



インドネシア財閥の変容 —創業家第3世代の動きを中心に—

2022/9

三井物産戦略研究所
国際情報部 アジア・中国・大洋州室
島戸治江

Summary

- インドネシアの3大財閥はデジタル事業を今後の中核事業に育てるべく、デジタルインフラへの投資やスタートアップとの協業にスピード感をもって動いている。
- 投資ファンドを設立しスタートアップとの協業を担うのは第3世代だが、彼らは経営の中心にある第2世代の意思決定を仰ぎながら、ファンド運営を通じて目利き力を養っている段階にある。
- 第3世代の日本企業に対する意識は親日的である第2世代と大きく変わらない。ただし、パートナーの選択に際し、国を問わず各企業の特徴と強みを捉えてフレキシブルに対応する姿勢はより強まることが予想される。

1. はじめに

デジタル化によるインドネシアの経済社会の変化は目覚ましい。スマホを持つのが当たり前となった2010年代に登場したスーパーアプリが人々の暮らしを変え、さらにコロナ禍がデジタルサービスの利用を加速させた。「経済・金融のデジタル化が迅速かつ適切に成長すれば、インドネシアは2030年までに世界7位の経済大国になる可能性を秘めている」とジョコ大統領が強調したように¹、デジタル化は今後の経済発展に重要な意味を持つ。本稿では、同国経済で圧倒的存在感を誇る財閥の経営の中心にいる第2世代と後継者の第3世代の動向、とりわけ第3世代に焦点を当てて整理分析し、今後のインドネシア財閥とのビジネス検討の示唆としたい。

2. インドネシア主要財閥の変遷

2-1. 第1世代：スハルト政権下の工業化の影の立役者

インドネシアの民間企業はプリブミ資本（先住マレー系住民の民族資本）とノン・プリブミ資本（主に華人資本）に分かれる²。主要財閥の大半は華人系で³、複数の事業領域を持つコングロマリットで、傘下企業が上場しても創業家が支配権を握り続ける典型的なファミリービジネスである。

¹ 「Indonesia poised to become seventh-largest economy globally by 2030」 ANTARA News (2021.10.11)

² 宗教の壁がないタイやフィリピンでは先住民族と華人は通婚による同化が進んだが、インドネシアは主にイスラム教徒のプリブミと主にキリスト教徒か仏教徒の華人は融合が進まなかった。（出所：佐藤百合（2011）『経済大国インドネシア』中公新書）

³ 華人が人口に占める割合は3%程度だが、経済の7割以上を支配しているとされる。

華人財閥の創業者は、本人や父親、祖父が中国本土から移住してきた。多くは第二次世界大戦中～戦後に商売を始め、スハルト長期政権下（1966-1998）で政商として台頭した⁴。スハルトの開発独裁体制のもと、華人財閥は重工業、鉱業、農業などで開発許認可や貿易独占権を付与され事業を拡大し⁵、高度経済成長と新興工業国への転換⁶を裏で支えた。

2-2. 第2世代：事業基盤をシフトし危機から復活

1997年のアジア通貨危機と1998年のスハルト政権崩壊は華人財閥に打撃を与えた。ルピア暴落でドル建て対外債務が膨張、傘下銀行の経営が破綻したり、国有化されたりする財閥が相次いだ。輸入物価が急上昇し生活に困窮した庶民の不満は反華人暴動につながった。

しかし、体制転換期を経て、ユドヨノ政権期（2004-2014）に政治は安定を取り戻し、2000年代後半からの資源ブームと好景気のもと華人財閥は復活、またCT Corpに代表されるプリブミ系新興財閥も台頭した。

売上高で見た10大財閥はいずれも重工業から資源やサービス業に事業基盤をシフトし危機を乗り越えた⁷。パーム油、石炭など技術障壁が低く国際市場で競合が少ない資源を有する同国特有の環境だけでなく、経営の舵取りを任された多くの第2世代の手腕によるところもあった。

ジョコ政権（2014-）は、産業高度化と地域格差是正を最優先課題に掲げるとともに⁸、デジタル化と脱炭素化の潮流への対応を急ぐ。次章で、Salim、Sinar Mas、Djarumの3大財閥の第3世代がこれらにどう取り組んでいるかを見る。

