

未定稿

第37回日本・ASEAN経営者会議：報告書

<2011年11月2～4日/ヤンゴン・ミャンマー>



2011年11月18日

公益社団法人 経済同友会

会議日程・プログラム

全体テーマ

変化する世界経済情勢における、日・ASEAN 経済的パートナーシップの強化

...各国代表者、関係者限りの会合

【11月2日(水)】

14:00 - 17:30		: 事前準備会合	【Sedona Hotel Yangon】
14:00 -	AJBM 推進委員会議受付・懇親		
15:00 - 16:30	AJBM 推進委員会議		
17:00 - 17:30	セッション議長・パネリスト事前打ち合わせ		
18:30 - 20:30		: 歓迎夕食会	【Karaweik Palace Restaurant】
	齊藤隆志 在ミャンマー日本国大使出席		

【11月3日(木)】

9:00 - 10:00		: 開会式	【Grand Ballroom, Sedona Hotel Yangon】
	<ul style="list-style-type: none"> ● 開会挨拶：Thura U Thaung Lwin 鉄道運輸副大臣（大統領メッセージ代読） ● 開会挨拶：Dr. Kin Shwe 第37回 AJBM 議長（ミャンマー） ● 開会挨拶：長谷川閑史 経済同友会代表幹事（日本） ● 開会挨拶：齊藤 隆志 駐ミャンマー日本国大使（総理大臣メッセージ代読） 		
10:00 - 10:15		休憩	
10:15 - 11:45		: 第1セッション	
テーマ	持続的成長の基盤としての安全保障、リスク管理		
議長	Tan Sri Azman Hashim Chairman, AmBank Group（マレーシア）		
パネリスト	<ul style="list-style-type: none"> ● Dr. Thanong Bidaya Chairman of the Board of Directors, Thai Tap Water Supply Public Company Limited（タイ） ● Ms Stephanie Wong Senior Manager of Bryan Cave International Consulting (Asia Pacific) Pte., Ltd.（シンガポール） ● 上原 治也 三菱UFJ信託銀行取締役会長（日本） ● Dr. Lex Riefel, Economist (representing Myanmar) 		

12:00 - 13:30 : 昼食会	
来賓講演	Mr. U Win Aung President of UMFCCI (ミャンマー商工会)
13:45 - 15:15 : 第2セッション	
テーマ	日・ASEANにおけるエネルギー協力体制の構築
議長	Mr. Anwar Pulukadang President, PT TRIPIND PATRIA (インドネシア).
パネリスト	<ul style="list-style-type: none"> ● Mr. Somkuan Watakeekul Advisor to the Board of Director, South East Asia Energy Limited (タイ) ● U Kyaw Kyaw Hlaing Managing Director, SMART Technology Group (ミャンマー) ● 鳴沢 隆 野村総合研究所 取締役副会長 (日本)
15:30 - 15:45 : 休憩	
15:45 - 17:15 : 第3セッション	
テーマ	人財の育成、交流、マネジメント
議長	Dato' Mohamed Iqbal Rawther Hon. Secretary, MAJECA / Group Executive Director of Farlim Group(M) Bhd (マレーシア)
パネリスト	<ul style="list-style-type: none"> ● Dr. Aung Tun Thet United National Medical Division (ミャンマー) ● Mr. Gerard B. Sanvictores Partner-in-charge, Sycip, Gorres, Velayo and Company/ Secretary-General of PHILJEC (フィリピン) ● Mr. Anwar Pulukadang President, PT.TRIPIND PATRIA (インドネシア) ● 高須 武男 バンダイナムコホールディングス取締役相談役 (日本)
18:50 - 20:30 : 夕食会 【Mya Yeik Nyo Royal Hotel】	
ミャンマー政府関係者、各国大使出席 齊藤隆志 在ミャンマー日本国大使出席	

【11月4日(金)】

08:30 - 9:30	: 事前会合	【Grand Ballroom, Sedona Hotel Yangon】
	AJBM 推進委員会議	

09:30 - 10:30	: 閉会式	【Grand Ballroom, Sedona Hotel Yangon】
	<ul style="list-style-type: none">● 閉会挨拶 : Dr. Kin Shwe 第 37 回 AJBM 議長 (ミャンマー)● 閉会挨拶 : 第 38 回 AJBM 議長 (マレーシア)● 閉会挨拶 : 小林 栄三 第 37 回 AJBM 共同議長 (日本)	
11:30 - 12:00	合同記者会見	

13:00 - 18:00 (希望者のみ): 懇親ゴルフ会 または ヤンゴン市内観光

以 上

参加者

(順不同・敬称略)

(役職は開催当時)

1. 日本側参加者

< 正副代表幹事 >

長谷川 閑 史	武田薬品工業 取締役社長
高 須 武 男	バンダイナムコホールディングス 取締役相談役

< アジア委員会正副委員長 >

小 林 栄 三	伊藤忠商事 取締役会長 (共同議長)
上 原 治 也	三菱 UFJ 信託銀行 取締役会長
梶 明 彦	目黒雅叙園 取締役社長
橋 本 圭一郎	首都高速道路 取締役会長兼社長

< 会員 >

飯 塚 洋 一	バリューコマース 取締役社長最高経営責任者
飯 村 慎 一	光陽電気工事 取締役社長
大 石 勝 郎	太陽生命保険 取締役会長
大 江 匡	プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長
大久保 和 孝	新日本有限責任監査法人 パートナー
小笠原 範 之	日興システムソリューションズ 取締役会長
岡 本 和 久	I - O ウェルス・アドバイザーズ 取締役社長
河 原 茂 晴	有限責任 あずさ監査法人 (KPMG Japan) グローバル マーケット統括パートナー
高 坂 節 三	財団法人 日本漢字能力検定協会 理事長
佐 藤 龍 雄	東日本高速道路 取締役会長兼社長
島 田 一	金融ファクシミリ新聞社 取締役社長
清 水 修一郎	三國機械工業 取締役社長
團 宏 明	情報通信総合研究所 理事長
筒 井 博	日新 取締役会長
鳴 沢 隆	野村総合研究所 取締役副会長
水 嶋 浩 雅	シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長
森 哲 也	日栄国際特許事務所 代表社員・所長・弁理士
伊 藤 清 彦	経済同友会 常務理事

