

**第 41 回日本・ASEAN 経営者会議**  
**< 報告書 >**  
**「日本と ASEAN : 次の 50 年に向けて」**  
**(2015 年 10 月 11 日～13 日 シンガポール)**



2015 年 11 月  
公益社団法人 経済同友会

## 目 次

|                |    |
|----------------|----|
| I. 会議概要        | 1  |
| II. 会議要旨       | 1  |
| III. シンポジウム／視察 | 17 |
| IV. 会議プログラム    | 19 |
| V. 会議参加者リスト    | 22 |
| VI. 会議等の様子     | 32 |

## I. 会議概要

経済同友会は、日本と ASEAN 諸国の経済人同士のネットワーク構築と、日・ASEAN の経済協力の促進に向けた議論を目的に、1974 年より毎年「日本・ASEAN 経営者会議」(ASEAN-Japan Business Meeting : AJBM) を開催している。

ASEAN は、1967 年の「バンコク宣言」によって設立され、以来、加盟国の拡大と経済成長、域内の経済統合へと着実に歩みを進めている。2015 年末には ASEAN 経済共同体 (ASEAN Economic Community : AEC) の創設が見込まれる中、日本と ASEAN の関係も新たな段階に入ることが予想されることから、第 41 回 AJBM は、全体テーマを「**日本と ASEAN : 次の 50 年に向けて**」とし、2015 年 10 月 11 日 (日) から 10 月 13 日 (火) までシンガポールにて開催した。主催者は AJBM シンガポール国内委員会、共催は経済同友会である。

また、前回 (第 40 回) AJBM に続き、今年も日本貿易振興機構 (ジェトロ) が主催する「サービス産業国際シンポジウム」と連携する形で、プログラムを実施した。具体的には、同一の会場で二つのイベントを連続して開催することにより、日・ASEAN 関係者による一層の幅広い交流を促した (AJBM : 10 月 11 日~12 日、シンポジウム : 10 月 13 日)。

10 月 11 日は、各国代表者による AJBM 推進委員会議 (事前打合せ) および、AJBM シンガポール国内委員会主催の歓迎夕食会を開催した。10 月 12 日には、本会議およびジェトロと本会共催の夕食会を執り行った。10 月 13 日午前は JETRO シンポジウム、午後には、AJBM 推進委員会議 (会議の総括) および、オプショナル・プログラムとして市内サービス業視察を実施した。

当会議には、経済同友会関係者 52 名 (会員および随行) を含め、全体で約 300 名 (日本を含め 9 か国) が参加した。

## II. 会議要旨

### 1. 開会式

開会挨拶 : **Mr. Cecil Leong**, 41st AJBM Singapore Committee  
/Chairman and CEO, Mayer Brown Consulting  
主催挨拶 : **Dr. Robert Yap**, Chair, ASEAN Business Advisory Council, Singapore Chapter / Chairman, ASEAN Business Group, Singapore Business Federation  
共催挨拶 : **志賀 俊之** 経済同友会 副代表幹事 / アジア・中東委員会 委員長  
来賓挨拶 : **安倍 晋三** 日本国総理大臣 祝辞  
(**竹内 春久** 駐シンガポール日本国特命全権大使 代読)

### ○Mr. Leong (第 41 回 AJBM 議長) 開会挨拶

主催者として、シンガポール独立 50 周年の記念すべき年に、シンガポールで AJBM を開催できたことを大変嬉しく思う。

シンガポールがここまで成長できたのは、不屈の精神を持った偉大な指導者がいたことに加え、多くの日本企業がシンガポールに進出・投資し、支援をしてくれたお陰である。

現在、日本と ASEAN は強固で活気にあふれる関係を築いている。日本企業が、ASEAN を現在そして将来の主要マーケットとして見ており、新たな機会が台頭することへの期待を

持っていることを強く認識している。また、ASEAN 企業は日本を海外投資先として見るだけでなく、第三国への投資のパートナーとして見始めている。

今回の会議では、次の 50 年を見据えた日本と ASEAN の展望について考え、議論したい。本日は意義深い三つのパネルディスカッションを用意している。本日の会議が、参加者の皆さんにとって素晴らしいものになることを願っている。

#### ○Dr. Yap 主催挨拶

第 28 回 AJBM がシンガポールで開かれて以来、13 年振りのシンガポール開催となった。ASEAN と日本の協力関係は 1973 年から始まり、日本のグローバル企業の多くが、ASEAN は重要な戦略的拠点であると考えているであろう。

今年の AJBM のテーマ「日本と ASEAN：次の 50 年に向けて」は、AEC の実現が 2015 年末に予定されているこの時に、日本と ASEAN のこれからの関係について考える上で、非常に時節に合ったものと思う。今まで以上に多くのことがよりスピード感を持って移り変わることに注目したい。また、企業は競争力を保つために、積極的に様々な機会を求めていかなければならない。

AEC の目的は、競争力の高い単一市場であり、公平な経済発展に繋げることである。この目標を達成するためには、全ての国が合意をして進めなければならないが、各国にそれぞれの事情があり容易ではない。徐々に変化を積み上げていかなければならない。

#### ○志賀氏（第 41 回 AJBM 共同議長） 共催挨拶

ASEAN と日本を取り巻く経済環境は、大きく変化している。重要な変化の一つとして、10 月 5 日に TPP (Trans-Pacific Partnership：環太平洋パートナーシップ) 協定が大筋合意したことが挙げられる。合意により創出される巨大な市場や、グローバルな市場で成長すべく、ASEAN と日本の企業がビジネスのやり方を変えていく必要がある。TPP 協定の大筋合意は、RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership：東アジア地域包括的経済連携) など他のメガ FTA (Free Trade Agreement：自由貿易協定) の進捗にも大きな影響を与える。もし RCEP が合意をすれば、我々の経営戦略にさらに大きな影響を与えるだろう。

このような環境の元、ASEAN と日本の将来の関係を考えた時、今日関係をより強めていく必要がある。ASEAN と日本の関心は同じ方向であり、共に達成できるだろう。

第 41 回 AJBM では、ASEAN と日本の成長に向けた、さらなる協働と協業の可能性を導き出せることを願っている。

#### ○日本国総理大臣 祝辞（代読）

日本と ASEAN の経済関係は、長年の友好関係に基づき、深い結びつきが形成されてきた。シンガポールは、日本が最初の EPA (Economic Partnership Agreement：経済連携協定) を結んだ国であり、その後も日本と ASEAN は、主要な貿易パートナーとしての関係を深めてきた。また、日本にとって ASEAN は、アジアにおける最大の投資先である。今後も、日本と ASEAN の間の貿易および投資をさらに促進していきたい。

本年は、AEC が発足する年である。ASEAN がより一層統合され、安定し、繁栄していくことは、地域全体のために極めて重要と考える。

AEC が発足し、日本と ASEAN の関係が新たな段階へと進む本年に、「日本と ASEAN：次の 50 年に向けて」について議論することは、まことに時節を得た有意義なものである。本会議での活発な議論が、次の 50 年における日本と ASEAN との間の関係強化に繋がることを確信している。

## 2. パネルセッション I

「絶え間ない変化を続ける ASEAN での成功に向けて：地域オペレーションの将来像」

|        |  |
|--------|--|
| 基調講演   | ： Ms. Alison Kennedy, Managing Director ASEAN, Accenture Strategy        |
| モデレーター | ： 程 近智 アクセンチュア 取締役会長   |
| パネリスト  | ： Ms. Chian Voen Wong, Director, Mayer Brown Consulting                  |
| パネリスト  | ： Ms. Jennifer Han, Vice President-Supply Chain Operation, Unilever Asia |
| パネリスト  | ： Mr. Kerry Mok, COO, Goodpack   |
| パネリスト  | ： 小西 謙作 キヤノンシンガポール 社長&CEO  |
| パネリスト  | ： Mr. Eddie Siow, CEO & Founder, IM Holdings Group                       |

### ○Ms. Kennedy 基調講演

ASEAN と日本は今、AEC の創設を除いても非常に特別な時期にあると考える。日本にとっての ASEAN の重要性は、今後 10～15 年は、他の地域よりも高いであろう。ASEAN 域内では、これまで以上に多くの人々が連結 (Connect) されていく。ASEAN の新しい変化が、企業、社会、個人を変える機会となる。

ASEAN の重要な動きとしては、国により事情は異なるが、大きくは次の 3 点と考える。①世界第 3 位の大きな人口を持ち、さらに今後も増加すること、②収入の上昇に伴い、中間所得層が増加すること、③「都市化」(今後 5 年間で人口の 45%が大都市に居住し、彼らが GDP の 89%を占めると予測される)によるインフラ整備や住宅の開発が見込まれること。

日本から ASEAN への投資は、既に長い歴史があるのに加えて、最近では投資先を中国から ASEAN へ変える動きもあり、今後も伸びていくと思われる。日本からの投資は、従来は製造業中心であったが、今は小売業やサービス業への投資が増えている。投資先では、ASEAN の中でも新興国向けが増えている。さらに注目したいのは、これまで中国を大きな投資先と見ていた欧米企業も、ASEAN へ目を向けている。ASEAN 市場内で日本企業と欧米企業の競争が増え、困難が増すことが予想される。

AEC の創設も重要な動きである。AEC は本年末までに創設される予定であるが、これはあくまで通過点に過ぎない。AEC は、過去数年間で大きな進捗を見せたが、未達成の部分もまだ多い。AEC は、政治とビジネスが中心となって進められてきた面があるが、今後は、国民の理解を深めて、AEC の動きに参加させることが最大の課題である。

アクセンチュアでは昨年、ASEAN の経済界に対して、AEC に関する大規模な調査を行った。ASEAN 企業が AEC 創設に前向きである一方、多国籍企業では AEC を知らないとの回答が多かった。但し、日本企業は例外であり、AEC の活用で何を実現するか考えている。AEC 創設により、ASEAN 域内の競争がさらに激化することが見込まれる中で、日本企業は、ブランド力の弱さ、多国籍企業が市場で優位性を保持していること、新規参入企業の事業スピードの速さ、を懸念している。

ASEAN の消費者 3 万人を対象にしたアンケートも実施した。ASEAN の消費者の特徴として、96%が IT を頻繁に利用し、自分の意見を企業にフィードバックする頻度が高いことが挙げられる。企業も、消費者の意見に基づき事業を改善するというサイクルができ上がっている。また消費者の 65%は、ブランドに拘らない。これは、ブランド力の弱さを懸念している日本企業にとっては好機となる。日本のブランドに対しては、「Admire (賞賛)」と「Love (好き)」の二つの言葉が浮かぶことも判明した。消費者を相手にしたビジネスに携わる場合は、この点に注目してもらいたい。

ASEAN は、経済の 8～9 割を貿易が占め、5 時間の移動で、人口の 3 分の 2 に到達することができる地域である。従い、貿易をより管理、活用することが重要である。さらに貿易と連携して、サプライチェーンを常に最適化していくには、IT 技術などを利用した新たな取り組みが考えられる。そこにも新しいビジネスチャンスがある。

人材も避けて通れない問題である。ASEAN は消費者だけではなく、労働者も年齢が若い。2020 年の ASEAN の労働者の半数は、20～39 歳の層に含まれると見込まれる。新規参入もあって ASEAN 市場での競争が激しくなる中、こうした若い消費者・労働者に対して、企業としてどうやって立ち向かっていくのかが重要である。

## <パネルディスカッション>

### ①企業が ASEAN で勝ち抜くための機会と課題

#### ○Ms. Han

ASEAN 市場の特徴は、次の 4 点である。①世界で最も人口拡大が急速な地域の一つである一方、やがて成長が鈍化していくこと、②通貨変動の問題はあるものの、世界で最も利益率が高いこと、③商社が大きな役割を果たしていること、④人材の転職率が高いこと。