3. 第3世代の動向

3-1. Salimグループ

Salimグループの事業は、パームプランテーション、製粉、食品製造・卸から全国約19,280店舗のコンビニに至る食品サプライチェーンを中心に、重工業、インフラ⁹など幅広く¹⁰（図表1）、ダスキン（ミスタードーナツ事業）、日清オイリオ、セイノーホールディングスなど多数の日本企業と協業する。

⁴ 佐藤（2011）によると、反共を掲げたスハルト政権は、中国の影響を遮断するため、政治、文化、メディア、中国語教育などで華人の活動を厳しく制限したが、一方で経済活動に特化する限りは身分の保障を与えるという巧みな政策をとった。

⁵ 一方で大統領親族が経営する企業や財団に、財閥が資金や経営ノウハウを提供する関係にあった。ここでは詳細には立ち入らないが、こうした関係はインドネシア語で「KKN: Korupsi（汚職）、Kolusi（癒着）、Nepotisme（縁故主義）」と称され、ガバナンスの観点から批判が多々ある。

⁶ 佐藤（2011）によると、1968～96年は年平均7%の持続的高成長を達成するとともに、産業構造は農林水産業から製造業、輸出構造は一次産品から工業製品へとシフトした。

⁷ 佐藤（2011）

⁸ 具体的には、資源加工産業やEV関連など新産業の育成、ジャワ島以外の外島への製造業投資の分散、インフラ整備、高等・技能教育の拡充による人材の質の向上などが挙げられる。

⁹ 1981年に香港に設立した持ち株会社First Pacificを通じ、通貨危機後にフィリピンで通信、配電、水道の最大手への出資や資源開発投資を積極的に行った。First Pacific Company Limited Annual Report 2021によると、フィリピン事業は収益の柱の一つに育っている。

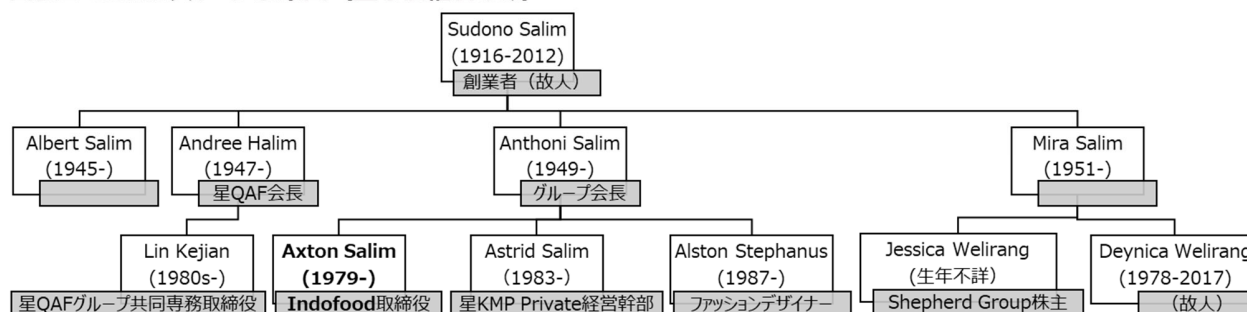
¹⁰ 桂木麻也（2019）『ASEAN企業地図第2版』翔泳社。コンビニ（Indomaret）の店舗数はGoogle検索結果による。

図表1 Salimグループの主な事業分野

アグリビジネス・食品	重工業	小売り	金融	デジタルインフラ	インフラ (フィリピン等での事業)	鉱業 (フィリピン等での事業)
•プランテーション •製粉 •製糖 •食品製造・卸	•セメント •化学品 •自動車	•コンビニ •外食 •ベーカリー	•銀行	•データセンター	•通信 •電力 •上下水道 •高速道路 •病院	•鉱山開発 •油田・ガス田開発

出所：桂木麻也（2019）『ASEAN企業地図第2版』、各種報道から三井物産戦略研究所作成

図表2 Salimグループ家系図（主な後継者のみ）



出所：Wikimedia Commons、Wikipedia、各種報道から三井物産戦略研究所作成

図表3 TikTokでIndomie新商品（2022年1月発売）の調理・試食をするAxtion salim



出所：axtion.salim on TikTok, Indomie Goreng rasa Ayam Pop, 17 February 2022, https://www.tiktok.com/@axtion.salim/video/7065643297976487170?is_copy_url=1&is_from_webapp=v1

