



Grow or Die

～ TPP を変革の起爆剤に ～

2016年7月

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに	1
第1章：TPP協定の活用に向けて	2
1. TPP協定の活用に向けた経済同友会の取り組み	2
2. 産業別にみたTPP協定のインパクト	3
(1) 陸運・流通業	3
(2) 製造業	4
(3) 農業・食品関連産業	4
第2章：政府による環境整備	5
1. TPP協定の早期承認	5
2. 規制・制度改革の加速	5
(1) 進みつつある改革	5
(2) TPP協定の効果を高めるさらなる取り組み	7
① 就労ビザ発給の要件緩和や手続きの円滑化	7
② 租税条約の改正・締結	7
③ 人材の流動性を高める制度改革	8
④ 食品検疫体制の強化	8
3. メガFTA交渉の早期合意	8
(1) 日EU EPA交渉の年内合意実現に向けた担当閣僚の選任	8
(2) RCEP交渉および日中韓FTA交渉の早期合意	8
4. 投資協定等の締結促進	9
5. WTOのルール形成機能の再生	10
第3章：企業に求められる取り組み	11
1. TPP協定の積極的な活用	11
2. グローバルなルール形成に向けたアジェンダ設定	11
おわりに	12
TPP協定の活用に関する事例集	13

活用事例一覧

(※ 所属・役職は講演当時)

カルビー 取締役会長兼 CEO 松本 晃 氏.....	13
アイリスオーヤマ 代表取締役社長 大山 健太郎 氏.....	15
ローソン 取締役社長 玉塚 元一 氏.....	17
イオン 執行役 山梨 広一 氏.....	19
アスクル 取締役社長兼 CEO 岩田 彰一郎 氏.....	21
楽天 取締役副社長 山田 善久 氏.....	23
ヤマトホールディングス 取締役会長 木川 眞 氏.....	24
日立物流 執行役社長兼取締役 中谷 康夫 氏.....	27
日本貿易会 会長 小林 栄三 氏.....	29
コニカミノルタ 取締役会議長 松崎 正年 氏.....	30
武田薬品工業 コーポレート・オフィサー 平手 晴彦 氏.....	33
LIXIL グループ 取締役代表執行役社長兼 CEO 藤森 義明 氏.....	34
日産自動車 専務執行役員 川口 均 氏.....	36
日揮 取締役社長 川名 浩一 氏.....	38
IKEUCHI ORGANIC 営業統括部 取締役 阿部 哲也 氏.....	40
三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長 宮田 孝一 氏.....	41
公文教育研究会 代表取締役社長 池上 秀徳 氏.....	43
越前たけふ農業協同組合 代表理事組合長 富田 隆 氏.....	46
大潟村あきたこまち生産者協会 代表取締役社長 涌井 徹 氏.....	47
浜中町農業協同組合 代表理事組合長 石橋 榮紀 氏.....	47
早和果樹園 取締役社長 秋竹 新吾 氏.....	49
エムスクエア・ラボ 代表取締役 加藤 百合子 氏.....	51

はじめに

TPP（環太平洋パートナーシップ）協定の歴史的な大筋合意から半年を経た本年4月、第190回国会における同協定の承認見送りが決定された。この結果には、失望せざるを得ない。

日本は、2013年7月の交渉参加以来、米国とともに一連の交渉をリードしてきた。日米両国は、速やかな発効に向け、率先して国内手続きを完了させ、他の参加国の承認に弾みをつける責務がある。にもかかわらず、衆議院におけるやり取りは、交渉過程に関する情報開示を巡る対立に終始し、同協定の意義や日本の持続的な成長に繋げるための方策に関する議論には至らなかった。

秋に召集される見込みの臨時国会においては、一日も早く、国民的な理解の醸成につながるような、真摯かつ本質的な議論を深めていただきたい。

政府は、同協定が発効し、新たな均衡状態に移行した時点において、日本のGDPは約2.6%拡大するとの試算を発表している。こうした効果を取り込み、経済成長に繋げていくためにも、これ以上、発効の遅れを招くようなことがあってはならない。

さらに、同協定は、アジア・太平洋地域に自由で開かれた経済圏を構築し、世界に21世紀型の新たな経済秩序を提案する野心的な取り組みである。その真価は、ヒト・モノ・資本・情報の流通が円滑化された市場において、その恩恵を最大限享受し持続的な成長を遂げるために、社会・経済・産業構造をどのように変革すべきか、その内容と変革スピードの双方をわれわれに問うているところにある。

日本のおかれた状況に鑑みれば、高い技術力を有する地方の中堅・中小企業が、日本に居ながらにして、「TPP 経済圏」の旺盛な需要を取り込み、地域経済の活性化に寄与するような活路を拓く、あるいは構造的な課題を抱える第一次産業が、産業としての競争力強化・積極的な市場の開拓という新たな局面に挑む、といったチャンスと向き合う契機という意味でも、同協定の早期発効は不可欠である。

最後に、同協定の意義は、経済的側面に留まらない。自由、民主主義、基本的人権、法の支配といった普遍的価値を共有する国々による自由で開かれた経済圏の構築は、ヒトや情報の往来を活性化し、参加国間の相互理解・相互依存関係を深めることにつながる。これは、将来的な参加国を含め、アジア・太平洋地域の安定にとって不可欠な環境整備の一助となるものである。

われわれ企業経営者は、政治的な困難・停滞にとらわれることなく、「TPP 後」の地域と世界の姿を展望し、自らの力で変革の一步を刻む覚悟を示したい。

第1章:TPP 協定の活用に向けて

1. TPP 協定の活用に向けた経済同友会の取り組み

経済同友会では、2011年4月の経済連携委員会創設以来、TPP協定交渉への早期参加および交渉の早期合意を目指し、活動を続けてきた。活動開始から4年半を経た昨年10月、同交渉は大筋合意に至り、本年2月には署名式が行われた。ルール形成の主導権をめぐるグローバルな競争が熾烈になる中、同交渉ならびにITA（情報技術協定）拡大交渉において、日本はリーダーシップを発揮し、大きな成果をもたらした。政府には、日EU EPA や RCEP（東アジア地域包括的経済連携）、日中韓 FTA といった進行中の各交渉においても、早期合意に向けたリーダーシップの発揮を期待する。

いよいよ、われわれ企業経営者が交渉の成果を活かし、日本経済の成長をけん引する局面を迎えたことから、北海道から四国までの各地に本拠を有する製造業、サービス産業、農業分野の経営者22名を招き、同協定の活用状況等についてヒアリングを行うとともに、会員所属企業を対象にメガFTAの活用および投資協定に関するアンケート調査を実施した。

ヒアリングを通じて改めて確認されたことは、いかなる事業においても、変わる組織には成長するチャンスがあること、そしてTPP協定をはじめとするFTA/EPAを最大限活用するためには、われわれ自身が日本を中心に物事を考えるのはやめ、広い視点で事業に取り組む必要があること——である。

世界経済の停滞に伴い、新興国のみならず先進国においても、保護主義的な経済政策が支持される傾向がみられる。しかしながら日本経済が世界とともに持続的成長を続けるためには、自由で開かれた経済秩序を構築することが不可欠であり、また、「すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長¹」の実現に資するグローバルなルール作りを主導することは、自由貿易の恩恵を受けて発展を遂げた日本の責務でもある。

2016年²は、G20サミットにおいて投資に関するセッションが初めて設けられることをはじめ、貿易・投資分野のルール形成に関する国際的な議論が、これまで以上に活発に行われる見通しである。これらの場において議論を主導するためにも、日本社会全体がTPP協定による変化を脅威ではなくチャンスと捉え、自ら変わるとともに、世界をも変えていかななくてはならない。

われわれ経営者は、変わらない組織は市場からの退出を余儀なくされることを改めて認識し、自社の変革にリーダーシップを発揮していく。

¹ 国連開発計画『持続可能な開発のための2030アジェンダ』（本年1月発効）の第8の目標。

² 2001年に世界貿易機関（WTO）に加盟した中国の暫定措置が期限を迎える12月までに、各加盟国は、同国を「市場経済国」と認定するか否か、立場を明らかにする必要がある。

2. 産業別にみた TPP 協定のインパクト

ヒアリングを通じて見えてきたのは、かねてよりグローバル競争にさらされてきた産業においては、各社が取り組んでいるグローバルなバリューチェーン最適化の一助となるものである半面、これまで国外の市場や生産者との接点が乏しかった産業ならびに規制等で保護されてきた産業にとっては、明治維新並みのパラダイムシフトを迫るものである、という実態である。

(1) 陸運・流通業

陸運・流通業においては、関税の撤廃・削減ならびに通関手続きの簡素化・迅速化、電子商取引に関するルール整備、そしてベトナムにおける Economic Needs Test の撤廃——への期待が大きい。また、ほとんどの経営者が、TPP 協定参加国における関税撤廃・削減を機に、日本の一次産品を競争力ある形でブランディングし、アジアの消費者に提供したいとの意向を示した。

陸運業においては、物流の効率化を実現する目的で、国内で加速度的に進んできた“小口多頻度輸送”が、通関手続きの迅速化を受け、国境を越えて始まるとの見通しが示されたほか、日本のクール小口貨物における温度・品質管理の水準を世界標準にするための取り組みの紹介³があった。

また、流通業においては、同協定参加国において多面的に自由度が高まる中で、①調達先のポートフォリオの再設計と店舗展開の見直しを一体で進めてこそ、同協定によるメリットを享受できる、②バリューチェーンを最適化するためには、自社の輸出入能力を高めることが不可欠である、③生産・供給の持続可能性を意識し、各商品の産地の価値や位置づけをしっかりとブランディングすることが必要である——といった指摘があった。

求められる取り組み・制度の見直し

- ・ 個人情報所有・活用に関するグローバルなルール形成における交渉力強化
- ・ 幼少期から IT リテラシーを向上させるための教育改革

上記の論点は、20 年ぶりに開催された G7 情報通信大臣会合の共同宣言にも盛り込まれており、議長国という立場を活かした積極的なフォローアップが求められる。

- ・ 調達先のポートフォリオの再設計
- ・ 輸出入能力とブランディング力の強化

³ 詳細は 26 ページを参照。

(2) 製造業

製造業においては、地産地消の進んでいる領域も多いが、グローバルなバリューチェーンをさらに効率化する観点からは、関税の撤廃・削減ならびに通関手続きの簡素化・迅速化、投資や電子商取引に関するルール整備、ヒトの移動の円滑化、知的財産の保護強化、政府調達市場の開放、紛争解決手続きの明確化——への期待が大きい。また、米国向けを中心に、製造工程のベトナムへのシフトが拡大するとの指摘があった。

求められる取り組み・制度の見直し

- ・ヒトの移動の円滑化の対象拡大（熟練工・技能工）
- ・繊維分野の累積ルールの見直し
- ・プロフェッショナルサービスに関する資格の共通化
- ・国内労働関連規制の緩和
- ・国際標準の獲得や規格・認証制度の統一に向けた産業界の取り組み促進

(3) 農業・食品関連産業

意欲ある農業者からは、本来、GATT ウルグアイ・ラウンド交渉において、コメのミニマムアクセスが決定した 1986 年が、日本の農業改革のスタートとなるべきであったところ、TPP 協定を契機に、30 年を経てようやく維新の時を迎えたことを前向きにとらえる声が多く聞かれた。

企業による農商工連携の取り組みは着実に増加しており、高品質の農産品・乳製品については、アジアにも旺盛な需要がある。一般に、関税の撤廃・削減による安価な農産品の供給増が懸念されているが、従事者の高齢化・減少に伴い作付面積が減少する中、このままでは調達力の弱い中小・零細企業はむしろ深刻な供給制約に直面することになる。

求められる取り組み・制度の見直し⁴

- ・（特に畑作物における）品種改良を通じた単収増
- ・農地集約による生産性・時間当たり所得の向上
- ・“プロダクトアウト” から“ユーザーイン” への発想の転換
- ・東日本大震災後に導入された諸外国における日本産食品の輸入規制など、非関税障壁の撤廃

⁴ 経済同友会『日本農業の再生に向けた 8 つの提言』（2013 年 9 月）においても、一部の事項について提言を行っている。

第2章:政府による環境整備

1. TPP 協定の早期承認

何よりもまず、政府に求められるのは TPP 協定の早期承認・発効である。同交渉をリードし、また「原署名国の GDP 合計の 85%を占める国々が、国内法上の手続きを完了」するという発効要件を満たすためにも不可欠な、日米両国が国内手続きを速やかに完了させ、他の参加国の承認に弾みをつける必要がある。

ヒアリングを通じ、同協定発効を機に、現在タイなどに立地している製造拠点を、ベトナムをはじめとする同協定参加国に集約するとの意向も多く聞かれた。チャイナプラスワンの流れとも相まって、ベトナム経済のさらなる発展と産業の高度化が見込まれるが、ASEAN 諸国の均衡ある発展を実現する観点からは、同協定へのタイやインドネシアの参加が期待される。両国は既に参加の意向を示しており、“生きた協定”という TPP の特長を活かすためにも、参加国の面的な拡がり確保することが重要である。新規参加国を早期に受け入れるためにも、当初参加 12 カ国における同協定の承認・発効が急がれる。

2. 規制・制度改革の加速

(1) 進みつつある改革

2012 年 12 月に発足した第 2 次安倍内閣は、「世界で一番企業が活躍しやすい国」を目指し、さまざまな改革に取り組んできた。

日本企業の競争力強化や対日投資の拡大に資する改革の一例を挙げると、いわゆる「六重苦」の一つである円高は、1 ドル=86.3 円 (2012 年 12 月) から 108.4 円 (2016 年 4 月) へと 25%超是正された。法人実効税率についても、2012 年度の 37.0% から 2018 年度には 29.74%への引き下げが決まっている。また、当初 19%にとどまった FTA カバー率も、TPP 協定が発効すれば、37.2%まで上昇する。

加えて、高いエネルギーコストの是正に向け、電力については本年 4 月から、ガスについては 2017 年 4 月から小売市場が全面自由化される。その後、2020 年 4 月には送配電部門の分離が、2022 年 4 月にはガス大手 3 社の導管部門の分離が予定されている。

コーポレートガバナンスの強化も進んでおり、「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明した機関投資家数は、2014 年 6 月の 127 から本年 3 月には 206 へと増加した。また、「コーポレートガバナンス・コード」の適用を受け、独立社外取締役を選任する東証一部上場企業は、2013 年の 47%から 2015 年には 87%に、そのうち 2 名以上の独立社外取締役を選任する企業は、2013 年の 18%から 2015 年には 48%まで増加した。

これらの制度整備に加え、政府は対外発信の強化にも取り組んでいる。

ロンドン、ニューヨーク、ロサンゼルス、ブリュッセルで開催された対日投資セミナーにおいて、安倍総理自ら日本の魅力をPRしたほか、2015年4月には、日本での開業を志す外国企業をサポートする「東京開業ワンストップセンター」が設置された。さらに、文化、食、先端技術、地方の魅力を紹介する拠点として、2017年度中に、ロサンゼルス、ロンドン、サンパウロに「ジャパン・ハウス」を開設することが決まっている。

しかしながら、世界銀行の“Doing Business”やIMDの“World Competitiveness Yearbook”等による日本のビジネス環境に関する相対的な評価は必ずしも改善していない。諸外国も事業環境の改善に向けた取り組みを急いでいることが一因であり、より大胆かつ迅速な対応が求められる⁵。

なお、“Doing Business 2016”においては、起業や建設許可、納税等に関する評価が、“World Competitiveness Yearbook”においては、物価情勢のほか、グローバルな経験を有する人材の厚みや語学力、教育などに関する評価が低い。

“World Competitiveness Yearbook”による評価の推移（抜粋）

領域		2014	2015	2016
雇用・労働		30	37	34
	企業による人的資本への投資	7	1	8
	企業の研修充実度	3	5	5
	頭脳流出による競争力の低下	32	34	35
	技能労働者の活用	29	49	50
	外国籍高度人材にとって魅力的な事業環境	48	50	52
	有能なシニアマネージャーの存在	56	61	60
	グローバルな経験を有するシニアマネージャーの存在	59	61	61
教育		28	38	35
	教育制度	27	36	29
	留学生の受入	35	37	41
	大学教育の質	41	52	50
	海外留学者	52	53	53
	経営教育の質	49	57	57
	語学力	54	60	61
	英語力（OEFL）	60	61	61

⁵ 経済同友会『日本の変革なくして対日投資の拡大なし～企業と政府の覚悟が鍵～』（2015年6月）では、「企業と経営者に求められる自己変革」として、①採用・人材育成の見直し、②コーポレートガバナンスの強化、③M&A等を通じた規模拡大、④新陳代謝の活性化による生産性の向上、⑤標準化戦略の強化を、「人材力強化」として、⑥多様性を受け入れ活かさ力、⑦失敗を許容する文化の醸成、⑧マインドセットの転換、⑨グローバルなベストプラクティスを活かす英語力を、「政府に求められる規制・制度の見直し」として、⑩人材の流動性を高める制度改革、⑪高度人材を惹きつける税制等、⑫消費者の選択肢を増やす規制改革、⑬地域活性化に向けた特区制度のさらなる活用——を提言した。

