



ASEAN & Japan

フューチャー + 第3号

AEC (ASEAN 経済共同体) 2015 と日本 — 持続可能な地域成長に向けた可能性と機会

テン・テン・ダール Teng Theng Dar
Business Compass Consultancy
シンガポール事業連盟 CEO (2008-2011)

長年待った 2015 年が幕を開けた。

本年末までには ASEAN 経済共同体 2015 (AEC2015) が発足し、ASEAN は新たな発展(進化と言いつても良い)の段階に入るだろう。ごく単純化した表現を使えば、これは「域内に統合された単一市場および生産拠点を実現する」という目標達成に向けて ASEAN がとった非常に具体的な行動である。

今年 ASEAN 設立メンバーおよび早期加盟の計 6 カ国(ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ)が、年内の AEC2015 立ち上げに向けて、それぞれ追い込み作業に入る一年となるだろう。その後 2020 年末までには、残りの 4 加盟国(カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム)が ASEAN-6 に加わり、統合された ASEAN-10 の単一市場が形成されよう。

ASEAN-6 による AEC2015 の発足に伴い、同域内で物資、サービス、資本、熟練労働者の自由移動が認められる。これによって、ASEAN 域内への参入または現地でのビジネス拡大を希望する企業は、直ちに新たな可能性と機会を得るだろう。単一市場における事業の長期的かつ持続可能な成長を目指し、ASEAN6 全域をベースとしたサプライチェーンやバリューチェーンを計画、開発、展開することが可能となる。簡潔に言えば、2015 年末までに ASEAN の新たな幕が開き、エキサイティングな可能性や機会が広がる見通しである。ASEAN の希望に満ちた新段階の始まりにあたって、また地域全体の持続可能な成長や人々の生活改善を目指すうえで、ASEAN と日本が地域的なパートナーシップを組み、成長の可能性を現実のものに変える絶好のチャンスと私は考えている。

未来を創る財団のお声掛けに応じて、地域の持続可能な成長に向けた ASEAN-日本パートナーシップをテーマに、ビジネスパーソンとして、私の考えをここに述べたいと思う。

1. 強力なパートナーシップは可能か？

まず、ASEAN と日本にパートナーシップというものが存在しているのか、また地域協力に向けた長期的パートナーシップとして十分に強固であるかを考えてみる。

パートナーシップは、受け身で得られるものではない。ASEAN と日本の間に確固たる信頼関係があって初めて成り立つものである。

幸運なことに、日本企業は ASEAN 地域で非常に好い印象を築いており、ビジネス上の信望も厚い。

この点を実証するため、日本の外務省の委託により 2014 年に実施されたアンケート調査の結果を以下に示す。(データ出典:同調査は 2014 年 3 月に、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム、ミャンマーで、識字能力のある 18 歳以上の回答者約 300 名/国を対象にオンラインで実施された。)

「日本との友好関係は重要か？」という問いに対し、回答者 2,144 人のうち 65%が「重要である」、31%が「やや重要である」と答えた。

「ASEAN にとっての重要なパートナーは？」との質問で、日本を選んだ回答者は 65%、中国が 48%、米国が 47%、韓国が 37%だった。

「日本に対するイメージ」への回答は以下の通りであった(7 カ国全体)。

- (1) 技術の発達した国 (81%)
- (2) 経済先進国 (62%)
- (3) 自然の景観が美しい国 (62%)
- (4) 豊かな文化をもつ国 (59%)

「日本についてもっと知りたいこと」では以下の回答が得られた。

- (1) 科学技術 (58%)
- (2) 人々の生活や考え方 (56%)
- (3) 食文化 (53%)

企業に対する好印象はビジネスの信頼感につながり、信頼感が信用を生み、信用があらゆる経済パートナーシップにおける良好な関係の土台となる。

上記の結果からわかる通り、日本への認識は非常にポジティブである。ASEAN 諸国が日本について知りたいと考える主な対象が 1 位:技術、2 位:思考、3 位:文化であったことは、日本が過去に積み上げた「信頼感」が現在もしっかりと維持されていることを明確に示している。ASEAN と日本には、長期的な地域パートナーシップをさらに推し進めるための良好な土台があることがわかる。