<ご同行者・オブザーバー>

上原陽子	(三菱UFJ信託銀行 上原様ご夫人)
佐藤澄子	(東日本高速道路 佐藤様ご夫人)
広江透	伊藤忠商事 ヤンゴン事務所長
佐々木淳一	伊藤忠商事 アセアン・南西アジア総支配人
堀田幹長	伊藤忠商事 開発・調査部 海外総合支援室デパートメント オフィサー
田中達也	伊藤忠商事 会長秘書
野坂覚	金融ファクシミリ新聞社 記者
千葉一孝	首都高速道路 建設事業部国際企画グループ課長
池田高士	双日、双日アジア会社(シンガポール) 執行役員アジア・ 太洋州総支配人
熊田享司	太陽生命保険 取締役常務執行役員
貫井文彦	太陽生命保険 海外事業部長
キン・ティータ・アウン	太陽生命保険 通訳
大田慎一	日新 船舶代理店室 室長
和田直子	ブランテックアソシエイツ 営業統括・社長秘書
島田厚	三井物産 タイ国三井物産 社長補佐兼 CLM 事業推進室長
朝比奈志郎	三井物産 ヤンゴン事務所長
大熊常道	三菱UFJ信託銀行 秘書室室長
村松俊哉	三菱UFJ信託銀行 資産金融第2部調査役
藤林誠	ワタベウエディング アジア事業本部 次長

<事務局/スタッフ>

川村志保	サイマル・インターナショナル 通訳
砂場裕理	サイマル・インターナショナル 通訳
澄田美都子	サイマル・インターナショナル 通訳
樋口麻紀子	経済同友会 政策調査第三部次長

以上 47 名

2 . ASEAN 参加者 (各国代表者、人数のみ記載)

Indonesia (1)

Mr. Anwar Pulokadang President, PT TRIPIND PATRIA

Malaysia (8)

Tan Sri D'ato Azman Hashim President, MAJECA /Chairman, Ambank Group

Philippines(7)

Mr. Eusebio V. Tan Managing Partner, Angara Abello Conception
Regala & Cruz Law Office

Singapore (4)

Mr. Cecil Leong CEO, Bryan Cave International Consulting
(Asia Pacific) Pte Ltd

Ambassador Teng Theng Dar Advisory Council, Bryan Cave International
Consulting (Asia Pacific) Pte Ltd

Thailand (9)

Mr. Thanong Bidaya Chairman of the Board of Directors, Thai Tap Water
Supply Public Company Limited

Myanmar (tbc)

H. E. Dr. Khin Shwe Chairman, Zaykabar Company Limited

Mr. U Zay Thiha Vice Chairman, Zaykabar Compnay Limited

参加者総数 ; およそ 200 名

会議要約

1 . はじめに :

2011年11月2日(水)～4日(金)、ミャンマー・ヤンゴンにて、第37回日本・ASEAN 経営者会議(AJBM)が開催された。経済同友会は、ミャンマー国内組織委員会(委員長:Dr. Khin Shwe, Chairman, Zaykabar Company Limited)と当会議を共催、会員・随行者・スタッフおよそ50名が当会議に参加した。

Dr. Khin Shwe ミャンマー国内組織委員会委員長が会議議長を、小林栄三 経済同友会アジア委員会委員長が共同議長を務め、会議の運営に当たった。

当会議は、「変化する世界経済情勢における、日・ASEAN 経済的パートナーシップの強化(Empowering ASEAN-Japan Economic Partnership in the Changing Setting of the Global Economy)」を全体テーマに、リスク・マネジメント、エネルギー・環境、人材育成・交流・マネジメント、についてセッションを設けて、意見交換を行った。

尚、今回は、日本・ASEAN 経営者会議の歴史において、初めてミャンマーで開催された会議である。

2 . 会議概要 :

- (1)日 程: 2011年11月2日(水)～4日(金)
- (2)会 場: ミャンマー・ヤンゴン 「セドナ・ホテル・ヤンゴン」
- (3)主 催: AJBM ミャンマー国内委員会、経済同友会
- (4)議 長: Dr. Khin Shwe, Chairman, Zaykabar Company Limited
小林 栄三 アジア委員会委員長(伊藤忠商事 取締役会長)
- (5)全体テーマ: 「変化する世界経済情勢における、日・ASEAN 経済的パートナーシップの強化(Empowering ASEAN-Japan Economic Partnership in the Changing Setting of the Global Economy)」
- (6)参加者: およそ200名(日本からの参加者:47名)
今回は、ブルネイ、カンボジア、ラオス、ベトナムからの参加無

3 . 議事概要 :

開会式

- H. E. Mr. Thein Sein ミャンマー大統領祝辞 (Thura U Thaung Lwin 鉄道運輸副大臣代読)

ASEAN、そしてミャンマーを代表して、日本の東日本大震災、タイの大洪水による被害者へのお見舞いを申し上げます。気候変動に直面する中、日・ASEAN としても、一カ国の力のみでは対応できない、災害予防・復旧に向けた協力を注目していくことが必要だろう。

日本 ASEAN 経営者会議(以下、AJBM)は、ASEAN と日本の友情・協力のプラットフォームであるが、グローバル化が進む中で、より一層の役割が求められる。特に、欧米が財政危機に苦しむ中、ASEAN 域内の協力、そして日本との繋がりを強化していくことは、双方にとって、喫緊の課題と言える。

