



ISSN 0385-0838

第 143 号

発行所

亜細亜大学アジア研究所
 東京都武蔵野
 市境 5-24-10
 電話 0422 (54) 3111
 郵便番号 180-8629

第十次五カ年計画とブミプトラ政策

三木敏夫

△ブミプトラ開発アジェンダ (BDA) V

第十次五カ年計画(二〇二一—二〇二五年)で、洗練されたブミプトラ政策がナジブ首相から「ブミプトラ開発アジェンダ」として発表された。ブミプトラ政策を進める新しいアプローチとして①市場経済との友好な関係、②ニーズ・ベース、③能力・実績ベース、④透明性を基本とし、BDAはブミプトラ政策が新たな段階を迎えたことを明確にあらわした。この新しいアプローチはマレー人の「建設的保護」を優先した従来の政策内容を一歩進め、マレー人の経済活動への参加を促進する積極性を意味している。これまで富の所有と分配に焦点を当てていたが、第十次五カ年計画では高所得国入りするため年六%

のGDP成長率を掲げ、一人当たりGDP二万二、〇〇〇ドルを達成するため、ブミプ

トラの所得と資産の増加に焦点を当てた。ブミプトラ政策が経済資源の公正な配分を阻害していることは確かである。この弊害を取り除くためにニーズ・ベース、メリットクラシー(能力・実績主義)を積極的に取り入れている。特にマレー人の自助努力の欠如を是正するために、教育に重点を置いた能力の向上には熱心である。マレー人の間では、中国人との経済格差は能力格差ではなく、英国植民地時代に実施された愚民化政策の結果であり、教育に対してマレー人の間では非常に関心が高いものがある。また透明性を掲げたのは、クオータ制を基本として民族別に経済的配慮をしても、その結果が曖昧に処理され

目次

- 第十次五カ年計画とブミプトラ政策 …… 三木 敏夫 …… (1)
- 新展開のミンダナオ入植地開発 …… 野沢 勝美 …… (4)
- 「ガイドがツアーを買う」というシステム …… 小林 天心 …… (6)
- 「国際中堅企業の登場(29) 国際的な部品調達と生産のバランス 創 和」 …… 西澤 正樹 …… (8)
- 知られざる外交官の日韓情報戦争 …… 花房 征夫 …… (6)
- 『アジアの窓』 …… 野副 伸一 …… (12)

てきたことを反省したものである。例えば、ブミプトラ企業家を育成するために低利で資金を貸し付けても、その使途が目的以外の生活費などに使われたりして曖昧なものになっていたことは事実である。またそうした資金を供与しても期待通りの成果をあげた事例が期待したほど多くなく、効果が公表されることあまりなかった。マレーシア政府は憲法で規定された「マレー人の特別な地位」を具体化するために、保護から積極性を引き出すために能力、実績主義アプローチを採用することにより、効率的なブミプトラ政策を展開しようとしている。

第十次五カ年計画書によれば、マレーシ

ア全体の世帯所得は二、八三〇リンギであるのに対して、ブミプトラの世帯所得は二、五三リンギであり、全国平均を下回っている。また、二、〇〇〇リンギ以下の世帯所得の七四・七％がブミプトラであり、豊かになったとはいえず、十分ではない状況にある。またマレーシア政府がこだわる資本所有比率は、二〇〇四年の一八・九％から二〇〇九年には二・九％と微増したが、NEP以来四〇年が経過しても三〇％の目標を達成していない。加えて商業用ビル所有では二〇〇五年の一・七％から二〇〇八年十四％に微増したにとどまった。雇用者基金(EPF)では基金メンバの五十二％がブミプトラであるにもかかわらず、その基金の四〇％しか占めておらず、ブミプトラの経済水準は不十分であるとしている。新しいアプローチを取り入れたBDAでも、社会経済制度を通してブミプトラの資本所有比率を高め三〇％を達成することを堅持した。この意味は国営投資会社(PNS)とイスラム巡礼基金を改組し、従来の組織を強化することによりブミプトラの資金をプールし、効率的にブミプトラの資金を活用することとともに、新しい支援機関を設置することとなった。

△新たな目標

―ブミプトラの不動産所有の増加▽

BDAではブミプトラの資本所有比率三〇％目標とともに、新たな目標としてブ

ミプトラの不動産所有比率を増やすことを盛り込んだ。この目的のため不動産投資基金(REITS)が新設されることになった。ブミプトラの商業ビルや家屋の所有比率は二〇〇八年十八％であった。

資本所有比率では数値目標が設定されているのに対して、不動産資産では数値目標こそ設定されていないが、不動産資産分野におけるブミプトラのシェア拡大を新たな目標に加えたことは、ブミプトラ政策が新次元を迎えたといえる。

また、クアラルンプールの中心地であり、マレー人が多数居住するカンポンバルの再開発を進めることになった。カンポンバルはツイン・タワー駅からひと駅の距離にあり、クアラルンプールのビジネス街であるゴールデントライアングルからも非常に近い。クアラルンプール市内にはカンポンバルのほかに、ダトカンポンクラマなどマレー人が多数居住するカンポンが点在している。これらカンポンは英国植民地時代にマレー人居住地としてマレー人に留保された土地である。現在のよう近代化していない二〇年以上前には、マレー人が市内のカンポンで二ワトリなどを飼育して暮らすのどかな風景がみられた。

カンポンを再開発することは、大クアラルンプール構想を実現するためには必要な条件となっている。マレー人居留地法により、土地の所有権が成文化されておらず、曖昧な状態にある。マレーシアは開発独裁国家とはい