ユニリーバが中国に進出した際、赤字が 20 年間続いた。しかし ASEAN 市場では、投資を早期に回収できる。その点もこの市場のユニークさではないか。

#### ○小西氏

ASEAN 市場は、長期的に見ればポテンシャルが高いが、短期的には大きな問題がある。生活必需品では問題とならないが、カメラやプリンターでは、通貨変動や経済の不透明性が、企業の売上を大きく左右する。さらに新興国では、短期的には生産工場が人件費の高騰を吸収しなければならない問題がある。AEC や TPP などによって市場が開放され、競争が激化し、困難さがさらに増すのではないか。

#### ○Mr. Mok

当社は、バルクコンテナを顧客にリースしている。世界の天然ゴムの 4 割を、当社のコンテナで運んでいる。当社にとって一番の問題は、ASEAN 各国でインフラの整備状況が大きく異なることである。AEC はインフラ整備の良い機会と考えている。インフラ投資が増えることで、物流コストが下がることを期待している。連結性 (Connectivity) を改善することも重要である。これから市場の変化が起こるなかで、企業として在庫を減らしていく必要があるが、AEC はその良い機会だと思っている。

#### ○Ms. Wong

AEC の課題は次の 2 点である。①ASEAN 加盟 10 か国の経済の発展度合い、法律、文化などが異なること、②一つの ASEAN と言いながら、各国がお互いを競争相手だと思っていること。

ASEAN では、過去 20 年間の統合に向けた努力で、関税撤廃では成果があった。しかし、規制の調和などの非関税障壁は、関税よりも厳しい課題である。企業が ASEAN 域内での商取引を増やしていく中で、各国政府に対して、非関税障壁の撤廃を働きかけることで、ASEAN の単一化を牽引していく必要がある。

当社の顧客の関心も二国間 FTA から、ASEAN 全体のサプライチェーン最適化へと移って

いる。企業も、オペレーションの一部だけではなく、企業活動全体としてサプライチェーンの最適化を求める必要性に気付いているのではないかと。

#### ○Mr. Siow

中小企業の視点から話をしたい。中小企業は、自社の商品を ASEAN 域内の顧客に届けるだけのネットワークを持っていない。当社は、そうした中小企業の海外進出を支援している。シンガポールの強みは、ASEAN 各国出身の人材がいることにある。こうした人材を活用して ASEAN 各国に進出している。

#### ○Ms. Han

ASEAN 市場において「多様性」という言葉は避けて通れない。所得のみならず、言語、文化、宗教も異なる。消費者ニーズも大きく異なる。ASEAN の顧客の全てのニーズを満たそうとすると、非常に複雑になってくる。顧客ターゲットを絞らなければならない。

ASEAN 市場の 40%以上はイスラム教徒である。当社製品は、イスラム教徒の基本的なニーズを満たすに至っていない。まだ対応策には未着手であるが、大きな可能性があると思う。

#### ○小西氏

ASEAN 市場の潜在力は大きいものの、個々の国の市場規模は小さいことから、国毎に専用の商品を作ることができないのが悩みである。地域統括会社が利益などをモニタリングする一方で、現地の事情に通じた販売会社に、国内での販売促進活動や PR 活動は任せている。地域統括会社と国内の販売会社の責任を明確に分けて、バランスのとれた分業を実施することが我々の戦略である。

#### ○Ms. Kennedy

業態、製品などによりそれぞれ回答が異なる。すでに幾つかのポイントが挙げられているが、製造業であれば、「生産性」を上げていくことにも留意する必要がある。政府、企業とも生産性を高める努力を行ってきたが、引き続き ASEAN の中で生産活動を行っていくのであれば、改善すべきことが多くある。

#### ○Mr. Mok

生産性と品質を結び付けることも重要である。コンテナは、再利用する際に洗浄を行うが、乳製品などを運ぶコンテナの場合は、衛生管理が重要となる。ASEAN では、労働賃金が安いことから、人が洗浄作業を行っていた。しかし、それでは完全に洗浄されているか疑問があったことから、洗浄ラインの自動化を実施した。品質の責任者の立場からすると、人よりも機械による洗浄の方が信頼性が高く、機械を使えば生産性も上げることができる。生産性と品質は、併せて追及していくことができる。

## ②電子商取引

#### ○Ms. Han

ASEAN では、電子商取引のチャンスはまだ高くない。なぜならば、スマートフォンの普及率は高いものの、インターネットの普及率は 25%でしかないからだ。インフラが整わなければ、電子商取引に参入するのは時期尚早と考える。

## ○小西氏

電子商取引は、当社にとっては微妙な問題である。当社製品の大多数が、我々のパートナーの販売店網を通じて売られている。もし我々が電子商取引に参入すると、パートナーと商売がぶつかってしまう。

## ○Ms. Kennedy

確かにインターネットの普及率は低いですが、スマートフォンが普及していることから、インターネットを飛び越えて一挙にスマートフォンに行くこともある。アナログからデジタルへ変化することによる影響をきちんと理解し、ASEAN 各国政府がデジタルの理解促進を進めていく必要がある。

## ③メガ FTA

### ○Ms. Wong

TPP 交渉に参加している多くの国々が注目していたのが、米国市場へのアクセスである。シンガポールは米国と FTA を既に結んでいるが、ベトナムとマレーシアは米国との FTA が無いので、米国市場へのアクセスが重要な関心事項であった。

TPP に参加した ASEAN の 4 か国には、既存の規制の合理化や新しい規制の実施など、大きな変化が求められている。合意文書ができ上がるのは 11 月と聞いているが、IP (Intellectual Property : 知的財産権) 保護が大きく変わることが予想される。シンガポールは、米国との FTA ですでに非常に厳しい IP 保護の条項を取り入れているが、マレーシアやベトナムは、IP をしっかりと保護するための厳しい規制作りを求められるだろう。これが TPP の鍵となる。

TPP には ASEAN から 4 か国のみが加盟している。しかし AEC が設立され、ASEAN の中での規制の調和が求められることから、マレーシアやベトナムが IP 保護の制度作りをするだけに留まらず、ASEAN 加盟国全体が同様の動きを取ることになると思われる。TPP には、今後の ASEAN の水準を高める波及効果が見込まれる。

## ④人材の育成

### ○Mr. Siow

企業に人材を繋ぎ止めておくことが課題である。中小企業には、魅力が少なく、十分なインフラ、スキルが整っていない。ただし、様々な工夫を行うための柔軟性はある。必要な人材には、パートオーナー（共同所有者）になってもらうこともできる。

## ○小西氏

社員の評価システムを、ASEAN の中で統一し、域内で企業間の人々の移動が自由になるようにしたい。評価は現地スタッフの方がよくわかっている。日本人は、現地スタッフが問題を抱えた時に、日本本社との連絡役として問題解決の手助けをすることに意味がある。

## ○Ms. Han

3点述べる。①タイやフィリピンなどは、社員に占める女性の割合が大きく、女性をどう処遇するのがよいかを勉強していかなければならない。例えば、出産休暇後の退職が多いことから、サポートシステムが必要である。逆にこの時期を乗り越えれば、女性社員は

その後ロイヤリティが高くなり、勤続年数も長くなる。②若い世代の処遇を考える必要がある。若い世代は、仕事と個人の生活の両立を重んじ、自分の時間の100%を仕事に費やすことはない。仕事と個人の生活をどう両立させるか。③人の移動も工夫が必要である。ASEAN各国で所得や生活水準にばらつきがある中で、人材を移動させるのは難しい。ボーナスシステムなどを設けて、経済的な補填を実施していくことなどを考えなければならない。

#### ○小西氏

社員にキャリアパスを示すことも重要である。また、特に新興国では、優秀な中間管理職を確保することが大きな課題である。新規採用した中堅幹部には、「報連相」の重要性を認識させ、チームとしてパフォーマンスを上げていく意識を植え付けることが重要である。

#### <Q&A>

#### ○質問者

ユニリーバは、ASEAN市場では利益率が高いが、多様性が見られない中国市場では赤字が20年も続いたとのことだが、ASEANのように多様性がある市場で成功する秘訣は何か。

#### ○Ms. Han

成長を遂げながら、良い利益率を上げる鍵は、コアに集中することだ。本部からの指示ではなく、各国の判断で各市場のコアに集中すれば、利益率を上げることができる。

#### ○質問者

日本で研修を積んだASEANの人材がいても、ASEANにある日本企業のトップは日本人が握っている。欧米企業であれば、CEOさえ現地人に任せる。現地社員のやる気を削ぐことになるにも関わらず、なぜ未だに変えないのか。

#### ○小西氏

変化は起きていくと思う。少なくともキヤノンでは、フィリピン、タイの販売会社のトップは現地人である。また、次世代幹部を育てる後継計画もある。ゆくゆくは、現地人でも昇進することができる傾向が明確になる。それができないと、優秀な人材に長く働いてもらうことができない。

#### ○質問者

日本企業が今も40年前と同じビジネスのやり方を行っている印象が根底にあるため、日本企業は変わらなければいけないとおっしゃっているのだと思う。だとすれば、日本企業はどうすればより良いビジネスを行うことができるのか。

#### ○Ms. Kennedy

私のメッセージは日系企業だけを対象にしたものではない。ASEANでビジネスを行っている全ての企業、または世界を相手にしている企業はやり方を変えなければならない。ASEANでは、全ての人を瞬間に繋ぐ(Connect)ことができるようになる。そういう人達の関心をひきつけたビジネスを行わなければならない。ASEANの消費者が何を必要としているのか、将来何を必要としているのかを考えていけば、消費者との距離も縮まっていくはずである。

### 3. パネルセッションII 「日・ASEAN のさらなる関係強化：事業統合の視点から」

|        |   |
|--------|---|
| 基調講演   | ： 西川 和見 JETRO シンガポール 産業調査員／経済産業省顧問  |
| モデレーター | ： Mr. Paul W. Theiss, Chairman, Mayer Brown   |
| パネリスト  | ： 井口 哲也 日本経済新聞社 アジア編集局長   |
| パネリスト  | ： Mr. Sony B. Harsono, CEO, Harsono Strategic Consulting  |
| パネリスト  | ： Mr. Bruce Nicolas Delteli, Managing Director, Accenture Strategy  |
| パネリスト  | ： Mr. Manu Bhaskaran, CEO & Founder, Centennial Asia Advisors   |
| パネリスト  | ： Dr. Bunluasak Pussarungsri, Vice Chairman Committee on International Trade Negotiations, The Thai Chamber of Commerce |

#### ○西川氏 基調講演

アジアの事業統合がなぜ重要なのか。アジアには多くのビジネスチャンスがある。アジアが健全な経済発展を持続するには、海外からの投資と、ASEAN を代表するグローバル企業の存在が必要である。しかし、世界を見ると、中国や韓国、台湾ではグローバル企業が台頭しているが、ASEAN にはグローバル企業というべき企業が少ない。どうすれば地域やグローバルのリーダーとなる企業を育てることができるのか。

アジア地域には、APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation : アジア太平洋経済協力) を始め、様々な国境を越えた統合の動きがあるが、何と云っても一番は ASEAN である。ASEAN の指導者が毎年集まって話し合うことはとても素晴らしいことである。ASEAN 加盟国と第三国の二国間 FTA と、TPP や RCEP などの多国間 FTA の交渉は、お互いの相乗効果で、少なくとも過去5年間は良いサイクルで動いている。AEC も 2015 年末で終わりではなく、今後も統合が進んでいく。2025 年に向けて ASEAN 各国はさらなる統合を目指す努力を続けている。大変興味深いのは、ASEAN (加盟国政府) は、市場統合について、民間企業により深く関わりを持つよう求め始めていることだ。

