

〔研究論文〕

インドネシアの工業発展と外国直接投資による技術移転 (I)

杉山 富士雄

〔Article〕

**Industrial Development in Indonesia and Technological Transfer
by Foreign Direct Investment (I)**

Fujio SUGIYAMA

Abstract

In Indonesia, we can see the phenomenon at work with Foreign Direct Investment accompanying a technological transfer to Indonesian local workers and managers. What kind of management and technological transfers are many Foreign Direct Investment developing in Indonesia now? How could the Foreign Direct Investment lead so-called Export-led growth in Indonesia? It is very important for Indonesian people to acquire long-run dynamic comparative advantage based on learning by doing in skills and productivity that comes from production experience. In Indonesia, Foreign multinational companies often take a role in helping to enhance efficiency and modernization in the face of keen international competition. Export-led growth forces specialization in areas where low-wage countries have a comparative advantage such as labour-intensive technology. If Indonesian government and private sectors would like to bridge the technological gaps, they have to devote huge resources to train local small companies and to accumulate human capital in Indonesian people.

1、はじめに

2005年におけるインドネシアの人口は2億2,229万人、同年の一人当たりGDPは1,283ドルであった。(出所：インドネシア中央統計局BPS) 1975年から2000年の年平均人口増加率は1.8%、1975年から2000年の一人当たりGDPの年間成長率は4.4%であった。(出所：『UNDP人間開発報告書2002』p194, p224) 2005年における商品輸出に占める燃料・潤滑油の輸出比率は28%、商品輸出に占める石油・ガスの比率は22%、工業品の比率は17%である。(出所：インドネシア中央統計局BPS)

現状では、インドネシアは人口の規模が大きく、資源輸出に依存する度合いが高い開発途上国に分類される。しかし、1990年代になって、周辺のASEAN諸国、特に積極的に外資を導入したタイやマレーシアの持続的経済成長の実現、そしてインドネシアの後を追いかけてくる中国やベトナムなどとの外資誘致競争に触発される中で、インドネシアは工業化に向けての新たな段階へ走り始めた。一次産品は国際市況が不安定であり、世界所得に対する需要弾力性が小さいこと、さらに工業製品に比べると収穫逓減が働きやすいこと等から、一次産品への依存の体質から、脱却しなくてはならなかった。

そこで、豊富に存在する労働という生産要素の比較優位を利用して、生産した工業製品を海外市場で輸出する方向へ、経済開発の舵取りを変更し始めた。1980年代後半から、インドネシアでは、外国からの民間直接投資を誘致するために、徐々に、国内の規制緩和、ルピアの数回に及ぶ切り下げ、そして輸出産業優遇政策が次々と打ち出された。1990年には輸出に占める一次産品の占める比率は65%であったが、2000年には43%になった。（出所：『UNDP人間開発報告書2002』p230）この数字は、インドネシアが合板、繊維、雑貨、履物をはじめとする軽工業品の輸出や、多国籍企業が部品を持ち込んで組み立て、先進国に「逆輸入」する低付加価値な家電製品などの輸出が、徐々に増加していったことを示している。

2、インドネシアの経済ナショナリズムと輸入代替工業化

インドネシアは、1602年のオランダ東インド会社設立以来の長い植民地支配を経て、第2次大戦後に旧宗主国オランダへの独立戦争の結果、独立する。インドネシアにとっては、一次産品を輸出し工業製品を輸入するという垂直的なモノカルチャー型の国際分業から脱出することが、長年の悲願であった。石油・天然ガスやコーヒー・天然ゴム・パームオイル等のプランテーション作物をはじめとする豊富な一次産品の輸出収入を前提として、戦後まもなく内需中心の輸入代替工業を育成する開発戦略を採用した。従来外国から輸入していた工業製品を関税障壁や数量割当てを利用して、インドネシアの国内市場から締め出し、自国の民族資本が担う製造業を政策的に育成しようという政策である。そのために、国内産業保護を目的に関税などの輸入障壁が高く設定された。

インドネシアでは、総人口の約3%にすぎない華人が戦前から経済の実権を握っており、そのためプリブミ（現地人）は貧困や役人の腐敗への怒りを、華人にぶつけてきた。初代大統領のスカルノは、華人企業や外国資本から、国内市場と民族産業を守るために、プリブミ（現地人）保護・育成政策を採った。モノカルチャー経済からの脱却と華人資本排除を目的に、プリブミに対して、各種のライセンスを供与することにした。1950年4月に採用されたベンテン計画は、資本と技術の乏しいプリブミ輸入業者に対して、輸入ライセンスを与え、同時にBNI（インドネシア国家銀行）からの低金利融資を優先的に割り当て、プリブミ民族企業による資本蓄積を促進しようというものであった。しかし、プリブミ輸入業者の実態は、官庁や有力政党などと政治的コネを持った、ビジネス経験もないエリート層またはブローカーであった。そのため最終的にはほとんどのプリブミに供与された輸入ライセンスは、華人商人に転売されていった。（小黒啓一・小浜裕久 [1995]、宮本謙介 [2003] 参照）

プリブミ育成政策に失敗したスカルノ大統領は、市場経済の競争と効率性原則を無視して、政府介入を梃子とする国営企業の設立、大規模な鉱工業部門の確立という方向に政策転換する。スカルノ大統領の時代には、長い植民地支配への反発から、欧米先進国との対決、経済ナショナリズム重視の姿勢を貫き、プランテーション農園や鉱山などの外国企業が接收され、次々と国有化されていった。スカルノの国営企業重視の政策や非同盟外交の政治路線は、土地国有化によるプランテーション農園の荒廃、生産激減、そして輸出減少・対外債務の累増をもたらす。また鉄鋼、造船、電力、セメントなどの非効率的な国営企業の設立・運営への財政資金の投入、その財源調達のための中央銀行による紙幣乱発は、ハイパー・インフレーションにつながった。（宮本謙介 [2003] 参照）

1965年9月30日、一部の将校によるクーデター事件後に、それを鎮圧することで政権についたスハルトは、それまでのスカルノの政策を大きく転換させ、西側先進国寄りの外交姿勢を打ち出すと共に、外国資本を導入してインドネシア経済再建に着手した。当初は1967年1月に外資法を制定し、外資を

積極的に誘致する政策を採用した。しかし、1974年1月、日本の総理大臣・田中角栄がジャカルタに訪問したことを機に頂点に達した「反日」暴動後に、外資への選別・規制色の強い政策へと転換した。とくに1970年代後半には石油価格の高騰を受けた豊富な外貨収入を背景にして、インドネシア国内公共部門への大規模な投資が拡大する。この時期には、スハルトは経済開発を重視しながら、独裁政権を維持するために、軍人を政府役人や国営企業の経営者などの主要ポストに就かせた。しかし、そのような軍人たちと癒着した華人の政商（チュコン）は、輸入代替・国内販売志向をもった大規模製造業、オフィス・ビル、ホテルなどへの投資を積極的に行って、ビジネスを拡大していった。1974年1月の「反日」暴動事件以降のスハルトの外資政策は、軍人・官僚・華人政商支配への中小のプリブミ企業家たちの不満を和らげることに重点を置いて、選択的・規制的な外資政策になった。すなわち、プリブミ企業育成のために、外資を一時的、補完的に利用するという原則の下、（1）外資の認可条件をプリブミとの合弁を原則とすること、（2）当初は最低20%、10年以内に51%以上がプリブミ資本に所有権を委譲をすること、（3）国営企業の優遇ローンもプリブミに限定すること、（4）100万ドル以下の小規模投資は外資には許可しないことが、政府のガイドとして示された。外資には30年間だけ事業権を認め、その後はインドネシア化が達成されるべしとの基本原則が貫かれた。とくに1970年代後半の第2次オイルショック後は、石油輸出収入による政府予算の増加を前提に、外資への民族主義的な感情が高揚し、外資規制が強化されていく。しかし、実際にはプリブミ優遇政策のもとで、一部の軍人、官僚への賄賂を通じて、華人が利権依存型のビジネスを拡大していった。また、政府が運営する国営企業の周辺にコントラクターとよばれるサービス業や建設業の会社が設立され、そこで高級官僚や軍人の子弟が就職し、レント・シーキング活動をしていった。（大黒啓一・小浜裕久 [1995] 参照）

1970年代にインドネシアで開始された輸入代替工業化路線は、外資を一時的、補完的に利用しながら、むしろ国家が積極的に主導していく。雑貨、食品、繊維などの軽工業から始まって、家電、自動車、農業機械、鉄鋼、造船、肥料、セメントまで、開発途上国としては、過剰なくらい資本集約工業部門をフルセットで立ち上げていった。インドネシアは人口規模が大きい、国民の一人当たり所得が低い、国内消費市場が成熟していない段階にあったので、資本集約的な輸入代替工業にはスケール・メリットによる量産効果が作用せず、平均費用が逡減する水準まで、生産を増やせなかった。そのため、関連する部品・素材産業も非効率なまま、発達しなかった。国内消費市場の狭隘さのゆえに、輸入代替部門の設備稼働率は低く、また誤った需要予測のため設備能力はあまりにも過剰に建設された。そのため、生産技術を改善するような更新投資も積極的に行われず、生産設備は老朽化した。スケール・メリットを期待できない国内部品産業や素材産業は、技術水準が低かった。従って本来組み立てメーカーはインドネシア国内で組み立てるためには、輸入部品を利用すれば、製品を安く生産できたはずだが、インドネシア政府は無理なローカル・コンテンツ規制をして、部品の国産化・部品現地調達を強要した。そのためインドネシアの保護された国内市場では、競争がなく、非効率的な産業構造が温存され、規模の拡大と技術革新を通じて生産性を向上させようとする素材・部品企業は生まれなかった。結局、組立メーカーは、高コストの国産部品・素材を用いるしかないので、国際競争力のない工業製品が生産されてしまった。

1980年代に入っても、インドネシアは、豊富な石油資源からの輸出収入を前提にして、農村開発事業、資源開発、インフラ建設への積極財政を実行した。しかし、先進国での世界同時不況と、省エネ装置産業の普及に伴う石油需要の減少は、石油の国際価格を大幅に下落させた。そのことによる輸出の低迷、石油・ガス収入の減少は、かつて大きかった貿易収支の黒字幅を縮小させた。また、累積す