(2) TPP 協定の効果を高めるさらなる取り組み

① 就労ビザ発給の要件緩和や手続きの円滑化

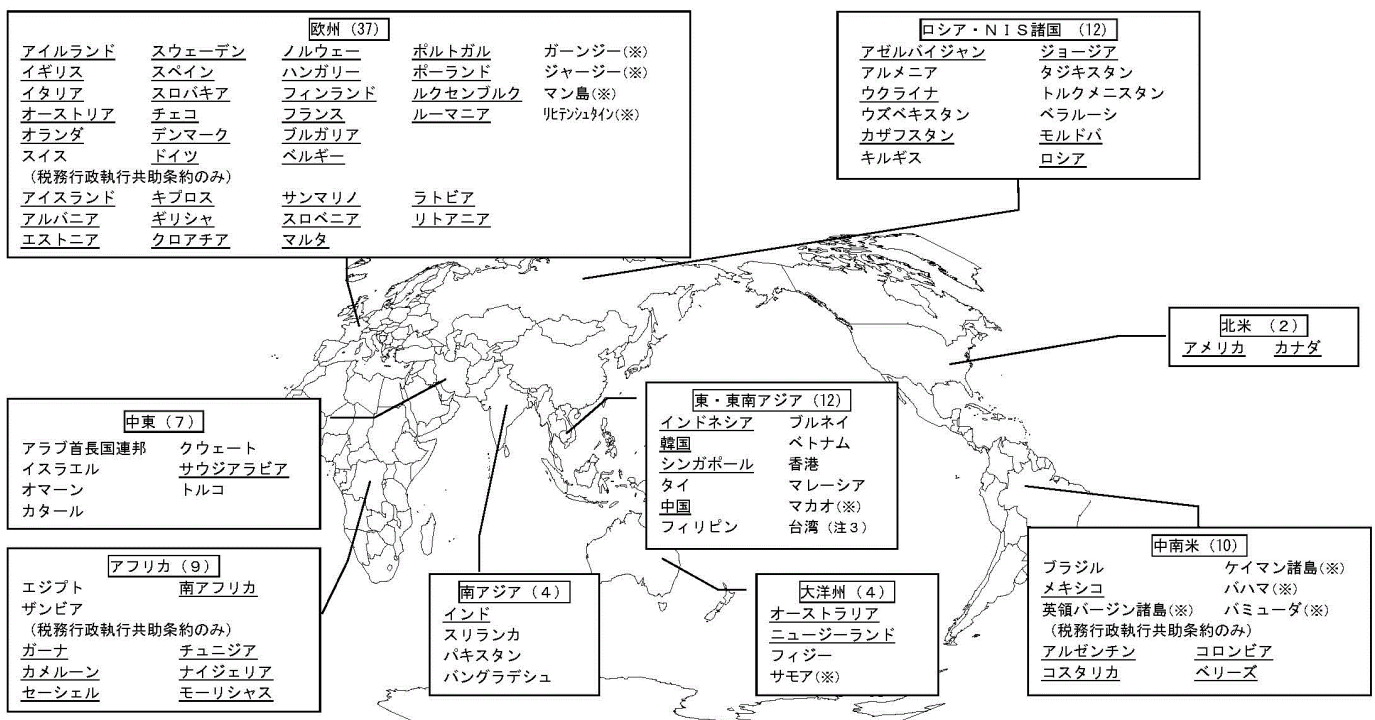
TPP 協定をより積極的に活用し、参加国内における人的資源の再配分を円滑化する観点から、外国籍人材に関する規制の緩和を望む声が多く聞かれた。特に、就労ビザ発給に際しての職種要件に熟練工および技能工を含めることや、発給手続きの簡素化、滞在期間の延長などが期待される。

2012年5月には、高度人材外国人の受入れ促進を目的としたポイント制が導入されたが、国際的に激化する人材獲得競争の中で日本を選んでもらうには現行制度では不十分である。超高度人材に対しては無期限定住権等の特典を付すなど、諸外国に比して魅力ある対応を行う必要がある⁶。

② 租税条約の改正・締結

TPP 協定参加国のうち、ペルーおよびチリとは租税条約が締結されていない。両国との貿易・投資関係の強化が見込まれる中、二重課税を排除する観点から、同条約の締結が期待される。また、締結済の参加国についても、新興国を中心に、租税条約の運用の透明化が望まれる。

日本の租税条約ネットワーク
(2016年7月1日現在)



(資料) 財務省

⁶ 経済同友会『経済成長の実現に向けたグローバル人材市場の構築を目指す人材開国を—外国籍高度人材・留学生の更なる獲得・活用の促進』(2012年10月)

③ 人材の流動性を高める制度改革

生産年齢人口の減少と産業構造の急速な変革が見込まれる中、産業間の労働移動を円滑化するためにも、各種労働法制の見直し⁷や年金ポータビリティの改善等が急がれる。

④ 食品検疫体制の強化

日本の食品衛生監視員数は400名程に留まり、現状では、輸入食品の約1割しか検査できていない。今後、食品の輸出入が増加する中、食の安全を担保するためには、増員が必要である。また、EMS（Express Mail Service：国際スピード郵便）を利用した輸送については、全量検査がされていない点で脆弱性があると指摘されており、検査体制の強化が求められる。

3. メガFTA交渉の早期合意

（1）日EU EPA交渉の年内合意実現に向けた担当閣僚の選任

交渉開始から3年、スコーピングの開始から5年が経過した日EU EPAは、交渉の最終局面を迎えている。EUとのFTAが発効済の韓国との比較において、日本企業の競争条件が関税率の面で大きく劣後していることに加え、先進国・地域間の規制協力の枠組みづくりという意味でも同協定の意義は大きい。

2017年にはフランス大統領選挙やドイツの連邦議会選挙等が控えていることから、5月3日（現地時間）の日EU首脳会談で両首脳が表明した通り、年内のできるだけ早いタイミングで合意を実現させなければならない。日本とEUという、世界のGDPの3割を占める経済圏において、野心的な合意を実現させるためには、タイムリーかつ高度な政治判断を要する。については、夏の国政選挙が終わり次第、交渉チームのトップに、各省の枠を超えた政治判断が可能な、閣僚級のリーダーを据え、残る交渉を加速していただきたい。

（2）RCEP交渉および日中韓FTA交渉の早期合意

日本企業にとって、生産拠点と消費市場の両面から、アジアの重要性はますます高まっており、RCEPや日中韓FTA交渉の合意が急がれる⁸。両交渉とも、自由化の水準で折り合いがつかず、毎年のように合意目標年次が先送りされているが、アジア・太平洋地域における貿易・投資ルールを定める三つのメガFTAすべてに参加している日本の果たしうる役割は大きい。

⁷ 経済同友会『多様な人材の柔軟な働き方を実現するための雇用・労働市場改革—日本経済の持続的な成長と個人の豊かな人生の実現に向けて—』（2014年5月）、同『「攻め」の労働政策へ5つの大転換を—労働政策の見直しに関する提言—』（2014年11月）など。

⁸ ヒアリングにおいても、業種を問わずアジア戦略に関する言及が多く見られたほか、アンケートにおいても、現在交渉中のFTA/EPAの優先順位について、RCEPおよび日中韓FTAの早期合意・発効を期待する回答が圧倒的に多かった。

同地域に自由で開かれた経済圏を構築することは、参加各国が相互理解を深めることで、地域に安定をもたらすためにも不可欠であり、日本政府には、交渉においてさらなるリーダーシップの発揮を期待する。

4. 投資協定等の締結促進

日本再興戦略（2013年6月14日）では、経済連携協定と並び、投資協定および租税条約の締結拡大が謳われており、政府は、2020年までに、100の国・地域を対象に、投資協定および投資章を含むFTA/EPA（以下、投資協定等）を署名・発効するとの目標を掲げたアクションプランを策定したところである⁹。これを踏まえ、交渉中、新たに交渉開始が期待される、既存協定の改正の三類型について、投資協定等に関する企業のニーズを調査したところ、以下の結果が得られた。

交渉中の投資協定等については、RCEPおよび日中韓FTAの早期合意および発効を求める回答が特に多く、日EU EPAがこれに続いた。新たに交渉開始が期待される国・地域としては、ブラジルを挙げる声が圧倒的に多く、既存の協定の見直しを要する国・地域としては、インドネシア、中国、タイ、ベトナムなどが挙げられた。

投資協定等の締結状況 (2016年7月現在)

投資協定				投資章を含むEPA	
エジプト	1978年1月発効	アンゴラ	大筋合意	シンガポール	2002年11月発効
スリランカ	1982年8月発効	イスラエル	実質合意	メキシコ	2005年4月発効
中国	1989年5月発効	ケニア	実質合意	マレーシア	2006年7月発効
トルコ	1993年3月発効	アルジェリア	交渉中	チリ	2007年9月発効
香港	1997年6月発効	カタール	交渉中	タイ	2007年11月発効
バングラデシュ	1999年8月発効	UAE	交渉中	ブルネイ	2008年7月発効
ロシア	2000年5月発効	ガーナ	交渉中	インドネシア	2008年7月発効
パキスタン	2002年5月発効	モロッコ	交渉中	スイス	2009年9月発効
韓国	2003年1月発効	タンザニア	交渉中	フィリピン	2008年12月発効
ベトナム	2004年12月発効			ベトナム	2009年10月発効
カンボジア	2008年7月発効			インド	2011年8月発効
ラオス	2008年8月発効			ペルー	2012年3月発効
ウズベキスタン	2009年9月発効			オーストラリア	2015年1月発効
ペルー	2009年12月発効			モンゴル	2016年6月発効
パプアニューギニア	2014年1月発効			TPP	2016年2月署名
クウェート	2014年1月発効				
イラク	2014年2月発効			ASEAN	投資章実質合意
中国・韓国	2014年5月発効			カナダ	交渉中
ミャンマー	2014年8月発効			日中韓	交渉中
モザンビーク	2014年8月発効			EU	交渉中
コロンビア	2015年9月発効			RCEP	交渉中
カザフスタン	2015年10月発効			トルコ	交渉中
ウクライナ	2015年11月発効			GCC	交渉延期
サウジアラビア	2013年4月署名				
ウルグアイ	2015年1月署名				
オマーン	2015年6月署名				
イラン	2016年2月署名				

は保護協定
 は自由化協定

⁹ 総務省、法務省、外務省、財務省、農林水産省、経済産業省、国土交通省『投資関連協定の締結促進等投資環境整備に向けたアクションプラン』（2016年5月）

交渉中あるいは新たに交渉を開始する投資協定等については、TPP 協定の投資章並みの水準を目指すべきである。特に、ISDS (Investor-State Dispute Settlement) 条項は、新興国に投資する日本企業にとって重要であり、盛り込む必要がある。

5. WTO のルール形成機能の再生

バリューチェーンのグローバル化が進展する中、多角的な貿易自由化こそが企業の経済活動の効率化に資する。しかしながら、停滞を続けている WTO 交渉の今後の方向性については、昨年 12 月の閣僚会合においても、合意に至らなかった。

グローバルなルール形成主体の裾野は、高度な専門性を有する NGO などへと広がっている。そのような中、WTO の紛争解決機能の実効性を維持するためにも、複数のメガ FTA 間のルールの整合性を確保するためにも、WTO 自身もルール形成主体であり続ける必要がある。

関税削減に向けた取り組みでは、TPP 協定交渉とならび日本がリーダーシップを発揮した、情報技術協定 (ITA) 拡大交渉の合意も非常に大きな成果と言える¹⁰。ITA 拡大交渉ならびに新サービス貿易協定 (TiSA : Trade in Services Agreement) 交渉のような有志国による枠組や、TPP 協定をはじめとする高水準の協定への参加国の拡大を、将来的な多角的貿易自由化への足掛かりとすべきである。

¹⁰ 参加 53 カ国の貿易額は、IT 関連製品 201 品目の世界全体の貿易額の約 90% に相当する。日本からの同品目の対世界輸出額は約 9 兆円に上り、今回の妥結により、約 1,700 億円の関税削減効果が期待される。本年 7 月 1 日から関税が順次撤廃され、3 年以内にタリフラインベースで全体の 90% 以上が、2024 年 1 月には、201 品目すべての関税が完全に撤廃される予定。

第3章：企業に求められる取り組み

1. TPP 協定の積極的な活用

アンケートの結果、企業においても、TPP 協定について、「活用方法が具体的に決まっている」との回答は3.1%と少なく、「活用に向け、検討・情報収集中」(48.4%)あるいは「当面様子を見る(情報収集を含め、特段の対応は取っていない)」(42.2%)が9割を占めるなど、体制整備はこれからと言える。回答者の半数以上が、同協定の発効を2018年4月以降と見込んでいる¹¹ことも一因と考えられるが、新興国を中心に、保護主義的な動きが広がる中、同協定が示した自由化・透明性の水準を、交渉中のFTA/EPAへと広げていくためには、まず、われわれ企業が同協定を積極的に活用し、貿易・投資の自由化によるメリットを広くアピールしていく必要がある。

2. グローバルなルール形成に向けたアジェンダ設定

TPP 協定は、製品の安全規格や適合性評価手続き等が貿易の不必要な障害となることのないようルールを定めている。日本ブランドの競争力を強化するとともに、アジアで拡大する中間層に向け“クールジャパン”なライフスタイルの輸出を拡大するためにも、国際標準の獲得はもちろん、より戦略的にグローバルなルール形成に取り組んでいく。

業界団体ごとの取り組みや、先に述べたヤマトホールディングスの例のような個別企業の取り組みもみられるが、日本の産業界は、総じて言えば、プラットフォームの活用や効果的なロビー活動が不得意であった。諸外国の企業は、業界団体にエース級の社員を派遣し、政府と一体となってルール形成に取り組んでいる。

ルール形成の主導権をめぐるグローバルな競争が熾烈になり、世界的なアジェンダ設定の成否が、企業の競争力を大きく左右している。日本企業もグローバルなルール形成を主導すべく、積極的にリソースを投入していくことが望まれる。

また、21世紀に入って初めて妥結に至った大型関税交渉であるITA拡大交渉がまとまった背景には、IT関連製品の貿易自由化は、輸出国に利益をもたらすだけでなく、IT技術の恩恵を世界に行き渡らせ、世界の人々の生活を豊かにするというビジョンの共有に成功したことがある。交渉に際しては、産業界も、日本政府ならびに世界の関連産業団体と連携し、意見が対立している国々の関係者との対話や、世界81団体による共同声明の発出といった取り組みを行った。難航する多国間交渉をまとめるためには、産業界もこれまで以上に積極的な役割を果たさなければならない。

¹¹ 「2018年4～6月」と見込む回答が40%、「2018年7月以降」が11.7%だった。

おわりに

TPP 協定については、総理のリーダーシップの下、各省庁を束ねる内閣府特命担当大臣を置き、政府対策本部には各省から **best and brightest** な人材を集めるという前例のない体制により、熾烈な多国間交渉において、日本はリーダーシップを発揮した。しかしながら、国内手続きを速やかに完了し、他の参加国の承認に弾みをつけるべき日米両国とも、国内の承認プロセスは停滞している。

両国議会は、アジア・太平洋地域に自由で開かれた経済圏を構築し、世界に 21 世紀型の新たな経済秩序を提案するという同協定の理念に立ち返り、承認に向けた本質的な議論を速やかに開始しなければならない。

同協定の意義は、バーチャル経済の拡大を見据え、関税のみならず、サービス貿易や知的財産、投資、電子商取引など、広範な分野において高水準なルールを定めたところにある。われわれ経営者は、同協定がもたらすチャンスを見逃すことなく、自社の成長に活かしていかなければならない。そのためには、グローバル競争における勝利の鍵となる人材の育成にもこれまで以上に力を入れていく。

経済連携委員会は、2016 年度も、政府、産業界、有識者等と連携し、貿易・投資の自由化を通じ、多くのステークホルダーがより大きな成果を得られるよう意見発信を行っていく。地方の中堅・中小企業にも FTA のメリットを享受してもらえよう、情報提供等にも取り組んで行きたい。また、高度な経済連携協定の幅を拡げるべく、日 EU EPA 交渉ならびに RCEP 交渉の早期合意を目指し、各国経済界との連携も深めていく所存である。

TPP 協定の活用に関する事例集

カルビー 取締役会長兼 CEO 松本 晃 氏

(講演日：2016年2月12日)

事業概要

当社の利益は6年半で約24億円から約288億円(2016年3月31日現在281億円)へと右肩上がりに成長しているが、世界市場でのシェアはまだ3%程である。当社に限らず、日本の食品メーカーは、日本の製品は優れていると言いながら、ほとんど海外に目を向けてこなかった。2015年の売上は約2,400~2,500億円(2016年3月31日現在2,461億円)であるが、2020年の前半までに1兆円の売上を誇る企業になりたい。海外との顧客の関係をうまく築くことができれば達成でき、TPP協定もその機会として捉えている。株価についてはすべてのステークホルダーからの通信簿であると捉え、経営を行っている。

TPP 協定について

TPP協定の締結は大変良いことだと思っており、さまざまな意味で構造改革の一つだと考えている。当社はまだまだ日本中心の会社であるが、将来はTPP協定をうまく利用して、日本を中心に物事を考えることをやめ、広い視点で事業に取り組みたい。そうでなければ企業は成長もしないし、生き残れない。

1945年に第二次世界大戦が終わった後、冷戦がはじまり、40年ほど続いたが、1989年にベルリンの壁が崩壊した。1991年にはソ連が崩壊し、東西に極端に分かれていた境界がどんどんなくなっていった。TPP協定や各種FTAはこれから本格的にグローバル化が始まる中、止められない流れの一つである。

TPP協定がひと段落したら新しい変化がまた起こる。変化をOpportunity(機会)として捉えるかThreat(脅威)として捉えるのかという問題だけだと思う。Opportunity(機会)と捉え、構造的な変化を自ら求め、変わっていくしかない。どんな事業においても変わる人には生き残るチャンスがあり、変わらない人は死ぬだけだ。

供給者主権から消費者主権へ

グローバル化によって、以前は供給者主権だったものが消費者主権に変わった。昔はコストに利益を乗せ、売値を決定していたが、今は顧客が買ってくれる値段からしかるべき利益を引くことで製造原価が決まる。それで良いものが作れないならばやめてしまえ、という時代が変わって来た。

世界はどんどん変化しており、いずれポテトチップスの価格も、ある価格帯の中に収まっていくと思う。現に米国や中国ではポテトチップスの価格は上がっているが、日本では下がっている。世界で戦っていくには社員が生産コストを下げる努力を続ける必要があるため、当社では値上げはしていない。