グループ会長兼CEOは創業者Sudono Salimの三男Anthoniで、その後継者と目されるのは長男Axtion（43）¹¹だ（図表2）¹²。米国の大学を卒業後、2004年にグループ中核の食品企業Indofoodの関係会社に入社、2009年にIndofoodの取締役となったほか多数のグループ会社役員を務める。Axtionは、看板商品の即席麺Indomie風味のスナック菓子など新商品開発に注力した。興味深いのは、会社の公式アカウントではなくAxtion個人のTwitterやInstagram、TikTokのアカウントに新商品の宣伝を投稿（図表3）、若年層を強く意識した手法で¹³、自ら広告塔となり注目を集めた点だ¹⁴。私生活もSNSで頻繁に投稿し、大財閥御曹司らしからぬ親しみやすいイメージを持たれている¹⁵。

¹¹ 2022年9月1日時点の年齢、以下同。

¹² Sudonoの14人の孫のうちグループのビジネスに最も関与しているのはAxtionと従兄弟のLin Kejian (Daniel Halim) だ。Linは米カリフォルニア州立大学卒、2017年からシンガポールの食品企業QAFのJoint Group Managing Director（グループ共同専務取締役）を務める。

¹³ 他にも新商品のパッケージに若者の流行語を印字して話題を集めた。「Conglomerate Anthony Salim's Indomie Wrap It's Written 'Jaksel Abis' With A 'Literally Must Try' Taste, This Is Axtion Salim's Comment」voi.id (2022.2.1) (2022年8月7日アクセス)

¹⁴ 「Axtion Salim Revealed the Secret Behind the Indomie-flavored Chitato Campaign in a Guest Lecture at BINUS BUSINESS SCHOOL」BINUS Business School (2019.9.16)

¹⁵ 「The Simple Lifestyle of 3 Conglomerates, Much Different from Doni Salmanan Who Claims to be Crazy Rich」voi.id (2022.3.28) (2022年8月7日アクセス)

図表4 Salimグループの新規事業に関する動向

2017年	●中堅銀行Bank Ina Perdanaを買収し、20年ぶりに銀行業に再参入 ●シンガポール国立大学NUS Enterpriseと共同で、インキュベーション施設Block71をジャカルタに設立 ●スマートロッカーPopBox Asia Servicesに出資 ●日本の生体認証企業Liquidと提携、指紋認証によるモバイル決済事業を検討 ●ECサイトeleveniaの運営企業XL Planet（尼XL Axiataと韓SK PlanetのJV）を買収、電子マネーライセンス取得
2019年	●e-sports大会を運営する独ESLと合併会社を設立 ●日本のゲーム企画会社ポケモン（任天堂が出資）と提携、ポケットモンスターのカードゲームやライセンス商品の販売権を獲得 ●グループのゲーム会社AKG Gamesが米ゲームソフト開発会社Blizzard Entertainmentと提携
2020年	●投資会社Gallant Ventureが、日本の大林組と共同で、ビンタン島にシンガポール向けの野菜工場を建設
2021年	●Google Cloudと提携し、AIを活用したDXを推進 ●韓国の遺伝子検査企業Medizen Humancareと合併で、保険・ヘルスケア事業会社と遺伝子分析センターを設立 ●データセンター大手DCI Indonesiaに追加投資し、Anthoni CEO個人の持株比率を3.03%から11.12%に引き上げ ●Emtek Group（PT Elang Mahkota Teknologi）とテック分野での提携を強化すると発表 ●投資会社Gallant Ventureが、尼MedcoEnergi、星PacificLight Powerと共同で、リアウ諸島州に太陽光発電所を建設、シンガポールに電力を輸出するパイロット事業を開始
2022年	●CT Corp傘下のデジタル銀行Allo Bankの増資で6%を引き受け ●AR技術開発を手掛ける尼WIRグループと合併で、メタバースプラットフォーム開発企業を設立

注：ハイライト部分はAxton Salimが主導する事業

出所：各種報道から三井物産戦略研究所作成

グループ新規事業のうち、Axtonが主導するのはインキュベーション施設、e-sports、メタバースなどで（図表4のハイライト部分）、記者発表では彼が前面に出るが、元々のアイデアは父親Anthoniによるものとされる¹⁶。Anthoniは大変な勉強家で、デジタルコンテンツに早くから着目、日本の人気キャラクター「ポケットモンスター」のライセンスビジネスなどにつながった。

