサリム資産の売却の買手にしばしばサリムのダミーの名が取りざたされた。⇒491.チュコン企業

⁴ インドネシアの華人企業の海外資産はインドネシアの資産にはならない。海外資産を増やす手法の事例は次のとおりである。華人は海外に国家に関与されないA会社を立ち上げ、インドネシアの華人企業はA会社から国際水準以上の価格で調達し、一方、インドネシア産の製品を国際水準以下で販売すればインドネシア企業に蓄積されるべき利潤が海外のA社に蓄積される。インドネシアの華人企業がコングロマリット形態をとるのは海外で蓄財するチャンネルを増やすためである。華人企業はとってインドネシア国内企業の利潤は二義的である。

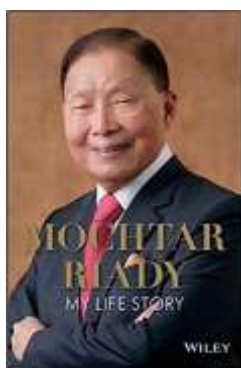
⁵ 公的資金の注入により BCA は国有化され、BCA に対するサリムグループの出資比率は 69%から 10%以下になった。経営権は放棄したが一族は依然として大株主である。政府は BCA の国有化部分を競売に出し、2002 年 3 月入札の結果、米国のファラロン(Farallon=ヘッジ・ファンド)とジャルム・グループ(煙草メーカー)のコンソシアムが落札した。ほとぼりの醒めた頃、サリムに転売されることが起こるかもしれない。

国有化とは企業に対して厳しい処置のようであるが、企業の負債を財政資金でチャラにするプロセスになりかねない。例えば 100 億ルピアの負債の銀行を国家に没収されたが、負債を国家資金で0にした後に 10 億ルピアで買収できれば 90 億ルピアのもうけである。(数字は仮値)

524. リッポウ・グループ

1996年10月、大統領選挙を前にしたアメリカのクリントン大統領にインドネシアのリッポウ(Lippo)グループからの献金疑惑が伝えられた。クリントンがアーカンサス州知事の頃にさかのぼるらしい。

リッポウ・グループはインドネシアでベスト5に入る華人財閥グループである。他の財閥グループと比べるとスハルト政権からの距離を保っていたといわれる。それにしても後の米国大統領の州知事時代に先物買いを行い、米国の政権わたりをつける実力に改めてインドネシアの華人系企業の底力を見直す思いである。



グループの創設者のモフタル・リャディ(Mochtar Riady)は1929年にマランで生まれ、中国南京市の大学で学んだ。中国名は李文正である。クリントン大統領への献金疑惑は息子のジェムス・リャディ(James Riady)である。現在の事業の主体は漸次息子に移転している。

モフタル・リャディは小さな銀行の幹部となり銀行実務を学んだ。ブアナ銀行に移り発展させたことから銀行経営者として名をあげた。親族で買収したパニン(パン・インドネシア)銀行を有力銀行に育てる一方では、スドノ・サリム(→523)に請われてBCA(バンク・センラル・アジア)の共同経営を行い、BCA 頭取として敏腕をふるいBCAをインドネシア最大の民間銀行にした立役者でもある。

オーナーとの円満な了解によりBCAの20年の経験を基に自らの銀行として育てたのがリッポウ(力宝)銀行である。経営が行き詰まったインドネシア商業銀行の再建を引き受け、他行との合併を重ね銀行業務の規制緩和の中で飛躍的に発展した。1988年にリッポウ銀行と改名しリャディ親子で経営にあたった。

銀行に次いで保険、リース業、証券に乗りだし、金融コングロマリットを形成した。一部の事業のパートナーに例のファミリー企業もいるが、インドネシアの華人企業の中では近代化、国際化は最も進んでいる。

1980年代末から不動産事業に進出し、ブカシに工業団地(→537)と住宅のリッポ・シティのプロジェクトに次いで、タンゲラン地区で衛星都市を作る大規模な都市開発のプロジェクトを手がけた。住宅、オフィス・ビルに加えてショッピング・センター、ホテル、病院、ゴルフ場まであり、中産階級の憧れの地である。

香港の上場会社リッポウ社を通して、福建省の小島にリゾート地や発電所を開発した。北京の王府井の再開発事業に参入している。リッポウ・グループの海外進出は早くから行われており、香港を拠点に中国以外は米国を主力にして日本へも進出している。1997年のグループの売上は50億ドルでインドネシア国内のシェアは約半分というインドネシア出身の多国籍企業である。

1997年の通貨危機で外資借款の返済が負担になり、業績は悪化し政府資金の注入を受け国有化されたが、リャディー族が買い戻⁶した

525. シナール・マス・グループ

シナール・マス・グループ(SMG)はサリム・グループ、アストラ・グループに続くインドネシア第三の企業集団である。翼下企業は三百といわれ、経営権支配をもっている二百社の売上は約20億ドルである。ちなみにシ