これまでの ASEAN では、航空、銀行、電話などの国営企業やコングロマリットが、大きな存在感を示してきた。今後は、日本を含めた多国籍企業が、経済統合に向けてより積極的に発言を行っていくべきであろう。近年は良い傾向もみられる。例えば、伊藤忠商事とタイのコングロマリット CP (Charoen Pokphand : チャロン・ポカパン) グループが業務提携を行い、共同で中国のコングロマリット CITIC に投資を行った。また、グローバルを意識した考え方をしている若い起業家によるベンチャービジネスも登場してきた。Air Asia、CIMB (マレーシア初のユニバーサルバンク) などグローバル、クロスボーダーを意識した ASEAN の企業も出てきている。

ビジネスの統合が進めば、それが牽引力となって各国政府をプッシュする好循環に繋がる。ASEAN と欧州の統合が異なるのは事実だが、欧州から学ぶことはできる。米国企業は、欧州市場全体に焦点をあてた戦略を進めてきた。一方で欧州企業は、各国毎の市場に焦点をあてた戦略を立て、お互いに協力することもなく、結果、米国企業と比べて競争力が劣っていた。しかし、欧州市場の統合により、欧州企業も米国企業に対抗できるだけの競争力を備えた。ASEAN においても、日本を含めたビジネスの統合を進めて行くことが、市場を拡大し、生産性を高めることに繋がる。幸い AEC は、2025 年へのプランをすでに持っている。ビジネスの統合を ASEAN のためにも、日本のためにも考えていく必要がある。

## <パネルディスカッション>

### ①欧州と ASEAN の比較、日本との協力

#### ○Mr. Bhaskaran

AEC については、統合のペースが遅いなど、マイナス面を強調する話も多々見られるが、時間をかけて統合を進めていく。また AEC 以外の統合も、この地域を一つにしようとしている。例えば GMS（大メコン圏）やイスカンダルプロジェクトも進んでおり、統合に向けた動きは相乗効果もあって、良い方向に進んでいる。企業もこの動きを上手に活用していけるであろう。M&A は増加傾向が続いているが、これまではその多くが、シンガポールとマレーシアの相互買収であった。しかしこの数年、タイ、インドネシア、フィリピンによる国を超えた M&A が増えており、西川氏が例示した企業などが、アジア地域全体を見た戦略を取り始めている。EU のような歴史的経験がないことから、政治によるトップダウンで、ASEAN（加盟国政府）に期待できることは限度がある。今、AEC で進めている物理的な連結性のよう、小さく始めるのが良い。次に人々の期待が高まる計画も必要である。例えば、起業登録システムの共通化などを試みるのもよい。

#### ○Mr. Harsono

EU と ASEAN を比べると、3つの違いがある。①EU は、国が単一通貨など一部主権を放棄しないと加盟できない「連合体」である。ASEAN 憲章では、加盟国は相互の内政不干渉が明記されており、EU よりは緩やかな結びつきである。②ASEAN は、加盟国が相互に補完的ではなく、厳しく競争しあう関係である。例えば、タイ、マレーシア、カンボジアは、海外投資の誘致のため協力するのではなく、競争している。だが、そうした中でも協力の余地はある。③地理的な側面で見ると、ASEAN は島嶼国が多い。地理的な違いが政治的な多様性にも繋がっている。例えば、中国に近い国もあれば、中国と対峙している国もある。政治、経済的な違いが、ASEAN の団結にも影響を及ぼす恐れがあるので、欧州で何が起きているか学ぶことが重要である。

ASEAN 各国と日本の関係は、非常に生産性の高いものとなっている。ASEAN 各国における日本の役割を考えると、多少の違いはあれども、各国の経済開発に貢献しているし、将来もそれが続くと考えられる。

#### ○Dr. Pussarungsri

なぜ欧州は統合に成功して、ASEAN はいまだ実現していないのか。EU 加盟国には、第二次世界大戦の過ちを繰り返さないという強い反省と、旧ソ連からの脅威もあり、統合への思いが強かった。6 か国による欧州石炭鉄鋼共同体（European Coal and Steel Community）から開始したところ、貿易の拡大による経済的な成功に繋がった。これを弾みに、加盟国数が拡大した。

一方、ASEAN 加盟国は、集団で解決するよりは、当事者間で解決することが基本にあった。実際 ASEAN は、当事者に紛争回避を求める程度しかできない。欧州は貿易だけでなく資本や労働の統合なども推し進めた。ASEAN は AFTA で関税は撤廃したが、非関税障壁の問題などまだまだ残っている。一例として、熟練労働者の移動を対象に含めようとしているが、合意できずに期限を年末まで引き延ばしただけでなく、さらに 2025 年まで延長した。このままでは、単一市場ができないことを危惧している。

日本と ASEAN の協力は、小さな規模から始めればよい。例えばメコン 5 か国には効率的

な税関手続きが求められるが、これはタイ一国の努力では難しく、日本の力を借りたい。または、ミャンマー、ラオス、カンボジアなどで食品加工など小さな取り組みから初めて、ASEAN の他の国々に広げてはどうか。

### ○Mr. Delteli

EU と ASEAN の統合は、30 年の時間の前後があるだけで、あまり変わらない。AEC と比べるには、1987 年に発効した単一欧州議定書と比較するのが良い。欧州も、一つの経済圏を作り、企業を集め、経済成長に繋げることを目的としたが、それが実現しているとは言えない。

私が専門の M&A の観点から見ても、欧州は統合に向けた様々な条約ができ、その間に M&A の件数も伸びたが、その理由が統合のためとは思わない。AEC が期限通りに全ての目標を達成したとしても、M&A の件数が必ず増えるとは言えない。AEC 創設を待って、パートナーとの提携や事業買収などを検討することはあまり意味がない。大切なのは、企業がパートナーシップを結んだり、事業買収を容易にできる環境作りである。

M&A は世界中で伸びているが、ASEAN だけは例外であり、2015 年は前年を若干下回ると思われる。インドネシアやマレーシア政府が決めた一部の措置、ASEAN の経済情勢、中国経済などが影響していると思われる。その中で日本企業の ASEAN での M&A は着実に伸びている。市場としての ASEAN に魅力があるからではないかと思う。

日本企業に限らず、ASEAN で企業買収を行うのは、世界の他の地域と比べても相当に複雑である、ASEAN の中で国毎にルールが異なり、プロセスも異なる。そのため、どうしてもリードタイムが長くなってしまいう問題などがある。

### ○井口氏

世界で時価総額が 100 億米ドルを超えている企業数を見してみる。時価総額が大きいからといって、グローバル化しているという訳ではないが、グローバル化には一定の規模が必要である。世界で 1181 社（9 月 18 日付）ある。地域別に見ると北米が 435 社、アジア大洋州が 363 社、欧州が 301 社である。サッカーの世界カップに例えると、アジア大洋州地域は一次リーグでは健闘している。ちなみにアジア大洋州地域の 363 社中、中国が 106 社、日本が 100 社、ASEAN が 38 社、インドが 32 社である。ASEAN の GDP が中国の約 4 分の 1 であることを考えると、ASEAN 企業は見事な活躍ぶりである。

しかしワールドカップの決勝トーナメントを考えると、ASEAN の企業の活躍は十分ではない。時価総額 500 億ドルを超える企業は、世界全体で 185 社ある。地域別では北米が 90 社、欧州が 53 社、アジア大洋州が 37 社である。アジア大洋州地域の中では、中国が 14 社、日本が 9 社であるのに対して、ASEAN は残念ながらゼロである。ASEAN は、決勝トーナメントに進むことができていない。

では、どうやって時価総額の大きな企業を増やすのか。それには 2 つの条件がある。① 真の意味で AEC を通じて市場統合すべきである。母国市場が大きくなれば、ASEAN 企業の位置づけも自ずと高まる。欧州企業が欧州統合とともに競争力を高めたのと同様である。② 効果的な戦略的提携を探る必要がある。しっかりとした提携先を探すことで、世界市場での存在感を高めることができる。その意味でも、日本企業との提携はとても良いのではないか。ASEAN 企業は日本企業に対して、低コストかつ高品質な労働力のみならず、成長するイスラム圏などの新興市場へアクセスするノウハウを提供できる。日本企業は、優秀な技術、先進国への市場アクセス、資金の提供ができる。日本企業は、手元資金を事業拡大のために使うよう、金融市場から圧力を受けている。ASEAN 企業でビジネス機会がある

が、資金が足りない場合は、ぜひ日本企業の扉を叩いて欲しい。

過去を振り返ると、ある意味、グローバルなサプライチェーンを持つ企業が、ASEAN の統合を率いてきたとも言える。関税撤廃や通関手続きの簡素化はまさにその典型である。政治的な統合がなくてもビジネス的な統合を進めることができる。

#### ○Mr. Harsono

日本とインドネシアの関係を、事業統合や M&A の視点から見ると、新しい変化が見られる。これまで日本企業がインドネシア企業と提携する場合、日本側が投資先を 100%コントロールし、経営は日本流、CEO は日本人というのが決まりであった。しかし、三井住友銀行がインドネシアの銀行を買収した際は、少数株主として参加し、経営陣も変えず、経営スタイルを変えることはしなかった。この変化は更なる機会をもたらすのではないか。

#### <Q&A>

#### ○質問者

中国企業がアジアへの進出を強めているが、日本企業はどう捉えるか。

#### ○西川氏

製造業が生み出す付加価値で比べると、15 年前の日系企業は 1 兆ドル、中国は 0.3 兆ドルであった。現在では、中国企業が 3 兆ドルで、日本企業は 1 兆ドルのままである。少なくとも製造業で言えば、誰も中国ビジネスを無視できない。ASEAN も同様である。中国企業が自然なステップとして、ASEAN でビジネスを拡大している。中国のみならず、台湾や米国など様々な国の企業が ASEAN に進出して企業連携を行っている。日本企業もそうした連携のプレーヤーとして参加するべきである。

#### ○井口氏

企業がグローバル展開するためには、大きな母国市場が必要である。中国企業は既に自国に大きなマーケットがあり、グローバルに競争できる素地がある。日本と ASEAN は長い協力関係にあるが、今、協力は新しいステージに入っている。日本企業は、グローバル展開を見据えた上での連携を考える時期に来ている。

#### ○Mr. Delteli

3 点申し上げる。①日本企業による ASEAN での M&A が増えた理由は、日本市場の飽和だけでなく、中国経済の拡大への対応とも言える。②日系企業は、バリューチェーンを最適化するのに必要な投資を、十分に判断できる水準に達している。③日本企業の投資が戦略的であるのに対して、中国企業は取引ベースで投資を行っている。

日系企業には、30 年かけて築いてきたプラットフォームがある。そのため、今のところ日本企業と中国企業の競合はそれほど厳しくはないが、これから数年後には、日本の投資家と中国の投資家が衝突することも想定しておく必要がある。

#### 4. パネルセッションⅢ「主なASEAN加盟国におけるビジネス機会」

|          |   |
|----------|---|
| モデレーター : | <b>His Excellency Mr. Teng Theng Dar, Singapore' s Non-Resident Ambassador to the Sultanate of Oman</b> |
| パネリスト :  | <b>Mr. Aylwin Tan, Chief Customer Solutions Officer, Ascendas, on Vietnam, Malaysia and Singapore</b>   |
| パネリスト :  | <b>西崎 龍司 三井住友銀行 執行役員 新興国戦略本部副本部長 "Indonesia in Asia Centric Strategy"</b>                               |
| パネリスト :  | <b>Mr. Kusumo A. Martoredjo, Chairman &amp; Founder, PT. Catur Yasa, on Indonesia</b>                   |
| パネリスト :  | <b>Mr. Phu Sae Tong, President &amp; CEO, ANCO Group, on Cambodia</b>                                   |
| パネリスト :  | <b>Mr. Nathan Dodd, Partner, Head of Projects, South East Asia Mayer Brown JSM, on Myanmar</b>          |

