

産研 公開講演会

第29回
2003

日本と ASEAN
— 国境を超えるビジネスの将来 —



問題提起

池尾 愛子…… 5

講演

I. 「体験的国際協力から21世紀を見つめて」

山田 保……21

II. 「ASEAN における日本企業の役割」

笠原 豊……51

III. 「アジアにおける製造業の今日的課題」

河邊 富男……67

IV. 「ダイナミック・グローバル都市をめざすシンガポール」

陳 威 翔……77

統括

V. 「ASEAN と日本企業の共創」

太田 正孝……101

早稲田大学産業経営研究所

第 29 回 産研 公開講演会

日本と ASEAN

—— 国境を超えるビジネスの将来 ——

2003 年 10 月 17 日

於：早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

◇ 目 次 ◇

開 会 宮下 史明… 1

ご 挨拶 白井 克彦… 3

問題提起

日本と ASEAN——国境を超えるビジネスの将来—— 池尾 愛子… 5

講 演

I. 「体験的国際協力から21世紀を見つめて」 山田 保… 21

II. 「ASEAN における日本企業の役割」 笠原 豊… 51

III. 「アジアにおける製造業の今日的課題」 河邊 富男… 67

IV. 「ダイナミック・グローバル都市をめざすシンガポール」
陳 威 翔… 77

V. 統括
「ASEAN と日本企業の共創」 太田 正孝… 101

プログラム

開 会

産業経営研究所長
早稲田大学教授（商学部）

宮 下 史 明

本日は皆様方、お忙しいなか大勢お見えいただきました本当にありがとうございます。まず、本日の講演会の趣旨、あるいは枠組みというところをお話ししたいと思います。

昨年、ヨーロッパに於ける日本企業について講演会を開きまして、非常に実り多い講演会でした。今年は目を転じまして、外務省のほうで今年、日本・ASEAN 交流年2003ということで、その事業の一環として、ASEAN に於ける日本企業の活躍、あるいは日本とASEAN の関係ということでもう一度振り返ってみたいと考えております。昨今、中国に非常にたくさんの日本企業が出たりいろいろなことがございますが、もう一度、日本と一番交流の深いASEAN との関係を見てみたいと考えております。

お手元にごございますパンフレットにきょうのプログラムがございます。まず、日本が国際貢献をしていく上で中心的な役割を果たされておりますJICA の活躍、これがODA とか交流事業などが行われているわけですが、その事業を長年担当された山田保様にJICA のお話をさせていただこうと思います。これは単なる企業だけでなく、企業活動の前提として国際理解ということが必要だということで、この早稲田大学もJICA の青年交流事業として「21世紀への友情計画」というのが前総長の奥島先生の時代にごございました。数十名の先生方がそれに協力して青年たちの受入れ教育というのをやったわけですが、伺うところによりますと、今そのようなプログラムで日本に來られた青年たちがアジアに既に2万人ぐらいいて、同窓会をつくって、さまざまな形で日本の支援をしているということでございますので、そういうお話が聞けるのではないかと思います。

それから企業の方お二方、わざわざ現地から一時帰国されてお話をいただくことになっております。お一人は笠原豊様で商社のお立場から、もうお一方は河邊富男様で、アジアで早くから企業展開をしております松下電器さんの、いずれも現地の最高責任者の方でございます。

それから、この10月はASEAN の交流年の担当国がシンガポールということでございますので、日本とシンガポールの間では初めて自由貿易協定というものが締結されたわけですが、人口的に見て小さなこの国がASEAN の大国であるわけで、大使館のミスター陳に、シンガポールというのは一体どういう国なのかというお話をさせていただこうと思っております。

いずれもシンガポール、インドネシアに深くかかわってこられた方で、それに膨大な資料を用意していただきました。皆様方非常にご参考になるのではないかと思います。外務省、あるいはJICA、シンガポール大使館、各企業の方に心から御礼を申し上げたいと思います。

本日、特にこういう結論というものを導き出そうということではございません。一応私どもの

池尾幹事に問題提起というか、ASEAN 全体の問題を導入という形でお話をいただきまして、総括として、このような企業活動を研究されております商学部の太田正孝教授に最後のまとめという形でお話しいただこうと思っております。皆さん、お時間の許す限り、ごゆっくりお聞きいただければと思っております。

また、本日非常にお忙しい日程のなかを早稲田大学総長の白井克彦先生がわざわざお出でくださり皆さんにごあいさつしていただきます。特に早稲田とアジアの関係というお話になるかと思っています。

それでは総長をご紹介します。白井先生、よろしくお願いいたします。

ご 挨拶

早稲田大学 総長 白 井 克 彦

皆様こんにちは。きょうは産業経営研究所の第29回の公開講演会ということで、いま宮下所長からご説明がありましたが、このようにたくさんの方がお集まりになって行われるということは大変ありがたいことだと思います。外からの方もたくさんお見えかもしれません。早稲田大学を代表して、心から歓迎を申し上げたいと思います。

産業経営研究所というのは早稲田大学の商学部のメンバーが大体中心になって、他の学部の方ももちろん入れるような研究所ですが、産業の経営学といったところを中心にしながら、いろいろなことを研究したり研究プロジェクトやったりしておりますが、そのなかでこういったシンポジウム、今回は講演会という名前が打たれています。こういったミーティングをやっておりまして、年々活発になってきていると私も感じております。

きょうは話題がASEANと日本ということですが、きょうお集まりの方はそういう方面に大変ご関心のある方だと思います。早稲田大学で今どういうことをやっているかということのを少し、お話しさせていただきます。我々は現在、アジア太平洋地域でいろんな人づくりといったことを早稲田大学の大きな目標としております。これはご承知のとおり大隈さんが東西文明の調和ということを言われ、早稲田大学の歴史のなかでも非常にたくさんの方のアジアからの留学生を受け入れて多く輩出してきたという歴史があります。

そういうものを現代に考えてみると、アジアを中心にしているいろいろな大学、研究拠点というものと連携しながら、人のネットワーク、そういうベースをつくっていくことだろうと思います。これはどういうことかということ、それぞれの国の人々がお互いに文化とか歴史とか、もう少しよく知り合って、それを単なる知識ではなく人と人とが密接に若いときから知り合った関係というものをつくっていかなければいけないということです。それが戦後五十数年のなかでも日本としてもあまり戦略的にきちっと行われてきていない。日本はこれまで留学生10万人計画とかいろいろやってきて、それも達成されるかといっている状態です。アジアから大変多くの留学生を迎えていることは事実ですが、しかし、それがこれから我々日本の国、あるいはアジア地域にとってどういう意味を持ってくるかということについて言うと、あまりよく見えないということもたしかにあらうかと思います。これからのアジア地域をどう進めて行くべきか、ある種の方向性というものを見据えながら、人のネットワークというものをきちんとつくるようなシステムづくり、あるいは大学院をつくるとか、プログラムをつくるとか、そういうことをできるだけ緻密にやっていきたいと考えているわけです。

きょうご参加のたくさんの方、とりわけ、インドネシア、シンガポール、あるいはJICAから

もお見えいただいたし、三菱商事さん、松下電器さんもだいぶ遠くからお見えいただいたということで大変ありがたいことだと思います。いまシンガポールとはぜひ一緒に我々も何かプログラムをやろうということで長い間相談しています。ごく近々に1つ始まるのは、バイオ関係の研究所をシンガポールで展開をしようということで、これは既に話し合いがほぼまとまってスタートしようとしております。ささやかではありますが、そんなのが始まります。あるいはシンガポールには渋谷学園というところがやっていた高等学校がありますが、それを我々が経営参加しまして、早稲田の一種の系属校としての運営が始まっています。そんなことでシンガポールとはいまかなり深い関係が出来つつあります。

タイでは日本語教育の学校を、この4月から開いていて、タイでも日本語を勉強したいという方がたくさんおられて、大変人気が上がっている状態です。そういうところから出身した方はまた早稲田にも来てくれるのではないかと期待しています。あとはマレーシア、マハティールさんも今度引退だということですが、何か協力できないかという話もあります。インドネシアはまだそれほどでもないけれども、来年4月に国際教養学部という学部を新しく発足しますが、これは英語で基本的に授業をやり、1年間、海外に必ず出ていかないといけないという、我々の大学の中では非常に画期的なプログラムですが、そこに留学生を来年約100人以上受け入れたいということで世界各地にリクルートをやっておりますが、インドネシアからもぜひ来てほしいということでいまお願いをしてきたばかりのところですよ。そういうことでASEANの国々とは非常に関係が深くなってきている状況です。もちろん、我々日本で言えばWTOから始まってFTAを結んだシンガポールということもあるけれども、それ以外のASEANの諸国ともだんだんそういう話になっていくだろうと思います。正直言って、日本がそのへんのところについて、一般に知識とか、人の付き合いの深さという意味でいうと大変問題があると思います。ASEANの国に事業展開された日本企業ももちろん多かったのですが、いまや中国のほうが発展しそうだということになると中国にどっと押し寄せるとか、日本ほど、ある意味で自由競争の徹底している国はないのかもしれないと思うくらい無節操で、どうでもいいというか、それぞれ個々の利害だけで右往左往動くというところもある。日本という国は一体何をやるのか、ちょっとわかりにくい不安定な国という理解もされるのではないかと思います。もちろん、政府はそれなりにいろいろ努力はされているけれども、それはこれまでのJICAさんなどの努力によると思います。それに比べると、もうちょっと教育とか、社会のベースの面で文化とかの面できっちりやっていきませんと長続きしませんし、関係が安定したものとして誰も認識しません。そういうことがあって初めてアジア全体の地域の安定ということにつながってくるわけですから、我々はそういうところを努力しなければいけないのではないかとつくづく最近思います。

きょうはASEANの国々のことを勉強してこれからを考えようということですから、皆さんとともにまた考えて、早稲田大学としても皆さんのご意見をいただいてご一緒に関係づくりということを考えてみたいと思います。きょうはそういう半日になるということで大変ありがたいと思います。一言ごあいさつ申し上げました。どうもありがとうございました。

問題提起

日本と ASEAN

—— 国境を超えるビジネスの将来 ——

コーディネータ・産業経営研究所 幹事

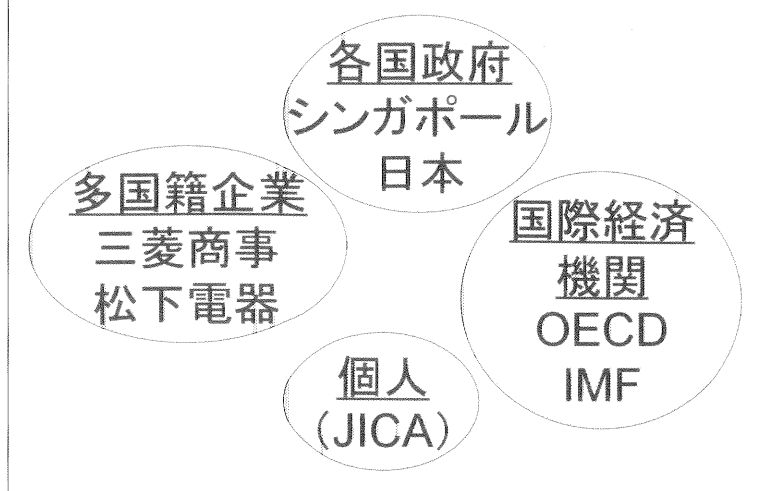
早稲田大学教授（商学部） 池尾 愛子

国境を超える経済主体

コーディネータとして、公開講演会全体のイントロダクションとなるものを問題提起として提供させていただきたい。「日本—ASEAN 交流年2003」および ASEAN の概要については、本文のあとに添付した問題提起資料（当日配布）のなかにある。副題にあるように、国境を超えるビジネスの将来を考察する際には、国境を越えて活動する組織や団体に光をあてて、その当事者たちがどのように行動しているかを分析することが重要である。ここでは、日本と ASEAN（東南アジア諸国連合）を舞台とするビジネスの展開を議論する際のフレームワークを与えることによって問題提起としておきたい。

国境を越えて活動する経済主体には、各国政府、多国籍企業（multinational corporations）あるいは越境する企業（transnational corporations）、国際経済機関、そして個人があるといえる。2003年度公開講演会に合わせて説明すると、各講演者の所属組織やその講演の中に登場する国際機関に注目することになるわけである。より具体的に例を挙げると、「図1 国境を越えて活動する経済主体」にあるように、各国政府といえは、シンガポール政府、日本政府であり、多国籍企業あるいはトランスナショナル・コーポレーションズ（越境する企業）といえは、三菱商事、松下電器（Panasonic）になる。本日の講演内容に登場する国際経済機関をみれば、OECD（国際経済協力開発機構）、IMF（国際通貨基金）である。そして、個人レベルの国際交流を促進してきたのが

図1 国境を越えて活動する経済主体



JICA（国際協力機構）と位置づけられる。このなかでもっとも強い権限をもつのは各国政府であると考えられる。その理由は各国政府が徴税能力をもつからである。しかし、世界経済を支えているのは民間のトランスナショナル・コーポレーションズ、多国籍企業であると捉えるべきである。その理由は、こうした企業が税金を払う能力があるからであり、彼らが税金を払えるだけの利益をビジネスからあげる力を持っているからである。そのため、各国の政府と、そこでビジネスを展開する企業の間には微妙な——ときには緊張をはらむ——関係があるといえる。

地域経済統合

最近では、国境を越えるビジネスを展望するにあたって、地域経済統合の仕組みにも注意を払う必要があり、本日の講演の中にも何度か登場することになる。日本では、次の4つが注目されることが多いようである。まず、もちろん今日の主役、ASEAN（東南アジア諸国連合）がある。それと対比される形で、EU（欧州連合）がある。そして、NAFTA（北米自由貿易協定）、MERCOSUR（メルコスル、南米共同市場）も、日本発のトランスナショナル・コーポレーションズの視野に入っている。

問題提起資料（本文の後に添付、当日配布）の表1「地域経済統合、シンガポール、日本の基本経済データの比較（2001年）」に、4つの地域経済統合の簡単な比較のためのデータを掲げた。データの出所は、ASEAN ジャパンセンター（ASEAN-Japan Centre）のホームページで、同サイトにはASEANへの資本投資を考える人々のために基礎的なデータが掲載されている。表1でも、それぞれの地域経済統合のサイズをいくつかの基準で比較することができる。ASEAN（東南アジア諸国連合）の加盟国は現在10カ国で、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ（1967年発足時の加盟国）、ブルネイ（1984年加盟）、ヴェトナム（1995年加盟）、ラオス（1997年加盟）、ミャンマー（1997年加盟）、カンボディア（1999年加盟）である。2001年のASEAN総人口は5億を越えている。欧州連合は現在15カ国で、ベルギー、デンマーク、ドイツ、ギリシャ、スペイン、フランス、アイルランド、イタリア、ルクセンブルグ、オランダ、オーストリア、ポルトガル、フィンランド、スウェーデン、イギリスである。2004年5月には加盟国が10カ国ふえて25カ国になる予定である。新加盟国は、キプロス、チェコ、エストニア、ハンガリー、ラトヴィア、リトアニア、マルタ、ポーランド、スロヴァキア、およびスロヴェニアで、総人口も4億5,000万人に膨らむことになる。北米自由貿易協定の加盟国は、アメリカ合衆国、カナダ、メキシコの3カ国にすぎないが、名目GDPのレベルでは現在最大である。そして、南米共同市場の加盟国は、アルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイの4カ国である。

問題提起資料の表1には、参考のために、シンガポールと日本のデータも掲載した。日本—ASEAN 交流年2003においては、各月ごとに担当国が決まっており、10月がシンガポールの割当になっている。同資料のASEAN 10カ国の地図を見て、地理的条件や地域のイメージを広げていただきたい。その地図はASEANのホームページからダウンロードして借用したものである。

この ASEAN 地域から世界に羽ばたく、世界に展開するという話が本日の講演で出てくることになる。

対外経済戦略のツール

少し戦略的な話に進んでみよう。対外経済戦略のツールとしては、政府レベルと民間レベルの2つに分けて捉えると便利である。政府レベルでみると、現在では、WTO (World Trade Organization、世界貿易機関)、FTA (Free Trade Agreement、自由貿易協定) がある。WTO のほうは多国間で交渉を進めていくという方式をとっているのに対して、FTA は2つの国の間で交渉を進めるというのが基本である。しかし、地域内の合意を形成するという形で FTA が幅広く使われるようになってきている。2 国間であるいは一つの地域の内部で関税を引き下げて貿易をより活発に進めていこうと考えられているわけである。

民間ビジネスレベルということであれば、財やサービスの貿易のほかに、ある程度長期的な視野をもって活発に行われている海外直接資本投資 (FDI、Foreign Direct Investment) がある。日本の ASEAN への直接海外投資の重要性について、問題提起資料の表 2 「(1995-2000 年の) ASEAN への国別海外直接投資」をご参照いただきたい (この表は、ASEAN-Japan Centre ホームページにある「アセアン統計集 Section IV 投資データ 表 IV-8」を借用したものである)。表 2 では、ASEAN への投資額の多い国が順番に並んでおり、最も投資額が多いのが日本である。日本に続くのがアメリカ、イギリスで、4 位に付けるのはシンガポールである。そしてオランダ、香港、台湾、ドイツ、韓国、フランス、バミューダ、インドネシア、マレーシア、オーストラリア、タイ、カナダ等の国々の資本投資が続いている。ASEAN の地域の中でお互いに他の国に資本投資をし合っていることも、こうした統計データから見てとることができる。

政府レベルの少し古い対外経済戦略のツールとして、GATT (General Agreement on Tariffs and Trade、関税及び貿易に関する一般協定) がある。GATT はアメリカ合衆国の呼びかけに応じて、1947 年に 10 月 30 日に 23 カ国によって調印され、48 年 1 月 1 日にオーストラリア、ベルギー、カナダ、フランス、ルクセンブルク、オランダ、イギリス、アメリカ合衆国の 8 カ国だけの間でその暫定的な適用が開始された (赤根谷 1992: 45-6)。GATT は、WTO の前身である ITO (International Trade Organization、国際貿易機関) 構想が暗礁に乗り上げる過程で産み出された。日本は、1953 年に GATT 仮加盟にこぎつけ、1955 年 9 月 10 日によりやうく正式加盟を果たした。ただし、1955 年時点でも、1920-30 年代に日本との貿易戦争を経験した国々は、日本が労働集約型製品の輸出攻勢をかけてくるのではないかという警戒感を持ち、14 カ国が日本に対して GATT 35 条 (免責条項) を援用することにした (赤根谷 1992: 第 5、6 章)。しかし、それでも、日本が受けた経済的恩恵やインパクトは非常に大きかったというべきである。

最も大きかったインパクトの一つに、エネルギー政策の転換がある。1955 年、56 年のあたりに、日本の国内政策も転換することになった。つまり、この時期に重点が石炭から石油に変わっていったのである。国際経済関係が変われば、国内政策も変わるということを問題提起として強

調しておきたい。そして56年度の経済白書で「戦後は終わった」というキャッチコピーが出てきたといえる。そして、日本はGATTのおかげで経済成長を遂げたといっても過言ではない。

政府レベルの現在の対外経済戦略ツールの3つ目は、ODA（Official Development Assistance、政府開発援助）である。経済発展を遂げた国々のみが、政府開発援助を他の国々（OECDのODA対象国）に提供することができるのである。日本の場合には、自身が経済発展を遂げた1970年代以降に、利用可能なツールになったのである。

国境を越えるビジネス

本日のスピーカーは、シンガポール大使館、日本の商社、日本の家電・電子メーカー、JICAから来ていただいた。簡単に紹介しておこう。

まず、シンガポールについては、1965年にシンガポール共和国として建国されたが、それよりも、本日登場してくださる陳さんが所属するシンガポール経済開発庁（略称EDB、Economic Development Board）の方が、歴史が古いことが注目される。

いま少し詳しく見ると、シンガポールは、1959年にイギリスより自治権を獲得して、シンガポール自治州となり、1961年にシンガポール経済開発庁（EDB）を創設した。そして、1963年のマレーシア連邦成立に伴い、その一州として参加するが、1965年にシンガポール共和国として独立した。その後、「外資導入を軸とする工業化」等を積極的に推進。シンガポールは、1996年1月にOECD途上国リストを「卒業」したが、まだOECD——非加盟国の開発援助もめざすので、「先進国クラブ」とも呼ばれる——には加盟していないので、経済的ポジションとしては中進国として位置づけられる。それでも、シンガポールは、シンガポールからの積極的働きかけにより、日本とFTAを締結した最初の国であり、まだ唯一の国である。このことは、シンガポールの対外経済戦略を理解する上で重要である。さらに2002年11月30日に、日本・シンガポール新時代経済連携協定が発効するに至っている。

本日登場する日本の企業の方々については、日本でもよくご存じのとおりだが、海外の人たちからも非常に注目を浴びている。ここでは駐日アメリカ大使ハワード・ベーカー氏の発言を引用しておきたい。2003年8月25日付け *Nikkei Weekly* に原文が載っている。

“Japan is one of the greatest trading nations in history. No nation has ever had trading companies with as many traders in every corner of the world supported by modern telecommunications, as Japan has today. No nation has been more successful in manufacturing such a wide range of products including automobiles, consumer electronics, machine tools, specialty steel, computer game software and animated movies, to meet the needs of customers throughout the world. And no nation has been more successful in using the world trading system to improve the quality of life of its people.”

日本語訳が同日付の『日本経済新聞』朝刊に掲載されたが、日本独特の商事会社（trading company）の役割がよりよくわかるように少し修正しておきたい。

「日本は歴史上最大の貿易国家のひとつである。最先端の通信機器を携えた商社マンを世界の隅々にこれほど多く送り出している国は現在の日本以外にない。自動車、家電・電子機器、工作機械、特殊鋼、コンピュータゲームとソフト、アニメなど世界の顧客のニーズを満足させる製品をこれほど幅広く製造してきた国もない。そして日本ほど自国民の生活の質の向上のために世界の貿易システムを巧みに利用してきた国もなかった。」

商事会社については、日本特有のものにとらえられていて、OECD レポートでもわざわざ取り上げられたことがある。OECD からの依頼で、小島清と小沢輝智が共同で『総合商社の挑戦：経済開発のマーチャント』と題して執筆したものが、*Japan's General Trading Companies: Merchants of Economic Development* と題するレポートとして英訳され、1984年にパリの OECD 本部から出版された。

小島と小沢は、日本特有といわれていた総合商社の果たした役割を次のように説明した。

「終戦直後は日本製造工業の生産物、とくに繊維や雑貨類を、世界にまたがる総合商社の販売網を活用して売りさばき、日本経済にとって貴重な外貨を獲得したことは周知の通りである。／また、総合商社は最も優秀な西洋の機械設備を捜しだし、その輸入の仲介をしたり、新製品、さらに新生産工程に関する技術や、工業資源の供給源についての情報をも収集し、関連企業に紹介した。…／…国際貿易は、日本にとって「生命線」(ライフ・ライン)であり、…(A) …ありとあらゆる商品を取扱う総合商社は、貿易ネットワークの維持と補強にまことにユニークな役割を果たしてきた。」(小島・小沢 1983 日本語版 p.22)

このように、国際貿易は日本にとって生命線となっている。国際貿易では非常にいろいろな商品が扱われていて、ありとあらゆる商品を取り扱う商社という存在が、貿易ネットワークの維持と補強のためにユニークな働きをしてきたということが海外でも注目されている。商社が扱う商品の例が(A)に入るが、現在では「石油から練りわさびまでの」ありとあらゆる商品を扱っていると表現してよいであろう。1984年時点では、「カップ麺」が例の一つとして挙げられていたことを記しておこう。

家電・電子機器メーカーといえば、もちろん松下電器のことである。同社の綱領には、経営理念も掲げられている。

「生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」

同社のホームページには、1954年の輸出が5億円だったのに対して、58年には32億円に伸びたとある。同社の人々の努力もあるが、1955年9月に日本がGATT(関税及び貿易に関する一般協定)加盟国となったことも大きいであろう。同社は1961年から海外生産を積極的に推進し始めた。確かに消費家電は私たちの生活を大きく変えてきた。2003年の夏の間に、JR新宿駅西口に、家電量販店が百貨店の店舗だった場所に進出して、その様相が大きく変化した。

紹介が最後になるが、人の交流も非常に重要であり、そのため今回はJICA(Japan International Cooperation Agency)の方にお出でいただいた。人の交流というのは今後の日本を支えるためにも非常に重要である。JICAは、1974年8月に国際協力事業団法に基づき特殊法人と

して設立された。その目的は、開発途上地域等の経済及び社会の発展に寄与し、国際協力の促進に資することである。2003年10月に独立行政法人 国際協力機構に改組された。

引き続き、早稲田大学産業経営研究所の公開講演会をお楽しみいただきたい。

後記：本稿は、2003年10月17日の公開講演会で話した内容をもとに、当日パワーポイントで提示した資料や補足説明を組み込み、当日配布した問題提起資料（添付）を参照する形で編集のうえ作成した。

なお、問題提起資料に関係するが、「地域経済統合」（表1）の基本経済データの最新版は外務省アジア大洋州局地域政策課「目で見える ASEAN——ASEAN 経済統計基礎資料——」（2003）に収録されている。「ASEAN への国別海外直接投資」の最新版・詳細版は、ASEAN 事務局作成の“Statistics of Foreign Direct Investment in ASEAN”（2003）に収録されており、ASEAN ホームページ上で Adobe Reader と Macromedia Flash Player を使って閲覧することができる。最新資料についてご教示くださった箱鴛いづみ氏（国際機関日本アセアンセンター広報担当）に記して感謝する。

さらに、問題提起資料の第1頁にある ASEAN の地図の著作権は ASEAN 事務局が有するので、ASEAN の（最新）地図が必要な場合には、必ず ASEAN のウェブサイトアクセスして著作権に関する注意書きを熟読して承諾した上でダウンロードするなどされたい。本誌は営利を目的としない研究所の報告書なので、同地図を収録しても問題はないことを確認してくださった、ASEAN 事務局の Ms Raith Ramelan にも記して感謝する。

参考文献・参考サイト

赤根谷達雄. 1992. 『日本のガット加入問題』東京：東京大学出版会.

ASEAN Japan Centre (国際機関). 2003. 「2003 ASEAN-Japan: Statistical Pocketbook」(ASEAN—日本統計ポケットブック). 東京：ASEAN Japan Centre.

ASEAN Secretariat. 2003. Statistics of Foreign Direct Investment in ASEAN: Comprehensive Data Set (2002 Edition). <http://www.aseansec.org/14549.htm>

Baker, Howard H. JR. 2003. Cancun ministerial trade talks need active input from Japan. *The Nikkei Weekly* (August 25), p.29. 「WTO、日本の指導力期待」『日本経済新聞』8月25日朝刊.

外務省アジア大洋州局地域政策課. 2003. 「目で見える ASEAN——ASEAN 経済統計基礎資料——」外務省ホームページ http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/pdfs/sees_eye.pdf

Kojima, Kiyoshi and Terutomo Ozawa. 1984. *Japan's General Trading Companies: Merchants of Economic Development*. Paris: OECD. 小島清・小沢輝智共著. 1984. 『総合商社の挑戦：経済開発のマーチャント』東京：産業能率大学出版部.

ASEAN Japan Centre (国際機関) <http://www.asean.or.jp/>

Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) <http://www.aseansec.org/>

外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/>

国際協力機構（国際開発事業団）Japan International Cooperation Agency (JICA) <http://www.jica.go.jp/>

松下電器（Panasonic）<http://www.matsushita.co.jp/>

三菱商事 <http://www.mitsubishi.co.jp/>

国境を越えて活動する経済主体には、各国政府、多国籍企業、国際機関、個人がある。

National governments, transnational corporations, international institutions and individuals.

I. 日本 ASEAN 交流年 2003

2002 年 1 月、小泉総理大臣が東南アジア 5ヶ国を歴訪した際に、シンガポールで行った政策スピーチの中で、ASEAN と日本の「未来のための協力」のイニシアティブの 1 つとして、2003 年を「日本 ASEAN 交流年」とすることを提唱した。同年 11 月、日本と ASEAN の首脳は、ASEAN 文化基金設立 25 周年、日・インドネシア友好通商条約締結 40 周年、日・カンボディア外交関係樹立 50 周年、日越外交関係樹立 30 周年という節目の年を迎える 2003 年を、日本と ASEAN のパートナーシップの構築を進めていくために様々な交流を活性化する年とすることに合意した。日本及び ASEAN10 カ国が担当月を中心に事業を実施することになっており、10 月の担当国(key coordinator country)はシンガポールである。そこで、本年度の公開講演会は、シンガポール大使館、外務省、JICA(国際開発機構←国際開発事業団)、三菱商事、松下電器産業株式会社の協力を得て、「国境を超えるビジネス」をテーマに取り上げることにした。

II. ASEAN について

ASEAN 10



ASEAN ホームページ <http://www.aseansec.org/69.htm> (2003/10/10)

ASEAN (Association of Southeast Asian Nations、東南アジア諸国連合) は、1967 年 8 月 5-8 日にバンコクで開催された東南アジア 5 カ国外相会議の最終日において「東南アジア諸国連合 (ASEAN) 設立宣言」(通称「バンコク宣言」) を採択することによって発足した。その目的は、(1) 域内における経済成長、社会・文化的発展の促進、(2) 地域における政治・経済的安定の確保、(3) 域内諸問題の解決、である。

1967 年 8 月 8 日時点での原加盟国等は、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイの 5 か国。1984 年 1 月 8 日にブルネイ、1995 年 7 月 28 日にベトナム、1997 年 7 月 23 日にラオス、1997 年 7 月 23 日にミャンマー、1999 年 4 月 30 日にカンボディアが加盟し、10 か国となる。加盟国は次の条約等に参加ーバンコク宣言、ASEAN 協和宣言、東南アジア友好協力条約(バリ条約(TAC))、東南アジア平和・自由・中立地帯(ZOPFAN)構想、東南アジア非核兵器地帯条約(SEANWFZ)、ASEAN 事務局設立協定。

ASEAN 成立以前の東南アジア地域の協力関係をみると、1961 年に当時のラーマン・マラヤ連邦首相の提唱でタイ、フィリピン、マラヤ連邦の 3 カ国をメンバーとして結成された「東南アジア連合(ASA)」がある。しかし、ASA は加盟国間の政治的問題等により機能が停止したため、ベトナム戦争を背景として、1966 年の第 1 回南東アジア開発閣僚会議、アジア太平洋協議会等を通じて地域協力の動きが活発化し、新機構設立につながった。1967 年 8 月 8 日に ASA は解消され、ASEAN が設立された。1997 年のアジア金融危機に続く経済危機の処理のため、IMF (国際通貨基金) がインドネシアなどに介入し、それに伴う経済改革が、ASEAN 全体に大きな変化をもたらすことになった。

日本では、「ASEAN+3」(ASEAN プラス中国、韓国、日本)の連携が注目されることがある。

2003 年 10 月 8 日に、ASEAN 首脳たちは、中国、日本、韓国のそれぞれとの提携関係を強固なものにし、インドとの提携を強化していくことを発表した。

各国は経済的な相互依存度を着実に高めてきており、現在では 4 つの地域経済統合が重要性を持つ。

表 1 地域経済統合、シンガポール、日本の基本経済データの比較(2001 年)

貿易は 2000 年値

	加盟国数	人口	名目 GDP	1 人当り名目 GDP	貿易(輸出+輸入)
ASEAN	10	5 億 2,565 万人	5,553 億米ドル	1,164 米ドル	7,813 億米ドル
欧州連合 (EU)	15 (→ 25)	3 億 7,740 万人	7 兆 8,835 億米ドル	2 万 889 米ドル	4 兆 5,679 億米ドル
北米自由協定 (NAFTA)	3	4 億 1,439 万人	11 兆 4,664 億米ドル	2 万 7,670 米ドル	2 兆 8,651 億米ドル
南米共同市場 (MERCOSUR)	4	1 億 1,904 万人	7,966 億米ドル	3,637 米ドル	1,741 億米ドル
シンガポール		410 万人	857 億米ドル	2 万 847 米ドル	2,721 億ドル
日本		1 億 2,710 万人	4 兆 2,452 億米ドル	3 万 3,400 米ドル	8,545 億米ドル

(原注) 人口、名目 GDP 及び 1 人当り GDP については World Bank, *World Development Indicators Database*.

但し、ASEAN の名目 GDP 及び 1 人当り名目 GDP については ASEAN Secretariat.

貿易については、IMF, *Direction of Trade Statistics Yearbook 2001*.

(原注) 日本の 1 人当り GDP は、名目 GDP を人口で除して外務省にて試算。

(出所) ASEAN-Japan Centre ホームページ 基礎知識・統計集より作成 <http://www.asean.or.jp/general/base/> (2003/8/25)

III. 対外経済戦略のツール

政府レベル cf. ODA Official Development Assistance 政府開発援助

FTA (Free Trade Agreement) 自由貿易協定

WTO (World Trade Organization) 世界貿易機構

cf. GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) 関税と貿易に関する一般協定 赤根谷(1992)

1947 年 10 月 30 日に調印、1948 年 1 月 1 日より暫定的適用開始。1955 年 9 月 10 日に日本の加盟が承認。14 カ国が日本に対して GATT35 条(免責条項)を援用したが、日本経済が受けた恩恵は大きかった。

民間ビジネス・レベル

FDI (Foreign Direct Investment) 海外直接資本投資

日本の ASEAN への海外直接投資 → 表 2「ASEAN への国別海外直接投資」

IV. 国境を越えるビジネス

駐日アメリカ大使 ハワード・H・ベーカー氏の発言より(2003年8月25日付け *Nikkei Weekly*)

"Japan is one of the greatest trading nations in history. No nation has ever had trading companies with as many traders in every corner of the world supported by modern telecommunications, as Japan has today. No nation has been more successful in manufacturing such a wide range of products including automobiles, consumer electronics, machine tools, specialty steel, computer game software and animated movies, to meet the needs of customers throughout the world. And no nation has been more successful in using the world trading system to improve the quality of life of its people."