⁶ 国有化されたリッポウ銀行は国家資金によって大幅な不良債権の償却が行われた後にリッポウの元のオーナーが買い戻した。その間の経緯は不透明で疑惑を招いている。

ナール・マス(Sinar Mas)とは「金の光」という意味であり、中国名は「金光公司」と名乗っている。



エカ・チプタ・ウィジャヤ

SMG は黄奕聡(エカ・チプタ・ウィジャヤ Eka Tjipta Widjaya)によって1960年代の食料油から出発して1972年に紙・パルプに進出し、実現しなかったが日本の本州製紙の買収問題が話題になったことがある。

さらに金融・保険、商業、不動産、畜産、農園に拡大した。話題の事業はビマンタラ・グループと共同のプラザ・インドネシア(→516)である。その他にもスハルト大統領一家との合弁事業が多い。

SMGは創業者の会長を中心とするウィジャヤ家の同族経営である。長男のテグウ氏がグループの社長であり、8人の子供のうち、5人が経営に直接参加して各部門について責任を持っている。週一回の“家族会議”が最高意志決定機関である。子供の留学先はシンガポール、米国、カナダ、日本と分散している。末弟のフランキー SMG 常務は日本に留学しており、日本語が話せる。華僑の末裔がインドネシアで事業を行う場合のリスク分散の様を絵に描いたような実例である。

紙・パルプのインダ・キアット(Indah Kiat 略称 IK)社はグループの戦略部門である。国内に製紙工場とパルプ工場を持ち、グループの売上の35%と国内の紙・パルプの生産力の7割を占めている。同社は輸出の拡大を目指しており、最近の積極的経営は紙・パルプの供給過剰から業界としての世界的な不振の中で目立っている。

国際競争力の観点からのインドネシア企業のIKの強みは熱帯雨林資源を自社で所有していることであるが、森林伐採に対して厳しい目が向けられている。アカシア、ユーカリの熱帯植林を行っていると言明しているが。

1992年、中国政府からの要請により中国へ進出している。香港に中策投資という投資会社を設立し次男のオイ・ホン・リョンが担当している。SMGの中国投資は成績不良の国有企業の過半数を買収して、経営を再建するというものである。再生後に売却する。その例の一つが杭州ビール会社で、杭州ビールはSMGによって再建され、それを日本のアサヒビールが買収した。

SMGの主力事業が紙パルプの輸出であるため、インドネシアの経済危機もしのいだといわれるが、2000年末に120億ドル債務があり、返済のキャッシュ・フローの悪化が深刻化し経営危機が噂をされるようになった。

金融は1982年買収のBII⁷(Bank International Indonesia)が中核である。BIIはBCAに次ぐ民間第二の銀行である。金融危機に際し、1999年、資本注入が行われ国有化⁸された。

526. バリト・パシフィック・グループ

彭雲鵬(プラヨゴ・パンゲツトゥ Prajogo Pangestu)はインドネシア経済界に突如として現れたバリト・パシフィ

⁷ <編者註>BIIの初代頭取は日本人であり、外国銀行の頭取になった初めての日本人と言われている。

⁸ BII(Bank Internasional Indonesia)は国有化後、競売に付されシンガポールのトゥマセックグループと韓国の国民銀行の連合が落札し、51%のシェアを確保した。



プラヨゴ・パンゲ
ツトゥ

ック (Barito Pacific) グループの総帥である。彼は南カリマンタンのバンジャルマシン(→192)の合板製造から事業を拡大し、林業王、合板王といわれるようになった。

プラヨゴ・パンゲツトゥは西カリマンタンの小さな町出身で、父は農園の労働者であり苦学して地元の華人学校を出た。ミニバス運転手など職種を転々とし、25歳の時に木材商人の華人のブルハン・ウライと出会い、ジャヤンティ・ジャヤ (Djajanti Djaja) の設立に参加して木材業界に入った。ジャヤンティ・ジャヤも今日の合板業界の有力な会社に名を連ねているのは彼の功績である

1977年プラヨゴ・パンゲツトゥは雇われ経営者から独立してバンジャルマシンにバリト・パシフィック(BPT)を設立した。森林利権を取得したが、当時は誰も注目しなかったマルク州に眼をつけ、最初の投資としてマルク州マンゴレ (Mangore) 島に合板

工場⁹を建設した。マンゴレ島は合板生産ラインは最終的に10本に達する大規模工場である。ちなみにディアジャヤンティ・グループはセラム島ワイサリサに大規模の合板工場を建設している。

1980年にインドネシア政府は原木丸太の輸出禁止政策を発表し、1985年から実施されることになった。国内合板工場とともに東インドネシアへの投資を奨励していたため、BPTのマンゴレ島の工場の完成は政府の政策と合致するものであった。見方を変えるとチュコン(政商)の都合に合わせて政策が実施された。

原木伐採権が合板工場を持つ者のみに与えられたため、それまでの林業企業に代わってBPTは波に乗って事業を拡大してきた。BPTは続いてタリアブ (Taloabu) 島、セラム島(→226)に広い面積の林業租借地を得た。レルナト島、ハルマヘラ島(→230)にも森林租借地を得た。森林の先物買いである。

グループ全体で28の工場を所有し合板事業の最大手となり、プラヨゴ・パンゲツトゥは“合板王”と呼ばれるようになった。急速な拡大は80年代に競争相手を買収した結果である。

