

# カンボジアの明日の天気

深澤 哲

日本経済研究所 国際局長

日本経済研究所の国際局は、カンボジアのプノンベンにある「カンボジア日本人材開発センター(CJCC)」に設置されている人材育成コースの運営に一昨年度から協力しています。筆者も今年の9月に約3週間滞在して、同コース内に設けられた「企業経営コース」で初めて講義を行ってきました。本稿では同コースの様子と、日本ではまだ馴染みが薄いカンボジアの状況を、限られた経験に基づいてですが綴らせて頂きます。

## 1. 「カンボジア日本人材開発センター」での活動

「カンボジア日本人材開発センター（以下、CJCC）」は「日本の知識や経験を活かして、カンボジアの市場経済化を促進し、国際競争力のある産業を担う人材を育成することおよびカンボジアと日本の相互理解を深めていくこと（同センター資料より）」を目的として2004年に設立されたものです。センターの建物は2005年11月に、日本からの無償資金協力によってプノンベン市街にある王立プノンベン大学敷地内に竣工しました。施設の中には、セミナールームを始めとして、図書室や多目的ホール、和室などが備えられています。

ここを拠点として日本語を教授する「日本語コース」や、両国の相互理解および友好を深める様々な交流事業が行われています。図書室には日本の書籍やDVDが揃えられており、日本語と日本を学ぶ場として利用されています。また和室では茶道教室などが催されているとのこと。滞在していた時には、多目的ホールで和太鼓を演ずる地元の人たちの姿もお見受けしました。

こうした活動と併せて実施されているのが「人材



コース受講生と記念写真

育成コース」です。このコースは「日本の経営ノウハウや経験を活かし、起業や経営管理に必要なスキルを高め、経済のグローバル化に対応できる競争力を有した産業を担う人材を育成すること」を目指しています。日本経済研究所は、もう一つの組織と組んで、同コースの運営やプログラムへの講師派遣を行ってきています。筆者も今回初めて「企業経営コース」というプログラムの中の「人材管理」の講義を担当しました。「企業経営コース」には様々な科目があり、日本経済研究所の同僚達も「企業経営のポイントと課題」、「簿記・会計」、「財務管理」といった科目を教授しています。今年の「企業経営コース」は今年8月から来年1月の期間での開講です。

社会人対象なので夕方の5時半過ぎから始まる授業時間の設定です。担当したのは9月3日から14日までのコースです。科目毎に履修の登録ができる仕組みなので、受講生や参加者数はクラスによって異なります。幸いにも担当クラスには66人もの受講登録があり、通常のセミナールームでは溢れてしまうので、多目的ホールで行いました。言葉は講師が英語で話すのを、現地通訳がクメール語に訳していき

ます。

受講者が多いのでレベルも様々です。ある程度は人事関連の仕事をしたことがある人から全くの素人までおり、照準の合わせ方には苦労しました。授業料は1科目35米国ドルだそうで、現地の所得水準からすると、それなりの負担であるとのこと。ですから元を取ろうと熱心に色々な質問や議論が出てきます。授業以外に設けられた、コンサルテーションの時間にも大勢の受講生が訪れ、授業の不明点や学んだことの自らの会社への応用の仕方などについて相談を受けました。

一方的にテキストに沿って話をしているだけでは詰まらないので、日本企業のビデオをみせたり、簡単な演習をさせたりもしています。しかし文化が違ふと当然の前提も異なるので多くの驚きがあります。「組織内での意思疎通や情報流通」の手法として「朝礼」や「社内掲示板」などを例示したところ思いもよらず強い関心を寄せ、詳しく説明するはめになりました。特にセブン・イレブンの店舗運営の様子を紹介するビデオを見せたところ、全員参加型の経営改善や社内コミュニケーションのとり方に、とても感心していました。

## 2. プノンペンの情景

滞在したホテルはプノンペンの中心街にあり、王宮から1キロほど東南に離れたトンレサップ川の岸辺にありました。韓国人が経営するものらしく、英語の他には韓国語で部屋の案内文章などが書かれています。施設自体は古いのですが、冷房も効くので部屋の中に入れば日本のオフィスで仕事をしているのとあまり変わりはありません。もっとも持参したカバンの中を見たら小さな蟻が数匹入り込んでいましたし、壁には5センチくらいのヤモリが1匹這っており、人影を見つけると慌てて窓枠のほうに逃げていきました。

