

アジア研究所紀要

第四十四号

-
- プーチン・ロシアにおける内政と外交—相互関係の分析……………永綱 憲悟
日系企業によるトルコを通じた「西方市場」の
開拓に関する一考察……………小森 正彦
インドネシア社会経済史研究の再検討
—日本における近世史～現代史研究—……………宮本 謙介
多文化における経営再建の Case Study:
シンガポール印刷工場の体験……………佐脇 英志
The Effect of “Being” Education on the Career Mindset:
an Analysis of Chinese University Students 2014-2016
…………… Takashi KUMON
新疆ウイグル自治区の産業構造と部門間連関の分析
— 現代世界経済における内陸地域の経済発展 —……………新井 敬夫
-

2017年

亜細亜大学アジア研究所

アジア研究所紀要

は し が き

亜細亜大学は、平成28年に策定した中長期計画「アジア未来マップ2025」で10年後にアジア研究・拠点の交流大学になることを将来像として打ち出している。30年度までの3か年中期行動計画ではアジア研究所を中心としたアジア地域研究の強化と発信の推進を目標として掲げている。そのためにアジア研究所では28年度に亜細亜大学のアジア研究者リストを作成し、研究者間の交流、情報・意見交換、さらには共同研究の実現を目指していくための「場」としてアジア研究サロンを開催した。こうした取り組みによりアジア研究所紀要第44号には多くのアジア研究を行う教員から投稿を頂いた。

掲載された論文の要旨は以下の通りである。

永網論文：「プーチン・ロシアにおける内政と外交－相互関係の分析」

近年、ロシアの外交行動を「内政の延長」と見る観方が広まっている。その主張では2008-09年経済危機以降、それまでの「暗黙の社会契約」（政治的恭順の代償として経済福利を提供すること）を実行できなくなったこと、また2011-12年の抗議行動以降、プーチン支持が揺らいだことから、政権は「別個の正当性」を必要とすることとなり、強硬的な外交行動がとられるようになったとする。実際2014年のクリミア併合以降プーチン支持率は再上昇しており、一見「内政の延長」説が妥当しているように見える。だが実際には、ウクライナでもシリアでもロシアの外交行動はあくまで外交・国際政治上の考慮から採用されており、人気上昇は外交の結果として生じたものにすぎないことを明らかにした。ついで、逆のベクトルとして、外交が内政に影響を及ぼす事例をとりあげ、強硬な外交行動により柔軟な経済政策がとれなくなっていること、また政権にとって必ずしもプラスとまらない過度の政治統制が生じていることも指摘した。総じて外交と内政の間には相互連関があるもの、その内容は単純なものではなく、今後の詳細な検討が必要であること

を示した。

小森論文：「日系企業によるトルコを通じた「西方市場」の開拓に関する一考察」

当研究では、「グローバルバリューチェーン」展開の観点から、トルコの付加価値貿易の構造を分析した上で、現地における日系企業の活動状況をレビューし、中東・アフリカ、中央アジアといった「西方市場」への事業展開の可能性について考察を行っている。

トルコは産業構造が脆弱で、調達分に見合う付加価値を提供できず、経常赤字を余儀なくされている。しかし欧州とアジアを繋ぐ立地に恵まれ、欧米企業のみならず、日系企業も進出し始めている。本邦企業の高度な技術やきめ細かなサービスは、現地でも高く評価されており、重要な差別化要因となっている。両国企業の連携により、「西方市場」で新たなビジネスを展開できる可能性もあるだろう。

宮本論文：「インドネシア社会経済史研究の再検討－日本における近世史～現代史研究－」

本論文は、日本におけるインドネシア社会経済史研究について、2000年以降に出版された著作を主な対象として、その研究動向を俯瞰することを課題としている。検討対象とする著作は、歴史研究と現状分析の双方を含み、社会・経済に関連する研究であれば筆者が貴重な研究成果と判断したものを幅広く取り上げている。具体的には、近世～植民地期の社会経済史研究、日本・インドネシア関係史研究、都市社会経済史研究、イスラーム社会史研究、華人社会史研究、現代政治・経済研究、農業・農村社会研究などである。

検討の結果、今世紀に入って若手研究者の台頭とともに各研究領域で貴重な成果が生み出されているものの、同時に今後検討すべき課題も少なくないことが明らかとなった。それは、歴史研究を巡る方法論上の課題、各時代の

国家権力の性格を巡る連続性と断絶性、国家と地域主義の関係性、国民統合と多民族性の相克、都市と農村の社会経済構成の変容過程、市民社会の成熟度と開発のあり方、国際的な地域主義（ASEAN 共同体等）と国家の統合戦略の内実などの諸課題であり、今後の研究の進展が期待される。

佐協論文「多文化における経営再建の Case Study: シンガポール印刷工場の体験」

本論文は、著者がシンガポールの印刷工場の再建を President/CEO として行った経験の研究である。シンガポール進出25周年を迎える日系印刷会社は、IT 化、デジタル化の波の中で、赤字続きの非常に厳しい状況であった。現状の問題点の把握とその原因の抽出、問題点の整理・分析等事業に関する分析を現地社員と共有することによって、危機意識と改革意識を醸成し、その意識を事業再生の原動力とした。実際には、社内選抜メンバーによるプロジェクトチームを組成して、KJ 法で、ブレインストーミングを行い、課題の優先順位付けを行った。これに、実行計画、損益計画を盛り込んだ中期事業計画の策定を行った。

具体的な施策は、営業マーケティング施策、海外戦略、モチベーション施策、危機管理に分けられる。最終的には、この再建プロセスで育ってきた右腕に社長職を譲りクロージングとなるまでの過程を学術的に分析する。最後に、ジョンコッターの企業変革8段階、野中郁次郎の SECI モデルで、本企業再生の過程を検証した。本研究を通して、今まで先進国で行われてきた経営理論、すなわち企業再生プロセス、企業変革理論、SECI モデルが、多文化型組織においても有効であることが検証され、その他いくつかの経営手法についてもその有効性が検証された。

九門論文：「The Effect of “Being” Education on the Career Mindset: an Analysis of Chinese University Students 2014–2016」

This paper examines the current issues in career education at Chinese higher education institutions and how “Being” education will change students’ attitudes towards their careers. “Being” may be defined as being able to know one’s self through the deepening of self-awareness, values and beliefs, to adapt the concept of Datar, Garvin, and Cullen (2010). This research is important since previous studies by Gao (2013) and Zhang (2015) overlooked how career education to develop self-awareness would affect students’ motivation towards their careers in a diversified environment. In addition, previous empirical studies did not conduct research in Liaoning Province.

This study is a qualitative analysis of data collected from detailed interviews (involving two Japanese and three Chinese students out of 33 Japanese and 37 Chinese students who participated in a workshop in 2014–2016) at Dalian University of Foreign Languages. The results revealed that Chinese students could deepen their understanding of what they value in their lives and the meaning of planning and designing their career, and how they could relate these to their own future careers through the “Being” education for career development in a diversified environment. The findings also revealed that both Japanese and Chinese students became aware of their differences and things they had in common, and thus found it easier to have dialogue and cooperate with others without stereotyping them based on their nationalities.

新井論文：「新疆ウイグル自治区の産業構造と部門間連関の分析― 現代世界経済における内陸地域の経済発展 ―」

新疆ウイグル自治区は、かつて中国から中央アジア経由で西アジアやヨーロッパへと至るルート、およびインド北部、パキスタン方面に至る内陸ルート、いわゆるシルクロードの要衝として繁栄した。産業革命以降、技術の普及によって近代的な船舶（動力船）による大量の海上輸送が可能となり、長距離大量輸送における陸路の相対的優位性は低下した。新疆だけでなく内陸（国、地域）は、現代経済の中で経済発展の機会に恵まれにくかったとされる。交易・貿易を陸路に依存することに起因する資本財・原材料・エネルギーなどの輸入制約と製品・農産物の輸出制約は、閉鎖的・自立的産業構造の一因となっていたと考えられる。さらにこのような状況では、先進地域からの労働力や製品に体化した技術移転も限定的にならざるを得なかった。

さらに、19世紀から20世紀中盤までは中国から中央アジアにかけては列強の支配下に置かれ製造業主導の自律的経済発展を遂げることができず、その後の長期にわたる社会主義下の計画経済がこの地域に近代経済発展の活力をもたらさなかったとも言えるだろう。

地理的制約は、製造業輸出に牽引された改革開放以降の急速な中国の成長拠点であった沿岸部との「距離」という点で顕在化している。こうした中で、中国では「西部大開発」計画が立案され、現在も進行中である。最近では「一帯一路」構想の中で、中央アジアとのコネクティビティーを改善するための運輸・交通系のインフラ整備が急速に進みつつあり、製造業やエネルギー関連産業も発展の過程にある。

本論文では、このような状況下にある新疆ウイグル自治区の今世紀初頭（2002年）の主要産業および産業全体を詳細かつ数量的に明確化した上で、産業各部門間の投入産出構造を通じた相互作用を分析する。地理的特性および史的な産業構造形成過程も念頭に置きつつ、近年の経済開発状況を考察する出発点とし、また、有効な産業開発政策への知見を得ようとするものである。

る。なお、これ以降の経済発展の分析は別稿に譲る。

最後に本紀要に寄稿をされた先生方およびレフリーの労をとられた先生方に心から御礼を申し上げる。

2017年12月

アジア研究所所長

石川幸一

目 次

プーチン・ロシアにおける内政と外交－相互関係の分析	永 綱 憲 悟 1
日系企業によるトルコを通じた「西方市場」の開拓に関する一考察	小 森 正 彦 23
インドネシア社会経済史研究の再検討 －日本における近世史～現代史研究－.....	宮 本 謙 介 51
多文化における経営再建の Case Study: シンガポール印刷工場の体験.....	佐 脇 英 志 97
The Effect of “Being” Education on the Career Mindset: an Analysis of Chinese University Students 2014–2016	九 門 大 士 145
新疆ウイグル自治区の産業構造と部門間連関の分析 － 現代世界経済における内陸地域の経済発展 －	新 井 敬 夫 165

プーチン・ロシアにおける内政と外交 —相互関係の分析

永 綱 憲 悟

Russian Foreign Policy and Domestic Politics

Kengo NAGATSUNA

はしがき

近年のプーチン政権の外交について、その背景に内政要因があるとしばしば指摘されている。かのクラウゼヴィッツの命題をもじって、ロシアにおける外交は「異なる手段による内政の延長」とまで言われている¹。だが具体状況を検討すると、内政目的で外交が行われた事例は少なく、むしろ外交行動が内政に影響を及ぼしているように見える例も多い。本稿ではこの問題について、今後の詳細な分析のための前提作業として、一定の見取り図を示しておくこととしたい。以下、第一節では内政がどう外交に影響を及ぼしたかについて、第二節では逆に外交がどう内政に影響を及ぼしているかについて検討する。

第1節 内政の延長としての外交

(1) 人気回復および政権正当化のための外交

軍事行動を伴う大胆な外交政策により支持率をあげた事例として、フォークランド戦争におけるM・サッチャー、湾岸戦争におけるJ・ブッシュ（父）

¹ Cadier and Light (2015) pp. 204-216.

などの例がすぐ浮かぶ。戦勝によりサッチャーは再選されたが、愛国心の昂揚から来る与党への熱狂的支持が長期にわたり持続したわけではなく、「戦勝への国民の賛美を重視し過ぎることには慎重でなければならない」とされる²。またプッシュは一時期80%近い支持率を享受したものの、不況の進行とともに支持率も低下し、再選を果たすことが出来なかった³。

ロシア史の文脈では日露戦争において「小さな勝利の戦争」を求めたプレーヴェ内相の例⁴、あるいは第一次チェチェン戦争のさいに、「大統領への支持率をあげるような短い、勝利の戦争」を提唱した安保会議書記のロボフの例がある⁵。だがいずれのケースでも軍事的勝利を得ることはできず、政権基盤はかえって弱くなった。自ら求めた戦争で勝利を得て、支持率をあげるといえるのはそれほど容易ではないということである。

これに対して近年のプーチンはその外交行動により国内での支持率を著しく引き上げた。英国のロシア外交研究者カディール&ライトによれば、プーチン政権の外交は、出発当初から内政と結びついていたが、第三期目ではその結びつきがますます強くなった。その背景には、2003-05年のカラー革命が引き起こしたポストソ連体制の崩壊に直面して、政権が危機感を持ったこと、2008-09年の経済危機により、それまでの「暗黙の社会契約」（政治的恭順の代償として経済福利を提供する）が実行できなくなったこと、また2011-12年の抗議行動の波により、プーチン支持がゆらいだため、外交政策およびナショナリズムの文脈——プーチンが得点を稼ごう分野——で新たな正当性基盤を求める必要が生じたということがあった⁶。同様にメンドラス（パリ政治学院）は、プーチン政権が国内生活を引き締め、国民の忠誠を

2 小川（2005）92-97、107頁。

3 砂田（1999）375-379頁。

4 Witte（1921）p. 250。ただし和田（1994）333頁によれば、この発言は、反戦派のウィットセ蔵相が戦争の責任をプレーヴェに押し付けようとして広めたものとされる。

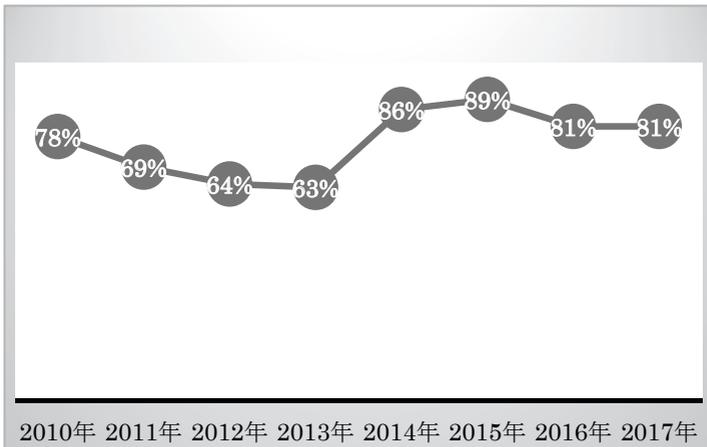
5 Evangelista（2002）pp. 37-38。

6 Cadier and Light（2015）pp. 206, 211-213。

確認するために外敵脅威の感覚を増大させ、攻撃的な対外政策をとっているとする⁷。

実際プーチン支持率は、2013年時点でほぼ6割であったものが、2014年ウクライナ危機以降8割を超え、現在まで高い水準を保っている（表1参照）。

表1 プーチン支持率（各年6月）



（資料）レヴァダ・ツェントル調査データ（下記ウェブサイト）より筆者作成。
<https://www.levada.ru/2017/06/29/iyunskie-rejtingi-odobreniya-i-doveriya-7/>

もっとも この高支持率の背景には政府による宣伝という側面もある。ロシア国民の多くは政府系テレビから情報を入手するが、そこではプーチン政権による外交成果が華々しく報じられているからである。この点を取りあげて、政権に批判的な新聞およびネットメディアでは「冷蔵庫とテレビの闘い」という議論がしばしば行われてきた。自宅の冷蔵庫は空っぽに近い状態になっているものの、テレビニュースでのロシア軍や大統領の雄姿が満足感を与えてくれるというのである。論調はテレビの勝利には限界があり、いずれ冷蔵庫が勝利する——すなわち厳しい国民生活への不満が増大する——で

⁷ Mendras (2015) p. 93.

あろうが、いまなお国民の多くはテレビニュースの唱えるロシア愛国感情にひたっていると述べている⁸

最近の世論調査でも、プーチン外交を評価する者が87%に達しており⁹、世界がロシアを恐れていることを良しとする者が67%となっている¹⁰。プーチンはあたかもその外交行動により政権支持拡大という目的を達成したかのようである。だが果たして事態はそう単純だろうか。次項でウクライナとシリアでの外交行動の概要を具体的に検討してみよう。

(2) ウクライナ介入及びシリア参戦

2014年3月、プーチンがクリミアを併合し、東ウクライナの分離勢力を支援したのはなぜか。多様な議論があるが、「ロシア国内政治主因論」を唱える者は少数である。その典型として Krastev and Holmes 論文をあげることができる。同論文によれば、2012年のプーチン大統領復帰後に、これまでと異なる「別個の正当性」根拠が求められることとなり、その探求が「直接的にクリミア併合に結びついた。それによりモスクワの街頭は抗議ではなく歓声でみだされることとなった」「ヤヌコーヴィチ政権の崩壊後、モスクワの街頭行動の拡大を防ぐことがプーチンにとって優先事項となった」「＜クリミア占拠＞は、＜マイダン占拠＞および＜アバイ [モスクワの抗議行動現場] 占拠＞へのプーチン政権の衝動的な対応」であったとされる¹¹。

しかし同論文が示唆するところと異なり、ウクライナでのマイダン運動に呼応するロシアでの反政府運動活性化は実際には起きていない。ロシアにおける反対派活動についてはすでに2013年初めの時点でその衰弱が伝えられていた¹²。またマイダン運動の只中、2013年12月のロシア世論調査では、マイ

⁸ *Vedomosti*, October 29, 2015.

⁹ *The Moscow Times*, July 5, 2017.

¹⁰ *Vedomosti*, January 17, 2017.

¹¹ Krastev & Holmes (2014).

¹² *International Herald Tribune*, January 7, 2013.

ダン運動に共感を抱く者は8%に過ぎず、反感を抱くものが26%、残りは無関心であった。そしてウクライナとEUとの連合協定についてもそれを肯定する者は6%、スラブ統一への裏切りとみる者が25%、中立的立場を取る者が51%であった¹³。つまりロシア国民の多くはマイダン運動に関心をもっておらず、関心のある者の間では、反感のほうが多いということであり、およそマイダン運動がロシアに波及するような兆候はみられなかった。さらに、クリミア編入前の2014年の2月21日から25日にかけて実施された世論調査でのプーチン活動支持は67%であり、一年前の60%からわずかながら増加していた¹⁴。

抗議行動全般が衰退し、マイダンへの共感も生まれておらず、プーチン支持率が回復しつつある状況で、「別個の正当性」を得るためにプーチン政権がクリミア併合を試みるというのは、いかにも無理がある説明である。クリミア併合を「欧米の責任」——NATOの東方拡大がロシアの対抗行動を招いた——とみるか¹⁵、「ロシアナショナリズムと領土回復主義」によるものとみるか¹⁶、あるいは「セバストポリを失うことへの警戒を引き金とする衝動的な賭け」とみるか¹⁷、意見は分かれるとしても、外交及び国際政治の文脈で説明を求めるのが順当であり、国内政治主因説では十分な説明ができないであろう。

ついで2015年9月末、ロシアはシリアにおいて、国際テロ集団を対象とする空爆を開始した。ソ連時代を通してロシアが中東に直接軍事介入を行うのは初めてのことであった¹⁸。なぜプーチンはシリア参戦を決めたのであろう

¹³ *Levada Tsentr*, December 26, 2013.

<https://www.levada.ru/2013/12/26/rossiyane-ne-privetstvuyut-majdan/>

¹⁴ *Interfaks*, March 3, 2014. <http://www.interfax.ru/russia/363036>

¹⁵ ミアシャイマー (2014)。

¹⁶ タルボット (2014)。

¹⁷ トレイスマン (2016)。なお拙稿 (2014) では、ほぼトレイスマンの「衝動的な賭け」説と同様の主張を、「プーチンの予防戦争」として説明した。

¹⁸ タブラー (2016) 16-17頁。

か。ここでも外交・国際政治要因が圧倒的な比重を占めていた。最も直接的には、アサド政権を支えたいイランからの具体的働きかけが大きな意味をもっていた¹⁹。介入の主たる目的は、ソ連時代よりの友好政権であるアサド政権を支援すること、さらに規模は小さいもののロシアの持つ唯一の在外海軍基地タルトゥスの維持、そしてウクライナ危機後排除されてきた国際舞台への復帰を目指すことであった²⁰。実際半年間の空爆でロシアはこれらの目的をほぼ達成し、2016年3月には撤退を開始した（ただしフメイム空軍基地およびタルトゥス海軍基地は維持）²¹。要するに「中東におけるロシアの影響力を再生する」という外交目的²²が主眼であり、プーチン政権はそれに成功したのである。

国内要因について指摘されていることとしては、唯一、シリアのIS勢力に加入している過激戦闘員がロシアに還流してくることへの警戒があったとされる²³。だがシリアから過激派が駆逐された場合、グループの一部がロシアに還流する可能性もあったであろうし、ロシアの介入への反発からロシア国内でのテロが企てられる危険性もあった（後述）。いずれにしても、過激派の還流防止がシリア参戦の主目的であったとはいえないであろう。以上ウクライナとシリアいずれのケースも、外交・国際政治上の考慮が第一であり、政権支持拡大はあくまで外交行動の結果にすぎない。「内政の延長」として対外政策が採用されたと見ることはできないのである。

（3）権威主義体制と強硬外交

上述のカディールとライトの研究はその結論で「体制の不安定性が高く、

¹⁹ William and Souza (2016) p. 44およびミラニ (2016) 73頁。

²⁰ 清水 (2016) 62-63頁。

²¹ マーチン&メノン (2016) 104頁。

²² ステント (2016) 6頁。

²³ 清水 (2016) 62-63頁およびタブラー (2016) 19頁。

経済が遅れている状況では、ロシアの外交は他の手段による内政の継続であり続ける」と述べている²⁴。政治体制の特質と外交との関係については、多様な研究があるが、複数（92例）の政権をとりあげ、実証的にこの問題を分析したのがハイガンである。ハイガンは政権をオープン（民主的）とクローズド（権威主義的）とに区分したうえで、体制の分断性（fragmentation）と脆弱性（vulnerability）の2要素に着目し、対外政策との関連を論じている。そして権威主義的体制については、体制が脆弱になった場合、「かなり強硬な（assertive）外交スタイル」を取る傾向が強いと述べている²⁵。これを念頭にソ連とロシアにおける国内体制の特質と外交の関係を概観しておこう。

まず最も著名な議論はG・ケナンの匿名X論文（1947年）での主張であろう。この論文でケナンは、ソ連外交には「秘密性、率直さの欠如、表裏性、戦争の陰謀についての猜疑心、目的の基本的敵対性など」が特徴に伴い、「ソヴェト権力の内面的性質が変化するまで」、それがなくなることはないとし、「ソ連の膨張傾向」に対する「注意深い封じ込め」を提唱した²⁶。それから30数年を経てブレジネフ政権末期のソ連外交を分析したS・バイアラーは、ソ連と米国との価値の対立を前提としつつも、ソ連政府が第一に国内問題に関心があり、第二に自国と東欧圏の防衛を念頭に置いており、第三にその他の外交面では「ローリスクと相対的なローコスト」を重視しているとした²⁷。いずれにせよ、ケナンからバイアラーの時代まで、ソ連は共産主義イデオロギーと一党独裁の国内体制であったものの、外交面では（ナチス外交とは異なり）、冒険的拡張主義を第一とはしてこなかったのである。

さらに、ソ連崩壊後1990年代前半のロシア外交を分析したプラウダとマル

²⁴ Cadier and Light (2015) p. 216.

²⁵ Hagan (1987) p. 360.

²⁶ ケナン（2000）170、172、177頁。

²⁷ Bialer (1981) p. 434.

コラムは、この時期のエリツイン体制が民主主義と権威主義との混合であり、単純な体制議論になじまないとした。そのうえで、上記ハイガンの「脆弱性」概念を採用し、政権が最も脆弱であったのは、1992年夏から93年春であるが、この時期の外交がとくに強硬的になったといえないと指摘する。そして93年12月以降、脆弱性は低下したものの、より広範な国民勢力を取り込むという観点から、かえって強硬な外交主張が行われるようになったと述べる。つまり、体制の脆弱性レベルよりもその政権がどのような戦略を取るかということが、外交により大きな影響を与えると指摘している²⁸。

エリツインを継いだプーチンは、当初経済的にはある程度リベラル政策をとったものの、政治的にはチェチェンでの——しばしば非人道行為を伴った——軍事行動を維持し、メディアを規制し、議会上院と知事の権力を弱め、民主主義を後退させていた²⁹。しかし外交面では、とくに911テロ以降、欧米との協調路線を強化させた。その後イラク戦争とカラー革命を経て、欧米との関係は悪化したものの、米国でのオバマ政権誕生後、そのリセット政策に応じ、2010年4月には大幅な核軍縮協定を締結させた³⁰。この間、ロシア国内では、知事公選の廃止、比例代表選挙阻止条項の7%への引き上げ（のちに5%へ復帰）、NGO規制（後述）などにより、権力の集中状況が生じていた。このように、体制が民主主義的か否かということと、対外政策の強硬性とは直接的な対応関係を有していないのである。

実際、この逆の議論、仮にプーチンにかわって、より民主主義を志向する大統領が誕生したら、ロシア外交はどうなるかという議論がある。アロンのように「自由で民主的で安定的で繁栄したロシア」が米国の利益にかなうとして、民主主義体制実現への期待を示す見解³¹もあれば、カッツのように

²⁸ Malcolm, Pravda, Allison and Light (1996) pp. 304-306.

²⁹ Colton and McFaul (2005) pp. 16-17, 22-23.

³⁰ Stent (2014) pp. 222-223.

³¹ Aron (2013).

「民主的なロシアは、フランスと同じように自らを大国と考え、他の民主国の外交課題を命令しようとするアメリカの方針に対抗するであろう」とする意見もある³²。いずれにしても、「権威主義体制＝強硬外交論」は実証的にはほぼ否定されており、権威主義的体制であっても、その政権指導者の選択そして国際情勢により、外交は強硬的にも、また協調的にもなりうると思えるべきであろう。

ただし、権威主義的な国内政策がとられた場合、欧米諸国がそれを批判し、さらに外交的な牽制ないし制裁行動をとり、それに対抗する形で強硬外交行動がとられるという例がある。たとえばオバマの対ロリセット政策を危うくさせた要因の一つに、いわゆる「マグニツキー事件」（治安・税務官僚の汚職を摘発したロシア人弁護士が逆に逮捕され、拷問に近い非人道的取り扱いを受け死亡した事件）がある。2012年12月、人権無視に抗議した米国議会が事件関係ロシア人の米国入国禁止及び資産凍結を定めた「マグニツキー法」を採択した。それに対してロシアは米国への養子縁組を禁止する対抗措置をとった（米国で養子となったあと死亡したロシア人児童の名前から「ヤコヴレフ法」とよばれた）³³。このように相手国の行動の結果、外交が強硬化する事例は、いわば権威主義統治の「間接効果」もしくは「反射効果」と見るべきもので、これについては別途吟味する必要があるだろう。

第2節 外交の内政への影響

以上、ロシア外交を「内政の延長」とする議論には多くの難点があることを示した。ついで、逆のベクトル、すなわち外交が内政に及ぼす影響が小さくないということを確認しておきたい。

³² Katz (2012).

³³ マグニツキー事件についてはStent (2014), p. 252.

(1) 経済制裁の影響

プーチンの強硬外交は欧米からの経済制裁をもたらした。プーチン側近およびクリミア併合関与政治家の米入国禁止及び在米資産凍結に加え、ロシア石油・天然企業への新規投資や技術移転はほぼ困難となった。この制裁の効果について西側でも評価が分かれているが³⁴、ロシア国内でも多様な議論がある。政権幹部の中には、制裁による打撃を小さく見積もり、強気の発言を行う者もある。副首相（軍需産業担当）のロゴージンは、制裁によってむしろ独自技術発展が生じたとし、とくに機械部品供給が制限されたため、「無線エレクトロニクス産業、航空産業、エンジン製造産業の急激な発展」が引き起こされた（たとえば新型民間旅客機 MS-21 もその一例である）と述べている³⁵。首相メドヴェージェフも制裁が永続される可能性に言及しつつ、「我々は制裁条件下で、発展することができるし、実際まずまずの発展を遂げつつある」と誇っている³⁶。

だが、閉鎖経済のもとでの高度の経済発展が困難であるということはほぼ自明であり³⁷、ロゴージンが誇った新型民間旅客機 MS-21 についても、エンジン、油圧システム、電子部門ほかにおいて欧米からの供給で対応しており、そのすべての国産化は計画の遅れと、コストアップを招き、国際競争力を失うと指摘されている³⁸。それゆえ大統領プーチンは「輸入代替化」によ

³⁴ アシュフォード（2016）は経済制裁失敗と主張している。一方 Mendras（2015）は制裁が開始直後から機能したとする（p. 89）。米国による制裁内容は、下記の米国務省ウェブサイトを確認できる。<https://www.state.gov/e/eb/tfs/spi/ukrainerrussia/>

³⁵ *Interfaks*, June 1, 2017. <http://www.interfax.ru/forumspb/564832>

³⁶ *Interfaks*, February 28, 2017. <http://www.interfax.ru/russia/551766>

³⁷ ロシアの政治学者 S・ツィプリアエフは、スターリン工業化も穀物輸出で獲得した外貨により欧米の先端技術を購入することで可能になったと指摘し、欧州との経済連携が不可避と述べている。Tsiplyaev (2016)。

³⁸ *Flightglobal*, June 8, 2016.

<https://www.flightglobal.com/news/articles/irkut-rolls-out-mc-21-airliner-in-bid-for-singapore-ais-426168/>

る軍事産業発展成果を誇りつつも³⁹、ハンブルグ G20 に向けてドイツ紙に寄稿した論文では、「一方的な、政治的に動機づけられた、貿易及び投資の制裁的制限」を「隠れた形の保護主義」であると非難し、制裁の廃止を訴えたのである⁴⁰。

A・クドリン前財務相（民間の戦略分析センター議長であり、大統領附置経済評議会ワーキンググループの責任者も兼務）は、経済制裁が GDP を当初、年0.8%押し下げ、今後数年間においても約0.5%押し下げると指摘している⁴¹。そのクドリンは、大統領附置経済評議会席上で、技術革新のために外国からの投資が必要であり、そのためにも「地政学的緊張を低減する必要がある」と訴えた。これに対してプーチンは、過度に緊張を高めるつもりはないとしつつ、「ロシアが[対立激化を]始めたわけではない」「ロシア千年の歴史において主権を取引材料にしたことはない。大統領任期中のみならず死ぬまで主権を守る」と述べたとされる⁴²。実際ロシア世論もほぼ6割が制裁下でも何とか生活していくべきと回答しており、「制裁解除のために譲歩が必要」とする割合はほぼ2割であった⁴³。こうしていったん始めた強硬外交が、（おそらく予想以上の）国民の支持を引き出し、その結果、経済的にはマイナスであるにもかかわらず、柔軟な政策採用余地が狭まるという結果を生んでいる。いわば「外交成功の虜」効果とみなせるであろう。

（2）軍事コスト

対外強硬行動を効果的なものとするためには一定の実力行使が必要であり、実力行使には当然コストがかかる。表2に明らかなように2011年以降財政支

³⁹ *Prezident Rossii*, April 25, 2017. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/54368>

⁴⁰ *Prezident Rossii*, July 6, 2017. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/54988>

⁴¹ *Interfaks*, June 2, 2017. <http://www.interfax.ru/forumspb/565125>

⁴² *Vedomosti*, May 30, 2016.

⁴³ *Vedomosti*, January 30, 2017.

出に占める国防費の割合は毎年増加し、2016年には総支出の4分の1に近づいている。この間たとえば教育支出はほぼ横ばいであり、国防と教育の支出割合が2011年にはほぼ3対1であったものが、2016年には5対1にまで開いている（表2参照）。

表2 国防支出

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016
国防支出(百億ルーブル)	152	181	210	248	318	378
財政総支出に占める割合(%)	13.9	14.1	15.8	16.7	20.4	23
GDP比率(%)	2.5	2.7	2.9	3.1	3.8	4.4
教育支出(百億ルーブル)	55	60	67	64	61	60

(資料) ロシア財務省公式サイト <https://www.minfin.ru/ru/statistics/fedbud/> および 国家統計庁公式サイト http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab1.htm のデータをもとに筆者作成。

シリア戦費については参戦のほぼ半年後2016年3月にプーチン自身が330億ルーブルと表明している⁴⁴ [この時期の1ルーブルは約1.5円である]⁴⁵。派兵人数は非公表だが、2016年9月の議会（国家会議）選挙では、4379名がシリア北西部のフメイミム空軍基地で投票を行ったとされる。シリアでのロシア軍人犠牲者は2017年7月時点で34名であり、弔慰金は一人300万ルーブルとされており、合計で1億ルーブルを超える⁴⁶。ウクライナについては公式の軍関与は否定されているものの、新聞報道では2014年1月から2015年7月までにロシア軍人159名が犠牲となっているという⁴⁷。

加えてテロ被害がある。むろんロシアではシリア参戦以前からテロ事件は起きているため、戦争とテロとの直接因果関係を確定することはできない⁴⁸。

⁴⁴ *Prezident Rossii*, March 17, 2016. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/51526>

⁴⁵ 日本銀行「基準外国為替相場及び裁定外国為替相場（平成28年3月中において適用）」より計算。 https://www.boj.or.jp/about/services/tame/tame_rate/kijun/kiju1603.htm/

⁴⁶ *Vedomosti*, July 20, 2017.

⁴⁷ *The Moscow Times*, January 26, 2016.

⁴⁸ たとえば、2013年12月にも、南部ヴォゴグラードでは連続テロで34名死亡している。*Interfaks*, January 2, 2014. <http://www.interfax.ru/russia/350048>

だがシリア参戦直後の2015年10月31日、エジプト発ロシア行旅客機 A321 がおそらく「イスラム国」系組織によるテロ爆破にあい、乗客217名（多くはロシア人観光客）および乗員7名が犠牲となっている⁴⁹。また2017年4月3日サンクトペテルブルグ地下鉄テロでも15名がなくなっている。この地下鉄テロ事件については後日アルカイダ系組織が「シリアからのロシア軍撤退」を求める犯行声明を出している⁵⁰。

こうした中、2018年大統領選挙への出馬意向を表明している野党政治家ヤヴリンスキーは「国に戻るべき時」キャンペーンを展開し、国家財政を「シリアでの戦争を含む野心のため」ではなく、「自国の発展」に使うべきと主張している。その主張によれば2017年7月まで約2年間のシリア戦費は少なくとも1000億ルーブルであり、これはロシアの一地方（リャザン州）の州予算12年分に相当し、この金額があれば州の全教員・医師・看護師の給与の30%引き上げが可能であった⁵¹。2016年10月の世論調査で「シリアへの関与を続けるべきか」という問いに対して、はっきりとイエスと答えた者は14%にすぎず、「どちらかといえばイエス」と合わせても48%にとどまっていた。一方「明らかにノー」5%、「どちらかといえばノー」23%であり⁵²、ヤヴリンスキーの訴えが広く国民の支持を得るといような状況にはないが、他方でプーチンを支持する8割の国民すべてがシリア関与に肯定的なわけでもないことに留意すべきであろう。

（3）過度の政治統制

「内政の延長としての外交」説では、プーチン政権が国内権力強化のために、「敵のイメージ」や「戦争脅威レトリック」を用いているとされる⁵³。

⁴⁹ *Vedomosti*, October 31, 2016.

⁵⁰ *Interfaks*, April 25, 2017. <http://www.interfax.ru/russia/560013>

⁵¹ *Interfaks*, June 19, 2017. <http://www.interfax.ru/russia/567214>

⁵² *Levada Tsentr*, October 31, 2016. <https://www.levada.ru/2016/10/31/sirijskij-konflikt/>

⁵³ Mendras (2015) p.95.

だが政治統制強化の実際を見ると、政権は国内の反対行動の影に外国からの脅威を実際に感じ取り、その外国脅威との対抗のために統制を強化しているように見える。むしろその背景には、プーチンが「つねに最悪事態を想定し、それに備えるサバイバリスト」⁵⁴ であることや、過去に侵略を幾度も受けるなかで歴史的地理的に形成されてきたロシアの「対外政策思考」⁵⁵ があることは疑いない。しかしプーチンおよびその周辺の人々が虚構としてではなく真に對外脅威を意識していることに留意すべきであろう。プーチンは、2004年9月4日、300名を超える犠牲者を出したベスラン小学校テロ事件の直後の国民向け声明ですでにこう述べていた。「我々は国防安保問題への十分な関与を怠り・・・(中略)・・・弱さを示した。そして弱い者は打たれる」⁵⁶。この発想からすれば、2011-12年の抗議行動も外国、とくに米国の影響下で発生した事象に他ならなくみえる。実際、プーチンはO・ストーン監督撮影のドキュメンタリーで、ロシアの選挙への米国の干渉が「いつでもあった」し、とくに「2012年は攻撃的であった。アメリカ外交官もこれに加わっていた。反対勢力を自分たちのもとに集め反対派のすべての集会に出かけて行った」と強調している⁵⁷。そして2012年大統領選挙勝利確定後の集会演説でも「誰も何も我々に押しつけることはできないことを示した」と総括し、自身の勝利をあたかも外敵に対する勝利であったかのように語っていた⁵⁸。

そのプーチンがたとえば NGO 規制を強化したのも、国内統制のためというよりも外国警戒の側面が強かった。2006年の NGO 法改正により、ロシア

⁵⁴ Hill and Gaddy (2013) p. 79.

⁵⁵ Cadier ad Light (2015), pp. 164-165.

⁵⁶ *Prezident Rossii*, September 4, 2004.

<http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/22589> これはスターリンの1931年2月の演説「立ち遅れたものは打ち負かされる」から借りて来たものである。Lo (2015) p. 245.

⁵⁷ Stone (2017) p. 219

⁵⁸ *Prezident Rossii*, March 4, 2012. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/14684>

NGOはその活動メンバー、資金について当局への報告を義務付けられ、実質上、外国資金を得ることが困難となり、国家から独立したNGO団体の存続が危うくなっていた。その法改正の背後にあったのは2004年から05年にかけての、ウクライナ、グルジア、キルギスでのいわゆるカラー革命であった⁵⁹。

さらにプーチンは2012年2月、大統領選挙へ向けての外交方針表明論文「ロシアと変化する世界」の中で、「疑似NGO」を批判し、それが「武力を用いず、情報手段等の影響力を用いて外交目的を達成する複合的方策」「主権国家への直接的内政干渉」の手段に用いられていると警告していた⁶⁰。そして2012年11月には外国から資金提供を受けているNGO政治団体について「外国代理機関」と明記するよう求める法修正を成立させた。この「外国代理機関」という表記は、ロシア国民の目からみれば当該機関をほぼ「外国スパイ」と思わせるようなものであった。プーチンはこの修正を米国の同種の法律に倣ったものと説明したが、実際には米国では外国政府関係機関の明確な統制下にある個人・組織からの資金援助が対象とされており、ロシアの規制ははるかに広範に及んでいた⁶¹。

こうした大統領の対外警戒感は末端の治安あるいは行政担当者にまで伝播し、過度の政治統制を生むこととなる。ここで「過度」というのは、政権自体にとって合理的有用性が見いだせず、しばしばプーチン自身も当惑させるような統制という意味である。たとえば2016年9月、下院選挙直前に、独立系の世論調査機関レヴァダセンターが「外国代理機関」の指定を受けた（当初これを法務省に提起したのは「アンチマイダグ」運動指導者で上院議員D・サブリンであった）⁶²。レヴァダ側は、外国からの資金は外国の研究機関

⁵⁹ Crotty, Hall and Ljubownikow (2014) pp. 1256, 1264-1265.

⁶⁰ *Moskovskie Novosti*, February 27, 2012. <http://www.mn.ru/politics/78738>

⁶¹ Sakwa (2014) pp. 168-170.

⁶² *Interfaks*, September 9, 2016. <http://www.interfax.ru/russia/526839>

や一般企業との通常の契約であり、寄付金ではないとして争ったが、同年11月モスクワ市ザモスクヴォレツキー地区裁判所は法務省決定を適法と判断した⁶³。翌12月、大統領附置市民社会発展及び人権評議会で、複数の委員がレヴァダセンターについてのこのような扱いには大きな疑義があると指摘した。これに対して、プーチンは「たしかに問題がある」と認め⁶⁴、NGO 規制法の修正さえも示唆した⁶⁵（だが現在までレヴァダセンターへの「外国代理機関」指定は解除されていない）⁶⁶。

同様の例として、2015年秋のモスクワ市ウクライナ文学図書館館長逮捕事件をあげることができる。これは、2015年10月28日、同館が検察の捜索を受け、ロシア国内で禁書となった著作（ウクライナ過激ナショナリストD・コルチンスキー著『群れのなかでの闘い』）を一般向けに公開していたとして館長N・シャリーナが逮捕され、自宅勾留となった事件である。その後、弁護士費用を図書館予算から支出していたとして、館長には公金不正支出の容疑も加わった。裁判で館長側は、著作が特別書庫に保存されており一般公開されていなかったこと、弁護士費用支出は上部機関であるモスクワ市中央行政区文化局の指示によるものであることなどを明らかにし、無実を主張した。だが2017年6月、モスクワ市メシチャンスキー地区裁判所は「民族憎悪もしくは敵対をかきたてる行為」（刑法282条）として、禁錮4年執行猶予4年の判決を下した⁶⁷。

この事件はプーチンあるいは側近が意図的に引き起こしたものではなかつ

⁶³ *Vedomosti*, November 2, 2016.

⁶⁴ *Prezident Rossii*, December 8, 2016.

<http://www.kremlin.ru/events/president/news/53440>

⁶⁵ *Vedomosti*, December 9, 2016.

⁶⁶ ただし、2017年7月、同センターは、「外国代理機関」でありながら、大統領によるNGO助成金を獲得することができた。患者の「痛み軽減」措置に関する調査への助成で、申請金額は200万ルーブルであった。*Vedomosti*, August 1, 2017.

⁶⁷ *Interfaks*, June 5, 2017.

<http://www.interfax.ru/russia/565324> および *Kommersant*, June 5, 2017.

た。実際事件直後の2015年12月25日、大統領附置文化芸術評議会場で、ある参加者が本件への危惧を訴えた時、プーチンは「逮捕について初めて聞いた。何も知らないので、コメントさえできない」と強調し、そのうえで、「(図書館が) なくなるようなことはあってはならない」「ウクライナ人はロシアにおいて数のうえで三番目に多い」とし、ウクライナ文学・芸術を当然尊重すべきとしていた⁶⁸。

政府に批判的なメディア『モスクワのこだま』によれば、当該書籍は捜索時に何者かが書架に持ちこんだものであり、事件は捏造の可能性が高かった⁶⁹。かりに捏造でなかったとしても、書籍一冊の配架をもって「民族憎悪をかきたてた」とするのは如何にもバランスに欠いた判決であった。本件についてのロシア・ペンクラブ(ペン・ツェントル)執行委員会アピールが指摘するように、これまで「不適切な」あるいは「有害な」書籍が排除されたことはあっても、「事件」にまでなったことはなかった⁷⁰。だが検察の行動は、政権の基本路線にそったものであるゆえ、裁判所はそれをあえて斥けることはしないのである。かくして国内統制のために対外敵対行動がとられているというよりも、プーチンの対外警戒行動が末端官吏の過剰反応を生み、結果的に政治統制が強化されているものと捉えるべきであろう。

おわりに

以上、本稿では、ロシアの強硬外交を「内政の延長」と見る観方が広まっているものの、実際には、ロシアの主たる外交行動はあくまで外交・国際政治上の考慮から採用されており、内政を主動因とすることはできないことを

⁶⁸ *Prezident Rossii*, December 25, 2015.

<http://www.kremlin.ru/events/president/news/51016> なおその後図書館は廃館となり、蔵書は全ロシア外国文学図書館管轄へと移された。*Vedomosti*, June 5, 2017. <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2017/06/05/693045-eks-direktoru-chetire-uslovno>

⁶⁹ *Ekho Moskva*, May 22, 2017. <http://echo.msk.ru/blog/zoyasvetova/1985592-echo/>

⁷⁰ *Russkii Pen Tsentri*, November 2, 2015. <http://www.penrussia.org/new/2015/5783>

まず示した。B・ローの言うように、対外政策は、単なる内政の延長ではなく、「予期不可能な展開つまりは秩序なき新たな世界に対応する終わりなき作業」なのである⁷¹。さらに本稿では、権威主義国がつねに強硬外交をとるという説もあてはまらないことも指摘し、同時にロシア国内の非人道的政策を他国が批判しかつ外交行動を取ることで、対抗的にロシアによって強硬外交がとられる可能性（反射効果）のあることを示唆した。

加えて本稿では、外交が内政に影響を及ぼす事例をとりあげ、強硬な外交行動により柔軟な経済政策がとれなくなっていること、また政権にとって必ずしもプラスとならない過度の政治統制が生じていることも指摘した。そして強硬外交が国民多数により支持された場合、それを修正することがプーチン大統領にとっても容易なこととなくなる可能性にも言及した。このように、ロシアにおける内政と外交の間には、一定の外交行動が内政に影響を及ぼし、それがまた外交を縛り、さらにその外交によりロシア内政が変化するというような相互往復的な関係が見られるのである。これについて、今後より多くの事例を吟味し検討していくことが必要であろう。

参考文献

注で記載した URL についてはすべて2017年8月27日に掲載を再確認した。ただし新聞電子版については日付から記事を用意に確認できるので個別 URL を省略した。

1. 単行本および論文

(1) 邦語

アシュフォード、エマ（2016）、「対ロシア経済制裁の失敗を認めよ」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』No.3、51-59頁。

⁷¹ Lo (2015) p.37.

- 小川晃一（2005）『サッチャー主義』木鐸社。
- ケナン、ジョージ・F.（有賀貞ほか訳）（2000）「ソヴェト行動の源泉」『アメリカ外交50年』第二部第一章、岩波現代文庫。
- 清水学（2016）「ロシアの中東政策——プーチン大統領のシリア政策を通じて」『中東レビュー』Vol.3、49-73頁。
- ステント、アンジェラ（2016）「プーチンの中東地政学戦略——ロシアを新戦略へ駆り立てた反発と不満」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』No.1、6-14頁。
- 砂田一郎（1999）『新版現代アメリカ政治——20世紀後半の政治社会変動』芦書房。
- タブラー、アンドリュー（2016）「ロシアの介入で変化したシリア紛争の構図」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』No.1、16-22頁。
- タルボット、ストロープ（2014）「パンドラの箱を開けたプーチン——大ロシア主義とロシアの崩壊リスク」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』No.5、73-76頁。
- トレイスマン、ダニエル（2016）「ギャンブラーとしてのプーチン——ロシアのクリミア編入プロセスを検証する」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』No.6、70-79頁。
- 永網憲悟（2015）「ウクライナ危機とプーチン——ユーロマイダンの対抗」『国際関係紀要』第24巻、第1・2合併号、1-53頁。
- マーチン、キンバリー&メノン、ラシナ（2016）「ロシア軍のシリア撤退がもたらした機会——軍事紛争から外交へ」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』No.4、104-107頁。
- ミアシャイマー、ジョン（2014）「悪いのはロシアではなく欧米だ——プーチンを挑発した欧米のリベラルな幻想」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』No.9、6-17頁。
- ミラニ、モフセン（2016）「なぜイランはロシアに基地使用を許したのか」

『フォーリン・アフェアーズ・リポート』 No.10、68-74頁。

ルーゲ、ゲルト（鈴木直・深津雅子訳）（1991）『ゴルバチョフ』平凡社。
和田春樹「日露戦争」（1994）、田中陽児・倉持俊一・和田春樹編『世界歴史
体系 ロシア史 2』（山川出版）、第八章。

（2）英語

Aron, Leon (2013) "Putin Doctrine,"

<https://www.foreignaffairs.com/articles/russian-federation/2013-03-08/putin-doctrine>

Bialer, Severyn (1981) "Soviet Foreign Policy: Sources, Perceptions, Trends,"
in S. Bialer ed., *The Domestic Context of Soviet Foreign Policy*,
Westview Press, chap. 15.

Cadier, David and Light, Margot (2015), *Russia's Foreign Policy: Ideas, Domestic Politics and External Relations*, Palgrave Macmillan, U.K.

Colton, Timothy J. and McFaul Michael (2005), 'Putin and Democratization,'
in Herspring (2005), chap. 2.

Crotty, Joe, Hall, Sarah Marie and Ljubownikow, Sergei (2014) "Post-Soviet
Civil Society Development in the Russian Federation: The Impact of
the NGO Law," *Europe-Asia Studies*, Vol. 66, No. 8, October, 1253-1269.

Evangelista, Matthew (2002) *The Chechen Wars: Will Russia Go the Way
of the Soviet Union?* The Brookings Institution Press.

Hagan, Joe D. (1987) "Regimes, Political Oppositions, and the Comparative
Analysis of Foreign Policy," in Hermann (1987), chap. 17.

Hermann, Charles F., Kegley Jr., Charles W. and Rosenau, James N. (1987)
New Directions in the Study of Foreign Policy, Unwin Hyman.

Herspring, Dale R. (ed.) (2005) *Putin's Russia: Past Imperfect, Future
Uncertain, second ed.*, Lowman & Kittlefield.