ミャンマーとしても、ASEAN の一員としてのコミットメントを果たし、日本との間で政治・経済両面での協力を促進していく覚悟を改めて示したい。ミャンマーは、政治の民主化と経済改革に着実に取り組んでいく。改革は端緒についたばかりだが、ミャンマーの国民と国内諸機関は、民主化に向け確固たる改革の成果が挙がりつつあることを確信している。経済面でも、透明性の高い、競争力ある市場の構築と人材・資源の有効活用に取り組み、国内外のステークホルダーに高い成長の機会を提供していく所存である。

- H. E. Dr. Khin Shwe 第 37 回日本・ASEAN 経営者会議議長 開会挨拶

第 37 回日本・ASEAN 経営者会議議長として、来賓・参加者各位の参加に対する御礼と歓迎を申し上げます。今回会議では、グローバル経済の状況と、それに関連した日・ASEAN 協力について議論をして行く。皆様の積極的な参加をお願いしたい。

ミャンマーの政治・経済的な変革は、ASEAN 域内協力、日・ASEAN 経済関係の強化を後押しすることになるだろう。政治的な面では、新しい政府の下、良い統治(good governance)、クリーンな政府、民主主義、市民の権利、法の支配、貧富の差の縮小、という方向に、前向きな変化が生じつつある。

「百聞は一見に如かず」と言うが、今回ミャンマーを訪れた参加者各位には、今後のミャンマーの発展過程をつぶさにご覧いただくことになるだろう。既に、教育水準の向上、環境保護や電子政府の推進等の課題に関するワークショップが開催されるなど、着実に変化が起こりつつある。各国からの開発援助により、このプロセスは一層加速されることと思う。

日本と東アジアとの経済協力は、双方にとって明るい未来を意味する。今回の AJBM では、持続的成長の基盤としてのリスク・マネジメント、将来的なエネルギー政策の展望、域内にお

ける人材育成、交流、活用等のテーマについて議論をするが、こうしたトピックを取り上げる意味でも、またミャンマーのような国を訪問して頂く意味でも、まさに最高のタイミングで今回の会議が開催されることとなった。

AJBMという素晴らしいネットワークが、今後も、ASEANと日本の民間セクターの発展に寄与することを強く期待している。

● 長谷川閑史 経済同友会代表幹事 開会挨拶

この場をお借りして、東日本大震災に際し、ASEANの友人から寄せられた支援と励ましに感謝を申し上げます。日本ではいまだ課題が山積しているが、個々の地域では復興計画が立案されつつある。福島第一原子力発電所も年内には冷温停止が実現する見通しであり、ようやく前向きに将来に向けた議論が開始できる環境が整ってきた。また、タイの大洪水の被害に対し、同じく自然災害の影響に苦しむ者としてお見舞いを申し上げます。

日本・ASEAN経営者会議は、今年で第37回を迎えるが、今回初めて、歴史的な転換を遂げつつあるミャンマーで開催されるという意味で、際立って記録に残る会合と言える。ミャンマーの変化は、ASEANの地域的一体感、競争力を高めると確信し、今後の協力のあり方について議論をしていきたい。

今年、2011年、我々は、欧州の財政危機、日本の大震災と原子力事故、タイの大洪水と、いわばグローバル化に伴う相互依存関係が負の方向に作用するような事故・危機に直面した。またつい先月(10月)には、世界人口が70億人を突破、これ程の人口が豊かに、幸福に生きるためにはどうすべきかという重大な課題が改めて顕在化した。こうした1年を振り返り、企業経営者として問題意識を共有することの意義は大きいと考える。

また今回会議では、この数年来継続してきた「東アジアの経済連携の促進」という、いわば枠組みに関する議論を踏まえて、具体的に、今後一層の協力が可能な分野として、企業経営者の視点から見た様々なリスクへの対応、エネルギーを巡るグローバルな動向を踏まえた日・ASEAN協力の可能性、日・ASEANが共同して「アジアの人材」を育て、活かして行くための方策、を取り上げることにした。

経済同友会も日本経済の成長に焦点を当てて活動を展開していく。私は今年4月に代表幹事に就任した際に、そのことをはっきりと活動の目標として示し、企業自らが取り組むべき課題として、グローバル化、ダイバーシティ、イノベーションを挙げた。これら課題を追求していく上で、ASEANとのパートナーシップが極めて重要であることは明らかである。経済成長に向けた日本企業の取り組みが、ASEANのさらなる発展に貢献するのであれば、これに勝る喜びはない。

● 野田 佳彦 日本国内閣総理大臣祝辞(齋藤隆志 駐ミャンマー日本国大使代読)

わが国とASEANのビジネス界のトップが一堂に会する意義深い会議が、民主化に向けて前進し、大きな可能性を秘めたミャンマーで開催されることに、心よりお喜び申し上げます。

折しも、先月、ミャンマー外務大臣一行が来日され、今後の日・ミャンマー関係の発展について、実り多い議論が行われたばかりである。こうした中開催される今回会議は特に意義深

いもの考える。

併せて、東日本大震災に際し、ASEAN 各国から寄せられたご支援に改めて感謝申し上げます。震災の爪痕は今も残されているものの、被災地ではインフラや経済は立ち直りつつあり、復興に向けた取り組みが進められている。私の内閣では、一日も早く、希望と誇りある日本を再生するために、復興と原子力発電所事故の収束に全力を傾けて行く。震災に加え、日本は国際金融市場の不安定化の影響に苦しんでいるが、この国難を脱却し、日本経済を再び成長路線に導くことも、当内閣の最優先課題の一つ。日本を力強く復興させ、グローバルな課題に取り組んでいくことにより、皆様への支援にお返しをしたい。

ASEAN は近年著しい成長を遂げており、一方日本には優れた技術・ノウハウがある。これらを活かして、アジアの持続的発展を後押ししつつ、ともに成長をして行きたい。そのためにも経済連携の強化に取り組み、また、2015 年 ASEAN 共同体構想の促進を支援していきたい。特に、ASEAN 連結性強化マスタープランについては、オールジャパン体制で支援をし、win-win の協力を推進する。