3-2. Sinar Mas

Sinar Masグループの中核事業は紙パルプ（以下紙パ）、金融、不動産、アグリビジネス、鉱業、通信で（図表5）、新たにヘルスケア、教育を主要事業に育てようとしている¹⁷。創業者Eka Tjipta Widjajaは最初の妻との間の6男1女に分割承継¹⁸、現在はそれぞれの子供が中核企業のCEOや取締役を務める（図表6）。ビジネスの取り合いにならぬよう各事業が独立する一方で、月に1回必ず第2世代、第3世代が一同に集まり情報交換や勉強会を開催するなど横の連携は密だ。

グループ全体の次期会長候補は、本来、紙パAsia Pulp & Paper（APP）CEOのJackson（42or43）だが中国

¹⁶ 「Indonesia's Salim Group to set up esports venture」 Nikkei Asia（2019.1.29）、およびAnthoniに直接インタビューした日本経済新聞社の鈴木淳氏へのヒアリングによる。データセンター、デジタル銀行など中核事業に育つ勢いのある分野の投資もAnthoniが意思決定しているとみられる。

¹⁷ 同グループへのヒアリングによると、現状、資産規模では紙パルプ・植林が全体の約6割、アグリビジネス（パーム油）が約3割を占める。

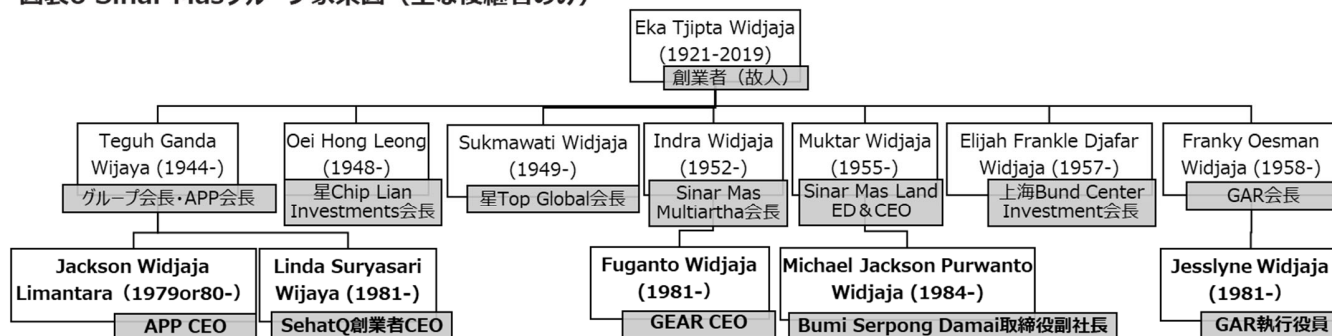
¹⁸ 長男Teguhが紙パ、三男Indraが金融、四男Mukhtarが不動産、六男Frankyがアグリビジネスを承継、次男Oei Hong Leongと長女Sukmawatiはシンガポール在住の実業家、五男Elijah Frankle Djafarは上海在住の実業家で、2番目の妻との長女Nanny（1952-）はCapitolグループ取締役、長男Jimmy（1954-）は同CEOを務める。それ以外の子供には現金を相続しており、グループ経営に直接携わる者はいない。こうした相続を不服とする子供の一人Freddyが腹違いの兄弟達を相手に訴訟を起こしたが最高裁で却下された。Ekaは正式な妻は2人、子供15人といわれるが、FreddyはEkaの妻は5人、子供は28人と主張する。「Here's the Legacy of Rp 737 T that Makes Eka Tjipta's Children Noisy」 cnbcindonesia.com（2022.6.30）

図表5 Sinar Masグループの主な事業分野

紙パルプ	金融	不動産	アグリビジネス	鉱業	デジタルインフラ	投資
- 製紙 - 植林	- 銀行 - 証券会社 - 生命保険・損害保険	- 住宅 - ショッピングモール - 工業団地 - ホテル	- パームプランテーション - パーム油製造	- 炭鉱開発 - 石炭販売	- 光ファイバー通信 - データセンター - 携帯電話	ベンチャーキャピタル