日本農業の課題

当社の現在の商品群をみると、馬鈴薯をベースにした製品が圧倒的に多い。世界ではコーン製品が多いが、日本人は馬鈴薯のような素材のおいしさを好む。当社では馬鈴薯の95%程度を国内で購入している。国内の馬鈴薯の競争力はとても高い。馬鈴薯は8月半ばから10月に北海道で採れるものがほとんどだが、保管に問題があり、5月頃になると在庫がなくなってしまう。九州からも多少調達しているが、それでも在庫がなくなることがあるため、リスクヘッジのため一部米国から輸入を行っている。米国から輸入する馬鈴薯は運賃を入れると北海道産と同程度の価格であるが、輸送に問題があるため、品質は必ずしも良くない。本当は100%国内で調達できれば良いが、農産物はどうしても天候に影響されるため、調達不足が起りかねない。そのため安全面を考慮し、一部輸入を行っている。小麦はほとんど輸入で、コーンは直接輸入、油は日本のメーカーから購入している。えびを含めた海産物の一部およびフルーツも輸入している。輸入にかかる関税が下がれば少しは恩恵を受けられるが、国産の馬鈴薯の比重が高いため、あまり大きな問題ではない。

国内の馬鈴薯作付面積および収量は減少し続けている。馬鈴薯は一時期300万トン程度日本で栽培をしていたが、現在は250万トン程度に減っており、当社がその12~3%を一社で使っている。農家にとって馬鈴薯生産は儲かるものの、手間がかかるため、手間のかからない作物にとって代わられている。(政府が)生産性の向上に値する事業に補助金を出していないため、農家は成長しない。単収は一向に増えず、コメを除くとほとんど品種改良が進んでいないことが日本の農政の問題である。農家が票田であったためだが、こういった基本的な構造改革を進めていかないと日本は良くならない。将来中国とのFTAが発効し、日本の消費者の中国産の食品に対するアレルギーがなくなった途端に、日本の農業は負けてしまうだろう。TPP協定も含め、世界は自由貿易を進めていく。構造改革を進めていかないと、本当に強い日本や農業にならないと思う。

(農業の)6次産業化と言われているが、グローバルに見ても第一次産業は儲からない。第二次産業は儲かり、第三次産業はその次である。日本では、第一次産業は儲けはなく、第二次産業の利益率は3~5%、第三次業でも3%程度である。農産物を中心にした食品産業は、(第一次産業から第三次産業までを)足してもせいぜい5~10%しか利益がない。ところが海外では、第一次産業でも3~5%は利益がある。規模の問題もあるが、本当に産業化されている。第二次産業は圧倒的に儲かり、悪いところでも10%、グローバルスタンダードは15%である。第三次産業は第二次産業ほど儲からないが、5~8%の利益がある。

第一次産業に係わる構造的な問題を解決する能力は当社にないため、第一次産業への進出は行わない。契約農家制度をとっており、北海道だけで約1,100軒あるが、毎年数が減っている。現在は、毎年前年の収穫が終わったタイミングで、契約農家と交渉を始め、できた馬鈴薯は全て購入するので来年も生産してもらえるよう、あらかじめ価格の相談を行っている。

以上

アイリスオーヤマのキーワードは“ユーザーイン”に尽きる。当初はプロダクトアウトでやっていたが、過当競争の日本市場で利益を上げるためには、地方企業としてオリジナリティを出す必要があった。当社の強みを活かした新たなビジネスを展開するためのキーワードが、家庭の不満を解決する＝“ホーム・ソリューション”である。

アイリスオーヤマの三つのイノベーション

一つ目が“需要創造”で、消費者視点に立ち、これまでなかった商品を開発している。東日本大震災以降、地元企業として、日本の抱える課題に当社の可能な範囲で対応する“ジャパン・ソリューション”に取り組んでいる。震災直後、節電が大きな課題となったことから LED 照明に特化した。現在では、グループの売上の中で最大のシェアを占めている。

二つ目が“市場創造”である。通常、製品はメーカーから問屋を経て小売業の店頭で並ぶが、当社で問屋機能を持ち、ベンダー機能とセットで製品を小売業に提供することとした。現在では、“メーカー・ベンダー”にとどまらず、仙台および東京近郊でホームセンターを直営している。これも、小売業に参入するという趣旨ではなく、ホームセンターの新たなモデル構築を目指した取り組みの一つであり、他に近年注力しているのがネットビジネスである。

三つ目が“業態メーカー”である。従来、メーカーというのは業種業であるが、ベンダー業は品揃えが重要なため、“メーカー・ベンダー”を志向する以上、業態化が求められた。これに対応するため、“デパートメント・ファクトリー”と呼ぶ大連の6工場で、47に上る製造原価明細に対応した商品を製造している。

“需要創造”とは、日々の生活に近いところでニーズを発見し、自ら商品開発をして市場に提供するという取り組みで、その一例がクリア収納である。収納のキーワードを“しまう”から“探す”に変えるとともに、原料メーカーとともに原料開発から取り組んだことで、日本の収納を大きく変えることとなった。4年程は独占状態で、全国に8つの工場を設立したが、その後、一気に競合が増え過当競争に陥った。企業理念の第一条に「いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること」と掲げている通り、利益の上がない事業のリソースを利益の上がる分野にシフトする必要があることから、米国や欧州、韓国、中国へと展開し、世界のクリア収納を変えるに至った。

舞台アグリイノベーションの取り組み

東北農政局の六次産業化の委員を務めているが、農家が中心となって加工や流通・小売に進出しようとしても、元が小さいため限界がある。補助金をつけると農家は喜んで取り組むが、ビジネスとして成立する規模にはならないため、2年目以降続かず、経営能力のない農家がかえって苦勞するという事例が数多く見られる。これらを踏ま

え、“農商工連携”以外に日本の農業改革はないと考えた。当社は第二次産業および第三次産業の機能を有していることから、農家と連携を進めることで、“農商工連携”を実現できるのではないかと考えた。このような考えに基づき、津波被害を受けた農家の支援を契機に始めたのがコメビジネスである。

新聞に掲載され盛んに議論もされる“米価”はJAが農家から買い上げる価格であり、消費者が食しているコメの価格ではない。これもコメ農業が生産者視点であることの証左である。50年前にはコメを一人あたり年間120kg食していたにもかかわらず、半減してしまったのはなぜか。麺類やパン類など、消費者がより簡単・便利でおいしいと感じる食材の選択肢が増えたためであり、農業においても肝は“ユーザーイン”である。

“おいしいごはん”を届けるために

新米がおいしいのは劣化（酸化、加水分解）が進んでいないため、おいしいはずのコメも台所に1～2ヵ月置いておいたら味が落ちてしまう。また、政府やJAは“おいしいコメ”を開発するためにはお金を使うが、コメが“おいしいごはん”になる過程には関心がない。

コメは通常、玄米の状態でも保管される。低温倉庫（15℃、加水分解が止まる）は全国にあるが、精米所が常温のため、結局劣化してしまう（摩擦熱を考慮すると65～70℃）。そこで舞台アグリノバージョンでは、80億円かけて42,000パレットの自動倉庫を創設し、隣接する15℃の工場（摩擦熱を考慮しても約35℃）で精米までできるようにした。この30℃の差が味を大きく左右する。

一般にコメは5キロ、10キロ単位でポリ袋に入って販売されているが、ポリ袋は通気性があるためコメは劣化する。手間とコストがかかるため、ラミネート袋にしないのだが、これも生産者視点に起因する。舞台アグリノバージョンでは、小分けにしたコメを脱酸素剤入りの気密性の高い包装で販売しているが、生活者の習慣を変えるには10年程度かかるのではないかと思う。一般のコメより2割程度高いが、2～3合パックのため、最後まで新米の味を楽しむことができる。

TPP協定は日本の農業にとってプラス

TPP協定は意欲ある農家には間違いなくプラスだが、過去の流通を前提に考えている農家にとってはマイナスに見える。わかりやすい例が約20年前の米国産チェリーの輸入自由化である。山形のさくらんぼ農家は全滅すると言われたが、安い米国産チェリーは加工用に回り、シーズンには一箱5千円～6千円のさくらんぼが売れるため、東根町にはさくらんぼ御殿が多数並んでいる。

コメも同じで、魚沼が良い例である。寒暖の差が大きく、ミネラルの豊富な雪解けの一番水を使える中山間地のため、おいしいコメが穫れる。JAはおいしいコメもそうでないコメも、県内産のコメをすべてブレンドして出荷しているが、ブランドを分ければ中山間地のコメ農業は何とかできる。

被災地支援から始まったコメビジネスを通じ、日本のコメの流通を変えたいと考えているところだが、さらに低温製法米は輸出にも最適である。多くのコメは、常温のコンテナで2週間かけて輸送され、店頭に並ぶまでには約1ヵ月を要するため、劣化が進んでしまう。

マレーシアはコメの安い地域で、かつ日本からの輸入米には40%の関税がかかるが、それでも現地の伊勢丹で毎月20フィートコンテナ1本分の低温製法米が売れている。米国にも輸出しているが、福島県に隣接する宮城県のコメは輸入が禁止されているため、山形や秋田、新潟産のコメに限定される。政府にも働きかけを行っているが、このような風評被害には早急に対応いただきたい。また、需要が最も大きい中国には日本のコメはほとんど輸出されていない。これは、日本産のコメを中国向けに輸出するには燻蒸しなければならないという非関税障壁を設けているためである。韓国も約600%の関税をかけ、自国のコメ農業を守っている。

以上

ローソン 取締役社長 玉塚 元一 氏

(講演日：2016年1月14日)

日本農業の現状

「攻めの農林水産業への転換」の領域に絞って話をしたい。かつて300万人に上った農業従事者は200万人を切ろうとしており、65歳以上が64%を占めている。農産物のマーケットが3兆円ある中で、農業従事者が150万人を切ると、調達力の高い大手はさておき、中小企業等においては深刻な供給問題になりかねない。また、圧倒的に兼業農家が多く、200万人の8割がコメを栽培していて、畑作は44万人にとどまる。

限られた農地を有効活用することが必要である。日本全体で500万ヘクタールの農地があるが、そのうち耕作放棄地が10%程度の42万ヘクタールを占めていることも問題である。稲作の農地面積は圧倒的に減少率が小さいが、畑作については今後の減少が心配される。攻めの農業に転換するには、畑作で付加価値と競争力のある作物を生産しなければならない。

品目ごとの時間あたり所得を算出すると、5月と11月に集中して作業をするコメは2,075円と高い半面、大根が613円、一般的に高付加価値とされている桃でも1,098円にとどまる。コメの農地集約が進まない理由の一端がここにある。

農地を集約することで生産性を向上し、付加価値の高い作物の生産に若者が取り組み、6次産業化できるような流れを作る必要がある。「攻めの農業」の青写真を描かなければ大きな変革は起こらない。

ローソンファームにおける取り組み

現在全国23拠点にローソンファームを展開し、若手でチャレンジ精神旺盛な方と一緒に、次世代の競争力のある営農モデルの構築および担い手の育成に取り組んでいる。ローソンファームを核に、周りの農家と組合を作り、安定供給を実現したい。加

えて、顔の見える原材料の確保、地域への貢献が目的である。

ローソnfarmの社長は、平均年齢 27~30 歳の若手人材であり、25%出資をし、一緒にイノベーションを起こすべく取り組んでいる。当社が貢献できる最大のポイントは、売り切る力である。当社の売り切る力と生産者の技術とを組み合わせ、新しい農業の仕組みを作りたい。

新潟のローソnfarmではコメを栽培しており、5ヘクタールで30トンほどの収穫があった。なるべく早く100ヘクタールに広げたい。当社は全社で8万トンのコメを販売しており、うち新潟コシヒカリが2万5千トンを占める。ローソnfarm新潟の新米でおにぎりを作り、新潟や関東の一部の店舗で販売したところ、大変好評であった。次は、農地集約、6次産業化を目指し、プロセスセンターを設立したいと考えている。

ローソnfarm鳥取では、大根に絞って生産をしている。800メートルの高度差を利用して、9月から半年間、新鮮な大根の収穫ができる。加工した大根は充填包装され、店舗でおでんとして販売される。現在ローソンで販売しているおでんの大根は、100%ローソnfarm鳥取産である。鳥取県の農業担い手育成機構とともに農地集約を進め、開墾し、6次産業化の具体モデルの創出ができた。

秋田の湯沢市では、地熱を活用したトマトの地熱温水利用栽培を行っている。日本は米国、インドネシアに次いで3番目に地熱が豊富な国である。地熱の活用にはさまざまな規制がありハードルが高いが、設備投資を進め、秋田で1年中トマト栽培ができるようになった。

6次産業化の観点では、ローソnfarm千葉で香取プロセスセンターを、国の補助金とファンドを活用して設立した。香取プロセスセンターでは、きゃべつの洗浄やにんじんの加工、包装を行っている。

「強い攻めの農業」を実現するために、具体的に越えなければならないハードルは高く、危機感を持っている。

日本のオーガニック市場について

日本の場合、オーガニックはJAS有機というカテゴリーに当たる。農産物の構成比では0.数%である。米国のオーガニック製品は生産性が高く、広大な土地で一括管理をして生産できるため競争力を備えている。しかし、日本の、狭く農地集約が一向に進まない、生産性が低い農場でオーガニック生産をするというビジョンは、正直見えてこない。一方で、コンビニエンスストアの顧客の健康に関する期待値は高まっている。5年前、ローソンの売り場にはほとんど健康に配慮した商品はなかった。当社の売上2兆円のうち、食品が1.2兆円を占めるが、その3割程度は特定保健用食品など健康に配慮した商品である。顧客の健康に対する意識は高まっており、添加物の使用についても細かく考えているし、グループ傘下の成城石井でも手作り感を大事にし、化学調味料使用を控え、原材料にもこだわって製品を作っている。そういった点にこだわってイノベーションを生んでいかなければ、顧客の支持を得られない。

日本農業の構造上、オーガニックが大きなシェアを占めることは難しいが、食の分野における未病の予防、安心・安全に対するイノベーションへの期待値は高まっていると思う。

FTA・EPAの活用にあたって

TPP協定以前から、調達力強化のため、さまざまなFTA/EPAなどを活用してきた。例えばチリのアトランティックサーモンは、現在、捕獲後、タイで加工し、日本に輸入している。TPP協定の発効後は、チリで加工して直接日本に輸入することになるだろう。

中国では600店舗を展開しているが、日本からの食材輸出の振興にJETROや同業他社とともに、現地でサプライチェーンを作っていくことになると思う。海外進出にあたっては、地域ごとにローカライズする商品の比率がどうしても高くなる。現地の競争力ある原材料を活用しながら、新しい技術を用い、サプライチェーンを構築して店舗を展開するのが基本型である。関税が下がれば、日本の特徴ある商品を、競争力のある形でブランディングして販売したい。

調達と出店の優先順位という意味では、並行して双方の取り組みを進める必要がある。調達は日々のオペレーションであり、競争力のあるグローバル調達ができれば、あとはブランディングを含め、どうプレゼンテーションしていくかである。マレーシアもベトナムももちろん将来のターゲットだが、ローカリゼーションの比率が高い。良いパートナーが見つかりタイミングが合えば、積極的に検討していきたい。

以上

イオン 執行役 山梨 広一 氏

(講演日：2016年1月14日)

イオングループの現状

イオングループでは、TPP協定の影響および活用策について検討を始めたところである。

当社は小売業の売上が約6.5兆円、グループ連結で7兆円(2015年)である。M&Aで成長している企業で、今期は8兆円の売上を目指している。海外事業は政策的にアジアに限定をしている。小売業、金融業を含め、アジア13カ国に展開しているが、営業利益を合計しても数千億円で売上の10%に満たない。

メガFTAの直接的インパクト

当社では、調達の2割(プライベート・ブランドの25~30%)が海外調達のため、直接的なインパクトがあるのは輸入である。具体的には、関税率や原価の低減、調達先の拡大が見込まれ、TPP協定が発効すれば、チリ産サーモンやオーストラリア産牛肉、ニュージーランド産キウイなど、調達コストへのインパクトは相当大きい。中国に偏っていた調達先をASEAN中心に拡大する方向で考えている。

当社の理念の一つでもあるが、ローカルな商品・ライフスタイルをグローバルに紹介し、交流を促進していきたい。新しい経済圏においては、安心・安全だけではなく、生産・供給の持続可能性も意識する必要がある。

消費者の購買力を高めつつ、適正な利潤を上げるためには価格転嫁を最適化する必要がある。また、TPP 協定発効時には、記念セール等の販売促進の転換も行うことになるだろう。ベトナムやマレーシアにおける事業の拡大も検討しており、新規事業の展開も検討している。特にベトナムでは Economic Needs Test の撤廃により、多店舗展開が可能になるため、期待している。

本質的な意味合いと課題

TPP 協定を活用するには、多面的に自由度が拡大する中で、調達先のポートフォリオをどう設計するかが重要になる。複数の国から同等の商品を輸入可能になるが、単に輸入品＝安価というイメージを消費者に持たれることのないよう、それぞれの産地の価値や位置づけを小売業がしっかりブランディングし、伝達する必要がある。

もう一つはバリューチェーンである。どこでどこまで加工して、どの段階で輸入をするのか、再設計する必要がある。戦略的自由度の拡大を捉え、自社としてどのように活用するか意思決定をすることが重要である。

これを売上利益に転換するためには、輸入のボリュームが大きいアジア地域をどう活用するかが重要であり、自社の輸出入能力を高めることが必要になる。ルールとして決まったことと、各国における日々の現実にはギャップがあり、特に輸入に関しては各国の慣習等による影響が大きい。また、日本のナショナルブランドについては、現状、日本は日本、中国は中国のように国ごとに調達することを求められるが、一括してグローバル調達ができるようにしたい。

TPP 協定では、無形資産の多国間展開が求められる。自社を取り巻く新たな事業環境をどのように活用していくかが鍵を握る。

中国は当社の調達先の半分を占める。事業を計画する際に、高い関税に加え、手続き等に関する不透明さが大きな障害になっている。輸出入の手続きや知的財産に関する基盤が整うことを期待している。TPP 協定が示したスタンダードが、次の FTA/EPA 交渉でも推進力になることを期待する。

