〈資料紹介〉

戦後インドネシア経済の成長と日本商社の果たした役割Ⅱ
―野村貿易の事例を基に―

Economic Growth in Indonesia after WWII and Japanese Shosha II
-A case of Nomura Trading Co., Ltd.-

手稿　菊　山　孝　昭
Takaaki Kikuyama

校閲・解説　鈴　木　岩　行　　根　岸　秀　行
Iwayuki Suzuki　　Hideyuki Negishi

【目　次】

初めに
第１章　1956 年（菊山氏インドネシア赴任）～ 1965 年 9 月 30 日（スカルノ政権崩壊）
（以上前号）
第２章　1965 年 10 月（実質的スハルト政権成立）～ 1980 年（菊山氏帰国）
第３章　1980 年（菊山氏の日本での業務開始）以後
終わりに

【キーワード】
インドネシアの経済成長，事業開拓，野村貿易

第２章　1965 年 10 月（実質的スハルト政権成立）～ 1980 年（菊山氏帰国）

1．農林水産物原材料品の輸出（1960 年代後半～ 1970 年代）

＊インドネシア産パーム油の輸出

菊山　インドネシア産のパーム油の輸出に関しては，日本向けは勿論の事ですが，スマトラ島のメダンから西ドイツ及び中近東向けの取り扱いシェアの拡大に注力致しました。西ドイツの輸入業者とハンブルグ港向けのパーム油の三国間輸出契約の際には，一契約あたりの契約数量が対日向け一契約数量よりも遥かに大きかったことを記憶しています。インドネシアに就航していた定期船（日本系，英国系，デンマーク系の何れも）のタンクのキャパシティが小さく使用できなかったため，油槽船専門のノルウェー系船会社のＳ社と契約し，大型タンクの設備がある油槽船を配船しました。この件に関してのエピソードとしては，インドネシアの海運局からの「入港許可」のことを思い出します。積み出し港であるメダン郊外ベラワンデリ港入港の直前にＳ社より“インドネシアの海運局の入港許可を取得していない”との連絡が入ったのです。本来なら，配船した船会社が責任

をもって，本船入港前に入港許可を取得しておくことが常識です。先方に苦情を申し述べ，船会社の責任で取得することを強く要請しましたが，“インドネシアでの不慣れ”を理由に，野村貿易で取得して欲しいとの事を主張されました。契約から考えればそのことは理屈に合わず，野村貿易側でインドネシアの海運省と取得交渉する必要はなかったのですが，本船入港を目前にしており，野村貿易にとっても初めての経験で随分戸惑いました。関連船会社に相談を持ちかけましたが要領を得ず，鴇沢様と相談の結果，“駄目もと”で，その当時，副大統領を務められておられたジョグジャの王侯のハマンクブオノ殿下にアポイントを取り付け，「本案件はインドネシアにとって貴重な大口のUSドルを稼ぐことにつながる，入港許可を出していただきたい」と直訴しました。これに対し，副大統領は，「本来ならば自分の直接の役目ではない。海運局の役目だが，事情が事情であり，今すぐ海運局に許可書を発給するよう電話を入れる。」と，目の前で海運省に発給指示の電話をしていただき無事，一件落着しました。このことは今でも鮮明に記憶に残っております。直接海運省に交渉すれば，取得までに時間もかかり，万が一入港が不許可となれば大損害となりますので，一挙に取得する事を考えたのです。私も鴇沢様も，先輩より副大統領のお名前を教示いただいていたこと，また戦時中の野村貿易のジャワ島担当支配人がジョグジャの王様と交流をいただいていた事を聴かせてもらっていた事を記憶していたこと，そのことだけを頼りに「あたって砕けろ」精神でそのことを実行しました。若さのなせる技でした。

この契約に伴うパーム油の一船あたりの1回の積み出し量は，ベラワンデリ港始まって以来最大の積み出し量で，国営農園公団（PPN-BARU）及び港湾当局より大いに評価をいただいた事も記憶に残っております。

その他，積み出し本船（S.N）の船長との夕食会の席上，本船の設備や乗組員の仕事ぶり，またノルウェーの経済を褒め上げた際に，船長より「ノルウェーは人口が少なく，陸上の産業では大きな事が何もできない。海運以外に希望が持てない，それに比し，日本の各方面での活躍は素晴らしい」との言葉をいただきました。

＊パームカーネル（パーム椰子の実）の輸出

菊山　パーム油の取り扱いに関連し，パーム油生産の副産物であるパームカーネル“パーム椰子の実”が，農園内道路に散布し砂利石として使用され，パーム農園内の精製工場で粗末に取り扱われているのに着目，食用油の抽出用原料として大量のパームカーネルの日本向け輸出に注力致しました。

鴇沢　椰子と言っても「ヤシ油」のもととなるココヤシとは別。椰子は，中身を干すとコプラになる。暑いと自然発火して船が燃える事もあった。それに対しパームカーネルは油椰子の核で，種から採る。その油は品質が良く健康に良い。

＊ラテックスの輸出

菊山　ラテックスとはゴム農園のゴムの樹より採った樹液を遠心分離機にかけた濃縮生ゴム液です。従来は，取り扱い数量も少なく，ドラム缶に注入して輸入されていましたが，取扱量を増大させ，タンクを備えた本船で海上輸送する事により，海上運賃その他の諸チャージを圧縮，コストダウンを図ることを考えました。メダンの港湾タンクより，ラテックス液を本船備え付けのタンクに注入，横浜の港湾に建設した自社タンクに陸揚げ注入，ここを拠点に関東地区，九州地区，中部地区，近畿地区など日本各地のゴムメーカーの工場タンクに自社のラテックス配送用特殊タンクで配送を致しました。

ラテックスは九州佐賀県の医薬品会社H社より同社の主力製品の主原料として継続的に安定して使っていただきました。同社の経営陣が原料主産地のインドネシアに複数回来訪され各地を視察されましたが，いつも主製品のサンプルを携行され，行く先々で広報に努めておられました事が強く印象に残っております。

また，その後，東ジャワ州で操業していた野村貿易およびシキボウ（旧・敷島紡績）の繊維工場

MERTEX（メルテックス）の近くにＨ社の工場が竣工し操業された際には，いちばんに主原料としてMERTEXの製品を採用，継続して購入いただいた事も併せて強く印象に残っています。

（1970年代後半）

＊ラワン材の輸出

菊山　この当時，インドネシアから日本向けのラワン材の輸出も始まりました。

＊ロタンビジネス

菊山　生姜栽培，ステビア栽培，カシューナッツ皮漆成分の仕事などは不成功に終わりましたが，ロタン（籐）関連事業では鴇沢様の奮闘で大成功でした。ロタン即ち籐家具類は日本では昔から高級家具として珍重されています。日本では，籐の産地で原材を伐採，産地の現地で乾燥した籐材を，主としてシンガポールや香港の華僑を通じ輸入され，日本の籐職人の手仕事で夏用の高級敷物，各種の家具を製造販売されていました。

当社は，以前より，インドネシアの籐材の大半を産出する旧ボルネオ現南カリマンタン州のバンジャルマシンに本拠を置き，周辺の奥地に支店を設け生ゴムの集荷をしていましたが，同時に東カリマンタン州のバリックパパン，中部カリマンタン州パランカラヤ，西カリマンタン州のポンティアナックに支店を設け，生ゴム中心の取引を通じ，カリマンタンがロタンの主要産地である事を承知致していました。たまたま，私の一時帰国中に大阪で家具展示会が開催され，それに出展されていた滋賀県の籐家具製造販売のＦロタン家具製造専門店の社長にお目に掛かったのがきっかけで，現地視察を勧めたところ，大いに興味を持たれ，創業者のご尊父（当時70歳代）を伴って現地での原材伐採から乾燥、品種グレードの振り分け作業，また現地での手作業による敷物製造職人の製造方法を視察していただくことができました。

