

# インドネシアにおける大型 ODA 案件の意義を論じる —アサハン・プロジェクトをめぐって<sup>1</sup>

比賀江 克之

聞き手 近藤正臣・内藤二郎

アサハン・プロジェクトとは、インドネシアのスマトラ島にあるトバ湖<sup>2</sup>という、琵琶湖の2倍もある大きな湖が、海拔900メートルの高所にあるという地形上の優位さを利用して、まず水力発電により電力を起し、それをアルミニウムの製造に使おうという資金総額4110億円に上る巨大なプロジェクトである。トバ湖の電源開発地点としての利用は、すでにインドネシアがオランダの植民地であった100年前ころから注目されていた。インドネシアの独立後、このプロジェクトを日本が、ODA資金も利用し、民間各社が日本の技術の粋を投入して完成したものである。インドネシアにとっても日本にとっても、重要なナショナル・プロジェクトであった。このプロジェクトは当時、日本の対インドネシア援助計画の成功例として各方面から注目されていた。「アサハン」の経験はわが国の対外経済協力、ODAの実施にとって重要な示唆を与えていると考えられる。この歴史的な事業に、住友商事の現地メダンの責任者として関わられた<sup>3</sup>比賀江克之氏（本学経済学部講師）に、秘話にあたる部分、周辺の事情、その後の評価をも含めて、分かりやすくお話を聴くことにした。（2007年11月14日 近藤記）

1 「アサハン・プロジェクト」については、これまでいくつかの学会、研究会、セミナーで発表・報告し、新聞、雑誌等でも論じてきた。主なものは、次のとおり。

- ・国際開発学会第6回春季大会報告論文集 2005年6月11日
- ・(財)日本インドネシア協会「月刊 インドネシア」2005年8月号「アサハン・プロジェクト サイト再訪」
- ・Herald Tribune—Asahi Shimbun 2007年3月22日「Expensive lessons from the Asahan project」
- ・ASEAN-UNCTAD Seminar, Hanoi, Viet Nam, 30 March 2007

公的な記述文書としては、日本国際協力銀行編『日本輸出入銀行史』2003年 140-143頁 がある。

2 スマトラ島、トバ湖の位置は、添付資料-1の地図（概念図）を参照のこと。

3 1979（昭和54）年から1983（昭和58）年の4年間、メダンに駐在した。この期間に建設工事は完了、アルミ製錬工場の操業が開始され、アルミ地金の生産、出荷が始まった。メダンは、北スマトラ州の州都であり、人口は当時でも100万人以上あり（現在では倍増）、ジャカルタ、スラバヤに次ぐインドネシア3番目の大都市。周辺のプランテーションで栽培されているパームオイル、砂糖、紅茶、コーヒーなどの農産物の集積地として繁栄した。



大東文化大学板橋校舎 通訳演習室にて「聞き取り」録音中の写真 2007年8月16日  
左から近藤教授、比賀江講師、内藤准教授

## 目次

### I アルミニウムという金属

- A アルミニウムの特長
- B 日本のアルミ精錬工場

### II アサハン・プロジェクト前史——なぜ日本に？ 住友に？

- A アサハン・プロジェクト、日本に
- B 住友グループで着手、そして日本連合へ

### III プロジェクトの実施段階

- A 手抜きなしの工事
- B 日本軍政時代からの日本人
- C スピードマナーとは？
- D インドネシア人技術者の訓練——異文化間コミュニケーションへの対応

### VI プロジェクトの評価と今後の課題

- A ナショナル・プロジェクトとは何か
- B 2013年問題—合弁事業のインドネシア側への全面移管
- C インドネシア経済に多大の貢献

# I アルミニウムという金属

## A アルミニウム の特長

**近藤** まず、アルミニウム（以下、「アルミ」と略称）とは何か、それを作るのにどのような工程が必要かということをお話していただくと、全体の鳥瞰図が得られるのではないかと思います。

**比賀江** アルミの原料になる鉱物資源は、地球の表面にかなり沢山ある金属資源であるボーキサイトです。これは酸化アルミニウム ( $Al_2O_3$ ) を主成分とする鉱石です。ボーキサイトから不純物を除き酸化アルミニウムに精製したものが“アルミナ”と呼ばれる中間製品です。

酸化アルミニウム ( $Al_2O_3$ ) は、酸素とアルミニウムとの結合が非常に緊密です。鉄の場合も同じで、鉄鉱石の主成分は、酸化鉄  $Fe_2O_3$  です。酸化物から酸素を取るのが「還元」というプロセスです。製鉄の場合は通常、高炉で鉄鉱石を製鉄用原料炭を加工したコークスと一緒に非常に高温で (1000 度～ 1300 度) 燃焼させて鉄分を酸素から切り離します。アルミも同じように高温で高炉の中で還元すればいいのではないかということになるのですが、鉄以上に酸素との結合が強いので、高温で燃焼しても酸素と分離できない。したがって電気分解という手法をとるわけです。

電気分解は、アルミナを通称「弁当箱」と呼ばれる鉄の箱 (電解炉) に入れて電極にカーボン (炭素) を使う。そしてプラス電極からマイナス電極に電流を流すと、反応がおきて強力にアルミと結合している酸素が切り離されるわけです。アルミナというのは、見た感じは小麦粉のような真っ白なサラサラした粉です。それが、高温でドロドロに溶けたほぼ純度 100% のアルミに変身します。それを鋳型に注ぎ込み、冷えて固まるとアルミ・インゴット (地金) になります。これがアルミ精錬工場における一連の作業です。

電気分解に多量の電力が必要です。生産コストのうち、半分が電力料金といわれています。電力が安いところでその作業をしないことには価格競争力のある製品はできないので、いかに安く安定した電力を供給できるかということがアルミ精錬事業の最大のポイントになります。

なぜ「安定した電力」が必要かということ、停電が起こると困るからです。30 分以上停電して送電がストップすると、電解炉の中のドロドロにとけた電解作業中のアルミが、冷えて固まってしまい、お釈迦になって電解炉ごと全部捨てなければいけない。廃棄して新しい設備に入れ替えるとなると大変なコストがかかるから、「停電がない」ということが最も重要な条件の一つになるのです。

**近藤** そうすると工事は、絶対に停電を起さないような設備、システムの工事をしないと、アルミの精錬には使えない、その電力は使えないわけですね。日本でも戦後初期にはよく停電がありましたし、開発途上国ではいまでも安定した電力を確保することはそれほど簡単ではありません。

**比賀江** ええそうです。たびたび停電が起こるような場所だと、そのアルミ製錬会社はつぶれてしまいます。インドネシアの電力公社から電力を買えばいいじゃないかとインドネシア側からいわれても、怖くて買えないわけですよ。誰が責任を持って、絶対停電を起さないような電力の安定供給を保証できますかと。(笑)

そのために絶対に停電がおきない安全かつ低コストの水力発電システムを自前で作り上げたわけです。水力発電は、日本ではピークカットで使っています。真夏、全国で家庭で高校野球を見ているとき、日本では一番電力を使うとその当時、いわれていました。エアコンの冷房を付けながら高校野球をTVで見る。日本全国で電力需要がそこでピークを迎えることになります。そのときにどうするかというと、原子力とか火力はとめたり、つけたりできないのです。特に原子力はできません。だから原発では24時間連続運転してずっと安定的に電力を送電しています。ピークの電力需要にどう対処するかというと、ダムにためておいた水を一気に落として、そこで発電した電力を送ってくるわけです。

**近藤** 今でも、電力供給の調整用には水力を使うわけですか。

**比賀江** そうです。水資源は貴重ですから、夜間など需要の少ない時間帯には水力発電をストップします。さらに昼間、発電で放出した水を下の池にためておいて、夜中に「揚水発電」といって、発電機を逆回転させ（モーターとして利用）、水を上の池にポンプアップする設備を設置しているところもあります。

**近藤** 原子力も火力発電もそう簡単に発電を停止できない。原子力の場合は特に難しい。

**比賀江** 原子力では不可能です。一度運転を開始したら、定期点検までは絶対に止めません。火力の場合は、原子力ほどのことはありませんが、一時停止するとエネルギー効率が悪くなります。ですからなるべく停止したくないということです。

アサハンのすぐれている点は、年間安定した多量の雨が周辺の山々から海拔900メートルにある巨大なカルデラ湖であるトバ湖(琵琶湖の約2倍の面積)<sup>4</sup>という天然のダムに流れ込み、出口が1本しかないことです。それがアサハン河で、「アサハン・プロジェクト」と呼ばれているのはその河川の名前に由来しているのです。

アルミ製錬事業にとって一番大事なことは電力料金が安いこと。加えて、停電のない安定供給の可能な電力であること。この二つが二大要件ですね。

**内藤** 基本的な問題ですが、もともとここでは、アルミニウム製錬というものがまず一義的な目的であって、それに付随して、この発電プロジェクトができたという流れなのですか。

**比賀江** まったく逆です。アサハンは、“先ず水力発電事業ありき”で始まったと理解しています。アルミは後でくっつけたものと考えてください。水力発電計画が先にあり、この電力をどのように有効利用するかという順番です。アルミ製錬でなくても、ほかに電力を有効に使える事業ならいいわけです。でも、アルミが一番電力をたくさん使うのです。ほかに、電力をたくさん使う事業はあります。例えば苛性ソーダ・肥料・合金鉄（フェロマンガ、フェロシリコンなど）の製造です。そのなかで、アルミが一番電力をたくさん使う。生産コストの半分以上が電力料金

<sup>4</sup> トバ湖の面積は、1,100平方km、水深約450m。琵琶湖はそれぞれ674平方km、104m。

ですからね。アルミが「電気の缶詰」といわれる所以です。インドネシア側が求めたのは、100万キロワットの電力を使う大工場地帯をスマトラに造ってほしいということでした。

それでアルミの話が続けますと、じゃあ、世界中でどこが競争力のあるアルミを生産してきたかという、安いコストで水力発電のできるカナダです。太平洋岸のブリティッシュコロンビア州、ここには発電コストの安い水力発電所がたくさんあります。しかもアルキャン(カナダの大手アルミ・メーカー)などは自分で発電所を持っているわけです。さらには「BCハイドロ」というその地域の電力会社から安い電力を買えるわけです。

**近藤** それでアルキャンは強いんですね。

**比賀江** このプロジェクトをスタートした時点では「アルキャン建値」というものが存在していました。アルミ地金の国際相場について、価格支配力を持つアルキャンが今月のアルミ地金の値段は「これこれです」という建値を出すわけです。アルミ地金業界は、国際的な寡占状態だったということです。国際市場で通用する価格(相場)を決定するだけの力を国際寡占のアルミ地金メーカーの代表であったアルキャンは持っていたわけです。ベルギーに本部のあるダイヤモンド・シンジケートも同じで、世界中の供給量をコントロールできるから国際的にダイヤモンドの価格支配が可能だったわけです。

ところがその後、状況が変わりました。中東のドバイなどで安い火力発電所がどんどんできていきました。石油掘削の現場では、原料コスト・ゼロの廃棄されている随伴ガスを発電に有効利用することが可能です。安い電力を利用したアルミ製錬工場が出てきたからです。

## B 日本のアルミ精錬工場

**比賀江** 日本で今でも生き残っているアルミ精錬工場は、1箇所だけ存在します。日本軽金属が静岡県の蒲原というところに自社の水力発電所を持っています。戦前に建設されたもう償却済みの設備です。だから電力代はただ同然ですね。メンテナンスコストしかかからないので、古い設備を動かしているのだと思います。しかしほかのところは、オイルショックで電力料金が高騰し、採算があわないから各社ともすべてアルミ製錬工場はやめてしまいました。住友化学は、「住友アルミニウム」という100%子会社に、アルミ精錬事業部門を移管しました。住友グループで四国の新居浜に住友共同電力という電力会社をそれ以前につくり、電力を安定的に供給できる体制をとりましたが、発電の原料は海外から輸入する石油や天然ガスですから、発電コストはそれほど安くなるはずはありません。石油の輸入代金が上がったら国際競争力はなくなるわけです。四国にある住友アルミ東予工場というのは、当時の最新工場でした。

この工場では、「プリベイク方式」という最新の技術でアルミを生産していました。プリベイクというのは「前もって焼く」という意味です。何を焼くかということ、炭素にピッチを加えて焼き固めて電極<sup>5</sup>を作ります。電力消費効率をいかに高めるかということが生産性に直結する部分ですから、そういう技術を開発して、当時では世界一の生産性の高さだと公言していました。その

<sup>5</sup> かしょう(煨焼) Calcination 空気中で強熱して、揮発性成分を除去すること。

最新鋭の工場もオイルショック<sup>6</sup>による電力料金高騰には勝てず、その後、工場閉鎖に追い込まれることになってしまいました。この最新鋭の技術をそのままアサハンに移し、東洋一のアルミ製錬工場を建設することになりました。インドネシアから技術研修生を年間100人、四国にある住友アルミ東予工場に送って、操業技術や、どうやったら問題なく24時間操業がスリーシフトでできるか教育しました。

考えてみますと、当時の通産省の国策であった、海外のアルミ資源確保は、その当時においては確かに国をあげてやる意味があったのでしょうか。ただその後、アルミ地金は世界的に供給過剰に陥り、アルミ地金市況は、どんどん値段が下がってしまいました。アサハンでは、地金価格についてトン当たり1500ドルが一応の採算分岐点、ブレイクイーブンポイントと言われていました。ところが、世界中で新規の工場ができて供給過剰に陥り、1982年、86年にはトン1000ドルを割る状況が出現しました<sup>7</sup>。そうすると、アルミ地金を製造すればするほど赤字になるという状況が出てきて、ちょっと予測外の事態が起きました。