- Hill, Fiona and Gaddy, Clifford G. (2013) *MR. PUTIN: Operative in the Kremlin*, Brookings Institution Press.
- Katz, Mark N. (2012), "What Would a Democratic Russian Foreign Policy Look Like?" *New Zealand International Review*, March/April. ただし下記ロシア語翻訳版を参照. "Ne v demoktatii delo," *Rossiya v Global'noi Politike*.
<http://globalaffairs.ru/number/Ne-v-demokratii-delo-15528>
- Krastev, Ivan and Holmes, Steven (2014), "Putin's Aggressive Isolationism," *The American Interest*, Vol. 10, No. 3.
- Lo, Bobo (2015) *Russia and the New World Disorder*, Brookings Institution Press.
- Malcolm, Neil, Pravda, Alex, Allison, Roy and Light, Margot (1996), *Internal Factors in Russian Foreign Policy*, Clarendon Press.
- Mendras, Marie (2015) "The Rising Cost of Russia's Authoritarian Foreign Policy," in Cadier and Light (2015), chap. 5.
- Sakwa, Richard (2014) *Putin Redux, Power and Contradiction in Contemporary Russia*, Routledge.
- Stent, Angela E. (2014) *The Limits of Partnership, US-Russian Relations in the Twenty-First century*, Princeton University Press.
- Stone, Oliver (2017), *The Putin Interviews*, Hot Books.
- Tsiplyaev (2016), "Zapad ili Vostok – kuda povorachivat' Rossii," *Vedomosti*, March 21, 2016.
- Williams, Brian Glyn & Souza, Robert (2016), "Operation 'Retribution': Putin's Military Campaign in Syria," *Middle East Policy*, winter, Vol. 23, Issue 4, pp. 42-60.
- Witte (Count) (1921) *The Memoirs of Count Witte*, translated by Yarmorsky, Abraham, Doubleday, Page & Company.

2. 新聞およびインターネットサイト（英語及び露語）

Ekho Moskvyy [露語／ラジオ局ニュースサイト] <http://echo.msk.ru/>

Flightglobal [航空機産業ニュースサイト] <https://www.flightglobal.com/>

International Herald Tribune

Interfaks [露語／ニュースサイト] <http://www.interfax.ru/>

Kommersant [露語／新聞電子版] <https://www.kommersant.ru/daily>

Levada-Tsentr [露語／世論調査機関サイト] <http://www.levada.ru/>

Moskovskie Novosti [露語] <http://www.mn.ru/>

Prezident Rossii [露語／ロシア大統領公式サイト] <http://www.kremlin.ru/>

Russkii Pen Tsentr [露語／国際ペンクラブロシア支部公式サイト]
<http://www.penrussia.org/new/>

The Moscow Times [新聞電子版] <https://themoscowtimes.com/>

Vedomosti [露語／新聞電子版]
<https://www.vedomosti.ru/newspaper/last>

日系企業によるトルコを通じた「西方市場」の 開拓に関する一考察

小 森 正 彦

A Study on Japanese Firms' "Western Market" Exploration through Turkey

Masahiko KOMORI

はしがき

アジア新興国における人件費の高騰を受け、日系メーカーの製造拠点は、「チャイナ+1」、「タイ+1」といった形で移転を続けてきた。低廉で豊富な労働力を求めてインドに進出した日系企業の一部は、中東、アフリカ、中央アジアといった「西方市場」への輸出も企図している。しかしこれら地域では民族・宗教関連の紛争やテロが絶えず、インフラの未整備や所得水準の低さといった要因もあり、日系企業はあまり進出できていないのが現状である。

しかし「グローバルバリューチェーン」(GVC) 展開の波は当該地域にも及び、地理的に近い欧州企業はかねてより一帯で生産・販売拠点を拡げている。特にトルコは西側世界にも近いため、欧州企業の進出が多く、中東や中央アジアなど周辺地域への輸出拠点となっている。またトルコの食品企業ウルケルが、ゴディバショコラティエを買収するなど、欧州・トルコ間では企業が活発に交流している。しかし日本からは遠いこともあり、日系企業の本格的進出はまだこれからの段階にある。

先行研究のうち、GVC の類型化を行った Gereffi らは、トルコがアパレ

ルの「フルパッケージサプライヤー」となり、輸出競争力を付けていったことを述べている (Neidik and Gereffi 2006)。GVC に参加することの効用に関し Xing (2016) は、“Made-in-China Network” と呼ばれる如く、新興国が第三国の形成する GVC に参加し、生産可能な部材を供給する流れの中で、徐々に Upgrading を果たし、GVC の中で高度化していく可能性を指摘している。

トルコに関する GVC の研究は必ずしも多くないが、OECD (2016) はトルコの産業構造を分析し、製造業の高付加価値化などを政策提言している。また Arnold (2010) は、同国デニズリにおける縫製業の集積を採り上げ、同地がカルバンクラインやウォルマートなどのタオル製品を供給してきたものの、GVC の中で発生する国際的な需要変動を、元請が下請ネットワークに転嫁する形で吸収させており、技術移転は乏しく、地方出身の女性労働者が搾取されていることを指摘している。さらに Mihci et al. (2016) は、トルコでは輸出が増えても、賃金は必ずしも上昇していないことを指摘している。一方 Ozatagan (2009) は、絹織物の産地であったブルサが、自動車・部品の GVC に組み込まれる過程で、QCD (品質・コスト・納期) のみならずデザインや製品開発をも習得し、現地部品メーカーが下請をまとめる「モジュール型」へ進化していったことを叙述している。

他方日本におけるトルコ研究は、民族・文化、国際政治・社会面からのものが中心的となっている (佐々木 2012、内藤 2016、夏目 2016ほか)。これらに経済学的な視点が含まれることもある (夏目 2010、2015) が、経営学的な視点のものは限られている。その中であって川辺 (2015) は、自動車関連など日系企業のトルコ進出が、現地の工業化や産業集積の形成、技術移転に貢献したことを述べている。総じてみると、GVC 展開におけるトルコの位置づけを定量的に解明し、日本としての関与の仕方 (ポジショニング) について考察した研究は見当たらず、本稿でその点を補うべく試みてみたい。

このため当研究ではマクロ、ミクロの順に分析を進める。まずマクロでは、

トルコの周辺国や日本との付加価値貿易の状況を見るため、OECD（経済協力開発機構）が整備した Trade in Value Added (TiVA) の統計を活用する。ここで TiVA は、中間財を除く純然たる付加価値ベースの取引を示すデータベースである。従来式の総額ベースによる貿易統計と異なり、産業連関表を用い中間財貿易を除いて編成されている。データは2011年が最新で、多くの新興国が調査対象外となっているが、本稿では可能な範囲で関連諸国の付加価値創出構造や取引の状況などを分析する。

続いてミクロの企業動向に関しては、東洋経済新報社（2016）、各社プレスリリース、IR 資料、ウェブサイト、各種報道などを活用し、日系企業に特徴的な動きを抽出する。以上を踏まえ、日本のポジショニング（立ち位置）について考察する。

第1節 周辺諸国の概況

まずトルコの周辺諸国の概況を確認する。中東・北アフリカ地域（The Middle East & North Africa: MENA）は、産油国が多いため所得水準が比較的高く、地域全体の経済規模はASEANをも上回っている。一帯ではイスラム系過激派組織が活動しており、地政学リスクが根強く残っているが、イスラム諸国では引き続き人口増が見込まれている。イラク戦争が終わり、イランへの経済制裁解除など、好転の兆しもある。日本からは遠く、日系企業はまだ少ないが、イランの市場開放など、近隣中進国では成長が見込まれている。その際、宗教・民族的に近いトルコを、「中継点」として活用することが考えられる。

GVC 展開の中で日系企業は近年南アジアに続々進出している。そこにはインドやバングラデシュでの生産、国内市場での販売に加え、中東・アフリカなど「西方市場」への足掛かりとしたい意向がある。スズキや日産はインドを西方市場への輸出拠点と捉えている。ただし中央アジアは内陸部のため南アジアからのアクセスは不便で、トルコ系民族間の人脈を活かして参入す

るのが近道となる（三菱商事・三菱重工業は実際にそのようなアプローチをとり、トルクメニスタンで案件受注に成功している）¹。

一帯にはイスラム教シーア派が、イランのほか、イラク、バーレーン、アゼルバイジャン、シリア、レバノン、イエメンなどに分布し、トルコにも少数だが存在する。イランはその中心的存在で、復興すれば影響力が強まると見込まれている。かつてペルシャ帝国として栄えたイランは、人口8千万人を擁す。MENA 地域ではエジプトに準じ、トルコをやや上回る人口規模である。産油国のため物資は意外と豊かで、生活水準は低くない。治安が改善すれば、様々な復興需要を見込める。トルコはイランと国境を接しており、陸路で輸出が可能である。

2015年の「核合意」以降、世界各国の企業がイランを訪問し始め、経済復興への期待が大きい²。イラン側も、石油・ガスや電力、通信、交通など、インフラ整備を必要としており、外国投資に期待している。親日的な面もあり、経済制裁中も拠点を閉鎖しなかった日本企業には、技術指導の期待がある。東洋経済新報社（2016）によれば、商社など日系8社（三菱商事、住友商事、双日、丸紅、兼松、伊藤忠、日本海洋掘削、サンデン）がイランに拠点を有している。

ただしイランは従来、ロシアや中国と親密路線を取ってきた。ロシアはシリア内戦でイランと協調し、アサド政権を支援している。中国は「一带一路」政策を推進しており、2016年早々に習近平国家主席が訪問した³。一方ロウハニ大統領も諸外国を訪問し、経済関係強化を模索している⁴。他方イスラム教スンニ派の盟主サウジアラビアは、イランと外交関係を断絶した⁵。サウジと同盟関係にある米国のトランプ政権は、イラクやイエメンで影響力を

1 「中央アジア開拓 トルコ起点に」『日本経済新聞』2014.8.19。

2 堀江正人「イラン 開きつつある経済」『日経産業新聞』2016.7.27。

3 堀江正人「イラン 開きつつある経済」『日経産業新聞』2016.7.27。

4 「イラン大統領、イタリア訪問」『日本経済新聞』2016.1.26。

5 「サウジとイラン 対立の構図」『日本経済新聞』2016.1.7。

増すイランに対し、追加制裁など強硬姿勢を取っている⁶。

一方2015年にトルコがロシア軍機を撃墜して以来、トルコの対露関係は悪化している。ロシア政府は、ロシアにおけるトルコ企業の活動制限、ロシア人のトルコへの旅行制限、トルコ産食品（果物、野菜、鶏肉等）の輸入禁止を命じた。なおトルコは天然ガス需要の約半分をロシアに依存しているが、ロシア自身が国際的に孤立しており、輸出禁止措置は自国に打撃となるため、エネルギーの制裁発動は可能性が低いとされる⁷。

その分トルコは、イスラエルとの関係を強化している。イスラエルは国の規模は小さいものの、軍事力があり、サイバーセキュリティなど独自の技術開発力を有し、米国との関係も良好で、域内で頭角を現している⁸。トルコとイスラエルは FTA を締結済みで、産業構造も異なるため、生活物資を輸出しハイテク製品を輸入するといった補完関係が成立している。

第2節 トルコの投資・貿易環境

次にトルコの現況をみる。トルコは欧州・アジアの境界に位置し、「東西文明の十字路」として、多様な文化が交流する場となってきた。シルクロードが通じ、海と陸の交易路の交差点となってきたが、その分戦争の歴史でもあった。東欧や北アフリカから中東まで勢力を拡大したオスマン帝国は滅び、近年はイスラム穏健派として、親米路線をとってきた。多民族が混在し、クルド人の独立運動やシリア難民、IS 武装勢力によるテロなど、様々な問題を内包しリスクが残っており、2016年7月に出された「非常事態宣言」が延長継続されている。2017年4月の国民投票では、エルドアン大統領の権限を

⁶ 「米、追加制裁は第一歩」日本経済新聞2017.2.5、「イラン台頭をけん制」『日本経済新聞』2017.3.10。

⁷ 「誤爆でトルコ兵死亡」『日本経済新聞』2017.2.10。なお2017年2月にシリアでロシア軍が誤爆し、トルコ兵が犠牲となったが、プーチン大統領はエルドアン大統領に電話で哀悼の意を表明した。

⁸ 常味 2016、85頁。

強化する憲法改正が是認されたが、反対派のデモが頻発しており、再選が課題となっている⁹。国内の不安定な状況を危惧し、欧州の観光客が減少、高学歴層や富裕層が国外へ流出している¹⁰。

トルコは NATO や OECD に加盟し、西側先進国に準じた扱いを受けている。しかし EU との関係は関税同盟に留まり、EU 未加盟のためヒトの移動には入国審査が必要となっている。FTA はイスラエル、エジプト、チュニジアなど MENA 諸国との間で締結されており、その特徴が後述の付加価値貿易でも表れてくる。

人口は 8 千万人で、EU 最多のドイツを近々超える見込みである。人件費が EU より安いいため、欧米企業が多数進出し、EU 向けの輸出拠点となってきた。綿花を産するため縫製業が盛んで、最近では欧米ファーストファッションの輸出基地となってきた。7 億人超の EU 市場へのアクセスの良さが、立地上の強みである。一人当たり GDP は 10,788 ドルと、ルーマニアの 9,474 ドルを上回る。中間層が成長し、個人消費の伸びが期待されている。ただし国際協力銀行（2015）によれば、中期的に有望な事業展開先として、トルコは韓国と同順位の 14 位で、前年の 13 位からやや下落している。名目 GDP は 8,577 億ドル（2016 年、世界銀行）で、東南アジアではタイ（同 4,068 億ドル）を上回るがインドネシア（同 9,323 億ドル）には及ばず、日本の県内総生産ではほぼ東京都（94 兆円）並みの経済規模に留まっている¹¹。

産業構造は脆弱で、国際収支は不安定である。エネルギーを輸入に依存し、テロで観光収入も減っており、出稼ぎの送金は続くものの、慢性的な経常赤字である。国民の貯蓄率は低く、不足分を海外からの投資で賄ってきたが、欧州企業はリーマンショックや債務問題を受け疲弊している¹²。旧ソ連圏や

⁹ 「最大野党、デモで圧力」『日本経済新聞』2017.7.15。

¹⁰ トルコ経済、強権のツケ」『日本経済新聞』2017.7.15。

¹¹ 2014 年、1 ドル = 110 円にて換算。

¹² 堀江 2015、14 頁。

中東諸国も投資してきたが、トルコの賃金上昇で進出のメリットが薄れ、対内直接投資は減少している。これまで成長資金を海外に依存してきたが、最近では直接投資でなく証券投資の割合が高まっているという¹³。リラは減価が続き、輸出にはプラス要因だが、エネルギーなどの輸入物価を高め、インフレ圧力となっている。世界で“Fragile Five”と呼ばれる国々の中でも、トルコは経常赤字幅が最大で、失業率も高く、脆弱な面がある（第1表）。

第1表 Fragile Five の主要マクロデータ（2011年）

	トルコ	インド	インドネシア	南アフリカ	ブラジル
GDP成長率	2.9	7.1	5.0	0.3	△ 3.6 %
一人当たりGDP	10,788	1,709	3,570	5,274	8,650ドル
物価上昇率	7.8	4.9	3.5	6.3	8.7 %
失業率	10.3	3.5	5.6	25.9	11.5 %
経常収支	△ 326	△ 225	△ 163	△ 95	△ 235 億ドル
対内直接投資	123	440	38	23	789 億ドル
外貨準備高	1,059	3,617	1,164	472	3,650 億ドル

（資料）World Development Indicatorsから作成（インドの経常収支と対内直接投資は2015年）。

トルコの貿易を概観すると、石油、機械類、部品などを輸入し、繊維や自動車などを輸出する形となっている。日本からは建設機械や自動車、機械類の輸入が多い。自動車の輸出先は欧州が中心である。

上記は従来の中間財を含む総額ベースの貿易統計の話だが、ここで付加価値ベースの統計 TiVA をとり上げる。これは OECD がデータを編纂したもので、新興国の多くは詳細調査の対象外となっている。なお北アフリカではエジプトのデータがなく、チュニジアのみのため、これを北アフリカの代表として扱わざるを得ない。

まず Fragile Five の付加価値創出構造を概観してみよう（第2表）。輸出に占める割合でみると、トルコは自国産の中間財が少なく最終財が多く、海外の付加価値割合も高い。即ち海外依存度が高く、中間財を輸入し、完成させた最終財を輸出している様子が伺える。

¹³ 堀江 2015、15頁。

第2表 Fragile Five の付加価値創出構造 (2011年)

	(%)				
	トルコ	インド	インドネシア	南アフリカ	ブラジル
輸出に占める					
国内産の中間財の割合	34.2	43.9	62.7	58.2	59.7
国内産の最終財の割合	<u>40.1</u>	<u>32.1</u>	<u>25.3</u>	<u>22.3</u>	<u>29.5</u>
国内の付加価値割合	74.3	76.0	88.0	80.5	89.2
海外の付加価値割合	25.7	24.0	12.0	19.5	10.8

(資料) TiVAから作成。

輸出における付加価値の源泉国をみると、(表は割愛したが) トルコはロシア、ドイツ、米国、中国などが付加価値の源泉となっている。同様にFragile Fiveの他の諸国も、各々近隣諸国などから調達を行っているが(インド:米国、サウジアラビアほか、インドネシア:ASEAN、サウジアラビア、中国、日本ほか、南アフリカ:米国、中国ほか、ブラジル:米国、中国、ドイツほか)、トルコはロシアやドイツとの関係が強いのが特徴である。

続いてトルコを通じた付加価値貿易の状況を見る(第3表)。ここではTiVAの統計データを加工し、トルコがどの調達元から付加価値を得、どの提供先に提供したかを整理し、取引関係の強さをみるため特化係数(倍)を算出した¹⁴。例えば自動車生産に電子部品や化学製品が使われるなど、異業種間の連関も考慮するため、提供側は全産業、需要側は当該業種という形で整理した。

¹⁴ 特化係数は「その国の当該国との取引割合/世界全体の当該国との取引割合」で算出され、当該国がその国と世界平均に比べ何倍取引しているかを示す。1.0が世界平均並みで、例えば2.0なら取引割合が世界平均の倍と、集中度が高いことを意味する。特化係数は取引規模を勘案せず、純然たる集中度を示すため、特に小国との取引関係が浮かび上がる面がある。

第3表 トルコを通じた付加価値貿易の状況

(各業種 左:トルコとの取引額(億ドル) 右:トルコへの特化度(倍))

全産業		特化係数		農林水産		特化係数		食品飲料		特化係数	
調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先
独 184	独 141	勃 4.8	勃 3.8	米 8	露 8	勃 5.5	露 4.9	米 18	独 12	勃 6.2	勃 3.3
170	米 114	羅 3.8	露 3.8	独 3	独 2	羅 3.0	勃 3.5	独 11	米 6	羅 3.7	突 3.3
米 163	露 107	突 2.4	突 3.4	露 5	露 5	希 3.0	羅 3.2	露 12	露 6	露 3.0	沙 2.6
137	伊 82	露 2.1	羅 3.0	伊 2	伊 2	露 2.4	希 2.0	伊 7	伊 5	希 2.6	以 2.5
伊 118	英 77			伯 2	伯 2			伊 6	英 5	羅 2.4	露 2.2
82	仏 67			中 2	中 2			仏 6	仏 4	露 2.2	独 2.0
66	中 40			印 2	印 2			伯 5	沙 3		
60	沙 39			欧 16	欧 8			英 5			
英 66	中 39			新 14	新 10			印 5			
日 58	西 36			世 60	世 31			西 4			
印 54	印 21							馬 4			
韓 52	日 19							尼 4			
沙 32	波 16							波 3			
欧 741	欧 524							欧 53	欧 41		
新 282	新 253							新 34	新 15		
世 7,667	世 1,250							世 163	世 89		

繊維製品		特化係数		化学製品		特化係数		ゴム製品		特化係数	
調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先
中 22	独 21	勃 2.8	勃 2.8	独 7	独 3	勃 4.7	勃 7.0	独 2	独 1	勃 4.2	勃 7.3
伊 9	英 15	希 2.2	露 2.5	米 7	米 3	勃 4.1	露 5.3	欧 9	欧 4	希 3.4	以 5.0
米 8	伊 12			露 4	露 4	希 3.3	羅 3.8	新 3	新 1	羅 3.0	羅 4.4
独 8	仏 10			中 4	中 4	突 2.9	以 3.1	世 21	世 9	露 2.1	希 4.2
印 7	西 10			沙 3	沙 3					沙 2.8	沙 3.5
6	露 9			仏 3	仏 3					沙 2.8	露 2.8
仏 4	米 8			伊 3	伊 3					露 2.7	露 2.7
4	波 3			印 3	印 3					突 2.2	突 2.2
4	希 2			瑞 2	瑞 2						
3				欧 28	欧 10						
3				新 10	新 4						
3				世 71	世 23						
39	欧 83										
新 28	新 14										
世 135	世 132										

石油製品、コークス		特化係数		金属製品		特化係数		コンピューター、電気光学機械		特化係数	
調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先
露 12	独 2	露 23.8	露 13.6	露 4	沙 2	羅 4.7	勃 5.2	中 17	米 3	勃 4.6	勃 3.2
印 5	米 2	勃 15.9	以 7.2	独 3	独 3	勃 4.3	以 4.2	独 8	独 2	羅 4.6	以 3.0
米 4		希 18.5	突 6.8	中 2	中 2	露 2.6	希 3.9	日 7	中 2	洪 3.7	露 4.0
沙 3		沙 6.0	羅 6.5	米 2	米 2	希 2.0	突 3.5	韓 4		斯 3.5	露 2.8
伊 2		羅 5.8	希 5.4	欧 14	欧 7			伊 4		愛 2.9	英 2.7
欧 11	欧 9	印 5.8	勃 4.8	新 6	新 2			欧 30	欧 8	波 2.3	羅 2.5
新 16	新 2			世 34	世 13			新 4	新 7	伊 2.2	独 2.0
世 61	世 18							世 83	世 24	據 2.1	據 2.1

その他電気機械		特化係数		自動車		特化係数		その他機械		特化係数	
調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先	調達元	提供先
独 10	独 2	勃 4.2	勃 8.4	独 36	仏 15	羅 3.7	羅 5.3	独 29	独 5	羅 2.9	突 6.9
中 9	英 2	羅 3.0	以 7.6	仏 13	独 12	勃 3.6	以 4.5	伊 23	伊 3	羅 2.7	勃 4.4
米 5	沙 2	露 2.5	露 4.3	伊 12	伊 9	波 2.4	勃 3.5	中 18	英 3	希 2.1	希 3.6
露 5	中 2	露 2.4	沙 4.2	西 11	韓 8	希 2.1	突 3.4	米 10	露 3	伊 2.1	羅 3.1
伊 5		希 2.0	希 4.0	英 9	英 8	露 2.1	伊 2.9	西 9	中 3		以 2.4
欧 6	欧 10			中 7	西 5			仏 8			英 2.2
新 10	新 5			米 7	露 3			露 7			
世 88	世 26			露 7	露 3			英 6			
				露 7	中 3			韓 5			
				波 7	波 2			欧 94	欧 21		
				欧 107	欧 59			新 14	新 14		
				新 13	新 9			世 180	世 54		
				世 175	世 96						

卸小売		
調達元	提供先	
中	19	沙 13
独	10	独 12
伊	10	伊 9
米	9	英 8
仏	7	露 7
米	6	英 6
西	6	仏 6
露	5	西 4
日	5	日 2
印	5	
韓	4	
波	3	
欧	52	欧 50
新	16	新 18
世	130	世 110

(資料)TIVAから作成。

特化係数			
調達元		提供先	
勃	4.1	沙	7.7
羅	3.1	突	3.8
希	2.5	勃	3.6
伊	2.2	露	2.5
		羅	2.4
		希	2.1

運輸倉庫			
調達元		提供先	
露	16	独	18
米	11	露	16
独	9	米	16
中	8	英	8
伊	7	伊	7
西	5	仏	5
仏	5	印	5
印	5	諾	4
英	4	中	3
日	3	西	3
沙	3		
欧	45	欧	50
新	22	新	27
世	129	世	136

特化係数			
調達元		提供先	
露	3.5	露	4.9
勃	3.3	独	2.9
羅	2.9	羅	2.7
伊	2.1	勃	2.6
		突	2.1
		伊	2.0

通信郵便			
調達元		提供先	
		露	1
欧	3	欧	2
新	2	新	1
世	8	世	6

金融			
調達元		提供先	
米	7	米	9
欧	7	欧	2
新	2	新	1
世	18	世	14

研究開発			
調達元		提供先	
中	1	米	1
欧	3	欧	2
新	1	新	2
世	8	世	6

なお国・地域名は、次の如く略した。

欧：EU 28か国、新：非 OECD で TiVA 対象外の新興国、世：自国を除く他国計、勃：ブルガリア、羅：ルーマニア、希：ギリシャ、突：チュニジア、沙：サウジアラビア、以：イスラエル、波：ポーランド、魔：マルタ、洪：ハンガリー、斯：スロバキア、愛：エストニア、捷：チェコ、克：クロアチア、白：ベルギー、丁：デンマーク、諾：ノルウェー、洛：スロベニア、土：トルコ

全産業をみると、トルコは付加価値の調達提供を大幅に上回り、全体で赤字となっている。交易品の集散地となっているため、運輸倉庫は辛うじて黒字だが、伝統的に盛んな繊維製品でさえ赤字である。またトルコは「自動車の輸出基地」とされてきたが、付加価値ベースでは赤字で、基幹部品を海外調達に依存し、組立程度の価値しか付加できていないことが分かる。結局は調達に見合う付加価値を提供できておらず、これが経常赤字の元凶と考えられる。総額ベースの貿易統計では事実が見えにくいのが、純額ベースの付加価値貿易統計だと見えやすい面がある。

全産業では、取引相手は欧州が多いが、非 OECD の新興国との取引も相当程度行われている。国別にはドイツ、米国、中国、ロシアほかとの取引が多い。なお特化度を見ると、取引額は小さくとも、ブルガリアやルーマニアなどの東欧諸国、ギリシャなどの南欧諸国ほかとの地域的な関係が強いことが分かる。

業種別にみると、トルコは農業国で食料を欧州やロシアなどに輸出しているが、米国からの調達（種子や農薬、機械類など）も実は多く、赤字を余儀

なくされている。特化度をみると、東欧に加え、北アフリカのチュニジア、中東のサウジアラビア、イスラエルなどにも食料を提供していることが分かる。

繊維製品ではトルコは輸出国とされてきたが、付加価値ベースでは意外と中国や欧米諸国から繊維や資材などの調達が多く、僅かながら赤字を余儀なくされている。特化度をみると、欧州やロシアに加え、イスラエルやチュニジアにも提供していることが分かる。トルコは産油国でないため、自動車を完成させるには、化学／ゴム製品をドイツや米国から輸入する必要がある。

石油製品や金属製品は取引額が小さいが、コンピューター、電気光学機械では中国や米国から部品を調達しつつ加工を行い、東欧・南欧や中東に輸出している模様である。むしろトルコは家電製品の供給基地となってきたため、取引額はその他電気機械の方が多い。自動車はトルコの主要輸出産業で、欧州諸国に完成車を提供しているが、基幹部品の輸入が必要なため、付加価値ベースでは大幅な赤字となっている。その他機械はドイツやイタリア、中国から部品などを調達し、欧州や北アフリカ、中東などに提供している。

交易品の集散地として、非製造業も重要である。卸小売は赤字だが、サウジアラビアが首位の提供先である。運輸倉庫は僅かに黒字で、ドイツやロシアほかにサービスを提供している。なお通信郵便、金融、研究開発ほかはまだ取引額が小さい。

第3節 トルコにおける日系ほか外資の活動状況

トルコはイスラム圏で枢要な地位を占め、西側諸国にも近い。トルコ系民族のネットワークは中央アジアに広がっている。ロシアとも長いビジネスの交流がある。トルコ航空はイスタンブールをハブとして、欧州、中東、北アフリカ、中央アジアほかに直行便を運航している。このため多くの欧米企業が、トルコを中継地として活用している。

トルコはインフラが比較的整っており、ホワイトカラーの質も高いと評価

されている。EU とは関税同盟が締結され、欧州企業がトルコで活動している。2012年より、法人税・付加価値税、従業員の所得税がかからない、駐在員事務所形態での地域統括拠点運営も可能となり、多くのグローバル企業が、MENA（中東・北アフリカ）地域を管理する地域統括拠点をトルコに設置している（コカコーラ、ユニリーバ、ファイザー、グラクソスミスクライン、GE ヘルスケア、ボッシュシーメンス家電、デル、インテル、マイクロソフトほか）¹⁵。

トルコ経済省によれば、外資系企業は2016年6月時点で5万社弱登録されているが、日系は215社に過ぎない¹⁶。ドイツなど欧米諸国のほか、旧ソ連圏、東南アジア、中東・アフリカなど、世界中から企業が進出している。業種も製造業・非製造業含め様々で、競合は多い。

特に乗用車では、フォルクスワーゲン、ルノー、現代、トヨタ、フィアット、フォード、オペル、ダチア¹⁷などが競争している。日系では、日産、ホンダ、マツダ、スバル、三菱自動車、スズキも販売を行っているが、シェアは低い。小型／ピックアップトラックなどの商用車ではフォード、フィアットの存在感が大きい。欧州で人気のハッチバックなどを生産し7割以上を輸出しているが、トルコ人は欧州のセダンを好んで輸入するという、歪んだ需給関係となっている。輸出先はEUが4分の3を占めている。関税同盟が結ばれ、人件費が割安で、リラ安も輸出に有利に働いている。一方ロシア向けは、欧米の経済制裁で景気が低迷し伸び悩んでおり、トルコは代わりに、僅かに国境を接する産油国アゼルバイジャンや、制裁解除後のイラン向けの輸出拡大を企図している。

サプライヤーに関しては、現地企業に加え外資も合弁などの形で進出しており、裾野産業が徐々に形成されつつある。トルコ政府としては、外資を誘

¹⁵ 坂本佐和子「トルコ、経済発展性に魅力」『日経産業新聞』2014.5.13。

¹⁶ Turkish Ministry of Economy 2016。

¹⁷ ルーマニアの自動車メーカーで、ルノーグループに属している。

致して技術移転を進めたい意向であり、特に日系企業には期待が大きい。

日系企業は2009年頃から進出が増え¹⁸、イスタンブール日本人会も結成されている。進出企業は自動車関連などで、マルマラ地域が多い。日土 EPA は交渉中の段階にある。2012年に「新投資インセンティブ制度」が実施され、開発度の低い地域において土地取得や税務面で優遇措置が講じられ¹⁹、住友ゴム、ブリヂストン、東洋鋼鈑などが地方に進出した。ただし2013年には、基幹部品（エンジン部品、トランスミッションなど）の現地調達率を引き上げるべく、制度が修正された。

一方中国は「一帯一路」政策の下、インフラ関連などで直接投資を行っている。中国はギリシャでピレウス港を買収したが、トルコでは中遠太平洋（国有企業の中国遠洋海運の子会社）がアンパルリ港のコンテナターミナルを買収した²⁰。またイスタンブール～アンカラの高速鉄道も整備している。さらに中国工商銀行はテクスティル銀行を買収した。他方韓国は LG などが進出しており、地場家電メーカーのアーチェリックが受託生産を行っている。

東洋経済新報社（2016）は、日系企業79社を掲載している。数は相応に多いが、事業概要をみると製造は少なく、販売のみの企業が多い。ただしトヨタの現地工場は、世界でもトップクラスの品質だという²¹。

第4表 日系企業のトルコへの進出状況

日系企業	現地での事業概要
サカタのタネ	種子の販売
カネコ種苗	種苗育種の製造・販売
カゴメ	トマト加工品の製造・販売
日本ハム	養鶏、種卵・雛・鶏肉の処理・販売
日清食品	パスタ、即席麺の製造・販売
日清フーズ	パスタの製造・販売
味の素	調味料の輸入
JT	たばこ事業
クラレ	化学品の販売

18 坂本佐和子「トルコ、日系企業 進出多様に」『日経産業新聞』2014.5.22。

19 「トルコ内陸で合弁生産」『日経産業新聞』2015.10.12。

20 「中国、トルコの港湾施設を買収」『日経ビジネス』2015.9.28、118頁。

21 「トルコ SUV、50カ国へ輸出」『日本経済新聞』2016.11.10。

住友化学	化学製品の販売、農薬の登録維持、市場調査・情報収集
住商フグロインターナショナル	農業、肥料の販売
三菱樹脂	複合材製品の販売、マーケティング、情報収集他
バンドー化学	伝動ベルト等の製造・販売
日東電工	工業用テープ、衛生用関連製品の製造・販売
高砂香料工業	香料の販売
資生堂	高級化粧品品の輸入・販売
ビジョン	育児用品・女性ケア用品の製造
栗田工業	水処理薬品の製造・販売
第一三共	医薬品の販売
武田薬品工業	医薬品の販売
ブリヂストン	自動車用タイヤの製造・販売
住友ゴム工業	ラジアルタイヤの製造・販売
関西ペイント	塗料の製造・販売
東洋インキ	グラビアインキ、製缶塗料、オフセットインキ等の製造・販売
YKK	ジッパー、スナップボタンの製造・販売、繊維・樹脂製品の輸入・販売
東洋鋼板	冷延・表面処理鋼板の製造・販売
中央精機	薄鋼板等の配送
豊田通商	電磁鋼板、ステンレス鋼板、表面処理鋼板の加工
東洋炭素	特殊黒鉛製品・機械用カーボン（機械用・電気用）の加工・販売
パナソニック	家電、システム商品の販売 配線器具、電路機器等の電設資材の製造・販売
NEC	通信機器、情報処理機器の販売
日立国際電気	電子機器、放送映像・通信機器等の開発・設計・製造・輸出入・販売等
東芝グローバルコマースソリューション	リテールストア向けのハードウェア・ソリューション販売・保守
トヨタ自動車	自動車の製造
日産自動車	自動車の販売
ホンダ	四輪車の製造、二輪車、四輪車の販売
富士重工業	自動車、同部品の輸入・販売
いすゞ自動車	小型商用車・ピックアップトラック・バスの組立・販売、補修部品の販売・サービス
デンソー	エアコン、ヒーターの製造、スタータ、オルタネータの販売、バスエアコン、冷凍機の製造・販売
アイシン精機	ドアフレーム、アウトサイドハンドル、着座センターの製造
GSユアサ	鉛蓄電池の製造・販売
TPR	エンジン用シリンダライナの製造
矢崎総業	ワイヤーハーネスの製造・販売
住友電装	ワイヤーハーネスの販売
トヨタ紡織	シート・内装品の製造・販売
三井物産	シートカバーの製造・販売
豊田鉄工	自動車用部品の製造
三五	排気管等の製造・販売
ヤマト自動車	塗装マスキング材・内外装部品の加工・販売
セキソー	ブロー成形・ポーラスダクト組付
クボタ	トラクタ、コンバイン、部品等の販売
三浦工業	ボイラー、水処理装置、部品、薬品等の販売・メンテナンス
オークマ	工作機械の販売・サービス
アマダ	金属加工機械の販売
OSG	精密切削工具の販売
ダイキン工業	空調機器の製造・販売 エアフィルタ製品の販売
三菱電機	FA・空調冷熱・インフラ関連事業の支援、市場調査
コニカミノルタ	複写機、資材等の販売
リコー	製品の販売等
理想科学工業	印刷機器製品の販売
グローリー	通貨処理機の輸入・販売
シマノ	釣具・自転車部品の販売
オムロン	制御機器の販売
テルモ	医療機器の販売
旭化成メディカル	医療機器等の販売
シスメックス	検体検査機器、試薬の販売・サービス・サポート
日本郵船	総合物流業

日本通運	運輸業
日立物流	陸上輸送（インターモーダル含む）、フォワーディング他
住友商事	貿易・商事
丸紅	ガス焼き複合火力発電事業
前田建設工業	総合建設業、建設系コンサルティング
スクウェア・エニックス	不動産の仲介・管理・コンサルティング
NTTデータ	システム的设计・開発・運用
フリークアウト	IT広告
三菱東京UFJ銀行	法人向け商業銀行業務
損害保険ジャパン	損害保険業務
エイチアイエス	旅行業
ジッポレーション	脱毛サロン「ミュゼ」の運営・管理

（資料）東洋経済新報社（2016）から作成。

次に日系企業の活動状況を見ると、欧米亜の競合先が多い中で、各社が工夫を凝らし、差別化に努めていることが分かる。

第5表 トルコにおける日系企業の活動状況

日系企業	現地での具体的な活動状況
サカタのタネ	トルコに現地法人を設置、貯蔵性の高いキャベツなど、安定した収量が見込める高品質の野菜の種子を販売。農業国トルコでは、モンサントなど欧米の大手種苗会社が早期から参入、当社は後発組だったが、現地で試作農場を開設、栽培条件やニーズにあった商品の提案営業を展開。栽培方法など技術指導も行き、アフターサービスを充実。顧客が困っていただければ、自社ネットワークから得られた情報をもとに助言、問題解決に協力。日本の開発担当者が赴き現地社員を指導、自ら考えさせながら顧客対応力を改善。トルコは商品販売後の代金回収期間が約270日と長く、信頼関係の構築が重要だが、当社は現地社員の給与・福利厚生を改善、現地で顧客の信頼を獲得。トルコの現地法人は、国内市場開拓に留まらず、東欧、中央アジアとロシアを含む黒海周辺地域への輸出拠点として位置づけ。
カネコ種苗	ウイルスフリー一苗や、欧米人の嗜好に合った新品種を開発、トルコで生産。農薬も含め「総合サービス」を強化し、欧州ほかへ販売。
カゴメ	トルコはトマトの生産が多いため、NECと組み、ITを活用して現地農場に最適な栽培方法を提案。設置したセンサーで気象や土壌のデータを分析、ドローンや人工衛星の情報も活用し、科学的に数値化して栽培方法を提案。収量が増えたモデルケースの手法を、他の契約農場にも応用。栽培面積の拡大余地に限られる中、ジュースやペーストなど加工用のトマト調達に貢献。
日清食品	トルコは即席麺市場はまだ小さい中、インドネシアのサリム製ハラル食品であるインドミーが高シェアだが、パスタは人気があり潜在需要は大きいと判断、現地の食品大手と合弁で、即席パスタの販売を開始。共働き世帯に照準を合わせ、海外初のストレート麺タイプを投入。トマト味やチーズ味を用意。合弁先の営業力を生かして販路を開拓し、中大型スーパーなどにパスタを供給。トルコの伝統的な麺「エリシデ」のインスタント版や、主力商品「カップヌードル」の発売も検討。空白地域にいち早く進出し、成長基盤をつくる方針。
味の素	高級食酢などの食品会社を買収、その20か国にわたる販売網を活かし、具材と混ぜ簡単に料理できる調味料や類類を、トルコに留まらず中東や中央アジアにも拡販。
ピジョン	トルコに哺乳瓶の新工場を建設。従来欧米向け哺乳瓶は中国から供給していたが、より近いトルコで製造し、輸送コストを低減。哺乳瓶のみならず、乳首クリームなども合わせ、同国や欧米向けに拡販（筑波の研究所で人工乳首を乳児に吸わせ、その行動を独自の手法で観察し満足度を測定、その技術を哺乳瓶「母乳実感」に反映、欧州で高評価を獲得中）。
ブリヂストン	地元有力財閥との合弁で乗用車とトラック・バス用タイヤを生産。完成車メーカーの進出増を受け、トルコに第2工場を新設、乗用車用タイヤを国内だけでなく欧州、中東、旧ソ連圏に輸出。
住友ゴム	米グッドイヤーとの資本・業務提携を解消、独自で欧州市場を開拓。グループ初の乗用車用タイヤ工場をトルコに新設、欧州向けに本格的な供給体制を整備し、中東や旧ソ連圏にも輸出（ドイツ国内に点在していた3工場はフランクフルト郊外に集約化）。トルコ工場にはスマホを使った音声翻訳システムを導入、日本人社員と現地従業員の意思疎通を円滑化。
パンドー化学	現地合弁企業の株式を追加取得し、完全子会社化。トルコで伝動ベルトを生産、欧州、ロシア、中東で販売を強化。
三菱樹脂	駐在事務所を設けていたが、営業活動ができないため現地法人化。アルマ樹脂複合材や住宅内装材などを、成長市場であるトルコや中央アジアなどに拡販。

パナソニック	インド以西の攻略が課題だったため、トルコの配線器具大手を買収、その販路・人脈やブランド力を活用し、手薄だった中東・アフリカ、ロシア、中央アジアなどを重点戦略地域と位置づけ市場を開拓、住宅向けコンセント・スイッチといった配線器具事業で世界首位を目指す方針。月に数回停電する現地事情に配慮し、現地販売会社社員のアイデアを活かし、コードレス電話の親機にも充電電池を内蔵、「停電中も通話を続けられる」と、トルコでシェア首位に。また冷蔵庫は、大鍋料理を鍋ごとに入れて保存する現地の習慣を考慮し、幅を欧州仕様より20cm以上広げた新製品を投入。
三菱電機	従来はタイで生産し輸出していたが、エアコンのような季節商品は気温変化で需要が変動しやすいため、市場に近い現地生産に切り替え、出荷までに要する時間を短縮。トルコを拠点に昇降機の営業を展開、アゼルバイジャンの首都バクーでは、大型施設「炎のタワー」に「行先予約システム」搭載の高速エレベーターを導入。これは乗る前に階数ボタンを押すことで、同じ階へ行く利用者を一つのエレベーターに集め、停止階を少なくして運行効率を上げる機能で、混雑と利用者の待ち時間を減らし、ビル内の快適な移動を実現、現地で評判に。
トヨタ	南アフリカと日本から欧州向け生産をトルコに移管、労働コストを削減。トルコでは「カローラ」とミニバンを生産、国内だけでなく中東、北アフリカ、中央アジアなど周辺国に輸出（特にイスラエル向けが好調）。世界戦略車「C-HR」の導入に伴い、トルコ工場の生産能力を倍増させ、1千人以上を追加雇用し、欧州ほかへの輸出拠点に。ハイブリッド車の現地生産はトルコ初のため、政府にエコカー減税の導入を働きかけ、車両価格にかかる特別消費税の半減を実現、欧州勢の競合車種との価格差を縮めて取扱。
ホンダ	トルコ工場で「シビック」を生産、欧州中東、旧ソ連圏に輸出。
いすゞ自動車	政府の自動車産業振興策を受け、日系として初めてトルコに進出。現地財閥との合弁で小型商用車を生産、うち9割をトルコ市場で販売。
豊田鉄工	世界的な燃費規制の中、トルコ工場にボディ用高張力鋼板の薄肉加工設備を導入、車体の軽量化に対応。C-HR向けに第2工場を本格稼働、最新設備を3ライン用意し、骨格部品を供給。
デンソー	トルコの生産拠点で残業増や交代勤務の見直しにより、C-HRの増産に対応。
トヨタ紡織	トルコ工場でC-HR向けシートを供給。
豊田通商	電磁鋼板の加工工場を設立、トルコ、欧州、周辺国に販売。
GSエナジー	米国企業が主な現地企業を傘下に収める中、トルコ企業を買収、設備投資で鉛蓄電池の生産能力を倍増させ、アイドリングストップ車用の技術も導入し、従来手薄だった欧州、中東・アフリカ市場を開拓。電池の長寿命化技術を導入し、自動車向けに比べ単価の高い携帯電話基地局向け電池も取扱。
ダイキン工業	トルコの空調大手を買収、エネルギー消費が少ない製品のラインを設置し、現地の技術も活用しつつ改善を行い、現地市場に合わせて製品をカスタマイズ。大気汚染が深刻な新興国では、工場の粒子状物質（PM）対策が必要で、新築ビルでは「シックハウス症候群」も発生しており、エアコンと換気フィルターを組み合わせた提案営業で、「暖気ビジネス」を展開。バスエアコン・冷凍機メーカーも買収、品揃えを拡充。ヒートポンプ式より部屋を早く暖められるガス燃焼式の暖房機を投入、寒冷地の多い欧州やロシア向けに販売。トルコの建設会社が中央アジアでビルや商業施設の開発を進めており、それに伴う商談を獲得。サウジアラビアでも現地企業と合弁で販売会社を設立、周辺地域への取扱を企図。基幹部品の圧縮機はマレーシアから調達するが、段階的に欧州やトルコ国内からの部品調達率を高め、コスト競争力を向上。トルコの豪傑バレーボールチームのスポンサーとなり、知名度を向上。キャラクター「びちよんくん」の活用も計画。
三浦工業	欧州は環境規制が厳しく、省エネルギー性能の高い貫流ボイラーの需要が高まっており、EU基準適合の認証を取得、欧州企業の生産拠点が多いトルコに現地法人を設け、欧州・トルコ・中央アジア向けにボイラーの営業を展開。メンテナンス拠点を増やし保守網を充実、手厚いサポート体制が顧客の安心感に。
大成建設	ボスボラス海峡を横断する世界最深の海底鉄道トンネルの建設で、GPSや超音波探査装置を使った正確な施工や、接続時に特殊な薬剤やゴムチューブを組み合わせ海水の浸入を防ぐ工夫など、高い技術力を活用。工事で築いた人脈や資機材の調達網を生かし、トルコや周辺新興国市場を開拓。
IHI	イズミット湾を横断する全長2.8km（世界4位）の吊り橋を建設、経路短縮や渋滞緩和に貢献。
三菱重工業	仏アレバと組み、トルコ初の原発建設を受注。中国が価格攻勢をかける中、日本の耐震性や技術供与、資金調達力が高評価に。三菱商事がトルコの財閥企業と受注した、世界最大規模のトルクメニスタンの尿素肥料プラントでは、設計と機材調達を担当し、トルコ系民族の人脈が生きた形。
東芝	現地電力大手から地熱発電システムを受注。
日立物流	現地物流会社を買収しトルコに進出、欧州や周辺新興国での営業を強化。現地では日本の「ブツリユウ」が一置かかれており、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）やカイゼンなど、日本流ノウハウを移植。
郵船ロジスティクス	トルコには駐在員事務所を置いていたが、今後自動車や電機、機械、小売など様々な物流のハブになるとみて現地法人に格上げ。欧州と黒海・地中海沿岸諸国の戦略的なハブ拠点と位置付け。トルコからは自動車部品のほか、雑貨や繊維製品の輸出が多く、航空・海上物流や、トルコ国内の陸送・倉庫業を展開。
日本経済新聞	イスタンブール支局を開設、トルコのみならず中央アジア・南欧・中東の広域取材拠点として活用。
スクウェア・エニックス	トルコのオフィスは200㎡以上が一般的で、日系企業が初期進出時に必要な小ぶりの物件が乏しいため、住居・事務所探しに加え、サービスオフィスの運営を開始。自社オフィスのワンフロアを25室に区切り、パソコン1台で最短1か月から即入居可能に。
ホテルオークラ	世界遺産のカッパドキアで高級ホテル開業を計画。日本からの観光客に加え、アジアや欧州からの利用を見込み、スパなどできめ細やかな「和のおもてなし」を提供予定。

(資料) 各社プレスリリース、IR資料、ウェブサイト、日経テレコンほか各種報道から作成。

上記を観察すると、製品の品質はもとより、提案営業やきめ細かなサービスなどが差別化のポイントとなっている。トルコ人は日本製品に「ハイテク」のイメージを持っており、日本の技術を学びたいと考えている。日系企業がこれに応じられれば、先行する欧米企業に伍し、後発組でも参入できる可能性がある。そのためには、独自のサービスなどで差別化する必要がある。「 $+a$ 」の工夫や努力は「微差」に過ぎないかもしれないが、行き届いたサービスは顧客満足につながり、競争力の源泉となり得る。なおトルコと日本は、共同で「科学技術大学」を創設し、原子力や化学など理系の日本人教員を派遣し、トルコ人技術者を養成する計画となっている²²。総じて日本企業は独自の付加価値をトルコに提供していると思われ、この点について後ほど考察してみたい。

第4節 考察

1. 産業構造高度化・高付加価値化の必要性

地球儀で見ると、トルコは中東と欧州を繋ぐ「架け橋」のような地形をしている。この「通過点」としての立地特性が、シリア難民の流入、IS などによるテロ、クルド人の独立²³といった諸問題に繋がり、様々な混乱を生んでいるものと思われる。

トルコは長らく EU 加盟を望んできたが、交渉は難航している。トルコ側は欧州単一市場へのアクセスを期したが、EU 側は補助金の負担増を懸念している。トルコは人口が多いため、欧州議会の議席数を奪われる懸念もある。さらにトルコは北キプロスを承認し実効支配しているが、EU は南キプロス

²² 外務省中東アフリカ局中東第一課「報道発表：トルコ・日本科学技術大学設置協定の署名」2016.6.30。

²³ イラク北部のクルド人独立を問う住民投票では賛成が9割に達したが、中央政府やトルコほか近隣国は国際線封鎖や原油パイプライン停止を示唆し、強く反発している（「クルド勝利、中東混迷深く」日本経済新聞2017.9.28）。

を承認しているといった争点もある²⁴。

トルコの加盟に最も理解を示してきた英国が EU を離脱し、今後の見通しは立っていない。「結局欧州人はイスラム国家を受け入れたくないのが本音だ」という見方もある²⁵。オスマン帝国の宮廷文化を引き継ぐトルコ人は誇り高く、富裕層の家庭にはルーマニアやブルガリアから家政婦が来ているという。両国では汚職や犯罪が多く、労働者がトルコまで出稼ぎに来ているが、EU 加盟で先行されたことは「屈辱」として映っている²⁶。

産業構造面では、トルコが欧米亜から基幹部品や素材を調達し、加工して完成品とし、欧州や周辺の新興国に提供する流れとなっている。中国は主に米国への輸出拠点であったが、トルコは欧州への輸出拠点となっている。中間財を除外した TiVA で分析すると、見かけよりも仕事量が少なく、付加価値貿易は圧倒的に入超であることが分かる。中間層の消費は活発で、内需が拡大すると、リラ安もあって輸入が嵩む構造となっている。政情不安で観光収入が減り、大幅な経常赤字となっている。トルコ航空は就航国数が世界最多となったが、2016年に赤字転落している²⁷。

トルコは農業国で、食料を周辺国に提供してきた。綿花や生糸を産するため、伝統的に繊維製品の生産が盛んで、近年は欧米ファーストファッションの製造拠点として、アパレル製品を輸出してきた。一方地場メーカーは白物家電などを製造し、国内や近隣諸国に供給してきた。ただし総じて付加価値が低く、価格競争を余儀なくされている。繊維製品は中国やバングラデシュ、インドから EU へ大量に流入するようになっている。トルコは価格面で勝てなくなってきており、今後は高付加価値化が課題となっている。

基幹産業の自動車は、大量生産しているにもかかわらず輸入が多く、歪な

²⁴ 「ゼロから分かる EU」『日経ビジネス』2016.7.25号、34頁。

²⁵ 「EU交渉、国民投票あり得る」『日本経済新聞』2016.6.25。

²⁶ 荒岡 2009、94頁。

²⁷ 「トルコ航空業界苦境」『日経産業新聞』2017.3.27。

構造となっている。ハッチバックなど欧州の人気車種や、ピックアップトラックなど商用車を生産しているが、トルコ人の好むセダンが少なく、高級車も乏しいため輸入頼みとなっている²⁸。人気のフォルクスワーゲン、フィアット、ルノーなどが、関税同盟に依拠し、無税で輸入されている。この結果、国内生産の8割が輸出され、乗用車販売の7割が輸入車という、特異な構造となっている²⁹。2016年は欧州市場の回復で自動車輸出が初の100万台超となったが、国内販売は増税や為替安で不振である³⁰。エンジンほか基幹部品は輸入に依存しており、国内で創出される付加価値は小さい。最終財輸出のために、多くの中間財を輸入する構造である。完成品を売るために、高い部品を輸入せざるを得ない事情が、大幅な貿易赤字の原因となっている。

トヨタの場合、ポーランドでエンジンを作り、その他多くの部品を日本やアジアから調達し、トルコ工場で完成させている³¹。現地調達が困難な部品もあり、致し方ない面があるが、価格は高くなる。このためハイブリッド車では、政府に働きかけ減税に成功しているが³²、今後も価格競争力を高めるには部品を現地調達する必要がある。トルコ政府もこの問題を認識しており、内外のサプライヤーを増やし、自動車産業を基幹産業として育成していく方針で、今後日系部品メーカーの進出が増える可能性もある。

2. 日系企業のもたらす付加価値

GVC では、“Made-in-China Network” と呼ばれる如く、中国の如く最終組立作業を行う国に対し、新興国が自国で生産可能な部材を納入し、先進国市場に販売してもらう流れの中で、徐々に学習して Upgrading を果たし、

²⁸ 「トルコ車市場製販好調」『日経産業新聞』2014.2.20。

²⁹ 「トルコ、車販売最高」『日経産業新聞』2015.5.21。

³⁰ 「トルコ車輸出 初の100万台」『日経産業新聞』2017.2.15。

³¹ 「試練の新興国」『日本経済新聞』2013.9.2。

³² 「トヨタ、小型 SUV でトルコ開拓」『日本経済新聞』2016.10.12。

GVCの中で高度化していく可能性がある。その反面、最終需要の変動が末端に行くほど増幅する“Bullwhip”（牛鞭）効果により、国際的な需要変動の影響を受けやすくなる面もある。実際「リーマンショック」の際には、先進国需要の急減が、新興国の下請生産者群に甚大な影響を及ぼした。一般に欧米企業は現地への技術移転に必ずしも熱心ではなく、元請は下請ネットワークをバッファーとして使うため、そこで雇用された地方の女性労働者が犠牲となりがちである³³。

その中でトルコは、前述のように海外の中間財を輸入し、完成させて欧州ほかに輸出する役目を担っているが、技術力をつけ付加価値を高める必要性も認識されている。日系企業が中国や東南アジア、インドにおいて、現地調達を進め、現地と対等の立場で産業人材を育成し、技術指導を通じ現地の技術水準を高めてきたことは、アジア諸国側でも認識されている。一例としてタイには日系の自動車産業集積が形成され、「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」などを通じ裾野を支える産業人材が育っており、「タイ+1」の動きを通じカンボジアなど周辺国にも波及効果を及ぼしている。インドでも日系企業は、人を育て技術・ノウハウを伝達しており、同様の影響を与えつつある。なかでもスズキ、トヨタ自動車、ダイキン工業、ヤマハ発動機は、現地法人で産業人材を継続的に育成してきており、これらを経済産業省がインド政府とともに「日本式ものづくり学校」として認定している³⁴。

日本の技術はトルコでも定評があり、日系企業の現地生産を待望する声がある。「トルコ・日本科学技術大学」の計画も進んでおり、今後産業人材が育成されていく予定である³⁵。日系企業がトルコで現地調達を拡大し、技術移転を進めれば、現状は低位なトルコの付加価値創出に貢献することができ

³³ Arnold 2010, p. 612.