BPTの事業は合板事業から川上方面では植林事業へ、川下方面では紙パルプ事業に拡大するとともに、スハルト大統領との癒着も目立つようになった。自動車のアストラ社が頓挫した際に株を共同買収し、アストラ・グループの最大株主になった。

スハルト末期におけるチュコン企業(→491)としてのBPTは急成長した。他の華人財閥が中国投資を増やしたのに対してBPTは中国投資がないことがスハルト大統領の評価を受けたといわれる。ただしマレーシアへの投資で脱インドネシアの保険はかけていた。

順風満帆に見えたバリト・パシフィックも新規事業ではつまづいている。チャンドラ・アスリの石油化学プロジェクト(→539)は大風呂敷が破け、南スマトラのパルプ工場は環境問題で住民の反対を受けている。

⇒557.丸太から合板へ

527. グダン・ガラム社

植民地時代にスマトラ島のデリ地方は煙草葉の産地であったことからインドネシアで巻煙草が国内生産されるようになり、インドネシアの最大の製造業は煙草製造といわれてきた。ただしインドネシア人の煙草の好みは「クレテック」という丁子(→056)入りの煙草である。東部ジャワのクデリイ (Kedri) が煙草製造の中心地であ

⁹ マンゴレ島の合板工場には従業員宿舎、モスク、診療所、運動場をはじめ地域住民のため市場、学校、郵便局、銀行、貯水池、港湾施設も作り、島をバリト一色に塗りつぶした。

る。



煙草製造会社は 100 社余りあるが大手のグダン・ガラム社、ジャルム社¹⁰、ベントゥール社、サンプルナ社の4社で 90%近くを占めている。4社とも華人の経営である。最大のグダン・ガラム社は最も人気のある銘柄を製造しており約 50%のシェアである。グダン・ガラムの社名の由来は「塩の倉庫」という意味で最初の工場にちなむ。

グダン・ガラム社の創業者の福建省出身スルヤ・ウォノウィジョヨは亡くなり、現在は子供ラフマン・ハリムが経営し、タバコ王といわれる。大手煙草会社のオーナーは世界に知られた富豪であり、グダン・ガラム社の社長は個人高額納税者の 3 位辺りのレギュラーメンバーである。

クレテックの製造は植民地時代から行われていたのでこれらの富豪はスハルト体制下のチュコン企業(→491)のようにわか成金の政商ではない。しかし煙草産業の大手数社の寡占化が進んだのはスハルト体制の開発政策の下であった。

スハルト大統領の息子のトミーが丁子の流通機構を独占しようとしたのに対してクレテック会社は団結して権力者一族の横槍を排除した。経済界に「長い物にまかれろ」が蔓延^{まんえん}していた当時だけにクレテック業界の抵抗が目立った。

煙草工場に女工が何列も向き合い作業している有様はマニュファクチャーをもしのばせる昔懐かしい光景である。煙草巻き機械を導入して効率化した際に大量の女工が失業し社会問題になったので機械化は法令で 1/3 に制限された。機械導入の早かったベントゥール社は打撃を受けシェアは低下した。一方、グダン・ガラム社は弾力的な生産方法と懸賞金など巧みな販売方法で成功を収めた。海外市場の開発にも力が入っており、製品の輸出はマレーシアなど東南アジア、香港、中東である。

煙草巻紙の原材料もグループ内で供給できるようにパルプ工場を建設した。ホテル、観光の分野にも参入した。日本のロッテと共同でチューインガムの生産を行っている。2001 年以降、ストライキが続発しており労働組合問題が同社の癌^{がん}である。

煙草会社の中で注目されるのはハンジャヤ・マンダラ・サンプルナ(HMS)社である。創業は 1913 年と古い。HMS 社長のプテラ氏は米国の大学卒業後、父親から家業の煙草会社を引き継いだ。株式の公開、従来の DSS の単一銘柄に加えて商品の多様化を図っている。東南アジアにクレテック工場の進出も計画している。

自動車のアストラ社の経営が頓挫^{とんざ}した時、HMS 社¹¹がアストラ株を買収に加わった。その後は食品事業に進出している。

⇒836.クレテック

528. バクリー・グループ

アフマッド・バクリー(Achmad Bakrie1916-1988)はスマトラ島ランブン(→103)の出身であるが、元はアラブ系(→688)である。現在はアブリザルをリーダーに3兄弟が経営を引き継いでいる。スマトラ島はミナンカバウ

¹⁰ 1992 年の経済危機の際に時に破綻し国有化された BCA 銀行の買取入札にジャルム社は落札した。落札は米国の Farindo とジャルム社の投資グループであるが、経営に苦しむインドネシア企業の中でクレテック製造会社の経営だけが光っている。

¹¹ サンプルナ社はその後フィリップス・モリス・インターナショナル社に買収された。



人(→609)のようにオランダ植民地時代から多くの商人を生んでいる。一般にスマトラ商人は個人主義が強く大組織の運営は苦手であるが、バクリーは様相を異にしていた。

鉄工所の経営を引受けたのを契機に鉄鋼部門に進出し、折からの石油ブームに乗った鉄鋼需要の拡大に伴い急速に成長した。プルタミナに近い企業グループであり、化学部門、農園部門、鉱業、通信にも事業を拡大した。

