

バヌアツ・ビジネス事情

白鳥貞夫 (SV H16 秋)

サラリーマン卒業間近になって、以前に友人から聞いた JICA の SV 制度のことをふと思い出した。募集要項を一覧し、会社に長くいただけの自分には世の中に通用する特技がないことをしみじみと思ったが、やっと見つけた「経営管理」にも「要 MBA 資格」などと書いてある。しかし、40 年間の日米での商売の経験を通して、米国の MBA (経営学修士) ほどビジネスを墮落させたものはないと信じていたので、「MBA が途上国で何の役に立つ！」とハラを立てながら応募したら、意外にも採用されてしまった。そういうわけで、バヌアツ商工会議所で「非 MBA 的経営講座」をシコシコと作っている次第です。

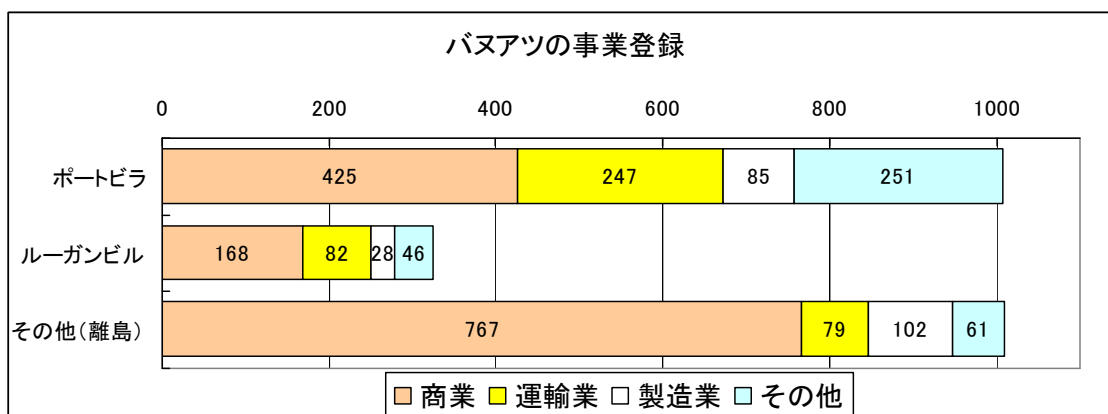
JICA の募集要項に、バヌアツ商工会議所の会員が 5,000 人と書いてあった。「会員」とは要するに「社長」である。人口 20 万の途上国に社長が 5 千人もいる状況は、一体どのように理解したらよいのだろうか？ 着任早々にこの疑問を所長にぶつけてみた。「会員数 5,000 は本当ですか？」「間違いなし！」「会員名簿を見せてもらえますか」。 (同席した幹部所員に)「おい、誰か会員名簿を見た者はいるか？」。一同「…」。

常識的には、商工会議所は地域の商工業者が任意に加入する民間団体である。会費で運営する以上名簿がなければ成り立たない。その名簿を誰も見たことがないというのはケツタイな話ではないか。そのナゾは、所長から読んでおくようにと渡された「1995 年バヌアツ商工会議所設立法」で解けた。バヌアツの商工会議所は通産省の外郭団体のようなもので、自分で会費集めをしなくてもよいのである。バヌアツには事業登録制度 (Business License Registration) があり、何らかの事業活動を行う者は年度毎に通産省に登録する。その際に納付された登録料の一部が交付金として商工会議所に支給され、それでバヌアツ人による産業振興を民間レベルで推進させようという目論見である。登録者は自動的に商工会議所会員になるが、自分が会員だという自覚を持つ会員が殆どいないという、ちょっと変わった団体である。(ちなみにバヌアツには所得税制がなく、年間約 70 億円の政府歳入の約 8 割は消費税 (VAT) と輸入関税でまかなわれている。年間 1 億 2 千万円の事業登録料も税収の一つで、これを登録数の 5,000 で割ると、一件平均 2 万 4 千円となる。)

「会員名簿」は庶務係のパソコンに入っていた。前年に「会報」を発行した際、渋る通産省を説得してやっともらったものだという。この名簿には 2,341 人が載っていた。通産省が公開を渋った理由や会員数 5,000 との差異は想像できないわけではないが、ここではふれない。とりあえず「バヌアツ人経営のビジネスが 2,341 ある」とご理解いただきたい。

経営管理の定石では、データ入手の次は「分析」である。小生のパソコンにデータを取り込もうとしたが、商工会議所には LAN がない。庶務係のパソコンは「どこで拾ったの？」と聞きたくなるようなオンボロで、見たこともない形のフロッピーしか使えない。一方小生のパソコンは CD か USB 以外お断りである。ようやくパソコンを 2 台リレーして取り込