え、共産主義体制をとる中国とは異なり、英式民主主義が曲がりなりにも定着しており、強制的に再開発を進めるとマレー人社会から大きな抵抗が出てくるのが予測される。

さらに第十次五カ年計画では、ブミプトラ開発局を通してブミプトラ支援のための統一パッケージとして①ブミプトラ起業家開発プログラムと②資金開発能力を高めることになった。ブミプトラ企業家が育ってきたとはいえ、その経営能力は脆弱であるといった認識に立っている。具体的には起業家訓練、技術開発支援、資金調達支援、コンサルティング・サービスやマーケティング支援などが計画されている。こうした支援内容から、単純なブミプトラの保護から一歩進み、内容的により経済活動に関係した具体的支援活動となっているといえ、やはり「いたれりつくせり」の支援内容になっていることは否定できない。エンジニア、医療、法律職や建築などに従事するブミプトラの専門職は、二〇〇〇年五十六％から二〇〇八年六十三％に増加した。企業管理職も同じく四十六％から五十一％に増えており、人的資源の開発は進展している。第十次五カ年計画に先だつて実施されたこれまでの五カ年計画では、ブミプトラの経営専門職に従事する比率が少ない点をあげ、この分野での比率と雇用を増やすことに重点が置かれてきた。第十次五カ年計画でも引き続き企業管理経営者と専門職を増やしていくことが重点課題として位置付けられている。

筆者が経営管理職に就くマレー人の実態調査を日系企業の協力で実施した二〇〇三年ごろには、全般的に下位の経営管理層へのマレー人の数は増えていた。また、上位の管理職では製造部長や工場長につく傾向があることが分かった。労務を担当する人事部長は、政府関係機関や人脈が最優先される仕事であるため、マレー人に最適なポストといわれ、現在でも圧倒的にマレー人が占めている。政府関係機関やコンサルタント会社での長年の付き合いで形成した太いパイプの人脈を生かした人事労務部門での経験は、高く評価され、高給である。取締役などの経営陣には株主であるタブンハッジなどから役員が派遣されることもあり、役員会でマレー人が半数占めているところが多いようだ。しかしブミプトラ政策の中で形成されたビジネススタイルであるアリババ方式により、マレー人の名義貸しによる「名ばかり取締役」が多いことも事実である。

アリババ方式とは、アリはマレー人を、ババは中国人を意味している。会社の長をマレー人に据え、実質的な経営は中国人が行う経営形態である。法律上はブミプトラ企業と認定される。マレー人にとって名義を貸すことにより報酬を得ることができ、中国人は実質的に経営に携われる。ブミプトラ政策による経済活動の硬直化を避ける方法として考え出された経営スタイルである。

第十次五カ年計画ではブミプトラ政策を継続し、経済活動への参加をさらに促進することを

目的として従来の機関に加えて、新たな支援機関が設立される。すなわち①ブミプトラの資本所有と投資そして起業家を育成する機関として投資会社EKUI MAS②不動産資産の増加を図るために不動産投資信託基金(REITS)、③マレー人が所有する不動産とりわけクアラルンプールの一等地にあるカンボンバルの再開発を進めるカンボンバル開発公社である。またBDAモニタリング会議と支援策を立案するTERAJUが設置される。

△ポトム四〇%の経済水準の引き上げ▽

ブミプトラは豊かになったとはいえ、やはり経済水準の引き上げと生活の質の向上はブミプトラ政策の最重要課題である。ナジブ首相の高所得入りの成否を左右するのは、所得構成上で低所得層に属するポトム四〇%の所得水準を引き上げること、実質的にマレー人所帯の所得を引き上げることの意味している。ポトム四〇%の引き上げはとりもなおさずブミプトラ政策にほかならない。なぜならポトム四〇%を占める二四〇万世帯の内七十三%はブミプトラで占められているからである。

一九七一年からブミプトラ政策としてNEPが開始された。NEPの目標は①貧困の撲滅であり、②社会の再編成であった。第十次五カ年計画では、ブミプトラ政策として起業家の育成に重点が移り、ASEANの先進国として豊かになり、貧困問題が前面に出てき

ていないようにみえる。しかし新たな「マレージレンマ」としてブミプトラ社会、マレー人社会内における経済格差が顕在化しており、マレー人社会の分裂化の原因となっている。このため第十次五カ年計画では経済格差是正を目的として、マレーシア社会のポトム四〇%の所得と生活の質を改善することを大きく掲げている。政策の重点は貧困の削減から経済水準の引き上げと生活の質の改善に移ってきている。ポトム四〇%の所得の増加がなければ、ナジブ首相が掲げる高所得国入りが困難になるため重要な政策となっている。マレーシア政府は二〇一一年には、石油製品、小麦粉や食用油などにGDPの十%に相当する補助金七四〇億リングを支出することになっていく。しかしナジブ首相は赤字財政から健全財政とするために、二〇一四年までに補助金を半減する計画を立てているが、補助金の削減は物価対策とあわせて、ポトム四〇%の生活の質の改善としてのブミプトラ政策との整合性が求められることになる。一歩政策を誤れば次回の総選挙でマレー人社会の支持を減らし、UMNOはさらに議席を減らすことになりかねない。財政健全化と補助金といった矛盾を抱えているが、第十次五カ年計画ではブミプトラ政策はさらなる支援策が盛り込まれ、廃止される兆候は見られず、マレーシア社会に根付いたといえる。

(みき としお 札幌学院大学教授)

新展開のミンダナオ入植地開発

野 沢 勝 美

今日のフィリピン経済開発における主要課題の一つはミンダナオ島の開発である。人口過疎で資源豊かな同島は「約束の地」として一九五〇、六〇年代にはルソン島、ビサヤ諸島からの移住が進んだ。しかしながら、その後の入植住民の開発はなおざりにされてきた。一方、二〇〇〇年代に入るとミンダナオ島各地では急進派イスラーム勢力の台頭による治安の悪化がある。こうした状況のなか、近年に至り、日本政府の援助によるミンダナオ入植地開発が着手された。本稿ではその現状と課題を明らかにする。なお、ミンダナオ島の政治経済の現状は拙稿「戦争激化で遠のいたミンダナオ和平」(本所報第一三三三号) および「東ASEAN成長地帯の課題」(同第一三五五号)を参照。

