

# 海外農業投資の眼

'98.3. No.7



社団法人 海外農業開発協会



### タイの「ビルマウルシ」

学名：*Melanorrhoea usitata* WALL.

[ウルシ科 Anacardiaceae]

英名：Burmese varnish tree

タイ北部チェンマイの市場でウルシ製品を見た。現地では、先住民族のタイ・ヤイ族が生ウルシを採取、伝統的な製法で各種の用具や民芸品等を生産し、地域経済の一端を担っている。

実状では、当地のウルシは、中国産ウルシが日本ウルシの低級品の代替や下塗り用となるのに対し、品質が劣るため日本産のウルシの代替にはならないそうだ。ゴム質が多い特性を生かした利用法はないものか。

(第一事業部 岡田幸久)

### ◆ 焦点

- 持続可能な森林経営に関する最近の動向 ..... 1  
林野庁計画課海外林業協力室 課長補佐 永目 伊知郎

### ◆ 現場第一線は語る

- マレーシア・ケランタン州（東海岸）におけるクチナシ栽培事業 ..... 3  
モントリオ開発株式会社 マレーシア・ジェリ農場長 水谷 恭平

### ◆ 商社マンが取り組んだPNGでの植林事業（下）

- 地域社会・現地従業員との“和”作りを進める ..... 9  
中国ポプラ協議会 専務理事 森 正次

### ◆ 投資案件 DATA FILE

- 中国江蘇省 ..... 16  
江蘇省駐日本国対外経済貿易招商代表 吳 慧萍

### ◆ セミナー・シンポジウム

- 最近にみる中国「農業投資と展望」 ..... 20  
中国社会科学院農村發展研究所 マクロ経済研究室長 孫 潭鎮

◇海外農業開発協会（OADA）の民間支援活動 ..... 24

# 焦 点

## 持続可能な森林経営に関する最近の動向

### 1. はじめに

92年の国連環境開発会議(UNCED)から6年近く経過して、持続可能な森林経営に関する具体的な取り組みが国内外で着実に進展してきていることは、ご承知の通りである。一部では、昨年6月の国連特別総会(UNGASS)にて、いわゆる「森林条約」政府間交渉委員会の設置に関しての合意が得られず、新たに設置された森林に関する政府間フォーラム(IFF)は同10月の第一回会合で、まず国際的な取り決めやメカニズムの有すべき項目について確認を開始することとなったところ、持続可能な森林経営に向けた努力が停滞するのではとの環境団体等の分析もあるが、そう簡単に判断する必要はないさうである。地域間グループによる持続可能な森林経営に関する基準・指標づくりは着実に現場での実証へとプロセスが進んできているし、認証(持続可能な森林経営が行われている証明)・ラベリング(その森林から生産された木材・木材製品にラベル等を貼ること)は、民間企業の環境配慮戦略としてその規格の適用を受けるメリットを提供し始めている。

### 2. 欧州での動向

欧州での温帯林および亜寒帯林の取り扱いに関する基準・指標の作成協議グループであるヘルシンキ・プロセス(参加国数:38)では、94

年に作成された基準・指標をベースに森林計画と森林経営作業手法に関するオペレーションナル・ガイドラインの作成に関する協議をここ2年間行い、この6月にリスボンで開催される欧州森林保護閣僚会議にて採択する運びとなった。

このガイドラインは、各国が有する森林政策にあくまでも補完的なものであり、現場作業に視点をおいた実際的、かつ利用者に優しいものと規定されている。協議には各国の代表、国際機関、国際的NGOに加えて、CEPF (Confederation of European Forest Owners), COPA (Committee of Agricultural Organization in EC), ELO (European Landowners Organization), EOMF (European Observatory of Mountain Forest) 等の民間森林経営者団体がオブザーバー参加しているが、加盟国以上にその立場を積極的に主張している背景には、採択されるガイドラインを実施可能な物とし、かつ着実に遵守していくという姿勢が感じられる。

### 3. アジア・太平洋地域での動向

2年に一回の割合で開催されるFAOのアジア・太平洋森林・林業委員会がこの2月下旬にインドネシアで開催された。地域間グループとしての持続可能な森林経営に資する活動の具体的なイニシアティブとして、2年前の前回会合にて決定されたアジア・太平洋地域の森林・林業セクター長期見通しがほぼ出来あがり、森



林野庁計画課 海外林業協力室  
課長補佐 永目 伊知郎

林・林業セクターの現況・傾向の分析と2010年までの動向・発展予測が取りまとめられた。委員会で加筆・修正コメントを踏まえてここ数ヶ月の内に出版される運びとなった。この地域での持続可能な森林経営に関する新たな施策・プログラム作成、地域内での協調・協力のあり方、林産物生産および貿易の予測等幅広い活用が期待されている。

同様に、前回の会合決定にて作成作業が開始されたアジア・太平洋地域の森林伐採に関する作業規範については、今回会合にて採択され、各国、特にそのような伐採作業規範（または、それに相当する物）を有していない国においては、この地域規範を準拠して国としての伐採作業規範を作成するよう勧告された。また、伐採現場における具体的な作業マニュアルやその研修マテリアル等についてもこの作業規範をベースに作成されるべきことが、併せて勧告された。

#### 4. 考 察

欧州での森林計画作成および森林経営作業（いわゆる造林・収穫作業全般を対象としている）手法に関するオペレーション・ガイドラインの作成と、アジア・太平洋地域の森林伐採に関する作業規範の作成は、共に法的な拘束力を有する合意ではないが、森林・林業に関係するすべてのセクターがボランタリーに検討し、採用していくことが望まれている。それぞれ、

適用すべき対象地域は、欧州、アジア・太平洋となっているが、特に海外での事業展開を行っている民間企業や民間ベースでの森林・林業関連の支援事業を行っているNGO等におかれでは、このような地域間グループでの持続可能な森林経営達成に向けた取り組みに関して、自らの戦略・アプローチの中に取り込んでいくことが肝要であろう。

一方、持続可能な森林経営に関するフィールド・レベルでの取り組みの一つであるモデル森林のアプローチについては、国内での調査・実証に着手すると共に、国際的な意見交換の場として、この3月10-12日に東京でモデル森林の推進に関する国際ワークショップ第一回会合が開催されたところである。紙面の関係で詳細を報告することが出来ないが、持続可能な森林経営のための基準・指標フィールドでのモニタリング手法開発や、多様で複雑な森林の機能を最大限に發揮し、それに関するニーズを充足させるための参加型計画立案と施業の実施方策の一助としてのモデル森林の取り組みの重要性が確認され、その国内外での実施および支援の重要性が勧告された。

この取り組みについても、国有や公有林を対象とするに留まらず、民有林についてもある一定の流域を単位としつつ、取り組んでいくことが望まれており、企業としての取り組みの検討が期待されているところである。

モントリオ開発株式会社

マレーシア・ジェリ農場長 水谷 恭平

# マレーシア・ケランタン州(東海岸)におけるクチナシ栽培事業

## ○ 事業の背景

「マレーシアでクチナシをつくっています」と言うと、大半の人は「いったいクチナシを何に使うのですか?」と尋ねてくるのが常である。

クチナシは、初夏に甘い香りのする白い花を咲かせる常緑の小灌木で日本の庭先で普通に見られる植物だが、その利用となると多くの人には馴染みの薄いものなのだろう。果実は古来より黄色に着色する染料として使用してきた。実の方は日本薬局方にも載っているれっきとした漢方薬で、消炎・鎮痛作用がある。着色面では現在クリキントン、インスタントラーメンなど多くの食品に使われており、色素用と薬用あわせて日本でのクチナシの年間需要量は乾燥重量で400トン前後あるものと推定される。この黄色色素にある種の酵素を加えれば青色の色素が作り出せる。

欧米人が鼻で食欲を感じるのに対し日本人は目で感じるとはよくいわれるところだが、日本料理の盛りつけの美しさ、また、店頭での食品個々の見栄えのする姿を思い浮かべれば納得できないことはない。

スーパーやコンビニエンスストアーの普及もこの基調に力をかしている。消費者が購入時に商品を直接手にとり品定め

ができるようになれば、一つひとつの商品の品質に限らず視覚に訴える部分も大きくなるのは当然で、特に加工食品の場合、食品用の色素の利用は不可欠とまでいわれる。また、日本人のライフスタイルの変化と健康志向の高まりも食品の安全性に関心を向ける要因の一つになっている。1991年の食品衛生法の改正ではすべての食品添加物を対象に全面表示を義務づけたので、消費者は天然色素で着色された食品を選択できるようになった。

さて、一口に食品用染料作物といってもクチナシ一種だけではない。他にもボピュラーなところをあげると、アナトー(ベニノキ)、パプリカ、赤キャベツ、ベリー、ベニバナ、カカオ、ビート等がある。弊社はこれら作物のなかでクチナシとアナトーが広範な食品に利用されている点に着目し、両者を主幹作物とする開発輸出の事業化を計画、91年6月にマレーシアのパートナー「Daya Hikmat Sdn. Bhd.」と合弁で、「Jeli Farm Sdn. Bhd.」を設立した。翌92年度からは国際協力事業団(JICA)の民間支援制度の一つである農業分野での融資を受け、クチナシ、アナトーの試験栽培に着手した。ただ、後に述べるような理由でアナトーの試験栽培は中止を余儀なくされ、以後はクチナシに絞って事業化を進めることになった。