2. パートナーシップの利点 — 拡大単一市場

ASEAN と日本は多様性をもつ一つのビジネス・コミュニティーであり、7 億人を超える人々が長期にわたって成長の確かな可能性を提供できる場であると私は考えている。

日本の視点で見ると、これはパートナーシップを継続的に進展させるもっとも明白な利点である。

市場規模と可能性:

ASEANの人口は6億人を超え、GDPは将来的に4兆米ドルを上回ると予測されている。また人口構成が若く、中間所得層が急拡大しているほか、都市化が急速に進み、ほぼ全てのセクターに投資機会が存在している。(注:GDPデータはIMFの「世界経済見通し(2013年4月)」)

現在、ASEANと日本を合わせた市場規模は7億人を超え、GDPは8兆米ドルを上回る。そして単一市場としては多様性があり、発展の程度に格差があることから、ビジネスの視点で見ればあらゆるステークホルダーに絶好のチャンスが広がっている。

人口構成:

日本市場は人口の約25%が65歳以上という深刻な高齢化に直面している。一方ASEANは全域にわたり人口構成が非常に若く、成長中の市場である。

日本とASEANの出生率、人口、年齢構成を以下の表に示す。

ビジネスの観点で見れば、ここで示される事実はただ一つ「市場には現在および将来にわたる成長性があり、人口および成長率から見ても地域ベースのサプライチェーンを構築する正当性がある」という点である。

「出生率と人口」

国名	出生率	人口	0-14歳 (%)	65歳以上(%)
日本	0.8	127.3	13.4	24.8
ブルネイ	1.8	0.4	24.6	3.8
カンボジア	2.5	15.2	31.7	3.9
インドネシア	1.7	251.2	26.6	6.4
ラオス	2.5	6.7	35.5	3.7
マレーシア	2.1	29.6	29.1	5.3
フィリピン	2.5	105.7	34.0	4.4
シンガポール	0.8	5.5	13.6	8.1
タイ	1.3	67.5	19.2	9.8
ベトナム	1.7	92.5	24.6	5.6

(データ出典: NationMaster.com)

成長率および人口1人当りGDP:

日本は成熟した(そして高齢化の進む)先進市場であるが、ASEAN加盟国の多くは今なおそれぞれの発展段階にあり、今後も長期にわたり大幅な成長余地が見込まれる。

実際のところ、近年の日本市場の成長率は低迷しており、多くのセクターでマイナスとなっている。対照的にASEANでは今後も拡大が見込まれる中間所得層が新たな需要を下支えし、地域発展をもう一段階押し上げる原動力となろう。

「成長率と人口1人当りの購買力平価 GDP」

国名	成長率 (実質)	購買力平価 GDP US\$	一人当たり 購買力平価 GDP US\$
日本	2	5.96 t	36,000
ブルネイ	0.9	16.9 b	54,100
カンボジア	7.3	14.1 b	2,400
インドネシア	6.2	878.2 b	4,900
ラオス	7.9	9.3 b	2,517
マレーシア	5.6	303.5 b	15,117
フィリピン	6.8	250.2 b	4,400
シンガポール	1.3	274.7 b	57,564
タイ	6.5	366.0 b	9,500
ベトナム	5.2	141.7 b	3,800

t=兆、 b=10 億 (データ出典: NationMaster.com)

購買力平価 GDP が 1 万米ドルを超えているのは、シンガポール、ブルネイ、日本の 3 カ国のみである。

マレーシアとタイがこれに続く。両国の発展レベルにおいては、生産の要素を改善すれば良いだろう。

ASEAN 域内において、イノベーション主導型の経済発展段階にあると考えられるのはシンガポールのみである。マレーシアは効率主導型からイノベーション主導型への移行段階にある。