る対外債務への利子支払いが所得収支の赤字をもたらしたので、インドネシアの経常収支は悪化した。まもなく、国内経済は不況に突入し、そのことが石油輸出収入に依存して海外からの資本財や輸送用機械を持ち込んで、大規模投資を行っていた輸入代替工業部門の国内需要を縮小させ、その部門の稼働率を低下させた。また、1970年代後半以降の石油・天然ガスの輸出収入の増大が、ルビアの対米ドル為替レートを割高にしていたので、労働資源が豊富に存在するインドネシアの比較優位から、本来なら競争力があるはずの労働集約的な製造業の海外への製品輸出を阻害した。

輸入代替工業化のために先進国から導入されていた自動車産業、家電産業、セメント産業などの大型の機械プラントは資本集約的であったので、労働資源の豊富な開発途上国インドネシアにとって雇用創出効果は弱すぎた。そのため平均耕作面積0.5ha弱の零細農家が中心のジャワ農村で、滞留していた過剰な潜在的な失業者予備軍を工業部門に少ししか吸収できなかった。また農村から都市に移動していくものの、工業部門に職を得られず都市インフォーマル・セクターに流入し、「低生産・低技術・低所得」に特徴付けられる自営業部門でかろうじて生きていく偽装失業者を増やしていった。IMFと世界銀行は、このようなインドネシア経済の実情に対して、政府の補助金と規制の弊害、保護された国営企業の非効率経営の問題点を指摘し、石油依存体質からの脱却、投資規制の撤廃、公共投資の縮小と財政緊縮を柱とした「構造調整」を勧告した。こうして、インドネシア政府は、内外からの圧力を受けて、行き過ぎた輸入代替工業化による経済開発戦略のもとで形成されてきた利権構造、そこに埋め込まれた高コスト体質の経済からの脱却を、目指すことになった。そして、1985年以降、より開放的な自由貿易システムへの転換、そして投資規制の撤廃を実現し、海外からの直接投資の積極的誘致を通じて、持続的な経済成長を実現していく方向へ経済開発戦略を転換した。

3、インドネシアの経済開発戦略の転換

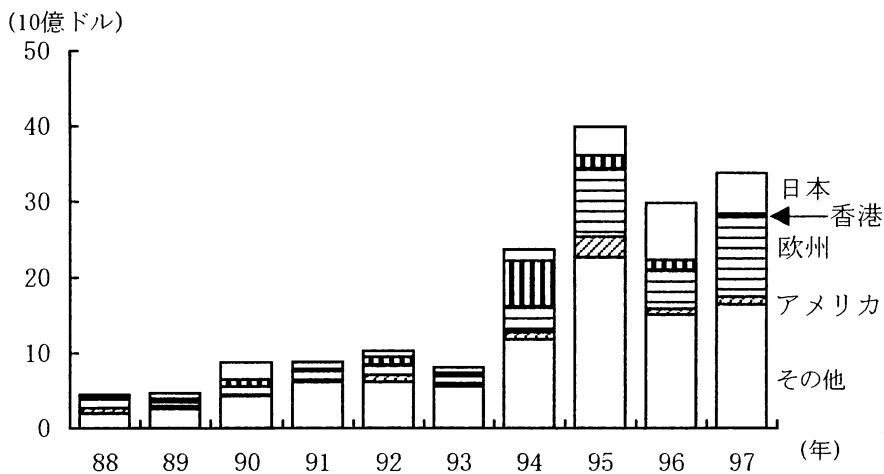
1987年以降の外資規制の緩和は、（1）投資手続きの簡素化、（2）輸出志向型投資への優遇措置の強化、（3）出資比率規制・マジョリティ委譲義務の緩和・撤廃を柱としていた。1986年9月に対米ドル40%の為替レート的大幅な切り下げが行われ、ドルで表示したインドネシアの名目賃金は割安になり、アパレルや合板などの労働集約的軽工業部門の国際競争力が向上した。インドネシア政府の外資規制の緩和をはじめとする経済自由化の方向への開発戦略の転換は、韓国、台湾、シンガポールなどの労賃高騰と為替高に苦しむアジアNIESにとって魅力的な「低労働コスト優位性」の投資環境を提供した。NIES諸国の国内で比較劣位化した労働集約的斜陽産業は、インドネシアへ直接投資をラッシュさせ、次々とジャカルタ周辺の工業団地へ生産拠点を移転させた。こうして、1987年以降インドネシアは、繊維、履物、合板、加工食品などの労働集約的な工業製品の輸出が急増していく。NIES企業のインドネシアへの直接投資の急増を見ていた日系企業が、1989年以降になると、電気・電子製品などの労働集約的な工程や低付加価値製品の生産拠点として、徐々にインドネシアへの直接投資を増やしていく。

1985年プラザ合意以降の急激な円高、それに続く1987年以後のNIES諸国の通貨切り上げや賃金の急速な高騰は、日本やNIESの輸出企業を主体とする国際的な産業調整（海外低賃金国へのアウトソーシングと国内でのハイテク・高付加価値産業への転換）を通じて、直接投資による生産拠点の移転を促進させた。最初、日本企業は、1987年2月のルーブル合意以後のNIESの通貨高と労賃の上昇を見て、それまで進出していたNIESより低労働コストの生産拠点を確保すべく、外資規制の大幅緩和や、外資のための工業団地・輸出加工区などの投資環境を整備し、経済自由化路線に早く転換してい

たタイとマレーシアへ、輸出指向型の直接投資を増加させた。1985年以降に始まった第1次の円高に起因して、日本からNIESへ、NIESからASEANのタイやマレーシアへと直接投資の波及は、南進していく。しかし、ASEANの中では、インドネシア向けの直接投資は伸び悩んだ。

しかし、1990年代に入ると、中国の改革開放やベトナムのドイモイ（刷新）政策に呼応して、直接投資の東方反転現象が顕著になってくる。豊富な労働力を背景に低労働コストを維持しながら、直接投資を惹きつけられなかったインドネシアも、90年代前半になって、より積極的に、先進国多国籍企業の自国への直接投資の誘致を通じて、グローバルな国際分業へ関わるようになった。その結果、インドネシアへの民間直接投資は、1993年の100億ドル弱から増えて、1995年には400億ドルに達する。

第1図



インドネシア向け直接投資 (出所：『アジア経済1998』 p172)

1995年以降の第2次の円高の時期には、日本企業、およびその国内での下請け企業は、自社で開発・設計した標準化された技術と生産設備を、本国またはNIESの子会社から持ち込んで、インドネシアの豊富な労働力を活用すべく、労働集約的な生産工程を移転する動きが加速していった。多国籍企業、とくに日本の製造業企業は、自国内で競争力をなくした労働集約的な工程や、既に国内では標準化されている技術や生産設備を、主としてインドネシアへの直接投資による技術移転のルートを通じて持ち込み、インドネシアで生産された安価な製品を、自国市場へ「逆輸入」していく。

「開発途上国は一般に労働力が豊富であり、労働集約財に比較優位を持つと考えられるが、労働集約財を世界市場に輸出するのはそれほど容易なことではない。したがって、輸出志向工業化の初期には、労働集約財を輸出するというよりも国際分業の中で労働集約的な部分を担当した、というのが正しい。つまり、労働集約財の生産に必要な中間財や資本財は先進国からの輸入に依存し、開発途上国はこれを投入して労働を多く必要とする部分の加工を担当したということである。」(青木健・大西建夫編 [1995] p174)

そして先進国の多国籍企業が、輸出志向型の生産拠点をどこに移転しようかを決めるとき、近隣のASEAN諸国に比べて、相対的に有利な投資環境をインドネシアが提供できなければ、インドネシア

が直接投資の受入国として選択されないし、よしんば進出してきてもすぐに撤退したであろう。しかし、かつて経済ナショナリズムに傾斜し、外資に規制的な政策を残していたインドネシアは、ASEAN先発国のタイやマレーシアに比べると、その中では最も労働コストが低かったが、輸出志向型の外資系企業にとって、産業インフラ基盤の未整備や少ない投資優遇措置などの問題を抱え「低コスト生産基地としては魅力に乏しい国」と見られた。そのため1985年以降の先進国多国籍企業の電気・電子産業の生産拠点となりえず、海外からの直接投資の集積効果を十分に確保できなかった。外資は、食品加工、繊維、木材加工、雑貨などの分野では、進出してきた。しかし、その当時、より技術集約度の高い電気・電子産業の移転では遅れてしまう。そうすると、電気・電子製品の組立メーカーに部品や中間財を現地で供給するための中小企業の現地進出も遅れるし、さらには現地の地場産業への技術指導・支援を通じた技術移転も阻害された。

ASEAN諸国が1980年代後半以降の輸入代替から輸出振興へ開発戦略を転換する中で、関税障壁の撤廃や投資規制の緩和がなされて、東南アジア地域市場が拡大・成長した。一方、1980年代後半、1990年代中頃と2回にわたる日本の円高に伴い、日本国内で生産するには高コスト構造になったので、それに対応して国際競争力の強化を目指す電気・電子産業の日本企業は、東南アジア地域への生産拠点の移転を加速していく。しかし、インドネシアの地場企業のサポーティング産業基盤が弱い中で、すでに進出済みの家電（テレビ、ラジカセ、VTRなど）の日系組立メーカーは、新工場増設や設備生産能力を拡張するため、1990年代後半以降、自らの組立に必要な部品を、近接地域で供給してくれる中小企業にインドネシア進出を要請していった。こうして日系の組立メーカーの周辺に、日系の部品供給企業が集積し、そこから「短納期で品質のよい」部品の供給を受ける構図になってきた。

4、「成長の三角地帯」バタム島の発展

1990年代以降、ASEAN諸国、特にタイやマレーシアは、「先進国から技術集約的、資本集約的な工業製品（テレビ、冷蔵庫、VTRなど）を輸入し、開発途上国から労働集約的な軽工業品（たとえば、繊維）や天然資源集約的加工品（たとえば、合板）、原材料（たとえば、石油や天然ゴム）を輸出する」という南北間での典型的な「産業間貿易」から脱出し、新しい企業内・企業間での国際分業に組み込まれるようになった。つまり日本から資本財と中間財・部品を輸入して、それを組み立てた工業製品を日本や欧米市場に輸出する、新しい貿易パターンが顕著に増えてきた。しかも、産業単位ではなく、企業内・企業間での生産工程間での国際分業が盛んになった。先進国の多国籍企業は、かつて本国の工場内で集中していた前工程（設計・開発、部品調達）と後工程（組立、品質検査）を切り離れた上で、そのうち後工程や前工程の一部をグローバルな規模で開発途上国の製造子会社・工場にアウトソーシングして、完成した最終製品を先進国に輸出していく、企業内・企業間での分業の拡大である。