出所：桂木麻也（2019）『ASEAN企業地図第2版』、各種報道から三井物産戦略研究所作成

図表6 Sinar Masグループ家系図（主な後継者のみ）



出所：Forbes（<https://www.forbes.com/sites/forbesasia/2019/12/04/indonesias-richest-2019-sinar-mas-founder-widjaja-leaves-solid-legacy/?sh=609a27175d52>）、Scoopnest（<https://www.scoopnest.com/user/CapitalProfile/1089745135854772224-indonesian-tycoon-and-sinar-mas-group-founder-eka-tjipta-widjaja-passed-away-on-26-jan-2019-at-the-a>）、各種報道から三井物産戦略研究所作成

育ちでインドネシア語が流暢でないのと、海外事業に携わってきたため国内人脈も強くないことから¹⁹、Michael（38）とFuganto（40）が有力視される。Michaelは不動産Sinar Mas Land子会社Bumi Serpong Damaiの取締役副社長で、大規模都市開発BSD Cityを主導し、スマートシティの実現に注力する。Sinar Masグループは30社以上の日本企業と合弁会社を持ち、BSD Cityにも三菱商事など日系企業連合が参画する。Fugantoは保険以外の金融事業全てに加え、叔父Frankyの資産である鉱業を手伝う²⁰。

第3世代は、ほぼ全員米国の大学を卒業しており、主にアジアで教育を受けた第2世代と価値観が異なる部分がある。端的に表れたのはESGへの対応だ。Linda（41）は、APPのインドネシア事業を統括する立場だった2013年当時、同事業が熱帯雨林を破壊し、CO₂排出の元凶だとして環境NGOや欧米企業から批判されるなか、父親はじめ幹部を説得し、紙パ原材料を全て植林で賄い自然林伐採をやめる「森林保護宣言」を発表した²¹。Jesslyne（40）も、Global Agri-Resources（GAR）の執行役員兼サステナビリティ委員長として、パーム油業界初の森林保護方針の実行や児童労働防止に向けた取り組みに注力する²²。Michaelは、BSD City

¹⁹ Jacksonはオランダ籍の持ち株会社Paper Excellenceを通じ、カナダ、米国、欧州などで紙パ大手のM&Aを推進してきた。ただし、独占禁止や環境保護の観点からの批判があり、ブラジルの買収案件は法廷闘争に至っている。「An Indonesian company is increasingly controlling Canada's pulp industry, but regulators seem unwilling to act」halifaxexaminer.ca（2022.7.6）、「Paper Excellence and J&F remain at odds over Eldorado deal after court ruling」Reuters（2022.7.30）

²⁰ Fugantoは33歳で炭鉱開発会社Golden Energy and Resources（GEAR）のCEOとなり、南米、豪州などで炭鉱会社のM&Aを推進する。「Widjaja Family's Golden Energy And Resources Completes \$1.2 Billion Acquisition Of BHP's Australian Coal Mines」Forbes（2022.5.4）

²¹ 中野貴司・鈴木淳（2022）『東南アジアスタートアップ大躍進の秘密』日経BP 日本経済新聞出版

²² 「Jesslyne Widjaja: Changing the face of Asia's palm oil industry」Asia Markets（2021.11.26）、「Golden Agri-Resources improves its score in study on Children's Rights」Golden Agri-Resources（2020.12.24）

で、CO₂削減を図るため、自動運転モビリティの実証実験を開始した。

第3世代は、中核事業の経営に携わる一方で、新規事業開発にも注力する。Michaelは都市開発ソリューションのスタートアップに投資するファンドを立ち上げ²³、Fugantoはグループとして未着手だった製薬事業を開始した。Lindaは、ヘルスケア事業を立ち上げるとともに²⁴、政府の優先課題である教育・人材育成にも取り組んでいる。

Sinar Masグループ 第3世代



Jackson Widjaja

出所：Veja, <https://veja.abril.com.br/economia/guerra-bilionaria-entre-jf-e-paper-excellence-entra-em-fase-decisiva/> (2022年9月1日アクセス)



