



木村福成

きむら ふくなり

慶應義塾大学経済学部教授／ERIAチーフエコノミスト



大林剛郎

おおばやし たけお

経済外交委員長／大林組会長



伊藤雅俊

いとう まさとし

審議会副議長／アジア・大洋州地域委員長  
味の素会長



飯島彰己

いじま まさみ

副会長／国際協力委員長／三井物産会長



棕田哲史 (司会)

むくた さとし

専務理事

世界経済の先行きに不透明感が漂うなか、アジアは引き続き成長をけん引する役割を期待されている。なかでもASEANは、多くの日本企業が進出し、中国やインドともつながるサプライチェーンの重要な拠点であるだけでなく、ベトナム、ミャンマーといったフロンティアを擁している。そのため、地域統合の推進と相まって、その重要性はますます高まると見込まれている。そこで、ASEANを中心に、中国やインドを含めたアジアの政治経済情勢を展望するとともに、日本企業のグローバルサプライチェーンの強化に向けた課題と官民の果たすべき役割について議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

アジアとの経済関係強化に向けて  
——ASEANを中心に



世界で反グローバル化の声が強まるなか、日本とASEANは、一貫して自由貿易を推進し続けている。ASEANは、グローバル化による経済成長を自国の発展につなげてきた。その意味で、日本とASEANのパートナーシップは、ますます重要になってくる。ASEAN諸国が新たなイノベーションを生み出していくには、高度人材を引きつける魅力、「都市アメニティー」が必要である。この分野は、日本企業にとって新たなビジネスチャンスとなるだろう。(木村福成)

超えた事業展開がしやすい地域になっていきます。第3の魅力は、国と国を結ぶ交通インフラの整備が進んでいることです。例えば「陸のASEAN」においては、南部、東西、南北経済回廊ができています。先ほど申しあげた「タイ・プラス・ワン」のサプライチェーンの構築にも、こうした交通インフラの整備が役立っています。バンコク近郊のマザー工場

棕田 はじめに、日本企業がグローバルな事業活動を展開するなかで、特にASEANを中心とするアジアの重要性や今後の成長性を

## 減速する世界経済のなかで高まるアジアの重要性

ASEANを中心とするアジアは、生産拠点ならびに市場という両方の観点から日本企業にとって重要な地域である。アジアの魅力としては、多様性、FTAなど制度面での経済連携の深化、サプライチェーンを支える交通インフラの整備の3つがある。世界の一部で反グローバル化が台頭しつつあるなか、アジア地域が今後も世界経済をけん引していけるよう、日本は官民連携のもと、地域経済統合の推進、輸出を通じたインフラ整備への貢献、各国におけるビジネス環境の整備に取り組む必要がある。(飯島彰己)



### 3つの魅力——多様性、経済連携、交通インフラの整備

飯島 企業が海外進出をするときに、単に安い労働力だけを求めていくと、「人件費が上がったら次の国へ」ということが繰り返されてしまいます。したがって大切なのは、進出先が市場としても有望かどうかという視点です。ASEANを中心とするアジアは、生産拠点と市場の両方の観点から日本企業にとって大変重要です。なぜアジアが成長を続ける重要な地域として注目されているのか、「アジアの魅力」という切り口からお話しします。

まず、第1の魅力は、多様性です。先進国から後発の発展途上国まで、発展段階が異なる国々がこの地域に存在しています。これにより、国の発展段階に応じたサプライチェーンの構築がアジア域内で可能となっています。こうした動きは、特に「陸のASEAN」で顕著です。例えば「タイ・プラス・ワン」と呼ばれる地域では、サプライチェーンができあがっており、新たにこれを拡大する動きも見られます。

少し視野を広げますと、人件費が上昇した中国における労働集約的産業の受け皿として、で生産した部品を、南部経済回廊を通じてタイとの国境に近いカンボジアの工場へ輸送し、組み立てています。ただし、ミャンマーのように、道路の舗装や重交通に耐え得る橋の建設が必要な区間もあり、一層の改善が不可欠でしょう。

欧州では2016年、ブリュッセルやニースにおける大規模テロの発生、大手金融機関の経営不安、シリアの難民問題拡大、英国のEU離脱問題、イタリアのレンツィ政権の退陣などがあり、世界経済の先行きに不透明感が広がっています。また、米国大統領選でトランプ氏が勝利し、TPP(環太平洋パートナーシップ)協定の発効が難しくなっています。2017年も、欧州では、オランダ下院選、フランス大統領選、ドイツ下院選などが予定されており、その結果によっては、EUが目指してきた方向が変更しかねず、さらなる変化が起こるかもしれません。

一方でアジアは、ASEANを中心に政治が安定した国が多く、今後相対的にアジアの重要性は高まるのではないかとみています。アジアの3つの魅力が今後もこの地域の成長をもたらし、引き続き世界経済のけん引役になると期待しています。

棕田 伊藤副議長は、製造業の立場から、どのように見ておられますか。

ASEANの国が活用されるケースも増えていきます。

市場という観点では、所得の高さや人々の嗜好の違いに応じた、さまざまな製品やサービスの投入が可能で、例えば、1人あたりのGDPが3000ドルを超えると、その国で乗用車の売れ行きが良くなるといわれます。すでに、6000ドルを超えるタイや約8000ドルの中国は大きな乗用車市場になっており、3000ドルに近づいているフィリピンでも今後の成長が期待されます。

また、比較的所得が高い国では、健康に対する関心が高まっており、医療関連だけでなく、食に対するニーズにも変化が生じています。例えば最近タイでは、日系菓子メーカーが、若い女性をターゲットに無糖チョココレートの販売を始めたところ、売り上げが好調だったとのこと。