電機・電子などの製造業の多国籍企業は、技術革新によって、機械化・自動化を進めて、組立や品質検査の工程をより標準化・細分化した上で、一つ一つの作業については、開発途上国の不熟労働者でも短期間訓練するだけで、操作可能にした。しかも、組立や検査などの後工程を国内の前工程から切り離して、海外の開発途上国に移転しても、生産システム全体としての効率性が失われないようにした。そのために、あえて資本財も作れないし、サポーティング・インダストリーなど中間財部門の基盤産業が未整備なインドネシアのような開発途上国へ進出しても、全体としての生産システムの効率性を落とさずに操業できるようになった。とくに電気・電子産業では、作業の標準化を通じて、

比較的単純な細分化された、ひとつの組立作業や品質検査作業だけを担当するなら、未経験の若い女性労働者でも1週間程度の研修を受ければ、すぐに作業に従事可能になった。

近年、日本企業やNIES企業では、かつて操業していたタイ、マレーシアでの低賃金労働の国際的な下請け分業拠点を、豊富に存在する低賃金労働が利用可能で、しかも特別に整備された「輸出加工区」の飛び地があり、輸入税や付加価値税の免除という優遇措置を準備している国、たとえばインドネシア、ベトナム、中国などに、再配置する動きが加速している。マレーシアやタイでは、管理者・技術者・熟練労働だけではなく、非熟練労働のレベルでも不足気味で、しかも激しく転職するようになってきた。その点、農村部に滞留する過剰労働力の雇用吸収問題を抱えるインドネシアは、設備投資を増やすための国内貯蓄の不足を補えるし、また外国からの技術知識の導入を通じて生産性を高め、持続的な成長を実現できることもあって、外資導入のために、輸入無税、付加価値税免除などの投資優遇策を数多く準備し、外国企業にセールスするようになってきている。

今でもインドネシアでは、農村、とくに人口過密なジャワ農村から都市部に流れてくる過剰な労働力が、工業部門では吸収されず、資金も、技術も、学歴もないので、しかたなく露天商、行商、人力車夫、廃品回収などのインフォーマル・セクターでの収入の不安定な職業に従事することが多い。宮本謙介[2001]の「就業時間別就業の推移」の統計で示されているように、アジア通貨危機直前の1996年においても、就業者人口8,570万人中、潜在失業あるいは偽装失業ともいわれる「週35時間未満労働」の「不完全就業者」が、41.4%存在した。(宮本謙介[2001] p23) 最新のデータでも、インドネシアの失業率は10%近い数字になっている。(第1表) そのような不完全就業者の多くが、インフォーマル・セクターで働くしか、ほかに職がないのである。インドネシアにとっては、輸出向けの製造業に、外資を誘致して、そのことを先導役にした輸出志向型の経済開発戦略が不可欠であり、IMFやインドネシア支援国会議から借り入れた対外債務の返済問題を解決するためにも、また工作機械、自動組立機械や精密検査機械のような最新の生産設備と標準技術を、つまりインドネシアにないものを持ち込んでくれる外資は、積極的に導入したいところだ。

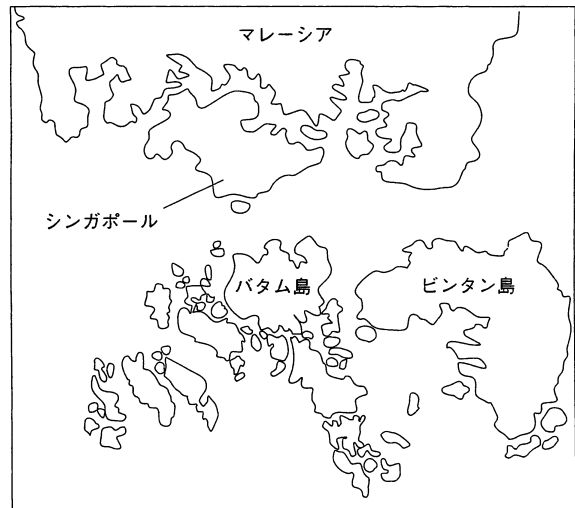
内外の環境変化に対応して、インドネシア政府は、ジャカルタ首都圏の東部に大規模な工業団地を開発していく。またシンガポールに近接するリアウ州バタム島を全島保税区として、シンガポール政府の協力を仰いで、外資誘致を通じた輸出志向型経済開発戦略のモ

第1表 インドネシアの雇用・失業等の動向

(千人、%)					
年	2001	2002	2003	2004	2005
労働力人口	98.812	100.779	102.631	103.973	105.802
就業者数	90.807	91.647	92.811	93.722	94.948
失業者数	8.005	9.132	9.820	10.251	10.854
失業率	8.1	9.1	9.6	9.9	10.3

資料出所 インドネシア中央統計局 Statistics Indonesia

第2図



バタム島の位置 (出所: 『ビジネスガイド インドネシア』 [1996])

デル地区にしようとしている。バタムに進出した外資企業は、シンガポールの持つR&D機能や情報・金融・物流機能を活用しながら、同時にインドネシアには「人手のかかる工程」や労働集約的な工程を移転している。そこでは有期契約労働を利用した生産が可能だから、先進国の消費市場での需要変動にも迅速に対応可能である。賃金が安いとともに、雇用調整コストも安い。また、生産された製品は、インドネシア国内での現地販売ではなく、世界市場に運搬される軽量の電気製品・電子部品が多いので、港湾・空港施設などの効率が高いシンガポールの運輸・通信技術を利用すれば、短納期で先進国市場に運べる。バタムは、こうしてシンガポールとインドネシアとの地域統合がもたらす補完効果をつうじて、多国籍企業の企業内・企業間国際分業を通じた競争力の向上に貢献している。

とくに、日本企業は、インドネシア政府による100%外資を認める規制緩和という投資インセンティブ、また円高への対応から海外へ労働集約的工程や低付加価値製品の生産拠点を絶えず移転させなければならないことや、海外生産拠点からの逆輸入が増加していることなどもあって、親会社の製品開発・設計やマーケティング戦略の変更が必要になってきた。そのため迅速かつ柔軟な経営が可能な100%出資型の現地子会社を設立することが多くなってきた。かつてインドネシア政府が1970年代から80年まで採用していた輸入代替工業化戦略の下では、関税障壁に守られたインドネシア国内の「狭隘な」市場をターゲットに、日本企業はインドネシアの国内販売中心の経営をしていた。その時代には、日本企業は国内販売力を強化する必要性と、インドネシア政府の外資出資比率規制に応じた現地有力企業との合併の必要性から、インドネシア国内市場向けの商品を作ったり、販売したりするノウハウを持つ華人企業との合併を選択せざるを得なかった。（藤野哲也 [1998]）しかし、いまや、日本企業は、グローバルな規模での企業内での国際分業を通じて、前工程と後工程の生産工程だけでなく、さらには物流・販売も含めたトータルな効率を要求されるので、現地の華人企業家との利害対立が多い合併での進出は避けるようになってきた。

筆者は、2006年3月にはジャカルタ東部にあるプロガドン工業団地へ行って、プリブミ経営者や華人が経営する地場中小企業7社の調査をした。そこでは欧米や日本向けに生産される衣服、家具、皮革製品シューズ、スポーツ器具などが生産されていたが、日本やNIESなら既に廃棄処分にしてもよいような20~30年前の旧式の機械設備（古いタイプのミシンや手動式カッターなど）を利用して、ほとんど手作業を中心に、品質検査も不十分なまま、軽工業分野の消費財を作っていた。インドネシアの地場中小企業は、資本・技術だけでなく、品質管理、工程管理、在庫管理、さらには人材育成や人事査定などの点でも遅れており、外資系多国籍企業との格差が目についた。インドネシアに進出してきた多国籍企業の製造技術やマネジメントが、地場の中小企業にどのように影響していくかは、今後のインドネシアの工業化にとって重要である。

そこで、本論文と次巻の論文では、インドネシアの輸出志向工業化戦略はどのように進展しているのか、インドネシアの低賃金優位性を求めて直接投資してくる輸出志向型の外資系企業はどのように生産を移転して、どのような経営をしているか、そして外国資本の導入はインドネシアの抱える経済的に困難な問題の解決に寄与しているか、たとえば過剰労働力を工業部門で吸収・雇用創出に成功しているか、脱石油による外貨の獲得、プリブミ民族企業への技術移転、さらには企業での製造経験を通じた人的資本の蓄積などがどれくらい進んでいるかなどを検討する。そのため、バタム島で電子部品などを製造する日系企業を対象にした調査に行き、日本人スタッフへのインタビュー形式での調査を行った。次章は、その調査を筆者の視点からまとめ、検討したものである。A社の調査は2002年2月28日、B社の調査は2002年2月27日、C社への調査は1999年5月10日と2002年2月27日の2回、D社への調査は1999年3月26日と2002年3月1日の2回であった。この調査は、次巻の論文『インドネシ

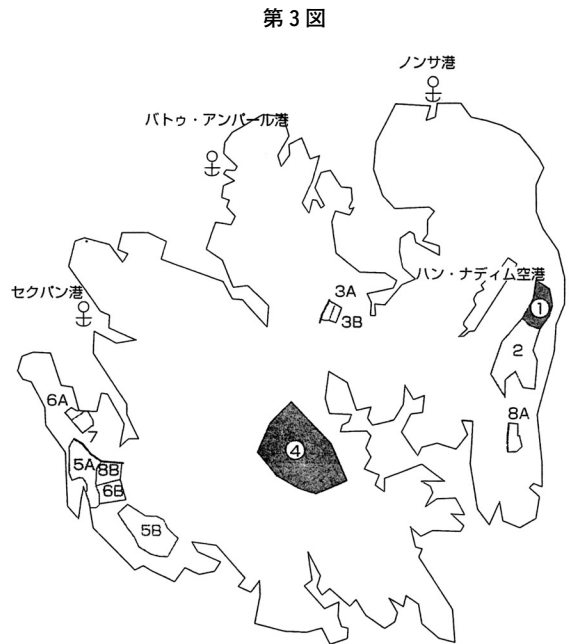
アの工業化と外国直接投資による技術移転（Ⅱ）』で検討する「インドネシアの工業化と海外からの民間直接投資の役割」や「開発途上国インドネシアへの技術移転を通じた持続的成長の実現」というテーマを考えるための材料を提供してくれた。