入植地開発事業は農地改革省の所管

フィリピンではアメリカ統治開始直後、公有地への移住、未開発地の開拓を奨励すべく、一九〇二年に公有地法をもって、滞在、占有している土地を一世帯当たり一六畝、企業には一〇二四畝未満で入植地として供与するとした。また、人口の疎密な公有地に入植を希望する者に対し同規模の土地供与を約した。三九年には国家土地入植庁を設立し未開拓公有地への入植が開始された。戦後独立後、中部ルソンの治安状況悪化に対処すべく、五四年に反共を掲げるキリノ政権下、入植開発を担当する

国家入植開発庁(NARRA)が設立された。さらに、マルコス政権下の七一年改正農地改革法、および行政命令をもって農地改革省(DARR)が新たに設立され、NARRAの機能はこれに統合された。かくして入植地開発事業は農地改革省が所管することになった。その後の入植地事業の特色としては、次の二点を挙げることができる。第一に、入植地の土地の配分としては八九年農地改革省令により、同省指定の入植地の土地配分の規則、手続きが規定され、対象となる受益者の条件は一五歳以上の家長である土地なし農民で、土地配分上限は三・〇畝とし、農業用地、非農業用地を無償で配分とした。これはアキノ政権下の一九八八年に法制化された包括的農地改革計画(CARP)において一般的農地は、三・〇畝以下を正当な対価で配分するとしたのと対照的である。

第二に、入植地が特別農地改革コミュニティを(SARC)と指定された点である。一般的農地を対象に、前述のCARPの成果を高める制度的枠組みとしてラモス政権下の九三年に農地改革コミュニティ(ARC)制度が発足している。ARCはバランガイ(村)レベルの農地改革受益者からなるクラスターで、農地移転の実績に応じてインフラ建設などの支援が実行されるという利点がある。これが九三年に入植地にも適用するとの指針が示され、九七年正式決定した。

日本政府支援で進行の入植地開発事業

農地改革省が指定する入植地は、一九九八年現在で全国に五六地区、総面積八三万畝あるが、その六〇・九%がミンダナオ地方に存在している。ミンダナオ島における和平構築および同島を経済発展の中核に位置付ける国家政策に基づき、農地改革省はミンダナオ島の入植地開発に高い優先度を与える方針を定め、日本政府の有償資金協力(総額六五億一五〇〇万円)のもと「ミンダナオ島入植地における持続可能な開発事業」(MINSAD)が二〇〇三年から五カ年計画で実施されることになった。

MINSADの対象地として八地区が選定されたが、各地区の平均面積は一万二四〇〇畝と総じて大規模な入植地といえる。地形の特色は、全体的に緩やかな起伏を有する平坦地、あるいは傾斜地である。また、現況作物では、水稻を作付けているのは四地区にすぎず、適正作物に関しては稲作はない。しかし商品作物、果実、蔬菜が含まれており、これは政府が推進す



(図) ダバオ入植地区No.2 (ムニシパリティ・ラアク)の配置図。



(写真) ダバオ入植地区 No.2 内の協同組合所有のアブラヤシ輸送トラック (MINSSADで建設の市場アクセス農道を通行。) (筆者撮影)

る農業多角化政策を反映している。MINSSADの事業目的の基本は入植地における貧困削減である。このため総合的農業・農村開発を通じて農村地域における持続可能な発展を確立するとした。開発戦略としては、個別プロジェクトを相互に関連付け統合する総合地域開発の手法を導入した。事業内容は、大きく次の四項目からなっており、①インフラ整備、②農業・環境開発、③制度開発、④資材・機材調達である。そして予算規模をみるとインフラ整備に全体の六一・九%が配分されており、その内容は、農道・橋梁整備、給水施設整備、灌漑施設整備、保健センター建設、学校・教室建設改修、多目的施設建設など多岐に及んでいる。

アグリビジネスを入植地開発の柱に

次に、MINSSADにおける対象八地区の一つであるダバオ入植地区 No.2 の事例を見

てみる。同入植地区は、ダバオ市中心街から北東に二・一 km、途中のタグムから五六 kmに位置している(図)。同入植地区の面積の大部分がダバオ地方のコンポステラ・バレー州のムニシパリテイ(町)・ラアクを対象としている。すなわち、同ムニシパリテイは四八バランガイ(村)からなり、うち九バランガイが同入植地区に入っている。

ダバオ入植地区 No.2 の歴史を振り返ってみると、同入植地区は元来戦後に伐採権を取得した木材業者の「緑地地域」であった。このため全国から多くの伐採労働者が集まった。彼らは同地区における伐採後に営農を開始しており農業目的に同地区の解放に期待をもっていた。マルコス政権下の一九七〇年大統領布告により当該伐採地区が公有地に指定され、ダバオ入植地区 No.2 が発足したのである。一方、耕作していた農民は農地の再区分と、耕作中の農地の分配を要求してきた。その後、前出農地改革省令の適用を前倒しで受け八九年に土地が無償で分配され、各人に個別に土地権利証書が交付されている。また、九三年に同入植地区は前出の特別農地改革コミュニティに指定されている。

同入植地区の人口は二〇〇二年現在で二万五九二二人、入植地面積は八五八二ヘクタールの九五・二%が農地であるが、入植地の地勢は傾斜地が七一%、平坦地が二五%となっている。同入植地区の開発は遅れており、公共サービスの状況は乏しく、農村電化率はわずか二八%、水洗便所普及度は六〇%、子供の一八・八%が栄養不良である。こうした状況を背景に過去には反政府武装勢力である新人民軍の活動基盤が存在していたとの状況があった。