当時は交通も不便でジャワ内部での移動でも大変，まして遠隔地のボルネオ出張であり，大変でした。Ｆロタン家具製造専門店社長のご尊父は，大変日本酒がお好きでしたので日本出発前に日本酒の携行をお薦めしましたが，そのお酒を嗜まれながら，慣れない現地での日常を凌いで居られた事を思い出します。現地視察終了後，今まで日本で製造していた籐製の敷物を，現地の職人によって日本規格に合わせて現地生産するための技術指導をＦ社に依頼，従来は原料の輸出であった籐材を現地製の製品輸出に切り替え付加価値を付けての輸出としたことで当時の南カリマンタン州長官，ジャカルタでの商業省要人が非常に喜んでくださったことが鮮やかに脳裏によみがえります。ロタン関連事業はその後各種家具の現地製造まで進み，本社では担当部課も設け，その取扱高は，日本の籐製品業界では上位を占めることになりました。鴇沢様には内地での担当者をはじめ現地での指導その他でご奮闘いただきました。

2.　医薬品の輸出入（1960年代後半～1970年代）

菊山　インドネシアへの日本の医薬品の輸出に関し，野村貿易はインドネシア厚生省への輸出窓口権を獲得しました。これにより従来，ほとんどがドイツ，オランダからの輸入していたインドネシアにおける医薬品を抑え，日本の医薬品をインドネシア国厚生省へ大量に納入することができるようになりました。

＊キニーネの取引（1965～67年）とベトナム戦争

菊山　キニーネはキナ樹の皮を蒸留したマラリアの特効薬です。原料となるキナ樹は海抜1500 m以上の高地でしか育たず，オランダ時代からスマトラのトバ湖周辺から南の高原地帯で栽培されてきました。オランダ資本で経営されていた世界でただ一つの西部ジャワのバンドンにあったキニーネ精製工場も国営化されていました。

国営化された当該工場は製造技術については，永年に亘り教え込まれてきましたので，さして問題なかったようですが，販売面は全面的にオランダ系商社に抑えられており，販路がわからず，当時は，在庫の山に悩まされていました。国営化さ

れた当時，当方はキニーネがマラリアの特効薬であることは承知しておりましたものの，原料，加工工程，年間生産量，販路など一切知らない状態でした。しかしながら「世界で唯一の工場であること，また年間生産量も少ない事もあり，他社に先んじてキニーネ工場と密接な関係を持てば有利な商材になるのでは…」との考えを基に，当該工場の国営化と同時に，シリワンギ師団より管財人として当該工場に派遣されたS中佐にアプローチし，何度も挨拶に参上しました。

S中佐より当社に対し，「野村貿易に年間生産全量となる約40トンの販売を任す」との有り難い話をいただきながらも，当時の野村貿易はキニーネの販路を持たず，生産量全量40トンの引き受けはリスクが大きすぎました。そのため，取りあえず半分の20トンを，過去のキニーネ工場の売り値段より更に10％値引きした特別値段にしてもらい，その販売を引き受けました。残り20トンについては，当初の20トンの販売目途が付くまで他社に売らず保留して貰う条件を提案しましたところ，この条件を受けていただくことができました。そこで当該工場との契約を交わし，日本での販売に注力しました。その結果，一番初めにDN製薬会社社長が市場視察に訪イされ，毎月2トン×6ケ月の購入契約が成立，その後T製薬その他日本における主要製薬会社に販売致しました。当初，販路も定かでないキニーネについて販売に先行して商品を仕入れる事に社内では猛反対もありましたが，当時はベトナム戦争の真っ只中で，アメリカのジョンソン大統領が北ベトナムの爆撃を宣言，実行すると同時に，アメリカ政府はベトナムに派遣しているアメリカ軍のマラリア対策のため，世界各国に在庫している精製キニーネの買い集めを実行しました。このため，キニーネの世界市場における値段が，特別価格で取引した値段の約10倍に暴騰，当初に購入いただいたDN社，T社さんも思わぬ大利益で喜んでもらいました。

解説　シリワンギ師団は企業を所有する軍隊の一つ。軍はスカルノ政権時代の外国企業の接収とその国営管理を独占して以来，各師団・部隊の運営資金の獲得のために，大規模な経済活動を組織していた。1965年以降は軍の将校たちが次々に独自の企業を組織して，経済活動を企業化し，公的なものにしていった。有力軍企業グループは，軍内派閥に沿って組織化されていた。軍企業は，軍司令部に近いビジネス・グループに許認可やプロジェクト契約で便宜を図った。宮本謙介『概説インドネシア経済史』有斐閣，2003年，250-251頁。

キニーネの取引に関連し忘れられないエピソードがあります。

ひとつは，その頃，野村貿易のハンブルグ支店では，家畜の飼料用インドネシア産コプラチップ（コプラ椰子の搾り粕を乾燥した物）の売り先行取引で，手痛い損失を被り，苦悩しておりましたが，キニーネの激しい値上がりで予期せぬ利益を計上，この利益を充当し難局を免れたことです。

もうひとつは，当時の商業大臣および外資委員会の委員長へのアポイントメント取得に関してのエピソードです。キニーネ取引で親しくさせていただいたS中佐のお姉さんの結婚相手は，スハルト政権になって外資に門戸開放した最初の外資委員会の委員長でした。同氏が，アメリカに新婚旅行に出掛けられる事をS中佐より聞いており，些細なお祝いを贈呈しました。野村証券社長が市場視察のためインドネシアに来られ，スミトロ商業大臣及び外資委員長に面談のアポイント取り付けの要請を受けた時のことです。当時は，各国からの外資投資のラッシュで商業省，外資委員会は当事者であり，民間でのアポイント取りつけは極めて厳しく，各社とも大変苦労しておられました。しかしながら当方はS中佐にお願いし，各社より早く，電話1本でアポイントを取りつけ，関係者に喜んでいただきました。

3. 染料・顔料の輸出（1960年代後半～1970年代）

菊山　医薬品と並行し，日本からインドネシア工業省及び関連公団向けの染料，顔料の輸出に関し，野村貿易は日本側各メーカー及び各メーカーの代

理店商社より，窓口商社として，一括輸出に成功しました。このことにより従来，西独，ベルギー等が主流であった染料・顔料も日本製への切り替えの転機になりました。

インドネシアで採れる特産品では，その他，日本の全国各地の郵便ポストの赤い塗料の原料にするカイガラムシの生息地を長期間にわたり調査しました。これは関西の塗料メーカーからの依頼によるものでしたが，こちらにつきましても鴇沢様に担当していただきました。調査の結果，中部，東部ジャワ州の国営ラワン農園のラワン材に巣をつくり生息する事が判明し，カイガラムシを乾燥させ日本向けに輸出しました。

4. ビジ テンカワン（イルピナッツ）のビジネス（1960 ～ 70 年代）

菊山　インドネシア特産品のイルピナッツ（BIJI TENKAWAN）の取引も成功したものの一つです。イルピナッツとは，野生ゴムの花が結実し，熟れて地上に落下した種子を酸化防止のため，産地の集荷現場で土中に埋め，その上で焚き火をして，適度に燻製，酸化防止された豆（種子）の事です。イルピナッツから精製された植物性イルピナッツオイルは，チョコレート及び口紅の製造過程において原料を一定の温度に安定化させるために必須の植物油です。

