

日立 総研

特集

新興経済圏形成に向けて動き出したメコン地域

vol. 7-3

2012年11月発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による

日立 総研

vol.7-3

2012年11月発行

- 2 巻頭言
4 対論 ～ Reciprocal ～

特集

新興経済圏形成に向けて動き出した メコン地域

- 10 日立総研レポート
マルチ・リンクにより変貌を遂げるメコン地域
岡野 高広
- 寄稿
14 Role and Opportunities of Thailand at a core of
the Greater Mekong Subregion (GMS) as it moves
toward the ASEAN Economic Community (AEC)
Pattranuch Somprasith
- 寄稿
20 メコン経済圏におけるカンボジアの位置付けと企業戦略
鈴木 博
- 寄稿
26 Geopolitical games in the Mekong
Roberto Herrera-Lim
- Voice from the Business Frontier
30 日立アジアヤンゴン支店 支店長 高橋 恒弘 氏

- 34 研究紹介
36 先端文献ウォッチ

国境を越える禅の思想

(株)日立総合計画研究所
取締役社長

塚田 實

今回の「対論」は、曹洞宗徳雄山建功寺の枡野俊明住職にお願いした。東日本大震災を経て、日本では宗教の役割が見直され、禅的思考を説くご住職の著書も関心を集めているが、禅の思想は、海外のビジネスマンの精神的支柱にもなっている。故スティーブ・ジョブズ氏も、禅の教えに深く傾倒していたそうである。心静かな時間を作ること。「今」に集中すること。禅の思想に基づくこうした心のあり方が、自由で簡素、かつ革新的な製品を生み出したのではないか。そんなことをご住職と語り合いながら、2012年の年頭のハーバード・ビジネス・レビュー（2012年1～2月号）を思い出した。

欧州金融危機に打開策が見えず、世界経済の先行き不透明なまま明けた2012年。ハーバード・ビジネス・レビューの特集テーマは「幸福の価値－従業員の幸せが利益をもたらす（The Value of Happiness-How Employee Well-Being Drives Profit）」。いわく「世界経済が依然として落ち込み、世界中の人たちが明らかに不幸せな今このときに、なぜ幸せについて語るのか？それは脳科学、心理学、経済学の研究によって、楽しむことができる従業員と高い業績に結びつきがあることが明白なものとなっているからだ」。この特集では、成功を収めれば幸せになるのではない、幸せな気持ちでいられる人が成功し、企業の競争優位を生み出すとの主張がされていた。こうした主張を科学的に立証したのが、近年の心理学の潮流の一つ、ポジティブサイコロジーであり、それには、幸せな気持ちでいるために、心静かな時間を持つこと、「今」に集中することなど、禅の思想と共通するアドバイスが少なくない。スティーブ・ジョブズ氏しかり、ポジティブサイコロジーしかり、禅の思想が現代のビジネスの世界でも、グローバルに普遍的な価値を持つことが明らかである。

さらに興味深いことに、枡野住職は、庭園デザイナーという一面をお持ちである。ご住職がデザインされるのは禅庭であり、禅僧自らが会得した心の状態

を表現したものだという。欧米やアジア諸国からも、ご住職への庭園デザインの依頼が急増するなど、禅の思想を具現化した庭園の価値が海外でも高く評価されている。庭園という「モノ」の核心にある、日本の歴史に根ざした禅の思想が、国境を越えた訴求力を持つということであろう。

さて、本号では特集テーマとして、メコン地域を取り上げた。2011年以降民主化と経済開放が進むミャンマー、チャイナ・プラス・ワンの候補地であるタイやベトナムなど、世界中の注目を集めるこの地域には、現在、大きな変化が起こっている。地域の交通インフラが整備され、相互に補完的な生産分業が成立するなど、実質的な経済圏が成立しつつあるのだ。私は、1994年11月にベトナムを、1995年11月にミャンマーを訪れた。工業発展以前の素朴な民族性に心打たれた思いがある。それからおよそ20年、メコン地域の発展は隔世の感がある。本号では、日立総研のレポートに加え、タイ、カンボジア、ミャンマー在住の専門家の方に現地の視点からの寄稿やインタビューをお願いし、各国の潜在的な成長可能性とともに、それぞれが抱える課題も明らかになった。