**近藤** 最近また上がっているという話があります。

**比賀江** いや、もうこの数年アルミ地金価格は上がりっぱなしです。

**内藤** 実需が今、上がっているからでしょうね。

**比賀江** 値段が上がっても、すぐに工場を作れるわけではないですから。必ずそういうジグザグ形態で価格は推移することになります。アルミに限らず装置型産業の工業製品はそうだと思います。それで、先ほどのご質問のアルミでなくてもいいのではないかとということですが、アルミだけでインドネシアの工業化ができるわけではないということも事実ですので、もっとほかの産業も同時に誘致できないかとインドネシア政府は考えました。アルミ製錬工場の隣接地にはいっぱい土地はあるわけです。

しかも、港まで造成しました。クワラタンジュンという場所ですが、そこに1万トン級の船舶が接岸できるバースを造りました。2キロ先の沖合まで長い棧橋を建設しました。なぜそんな費用のかかることをしたかといいますと、海岸線のすぐ近くに港湾を造ったら、浚渫しても土砂ですぐに埋まってしまうからです。急峻な溪谷を毎秒100トンの水が下り降りてくるアサハン河の上流から土砂が流れてきて港の水深を浅くしてしまいます。だから2キロ先までコストをかけてバースを建設したわけです。そういうことで余計なインフラコストがかかっています。

**近藤** 港をもっと有効利用するため、他の工業をもつてくることはできなかったのですか。

**比賀江** 日本政府の肝いりで「北スマトラ工業開発調査ミッション」が派遣され、私がメダン

<sup>6</sup> 第1次オイルショックが1973年（昭和48年）、第2次オイルショックが6年後の79年と2度にわたる石油危機が生じた。その結果、電力多消費型産業の典型である日本のアルミ製錬工場は、壊滅的な打撃を受けた。住友グループには以前からグループ内で競合するような同一商品の新規生産には乗り出さないという不文律のルールがあった。にもかかわらずこのルールを破って、住友軽金属（アルミ圧延メーカー、住友金属系列）が住友化学の担当分野であるアルミ製錬事業に乗り出し、酒田に新工場を建設した。不幸なことに、工場が完成し、操業開始後しばらくして発生したオイルショックにより、最新鋭工場の閉鎖に追い込まれたのは悲劇的な出来事であった。

<sup>7</sup> 1982年6月、トン当たり909ドルという底値を経験した。

にいた昭和55年にも現地に調査団が来ました。いろいろな角度から調べましたが、結局は経済性がないという結論が出て、いずれの案も採用されませんでした。一番端的な例は、アルミ加工産業です。アルミ地金ができたら、その地金を隣接する工場加工すれば、輸送費もかからずメリットがあるのではないかと。

それで綿密なフィージビリティ・スタディ（以下FS）をやりました。加工したアルミ製品を国内で販売する、もしくは諸外国に輸出するわけにいかないのかという当然の疑問です。加工は、生産立地ではなく消費立地のジャワ島でやったほうが、事業としてはペイするという結論が出たわけです。スラバヤに、Alumindo<sup>8</sup>という建材、工業部品、アルミの鍋、釜を製造しているメーカーがあり、そこはアサハンから買ったアルミ地金を使って、アルミのフライパンなども作っています。今、テフロン加工したアルミ製のフライパンが日本のスーパーなんかで安く売られています。

**近藤** あれはスラバヤから来るのですね(笑)。インドネシアから来るのはえびだけではない！

**比賀江** フライパンのようなものを加工するのは簡単だと思いますが、それなりにノウハウというか技術があるのでしょうか。いかに安く上手に作るかが決め手になるようです。安いだけのことはあって、テフロン層がどうも薄くけちっているようで、安いものは1年ぐらいで焦げ付きだめになりますね。

**内藤** テフロン層がはげちゃうのですよね。

**比賀江** そうなのです。それについて文句言いますと、もともと安いのだから、また次に新しいのを買ってくださいって言うのです(笑)。でも、資源の無駄ですよ。

**近藤** ビールのアルミ缶も、結局日本で作らなければだめですね。インドネシアのメダンでビール缶を作って日本に運んでも空気を運ぶようなものですね。そうすると、インゴットを作るだけのほうが効率いいということですね。

**比賀江** スマトラでそういう加工製品、ダウンストリームまでやりたいというのは至極当然な考えです。地域住民の雇用促進につながる事業が何かということが問われることになります。地方政府は当然それを強く主張しました。ほかの産業についても調査しましたが、こういうことなので、情けないことには。

**近藤** 産業を立地するには、いろいろな条件が必要ですからね。電気だけあっても工業地帯はできない。当たり前のことを、このケースについて確認したことになりますね。それでは次にいよいよアサハン・プロジェクトの本題に移りましょう。

もう一つだけ確認させてください。アルミ製錬の主原料であるアルミナは、ボーキサイトから作ると聞きましたが、これはインドネシア国内で安定供給ができるわけですか。

**比賀江** 以前は、インドネシア国内のビンタン島などでボーキサイトが採掘されていました。しかしオーストラリアなど安くて安定したサプライソースから中間製品のアルミナを長期契約で買うことの方が、インドネシア側、とりわけスハルト大統領にとって、いろんな意味でメリットがあることに気づいたのだと思います。アルミナを、このプロジェクトではオーストラリアから長期契約に基づき安定的にそれなりにリーズナブルな価格で買っています。

<sup>8</sup> ジャワ島東端にあり、首都のジャカルタに次いでインドネシアで2番目に人口の大きい都市。

近藤 オーストラリアなら近くだし、供給も安定していますね。

## II アサハン・プロジェクト前史——なぜ日本に？ 住友に？

比賀江 その前史にいけますか。

内藤 なぜ日本かということと、そこでなぜ住友が中心となったかということに関心がありますが。

近藤 まず、なぜ日本に来たかというところから話していただくといいかと思いますが。その前に、植民地時代にすでにオランダが目を付けていたというところから始まりますか。

比賀江 そうですね。まずアサハン河、それからその上にあるトバ湖の地形から入りましょう。電源開発地点として、世界でもまれに見るすぐれた立地であるということは100年前、オランダがすでに注目していたと、インドネシア側の記録にあるそうです。オランダ側がどこに発電所を作ったら一番効率よく発電ができるか現地調査をしていました。アサハン河の途中に二つ大きな滝があります。「シグラグラ」という滝が上流に、その下流に「タンガ」という滝があり、この二つについてすでにオランダが調査したという形跡が残っています。通称「オランダ橋」といわれている橋があります。木造ではなくて石造りの橋ですから今も残っています。オランダとしては真剣に取り組んだようです。その後、第二次世界大戦が激しくなり、日本軍がスマトラを侵攻しました。メダンには、近衛の歩兵連隊が上陸しました。またスマトラ島南部のパレンバンには、石油をねらって落下傘部隊が降下しました。

近藤 日本はインドネシアを初めからねらっていましたからね。

比賀江 「石油は血の一滴」といわれていました。日本窒素グループの一員として朝鮮の電力開発を推進し、戦後日本工営の社長・会長を歴任された久保田豊氏が、アサハンの現地調査を日本政府の意向を受けて終戦までの時期に実施しています<sup>9</sup>。

そういう意味で、久保田豊氏という人物は、戦前、日本のアジア経営の最先端でがんばった日本人の1人ということになるのでしょうか。朝鮮の鴨緑江水豊発電所を設計、建設した人ですから。それで終戦を迎えることになります。

### A アサハン・プロジェクト、日本に

近藤 ちょっと話を戻すと、オランダから日本軍政の時代に入って、次がスカルノの時代になります。日本軍政時代は、そのくらいで話はだいたいおしまいでしょか。

比賀江 日本軍政時代のことは、私が生まれる前後の話です。日本工営、久保田さんにとっては、非常に思い入れの深い部分ですよ。

久保田さんは、私がメダンに駐在していたときにはもうかなりのお年で、杖をついておられました。メダンからパワーサイトへの移動にはヘリコプターを利用されました。通常、メダンから

---

9 その経緯は「日本工営三十五年史」(ダイヤモンド社、1981年発行)176頁に「アサハン・プロジェクトは、久保田会長が朝鮮電業時代の昭和17年、現地に乗り込み、作業に着手したものである」と書かれている。



は乗用車で数時間かけてトバ湖の先の発電所サイトまで行くのですが、久保田さんは会社がヘリをチャーターして水力発電のサイトまでこられました。ヘリで来るのはスハルト大統領と久保田さんぐらいだったですね。久保田さんにしても、私がメダンにいた4年間で1回来られただけです。一度現場を見てみたいと思われ、自分の長年の夢がこうやって実現したことを確認されたような気がします。

**近藤** これはいい話ですね。

**比賀江** 日本工営の役割は、ダムなど水力発電所建設のコンサルタントです。土木工事の建設自体はゼネコンがやるわけです。上の発電所・ダムは鹿島建設、下は大成・ハザマのジョイントベンチャーでした。

**近藤** しかしそれは、大先輩の久保田さんの仕事をその後の経営陣が引き継いで日本工営がやっと参加することができたことですよ。

**比賀江** 日本工営としては、そういう先輩の遺産をどうやって活かすかということに努力したのだと思います。たぶん、スハルトには働きかけたと思いますよ。スカルノ時代にはできなかったのですから。スカルノはこのプロジェクトをソ連にやらせました。

**近藤** ただ、スカルノも日本政府とは岸首相などとは非常に関係が深かったようですね。

**比賀江** スカルノ時代に日本工営はどういう工作をしたかというようなことは、同社の内部事情のことなのでよくわかりません。

**近藤** アサハンに関しては、スカルノ時代はソ連との関係がより大きかった。

**比賀江** というより、スカルノにしてもアサハンはインドネシアにとって夢のプロジェクトで、やりたいと希望していたと思います。しかしもっと先にやらなきゃならないジャワ島の開発事業があったのかもしれませんが。ソ連がアサハンをやってくれるなら、やってもらおう、任せようかというくらいの気持ちではなかったかという気がします。実際、ソ連は、戦前、オランダのやったこと以上に具体的な建設工事に取り組んでいたようです。ポルセアという小さな集落に建設の前線基地を置き、シグラグラ、タンガの二つの滝の先まで道路を作り、その際使用した建設機械の残骸が残されています。

スカルノにとって、日本との間ではもっとプライオリティの高い事業があったのかもしれませんが。住商の先輩でジャカルタ事務所長を務められた人が、「このネクタイ、デビ夫人からもらったものだよ」と誇らしげに話しておられました。デビさんの自宅でマージャンをしながら、いろいろな話をして情報交換をされていたのではないかと想像します。木下産商<sup>10</sup>のやったようなことは、住商ではやらなかったと思いますが――。

それで、9・30事件<sup>11</sup>で共産陣営に近かったスカルノ大統領が失脚して、反共のスハルト政権に移っても、なかなかアサハン計画が先に進まないものだから、日本工営はいろいろ画策し、陽

<sup>10</sup> インドネシア賠償で活躍した商社。その後三井物産に吸収合併された。

<sup>11</sup> 1965年9月30日に共産党員、軍人によりインドネシアの左傾化をめざして引き起こされたクーデター。陸軍大臣らが殺害されたが、スハルト陸軍少将らの国軍の対応により、クーデターは失敗し、スカルノ体制が倒れ、これ以降スハルト時代を迎える。

動作戦に出ました。レイノルズとかカイザーとか外国の非鉄メーカーに働きかけ、「アサハンにダムができたなら安くていい電力が供給できますよ。そうしたらアルミ製錬工場を作りませんか」と。

**近藤** なかなかやりますね。

**比賀江** コンサルタント会社というのは一種の政商に近い存在ではないかという気がします。知恵を出して政府を動かし、援助資金を引き出すという具合に。

**近藤** それではじめて仕事ができたとのことですね。

**比賀江** そうです。ものづくりじゃなくて、知恵、頭の勝負です。だからある意味では商社と競合する部分がありますね。うまく手を組まなければならない。それぞれの持ち味が違う部分です。向こうには商社にはない専門家がいます。土木とか地質とかの専門家が、どこにダムを作ったら一番効率的にできるか調査して計画案を作成するわけです。

商社にも少数ですがエンジニアはいます。日本工営のような技術者集団ではありませんが、彼らにはないまた別の知恵者が商社にはいます。ある意味で両者は競合し、協同するということが起こるのです。

どこかで日本工営が動いているという情報をキャッチして、ジャカルタの日本大使館員に住商の駐在員が、「日本工営はこんなことをやろうとしています。外国の非鉄メーカーが工場を作り、そこで使用される電力の建設工事に日本のODA資金を出すのですか？」と聞くわけです。日本工営としては設計調査のFSと費用について、日本の無償資金を引き出したかったのです。通産も、日本で全部やれるのであれば、海外の非鉄資源確保の観点から日本の国益にプラスになるので、何とかひと肌脱ごうと考えたはずです。通産省出身の一等書記官がジャカルタ大使館には歴代、出ています。コマーシャル・アタッシェといいますが、その人に本省へ働きかけてもらうことに成功しました。

「100年前からオランダが目し、戦後、スカルノ時代にソ連も一部着手した経緯があり、確かにおもしろいプロジェクトだ。結構山奥で厳しいところだから、道路の取り付けをはじめ何から何まで全部やると相当資金がかかる。確かに商業生産ベースでは、採算のあわないインフラ整備の部分があるから、そこにODA資金を付けてもおかしくないプロジェクトだ。インドネシアにとって確かに意義のある話だろう」と理解していただきました。

## B 住友グループで着手、そして日本連合へ

「なぜこの巨大プロジェクトを住友グループだけでやるのか。住友がイニシアティブを取ってもいいが、日本連合を組みなさい」とのアドバイスをもらい動き出しました。最初は住友化学、日本軽金属、昭和電工の3社でスタートし、そのあと、三井アルミ、三菱軽金属が加わり日本のアルミ製錬メーカーすべてが参加して5社体制となったわけです。