私どもの子供の頃には，外国製のチョコレートは真夏でも軟化して崩れないのに対し，日本製のチョコレートは，夏季にはすぐ“グニャグニャ”に軟化しました。ヨーロッパ製チョコレートは融点を安定化させるためにイルピナッツを混入していましたが，日本では当時イルピナッツオイルを混入していなかったのが理由です。また，口紅に混入すれば体温に口紅の融点が的確に適合し，滑らかにそしてつけ心地がスムーズになる天然植物油脂です。

イルピナッツの取引は，この種の油脂のもととなる野生ゴム，油椰子，コーヒーなど農産物に詳しい当社に KK 社より照会がありました。鴇沢様に担当していただき現地の方々と共に長期間に亘り，西カリマンタンのポンティアナックの奥地および南カリマンタンのバンジャルマシンの奥地を調査していただき，上記のイルピナッツが華人を通じシンガポール経由でヨーロッパに輸出されていることがわかりました。早速，KK 社より専門技術者がインドネシアに出向き，共同調査を進め，当社と KK 社の独占で取引に入りました。現場はポンティアナックの奥地，バンジャルマシンの奥地で，何れも海岸線の両都市から生産現場の奥地までは道路もなく現地の人と一緒に河を小舟で遡る極地で，全国共通語であるインドネシア語も通じにくい場所でした。現地での食事，寝泊まり等に苦労しながらも，品質保持のための現地での指導に努めていただき，特産品として他社と競合することなく，KK 社と組んで採算の取れる極めて良い取引を長期間にわたって行うことが出来ました。荷受人の KK 社の要請によりインドネシアからの出荷には，鴇沢様の品質証明書が無ければ，船積みしない事になっていました。

鴇沢様には，このビジネスの始まりから専門的に関与していただきました。KK 社から品質管理の専門家に産地の現場まで出向いていただき，現地人の収集作業，酸化防止の蒸し焼き作業，ビジテンカワンの選別作業等の指導をいただきましたが，鴇沢様にはこの研修にも参加いただきました。この結果もあって，納入先の KK 社は鴇沢様の検品印が無ければ受け取ってくれないといった状況になりました。それだけに量は極めて少量であっても，高率の利益を上げることができました。他社が目をつけないインドネシアの特産品に着目し，体を張って頑張っていただきました鴇沢様にあらためて感謝の意を表します。ご苦労さまでした。

5. タバコのフィルタービジネス（1960 年代～ 1970 年代）

菊山　タバコの吸い口（フィルター）の日本に於けるメーカーは元財閥系の 2 社でした。その 2 社は共に，元財閥系の系列大商社 2 社（MS 社，MB 社）と代理店契約が成立済みでした。そのため当社より，インドネシア向け輸出の取引開始を

数回にわたり申し入れましたが，取り上げてくれませんでした。こうした過去の経緯もあり，既に化繊綿や化繊糸で関係が出来ていたアメリカのＳ社にインドネシアにおけるタバコ産業の現状を説明し，Ｓ社製のアメリカ産タバコ用フィルターのインドネシア向け輸出を働き掛けました。当時，Ｓ社はカナダに工場を建設，極東の各国に輸出する事を模索して居り，取りあえずインドネシア向けから始める事に合意しました。

その当時インドネシアのタバコ工場の大半が中部ジャワ及び東部ジャワに立地しておりました。ジャワ島では，当時既に上記元財閥系２商社がタバコ用フィルターの売り込みをしており，野村貿易は販売の実績，経験が不足していました。経験を積むため，スマトラ島では一番タバコ工場の多いメダンからＩ氏に担当してもらい事業を開始しました。初めての商品でもありましたので，Ｓ社から専門技術セールスマンに出張していただきました。現地の工場担当者とＩ氏のやり取りをアメリカ人技術者に伝えるといった手法でした。アメリカ人とＩ氏および現地の工場担当者とのやり取りの通訳兼売り込みのために日本の野村本社の繊維担当者にも出張してもらい販売を開始しました。当時，メダン事務所から，タクシー利用の要請を受けたが経費が足りず，ベチャ（人力車）での移動を要請したことも今となっては良き思い出です。このエピソードについては後日，アメリカ人技術者がメダン地区での業務終了後にジャカルタに来訪した際に“生まれて始めて人力車に乗った”と笑いながら話をされていたのでよく覚えています。

メダンでのタバコ工場の大半を押さえ，次にスマトラ中南部のパレンバンでも同じ手法でＳ社に切り替えました。この間に蓄えた経験と知識を活かして，本拠の中部ジャワ，東部ジャワにも進出しました。ジャワにおける販売では先発の日本製に出遅れたもののＳ社の特別な協力もあり，約１年間をかけジャワにおける大手のタバコ工場の大半をＳ社製フィルターに切りかえ納入しました。

のちに大きな商材として育ち，大きな取引と利益を生み出したタバコ用フィルタービジネスのサクセスストーリーも，メダンのＩ氏がベチャ（人力車）にアメリカの技術者と同乗，メダンのタバコ工場を駆け巡ってくれたことに始まります。その地道な努力に謝意を表します。当時，インドネシア向け化繊取引に関して，化繊大手メーカー各社は大量の在庫を抱えていましたが，この在庫がインドネシア向けの緊急援助用品目となり，一挙に正常在庫の状態となったのです。

後日談となりますが，インドネシア駐在を終え，日本勤務になってから，カナダで開催されたＳ社の極東圏各国の代理店会議に出席した際，極東各国代理店の中では当社の売上高が一番で，表彰状をいただきました。また会議終了後，Ｓ社カナダ工場の見学とカナディアンロッキーを廻った事も良き思い出の一つです。

解説　1965年9月30日事件でスカルノ政権が崩壊し，10月から実質的にスハルト政権が成立すると，政情が安定したためか，以後の野村貿易のビジネスも堅調となったようである。

6.　林紹良氏について（1964年～1974年代）

菊山　旧名“リム　シュウ　リョン”インドネシア名（スドノ・サリム）氏は，サリム・グループの総帥で，中部ジャワのスマラン出身です。同氏は当時，コーヒー豆の取り扱いをしていました。勘の鋭い商売上手な福建省生まれの華人でした。当時，スマラン地区の陸軍師団長を務めていたスハルト将軍の将来を見込み，また，将軍からも信頼され，将軍の出世と共に商権を拡大していきました。同氏との出会いは，同じ福建省出身で，リム氏の友人でもあり繊維業界で幅広く活躍され，当社も可愛がっていただいた華人のウイ　ガンチャン氏（繊維取引の中心街，ジャカルタ，コタのピントゥクチール通りに住んでいました）に紹介していただいたのが始まりでした。

リム氏の信頼を得て，当時，同氏が企画された西部ジャワのバンドンでの繊維織布工場建設に必要な各種繊維機械一式の納入契約をいただき，工場建設の設計の一部も引き受けましたが，当社の

設計上のミスで，納入機械の一部が工場に収納できなくなり，大問題となったこともありました。しかしリム氏の温かいご配慮で勘弁していただいた事も覚えています。

鴇沢　当時アメリカが緊急援助で提供した小麦粉輸入の権利を獲得されたのもリムさんでした。

菊山　小麦にも種類が沢山ありパン用にはカナダ産，オーストラリア産が最適と聞いていました。

鴇沢　小麦を豪州から日本に運び，日本で製粉，小麦粉を輸出した事もありましたね。

解説　スドノ・サリム（林紹良），1916年福建省生まれ。スハルト政権下で，スハルトとの協力関係を利用したチュコン（主公＝政商）として登場し，1980年代初めには国内最大の企業グループへ，そして1980年代末には東南アジア最大級の多国籍コングロマリットへと発展した。サリム・グループには，ボカサリ（小麦粉製粉の独占メーカー），インドフード（世界有数の即席めんメーカー），インドセメント（国内1位のセメントメーカー），インドモービル等があった。1998年5月の反政府・反華人暴動で損害を被り，スドノ・サリムは事業から引退した。平野實『アジアの華人企業　南洋の小龍たち―タイ・マレーシア・インドネシアを中心に』白桃書房，2008年，162-163頁。