「日本は歴史上最大の貿易国家のひとつである。最先端の通信機器を携えたビジネスマンを世界の隅々にこれほど多く送り出している国は現在の日本以外にない。自動車、家電・電子機器、工作機械、特殊鋼、コンピュータゲームとソフト、アニメなど世界の顧客のニーズを満足させる製品をこれほど幅広く製造してきた国もない。そして日本ほど自国民の生活の質の向上のために世界の貿易システムを巧みに利用してきた国もなかった。」

Trading Company 商事会社

小島・小沢(1984) Kojima and Ozawa (1984) OECD レポート

日本特有といわれていた総合商社の果たした役割「終戦直後は日本製造工業の生産物、とくに繊維や雑貨類を、世界にまたがる総合商社の販売網を活用して売りさばき、日本経済にとって貴重な外貨を獲得したことは周知の通りである。／また、総合商社は最も優秀な西洋の機械設備を捜しだし、その輸入の仲介をしたり、新製品、さらに新生産工程に関する技術や、工業資源の供給源についての情報をも収集し、関連企業に紹介した。…／…国際貿易は、日本にとって「生命線」(ライフ・ライン)であり、…ありとあらゆる商品を取扱う総合商社は、貿易ネットワークの維持と補強にまことにユニークな役割を果たしてきた。」(日本語版 p.22)

Consumer Electronics 家電・電子機器

ある家電・電子機器メーカーの綱領・経営理念「生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」。同社の輸出は1954年の5億円から1958年には32億円に伸びた。同社の人々の努力もあるが、1955年9月に日本がGATT(関税と貿易に関する一般協定)加盟国となったことも大きい。同社は1961年から海外生産を積極的に推進し始めた。消費家電は私たちの生活を大きく変えてきた。2003年の夏の間に、JR新宿駅西口の様相が大きく変化した。

JICA Japan International Cooperation Agency 国際協力事業団 → 国際協力機構

1974年8月設立国際協力事業団法に基づき特殊法人として設立された。目的は、開発途上地域等の経済及び社会の発展に寄与し、国際協力の促進に資することである。2003年10月に独立行政法人 国際協力機構に改組された。

V. 参考文献・参考サイト

赤根谷達雄 1992『日本のガット加入問題』東京：東京大学出版会。

Baker, Howard H. JR. 2003. Cancun ministerial trade talks need active input from Japan. *The Nikkei Weekly* (August 25), p.29.「WTO、日本の指導力期待」『日本経済新聞』8月25日朝刊。

Kojima, Kiyoshi and Terutomo Ozawa.1984. *Japan's General Trading Companies: Merchants of Economic Development*. Paris: OECD. 小島清・小沢輝智 共著『総合商社の挑戦：経済開発のマーチャント』東京：産業能率大学出版部, 1984年3月。

外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/>

国際協力機構(国際開発事業団) Japan International Cooperation Agency (JICA) <http://www.jica.go.jp/>

ASEAN Japan Centre <http://www.asean.or.jp/>

Association of Southeast Asian Nations <http://www.aseansec.org/>

表 2 ASEANへの国別海外直接投資(国際収支ベース)
Foreign Direct Investment in ASEAN by countries (Balance of Payments Basis)

100万ドル
Millions of US\$

Country	累計 Cumulative Total 1995-2000*** Value (%)	Brunei Darussalam Value	Cambodia Value	Indonesia Value	Laos Value	Malaysia* Value	Malaysia** Value	Myanmar Value	Philippines Value	Singapore Value	Thailand Value	Vietnam Value
Japan	19,213.76	-16	42.89	2,170.76	14.82	1,973.77	3,753.19	103.3	1,912.48	6,074.43	5,271.06	1,650.24
U.S.A.	17,994.82	-15	97.01	-476.04	2.74	3,493.44	6,428.62	270.63	2,865.72	7,340.59	4,012.32	388.41
U.K.	9,859.31	-8.2	1,518.77	926.13	3.32	1,180.70	2,307.15	1,025.89	730.28	3,242.42	926.63	305.16
Singapore	9,346.23	-7.8	1,433.61	151.21	5.44	3,030.55	6,126.02	660.84	539.76		2,118.39	1,406.43
Netherlands	8,141.80	-6.8	2.87	1,729.96	0.06	278.61	502.9	8.03	515.61	4,276.14	1,103.23	227.28
Hong Kong	5,609.35	-4.7	40.89	180.73	1.64	708.88	1,480.45	52.51	754.66	910.08	1,895.51	1,064.44
Taiwan	4,455.53	-3.7	2.72	-19.16	4.08	330.94	671.82		210.74	1,618.51	755.26	1,552.45
Germany	3,689.13	-3.1	29.57	540.51	0.35	1,517.07	3,024.43	8.7	235.24	689.38	631.01	37.31
S. Korea	3,101.12	-2.6	1.73	653.07	104.89	62.07	156.58	36.62	158.38	797.36	141.59	1,145.42
France	3,009.65	-2.5	43.95	485.35	5.74	-56.98	34.77	504.07	132.73	905.86	650.67	338.26
Bermuda	2,611.73	-2.2				-303.06	235.31		58.3	2,989.37	-248.28	115.4
Indonesia	2,344.00	-2	73.25			135.04	245.12	20.31	49.21	1,976.22	36.96	53.02
Malaysia	1,992.69	-1.7	269.15	76.79	92.84			53.19	104.02	913.93	109.94	372.84
Australia	1,592.33	-1.3	73.86	-206.2	20.26	202.66	405.61	5.51	62.37	925.48	252.76	255.63
Thailand	1,370.05	-1.1	8.86	175.12	146.37	28.66	61.16	177.59	37.6	523.68		272.17
Canada	1,291.31	-1.1		254.89	3.18	91.05	173.5	7.66	5.25	896.88	15.21	17.19
Cayman Islands	1,106.80	-0.9				3.28	8.68		104.48	928.15	-1.22	72.11
Others	23,359.26	-19.5	68.42	924.33	27.69	1,939.20	4,125.85	33.5	1,235.19	10,667.82	7,093.93	1,369.16
Sub-Total	120,088.87	-100	3,707.55	7,567.45	433.42	14,615.88	29,831.16	2,968.35	9,712.02	45,676.30	24,764.97	10,642.92
FDI in Cambodia	1,002.50		1,002.50									
Total	121,091.37		3,707.55	7,567.45	433.42	14,615.88	29,831.16	2,968.35	9,712.02	45,676.30	24,764.97	10,642.92

Original Source: Statistics of Foreign Direct Investment in ASEAN 2001(ASEAN Secretariat)

統計は、各アセアンの中央銀行と中央統計局から編集された。他に明記されていない限り、株式及び企業内貸付を含む。

Data compiled from the respective ASEAN Central Banks and Central Statistics Offices.

Unless otherwise indicated, the figures include equity and inter-company loans.

マレーシアでは、二つの統計を出しているため、両者とも記載。但し、累計は、マレーシア*(株式及び貸付から構成)の統計を計上。

*株式及び貸付から構成される。

**利益剰余金を含む。

***カンボジアへの海外直接投資額の各国別内訳統計を発表していないため、Sub-Totalには、カンボジアの統計は含まれない。

Source: ASEAN-Japan Centre ホームページ アセアンの統計集 Section IV 投資データ 表 IV-8

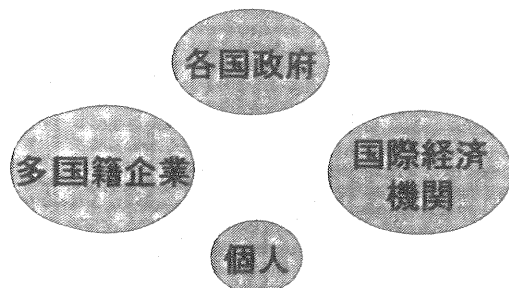
[http://www.asean.or.jp/general/statistics/Statistics%2002/inv08\(02\).html](http://www.asean.or.jp/general/statistics/Statistics%2002/inv08(02).html) (2003/8/28)

早稲田大学 産業経営研究所 公開講演会
問題提起

日本とASEAN —国境を超えるビジネスの将来—

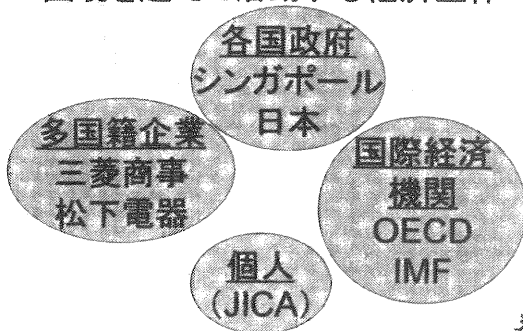
1

国境を越えて活動する経済主体



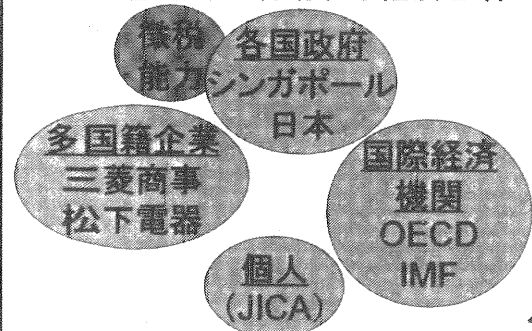
2

国境を越えて活動する経済主体



3

国境を越えて活動する経済主体



4

地域経済統合

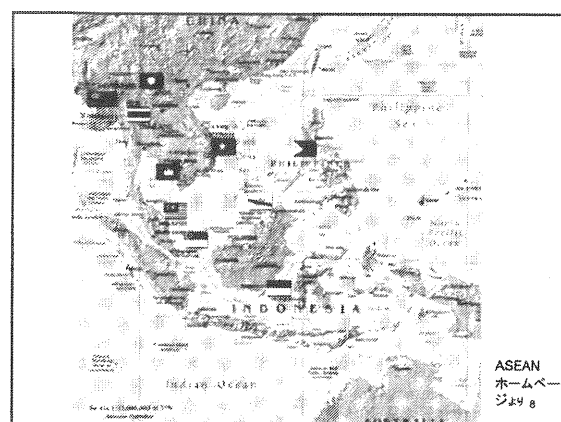
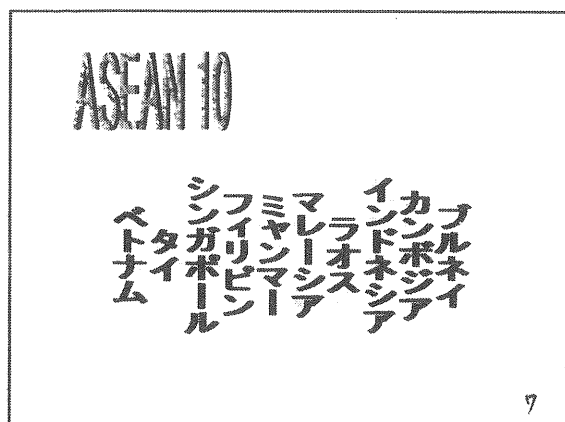
- ASEAN 東南アジア諸国連合
- EU 欧州連合
- NAFTA 北米自由協定
- MERCOSUR 南米共同市場

5

表1 地域経済統合

	加盟国数	人口	名目GDP	1人当り名目GDP
東南アジア諸国連合 (ASEAN)	10	5億2,565万人	5,553億米ドル	1,164米ドル
欧州連合 (EU)	15 (→ 25)	3億7,740万人	7兆8,835億米ドル	2万889米ドル
北米自由協定 (NAFTA)	3	4億1,439万人	11兆4,664億米ドル	2万7,570米ドル
南米共同市場 (MERCOSUR)	4	1億1,904万人	7,968億米ドル	3,637米ドル

6



対外経済戦略のツール

政府レベル

民間ビジネスレベル

対外経済戦略のツール —政府レベル(1)—

- WTO (World Trade Organization)
世界貿易機構
多国間交渉・ラウンドテーブル方式
- FTA (Free Trade Agreement)
自由貿易協定
2国間交渉～地域内合意の形成

対外経済戦略のツール —民間ビジネスレベル—

- FDI (Foreign Direct Investment)
海外直接資本投資
- 日本のASEANへの海外直接投資
表2「ASEANへの国別海外直接投資」

表2 ASEANへの国別海外直接投資

Country	ASEAN Countries Total 1990-2000 (Million US\$)	Thailand	Malaysia	Indonesia	Laos	Myanmar	Philippines	Singapore	Brunei	Vietnam
Japan	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
USA	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
UK	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
Germany	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
France	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
Italy	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
Spain	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
Canada	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
South Korea	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
China	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
India	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000
ASEAN Total	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000	1,235,000

対外経済戦略のツール ー政府レベル(2)ー

- GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) 関税と貿易に関する一般協定 赤根谷(1992)
1947年10月30日に調印、1948年1月1日より暫定的適用開始。1955年9月10日に日本の加盟が承認される。14カ国が日本に対してGATT35条(免責条項)を援用したが、日本経済が受けた恩恵は大きかった。

13

日本のGATT加盟 1955年9月

エネルギー政策の転換



1956年度『経済白書』「戦後は終わった」

国際経済関係が変われば、国内政策も変わる。

14

対外経済戦略のツール ー政府レベル(3)ー

ODA
(Official Development Assistance)
政府開発援助

15

本日のスピーカー

- From シンガポール大使館・EDB
- From 日本の商社
- From 日本の家電・電子機器メーカー
- From JICA

16

シンガポール

- 1959年 英国より自治権を獲得、シンガポール自治州となる。
- 1961年 シンガポール経済開発庁(EDB)創設。
- 1963年 マレーシア連邦成立に伴い、その一州として参加。
- 1965年 シンガポール共和国として独立。
- その後、「外資導入を軸とする工業化」等を積極的に推進。96年1月、経済協力開発機構(OECD)途上国リストを「卒業」。日本とFTAを締結した唯一の国。日本・シンガポール新時代経済連携協定(2002年11月30日発効)。

17

駐日アメリカ大使 ハワード・H・ベーカー氏の発言

- "Japan is one of the greatest trading nations in history. No nation has ever had trading companies with as many traders in every corner of the world supported by modern telecommunications, as Japan has today. No nation has been more successful in manufacturing such a wide range of products including automobiles, consumer electronics, machine tools, specialty steel, computer game software and animated movies, to meet the needs of customers throughout the world. And no nation has been more successful in using the world trading system to improve the quality of life of its people."

18

駐日アメリカ大使
ハワード・H・ベーカー氏の発言より

- ・「日本は歴史上最大の貿易国家のひとつである。最先端の通信機器を携えた商社マンを世界の隅々にこれほど多く送り出している国は現在の日本以外にない。自動車、家電・電子機器、工作機械、特殊鋼、コンピュータゲームとソフト、アニメなど世界の顧客のニーズを満足させる製品をこれほど幅広く製造してきた国もない。そして日本ほど自国民の生活の質の向上のために世界の貿易システムを巧みに利用してきた国もなかった。」

19

Trading Company 商事会社
OECDレポート Kojima and Ozawa (1984)

- ・日本特有といわれていた総合商社の果たした役割「終戦直後は日本製造工業の生産物、とくに繊維や雑貨類を、世界にまたがる総合商社の販売網を活用して売りさばき、日本経済にとって貴重な外貨を獲得したことは周知の通りである。／また、総合商社は最も優秀な西洋の機械設備を捜しだし、その輸入の仲介をしたり、新製品、さらに新生産工程に関する技術や、工業資源の供給源についての情報をも収集し、関連企業に紹介した。...／...国際貿易は、日本にとって「生命線」(ライフ・ライン)であり、...ありとあらゆる商品を取扱う総合商社は、貿易ネットワークの維持と補強にまことにユニークな役割を果たしてきた。」

20

Consumer Electronics
家電・電子機器

- ・ある家電・電子機器メーカーの綱領・経営理念「生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」。消費家電は私たちの生活を大きく変えてきた。
- ・同社の輸出は1954年の5億円から1958年には32億円に伸びた。同社の人々の努力もあるが、1955年9月に日本がGATT加盟国となったことも大きい。同社は1961年から海外生産を積極的に推進し始めた。

21

JICA Japan International
Cooperation Agency

人の交流

1974年8月 特殊法人国際協力事業団設立。

- ・目的は、開発途上地域等の経済及び社会の発展に寄与し、国際協力の促進に資することである。
- ・2003年10月 独立行政法人 国際協力機構に改組。

22

引き続き

早稲田大学産業経営研究所

公開講演会を お楽しみ下さい。

23

「体験的国際協力から21世紀を見つめて」

元国際協力事業団 山田 保

(構成 池尾 愛子：2004年1月12日)

ただいまブダ先生からご紹介を賜りました元国際協力事業団の山田でございます。新聞報道でご存じのとおり、国際協力事業団は10月1日に、「独立行政法人国際協力機構」という名前に変わりました。英文はそのまま JICA でございますので、今後ともかわいがっていただきたいと思います。10月1日付で新理事長に緒方貞子さんを迎えまして、私のほうは北海道国際センター帯広の所長から東京に戻されました。

これまでの我々の理事長と同様に、緒方さんも現場主義で、現場へ行けと言われます。現場に行って本当に世界でいま問題になっているのは何かということをきちっと把握して日本の国民にご報告申し上げなさいと。ODA（政府開発援助）がどういうふうに使われて、本当に国民のためになっているのか、日本の ODA 予算は1兆円を切りましたが、それでも子供から赤ちゃんからおばあさんに至るまでの全国民1人1万円弱の負担になっているので、これがどう使われているかをきちんとして説明しなさいと。子供や孫のために21世紀末を見据えて国家百年の大計をもって ODA を考える——これは過去、私の ODA30年の体験のなかで考えてきたことと同じです。新しい理事長を迎えていまあらためて肝に銘じております。

で、次はどの現場かという、11月5日から私にタンザニアに行けということになりました。日本の農林水産省の技官がキリマンジャロの麓で20年にわたって農業、特に稲作の技術を営々として築いて、通常の収量の3倍のお米をつくることに成功しました。次は JICA プロパーのチーフ・アドバイザーが行って、FAO（国連食糧農業機関）とか UNDP（国連開発計画）とかワールドバンク（世界銀行）も含めて、世界が一緒になって協力することになっています。アフリカのほとんどの国では、1日当たり1人1ドル以下の国民生産しかないそうです。人口1千万の小国ベルギーの GNP と、6億か7億いるアフリカ大陸全体の GNP と同じなんです。Tokyo International Conference for African Development が9月30、31日、10月1日に東京で開かれまして、そのなかでも農業開発が大きな柱になっていました。きょう日本に着かれる予定のブッシュ大統領のアメリカは、アフリカでのエイズ撲滅をめざしています。日本政府としては、お米の普及を図ろうということになっています。

私は、10月1日以前には北海道に2年間いましたが、その前の3年間はシンガポールにいました。その時には、シンガポール外務省の方とは本当に一生懸命になって協力いたしました。シン

ガボールの例を含めて、アジア、アフリカでのサクセス・ストーリーには素晴らしいものがあります。

皆さんのなかでシンガポールのナショナルフラッグを知っている人おられますか？ 私は3年間シンガポールにいましたが、行ってすぐ、リ・クワンユさんの回顧録を読んで本当に感動しました。立派な方だと思いました。ナショナルフラッグのバックボーンはインドネシアとまったく同じです。その中に三日月が入っているんです。三日月というのはイスラムのシンボルです。そして中国からお見えの方が多くいるからだと思うのですが五星が入っています。人口比でいうと中国の方が70%、マレー系が20%、そして7%ぐらいがインド系という多民族国家です。それをいかにまとめてきたか。シンガポールは英国ではなくてマレーシアから独立しました。太平洋戦争のときには日本軍が攻め込んできました。しかし、リ・クワンユさんが、その怨念のある日本から学べと言って、実際、JICA を通じてこの20年間、生産性向上プロジェクトを日本から学んだのです。ヨーロッパだけではなく日本からもいいところを学ぼうというのは立派です。淡路島ぐらいの面積のところで400万の人口を食べさせていくために、教育政策に力を入れ、国民をまとめていく強力なリーダーシップは、私にとって感動そのものでした。

この体験の中から、日本のODAの新しい方向性として、海外の支援をするだけでなく、日本の若者の教育をもう一回考え直してみるべきではないかということになりました。我々は世界中から1万人以上の研修員を税金で日本に呼び、北海道から沖縄まである20の国際センターでトレーニングをしています。技術移転もしています。そして、市民に還元するために、全員に小中学校を訪問して、例えば環境といったテーマでディベートをやってもらいます。そして双方が新しい21世紀の世界をどう築くべきかを議論してもらうことにしています。

話は変わりますが、私はシンガポール人から「お前は本当に日本人か」と言われました。ちょっと日本人らしくないというんですね。30年前にインドに協力隊員として行き、それからバングラデシュに25年、プロジェクトの調査員として滞在し、それからインドネシアに次長として2年間、最後にシンガポールに3年間いたという経歴があります。シンガポールの人をよく言いました。日本の人には山田みたいになんか自分の言いたいことを説明できる人はほとんどいないと。日本の大使館員でも、日本人同士なら誤解がもとでけんかすることもあるのに、文化も言葉も違う外国人に対しては、謙譲の美德が先にたち、にこにこスマイルだけでは通じるはずがないじゃないですか。そういう意味で、小学校、中学校から論理的に人の前できちんと堂々とスピーチできるような人間をつくっていかなければなりません。川口外務大臣もODA大綱のなかでおっしゃっていますし、我々も次の世代、子供や孫に日本人はどうあるべきかを教えない。東京大学の名誉教授の中根千枝さんからもアドバイスをもらっています。

どなたかに伺った話ですが、異文化体験を積んだ人たちからノーベル賞学者がかなり出ているそうです。アインシュタインもそうです。自分の安閑とした世界、井の中の蛙ではだめなんです。一たん外に出てみると異文化の中で、本当の日本のよさ、日本の悪いところより日本の素晴

らしさがよくわかります。私もシンガポールをはじめ世界中を回りました。グリーンティーをはじめとして、日本の食生活などの文化伝統は素晴らしく評価されています。短歌はUSAの小学校に取り入れられている。我々の先祖は素晴らしい何かを持っていました。堂々と生きようではありませんか。

日本の商社の方にとっても、昔はシンガポールでの条件は過酷でした。シンガポールは英国の植民地でしたので、その交流は何百年の歴史があります。日本〔政府〕との交流は20年か30年ぐらい前からです。現地には日本出身者はあまりいなかったのも、人脈がありませんでした。私は農業プロジェクトにいましたので、農業省から、あるいは農業大臣次官から一番すばらしいカウンターパートとカウンターバジェットをもらわなければ私のプロジェクトは動きませんでした。英国、米国、ドイツが優先されて、残った予算しか回してもらえない時期がありました。過酷な競争でした。例えば農業次官に会わせてもらおうと思ってアポイントメントを入れて行ってもなかなか会ってくれない。これは僻みかもしれませんが、取次ぎの人が、後からノー・アポイントメントでもアメリカやイギリス人が来たらさっと入れてしまう。顔なじみだからサッと入るわけです。何日も何日も朝一番に5時ごろから行っていると、終いに、次官が「あれいつもいるのは何だ？」と秘書官に訊きました。秘書官が恥ずかしそうに、「実は日本の——」と答えました。それは申し訳なかったということで、そこから僕のプロジェクトが始まりました。粘り腰でした。ヨーロッパ、アメリカの人たちと競って、イニシャティブをとるためには、真似をしていたらだめでした。

日本の会社では、次長で行くと、例えば「山田でございます。国際経験もないし、英語もネイティブでなくてできませんけれども、ひとつよろしくお願いします」と謙遜します。そうすると、日本の課長は、新しい次長は非常に謙虚な人なので、何とかこの人をサポートしてやろう。日本の部長さんなら、今度の次長はいいやつだから、人事に言ってこの人を引き上げてやろうというストーリーになります。みんなで力を合わせてチームで何かにアタックしようというのが、日本的経営の特徴だと思います。しかし、国際機関に行きますと違います。次長でいくとそれは課長さんにとっては次に狙うポストですから、その人をできるだけ早く追い出そうとするわけです。だから英語はできませんと謙遜して言うと、明くる日には課長さんは、今度の次長は英語もできない、と触れ回るわけです。部長さんにとっては自分のポストを引き継ぐ次長のはずですから、いままで代理で出していた会議にも出さない。次長の毎日の仕事というのは新聞を読むしかなくなってしまう。それでノイローゼになってしまいます。これに打ち勝つためには、自分自身の努力、自分で思うところをがんがん宣伝して回る、そういう能力がいるわけです。要は文化が違うわけです。いいとか悪いとではなく、現実の問題なのです。

世界の大きな流れのなかで、ASEANの人と一緒にあって、新しい日本人で世界をリードする、政府開発援助も含めて、USAやヨーロッパの人と一緒にあって新しい世界をどうつくっていくかが緊急の課題です。国民1人1人に考えて参加してもらわないともたない時代が来ています。市民参加のODAが必要なのです。

ここで、配布資料（本文の後に添付）をご覧くださいと思います。既に述べたように、一番最初に、私は30年前にインドへ協力隊員として派遣されました。そのときに故中田正一チームリーダー（当時）から受けた感銘をもとに、「体験的国際協力から21世紀を見つめて」と題するペーパーを書きました。我々が異文化を学ぶ、あるいは異国に出かけていって何かを学んでくるとはどういうことかを、若い人の参考にしていただければと思います。

2 ページ目は、私が以前に他大学で講演したときにつくった資料の一部です。新しい21世紀はどう変わっていくかについて、私なりの仮説を立てて議論しました。特にヨーロッパ・大西洋からアジア・太平洋に中心が移っていくのではないかという仮説を立てました。日本はシンガポールとの間で自由貿易協定の第1号を締結することができましたから、今後は、中国・韓国、ASEANの国々とともに、どう一緒に新しいアジアをつくっていくかを考えることになるわけです。

ODAの課題を見ましょう。環境問題の解決などの国際協力事業に、なぜ我々がいま参加しなければいけないか、なぜODAを推進しなければいけないかをご理解いただきたいと思います。世界では、森林破壊や難民の発生、麻薬取引、民族紛争といろんな問題が連日起きています。南北問題は古くからご存じだと思います。根本問題は、世界の富の7割以上を先進国数十カ国が握っていることにあります。世界の人口の7割から8割ぐらいいは発展途上国にいて、富のシェアは世界の2割にも満たないのです。特にアフリカなどは1日1ドル以下の生活費しか充てられない状況であります。このギャップ（格差）は、先進国での低い乳児死亡率、高い識字率にも現れ、エネルギー消費量をみても圧倒的に先進国がシェアを占めている状況です。

問題を図式でも捉えてください。低開発の悪循環というのがあります。貧困だから子供たちは自分の親の手伝いをする、親は子供たちを働かして稼ごうとします。子供が単純な労働をして稼ぎをあげることができるので、親はたくさん子供を産みます。すると人口爆発が起こる、そして人間の生活空間が広がると環境が悪化する。環境が悪化すると生産性が落ちますから、貧困がますますひどくなるという、貧困のトライアングルが発生します。この悪循環をいかに断ち切るかが、JICA、ワールドバンク、IMFがともに中進国のシンガポールで作戦を練るときのテーマでございます。

ODAの第一の目標は、人道的援助です。シンガポールには備蓄がありまして、例えばトルコの地震やインドの地震などに際して、援助物資を緊急移送することが大きな役割となります。第二の目標は、日本と途上国の間に安定した相互依存関係を確保し、国家の安全保障問題に対処することです。つまり、日本は特に途上国の資源に依存しており、例えばインドネシアければ日本もこけるという図式があります。きょうはインドネシアから来られた商社の方もおられます。途上国と相互依存関係にあることは、我が日本は肝に銘じなければいけない。ヨーロッパ、あるいはUSAは何が起ころうとも自国でかなり賄えると思いますので、日本とは大きな違いがあるでしょう。このことは国家の安全保障上、よくご理解いただきたいと思います。あとは地球的環境

問題があります。地球保全のために我々の ODA をいかに有効に使うかという問題です。川口外務大臣が環境庁長官をされていたときには、地球温暖化問題がグローバル・イシューでした。

私は昭和20年8月7日生まれで、原爆のあくる日に防空壕で生まれました。戦後、友達がほとんど弁当を持ってこられないような空腹、貧困の時代に、日本は世界から助けていただいた。先進国の中で白人国以外といえば日本だけです。日本は戦争を体験し、途上国の経験もしている国家です。それゆえ、日本は愛情をもって途上国にあたれる国であると自負できるのではないかと思います。

日本の ODA のうち、技術協力が JICA の担当でございます。日本の援助の特徴は、有償資金協力、円借款が中心になっていることで、それには借りた金で生産を高めて自助努力で返しなさいという意味があります。タダであげると汗水をかかないものです。日本人の哲学は、汗水かいて働いて儲けて、それで返すことだと、世界中に広めようとするのが我々の ODA の中心的な役割です。

援助対象国をみると、日本の援助はアジア中心で、とくにインドネシア、中国のウェイトが高くなっています。アメリカの援助は、イスラエルとエジプト、サウジアラビアに集中的に実施するという戦略をとっており、日本の場合はそれでも全包的だと言われています。日本の ODA に対する批判に、それは本当に有効に使われているのか、環境破壊につながらないかというものがありますので、事実を冷静に分析して、国民の批判にたえるように努力しているところであります。

ODA 大綱の細則には、ベトナム等の民主化を進めている国について特に集中的に配布しようという方針があります。軍事費に填与するような国には配布されません。例えば、ミャンマーへの援助はいまストップしています。我々は少ない人数のなかで援助の効率性を求めて他の国よりも頑張っています。予算の水準をみれば、いま約2千億円弱です。

さきほど白井総長からも触れていただきましたが、日本に毎年1万人の研修員を北海道から沖縄までの各センターにて受け入れています。それから1700名ぐらいの青年招聘事業があります。これは中曽根案件と申しまして、元中曽根総理の発案によるものです。例えば教員の方、あるいは青年指導者とか、業種別の青年の方々に1ヶ月日本に滞在していただきます。ASEAN の国々からは毎年150名ずつ呼びしています。ホームステイと合宿セミナーを通して、ありのままの日本家庭のノウハウやいいところを学んでもらおうとしています。大学生などに対しては、ディベートを中心としたプログラムも組みます。これらは全体として、日本の一般家庭も研修員から学ぶという制度でございます。

あとは日本の専門家を世界中に派遣する仕事があり、11月から私もチーフ・アドバイザーとしてタンザニアに参ります。専門家派遣、機材供与、研修員受入れをコンバインした技術協力のタイプをプロジェクト方式の技術協力と申します。さらに、開発調査を通して、途上国の本当のニーズを調査します。これをもとに、例えばバングラデシュやアフリカの国々などに無償資金協力で病院を建てたり水道を施設したりしてきました。

特にこの事業を進めるなかで国民の皆さん方からご支援賜っております。例えば、青年招聘事業では、早稲田大学からご支援を賜った経緯があります。先生方から、日本の文化、歴史、経済等のオリエンテーションをいただきました。当時の白井副総長に大変お世話になりました。3年前にシンガポールとの連携を図るために白井さんがシンガポールにお見えになったときには、私もお協力させていただいたご縁があり、これをふまえて今回ここに来たと理解しております。

この資料の次のページ（英文）をご覧ください。私は25歳で協力隊に行きましたが、行った途端、印パ戦争の最中でインディラ・ガンディーさんが立ち往生し、カルカッタのハウラーに死体ごろごろしていた頃で、どうしたらいいかわからない、そのあまりの貧しさに立ち往生した頃の英文レポートを別付させていただきました。学生さんには、私よりもっと頑張って飛び出していろんな体験をしていただきたい。北海道では教育長に任命され新しい校長のアドバイザーをやっておりましたが、生徒たちに夢と希望を与えるような教育に、生徒たちの人生が楽しく充実したものになるための教育にするようにと説得してまいりました。北海道では、JICAの研修員を学校に連れていき、日本の生徒たちと楽しく交流していただきました。

学生の皆さんは、私よりもっと勇気を持ってください。チャップリンも言いましたが、人生の充実というのは安定した、安心した小さな幸福だけれども、小さな勇気と、少しばかりの創造性、そして食べられるだけのお金があれば最も充実した人生を送られると言っています。私もそのとおりだと思います。私も食べるだけに精一杯ですが、協力隊で飛び出したことがきっかけで、いま私なりに充実して、今度またタンザニアに行くことに夢を抱いております。

次の英文のレポートが青年招聘事業についてです。外交というものは一種の「けんか」であります。青年招聘でインドから30名青年を毎年招いております。最初は大臣の息子や国会議員の嬢さんなど、自分の身の回りの世話をしたことのない人たちが来たので、さすがに日本の受入れ家庭にうまく溶け込めないことがありました。それで「要望」を突きつけたのです。全国30州について各州で一番よくできる学校の先生で理数科の先生を推薦してくれと。そうすれば、30名まとめて日本に来たときに、大いに日本の青年と交流して立派な青年交流が実現すると。30年前、私はインドへ協力隊員で行ったとき、おじいさん、おばあさんが、遠い日本からよくインドを助けに来てくれたと、自分が食べるはずのご飯も分け与えてくれたことを話しました。そして、僕の第二のマザーカントリー（母国）はインドだと大蔵省の事務次官補に話したら、さすがのインド人もシーンとしました。度胸と誠意をもって話をすれば通じます。そして最後に各州1名ずつの優秀な青年を送ってくれました。それから、半分は必ず女の先生を入れてくれという要望も出しました。インドでは男女差別がひどいからです。イスラムやバングラデシュはもっとひどいです。正論を言うべきなんです。

シンガポールも急速な経済成長を遂げてきました。彼らが小学校で勉強するのは数学とコンピューターと英語が中心で、ほかのことはちょっとなおざりにしている感じがしていました。しかし、いま文化的活動も振興するためにオペラハウスなどをつくっておられます。先進国の仲間に入るにはやはり無駄、教養が必要になってくるからだろうと思います。頭脳国家シンガポール

は今また新しいシンガポールに脱皮するためのダイナミズムを考えておられるようです。陳さんのお話、私は非常に楽しみにしています。

JICA はいまシンガポールで何をしているか。配布資料（本文の後に添付）の JSPP21、Japan-Singapore Partnership Program for the 21st Century を見てください。25年かけてシンガポールに移転した技術を、今度はシンガポールの人たちが移転することになります。これまで、日本は JICA を通じて技術援助してきたわけですが、いまでは人が育ちましたので、その方々が、年間 500 名ぐらいアジア・アフリカなど世界中の方を集めていま研修をやっているということですので、JICA の予算が半分、シンガポール政府の予算が半分です。それと同時に、こういう人脈を基礎にして、いまシンガポールに日系企業の方がたくさんおられますので、そこに世界中の研修員を第三国研修の一環で連れていきます。シンガポールの人サクセス・ストーリーを、日本進出企業の方々、商社の方と一緒にシンガポールで教えているのです。経費も安くつきますし、いろんなメリットが日本政府としてあるわけです。日本に来るよりもっとベネフィットがあるだろうと考え、いまシンガポール政府と共同でやっているわけです。そういう人脈づくりが非常に重要だろうと思います。

その一方で、青年招聘事業による ASEAN 各国同窓会の活動もあります。技術研修員の帰国青年の同窓会です。国会議員のリムシューセイさんもシンガポールにいますが、その方も我々のカウンターパートだった人です。JICA の帰国研修員、技術移転を受けた方がいま大臣になっています。このように人脈をつくって親日派を世界中につくっていく。いまインドネシアには国会議員が何人か出ています。JICA も頑張り、そうして官民一緒になって、ASEAN と一緒になって世界のリーダーシップをとる。米英欧だけに任せておけません。

私は 11 月 5 日からタンザニアのキリマンジャロでチーフ・アドバイザーとして世界中の人と一緒にアフリカの危機を救おうと思っています。シンガポールと日本の間では自由貿易協定も含めたすばらしい関係を結ぶことができました。そういう基盤をアフリカにはどうしたら移転できるかを含めて、現地で考え、頑張っていきたいと思っています。今後も、早稲田大学の方々との連携があらゆる面で芽生えてくると思います。今後ともご指導、ご指摘賜って、大いに貢献していきたいと思っていますので、よろしくお願いしたいと思います。

どうもご清聴ありがとうございました。

（山田保氏は本文にあるとおり、11月にタンザニアに発たれた。そのため、本稿は、山田保氏のご講演を元に、氏が当研究所にお預けくださった資料を参照して、コーディネータの池尾愛子が構成を整えたものである。）

体験的国際協力から21世紀を見つめて

国際協力事業団 山田 保

1. はじめに

自己紹介

青年海外協力隊伴正一元事務局長語録から

戦後50数年を経て我われは当時の想像とはるかに絶する発展をとげた。

しかし、現在を幸せと感じ、その幸せを感懐をもってかみしめているだろうか。

明らかに我われの心はそんな状態にない。それどころか、とげとげしさや「うつろさ」が充満していると思うことのほうが多い。大きい、防ぎようのない危機が静かにどこか遠くから近づいて来ている予感さえある。これだけの豊かさの中でまだ幸福が味わえないなら、我われはいつどんな形で幸福を味わえるようになれるのだろうか。

我われがまだ幸福を味わえないとするなら論理的にいった、東南アジアやアフリカの人々が幸せを感じることもできるのは、いつの日、どういう状況の下においてなのだろう。

ともあれ、我われはこれだけの発展の成果を喜びあえないでいる。これはどこかで我われが幸福追求の道を誤っているからではあるまいか。そしていま日本にとっての最重要課題は、この誤りの所在をつきとめ、その原因を探ることではないだろうか。こうしてその是正の方途をみいだしてはじめて、我われは将来に向けて心を奮い立たせることができるであろう。

青年海外協力隊のいのちは実践にある。

異民族社会のなかに、多くの場合ただ1人で飛び込むという実践活動は、たしかに若者を逞しくする。しかし、それだけにとどまらない。大多数がまだ本人自身意識していないであろうが、文明をその原点から考える心の素地が、実は二年の実践の中でできあがっているのであり、青年海外協力隊が日本の進路のうえで、持つ最奥最深の意義は、まさにここにあると信じるのである。

2. 21世紀を見つめて

20世紀	21世紀
国家	非国家（ローカライゼーション） ホーダレス（国家丸がかえから地方へ） 国家官僚利益と市民利益の乖離
ヨーロッパ・大西洋	アジア・太平洋
開発	環境（人口／エイズ／新興・再興感染症）
男性	女性（WID）
軍事	非軍事
工業	農業

1) ライフスタイルとしての農業

私は1977年から1980年にかけての3年間、農業普及素材開発研究所（CERDI）プロジェクト協力の調整員としてバングラデシュに派遣された。

その間、泥まみれの技術協力をご指導頂いた故中田正一チームリーダーの教えは私の人生訓となっている。

その一部を岩波新書 中田正一著「国際協力の新しい風」

ーパワフルじいさん奮戦記ーから紹介したい。

「人の為めにつくした」とか「途上国に協力した」とか威張るのではない。昔の人はよく知っていた。人の為めと書いて偽（いつわり）と読ませた。人の為めではなくて、みんな自分のためにやっているのだ。……とは、私の師のいましめであった。

「海外援助」とか「国際協力」とかいう言葉がある。援助というのは、持てる者から持たぬものへ援助するという意味である。金や物を援助する、恵んであげるという場合は「慈善事業（チャリティー）」である。ところが協力という場合は、お互いに対等な立場に立って力を合わせるので、援助とは意味あいが変わってくる。

また、協力という場合でも、金や物で協力することと人対人が協力することではニュアンスがちがう。人間どうしの対等な立場での協力関係は教え、教えられる関係である。

これまで、先進国は、もっぱら後進国に援助するという考え方が強かった。しかし、今や先進工業国は地球環境汚染の犯人で、大自然の正常な循環を破壊しているわけで「開発途上国」といわれる国、すなわち農業国とその農業こそが自然の循環の異常を回復し、修正するための「救世主」となるべきことがようやく鮮明になりはじめてきたといったら極論であろうか。工業国は農業国から教えを受けなければならない立場に、いまやなったのである。

とはいっても、農業国にもいろいろの問題が山積しているので、お互いに教え、教えら

れる必要があり、一方的な援助や協力でなく、人間交流の時代がまさにいま必要とされている。

日本の、いまや農業という底潮を軽視しながら工業という中潮を中心とし、商業、貿易、情報など第三次産業という上潮にのった現在の産業経済文明も遠からず破局をむかえよう。いつの日か、必ず近い将来、底潮としての農耕文明が、すべての生き物、すなわち200万種を超える生き物（人類はその一種でしかない）と共存しながら静かに幕をあけて再登場するにちがいないと私は思う。そこでは、農的生活がすべての人々のライフスタイルとして定着するようになるだろう。終戦直後の追いつめられた形での「国民皆農」の姿ではなく、みんなが進んで選ぶ「国民皆農」の時代がくるであろうことを待望する。人間は、他の生物なしでは生きてゆけない。他の生物との関わりを、「農的生活」という。「農的生活」の中には、100%農家、すなわち専業農家もあれば、70%、30%農家もある。さらに庭を耗して野菜や花を作る人、ベランダに鉢を並べて作る人、それらは5%とか1%農業ではあるが「農的生活」には変りない。これが私の言う「国民皆農」の姿である。「農業0%は人間の生活ではない。いずれそのうち、人々はいまの生活を見直し、ある人は都市を離れて村へかえり、自然へかえっていく。「生ける地球があぶない」、といった危機感がいま世界に広がり始めているのだから。

2) 私達はなぜ国際協力活動をしなければならなくなってきたのか。

- ・ ODA大綱
- ・ 苦闘する世界

3) 私達が具体的に何をすることが国際協力活動になるのか。

- ・ 国民の参加拡大と理解促進

4) 私達が国際協力活動に取り組む前にどんな知識、心構えが必要か。

以上

'I am now, drawing
a Cultivating Calendar'

By Tamotsu YAMADA
At the IADP, Raipur, India

It is almost a year since I set my feet on the soil of this district. I am stationed at one of the seed farms of the Intensive Agriculture District Program. And with it as scaffold, I demonstrate to the farmers nearby how to control injurious diseases and insects and to guide and extend control techniques.