バクリーはインドネシアの企業グループの中ではスハルト一族のファミリー企業を除くプリブミ企業(→474)の筆頭である。バクリー&ブラザーズ(B&B)が事業統括の持ち株会社である。バクリーはチュコン企業(→491)ではないが、スハルト大統領とはかなり密着していたようである。特に理由はないようである

が日本企業との提携関係で目立つものはない。

民族企業の星のバクリーも多額の対外債務のためあえなくも1997年の経済危機(→480)で躓いた。B&Bは1998年1月以降、利子の支払いが滞った。1999年4月、1020百万ドルの債務と引き換えに株式を譲渡することになり、持株会社は外資系になった。国内債務は繰り延べの処置がとられた。バクリー系の銀行 BNN (Bank Nusa Nasional)は経営内容が悪かったので、1999年に国有化の上、他の国有化された8銀行とともにバンク・ダナモン(Bank Danamon)に統合された。

アブリザル・バクリー (Aburizal Bakrie) 会長は1994年にインドネシア商工会議所 (KADIN) 会頭に就任した。経済危機後も KADIN 会頭として日本の要人の会見に臨んでいる。ユドヨノ内閣においても経済調整担当大臣として入閣しており、インドネシア有数の財界人として健在のようであるが、泥噴出災害¹²を引き起こしている。



アブリザル・バクリー

バクリー以外のプリブミの主要企業グループは次の通である。ナショナル・ゴーベル (NationalGobel) グループは PPP の副総裁であったゴーベルと日本の松下電器の合弁会社であり電気産業の大手である。

サムデラ (Samudra) グループは外交官出身の「船舶王」といわれるサストロサスモ・スタダルボが総帥する海運会社を軸とするグループである。

ギナンジャーラ(→693)は経済に強い政治家として台頭し、スハルト政権の重要な経済閣僚であった際にプリブミ企業家の積極的支援を行った。ギナンジャーラの下に集まったのはアブリザル・バクリー、イマン・タフイック (ImanTaufik), ユスフ・カラ (JusufKalla), ファデル・マハムマド (FadelMuhammad), アリフィン・パニゴロ (ArifinPanigoro), アグス・カルタサスミタ (AgusKartasasmita) である。彼らは“ギナンジャーラ・ボーイズ”と揶揄された。

529. ビマンタラ・グループ

インドネシアの企業の番付けには華人企業がずらりと並ぶ。華人系でないプリブミ企業といわれるものもた

¹² バクリー一族の経営するラビンド・ブランタス社は2006年5月東ジャワのシドアルジョで天然ガス掘削の際に泥火山による泥の噴出という珍しい災害を引き起こし補償問題で批難をあげている。

まにある。その筆頭がスハルト政権時代に伸長の目覚ましかったビマンタラ(Bimantara)グループである。

ビマンタラの出発は 1981 年にスハルト大統領の次男バンバン(→452)が 29 歳の時に学友が加わり設立したビマンタラ・チトラという貿易会社である。創立以来10年余りの急成長である。そのオーナーはバンバンと姉婿のインドラ・ルクマナ(Indra Rukmana)である。



インドラ・ルクマナ

この企業が何かと話題になるのはバンバン(Bambang Trihatmodjo)がスハルト大統領の次男であるからである。インドネシアのジャーナリズムの目からも聖域になっているので事業の全容については明らかでなく、時々まビマンタラ社の記事が出るのは外国のマスコミである。

香港誌(Far Eastern Economic Review 30 April 1992)によるビマンタラ社の概要は次のとおりである。

ビマンタラ傘下 82 社の資産総額 3 兆 1470 億ルピア。51%以上保有の子会社の内訳、自動車関係 12、輸送関係 11、ケミカル関係 10、商社 2、薬品 2、通信・放送関係 5、金融・保険関係 8、不動産関係 14、アグロビジネス 10、鉱業・エネルギー 6 である。関係会社も含めると 134 社、グループの総収入は 2.2 兆ルピア、従業員 1.1 万人である。

同グループの主要企業である石油会社の「Permindo Oil Trading」はインドネシア石油の海外販売を行っている。「Panca Holding」はプラスチック原料の輸入を行っている。船舶については韓国向けのLNG船の会社に参加している。その他のめぼしい事業はインドネシア初の民間テレビ【RCTI】、ガルーダに対する航空機のリース事業、東ジャワ沖のガス田からグレスニックまでのガスパイプの敷設もある。

彼が事業の天才であるにしても 10 年の間の事業の拡大は驚くべきものである。その秘密は事業は何れも政府の許認可にかかわるところから明らかであり、ファミリー・ビジネスといわれる由縁である。Bimantara の巷間でささやかれるシンカタン(→964)は「Bantu Ibu Masak Sementara Dirumah(家でしばらく母の家事手伝いする)」である。

スハルト大統領の息子の他の兄弟はマスコミとのインタビュー自体に応じないが、バンバンには応じる勇気がある。人前にも割と平気で姿を現した。バンバンの経営者としての素質をそれなりに評価するむきもあるが、大統領の出来の悪い息子どもの中ではという相対評価にすぎなかった。