#### <問題提起>

##### ○H. E. Teng

経済発展のためには、政治の役割として、AEC のような機会を作り出すことが大切である。だが、政治だけでは経済発展の勢いは作れない。勢いを生み出すには、企業が積極的に関わる必要がある。さもなければスローガンだけで終わってしまう。ASEAN はスローガンだけの国ではないと期待している。

##### ○Mr. Tan

中国の「新常态 (A New Normal)」という言葉が、我々の置かれた状況を的確に表している言葉ではないか。

今の世界経済は鈍化しているが、国毎に見るとかなり活気にあふれた国も多い。いわゆる「シャドウエコノミー(政府が発表する経済統計には現れない経済活動)」の存在がある。国の成長率を見る時は、今の経済の枠組みで捉えることができない隠れた要素は何かも考える必要がある。また、今の世界経済を形作るものに、中国の影響もある。中国株が暴落すると世界の市場にも影響がある。中国は新たに「一帯一路 (One Belt, One Road)」の取り組みを進めており、ASEAN や日本にも影響がある。「Copy to China (C2C)」という言葉があるが、これは、中国の真似をしていれば成功は約束される、という意味である。果たして本当に、C2C は持続可能な成長をもたらすのか。そして、安全保障問題や移民問題なども存在する。そうしたなかで、企業にとってのチャンスはどこにあるか。

目の前にある機会として、TPP、RCEP、APEC の三つの重要な貿易協定がある。新しい貿易ルールの誕生により、事業のやり方、お互いの関わり方、地域内外でのやり方が変わる。ASEAN と日本が連携する良い機会でもある。

過去 10~20 年で世の中は大きく変化した。これまでのやり方がうまくいくのか。これまで人材をひきつけてきたやり方が、今後もうまく機能するのか、ロケーションの選択についても、これまでは単に低コストの場所を選べば良かったかもしれない。今は社会的、政治的な側面も考えなければならない。

中国は、13 億人の人口があるにもかかわらず、人材不足の状況に陥っている。これが近隣諸国にどのような影響を及ぼすのか。ASEAN でも出生率が十分な水準に達していない国も多く、ただ低コストの人材を探すやり方は、見直さなければならない。例えば、新しい

成長分野を考え、雇用を創出し、将来の成長への滑走路とする取組みを考えることなどが必要となる。

シンガポールのコストは高いとよく言われるが、問題は、シンガポールが対価に相当する価値を提供しているかどうかである。シンガポールは、アジアのシリコンバレーとして知られており、新たに「多数のスマートなアイデア、1つのスマートな国家」をキャッチフレーズとしたスマート・ネーション構想に取り組んでいる。一方、オールドエコノミーと呼ばれる、ユニリーバや P&G 等の企業が拠点をシンガポールに移し、消費者の動向 (Consumer Insight) を捉えようとしている。製造業を発展させることもシンガポールにとって重要である。

ASEAN およびその他の国々において、今後のチャンスは「都市化」にあると考えている。都市化が進むには少なくとも、①インフラの整備、②適切な技術整備、③経済発展による適切な雇用創出、社会的ニーズへの対応、の三つの柱が必要である。

## ○西崎氏

三井住友銀行 (SMBC) では、2014 年から新戦略として日本志向型から、アジア志向型へとシフトしている。戦略をアジア志向に変更するに際して、新しいサービスとして、第二、第三の SMBC をアジアに設け、フルバンキングサービスをアジアで行う「マルチ・フランチャイズ」戦略を掲げた。フルバンキングでは、これまでの大企業向けのサービスだけではなく、中小企業、個人へのサービスを提供する。最初の試みとして、インドネシアとベトナムを対象に実施する。

インドネシアには、大企業向けのサービスを行う SMBC インドネシア銀行と、中小企業や大衆向けのサービスを行う BTPN 銀行 (SMBC が 40% を出資) がある。フルレンジのサービスを提供できているが、今後、その両社で抜け落ちている部分をやらなければならないと考えている。例えば、BTPN 銀行ではモバイルバンキングで中間層を狙っていく。

## ○Mr. Martoredjo

インドネシアは、ASEAN の GDP の 40% を占め、世界においても 2014 年の 16 位から 2030 年には 7 位へと上がる見通しである。人口は 2 億 5 千万人、中間消費者層は現在の 4500 万人から 2030 年に 1 億 3500 万人に増えると予想されている。都市部の人口も現在の 53% から 2030 年には 71% に、個人消費市場の規模は 0.5 兆ドルから 1.8 兆ドルに、それぞれ拡大すると見られている。

インドネシアの課題は次の 3 点である。①中央政府と地方行政の許認可が衝突することがある。両者を調和させなければならない。②労働生産性を向上させる必要がある。③サービス産業の競争力を向上させなければならない。AFAS (ASEAN Framework Agreement on Services) によれば、2015 年末までに 128 のサービス分野で自由化を図っており、インドネシアにおいても英語、コンピュータ、数学などのスキルアップを目指している。

ビジネスチャンスとしては、交通インフラや海洋インフラの建設が挙げられる。再生可能エネルギーにも注力しており、国のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの比率を現在の 6% から 2025 年には 23% に高める計画がある。この計画のために、1,200 万ドルの資金が必要となる。

結論としては、インドネシアの足元のマクロ経済の状況は芳しくないが、AEC に直面する準備ができている。また健全なビジネス競争に対峙し、他の ASEAN 諸国とのビジネスパートナーシップを進めていきたいと考えている。天然資源と若く生産性の高い労働力にも恵まれており、AEC による市場統合によって、さらに強くすることができる。世界最大の

島嶼国として、インドネシアは地理的、戦略的なロケーションを活用して、グローバルにおける海上の要となる。

**○Mr. Tong**

バベットの町に経済特区を作りたいと考えている。この地区で、何千人もの労働者が、ベトナムとの国境付近から片道2時間かけて、トラックにすし詰め状態にされながら通勤している光景を見た。厳しい環境にいる若い人達を助けるために何ができるかを考え、オーナーとして工業団地を運営し、若者の生活を改善したい。

日鉄住金物産の協力を得て、カンボジア開発協議会に工業団地建設を提案した。日中関係が緊張し、日本企業がASEAN諸国への進出を検討していたことや、タイの大洪水や最低賃金の上昇という問題もあり、カンボジアにもチャンスがあると思っている。工業団地に必要な条件のうち、電力は十分にあり、十分な教育は受けていないが、人材は近隣に300万人いる。政治的にも安定している。通関に時間が掛かることは懸念されるが、洪水の心配はない地域である。さらにメリットとしては、政府からは9年間の免税措置が提示され、土地代も人件費も安いことが挙げられる。交通面では、南部経済回廊に接しており、道路網は整備されている。タイ・レムチャバン港へは3時間、空港も近い。2017年には鉄道も整備される予定である。

**○Mr. Dodd**

2012年時点のミャンマーは、経済発展への期待と懸念があり、実際に多くの問題を抱えていた。例えば、電化率は33%、送電網は首都ヤンゴン周辺に限られていた。金融制度の整備もかなり遅れており、新しい法律が次々と成立するも、それを補う規則が追い付かず、実際に運用するのが難しい。政治体制の不安定さは以前から指摘されているが、11月の総選挙後はどうなるかという新たな不確定要因も出てくる。

ミャンマー政府は環境政策、社会政策には配慮するようになってきている。環境や社会に対するインパクトを考慮して、プロジェクトが中止となることもある。

アジア開発銀行と世界銀行は、ミャンマーに対して政治リスクのカバレッジを提供している。さらに2013年にはミャンマーが、世界銀行グループのMIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency : 多数国間投資保証機関)にも加盟したことで、政治的リスクはよりカバーされることとなった。外資系銀行への営業ライセンスは9行に付与され、日本は3メガバンクに付与された。2012年から比べれば、大幅に状況は改善している。ミャンマーでのビジネスは慎重に対応する必要はあるが、楽観視してよいと考えている。

**<パネルディスカッション>**

**○H. E. Teng**

インドネシア経済は、十分に勢いづいていると思うか。さらに多くの企業に、ASEANの中の一つのチャンスとしてインドネシアを捉えてもらいたい。

**○Mr. Martoredjo**

インドネシアには、提供できるプロジェクトは多数あり、これ以上のプロジェクトを増やすとは思わない。これらを全て実施するとすれば、1,500億ドル以上の資金が必要である。むしろ専門知識を持つ人に、ぜひプロジェクトに参加して欲しい。

○H. E. Teng

工業団地の計画を発表してから、必要な支援は受けることができているのか。

○Mr. Tong

既に豊田通商が進出表明をしており、今後他社が追随してくることを期待している。工業団地では 200ha の土地を開発した後、430ha へと 2 倍に拡張することを計画している。バベットの町に住む多く労働者のため、そして他の工業団地の模範となるよう、工業団地の成功例を作りたい。それができれば、他の企業も追随してくるのではないか。私は政治家ではないので大きな変化をもたらすことはできないが、同じ情熱を持つ 100 人が仲間に加われば、カンボジアはより早く進化していくのではないか。

<Q&A>

○質問者

ミャンマーでは、どのようにして人的資源を強化するのがよいか。

○Mr. Dodd

大学まで進学する人は少なく、高い教育を受ける機会があまり無い。ミャンマーに投資する企業への提案であるが、我々が、様々な産業に活用できるスキルを身につける研修センターを作るので、これを活用して欲しい。指導できる教授を招へいできれば良い拠点ができると思う。

4. ラップアップミーティング・閉会式

|                   |   |
|-------------------|---|
| 閉会挨拶：             | Mr. Cecil Leong, Chairman and CEO, Mayer Brown Consulting |
| 閉会挨拶：             | 川名 浩一 経済同友会 アジア・中東委員会 委員長                                 |
| 第 42 回 AJBM について： | 横尾 敬介 経済同友会 副代表幹事・専務理事                                    |

○Mr. Leong (第 41 回 AJBM 議長) 閉会挨拶

ASEAN と日本、次の 50 年に向けて偉大な知恵を結集し、素晴らしい将来の道をどう進んで行けるかを議論した会議であった。

パネルセッション I では、新しい地域の枠組みにより、どのようなチャンスが生まれるのかという観点から討議ができた。新たな変化には、機会もあれば課題もある。パネルディスカッションでは、課題の解決方法についても意見交換があった。

パネルセッション II では、ASEAN と日本の企業が、新たな事業統合を進めていく必要があるとの意見があった。AEC、RCEP、TPP によって新しいルールが生まれ、より公平な競争状態が生まれる中で、ASEAN と日本の企業は、新たな協力を通じて、経済圏を広げることができるが、ただ傍観するだけであれば、他に劣後することになるとの認識で一致した。

パネルセッション III では、ASEAN 各国の市場がいかに活気に溢れているかが確認できた。ミャンマーは 11 月 8 日に選挙を迎えることから、注目度が高いとのことであった。

今日の会議を開くことができたのは、考え方を共有できるパートナーがいたおかげである。まずはスポンサーの皆さま、共催者、ご参加の皆さま一人ひとりに感謝する。

### ○川名氏（第 41 回 AJBM 共同議長） 閉会挨拶

Leong 第 41 回 AJBM 議長ならびに AJBM シンガポール国内委員会の皆さまに心からお礼申し上げます。またモデレーターならびにパネリストの皆さまには、活発に議論いただき、示唆に富むご意見をいただいたことを感謝申し上げます。今回の会議では、日本と ASEAN、次の 50 年に向けて様々な議論が行われた。