事業着工前の住民の聞き取りでは、社会イン

フラ、経済インフラに対する高い開発ニーズがあった。また、同入植地区における初期インパクト調査によるとプロジェクト成果は明らかで所得の増加、貧困者比率の減少があった。

ダバオ入植地区 No.2 における所得増加の今ひとつの要因には同入植地区における農業多角化の進捗があった。これには入植地区における協同組合事業の積極的な展開があった。具体的には近年フィリピン国内において需要が急増しているパームオイルの原料であるアブラヤシ生産である。それまでの黄色トウモロコシや根菜類の栽培から転作し、パームオイル製油工場との契約栽培による農家所得の増加、協同組合活動の活性化があったのである。作付け転換が可能となった背景にはMINSSADによるインフラ整備、とりわけ市場アクセス農道があった。アブラヤシは収穫から二四時間以内に製油工場に搬入する必要がある。市場アクセス農道の修復、建設によりアブラヤシのトレントにある製油工場への搬入が容易となった(写真)。MINSSADによる総合地域開発の成果がここに顕在化したと言える。今後の課題を考えると次の点を指摘できる。MINSSADでは、主としてルソン島、ピサヤ諸島からの移住民を対象としてきた。ところがミンダナオ島には、ルマドとよばれる少数民族やイスラーム教徒が山間部に先住民として居住している。彼らは今回のMINSSADの対象外であった。このため現在MINSSAD第二期プロジェクトが計画されている。その計画、実施に際しては、これら先住民が直面している諸問題に十分な配慮をすることになる。彼等が伝統としてきた社会的規範などを活かした生計向上の実現が期待されている。

(のざわかすみ・アジア研究所嘱託研究員)

「ガイドがツアーを買う」というシステム

小林 天心

成都是中国四川省いちばんの大都会である。周辺までの人口を合わせると一、一〇〇万人。今からざっと一、八〇〇年前の三国志とか、パンダの故郷という表現すると日本ではわかりやすい。ここからチベットまではまっすぐ西へ五〇〇キロほど。成都の北西方面にある田舎の風物などを見ると、四川省の半分くらいはチベット文化圏にあると言っているかもしれない。〇八年には大きな地震があり、九万人近い死者が出た。

この成都が最近の日本から中国への旅行先として人気だ。理由は九寨溝、黄龍、峨眉山、樂山などの世界遺産観光と、やはりパンダだろう。全日空も今年から直行便を出している。日本から中国への旅行者数は二〇一〇年が三十三万人。日本全体の出国者数の四分の一が中国行きである。

わたしは一〇年六月に、この地方の中国政府による世界遺産地域の公園管理手法を見るために、あえて日本からの観光ツアーにひとりの客として参加する方法を試みた。それについてはいずれ別の機会に譲ることにして、ここではその際に見た、日本から中国への典型的なマスツーリズムの運行形態につき、

あまり他国では行われていない手法を、かいつまんで紹介する。

ツアーの運行権がガイドに

ガイドの馬（仮名）さんは、ツアー客一人につき一日あたり三〇元（約四〇〇円）で、中国の旅行会社から、「ツアーを買う」のだと言った。この場合の中国の旅行会社というのはランドオペレーターの仕事である。日本の旅行会社から中国内におけるツアーの地上手配一切を受けている。つまり日本の旅行会社は、中国旅行にかかわるホテル、地上交通、食事、観光、ガイド、などの滞在中の手配を、この中国の旅行社（ここではA社と呼ぶ）にすべて委託しているのである。さて日本から地上手配を請け負ったA社は、その手配を行うとともに、発注元である日本の旅行社に対しその代金を請求する。そして上記にあるようなツアーの構成要素先に対し支払いを行う。本来であれば、A社から馬さんに対しても、ガイド代が支払われねばならないはずである。しかしこの中国旅行の場合は、逆に馬さんのほうがA社に対してお金を払い、「ツアーの運行権」を買っているのだ。これはどういうことだろう。

おみやげ販売に奔走するガイド

このツアーは日本から成都方面への典型的なものとなっていて、何社かのツアーを比較してみたが、内容価格ともに似たりよったりだった。七日間の行程中に、いくつもの日本からのツアーが同じような日程をこなしていた。ホテルやレストランでも同じツアーに会ったりしたから、自分が参加したツアーだけが特殊なものではない。目下の成都方面へのツアーのごく一般的なものともみてよさそうである。新聞の広告に一番よく見られる中国旅行といってもいい。

ツアーは六泊七日だった。毎日朝が早い。ほとんど五時起床、六時から七時の間にはもうバスに乗っている。六回の朝食のうちの半分、三回はバスの中のボックス朝食だった。内容はいつも全く同じ。パン、リンゴ一個、牛乳パック、魚肉ソーセージ一本、それに小さな包みのザーサイが添えられている。

ツアーバスの中の馬さんは忙しい。日本に持って帰る土産販売を毎日行う。チラシを回し、注文を取り、代金を回収するのである。オプショナルツアーの販売も同様。毎晩の民俗芸能や「チベット式マツサージ」予約販売に余念がない。市内観光などもそこそこに、ナイトツアー販売に熱心で、ときには一般客を待たせたままオプショナルツアー客の世話を優先して、クレームをつけられるほどだった。もちろん毎日必ずお土産屋さんにも立ち寄る。時としてお土産屋さんにおける滞在時間の方が、観



(写真) 楽山(らくざん)大仏
高さ 71m、頭部直径 10m という。近代以前(803年)
につくられたものでは世界最大の石仏。

光に要する時間を上回ってもいる。

ツアーには日本からエスコート(添乗)役の女性が同行していた。しかし彼女がしていたことはと言えば、集合時に人数を確認していたことぐらいのものである。ツアーの運行管理すべては馬さんが完全に仕切っていた。日本から同行のエスコートは文字通りの添え乗りにすぎなかったのである。