宿泊客はやはり韓国からの客が多く、彼らの女性



露天レストラン？

グループも見かけます。これに米国辺りからの観光客と、日本から来て当地で長期滞在の仕事をしている人たちといったところが朝食で見かける顔ぶれです。仕事先との往来は車で行うので、それ以外の場所に出かけることはありません。往復の車中から眺めるプノンペンの中心街は、道路は舗装されており区画整理も行われています。建物は老朽化した低層のものが殆どですが、建築中の近代的なビルも目だっています。バイクが多いのはベトナムのハノイなどと同じ風景。信号機が少ないので交差点では皆が先に進もうとして、かえって混乱を招いています。夜になっても明かりが灯らないような廃屋も沢山ありますし、その前でゴロンと横になって眠っている人も見かけます。日曜日に1ヶ所だけ訪れたワットプノンという名の記念公園には地元の人たちが休日を楽しんでいましたが、日本人の若い女性に「オバサン 安イヨ」と日本語で声をかける物売りもいました（もちろんに日本女性は怒って去って行きます）。

この国のお金の単位は「リエル」ですが、米ドルも同様に通用します。1ドル=4,000リエルが交換レートとなっています。例えば、レストランで10ドルを出して7.5ドルを支払うと、お釣りのうちで2ドル分はドル札で、端数の0.5ドル分には2,000リエル札を返して寄こします。これは大体のお店やレストランで共通のルールなのだとか。他国の通貨が

---

普通に利用できるのは何となく奇異ではあります。似たような話は食品でもあります。市場や商店に出かけてみると、殆どの加工食品は当然のこと、野菜や果物の類までもが輸入品です。高級品は日本などからですが、廉価な商品もお隣のタイやヴェトナムからの輸入品が棚やケースに並べられています。「食品を製造加工する施設がなく、仮に施設を作ろうと新規の資本投資を行えばコストが嵩む。結果として外国製品へのコスト競争力がなくなるので、自国製品を作るより輸入したほうが安い」との論理だそうです。戦後の日本は産業育成のために内国市場への外からの参入を規制し企業育成を行いました。カンボジアでは同様の方法を取っていません。結果として自国で生産できるのは米と果物くらいといった状況になっています。産業政策も活用の方法によっては有効では、と考えてしまいます。

### 3. 外国からの支援とは

とある朝、何時もどおりにホテルの食堂で食事をしていると目の前をヨチヨチ歩きの小さな幼児が歩いていきます。1歳位でしょうか。姿かたちは明らかにカンボジア人なのですが、着ている服装はとても洒落ています。フラフラとテーブルの間を漂っている。「危ないな」と思って眺めていると、一人の背の高い白人の男性がずっと彼女を抱き上げてくれました。親の元に帰すのかと思ってみると、彼はその子を自分の奥様や両親と思しき3人連れが座っている席に連れて行き、準備されていた幼児用椅子に座らせてしまいました。

「おや？」と一瞬思いはしましたが、すぐに謎が解けました。きっと白人夫婦がカンボジア人の子供を養子にしたのでしょう。これから国へ連れて帰るのかも知れません。1人あたりGDPが450ドル(≒4万6千円)前後のカンボジアでは、親が子供に物乞いをさせる風景をよく見かけます。裸足で埃まみれになった「つぶらな瞳の子供たち」が観光客

にむかって両手を合わせて、「マネー・プリーズ」とお願いするのは日常茶飯事です。産みの親に育てられるのが幸せか、豊かな国に連れて行かれるのが幸福なのかは、日本の感覚では答えられない事柄なのかと考えさせられます。

もっともこの国自体が、まだ先進国からの援助を受けることで支えられているのも事実です。担当していたクラスにも、「カンボジア健康教育メディアサービス」といったNGO団体のメンバーが何人もいました。彼らは援助国からの資金を元に、衛生教育や負傷者・障害者の支援などを行っています。滞在先のホテルにも、米国や韓国のキリスト教関係者が長期滞在して貧困撲滅のための活動をサポートしているようです。ソフト面だけではなくハード面でも、プノンペン市内には各国のODAで整備された施設が沢山あり、それぞれに支援国に関連した名称がつけられています。例えば、「ロシア通り」、「毛沢東通り」、「カンボジア日本友好橋」などです。こうしたODA支援が、公共工事として現地の雇用を支えています。

