

インドネシア合板産業の問題点

佐藤 翼

インドネシアの合板事情について、既に多くの意見、論文が公表されており、今更多くを語るを必要としない面もあるが、敢えて内部から見た考え方として、以下のよう、原木、技術、経営問題について提起してみたい。

1. 原木問題について

丸太輸出のブーム時には、約 450 社の HPH（森林開発権）が登録されており、年間 2,500 万 m^3 以上の丸太を生産していた。1985 年に丸太輸出が完全に停止され、一時的に国内売価も低迷をたどっていた時、丸太生産者の中には見切りをつけた処も多く、活動的な HPH の数は大きく減った。1986 年暮には林業省は、3 年以上年次計画を提出していない処、活動を停止して久しい HPH に対しては取消しを含む措置をとる新しい大臣決定書を発表した。現実には HPH の整理、統合は言われてから久しいが仲々実行出来ず、利権のからみもあって遅々として進まなかったが、今回の新決定によって、林区の統配合が新段階に入ったのは間違いないだろう。

むしろ従来は木材加工の分野からの原木対策を促す批判のみが多かったが、ここへ来て大手合板メーカーの林区獲得の動きは激しくなっている。即ち、合板メーカー自ら従来の原木対策の為に積極的に HPH の会社ごとの買取り、少しずつ残っている林区の買収、場合によっては未着手の大林区への挑戦等が話題となっている。

ここで、問題は二つある。その一は前人未踏の未着業林区が果してこれからどうなるか。既に丸太輸出ブーム時には殆どの水系の奥にまで HPH の布石が為され、カリマンタン広しといえど名称の入っていない空白地帯は零に等しい程林区の争奪が演じられた。然るに急峻な地形、雨季には全くブルドーザーを受付けない土質、伐木コスト高、筏の流送、油・資材の輸送難等から、相当数の林区はそのまま手つかずで残されてしまっている。これが今例えローカル売り丸太の価格が $60 \sim 65 \text{ \$/m}^3$ となっても、本当に採算ベースで出材してくるかとなると非常に疑問であろう。

利益の大きい輸出丸太ですらソロバンが取れそうにないと手を上げたこのような作業条件の厳しい山が、容易に再開発出来るとは考え難い。勿論、近隣の林区からの道をつなぎ、200 km 位までの搬出道路なら可能性はあろうが、このような有利な条件の山は限られた箇処しかないとみられる。

カリマンタンについて言えば、カプアス河、マハカム河、バリト河、カハヤン河のいずれも、流送の限度、物資輸出の限度近くまで既に開発されているのが実情である。スマトラについてはあまり判らないので大言は出来ないが、カリマンタン、スラウェシ、ハルマヘラに至る地域については、有望な処女林は経済林ベースとしてみた場合残っていないと言って良いのではないか。その二は既に伐採され、放棄された後の山である。丸太輸出全盛時代でも、主力の生産業者はマレーシア、フィリピンのコントラクター又は出稼ぎ助人数隊であって、本来のプリブミによる直営林は少ないケースであった。最近になって、それら外人部隊の遺した山に改めて生産を再開したいとの話があり、様子を聞いたり、一つ二つは入って見た結果では、意外に伐採して搬出した量が少ないのに驚いたり呆れたりである。少くとも林業政策に従い、ブロックの設定、毎木調査、地図の作成など義務づけられている面もあるが、長期に事業を続けるならば当然の事である生産の持続性に全く考慮がなく、ヒットアンドランと称する蓄積の良い箇所のみを集中的に伐採してしまい、早期に伐採事業を終結させてしまったケースがどれ程あるのか。このような山の場合、Ha 当り 20 m^3 前後を覚悟してかかれれば、かなりの林分が喰い散らされた跡地として残っており、このような山を少しづつでも拾ってゆけば $20 \text{ 万} \sim 30 \text{ 万} \text{ m}^3$ の出材規模の山は相当出て来るものと見られる。ひどい話になると、生産者が二度にわたって主林道のみを拾い伐りし、少し中へ入ると手つかずで残っているような山がつい最近も調査に入ってみて判明した事があった。

このような一度伐採が行われた跡地の拾い伐りの場合、まとまった蓄積になり難く、投資し難い。また、意外と悪い条件の内でもやらねばならず、処女林よりも高くつく事もある。林業政策上、一度年次伐採地として指定され、報告されてしまうと、そこには 35 年経過しないと戻って来れないという制約があるので、HPH 政策、35 年回帰収穫保続政策等の手直しが為されないと大々的な再開発は出来ない。むしろ、道がついた為に地元民の入会が容易になり、近い将来焼畑になって森林が破壊されてしまうケースの方が多いのではないか。