バタムの調査は、会社の進出年・動機、製品事業内容、現地調達比率・製品販売地域、従業員数と男女比率、日本人社員数とポジション、スタッフとオペレーターの募集方法・学歴、賃金・賞与・昇給、労働時間と交代制、従業員の教育・訓練、小集団活動の有無、内部昇進の有無、福利厚生制度（宗教対策）、当面する課題などについて、日本から派遣された経営スタッフにインタビューする形で行われた。

5、バタム工業団地の日系企業

1980年代後半から90年代前半、先進国多国籍企業の東南アジアへの生産拠点の移転、そしてシンガポール、マレーシアなどのASEAN先発国の労働不足に伴う労働集約的生産拠点の再配置・第三国移転が加速する。先進国多国籍企業はアジア域内での企業内・企業間分業をより緊密に、より高度化している。その中で、シンガポールのもつ部品調達、販売管理、研究開発、資金調達などのソフト面での機能が、先進国多国籍企業のASEAN各国の生産拠点をネットワークする上で、不可欠になってきた。しかし、シンガポールは、すでに1980年代後半以降、輸出志向型の重化学工業化路線から進化して、研究開発や物流・金融サービスなどのより高度な生産・サービス機能を持つ国になった。そして、ASEANでは例外的に高い賃金の国になった。

土地や労働の不足に悩んでおり、人口約300万人の小国の宿命で、ハイテクを持つ高学歴の専門技術者だけは人材育成・訓練するが、他方では外国人労働者を導入しても、労働集約的な生産工程・業種の不熟練労働者を十分に確保できない。そこで、シンガポールに地域統括本部（Operational Headquarter）を設置する多国籍企業にとっては、労働集約的な生産工程・業種を周辺近隣国に移転することが不可欠になった。とくに外資への優遇策が多く、また低賃金・低地価が魅力のバタム島（インドネシア・リアウ州）で工業団地開発が進展していたことを受けて、「隣国の近接地」・バタム島へ生産拠点を移転していく。シンガポールから高速フェリーを使えば45分でいけるバタム島は、面積415平方キロメートルの小さな島で、シンガポールの国土の約3分の2の大きさである。しかし、シンガポールの専門技術者や管理者にとって、日帰りでも通勤可能な近接地であったことも影響して、シンガポールから多国製企業



- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1. カビール工業団地 | 5. シー・フロント・インダストリアル・シティ |
| 2. クアン・ファー工業団地 | 6. P.T. スピニンド・ミトラダヤ・バタム |
| 3A. トーマス・テクノロジー・パーク | 7. P.T. トリサツヤ・ウサハ |
| 3B. P.T. カラ・プリマ・ヌサ | 8. P.T. プトリ・スラカ・ケンチャナ |
| 4. バタミンド工業団地 | |

バタム島の工業団地（出所：『ビジネスガイド インドネシア』 [1996]

の Batam への生産拠点の移転が加速し、インドネシアへの直接投資は増加する。こうして、シンガポールの主導で、国境を越える「局地経済圏」が形成されていった。

局地経済圏が成立するためには、「局地経済圏を形成する各地域が持つ資本・技術、労働力・土地、サービス機能・販売網の三要素が最適に組み合わせられることが重要である。局地経済圏は、三要素が補完しあって工業製品の競争力が強化され、地域全体が経済発展を続ける関係であり、また三つの国・地域によって構成されることが多いことなどから、トライアングルとも称される。」「80年代末から人材不足、土地不足がボトルネックとなっていたシンガポールは、自国の産業技術・資本・サービス機能と、インドネシア、マレーシアの豊富な労働力、土地、資源を結合させることによって、三ヶ国・地域の投資立地優位性を高め、直接投資の継続的導入、工業製品の競争力の維持を狙ったのである。」（青木健・大西建夫 [1995] p.p.89-90）このようなシンガポールの戦略と、工業化による地域開発を狙うインドネシア政府の思惑が合致し、すでにシンガポールで比較優位を喪失した労働集約産業のシフトを含めて、海外から大量の直接投資をインドネシアに呼び込むことに成功した。

Batam 島の中でもインフラ整備が進んでいる Batamind 工業団地は、シンガポール政府とインドネシア最大の華人財閥サリム・グループが合弁で事業を運営しているため、その信用から、外資系企業の進出が多い。Batam 島では、全島が保税区 EPZ（Export Processing Zone）に指定され、輸入関税、付加価値税、輸入課徴金を免除され、また Batam 工業開発庁 BIDA（Batam Industrial Development Authority）を窓口とする迅速な投資申請と許認可手続きが実現されている。港と空港の税関で一括処理されるから、税務当局との折衝に苦勞しなくてよい。Batamind 工業団地では、電力（ディーゼル発電機による自家発電）、上水道の供給施設、下水・排水処理施設、通信ネットワークが完備しているとともに、インドネシア側の開発公社 BIC（Batamindo Investment Corporation）が建設した標準的な 4 つのタイプの工場をレンタルできるので、小規模での初期投資も進出可能になるメリットがある。そのほか、Batam 島では積載重量 3.5 万トンの船舶でのコンテナ輸送可能な港 Batu Ampar および Kabil、4 千メートルの滑走路を持つ Hang Nadim 空港などの産業インフラが整備されている。2002 年 1 月時点での Batamind 工業団地の開発面積は 320ha である。同団地への進出企業数は 91 社、うち日系企業は 46 社であった。また、Batamind 工業団地では、8 万人が就業していた。多くの日系企業はシンガポールにヘッド・オフィスを持ち、Batam で生産した製品をシンガポール経由で日本または第 3 国向けに輸出していく。進出企業は、電機 46%、精密機械・家電 12%、精密部品 12%、プラスチック成型 11% となっており、当該工業団地には、工程の細分化・標準化が著しく進む労働集約型のハイテク関連部品などを生産する企業が進出している。

5-1 機械用ランプ製造・A社

A社は、1999年2月にシンガポールの子会社が99%、日本の親会社が1%を出資し、設立された。日本の工場はパトカーの回転警報灯を製造し、日本のパトカー市場では99%のシェアを占める。Batamでは、工場の機械用ランプの製造を担当する。インドネシア・リアウ州の Batam 島、Bintan 島には 317 社の外資系企業が進出しているが、日本企業の大半（46社）は、インフラが整備された Batam 島の Batamind 工業団地で操業している。それ以外にも Batam 島では、日本鋼管をはじめ 9 社の日系企業が工業団地外で操業する。外資系企業の Batam への進出は、過剰な労働力の雇用問題に悩むインドネシア政府の雇用吸収策に貢献するので、政府は外資へのインセンティブを多く準備している。そのため、投資環境は良好である。多くの進出企業は、シンガポールからの再投資で Batam に移転した。円高と労賃高騰の影響で日本国内の生産が困難となった A 社も、進出先の Batam の低賃金労働で安く

生産した製品の95%を日本へ輸出している。USドルでの会計が可能で、払込資本は150万ドルである。生産コストを削減するために、大阪府八尾市にある日本工場からの部品・材料の調達を25%に抑えて、東南アジア（マレーシア、シンガポール、一部インドネシア）の日系企業から75%調達している。本社から生産受注量の指示があって、その後、部品や材料を調達し、製品の生産をバタム工場で行う。品質基準に合致する部品があれば、できるだけ現地化して、コストを節約したいが、品質をコントロールするのが本社である現状では、なかなか現地化できない。

バタム工場で操業すれば、オペレーターとよばれる非熟練労働者の労賃が安くなるので、生産コストを削減できた。オペレーターの月給は、日本円で約7,330円である。オペレーターには、政府が定めたバタム島の最低賃金を一律に支給している。現在、顧客からの急速に強まる低価格への要請がある中では、労働コストの節約が事業収益改善の大きな要因である。日本企業は、ほぼ「無制限に」存在するインドネシアの豊富な低賃金労働を求めて、バタムに進出してくる。スタッフとよばれている大学卒の事務・技術・管理職の初任給は1万5千円であるが、バタム島以外から働きに来た大卒のスタッフには、インドネシアの労働法で「それにふさわしい住居を与えるべし」との規定がある。10人いる学士資格を持つ現地人スタッフには、3人ぐらい居住可能な、年間家賃約28万円の住居を貸与している。学歴と職位がほぼ水平に対応するインドネシアの階層的な労働市場では、学歴別・職歴別賃金が基本ルールとなる。そして、職位間で、とくにスタッフとオペレーター間の賃金格差は大きい。A社の従業員数は60名で、そのうち日本人役員は3名いる。

インドネシアの労働法では、従業員を解雇する場合に2倍の退職金が必要になる。たとえば公金横領により会社に損害を与え損害額を回収できなくても、その労働者を解雇するには退職金が必要になる。企業経営の内部に労働法が介入しすぎている。3ヶ月の産休中にも、給与を支払う必要がある。ただし、オペレーターは、2年間の契約雇用であり、退職金を支払わなくてもよい。オペレーターは、ジャワ島やスマトラ島などの故郷を離れて、寮生活をしながら低賃金でもよく働く。インドネシアの労働市場では、非熟練労働では超過供給が過剰に存在するので、工場の前に「工具」募集の張り紙をするだけで、すぐに10倍以上の応募がある。その中から選考するため、オペレーターの人材には、「呑み込みが早く、また素直によく働く」勤勉な生産労働者を採用できる。バタム進出企業にとっては、オペレーターの人材には事欠かない状態である。インドネシアの労働市場では、失業率が高いので、オペレーターは、なかなかやめず、契約期間中の人材定着率が高い。また、誰かが休んだ場合でも、ハンダ付けの作業では、余分に養成しているから、すぐに補充できる。労働不足国であるマレーシアのように、人材引き抜きやジョブ・ホッピングの頻発により、育成した技能が失われることはない。現在のバタム工場の社長は、ここで2年半働くが、以前はマレーシアの別の日系企業で働いていた。マレーシアのようなジョブ・ホッピングに、インドネシアでは煩わされなくてすむ。以前は成形の工程のみ2交代シフトでしていたが、現在は55名いる生産労働者は1交代で働く。

バタム工場内では、5～6人の屋台タイプの作業配置をメインに、顧客のニーズの多様化に伴う多品種少量生産に対応できるようにしている。ベルトコンベア方式では、流れ作業によって各人がずっと同じ作業を繰り返すが、屋台で作業する「セル生産方式」では、5～6人程度のセル（細胞）単位で協力して、一つの製品を最後まで組み立てる。生産ロットは小さいので、機械化・自動化の程度を低くできる。またベルトコンベア方式では、一旦ラインを作ってしまうと、稼働率を高めることで規模の経済を追求できるが、現在のような多品種少量生産では、一つのタイプの品種ごとに需要が大きく変動するから、セル生産方式のほうが、顧客ニーズの多様化に伴う需要変動に対応して仕掛品や在庫品を削減できる。