## ○ 事業の経緯

「風が吹けば桶屋が儲かる」という言葉があるが、弊社のマレーシアでの事業の始まりはペルーのゲリラ活動の結果であるといえるが、これの因果関係は業界に身を置いた者でなければ理解できないであろう。

もともとアナトー色素はベニノキの種子の被覆物から抽出されるもので、栽培地域はペルー、エクアドル、ブラジル、チリ、メキシコ、ケニアならびにジャマイカ等と広い範囲にわたるが、日本にとってのアナトー色素の供給地はペルーが大きなシェアを占めていた。

弊社が現在の事業地であるマレーシアをクローズアップした時期は、まだペルーでフジモリ政権が誕生する前で、同国のアナトーの栽培地域が反政府ゲリラの支配地域と重なっていたため、ゲリラ活動が激化すると供給が滞り、アナトー色素の相場は常に乱高下する状況にあった。もしマレーシアで事業化できれば、安定

した政情下で輸送コストの安い新たな原料供給先を確保できると考えたのが当地へ進出するキッカケであった。

## ○ 事業地域の概要

マレー半島東海岸のケランタン州コタバルといえば、先の大戦初頭、日本軍がタイ領のシンゴラ（現ソンクラ）と並行して敵前上陸した地点として記憶している人も多いであろう。弊社の農場はコタバルから西海岸のペナンに向かって南西に136キロ行った山中にある。東海岸はマレー人の占める割合が高くイスラム色の強い土地柄で、半島内では相対的に開発が遅れている。今日、コタバルには首都クアラルンプール等の西海岸の街からマレー文化が色濃く残る魅力にひかれ観光客が多数訪れるが、言葉も独自のケランタン方言が使われているので、マレー人であっても首都などに住む人々にとっては通訳が必要といわれる。

ケランタン州はイギリスの植民地統治の時代から野党精神・反骨精神が旺盛な



クチナシ（梔子）（アカネ科）

学名：*Gardenia jasminoides* Ellis 英名：Cape Jasmine

暖地に生える常緑低木で関東南部以西から沖縄、台湾、中国中南部、ベトナムまで主に観賞目的で庭木として植えられることが多く、園芸品種ではヤエクチナシ（八重咲き）、コクチナシ等がある。梅雨時から開花し、花弁は6枚、果実は数ヶ月で緑色の円筒形で縦に六つの綫と六つの突出した萼片の独特の形となるが、黄変し成熟するのは冬になってからである。

用途としては、香りの良い花を乾燥させジャスミン同様茶の香り付け、また古来より黄色染料として布をクチナシ染めしたり、無毒なため多くの食品に使われた。中国では漢代から消炎、止血の薬効が知られている。

人々をつくりだす風土があるようで、現在も国内で唯一マハティール首相の率いる与党政権に反旗をひるがえし、イスラム色の強い政党が連立して政権を維持している。そのためか公休となる金曜日には銀行・官公庁など、公的機関のすべてが閉まるので、郵便や為替業務もタイミング悪く首都の休日（土・日）とケラントン州の休み（金）が重なったりすると2～3日も遅れてしまう。市内にあるファーストフードの店やスーパーマーケットも例外でなく金曜日の午後1時から2時の間はイスラムの祈祷のために店が閉まる。市内の外国人用のホテルでもアルコールは提供されないので、左党の人にとってこの町は過ごしにくいのではないか。

現在、ケラントン州はタイに国境を接し豊富な労働力をもち、経済発展のポテンシャルを秘めた地域とみられるにもかかわらず、日系企業の進出数が弊社を加え4社にとどまっているのは、一つにイスラム色の強さが影響しているからであろうか。

## ○ 事業化に向けた開発工事

マレー半島での事業用地探しは88年からはじまったが、この時期は等高線の入った詳細な地図を入手するのにも特別なコネが必要であった。

今の農場はこの時代にはマラヤ共産党の出没圏内にあったため、近くの国道は夜間通行止めとなり1マイルごとに道路警備の軍隊が駐屯していた。「機関銃の銃座が通行する車に向けられているのは気持ちよいものでなく、夜間通行止めの解除は89年にマラヤ共産党が全面的に投降してからである。」と当時を知る担当

者は語っているが、そんな時代があったことなど、現在の平穏さに身をおくと想像もつかない。しかし、視点をかえれば、半島マレーシアで大規模開発をするには、このような地域にしか用地が残されていなかったという証しでもある。

調査での事業候補地は複数を数えたが、最終的には標高650～750メートル、傾斜5～30°、過去2度の択伐が行われた混合林である中山間地を選択した。開発にあたっては択伐時の木材の搬出路を生かしながら農道を建設し、農道沿いに試験用の農地を拓くという手順で進めたが、実際には異常気象、資材入手難、人材不足など、当初計画を大幅に狂わす事態に見舞われ困難を極めた。

具体的には概略次のようであった。

### 異常気象：

近年の異常気象は世界的といわれるが、弊社の事業もその影響をもろに被る。特に93～94年の2年間に降った大雨は記録的であった。計画段階での当地の降水量予測は年間2,800ミリ程度であったのに対し、92年度～95年度までの平均降水量は4,015.1ミリに達した。なかでも94年11月は1ヵ月だけで1,145ミリもの降雨があり、結果、9月～1月の雨期の間は開発工事をストップせざるをえず、農道・橋等の補修作業に追われた。

試験栽培用の農地の拡大は異常気象による降雨が障害となり先行き見通しつかない時期もあったが、地道な取組みを継続したことにより当初計画から大幅な遅れをみたものの、とりあえず必要な試験面積を確保できた。かりにブルドーザー・バックホーを思い切って購入してい

# 事業地寸描

Jeli Farm  
クチナシ栽培園場



クチナシの収穫



育苗施設





アナトー 別名：ベニノキ、アケノキ（ベニノキ科）

学名：*Bixa orellana L.* 英名：Anatto tree, Annatto

熱帯アメリカ原産で、中南米、熱帯アジア、アフリカ東部などの熱帯に分布。常緑低木～小木で高さ5mまで、樹形は開張型。葉は心臓形で互生。花は枝端の円錐花序に着生し、白または淡桃色。直径3～5cmの卵円形でウニを偏平にしたような刺を持った赤い蒴果が花序の基から着生する。成熟すると二片に開裂し、多数の種子が出現する。種子を包む薄い果肉に緋紅色の色素が含まれている。中南米では、インディオが身体の装飾用にしたり、食品の色付けにも使用していた。現在では、用途により水性、油性の色素とし、アイスクリームのコーンやバター、チーズなど広く使用されている。

なければ目的は達成できなかったであろう。

#### 資材入手難：

農場は一番近くの麓の村から30キロ、コタバルからは136キロも離れているので、ロジスティクは常に大きな問題となった。車両関係の補修部品はコタバルまで出向かなければ入手できないので、農場とコタバル間を車で往復することしばしばであった。

開発工事に取り組んでいたころはマレーシア全土が好景気の最中にあり、資材が大都市に集中した関係で建設に必要なセメントも思うように入手できず進捗を遅らせた。この国は隣国のタイと比較すると農業構造が単純化しているので、基本的な園芸用資材の入手が難しい。

#### 人材不足：

当地域で優れたワーカーを求めるのは基本的に難しく、結果、麓の村の農家のおじさん・おばさんを雇い入れ毎日通勤させている。しかし、これらの人々の大半は民間企業はおろか組織で働いた経験がないので、労働内容より先に勤務態度

から指導する必要があった。まずは日本よりタイムレコーダーを導入し、毎日タイムカードを押させ会社に働きに来たのだという自覚を身につける意識改革からはじめたが、徐々ながら習慣化し今日では違和感なくタイムカードを押すようになってきている。現場のワーカーに指示を出すときは、囁んで含めるように一から十まで懇切丁寧に指示するのが肝心だとは承知していても、日々の仕事のなかで実施するのは口でいうほど楽ではない。

#### ○ 事業の現状と成果

事業である限り様々な問題・障害に出食わすのはいたしかたない。まして外国での事業となればなおさらである。当地での事業は今年で6年目に入るが、その間これら一つひとつの難題をクリアし、試験栽培地を順次拡大しながら栽培試験を行ってきた結果、ようやく成果が目に見える形になってきた。

弊社は当地で過去に栽培された経緯のないクチナシ・アナトーを導入するにあ

たり栽培試験は二段階方式でのぞんだ。第一段階では、両作物の当地での栽培可否を見極めるため、できるだけ多くの品種を栽培し適応品種の選出につとめた。第二段階では、第一段階で適応性が確認された品種を使い最適な栽培技術を確立する栽培試験に取り組んだ。

試験の結果、アナトーはペルーから導入した品種がわい性で作業効率が良く生産力が高かった。しかし、当事業の進行にあわせるかのようにアナトー色素を取り巻く国際環境は変わりはじめる。アナトー色素の主産地であるペルーの政情が安定に向かい、アナトー色素の相場が低位安定、さらにはブラジル等へ産地が移動する状況が生まれてきたのである。弊社は新たな事態に対応するため現地調査を実施したが、競合は難しいとの結論に至り、残念ながらマレーシアでのアナトー事業は撤退を余儀なくされた。