グローバル経済の持続的成長をさせるためには、一国の利益を超えた協力が必要。そのためには民間の声、特にビジネス・リーダーの意見が極めて重要である。今回の会議での率直な議論が、世界経済の諸課題解決への契機となることを期待する。

第1セッション：持続的成長の基盤としての安全保障、リスク管理

● セッション議長: Mr. Tan Sri D'ato Azman Hashim, Chairman, AmBank Group, Malaysia

経済成長を持続する上で、効果的にリスク管理を行うことは極めて重要。そのような取り組みにおいては、民間の主体的な努力、官民の協力が不可欠である。

現在欧米が直面しているような財政リスク、金融資本市場の不安定化に加えて、今日全世界に共通する課題としての環境・気候変動の問題、日本の3.11、タイとその周辺国に甚大な被害を及ぼしている洪水等の自然災害等、さまざまなリスクが想定されるが、問題はその予見と予防が困難であること。

以下、4名のパネリストから、それぞれの知見に基づき、「リスク・マネジメントをどう考えるか」につき問題提起をいただく。

● パネリスト: Dr. Thanong Bidaya, Chairman of the Board of Directors, Thai Tap Water Supply Public Company Limited, Thailand

【タイ通貨危機に見るリスク・マネジメント上の教訓】

タイは「ASEANの虎」として急成長を遂げていた1990年代半ばに、通貨危機に端を発する深刻な金融危機に陥った。これにより、タイのGDP成長率は1992～96年の8.1%から、97～98

年にはマイナス5.9%まで落ち込んだ。この背景には、経済成長の鈍化、貿易収支の悪化、長年にわたり蓄積されていた経常赤字等の問題がある。投機的な動きへの対抗策として、中央銀行は外貨準備を取り崩してパーツの買い支えを行ったが、97年7月にドルペッグから変動相場制に移行。更に下落を続けるパーツを支えるために、IMFとの交渉を経て緊急融資を取り付けることができた。

IMF、世界銀行からの支援も大きかったが、直接的にタイ経済を支えたのは、日本・ASEAN諸国からの思い切った拠出金と言える。言い換えれば、ASEANのメンバー国であったこと、日本と長く友好関係を保ってきたことが、タイにとっての命綱となった。

危機への対応として、タイは金融セクターの再編・資本増強に踏み切り、不良債権の迅速な処理に努めた。更には、タイ経済の体力・競争力を抜本から強化する必要性を認識し、高スキル人材の育成、アジアの生産ハブとなるための産業政策(交通インフラ整備、技術導入等)を積極的に推進した。

タイの事例を踏まえた教訓は多々あるが、危機への備えと対応は政府のみの責任ではない、という点を指摘したい。政府には適切な金融政策、経済政策を選択・執行することが求められるが、民間の側も、納税を通じて経済・財政を下支えする等、応分の責任を負担すべき。

- パネリスト: Ms. Stephanie Wong, Senior Manager of Bryan Cave International Consulting (Asia Pacific) Pte. Ltd., Singapore

【リスク・マネジメントの手段としての経済連携の意義】

3.11後、日本企業は震災により被害を受けたサプライ・チェーンの代替として、海外調達を急速に進めた。調査によると56%の企業が、中国、ASEAN、北米等に調達先を振りかえ、その大半は震災の影響が払拭された後も、海外調達を継続した。このことは、オフショア化や経済連携が、リスク管理の手段として有効であることを示している。同時に、オフショア化により拡大するサプライ・チェーンを効果的に利用する上では、危機を見込んだコスト効果を予め見込んでおく姿勢が求められる。

日・ASEANの間には、既に6つの経済連携の枠組みが構築されており、それぞれが関税率以外の制度的な面で、一層の収斂化、障壁の除去に取り組んでいる。こうした進捗を踏まえて、包括的経済連携構想が現実化すれば、企業にとっての選択肢は一層拡大するだろう。重要なことは、企業がサプライ・チェーンの強化や企業戦略の立案に向け、FTAを有効に活用する主体的姿勢を持つことだ。

- 上原治也 三菱UFJ信託銀行取締役会長・経済同友会アジア委員会副委員長 日本

【東日本大震災に伴う日本企業行動の変化、サプライ・チェーンの寸断と再構築】

震災当月、日本の国内自動車生産台数は前年同月比マイナス50%強、1～3月期のGDPもマイナス3.5%と大きく落ち込んだ。地震と津波で被災した東北地方は、企業誘致に適した諸条件を活かして誘致活動を行い、自動車用・電機用電子部品生産拠点と、大手自動車メー

カーの進出に伴う関連企業の集積が進んでいた。特に、中間部素材に高いシェアを持つオンリーワン企業が東北に進出していたことが、直接的に被災しなかった部品メーカーの生産にも打撃を与えることとなった。いわば、コスト削減と競争力強化のために進めてきた「選択と集中」、「集積」のリスクが表面化してしまったと言える。

震災後の自動車産業は、急ピッチで生産を回復させたが、これを支えたのは、生産対象車種の絞り込み、被災した部品メーカーへの業界横断的な復旧支援、ボトルネックとなった部品の代替調達等の取り組みである。

震災を契機に、自動車産業全体で「サプライ・チェーン再構築」が進んでいる。その一つが生産拠点の海外展開であり、日本企業の海外生産拠点設立の動きは継続している。他方、こうした選択が海外進出先での再集積を招き、その結果、タイの大洪水に直面して、新たなリスクが生じている。

ASEANと日本にとって、その地理的特性からも、自然災害リスクが経済成長の阻害要因となりうることは明らか。「集積」のメリットとリスクを認識し、どこまでどのように分散化を進めるかが重要な課題と言える。

このような中、日本の震災後の復旧に大きな役割を果たしたと言われる、現場による復元力を高めることが、リスクと向き合っていく上で重要なキーワードとなる。即ち、何らかの被害を受けても、本社の指示を待つことなく、現場の主体性によって迅速な復元を図ることで、経済的な損失を最小化することである。このことは、いくつかの企業の事例からも明らかだ。