菊山　インドネシアでの華人は大きく分けて福建省，広東省，また客家族出身の方が多く，大型の事業，投資案件での成功者には福建省出身が多かったです。

鴇沢　福建省出身者は概して義理，人情に厚く，約束事に忠実な方が多く，私がインドネシアに来た頃は，彼ら上級階級はオランダ語を使っていました。当時の大統領スカルノさんもオランダ語を使っておられましたね。

菊山　取引の関係でインドネシア各地に出張し商権拡大に努めました。日本では，信用調査を専門とする会社があり，取引以前に，これから取引する相手会社の信用調査をする事が出来ましたが，当時のインドネシアでは，望むべくもなく，今まで相互の信頼ベースで取引を継続している各地の取引先の主人より，新規に取り組む予定の経営者の人格，現地での評判等を口頭で教わり，それに従って取引の可否を決める事が多々ありました。

現地の新規取引開始に当たり，既存の継続得意先の主人（頭家－タウケと言っていた記憶があります）より，各地区の新規取引先候補の人格，過去の取引の状況，現状を聴きだすまでに費やした時間や労力は相当なものでしたが，このような地味な事が，不良債権の発生を防止できたのでは？と思っています。

当時，全社の取引の中では，日本からインドネシア向けの各品目の輸出，インドネシアから日本向けの各品目の輸入，インドネシアから中近東，西独向けのパーム油の三国間輸出，アメリカからインドネシア向けタバコ用フィルタークロスの三国間輸出などのビジネスが大きな比率を占め，会社全体の利益の大きな部分を占めていました。

7.　MERTEXの開所式（1972年４月着工，1975年８月開所式）

菊山　一番の思い出は，日本側の野村貿易，敷島紡績と，インドネシア側との合弁で1972年4月に，当時東部ジャワでは唯一の紡績，織布，染色加工の一貫工程を有する合弁会社メルテックスの工場建設に着手し，幾多の困難を克服して1975年8月にスハルト大統領はじめ関係政府高官，駐インドネシア日本国大使他多数のご臨席を仰ぎ盛大な開所式を開催できたことです。これもひとえに，着工以来開所式に至るまで，軟弱な地盤，時に滝のように激しく襲いかかるスコール，機械，工具の不備，言語，食生活の違い，医療設備の不備等，ないないづくしの過酷な環境の中で野村貿易はじめ建設関係各社から建設現場に出向いただいた各業種の皆様の寝食を忘れてのご奮闘のお陰と深謝しています。

着工が始まって間もなく，（1973年，第4次）中東戦争勃発が原因で石油をはじめ鉄鋼，セメント等各種の建設資材が一挙に急騰，建設計画の予算も足りなくなり，資金面でもピンチに追い込まれました。このような状態の中での大々的な開所式であり，その時のことは今でも鮮明に覚えてい

MERTEX 開所式にて
左から2人目菊山氏，中央横向きスハルト大統領（1975年8月当時）

ます。スハルト大統領をはじめとしたインドネシア政府高官ご一行にご臨席いただくために，ガルーダ航空のチャーター契約の手配も初めて経験しました。また，ガルーダのチャーター料始め開所式費用一式を5年間で償却できたことも思い出深いです。

余談ですが，当時，日系各社では，自社の合弁会社の開所式に政府高官に臨席いただくべく，あの手この手を駆使して各関係各省に働き掛けておられたようで，開所式終了後“どんなルートで依頼したのか？”との照会を各社より受けました。これらの問合せにつきまして，「メルテックスの開所式にあたりましては，東部ジャワ初めての原料から製品までの紡，織，染加工の最新式一貫製造工場の大型合弁投資であり，インドネシア政府閣僚会議で，大統領のご臨席が閣議決定され，官房長官，東部ジャワ州長官経由でメルテックスに連絡があり関係各社に連絡した。」と回答したこともよく覚えています。

8. マラリ事件（1974年1月，田中角栄元首相訪問の影響）

菊山　田中首相が来られる以前より既にジャカルタでは中学生，高校生，大学生が目抜き通りのスディルマン通りをトラック，バス等を斜めに配置し完全に通行を妨げており，デモ行進が続発していました。トラブルを避けるため，駐在員には日頃よりデモ行進には近づかないということを周知徹底しておりましたが，事件当日，当社の駐在員の一人が商用のため車で外出し，デモ隊と出くわし，車ごとゆすぶられ引きずり出されました。幸い怪我も無く無事でしたが，本人はこの事件以来トラウマとなり外出を避けるようになりました。またもう一人はデモ隊から石を投げられ，顔色を変えて事務所に戻って来たことを記憶しています。

当時の野村貿易の現地事務所は，南スマトラのランポン州出身のプリブミ（地元）商社であるバクリー・アンド・ブラザーズの事務所の一角を借りていたので，襲撃される心配はありませんでした。従ってマラリ事件の当日も出勤していましたが，夕刻となり早めに事務所を閉店したものの，社宅のあるクバヨランバルーに帰る経路のスディルマン通りが完全にデモ隊に占拠され帰宅できなくなりました。日頃より懇意にしていた，事務所近くの中国人経営のホテルを予約し，そのホテルで駐在員一同宿泊するつもりで移動しましたが，夕刻を過ぎて外部の状況が急激に騒がしくなり，

ただごとで無い状況が察知されました。ホテルの経営者に聞くと，このホテルの屋上に「トヨタ自動車」の大きな看板があり，それを標的にこのホテルにデモ隊が押し寄せるとのことでした。今ならまだデモ隊が侵入していないので，今のうちにホテルから退去したほうが良いということでした。道案内するからすばやく逃げろと，ホテルの窓から隣の民家に屋根伝いで脱出。予めホテルの主人が話をつけ了解を取り付けてくれた民家に匿っていただき，間一髪駐在員一同が無事に過ごすことができました。ホテルの主人や民家の方々より親切にしてもらったことを思い出します。日頃よりホテルの屋上にトヨタの看板があった事は認識しておりましたが，当日にはすっかり念頭に浮かびませんでした。

マラリ事件関連で他に思い出すことは，あの当時，東部ジャワのモジョケルトでは，先に述べたMERTEXの工場が建設途上であり，日本から基礎関係，工場建屋鉄骨組み立て関係，屋根工事その他，多数の各部門の技術者が滞在しておられました。どの部門の技術者も，全員インドネシアが初めての方々で，冷房装置もお風呂も無い（ドラム缶を切り抜き五衛門風呂でしのいでいただいた）合宿生活。そのうえスラバヤの港から建設現場のモジョケルトまでの工場機材，建設資材の搬送もスムーズでない状況を克服しての建設作業の指導，監督にあたる毎日を過ごしておられたのです。通信が極めて不便な当時の情勢の中，首都のジャカルタから離れたモジョケルトの建設現場の状況が把握できず大いに心配致しました。当時のインドネシアの社会情勢をふまえて，工場建設現場の決定，建設に取り掛かる以前よりモジョケルトを管轄する県知事，建設現場の村長等はもちろんモジョケルト地区の治安担当警察署，特に駐留陸軍部隊の隊長には，平穏であった日頃より，特に用件が無くても時間を作り再三にわたり訪問し挨拶に努めていました。親密な関係を保つことを心がけた事もあり，マラリ事件当日は，モジョケルトでも大規模なデモがありましたが，現地の建設責任者からの要請の前に，自主的にモジョケルト駐留の陸軍が，建設技術者の合宿所および工場建設現場に出動，厳重に警備をしていただき，デモ隊は他の方向に向かい無事だったことを後から知りました。事件後，現場のインドネシア側関係者に御礼を申し上げに行ったことも思い出します。