The rice culture in dry season (middle of September to middle of June) has for the first time been attempted here in the district this year on 200 acres (80ha). And the yield of those under direct-sowing was better than those under a crude traditional transplanting method. Because it was possible to control the disease and insect just by one spraying of mixed agricultural chemical, in the light of climatic conditions, it is safe to assume that a major outbreak of disease and insect in dry-season rice culture is not very serious. But the situation is completely different when it comes to the cultivation of dry-season vegetables. All imaginable diseases and insects have outbroken and caused a total destruction. And because I have conceived the reason therefor as due to the defect in cultivation method, I hope to inaugurate a countermeasure such as building a high ridge, thoroughgoing in water management, covering by paper bag and together therewith the application of agricultural chemical and soil disinfection.

The damage caused by gall fly (gall midge) is appalling here far beyond the imagination. In 1971 the damage was so devastating to rice crop that the yield declined by 70 ~ 80%. So I made my own investigation on the ecology of this insect by light trap and by comparing the reference materials of the past. And at least, the following matters have been clarified. That is, the outbreak of gall fly is not possible unless the humidity is high (over 70%) and the temperature is low (27 ~ 28°C). Accordingly, if the control is enforced thoroughly in middle July it might succeed. Nevertheless, it seems so incredible how gall fly survives under such a violent aridity and scorching heat. I have



Mr. T. Yamada



Dr. S. Nasu

reached my own conclusion as to the cause of that mystery. It is due to the existence of intermediary host plant, Sukura weed. So I have requested Indian specialists to investigate if there is a correlation between Sukura grass and gall fly. And if the finding comes out as expected, it is certain that the control of gall fly has advanced a step forward.

However, to tell the truth, it is inescapable to recognize the fact that this gall fly did not exist here in this district 5 years ago. The outbreak has been brought about by starting the cultivation of a high yielding variety under Japanese culture method in this district where there is no complete irrigation facilities are provided. As Rome wasn't built in a day it is an undeniable fact that yield increase can not

FARMING JAPAN

be achieved in short period.

Even at that, I can not escape from my own concept that a deciding factor for the rice production increase is a problem before the control technique. For instance, in the case of a typical farm household of 5 family members, operating 5 acres (2ha), upon assuming a daily family living cost as 5 Rupees (₹250) that farm household needs an annual income of 1825 Rupees. Yet, even if the rice yield was 1,000 kg per acre the income would be only 700 Rupees. Moreover, the production cost to be paid is 470 Rupees. Accordingly, his net annual income would be only 1750 Rupees. So whether he likes it or not, he just has to bring down his family's living cost.

Against such a situation, even if the yield

has at least, been doubled to 2,000kg per acre by the investment on agricultural chemical and fertilizer, the ends just do not meet. The cost of agricultural chemical alone is 500 Rupees, and if hit by a weather calamity he ends up not only in a waste of labor but he is saddled with a heavy debt.

Of course, this is not the only bottleneck. As far as I am concerned, I have but a single thing in my mind, now. How am I going to live with the farmers of India? Within my knowledge how best can I make myself useful to them? And for that objective I am now, drawing up a 'CULTIVATING CALENDAR FOR THE FARMERS OF THIS DISTRICT' and with that as a clue I hope to carry on my mission.

'You are on a right track.
— My respect to you
and Good luck'

An Advice from a Senior Entomologist
to a hard-working Overseas Cooperation
Volunteer, Mr. Yamada in Raipur, India.

By Dr. Socho Nasu

National Institute of Agricultural Science

I have had an opportunity to visit India four, five times since 1963. And from my own experience I am thoroughly convinced and I do agree with you how difficult it is to guide the farmers on rice cultivation. In giving the guidance you have to make a distinction that is, to make your point a different to the official and to the farmer. And although they are all farmers but you have to think a different way in delivering your point to tenant farmer and land owner. One thing we can do is to actually demonstrate on field that any farmer whether he be a tenant farmer or land owner

if he works hard enough, using a certain concrete technique he can increase his yield. And that will eventually stimulate their will toward increased yield. Then, I think there will ultimately come a day that a policy has to evolve to comply with the trend of time. And at that time how to change the present social system is a problem to be solved by Indians themselves and not ours.

With respect to the control of disease and insect in rice culture, because resistant varieties have not yet been widely extended some way should be devised to advance the cultivating period a little than traditional practice to expedite the ripening period. In the light thereof I do certainly agree with you that your method of tackling the problem by drawing-up a 'Cultivation Calendar' is right. Your method is more effective, now, than depending only on agricultural chemicals.

Furthermore, because of the fact that gall fly increases as the irrigation facilities improve, your objective to clarify the ecology of this insect by weed is a very good idea. I repeat, 'You are on a right track and may I present to you my deep respect for your untiring effort'. Wish you all the success.

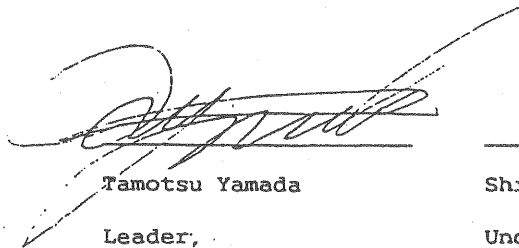
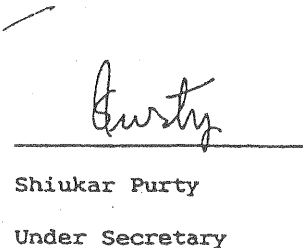
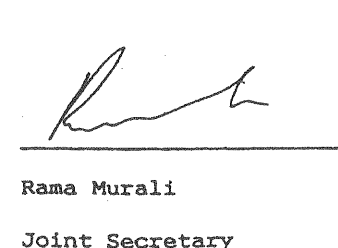
RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN THE JAPANESE
IMPLEMENTATION SURVEY TEAM AND THE AUTHORITIES
CONCERNED OF INDIA ON THE JAPAN-SOUTH ASIA
YOUTH FRIENDSHIP PROGRAMME

The Japanese Implementation Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Tamotsu Yamada visited India from November 22 to 28, 1995, in connection with the implementation of the Japan-South Asia Youth Friendship Programme (hereinafter referred to as "the Programme").

During its stay in India, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Indian authorities concerned in respect of the desirable measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the Programme.

As a result of the discussions, the Team and the Indian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

November 24, 1995

		
Tamotsu Yamada	Shiukar Purty	Rama Murali
Leader,	Under Secretary	Joint Secretary
Implementation Survey	Department of Youth	Department of Economic
Team	Affairs & Sports	Affairs
Japan International	Ministry of Human	Ministry of Finance
Cooperation Agency,	Resource Development	India
Japan	India	

9. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF INDIA

- (1) The Government of India will take necessary measures through Ministry of Finance (hereinafter referred as "MOF") to select Indian youths and dispatch them to Japan in consultation with the Government of Japan through JICA. The Government of India will also take necessary measures through MOF to cooperate with the Japanese side in arranging the pre-departure orientation programme.
- (2) The MOF agrees in principle that not less than 50%, if not more, of the candidates are female teachers.
- (3) The MOF agrees in principle that the candidates would be selected giving representation to all the states and union territories of India.
- (4) The MOF agrees in principle to provide for minimum 10 reserve^a candidates, in order of priority, in addition to the regular 30 candidates.

10. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Programme will be conducted jointly by the two Governments through JICA and MOF.

11. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between both Governments on any major issues arising from, or in connection with this Document.



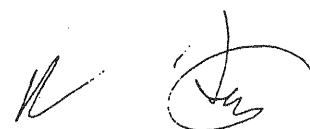
ANNEX I

OUTLINE OF THE JAPAN-SOUTH ASIA YOUTH FRIENDSHIP PROGRAMME

Fields and Number of Indian Youths to be invited :

	FIELD		NUMBER
1996	EDUCATION		3 0
1997	EDUCATION		3 0
1998	EDUCATION		3 0
1999	EDUCATION		3 0
2000	EDUCATION		3 0

FIELD	OCCUPATION/BUSINESS
EDUCATION	Middle, high and secondary school teachers in the field of natural sciences.



①シンガポール概要

1. 一般情報

- 英文名: Republic of Singapore
- 人口: 約400万人
- 言語: マレー語が国語、英語、中国語、タミール語が公用語
- 人種: 中国系 (77.7%)、マレー系 (14.1%)、インド系 (7.1%)、その他

2. 政治面

- 1959年に英国より自治権を獲得。1963年にマラヤ連邦の一州として独立。
- 1965年 (8月9日) にはマラヤ連邦からも分離して独立。独立後27年の若い国
- 自治権を獲得した時以来、国をひっぱってきたリー・クワン・ユー氏の個人的な貢献があらゆるところに見られる。
- 善悪の独裁者。規則づくめの国。汚職の少ない国。政治的に安定した国。
- 人種間のゆるい調和。イデオロギーは社会民主主義。81人中野党は4名 (91年8月までは1名)。若い世代への移行
- マレー系人種の韓国。マレーシア、インドネシアと微妙な関係にある。
- 人種問題。共産主義。経済格差。その結果強い国防意識 (徴兵制あり)

3. 経済面

- シンガポールはASEAN (東南アジア諸国連合) の一員であると同時に、NIES (アジア新興工業国) の一員として数えられている。
- 建国以来、政治的には社会民主主義だが、経済政策は徹底的に資本主義で自由経済、自由貿易を標榜 (貿易依存度が異常に高いことにもよる)
- 技術と資本それに市場を併せもった外資の導入によって工業化を図り、輸出振興策が成功。今でも大企業はほとんど外資系
- 1989年に一人当たり国民総生産がUS\$ 10,000を越したが、香港と同様に低生産性部門を持たない国なので、数字をうのみにするのは危険。
- シンガポールは東インド会社の拠点としてベナンと共に発達。こしょう、ゴム、すず等の中継貿易港。国民は商人的発想で民族的、職人的発想とは異なる。
- インフラストラクチャー (産業基盤) は高度に発達しており、周辺国との格差大。港、通信施設、空港、道路、工業団地、電力、水力。
- 天然資源をまったくもたないことから、人材の育成には極めて熱心。

4. 社会面

- 物質的には目に見えて豊かになりつつあり、国民も自信をもちつつある。

- 元英国植民地であった事実はいたるところで明白 (議会、法律、教育、言語)
- 国民はほとんど出稼労働者出身 (金銭万能)
- 典型的な多民族国家。テレビ・ニュースは4ヶ国語。
- 教育制度はエリート主義。学歴偏重。敗者復活戦なし。これが社会の階級を形成して行く。
- 一言で言えば、ひどく西欧的な国でありながら、東洋的な価値観を追う。

5. 経営慣習、経営環境の違い。

経営的常識の違い、文化の違いでもある。

項目	日本	シンガポール
就職	会社に入る ↓ 会社の中で、仕事が変わるのは当たり前で一向に構わない	仕事に就く ↓ 会社は変わっても構わないが仕事は同じ仕事。
雇用	長期雇用中心 (仕事によっては、変わってきつつある)	ジョブ・ホッピングと呼ばれる短期雇用が多い。
人の育て方	いくつもの仕事を経験しながらオールラウンド	専門化志向
社会構造	平等社会 (少ない賃金格差、学歴差)	階級社会 職員と工員。賃金格差大
仕事の取り組み方 なぜ働くか?	仕事が目的になり得る	仕事はあくまで生活の手段
人間関係	チームワークが巧み	個人プレー (となりの電話が鳴ってもとらない)
平均的教育水準	高い	低い (水準格差が大)

「シ」についてのメモ（オーサライズされたものではございませんが、何らご参考まで）

1. 「シ」の発展の経緯

(1) 1960年代（独立：1965年8月）

①独立当時の状況

・失業率、住宅不足、駐留英軍への依存、産業基盤脆弱、労働力の大半は未熟な労働者。

②政府の対応

・住宅・学校の建設、インフラ部門の整備
・労働集約型の製造業を中心に積極的に外資を誘致
・政府出資国営企業の設立（ジュロン工業団地公社、国際貿易会社、「シ」石油会社）

③1960年代の発展

・製造業の発展
・中継貿易の拡大
・建設活動の活発化
・経済成長：1965年：3%、1960年代後半平均年13%

(2) 1970年代

①1960年代の労働集約型工業化の成功により1972年の失業率は3.4%の低率を記録

②政府の対応

a. 1970年代で「工業化第2段階」を目指す

・工業の高付加価値化
・R & D投資誘致
・金融部門の育成
b. 実際は第一次オイル・ショック（1973～）により、計画が遅れ、「工業化第2段階」は1979年になって実行に移された。その間、1960年代の改革の修正、手直し。

③1970年代の発展

・工業製品の輸出（特に対米輸出好調）
・中継貿易
・観光収入

(3) 1980年代

①1980年代初期は、過去20年間の経済政策の効果がもともとよく現われた時期。

「工業化第2段階」は、ハイテク産業など高付加価値産業の育成に成果。

②1980年代に表面化してきた問題点

a. 賃金の高騰⇒「シ」製造業の価格競争力が総体的に低下
b. コスト高⇒外資の進出意欲を抑える傾向
c. 不動産価格の異常な値上り⇒1970年代の経済成長の担い手であった建設業の落ち込み

③1980年代の経済成長

・1980～1984年平均：8.5%
・1985年：マイナス1.8%
・1986年：停滞
・1987～1988：世界的好景気の影響で好転

(4) 現在

①工業化の軸

a. 電器・電子部品工業
b. 石油精製業

②「シ」を支えている産業

a. 電器・電子部品工業
b. 石油精製業
c. 貿易業
d. 金融業

③Singapore's major players in the world

a. computer peripherals
b. petroleum refining
c. shipbuilding & repair

④Largest producers in the world

a. small format Winchester disk drives
b. tape drives
c. refrigerator compressors

(5) 今後の方向

①開発目標

1990年代に先進国の仲間入りを達成。

（教育水準、技術レベル、経済活動の範囲と高度化、労働者1人当りの資本投資、労働者1人当りの生産性等々。）

②政策

a. Distributed Activities—地域協力の推進

シンガポール、ジョホール（マレーシア）、バタム島（インドネシア）の三地域を Growth Triangle としてとらえ、経済開発を推進。バタムの土地・労働力、ジョホールのインフラ、「シ」の技術力の活用、多国籍企業の世界

戦略への対応も含む。

b. Total Business-事業の総合的展開

生産基地としてはこれまで人材、インフラを整備。今後は「生産」前後の諸活動（例えば製品のデザイン、研究・開発、市場開拓等）にも進出し、事業の総合的展開を図る。

c. Services-各種サービスの提供

各種サービスの“輸出者”たれ、というスローガンのもとに技術集約的・知識集約的サービスおよび生活の質的向上に資するサービスの提供。例えば、事業の地域統括本部機能、コンピューターサービス、財政金融サービス、余暇・娯楽施設等。

d. Local Enterprises-地元企業の発展

90年代の主要政策は地元企業（雇用ベースで4分の3を占める）の発展。これまでの25年間、外からの技術移転に頼ってきたが、今後は自前で新規技術の開発を図り、国際競争力をつける。

e. International Direct Investment-国際的 direct 投資の推進

90年代のもう一つの主要政策は、地元企業に対する、他国企業の取得、業務提携等による国際的 direct 投資の奨励。それにより地元企業の技術革新や国際市場の開拓を促進。

f. Niching-経済活動の特化

資源小国としては、経済活動の展開に際し、分野・製品の的を絞り、高い競争力を維持する必要がある。

g. Technology-技術開発

分野を絞り込んで研究開発や技術訓練の実施。例えば、バイオテクノロジー、イ、オートメーション、情報技術（IT）等。

以上参考文献

・『2001年のアジア経済』東洋経済報社

・『Economic Survey of Singapore 1990』Ministry of Trade and Industry

2. 「シ」の国際協力

「シ」は、1980年代より人的資源開発分野を中心に技術協力を実施。協力は、ASEAN諸国や英連邦加盟国を重点とし、東南アジア、西アジア及び太平洋地域における他の開発途上国もその対象。

技術協力の中心は研修生の受入れであり、「ASEAN研修生受入計画」、「コロボ・プラン」、UNDP、WHO等の国際機関との協力、さらには我々と

の協力による第三国研修を通じて多数の研修生を受入れている。（受入分野は通信、環境、港湾管理、保健、住宅、都市開発等）

このほか「シ」ASEAN諸国を始めとする他の開発途上国の要請に応じ技術協力専門家の派遣及び災害救助に係る協力も実施。

3. 「シ」に対する技術協力実績例

(1) 1980年代：労働集約型工業への対応

① 原型生産訓練センター：1966.10 - 1972.10

原型生産分野の訓練

(2) 1970年代後半：工業の高付加価値化への対応

② 日本・「シ」訓練センター：1978.6 - 1983.6

金属加工、電器/電子、計測制御分野の中堅技術者養成。

(3) 1980年代：引き続き工業の高付加価値化・ハイテク化

③ 日本・「シ」ソフトウェア技術研修センター：1980.12 - 1985.12

コンピューター・ソフトウェア技術者の養成。（Phase-I）

④ 日本・「シ」技術学院：1983.6 - 1988.6

メカトロニクス、工業電子、工程制御分野の中堅技術者養成。

⑤ 生産性向上プロジェクト：1983.6 - 1990.6

生産性運動、生産性向上に係る人材養成。

⑥ 日本・「シ」ソフトウェア技術研修センター：1986.1 - 1991.1

コンピューター・ソフトウェア技術者の養成。（Phase-II）

(4) 1990年代：先進国の仲間入りにむけて更なる産業構造の高度化

⑦ 日本・「シ」AI（人工知能）センター：1990.4 - 1995.3

人工知能分野の人材育成。

2001年6月

JSP21

Japan-Singapore Partnership Programme for the 21st Century

1. 背景

シンガポールは、建国以来一貫した外資誘致による工業中心の経済政策を押し進め、特に製造業部門（電子産業）、金融、運輸、観光関連産業の伸長によってこれまで総じて高い経済成長を達成してきている。これに伴い、我が国はシンガポールに対し、1972年には有償資金協力、1988年には無償資金協力の供与をそれぞれ終了した。さらにシンガポールは1996年1月にDACリストパートIIに移行した結果、第三国研修関連を除いては1998年度をもって技術協力を終了する運びとなった。こうした状況においてシンガポールと我が国の協力は、被援助国とドナーの関係ではなく、対等な関係（イコールパートナーシップ）に基づき、域内外の途上国支援を共同で実施することに方向を転じた。

2. 経緯

これを受けて1994年、シンガポールのドナー化支援を目的として「日・シパートナーシップ・プログラム」（JSP; Japan Singapore Partnership Programme）を締結、我が国が過去に技術協力を行った機関を実施機関として、第三国研修の拡充を中心に地域協力支援を行っている。研修経費は共同負担方式で、1994年度新規コースの経費については日・シが50%ずつ負担し、2000年にはシ側が100%負担できるよう、シ側の負担を漸増させ、2000年の3コースの最終フェーズを成功裏に実施したところである。

一方、1997年には、真のイコールパートナーとして共同に事業を実施する新たなパートナーシップ・プログラムを目指し、「21世紀のための日・シパートナーシップ・プログラム」（JSP21; Japan Singapore Partnership Programme for 21st Century）が、ジャヤクマール外相（シンガポール）と池田外務大臣の間で締結された。このJSP21は、我が国とシンガポール両国によるアジア太平洋およびアフリカ地域の途上国に対する、費用折半による共同技術協力事業であり、アジア太平洋地域ばかりでなく、アフリカ諸国とも両国の発展の経験を分かち合おうというもので、シンガポール外務省はJSP21を「日本との関係を長期的に安定させる画期的な合意である」との声明を発表している。

3. 具体的な共同事業

- (1) シンガポール国内での共同研修（第三国研修）の実施
- (2) 途上国での共同セミナーの実施
- (3) 途上国でのプロジェクトに対する専門家共同派遣
- (4) 補完型研修の実施

（我が国での研修終了後、「シ」において補完的な研修を行う。同様に「シ」の実施する研修に対し我が国での補完研修を行う。）

- (5) 共同ニーズアセスメント調査団の派遣
- (6) 援助実施機関間の人的交流
- (7) 年次計画策定のための委員会の設置

4. 過去の実績

第三国研修は、「南南協力支援」の典型例で、ホスト国の研修実施能力の向上を図るとともに、途上国同士が技術を共有し改善することにより、自立に向けての努力を促そうとするもので、研修員の自国と似たような環境で研修を受けられることにもメリットがある。

特に 1980 年代から我が国が技術協力を実施してきた交番システムや、人工知能、ソフトウェア技術、生産性の分野においては、シンガポールは独自に改良し自国の事情に合わせ発展させてきた経緯があり、もはや「教えられる側」から「教える側」に立場を変えることができる十分な能力を有すると認められる。

1994 年度から JSPP/JSPP21 の両スキームで、毎年 10 本程の第三国研修コースを実施し、これまでに ASEAN 近隣諸国、インドシナ諸国、APEC 加盟国、南太平洋、東欧、アフリカ諸国の計 35 カ国以上からの研修員を受け入れており、帰国研修員数は優に 1,000 人を超える。研修分野は、環境、情報技術、都市開発、企業経営、工業開発、観光業等多岐にわたっている。

第三国研修以外では、専門家共同派遣プロジェクトとして、南アフリカ共和国に日・シ両国の交番制度専門家を派遣している。さらにシンガポールで研修を行った後、我が国で補完的な研修を行ったり、我が国の応用例を視察し比較することを目的とした補完研修を交番システム分野で実施した。また共同で専門家をラオスに派遣し、「貿易促進／投資促進セミナー」を開催する共同セミナーも実施した。

5. 現状

1999 年度からは APEC (*1) 会合フォローアップ事業および TICADII (*2) フォローアップ事業、そしてアジア経済危機対応セミナー等を包括した JSPP21 が日・シ双方で合意したことを受けて、ますます質量共に充実される。一方、対象地域もアジア・アフリカそしてアメリカ・大洋州を含む環太平洋に拡大されることとなり、結果的に世界のほとんどの途上国を対象とした第三国研修がシンガポールとの共同で実施されることとなった。

なお JSPP21 の事業の中で注目すべきは、共同ニーズアセスメント調査である。これを実施することにより新規の共同研修等の Plan-Do-See が一貫通貫で実現することとなり、よりレベルの高い、よりニーズに合った、真のパートナーシッププログラムが具体化するために大きく前進することとなった。

(*1) APEC : アジア大太平洋経済協力閣僚会議

(Asia Pacific Economic Cooperation)

(*2) TICADII : 第2回アフリカ開発会議

(The Tokyo International Conference on African Development II)

加えて、本年度(2001 年度)からは、事業分野として特に先の沖縄サミットで合意された IT 支援や貿易促進等を、また重点地域としては、アセアン新メンバー国に加えて、客年河野外相とゴー・チョクトン首相の合意に基づく東チモール支援を配慮することとなった。

6. 本年度(2000 年度)実施予定案件

(1) 第三国研修(18 コース)

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| ①ロジステックにおける製品保護技術 | ②貿易促進 |
| ③中小企業の生産性・品質管理 | ④アセアン金融セクター支援—金融派生商品 |
| ⑤生産性の管理 | ⑥交番システム |
| ⑦航空情報サービス | ⑧初中等教育の IT 指導者育成 |
| ⑨英語研修 | ⑩観光従業者の訓練 |
| ⑪メカトロニクス | ⑫電子商取引 |
| ⑬情報技術者の育成 | ⑭貿易金融 |
| ⑮経営診断 | ⑯都市環境管理 |
| ⑰金融機関経営健全化のための実務者セミナー | |
| ⑱保険監督者セミナー | |

(2) 共同セミナー

(3) 補完研修 (5 コース、うち 3 コース実施予定)

- ①「交番セミナー」 於シンガポール
- ②「中小企業の経営診断」 於シンガポール
- ③「中小企業促進政策」 於シンガポール
- ④「情報技術」 於日本
- ⑤「持続可能な開発」 於日本

(4) 共同専門家派遣 「IT 支援」 対アセアン新メンバー国

(5) 共同ニーズアセスメント調査 「観光開発」 対カンボディア

(6) 援助実施機関間の人的交流 (シ外務省担当官を JICA 本部等へ招聘)

7. 今後の方向性

かかる日・シ間の 30 年にわたる永々とした技術協力の歴史を背景に、JSPP-21 はこの数年において拡充・強化され、内外の高い評価を得つつ、2001 年度をもって第一フェーズ (5 年間) を終了する運びとなっている。

一方、2002 年度以降については、2001 年内に日本が初めて経験する 2 国間自由貿易協定がシンガポールとの間で、締結されるべく、政府折衝が鋭意推進されているところであるが、右協定に係る人造り事業の一環として、新しい JSPP-21 をスタートさせる方向で、双方政府の合意が期待されている。

以上

No.	Course Name	Training Agency	Duration	No. of Nominees / NO. OF Participants	Invitee Countries (Shaded countries did not participate)	Countries Invited / Countries Participated	G/I
	コース名	実施機関	研修期間	定員数 / 参加者数	割当国 (白字は今年度不参加国)	割当国数 / 参加国数	
1	Insurance Supervisory Seminar for Asian Directors (2000 ~ 2002) 保険監督者セミナー	JAIS	2/4 7/4/2001	20 / 24	Cambodia, India, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Nepal, PNG, Philippines, Sri Lanka, Thailand, Vietnam	12 / 10	15 Jan
2	International Trade Promotion (2000 ~ 2002) 貿易促進	NTU ナンヤン工科大学	02/07 13/07/2001	16 / 16	Vietnam, Laos, Cambodia, Myanmar	4 / 4	9 Apr
3	Management of Productivity & Quality for SMEs (2000 ~ 2002) 中小企業の生産性・品質管理	PSB 生産振興庁	16/07 03/08/2001	20 /	Cambodia, Indonesia, Jordan, Laos, Lebanon, Malaysia, Myanmar, Palestine, Philippines, Thailand, Vietnam	11 /	15 Mar
4	Aeronautical Information Services (1997 ~ 2001) 航空情報サービス	SAA 航空大学校	16/07 24/08/2001	15 /	Bangladesh, Bhutan, Cook Isl, Fiji, Laos, Marshall Isl, Myanmar, Nepal, PNG, Samoa, Solomon Isl, Sri Lanka, Tonga, Vietnam, Vanuatu, East Timor	16 /	23 Apr
5	HRD in Financing Sector for ASEAN Countries - Financial Derivatives (2000 ~ 2002) アセアン金融セクター支援-金融派生商品	IBF	23/07 27/07/2001	20 /	Brunei, Cambodia, Indonesia, Laos, Myanmar, Philippines, Thailand, Vietnam	8 /	9 Apr
6	Productivity Management (1997 ~ 2001) 生産性の管理	PSB 生産振興庁	18/09 21/09/2001	20 /	Angola, Botswana, Ghana, Congo, Lesotho, Malawi, Mauritius, Mozambique, Namibia, Seychelles, South Africa, Swaziland, Tanzania, Zambia, Zimbabwe	15 /	24 Apr
7	Train the Trainers for Teachers with ICT Skill in Primary and Secondary School (2001 ~) 初中等教育のIT指導者育成	N/Poly ナンヤン ポリテクニク	18/09 28/09/2001	20 /	Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam, Thailand, Philippines, Indonesia, Bangladesh, Sri Lanka, Nepal, Mongolia, Bhutan	12 /	
8	International Seminar on the Koban System of Japan (2001 ~ 2004) 交番システム	SPF 警保庁	19/09 05/10/2001	23 /	Bangladesh, Brunei, Cambodia, China, Fiji, India, Indonesia, Laos, Malaysia, Maldives, Mauritius, Mongolia, Myanmar, Nepal, Palestine, PNG, Philippines, Solomon Isl, Sri Lanka, Thailand, Vietnam, Vanuatu, East Timor	23 /	
9	Urban Environmental Management (1998 ~ 2003) 都市環境管理	CET	1/10 12/10/2001	20 /	Botswana, Fiji, India, Indonesia, Jordan, Lebanon, Morocco, Oman, Palestine, PNG, Sri Lanka, South Africa, Tunisia, Vietnam, East Timor	15 /	5 Jun
10	Train-the Trainers in Tourism Management (1997 ~ 2001) 観光従業者の訓練	T/Poly タマセック ポリテクニク	19/10 30/11/2001	20 /	Cambodia, Fiji, India, Indonesia, Laos, Maldives, Mauritius, Mongolia, Myanmar, Nepal, Pakistan, Solomon Isl, Sri Lanka, Vietnam	14 /	

No.	Course Name	Training Agency	Duration	No. of Nominees / No. of Participants	Invitee Countries (Shadowed countries did not participate)	Countries Invited / Countries Participated	6/1
	コース名	実施機関	研修期間	定員数 / 参加者数	割当国 (白字は今年度不参加国)	割当国数 / 参加国数	
11	Mechatronics Systems Technology (2001 ~) メカトロニクス JSPP21	N/Poly ナンヤン ポリテクニク	22/10 — 09/11/2001	20 /	Brunei, Bangladesh, Bhutan, China, Fiji, India, Indonesia, Laos, Malaysia, Maldives, Mauritius, Mongolia, Nepal, PNG, Philippines, Thailand, Vietnam, East Timor	15 /	
12	Prudential Regulations of Banking Sector (1998 ~ 2002) 金融機関経営健全化のための実務者セミナー JSPP21	NUS シンガポール大学	29/10 — 09/11/2001	20 /	Brunei, Cambodia, Indonesia, Laos, Myanmar, Philippines, Thailand, Vietnam, East Timor	09 /	
13	Technical English Language for Laos and Cambodia Tourism Officials (2000 ~ 2002) 英語研修 JSPP21	T/Poly タマセック ポリテクニク	05/11 — 16/11/2001	10 /	Laos, Cambodia, East Timor	3 /	
14	Train-The-Trainers for ICT Technicians (2001 ~) 情報技術者の育成 JSPP21	N/Poly ナンヤン ポリテクニク	05/11 — 30/11/2001	20 /	Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam, Sri Lanka, Nepal, Mongolia, Bangladesh, Bhutan,	09 /	
15	E-commerce Course (2000 ~ 2002) 電子商取引 JSPP21	S/Poly シンガポール ポリテクニク	19/11 — 30/11/2001	15 /	Bangladesh, Cambodia, Indonesia, Laos, Myanmar, Nepal, Philippines, Sri Lanka, Thailand, Vietnam	10 /	
16	Products Protection Engineering in Logistics (2000 ~ 2002) ロジスティックにおける製品保護技術 JSPP21	PSB 生産標準庁	3/12 — 14/12/2001	20 /	Bangladesh, Bhutan, Cambodia, China, Fiji, Indonesia, Laos, Mongolia, Myanmar, Nepal, PNG, Solomon Is, Sri Lanka, Vietnam	14 /	
17	Management Consultancy for SMEs (1999 ~ 2001) 経営診断 RPEC/PEP	PSB 生産標準庁	07/01 — 01/02/2001	20 /	Chile, China, Indonesia, Malaysia, Mexico, PNG, Philippines, Thailand, Vietnam, Peru	10 /	
18	International Business Financing (1999 ~ 2001) 貿易金融 RPEC/PEP	TDB	25/02 — 08/03/2001	20 /	Chile, China, Indonesia, Korea, Malaysia, Mexico, PNG, Philippines, Thailand, Vietnam, East Timor	11 /	

Note:

IAIS: International Association of Insurance Supervisors
 N/Poly: Nanyang Polytechnic
 NUS: National University of Singapore
 SAA: Singapore Aviation Academy
 SPF: Singapore Police Force
 S/Poly: Singapore Polytechnic
 T/Poly: Temasek Polytechnic

IBF: Institute of Banking and Finance
 NTU: Nanyang Technological University
 PSB: Singapore Productivity and Standards Board
 SEMES: Singapore Environment Services Pte Ltd
 (Ministry of the Environment)
 TDB: Trade Development Board

Activities of JICA

Since established by Japanese government in 1974, Japan International Cooperation Agency (JICA) has been extending technical cooperation in human resources development for national building as part of Japan Official Development Assistance programs. Activities of JICA take various forms such as dispatching experts and volunteers to recipient countries. Also JICA accepts participants from those countries for technical training in Japan or in other countries like in Singapore. Some areas for cooperation are Agriculture, Forestry and Fisheries, Public Health and Medicine, Education, Planning Administration, and Mining and Industry.

JICA Singapore Office

JICA Singapore Office organized Japan-Singapore Partnership Programme for the 21st Century (JSPP21), collaborating with Singapore government. Five main activities are following: (1) Coordinating Third Country Training Programme (TCTP) in Singapore; (2) Coordinating joint seminars in recipient's countries; (3) Coordinating to dispatch experts into recipient's countries; (4) Coordinating supplementary training courses in Singapore (which is continuously carried out in Singapore after some training courses in Japan are completed, vice versa.); and (5) Implementing joint needs assessment

Background of JSPP21

Japan-Singapore Partnership Programme (JSPP) was started in 1993 by the agreement between former Japanese Prime Minister Kiichi Miyazawa and Singapore Prime Minister Goh Chok Tong. Fields of training extends various areas, which Japan originally had technical cooperation to Singapore from the 1980's, such as policing system, intelligent technologies, computer soft ware, and productivity management. Since 1994, JICA Singapore has coordinated about ten TCTP in a year. We have accepted participants from more than 35 countries from Asia Pacific countries, South America, Africa, Middle East, and East Europe. So far, more than 1,000 people have taken participate into the courses. The number of courses has been increased up to 17 in 1999, accordance with the extending fields of training. As for dispatching joint experts, we coordinated to dispatch Japanese and Singaporean experts for community policing to South Africa. As Singapore was shifted to DAC part II listed countries in 1996, the program was transited to new dimension, which is financially equally supported by both governments. Most of current training courses have run under that scheme, which called JSPP21 since 1997.