オープニングパフォーマンスがアイスブレイクとなり、Kennedy 氏より、日本と ASEAN は特別な転換点にあるとの話を伺った。程氏も素晴らしいモデレーターぶりを発揮した。白熱したパネルディスカッションであったと思う。多様性を理解し、その上で経済統合に向けた調和を図ることができるかが課題であるが、必ず達成できるであろう。西川氏からは、事業統合についてのアプローチについて話があり、モデレーターの Theiss 氏も良い采配ぶりを発揮した。Teng 氏のパネルディスカッションでは、ASEAN 各国の機会についての理解も深めることができた。改めて、日本と ASEAN の関係を深める機会を得たことに感謝申し上げます。第 41 回 AJBM は、参加者にとって価値があり、また感銘深いものとなった。AJBM を強化することにより、次の 50 年も、それ以降も共に成長していくことを願う。

### ○横尾氏 第 42 回 AJBM について

AJBM シンガポール国内委員会、モデレーター、パネリストの皆さまのご協力により、第 41 回 AJBM を成功裏に開催できたことに、改めて感謝申し上げます。第 42 回 AJBM は、来年日本で開催する。第 42 回 AJBM では、より活発な意見交換、深い交流ができるよう、第 41 回 AJBM の成果を踏まえて臨みたい。来年、日本で皆さまとお会いできるのを楽しみにしている。是非、次回も皆様の参加をお願いしたい。

以 上

### Ⅲ. シンポジウム／視察

#### 1. ジェトロ主催第3回サービス産業国際シンポジウム（10月13日午前）

JETRO は、日本のサービス産業分野の競争力や優位性を国際的に発信し、日本が同分野においてイニシアティブを発揮することを目的に、定期的にサービス産業国際シンポジウムを開催している。

第3回シンポジウムの開催においては、昨年参加者から好評を得たことを踏まえ、引き続き、AJBM とシンポジウムを同じ会場において連続する日程で開催し、双方の参加者間の相互交流を図ることにより、両イベントの一層の活性化を目指した。

同シンポジウムでは、日本および ASEAN の有力なサービス産業企業経営者を招聘し、講演およびパネルディスカッションを実施し、日 ASEAN の企業経営者による活発な意見交換が行われた。

#### <シンポジウム概要>

日 時：2015年10月13日（火）9：00～11：50

場 所：ザ・フラトンホテル 地下1階 ボールルームⅡ

出席者：約190名

次 第：

開会挨拶：北川浩伸 ジェトロ サービス産業部長

来賓挨拶：志賀俊之 経済同友会 副代表幹事／アジア・中東委員会 委員長

：Ms. Choy Sauw Kook, Assistant Chief Executive, SPRING

：堤尚広 在シンガポール日本国大使館 公使

：前田泰宏 経済産業省 大臣官房審議官（商務情報政策局担当）

スピーチ：佐藤百合 ジェトロ 理事

基調講演：Mr. Liew Mun Leong, Chairman, Changi Airport Group

：Mr. Piya Nguiakaramahawongse, Co-Group CFO, Central Group,

：松井忠三 良品計画 名誉顧問／松井オフィス 取締役社長

パネルディスカッション：

○モデレーター

藤川佳則 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 准教授

○パネリスト

Mr. Liew Mun Leong, Chairman, Changi Airport Group

Mr. Piya Nguiakaramahawongse, Co-Group CFO, Central Group

松井忠三 良品計画 名誉顧問／松井オフィス 取締役社長

井上慶 麦の穂 海外事業本部長 兼 麦の穂グローバル マネジングダイレクター

## 2. シンガポール市内サービス業視察（JETRO 主催、10月13日午後）

齋藤敏一 サービス産業活性化委員会 委員長を含む本会会員および JETRO からの参加者 23 名（随行者、事務局、通訳含む）は、現地のサービス業を視察するため、シンガポール市内の商業施設等を見学した。

<視察先概要>

### ①シンガポール高島屋

シンガポールのショッピングの中心地であるオーチャード通りにて、1993年に開業した。百貨店と専門店街から構成されており、百貨店部門は同社内でトップクラスの売り上げを誇る。日本の百貨店とは売り場の構成が異なり、上層階では高級品、低層階ではファストファッション等の店舗が並ぶ。

専門店では、アジア最大級の規模を誇る紀伊国屋書店があり、英語の書籍の他、中国語や日本語の書籍の品ぞろえも充実している。また、小売業以外でも、ABC Cooking Studio が日本と同様の料理教室を展開し、和菓子等の作り方を学べる教室も定期的を開催している。

### ②JRunway

「日本のファッションを世界へ」をコンセプトに、10以上の日本ファッションブランドを取り揃える複合型ブランドショップで、主に若者向けのアパレル商品を扱う。

オーチャード通りにある商業施設 Plaza Singapura 内に店舗を出店するのに加え、店舗での取り扱いの有無にかかわらず、日本のアパレル企業の商品を購入できる通販サイトのサービスも提供している。

JRunway は、日本のアパレル企業の海外進出をサポートする橋頭堡の役割を担っている。

### ③マリーナベイ・サンズ

統合型リゾート（IR：Integrated Resort）の一つであり、MICE（Meeting：会議、Incentive Travel：報奨旅行、Convention：コンベンション、Exhibition：展示会）ビジネスを中心とした事業展開を行っている。

同施設で最も特徴的なものの一つが、4つのフロアから構成される 15,000m<sup>2</sup>の巨大カジノである。マリーナベイ・サンズの全従業員のうち、約 1/3 がカジノに係わる業務に携わっている。

従業員に対する福利厚生も充実しており、見学したランドリーでは、従業員毎に、制服等を自動的に管理するシステムが導入されている。また食堂では、一日 4 回までいつでも無料で食事をとることができ、メニューもハラル対応を含めて豊富である。これは、シンガポールで働く多くの外国人従業員に対するサービスの一環でもある。

以上

（文責：経済同友会事務局）

### 【事務局注】

※役職などについては、会議開催時（2015年10月11日～13日）のものを使用しています。

#### IV. 会議プログラム

### 第 41 回日本・ASEAN 経営者会議 (AJBM)

2015 年 10 月 11 日 (日) ~ 13 日 (火) / シンガポール

2015 年 10 月 11 日時点

#### 1. 会議概要

日 程 : 2015 年 10 月 11 日 (日) ~ 10 月 13 日 (火)

会 場 : シンガポール ザ・フラトンホテル・シンガポール

全体テーマ : 日本と ASEAN : 次の 50 年に向けて

主 催 : AJBM シンガポール国内委員会

共 催 : 公益社団法人 経済同友会

日程概要 :

|      |               |   |
|------|---------------|---|
| 1 日目 | 10 月 11 日 (日) | <ul style="list-style-type: none"><li>AJBM 推進委員会議</li><li>シンガポール主催歓迎夕食会<br/>(会場 : Red House Seafood Restaurant)</li></ul> |
| 2 日目 | 10 月 12 日 (月) | <ul style="list-style-type: none"><li>第 41 回 AJBM</li><li>JETRO / 経済同友会共催経済交流会 (夕食会)</li></ul>                            |
| 3 日目 | 10 月 13 日 (火) | <ul style="list-style-type: none"><li>JETRO 主催第 3 回サービス産業国際シンポジウム</li><li>AJBM 推進委員会議</li></ul>                           |

#### 2. プログラム

第一日目 : 10 月 11 日 (日)

18 : 00 ~ 19 : 00 AJBM 推進委員会議 (各国代表者会議) / 地下 1 階 EDB ルーム

19 : 30 ~ 21 : 30 AJBM シンガポール主催歓迎夕食会 / Red House Seafood Restaurant

第二日目 : 10 月 12 日 (月)

07 : 45 ~ 08 : 30 受付 / 地下 1 階 メインボールルーム前室

08 : 30 ~ 09 : 05 開会式 / 地下 1 階 メインボールルーム

|                   |  |
|-------------------|--|
| 08 : 30 ~ 08 : 35 | 開会挨拶 : Mr. Cecil Leong, 41 <sup>st</sup> AJBM Singapore Committee Chairman and CEO, Mayer Brown Consulting   |
| 08 : 35 ~ 08 : 40 | 主催挨拶 : Dr. Robert Yap, Chair, ASEAN Business Advisory Council, Singapore Chapter and Chairman, ASEAN Business Group, Singapore Business Federation |
| 08 : 40 ~ 08 : 45 | 共催挨拶 : 志賀 俊之 経済同友会 アジア・中東委員会 委員長   |
| 08 : 45 ~ 08 : 50 | 来賓挨拶 : 日本国総理大臣メッセージ (竹内 春久 大使 代読)  |
| 08 : 50 ~ 09 : 05 | オープニングパフォーマンス  |

コーヒーブレイク (09 : 05 ~ 09 : 45)

|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| 09 : 45～11 : 45 |   | パネルセッション I / 地下1階 メインボールルーム<br>テーマ：絶え間ない変化を続ける ASEAN での成功に向けて：地域オペレーションの将来像 |
| 09 : 45～10 : 15 | 基調講演：Ms. Alison Kennedy, Managing Director ASEAN, Accenture Strategy  |   |
| 10 : 15～11 : 45 | モデレーター：程 近智 アクセンチュア 取締役会長<br>パネリスト①：Ms. Chian Voen Wong, Director, Mayer Brown Consulting<br>パネリスト②：Ms. Jennifer Han, Vice President-Supply Chain Operation, Unilever Asia<br>パネリスト③：Mr. Kerry Mok, COO, Goodpack<br>パネリスト④：小西 謙作 キヤノンシンガポール 社長&CEO<br>パネリスト⑤：Mr. Eddie Siow, CEO & Founder, IM Holdings Group<br>質疑応答・意見交換 |   |

|                 |  |                            |
|-----------------|--|----------------------------|
| 11 : 45～13 : 15 |  | 昼食会 / 地下1階 メインボールルームならびに前室 |
|-----------------|--|----------------------------|

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| 13 : 15～14 : 30 |   | パネルセッション II / 地下1階 メインボールルーム<br>テーマ：日・ASEAN の更なる関係強化：事業統合の視点から |
| 13 : 15～13 : 35 | 基調講演：西川 和見 JETRO シンガポール 産業調査員<br>／経済産業省 顧問  |  |
| 13 : 35～14 : 30 | モデレーター：Mr. Paul W. Theiss, Chairman, Mayer Brown<br>パネリスト①：井口 哲也 日本経済新聞社 アジア編集局長<br>パネリスト②：Mr. Sony B. Harsono, CEO, Harsono Strategic Consulting<br>パネリスト③：Mr. Bruce Nicolas Delteli, Managing Director, Accenture Strategy<br>パネリスト④：Mr. Manu Bhaskaran, CEO & Founder, Centennial Asia Advisors<br>パネリスト⑤：Dr. Bunluasak Pussarungsri, Vice Chairman Committee on International Trade Negotiations, The Thai Chamber of Commerce<br>質疑応答・意見交換 |  |

コーヒーブレイク (14 : 30～15 : 00)

|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| 15 : 00～16 : 45 |   | パネルセッション III / 地下1階 メインボールルーム<br>テーマ：主な ASEAN 加盟国におけるビジネス機会 |
| 15 : 00～15 : 10 | 導入・モデレーター：His Excellency Teng Theng Dar, Singapore's Non-Resident Ambassador to the Sultanate of Oman |   |
| 15 : 10～15 : 25 | パネリスト①：Mr. Aylwin Tan, Chief Customer Solutions Officer, Ascendas, on Vietnam, Malaysia and Singapore |   |
| 15 : 25～15 : 40 | パネリスト②：西崎 龍司 三井住友銀行 執行役員 新興国戦略本部  |   |

|                 |   |
|-----------------|---|
| 15 : 40～15 : 55 | 副本部長 “Indonesia in Asia Centric Strategy”<br>パネリスト③ : Mr. Kusumo A. Martoredjo, Chairman & Founder,<br>PT. Catur Yasa, on Indonesia |
| 15 : 55～16 : 10 | パネリスト④ : Mr. Phu Sae Tong, President & CEO, ANCO Group, on<br>Cambodia  |
| 16 : 10～16 : 25 | パネリスト⑤ : Mr. Nathan Dodd, Partner, Head of Projects,<br>South East Asia Mayer Brown JSM, on Myanmar                                 |
| 16 : 25～16 : 45 | 質疑応答・意見交換   |