カンボジア、ミャンマーは、ビジネスの場として変貌を遂げているが、依然として基盤インフラが脆弱（ぜいじゃく）である。日立グループとしてこれらの地域の基盤インフラ整備への貢献の余地は大きいと考えるが、整備した基盤インフラの能力を十分に発揮させるには、鉄道の運行管理、電力の効率的な供給など、運用・管理のソフト面のノウハウが欠かせない。一方、タイやベトナムは、早晚直面する高齢化に対応した社会保障や医療など社会制度の整備が課題となっている。日本は明治以降の近代化や戦後の経済発展の中で、さまざまな社会制度構築の経験や基盤インフラの管理・運用のソフト面のノウハウを蓄積してきた。そしてそれらは、極めて正確に運行される列車、体系的で秩序だった教育システムなど、日本の文化や歴史、価値観に根ざしたきめ細やかなものである。ハードの基盤インフラという「モノ」のみならず、ソフト面のノウハウや制度づくりまで含め、これらの国に社会イノベーションを起こすことで、仏教という日本と共通の文化を持つ、メコン地域の発展に貢献していきたいとの思いを深めた次第である。

現代に生きる心構えを「禅」の思想から学ぶ

～グローバルな時代における、よき国際人としてのあり方とは～

鎌倉時代に日本に伝えられ、当時勃興してきた武士階級の精神的支柱ともなった「禅」。現代人の心のよりどころとして海外でも関心が高まっており、あの故スティーブ・ジョブズ氏も禅の教えに深く傾倒していたことはよく知られています。今回は、禅僧であり、庭園デザイナーとしても世界的に活躍されている枡野俊明住職に、グローバルな環境に生き、仕事をする現代の“サムライ”に対し、よき国際人としての心構えをご指南いただきました。

枡野 俊明(ますの しゅんみょう) 住職

曹洞宗徳雄山建功寺住職、庭園デザイナー、多摩美術大学教授。2006年「ニューズウィーク」誌日本版で「世界が尊敬する日本人100人」に選出。庭園デザイナーとして初めて芸術選奨文部大臣新人賞を受賞するなど、国内外から高い評価を得ている。代表作にセルリアンタワー東急ホテルラウンジ・庭園「閑座庭」など。『禅、シンプル生活のすすめ』（知的生きかた文庫）、『頭が冴える禅的思考』（ソフトバンク文庫）、『禅の庭』シリーズ（毎日新聞社）ほか著書多数。



なぜ今、「禅的思考」が求められるのか

塚田 ご住職と私の最初の出会いは、ご住職が庭園に関する北京の国際会議で基調講演をされた際に、往復とも同じ飛行機に乗り合わせ、帰りはたまたま席が隣同士になって、いろいろとお話させていただいたことがきっかけでした。これもご縁だと思います。ご住職はこれまでにたくさんの著書を出されていますが、どれも大きな反響を呼び、最新刊の『美しい人をつくる「所作」の基本』（幻冬舎）も好評と伺っております。このエネルギー的な執筆活動は、何か特別な思い、もしくは使命感からなされているのでしょうか。

栞野 2008年にNHKの「課外授業 ようこそ先輩」という番組に出演したのがきっかけで、ある出版社から番組で話したことを一冊の本にまとめてほしいという依頼をいただきました。それが『禅、シンプル生活のすすめ』です。禅の言葉をやさしく紹介し、自分自身が日頃感じていることや心のよりどころとして書くにつづったところ、読者の方々からの大きな反響に私自身大変驚いたのを覚えています。同時に、心が乾いている、悩みを抱えている方々がいかに多いかと肌で感じました。そういった方々に、少しでも禅的思考を持ち、前向きに生きて欲しいという思いが今の執筆活動につながっています。

塚田 ご住職は著書を通して「人としての基本」を説かれており、私も共感することがたくさんあります。また、ゆっくり考える、もしくはボーッとする時間を持つことの大切さも説いておられます。以前、天龍寺塔頭（たちゅう）弘源寺のご住職である田原義宣師の「一日一止（いちにちいっし）」という言葉に出会いました。一度立ち止まり、振り返って自分自身を見つめ直せば、正しい道が見えてくる。「正」という字は「一」に「止」と書く、と教えられ、強く印象に残っています。禅には「七走一坐（しちそういちざ）」という同様の言葉もあります。現代に生きる私たちは、世界の速い動きの中で必死に走り続けています。だからこそ、静かに、ゆっくり考える時間を持つことが今まで以上に必要になるのだと思います。諸葛亮孔明も「寧静致遠（ねいせいちえん）」、つまり心静かでなければ大きなことなど考えられないと言っています。