**近藤** 三井、三菱が入って日本連合ができたわけですね。

**比賀江** それで、最終的には5つの精錬メーカーの下に商社がつきました。5グループですか

ら各グループ20%ずつの出資比率です。住友化学・住友商事、昭和電工・丸紅、三菱化成・三菱商事、三井アルミ・三井物産の各グループともに、メーカー15%、商社5%の出資率でスタートしました。ところが最初から加わっていた日本軽金属は途中でちょっと腰がぐだけたようです。日本軽金属は、1952年にアルキャンと資本・技術提携<sup>12</sup>をしており、ほかの4社とは違った考えを持っていても不思議ではありません。

「各グループの出資比率イーブン」という原則を変えないでやるにはどうしたらよいか検討され、日本軽金属グループについては、商社の数を伊藤忠、日商岩井、ニチメンの3社に増やして、各商社5%の比率は維持しました。その結果、商社が15%、メーカー5%と、ほかのグループとは逆転した資本構成にして、とにかく日軽金グループとしてほかのグループと同じ20%で参加しました。

アルミ製錬の技術は、住友化学（後の住友アルミ）が責任を持つということで全部やり通しました。

電力については、発電、変電、送電すべての分野についていかに安定した電力を送り続けることができるかということが重要でした。この点に関しては、日本の電力会社は実績に裏付けられた相当程度のノウハウを持っています。絶対に停電を起さないということに関しては世界一です。ニューヨークで1970年代に大停電事故がありました。コン・エディソンというニューヨーク地域の電力会社が起こした事故ですが、東電から来た人は、「あんな情けない話は日本では通用しません。会社の名誉にかかわります」と言っていました。

今はコンピュータ社会ですから、ちょっとした停電だけでも大問題になってしまいます。停電だけでなく電圧のぶれ防止についても、日本の電力会社は世界最高水準です。そのためには相当お金もかけています。途上国へ行ったら停電や電圧が上下するのは当たり前のことなのです。

電力については、東京電力に全面的な協力を仰ぎました。東京電力から人望、統率力もある役員クラスの優秀な人物をパワーサイトの所長に出してもらいました。さらにバリバリの土木部長だとかすごい人たちが現場に派遣されてきました。そういう人たちが工事に目を光らせると、その下で契約したゼネコンなんかはピリピリしちゃうわけです。なぜかというと、日本国内での東電との次の商売に直ちに響きますから、いい仕事をせざるを得ないわけです。

**近藤** それで、アサハン・プロジェクトに関して、スハルト大統領から住友商事に話があったのですか？

**比賀江** 昭和51年7月号の『SUMISHO NEWS』（住友商事の広報誌）NO. 26の表紙に同年6月16日、当時の柴山社長が須之部駐インドネシア大使も同席して秋山ジャカルタ事務所長、後任の直野ジャカルタ事務所長とともにビナグラファ（大統領執務オフィス）でスハルト大統領に面談したときの写真が出ています。スハルト大統領に住友商事で初めて面談したのは柴山社長でした。当時、インドネシアは大統領補佐官制度を採用しており、日本担当スジョノフマルダニ将軍にアサハン・プロジェクト等を通じ日ごろ懇意な関係にあった秋山所長が柴山

<sup>12</sup> アルキャン：カナダに本拠を持つ巨大国際アルミ資本。当時は、「アルキャン建値」を公表し、世界中でアルミ地金価格をコントロールするほど力のある国際寡占メーカーであった。

社長とスハルト大統領との面談手配を依頼した結果、実現したと聞いています。一民間企業の社長の大統領への表敬訪問に、日本の大使が同席するのは異例のことです。住友が取り組んでいるアサハン・プロジェクトは日・イ両国にとって非常に意義のあるものと須之部大使が判断されたからだと思います。

「柴山社長からスハルト大統領に『住友グループが全力をあげてアサハン・プロジェクトに注力しインドネシア発展に貢献したい』と述べたのに対し、スハルト大統領は『アサハン・プロジェクトはこれまで、オランダ、ソ連等各国がトライしたが失敗した。このプロジェクトの実現はインドネシア国民の永年の夢であった。その夢を住友が実現してくれ大変嬉しく感謝している』との発言があった」と通訳として同席したジャカルタ事務所員の先輩から聞きました。

トップレベルでのコンタクトは今、説明しましたが、一方、実務レベルでは、それ以前に次のような事情、背景があります。インドネシア政府側の担当部署は、このプロジェクトのスタート時点では公共事業省(その後、工業省)でした。電力部門もその傘下にはありました。住商がなぜその役所と親しくできたかという、ジャカルタ郊外にタンジュンプリオクという港がありますが、そこに建設される火力発電所を住商プライム(主契約者)で受注しました。インドネシア向けの円借款第1号です。住友グループには火力発電の機器メーカーはないので、住商の下にサブコントラクターとして三菱重工を起用しました。住友商事が主契約者ですから、客先に毎日行って直接、話しをするわけです。そういうやり取りの中で先方の担当者から、「スマトラには、インドネシアにとって長年の夢のプロジェクトがある。水力発電をして一番効率よく電力を使うのはアルミ精錬事業だ。そうすれば日本がほとんど製品を引き取れるのではないか。なぜ日本がやらないのか。カイザーとかレイノルズとかそんな外国勢ではなく、住友でやってほしい」という内容のことをカウンターパートの機電(機械・電機)担当の駐在員に言われました。

この話を聞いてきた駐在員がすぐ上司に報告したところ、こういう重要な話は下から順番に上げてもトップが決断するまで時間がかかるのが通例なので、責任者であるジャカルタ所長が東京に急遽出張することになりました。

東京に飛んでジャカルタの所長がトップに直接報告したら、「確かに住友商事にとっても、これだけの大きなプロジェクトを住友化学(以下、住化)を口説いてやることができれば、とても意義がある案件だ。すぐに住化に話しに行こう」と決まりました。住化の菅野副社長のところへ行ったら、3日間で結論が出て、ゴーアヘッドということになりました。

**近藤** 住化が、たった3日で決めたのですか。

**比賀江** ええ、そうなのです。時間をかけて検討していたら、できる話もだめになることがよくあります。外資が動いていたわけですから。当時、円借款については「5省庁体制」と言っていました。通産・大蔵・企画・外務・農林各省庁の合議事項でした。直ちに通産ほかの役所に根回しして、こういう意義のある話だから、何とかF Sの費用を出してもらおうと働きかけました。そこで認められたら、あとは一瀉千里でいけることが多いのです、経験的に。FSの費用が認められるということは、ある程度ほかの条件が満たされたら、政府としてはその先もやってもいいですよということを意味します。

それで住化には、「日本政府の意向がそうだから業界のまとめをやってください。住化、住商の住友グループだけで大口のODA資金を引き出そうとしても無理だというのが政府の意向ですから、日本連合が組めるようにアルミ精錬業界をまとめてください」というふうに住化をリードしました。そうしたら住化も本気でやってくれました。

時代背景、時代環境としては、次のことがいえると思います。「ニュージーランドはどこ、オーストラリアはどこ」というかたちで各社とも海外に出ていっていましたが、住友化学が中心になって担当する場所がまだ決まっていないという状況だったのが幸いしたことがあったかもしれません。「よし、じゃあ一か八かでやろう」というふうに住化<sup>13</sup>の首脳が決断してくれました。それで一気に進んでいったという経緯があります。このあたりのことは、私がこのプロジェクトに関与する前の時代のことで私が直接聞いたことではありませんが、その当時のジャカルタ駐在員で、いろいろ苦労された先輩たちからよくこの間の事情について聞きました。

### III プロジェクトの実施段階

#### A 手抜きなしの工事

**内藤** 本当に興味は尽きないのですが、いままでお聞きしたのは、前史というか背景ですよ。次は、実際の建設プロジェクト実施段階のことに移りますが、この面から今後、具体的な流れをもう少し伺いたいと思います。先ほど話のあった東予工場での事前訓練、研修ですが、東予というのは愛媛県ですね。

**比賀江** そうです、四国の新居浜のそばです。

**内藤** そこへ向こうから人を連れてきて研修を受けさせ、三直交代制をインドネシアで根付かせる。いくらハードができてそれを機能させようと思うと、人の教育が重要になると思います。日本式なのかインドネシア式なのかかわからないですが、ビジネスのやり方を含め、ソフト面のことにも触れてください。一つはハード面、もう一つはソフト面で、それがどういうふうに展開されているかのお話を伺えたらなという気がします。

**比賀江** わかりました。最初のハード面ですが、これについては、100%その当時の最高の技

---

<sup>13</sup> 住友化学の海外経験：昭和50年代の同時期に建設工事が実施されていたシンガポール石油化学コンビナート・プロジェクトは、アサハン・プロジェクトの決定以降に住化の参画が決定された。その当時、日本が関与していた3大ナショナル・プロジェクトは、イラン石油化学プロジェクト（IJPC）、シンガポール石油化学・プロジェクト、それにこのアサハン・プロジェクトであった。三井グループが手掛けたイランの案件は挫折し、残る二つの案件は、期せずして住友グループが実施した。住化はこの二つの海外プロジェクトを経験し、自信を深め、現在サウジで進めている石化プロジェクトにつながる海外ベースの大型プロジェクトを取り仕切るノウハウ・経験をつんだものと思われる。一方、住友商事はインドネシアでの大型フルターンキー工事に関し、スマトラ・デュマイ石油プロジェクト（サブコントラクター：石川島播磨重工業）、タンジュンプリオク火力発電プロジェクト（サブコントラクター：三菱重工業）を主契約者として受注・建設して、プラント工場の海外、特にインドネシアにおける経験をすでに積んでいたため、この分野で住友化学をリードできる実績を有していた。

術水準の工場が完璧な形で、スマトラの未開の地に新しく建設されました。東予工場というのは住友アルミの、最後にできた当時の最新鋭工場です。そのときの工場建設、操業のノウハウをすべて（機械、設備の発注の仕方、そのあとの操業ノウハウも含め）当時、実際に経験したスタッフがそのまま担当しました。インドネシア側から見ると、ずいぶん高級なものを買わされたという人もいましたが、「いや、安物買いの銭失いになってはいかん。国際競争に勝てないレベルの工場を作ったら、事業として成り立たない。安物では、必ず最後には負ける。だから、当時の最新、最高の技術で建設した東予工場をそのままスマトラに持ってくる」という発想で、住友化学は臨みました。

どういうメーカーに何を頼むか、どこが技術面で優れており、価格競争力があるのか、そういった情報を住商営業部門との共同ワークを通じ住化の購買部門は持っていました。一口に、アルミ製錬工場を建設すると言っても、ものすごい数のそれぞれの専門メーカー、工事業者がいるわけです。このときはこういう仕様でこの値段だという具合に。

**近藤** そこまでやったわけですか。

**比賀江** そうです、徹底的に。「しかしその後、オイルショックで機器・工事費が値上がりしています」と相手がいったら、「それを数字で出せ」と厳しくやったということで、私はその現場に立ち会いました。しかも「手抜き工事は一切あきまへん。インドネシアで工事をやるのだから、日本と同じようにはいきません、とかそういう類の言い訳は一切通用しません」と。

**近藤** これは重要なことですね。特に今の日本では手抜き工事がいっぱいあるから、それは絶対にやらなかったということ、これはちゃんと言っておくべきですね。

**比賀江** それで一番困ったことは、四国の工場との違いです。工場建設のサイトが地盤の悪い沼地（スワンプ）の上にあるということです。問題は、いくら基礎を打つても、下の基礎岩盤まで達しないわけです。それでどうしたかというと、不等沈下さえしなければいいのだというように発想の転換をしたことです。全体に平均して下がったらそれほど問題にならないという考えですが、工場建屋はものすごく重いものですから、傾かないようにどうやってやるか。これについては技術者も相当苦労されたようです。

**内藤** 地震は大丈夫なのですか。

**比賀江** 2005年2月末にメダンに行き現場を訪問してきました。その2カ月前の12月下旬にスマトラ大津波が起こりました。インド洋側で地震があったのですが、津波がスマトラ島をはさんで反対側のマラッカ海峡側にも押し寄せたわけです。現地は大丈夫なのか被害は受けていないのか心配しました。行こうと決めたとはいえ、工場が傾いているとかであれば訪問しても迷惑になるので、現地に問い合わせをしたら、「大丈夫です、ぜひ来てください。そして、まったく問題がないことを帰国後、日本の皆さんに伝えてください」との返事でした。

**近藤** 例えば、耐震偽装工事をしたビルとか、刈羽原発みたいになってはいないということですね。

**比賀江** 工場の直下で地震が起こったら、それはどうか分かりません。でも、その可能性としては非常に少ないでしょうね。それから心配したのは、ダムが決壊していないかということも。

アルミ精錬工場について言うと、そういう沼地の上につくったということ、これがリスク要因です。だけどその問題は今説明したかたちで対処する。それから、発電所サイトについて言いますと、水力発電の土木工事は通常、大型のダムをつくる必要があります。そうすると、かなりの水没する民家とか森林とか必ず出てくるものです。公害問題が起こるからといって開発学者、環境学者が反対することが多いのです。

トバ湖というのがそれ自身、天然の巨大なダムですから、それ以外には大きなダムを必要としない。アサハン河の上流部分を堰き止めてトバ湖の水位をちょっとだけ下げて、一定量、年間通して発電できるように水量を調整するレギュレーティング・ダムをトバ湖とシグラグラ発電所の中間につくりました。そのことにより、立ち退きが必要になった人たちはいますが、通常のダム建設のように多くないと聞いています。