これより初歩の発展段階にある国については、既存の技術や実践方法の採用、必須インフラへの投資、基本的な制度枠組みの提供、医療・教育施設の整備が成長を促すだろう。

従って、ASEAN には短期的、長期的な成長の余地が十分に残っている。

これまで地域的サプライチェーンの障害となっていた点においても、AEC2015 の発足により、現実的な可能性が見えてくる。

ゆえに私は、ASEAN と日本が協同し、7 億人の単一市場で持続可能な成長を刺激・実現するには今こそが、政策面、また ASEAN の発展段階から見ても絶好のタイミングであると確信するのである。

3. 農業およびフード・サプライ・チェーン

今日、日本は特に消費財の分野におけるイノベーションー研究・開発能力、ハイレベルな生産、高度な訓練を受けた労働力、品質重視の規律と制度ーについて優れた実績を示しているアジアで唯一の国である。(注: 韓国も白物家電、消費財、電子機器、K-pop など、あらゆる分野で追いつきつつある。)

まさにこうした能力こそ、大半の ASEAN 諸国がいまだに欠いている要素なのだ。

つまり日本にとって、ASEAN 地域は可能性の宝庫である。

市場アクセスに関して、日本企業はこれまで築いてきた高評価と長年のノウハウを生かし、ASEAN をパートナーとして地域成長の新段階に積極的に貢献することができる。それには、これまで以上にイノベーティブ、持続可能かつ包括的な指針をとることが必要であろう。

一方、ASEAN 側にも日本とパートナーシップを組む大きなインセンティブがある。

日本をパートナーとすることは ASEAN にとって、必要なノウハウや専門知識・技術力の格差を埋め、経済発展という目標に向けた成長戦略を実行するための能力強化への近道となるからである。

農業およびフード・サプライ・チェーン:

農業と食品製造業が現在別個のセクターに分類されている点について、政府や企業は、もっと真剣に再考すべきであると私は考えている。

食料安全保障、食品規格、食の安全性が重視される今の時代、両セクターは総合的に扱われるべきである。「農場を出るまで (pre-farm gate)」、「農場を出たあと (post farm gate)」、購買時点、最終的な消費という各段階を網羅したフード・サプライ・チェーンの計画・管理レベルを上げるために、総合的なアプローチや協調的な取り組みが早急に求められている。

ASEAN による食料生産は世界的に不可欠と言わないまでも、地域にとっては非常に重要である。ASEAN 域内で十分な食料供給を確保するため、またできれば増産分を世界の需要に向けて輸出できるよう、両セクターに一層注目することを強く推奨したい。

新しい産業の発展の鍵として、ひいては雇用創出の機会として、農業と水産養殖業はいずれも ASEAN にとって極めて重要性が高い。これらの産業は(忘れられがちであるが)当然ながら ASEAN 地域の食料安全保障のバックボーンでもある。

現在、ASEAN の農業および水産養殖セクターは、その技能水準においても新技術の導入においても、全般的に立ち後れている。

両セクターは(特に伝統的な方式の場合)、生産量の拡大、品質保証、生産性の向上がもたらす経済的な恩恵を享受する段階に到っていない。

また、pre-farm gate、post farm gate の両段階における大量の食品ロス(生産や加工段階での損失)や食品廃棄(販売や消費段階での廃棄)も、上記に次ぐ大きな課題である。

国連食糧農業機関 (FAO) の推定によると、アジア太平洋地域では 5 億人以上が食料不足に苦しむ一方、同地域で生産された野菜・果物の 42%、穀物の 20% が失われたり廃棄されたりしている。