第2の魅力は、FTA(自由貿易協定)など制度面での経済連携の深化です。ASEANでは、今世紀に入りFTAが進み、2015年末にはAEC(ASEAN経済共同体)が設立され、現在では域内関税はほとんどなくなっています。また、AECの一環として、域外国である日本、中国、韓国、インド、豪州、ニュージーランドの6カ国との間でFTAが締結され、ASEANは、ますます国境を

### 今後20年間で5%台後半の経済成長を続けるポテンシャル

伊藤 アジア全体を俯瞰すると、ASEANは、西アジアと東アジアをつなぐ中央を占める非常に戦略的な地域です。日本の輸出額の半分をアジアが占め、このうちASEAN地域との取引は、すでに中国に続く規模です。また、ASEANの人口は約6億人で、EU約5億人、NAFTA(北米自由貿易協定)約5億人、メルコスール(南米共同市場)約3億人と、人口規模でも他地域経済共同体をリードしています。

当面、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマーなどでさらなる人口の伸びが予想され、国ごとの差異はあるものの、中間層の拡大もあって、今後20年間、5%台後半の経済成長を続けるという推計もあります。各国が産業を高度化させ、域内の分業と連携が進み、相互に補完しながら発展することで、輸出競争力の強化も期待できます。

そうしたなか、ジャカルタやバンコクにおける大渋滞など、交通インフラの問題が経済成長の阻害要因として挙げられます。このほか、生活インフラの未整備、都市と地方の生活格差、教育格差などの問題も、見方を変えれば、経済発展のポテンシャルを有している



日本国内の公共投資が減っていくなか、建設業界としては、これから成長する国々に活路を見いだしていく。なかでもアジアは、歴史的関係から培われた人脈や経験、知識があり、地理的にも近い。当社としては、最も成功しているタイをモデルケースとして、ASEAN各国に事業を展開していきたい。ODAを含む公共事業では、透明性の向上、コンプライアンスの徹底が求められる。相手国政府・企業とグローバルスタンダードに基づいた契約の締結と履行がなされるよう、日本政府の後押しを期待する。(大林剛郎)



日本企業は早くから東南アジアに着目し、長期間にわたって良好な関係を築いてきた。当社も60年前から、輸出ではなく現地生産のかたちで事業を展開してきた。その際、地元の人々の生活に密着することが大切であると考え、現地スタッフが現金で、現物を直接販売する「3現主義」を貫いてきた。現在は、ASEAN各国で調味料分野においてトップブランドの地位を確立している。今後も、地域の人々の生活の質の向上に貢献することで、当社のみならず日本全体のブランド価値を高めていきたい。(伊藤雅俊)

### アジアとの歴史的関係から培われた人脈と知識

トにかかわっているとありますが、大林委員長はアジアの重要性をどのようにとらえていますか。

大林 当社のビジネスの8割以上は建設業が占めています。そのうち建築が7割、土木が3割です。日本のように少子高齢化が進行し、財政事情が楽観視できない国では、公共投資が減っていきます。民間投資は、今のところ好調ですが、これは戦後に建てた建築物が更新時期に入ったためです。これが一巡すると、新規更新された建築物は、今後、環境保護の観点からも50〜100年という長いスパンで維持されるべきで、したがって民間投資も減っていくことが予想されます。

そうしたなかで、当社のような会社はどこに活路を見いだし、経営資源を投下していくかといえば、1つはまさに成長するアジアの国々です。日本企業がアジア各国で生産拠点を設ける際や、道路や鉄道などのインフラ整備が行われる際などに、大いにビジネスチャンスがあります。もう1つは世界最大の建設投資マーケットである米国です。このほか、オセアニアや一時期大型プロジェクトが続いた中東のほか、発展途上にあるアフリカ・南

米などのポテンシャルを持った地域もあります。それでは、アジアで事業を展開していく日系の建設会社の強みは何かといえ、長年にわたり培われた人脈や経験、知識です。また、地理的に近く、日本から建設機械を持ち込みやすく、人材もアジア全域から獲得できます。実際、インターアジアを進めているプロジェクトは少なくありません。

今後、日本からアジアへの官民の投資が継続すれば、アジアの国々は成長し続けると予想されます。そのなかで、建設投資も積極的に進められ、クオリティーの高いインフラを求める機会が増えれば、アジアの事業展開に強みを持つ日系の建設会社にとって、ますます重要な地域となるでしょう。

伊藤 当社の売上高は約1兆2000億円で、営業利益の60%は海外から上がっています。中国とインドの二大国も含め、アジアでの売り上げは約3000億円で、中国は市場というより世界での競争相手ですし、インド市場は食品分野への事業拡大は食のローカリティ

### 日本とASEANがグローバル化をテコに経済成長を実現してきた

木村 私は、月に3回はASEAN地域に飛んで、仕事をしています。ここ最近、メディアでASEANに関する特集が組まれることが少ないと感じられます。それは、ASEAN

Nが注目されていないため、というよりも、日常のビジネスのなかでASEANが日本に非常に近い存在、あまりに当たり前の存在になったため、といえるかもしれません。

しかし、米国、欧州の政治状況に変化があり、世界で反グローバリズムの声が強まりつつあるなか、日本とASEANは、変わらずに自由貿易を続けるという意志を示し続けています。ASEANは、グローバル化をテコ

に、国を成長させてきた地域です。その過程で日本企業は大きな役割を果たしてきました。伊藤副議長が指摘されたとおり、そういう意味でも、日本とASEANのパートナーシップは、ますます重要になってきています。

