
ジャカルタ開発史の中の総合商社：元丸紅商社員小尾吉弘氏回想録

The Role of *Sogo Shosha* in Jakarta's Urban Development :
A Short Biographical Account by Mr. Yoshihiro Kobi

語り：小尾吉弘（元丸紅商社員・現 PT Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk 社長）

記録・編集：新井健一郎（亜細亜大学都市創造学部 准教授）

Interviewee : Yoshihiro KOBİ (President Director, PT PT Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk)

Interview, editing and commentary : Kenichiro ARAI (Associate Professor of Urban Innovation, Asia University)

〔要旨 / Abstract〕

本資料は、元丸紅商社員小尾吉弘氏による、1970年代以降のジャカルタの都市開発史に関する伝記的な証言である。小尾氏は丸紅社員として、1980年代初頭からジャカルタおよびその周辺での様々な都市開発事業に関与してきた。丸紅は、ジャカルタの高級住宅街、都心 CBD 地区のオフィスビル、商業施設、アパートメント、郊外ニュータウン、工業団地の開発においていずれも先駆的な事業を手掛けてきた。小尾氏の証言は、日本の総合商社がジャカルタの都市形成において果たした役割が、表面から見えるよりはるかに大きかったことを示し、ジャカルタの都市空間形成史におけるその位置付けの再考を促す意義を持っている。

キーワード：丸紅、総合商社、ジャカルタ、不動産開発、小尾吉弘

This is a short biographical account by Yoshihiro Kobi. He first came to Indonesia in 1983 as an expatriate employee of Marubeni, one of the major *Sogo shosha* (Japanese general trading company). Since then, he has been involved in extensive range of property developments, such as office buildings (MidPlaza, Wisma Indocement, Plaza BII, etc), a condominium (Golfhill Terraces), a shopping center (Pasar Pagi Mangga Dua), and an industrial estate (MM2100). His account spotlights how Marubeni played a decisive role as an (often invisible) property developer in the making of such prominent places as Pondok Indah, Jl. Jenderal Sudirman's CBD, Mangga Dua, Kota Wisata new town, and the industrial clusters of Bekasi. It also testifies how exchange risk has hindered foreign company such as Marubeni from consolidating their position among visible prominent developers in Indonesia. All in all, his account reveals that Japanese *Sogo shosha* played much bigger role in the history of Jakarta's urban development than previously known.

keywords : Sogo Shosha, general trading company, property development, Jakarta, Yoshihiro Kobi

丸紅の駐在員として私が初めてジャカルタに赴任したのは、1983年のことでした。当時、丸紅のジャカルタ事務所はステイルマン通り (Jl. Sudirman) の南端のラトゥ・プラザ (Ratu Plaza) にあり、社宅はずっと南のポンドック・インダ (Pondok Indah) にありました。今では南ジャカルタの高級住宅街として有名なポンドック・インダですが、実は丸紅がインドネシアで

最初に手がけた大きな不動産事業です。

ポンドック・インダ

ポンドック・インダの開発は1970年代から始まっていて、私がジャカルタに赴任したのは、丸紅がもうこの事業から退こうとしていた時期でした。ですから、私自身はこの開発の経緯を直接には知りません。丸紅

の先代の駐在員がサリム・グループの人々と仲が良く、その縁で開発を持ちかけられたと聞いています。ジャカルタの住宅開発では、1950年代からクバヨラン・バル (Kebayoran Baru) が開発され、1970年代頭にはそこはもうほぼ開発が終わっていたので、そのさらに南側で住宅開発を試そう、ということだったのだと思います。1983年頃はまだ北へつながる道路の多くはできておらず、北へ向かうまともな道はラジオ・ダラム通り (Jl. Radio Dalam) だけでした。ゴルフ場はできていましたが、モスクも、もちろんモールもまだありませんでした。住宅地は、南半分ができていました。商業施設は、ちょうど今マクドナルドがあるエリアに店舗住宅 (ruko) がある程度でした。当時のジャカルタ南部の商業の中心といったら Blok M でした。

ポンドック・インダの開発主体は、インドネシア側と丸紅との合弁会社 PT New Greenland でした。インドネシア側のパートナーは、メトロポリタン・クンチャナ (Metropolitan Kentjana) という会社にまわっていました。この会社自身、メトロポリタン・ディベロップメント (Metropolitan Development) とワリンギン・クンチャナ (Waringin Kentjana) という二つの会社の合弁で、ニュー・グリーンランドはこの合弁会社と丸紅がそれぞれ50%を出資する形で設立したものです。初めはプロジェクト自体の名前も、ニュー・グリーンランド (New Greenland) でした。最初の開発は、今でいう T.B. シマトゥパン通り (Jl. T.B. Simatupang) のすぐ北側の50ヘクタールでした。もっともこの通りと高速道路ができたのは随分後のことです。丸紅の社宅もこのニュー・グリーンランドの、今でいうブッキ・ヒジャウ (Bukit Hijau) 周辺の2ヘクタールぐらいの敷地に建てられてました。家族帯同者向けの3LDKの戸建てが10戸と単身用の寮が12室ありました。自分は赴任時にはまだ駐在員の中で最年少で、その社宅はすでに先輩社員で埋まっていたため、入れてもらえませんでした。社宅のすぐ近くに軒家を借りて、それが自分と妻にとっての新婚生活の場となりました。

インドネシア側のパートナーですが、メトロポリタン・ディベロップメント社は、チプトラ (Ciputra) さ

ん、イスマイル・ソフィアン (Ismail Sofyan) さん、ブディ・ブラサリ (Budi Brasali) さんたちが作った会社です。ブラサリさんは、後にジャババカ (Jababeka) 工業団地の開発にも関わることになります。私も一緒に仕事をさせてもらいました。ポンドック・インダのアパートメントというと、今ではゴルフ場に面した Apartment Golf Pondok Indah が一番有名でしょうが、先駆けとなったのは私とブラサリさんが1992年に作った Golfhill Terraces です。それが成功したのを見て、メトロポリタン・クンチャナ社が Apartment Golf Pondok Indah を作ったのです。ブディ・ブラサリさんはもうお亡くなりになりましたが、その息子さんとは今も仲良くしています。チプトラさんとも知り合いになり、その後も私がポンドック・インダのゴルフ場で練習をしていると、“おお、丸紅のヤングマン！”とよく声をかけて下さりました。

ワリンギン・クンチャナ社にはスドノ・サリム (Soedono Salim: 別名 Liem Sioe Liong) さん以外にもう一人別のリムさん、リム・ウンキャン Liem Oen Kian; 別名 Djuhar Sutanto) がいました。スドノ・サリムからアントニー・サリム (Anthony Salim) につながるサリム家とは別の家族です。彼の従弟のヘンリー・プリバディ (Henry Pribadi) さん、彼と仲の良かったデディ・クスマ (Dedy Kusuma) さんが後にナパン・グループ (Napan Group) を作ります。イブラヒム・リシャード (Ibrahim Risjard) さんは、この二人と組むことが多かったです。新井さんの本ではあまり注目されていませんが、このナパンに連なる人々も、ジャカルタの不動産開発史では重要だと思います。いづれにせよ、後にジャカルタの不動産開発で大きな仕事をするようになる人々の多くがポンドック・インダ開発に関わり、ここでの経験を出発点に成長していったわけです。インドネシア側の事業パートナーにとっては大成功した事業でしたが、日本円で投資した丸紅にとっては実は大きな誤算でした。1970年代から80年代初期は円がどんどん強くなり、ルピアは弱くなっていった時代でした。丸紅は為替差損で重い負担を強いられ、この事業から手を引いたのです。