IMF - Singapore Regional Training Institute

address: 10 Shenton Way, #14-03/05 MAS Building Singapore 079117

telephone: 65-2255311

e-mail: stiinfo@sti.imf.org.sg

fax: 65-2256080

BY FAX: 7322675

Mr. Tamotsu Yamada
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Room 801 RELC Building
30 Orange Grove Road
Singapore 258352

Dear Mr. Yamada,

Re: Joint STI-JICA Seminar Evaluation

Our first joint STI-JICA seminar, which was held at the STI's premises on March 1ST to 5TH, was a resounding success, judging from the very positive feedback received from the participants.

All participants were asked to complete a feed-back form in order to assess the effectiveness of the seminar and identify possible areas for improvement. On a scale of 1 to 5, participants gave an average mark of 4.1, which represents a high level of satisfaction with the seminar.

The participants were also asked to answer a total of 22 specific questions pertaining to the effectiveness of the seminar. The main issues and suggestions are detailed below.

1. Content

Most participants strongly agreed with the statement that "The topics covered were appropriate given the objectives of the seminar". The average grade was 4.08 out of 5.

2. Presentations

Asked whether "the lectures and lecture materials presented were effective", most participants agreed, giving an average grade higher than 4. The scores for individual lectures indicate particularly high levels of satisfaction with the contributions made by the lecturers from the Japan Financial Supervisory Agency and the BIS. The presentations by the participants were adjudged to be especially effective, (although participants were slightly more critical of each other, with an average grade of 3.8 given) resulting in lively discussions of operational, legal and political problems that were encountered and how they were dealt with in each of the countries.

IMF - Singapore Regional Training Institute

3. Value

Most participants strongly agreed that "the seminar has improved your understanding of the role of supervision in the prevention and management of banking sector problems" (grade of 4.17), that "the knowledge/skills learned during the seminar will provide value-added in your job" (4.08), that they would "recommend this seminar to others" (4.73, an especially high mark), and that overall, they were "satisfied with the seminar" (4.25).

The evaluation session, which was held immediately after the last lecture of the course, provided a number of useful suggestions for possible incorporation in future presentations of such a course. Among the suggestions that merit exploration were (1) the development of country case studies that could be presented in individual lectures; (2) presentations by experts who have been involved in the disposition of financial assets that have been acquired from their countries' banks as a part of national financial restructuring operations; and (3) workshops that would provide some practical experience in dealing with key issues involved in formulating and implementing policy. A number of participants suggested that it would be useful to hold a follow up meeting in a year or so that would permit an assessment of progress in the past year in their respective countries. Several asked for reading materials to be provided ahead of time, while a number would have wished for a longer seminar.

Once again, we would like to express our sincerest gratitude for the support extended by the Japan International Cooperation Agency. We were in addition honored to have the presence of HE Ambassador Hiroshi Hashimoto during several sessions.

Please also convey our deep thanks to Mr. Shiga of the Japanese Financial Supervisory Agency. His presentation was indeed very warmly received and highly rated by all our participants.

Thanking you again for your kind help and support, we remain.

Yours sincerely,



Donal Donovan
Director

青年招へい事業に係るアセアン各国同窓会の活動概要

項目/国名	ブルネイ	インドネシア	マレーシア
設立年月日	1988年12月9日	1985年 3月18日	1986年1月29日
名称	PERTUBUHAN ALUMNI ABAD K-21, BRUNEI DARUSSALAM (PERTAB21) 英訳: THE ALUMNI SOCIETY 21ST CENTURY, BRUNEI DARUSSALAM	KELUARGA ALUMNI PROGRAM PERSAHABATAN INDONESIA JEPANG ABAD-21 (KAPPIJA)	PERSATUAN ALUMNI MALAYSIA-JAPAN (PAMAJA) 英訳: MALAYSIA-JAPANALUMNI ASSOCIATION
会長等役員	President (氏名) Mr. Hj. Mohd. Taib Bin Hj. Osman (住所) C/o Welfare Youth & Sport Department, Old Airport, Berakas, Brunei Darussalam 2065 他にVice President, Secretary General, Asst. Secretary General, Treasury General, Asst. Treasury Generalの役員	President (氏名) Mr. Zulfadli Batus, SH (住所) Kantor Menteri Negara Pemuda Dan Olah Raga Jalan Gerbang Pemuda NO.3 Senayan, Jakarta, Selatan INDONESIA 他に副会長、書記、会計、渉外担当および 委員	President (氏名) Mr. Abdul Rahman Bin Abdul Razak (住所) 26 Jalan SS 20/9, Damansara Utama, 47400 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan, Malaysia 他にDeputy President, Advisor 4名、 Vice President 2名, Secretary General Treasurer, Auditor 2名、および15人の委 員
同窓会会員数	約130名	1,493名	1,645名
地方支部	なし	西ジャワ(87年 4月) イリラン(89年 8月) ジョジャカルタ(87年 7月) マダ(90年 1月)カバ(89年 9月) 西スマタラ(90年 1月)	14ヶ所(全13州に各1支部)
行事内容	・ 同窓会総会の開催(役員の改選) ・ 日本青年の歓迎 ・ 機関誌(Friendship News)の発行2~3 回 ・ 95年度AJAFA-21 youth camp/forum 主催	・ 年次総会 ・ 日本青年の歓迎 ・ 写真展の開催 ・ 第2回アセアン/日本ユースフォーラム キャンプ(91年) ・ 会報の発行 ・ 各種文化活動等	・ 同窓会総会の開催 ・ カーステッカー、会報、記念品(ペンダ ント、バッジ、タイピン)の作成 ・ 第3回アセアン/日本ユースフォーラム キャンプ(92年) ・ 会報の発行 ・ ホームステイ/日本・アセアン青年受入 ・ AJAFA 事業への参加
設立以降の活動	・ 写真展、絵画展 ・ 身体障害者に対する奉仕活動 ・ テンブロン地区孤児委員会(Temburong District Orphan Committee)に係わる 募金活動。	・ イラスト(風刺画)大会 ・ 空手大会	・ 教育、福祉、文化活動の推進 ・ Malaysian Bosnia Action Front との連 係によりボスニア難民の救済活動 ・ K L日本人学校のような現地の日本人社 会との活動
現地プログラム等 への関与	・ 現地オリエンテーションの実施にあたり 日程作成、会場の設定、進行など全面的 な支援を行っている。	・ 各種便宜供与	・ 人事院への支援として、既参加者の経験 を講義、マレーシアの文化等のスライド 作成、カルチャーショー準備への助力等 ・ チームスピリットコースの主催
日本青年訪問時の 便宜	・ アフターケア調査団および個人的訪問 者の受入れについて日程作成・ホームテ ィ先選定等全面的な支援を行っている。	・ 宿舎の斡旋やホームステイの手配他各種 便宜供与 ・ 日本青年受け入れ再交流(地方自治体と の直接交流)	宿舎の斡旋やホームステイの手配
同窓会総会の開催	・ 第6回(92年度)アセアン同窓会交流連 絡会主催	・ 第1回(87年度)、第7回(93年度)アセ アン同窓会交流連絡会主催	・ 第2回(88年度)、第8回(94年度)、アセ アン同窓会交流連絡会主催
その他 (将来計画等)		事務局が今後同窓会と具体的な計画につ いて打ち合わせを行い、たとえば第三フェ ーズのコンセプトが技術面の色彩を強めた交 流事業であることより、帰国研修員同窓会 との交流も含めた技術セミナー等の開催等 も考える予定である。	・ PAMAJAの共同体をつくる ・ PAMAJA専用のビルを持ち、研修、宿泊施 設を提供する ・ ホームステイのネットワークを確立する ・ 在マレーシア日本人協会や組織とさらに 関わっていく ・ PAMAJAとK L日本人学校の活動範囲を広 げる ・ ASEAN、日本間のセミナー開催

項目/国名	フィリピン	シンガポール	タイ
設立年月日	1985年12月 8日	1986年 2月 1日	1990年11月
名称	PHILIPPINE PARTICIPANTS OF THE ASEAN-JAPAN FRIENDSHIP PROGRAM FOR THE 21ST CENTURY ASSOCIATION, Inc. (PAJAJA)	ASEAN-JAPAN FRIENDSHIP ASSOCIATION FOR THE 21ST CENTURY SINGAPORE (SAJAJA-21)	THE FRIENDSHIP YOUTH ALUMNI ASSOCIATION OF THAILAND (FYAA)
会長等役員	Chairman (氏名) Ms. Evangelina G. Lawas (住所) 社会福祉省勤務 2358 Singalong St. Malate, Manila 2521-02-45 ①Vice President (副会長 2名) ②Secretary (秘書) ③Assistant Secretary (秘書補佐) ④Treasurer (会計) ⑤Auditor (監査) ☆会長を含め15名の役員で構成 (Board of Directors) ☆その他委員会 1) Asian Affairs 2) Continuing Education 3) Social & Community Outreach	Chairman (氏名) Christopher Chan (住所) Blk 639, Hougang Ave 8, #03-139, Singapore 1953 ☎277-9417 他に12人の役員とボランティアとして活動 している12人の準メンバーによりExecutive Committeeを運営	President & Advisor (氏名) Mr. Surapon Pituckklinskul (住所) National Youth Bureau, 618/1 Nikom Makkasan Rd., Phyathai, Bangkok 10400 Vice President & Chairman 1名 Vice Chairman 1名 Vice Chairman & Head of Securities staff 1名 他役員 17名
同窓会会員数	約1750名 年会費 150 peso	357名	160名
地方支部	Cebu, Bicol, Davao, Zamboanga, Laguna, Tuguegarao, Bulacan, Cagayan de Oro, Cotabato	なし	なし
行事内容	①同窓会総会 (毎年12月) 及び月1回の 会合 ②アフォーラム との交流、訪問先への同席、 ホームステイの便宜 ③第4回アフォーラム/日本ユースフォーラムを開催 ('93) ④第1回フィリピン・シンガポール高校生交流プログラム ('94) ⑤NEWS LETTER の発行	・同窓会総会 ・月例委員会の開催 ・第1回アセアン/日本ユースフォーラム キャンプ主催 ('90 年) ・機関誌の発行 ・帰国青年の歓迎も茶会 ・会員によるクルージング	・同窓会総会 ・委員会の開催 (年2回) ・前参加者による美術作品展 ・機関誌の発行 ・NYB 主催のNational Youth Day (12 月21 日) の社会活動に参加
設立以降の活動	①ビバク火山被災者救済募金活動及びダイナ ミズムの派遣 ('91) ②ラモス大統領とPAJAJAへの活動資金の為 会談 ('94) ③日本人を招いて第1回National Conventionを開催 ('92) ④社会福祉活動(Paint a can & Clean the the town)プログラム ('95)	・宮崎県との継続的交流 (学生交換計画も 行っている) ・'86 年、地域福祉委員会がBoy's Homeを 訪問 ・'87 年、日本の映画鑑賞会 ・'87 年、日本語教室開催 ・'89 年、ロゴマーク募集コンクール ・'90 年、写真コンクール ・'90 年、All-Japan Tree Growers Asso- ciation と植樹 ・'90 年、Kebun Baru Charity Carnival への協力 (募金活動も行った) ・'91 年、Ulu Pandan Food & Fun Fairに 協力 (募金活動も行った) ・'91 年、ボーリング大会	・'93' 年にASEAN の青年と植樹祭を開催
現地プログラム等 への関与	①人選の為の事前調査 (Prescreening) に 協力 ②現地プログラム時、参加青年へのAFPA 又、 経験等を話す ③杜行会への出席	'90 年より、事務所主催によるもの他、 2日間の現地プログラムを主催 (計画から 実行まで) している。これらプログラムの 作成にあたって、事務所と「シ」側各関係 機関と事前協議を十分に行っているが、ゲ ストスピーカー、講師の招聘の他、ロジ全 般についても全面的に同窓会が責任をもっ て進行している。	同窓会メンバーと参加青年との意見交換の 時間があり、同窓会でOBを人選し、アド バイザー役を果たす
日本青年訪問時の 便宜	①ホームステイの手配 ②訪問・見学等の現地での案内 ③諸連絡 ※他のアセアン諸国青年に対しても同様	アフターケアチーム来「シ」の際、Execut- ive Committeeは省庁や他機関の訪問のア レンジ、プログラム期間中の同行、ホーム ステイの受入を行う。	・宿舎の斡旋やホームステイの手配
同窓会総会の開催	・第3回 (89年度) アセアン同窓会交流連 絡会主催	・第4回 (90年度) アセアン同窓会交流連 絡会主催	・第5回 (91年度) アセアン同窓会交流連 絡会主催
その他 (将来計画)	①貧民地域社会に対するの救済活動 ②ビバク火山被災者等への医療救済隊の派遣 ③貧しい子供達への奨学金制度の確立 ④ゴミ処理管理の普及 ⑤他のASEAN 国との高校生交流プログラムの 継続 ⑥事務局の設置	・学生交換計画を促進する ・同窓会主催日数を2日間から3日間に増 やし、ローカルダンスおよび日本民謡ク ラス設けたいとの意向を有している。	・第5回アセアン/日本ユースフォーラム キャンプ主催 ('94 年予定)

「ASEAN における日本企業の役割」

三菱商事株式会社 執行役員・インドネシア総代表 笠原 豊

ただいまご紹介にあずかりました笠原でございます。本日はこのような大変栄えある場で講演をさせていただくことになりまして大変光栄に存じますとともに、この機会を与えてくださいました宮下教授ほかご関係の皆様方に厚く御礼申し上げます。

私は現在、三菱商事のインドネシア総代表・兼ジャカルタ駐在事務所長という立場でジャカルタに約3年半駐在しております。ずいぶん長い間商社マンをやっておりますので、お客様とお話しさせていただくのはかなり慣れているのですが、このような高い席から一方的にお話しさせていただくのは甚だ不慣れでございます。特にいまの山田さんのお話の後ですと、私、一聴衆として聞きはれてしまいまして、それに比べると、はっきり申し上げまして私の話はおもしろくないですから、暗さもちょうどいいし、皆さんお疲れでしょうから、若干暇が重くなられた場合にはご無理をなさらないでごゆっくりお休みください。

本年はASEAN 交流年間、しかも10月はシンガポール月間ということでございますが、きょうのお話で自分が住んでおりますインドネシアの話がときどき 中心になって例にさせていただきますので、どうかお許しいただければと思います。

早速本題に入らせていただきたいと思います。

現在、ASEAN が直面してきております地殻変動というものについて触れておく必要があると思います。(2) 地殻変動には内的な要因と外的な要因があるわけです。内的な要因とは通貨危機以降の政治的・社会的・経済的变化でございますし、外的な要因というのは中国の急速な台頭でございます。

この中国の台頭は結果としてASEAN に社会的、経済的にも大変強い影響を与えておるわけです。この地殻変動・変化というものはASEAN の域内で仕事をしております我々にとりましても大変強い影響を与えますので、我々ビジネスの現場にも従来のマインドセットの切替えが必要になってきているということをお話ししておきたいと思います。

このような地殻変動の真っ只中にあるASEAN ですが、本日はASEAN の多様性、ASEAN における日本のプレゼンス、ASEAN の変化というのについて簡単に触れさせていただきまして、そのあと、特に中国の進出との関連を中心に、今後のASEAN と日本企業のあり方、あるいは日本企業の今後の方向というものについて、あくまでも私の個人的なお話をさせていただきたいと思います。(3)

ASEAN の多様性ということで、この表(5)をごらんいただきたいと思います。これは

ASEAN10カ国の概要をまとめたものですが、私どもが ASEAN を考える上で常に避けて通れないのがこの多様性でございます。民族・言語・文化・政治体制、経済レベル等、実に千差万別であります。これを常に念頭に置いておくことが今後のお話にいろいろ関連してくるということを申し上げておきます。また、中国系市民、ここに華僑の方々のパーセンテージを書いておりますが、これもまた大事な1つの要素と考えます。

ASEAN がいかに多様かということは、特に経済格差のレベルについて、EU と比較しますと、大変はつきりいたします。(6) EU の場合、1人当たりの GDP の差は、ルクセンブルグはちょっと突出しておりますが、このルクセンブルグと、現在一番低いポルトガルを比較しても格差は約5倍以内です。来年、EU には新たに中東欧の10カ国が参加しますが、その中で一番低いのがラトビアですが、それでも3,000ドルに達しております。現加盟国の中で平均的なデンマーク等の2万ドル台の国に比べても格差は10倍以下でございます。それに比べまして ASEAN は、シンガポールと、最低に近いカンボジアでいきますと格差は100倍以上でございます。ミャンマーの数字は正規のものがないので推定ですが、120ドルと言われておりますのでシンガポールとの格差は実に200倍以上ということで、EU という1つの連合と ASEAN の1つの連合とは大きく差があるというように考えられます。もちろん、ASEAN の場合、シンガポールが突出しているということも逆に言えるかもしれません。

こういう大変多様な ASEAN のなかで日本はこれまで大きなプレゼンスを持ってきたわけです。そのプレゼンスにつきまして経緯・背景を交えてお話ししたいと思います。

戦前、他のアジア諸国というのはほとんどが欧米列強の植民地であったこともありまして、日本は中国大陆に経済的、また不幸なことに軍事的にも権益の拡大を図りました。特に石油への依存が高まりまして、欧州の戦乱に乗じて石油等の天然資源の豊富な南方への進出を図ったのが太平洋戦争だと言えると思いますが、その日本の敗戦後(8)、中国は共産化による閉鎖的な経済、計画経済に入りました。これによって日本の中国大陆への展開の道が閉ざされたがために日本は、資源が豊富で、しかも戦後の経済復興を果たそうとしている ASEAN に対して経済的に相互依存を深めていったわけです。具体的には繊維製品・鉄鋼製品とか機械製品等の工業製品の輸出ですし、ASEAN からは食料・天然資源・原材料の調達であったわけです。特にこの時代はどちらかというと言え、貿易を中心としての取引関係の相互依存が深まっていったわけです。

この構造を外的に形づくっていたのが冷戦ではないかと思えます(9)。米国は中国あるいはソ連の南下や東南アジア諸国の共産化を防ぐために、日本を中心とする東アジアの雁行型発展を後押ししました。米国は軍事的には直接的・間接的にコントロールを強め、さらに天然資源に対してはオイルメジャー、あるいは資源メジャー、資源を直接的に確保していったわけです。このような冷戦下で日本には東南アジアの経済的支援の役割が期待されまして、日本政府は東南アジアのインフラ開発を支援しましたし、また日本企業が、当時はまだカントリーリスクが大変高かった東南アジアの進出を側面で手助けしていただけるような形で ODA (10) を活用してきたわけです。

先ほども何度も出ておりましたが、日本のODAのアジアに対する供与額は全体の過半数を占めておりますし、ASEAN 諸国向けについては2001年度の供与額の28.3%を占めるという圧倒的に多額の供与をしているわけです。

こうして日本政府が支援するなか、1980年代に入りますと (11)、特にプラザ合意後、円高の進行に対して競争力維持のために日本は、地理的にも近く、また政治的にかなり安定しておりますコストの安い ASEAN 諸国へ生産拠点を移転するという形で、先ほどの貿易中心から、どちらかというと直接投資という形を進めてきたわけです。この結果、ASEAN における日本企業のプレゼンスというのは大変高まりまして、特に ASEAN 諸国における自動車・家電等の日本製品のシェアは東南アジアにおいては群を抜いてきたわけです。

ここに自動車の例があります (12)。対インドネシアの自動車市場で日本車が占めている割合は実に90%以上、日本車以外に見られるのはほとんどベンツ、BMW、ボルボ、せいぜいこの程度で、シンガポールは大変ベンツが多いのですが、それでも一般の人が乗られているのはほとんど日系企業の自動車でございます。

1990年代に入りますと (13)、それぞれの東南アジアの国々でさらに外資規制の緩和が進みましたから日本の投資に拍車がかかりました。日本から ASEAN への直接投資は1951年から2001年までで実に11兆円を越えております。最近拡大の非常に著しい中国への日本の対中国投資もまだ約2兆6,000億円ということで、その差は4倍以上ございます。ただ、この投資の数字には1億円以下の投資は入っておりません。それは届け出が必要ないということとして、結果として中国への投資はかなり小さな金額での数多い投資というのが多うございますので、実際には中国への投資というのはこれよりかなり多いと思いますが、少なくとも累計でいけばまだまだ ASEAN への日本企業の投資累計というのは中国のその4倍以上あるということでございます。

このように ASEAN と日本のかかわり合いは大変深いわけですが、日本企業にどの程度数字的に深いかかわりがあるのかを、私どもの会社の数字を例にとりてご説明させていただきます。

人的配置ですが、私どもではいま海外に駐在員というのが約1,000名近くおります (14)。このうち約半数に近い430名が中国も含めてアジア地域に派遣されています。ASEAN 地域について言いますと4分の1、4人に1人の236名が ASEAN に派遣されているわけです。この傾向は最近ますます顕著になってきておりまして ASEAN にはどんどん人がふえております。どちらかという、北中米、その他の地域からは減りながら ASEAN にふえていると。ただ、それを上回って大きな人数を投入しているのが中国の市場でございます。

これ (15) は私どもの ASEAN・中国のネットワークですが、現在中国が99名、タイが82名、私のおりますインドネシアは59名、実はこれが私どもの会社の全世界の国ごとで言うと2番と3番と4番目なんです。1番上がまだアメリカでございます。ということで、いかにアジアに対して我々が重要な位置づけをしているかがおわかりいただけると思います。

この表 (16) は売上高で、我々は連結営業利益の数字を出しておりますが、海外の売上高の43%をアジアの取引が占めておりますし、利益においてはオセアニア、これはオーストラリア、

ニュージーランド、特にオーストラリアですが、こちらを含めてはほとんどアジア、オセアニアで利益を上げているということで、ごらんのようにアジアは我々三菱商事という会社にとりましては大変重要なマーケットでございます。はっきり申し上げて、海外での取引というのではアジアで大きく商売をさせていただいているといっても過言ではありません。

また、アジアにおける我が社のネットワークで特徴的なことは、例えばアメリカではニューヨーク、欧州ではロンドンにそれぞれ米国三菱商事、三菱商事欧州支社という形で拠点を置いて域内全体をカバーしておりますが、アジアにおきましては、それぞれの国に個別の専門家を置いて、それぞれ国ごとの対応をしております。私どもの会社でも過去何度もアジア三菱商事という域内を1つでカバーする組織を検討してまいりましたが、先ほど申し上げましたような多様性、それぞれの特殊性に鑑みまして、いまだに各国ごとの対応をしております。もちろん商品の中においては一部、例えばシンガポールとかバンコクから域内をカバーしているケースもございますが、経営という観点においてはアジアはそれぞれ個別の対応をしております。

若干余談になりますが、アジアで私どもが現地で採用させていただく方を我々ナショナルスタッフと呼んでますが、それぞれの現地採用の社員の方は、先ほどの多様性のお話と同じように大変個性が強うございます。それからプライドも大変高うございます。それぞれの場所においては邦人派遣社員の下にナショナルスタッフをつけるケースが多いのですが、それに対してはあまり抵抗はないのですが、他の国のナショナルスタッフの指揮下に入ることについてはかなり抵抗感があります。ヨーロッパ等とは違ってナショナルスタッフ同士の域内の流動化というのも大変難しいということが言えると思います。

いずれにせよ、アジアの重要性、アジアを国ごとに対応しているという体制は、おそらく我が社以外の他の商社さんでもほとんど同じ形をとられていると理解しております。もちろん、この体制はAFTAその他の進展によりまして決して固定的なものとは考えておりませんで、今後のグローバル化に対応して常にフレキシブルに対応していくのは無論でございます。

最初にアジアの地殻変動ということをお話しさせていただきました。ASEANはこの数年大変大きく変わっております(18)。したがって、私どものASEANのビジネスモデルも近年大きく変わりつつあります。この変化の内的要因としては、通貨危機以降の政治・経済・社会の変化がありますし、外的要因としては中国の影響力の拡大があるというのは先ほどお話ししたとおりです。

まず内的要因について言えば、ドルに通貨をペグしていた東南アジアに短期資金が流れ込み、それが一気に引き上げたところで通貨危機というのが発生したというように理解しておりますが、この通貨危機によりまして、それまでバブル的な景気にあった、特にタイ・マレーシア・インドネシアはその大きな打撃を受けたわけで、それらの国々では拡大予算というのを見直さざるを得なくなり、また、多くの企業の経営が破綻したわけでございます。マハティール首相が率いますマレーシアは大変強いリーダーシップのもとに自国でこの危機を乗り切る政策を選びましたが、例えばタイとインドネシアではIMFにその支援を要請したわけです。IMFは為替安定支援

の前提として出した条件は構造改革を含むものでした。

こちら (19) にインドネシアに出した彼らの主要な支援条件というのを書いてございますが、私は個人的には IMF の支援条件というか、支援政策は果して ASEAN に本当に合っていたかどうか若干疑問に思っております。それぞれの国の歴史、社会的、あるいは文化的背景の実情に果して合っていたものかどうか、私は個人的には若干疑問に思っておりますが、そこはいろいろ意見の分かれるところだと思います。

いずれにしてもこの IMF の支援条件による改革が行われたわけですが、それに加えて通貨危機後の直接的な打撃と相まって政治不安が生まれ、その中でも、もっとも象徴的なことはインドネシアにおいて30年以上続いたスハルト政権が崩壊したことでございます。

一方で、ASEAN の変化の外的要因であります中国の影響力の拡大でございます。90年代の初頭に冷戦構造が崩れて、徐々に中国の ASEAN 進出が始まったわけですが、その途上、通貨危機が97年に発生し、経済的にも政治的にも大きな打撃があり、また IMF の構造改革により ASEAN の経済と政治はかなり不安定なものになりました。この ASEAN が不安定化していたところで日本は投資、あるいは企業の活動等も控えられたのですが、そこにちょうど中国の進出が加速を始めた時期と一致しております。

中国のプレゼンスの拡大というのは (20)、積極的な外交攻勢、あるいは資源確保の動き、鉄道とか発電案件等の大型プロジェクトへの進出、また外資にとりましても、その投資・生産拠点としての魅力、輸出市場での中国製品の競争力、また ASEAN 市場での競合等、そのプレゼンスは急激に拡大していったわけです。この中国のプレゼンスの拡大を後ろから支えていたのが政治イデオロギー的な脅威の減少でありますし、あらたなパートナーとして ASEAN の期待でもございましたし、また、ASEAN においては従来から経済の中心になっておりました華僑の方々との強い連携があったというふうに考えます。

1980年代から改革開放路線を進めてきた中国に対しては、2001年の WTO 加盟を前後して外国投資がこのように急増しています。ごらんの通り (21)、97年の通貨危機以降、ASEAN に対する投資が大幅に落ち込んでいるのに対して、中国への投資が急速にふえているというのがわかりただけだと思います。また、米国等の輸出市場におきましても (22)、ASEAN 製品と競合して中国製品がシェアを伸ばし、ついに ASEAN の数字を抜いてきたのがこのころであるという数字が出ております。また ASEAN 域内市場においても、これまで日本が圧倒的に強かったインフラ等の大型のプロジェクトに対しても、それから、インフォーマルセクターの段階においても中国が大変影響力を拡大してきております。中国の影響力の拡大というのは、従来日本を中心に東アジアで経済活動の枠を支えていた冷戦構造の崩壊によるものとも言えると思います。東南アジアでは古くから華僑が大きな経済的な力を持っておりましたが、独立後の各国ではナショナリズムとか民族主義が高揚し、さらには冷戦下で中国の共産化に対する ASEAN という一種の反共同盟の成立によって中国大陆との関係にはそれなりのタガがはめられていたわけです。ASEAN の盟主であったインドネシアではスハルト時代は中国文化さえ厳しく制限されておりました。

その例をお話ししますと、1998年スハルト大統領の失脚後、民主化の一環として中国系市民の差別、あるいは中国文化の制限が緩和されました。2001年には中国人に対するインドネシアへの入国制限が緩和されましたし、また象徴的なことは、今年2003年から春節、旧正月がインドネシアで国民の祝日になったわけです。それ以前は、例えばインドネシアの華僑の多くの方々は中国名というのは一切使わずインドネシア名に変えておられましたし、中国料理店の看板にも漢字は使われておりませんでした。華僑の方々が人前で中国語でお話しすることもほとんどありませんでした。それがここ1、2年、私ども仕事の関係で華僑の方々と名刺を交換しますと、我々が海外で使っているのと同じような、我々は日本語と英語のプリントをしていますが、それと同じように中国名をプリントした名刺をいただいて驚くことがございます。いままで知らなかった中国名を、あ、こういうお名前だったのかと初めて知るケースもございます。この写真(23)にもありますが、もちろん中国料理店の看板は漢字がこのように出ておりますし、何よりもジャカルタの市内の一流ホテルのロビーなどでもインドネシアン・チャイニーズの方々が堂々と中国語でお話しされている。これは昔のスハルト時代のインドネシアをご存じの方には考えられなかった光景だと思います。また、これは間違っているかもしれませんが、シンガポールでは中国本土との経済交流の深まりからマンダリンの言葉を話せる人が登用されるとか、就職のときに求められるという傾向もあるやに聞いております。

いずれにいたしましても、このような内的な要因による変化が外的要因を呼び、また、その外的要因が内的要因を押し進めるといった状態が、現在ASEANで続いているわけです。

それではこのように大きく変化しているASEANのなかで、いま日本企業はどのような道を進んでいったらいいのかを考えてみたいと思います(25)。

先ごろインドネシアのバリでASEAN首脳会議が開催されました。ASEANを2020年までに人・もの・サービス・生産基地・投資・資本が自由に移動する単一市場とする旨宣言されました。今後の域内の市場統合を通じまして、各国が自国の強みを活かして、また域内で相互補完しつつ経済レベルを引き上げていく必要があるわけです。欧州連合とは異なりまして、ASEANでは加盟国間の体力差が大変大きいわけですから、それぞれの国が自国の強みを活かして水平的な分業が加速していくものと考えます。

今回の首脳会議でもう1つ鮮明になったことは、このような国際会議の場での、誰の目にもはっきりと見えるASEANと中国との接近でした。1990年代以降、中国は経済のあらゆる面でASEANでのプレゼンスを拡大してはおりましたが、これを国際的、政治的にも追認した形だと思っています。中国の台頭は、我々ASEANの経済発展および再編を後押ししていくということに対しては全くその通りだと思っています。ASEANから見ましたら、中国の急速な台頭というのは、いままでの日本、あるいは欧米、韓国等のパートナーに新たなパートナーが加わったという面が強いわけですし、特にいままで世界的な経済の冷え込みのなかで中国企業の進出、あるいは投資、あるいは中国市場そのものの門戸開放というのはASEANにとりましては大変なプラスであり、その経済回復、あるいは発展を大いに支えてくれたわけで、決してマイナスの評価はできないわ

けです。ただし、その場で仕事をしております我々日本企業にとりましては、決してこの傾向は楽観視できない傾向だと思えます。日本はこれまで長い時間をかけて人と資金を投入し ASEAN でのプレゼンスを高め、日本企業自身もこの地域で大変な利益を上げさせていただいた市場です。このような市場での中国の台頭は、日本企業の事業現場そのものへの中国の進出というように考えなければいけないのではないのでしょうか。

ただし、日本企業にとりましての今後の ASEAN 市場戦略で中国の台頭は絶対に避けて通れない問題です。一方で、最近の日本での議論では、例えば進出先として ASEAN にするか中国にするかという二者択一的な議論がかなり多く見られます。むろん中国への進出、あるいは事業展開というのは日本企業にとりまして大きな魅力でございまして、積極的に取り組むべき課題ではありますが、一方で、我々がいままで営々と築き上げてきた ASEAN での日本のプレゼンスの根元が中国の進出によって音を立てて崩れんとしていることも忘れてはならないと思えます。中国への進出によって得られるものと、いままで ASEAN で築いたものを失う大きさを、よくよく注意深く検証しながらの経営の戦略・戦術・選択を求められているのではないかと思います。

中国のこのような台頭は日本なり日系企業はどうとらえるべきなのでしょう。脅威なのか、あるいは大いなるチャンスなのか。もちろん脅威であることは否定できません。ただ、この動き自体は決して止められないわけです。それならば我々自身が発想を変えて、この中国の台頭そのものに取り組んでいくという視点を持つべきだと考えております。むろん、華僑のネットワークが広がっている東南アジアへの中国の進出に、あるいは中国と東南アジアとの深いかわりに日本企業に取り組んでいくということは決して簡単なことではありません。また、中国と東南アジアとの接点という役割は以前からシンガポールが担っておりますし、日本はそれ以上の付加価値をここに加えていかなければいけないわけです。(26)

しかし、ASEAN において日系企業というのは長年の多大な蓄積がございまして、中国企業にとりましても、日本企業と ASEAN で共同するということにはその利点は必ずあるはずで、そこに我々としては新たな商機を生み出すチャンスも生まれてくると信じております。今後は特に製造業、あるいは資源関係、インフラ開発等で日本企業がイニシアティブをとって中国・ASEAN との共同をまとめる機会というのはふえてくると思いますし、そこにこそ、今後とも日本が ASEAN でのプレゼンスを高め、あるいは維持していく場があるのではないかと思います。

国際協力銀行が毎年日本企業に対して行っている、有望な事業展開先のアンケートというのがこちらに (27) ございます。この5年間、中国がずっとトップを占めております。これは理解できます。私には2位に米国がいるというのはちょっとわからないのですが、それでもまだまだこの中に、例えばタイとかインドネシア、ベトナム等々の ASEAN の国が依然上位に入っております。

ただ、次の表 (28) にありますように、有望である理由というのに、例えばインドネシアの場合、相変わらず安い労働力という回答が73%という数字で出ておりますが、これはまだまだ従来型の思考が強いのではないかと思います。先ほどからお話ししているように、ASEAN を巡る環

境というのは大変大きく変わっておりますので、単純な目先のコスト等々を、事業展開の判断の指標とすることは出来なくなっているのではないのでしょうか。今後はさらにグローバルスタンダード化が進み、市場の整備統合が進んでいけばコストの平準化も進むでしょうし、かつてのような旧来型の経営、アジア型の経営もできなくなってくるはずです。つまり ASEAN で活動する我々日系企業は、今後さらなる効率化いうのを目指して経営戦略の見直しが必要になっていますし、一方で、ASEAN 全体の市場環境の整備・効率化も大変重要な課題ですが、これには民間企業だけでは限界があるわけですから、官民でともに取り組んでいく必要があると考えております。

ASEAN での市場環境の整備には (29)、日本政府がある程度イニシアティブを発揮しまして各国を支援し、各国のインフラ改善、あるいはガバナンスを改善し、各種制度のハーモナイゼーションを促し、これを日本企業がはじめとする民間企業がネットワークの再編効率化で後押しして、さらにはそこに中国の高い成長を取り込みまして、域内外の貿易投資の拡大につなげ、結果的に域内消費の拡大、雇用の拡大という好循環にもっていくこと自体が ASEAN の持続的成長への道だと思いますし、そこにこそ日本企業のさらなる事業展開の期待ができる場があると考えます。日本政府、各国政府が動くためにも、我々特に現場の民間企業がもっともっと積極的に働きかけていく必要があります。

最近よく話題に上ります FTA、これもそのツールの 1 つであることは確かです。これは中長期的には WIN-WIN のソリューションとなるはずですが、今回メキシコとの交渉も延期されたように、それぞれの国の事情によって大変難しい問題がございます。特に ASEAN においてはそれぞれの事情が大変違うわけで、このような FTA というのは大きな構造改革を含むがために当然痛みも伴うわけですから、それぞれの国に対するきめ細かい対応が必要になってきます。日系企業が現在の変化をとらえて、ASEAN で今後ともビジネスを成長させていくためには、我々 ASEAN で活動する日系企業自身がマインドそのものを切り替えて戦略をもって対応する必要があると考えています。