ちなみに弟ミー(→544)の率いるフンプス・グループの急成長は利権への割り込みが強引であるため評判は悪かった。本人のいる事務所は五重の警護の扉があったそうだ。

父大統領の不名誉な退任でファミリー企業は存亡の危機にある。バンバンは退任しビマンタラ社はスハルト一家のファミリー企業であった面影を消すことに懸命である。

⇒492.ファミリー・ビジネス

530. 俎上の国営企業

インドネシアは独立の際にオランダ企業のうち鉄道、電力などの公営部門を接收して国営企業とした。その時に接收を免れたオランダの民間企業もイラン解放問題のオランダとの交渉が決裂した際に国有化された。さらにスカルノ大統領当時、マレーシア問題(→383)がこじれた際に反植民地闘争の高まりから英米系の企業も国有化された。

このように、植民地時代のこれという西欧資本の大規模製造業は接収されて国営企業となった。一方、華僑が主体である民間部門の比率はわずかであり、経済ナショナリズムの下に国営企業が主軸となった。問題は経済運営の主体者がいないことであった。外国資本を追放し、華僑の活動を制限したものの、一方、プリブミ(→474)は企業運営に未成熟であった。

スハルト体制の当初は外資導入と華人企業の活性化によって開発政策を推進し、スカルノ時代の国営企業の非効率性は排除されようとした。しかしオイルブームの僥倖(→486)による資金をもとに再び、フルセット工業化を目指した保護主義と産業の国営化に傾斜した。この結果、インドネシアの経済活動において国営企業の占める比重は相当に高い。

インドネシアの国営企業の形態は様々であり、プルトaminaや鉄道は公社として国の直轄事業であった。通常は株式会社の形態のBUMN(Badan Usaha Milik Negara＝国有企業)である。傘下には国有企業と合弁の会社も多い。

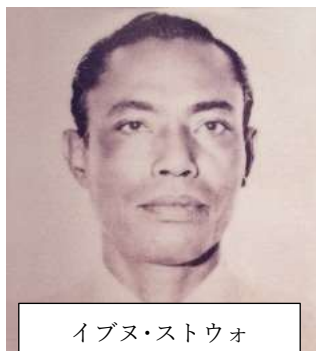
国営企業は工業省・農業省の管轄であるが、1989年、鉄鋼、機械、輸送機器、通信機器、電子、兵器、爆薬は戦略産業(→511)とされ、戦略産業管理庁(BPIS)が設立され、IPTN(→533)やクラカタウ製鉄(→532)等10社をハビビ大臣(→401)が管轄し、一般の国営事業にも増して手厚い保護育成が差し伸べられた。

しかし政府事業の民営化は世界的風潮であり、インドネシアにおいては官僚制とあいまって公社や国営企業の非効率性は目にあまり、国営企業の民営化はスハルト体制において開始されていた。公社は株式会社化され、国営企業は民営化されその具体例として国営セメント会社について述べたい。

インドネシアのセメント業では国営のセメン・グレシック(Semen Gresik)が100%保有のセメン・パダン(西スマトラ州)、セメン・トナサ(南スラウェシ州)を合せ国内4割のシェアを占めていた。

国営企業の民営化路線で第一段階の民営化としてセメン・グレシックの51%を国が保有し、25%はメキシコのセメックスに売却、24%は一般に公募された。次に子会社のセメン・パダンとセメン・トナサの政府保有分51%をセメックスに売却する案は地元(特にパダンの西スマトラ州)の強硬な反対にあった。理由は地元の産業がジャカルタによって外国に売り飛ばされるという感情的な反発である。地方分権によって地方の権限が強くなった地元の意向を無視できない。「国営化 vs 民営化」の問題が「中央 vs 地方」という問題にすりかわり複雑化した。

531. プルトamina/国営石油公社



イブヌ・ストウォ

外国企業の国有化(→475)の中で石油も例外ではなく石油事業の国有化の機運にのり、1961年に北スマトラでプルミナ(Permina)、中部スマトラでプルトamin(Pertamin)、ジャワ島でプルトmigan(Permigan)の3国営石油公社が設立された。この中で陸軍が実権を持つプルミナが他者を吸収する形でプルトaminaが結成され、軍人出身のイブヌ・ストウォ(Ibunu Sutowo)がプルミナからプルトamina初代総裁に就任した。

プルトamina＝PERTAMINA¹³はインドネシアにおける石油・ガスの開発・生

¹³ プルトaminaは略語であり、フルネームは「Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara＝インドネシア国営石油・ガス公社」である。

産・輸送・販売を独占している。インドネシアにはプルタミナ・マーク以外のガソリンスタンドはなかった。

その後、産油国が自らの石油会社を持ち石油事業に乗り出すようになったがインドネシアはその先鞭であった。他産油国の販売部門からの国有化と異なり、プルタミナは生産の現場からの国有化であった。