³⁴ 経済産業省報道発表2017.6.27.

³⁵ Avundukluoglu E. and Kayki, H., “Turkish Parliament Gives Go-ahead to Science University,” Anadolu Agency News Broadcasting System, 12 June 2017.

る。日系企業による QCD（品質・コスト・納期）の要求水準は高く、現地企業の意識を変革することだろう。現地や欧州系の企業との対比では、日系企業は高品質の製品やきめ細かなサービスにより、独自の「バリュー」を提供しており、そのような付加価値の創出方法が、トルコ企業にとって貴重な学習機会となるのではないだろうか。

和歌山串本沖で難破したトルコ船員の救助、イラン・イラク戦争勃発時のトルコ航空による日本人救出といった史実もあり、日本とトルコは昔から良好な関係が続いている³⁶。トルコは農業国で綿製品を産出するため、繊維商社が早期より進出し貿易を行ってきた³⁷。日系企業の進出が増えたのは2010年頃からで、自動車関連企業などがマルマラ地域を中心に立地している³⁸。さらに2012年の「新投資インセンティブ制度」により、地方への進出も増えている³⁹。

日系企業は現地で人材を育て、技術やノウハウを移転し、高品質の製品やきめ細かなサービスを提供し、現地で顧客満足を得ている。種苗会社は現地人材の顧客対応力を高め、農家に対する栽培方法の技術指導や、農薬など周辺分野も含むサービスを提供し、先行する欧米企業に差別化を図っている⁴⁰。ドローンや人工衛星の情報も活用し、現地農場に最適な栽培方法を提案している⁴¹。食品会社は独自の技術を活かしつつ、現地の嗜好に合わせた食品や調理方法を考え、顧客に提案している⁴²。化学メーカーは現地に溶け込むべく努力を続け、音声翻訳システムまで導入して、現地従業員と意思疎通を図っている⁴³。電機メーカーは最新の技術を活用しつつ、停電や大鍋料理な

36 「トルコとの友情」『日本経済新聞』2016.1.22。

37 川辺 2015、6頁。

38 川辺 2015、20頁。

39 坂本佐和子「トルコ、日系企業 進出多様に」『日経産業新聞』2014.5.22。

40 「サカタのタネ」『日経産業新聞』2014.4.9。

41 「カゴメ、トマト生産 IT 活用」『日本経済新聞』2015.11.11。

42 「日本企業、商機広がる、インフラから食まで」『日本経済新聞』2014.1.16。

43 「トルコ語翻訳、住友ゴム系工場で活用へ」『日経産業新聞』2015.10.1。

ど現地事情に即した商品を開発している⁴⁴。自動車メーカーは現地従業員を育成し、系列の部品メーカーも含め供給体制を整え、世界戦略車をトルコで生産し、欧州ほかに提供している⁴⁵。このうちトヨタは、現地政府に働きかけ、新たにハイブリッド車向けの減税を実現させている⁴⁶。空調メーカーは新興国に多い粒子状物質やシックハウス対策を含め、「空気ビジネス」を提案営業している⁴⁷。ボイラーメーカーはメンテナンス拠点を増やし、保守網を充実させて手厚いサポート体制を敷いている⁴⁸。

最近ではインフラ整備でも日系企業が活躍している。電力の需要増を受け、2013年に電力市場法が改正され、民間企業の参入が促進された⁴⁹。EU 型の電力自由化を目指すもので、独立系発電事業者が参入している。このような環境下、日系企業は原子力発電や地熱発電のシステム、高効率のコンバインドサイクルのガスタービンなどを供給している⁵⁰。日系の建設会社は、最新技術を駆使し、海峡をつなぐ大橋や地下トンネルを高度な技術を用いて完成させ、安全面にも配慮しており、地元で評価されている⁵¹。このような活動を、日本の鉄鋼や金属製品、物流サービスが支えている。物流会社は非製造業だが、5S やカイゼンを実施し、日本流のノウハウを現地に伝えている⁵²。日系企業の進出増に合わせ、貸オフィスを提供する会社もある⁵³。

なおトルコ人は外国製品を積極的に利用する半面、流通・販売網は閉鎖的

44 「家電、現地仕様で攻める」『日本経済新聞』2012.6.22。

45 「トヨタ系各社、欧州で部品供給拡大、SUV トルコ生産」『日本経済新聞』2016.10.1。

46 「トヨタ、小型 SUV でトルコ開拓」『日本経済新聞』2016.10.12。

47 「ダイキン、空気ビジネス提案に幅」『日経産業新聞』2016.2.10。

48 「海外攻勢 三浦の熱気」『日本経済新聞』2016.1.27。

49 「トルコのインフラ整備」『日経産業新聞』2016.12.6。

50 「東芝、中東最大級のトルコ地熱発電所で設備受注」『日本経済新聞』2016.5.28、「トルコで天然ガス発電」『日経産業新聞』2014.3.6。

51 日本貿易振興機構 2015、2-24頁。

52 「日本流 海外企業も一目」『日経産業新聞』2013.12.2。

53 「スタート、トルコで貸事務所提供」『日経産業新聞』2013.7.10。

な面があるため、現地パートナーの人脈やネットワークの活用が必要となる。合弁などの形で地場企業と連携し、販路を拝借することが有効である。このためコネクションのあるパートナー選びが重要となる。なお現地側は、主に最新鋭の製品や技術移転を期待している。この点日本の高度な技術やきめ細かなサービスは、たとえ「微差」であっても、欧米圏のライバル企業への差別化要因となる。製品の品質の良さに、信頼感や高質なサービスが加われば、現地側も日系企業と連携したくなることだろう。

3. 西方市場への開拓拠点

河野（2013）は中東やアフリカ、中央アジアといった「西方市場」の開拓拠点として、インドとトルコを比較している。これによれば、インドは人件費が安く、英語を話す国際人材が多い反面、インフラが未整備で、規制が複雑、行政は不透明である。これに対しトルコは、労賃が上昇しており、為替も不安定だが、インフラは問題が少なく、欧州に至近で、親日的でもある。その他の戦略拠点も考えられるが、ドバイは投資コストが高く製造拠点としては難しく、エジプトは政治が不安定で投資環境も未整備、パキстанは政情が不安定だとしている。

中東、北アフリカ、中央アジアを含めて考えると、近接性（Proximity）の高いトルコの立地優位性は際立っている。インドは所得水準や要求される商品特性がサブサハラアフリカと近いが、トルコは中東や北アフリカ、中央アジアとの親和性が高いと思われる。印僑はサブサハラアフリカ（特に東岸）に多いが、MENA 地域ではアラブ商人のネットワークを活用できる。

日系企業は MENA 地域に関心を有すものの、進出には依然慎重である。それでもユニチャームは、水不足の同地域にいち早く着目し、紙おむつを拡販している。イスラム圏の広告では乳児のお尻さえ見せられないが、サウジアラビアの企業を買収し、伝統的市場「スーク」への販売網や人脈を活用し、

先行する P&G のシェアを奪っている⁵⁴。なお P&G は日本市場参入の際、大柄な米国サイズの紙おむつをそのまま持ち込んだため消費者に受け入れられず、後発の日本メーカーが丁度よいサイズの製品を投入することを許し、シェアを奪われた経緯がある。日系企業の方が米国企業よりも、きめ細かな顧客対応を得意とする面がある。

今後イランで制裁解除・緩和が進めば、経済発展と国民生活の改善が期待できる。人口が多く、中東や中央アジアへのアクセスもよく、穏健派のロウハニ師が再選されており、一帯地域ではイランが注目される。経済制裁中も日系企業は現地事務所を閉鎖しておらず、ビジネス再開を期待している⁵⁵。経済復興には物資が必要で、西側諸国の製品の需要は多い。インフラ整備や各種産業開発も必要で、技術力のあるドイツや日本はパートナーとして期待が大きい⁵⁶。

そのような中であって、トルコ企業は既に独力で中東・アフリカや中央アジアにまで進出している。筆者はエチオピアのアジスアベバ郊外で、トルコ系企業（縫製工場、金属製品工場）を訪問した際、トルコのアフリカとの繋がり方を目の当たりにし、「西方市場」内の関係性に驚いた経験がある。さらに一部のトルコ企業は、「リスクは自分たちがとるから、日本と連携し第三国ビジネスを推進したい」とまで言っている⁵⁷。トルコの地場有力企業と良好な関係を築き、技術やノウハウを提供しつつ、イランや中央アジアなど第三国でビジネスを展開できれば、新たなビジネスモデルとして、日本が世界で存在感を保っていくための新たな方策ともなり得よう。

⁵⁴ 成瀬美和「ユニチャーム 高価格品を軸に18か国展開」『日本経済新聞』2009.7.1。

⁵⁵ 常味 2016、85頁。

⁵⁶ 堀江正人「イラン 開きつつある経済」『日経産業新聞』2016.7.27。

⁵⁷ 常味 2016、85頁。

謝辞

査読者の有益なご指摘に感謝申し上げます。

参考文献

- Arnold, C. E. (2010), “Where the Low Road and the High Road Meet: Flexible Employment in Global Value Chains,” *Journal of Contemporary Asia* 40(4), pp. 612-637.
- Mihci, S., Wigley, A. and Dalgic, B. (2016), “Dynamic Analysis of Employment and Domestic Value Added Generated by Foreign Demand in Turkey,” *Middle East Technical University Studies in Development* 43(1), pp. 289-315.
- Neidik, B. and Gereffi, G. (2006), “Explaining Turkey's Emergence and Sustained Competitiveness as a Full-Package Supplier of Apparel,” *Environment and Planning* 38 (12), pp. 2285-2303.
- OECD (2016), *OECD Economic Surveys: Turkey 2016*, OECD Publishing.
- Ozatagan, G. (2009), “Dynamics of Value Chain Governance: Increasing Supplier Competence and Changing Power Relations in the Periphery of Automotive Production—Evidence from Bursa, Turkey,” *European Planning Studies* 19(1), pp. 77-95.
- Turkish Ministry of Economy (2016), *List of Companies with Foreign Capital in Turkey*, Turkish Ministry of Economy.
- Xing, Y. (2016), “Global Value Chains and China's Exports to High-Income Countries,” *International Economic Journal* 30(2), pp. 191-203.
- Yucel, E. and Onal, Y. (2015), “Industrial Diversification and Risk in an Emerging Market,” *Emerging Markets Finance & Trade* 51, pp. 1292-1306.
- ARC 国別情勢研究会 (2016)、『経済・貿易・産業報告書：トルコ』ARC 国

別情勢研究会。

荒岡興太郎（2009）、「EU とトルコ」『同志社大学ワールドワイドビジネスレビュー』10、93-95頁。

今井宏平（2012）、「中東地域におけるトルコの仲介政策」『中央大学社会科学研究所年報』17、171-190頁。

今井宏平（2013）、「トルコの対中接近に関する一考察」『中央大学政策文化総合研究所年報』17、59-77頁。

岩坂将充（2016）、「トルコにおける2015年総選挙とエルドアン体制の政策変容」『中東レビュー』3、96-109頁。

大村幸弘・永田雄三・内藤正典（2012）、『トルコを知るための53章』明石書店。

海外投融資情報財団（2014）、「トルコ特集」『海外投融資』23(2)、2-20頁。

河野敬（2013）、『インドから西方市場へ』日本貿易振興機構。

川辺純子（2015）、「トルコの経済発展と日本企業」『城西大学経営紀要』11、1-26頁。

国際協力銀行（2015）、『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』国際協力銀行。

小松久男（2016）、『テュルクを知るための61章』明石書店。

佐々木良昭（2012）、『これから50年、世界はトルコを中心に回る』プレジデント社。

常味高志（2016）、「中東：混迷下のアプローチ」『ジェトロセンサー』2016年5月号、84-85頁。

東洋経済新報社（2016）、『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。

内藤正典（2016）、『トルコ 中東情勢のカギをにぎる国』集英社。

夏目美詠子（2009）、「新興国トルコの発展を支える中小企業」76、76-93頁。

夏目美詠子（2010）、「リーマンショック後のトルコ」『国際貿易と投資』81、16-37頁。

- 夏目美詠子（2015）、「日本の対中東貿易構造」『国際貿易と投資』101、67-80頁。
- 夏目美詠子（2016）、「トルコの見果てぬ夢」『国際貿易と投資』106、26-36頁。
- 夏目美詠子（2017）、「トルコ公正発展党政権の14年」『アジア研究所所報』166、1-3頁。
- 日本貿易振興機構（2015）、「トルコ新時代」『ジェトロセンサー』2015年10月号、2-24頁。
- 日本貿易振興機構（2016）、『世界貿易投資報告』日本貿易振興機構。
- 日本貿易振興機構（2016）、『トルコにおける外資の進出成功事例集』日本貿易振興機構。
- 比佐優子（2007）、『トルコにおける企業家の形成と企業統治』一橋大学博士論文、1-202頁。
- 堀江正人（2015）、「トルコ経済の現状と今後の展望」三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング、1-20頁。

インドネシア社会経済史研究の再検討 —日本における近世史～現代史研究—

宮 本 謙 介

Reconsideration on Studies of Indonesian Socio-Economic History: The Studies of Early Modern and Modern History in Japan

Kensuke MIYAMOTO

はじめに

インドネシア社会経済史の研究動向について、筆者はすでに以前の著作と数編の論文で検討しているが、それらは主に1990年代までの研究成果が対象であった。今世紀に入って、若手研究者の台頭とともに注目すべき研究成果が各分野で発表されており、研究の到達点と課題の再検討が改めて必要であるように思われる。

本稿では、日本における近年の研究成果を俯瞰して、近世史から現代史までの社会経済史研究の成果と課題について検討したい。歴史研究と現状分析に関して筆者が注目したい研究をとりあげるので、網羅的な研究動向の紹介ではない。原則として2000年以降（2016年まで）に出版された著作のうち、各研究者の体系的業績である単著を主な検討対象とするが、インドネシアを専門とする共同研究についても注目すべきものは取り上げる。本稿は、近年の研究動向を鳥瞰することを課題としているので、社会経済史研究の射程を広義に捉え、社会・経済に関連する学際的な研究分野の成果についても広く

言及する。なお、諸外国の研究、および国内でも学術雑誌などに掲載された大量の関係論文等については現在検討中であり、それらを含めた各分野の成果と課題の総括は大部の論考となるので、時代・テーマ毎に稿を改めて発表する予定である。

1 近世・近代社会経済史研究

まず15～18世紀を中心に東南アジア史における港市国家群の役割に注目した研究に、弘末雅士（2004）がある。分析対象は東南アジア全般であるが、スマトラやジャワの港市国家の叙述に多くのスペースが割かれており、インドネシアを中心とする研究成果と言ってよい。

東南アジアでは、15世紀前後から香辛料等の商品作物を輸出する港市国家が各地で台頭しており、海域史研究の重要なテーマとなっている。弘末氏によれば、港市支配者は外来者と内陸民とを独占的に媒介する存在と捉えられ、東南アジア海域の地域世界は港市国家およびそのネットワークを媒介として当該期の「世界秩序」との関係を構築していたという。史料には、中国人やヨーロッパ人の旅行記の他に、各地の王統記や口頭伝承、神話まで利用されている。分析の中心は、各種の断片的な史料を繋ぎながら、異界（異質な世界）が接触した際に生じる言説や対応のあり方に置かれ、港市支配者＝「介在者」がそれらの言説や対応を巧みに利用してどのように地域秩序を形成・発展させたかが描かれている。

同書は、ブローデル（Fernand Braudel）の「地中海」論に始まる地域史・海域史・交流史といった歴史学の研究潮流を受けて、東南アジア近世史におけるアンソニー・リード（Anthony Reid）の「交易の時代」論を敷衍させた研究とみることができよう。確かに港市国家は、東南アジア（インドネシア）の近世史を特徴づける重要な構成要素ではあるが、同時に内陸国家が発展した地域では、多くの港市を服属させて「外来者」（世界秩序）と向き合った王国もあった（例えば、ジャワのイスラーム期マタラム王国など）。

社会経済史研究の視点から言えば、港市の後背地とされる内陸世界の社会経済構造はまだほとんど解明されておらず、したがって港市国家と内陸社会（王国）との権力関係も明確ではない。この点の解明が進めば、広域の近世アジア経済圏の研究も、海域史に偏重することなく全体像の構築が可能となる。

港市国家の後背地＝内陸世界の社会経済構造の解明に取り組んだ貴重な成果が、太田淳（2014）である。太田氏の研究は、1520年代～1813年まで存在したジャワ西部のバンテン王国について、バンテン地方および王国の領土であったスマトラ南端のランブン地方の社会変容について、とくに1750年～1830年までを対象としている。オランダ東インド会社（VOC）の関係史料、オランダ・イギリスの植民地史料、バンテン王国のジャワ語史料など膨大な一次史料を渉猟した研究である。

東南アジアの近世史研究では、近世前期の繁栄期、つまりリードの言う「交易の時代1450～1680年」とは対照的に、近世後期（18世紀～19世紀初期）は「停滞または衰退」の時代と捉えられてきた。バンテン王国も「交易の時代」に繁栄したが、18世紀後半の内乱で衰退し、1752年に VOC の属国になったというのが定説である。これに対する同書の要点を以下にやや詳しく紹介する。

王国の拠点であるバンテン北岸は経済的にバタヴィアと深く結びついていたが、内陸部ではスルタンの権能はそれほど強力ではなかった。1763年に VOC が胡椒の強制栽培を導入すると、スルタンの權威の衰退とは対照的に地方有力者（ポンゴウォ）が胡椒栽培の組織化を通して強力な地域支配者となった。胡椒の独占購入をめざす VOC に対して、地方有力者は胡椒供出で一定程度協力しながらも、市場志向を強くして外部経済との「非公認貿易」のネットワークを拡大しようとした。ランブンでは、胡椒をはじめ森林産物・海産物を求めるイギリス商人（カントリー・トレーダー）や華人商人とのネットワークを、さらにバンテン東部では18世紀から発展した砂糖業に従

事する華人経営者が、糖業労働者にアヘンや生活必需品をもたらす華人やイギリス人その他の商人との「非公認貿易」を拡大させ、外部経済との接合を強化した。胡椒収入による一層の貨幣経済化を背景に、地方有力者ばかりでなく一般住民も市場志向化し、商品栽培や域外との商業・貿易に取り組んだ。こうしてバンテン・ランブン社会は、当該期に拡大する東南アジア・中国間の交易ネットワークの一部となり、その背後にある中国とヨーロッパとの国際交易に連動していた。

このように太田氏は、バンテン・ランブンにおける外部経済との連携、市場志向性の高まり、集権的国家の対応などの「下からの変化」が近世から近代への移行を特徴づけるという。地域社会の植民地への編入についても、ウォーラステイン（Immanuel Wallerstein）が言うような「周辺社会の世界経済への従属」としてではなく、地域の主体的な対応の歴史、自発的・能動的な世界経済との結びつき、つまり「下からの近代化」を重視するという分析視角である。この点ではフランク（Andre Gunder Frank）の「リオリエント」のスタンスに近いと言えよう。内陸社会に注目することで港市国家論とは異なる歴史像を提示しているのも評価されてよい。オリエンタリズム（西洋近代の価値観を基準としてアジアをみる思考の枠組み）批判の歴史研究の実証的成果としても着目すべきであろう（オリエンタリズムについては、宮本：2003aの「はしがき」参照）。

一方、大橋厚子（2010）は、1700年～1830年のジャワ西部＝プリアンガン地方を対象として、オランダ植民地政庁によるコーヒー生産管理の展開を分析している。同書で実証的成果として強調されている諸点は、①政庁によるコーヒーの独占的生産・管理が可能になったのは、政庁に服属する現代人首長（レヘント）および下級首長層の官吏的性格への変質であったこと、②山岳・高地で生産されるコーヒーの海港までの輸送システムを政庁が掌握するプロセスが明らかになったこと、③政庁や首長が組織した灌漑設備や水田開発が住民にコーヒー栽培を受け入れさせたこと、④特定地方を対象に数量的

データを用いて開拓の実態を示したこと、などである。確かに一次史料を駆使してこれらの諸点を解明したことは、実証面の前進として評価されてよい。ただし、大橋氏の方法論や先行研究への批判には疑問も残る。大橋氏によれば、同研究の中心的課題は唯一の本格的先行研究であるホードレー (M.C. Hoadley) の封建的生産関係成立説を全面否定することにあると言う。ホードレー説の難点については筆者も別稿 (宮本：1996) で検討しているので、詳しくはそれに譲る。ホードレー説では、首長層が広大な水田およびコーヒー農園を所有し、その土地所有関係に基づいて住民から地代を収取しているが故に「封建的生産関係」と呼んでおり、大橋氏はこの点を批判して、実際はプリアンガン地方における灌漑田の普及が土地所有関係に基づく収取関係を発達させたことはなく、むしろその賦役貢納賦課方式は「パトロン・クライアント関係」に近似したものであると言う。しかし、私見によれば、政庁・首長層による労役・貢納の重層的収取関係が成立していれば、土地所有を基礎とする支配ではなくとも、人 (世帯) を軸とした収取関係であれば封建制と呼ぶことは可能である。大橋氏は当該期プリアンガンの支配関係を封建制ではなくパトロン・クライアント関係と言うが、そもそも封建概念とパトロン・クライアント概念は対立するものではない。封建的支配・被支配関係には、様々な温情的・互酬的關係を内包する場合もありうるからである。筆者が、別稿で指摘したように当該期ジャワ (プリアンガン) 社会を封建制社会と断定しないのは、封建制を規定する決定的要因である直接生産者の存在形態が依然として不明瞭なためである。また大橋氏は、方法論的にはウォーラーステインの「世界システム論の西洋中心的な性格を批判し」「これを修正して利用する」(p.20) というが、実際の分析は世界システム論の枠組みをほとんど出しておらず、植民地権力による在来社会の一方向的な「組み込み」の分析が中心を成している。在地側あるいは住民レベルの能動的な対応の分析はほとんど見られない。

次に、19世紀を対象とした研究では大木昌 (2006) にも触れておこう。大

木氏の主要な関心は、「19世紀のジャワ（主に中・東部）でも1870年代までは焼畑が広範に行われていた」という点にある。ジャワ農民は古くから水田耕作農民であったという通念に対する問題提起である。しかし、実証的に取り上げられている地域の事例をみると山岳地域も多く、平野部の耕作地については僅かである。方法的には、時間的にも空間的にも断片的な情報をつなぎ合わせて推論をたて、その推論の積み重ねが結論で強調されているように見える。問題提起自体は興味深いが、今後の精緻な実証が必要であろう。なお、同書では、主たる検討課題に付随して、当時のジャワ農業における稲作の耕地区分（灌漑水田、天水田、湿地水田、陸田、焼畑）、農作業工程の詳細、品種の変遷、土地生産性・労働生産性の測定などにも言及されており、ジャワ農村の生態環境史的研究という視点からみると貴重な成果も含まれている点は付言しておきたい。

以上、近世・近代の社会経済史研究では、「交易の時代」論や海域史研究といった研究潮流に沿う成果が見られるものの、オリエンタリズム批判の方法態度を持った本格的な研究（著作）は、太田氏のそれを例外として、まだ限られているというのが現状のようである（諸外国におけるオリエンタリズム批判の研究動向について詳しくは、宮本：2000を参照されたい）。

2 資本主義発展史研究

近現代の長期にわたる経済史を扱った近年の本格的著作は、管見の限り加納啓良（2004）のみである。同書の特徴は、インドネシア近現代経済史を主導的輸出産業の変遷史として捉える点にある。4つに時期区分された主導的輸出産業は、①砂糖（19世紀末～1920年代）、②ゴム（1930年代～1960年代前半）、③石油（1960年代後半～1980年代前半）、④製造工業（1980年代後半以降）であり、この主導的輸出産業に対して過剰人口を抱えた食糧生産農業部門から継続的に労働力が供給され、各時代にひとつのシステムとして世界経済に組み込まれてきたと言う。資本主義史としては、①～③が外国資本を

担い手とする「プランテーション型資本主義」、④は国内資本が担う「産業資本主義」であったと言う。輸出産業の変遷史という観点からいえば、このような時期区分・性格付けは首肯できる。また貿易・国際収支・輸出農産物の詳細な統計データが活用されており、同書の価値はマクロ統計を駆使して近現代の長期趨勢を明らかにした点にあると言えよう。

ただし、このような実証的成果とは対照的に、結論部分の主張には同意しがたい点もある。加納氏は、上記の①～③の「プランテーション型資本主義」、④の「産業資本主義」という2種類の資本主義の変遷に対応して、インドネシアには原蓄（原始的蓄積）も2回あったという。しかし、原蓄の定義が曖昧で、何をもって原蓄というのか判然としない。もしマルクス『資本論』の学説に従うのであれば、その基礎過程に「土地と直接生産者の歴史的分離」を置くことになろう。しかし、ジャワの強制栽培期～プランテーション期の主要な砂糖生産地帯（とくに土地共有制が根強く残存した地域）では、土地占有農民は土地占有と結びついたまま砂糖生産に従事しており、土地と直接生産者の分離は限定的である（当該期ジャワの土地制度および農民階層構成の変動について詳しくは、宮本：1993、2003a 参照）。いずれにしても当該期の資本蓄積は、むしろ宗主国オランダの資本主義にとってのそれであって、インドネシア資本主義の原蓄とは言えない。加納氏のいう2回目の原蓄（「産業資本主義」期）は確かにインドネシア資本主義の原蓄と呼んでもよいが、それも1950年代後半からのオランダ企業接収と土地改革に始まり、1960年代後半以降～1980年代初めの民間企業の成長と国内資本家層の形成、土地共有制の最終的解体、農村労働力の向都労働力移動（農工間移動）、外資への技術的依存、これらの総過程とみるべきであろう。

結論部分のもう一つの論点である「国民経済が成立しているか否か」に関しては、先行研究でディック（Howard Dick）が「国内の比較優位に基づく生産・消費、島嶼間交易の空間的統合が1970年代以降に明らかになり、国民経済が成立した」とする説を批判する。加納氏は、フリードリッヒ・リスト

(Friedrich List) が『政治経済学の国民的大系』の中で示した「国民的規模での分業と生産諸力の結合」としての「国民経済」確立過程という基準からして、国民経済が成立しているとは言えないとしている。スハルト期から続く分離独立運動や種族対立などをその根拠に挙げている。ここでも何故リストの国民経済論が基準なのかの説明がない。

これらの結論部分での立論は、原蓄論にしても国民経済論にしても西洋モデルを前提＝基準にして導かれており、インドネシア独自の歴史的経験から理論を豊富化しようという方法態度ではない。例えば原蓄論ならば、インドネシア的（より広くはアジア的）原蓄の性格を体系化するような視点が肝要であろう。ここでもオリエンタリズム批判への深い洞察が求められる。

3 日本・インドネシア関係史研究

日本・インドネシア関係史は、主に国際政治史・外交史の研究領域ではあるが、インドネシア国内の社会構造や権力構造の問題ともリンクしているので、必要な範囲で取り上げておく。

まず長期のタイムスパンで日本・インドネシア関係史を扱った研究に、後藤乾一（2012）がある。後藤氏によれば、同書の問題関心は、①近現代史の中で東南アジア（インドネシア）と日本はどのような関係を築き、どのような認識枠組みで理解してきたか、②日本人が東南アジアを見るとき、近代西洋を尺度として東南アジアを理解するある種のモダニズムは克服されているのか、この2点である。なお同書のタイトルは「東南アジア」となっているが、分析のほとんどは著者の専門であるインドネシアに関するものである。

具体的分析の中心（第4章～第8章）は、戦前・戦中・戦後のインドネシアに深く関わった主要人物（民間人、外交官、日本軍政関係者、残留日本兵など）を媒介にした日本・インドネシア関係の叙述であり、彼らの人物像と日・イ関係における思想と行動を丹念に追っている。国家間の日・イ関係史というよりも人物関係史とでも言うべきものである。同書のもう一つの関心

(第9章～第11章)は、アジア太平洋戦争に関する戦争認識において、日本占領期の東南アジア（とくにインドネシア）を対象に、論壇の一部に根強くある「解放戦争」史観や「独立貢献」史観の系譜を辿り、その妥当性の検証を試みることにある。

同書が既発表の個別論文を基にした論文集であるため、課題と分析方法が一貫しているとは言えず、また全体の結論がどこにあるのかも必ずしも明瞭とは言い難い。日本人のあるべきアジア（インドネシア）認識について、またあるべきアジア認識をどのように醸成すべきかについても、著者の見解が明示的とは言えない。つまり上記の問題関心の①については具体的な登場人物に即して詳細に語られているが、②については問題提起に止まっており、体系的な分析に欠けていると言わざるを得ない。

次に日本の対インドネシア戦後賠償に関連する研究では、宮城大蔵（2004）がある。近年新たに閲覧が可能となった日・米・英の外交文書を駆使した研究である。スカルノ政権期からスハルト政権初期における日本の対インドネシア外交を日・伊関係だけでなく、日・伊・米・英・中などの多国間の国際関係史の中で捉える視点を提示している。日・伊の賠償交渉のプロセス、日本政府のマレーシア紛争仲介工作、9・30事件からスハルト政権への移行期に国際支援体制が形成される経緯など、詳細な関連外交文書が利用されており、新たな史実の発掘は評価されてよい。

宮城氏によれば、スカルノ期の日・伊関係について、1950年代の地方反乱の時代にアメリカが武器供与などで一時期反乱側を支援していたのに対して、日本はスカルノの中央政府との交渉で賠償問題を妥結させたこと（1958年）、マレーシア紛争（1963年～）ではイギリスの反発を押し切って仲介工作を続けたことなどを根拠として、日本は当該期に冷戦とは別の論理、つまり「脱植民地化→開発」構想を軸に独自の戦後アジア秩序を模索し続けたことになる。しかし、氏が紹介されている各種の外交文書やその説明を読んでも、筆者には当時の日本政府がアメリカとの協調路線から外れて独自外交を展開し

ていたとは読み取れなかった。確かにアメリカによる反乱軍への一時的な軍事支援や、マレーシア紛争でのイギリスとの確執はあったにせよ、冷戦下の日本のアジア政策の基本的スタンスは、あくまでアメリカとの協調路線にあったのではなろうか。

当該期の政治・経済研究で筆者が重視する諸点を列挙すれば、①アメリカは、資源（石油）戦略上、東南アジアの要に位置するインドネシアとの友好を重視しており、インドネシアが完全独立を達成する際、旧宗主国オランダに撤退するよう圧力をかけたこと、②アメリカは同盟国日本の賠償（＝経済援助）交渉もインドネシアを自由主義陣営に取り組む政策の一環と見なしており、この点でも日・米は大筋で協調していたこと（日本はスカルノ政権への賠償＝援助を通してインドネシアの共産化を防ぐことが狙いであった）。③1960年代に入ると（とくにケネディ政権期以降）、冷戦体制下でのアメリカのアジア戦略（第三世界勢力を西側陣営の勢力圏に取り込むための経済・軍事・安全保障等の諸政策）が一層明瞭となり、日・米間に細部の政策的相違はあるにせよ、原則的には共同歩調を取っていたと思われること、④反乱軍への一時的支援に関しても、スカルノ政権（実質的には陸軍主流派）が反乱軍を鎮圧して以降、アメリカはスカルノとの関係を修復していること、⑤9・30事件の混乱期（1965年9月～66年3月）にも、日・米の両政府はともに直接的な介入は控えたが常に連携して対処しており、左派勢力の一掃に乗り出した陸軍主流派（スハルト主導）が実権を握ることに期待していたこと、⑥スハルトが実権を握ってからは、やはり日・米は連携して多国間での債権国会議の開催を準備しており（1966年7月に東京で開催）、この点では債権国会議は日本が主導したようにみられるが、実は多国間で実施すべきとのアメリカの強い意向が働いていたこと、などである。このように見ると、宮城氏がいう日本の「脱植民地化→開発」構想に基づくアジア秩序の模索も、大筋ではアメリカのアジア戦略の枠内で追求されていたと言っているのではなからうか。

同様に戦後賠償を扱った研究には倉沢愛子（2011）もある。倉沢氏の研究では、戦後初期（1945年～1958年）における日・イ間の外国人国籍・定住問題、賠償支払いを巡る動向とそれに翻弄された人々が詳しく描かれ、次にオランダとの全面対決から1960年代半ばまでについては賠償交渉および賠償支払い期のプロセスを跡づけて、それが戦前・戦中の人的ネットワークに強く依存していたことが示されている。また、日本軍政が現地社会に残した様々な影響（ロームシャ・兵補・慰安婦問題、隣保制度など）についても触れている。関係各国の公文書類や一次史料、多数の関係者とのインタビューなどに基づく研究であり、多くの史実の発掘は評価されてよい。ただし、倉沢氏も、賠償政策では日本が「欧米とは異なるスタンスで独自外交を貫いた」（p.213）として宮城氏と同様の見解を示しているが、上述のような筆者の認識からは同意しがたい。

戦後賠償に関わる研究を見ると、日本政府が戦後東南アジア諸国との賠償交渉を投資政策として捉えていたことは疑いない。宮城氏も吉田茂首相（当時）が「賠償は一種の投資である」と明言していたことを紹介している（p.5）。それは賠償支払いが、日本製品や役務の提供で実施されたことに端的に表れている。各国との交渉が決着した1950年代後半（インドネシアは1958年）には日本経済の高度成長が始まっており、経済界からは海外市場を求める圧力が強まっていた。つまり賠償は、日本の民間企業の東南アジア進出に接続していたとも言える。中国の共産化でアジアの冷戦が深刻化した時期、「日本経済の生命線」と言われるマラッカ海峡（中東石油の輸送ルート）の安全確保にとっても、東南アジア海域の要に位置するインドネシアを日本経済界は重視していたのである。スカルノ政権の側が1950年代後半のオランダ資産の接収に際して、日本の賠償支払いに期待していたことも疑いない。このタイミングでのオランダ資産の国有化と、賠償を契機とする日本産業界の本格的なインドネシア進出は表裏一体の関係であろう。日本の戦後復興＝高度成長とアメリカのアジア戦略が不可分とすれば、賠償政策が「日本の独自外交」

とは考えにくい。むしろ重要な検討課題は、戦後賠償とその後の ODA との連続性であろう。

これらの論点は、スカルノ政権の評価にも関わっている。本来、民族主義には「進歩性」と「保守性」の二面性が内在していると言われるが、筆者は、政権の座に就いて以降のスカルノについてはその民族主義の保守性にも注視すべきであると考えている。スカルノは、その権力基盤の脆弱さゆえに国内統治においては国営部門を管理する陸軍主流と地方名望家への依存度が極めて強く、基幹産業の国有化や土地改革の性格を見てもその保守性は明らかである。外交面での西イリアン解放闘争やマレーシア対決、「北京＝ジャカルタ枢軸」などが国内矛盾（壊滅的経済状況）を隠蔽する外交的戦略であったにもかかわらず、先行研究の多くはスカルノを急進的民族主義者として過大に評価してきた。9・30事件後のスハルト体制への移行は、体制転換というよりも、むしろ基本的にはスカルノ体制の延長線上に捉えるべきである。スカルノの「指導される民主主義」がスハルトの「開発独裁」を準備したと言ってもよい。スカルノ体制の国内権力構造からすれば、スハルト体制との連続面こそ重要な視点なのである（以上の諸点について詳しくは宮本：2003aを参照）。このように見てくると、「スカルノ政権→スハルト政権」と「戦後賠償→ODA」は、連続した不可分の歴史過程であり、冷戦初期の日・米協調に基づくアジア戦略の大きな枠組みの中で理解すべきものである。

4 都市社会経済史研究

都市の歴史研究では、村松伸・島田竜登・籠谷直人編（2016）がバタヴィア＝ジャカルタについて植民地期から現代までの長期趨勢を扱っている。同書は、工学・社会科学・農学・人文学等の学際的研究の『メガシティ』シリーズ全6巻の第3巻にあたり、その第1章（総説：なぜジャカルタを歴史的にみるのか）で、プロジェクト・シリーズにおける同書の位置づけが示されている。プロジェクト全体のタイトルは「メガシティが地球環境に及ぼす

インパクト：そのメカニズム解明と未来可能性に向けた都市圏モデルの提案」と記されており、第3巻の同書は歴史学が都市研究に成しうる貢献を追跡するという。編者を含む6名の分担執筆（全7章）は時代順に各執筆者の専門領域に引きつけたテーマが設定されており、具体的には、バタヴィア建設に至る国際的契機、バタヴィアの自然環境と都市建設の関係、多民族共生の都市形成と後背地開発、人口増と都市空間形成（以上が植民地期）、戦後ジャカルタの都市開発とメガシティ化、首都（および首都圏）の空間開発計画の趨勢と現実との齟齬、など多岐にわたる。

同書の記述が内外の最新の研究成果を取り入れたものになっていること、またかつて筆者が編集した宮本・小長谷編（1999）と比較しても、工学的視点からバタヴィアの都市環境を扱った第3章や、スハルト体制崩壊後の首都圏開発に言及した第6章・第7章に現状分析の新たな内容が加わっている点などは評価できる。しかし、時代別の各章テーマが専門分野の異なる研究者によって分担されているためか分析視角の統一性に欠けること、また各章の分析がバタヴィア＝ジャカルタに関する先行研究との対比でどこに独創性があるのか必ずしも明示的ではないこと、また総じて言えば、数あるメガシティ（人口1000万人以上の定義で世界に18都市存在する）の中でのバタヴィア＝ジャカルタの共通性と特異性について総括的検討がなされているとは言い難いこと、などの難点もみられる。

吉原直樹編（2005）は、メガシティ化する首都ジャカルタにおいて、RT（隣組）/RW（町内会）を核とする地域コミュニティがどのように変容しつつあるのかを、実態調査に基づいて明らかにしようとする社会学分野からの共同研究である。日本占領期の隣組をプロトタイプとするRT/RWは、スハルト期＝「開発の時代」に上からの再編＝準官製組織として定着し（1983年に法制化）、住民監視・住民動員として機能すると同時に、グラスルーツのレベルで住民参加と連帯を促す側面も併せ持つという。これまではRT/RWの両義性の前者が強調されてきたのに対して、同書は後者の側面にも注

目する。調査は1998年～99年、ジャカルタ CBD に隣接するカンボン（メンテン・アタス）であり、143人の RT 長へのインタビューである。都市コミュニティのゴトン・ロヨンの実践としての日常活動の具体的事例には、アリスン（頼母子講、輪番制クレジット組織）、独立記念日、クルラハン委員会、シスカムリン（夜警）、ポスヤンドゥ（地域保健活動）などが取り上げられている。調査結果の要点は以下の如くである。①RT・RW の各種行事は、都市コミュニティの連帯感を醸成する内的契機を有している。例えば、アリスン＝定期的集会は、クレジットとしての経済的機能とともにコミュニケーションの場でもある。ポスヤンドゥは上からの「動員」だけには還元できない側面、すなわち家族計画サービス、母子の予防接種などの保険サービス機能を併せ持つ。開発行政によって定置された住民組織には、住民がそれを逆手に取って地域共同体を進化させ、政策にも反映させていく側面があった。②ところが、1990年代後半にグローバル化が進展すると、上からの統制が緩み、メガ都市化が都市の全体を覆うようになる。人口減少に伴う地域社会の形骸化・空洞化、隣人関係の凝集力の極端な低下、経済危機による全般的落層化の集積が見られる。都市改造が都市下層民のコミュニティ形成を困難にしているのである。編者の吉原氏がいう「住民の内発的契機」に関する分析は、各章分担者に濃淡があり、必ずしも問題意識が共有されているわけではない。しかし総じて言えば、地域コミュニティはその凝集力・アイデンティティを失い、崩壊の危機にあるという。

これを筆者の問題関心から読み替えると以下のようになる。メガシティ化するジャカルタでは、上層・中間層の需要に対応して次々に建設される高速道路、大規模ニュータウン、コンドミニアム、ショッピングモールなどは外資と財閥系企業グループが主導する開発である。他方で首都圏改造が多数派下層民のカンボン居住環境を破壊し、下層社会の互惠の人間関係を疎遠にしている。現代都市論の課題は、世界都市との構造連関を含めて、首都圏の構造と機能分化がどこまで進んでいるのか、メガシティが生み出す社会的亀裂

は如何なるものか、これらの点にある。また都市論研究の文脈で言えば、首座都市論・過剰都市化論から EMR（拡大大首都圏論）・デサコタ論（都市農村併存型大都市論）と推移してきた研究群の中で、アジア・メガシティ論は後2者を包摂する概念なのであろうが、それならば世界都市論で強調される世界都市との構造的連鎖の解明も課題となろう（宮本：1999、2003b 参照）。

次に新井健一郎（2012）は、不動産王とよばれたチブトラとそのグループの盛衰の歴史をスハルト期からポスト・スハルト期にかけて詳述している。著者によれば、分析課題は「都市開発を担った開発業者の実態やそれを支える制度的枠組み」（p.80）であるという。チブトラの詳しい経歴や事業の紹介は割愛するとして、不動産業とジャカルタ都市開発に関して注目しておきたい。要点は以下のようである。①スハルト後期に金融規制緩和が本格化すると（1988年、93年）、民間の不動産大企業が住宅開発事業に乗り出した。スハルト・ファミリービジネスと深く結びついた華人系財閥の不動産企業が、住宅用地開発許可を獲得し、首都圏大型住宅開発を独占した。住宅は需給バランスを欠き、中・低所得者への供給は極めて不十分のまま土地投機だけが進展し、97年経済危機で大型開発プロジェクトが破綻すると傘下銀行の不良債権と化した。②経済危機後の不良債務整理の過程で銀行業を中心に財閥再編が進み、2000年代後半からの再開発ブームでは、不動産業界の主要な顔ぶれも大きく変わった。中・高所得者向けの郊外大型ニュータウンの建設はショッピングモールや高等教育機関の建設を伴って再び拡大した。不動産ブームで土地・住宅価格は急騰し、低価格住宅の供給政策はスハルト期より更に後退した。一般庶民は低所得層の住宅購入は益々困難になっている。住宅問題からみても極端な格差社会であり、首都圏内の階層別人口流動が進展していることを想起させる。

新井氏の研究は、不動産業と住宅開発の視点からジャカルタ首都圏問題の一端を明らかにしている。筆者の関心事は、首都圏におけるジャカルタと郊外（Jabodetabek）の社会経済的な機能分化はどのように進んでいるのか、

国際的な都市間ネットワークの中でジャカルタはどのような位置にあるのか（世界都市論的視点）といった問題群であり、これには金融・情報・経営管理の諸側面から総合的に捉えることが緊要となる。また ASEAN 経済共同体の設立（2015年12月）が、東南アジア各国の都市構造にどのようなインパクトを付与することになるのかも今後の課題であろう。

次に倉沢愛子編（2013）は、急増する「中間層」の消費行動を多方面から検討した論文集（執筆者8名）である。所収論文のほとんどが、都市部での実態調査に基づいて消費行動の新しい局面（2011～2012年頃）を分析しているので、本節で取り上げておく（1編のみ農村からの海外出稼ぎ者の消費行動をテーマとしている－第5章）。注目しておきたいのは、同書の序論で示されている編者（倉沢氏）の都市社会階層論、とくに「疑似中間層」に関する問題提起である。倉沢氏によれば、「疑似中間層」とは「中間層」ほどの経済力は伴わないが消費行動において類似する人々をさし、上昇志向の強い「中間層」予備軍のことである。その経済力では①フォーマルな仕事と定収入（世帯収入で300万～500万ルピア）、②持ち家の間取り、家具、電化製品などの所持が基準となる。世界銀行の「中間層」定義（1日の消費が2米ドル～20ドル）に従えば、2～4ドル層（2011年のインドネシアでは38.5%）のほぼ全部と4～6ドル層（同11.7%）の一部が「疑似中間層」に相当するという（世銀基準では2011年時点のインドネシアで1億3000万人＝56.5%が中間層）。なお、各章の消費行動や消費市場に関する分析（テーマは、都市の伝統的市場＝パサール、衣料品市場、インフォーマル・セクター、郊外分譲住宅、新興の教育産業、イスラームの商品化・大衆化など）は、編者が言う「中間層」「疑似中間層」の階層区分と対応させた事例には必ずしもなっていない。

産業の高度化に伴う（都市）社会階層の変動は、途上国でも重要な研究領域になっており、特に「(新) 中間層」の台頭とその社会的・政治的役割が注目されてきた。倉沢氏は、「中間層」の定義として消費パターン、価値観・