戦前から日本工営が調べたものに加え、さらに詳しく専門家が調べて完璧を目指しました。東京電力が地下発電所を、奥只見だったか北関東の周辺につくっています。「シグラグラ」というのは地下発電所です。発電所そのものは地下に入っていますから外からはまったく見えません。景観面からも配慮されています。しかも地下の非常に硬い岩盤を削ってつくったものですから、とても安全です。地上に変電所がありますから、地下発電所で発電された電気を下からケーブルを垂直に立ち上げて地上に送り、超高圧の電圧（275,000 ボルト）に変電して、120 km離れた製錬工場まで271基の鉄塔を建設し送電しています。最高水準の土木建設、電力技術の粋を尽くしたプロジェクトだといえるでしょう。

さらに、絶対停電しないためには何が必要かということ、無線でコンピュータ管理をして、どこかで何か問題が起こっていないか監視するわけです。送電線というのはときどき、鳥などが衝突したりするとショートするなど、いろいろな問題が出てきます。それを人間が常時、見回っていたら、どういうことになるのか。険しい山の斜面にそって常時、見回りなど不可能です。

何か問題が生じたときに、瞬時に手が打てるかどうか重要です。どこがおかしいかすぐわかるような「遠隔監視システム」というものを設置したわけです、今から30年前に。ソフトウェアの管理面では、今はもっと進んでいますが、その当時では最高水準のシステム技術をインドネシア人でコントロール、マネージできないと必ず事故につながると考え、万全を期そうとしたのです。

途上国でのODA関連案件では、最高級の技術水準のものを求めながら、よく故障して使いものにならない車両だとか機械とかが放置されていることがよくあります。それだけは絶対に避けよう、そのために大事なのは、インドネシア人のスタッフにちゃんと保守管理ができるよう技術面の教育をして、ものの原理・原則からきちっと教えて理解してもらい、そのあと徐々に日本人を減らしていく。「自分たちで、やるという意識」を持ってもらうため、なるべく早い時期に日本人技術者の数を計画的に減らしていくことにしました。そのため東予工場に年間100人の技術者を、建設が始まる時から呼んで、スリーシフトの現場というものはどういうことか、日本人はどうやって現場をいかに大切にしているのかということを実習してもらいました。大卒エリートがおれは偉いのだと部屋でふんぞり返っているようなことは、日本の技術屋は決してしない。そのことを彼らに理解してもらうために教育して、日本のシステムはどのようなものを叩き

込んだということです。まず、そのためには絶対に遅刻しないこと（時間厳守）、整理・整頓などの頭文字をとって“3S”とかよく言われますが、そういうことを骨の髄までたたき込んで、インドネシアに帰ったら、その人が先生になって自分の下のスタッフを教育する。そういうシステムを作り上げて、ほほうまくいっているのではないかと思います。

**近藤** その工事自体が、一部、極度の難工事だったことが、岩波映画社のアサハン・プロジェクトの記録映画<sup>14</sup>に残されていますね。岩盤の柔らかいところがあって、そこでは機械に頼れず、人が工具を使って、1センチずつ掘って進んでいく状態などを見ることができます。感動的です  
ね。

## B 日本軍政時代からの日本人

**近藤** 英語で書かれたものの中で、そのアサハン・プロジェクトにかかわった日本人の一部に、第二次世界大戦後にインドネシアに残った人たちがいて、その人たちが参加したという記述があります。その人たちがどういう人たちで、どういう活躍をしてどのぐらい貢献があったかということについてもお話をしていただきたい。インドネシアにおける日本軍政についてはいくつかの本格的な研究があります。これによってその評価が変わることはないのかもしれませんが、アジア太平洋戦争が終わると間髪をいれずに独立宣言したインドネシアに残り、そと日本軍の武器をインドネシアのナショナリスト青年たちに渡したり——もちろん見つければたいへんなことになっていたはずですが——、その後、戻ってきたオランダとの戦いに参加した人がいますし、いままた、独立インドネシアに貢献した日本人がいるというのは、やはり興味深いことですね。

**比賀江** わかりました。終戦からだいぶたっていますが、その中の1人の伝説的日本人に樋口修さんという人物がいらっしやいました。この人は、戦前に住友化学に入社した方です。秋田鉦専（鉦山専門学校、今の秋田大学）出身で、住友化学に就職してすぐ召集を受け、近衛連隊の歩兵としてメダンに進駐されました。「近歩（きんぽ）」と略称されています。近衛の「近」と歩兵の「歩」。樋口さんはもともと理系出身ですから、技術軍曹としてメダンに入ったわけです。

樋口さんは、終戦を迎えても日本に帰らなかったのです。メダンで理科と数学の先生をして、インドネシア人に尊敬され愛され、一番愛された方と結婚なさったのですね。

**近藤** なるほど。それで、その人が実際にこのプロジェクトに参加しているわけですか。

**比賀江** 樋口さんは、その後メダンからジャカルタに移られました。住友商事がジャカルタ事務所を立ち上げた際、こういう人がいるということを聞いて、しかも住友ゆかりの人ですから、住友商事の現地職員として採用されました。奥さんがインドネシア人ですから、ご自身もインドネシア語はできるし、先生をしていたから教え子を通じていろいろな人脈があるのが強みでした。樋口さんは、“現地職員”として当初は採用されましたが、その後、“本社職員”としての待遇を

---

<sup>14</sup> 日本側投資会社である「日本アサハン(株)」が建設工事の初期から完工までの記録を岩波映画に依頼して16ミリ・フィルムに撮影したもの。「アサハンに築く」と題した総集編は、約40分で、ビデオ、DVDにコピーしたものがあり、生々しい工事現場の姿が撮影されており、迫力があり印象に残る記録映画である。



されています。これは、他商社には余り例が無いのではないかと思います。さらに樋口さんが住友商事で定年を迎える年齢を考慮し、取締役として採用することを秋山所長(後の住商社長、会長)が現地合弁会社、イナルム<sup>15</sup>に働きかけました。樋口さんご自身が実力のある立派な方だったことはもちろんですが、採用時の身分に関係なく公平にその力量を評価した上司がいたおかげで、戦後インドネシアに骨をうずめた旧日本軍人の中でも極めて異例の出世をされた理由といえるのではないのでしょうか。

それでメダンには、ご存じないかもしれませんが、民族的にはジャワ人より頭のいい、悪くいうとずる賢いバタック族という種族がいます。ジャワ人って温厚な顔付きでしょう。

**近藤** そうですねえ。おとなしそうな顔つきをしていますよね。バタック族は違うのですね。

**比賀江** バタックは、ジャワ人と比べると一見したところこわい顔付きをしていますから、慣れるまではちょっと大変ですよ。バタック族はトバ湖の周辺に住んでいます。キリスト教のプロテスタント、カトリック、そしてイスラム教と、三つの違った宗派・宗教を信じる部族が同じバタックでもあるのです。ドイツ人の宣教師がトバ湖周辺に入って布教し、イスラム教から改宗させていったわけです。山深い山村に住む異教徒の中に入り込み、獐犷勇敢な異教徒を相手に改宗を迫り、その結果、バタックに喰われてしまった宣教師もあったようです。今でも、トバ湖の周辺にはその遺跡が残っています。この種族は頭がいいし賢いから、ジャカルタの中央政府へ行ってもかなり出世するのです。局長クラスもいました。

**近藤** それは皆、樋口さんの息のかかった人だったわけですか。

**比賀江** 全員ではありませんが、メダンで中学校の先生をされていたから、その間に人間的なつながり、人脈ができていて、住友商事がジャカルタ中央政府とのパイプに樋口さんの力を借りる部分がかかなりあったと思います。住友商事がインドネシアで今日の地位を得ることができるようになったのは樋口さんのおかげだと、歴代の所長がっていました。

住商では、ジャカルタの事務所長を経験するとほぼ全員役員になっています。さらに、ヒラの役員でとどまらず、副社長、社長、会長となった人もいます。だから、ジャカルタ経験者というのは住商の中ではエリートコースといわれていました。私が駐在したのは、首都のジャカルタではなく、かつて外領と呼ばれたスマトラ島の中心のメダンです。権限を持っているのはやはりジャカルタです。中央官庁がほとんどすべての許認可権を持っていたわけです。ところが地方政府のメダンの役人にもプライドがあります。「中央政府からおれたちは資源を収奪されている。地下資源はスマトラのものだ」との思いがあります。特にアチェなどはその意識が強いようです。「中央政府の役人は、大きな顔をするな」という気持ちがあったように思います。それなりに才覚もあるしプライドもある、そういう人たちです。

最終的には中央政府の意向がものをいいますが、地方政府の現場の裁量権というものも決して無視できません。

**近藤** 樋口さんのほかにも、第二次世界大戦の軍政期のあとでインドネシアに残って活躍した

---

<sup>15</sup> PT.Indonesia Asahann Aluminium (略称 INALUM) 日イ合弁現地会社。

人はいますか。もっと、下のレベルでも。

**比賀江** 住友商事としては樋口さんを代表選手で取りました。ほかの商社も多かれ少なかれ、そういう人を雇っていました。

**近藤** それも皆、軍政時代からいた人たちですか？

**比賀江** 通称“ジャピンド”(JAPINDO)といいます。JAPとインドネシアのINDOで。ジャピンドという言葉は蔑称ですから、あまり使いたくない言葉です。恵まれずに気の毒な生活をしている人も結構多かったと聞いています。

**近藤** それはそうでしょうね。僕は1度、そういう人にあつたことがあります。ほかにもそういう人がいて、各企業グループとコンタクトがあつたわけですか。

**比賀江** そうですね。そういう人なしに、政府、役人に話しに行っても門前払いを食わされますよ。

## C スピードマネーとは？

**近藤** そうでしょうね。インドネシア政府に食い込んでいくには、結構、お金を使ったのではないかと思っていました。しかし、住商の場合には樋口さんの働きがあつたということですね。

**比賀江** 贈収賄<sup>16</sup>の話もインドネシアを語る際には、大きなテーマのひとつですので、触れてみたいと思います。

インドネシアの贈収賄体質ということについては、中原洋著『腐敗と寛容 インドネシア・ビジネス』（東洋経済新報社、2003年）という書物が参考になります。自分の経験をもとにインドネシアで仕事、生活をして率直に感じたことを、現地の仲間・知人・友人から聞いたことも加えて書いておられます。これを読めばインドネシアというのはどういう国か、官民間わずどういう社会かということがよく分かります。私もこの著者とあつて話をしました。この人がインドネシアでのビジネスで苦勞されたことがよく分かります。

一例をあげますと、大口の政治献金とスピードマネー<sup>17</sup>は違うのだということです。“スピードマネー”ってわかりますか？下に積み込まれている申請書類を、一番上に上げてもらうには、それなりの費用がかかるということです。

**近藤** 日本で言えば、贈り物のまんじゅうの下に小判が入っているっていうようなことですね。

<sup>16</sup> 通産省知的財産政策室『外国公務員贈賄防止』（有斐閣 1999年）9ページによれば、「国際商取引における外国公務員に対する贈賄行為が、貿易、投資等における競争条件を歪めているとの認識の下、これを犯罪化することにより国際取引における公正な競争を確保することを目的として」OECD加盟国28ヶ国、非加盟国5ヶ国が1997年12月、パリで「外国公務員贈賄防止条約」に署名して成立した。これを契機に、大型国際入札商談で商社同士が仁義なき戦いをした時代は過去のものとなった。外国公務員贈賄防止条約を日本が批准し、それまで国内法では罪にならなかった外国政府公務員への贈収賄が日本の法律でも犯罪と認められるようになったからだと思う。

<sup>17</sup> スピードマネー（別名パジャラギ Pajak Lagi）： 決済箱には書類が山のように滞留しており、それも新しい書類は下に置くという習慣がないので、待っていると永久に決済してもらえない。従って、しかじかのモノをもって直接役人をお願いしたり、または秘書を通じて自分の書類を上にしてもらう必要があることから、正規の Pajak（税金）以外に Lagi（余分）と言われたらしい。

**比賀江** 小判なら、それはもうスピードマネーじゃありません。

**近藤** 大口になりますか。(笑)

**比賀江** 大口か中口でしょう。もっと小額の言うならば、仕事を迅速に進めてもらうための手数料、チップのようなものです。その類のものまで贈収賄といったら、実際、インドネシアでは日常の仕事は進みません。

**近藤** そして大口のもあった。

**比賀江** 大口につきましては、インドネシアでいかにしてそういうものなしで仕事をするかということが、最大のポイントでした。いったん、ここは金の取れる先だとわかったら徹底的にやられますから。それについてインドネシアなど途上国でのビジネスにおいて苦労してきた商社にはノウハウ、知恵があり、いかにふんだくられる分を少なくするかという戦いでした。

**近藤** いわば頭の戦いですね。それで、比賀江さんが当時いられたときも、そういうことは当然あったわけですね。

**比賀江** 私がメダン<sup>18</sup>に赴任したのは昭和54年8月で、帰国したのはその4年後でした。メダン郊外の現場で建設が始まった直後から住友商事のメダン駐在の現地コーディネーターとしてこのプロジェクトに参画しました。日本人がどんどんメダン国際空港に入ってくるわけです。日本から下級労働者は入れないという約束になっていましたから、来るのは技術者、技能者であり、現地の人に自分の専門分野の仕事についてテクノロジー・トランスファー（技術移転）ができる人ということでした。

インドネシア人に仕事のやり方を教え、彼らをうまく使えということです。現地の人を持っていない技術を持ったエンジニアが来て、労働者を指導、教育する。これはインドネシアにとってメリットがあるからそれはよろしい、しかし単純労働者はあきまへんというわけです。そしてそういう人たちが日本から大勢現地入りしました。

彼らがメダンに到着すると、私の最初の仕事は空港での出迎えです。今は成田からの直行便がなくなりましたが、建設のピークを迎える前から、インドネシア・ガルーダ航空が日本との直行便を飛ばしていました。