Fuganto Widjaja

学歴：米Cornell University
英University of Cambridge
(M Phil)
出所：Golden Energy and Resources,
<https://gear.com.sg/product/mr-fuganto-widjaja/> (2022年9月1日アクセス)



**Michael Jackson
Purwanto Widjaja**

学歴：米University of Southern
California
出所：Tatler,
<https://www.tatlerasia.com/people/michael-widjaja> (2022年9月1日アクセス)



Linda Suryasari Wijaya

学歴：米University of Michigan
米Columbia University (修士)
出所：Nikkei Asia,
<https://asia.nikkei.com/Business/Health-Care/Indonesia-e-doctor-app-connects-patients-to-500-hospitals> (2022年9月1日アクセス)、Forbes



Jesslyne Widjaja

学歴：米University of California,
Los Angeles
米Wharton School (MBA)
出所：GAR,
<https://www.goldenagri.com.sg/about-us/our-leadership/> (2022年9月1日アクセス)、Asia Markets

²³ 「[Sinar Mas Land forms an investment arm named Living Lab Ventures to accelerate startups in BSD City Ecosystem](https://tradelinkmedia.biz)」 tradelinkmedia.biz (2022.6.28)。なお、グループ全体では2014年にSinar Mas Digital Ventures (SMDV)、2018年にEast Ventures、Yahoo Japan (YJキャピタル) と共同でEV Growth Fundを設立したが、こちらはマネージング・パートナー Roderick Purwana氏が運用し、第3世代は直接関与していないよう。

²⁴ 同グループへのヒアリングによると、紙パ工場では一般的に災害・事故等による怪我の発生が多いとされており、APPは多くの診療所および保険事業を保有しており、Lindaが創業したオンライン診療企業SehatQはこれらと連携している。

3-3. Djarum

Djarumグループの中核事業はたばこ銀行だ（図表7）。Bank Central Asia（BCA）はSalimグループ傘下にあったが通貨危機で一旦国有化された株式をDjarumオーナーのHartonoファミリーが買い取った。インドネシアの資産家ランキングトップ（Forbes、2021年。文末参考資料参照）の豊富な資金力を背景にデジタルインフラに積極投資し、通信タワーと光ファイバー通信網の最大手を傘下に持つ。

Victor（50or51）がたばこ製造Djarumの、Armand（47）がBCAの経営に携わり、Martin（48or49）は次の中核事業を育てるためにベンチャーキャピタルGDP Ventureを2010年に立ち上げた（図表8）。2022年8月時点の同社投資先は65社で、スーパーアプリGojek、オンライン診療企業Halodoc、EC企業Blibliなどユニコーンやユニコーン目の企業も含まれ、目利き力に定評がある。一方、ArmandもBCA傘下にCentral Capital Ventureを設立し、フィンテック企業26社に投資する²⁵。

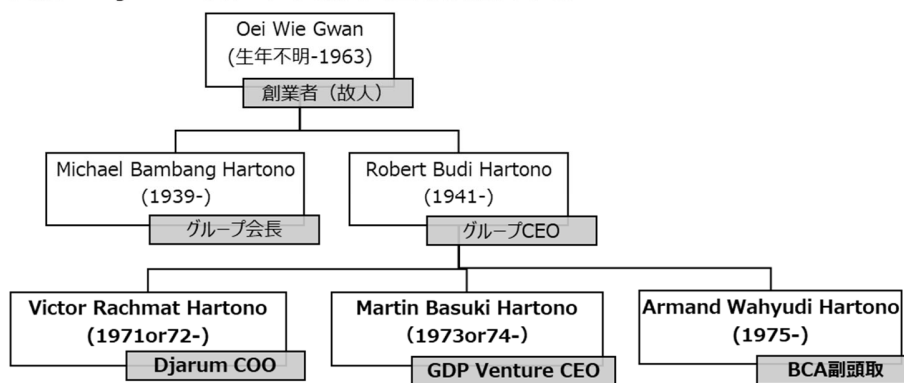
承継が進むものの、第2世代は信頼を置く腹心を主要企業に配置し、特に重要案件については、その影響力を行使している。一方で、Sinar Masと同様、第2世代、第3世代は頻繁にランチ会合を開きビジネス情報を共有する²⁶。