一方、クチナシは亜熱帯性の植物のために適応性の面で心配があったが、無事当地に適応し期待どおり開花・結実をみたので引き続き事業化の方針を堅持することができた。「花が咲いた時は正直言って胸をなでおろした」との言は往時の担当者の忌憚ない心の内だろう。実生から育苗したために育苗期間が長くなり適応品種の選抜が遅れたが、多様な遺伝形質を図らずも導入した結果となり有望な系統の選抜が進んだ。これと平行して栽培技術の確立試験も行っている。植え付け当初は膝の高さほどであった樹も人間の背丈を越すまでに生長した。さきごろ、昨年12月産のクチナシのサンプルを財団法人日本食品分析センターに持ち込み色価の分析を依頼したところ、日本の市場

に通用する $3,900\text{ E}_{1\text{cm}}^{100\%}$ の値が出、関係者一同喜びにつつまれているところである。この事業はケランタン州では数少ない新規の外資系農業投資事業であることから関係省庁の注目を集め、本来業務に支障をきたすほど見学の申し込みが途切れないと、マレーシアにとってゴム・オイルペームに代わる代替作物になるのではとの期待があるようだ。

ところで弊社の事業がパイオニアプロジェクトとして関係省庁から高い評価を得ている実情に刺激されてか、近年、周辺地域でも他資本による農業開発事業がぼつかつ誕生してきている。環境面からみても工業等の産業に先んじて農業開発事業が活発になるのは喜ばしい現象といえよう。

この種の事業は、民間企業単独で行うには損益分岐点を越えるまでの資金投下期間が長すぎ、また、資金回収のリスクが高いなどの要因を内含しているので、企業として容易な決断はできないであろうが、弊社事業でいえば当初よりJICAがバックアップしてくれたので心強かった。JICAは融資のほかに栽培試験上で生じた問題点の解消を図るため、これまでに計4回、短期の専門家を派遣してくれ、その都度専門分野でのアドバイスをいただいたのは有益であった。ただ、現地従業員を日本に派遣しての研修は、今のところ該当者がいないためお願いできていない。

当事業は今後ともいくつもの課題を克服してゆかなければならぬであろう。しかし、当地に一つの新しい作物を根付かせるという仕事はやりがいがあり、その経済波及効果も大きいと予想されるので、根気よく取り組むつもりでいる。

## 地域社会・現地従業員との“和”作りを進める

中国ボプラ協議会  
専務理事 森 正次

### 12. 多部族国家の特徴

PNGはいまでも多くの人から“秘境”的なイメージでみられているようですが、1975年の独立後は年の経過とともに随分と変化しているのが実情です。数百ともいわれる部族がもつそれぞれの言葉、方言については、オーストラリア統治の時代に行政上の問題に加え部族間のコミュニケーション促進の見地から共通国語が制定されています。俗にいう“ピジンイングリッシュ”と呼ばれているものがそれで、今日では学校教育の標準語になっています。ただ、部落に帰れば各部族あるいは世代での差はあるものの独自の方言が使われています。

現状にみる他部族との交流は政府の意図どおりには進展しておらず、ことに山岳高地部族のように古来から慣習が圧倒的な力を持っている部族には、政府の法律適用に支障の起ることもあります。例えば、他部族との戦いで同族が死んだり怪我をすれば伝統的な報復措置である“Pay-Back”(仇討ち)が行われます。このさい法の裁きに委ねるといった思考は皆無に近いといつていいほどです。彼らは勇猛で他部族に対する敵愾心が強く、なかなか心を開かない一面、同一言語(“ワントーク”)を話す部族に対しては互助の習わしを残しているといいます。

SBLC周辺でも異部族が多く、それぞれに原始共産社会といえる生活慣習をもっておりまます。彼らを従業員として採用するおりには同一部族だけを雇用すれば指導者の煽動によ

り職場放棄といった事態も起こりかねませんので、同一職場での人の配置は異なる部族の勢力バランスをとった配置となるわけです。異部族間の調和をいかに保つかには随分と頭を悩ました。

森林内で最も危険な伐木作業を進めるさい、異なる部族をペアにしたところ不幸にも死者をだす事故が起きました。巨大な立木の伐採にあたっては木の倒れる方向を予測できても、地上に落下した枝がどこに飛び散るかまでは計算できません。事故に遭ったのは、チェーンソー担当のポートモレスビー周辺の海岸部に住むパプア族の助手で首狩り習慣のあった高地人シンブー族でした。伐木と同時に倒木と反対方向に退避したところ、飛散した枝の直撃を受け最悪の結果を招いたのです。シンブー族はこれを不可抗力の事故とみなさずパプア族にPay-Backしようとしたため、伐木担当者はもとより一族がその日から社宅に帰らなくなりました。

チェーンソー担当の兄は森林局出身のSBLC最古参の幹部従業員です。彼まで居なくなったのでは業務に大きな支障をきたすので急ぎ事態を収拾しなければなりません。そこで私はそれぞれの部族関係者を呼び解決策として三つの提案をしました。第一は、Pay-Backは法律で禁止されているので、これを機に旧習を改める努力をしてもらう。第二は、仕事中に発生した不可抗力といえる事故だが、助手の母親の意に添う補償金を私を含め責任もって山林部の関係者より募る(高地部族は概ね母系社会であるため母親が交渉相手にな

る。また、補償金を会社の支払いではなく関係者から募るのは、部族間で起きた生死は伝統的に「戦い→仇討」として位置づけられているので、当事者にとって会社は第三者でしかない)。第三は、すぐにシンプレー族に第一、第二の案を受け入れるよう説得し、同意した部族の代表とともに私のところへくること。

翌日、シンプレー族の代表者数名が来社したところで、補償金の額をはじめ遺体の故郷までの輸送費および親族の飛行機代、葬式の費用などいくつかの要求を聴き、彼らに納得のいく回答を出したことで一件落着となったのですが、ひとつ処理を間違えば文字どおり修羅場になりかねませんので、私は日常のトラブルとは比べものにならない神経を使いました。というのは、地元の農園で74年と78年に起こった高地族の死亡をめぐって大規模なPay-Backが起り、数名の死傷者が出て、全国から多数の警官が動員されたにもかかわらず騒動が1週間も続いた事件の二の舞いにしたくないという緊張した気持ちがはたらいていたからです。

このときの解決策は、社宅内の張り詰めた空気が緩和されただけでなく、その後、同様な労災事故が起きたさいにペアを組んでいた異なる部族代表者がこの例にならって話し合い、円満な形で見舞い金額などを決め早期に解決したなど、他の現地従業員にも好影響を及ぼしました。

### 13. 高学歴者を採用

私はSBLCの経営責任者としてこれまでの経営方策のいくつかを修正しました。そのひとつが高学歴者の採用です。PNGには2つの大学しかありませんので、国内での大学卒の肩書きは、一昔前に日本で「学士様」といわれた時代のステータスより高い感じがします。その大学卒業者たちは独立まもないころは多くが政府機関の要職に就きましたが、時の経過とともに定員は満たされ、民間への職指向も珍しくなくなりました。

西ニューブリテン州知事を務めた経験のある人物がSBLCに就職の打診をしてきたのもまさにこの時の流れといえます。彼はPNG独立の際に建国の父といわれるソマレ元首相と7人の仲間の一人として活躍したエリートで、政府関係者とのパイプも相当太いものをもっておりましたので、この分野での活躍に期待し総務部長として迎えました。

高学歴者の採用にあたって最も重要なのは、いかに会社の経営理念を理解してもらうかでしょう。外資のなかには、ローカライゼーションにより経営が取って代わられるのではと不安をもつところがあるようですが、SBLCの場合、PNG政府が法律で資本構成比率による経営権を保証していますので、私はこの点に関しての心配をあまりしませんでした。それよりも生産会社ですので安定価格での原料確保と生産性の向上をいかにはかるか、また、採算に見合う製品販売をどう拡大していくかに知恵を絞りました。現地従業員自身がこの会社で努力をすれば自らの生活が向上していくと思える経営をどのようにするかが大きな課題でした。PNGで生れ、PNGで死ぬであろう祖国の発展を願う彼らの外資会社への忠誠心が高くなれば、仕事への取組み、意気込みも違うはずですので、休日には彼ら責任者を自宅に招き経営にかかる話し合いの機会を設けました。そのさい、彼らの要求がエスカレートし面食らうようなときもありましたが、これらの大半はSBLCの問題というより日本と欧米系企業の違いからくるものといえましょう。例えば英連邦系の経営では、シニアスタッフ、ジュニアスタッフ、スタッフ、ワーカーという階級による待遇格付けがあり、社有自動車の利用、交通機関の利用、休暇期間、帰郷費用、住宅の程度など細かなところまで契約条件で触れてますが、日本人の場合は同様の仕組みを実際化させる習慣はありません。