スディルマン通りでオフィスビルを作る

私が赴任した1980年代に丸紅が注力したのは、スディ

ルマン通りのオフィスビルの建築工事請負でした。背景に、1982～83年ごろのビル建設ラッシュがありました。それ以前にも丸紅はイラク等の海外での建設工事の請負を元請けとして受注して、コントラクター分野で世界ランキングに乗るほど海外での建設工事を請け負っていたのです。丸紅にとっては、十分に経験も評判もある事業分野でした。

当時、タムリン通りはすでにビルが多く建っていました。ただ、多くは低いビルでした。日本大使館、その隣にロシア大使館があり、サリナ・デパートのビルがちょっと高かった感じです。他方、ステイルマン通りの方は南端にラトゥ・プラザ (Ratu Plaza) のオフィスビルができていましたが、それ以外に高いオフィスビルはまだほとんどなかったと記憶しています。

私は赴任するとまず半年間 UI (インドネシア大学) でインドネシア語を勉強しながら、午後から先輩について OJT の形で仕事を覚えていきました。ちょうど丸紅がスドノ・サリムさんの長男であるアルバート (Albert Salim) さんと作ったセントラル・プラザ (Plaza Sentral) が出来上がる時期でした。出来上がったセントラル・プラザに丸紅も入居しました。開発には、日本輸出入銀行が融資をしてくれました。日本輸出入銀行は物品の輸出を支援するための融資はしていたわけですが、それを建設工事請負という役務に対しても拡張したもので、当時としては画期的なスキームでした。

当時の私たち商社の仕事は、プラントや機械の輸出で、基本的には L/C 決裁で、資金回収も早く、融資をする場合でも対政府が基本でした。オフィスビルへの直接出資となると減価償却上の負担が重く、損益計算書上で利益が出るのに長い期間がかかります。それでは社内で許可がもらえません。直接出資しない代わりに、施主となる相手に事業を提案し、ファイナンスを手配するやり方をいろいろ工夫することで仕事を作っていました。表面的には日系の銀行から施主に融資をしてもらい、その融資に対し裏で私たちが保証をする、という形です。その保証に対して我々は土地建物の抵当権をもらいました。また、建設工事をゼネコンと一緒に受注することにより、建設工事からも利益を確保。他方ファイナンスの手配に対しても、施主から

アレンジメント・フィーをもらうことで、ある程度の利益を確保しました。これによって資金利益率が社内基準を上回り、承認が得られたわけです。もちろん保証にはリスクが伴うので、プロジェクトそのものの適切性についてはシミュレーションやリスク分析をしっかり行いました。不動産は、立地がすべてなので、まずは、立地条件を調査・分析しました。また、請負代金を確実に回収するため、出来上がるビルの賃貸収入が入る口座は我々の側が確保するよう取り決めておきました。それでも、完成したビルのテナントが埋まらず賃貸収入が予想通りに入らないリスクはあります。万一そうなった時、施主となる相手が足りない部分を用立ててきちんと払ってくれるのか、信用性を見極めることも大事でした。

ポンドック・インダ事業の大きなロスで慎重になった丸紅は、建設工事請負の立場で手がけたのですが、他の商社はもっと直接的な関与をしていたと思います。住商はスミットマス・ビル (Summitmas Building)、三井物産はヌサンタラ・ビル (Wisma Nusantara)、そして伊藤忠はジャカルタシアター隣のスカイライン・ビル (Menara Cakrawara) にそれぞれ直接出資していました。三井の場合は、戦後賠償事業の木下商店の時代からの連続性があるって、その後三井とトーマンがコスゴロと軍と提携する形で事業をしていたのです。

ステイルマン通りの北端のランドマーク・ビル (Landmark Building) は熊谷組が建てたのですが、丸紅はその鉄骨を売るような形で関わっていました。それから、その隣りのウイスマ・インドセメント (Wisma Indocement)、これはサリムグループの本拠地のようなビルで大成建設が建てたものですが、この建設にも関わっています。BRI ビル (Gedung BRI) には、建設資金を融資しました。このビルは、もともとメトロポリタン・ディベロップメント社が施主で、経緯はわかりませんが、後にそれを BRI (Bank Rakyat Indonesia) に売ったものです。

1985年には、ルディ・スリアワン (Rudy Suliawan) さんが施主となったミッドプラザ (MidPlaza) の第1ビルを私が担当しました。ミッドプラザという名前は、ステイルマン通りの真ん中に立地しているからだと思っています。ミッドプラザの場合は、それまでヌサンタラ・

ビルに入居していた東京銀行さんが狭くて移転を検討している、という情報を聞きつけ、それならば私たちが東京銀行さん用のオフィスを作りましょう、と提案したものです。ミッドプラザ1の地上部分が前に大きく張り出しているのは、東京銀行の1階店舗スペースをできるだけ多く取れるように設計したからです。このビルでは、東京銀行が土地建物を担保として融資を実行、うち一部を丸紅が保証するというスキームでやりました。こういった事業スキームに関しては、本当にいろいろ考えて工夫しました。ルディさんは、第1ビルに続いて、その裏に第2ビルを建設することとなり、私は、その建設工事と融資にも関わりました。

理由はわからないのですが、当時のステイルマン通りは、北と南の端で高さ制限が一番ゆるく、真ん中が一番厳しいため、都市線的にはすり鉢状の形になっていました。スマング立体交差のあたりがすり鉢の一番底のような形になっていたのです。通りの南端はラトゥ・プラザ (Ratu Plaza) で、これはラトゥ・サヤン・グループ (Ratu Sayang Group) のヘンリー・オンゴ (Henry Onggo) さんのビルですが、オフィス部分は31階建てです。通りの北端のランドマーク・ビルは32階建てです。ところが真ん中のセントラルプラザは21階建て、ミッドプラザは19階建てという風に、真ん中がずっと低くなっていたわけです。

80年代はオフィスビルの建設が進んだ一方、高層アパートメントの建設はほとんど進みませんでした。アパートメントの各戸を別々の個人が所有する区分所有の法規が整備されておらず、分譲できなかったのです。これでは、地主であるオーナーさんが一棟まるごと作って賃貸に出す、といった形しかできませんでした。私は日本のようなアパートメント分譲事業がしたくて、日本の区分所有法を一生懸命インドネシア語に訳して「こういった法規を作った方がいいよ」と働きかけたのですが、実際に規定が整備されたのは1993年頃だったと記憶しています。

マンガ・ドゥアで卸売センターを作る

商業施設では1986～87年に、ジャカルタ北部のマンガ・ドゥア (Mangga Dua) にパサール・パギ (Pusat

Glosir Pasar Pagi Mangga Dua) を建てました。ジャカルタのチャイナタウンの商業の重心が東に移動する大きなきっかけとなった事業です。もともとはコタの中心から少し西、アセムカ通りの周辺にパサール・パギという市場街があり、上野のアメ横のように、小さなキオスクが密集していました。見るからに汚くて雑然としていたのですが、そこが実は繊維関係の全国的な卸売の中心だったのです。そこにフライオーバーを建設するため移転の話が出たので、マンガ・ドゥアにその機能を誘致して引っ張ってきたわけです。