この間のバリの ASEAN 首脳会議での報道で、日本が中国に比べて最近、ASEAN 対応で出遅れているのではないかという指摘がありましたし、これまでの日本の蓄積に安住してはいけないのではないかという指摘もございました。確かに一部 ASEAN の方々の印象を代弁しているとは思いますが、現場におりますと、特に日本大使館等は現場の企業と一体になって我々の支援をいただいていますし、心強いものがございます。ただ、どうしても日本のそのような動きというのは、あるいは日本の国としての動きというのは中国のそれと比べましてスピード感に差があります。また、過去との比較で言えば、日本は従来からずっとやってきたわけですが、中国の動きは、変化が大きく、目立つということもその背景にあるのかもしれない。

これはあまりいい例ではないかもしれませんが、10月9日の朝日新聞の記事に、今回の会議で過去30年以上の協力関係を強調する日本に対しまして、ある ASEAN 側の方から、「日本は長い付き合いの大事な恋人だけど、ちょっと年をとってしまったと。もう少し化粧してきれいになっ

たほうがいいよ」、という指摘があったということが書いてありました。これは日本の安住への大いなる警告だと受け止めるべきだと思いますが、一方で、我々から見ますと、ASEANの方々のなかにも長い恋人関係というか、マンネリ化した恋人関係への甘えも感じられます。ただ、特に中国という若くて魅力的で、特に行動力のある恋人候補が出てきたわけですから、我々日本企業も相当に今後とも努力をしていく必要があると思います。

いままでお話ししてきたことの繰り返しになりますが、まとめさせていただきますと(30)、従来の国ごとの対応に加えまして、今後は中国も視野に入れた面展開の戦略の必要性があります。今後域内の市場統合が進んでもASEANでは各国ごとのきめ細かい対応は当然必要ではございますが、それに加えて、中国も含めてアジアを面でとらえた戦略がますます重要となってきます。どちらかという中国戦略・ASEAN戦略はどうしても個別に議論されているような傾向がございますが、決して個別に議論されるものではなく、特にASEAN戦略を考える場合には決して中国との関連を忘れることはできません。また、労賃、ユーティリティー等の単純なコスト等ではなく、その周りの変動要因、例えば税制とか法整備とか、そういうことのリスクも考慮する必要があることはもちろんでございます。各国の多様性の上に立った強みを見極め、どこでどの事業をコアにするかということを判断する必要があります。これが1つ目の、面での展開、例えば域内での水平分業ということを考える上での前提になると思います。

当然、域内の市場統合等が進めば、事業の効率化が進む面もありますが、一方で、競争の激化により事業の効率化を強いられる面もあるわけです。さらに言えば、ASEANではこれまで日本企業は、楽をしてきたというわけではありませんが、どちらかというアジア的経営でいまだに経営を行ってきたということも言えるのではないのでしょうか。取引慣行その他いろんな問題があります。ただ、こうした環境は今後ますます変わっていくと思いますし、ドライという言葉は悪いかもしれませんが、決断・行動の早い中国企業の進出や、通貨危機以降、一部で積極的に進出しております欧米企業の動き等々の影響で変わっていくものと思います。

それから官民による市場環境の整備でございます。私もいまインドネシアの日本商工会議所に当たりますジャカルタ・ジャパンプラブという組織を通じまして、日本大使館にもご協力いただきながらインドネシア政府に対して投資環境整備等の提言活動を行っております。ODAによるインフラ等の整備のみならず、法制度や行政サービスについて実際にその問題を抱えている、あるいはその問題に直面している日本企業自身が、現場で官と一体となってもっともっと積極的な発言をしていく必要があるのではないかと思います。

大変まとまりのない話になってしまいましたが、ASEAN市場というのは我々日本企業にとりましてまだまだ大変魅力あるマーケットでございます。また、決して中国、あるいは将来のインドと比較しまして引けをとらない最重要地域としての認識は何ら変わりありません。ただ、その事業環境というのは大きく変化しておりますので、その変化をとらえて中国・韓国・日本を大きく面でとらえた戦略・戦術が必要とされます。その環境変化に対応して経営そのものを、従来と異なったマインドセットにいかに切り替えていけるかが我々ASEANで事業をしていくものに

としては勝負の分かれ目になると、このように感じております。

どうもご静聴ありがとうございました。

〈質疑応答〉

Q 1 : 日本が ASEAN のほうに今後の事業の展開としてどう進めていくかについて、製造と資源とインフラの部分で今後日本は市場を伸ばしていけるのではないかというお話を伺いましたが、なぜ、そのように考えているのでしょうか。

A 1 : ASEAN の場合、製造、資源、インフラで柱となる事業はカバーされてしまいます。資源というのは我々の極東で見ますと、一番近いところでもサハリンとかございますが、ASEAN は特に天然資源の豊富なところですから、ここはどうしても捨てるわけにはいかないですね。それから、経済発展が進んだといってもまだまだ ASEAN というのは発展途上国のところが多いわけですから、そこに対するインフラ整備というのが行われることによって、結果的に我々の企業が安心してそこで企業活動ができる、そのためにはそういう整備が必要なわけです。

製造業は、従来は ASEAN というのが本当に日本の生産拠点を大きく移した唯一の場所だったのが、ここにきて中国が一気に出てきているわけです。今後とも生産拠点という意味では、商品とか、あるいはものによって、先ほど水平分業というお話をしましたが、何も同じもので中国と ASEAN が競争する必要はないわけです。例えば ASEAN の中でもいろいろなことが起こってます。インドネシアはエビが大変豊富ですが、捕ったエビを例えばタイへ持って行って加工して、皆様の食卓でお食べになるように、例えばエビフライの形にまでして持ってくるとか、そういうのは中国と ASEAN の関係でいきますと、糸とか布はインドネシアとかベトナムとかでつくって、それを裁縫してもらう。最近皆さんの着られているものもずいぶん中国製のものが多いと思いますが、そういうものは中国でつくるといふ、そういう意味での水平分業もできてくると思います。

いま言った3つというのは、ある意味ではそれぞれ関連しているもので、それ以外の、例えば金融については、ASEAN ということになればシンガポールを除いてはなかなかその対象になっていかないのかなというように考えています。

Q 2 : きょうのお話で、日本企業はこれからますます ASEAN と中国、そちらのほうに比較検討の上で進出していくと思うのですが、そのなかで、今後 ASEAN に関しては商社という企業の役割ということではどのようにお考えでしょうか。

A 2 : 難しい質問でございましたね。商社もなかなか昔から死にそうで死なずにここまで来てお

りますが、それぞれのファンクションを今後とも見つけていかなければいけないのでしょうね。

ただ、ASEAN とどうこうということよりも、私の思いますのは、我々日本で蓄積してきたままでのいろんなノウハウというのが、ASEAN ではいまでも新しいノウハウとして使える部分がたくさんあるんです。そういうところに我々がいままで蓄積した経験・体験を、どういう形で活かしていけるかということ。最初に我々一国ずつの対応をしていると言いましたけれども、例えば我々は一国ごとにそれぞれのノウハウを持っているわけですが、これから域内の連合が始まり、あるいは中国との関連があったときに、その全体に対する経験ノウハウがある強みというのも商社の強みではないかと思っています。

このあと河邊さんがお話しされますが、製造業というのはどこで何を製造するかというところの1つの判断というのをしなければいけないのですが、我々はいろんなところのいろんなものを、特に先ほどの水平分業というところになると我々が一番得意にしていかなければいけないところかなと思っています。

先ほど金融面ではというお話をしましたが、金融にせよ、それぞれ違った製造業にせよ、そういうものを結び付けていく、あるいは地域の違ったところのそれぞれ得意なものを結び付けていくという、そのへんにまだまだ商社のファンクションがあるのではないかと考えております。

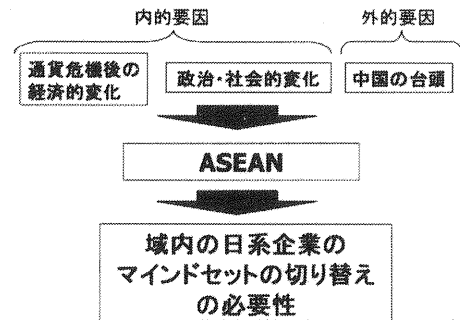
先ほど池尾先生のお話で駐米大使のお話があったように、総合商社というのは日本だけの非常に特殊な組織なんですね。これが今後とも、さらに形を変えて発展していくためには、逆にこういう変化が多ければ多いほど、先ほど中国の進出というのを非常に脅威であるとお話ししましたがけれども、大きな変化があるときにどれだけ我々が先取りして他の製造業さんの方々のお手伝いができるかいうところに我々の使命があると考えています。

ASEANにおける日本企業の役割 —現状及び今後の行方—

三菱商事インドネシア総代表
笠原 豊

1

“ASEANの地殻変動”



2

ASEANにおける日本企業の役割 —現状及び今後の行方—

- ◆ASEANの多様性
- ◆ASEANにおける日本のプレゼンス
- ◆ASEANの変化
- ◆今後のASEANと日本企業

3

ASEANの多様性

4

ASEAN10カ国の概要 —多様なバックグラウンド—

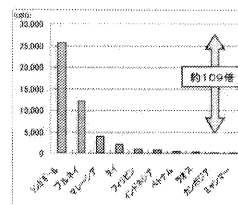
	面積 (千km ²)	人口 (百万人)	名目GDP (億ドル)	GDP/1人 (ドル)	主な宗教	中国系 市民	旧宗主国
インドネシア	1,919.4	235	1,620	774	イスラム	3%	オランダ
タイ	514.0	64	148	2,295	仏教	10%	—
マレーシア	329.8	23	992	3,884	イスラム	24%	英国
シンガポール	0.7	5	656	25,804	—	77%	英国
フィリピン	300.0	85	771	942	カトリック	2%	スペイン・米国
ベトナム	329.6	82	350	418	仏教	1%	フランス
ミャンマー	677.0	61	61	120	仏教	3%	英国
ブルネイ	5.8	0.3	43	12,344	イスラム	15%	英国
カンボジア	181.0	12	31	237	仏教	1%	フランス
ラオス	236.8	5	17	324	仏教	1%	フランス
中国(比較)	9,597.0	1,287	11,536	305	—	—	—

(CIA, JICF資料より作成)

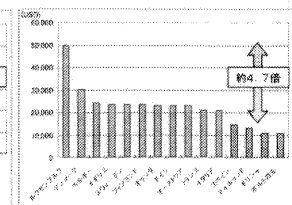
5

ASEANとEUの域内格差

ASEAN各国の一人当たりGDP



EU加盟国一人当たりGDP



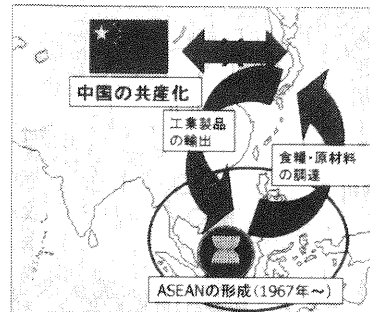
シンガポールの一人当たりGDPは、カンボジアの100倍以上。
EUで最高のルクセンブルクは最低のブルガルの4.7倍。

6

ASEANにおける日本のプレゼンス

7

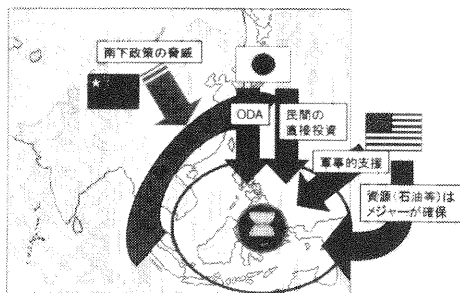
戦後復興期:



日本は戦前の最大の貿易相手であった中国大陆の共産化に伴い、東南アジアに活路を見出した。

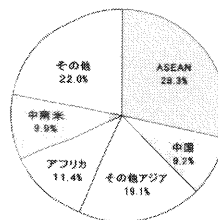
8

冷戦下の構造



9

日本のODA実績—比較—



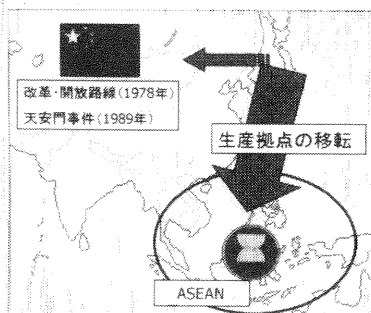
支出総額75億ドル
(2001年)
うちASEAN向け
は21億ドル

外務省資料

贈与(無償資金協力、技術協力)
並びに貸付の合計額

10

1980年代(プラザ合意以降):

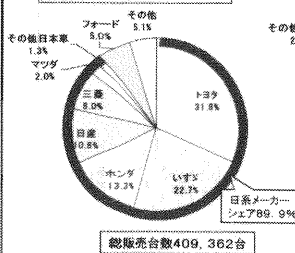


中国が改革・開放路線を採択した後も、日本の対中投資は緩慢。プラザ合意以降、競争力維持の為、ASEAN諸国への生産移転が進んだ。

11

日本企業のプレゼンス —タイとインドネシアの自動車—

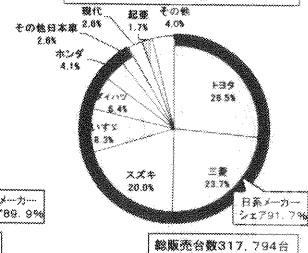
タイの自動車各メーカー別シェア
(2002年)



総販売台数409,362台

各種報道より作成

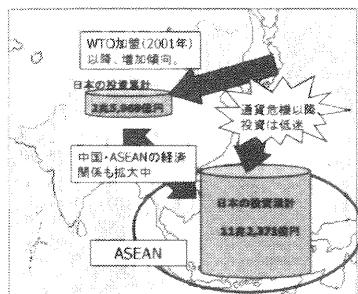
インドネシアの自動車各メーカー別シェア
(2002年)



総販売台数317,794台

12

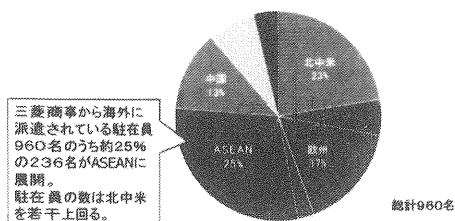
1990年代～現在:



1990年代に入り、ASEAN諸国では外資規制の緩和が進み、日本からの投資も増大。1997年の通貨危機以降は激減。日本の不景気もあり、新規投資は伸び悩むが、2002年までの累積投資額はASEAN全体で中国の4倍以上。

13

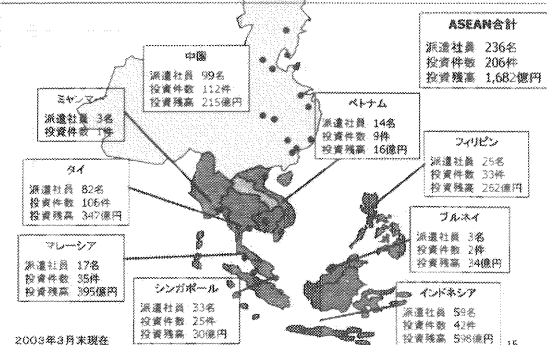
三菱商事駐在員の展開先



2003年3月末現在。事業投資先への出向者を含む。

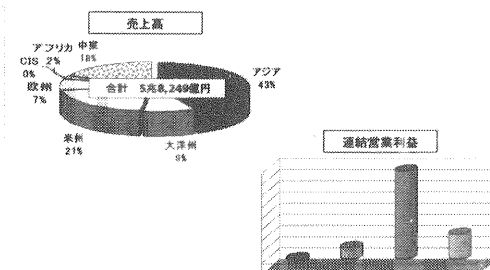
14

ASEAN・中国の三菱商事ネットワーク



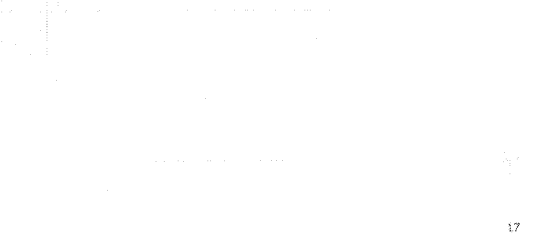
15

三菱商事におけるアジア・オセアニアの位置づけ



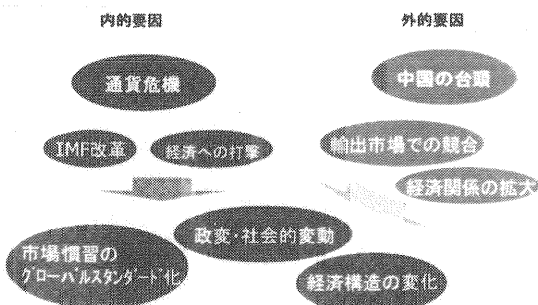
16

ASEANの変化



17

ASEANの変化



18

IMFの支援条件 (インドネシアの場合)

- ◆ 財政赤字の削減(大型プロジェクトの延期)
- ◆ 金融セクターの改革、健全化
- ◆ 繊維、化学品等の関税引き下げ
- ◆ 主要農産物の輸入制限撤廃
- ◆ 外資規制の緩和
- ◆ 独占販売の撤廃

19

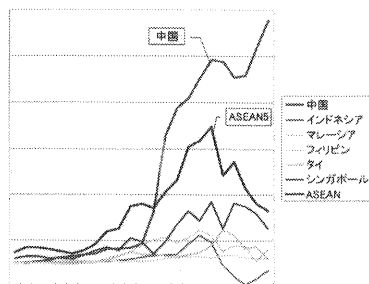
中国のプレゼンス拡大

- ◆ 中国の外交攻勢
 - ◆ 中国の資源確保の動き
 - ◆ 中国の大型プロジェクトへの進出
 - ◆ 投資先・生産拠点としての競合
 - ◆ 輸出市場での競合
 - ◆ ASEAN域内市場での競合
- 政治イデオロギー的脅威の減少
新たなパートナーとしての期待
華僑の経済的影響力

20

中国・ASEAN5 投資流入額の推移

(百万ドル)

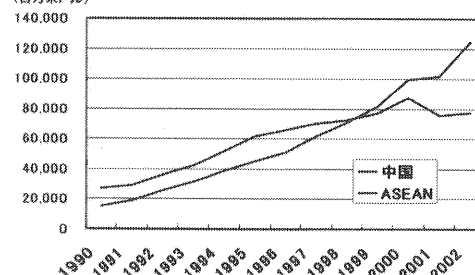


UNCTAD統計

21

輸出市場での競合 —米国市場の中国製品とASEAN製品—

(百万米ドル)



22

中国の受容—インドネシアの場合—

中国

中国経済の台頭
周辺国との経済
関係の拡大姿勢

インドネシア

民主化の進展→差別政策の撤廃
中国文化の受容
従来より経済的に大きな力
を持つ華僑

相乗効果



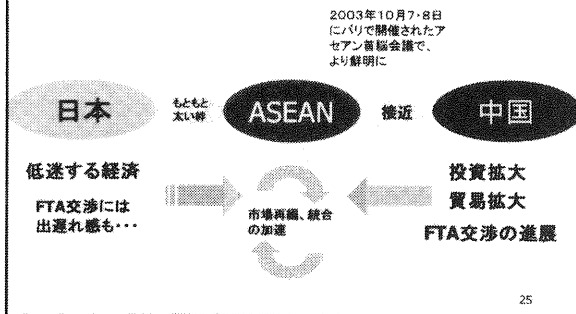
ジャカルタ市内で見られるようになった中国語の看板

23

今後のASEANと日本企業

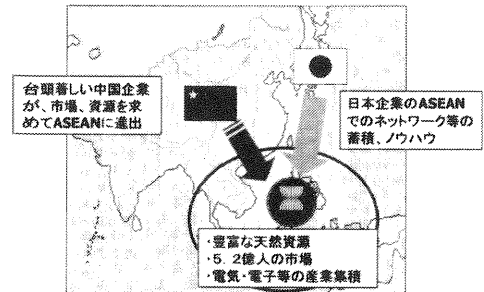
24

日本・ASEAN・中国



25

ASEANでの日中協働の可能性



26

中期的に有望な事業展開先

(複数回答)

	98年度	99年度	00年度	01年度	02年度
1位	中国	中国	中国	中国	中国
2位	米国	米国	米国	米国	タイ
3位	タイ	タイ	タイ	タイ	米国
4位	インドネシア	インド	インドネシア	インドネシア	インドネシア
5位	インド	インドネシア	マレーシア	インド	ベトナム
6位	フィリピン	ベトナム	台湾	ベトナム	インド
7位	マレーシア	マレーシア	インド	台湾	韓国
8位	ベトナム	フィリピン	ベトナム	韓国	台湾
9位	ブラジル	米国	韓国	マレーシア	マレーシア
10位	英国	ブラジル	フィリピン	シンガポール	ブラジル

(国際協力銀行、海外直接投資アンケート調査結果報告各年度版)

27

有望である理由

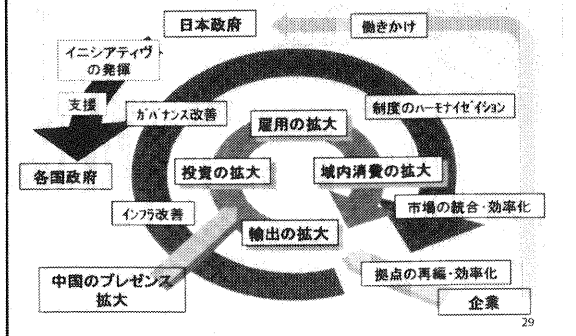
(%)、複数回答

	中国	タイ	インドネシア
マーケットの今後の成長性	88.3	54.5	47.5
安価な労働力	68.9	48.2	73.4
組み立てメーカーへの供給拠点	28.7	23.0	21.3
マーケットの現状規模	17.2	9.8	9.8
第三国輸出拠点	25.2	32.1	36.1
安価な部材・原材料	30.0	9.8	16.4
対日輸出拠点	26.8	21.4	24.5
優秀な人材	11.0	8.0	-
現地マーケットに合わせた商品開発	9.9	6.3	4.9
インフラの整備状況	5.6	7.1	1.6
投資・製造施設・規制緩和措置	7.2	11.6	1.6
同業他社が進出しているため	9.1	7.1	4.9
地域統合の進展	1.3	5.4	6.6
現地の技術・ノウハウ等の取得	0.5	0.9	-
その他	0.3	-	1.6

(国際協力銀行、2002年)

28

ASEANの持続的成長への道



29

日系企業に必要とされる 今後のASEAN戦略

- ◆従来の国毎の対応に加えた、中国も視野に入れた戦略
- ◆目先のコストにとらわれない、長期的な視野
- ◆進出先のコアとなる事業の見極め
- ◆経営の更なる効率化(グローバルスタンダード化)
- ◆官民一体となった市場環境の整備

30

「アジアにおける製造業の今日的課題」

松下電器産業株式会社 役員 アジア大洋州本部本部長 河邊 富男

皆さんこんにちは。松下電器の河邊でございます。

まずは、本日このような機会をいただきまして、関係者の皆さんに深く感謝申し上げたいと思います。

冒頭からいきなりこういう宣伝で大変恐縮であります。ソニーの創業者であります井深さんのホールでパナソニックの宣伝です。

ただいまごらんいただきましたのはオーストラリアでの当社のテレビコマーシャルでございます。本日は当社の事例などを交えながら、アジアにおける製造業の課題についてお話をさせていただきます。

初めに私の自己紹介を簡単にさせていただきます。

私は1968年に松下電器に入社いたしまして、その後、72年、28歳のときにマレーシアにエアコンの工場建設に参りました。実務責任者として行き、9年間マレーシアにいまして、その後、89年から4年強ほどアメリカのノースカロライナのほうに、これも工場建設で行きまして責任者としてやっておりました。その後、エアコンのほうの全体を見るような仕事をやりまして、昨年6月からアジア太平洋地域を担当して、現在はシンガポールのほうに住んでおります。この期間いろいろ苦勞もございましたが、若いころから海外で仕事をさせていただきまして、特にマレーシアその他 ASEAN の国々の人と交わりましていろんな経験を積ませてもらったことはいまでもあらゆる局面で生きております。せっかくの機会ですので、そのような経験に加えて、私ども松下が日々取り組んでいる ASEAN の最新の見方、戦略も含めてご披露させていただきます。よろしくをお願いします。

まず、アジアに対する私の見方を簡単に述べさせていただきます。

最初にお断りしておきますが、ここで言う広域アジアとは東は韓国から西はインドの地域まで指します。ただし、オーストラリア、ニュージーランドは含んでおりません。

アジアを語る上での最大のキーワードは、何といたっても多様性ということになると思います。皆様方には釈迦に説法とは存じますが、これはアジアの民族分布を示しております。一言で言えば多民族、加えて歴史に基づく中国系の人々の南下、そして各地での中国系の人々のプレゼンス、先ほどの三菱商事の笠原さんもおっしゃっておられましたが、このプレゼンス抜きにアジアの市場は語れないというのが現状ではないかと思います。

これは言語分布です。これだけの言葉、しかも、ここでは簡略化していますが、例えばインド

ネシアにおいては新しい統一言語でありまして、各地の文化・風習に基づく方言を加えるとさらに細かい分類になります。ただし、皆さんご承知のとおり、何よりもその後の経済発展、そしてインターネット社会の到来により、ASEAN 各国はもちろんのこと、中国においてさえも英語がまさしく共通言語としてビジネスを進める上では常識となっております。また、多様性を語る上で外せないのが宗教であります。アジアの人々の信条、人生観、生活スタイル、すべてにおいて大きな影響を与えております。

次に広域アジアの経済規模を世界の他地域と比較してみましょう。これは ASEAN プラス日・中・韓、プラス、インドを、NAFTA や EU と比較したものです。ASEAN プラス 3 は最近マスコミによく取り上げられている経済の枠組みです。しかし、私はそれにインドを加えて考えるようにしております。その理由は後ほどご説明いたします。ASEAN プラス日・中・韓、プラス、インドの GDP は NAFTA の約 3 分の 2、EU の 5 分の 4、でも人口は 8 倍であります。しかも中国、ベトナム、インドの平均年齢は非常に若い。そしてアジアはますます豊かになり成長が期待できる市場なのです。

しかし、アジアは豊かになってきたことにあぐらをかいていると中国の物心どものハングリーさに飲み込まれてしまいます。この表はアジアの主要国および欧米の今年の GDP 伸び率予測を対比させたものです。もちろん概してアジアは欧米より高い成長性を示していますが、なかでも中国の伸び率は他のアジア諸国を大きく上回っております。この勢いは 2008 年の北京オリンピックまで続くでしょう。もちろんアジアの経済の中心になっています華僑は、中国の成長はアジアにとってもビジネスチャンスととらえています。彼らは中国とアジア各国との関係に注意を払い、その関係に入り込もうと積極的なマーケットコネクトの動きを始めています。要は、アジアはいかに中国とともに国際競争に勝っていくかが今後の最大の重要課題となっているのです。また近年、アジアの中心国、途上国でそれぞれの国の成長を大きく牽引する基幹産業が確立されつつあることにも注目する必要があると思います。

成長性という面ではアジアのどの国にも期待はできるのですが、各国の名目 GDP や 1 人当たりの GDP の絶対額になるとこのような格差ばらつきがございます。まず 1 人当たりの GDP で見ると、約 2 万 2,000 ドルのシンガポールのような国がある一方で、400 ドルにも満たないベトナムのような国があり、その格差は実に 50 倍となっております。その上、これらの指標も皆様十分ご承知のとおり、シンガポールを除いて、その国の中での所得格差は大きく、十把一からげにマーケティング戦略を立てたりすると大やけどを負うことがあります。

多様性という観点で、もう 1 枚このチャートをごらんいただきたいと思います。ASEAN のブロック経済が進展するなかで AFTA 構想が 10 年ほど前に打ち出され現実のものとなりました。そもそも AFTA は ASEAN 各国からの産業協力、要はそれぞれの国の比較優位を活用してトータルメリットを出していこうというものでありましたが、ASEAN 各国は外資が中国へなびく現実をふまえ、さらに産業政策に力を入れております。

これも私自身の評価を入れておりますので異論もあると思いますが、シンガポールはその政策

スピード、要は外資の意見を徹底的に取り入れた改革志向が高く評価されていると思います。

マレーシアの産業政策の課題は、やはり中小企業がまだまだ育成されていないということに尽きます。

タイは産業政策の面でもいま一番輝いている国であります。比較優位で自動車産業に特化してきたことに注目すべきでしょう。若いタクシン首相は、シンガポールのリー・クアンユー元首相や、今月引退されますマレーシアのマハティール首相のような強いリーダーシップがあると思います。

フィリピンについては、国内の治安や貧困問題がボトルネックとなり産業政策と外資政策がうまくリンクしてないのが現状であります。

インドネシアは他の ASEAN 諸国と比較すれば、やはり政策の明瞭性・継続性に欠けると言わざるをえません。外資にとっては投資環境を比較すればどうしてもネガティブになってしまいます。

ベトナムは ASEAN の中ではタイとともに一番ウオッチしていかなければならないと思っています。

いずれにしても、中国の台頭に伴い、ASEAN では戦略的な産業政策が国の興亡を決めるといっても過言ではないと思います。

では、製造業から見た場合のアジアの位置づけについて申し上げます。

まず一般的なアジアの位置づけについてお話をしたいと思います。一言で言えばアジアには二面性があるということです。1つは市場としてのアジア、もう1つは生産拠点としてのアジアです。アジアの多様性は先ほどふれましたが、その多様性に対応した市場に合った商品を投入すれば、地域の発展とともに今後もますます販売の拡大が期待できるのがアジア市場です。同時に21世紀のモノづくりの現場として事業を通じて高い収益の源にもなりえるのがアジアです。

特に生産拠点としてのアジアに焦点を当ててこのグラフをごらんいただきたいと思います。これは世界の家電製品の総生産に占めるアジア・中国の生産シェアを示したものです。AV 製品においてはテレビで世界全体の約3分の2、ビデオやDVD プレイヤーは実に9割以上がアジア・中国製となっております。電化製品においても電子レンジ、エアコンなど、アジア・中国製のシェアが7割前後を占めております。いまや中国を含むアジアでほとんどの主要家電製品がつくられていることがおわかりになると思います。

なぜこのようにアジア・中国が世界の大半を占めるに至ったか。その理由の1つは、いまさら言うまでもありませんが、労働コストの安さです。ブルーカラーの賃金を日本の横浜を100として他のアジアの主要都市と対比しますと、韓国ソウルが49、シンガポールが18、中国の中では比較的労働コストの高い沿海部の上海が8、インドネシアのジャカルタやベトナムのホーチミンでは実に4から5というレベルになります。もちろんコストのみではなく、アジアは欧米と比較して勤勉性、向上心などすぐれており、経営に対し従業員、組合とも協力的である点なども外資の生産拡大の大きな理由の1つとなっております。

ここで当社のグローバル事業展開についてふれておきたいと思います。

当社は現在世界中に226拠点をもって活動しております。とりわけASEANを中心とするアジア諸国では54の生産拠点を有し、中国の46カ点と合わせて当社グローバル事業において重要な位置づけを担っております。

さらに当社の販売生産規模を地域別にご紹介させていただきます。

上のグラフは当社の連結販売の構成を地域別に示したものです。当社の2002年度の連結販売高は7兆4,000億でありましたが、その内訳は日本国内が47%、海外が53%でした。海外販売を地域別に見ますと、中国を除くアジアが26%、中国が13%、欧米とその他の地域が61%ということになります。

一方、下のグラフは当社の海外製造会社の販売高を地域別に示したものです。2002年度の海外生産高は約2兆2,000億円でありました。この内訳は中国を除くアジアが40%、中国が23%、欧米その他が37%となっております。最近の傾向としては、販売・生産とも中国・アジアの比率が年々高まってきています。また販売に比べて生産の占める比率が高いということは、当社においては現在のところアジア・中国とも、市場としてよりも生産拠点としての位置づけのほうはまだ大きいということを示しております。

次にお見せするグラフは当社の地域別利益構成であります。2002年度当社が海外で上げた利益はアジア・中国地域で710億円、欧州・米州ではそれぞれ200億円強ですので、群を抜いてアジア・中国が当社の利益の源になってることがおわかりになると思います。

以上のことからおわかりのように、中国を含むアジアは日本の企業にとって、市場として、生産拠点として、あるいは収益の源としても欠かせない極めて重要な位置づけにあり、21世紀の競争に勝ち残っていけるかどうかはアジア事業の成否にかかっているといっても過言ではありません。

次に日系電機メーカーのアジア戦略の変遷についてですが、特にこれまでアジア事業の中心であったASEANにおける当社の事業の変遷と、近年の取り巻く環境変化についてお話ししたいと思います。

最初に当社のASEANにおける事業展開の歴史についてお話をします。

当社は1961年、タイに初の海外工場を設立し、以降、マレーシア、フィリピンなど各国でも生産事業を始めました。まだASEANが形成される前で、各国が高い関税障壁を設けるなか、輸入代替型の生産事業による国内市場供給が第一の目的でありました。70年代に入ると欧米などの輸出市場をねらった再輸出型の事業展開がスタートしました。各国が工業化を目指し外国投資奨励を始めたころです。当時は部材は日本から供給し、労賃の安いASEANの国でアッセンブリを行って最終消費地に供給するというオペレーションが主流でありました。ところが80年代半ばになると円高・貿易摩擦を背景に海外での本格的な現地生産を迫られ、拠点数、生産高とも急激に拡大をいたしました。また、このころより部材も日本から送るのではなく、現地での生産調達が増しました。

その後、90年代に入ると ASEAN 自由経済圏が構想され、93年に AFTA がスタート、時代はボーダレス、グローバル化へと変わっていきます。当社事業もそれまでの製造主体のオペレーションから開発・製造・販売を自己完結で行う事業展開が始まりました。R&D 会社の設立を始めたのもこのころからです。また、この表では示されておきませんが、90年代の中ごろより中国への拠点進出が急速に拡大したことを付け加えておきます。

97年7月タイバツ下落による通貨危機により始まったアジア経済危機は、海外事業のリスクを露呈することになりましたが、海外会社の経営を見直すよい機会にもなりました。また通貨下落により輸出競争力が付くという一面もあり、なんとか乗り越えてきました。2000年代に入り、さらにボーダレス化、グローバル化が進むなか、ASEAN 事業もメガコンペティション時代に入り、あらたな局面を迎えることになります。

その1つの要因は、韓国メーカーの進出であります。韓国も97年の経済危機の大打撃を受けた国の1つですが、国を挙げての大リストラを経て巻き返し攻勢をかけてきました。ここにまとめましたのは、その代表的企業であるサムスンと LG の企業戦略です。二社ともトップダウンの中央集権型経営システムを核として韓国経済危機を契機に事業の選択と集中を徹底しております。サムスンは半導体や携帯電話、LG は白物家電と、それぞれもっとも得意とする分野を収益を中心に据えつつ、デジタル家電分野を次世代の育成事業として強化を図っております。また二社ともウォン安による輸出競争力と人材ブランドへの積極投資により競争力を付けてきました。企業の経営の指標も、サムスンの場合はキャッシュの最大化、LG はシェア工場による利益拡大、明確な指標を持っております。そして ASEAN 域内にグローバル戦略拠点を設立し世界に供給するとともに、域内市場においても韓国からの輸入品と合わせたフルモデルレンジを揃えることでブランドイメージを向上し、シェアの大幅拡大を続けております。

メガコンペティションのもう1つの要因は中国の台頭です。何ととっても中国は人口13億ですので産業が外的要因に左右されず自己完結することができます。その中国が安価で無尽蔵な労働力、それによって生産される部材レベルまでのコスト競争力をもって、いま家電製品の価格破壊を引き起こしております。この表はテレビとエアコンの中国の実売価格の下落を示したもので、この3年間に実に3割から4割価格が下がっております。

皆さんは中国にも1元ショップがあるのをご存じでしょうか。簡単に言えば日本の100円ショップと同じです。ただし1元約15円ですから、要はそれだけの格差があるということです。この中国の驚異的なコスト力が市場競争をさらに激化させており、当社を含めて日系企業各社も対応を迫られているのが昨今の状況であります。