したがって、私はできないものについては納得のいく理由を示してはっきり断りました。譲れないものは譲れないとするこちら側の断固とした態度も、逆説ながら彼らの信用を得

# 商社マンが取り組んだ PNGでの植林事業

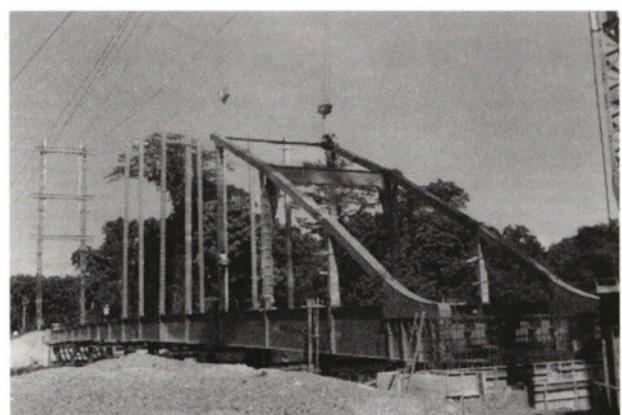
植林木の順調な成長を喜ぶ筆者  
(90年当時)



橋梁建設  
木材部員による仮り橋脚の設置



橋梁建設  
アッパーコードは日本から呼び  
寄せた鳶職が行った





低地移住政策後の高地部族の部落（70年当時）



村人が最高の盛り上りをみせる独立記念日の民俗舞踊（Sin Sin）



レクリエーションの場を提供して地域社会との交流を促進

たと理解しております。

コミュニケーションをはかるうえで大事なのは、彼ら部族の秩序が“Big Man”と呼ばれる複数の長老の合議制で保たれているという慣習があることです。長老には力持ちや知恵者が選ばれ、全部族は長老の合議決定事項には無条件で従います。もし、高学歴者が部族のなかにいれば部族の誇りで、その人物は長老に選ばれてなくとも長老に匹敵する説得力があるとききました。私はその後の高学歴者の採用は現地事情に精通している総務部長を中心ですみました。彼は私に対し“従業員すべての眼が自分に注がれている”といつてましたが、結局のところ管理者(Big Man)という立場にあるからそうみられるわけで、管理者が従業員とともに汗をかく姿勢はSBLC全体、すなわち部族(会社)の士気を上げることにつながります。

#### 14. 従業員の労働意欲を喚起

海外での合弁会社運営の難しさはよく指摘されるところですが、そのひとつに現地従業員と日本人との軋轢があげられます。私は現地従業員と日本人技術者との間で発生したトラブルには、小さな出来事でも放置しておくと大きくなる恐れがありますので、すぐに手を打つよう心掛けました。日本人にとってはとるにならない問題でもいったん事がこじれると大変です。あるとき労働組合の委員長が私のところへ勢い込んできて、「日本人技術者が自分を侮辱したので労働局に訴えてきた」とまくしたてるのです。なにがあったのかをよく聞くとよくある誤解で、日本人技術者が工場内で彼に「クンニャロー」と侮蔑語を吐いたことへの怒りでした。私はその意味は相手を罵るときだけに使われるものではない、英語に訳すと「You」に該当するスラングで、日本人の間でもよく使われるものだ。そのように説明したところ、相手も心の落ち着きをとりもどし、訴状を取り下げました。言葉は意味が正確にわからずとも、感覚で伝わるも

のがありますので気をつけなければなりません。似たような例では日本人スタッフのなかに「土人」という言葉を口にする者が結構いましたので、私自身も含めこれを使わないよう指示したところ、彼らと日本人との心の間隔が以前と比べ随分縮まったように感じました。

一方、生産会社の指揮にあたる者は現場の状況をキチッとつかんでいかなければなりません。従業員は指揮者が現場の状況に明るくないと判断すれば5分で済むところを10分かけたり、製材工場で再度鋸を通して歩留りを上げられるのにやらずに端材にしてしまうなど、実例を挙げればきりがないほど手を抜くのです。そこで私は現場から緊急を要する部品の供給を求められれば早期入手に全力を尽しましたが、不正に対しては大小お構いなしに厳しい態度でのぞみました。始業時間前の早朝、一人の従業員が発電所の油を小さな空缶に入れて持ち出そうとしている現場に出くわしたり、私は盗品となる油を没収しただけでなく、この従業員を即刻解雇する決断をしました。日本人の製材工場長は解雇された者の同族が騒ぐ恐れがある、些細な盗みなので何か他の罰にできないものかと打診してきましたが、こうした考えは経営を視野に入れない“事勿れ主義”以外のなにものでもありません。たとえ盗んだ対象が小さくても、そのときの状況から察して他にも常習者がいたはずです。経営の先行きを思慮すれば最高責任者の下した命令は撤回しない方がよいと判断したわけですが、以来、同様の問題が発生しなかった事実からみて、労務管理は時と場合と条件により厳しく望む姿勢が大切だとの確信を強めました。

SBLCの林区と一口にいっても20万ヘクタールもの面積があれば作業効率の悪い地域もあって当然です。ベースキャンプから80~100km離れた林区に地元住民による造材下請会社を設立したのは、すべての林区を同じに扱えないことへの対処策で、具体的には、①ベースキャンプからの通勤距離の遠さ、②地元

部族の誇り高さと他部族に対する閉鎖性、③SBLCの従業員との喧嘩で死傷者が出ていた、などを考慮してのものでした。

この会社を機能させるにあたり、SBLCは環状道路の建設を行い、造材機材は下請代金からの延べ払いとする、地元住民は丸太積船の沖合い停泊を認め原木置き場の提供、SBLCからの指導作業員への安全保障をするという合意のもとにスタートしました。私は下請会社と部族の持続した繁栄を図るには、収入をすぐに部族に分配せず農地開発・造林資金に運用することを目的とし、必要経費差し引き後の収入を銀行預金するようアドバイスしました。この考えは実践に移され、「地元資本企業育成に対する外資企業の協力」の好モデル例として、当時唯一のマスメディアであるラジオの全国ニュースにもなりました。

PNGの各部族は前述した長老による合議社会が形成されてますので、一度決まった事項はよほどの理由がないかぎり変更しがたく、したがって、地元住民が納得する事業を創造しようとすれば時間をかけての話し合いが必要です。造材下請会社を設立するまでに3年間を要したことから考えても、日本的な短期の人事交代では、とても相互の理解を得るまでに至らないといえます。さいわい8年半に及ぶ私の在任期間中の経営は生産・売上げを4倍に伸ばし、毎期黒字で推移しましたが、これは山中の伐木、工場での製材にたずさわる従業員の労働意欲を喚起する環境作りが成果をおさめたからだと自負しております。

## 15. 慣習法に基づき権益を確保

前述した高学歴者で西ニューブリテン州の知事をつとめた経験のある総務部長の働きは期待どおりで、特に国相手の交渉ごとでは何かと頼りになりました。今でも記憶に残るのは、政府が植林木の所有権に難色を示した際に、友人である総督宛てに直接申請書を提出したらよいと判断し自ら陳情書の下書きをつくり最終的に政府の承認を得たことです。こ

のときSBLCは、農業は国有地でも収穫物の所有権があるのだから、林業にも同様の権利が適用されてもよいとの論理をもって折衝しました。国有地での造林を実施する場合、40年の租借が承認されるとの条項があるのだから、租借期間内に租借人自らの資金で植林した立木は、植林実施者の所有権を認めるべきだと主張したわけです。

私がSBLCに在任中、死人が発生した刑事事件（1回）を除き、民事に関しては弁護士を雇いませんでした。海外に進出した日本企業が相手側と交渉を行うさい、多くが安全を考え弁護士をたのみますが、内容いかんで必ずしも弁護士の力を借りなくてよい場合もあります。相手とのやりとりに専門知識が必要となれば、間にいる弁護士も専門知識を習得しなければならず、そのぶん弁護士費用は高くなり時間もかかります。SBLCが最初から専門知識のあるもの同士で直接交渉をしたのは、経費の節約だけでなく結果も早いと判断したからです。過去に前例のない上述の造林木所有権確保の件は、申請後、直接討議を重ねた末、3年目に了承されました。

PNGは前例がなくても慣習法のため申請者の提案が行政の長、元首に承認され、それが新たな法律になることがありますので、理にかなうものであれば多少面倒でもこちらの希望を堂々と述べた方がよく、それをしたことで後の交渉事が楽になるというのが私の経験則です。政府相手の権益取得の交渉は、欧米企業では至極当然と考えられています。外資の進出を希望する多くの途上国にとって権益の付与は、税収の増加、経済振興、雇用の拡大、関連インフラ整備、技術の向上などに貢献するか否かが判断基準になりますので、税金も払えない外資が歓迎されないと致しません。結局のところ進出する側の権益拡大は、利益を上げることと表裏の関係にあるといえます。

国際社会では、日本企業も欧米企業と同じスタンスでの取組みが必要であるとは承知してましたが、改めてそう感じるようになった

のは彼らが日本の経済力や技術力を高く評価する反面、日本人の決断の遅さに大きな疑問と不満をあらわす場面に幾度となく立ち会ってきたからといえます。一般に途上国の指導者の多くは旧宗主国に留学したインテリですので、感覚的に欧米的な対応の方が理解しやすいのでしょう。政府との交渉でも交渉する者が組織の代表であれば多くの場合、相手も決定権を持つ人間が対応しますので、私も現地会社の代表をつとめている間は、双方が即決するように心がけました。“郷に入れば郷に従え”あるいは“Time is Money”が私の基本姿勢でしたが、この考えは一方で本社の方針と必ずしも一致しませんから、その点でどう調和させるかも難しいところでした。