マンガ・ドゥアは、ジャカルタ首都特別州の土地で、当時はただの湿地でした。そこをエカ・チプタ・ウィジャヤ (Eka Tjipta Wijaya) 一族のシナールマス・グループ (Sinar Mas Group) が、真ん中に道路を作るから、という条件で払い下げてもらいました。開発を担ったのが、同グループの子会社ドゥタ・プルティウィ (Duta Pertiwi) です。同社は何もない湿地にまず道路 (Jl. Mangga Dua Raya) を作り、その土地の西端の一角をナバン・グループに売却したのです。だから、意外かもしれませんが、あのエリアでパサール・パギだけはナバン・グループの事業です。丸紅が一部保証をする形で、大和銀行系のブルダニア銀行 (Bank Perdanania; 現 Bank Resona Perdanania) にファイナンスをしてもらいました。当時ジャカルタに進出していた日系の銀行は大和ブルダニアと東京銀行だけでした。そのブルダニア銀行が開業30周年で何か記念になるような融資を実現したいと考えていて、それを耳にした私たちが例によって保証役になる形で、ナバン・グループとの間を取り持ったわけです。

ナバンにファイナンスをするために土地の抵当権を設定する必要があったのですが、この土地の権利関係はオランダ時代に遡る諸権利が複雑に錯綜していました。順序としては州政府から土地の払い下げを受けたドゥタ・プルティウィ社がまず土地への権利をまとめた上でHPL (土地運用権) からHGB (建設利用権) に転換し、その名義をナバン・グループに書き換える必要がありました。それがなかなか進まなかったのです。シナール・マスはまだその当時はそれほど大きなグループではなく、不動産開発分野での経験もあまりありませんでした。ドゥタ・プルティウィ社も、コタの方に小さな事務所を構えるだけで、社長のモクタール・ウィ

ジャヤさんも、当時はコタのどこにでもいる普通の華人男性といった風貌の方でした。抵当権の設定がもたついている間にもパサール・パギの工事はすでに始まってしまい、あせった私はドゥタ・プルティウィ社に何度も通い、この土地の権利についてもいろいろ調べたものです。

私自身大変苦労した思い出のある事業ですが、できたパサール・パギは結果的に大成功しました。中を見るとわかるように、2×4メートルの小さな商業スペース（kios）にぎっしりと分けて、分譲されています。当時こうした小規模商業スペースの区分所有を裏づける法規定はなかったのですが、売り手・買い手とも従前からあったキオスク売買の慣習に則る形で取り引きし、成功してしまっただけです。入居したのは、繊維関係の卸売商人です。こんな小さなスペースを卸売店舗にするとと言ってもなかなか信じてもらえず、私が企画準備段階で社内を説得する時も散々苦労しました。しかし調べればわかるのですが、あそこに置いてあるのは基本的に商品サンプルだけです。工場も倉庫も別の場所にあり、大量の注文を受け、全国に販売しています。あんな小さなスペースを持っている商人たちが実は大金持ちで、都心の超高級住宅街メンテン（Menteng）に屋敷を持っていたり、高級外車に乗っていたりするわけです。

パサール・パギの成功は、繊維関係の商売人の流れを、コタ駅の西側から東側に変えてしまいました。何もなかったマンガ・ドゥアは活気づき、残りの土地を持っていたシナル・マスに大きな利益をもたらしました。ドゥタ・プルティウィ社は土地を売った利益で自社開発のエリアを拡大し、自身もパサール・パギと同じビジネスモデルで巨利を得て成長していくこととなります。1993年には、マンガ・ドゥア・モール（Mangga Dua Mall）と、タムリン通りのBIIプラザ（BII [Bank International Indonesia] の本社ビル）の二つのプロジェクトをまとめて丸紅が受注しました。どちらもシナル・マス傘下の事業です。私はドゥタ・プルティウィ社の担当責任者をしていただいていた華人の役員の方と大変仲良くしてもらっていたので、融資を助けることを条件に、丸紅が二つまとめて受注できたのです。会社全体としても、当時パルプなどコモディティのビジネスで、シナル・マスと関係が深くなっていたこ

とも、背景にあったと思います。ちなみにその役員の方は、今も不動産の師と仰いで相談に乗ってもらっています。

完成したBIIの本社ビルに、丸紅もインドネシアでの本部を移しました。去年アストラ・タワー（Menara Astra）に移るまで、ずっとここが拠点でした。豪華なビルだったのですが、移転した当初は同僚にずいぶん文句を言われたものです。丸紅駐在員の社宅は南ジャカルタのポンドック・インダで、タムリン通りの方が以前のステイルマン通りより遠くなります。おまけに道路の東側にあったので、南から来ると一度Uターンが必要でした。渋滞が激しいジャカルタではずいぶん通勤時間に差が出たわけですね。ちなみに丸紅のジャカルタオフィスは最初がラトゥ・プラザ、次がセントラル・プラザ、その次がBIIプラザで、移るたびに北になって社宅から遠くなり、私はそのつど同僚からめっちゃ怒られたものです（笑）。

MM2100工業団地

1980年代後半に、丸紅はタイのラッカバン（ラートクラバン）に、約200ヘクタールの工業団地を作りました。折からプラザ合意の超円高の影響で日本の製造業がタイに競って進出していた時期でしたので、この工業団地の土地は開発しているそばから飛ぶように売れ、完成した時にはすでに完売という大成功でした。これは良いビジネスだということで、会社の方針としてインドネシアとフィリピンでも同様の工業団地を作ることになったのです。

私は1989年4月に、ジャカルタ駐在を終え日本に帰りました。帰るとさっそく、インドネシアの工業団地開発を担当しろ、と命令を受けました。これがジャカルタの東のブカシ（Bekasi）県のチビトゥン（Cibitung）に造ったMM2100工業団地の始まりです。最初は240ヘクタールで、タイの経験からも適正規模だと思いました。今のように巨大なものに拡張するとは、当時は思いもしませんでした。ちなみに、同時期に丸紅がフィリピンで作ったのがファースト・キャヴィテ（First Cavite）工業団地です。

MM2100の立ち上げ時には日本の丸紅本社で働いていました。マスタープランの設計から社内の稟議を取り、許認可を持っていたBekasi Fajar Industrial Estate

社（BEFA）との合弁会社の設立、ファイナンスの手配、入居企業を探す販売まで自分が担当でやりました。営業のために日本中を飛び回りました。進出1号となったのがSonyの工場です。Sonyさんは最初フィリピンを検討していたのですが、マルコスが失墜した政変で急きょフィリピンをやめてインドネシアになると聞いたので、何度もSonyにお邪魔して土地を買ってもらったのです。よく考えると当時私は30歳で、よくそんな大プロジェクトを私のような若手にやらせたものだと思います。これは丸紅の社風あってのことですね。丸紅は「とりあえず、やってみよう」と、若手に大きな仕事をまかせる社風なのです。時代的に言っても、今のようリスク、リスクと言って萎縮しない、良い時代だったと思います。