**近藤** 羽田とメダンの間に直行便があったのですか？

**比賀江** もう成田が開港していましたから羽田ではないと思います。私の赴任した翌年、昭和55年、家族も成田発ガルーダ航空の直行便でメダンに来ました。家族を空港に迎えに行ったら、乗員十人以上、乗客は私の家族3人プラス数人で、乗客のほうが乗員より少なかったということもありました。そのあと、アサハン建設がだんだん軌道に乗りはじめ、人間がずいぶん移動しましたから、ある程度ペイした時期もあったようです。しかし、建設のピークを過ぎると、採算があわないので、日本からの直行便はその後、やめてしまいました。日本から来た人がまずイミグレーションオフィスという関門を通らなければならないわけです。そこから私の仕事は始まるの

18 「クアラタンジュン」というマラッカ海峡に面した寒村であった場所。メダンから2時間ほどのところに「ティピンティング」（1945年秋、終戦の後になって、どのような誤解があったのかわからないが、なんとインドネシア独立軍と日本軍との間で戦闘行為があり、数百名が死亡するという不幸な事件が起こった場所）という比較的大きな町があり、そこからさらに30分ほど先に位置する。

です。

**近藤** さっそくスピードマナーですね、必要なのは。

**比賀江** もう、皆さんびっくりしてしまいます、パスポートを取り上げられてしまうと。我々は空港のゲートの内側まで入り出迎えます。中まで入らないと仕事できません。税関、イミグレーションの中まで入って、パスポートを取られてもご心配なく、あとでちゃんと取り返しますからといって安心してもらうことがまず重要です。「皆さんが命の次に大事だと思われるパスポートは間違いなく取り返しますから、ご心配なく。それでパスポートに10ドル紙幣とか入れないでください、後はこちらで全部うまくやっていますから」ということを説明する必要もありました。初めて海外にきたというような人も結構あり、そういう指導、説明をしなければいけないということもありました。

入管の次は、別の問題に取り組まねばなりません。工事がだんだん佳境に入ってくると、予想外の事態が発生して、緊急に必要なスペアパーツとか資機材とかを、ハンドキャリーで持ち込んでくるわけです。

**近藤** これを止められたら工事が中断してしまいますからね。

**比賀江** 事前申告なしにそのような機械類を持ち込んだら、厳密にはインドネシアの法令に違反することになります。でも、「待ったなしでしょうがないから持ってきたのだ、緊急避難行為だ」というのがこちらの言い分。だから、飛行場の税関役人と論争になります。そんな毎日起こる問題に、私が全部関わっているわけにいきませんから、有力なバックを背景に問題解決能力のあるミスター・ロフティという住商メダン事務所の現地スタッフに任せました。彼は、私の前任者の時代<sup>19</sup>に雇われた男です。元警察署長の息子で、体格も立派な男で、見るからに存在感、威圧感があり、任せておいても安心感のある男でした。

**内藤** 税務署対応職員、税関対応職員などというのは今の中国にもあるようです。現地スタッフのなかから有能で、機転が利き役所に顔が利く人間を雇い、育てておかないと困るということでしょうね。

**比賀江** ちょっとブラックボックスの部分があるのです。実際にはどうやっているかということについて……。

**近藤** わからないわけですか？

**比賀江** わからないのではマネージャーとしては困るわけですから、最初は個別にネゴしていたのですが、そのうちパスポート一枚いくらというように取り決めて、そんなに高くない金額で話がつくようになりました。一種の簿外の処理になります。そうすると、「私の出張旅費は限られていますから、領収証をください」というようなことを言い出す人が出てきました。帰国してから出張報告書を提出し、会計処理するときにはバウチャー(確証)が欲しいというわけです。現地の役所から領収書が取れるかといったら、それはできません。そのうちロフティが領収書を自分で書くようになりました。インドネシアのお役所は、中央政府から支給される職員の給料も低

<sup>19</sup> 私は3代目のメダン駐在員。まったくゼロから出発しなければならなかった初代、2代目の駐在員の苦勞は大変なものではあったと聞く。

いし、さらに事務所経費、維持費も十分なものは出ないわけです。「自分たちで必要なお金は自分で稼げ」というのが上からの指示ですから、それなりに対処しなければなりません。やむを得ず「自活」するわけです。

**近藤** その費用の一部としたら何もいえない。一種の入国手続きの費用だと解釈するわけですね。

**比賀江** その通りです。係官が自分のポケットに入れれば、仲間から刺されます。彼らから見れば一種の公金、手数料収入です。パスポート取り戻しにかかる費用が高額になると困るから低く抑えるように交渉しましたが、スペアパーツなんかになると複雑で、ものによって一概にいくらと言えないのです。1件いくらなんて取り決められないでしょう。だからこの種の費用は、交渉次第で決まる。そこでお客さんからしたら、住商の現地・現場はちゃんとうまくやってくれると、満足のいく程度の値段で話がつけられるかどうか重要です。契約上は、住商が関与した契約でくる人たちです。全部ではないにしても、大半がわが社の関係でした。

それ以外にも、税務署対策、警察にかかわる事件などです。交通事故も起きますから。そういう時にどうやって、大きな問題にならずにうまく処理できるかが腕の見せ所です。駆け込み寺みたいに困った問題が発生するといろんなことを相談してくるわけです。そういったことに対する面倒見も費用の一部として商社にお払いしていますとコントラクターから言われたこともありました。そういう面ではもう逃げられない。現場がそういった問題も処理するのが仕事であり、現場の問題は、現地できに計らえということですよ、ジャカルタにしても、東京にしても。

各コントラクターの人たちが自分でやっても到底うまくいきません……。だから、住商に力を貸してくださいといってくるわけです。警察やその他役所に実際かかった費用を払うのは各コントラクターです。そういう費用も現場処理費用、コンティンジェンシー・コストという名目で、建設費用の中に各契約者は織り込んでいるはずなのですが、際限なくそういう費用が膨らんでいったら採算に響いてきますでしょう。だからいかに低く抑えるかということで各契約者は苦勞し、私どももコスト・ミニマイズに協力しました。交通事故で1人死んだらいくらで話を付けられるかといったことなどです。

**近藤** いくら払えばすむかは、やっぱり大きな問題ですからね。結局、そこまで、個人的にもかかわられたわけですか。

**比賀江** 私が直接そんなことをしていたらほかのことができないから、例のロフティに頼んで解決しました。しかしロフティだってメダン在住ですから、それ以外の場所だったら、また彼の息のかかった知り合いの人に頼むという風になります。

**近藤** そのロフティさんは、まだ健在ですか？

**比賀江** 3年前の2005年2月にアサハンのサイトを20数年ぶりに再訪問したとき、メダンで当時のスタッフとあってきました。全員苦勞し合った戦友みたいな仲間です。ロフティも含めみんな元気でした。

**近藤** ロフティさんには、当然、かなりの報酬を払っていたわけですね。

**比賀江** まあ、それはそうですよ。それ以外に彼がまた得ていた部分も。

**近藤** 当然あるのでしょうね。

**比賀江** だけどそれがどこまでかということまではなかなかわからない。それでブラックボックスだと言ったのですけれども。

**近藤** ああ、そういう意味ですね。

**比賀江** だけど、どんな暮らしをしているか、どういう生活態度かを見れば、ある程度推察はつくものです。

## D インドネシア人技術者の訓練——異文化間コミュニケーションへの対応

**近藤** 少し戻りますが、その100人の訓練は、言葉は何でやったのですか。日本語ですか？あるいは英語を使ったのですか？

**比賀江** 日本語と英語と、それからインドネシア語もだんだん、日常会話については日本人もできるようになりましたからね。あいさつぐらいはインドネシア語でやらないと気持ちが通じません。

**近藤** 通じませんからね。日本人からインドネシア語を学んでいったわけですね。

**比賀江** 日本人が現地に行って現地の言葉を勉強した人が交代で日本の工場に帰ってきて研修生を迎えたときには、少し前に覚えたインドネシア語でコミュニケーションを図ると気持ちが通じるようになるものです。

それから、精錬工場（スメルター）とパワーサイトにおいては、公式用語はインドネシア語と英語にしました。一方、ジャカルタ本社は英語のみ、文書も全部英語、会議も全部英語。それがそのままインドネシア官庁に出す申請書類になるようにしました。

**近藤** そういうことはあったわけですね。

**内藤** 例えば、去年から今年にかけて、私も中国の華南地方を調査したときにいろいろ話を聞きました。今、中国の南、経済特区のあたりというのはいろいろな企業がありますが、総じて言えば、これまでに中国が経験したことのない賃金が上がってきてコストアップが見られます。また部分的に人手不足が起こっています。中国はもともと、安価な労働力が豊富にあるからコストが安くてそれがメリットだと言われてきました。技術力とのミスマッチによって、一部の業種で人手不足が起こっているのです。

日本から企業が進出する拠点として、中国はコストが上がっているために、ASEANとの棲み分けを今後どうしていこうかという問題もあります。今まで中国でやってきたのが、コストも上がると、例えばベトナムとか、ミャンマーといったところに工場を移す。中国の優位性は何かというと、労働力の数もそうですし、質的な面もあります。一つは技術力でものすごく器用な人が多いということ、それに何よりも日本語が理解できる人の数が圧倒的に多いということが中国の強みです。

これは日本企業からすると大きなメリットで、そこへいくと日本語できちっとやれる。英語でやらなくていい。日本企業の、技術職もそうだし、営業なんかも含めたこういう部分に関して、意思疎通がやりやすい。この点についての優位性がまだ華南にはあり強みだというようなことが

言われています。今後、中国の中でコストが上がった分、ASEANへ移る企業もあるだろうけれども、それより中国の内陸部へ徐々に移していくことが考えられる。これが中国の国策にもあうのです。

それに言葉とか文化とか習慣の教育も進んでいけば、むしろ日系企業と中国の国策がうまくあって内陸へつながるのではないかと今、よく言われているところです。そのへんはどうでしょうか。インドネシアの場合は言葉の問題だとか、文化、習慣の問題もあるでしょうし、工員の技術力だとかそういったところも含めて、教育のしやすさだとかはいかがでしょうか。

**比賀江** 一番苦労したのは、異文化コミュニケーションの問題です。日本の企業が東南アジアに出て行って、何に苦労するかといたら、一番の問題は宗教です。イスラム教かそうでないかというのは根本的に違います。食事について、豚肉を食べるかどうかが違うでしょう。イスラム教のお祈り・儀式・断食などもあるし、そういうものについてきちんと理解を持たないといけない。生活作法、マナー、さらには人生観・労働に対する価値観なども違います。そこで「アサハン勤務べからず集」というパンフレットを作ったわけです。これを作るには、さっき言った樋口さんとか、国費賠償留学で日本に来た留学生だとかいろいろな人のアドバイスをもらいました。留学生の中には日本人の女性を配偶者として連れて帰った人が、インドネシアの中である程度の地位にもついている場合もあるし、ついていない人もいます。“バークレー・マフィア”なんていわれて、アメリカに留学した人のほうが一般的には、上にいってしまうことが多いですね。中国だって同じ問題があるでしょう。けどこのアサハンではそういう人の中でも、本当に日本人を理解して、日伊の共通の意思疎通ができるような、橋渡しのできる人間を雇いました。

先ほど言った樋口さんはその代表選手です。イナルム（現地合弁会社）の役員になってもらい、メダン所長をお願いしました。現場の人たちへのアドバイザーとして、こういうことには注意なさい、これはだめですよとか、いろいろなことについて、単に文書で「べからず集」を作っただけでは徹底しませんから、日本人のスタッフの社員教育については、ミーティング、朝礼のような場で樋口さんが口をすっぱくして言うておられましたね。

**近藤** 日本の昔のやり方を彼は持っていったな。朝礼なんかね。

**比賀江** でも、3年前に現地を訪問したときに感じたことですが、日本人の目から見るとトイレが汚くなっている。トイレが汚いということは、現場のほかの場所も汚くなっていることの表れですからね、このままではちょっと心配だということを指摘する仲間もいました。それでもインドネシアの一般の標準から見たら格段にきれいでした。

**近藤** 文化的な態度まで植え付けるような仕事をやったということですね。

**比賀江** ところが、押し付けたらだめなのです。日本人の価値観とか、日本ではこうやっているから無条件にやれでは、彼らのモラルに響きますよ。なぜそれが必要か、なぜ時間厳守が必要なのかということ体を理解してもらわないとだめです。

インドネシアでは「ゴムの時間<sup>20</sup>」と言います。伸び縮みするわけです。約束したって、それは

<sup>20</sup> インドネシア人の時間の観念は独特のもので、苦労させられた。プロジェクト主催のパーティでのことだが、時間までに誰も来ないので日時の連絡を間違えたのか思っていると、1時間が過ぎる頃からちらほら集まりだし、

そのときの状況で何時と言っただけで、状況変化で……。

日本では、ミーティングと言ったらきちっと定時に始め、定時前に終わる。おしゃべりするなど。ミーティングの最中にぺちゃぺちゃと、そんなことではだめだよと。それから、大部屋で仕事をするとか。マネージャーになったら欧米では、個室に入るでしょう。これでは何が起きているかよく分からない。日本のマネージャーは大部屋にいて、絶えず自分の仕事をしながらアンテナを張って、その場の雰囲気、空気を察知する。

それ以外では、お互いに踏み込んではいらない聖域には立ち入らない。その「べからず集」の中にいろいろなことが書いてありましたね。土俗、習慣、そういった類のものについては、「変だなと思ってもそんなことはつべこべ言うな。それはそういうものなのだから。郷に入れば郷に従え、我々のほうもそうしなければならぬ」とかいろいろなことを指摘しています。そのへんがソフトの部分ですかね。もちろん技術移転という、工場や発電所システムの円滑なマネジメント、メンテナンス、これに次ぐテクニカルな面での技術移転は当然ですが、その背景にあるものが重要です。