## 16. 私にとっての在任 8 年半

振り返れば私がSBLCの赴任期間を終え帰国したのが85年の春ですから、今、本稿を昨日の出来事のように書いているものの、實際にはあれから十数年の歳月が流れているわけで、いまさらながら過ぎ行く年月のはやさを痛感している次第です。しかし、私にとって心血を注いだSBLCでの仕事の一つひとつは今でも昨日のことのように記憶しております。なかでも私の帰国に際し、前述の下請会社を構成する4つの部族が合同で送別会を開いてくれたときの光景は忘れられません。

800人にも及ぶ部族が私を囲み、在任中に手掛けた様々な仕事に感謝するとの意を込めた自作の歌をうたってくれ、4つの部族の長老からは部族の多数が参加し1週間かけて作ったという4つのシェルマニーの鎖を贈呈されました。この鎖は直径わずか6～7mm、厚さ1～2mmの丸い貝の中心に穴を空けて紐を通したもので、最長のものは3.5mもありました。この席で生きた豚をもらったのにはほととど参りました。さりとて彼らの気持ちを察すれば断るわけにもゆかず、ただただありがとうございました。頂戴し社宅まで大変な思いで抱きかか

えて帰ったものです。

帰国にあたっては駐PNG日本大使も現地政府関係者らを招待して送別会を開いてくれました。この席にPNG側から集まってくれたうちの一人が「自分たち役人は、外資からの要求にはまず“NO”というべしとする教育をされてきた。しかし、Mr.MORIには通用せず、このやりとりのなかで我々は多くのことを学んだ」と当時の心の内を懐かし気に語ってくれましたが、こちらも過ぎてしまえば同じように懐かしいものです。たしかに私は數ヵ月に一度ほどしか現場を離れませんでしたが、中央政府に対して要求する時には、数日間の首都滞在中に問題を解決しようと徹底的な理論闘争を挑みました。私が林政審議会の副会長を務めているおり、原木輸出市況が下がれば早期の値下げを求め、これがPNGのためになると判断すれば大臣にまで決済を上げたこともあります。

こんな行動がとれたのは市況変動への経験はこちらの方がはるかに豊かであるとの自負があったればこそです。現場を離れてからかなりの年月が経った現在でも彼らとの付き合いが続いているのは、この時期に例え相手にとって耳ざわりであっても率直な意見を述べたところから生まれた人間関係が礎になっているからだと信じております。それは同時に公言していた1976年の植林木が20年を経過した今日、太いもので胸高直径1メートル、樹高60メートルにも育っている結果への評価でもあります。

20数年前から今日までのSBLCの事業を振り返りますと、様々な問題の発生、解決、また発生、解決といったことを繰り返しております。しかし、天然林伐採後の森林の再生、持続性のある林業経営、雇用機会の創出・拡大といった面でパイオニア的な役割をになってきたのはまちがいなく、外資事業として相手国の期待を裏切ってないという点は自負できます。

# D 投資案件 DATA FILE

(中国江蘇省)

江蘇省駐日本国对外経済貿易招商代表

吳 慧萍 (WU HUI PING)

大阪市西区西本町 1-13-32 5 F

TEL : 06-533-3134 FAX : 06-538-1168



1996年の輸出入総額は198億9,500万ドル、相手国・地域別では日本が58億2,300万ドルで香港、マカオを凌ぐ最大の貿易パートナーとなっています。同年までに認可・設立された外国投資企業は3万2,042社（契約ベース投資額452億ドル）ありますが、そのうち日本からの投資による企業は2,131社（同43億ドル）に達しました。

農産物および農産加工品が輸出総額に占める割合は38%で、省政府は農業分野を重点とする外資誘致策を推進しており、日本企業による現地視察、商談、技術協力、投資を歓迎します。以下の投資案件（1998年2月現在）に関心をお持ちの方からの連絡をお待ちしております。

（案件名）

（投資総額：万US\$）

（案件担当窓口）

【資源開発、農業団地の建設】

|                             |         |                 |
|-----------------------------|---------|-----------------|
| 南京珍珠泉観光農業の開発                | 9 0 0   | 南京珍珠泉旅遊(集團)有限公司 |
| 老山観光森林公園の開発                 | 5 7 0   | 南京市老山林場         |
| 如東県凌洋墾田(2350ha)現代農業模範推進区の建設 | 7 5 0   | 省灘塗開発投資有限公司     |
| 早成竹林基地の建設                   | 6 0 0   | 宜興市湖父經濟發展總公司    |
| 南山国家森林公園の総合開発               | 1 0 0 0 | 鎮江市南山国家森林公園開発公司 |
| 揚子江中心砂地の開発                  | 5 0 0   | 如皋市良種場          |
| 海浜砂地養殖加工新区の建設               | 2 3 4 0 | 海生(集團)公司        |
| 沿海墾田アメリカ雑種ヒマワリの栽培、加工        | 3 5 0   | 如東県農業開発總公司      |
| 海浜砂地農業総合開発                  | 2 3 4 0 | 海門市灘塗開発有限公司     |
| 低地総合開発                      | 7 0 0   | 徐州沃土地整理開發中心     |
| 宜興鵬鶴生態農業科学技術模範推進園の建設        | 1 4 5 0 | 宜興鵬鶴生態農業有限公司    |
| 沿海植木栽培、生産基地の建設              | 1 3 4   | 射陽外向型農業総合開発總公司  |
| 海浜ヒマワリの栽培、加工                | 4 0 0   | 省灘塗開発投資有限公司     |
| 海浜砂地の転売、リース                 |         | 省灘塗開発投資有限公司     |

**【農産物栽培・加工】**

|                              |         |              |
|------------------------------|---------|--------------|
| 水稻優良品種の繁殖、優良品種米の生産および食品開発    | 5 0 0   | 武進市閣湖良種繁育場   |
| 菜種品種改良センター(2.5万ha)の建設        | 1 8 0 0 | 省国営練湖農場      |
| および精油食用油(3.5万トン)の生産          |         |              |
| 糖(1.8万トン)の高度加工               | 1 5 0 0 | 溧陽市金穂工貿實業總公司 |
| 高品質食用植物油(1.5万トン)および油脂化学製品の製造 | 4 8 0   | 省灘得集團公司興化油廠  |
| 変性澱粉生産ラインの建設                 | 5 2 0   | 沐陽縣澱粉開發總公司   |
| 専用麦粉(3万トン)の製造                | 2 4 0   | 常熟面粉廠        |
| 食用植物油脂および製品の総合利用             | 3 6 0   | 常州油廠         |
| トウモロコシ(30万トン)の総合利用           | 2 7 0 0 | 大地集團公司       |
| 大豆蛋白アミノアルコール粉(75万トン)の製造      | 8 0     | 射陽縣油脂化工廠     |
| 変性澱粉生産ライン(6000トン)の建設         | 2 2 0   | 射陽縣糧油(集團)公司  |
| 専用麦粉生産ライン(3万トン)の建設           | 4 4 9   | 射陽縣農業(集團)公司  |
| 押し麦の生産                       | 1 5 0   | 省国営練湖農場      |

**【畜産飼育・加工】**

|                                 |         |                |
|---------------------------------|---------|----------------|
| 兎の飼育                            | 2 0 7   | 太倉市王秀村實業集團公司   |
| 豚の繁殖(15万頭)、飼育基地の建設              | 1 5 0 0 | 江陰通信發展公司       |
| 赤身豚の飼育(30万頭)基地の建設               | 2 8 0 0 | 江都市丁溝鎮經濟實業總公司  |
| 赤身豚(2万頭)の飼育基地の建設                | 3 3 9   | 泰興種猪場          |
| 豚の工場化飼育基地(2万頭)の建設               | 1 2 5   | 省国営練湖農場        |
| 東方暗紋豚の人工繁殖、飼育                   | 4 0 0   | 中国大聖集團         |
| 東方暗紋豚の飼育                        | 5 8 0   | 南京金太陽沿江農業開發中心  |
| 赤身豚の飼育(30万頭)、総合加工               | 2 0 0 0 | 常熟市天蓬有限責任公司    |
| 赤身豚(10万頭)、赤身種豚(2万頭)の飼育          | 1 2 0 5 | 常州市康樂農牧有限公司    |
| 波爾山羊加速繁殖、普及、屠畜および高度加工           | 2 0 0   | 徐州市家畜良種場       |
| 豚の繁殖(10万頭)、屠畜、高度加工、             | 1 5 0 0 | 淮陰市現代養殖有限公司    |
| および飼料工場(5万トン)の建設                |         |                |
| 肉牛の飼育、加工基地の建設                   | 5 0 0   | 泗洪縣良種牛養殖有限公司   |
| 肉用ダック(180万羽)の飼育基地の建設、           | 5 0 0   | 省農墾集團新洋農場      |
| および絨毛服装(80万枚)の加工                |         |                |
| 豚の飼育および肉製品の加工                   | 1 0 0 0 | 昆山市巴城鎮多種經營服務公司 |
| 肉用ダック(2000万羽)の飼育、加工             | 5 4 0   | 江陰市青陽肉ダック實業公司  |
| 肉牛の飼育、屠畜、加工                     | 3 0 0   | 江蘇隆興實業有限公司     |
| キタキツネ(5万頭)の飼育、皮毛加工              | 3 0 0   | 鎮江市京金特種皮毛動物良種場 |
| 高郵ダックの飼育、二卵黄のダック卵の開発            | 1 0 0 0 | 江蘇高郵ダック集團      |
| 肉鶏(300万羽)飼育、加工                  | 4 2 0   | 揚州揚子肉禽食品有限公司   |
| 肉牛の飼育基地、牛肉加工場(6000トン)の建設        | 2 2 0   | 徐州市正旺牛業發展有限公司  |
| 肉鶏の飼育、加工                        | 2 5 0   | 連雲港市雲台区朝陽水電廠   |
| 豚の飼育(25万頭)、豚肉製品(8500トン)の加工      | 8 0 0   | 江蘇省食品公司靖江食品廠   |
| 豚の飼育(10万頭)、鶏の加工(600万羽)、飼料工場の新設  | 2 2 1 7 | 泗洪縣金秋集團有限公司    |
| 殺菌牛乳、UHT牛乳(100万Kg)、酵乳(500Kg)の加工 | 2 0 0 0 | 南京乳業(集團)公司     |
| 肉用ダック(500万羽)の高度加工               | 6 3 0   | 南京湖熟板鴨集團公司     |