意識、行動様式を重視する立場であるが、筆者は、前著でも詳しく指摘したように（宮本：1999）、「(新) 中間層」をあくまで職業カテゴリーによって定義すべきと考えている（事務職、技術職、管理職、専門職などのいわゆるホワイトカラー労働者）。特定の社会階層の形成・変動を人々の消費行動やライフスタイルなどで捉えたのでは、所得水準や物価の変動が激しい社会ほど時系列変化の把握が難しくなり、また他国との国際的な階層構成比較も困難である。職業カテゴリーであれば、統計的処理によって時系列変化も国際比較も可能である。倉沢愛子編（2013）では、唯一編者の論文（第6章）において、ジャカルタ南部のカンボン（路地裏）を対象に、異常なほどの教育熱と社会的上昇志向を持つ一部のカンボン住民について、その「疑似中間層」的なライフスタイルの事例を明示的に紹介している。しかし、ここでも「疑似中間層」をカンボン住民の中のどの範囲で括るのかは判然としない（どこまでが下層住民で、どこからが「疑似中間層」なのか）。新しい消費行動や消費市場の検討は重要なテーマであるが、それを社会階層論とストレートに結びつけることは適切ではない。

5 イスラーム社会史研究

イスラーム史の研究では、近現代の長期にわたるイスラームの動向を捉えた小林寧子（2008）がある。同書は、植民地期から現代に至る宗教行政、イスラーム教育、イスラーム法制史、イスラーム法制度の変化などを体系的に扱っている。近現代史においてイスラーム教が浸透・定着していく過程を、官製のイスラーム法施行の動向と、政府・行政の外にあってプサントレン（イスラーム寄宿塾）のウラマー（キヤイ）などが主体となってイスラームを普及させていくプロセスとの相克の中で捉えるという視点である。著者によれば、イスラーム勢力の長期動態を捉えるとき、「サントリ」対「アバンガン」、「ムハマディア（近代主義）」対「ナフダトゥール・ウラマ（伝統主義）」といったステレオタイプの2分法では事態の変化を把握できず、イス

ラーム社会を固定的にみる通念の変更が必要であるという。以下のような諸点に注目しておきたい。

①植民地期に関しては、プンフルの植民地官僚化と植民地期の宗教行政に関連して、モスクのイمام（宗教指導者）が権力者の下でプンフルを得て官僚化したこと、②スハルト政権期では、イスラームの政治化を警戒してイスラーム勢力を権力から排除したが、政権後期になると、スハルトと軍主流の対立を背景に、ICMI（インドネシア・ムスリム知識人協会、1990年）の設立によってイスラーム勢力（文民知識人）を体制内に積極的に取り込み、政権の補強を狙ったこと、③スハルトの強権的体制下でも、ナフダトゥール・ウラマ（NU）を率いるアブドゥルラフマン・ワヒドの言動に見られるように、宗教団体が自律性を失わず、市民社会を体現する存在であったこと、④イスラーム法が適用される家族法、とりわけ婚姻法（1974年）が成立した経緯をみると、婚姻法の内実（多妻婚や異宗教間婚姻の問題など）を巡って宗教関係者の間で熱い論戦があり、若い世代から時代の変化に応じたイスラーム法の再解釈が求められていること、⑤現代社会に適合的なイスラーム法の新しい解釈に関しては、NU から有力な論客が輩出されており、彼らは NGO 等の社会運動（貧困層や社会的弱者の支援活動）の担い手でもあり、イスラーム法革新を推進する原動力となっていること、これは近代派のムハマディアが教義解釈において硬直性を見せるのとは対照的であること、などである。

以上のような論点に注目しておきたいが、イスラーム宗教学について筆者は門外漢であるため、イスラーム法学の法解釈をめぐる論争などについて論評は差し控えたい。ただ、小林氏の研究が先行のイスラーム研究に対してどれだけ独創的であるのか、著者本人の整理が十分ではない。また、著者は「方法的には地域研究のスタンス」であり、地域の固有性を明らかにし「地域住民の主体性を重視」（p.iii）したいとしているが、イスラーム法の制度変化と地域住民との関係性は必ずしも明確にはなっていない。

次に、菅原由美（2013）は19世紀のリファイ運動をテーマとした研究である。1840年代～50年代の中部ジャワ北岸プカロンガン州の村落において、ハジのアフマッド・リファイが主導したイスラーム運動について、運動当事者・現地人官吏・植民地政庁の3者の残した史料に基づき、各々の立場・主張について分析している。リファイ運動は、オランダ支配下で荒廃した宗教倫理に対してイスラームによる社会救済をめざした運動であり、リファイの著作では植民地政庁に従順で私欲に走る現地人官吏（ブパティ）・宗教官を痛烈に批判しており、運動は政庁による本人の追放後も信者によって中・西部ジャワに広がった。リファイの信徒とその子孫は「リファイア」と称して、プカロンガンとウォノソボを中心に中・西部ジャワで現在まで宗教活動を続けているという。

菅原氏の研究は、一次史料を丹念に渉猟した成果であるが、イスラーム「運動」の実態とその組織原理が必ずしも明確ではない。1840年代～50年の社会経済的な時代背景との関係では、ブパティが政庁から許容された地方支配の権限を乱用し、宗教官吏を取り込んで宗教面でも絶大な権力を持っていたことが指摘されているものの、社会経済状況（第1章）の解説と宗教運動の分析（第2章以下）とが明示的に結びついていない。

一方、見市建（2004）は、現代インドネシアにおけるイスラーム主義の各派、つまり急進派（武装闘争派）、穏健派、イスラーム左派などについて整理しており、各派の成立・拡大の経緯やイスラーム思想と実践の特徴、主要指導者の経歴などに詳しい。要点は以下の諸点である。①イスラーム主義とは、総じて言えばウンマの強化と拡大を至上課題として、イスラームの宣教とシャリーアの実践、究極的にはシャリーアを施行するイスラーム国家の樹立を目指すイデオロギーである。②ダツワ・カンパス（キャンパスにおける宣教）は、1970年代末以降の学生の政治的自由が制限される中で、宗教運動がそれに代替したという経緯がある。③現代のイスラーム化とは、イスラーム主義やイスラーム左派の政治・社会運動がその背景にあり、イスラーム復

興運動、宗教学校やイスラーム金融などの制度化、日常的なイスラームのシンボル化（例えば女性のヴェール着用、イスラーム関連書籍の普及、メッカ巡礼ツアー）などに顕現している。④イスラーム左派は、イスラーム主義と対立し、多元的民主社会・民主的政府を理想とする。その多くは、ナフダトゥール・ウラマー（NU）に帰属意識をもつ青年層で構成される。NUの伝統主義がもつ地方伝統文化を容認するとともに、寛容性を積極的に推進しようとする。宗教・民族などの多様性を尊重する NGO 活動と結びつき、イスラーム思想に内在した民主主義・人権・平等などを主張する（テロ・暴力・他宗教排斥などを正当化しない）、⑤NU 指導者アブドゥルラフマン・ワヒドの改革は、先駆的な NGO（LP3ES など）への若い人材の参加を促進し、貧困・低開発・人権・ジェンダーなどの諸問題に取り組むことで、イスラームを社会改革に向かわせる運動であった。⑥イスラームの制度化と復興現象は、都市化や高学歴化、金融市場の拡大とも連動し、スハルト体制崩壊後はグローバルなイスラーム化に呼応してイスラーム勢力の多様化もみられる。

以上の要点を踏まえて筆者の関心事を示すと、現代インドネシアではグローバルなイスラーム主義とローカルな政治社会問題が複雑に絡み合っており、地方独自のイスラーム主義も台頭している現実がある（アチエでのシャリーア導入と州の権限拡大、南スラウェシ・西ジャワでのシャリーア推進運動など）。地方分権化（後述）と地方におけるイスラーム主義が宗教対立、民族対立を助長する側面も否定できない。地方分権化とイスラーム化の相克をどう捉えるか、ポスト・スハルト期のレフォルマシの評価にも関わる論点である。また、NU と各種 NGO が連携した草の根型住民運動は、下からの「参加型開発」「人間開発」をめざす運動として注目したい。

見市氏のもう一つの著書である見市建（2014）は、民主化後の「政治と宗教の市場分析」をテーマとする。宗教的・政治的商品の供給側である宗教組織や政党・政治家の活動やマーケティング、需要側の人々が選択する宗教的

・政治的商品のあり方に注目している。課題設定の背景には、社会のイスラーム化によって世俗政党とイスラーム政党の差異が明確でなくなる中で、社会のイスラーム化にもかかわらずイスラーム政党の得票率が停滞していることがある。主たる分析は、イスラーム主義の出版事情、イスラーム金融、ハラール食品など、宗教的商品の市場の多様化と拡大、民主化後に誕生したイスラーム主義政党である福祉正義党の躍進（2004年選挙）とその後の後退要因、メディア・コンテンツ（映画、テレビドラマなど）のイスラーム化とその政治利用、などである。見市氏は、民主化後の政党結成の自由化、政府による宗教介入からの自由化によって、政治や宗教の市場化が進んだという。都市中間層の消費市場の拡大に即して、各種メディアを利用した政治キャンペーンやイスラーム的商品の氾濫に注目するのである。

筆者の関心事は、都市中間層の拡大とイスラームの「市場化・商品化」によって、はたしてイスラーム勢力の社会的亀裂は希薄化すると言えるのかという点である。例えば、2014年大統領選挙に僅差で敗北したプラボウォ陣営は、民族覚醒党以外のすべてのイスラーム政党によって支持され、西スマトラや西ジャワなどイスラーム勢力が強力な地方ではプラボウォが圧勝するという状況であった。はたして現状はアリラン・ポリティックス（アバンガン／サントリ等の社会的亀裂に基づく政治行動）が終焉したと言えるのであろうか。

倉沢愛子（2006）も現代のイスラーム化現象を様々な角度から捉えた研究である。問題関心は、経済のグローバル化と産業高度化が進むのと軌を一にしてイスラーム化している現実をどう捉えるかという点にある。経済成長や近代化は社会の宗教色を弱めるといった俗説では説明できない現実を見ている。倉沢氏は、礼拝・断食・ハラーム（禁忌）の実践が規律や勤勉への機動力となって経済発展をもたらす側面に注目する。伝統的に敬虔なムスリムが多いとされる農村部だけでなく、都市部でも高学歴化したムスリム学生・知識人層（新中間層）が自らのアイデンティティをイスラームに求め、各種の

啓蒙運動や社会運動に参加するようになってきている。私見によれば、グローバル化・情報化する社会にあっても個性的な発展を自己主張する方法は国・地域によって多様であろう。世界最大のムスリム人口を抱えるインドネシアが、イスラーム国家の建設ではなく、あくまで「多様性の中の統一」（パンチャシラ）原則によって統合可能なのか。民主化後も各地で頻発する宗教紛争・民族紛争を見るにつけ、以前にも増して国家・地域・宗教の関係性が問われている時代ではなかろうか。

最後に西野節男・服部美奈編（2007）にも触れておく。同書は、現代イスラーム教育に関するデータや事例（とくに各地方のポンドック・プサントレン）が豊富であり、女性サントリの動向なども含めてイスラーム教育の現状を紹介している。イスラーム教育の多様化・変貌として、マドラサ（イスラーム学校）の制度化、スコラ（一般学校）における宗教教育の重視、ポンドック・プサントレン（イスラーム寄宿学校）の多様化が進展し、1990年代以降にマドラサ・スコラ・プサントレンの境界が曖昧化して相互補完的な関係が強まり、全体として宗教教育の活性化と拡大が見られる。ポスト・スハルト期の地方分権化との関係では、教育権限が県・市レベルに委譲されたことによって、地方の実情に合わせた多様化が進展しているという。こうした現実をみても、やはり地域主義と宗教問題の関係性が問われよう。

6 華人社会史研究

インドネシアの社会経済問題は、華人というエスニック問題と分かちがたく結びついてきた（インドネシアの華人人口は、例えば1992年時点で約400万人、うち95%はインドネシア国籍）。近年の華人史研究でも注目すべき成果がみられる。

まず、貞好康志（2016）は、華人がインドネシア国民・民族に組み込まれていく過程を近現代史の長期的視点から捉えており最も体系的である。注目しておきたい諸点は次のようである。①植民地期では、1928年結成のオラン

ダ領東インド中華会 (CHH) が華人企業家層を基盤として中国志向が強かったのに対して、1932年結成のインドネシア華人民党 (PTI) はプラナカン華人を中心に幹部が弁護士・ジャーナリスト・教師などで構成される知識人の政党であり、華人をその構成の一部とする国家の独立をめざし、インドネシア・ナショナリズムへの連帯を示した。戦前期から同じ華人でもトトック (国外生まれ、中国語・中国地方語が母語) とプラナカン (現地生まれ、現地語が母語) では、その志向性が大きく異なっていた。②戦後スカルノ期、諸政党および国軍の対立構図にあって華人組織も政治化する。1958年国籍法が成立し、父系出自を原則とする血統主義による二重国籍の排除が政策化されると、多数派となったプラナカン華人の中でも「統合派」と「同化派」で鋭く対立し、それは「華人の同化論争」(1960年以降) となって顕在化した。「統合派」=バプルク (1954年結成、インドネシア国籍協議体) はPKI (インドネシア共産党) に接近、一方の「同化派」=LPKB (民族一体性育成機関) はPKI と対立する陸軍中央と連携した。1965年の9・30事件では、スカルノが支持したバプルク系華人がPKI およびそのシンパとして虐殺の対象となった。一方のLPKB系華人は、スハルト体制下で華人同化政策に協力することになる。③スハルト期の華人同化政策で留意すべきは、その二面性である。「安定と開発」を掲げるスハルト政権は、「社会安定」策として華人学校・華語メディア・中国式公共行事の禁止、華人政治社会組織の制限、華人名のインドネシア名への変更奨励などを通して華人の非政治化を図り、「経済開発」策では華人資本を国内資本と見なして総動員し、華人政商 (チュコン) には独占的な開発許可権を付与した。その結果は、スハルト (およびその一族) と有力チュコンとの深い政治資金・ビジネス連携であり (クローニー資本主義)、政・官・軍との癒着であった。スハルト期の華人は、「同化」を強要されながら反華人暴動 (屈折した反政府運動) の標的でもあり、一部華人への富の集中は経済格差を一層顕在化させ、その「同化」政策はプリブミ (現地民)・華人間の溝を一層深めることとなった。④ポスト・スハルト期

= 「民主化」後の華人政策は、文化的「同化」は不要との基本方針の下、多数の法律改正で華人政党・社会团体・華語教育・華語メディア・中国式公式行事の復活、「プリブミ・ノンプリブミ」や「チナ」などの差別的用語の政府機関での使用禁止、中国正月（春節）の国民祝日化、大統領職資格に華人を排除しないことなど、「統合」政策へと大きく舵をきった。2006年新国籍法では、それまで役所等の手続きで華人にのみ提出を義務づけていたインドネシア国籍証明書（SBKRI）を廃止した（実効性には欠けるとも言われる）。つまり、華人を他のマレー系諸族と同等のスク（suku、種族）と再規定して、バンサ（bangsa、国民）への「統合」を目指すとした。

貞好氏の研究は、長期の華人史を知る上では有益であるが、分析が華人の政党・団体などの組織とその指導者や知識人層の発言を素材としており、華人の一般大衆の声がほとんど聞こえてこない。それ故、読後の疑問点は、プリブミと華人の根深い対立は民主化後の「統合」策によって本当に解消され融和に向かうといえるのであろうか、という点である。筆者のインドネシアでの生活体験から言えば、プリブミ・華人間の確執・対立感情は、経済危機や政治危機のような非常時に顕在化するだけでなく、平時の日常生活での潜在意識のレベルにおいても、他のマレー系種族間の差異感覚などとは次元が異なるのではないかと思われる。華人はスクになれるのか、マレー系諸族と華人は同列に扱えるのか、「統合」原理による多民族・多種族国家の建設は果たして現実的なのか、これらの疑問はなお払拭できない。

次に津田浩司（2011）は、民主化後の地方小都市の華人コミュニティで生起する「華人性」「華人意識」の分析である。調査地は、中部ジャワ・ロンバン県の県都ロンバンの約400世帯の華人コミュニティである（2002～2004年）。スハルト末期から民主化時代初期の約10年間、地方小都市の「華人コミュニティ」でおこる様々な運動や組織化の中で、「華人性」が強く意識されるプロセスを記述している。一時的に高揚した地方華人コミュニティの運動・組織化、具体的にはロンバン寺廟の地位変更運動、インフォーマルな地

方華人組織のネットワーク化、「華人国家英雄」推戴プログラムなどであるが、いずれも定着せず自然消滅してしまう要因のひとつは、華人自らが政治化することへの恐れを伴った違和感であったという。そうだとすれば、華人一般のプリブミへの潜在的恐怖心はなお根深いとみるべきであり、民主化後の中央（ジャカルタ）での一部華人指導者による華人の大同団結を目指す運動・組織化や華人文化の開放を示す各種の中国的イベント等と、一般華人の「華人性」「華人意識」の間には大きな乖離があるのかもしれない。

津田氏の研究は、文化人類学的手法で「華人性」「華人意識」が追求されており、筆者とは分析方法を異にするが、筆者なりの問題関心で読み替えれば、華人意識の再自覚化と様々な組織的結束は民主化の一側面であると同時に、それは他者（とくにプリブミ）との差異性を顕在化させ、民族間の対立構図をより鮮明にする側面ともなりかねない。民族間の利害対立の調整に行き詰まった国家の結末は、多くの歴史的事象が教えるところである。

相沢伸広（2010）は、スハルト政権における「チナ問題」の変遷を華人、インドネシア、中国の3者関係の中で捉えている。ここで言う「チナ」（中国、中国人、中国文化を指す多義的蔑称）は、スハルト政権が1967年6月から公式に使用した政策用語である。相沢氏の研究は、ポスト・スハルト期に利用可能となった政府側資料や関係者へのインタビューを情報源としている。要点は以下のようである。①スハルトにとっての「チナ問題」は、単なる国内の同化政策ではなく、国際問題とくに対中国政策でもあった。1966年以降、対中国（共産党）との関係が政権初期の対華人政策を規定し、治安対策としての「チナ問題」はそのための監視体制作りであった。②1970年代後半から中国大陸が「改革開放」政策の時代に入ると、スハルト政権は対中戦略の策定（通商拡大）に華人資本家を積極的に利用し、他方の中国政府も東南アジア（インドネシア）の華人資本家の呼び込みを図った。背景には1982年からの石油価格下落による成長戦略の変更、1985年通商協定の締結、1990年の国交回復という時代環境の変化があった。③1980年代後半～1990年代の

スハルトの対中国政策の変容に伴って、国内での「チナ問題」も性格変化し、「チナ問題」はもはや国際問題ではなく体制内の経済問題へと変質した。それまで「チナ問題」=治安問題に対処してきた軍・官僚組織は形骸化し、経済格差の源泉としての「チナ問題」は、「プリブミ=ムスリムの支持を取り付けるためのイスラーム政策の変容にも連動した（前述の1990年 ICMi 設立、宗教・民族・人種の政治化を禁止したパンチャシラ原則を反故にする）。格差問題が「チナ問題」として読み替えられると、1997年経済危機も華人資本家にその原因が転化され（投機的活動、華人商店の隠匿による物価高騰・物不足など）、反華人キャンペーンは98年のジャカルタ反華人暴動に繋がった。

相沢氏の研究は、スハルト期「チナ問題」の変遷を国際環境の変化とスハルト体制の権力基盤の変化から捉えると共に、1990年代から体制崩壊に至るプロセスをイスラーム政策と「チナ問題」の連動という視点からも提起しており興味深い。スハルトの反華人キャンペーンは極めて恣意的で、有力華人財閥は資金源として自らのファミリービジネスに抱え込んでおり、こうした政策的矛盾にも体制崩壊の誘因を見ることができる。

最後に北村由美（2014）は、人類学の領域から民主化後の「華人性」をめぐる言説や表象とそれらを構築したアクターの分析である。具体的には、ジャカルタの街中でみられる中国語使用や華人文化の連続性と変化、スラバヤ訴訟（スハルト末期）に始まる華人と国家の交渉過程と儒教の公認化（春節の公的空間での可視化、身分証明書や婚姻届における公認宗教として処遇など）、印華文化公園（タマン・ミニ）の建設計画と華人文化の可視化プロセスなどである。これらの検討によって、言語・宗教・表象などを通して民主化後の華人文化が再構築されるプロセスを捉えており、そこではインドネシアの政治・文化の文脈に適応させながら華人文化が発信されているという。しかし、こうした華人文化の発信は中国志向的な華人文化や表象を選択する人々の増加（トトック化）との見方もあり、これに対向するプラナカン概念の再生と華人文化の独自性の創造が、更なる社会統合を目指すことになるの

かが問われている。北村氏も印華文化公園のような表象が「インドネシア社会における華人に対する深い理解を促進することになるのか判断は難しい」(p.166)としている。

7 スハルト期～ポスト・スハルト期の現代政治経済研究

現代史に関する本稿の射程は社会経済研究の現状分析であり、とくに注目したいのはスハルト期～ポスト・スハルト期の権力構造や社会構造の連続性・非連続性に関わる諸問題である。この課題を考えるにあたっては、政治研究の成果も参照する必要があるので、ここでは社会経済論との関連で必要な範囲で政治研究にも視野を広げたい。

政治研究の分野では、まず増原綾子(2010)を取り上げる。同書は、スハルト体制＝「翼賛型個人支配」という分析概念を用いて、ゴルカル(党)の性格とその変容に注目し、スハルト期からポスト・スハルト期に至る政治プロセスを追跡している。要点は以下のようなものである。①スハルトは、政治的パトロネジ(政府・行政ポスト)と経済的パトロネジ(経済的利権)を駆使して分配メカニズムを機能させ、その分配のチャネルとして翼賛的与党＝ゴルカルを道具とした。②体制内のゴルカルは、軍人・官僚優位の時代(1970年代～80年代前半)から野党的立場の社会的エリートを取り込んで支配基盤を拡大した時代(80年代後半～90年代)へと変化しており、体制内に取り込まれたエリート間競争も激しくなった。③ゴルカル内で周辺化したエリートと在野の改革勢力の連携は、やがて政治危機を進行させ、最終的にはスハルト辞任勧告に繋がることになった。

増原氏の研究で興味深いのは、ゴルカルが吸い上げた社会的エリート、学生活動家、イスラーム青年団や地方青年団の活動家、プリブミの青年実業家などの文民エリートがゴルカル幹部や政権内に進出し、ポスト・スハルト期の指導的メンバーになるという点である。ゴルカルの変質はすでに1980年代から始まっており、国軍からの自立志向を背景に、実業家出身のゴルカル議

員が増加し、スハルト政権崩壊直前の97年選挙では当選ゴルカル議員の4分の1が実業家出身によって占められていた。ポスト・スハルト期の権力構造を見る上で、重視すべき事実である

本名純（2013）は、「何がスハルト期からポスト・スハルト期への安定的移行を進めるカギになったのか」を問うている。同書で筆者が注目したい要点は以下の諸点である。①民主化後の多政党＝連立政権時代の政治エリートは、大臣職や国営企業へのパイプを確保し、公共事業に絡んで吸い上げた資金を政党運営につき込み、民主化後も権力と利権を分け合う談合政治がまかり通っていた（とくにワヒド政権期）。②国軍のアチェ武力侵攻で守旧派退役軍人による国軍の復権が果たされ、政財界の汚職は一層拡大した（メガワティ政権期）。③ユドヨノ政権期（第1次）の地方分権化と地方首長直接選挙（2005年）は、地元経済利権の獲得競争を激化させるとともに、政権が提供する政治経済的資源への特権的アクセスが求心力となった。権力の中核に入った実業家代表は、カラ副大統領（財閥ブカカ・グループ代表）、アプリザル・バクリ経済担当調整大臣（財閥バクリ代表）などである。④民主化後、「軍の二重機能」は禁止され、軍人の政治ポスト兼務も禁止されたため、国軍の政治的影響力は制度的には基盤を失った。しかし、陸軍の既得権益である地方軍管区制度によって軍人の非公式のビジネス利権は継続した。例えば、西部カリマンタン住民紛争の背後には、地方軍管区の違法伐採と密輸の利権ビジネスがあり、これが先住ダヤック人の森林資源を奪い、違法ビジネスの労働者としてマドゥラ人を流入させていた。アンボン住民紛争では、イスラームの地方軍管区兵が武器を持ってイスラーム勢支援で介入し、カトリックの多い警察との抗争となった。ここでも軍は兵器密売などで利益を上げている。

本名氏の研究は、民主化の制度的前進面ではなく、その裏面の実態を剔出しており、制度と実態の乖離を知る上で重要である。スハルト体制崩壊後も生き残った財閥グループの指導者たちの政界入りと利権構造、国軍に対する

文民統制の形骸化、地方民族紛争に介入することで利権を守る軍ビジネスなどは、民主化後の政権の性格を考える上で注視すべき側面である。

岡本正明（2015）は、民主化後に州に昇格したバンテン州の政治・社会分析である。民主化後の自治体新設運動は、一般的には民族的・宗教的・経済的に差別された集団が自治体を作る運動であり、地方分権化とともに細分化され自立した自治体が地方政治の安定を実現したと評価されてきた（1998年～2014年までに州は27から34へ、県・市は317から514に増加）。はたして細分化した自治体の内実はどうなのか。同書のキーワードはジャワラ（「暴力団」「無法者」などと訳されることもあるが、隠然たる実権をもつ地元有力者でもある）である。研究の要点は以下の如くである。①スハルト期のバンテン地方では、ゴルカルによる地方エリート（ウラマーとジャワラ）の取り込みが進み、ジャワラ組織はゴルカルや国軍と相互依存関係を持って土建業などに進出し、その指導者はゴルカルの地方幹部にもなっていた。②バンテン州の設立が決まると（西ジャワ州からの分離、2000年11月）、ジャワラ集団の頂点に立つ人物（ハサン・ソヒブ）がバンテン政治経済の実権を握るようになる。実業界では商工会議所支部長に就任、娘を州副知事に、配下が州政府の要職に就いた。地元の国軍・警察・司法装置とも密接な関係を築き、地方開発予算にも影響力を行使した。③民主化の一環で地方首長公選制（州、県・市）が導入されると（2005年～08年、全国の362自治体で実施）、バンテンでは06年11月の州知事選でハサン・ソヒブの娘が当選した。

このようなバンテン州の事例をみると、民主化の要の一つである自治体新設運動は、民族・宗教対立の政治化を回避し地方政治の安定を図るという狙いに反して、地方エリート＝社会勢力の既得権益が拡大することになり、地方首長公選制によって選挙に絡む汚職＝贈収賄が中央から地方社会に拡散させたに過ぎないとの見方も出てくる。

岡本氏の研究は、地方分権化の評価について再考させる事例を提供している。私見によれば、1950年代の政党政治が崩壊したのは、スカルノが地域主

義の利害調整に失敗したことに起因するところが大きい。ポスト・スハルト期の地域主義を基調とする分権化が、その理念に反してバンテン州のような事態を生んだのは、民主化が不徹底で旧権力との連続性が強いからであろう。果たしてインドネシアにおいて下からの民主化＝分権化（住民参加型、内発的発展型）を伴う真の地方改革が可能なのか、注目すべき研究課題である。

森下明子（2015）は、東・中・西カリマンタンの地方政治構造と地方経済構造を比較しつつ、天然資源と政治・暴力の関係性を問うている。資源をめぐる利権構造の地域差が、民主化・地方分権化後の地方政治に大きなインパクトを与える事例の研究である。背景には、1999年の地方行政基本法および中央・地方財政均衡法の成立によって、地方自治の重点が州よりも下級の県・市へ移り、石油・天然ガス以外は天然資源収入の分配金が地方政府へ重点配分され、資源事業権も地方政府に移管されたことがある。東部カリマンタンでは、主に算出する石油・天然ガスが国家にとって最重要資源であったため、中央権力者が地方首長人事に積極的に関与し、中央政財界に太いパイプをもつ地方エリートが地方首長に選出された（中央の強力な統制によって民族対立が暴力的紛争に至らない事例）。これに対して中部カリマンタンでは、地元実業家（外資や中央大企業の下請けで成長）がスハルト時代からの地方エリートとのコネクションを利用し、分権化後の地方開発事業権を獲得（鉱山業やアブラヤシ・プランテーション）、首長選挙にも当選して資源開発事業の担い手となっている（ダヤック人とマドゥラ人の対立）。また西部カリマンタンは、スハルト時代に地元の有力事業者が成長せず、林業開発の下請けは主に華人が担い、郡レベルの役人層が分権化後に有力首長へ昇格したケースである。

森下氏の研究を参照すると、地方分権化が地方政治に与えた変化は、分権によって地方民族の経済主権が尊重され政治安定が実現したというよりも、地方に移譲された権力とそれに付随する経済的利権をめぐる権力闘争が一層激化した事例が少なくないということになる。ここでも、制度上の民主化・

地方分権だけでなく、その内実を問わねばならない。

以上が政治研究の成果であるが、次に経済分析では佐藤百合（2011）をま
ず挙げるべきであろう。同書はインドネシア経済全般の現状について要領よ
く整理しているが、筆者の問題関心から特に注目したいのは第6章（「産業
人―表舞台に出てきた『ブルジョワジー』」）である。その分析は、スハルト
期とポスト・スハルト期の権力継承について考える参考になる。要点は以下
の諸点である。①民主化後の「国軍の二重機能」否定によって、内閣に占め
る国軍出身者の比率はスハルト期の平均33%からスハルト後は13%に低下し、
政治エリートへの道はゴルカル（党）以外の政党からも可能となった。有力
企業グループの経営者が多数政界入りし、その企業グループがさらに巨大化
するという関係が見られる。「権力と財力」の相乗効果は「新・二重機能」
と呼ばれる。②スハルト期のプリブミ企業家育成政策であった政府調達政
策（1979～1988年、「スダルモノ機関」）を指導したのがギナンジャールであ
り、ギナンジャールの指導下で成長したプリブミ企業家群（「ギナンジャール
・ボーイズ」という）の中からも、ポスト・スハルト期に有力閣僚や国会
の要職につくものが現れた。前述のユスフ・カラ（1999年政界進出、副大統
領・ゴルカル党首など歴任）やアプリザル・バクリ（2004年政界進出、経済
調整大臣・ゴルカル党首など歴任）などである。プリブミ企業家兼政治家
は、政府部内の政策形成ではスハルト期の経済ナショナリズム路線を継承す
るが、民間部門の活性化に軸足を置く点でスハルト期の国軍民族派とは異な
る。また有力プリブミ企業グループには、ポスト・スハルト期に登場した新
興グループもある（例えば、2011年の企業グループ・ランキングで第9位
に入ったパラ・グループ）。③ポスト・スハルト期には、経済団体（KADIN、
APINDO）がかつての政府官製機関から脱却し、産業界の利害を代表し政
策提言する機関に変質している。シナル・マス・グループやサリム・グル
ープなどの華人グループの経営トップが経済団体の要職につくようになって
いる。④スハルト期の華人企業家は、政治権力者と同盟関係を結び、経済界で

財力では圧倒的であったが常に裏舞台の存在であり、「権力なきブルジョアジー」であった。華人企業集団は1997～98年の経済・政治危機で再編成されたが、有力グループは現在も生き残っている。2011年発表の売上高トップ20に企業集団では華人系が15を占め、依然として華人経済の実力が示されている。まだ数は少ないものの華人の政界進出も実現しており（国会議員560人中14人、2004年）、今や「表のブルジョアジー」と化している。⑤経済政策を巡って政府内部には、市場原理優先の経済テクノクラート集団、国内の民間産業育成を優先する経済ナショナリズム派（プリブミ企業家出身者）、実利優先で自己に有利な政策であれば前二者のどちらとも連携しうる華人企業家、この3者の勢力関係が政策決定に大きく影響する時代に入った。

佐藤氏の研究をこのように整理すると、スハルト期の政治エリート（既得権益層）の多くがポスト・スハルト期の政権内に留まっていること、民主化後の政治家育成のルートに変化が見られること、経済政策に影響を与える経済利害代表集団の構成も変化していること、これらの総合的分析によってスハルト期とポスト・スハルト期の権力の継承・断絶問題について検討することが緊要となろう。

ポスト・スハルト期の政治経済論に関してはアジア経済研究所の一連の刊行物に詳しいが、紙幅の都合ですべて取り上げることはできないので、ここでは本稿執筆時における最新研究である川村晃一編（2015）をみておく。ユドヨノ政権10年の総括とジョコウィ政権発足の経緯・意義に関する論文集である。論点は多岐にわたるが、注目したい諸点を列挙すれば以下ようになる。①1998年から始まった民主主義的制度改革は、4回の憲法改正を経て進展し、自由と人権の保障、三権分立、直接選挙制度、地方分権化で体制を整え、さらに憲法裁判所と汚職撲滅委員会の設立を経て2004年にはほぼ完成した。②民主化後の総選挙（議会選挙）結果を分析すると、有権者の約85%は支持政党を持たない無党派層で、選挙のたびに投票先を変えており、投票の流動性は高い。イスラーム系政党全体で4回の選挙とも30～40%の得票で

大きな変化はない。③2005年～2014年8月までに汚職事件に関与した地方政府の正副首長は331人、地方公務員1221人、地方議会議員3169人、548の全国自治体（州、県、市）で単純計算では約6割の正副首長どちらかが汚職で逮捕か容疑者になっている（p.173）。ユドヨノ政権は、国政でも地方政治でも寡頭支配（オリガーキー）が顕著で、法の支配は確立せず、汚職が中央から地方に拡散したとの見方もある。地方分権化に伴う開発許認可権の乱用や環境破壊、地方政治エリートによる一族支配も特徴的である。④ユドヨノ期の平均6%成長は主に中国・インド向けの石油・パーム油等の天然資源輸出が牽引しており（石油・石油関連製品は純輸入国へ）、民間消費主導の内需拡大ではない。貧困削減は実現されず、所得格差はむしろ拡大した。ユドヨノ第2次政権は、連立与党の相次ぐ汚職スキャンダルで改革が停滞し、改革の推進力は中央・地方とも市民社会勢力が担った。⑤2014年大統領選挙は、民主化勢力と非民主化勢力の対抗という側面とは別に、イスラーム系政党のほとんどがプラボウォを支持（NUは主なキアイたちが両陣営に分裂）、多元主義のジョコウィを世俗主義政党が支持するという対立構図であった。ジョコウィ大統領は、政権発足後に既得権益層と対立せざるを得ず、その基本政策である海洋重視・分配重視・資源立脚型成長の内実が問われる。

同書は、民主化後からユドヨノ期に関して肯定的評価と否定的評価の両面が指摘されているものの（執筆者によって強調点が異なる）、どちらかと言えば民主化の制度改革、政治安定（ユドヨノ期における地方分離運動や宗教紛争の収束）と持続的経済成長を評価する論調であり、その点は編者川村氏の論旨に顕著である。はたして同書が言うように、インドネシアの現在を「イスラーム圏の民主主義国」、「新興民主主義国のモデル」と評価していいのであろうか。庶民派大統領ジョコウィの政権が発足すると、すぐさまジョコウィ陣営の政治エリートすら既得権益の拡大に精を出しているとも言われている。ジョコウィの勝利は「民主主義の成熟」と簡単には言えず、その権力構造がどのように再編されていくのか、注視しなければならない。

8 農業・農村社会研究

本稿は原則として2000年以降に出版された著書を検討対象としているが、数少ない農村研究の成果では、2000年代に入る直前に出版された水野廣祐氏の研究が貴重なので、まずこれを取り上げておきたい。

水野廣祐（1999）は、1984年～1991年の長期にわたる西部ジャワ・バンドン県チカンチュン郡の農村における継続調査に基づいて、地場産業である農村織布業を詳細に分析している。調査結果からとくに注目したい諸点は以下のようなものである。①調査地域の織布業は、零細事業が多数とはいえ、地場の技術・資本・労働力の適切な組み合わせと分業関係によって、低・中所得者向けの安価な製品を生産・開発し、大企業製品や輸入製品に対抗できた。②食糧増産を実現していた当時の農業環境の中では、土地なしの下層・中層世帯は、高騰する農地を購入して農業経営に参入するよりも、収益性の点で農村工業（織布業）の関連職種に従事する方を選択している。③下層世帯ほど、農村工業だけではなく、都市での出稼ぎや工場労働にも従事して所得の多角化を図っており、これが階層間所得差の平準化に作用している。④就労のための向都移動もあくまで環流型であり、農村の分業関係が帰農性向の背景にある。

拙著（宮本：1989）との共通の分析結果もあるが、農村工業が発展した地域ゆえの特徴も検出されている。農村内にあって、土地なし世帯を中心に農村工業が発展する要因分析である。ただし、調査時（1980年代～90年代）という時代背景に留意する必要がある。今世紀に入って食糧生産の停滞と食糧輸入の恒常化、経済危機後の経済回復（特にユドヨノ政権成立後）と大規模外資の流入、農村部での若年層の高学歴化、農村の都市化と都市労働市場の一層の拡大、これらの新たな事態の進展によって、零細資本を中心とする農村工業の存立基盤が維持されているのか、また農村工業が農村の階層分化を抑止する機能を果たしているのか、現状の調査・検討を要する課題である。なお、拙著の検討結果から、現代でも有効と思われるジャワ農村研究の論点

を示すと、「緑の革命」以降の階層分化と農村世帯員の農外就業の構造では、下層世帯ほど非農業への依存度が高く、世帯構成員の都市インフォーマル・セクターでの多様な環流型就業によって世帯収入の安定化を図っていること、農村の都市化とともに全階層的な農外就業が恒常化し、農外所得の格差が農民層の階層分化を一層顕著にしていること、それゆえ農民の階層分化が農業技術革新という農業内的な論理によってだけでなく、農村世帯が都市就業と結合しているという点で農業外的要因によっても誘発されていること、これらの論点である（農村労働力の向都労働力移動に関しては、宮本：2001も併せて参照されたい）。

次に、翻訳書ではあるが農村工業に関する貴重な調査研究としてアン・ダナム（2015）を紹介しておきたい。著者のアン・ダナム（オバマ前米大統領の実母）によれば、同書は「小規模工業が持つ長期的安定性と競争上の優位を強調する点で、他の小規模工業研究とは異なる」（p.46）という。調査地はジョクジャカルタ州グヌン・キドル県の鍛冶業に特化した村落（カジャール村）で、1977年～1991年まで14年間の断続調査によって農村工業の変化を追跡している。調査村は1991年現在の人口6250人、世帯数1200、鍛冶工場（プラベン）が130～140、労働者数約800人、1つのプラベンで2～9人の男性労働者が就労し、職人の賃金は農業労働者のそれを上回る。農業は女性が取り仕切り、畑作が中心である（キャッサバ、トウモロコシ、落花生など）。鍛冶業の主な製品は農機具や職人工具、販売市場は国内とくに地方・農村部である。1970年代前半から当地の鍛冶業が拡大した要因には、「緑の革命」や島嶼間移住政策に伴う農機具需要増があった。鍛冶業の階層構成は、①商人層（兼プラベン所有者、他のプラベンへの前貸し支配）、②独立プラベン所有者、③商人に従属したプラベン所有者、④賃金労働者、の4階層である。商人兼プラベン所有者は企業家精神に富む村の有力者であり、血縁者が村役人を務め、鍛冶屋共同組合の要職にも就いている。

主な調査結果は以下の諸点である。①ブーケ（J. H. Boeke）やギアツ

(Clifford Geertz) の農村経済論 (二重経済論や「貧困の共有」論) の文化的要因決定論とは異なり、農村工業の生産者は原材料や雇用労働などの要素投入価格の変動に敏感で、正確な利潤計算に基づいて行動する。②全国データを時系列で見ると、(1974～1986年)、小規模・家内工業の鍛冶業は企業数で4倍、労働者数で3倍に増加、企業数の増加率が労働者数のそれを上回るのは電力機械類の導入と省力化による。③農村鍛冶業の成長は、向都移動を上回る規模での農村人口の増加、集約的農業の普及による農機具、職人工具、農村生活用品の需要増が主要因である。④調査地では、農村工業の単位労働時間当たりの所得が農業のそれより高く、男性労働力を農村工業に引きつける傾向がある (農村内の部門間労働力移動のプル要因)。⑤階層化を促す要因には、工場主と労働者の間での収益配分制度が後退し、賃金労働が一般化したことであり、機械化によって経営は規模が大きいほど高利益・高所得となる。⑥十分な資本への接近が可能ならば、農村には旺盛な企業家精神が存在する。⑦政府や協同組合の支援プロジェクトは、有力経営者を通じて資源配分されるため、経営の階層化を助長している。⑧農村の企業家には、信用貸し基盤型 (商人型) と賃金基盤型 (独立経営) の2種類があり、支援プログラムは資本の生産的利用という点から後者に向けられるべきである。

同書は、あるべき農村工業の姿として、充実した資本によって小型機械技術を採用し、生産性の高い分散型の工業を展開することが望ましいとし、そのための輸入・許認可規制や普及事業の改善への提言も示している。ただし、生産性の向上や階層化の進展を示す数値データ、例えば階層別の労働生産性の推移、工業部門および農業 (副業) の時系列収支が示されておらず、また世帯の家計調査も実施されていないため、技術革新や階層化がどの程度進んだのかは明らかではなく、農村工業における労働市場の動向 (市場の地域性) もデータで確認できない。前述の水野氏の研究と同様に調査時期が古く、その後の農村を取り巻く大きな環境変化を考えると、同書の調査結果が現在の農村にも妥当するのか、即断はできない。

次に本台進編（2004）は、1997年経済危機後に IMF が支援条件とした大幅規制緩和が農村経済に及ぼした影響を検証すること、これを全体テーマとした論文集である。経済危機と農村経済の関連について直接言及していない論考も含まれるが、調査対象地（西部ジャワ・スカブミ県チサアート郡）の事例分析に関して主な結論をまとめると以下のようである。①農村金融に関しては、経済危機による民間商業銀行の破綻とは対照的に、国有銀行であるインドネシア国民銀行の農村金融担当機関（BRI—UD、村落インドネシア国民銀行）が、預金保証の安全性ゆえに農村住民の高い評価をうけ、預金額を大幅に増加させ収益性も改善した。②農業への政府補助金の打ち切りによって化学肥料が急騰して（1 kg当たり200ルピアが1500ルピアに）生産性が低下し、銀行の貸し渋りもあって農業投資は減少した。③調査地出身者が経済危機によって流出先（特にジャカルタを含む近隣都市）から出身地に環流し、これが農村の過剰就業を助長、その結果、農業の労働生産性と相対所得は更に低下した。④調査地では、好況期に農業・サービス業から工業へ労働力が移動し、不況期には逆の移動がみられ、とくに農業から工業への移動では農村非農業への大規模な移動が特徴的である。しかも、労働移動は農家兼業の在宅通勤型が多数を占めている。⑤農村の過剰就業は、農村労働力の少なくとも40%に達しているが、それでも工業部門がマイナス成長に落ち込むと失業者を農業部門が吸収している。⑥過剰就業状況にある労働力の効率的雇用には、農村非農業の拡大が不可欠であるが、農村に立地する圧倒的多数の中規模以下企業（従業員100人未満）は大企業に比べて生産効率が低く、雇用吸収力が悪い。農業の過剰就業を解消するためには、農村の中・小企業が外資を含む大企業とのリンケージを進め、生産効率の向上を目指すべきだが、そのための政府の役割も重要である。

以上の諸点のうち、①②③は経済危機に直接関連する実証であり評価できるが、④⑤は景気変動時には常に見られる現象であり、⑥はインドネシア農村の一般的な特徴と言ってよい。つまり分析結果に経済危機と直接関連する

事象と農村経済一般の特徴が混在している。これは、インドネシア農村研究（とくにスハルト期）に関する内外の分厚い研究蓄積の成果が生かされておらず、先行研究の涉猟が不十分なためであろう。経済危機が農村社会に与える影響では、階層別の危機インパクトの異同の検出なども重要な課題であるが、そうした分析視点は希薄である。農村工業の存在意義に関しては、先にみた水野廣祐（1999）やアン・ダナム（2015）とは大きく異なる評価である。私見によれば、中小零細の農村工業の大企業とのリンケージは大企業の経営戦略・生産戦略への従属化を招き、地場産業の自立的発展を阻害する面もある。政府の支援策も、これまでは計画が杜撰で効果に乏しく、時には関係職員の汚職・腐敗の温床ともなり、支援事業が一部の有力企業家に有利に利用されてきたことにも留意すべきである。課題は、農村工業の集積とリンケージ、および金融支援のあり方ではなかろうか。

経済危機後の農村を対象とした研究には、頼俊輔（2012）もある。検討課題は、経済危機後の IMF プログラムの下で実施されてきた構造改革が農業部門をどのように変化させたのかという点にある。また農村部門が自由主義経済改革とグローバリゼーションの影響を強く受けて、国内有力資本家による事業展開と多国籍アグリビジネスの世界戦略にどのように取り込まれているのかという課題も提示している。要点を整理すると以下ようになる。① IMF プランによる自由主義的経済構造改革によって、大規模農園開発に外資や国内大企業が参入した。それは IMF プランの終了（2003年）後も継続している。一方、地方分権法と地方分権改革の実施（1999～2001年）によって地方開発の権限が大幅に地方政府に委譲され、地方自治体が農園開発をはじめ天然資源開発を積極的に推進した。全体として農民の所得向上効果は見られるが、富裕農民の不在地主化、地域伝統文化や住民の互酬的關係の衰退を招き、土地紛争、治安悪化、広大な農園用地開拓による生態系破壊、泥炭地開発による温室効果ガスの排出、森林火災による煙害など、環境の持続可能性の喪失なども深刻である。②アブラヤシ農園開発は、輸出用作物の奨励

政策の中でプランテーション部門のアグリビジネス化を主導した。食用油からバイオ・ディーゼルまで幅広い加工用途をもつパーム油の需要が世界的に拡大したことが背景にあり、原料であるアブラヤシ生産が大規模農園によって拡大した。③インドネシアのパーム油生産は、マレーシアと並んで世界最大規模となり、国内でも2000年代にプランテーション農園で最大の生産量で（他にココナツ、天然ゴム、カカオ、コーヒーなど）、インド、中国などへの輸出が急増した。インドネシアへの投資では、マレーシアやアメリカの大農園企業も参入している。④国内大規模企業のアストラ、バクリ、ラジャ・ガルーダ、サリム、シナル・マスなどでは、経済危機のダメージから立ち直る過程で、アグリビジネス部門が原動力の一つになった。

頼氏の研究では、食糧生産や農園企業に関するマクロ・データは有用であるが、事例分析が簡単な紹介程度に止まっており、農園企業と小農の経営実態に関するより詳細な分析が必要であろう。同氏の研究を敷衍すれば、新自由主義を掲げる過度な開発に対して、地方自治に基づいて環境保全しつつ、大規模な外来型開発から地方の内発的発展へどう転換していくのが課題となる。私見では、経済危機後の農業の構造調整は、コメをはじめとする食糧生産の価格統制や各種補助金の削減・廃止、農園事業への低利融資政策などが特徴的であり、ここでも民主化後の地方分権と地方開発の内実が問われることになっている。

民主化後の土地紛争を扱った中島成久（2011）は、現代の土地紛争には2つの典型的なケースがあるという。一つはジャワに多いケースで、植民地時代の「永租借地」（不自由な国有地）としてプランテーションなどに利用されていた土地で起こっている紛争である。この種の土地は、戦後スカルノ期には農民が占拠し、農地改革法（1960年）で農民に返還されるはずであった。ところがスハルト期にこれが反故となり、アグリビジネスの事業権が設定されることが多く、民主化後の改革の時代に入って農民が再び返還を要求している。もう一つは外島（ジャワ以外の諸島、西スマトラ、ミナンカバウなど）

に多い慣習法に基づく共有地を巡る紛争であり、スハルト期には軍や政府が接収して事業権が設定されていたが、改革の時代に本来の慣習法による土地利用を求めて返還要求しているものである。民主化後から2001年末までに全国で1475件の土地紛争が起こっているという。地方政府による開発事業が拡大し、アブラヤシ農園などの土地紛争に対して軍が介入して、抗議する農民への暴行事件も相次いでいる。改革で特権を失った軍が企業の治安要員として副収入を得たり、あるいは企業がプレマン（やくざ、チンピラ）を使うこともあるという。この他、同書では水の利用権を巡る紛争も紹介しており、多国籍ウォータービジネスや大企業による水源の独占管理が生活用水・農業用水の不足を深刻化させ、水源の管理権を巡って地方政府・企業と住民の対立が激しくなっている（ジャカルタ水道事業の民営化に伴う事例など）。

最後に増田和也（2012）も取り上げておこう。同書は、スマトラ中央部（東海岸）の熱帯林地帯に暮らす人々＝プタランガンの社会を対象に、2000年～2008年に断続的に行われたフィールドワークに基づいている。環境人類学を専門とする著者のキー概念は「領有性」（テリトリアリティ、ある主体による特定領域の統制・支配を目指した働きかけ）であり、同書の課題は、在地的固有の領有性と外部由来の領有性がせめぎあう中で、森林を巡る領有性がプタランガン社会において様々に生成・再編されてきた過程を民族誌として描くことにあるという。筆者とは専門領域を異にするが、外部からの開発圧力に対して在来社会がどのように対応し、どのように自らを再編するのか、という視点は極めて重要であり、地域社会の主体的・内発的発展の有り様を示す具体的な事例分析として評価したい。筆者の関心から注目したい要点は以下の諸点である。①1960年代後半以降のスハルト期に、森林の国有化、大農園開発に伴う土地収用と住民の再定住化の政策が打ち出されたが、住民は在地のアダット（慣習法）に基づく領有性原理で焼畑耕作を継続し、政府による強制的な地域社会の再編（外部社会の領有性）は容易には進展しなかった。②1990年代末のポスト・スハルト期に入ると、民主化と地方分権化を追い風