解説　Malari（1月の惨禍の意）は1974年1月のジャカルタ反日暴動である。貧富の格差拡大，民族派の軍人と大手華人ビジネス・グループの結合，外国資本と結合した特権的な軍人，官僚，チュコン（政商）への富の集中などに対する大衆の不満が，直接的な体制批判を避けて，反華人（1973年8月），反日の形を取って爆発したものであった。運動の中心は学生，都市知識人層，イスラム指導者，現地人実業家グループなどであった。1974年1月15日～16日，田中首相（当時）のジャカルタ訪問を機に反日（反政府）暴動は頂点に達した。…外国直接投資では日本の製造業投資が圧倒的に優位であり，ジャカルタのような大都市には日本製品が目立って増加していた。宮本，前掲書，242-243頁。

9.　明治製菓，大塚製薬との合弁（1974年）とイラン・イラク戦争（1980年）

菊山　明治製菓及び大塚製薬との合弁会社に関係する思い出としては以下のような印象を受けました。

①明治製菓とほぼ同時に推進した大塚製薬との社風の違いを感じました。明治製菓は既に完成し，組織的，紳士的な落ち着いた雰囲気の社風であるのに対し，大塚製薬は，全てに積極的で，活力溢れた社風を感じました。

②明治製菓との合弁，PT. MEIJIの開所式は，インドネシア厚生大臣他各局長及び日本側から明治製菓社長，同社専務，野村貿易から社長に出席いただき盛大に開催されました。

③大塚製薬との合弁PT. OTSUKAでの思い出

PT. OTSUKA操業後，イラン・イラク戦争が勃発しました。その勃発2ケ月以前にイランから，補液（リンゲル液）の現物を，シンガポールでUSドルの現金と引き換える条件で大量の注文を

受けました。その後，幾ばくもせずイラクからも同じ条件で大量の発注がありました。これは，当時，中近東に販売網をもっていた大塚製薬のお陰です。操業間もないころでもあり，工場担当の出向者の協力を得て，一時期，昼夜兼行の 24 時間操業体制で納期を確保し，イラン，イラク双方からの注文を完了させていただきました。これが契機で工場運転に余裕ができたわけですが，双方からの注文があった裏の事情がイラン・イラク戦争勃発であった事はのちに初めて知るに至りました。

PT. OTSUKA の工場敷地内には当時，豊富に湧き出る伏流水を利用した綺麗な水のプールがありました。その豊富で綺麗な伏流水に着目し，工場立地を判断しました。スラバヤの飛行場から工場立地のラワンまでの中間にオランダ時代からの避暑地であるテレテスがあり，ここにも伏流水を利用したプールがありました。

私の合弁事業の戦略は，他社が何かにつけ便利なジャカルタ中心の西部ジャワ地区に集中したのに対し，当時既に人件費高騰の兆しがあったこと，また当時，インドネシア政府の方針でもあった東部ジャワ地区の開発方針も考慮し，他社に先駆け東部ジャワでの合弁事業に集中したことです。このことは当時の関係官庁からも評価いただきました。

10. ヤンマーとの合弁会社に関しての思い出（1975 年）

菊山　ヤンマーとの合弁会社“ヤミンド”のインドネシア側のパートナーであるＮ氏はインドネシア国籍の華人で，当時のプリブミ優先の時代に，極めて難関校であるインドネシア大学の卒業生でした。Ｎ氏が通学されていたジャカルタの中学時代の同窓生の中に，後日アメリカの大統領になられたオバマ氏がおられたことをＮ氏より何度も耳にしました。野村貿易とは直接の出資関係はありませんが，Ｎ氏の妹のご子息が KS 社との合弁会社（建設用重機製造）に，またＮ氏のご長男がＯ社との合弁事業に出資されている関係上，毎年１回は日本におけるそれぞれの株主総会に出席される機会に，“野村貿易の古い友人”と懇談したいと希望され，当時の関係駐在員と共に当時の事を話題に有意義なひと時を過ごしたことは良き思い出です。

11. 前社長三谷廣信氏について（1976 年～ 1986 年）

菊山　インドネシアで思い切った事が出来たのは，何といっても私の前社長の三谷氏が許してくれたからです。三谷前社長は東大卒で当時のＤ行の次期“頭取”では？との評判があった方でしたが，身も心も「野村人」になりきっておられる事を肌で感じていました。実際の商取引はなされませんでしたが，心からの「野村人」です。歴代の社長の中でも私は初代の植田社長と共に三谷社長を尊敬しています。

特に商取引上の込み入った問題で困った際に三谷社長に相談すると，東大の卒業者名簿を繰り，困った問題を所管する官庁の責任者名を調べて，その責任者に直接電話で事情を説明し，解決していただいた事がしばしばありました。

三谷社長は旧制高等学校時代，東大時代を通じボート部に所属しておられましたが，そのボート仲間が貿易業務に関連する主要各官庁（大蔵省関係，通産省関係，輸出入銀行等）の責任者となっておられ，助けていただきました。

当時，三谷前社長からは，インドネシアを含め，タイ，その他東南アジア各国での投融資で大口案件については，しばしば私の意見を求められました。その際私は，インドネシアの激動期および安定期を通じ永年にわたりプリブミ，またインドネシアでの華人，そしてインドネシア取引を通じシンガポール，マレーシア，バンコク等における華人との付き合いもありましたので，各国各地における投資案件について，過去に経験した事を踏まえ，率直な意見を申し述べました。

鴇沢　三谷社長は島根県太田市のご出身です。

12. インドネシア駐在中にビジネスを離れて実施した活動

菊山

①メダンの日本人墓地の手入れおよび墓参（1950年代）

メダンに駐在時，当時メダンの駐在員事務所の職員として手伝っていただいていたI氏より，「メダンの日本人墓地の手入れや清掃が行き届かず，雑草が茂り荒れ果てている。手入れをしたい」との発案がありました。「私は喜んで参加させていただくが，Iさんが日頃から親しくされているメダン在住のジャピンドの友人も誘ってはいかが？」とお声がけさせていただきI氏の友人と共に日本人墓地の手入れ，清掃を致しました。戦前戦中の故人並びに戦後の連合軍軍事裁判で亡くなられた故人のご冥福をお祈りしました。

②バンジェルマシンの日本人墓地「旭が丘墓地」(1960年代)

「旭が丘墓地」には，戦前（オランダ時代）に野村東印度殖産（野村貿易の前身）が開発した南カリマンタン州バンジャルマシン郊外のマルタプラのゴム農園で農園開発に従事し，不幸にして病に侵され亡くなられた多数の日本人職員，また敗戦後戦犯容疑で連合軍に留置され，その途中で病死されたバンジャルマシン支配人M氏が永眠しておられます。