んだデータベースから「バヌアツ人経営」のビジネスの業種を分類すると、次のグラフのようになった。

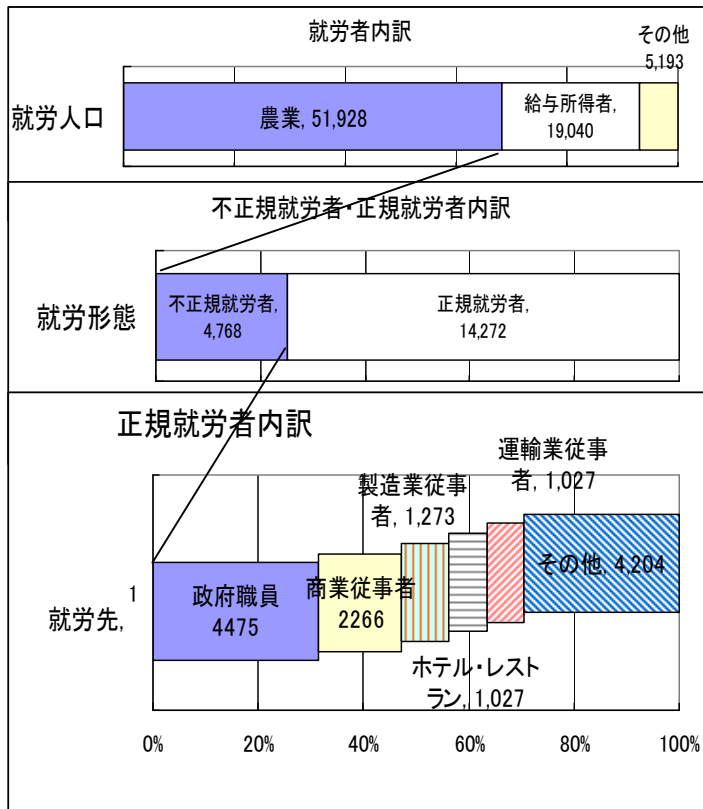


データの登録項目が不統一なので分類も不正確だが、全国で集計した比率では、商業 6 割、運輸 2 割、製造 1 割、その他が 1 割である。

商業の大部分は屋台店を含む零細な小売商店で、ポートビラとルーガンビルでは、オーナー一名に中国系やベトナム系が目立つ。運輸業は殆どがバス・タクシーの個人業者である。全国に 200 件あまりある「製造業」にはバヌアツ経済自立の星として期待を寄せていたのだが、大半が「カバ製造」や「パン製造」とわかり、ガッカリするのも忘れて笑ってしまった。この統計ではホテル・レストランは商業に含まれるが、我々が知っているような有名店の殆どが外国人経営なので、会員名簿に載っているものは数少ない。

上記のデータを所長に見せたところ、「ポートビラには個人タクシー・バスが 800 台も走っているのに運輸業登録が 247 件？カババーの登録がたったの 20 軒？オチョコルんじゃない！」と怒り出した。「もぐり営業」が商工会議所の収入に影響していることを認識したのだが、小生が叱られるのはスジが通らない。所長は早速役所に文句を言いに行ったようだが、有効な取締り手段は無さそうである。(例えば、B や T のナンバープレートは事業登録と無関係で入手できるらしい)。しかし、「データを基にアクションを起こす」という経営管理の「いろは」を、所長が先頭に立って実習する機会にはなったようだった。

「社長」の数はわかったが、国民全体の就業構造はどうだろうか。詳しくは次のグラフをご覧いただきたいが、総人口 20 万人の約 1/3 強にあたる約 8 万人が就労しており、その 2/3 の 5 万 2 千人が農業従事者である。給与所得のある者は 1 万 9 千人で、この内 1 万 4 千人が正規に登録された事業者に属している。従って残り 5 千人が「もぐり」事業者とその被雇用者ということになる。正規雇用者の 1/4 が政府関係職員で占められており、民間ビジネスの就労者は 1 万人弱である。これには 2,341 人の「正規社長」も含まれるので、正規の被雇用者数は約 7,500 人となる。つまり、社長 1 人+社員 3 人がバヌアツの平均的なビジネス規模ということになる。