調達と出店の優先順位という意味では、双方を統合的に進めなければ効果は得られない。安価な製品の輸入を増やした際、日本で調達している同等の製品の付加価値をどのように上げるかによって、顧客の選択肢が広がる。海外に出店する際、地元スーパーとの違いは日本の産品が手に入ることであるが、なかなかできていない。例えば青森産りんごを販売することは、現地の顧客が購入できるりんごの種類が増える＝地元スーパーとの差別化ができることに加え、青森産りんごの生産者や地域の支援につながるため、実現していきたい。一石四鳥ないしは五鳥を狙わないと、結果として一羽も捕れないことになるのではないか。

日本のオーガニック市場について

Health & Wellness の流行は米国から日本に波及しており、当社でも今後のテーマとすることを昨年の株主総会で発表した。オーガニックに関する日本の基準は非常に厳しい。価格が上がっても購入してくれる顧客はまだ限られている一方、添加物等を明確に表示する食品や成人病予防食など、価格競争でハンデを負わない付加価値の高い商品を作っていないと、顧客のニーズに合わなくなっているとも感じている。コストとニーズをどう両立させるかが問題であるが、海外調達品の使い方を検討することが、小売業の使命である。

以上

アスクル 取締役社長兼CEO 岩田 彰一郎 氏

(講演日：2016年3月24日)

TPP 協定ではデータ貿易が将来にわたる重要な鍵であると感じている。日本経済にとって肝になるのは、同協定第 14 章 11 条に規定されている情報の「電子的手段による国境を越える移転」(ネット空間における電子データの移転条項)である。加盟国間でのデータ移動は原則として自由となることから、e コマースにおけるグローバルなデータ活用の重要性が益々高まってくると考えている。そこで、本日は同協定第 14 章の電子商取引について考えたいと思う。

2015 年秋に開催された World Marketing Summit にて、フィリップ・コトラー教授から、“Digitalize or Die”(高度なデジタル化が進む世界で企業は、最良の分析方法によりデータを分析し、導き出される将来のシナリオの中から進むべき方向を決めなければならない)というキーメッセージが発せられた。ヒラリー・クリントン前米国務長官の側近で、技術革新担当特別顧問のアレック・ロス氏は、各時代における生産の基は何かという点について、農業時代は土地、工業時代は鉄、情報時代はデータであると述べた。このデータを誰が握るかが極めて重要な問題になってくると考えられる。

ビッグデータが何を生み出すか

2014 年 2 月に、LOHACO EC マーケティングラボ(以下、「ラボ」)にてメーカー 12 社とビッグデータを共に活用する取り組みを始めた。社会最適な e コマースのビジネスを創造し、社会利益を実現することを目的にしている。私が 2008 年に社会的責任経営委員会の委員長を務めていた時に議論したことをビジネスの中でも実現しようと提案をしている。ビッグデータを利用すると、リピート率、購買の間隔、買い物の順番などから、お客様の意識や購買行動が見えてくる。ラボは、当初の 12 社から第二期の 2015 年は 55 社、三期目の 2016 年は日本を代表するメーカーを中心に約 100 社とオープンイノベーションへの取り組みを進めている。弊社決算 2015 年度第 3 四半期から 2016 年度第 3 四半期において、LOHACO 全体の平均売上成長率が 160%程度である中、第二期参加企業 55 社の LOHACO における平均売上成長率は 2 倍を超えており、ビッグデータを活用したマーケティングを行うと成果が出ることが数字でも

裏付けられた。

ビッグデータで見えてくる購買行動の一例として、フルーツグラノーラ（カルビー）を購入したお客様は、はちみつを平均より 46%、ジャムは 2 倍以上高い確率で一緒に購入しているといったデータを通して、お客様の朝食の風景が見えてくる。従来は企業単位で販売促進活動をしていたが、企業や業種の垣根を越えてさまざまなメーカーがビッグデータを基に、共に販売促進活動を行う等、他に例を見ない先進的なオープンイノベーションに取り組んでいる。

ビッグデータで何が分かるか

Decision Tree（統計木）という未来予測の方法で、ビッグデータを基に、ある商品が次に購入される確率を統計的に分析していく手法がある。例えば工場で利用するカタログ配布先の選定を、登録業種で決めた場合とビッグデータを活用して決定した場合とで比較すると、ビッグデータを活用した場合の方がリピート率で約 2.4 倍、一回あたりの平均購買額で約 1.5 倍高い実績を示すことが分かった。

もうひとつは Look alike（そっくりさん）モデルである。これはあるお客様の購買行動を分析し、その方に近い特性を持つ人を選び出した上で、購買行動を分析し購入を勧めると、商品の購入可能性が高まるというターゲティングのモデルである。

ビッグデータはマーケティングに飛躍的な向上をもたらす

e コマースは生活を大きく変えるパワーを持っており、テクノロジーの進化を、生活者の幸せのために使いたいと考えている。作り手と生活者とが良き隣人として深く理解し合い、繋がるため道具が e コマースとビッグデータである。目指すゴールを“Be a good neighbor”とし、自由でオープン、みんなで一緒に作る（共創）世界がこれからのオープンイノベーションの鍵だと考えている。この趣旨に賛同いただいたラボ参加企業と、2013 年から e コマースの未来を考えるカンファレンスを行っている。e コマースの健全な発展によって、生活者・メーカー・流通の win-win-win を実現することを目指し、ビッグデータのオープン化による効率的なマーケティングの創出、働く女性の日常をサポートすることによるダイバーシティの推進、高齢化社会の支援といった社会的課題の解決が目標である。

ビッグデータの背後には AI があり、ビッグデータと AI が次の社会を変えていくだろう。パソコンが発売されてから 60% の家庭に普及するまでに 25 年かかったが、スマートフォンの保持率が 60% になるまでにはたった 8 年程しかかからなかった。現在、グローバルなインターネットサービスを提供している事業者は海外勢が体勢を占めており、購買データなどの重要な情報資産は日本から海外に流れて行ってしまっている。海外の事業者が情報を囲い込み、全てを支配する社会にならないように、日本企業は創造力を高めて、ビジネスモデルの創出に努めなければならない。2007 年度 IT による社会変革委員会でも、IT の進化で産業構造が変わる中、日本企業がどう対応すべきか議論をした。日本のあらゆる産業が IT を使った新しい産業へといかに変革するかが喫緊の課題である。

また、当時、情報イコールアクセス権（情報の格差がインターネットにつながっているかどうかで違ってくこと）やプライバシー権の問題があることから、情報社会の新たな基本的人権を決めなければならないという議論を行った。データは個人のもので、社会に還元されるべきものと考えているが、情報資産が海外に集積されていく現状において、日本が TPP 協定にどう対応すべきであるか検討が必要である。

以上

楽天 取締役副社長 山田 善久 氏

（講演日：2016年2月8日）

クロスボーダー取引の現状と展望

当社はインターネットサービスと金融を営んでいる。楽天市場と楽天トラベルの取扱高をあわせると2兆数千億円あるが、クロスボーダー取引（CBT：Cross Border Trade）は取扱高の10%にも満たない金額であり、まだまだ発展途上である。

e コマース全体に占める CBT の割合は、2014 年の 15%から 2020 年には 29%になると言われている。日本人が思っている以上に、世界の人々は海外から商品を購入している。CBT を経験したことがある人は日本では 10%にとどまるが、韓国では 27%、中国では 35%、オーストラリアでは 65%に上る。言語の問題や自国製品が優れていることから、日本人は個人で CBT を利用している人が少ないが、世界的にはますます伸びていくと言われている。当社の実感および経済産業省の統計からも、まだまだ日本からの CBT は増えていくとみている。

事業概要

楽天市場は日本最大のインターネット・ショッピングモールで、42,000 店舗で2億点以上の商品を扱っている。楽天市場内に、楽天グローバルマーケットという4カ国語（英語、簡体字中国語、繁体字中国語、韓国語）に対応した海外向け WEB サイトを開設した。以前は商品の配送は店舗ごとに行っていたが、2008 年頃から海外発送可能な店舗を集め、事業を行うことになった。その後、2011 年にリニューアルを行った。楽天グローバルマーケットに出店しているのは海外の顧客向けに販売を行いたい一部の店舗だけであるため、これから店舗数を伸ばしていきたい。

配送は約 200 の国と地域で行っており、これまでは EMS（Express Mail Service：国際スピード郵便）を利用していたが、今後は物流に関してもさまざまなところと提携し、充実させていきたい。

楽天市場の海外消費者向け流通総額は 2015 年第 3 四半期の前年同期比で 50%増であり、かなり急ピッチで伸びている。また、CBT の売上のおよそ半分が中国語圏（中国、香港、台湾）で、米国は西海岸からの購入者が多い。

日本製品を中心に、中国であればベビーグッズやブランド品、香港や台湾、米国ではファッション関連商品、韓国ではゴルフクラブやスポーツシューズなどが売れ筋である。

アジア展開

当社の WEB サイトは4カ国語（英語、簡体字中国語、繁体字中国語、韓国語）に対応しており、機械翻訳とネイティブチェックの組み合わせによって、出店者の WEB サイト整備を行っている。商品数が非常に多いことから、隅々までネイティブチェックを行うことは困難である。しかしながら機械翻訳に頼ると細かいニュアンスの翻訳が難しいため、今後も組み合わせの工夫を行うなど改善が必要である。

海外では当社の認知度が低いため、有力企業と提携し、当社専用のスペースを確保しているが、販売チャネルを持っている、知名度の高い海外企業との提携を広げていく必要がある。また、米国や韓国企業に出店してもらい、直接購入可能な仕組みの構築を進めている。

これまで EMS 中心だった配送も、例えば中国では、中国最大の民間運輸企業である SF エクスプレスと提携し、現在、楽天市場の出展者に紹介をしている。将来的には保税區設置を目指した中国企業との提携も考えている、また、チャットサポートの導入なども進めている。

当社の事業では個人情報保護が非常に重要になる。CBT のような国境を越える取引については、個人情報の保護やサーバーの設置規制が最重要課題である。

また、IT リテラシーにもさまざまな定義はあるが、米国でいうコンピューターサイエンスを学ぶ学科の卒業生は日本だとはぐくわずかである。米国や中国、インドと比べると、桁違いに少ない。単に数の問題だけではなく、幼少期からコンピューターに触れる機会も少ない。米国人でさえ、IT に影響を受けて生活をしているにもかかわらず、どのように IT 機器が作られているか等、基礎的な知識をあまりにも持っていないことに、問題意識を持っている。日本は暗澹たる気持ちになるくらい、他の先進国とレベルの差がついているのは事実であるが、少しでも良い方向に進むことを期待している。

以 上

ヤマトホールディングス 取締役会長 木川 眞 氏

(講演日：2016年1月29日)

TPP 協定による物流環境の変化

TPP 協定はパラダイムシフトである。小口貨物のやり取りにはこれまで高い障壁があったが、TPP 協定が発効し、関税や通関手続きの簡素化、スピードアップが進めば、劇的な変化が起こるだろうと期待している。

従来型のクロスボーダーの物流はバルク貨物が基本で、大きなコンテナで大量の荷物を運び、到着した荷物が倉庫に運ばれ、小口貨物事業者によって、顧客へ届けられる。通関の手続きが非常に煩雑で、コストが高いことから、小口貨物での荷物のやり取りには非常に高い障壁があった。そのために当然のようにバルク貨物が基本となっていた。TPP 協定で通関手続きが簡素化され、関税障壁が削減されれば、域内の荷物の流動化が進むだろう。

最も期待しているのが通関のスピードアップで、荷物到着から 48 時間以内、書類提出から 6 時間以内に引き渡す義務がある。これがいわゆる急送便であり、こういった動きに対し、機動的に準備をしていく必要がある。流通業界においては、ネットワーク構築に非常にコストがかかる。荷物の動きをボーダレスにするためには、日本国内だけでなく海外でも労働力の確保が重要になる。

国内では小口多頻度輸送が加速度的に進んでいる。従来の国内企業物流は大口のものを倉庫に入れて、少しずつ運んでいたが、在庫量をどんどん減らし、企業が物流に対する改善を進めたことから、小口多頻度輸送、just in time で荷物が届くことで物流コストを下げることが当たり前になった。TPP 協定の最大のポイントは、小口多頻度輸送が国境を越えて始まることである。

10 年前はゼロだった大手通販企業が、現在、当社の年間貨物取扱量の約 1 割に達している。国内だけでなく国境を越えたグローバル e コマースの拡大は今後ますます加速するとみている。また、日本の一次産品の販路拡大についても、サポートをしていきたい。

ヤマトグループの取り組み① 「バリュー・ネットワーク」構想

TPP 協定の発効を見据えてというよりも、国内の個人向け事業だけでは成長し続ける事が困難になるのではないかという危機感から、10 年程前からネットワークの再構築に取り組んできた。TPP 協定よりも RCEP や AEC を意識してきたと言える。海外での宅急便ネットワークの構築と並行して、海外と日本との結節点として、沖縄国際物流ハブや日本最大級の物流ターミナル「羽田クロノゲート」、国内の主要都市間のネットワークの結節点として、厚木、中部（三河）、関西（大阪）にゲートウェイを創設するなどしてきた。これらによって、コストを上げずに国内の荷物を当日配達することや、羽田、沖縄を経てネットワークがアジア一円に繋がることで、アジアへの翌日配達が可能になった。昨年稼働を始めた沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」が、従来の 10 倍のスペースを確保し、日本企業のみならず海外企業でアジア一円にサプライチェーンを構築する方々のハブとして活用していただきたい。

企業物流に関しては、総在庫量の見える化が進めば進むほど、スピードメリットを享受できるようになり、流通拠点の立地の自由度が増す。拠点の立地に関する自由度が増すと、徹底的に集中させる、消費地に近いところで立地をする、ある付加価値の高い工程だけは日本に残して分業するなど、さまざまな体制が可能になる。

ヤマトグループの取り組み② 商品開発

その他、第 1 次産品の販路拡大を支援する仕組みとして、国際クール宅急便を 2 年前からスタートし、エリアを香港、台湾、シンガポール、次はマレーシアに広げようという流れになっている（2016 年 3 月マレーシアでの国際クール宅急便開始）。国際クール宅急便では、温度管理や品質管理を海外のヤマトグループの現地法人が担い手となり、ヤマトグループのネットワークをリレーのようにつないでいく形式である。食

の安全にも関わることから、日本のクール小口貨物を世界標準にすべく、2015年から当社がスポンサーとなってBSI（British Standards Institution:英国規格協会）に基準の策定を依頼した。また、策定にあたり日本国内の同業他社にも協力をいただいている。

具体的には、国土交通省、農林水産省、経済産業省や同業他社等を含めた勉強会を立ち上げる一方、BSIにおいてスタンダード作りを進め、担い手を呼び込んでいる。日本のスタンダードをベースに、「この水準を超えていないサービスは品質上問題がある」というメッセージを、海外でも来年から発することができるようになる。ただ、最終的に国内の同業他社が認証を取得いただけるかは分からないということがこれからの課題である。しかし日本の水準は他国水準と比べて格段に高く、今策定している基準に満たなくても、信頼性は十分に備えている。これに取り組んでいる理由は中国でのクール小口貨物を睨んでいるためである。将来広まるであろう中国のクール小口貨物の現状の品質は、日本に比べて良いとはいえない。これが中国のスタンダードになってしまえば、日本のコールドチェーンを担う業界全体のビジネスチャンスを損なう。具体的には日本企業がスタンダードを取得するだけでなく、欧米企業をスタンダードに巻き込み、交渉を始めている。日本とヨーロッパを先行させ、スタンダード取得企業が明確になればなるほど、将来のISO取得に繋がる。

“日本ブランド”を企業の国際競争力強化につなげるためには、日本スタンダードができるだけ世界標準になるように、企業がそれぞれの領域において努力を積み重ねる必要がある。

ヤマトグループの取り組み③ プロジェクトG

また、プロジェクトGという地方自治体とのタイアップも進めている。案件としては1,300程度が検討の俎上に上っており、250を超える実案件になっている（2016年1月時点）。農水産物の国内外の販路拡大については、各都道府県とともに取り組んでいる。沖縄のサザンゲートに、工場機能と製造機能を埋め込む事業を始めた。TPP協定が発効すると、加工の1プロセスごとに国際分業が始まるだろう。例えば化粧品の充填工程だけ沖縄で行い日本製として輸出することや、世界中の金融機械の緊急保守パーツを集めて必要なタイミングで必要な分だけをアジア一円に届けることが例に挙げられる。

これから日本の農業を支えるのは、P to C（Producer to Consumer）のプラットフォーム構築である。実験は4～5年前から始めているが、一番の問題は販路の安定的な拡大であり、個別の販売チャネルを広げようとしているところである。

TPP後の国際物流に関する課題

食の安全に直結する課題として、検疫の問題がある。検疫は国の主権に関わることであるため、他国が口出しをすることが難しかった。今までは検疫について議論を交わすことすら難しかったが、TPP協定の第7章に検疫に関する条項が盛り込まれたことによって、議論はしやすくなった。しかし、日本には食品衛生監視員が400名程しかいないため、実際には輸入されてくるものの1割しか検査できておらず、今後食品

の輸入が増えていく中で、食の安全を担保できるのか不安がある。また、EMS (Express Mail Service : 国際スピード郵便) を利用した輸送については、全量検査がされていない点で脆弱性があると指摘されている。

以 上

日立物流 執行役社長兼取締役 中谷 康夫 氏

(講演日 : 2016 年 3 月 8 日)