グローバル化をめぐることは、さまざまな議論があり、国によって影響が異なることを、よく考える必要があります。例えば「グローバル化は所得分配を悪化させる。悪化したら再分配政策を行わなくてはならない」という言説がありますが、必ずしも当てはまりません。特に発展途上国の場合、所得の再分配よりも、開発の方が重要と認識しています。日本とASEANは、そうした一方的な主張に引きずられることなく世界経済の安定を図るべく経済政策を実行していく重要な役割を担っています。

ASEAN諸国の経済成長率は、平均すると5%程度ですが、ミャンマーやカンボジアなどの成長率は相対的に高く、また中間層がかなりのスピードで増加しています。高齢化のスピードは国によって異なりますし、富裕層も増えてきました。

一方、政治状況を見ると、昨今少し不安定な国が出てきました。マレーシアやインドネシアで大規模なデモがありましたし、フィリピンのドゥテルテ大統領の言動も耳目を集め

ています。経済が発展し、民主主義が浸透する過程において、国内政治が一時的に不安定となることはあり得ます。そのなかで、一貫した経済政策を行っていくのか、注視していく必要があります。

政府間、民間同士、また私たち研究者もそうですが、さまざまなチャネルを駆使して、日本とASEANが、しっかりとした経済活動を行えるような環境をつくっていくことが重要です。

### アジアにおける事業展開の現状

椋田 次に、ASEANを中心とするアジアでの事業展開の現状について、各社の取り組みをお話しいただきたいと思っています。伊藤副議長から、お願いいたします。

#### 「Eat Well, Live Well」をアジアで実践する

伊藤 当社の売上高は約1兆2000億円で、営業利益の60%は海外から上がっています。中国とインドの二大国も含め、アジアでの売り上げは約3000億円で、中国は市場というより世界での競争相手ですし、インド市場は食品分野への事業拡大は食のローカリティ

イーが強く、先行する欧米ブランドの先に行くのが困難で、時間を要します。こうしたことから、ASEANは当社にとって非常に重要な地域です。

多くの日本企業は早くから東南アジアに注目し、長期間にわたり、さまざまなかたちでビジネスの関係を築いてきました。当社も、戦前から調味料等の輸出を行っており、60年ほど前からフィリピンを皮切りに、タイ、インドネシア、ベトナム、シンガポール、最近ではカンボジア、ミャンマーで現地法人を立ち上げてきました。各国で国々の味覚・利用方法など、食文化に適応した製品を現地生産しており、ASEAN全体で25の工場、約130人の日本人スタッフ、約1万2000人の現地スタッフにより運営されています。

当社は食品メーカーなので、地元の人々の生活に密着することが大切だと考え、「現地スタッフ」が、「現金」で、「現物」を直接販売する「3現主義」を貫いてきました。市場や店舗に直接商品を卸し、店主や消費者と直接触れ合い、相互交流しながら地域に根を下ろしてきました。

現在は、調味料「味の素」のみならず、現地の食文化に合った肉ベースの調味料やコーヒーなどの生産販売のほか、アミノ酸技術を活かした飼料の生産も行っています。ネスレ

ールを建設するなど、タイの企業や官庁からの仕事も多く受注しており、現地の企業として育てていただいています。

当社にとって日系企業からの受注は重要です。それをきっかけに新たな地域へ進出するケースが多いのですが、ローカル企業など日系以外の仕事も獲得していかなければ、企業としての成長は持続可能なものとはなりません。実際、タイで洪水が発生した2011年のころには、9割

以上が日系企業向けの仕事という事業構成でしたが、現在はそれが逆転し日系以外の仕事が大半を占めている状況です。人材育成においても、40年以上前からタイ大林のナショナルスタッフに日本で研修を受けさせています。そうした人材から現地の幹部が誕生しており、日系、タイ、いずれのお客様にも対応できる体制を整えています。

洪水のような災害時において当社のような建設会社は、現地インフラの復旧のみならず、日系企業のサプライチェーンの復旧についても貢献できると思っています。サプライチェーンの

(マギー)やユニリーバ(クノール)などの食品のグローバルジャイアントと正面から競争している状況ですが、調味料分野では、ASEAN各国でトップブランドとしての地位を獲得し続けています。

家庭から外食産業、屋台に至るまで、味の素ブランドの調味料は定着しています。当社の調味料をご利用いただいたご家庭では、おいしく栄養ある食事を手軽につくれるようになり、家事負担が軽減しました。当社のコーポレート・スローガンは「Eat Well, Live Well」。健康な食生活を支え、現地の社会に貢献することを目指しています。

その地域の成長段階、食文化や風土に合わせて、幅広い商品を提供しています。商品ごとに、川上から川下まで、非常に多様で広域なバリエーションを構築しているかどうかが、成功の鍵だと考えています。例えば、ASEAN各国で消費されている「味の素」の大量に必要な原料は、各地で入手しやすいもの、例えばタイではタピオカ、インドネシアではサトウキビ、ベトナムではキャッサバと異なっています。現地で安定して供給される素材を栽培まで入り込んで使用し、一方で日本から最先端のバイオ技術を移転して現地工場を生産しており、現地の一次産品に高度な加工を加えて、付加価値をつける仕事とし

復旧は時間との勝負になりますから、1日も、1時間でも早く復旧できるような態勢を取っておく必要があります。幸いアジアには、タイだけでなくシンガポールや台湾にも拠点があり、各拠点間で人材を融通することもできます。

インドネシア、ベトナムでは、まだ日系企業の仕事ほとんどですので、ローカル企業

て産業化に貢献しています。

こうしたなかで、さらなる事業拡大を図るには、物流インフラの整備、とりわけチルド温度帯、冷凍温度帯が管理された「コールドチェーン」の整備が必要です。また、原料調達については、品質保証、フェアトレード等のトレーサビリティ確保が難しいのが現状であり、現地企業に対するより入り込んだ支援が必要と考えます。