栞野 全くその通りです。現代の日本人には、本当の意味での「豊かさ」がわからなくなっている人が大勢います。「モノの豊かさ」や「便利さ」が人を豊かにしてくれると信じ、本当の豊かさは、それとは別物なのだと気付いていません。

また、何を信じて、何を大事にして生きていけばよいのか、そのよりどころが見えなくなっているのも問題です。「生きている喜び」、「今、生かされている喜び」を感じるのがとても大事なのですが、皆、それに気付いていないのです。

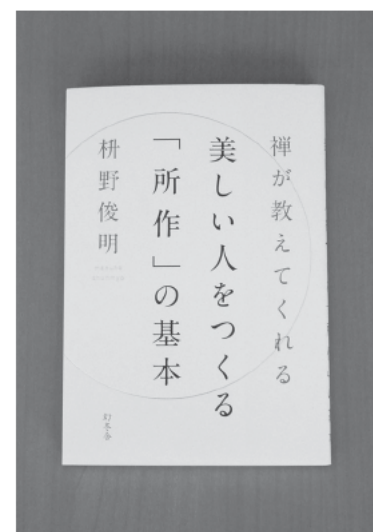
「今」をどう生きるか

塚田 私は、日立製作所の中国総代表であった時期に、拳法で有名な少林寺を訪れたことがあります。禅宗の開祖、達磨大師の「面壁九年（めんぺきくねん）」で知られる洞窟を下から仰ぎ見た時は大きな感動を覚えました。鎌倉時代に日本で急速に広まった禅の思想は「武士」の精神と結びつき、今日まで脈々と伝承されています。グローバルな環境で生き、仕事をしていく現代の「サムライ」に対して、ご住職からどのようなご示唆がありますでしょうか。

栞野 禅は、心のあり方を極めていくものです。現代に生きるビジネスパーソンは、会社の売上目標を達成すればよしと考える人も多いように思います。しかし、本質を考えるならば、自分の仕事が相手に、社会に、どう役立つのかを常に考えながら進めていくことが求められます。心の中によりどころ、禅でいう「本来の自己」を見つけ出し、そのよりどころと共に歩いていく。これを「把手共行（はしゅきょうこう）」といい、仕事のみならず、人生を歩んでいく上で最も尊い伴侶となります。

禅では、「今」をどう生きるかが大事です。仕事はシンプルに、余分なことを考えず、その場その場で精一杯取り組む。そのような生き方をしていると、結果は必ず後からついてきます。これが禅の仕事術です。

塚田 今や「禅」は、世界で通用する言葉となっています。故スティーブ・ジョブズ氏が禅を学んでいたのも有名ですが、ご住職はジョブズ氏の卓越した発想やビジョンに関して、禅の教えがどのような影響を与えたとお考えですか。



近著：『禅が教えてくれる 美しい人をつくる「所作」の基本』（幻冬舎刊）

枡野 ジョブズ氏は、禅の指導者としてアメリカで活躍されていた故乙川弘文師に就いて学んでいました。若い頃から師を尊敬し、自身の結婚式の式師を依頼したり、個人会社の精神的な指導者に迎えていたほどの深い関係です。

禅では常に「簡素」を大事にし、余分なものはこれ以上取り除くことができないというところまで削ぎ落としていきます。この思想が、ジョブズ氏の卓越した発想に大きな影響を及ぼし、数々のヒット商品を生み出しました。「iPhone」などを見ても、必要な機能だけに絞って簡単に操作できるようにし、簡素な美しさを追求しています。何より禅的な発想は、固定観念に縛られないことにあり、それがコンピュータを電話にするという、斬新なひらめきを生んだのだと思います。

ジョブズ氏は、毎朝、洗面の時に鏡を見て、「もし私の命が明日までだったら、今やっていることはこれで良いのか」と自らに問いかけていたそうです。「今に生きる」、「この瞬間に生きる」という禅の生き方を実践していたといえます。

塚田 先ほど、社会にどう役立つのかを常に考えるというお話を伺いました。企業活動の中に、CSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)という考え方がありますが、最近ではハーバード大学経営大学院のマイケル・