経済成長の阻害要因となりうるリスクは、想像を超えることもあり予見は難しい。企業活動の基礎となる現場力、即ち、リスクが現実化した際の復元力を向上させる努力が必要である。

- **パネリスト: Dr. Lex Raffel - Nonresident Senior Fellow for The Brookings Institution, US (representing Myanmar)**

【現下の世界情勢におけるリスクとアジアへの影響】

現在の世界情勢を概観し、金融資本市場における「津波」的なインパクト、気候変動、感染症、都市部における若年失業、人口増加と食糧・エネルギー安全保障、の5つを主要な世界的リスクとして挙げたい。特に、これらの変化がASEANへもたらす影響としては、サプライ・チェーンへの影響がある。こうしたリスクに対し、インド・中国がどうなるかという点を挙げておきたい。

金融危機の背景としては、金融工学のとめどない発展、過度な自由化と規制の弱体化、無制限の報酬ルール、高齢化が進む民主主義社会故の問題(変化への対応、柔軟性が低下)、政策的な対応の過ち、等を諸要因として指摘する。

毛沢東の言葉をもじって、FTは“paying taxes is glorious”という言葉を示したが、富裕層が納税の責任を回避し、負債によって社会保障を賄うような事態に陥ってはならない。

世界的に見ると、変化に追いつかないガバナンス・システム、通貨の流動性等の問題もあり、将来的にも大きなショックに直面する覚悟が必要だが、着実に安定的な成長を遂げるASEANにおいては、そうした金融危機の影響は顕著には現れないだろう。域内協力、日・ASEANのような地域協力を強化することが、ASEANの強化に資する。

- **コメント・意見交換**

- ミャンマーには豊富な資源がある。これから積極的に資本を投入していくことで、成長につながると考えるか。
- (Mr. Bidaya)これから、ASEANとしてどのようにミャンマーを支援していくかを考えていかなければならない。ご指摘の通り、成長への道は資本投入によって担保される。ミャンマーには資源があるので、潜在的に投資家の関心は高いだろう。タイはミャンマーとの間で水力発電に関する協議を行ったが、実際に契約を結んだのは、「アジアの電源」となる意欲を明確に示しているラオスだった。投資意欲を引きつけ、案件として成功させていくためには、ミャンマーが自ら、経済の開放に向けた意欲と自らの戦略性、合意を取り付け、案件を実現させる能力を示さなければならない。

第2セッション：日・ASEANにおけるエネルギー協力体制の構築
--

- **セッション議長：Mr. Anwar Pulukadang, President, PT TRIPIND PATRIA, Indonesia**

エネルギーは極めて重要なが、結論を出すのが非常に難しい分野である。その一因は、各国がそれぞれ独自の政策、体制を持ち、補助金等複雑な仕組みが関連してくること、環境問題とも直結してくること。また、特に一部の資源国においては、ある程度の成長を遂げるまでエネルギー不足という状態を想定できず、気づいた時には既に輸入国になっているような事態が起きる。

- **パネリスト：Mr. Somkuan Watakeekul, Advisor to the Board of Director, South East Asia Energy Limited, Thailand**

【世界のエネルギー展望とタイの経験】

世界的なエネルギー需給を展望すると、今後アジアの電力需要が急増することは明らか。天然資源には限りがあるため、各国とも自国の発展と経済運営のため、長期的なエネルギー・プランを確立することが不可欠である。こうした矛盾を打開すべく、今後開発可能な資源と、技術的なブレイクスルーがアジアから起きてくることを期待する。

将来的な需給ギャップの拡大に加え、環境・社会課題への関心が高まってゆく中、新技術の開発が必要。その推進のためには、国境を越えた協力・連携が求められる。水問題について開催された国際会議で、世界銀行からの参加者は、2050年に世界人口は90億人に達すると指摘、これに伴い、現在比で水は2倍、電力は3倍の需要に達するとの見通しを示した。ただしこれは先進国の場合なので、アジアやアフリカについていえば、現在の10倍以上に需

要が増大する、と見られる。

タイの場合、エネルギー消費(運輸・輸送部門など)が非効率、公的部門の影響力が強く、環境等社会課題に対する意識が高くない、政権基盤が不安定で政策的な一貫性に欠ける、等の問題があったが、経済成長とそれに伴う需要拡大に対応し、過去10年くらいで色々な取り組みが進められた。成果としては、小規模・独立の電力生産者が増えたこと、再生可能エネルギーに対する追加課税制度が確立されたこと、近隣諸国とのエネルギー協力が進みつつあること等。この経験を踏まえ、各国との協力と、長期的視点に立ったエネルギー戦略の重要性を特に指摘したい。

アジア全体に目を転じると、中国・インドの急成長、石油に代わる代替エネルギー源の確保、地域的なエネルギー網の構築等、さまざまな課題がある。これを乗り越える意味でも、各国が持つ異なる強みを洗い出し、相互補完的な協力の在り方をデザインする必要がある。例えば、日・ASEAN の関係では、総体として発展段階に差があるため、日本が資金や技術を、ASEAN が水力など代替エネルギーの可能性をそれぞれ提供することが望ましいのではないかと。

アジアが共にエネルギー問題に取り組んでいく上での課題として、長期的な戦略、プラン、需給両面での対策、民間の効率性・知見を生かしたプロジェクトの推進、エネルギー分野を担うことができる人材育成を今後の問題解決の要として挙げたい。

- パネリスト: U Kyaw Kyaw Hlaing, Managing Director, SMART Technology Group, Myanmar

【アジアにおけるエネルギー展望とミャンマーの可能性】

2030年代のアジアを展望すると、中国・インドの成長を背景に、全体として甚大なエネルギー供給を要することとなる。当面は、石炭がアジアの主要エネルギー源であり続けるだろうが、CO2 排出量削減というグローバルな課題もあり、徐々に原子力が中国、インド、ASEAN 諸国へも拡大するのではないかと。この前提としては、日本がその原子力技術をアジア諸国に輸出することが想定される。