梛田 大林委員長、いかがでしょうか。

### タイをモデルにASEAN諸国で事業を拡大していく

大林 多くの日系企業は「クオリティーの高い商品を提供したい」という志を持っていました。当社も、ローカルの建設会社よりクオリティーの高い建物を供給すべくアジアでのビジネスを展開しています。

ASEANで当社の事業が最も成功しているのはタイです。タイでの仕事は、日本政府の戦争賠償工事の受注から始まりました。1964年に設置したバンコク出張所が順調に機能し、1974年に子会社である「タイ大林」を設立しました。以来、タイに進出する日系企業の工場建設を中心に事業を進展させ、また、1982年にバンコク銀行本店ビル、2006年にはタイ王宮内のチャクリ王宮ホ

など日系以外の仕事のウエイトを高めていくことが課題です。当社としては、タイ大林をモデルケースとして、将来的にはインドネシア、ベトナムでも同水準の事業を展開したいと考えています。また、最近注目を集めているミャンマーでは、当社も2013年に事務所を開設しました。2015年には日本企業などが中心となって開発を行ったティラワ工業団地が開業しましたが、電力、港湾、鉄道といったインフラの整備が不十分で、現時点では日本企業も進出に慎重になっているかもしれません。しかしながら、ミャンマーの人口は約5000万人と少なくないので、将来的な市場としても有望であると思います。

梛田 飯島副会長、お願いします。

### アジアのインフラ整備に貢献し続ける

飯島 ASEANを中心とするアジアは、当社社をはじめとする商社が最も力を入れている地域の1つです。当社は現中期経営計画で重点9カ国を定めています。そのうちアジアからは中国、インド、インドネシア、ミャンマーの4カ国を指定しています。現在の投融資残高は、中国1155億円、インド560億円、インドネシア2227億円、ミャンマー157億円となっています。



ジャカルタ都市高速鉄道プロジェクト (地上部CP103工区ブロックM)

提供：大林組

ASEANを市場として俯瞰したとき、中間所得層の需要の伸びは注目点です。そこで、ASEAN域内での地産地消を目的とした製造業への投資を増やしています。例えば、タイオイル社との連携により、シャンプー・洗剤等トイレタリー商品向け原料事業を進めています。シンガポールでは、三井化学との間で食品包装の原材料を用途とする樹脂生産事業などに注力しています。2件とも、長年にわたる石油化学製品のトレーディングで培った強固なパートナーシップが共同事業へと展開した、好事例だと思っています。

また、製造業だけでなく、小売業など第3次産業にも進出しています。例えばインドネシアでは、現地有力財閥の1つであるLIPPOとともにEコマース事業を推進しています。大インドでは、まさに日本企業と現地企業との連携を軸に、27のJV(合弁事業)を有し、ヤマハのオートバイ、OTTOの衛生陶器等、「メイク・イン・インド」(モディ首相のスローガン)に沿った製造業をはじめ、現地企業とのテレビショッピング事業や医療物流事業等にも参画しています。さらに、ASEANの先進地域で環境への問題意識が高まりつつあることに着目し、マレーシアの国策投資会社カザナとともに、シンガポール隣接地域を開発するスマートシティ開発事

業に出資参画しています。

こうしたなか、ASEANやインドを含む環インド洋経済圏において、インド・アフリカ間の貿易がこの10年で約3倍に増大しており、ビジネスのウエートが、インドを中心として西へ移っていくことについても認識しておく必要があります。

アジアでは引き続きインフラ整備についての旺盛な需要があります。まずは電力分野です。アジア各国では経済成長に伴い電力消費が伸び続けており、多くの商社が投資を行っています。当社は、1990年代初頭からインドネシアでパイトン石炭火力発電事業に着手し、現在、ジャワ島の電力需要の10%弱を賄っています。また、最近では、マレーシアでIHIのボイラーを活用した環境重視型の超超臨界石炭火力発電事業に、商社としてはいち早く取り組んでいます。

港湾整備においても、建設のみならずシンガポールにある当社子会社のPortKingsが有するコンテナターミナルの効率的運営などのノウハウを活用し、インドネシアでは、日本郵船とともにタンジュンプリオク港コンテナターミナル事業に参画し、操業を開始しました。鉄道分野では、インドでのデリー・ムンバイ間産業大動脈構想の基盤インフラとなるDFC(貨物専用鉄道)プロジェクト、インドネシ

さらに産業集積の形成が始まりました。グローバル・バリューチェーンのなかで産業集積を行ってきた発展途上国は、ASEAN、中国、メキシコくらいです。他の国や地域ではできていません。産業集積は、さまざまな技術移転につながります。例えばタイやマレーシアでは、日本企業が現地企業で人材育成や訓練を行うことで、「ジャストインタイム」を身に付け、生産性を向上させてきました。ASEAN諸国は今や、生産拠点としてだけでなく、市場としても注目されています。ただ、中進国から先進国になるには、大きなステップが残っています。これまでの工業化の過程では、日本企業をはじめとする多国籍企業に依存している部分が大きく、製造業のコアの分野でナショナルチャンピオンが不在です。中国は、もともと人材の層が厚く、起業家精神を持つ人たちも多かったといえます。一方、ASEAN諸国は、先進国への最後のステップを上るシナリオが描けていません。R&Dもその過程で不可欠となりますが、中

国と同程度でR&D投資を行っているのは、シンガポールくらいでしょう。イノベーションを起こしていくためには、高度人材を自国に引きつけることが大切になってきます。グローバル化のなかで、高度人材は世界中を移動しています。また、自国民