ポーター教授が新たに提唱したCSV(Creating Shared Value：社会と共有できる価値を創出する企業)という考え方への関心が高まっています。CSRはまず利益を上げ、その一部を社会貢献活動にあてるという意味合いが強いのにに対し、CSVは経済的価値と社会的価値を同時に実現するという概念です。これからは、CSVのような考え方にシフトしていくように思います。

枡野 それは禅の考え方と全く同じだと思います。企業は社会に認められて成長していくのが理想です。社会や人々の暮らしが良くなり、その対価で利益を得ていく。これは企業の存在意義と重なると思います。

真の国際人とは

塚田 日本経済のグローバル化が加速する中で、私たち企業人もこれまで以上に「よき国際人」であることが重要だと考えています。そのためには、まず「よき日本人」にならない。ご住職は著書の中で、「グローバル化に対応するためには自分の長所に目を向けるべき」、また「グローバル化というのは、実は自国を見つめ直すこと」だとおっしゃっており、私も全くその通りだと思います。

枡野 日本人としてのアイデンティティーを備え、なおかつ、国際社会で相手の国の文化や歴史をきちんと理解し、認め合い、共に社会に貢献していくという意識を持って活動できる人を「真の国際人」と呼べるのだと思います。また、一人ひとりの行動が国を代表しているという意識を持つことも重要です。

このような視点に立って考えると、まず自国の文化や芸術、歴史などについて、日頃から学習し、理解を深め、海外の人々に説明できるようにならないとなりません。言葉を変えれば「日本を愛する心を持つ」ことであり、その姿勢が相手の国の文化や歴史を理解していくことにもつながるわけです。

塚田 私自身、日本のことを、こんなに素晴らしい国はないと思っています。緑が多く水がきれいで、四季の変化があり、文化は極致にまで洗練されています。ところが、多くの日本人はそれに気付いていません。世界をしっかりと認識した上で、日本の素晴らしさにも気付かなければいけませんし、それがグローバル化の原点だと思います。

枡野 おっしゃる通りです。日本では、春夏秋冬の美しさを部屋の中にも楽しもうと心掛け、それが最高のぜいたくであると



されてきました。例えば秋の季節なら、部屋の調度品から着物、食器類に至るまで、全てを秋のもので整えます。その中にいる自分自身を見つめることで、尊い時間が持てるのです。もちろん食事にも「旬」の素材を使います。「旬」は、1週間から10日程度しかありません。その「旬」の素材を全体の6~7割使い、後は旬が過ぎ去る「名残り」の素材と、旬を先取る「走り」の素材をそれぞれ1割5分~2割ずつ、取り入れます。過去、現在、未来という時間の流れを意識して、三つの異なる時間の素材を揃えるのが最高のおもてなしとされています。

塚田 日本のおもてなしの精神やサービス精神は世界に誇れるものです。それはビジネスも同じで、製造から保守・サービス、ファイナンスまで幅広くトータルに展開する。それがモノをつくるということであり、日本が得意とするところ。日本ならではの細やかな心遣いをビジネスに生かすことが、グローバルな時代にこそ、ますます重要になってくると思います。

電機メーカーとして、社会インフラ事業と情報・通信システム事業の両方を展開している日立は、非常にユニークなポジションにあるといえます。私は両事業の技術力を融合し一体化すれば、お客様にこれほど喜んでもらえるサービス/おもてなしは他社にはない優位点だと確信しています。これこそが、「企業の目的」と「社会の目的」を同時に実現する理想形だと思い、日立グループ挙げて推進しています。

枘野 それは非常に大きな強みになりますね。海外の企業にはない、きめ細やかでかゆいところにも手が届くようなサービス、言い換えるならば一本の串で貫かれたようなサービスには、お客様も全幅の信頼を寄せることでしょう。日本的なやり方を確立することで、海外の企業とは全く違ったスタイルで戦えると思います。

禪の庭 — 心の状態を表現した精神性のデザイン

塚田 ご住職は、庭園デザイナーとしても世界的に著名でいらっしゃいます。禅僧として「禪の庭」に魅せられ、庭園デザインに深く関わるようになったいきさつをお聞かせください。

枘野 私は小学校高学年の頃、初めて京都にある数々の禅寺や庭園を訪れましたが、そのあまりにも美しい姿に感動し、言葉にならなかったのを今でもはっきりと覚えています。庭園に興味を持ったのはその頃からでした。実際に庭園デザインを始めた