従って、原木問題は益々厳しい地形の内から出てくる事態になるのは避けられず、長丈・巨木・優良メランティについては、今後コスト高は必然の方向である。西カリマンタンの一部では既に 100 km 以上トラックを走らせており、それでも乾季に入ると河の水位によっては筏が通らないキャンプが出現している。

但、数量的に考えた場合、当局の予測では例えば 1987 / 88 では製材用 $24,400 \text{ 千} \text{ m}^3$ 、合板用 $12,800 \text{ 千} \text{ m}^3$ 、計 $37,280 \text{ 千} \text{ m}^3$ /年を供給目標としているが、ここで合板の製造能力は 1986 年末でほぼ $7,000 \text{ 千} \text{ m}^3$ /年を上廻っていると見られ、合板用原木 $12,800 \text{ 千} \text{ m}^3$ は極めて実情に近い数字であるが、製材用の $24,400 \text{ 千} \text{ m}^3$ は恐らく過大な数字ではあるまいか。1986 年白メランティの製材輸出の制限が始まった。メランティに関していえば、製材の輸出がこれ以上伸びるとは思われず、むしろ合板用と競合して買うには製材の方が力が弱すぎてこれ程の原木は必要ない。言ってみれば、合板用原木が $12,000 \sim 13,000 \text{ 千} \text{ m}^3$ /年に留まる限り、まだまだタイトとは言

え合板用原木は当面何とかなあってゆくと見られる。いつ頃から極端に激しくなるか、難しい予測であるが、5年先にはハッキリと現われて来るのではないか。

その根拠としては次の点があげられる。

1) 現在の大手合板メーカー又は大手グループと言えども10年先まで今の消費量を供給出来る山のついでている処はほんの一握りしかない。

2) ロギングのみの大林区、大生産者はほんの数える程しかなく、全て加工と結びついた関係になっている。

3) 過去に伐られた山の再開発をしても3~5年には伐り尽くしてしまう。

原木問題への対応策としては、

1) 焼畑によりいづれ破壊されてしまう近い山については、早急に地目転換を打出して、皆伐による小径木の安定供給、小径木の安定使用工業を助成する。この場合当然今のような輸出合板全盛とは異なる方向をとる事になるが、このままでは小径木、雑木を使えと唱えても、安定供給の途がない以上、ユーザーはつかない。

2) HPH 政策の見直し：林区の取消し、取上げか、再配分を行い、加工とセットになった原木供給策が必要ではないか。

3) 加工者の側から、メランティの巨木に依存している今の加工レベルを改善し、歩留りの向上、低質低級木の使用、それらの製品の市場開拓が必要である。

いづれにしても原木の延命策を図る必要がある。

2. 技術について

現在のインドネシアの合板産業は、その生産量の80%以上が輸出され、世界の広葉樹合板の貿易の70%を独占していると称されている。だが、ヨーロッパ伝統市場は厚味寸法精度、接着強度よりも表裏の美観を基準にした格付けであり、いわば木の質によって決まるぜいたくな合板といえる。

米国についてはオーバーレイをベースとし、加工用の合板であるが、それとても床に使われる事は少なく、まだまだ仕上り面を追っているに過ぎない。日本の場合はZERO DEFECTといわれるように、工業用材料として寸法精度はもとより強度・中板の良さを問題にするなど要求レベルは高く、今の状況ではこの厳しい日本市場に出してゆけるメーカーがどれだけあるか？

これから合板産業がレベルアップしてゆく為に乗越えるハードルの第一は、自前の技術者の育成である。現在殆どの工場は台湾又は韓国からの技術者により指導されており、製造部長ではなく工場長に外人部隊をおいているケースが多い。問題は自前の技術者育成の為にどれだけのが力が為されているかである。後の経営問題にも関連するが、外人部隊が自らの職を失う不安を捨て、現地人の育成に力を入れているケースなど皆無に近い。これではいつまでたってもレベルアップにならず、台湾方式を乗越えられない。いささか筆を滑らせた言い方をすれば、輸出品の歩留りで何%、オーバーレイ以上の取得率が何%かが話題であり、工場としての全体の効率、品目構成、コストダウン、原木と製品の約合いにあまり力を入れていない。そういう点では日本

と比較した場合まだまだ恐れるに足りぬ面がある。まして日本の全土を上げた TQC の流れの内にはとても太刀打出来ない。

大径の良木にあぐらをかいた輸出工場というのが今の姿であり、原木の問題によって技術の向上を自覚した時が真の怖い競争相手ではあるまいか。外人部隊の指揮のもと、日傭作業員を主力とする労務体制では技術の向上は相当の時を要する。