後藤康浩〔2003〕は、1990年代半ば以降、日本企業がセル生産を活用するようになった背景と、そのメリットについて、次のように述べている。「コンベヤーではある製品をつくり始めると、流れ作業の各工程にその機種向けの部品や仕掛かり品があるため、別の機種への切り替えはその機種の最後の一個が最終工程を終えるまで待たなければならないからだ。他の機種の生産が続いてうちに別の機種をコンベヤーに流せば、部品の取り違いなどミスがおきやすい。ある機種がコンベヤーの最後の工程を終わるのを待っていれば、最初のほうの作業者は別の機種の生産が始まるまで何もやらない空白の時間も生まれ、実作業時間は減少する、という問題もある。セル生産ならセルごとに別の機種を平行生産することが可能で、ある機種の生産が終わるのを待つ必要がない。セルの数を増減するだけで受注量に自在に対応できる。」（p.p.106-107）

「ベルトコンベヤーによる流れ作業の発想ではコンベヤー1本あたりの生産台数には限界があり、増産はコンベヤーの増設で対応するしかない。長さが百メートルを超すようなコンベヤーの設置には当然、工場建屋の増設や新設が必要。工場の敷地に余裕がなければ新工場建設にまで話が進展する。半年での生産倍増など困難だ。」（p.p.112-113） 「セルラインは作業台と一定の設備があればできるため、工場内に開きスペースがあればいくらでも増やすことができる。」（p113）

バタム工場には、ハイテクは持ち込まないで、オペレーターが手作業で部品を組み込む作業をする。そこでは、マニュアルによって単純作業をする。オペレーターの職務範囲を狭い限定して、その作業に習熟してもらう。一方、日本の工場では機械化が進んでおり、高付加価値製品を生産するので、一人の作業者は数台の機械を担当している。インドネシアの大卒スタッフの人事評価は、自己評価に加えて、直属上司による評価で、最終的に決定する。人事評価では、実績評価を全員に公表する。それをしないと、他者と自分との違いを説明してほしいなどと不満が出て、最悪はストライキになってしまうからである。大卒スタッフには、個人間の処遇格差が生まれる人事考課とそれによる賃金査定が導入されている。

日本企業が海外へ生産拠点を移転するとき、経営者にとっては、その国の労働者が何を考え、どのような価値観を持ち、何を基準に行動するかは、もっとも気になるところだ。とくに日本とは違う宗教的風土と歴史のもとで形成されてきた考え方や伝統的価値観を持つ現地の人々の特徴的な性格に、どのように対応するか、悩みが多い。多くの従業員がイスラム教を信仰する宗教的特性から、日本的経営は適用しにくい。ジャム・カレット（ゴムのような時間）、つまり約束の時間を守らない。時間の拘束という概念が、現地従業員になかなか理解されにくい。時間は効率的に使われるべきであるとは考えられていない。時間の精密さより、キラ・キラ（だいたい）という言葉が、幅を利かせている。時間については、うるさく言われたくない。また、民族とか家族が、従業員の価値観、そして働く態度に大きな意味を持つ。努力や能力成果の直接的な評価は、受け入れられるが、結果報酬は忠誠心や年長にも与えられるべきであるという考え方がある。労使関係は安定的で道徳的なものと考えられていて、労働者は大家族の一員と考えられている。したがって、出来が悪くても解雇の原因には出来ない。会社でも、家族のように励まされるべきという考え方がある。インドネシアではリーダーになって管理運営するということは、父親や母親のようなことをしてもらえると期待される。

現地オペレーターには、品質改善のための小集団活動は行わず、時間内に顧客の品質基準に合致する製品を作ることを優先させている。会社への忠誠心や自主的な改善の意欲はない。顧客からの「品質のばらつきをなくして欲しい」ということへの対応には、型にはまった品質管理の手順を確立し、それを遵守させる。静電気防止をしないと半導体はすぐにこわれるので、アースをオペレーターにしてもらっている。しかし、なぜアースをするかの説明には時間がかかった。また品質検査のデータを

とることが、なぜ必要なのか、その目的は何なのかを十分に説明した上で、オペレーターが納得するまで、寛容かつ根気よく指導してあげることが要求される。細かく順を追って説明し、教え込む忍耐を必要とする。

5-2 ジャック類製造・B社

B社は、電子機器のジャック類を月産850万個生産する。ソニー製ウォークマンのイヤホーンのジャックを独占的に供給する。納品先の95%は、松下電器、ソニー、シャープ、パイオニア、NEC、ケンウッドなどの大手家電組立メーカーのインドネシアおよび東南アジア工場である。同社の愛媛県松山市の本社は、ジャックのプラグに差し込む接続端子の接点部に、新技術のコイル・スプリングを採用する技術革新を実現した。それで接触不良の防止が可能となり、耐久性も向上した。その技術では、特許を取得している。そのジャックの製造には多くの労働力を必要とし、ニッチ分野であるから、大手が参入しにくい。

松下、ソニー、シャープなどの受注先の組立メーカーが東南アジアに進出するに伴って、それら企業が現地で部品を確保する必要から、海外の近隣地での生産を要請された。手先も器用で、視力もよいインドネシアのオペレーターは日給300円で、その程度の賃金でも、衣食を確保できることに喜びを感じ、まじめに働く。日本の年配のパートタイマーは「肩が凝る、腰が痛い」と愚痴をこぼしながら働くのに比べると、格段に労働コストは安く済む。生産されるジャックの開発サイクルが短く、また組立部門での機械化対応が困難なスプリングの挿入作業には、人手を多く必要とする。労賃が安く、豊富に労働力が存在するインドネシアで生産したので、生産コストを大幅に節約できた。日本国内では労働集約的産業であるので、人手に頼る生産工程を年配のパート労働に頼っていたが、円高進行による海外への輸出が困難になっていく状況の中で、海外での低コスト生産を推進すると同時に、国内生産のスリム化を図った。もの作りはインドネシアで、日本国内では研究開発・設計を中心にした「技術主導型企业」を目指している。

1991年8月に日本の親会社が100%出資する子会社として、バタム工場は設立され、92年5月に操業を開始した。当初は原材料を日本の本社から取り寄せていたが、現在では日本からの原材料の輸入比率は70~75%に削減している。主にプレスした部品を、バタム工場が日本から仕入れる形をとる。インドネシアでの現地調達、バタミンド工業団地の日系企業4社からのものである。マレーシア、中国、タイなどとの製品の価格競争が激化しており、プライス・ダウンのためにはもっと部品の現地調達を増やしたい。しかし、本社からの調達の要請があるので、どうしても日本からの調達を下げられない事情がある。製品の納入先が現地の日系企業であるため、品質管理は不可欠であるが、近年の家電製品の低価格化の影響で、納入先からのコスト・ダウン要請はますます強まっている。

操業当初は、輸出比率は20%あったが、今では輸出比率は5%にまで低下し、その分、インドネシアの日系企業への直接供給になっている。土地面積1万平方メートルの中の3つの工場および倉庫は、レンタルではなく、自前のものである。土地は借地であるが、その使用権が1995年には35年から80年に延長された。設立当初は、53名しかいなかった従業員も、673名になり、うち女性従業員は627名である。従業員の平均年齢は21歳弱である。日本人スタッフは5名で、現地人の管理職は33名、現地人のリーダー職は23名という内訳である。オペレーターは、新規採用された途端に、故郷の家族からの仕送り要求がある。平日1時間残業で150%増、1時間超で200%増、休日1時間で200%増の残業手当は魅力的であり、女性労働者も深夜残業に問題なく応じてくれる。しかし、残業を廃止すると両親への仕送りが少なくなるので、給料減少分を食事代でくれといてくる。ボーナスは、イスラム教の

断食月、ラマダン前に1ヶ月の賞与を支給している。

バタム工場では、人件費が安いので、作業をほとんど機械化せず、人手による「人海戦術」の作業が中心である。しかし、オペレーターは呑み込みが早く、教えればいくらかでも伸びるし、やる気さえ起こせば、本当によく働く。金型や基幹技術の設計・開発は日本の本社で行い、バタム工場にはその技術移転はしていない。オペレーターの契約期間は2年で、門前に募集の張り紙をすれば、すぐに1000名ぐらい応募してくる。オペレーターは会社の永続的なメンバーではなく、一時的な労働の担い手として雇われているので、企業内の地位や処遇の基準において、経営者や幹部候補の上層ホワイトカラーと同等になっていない。オペレーターは、正しく指導すれば、そのとおりに働いてくれるし、不良品の発見も早くできる。しかし、作業の工夫や改善に気を利かせるということは、期待できない。バタムでは品質管理を重視し、製品のばらつきを一定の範囲内に収め、基準に合う品質の製品を決められた時間内に作れることを実行させている。オペレーターには、高校卒以上の学歴をもつ者を採用するので、品質検査データをみて、何のためにその仕事をしているかを理解してくれる。

一部の製品の品質検査では、顧客からの要請により、顕微鏡や手動検査機だけでなく、13台の自動検査機も導入して対応している。バタム工場では、しっかりした検査体制の下での品質管理を重視している。そのため、不良品の原因究明のため、誰が作ったのかが判明するように、ロット・ナンバーで管理している。1990年代半ば以降の円高の進行の中で、受注先の組立メーカーが部品調達に国際購買システムを導入するや否や、部品の価格水準が韓国、台湾などのNIESが提示する国際レベルに収斂する傾向にある。B社のような部品メーカーにとって、価格競争の中で、品質をいかに維持するかは大きな課題である。そのため、工場内では品質が不安定になることには、一切妥協を許さず、厳しい品質管理を徹底している。ロット・ナンバーで管理することで、責任の所在を明確にしておけば、不良品が発生したとき、その原因究明や改善も容易になるからである。

給与や待遇面でインドネシアの労働監督当局と折衝が必要な場合、本社は焦らせるけれども、イスラム文化への対応という点から、あせらず、じっくり構えることも必要である。インドネシアでは、当局の担当者の恣意的な判断に支配されることが多く、経営に悪影響がでる。従業員は、権利の主張が強く、義務の履行は不十分で、前例を作ると将来に渡り、その変更が困難なるから、労働問題が起きやすい。インドネシアの役人のモラルは低く、非常識かつ異常な賄賂要求もある。彼らは、現行の法律の曖昧さを利用して、賄賂を支払わざるを得ない状況を作り上げようとしてくる。