のは、私ども建功寺の庫裏客殿の建て直しで庭園も整備することになり、庭園の設計監理をお願いした故斉藤勝雄先生との出会いがきっかけです。

私は、曹洞宗大本山總持寺での雲水修行を通して、禅と庭園の関係の深さに改めて気付かされました。禅は「本来の自己」と出会うことを目指し修行を重ねていきます。本来の自己を「仏」とも大宇宙の「真理」や「道理」とも呼びます。これを自らの内に、あるいは自然の中に感じ取るのです。かつての禅僧は、自らの修行を通して会得した心の状態を、書や漢詩、水墨画、あるいは庭園などに表現しようとしてきました。これが庭園と禅の深い結びつきを生んだ大きな要因となります。鎌倉中期から室町時代は、多くの庭園が禅僧により作庭され、その禅僧たちは「石立僧(いしだてそう)」と呼ばれました。こういった背景に大きな関心を持ち、ますます庭園デザインの世界にのめり込んでいきました。

「禪の庭」は、形ではなく、禅僧自らが会得した心の状態を表現した精神性のデザインです。見る人が「禪の庭」と対峙した時に、心が引かれる、何かを思う、考える。感じ方は十人十色で良いのです。



塚田 先日、ご住職が作庭されたホテル・ルポール麴町の「青山緑水の庭」を拝見しました。小規模ながらも深山幽谷の雰囲気を感じさせる空間に、とても感動しました。「青山緑水の庭」にはドイツのワイツゼッカー元大統領をご案内されるなど、ご住職の作品は世界的にも高く評価されています。欧米やアジア諸国からも依頼が急増しているそうですが、「禅の庭」が国境や文化を超えてグローバルな価値を持ち得る理由は何だとお考えですか。

栢野 20世紀は、日本をはじめ世界中の国々が米国のリーダーシップのもとに、大量生産、大量消費の社会を築いてきました。しかし、いくらモノが豊かになっても、その欲望はとどまるところを知らず、一方で、いつまでたっても豊かさを実感できないということに人々は気づき始めました。これを私は「執着のスパイラル」と呼んでいます。一度このスパイラルに入ってしまうと、なかなか抜け出せないのが実情です。このような現代社会の中で、まず欧州の人々が本当の意味での豊かな生活とは何かを問い始め、その動きは米国へ渡り、次第にグローバルな流れとなっていきました。こうした価値観の変化の中でクローズアップされたのが、「モノの豊かさ」ではなく「心の豊かさ」を大事にする禅の思想なのです。デザインの違いで言えば、西洋は足し算、禅は引き算です。例えば、

「禅の庭」の代表である枯山水は、水や樹木などを徹底的に省いたところで、自然の豊かな美しさを表現しています。

禅のグローバル化は、生まれるべくして生まれました。「禅の庭」への国際的な関心の高さは、この大きな流れの中にあると考えています。

グローバル化は一人ひとりが 高い意識を持つことから

塚田 日本企業がグローバル化を推進する中で、日立も社会イノベーション事業を中心にグローバル事業の強化に力を入れています。今後も日立が発展していくためには「人としてのあり方」や「人との関わりを大事にする」ということが重要であると考えます。グローバルにご活躍されるご住職の視点から、日立グループに対してアドバイスをいただけますでしょうか。

栢野 企業はその規模を拡大していく過程で、企業としての色合いが強まり、そこで働く人々は個人としての色合いが薄れていく傾向があります。ですから、企業がグローバル化するほど、社員一人ひとりが企業を代表して行動しているという意識を強く持つことが大切になります。その意識を持つことが、「人としてのあり方」や「人との関わりを大事にする」という行動につながります。人としての本質を見失わずに、相手を



思いやる気持ちを持って働く。この気持ちを社員全員が持ち続けていれば、世界中から愛され、親しまれる企業へと自然に成長していくでしょう。もちろん専門分野でのたゆまぬ努力を続けていく必要があることは言うまでもありません。

塚田 優秀な人材を採用する際に、改めて重要になってくるのが日立の創業精神です。創業以来受け継がれてきた「和」、「誠」、「開拓者精神」という創業精神のもとで、我々日立グループが目指すべきものへの共通理解を深めていき、日立グループで働くことの意味を自ら見出してもらおう。その上で仲間と一体となって成果を上げていくことが非常に重要になります。