「自分の才覚で稼ぐ方がいい」

ツアー最後の晩、私はエスコートとガイドの馬さんに部屋に来てもらい、話を聞いた。そして判明したのが、冒頭に述べた「ガイドがツアーを買う」という仕組みなのであった。日本の旅行会社が諸外国のランドオペレーターを買いたたき、安いツアーを大量に送るといふあまり芳

しくない話を聞いたことがある。またツアー代金を安くするため、日程中に必ずお土産屋さんに立ち寄り、そのコミッション収入をツアー代金に充当する、という話もまたよく聞くところだ。

しかし現実には馬さんのほうが、A社に対しお客一人、一日あたり三〇元を支払い、ガイドする権利を買うというのである。バス一台に三〇人のお客が乗っているとすると、六日間のツアーで馬さんがA社に支払う金額は五四〇〇元、日本円にしてざっと七万円。つまり馬さんはツアー中に、それ以上の収入を自分の才覚で稼ぎ出さない限り、タダ働きはおろかまったくの赤字を背負うことになる。

これが、馬さんがあれほど熱心に毎日お土産物のセールスや、オプショナルツアーの販売に精出していた理由なのだ。私はA社がガイド代をけちるから、やむ無く馬さんがこのようなセールス活動をしなければならぬのかと思つた。ところがそうではない。馬さんいわく「この方が自分自身でいい稼ぎを出せる可能性が高いので、一日あたりいくらというガイド契約よりマシ」というのである。

売り手と買い手の予定調和

馬さんがガイド代を自分で稼ぎ出すのだから、A社は日本の旅行会社に対する見積金額をその分安くすることができる。日本の旅行会社は、そのぶんパッケージツアー代金を安くすることができる。日本のツアー参加者は、そのようにしてできた安いツアーを買って、現地でガイドさんからあまり欲しくもない(か

もしれない)土産物や、オプショナルツアーを買うハメになる。いってみれば回り回って安いツアーを買ったツケを、お客は現地でガイドさんに払わなければならない。馬さんの態度は「安いツアーを一生懸命サービスしているのだから、ちゃんとお土産やオプションを買ってくださいねー」という姿勢が見ええである。ツアー参加者の反応はこちらも手慣れたもので「これだけ安いツアーなのだから仕方ないよねー」というものだった。実際に日本の旅行業者のうち、比較的高品質の旅行を扱う会社は、こうしたシステムを使つてはいない。しかし馬さんによれば、そのような高品質ツアーは嫌うガイドさんが多いという。以上が「ガイドがツアーを買う」という中国独自の仕組みである。自分が親しい旅行業の経営者は、どうやら中国ならではの仕組みのようだと聞いた。

ツアー代金が安ければお客が喜ぶ。そのぶん旅行業者の売り上げは伸びる。中国の旅行業者はもちろんハッピーで、ガイドさんもその方がいい。どこにも不都合なことなど無いように見えるのだが、どうも納得がいかない。ゆとりをもって中国の国と文化を楽しむという、いわば旅行本来のカタチになつていないからだ。悪貨が良貨を駆逐するというあのセオリーを思い出す。実際のところくたびれもうけの旅行だった。

いい旅行業がいいお客を育てる。日本の旅行業に欲しいのは、旅の文化への志である。(こぼやしてんしん 亜細亜大学経営学部教授)

「国際中堅企業」の登場(29)

国際的な部品調達と生産のバランス

創 和

西 澤 正 樹

国際中堅企業は、中小企業から成長する過程で国際的に独自の優位性を発揮している。国際中堅企業に成長するための優位性は「生産する商品やサービスそのもの」「商品やサービスの生産のしかた」「生産した商品やサービスの販売のしかた」の三つの局面に見出すことができる。

一九八七年、長野県下諏訪町にネジ製造業を行う個人事業所を創業した当社が、国際中堅企業に成長する過程で発揮した優位性は「生産した商品の販売のしかた」にある。

部品の「品揃え」の充実

ネジの製造から創業した当社は、九〇年に工業用樹脂ファスナーを製造する松本工場を開設し、さらに高精度樹脂ギアの製造に展開していく。大手電機メーカーF社の日本国内事業所からの工業用ネジの受注を契機に、国内メーカー約一五〇社に多様な単品部品およびユニット部品を供給している。

当社の扱う部品は工業用ネジ、工業用ファスナー、樹脂ギアのほか、各種モールド成形品

ゴム成型品、金属プレス加工品、切削加工品、各種ダイカスト品、アルミニウム押し出し、引抜き部品、基板・ワイヤーハーネス類およびそれらの部品をサブ・アッセンブリーしたユニット部品である。こうした各種部品は当社の松本事業所および台湾とベトナム事業所で加工し組み立てるとともに、国内外注企業約五〇〇社と台湾、香港、圳深の調達拠点から現地企業への外注で調達している。

当社がコントロールしている加工技術は冷間鍛造、ヘッダー加工、プレス加工、板金加工、射出成形、ディップ成形、ダイキャスト、切削加工、熱処理、半田、メッキ、塗装、巻線、電子部品アッセンブリー、機構部品アッセンブリー、治工具、最終品質検査などである。

アッセンブリーメーカーの調達部門から見れば、機械工業製品を生産するための基盤加工技術を幅広くカバーしており、多様な部品をそれぞれ専門部品加工業に発注するの compared to、一社に多様な部品をまとめて発注することができ、取引コストの削減につながると考えるであろう。

当社の事業経営のポイントは、自社生産と外注企業からの調達によって多様な単品部品およびユニット部品に組立て、顧客に供給する態勢を整えている点である。以下で海外事業所および国内事業所の事業内容のみてみよう。