の高度人材も海外にいるケースが多く、彼らに戻ってきてもらわなくてはなりません。私は「都市アムニティー」と呼んでいます。高度人材を引きつける魅力が必要になってきます。多様な財とサービスの消費が可能であること、教育や医療などの公共サービスが充実していること、治安が良いこと、都市交通が発達していることなどが条件となるでしょう。裏を返せば、そうした分野に日本企業の新たなビジネスチャンスがあるということです。

## アジアへ事業を拡大するうえで克服すべき課題

梶田 続いて、今後どのような国・分野で事業拡大が見込めるか、そのために克服すべき重点課題は何かといったことをご議論いただきたいと思います。また、アジア市場をめぐる欧米や中国・韓国企業との競争が激化することが見込まれます。これをどう勝ち抜くか、あるいは協力していけるか、はじめに飯島副会長よりご発言いただけますか。

### アジアの多様性への対応が重要課題

飯島 当社の現中期経営計画で重点国に指定

アでのジャカルタ市内の地下鉄建設案件等、大型案件を受注しています。

このようなアジアのインフラ案件では、日本政府によるファイナンスの活用が受注の鍵を握ることがあります。ご紹介したインドのDFC案件、インドネシアの地下鉄建設案件は、ともにJICA(国際協力機構)からの「STEP借款」という、日本企業へのタレント性の強いファイナンスが、日本企業の受注を前提に提供されています。つまり、日本の制度金融は、過去から現在そして将来にかけて、ASEANを含むアジアのインフラ整備に貢献しているといえます。

梶田 木村先生は、日本企業の事業活動の現状を、どのように見ておられますか。

### ASEANの「都市アムニティー」充実が日本企業のビジネスチャンス

木村 皆さんのお話のとおり、日本企業とASEANのかかわりは、極めて深く、多様です。欧米、中国、韓国の企業と比較しても、大きくリードしていると思います。ASEAN側から見ると、日本企業の進出により、まず雇用が創出されます。特に地方に住む貧しい層、インフォーマルセクターにいる人たちをフォーマルセクターに導き入れるなど、貧困撲滅に貢献してきました。

した国々のうち、中国では、内需主導型の安定持続成長に向けた経済政策をにらんだ取り組みを推進しています。インドでは、現地資本とのパートナー戦略を通じた取り組みの強化に努めています。インドネシアでは、地場パートナーとの取り組みや、物流を通じた事業投資機会の発掘を、またミャンマーでは、新興国としてのインフラ整備への取り組み、コメの輸出など幅広い事業を展開しています。

分野別には、インフラ、消費財・サービス、エネルギーフロワーの変化への対応に注目しています。インフラでは、電力・輸送・物流・高速通信等を通じた国づくりへの貢献となります。消費財・サービスについては、衣食住・ヘルスケア・都市開発・教育・モビリティ等を通じて、より豊かな市民生活が実現するよう貢献したいという思いでおります。また、エネルギーフロワー変化への対応については、LNG受け入れ基地、需要掘り起こし、探鉱・開発を通じた輸出・供給拠点から消費市場への対応の面でお役に立ちたいと思っています。こうした取り組みを進めるうえで重要な課題は、アジアの多様性への対応です。一口にアジアといっても、国ごとに経済の発展段階が異なります。その国で可能性のある事業分野に精通した人材を送り込み、国ごとに地道

に人脈づくりを進め、現地に深く入り込む必要があります。信頼を得て、人脈と事業ノウハウがシンクロして初めて大きな事業展開につながります。これを持続的に進めていくことが不可欠であると認識しています。

多様性に対応していくため、絶え間なく努力しなければいけない施策を1つ挙げると、現地スタッフの高度活用です。東京から派遣する人間だけでは、その多様性に限界があります。その国の優秀な人材を雇用、育成し、大きなビジネスを創造していけるようになってもらいたいと思っています。

そのなかで、他国企業との競争をどう勝ち抜くかですが、やはり、より深く現地に根差すことが、他国企業との競争、場合によっては協業するうえでの、商社の最大の武器になります。当社は、海外営業は、ハイブリッド体制を敷いています。このハイブリッドとは混成という意味で、本店営業本部だけでなく、シンガポール、ニューヨーク、ロンドンに拠点のある3地域本部にも投資権限を与え、より現場に近いところで、地場の目線で投資判断ができるようにしています。これによりASEANをはじめとする地域の成長を、迅速かつ確実に取り込んでいくことを目指しています。そうした取り組みのなかで、アジアの経済をけん引する華僑系財閥企業などとのパ

利便性が高く、調理の負担が少ない商品にシフトしていくと予想できます。

一方、ミャンマーやカンボジアといった国は、高成長が期待できるものの、当面は基礎的消費の段階が続くため、まず商品ブランドの普及や浸透が主要な戦略になります。その際の課題は、安価な「偽物」の問題です。事業を行うベースとして、知的財産の保護というグローバルルールの啓発に、各国政府とともに取り組んでいく必要があります。知財を正しく保護すれば、安心な投資となって自国経済に返ってくるということを十分理解してもらい、法律の整備、人材の育成などを促進していかなければなりません。

もう1つの課題は人材です。ASEAN地域のマネージャー層では、ジョブホッピングが当たり前という風土があるので、これをコントロールしながら、高度人材を育成していく必要があります。各地域の事業が持続的に発展していくためには、人材に「厚み」が必要になってきます。人材が好循環するような仕組みづくりに注力したいと考えています。ご指摘のとおり、欧米や中韓の企業との競争をどう勝ち抜くかという課題もあります。当社の事業は、家庭用食品などのB to C、飼料用アミノ酸などのB to Bに大別されます。後者は、中国・韓国企業と世界中で競争