|                              |         |              |
|------------------------------|---------|--------------|
| ハチの系列製品の開発、加工                | 1 0 0   | 六合県平山蜂業実業総公司 |
| 燠ダック(300万羽)の生産ラインの新設         | 5 5 0   | 蘇州春風食品有限責任公司 |
| 豚(50万頭)の屠畜、加工                | 2 0 8 0 | 江蘇富昌集团公司     |
| 家禽、玉子市場の建設                   | 5 0 0   | 海安県供銷合作集団公司  |
| 肉鶏、肉用ダック、食用菌の高度加工            | 5 8 0   | 武進市尊龍食品有限公司  |
| ガチョウ絨毛(100万件)、裘毛の加工生産ラインの建設  | 5 0 0   | 宝応県白雲棉業有限公司  |
| 冷凍兎肉の生産ラインの建設                | 7 0 0   | 江蘇蘇盟集团公司     |
| 肉牛(5万頭)、豚(30万頭)の屠畜工場の建設      | 9 0 0   | 盱眙県新聯林牧実業総公司 |
| 冷凍幼豚(80万頭)、焼幼豚(20万頭)生産ラインの新設 | 5 0 0   | 東台肉類食品廠      |
| 桜桃谷鴨(300万羽)加工ラインの改造、拡張       | 1 4 5   | 興化肉聯廠        |
| 豚屠畜ラインの建設                    | 2 8 0   | 省国営練湖農場      |
| 乳牛場の拡張、長期鮮度保持牛乳の開発           | 3 0 0   | 省農墾集團東辛乳製品公司 |
| 肉豚(4万頭)、肉鶏(30万羽)の飼育          | 3 0 0   | 鎮江師專希瑪實業総公司  |

#### 【野菜栽培・加工】

|                                       |         |                 |
|---------------------------------------|---------|-----------------|
| 無公害野菜栽培(700ha)、加工基地の建設                | 6 2 0   | 省灘塗開発投資有限公司     |
| 自動制御温室無公害野菜栽培基地(7ha)の建設               | 3 7 0   | 江陰市聯泰現代農業開発有限公司 |
| 植木、野菜園の建設                             | 1 0 0 0 | 省国営練湖農場         |
| 乾燥野菜、冷凍野菜の生産、加工                       | 5 0 0   | 常州農業総合開発有限公司    |
| 桜葉生産基地(67ヘクタール)の新設、<br>桜葉漬物(5万箱)の真空包装 | 1 0 0   | 邗江県山河茶場         |
| 200万枚花、20万盆綠葉植物、野菜新品種の開発、加工           | 2 0 0   | 南京蔬菜科学研究所       |
| 煮蓮根、乾燥果実・野菜チップ、インスタント蓮根粉の生産           | 5 0 0   | 江蘇得宝集團有限公司      |
| 漬物生産ライン(1.5万トン)の新設                    | 1 5 0   | 南通市海福醬菜廠        |
| 冷凍、鮮度保持果物、野菜の輸出                       | 2 5 0   | 徐州罐頭廠           |
| 冷凍野菜、果物生産ライン(5000トン)の新設               | 1 2 0   | 新沂市水產冷凍加工廠      |
| 乾燥野菜(2000トン)の生産                       | 6 0 0   | 連雲港市如意集團股分有限公司  |
| 野菜生産、加工(8000トン)                       | 3 0 0   | 省農墾集團徐州農墾總公司    |
| 冷凍野菜生産ライン(3000トン)の建設                  | 8 5     | 徐州市果品總公司        |
| 乾燥野菜生産ライン(1500トン)の建設                  | 1 5 0   | 蘇州綠隆集團有限公司      |
| 野菜漬物生産ラインの建設                          | 6 0 0   | 興化經濟開發区管理委員会    |
| 無公害野菜生産加工                             | 8 0 0   | 江寧農業高技術総合開發区    |
| 野菜、果実、植木、生産基地の建設                      | 5 0 0   | 昆山市巴城鎮農業服務公司    |
| 野菜栽培基地の建設、冷凍野菜の加工                     | 1 2 0   | 靖江冷凍廠           |
| 冷凍野菜の生産ラインの建設                         | 1 5 0   | 連雲港市果品副食品總公司    |
| 果物、野菜加工(1.5万トン)                       | 9 0 0   |                 |

#### 【果実加工】

|                       |       |                       |
|-----------------------|-------|-----------------------|
| ジュース生産ラインの新設          | 6 8 0 | 沛県大沙河林場               |
| 缶詰食品(1000トン)の製造       | 3 0 0 | 省海洋漁業總公司              |
| 濃縮ジュース、高品質葡萄酒生産ラインの建設 | 4 0 0 | 江蘇風鳴集團徐州貝蘭特天然栄養飲料有限公司 |
| 濃縮果汁、野菜ジュースの生産ラインの建設  | 6 0 0 | 連雲港市如意集團股分有限公司        |

|                        |         |                |
|------------------------|---------|----------------|
| 濃縮果汁(5000トン)生産ラインの拡張   | 4 2 0   | 連雲港市東海果汁廠      |
| 屠蘇酒(4000トン)生産ラインの建設    | 6 3 5   | 泗陽屠蘇釀酒總廠       |
| 福特加酒(3万トン)製造工場の建設      | 3 0 0 0 | 省供銷社集團總公司      |
| 苦干飲料(6000トン)および系列製品の生産 | 1 6 0   | 江蘇古良苦干食品集團有限公司 |
| 等級分・色分・鮮度保持の包装果物の生産    | 1 8 0   | 豐縣大沙河果園        |

#### 【飼料】

|                      |       |                 |
|----------------------|-------|-----------------|
| 特殊飼料(4万トン)の製造        | 3 0 0 | 無錫市配合飼料廠        |
| 粒状飼料(1.5万トン)生産ラインの建設 | 1 1 0 | 連雲港市加利雲油脂飼料有限公司 |
| 混合飼料(2万トン)生産ラインの建設   | 3 1 8 | 揚州市康達動物栄養源有限公司  |

#### 【林業、園芸】

|                               |         |                 |
|-------------------------------|---------|-----------------|
| 蘇州花山植木センターの建設                 | 1 0 2   | 蘇州新区楓林建林農工商實業公司 |
| 特色盆栽花および花の無土栽培苗圃(7ヘクタール)の建設   | 1 2 5   | 江都市曹王林園場        |
| 種の生産加工センターの建設                 | 2 4 0   | 泰興市種子集團         |
| 花の栽培基地(10ヘクタール)の建設            | 3 0 0   | 如皋市綠園           |
| 植木、野菜園の建設                     | 1 0 0 0 | 省國營練湖農場         |
| 西洋ツツジ(100万盆)の栽培、輸出基地の建設       | 5 2 4   | 江陰市花木種苗公司       |
| 花(67ヘクタール)、植木園の建設、総合開発        | 5 8 0   | 淮陰花果山集團有限公司     |
| 銀杏園(67ヘクタール)の建設               | 6 5     | 泰興縣胡庄多種經營服務公司   |
| 錫山市高水準科学技術園芸センターの建設           | 1 1 5 0 | 錫山市園林綠化工程公司     |
| 太湖馬山(67ヘクタール)植木基地の建設          | 5 9 5   | 無錫太湖旅遊度假區生態農業園  |
| 植木生産および専門卸売市場の建設              | 9 5 0   | 常州農業総合開発有限公司    |
| 天目湖觀賞植物園の建設                   | 6 0 0   | 天目湖旅遊度假區開發實業總公司 |
| 銀杏觀光農業地帯(10平方キロメートル)の建設       | 5 8 0   | 江蘇富偉生化製品有限公司    |
| 農業優良品種基地および加工施設(3000ヘクタール)の建設 | 5 0 0   | 宿遷市種子集團總公司      |
| 野菜、果物、植木の生産基地の建設              | 5 0 0   | 昆山市巴城鎮農業服務公司    |
| 盆景(150万盆)、花(200万盆)、苗(15万株)の栽培 | 1 4 0   | 揚州市竹西集團         |
| 200万枚花、20万盆綠葉植物、野菜新品種の開発、加工   | 2 0 0   | 南京蔬菜科學研究所       |
| 栽培用温室の設備の加工                   | 1 2 0   | 南京金凱實業公司        |
| 銀杏の製葉生産ラインの新設                 | 1 0 0 0 | 邳州市富偉生化製品有限公司   |
| 銀杏葉製品の開發生産                    | 1 0 0   | 泰興市天壽植物製品廠      |