石油への依存も当面続くだろうが、中国、インド、日本、ASEAN 諸国はともに輸入国であり、それら国々の成長を念頭に置くと、その調達・確保は深刻な共通課題となるだろう。資源開発、調達、精製・加工、輸送といったあらゆる側面で、地域的な協力が不可欠になるのではないかと。加えて、エネルギー効率の向上、バイオ燃料や代替エネルギーの開発における協力も必要である。

ミャンマーは豊富な天然ガスに恵まれており、近隣諸国との協力関係もあって、資源開発・輸出で成功を収めている。既に、中国、タイ、マレーシア、中東各国企業との間で、オフショア開発プロジェクトが多く展開されている。こうした国際プロジェクトは、生産段階に留まらず、備蓄・管理、輸送に関わるインフラ拡充にも及んでいる。

特に天然ガスについては、近年、有望なガス田の発見が続いており、オフショア、内陸ともに埋蔵量は甚大、国内消費と輸出両面で今後の可能性が期待できる。

発電については、水力がベースロードとして利用されているが、天候に左右される自然エネ

ルギーは、特に産業基盤として考えた場合に不安定さゆえ懸念が大きい。カンボジア、ラオスは「アジアのバッテリー」となることを宣言しているが、ミャンマーは「アジアのガスシリンダー」を目指す。ミャンマーは、国土は広大だが人口は一部の都市に集中しているため、原子力発電所の建設、太陽光設備の導入においても可能性を秘めている。こうしたミャンマーへの投資機会を是非広く知っていただきたい。

● パネリスト：鳴沢 隆 野村総合研究所取締役副会長 日本

【3.11 後の日本のエネルギー政策、アジアとの協力】

3.11 に発生した東日本大震災と津波により、福島第一原子力発電所が被災、放射性物質の流出、20km圏内の住民の避難など深刻な結果に至った。原子炉を制御化に置くという最重要課題は達成されつつあり、依然多くの問題を残しつつも、今年中には安全に冷温停止状態に至る見込みである。

他方、今回の事故は日本に長く根付いていた「原子力安全神話」を崩壊させた。福島第一以外の原子力発電所の休止もあり、日本はこの夏、深刻な電力不足に直面、企業や家庭の努力によって無事に夏を乗り切ったが、目前に寒い冬を控えており、こうした方法でいつまでも対処できるわけではない。

このように、原子力への依存を前提とする日本のエネルギー政策、温暖化対策は根本的な見直しを迫られることとなった。その際に注目すべき点は、日本のエネルギー供給におけるバックアップ体制不足、エネルギー業界の硬直的・中央集権的な体制だと考える。

政府は来年夏を目途に、新たなエネルギー戦略を策定する見込みだが、将来のエネルギー政策を考える上で、短・中期的な視点では、節電・省エネルギー、原子力発電の安全性向上・信頼回復、天然ガスへの代替、長期的な視点では、再生可能エネルギーの開発と原子力への依存の低減、分散型のエネルギー供給システムの構築、スマートグリッド等、効率性の高いエネルギー供給システムの構築、業界構造の見直し、等が必要である。

次に、エネルギー分野で日本がアジアに提供できるものは何かを考えてみたい。一つは今回の原子力事故という特異な事例を徹底的に検証し、事故再発予防、原発の安全性確保に関する知見・提言を世界各国と共有すること。第二に、コジェネレーション、スマートシティ構想、エコポイントシステムのような需要サイドの行動変革を呼び掛ける方策等、世界トップの高エネルギー効率を実現した技術・経験を提供すること。第三に、COP17に向けて、日本が提案を続けている二国間オフセットクレジットメカニズム等、エネルギー分野での二国間協力を促進するための枠組みの構築。この点について、日本政府は既に一部 ASEAN 諸国との間で実証研究を進めており、日・ASEAN 協力の促進に大きく貢献するものと期待している。

最後に、ASEAN が構想している「ASEAN Power Grid」を将来的に、「アジア太平洋パワーグリッド」に拡大し、協力の輪を広げていくことを展望し、今後のエネルギー協力に関する議論を進めて行くことを提案したい。

第3セッション：人材の育成、交流、マネジメント

- セッション議長: Dato Mohamed Iqbal Rawther, Hon. Secretary, MAJECA and Group Executive Director of Farlim Group(M) Bhd, Malaysia

「人材」という当セッションのテーマは極めて重要である。先の二つのセッションが扱ったりスク・マネジメント、エネルギー・環境という問題も、突き詰めれば、人間の欲によって問題が生じる面、事態に対処する人材により左右される面が大きい。その意味で、これまでの議論をいわば総括する形で、活発な議論を期待する。

- パネリスト: Dr. Aunt Tun Thet, United Nations (Myanmar) Medical Division, Myanmar

【人材育成の意義とミャンマーの課題】

従来、経済発展のためには天然資源が必要と見なされてきたが、現在のグローバル経済の下では、人材、即ち「才や技能を身に付けた人間」の創造性が豊かさの源泉となる。マレーシアは天然資源量ではミャンマーに及ばないが、その経済発展の水準は誰の目にも明らか。個々人が何を学び、身につけ、それを活かすかが国の豊かさと成長を左右する。

ミャンマーの新政権は国家開発戦略の柱として、貧困削減、良い統治を挙げているが、双方とも個人の能力育成なくして実現はできない。開発の指標はGDPではなく、個人がその能力を活かし、生活の質を高める環境がどれだけ整っているか、そして人々の生活の質がいかに向上されたかであるべき。

人材育成は、経済発展、貧困削減、個人の自立等、さまざまな目標の基礎をなすものであり、社会全体としてその重要性を認識することが不可欠である。個人レベル、組織レベル、社会全体として、それぞれの責任を果たしていくことが求められる。