インドネシアでは、オペレーターには出来高賃金は導入できない。伝統的な相互扶助の慣行である「ゴトン・ロヨン」という精神があるから、働いても、働かなくても、給与差はつけられない。現地人のスタッフは仕事の経験が少なく、宗教上の理由から、改善の意欲がないので、トラブル時の対応は日本人スタッフがせざるを得ない。日本人スタッフの給与は、インドネシアのルピア支払いでは為替変動が激しいので、シンガポール・ドルに変更している。バタムでは外貨の持ち込み、持ち出しが簡単である。日本本社への研修を、事務職と技術職から派遣し、現地人スタッフの人材の育成を図っている。オランダ植民地支配の経験が長いから、失敗の報告をしたがらない。報告すると、まったく仕事をさせてもらえないと思い、意図的にしない。「キラ・キラ」、直訳すると、「考える、考える」だが、インドネシアでは、「だいたい」とか、「おおよそ」という意味で使われる。問題が発生したとき、徹底的に原因を究明して、改善策を講じるとき、「だいたい」で済まされる。オペレーター、とくに女性従業員は日本人が嫌うような「3K」（きつい、汚い、危険）の仕事を長時間、継続して出来る。しかし、決められた以上の仕事を期待できない。仕事のやり方を教えて、能力を開発してあげれば、懸命に働く。オペレーターは、いったん手順、手続きが指示されると、これを忠実に守る。し

かし、そのルーティン・ワークをこなすための手順に不具合や改善点があっても、上司の指示がない限り、決められたことを黙って続ける。したがって、問題が発生した場合、現地人スタッフの力量不足のため、日本人スタッフが対応しないと、トラブルはいつまでも解決せず、生産ラインはストップする。小集団活動を推進するためには、もっと終身雇用の従業員を増やす必要がある。その数が少ないため、日本式の「チーム編成、毎回毎回のテーマ設定、そして職場の改善点を話し合う中で従業員の方で自主的に品質向上を目指す」レベルには、なかなか到達できない。

現地人のスタッフは、学歴や年功の差で、給与格差が発生する。オペレーターからのたたき上げを、スーパー・バイザーに昇進するようにしている。学歴の無い者でも、やる気があれば昇進させることで、高い忠誠心（ロイヤリティー）を確保できる。入社時からの幹部スタッフ候補に比べると、少ないとはいえ、職務序列を昇進できる展望をオペレーターにもオープンにすることで、勤労意欲を刺激できる。現地の一流大卒の幹部候補生は、「コンピューターがない」とか、「個室がない」とか言って、採用しても半年もたずに辞める者もいた。高学歴者は、オペレーターの中に入って一緒に仕事をしながらない。現地人の高学歴者は、きれいな仕事に就きたがり、つらい仕事を嫌う。また現地人スタッフには、仕事後にスキルを向上させようとの意欲が感じられない。学歴がなければ、より高い職階への入り口を保障されないインドネシアにあって、大学卒の価値は日本とは比較できないくらい高く、彼らのプライドも高い。したがって、優秀な現地人スタッフがなかなか定着せず、スキルを向上させようとする意欲がないので、現地人スタッフを登用しようにも、任せられる人材がなかなかいない。そのため、現地人社員を登用して、親会社からの日本人派遣社員の高い人件費負担を削減する「経営の現地化」が進展しない。

5-3 精密モーター製造・C社

1998年9月に設立され、99年2月に生産開始したC社は、払込資本100万ドルを持ち込み、CD-ROMのスピンダル・モーターの製造からはじめた。2001年からは、100万ドルの増資をした。資本金のうち65%は日本本社が出し、残りはシンガポールの子会社からのものである。1990年代中頃以降の超円高の進行に伴って、モーター受注先の家電メーカーが東南アジアに生産を移転することが加速した。それらのセットメーカーは、部品調達を東南アジアの近接地域で行う必要が生じた。そこでC社は、労働コストの点でも中国とほぼ同等で、労働力が豊富なバタムで生産し、顧客に近いところでの部品供給を要請された。セットメーカーの東南アジア進出に伴う系列企業の追隨的な近接地での部品供給が実現した。

現在の製品は、CD-ROMのスピンダル・モーター、ゲーム機やオーディオのヘッドレス・モーター、携帯電話の振動モーターである。バタム工場は土地面積9,295平方メートルで、3階建てになっている。部品の発注や納品の管理は、バタム工場の親会社に当たるシンガポールの会社を中心に行っている。製品はUSドル建てで販売される。研究開発や設計をバタムに持ち込めば、15%~20%のコスト・ダウンが可能であるが、現地に金型を移転するのが困難なため、日本に研究開発や設計を残さざるを得ない。また部品の現地調達比率が15%と低いので、その比率を上げていきたい。現地に進出する日系企業以外では、現地のローカル企業から調達できるのは、手袋とか、ゴムとかにすぎない。中国と日本からの部品供給が多い。在庫管理や品質管理に力をいれており、仕事のやり方が正しく決められているか、決められた仕事が決められたとおりになされているか、問題点が見つげ出せるようになっているか、再発防止が確実に出来ているか、を品質方針にしている。ばらつきのない品質と納期を遵守し、顧客からの不良解析の依頼には即座に対応できる体制をとっている。工場内では、ライ

ンごとに不良率をグラフで掲示している。現在、現地人スタッフ中心の検査体制に切り替え、日本人スタッフを減らす方向にある。現地人スタッフに比べて著しく人件費の高い日本からの派遣社員を減らしつつある。つまり生産の立ち上げ時に必要であった日本人スタッフの削減でコストを削減すると同時に、優秀な現地人従業員の定着を図ることを目的にしている。日本人スタッフは、社長以外に4名いるが、すべて財務部長、生産技術部長、製造統括部長、生産管理部長などの重要な職務を担当する。機械の故障を現地人スタッフが十分に修理できるまでに到っていない。現地人スタッフには、日本に派遣されて、日本の生活を体験し、単純な作業工程を経験した者もいるが、溶接や工場現場を経験したという程度である。彼らだけでバタム工場の生産ラインの運営や管理ができるかとなると、現状では駄目である。品質管理はある程度、現地人スタッフだけでも出来てきたが、技術変化への対応や新製品を作るため日本から最新の機械を持ち込んだ時に問題が生じると、現地人スタッフだけでは対応できない。

C社のグループ企業は、バタムの3工場と中国の2工場が稼働しているが、中国工場なら中間管理職のリーダーシップで小集団活動は会社全体まで広がるが、インドネシアで出来ない。オペレーターには品質向上意欲を刺激する施策をとるが、柔軟な職務配置やチーム・ワークへの積極的参加は、期待できない。従業員の平均年齢は22歳である。オペレーターは、決められた仕事を決められた通り行うレベルには達している。工場は2交代シフトで操業する。オペレーターの契約期間は、2年である。原則としてその契約を延長しない。オペレーターの給与は、最低賃金の基本給、それに規定の割増賃金（1時間残業は1.5倍、2時間以上残業は2倍）を支払う。女性従業員の深夜労働も問題ない。情報関連機器のモーター市況が不振なことと、中国製品との競争の激化という事情があって、バタム工場の稼働率を下げているので、残業を抑え気味である。オペレーターの給与は、賞与を含めて、日本円で月給8,246円程度である。中国の広東省東莞地区と同じレベルの賃金水準である。インドネシア全土だけでなく、バタム島内でも失業者が多く、募集条件さえ提示すれば、オペレーターはすぐに1000名ぐらい集められる。また中級レベルの技術者でもバタムではすぐに集められる。現地人スタッフの係長や課長は、新聞広告やリクルート会社を通じて採用する。現地人スタッフの採用時に英語力をテストする。当初採用した現地人スタッフ16名を中国の関連工場に実習に行かせた。そこで研修したことをビデオにとってきたが、その内容を徐々に現地の他の従業員に見せながら、OJTで訓練してきた。バタムに生産設備を移管する前に、現地人スタッフは中国の関連会社で訓練を受けてきた。作業マニュアルは日本から持ち込んだものを、インドネシア語に翻訳して、使っている。

いままではシンガポールに近いバタム島が、インドネシアでは「国内ではもっとも賃金が高く、先端技術にも触れられる」ということで、国内各地からの出稼ぎ者も多かった。しかし、2003年4月からジャカルタの最低賃金が30%アップするので、バタムと同じ賃金水準になる。インドネシア政府から、「終身雇用（パーマネント・ワーカー）を25%以上にしなさい」という通達があるが、操業3年目だから、その比率は7%ぐらいである。C社ではバタム島に住む労働者は少なく、90%ぐらいをジャワ島やスマトラ島などから出稼ぎに来る高校卒の2年の契約労働者を採用する。人件費には人材派遣会社のリクルート費用や出稼ぎ者用寮の住居費用、医療・保険費などの追加費用が加算される。それでも月平均で13,370円にしかならない。バタムで働きたい出稼ぎ労働者が安定的に供給されるので、求人に対する応募倍率は非常に高い。バタム島では生産現場におけるオペレーターは採用されても、2年の契約終了とともに次々と人員は交代していく。1週間あれば作業現場に配置可能な単純労働のオペレーターは、短期間で故郷に帰る。しかし、スマトラやジャワから新しい低賃金労働力が次に補充されるので、賃金は安く抑えられたままである。バタム島の人口統計でみれば、1990年には、

95,900人だった Batam 島の人口は、同島への外資系企業の進出増加につれて、1997年には253,114人に、そして2000年には339,940人に増えたが、そのうち工業で就業する人口は1997年には100,978人となった。1997年の工業部門の就業人口のうち女性労働人口は71,503人と極端に多い。このことから、Batam での外資系輸出志向型製造業の労働市場は、女性労働者によって担われていることが分かる。また Batam の民間投資額に関する統計では、1991年には26億2千2百万ドルであったが、95年に47億7千3百万ドル、97年に50億6千6百万ドル、98年に51億6千万ドル、2000年には53億7千6百万ドルと増えている。アジア通貨危機があった1997年以後も、Batam では民間投資額は減っていない。