おりからの石油ブーム(→486)でインドネシアには棚ボタ式にドルが流れ込んだ。石油を一手に扱うプルタミナの権勢は“国家の中の国家”といわれるほどであった。鉱山エネルギー省の役人はプルタミナから給料以上の手当てをもらった。プルタミナは設立当初から軍の聖域であり、豊富な資金は軍の裏財源としてスハルト大統領を支えた。

世界から石油の開発、販売、タンカーなど世界の石油関係者のプルタミナ詣が続いた。当時のストウ総裁の娘の結婚式にロールス・ロイスが何台も届いた、等々数々の豪勢な挿話を残している。

プルタミナは石油資金で航空、ホテルなどあらゆる事業に拡大した。クラカタウ製鉄(→532)、バタム島開発(→536)も援助した。インドネシアの港に入らない大タンカーを何隻もインドネシア石油輸送のため高値で契約した。いくら事業を拡大しても世界の金融機関がプルタミナに金を貸すため、事業の拡大に歯止めがなかった。

石油ブームが冷えた際に拡大しすぎた事業による経理の乱脈が明らかになり、バペナス(→476)の監査の結果、債務総額は100億ドルを越えた。ストウ総裁もついに1976年に解任された。解任後のストウ氏は財閥グループ¹⁴を維持した。2000年1月に死亡、政界からの錚々たる参列者^{そうそう}の名が注目をあびた。

ストウ解任以降、プルタミナは5人の大臣からなる政府委員会の下に鉱山・エネルギー省の監督下に政府の規制を受けるようになったが、独占を保証された超優良企業として、4万人の従業員を抱える東南アジアの大企業として君臨してきた。一方では独占は利権構造につながり、ファミリー(→492)やチュコン(→491)企業がぶら下がっていた。

通貨危機(→399)を機会に世界銀行等の圧力により規制緩和が実施され、プルタミナの独占は廃止される計画である。プルタミナ製油所の売却が検討されており、州の石油会社も設立され、インドネシアの石油ビジネスも競争の時代に入った。

⇒509.石油産業の国有化

532. クラカタウ製鉄会社

クラカタウ製鉄(PTKratatauSteel 略称KS)はインドネシア国営の製鉄一貫工場である。その規模は240万トン/年であるが、常時発生する技術的ネックのため2/3程度の能力でしか稼働していない。社名のクラカタウは大爆発で有名なスンダ海峡上のクラカタウ火山(→021)にちなむ。製鉄所に暴虐な火山の名はそぐわないものを感じるが、火山を崇拝するインドネシア人の心象を表している。

工場の所在地はジャカルタの西100kmにあるメラク(Merak)¹⁵であり、石炭も鉄鉱石も島外からの移入であるにもかかわらず奇妙なことに工場の所在地は内陸部に入っている。このため港から工場まで約2kmの原料の陸上輸送を行なうという非効率が生じる。

¹⁴ ストウの財閥は息子のボンチョが引き継いでいる。ジャカルタ・ヒルトン・ホテルのオーナーである。2006年4月、政府の汚職撲滅チームがヒルトン・ホテルの国有資産の不正使用の捜査に入ったとの報道があった。

¹⁵ <編者註>ジャカルタから約90km西のチレゴン(Cilegon)に位置する。メラクではない。

実際に現地を訪れた人の話では製鉄所の所在場所は自然にめぐまれた土地であり、構内に山羊が草を食み、水牛が水浴びするという牧歌的風景であり、日本の製鉄所のイメージとは大いに異なったという。

この立地の理由は工場を艦砲射撃から工場を守るためという。製鉄所が企画された頃、インドネシアはマレーシア問題(→383)のこじれから英国を「帝国主義・植民地主義」と悪態の限りをついて罵っていた。当時のスカルノ大統領は西欧(米国を含む)からの報復を恐れてこのような設計¹⁶になったという。

石炭もない、鉄鉱石もない、市場も熟していないにもかかわらず国の威信をかけて高炉は建設された。スハルト体制になって、たまたま石油ブーム(→486)で潤ったプルタミナ(→531)がプロジェクトを引き取ったが、プルタミナの破綻に伴い、スポンサーをなくして政府直轄の国営企業になった。社長は副工業大臣が兼務しており、戦略産業に位置づけられてからはハビビ大臣(→401)の管轄下であった。

立地条件、設立理由から効率の悪いことは覚悟の上で経済性は初めから度外視されていた。しかしこのような国営工場が存在するためインドネシアの鉄鋼製品は高くなる。KS の製品コストは輸入の2割高といわれる。にもかかわらず国内市場の6~7割を供給しているのは悪評高い集中購買制(→493)のためKSから買わざるを得ない。

高炉が先行しても裾野分野が熟成していないため最終鉄鋼製品の品質が劣る。外国製品を輸入するにも窓口はKSの独占が保証されている。KSとはインドネシアのハイコスト・エコノミー(→493)の象徴である。

コストが高いのは立地条件だけでない。製鉄所とは高炉を頂点とする関連の工場がピラミッドのように存在する装置産業であるが、一貫した計画性がないため構内の装置が有機的に繋がっておらずバラバラである。