ASEAN 地域では、悪路、高温多湿な気候、粗末な梱包といった原因により、産地から都市の消費者への輸送段階で食料が失われている。

食品廃棄に関する「The Nation」(2013 年 8 月 29 日、タイ)の報告を以下に示す。

<以下引用>

恥ずべきことに、全世界で毎年タイの面積の 3 倍に相当する農地が、捨てられる食料を育てるために使用されている。

国連食糧農業機関 (FAO) によると、世界では約 13 億トン／年の食料が失われたり廃棄されたりしている。生産および消費段階の損失・廃棄量は、総生産量の 3 分の 1、約 1 兆米ドル (32 兆タイバーツ) に相当する。

FAO の試算によると、年間の食品損失・廃棄量は世界の飢餓を解決するために必要な量の 4 倍以上にのぼる。廃棄される食料のわずか 4 分の 1 で、8 億 7,000 万人を食べさせることができる。食料が消費者に届く前に失われる主な原因は、不十分な計画、貯蔵施設の不足、輸送システムの不備、作物の病気や寄生虫などである。

また、スーパーマーケット、レストラン、消費者による食品廃棄の問題も拡大している。廃棄される食料は増加し続けており、この傾向は都市化の進行により加速しているようだ。

FAO のアジア太平洋事務所長を務める小沼廣幸氏によると、収穫後の食料の約 35% が失われたり廃棄されたりしている。「食品ロス、特に収穫後の損失や、増え続ける食品廃棄という危機的な問題について、世界的な意識を高める一段の努力が必要だ」と同氏は述べている。

インドの「緑の革命」への貢献者である遺伝学者の M. S. スワミナサン氏も、食品廃棄について懸念している。「食品廃棄は土地や水と同じ天然資源を浪費することだ。食品ロスや食品廃棄は、食料安全保障や持続可能な発展といった視点においても、中心的な論点になりつつある。」

<引用終わり>

一方、面積が小さいうえ、耕作に適した土地が国土のわずか 20% にとどまる日本は、長年にわたって食品安全基準、食品包装、作業工程のイノベーション、サプライチェーンの管理など、農業、水産養殖、食品製造に関するノウハウや専門知識、技術を積上げてきた。

水産養殖セクターにおいても、日本は大幅な技術的進歩を遂げてきた。

日本では、人工授精や人工ふ化の技術を使って魚を繁殖させ、そのまま育てて水揚げしたり、後に捕獲できるよう川や海に放流したりしている。

残念なことに、日本政府による行き過ぎた保護政策の影響で、市場の慣行には長年歪みが生じており、多くの先進技術がコストの高い日本国内に限って利用されてきた。その結果、多くの ASEAN の養殖業者は同セクターにおける日本独自の技術について、十分に理解していない。

その結果、農業、水産養殖セクターにおいて、日本のテクノロジーに対する認識は (自動車、電子機器、IT ゲーム、産業ロボットと比べ) 限定的なレベルにとどまり、日本製全般に対する「品質は良いが高価過ぎる」という評価につながっている。

日本が競争力を保ち、ASEAN のような新興市場への関わりを維持したければ、地域的なバリューチェーン、サプライチェーン戦略を立て、持てるノウハウ、専門知識、技術を普及させて、互いの経済的利益に結びつけることを真剣に検討すべきである。

特に食料供給の管理について、ASEAN と日本は長期的なパートナーシップを組み、協同で食料供給量の拡大や食品品質の向上に務め、食品規格や安全性などの統一化を目指すべきである。

おそらく、これこそ日本がアジア地域でもっとも貢献できる分野であろう。さらに言えば、ASEAN が特に導入を望むのは食品加工のノウハウや、食品梱包の技術だと思われる。

AEC2015 および既存の ASEAN-Japan FTA により、日本が ASEAN の農業と水産養殖業の持続可能な成長へ貢献し、その知識と技術を収益化する新たな可能性が確実に広がっている。知識や技術の利用に加え、日本は商業ベースで企業規律や生産性向上のノウハウを共有し、現地化や ASEAN 企業が導入できるようにすることで、生産工程を効率化し、生産量を伸ばし、生産コストを最適化することができる。(注:ただし私は時代遅れの規制制度を ASEAN 地域へ移行することは支持しないと明記しておく。)