ミャンマーが今抱えている問題の一つは、キャパシティギャップ。国の成長のために多くの人材が求められるが、必要とされる技能、知識を身に付けた人材の数は圧倒的に少ない。もう一つの問題は、周辺国への人材の流出。この背景には、タイ、マレーシア、日本等近隣国との所得水準格差という要素、ミャンマー国内において適正に人材活用が進められていないという要素の両面がある。このため、労働力は豊富にあるのに、人手不足が生じている。

こうした現状を克服するためには、教育を一層重視し、将来への投資と見なして予算を割り当てて行くこと、国内で人材を有効に活用する仕組みを作ること、ASEAN 諸国とのネットワーキングを通じて学び、人材育成の体制を整えて行くこと等が必要である。

将来に向けて必要なことは、リーダー層育成のため、ASEANと日本で、ASEAN Leadership Academy といった人材育成機関を設立すること、ミャンマーの大学に対し、海外からも投資をいただくこと、学生・研究者の幅広い交流を促進することである。

最後に、人材育成の目的は、GDP の向上、市場や経済のためではなく、究極的には人々の生活を豊かにすることであると確認したい。

- パネリスト: Mr. Gerard B. Sanvictores – Head of Admin. & Core Business Services, SyCip Gorres Velayo & Co. / Secretary-General of PHILJEC, Philippines

【日・ASEAN 人材育成の可能性】

欧米先進国が世界的な不況から脱却を果たし得ない中、アジアは急速に成長を遂げ、世界経済におけるプレゼンスを高めつつある。こうした中、ビジネス・リーダーの多くは、新興国への進出等、国境を越えた事業活動の拡大に伴う課題に直面していくこととなる。

ASEAN 内における人材の流動性の高まりにより、国境や文化的な差異を超えて活躍できる人材、特に専門家人材が増大している。こうしたメリットを日本が享受することで、コスト競争力の向上、新興市場でのよりスムーズな事業展開といった恩恵を得ることができる。また、こうしたコラボレーションが推進されることで、ASEAN 各国における高度人材育成に向けた施策の促進、現地人材の技能とモチベーション向上が促され、好循環が形成されるだろう。グローバル企業に対し、新興国企業への投資、現地人材活用を通じて、「オ」や市場プレイヤーの育成に貢献するという、国際的な責任感を求めたい。

こうした人材の国際的な活用を推進する上で、ASEAN としては、高度専門家の資格認定や人の移動に関する制度・体制整備を進めることが必要。また個々の国においても、高等教育を国際的に通用する人材育成という観点から見直すことや、外国からの高度人材受け入れに関する労働法制等の整備を進めることが必要である。

人材育成に関わる成功事例として、フィリピン、ASEAN における船員教育の例を紹介したい。ここでやはり鍵となったのは、国際的に評価されるスキル・知識の認定や、教育プログラムを国内外、双方で通用する形で構築したことであった。

- パネリスト: Mr. Anwar Pulukadang, President, PT TRIPIND PATRIA, Indonesia

【日・ASEAN 人材育成、交流の可能性】

人材育成、交流に関して、介護・医療サービス従事者、経営者や専門家・起業家という二つのカテゴリーについて考えてみたい。

日本と ASEAN、また ASEAN 内では人件費水準や国内の雇用機会にそれぞれ差があるため、これを双方にとって有効な形で埋めて行くことが必要。特に日本の少子高齢化は10年前の想定を越える速度で進行しており、人々のライフスタイルや、こうした労働に従事する人の福祉を守るためには、新たな方策が必要になるだろう。

他方、人材を送り出す側であるインドネシアにとっては、経済発展に伴って、特に中東への「出稼ぎ」は減少させていきたいとの希望があるため、長い目で見た場合に持続可能な方策とは言えない恐れもある。

経営者、専門家、起業家という労働者層は、教育や IT の普及、企業活動のグローバル化に伴って、増加すると思われる。日本のように、若年人口が減少する国においては、こうした人材を呼び入れることが、生産性の向上につながるのではないか。

こうした層の人材を育成する上で重要なことは、教育・訓練の過程で、彼らのミッションは単にカネや富を創出することではなく、世界にとって良いもの、価値を提供することであるという自覚を養うことだ。この点において、ASEAN は日本から学ぶ点が大いと思う。

私自身、日本で教育を受けたが、現在もインドネシアやタイの大学で、日本語や日本的な価値観を学ぶ学生が多く育ちつつある。こうした次世代の人材に投資し、活躍の機会を与えることを考えて頂きたい。

● パネリスト:高須 武男 バンダイナムコホールディングス 取締役相談役 日本

【アジアにおける日本企業の取り組み:バンダイナムコホールディングスの事例】

当社をはじめ、日本企業の多くは、アジアの進出先で長期的なコミットメントを果たすことを望んでいる。進出先で長く事業を続けたいし、現地採用の社員にも長く勤務して、さまざまな技術を習得してほしい。それが企業・社員の win-win につながると確信している。

バンダイナムコはアジアに4つの製造拠点、8つの販売会社を有している。1977年に設立したバンダイ香港はアジア地域の生産・販売の地域統括の役割を果たしており、そこでの生産計画に基づいて、タイに設立されたバンダイインダストリアルが自社工場での生産を担っている。双方とも、生産売上は2002年比で倍近くまで伸びている。

バンダイナムコの人材育成面での取り組みは、まず企業のミッション、ビジョンの共有を徹底し、バンダイナムコグループの一員としての連帯感を養うこと。トップメッセージの発信、社内報を通じてこれを行っている。次に、アジアにおいて、現地社員と日本の社員が共同参加する研修の実施。日・アジア、アジア内のコミュニケーションを活発化させる効果が挙がっている。さらに、アジアの現地社員から年数名を選び、日本で短期研修を経験させる。このことは、日本企業としての組織、ビジネスの仕方を体験させることが目的だが、研修後、受講者のモチベーションが高まることが明らかになっている。加えて、優秀な成績を上げた社員に対する年間表彰も行っている。こうして育成した人材は、積極的に現地法人でマネジメントの立場に付けるようにしている。アジア拠点でのローカル・マネジャー率は60%に達している。