事業概要

日立物流は、1950 年、日立製作所の輸送業務を請け負う物流子会社として創業し、同社工場構内・発送業務の一括受託、国内外における超重量物の輸送を引き受けるなどして業容を拡大した。また、物流情報システムの構築に早期から取り組み、企業の物流業務を包括的に受託するサービス (3PL : サードパーティー・ロジスティクス) を充実させ、日立製作所グループ以外の顧客からの取り扱いも拡大してきた。現在、コア事業である「3PL 事業の徹底強化とシェア拡大」「フォワーディング事業の拡大」「重量・機工事業の強化」を基本戦略とし、顧客やパートナーも含めた『協創』を活性化することで、新たな『価値』を創出するとともに、当社グループの「稼ぐ力」と「成長する力」、そしてこれらを「継承する力」を強化することにより、当社グループの企業価値の向上をめざしている。

TPP 協定・メガ FTA への対応

現実的には(日本を除く) TPP 協定参加国 11 カ国のうち 8 カ国はすでに日本と FTA を締結しているため、2017 年以降、急激にビジネスが大きく伸びることはない。ASEAN では 2015 年末に AEC が創設されたが、物流ではボーダーレス化が進んでおり、当社の TPP 協定戦略は各国との FTA、AEC との組み合わせで事業を展開していくべきと考えている。

TPP 協定が発効すると、海外進出が加速し、日本発着だけでなく海外同士での輸送ニーズが高まり、AEC においては産業の分業化が国境を越えて進む。(TPP 協定や AEC に参加している国々の) 物流拠点の拡充および運営のノウハウが最も重要である。日本で余り取り組めていない農産物を含め、既存の流通・小売分野、工業製品の海外物流への取り込みを図りたい。トラックサービス事業は日本では弱く、他社と連携して事業を行っているが、東南アジアではクロスボーダー事業を単独で運営していることから、一層の拡大が望める。現状、国境では相手国のトラックに積替えが必要になる等の障壁があり、撤廃されることを期待している。また、知的財産保護が図ればロボットのような新技術の海外移転が容易になる。

品目別に見ると、一般機械・自動車・その他工業製品については、実績がある。農産物については取扱いが少ないが、食品については東南アジアでのコールドチェーンに既に参入しており、今後もう少し力を入れるべきではないかと考えている。サービス・投資に関しては、小売業等が参入し易くなり、新たなサプライチェーン・マネジ

メントのニーズが生まれ、チャンスが広がると考えている。インフラに関しては、政府調達等で、政府が投資を通じて、国際的な支援を行うことから、インフラ関連重量物・プラント等の輸送・機工作業が増える可能性があると思込んでいる。関税撤廃でモノの動きに注目しがちであるが、知的財産保護により最先端医療機器・医薬品等の新たに進出する業界のサプライチェーン・マネジメントの構築や最先端物流技術の移転が可能となる。

当社は ASEAN ではシンガポールに統括会社があり、3PL 事業、海外物流事業、重量・機工事業の三つの事業を行っている。AEC ではインフラ整備の進捗に伴い、ヒト・モノ・カネのクロスボーダーの流れができていく。サービス面でもビジネスの拡大・差別化により、(TPP 協定) 域外の会社が (TPP 協定) 域内に進出していく流れをうまく掴みたい。資本や投資の観点では、ミャンマーやベトナムに一度撤退した小売企業などが再度進出する動きがあるのではないかと。アジア圏における新しいサプライチェーンのニーズや、海外物流においては北米やメキシコにおける物量増加にどう応えるのか課題である。

運営事例・取り組みの紹介

東南アジアのクロスボーダートラック事業において、今後取扱量の増加が見込まれるのは、ベトナムとタイを結ぶルートである。このルートでは、現在 40 フィートコンテナ換算で 341 本扱っているが、5 倍の物量を想定し事業計画や投資をしていきたい。

マレーシアで物流業を拡大する上で、人財の雇用は元々人口が少なく、また経済発展に伴い人件費が高騰しており、労働集約型ビジネスモデルには厳しい。そのためにネパールやバングラディッシュから既に人財を雇用しており、ポスターやマニュアルは絵等、従業員がすぐ理解できるものを掲示している。倉庫の運営に際しては、日本の流通現場とあまり変わらないレベルの運営がなされている。マレーシアやベトナムでは大型の設備の搬入も行っている。

ベトナムではチャイナプラスワンという流れの中で、アパレル製品の検品作業も行っている。

米国では TPP 協定より前に NAFTA があり、インディアナ州・インディアナポリスを中心に、米国とカナダ、メキシコ間の自動車のパイプラインの構築やメキシコとの国境付近にあるテキサス州・ラレドにて大きな倉庫運営を行っている。すでに自動車産業は世界中でサプライチェーン・マネジメントができており、TPP 協定によって ASEAN からどの程度部品が輸入されてくるかは予想しにくいだが、チャンスはある。チャンスと呼び込むためには各拠点がしっかりしたビジネスを行い、規模を拡大することが非常に重要である。

(TPP 協定域外ではあるが) タイに最も多く投資をしており、現在は生鮮食品の通過型流通センターの運営やアパレル関係の 3PL 事業を行っている。インドネシアは様々な可能性がある国である。各島に月間 5,000 台程のトラックを配車している。ミャンマーでは、インフラ設備機器輸送・搬入据付やアパレル事業を拡大する計画だ。

日本では物流に人材が集まらなくなっていることから、ロボット等の新技術の開発を進めている。開発でき次第、アジアの国々に展開をしていきたい。TPP 協定発効後、これらの展開がしやすくなるとチャンスが増える。また、人工知能を利用し、物流現場を可視化する取り組みも行っている。

まとめ

TPP 協定が発効するから新しいことを始める、という考え方は間違っている。同協定を活用して利益をあげるためには、どれだけ参加国に投資を行い、インフラを持てるかが大切である。成長機会は同協定だけではないが、とりわけアジアで投資をきっちり行い、発効後、会社として大きな成果を挙げていきたい。同時に日本企業がアジアとさまざまな形で関わっていく際に、物流でサポートしていきたい。

以上

日本貿易会 会長 小林 栄三 氏

(講演日：2016年2月12日)

総合商社のビジネスモデル

本日は日本貿易会と伊藤忠商事の両方の立場で話す。商社の仕事は特に海外では理解されにくい。ほとんどの商社は 100 年以上の歴史を有し、生まれつきの B to B と言われているように、川中中心に事業を行っていたが、この 20~30 年で川上・川下の双方に事業を広げ、バリューチェーンを意識するようになった。商品も地域も問わず、世界中でさまざまな事業に取り組んでいる立場から、TPP 協定やメガ FTA 等の経済連携協定がいかに大切かという話をしたい。

商社の活動のうち、貿易については関税撤廃・削減、貿易円滑化などが非常に有効なツールになり、モノの流れがスムーズになると期待している。投資活動においては、外資規制の緩和や紛争解決条項などにより、特に新興国とのビジネスがスムーズになる。加えて、ビジネス関係者の一時的な入国にかかわる手続きが簡素化されることも、域内での投資活動の追い風になると期待している。

商社業界の TPP 対応と期待

日本貿易会の市場委員会(経済連携等を所管)で緊急ヒアリングを実施したところ、TPP 協定のうち影響が大きい条項として、関税撤廃・削減、投資ルール整備・外資規制緩和、政府調達、貿易円滑化、国有企業改革などが挙げられた。

分野ごとに見ると、自動車、(特にアジアでこれからの人口増にも関わる)食料関連、鉄鋼関連、インフラ輸出、繊維の順に影響が大きい。また、農業関連については、国内規制の緩和が期待されている。農業・食糧分野において、海外とのやりとりを深めていきたい。

TPP 協定への新規参加が期待される国としては、タイ、インドネシア、フィリピン、中国の順番で挙げられている。もし中国が TPP 協定に参加を希望するならば大歓迎である

が、現実的にはタイ、インドネシア、フィリピンの方が先になる可能性が高いと思う。

TPP 協定の他、締結が期待される協定としては、RCEP、投資協定、社会保障協定等が挙げられている。日 EU EPA や日中韓 FTA についても、大いに期待をしている。

アパレル製品の対米輸出に向けたベトナムの役割拡大

チャイナプラスワンという観点では、TPP 協定の発効を視野に、ベトナムで活気が溢れている。特にアパレル分野において、ベトナムからの輸出がますます拡大する一方、中国は頭打ちになりつつある。同協定が発効した段階で、米国において衣類に最大 32%かかっていた輸入関税が段階的に撤廃されるため、ベトナムには非常に大きなメリットがあるだろう。中国のアパレルメーカーも、ベトナムに工場設置を始めている。もちろん原産地規則等クリアしなければならない事項はあるが、クリアできた段階で、ベトナム製のアパレル製品は米国で圧倒的に優位なポジションを得るだろう。ベトナムに対する投資については逡巡する部分もあるが、投資ルールの整備がなされれば、日本企業も安心して進出できる。タイやインドネシア、フィリピンなど他の ASEAN の国々が TPP 参加に向けて動いてくることを期待している。

ベトナム、マレーシアへの小売店進出拡大で広がる商機

アジアにおける人口と所得の増加に伴って、日本のサービス産業、特にコンビニエンスストアを展開しようとしているが、従前は外資による小売店ビジネスは国によってさまざまな規制があり、簡単にネットワーク展開ができなかった。TPP 協定を契機に、日本と同様の形態のネットワークをアジアで構築できるようになれば、日本からの農産品・食料関連の商品も販売可能になると感じている。大筋合意だけでなく、きちんと発効することに期待して、熱いエールを送りたい。

以 上

コニカミノルタ 取締役会議長 松崎 正年 氏

(講演日：2016年1月29日)

TPP 協定の捉え方

当社は売上の 80%、社員の 70%は海外であり、グローバルに展開している。統一化と融通の二つを切り口に、グローバルな全体最適を目指し、仕事のやり方の統一化・統合化・標準化、ヒト・モノ（情報を含む）・カネの融通の最適化に取り組んでいる。TPP 協定の意図するところは、ヒト・モノ・情報・資本の自由度を高めた経済圏の構築であり、当社の取り組みを後押ししている。同協定による恩恵を念頭に、サプライチェーンや生産配分等の最適化を考えていくべきである。

関税：ITA 合意の恩恵大

関税については TPP 協定よりも WTO の ITA (Information Technology Agreement : 情報技術協定) から得られる恩恵の方が大きい。ITA とは、IT 関連製品に関する関税

撤廃を定めた協定で、1996年にWTO閣僚会合で合意し、翌1997年に発効した。ITA 2はデジタル技術の進歩に伴い、対象とする品目をITAから拡大した協定である。2015年12月のナイロビでのWTO閣僚会合で最終合意をし、2016年7月に発効予定である。当社の主力商品はITAおよびITA 2の対象に含まれているため、グローバル・バリューチェーンを深めるにあたりメリットが大きい。ITA 2では、ITAで関税撤廃対象となったプリンターとその付属品に加え、デジタル複合機や印刷機、トナーなどが対象品目となった。ITA/ITA 2には参加していないTPP参加国（ベトナム、メキシコ、チリ、ペルー、ブルネイ）については、同協定を通じ、関税のみならずサプライチェーンに関してもメリットが得られる。また、準機能材料についても、原材料の輸出入においてメリットがある。関税撤廃までの期間が、ITA/ITA 2に比べ、モノや国によってはTPP協定の方が短いこともあるだろう。

ITA 2 合意までの経緯とポイント

ITA 2は産業界にも人々の生活にも役立つ画期的な協定であり、もっと注目されても良いはずだが、TPP協定と同じ時間軸で交渉が行われていたため、合意対して評価されなかった。ITA 2は2012年5月以降、主に日本と米国がリードして始めた交渉である。紆余曲折を経て、2015年7月に対象品目の確定に至った。以降は日本が議長国として、個別対象品目の拡大ならびに撤廃期間に関する個々の交渉を主導し、ナイロビでの閣僚会合で最終合意に至った。TPP協定では日本のリーダーシップが注目されたが、ITA 2も同様である。

ITA 2のメンバーは、日本、米国、EU28カ国、カナダ、スイス、ノルウェー、中国、台湾、香港、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、イスラエル等53カ国である。当社の事業ではプロダクションプリントが増えているため、インドが参加しなかったことは残念である。

2016年7月から順次関税撤廃を開始し、3年以内にメンバー国全体で90%以上、遅くとも2024年1月までには全ての関税を撤廃することを目標としている。デジタル技術の進歩に伴い、新しい製品が生み出されることから、定期的に見直しを行うことが大切である。2018年1月までに品目見直し会合を開催することで合意したことも大きな成果である。

交渉をまとめることができた一つの原動力は、参加国がビジョンを共有していたことである。自国の利益だけを考えるのではなく、関税が撤廃されることで輸入国にとっても社会の情報化が進み、生活が豊かになることから、お互いメリットがあるとして交渉を進めた。今後、メガFTA交渉をまとめていく上でも、ビジョンの共有が大切であろう。

ITA 2交渉に際し、JBMA（Japan Business Machine and Information System Industries Association：ビジネス機械・情報システム産業協会）とJEITA（Japan Electronics and Information Technology Industries Association：電子情報技術産業協会）は品目拡大とその早期締結を後押しするため、経済産業省および世界の関連産業団体と連携して働きかけを実施した。例えば2013年3月以降、JBMAのメンバーをWTO品目拡大交渉

会議に派遣し、意見が対立している国の関係者との対話を行ったほか、2015年11月には次の会合で妥結するよう、世界81団体が声明文をまとめて訴える等の活動を行った。難しい交渉をまとめる上では、ビジョンの共有と産業団体の後押しが重要であると考えている。

TPP協定の活用：ベトナムにおけるビジネスチャンス

今後の成長領域として、産業用印刷事業に注目しており、そのうちの一つにデジタル捺染プリンターがある。衣料品の柄の印刷に用いられるもので、従来はスクリーン印刷が中心だったが、必要な時に必要な量を、スピード感を持って生産できることから、Inditex（ZARA等のファストファッションブランドを有するスペインのアパレル企業）等ですでに利用され始め、ビジネスになりつつある。

これまで繊維産業の一つの拠点是中国だったが、労務コストが上がったことから、ベトナムへのシフトが進んできた。TPP協定が発効した後は、米国への関税が撤廃されるため、裁縫工程が移転すれば、捺染工程のベトナムへのシフトがさらに拡大するとみている。ある日本企業が日本から輸出した生地をベトナムで縫製、米国に輸出するためにベトナムに裁縫ラインを増設し、将来的には織布および捺染工程をベトナムに移転することを検討しているとの報道もあった。移転する際には最新のシステムを用いた工程になるだろうという読みで、準備をしておきたい。デジタルプリンター以外のビジネスでも各社がベトナムシフトを進めていくとみられることから、ヘルスケアや計測器事業に関してもビジネスチャンスが生まれるだろう。

また、世界の5極にビジネスイノベーションセンターを設立し、ネットを活用するサービスを開発している。同協定参加国では日本、米国、シンガポールに拠点がある。投資や電子商取引についてルール化がなされたことで、国境を越えたオープンイノベーションの結果に対する投資や、サービスを提供するプラットフォームの活用を促進する上ではかなり自由度が得られた。知的財産に関しては、ソフトウェアやサービスに関する部分では模倣されやすい。特許や商標、意匠を守っていただけの的是ありがたい。

グループ内のヒトの融通に関しては、例えばマレーシアが短期的な商用訪問者の滞在期間を延長することを決めたように、第12章で「ビジネス関係者の一時的な入国」がルール化されたことで、ヒトの融通を切り口としたグループ全体最適化を促進できるようになるだろう。マレーシアの工場での技術移転目的のトレーニングや教育目的での出張、ベトナムでの人材活用の後押しになる。また、同協定の参加国の中で人材ローテーションを進めていく上でもプラスになる。EU域内ではヒトの移動が自由であるため、すでに域内でのヒトの融通が進んでおり、これに近いモデルを同協定域内でも作ることができればと考えている。

新興国での製品安全規格、環境保全規格については、第8章「貿易の技術的障害（TBT）」で、規格や適合性評価手続きが貿易の不必要な障害とならないようにルール化された。JBIAではAEC発足を睨み、各国がばらばらの安全や環境に関する規格を設けないように、統一基準の策定や認証制度の一本化を進めるよう、働きかけを行っている。

最後に当社は、環境負荷低減と企業の持続的成長を両立すべく、環境に関する活動を行っている。今回第 20 章「環境」で高いレベルでの環境対応について、記載がなされた。顧客の環境負荷低減をサポートすることでビジネスの獲得に繋がることから、追い風になると考えている。

以上

武田薬品工業 コーポレート・オフィサー 平手 晴彦 氏

(講演日：2016年1月29日)

製薬産業の特性

製薬は知的財産に立脚する業界であることから、TPP 協定での生物製剤のデータ保護期間は特に関心を集めた。交渉の最後までもめた理由を含めて同協定の重要性をご紹介したい。

医薬品業界は、あえて申し上げれば、製造業ではなくインテリジェンス創出型の産業である。大きな研究開発費を投入し、新規の有効な物質を探し出し、その物質そのものに特許がつく。特許に立脚して、薬を作り、健康を維持し病気を治していく知的財産のサイクルを回している産業である。例えば当社では、昨年度は売上高 1 兆 7 千億円のうち、約 20%にあたる 3,800 億円を研究開発に充てている。規模の大きい第三相治験は高額なコストがかかり、グローバルな治験では以前に 800 億円規模などというものも経験した。それでもその第三相治験の候補品が最終製品になる確率は 50%しかない。極めてダイナミックな ROI モデルである。

医薬品の候補品は業界の平均で 1/30,000 個から 1 つ製品化されれば良い方で、リスクの高い産業である。また、リターンが得られないと開発を続けることができない。1 つの物質が 1 つの特許、製品につながるため、製薬企業の生命線である特許を守る意味で TPP 協定は大きな意味を持つ。

医薬品業界は大きな研究開発投資を行うため、リターンを効率的に回収できないと厳しい。昔は海外に行った後、靴の裏についていた土から物質を探し出すなどの涙ぐましい努力もしたものであるが、創薬は現在、スーパーコンピューターを走らせるなどして、複雑なタンパク質である生物製剤を合成していく時代である。再生医療では細胞そのものを作るなど、難しさと 1 件の医薬品にかかる費用は一層大きくなっており、そこから得られた特許が守られることが非常に大切である。