にして、外部に対しては大農園企業に土地の補償と土地権回復を求め、他方でアブラヤシ栽培のブームが訪れると、外部社会から持ち込まれたアブラヤシ栽培を住民は積極的に受入れ、在地の領有性原理の一部も時代の変化に適合的なそれへと変質させていった。つまり在地の領有性原理が維持と変容という2方向で再編成されるのである。③領有性原理を再編させる住民側の主体的対応も、仔細にみれば階層間・集落間では差異がみられ、事態は多元的・重層的に進展している。これらの分析結果は、外部からの刺激に対して住民が主体的に選択して適応し、在地の社会慣行も変容していく過程を捉えていて興味深い。土地係争という点では、前述の中島成久（2011）の分類の第2のタイプであるが、増田氏の研究は単に土地問題の経緯だけではなく、それに伴う在来社会の変容過程を詳細に捉えている。

9 その他

インドネシア社会経済（史）関係の文献は、本稿で取り上げた他に2000年～2016年出版の著作に限っても多数にのぼる。「はじめに」でも指摘したように、本稿は網羅的な研究紹介ではなく、筆者の問題関心からして社会経済（史）関連の貴重な研究成果と判断したものを優先的に取り上げている。それでも尚、隣接の諸分野や学際的な研究の中には興味深い成果が少なくない。紙幅の関係で割愛した著作の例を以下に若干挙げておく。

出版年順に、バリ島の慣習村と地域統治政策の相関を人類学の視点から描いた鏡味治也（2000）、スカルノの初期政治思想の形成過程と日・イ関係を絡めた研究に後藤乾一・山崎功（2001）、ジャカルタ生活体験に基づいて民衆の生活誌を描いた倉沢愛子（2001）、1980年代スハルト体制期の農村で宗教と政治の厳しい緊張関係が続く中、ジャワ農民たちの対応を NU、ジャワ神秘主義、サミン運動に即して人類学的手法で調査研究した福島真人（2002）、スラウェシ島を調査事例として参加型開発論に取り組んだ小國和子（2003）、主に人類学者を中心に様々な地方の社会・文化・慣行などを扱っ

た杉島敬志・中村潔編（2006）、環境問題ではスマトラの泥炭湿地帯の熱帯バイオマス社会に関する学際的研究である川井秀一・水野広祐・藤田素子編（2012）、戦後の政治社会に関して9・30事件とその前後の時代を扱った倉沢愛子（2014）、などが近年の貴重な研究成果として参照されるべきである。

おわりに

本稿によって現代日本におけるインドネシア社会経済（史）研究の到達点の一端を剔出できたのではないと思う。取り上げた各テーマに関しては、各節において注目すべき個別研究に対する筆者の論評と課題の一端を提示した。既に紙幅の制限も大幅に超過しているので、ここで改めて繰り返すことはしない。本文でみたように、今世紀に入って以降注目すべき研究成果が多方面の領域で確認できるのであるが、同時に今後の課題も少なくないと言えよう。

今後の研究課題に関して総じて言えば、歴史研究の方法においては、オリエンタリズム批判の方法態度を一層鍛えることが緊要であり、それは地方社会史研究、都市史研究、農村史研究等においても同様であろう。各時代における支配者の論理に基づく在来社会の再編成の特質の解明はもとより、支配のあり方が在来社会の特性によってどのように逆規定されているのかも重視すべき視点である。また被支配者側の主体的な対応（固有の発展的契機）の歴史を各地方の特殊性に留意して解明する視点も重要である。支配と被支配の相関の中で、歴史の個性と総体を捉える方法態度である。また現代研究で特筆すべき個別課題は、国家権力の性格を巡る連続性と断絶性、国家と地域（主義）の関係性（その変容如何）、国民統合と多民族性の相克、都市と農村の社会構成の変容、市民社会の成熟度と開発のあり方、国際的な地域主義（ASEAN 経済共同体等）と国家の統合戦略の内実、などが挙げられよう。なお、本稿は、「はじめに」でも述べたように日本で出版された著作（2000年～2016年）を主な検討対象とした。諸外国の研究動向やテーマ毎の膨大な

個別論文の検討については他日を期したい。

参考文献

- 相沢伸広（2010）『華人と国家・・・インドネシアの「チナ」問題』書籍工房早川。
- 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。
- アン・ダナム（2015）『インドネシア農村工業・・・ある鍛冶村落の記録』（前山つよし・訳、加納啓良・監訳）慶應義塾大学出版会。
- 大木 昌（2006）『稲作の社会史・・・19世紀ジャワ農民の稲作と生活史』勉誠出版。
- 太田 淳（2014）『近世東南アジア世界の変容・・・グローバル経済とジャワ島地域社会』名古屋大学出版会。
- 大橋厚子（2010）『世界システムと地域社会・・・西ジャワが得たもの失ったもの1700—1830』京都大学学術出版会。
- 岡本正明（2015）『暴力と適応の政治学・・・インドネシア民主化と地方政治の安定』京都大学学術出版会。
- 小國和子（2003）『村落開発支援は誰のためか・・・インドネシアの参加型開発協力に見る理論と実践』明石書店。
- 鏡味治也（2000）『政策文化の人類学・・・せめぎあうインドネシア国家とバリ地域住民』世界思想社。
- 加納啓良（2004）『現代インドネシア経済史論』東京大学出版会。
- 川井秀一・水野広祐・藤田素子編（2012）『熱帯バイオマス社会の再生・・・インドネシアの泥炭湿地から』京都大学学術出版会。
- 川村晃一編（2015年）『新興民主主義大国インドネシア・・・ユドヨノ政権の10年とジョコウィ大統領の誕生』アジア経済研究所。
- 北村由美（2014）『インドネシア 創られゆく華人文化・・・民主化後以降

の表象をめぐって』明石書店。

倉沢愛子（2001）『インドネシア路地裏フィールドノート』中央公論新社。

倉沢愛子（2006）『インドネシア、イスラームの覚醒』洋泉社。

倉沢愛子（2011）『戦後日本＝インドネシア関係史』草思社。

倉沢愛子編（2013）『消費するインドネシア』慶應義塾大学出版会。

倉沢愛子（2014）『9・30 世界を震撼させた日・・・インドネシア政変の真相と波紋』岩波書店。

後藤乾一（2012）『東南アジアから見た近現代日本・・・「南進」・占領・脱植民地化をめぐる歴史認識』岩波書店。

後藤乾一・山崎功（2001）『スカルノ、インドネシア「建国の父」と日本』吉川弘文堂。

小林寧子（2008）『インドネシア 展開するイスラーム』名古屋大学出版会。

貞好康志（2016）『華人のインドネシア現代史』木犀社。

佐藤百合（2011）『経済大国インドネシア・・・21世紀の成長条件』中公新書。

菅原由美（2013）『オランダ植民地体制下ジャワにおける宗教運動・・・写本に見る19世紀インドネシアのイスラーム潮流』大阪大学出版会。

弘末雅士（2004）『東南アジアの港市世界・・・地域社会の形成と世界秩序』岩波書店。

杉島敬志・中村潔編（2006）『現代インドネシアの地方社会・・・マイクロロジーのアプローチ』NTT出版。

津田浩司（2011）『「華人性」の民族誌・・・体制転換期インドネシアの地方都市のフィールドから』世界思想社。

中島成久（2011）『インドネシアの土地紛争・・・言挙げする農民たち』創成社。

西野節男・服部美奈編（2007）『変貌するインドネシア・イスラーム教育』東洋大学アジア文化研究所・アジア地域研究センター。

弘末雅士（2004）『東南アジアの港市世界・・・地域社会の形成と世界秩序』

岩波書店。

本台進編（2004）『通貨危機後のインドネシア農村経済』日本評論社。

本名純（2013）『民主化のパラドックス・・・インドネシアにみるアジア政治の深層』岩波書店。

福島真人（2002）『ジャワの宗教と社会・・・スハルト体制下インドネシアの民族誌的メモワール』ひつじ書房。

増田和也（2012）『インドネシア 森と暮らしと開発・・・土地をめぐるくつながり>とくせめぎあい>の社会史』明石書店。

増原綾子（2010）『スハルト体制のインドネシア・・・個人支配の変容と一九九八年政変』東京大学出版会。

見市建（2004）『インドネシア・・・イスラーム主義のゆくえ』平凡社。

見市建（2014）『新興大国インドネシアの宗教市場と政治』NTT出版。

水野廣祐（1999）『インドネシアの地場産業・・・アジア経済再生の道とは何か』京都大学学術出版会。

宮城大蔵（2004）『戦後アジア秩序の模索と日本・・・「海のアジア」の戦後史1957～1966』創文社。

宮本謙介（1989）「現代インドネシアの『開発』と不安定就業・・・西部ジャワ農村の構造変化と農外労働市場」田坂敏雄（編）『東南アジアの開発と労働者形成』勁草書房。

宮本謙介（1993）『インドネシア経済史研究・・・植民地社会の成立と構造』ミネルヴァ書房。

宮本謙介（1996）「ジャワ近世における「封建的生産様式」について・・・M. C. ホードリーの問題提起によせて」『歴史学研究』687号。

宮本謙介・小長谷一之編（1999）『アジアの大都市〔2〕ジャカルタ』日本評論社。

宮本謙介（2000）「17～19世紀ジャワの社会経済史研究・・・諸外国の研究動向を中心に」『社会経済史学』第65巻第6号。

- 宮本謙介（2001）『開発と労働・・・スハルト体制期のインドネシア』日本評論社。
- 宮本謙介（2003a）『概説インドネシア経済史』有斐閣。
- 宮本謙介（2003b）「インドネシア都市経済史覚書・・・都市労働者の形成史を中心に」『経済学研究』（北海道大学）第53巻第3号。
- 村松伸・島田竜登・籠谷直人編（2016）『メガシティ3 歴史に刻印されたメガシティ』東京大学出版会。
- 森下明子（2015）『天然資源をめぐる政治と暴力・・・現代インドネシアの地方政治』京都大学学術出版会。
- 吉原直樹編（2005）『アジア・メガシティと地域コミュニティの動態・・・ジャカルタのRT/RWを中心として』お茶の水書房。
- 頼俊輔（2012）『インドネシアのアグリビジネス改革・・・輸出指向農業開発と農民』日本経済新聞社。

多文化における経営再建の Case Study: シンガポール印刷工場の体験

佐 脇 英 志

Case Study on the business restructuring of multicultural organization: a printing factory in Singapore

Hideshi SAWAKI

はしがき

本研究は、タイ、マレーシア、シンガポールの通算18年間海外駐在、企業再生コンサルタントという事業経験と、「海外における日本的経営の研究」で南オーストラリア大学の博士号を取得した学術的知識を併せ持つ研究者がシンガポールの印刷工場（TSP）の再建を President/CEO として行った経験の研究である。シンガポールで実際に直面した多文化経営的課題に対し実際に業績改善をしていった過程を、体験したエピソードを含めて研究成果としてまとめたものである。特に、質的リサーチの中でも、アクションラーニング、企業再生コンサルティング的アプローチの分析を試みる。リサーチの対象となったシンガポールの印刷工場は、従業員100人強で、中国系、インド系、マレー系、シンガポール人、中国人、タイ人、スリランカ人、ベトナム人、イエメン人、日本人等を含むまさに人種の坩堝で、多文化経営の最前線のような現場である。

シンガポールは、リー首相親子を指導者として、アジア型民主主義を標榜し、世界中からあらゆる業態における最高のスキルを持った人材を集め、優

良企業を誘致し、空前絶後の繁栄を築いた。リーマンショック後、世界2大カジノ誘致、ユニバーサル・スタジオ誘致（東南アジアで初）、第1回ユースオリンピック開催、F1 シンガポールグランプリ開催5回目、等のイベントがシンガポール政府の肝いりで戦略的に行われた結果である。2010年には、シンガポールは「世界競争力年鑑」（IMD発表）で初めて総合ランキング第1位を記録し、「一人当たりのGDP」で日本を抜き去った。

一方、印刷業界は、IT化、デジタル化の波が押し寄せ、熾烈な市場競争が起こった。広告媒体、新聞、本、雑誌が、紙からWebに次々と変わっていき、環境保護の観点からも各社、印刷を控え始めている。シンガポール市場に日系印刷企業は数社進出していたが、凸版印刷社は1990年巨大な工場から撤退し、その後共同印刷も2011年に完全撤退してしまった。

シンガポール進出25周年を迎えるTSPも非常に厳しい状況であった。本状況下、筆者は多文化の中で、TSPを再建するべく、現地社員とともに事業構造や組織構造の改革を実行した。具体的には、現状の問題点の把握とその原因の抽出、問題点の整理・分析を行い、改善のシナリオを作成。これらの事業に関する分析を現地社員と共有することによって、危機意識と改革意識を醸成し、その意識を事業再生の原動力とした。実際には、社内選抜メンバーによるプロジェクトチームを組成して、KJ法で、ブレインストーミングを行い、課題の優先順位付けを行った。これに、実行計画、損益計画を盛り込んだ中期事業計画の策定を行った。

具体的な施策は、緊急プロジェクトの立上げ、組織改革、企業内大学の設置、経費削減策、日本国観光庁のプロジェクトに参画（震災時の社会貢献）、ベトナム市場へのアプローチ、業界内の協業（競争から協力へ凸版）、タイ企業との事業提携、中国企業への外注、紙の商社機能等である。また、トピックとして、社員行事や人身事故への対応にも触れる。

最終的には、この再建プロセスで育ってきた主要幹部に社長職を譲りクローニングとなるまでの過程を学術的に分析する。

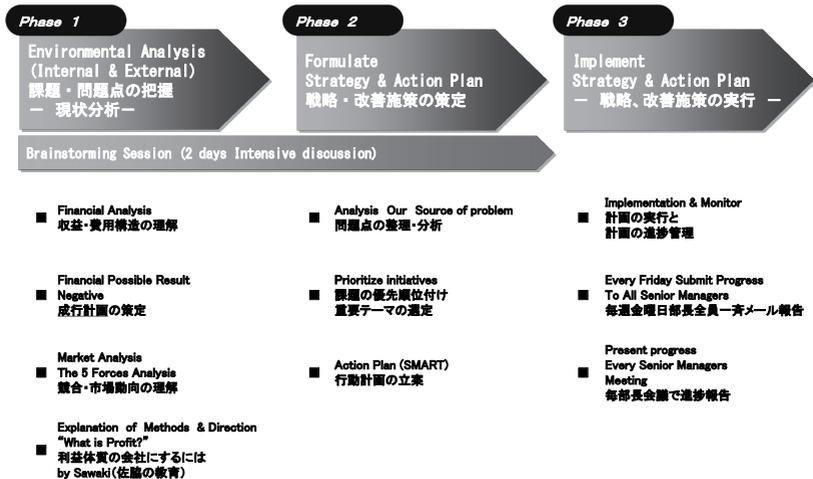
第1節 印刷会社と企業再生プロセス

1. 印刷会社とは

本論文ではシンガポールの日系印刷会社のケースを使用する。印刷会社と言えば、渥美清主演、山田洋次原作・監督「男はつらいよ」の中に出てくる饅頭屋の「とらや」の裏手の朝日印刷は、なじみ深い例である。ねじり鉢巻きをしめて油と汗にまみれ、男たちが印刷機と格闘しているのが、まさにこの印刷工場のイメージである。事実、今でも80%の印刷工場はこのような中小企業である。さらに、昨今の急激なIT化、デジタル化、環境問題に起因するペーパーレス化の波の中で、印刷会社は構造不況業種となっている。

2. 企業再生プロセス

「減収続き」や「赤字体質」といった症状が発生している企業は、競争優位を喪失している状態にあるといえる。このような企業を再び成長軌道に乗せ<事業再生プロセス（シンガポール印刷会社）>



(出所) 佐脇2009「自力更生型事業再生マニュアル」を参考に筆者作成

るためには、「現状分析」「戦略・改善策の策定」「戦略・改善策の実行支援」の3つのフェーズを確実に実行していくことが大切である。事業再生経営者はその企業の属する市場の動向や競合環境等を詳細に調査し、さらに実際の現場に立ち、企業の人材とともに事業構造や組織構造の改革を実行する。3つのフェーズについて下記説明する。(出典：佐脇英志(2009),「Part1 コンサルアプローチ」「経営者のための自力更生型事業再生マニュアル」)

フェーズ1

フェーズ1「現状分析」は、現在おかれている状況の正確な把握、さらに現状の問題点の把握とその原因の抽出を行う。具体的には、収益・費用構造等の問題点の全体的な把握を行い、問題点を大きく掴む。その後、競合企業と市場動向の分析、そして財務上の分析を行う。さらに問題点の整理・分析を行い、改善のシナリオを作成する。

最初に行う全体的把握では、社内の部門長とのヒアリングを通して情報を収集する。次に、競合企業の分析では、業種・規模によって競合企業との比較・分析を行い、市場動向分析では、顧客の属性分析や、マクロデータ、市場トレンドによる動向分析等を行う。これらの事業に関する分析を踏まえ、さらに自社内の業績管理に基づいた財務分析、業績のトレンド分析を行う。フェーズ1で大切なことは、現状を理解するためにしっかりと「成行きシナリオ」を作成することである。この「成行きシナリオ」とは、対策を何もせず現状のまま会社の業績が推移した場合会社がどうなるかを示したもので、これを社員と共有することによって、危機意識と改革意識を醸成し、その意識を事業再生の原動力とするためのものである。各分析で抽出された課題に対しては、その要因を分析した上で、それぞれの課題に対する解決策の仮説を構築する。フェーズ1では、最終的に、改善シナリオの概要までを作成することになる。

フェーズ2

フェーズ2「戦略・改善策の策定」では、問題解決のための施策立案・計画への落とし込みを行う。つまり、フェーズ1で幾つか抽出された課題を絞り込み、課題解決のための具体的な施策を立案し、その効果を判断した上で、中期事業計画書に落とし込む。本フェーズ2では、社内選抜メンバーによるプロジェクトチームを組成して行うのが効果的である。チーム組成の際、特に注意することは、以下の点である。この人選には細心の注意を払う必要がある。

- ①部門横断的な組織とする(全社組織なので各部門からメンバーを募る)
- ②変革の担い手(部門長でなく、変革の実行者となる現場の人間とする)
- ③やる気重視(中途半端な気持ちでは事業再生は出来ない)

組成されたプロジェクトチームで、ブレインストーミングやKJ法を利用して、課題の優先順位付けを行う。さらに各施策に関して「短期・中期・長期」といった所要期間の振り分けを行う。フェーズ2では、実行計画、損益計画を盛り込んだ中期事業計画の策定までも行う。

フェーズ3

フェーズ3「戦略・改善策の実行支援」とは、フェーズ2で策定した中期事業計画から実際の行動計画への施策・内容の落とし込みと、計画実行のフォローを行う。まず、中期事業計画を推進していく上での行動計画とその推進体制を策定する。そして予算実績比較表などの進捗を管理出来るシステムを構築する。ここまで行った上で、行動計画を実行する。ここで大切なことは、進捗管理とフォローをしっかりと行うことである。事業計画を達成できないで終わる会社の多くは、この進捗管理を疎かにしている事に原因がある。定期的な運営会議、予算会議等を開催することで、PDCA(計画→実行→検証→修正)サイクルを回し、事業再生推進の体制を社内に定着させることが必要である。

事業再生プロセスの有効性

事業再生系のコンサルティング会社では、多少の差異はあるものの、これまで述べたようなアプローチを採用し、いくつもの会社を再生に導いている。このアプローチをしっかりと理解し、各フェーズを確実に仕上げていくことで会社を再生できるのである。

第2節 経営環境分析

1. マクロ経営環境分析

本研究テーマの日系印刷会社の位置するシンガポールは、面積は東京23区とほぼ同等の小さな島国に、多様な民族（中華系74%、マレー系13%、インド系9%、その他）が、多言語（英語、中国語、マレー語、タミル語）を操り、ばらばらの価値観と宗教（仏教、イスラム教、ヒンドウ教、キリスト教）を信じる国である。概況を示したのが図である。

<シンガポール マクロ分析（シンガポール概況）>

- | | |
|---|--|
| ■ 国名：シンガポール共和国 | ■ 議会：1院制(99名)
(非選挙区議員3名・指名議員9名含む) |
| ■ 面積：715.8km ²
(東京23区よりやや大きい) | ■ 主要政党：人民行動党(PAP) |
| ■ 人口：540万人(2013年) | ■ 大統領：トニー・タン大統領
(2011年9月就任、任期6年) |
| ■ GDP：2,939億USD(2015年) | ■ 首相：リーシェンロン首相
(Lee Hsien Loong) |
| ■ 一人当たりGDP：52,888.74 USD (2015年) | ■ 在留邦人：36,963名(2015年10月現在) |
| ■ 民族：中華系74%、マレー系13%、
インド系9%、その他 | ■ 日系企業：836社・個人(2017年1月現在) |
| ■ 言語：英語、中国語、マレー語、タミル語。 | ■ 略史
1959年 英国より自治権
1963年 マレーシア連邦として独立
1965年 マレーシアから分離独立 |
| ■ 宗教：仏教、イスラム教、ヒンドウ教、
キリスト教など。 | |

(出所) JETRO、外務省ホームページを参考に筆者作成

＜シンガポールの強みと弱み分析＞

Strengths 強み	Weaknesses 弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 政治的安定(長期ビジョン、施策の俊敏さ) ● 教育水準の高い人材が豊富 ● アジアの中心に位置する立地優位性 ● 物流等各種インフラ(空港、港、MRT、高速道路) ● 生活環境の整備 ● 英語が公用語 ● 資金調達の容易さ(金融、証券) ● 法人税率の低さ ● 外国人雇用の容易さ ● 自由化水準の高さと透明性 ● 石油化学、電気電子等の産業集積 ● 幅広いFTA、投資協定ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人件費の高さ、 ● 不動産コストの高さ ● 国土の狭さ ● エネルギーの対外依存 ● 水、食料など基礎食料品の対外依存 ● 国際経済情勢の影響の大きさ ● 就労パスの条件厳格化

(出所) 筆者作成

シンガポールの、強み弱みを分析したのが図であるが、シンガポールには、人件費が高い、国土が狭い、資源がない等の弱みがある一方、政治的安定、教育的水準の高さ、英語公用語、金融業の発達、各種インフラが充実等の数多くの強みがある。世界中の多くの企業が、ここに本社、支社を設けてビジネスをしたがる所以である。

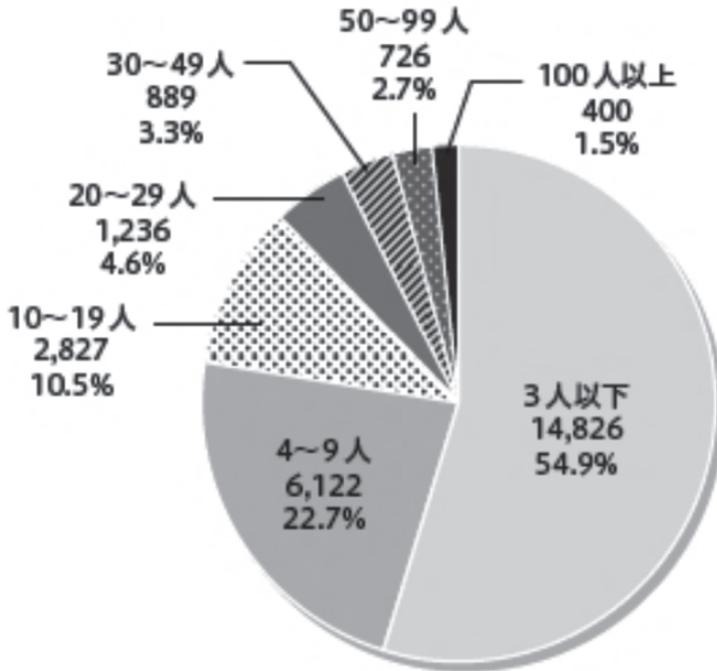
2. ミクロ経営環境分析

日本の印刷業界

日本の印刷業界は市場規模的には2010年に6兆1761億円となっている。1997年に8兆5972億円のピークを付けたことを考えると13年間に約1兆5000億の市場が消失したことになる。印刷関連産業約3万事業所の従業員数内訳をみると10人未満の事業所が全体の77%を占める。これは、印刷業界固有の多品種個別受注生産などの特性によるもので、100人以上の中規模以上の事業所がわずか1.5%にすぎない。さらにその中で大日本印刷と凸版印刷の2社が突出した存在となっており、業界全体の出荷額の40%以上を占める。印刷業界の業界構造は極端なピラミッド型といえる。

競争企業の数が非常に多く、業界の成長力が低く、過剰生産に陥っており、最も厳しい業界の一つといえる。

<印刷業従業者規模別構成比2013年>

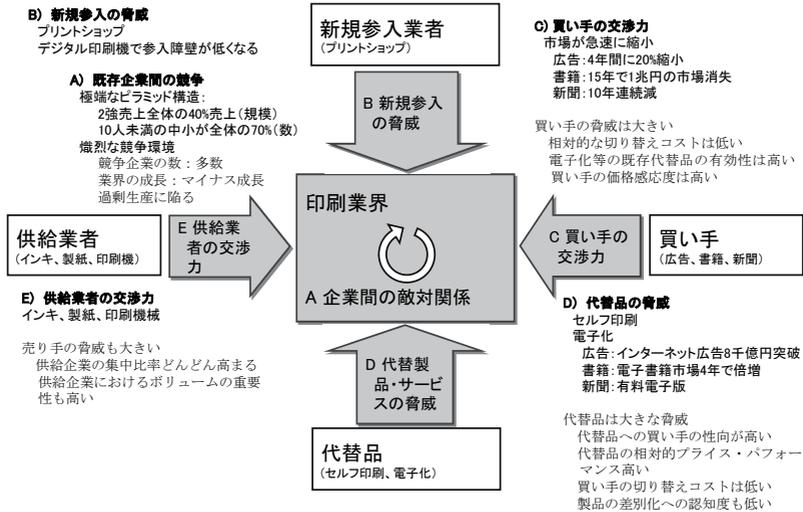


(出所) 経済産業省「平成25年工業統計表 産業編」2015

印刷業界の厳しい経営環境

それでは、次に印刷業界を概観する上で、ハーバード大学教授のマイケルポーターの5フォース分析のモデルを借りて説明する。このモデルはとて有名且つ分かりやすいモデルである。「競争企業間の敵対関係(業界)」「買い手の交渉力(顧客)」「供給企業の交渉力(納入業者)」「新規参入業者の脅威」「代替品の脅威」という5つの要因が業界の魅力度を測るというもので、業界の構造分析をおこなう一般的なモデルである。

＜「印刷業界における5つの競争力」モデル（日本の印刷業界）＞



(出所) マイケル・E・ポーター (1982) 『競争の戦略』を参考に筆者作成

新規参入

印刷業の新規参入としては、プリントショップがある。デジタル印刷機の出現により、従来の印刷機に比べ、小ロット印刷が短時間、低価格で可能となったため、印刷業への参入障壁が著しく下がったといえる。デジタル印刷機を設置したプリントショップが短納期に印刷物を提供するビジネスモデルとなった。

顧客・印刷市場

印刷物は、あらゆる産業、業界で使われているが、それぞれの製品市場規模比率の順位は広告等の商業印刷 (37.1%) を筆頭に出版印刷 (18.7%)、包装印刷 (18.5%)、事務機印刷 (14.1%) と続く (経産省2016)。それぞれの市場について見ていく。

広告業界: 日本の広告費はリーマンショックの2008年から4年連続で減少

している。2011年には5兆7096億円、4年間で20%縮小している。リーマンショック、東日本大震災後の業績不振で、企業が広告の出稿を縮小していることが原因と考えられる。また、フリーペーパー、フリーマガジンなども、以前のような勢いはなくなっている。

一方、脱印刷のインターネット広告の市場は8000億円台を突破し、市場拡大基調が続いている。既に新聞広告を抜き、テレビ広告に続く第2の広告メディアになった。電子掲示板、ブログ、ウィキペディア、Facebook、Twitter などソーシャルメディアを活用する新しい広告手法の開発などで競争激化も予想されている。

出版業界：「本が売れない」出版不況と言われて久しくなったが、書籍・雑誌の市場規模は1996年の2兆6564億円をピークに落ち込み、2011年には1兆8042億円になった。15年間に約1兆円の市場が忽然と消失したことになる。実に1996年というのは Windows95 がリリースされた翌年でインターネットが認知され始めた頃である。中でも雑誌の落ち込みが顕著で2011年の販売額は27年ぶりに1兆円を割り込むなど厳しい状況が続いている。教科書も、生徒数の減少により低下傾向にある。

一方、印刷を使わない電子書籍市場は4年で倍増した。2007年に335億円が2010年に650億円となっている。12年4月には出版デジタル機構が設立され100万タイトルの電子化と2000億円規模への市場拡大を目指している。米国市場で百万点に及ぶタイトル数で成功しているアマゾン社（Kindle）は、2012年10月に日本版の Kindle ストアを開設しつつに日本上陸した。アップルの iPod を含め、プラットフォームの競争が激化している。

新聞業界：インターネットの普及、若者の活字離れが新聞売上縮小に拍車をかけている。10年度の新聞総売上高がとうとう2兆円を割り込み、1兆9323億円となった。7年連続の部数減で、2011年の朝刊発行部数は前年比20%近く減り4835万部となった。

一方、電子化の流れの中で、全国紙だけでなく、地方紙でも有料電子版へ

の取り組みが始まり、ネットと連動する動きが続いている。

包装印刷市場：CO₂削減を目標とする環境対策のため、紙器、包装紙をはじめ、全体的に減量化が進み、市場規模は縮小している。

事務印刷市場：オンディマンド印刷、個人情報保護の隠蔽シール等、一定の需要はあるが、ビジネスフォーム印刷は次第に一般紙への印刷に代わっており低迷している。全体として、事務印刷市場は縮小傾向にある。

証券印刷市場：株券の減少、企業の統廃合等により厳しい環境にあるが、個人情報管理やセキュリティー意識向上によるICカードなどの需要があり、一定水準の市場規模は維持している。

このように印刷の顧客にあたる市場は大幅に縮小し、印刷業界はさらに厳しさを増している。

売り手・納入業者

印刷業にとっての売り手のメインプレーヤーは、製紙会社、インキ会社、印刷機メーカーであるが、各社売上高数千億から1兆円企業で強力な交渉力を持っている。

製紙会社（王子製紙、日本製紙、北越紀州等）：人口減とペーパーレス化の逆風の中、紙の日本国内市場は2000年の3186万トン进行ピークとし縮小し続け、2011年には2775万トンとなり12.9%縮小している。本状況下、製紙会社は合併を繰り返し巨大化している。12年6月には北越紀州製紙による大王製紙の関連会社化が行われた。

インキメーカー（DIC、東洋インキ）、印刷機メーカー（大日本スクリーン製造、リョウビ、小森）：インキ業界、印刷機業界いずれも、印刷業界の不振を受け厳しい状況、且つ海外に販路を求めても最近までの円高傾向で海外勢に対し劣勢に立たされていた。

印刷業にとっての供給企業は合併で集中比率がどんどん高まっていき、さらに供給業者の市場が冷え込んでいることから、前述の下流（買い手）と上

流（売り手）から挟み撃ち状況となっている。印刷業界はさらに厳しさを増している。

代替品

印刷業にとっての最近の代替品は、顧客自身（セルフ）印刷と電子化の流れである。

顧客自身印刷：印刷業にとって、最大の代替品は顧客自身が印刷することである。デジタル化の波で従来はほとんど顧客には不可能であったカラーの印刷物を含め、簡単な印刷物については顧客自身により印刷物にきわめて類似したものを直接製造できるようになった。

電子化：電子化の流れも大きな代替品である。広告では、インターネット広告、さらに電子掲示板、ブログ、Facebook、などのソーシャルメディアの市場が拡大している。新聞業界でも、有料電子版に切り替わっている。出版業界にとっても電子書籍市場は代替品である。株券、債券の電子化も同様に代替品となっている。

シンガポールの印刷業界

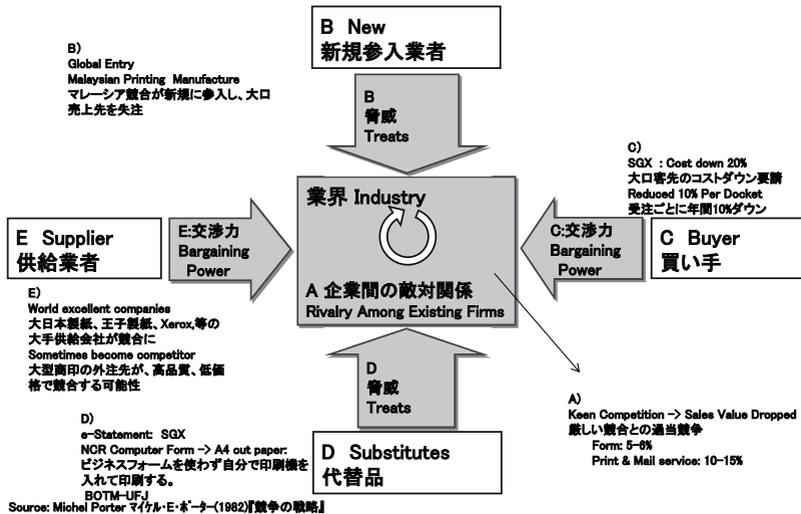
日本では上述のような印刷業界であるが、シンガポールの印刷業界を見てみる。印刷会社数は1000社ともいわれ、日本と同じように大半が中小の印刷会社である。シンガポールの印刷業界でも、IT化、デジタル化の波が押し寄せ、熾烈な市場競争が起こっている。シンガポール市場に日系印刷企業はいくつか進出しているが、シンガポールの印刷業者の統括組織 PMAS (Print & Media Association Singapore) に所属しているのは、Tien Wah Press (大日本)、Toppan Security Printing、Toppan Forms と TSP である。この熾烈な競争の中で、凸版印刷社は1990年巨大な工場から撤退し、その後共同印刷も2011年に完全撤退した。その後、凸版印刷は2008年に印刷大手 SNP を買収し再度シンガポールに拠点を作った。シンガポール市場は市場

の過当競争の中、合併、撤退、進出等の地殻変動を繰り返している。

シンガポール印刷会社の「5つの競争力」ケース

このように、斜陽業界である印刷業界で、中でもさらに変化の激しいシンガポールで事業を行う TSP の経営環境（業界環境）を、「5つの競争力」の角度から見ていく。

<シンガポール印刷会社の「5つの競争力」>



(出所) マイケル・E・ポーター (1982) 『競争の戦略』を参考に筆者作成

業界

上記のように厳しい経営環境の中、TSP は競合との血みどろの過当競争を繰り返しており、主力商品である Form で年間 5-6% の価格下落となり、印字・封入封緘に至っては年間 10-15% の下落となっており、まさにレッドオーシャンの市場となっていた。

新規参入業者

加えて、シンガポールは商業、ビジネスの中心ということから、周辺諸国からの低価格での参入が相次ぎ、TSP の場合、マレーシアから参入した印刷会社が特別価格の低価格で、大口先である国際運送会社を奪われてしまった。

買い手

顧客サイドに関しては、競合がひしめく中、総体的に切り替えコストが低い業界でもあり、相見積もりと、大幅な値引き交渉を仕掛けてきていた。TSP 最大の顧客である SGX 社は、こうした優越的地位を背景に20%の値引き要請をしてきていた。実際に TSP の注文書ベースを検証しても、全顧客において年間平均10%の価格ダウンが確認できた。

売り手

これに対し、印刷の主購入品である紙、インク、印刷機器メーカーは、大日本製紙、王子製紙、Xerox、東洋インキ等の大手供給会社が大半である。これらの大手供給会社は、その優越的地位を利用して、値引き交渉に応じない。TSP のような中堅印刷会社は、商流の上下からまさに挟み撃ちに遭遇し、行き場のない状況であった。さらに、印刷機供給業者である Xerox 社は TSP 同様の印字業務を始めており、川上からの脅威となっていた。また、大型商業印刷の外注先が、TSP の客先に直接営業し、高品質、低価格で競合し始めていた。

代替品

印刷業界の最大の代替品は自己印刷である。長年の付き合いの日本のメガバンクは大型印刷機を購入し自己印刷に切り替え、多くの注文が無くなった。また、シンガポールはアジアの中でも最も IT 化が進んでいる国であり、IT

化の中で TSP の印刷物は、次々に電子媒体に切り替わっていた。TSP 最大の顧客であるシンガポール証券取引所が顧客向けに発行する証券売買証、取引記録の電子化率は、毎年上がっており、その分 TSP の売り上げは減っていた。

このように、シンガポールで事業を行う日系印刷会社である TSP の経営環境は、5 つの競争要因のいずれにおいても、まさにレッドオーシャンの状況であった。

3. 内部経営環境分析

TSP は、1987年に設立され、当時25周年を迎える年であった。従業員は100名強、中国人、インド人、マレー人、インドネシア人、ベトナム人、タイ人、イエメン人等、多民族で国際色豊かな組織であった。セキュリティ上の理由から4階建てのビルを所有しており、総床面積8,000㎡の中に、工場から、営業、財務、総務のすべてが一緒に入って仕事をしていた。

顧客層は幅広く、シンガポール証券取引所、シンガポール最大級の通信会社である Starhub を筆頭に、主要銀行、保険会社等の金融関係、政府機関、流通、商社、メーカー等あらゆる業界の顧客を持ち、顧客数は大小合わせて4000社が登録されており、数少ない財務省許認可印刷会社という強みを持っていた。

<TSP 会社概要>

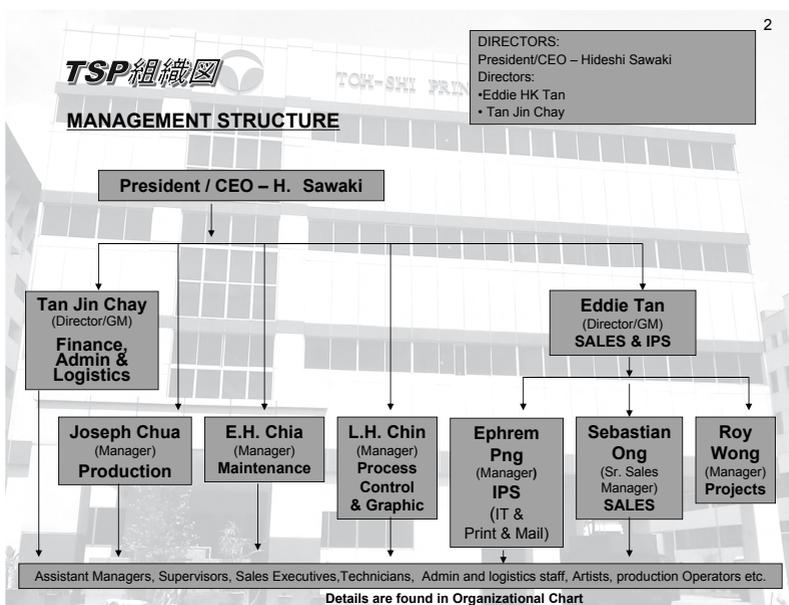
- 設立 1987
- 従業員数 100 数十名
- 多民族: 中国人、インド人、マレー人、インドネシア人、
ベトナム人、タイ人、イエメン人等々
- Total floor area: 8,000㎡ 4F
- MAS-certified security printer
(財務省許認可印刷会社)
- Number of Customers: 4000 companies



(出所) 会社案内を参考に筆者作成

TSP の組織は、私自身 President/CEO を筆頭に、財務関係と営業関係の 2 人の取締役とその下に 6 人の部長の管理体制で運営されていた。8 つのオフセット印刷機を筆頭に印刷全般を担当する製造部、100 台以上の印刷関係機械機器の維持管理を担当するメンテナンス部、営業と製造部門の間に立つて生産計画を司る Process Control & Graphic 部、IT 部門と印字部門を統括する IPS 部の 4 部門で、主に工場内の仕事である。また、通常の営業を担当する営業部門と新規商材や新規客先を担当するプロジェクト部門があった。

<TSP 組織図>



(出所) 会社案内を参考に筆者作成

取扱商品

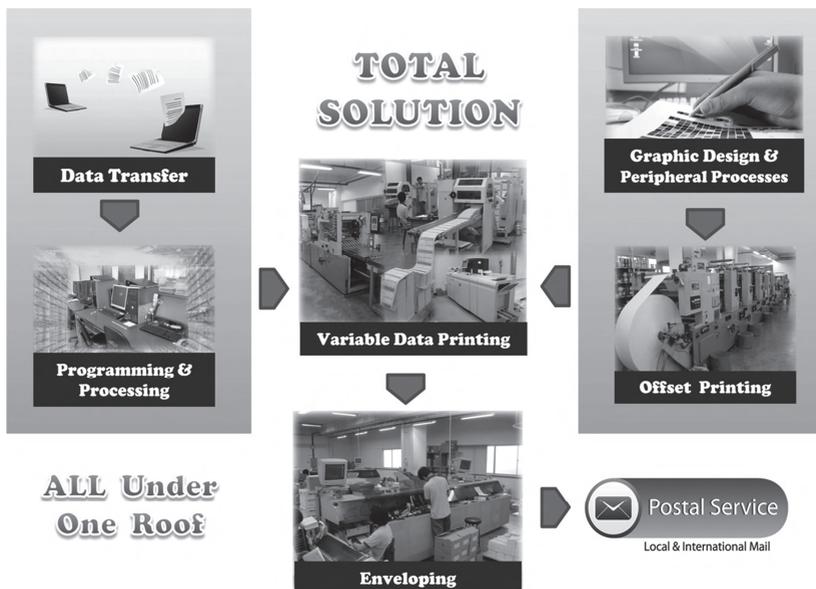
主力商品は、インボイス、注文書、納品書などのビジネスフォーム、請求書や利用残高の通知に使われる圧着封筒、銀行小切手や商品券などの金券印

刷、カード関係等多岐にわたった。さらに、巨大な印刷のクラスターの中で、多数の外注先を抱えており、ほぼすべての印刷商材を取り扱っていた。

Total Solution 主要ビジネスモデル

本印刷会社の主要ビジネスモデルは、「個人情報のデータマネジメントを含む印刷、印字、封入封緘、投函のワンストップサービス」である。最大顧客のシンガポール証券取引所（SGX）の例で説明する。SGX は、ダイレクトモデルを標榜する取引所である。日本では顧客が株を買う時に、証券会社を通して買い、結果についても証券会社から聞く。しかし、SGX は、直に顧客とコミュニケーションを取り、それを支えているのが TSP であった。トランザクションとしては、その日の株取引が終わると、即専用ラインで、

<TSP ビジネスモデル>



(出所) 会社案内を参考に筆者作成

TSP 宛生データが届く、売買件数は1日10万件から20万件である。データは、厳重警備のIT部門でプログラミングし口座ごとに印字できるように整えられる。一方、グラフィック部門とオフセット印刷部門では印字用ビジネスフォームを印刷する。巨大印字機で、整えられた十数万人の顧客データを、ビジネスフォーム上に印字し、封入封緘後出来上がった十数万の配達書類を翌日の朝一番に指定郵便局に持ち込む。持ち込まれた印刷物は翌日には顧客に配達させる。従って、取引日の翌々日にはそれぞれの顧客が、自分の取引結果、取引証、数か月の売買記録を手にすることはできるのである。TSPは、「個人情報のデータマネジメントを含む印刷、印字、封入封緘、投函のワンストップサービス」を使って、電話通信会社の請求書、保険会社のDM、銀行の取引記録などのサービスを行っているのである。しかしこういうビジネスも、前述の電子化の波の中で電子化へと移行しており、TSPは大きくビジネスを減らしていた。

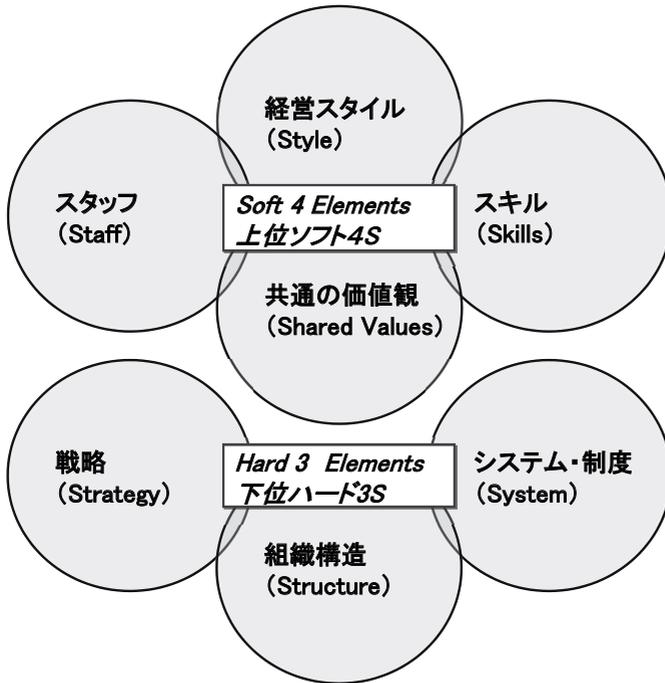
マッキンゼーの7Sフレームワーク：具体的な課題と改善策

TSPに赴任するにあたって、最初に行ったことは、現状の把握であり、キーマンへのインタビューと現場観察を繰り返すことによって、現状の課題を纏め、改善策を策定していった。分析手法としては、トム・ピーターズ&ウォーターマンJrが「エクセレントカンパニー」の中で使い、パスカル&エイソスが「ジャパニーズ・マネジメント」で使ったマッキンゼーの7Sのフレームワークを使った。

彼らの言によれば、Soft 4S (Style, Staff, Share Value, Skill) と Hard 3S (Strategy, Structure, System) を合わせた7つのSの要素の相互関係は企業戦略上、非常に重要であり、優れた企業では、各要素がお互いを補い、強め合いながら戦略実行に向かう。ただし、内Style, Staff, Share Value, Skillの4つのSoft 4Sを変えることは特に容易でないとのことである。

本再建では、便宜的に4Sに加えて、Operation, Marketing, Financialの3

<The McKinsey 7S Framework>



(出所) Peters & Waterman, 1982, Excellent Company を参考に筆者作成

つの要素を加えて、10の要素として分析した。すなわち、10の観点から、現状課題を抽出し、それぞれの課題に対する改善策を仮説ベースで策定していったのである。

これら掲載の現状課題と改善施策について抜粋して説明する。

経営スタイル (Style) の現状課題については、TSP は、毎年事業計画を作っているが、経理の取締役が鉛筆を舐めて作っていたため、数字ありきになっており、それぞれの数字をどうやって実現していくかの施策に紐づいていなかった。これに対する改善策は、スタッフの当事者意識の醸成と計画の確実な実行である。スタッフの当事者意識が無ければ計画は絵に描いた餅

<内部環境分析 1 McKinsey 7S Framework>

	現状課題	改善策(一部実行途中)
経営スタイル (Style)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業計画があるが、数字ありきになっており、各施策に落としこまれていない可能性がある。 2. 経営陣にインタビューするも目標を持っていない。行動も出ていない可能性がある 3. 会議が多く、各2時間と長い可能性がある 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ブレーストローミングなどの手法を使って、スタッフ自身の経営目標、事業計画を作成。行動至上主義。Action Oriented 2. 管理職に対する目標管理体制の導入の検討。年間で何をやるかを握る 3. 会議のルールを決め効果的な会議を行う。事前議事提出、プロジェクターを使う等。
スタッフ (Staff)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各人が「やる気を持ち利益を上げるという意識」を持つ制度が必要 2. IT部門の層が薄く、定着性の問題を持っている 3. 強い個性の社員が多いが、ベクトルを合わせて、強調していく意識が弱い可能性がある 	<ol style="list-style-type: none"> 1. コミッション制度の改革もあるが、各種表彰制度の充実を行う。任職紙改賞員、社長賞 2. ITシステムに強い人材を確保する。また、勉強会を行いITに関するスキル向上を図る。IT人材財団表 3. 社内行事の充実(社員慰労会、スポーツ大会、バーベキュー、ゴルフコンペ)
共通の価値観 (Shared Values)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現状明確なVisionが無く、会社が将来的に進む方向が明確になっていない 2. 大企業病の兆候が見られる。現在の危機的な状況が認識されていない。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 会社としてのVisionを作成し、社員で共有する。Blue Print作成 2. 社員の危機意識を醸成し、積極的な協力を促す。Brain Stormingで成り行き計画図2011年大幅赤字
スキル (Skills)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部署ごとに色々なスキルを要求されるが、管理されていない可能性がある。マルチワーカーが少ない 2. OJT中心の教育制度で、特に研修はない。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術の棚卸表を作り、技術の幅、レベルを上げていく。人間を適するシステムを作る(事業計画) 2. 研修制度、定期短時間の勉強会(eg.週30分)等を使い育成する。

