

インドネシアのインフラ開発と我が国の協力

小林：本日は、インドネシア大学経営学部で、先日まで同学部長を務められていたルスラン教授に対談をお引き受けいただきました。ルスラン教授は、エンジニア出身ですが、プロジェクトファイナンスをご専門にされており、インドネシアにおけるインフラ開発について、お話をお聞きしたいと考えています。

インドネシアでは、新幹線プロジェクトなど、最近中国の存在感が際立ってきています。わが国では、インドネシアにおけるインフラ開発に関する情報が正確に伝えられていないと思います。時間の関係で、残念ながらインドネシアにおけるインフラ開発の現状についてお聞きできる時間はありませんが、今日は、インドネシアの人々が、インドネシアにおけるインフラ開発の必要性や海外からの支援について、どのようなお考えを持っておられるのかを率直にお話していただこうと思います。

このような現地の声が、世界にむけて紹介されることがほとんど無いと思いますので、貴重な話になると思います。



Dr. Ruslan PRIJADI

Associate Professor, University of Indonesia
2009-2013: Head of Dept. of Management,
University of Indonesia

【インドネシアで必要なインフラ整備と日本の開発協力】

小林：まず最初に、日本とインドネシアの国交は非常に友好的であると考えていますが、日本とインドネシアの歴史的協力関係について、どのようなお考えをお持ちなのか聞かせてください。

RUSLAN：まず、インドネシアにおける開発計画の歴史から説明を始めましょう。

インドネシアにおいて開発計画の重要性が認識されるようになったのは、第2代のスハルト大統領の時代です。彼は5カ年計画を立て、外国資本の積極的な導入を図りました。その当時の最初の開発パートナーとなったのはアメリカ合衆国で、その次に日本がパートナーになりました。1974年に当時の田中角栄総理のインドネシア訪問時に発生したマラリ事件（田中角栄首相がインドネシアを訪問したときに首都ジャカルタで発生した暴動。マラリとはインドネシア語の Malapetaka Limabelas Januari（1月15日の災難）の略称）のため、4～5年ほど経済協力が下火になりましたが、その後は継続的に友好的な協力関係を築いてい

と考えています。

2004 年のスシロ大統領時代にインフラ開発の重要性が見直されました。その際、インフラ開発が一部の地域に集中していることが問題視されました。さらに、インドネシア全体として、インフラ開発の予算が大幅に不足しているという問題が浮上しました。貿易量としては、アメリカ合衆国が主要な相手ですが、開発協力では、世界銀行、日本、中国が主要なパートナーです。そして近年では、中国が主要なパートナーとして頭角を現しています。

小林：開発協力パートナーの中で、特にインフラ開発に関して、日本の協力を期待することはありますか。

RUSLAN：中国は実質的な開発だけでなく、投資額（プロジェクトファイナンス）も非常に大きな割合を占め始めています。今般、取り上げられているジャカルターバンドン間の鉄道は、すべて中国企業が建設・経営までを行います。インドネシア政府側による土地買収が遅れており、工事支払いが滞っていると取り上げられていますが、中国政府は、決断が迅速で、



多少リスクがあっても、プロジェクト承認が早いことが我々にはとても魅力的です。中国政府に比べて日本政府や日本企業は、非常に慎重で決断が遅いという傾向にあります。やはり技術力、海上輸送の管理方法や、輸送手法、海上輸送のネットワークシステムについては、今後も引き続き日本の協力を期待しています。

小林：インドネシアは、多数の島で構成されており、東西方向の国土の大きさは、北アメリカ大陸の大きさに匹敵します。島嶼国であるがゆえに、港湾や空港などのインフラ開発が重点分野かと考えますが、それらの開発についてお話をお聞かせください。そして、そこで日本は、どのような役割を求められますか。

RUSLAN：港湾開発が我々のインフラの重点分野であると考えています。まずは、ジャワ島の開発でしょうか。スマトラ島も挙げられますが、まだ湾岸開発としては未熟でしょう。特に、それに接続する国内輸送の強化を考えていますが、シンガポールや中国との貿易強化のためにも港湾開発の強化は必要です。ここでも、中国の現在の周近平国家主席が、指導的役割を發揮し、インドネシア政府との間で港湾開発に関する覚書（MOU）を交わしています。国家主席主導で、きわめて速やかに覚書が交わされました。しかし、他にも開発協力のパートナーが必要ですし、シンガポールや日本の運輸システムにかかる技術力が必要ですから、引き続き日本の港湾輸送の会社に協力していただきたい。

【防災国としての日本に対する期待】

小林：インドネシアも日本と同様、地震や火山噴火等の自然災害の多い国ですが、この分野では日本が主要なパートナーとなるのではないのでしょうか。

RUSLAN : おっしゃるとおり。日本しか協力パートナーは存在しないでしょう。今後 3 年間の開発課題では、防災が重要課題になっています。実は、首都をジャカルタから、カリマンタン島に移す計画があるのです。ジャカルタは、渋滞等の交通問題だけでなく、地震の危険性も高いですから、政府機関のみ移築し、ビジネスや経済の中心はジャカルタのままの予定です。カリマンタン島は深海回廊があるので貿易にも有利です。そして、石油・天然ガスといった天然資源が豊富であり、金等の鉱山もあるといわれています。我々の大学はその調査チームとして動いています。

実は、以前、小林教授にインドネシア大学で講演をしていただいたことがあるのですが、覚えておられますか。そのとき、政府関係者にも講演をしていただいたのですが、インフラマネジメントが重要なテーマになりました。インドネシア大学のビジネススクールでは、インフラマネジメント専門の分野があり、