One fits to all から、テーラーメイド医療の時代になっており、ある工場で作った製品を世界中に輸出するというよりも、一定の患者グループに必要な製品を、必要な患者がいる場所で作る方向に進んでいる。地域や状況によって、必要な製品があり、それに対応する個別化がキーワードだと感じている。TPP 協定によって各国の知的財産保護を含め医薬品アクセスに関する環境が整うことは有意義である。

医薬品の知的財産の保護

物質特許は 20 年間保護されるものの、製品化するまでに 15 年程度かかる。製品を上梓して、売上が出始める頃には特許の残存期間は 5 年程度になってしまう。残り 5 年で

リターンを回収しないとされない特性から、特許の延長が5年程度認められている。

データ保護期間とは、製品化するための治験で得られるさまざまな有効性や安全性に関するデータに関する、(承認段階から日本では8年与えられている)特許とは別の知的財産の保護期間のことである。自国に創薬産業がない国はその期間をできるだけ短く、創薬産業がある国はできるだけ長くするよう、それぞれ主張し、意見のせめぎ合いがあった。TPP協定では、米国は12年、日本は8年、オーストラリアは5年をそれぞれ主張し、最後まで争っていた。実質的な特許の期間の方が長い時があれば、データ保護期間の方が長い時もあるし、それぞれが重なっている期間もある。最終的には生物製剤に関しては8年で決着した。

先ほどの木川会長のプレゼンテーションを受け、病気を治している患者を待たせないこと、在庫の欠品防止などから、医薬品の流通についても通関手続き迅速化のメリットがあるだろうと考えた。

特許に基づいて製品ができ、患者に喜んでもらえれば利益がでる。その代わりに、特許を得られるような新薬が作れない企業はステージから降りなければならない。日本は医薬品企業数が50社以上と多く、欧米はそれぞれ数社に絞られている。日本もいくつかのグループなどに集約し、研究開発費を確保した上で、しっかり特許の取得ができるような企業群を作り、イノベーションに満ちた新薬の創出に取り組む必要がある。昨年、政府側(塩崎恭久厚生労働大臣発表)から総合戦略として打ち出された内容はこうした指摘を含むものであった。

同協定の意義は医薬品業界にとっては、各国の知的財産の保護に尽きる、と考えていただければと思う。

企業に求められる取り組み

日本では、各業界のトップ数社は積極的にグローバル化を進めているが、その他は旧態依然としており、業界全体としてもプラットフォームの活用やロビー活動を効果的に行うことができていない。安全性や社会貢献の重要性から医薬品事業においては官民の連携ないし前向きな意見交換が不可欠である。日本では、官民の連携は、日本政府のイノベーションによる国作りという方向性に沿って比較的前向きに進展しているが、例えば欧州においては日本の意見はまだまだ浸透していないと感じている。

以上

LIXIL グループ 取締役代表執行役社長兼 CEO 藤森 義明 氏

(講演日：2016年1月29日)

事業概要

当社は、①トイレや風呂等水回りに関わる建材、②窓や屋根、床のような家の構造物に関わる建材、③キッチン、④カーテンウォール等のビルに関わる建材——の4つの分野でビジネスを行っている。

トイレや浴室など水回りに関わる設備機器には、グローエやアメリカンスタンダード、コブラ等、M&Aでグループに入ったブランドがあり、売上は約6,000億円であ

る。多くのブランドを買収しながらビジネスを拡大してきたため、サプライチェーンが複雑多岐に渡っている。世界 46 カ所に製造拠点があり、物流センターが 26 カ所、購買金額は約 3,000 億円である。

住宅用の窓、インテリアや構造物に関わる建材は、約 6,000 億円の売上有る。37 カ所の生産拠点があり、購買金額約 2,000 億円の半分程度が海外生産で、売上のほとんどは日本で得られたものである。このため、海外の生産拠点から、どのようにコストを下げて輸入するかが課題となっている。

カーテンウォール等ビルに関するビジネスは、約 3,000 億円の売上有る。ガラスとアルミを組み合わせ、建設現場に運び、クレーンで釣り上げて、カーテンウォールを施工するところまでのビジネスで、世界のユニークな高層ビルのほとんどは当社が手掛けている。今までは地産地消で行っていたが、大量生産ができないため、コスト高になってしまう。そのため、ベトナムとタイにある大きな工場を利用して、ビジネスモデルを変えようとしている。TPP 協定によって関税撤廃や貿易円滑化が進めば、ベトナムと米国、日本間のビジネスの集約化に役立つ。

キッチンについては、日本を中心にビジネスを行っている。生産拠点は 5 カ所あるが、購買の比重が大きく、当社で付加価値をつけているのは水洗金具である。そのため、グローバル・サプライチェーンを使った購買の効率化が鍵となる。

グローバル・バリューチェーンの拡大

当社の海外売上高比率は、海外企業の買収を通じ、3%から 30%へと急速に上昇した。近い将来、40%に達する見込みである。そのような中、海外を中心としたモノの流れが大きな課題になっていくことは間違いない。

水回りのビジネスを例にとると、買収したのは米国企業であり、米国は TPP 協定に参加していることから、今後ビジネスがしやすくなる。また、ベトナムが大きな生産拠点になっており、トイレだけで 7 カ所の工場がある。ベトナムで生産している 250 万個のトイレのうち、50 万個が米国、日本等の同協定参加国に輸出されている。輸出用のうち、最大のシェアを占めるのがシャワートイレで、普通のトイレに比べ構造が複雑なため、集中的に生産して各国に輸出するのが効率的である。

今後は、南アフリカ、インド、ロシア、中東への展開を考えているため、EPA による恩恵という意味では、日 EU EPA、RCEP (特にインド、インドネシア)、アフリカ、ロシアの順に関心が高い。

TPP 協定によるメリットと追加的な課題

TPP 協定への期待という意味では、モノについては、短期的には域内調達や輸出入手続きの簡素化が挙げられる。例えばベトナムには 10 カ所の工場があるが、域内輸出や調達に関わる関税撤廃や貿易手続きの簡素化により、コストが削減されるだろう。特殊タイルやシャワートイレ (温水洗浄便座) のような“クールジャパン”な暮らし・商品の輸出など、日本のライフスタイルに関する輸出が増えるの見込んでいる。また、上下水道等のインフラと当社の水回り設備を他社と共同で輸出するチャンスが拡大するのではないかと。

ヒトに関しては、約 8 万人の従業員のうち、約 4 万人が東南アジアをはじめとする外国人のため、ヒトの移動の円滑化に期待している。同時に、建築業界では職人不足

が深刻化しており、各社とも海外人材の招聘に取り組んでいるが、東南アジアの優秀な人材に来てもらいにくくなっている。日本の魅力が低下していることや、緩和されたとはいえ、外国人技能実習制度では5年で帰国せざるを得ないことなどが要因となっており、同協定を契機に労働関連規制を緩和してもらいたい。

カネについては、約100カ国でビジネスを行っていることから、現地企業との公平な競争が担保されることや、紛争解決手続きの透明化、政府調達市場の開放等が重要である。

また、シャワートイレが世界的に普及しつつあることから、模倣品も増えており、私が会長を拝命している一般社団法人日本建材・住宅設備産業協会では、日本の規格を世界標準にすべく取り組みを行っている。グローバルスタンダードを日本がリードするため、まずは企業自らが、同協定の活用にもっと積極的に取り組んでももらいたい。

日 EU EPA、日中韓 FTA への期待

日本と EU との貿易については、関税の問題が大きい。まずは日 EU EPA について、できるだけ早い締結に向けて交渉を進めていただきたい。また、当社は中国に大きな工場を多数有しており、日本と中国、および第三国の間での輸出入を行っているため、日中韓 FTA についても進展を期待している。

以上

日産自動車 専務執行役員 川口 均 氏

(講演日：2016年2月12日)

自動車産業の現状とメガFTAの重要性

2005年の自動車の需要は全世界で6,600万台だったが、2014年には8,800万台に増加した。BRICsやその他新興国が大きく伸びており、グローバル全需に占める比率が5割を超えている。

(資料5ページのグラフは) 足元15年間の生産台数の推移を示している。日本の比率は下がっているものの、他の先進国と同様、生産台数はほぼ横ばいである。一方、新興国は確実に伸びている。海外生産も新興国での生産が増え、2006年に新興国と先進国の比率が逆転した。地産地消の流れの中で、新興国の方が大きくなっていく状況にある。

これを受け、必要な部品等もグローバルに相互生産・相互共有しなければならない状況になっている。本来であればWTOがフルに機能すればベストだが、なかなかそうはいかない中、メガFTAの効果は大きく、大きなエリアをカバーする多数のFTAやEPAの存在は自動車産業にとって、非常に重要な意味を持つ。

自動車産業におけるTPP協定のメリットと活用法

TPP協定参加国は世界のGDPの36%を占めており、非常に経済効果が大きい。自動車に関する合意は、乗用車関税は15~25年かけて撤廃され、自動車部品に関しては、8割の品目で関税の即時撤廃が行われる。原産地規則は非常に上手くまとまった

と思うし、非関税部分での様々なルールの設定が、ビジネスを実際に進める上で役に立つとみている。

日本の自動車メーカーを合計してみると、北米における日系メーカーの総販売台数730万台のうち、その8割を北米現地で生産している。すでに地産地消が進んでいるが、車は全てのラインナップが揃ってはじめて、顧客にアプローチがしやすくなるため、複数の調達先がある中、部品や完成車を様々な市場でどのように流通させ、生産部品を調達するかが大切になる。

カナダ向けの関税は5年目に撤廃、米国向けは15年目から段階的に削減され、25年目に撤廃される。これはTPP協定に日本が参加する際の条件の一つであったため、驚いてはいない。嬉しいのは部品関税が8割以上即時撤廃されるということで、米韓FTA（約7割）を上回る比率であることに、感謝している。

原産地規則については、NAFTA諸国（米国、カナダ、メキシコ）が75%、日本がアジア基準の40%を主張した結果、55%となった。実際には柔軟化措置があり、45%までTPP域内製であれば、残りの10%については最終加工を域内で行っていれば良いという仕組みであり、具体的にはタイや中国、韓国で作られた部品があったとしても、最終加工を日本で行っていれば良いということである。

あわせて、輸出入の手續簡素化、知的財産保護促進について明確なルールが適用され、外国企業による投資がデメリットを受けないようなルールが定められ、安心して投資できるようになる。

これから批准の手續きがあるが、その先を見据えると、環太平洋諸国では、インドネシアやタイ、フィリピン等が加盟してくれると大きなメリットがある。日系メーカーの生産拠点が各国に10カ所以上あるため、これらの国々がTPP協定に加わると効果は大きい。

日 EU EPA 大筋合意への期待

TPP協定参加国の経済規模に匹敵するのが、日EU EPAであり、世界のGDPの30%、貿易量では36%を誇る経済圏におけるEPAの締結を、自動車業界は強く望んでいる。

ここでも地産地消は進んでおり、日系メーカーのEUでの販売量の7割弱は域内で生産を行っている。また、都心では外車ばかり見かけることが象徴しているように、自動車に関しては日本の貿易赤字である。関税そのものが大きな問題になっており、欧州では乗用車には10%、トラック・商用車には10~22%という高率の関税がかかっている。日本は0%のため、アンフェアな状況にある。海外市場では韓国メーカーとの競争があるが、韓国は各国とのFTA締結に成功しており、競争上、日本メーカーが非常に不利であるため、速やかな関税撤廃を切望している。

EUの自動車業界にとっては、このEPAの締結に（関税面では）メリットがないため、様々な非関税障壁を取り払うように主張している。これは日本の自動車メーカーにとっても、規制緩和に繋がるため、利するものは大きい。自動車工業会はEUを応援・協力して規制協力を進めようとしている。具体的には、自国で通った検査については、相手国でもそのまま使えるよう、規制調和をはかり、相互認証を進めている。

このように日 EU EPA でも規制や基準の調和について、相互承認をリードできれば、グローバル化を進める上で有効であると考えている。グローバルビジネスを拡大していくためには、TPP 協定の早期発効および日 EU EPA の早期合意を切望している。

以上

日揮 取締役社長 川名 浩一 氏

(講演日：2016年2月8日)

事業概要

日揮グループには世界中に約 10,000 人の社員がおり、そのうちの 5,100 人は横浜を中心に、高度な設計や計画の策定を行っている。海外ではフィリピン・マニラにインテグレート・パートナーとして不可分の存在の子会社があり、さまざまな国にパートナーがいる。中東のプロジェクトを例にとると、日本からはコンプレッサーやポンプ、配管等、ヨーロッパからはガスタービン等、韓国からはベッセル等を買っている。世界中から買ってきたモノを集めて建設を行うが、基本的には地元の請負業者が建設を行っている。プロジェクトの大きさによっては、海外から請負業者を招いて事業を行うこともある。

プラント EPC プロジェクトへの影響① 関税の撤廃・削減による影響

競争力がなければプロジェクトを受注できないため、世界中のありとあらゆるリソースを有効に結びつけながら、統合していかないと生き残っていけないことから、何十年もかかってネットワークを作り上げてきた。TPP 協定の狙いである、地域経済の連携によって生まれるシナジーについて、ある意味で先を行っていたのではという思いもある。

エネルギーやインフラのプロジェクトについては、国の産業の発展に貢献するプロジェクトであると認定されると輸入関税は賦課されないケースが多い。ところが原産地の問題や、建機の再輸出等、実際の手続きや現場レベルになると、様々な資料を要求される。そのため、これらの手続きが同協定により簡素化され、規則が統一され、予見可能な形になることでコストや時間の面でメリットが得られると考えている。

プラント EPC プロジェクトへの影響② 政府調達

政府調達については、必ずしもメリットばかりとは言えない。市場が解放されることで、諸外国との競争が激化し、日本企業が持っている品質や技術の高さを理解された上での入札になるかどうかを懸念している。本来であれば品質の高さやライフサイクルコストでのメリット等が正しく評価に反映されるべきであるが、新興国の場合懸念がある。

プラント EPC プロジェクトへの影響③ ビジネス関係者の一時的な入国

一般に一つのプロジェクトを行うには、50～60 カ国から能力ある人々を集めるが、アジアの場合、基本的にはその国の労働者の雇用が義務付けられている。TPP 協定により、投資先のビザの取得が容易になるだけでなく、熟練工の移動も可能になればありがたい。

投資への影響

当社は設計・建設だけでなく、発電や水の淡水化事業、病院、農業等に関する投資事業も行っている。100%出資して設立した企業が、地元企業と認められない現状が変わることを期待している。ローカルコンテンツ要求の禁止、技術移転要求の禁止、投資家が締結するライセンス契約によるロイヤリティ規制の禁止、特定技術使用要求の禁止等が TPP 協定によって禁止されれば、予見性が高くなることから、投資がしやすくなると思う。

当社にとっては関税よりも、紛争解決手続きの導入のような、投資分野のルール形成の方がメリットが大きい。先般、ある国で ISDS 条項（エネルギー憲章条約：1998 年発効、日本は 2002 年に批准。主として、エネルギー原料・製品の貿易及び通過の自由化ならびにエネルギー分野における投資の自由化・保護等について規定）の手続きに則って調停を申し込んだ。調停手続きを進めることはなかなか難しく、躊躇する企業も多い。しかし、TPP 協定で手段が担保されることで、安心して投資がしやすくなる。新興国においてメリットが大きいと考えている。

アジアではカンボジアにおいて脳外科の緊急治療を行う医療法人に投資した。日本の高水準の医療技術を海外に輸出しようと、資本を提供したものである。カンボジア人医療スタッフのトレーニングを JICA の資金を活用して日本で行い、一方、現地では日本人医師が派遣されている。これは、カンボジアに日本の医療を受け入れるシステムがあったからこそ実現した。同協定はまだここまでは至っていないと思うが、経済連携が深化することによって、ニーズが具体化し、ヒトの移動も広範に可能になってくる。そうすれば質の高いインフラ輸出を具現化できるのではないかと。

展望と期待

政府への期待としては、ヒトの移動が挙げられる。シェールガス革命が起きたことから、米国でプロジェクトを受注しているが、当社が困っているのは熟練工の不足である。アジアからの熟練工の移動を可能にし、プロフェッショナルサービスの資格の共通化にも焦点を当てていただきたい。

以 上

事業概要

IKEUCHI ORGANIC は愛媛県今治市に本社を構える、タオルの製造を生業とする企業である。1953年に創業し、今年で創業63年を迎えた。現社長は30年前に後を継ぎ、現在に至っている。

当社の経営理念は「最大限の安全と最小限の環境負荷」だ。「最大限の安全」とは顧客向けのメッセージであり、当社の製品を最大限の安全性を持って届けること、「最小限の環境負荷」とは製造にかかわるすべての工程で、環境負荷を最小限にしていくことである。

当社が考える「三つの安全」とは、生物的安全、化学的安全、物理的安全である。

「生物的安全」とは、遺伝子操作が行われていないオーガニックコットンの綿花のみを使用することだ。原材料である綿花はタンザニアとインドを主たる調達先としており、全てオーガニックで、遺伝子操作がなされていない種を使用している。それでも顧客から「汚い電気を使っておいて綺麗事だ」という意見があり、2002年に風力発電で工場の電力をまかなう体制を築き、グリーン電力証書を取得した。

「化学的安全」については、赤ちゃんが舐めても安全な繊維製品に認められる、スイスのエコテックス認定という安全規格を取得した。エコテックス認定では、オーガニックコットンを使っているかどうかではなく、最終製品の安全性がテストされる。これにより、オーガニックコットンを使用しているというだけでなく、数字でも安全を語るできるようになった。

従来はこの二点のみを掲げていたが、顧客からよく分からないという意見があったため、「物理的安全」として、2015年12月18日に、食品工場の安全性に関する基準であるISO22000を取得した。取得に際しては、ISO22000は虫などの異物混入を嫌うため、オーガニックコットンに薬剤を使わなければならないが、そうすると「赤ちゃんが舐めても安全」でなくなってしまうという矛盾があり、ハードルが高く苦勞をした。