台湾、香港、ベトナムへの進出

九十三年、台湾に部品調達を行う「創華股份有限公司」を設立し、日本向け輸出を開始した。貿易業務の海外進出である。さらに、九十八年には台湾事業所に生産工場を開設しメカニクス、メカトロニクス関連ユニット部品のサブ・アッセンブリーと検査業務に展開している。台湾事業所の従業員数は約一〇〇名、売上高約十億円に達している。

九十五年、香港に「創越国際有限公司」を設立、〇八年に深圳に部品の調達・販売拠点を配置した。華南地域から各種部品を調達するとともに、ベトナムの生産事業所で生産したユニット部品などを現地日系企業に販売している。

〇一年に生産拠点であるベトナム現地法人「SOHWA SAIGON Co.,Ltd.」を設立、〇五年には第二工場を増設し、従業員約三三〇名、売上高約十一億円に成長している。ベトナムへの進出は、インドシナ半島の東西回廊と南北回廊の整備が進み東南アジアと華南地域の中間点になること、ベトナム・ダナンはポークサイトを産出しアルミニウム産業基地に指定され、当社の主力製品のアルミニウム部品の原材料となるアルミニウム・インゴットの安定確保が期待できることに注目したか

らである。

ベトナム事業所は、中国・華南地域を含む東南アジアの日系企業への部品供給拠点として位置づけ、切削部品、ダイカストおよびダイカスト二次加工、焼き入れ、研磨、樹脂成形、巻線、基板実装、アルミニウム感光ドラム加工、ガスメーター等のアッセンブリーを行う。ベトナム事業所への部品生産の引き合いは多い。現地の外注企業を養成し、さらに事業拡大をめざす構えである。

中国の生産コストは安いとの認識がある。単純な部品の大量加工や組立工程は中国の価格競争力は強いものの、扱う部品によっては原材料費、一次加工、二次加工、メカ部品と電子部品のサブ・アッセンブリー、検査・品質保証といった一連の生産工程のトータル・コストは意外と高い場合がある。部品の種類、加工内容によっては台湾やベトナムで生産したほうが安い場合もある。当社のベトナム事業所では、中国生産に較べトータル・コストの優位性のある部品加工、サブ・アッセンブリーを受けとめている。

日本事業所の役割

最初の海外進出時の九十三年、日本事業所の従業員数は二十五名であったが〇九年には一一〇名に、売上高は約十五億円から約四十八億円、海外事業所の売上高は約三十二億円に拡大している。こうした企業成長は、海外から部品を調達し日本国内の顧客に供給する貿易事業からはじまり、その後、

直接投資により海外生産事業所を展開し、海外で調達・生産した部品を日本本社事業所に品質を保証する態勢を構築したことによりもたらされたものである。

日本での生産および検査拠点である松本事業所は、国内顧客への営業と各種部品とユニット部品の供給を担っている。日本国内事業所向け部品は、台湾とベトナム事業所に発注し加工工程の九十八%程度まで仕上げてから、全てを松本事業所の倉庫に集約する。台湾事業所からは毎月四〇フィートコンテナ四本、ベトナム事業所からは二本が到着する。

松本事業所では残り二%程度の手作業による微妙な最終仕上げ工程を行い、専用テスターによる検査、モーター音検査、基板や成形品の目視検査によって品質保証を完璧にしてから全国の顧客の工場に配送している。松本事業所は顧客に「安心を供給」する最終工程を担っているのである。

また、海外事業所での「品質の作り込み」「工程間検査」「組立・検査治具の製作」など生産管理、品質管理の研修・指導を行うことも松本事業所の重要な役割である。

海外調達と生産、国内での品質保証

生産を自動化するまでの量はなく、かつ多様な加工法による多品種の部品加工、ユニット組立など人手のかかる工程を海外事業所が担い、日本顧客向けに最終仕上げと全数検査による品質保証を日本事業所が担うという工程分業が当社の海外事業展開の特徴であり

優位性である。また、そうした優位性を多くの国内顧客に認知させ、多様な部品・組立を受注する営業力も見逃すわけにはいかない。

当社の扱う部品(商品)や部品を生産する技術は、他の競争者が追従できない「究極」「最先端」といった領域にあるわけではない。一定の設備、技術ノウハウを整えれば、同じ商品を作ることはできよう。そうした商品に「品質保証の安心」を組み込んでいる点が重要である。

当社のビジネスは多種多様な部品の加工とユニット組立において、QCDの信頼を形成し、その中でも品質の「Made in Japan」をブランド化しているところに注目する必要がある。海外での調達・生産と国内での品質保証を組み合わせた海外事業展開のメリットを大いに活かして国際中堅企業に成長したケースである。

米国発の金融危機にともなう信用収縮の影響により、欧米等への輸出依存度の高い海外生産事業所は急激な受注量の減少に直面した。当社は、日本メーカーの日本国内需要向け製品の多様な部品加工とユニット組立を主要事業としていたため、在庫調整の進展にともない受注量の回復は比較的早かった。また、中国国内需要は堅調で携帯電話部品など安定した受注が継続していることから、今後は、海外調達・海外生産・海外販売を伸ばそうとしている。当社の当面の目標は「売上高一〇〇億円」を達成することである。

(にしざわまさき・アジア研究所教授)

町田貢『日韓インテリジェンス戦争』文芸春秋、2011 302p.