一方、ASEAN は農業、水産養殖業の実績あるノウハウやテクノロジーにアクセスし、短期間で業界全体を底上げすることができる。技術や管理能力を向上させ、生産性を改善して、持続可能なセクターの成長を達成することができるだろう。

長年にわたり、日本は農業、水産養殖業、食品製造業、そして食の安全性を保証するサプライチェーン・システムにおいて、優れた技術および技能を確立してきた。

ゆえに、互恵的なパートナーシップはセクターの持続可能な成長や雇用創出を可能にするだけでなく、食料安全保障という共通の課題に地域全体で取り組むうえでも助けとなるだろう。

中小企業ネットワーク:

日本には 400 万社以上の中小企業があり、主要企業を除く事業主体の 99.7%を占めている。競争の激しい日本市場で長年生き残っている中小企業は、高度に専門化され、テクノロジーの導入が進んでいる場合が多い。

しかし、こうした中小企業のなかには、国内市場の縮小、グローバルなサプライチェーンとの連携の弱さ、労働力の確保、そして何よりも後継者問題という壁に直面しているものも少なくない。

後継者がいないために事業閉鎖を余儀なくされる場合も多く、そのようなケースではビジネスのノウハウや専門知識も失われてしまうのである。(注:日本と ASEAN は開発段階に差があるため、こうしたノウハウや技術は ASEAN 地域では十分に有用で、価値を持ち得る。)

一方、ASEAN 地域の経済発展と成長のためには、中小企業が不可欠である。

ASEAN の中小企業は企業全体の 96%以上を占め、国内雇用の 50~85%を担っている。

GDP への寄与率は 30~53%、輸出への寄与率は 19~31%である。

日本と同様、中小企業は収入や雇用の創出、また女性や若年層がビジネス参加を通して活躍するうえで重要な役割を果たしている。

中小企業は間違いなく ASEAN の経済成長の柱であり、長期的で持続可能な経済成長のためには中小企業の発展が不可欠である。

日本と ASEAN の経済発展の差を「時間的な差」と捉え、AEC2015 を、両地域間を行き来できる (ASEAN 各国を发展阶段順に並べた)「現実世界のタイムトンネル」と考えるなら、ASEAN2015 がパイプの役割を果たし、地域的な統合と成長を可能にすることがはっきりとわかるだろう。