MM2100にあたっては、インドネシアでの土地法制を中心とした不動産開発の勉強をしていた経験がとても役に立ちました。当時、丸紅本社の法務の課長レベルの方が、仕事で頻繁にジャカルタに来たので、その方と一緒に現地の弁護士に会いに行ったのです。法務の方は専門家ですから、私一人だったら決して思いつかないような質問をするので、隣りで聞いていて大変勉強になりました。

立地は、はじめからチビトゥンありきだったのでは全然ありません。適当な用地を探して、首都西側のタンゲラン（Tangerang）県もずいぶん調査しました。当時西側へ延びる高速道路はタンゲランまでしか完成しておらず、タンゲラン県では高速道路に近いエリアに十分な広さの土地がなかったのです。まとまった土地といってもあるのはせいぜい30ヘクタールか40ヘクタールでした。タイの成功事例から200ヘクタールは欲しいと考えていた私たちの条件と合いませんでした。

土地を探していた時に提案してきたのが、テ・ネン・キン（The Ning King）さんでした。テさんは福建系の華人で、バンドン出身です。繊維部門でインドネシアを代表する企業グループを、一代で築き上げた人です。彼の話では、スハルト体制初期の頃、工業化を進めるために、スハルトさんが主だった華人企業家を集めて「おまえは繊維をやれ」という風にそれぞれに注力すべき分野を割り振ったのだそうです。彼の率いるアルゴ・マヌンガル・グループ（Argo Manunggal Group）と丸紅との付き合いは非常に長く、繊維・紡

績関係の工場は、すでに10箇所以上一緒に作っていました。この時もちょうどグループ会社であるアルゴ・パンテス（Argo Pantas）社がブカシ県で新しい紡績工場を作る計画を耳に挟み、調べた末に、いっそここに工業団地も一緒に作りましょう、という話になったのです。

1989年に民間の工業団地開発が解禁されたのと時を同じくして、アルゴ・マヌンガルがBekasi Fajar Industrial Estate社（BEFA）を設立し、500haの立地許可決定書（SK Izin Lokasi）を取得しました。私たちがSKと呼んでいるものですね。その子会社として丸紅とBEFAが出資して、Megalopolis Manunggal Industrial Development（MMID）社を1990年に設立しました。BEFAの子会社とすることで、BEFAの持っているSKをMMIDが使えるわけです。このSKがカバーしている500haのうち240ヘクタールを使って工業団地を始めました。

MM2100の立地となった場所は高速道路の南側です。ここはもともと畑やレンガの素焼きをしていた場所で、水田ではありませんでした。土を掘ってその土を固めてレンガにする、そんな用途をしていた場所だったので、痩せた土地でした。ただし土地は見事なまでにフラットで、その点は立地を選ぶ上で評価した点の一つです。土地の所有は分散していたので、買収して権利関係を整理する仕事はアルゴ・マヌンガル側が行い、外資企業であるMMID社はそれをアルゴ・マヌンガルから買う形となりました。

Sonyの次に、進出したのはパナソニック（松下寿電子工業）で、アメリカ輸出向けのVHSタイプのビデオデッキの迂回輸出の拠点としてでした。この時パナソニックさんが進出の条件として、MM2100の中に投資や輸出入の手続きが簡単にできるような輸出加工区（EPZ）をつくって欲しいと要望してきました。当時、輸出加工区に指定されていたのは、タンジュン・プリオク（Tanjung Priok）港に近い国有のKawasan Berikat Nusantaraというエリアだけでした。いろいろ調べて政府にかけあい、MM2100が民間の工業団地として初めてEPZ指定地域となりました。当時としては大きな達成だったのですが、その後工場単位で保税工場（EPTE）として指定を得る形に制度が変更になったため、この時の地域としてのEPZ指定そのものは意

味がなくなっていました。

第1期の240ヘクタールの分譲途中だったのですが、高速道路から直接進入できるアクセス道路を作るために、1992年頃に追加の第2期120ヘクタールの開発を同時に始めました。その時も私が担当したのですが、当時の丸紅の不動産部門を統括している常務は繊維部門の出身でテさんと仲が良かったので、「在庫を急いで減らすため、どんどん売れ」とハッパをかけられました。進出企業を探して全国に営業に行きました。

その後日本のバブルが崩壊したので、日系企業の進出は一時停滞しましたが、1995年から96年にかけて2度目の円高と進出ブームがありました。MM2100の第1期・第2期分ともに1996年に売り切りました。そこで第3期を始めようという話となり、1997年から既存の区画の東側に広げる形で、新たに445ヘクタールを開発したのです。

なぜジャカルタの東側であれほどの大型事業ができたのかと考えると、1993年の規制緩和パッケージで開発立地許可のSKの権限が強化されたことが最大の秘訣だったのでは、と思います。インドネシアでは、土地所有者は結局このSKの所有者にしか土地を売れなくなりました。これは弊害もあるのですが、土地マフィアの暗躍を防ぎ、秩序ある形で工業団地の開発が進んだ原因だったと思います。

別々のデベロッパーの事業が拡張した結果、期せずしてMM2100からEJIP、そして高速道路の北側のジャバベカからデルタマスまで数珠つなぎのように大型工業団地ができました。今ではMM2100とEJIPが産業道路という新道によって一続きの工業団地のようにつながりましたが、始めのうちは相互に相当離れた事業だったし、あとで帯のように連続するなど予想もしていませんでした。EJIPとMM2100の連結は、ブカシ州政府の要請です。2006年頃からブカシ県やジャサマルガ（高速道路運営会社）から繰り返し要請があったのですが、私は簡単には承諾できませんでした。MM2100は高速道路にはつながっていたのですが、高速を横切ってその北の一般道とつながる橋がありませんでした。高速を横切る橋は、MM2100から少し離れた場所にある一本だけ、しかもトラックが通れないような小さな橋でした。トラックが通れるような橋をもう一本作ってくれ、そうしたらEJIPとつながる直通道路をつくって

も良い、と交換条件で交渉をしていたのですが、ブカシ州政府は全然動きませんでした。ところが最近になって、ブカシ州政府は予算を組んで、ついに橋をもう一本作ってしまいました。そこで、私たちも約束を守ってEJIPと直通する道路を2年ほど前に作ったのです。つながることでEJIP方面からの車両がMM2100を通り抜ける弊害はあるのですが、そもそも複数の工業団地をまたがった部品等のやりとりが結構あります。その物流が、これまでそのつど高速道路を経由する必要があったのが最大の問題でした。橋と産業道路を整備することで、高速道路を介さず東のEJIP、高速道路北側のジャバベカと直接行き来できるようになったことに意味があります。

コタ・ウィサタについて

MM2100の第3期を始めるのと軌を一にして、丸紅はシナール・マス・グループのドゥタ・プルティウィ社と組んでコタ・ウィサタ（Kota Wisata）というニュータウンの開発を始めます。1996年からプロジェクトを始め、実際に売り出したのは1998年頃だったと思います。400ヘクタールの広大な土地に、年間1000戸、10年かけて計1万戸を売りましょう、という大きな計画でした。先に述べたように、シナール・マスからは1993年にマンガ・ドゥア・モールとBIIプラザ・ビルの二つの仕事をもらっていました。次に何か一緒にやりましょうという時、彼らは工業団地に関してはすでにカラワン県で伊藤忠と組んで開発を始めていました。それではうちとは住宅開発をしましょうという流れになったのです。