**16 : 45～17 : 10 ラップアップミーティング・閉会式/ 地下1階 メインボールルーム**

|                 |  |
|-----------------|--|
| 16 : 45～16 : 55 | 閉会挨拶 : Mr. Cecil Leong, Chairman and CEO, Mayer Brown<br>Consulting<br>閉会挨拶 : 川名 浩一 経済同友会 アジア・中東委員会 委員長<br>第42回 AJBM について : 横尾 敬介 経済同友会 副代表幹事<br>・専務理事 |
| 16 : 55～17 : 00 | クロージングパフォーマンス  |
| 17 : 00～17 : 10 | フォトセッション   |

休憩および移動 (17 : 10～17 : 30)

**17 : 30～19 : 30 JETRO/経済同友会共催経済交流会 (夕食会) / 1階 タウン・レストラン**

|  |  |
|--|--|
|  | 主催挨拶 : 佐藤 百合 日本貿易振興機構 理事<br>主催挨拶 : 斎藤 敏一 経済同友会 サービス産業活性化委員会 委員長<br>乾杯 : Mr. Cecil Leong, 41 <sup>st</sup> AJBM Singapore Committee<br>Chairman |
|--|--|

**第三日目 : 10月13日 (火)**

**8 : 30～9 : 00 受付/ 地下1階 ボールルームII**

**9 : 00～11 : 50 JETRO サービス産業国際シンポジウム/ 地下1階 ボールルームII**

**11 : 50～12 : 50 JETRO 交流会 (昼食会) / 地下1階 ボールルームII 前室**

**13 : 00～13 : 45 AJBM 推進委員会議 (各国代表者会議) / 地下1階 ボールルームII**

以上

## V. 会議参加者リスト

### 第 41 回日本・ASEAN 経営者会議 ご参加者名簿 (経済同友会)

2015 年 10 月 11 日現在

※敬称略、順不同

|                    | 氏名    | 企業名                | 役職         |
|--------------------|-------|--------------------|------------|
| 副代表幹事／アジア・中東委員会委員長 |       |                    |            |
| 1                  | 志賀俊之  | 日産自動車              | 取締役副会長     |
| 副代表幹事／専務理事         |       |                    |            |
| 2                  | 横尾敬介  | 経済同友会              | 副代表幹事・専務理事 |
| アジア・中東委員会委員長       |       |                    |            |
| 3                  | 川名浩一  | 日揮                 | 取締役社長      |
| サービス産業活性化委員会委員長    |       |                    |            |
| 4                  | 斎藤敏一  | ルネサンス              | 取締役会長      |
| アジア・中東委員会副委員長      |       |                    |            |
| 5                  | 上原忠春  | 日本貿易保険             | 理事         |
| 6                  | 梶明彦   | ワタベウェディング          | 顧問         |
| 7                  | 志岐隆史  | 全日本空輸              | 常務取締役執行役員  |
| 8                  | 中村公一  | 山九                 | 取締役社長      |
| 9                  | 橋本圭一郎 | 塩屋土地               | 取締役副社長・COO |
| 10                 | 山添茂   | 丸紅                 | 取締役副社長執行役員 |
| サービス産業活性化委員会副委員長   |       |                    |            |
| 11                 | 河本宏子  | 全日本空輸              | 常務取締役執行役員  |
| 会員                 |       |                    |            |
| 12                 | 飯村慎一  | 光陽電気工事             | 取締役社長      |
| 13                 | 上原治也  | 三菱UFJ信託銀行          | 最高顧問       |
| 14                 | 大久保和孝 | 新日本有限責任監査法人        | シニアパートナー   |
| 15                 | 大西賢   | 日本航空               | 取締役会長      |
| 16                 | 小笠原範之 | シンプレクス・アセット・マネジメント | 取締役会長      |
| 17                 | 奥村洋治  | フジタ                | 取締役社長      |
| 18                 | 尾崎弘之  | パワーソリューションズ        | 取締役        |
| 19                 | 高木真也  | クニエ                | 取締役社長      |
| 20                 | 高島幸一  | 高島                 | 取締役社長      |

|                     |       |                       |                                  |
|---------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| 21                  | 多田雅之  | アルファパーチェス             | 取締役社長兼 CEO                       |
| 22                  | 伊達美和子 | 森トラスト                 | 専務取締役                            |
| 23                  | 團宏明   | 通信文化協会                | 理事長                              |
| 24                  | 手納美枝  | アカシアジャパン・<br>デルタポイント  | 代表取締役                            |
| 25                  | 成川哲夫  | 新日鉄興和不動産              | 取締役相談役                           |
| 26                  | 野田由美子 | プライスウォーターハウス<br>クーパーズ | パートナー, PPP・インフラ部門アジア太平洋地区代表      |
| 27                  | 平岡昭良  | 日本ユニシス                | 取締役専務執行役員                        |
| 28                  | 船橋仁   | ICMG                  | 取締役社長                            |
| 29                  | 程近智   | アクセンチュア               | 取締役会長                            |
| 30                  | 間下直晃  | ブイキューブ                | 取締役社長                            |
| 31                  | 森哲也   | 日栄国際特許事務所             | 弁理士・学術博士・所長                      |
| 32                  | 渡部賢一  | 野村資本市場研究所             | 理事長                              |
| 33                  | 伊藤清彦  | 経済同友会                 | 常務理事                             |
| 同行/随員               |       |                       |                                  |
| 34                  | 上原陽子  |                       |                                  |
| 35                  | 小笠原和子 |                       |                                  |
| 36                  | 團保子   |                       |                                  |
| 37                  | 渡部春美  |                       |                                  |
| 38                  | 井植啓悟  | ユーアールエー               | 取締役社長                            |
| 39                  | 熊本光男  | フジタ                   | 国際事業部 営業部長                       |
| 40                  | 佐藤怜奈  | 森トラスト                 | 不動産開発本部 アセットマネジメント部 主任           |
| 41                  | 中村みゆき | 日本ユニシス                | グローバルインキュベーション部事業開発室 主任          |
| 42                  | 原田義久  | 三菱UFJ信託銀行             | 執行役員 シンガポール支店長                   |
| 43                  | 廣谷岳彦  | 野村ホールディングス            | アジア戦略室 次長                        |
| 44                  | 三尾豪   | フジタ                   | 国際事業部 シンガポール事務所長                 |
| 45                  | 溝上直思  | 日本航空                  | 経営戦略部 部長代理                       |
| 46                  | 山村真人  | 森トラスト                 | 不動産開発本部 アセットマネジメント部<br>第2グループ 課長 |
| アジア・中東委員会 ワーキンググループ |       |                       |                                  |
| 48                  | 青木伯之  | 日産自動車                 | CEO オフィス 課長                      |
| 49                  | 入谷剛   | 日揮                    | プロジェクトマネージャー                     |
| 50                  | 岡村仁   | 丸紅                    | 市場業務部 課長                         |
| 51                  | 篠崎友彦  | 山九                    | 執行役員                             |

|           |                  |               |              |
|-----------|------------------|---------------|--------------|
| 52        | 杉野健治             | 全日本空輸         | 東京支店第二販売部 部長 |
| 通訳        |                  |               |              |
| 53        | 川村志保             | サイマルインターナショナル | 通訳           |
| 54        | 佐藤 Mettler<br>陽子 | サイマルインターナショナル | 通訳           |
| 55        | 砂場裕理             | サイマルインターナショナル | 通訳           |
| 経済同友会 事務局 |                  |               |              |
| 56        | 南 哲也             | 経済同友会         | 政策調査部 マネジャー  |
| 57        | 大川理子             | 経済同友会         | 政策調査部 スタッフ   |

### 第41回日本・ASEAN 経営者会議 参加者名簿（経済同友会 以外）

2015年10月11日現在

※アルファベット順

|    | NAME                  | COMPANY                                   | TITLE  |
|----|-----------------------|---|--|
| 1  | Shiori Ambe           | EPS Consultants Pte. Ltd                  | Business Development Executive                 |
| 2  | Alan Ang              | Hawksford Singapore Pte. Ltd              | Business Development Manager                   |
| 3  | Esther Ang            | Singapore Business Federation             | Senior Manager                                 |
| 4  | Toshihiro Asai        | Harsono Strategic Consulting              | Technical Advisor                              |
| 5  | Philip B. Sanvictores | Netmarks Philippines Inc.                 | President                                      |
| 6  | Tan Bee Ling          | Genting Singapore PLC                     | Vice President, Corporate Planning             |
| 7  | Manu Bhaskaran        | Centennial Asia Advisors                  | CEO & Founder                                  |
| 8  | Thanong Bidaya        | TTW Public Company Limited                | Chairman of the Board of Directors             |
| 9  | Low Boon Seong        | Align Group                               |  |
| 10 | Johan Burger          | NTU-SBF Centre for African Studies        | Director                                       |
| 11 | Eudo Chan             | Carlson Rezidor Hotel Group               | Manager, Development Indo-China                |
| 12 | Karen Chan            | MAPLETREE INVESTMENTS PTE LTD             | VICE PRESIDENT                                 |
| 13 | Meng Soon Chan        | Louisiana Seafood Mfg PL                  | MD   |
| 14 | Supong Chayutsahakij  | Bangkok Expressway Public Company Limited | Vice Chairman of the Executive Board           |
| 15 | Wai-Fong Chen         | Chevron International Pte. Ltd            | Base Oil Product Manager - Asia Pacific & AMEP |
| 16 | Robert Cheng          | Alliance Software Inc.                    | CEO  |
| 17 | Raymond Chew          | DBS                                       | Assistant Vice President/Relationship Manager  |
| 18 | Ken Chia              | Colin Ng & Partners LLP                   | Partner  |
| 19 | Manabu Chikumoto      | Mitsubishi Chemical Singapore Pte. Ltd    | Managing Director                              |
| 20 | Clarence Chong        | 1823 Ventures                             | Partner  |
| 21 | SHIAO HANN CHONG      | Itochu Singapore Pte. Ltd                 | Legal Counsel                                  |
| 22 | Luwina Chong Kit Ming | Luwina creations Co., Ltd                 | Chief Executive Officer                        |