#### 【蚕、絲綢、羽毛】

|                              |       |               |
|------------------------------|-------|---------------|
| 家蚕の新品種の輸入、選択、培養              | 3 0   | 省絲綢集團總公司      |
| ガチョウの絨毛、裘皮の加工(100万枚)生産ラインの新設 | 5 0 0 | 寶應縣白雲棉業有限公司   |
| 高品質服装用皮革製品(10万枚)の技術輸入        | 3 0   | 徐州景天皮革有限公司    |
| メリヤス絲綢服装生産ラインの新設             | 5 4 0 | 大豐市繭絲綢公司      |
| 高品質桑蚕繭基地の建設                  | 4 0 0 | 省絲綢進出口公司蚕繭分公司 |
| 蚕絲の高度加工                      | 5 0 0 | 江蘇蘇豪日用化学品有限公司 |

# セミナー・シンポジウム

本稿は（社）海外農業開発協会が中国南部地域農業投資促進セミナー（対象地域：雲南省、広西壮族自治区）を去る3月4日に開催（JICA国際協力総合研修所国際会議室）したおりの講師の一人である孫潭鎮氏のテーマ「農業投資の実情と展望～ボテンシャル分野を考える～」の前段部分を収録したもの。（文責 編集部）

## マクロ経済からみた中国経済の動向

皆様ご存じのように中国政府は1993年7月から当時の過熱した経済を抑えるために金融引き締めを重点とする緊縮政策を打ち出し、今年5年目に入りました。この政策によりインフレは年率にしてピーク時の約24%から97年の0.8%まで低下、同年10月以降の実際面での小売物価はマイナス成長という状態に転じております。

外国投資の増加傾向につきましてはこの5年間変わっていません。経済の成長率は毎年低下しているものの、まだ2桁台には乗っております。このような状態のなか、98年度以降2、3年間の推移動向が心配されるわけですが、現在この点については国内でも政府と学者の間で見解を異にするところがあります。

第一は景気の減速についてです。政府部内には現在の不景気が今後は全業種に広がるのではと心配する向きがあります。私はこの点に関して景気の一番悪いときは98年の7月以降で、現在はまだ底じゃないと判断しています。

第二は上述の景気減速によりインフレからデフレに入ったさいの心配です。デフレは中国政府の政策担当者に限らず、中国の企業、国民にとっても改革・開放以来、経験したことのない事態ですので、どういう影響が出てくるか予想がつかず、どのような対策をとるかが課題です。政府部内、私たち学者仲間、また大企業のトップ同士の間でも国内消費がさらに冷え込み、デフレ効果が本格的になってくれば、民間投資の

中国社会科学院農村發展研究所  
マクロ経済研究室長 孫 潭鎮

## 最近にみる

### 中国「農業投資と展望」

意欲はどんどん下がっていくとの見解を示す者が多く、今年に入ってその対策についての内部議論は一段と熱を帯びてきております。

第三は昨年7月に発生したアジア金融危機との関係です。現在のところ一応安定してきているようにみえますが、基本的な解決策が示されているわけではありませんので、再び悪化に転じる事態もありましょう。中国と香港だけはこの波の中で為替レートを維持すると公表しますが、そうすると中国の輸出への影響はどうなるのか。実はこの点に関しては各方面が以前から危惧しており、政府部内でも検討されてきました。当分の間は問題なからうというのが政府見解の大勢ですが、私は必ずしも楽観視できない、向こう2年間のタームで考えればいささかなりとも影響が出てくるだろうと予想しております。

現在、中国の輸出総額のうち加工貿易が4割ぐらいを占めています。為替レートの維持が輸出に与える影響が少ないと政府が判断するのは、96年度の東南アジア諸国と競合する分野の輸出総額約150億ドルを97年の中国の輸出総額1,800億ドルに重ねると1割弱でしかないという数字を根拠にしてのものですが、加工貿易は輸出額だけでは測れません。今年の1月に発表された数字をみるとかぎり輸出額はまだ伸びてますが、加工貿易に関する原材料、資材等の輸入はすでにかなり落ちてきています。したがって、4、5ヵ月後には輸出額の低下に反映されてくるはずです。

98年度はGDPの成長率を8%にし、インフレ

率を3%以下に抑えるというのが政府の目標です。インフレ率が再び高くなる恐れは当面ないでしょうが、8%の成長率維持は新たな施策を打ち出さない限りかなり難しい、私はせいぜい昨年の水準ぐらいを維持するゼロ成長になる可能性が大きいとみております。また、国内の消費も92年から96年までの5年間はおよそ年20%以上の成長を遂げていたのですが、97年は一転してそれまでの半分にあたる10%の成長に落ち込みました。97年のGNPの成長率は名目10%ぐらいですが、実質のそれは8.8%にとどまります。名目10%のGNPの配分では、財政収入が23%増えている計算になりますが、国民の所得増加率をみると樂観できない状況が現れています。97年の都市部における住民の収入増加率は約3%ぐらいで推移しましたので、98年度はさらに国内消費の伸び率が低下するのではないかでしょうか。私は5%以下にとどまるものと予想しております。

一方、財政支出は赤字が相変わらず大きく、過去5年間をみても毎年1,000億元ぐらいずつ増加し、増加余地はかなり少なくなったというのが実情です。そうなると調整できるのは投資の部分になりますが、問題はデフレ効果が出てくれば民間投資に大きな期待がかけられないというジレンマに陥りかねません。この点での見方は政府と我々学者とで見解を異にしております。

政府関係者の多くは、「まだ投資の意欲は強い」といいますが、実務面から種々のアンケートとか実態調査をみると国内の企業家でも投資意欲は上がっておらず、終息、資産の処分、資産の組み立て、あるいは入替えという方向に走っているようですので、新規投資はそれほど多くならないのではないかでしょうか。この局面を開拓し年率8%の成長維持をはかろうとするなら、政府は大がかりな公共投資計画を実施に移すことが必要でしょう。

今の経済情勢の悪化に拍車をかけているもう一つの要因に失業の急増があります。97年11月時点での完全失業者は500万人を数え、さらに一

般に「シャーガン（下巣）」と呼ばれる職場から離れた状態（解雇・退職ではない。月200元程度の手当を受けている者から全く受けていない者までまちまちで、人によって組織を辞めていない関係がプラスまたはマイナスにはたらく。「シャーガン」のはっきりした規定はまだできていない。）の人たち1,500万人がいますので、彼等を失業者の中に加えると計2,000万人になります。政府は98年度の重点施策の一つとして国有経済の改革を積極的に推進することにしており、その過程で新たに500万人の失業者・シャーガンが発生すると予想しています。ここで使われる失業、シャーガンという概念は日本のそれとは社会の体制が違いますので同一に論じられませんが、現在の都市部の就労者総数約1億9,000万人から計算しますと、やはり「失業」、「準失業」という言葉を用いる方が理解しやすいと思います。 そうなると実際の失業者・準失業者は2,000から2,500万人にもなり、70年代に入ってから今日まで経験したことのない事態に直面するわけですから、政府はデフレと史上空前の失業対策に今後少なくとも3年間程度は取り組まなければならないでしょうし、それが中国のマクロ経済の基本的なベースまたは調子といえます。

### 農産物市場の面からみた農業動向

今申し上げた動向を踏まえ農業に眼を転じますと、基本的な状況は農産物の相対的な過剰が問題です。92年から95年までの急なインフレは食糧を中心とする農産物の供給不足が主要原因の一つでしたので、政府は93年から97年までの4年間にわたり各省で食糧を扱う機関の責任制および畜産、野菜などの大都市市場での責任制という制度を導入し農業生産に力を入れました。その結果、①食糧は年間の総生産量の目標であった約5億トンを達成し、②肉類は年間生産量を約6,000万トンの水準に引き上げ(97年と92年の数字比での年生産増加率は76%ぐらい)、なかでも家禽卵類は100%の成長を実現しました。

97年には逆に生産過剰で価格が急落し、リンゴ、ミカン、ナシといった果物は産地の卸売価格(日本でいう庭先価格)を割り、肉類にも一部同様のコスト割れ現象が起きました。今後の農産物の需給状況を展望するさいには公式に出されたいくつかの統計データが参考になりますが、マクロ的なデータについては若干の誤りとか不備なところがありますので、ここではこれらの点を修正する意味も含めて私自身で行った家計費調査で得た結果を中心に展望します。家計調査は毎日記帳してまとめたデータですので正確度はかなり高いはずです。

まず、食糧、野菜、砂糖の3つの品目の都市部における一人あたりの消費量をみると、80年代半ばにはすでにピークに達しています。この時期を境に10年間ぐらいずっと下降軌道をたどっておりますので、これら3品目に限ると都市人口が大幅に増えない限り、市場規模をいま以上に拡大するのは難しい状況です。

次に肉類ですが、過去5年間の増産分の内訳は豚肉が56%、鶏肉が25%というようにこの2種だけで全体の約81%を占めています。牛肉が13%にとどまっている理由は、まだ中国人の食生活に馴染みが薄いからでしょう。家計費調査による一人あたりの肉の消費量をみると、豚肉は86年度がピークで、96年度は86年度の90%程度にとどまっています。鶏肉と牛・羊肉は92年度にピークをむかえ、96年度は92年度の80%程度にとどまりました。肉類全体の一人あたり消費量は概ね90年代の半ばぐらいがピークで、これ以後は下がる傾向にあります。