経済の規制緩和が進められる中でKSはさらに厳しい経営環境に置かれるようになった。規模拡大によるコスト引き下げのため生産能力は拡大中である。

これまでKSに注ぎ込まれた膨大な国家資金が生きた金であったかどうかは疑問である。とにかく東南アジアの最大の高炉の維持費は高すぎた。

533. 国営航空機製造会社

1995年8月10日、50周年を迎える独立記念日を前にインドネシア産の中距離旅客機「N-250」が初めてインドネシア上空を飛んだ。管制塔にいたスハルト大統領は航空機開発の責任者であるハビビ副大統領(→401)を思わず抱いた。

N-250を製造したのは国営航空機製造会社(IPTN)である。ハビビ副大統領(当時)はスハルト政権の閣僚として数期にわたり研究・技術担当大臣を務め、IPTNの社長を兼任していた。

航空機製造は高度の技術水準が要するため国内で製造する国は世界でも数少ない。インドネシアはその数少ない国の一つになった。国が広くて多くの島からなるインドネシアでは航空機は必需品である。この必要性のため開発された飛行機は離着陸距離も800mと短いので飛行場がコンパクトになるのがメリットである。

先にスペインのカッサと共同で開発した生産していたインドネシア産の「CN-235」¹⁷は30~40人乗りの中型多目的の双発ターボ・プロペラ機である。部品もかなり輸入しているが、それでも国産化率は50%以上であ

¹⁶ 1883年のクラカタウ火山爆発に伴う津波でメラクは全滅した。津波対策で内陸部に立地したのかもしれない。〈編者註〉この付近は熱帯泥炭地で地盤が柔らかく重量構造物が載せられないため、泥炭層が薄く杭が基礎地盤に届く内陸部に異動したのだろう。

¹⁷ 〈編者註〉この飛行機は飛行中の騒音がYS-11よりさらに高かつたまた巡航速度も遅く乗り心地が悪かつた。

る。

この型の飛行機の需要は世界的にも多く国際輸出も盛んである。ただしインドネシア製はコストが高いため商業ベースに乗りにくいので国ベースで米や綿などとのバーター取引の条件で応じている。従って国内では押し付け販売をせざるをえず、抵抗したインドネシア国営のムラパティ航空では経営陣が一扫されたことがある。

「N-235」に続く「N-250」の生産の成功にもかかわらず専門家の評価は国際市場で太刀打ちできないだろうという厳しい。しかし意気軒昂のインドネシアではさらに「N-2130 社」を設立して 130 人乗りのジェット機の開発に乗り出した。資金集めのため IPTN とは別会社になっている。

インドネシアの工業水準で飛行機製造を行うためにはある程度、コストを無視しなければならない。会社は国有国営であるので国家プロジェクトとして開発資金が優先的に投入されている。足りなくなると森林再生基金も投じられた。

飛行機製造のため数千億円になる資金の使い方は国家開発企画庁(→476)に陣取る経済テクノクラートの中にはインドネシア技術の実態から乖離した道楽と酷評された。一般にハビビ社長の積極果敢な開発とテクノクラートの効率重視の開発とは対立することが多かったが、スハルト大統領の後ろ盾で押し切った。

1997 年の通貨危機後、IMF が乗り出しプロジェクトを断罪した。多大の債務と助成金の打ち切りで銀行管理下に入り、ディルガンタラ・インドネシア社と改名し生産を続けてきたが、経営の悪化から 2003 年 7 月、9670 人の従業員を一時帰休にした。

飛行機以外の軍事産業や自動車部品に多角化を行っているが、先行きの見通しはない。国家による開発プロジェクトが先行することによって技術レベルの引き上げとなるというのがハビビ社長の確信であったが、砂上の楼閣となりそうである。

534. フリーポート社

金属鉱山会社の操業によって環境破壊をもたらした話は随所にある。日本では四国の別子銅山、栃木県の足尾銅山が有名である。しかし今日もなおニューギニア島パプア(イリアン)州で行われているグラスブルグ鉱ほどひどい例はないのでないか。

グラスブルグ鉱で銅を採掘しているのは米国ニューオーリンズに本社を置くフリーポート・マクモラン社¹⁸である。スハルト政権になって同年 1 月に成立した外資導入法適用の第 1 号の会社として 1967 年 4 月に採掘許可を受けた。

フリーポート社はスカルノ大統領時代に探鉱を行い、1960 年にニューギニア山中の豊富な銅鉱の存在を確認した。しかしスカルノ大統領は外国資本を追い出すことがインドネシア独立の目的であると思っていたからスカルノ体制では如何とも仕様がなかった。

スハルト体制になって米会社のフリーポート社による事業化が一举に進められた。同社は鉱山会社として規模は小さく経営の実態は明らかでないが、インドネシアではボロ儲けらしい。政商企業として米国の政治家に食い込んでおり、キンジジャー元国務長官が同社の顧問している。CIA とのつながりがいわれる胡散臭い

¹⁸ フリーポート・マクモラン(Freeport McMoRan)社は米国レイジアナ州の鉱山会社である。当初はフリーポートサルファー社としてキューバで硫黄を採掘していた。硫黄は軍需物質であったことから政商的な会社であった。