(出所) 筆者分析

<内部環境分析 2 McKinsey 7S Framework>

	現状課題	改善策(一部実行途中)
戦略 (Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 売上減、利益減(成行き大幅赤字、翌年さらに大幅赤字) <ol style="list-style-type: none"> 1. 売上減: 大型客先U社失注、S通信社の請求書統合、大口社不調、貸倒損失 2. 利益減: SGXコストダウン、売上拡大のための赤字受注の拡大、景気対策スキーム、スタッフ給与増 2. 新製品戦略を準備されていない。 3. 海外市場にポテンシャルがある可能性があるが、力を割けていない 4. 海外調達が出来ていない 5. 市場成熟化に対し、新規ビジネス等の取り組みが出来ていない可能性がある 6. 日本との連携に欠ける 7. 色々な報告、分析書類があるが、使われていないものも多い可能性がある 8. 会社内が無気状態(旧は在庫切れ使われず、各自勝手に作っている状況) 9. HPのメンテが出来ていない 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 売上減、利益減が最大の課題であり、本紙抜本的な施策が必要 2. 新素材の開発・販売 <ul style="list-style-type: none"> ・ カラーバリアブル、1to1マーケティング: 病院、化粧品、車 ・ ホワイスクラッチ、セキュリティペーパー 3. まずは調査を行う。日本と連携で推進。現地生産。 4. まずは調査を行う。マレーシアキャラバン検討 5. 当地は紙ビジネスにおいて、地域的な強みがある可能性があり、TV会議等を使うなどして日本技術と共同研究をやっていきたい 6. TV会議の導入により、日本との距離を縮め、協力体制を築く 7. 報告分析書類を見直し、分析効果、事務効果を上げる。(一部指示済み) 8. 会社内は会社の顔であり、新規、トップセールスでは必需品であり、至急CVPで作成済み。販促用チラシも作り始める 9. 取り急ぎ、日本語メンテ済み。全体的なメンテをかける
組織構造 (Structure)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2取締役位に7Manager体制で、平均年齢は50を超えている 2. 現状のスタッフの給与との兼ね合いで人材が採用できていない可能性がある 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 近くの友人講師と交渉中。新卒生紹介、インターン等を通して若返りを図る。プロジェクトチーム等で活躍を図り組織の活性化につなげる。 2. 優秀かつ必要な人間は採用し、あとから帳尻を合わせる(最後先事項。背に腹は代えられない)
システム・制度 (System)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 旧機体とした主要生産システムで、注文番号で追えないシステムとなっている 2. 標準原価計算は出来ているが、5年以上前のものを使っており、厳密な原価差額分析が出来ていない 	<ol style="list-style-type: none"> 1. システム改善のプロジェクトチームを作り、今後どのように改善していくか、新システム導入有無を含め検討する。 2. 原価・コストを把握できるシステムを構築し、戦略的に原価を低減する

(出所) 筆者分析

＜内部環境分析内部環境分析3 バランススコアカードの3つの視点＞

	現状課題	改善策(一部実行途中)
オペレーション Operation	<ol style="list-style-type: none"> 1. クレームが起こっても、迅速に対応できない体質である可能性がある 2. 不良品により、余分なロスが発生し、見過ごされている可能性がある。仕損紙。 3. クレーム対応が改善につながらず、同様のクレームを繰り返している可能性がある。 4. 大型客先U社失注により、T設備の稼働が50%近く落ちた 	<ol style="list-style-type: none"> 1. クレーム対応は、場合によっては致命傷にもなりうる。マニュアルで迅速対応できるようにする。 2. 仕損紙管理を方針に掲げ、仕損紙費を減らした人間は報價の対象とし、意識から変えていく。仕損紙削減プロ 3. 営業取締役とクレーム改善フォーラム導入。3Why導入 4. 営業施策によりT設備関係の拡張を行う。カード製品の日本売り込み
営業 Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. 客先訪問は十分にできていない可能性がある 2. 入札等の案件で大手を相手にとれていない可能性がある。また取れても赤字受注をしている可能性がある。 3. 営業数字を過うあまり、赤字受注を増やしている可能性がある。赤字先10社の赤字合計額が膨大な金額となっている。 4. 売掛債権管理が甘く、貸し倒れ損失が発生している。 5. 新規商材、新規客先が取れていない。レギュラーのCVP客先ゼロ。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訪問日誌導入(双方向)。佐藤自身が同行営業 2. 製鉄一体の連携プロジェクトにより、新規大型案件受注。特別価格、工程工夫による価格低減 3. 赤字客先の見直し、単に数字上だけでなく将来かつ生産に寄与するかの観点で判断(指示済み) 4. 長期未回収先管理強化。営業からレポートを上げるシステム導入。 5. 新規商材、新規客先拡大を日本の協力を得ながら、プロジェクトベースで進める。評価するシステムも導入
財務 Financial	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利益が出ない体制に陥った(毎月膨大な赤字を出す体質) <ol style="list-style-type: none"> 1. 売上低迷で固定費が随えなくなってきた 2. 値引き、赤字受注によって、変動比率が年初40%が50%近くになっている(大口客先S社で大幅マイナス) 3. 去年の景気対策がなくなった(Jobクレジット、資産税、JTC) 4. 貸し倒れ損失が発生している可能性あり 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利益拡大:営業施策による挽回と、変動費、固定費削減 2. 変動費削減 <ol style="list-style-type: none"> 1. コストダウン交渉(佐藤自身交渉)、マレーシア調達(キャンペーンを組んで回る) 2. 仕損紙削減プロ 3. 固定費削減 <ol style="list-style-type: none"> 1. 光熱費削減プロ、残業削減プロ 2. 最悪の事態の備え、人員削減案用意

(出所) 筆者分析

である。このためブレインストーミングなどの手法を使って、スタッフ自身の経営目標、事業計画を作成し実行していく必要がある。行動至上主義、Action Oriented の意識を強く持たなければならない。

スタッフ (Staff) の現状課題については、TSP は慢性的な赤字会社であり、給与は上がらない中コスト削減を繰り返してきた。各人のモチベーションは下がり、会社にしがみついているだけの社員ばかりで「やる気を持ち利益を上げると意識」を持つ社員は殆どいなかった。これに対する改善策は、モチベーション戦略である。社員のモチベーションの高揚を急務として行うに当たり、その手段としてコミッション制度の見直しも大切であるが、各種表彰制度の充実を行った。仕損紙改善賞、社長賞を作って、金銭だけでなく自己実現的なモチベーション高揚方法が必要なのである。

第3節 企業再生の実行

ここでは、企業再生の実行として、2日間の缶詰ブレインストーミングを実施し、外部内部環境分析→問題点・課題の抽出→グループ化→優先順位付け→打つべき点の検討→initiative作成→全体発表→プロジェクトチーム（タスクフォース）の編成のプロセスで行った。下記の項で詳細に説明する。

2日間の缶詰ブレインストーミング

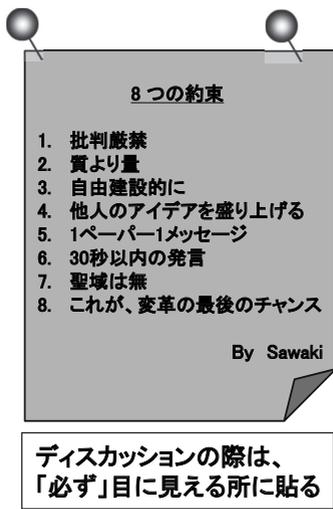
本シンガポール印刷会社の企業再生を実際に行う際、幹部全員を一つの部屋に集めて、缶詰め状態にして、付箋紙を使ったブレインストーミング（KJ法）を行った。携帯電話禁止、外とのコンタクト禁止、その他アポイント、会議等もすべてキャンセルして、現在の会社の課題に向き合った。

全員が、「一体何が起こったのか」という雰囲気に入れられ、不満が噴出した。その中で、営業担当の取締役から現状の市場環境を5フォース分析（業界、新規参入、顧客、供給業者、新規顧客）の話をしてもらった。マレーシアの競合参入により大口顧客が奪われ、大口顧客の十数%の値引き要請、価格も十数%下がった話には、皆愕然とした。その後、財務担当の取締役から、現状の財務状況を話してもらい、成り行きの事業計画を見せ、2年後には倒産するという話をした。全員が静まり返った中、私から「TSPには百人以上の従業員がいて、その家族がいる。この会社がつぶれれば、その全員の生活が立ち行かなくなる。全員が路頭に迷う。私は何とかしたい。今なら間に合う。みんなの力が必要だ」と話した。全員が納得してくれた。

皆に大きめの付箋紙を配り、自分の部署が置かれている問題点、自分が日頃考えている課題、他部署の問題点等を、記入してもらい、声を出して、壁に貼っていった。その時に「8つの約束」を壁に貼り、ルールを遵守した。

最初は、「こんな子供だましのようなことを、大の大人が」という雰囲気でも、皆恥ずかしがっていたが、やり始めてみると、皆その気になって、どんどん

< 8つの約束 >



(出所) 筆者作成

壁に貼り始めていった。そのうち皆、興奮してきて、立ち上がって、議論し、貼り続けた。巨大なホワイトボードが付箋紙で埋まり、移動式ホワイトボードが持ち込まれた。さらに、壁に模造紙を張り付けてその上に、問題点を書いた付箋紙を貼っていった。皆時間を忘れ、夜が更ける中、ひたすら付箋紙に課題を書いて貼り続けた。それぞれの角度から色々な問題意識を持っていたのだ。正面の壁だけでなく、側面の壁にも模造紙が貼られ、部屋中が課題を書いた付箋紙で埋まった。

早朝スタートし、夜中までかかってようやく問題点が出尽くした頃を見計らって、今度は問題点を整理した。類似の問題点の付箋紙を纏めて、丸で囲みグループ化し、グループごとに名前を付けていった。各問題点・課題は、類似点、共通性によって、分類されていった。

<課題はグループ化されていく>



(出所) 筆者撮影

打つべき手の展開 (マインドマップ法)

グループ化した問題点について、優先順位をつけていった。この優先順位の過程で、各部門の利害がぶつかり、議論が噴出した。大事なことは、時間的な優先順位と内容的な優先順位と解決の難易度の3面から分析することである。分析する中で、我々に残された時間がそれほどないことから、時間的な優先順位を最重要とした。

こうして優先順位を決定した課題に対して、皆で打つべき手を考えていった。ここで使ったのは、マインドマップ法である。このように(写真)、各人がどうやって、どんな方法で課題を解決していくかについて書き込んだマインドマップを全体でシェアすることによって、解決の方向性を全員でシェアすることが出来た。

で進捗状況を確認し、もし遅れが出ている部門があれば、挽回策をその金曜日に作り、翌週全員一丸となって挽回していくことを約束した。(注：本編では、6つの戦略に対し、特にマーケティング戦略、海外戦略で1.New Product Developmentと2.New Customer&Sleeping Customerを報告する)

< 6つの戦略 6 Initiatives >

6 Initiatives	Specific Target
1. Reduce Wastage	<i>Reduce additional 2%</i>
2. Reduce Utility Fee	<i>Reduce 30%</i>
3. Reduce overtime	<i>Target \$7K/month</i>
4. Discount from Suppliers	<i>Reduce 20%(request base)</i>
5. New products Development	<i>Get 1 Sustainable Regular Customer</i>
6. New Customer & Sleeping customer	<i>20% Increase</i>

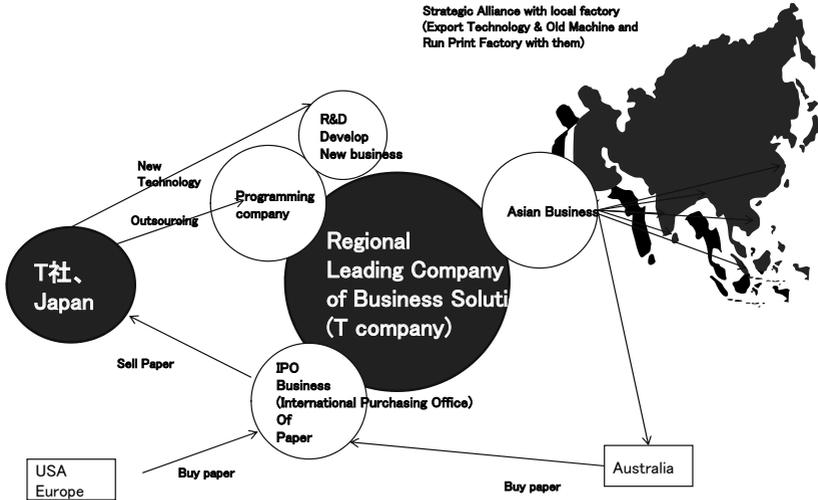
(出所) 筆者作成

ビジョンの宣言

全員を集めて厳しい状況を理解してもらい、全員での団結を誓った後、この会社の10年後のあるべき姿“Brue Print of T company's Future 2020”を見せた。そこでは、「東南アジアのビジネスソリューションのリーディングカンパニー」の青写真が描かれていて、日本、USA、欧州、豪州にもビジネスを広げている様子が描かれていた。

「みんなが本当に頑張れば、我々は10年後にはこうなっている」と熱く語った。何年にもわたる赤字続きの会社で希望を失っていた従業員は、腰を抜か

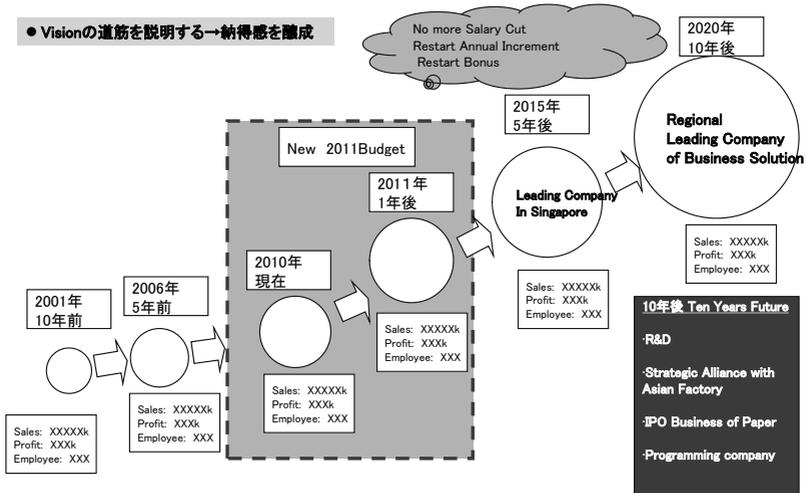
<ビジョン2020>



(出所) 筆者作成

<東南アジアのビジネスソリューションのリーディングカンパニーを目指して>

● Visionの道筋を説明する→納得感を醸成



(出所) 筆者作成

すくらしい驚いた。さらに、「道程図」を示し、10年後にこの Vision2020「東南アジアのビジネスソリューションのリーディングカンパニー」を実現するためには、5年後の姿（計画、売上、利益、従業員、）1年後の姿（売上、利益、従業員）を実現しなければならない。だからこそこの1年が非常に重要で、何としても達成しなければならないと説明した。皆、10年後のあるべき姿 Vision2020 に続く道程図に見入って、納得感と、新たな決意を共有した。

第4節 シンガポール印刷会社の打つべき手

1. マーケティング戦略

One to Oneマーケティング（タイムマシーン経営）

DM(ダイレクトMail)：データベース活用による One to One Marketing

＜化粧品会社向け、1 to 1 マーケティングの DM 例＞

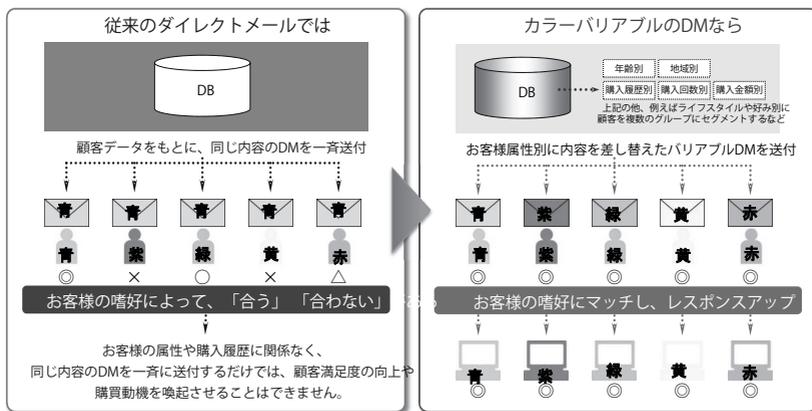


(出所) TSP 販促チラシ

印刷で、各人に対して、それぞれの嗜好にあった提案を行う DM である。キャンペーン DM の中に、特定の顧客が興味を持つ商品画像を個別に入れたり、家族構成にマッチした商品やサービスの案内をするなどの例がある。写真は、化粧品会社向け、1 to 1 マーケティングの例である。上がヤングでナチュラル志向（若年低所得）のハナコさんへのお奨め商品、下がミセスでラグジュアリー志向（熟年高所得）の洋子さんへのお奨め商品である。それぞれの年齢、性別、属性の心に刺さるメッセージで、顧客を振り向かせる。紙に落とすから伝わるメッセージを使う。

このようにお客様属性別に内容を差し替えたひとりひとりに最適な DM でレスポンス向上を図る。従来の DM では、図の左のように、顧客データをもとに、同じ内容の DM を一斉に送っていた。青い人は、青い DM を受け取ってフィットする。緑の人も少しは見るかもしれない。しかし、紫、黄、赤の人はすぐに捨ててしまうのである。一方、右の 1 to 1 マーケティングの DM であれば、青の人には青、紫の人には紫というように、各人の属性に最適な DM を送ることが可能なのである。

<One to One のプロモーション>



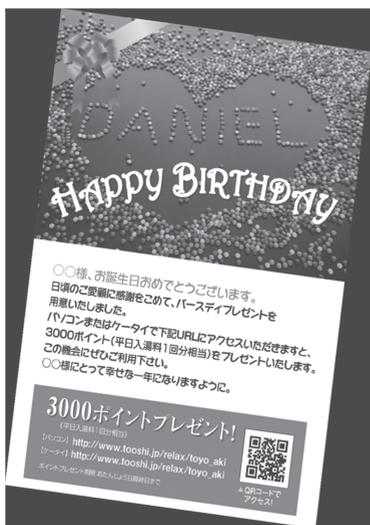
(出所) TSP 販促チラシ

顧客一人一人のニーズに合わせて商品提案を行うことに加え、画像の中に顧客ごとにアピールする情報を自然な形で挿入等を自由に行える技術も導入した。写真の中で雲や雪で宛名を書いたりして、目を引くイメージバリエブル DM である。写真の例では、「お客様の名前をチョコレートで並べた。超リアルな画像が、お客様の心をグッとつかむ」。さらに、自分の名前が加工されている写真は捨てにくいものである。まさに、お誕生日の会員様へ、心に響き、捨てられない DM をつくりたい顧客に最適なものである。

従来の DM のように、同じ内容の DM を一斉に送付するだけでは、顧客の満足度の向上や購買動機を喚起することはできない。これに対し「1対1の販促活動ができるカラーバリエブル DM」では、文中に顧客の名前を挿入し、顧客の属性に合わせたメッセージを挿入し親近感を得、それぞれの顧客の属性や購入履歴をもとに一人一人に最適な商品を提案し、それぞれの嗜好

<イメージバリエブル DM

お客様の名前をチョコレートで並べて、サプライズ>



(出所) TSP 販促チラシ

に合わせたビジュアル表現で商品を PR するのである。

このようにシンガポールの客先に対し、日本の技術を使った「1対1の販促活動ができるカラーバリエーション DM」で、効果的なソリューション提案を行って効果を上げることが出来た。まさに、このイノベーションは、最近ソフトバンクの孫正義の言う「先進国（日本）から進んだ技術を持ってきて、後進国に展開する」タイムマシーン経営なのである。

日系客先取り込み戦略（マーケティング戦略）

このシンガポールの印刷会社は、日系企業にも拘らず日系企業への認知が低く、日系客先も少なかった。シンガポールには、約800社の日系企業と、約6万人（全国民の1%）の日本人がいると言われている。TSPの日系という強みを活かして、日系客先をターゲットにアプローチした。知恵を絞った末、日系企業群の本丸である日本商工会議所（JCCI）の月報の編集・印刷をさせて頂くことにした。大変な仕事であったが、月報の印刷会社欄に会社名を書かれ認知度と信用度がUPした。日系客先訪問時も「JCCI月報を印刷している印刷会社です」と営業マンが自己紹介すると絶大な信用力になった。この商工会議所の月報は各社社長あてで、差込み広告を入れるとシンガポール日系各社の社長に必ず届いて、開封される強力なDMとなった。これを使って、四季折々のテーマと戦略で日系客先を開拓していった。

さらに、日系客先の中でも関西人、阪神ファンの取り込みを行った。実はTSPの日本本社が、阪神タイガース正式カレンダー印刷会社であった。そのことを使って、利益度外視で、「シンガポールにおいて、阪神タイガース正式カレンダーの日本同価格発売」というサプライズを行った。大きく広告をうった結果、シンガポールには予想以上に阪神ファンが多く、熱烈なファンも多いことから、取引先の贈答用にも多く使われた。本件で、シンガポール日系企業に大きく会社の名前を売ることが出来た。

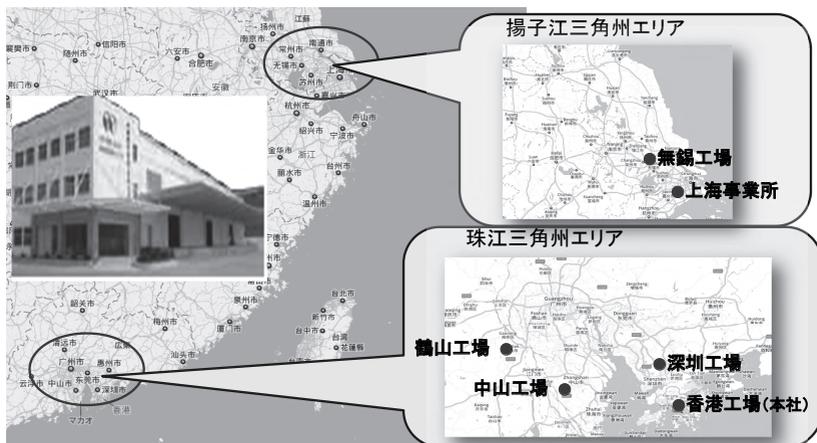
2. 海外戦略

様々な取り組みが、定着し、根本的な改革に目途がついてきたのを見計らって、10年後を見据えて、グローバル戦略（ベトナム、タイ、中国）を始めた。シンガポールは、国際交易の中心でありその強みを活かさない手はなかった。

中国調達戦略

中国巨大印刷会社（従業員5万人）と戦略的提携を行った。中国の印刷会社は驚くほど価格が安いのが、輸送時間を含めて時間がかかった。そこで大量かつ納期が長いものを中国に外注するようにして、コスト構造を改善するとともに、戦略的な巨大受注を狙った。この試みで、日記帳の巨大注文を獲得することが出来、営業活動に弾みがついた。

<中国調達戦略>



(出所) ホームページを参考に筆者作成

ベトナム技術供与戦略

ベトナムの巨大コングロマリットと戦略的 JV を締結した。印刷業、銀行、保険、商社、自動車、ホテル、観光等50社を持つコングロマリットの印刷会社と提携した。彼らは、最新の設備と印刷技術は持っていたが、TSP の得意とする DATA 印刷技術（プログラム）、セキュリティーコントロール（個人情報）技術を持っていなかった。彼らと提携することによって、ベトナムの未来の市場展開に繋げる戦略である。

タイ上場印刷会社との BCP 提携

昔懇意にしていたタイの会社と交流が再開した。このタイの会社は、昔は小さな町の印刷会社で何度も TSP に来て熱心に印刷技術を勉強していた。今では、上場会社に成長し、タイで大きなビジネスを行っている。この会社とは、戦略的 BCP (business continuity plan) 提携を行った。当時、東北の震災があり、不慮の事態に対してどのようにサービスを続けられるかが、大きな課題であった。不慮の事態に対して相互補完で助け合い、タイで災害があったら、TSP が優先的に援助、シンガポールで災害があったら、タイの会社が優先的に援助してもらえることとなった。

3. モチベーション戦略

多文化経営にも冠婚葬祭は大切

多文化において相互理解を得るために、冠婚葬祭はまたと無い良い機会である。私は、出来る限り出席するようにした。そうしていると、どんどん招待されるようになり、一番多い時には、一日に結婚式を2つはしごした。昼にマレーシアで中国人の従業員の結婚式に出席し、夜、シンガポールでインド人のパートナーの息子の結婚式に出席した。大変ではあるが、ローカルの社員と打ち解けるまたと無い機会であり、ありがたい話である。社長が出席

するととても喜ぶ。一族全員に紹介される。

その際、一番大切なのは、まずは従業員の花嫁さんのところに行き、「旦那さんは TSP 一番の最高の技術者。百人の仲間が、二人の幸せを祝福している。」とみんなの前で話すことである。インド人のパートナーの結婚式でも同様に、親族の方々の前で、「新郎のお父さんは、それは立派な方である。お父さんのお蔭で、TSP が本当に助かっている。我々の真の友である。」と一生に一回の思い出にふさわしい言葉を用意することに専心したい。

TSP Academy 企業内大学、早朝勉強会

毎週金曜日に早朝勉強会を開いて、Learning Organization を目指した。金曜日の朝 8 : 15分から30分だけ、TSP アカデミーという名のもと、有志で勉強会を開催した。テーマは、成功事例、失敗事例、新戦略、市場状況など営業的なことから、プロダクションも巻き込んで、印刷技術、グラフィックの技術、差し込み印刷の技術、スクラッチ印刷技術、セキュリティー印刷技術など、色々な部門にかかわる課題についてである。問題点の抽出と解決について、持ち回りでプレゼンをし、みんなで聞いて、質疑応答と議論を行うものである。最初はなかなかうまくいかず、プレゼン等はぎこちなかった。ここで大切なのは、「これからの時代は、プレゼンが非常に重要になる。プレゼンテーションが出来なければ、立派なビジネスマンになれない。とにかく良いプレゼンを見て、何度も練習して、ベテランになってほしい」と鼓舞することである。そして、ここでもう一つ大切なことは、褒めてあげることである。「君のプレゼンは本当に上手だ。大卒の連中なんか比喩物にならないくらい上手だ」と言ってあげる。シンガポールでは、大学は国内に3大学しかなく、進学率は26.0%と非常に低く、印刷工場の従業員は殆ど高卒で学歴に相当な劣等感を持っていた。そんな中で、具体的に、しっかり褒めてあげることで、非常に喜び、各自自信を持ち、プレゼンの腕を上げていった。このスキルが後の営業活動に活きて、業績回復につながった。

世界最大のショッピング街を占拠（VISIT JAPAN 2012 Orchard Road Exhibition への参画）

シンガポールの特長の一つとして、シンガポールはアジアの消費の中心地であり、商業モールが乱立し、世界中から買い物客が押し寄せていた。その中でも最大のショッピング街は、オーチャードロードである（「世界の有名ショッピング街ランキング」1位に輝いている）。このオーチャードを、一か月占拠して、TSP印刷の巨大トランプを50枚以上見渡す限りに展示した。昼間は、イベント等も行い、世界中からの観光客を呼び込み、夜もライトアップで雰囲気を盛り上げた。実は、当時、2011年の東北の震災の風評被害で世界中からの観光客が日本から遠のいた。これに対し、日本政府観光局と組んで、東北震災の風評被害からの立ち直りをサポートするために、日本各県の名産名所を描いた巨大トランプを印刷し、オーチャードロードに並べたのである。シンガポール政府も、日本の震災に同情し、大いにサポートしてくれた。結果、大盛況のイベントとなり、本件も功を奏し、翌年から東南アジアからの日本への観光客は増えていった。

<世界一の商店街オーチャード通りをジャック>



（出所）筆者撮影

VISIT JAPAN 2012 前夜

本イベントに参画するに当たり、年の瀬も押し迫る12月31日、従業員100数十人を1つの部屋に集めて語りかけた。

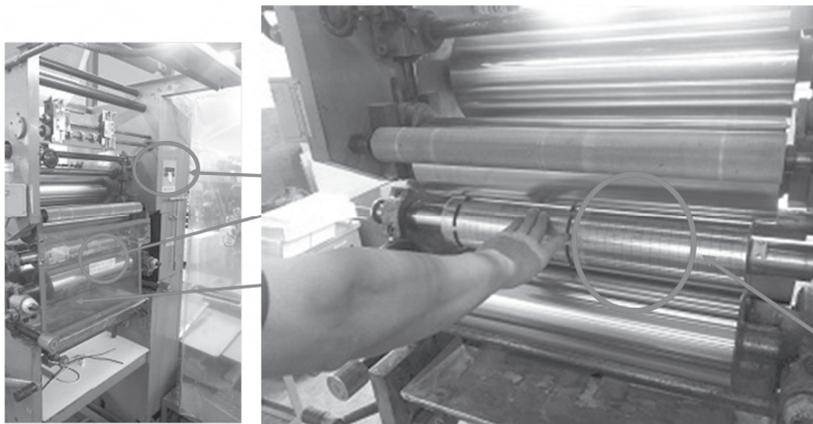
「TSPはVISIT JAPAN 2012 Orchard Road Exhibitionに参画します。50枚以上のTSP印刷の巨大トランプ展示物が、あのオーチャードロードに溢れます。これは、シンガポールと日本の国家への貢献、社会への貢献です。皆さん！皆さんの子供、奥さん、親類も、友達も、近所の人もオーチャードに連れて行きましょう。そして、この巨大トランプの展示物を指さし、『これがお父さんの会社の仕事だ。この展示物が大勢の人の生活に役立つ。お父さんの会社はとても大切な仕事をしている。』と胸を張って話して下さい。たかが印刷、されどこの印刷物を通して大勢の人の役に立ってます。それぞれの巨大トランプの下に25周年のTSPのロゴが刻み込まれている。皆が25年頑張ってきた証です。皆さんは本当に素晴らしい仕事をしています。誇りを持って働いてください。」

貧乏会社故、なかなか満足のいく給料を払ってあげられない中、このように会社として社会貢献できる機会を得られたことは幸せである。オーチャードは世界一のショッピング街と言われ、世界中から人が集まり、シンガポール人なら誰でも知っている。そこにTSPの印刷物がTSPのロゴ入りで風靡した。この絶好の機会に我々の作品を世界に発信できた。従業員にとっても、非常に得難い、金銭に優るモチベーションになった。

4. 危機管理（決して隠さない経営を貫く）

シンガポール印刷工場の自力再生過程で、人身事故が起こった。ローラーに付いたごみを取ろうと機械を停止せずに手で触ったため、指が3本ローラーに巻き込まれてしまった。中国から出稼ぎに来ていたワーカーで、手が使いものにならなくなりクビになるとワンワン泣いていた。もちろん機械に触れるときは、絶対に機械を停止しなければならない。鉄則である。しかし

<危機管理：ワーカーが印刷機に指3本を詰める>



(出所) 筆者撮影

機械を止めれば、何十メートルも紙がムダになる。さらにゴミがそのまま機械の中に入っても、何十メートルも紙がだめになってしまう。このワーカーはムダを出さないようにという仕事上の向上心から、大丈夫だと思って触ってしまった。その瞬間指が3本巻き込まれたのだ。

私の出張中に事件が起こり、慌てて帰って事情聴取し詳細を聞いた。すぐに幹部を集めて意見を聞いたところ、「隠したほうが良い。会社が厳しい状況の中で公開したら、暴動が起こるかもしれない。」との提言。全員の共通した意見だった。だが「そんなことをしたら、また同じことを起こすぞ。」悲劇を2度と起こさないよう皆に話し、「教訓にする」と私は宣言し、翌日百数十人全員を事件の起こった機械の前に集めた。責任者に状況を詳しく説明してもらったが、①どうして起こったのか詳細に、そして②どんなに悲惨か「指がローラーにつぶされてどんな風になったのか」を強調して話をしてもらった。全員が静まり返った。最後に私から「五体満足に生んでくれた親に対して本当に申し訳ない。会社が儲かっても全く意味がない。ルールを守って絶対2度とこのようなことを起こさないでほしい」と皆に訴えた。心

の底からの言葉だった。幸いそれから大きな事故は起こっていない。

経営戦略にいろいろな手法があるように、多文化経営にもいろいろなやり方がある。文化や人種の気質によっても変わってくる。「再発防止のために失敗事例を明らかにし全員で共有すること」は、日本では極めて当たり前の経営手法である。海外の特殊な環境下で、実現が難しい状況でこそ心がけたい。

第5節 企業再生の検証と結論

1. 企業変革プロセスでの検証

本企業再生のプロセスをジョン・コッターの「企業変革の8ステップ」とクルト・レヴィンの「変革過程の3段階のプロセス」に基づいて検証を行った。レヴィンの、最初の「解凍プロセス」は、コッターの1-4段階にあたり、

＜企業変革のプロセス「企業変革の8ステップ」By ジョン・コッター、「変革過程の3段階のプロセス」By クルト・レヴィン＞

プロセス	企業変革の8段階	内容及び主な留意点	このステップの落とし穴
凍結	1) 緊急課題であるという認識の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 市場分析を実施、競合状態の把握 現在の危機的状況、チャンスの認識 	「変革が緊急課題である」ことが全社に徹底されない
	2) 強力な推進チームの結成	<ul style="list-style-type: none"> 変革プログラムを率いるグループ結成 一つのチームとして活動するように促す 	変革推進チームのリーダーシップが不十分である
	3) ビジョンの策定	<ul style="list-style-type: none"> 変革の方向性を示すビジョンを策定 ビジョン実現のための戦略を立てる 	ビジョンが見えない
	4) ビジョンの伝達	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる手段でビジョンや戦略を伝達 推進チームが手本となり、伝授する 	社内コミュニケーションが絶対的に不足
解冻	5) 社員のビジョン実現へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> 障害となる制度や組織を変更する リスクを恐れず、伝統にとらわれない 	ビジョンの障害を放置してしまふ
	6) 短期的成果を上げるための計画策定・実行	<ul style="list-style-type: none"> 目に見える業績改善計画策定 改善の貢献者を表彰し、報奨を支給 	計画的な短期的成果の欠如
再凍結	7) 改善成果の定着とさらなる変革の実現	<ul style="list-style-type: none"> 反ビジョンの制度、組織、政策を改める 新プロジェクトで改革プロセスを活性化 	早すぎる勝利宣言
	8) 新しいアプローチを根づかせる	<ul style="list-style-type: none"> 新しいリーダーシップの育成 	変革推進チームのリーダーシップが不十分

(出所) コッターとレヴィンのモデルを参考に著者作成

それぞれ、中間の「変革プロセス」は5-6段階、再凍結は7-8段階にあたることから、コッターの企業変革の8段階を主に使って検証を行った。

1) 緊急課題であるという認識の徹底

コッターの企業変革の第一段階では、市場分析を実施、競合状態の把握を行い、現在の危機的状況、チャンスを認識する。例えば、創業以来の大赤字を計上し、「変化は避けられない」という圧力をかける。シンガポール印刷会社のケースでは、市場競合分析により、印刷業の厳しい状況を説明。現状の業績の成行き計画を作り、このままいけばつぶれてしまう旨説明した。経営幹部たちは目を覚ました。

2) 強力な推進チームの結成

第2段階では、変革プログラムを率いるグループを結成し、一つのチームとして活動するように促す。常套手段は、会社から離れた場所で、2、3日、合宿形式のミーティングを開くことである。シンガポール印刷会社のケースでは、2日間の缶詰ブレインストーミングを行った。そこで作った施策を実現するためにプロジェクトチームを作った。

3) ビジョンの策定

第3段階では、変革の方向性を示すビジョンを策定し、ビジョン実現のための戦略を立てる。大胆なビジョンを実現するために、大胆な戦略を立てることが大切である。シンガポール印刷会社のケースでは、最大の競争会社であるトッパン・フォームズと手を組んだ。相手が大変な時はTSPで下請け、こちらが大変な時はその逆を行うことを決めた。今まで、相当なバトルを繰り返していたので、皆驚嘆した。

4) ビジョンの伝達

第4段階では、あらゆる手段でビジョンや戦略を伝達し、推進チームが手本となり、伝授する。大胆なビジョンをぶち上げ、全員をその気にさせることが大切である。シンガポール印刷会社のケースでは、2020年に「ビジネスソリューションのリーディングカンパニーになる」ビジョンを掲げた。全社員を集め発表。赤字続きの会社だったので、全員がびっくりした。

5) 社員のビジョン実現へのサポート

第5段階では、障害となる制度や組織を変更する。リスクを恐れず、伝統にとらわれないことが大切である。重大な障害は、人間であっても取り除かなければならない。変革のプログラムを維持する上で、是が非でも必要である。シンガポール印刷会社のケースでは、有能で、知識技術のある営業の取締役に引退して貰った。本取締役は営業のトップにも拘らず、なかなか客先に行かなかった。「営業である限り、客に会ってナンボ、稼いでナンボ」である。事業の要である営業の推進役には、率先垂範で、営業の先頭に立ってもらうことが不可欠であった。業界でも非常に有名な人物で大きな痛手となった。重大な障害となる人間は、たとえ有能でも退いてもらわなければならない。まさに、「泣いて馬謖を切る（三国志）」であった。

6) 短期的成果を上げるための計画策定・実行

第6段階では、目に見える業績改善計画策定を行い、改善の貢献者を表彰し、報奨を支給する。どんなに小さくても成功体験を作り、その成功を称賛し、変革の勢いを失速させない。「小さな成功体験」が大切である。シンガポール印刷会社のケースでは、成功事例を作るために、新規客先を沢山獲得した若手新人を社長賞として表彰した。その若手新人は、急な表彰の発表に「サプライズ」を隠せず、さらに奮起し、結果大口客先（シンガポール最大級の不動産業者）を獲得した。

7) 改善成果の定着とさらなる変革の実現

第7段階では、反ビジョンの制度、組織、政策を改め、新プロジェクトで改革プロセスを活性化する。成功をもてはやされると、危機意識の低下を容認しやすい。日産自動車でも、V字回復後、2006年度の連結決算グローバル販売が実績前年比2.4%減となった。うまくいき始めても、立ち止まることなく、より困難な変革に取り組み、危機意識を高める。シンガポール印刷会社のケースでは、根本的な改革に目途がついた頃、10年後を見据えて、グローバル戦略（ベトナム、タイ、中国）を始めた。一息入れないことがたいせつである。

8) 新しいアプローチを根づかせる

最後の第8段階では、新しいリーダーシップの育成を行う。改革を根付かせ、強固なものにするために、改革を引き継ぐ新しいリーダーを作る必要がある。シンガポール印刷会社のケースでは、本再建の過程で育ってきた主要幹部に社長職を譲り、変革の定着化をゆだねた。最大のコスト削減は日本人社長である筆者の給料であり、現地化することにより大幅削減となった。この頑張ってきた主要幹部は、大喜びしさらに奮起し改革を進めることとなった。さらに、ローカル社長化は、社長自身のモチベーションだけでなく、社員全員のモチベーションになる。頑張ればローカルでも社長になれるということを、実際に示したからである。

コッターはこの8段階について、第1段階から順を追って進めることが重要で、途中のプロセスを飛ばしてはいけないと強調している。本プロセスを、順に追っていくことで、変革を確実に実行し、その定着化を進めることが出来た。

2. 野中 SECI モデルによる検証

知識創造理論（野中、竹内 1998）の中核となる SECI モデルは日本の大企業における連続的なイノベーション活動の分析モデルとして有用である。SECI モデルは、暗黙知と形式知という二つの異なるタイプの知が相互変換することによって知の様態が4つのモード（Socialization 共同化、Externalization 表出化、Combination 連結化、Internalization 内面化）に整理できることを示す理論モデルである。従来、野中の SECI 理論が、日本の大企業によって検証されているのに対し、ここでは、海外の多民族組織にも適用できることを検証した。

野中郁次郎 SECI モデルを回す

本ケースでは、最初に経営幹部を集めブレインストーミングを行った課程が、暗黙知から暗黙知への Socialization 共同化である。業界分析、成り行き

<SECI モデルとは>



SECIモデルの前提

- (1) 知識には形式知と暗黙知という二つの相互補完的なタイプがある。
- (2) 人間の創造的活動において、両者は互いに作用し合い、形式知から暗黙知が、暗黙知から形式知が生成される。
- (3) 組織の知は、異なったタイプの知識(暗黙知と形式知)そして異なった内容の知識を持った個人が相互に作用し合うことによって創られる

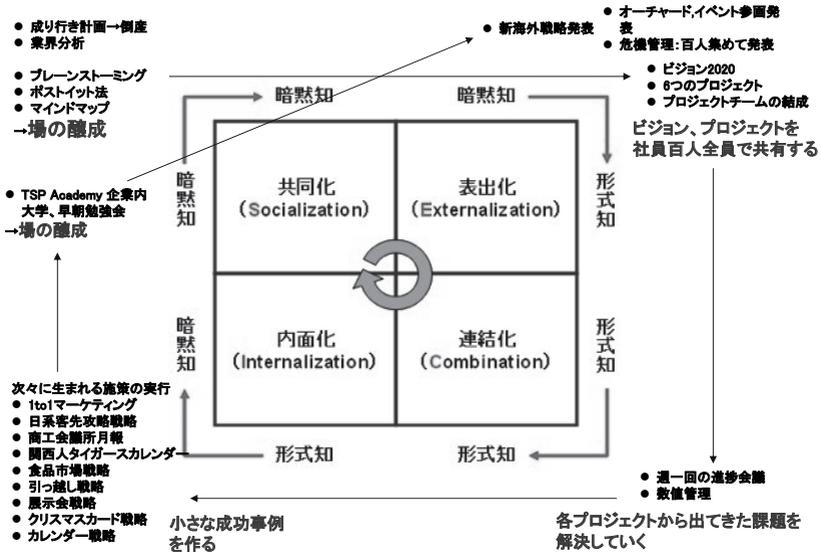
「知識変換」と呼ぶ4つの知識創造の様式(モード)が導き出される。

- ①「**共同化(Socialization)**」、共通体験を通じて技能や思いなどの暗黙知を獲得する
- ②「**表出化(Externalization)**」、その暗黙知から対話を通じて明示的な言葉や図で表現された形式知を創造する
- ③「**連結化(Combination)**」、断片的な形式知を組み合わせて体系的な形式知を創造する
- ④「**内面化(Internalization)**」、実体験を通じてその体系的な形式知を身に付け暗黙知として具体化する

組織の知は、この4つのモードをめぐるダイナミックなスパイラルによって創られる。

(出所) 野中郁次郎、竹内弘高 (1998)、「知識創造企業」を参考に筆者作成

＜SECI モデル的分析：シンガポール印刷工場＞



(出所) 野中郁次郎、竹内弘高 (1998), 「知識創造企業」を参考に筆者作成

計画を出し、これが出来なければ倒産という話をし、付箋紙法、マインドマップ法を使ったブレインストーミングを行った。ここでは、知識創造を行うために「場の醸成」を行ったのである。

次に、6つの戦略が出来上がり百数十人の従業員を一つの部屋に集め発表し、さらにビジョン2020で今後の方向性を示し、実行のためのプロジェクトチームを結成した。本プロセスでは、ビジョン、プロジェクトを社員全員で共有したが、暗黙知から形式知への転換を行う Externalization 表出化の過程である。

さらに、本プロジェクトをしっかりと機能させるために、毎週金曜日に担当者からプロジェクト関係者全員に一斉メールでその週の実績・進捗を発信し、週一回の進捗会議を行って数値管理を行った。本プロセスでは、各プロジェクトから出てきた課題を全員で解決していったが、形式知から形式知への転

換を行う Combination 連結化のプロセスである。

そして、次々に生まれる施策の実行（1 to 1 マーケティング、日系客先攻略戦略、商工会議所月報、展示会戦略等）を行う。本プロセスでは、小さな成功事例を作ることに腐心したが、形式知から暗黙知へ転換する Internalization 内面化のプロセスである。

この後、このような小さな成功事例を TSP Academy（企業内大学、早朝勉強会）で、議論を重ね、場の醸成を行った。これは、再度、暗黙知から形式知への転換を行う Externalization 表出化の過程である。

そして、企業再生がうまくいき始めても、立ち止まることなく、より困難な変革に取り組み、危機意識を高めるため、10年後を見据えて、グローバル戦略（ベトナム、タイ、中国）を始めた。この新海外戦略発表は、形式知から形式知への転換を行う Combination 連結化のプロセスである。

このように、SECI モデルは、これらの4つのモード（Socialization 共同化、Externalization 表出化、Combination 連結化、Internalization 内面化）を活動の目的に向かって何度もスパイラルに回転することによって、イノベーションを生み出すことが可能であり、効果を上げることが出来たのである。SECI モデルは、本ケースに動的な分析視点と方向性を提供するマトリックスであった。

3. 結論

Research Question

本企業再建に取り組むにあたって、いくつかの留意点があった。筆者は、以前東南アジアを中心に駐在員として現地法人の経営に携わってきた。しかし、通常の経営であり再生局面ではなかった。また、筆者は、コンサルティングファームにていくつかの実際の企業再生の現場を経験したが、すべて日本の事例である。筆者の今までの経験から、多文化、多民族型企業の再建局面において、下記3つの経営手法は有効であるか？

- ①多文化経営手法
- ②通常企業再生の手法
- ③ナレッジマネジメント手法

さらに

- ④またどのような、経営手法が有効か？

という4つの Question を掲げた。筆者はこの4つの Question をベースに企業再生に取り組んだのである。最終的には、当初営業利益もゼロであったところから、純利益でも僅かながら黒字にすることが出来た。

Case Study から得られた示唆

本ケーススタディを通して、下記のような内容の示唆が得られた。

1. 企業再生の3段階のプロセスは、多文化型組織においても有効。
2. コッターの企業変革の8段階は、多文化型組織においても有効。
3. 野中郁次郎の SECI のモデルは、多文化型組織においても有効。
4. 多文化の組織においては、多彩なアイデアが得られる。国際戦略において非常に有効。
5. アイデアの抽出においては、ブレインストーミング、付箋紙法が有効である。
6. 多文化においては、組織全体を纏めることに難しさがあるが、その際、組織・人種横断的プロジェクトチームは有効である。
7. 多文化経営は強み：多文化、人種の協力体制は企業のドライビングフォースとなる。
8. 多文化においても、組織学習は従業員のレベルの底上げはもちろん、各人のモチベーションになる。
9. 多文化においても非金銭的褒賞が有効。モチベーション、成果へと繋がる。

但し、本 Case は、ただの 1 事例に過ぎず、一般化することはできない。今後、多文化の企業再生の事例研究を積み重ね、事実の追試 (Literal Replication) を行うことで、仮説が強固 (外的妥当性 external validity) になる。

今後グローバル化の中で、組織はますます多文化型にシフトしていく。さらに激動の時代、経営環境が急激に変化していく中、経営環境にうまく対応できず経営が立ち行かなくなる企業が多数出てくることが予想される。このような経営環境下、企業にとって多文化組織の経営再建はますます重要な課題となり、学術的にも重要なトピックとなっていく。さらなる、事例研究の積み重ねと事実の追試 (Literal Replication) が必要になっていくのである。

ご注意

本 Case Study の会社は今でも経営改善に取り組んでいる会社である。本報告において経営数値の説明は控えさせて頂くとともに、本内容は本学術的研究を目的としそれ以外のご使用はお控え下さい。

謝辞：査読者に、数々の貴重なご意見を賜った。心よりお礼申し上げます。

参考文献

- Kotler, P (1997), Marketing management, 9th edn, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Kotter, JP (1996), Leading change, Harvard Business School Press, Boston.
- Lewin, K (1992), Resolving Social Conflicts: And, Field Theory in Social Science, Amer Psychological Assn, New York.
- Pascale, RT & Athos, AG (1982), The art of Japanese management, Penguin Books, New York.

- Peters, TJ & Waterman, RH (1982), In search of excellence: lessons from America's best-run companies, Harper Collins Business, London.
- Porter, ME (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York.
- Porter, ME (1985), Competitive advantage, creating and sustaining superior performance Free Press, New York.
- Sawaki, H (2001), How to revive a Japanese company: A case study, Nottingham Trent Univ. UK
- Sawaki, H (2006), Japanese Management Styles (JMS) in the Globalizing Environment, University of South Australia
- 越純一郎 (2003), 「事業再生要諦 志と経営力」 商事法務
- 経済産業省大臣官房調査グループ2016 「経済産業省生産動態統計年報平成27年2015」 政府統計
- 佐脇英志 (2009), 「Part1コンサルアプローチ」 「経営者のための自力更生型事業再生マニュアル」 山田ビジネスコンサルティング (株) 編著、日本法令
- 佐脇英志 (2009), 「第2章人的事業承継 (経営者・事業) の課題と解決への指針、第3章 「事業承継のための事業計画」 の策定」 「オーナー経営者と後継者が一緒に取り組む事業承継」 (株) TFP オーナー企業総合研究所、山田ビジネスコンサルティング (株) 編著、大蔵財務協会
- 佐脇英志 (2013), 「概観・激動の印刷業界—デジタル化の波と次なる打つべき手」 「シンガポール日本商工会議所月報2013年2月号」 シンガポール日本商工会議所 http://www.jcci.org.sg/images/securedfile/2013_03/geppo_mar13_04.pdf
- 佐脇英志 (2013), 「第2章オムロン：企業理念の浸透で世界一を目指す経営革新」 「経営を革新する ナレッジ・マネジメント—ケースに学ぶ実践知の協創」 植木英雄編、中央経済社
- 佐脇英志 (2017), 「私の多文化経営体験」 「月間グローバル経営2017

7/8」日本在外企業協会

- 三枝正 (2001), 「V字回復の経営」日本経済新聞社
- 知野雅彦 (2004), 「企業再生実務ハンドブック」日本経済新聞社
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1998), 「知識創造企業」東洋経済

The Effect of “Being” Education on the Career Mindset: an Analysis of Chinese University Students 2014–2016

Takashi KUMON

Professor

Department of International Relations

Asia University

Expansion of higher education and career education

In his research on the higher education system in China, Ren Zhang noted that career education included both vocational education and career guidance, adding that “Zhiye Zhidao Jiaoyu (vocational guidance education)” in China lacked a component for shaping students’ outlook on life and life design. According to Zhang, “Quality Education” was introduced to compensate for this missing part in career education.¹ In line with Zhang’s definition, this paper’s definition of career education in China includes vocational education and career guidance as two significant factors.