またこの墓地には，私がインドネシア駐在中に，機械部門に在籍しておられたH氏（早稲田大学理工学部卒）のご令弟も永眠しておられます。H氏はインドネシアへの賠償物件第一号となった案件（K社がスマトラのシアンタルの製紙工場を落札したのと同時に，野村がバンジャルマシンの製紙工場を落札した案件）を担当しておられました。またH氏はこの製紙工場建設以外にもインドネシア運輸省，海運省向け船舶その他の物件担当でも大変ご奮闘いただきました。H氏のご尊父は戦前，戦中にバンジャルマシンの農園に勤務しておられました。H氏のご令弟はその当時に幼くして亡くなられました。

M氏のご子息のM（Jr.）氏は戦後の野村貿易株式会社で金属部門長として活躍しておられましたが，インドネシアからの鉄くずの取引で来訪された機会に，H氏およびT氏とともにこのバンジャルマシンの「旭が丘墓地」へ清掃を兼ねてお参りされました。当時は交通手段も不便で，どこに行くのも許可制でした。関係官庁の許可を貰い，時間を掛けて移動して，バンジャルマシン駐留の軍隊の護衛，案内のもと，「旭が丘墓地」を訪ねたことが思い出されます。「旭が丘墓地」も，他の日本人墓地同様，手入れ不十分で随分荒れていることと想像しておりましたところ，綺麗に手入れされており驚いたものです。墓標には木材が使用されており，墓標に何と記されているのかほとんど見えないものも沢山ありました。M氏，H氏のご令弟の墓地を中心にお参りし，一同でご冥福をお祈りしたことを思い出します。

私どもの墓参に立ち会ってくれたのはインドネシアのプリブミ農園長他地元の村長，村人，護衛，道案内の警察，軍隊の方々でした。

この地域で一番大事な年中行事は8月17日の独立記念日でした。その次に大事な行事は，独立記念日の式典に出席した後，この「旭が丘墓地」を訪れ，清掃そしてお参りする事でした。墓参に同行いただいた上記の方々は，現在，我々が生活出来ているのは，立派に育った広大なゴム農園のおかげと認識しておられました。私どもから気持ちばかりの御禮（おれい）を差し上げたところ，皆さま口をそろえて，「これら広大な農園はもともとジャングルでした。その広大なジャングルを，この旭が丘墓地に永眠しておられる方々が開拓されたのです。当時は交通の不便はもちろんのこと，開発機材も不十分のうえ医療設備も不十分でした。そのような時代にジャングルを開発され，不幸にしてマラリア，チフス，デング熱など病魔に侵され亡くなられ，ここに永眠しておられる方々のご奮闘無しでは，今の私たちは存在しません。このご恩に多少なりとも報いる事は当然のことです。日本とインドネシア，国も人種も違いますが，たとえ国や人種が違ってもその思いは同じです。御禮（おれい）などとても受け取れません」と語ら

れました。当時のインドネシアの情勢も加わり，胸にぐっとくるものを感じ，感涙しました。何十年経った今もそのことは忘れられません。

③インドネシアを来訪された方々のアシスト（1950年代～1980年代）

駐在中はビジネスと関係なく，時間が許される限り，インドネシアを来訪された方々のアシストをさせていただきました。

＊諸大学の先生方

東北大学文学部，名古屋大学経済学部，京都産業大学，仏教大学，天理大学の諸先生等

＊報道関係者

1965年当時，インドネシアは外貨に乏しく猛烈なインフレ時代でした。報道関係では，NHK，共同通信，朝日新聞，毎日新聞，読売新聞等の記者が駐在しておられました。何れの会社も当時の学生の動き，社会情勢を取材しておられました。

＊社宅の開放（1962年～1975年ごろ）

菊山　当時は極端な物資不足で娯楽もなく，各社の駐在員も息抜きの場所がありませんでした。当社は，新開地の住宅街のP-2通りに最初の1棟，その後P-4（ペーアンパット）通りに1棟と2ケ所に社宅がありました。P-2の社宅は，平屋で収容人員も少なく，もっぱら宿舎として使用していましたが，P-4社宅は2階建てで収容人員も多く，道路に面した社宅の広々した前庭には緑の芝生がありました。また生垣はブーゲンビリアの花で囲まれ，道路を隔てた向こうには大きな池があり，景観のすばらしい社宅でした。社宅の前の大きな池のうえの台地には，当時の空軍司令官の邸宅があり，毎晩のように盛大なパーティが開催され，奏でられている音色が聞こえてきたことが記憶にあります。

当時，来客の接待は専らP-4でした。D行頭取，野村総合研究所社長をはじめ，インドネシアにおける合弁事業の日本側パートナー各社の要人が来訪されました。ヤンマーのサッカー部釜本選手ご一行を引率し来訪されたヤンマーの社長，大松監督引率のニチボーバレーボールチームご一行など，ほとんどこの社宅で応対させていただきました。

第3章　1980年（菊山氏の日本での業務開始）以後

1980年に帰国し，1986年に社長就任，1991年に退任するまでの実績について

菊山　ジャカルタ駐在時には取締役になっていましたが，1980年に帰国した後は常務取締役として繊維本部長を務めました。その後，繊維本部長と化学品本部長を兼務致しました。専務営業総本部長に任じられ，繊維，水産，畜産，鉄鋼，化学等営業全般の統括に当たりました。前任の三谷社長には，経営判断のほとんどを委ねていただきました。勿論無断ではなく，事前に報告，相談も致しました。私が推進した投融資案件での回収不能，所謂“焦げ付き”発生は幸いにして無かったと記憶しています。

13.　繊維事業（1980年～1987年）

菊山　当時徹底した事は，繊維製品の縫製加工でした。まず国内では，東北地区の秋田県，岩手県での縫製加工に力を入れました。次に，加工賃が安価，大量生産に向く中国，その次が納期管理，品質管理の面でメリットのあるベトナムに進出しました。中国での縫製は品質管理，納期管理面で問題が多々あったからです。当時，インドネシアの縫製産業は小規模で織機も旧式タイプが多かったです。

当時，ベトナムに積極的に進出している企業はごく少数でした。タイでの各種事業で得た利益の一部をベトナムにおける開発およびラオスの開発に再投資しました。当時のベトナムの主要国営公団の首脳と面談しました。また，ビエンチャンにおけるラオスとの亜鉛鉄板工場設立の際に挨拶をさせていただきました際には，当時の首相と面談し，今後のラオスでの事業計画等懇談させていただいた事を思い出します。

解説　1980年代，日本アパレル関係企業の海外進出

日本のアパレル関係企業（アパレルメーカー，

縫製メーカー）は，1960年代末頃から日本向け縫製基地を求めて海外に進出し始めた。この動きは70年代後半に一時停滞した後，80年代後半になって再び活発化した。当初の進出先は韓国，台湾であったが，これらの賃金水準が高まるにつれてタイ，フィリピン，インドネシア，さらに中国にシフトしていった。

1985年のプラザ合意による円高の定着がこれに拍車をかけ，大手アパレルではなく中小縫製メーカーが自ら海外進出する傾向も強まった。縫製メーカーが海外に進出するおもな要因は，人手不足の深刻化とともに，この事業の国内先細りへの危機感であった（日本アパレルソーイング工業組合連合会アンケート調査）。

日本のアパレル産業には，流通および企画・販売の担い手（アパレルメーカー，小売業者，商社）と生産現場（縫製メーカー）との間に，一種の下請け構造があり，前者の流通側には，仕入れ先を国内縫製メーカーからより低コストの海外産地へと切り替える誘因が存在した。このような切替え＝切捨てを回避するため，多くの下請け縫製メーカーが流通側の海外進出（直接投資による工場開設）に協力した。他方，縫製メーカーの中には，この海外進出を契機に下請けからの脱却と自立化を目指す「アパレル（メーカー）成り」の動きもみられた（富沢木実「アパレル縫製業の空洞化と地域経済」『産業学会研究年報』第12号，1996年，14頁。根岸秀行「アパレル産業における海外展開と構造変動」（吉田良生編『グローバル化時代の地場産業と企業経営』成文堂，1995年，所収）。