反対に一人あたりの消費からみて伸びる可能性のあるものは卵類と果物でしょうが、果物についてはまもなくピークに達すると予想されます。

家計費調査でも都市部の人口が大幅に増えなければ、国内農産物の市場は相対的に過剰・飽和状態に陥ることを予知していますが、酪農製品の需要、とりわけ新鮮なミルクの消費は北京、上海のような大都市では大きく伸びているし、今後もこの傾向は続きそうです。

さて、いま起こっている農産物の過剰現象は、国内市场、つまり都市部についての分析であって農村部を指してはおりません。中国の総人口は公式統計によると現在12億4,000万人で、住んでいる地域で分けると都市部人口が3億7,000万人、農村部人口が8億7,000万人で、農村部の人口が全体の約3分の2を占めているというのが実情です。

農村部住民の一人あたりの農産物の消費水準はまだ低い水準にあり、これを収入からみると都市部住民のそれより5年から8年遅れ、また、農民の消費水準も都市部住民より10年ほどの遅れがあります。この差は食糧と野菜を除けば農民の収入が増えれば農村住民の農産物消費が上がる余地のあることを示唆しているといえましょう。

都市部と農村部の経済水準について先に述べたマクロ情勢との連動で分析すると、政府が大がかりな公共投資を行い、それがテコとなって民間投資が活発になったときに都市化の動きが加速しています。最近はおよそ年700万の都市人口増で推移していますが、過去には年1,800万人増を記録したときもあります。

現在、政府が考えている景気低迷の打開策は、第一に道路と鉄道などのインフラ建設、第二に農業基盤整備事業(とくに水利事業)、第三に都市部の住宅建設(とくに普通住宅の建設)の促進ですので、政府がこれら大がかりな公共投資対策を実行に移せば、再び都市化の加速をみ、都市部人口が急増して農産物の国内市场が拡大へと進みましょう。ただ、ここ2、3年に限つてみればその可能性はないといえます。

現在、外資が中国の農業分野に進出するとすれば、いま申した理由によりいかに市場を確保できるか、または市場を開拓できるかという点がキーポイントになりましょう。これらを前提に、外資がどのような形で進出できるのかについて私の考えを話します。

従来の外資参入方式の多くは、会社の設立から用地の取得、設備の導入、人員の募集などまで行うという基本的にはゼロからの出発でした

が、最近は新たな動きとして、すでに経営が行われている企業を買収して参入するという形ちが増えてきております。

現在、中国のなかでの株式上場会社は750社ほどで、そのなかに農業、林業、水産、畜産および農産物卸売市場の5つの業種に入る企業が24社あります。規模の大きい日本の企業が中国の農業分野に参入しようとするには従来型にとらわれず、既存企業買収の途が開かれたという点も検討すべきでしょう。

#### 新外資導入要綱と95年度要綱の相違点

中国全体に対する過去5年間の外資の直接投資額は年々増えていますが、96年度の農業分野での投資は総額11億ドル程度で、外資総額に占める割合は1.6%と低い水準にとどまっています。主な原因をマクロ面とミクロ面に分け整理すると、次のようになります。

#### マクロ的な問題

① 農業は外資導入の奨励分野になっているものの、産業政策が不明確なため有効な外資受け入れ体制ができていない。また、農業分野に投資した外資系企業が必ずしも他分野以上の優遇政策を受けていない。

② 他産業に比べプロジェクトの数、投資の規模が小さく、中国経済に占める農業の割合からみても少なすぎる。プロジェクト規模は他分野における外国投資プロジェクトの規模の平均を大きく下回っている。95年度の農業分野における外資プロジェクトの平均規模は192万ドルであるのに対し、他分野の全体平均は247万ドルである。

③ 労働集約型の一次加工が主体であるため、ハイテク技術や深度加工が少なく、製品の付加価値も低い。また、これら外資プロジェクトの中国側合弁相手の多くが郷鎮企業であるため、経済基盤が弱く、技術水準、労働力の質も低い。

#### ミクロ的な問題

① 中国側の資産価値の評価が低すぎるケースでは、経営が軌道にのってからの利益配分などでのトラブルが多い。

② 輸入原材料や部品の価格を高く評価し、輸出製品の価格を低く抑える傾向が強いため、赤字経営となり地方政府との摩擦が少なくない。

③ 製品の輸出ルートの確保ができなければ、外貨収支がアンバランスになり経営がおぼつかなくなる。この点については政府の外貨保有高が増えてきているので、以前に比べ問題は少なくなってきた。

新しい外資導入要綱は、98年1月1日から実施されているのですが、これを95年度の外資導入要綱と比べると、次の点が修正されています。

① 農産物のなかで主要な地位にある食糧、綿花、油料作物は、従来は奨励分野であったが、新要綱では奨励分野でなく制限分野として取り扱われる。この修正の背景には上述した農産物の相対的な過剰という問題が関連している。

② 尿素、アンモニアのような化学肥料は奨励分野でなくなったが、カリ肥料は新要綱で奨励分野に指定された。

③ 食糧の乾燥、貯蔵、加工技術の導入と新設備の導入が奨励分野に指定された。現在、4年連続の食糧豊作で中国各地の貯蔵倉庫は満杯状態になっている。倉庫にある食糧に補助金でもつけて、輸出したらどうかという案が出てきているが、基本的に倉庫不足は否めない。

④ 生態環境の整備と建設プロジェクトが奨励分野に指定された。

以上、新旧の要綱を比べますと、95年度の要綱での制限分野は、①木材の加工と輸出、②近海および内陸水域の漁業の2つだけであったのに対し、今回は新たに食糧、綿花、油料作物の種子の開発と生産が制限品目に入っています。

禁止分野は従来どおり茶の加工だけで修正点はありません。

# 海外農林業開発協力促進事業

## 民間ベースの農林業投資を支援

(社)海外農業開発協会は昭和50年4月、我が国の開発途上国における農業の開発協力に寄与することを目的として、農林水産省・外務省の認可により設立されました。

以来、当協会は、民間企業、政府および政府機関に協力し、情報の収集・分析、調査・研究、事業計画の策定、研修員の受け入れなどの事業を積極的に進めております。

また、国際協力事業団をはじめとする政府機関の行う民間支援事業(調査、融資、専門家派遣、研修員受け入れ)の農業部門については、会員を中心とする民間企業と政府機関とのパイプ役としての役割を果たしております。

## 海外農林業開発協力促進事業とは

多くの開発途上国では、農林業が重要な経済基盤の一つになっており、その分野の発展に協力する我が国の役割は大きいといえます。そのさい、当協会では経済的自立に必要な民間部門の発展を促すうえで、政府間ベースの開発援助に加え、我が国民間ベースによる農業開発協力の推進も欠かせないと見地から、昭和62年度より農林水産省の補助事業として「海外農林業開発協力促進事業」を実施しております。

### 1. 優良案件発掘・形成事業（個別案件の形成）

農業開発ニーズなどが認められる開発途上国に事業計画、経営計画、栽培などの各分野の専門家で構成される調査団を派遣して技術的・経済的視点から開発事業の実施可能性を検討し、民間企業などによる農林業開発協力事業の発掘・形成を促します。

### 2. 地域別民間農林業協力重点分野検討基礎調査（農業投資促進セミナーの開催）

農業投資の可能性が高いと見込まれる地域に調査団を派遣して、当該地域の農業事情、投資環境、社会経済情勢を把握・検討し、検討結果に基づく農業開発協力の重点分野をセミナーなどを通じて民間企業に提示します。

### 3. 海外農林業投資円滑化調査（情報の提供と民間企業参加による現地調査）

海外投資事業に関心を持つ企業の投資動向アンケート調査および投資関連情報の整備・提供を行うとともに、主に海外事業活動経験の少ない企業などを対象に、関心の高い途上国へ調査団を派遣し、当該国の農業開発ニーズ、農業生産環境などを把握します。

相談窓口：(社)海外農業開発協会  
第一事業部  
TEL：03-3478-3509

農林水産省  
国際協力計画課事業団班  
TEL：03-3502-8111(内線2849)

# 海外農業投資の



通巻第7号 1998年3月20日

発行／社団法人 海外農業開発協会 (OADA)

Overseas Agricultural Development Association

〒107東京都港区赤坂8-10-32 アジア会館3F

○編集 第一事業部 TEL 03-3478-3509  
FAX 03-3401-6048



16° N

121° E

## フィリピンの「アボカド」

学名：*Persea americana* MILL.

[クスノキ科 Lauraceae]

英名：Avocado, Alligator pear

熱帯アメリカ原産の常緑高木。フィリピンに持ち込まれたのはアメリカ統治時代で、96年の生産量は2.5万トン。

用途は、生食用の他にアボカドオイル（不飽和脂肪酸のオレイン酸）を使用し化粧品、キャリアオイル（他の香料、精油を人体に使用する場合の希釈オイル）、ドッグフード等拡がっている。

（第一事業部 岡田幸久）



**OADA**

---

*Overseas  
Agricultural  
Development  
Association*