日本・ASEAN のパートナーシップの最終的な目標は、この「タイムトンネル」を短く、強固にすることである。

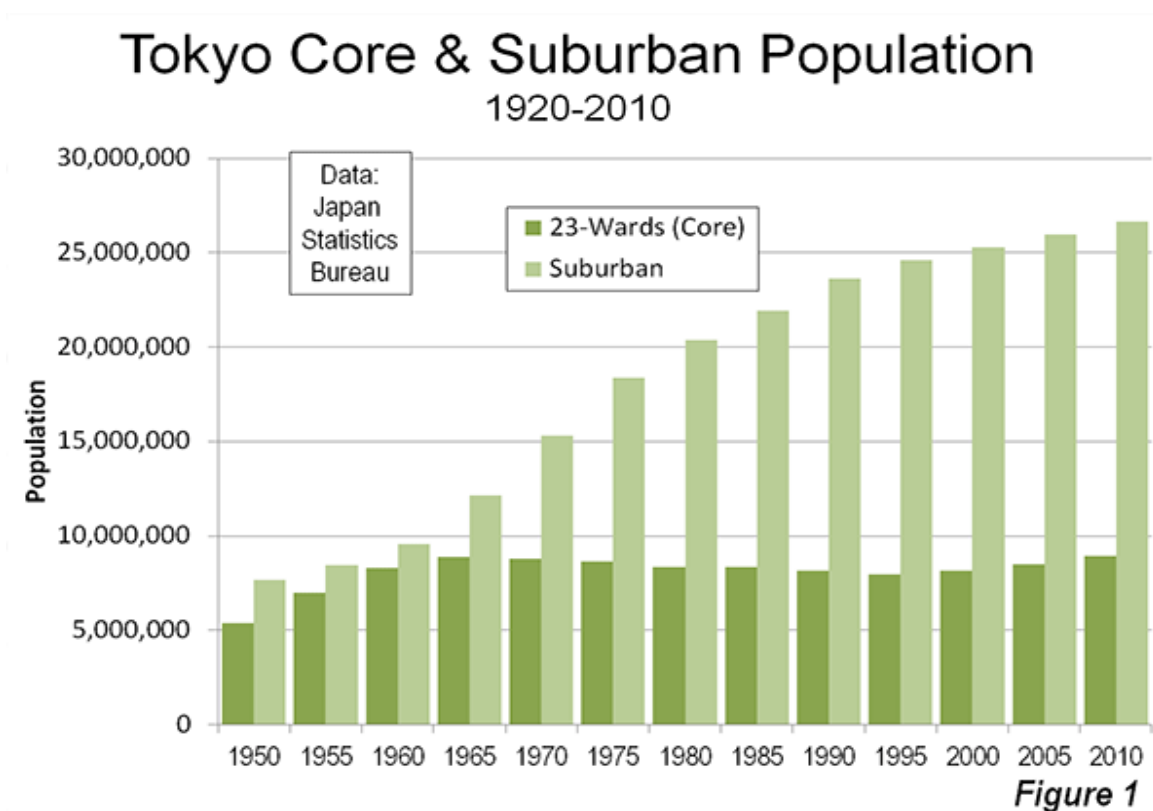
都市化とスマート都市の創造:

ASEAN では現在も都市化が進んでいる。

国名	都市部人口比率 (%)	主要都市	人口増加率 % (1960 – 2000)
日本	91	東京	N.A.
ブルネイ	76	N.A.	N.A.
カンボジア	20	N.A.	N.A.
インドネシア	51	ジャカルタ	300
ラオス	34	N.A.	N.A.
マレーシア	73	クアラルンプール	850
ミャンマー	33	N.A.	N.A.
フィリピン	48	マニラ	379
シンガポール	100	シンガポール	87
タイ	34	バンコク	348
ベトナム	31	ハノイ	278

(データ出典: Kentucky University, Urbanization in SE Asia; World urbanization prospects)

次図は東京の都心および郊外における 1920~2010 年の人口増加の傾向を示したものである。国の人口が頭打ちしたのを反映するように、郊外の人口の伸びも減速していることがわかる。



都市化の問題は世界的に注目され、議論が交わされている。特に ASEAN 地域は成長過程にあり、都市の拡大が急速に進んでいる。

しかし、現在の ASEAN 地域の都市化の大半は計画的なものではないため、多くの都市は基本的なサービスや施設の不足、深刻な交通渋滞、様々な汚染問題に頭を悩ませている。バンコク、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラといった都市では、こうした問題が環境、自治体や企業のサービス、住民の快適な暮らしに大きな課題を突き付けている。

以前とは違い、今日の都市計画においては移動のしやすさ、エネルギー効率のよい建物、交通・通信システム、行政サービスなど、人々の快適な暮らしやビジネスの成長を確保するための包括的なエコシステムを優先的に考慮する必要がある。

将来これらが効果的に機能するよう、今後 5～10 年ですべての要素を整備しなければならない。従来のアプローチでは、都市居住者の生活の質(QoL)を改善し、同時に炭素排出量の少ない経済活動を伸ばすことはできない。

そこで、スマート都市の誕生が必要となる。

スマート都市は持続可能な成長をもたらす経済活動を支援する作りでありながら、環境負荷を最小限もしくはゼロに抑え、居住者に高い QoL を提供する新世代の都市である(低CO2交通システム、エネルギー効率の高い建物、渋滞の解消、安全な飲料水など)。