|    |                                       |  |   |
|----|---------------------------------------|--|---|
| 23 | Daniel Choo                           | The Medical Concierge Group Pte Ltd  | Founder/CEO   |
| 24 | Leong Choong Cheng                    | Pacific Integrated Logistics Pte Ltd   |   |
| 25 | Elise Chua                            | Singapore Business Federation  | Senior Executive  |
| 26 | Kish Chugani                          | Accenture  | Manager   |
| 27 | Jurgen Coppens                        | Accenture  | Managing Director   |
| 28 | Marie Herminia "Minette" Cruz-Soriano | Soriano Projects & Ventures Group / Philippines Japan Economic Cooperation Committee (PHILJEC) | Director  |
| 29 | Pieter de Ridder                      | Mayer Brown JSM (Singapore) Pte. Ltd   | Partner   |
| 30 | Wong De Rui                           | GIC  |   |
| 31 | Bruce Delteil                         | Accenture  | Managing Director   |
| 32 | Nathan Dodd                           | Mayer Brown JSM  | Partner   |
| 33 | Siti Rahil Dollah                     | Kyodo News   | Correspondent   |
| 34 | Neo Ee Sian                           | Intellectual Ventures  |   |
| 35 | Rie Endo                              | Intertrust Singapore Corporate Services Pte. Ltd   | Business Development Executive                                |
| 36 | Tan Eng Soon                          | TAN CHONG INTERNATIONAL LTD  | CHAIRMAN  |
| 37 | Li Cheng Ew                           | Singapore Epson Industrial Pte Ltd   | Assistant General Manager                                     |
| 38 | Grace Fang Ying                       | Zhoushan Economic Development Zone, Zhejiang,  | Representative Officer  |
| 39 | Glenda Gennie Ferma                   | The Philippines-Japan Economic Cooperation Committee, Inc.                                     | Deputy Administrator  |
| 40 | Kayoko Francis                        | SingAlliance Pte Ltd   | Portfolio Manager   |
| 41 | John Francis Chong                    | The Private Events Group LLP   | Partner   |
| 42 | Takaaki Fuchu                         | Accenture  | Senior Manager  |
| 43 | Yoshinori Fujikawa, Ph.D.             | HOTOTSUBASHI UNIVERSITY  | Associate Professor   |
| 44 | Masayuki Fujishiro                    | SMSC   | Vice President, Corporate research Singapore                  |
| 45 | Michinari Fukada                      | ITOCHU Singapore Pte. Ltd  | General Manager, Legal Dept.                                  |
| 46 | Ryoji Fukaya                          | NTT Data Asia Pacific Pte. Ltd.  | President and CEO   |
| 47 | Shinichiro Fukunaga                   | Fuji Xerox Asia Pacific Pte. Ltd   | Director, Global Quality & Safety Planning                    |
| 48 | Reiko Fukushima                       | Colin Ng & Partners LLP  | Foreign Associate   |
| 49 | Vijayakumar G A                       | Accenture  | Senior Manager  |
| 50 | Jolene Goh                            | Singapore International Mediation Centre   | Senior Business Development Executive                         |
| 51 | Sophie Goh                            | EDB Singapore  | Senior Officer, Cities, Infrastructure & Industrial Solutions |
| 52 | Marcia Goodman                        | Mayer Brown LLP  | Partner   |
| 53 | Firman Hakim                          | PT Catur Yasa  | Secretary   |
| 54 | Jennifer Han                          | Unilever Asia Pte. Ltd   | Vice President Supply Chain Operations, Asia                  |
| 55 | Heru Hardono                          | PT Catur Yasa  | SVP Corporate Affairs   |

|    |                     |   |  |
|----|---------------------|---|--|
| 56 | Sony Harsono        | Harsono Strategic Consulting                    | CEO  |
| 57 | Azman Hashim        | Malaysia-Japan Economic Association (MAJECA)    | PRESIDENT  |
| 58 | Ryosuke Hayashi     | SBI Ven Capital Pte. Ltd.                       | Managing Director and CEO                          |
| 59 | Cliff Hew           | Integration Point Inc.                          | Director, Business Development                     |
| 60 | Hideki Hirose       | Solidiance Asia Pacific                         | Head of Japan Desk                                 |
| 61 | Meng Kit Ho         | Singapore Business Federation                   | CEO  |
| 62 | Semun Ho            | SiTF  | Executive Director                                 |
| 63 | Wai Heng Ho         | Seiko Instruments Singapore Pte. LTD.           | Managing Director                                  |
| 64 | WenYiing Ho         | Singapore Business Federation                   | Manager  |
| 65 | Khor Hwai Lin       | Infineon Technologies Asia Pacific (S) Pte. Ltd | Senior Manager                                     |
| 66 | Go Ichitani         | Lion Corporation                                | Manager  |
| 67 | Kenji Igarashi      | Fuji International Trading Pte. Ltd             | Vice-President                                     |
| 68 | Tetsuya Iguchi      | Nikkei Inc.                                     | Editor-in-Chief, Editorial HQ for Asia             |
| 69 | Yutaka Iitaka       | OMRON Asia Pacific Pte. Ltd                     | President  |
| 70 | Toshihiko Ikehara   | Nippon Kaiji Kentei Kyokai                      | GM   |
| 71 | Akihiro Imada       | Terumo Asia Holdings Pte. Ltd.                  | Director   |
| 72 | Tetsuro Imaeda      | Sumitomo Mitsui Banking Corporation             | Director & General Manager of Singapore Branch     |
| 73 | Kenichi Iwai        | OMRON ASIA PACIFIC                              | GENERAL MANAGER                                    |
| 74 | Egmidio Jose        | VSO Group of Companies                          | President  |
| 75 | Abdul Kadir         | PT Tripindo Patria                              | CEO & President                                    |
| 76 | Masanori Kamiyama   | IHI ASIA PACIFIC PTE LTD                        | CFO  |
| 77 | Lily Chiang Kar Bea | Honorary Consulate of Nepal                     | Manager  |
| 78 | Yuichi Kato         | NTT DOCOMO ASIA                                 | CEO  |
| 79 | Yoshiyuki Kawabe    | Accenture                                       | Managing Director                                  |
| 80 | Osada Kei           | Accenture Pte. Ltd                              |  |
| 81 | Alison Kennedy      | Accenture Strategy                              |  |
| 82 | Andy Khong          | Grove   | CEO  |
| 83 | Hirotsugu Kijima    | Tree Islands Singapore Pte. Ltd                 | Managing Director/CEO                              |
| 84 | Michael King        | Surbana International Consultants Pte. Ltd      | Senior Development Manager                         |
| 85 | Hironobu Kitagawa   | JETRO   | Director-General Service Industry Department       |
| 86 | Katsushi Kitajo     | DBJ Singapore Limited                           | CEO&MD   |
| 87 | Tomoyoshi Kobori    | Sumitomo Mitsui Banking Corporation             | Vice President                                     |
| 88 | DAIZO KODA          | Caterpillar                                     | Director - Governnt Affairs & Business Development |
| 89 | Lin Koh             | Mercer  | Chief Risk & Compliance Officer, Growth Markets    |
| 90 | Tetsuo Koike        | Outset Investments Pte. Ltd.                    | Managing Director and CEO                          |
| 91 | Eitaro Kojima       | JETRO Singapore                                 | Deputy Managing Director                           |

|     |                          |  |  |
|-----|--------------------------|--|--|
| 92  | Albert Kong              | Asiawide Franchise Consultants Pte Ltd           | CEO  |
| 93  | Kensaku Konishi          | Canon Singapore Pte. Ltd.                        | President & CEO  |
| 94  | Yohei Korematsu          | RSM Chio Lim LLP                                 | Manager  |
| 95  | Siong Lim Kuah           | AOTS ALUMNI SOCIETY OF SINGAPORE                 | President  |
| 96  | Lim Kuah Siong           | AOTS Alumni Society of Singapore                 |  |
| 97  | Shotaro Kumagai          | Sumitomo Mitsui Banking Corporation              | Analysts, Emerging Markets Business Division                             |
| 98  | Atsushi Kumamaru         | ITOCU TREASURY CENTRE ASIA PTE LTD               | DIRECTOR   |
| 99  | Kazuo Kumamoto           | JETRO  | Business Support Advisor   |
| 100 | Mitsuaki Kusunoki        | SUMITOMO ELECTRIC                                | General Manager  |
| 101 | May Lau                  | Halim Biotech Pte. Ltd                           | Marketing manager  |
| 102 | Francis Laurel           | Philippines-Japan Society, Inc.                  | President  |
| 103 | Alvin Lee                | LEGO Singapore Pte. Ltd                          | Director, External Relations, Asia Pacific                               |
| 104 | Edward Lee               | Harsono Strategic Consulting                     | Senior International Advisor   |
| 105 | Hoi Leong Lee            | IE Singapore                                     | Regional Director  |
| 106 | James Lee                | Kim Ann Engineering Pte. Ltd                     | Division Manager   |
| 107 | Marissa Lee              | Straits Times                                    | Journalist   |
| 108 | Apichart Lee-Issaranukul | THAI STANLEY ELECTRIC PUBLIC COMPANY LIMITED     | EXECUTIVE CHAIRMAN   |
| 109 | Cecil Leong              | Mayer Brown Consulting (Singapore) Pte. Ltd      | Chief Executive Officer, Asia Pacific                                    |
| 110 | Choong Cheng Leong       | Pacific Integrated Logistics Pte. Ltd            | Group Executive Director   |
| 111 | Jaemi Leong              | Singapore Business Federation                    | Manager  |
| 112 | Zack Li                  | Singapore Business Federation                    | Manager  |
| 113 | Kevin Liang              | EPS Consultants Pte. Ltd                         | Director   |
| 114 | Lixia Liew               | Singapore Business Federation                    | Manager  |
| 115 | Germaine Lim             | SINGEX   |  |
| 116 | Henry Lim                | Batamascendas Marketing Pte. Ltd                 | Managing Director  |
| 117 | Jay Lim                  | WOW PRODUCTIONS                                  | Event Maverick/Principal Consultant/Creative Director/Executive Producer |
| 118 | Kevin Lim                | 1823 Ventures                                    | Partner  |
| 119 | Sim Lim                  | DBS Bank   | Group Executive  |
| 120 | Elaine Lo                | Mayer Brown JSM                                  | Asia Chair and Senior Partner  |
| 121 | Min Qian Loi             | Singapore Business Federation                    | Executive  |
| 122 | Ma Elena Loinaz          | The Philippines Japan Friendship Foundation Inc. | Trustee/Treasurer  |
| 123 | Boon Seong Low           | Align Group                                      | Managing Director  |
| 124 | A. Wahab M. Hameed Khan  | Uniwell Energy Ptd. Ltd                          | Director   |
| 125 | Ai Makino                | Astroscale Pte. Ltd.                             | Corporate Office   |
| 126 | Akira Makiuchi           | Sumitomo Corporation                             | General Manager, Corporate Planning & Coordination Department            |

|     |                      |  |  |
|-----|----------------------|--|--|
| 127 | Kusumo Martoredjo    | PT Catur Yasa  | Chairman of Indonesia AJBM   |
| 128 | Takafumi MASUDA      | AGC Asia Pacific Pte. Ltd.                               | Executive Director   |
| 129 | daishi matsuda       | NNA Singapore Pte. ltd                                   | Managing director  |
| 130 | Ryutaro Matsumoto    | ShinMaywa (Asia)Pte. Ltd.                                | Director   |
| 131 | Kazutaka Minami      | Metal One Singapore                                      | General Manager  |
| 132 | Hiroaki Miyauchi     | Iwaki Singapore Pte. Ltd                                 | Managing Director  |
| 133 | Kerry Mok            | Goodpack Limited   | Chief Operating Officer  |
| 134 | Diego Mora           | Accenture  | Managing Director<br>Communications, Media and<br>Technology.      |
| 135 | YUJI MURAKAMI        | Mitsui & Co (Asia Pacific) Pte.<br>Ltd                   | Branch General Manager   |
| 136 | Koichi Nagano        | THAI STANLEY ELECTRIC PUBLIC<br>COMPANY LIMITED          | PRESIDENT  |
| 137 | Takashi Nakagawa     | JETRO Singapore  | Deputy Managing Director   |
| 138 | Shigeru Nakashima    | NTA Travel Singapore Pte. Ltd.                           | Managing Director  |
| 139 | Shinichiro Nakatsuji | TIPPS PTE.LTD.   | Executive Director   |
| 140 | Akihiro Nambu        | Olympus Singapore  | Managing Director  |
| 141 | Esther Kher Hwa Neo  | DBS Bank   | Business Development Manager                                       |
| 142 | Stephen Neo          | Pacific Integrated Logistics<br>Pte. Ltd                 | Project Engineering Consultant                                     |
| 143 | Victor Ng            | Caregiver Asia.com                                       | Chairman   |
| 144 | Ken Ngan             | GLE Logistics (S) Pte. Ltd                               | Managing Director  |
| 145 | Kazumi Nishikawa     | Ministry of Economy, Trade and<br>Industry               | Special Advisor to the Minister                                    |
| 146 | Ryuji Nishisaki      | Sumitomo Mitsui Banking<br>Corporation                   | Director & Deputy Head of<br>Emerging Markets Business<br>Division |
| 147 | Ira Nurarisa         | Kadin  |  |
| 148 | Munkhtuya Nyamdorj   | Resorts World At Sentosa Pte. Ltd                        | Assistant Director   |
| 149 | Atsushi Ogawa        | NEC STEE Cloud Services Pte. Ltd.                        | Chief Executive Officer  |
| 150 | Tsuneo Ogi           | Nippon Steel & Sumitomo Metal<br>Southeast Asia PTE. LTD | Senior Manager   |
| 151 | Takeshi Ohashi       | Mizuho Bank, Ltd   | General Manager  |
| 152 | Junichi Ohta         | Accenture  | Director – Japan Desk ASEAN  |
| 153 | Satoshi Okagawa      | SMBC   | Senior analyst   |
| 154 | Nobuo Okochi         | NS BlueScope Pte. Ltd.                                   | CFO  |
| 155 | Kazuya Omote         | Ascendas-Singbridge Corporate<br>Pte. Ltd                | Executive  |
| 156 | James Ong            | YCH Holdings Pte. Ltd                                    | Head, Corporate Finance  |
| 157 | Joshua Ong           | Singapore Business Federation                            | Director   |
| 158 | Kevin Owen           | Mayer Brown JSM (Singapore) Pte.<br>Ltd                  | Managing Partner   |
| 159 | Hiroyuki Oyama       | Menicon Singapore Pte Ltd                                | Deputy Managing Director   |
| 160 | Sharad Parashar      | Accenture  | Manager  |
| 161 | Lily Patel           | Honorary Consulate of Nepal                              | secretary  |
| 162 | Chow Penn Nee        | Sumitomo Mitsui Banking                                  |  |