一方でこうしたODA支援が経済活力に負の影響も及ぼしています。皮肉な話ですが、カンボジアの労働者賃金はヴェトナムなどと比べても低くはないそうです。そして賃金の相対的な割高さが、外国からの直接投資を控えさせている要因の一つにもなっています。では何故に高いのか？ 1991年にカンボジア内戦の和平協定が結ばれてから、92年に国連カンボジア暫定統治機構(UNTAC)が活動を開始しました。そのときに日本も含めた国連のPKO部隊などが平和維持活動のために必要な労働力を現地で雇用しました。ローカル相場より高額な賃金を支払って彼らを雇った結果、爾後の労働賃金が高めに張り付いてしまったのだそうです。UNTAC相場といわれるこの下方硬直した賃金が、諸外国からの直接投資を呼び込むことを妨げている要因の一つだと言われています。

しかし近年は韓国や中国さらには台湾などの資本が積極的にカンボジアに進出してきています。彼らは縫製業の製造拠点などを設立しているのですが、その先には同国にあるボーキサイトや天然ガス、石油といった天然資源ビジネスも視野に入れているようです。もちろん日本からの動きも活発化しています。本年6月14日にフンセン首相が来日された際には、「日・カンボジア投資協定」への署名が両国の間で取り交わされました。これは二国間の投資の拡大やその円滑化などを実現させるための基本的なルールを定めることを双方で合意したもので、日本企業のカンボジアへの投資促進を図るものであります。筆者が滞在しているときにも産業関係者のミッションがプノンペンを訪れ、熱心にプロジェクト視察などを行っていました。

#### 4. 新たな希望

日本でもベトナム・ブームが起きて日本企業の同国への投資や進出の話が新聞などを賑わせていますが、カンボジア国内でもベトナムと国境を接する地域には新たな産業集積の萌芽が生まれてきています。最近ジェトロが発表したところによると、ホーチミン市からも近いカンボジアの都市バベットにある、同国では第一号の「カンボジア・マンハッタン経済特区」には台湾企業（金属、靴製造、自転車製造）や中国系企業（縫製業）、米国系企業（資源リサイクル）などが入居しており工場も既に一部は稼動を開始しています。ここはベトナムとの国境からわずか6キロしか離れておらず、ホーチミン市のサイゴン港までは80キロ、タンソンニャット国際空

港までならば65キロの距離にあります。

カンボジアではボトルネックの一つである電力も、ホーチミン市にある火力発電所からのものを購入しており安定性が高いようです。人件費も投資ブームに乗って高騰中のホーチミン市周辺に比べると半分以下とのこと。こうしたホーチミン市のインフラ基盤を活用できる点が外資企業にとってはメリットとなっています。バベットには実は大型カジノがいくつもあり、既にベトナム国内からの観光客が大挙して訪れて休暇を楽しむ街となっています。ベトナムとの一体性と自らの比較優位の発揮を組み合わせることで、この街は発展の基礎を築いていっているようです。経済原理にあった戦略です。

CJCCの話の所では触れませんでしたでしたが、実はカンボジア人は「市場」とか「消費者ニーズ」といった発想に未だあまり馴染んでいない印象があります。教えた講義でも「需要に応じた製品やサービスの供給を考える」とか「如何にして他と差別化を図るか」といったトピックスになると受講生の反応が鈍くなります。皆と同じことを行えばリスクも少なく安全にやっていけるとの行動様式が一般的なようです。授業で接しているのはカンボジアでもビジネスに関与している若手でしょうから、「況や一般の方々は」といったところでしょう。こうした意識が変わり、賄賂などを用いずに如何に市場の原理を活用して行くかを考えるようになったときに、カンボジアはベトナムを追いかける可能性豊かな東南アジアの国へと変貌するのではないかと思います。そのためにも人材育成への貢献が、日本が担いうる重要な役割だと痛感した次第です。