図表7 Djarumグループの主な事業分野

アグリビジネス	たばこ	重工業	金融	不動産	デジタルインフラ	投資
•パームプランテーション	•たばこ製造	•電気電子 •化学品 •包装資材	•銀行	•ショッピングモール	•通信タワー •光ファイバー通信網	•ベンチャーキャピタル

出所：桂木麻也（2019）『ASEAN企業地図第2版』、各種報道から三井物産戦略研究所作成

図表8 Djarumグループ家系図（主な後継者のみ）



出所：Wikipedia、Linkedin、各種報道から三井物産戦略研究所作成

²⁵ 「BCA to Allocate Rp400 Million in a New Managed Fund Central Capital Ventura」 DailySocial.id (2022.1.28)

²⁶ 同グループへのヒアリングによる。

Djarumグループ 第3世代



Victor Rachmat Hartono

学歴：米University of California, San Diego
米Kellogg School of Management (MBA)
出所：ASEAN Business Club,
<https://aseanbusinessclub.org/members-2/victor-hartono/>
(2022年9月1日アクセス)



Martin Basuki Hartono

学歴：米University of California, San Diego
Drucker School of Management (MBA)
出所：Nikkei Asia,
<https://asia.nikkei.com/Business/Rich-benefactor-supports-Indonesian-tech-startups> (2022年9月1日アクセス)、LinkedIn



Armand Wahyudi Hartono

学歴：米University of California, San Diego
米Stanford University(MS)
出所：Bank Central Asia,
<https://www.bca.co.id/en/tentang-bca/korporasi/Manajemen-BCA/profile?p=%7B48A18659-0BC7-4E0B-ADF6-7EF670BD6A9D%7D>
(2022年9月1日アクセス)

4. まとめ

3大財閥はいずれも、デジタル事業を今後の中核事業に育てるべく、デジタルインフラ投資やスタートアップとの協業にスピード感をもって動いている。スタートアップへの投資は主に第3世代が担い、適宜、第2世代の意思決定を仰ぎながら、ファンド運営を通じ目利き力を養っている段階にある。

第3世代は第2世代と異なる特徴も持つ。目立つことを避けてきた第2世代と比べ、PR活動に積極的で自らが広告塔になることもいとわない。また、ESGに対する意識が高く、強い危機感と使命感をもって、環境問題や児童労働等の人権問題への対応を進めている。

3財閥とも日本企業とは良好な関係を長く築いてきており、例えば、Sinar Masは2000年代初めの同グループの債務不履行の際に一部の日本企業が債務を帳消しにした恩を忘れず、それが第3世代にも引き継がれている。消費財、小売り、ソフトウェア開発などの分野で日本企業の製品・サービスの質、高い技術力への信頼は引き続き厚い。一方で、資源開発やインフラなど日本企業よりもスピード感と資金力で優れた中国企業を頼る分野も見られる。国を問わず各企業の特徴と強みを捉えフレキシブルにパートナーを選ぶ姿勢が、第3世代ではより強まりそうだ。

参考：インドネシア資産家ランキングTop 50 (Forbes)