三つの安全は「オーガニック1」から始まった。経営面では、3度目の変革期を迎えている。初代が会社を興した際は輸出専門企業であったが、現社長が引き継いでからは海外有名ブランドのOEMとして、タオルハンカチを製造していた。1999年に「オーガニック120」という商品を世の中に発売した翌年、OEM主力販売先が自己破産し、民事再生を行った。OEMの商品を生産していた際は、企画側主導で売り切り型の製品を作っていたが、その後は作り手として長持ちする、モデルチェンジのない商品の開発に取り組んでいる。その結果、2011年にはコットンヌーボー（その年で採れた綿花だけで作るタオル）を世に出すことができた。今後コットンヌーボーに関しては、当社のWEBサイトでトレーサビリティ（原糸の収穫がいつで、今どこに綿花があり、どういう工程で作られるのか等）をまとめ、消費者に分かりやすく公開していく予定だ。また、原料の綿花の調達先であるタンザニアは水事情があまり良くないため、年に1本分ずつ井戸を掘る資金を提供している。

海外展開

現社長就任後は、国内販売は OEM が事業の中心であったが、現在は直営店の展開も行っており、B to C が売上の 30% を占めるようになった。

海外は 2000 年以降北米で展示会を定例化し大きなパイプがあり、大きな売上を上げているが 2008 年のリーマンショックの後、北米へのルートが縮小気味である。海外の展示会に出展すると、新規小売店から商品が欲しいという話をされるものの、日本からの出荷を敬遠されることが多かった。物流拠点が海外にないことが一番の弱みであったことから、2015 年 11 月に米国・ロサンゼルスに拠点を設けた。米国の小売店にとってはタオルには 9.5%、シーツ類には 15% 弱の輸入関税がかかることに加えて、輸入に際しての手続きが非常に煩雑であるために、敬遠されていると考えている。

ヨーロッパには、メーカーに直接発注するのではなく、エージェントを通じて取引を行う商慣行があるが、有力なエージェントと手を組めていないのが現状であり、四国タオル工業組合所属の他企業も同様である。

アジアに関しては比較的好調である。だが、日本製のタオルは高額なため、大幅に伸びているわけではない。来日時に日本で購入し、持ち帰るケースが多い。

タオルについては特殊な原産地ルールとなっており、紡績、製織、縫製の 3 工程すべてが TPP 域内で行われた製品でないと累積ルールの恩恵を受けられない可能性があると言われている。当社の原材料はタンザニアやインドの紡績工場でオーガニック認定を受けているため、繊維分野の原産地規則は製織と縫製を基本にすることを期待している。当社に限らず原材料はすべて海外であり、原材料は外すのが妥当だと思う。

以上

三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長 宮田 孝一 氏

(講演日：2016 年 2 月 8 日)

TPP 協定による銀行への直接的な影響

TPP 協定の金融サービス章では、①内国民待遇、②最恵国待遇、③市場アクセス制限の禁止、④経営幹部の国籍・居住要件の制限・禁止——といった自由化に関する規定が盛り込まれた。また、ベトナムやマレーシアでは、外資出資規制の緩和や支店数の上限拡大などが規定された。一方で、各国の実状に応じて自由化の原則を適用しない留保事項が設けられるなど、自由化の度合いは十分ではない。そのため、TPP 協定による銀行への直接的影響は限定的だ。しかしながら、TPP 協定により顧客のビジネスチャンスが広がるなか、そのサポートにおいて銀行の役割が一層重要になる。

TPP 協定による国内企業への影響

TPP 協定による国内企業への影響としては、関税の撤廃と、投資・サービスの自由化や域内での共通ルール確立による非関税障壁の緩和・撤廃を通じた貿易の拡大、ひいては企業の海外展開や国内の事業活動の活性化が見込まれる。

また、欧米およびアジア企業への影響としては、「日本における事業展開」や「ア

アジア地域への海外展開」の拡大が予想される。銀行の取り組みにおいては、TPP 協定によって顧客のニーズ拡大が見込まれる、①国内企業の海外展開、②国内の構造変化への対応、③欧米およびアジア企業によるアジアへのアクセスの橋渡し——という三つの視点が重要と考える。

銀行の取り組み① 国内企業に対する海外展開支援

TPP 協定による国内企業の新たな海外展開の主な方向性として、①海外進出コストの低下や規制・制度等の予見可能性の高まりにより、大企業だけでなく、中堅・中小企業の海外展開が拡大する、②外資出資規制の緩和等により小売等のサービス産業の海外進出が加速する、③知的財産保護の強化などによるコンテンツなどのソフト事業の海外収益が拡大する——という三つが想定される。

こうした動きに対し、銀行は、①お客様の現地における資金調達支援、②企業全体の資金運用・調達・管理機能の集約によって資金効率の向上を図る、いわゆる「キャッシュ・マネジメント・サービス」の提供、③貿易取引の拡大や多様化に対応し貿易決済の円滑化・効率化を図る、いわゆる「トレードファイナンス」のさらなる高度化——など、引き続き金融仲介機能の担い手としての役割を高めていく。また、アジアに展開する拠点ネットワークを最大限に活用し、地場産業や企業の動向、現地の経済・金融情勢などについての情報を幅広く提供していく。

銀行の取り組み② 国内農業の構造変化への対応

国内農業では、①大規模経営による農地の集約化・効率化、②高付加価値の農産品を中心とする輸出の拡大、③生産性向上を図るための異業種からの参入促進——といった動きが進展している。

農業分野の金融支援には、すでに JA グループや日本政策金融公庫が取り組んでいるが、当社においても、農業を 10 年後の日本経済を支える成長産業と位置づけ、国内のネットワークを活用し、お客様への競争力強化策の提案や資金調達の支援を行っている。具体的には、①大規模な農業法人等への貸出、②投資ファンド（「SMBC アグリファンド」）を通じた成長性の高い農業生産法人への出資、③当社主催の仕入れルートや海外の販売ルート拡大に繋がる商談会の開催、④日本総合研究所（当社グループのシンクタンク）によるアグリビジネス専門のコンサルティング——を行っている。

銀行の取り組み③ 欧米・アジア企業に対するアジアへの橋渡し

アジア地域は中長期的に高い経済成長が期待されていることから、日本企業だけではなく欧米およびアジア企業の進出が見込まれる。TPP 協定をきっかけに、アジア地域の立地競争力が一層高まることから、チャイナプラスワン、タイプラスワンという動きに伴い、製造拠点の再編・集約化の一層の加速が見込まれる。また、非関税障壁の緩和・撤廃により、アジア地域での店舗の拡充や地場企業の買収などが進み、企業内外のネットワークのさらなる拡大も想定される。また、アジア域内のオペレーションのニーズが増加する中、同地域での事業展開をコントロールするために、地域統括

会社の設置や、その役割の強化が進展する見通しだ。

当社では、アジアを中心とするグローバルネットワークを駆使し、欧米およびアジア企業がアジア地域に進出する際に橋渡しの役割を果たしながら、現地の産業動向や経済情勢等の情報提供や、資金調達支援などに取り組む。さらに、アジアへのアクセスの窓口となることを通じて、外国企業の母国での金融取引も開拓していく。

「アジア・セントリック」の実現

当社は、アジアにおけるビジネスの強化を最重要戦略の一つに位置づけ、中長期的にアジア屈指の金融グループとなることを目指している（この戦略を「アジア・セントリック」と呼称）。法人向けのみならず個人向けサービスも提供するフルラインサービスの構築を目指し、現地に根差した商業銀行業務の展開を進めている（特にインドネシア、ベトナムに注力）。こうした取り組みを通じて、アジア地域での当社の存在感を高めながら、国内外の企業のアジアへの橋渡しを行う（“Gateway to Asia”）という戦略も掲げ、「日本企業のアジア進出支援」、「アジア各国・企業の成長のサポート」、「欧米企業のアジア展開のお手伝い」に取り組んでいる。

今後、TPP 協定に加えて RCEP や日中韓 FTA などのメガ FTA が妥結すれば、国内外の顧客のビジネスが、アジア全域にさらに広がっていく。「アジア・セントリック」の実現を着実に進め、顧客のニーズにしっかり応えることで、当社自身も成長する機会が拡大すると考えている。

以 上

公文教育研究会 代表取締役社長 池上 秀徳 氏

（講演日：2016年3月24日）

事業概要

現在 49 の国と地域で、主として公文式教室を展開している。提供している主な教科は数学、外国語としての英語、その国の国語にあたる母国語の三つである。この三つはどの国においても基礎学力となる教科であるため、的を絞ってサービスを提供している。426 万人の学習者のうち、約 3 分の 2 が海外の学習者である。また、海外売上が売上全体の 5 割弱を占めている。

公文式学習の特色

事業の根幹となるのは創始者が掲げた「われわれは個々の人間に与えられている可能性を発見し、その能力を最大限に伸ばすことにより健全にして有能な人材の育成をはかり地球社会に貢献する」という理念であり、世界 49 の国と地域の社員や指導者と共有・実践し、事業に取り組んでいる。

公文式学習には四つの特色がある。一つ目は個人別・学力別学習である。公文式学習は、その国の教育カリキュラムにとらわれない独自のプログラムであるため、普遍性があり展開しやすい。二つ目は年齢や学年にとらわれず、自分のペースで学習する

形式である。先生が一斉に講義形式で知識を教授する形式ではなく、自習形式を取っている。三つ目は教材を生徒が自ら学べる工夫がされており、三教科とも幼児から高校・大学レベルまで、きめ細やかなステップで教材が構成されていることである。数学に関しては全世界で共通の教材が使用されている。最後に指導者の存在である。当社では、教室で指導する方を指導者と呼んでいる。公文式学習は教材だけでは成り立たない。生徒に「ちょうど」の量とレベルの教材を与え、的確なタイミングで褒め、アドバイスをする指導者の存在が重要である。公文式学習は教材と指導者の二つが揃って初めて、高い学習効果が生まれる。指導者は公文式教材という共通のツールを用いて指導をしていくが、生徒は皆異なっているため、個人別指導が必要になる。指導者が個人別指導の技術をいかに高めていくかが重要である。そのため、人材育成が一番重要なテーマであると考えており、世界中の指導者に学ぶ場の提供を行っている。例えば指導者同士あるいは社員を交えての学習価値向上に向けた活動として、指導者研究大会という指導力を高め、学び合うためのイベントがある。今年度は、15の国と地域から社員と指導者が3,000名程神戸に集まった。こういった活動を世界各地で行っている。

海外事業のポイント

当社は事業持株会社として、日本での公文式の普及と世界の五地域の本社を束ねている。北米、南米、ヨーロッパ・アフリカ、アジア・オセアニア、中国の五つの地域本社が海外各地を管轄しており、そのもとに各国の現地法人がある。生徒、教室指導者は基本的に現地の方々であり、現地法人の社員も、マネージャーには日本人の駐在員があたることもあるが、それ以外はすべて現地（採用）の社員である。当社事業の中核はフランチャイズビジネスである。各国の現地法人が教室の指導者とフランチャイズ契約を締結し、教材や指導に係わる物品、生徒指導や教室運営のノウハウを提供する。指導者は公文式教室を開設、教育サービスを現地の生徒に提供し、会費の中から当社にロイヤルティを納入する仕組みになっている。当社のフランチャイズビジネスの特徴は、経営者と指導者が同一という方針を貫いていることだ。指導者がフランチャイジーになるため、子どもの指導に情熱を持って取り組んでくれる方をいかに発掘して採用し、教室を担っていただくかが重要である。

展開にあたって大切にしていることが二つあり、一つ目は人である。海外展開にあたっては、理念と学習法に深く共感し、力を尽くしてくれる現地社員や指導者の存在が最も重要である。公文式を理解し、情熱を持って実践してくれる指導者の発掘・採用、それをサポートする現地社員の育成が大きなポイントになっている。二つ目は教育サービスの提供を継続する責任である。学習効果を出して現地に受け入れられ、ブランドを構築していく事業であるため、短期的な視点ではなく、長期的に考える必要がある。そのため一度ある地域に展開をしたら、簡単には撤退できない。入念な準備と調査を行ってから展開することが大切である。

メガFTA 交渉への期待（アジア新興国）

TPP 協定の参加国にはすべて展開している。米国には創業 16 年後の 1974 年に初めて展開し、直近では昨年、ブルネイに教室を開設した。同協定の中で当社に関係する事項は主に、投資、国境を越えるサービス、ビジネス環境の三つだ。これまでの展開地域のうち、北米、中南米、オセアニアの三つでは特に大きな課題は感じていない。一方アジアの新興国には課題がある。

多くの国や地域において、学校教育だけでなく、学校外教育に対するニーズや期待が非常に高まっていると感じている。三井物産戦略研究所の『世界の教育産業の全体像』によれば、2000 年から 11 年の間に世界の教育市場は 1.5 倍に成長していたそうである。今後もこの伸びが続くとの見通しは、当社の実感にあっている。経済発展による所得の増加、大学進学率の上昇および競争の激化、公教育だけでは満たされないさまざまな教育ニーズの高まりが、学校外教育サービスへのニーズに繋がっているのではないか。

アジアの新興国における展開の課題は、外資規制である。当社は公文式学習の質を保つため、基本的には独資で海外展開をしている。一部の国では独資での展開が叶わず、理念や価値観、実践方法に共感してくれるパートナーとやっていきたいと思っているが、そのような方に巡り合うチャンスは多くない。外資規制がなくなることについては非常に歓迎している。もう一つの課題は、教育サービスにおいて、事業の登録や許認可以外に、その国の教育庁（教育に関する監督官庁）に教育事業に関する許認可を求める必要がある国が存在することだ。学習塾のような学校外教育サービスが知られていないため、許認可に際しては、学校設立の基準で評価されてしまう。教育＝学校教育であるという固定概念が根強く、公文式教室のような学校外教育サービスも、学校のカテゴリとして捉えられがちである。そのため担当者は学習塾の許認可要件として、学校を想定した既存の法律を当てはめようとする。しかし、学校外教育サービスとしてはオーバースペックである。そのために監督官庁の担当者に説明をした上で、（ライセンス付与のための）交渉を独自に行ってきたが、このようなプロセスは非常に労力と時間がかかる。

今後の期待

今後に向けての期待は二つある。一つ目は外資規制、特に資本規制に関するもので、サービスの質を保つために、独資での展開が可能になることを期待している。二つ目は、学校と同等の教育ライセンスがなくても教育サービスが提供できるよう、参入条件の緩和や手続きの透明性を確保できれば、非常にありがたい。

昨年、文部科学省が日本型教育を世界へ輸出する仕組みづくりに着手することが発表され、関係府省庁・法人・民間企業で構成する「日本型教育の海外展開官民協働プラットフォーム」の創設が決まった。輸出を想定している日本型教育には、塾や予備校、習い事などが含まれている。また、外務省や JICA でも、ODA を活用した民間企業の海外展開支援の中で、最近では教育分野に注目するようになってきた。日本で教育サービスを行い、一定の効果があがっている公文式を海外でもより多くの子どもたちに提供する機会をいただき、その国の発展に役立ちたいと思っている。アジア新興国

の関係する監督官庁で、学校外教育サービスが深く理解され、規制が緩和されることを期待している。

以上

越前たけふ農業協同組合 代表理事組合長 富田 隆 氏

(講演日：2016年2月8日)

各地のJAは未だに、政府の補助機関という認識が強い。戦後の、食料として口に入るものであれば何でも良かった時代から、消費者の嗜好は大きく変化した、これらへの認識が希薄である。

昭和36年の農業基本法制定以来55年間、日本の農政は居眠りをしてきたと言わざるを得ない。昭和33～34年当時から、コメであれば最低20ヘクタール、養鶏も数万～10万羽単位でないと世界に勝てないことは認識されていた。農業も他の産業と同様、消費者という出口から生産という入口を考えなくてはならない。

GATTウルグアイ・ラウンド交渉において、コメのミニマムアクセス(77万トン)を強制的に輸入)が決定した1986年こそが、日本の農業改革のスタート地点となるべきであった。

平成24年に台湾の見本市にブース出展をしたところ、おにぎりを試食した台湾の寿司職人が日本のコメの甘さに驚き、炊飯をする折に調味料は何を使っているのかと聞いてきた。台湾にもコシヒカリの種子はたくさん出荷されているが、食味は大きく異なる。日本米は現地のコメの5倍程度の価格で販売されていたが、3倍程度の価格差であれば、おいしくて安全な日本米を購入したいと述べていた。台湾のほか、インドネシア、シンガポール、香港にも、3～5倍の価格であれば日本の農産物を買いたい人がたくさんいる。

農業分野では、関税以上に植物検疫手続きのコストが大きい。書類を提出するだけで手数料の数十%を前金として徴収されたり、現物が1ヵ月止められたり、荷揚げのためにまた数十%の賄賂を求められたりする。知的財産の問題も大きい。中国では「コシヒカリ」が、豪州では「和牛」が意匠を取られてしまっている。戦後の状態を守ろうとしている国内の農林行政やJAグループが目覚まさない限り、日本の農業は世界の潮流からどんどん立ち遅れてしまう。

当JA管内では、コメが主な生産物だが、国主導で転作および生産調整が行われている。転作は耕地面積の36%で行われ、大麦、大豆、そば、加工用米・飼料用米などが生産されているが、ほとんどが補助金目当てで成り立っている。平成30年からは自主性に基づく調整へと移行することになっているが、早くその方向に向かいたい。

JA設立以来、初めて農協改革が行われ、JAも自己改革の方針を策定したが、ややもするとさらに守りに入ってしまう。意識改革をして初めて、自己改革につながる。内外ともに日本の農業にこれ程の注目が集まることは二度とない。これを最大のピンチと捉えている方もいると思うが、我々は最大かつ絶対のチャンスとしていきたい。