14.　繊維縫製事業・ダイエーからのクレーム（1986年）

＊中国との取引

菊山　私が繊維事業に携わっていたころ，国内では秋田県の鷹巣地区に沢山の縫製工場がありました。日本国内の縫製加工賃が高騰したため縫製工場を中国に移し大量生産に備えました。そのような背景の中，最初はD社，のちにR社を中心に売り込みに取り組みました。R社には，神戸大学卒の方が多く，同社の東京，大阪双方の担当役員の方々と共に大連，青島，上海地区の縫製工場を視察しました。縫製工程での縫製用ミシン針が製品のパジャマに混入したまま出荷され，これが販売現場で判明するという品質管理上の課題が発生しました。冗談ながらも“針一本100万円”と強い苦情を言われた事もありました。また，ズボンの縫製取引では，縫製工程での不慣れと縫製後の検品の不徹底から同じ色でも左右の色が微妙に違ったまま縫製され，商品として不合格品が混入，納入先より返品され，損失を被ることもしばしばありました。

＊ベトナムとの取引

菊山　中国での縫製事業では，縫製賃の高騰傾向，品質管理，納期管理の問題もあり，新たにベトナムでの縫製事業に着手しました。

初めてのベトナムの市場調査は，1987年だったと記憶しています。ドイモイ（刷新，ベトナム版改革開放）が本格化する直前でした。バンコク経由のベトナム航空でハノイに到着，飛行場よりハノイの市中に入るまでの風景で印象に強く残っているのは，田圃にアメリカ軍の北爆により池のような大きな穴が随所に残っていたこと，また北爆で破壊されたままのハノイとハイホンの間にある大きな河に架かっている鉄橋の姿です。当時のベトナムで他社に先駆け進出していたのは，NI社で機械関連取引が主流でした。これに対し野村貿易は繊維を主流に進出しました。野村貿易には戦前戦中の旧野村合名会社時代からサイゴンに支社を開設，農産物を中心とした取引経験がありました。戦後，アメリカ支配下にあった南ベトナムに当時のU社長がいち早く再進出することを決断し，大阪本社繊維部長のY氏に南ベトナムのサイゴンに駐在を指示されました。繊維担当のY氏は大阪外語大学仏語卒で戦前および戦中にサイゴン駐在の経験がありました。仏語は勿論，ベトナム語に通じ，ベトナム人の気質と商取引の慣習に通じておられました。

当時はベトナム戦争のためサイゴンにはアメリ

カ軍が駐留しており，アメリカ軍向けショップではUSドル決済で購入する時代でした。Y氏はこれに着目し，ベトナム当局と折衝にあたり，この資金を支払い決済に振り向ける条件で日本の大手化繊メーカーT社と提携，当時の化繊生地の主流であったテトロン・コットン生地をベトナムの婦人服のアオザイ用生地として大量に輸出しました。一時は“野村のアオザイ”と言われた程です。

解説　縫製工場の海外移転

流通側とくにアパレルメーカーの求める賃金コストの縮減に呼応して，縫製の拠点はしだいに東北，九州に移動した。しかしその後もコスト縮減が求められるなかで，この地域の落下傘型進出工場は1990年代にはしだいに中国工場に置き換えられていく。さらに，主な移転先となった中国の賃金が経済成長で上昇すると，新たな日本向け縫製基地として東南アジアがクローズアップされ，ベトナムやインドネシアなどへの移転が進むこととなった（富沢，前掲稿，丹下英明「海外に展開する日系繊維企業の現状と課題～日系縫製業者による国内外での事業展開を中心に～」『中小企業季報』No. 1，2019年）。

また，ホンダのオートバイにも着目，貨物船をチャーターし貨物は全て“ホンダのオートバイ”という状態で輸出したことを覚えています。ベトナムに於けるオートバイの市場の大半をホンダで占拠した時代でした。現在もベトナムではオートバイはホンダが圧倒的であると思いますが，源流はこの時代からです。

ベトナムが南北統一後，中国と同様に“ドイモイ即ち改革開放”を唱え出した時代に，いち早く，他社に先駆け進出できたのは上記のような戦前，戦中および戦後のアメリカ支配下の南ベトナム時代の経験もありますが，当時の野村貿易のタイ支配人が元々プノンペン出身の華人のO氏であり，このO氏の力が大きかったのではないかと思われます。O氏は台湾の国籍を持ち，当時の情勢を華人仲間から収集し，ベトナムに早期に再参入を進言しました。

15.　インドネシアの石炭について（1981年～1984年）

菊山　当時，他社が目をつけていなかったインドネシアの石炭に着目しました。インドネシアにおける民間最大の石炭会社PT. KITADINが東カリマンタンのサマリンダに設立されましたが，その開発に当たっては，三菱鉱業セメントの技術者と共にジャングルにテントを設営し蚊帳を張って調査を行ったことを思い出します。グリーンスネイクやコブラ等の毒蛇やデング熱から身を守るためです。過酷な環境を克服し，1983年出炭が開始しました。炭坑からマハカム川までの石炭運搬道路の建設も終わり，1984年11月には日本向けの第一船を無事見届けました。

坑内掘り石炭炭鉱は高度の技術と経験が必要でしたが，当時のインドネシアでは，そのような専門的技術を学べる学校はありませんでした。そこでインドネシアの技術者約40名（全員バンドン工科大学を卒業したばかりの技術者でしたが，炭鉱技術を学んだ学生は皆無）に北海道南大夕張炭鉱で研修していただきました。当時北海道は初冬の季節を迎えており，初めて雪を経験した研修生は，喜んだり，驚いたり，寒さに震えていたことを思い出します。研修は地下700メーターで行われました。厳しい研修にも拘わらず一人の落後者もなく全員無事に半年の研修を修了しました。修了時の宴会では日本人炭坑夫と共に炭坑節を歌い踊り，同じ炭坑夫としての共感の絆が芽生えたことと思います。

このような野村貿易の努力と協力，販売活動を評価され，PT. KITADINの会長であり，当時のインドネシア最大の民間銀行BANK CENTRALの筆頭株主であるモフタル・リアディ氏より1985年9月，ホテルオークラでのパーティ（関係者約300名出席）の席上，銀製の大皿の記念品を頂戴した事が記憶に残っています（モフタル・リアディ氏は日本経済新聞2018年5月に「私の履歴書」を掲載，過日，来日され講演会を開催されました。鴇沢様も親しくされていました）。

PT. KITADIN はその後も発展，年間 2000 万トン以上を産出するインドネシア有数の石炭会社に成長しています。

16. ニアス島への寄付について（2005 年に参画，2006 年 8 月 28 日，北スマトラ州ニアス島にて学校贈呈式，その後 8 月 31 日，アチェ州の国立大学にて図書及びパソコン贈呈式）