スマート都市の実現は、都市エリアの外観を変えるといった単純な動機によるものではない。居住者のライフスタイルそのものを改善するためのイノベーションを追究することである。

同時に、スマートシティでは ICT(情報・通信技術)の積極的な導入により、既存の問題に対しこれまでとは違うスケールの新たなソリューションがもたらされるだろう(ICT や e サービスによる人や車の無駄な移動の削減など)。

政府サービスの電子化、e コマースやインターネット・ショッピング、高エネルギー効率または発電システムを持つスマート・ホームやビル、ICT 機能を備えた家、オフィスの自動化、そして近い将来にはインターネットを利用した医療サービスなど、多くのイノベーションは過去には考えも及ばないものであった。ICT の導入により、スマート都市はサービスの提供に革命的な変化をもたらす、QOL を劇的に向上させるだろう。

従って、ASEAN の長期的かつ持続可能な成長が達成されるかどうかは、都市計画やその実施のレベルいかにかかっていると言えよう。

話を日本に戻すと、日本政府は CO2 削減を通じた都市機能の改善を目指し、2008 年から「環境モデル都市構想」に取り組んでいる。

同構想では、様々な人口、地理、産業的背景をもつ都市(横浜市、北九州市、けいはんな学研都市(関西文化学術研究都市・京都府)、豊田市)がモデル都市に選ばれた。

ASEAN-日本パートナーシップおよび AEC2015 を機に、日本は地域全体を網羅するサプライチェーンを構築して生産コストを下げ、効率を高め、スマート都市のノウハウや知識や技術力を応用することにより、ASEAN の都市再開発構想や輸送・通信システムを支援することができる。これが日本の目指すべき方向性であると考えられる。

ASEAN と日本によるスマート都市の共同開発だけでも、今後少なくとも 20～30 年を要するプロジェクトとなるだろう。

4. 行動こそがカギ

短期的な視点で見れば、日本企業はこれまで ASEAN 地域で築いてきた信用を生かし、成長のモメンタムを維持できるよう ASEAN 内でパートナーシップの機会を求めるべきである。

ASEAN および世界の大企業はかなり前からそれぞれ地域統合構想を進めており、いち早く AEC2015 の恩恵を享受するだろう。

しかし、ASEAN 企業と日本企業の 95%以上を占める中小企業の大半は、まだ初めの一步を踏み出していない。これは中小企業の地域化を(不可能ではないまでも)非常に難しくしている厳格な(保護的な)規制が原因の一つであった。

こうした状況も(影響を受けやすい特定のセクターを除いて)今後は変化するだろう。

大企業の投資から期待されるスピルオーバー効果や、AEC2015 のルールに基づく体制により、ASEAN と日本の中小企業は業務提携や様々な協同モデルを通じてビジネスの拡大と地域化を進めることができる。

95%の企業の多くが長年待ち望んでいた AEC2015 を機に、大企業との提携や中小企業同士のパートナーシップを通じ、より多くの中小企業が業務の地域化を進められると考えられる。

ASEAN および世界の大企業による地域化が ASEAN における成長の第 1 波だとすれば、中小企業の地域化は地域全体に真の底上げ効果をもたらす第 2 波と呼べるだろう。

しかし、ASEAN の真の潜在能力を発揮させるためには正しい認識を広め、AEC2015、特に中小企業に勢いをつける必要がある。

上記に関し、3 つの提案をしたい。

1. 能力の開発

ASEAN と日本の教育・訓練機関の提携を促進し、規制機関、ビジネスパーソン、学生を対象に、定期的、体系的かつ適切な講義、訓練、インターンシップの交流プログラムを提供する。全てのプログラムには文化体験の機会やプランを取り入れる。我々の未来を担う若者層に対しては、特別に企画した別のプログラムを用意する。