日立製作所の米国子会社である日立データシステムズ社 (Hitachi Data Systems Corporation 本社:米国カリフォルニア州サンタクララ市)では、日立の創業精神を英語に翻訳して社員に教育することに力を注いでいます。この会社がユニークなのは、英語に訳す際に一つの単語に限定せず、いくつもの単語を使うことで理解を深めていることです。例えば、「誠」なら sincerityだけでなく、integrityという言葉も使う。「開拓者精神」なら pioneering spiritに加えて、challengeという言葉も使うといった具合です。そうすることで、その言葉が大きな広がりを持つわけです。日本にいる我々のほうが米国の側から日立の創業精神を学び返すような現象も出てきています。

柘野 働く方にとって、自分もその中に関わっているという気持ちが大切で、それによって頑張ろうという気持ちになるものです。社員の方、一人ひとりの意識の持ちようが、企業のグローバル化の方向性に影響してくるでしょう。先ほどの日本企業ならではの長所を失わずにどう対応していくかという点も重要です。

塚田 ご住職は庭園デザインにとどまらず、最近では11月にオープンした鶴見駅の駅ビル「シアル鶴見」のプロデュースもなさいました。教育の分野にも精力的に取り組み、幅広く活動していらっしゃいます。最後に、禅の教えを広げることを通して実現したい夢についてお聞かせください。

柘野 禅は人の生き方そのものを突き詰めていくものです。ですから、禅の思想や、禅文化、禅と深い関わり合いを持つ日本の文化や芸術などが人々の生活に溶け込み、今日のように確立されてきました。

私が考えているのは、現代社会を生きる人々が「生きる喜び」や「社会へ貢献する喜び」を感じながら心安らかに暮らせる、という環境づくりです。

そして、私たちがご先祖様からお預かりしているこの命を、最後の最後まで使い切りたいと願っています。そのようなことを感じられる空間、人の生き方に大きく関わっていく場を都市の中に実現していきたいですね。

「シアル鶴見」も、利用する人々の人生の一つのよりどころとなるような空間を目指しました。鶴見には總持寺もあり、禅文化の中心地でもあります。その地域性を前面に出そうと、5階に「禅カフェ」もつくりました。中には茶室も設置して、心休まる時間を過ごせる空間にしています。この禅カフェでは一般講座も開講し、禅を中心に日本の文化を発信していく予定です。枯山水のある屋上庭園は、節句などの催事の間としても利用できます。仕事などで心が疲れた時に立ち寄り、静かな時間を持って自分自身と対話していただく。先ほどお話しした、「一日一回立ち止まる」。その時間と空間を地域の方々に利用していただきたいと思っています。

塚田 本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

柘野 こちらこそ、ありがとうございました。

編集後記



柘野俊明ご住職は、つやつやとした張りのあるお顔で、常に笑顔を絶やさず、巧みな話術で相手を会話の中に引き込む、とても59歳とは思えない若々しく魅力的な禅僧でいらっしゃいます。難しい禅の思想を平易な

言葉で語られるので、最近大変評判が高く、庭園デザインとともに、様々な場で引っ張りだこです。そのようなお忙しさにもかかわらず今回の対論に気軽に応じていただきました。すべては出会いを大切にされるところから始まりました。また、対論を通じて、グローバル化の中で日本には世界に誇れる底力があることを、再認識させていただきました。我々も自信をもってグローバル化を推進してゆこうとの思いを強くしました。

マルチ・リンクにより変貌を遂げるメコン地域

(株)日立製作所 社会イノベーション・プロジェクト本部 ビジネスリレーション推進本部
主任 岡野 高広(元(株)日立総合計画研究所 副主任研究員)

はじめに

2011年以降の民主化と経済開放で世界中の関心を集めているミャンマー、チャイナ・プラス・ワンの候補国として企業の関心が高まるベトナムやカンボジアなど、メコン地域への注目が高まっている（メコン地域とはタイ、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、ラオスの5カ国）。

メコン地域のうちミャンマー、カンボジア、ラオス、ベトナムの4カ国では20世紀後半の混乱の時代が長かったため、他のアジア諸国と比べて発展が遅れ、これまで豊富な労働力や地下資源などは十分に活用されてこなかった。しかし、近年、交通インフラの連結や貿易制度の共通化などの動きに加え、企業による国境を越えた生産活動が拡大する動きをみせており、今まさに経済圏の形成と成長が始まりつつある。