1トナー戦略を強化していけるものと確信しています。

同時に、日本の技術や経験に対する評価、期待に應えるような、ユニークかつ斬新なビジネスモデルの構築を目指していきます。また、先ほど日本政府のファイナンスの大切さについてお話ししましたが、インフラ案件を中心に、官民一体となった動きを強めることで、他国企業に対抗していくことも意識しています。

その一方で、他国企業と協調するケースも増えています。もともと欧米企業とは親和性が高く、連携する機会が多々ありましたが、最近では、特に発電事業分野を中心としたインフラ分野で、韓国企業との協力が有力なオプションの1つとなっています。例えば、韓国企業を建設工事のコントラクターに起用したり、コンソーシアムで事業案件を推進したりしています。

また、中国企業も実力をつけてきており、中東の発電事業案件では中国企業をコントラクターに起用して受注しています。中国企業とは競争するばかりでなく、協力関係が始まっています。当社は、今後も顧客ニーズに合わせて、フレキシブルに、戦略的に対応していきます。最近では、中国高官から日本とM&Aをやりたいという申し出もあります。買収を

し、価格競争が激しくなっています。日本の技術力を活かしてスペシャリティーを持った事業に変えていく必要があると考え、ターゲットとなる市場やユーザーをセグメントし、お客様と一緒にソリューションを探るビジネスを目指しています。例えば、乳牛だけに効果がある飼料をお客様とともに開発するなど、単なる価格競争にならない仕掛けをつくっていくことが必要です。

一方、B to Cの分野では、「現地の人々に喜ばれる高品質の商品」というブランド化を進めることにより、差別化を行っています。この分野では、欧米のフードジャイアンツとの競争があります。しかし、現地に入り込み、現地の言葉を話し、現地の食事を好きになり、現地の市場に足を運んでいくという3現主義のアプローチは、欧米の企業にはまねのできないものです。今後も3現主義を徹底していくことで、ASEANにおけるトップブランドの地位を強固なものにしていきたいと思っています。

**棕田** 大林委員長、いかがでしょうか。  
**大林** 当社のアジアにおける事業戦略は、事業領域を広げる、事業地域を広げる、という2つの観点から考えています。  
事業領域を広げるといふ観点では、日本国内と同じく、建設前に関連する領域として不

した後のPMI Post Merger Integration)の面で、日本企業が優れていることに中国側も気づきはじめていたのではないのでしょうか。

**棕田** 伊藤副議長、いかがでしょうか。

### 現地企業になりきる 「3現主義」の徹底で、 トップブランドの地位を守る

**伊藤** 当社は、ASEANのなかで先行しているタイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの4カ国にブラジルを加えて事業成長をけん引する「5スターズ」と呼んでいます。5つのスターのうち4つがASEANにあるわけで、この地域では、経済発展に伴い中間層、高所得者層が増えています。したがって、先進国のように幅広い商品を選択できることへの期待が高まっており、これからますますより質の高い生活を志向するようになるとみられています。

そうであれば、日本企業の国内での経験が応用できる可能性が高いといえます。当社の場合、安価で汎用性が高い調味料から、用途別の風味調味料、メニュー別の調味料が求められる時代へシフトし、加工度も単価も上がり、付加価値が高くなっていきます。さらにその先では、冷凍食品など完成食品が売れ始めます。つまり、所得の上昇により専用性、

不動産開発・設計・エンジニアリング、建設後に関連する領域として建物のメンテナンスなどが考えられます。タイでは、建設に関する成熟度が高まってきており、アフターの仕事、つまり建物のメンテナンスなどがビジネスとなりつつあります。タイ以外の地域でも不動産開発等のニーズが高まっていますが、当社のお客様である日系企業と競合する部分なので、事業拡大が難しい場合もあります。

事業領域を広げるといふ観点から言えば、当社の場合、ASEANのなかで進出していないのは、フィリピン、カンボジア、ブルネイです。今後これらの国に進出するかどうかは、日系企業がどれだけ投資をするか、ODA(政府開発援助)など日本政府の資金が入ったプロジェクトがどれだけ行われるかにかかっています。

また、アジア全体で見ると、インドに進出するかどうかが大きな検討課題です。すでに「インド高速鉄道計画」では日本の新幹線を導入することが決まっており、ビジネス面でもインドは日本に対して友好的です。こうした国に進出し、インフラ整備に貢献することは、建設会社として非常に価値のある仕事だと考えますが、克服すべき課題もあります。

1つは人材育成です。すでにご指摘がありました。現地で高度人材・グローバル人材



撮影：工藤裕文

## 問題解決に向けて 企業や経済界に 求められる取り組み

棕田 ささまざまな課題が挙げられましたが、こうした課題を解決するにあたって、日本政府、各国政府にどのような働きかけが必要なのか、日本企業や経団連にはどのような取り組みが求められているのか、ご意見を伺いたいと思います。

### 米国のTPP離脱も見据えた 戦略の練り直しが必要

飯島 アジア太平洋地域では、ASEANを中心に安定している国が多いとはいえ、2017年は、米新政権が打ち出す政策の行方はもとより、中国や韓国の動向にも注視が必要です。日本との二国間関係のみならず、アジア太平洋地域の政治・経済関係に大きな影響を及ぼし得る要因が少なくありません。

こうしたなか、アジア地域が持続的な経済成長を実現し、世界経済の発展をけん引していくためにも、日本は官民連携のもと、①包括的で質の高い地域経済統合の推進、②日本の質の高いインフラ・システムの輸出を通じたインフラ整備への貢献、③各国におけるビ

育成することが重要である一方、日本側も、プロジェクトをマネジメントできる人材を育てる必要があります。海外プロジェクトでは、人材、資材、機材を、世界中からリーズナブルなコストで調達しなければなりません。そのレベルで判断できる人材を育てることは一朝一夕にはできません。