住宅事業でいうと、実はポンドック・インダ以来の縁で、1980年代にメトロポリタン・クンチャナ社からBSD（Bumi Serpong Damai）とPIK（Pantai Indah Kapuk）の二つのニュータウン開発にも誘われたこともあったのです。私がフィージビリティ・スタディを担当したのですが、丸紅が関与するにはちょっと事業規模が大きすぎ、開発が長期にわたるということでお断りしました。

私自身はその後MM2100の流れで社内では工業団地の専門家のような存在となり、1996年当時はフィリピンに移りマニラの南バタンガス州でリマ・テクノロジーセンター（Lima Technology Center）開発の立ち上げ

を担当していました。そのため、コタ・ウィサタには直接関わっていません。コタ・ウィサタは大きなプロジェクトでしたので、他のパートナーを誘いました。シナル・マスの側は、保険事業で組んでいた韓国のLG、丸紅はタイのLand&Houseを誘いました。この企業はタイの住宅開発や商業施設開発のパートナーで、非常に良い関係だったので、このプロジェクトにも誘ったわけです。

道路を整備し、テーマパークを作ったり、カンボン・チナという商業区画をつくり、またインドネシアの大型ニュータウンとしては、ほぼ初めて、全部の住宅区画をテーマ化したクラスターに分けて開発・分譲しました。新しいアイデアを惜しみなく盛り込んだ斬新なプロジェクトでした。しかし結果的には、コタ・ウィサタ事業は丸紅にとって、ポンドック・インダの二の舞になりました。ちょうどアジア通貨危機が起こってルピアの価値が暴落したため、円で投資した丸紅にとっては大変重い負担をこうむることになったのです。住宅はルピア建てで売ります。ルピアの価値が5分の1になったからといって、それに対応して住宅価格を5倍に引き上げたら、まったく売れなくなってしまいます。大きなロスをした上に、すでに買収してしまった土地在庫を売るために、追加でさらに融資するはめになりました。何しろ現地パートナーであるシナル・マスは、通貨危機のあの頃はお金を持っていませんでした。ルピアで考えれば住宅は非常によく売れましたし、インフラの整った良い住環境を安く手に入れた居住者も満足でたでしょうが、丸紅にとっては労多くして益なしでした。ですから、私自身は、「この案件は、丸紅のCSR事業として、インドネシアに大いに貢献できた」と言ったものです。丸紅のお金でこの地域のインフラを整備し、きれいに整った街をつくってあげた気分です。最初に撤退したいと言ってきたのはLand & Houseでした。何しろタイ自体が通貨危機で大変なことになったので、耐えきれなくなったのでしょう。声をかけたのが丸紅だったので、撤退の際も、丸紅が手伝いました。最終的に我々もLGもみな、株式をシナル・マスに売却して手を引きました。その後、シナル・マスは、この事業で大いに名声と経験をつみ、成長しました。丸紅はこの事業のためシナル・マス側の社員の人材教育もずいぶん手伝ったのですが、ここ

で育てた人材をシナル・マスは後にごっそりタンゲランのBSD Cityに持って行ってしまいました。丸紅だけでなく、外資はみな多かれ少なかれこうした経験があると思います。やはり外資企業には、長期にわたる大きな不動産開発はやれないです。為替リスクが大きすぎます。

再びジャカルタへ

私が駐在員としてインドネシアに戻ってきたのは2003年です。この時には社内ではすでにコタ・ウィサタは尾を引いており、どうやって幕を引くのかしか考えていませんでした。最終的に持ち株をシナル・マス側に売ったのは2010年代に入ってからだと思います。

私の方は、MM2100の合弁会社（MMID社）をまかされ、その経営に注力しました。何しろ180ヘクタールの在庫の土地と90億円の借金を抱えていました。どうやってこれを売るか、ということばかり考えていました。1年間に10ヘクタールから15ヘクタールしか売れない時期でした。年に15ヘクタール売れても売り切るのが10年以上はかかるな、と考えていました。ただ、悲観はしていませんでした。2000年代初頭というと、インドネシア国内の政情が安定しておらず、毎年のように大きな爆弾テロが起こったり、地方で内戦が続いていた時期です。外からは危ない国だと見られていました。しかし中から見れば、この国が成長を続けているのがはっきりと見えたのです。いろいろな面が良くなっていき、労働者の賃金も上がっていました。

労務問題や地域社会との関係に集中的に取り組んだのもこの時期です。MM2100は、行政的には5つの村（desa）にまたがっています。BEFA開発の部分を含めると8つです。2000年代初頭には、「地元の子弟にもっと雇用を」といったデモもしばしば起きていました。その他、荷物を積んだトラックに押し寄せて荷下ろし役務を押し売りする集団がいて、入居企業は悩まされました。また、工場から出る産廃の処理事業の利権をめぐる争い、マドゥーラ人の業者や地元の業者の利害が入り乱れてトラブルが起きていました。

私も、なんとか地元の村と良い関係を作りたいと考え努力しました。村長たちにも積極的に会い、CSR活動もいろいろしました。産廃利権をめぐる争いに対して、各方面と協議しながらルールを作ってい

きました。雇用に関しては、決めるのは工業団地運営会社でなくそれぞれの入居企業さんです。職種は問わないからもっと地元子弟を雇用してほしいと協力を要請しました。短期的にできるのは警備員、植栽スタッフ、社員食堂等の周近的な仕事がせいぜいで、長期的に鍵となるのは、地元人材の教育水準を高めることでした。入居企業さんの側にも、本来地元から優秀な人材を雇えるなら交通費も節約できて良い、という声もあったのです。CSR で村の学校の先生を対象とした教育訓練プログラムを実施し、最貧困層の子弟に対しては、奨学金を支給し、学用品もすべて支給しました。いったん始めると、最貧困層以外の家庭からも学用品の要求が次々出てきたので、結局全子弟が対象となりました。その後小中学校教育が無償化され、奨学金は不要になりましたが、学用品支給については、ずっと継続してやってきました。こうした取り組みの延長で、私は有志と協力してミトラ・インダストリ MM2100 工業高校（SMK Mitra Industri MM2100）を設立することになります。

モスク（イスラム教礼拝堂）を作ったのも、2005年～2006年にかけてです。住民や労働者の大部分はムスリム（イスラム教徒）ですので、工業団地の公共・社会施設の一つとして、やはりモスクをつくるべきだろうと思いました。ちょうど一緒に働いていた役員の一部がジャワ人で敬虔なムスリムの方で、彼と相談しながら会社で予算取りをして、モスクを建設しました。

最終的に労務問題等が落ち着いていったのは、雇用情勢の改善によってです。2005年ごろからオートバイの販売ブームが起これ、インドネシアのオートバイの生産台数は年400万台から年800万台へと急激に増えました。このブームに合わせて少しずつ土地を売っていききました。2006年に Astra Honda（本田技研とインドネシアのアストラグループ合弁会社）が進出し、30ヘクタールの土地を買ってくれました。続いて2輪車の部品会社が土地を買ってくれました。2010年代になると4輪車もブームとなり、その関係企業の進出ラッシュが起きました。地元にも仕事が入ってくるようになりましたし、MMID 社としても土地在庫をこの時に売りまくって、借金を返し、在庫は売り切りました。ただし、BEFA 社単独で開発分譲した分も売れてきていたので、アルゴ・マヌガル・グループは2012年にこの会