菊山　2004 年 12 月 26 日にスマトラ沖大地震およびインド洋大津波が発生し，インドネシアのアチェ州及び周辺各地に壊滅的な被害が及びました。当方の母校天理大学では発生の 2 週間後の 2005 年 1 月より学生達が募金活動を開始し，日本赤十字他 2 団体に寄付しました。さらに 2005 年 3 月 28 日にはニアス島沖地震が発生しました。2005 年の 7 月～ 8 月にかけて天理大学は現地調査を実施し，その結果，ニアス島に於ける全ての学校がテントで勉強している事がわかりました。この現地調査に基づき，母校では 2005 年 8 月～ 9 月にわたり会議がもたれ復興支援委員会が発足，支援計画，現地委員会開設，基金活動を開始しました。2005 年 11 月に開催された母校のホームカミングデーに出席した機会に，復興支援委員会役員を務められていたインドネシア語の Y 教授を訪問したところ，復興支援委員会の主旨説明があり，その後，学生中心の街頭募金で頑張ってくれてはいるが，現在までの募金額では計画予算の半分程度しか集まっておらず，計画通りの学校建設はこのままでは推進出来なくなる恐れがあり，当方にも参画のうえ協力願いたいとの強い要請を受けました。

復興支援委員会の主旨は立派であり，私はその場で参画および協力を約束しました。当時，予算 1000 万円に対し，学生の長期に亘る街頭での熱心な募金活動にも拘わらず，善意の皆様より頂戴した寄付金の総計は約 500 万円で，残り 500 万円の寄付をいただかねば，学校建設が進められないといった状況でした。街頭での寄付活動は学生中心に引き続きお願いするとして，学校建設および贈呈を予定通りの日程で推進するには，まとまった寄付をお願いする事が肝要でした。

そこで，母校の同期生や後輩より天理教団の各種援助基金を管理する部門およびその最高責任者を紹介いただきました。その最高責任者にアポイントを取り付け，面接いただき，母校の復興支援委員会の活動の主旨を詳細に説明し，ご賛同いただいたうえで残り 500 万円の寄付金をいただきました。この朗報を母校に連絡すると共に，現地での鉄筋，セメント，レンガ，その他の資材の調達，保管等の責任者にメダン在住の H・K 氏を指名，就任方を母校の復興支援委員会に推薦し取り上げていただきました。同時に建設設計について熟慮しました。設計についてまつわるエピソードをお伝えします。

私はこの活動に参画してすぐに，設計は誰に依頼されたのか，母校の復興委員会の責任者である Y 教授に照会しました。現地に一任との回答を得ました。これに対し私より「それでは，心もとない。従来の母校の支援は，寄付金を集め，赤十字その他を通じての資金援助であったが，今回は，母校の名前で学校の校舎を建設，現物で贈呈するものであり，建築物の基礎になる設計図と，設計図に基づいた規格の資材を使用し，設計図通りの量の鉄筋，鉄骨，セメント等を使用し，設計通り地固めされた場所に建築されて初めて自信をもって母校の名義で贈呈出来る。そうでなければ，将来，また地震が発生し今回建設・贈呈する学校が倒壊，事故が発生すれば，大変な事態になる可能性もある」ということを強く訴え，今までの設計を急遽変更しました。設計者に関しては，私がジャカルタ勤務時代にニューギニアでのエビの冷凍倉庫建設その他で縁のあった，N 県 K 建設の一級建築士 K 氏がジャカルタに在留されておりましたので，この K 氏に依頼しました。建設資金がギリギリの現状を訴え，急遽，無償で再設計していただき，この図面に基づき建設を推進した当時の事が思い浮かびます。ニアス島における小学校の引き渡し式で，島挙げての一大イベントとなりました。インドネシア政府から母校宛てに感謝状が授与されるとともに，母校同窓会（ふるさ

図　インドネシアの地図

と会）宛ておよび私個人宛てには母校学長から感謝状をいただきました。これも，ジャピンド二世の一人であるK・H氏が目立たない“縁の下の力持ち”役となって，資材や建設作業の管理などにもご協力いただいたお陰と感謝致しております。

終わりに

本稿は，90歳を迎えた今年（2019年），今一度人生を振り返り自分の歩いてきたビジネス道を見直し，35年間余り過ごしたインドネシアでのビジネス経験をまとめたものです。

インドネシアの仕事上のパートナーでもあり，今もご厚誼いただいている鴇沢安文様には多大なるご協力をいただきましたことに感謝致します。本稿をまとめるにあたり薄れかけていたビジネスマン当時の記憶をなぞり，野村貿易株式会社の社史をひもとくことができました。野村貿易の皆様に御礼申し上げます。

高藤聡さんご夫妻にもご多忙の中，長時間にわたり文章の校正など多くの協力をいただきました。感謝の意を表しここに改めて御礼申し上げます。

本稿をまとめること，すなわち私のビジネスマン人生を振り返ることは，これまでにしたかったことの一つであり，これを実現できたことは私にとってこの上もない喜びです。本稿中に記すことができなかったこともまた多くありますが，この作業を通じインドネシアでのビジネスにおいて出逢い，苦楽を共にした多くの方々に思いを致し，感謝の念を禁じえません。今後も人生の中で出会う方々から学ぶべきことは多いと感じています。

多くの方々のご理解とご協力のもと本稿をまとめることができたことに対して，これまでお世話になった全ての方々に改めて謝意を表します。

最後に本稿を書き終えたことを最も喜んでくれた家族，とりわけインドネシアでの生活全般を全面的に支えてくれた妻小夜子に感謝します。

【参考文献】

[1] 岸幸一監修，久米孝彦著『インドネシア―複合経済の背景―』アジア経済研究所，1966年。
[2] 倉澤愛子「インドネシアの国家建設と日本の賠償」『講和問題とアジア』年報『日本現代史』第5号，現代史料出版，1999年。
[3] 倉沢愛子『インドネシアと日本　桐島正也回想録』論創社，2011年。
[4] 小西鉄「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」『東南アジア研究（2016）54－（1），京都大学東南アジア研究所，2016年。
[5] 丹下英明「海外に展開する日系繊維企業の現状と課題―日系縫製業者による国内外での事業展開を中心に―」『中小企業季報』2019年，No. 1。
[6] 栃窪宏男『日系インドネシア人　元日本兵ハッサン・タナカの独立戦争』サイマル出版会，1979年。
[7] 栃窪宏男『二つの祖国を生きた　続・日系インドネシア人』サイマル出版会，1983年。
[8] 富沢木実「アパレル縫製業の空洞化と地域経済」『産業学会

研究年報』第12号，1996年。
[9] 日本化学繊維協会編『日本化学繊維産業史』第3編第4章，日本化学繊維協会，1974年。
[10]日本繊維産業史刊行委員会編『日本繊維産業史　総論編』繊維年鑑刊行会，1958年。
[11]根岸秀行「アパレル産業における海外展開と構造変動」吉田良生編『グローバル化時代の地場産業と企業経営』成文堂，1995年。
[12]野村貿易株式会社『野村貿易株式会社創業100周年記念誌』2017年。
[13]平野實『アジアの華人企業　南洋の小龍たち―タイ・マレーシア・インドネシアを中心に』白桃書房，2008年。
[14]深田祐介『神鷲（ガルーダ）商人』新潮社，1986年。
[15]宮本謙介『概説　インドネシア経済史』有斐閣，2003年。
[16]山崎功「インドネシア　未完の民族革命―独立宣言からスカルノ末期まで」後藤乾一編『国民国家形成の時代　講座東南アジア史第8巻』岩波書店，2002年。

本稿は，根岸秀行・鈴木岩行平成30年度科研共同研究「新興産業集積と市場創出をめぐる動態分析」，科学技術研究費基盤研究C・課題番号18K01722，の成果の一部である。

研究代表者　根岸秀行（富山大学名誉教授）
研究分担者　鈴木岩行（和光大学経済経営学部教授）

（2020年1月10日　受稿
2020年2月 8 日　受理）