もう一つの課題は、私が委員長を務める経団連の経済外交委員会でもテーマになっていますが、コンプライアンスの徹底、テロへの対応です。ODAによる公共工事などのパブリックな仕事では、受発注における透明性が求められます。また、テロの危険性がある場合、従業員の安全を守るために警備体制を充実させたり、場合によっては工事を中止したりする可能性が出てきます。そのときに発生する費用などが契約上どのように扱われているか、大きな問題となります。

棕田 木村先生は、どのように見えていますか。

### ASEAN各国の経済団体を 強化することが重要

木村 ASEAN地域は、中国と並んでグローバル・バリューチェーンを積極的に活用して経済成長を図ってきました。国によってバ

ジネス環境の整備、といったことに引き続き取り組んでいくことが重要です。

地域経済統合については、「TPPの参加国を12カ国から増やしてFTAAP(アジア太平洋自由貿易圏)につなげていき、その過程でRCEP(東アジア地域包括的経済連携)も発効させる」ことが日本の通商戦略上、最も有効なシナリオであったわけですが、それは難しくなりました。ご案内のとおり、トランプ氏のTPP離脱の決意は固いようです。過酷な大統領選を戦ってきており、最終的には、オハイオやペンシルバニアなどのラストベルトの州で競り勝ったことで選挙に勝利しました。トランプ陣営は投票日の直前(2016年10月22日)に、ペンシルバニアで「大統領就任初日にTPP離脱を表明する」と述べて、労働者層から大喝采を浴び、その勢いが他のラストベルトの州にも広がっていきました。当然、そのことをトランプ氏は強く認識しています。接戦のなかで勝ち抜いた勝因の1つが「TPP離脱」であったことから、翻意してTPPの枠組みに入るといことは考えにくいと思います。

それでは、日本として今後どう戦略を練り直したらよいでしょうか。もちろん、米国内にTPP参加を粘り強く働きかけていくことが重要です。まずは各国が先駆けて批准し、米

比べて良いといえるでしょう。20〜30年かけて、日本政府、企業との対話を通じ、トラブ

ルを1つ1つ解決していったことが、今日の状況につながったのだと思います。したがってASEAN諸国の官僚は、相当高い経済政策リテラシーを持っています。一方、民主化が進めば、ポピュリズムも生まれます。NGOなど市民団体も発言力を強めてくるため、政治家を含めた国全体の経済政策リテラシーを上げていく必要があります。このときに鍵となるのは、各国の経済団体です。そうした組織はどの国にもあるのですが、まだまだ脆弱と言わざるを得ません。経済団体を強化して、自国の経済政策をきちんと評価できるようにすること、シンクタンク機能を持たせることが重要です。KADIN(インドネシア商工会議所連合)などには日本人のアドバイザーがいますが、そうした人材交流も進めていく必要があるでしょう。

私の専門は政策研究なので、各国政府、ASEAN事務局と仕事をしています。その経験から言えば、ASEANの方々は日本人に対して非常にオープンに接してくれます。一緒に分析などをしていても、とてもやりやすく、信頼もできます。日本の経済団体との協働が進めば、ASEAN各国の経済政策はより安定したものになると思います。

国も後からTPPに入れる状態しておくべきです。一方で、トランプ氏は「二国間協定はやる」と言っていますので、仮に米国がTPPに入らない場合は、日米FTAも1つの選択肢ですが、困難な交渉が予想されます。TPPを漂流させることのないよう、米国内に対しTPPの経済的・戦略的意義を訴えていかなければなりません。

アジアのインフラ需要は、ADB(アジア開発銀行)が年間800億ドルとの試算を示したように、非常に大きく、成長の制約要因とならないよう、早急な整備が求められています。日本企業が高度な技術やノウハウ等を活用し各国・地域のインフラ整備に貢献できるように、日本政府には、ODAや政府系金融機関による支援の拡充を期待するとともに、ホスト国にも、入札における品質・技術力やライフサイクルコスト等の総合的な評価など、制度改善を求めていく必要があります。

ビジネス環境の整備については、現地の日本人商工会議所等と協力しつつ、二国間EPA(経済連携協定)に基づくビジネス環境整備小委員会や、日越、日ミャンマー共同イニシアティブ等の枠組み、さらには「日印ビジネス・リーダーズ・フォーラム」の共同報告書等を通じて、自由で円滑な事業活動を支えるビジネス環境を整備していくことが重要です。

また、各国の経済人同士の認識の共有や相互理解の促進も重要であることから、「アジア・ビジネス・サミット」や韓国全経連(全国経済人連合会)との懇談会等の場を活用し、理解と協力を求めてきたところです。今後とも、さまざまな二国間、多国間の場で、各国の官民リーダーに積極的に働きかけていきたいと思えます。

梛田 伊藤副議長、いかがでしょうか。

### 生活の質の向上に 貢献することが、 日本のブランド力になる

伊藤 ASEANの人たちが日本に好意的なことへの背景には、これまでの日本政府の支援が、今日の自国の発展につながっていると現地の人々にとらえられていることがあります。加えて、日本企業が積み重ねてきたASEANの人々との関係があります。日本人の勤勉さや誠実さ、日本製品の品質や日本企業の技術力は、彼らから高く評価されています。これを未来につなげていかなければなりません。これからのビジネスに求められるのは「デザイン力」です。ただ商品を生産するのではなく、その商品を利用して人々にどんな生活をしてもらいたいかということまで考え、伝えることが大切です。ASEANの人々の日常生活