**近藤** それはしかし、成功したと言えるわけですね。

**比賀江** そうです、そのとおりです。私はインドに出張して、マルチ・スズキの自動車工場をこの眼で見てきました。完全に日本式でやっています。マネージャーも同じ大部屋で仕事をし、同じユニフォームを着て、幹部食堂ではなく同じ社員食堂で同じものを食べるとか……。「カーブ制のインドでそんなもの通用しませんよ」と言われていたのですが、スズキはそれをやり通しました。それで大成功ですよ。

**近藤** 言葉とかお金だとか、技術だとかもちろんそうでしょうね。でも表面的な面はそうなのでしょうけれど、その裏で文化とか習慣などがどれだけ浸透しているかも重要です。これは実はすごいことです。態度まで教育しようということでしょう。そのへんは、今の日本人にもう一度しなければいけないことではないですか。日本では比較経済史あるいは大塚史学で、マックス・ウエーバーから学んで、歴史・経済・社会を理解するには、成員たちの人間類型、その人たちのもっているエートス、社会心理を理解しなくてはならない、それをひとつの変数として考慮しなくてはならないと言います。スウェーデンの経済学者で、アジアにおける貧困の研究でノーベル経済学賞をもらったグンナー・ミュルダールは、社会全体のことを理解するには制度と態度を理解しないとだめだと言っていました。「態度」というのは、エートスが行動に顕われたものです。それで、そのエートス・態度を変革するものはなにか、これこそが、今の日本にとっても巨大な問題ですね。

## VI プロジェクトの評価と今後の課題

2時間経過した頃漸く招待客で満たさされるといった按配であった。またプロジェクト従事者の VISA 期限更新の際、何時になっても更新出来ないの、滞在許可は切れてしまう前日イミグレに行くと「ティダ アバ アバ Tidak apa apa」と言う、「気にすることはありません」の意。心配になるのでつついスピードマネーの世話になることになるかと語る知人の現地駐在経験者もあった。



## A ナショナル・プロジェクトとは何か

**近藤** そうすると、次の最終的なプロジェクトの評価のところまでいけますね。

**比賀江** ナショナル・プロジェクトということで、官民一体になって取り組みました。私が入ったのは昭和41年ですから、まだ高度成長が続いている時期です。日本経済の成長には資源が必要だと誰もが思っていました。今はアルミ資源確保に官民一体で取り組むような必要性はほとんどないでしょうね。レアメタルとか、そういったものであれば、国として長期的な視点から取り組む必要があるでしょう。それから、石油やガスの開発、これは、千三（センミツ）と言われているように開発リスクが高いからです。じゃあ、政府主導でやった日の丸原油開発というものがどこまでうまくいったのか。アラビア石油なんかはうまくいったほうでしょう。インドネシア石油は、完全に当たりました。オイルメジャーが技術を持っていますから、後発の日本が一番うまみのあるアップストリームの部分に食い込むのは大変難しいことです。

**近藤** 技術的にもまだそういうところは、メジャーが圧倒的に優位性を持っている部分ですね。

**比賀江** 圧倒的な力の差ですよ、彼らとは。やはり経験がものを言うようです。それと、政治、外交の分野でC I Aを動かして、相手政府を転覆させるぐらいの荒業だってアメリカはやるじゃないですか。<sup>21</sup>でも、日本はそんなことできませんよ。悔しい思いをしても米国にくっついていかざるを得ない部分は、残念ながらありますね。

**近藤** まあ、それだけ言うと、日本もC I Aみたいに荒業を行なえということになるから、いろいろと条件を付けなければいけないのでしょうけれどもね。

**比賀江** 日本では、そんなことができるとは思いません。そのようなことができる政治家・役人はいないですよ。

**近藤** そうですね。政治家でも全責任を引き受けて、何か問題があったら全部、オレのところに来て来いというのはいないということでしょう。吉田茂などはそういうところがあったと言えるのかもしれませんが。

**比賀江** あれぐらい傑出した人物であれば清濁合わせ飲むというスタイルでやれたかもしれないけれども、田中角栄だってロッキード事件で最後はああいう結果ですからね。もう腰が引けていますよ、日本のお役人は。政治家も。

**内藤** そういった間に、中国はどんどん有望な資源国に政府首脳自ら出かけ、トップ外交を展開していますからね。

**近藤** 日本はこの点では、完全に負けていますね。

**内藤** このままではやられちゃいますね。もちろん今、中国は景気がすごくよくて、これまで発展途上のときは皆、外貨をいかに集めようかと必死でしたが、今や中国は世界一の外貨準備を

<sup>21</sup> 武田志郎・島田克美編著『国際経営論』ミネルヴァ書房 1992年。195,196 ページに、グアテマラのアルベンス政権打倒、チリのアジェンデ政権打倒の例が示されている。

保有しています。その使い道にある種困っているみたいなのところがあります。

それを利用して今、ご存じのとおり中国企業による海外での企業買収がすごい勢いですね。中国の企業が海外でM&A、企業買収をやるというのは、表に出ているのもいくつかありますけれども、裏でいっぱいやっていると言われていています。証拠がなかなかつかめないですが、一番多いのは香港などでファンドを立ち上げて、その前面に立っているのは実は中国企業じゃなくて、ロシア企業だとかインド企業で、実はそこに中国マネーがたくさん流れ込んでいる。

そういう企業との合併だとか、企業買収、M&Aみたいなかたちでチャイナマネーを利用し、どんどん企業買収が進んでいるようです。中国は今、上場企業ではなくて非上場企業の中で、技術力があるけれどもちょっと資金不足だとか、後継者不足の企業をものすごく探していると言われていています。そういう企業が多いのが、実は日本なのです。

**近藤** 日本企業を乗っ取っているわけですね。

**内藤** そうなのです。気がついてみたら多くの企業が中国にやられていたみたいなのことになりかねない。これはアメリカの場合で、そこまで裏の話ではないですけども、表立ってやった石油会社の買収で、あれは何でしたか。

**比賀江** ユノカル。

**内藤** そう、その買収の話でもものすごくもめて、最後は競争入札のようになったが最後までめめた。そのユノカルのときも、最終的にはCNOOCという中国の国有の石油会社が乗り出したが買収できなかったのです。その時、力を発揮したのは、米国議会での決定なのです。エネルギー分野に関しては、企業の買収なんかについて議会がストップをかけられるというような法案を最終的に作ったのですね。

そういう局面では、やっぱり政治の力が重要になります。本来であれば企業の合併、吸収とかは経済マターなのだけけれども、エネルギーというのは一つの重要な国家戦略だから、その部分に関しての法律については議会がノーという。日本でそういうものが表に出てきても、衆議院とか参議院でそういう議決をするということは、たぶんどきないですよ。

アメリカは議会で一気にやってしまう部分がある。どこの国もそういうことはあると思いますが、日本は何かそういう部分が足りないような気がします。中国のマネー、中国の力が浸透してきていることに気がついたときに、「えっ」と皆が大慌てしても遅いですよ。

**比賀江** 中国の人はしたたかですよ、賢いしね。残念ですが日本の政治にはそんな力も知恵もない、政治家にはそんな能力もないと、言っては失礼ですけども、今まで、じゃあ日本の国益を考えてだれがやってきたかという、役人なのですよ。

行政指導という巧妙な裁量でもって外資の侵入を阻むとかそういうことをして、アメリカからさんざん文句を言われましたよね。大店法とかいろいろなかたちで。それ以前には通産が国策として、例えばコンピュータ産業育成だとかいろいろな部分について幼稚産業保護の観点から重要な部門については戦略的な位置づけをして、そこに集中的に資金を投入し、日本の力をアップしようというようなこともしました。しかし議会が主体的に動いた、議員立法でそういうものをつくったかという、そういうものはあまり聞かないですよ。

中国の場合はどうなのですか？ 議会と言っても共産党の一党独裁でしょう。ということは、やはりお役所なのですか。それとも共産党のエリートが国益を考えて、それで働きかけるのですかね。

**内藤** 間違いなく党組織です。それで今、アメリカがちょっとかかわりかけている話なのですが、政治プラス行政のあり方、行政改革について、中央と地方の関係だとか、あるいは官民の協力だとか、そういうものにアメリカのASPA（全米行政協会）という組織がありまして、そこが毎年中国でシンポジウムを開いていろいろな地域の官と民の協働や、それからNPO、NGOなどのかかわり方なんかについて議論を広げています。

ASPAという組織ですけれども、もともとはNGOからできた大きな協会で、それが今中国にもものすごく注目していて、中国も実は行政管理のノウハウが欲しい。極端な言い方をすると、日本は強固な官僚システムというものがあって、それが国の経済なり政治なりを大きく動かしています。アメリカは連邦国家で地方の力が強いというのと、そこに業界関連の協会や組織・団体がいろいろあってその影響力が強いという感じですね。

それで中国を見た場合はというと、もちろん国のかたちがあります。例えば極端な話、何か大きな政変が起こって中国共産党がなくなったときに、中国に、はたして行政がうまく機能するかということです。今、政治と行政が一体だし、むしろ役人というのは政治家の一部として動いているようなもので、行政組織というものはあまりきちっと機能していないようにも思えます。やはり党なのです。

そして、中央の共産党のエリート、役人も含めてですけれども、やはりいろいろなことをものすごく勉強しているし、優秀な人材もものすごく多いのです。ただ、それがあれだけ大きな国で多様だし、コントロールしきれない。一番いいのは、それこそ連邦制にして、もう少し地方の権限を拡大し、そこにきちっとお金と責任も配置できるシステムがいいのかもしれないですけれども、今の体制でいくとそれはできない。分権化はまずできない。それで今、国の政策運営について、特に地方のコントロールなんかで今非常に困っている、舵取りが難しくなっているのだと思うのです。

**比賀江** インドネシアの場合はどうかといいますと、傑出した指導者であったスカルノ、スハルトという二人がインドネシアを今まで大きくしてきたわけです。そのあと、短期間で大統領が次々と替わってしまいました。民主化された結果、いい面もありますが弊害も相当出ています。

スハルト政権時代にはあまりに中央集権が強すぎて地方に分権されていなかった。予算のぶん取りにしても、圧倒的に中央が取ってしまうものだから、地方にしてみたらおれたちはいったい何だということになる。特にスマトラの北部なんかはそういう意識が強いから独立だということになる。アチェは特にそうで、独立を目指す運動が起きるところまで行ってしまう——ということでしょうか。しかも資源がそこにはあるとなると、なるほどそうかなと。私がメダンにいた間に、ずいぶんスハルト大統領は、アサハンのサイトに足を運びました。おれはこれだけやったのだということ国営テレビのニュースで全国放送させるのです。大統領専用機（軍用機）でジャカルタからメダンまで飛んできてジェットで2時間ですから、あまり苦にせず夫人同伴で来る

わけです。メダン空港からはヘリでサイトへ来るから、日帰りなんか簡単です。夫妻でパワーサイトにある宿舎のVIPルームに1泊したこともありました。夕食後の懇談会で、住友商事のメダン代表と紹介され、スハルト夫人の手を握って、そのときのやわらかい餅肌の、ふわっとした感触を今でも覚えています。普通のインドネシア人とはちょっと違うなということが印象に残っています。

**近藤** 上層階級のご婦人の手は荒れていない。

**比賀江** そうなのです。家事なんかしませんから。スハルト治世の功罪、その評価については、いろいろ言われますけれども「開発の父」と称されていました。自分でそういうふうに使わせていただけですが。スハルト統治30年の前半部分において、いかにしてインドネシア経済をテイクオフさせるかということで彼がやったことは、相当認めないといけないと思います。客観的な評価としては、全面否定ではまずいだらうなと思います。

**近藤** 開発独裁のいいところが出たと言うこともできますね。

**比賀江** ところが後半以降、だんだん年を取って子供たちが利権を親に無心するようになってきました。特に、夫人が亡くなってからはスハルトでも、もうろくしましたね。

スハルト夫人は当時、「マダムテンパーセント」と揶揄されていました。夫人の名前は「マダム ティエン」です。そこから「テンパーセント」と言われたようです。利権を求めて来る者から仲介手数料をしっかりと取ったわけです。けれどもそのうちテンパーセントではすまなくなっちゃって困ったことになりました。娘、息子たちが親父に、あれは私にちょうだいとか、こういうことをやりだすと完全に国家の私物化になりますよね。韓国自動車メーカーとの国民車構想なんて、ひどいケースでした。

**近藤** ただ日本は、官僚がしっかりしていたという時代があった。それがしかし、その後ガタガタになりつつある。ちゃんとした大きな国策まで官僚が出す力がなくなっちゃったということがありますか。

**比賀江** そうということが気にかかるところです。具体的に言いますと、目先の利く役人は、適当な年齢になったら、以前は政治家に転身しました。自民党の議員になったわけです。今は民主党へ行く人が増えているそうですね。官僚組織を押さえる政治家は、政策にも通じなければだめですから、そういう意味では役所で鍛えられた、活きのいい、しかも先の見通せる勘のいい官僚が政治家に転身するというのは、いいことだし、意味があると思いますよ。

**内藤** そうですね。結局、本当は官僚というのはそういうものですね。一人ひとりは何となく優秀な人だし、個人的に話をしているとすごく理解できるのですが……。

**比賀江** 一般論であれば、普通にまっとうな話ができるのに、組織になるとだめなのですね。何でそんなところにエネルギーを費やすのだろうかと思わざるを得ません。法律で決まっているとか、これは前例がないとか、ここはこういうルールだから仕方ないとかつまらないことを言うものです。本来であれば、有能な人はできるだけ、多少拡大解釈してでも世の中がよくなるようにルールを適用することを考えていくべきだと私は思っています。だけどそうでない、どうして組織に入るとこんなところで硬くなってしまふのかな。組織の力みたいなものが日本の場合は強す