|     |                        | Corporation  |   |
|-----|------------------------|--|---|
| 163 | Sae Tong Phu           | Anco Brothers Co., Ltd   | President/CEO   |
| 164 | Kevin Phun             | IGIT Consulting  | Consultant  |
| 165 | Gayathri Prakash Nair  | EDB Singapore  | Assistant Head, Singapore Welcome Centre for Corporates     |
| 166 | Ong-orn Pruthikosit    | Results Plus International   | Director  |
| 167 | Bunluasak Pussarungsri | Committee on International Trade Association, The Thai Chamber of Commerce                     | Vice Chairman   |
| 168 | Ponnampalam Rajoo      | Singapore Indian Chamber of Commerce and Industry  | Vice Chairman   |
| 169 | Christopher Rees       | Austrade   | Senior Trade Commissioner                                   |
| 170 | Yoshi Saigusa          | SMBC Nikko Securities (Singapore) Pte. Ltd   | Executive Director  |
| 171 | Aniceto Saludo Jr      | Saludo Fernandez Aquino & Taleon Law Offices   | ATTORNEY  |
| 172 | Junichi Sasaki         | Itochu Singapore Pte. Ltd.   | President and CEO   |
| 173 | Hiroki Sato            | Casio Singapore  | Administrative executive                                    |
| 174 | Tsuyoki Sato           | Hummingbird Advisories   | CEO   |
| 175 | Moon Ming Seah         | Pavilion Energy Pte. Ltd   | Group CEO   |
| 176 | keh hin see            | John Crane Singapore Pte. Ltd  | Asia Pacific Financial Services Controller                  |
| 177 | Ho Semun               | SiTF   |   |
| 178 | Lye Sheng              | Accenture  | Managing Director   |
| 179 | Chong Shiao Hann       | Itochu Singapore Pte Ltd   |   |
| 180 | Sawada Shingo          | Nikkei Group Asia Pte Ltd  | General Manager   |
| 181 | Shohei Shiraishi       | Sumitomo Mitsui Banking Corporation  | Joint General Manager, Planning Dept, Asia Pacific Division |
| 182 | Yasuhiro Shiratori     | ABC Advisory Singapore Pte. Ltd  | Director  |
| 183 | Jinny Sim              | SBF  |   |
| 184 | EDDIE SIOW             | I M LOGISTICS SOLUTION PTE LTD   | CEO   |
| 185 | Keng Sheng Simon Siow  | Fujioh International Trading Pte. Ltd  | President   |
| 186 | Sharon Sng             | CapitalLand Limited  | SVP   |
| 187 | U Soe Hlaing           | SHWE YWET HLA Manufacturing Co., Ltd/Shwe Ywet Hla Construction Co., Ltd.                      | Chairman  |
| 188 | Prum Sophallika        | TPLC Holdings Ltd  | Procurement Manager   |
| 189 | JJ Samuel A. Soriano   | Soriano Projects & Ventures Group / Philippines Japan Economic Cooperation Committee (PHILJEC) | Chairman / Secretary General & Trustee                      |
| 190 | Ng Su Fun              | MALAYSIA-JAPAN ECONOMIC ASSOCIATION (MAJECA)   | EXECUTIVE SECRETARY   |
| 191 | Shazali Sulaiman       | KPMG   | Partner   |
| 192 | Hirofumi Suzuki        | Sumitomo Mitsui Banking Corp   | Economist   |
| 193 | Masana Takahashi       | Jidobox Pte. Ltd.  | Founder   |
| 194 | Yugo Takamatsu         | Sumitomo Mitsui Banking Corporation  | Vice President, Global Business Promotion Department        |

|     |                      |  |  |
|-----|----------------------|--|--|
| 195 | Manaka Takazawa      | Accenture                              | Senior Manager                                     |
| 196 | Tomomi Takeshige     | Sembcorp Parks Management Pte Ltd      | Assistant Manager                                  |
| 197 | Haruhisa Takeuchi    | Ambassador of Japan to Singapore       |  |
| 198 | Leisha Tam           | MAPLETREE INVESTMENTS PTE LTD          | ASSISTANT MANAGER                                  |
| 199 | Aylwin Tan           | Ascendas-Singbridge Pte Ltd            | Chief Customer Solutions Officer                   |
| 200 | Glenn Tan            | Tan Chong International Limited        | Executive Director                                 |
| 201 | Alan Tan             | Singapore Business Federation          | Director   |
| 202 | Bin Ru Tan           | Microsoft                              | Director of Operations, Customer Partner and Field |
| 203 | Bryan Tan            | Intertek Testing Services (S) Pte Ltd  | Sales & Marketing                                  |
| 204 | Eusebio Valdez Tan   | ACCRALAW                               | Senior Partner                                     |
| 205 | Gerald Tan           | Gemini Associates                      |  |
| 206 | Juirine Tan          | Ascendas-Singbridge Corporate Pte. Ltd | Senior Executive                                   |
| 207 | Thomas, HS Tan       | Unitec System Hanbai Pte. Ltd.         | Business Development Manager                       |
| 208 | David Tang           | OCBC                                   | Senior Vice President                              |
| 209 | Natsuko Tani         | Mitsui & Co. (Asia Pacific) Pte. Ltd.  | Deputy GM  |
| 210 | Ben Tay              | TG International                       | ceo  |
| 211 | Theng Dar Teng       | Business Compass Consultancy           | Non-Resident Ambassador                            |
| 212 | Siong Seng Teo       | Singapore Business Federation          | Chairman   |
| 213 | Lukman The           | Sembcorp Parks Management Pte Ltd      | CMO  |
| 214 | Paul Theiss          | Mayer Brown LLP                        | Partner  |
| 215 | Tai Chew Thian       | SBF                                    | AED  |
| 216 | Benjamin Thompson    | Mayer Brown JSM (Singapore) Pte. Ltd   | Partner  |
| 217 | Tun Tun Thwe         | World Lab                              | Executive Director                                 |
| 218 | Mitsuo Tomita        | All Nippon Airways Co., Ltd.           | General Manager                                    |
| 219 | Hidefusa Toshimitsu  | Embassy of Japan                       |  |
| 220 | Jim Tuck Seng        | Samsung C&T Corporation                | Regional Director                                  |
| 221 | So Hlaing U          | nil                                    | nil  |
| 222 | Mark Uhrynuk         | Mayer Brown JSM                        | Partner  |
| 223 | Harikrishnan V R     | INTEGRATECH PTE LTD                    | DIRECTOR   |
| 224 | Otto Von Domingo     | Citco                                  | Director   |
| 225 | Myint Wai            | Waminn Group of Companies              | Chairman   |
| 226 | Annie Wang           | Singapore Business Federation          | Assistant Executive Director                       |
| 227 | Takamasa Watanabe    | MUFG                                   | Vice President                                     |
| 228 | Wei Wei              | The Very Good Company                  |  |
| 229 | Teo Wei Min          | Sembcorp Development Ltd               | Vice President                                     |
| 230 | Chian Voan Wong      | Mayer Brown Consulting                 | Director   |
| 231 | Aaron Wong           | KPMG                                   | Director   |
| 232 | Bay JANG (Jane) Wong | I-0 & YT PTE LTD                       | MANAGING DIRECTOR                                  |
| 233 | Eugene Wong          | Sirius Venture Capital                 | Founder and Managing Director                      |
| 234 | Eva Wong             | Hitachi Asia Ltd.                      | Deputy General Manager                             |

|     |                    |  |                              |
|-----|--------------------|--|------------------------------|
| 235 | Naoko Yagi         | Duane Morris & Selvam LLP                        | Japan Desk BD Representative |
| 236 | Lee Yai Sin        | MASSDA LAND COMPANY LIMITED                      | GENERAL DIRECTOR             |
| 237 | Kazunori Yamaguchi | Pan Asia Partners PTE LTD                        | Manager                      |
| 238 | Chihiro Yamamoto   | Chihiro Chiropractic Ltd.                        | President                    |
| 239 | Lei Yang           | ICMG FS  | Project Manager              |
| 240 | Sai Yann           | The Omni Channel Enabler                         | Group Director               |
| 241 | Robert Yap         | YCH Group  | Executive Chairman           |
| 242 | Andy Yeo           | Mayer Brown JSM                                  | Partner                      |
| 243 | Ng Yi Wayn         | RHTLaw Taylor Wessing LLP                        | Senior Associate             |
| 244 | Hoong Mun Yip      | CapitalLand Limited                              | Senior VP                    |
| 245 | Hideaki Yokobe     | Hitachi Asia Ltd.                                | Research Specialist          |
| 246 | Itsuro Yoshinami   | STANLEY ELECTRIC HOLDING<br>ASIA-PACIFIC PTE LTD | DIRECTOR                     |
| 247 | Sherwin Yu         | Alliance Software Inc                            | COO                          |

## VI. 会議の様子



AJBM 受付 (10月11日)



開会式 (10月11日)  
Mr. Cecil Leong 第41回AJBM議長



開会式 (10月11日)  
志賀 俊之 第41回AJBM共同議長



開会式 (10月11日)  
竹内 春久 在シンガポール大使



開会式 (10月11日)  
オープニングパフォーマンス



第1セッション (10月11日)  
程 近智 アクセンチュア会長 (モデレーター)



第1セッション (10月11日)  
会議の様子



第1セッション (10月11日)  
モデレーターとパネリスト



第2セッション (10月11日)  
モデレーターとパネリスト



第2セッション (10月11日)  
会議の様子



第3セッション (10月11日)  
モデレーターとパネリスト



閉会式 (10月11日)  
川名 浩一 第41回 AJBM 共同議長



閉会式 (10月11日)  
横尾 敬介 経済同友会 副代表幹事・専務理事



閉会式 (10月11日)  
クロージングパフォーマンス



フォトセッション (10月11日)  
AJBM 推進委員



AJBM 推進委員会議 (10月10日)  
会議の様子



AJBM シンガポール歓迎夕食会  
(10月10日)



ジェトロ・経済同友会共催夕食会  
(10月11日)