社を上場させました。上場を主導したのはテ・ネン・キンさんの息子さんで、彼が私に「この会社に移って上場を手伝ってくれないか」と頼んできたのです。この時私は54歳でした。丸紅の定年は58から60歳です。あと5年待って退職してからでも相手側は受け入れてくれるだろうとは思ったのですが、不動産開発はタイミングが重要です。5年先のことはわかりません。インドネシアのGDPが伸びている今の方が事業成功チャンスは高く、面白い仕事ができそうでした。思い切って丸紅を辞め、BEFA に移籍したのです。この国に骨を埋める覚悟でした。

過去の事業を振り返ってみると、やはり長期にわたる不動産開発は外資にとってはハードルが高いというのが実感です。ポンドック・インダヤコタ・ウィサタなどの住宅分譲事業は、外貨で投資してルピアで収益を得るビジネスだったため、為替変動で大誤算をしてしまいました。一方、工業団地は、日系を中心とした外資企業への販売でもあったため、ドルで借りた資金で開発して、できた工業用地もドル建てで売ったので為替リスクの面では安全だったのです。ただし、2013年ごろに国内での不動産売買はルピアで取引する法令ができ、今では工業団地でもルピアで売買しなくてはなりません。

為替リスクを考えるなら、収入がルピアの事業ならば、資金調達もルピアでするのが本筋です。ただ実際にはそう簡単ではありません。ルピアでの借入れは金利が高いからです。工業団地は長期かつ巨大な初期投資が必要な事業です。資金を年利10数%で10年間借りたとして、金利分、毎年土地やサービスを10%値上げできるかというは無理です。BEFA に移籍した現在も、資金の調達コストを下げるために、為替リスクに慎重に注意しながら、外貨でも借りています。

次の30年

BEFA 社が設立されたのは1989年なので、今年が設立30周年を迎えました。MM2100工業団地としては、1990年に創業なので、来年2020年が創立30周年になります。

次の30年の目標は、MM2100全体をジャカルタ東隣

の自立したサテライト・シティーにすることです。ジャカルタに行かなくても、教育も仕事も生活も完結できるような都市にしたいのです。現在、周辺の交通インフラ整備が急ピッチで進んでいるため、今後コネクティブティは大きく改善します。すでにエンソー・ホテル(Enso Hotel)、オフィスビル(BEFA SQUARE)、病院(Rs Graha MM2100)をオープンさせ、敷地内には、BEFA社の関連企業であるバサンタ社がマンションやショッピングセンターの建設を進めています。ただし、オンラインショッピングが急速に普及していますので、私自身は物を売るだけのショッピングモールではなく、そこに住む人たちが利用してくれるライフスタイルモールのようなものが必要と思っています。

現在、最も関心があるのは教育分野です。有志の方々と作ったミトラ・インダストリ MM2100工業高校(SMK Mitra Industri MM2100)からは、幸い優秀な卒業生が次々と育っています。今では地元の子弟でも

工業団地内の企業で活躍できるようになりました。しかし、インドネシアに求められる工業の水準も仕事の水準も今後どんどん変わってくるでしょう。組み立てよりもっと付加価値の高い仕事へ移るべく、インドネシアで販売する製品の研究開発がインドネシアでできるようにするためにも、より高い教育ニーズに応えられる施設を充実させることが重要です。バサンタ社開発エリアには、バンドン工科大学の大学院の誘致に成功し、産学連携プロジェクトを進めたいと考えています。これをきっかけとして、高校から、大学、大学院と一貫したさらなる高等教育機関の整備が、次の大きな課題だと考えています。

(インタビュー・文章構成：新井健一郎)

謝辞：原稿には小尾吉弘氏に加え、宮島伸彦氏にも目を通していただき、文章校正に関してご助言を得た。記して感謝する。

解説

新井 健一郎

はじめに

この回想録は、現 Bekasi Fajar Industrial Estate 社社長小尾吉弘氏へのインタビュー記録である。小尾氏は元丸紅社員であり、1980年代初頭に駐在員としてジャカルタに赴任して以降、日本とインドネシアの間を歩き来しながら、40年近くにわたって、インドネシア関係の仕事に多く携わってきた。

インタビューは2019年3月23日にジャカルタで行われ、その後小尾氏と確認を取りながらインタビュー内容を新井が整序、文章化した。全体として、ジャカルタ赴任以降の小尾氏の仕事内容、特にインドネシア首都圏の都市開発に関係した仕事の全体を振り返る回想録となっている。

インタビュー記録は、ジャカルタの開発史において極めて重要な証言が数多く含まれており、高い資料的価値を有すると判断したため、小尾氏の承諾を得た上で、全文を掲載することにした。

インタビュー記録自体、時系列と事業分野の共通性から「ポンドック・インダ」「スディルマン通りでオフィスビルを作る」「マンガ・ドゥアで卸売センターを

作る」「MM2100工業団地」「コタ・ウィサタについて」「再びジャカルタへ」「次の30年」と整理してあるため、読者はジャカルタに半生を捧げてきた元商社員の回想録として、解説抜きで読み、理解することができる(以下「回想録」と略記)。その意味で以下の解説は蛇足だが、インドネシアの首都圏開発史に対する筆者のこれまでの理解に照らす形で、筆者にとって啓発的であった点を列記する。

1. インドネシア首都圏の開発史全体の文脈での意義

まず、本回想録の全体としての意義は、1970年代以降のジャカルタの都市空間形成において、日本の総合商社(この場合丸紅)が、表面に見えるよりはるかに大きな役割を果たしてきたことの証言となっていることである。本回想録で丸紅が関与した事業として挙げられているものは、①スハルト体制初期を代表する大型高級住宅街の開発(高層アパートメントも含む)、②都心CBDとなるスディルマン通りとタムリン通りの高層オフィスビル、③スハルト体制末期から2000年前後に一世を風靡した分譲型卸売・小売ショッピング

センター、④同じくスハルト体制最末期から2000年前後の代表的ニュータウン、⑤首都圏東部の大型工業団地、である。居住用不動産とニュータウン、オフィスビル、ショッピングセンター、工業団地であり、開発業者としての主要投資領域を一通り網羅している。もし地場のインドネシア企業であれば、不動産業界大手の一つとして認知されておかしくない事業内容である。にも関わらず、ジャカルタにおいて丸紅や他の総合商社は、工業団地分野を除くと、一般に大手開発業者として認知されていない。

スカルノ体制期、大統領が強く主導する形で行われた様々な首都開発事業に、東日貿易や木下商店など日本の商社が深く関与したことはよく知られている。首都中心部に建設された記念碑的な建物やモニュメントの資金と建設役務が、日本の戦後賠償事業や、それと関連したスカルノ大統領の個人的ファンド（革命資金）等から出されたからである。これらに関しては筆者も論じたことがあるし、また東日貿易社員としてサリナ百貨店や独立記念塔建設の最前線で関与した故桐島正也氏の回想録作成に、倉沢愛子氏と並んで参加している〔倉沢2011〕〔新井2012：1章〕。

これら「スカルノ大統領の遺産」中、ジャカルタ最初の超高層オフィスビルとなったヌサンタラ・ビル（Wisma Nusantara）は、スカルノ大統領任期中に完成せず、建設が一旦中座した後、スハルト期の1970年代に完成した〔新井2012：17-19〕。しかし、それ以降のジャカルタの都市開発における日本の商社の足跡は、現在でも営業中の巨大工業団地群を除くと、あまり注目されてこなかった。