ぎて、縦割りの問題もあるし、そういうところにエネルギーが使われているのが、日本の弊害かなって感じます。

**内藤** なぜだと思いますか。

**比賀江** 「既得権益の保護」に官僚は本能的に敏感です。ここを譲ったら自分たちが将来、天下るときの職場がなくなるとかね（笑）。そう言っちゃうとずいぶん低次元の話にすり替わってかわいそうですが。口先ではもっと高邁なことを言っていますが、なぜそれだけ組織防衛に熱心なのかというと、ここで譲ったら将来、自分がなれなくても自分の同期が局長、次官になったらちゃんと自分たちを守ってくれるであろうと、これだけです。そういう同志的な信頼感、期待からではないでしょうか。

**近藤** まあしかしそれを、それ以上のことを考えないというのは、個人的にはそれで大丈夫だと言われますが、それはだめなんではないか。やがては、彼の属する組織、ひいては日本という国全体がだめになりますから、個人的にも大丈夫とは言えないことになる。

**比賀江** 私としては、それはある程度はいいと思います。なぜかということ、自分の権利擁護に敏感でない人、センサーが働かない人は、他人の権利だって本当は気がつかないわけです。けどあまり近視眼的で、自分のことしか見えない、考えないような人は、それだけじゃちょっとまづいのではないのかと言われて、ああ、そうだなと気がついてほしい。自分の権利を保つためには人の権利も認めてあげないといけないというぐらいの気持ちになれない程度にバランス感覚のない人だけが、官僚の上のほうになるような国では、ちょっと将来心配だなという気がします。

## B 2013年問題—合併事業のインドネシア側への全面移管

**内藤** 今後5年先には、この事業が全面的にインドネシア側に引き渡されるようですが、そのことについても話してください。

**比賀江** インドネシア政府との契約に従い、操業開始後30年を迎える2013年にこのプロジェクトは完全にインドネシア側に移管<sup>22</sup>されることが決まっています。インドネシアの国営企業となった場合、企業会計原則に沿って企業としてまともに経営、運営できるかという問題が、正直なところ気掛りです。社長にいくら優秀な人材を配置しても、汚職体質の染み付いた監督官庁の役人から理不尽な要求がされた場合、会計原則に基づいた透明度の高いまともな企業経営ができるか不安に思うわけです。

アサハン・プロジェクトの採算性の高さは、安い電力を安定的に自社で供給できることに基づいており、この点についてはアルミ国際資本も認めています。またアルミナの安定的購入者であることは、アルミナ・メーカーにとっても魅力のある存在であるはずで、その意味から、日本以外の外資が買収に動く可能性も十分考えられます。このプロジェクトに愛着を持っている日本の関係者としては、日本勢で今後もこのプロジェクトの運営、経営を継続し、この案件に関与して

<sup>22</sup> 2013年には経営権のみならず、この合併事業の全体が有償（簿価）でインドネシア側に移管されることになる。その際、会社の評価額が日本、インドネシア側で見方が分かれる部分が予想される。

ほしいとの願望があることは否定できません。しかし、もし外資が買い取るということになった場合には、日本企業以上にドライな経営に徹し、インドネシア政府の干渉を廃し、企業経営上はきちんとした成果が期待できる可能性もあります。もしそういうことになれば、それはそれでいいことなのかもしれません。いずれにしてもビジネスは経済原則を無視して成り立つわけではないので、この視点から決着がつくのではないと考えています。

ご参考までに、インドネシア在住の元商社マンのU氏の以下の見解をご紹介しますおきましょう。

「まず、巷間言われている通り、日本との契約継続、アルキャン、アルコア、三井等への売却、住友化学技術支援によるインドネシア政府による経営などの選択肢があるものの一筋縄では行かない問題がある。

さらにインドネシア政府高官の一部には、利権を得ようと虎視眈々としているとの話も聞く。北スマトラの電力不足問題に絡め、アサハンとは何かと問題提起をしている。インドネシア側は、自分達で全く電源開発の努力をしていないでおきながら、アルミ精錬なんかには使用せず、この電力を一般用に使用しろ、などといっている<sup>23</sup>。

また、中国がアサハンおよびその他の電源開発をやるなどと宣伝しているようだが、一向に進展なし。

さらに、欧米諸国も興味を持っているようだが、当初、彼等独自でアサハンを推進したかったのに、日本が街作り、学校・教会を作る等、儲からないインフラ整備までを開発プロジェクトに組入れるという全体的な構想を実現したのを見て、彼等がアサハン・プロジェクトを断念した経緯がある。」

## C インドネシア経済に多大の貢献

**近藤** 最後に締めくくりとして、このプロジェクトの総合的な評価についてどのように考えられているかお聞かせください。

**比賀江** 日伊合弁現地会社、イナルム（INALUM）の業績は、建設後しばらく経った段階で、次の3の理由で悪化、累積損失が拡大し、さらに増え続けるという苦しい時期が続きました。

- (a) アルミ地金の国際市況低迷による減収
- (b) 異常気象による降水量減少→トバ湖水位低下による発電量減少→アルミ生産量の低下
- (c) 円高進による債務返済コストの増大

累積損失をカバーするため、1987年、1994年と2度にわたり再建策が講じられ、増資、借入金の利下げ、返済期日の繰り延べなどが実施されました。詳細については、添付資料3の「アサハン所要資金、資金調達スキーム（1994年再建策後の1997年増資完了後）」を参照ください。

こうして「三重苦」による厳しい経営状況を経験した後、現在では、現地会社の業績は好転し

<sup>23</sup> 日本工営が作成したFSにもある通り、アサハン水系には200万KWの潜在発電能力がある。それにもにもかかわらず、これまでに開発が実現したのは日本のアサハン用水力（60万KW）のみ。既存の二つの発電所の上流に第1発電所を建設すれば、建設工事費をそれほどかけずにある程度まとまった電力を安く得られることは、周知の事実である。日本側としてはやりたい案件であるが、日伊両国間の利害がかみ合わず進展していない。

ています。2005年2月末、現地を訪問した際には、次のように現状の説明を受けました。

1) 現在、アルミ精錬工場の操業水準は、これまでの最高レベルを維持し、過去最高の年産24.5万トンのアルミ地金を生産している。ひところ悩まされた異常気象からも解放され、この2年間降雨に恵まれ、安い発電コストによる発電量が増加した。

2) アルミ地金の国際価格もトン当たり約1,900<sup>24</sup>ドルと高水準を維持し、採算分岐点をはるかに上回る価格で地金の販売が出来るので、作れば作るほど収益が上がるという状況にある。

3) 円高による債務返済コストの増大問題：

アルミ地金販売による収入はドル建てのため、借入金の返済がドル建てで契約されていれば理論的には、為替変動によるリスクは発生しない。しかし借入金はずべて円建てであったため、円高によるコスト負担に苦しむことになった。苦しい中で返済を続けた結果、長期借入金残高は約1000億円にまで減っていた。2004年6月、債務残高の半分を1ドル108円のレートでドル建て借入れに転換できた。これにより為替の変動リスクを受ける債務は、500<sup>25</sup>億円程度に軽減され、永年の課題が相当程度解決する目処がたったといえます。

2013年には、操業開始後30年を迎えます。その間、上記の理由により累積赤字が増大し、苦しい時期が相当長期間続きました。そのことをもってこの案件は失敗した事業だとの評価をする人もいますが、私は次のように考えています。

建設期間中に総所要資金4110億円のうち、日本からの機器代金・ソフト代金を除く多額の費用がインドネシア側に支払われ、新たな雇用が創出されました。また工場操業後、トバ湖からマラッカ海峡に流失していた貴重な水資源が、アルミ地金に姿を変え、地金販売代金として巨額の<sup>26</sup>外貨を毎年コンスタントにインドネシアにもたらしたことの意義は大きいのではないのでしょうか。このプロジェクトの建設当時は、主要輸出品目が石油、木材などの一次産品しかなかったので、インドネシア政府は輸出指向の工業化を強く望んでいました。この点からも、アサハン・プロジェクトはインドネシアの工業化、雇用増大、現地物産購入、インフラ整備、教育、寄付など

---

<sup>24</sup> この価格は当時のもので、その後さらに高騰し、高値が続いている。2007年12月17日現在の輸入スポット価格は、トン当たり311,000－313,000円（東京、置き場渡し、日経新聞2007年12月18日朝刊 28面「商品」欄）。

<sup>25</sup> 現地合弁会社の借入金総額は、当初2509億円。その内訳は、円借款615億円（OECF－インドネシア政府）、および日本側投資会社（日本アサハンアルミニウム㈱）を通じて日本輸出入銀行、市中銀行、JICAから借り入れた金額と合わせた総額が2509億円であった。円借款分については、ほかの案件にも共通する問題である。極端な円高により債務が2倍以上に膨れ上がったことは借り入れ国の自己努力を超えた災難であり、妥当な配慮、対策がほしいとインドネシア政府は考えているようである。対外債務の切り捨て、減額の要求に対する日本政府の対応は、「貸したものは全額耳をそろえて返してもらう」との原則論を崩していない。アフリカなどの最貧国に対しては、返済額と同額を無償資金で与え、表面的には返済された形を維持している。アフリカ諸国とは異なり、インドネシアを含めアジアの被援助国は、日本に円借款の返済を続けているが、最終的に2013年の事業の全面移管時には、この問題が浮上する可能性があるだろう。

輸銀ローンに関しては、アサハンの苦い経験から「外貨建て貸付」も一部導入されることになった。デリバティブなどを駆使し、現在では長期の為替リスクについてもリスク・ヘッジする各種の対応策が可能であるが、20－30年前には考えもつかないことであった。

<sup>26</sup> 現地合弁会社の年間売り上げ金額は、控え目にみて地金価格がトン当たり2000ドル（2007年12月現在の価格は3000ドル強）、年間生産量225,000トンとして計算した場合、450百万米ドル（1米ドル＝110円換算で495億円）。インドネシア側への地金数量の配分は、出資比率に応じるので、今は全体の40%となる。

を通じ、地域経済の発展に多大の貢献をしたといえるのではないかとこの事業を評価したいと思います。

さらに、ダム建設と環境問題についても触れましょう。これだけ巨大な水力発電設備とアルミ精錬工場設備を大きな公害問題、環境破壊問題をおこさず建設し、その後順調に運営してきたことも評価したいと思います。

水力発電を行うには、巨大なダムが必要になり、そのため一般論としては、自然破壊、住民の立ち退き問題が伴うことが多いといえます。インドのナルマダ溪谷ダムやインドネシアのクドゥン・オンボ・ダムなどが一例です。アサハン・プロジェクトも同じ問題があるとの開発学者からの指摘がありますが、現場を知らない認識不足の主張です。アサハンの場合は、前述のごとくトバ湖自体が巨大な天然のダムであり、大きな貯水ダムを作る必要がないという恵まれた地形であることを忘れてはいけません。落差の大きい二つの滝を利用して発電を行い、自然破壊を伴う土木工事は最低限で済ませるという配慮もされています。さらにシグラグラ発電所は地下に設置され、地上からは巨大な発電所の姿はまったく目にふれることはありません。シグラグラ滝のあった大きな斜面を削って資材搬入の取り付け道路が作られ、建設当時は、その傷跡が目立っていましたが、2005年現地を訪問して、20年の間に緑の木々が生い茂り、かつての取り付け道路がほとんど視界から消えてしまい、美しい自然に戻っていたことに大変感銘を受け、また嬉しく思いました。

最後に、インドネシアの目指すべき方向、課題は何かということについても、触れたいと思います。

アサハンは日本・インドネシア経済協力の最大モニュメントであり、原点に戻って何がインドネシアにとって最適か良く考えるべきだと思います。日本がイニシアティブをとりインドネシアのために何が適切かを考え、これを実現すべきでしょう。

もっとも、「日本政府から見ればインドネシアには石油、天然ガス（LNG、LPG）があり、インドネシアを資源の安定供給源としたいという視点があることは事実でしょう。しかしインドネシアから見れば、日本にとってTakeの方がGiveより多く、これらの問題を絡められると日本政府は弱気になり、国益、資源確保という観点から両国関係を考えざるを得ないという側面も否定できないかもしれません。

そもそも石油、ガス、石炭、木材の開発は、開始以来30-40年以上も経過していることからインドネシアが独自で勉強し、開発して欲しい」と筆者に率直に言ってくれるインドネシア通の知人がいます。<sup>27</sup>

インドネシアにとってこれからの課題は何か、その知人に聞いたところ、「マレーシア石油公社“ペトロナス”は、最初、インドネシア石油公社“プルタミナ”から教えてもらったが、その後、立派に独り立ちしている。ペトロナスのように自らメジャーに伍して、プルタミナも独自に

---

<sup>27</sup> 住友商事の2年先輩で、メダン、国内でもこのプロジェクトの実現に向けて一緒に取り組んだ「アサハン委員会」のメンバーの1人。124頁のU氏と同一人物。



開発・操業すべきところを、未だに外国石油資本に全面的に依存している。<sup>28</sup>PS方式でインドネシアの取り分を上げたためメジャーから逃げられ、石油不足に陥っていると言うのでは全く情けないという他なく、植民地根性が抜け切っていない。天然ガスも同様である。自分達の努力不足の結果をアサハンにぶっ掛けるのはもっての外というべきであろう」と率直な見解を述べてくれました。

また、メダンに駐在してこのプロジェクトにかかわって以来、インドネシアについて一番多くご教示いただいた方から、次のようなご意見をいただきました。インドネシアの現状と展望について「インドネシア・ウォッチャー」（元政府金融機関勤務者）の厳しい意見もあることをご紹介します。