2. ビジネスの円滑化

ASEAN・日本スタートアップ・ネットワークおよび企業交流ネットワークを構築する。特にテクノロジーや事業機会の発見、ビジネスと技術のマッチング、人材育成(指導)とコラボ立ち上げサポート・ネットワークといった円滑化サービス。能力開発と同様、この分野においても若い起業家向けのプログラムを提供するべきである。

3. 資金提供

ASEAN-日本ベンチャー／エンジェル・ファンドを創設し、成長や地域化を加速する拡張性をもった有望なビジネスを支援する。

大企業は既に、ASEAN 地域における二度目の成長機会に向けて態勢を整えている。
中小企業による成長の第 2 波に関しても、機運は熟しつつある。
日本の中小企業には、ASEAN の可能性や、ASEAN の同業企業について知識を深めてもらい、
連携してビジネス機会を追究して欲しい。
成長の第 2 波への責任ある貢献者となるため、そして我々全員にとって持続可能で QoL の高い
地域を共に創るために、今すぐ行動して欲しい。

間もなく、AEC2015 がスタートする。



執筆者紹介: テン・テン・ダール Teng Theng Dar

早稲田大学商学部卒業後、1979 年花王株式会社入社。

東南アジア市場向け製品の開発とマーケティング戦略のコーディネートを担当する。

1992 年に花王を退職した後、オーストラリア、シンガポールの数々の上場企業の CEO/マネジ
ングダイレクターを務める。

2008 年～2011 年 シンガポール事業連盟 CEO

2003 年～2011 年 APEC Business Advisory Council メンバー

—2009 年(議長国=シンガポール)には議長、2008 年(議長国=ペルー)及び 2010 年(議長
国=日本)には共同議長を務めた。

この外にも様々な経済協議会や政府の政策評価部会に参加した経験をもつ。

現在、自ら立ち上げた Business Compass Consultancy を経営。

シンガポールを拠点に、ASEAN とその周辺地域、オマーン国への戦略提言を中心に活動を展
開している。

その高い語学力、多国間にわたるマネジメント経験、豊かな人脈を活用して、シンガポールを介し
た ASEAN 地域間の、或いはオマーン国を通じた湾岸協力会議諸国の技術交流や研究開発分
野におけるコラボレーションの促進に努めている。

参考⇒www.eabex.org <http://visionedge.bizdx.com>



現在の主な役職:

オマーン国への非常駐シンガポール大使

静岡県対外関係推進員(東南アジア)

JETRO シンガポール 産業スペシャリスト

National Youth Achievement Award (シンガポール)

諮問委員会メンバー

経済同友会 日本・ASEAN 経営者会議 運営委員

このニュースレターは、未来を拓く提言を当代トップレベルの知見により、発信します。
ご意見、賛同、助言、ご提言を当財団までお寄せください。
一般財団法人「未来を創る財団」事務局 パブリック・コミュニケーション担当
abrighterfuture@theoutlook-foundation.org
<http://www.theoutlook-foundation.org/>

一般財団法人 未来を創る財団

設立:2013年8月21日

所在地:東京都港区北青山 1-2-3 (太陽グラントソントン税理士法人内)

設立趣意:

文明の発展、成熟にともなって社会人口が高齢化、少子化する現象は、現代の社会で避けられない現実となっています。

当財団が「これからの30年」でめざすのは、史上最初に日本がむかえる「超高齢化社会で社会が発展できるモデル」を構築し、若者に夢のある未来を提示することです。

その実現には、教育・学校の改革、若者を社会人として受け入れるシステムの改革、女性が働ける文化の深化、地域社会・経済の自立化・独自文化の再興、フェア・クリーン・インディペンデントな情報供給制度の構築、諸国との新たな次元の交流など、核となる主要課題を多元的にくみあわせる必要があります。

こうした課題に向きあい、議論をふかめ、提言に集約し、発信することをめざします。

意見の交換・交流から新たな考えが生まれます。

まず課題をふまえたニュースレターの発信を進めます。率直なご意見をお待ちいたします。

© 2015 The Outlook Foundation, All rights reserved.