ここで少しまとめをさせていただきます。

いままで見てきたように、アジアの経営環境の構造的変化が急速に進んでいるということが言えると思います。市場においては韓国・中国企業のプレゼンスが急速に高まっており、中国市場はもちろんのこと、ASEAN 市場においても韓国・中国メーカーは無視できない存在になりつつあります。その震源地はまさに中国であります。

こうしたなか、松下の広域アジア事業戦略に対する基本的考え方はこのように考えております。

中国競争力の優位性が拡大するなか、中国事業戦略なしに当社のグローバル戦略は成り立たない状況にあります。そのため、アジア戦略の再構築は待ったなしの状況下であり、中国リスクを認識しつつ、中国と ASEAN のバランスのとれた分業体制の構築が必要と思っております。すなわち、中国事業は強化するものの、一方で、ASEAN 生産拠点の再編のスピードを上げることで、したがって、中国と ASEAN それぞれの強みを生かしたウィン・ウィンの融合戦略が必要と考えております。

ここで、皆さん少しお疲れだと思しますので、松下電器のアジアのテレビ宣伝を何本がごらんいただきたいと思っております。

—— ビデオ ——

最後にごらんいただいた CF、何の CF かおわかりになるでしょうか。

松下電器はパナソニックとナショナルと2つのブランドを持っております。実はこの10月から日本を除きまして、日本以外はすべてパナソニックに統一をいたしました。理由はいろいろありますが、一言で言えば、パナソニックの今後の新製品でアジアの皆様の生活を豊かにするお手伝いをどんどんさせていただきたいという思いからであります。今後とも海外ではパナソニックをご指名いただければありがたく思います。

それでは本題に戻ります。

先のパートでは、これまでの松下、そして他社の海外事業についての話でしたが、ここからは今後の経営環境の変化とともに、我々松下がどうアジアの海外事業を変えていきたいかについてお話をさせていただきたい思います。

最初にインターネット社会、ブロードバンド社会と経済発展についてふれさせていただきます。私はアジアにおけるインターネット社会の近い将来の完成は、ある意味では日・米・欧先進諸国に与えたインパクトを凌駕すると見ております。

先ほどアジアの多様性について縷々述べさせていただきましたが、この多様性のなかでインターネット社会の到来により、さらに人・もの・金・情報が高速で往来するわけです。いわば、1種類か2種類の薬品を攪拌するのではなくて数十種類の薬品をインターネットで混ぜ合わせるようなものですから何ができるかわからないといったことも含めて、ここに挙げさせていただいた事例をご説明するまでもなく、あらゆるビジネス、経済社会にとって大きなインパクトを与えるのは間違いないと思っております。

このような IT 社会をふまえて、製造業にとっての今後の海外事業を考える上でもっとも重要な要素である世界の自由貿易の流れについて少し詳しくお話をしてみたいと思っております。

ご承知のように90年代は NAFTA や EU でのブロック下の潮流が主流であり、WTO 中心とした多国間交渉が通商政策の中心にございました。しかしながらここきて WTO が暗礁に乗り上げ、特色ある二国間が FTA を結んでいくことが各国の通商政策の機軸になりつつあります。こ

の FTA こそ、我々の海外事業にもっともインパクトを与える要因と考えております。

FTA が急進展している理由は、二つの国の間で合意された品目から順次関税引下げを実施するというアーリー・ハーベストプログラムが可能だからであります。また、特色ある産業を持った国同士で推進しやすいわけです。まさにスピードと実利を優先した考え方です。この表でごらんになるとおり、いまや世界各地で FTA が結ばれようとしており、交渉段階も含めればその数は180もあると言われております。

次に ASEAN を中心に FTA の動向を見てみますと、米国・EU との間でそれぞれ FTA が締結されているほか、ASEAN と日本、ASEAN と中国といった FTA 交渉が現在進んでおります。一方、シンガポール・日本間で FTA が結ばれたほか、現在、タイ、フィリピン、マレーシアなど、日本とのバイラテラルな FTA 締結に向け交渉が進んでおります。さらに直近の動向としては、インドがこれに加わり、例えばタイとインドとの間で FTA 交渉が締結されました。

余談ですが、日本の FTA はなかなか進まないと言われることがありますが、二つの理由があると思います。1つは日本の代表窓口が明確でなく複数の省庁の根回しが必要なため、なかなか進まない。これは窓口がはっきりしている FTA 先進国から見れば、誰に話せばいいのだろうという感じでしょう。もう1つは農業問題です。これがネックで進展していかないのが現状です。

このチャートは広域アジアとして ASEAN と日本、そして隣接するインド・中国・韓国をまとめたものです。冒頭に申し上げましたが、アジアは多様であり、それぞれの国が個々に挙げてありますような強み、特徴を持っております。これらアジアの国々が FTA をますます加速することで経済連携を強めていく、そういった枠組みと時代の流れのなかで、いかに松下として国際分業、補完体制を構築していくかが今後の松下のアジア事業を発展させる上でもっとも重要なテーマだと思っております。

ここで少し経営戦略としてまとめてみますと、私どもは FTA を初めとする大きな経営環境の変化に企業として順応していき競争力を維持強化するには、過去の歴史や考え方、常識にとらわれず、大胆に、しかもスピーディに改革を行う必要があると考えております。特に今後のアジア事業を考える上では、集約化・協業化・現地化をキーワードとして改革に取り組んでおります。特にこの集約化のなかには選別と集中を含む撤退戦略も入っております。

次にこれら取り組みの事例を幾つかご紹介させていただきます。

これは皆さんもごらんになったことがあろうかと思いますが、集約化、または事業の選択と集中を検討する上で活用している PPM チャートです。当社も各事業ドメイン、あるいは各会社のレベルで商品群をこの表のようにプロットし、伸ばす分野、捨てる分野を明確にしていっております。特に負けのところでやめる、捨てるを決断することが肝心です。これがいままでも松下を含めた日本の企業が一番苦手とするところなのです。いままでは負けると認識していながら頑張る、頑張っただけで赤字が続く、こういったことがありました。あるいは、それが許される余裕とか企業風土があったと思います。しかしながらいまその考えは捨て去って、いつまでもだめなものは引きずらずスパッとやめる。そして余ったリソースを伸ばしたい分野、コア・コンピタ

ンスのある分野にいち早く吸い込む、この活動を徹底していつているところです。

先ほどのステージのポートフォリオを使って、選択と集中を FTA を絡めグローバルにやっていると、生産オペレーションを見直さなければならないという答えが見えてきます。いままでは松下の事業の変遷からおわかりのとおり、その国に貢献するという方針のもと、いっぱい工場をつくってきました。この方針そのものを否定するわけではありませんが、FTA で関税や投資の垣根が低くなってきますと、自国完結型ではうまくいかなってってきました。言い換えますと、単独で見ているのは企業の競争力を失う、だからグローバルに見てそれぞれの地域の強み・特性を最大限に生かせるような相互補完の枠組みを構築していく必要が出てきたわけです。ここではチャートの他の事例は割愛させていただきますが、要は、アジア域内、あるいは世界を跨がる相互補完のオペレーションを考え、それを構築していく取り組みを行っている最中です。

これはグローバルでなく、同一国内の会社形態、出資形態の集約化の構想です。一言で申し上げますと、企業として競争力を最大化するために、各国が提供してくれるインセンティブを最大化していく取り組みです。例えば左の例は、事業ドメインごとに会社を統合したり分散している R&D 機能を一本化することでキャッシュフローを最大化する構想です。右の例は、連結納税制度が活用できる国では持ち株会社を設立して、松下グループとしての効率経営を実現する構想です。さらに各社が持つ共通の機能取り組みを一本化してコスト削減を図ることができます。これらの取り組みは単に節税や会社の統合だけを目指すのではなく、企業の国際競争力を国ごとにいかにして強化していくかという観点で見ているのであります。

一方で、企業の競争がグローバルになるということは、各国政府間の競争もグローバルということにして、どのような会社制度を企業へ提供できるかが外国投資を呼び込む重要なファクターであります。その国の競争力を左右することにつながることもおわかりいただけると思います。

共用化の取り組みの 1 つとしては、他社との戦略的な連携があります。例えば中国におきましては、大手家電メーカーの TCL と包括提携を結び相互補完体制を構築しつつあります。具体的には商品の相互補完とデジタルテレビ等のハイテク製品は当社から、逆にアナログテレビは TCL から供給してもらったりといった活動であります。あるいは中国市場の隅々まで強力な販売網を持っている TCL さんに我々の商品を売ってもらったり、そのかわりという訳ではないですが、デジタル技術の面で我々が協力するといったような、お互いの強み弱みを補完しあう、いわばウィン・ウィン関係を築いております。

共用化のもう 1 つの取り組みとして SCM、サプライ・チェーン・マネジメントがございます。これは松下の内部だけでベストを追求するのではなく、販売店さん、サプライヤーさんとの協業のなかでサプライチェーン全体を最適化していこうという取り組みです。具体的には量販店さんとパートナーシップ関係を結びまして、いまどの商品がどれくらい売れているかの情報を定期的にいただきます。その情報を販売会社から工場、工場からサプライヤーさんにいち早く伝えることで無駄なものはつくりたくない、売れているものはどんどんつくります。その結果、在庫を減らしてキャッシュフローを最大化していくことが可能になります。こういった活動をいろいろな

IT 通路を導入しながら進めております。

これらの活動は単にモノの流れの効率化だけを狙うものではありません。例えば販売店さんからの情報を次期商品開発に生かしたり、あるいは販売促進に活用することもあります。チェーン内の相互が協業することによりお客様への付加価値を高め、バリューチェーン全体を最適化していく活動であります。

最後に現地化についてのお話ですが、これは松下を含め、日系企業ではなかなか難しい問題があります。この大きな要因としてはこの表にありますように、欧米やアジアの企業との経営スタイルの違いがあると思います。例えば経営トップについては欧米は現地の人材を活用していくのがほとんどですが、日本と韓国は出向社長が多いです。さらに一番大きな違いは処遇でして、日本は年功序列、他は韓国の企業を含めて成果主義、能力主義が徹底しております。例えば LG さんもサムスンさんもアメリカ企業に勝るとも劣らず、幹部社員は超一流の処遇をされております。これがアジアでは常識であります。民間だけでなく官僚も一緒でして、例えばこのあと講演されます陳さんなんかもたくさんもらっておられると思います。ただし、業績が悪いとクビになるということですね。日本では官僚はクビになるということはないと思いますが、シンガポール、アジアではあります。

雇用についても海外では転職やヘッドハントは当たり前ですが、日本は最近ではかなり見直しも進んできているとはいえるものの、まだまだ終身雇用が根強いです。

話が少し逸れますが、日本では男女間でも違いがあるようで、例えば私が働いておりますシンガポールでは、シンガポールに住んでいる、とても優秀な勇気のある日本人女性を採用することができます。ただし日本人の男性はいません。さらに日本人出向者のコストを見てみますと、例えばシンガポールでは日本人出向者のコストは同じレベルの現地の方の二、三倍になります。

これは当社の海外会社社長の現地化状況ですが、残念ながらアジア地域ではあまり高くありません。しかしながら、私はこれをどんどん上げていく必要があると思っています。人の現地化を進める理由としては、1 つには、アジアの人は為替危機や政治混乱を経験してきておりますので、少々の変化にもうろたえず対応できます。また、変化を読む習性が身に付いております。また、アジアは 1 つ 1 つが小さい国ですので海外の情報に非常に敏感で、スピーディに対応する柔軟性があります。こういった理由もありまして、今後どんどん現地化を実践していきたいと思っております。

最後にまとめですが、FTA で広域アジアの枠組みが大きく変わろうとしております。これに対応するためには従来の枠組みを越え、大胆に事業構想を立案し、それを実行に移す、その活動を繰り返し行う、つまり常態化することが重要であります。その改革に向けてのさまざまな取り組みを我々は集約化・協業化・現地化をキーワードに行っているところでございます。

そろそろ時間もきましたので締めに入りたいと思います。

まとめに代えまして、ちょっと皆さんに考えてほしいと思います。もちろんすべての人がこうでないことは承知の上で、うちの日本人と ASEAN のスタッフがつくったものであります。「100

人に聞きました」ではありませんが、ASEAN と日本の若者の比較から何を読み取っていただけるでしょうか。日本人もアジアの一員ですが、ASEAN の若者はさらに前を向き、空を見つめ、しかし地に足をしっかりとつけ、たくましく歩んでいる と思いませんか。

この表で、私が皆様方に期待することをそれぞれが少しでも感じとっていただけましたでしょうか。私からの皆様方へのお願いは、たくましく自信を持って日本を強くしてもらいたいということです。本日の私の発表が皆様の今後の研究なり仕事に少しでもお役に立てれば大変うれしく、またありがたく思います。

最後に、また皆さんにパナソニックの新しい商品をご紹介させていただき、私のスピーチを終わりたいと思います。

これは新しいデジカメ、D-snap AS10 です。これはデジカメ、動画撮影、音楽再生、ボイスレコーダーの4機能がついた、新しいモバイルギアです。これだけの機能がわずか9.9ミリの厚さ、重さ57グラムのスリムなボディに凝縮されております。色は7色、なかなかかっこいいでしょう。10月10日に発売されたばかりです。ぜひともお買い求めいただきたいと思います。国内では3万円を切っております。手ごろな値段でございますのでよろしくお願いします。

長時間のご静聴ありがとうございました。

「ダイナミック・グローバル都市を めざすシンガポール」

シンガポール共和国大使館参事官（産業）事務所 一等書記官 陳 威 翔

こんにちわ。シンガポール大使館産業担当の陳と申します。

きょう早稲田大学のお招きを受けて、シンガポールの今後の制度展開について紹介できるのは
光栄です。（図1）

先ほど JICA の山田さんからいろいろお話がありましたが、日本からも大変な支援を60年代か
らいただきまして、お礼を申し上げたいと思います。

三菱商事の笠原さんも、先ほど日本は年取った恋人と言われましたが、年取った恋人も結構魅
力あると思いますので、ぜひ今後もお付き合いさせていただきたいと思います。

松下電器の河邊さん、シンガポールは実力主義というお話がございまして、実は私のボーナス
も国内総生産につながっていますから、ぜひ、松下さんにもっと投資していただきたいと思いま
す。

早速ですが、これからのシンガポールの展開について紹介したいと思います。

この数年、世界に異常なことが次から次へと起こっております。9・11のアメリカ同時多発テ
ロ、インドネシアのバリ島爆発テロ、イラク戦争、SARS による世界の恐怖など（図2）、例を
挙げるとキリがないほど我々の生活に何らかの形で変化をもたらしています。世界の異なる場所
で起こった事件とていうものの、世界に影響を与えています。特に SARS、テロはグローバル化
の影響を証明しています。テロと病気は飛行機によって世界の隅々に運ばれていきます。

しかしながら、我々は自分を閉じ込めておくことはできません。（図3）これは単に不可能だ
からだけではなく、既にグローバル化が我々にとって諦められないものとなっているからです。
世界はグローバルな結合と絡み合いによって、より複雑化しております。（図4）しかしなが
ら、我々が世界の一員となるために、このような不安定かつ予測できない状況のなかで生き残る
ことを学ばなければなりません。

シンガポールは常にこのような予測不能のなかで生きてきました。（図5）小さな国であるた
め、また天然資源に恵まれないため、我々は国際社会と協調していかざるをえません。（図6）
むかしシンガポールは絹製品、陶磁器、香辛料といったものが、アラブ地域や中国、インドネシ
アを経由する貿易港でした。原油を持たないにもかかわらず、シンガポールの石油精製施設は世
界3位の規模を誇るに至っております。（図7）我々は世界市場向けに製品や部品を生産してお
ります。シンガポールは常に世界の中継ぎ港のハブとして機能を果してきました。今日、シンガ

ポールの貿易高は国内総生産の2.5倍にも達しております。

ただし、中継ぎ港として単に重要な貿易ルートにあるだけではありません。それは利点とはなりますが、もっと重要なのは、我々が構築した4つの不可欠な要素にあります。(図8) それは我々の活動の「核」コアの基盤をつくること、すなわち、connectivity、接続性、openess、開放性、reliability、信頼性、そしてenterprise、企業です。

接続性。(図9) 中継ぎ貿易のハブとして人・モノ、そして情報は1つのところから次のところまで運ばなければなりません。シンガポールの港は世界でももっとも忙しい積み換え港湾であり、全世界600カ所につながって1日90回の航行をしております。チャンギ空港は乗り継ぎハブとして全世界130カ所に接続されています。そしていま、シンガポールは21テラビットの通信網によって世界中につながっています。

開放性。(図10) さまざまなところから参入する企業のハブとして、彼らに拠点を提供するためにシンガポールは常にオープンで国際的なアイデアと人材を歓迎し、資本と情報が流通しやすい環境を構築しなければなりません。透明性の高い、ビジネスに優しくて、国内企業を不当に保護することのない環境を提供しなければなりません。そして、よいガバナンスに従い、国際的な基準を守らなければなりません。

信頼性。(図11) システムがきちんと稼働しなければなりません。実力社会のシステムは高い能率性と効率性、信頼性と信用をもたらします。一貫性のある政策と習慣、かつ確固たるセキュリティの覚悟と手段によって資産と生命が保障される体制をとらなければなりません。信頼、信用とセキュリティはいまの不安を抱えている我々にとってもっとも重要なものです。

企業。(図12) 価値のある中継ぎ役とは単なる仲介者ではありません。多数の人の需要と、物事の複雑さを解決できる企業精神と能力を持たなければなりません。例えば、200×200港湾接続の課題と、2×2の場合はまったく意味的に違います。多分、1万倍ほどにも難しくなるでしょう。国際社会の変化に適応できる能力を持つ必要があります。それは教育と熟練度の高い人を必要とし、常にイノベーションと適応力が不可欠です。(図13)

以上のコアの要素に基づいて、多くの投資家がシンガポールに進出しました。現在、ヨーロッパ、アメリカ、日本からの多国籍企業が6,000社(図14)にも及び、その6割が地域本社をシンガポールに置いております。こういった企業はシンガポールの経済を多角化し、国内総生産の26%は製造業に、11%は金融業に、12%が運輸と通信業に、13%はビジネスサービスに貢献しております。(図15) そのコアの基盤により、シンガポールはわずか40年間に1人当たり500米ドルの経済力から40~50倍の2,400米ドルの経済力に引き上げられました。(図16) しかし、よい時代は忘れられやすいものです。高い潮流はすべての船を押し上げますが、潮流が低いときこそ、我々はその基盤の要素を生かし、危険なところを安全に操縦する能力を発揮できると信じます。(図17)

国際社会にはもっと破壊的な変化が出てくるでしょう。(図18) グローバル経済の低下、テロ、SARS、そうして新しいテロ、新しいSARSはさまざまな形でこの世界にいろんな試練を与えて

います。シンガポールもほかの国々と同じようにそれらに影響されます。(図19) コアの基盤によって、我々はもう1つ大変動を乗り越えるのですが、シンガポールは新しい変化に素早く適応しなければならないことを覚悟しています。

シンガポールは政策と戦略を包括的に、そして全面的に見直す経済再検討委員会を設立しました。(図20) これには産業、組合、学術、政府の関係者が約1000人関与してきました。

幾つか主だった変化がありました。(図21) 今年から法人所得税率は24.5%から22%へ、2005年までには20%まで引き下げられます。個人所得税率も同じことになります。最上限の税率は26%から22%になり、2005年までには20%に引き下げられます。これはコスト削減にとどまらず、個人と企業にもより多くの資本を残すことで、国際社会の急速な変化に対応できるようにしたいという強い気持ちを反映するものです。(図22)

シンガポールの長期的な発展をめざす経済再検討委員会の青写真は、シンガポールが国際社会の重要な経済圏につながるグローバル経済にとって重要な中心地となることを目標にしております。(図23) リスクを恐れず、新しいビジネスを成功への道へつなぐ創造性と企業家精神を持つ国をつくります。(図24) 多様化した経済により、製造業とサービス業を両立した原動力でシンガポール企業は大手の多国籍企業を補完し、新規企業は伝統的なビジネスとイノベティブアイデアを共有できる環境をつくり上げたいと思っています。(図25)

この戦略は主要な要素を5つとり上げたいと思っています。(図26)

第一に、製造業はシンガポールにとって重要なものです。多くの人から、シンガポールは製造業ではなく、サービス業に専念すべきということを言われました。(図27) しかし、シンガポールにとって製造業は技術の進歩による経済の先進性に追いつくための基盤になるものです。我々は活力あふれる情報技術と、金融システムと将来性のもとでアイデアの実現化、研究開発、生産、マーケティング、サプライチェーン・マネジメントの全域をカバーしております。(図28)

例を1つ取り上げましょう。ハードディスク製造のシーゲート・エレクトロニクスの未来工場です。(図29) これはシーゲートさんにとって以前の労働コストの安い製造工場からシンガポールに集約した生産拠点でもあります。この結果、製品を国際市場に速やかに提供できるようになりました。ヒューレット・パカードさんもシンガポールで世界の市場に供給する重要な製品を生産しております。松下さんもDVDの研究開発、製造拠点をお持ちです。実は、松下グループはジョイント・ベンチャー10社を含む製造拠点8社、研究開発拠点1社と、地域統括本部をシンガポールにも置いております。(図30) 製造業は今後10年間、シンガポール国内総生産のうち、少なくとも20%貢献するものと思います。(図31)

サービス業にもより力を注ぎたいと思っています。(図32) 実はこれまでこの分野はあまり注目されませんでした。サービス業と製造業は硬貨の裏表のような関係です。グローバル化によって経済のバリューチェーンがより多くの利益をもたらし、各分野における明確な利点を開拓していけると思います。シンガポールは既に効率的、かつ能率的な情報技術と物流インフラに裏付けられた金融センターあり、さらに中継ぎ港による効率的な通運によって拡充された活動を最適化

することになります。したがって、現在シンガポールに置かれた3,600社を越える統括本社が今後さらにふえることを望んでおります。(図33) 情報共有サービスとか、地域人事管理とか、研修機能とか金融と財務責任を提供していきます。見込みとして、エンジニアリングと環境サービス、エネルギー、医療、教育、法務と仲裁などの新しい産業もあります。(図34)

シンガポールは既に教育ハブとして知られております。我々の大学では25%もの外国人学生が学んでいます。10校の世界的名門大学はシンガポール校を設立、あるいは教育サービスを提供しています。(図35) 早稲田大学は既にシンガポールで高等学校を運営し、より一層シンガポールで活躍していただきたいと思います。シンガポール経済開発庁はこの基盤をもとにグローバルスクールハウスというテーマで教育産業を育成し、私立大学、予備校、専門学校と企業研修センターを誘致し、単なる商業的機會を与えるのではなく、世界中から有能な人材を集めることになります。(図36)

第二は、革新技术と知的資本の育成です。イノベーションの能力を知識型経済に高めなければなりません。知的資本も促進しなければなりません。(図37) 研究開発能力を促進した結果、現在、労働人口1万当たり80人もの研究者がいます。(図38) 10年前の28名と比べますと先進国の基準に近づいています。多くの企業はシンガポールの製造能力、知的インフラと研究機関を生かし、新しいイノベーションによって各社のバリューチェーンを引き上げています。フィリップスさんが持つ800名のイノベーション・キャンパスはそのいい例ですね。東芝さんもシンガポールで研究機関を設けております。イノベティブのエネルギーをもっと開放しなければなりません。(図39) 実証と実験を提供する環境を備え、教育施設、空港、住宅はプロトタイプの模範研究室になりつつあります。

「ワンノース」という場を用意し、イノベーターやベンチャーキャピタルや、研究者、ビジネスマンが集結し、単なる商品とソリューションの実験だけではなく、シンガポール全国に導入するための政府の政策を実証する場でもあります。(図40) ヒューレット・パカード社のHPクールタウンのように商品と技術と新しいトレンドとビジョンをショーケースできる場所でもあります。(図41)

政府は自らも発想の転換を行っております。(図42) 完璧な姿勢で効率性と信頼性を図る以上、新しいテーマのために抽出しやすく、試みやすいプラットフォームを提供しなければなりません。企業家挑戦、エンタープライズチャレンジという仕組みを設け、通常の手続きと規制を新しいアイデアが通過するメカニズムを実施しました。

シンガポールでは知的財産を創造したり管理したり、実用化させる環境をつくるようにしたいと思っています。これは知的財産の創造、実用化、評価からライセンスリング、技術移転、保護と取締りまですべての活動を包括しています。(図43)

第三は企業家精神の育成。(図44) シンガポールは企業家精神が旺盛な国とは言えません。しかし、可能であると信じています。もし企業家を創出し成長させる環境を提供することができれば、必要なリスクの資金、外国の企業家を受け入れる政策、そして企業精神が循環する環境を構

築できると思います。我々はビジネスにやさしいだけではなく、より企業化を促進していきます。(図45) 新企業の登録は1日でできます。キャピタルゲイン・タックスもありません。エンジェル投資家もベンチャー投資からの損失を所得税から控除することができます。現時点でシンガポールにあるベンチャーキャピタル産業が成長し、144社のベンチャーキャピタルによって150億シンガポール・ドル、約100億米ドルの資金を運用しております。(図46) 幾つかの企業家ネットワークは既にシンガポールで拠点を設立しています。インドのインダス・エンタープレナー・ネットワーク、台湾のモンテジェイド、中国のチャイニーズテクノプレナーネットワーク、韓国のコーリアンプロフェッショナルネットワーク、キヴィーのKIWI-NERとか、オーストラリアのオージーベンチャーなどです。(図47)

去年、実は3,600社のハイテクの新規企業がシンガポールで発足しました。55カ所の孵化センター（インキュベーターズ）が、そのうちイスラエル、インド、韓国、中国、オーストラリア、ニュージーランド、スコットランド、フランスなど、海外から12カ所、日本もジェトロをはじめ三重県と2つの孵化センターを設立しました。(図48)

企業家育成は未来のシスコやマイクロソフトを望んでおります。でも、もっとも重要なのは、企業の生態系を促進し、大企業と小企業とか、成長企業と既存企業とか、シンガポール企業と外国企業など、共同作用と共生の環境のなかで繁栄していきます。(図49) 大企業と中小企業の共生例として、ヒューレット・パカード社のモバイルEサービスバザールです。孵化センターのようなものです。同社は300社のアプリケーションの開発企業と提携し、既に何社かは新規企業として生まれました。(図50)

第四は人的資源の育成。人材はシンガポールにとって唯一の天然資源です。我々は彼らの能力を最大限に発揮させたいと思います。既に小学校卒の60%が高等学校に、40%が専門大学に、20%が大学に進学しています。(図51) 最近の見直し政策として、大学の入学率を25%まで引き上げることが挙げられました。シンガポールも海外の人材に対してオープンな政策をとっています。スイスにある管理開発の国際機関による調査では、人口2,000万以下の国29カ国のなかでシンガポールがもっともいい人材を誘致していることがわかりました。(図52) シンガポールでは人口400万人のうち100万人の外国人が住んでいます。人材のハブとして子供の育成に安全で、安心して快適な環境と、人々に生活、学習、仕事、遊びの場を提供できる必要条件を果さなければなりません。(図53)

最後に外部との関係を強化します。シンガポールは7時間の飛行機範囲に28億人の人口の市場にあり、東洋と西洋の架け橋として位置づけられています。(図54) 我々はそれをより強化したいと思います。物理的なリンクをはじめ、シンガポールは現在もっとも自由貿易協定を結んでいる国であり、自由貿易協定のネットワークと調印したり交渉したりしています。(図55) シンガポールと日本は今年、画期的なパートナーシップを実現しました。(図56) 日本にとって最初の両国自由貿易条約であり、従来の自由貿易協定を越えた、投資開放とか第三国への共同展開とか、知的財産や技術的な協力拡大とか競争政策などを含んでおります。シンガポールにある企業

にとっては非課税商品の99%が輸出可能となります。(図57) 関税の削減率は締結以降5年以内
に3億3,000万シンガポール・ドルを達成することになります。

協定のなかでも定められた相互認証に、輸出国の商品に重複審査を行う必要がなくなります。

(図58) コストの節減は機器1台当たり最大1万2,000シンガポール・ドルにもなります。それは時間の節減を考慮していない額です。

実例を見てみましょう。帝人ポリカーボネートさんは貿易協定によって50万シンガポール・ドルの関税が節約可能となります。(図59) その上、来年度、シンガポールとアメリカの自由貿易協定の発効によって、さらに400~500万シンガポール・ドルの節約が期待されています。

アメリカ・シンガポール自由貿易協定はもうひとつの重要な協定です。(図60) アメリカ・シンガポール自由貿易協定は、先進的、かつ包括的なもので、もの・サービス・投資だけではなく、電子取引商務、税関手続き、製薬における知的財産の保護、情報通信とか、クリエイティブなものなどの革新的な分野にも及びます。(図61) 両国はデジタル製品に対して無差別に取扱い、電子取引される商品は永久に関税が免除されます。これは国際条約では初めて結ばれたものです。(図62)

シンガポールにある企業は日本企業をはじめ、この自由貿易協定により利益をもたらされます。この表は、家電企業がどういった利益を得ることになるか、それを表しております。(図63) 同様にディスプレイを製造する企業も以上の利益が出てきます。(図64)

ASEANは人口5億人を誇る巨大市場でもありますから、ASEANの自由貿易エリアは今年2003年1月1日に発足し、ASEAN6カ国の関税は既に98%のものに対して0%から5%まで引き下げられました。(図65) 2010年までにASEAN6カ国はすべての関税を省き、2018年までにはASEANすべての国にも関税がなくなります。

中国はASEANとも自由貿易協定を結びます。(図66) 17億人の消費者と2兆ドルの国内総生産、1.2兆ドルの貿易高を占めております。これはまさに世界一大きな自由貿易圏であり、新しいビジネススタンスを招くものになります。

インド自由貿易協定も重視すべきものです。(図67) 我々は既にインドと交渉を開始し、インド・シンガポール包括経済協定は今後の12カ月から18カ月の間に締結されるでしょう。

シンガポールはインドネシアとも特別な協定を確立しております。(図68) シンガポールの技術力を生かし、インドネシアのバタムとビンタンの島で低コストの生産を組み合わせています。インドネシアの政府当局もシンガポールにものと人が通りやすい措置がとられております。我々は新しい戦略を見つめながら、常にコアの基盤に従っていきます。(図69) テロとSARSといった緊急事態のもとに、さらにこのような需要が高まってきます。緊迫した状態においても、世界のリスクを保たなければなりません。シンガポールは世界のコミュニティに対して完全にオープンであり透明性が高く、誠実であり続けます。我々の構築した安全と安心できる環境に基づき、信頼性と信用を高めていきたいと思っています。安全性、セキュリティ、信頼性を保つことが我々の心の中に無意識のうちに深く潜在しています。(図70)

シンガポールは幸いなことに天災のない環境に恵まれています。(図71) 地震、台風、津波もありません。シンガポールは多民族、多宗教の社会構造だからこそ、そのなかでお互いに平和を維持する努力をしてきました。(図72) 多宗教とか法律とか誓約とかを通じて、宗教と民族の課題を乗り越えています。これは国内において実効力を持つ保安条例を通して実現しています。テロ組織ジャマー・イスラマーのネットワークをつぶし、近隣の諸国にも情報を提供しています。(図73)

金融センターとして、シンガポールはさまざまな金融機関と金融法を確立し、金融資本を保護する努力もしています。(図74) シンガポールは資本の流れを規制していません。また、海外の配当も課税されておられません。同様に、知的財産も保護されています。(図75) 各条約にも調印しています。シンガポールの活気のある知的財産保護と取締り枠は、投資家から彼らの知的財産を保護できるものとして高い評価と信頼を受けています。(図76)

法律と規制も重要です。(図77) 透明性があり、フェアで平等の司法は国際的に評価されています。これは厳しい法的な取締りも兼ねています。だから夜遅く平気で町を歩けるような環境をつくり上げることができたのです。9・11同時多発テロとか、インド・パキスタン緊張情勢など、重要な情報や貴重品を安全に保護できる体制づくりを加速させていきます。非常事態においてビジネスを継続する拠点、もしくは災害回復センターをシンガポールに設ける多国籍企業とか、インドIT企業がふえています。(図78) これもストレスと不安の時代に安全とセキュリティを提供できるシンガポールの強い一面をあらわしています。(図79)

シンガポールは世界中のパートナーからこれまで大きな支援を得てきました。日本はシンガポールにとって3番目の大きな投資国です。(図80) 日本はシンガポールに活気のある企業生態系を築いてきました。大企業、中小企業、地場と外資系企業、お互いやり取りしビジネスをしてきました。(図81) これとコアの基盤によりシンガポールにグローバル・エンターポリスの場を構築しようと思います。(図82) 絹製品と香辛料の取引引きに変わってシンガポールはグローバルにリンクした都市国家としてベンチャー企業と人材を提供し、活気の溢れるもの、サービス、アイデア、知的財産を発信し、新しいビジネスとグローバルのトレンドをつくります。グローバル化の利益によってもたされたものに乗せる多機能のスイッチでありながら、素早く、賢く、ウイルスと不安の要素が排除できるものを目指していきます。

アイデアと世界のビジネスが交流するマーケットプレイスとして、海外と地元の企業、人材、インキュベーター、投資家によって、イノベーションと企業家精神の溢れる多様化の社会を築いていきます。(図83) 日本とシンガポールは同じ価値観を持ちますので、自然体のパートナーでもあります。シンガポールはグローバル・エンターポリスを目指しつつ、ぜひ日本とより強い関係を築いていきたいと思います。(図84)

実はこれも今週のニュース・ウィークに出したもので、「Looking for business opportunities, Why not let the opportunities look for you?」という新しい発想であらためてシンガポールを構築していきたいと思います。

〈質疑応答〉

Q 1 : 一番最初に山田先生からお話もありましたが、ODA についてお聞きしたいと思います。

シンガポールではどういった分野で ODA が使われているかということと、国民とか地域住民の人たちのニーズをどういった形で政府では把握して、日本の政府に伝えられているのかということをお教えいただければと思います。

A 1 : 私は個人的には ODA に関与してませんが、シンガポールは特にいろんな地域に、例えばイラク戦争とかアフガニスタンのことに結構、軍として人的な派遣をしました。特に衛生兵とかお医者さんとか行かせました。それは日本の政府と一緒に、我々は結構技術的なものを提供してますので、そういった点は、我々と日本のひとつの協力できるところではないかと思います。

国民にどうやってこういうことを理解するかと、シンガポールでは400万人の人口のなかで100万人が外国の人で、結構外国との付き合いは深くて、いろんな国の話とか、国のフィバーとか、いろんな民族のこともちゃんと政府が耳を貸して聞かせてきますので、その点は政府としてはまとまったところだろうと思ってます。

Q 2 : ASEAN 圏として一番先を進んでおられるシンガポールから見まして、私どもはミャンマーに投資しておりまして、これは7、8年前から始めたのですが、その当時、シンガポールのほうが先陣を切ってホテルの建設とかいろいろやっておられました。我々もいろんなことを考えまして、将来のミャンマーを見て投資したのですが、日本の場合は民間の投資と ODA でやっておりまして、我々もかなり ODA を期待しておったのですが、日本の場合は最終的にアメリカの顔色を見て、アメリカの指示により今回も ODA を中止しているわけですが、ASEAN の中のリーダーとしてミャンマーに対する考え方、軍制とかいうものに対してどうお考えかお聞かせ願いたいと思います。

A 2 : ご存じのようにシンガポールはいま、ASEAN の国々で最初に経済的な協力を先に始まっていると思いますから、ミャンマーは2018年までには10カ国と一緒にやっていきたいと思っています。ミャンマーについてはこの場で——、僕は産業担当ですからちょっと政治的には触れたくないので、ちょっと控えてコメントさせていただきます。

でも、経済的に2018年までに ASEAN10カ国、ミャンマーも含めまして一緒の経済圏になりますので、それはいろいろなポテンシャルがあると思いますから、ぜひミャンマーに対しても自信を失わないように考えていただきたいと思います。ちょっと答えにならないと思いますが。

Q 3 : たしか先月でしたか、リー・シェンロン副首相が、これからのシンガポールはエンジニアリングというより金融センターとして成長していきたくてということを言っていたようです。