「インドネシア人に注文したいことは、永久に人に依存するのではなくて、自分で汗して学んでほしい。自分で努力し、自分で発展させていく姿勢がほとんどないのは残念である。プルトミナのようにどんなに阿漕にやっても利益を出せるいくつかの企業以外の国有企業は結局、恐ろしく安い値段で外資に売らなくてはならなかったこと、外資との関係も自分はコミッションを貰って、形式的な地位は得るが、何もしない、そして多くの分野で華人資本に金をもらって、実権を失っていく。このモデルから脱しない限り、1世紀経っても何も変わらない。モデルさえ正しければ、ゆっくりとした歩みでもいずれ頼りになる国になるのです。これがインドネシアとベトナムの差です。これをインドネシアの性（さが）とかDNAとは言いたくないが、どうみても改善の兆しが見えない。われわれの人生は限りがあり、そこのベースだけは外国人が変えられないところです。私は30年同国につきあって、まだ、解決の糸口が見えません。そう言っても、誰も、反論せず、少しさびしそうにするだけです。政官財人は日伊の関係は深いといいますが、それは資源をいただくという理由で、ベトナムに次いで多いODAを出すということだけだったら寂しい限りです。このままでは、ASEANの最劣等生になるというのに、どうしてインドネシア人は立ち上がらないのかという気持ちをこめて申し上げたい」

最後に紹介した二人のインドネシア通、親インドネシアの先輩は、深くこの国にかかわってこられただけにその言葉に重みがあります。インドネシアで暮らした人は、7～8割がこの国を好きになるといわれています。それにもかかわらず筆者を含め多くの人々の期待に反し、“ポスト・スハルト”の政治、経済の現状は、停滞、混迷を続けているといわざるをえません。ASEAN創設時代には、トップグループに位置したフィリピンは、マレーシア、タイにも追い越され二流国に転じてしまいました。インドネシアもそのもてる豊かな天然資源、人口の大きさを有利に活用できず、ベトナムにもそのうち追い越され同じような状況に陥っているのではないのでしょうか。インドネシアを愛する人間の一人として、とても残念に思う次第です。 （完）

---

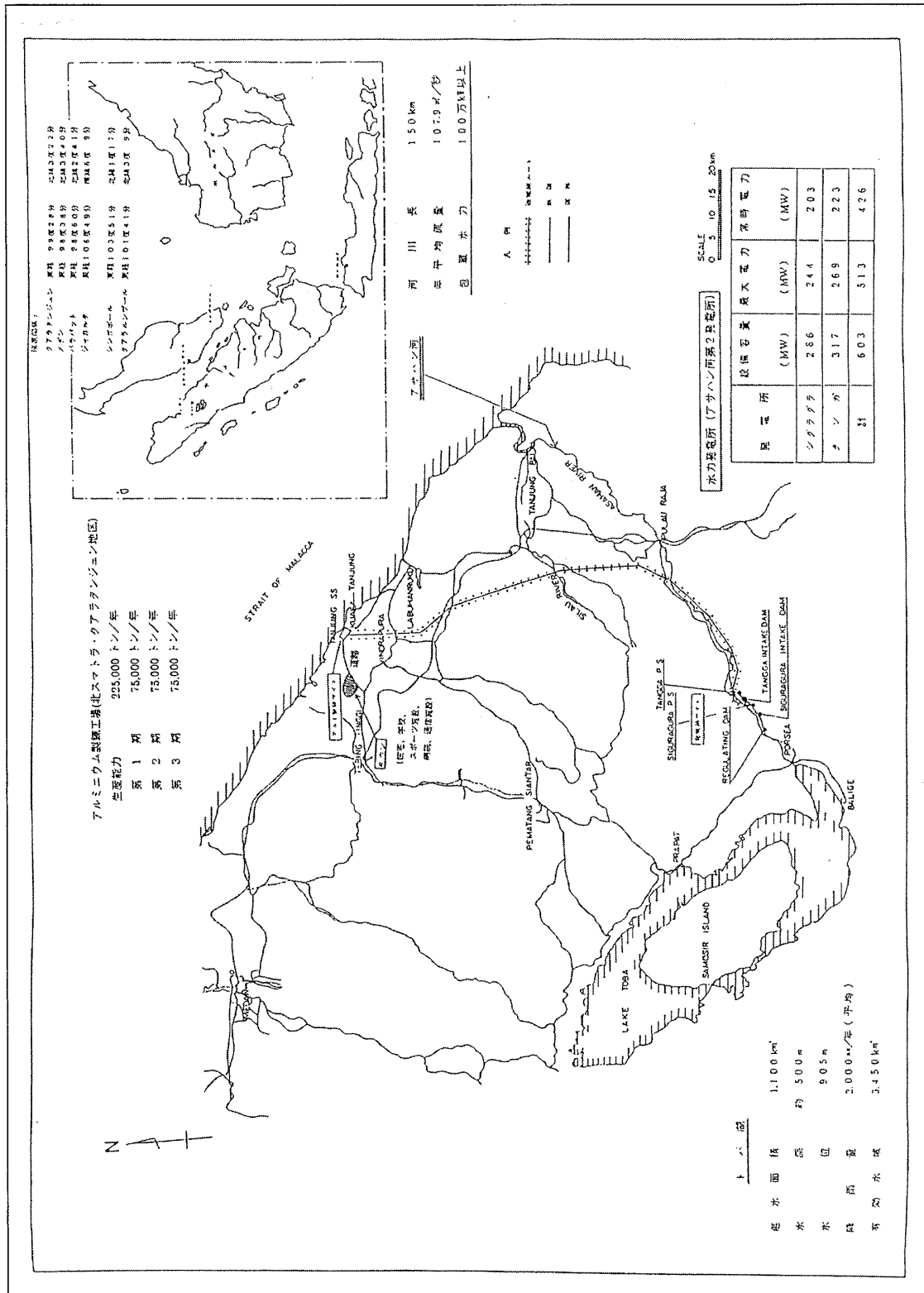
<sup>28</sup> Production Sharing 生産分与方式のこと

## 参考文献

- 比賀江克之 国際開発学会第6回春季大会報告論文集 2005年6月11日
- 比賀江克之 (財)日本インドネシア協会「月刊 インドネシア」2005年8月号「アサハン・プロジェクト サイト再訪」
- 比賀江克之 Herald Tribune—Asahi Shimbun 2007年3月22日  
「Expensive lessons from the Asahan project」
- 日本国際協力銀行編『日本輸出入銀行史』2003年
- 日本工営編『日本工営三十五年史』ダイヤモンド社 1981年
- 通産省知的財産政策室監修『外国公務員贈賄防止』有斐閣 1999年
- 武田志郎・島田克美編著『国際経営論』ミネルヴァ書房 1992年
- 中原洋『腐敗と寛容 インドネシア・ビジネス』東洋経済新報社 2003年

添付資料

1.スマトラ島、トバ湖などの概念図



## 2.アサハン・プロジェクトの所要資金・資金調達 — 事業の開始時

○総所要資金：

当初 2,500 億円、オイルショックによる物価騰貴のため 1,600 億円を追加し  
資金総額 4,110 億円に見直し

○所要資金 4,110 億円の内訳：

・設備資金 3,950 億円

(発電所 1230 億円、製錬所 2240 億円、インフラ 480 億円)

・運転資金 160 億円

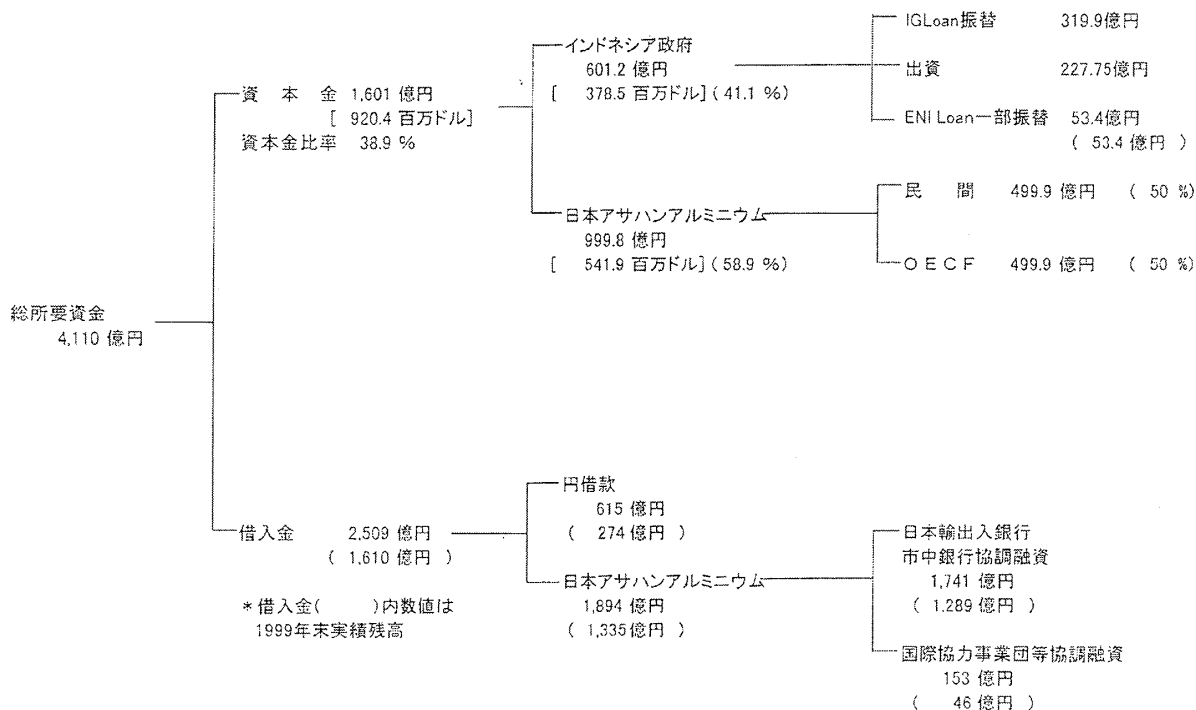
○資金調達：

資本金 911 億円 (イ：25%、日：75%)

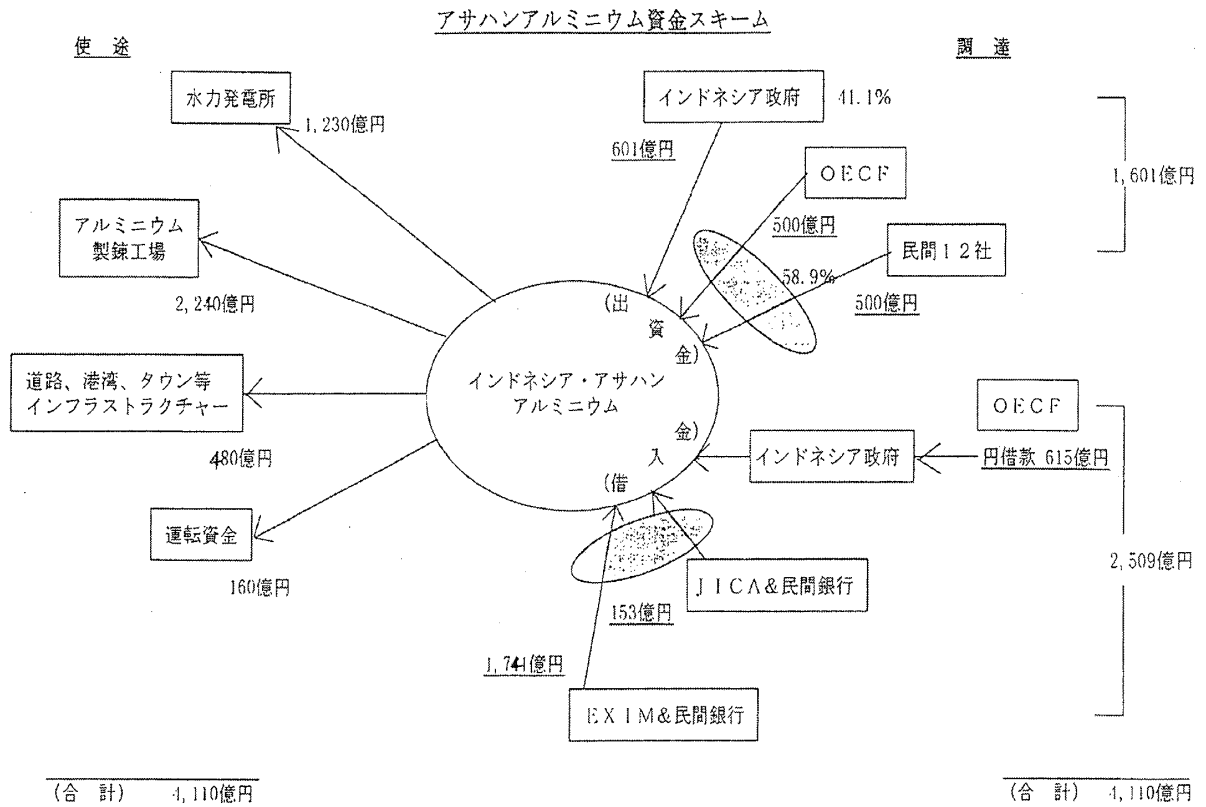
借入金 3,199 億円 (イ政府自己資金：10%、  
円借款、輸銀、市中銀行の協調融資、JICA：90%)

## 3.アサハン・プロジェクトの所要資金・資金調達 — 1997 年増資完了後

・アサハン所要資金、資金調達スキーム(1994年再建築後の1997年増資完了後)



#### 4. アサハン・プロジェクトの資金スキーム



日本アサハンアルミニウム