知られざる外交官の日韓情報戦争

花房 征夫

戦後最初のコリアスクール外交官

国家を代表して外交交渉や国際交流、文化事業などを行う外交官には様々な顔がある。しかし的確な現地情報は如何なる外交にも不可欠で、適切な情報を欠いては相手国からの様々な課題に迅速に対応し、戦略的な外交を展開するのは困難である。本書はその情報活動に従事した一外交官の半世紀物語である。

『日韓インテリジェンス戦争』の著者町田貢は隣国韓国の日本大使館で、極めて重要な「情報収集」、「情報分析」を専門にしたコリアスクール（韓国語を研修して対朝鮮半島外交に従事する外交官のこと）で、戦後日韓外交問題の生き字引的人物として知られてきた。町田は一九三五年、新潟県山村の宗教家のもとに生まれて、大学は日本で唯一、朝鮮語を教えていた天理大学外国学部朝鮮語科に学んで、卒業と同時に外務省入省した戦後最初のコリアスクールである。

彼は一九六〇年、ソウルを初めて訪ねて韓国との誼を結び、六十五年からは韓国第二の都市釜山の日本総領事館に四年間赴任した。その後、金大中拉致事件関係で七十三年秋、ソウルの日本大使館政治部に送り込まれ、ソウル日本大使館の情報マンとして韓国の政界、マスコ

ミ、反体制リダー、朴政権の中枢幹部、情報組織（KCIA）高官らと次々と人脈を築いて頭角を現して行く。そして本省帰任後も朝鮮半島関係の情報活動を担当し、国交のない北朝鮮とも実質的な関係改善を模索したことは第三部「北朝鮮」が詳しい。町田は以降、管理職に登って済州事務所長（九〇年）、釜山総領事（九十三年）、九六年には日本大使館広報文化院長（公使）に就任し九八年退官している。しかし韓国との絆は持続して、退官後も韓国に留まって世宗大学、成均館大学（いずれも私大）で日本語を教え二〇〇九年、教師生活を終了している。

熾烈な日韓情報戦の攻防

ところで本書の著者が終生関わった韓国情報活動は政治、外交、南北関係、軍事機密など多岐にわたった。日韓関係はロシア、中国などの「旧共産圏諸国」とは異なつて米国との安保軸が存在している。「準同盟関係」の間柄である。と同時に「金大中拉致事件」のように国家のメンツをかけた熾烈な交渉や摩擦が噴出し、そこに過去の歴史問題がからみつくので数多くのトラブルに直面した。こうして在韓日本大使館には様々な難問が押し寄せ、虚々実々の応酬

や摩擦が繰り返された。

本書収録の主なトラブルだけ挙げても、国交正常化直後の日本大使館では韓国情報機関 KCIA 関係者の侵入問題があった。彼らは極秘の外交文書を閲覧し、金庫保管中の「外貨」まで盗んだ。そのため東京から防諜、保安関係の専門家が急遽、呼ばれて、ソウル日本大使館の情報管理問題を調査するが、防諜システム構築のエピソードは映画世界そのまま、日韓情報戦の苛烈な攻防を教えてくれる。したがって職場盗聴（現代でも同じか？）などは当たり前で、自宅も盗聴されたので外部協力者などの連絡は公衆電話で行った話もある。それから日本大使館情報担当者の行動がマークされて韓国情報機関のファイルに記録されるなどの怖い話がある半面、こうしたチエックに対する警戒を監視役の韓国機関員が喚起するなど、ライバル関係にある日韓情報員の「妙な親近感」が面白い。

情報活動は該当国の思惑を越え、主権を侵しても実行される事もあるから、相手国からしばしば牽制、追放、「事故」などでの警告を受ける。その種の圧力として最も多く使われる手段は「女性問題」のようで、大使館員などは写真などに撮られていることを前提に行動すべきと語られる。また著者は某日本新聞特派員が地方取材に同伴した韓国人女性とのトラブルを挙げて、「美女問題」が日韓の外交案件に浮上したことを暗示している。

大使館情報担当者が心すべき第一原則はジャーナリストもそうだが、情報源秘匿である。七〇年代後半だが、朴正熙大統領は駐韓

米軍の撤収を説くカーター大統領に對抗して極秘裏に「核開発」に乗り出した。このことは日本政府でも重大問題になって事実確認が指示された。著者は苦難の末、韓国政府高官まで辿り着いて「裏付け」を取って本省宛極秘文を起草するが、その重要情報源がこともあろうに外務省幹部から某マスコミに流出して、件の韓国情報源がKCIAに連行された。またあるときは韓国情勢の極秘情報が自民政党政治家から漏れて、善意の韓国情報提供者が切り捨てられた酷い話もある。この種の犠牲者は外務省など政府レベルの情報管理が杜撰なことでも引き起こされたものである。町田は「現代日本人は平和ボケ病に罹って秘密保持の自覚がない。政府組織の情報保安も出来ていない」と慨嘆しているが、この点は評者も全的に同感である。

金大中との二十四年間の密談

本書の圧巻は、著者町田館員が元大統領金大中と行動した二十四年間の密談内幕である。町田は七十三年十一月に金大中に初めて出会ってから九十七年十二月の大統領当選直後までの二十四年間、「泣き笑いを共にした」希有な日本人外交官である。町田は七十三年のソウル赴任直後に金大中との自宅に入り込んで以来、六〇回もの密談を、―それも盗聴を恐れて「筆談」で行った。七十五年にはまた西山駐韓大使の指示で金大中の秘密接触を月一、二回頻度で金大中の実弟金大義とスタートさせた。この秘密接触は完全な「スパイ」行為であったため町田は労働者風服装に変えて韓国機関員の尾行をまき、秘密の喫茶店や食堂などで二〇回以上接

触している。この危険極まりない金大中との秘密折衝は、西山大使が駐韓日本人ジャーナリストらの会合で「白状」したことで沙汰やみになったが、こうしたエピソードからも日本政府の情報管理「甘さ」には驚愕せざるを得ない。