以上

大潟村あきたこまち生産者協会 代表取締役社長 涌井 徹 氏

(講演日：2016年2月12日)

TPP 協定に参加するか否かは、国民にとって良いか悪いかで決めるべきである。JA は米価が下がると反対しているが、世界で最も高価なコメを買ってくれているのは日本の消費者である。

TPP によって、日本の農業は明治維新を迎えることとなった。農業機械や農薬、肥料の価格を下げないよう、これまでは米価を下げずに来た。農家にとって農地は工場であり、生産コストを下げるためには集積させる必要がある。「直接支払」に関する議論も行われているが、産業としては競争力を有していなくても、日本にとって必要な産業と国民が判断して初めて、そのような政策が成立する。

自社では「海外に向けてやれることは全てやる」という方針の下、様々な事業に取り組んでいる。具体的には、中国での離乳食の販売や、三井住友銀行およびインドネシア有力企業との合弁企業を通じたボゴール農科大学での近代化・6次産業化システム支援、インドの食品工業団地開発事業への参入（パックスライスの生産などコメの加工技術の供与・指導）といった取り組みを進めている。

加えて、地方創生予算を活用して大潟村に輸出促進協議会を設立し、輸出に向けた取り組みを検討している。欧米6～7ヵ所で展示会を開催し、安心して輸出できる環境を整えたい。TPP 協定に対応するため、コメの輸入枠は現在の約70万トンに6～7万トン追加される見通しである。この追加分を全量秋田に入れ、パックスライスを生産して全量輸出したい。日本を食品加工のハブにできたらと考えている。

以上

浜中町農業協同組合 代表理事組合長 石橋 榮紀 氏

(講演日：2016年3月8日)

事業概要

浜中町は釧路と根室のちょうど中間に位置し、生産可能な農作物は牧草のみである。ゆえに JA 浜中町は酪農に特化している。生産戸数は180戸だが、草地面積1万5千ヘクタールで2万2千頭の牛を飼育し、牛乳の生産量は10万トン、販売高は117億円に上る。180戸の約2割（＝35軒）が新規就農者で、東京都出身者も5名いる。自社の専務も新規就農者である。

経験と勘に基づく酪農ではなく、科学的データに基づいた酪農を学び、健康な乳牛から高品質な生乳を生産するための場として、1981年に酪農技術センターを設立した。結果として、1983年の「北海道成分無調整4.0牛乳」（タカナシ乳業）の開発につながり、発売当初は380円／本で釧路空港から東京に空輸していた。年間を通じてこのような生乳を提供できる乳業メーカーは、現在も他にない。原料に間違いがないことから、ハーゲンダッツ社に原料として採用されている。

また、地元企業9社と連携して、2009年に酪農王国株式会社を設立した。今では企業の研修農場としても使われている。JAの本来の役割は、農業者・新規就農者に経営者教育を施すことであり、それこそが農協改革の要諦である。加えて、酪農はモノを運ぶ産業であることから、JA浜中町では、運搬作業を地元企業に全面委託している。TPP協定発効に際しても、皆で地域づくりをするのだという姿勢を見せてこそ、農業が地域から守られる存在になる。

世界の酪農情勢

TPP協定域内では、米国、カナダ、ニュージーランド（以下、NZ）、オーストラリアが酪農大国である。しかし、これらの国々から日本に大量の乳製品が押し寄せてくることはあり得ない。例えば、NZの乳製品の約7割は、日本の消費者には不向きなため、日本のバイヤーは購入しない。一昨年、NZのティム・グローサー貿易大臣（当時）が浜中町に視察に来たが、これほど衛生的でない日本人は飲まないのかと驚いていた。NZでも飲用牛乳は衛生的に生産されているが、バターやチーズ、脱脂粉乳用の生乳の搾乳現場の衛生的レベルは低い。地域が生き残るためには、衛生管理をはじめとする基本をきちんと守った上で、消費者にアピールできる製品を作ることが不可欠である。

世界の酪農情勢は常に変化している。世界中で最も牛乳生産が多いのはインドだが、国内需要が大きいいため、ほとんど輸出されていない。また、ベトナムの山岳地帯では酪農産業が急速に発展している。ベトナム人は一般に、1回の買い物で3～5本の牛乳を購入する。ベトナム人はその几帳面な国民性ゆえ、きちんとした手順で生産を行っており、その意味で将来の脅威になる可能性はある。

今後、東南アジアの国々では急速な経済発展に伴い、乳製品需要も拡大する。日本の酪農産業もこれらの市場に出ていくべきであるし、実際、取り組みも始まっている。牛乳は最も腐敗しやすい商品のため、流通に乗せるには、バターやチーズ、脱脂粉乳等に加工する必要がある。味では絶対に負けない自信があり、例えば日本のハーゲンダッツと比べ、フランス製の東南アジアのハーゲンダッツは味が落ちる。

しかし、生乳生産はかつての860万トンから730万トンへと減少し、国内消費を賄うために400万トン輸入している。むしろ問題はこの点であり、バターの緊急輸入が行われたのもそのためである。酪農の場合は、国内の需要にしっかり応えつつ外に向かっていくことが重要と考えている。

農業に対する示唆

日本の農産物は、東南アジアで非常に評判が良い。訪日した人々が味わって、これならと言って購入している。農業生産者は、常にナンバーワン、オンリーワンを目指すべきである。生産者が互いに切磋琢磨しながら、おいしく、安全・安心なものを生産する。加えて、価格が徐々に下がっていけばなお望ましい。おいしいモノづくりを目指して努力を続け、日本の消費者に選択してもらおう以外に道はない。また、同協定の有無にかかわらず、情報発信を怠ってはいけない。

メガFTAへの期待

食品は人の健康を維持し、命をつなぐものである。よって、安全で健康を損ねることではないという条件を満たすものが世界中から安価に入ってくることは望ましい。一方、農薬に汚染された農産物や、安全性が不確かな遺伝子組み換え作物が入ってくることは避けなければならない。北海道は、遺伝子組み換え作物の生産を条例で禁じているが、本州以南には一県を除いてそのような規制がなく、各所で小規模に生産されている可能性がある。

経済発展と人々の幸福とが対立することのないよう、人の命や健康が脅かされない規格・基準で貿易ルールが作られ、さらに地球環境と共生できることが大切である。低コストで農業生産ができるからと言って、環境が破壊されては何にもならない。メガFTAの締結を通じて、このような問題意識に基づいた共通項が見出されることを期待する。

以上

早和果樹園 取締役社長 秋竹 新吾 氏

(講演日：2016年3月8日)

事業概要

温州みかんの生産量は和歌山県が日本一であり、その半分以上が有田地方で生産される有田みかんである。全国のみかん生産量は、ピーク時（昭和50年）には360万トンに上ったが、現在では約80万トンと4分の1程度まで減少し、果実生産のみでは企業ビジネスとして成立しにくい産業になっている。

私は昭和38年に就農し、みかん栽培を始めた。昭和54年に農家7戸で早和共撰組合を設立した。冬のみかんは生産過剰で市場で溢れて成り立たない状況であったが、夏のハウスみかんはお中元やお盆の贈答品として人気があり、安定部門を持てた。ハウスみかんに支えられ、4名の後継者が育ったことから、平成12年に法人化するに至った。この法人化が、農家から脱皮し、大きく考え方を変える契機となった。

取締役は6名で、設立世代2名と後継世代4名から成る。資本金は8,502万円で、アグリビジネス投資育成株式会社の出資を受けている。主な業務として、みかんの栽培、近隣の生産者からの集荷・販売、有田みかんに特化した加工品の製造を行っている。直接の栽培面積は7haで、生果500トンを出荷、加工みかん1,100トンを搾汁・加工している。

当社では、マルドリ方式（マルチ栽培＋ドリップ：畑を特殊なシートで覆うとともに、点滴灌漑を行うことで水分をコントロールする）を採用しているほか、ICTや光センサーを活用し、おいしさを追求している。ICT農業システムの導入は、コストの見える化も実現した。

加工・販売への挑戦

従来、農家にみかんの「加工」を行うという概念はなかったが、法人化をきっかけに新しい事業をしたいと考え、ジュース製造に取り組むこととした。オレンジの貿易

自由化以降、安価なジュースが流通していたことから、原料を糖度 12 度以上のブランドみかんに限ったストレート果汁で、搾り方もチョッパー・パルパー方式（一つひとつ皮を剥いて裏ごしする）とした。その後、商品は 27 アイテムに増加したが、いずれも原料は有田みかんに特化している。

また、生のみかんを出荷している際は意識していなかったが、加工を始めて以降、安全・安心の重要性を認識し、和歌山県版 HACCP の認証を取得した。今後、海外展開を進めるには、世界標準の HACCP を取得しなければならないと考えている。

みかん栽培を始めて 40 数年、販売するという事を考えたことがなかったため、加工を始めた当初は、販路開拓に大変苦労した。幸運にも、ジュースの販売開始と県のアンテナショップの開店が同じ年だったことから、県や市、金融機関等の後押しを得て、東京で販路を拓げることに成功した。現在は、年に 8~10 回、展示会に出展しているほか、和歌山県や三重県の観光地等で、社員が週末・休日に試飲販売を行っている。高価格ゆえに棚に並んでいるだけでは手に取ってもらいにくいいため、経験してもらうことが重要と考えている。海外展開にも力を入れており、現在は香港、台湾、シンガポール、中国等アジア圏を主体にヨーロッパにも販売している。

地域との関わり

私が年に 1 回、和歌山大学で講演をしているほか、地域の大学等からインターンシップを受け入れている。また、加工を始めたことで、収穫期が 3 ヶ月程度に限られる生果の栽培に比べ、年間を通じて安定的に収益を上げられるようになった。周辺農家からの集荷に際しても、従来、生果に比べはるかに低い価格でしか買ってもらえなかった加工用みかんを、当地相場の 4~5 倍の価格で購入し、地域経済の活性化に貢献している。また、雇用機会を創出することで人口減少対策に貢献するとともに、加工品を通じてみかん消費をさらに喚起し、日本一みかんの大産地の当地域を支えていきたい。

今後の目標

現在は、みかんの果肉部分しか加工に利用できていないが、皮やふくろには機能性があることから、それらも活かしてみかんまるごと付加価値をつけていきたいと考えている。また、国内の人口減少が進む中、経済連携の進展を活かし、海外展開にも積極的に取り組みたい。

TPP 協定について

TPP 協定以前の問題として、従事者の高齢化とともに、次代の担い手である若い新規就農者が少なく、農業が失速することは明らかである。実際、現場に居るとあの畑は何年後に空いてくるというのは目に見えて分かる。大きなインパクトがないと変わることができないため、同協定の発効よりも、変わらないことのデメリットの方が大きいと感じている。

一方、生産者が消えるようなことがあってはダメなので、きちんと対策を取ることも必要である。

以上

日本農業の現状

農業就業人口の6割を占める約148万人が65歳以上であり、10年後も先陣を切って働ける年齢ではない。そのため、目の前でどんどん耕作放棄地が増えていく。また、家族経営体が減少を続ける一方、組織経営体は増加している。若くてやる気のある、地域で認められた農業者に、農地が急速に集まっているのが地方の現状である。

野菜の出荷量は右肩下がりである。2～3年前から、レタスやキャベツの調達がままならないという声を、大手の総菜メーカーから聞くようになった。これは、長野県川上村などの主たる産地が人手不足で作付けを減らしていることによる。一方、食の外部化（外食、中食など）の進展により、カット野菜の需要は増えている。この間、野菜の輸入量は増加傾向にあり、鮮度が命の玉レタスでさえ、輸入が拡大している。

事業概要

当社では、「おいしく、生産者が主役で、生産現場が見える」の3点をモットーに、（野菜を）つくる人・つかう人・たべる人が共創できる仕組みの構築を考え、事業を行っている。野菜の場合、「おいしさ」が見えにくいため、生産者も購買者もHAPPYになる取引を「おいしい」としている。

事業を始めて3年になるが、2年目から、レストランや総菜メーカー、小売店等の売上が向上するという効果が見え始め、評価が広がった。現在は、ITはあまり使わず、生産者と購買者の信頼関係を丁寧に作ることに注力している。契約レストランのシェフによれば、お店で生産者の話ができる、新鮮な旬の野菜が届く、産地を訪れると良いメニューが浮かぶ、というのがメリットである。飲食業界も、人手不足で料理人を雇うのが難しくなり、調理の手間を省けるおいしい素材であれば、2～3割高くても購入するようになっている。年間約400万人が訪れる集客施設にも直売所を設けているが、売上は右肩上がり、顧客の信頼を得ることを実直に続けることだけがブランドになると感じている。

地産来消モデル

TPP協定発効後の農業対策は、輸出だけではなく、サン・セバスチャン（スペイン・バスク州）のような食の都を創出し、地産来消型拡大モデルを構築することが考えられる。JA浜中町の例のように、研究所を併設するとブランディングの長期化が可能になる。サン・セバスチャンも同様で、「料理をサイエンスにする」とキーワードに、学会という場を設けた。結果、世界中の勉強熱心なシェフが集まり、ミシュランの星付きのレストランが世界中で最も高密度に集まっている街になった。海の幸も山の幸も、温泉も至るところにある日本も、これを後追いしてはどうか。

ロボットの活用

農業の技と工業の生産効率を考えた知識を融合させれば、ローカルから直接グローバルへとつながる新産業を立ち上げることができるのではないかと考えている。農業の不確定性は、AI やディープ・ラーニングを最も活用しやすい領域であると考えている。

地域主体の物流プラットフォーム

静岡県では JA の販売力が弱くなり、金融機関化している。中でも、特徴ある野菜を売るのが苦手なため、農家主体で販路を拡大すべく、当社の提案で「野菜バス」という仕組みを構築しようとしている。これは、倉庫を持つのではなく、Internet of Things (IoT) を活用し、バスが停留所に着くタイミングで近隣の農家に出荷してもらう仕組みで、県の協力も得て取り組みを進めている。

また、鮮魚については、羽田空港内に「羽田市場」を立ち上げた。これは、朝獲れた魚を羽田に空輸し、羽田でさばいて都心の飲食店に販売したり、輸出したりしている。香港などアジアの都市であれば、獲れてから 24 時間以内に届けることが可能である。野菜の場合はコストが合わないため、海外で栽培した方が良いと考えており、生産技術を輸出する方策を検討している。

TPP 協定について

TPP 協定を活かせるか否かは、向き合う姿勢の問題である。農業においても、国内外を問わず連携を進めるべきことは明らかだが、野菜農家においては、依然として隣家がライバルというのが実態である。同協定が契機になるか、人口減少が先かはわからないが、そのような視野の生産者には、退出してもらった方が良いでしょう。

以上

2015年度経済連携委員会

(敬称略)

委員長

藤 森 義 明 (L I X I Lグループ 相談役)

副委員長

稲 垣 泰 弘 (コマツ 常務執行役員)

川 口 均 (日産自動車 専務執行役員)

津 坂 美 樹 (ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)

平 手 晴 彦 (武田薬品工業 コーポレート・オフィサー)

古 田 英 明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)

堀 井 昭 成 (キヤノングローバル戦略研究所 理事 特別顧問)

松 本 晃 (カルビー 取締役会長兼CEO)

蓑 田 秀 策 (オプトホールディング 取締役)

鰐 淵 美 恵子 (銀座テラーグループ 取締役社長)

顧問

福 川 伸 次 (東洋大学 理事長)

委員

芦 田 口 弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

天 野 太 道

石 橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

呉 文 繡 (国際航業 取締役会長)

浦 田 晴 之 (オリックス銀行 取締役社長)

江 田 麻季子 (インテル 取締役社長)

岡 本 実 (タイコ エレクトロニクス ジャパン 取締役会長 (職務執行者))

小 野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)

織 畠 潤 一 (シーメンス 社長)

柿 本 寿 明 (日本総合研究所 シニアフェロー)

鹿 毛 雄 二 (ブラックストーン・グループ・ジャパン 特別顧問)

片 岡 丈 治 (片岡物産 取締役会長)

金 子 剛 一 (中日本高速道路)

鎌 田 英 治 (グロービス 執行役員)

上斗米 明	(パソナグループ 取締役常務執行役員)
清原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
日下一正	(国際経済交流財団 会長)
高乗正行	(チップワンストップ 取締役社長)
五嶋賢二	(富士電機 執行役員)
斉藤 剛	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
澤田 純	(日本電信電話 取締役副社長)
杉野尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
杉山 直	(大林組 取締役副社長執行役員)
鈴木洋之	(PwC ジャパン 顧問)
ケネス・G・スミス	(EYトランザクション・アドバイザリー・サービス 取締役社長)
高橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
橘 憲正	(タチバナエステート 取締役会長)
竹馬 晃	(横浜倉庫 取締役副会長)
出口恭子	(色空会 お茶の水整形外科 機能リハビリテーションクリニック 最高執行責任者)
根岸修史	(積水化学工業 取締役会長)
芳賀日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
長谷部智也	(T S Iホールディングス 上席執行役員)
畑川高志	(リバフェルド 代表取締役)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
平井幹久	(イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)
藤田 實	(オグルヴィ・アンド・メイザー・アジア／大洋州 相談役)
星 久人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀田康之	(キッツ 取締役社長)
堀口智顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
松江英夫	(デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)
松崎正年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松永明彦	(プレミアムインベストメントアドバイザリー 代表取締役)
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)

宮内 淑子 (ワイ・ネット 取締役社長)
山下 良則 (リコー 取締役 副社長執行役員)
山添 茂 (丸紅 取締役副社長執行役員)
横井 靖彦 (豊田通商 取締役副社長)
ティモシー W. ラティモア (メリルリンチ日本証券 マネージング ディレクター)
チャールズD. レイクII (アフラック (アメリカンファミリー生命保険) 日本における代表者・会長)

以上60名

事務局

樋口 麻紀子 (経済同友会 政策調査部 次長)
山本 郁子 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)
大川 理子 (経済同友会 政策調査部)