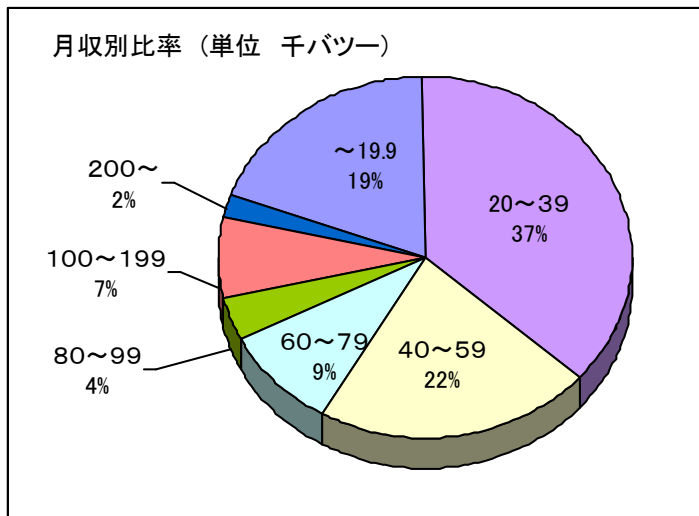


しかし、大手のホテル、レストラン、商店や金融関係のオフィス等が外国人経営であることを考慮すると、バヌアツ人が経営するビジネスは、社長を含めて社員1、2名の家族経営の零細企業ばかりと考えてよさそうだ。日本ではこのような零細ビジネスの役割はごく地域的なものに限られるが、バヌアツでは、これらの零細ビジネスが、国際競争の荒波の中で外貨を獲得し、国の経済の自立化を盛り立ててゆくという重い課題を負っているのである。巨大な国際資本がバヌアツを踏み荒らす恐れが少ない反面、急速に経済を発展させるような条件

も見当たらないのが実情と言わざるをえない。

現在のバヌアツの経済力を国民一人当たりの GDP(国内総生産=付加価値の総額)で測ると、日本など成熟国の約 10 分の 1 である。経済全体が発展途上の初期段階にありながら、ビジネスの業態や雇用が第三次サービス産業に偏重しているのは、バヌアツの経済が観光に依存していることを示している。GDP の 1 / 3 が何らかのかたちで観光事業に関連しているというが、観光客の 8 割は近隣のオーストラリア、ニュージーランド、ニューカレドニアからの客であり、今後の大幅な増大を期待することは難しいだろう。観光事業をさらに拡大させるには近隣諸国以外からの客を誘致する必要があるが、地理的な距離感を埋めることは望み難い。結局、農林・畜産・水産業をベースとした製造業を堅実に育ててゆく以外、この国の真の経済自立への道はないように思われる。

この点は商工会議所も強く認識し、乏しい活動費の中から先の遠い「農業改良事業」にも力を入れており、小生も自前のカメラでタロイモやクマラ加工品のカタログ写真の撮影などで協力している。バヌアツ人による木工製品の製造・輸出なども始まっているが、零細な個人資本のため、安定した市場確保までに至らず挫折するケースも少なくない。自前の資本蓄積の乏しい状況では、先進国の資金援助なしでのプロジェクト立ち上げは難しく、しかもこれら公的な資金援助が意欲的な個人起業家に投入されることはまずない。バヌアツの産業化に悪辣な政商や国際ブローカーが暗躍する話はあまり聞かないが、今後もフェアプレイで国を富ませてゆくシステムを構築して欲しいものである。



バヌアツ人の給与レベルのデータは5年前のものがようやく見つかった。グラフに示したように、彼等の約8割は月収6万バツ未満である。(こうして見ると、我々ボランティアも高額所得層に属していることになる)。このデータから現地人の同僚たちの給料や金銭感覚もおおよその見当がつくが、気前よくカバはおごってくれても、割り勘でビールを飲みに行

ける人が少ないのは容易に理解できるだろう。

ちなみに、小生が社会人になった41年前の大卒初任給は2万円だったが、今の日本ではその10倍程度になっている筈である。これは先ほど示した一人当たりGDPの格差の10倍ともほぼ見合うので、現在のバヌアツ人の生活ぶりを見て、我々の若い頃の日本と似ているなあ、と感じたことが、何となく裏付けられたような気がしている。

日本は1945年の敗戦後の再出発から20年間の助走を経て、1965年頃からバブルに至るまでの20年間に超高度成長をとげ、個人所得も10倍以上になった。(最近の15年間は殆ど停滞したままだが)。この間に円の価値は3倍以上になっている。バヌアツも独立して25年を迎えるが、今後20年間で10倍になるような経済成長を遂げることが可能だろうか。

先進国では、一途に経済成長を求めることは好ましくない、と言われるようになってから久しい。我々もバヌアツに来て、特に離島を訪ねたりすると、自然と調和した人間の生き方を目にして、とてもうらやましく思ったりすることがある。しかし、多くのバヌアツ人にとっては、とにかく経済的・文化的に先進国に近づくことが夢であり目標である。国の経済が豊かになり、衛生が向上して住環境の改善が進み、教育レベルが向上して人々が多様な文化をエンジョイできるようになることは、誰が考えても望ましいことであろう。我々もその実現に手を貸す立場でこの国にやって来たわけである。

小生の任務は「経営管理」の指導だが、もともと万国共通の「経営管理」など存在しないと小生は思っている。日本がこの40年間に歩んできた道は、非常に特殊な環境条件と幸運とが総合して成り立ってきたものであった。置かれている条件が全く異なるバヌアツ人に日本人の経験を教えてもあまり役に立つとは思えない。バヌアツ人が経済的自立を進める上で必要とする技術はいったい何なのか、その中で我々の経験の中から活かせるものは何だろうか、ということを考え直しているこの頃である。