金大中は七十一年四月、韓国大統領選挙の野党統一候補者として急浮上して朴正熙大統領を追いつめた。そのため朴大統領は金大中が反朴牙城のリーダーになることを恐れて、翌七十二年「維新憲法」を断行して国会解散し、大統領選出を間接制に切り替えた。「朴政権永久化」の道であった。そのため金大中は民主的に動ける日本やアメリカに政治舞台を移して「反朴正熙政権運動」を意図した。しかし金大中は日本に滞在できるビザがなかったし、何よりも韓国政府発行のパスポート資格を喪失していた。そのため本省に戻っていた町田などコリアスクール事務官は「善意」で金大中ビザ発給に奔走して日本滞在を支援した。しかし金大中は「政治活動は行わない」という約束を反故にして「朴正熙打倒」を継続した。彼は韓国政権にとって最も敏感な朝鮮総連系の「韓民党(韓国民主化回復統一促進国民会議)」幹部らと提携し、七十三年八月十五日には北朝鮮統一政策を意味する「高麗連邦制」を綱領に掲げる「韓民党」議長に就任することが明らかになった。こうして金大中拉致事件が引き起こされた。金大中は七十三年八月八日、東京九段の高級ホテル・グランドパレスから拉致され、事件五日後に摩浦区自宅に連れ戻された金大中が姿を現した。白昼東京で起きた映画場面にも似た韓国情報機関員の主権侵害は日本人の対韓情緒を興奮させ、そこに朴政権を批判していた

社会党や「朝日新聞」など進歩系マスコミが加勢したので、無名の金大中は日本でも「韓国民主化のヒーロー」に祭り上った。

しかし金大中事件は双方が国家威信を抱えた問題だけに簡単な解決法はなかった。したがって金大中事件は「政治的決着」しがなく、この年七十三年十一月には金鍾泌総理が朴大統領特使で来日して謝罪し、日韓双方は金大中の「過去の政治活動」を問わないことで合意し、日本政府の「原状回復要求」は取り下げられた。しかし朴政権は反体制派に担がれる金大中を再度問題にして召還したので日韓関係は再び緊張し、金大中拉致事件の最終的政治決着には満三年を要したのであった。

こうした日韓の政治決着過程で、本書の著者町田は前述したようにソウルの日本大使館勤務を命ぜられて金大中と何十回も接触、密談した。その訪問を著者は町田個人の試みと記しているが信じ難い。金大中拉致事件のような高度の外交案件で、館員個人に判断を任せるなどは不可能である。韓国政府の意向に反しても多数の密談が可能であったのは、時の田中角栄総理、大平正芳外相、宮沢喜一外相などからの直々の指示と思われる。

本書は「情報活動」「金大中元大統領との接触」、「北朝鮮問題」、「韓国点描」の四部作構成だが、随所に初公開の秘話が続出し第一級の現代日韓関係書になっている。読者は本書を紐解くことで知られざる日韓情報戦の熾烈な内幕と、スパイ小説以上のリアルな国家情報戦の一端を覗けるだろう。

(はなぶさゆきお 東北アジア資料センター代表)

「セロマジ・プラン二〇一五」

「セロマジ・プラン二〇一五」とは、韓国政府が発表した「第二次低出産・高齢社会基本計画（二〇一一年―二〇一五）」のことを言う。「セロマジ」とは、報告書のタイトルに付いている修飾句「新しく迎える幸福な出産と老後」という韓国語の冒頭の四文字を使用し、報告書のタイトルにしたものである。執筆者たちの並々ならぬ意欲を感じさせるタイトルでもある。

国連の定義によると、全人口に占める六十五歳以上の人口が七%を突破すると高齢化社会、十四%を突破すると高齢社会、二〇%を突破すると超高齢社会と呼ばれる。日本は一九七〇年には高齢化社会になり、一九九四年には高齢社会に、さらに

の十二年（同二十一年）かかっている。しかし二〇〇〇年に高齢化社会になった韓国は、現在の出生率を前提にすると、高齢社会になるのに十八年、さらに超高齢社会になるのに八年しかかからないことになる。日本を遙かに凌駕するスピードである。

そのため韓国政府は二〇〇六年には「第一次低出産・高齢社会基本計画」をスタートさせ、少子・高齢化のスピードに歯止めをかけるべく努力してきた。しかし目立った効果はなく、合計特殊出生率に至っては〇八年（一・一九）、〇九年（一・一五）と低下している。それだけに、政策立案者の状況認識には厳しいものがある。報告書の中でも「現在わが国は世界的に類例にない急激な低出産・高齢社会への転換を経験中」としている。

二〇〇六年には超高齢社会になっている。日本は高齢化社会から高齢社会になるのに二十四年（米国は七十三年）、高齢社会から

超高齢社会になる

報告書によると、事態が改善されない限り、二〇一七年には韓国の生産年齢人口は減少に転じ、十八年には高齢社会に転じ、十九年には総人口も減少に転じ、五十年には六十五歳以上の老人の比率が三八・二%と、世界最高水準に達するものと見られる。陰鬱な話である。韓国の若者の間での晩婚化、出産意欲の急激な低下は注目される。

（野副伸一 アジア研究所所長）

✻ 研究所だより ✻

五月のセミナー「アジアウォッチャー」について（報告）
5月14日 奥田聡（アジア経済研究所地域研究センター・動向分析研究グループ長）
「展開著しい韓国のFTAと日本へのインパクト」

第三十一回公開講座について（報告）
今年度は『高齢化とアジア』をテーマに、以下のとおり公開講座を開催いたしました。

第一週 6月4日 小峰隆夫

（法政大学 大学院 政策創造研究科教授）
「人口変化と日本・アジアの経済人口オーナスの観点から」

第二週 6月11日 小林照直（アジア研究所教授）

「中国の社会保障制度改革
―都市・農村一体化の試み―」

第三週 6月18日 大泉啓一郎

（株式会社 日本総合研究所 調査部
環太平洋戦略研究センター 主任研究員）
「東南アジアの『老い』をどう捉えるか」

第四週 6月25日 野福伸一（アジア研究所所長）

「日本より速い韓国の高齢化」

延べ参加人数は、四八一名でした。
ご協力いただいた講師諸氏ならびに、受講者の方々に厚く御礼申し上げます。