最近では精密モーターを生産する競合企業との競争だけでなく、グループ企業内での「工場間の競争」が激しくなっている。今後は製品カテゴリー別に各々の工場の生産内容を分けて、中国で生産するものとインドネシアで生産するものを分けたり、入れ替えたりすることで、新しい生産体制に移行していく。工場内では、帽子の色で、見習い工、オペレーター、サブ・リーダー、リーダーなどと区別している。工場内ですらりと並んだ女性労働者が、ベルトコンベアに並んで作業している。機械化されているのは、巻き線工程ぐらいで、コア部分と巻き線部分をはんだ付けするのは、オペレーターの手作業に依存する。ベルトコンベアの流れ作業では、コンベアに並んだ20~30名ぐらいのオペレーターが細分化・標準化され工程を狭い職務範囲の中で担当する。専門知識や経験が浅くても、1工程だけならすぐに組み立て作業に参加できる。オペレーターは同じ製品を繰り返し、繰り返し生産する。

検査には巻き線を顕微鏡で拡大して、人間の目視による全数検査をするが、それだけでなく、自動検査機でブラッシュレス・モーターを回してみても、その性能をチェックする。新人オペレーターの研修は、1週間のOJTで行う。1ヶ月で100名ぐらいの転職はあるが、工業団地内では「お互いに企業間のオペレーターの引き拔をしない」という紳士協定を守っている。インドネシアではイスラム教を信仰する従業員のために、さまざまな施設を設ける配慮をし、従業員が気持ちよく働ける環境づくりに腐心している。敬虔なイスラム教徒は髪と肌を男性に見せないために、長袖、長ズボンだけでなく、「ジルバ」とよばれる頭のベールを被る女性が多いが、C社では「ジルバ」をする女性従業員は少ない。

5-4 CD-ROM 等製造・D社

D社の親会社は、1991年6月から労働不足国マレーシアで、製造子会社（マラッカ工場）を操業していた。マレーシアでは、非熟練労働がいくらでも安く雇える経済から、そのタイプの労働が不足していき、賃金が徐々に上昇する経済へ移行する中で、労働集約的な生産工程の国際競争力がやがて低下することを憂慮していた。将来、マレーシア工場は、規模拡大に伴うボトルネックに直面すると予測から、シンガポールに近い Batam 島へ進出することを決めた。そして1994年1月、D社のシンガポールにある物流子会社が全額出資し、ここ Batam に孫会社が設立された。払込資本金は100万ドルである。土地面積9,620平方メートル、工場の建物は3階建てである。従業員数は2,409名で、そのうち日本人派遣社員は10名である。2000年10月までは従業員数が4,000名であったが、IT不況の影響で、01年10月に従業員を2,400名に削減した。従業員の平均年齢は、約21歳である。物流部門の部長には現地人スタッフが昇進しているが、それ以外は主なポストには日本人を配属させている。全島保税地区に指定された Batam に進出してきた理由は、空港と港に税関があり手続きが簡素化されていること、シンガポールの物流倉庫が近く、そこから世界市場へ販売しやすいこと、十分な労働力を確保できること、2年契約のオペレーターを伸縮的に雇用調節できること、工業団地のインフラサービス（独自の発電設備、上下水道設備、従業員寮など）が整備されていること等であった。

部品は、バタム工場内で内製化するとともに、バタムの工業団地に進出してき日系企業からモーターなどを調達する。電子部品やその他部品は、日本から輸入する。日本からの部品の輸入比率は65%である。製品は、66%が日本へ輸出される。主な取引先はNEC、IBM、富士通などのパソコン組み立てメーカーである。残り34%はマレーシアのマラッカ工場へ送られる。最初はPCB（プリント回路基板）組立及びFDドライブ・ヘッドの組立などの労働集約的な工程をマレーシアから技術移転してきたが、徐々にモールドやダイなどの金型でも技術移転し、一部の部品を内製化できるようになった。金型工の中核的人材の定着率がよかったので、技術移転の促進に役立った。部品を内製化することで、バタム工場の製品の付加価値を高められた。自動機械があるラインは24時間の3交代シフトをし、流れ作業による組立ラインは2シフトないし3交代シフトで操業するので、設備の有効活用が図られる。女性従業員の深夜労働も問題ない。パソコン周辺機器では、受注の変動が激しく、生産量の変動に伴う労働力の調節が必要である。バタムでは、2年契約のオペレーターは契約終了と共に、簡単に雇用を削減できるし、一方バタムには複数の人材派遣会社が営業しているので、生産立ち上げや点検改修などの緊急時に増員が必要な場合でも、迅速に対応できる。ICチップの実装や検査工程は、相当に機械化されているが、機械化できずどうしても人手で部品を組み込まなければならない工程では、女性オペレーターの手作業での「はんだ付け」などが必要になる。新人オペレーターは採用後1週間程度で、工場現場内のOJT訓練をして職場に配置する。

パソコンの小型化・軽量化が進む中、その部品であるFDドライブやCD-ROMドライブの新製品や新技術が絶えずマーケットに投入される。顧客のパソコン・メーカーからの納期、品質、低価格への要求は厳しい。そこでは品質のばらつきをなくすことは特に重要で、顧客からのクレームにどのように対応するか、それが品質管理の重要な課題である。そのため「工程の中での作りこみ」についてのバタム工場の従業員全体で、その理解を広めたいが、インドネシア人の中間管理職の力量が不足している。開発期間が短く、難易度が高いものは、日本の東京都武蔵野市にある本社で開発する。しかし、外装設計などはマレーシアのマラッカ工場でも行う。部品の在庫を削減する目的で、1日に3回の品種切り替えを実行し、多品種少量生産に対応している。「整理、整頓、清掃、清潔、躰」の5S運動が徹底的に実行され、生産のための機械、治具から床まで、すべてきれいに清掃されている。整理、整頓をし、清潔にしておくようにと言っただけでは、オペレーターは理解してくれない。なぜ掃除することが大事なのか、工場内を清潔にしておくことが大事なのかを説明しておく必要がある。掃除が出来ないと、機械がそのうち故障するし、いい製品が期待できないからと、丁寧に説明する。そう説明すれば、現地のオペレーターは理解し、実践してくれる。最初の工場立ち上げ前には、現地人のスタッフ10名をマレーシア工場に2週間派遣したが、そこでの研修の経験を活かして、彼らが新人オペレーターを教育してくれた。マレーシア工場から古い機械を持ち込んできたので、現地人スタッフはそれを使いこなすうちに、故障した場合の修理ノウハウを身につけていった。1998年以降のハイテク分野への進出と同時に、今度は現地人スタッフを日本本社へ研修に行かせている。また工場立ち上げ時には、日本人の品質管理のスペシャリストを1ヶ月ぐらい短期出張させた。その後も、新型のモデルを導入する場合には、必要に応じて、日本から2名ぐらい出向してくる。

工場のオペレーターについては、バタムに移転してからずっと、十分な人材を確保できる。豊富な労働力が存在するインドネシアでは、バタム島以外から、オペレーターは高卒以上、現地人スタッフは高専卒以上で十分な人員が容易に採用できる。現地人のスタッフでは先端技術の経験者がほとんどいないが、技術習得への意欲が強い。インドネシアでは豊富な労働人口を反映して、人材確保は容易である。従業員の90%弱は女性で、バタム出身者は少なく、ジャワ島出身者が約59%、スマトラ島出

身者が約22%となっている。 Batam島は、インドネシアでは「一番安全でかつ高収入が得られる」地域であるとの評判が高く、大学卒の現地人スタッフは、Batamに自宅を持ち家庭を築くことを夢見て、新聞の募集広告をみて応募してくる。

オペレーターの人材定着率は高く、契約期間内に退職する者は少ない。オペレーターには、月額にして日本円換算で7,330円の最低賃金が支払われる。それに給与の1.5か月分の賞与、さらに福利厚生費やリクルート費用を加えても、月額13,370円である。労働組合はなく、労使協議会があり、福利厚生のみ話し合うが、給与については関与させていない。オペレーターの訓練は、「単機能」に限定して、そこで熟練度を上げさせる。つまり、オペレーターの仕事の範囲や配置を、日本の工場のように必要に応じて、柔軟に変更させる必要はなく、Batamでは特定の狭い範囲での仕事をしてもらう。作業工程を細分化・標準化した上で、狭い作業範囲に専念させて、その作業場に1週間ぐらいかけて、OJTで訓練した新人社員を配置する。新人の育成にも、欠員の補充にも、マニュアル化で速やかに対応できるようにする。オペレーターには手取り足取り教える。そして一回指示すると、その通り忠実に実行してくれる。しかし、教えたことしか出来ない。品質を落とさないために、検査データを取るが、何のためにとるか理解できない。

オペレーターはほとんどが、工業団地内の従業員寮に住み込む。また、原則的に高校卒以上の資格で採用するオペレーターの採用試験では、簡単な英語、数学のテスト、健康診断および面接を行う。ジャワ島やスマトラ島に向いて採用試験を行う場合と、工場で直接行う場合がある。オペレーターの募集は、Batam島にある人材派遣会社を利用する。スタッフの場合は、外部からの募集では高専卒、大学卒の資格が必要で、新聞広告に職種を示して募集する。工場内ではユニホームを着用させて、働く上での規律を確立している。また帽子の色で、オレンジ、グレー、グリーン、イエロー、ピンク、ホワイトの帽子で、見習い工、テクニシャン、ライン・リーダー、スーパー・バイザー、静電気担当オペレーター、品質管理担当オペレーターなどの分けをしている。

オペレーターの中には、昇進のための選考を受けて、スタッフである終身雇用身分の係長補佐まで、昇進した者もいる。学歴によって階層的な労働市場のため、オペレーターとスタッフの間には壁があるので、昇進すると、喜んで働く意欲が出る。しかし、オペレーターは原則として、2年契約の終了後、故郷のジャワ島やスマトラ島に帰る。従業員数の弾力性を確保するために、2年契約で雇用契約を打ち切れる「非正規社員」を多数雇う。それで製品の需要変動があっても柔軟に企業が必要とする範囲内に、雇用労働量を調整できる。

そして、スタッフになれば、勤務成績を中心に査定される。大卒のスタッフは、2年契約の後に、選考の上、終身雇用になる。スタッフになれば、目標達成度を加味した「インセンティブ」賃金を支給する。しかし、査定面接の場では「今後この点について改善しなさい」などと指摘していく。給与・昇進の人事査定には日本本社の評価制度を採用した。正社員になれば、本人の意思でやめない限り終身雇用になり、退職時には退職金が支払われる。しかし、終身雇用のスーパー・バイザー以上の中間管理職は、経営管理能力に問題がある。現地人の大卒スタッフは、日常の型にはまった仕事ならそつなくこなせるが、先を読んだ対応が出来ていない。したがって、高度な判断を求められるルーティン・ワークを超えた業務、たとえば生産設備の革新等の生産体制の見直しや新製品・新技術の導入の際に必要な業務には、その経験をしてきた親会社から派遣される日本人スタッフが欠かせない。そのため役員や部門の責任者には、日本人を多く配置し、中間管理職である課長や係長に現地人スタッフが就くという構図になっている。そのため、インドネシアでは生産管理や品質管理などの上級管理職での人材登用が、なかなか進展しない。