Career education was introduced in Chinese higher education institutions with a lecture tour named “Career and Life Design for University Students (Daxuesheng zhiye shengya sheji)”, which was held by universities such as Beijing University in 2000. After that, the Ministry of Education (MOE) held the “Competition in Career and Life Design for University Students” in 2006, expanding the educational event from top universities to universities

¹ Zhang (2016) pp. 37–38, 44.

nationwide. The MOE also required universities to include career education in university curricula when career guidance became part of standard university curricula. In 2011, it became mandatory to introduce career education into university curricula. Thus, the Chinese government has been actively promoting career education in universities.²

The increase in universities and graduate unemployment

Chinese higher education can be categorized as follows: “Regular Higher Education (University)” and “Adult Higher Education”. The education curriculum has graduate programs, undergraduate (Benke) programs, and junior college (Zhuanke) programs. The graduate program consists of a Doctoral Program (three years) and a Master’s Program (three years). The Benke program is usually comparable to undergraduate courses and the Zhuanke program is usually comparable to junior college courses in other countries.³

Due to the Chinese government’s policy change in 1999 to rapidly expand higher education, the number of universities continuously increased from 2000 to 2014. The number of universities in 2014 was 2,529, which was 2.4 times as many as in 2000. The number of university students also continued to increase during the same period, totalling 25 million in 2014, which was 4.6 times as much as that in 2000 (Table 1).⁴

According to a statistical report announced by the MOE in July 2017, the university advancement rate in China reached 42.7% in 2016, rising by 12.7 points from 2012. The university advancement rate in China was

² Gao (2013) pp. 60–61.

³ Nanbu (2016) pp. 117–118.

⁴ China Statistical Yearbook (2015) pp. 700–701.

only 3.4% in 1990, but, thanks to the government's effort to expand the capacity of the higher education, the rate has continuously risen. It reached 30% in 2012 and 40% in 2015. In the report, the MOE also announced that it would exceed 50% by 2019.⁵ According to the Japanese Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT), the university advancement rate in Japan was 54.8% in 2016.

Table 1: The Trend of the Number of Universities and University Students in China

Year	Number of Universities	Number of university students (Unit: 10,000)
1980	675	114.4
1985	1016	170.3
1990	1075	206.3
1995	1054	290.6
2000	1041	556.1
2005	1792	1561.8
2010	2358	2231.8
2014	2529	2547.7

Source: *China Statistical Yearbook 2015* (National Bureau of Statistics of China).

As the number of universities and university students have grown, graduate unemployment has become a serious issue. The number of

⁵ The Ministry of Education (2017). *2016 nian quanguo jiaoyu shiye fazhan tongji gongbao*. http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/201707/t20170710_309042.html (accessed 18 September 2017); People's Daily, *People's Daily Online Japanese version* (July 11th, 2017) <http://j.people.com.cn/n3/2017/0711/c94475-9240220.html> (accessed 18 September 2017).

new graduates who were unemployed in China was 176 thousand in 1999 when the government changed its policy to expand the number of universities and expand enrollment. Graduate unemployment increased to 267 thousand in 2002 when students who had entered universities in 1999 graduated. Throughout the 2000s, the situation became even worse, with the number of unemployed graduates reaching a record 1.75 million in 2010. In percentage terms, the employment rate started to decrease in the late 1990s and dropped to 70% in 2003, remaining at a low level until 2010 (Table 2). University students are still facing unemployment issues after graduation.⁶

Table 2: The Unemployment of University Graduates in China

Year	1966	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Number of graduates (10,000s)	83.9	82.9	83	84.8	95	103.6	133.7	187.7
Employment ratio (%)	93.7	97.1	76.8	79.3	82	90	80	70
Unemployed graduates (10,000s)	5.3	2.4	19.3	17.6	17.1	10.4	26.7	56.3

Year	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Number of graduates (10,000s)	239.1	306.8	413	495	559	611	630	
Employment ratio (%)	73	72.6	70	70.9	70	68	72.2	
Number of graduates (10,000s)	64.6	84.1	123.9	144	167.7	195.5	175	

Source: Jiang (2013) p. 15 (Original data: *China Statistical Yearbook; Quanguo jiaoyu shiye fazhan tongji gongbao*).

There are three reasons for the growing rate of unemployment among university students in China. Firstly, the rapid expansion of higher education led to a lower quality of education and students, thus causing a supply-demand imbalance in the labor market of new graduates.⁷ It was

⁶ Jiang (2013) pp. 14-15.

⁷ Zhang (2015) p. 54.

suggested that the Chinese government's 1999 policy of expansion of higher education institutions lowered the quality of the whole of higher education.⁸

The second point is a mismatch of needs between the supply side and demand side of new graduates seeking employment. It was argued that the largest factor for graduate unemployment was the mismatch between the industrial structure and the higher education structure because a major part of Chinese industry was labor-intensive manufacturing, that is, industries which do not require many university graduates (essentially, white-collar employees).⁹

Thirdly, university students have a tendency to concentrate in highly competitive posts. It was argued that university students had a "biased" mindset when they searched for jobs and it became a challenge for university education institutions to develop an appropriate career view.¹⁰

Therefore, there has been a growing need for reform to university curricula in order to adapt students to the skills required for the current and future workforce. The change in curricula may assist university students to prepare for working in the real world.¹¹

It was claimed that the government's promotion of "Quality Education" also increased the needs for career education.¹² In June 1999, the State Council announced its decision to start the "Quality Education" initiative, defining it as an integration of ethical education, intellectual education,

⁸ Lee (2011) pp. 48-51.

⁹ Lee (2011) p. 82.

¹⁰ Gao (2013) pp. 59-60.

¹¹ Bai (2006) p. 144.

¹² Zhang (2015) p. 51.

physical education, and esthetic education.¹³ It was designed to foster the skills that the former higher education system had lacked.

However, the policy's direction towards "Quality Education" changed several times. Through analysis of the teaching plans of two universities in a case study, it was argued that instruction focused on "Quanmianxing (comprehensive)" education for developing students' broader understanding of the philosophy of life from 1999 to 2004, when the Quanmianxing education initially begun. The focus then shifted to "Zhuanxinxing (innovative)" education for development of students' entrepreneurship skills from 2005 to 2008. Finally, since 2009, the focus has been on "Shehuixing (social-nature)" education to encourage students to develop their ability in social activities (such as club activities and volunteer activities).¹⁴ Zhang suggests that as a result of the aforementioned change in education associated with "Quality Education"—which was originally aimed at improving career education (such as developing students' understanding of the philosophy of life) —the "Quality Education" curriculum failed to supplement career education.¹⁵

The challenge of career education in Chinese higher institutions

In spite of an increasing need for career education in Chinese higher education institutions, the challenges they face are pointed out in some of the previous studies concerning the issue. Existing research about the current situation of career education in China is quite limited. For

¹³ The Ministry of Education (1999). http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_177/200407/2478.html (accessed 22 September 2017).

¹⁴ Zhang (2015) pp. 51–53.

¹⁵ Zhang (2016) p. 133.

instance, Zhao (2010) conducted a survey on practical career education at eight universities in Beijing. According to the survey results, the career education in those eight universities achieved certain results. However, Zhao noted the following problems: 1) an imbalance between the students' demands and the supply from universities in regard to the career education curriculum; 2) less diversity in educational content; and 3) faculty members' lack of expertise on the subject and a shortage of budget.¹⁶

Regarding the first problem of the mismatch between the supply side and the demand side of career education, 78% of students answered that they had received career education in their senior year. On the other hand, when asked if they felt the necessity to receive career education when they entered the university, 82% of students agreed that career education from their first year was "Very Necessary" or "Necessary". Thus, it was discovered that universities were not able to respond to the needs of the students who had hoped career education would start from their first year.¹⁷

Also, 73% of students pointed out "Provision of information related to job-hunting" as the most important subject that should be covered in career education. Other answers suggested that students needed practical knowledge and experience that might be useful when they approach the job market: "Lectures on job-hunting methods (64%)", or "Provision of internships (57%)". As for the contents of career education, the respondents' six major choices were as follows: "Provision of information related to job-hunting", "Lectures on job-hunting methods", "Conferences on open recruitment", "Provision of internships", "Recommendations to companies",

¹⁶ Zhao (2010), cited in Zhang (2015) p.55.

¹⁷ Zhao (2010), cited in Zhang (2015) p.55.

and “Seminars on policies and laws related to job search”. Their long-term needs such as “Career-design instruction (12%)” did not draw much attention. On the other hand, as for the difficulties they encountered when job-hunting, students ranked “Lack of understanding of the skills and the ways to search for jobs (25%)” first, while “Lack of understanding about the job-hunting process (24%)” was ranked second, and “Shortage of self-awareness and confidence (22%)” was ranked third.¹⁸

Zhang (2015) conducted surveys and interviews with university students at three universities in different areas in China from July to August in 2014. According to the results of the surveys in regard to the question of the difficulties students encountered when job-hunting, more than 55% of students at each university answered: “Self-awareness / Self-understanding / Self-control” as well as “Necessary attitude, direction, and plan for future life”.¹⁹

However, at least more than 79.4% of students at each university, when asked about the focus in career education, answered: “The development of job-hunting skills”. Those who answered “Self-awareness / Self-understanding / Self-control” were only a little more than 40% at each university, and those who responded “The development of job-hunting skills” were 57.2% at Y university and a little more than 40% in two other universities.²⁰

Although it was concluded that career education in Chinese higher education institutions had supposedly achieved some positive results, the following points should be proposed: The first is that many university

¹⁸ Zhao (2010, cited in Zhang (2015) pp. 55-57.

¹⁹ Zhang (2015) pp. 61-62.

²⁰ Zhang (2015) pp. 61-63.

students are dissatisfied with the current direction of career education because of its low quality. The second point concerns the issue of the curriculum for career education. As the classes are based on lectures, they can only teach knowledge and theories. Zhang suggested the necessity to introduce interactive classes where discussions could be held among students and teachers. Thirdly, it is important to make students more aware of career design by making more efforts to promote activities related to career education. As students are not adequately informed about such activities, students' participation in career education is still low.²¹

It can be concluded that university students in China seem to be dissatisfied with career education at universities. Although they also long for career education classes or activities directly related to their job-hunting needs, universities are not able to meet their demands. However, it is not sufficient merely to meet the demands of students. Universities should also provide students with opportunities to deepen their self-awareness and design their lives. It is because the current situation is that many students lack self-awareness and confidence when job-hunting. This is largely due to the fact that universities are not able to provide adequate career education, and students also tend to discount the need to develop self-awareness and confidence.²²

It was argued that since the current means and methods of career education are losing substance, it is necessary to adapt to diversified students. Based on the results of the interviews with career advisors and students at three universities in rural areas in China, Gao (2013)²³ arrived

²¹ Zhang (2015) pp. 70-71.

²² Zhang (2015) p. 57.

²³ Gao (2013) p. 67.

at the following four conclusions:

- 1) Career education expanded as a result of promotion initiated by the Chinese government. Its overall purpose was to adjust the mindset of students seeking employment.
- 2) The career education which was introduced upon the request of the government had a tendency to “hollow-out”.
- 3) Most career advisors in universities were skeptical about the effect of career education, while others emphasized it.
- 4) University students hoped to receive career support from universities, but the career support offered at that time was not viewed in a positive light.²⁴

Gao (2013) stressed the necessity for career support suitable for students of diverse backgrounds (especially addressing the disparities among students in finding jobs, and the disparity among students regarding their attitudes towards job-hunting).²⁵

The aforementioned empirical studies investigated the degree of students' satisfaction towards career education in universities in China, and the factors that are missing in career education in urban and rural areas in China. However, the concrete content for career support and career education, and the effects upon students of career education regarding “Self-awareness” and “Life design” have not been examined. In addition, although there are a few empirical studies on career education in rural areas of China, these areas are limited to Shandong, Jilin, and Jiangsu

²⁴ Gao (2013) p. 67.

²⁵ Gao (2013) pp. 67-68.

provinces.

Thus, this research will focus on the effectiveness of career education concerning the development of self-awareness and understanding one's values towards one's career in a diversified environment. This is based on career workshops which were held at the Dalian University of Foreign Languages (DUFL) for Chinese and Japanese students in Lushun city in Liaoning province, which is located in the north-eastern part of China. To ascertain the effectiveness of the workshops, data from detailed follow-up interviews in 2014–2016 at DUFL was examined using qualitative analysis.

The empirical study: “Being” education at the DUFL in China

Datar and Garvin suggest that the three elements necessary for developing leadership and entrepreneurship skills are: “Knowing”, “Doing”, and “Being”. They also stress the necessity of carefully choosing what to teach in regard to each of these factors and a need to rebalance/restructure the whole curriculum. The following is a summary of each component.²⁶

“Knowing” is composed of facts, frameworks, and theories.

“Doing” is skills, capabilities, and techniques.

“Being” is values, attitudes, and beliefs.

Datar, Garvin, and Cullen stated that “Without a commensurate set of ‘doing’ skills, ‘knowing’ is of little value. And these ‘doing’ skills are likely to be ineffective and directionless without the self-awareness and reflection

²⁶ Datar and Garvin (n.d.).

on values and beliefs that come from developing ‘being’.²⁷ In reference to the previous study, in this paper, “Being” may be defined as to know oneself through the deepening of one’s self-awareness, values and beliefs.

As we have examined in the previous sections, the importance of “Being” is still not well recognized in career education at universities in China. The following section will introduce the “Being” workshop for career development which has been offered to Japanese and Chinese students in China since 2013. It was originally designed for the “ASIA YUME COLLEGE”—Career Development China Program, a career-development program based in China that started in 2004. It is a shared program for four faculties (the Department of Business Administration in the Faculty of Business Administration, the Faculty of Economics, the Faculty of Law, and the Faculty of International Relations). Its academic program is based on double-major education, as well as “Industry–Academia” collaborative education, a study-abroad program and an internship program in China for five months (Asia University China Program (AUCP), an Intensive Chinese Course, and small-class-sized instruction).²⁸

The “Being” workshop for career development is held as a part of the AUCP with Chinese students of DUFL, the partner school of AUCP on the Chinese side (Table 3).

Table 3 shows the timetable for the AUCP and the workshop. The first workshop is held in early September when the fall semester starts. The second one is in November and the third workshop is held in January when students finish studying.

Workshops are held with a mixed group of Japanese and Chinese

²⁷ Datar, Garvin, and Cullen (2010) p. 328.

²⁸ Asia University website (<http://www.asia-u.ac.jp/english/academics/faculty/abroad/>).

Table 3: Timetable for “Being Workshop” during AUCP



students. The purpose of the workshop is to develop the students’ self-awareness, self-motivation towards their careers, and mutual understanding of others from different cultures and backgrounds.

The overview of each workshop is as follows;

The first workshop comprises two main components. The first stage involves students each drawing their “Life Curve” to reflect on important events that has happened in their past, reflect on how they felt at that time, and then think about how they can learn from these events and apply these to their future careers. Students then present their Life Curves to the class, which is followed by a feedback session with a facilitator and students in the class. The latter stage involves planning and organizing a group project with the purpose of holding a cross-cultural event with Japanese and Chinese students to facilitate mutual understanding and learn their own “Being” from their personal experience. Students then hold the event between the first and second workshop.

The aim of the second workshop is for students to understand the

meaning of work before they start an internship or job-hunting. After a brief reflection session, as well as providing students with feedback for the group work they have done, we proceed to a dialogue session focusing on the meaning of work and the most important factors in choosing a job.

The third workshop is an overall reflection on what students have learned from each other during the five-month stay, internships and workshops.

There are five key design disciplines for the workshop: 1) Mixing Japanese and Chinese students in the same group; 2) Not giving a lecture, but assisting students to learn by facilitation through the method of actively listening to students' ideas and using "Why" questions; 3) Providing feedback from a facilitator and students in the class to obtain objective and diversified perspectives; 4) Providing a conducive learning environment by arranging desks and chairs suitable for group work and dialogue; and 5) Action learning through group projects to enable students to learn from their personal experience.

Interview research: How students changed after the "Being" workshop

To ascertain the effectiveness of the workshops, data from detailed follow-up interviews (with two Japanese and three Chinese students out of 33 Japanese and 37 Chinese students who participated in the workshop in 2014-2016) at DUFL was examined using qualitative analysis. The following are some of their comments.

A (Japanese, sophomore year in 2016)

Reflecting on my life in this class led me to an important finding. My "Life Curve" showed that, whenever I went through difficulty, it was

a chance for me to grow myself. Now, I feel more comfortable about setting a higher goal for my future career because I know that it will give me another opportunity for growth. Also, I was so moved to see the comment from a Chinese student, saying, 'Your story was so encouraging that I now feel more confident about moving forward.'

B (Japanese, sophomore year in 2014)

Before taking this workshop, I had a stereotyped image that Chinese people didn't like to do overtime. One Chinese student, however, said in a group discussion, 'I don't mind doing overtime if the boss is a person I can respect.' Then, I realized that not every Chinese person has the same way of thinking.

C (Chinese, senior year in 2015)

This is the first time I thought about the relationship between what I value in my life and my future career. The experience in the workshop has broadened my perspective on my career. The influence from my parents on my career decision had been fairly strong. As they are teaching Japanese in China, I had thought of becoming a teacher of Japanese since I was little, but now I've realized that I actually want to be a pastry chef. It would be nice if I could combine what I really like to do and my job.

D (Chinese, senior year in 2016)

Before the workshop, I had a tendency to listen to my mother, who wanted me to get a PhD and become a professor. But after experiencing the workshop, I remembered I wanted to work as an interpreter at a

trading company. I will try to balance my dream and her desire. There are very few classes or extra-curricular activities for knowing ourselves or reflecting upon ourselves in Chinese universities. It would be better if we had those at an earlier stage of our university life as we could consider what kind of job would suit me before actually starting job-hunting.

E (Chinese, senior year in 2016)

Before I entered the university, I was too busy studying for the “Gao Kao”, a very competitive college entrance exam. After starting to study in university, I have still been keeping busy and there are not many interactive classes and team-building activities where I can reflect upon myself and learn from the experience. I much enjoyed discussing with a teacher and students and participating in group work with Japanese students. In addition to that, the messages from my classmates about my presentation regarding my life and career led me to see myself objectively. It was a very creative atmosphere.

Conclusion and implications

It can be concluded that through “Being” workshops for careers, students more or less successfully learned the following three important aspects of career education. Firstly, students deepened their understanding of what they value in their lives, and the meaning of planning and designing their career, and how they can relate these to their own future careers. Secondly, the Japanese and Chinese students became aware of both the differences between them, and what they have in common with each other. In a conversation with a Chinese student, one Japanese student

said that he was shocked at the aggressiveness and level of effort Chinese students put into stating their opinions and giving presentations, which he noted are good points that are worth practicing. One Chinese student said that Japanese students' ability to work as a team was something that she wanted to learn. They stimulated each other and discovered what was lacking in themselves. Lastly, it became easier for students to have dialogue and cooperate with others without stereotyping them based on their nationality. This is mainly because they had shared the important moments and what they value in their lives, and were engaged in continuous dialogue regarding their careers among themselves.

Although the number of interviews conducted was limited, several important implications for career education in China were obtained. They are as follows: Firstly, we discovered that in career education it was important to have the opportunity to consider and exchange ideas regarding the relationship between what students valued in their lives, and their careers. Chinese university students seemed to have been too busy studying for entrance exams in order to enter good junior high schools, good high schools, and good universities. The major teaching style is to give lectures based on a textbook, while very few classes or extracurricular activities that encourage self-reflection are provided to university students. Because of the lack of opportunities to consider their past lives and future careers due to a long tradition of parental influence, some students choose their careers to appease their parents. However, after being given the chance to reflect on themselves and converse with others, some students started to broaden their perspectives on their future careers.

The second point is the importance of a diversified and interactive class environment, as most students said that they learned much from their

classmates from different cultures and backgrounds. Introducing more diversity into career education would broaden students' views through listening to others' opinions about themselves and career design which they had never imagined.

In regard to "Being" education in career development in Chinese higher institutions, there remains room for further research in the following two aspects: Firstly, we would be able to examine it from a wider, multilateral perspective if we could conduct a qualitative survey targeting career centers at universities and faculty members who teach career development, in addition to university students. Secondly, we would need to increase the number of university students as the sample for the interview study, as it was limited in this paper.

References

Books:

Datar, S., Garvin, D., and Cullen, P. (2010), *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*, Harvard Business Press.

Lee, M. (2011), *The Expansion of Higher Education and Job Scarcity of University Graduates in China*, Hiroshima University Press.

Zhao, F. (2010), *Gaoxiao jiuye zhidao gongzuo tixi yanjiu*, Zhongguo shichang chubanshe.

Articles:

Bai, L. (2006), "Graduate Unemployment: Dilemmas and Challenges in China's Move to Mass Higher Education", *The China Quarterly*, No. 185, pp. 128-144, Cambridge University Press.

- Gao, J. (2013), "The Recent Expansion of Career Education into Higher Levels and Concerning Issues in China: A Case Study of Shandong", *Bulletin of the Graduate School of Education, the Graduate School of Hiroshima University*, No. 62, pp. 59-68.
- Jiang, C. (2013), "Chūgoku no daisotsusha shūshoku seido no hensen (The Transition of the Employment System for University Graduates in China)," *Senshu University Monthly Report of Institute for Social Science* 599, pp.1 -23.
- Nanbu, H. (2016), "Chūgoku no kōtō kyōiku ni okeru shokugyō kyōiku to gakui", *Gakui to Daigaku* (2), National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education, pp. 115-132.
- Zhang, R. (2016), "Chūgoku no daigaku ni okeru kyaria kyōiku no tenkai ni kansuru kōsatsu (A Study of the Development of Career Education in Chinese Higher Institutions)", Doctoral thesis of the Graduate School of East Asian Studies, Yamaguchi University,
- Zhang, R. (2015), "Chūgoku ni okeru daigaku no kyaria kyōiku no tenkai ni kansuru kōsatsu (A Study of Career Education Development in Chinese Universities: from the Perspective of Quality Education)", *Journal of East Asian Studies* (13), Graduate School of East Asian Studies, Yamaguchi University, pp.45-73.

Other material:

China Statistical Yearbook 2015, National Bureau of Statistics of China.

Datar, Srikant M., and David A. Garvin. (n.d), "The Changing MBA Marketplace and Approaches to MBA Curriculum Redesign". Presentation at AACSB International.

Quanguo jiaoyu shiye fazhan tongji gongbao (National statistical communiqué of educational development).

Websites:

Asia University, Asia University website: <http://www.asia-u.ac.jp/english/academics/faculty/abroad/>

People's Daily, *People's Daily Online* Japanese version (11 July, 2017).
<http://j.people.com.cn/n3/2017/0711/c94475-9240220.html> (accessed 18 September, 2017).

Ministry of Education (1999) http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_177/200407/2478.html (accessed 22 September, 2017).

Ministry of Education (2017). 2016 nian quanguo jiaoyu shiye fazhan tongji gongbao. http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/201707/t20170710_309042.html (accessed 18 September, 2017).

新疆ウイグル自治区の産業構造と部門間連関の分析
— 現代世界経済における内陸地域の経済発展 —

新 井 敬 夫

An Analysis of Industrial Structure and its
linkage in the Xinjiang Uygur Autonomous Region:
Economic Development of a Landlocked Economy
in the Contemporary World

Takao ARAI

はじめに

新疆ウイグル自治区は、かつて中国から中央アジア経由で西アジアやヨーロッパへと至るルート、およびインド北部、パキスタン方面に至る内陸ルート、いわゆるシルクロードの要衝として繁栄した。

産業革命以降、技術の普及によって近代的な船舶（動力船）による大量の海上輸送が可能となり、長距離大量輸送における陸路の相対的優位性は低下した。新疆だけでなく内陸（国、地域）は、現代経済の中で経済発展の機会に恵まれにくかったとされる。交易・貿易を陸路に依存することに起因する大量の資本財・原材料・エネルギーなどの輸入制約と製品・農産物の輸出制約は、閉鎖的・自立的産業構造の一因となっていた、考えられる。このような状況では、先進地域からの労働力や製品に体化した技術移転も限定的にならざるを得なかった。

さらに、19世紀から20世紀中盤までは中国から中央アジアにかけては清

(中華民国) やロシア (ソ連) の支配下に置かれ製造業主導の自律的経済発展を遂げることができず、その後の長期にわたる社会主義下の計画経済がこの地域に近代経済発展の活力をもたらさなかったとも言えるだろう。

地理的制約は、近年、製造業輸出に牽引された改革開放以降の急速な中国の成長拠点であった沿岸部との「距離」という点で顕在化している。こうした中で、中国では「西部大開発」計画が立案され、また最近では「一带一路」構想の中で、中央アジアとのコネクティビティーを改善するための運輸・交通系のインフラ整備が急速に進みつつある。資源賦存に立脚したエネルギー関連産業も発展してきた。このような状況下にある新疆ウイグル自治区の2000年以降の経済の構造と動態を解明することが本研究の目的である。まず、本稿では2002年の産業連関表を用いて、主要産業および産業全体を詳細かつ数量的に明確化した上で、産業各部門間の投入産出構造を通じた相互作用を分析する(表1およびテクニカルノート参照)。新疆ウイグル自治区の地理的特性および史的な産業構造形成過程も念頭に置きつつ、今世紀の経済開発状況を考察する出発点とし、また、有効な産業開発政策への知見を得ようとする。なお、これ以降の経済発展の分析は別稿に譲る(注1)。

2000年までの新疆ウイグル自治区を対象とした数量経済分析はあまり多くはないが、いくつか興味深い試みがある。まず、雪合来堤(雪合来堤, 2004, pp.54-66)は、日本のアジア経済研究所と中国の共同研究の成果である中国多地域間産業連関モデルをベースに、そこに1997年新疆ウイグル自治区産業連関表を組み込み、地域間の産業特性と波及関係を計測している。この研究では9地域(東北、首都圏、北部沿海、中部沿海、南部沿海、中部、新疆、西北部、西南部)3部門(第一次、第二次、第三次産業)で分析が進められ、1990年代後半から2000年頃の中国全体の産業の相互作用が解明される。阿不力米提は新疆ウイグル自治区の1992年と1997年の産業連関表を用いて、産業を6部門に分割し、この間の産業構造の変化と経済成長要因を解明している(阿不力米提, 2006, pp.111-118)。

同時方程式を用いたマクロ計量モデルも作成されている。大西（大西, 2000, pp.1-16.）は、1984-1998年の年次データを使用し、域内総生産が部門生産額の積み上げから決定される供給型経済構造を仮定し、43本の方程式で新疆の経済を描写している。生産関数の投入要素として工業部門では資本ストックと労働投入、第一次産業では土地、労働、農業機械などを採用して定式化している。それ以外の部門では、需要面からの生産決定が仮定されている。雪合来堤（雪合来堤, 2005, pp.76-96.）は、新疆をカザフスタン、キルギスタン、新疆以外の中国と連結した4地域モデルを方程式95本によって作成している（1992-2000年の年次データを使用）。全体として需要によって生産および経済全体が制約・決定されるケインズ型のモデル構造を仮定しており、域内総生産は各需要項目の和で定義される。個別産業や生産よりもマクロ変数の挙動を重視したモデルとシミュレーションとなっている。

表1 新疆ウイグル自治区投入産出表（2002年）の基本構造

I-0表とV表部分

産業連関表 (6部門x6部門) (42部門x42部門) (122部門x122部門)	中間使用 合計	下のにF表に続く
中間投入合計	233,198,712.36	
固定資本減耗	35,000,189.67	
労働者報酬	90,133,412.37	
税支払い	21,013,024.83	
営業余剰	26,446,250.34	
本源投入（付加価値）合計	172,592,877.21	
総産出額	405,791,589.57	

F表 消費部分

最終使用			
最終消費			
民間消費 (農村住民)	民間消費 (都市住民)	政府消費	最終消費計
22,905,952.69	47,157,482.81	37,464,527.84	107,527,963.34

F表 資本形成部分

最終使用つづき		
資本形成		
固定資本形成	在庫増減	資本形成総額
86,251,395.75	2,425,995.13	88,677,390.88

F表 移出 輸出部分

最終使用つづき		
域外移出	輸出	最終使用計
65,942,700.05	10,567,811.26	272,715,865.53

F表 調整部分

域外移入 (控除)	輸入 (控除)	誤差 (調整項目)	総産出
89,670,024.05	11,311,304.96	928,340.69	405,861,589.57
		858,340.69	405,791,589.57

出典：新疆ウイグル自治区統計局、新疆ウイグル自治区投入産出調査室（編）、2004年
 注：原表記載数値をそのまま掲載したが、行和と列和の総産出額が一致しないため、誤差（調整項目）で修正した数値を掲載した（イタリック体）。不一致の原因は誤差（調整項目）の誤記載と考えられる。なお、中間投入と中間使用は一致するため、投入産出分析に大きな支障はない。

1 新疆ウイグル自治区の地理的、地形的特徴と生産活動

天山（テンシャン）山脈の東部・北側に位置する新疆ウイグル自治区の省都烏魯木齊（ウルムチ）は世界で最も内陸に立地する都市といわれる。中国

・甘粛省方面から哈密（ハミ）、吐魯蕃（トルファン）経由で西進すると天山山脈の東端に達する。そこから先、自治区の中央を東西に天山山脈が横断し、その北側にはカザフスタンと内モンゴル自治区まで草原が広がる。草原の北には阿爾泰（アルタイ）山脈が連なる。天山山脈の南側には広大なタクラマカン砂漠が広がり、さらにタクラマカン砂漠の南側には東西に崑崙（クンリン）山脈が連なる。この山脈の南側はチベット自治区で、その周囲はパキスタン、ネパール、インドとなる。これらの隣接マーケットにそれほど経済発展が見られない上に、そこに至る交通も便利とはいえない。空間的にもっとも近い海洋は、ベンガル湾である。

商品や原材料の大量輸送手段が大型船舶で、必然的に港湾を有する臨海型の工業都市を中心とした経済集積地が形成されやすい現代において、この地方は経済発展を達成するにあたり以下のような地理的な不利がある。

- (1) 内陸（海港との接続の問題） —内陸（landlocked）で、しかも海港までの距離が長い（主要な国際海上輸送路と直結していない）。このためこれが隘路となり大規模な貿易が制約されやすい。したがって、一般論として開放型の経済よりも効率の劣る交易に依存しない閉鎖・自立型経済になりやすい（ただし、新疆ウイグル自治区の主要民族であるウイグル族は中央アジアのトルコ系諸族と民族的・言語的に共通しており、日用品などの内陸貿易は活発に行われていることも付言する必要がある）。生産の主力である一次産品の輸出に関しては、輸送コストを考慮すれば新疆の一次産品が原材料のまま付加価値工程を経ずに海港経由で外国や国内の産業集積地域に輸出・移出されることは事実上困難であろう（ただし、陸路での近隣地域への移出は可能）。したがって、一次産品（小麦、生乳、綿花、原油など）を川上部門とする加工型製造業（製麺、乳製品、繊維製品、石油製品など）のある程度の付加価値工程は形成されやすかっただろう。その後、最

終財・中間財として域内で利用されるか、または輸出されることになる。このように、域内で豊富に産出される一次産品を輸出可能なサイズ・重量・形態に加工（変形）するようなタイプの工業化（一次産品ベースの加工業）の形成には、内陸性はプラスに作用する可能性もある。ただし、その工業化に必要な機械や設備などの物的資本の導入は、輸送コスト・輸送技術両面から内陸ゆえの困難を伴う可能性が大きい。また、同じ理由で域外からは一次産品形態の原材料よりも、低次であれ高次であれ付加価値過程を経た製品や中間財が輸入、移入されやすくなる。

(2) **隣接する外国市場は後発地域** —現在、国内外の大きな市場へのアクセスが十分に確保できていない状態にある。新疆ウイグル自治区が隣接するのはロシア、カザフスタン、キルギススタン、タジキスタン、インド、パキスタン、アフガニスタン、モンゴルの8カ国と甘粛省、青海省、チベット自治区である。これらの諸国・地域はロシア、インド両国を除き、経済規模が小さく、したがって市場規模も小さい。また、ロシア、インドにしても新疆ウイグル自治区と接するのは経済の中核的地域ではない。これらの地域の所得水準に起因する購買力はそれほど高くなく、新疆の生産物の生産増加や輸出増加の誘因とはならない。また、これら近接地域から新疆への資本財供給に関しても現時点では期待はできない。

(3) **国内産業集積地との大きな空間距離** —新疆ウイグル自治区は中国の最西端に位置し、同国の経済、産業の中心である東部沿海地域（環渤海湾経済地域や長江デルタ地域）から南部の産業集積地域（福建省から広東省の珠江デルタ）にかけての一带との空間的距離が非常に大きい。このような産業集積地域との産業技術者・労働者の交流、および知識共有やスピルオーバーの享受が困難である。したがって、産業の高度化や生産性から見た生産効率の向上には不利となっている。産業

集積地は同時に大きな市場でもあることから、そこからの遠隔性は二重の不利益を被ってしまう。

- (4) 域内鉄道網（域内大量輸送網の制約） 一天山山脈が新疆中央部を東西に貫いているため、南北方向の鉄道はなく、南北間の連結性はそれほど良好とは言えない。東西方向の接続として、甘粛省蘭州から省都ウルムチ経由（蘭新線）でカザフスタン国境へ通じる天山山脈北側の路線（北疆線）があり、中国—中央アジア間の国際物流を集中的に担う。また、カシュガルに至る天山山脈南側の路線も整備されている。天山山脈の南側にはタクラマカン砂漠が広がり、この地域での鉄道敷設は困難である。幹線が自治区を横断し内陸アジアの国際物流を担っている一方で、面積に対する鉄道距離は短く、ネットワークと呼べるほどの鉄道網はない。
- (5) 域内道路網（域内非大量輸送網の制約） 一タクラマカン砂漠縦断道路も含め幹線道路の整備状況は良好である。それ以外の道路も比較的良好に整備されており、輸送車両の自治区内の都市間移動に大きな困難はない。ただし、地形上の制約によって時間距離が大きく左右される。例えば、高低差のある山岳地域では大型輸送車両の走行速度は著しく低下する。

以上のような地理的、地形的条件により、経済活動に一定の制約（あるいは優位性）が発生し、生産活動が規定されると考えられる。

本分析対象期には、一人当たり域内総生産は7913元（2001年）で中国平均7543元の104.9パーセントであった。また、域内総生産1485.48億元（同）に占める工業部門付加価値450.00億元（同）の割合、すなわち工業化率は30.3パーセントだった（同時期、中国の工業化率は約44.4パーセントだった）。

最近の指標を概観すると、一人当たり域内総生産は40036元（2015年）でおよそ5倍に伸びたが、これは中国平均49992元（同）の80.1パーセントの

水準でしかない。域内総生産9324.80億元（同）に占める工業部門付加価値額2740.71億元（同）は、29.4パーセントである。

ここ15年間で新疆ウイグル自治区は著しい経済成長（物価水準を考慮しない名目で約五倍）を示しているが、中国全体との相対速度で見ればこの地域の成長はやや鈍かった。また、工業化率にはそれほど変化がなかった。経済成長に伴い産業構成比率が変化するというペティー＝クラーク法則とは異なった形態の経済成長が観察される。経済を分配面からみると、都市部の民間セクターにおいては平均賃金が全国平均よりも高い。産業セクター別に見ると特に採鉱業の賃金が高く、中国の全省、全都市の中で最も高い。工業化率がそれほど大きくなくとも石油、天然ガスなどの資源開発による付加価値からの分配が経済発展に大きな役割を果たしていることが示唆される。

2 産業構成と生産額

— インフラ関連産業、農林水産牧畜業、資源開発の卓越 —

まず、全体的な産業構造を概観する（以下表2、表3）。2002年投入産出表で最も総生産額が大きいのは建築・建設業・土木（地域総生産額の約15パーセント）、続いて第2位は農林水産牧畜（同14パーセント）、第3位は流通・卸売・小売・貿易等（同7パーセント）、第4位は石油天然ガス開発（同7パーセント）、第5位が交通・運輸・倉庫（同7パーセント）である。以上の上位5部門で、総生産額の約半分を占める。また、第3位以下の総生産額は第2位の総生産額の約半分にとどまり、上位の2部門が突出していることも指摘できる。

第1位（2007年では第2位）の建築・土木・建設部門は、住居、ビル等の一般建築物のほか、鉄道、道路、トンネル、橋梁などの工事を含む。新疆ウイグル自治区では、近年の「西部大開発」政策によってかつて不十分であった交通や社会インフラの整備が急速に進んでおり、それが地域経済の大きな

表2 産出額上位の産業の需要構造 (生産物の行き先)

産業業種	産出額順位	部門番号	総産出額 Xi	中間使用合計額 Mi	中間使用率 Mi/Xi	最終消費 Ci	最終消費率
建築業、建設業	1	26	59924424.16	1343420.70	0.02219	452027.84	0.007543
農林水産牧畜業・貿易業	2	1	56938617.17	31385290.58	0.551213	7346648.46	0.129028
販売・卸、流通	3	30	28850921.27	11033745.20	0.382440	0.645924	0.000000
石油・天然ガス開発	4	4	28279126.12	18879425.09	0.667610	0.00	0.00
交通運輸	5	27	26348525.11	28696164.66	1.089099	5644987.03	0.214220
食品、タバコ産業	6	6	24940789.11	56831406.00	0.227796	15314225.48	0.614023
石油加工、燃料加工	7	11	22968434.43	1327899.91	0.576532	39055.20	0.001700
全産業			405791589.57	233198712.36	0.574676	1075927963.34	0.264983

産業業種	産出額順位	部門番号	資本形成	資本形成率	移出	移入率	輸出
建築業、建設業	1	26	58128975.62	0.970038	0.00	0.000000	0.00
農林水産牧畜業	2	1	4441629.25	0.078007	12890984.79	0.226401	1147737.50
販売・卸、流通	3	30	788780.35	0.027340	484854.24	0.016806	2289915.24
石油・天然ガス開発	4	4	-142003.29	-0.005021	9775301.71	0.345672	0.00
交通運輸	5	27	87282.69	0.003213	3824807.17	0.145162	178886.29
食品、タバコ産業	6	6	473249.42	0.018975	5885511.77	0.235979	1465642.99
石油加工、燃料加工	7	11	73133.55	0.003184	9738088.09	0.423977	171581.55
全産業			88677390.88	0.218529	65942700.05	0.162504	10667811.26

表2 続き

産業業種	産出額順位	部門番号	輸出率	最終使用計 Fi	最終使用率 Fi/Xi	移入 (控除項目)	移入率
建築業、建設業	1	26	0.000000	58381003.46	0.977581	0.00	0.000000
農林水産牧畜業	2	1	0.020157	25827000.00	0.453594	269911.42	0.004740
販売・卸、貿易業	3	30	0.073371	22199056.91	0.769490	3005326.20	0.104167
石油・天然ガス開発	4	4	0.000000	96332398.42	0.340650	19302.89	0.000683
交通運輸	5	27	0.006789	9735363.18	0.369484	10496716.59	0.398380
食品、タバコ産業	6	6	0.058765	23138629.66	0.927742	3851378.69	0.154421
石油加工、燃料加工	7	11	0.007470	10021858.39	0.426332	290429.67	0.012645
全産業			0.026042	272715865.53	0.672059	89670024.05	0.220976

表2 続き

産業業種	産出額順位	部門番号	輸入 (控除項目)	輸入率
建築業、建設業	1	26	0.000000	0.000000
農林水産業	2	1	3761.99	0.000066
販売・卸、貿易業	3	30	1376534.64	0.047713
石油・天然ガス開発	4	4	214294.50	0.007578
交通運輸	5	27	1586286.14	0.060204
食品加工、タバコ等	6	6	27867.86	0.001117
石油加工、燃料加工	7	11	894.20	0.000039
全産業			11311304.96	0.027875

出典：新羅ウイグル自治区統計局、新羅ウイグル自治区投入産出開公表(編)、2004、[2002新羅投入産出表]

- 注：
- 1 原表では、最終消費は民間(農村住民、都市住民)と政府に分かれて記載されている。また資本形成は固定資本形成と在庫変動に分かれるが、この表では集計して記載した。
 - 2 このため総生産に対する中間使用比率はより大きくなる。
 - 3 石油・天然ガス開発の資本形成項目は在庫変動項目がマイナスの数値となっているため、資本形成全体としてマイナスの数値となっている。

表3 産出額上位の産業の投入構造 (生産のために使用した投入要素)

産出額順位	部門番号	総産出額 Xj	中間投入合計額 Mj	中間投入比率 Mj/Xj
1	26	59924424.16	40961717.99	0.683556
2	1	56938617.17	30873587.93	0.542226
3	30	28850921.27	17237527.40	0.597469
4	3	28279126.12	8098105.92	0.286363
5	27	26348525.11	14069249.15	0.533967
6	6	24940789.11	21351277.32	0.856079
7	11	22968434.43	19843642.52	0.863953
全産業		405,791,589.57	233,198,712.36	0.574676

産出額順位	部門番号	本源投入 (付加価値額) うち資本投入 Kj	資本投入比率 Kj/Xj	うち労働投入 Lj	労働投入比率 Lj/Xj
1	26	2914152.43	0.048630	12698974.04	0.21916
2	1	1457799.16	0.025603	18000556.92	0.316140
3	30	1606396.88	0.055679	5415504.33	0.187706
4	3	5984665.57	0.211628	2001786.36	0.070787
5	27	4209745.99	0.159772	6513510.62	0.247206
6	6	803012.05	0.032197	1245682.65	0.049946
7	11	744242.15	0.032403	1218340.83	0.053044
全産業		35000189.67	0.086252	90133412.37	0.222117

産出額順位	部門番号	本源投入額 Vj	付加価値率 Vi/Xi
1	26	18962706.17	0.316444
2	1	26065029.24	0.457774
3	30	11613393.87	0.402531
4	3	20181020.22	0.713637
5	27	12279275.98	0.466033
6	6	35895111.91	0.143921
7	11	3124791.91	0.136047
全産業		172592877.21	0.425324

出典：新疆ウイグル自治区統計局、新疆ウイグル自治区投入産出辦公室（編）、2004。『2002新疆投入産出表』

柱となっていることが統計上もはっきりと現れている。この部門の特性から、需要項目において中間使用と最終消費としての使用、および輸出入、移出入はほとんどなく、当然のことながら97パーセント以上が資本形成に振り向けられる。

第2位の農林水産・牧畜部門には、まず主穀の小麦をはじめとする各種麦類、トウモロコシが含まれる。この地域では主食としてナン（パン）、各種の麺類、および小麦粉由来の表皮に肉などを包んで焼いた饅頭様（よう）のものなどが供される。米も消費されるが、乾燥、半乾燥地域、草原（ステップ）が卓越する新疆ウイグル自治区は水田での米作農業には適していないため、多くは中国他地域からの移入に依存する。主穀以外の食料として、畑作においては各種野菜、ウリ科作物（ウリやスイカ）、ナス科（トマトなど）作物など、また果樹園においてはブドウ、ナツメ、りんごなどが栽培されている。さらに、繊維原料としての綿花の栽培（新疆綿）も名高く、生産額は中国全体の過半を占める。牧畜・家畜として、羊、ヤギ、牛、鶏類などが飼育される。この部門からは食肉および生乳が産出され、食品産業部門（2002年表では第6部門）に中間財として投入され加工される。羊毛や綿花は伝統名産品の絨毯や衣料などの繊維製品に使用される（注2）。

第4位の石油天然ガスに関しては、天山山脈南側のタリム盆地近辺で大規模な開発と採掘が行われている。このエネルギーは中国東部の工業地帯の需要に対応するために域外に移出される。

農林水産牧畜部門の総産出額のうち約55パーセントは中間需要に応える投入として川下の加工工程で使用され、最終需要使用は約45パーセントである。最終使用の内訳は、域内消費が約13パーセント、資本形成が約8パーセント、国内他地域移出が約23パーセント、輸出約2パーセントとなっている（0.5パーセントは輸入・移入で控除項目）。

以上のように、新疆ウイグル自治区における農林水産牧畜業は域内の食品産業や繊維産業への原材料投入部門としての性格が強い。また、域内最終消

費にも振り向けられるが、中国の他地域への移出はそれ以上に多く（外国への輸出はごくわずかである）、域外の食品産業や繊維産業への投入及び食料供給の役割も果たしている（域外での中間使用と最終消費の割合は、この表だけでは確認できない）。

なお、2007年投入産出表では、第1位石油天然ガス開発（11,976,389万7千元）、第2位建築・土木・建設業（10,664,400.00）、第3位農林水産・牧畜業（10,634,621.95）、第4位石油加工業、その他エネルギー産業（7,040,098.62）、第5位交通・運輸・倉庫（4,494,445.00）の順となっている。元来、タリム盆地の資源関連産業はこの自治区の経済の大きな柱であったが、開発・採掘、および加工・製品化両面で石油やエネルギー関連産業の地位が2002年から2007年にかけて高まった。それ以外は、産業の基本構造に大きな変化は見られない（2007年以降に関する分析は別途行う）。



食品産業（製麺）



食品産業（乳製品）



整備が進む交通網

3 静態的産業連関の分析 — 前方連関効果と後方連関効果 —

次に各産業が別の産業に与える影響を検討しよう。チェネリー＝渡部（Chenery, H.B. and T.Watanabe, 1958, p.493）は産業を大きく4タイプに分類したが、ここでもそれに準拠して連関度から産業を分類し、生産額規模から見た新疆の主要産業はどこに位置づけられるか検討する。一般的には当該産業（ j 産業）が受けた全投入額に対する他産業からの投入＝購入の比率（中間投入比率）が高く、労働や資本などの本源投入の比率（付加価値率）が低いほど川上産業への依存（刺激）が大きい。逆の産業ほど自律的生産活動を行っていると考えられる。前者を「直接的な後方連関作用が大きい産業」と考えよう。

また、当該産業（ i 産業）の全生産額の中で他産業の中間財や原料として使用される＝販売される比率（中間使用比率、または中間需要比率）が高く、消費、投資、輸出などの最終需要（使用）比率が低いほど川下産業への影響が大きい。これを「直接的な前方連関作用が大きい産業」である、と考える。

（Ⅰ型）中間財第一次産品産業（前方連関卓越、後方連関脆弱）

生産技術上、中間、原材料投入（＝購入）よりも本源的生産要素（資本や労働）投入を相対的に多用する一次産業または鉱業で、生産物は中間財、原材料として次の工程で使用される傾向にある。一般的には近代社会型の農林水産業牧畜業、鉱業などが該当する。

（Ⅱ型）中間財工業製品産業（前方連関卓越、後方連関卓越）

生産技術上、本源的要素投入よりも中間財投入を相対的に多用する製造業で、生産物は中間財、原材料として次の部門の工程で使用される傾向にある。分業が細分化された現代の多くの製造業が該当する。

(Ⅲ型) 最終財工業製品 (前方連関脆弱、後方連関卓越)

生産技術上、本源的要素投入よりも中間財投入を相対的に多用する製造業で、生産物は最終財 (消費財や投資財) として使用される傾向にある。完成品製造・組み立て型の製造業、建設・建築、小売業などが該当する。

(Ⅳ型) 最終財一次産品 (前方連関脆弱、後方連関脆弱)

生産技術上、中間財投入よりも本源的要素投入を相対的に多用する一次産業、鉱業で、生産物は最終財として使用される傾向にある。土地、労働、資本 (道具・機械) にのみ依存する伝統社会型の農林水産牧畜業や鉱業が該当する。