筆者自身、1980年代以降の首都圏の不動産開発の主役となる大手地場開発業者の資本蓄積過程、特に郊外の大型ニュータウン開発を通じたそれにおいて、日本の戦後賠償事業とODA（特に高速道路整備計画）、大手コンサルティング会社等が非常に深く関与してきたことは論じてきた〔新井2012：1章・3章・5章〕。しかし、都心のオフィスビル開発に関しては、1980年代末の金融緩和措置が引き起こした開発ブームの視点からしか語っていない。小尾氏の回想は、このCBD形成史における日本の商社の活動に、あらためて注意を促すものとなっている。

小尾氏の証言の二つ目の一般的意義は、総合商社の

開発業者としての巨大な役割だけでなく、それが目立たなかった理由も説明している点である。

その理由は、概ね以下に整理できる。

- (1) 消費者に対する販売の前面に立ってきたのがパートナーとなった地場企業であったこと（①②④）
- (2) 為替差損で打撃をうけて、パートナー企業に株式を売却して撤退したこと（①④）
- (3) 法的に施主となったのは地場企業家であったため、開発業者としての役割が表面からは見えなかったこと（②③）

(2)のポンドック・インダやコタ・ウィサタの事例は、外資系企業が不動産開発をする上で為替リスクがいかに大きな障害となるかを示している。また、(3)のように地場企業家を施主として裏方に回る手法も、為替リスクで長期投資ができないことが、理由の一つとなっている。これらは、仮に外資系企業が資本規模や技術の面で大きな優位性を持っていた場合でも、大手開発業者としての地位を確立することが難しいことを示している。別の角度からみれば、大手開発業者として認知されずとも、(3)のような間接的な投資形態で工夫すれば、十分利益をあげることができたとも言える。

本号に掲載された筆者論文〔新井2020〕が示すように、現在は北京政府の一路戦略が刺激となり、中国資本のインドネシア首都圏での不動産投資が活発化している。こうした現在の動向を分析する際も、1970年代から90年代の日本商社の投資活動からの連続性や違いを考えることで、得られる示唆は多いはずである。

以上の一般的な意義とは別に、個別に言及された事業一つ一つも、開発時点での周辺の状況を考えると、首都圏で先駆的な意味をもった事業が列挙されており、驚かされる。回想録本文を読むだけでその意義を概ね理解できる点もあるが、以下個別事業に関しても、若干の補足を行う。

2. ポンドック・インダについて

小尾氏の回想は、スハルト体制期初期に開発された代表的な高級住宅街ポンドック・インダから始まる。別稿〔新井2012, 2013等〕で述べた通り、ジャカルタの郊外住宅開発は、オランダ植民地時代の20世紀初頭に開発されたニュー・ゴンダンディア（現在は単純に一部の地名を取ってメンテンと呼ばれる）から、オラ

ンダ再占領期から1950年代にかけて開発・分譲されたクバヨラン・バルへと南西に進んだ。その開発軸をさらに南西に延長する形でスハルト体制期に開発されたのが、ポンドック・インダである。ロバート・トレント・ジョーンズ Jr が設計したゴルフ場の周囲を高級住宅が取り囲むゴルフ・エステートは高級住宅街のベンチマークとなり、多くの住宅開発事業で模倣された。筆者もスハルト体制期の大手不動産開発業者が台頭する契機となった事業として重要性を強調してきたが[新井2012, 2013]、そこでは外資の関与はまったく言及されていない。

小尾氏の一つめの重要な証言は、この事業が丸紅との合弁であったこと、為替差損で大きな損失をこうむった丸紅が撤退を余儀なくされた一方、合弁パートナーとなったインドネシア企業家達には豊かな経験と利益をもたらし、以後の成長の原点となった点である。類似のパターンは、スハルト体制崩壊期前後に、新時代の住宅開発のベンチマークとなったコタ・ウィサタの開発でも繰り返される。

第二に、後のジャカルタの都市開発において丸紅と組むナパン・グループ（ヘンリー・プリバディとデディ・クスマ）とイブラヒム・リシャードの重要性を、新井（2012）が十分に理解していない点として明示的に指摘している点である。同書では、スハルト大統領と最も近い立場から事業を拡大してきたサリムヤストウイカトモノらと、スカルノ体制期からジャカルタ政府との関係で事業を拡大してきたメトロポリタン・グループの若手企業家（チプトラ、ブディ・ブラサリ、イスマイル・ソフヤン）とが初めて本格的に提携し、大型の不動産開発に取り組んだ事業、ということ、主な歴史的意義として指摘した。

しかし小尾氏によれば、同じくポンドック・インダ開発で経験を積んだヘンリー・プリバディやデディ・クスマは、やがてジャカルタ北部の旧市街近くにあるマンガ・ドゥアの開発でも重要な役割を果たすこととなり、その先駆的な役割もジャカルタの開発史において軽視できないのである。

3. タムリン通り・ステイルマン通りのオフィスビル開発

回想録は、1980年代から90年代初頭にステイルマン

通りとタムリン通り沿いに次々と建てられた高層オフィスビル中、丸紅が関与した事業を列挙している。セントラル・プラザ、ウスマ・インドセメント、ミッドプラザといったビルは、現在ステイルマン通りを通り過ぎても、林立する高層ビルの大群に埋もれて特に目を惹かないかもしれない。しかし、ステイルマン・タムリン通り沿いにまだまばらにしかビルが建っていなかった1980年代、これらのビルはかなり目立つ存在で、特にステイルマン通り両側のCBD化において、パイオニア的な役割を果たしたと言える。また、1990年代にタムリン通りで建てられたBIIプラザ・ビルも、不動産バブルの様相を呈していた1990年代初頭を象徴する、豪華なオフィスビルである。これらのビルは施主がインドネシア人事業家である。これは、ポンドック・インダで大きな為替差損を被った丸紅が、直接ビルの出資者となるリスクを回避すべく生み出した事業モデルに負っている。都心CBDの都市空間形成における影の開発業者としての総合商社の役割は、今回のような証言に積極的に光を当てることで、ジャカルタの開発史の中に正しく位置付けていく必要がある。回想録で言及された他の商社の直接関与したビル、例えばヌサンタラ・ビル（三井物産）、スカイライン・ビル（伊藤忠）、スミットマス・ビル（住友商事）等と合わせて考えると、1970年代から80年代の都心CBDの形成において、日本の総合商社の役割は、非常に大きかったと言えるのではないかと。

4. マンガ・ドゥアの開発

マンガ・ドゥア、特にバサール・パギの開発の意義と役割は回想録本文で十分明快である。シナル・マスは、スハルト体制崩壊後はインドネシア首都圏最大のディベロッパーとなるが、元来事業の中核はパームオイルやパルプ・製紙等であり、不動産開発で頭角を現したのはスハルト体制末期である。現在同グループの不動産事業の旗艦的な役割を果たしているBSD Cityも、スハルト体制期はチプトラが経営の実務を担っており、シナル・マスは企画立ち上げ当初から関与してきたにも関わらず、経営の実権を握ったのはポスト・スハルト期である（新井2012：60-64/191-194）。