が、具体的にどのような金融センターに、どのように成長させるという計画があるのでしょうか。

A 3 : その記事は正しく報道しているかどうか分かりませんが、エンジニアリングを省いて金融センターだけということは、多分政府として一切言っておりません。なぜかという、我々は製造業を少なくとも国内総生産の20%を維持したいと思いますから。金融センターとしては、いま考えているのは、我々がもしかしてアジアのビジネスのモデルをとっていきたいと思います。もし、ビジネスのモデルをご存じであれば、いろいろなものがありますので、簡単な概略としてはビジネスのモデルとしてアジアで貢献したいと思っています。

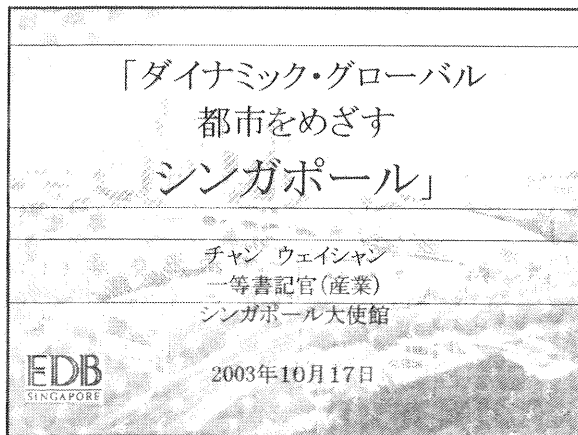


図 1



図 2



図 3



図 4

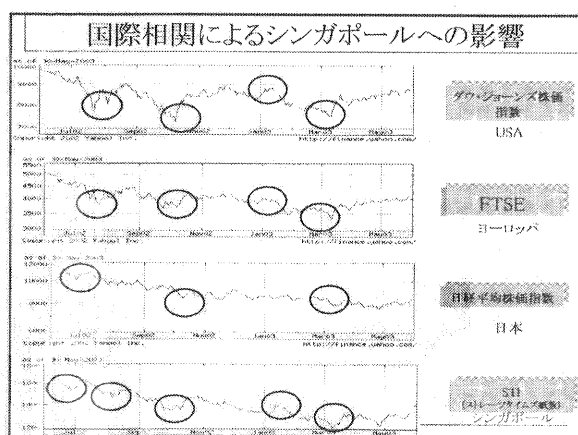


図 5



図 6



図 7

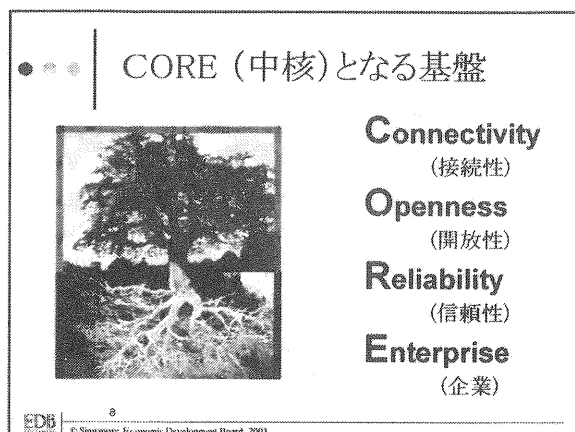


図 8

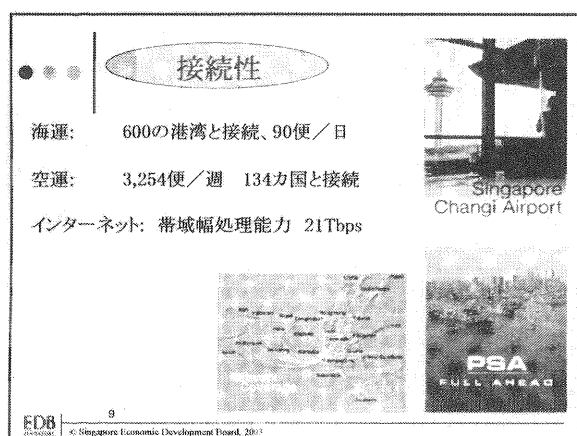


図 9

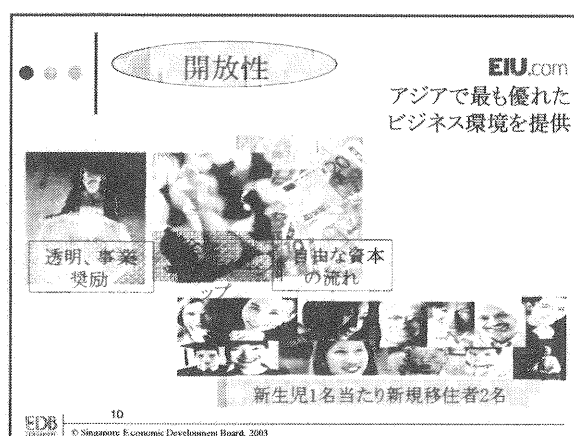


図10

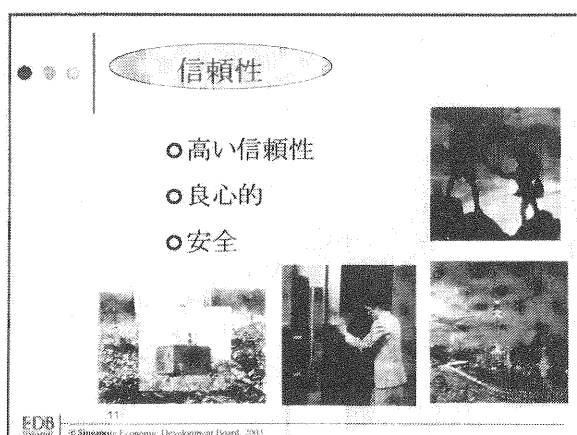


図11

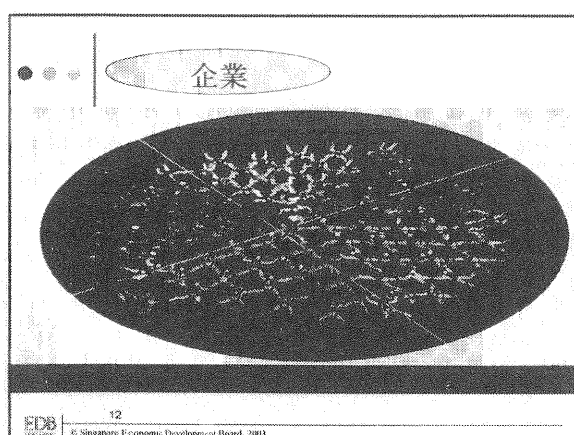


図12

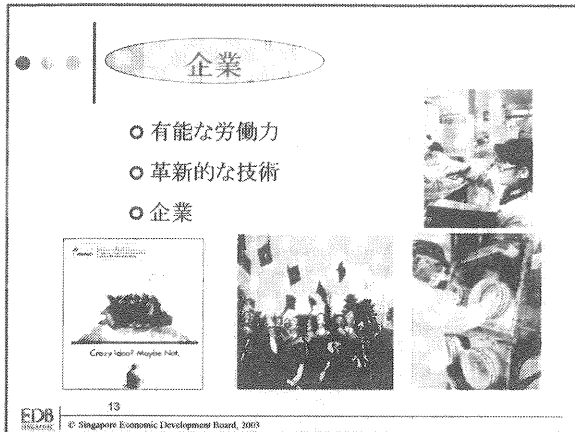


図13



図14

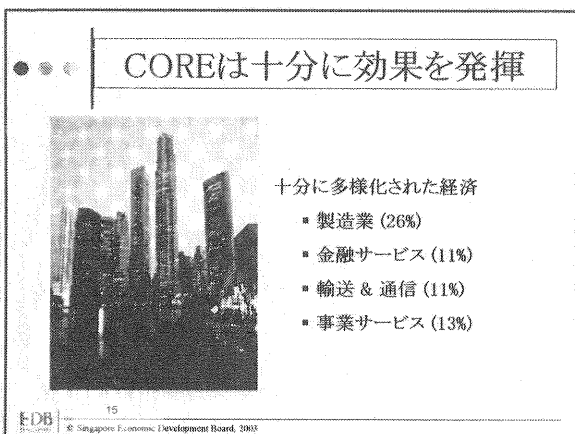


図15

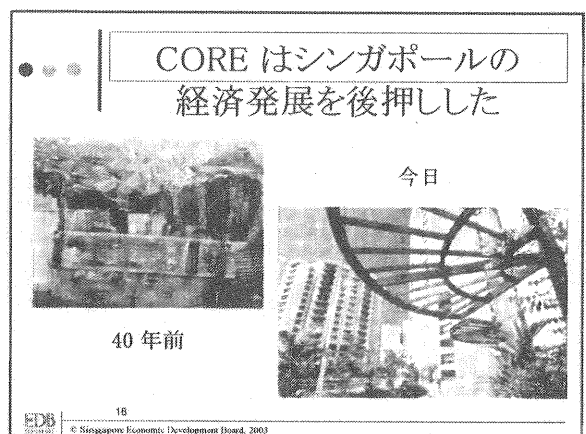


図16



図17



図18



図19

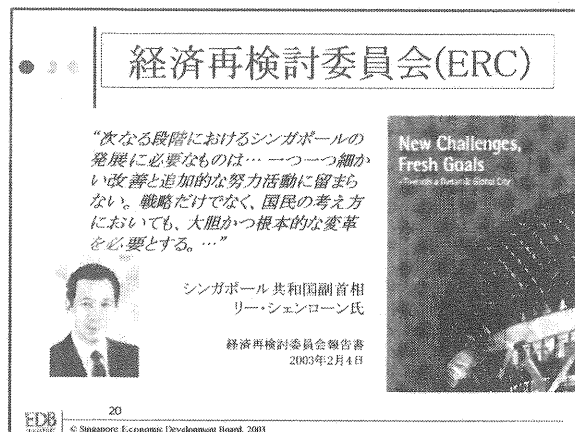


図20

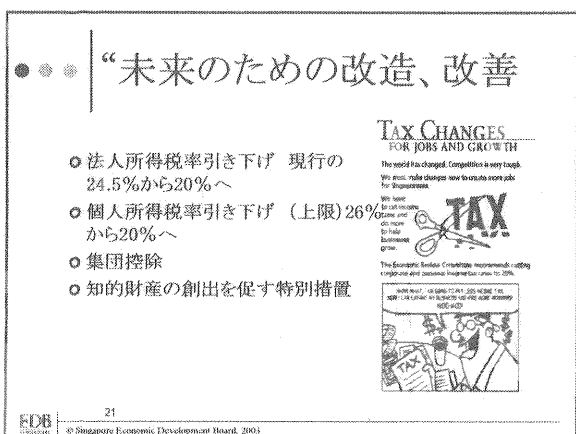


図21

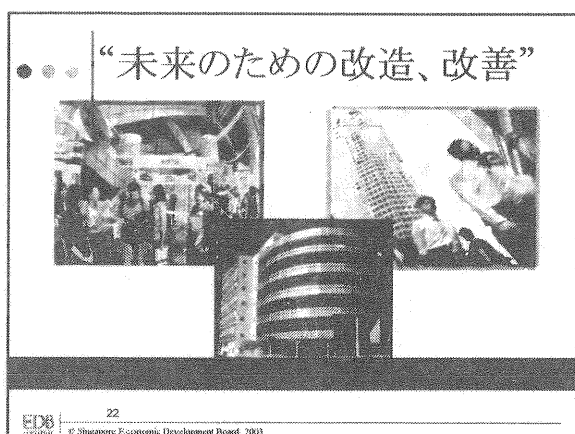


図22

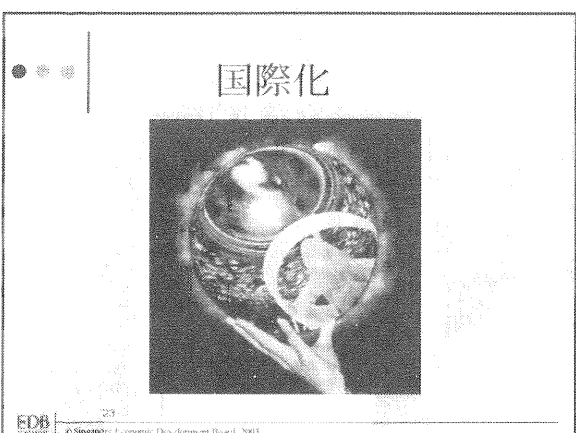


図23



図24



図25

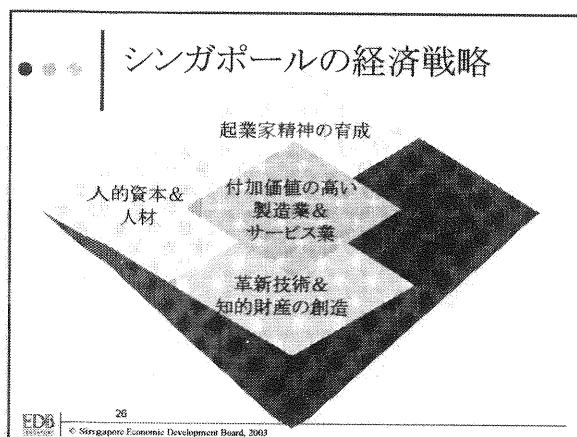


図26



図27

図28



図29

図30

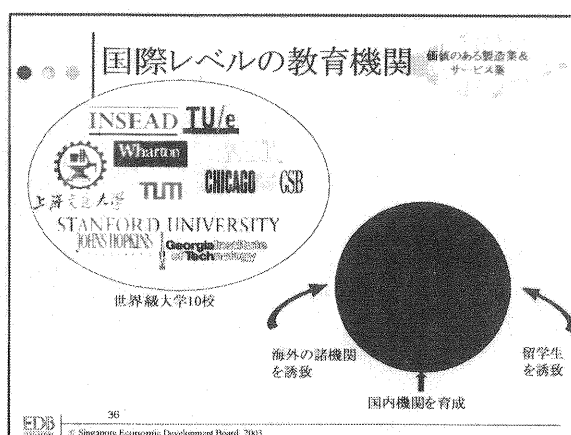
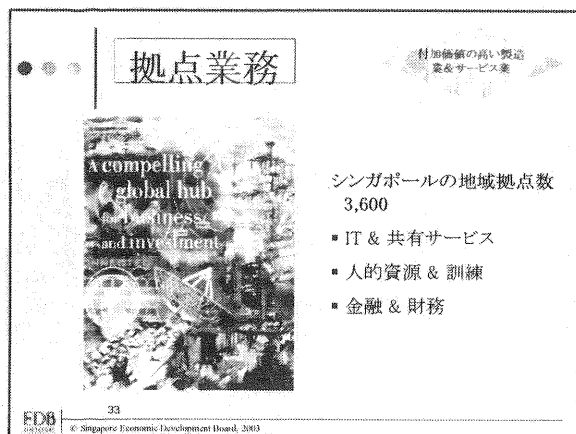




図37



図38

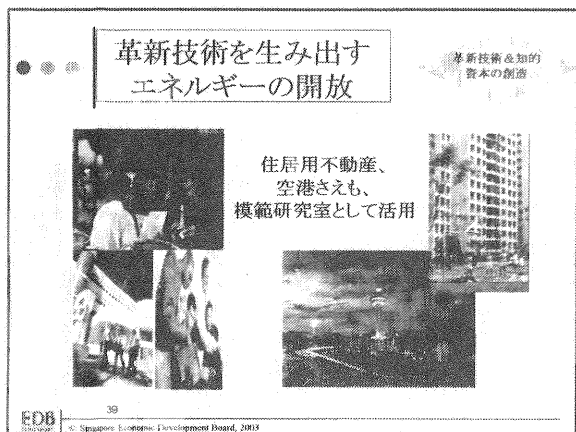


図39

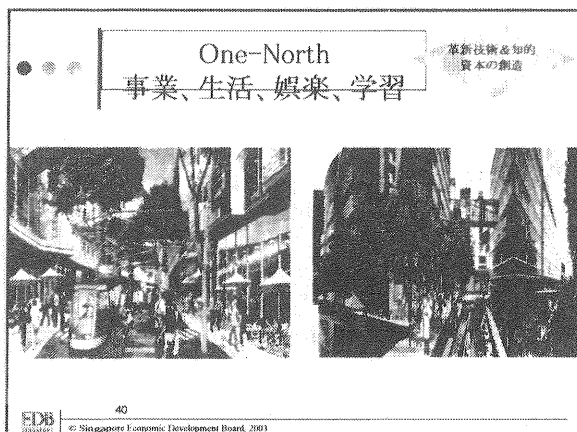


図40



図41



図42

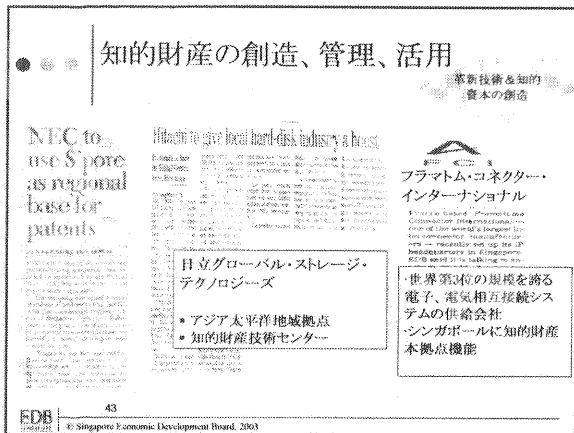


図43



図44



図45

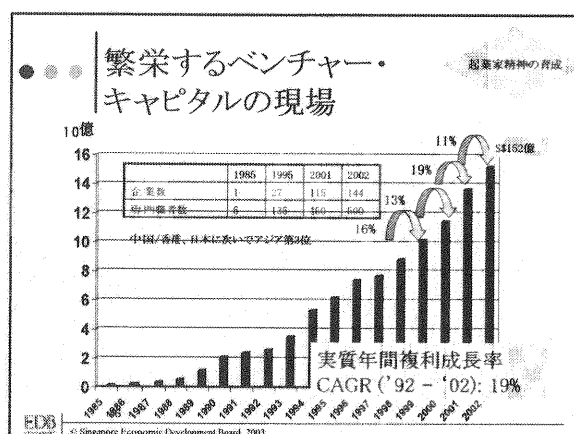


図46



図47



図48

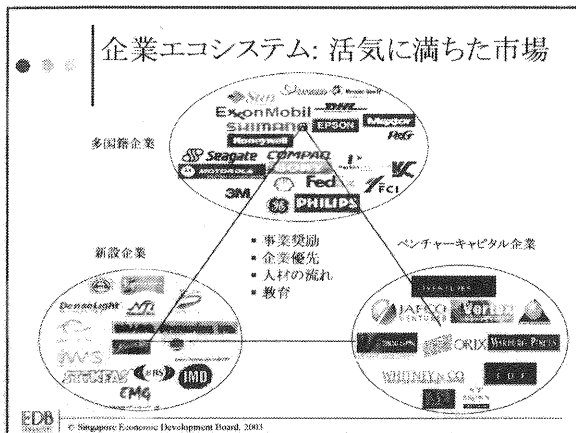


図49

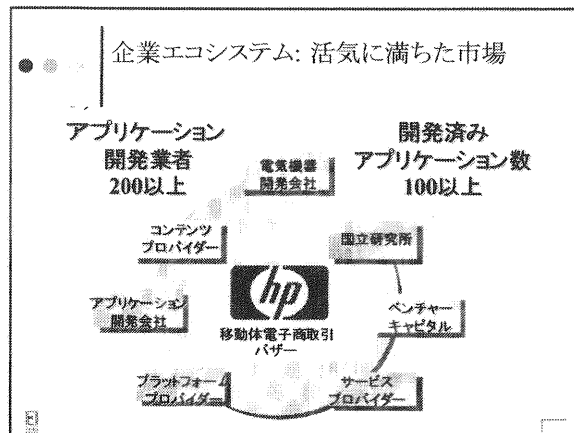


図50



図51



図52



図53



図54



図55



図56

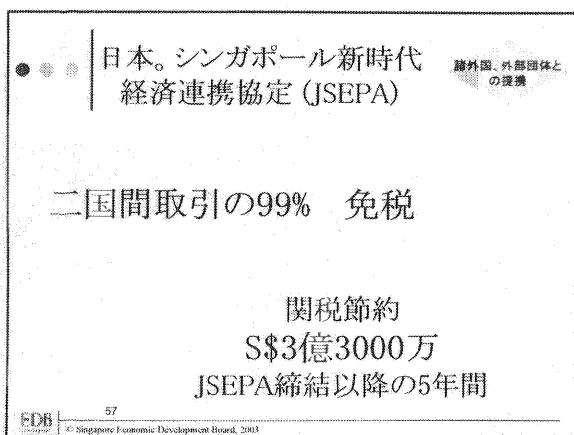


図57

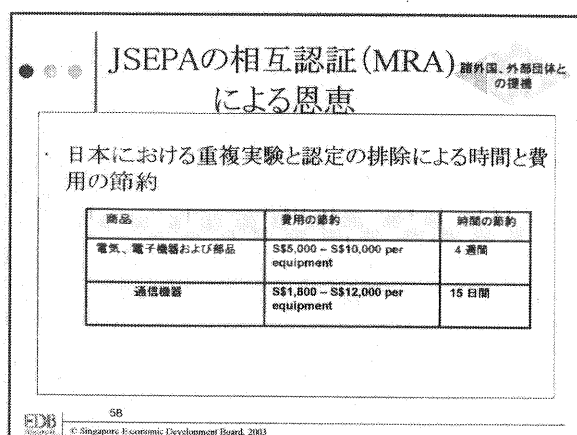


図58

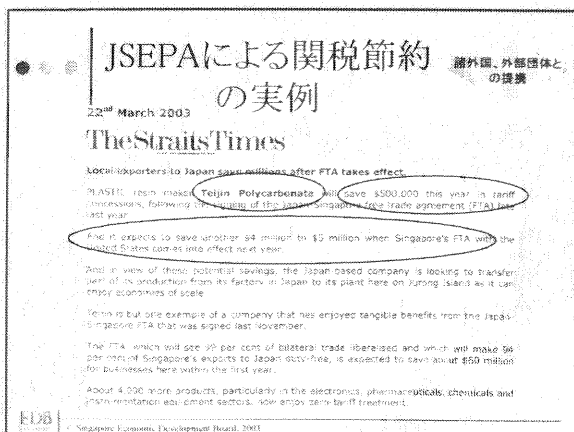


図59



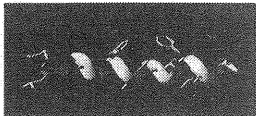
図60

● ● ● USSFTAの主な恩恵 諸外国、外部団体との提携

市場参入の増加



知的財産権の保護



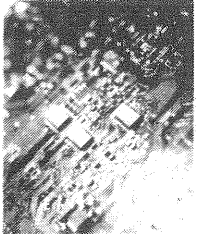
FDB 61 © Singapore Economic Development Board, 2003

図61

● ● ● USSFTAの主な恩恵 諸外国、外部団体との提携

デジタル製品に対する無差別取り扱い

電子的に納品される商品は関税永久免除



FDB 62 © Singapore Economic Development Board, 2003

図62

● ● ● 関税節約の実例：家電 諸外国、外部団体との提携

米星自由貿易協定の実行によるS\$730万*の関税節約

商品	既存関税率	実行後関税率
Multiple loudspeakers mounted in the same enclosure	4.9%	0%
Radiobroadcast receiver combined with sound recording or reproducing apparatus for connection to telegraphic / telephonic apparatus / network	4.9%	0%

* 2002年の米国向け輸出に基づいた数値

FDB 63 © Singapore Economic Development Board, 2003

図63

● ● ● 関税節約の実例：平面パネルディスプレイ 諸外国、外部団体との提携

商品	既存関税率	実行後関税率
Color video monitors w/flat panel screen, video display diagonal over 34.29 cm, incorporating VCR or player	3.9%	0%
Color video monitors w/flat panel screen, video display diagonal over 34.29 cm, not incorporate VCR or player	5%	0% after 4 years
Liquid crystal devices nesoi, and optical appliances and instruments, nesoi	4.5%	0%

* 2002年度の米国輸出データに基づき、約\$130,000の関税節約が得られる

FDB 64 © Singapore Economic Development Board, 2003

図64

● ● ● 5億人にのぼる多様なアセアン諸国




AFTA - 関税率を0-5%へ引き下げ
その他の施策: AIA, AICO, e-ASEAN

FDB 65 © Singapore Economic Development Board, 2003

図65

● ● ● シンガポール、アセアン諸国による中国との経済面での協約 諸外国、外部団体との提携




アセアン諸国-中国 FTA交渉進行中

17億人の消費者を抱える市場
総GDPはUS\$2兆 取引高はUS\$1兆2000億

FDB 66 © Singapore Economic Development Board, 2003

図66



図67



図68

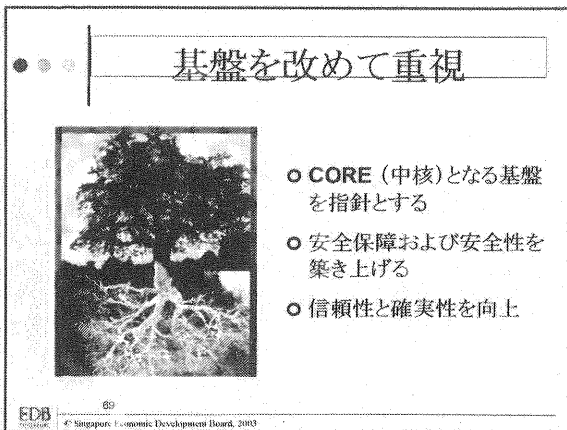


図69

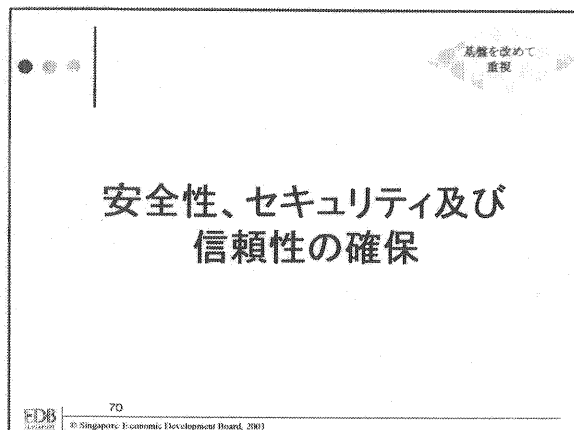


図70

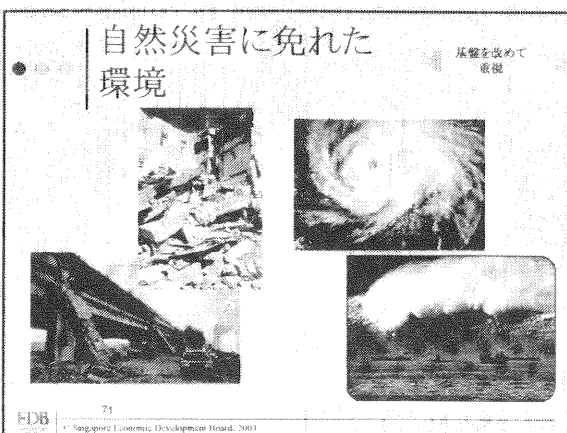


図71

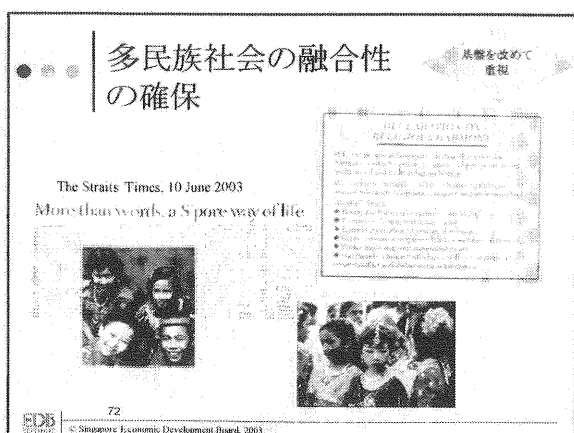


図72

#

 | 信頼性の高い金融拠点

基盤を改めて
重視

“シンガポールのような開放経済は、資本管理を考慮しないわけにはいかない。このような管理は、国際的な金融センターとしての我々の評判を決定的に損なうだろう。”

リー・クワン・ユート副首相
1998年10月23日

“我々の基本的なアプローチは、市場動向に依存し、自由な資本の流れを許し、外国投資を誘致し、グローバル経済につなげることである。そうすることにより、シンガポールの予測可能性、合理性、持続性において長期間確信がもてるだろう。

リー・シェン・ロン副首相
金融通貨庁長官
1998年9月14日

EDB Singapore 74 © Singapore Economic Development Board, 2003

知的財産の保護と 確保

知的財産のリスク

Country	Risk Score
Singapore	3.6
Japan	2.8
Hong Kong	4.8
Taiwan	5.5
S. Korea	5.8
Malaysia	6.3
Philippines	6.7
Thailand	7.2
Vietnam	7.8
India	8.2
China	9.2
Indonesia	9.8

出典: Political and Economic Risk Consultancy 2002

EDB

© Economic Development Board, 2003

PATENT AND COPYRIGHT PROTECTION

特許および著作権の保護 2002年

2002

Source: WIPO Copyright Indicators

Ranking	Country	Patent	Copyright
1	SWITZERLAND	9.17	9.17
2	FINLAND	8.77	8.77
3	AUSTRIA	8.77	8.77
4	USA	8.55	8.55
5	CANADA	8.33	8.33
6	Denmark	8.11	8.11
7	GERMANY	8.00	8.00
8	SWEDEN	8.17	8.17
9	NETHERLANDS	8.11	8.11
10	AUSTRALIA	8.11	8.11
11	NEW ZEALAND	8.11	8.11
12	JAPAN	7.89	7.89
13	UK	7.89	7.89
14	UNITED STATES	7.89	7.89
15	IRELAND	7.14	7.14

出典: IMD 世界競争力報告書 2002年

法制度の支配と秩序

基準を改めて
重視

最も厳しい法的枠組み

LEGAL FRAMEWORK

2002

The legal framework

Ranking	Country	Score
1	SINGAPORE	4.50
2	HONG KONG	4.14
3	CANADA	3.91
4	DENMARK	3.87
5	NEW ZEALAND	3.67
6	NETHERLANDS	3.35
7	AUSTRIA	3.23
8	LUXEMBOURG	3.01
9	UNITED KINGDOM	2.90
10	IRELAND	2.81
11	SWEDEN	2.80

出典: IMD 世界競争力報告書 2002年

100

事業継続のための拠点を確保

基盤を改めて重視



図79



図80

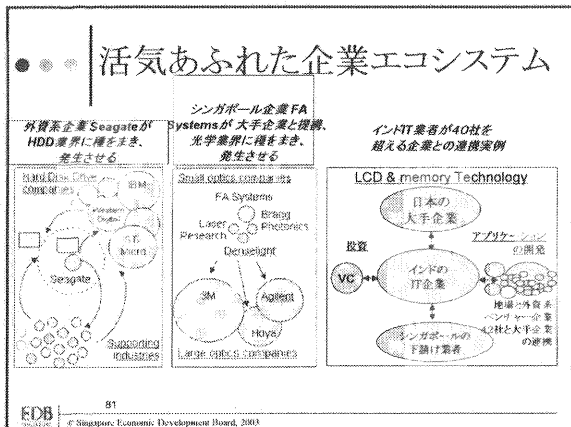


図81



図82



図83

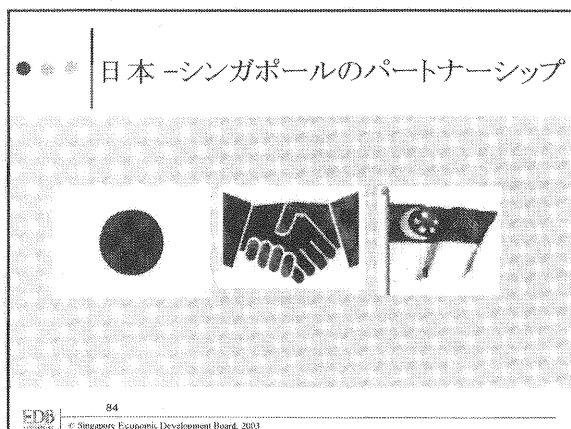


図84

「ASEAN と日本企業の共創」

早稲田大学教授（商学部） 太田 正孝

いまブダ先生からご紹介いただきました早稲田大学商学部の太田正孝と申します。

私の役目は4時間に及ぶこのフォーラムを実り多いものと感じていただいて皆様にお帰りいただくという、結構大変な仕事でございます。

既に最初からお聞きになられている方々はおわかりのとおり、山田さんはJICAの前線で現場を熟知していらっしゃいますし、異文化衝突などについても身をもって体験されているわけです。三菱商事の笠原さんは、商社にとってはインドネシアがASEANで一番大きなビジネスのマーケットですから、ASEANのサービス産業を中心とした現場を熟知していらっしゃいます。松下電器の河邊さんは、61年から松下電器がいち早くASEANに進出しておりますので、その生産現場を熟知していらっしゃいますし、陳さんはシンガポールのエコノクラートとして日本に派遣されているエリートでありますから、私が一体何をしゃべるべきなのかなかなか難しいわけです。

この4人のお話を、ただ並べて総括しても意味がございません。私は一研究者に過ぎませんので、国際ビジネスとか国際経営の領域でいまタイムリーなトピックとなっている、あるいは重要視されている概念やモデルを援用しながら私なりにまとめてみたいと思います。

それがいまここに示しています『ASEANと日本企業の共創』、副題として2つのキーワードが挙がっていますが、1つはメタナショナルというものであります。グローバル競争という用語はもう皆さん普通に使っているものですので、普段あまり使わない言葉としてはメタナショナルというのが第1のキーワードで、もう1つは笠原さんが既にお話しされましたが、マインドセットの問題であります。近年、特にここ4、5年の傾向だと思いますが、ハーバード・ビジネス・レビューにおいてもマインドセットということが繰り返し問われております。マインドセットが決まらなないと戦略が決まらないというのがビジネス・スクールの1つの常識であります。マインドセットが定まらずに戦略をやっても、それは違う方向に進んでいる場合もあるからです。そういう意味で、メタナショナルとマインドセットを縦軸と横軸という観点から、これまでの4人のスピーカーの方々の話を私なりにまとめてみようかと思います。

メタナショナル化というのは分かりにくいわけですが、お手元にはテキストとしての情報量が多いものをお配りしていますので、それをごらんいただきながら聞いていただけるといいと思います。

20世紀のいわゆる多国籍企業のマインドセットは、できるだけ世界中の市場に深く入り込んで

いくということであり、それをグローバル・リーチと申しました。ところが21世紀になってきますと、グローバル・リーチは当たり前となります。特にIT革命が92年以降起きてからは、ニューエコノミーと軌を一にするわけですが、当然の帰結として、グローバル・リーチがそれだけ爆発的に進みました。それが当たり前になってくると、松下電器さんにしても三菱商事さんにしても地球をほぼカバーしており、カバーしているグローバル市場のなかにさまざまな拠点があるわけです。ASEANの中で見ればインドネシア、マレーシアとかありますし、もうちょっと大きくリージョナル単位で見ますと、ASEANもあれば北米もあればヨーロッパもある。それぞれに特有の知識とかアイデアがふつふつとわき出てくるわけでありまして、一体どこからイノベーションの種とか、あるいは新しい考え方が出るのかなかなか分かりにくい世の中になってきた。1980年代まではイノベーションは本社からのみ出ていくという考え方が強かったのですが、いまは世界中に目配りしてないとビジネスチャンスを失ってしまう、あるいはイノベーションの種を見失ってしまう時代であります。そういう意味ではこのメタというのは Beyond とか With とか Change を意味する接頭語ですので、国境を超えて、国を超えて、さらに各国のローカルとともに変化していくというような感覚の言葉ととらえていただければいいのではないのでしょうか。

したがって、いままでは世界中の市場に入り込むということが最大のターゲットであったわけですが、世界から学習するということがメタナショナルの大きな眼目であります。

ここに INSEAD のドズ (Doz, Yves) という有名な研究者がありますが、彼が最近出したモデルを援用しますと、いまはグローバル・ナレッジ・エコノミーと呼ばれ、そこには 1) Sensing、2) Mobilizing、3) Operation の3つのレベルがあることになります。

まず第一は、世界中どこから新しい能力やリード・マーケットが生まれるかわかりません。かつてレヴィット (Levitt, Theodore) は、世界中で同じものを同じように売ると言いました。それは1つの局面ではありますが、実際には国によって得意な製品、消費者が非常に好む商品とか、やはり多様化、差別化が働いております。したがって、例えば携帯電話であれば、アメリカより日本がリード・マーケットですから、日本の携帯電話ビジネスの動きをよりウオッチしないといけないだろうと思うわけです。