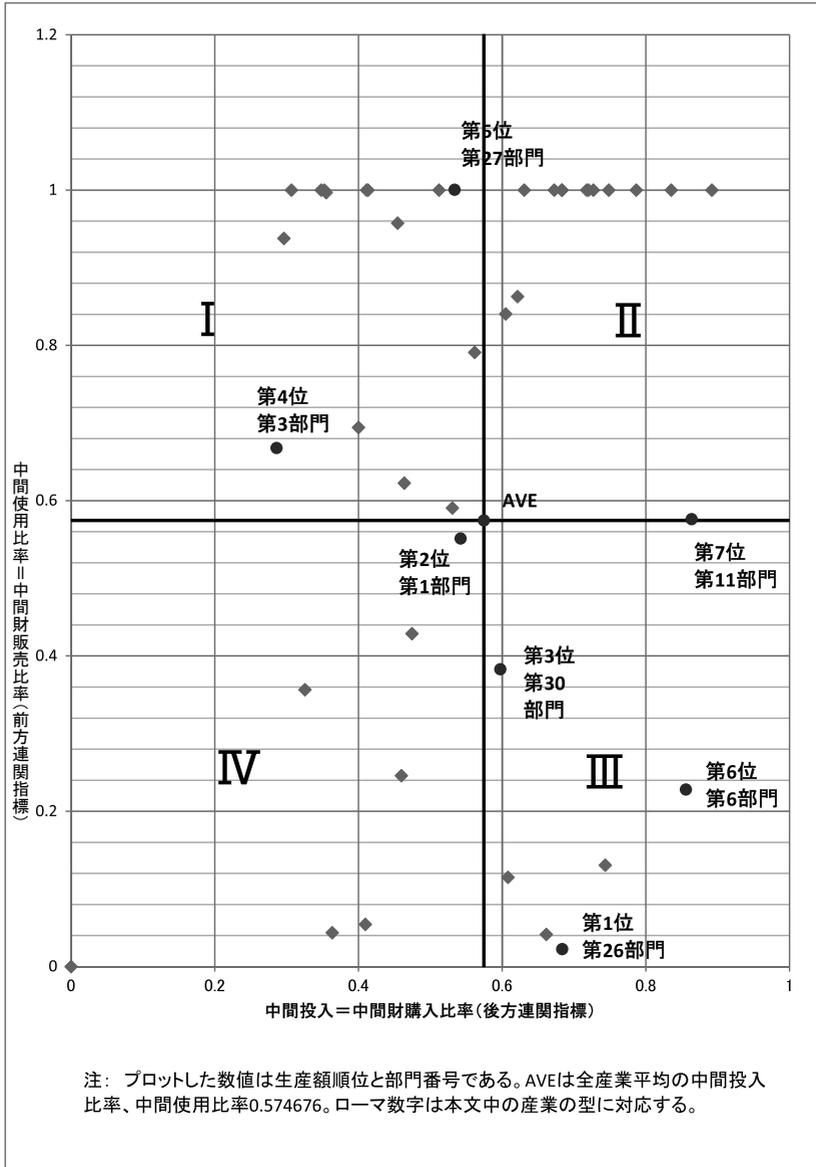
中間使用比率が全産業平均を上回る産業は中間財産業と言える (逆は最終財産業)。また、中間投入比率が全平均を上回る産業は中間財および原材料投入依存型の製造業で、逆に中間財投入への依存度が低く、付加価値率が高いのは伝統社会での農林水産業や資源採掘型産業である。この方法で新疆の産業を分類し、図式化したものが図1である。

前節で述べた新疆ウイグル自治区における総生産額上位の産業は次のように分類できる。

- 第1位 26部門 建築・建設業 (Ⅲ型)、
- 第2位 1部門 農林水産牧畜業 (Ⅳ型)、
- 第3位 30部門 流通・卸売・小売・貿易等 (Ⅲ型)、
- 第4位 3部門 石油天然ガス開発 (Ⅰ型)、
- 第5位 27部門 交通・運輸・倉庫 (Ⅰ型)、
- 第6位 6部門 食品産業、タバコ産業 (Ⅲ型)、
- 第7位 11部門 石油天然ガス加工業 (Ⅱ型)

総生産額第1位で非常に生産規模が大きいインフラ整備も含む建設・建築業はⅢ型 (後方連関卓越型) で、この部門の生産増加によって川上産業 (建

図1 42産業部門の連関効果



築、建設資材等を生産する部門)の拡大が見込まれる一方、川下産業への直接的な刺激は殆どなく資本形成として最終的に使用される。第2位で同じくらいの生産規模を有する農林水産牧畜業はⅣ型で、相対的に川上部門、川下部門との連関は平均よりわずかに低いが、ほぼ平均的な連関を有している。流通・卸小売・貿易等(Ⅲ)は川上部門との連関を強く有し、石油天然ガス開発(Ⅰ)は川下部門への前方連関が強い。食品・タバコ産業は川上の農林水産牧畜業から中間投入財を購入するので後方連関効果が非常に強いが、生産物は最終需要(消費)に振り向けられるので前方連関効果は弱い。連関よりも地域の消費生活を支える効果が大きい。

ここで指摘しておかなければならないのは、第一に、新疆では川上部門および川下部門双方と強い連関性を有するⅡ型の製造業が生産額ランキングの上位にはなく、全体として生産規模が小さいことである。ハーシュマン(Hirschman, A.O., 小島監修, 麻田訳, pp.188-189)の言う「相互依存性と連関効果の欠けていることが低開発経済の最も典型的な特徴の一つである」との指摘の通りである。産業間ネットワークの形成という観点からは、この地域の産業発展の鍵は前方連関効果、後方連関効果が共に大きいⅡ型産業群の振興とそれらによる生産力の拡大であろう。

第二は、2002年現在、Ⅱ型産業群の前方連関効果の強さは外国からの輸入、他地域からの移入に依存することである(注3)。Ⅱ型産業群の多くの部門では域内生産額以上を他部門の中間投入として販売しているので、それを賄うのは域外または外国からの移入・輸入ということである。川下産業への中間財販売が外国(域外)の同部門に依存せざるを得ないことがⅡ型産業の生産規模の小ささと関係する。産業連関表では、i産業の中間使用と最終使用の合計(域内使用総額)から移入と輸入を控除すると域内総生産となるが、新疆の多くのⅡ型産業では中間使用の方が域内総生産を上回るので、中間使用比率が1を超える(図表にプロットする際に「1」以上を「1」として扱った)。域内のⅡ型産業が未発達なので、本来、域内川下部門から強い中間需

要が発生している（前方連関効果が強い）にもかかわらず、域内の生産のみでは対応できていない、ということになる。以上二点から、産業開発のためにはⅡ型産業の輸入（移入）代替化が今後の鍵である。

4 全産業と個別主要産業の循環的波及関係

— 影響力係数と感応度係数 —

前節では産業間の直接的な投入産出関係を分析したが、本節では二つのタイプの逆行列、すなわち a タイプ、 $(I-A)^{-1}$ 型 = レオンチェフ逆行列、および輸入・移入を考慮した b タイプ、 $(I-(I-M)A)^{-1}$ を使用して循環的波及による影響力係数を観察してみよう（表4、表5、図2、図3）。a タイプのレオンチェフ型逆行列では輸入・移入を考慮できないが、b タイプでは輸入を考慮できる。新疆ウイグル自治区の外国貿易はそれほど多くないので a タイプの係数でも波及関係の把握は可能だと思われるが、中国他地域との移出入関係は一定額あるので、b タイプの方が域内産業の連関関係を分析するためには適切であろう。

影響力係数は、当該産業部門（j 産業）に一単位の需要があったときに全ての産業の生産に与える循環的効果だから、当該産業部門の生産活動の産業全体への影響の広がりを示す「遠心波及効果」と呼べる。全42産業の影響力（列和）の平均は、a のタイプで2.273010となり、b のタイプで1.642976093と算出された。各産業（j 産業）の影響力は列和で計算されるが、「影響力係数」はその列和を平均2.273010（a タイプの場合）で除した「平均からの乖離」として求めた。例えば、j 列の列和が2.273010の場合は、「影響力係数」は1となる。

まず、a タイプにおいて影響力係数が最も大きいのは第4部門の金属鉱業、続いて17部門の交通・運輸設備製造業である。総生産額上位の産業の係数は以下の通りである（カッコ内が全産業を1とした時の影響力係数で、a タイ

表4 輸入を考慮しない影響力係数と感応度係数（aタイプ）

産業部門	生産額順位	影響力係数	感応度係数	産業部門	生産額順位	影響力係数	感応度係数
1	2	1.000039	1.773745	22		0.439945	0.570191
2		0.742287	0.941870	23		0.925968	1.674984
3	4	0.674246	2.124200	24		1.148071	0.703752
4		1.493347	0.846208	25		0.809060	0.600980
5		0.864905	0.519415	26	1	1.161627	0.584284
6	6	1.301606	0.752951	27	5	1.013084	3.315673
7		1.181471	0.633851	28		0.893758	0.461187
8		1.241022	0.557426	29		0.921777	0.779709
9		1.148191	0.600369	30	3	0.967811	1.790748
10		0.937105	0.902277	31		0.993023	0.996658
11	7	1.104856	1.901016	32		0.760034	1.518975
12		1.158222	1.995697	33		0.709050	0.630660
13		1.072628	0.694293	34		0.783058	1.580265
14		1.185841	1.626877	35		1.088781	0.444509
15		1.227695	0.676945	36		0.726559	0.607842
16		1.160831	1.136240	37		0.783683	0.821504
17		1.427798	1.712769	38		0.832382	0.608500
18		1.232994	0.906826	39		0.856363	0.507151
19		1.348738	0.616619	40		1.119622	0.532818
20		0.833523	0.720314	41		0.879135	0.612540
21		1.047252	0.522129	42		0.802610	0.495030

表5 輸入を考慮した影響力係数と感応度係数（bタイプ）

産業部門	生産額順位	影響力係数	感応度係数	産業部門	生産額順位	影響力係数	感応度係数
1	2	1.084199	2.166426	22		0.608652	1.324551
2		0.783047	1.127104	23		1.039514	1.850408
3	4	0.793247	2.176122	24		0.841712	0.891173
4		1.284279	0.839150	25		1.475040	0.778662
5		0.930014	0.633958	26	1	1.001888	0.768616
6	6	1.452473	0.910587	27	5	1.057708	2.405166
7		1.302776	0.750682	28		0.980653	0.631054
8		1.092192	0.556207	29		0.881710	0.966975
9		1.140289	0.692680	30	3	1.047629	1.742059
10		1.006885	0.824044	31		1.118343	1.179064
11	7	1.295013	1.908884	32		0.893325	1.385611
12		1.112955	1.289634	33		0.832469	0.814978
13		1.066909	0.826132	34		0.877775	1.764150
14		1.063125	0.511328	35		1.128756	0.613324
15		0.934432	0.733927	36		0.794652	0.672049
16		0.947556	0.667936	37		0.871815	0.754564
17		0.883028	0.793296	38		0.882838	0.740898
18		0.847427	0.703483	39		0.864868	0.676841
19		1.034559	0.604644	40		0.939058	0.710000
20		0.783331	0.605599	41		0.933517	0.727197
21		1.175676	0.613296	42		0.914665	0.667540

図2 輸入を考慮しない各産業の波及効果

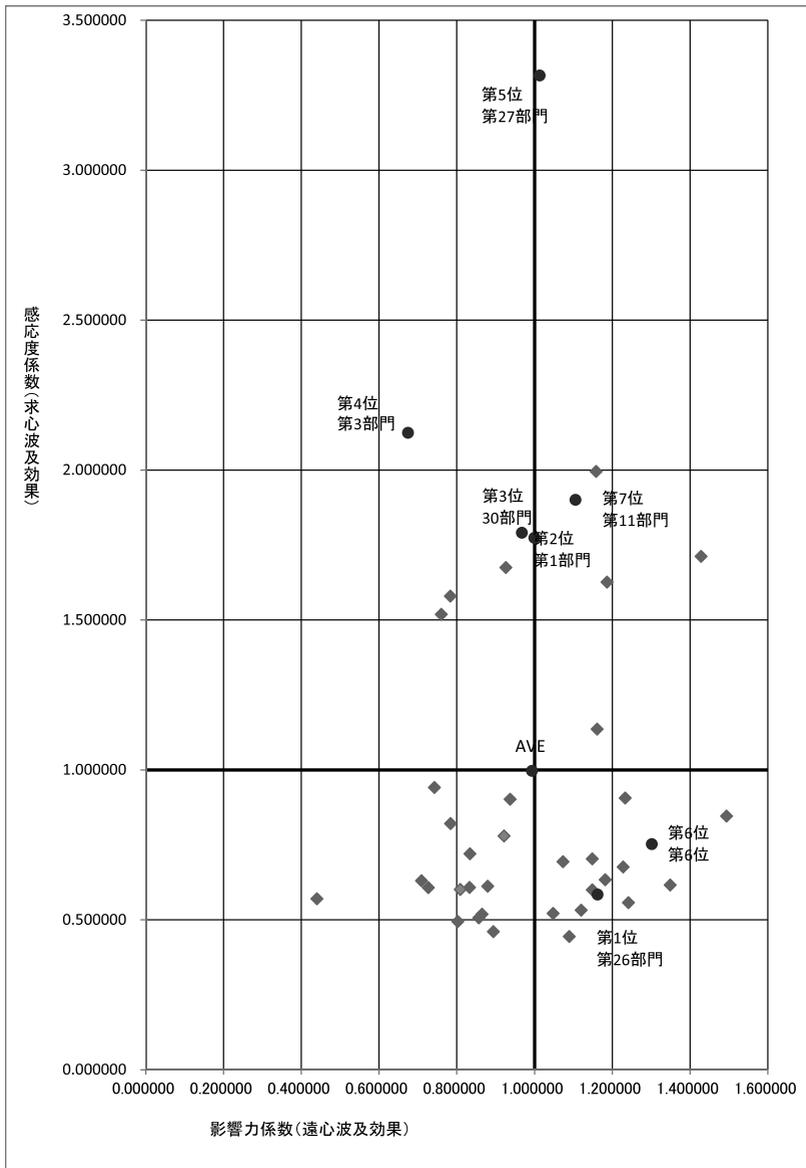
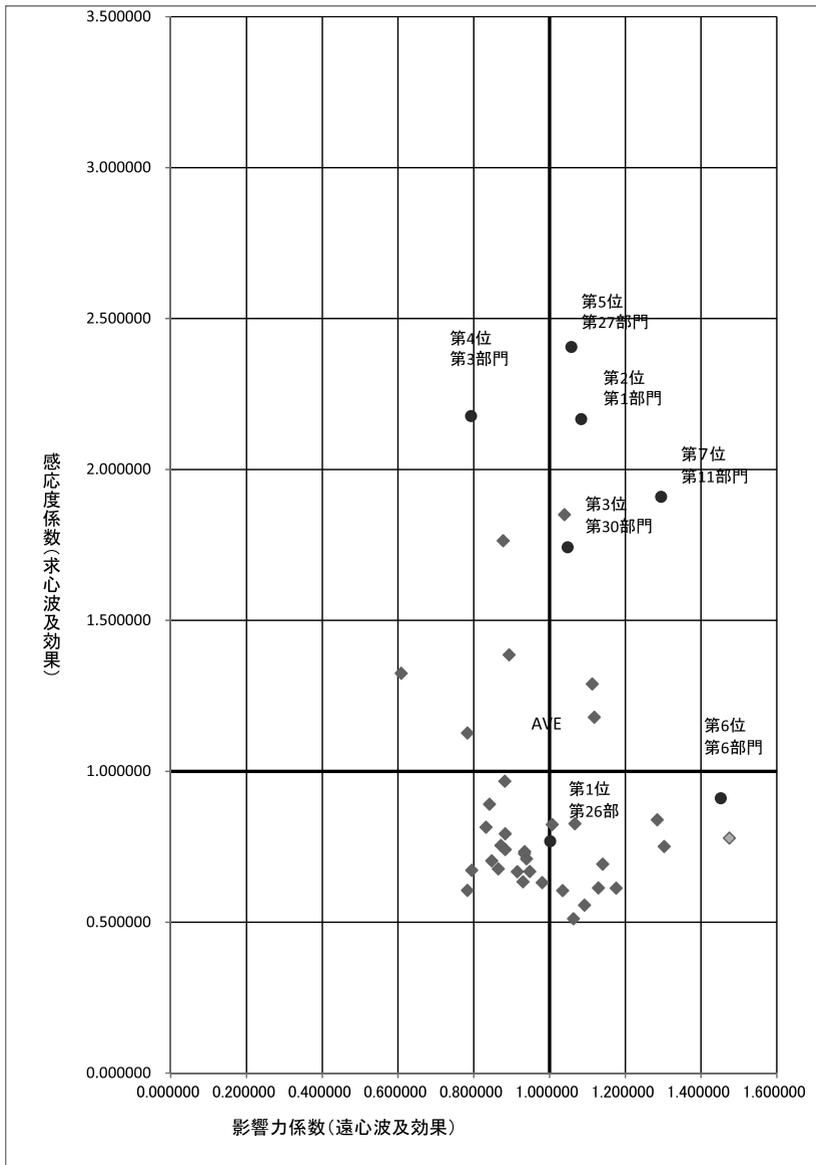


図3 輸入を考慮した各産業の波及効果



プ、bタイプの順)。

- 第1位 建築建設業 (1.161627、1.001888)、
- 第2位 農林水産牧畜業 (1.000039、1.084199)、
- 第3位 流通・卸売・小売・貿易等 (0.967811、1.047629)、
- 第4位 石油天然ガス開発 (0.674246、0.793247)、
- 第5位 交通・運輸・倉庫 (1.013084、1.057708)、
- 第6位 食品産業、タバコ産業 (1.301606、1.452473)、
- 第7位 石油天然ガス加工業 (1.104856、1.295013)

第4位の石油天然ガス開発を除いては上位産業の遠心波及効果は平均より大きい。2002年の技術仮定のもとでは上位産業の拡大によって新疆の地域産業全体の拡大が望める構造になっている。ただ、石油天然ガス開発の遠心波及効果は、移入・輸入を考慮するしないにかかわらず、主要産業の中では弱い。

逆に、全部門の需要単位増によって受ける当該産業の反応は「求心波及効果」とも呼び得るが、これを示すのが感応度係数である。各部門で同時に一単位の需要増が見られることは非現実的であることから、感応度係数の現実的な解釈には留意が必要であるが、2002年度以降の需要構造の変化をも今後取り込めるような基礎的数値として算出する。全体的な需要増加によってもっとも刺激を受けるのは、交通・運輸・倉庫（Ⅰ型）、石油天然ガス開発（Ⅰ型）および加工（Ⅱ型）と化学関連部門（Ⅱ型）である。

おわりに

以上の分析によって明らかになった新疆ウイグル自治区の主要産業に見られる特徴は以下の通りである。

(1) 前方連関効果、後方連関効果がともに強い近代工業（製造業）の発展が全体的に不十分である。

(2) 石油・天然ガスの採掘は域内経済を支える基幹産業であり、また、前方連関効果が高く川下産業に刺激を与えているが、産業全体に対する波及的な影響力は全産業の平均を下回る。

(3) 特徴ある自然環境に依存した乾燥帯農業・牧畜業が広く行われ生産額も大きいので、中国他地域への移出が可能であり（農業余剰が見られる）、その川下部門である食品産業や繊維産業の発展がみられる。農林水産牧畜部門よりもその加工業である食品部門の方が輸出率、移出率共に高い。また、両部門ともに外国への輸出率よりも、国内他地域への移出率の方が大きい。

(4) 生産額の大きいインフラ関連を含む建設・建築業や農林水産牧畜業への生産の集中が見られ、これらの産業の拡大による全産業への影響力（遠心波及効果）は平均よりも大きい。

(5) 内陸開発のためのインフラ建設・整備関連の建設・建築業の生産規模が非常に大きく、かつ資材供給産業などを担う川上産業への後方連関効果も強いが、前方連関効果はそれほど強くない。ただし、最終的に投資財として使用されているので連関効果とは別の、資本形成への貢献としての効果があると考えられる。むしろ、連関以外の効果の方が新疆ウイグル自治区経済にとっては重要であろう。インフラ建設・整備の経済効果は産業連関の観点からだけでなく、直接的な雇用創出や域内の社会資本整備という側面からも評価する必要がある。

2000年代初頭において、新疆ウイグル自治区の産業は概ね以上のような特徴を有していることが明らかになった。この地域は、中国にとって二つの観点から開発が不可欠となっている。第一に、中国の政治経済の中心である東部地域そしてその主要民族である漢民族に対して、新疆ウイグル自治区は遠隔地であり住民の多くはトルコ系ウイグル族を中心としたシルクロード諸族

である。過度な地域間経済格差は、社会の不安定をもたらす可能性がある。第二に、この地域は中国、中央アジア、ヨーロッパを結ぶ陸路の要衝に位置する。大量輸送を可能にする交通インフラが整備されなければ、内陸国際交易ルートは機能不全に陥る可能性がある。中央アジア諸国との「発展の共有」の進行は、経済を通じた中国の外交戦略の成否に強く関わる。

したがって、この後発内陸経済にとって重要な連結性の確保のための政策として、「域内全体の利便性確保と基幹国際交易路の整備」の二つが挙げられる。現在進行中の特区型の工業団地による産業振興もこれらと結合することで現実化するだろう。

今後、さらに現代に至るまでの産業発展の分析を進めることにしたい。

注

- (1) 本稿は亜細亜大学アジア研究所によるプロジェクト（西澤正樹教授主査）の成果の一部である。大学および西澤教授を始めとするプロジェクトのメンバーに謝意を表したい。また、匿名の査読者から有益な指摘とコメントをいただいた。それでも、本稿に残っているかも知れない誤りは、すべて筆者の責任である。
- (2) 新疆ウイグル自治区では、伝統デザインの繊維製品や絨毯を目にすることができる。特に女性がほとんど手作業で製作する絨毯は新疆や中央アジアの特産として知られる。また、零細な絨毯産業は「財政扶貧項目」の一つで、公的な就業機会、所得機会確保の手段と認められている。
- (3) 中間使用比率が「1」を超える部門もあるが、中間需要への対応（他部門への販売）には移入財、輸入財の販売も含まれ、分母となる域内生産総額からはこれらが控除されるからである。例えば第27部門「交通運輸」では中間使用比率が1.089099となるが、これは以下の計算

式による。中間使用28696164.66／(中間使用28696164.66 + 最終使用9735363.18 - 移入10496716.59 - 輸入1586286.14)、ここでカッコ内は移入、輸入を控除した域内総生産額26348525.11だから、中間使用比率 $1.089099 = \text{中間使用}28696164.66 / \text{域内総生産額}26348525.11$ と算出される。

テクニカルノート

(1) 産業連関表の刊行

1999年に「新疆投入産出表1997年」が刊行された。最も細かい部門分割は124部門で、これ以外に40部門表と6部門表が公表されている。2004年には「新疆投入産出表2002年」が刊行された。この中には122部門表、42部門表、6部門表が掲載されている。2009年には、「新疆投入産出表2007年」表が刊行された。この中には144部門表と42部門表が掲載されている。この表には6部門の記載はない。本稿で用いる2002年表の42部門は以下のとおりである。

部門番号	部門名
1	農林水産牧畜
2	石炭開発
3	石油・天然ガス開発
4	金属鉱業
5	非金属鉱業
6	食品産業およびタバコ産業
7	紡績
8	アパレルおよび皮革等
9	木材加工および家具製造
10	製紙、印刷、文具製造

- 11 石油およびエネルギー加工
- 12 化学
- 13 非金属鉱物製品製造
- 14 金属加工
- 15 金属製品製造
- 16 汎用設備、専用設備製造
- 17 交通、運輸設備製造
- 18 電機、機械製造
- 19 通信設備、コンピューター、電子機器等製造
- 20 計測機器、事務機器製造
- 21 その他製造業
- 22 廃品
- 23 電力、エネルギー生産および供給
- 24 ガス生産および供給
- 25 水生産および供給
- 26 建設・建築
- 27 交通、運輸、倉庫
- 28 郵便事業
- 29 情報通信サービス、ソフトウェア等
- 30 卸、小売り、流通、貿易
- 31 ホテル、レストラン
- 32 金融、保険
- 33 不動産
- 34 リース、レンタル、ビジネスサービス
- 35 観光業
- 36 科学研究事業
- 37 総合技術サービス

38	その他社会サービス
39	教育事業
40	衛生、社会保障と福祉
41	文化、スポーツ、娯楽
42	公的サービス

(2) 投入産出表の枠組み（2002年を例に）

1997年、2002年、2007年連関表とも基本的な構造は同じである。

産業は最も細い分割では122X122部門となり、各部門間の流れ（14,884）、および中間需要額（122部門）と中間投入額（122部門）が記載される（表1）。最終需要項目の消費は、都市住民民間消費、農村住民民間消費、政府消費で構成される。資本形成（投資）は、固定資本形成と在庫増減で構成され、政府と民間の区別はない。また、輸出（外国向け）と移出（国内他地域向け）が加算項目、輸入（外国から）と移入（国内他地域から）が控除項目となっている。中間需要額と最終需要額との合算で需要合計が算出される。

本源投入額（付加価値の各項目への分配額として記載）は、資本減耗、労働報酬、税支払い、営業利益で構成される。中間投入額と本源投入額で投入合計が算出される。

以上の構成の下、(1) 原データを記載した表、(2) 投入係数表＝「直接消耗係数」と呼称される、(3) 逆行列表（レオンチェフ型ではない）が掲載される。

本稿の分析では2002年投入産出表の42部門表の原データのみを利用して、投入係数行列、レオンチェフ逆行列、輸入を考慮した逆行列を筆者が直接算出した。

(3) 係数行列 $(I-A)^{-1}$, $(I-(I-M)A)^{-1}$ の算出について

一般に、需要に対応する生産が決定され、生産のために需要が派生する循環的な効果は以下の通り記述される。最終需要 (F) に対し、それを充足するために第一段階の生産 (X1) が必要となる。したがって、 $F=X1$ と書ける。次に、この X1 を生産するための投入への需要が発生し、それを充足するための第二段階の生産 X2 は、 $X2=AX1(=AF)$ となる (A は投入係数行列)。さらに、生産 X2 を行うための投入には、第三段階の生産 X3 を必要とし、これは、 $X3=AX2=AAF$ で示される。これを続けると結局、最終需要 F に対して生産 X は、

$$X = F + AF + A^2F + A^3F + \dots + A^nF \dots$$

すなわち、 $X=(I-A)^{-1}F$ で表される。 $(I-A)^{-1}$ がレオンチェフ逆行列である。

また、輸入と移入 (以下、輸入と略記) を考慮した波及の係数は、以下の通り求められる。一般に域内各産業 (i 産業) において、全需要に占める輸入の割合から輸入係数が求められる。

すなわち、輸入係数 = 輸入 / (中間需要 + 域内のみの最終需要)

ただし、域内のみの最終需要は、最終需要 - 輸出移出

輸入係数を対角要素 (それ以外の要素はゼロ) とした輸入係数行列 M を利用すると、域内のみの投入係数行列は投入係数行列 A から輸入移入分を控除したものだから、 $(I-M)A$ となる。したがって、輸入を考慮した投入係数の逆行列は、 $(I-(I-M)A)^{-1}$ 。

参考文献

- [1] 阿不力米提・克力木, 2006, 「新疆自治区経済の産業連関構造と成長要因」『国際開発学研究』, 第 6 巻 1 号, 拓殖大学国際開発研究所, pp.111-118.
 [2] 中華人民共和国国家統計局 (編) 2016 『中国統計年鑑2016』中国統計出

版社

- [3] 中華人民共和国国家統計局（編）2002『中国統計年鑑2002』中国統計出版社
- [4] Chenery, H.B. and T.Watanabe, 1958, “International Comparison of the Structure of Production, *Econometrica*, 26, pp.487-521.
- [5] Hirschman, A.O., 1958, *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press.（小島清監修, 麻田四郎訳『経済発展の戦略』巖松堂, 1961年）。
- [6] 大西広（編著）, 2012,『中国の少数民族問題と経済格差』京都大学学術出版会
- [7] 大西広, 2000, 「新疆ウイグル自治区計量経済モデルの構造とシミュレーション（特集 中国経済の数量分析(2)）」, 『経済論叢別冊 調査と研究』, 第20号, 京都大学経済学会, pp.1-16.
- [8] 新疆ウイグル自治区統計局、新疆ウイグル自治区投入産出辦公室（編）、2009, 『2007新疆投入産出表』
- [9] 新疆ウイグル自治区統計局、新疆ウイグル自治区投入産出辦公室（編）、2004, 『2002新疆投入産出表』
- [10] 雪合来堤・馬合木堤, 2005, 「中国本土、新疆、中央アジア諸国の連結計量経済モデルの構造とシミュレーション」『経済論叢別冊 調査と研究』, 第30号, 京都大学経済学会, pp.76-96.
- [11] 雪合来堤・馬合木堤, 2004, 「新疆ウイグル自治区を編入した中国9地域間産業連関表の作成（特集 中国経済の数量分析(3)）」, 『経済論叢別冊 調査と研究』, 第29号, 京都大学経済学会, pp.54-66.

（以上）

アジア研究所紀要 投稿要領

1. 投稿内容

アジアに関する研究論文とする。

2. 投稿資格

本学の専任、名誉教授、客員・嘱託研究員および編集委員会が認めた者。

3. 執筆要領

- 1 論文は日本語の場合、400字詰め原稿用紙40～60枚（注：文献リストを含む）相当とし、英文の場合はダブル・スペース（25行）20枚相当とする。日本語論文には英文タイトルを付する。
- 2 書評論文、研究ノート、研究動向も適宜採用する。これらの原稿は400字詰め原稿用紙15枚前後とする。英文の場合はダブル・スペース（25行）5枚相当とする。
- 3 原稿は横書き、縦書きのいずれでも可とし、コピーを含め2部提出する。ワープロ印刷の場合は、フロッピーも提出する。

4. 原稿審査

レフリー制度を適用する。

5. 編集委員会の設置

アジア研究所内に『アジア研究所紀要』刊行のため編集委員会を設置する。

- 1 委員会の委員長は、アジア研究所所長とし、委員は委員長の指名する同研究所運営委員会委員をもって構成する。

2 業務は本誌の編集方針決定、レフリーの選任、原稿の採否とする。

6. 著作権

1 本紀要に掲載された論文等の著作権は、著作者本人に帰属する。

2 第1項に関わらず、アジア研究所は本紀要に掲載された論文を電子化しそれを公表する権利を有し、著作者はこれを許諾するものとする。

以 上

この投稿要領は、平成16年4月28日から施行する。

『アジア研究所紀要』投稿規程

1. 投稿資格

- (1) 本紀要への投稿者は、亜細亜大学専任教員またはアジア研究所嘱託研究員であること。
- (2) 共著論文を投稿する場合には、前項に定める者が第一著者であること。

2. 紀要論文の掲載要件

- (1) 本紀要に掲載する論文は、アジアに関する研究論文であること。
- (2) 投稿論文に対して匿名審査員による審査を行い、掲載の可否を決定する。

3. 原稿の形式

- (1) 原稿は横書きとする。
- (2) 原稿はワープロまたはパソコン入力したものを電子ファイルで1部提出する。

(論文は、400字詰原稿用紙40～60枚相当とし、英文はダブルスペースで25行20枚相当とします。書評、研究ノート、研究動向は、400字詰原稿用紙で15枚相当とし、英文の場合は、ダブル・スペースで25行5枚相当とします。)

- (3) 第1節の前に必ず1ページ程度の「はしがき」を付け、各章の問題意識、目的、主な論点などを述べる。「おわりに」や「結び」は設けなくてよい。
- (4) 各章の構成は原則として節、項までとし、それ以下の見出しは付けない。

はしがき

第1節

1.

1)

①

参考文献

(5) 参考文献は注に含めず独立させ、各章末に載せる。

(6) 注は、脚注とする。

(7) 文献表記は、以下のように統一する。

木村福成 (2000), 『国際経済学入門』日本評論社。

馬田啓一 (2005), 「重層の通商政策の意義と問題点」馬田啓一・浦田秀次郎・木村福成編著『日本の新通商戦略－WTO と FTA への対応』文眞堂。

浦田秀次郎 (2009), 「APEC 20年の課題と日本の役割」『国際問題』No.585, 日本国際問題研究所。

Gray, L (1999), *False Dawn: The Delusions of Global Capitalism*, Granta Publications, London. [石塚雅彦訳, (1999) 『グローバリズムという妄想』日本経済新聞社。]

Ando, M. and Kimura, F. (2005), “The Formation of International Production and Distribution Networks in East Asia,” in T. Ito and A.K. Rose, eds., *International Trade in East Asia*, Chicago: The University of Chicago Press.

(8) 引用または参照した文献を注に表す場合は、以下のとおりとする。

浦田 (2009) 2 ページ

Ando and Kimura (2005) pp.177-178

(9) 図表には番号を付し図表の上に見出しを付ける。

第1図 各地域の貿易依存度の推移

第1表 世界の実質 GDP 成長率の推移

- (10) 図表の下の(資料)と(出所)の表記を区別する。前者は図表を自ら作成し、後者は他の文献の図表を引用した場合とする。

(資料) 世界銀行「WDI」から作成。

(出所)「通商白書2011」p.182.

- (11) 西暦を原則とする。ただし、必要に応じ、元号を括弧付きで記してもよい。

2011年(平成23年)

- (12) 略語を用いる場合には、最初に正式名を付記する。

世界貿易機関 (World Trade Organization: WTO)

- (13) 文体は「である」調、表現など「読みやすい」ものにする。

- (14) 執筆者名をタイトル右下に付す。

- (15) 英文タイトルを付ける。

執筆者名の英文表記は「Taro ASIA」とし、タイトルの右下に付す。

- (16) 要旨(300字程度)を別ファイルにて提出する。

- (17) 校正は2校までとする。

4. 著作権

- (1) 本紀要に掲載された論文等の著作権は、著作者本人に帰属する。

- (2) 第1項に関わらず、アジア研究所は本紀要に掲載された論文等を電子化し、それを公表する権利を有し、著作者はこれを許諾するものとする。

5. 別刷り

採用された原稿には、別刷り50部を無料で進呈する。

6. その他

その他の場合は、必要に応じてアジア研究所紀要編集委員会が指示する。

附則

この規定は、平成26年4月1日から施行する。

アジア研究所 彙報

平成28年度 2016年度 活動報告

公開講座について

○第36回公開講座

1. テーマ：『経済統合とアジアの針路』
2. 期 日：平成28年6月4日～7月2日 毎週土曜日 午後2時～3時30分
3. 会 場：亜細亜大学 5号館1階 512教室
4. 講師及びテーマ：
 - 第1週 6月4日 大庭 三枝（東京理科大学 教授）
「アジアにおける地域統合の全体像：過去・現在・未来」
 - 第2週 6月11日 石川 幸一（亜細亜大学アジア研究所 教授）
「ASEAN 経済共同体の創設：成果と課題」
 - 第3週 6月18日 菅原 淳一（みずほ総合研究所 政策調査部上席主任研究員）
「TPP の概要と日本への影響～TPP への期待と不安」
 - 第4週 6月25日 奥田 聡（亜細亜大学アジア研究所 教授）
「韓国：踊り場に立つ FTA 戦略～『FTA フロンティア』の消尽とメガ FTA への対応」
 - 第5週 7月2日 遊川 和郎（アジア研究所 教授）
「中国：異質の経済圏構想～『一带一路』と新秩序」

セミナー「アジア・ウォッチャー」について

講師及びテーマは次のとおりである。

○4月16日（土）

中島 恵 氏（ジャーナリスト）

「爆買い後、彼らはどこに向かうのか？—爆買いに走る中国人の心理と社会背景—」

○9月24日（土）

大嶋 英一 氏（星槎大学教授・元外交官）

「中国の海洋政策と海洋法」

○11月26日（土）

夏目 美詠子 氏（国際貿易投資研究所 客員研究員）

「クーデター未遂後のトルコ：『地域大国』はどこへ向かうのか？」

平成28年度研究プロジェクトの編成（研究期間：平成28年度から平成29年度）

1. 中国・習近平政権の着地点（9名）

（代表）遊川 和郎 アジア研究所教授

大嶋英一 嘱託研究員

大西康雄 嘱託研究員

大橋英夫 嘱託研究員

澤田ゆかり 嘱託研究員

塩澤英一 嘱託研究員

鈴木暁彦 嘱託研究員

曾根康雄 嘱託研究員

中居良文 嘱託研究員

2. 北東アジアの経済・社会の変容と日本Ⅳ（7名）

（代表）西澤 正樹 アジア研究所教授

パリーダハ イムハット 嘱託研究員

ネメジヤルガル 嘱託研究員

宋 成華 嘱託研究員

アハトニマス 嘱託研究員

真田幸光 嘱託研究員

須賀 努 嘱託研究員

平成27年度研究プロジェクトの編成（研究期間：平成27年度から平成28年度）

1. 経済共同体創設後の ASEAN の課題（10名）

（代表）石川幸一 アジア研究所教授

小黒啓一	嘱託研究員	藤村 学	嘱託研究員
助川成也	嘱託研究員	春日尚雄	嘱託研究員
南原 真	嘱託研究員	野澤勝美	嘱託研究員
藤森浩樹	嘱託研究員	赤羽 裕	嘱託研究員
玉村千治	嘱託研究員		

2. 次期政権下での朝鮮半島情勢の展望（7名）

（代表）奥田 聡 アジア研究所教授

野副伸一	嘱託研究員	松尾修二	嘱託研究員
石田 賢	嘱託研究員	藤田 徹	嘱託研究員
田中俊光	嘱託研究員	前川恵司	嘱託研究員

3. アジア地域における環境問題 -現状と課題、今後の展望（7名）

（代表）田部井圭子 経営学部教授

范 云涛	経営学部教授		
大江 宏	嘱託研究員	小林熙直	嘱託研究員
関上 哲	嘱託研究員	鈴木亨尚	嘱託研究員
ジャムスランジャワ	ハーフン		嘱託研究員

4. サービスの商品化がもたらす日比関係の変容に関する学際的分析（3名）

（代表）小張 順弘 国際関係学部教授

坂井 誠	嘱託研究員	森元 晶文	嘱託研究員
------	-------	-------	-------

平成28年度海外実地調査

「経済共同体創設後のASEANの課題」

調査者 野澤 勝美

調査国 フィリピン

期 間 平成28年6月26日～7月9日

「アジア地域における環境問題～現状と課題・今後の展望」

調査者 大江 宏、ジャムサランジャワ・バーサンフー

調査国 モンゴル、ロシア

期 間 平成28年8月15日～8月24日

「アジア地域における環境問題～現状と課題・今後の展望」

調査者 范 云涛

調査国 中国

期 間 平成28年8月27日～9月6日

「中国情勢研究会～習近平政権の着地点～」

調査者 遊川和郎

調査国 中国

期 間 平成28年8月27日～9月2日

「サービスの商品化がもたらす日比関係の変容に関する学際的分析」

調査者 小張順弘

調査国 フィリピン

期 間 平成29年3月21日～3月26日

研究会

1. 「中国・習近平政権の着地点」研究プロジェクト

5月14日：「習近平指導部の政策点検～世直し政治の成果と限界～」

発表者：遊川和郎（アジア研究所教授）

6月14日：「習近平政権の社会保障改革」

発表者：澤田ゆかり（嘱託研究員）

7月29日：「中国の海洋政策」

発表者：大嶋英一（嘱託研究員）

11月30日：「『一带一路』構想の背景と課題」

発表者：大西康雄（嘱託研究員）

2月20日：「人民元『国際化』の進展と限界」

発表者：曾根康雄（嘱託研究員）

2. 「経済共同体創設後の ASEAN の課題」研究プロジェクト

5月21日：「メコン地域におけるクロスボーダー生産分業の胎動」

発表者：大木博巳（国際貿易投資研究所 研究主幹）

10月15日：「ASEAN の工業化と FTA—在マレーシア日系電機企業を事例として」

発表者：猿渡 剛（九州大学大学院 経済学研究院専門研究員）

10月29日：「インドネシア経済の現状」

発表者：濱田美紀（アジア経済研究所 貧困削減・社会開発研究グループ長）

1月28日：「新たな時代に突入したタイ～プミポン国王時代から次の時代へ」

発表者：助川成也（嘱託研究員）

3. 「次期政権下での朝鮮半島情勢の展望」研究プロジェクト

6月25日：「韓国：踊り場に立つ FTA 戦略～「FTA フロンティア」の消尽とメガ FTA への対応」

発表者：奥田 聡（アジア研究所教授）

7月23日：「韓国の低成長と少子高齢化、世代間の経済関係－日韓比較を通じて」

発表者：渡邊雄一（アジア経済研究所 東アジア研究グループ研究員）

9月28日：「韓国の総合貿易商社制度－制定から廃止と現状」
「韓国の ASEAN 向け直接投資の動向」

発表者：藤田 徹（嘱託研究員）、
松尾修二（嘱託研究員）

11月8日：「サムスンに揺れる韓国経済」

「請託禁止法（いわゆる金英蘭法）の立法経緯と問題点」

発表者：石田 賢（嘱託研究員）、
田中俊光（嘱託研究員）

12月19日：「朴槿恵溶融から見えるもの」

発表者：前川恵司（嘱託研究員）

1月30日：「曲がり角にきた韓国の輸出主導成長」

「北朝鮮経済の現状～貿易を中心に～」

発表者：奥田 聡（アジア研究所教授）、
上澤宏之（嘱託研究員）

4. 「アジア地域における環境問題－現状と課題、今後の展望」研究プロジェクト

4月21日：「バリ気候変動会議とその課題－野心連合を中心として」

発表者：鈴木亨尚（嘱託研究員）

6月16日：「SDGs と CSV の最新動向」

発表者：水上武彦

(株)クリーン チーフ CSV オフィサー)

11月17日：「2016 モンゴル・ロシア (バイカル) 現地調査報告」

発表者：河合伸康、大江 宏 (嘱託研究員)

研究プロジェクト 成果報告書

○アジア研究シリーズ No. 91

・研究プロジェクト：アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資

・表題：『アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資』

まえがき・・・・・・・・・・・・・・・・研究プロジェクト代表者 石川 幸一

東アジアの投資協定と RCEP・・・・・・・・・・・・・・・・石川 幸一

東アジアの生産ネットワークと越境交通

—電機電子産業と ASEAN インフラ整備の事例から— 春日 尚雄

「GE とコマツのアジアにおける人材マネジメントと企業理念の浸透につ
いての研究」・・・・・・・・・・・・・・・・九門 大士

アセアンにおける温度管理インフラに関する一考察・・・・・・・・神前 泰策

台湾企業のアジア戦略に学ぶ

～日本中小企業のアジア展開と日台企業アライアンスの活用～

・・・・・・・・・・・・・・・・根橋 玲子

中国の変化と不変化から見えてくる、忘れてはならない真実・佐々木 秀

南アジアにおける日本企業の経営実態・・・・・・・・藤原 弘

中国企業のグローバル化に伴うマネジメント・コントロール・

システム (MCS) ・パーケッジの展開に関する考察

—中国のグローバル企業「華為社」における事例を中心に—

・・・・・・・・・・・・・・・・仲 伯維

○アジア研究シリーズ No.92

・研究プロジェクト：北東アジアの経済・社会の変容と日本Ⅲ

・表題：『北東アジアの経済・社会の変容と日本Ⅲ』

まえがき・・・・・・・・・・・・・・・・研究プロジェクト代表 西澤 正樹

地政学的視点から見た北東アジアの国際情勢

－中国情勢を中心とした現状と今後を考察する・・・・・・・・真田 幸光

黒龍江省における主要大学の「一带一路」戦略の適応力調査・宋 成華

茶貿易から見る回族と中国周辺国－その歴史的な関係と現在－

・・・・・・・・・・・・・・・・須賀 努

モンゴル国と中国内モンゴル自治区の草原牧畜業の比較研究

・・・・・・・・・・・・・・・・ネメフジャルガル

阿勒泰地区哈薩克族の生業、協同組合、地域開発・・・・・・・・西澤 正樹

文化は協同組合発展のカギである－新疆維吾爾自治区の事例から－

・・・・・・・・・・・・・・・・郭 艳芹/パリーダ・バイムハット

MARIPAT JAPAN 株式会社によるウイグル地域ビジネス開発構想

・・・・・・・・・・・・・・・・アハマド・ニアズ

○アジア研究シリーズ No.93

・研究プロジェクト：「新段階を迎えた東アジアⅣ」

・表題『新段階を迎えた東アジアⅣ』

まえがき・・・・・・・・・・・・・・・・研究プロジェクト代表者 遊川 和郎

韓国ハングル専用化政策の光と影・・・・・・・・野副 伸一

韓国の対日貿易赤字の縮小傾向とその要因・・・・・・・・奥田 聡

習近平の「強軍の夢」は実現するか

－「海洋強固」化と軍事改革・・・・・・・・阿部 純一

中国経済の減速と「供給側改革」・・・・・・・・遊川 和郎

ベトナムは追いついているか・・・・・・・・木村哲三郎

TPPとASEAN：影響、意義と展望・・・・・・・・・・石川 幸一

○アジア研究シリーズ No.94

・研究プロジェクト：「東アジア地域における環境エネルギー政策共同体の可能性に関する考察」

・表題『再生可能エネルギーシフトから作る東アジア低炭素経済コミュニティー』

まえがき・・・・・・・・・・研究プロジェクト代表者 范 云涛
東アジア地域における環境エネルギー政策共同体の可能性について

－中国SINO-ETS炭素取引統一市場の形成と周辺国との政策協調の可能性に関する考察－・・・・・・・・・・范 云涛

東アジアエネルギー共同体の意義

－東アジア地域における再生可能エネルギーを軸とした

「協働型コモンズ」構築の必然性と可能性についての一考察－

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・古屋 力

中国における太陽光発電への期待と展望・・・・・・・・・・久留島守弘

COP21 発効後の中国企業における真の付加価値

(TRUEVA)に関する一考察

－座礁資産とESG投資に関連させて－・・・・・・・・大島 正克・仲 伯維

『アジア研究所 所報』発行（第162号～165号）

第162号（平成28年4月15日）

エリゼ・ルクリュ『新世界地理—地球と人間』について・・柴田 匡平
書評論文 M・ピルズベリー『China 2049』

一米中関係の行方を探るための有益な示唆・・・・・・・・・・友田 錫

〈書評〉エリゼ・ルクリュ著・柴田匡平訳

『東アジア（清帝国、朝鮮、日本）—ルクリュの一九世紀世界地理』

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	青山	治世
韓国の産経新聞名誉毀損事件と情報通信網法	田中	俊光
フィリピン最高裁が比米防衛協定を合憲に	野沢	勝美
『アジアの窓』 プリヤート族の「一村一品」	西澤	正樹

第163号（平成28年7月15日）

新しい開発協力モデルを求めて「アジア・コンセンサス」の模索	小林	尚朗
ミャンマー・ダウエイ開発の現状と課題		
二〇一六年二～三月現地視察から	春日	尚雄
台湾の政権交代と蔡英文新政権の課題	竹内	孝之
台湾における大学のグローバル化の現状と課題		
・・・・・・・・・・・・・・・・	大島 正克・仲	伯維
半島有事不來救出邦人如何譚	前川	恵司
『アジアの窓』 なぜ多くの予想は誤るのか	石川	幸一

第164号（平成28年10月15日）

フィリピン・ドゥテルテ新政権の課題	野沢	勝美
台湾の子育て環境	岡崎	幸司
施光恒准教授の「英語化論」の考察（上）	野副	伸一
現代モンゴルの農牧業経営の現場	西澤	正樹
東南アジア諸国の工業化とAFTA		
－電機産業の事例を中心に－	猿渡	剛
『アジアの窓』 ネット競技とゴール競技	遊川	和郎

第165号（平成28年12月15日）

南シナ海仲裁裁判と九段線	大嶋	英一
--------------	----	----

in Bohol, Philippines Ieko KAKUTA (角田宇子)
中国における環境保護法の改正 小林 熙直

※所属、肩書きは当時のもの

紀要第44号 (2017年度)

執筆者紹介 (掲載順)

永網 憲悟 (国際関係学部教授)
小森 正彦 (経営学部准教授)
宮本 謙介 (経営学部特任教授)
佐脇 英志 (経営学部特任教授)
九門 大士 (国際関係学部特任教授)
新井 敬夫 (国際関係学部教授)

紀要編集委員 (順不同)

石川 幸一 (アジア研究所所長)
遊川 和郎 (アジア研究所教授)
奥田 聡 (アジア研究所教授)

アジア研究所紀要（第43号）

目 次

日系企業による南アジアを通じた中東・アフリカへの グローバルバリューチェーン展開に関する一考察……………小 森 正 彦	
国際的株式持ち合いと混合寡占市場……………高 橋 知 也	
副大統領をめぐる政治—アフリカを中心として—……………鈴木 亨 尚	
米国の企業内大学とビジネススクールにおける “Being” 教育 ……………九 門 大 士	
新疆ウイグル自治区少数民族教育と人材育成……………居来提・色依提	
	(ジュラエティ・セイテイ)
Successful Factors of Participatory Irrigation Management …………… Ieko KAKUTA (角田宇子)	
中国における環境保護法の改正……………小 林 熙 直	

アジア研究所紀要 第44号

2018年 2月25日 発行

編集兼
発行者

亜細亜大学アジア研究所

東京都武蔵野市境5丁目24番10号

電話 0422 (36) 3415

e-mail : ajiken@asia-u.ac.jp

印刷所

(株)松井ピ・テ・オ・印刷

栃木県宇都宮市陽東五丁目9番21号

電話 028 (662) 2511

Journal
of
The Institute for Asian Studies

No. 44

2017

CONTENTS

Russian Foreign Policy and Domestic Politics Kengo NAGATSUNA
A Study on Japanese Firms' "Western Market"
 Exploration through Turkey Masahiko KOMORI
Reconsideration on Studies of Indonesian Socio-Economic History :
 The Studies of Early Modern and Modern History in Japan
 Kensuke MIYAMOTO
Case Study on the business restructuring of multicultural
 organization: a printing factory in Singapore Hideshi SAWAKI
The Effect of "Being" Education on the Career Mindset :
 an Analysis of Chinese University Students 2014–2016 ... Takashi KUMON
An Analysis of Industrial Structure and its linkage
 in the Xinjiang Uygur Autonomous Region :
 Economic Development of a Landlocked Economy
 in the Contemporary World Takao ARAI

The Institute for Asian Studies
ASIA UNIVERSITY
TOKYO JAPAN