会社である。

1972年、エルツベルグ(Ertsberg)鉱の生産を開始し、現在はエルツベルグ鉱を掘りつくし操業はグラスブルグ山に移行し、露天掘りで採掘している。さらに PNG との国境近くまで現行の 250 倍にもなる広い地域に 30 年間の採掘権を得たのはスハルト政権当時である。権力者を籠絡し鉱山大臣やギナンジャール(→693)も疑われている。

フリーポートは新利権分については RTZ 社に 40%を売却した。RTZ 社は世界有数の鉱山会社であり、リスクの共有を図ったものであろう。

現地での鉱石の採掘は 130 トンの超大型ブルドザーで 24 千トン/日の剥土を行い、山は緑を剥がれて見ても無残な姿になる。環境問題 NGO の糾弾も馬耳東風である。

パプア州で事業を営むには先住民独立運動の OPM(→433)の問題がある。国軍と OPM の戦いがフリーポート社を巻き込む形になることは避けられず、国軍に協力せざるをえない。結果として人権問題でノリアスな国軍の OPM の抑圧を手伝っている。もちろんパプア州ではフリーポートも国軍も一蓮托生の関係にある。

企業利益を最優先にして略奪産業の悪徳企業のおぞましさを増やし、環境破壊、人権侵害においてこれほど評判の悪い企業はない。アメリカは地球環境とか人権擁護とか立派なことを言って他国に過剰干渉する前に自国の悪徳企業の環境破壊、人権侵害を取り締ったらどうだろう。

2002年9月、フリーポート社の専用道路で輸送車が襲われアメリカ人他が死んだ。軍は OPM の過激派の仕業としている。OPM は犯行場所から言って国軍以外の者が近づけない所と反論している。どのような意図による犯行か分からないが、今日では国軍がフリーポート社に警備料金を吊り上げるための自作自演という説が有力である。

⇒241.グラスブルグ鉱、551.金銀銅の貴金属

535. カルテックス社

かつてはセブン・シスターズといわれた7社の国際石油会社が世界市場を支配する時代が続いたが、最近の合併・提携で集約化が進んでいる。カルテックス(CALTEX)はセブンシスターズ時代のカリフォルニア・スタンダードとテキサコの合弁会社である。この両社は米国以外ではカルテックスとして進出していたので国際的に知られた石油会社であった。しかし現在カルテックスが活動しているのはインドネシアだけである。

カルテックスのインドネシア法人¹⁹CPI はスマトラ島中部で石油生産を行っているインドネシア最大の石油生産会社である。70 万 b/d の生産はインドネシアの石油生産の約半分を占める。インドネシア人従業員 2 万 6 千人がいる。

1930年カルテックスはスマトラ島中部に鉱区を得て、探鉱に乗り出し第二次世界大戦前にデュリ(Duri)油田を発見した。戦時中、近隣で日本がミナス油田を発見し、戦後、ようやく出荷という時点で終戦になったという日本には浅からぬ因縁の油田である。

スカルノ大統領当時のプルメスタの反乱(→378)には米国の影がチラホラした。性急な国有化に走るスカル

¹⁹ 植民地時代のインドネシアのカルテックスはオランダの子会社であったが、インドネシア独立後はアメリカ本国の子会社に再編され、オランダ企業国有化法を回避した。カリフォルニア・スタンダードとテキサコの両者は合併しシェブロン(Chevron)になったのでカルテックスの社名は改名されたが、インドネシアでは現在もカルテックス名で操業している。

ノ政権に対して米国の会社の利権を守るため CIA が暗躍したといわれるが、1958 年 3 月 12 日にプカン・バル(→091)を政府軍が占領し反乱は鎮圧された。

スカルノ政権下の「新鉱業法」では石油資源の国有化と石油事業の国営化が定められ、民間会社は国営公社との協同の場合に限られた。カルテックスはプルタミン(→531)と請負契約を結び、利権保有者から請負者におとしめられた。

1965 年 3 月、スカルノ政権は「全ての外国資本を国有化する」と明言した。この時点で国有化圧力の前に戦前からのシェル石油はインドネシアを見限って撤退し、カルテックスもゾンビ同然であった。

9 月 30 日事件(→384)によるスカルノ大統領の失脚でカルテックスは生き返った。カルテックスの利権が保証されることを条件に米国からの援助が再開された。カルテックス問題は 9 月 30 日事件の CIA 陰謀説の根拠の一つとなっている。

スハルト政権の誕生によってカルテックスの存在は安泰となったが、スハルト政権も 1960 年の石油国営化の方針を堅持し、石油を外国石油会社に丸投げしたわけではない。

カルテックスはあくまで請負者であるが、それでもインドネシアに踏みとどまったのはミナス油田の生産量の豊かさが請負契約のハンディ(他地域との比較において)を上回ったからであろう。

2001 年に CPI の 20 年契約の期限が一部の地域で切れ、利権はインドネシアに返されるが、問題はインドネシア側の受け皿をめぐる国と州の対立となった。リアウ州は州の石油会社 BSP (PTBumiSiakPusako) を設立し、国に対して石油利権の州への委譲を求め、国と州のジョイントベンチャーとして運営されることになった。ちなみに同地域の石油産出量は 7 万 b/d である。

⇒092. ミナス油田、547. 低硫黄石油