あるいはもっとローテクな例でいきますと、この私が愛用しているマニアックな4色ボールペンですが、こんなボールペンはアメリカではあまり売ってません。売ってはいますけど非常に高く、皆さんあまり買わないわけです。したがって、こういうボールペンに関しては日本は確実にリード・マーケットです。もしアメリカにそういうマニアックなものに対しての需要が芽生えてきた場合には、日本のマーケットを注視しなければいけないということになります。それが Sensing です。

イノベーションの種は世界中に拡散しているわけですが、本社なり、あるいはアジア地域本社なり、戦略的に重要な子会社に、それを動員あるいは収斂させなければいけないという意味で Mobilizing という言い方をします。そして、それをさらに自分の会社の戦略や技術、組織プロセスに応じて、各地に製品サービスとして提供していくのが Operation です。

こういう3つの段階を経るとというのがメタナショナルの1つの大きな見方であります。真ん中にマグネットがあるわけですが、世界中にふつふつとわき出ている情報や知識やイノベーションの種を、いかに効果的に、いち早く見つけ出してそれを自分の組織に吸い寄せて取り込めるか、それは組織の能力でもありますし、そこのリーダーや、あるいはスタッフの能力でもあるということになります。

こうしたフレームワークで、いままでのお話をまとめていくとすると、恐らく次のようなマインドセットが今後の日本とASEANの企業の競争には必要なのではないかと思います。

第1に、ASEANがEU化したという問題です。もちろん笠原さんがおっしゃったとおり、シンガポールとミャンマーの経済格差はものすごいわけですね。いますぐにEUとまったく同じになるというわけではありませんが、確実に言えることは、AFTAにより関税商品がなくなって自由に移動できるようになっていったという意味ではEU化ということが新聞紙上でよく言われています。これには雁行経済型発展モデルの終焉という問題と、あるいはAFTAが成立したことで、いきなりネットワークが活発化するという2つの問題があるかもしれません。

第2には、AFTAあるいはASEANの域内だけではなくて、グローバル競争時代ですから、北米市場もあればヨーロッパ市場も、オセアニアもアフリカ市場もあるわけで、もっと広い見方で見ますと、いまやASEAN全体が完全グローバル・チェスに組み込まれたということです。それによって当然のことながら欧米のプレゼンスが以前にも増してきますし、中国のように力を付けた新興大国がASEANを市場として目指してきます。

3番目は非常に新しい考え方ですが、多分、山田さんのJICAのアプローチに近いかもしれませんが、これまで日米欧の企業はASEANの市場を先進国並みの消費者を相手にしていることが多かったわけです。若干の現地適応はしますが、基本的にマーケットは富裕層でありました。しかし、いまアメリカの企業やヨーロッパの企業で注目されているのは、新興市場における低所得者の市場を掘り起こすということです。そうしなければ将来のグローバル競争力ではビハインドになるという考え方が出てきてますので、それは多国籍企業と新興市場の新たな関係ができるという意味で3つ目のマインドセットだろうという感じがいたします。1つはASEANが生産拠点から、ある意味で真の市場になるということでもありますし、もう1つは、いま陳さんのお話のエコシステムの問題と関係あります。

それぞれは時間がないので簡潔にまとめていきたいと思いますが、ASEANと日本企業を取り巻く市場環境の変化というのは、すでに何人かのスピーカーの方が言いましたとおり、1960年ぐらいから84年の間は輸入代替型FDIと海外市場型のFDIによってASEANは一種、日本の工場化していきました。日本の裏庭的になっていたわけです。アメリカにとっての中南米のようなものです。81年にマハティールがルック・イースト政策を提唱して日本に学べということを行いました。これを契機に、日本の雁行型経済発展モデルというのが勢いを増してきます。しかし、85年にプラザ合意が起きまして、日本の企業はASEANだけではなくて欧米に本格的に現地生産をしなければいけない時代になってきました。それと同時に、ASEANもアジアNIES

を追いかける形で、まだこの段階では雁行経済型発展モデルが生きているわけですが、どんどん成長し台頭してきます。

ところが、1997年にアジア通貨危機が起きるわけですが、これはポール・クルーグマンに言わせると、ASEAN に力があつたのではなく、アメリカのニュー・エコノミーで余つたお金、あるいは日本のバブルで余つたお金がステロイド剤のように入り込んだために起きたものであります。だから上辺だけの経済発展だったという言い方がされますが、それがあつたところまで行くと爆発してアジア通貨危機になりました。

1998年以降、シンガポールを中心に ASEAN の国々は復活していくわけですが、そこで起きた大きな変化は、もはや ASEAN は日本の裏庭ではなくなつていたということです。欧米の企業が日本企業のポジションをどんどん浸食しましたし、中国の企業もどんどん入ってきました。ASEAN のポジショニングが流動化したというのが、日本企業と ASEAN を取り巻く大きな市場環境の変化だろつと思ひます。

AFTA が生じたことによつてどうひいインパクトが、少なくとも域内で起きるかといひますと、先ほどから出ているとおひ、5億人の巨大統合新興市場が出現するといひことでありますし、恐らくアジア通貨危機からの回復にとつて追い風になるだろつと思ひます。そして、先ほど松下の河邊さんがおっしゃつたとおひ、域内で各国別に生産していたものが流動的になつてきました。要するに、Triad の生産基地ではなく、ある意味で本格的な市場として ASEAN をとらえなくてはひけなくなつてきたといひのが大きなインパクトであります。

実際、域内生産拠点の再編とネットワーク化の進展といひのは、最近の新聞紙上などでもよく出てありますが、AFTA 以前は各国の関税によつて囲ひ込みされてましたから、各国単位の生産体制でミニ松下とか、ミニ三洋のように多品種少量生産方式でやつてきた。しゃれみたいですが、アフターAFTA、AFTA のあとはどうなつたかといひると、域内生産拠点の再編とネットワーク組織化が起きまして、最近の事例で言ひと、ホンダはシティをタイ工場に集約し、インドネシアではストリームだけをつくる。いままでは別々につくつたわけですが、タイ工場でシティをつくつてほかの ASEAN 地域あるいは ASEAN 以外に輸出する。こうひいダイナミックな再編成が起きているわけですが。松下アジアの場合ですと、いま河邊さんが重責を負われているシンガポールにおける統括会社がかういひ形で ASEAN 全体を見ようとするよひになつてひいます。

地域内はさうなんですが、地域以外との問題はどうかといひと、これはグローバル・チェスといひ問題で表現されます。例えば地球儀があつたときに、欧州、日本、北米といひのは三大マーケット、Triad といひことで大前研一さんが言ひ出したわけですが、これが中心に動いてますが、マーケットの潜在力といひの意味では中国は13億人いるわけですね。インドは7億人です。ASEAN は結構ばらばらだつたわけですが、AFTA が成立することによひ、いきなりネットワーク化が進んで、ここにクラスターが形成されます。その結果、何が生じるかといひと、5億人といひいインドに匹敵する市場が出現します。インドよりは非常に経済的にも安定してひいますし、所得水準もインドよりは少し高い人が多い。さういひ状況が生まれます。ASEAN が先進国 Triad

と、対等とは言わないにしても、直接的にパートナーとしてフリー・トレード・エリアだとか、いろんなことを仕掛けていくようになります。もちろん、中国やインドもこれを見逃すわけはありませんから、こういう非常に複雑な状況がいま ASEAN を中心に動いていると言えます。

グローバル・チェスというのは、皆様にお配りしたものにも入っていると思いますが、例えばある市場で何かの動きをしたとしますと、それがその市場内で自己完結するのではなくて、世界の他の市場や、自社の他の市場での競争ポジションに致命的な影響を与える。要するに、チェスがどこか手を間違えると王様を取られたり女王を取られたりするのと同じことです。いわゆるメタファーではありますが、長年、国際経営とか国際ビジネスの世界ではグローバル・チェスという言い方であいまいに表現してきましたが、最近おもしろい研究がありまして、ペンシルベニア大学のオートンスクール、ハーバードで一二を争うビジネススクールの教授たちが CSI という概念を打ち出しましたが、これは Competing under Strategic Interdependence の略ですが、戦略の相互依存環境における競争というもので、今年5月ごろのオリジナルのハーバード・ビジネス・レビューに出ていましたが、おもしろいということで9月に販売された日本版のハーバード・ビジネス・レビューにも取りあげられておりますので、ぜひ読んでいただくと良いと思います。ここでそれを詳しく言う時間はありませんが、例えば CSI という言い方で ASEAN 市場のポジショニングをとらえることもできます。

他方、クラスターに付随している情報の粘着性という概念も、とても重要な観点であります。ご存じの方もいらっしゃると思いますが、ASEAN と中国がなぜ違うのかとか、ヨーロッパと ASEAN がなぜ違うのかというのは、つまるところ、この問題に関係していることが多く、情報の粘着性、あるいはスティッキー・インフォメーションと言います。つまり、何か ASEAN でモノをつくろうとしているときに、ヨーロッパでモノをつくっている人の考え方をそのまますぐフロッピー・ディスクに入れてコンピューターを移動するようにできるかということ、これはできません。それを MIT のフォン・ヒッペル (von Hippel) はエンジニアリングの製造プロセスを通じて情報の粘着性という概念でまとめました。要するに、情報を移転するには非常に大きなコストがかかる、地域が異なればますますそのコストは大きくなるという意味なんですね。べつにそれは克服できないという意味ではありませんが、これを無視するとコストが必要以上に大きくなり、成果にも多大な影響を受けるというのが彼の趣旨であります。

どんな原因が情報の粘着性に影響を及ぼすかということ、1つは情報そのものの性質、いわゆる野中郁次郎先生のナレッジ・マネジメントの議論によく出てくる暗黙知、形式知のような、そういう違いですね。あるいは移転される情報量がやたら多ければ情報の粘着性が高くなります。さらに ASEAN の従業員とアメリカの従業員の間に絶対的な知識の違いや、あるいはモチベーションの違いがあるとなかなかうまく移転しません。これらを情報の粘着性と言いますが、これは私のきょうの総括を理解する上で1つのサブ・キーワードとなります。

そういったことを頭に入れながらグローバル・チェスを考えてみますと別の見方が出てくると思うんですが、一応ここで、グローバル・チェスへの組み込みについてまとめてみますと、いま

や、ASEAN 域内ネットワークを越えた事業展開が必要であるということです。

これは新聞に出ていたコメントなのですが、日系家電生産会社の幹部で、松下の方か、あるいはソニーの方かよくわかりませんが、「歴史的に日本市場への持ちかえりを軸に展開してきた ASEAN 地域での事業は、抜本的に見直し時期にきている。中東やアフリカを見据えたグループ全体の拠点再編は不可欠だ」と。こういう局面があります。

それから例えばトヨタは非常におもしろいことを最近やりまして、アジア太平洋全域を統括する地域本社としてシンガポール現地法人を置いたとか、あるいは R&D をタイにテクニカルセンターを設置しました。今までは R&D は、特に自動車のような場合は先進国の日米欧に限られていたわけですが、タイにも置くようになりました。これはまさしく ASEAN の市場としての格付けがアップしたことを意味している現象だと思われます。すなわち、ASEAN のニーズに合った製品開発には、ASEAN の消費者と生産者のステイキー・インフォメーションに熟知していないとまずいことにもなります。言い換えれば、市場としての ASEAN が多国籍企業にそういう方向転換をさせるぐらい、市場としての潜在力が増してきたというのが大きな流れだろうと思います。

実際、特にアジア通貨危機後、欧米の企業は日本が撤退したあとに入り込み、特にサービス関連、金融関連のシェアを高めています。例えばここに挙げたようにアメリカの代表的な企業は売上高の40%以上がいまやアジアからです。もちろんこの数字には ASEAN だけでなく中国も入っています。

それから欧米系 MNC の雇用パターンもいろいろ変化しておりまして、フィリップスは欧州の事業規模を縮小して、オランダ人よりも中国人をアジア地域で多く採用しています。あるいはスイスの ABB は1990年代後半、つまりアジア通貨危機が終息したころ、欧州で4万人以上をリストラして、アジアで4万5,000人雇用するとか、確実にアジアにおける欧米の企業のプレゼンスは増大しております。

私もう1つ気になっているのは、シンガポールがグローバル・スクールハウス・コンセプトというものを立ち上げていることです。これは1997年、私がシンガポールの調査を始めた年であるわけですが、陳さんの本来属している EDB がワールドクラス・ユニバーシティズ・プログラムとして立案しました。その内容は、10年間で少なくとも世界の一流教育機関10校をシンガポールに誘致して、アメリカのシリコン・バレーやボストン・ルート128のような知的ハブを形成しようというものです。陳さんのお話では、3年ぐらい早くこれが達成できました。例えば時系列的に言いますと、1998年に MIT がシンガポール国立大学と南洋工科大学といろいろな提携をしました。Jhons Hopkins University も同じ年に医療機関をシンガポールに立ち上げました。どんどんこれが増えてきて、99年には Georgia Tech が拠点を築き、Wharton が Singapore Management University と提携して2000年から共同プログラムを開始しています。2000年にはヨーロッパ No. 1 のビジネススクールである INSEAD が自前のキャンパスをシンガポールに持っています。University of Chicago も同様です。これはかなりすごいことなんですね。2001年にはオ

ランダの Technische Universiteit Eindhoven とか、あるいはドイツの Technishe Universität München がやはり拠点を築き、2003年にはついに Stanford が入り込んで、今年は Duke が入ったそうです。これは欧米の大学だけですが、実は中国の上海交通大学も拠点を築いています。

こんなに多くの欧米のビジネス・スクールとか、バイオやエンジニアリングの大学が集積している地域を他に私は知りません。シンガポールだけだと思います。もちろんシンガポール政府がそういう誘致政策をとったということもありますが、意味がなかったら誰も行かないわけであります。このことはアジア通貨危機後の ASEAN 市場における欧米ビジネス・スタイルのインフラがどんどん進むということを意味しているわけでありまして、日本企業にとってはかなり大きな問題だということになります。

グローバル・チェスへの組み込みに関して2番目に出てくるのは中国のプレゼンスです。中国が重要だということは言うまでもありません。人口13億の大きな市場で、なおかつチープ・レーバーがあるわけですから。多国籍企業が直接投資するときにチープ・レーバーのような資源を活用するために出ていくタイプと、市場をターゲットにして出ていくタイプとあるわけですが、これがいっぺんに達成できてしまうわけですから、中国に行かない手はないわけですね。安い労働力を使って生産し、さらに中国市場にどんどん供給する。これは当然と言えば当然なんですが、先ほど笠原さんもおっしゃってましたが、全部中国に行ってしまうていいのだろうかということを考えると、どうも違うようだと言えます。

1つは、一極集中をすると、これは20世紀のマインドセットでありまして、生産効率の面でのロジックだけになってしまいます。生産効率のロジックは一極集中でもできるんですが、市場というのは基本的に分散するものであります。市場を統一することはできません。グローバル市場と言いますが、中身はばらばらですから。そういう意味で言うと、どこかに一極集中してしまうということは、例えば中国の市場は手中に納められるかもしれませんが、他のところは抜けるということになりかねないので、あまりいいことではないかもしれません。SARS の例もありますので、一種のポートフォリオやリスクの分散も常に考える必要があります。

2番目はスティッキー・インフォメーションの問題で、中国市場と ASEAN 市場はまったく別個の時空だということです。

3番目は、先ほどの CSI です。グローバル・チェスです。日本企業が大量して中国に行った場合、そのあと誰も入ってこないかといえ、市場としてのうま味がありますので、誰かが入ってきます。1つは欧米企業、もう1つは中国企業であります。それを考えないと、単純に中国に一極集中はできないだろうということがわかるのではないかと思います。

第4の理由は、もっとも根源的なものでありまして、いまのグローバル競争は資源獲得型よりも市場創造型にパラダイム・シフトしているということです。新興市場とか発展途上国に労働力とか天然資源とか、そういうものを獲得するために出ていくのではなくて、むしろ、市場を掘り起こすためにいまや欧米の企業は出始めてます。こういうパラダイム・シフトのことを考えますと、あまり中国に一極集中しすぎてもまずいだろうということが言えると思います。

実際、中国企業の南下というのは、このスライドに出ていますが、1つには距離が近いからです。この距離は物理的距離だけではなくて心理的距離も近いわけです。文化的にかなり共有面がありますし、華人経済圏を形成しているという意味ではオペレートしやすい。これは過去の、例えば企業の国際化プロセスを見れば普通のことでありまして、日本はたまたま第2次世界大戦後、中国とか韓国市場に第2次世界大戦の影響があつて入りにくかったわけですが、それ以外の国は、アメリカもヨーロッパの企業も距離や文化の近いところから拡大していくのが普通ですから、中国も同じことをします。中国にとってはASEAN市場、特にインドネシアのように2億を越えている国では、一部の富裕層だけが先進国並みのものを買いますが、そうではない消費者にとってみると、もっと安くてローテクのものがほしいという大きな潜在的ニーズがあるわけですし、これは中国企業にとっては対応しやすいわけですね。幾つか例があります。新聞紙上に出ていたものですが、力帆という大手メーカーがベトナムに進出したとか、澳柯瑪という電器大手がホーチミンに出たとか、TCLがホーチミンでカラーテレビの現地生産を開始したとかいろいろあります。こうなってくると日本の企業は、ASEANにおいてローエンド市場は中国企業に任せてしまって、むしろよりハイテクに移行しようと戦略的に考えるわけです。これは確かにAFTAのレンズからだけ見ると正しいのですが、ある意味で、新興市場と多国籍企業の関係が質的变化を起こしているという別のレンズから見ると、必ずしもOKとは言えない場合があります。それがここで3番目に強調しておきたい多国籍企業と新興市場の新たな関係が生まれつつあるということです。

いわゆる新興市場は英語で *emerging markets* と言いますが、欧米の先進的な企業はこれの掘り起こしにかなり積極的に動き出しています。ミシガン大学のインド人の教授で、コア・コンピタンスの概念を提唱したことで知られているプラハラドがおります。彼は本国のインドのことをよく研究しますが、そういうバックグラウンドがあるということのを少し折り込み済みで考えても傾聴に値するのは、先進国の企業のコーポレート・インペリアルイズムが崩れ始めたということです。いままでのように発展途上国の富裕層にだけモノを売っていこうとするだけではこれからは弱いということです。所得的に第2、第3階層の人たちを市場として掘り起こさないと、グローバル市場における消費者の数は限界がきてしまいます。例えば大学に入ってくる人数を日本の中だけで考えようとすれば少子化が大きく影響を与えますが、ですが、アジア全体に広げればむしろ18才人口は増えています。それと似たようなロジックであります。ある意味で、新興市場におけるインド、中国、インドネシアといった国々の第2、第3階層の人たちへのコミットメントが中長期的なグローバル競争の将来を占うようになってきたわけです。

もう1つは、新興市場を従来のように単に生産拠点として考えるのではなくて、むしろ市場としてとらえるということです。それには当然、新しいビジネス・モデルが必要だということになります。いままで中国を生産拠点としてしか考えてなかったビジネス・モデルと、市場としてとらえるビジネス・モデルは違ってくるだろうと思います。

そのビジネス・モデルはいろいろあると思いますが、1つ注目されうるのはエコシステムと呼

ばれるものでありまして、陳さんが少し触れられたことです。これは陳さんの触れられたこととはちょっと違う角度かもしれませんが、ここで言う新興市場の中核層というのは富裕層という意味ではなくて、もっと大きな人口の消費者たち、ユーザーたちです。インドネシアで言えば、人口は2億を越えているわけですが、車に乗れて、ハイテク商品を買える人たちは本当に一握りの上の人たちだけです。1億何千万以上の人たちは、ある意味で大きな潜在的市場のわけです。そういう意味では、これをどうやって掘り起こしていくか、これはもはや企業だけではできません。政府機関、あるいはNGOなどを巻き込まないといけないわけですが、その1つの成功例として最近注目を浴びているのが、ヒューレット・パッカートのグローバル市民戦略というものです。

ヒューレット・パッカートは非常にパーソナルな戦略を従来から展開してきたことで知られています。オープン・ドア・ポリシーとか、あるいは研究開発面においても人と人が必ずフェース・ツー・フェースでディスカッションしながら開発することを政策として強く促進してきました。R&Dの先端的部分をたんにインターネットでやり取りするということはあまり重視しておりません。できるものもあるけれども、基本的にはできないと考えています。そういう非常にヒューレット・パッカートらしいアプローチであるわけですが、インドのバンガロールの近くにクパン（Kuppam）というコミュニティがありまして、これは非常に貧困な場所です。ここをiコミュニティ化するという一大プロジェクトが2002年から3年計画で行われています。教育、農業、ヘルスケア、テレコミュニケーションなど、さまざまな分野でヒューレット・パッカートは、ベトナム人主導型で実験プロジェクトを行っています。MNCであるヒューレット・パッカートだけでなく現地政府、知事の非常に強い支持を受けており、現地コミュニティやNGOがコラボレートしているわけです。そうすることによって、いままで貧困層だったクパンのコミュニティはiコミュニティ化していきます。そして経済水準も少しずつ上げていき、教育環境や衛生状態もよくするというプロジェクトをやっているわけです。

このクパンはどういうところかといいますと、バンガロールから100マイル以上離れているらしいですが、人口は30万ぐらいの農村地帯で、半数以上が極貧です。Under poverty で書かれます。50%以上の世帯に電気がありません。州全体で見ても、ここは400万人以上の子供が学校に通っていません。40万人以上がHIVの陽性でもあります。そういうところに、あえてヒューレット・パッカートが入っていったというのは非常に注目すべきことですが、実はこういう動きがビジネス・スクールの最先端において最近いろいろ論じられています。

ヒューレット・パッカートのビジョンは、ICT（Information Communication Technology）をクパンの人々が利用できることによって同コミュニティの水準を上げて、市場として掘り起こそうということです。テクノロジーへのアクセス機会を増やす、教育の機会を拡大する、雇用と職のスキルを開発する、コミュニティと市民の共存を構築して経済発展を促進するのです。いわゆる開発経済に似ているのですが、それとも違ってまして、開発経済型アプローチとフィランソピーをドッキングしたようなものなんですね。フィランソピーはプロジェクトとしてとらえま

せんが、これはプロジェクトとしてとらえているという意味で新しいアプローチであり、新たなビジネス・モデルであると言えると思います。

ご参考までに言いますと、このような概念でヒューレット・パッカーはグローバル・シティズンシップ・ストラテジーというものを展開しています。

少し駆け足でしたが、こういう大きな3つのマインドセットの変化というものに対応していかなければならないと思うのですが、その底流にあるものを一般化するとグローバル・リーチからメタナショナルへという大きな流れだと思います。単純グローバル化から複雑なグローバル化へのシフトです。すなわち、グローバル化、イコール、距離の脅威が消滅したわけではないということです。距離が離れるといろいろ分散します、考え方も価値観も。また、グローバル化、イコール、場所が関係なくなったわけではありません。それが証拠に、例えば2001年の9・11テロのために立ち消えとなってしまっているようですが、アメリカ政府は国内の空港を国際会議の場所として活用していこうとするインフラ計画を立案しました。ロンドンから来るビジネスマンと北京から来るビジネスマンが空港でただ会って、また帰ってしまうんです。何で飛行機代を払ってニューヨーク、シカゴまで来るのか。フェース・ツー・フェースでやらないとクリエイティブなことはできないということを知っているからです。コーロケーション（co-location）と言いますが、場を共有するという意味です。そういう意味では場の拘束力は依然として消滅していません。さらにそこから出てくることは、グローバル化、イコール、情報の粘着性が消えたわけではないということです。さらに言えば、文化の拘束力が消えたわけでもない。これらを軽視すると、ある意味では足元をすくわれる不確実性の高い、非常にダイナミックな競争がいま展開されようとしていると見ることはできるのではないかと思います。

メタナショナル化しているグローバル市場で要求されるマインドセットを、ASEANだけに限らず、グローバル市場全体で考えた場合、あるいは地球市民として考えた場合、4つの基本的性格を認識する必要があると思います。第1には情報基盤的（Information Based）であります。その情報に基づいて知識集約型（Knowledge Intensive）になります。知識は何のために集めるのか、組織の成功パターンを生み出すプロセスを構築するためです。ですから構造志向的ではなくて、あきらかにプロセス志向的（Process Oriented）に移ってます。建物だけ建てればいい、ヒエラルキー的なオーガナイゼーション・チャートをつくれればいいのではありません、それだけでは難しい事態がいろいろ起きてくるわけです。

そして第4の性格は、価値創造的（Value Creative）です。価値が創造できなければ市場でアピールしないからです。

最後に、こうした4つの性格の関係を図にしてみますと、まず情報に対して非常に重要な視点を持たなければいけない。それは知識集約的に結び付き、プロセス志向的になっていくでしょう。そして、いいプロセスをつくるためにさらなる情報を追い求めるということになると思いますが、こういうスパイラルをやっているうちにグローバル価値創造が生まれるんだと思いますが、ここで非常に大切なことは、テクノロジーやITだけでこれが自動的に生まれるのではない

ということです。結局、その企業が持っている人的資本、特に、文化の面まで含めた非常に洞察力のあるグローバル・リーダーシップが必要となるでしょう。情報基盤的要素も、知識集約的要素も、プロセス志向的な部分も抑えてないと、本当の意味でのグローバル価値創造は生まれにくいのだと思います。

私はこの総括をまとめるに当たりまして、きょう、4人のゲスト・スピーカーのお話を聞いて、普段学生に授業で言ってることを思い出しました。学生に授業で言ってることを社会人の皆様に言うなんて失礼じゃないかと思われたらお許しいただきたいと思いますが、どうしても学生はマクロで見がちなんです。たとえば、南北問題という言葉を聞くと、そこから、低開発国の市場は低く、そこにいる人も低いと、こう見てしまいます。私はいつも学生に言ってますが、南北問題は経済学的アプローチであり、ビジネスやマネジメントにおいては絶対に南北問題のアプローチで見てはならないと言ってます。インドから出ようがどこから出ようが、優秀な人は日本人よりはるかに優秀な人がいます。その様に個人で見ることができる、そのグループで見ることができる、組織で見ることができるというのが、例えばエコシステムの問題でも生かされると思いますし、ASEANを中心としていま動いている3つのマインドセットの変化に対応できる1つの大きな原動力になるのではないかと思います。

結局のところ、情報も知識もプロセスも価値も、人が生み出すものですから、そういう意味では、例えばシンガポールがグローバル・スクールハウス計画を推進しているのはとても理に叶っていることだと思いますし、私は初期の段階からすばらしいことだと思っていました。しかし、これはなかなか日本では知られていません。そのように知られてない間に、例えば日本の企業やビジネスの足元が、かつて裏庭だと思っていたところで浸食される危険性がありますので、いま一度原点に帰る必要があるのではないかと思います。

口幅ったいことをたくさん言ってしまいましたが、これで私の総括にかえさせていただきたいと思います。

どうもありがとうございました。

第 29 回

公開講演会

日本と ASEAN

—— 国境を超えるビジネスの将来 ——

日時 2003 年 10 月 17 日 (金)
13時～17時30分

会場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」



日本 ASEAN 交流年2003記念事業

早稲田大学産業経営研究所

ご あ い さ つ

早稲田大学産業経営研究所は、1974年に設立されて以来、今日まで28年にわたって、産業経営にかかわる最先端の問題をさまざまな視角から研究してまいりました。その成果は、機関誌である『産業経営』や『産研シリーズ』などに発表してまいりました。

当研究所は、本大学の商学部教授陣を中心スタッフとし、さらに他大学などから特別研究員を迎え、今年度は18のプロジェクト・チームと4つの特別リサーチ・チームを設置し、活発な研究活動を行っています。他方、毎年秋に主として社会人の方々を対象とした公開講演会を開催し、社会との交流をはかってまいりました。

今回は、ご案内のように、外務省の「日本 ASEAN 交流年2003記念事業」の一環として、日本とアセアン、とりわけシンガポールとの関係を中心に、アセアン地域におけるビジネスに焦点をあてて見ることにしました。これはアセアン地域におけるシンガポールの重要性、また早稲田大学のこれまでのアセアン地域に対する深い関心と絆によるものです。

日米、日欧関係と並んで今一度日本にとってのアセアン地域の重要性を再検討したいと思います。今回、駐日シンガポール共和国大使館、JICAのご後援を得、また太田正孝教授のご協力を頂き、アセアン地域に深く係っておられる日本企業のトップの方々をお招きし、ご講演頂くことになりました。日本とアセアンの新しい関係が構築できれば幸いです。

ご関心をお持ちの皆様方のご来聴を心よりお待ちしております。

早稲田大学産業経営研究所
所長 宮 下 史 明

プ ロ グ ラ ム

開 会	産業経営研究所 所長 早稲田大学教授（商学部）	宮 下 史 明
ご 挨拶	早稲田大学 総長	白 井 克 彦
講 演		
司 会	早稲田大学教授（商学部）	ヤヌシュ ブダ

I. 問題提起 (13:10～13:20)

コーディネータ・産業経営研究所 幹事

早稲田大学教授（商学部） 池 尾 愛 子

II. 「体験的国際協力から21世紀を見つめて」 (13:20～14:10)

国際協力事業団 (JICA)

北海道国際センター（帯広）所長 山 田 保

III. 「ASEAN における日本企業の役割」 (14:10～15:00)

三菱商事株式会社 執行役員・

インドネシア総代表 笠 原 豊

————— (10分間休憩) —————

IV. 「アジアにおける製造業の今日的課題」 (15:10～16:00)

松下電器産業株式会社 役員・

アジア大洋州本部本部長 河 邊 富 男

V. 「ダイナミック・グローバル都市をめざす

シンガポール」 (16:00～16:50)

シンガポール共和国大使館参事官（産業）事務所

一等書記官 陳 威 翔

VI. 総 括

「ASEAN と日本企業の共創」 (16:50～)

早稲田大学教授（商学部） 太 田 正 孝

講師略歴

山田 保 (ヤマダ タモツ) 氏

- 1969年3月 神戸大学農学部卒業
- 1990年4月 国際協力事業団インドネシア事務所次長
- 1994年4月 国際協力事業団青年招聘課長
- 1998年10月 国際協力事業団シンガポール事務所長
- 2001年10月 国際協力事業団北海道国際センター（帯広）所長（現職）

笠原 豊 (カサハラ ユタカ) 氏

- 1967年3月 東京大学経済学部経済学科卒業
- 同年4月 三菱商事株式会社入社
- 1975年10月 米国三菱商事（ロサンゼルス支店）
- 1987年12月 英国三菱商事
- 1988年7月 石油貿易本部付次長
- 1990年7月 原油部部長代行
- 1993年4月 LPG 部部長
- 2000年3月 役員待遇 インドネシア総代表兼駐在事務所長
- 2001年6月 執行役員 インドネシア総代表兼駐在事務所長（現職）

河邊 富 男 (カワベ トミオ) 氏

- 1968年3月 九州工業大学機械工学科卒業
- 同年4月 松下電器産業株式会社入社
- 1972年9月 松下電業株式会社（マレーシア）出向
- 1991年9月 アメリカ松下コンプレッサー株式会社 社長
- 2000年6月 エアコン社 社長
- 2002年6月 アジア大洋州本部本部長 兼 アジア松下電器（株）社長
- 2003年6月 松下電器産業株式会社 役員 アジア大洋州本部本部長（現職）

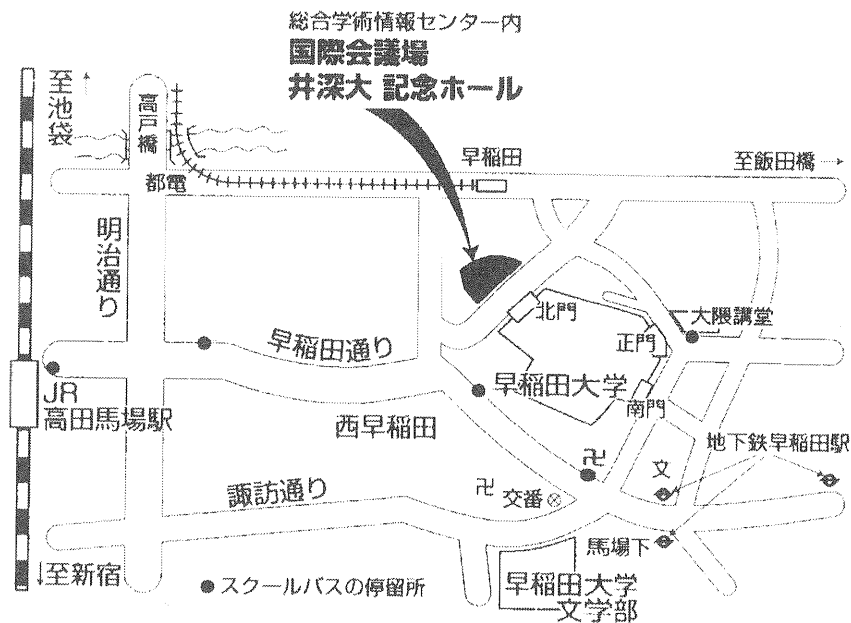
陳 威 翔 (CHAN WEI SIANG) 氏

- 1995年3月 大阪大学基礎工学部情報工学科卒業
- 1996年9月 シンガポールメディア芸術省メディア担当官
- 1998年2月 中国シンガポール蘇州工業都市開発会社
シンガポール支社マーケティングエグゼクティブ
- 同年8月 中国シンガポール蘇州工業都市開発会社
中国蘇州本社マーケティング・企画・宣伝・戦略室担当シニアエグゼクティブ
- 2000年2月 シンガポール経済開発庁産業開発上級担当官
- 同年7月 シンガポール経済開発庁産業開発副室長
- 2001年4月 シンガポール共和国大使館参事官（産業）事務所一等書記官兼シンガポール経済開発庁（東京事務所）局長（現職）

講演会場案内図

●会 場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

●交通案内 JR 山手線／西武新宿線・高田馬場駅から
スクールバス早大正門下車（徒歩 5 分）
営団地下鉄東西線・早稲田駅（徒歩 10分）



主催：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学 9 号館 3 階

TEL 03(3203)9857 FAX 03(3202)4274

(担当：宮田、大矢)

1. 準備の都合上、ご出席を予定されている方のお名前を、同封の FAX 送信用紙にて、来たる10月10日（金）までにお知らせください。
2. 対象：学生、大学院生、教職員、一般
3. 聴講は無料です。
4. 駐車場はございませんので、車でのご来場はご遠慮願います。

報告者紹介

(報告順：敬称略)

池尾 愛子	早稲田大学商学部 教授
山田 保	元国際協力事業団北海道国際センター（帯広）所長
笠原 豊	三菱商事株式会社執行役員 インドネシア総代表
河邊 富男	松下電器産業株式会社 役員 アジア大洋州本部本部長
陳 威 翔	シンガポール共和国大使館参事官（産業）事務所 一等書記官
太田 正孝	早稲田大学商学部 教授

産業経営研究所スタッフ

宮下 史明（所長）	早稲田大学商学部 教授
厚東 偉介（幹事）	早稲田大学商学部 教授
池尾 愛子（幹事）	早稲田大学商学部 教授
梅澤 俊浩（助手）	早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
秋本 昌士（助手）	早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
滝田 雅行（事務長）	
宮田 秀一（職員）	
大矢 都子（職員）	

産研 公開講演会 No. 29

2003 年 12 月 25 日発行

発行者	早稲田大学産業経営研究所長 宮下史明
発行所	早稲田大学産業経営研究所 〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1 電話 03 (3203) 9857 (ダイヤルイン) FAX 03 (3202) 4274
印刷所	株式会社早稲田大学事業部

I.R.B.A. OPEN FORUM

No.29
2002

ASEAN and Japan: “The Future of Transnational Business”

Introduction	Aiko Ikeo..... 5
Presentation	
1. A Trial of considering the future by a JICA's field experience	Tamotsu Yamada.....21
2. The Role of Japanese Enterprises in ASEAN —The ongoing change and the future prospect—	Yutaka Kasahara.....51
3. Current Issues and Directions of Manufacturing Industry in Asia	Tomio Kawabe.....67
4. Towards a Dynamic City-Singapore's role as a Global Entrepolies	Chan Wei Siang.....77
Concluding Remarks	Masataka Ohta.....101