更に、台湾、韓国と言えど優秀な人材が全て海外に出る訳はなし、むしろ本国では職のない二流処が出稼ぎに来ているケースが多いのではないかと勤められる面もあり、その二番煎じでは良い訳がない。

3. 経営について

既に何度か指摘されているような巨大な投資、巨額な借入金については一言注をつける必要がある。工業化を必要とする現代にあって、合板は木材の加工度向上、外貨獲得の大きな成功例とされている。当然政府筋の関心も高く、巨額の外貨取得、雇用の増大の前には投資規模は大きくならざるを得ない。また大きくなり、市場に対する発言力を持つ事は、一つの経営戦略であろう。従って我々の目からみて、大規模すぎるとか、巨大な投資で云々は、余り意味がない。物差しが全く違うのだから。

借入金依存度についても、殆どが83年の切下げを境として外貨借りからルピア借入に転換している。ルピアがドルに対して一方通行の下げであれば、収入の大半をドル建てに稼ぐ産業は有利に違はなく、86年の切下げによって更に有利となったのは事実である。ドル借りなし、10月来丸太から始めて加工にまで拡大して来た良い企業の場合、切下げによって自山のドル建コストは大幅に低下、かつ製品の売値ドル単価に対して金利の比率も自動的に低下し、一挙に利幅が拡大したものである。少なくとも86年9月以前にルピア借入にてやって来た処はプラスばかりである。

問題はこの機会に更に増設するか、原木確保に走るか、加工度を向上させた体力造りに向うかによって今後の力が変わって来よう。ここまでは良いとして、一番気になるのは経営首脳と工場との距離である。オーナー経営者が月に一度以上工場へ入り滞在するのは良い例で、むしろ少ない。大半はオーナーは営業と共に首都にあり、工場には雇われの工場長が全権を握っている形である。通常オーナーはロギングまたは他の分野からの参入で、木材加工の技術面に暗く、いきおい技術面は手取り早く外人にというパターンであるが。

製造技術、工場の管理運営は別であり、経営思想があって始めて外人部隊の技術を生かして使えるものであるにも拘わらず、工場の経営即技術面と短絡されている。製造出身ではなく、純粋にオーナーの側の素人工場長が君臨しているケースは珍らしい。従って、工場としての理想的な姿、将来の競争力向上、次の戦略などを練ってゆく経営者の方が数少なく、またこのような経営者のみが現在の大手グループを率いているのである。極論すれば、経営哲学をはっきりさせている会社が少ないが、現在既にあるこんな処がこれからも生き残りをかけて手を打って来るに違いない。

4. むすび

先にも述べたように、インドネシアの合板産業は他国に例を見ない程巨大化している。数の上では120社というものの、1社10ライン以上の処も数社あり、3～4工場（3～4系列会社）で10ライン以上の処もかなりある。即ち、グループも含めて10ライン以上の処は10社以上だが、これらの経営者は現実には業界を引張る立場にあり、協会の理事をつとめ、販売政策決定機関であるKOMPAの主要構成員であり、各市場毎に設けられている価格安定委員会の幹部として業界の共存をかけた販売戦略の策定に参画している。大手主導の形は今後益々強化されるであろう。

このような大手の中にも原木確保を優先させる処、二次加工への展開を目論む処、市場毎に特注品を手掛ける処など様々な動きの内に、自らを他社と区別し、厳しい競争に勝ち残る事を目指して動いている。日本からみた場合、全体としての業界の動向もさる事ながらリーダー達の各社の動向を見究めないとい一律に扱った認識では誤った結論を出しかねない。

最後に、日本にとってどうかという点であるが、

1) 安売りによるなだれ込みは起きない、メーカーとしてそのような安売りに走る余裕はないから。

2) 米、欧、中共、中東等の市場と比較して日本向けは厳しい規格の割には安いと判断されており、日本向け輸出については益々値段を高く要求してこよう。

3) 日本市場についてもよく研究されており、いずれは日本向けの規格、ガイドライン価格が認定されるのではないか。

4) 紙貼り、直接塗装などは割合に早い時期に輸出指向が始まる。いつまでも生合板のみを追いかけては来ない。

5) 日本市場の20%位を輸出品で代替したいという希望は強く、これは生産能力からはじき出したバランスをとる為の販売先別構成がそうなのであって、2-3年内に実現しよう。その為には関税の引下げ要求も根強く続くであろうし、インセンティブ方式も継続されるとみておかねばなるまい。この1-2年の内に日本に於いても輸入品の位置が安定的になるのではなかろうか。