活の質の向上に貢献していくことが、日本のブランド価値になります。官民一体で取り組むべき課題だと思います。

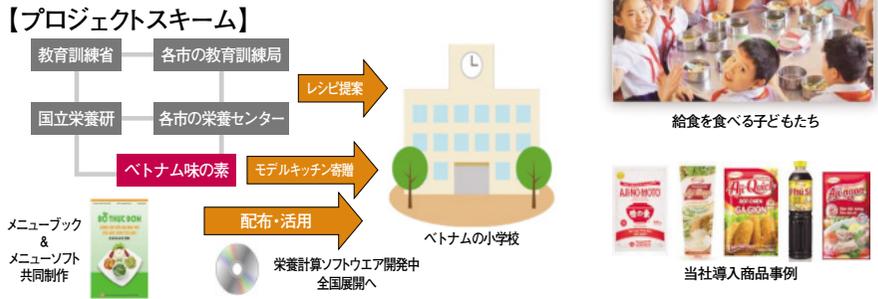
当社としても、「毎日の食を通じてASEAN地域の家族の生活を健康でハッピーなものにする」というミッションのもと、事業を行ってまいります。例えば所得の低い人たちが買いやすいよう、小分けした商品展開などを実践しています。また、われわれの調味料を利用して、地域の肉・魚・野菜などをともにおいしく食べることで、家族をつなぎ、その栄養で健康をつくることに注力しています。さらに、社員食堂の食事を通じた栄養改善を図るとともに、政府と一緒に学校給食の普及活動なども行い、また栄養事情の良くないミャンマー、カンボジアでは、母親への栄養指導も実施しています。生産面では、環境にやさしい工場を目指しています。例えば、廃棄していたバイオマスを発電に活用し、石化燃料を使わない工場に

図表 ベトナム味の素 —ベトナム学校給食プロジェクト—  
～ベトナム教育省、ベトナム国立栄養研究所、地域行政と連携～



ベトナムの小学校では、給食の普及率が低く、また提供メニューの栄養には偏りがある。ベトナム児童の栄養状態の改善のために、栄養バランスの優れた給食メニューの提案や食育といった、学校給食の質向上に向けた政府施策を支援している。

- 【プロジェクト内容】
- ① 主要都市における小学校給食メニューの標準化
  - ② 調理設備改善のためのキッチンモデルの確立
  - ③ 栄養計算ソフトウェアシステムの開発と全国への普及



給食を食べる子どもたち



当社導入商品事例

提供：味の素

を生む活動です。そのことが、われわれに企業活動からの「経済価値」を生んでいきます。

梛田 大林委員長、お願いします。

### グローバルスタンダードな 契約の締結と履行のために 日本政府の支援が不可欠

大林 経団連の経済外交委員会は、「経済外交推進のための体制／能力の強化」として、①情報収集能力・発信力の向上、②在外日本企業・邦人の保護対策の拡充、③サイバーセキュリティの強化、④新たな「開発協力大綱」を通じた日本企業の海外展開への支援拡充、⑤経済・貿易のルール・メーキングや国際標準化に向けた取り組み強化の必要性を訴えてきました。

木村先生からご指摘があったように、今後、ASEAN諸国に反グローバル化の流れが波及する可能性もあります。また、これまでアジアは比較的テロとは無縁の地域でしたが、国によってはテロのリスクが高まっています。官民を挙げて情報収集能力・発信力の向上に取り組みする必要があります。

安倍総理はじめ日本政府は今、アジア、アフリカ地域へのインフラ輸出に力を注いでいます。そのなかでグローバルスタンダードに基づいた契約の締結と履行が、重要な課題と

なっています。例えば、テロが発生した場合の工事の中断権を確保できるのかといったことがポイントになるでしょう。相手国の政府や企業との契約が、日本企業にとって不利なものとならないよう、日本政府には後押しをお願いしたいと思います。

梛田 最後に、木村先生、お願いします。

### 2017年は通商政策が 非常に重要になる

木村 これからの1年、日本にとって通商政策が非常に重要になってきます。先ほど飯島副会長からご指摘があったように、TPPはその内容に興味があります。高いレベルでの自由化、政府調達、国有企業、電子商取引など、アジアにとっては新しい要素が大量に入っているため、TPP交渉参加国ではない国が、協定文書を丹念に読み込んで研究しているほどです。

「12マイナスイ」は、実現する確率は低いと思われませんが、粘ってみる価値はあります。もともとTPPは「P4」というシンガポール・ブルネイ・チリ・ニュージーランドの経済連携協定からスタートしています。小さなまとまりから国際ルールづくりを進めていくという戦略もあり得るでしょう。また、TPP交渉においては、各国とも米国との交渉で

苦労した面もあるので、米国が抜けた方が批准を進めやすいかもしれません。希望は捨てずに、さまざまな方法を模索するべきです。

次に「12マイナスイ」すなわち日米FTAについてですが、極東地域で一番問題なのは経済政策ではなく安全保障です。日米同盟を強化するうえでFTAが必要であるならば、何が何でもやらなければいけない。われわれは、それほどの不確実性に直面しているということなのです。

RCEPに関しては、世界的な反グローバル化の動きのなかで、ASEANのなかにもRCEPをやり遂げることが大事だと考える人が増えてきていると思います。現状は、インドが低いレベルの自由化しかコミットできておらず、国内改革に忙しい中国がその後ろにいたままの構図になっています。いったん、それなりのレベルでまとめて、すぐ次のより高いレベルの交渉に入るなど、2段階で進めたい方が良さかもしれません。2017年中にRCEPのめどがつかか否かが、非常に大きなメッセージを持つので、日本の経済界の皆さんには、引き続き政府のサポートをお願いしたいところです。

梛田 本日は貴重なご意見をありがとうございます。

(2016年12月12日 経団連会館にて)