研究プロジェクトがあるのですが、正直あまり機能しておりません。是非、プロジェクトファイナンス分野での共同研究を行いたいですね。

【インドネシアにおけるビジネス展開に必要な人的ネットワーク形成】

小林 : インドネシア企業のビジネスモデルは、非常にフレキシブルで、個人的信頼の上で形成された人的ネットワークに多くを依存しているように思います。その反面、組織間でのフォーマルなコミュニケーションが機能しないことも少なくないという印象をもっています。有名な「Asal Bapak Senang (ボスが喜ぶように)」という言葉がありますね。問題が起こったときに上司に相談した方が早く解決する場合でも相談せず、同じぐらいのレベルのスタッフ同士で話しあいを続けると聞きます。日本では、報・連・相（ほうれんそう）といって部下が情報を伝えてくることを期待しますが、インドネシアでそれを期待するとうまくいかない。その結果、個人的な関係を含めて、人的なネットワークが非常に発達している。とりわけ、大学の卒業生の個人的結束がとても強く、大学の学長や学部長がビジネスの世界でも非常に強いネットワークと影響力を持っていると考えています。しかし、日本人は、このような人的ネットワークになかなか入り込めない。インドネシアでのビジネスを考えた場合、組織的ネットワークでなく、人を介したソーシャルネットワーク形成というものの重要性を認識しないといけない。その意味において、日本企業もインドネシアの大学連携の強化が必要だと思います。日本企業のビジネススタイルの特徴として 2 つの課題が挙げられると思います。1 つは柔軟性がないこと、いま 1 つは日本企業独自のプロトコル（ものごとの

進め方) に固執するという点です。

RUSLAN : 確かに、インドネシアに滞在する多くの日本人が、日本人同士で集まり、現地社会になかなか溶け込まない事例は多いです。そうした日本人の多くが、日本のやり方に固執する例が、数多く見受けられます。我々も京都大学のアジアビジネスリーダー人材育成プログラムの研究生を受け入れています。現地企業でインターンとして半年、1人で過ごすことにより、研究生に大きな変化がありました。



まず、現地の人から信頼を得るためには、現地を知ることが大切ではないでしょうか。確かに、インドネシアに滞在する多くの日本人が、日本人同士で集まり、現地社会になかなか溶け込まない事例には事欠きません。インドネシア社会は、上下関係が厳しいように見えるかもしれません。Asal Bapak Senang (ボスが喜ぶように) は、厳しい官僚的関係の結果ではなく、部下が上司のことを敬っている結果だと理解して欲しいです。確かに、インドネシアでは卒業生同士の結束が強いので、日本企業がインドネシアの大学と連携を結ぶことはビジネスチャンスに繋がると考えます。

我々の大学には日本語学科があり、そこを通して、我々のビジネススクールでは、日本の大学や企業と深い関係を持っています。しかし、一般の学科では、中国および韓国の学生の割合が多く、その影響からかビジネスでも中国や韓国との関係が強くなってきています。中国や韓国の留学生は、非常に柔軟な発想方法を持っており、インドネシアの学生と良好な関係を築いています。最近では、韓国に留学する学生が増えてきております。このような若者の結びつきは、将来のインドネシアと中国や韓国の結びつきを一層強めていく可能性を持っています。

【インフラ事業の将来】

小林 : インドネシアは多民族・多言語が融合した多様な社会ですが、特に地方分権化が進み、地方の政治力が強くなっている印象があります。特に、1999年に地方分権法が施行されてから、その傾向がますます強くなりました。しかし、インフラ事業は中央政府が中心になって推進しなければならない。このギャップをどう捉えておられますか。

RUSLAN : スハルト政権崩壊後、急速に地方分権化が促進されました。ビジネスの世界においては、地方分権化のほうが機動的ですが、しかし、インフラ整備という点では地方分権化がうまく機能していません。今滞っている AIIB 事業のほとんどが、土地買収の問題です。地方政府には、土地買収のための十分な財政がないことが挙げられます。他の道路プロジェクトでもプロジェクトが重複するなど、コーディネーションの問題も挙げられます。急激に地方分権化を推進した歪といえるでしょう。

小林:我々も以前、インドネシアにおける広域的水道事業のガバナンスに関する研究をしていましたが、地方行政のコーディネーション不足を実感しました。複数の地方自治体が、互いに協力しあい、1つのプロジェクトを遂行するというのは、少なくとも現時点では不可能であると思えます。多くの交渉とかコーディネーションが必要となるようなプロジェクト方式は、インドネシアにはふさわしくない。とりわけ、多くのステークホルダーが関与するようなプロジェクト方式は前に進まないように思います。PPP を採用するにしても、民間企業を管理する段階で同様の問題が生じる可能性があります。今後インドネシアにおける PPP はどのように推移するでしょうか。

RUSLAN:正直、インドネシアの PPP 事業は、あまりうまくいっていません。政府も PPP には乗り気ではないのです。経済成長が年間約 5%、人口増加率が年間 1.4%ありますから、まだまだ人口ボーナスを利用できる。したがって、プロジェクトを実施する際には、国債を発行したほうが、はるかに楽ですし、効率的です。PPP を実施するためには、そのための交渉に非常に時間を要するということが、インドネシア政府が、PPP を避ける要因です。

その点、AIIB は非常に決断が早く、多少のリスクがあってもすぐに実施段階に移るという大きなメリットがあります。そして、彼らは、建設技術だけでなく、ファイナンスにも強いというのが、一般的なプロジェクト関係者の理解だと思います。もちろん、我々は、日本というパートナーにも技術力やファイナンスを非常に期待しています。

小林:日本は「リスクをとる」という選択をしなければならない時期に来ているということですね。本日は有難うございました。