5-5 日本企業の経営実態・課題

調査した日本企業の経営実態とその課題について、要約すると、以下のようになる。まず、操業開始年次はA社とC社が1999年、B社は92年、D社は94年であるが、いずれの企業も納入先の東南アジア進出に伴う低コストの追求が進出の動機である。とくにスマトラ島やジャワ島などの故郷からバタムに出稼ぎにくる有期契約の若い女性労働者の低賃金が、事業収益改善の大きな要因となった。バタム島でのオペレーターの賃金は、B社の内部資料によれば、週40時間労働で、基本給月額7,330円、1.5か月分の賞与916円である。その他、リクルート費用や住居費用などを含めても、月平均13,370円の低労働コストである。ほとんどの企業が、バタムの法定最低賃金を遵守し、企業間ではオペレーターの引き抜をしないという紳士協定を守っているから、生産労働者の賃金水準には企業間格差はない。オペレーターは、ジャワ島やスマトラ島から出稼ぎに来て、工業団地内の寮で住み込んで、深夜残業をしながらまじめに働く。しかし、2年間の契約期間が終了すると、原則として雇用契約の更新はなく、退職する。したがって、バタムでは、生産量の変動に対応して、伸縮的に雇用量を調整できる。実際、D社は2000年から01年にかけて、IT不況の中で、契約労働者を1600名も削減できた。オペレーターは、工業団地内にあるサリム・グループ財閥傘下のツナスカリヤをはじめとする人材派遣会社に依頼すれば、高卒以上の資格で若い女性をインドネシア全土からリクルートしてくれる。

オペレーターの仕事は、狭い範囲に限定された簡単な作業をするだけであるから、新人社員は、1週間程度のOJTによる訓練で職場に配置される。A社では以前は2シフト交代であったが、今は1シフト交代である。D社は最大3シフトの交代をして設備の有効活用している。女性従業員の深夜残業も問題なく行われている。オペレーターには、終身雇用や年功的な昇進・昇格はほとんどなされず、「職務範囲を柔軟に配置したうえで、多能工を養成したり、また小集団活動を通じて生産労働者への自発的な改善を求める」ような日本の生産システムは、導入されてない。2年契約のオペレーターには、職務範囲を狭く限定し、「狭く、浅い」仕事をしてもらう。それは基本的に単純労働で、迅速に、かつ正確に繰り返し、繰り返し、行う仕事求められる。各社とも、研究開発・設計部門を日本本社に残し、インドネシアにはあまり自動化されていない手作業中心の「人手のかかる工程」を持ち込んでいる。日本の本社工場のように機械化が進んでいないし、高付加価値製品も生産していない。したがって、バタム工場の現場作業員であるオペレーターには、技術変化への適応力とか、工程の無駄を省き品質を高める姿勢とか、関連業務を幅広く、深く担当する「潜在能力」は、要求されない。2年契約がくれば、補充要因と入れ替わっても、また短期間で訓練しなおせる程度の単純労働しか要請されない。

ただし、オペレーターの勤労意欲を刺激し、会社への忠誠心を高める目的で、一部の勤務成績が優秀かつ将来性のある者だけを、係長補佐や、ライン・リーダーなどの終身雇用身分に昇格させる場合がある。しかし、高専卒や大卒のスタッフといわれる事務職・技術職などの間接部門の職位は、高卒の一般工員のオペレーターとは、就職の入口時点から、分断された労働市場になっており、かつ賃金格差も大きい。大卒・高専卒のスタッフは、事務職や技術職などの間接部門の仕事に就く。彼らは、通常入社2年後に、終身雇用の正社員になって、海外での研修を受けたりできる。「より広い、深い」仕事ができる人材になるように努力していけば、人事考課で上司の高い評価が得られる。その後、より高い給与の職務・職位に昇進していく。スタッフは新聞広告で募集されるが、採用人員の百倍以上の応募がある。D社は現地人スタッフを操業開始前にマレーシアの関連工場に研修に行かせ、1998年以降のハイテク導入時には日本研修に行かせた。C社は操業前に中国の関連工場への研修、またB社でも事務職や技術職のスタッフを日本への研修に行かせる。

各企業の部品の現地調達比率は低く、逆にD社やB社のように、日本から65%~70%強も部品・材料を輸入する会社がある。C社のように現地調達が15%ある場合でも、現地に進出する日系企業からの部品調達であることが多い。A社などは日本からの部品輸入は25%と少ないが、それ以外ものを東南アジアの日系企業から調達していた。多くの企業は、日本に製品を輸出する。B社の場合、輸出比率は低い、ほとんどをインドネシアに進出する日系企業に供給していた。

従業員規模により、3名（A社）から10名（D社）の幅で、日本人スタッフ数には格差がある。いずれも「工程の作り込みへの理解度が不十分」「新製品・新技術の導入時のルーティン・ワークを超える異常や変化への対応ができない」「先を読んだ経営・生産管理への対応ができない」「大卒スタッフのスキル向上意欲がない」など、現地人中間管理職の人材難、そのために日本人派遣者の派遣コストを削減できない点に、課題を抱えていた。また、A社やB社では、コスト・ダウンのために、部品の現地調達比率を高めたいが、品質コントロール権を持つ親会社または日本本社からの要請で、現地化できないことが当面の経営課題になっていた。

参考文献

- 青木健・大西建夫編 [1995]、『ASEAN躍動の経済』、早稲田大学出版会。
経済企画庁調査局編 [1998]、『アジア経済1998』、大蔵省印刷局。
小黒啓一・小浜裕久 [1995]、『インドネシア経済入門』、日本評論社。
後藤康浩 [2003]、『強い工場』、日本経済新聞社。
ジェトロ・ジャカルタ・センター編 [1996]、『ビジネスガイド インドネシア』、ジェトロ。
藤野哲也 [1998]、『グローバリゼーションの進展と連結経営』、文真堂。
宮本謙介 [2001]、『開発と労働』、日本評論社。
宮本謙介 [2003]、『概説インドネシア経済史』、有斐閣。
UNDP [2002]、『ガバナンスと人間開発』、国際協力出版会。

〔追記〕本研究は、2005年度文教大学国際学部共同研究費の研究助成を受けて行われたことを記す。

第2表

<ワーカーコスト>
最低賃金の推移
(バタム島の場合)

時期	RP UMR	前年比	91年比	為替	US\$ UMR	前年比	91年比	為替	¥ UMR	前年比	91年比
1989年4月	61,250		44.1%								
1991年4月	138,750	226.5%	100.0%	1,934	71.7		100.0%	14.10	9,840		100.0%
1994年4月	168,750	121.6%	121.6%	2,142	78.8	109.8%	109.8%	20.25	8,333	84.7%	84.7%
1996年4月	193,000	114.4%	139.1%	2,336	82.6	104.9%	115.2%	21.87	8,825	105.9%	89.7%
1997年4月	235,000	121.8%	169.4%	2,415	97.3	117.8%	135.6%	19.62	11,978	135.7%	121.7%
1998年4月	270,000	114.9%	194.6%	8,525	31.7	32.5%	44.1%	63.58	4,247	35.5%	43.2%
1999年4月	290,000	107.4%	209.0%	8,600	33.7	106.5%	47.0%	71.47	4,058	95.6%	41.2%
2000年4月	350,000		252.3%	7,460	46.9		65.4%	69.92	5,006		50.9%
2000年5月	425,000	146.6%	306.3%	7,880	53.9	159.9%	75.2%	74.00	5,743	141.5%	58.4%
2001年1月	510,000	120.0%	367.6%	9,230	55.3	102.4%	77.0%	81.87	6,229	108.5%	63.3%
2002年1月	561,750	110.1%	404.9%	10,350	54.3	98.2%	75.7%	78.34	7,171	115.1%	72.9%

* 上記は基本給の推移で有り実際には下記の経費も必要となります。

ワーカー賃金(2年契約、税込)

1. 給料(税込)=ルピア

1年目	570,000 /月	RP月平均	¥月平均
2年目	578,400 /月	574,200	7,330

2. 賞与、THR=ルピア(給料の約1.5ヶ月分)

1年目	855,000 /年	RP月平均	¥月平均
2年目	867,600 /年	71,775	916

		RP月平均	¥月平均
給料合計	15,503,400 /2年	645,975	8,246

ワーカー賃金(パーマナント契約、税込)

1. 給料(税込)=ルピア

1年目	549,100 /月	RP月平均	¥月平均
2年目	570,100 /月	559,600	7,143

1年目 823,650 /年 RP月平均 ¥月平均

2年目 855,150 /年 69,950 892.9

		RP月平均	¥月平均
給料合計	15,109,200 /2年	629,550	8,036

* 2年契約とパーマナントで給料が異なるのは、パーマナントの場合退職時に退職金支払いがある為。

3. リクルート費用

紹介料	S\$	240		
健康診断	RP	12,500		
旅費(バス)	RP	300,000 (往復)		
旅費(船)	RP	520,000 (往復)		
採用経費計	RP	2,176,500 /1回	RP月平均	¥月平均
			90,688	1,158

4. 住居費用

寮費	S\$	33.75 /月		
水道	S\$	9.50 /月		
電気	S\$	2.20 /月		
備品	S\$	48.00 /年		
住居費用計	RP	265,720 /月	RP月平均	¥月平均
			265,720	3,392

5. その他(医療費、保険料、雑費)

RP	45,000 /月	RP月平均	¥月平均
		45,000	574

		RP月平均	¥月平均
オペレーター1名当たりの費用合計		1,047,383	13,370

4. 残業

残業代	RP	4,979 /時間	¥	63.6 /時間	平日1時間(割増150%)
残業代	RP	6,638 /時間	¥	84.7 /時間	平日1時間超(割増200%)
残業代	RP	6,638 /時間	¥	84.7 /時間	休日1時間(割増200%)
残業代	RP	9,957 /時間	¥	127.1 /時間	休日7時間超(割増300%)
深夜勤務	+ RP	2,500	¥	31.9 /時間	(PM23:00~AM6:00)残業代に加算

上記より計算すると毎日3時間残業し、土曜日を稼働させると約2倍の給料となります。

バタム島の労働コスト (出所: B社内部資料)