	個人／ファミリー名	事業内容	グループ名、中核企業	純資産（億ドル）			順位	
				2021年	2018年	21年/18年		
1	R. Budi & Michael Hartono	コングロマリット	Djarum, BCA	426	350	1.2	1	→
2	Widjaja family	コングロマリット	Sinar Mas	97	86	1.1	3	▼
3	Anthoni Salim	コングロマリット	Salim	85	53	1.6	5	△
4	Sri Prakash Lohia	石油化学	Indorama	62	75	0.8	4	→
5	Prajogo Pangestu	石油化学	Barito Pacific	61	30	2.0	10	△
6	Chairul Tanjung	コングロマリット	CT Corp	55	35	1.6	7	△
7	Susilo Wonowidjojo	タバコ	Gudang Garam	48	92	0.5	2	▼
8	Boenjamin Setiawan	製薬	Kalbe Farma	42	32	1.3	8	→
9	Jogi Hendra Atmadja	消費財	Mayora	41	31	1.3	9	→
10	Bachtiar Karim	パーム油	Musim Mas	35	15	2.4	21	△
11	Wijono & Hermanto Tanoko	コングロマリット	Avia Avian	33	-	-	-	△
12	Jerry Ng	銀行	Bank Jago	32	-	-	-	△
13	Eddy Kusnadi Sariaatmadja	メディア、テクノロジー	Emtek	29	13	2.2	26	△
14	Martua Sitorus	パーム油	KPN Corporation (Wilmar共同創業者)	29	17	1.7	15	△
15	Theodore Rachmat	コングロマリット	Triputra	28	16	1.8	17	△
16	Tahir	コングロマリット	Mayapada	28	45	0.6	6	▼
17	Garibaldi Thohir	石炭	Adaro Energy	26	17	1.6	16	▼
18	Low Tuck Kwong	石炭	Bayan Resources	26	25	1.0	11	▼
19	Otto Toto Sugiri	データセンター	DCI Indonesia	25	-	-	-	△
20	Peter Sondakh	投資	Rajawali	22	17	1.3	14	▼
21	Sukanto Tanoto	コングロマリット	Royal Golden Eagle	21	13	1.6	25	△
22	Djoko Susanto	小売り	Alfamart	19	13	1.4	24	△
23	Mochtar Riady	コングロマリット	Lippo	19	23	0.8	12	▼
24	Ciliandra Fangiono	パーム油	First Resources	18	12	1.5	28	△
25	Putera Sampoerna	投資	Sampoerna Strategic	18	18	1.0	13	▼
26	Ciputra family	不動産	Ciputra	17	12	1.4	27	△
27	Kiki Barki	石炭	Harum Energy	16	-	-	-	△
28	Irwan Hidayat	製薬（漢方）	Industri Jamu Dan Farmasi Sido Muncul	16	8	2.1	41	△
29	Edwin Soeryadjaya	石炭、投資	Saratoga Investama Sedaya (元Astra)	15	7	2.3	45	△
30	Marina Budiman	データセンター	DCI Indonesia	15	-	-	-	△
31	Kuncoro Wibowo	小売り	Ace Hardware	15	16	0.9	18	▼
32	John Kusuma	銀行	Bank Aladin Syariah	14	-	-	-	△
33	Murdaya Poo	コングロマリット	Central Cipta Murdaya	13	14	0.9	22	▼
34	Husain Djojonegoro	消費財	Orang Tua	13	15	0.9	20	▼
35	Husodo Angkosubroto	保険、農業、不動産	Gunung Sewu	12	12	1.1	29	▼
36	Winarko Sulistyio	紙パルプ	Fajar Surya Wisesa	12	-	-	-	△
37	Han Arming Hanafia	データセンター	DCI Indonesia	12	-	-	-	△
38	Alexander Tedja	不動産	Pakuwon Jati	12	15	0.8	19	▼
39	Eddy Katuari	消費財	Wings	11	14	0.8	23	▼
40	Hary Tanoesoedibjo	メディア、不動産	MNC	10	10	1.0	31	▼
41	Lim Hariyanto Wijaya Sarwono	パーム油、ニッケル鉱山	Harita	10	9	1.1	33	▼
42	Sudhamek Agoeng Wasposito Soenjoto	菓子、飲料	Garudafood	10	9	1.1	32	▼
43	Hamami family	重機	Tiara Marga Trakindo	10	7	1.4	42	▼
44	Arini Subianto	石炭、パーム油	Persada Capital Investama	10	7	1.5	44	→
45	Susanto Suwanto	メディア、テクノロジー	Emtek	9	-	-	-	△
46	Sabana Prawirawidjaja	飲料	Ultrajaya Milk Industry	9	6	1.4	47	△
47	Sjamsul Nursalim	タイヤ、小売り	元Gajah Tunggal	9	8	1.1	36	▼
48	Soegiarto Adikoesoemo	化学品	AKR Corporindo	9	8	1.1	39	▼
49	Osbert Lyman	不動産	Lyman	8	9	0.9	34	▼
50	Kartini Muljadi	製薬	Tempo Scan Pacific	7	6	1.1	49	▼
上位50社合計				1,615	1,290	1.3		

■ 2018年から21年にかけての資産の伸びが上位50社合計の資産の伸びを上回っている個人／ファミリー ■ 2018年時点は圏外だった個人／ファミリー

出所：Forbes, Indonesia's 50 Richest (<https://www.forbes.com/indonesia-billionaires/list/>)、桂木麻也『ASEAN企業地図第2版』から三井物産戦略研究所作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できるとされる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一した見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。