もう一つの取り組みは、プラモデル等の玩具生産の要となる金型、3D デザインに関する技術を現地に移転することである。この目的は、生産現場での設計を可能にし、開発期間の短縮化を実現することだが、同時に、現地に高度技術を有する人材層を増やしていくことにもつながる。結果的には、将来の企業進出に際してのメリットにもなるし、その地域の競争力を高めることにもなる。

こうした取り組みにより、2000年代を通じて進めてきたマネジメント層の現地化、金型生産の現地化が着実に進みつつある。日本企業にとって、中国への集中・集積のリスクを回避する上での、今後とも生産拠点を ASEAN 諸国に多様化していく必要性は高まっていくだろう。

調査によると、日本企業にとって、事業のグローバル展開における最大の課題は、現地人材の育成。そのためには、従業員のモチベーションをいかに高め、やる気と将来展望を持たせるかが最も重要な課題なのである。

- **コメント・意見交換**

- 日本企業は多く ASEAN に進出するがその逆はあまり見られない。ASEAN には 6 億人もの人材がいる。それにも関わらず、日本企業が「人材がない」というのは、日本企業流の方法に合致した人しか採用するつもりがないからでは。
- (高須) 少なくとも自社は「日本人以外は社長にしない」とは考えていない。われわれとしては、進出先と長期的な関係構築を求めており、それを担う上で適任であれば、それが日本人でなくてもかまわないと考えている。

閉会式

- **H. E. Dr. Khin Shwe 第 37 回日本・ASEAN 経営者会議 議長 閉会挨拶**

日本・ASEAN 経営者会議が長年のテーマとしてきた、日・ASEAN 包括的経済連携協定の締結を受けて、我々は、ビジネス・リーダーとして、今後、さまざまな施策が実行に移され、具体的な効果があがることを期待している。

そのような中、「変化する世界経済情勢における、日・ASEAN 経済的パートナーシップの強化」をテーマに開催された第 37 回 AJBM では、3つのセッションを通じて、将来に向けた経済的な地域統合と経済発展を期待する参加者の姿勢が明確に示された。

AJBM が目指すところは、日・ASEAN 諸国の貿易・投資の拡大等、ビジネス関係の強化だが、それはただ双方の利益のみを意図したものではない。アジアの成長と地域統合が、地域の安定と発展、グローバル経済の持続的な成長に貢献するものと確信をしている。

AJBM が、こうした展望を具体化する上でのモメンタムを高める役割を果たすことを期待するとともに、次回、第 38 回 AJBM の主催国、マレーシアを紹介し、その責任を引き継ぎたい。会議の概要、日程等は追ってマレーシアより提示されることと思うが、準備会合はフィリピンで開催予定である。

最後に、第 37 回 AJBM が成功裏に本日閉会するにあたって、尽力を頂いた各団体、参加者各位に御礼を申し上げる。

- **小林 栄三 第 37 回日本・ASEAN 経営者会議 共同議長 閉会挨拶**

この度、とても意義深く、示唆に富む機会を用意くださった、Khin Shwe 議長と、貴重な貢献をしてくださった、会議参加者、セッション議長、パネリストの皆様にお礼を申し上げます。

現在の日・ASEAN 関係はかつてないほど緊密である。今回会議での議論や問題提起を通じ、改めて、日本にとっての ASEAN 諸国の重要性を再認識した。

リスク・マネジメントの問題を扱った第 1 セッションでは、経済連携協定や複線的なサプライ・チェーンに基づく日・ASEAN 間の絆が、予期しえない事件・リスクへの備えとして非常に有効

であることが明らかになった。

第2セッションを通じて、アジア諸国の急成長など、変化するグローバルな背景の下で、我々がエネルギーと環境という共通の課題に直面していることを改めて確認することができた。国によって置かれている環境、条件は異なるものの、我々は基本的に同じ船に乗っている。相互協力なくして、将来的なエネルギー構造を構築することはできないだろう。

最後のセッションは、人材育成、または人の「才」の育成という課題について、総論と具体論、双方について取り扱った。人材育成の重要性は誰もが同意するところだが、ベスト・プラクティスを確立することは容易ではない。日・ASEAN 関係がより緊密化・深化することで、新たな問題に直面することもあろうが、今回、われわれが AJBM で行ったような議論、意見や経験の共有こそが、そうした困難を乗り越える上での解答になりうると思う。

私自身、これらセッションを通じて新たな知見を得ることができたが、同様に、参加者一同にとって、今回の会議が意義深いものであったことを望むとともに、今後一層、AJBM が各国、地域、そして世界の持続的な成長に寄与するものとなるよう期待している。

次回、マレーシアにて開催予定の、第 38 回 AJBM での再会を楽しみに、閉会の挨拶とさせていただきます。

● Tan Sri D'ato Azman Hasim 第 38 回日本 ASEAN 経営者会議議長 閉会挨拶

第 38 回 AJBM 主催国の役割を担うこととなり、光栄に思う。Khin Shwe 議長のひとかたならぬ尽力により、稀に見る成功を収めた今回会議の次では荷が重い、マレーシア国内委員会として最大限の努力をさせていただく。

今回会議ではさまざまなテーマについて意見交換を行ったが、中でも、推進委員会において、AJBM の今後のあり方、達成すべき目標について忌憚なく議論できたことは収穫であった。次回共同議長の小林氏と相談をしながら、AJBM をより意義深い会議としていくため、準備を進めていきたい。

マレーシアで皆さんをお迎えするのを楽しみにしている。

以上

当報告書は、ミャンマー国内委員会事務局作成の記録（英語版）を元に、経済同友会事務局により取りまとめられた非公式日本語版であり、すべての文責は経済同友会事務局に帰するものです。