アジア通貨危機とスハルト体制崩壊で大手開発業者が軒並み破綻していく中で、シナル・マスはジャカル

タ隣県の大型ニュータウン事業を次々と買収し、大きく台頭していった。その基盤となった事業が二つある。一つはマンガ・ドゥアの開発であり、もう一つがボゴール県グヌン・プトリ郡とチレウンシ郡に開発されたニュータウン、コタ・ウィサタである [新井2013]。小尾氏の証言は、その両方のルーツに触れており、首都圏最大手開発業者としてのシナル・マスのルーツに対する証言となっている。

マンガ・ドゥア地区の成功は、小尾氏が関与した「パサール・パギ」のように、超狭小の小売・卸売スペースの大量分譲に負うところが大きい。証言は、まず小尾氏がナパン・グループと組んで旧パサール・パギからの移転を強いられるアパレル卸売商の受け皿を開発して大きな成功を収めた経緯を語る。シナル・マスは同じ方式のショッピングセンターを開発し、グロドック（ジャカルタのチャイナタウン）に集中していた電機製品街が拡張する際の受け皿となり、マンガ・ドゥアはジャカルタ北部の商業中心として大きく繁栄していくことになる。

シナル・マスがITC (International Trade Center) という名前で分譲した超狭小の小売・卸売スペースは、限られた床面積に膨大な数のキオスクを分譲できたこと、商業不動産なので平米当たりの分譲価格が高くて売れたこと、モールと違いリースではなく分譲なので短期間に利益を回収できたことなどの理由で、開発したシナル・マスに膨大な利潤をもたらした。同グループはマンガ・ドゥアでの成功を皮切りに、チェンパカ・マス、ロキシー・マスと次々に同様のITCを開発・分譲した。特に2000年前後は、経済危機とスハルト体制崩壊の混乱がもたらした倒産とリストラで多くの人々が失業し、起業に活路をもとめる人も多かった。ITCはそうした人々のスタートアップの受け皿にもなり、投機的動機の購入も刺激して膨大な売上を得た [新井2012: 180]。回想録は、この業態の立ち上げの端緒に丸紅が関与していたことを語っており、極めて興味深い。

コタ・ウィサタも、ポスト・スハルト期にシナル・マスが台頭する契機となった事業である。その概要は別稿（新井2013）で説明済みなので繰り返さない。この事業は、アジア通貨危機で大手ニュータウン・ディベロッパーが軒並み破産状態になり新規開発ができな

い中、猛烈な宣伝広告と大量の売り上げで大きな注目を集め、2000年前後の首都圏の住宅開発では、ベンチマークとなっていた。だが、回想録では、外資として参加した丸紅、Land & House（タイ）、LG（韓国）はアジア通貨危機がもたらした膨大な為替差損に苦しみ、撤退していった経緯が語られる。

アジア通貨危機では、ドル建ての債務を負った多くの地場開発業者が為替差損で支払い不能となり、債務整理の過程で優良資産の多くを手放した。しかしポンドック・インダとコタ・ウィサタは、当初外資パートナーが主導しながらも為替差損によって撤退し、同じ過程で現地合弁パートナーが大きく成長していった例であり、ジャカルタ開発史のもう一つの側面を示している。

5. MM2100工業団地

回想録の最後の部分は、ジャカルタの東隣県であるブカシ県にある大型工業団地の開発に関わるものである。プラザ合意以降の急速な円高を背景に、日本から東南アジアへの企業進出が加速した1980年代後半、丸紅がタイのラートクラバンに開発した200ヘクタールの工業団地が大成功したことで、インドネシアでも工業団地開発が決まった経緯が述べられる。インドネシア政府が工業団地開発・運営事業を民間に開放した背景にも、80年代中盤に海外直接投資が低迷する中で、外資受け入れ体制を整えたタイやマレーシアに日本やNIES資本が大量流入することへの危機感があった。

結果的に1990年代、日本の総合商社が関与した大型工業団地が、ジャカルターチカンベック高速道路に沿って次々と開発された。小尾氏が立ち上げから関わったMM2100は、その中で最もジャカルタに近い有利な立地で、この分野での丸紅の動きが早かったことを示している。

現在、ブカシ県東部からカラワン県西部には、MM2100からEJIPとDelta Silicon, Kota Jababeka（高速道路北側）、GIIC, KIIC, Suryaciptaまで、大型工業団地とニュータウンがほぼ連続した帯状に広がっている。しかし小尾氏の証言からは、MM2100の当初の予定面積は200ヘクタールにすぎず、「ライバル」になる東側の工業団地群との距離はかなり離れていて、将来的につながることは予想していなかったとある。

工業団地群は、ブームと経済危機の中で数次に分けて拡張と停滞の波をくぐるが、特に2000年代中期以降の二輪車生産の爆発的拡大、そして2010年代以降の四輪車生産の拡大が、現在に至る大型工業団地群の発展の起爆剤となる。

首都圏東部の大型工業団地群は、2008年にデルタマスの南半分を工業団地に転換して造られた GIIC を除いて、事業そのものとしてはスハルト体制期の1990年代からあり、その意味で継続性の方に注目がいきやすい。しかし筆者がカラワン県の工業団地近隣農村で住込み調査を行なった2007年から2008年でも、これら工業団地の多くは企業進出が進まず広大な遊休地に悩まされていた (Arai 2011)。その意味で、連続性よりも、2000年代後半以降の急速な発展という変化の方が重要なかもしれない。また、カラワンの事例では、地域の経済活動の重心が農業から工業に変化する中で、工業団地内の入居企業での就労に求められる教育水準と、工業団地周辺集落住民の教育水準との大きなミスマッチが、失業と社会不安をもたらし、深刻な問題となっていた (*ibid.*)。

回想録からは、MM2100周辺農村でも類似の状況だったことが分かる。小尾氏は村の貧困家庭への奨学金から始めて、最終的には工業団地内で就職できる人材育成に特化した工業高校を設立するに至る。

おわりに

2010年代、小尾氏は丸紅を離れて、工業団地開発の

現地側パートナー企業に移籍した。赴任期限付きの関わりという駐在員の立場からではなく、現地に腰を据えた長期的な立場に変えて、この地域の開発に取り組むことを選んだのである。回想録最終部は、そうした立場からの将来ビジョンについて語っている。この解説では、もっぱらジャカルタ開発史の中で日本商社の果たした役割に注目してきたが、小尾氏本人の歩みは、そうした「歴史」を後に残して、すでに前に進んでいる。今回の回想録で深く語られなかった現在進行形の歩みは、おそらく今後小尾氏によって、別の形で発表されるはずである。

参考文献

- 倉沢愛子 2011『インドネシアと日本：桐島正也回想録』論創社。
- Arai, Kenichiro 2011, "From Water Buffaloes to Motorcycles: The Development of Large-scale Industrial Estates and Their Socio-spatial Impact on the Surrounding Villages in Karawang Regency, West Java." *Southeast Asian Studies* 49 (2): pp 161-191.
- 新井健一郎 2012『首都をつくる：ジャカルタ創造の50年』東海大学出版会。
- 新井健一郎 2013「ディズニー化する郊外：商品としての分譲住宅」倉沢愛子（編）『消費するインドネシア』慶應義塾大学出版会。
- 新井健一郎 2020「中国の一带一路とインドネシアの首都圏開発」『都市創造学研究』4号 亜細亜大学都市創造学部。