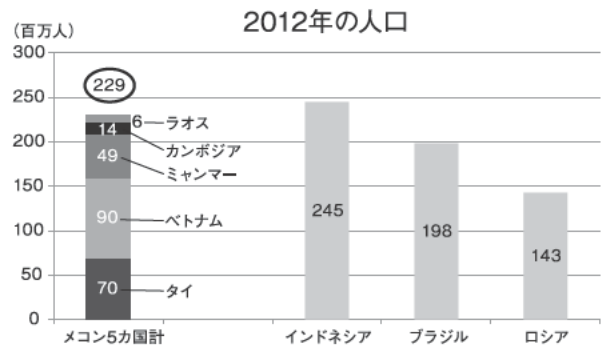
1. 注目を集めるメコン地域の成長ポテンシャル

メコン地域が注目を集める大きな理由は、その成長ポテンシャルにある。メコン地域の成長ポテンシャルは主に①市場規模、②資源、③産業集積、の3つの要因に支えられている。

1.1 人口2億3,000万人の大市場

第1に、メコン5カ国の人口は合計2億3,000万人に達し、世界第四位の人口を誇るインドネシアとほぼ同じである（図1）。人口構成に占める生産年齢人口の割合を示す従属人口指数¹は2.2と、人口ボーナス²の基準である2.0を上回っており、今後の高度経済成長が期待される。2012年の名目GDPは約5,800億ドルと見込まれており、現時点では同約9,000億ドルの

インドネシアの64%にとどまるが、近年の高成長で所得水準も上がっており、消費市場としての成長に期待が高まっている。

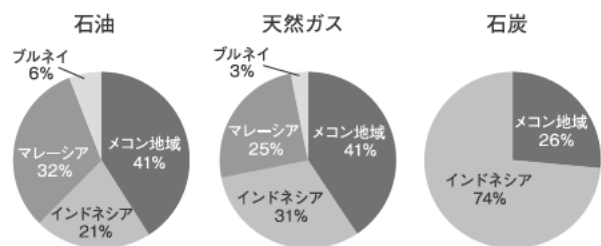


資料：Global Insight 他より日立総研作成

図1 2012年のメコン地域の人口

1.2 経済基盤となる地下資源

第2に、メコン地域には豊富な資源（エネルギーおよび鉱物資源）が存在し、その埋蔵量は資源国であるマレーシアやインドネシアに匹敵する、と言われている。これらの資源は、今後の経済発展に必要なエネルギー源または産業発展の基礎素材として活用されるだけでなく、輸出を通じた外貨獲得手段にもなることが期待されている。



資料：「BP Statistical Review of World Energy 2012」およびIEEJ資料より日立総研作成

図2 東南アジアにおけるメコン地域の資源埋蔵量

1.3 厚みを増す産業集積

第3に、現状では、自動車とエレクトロニクスの産業集積がタイに集中している。タイ政府が低賃金を

1 働き手である生産年齢人口の扶養負担度を示す指数。(15歳未満人口+65歳以上人口)÷(15~64歳人口)×100

2 従属人口指数が2.0以上の状態であり人口構成上、生産年齢人口が多い状態。労働力が豊富なため高度経済成長が可能。多産多死社会から少産少子社会へ変わる過程で発生。

ベースとした産業構造の転換（高度化）を促すため、2012年に最低賃金を約40%引き上げたのに対し、他の4カ国の政府は地域内での自国の位置付けを意識した産業育成政策を立案・推進している（表1）。これらの政策の後押しもあり、メコン地域への産業集積の移転拡大や産業構造の高度化などが進展し、今後の経済成長の原動力となるものと考えられる。

表1 各国の重点育成産業要

国	重点産業
タイ	自動車部品（ハイテク部品）、電子部品、太陽電池、ハードディスク、食品加工
ベトナム	造船、電子製品、農業機械、環境産業、自動車、二輪車、繊維、鉄鋼など
ミャンマー	労働集約的な製造業、食品加工、IT、観光
カンボジア	家具、製紙、建築材料、家電、石油ガス、鉱物、小売、再生可能エネなど
ラオス	木材、商品作物、縫製、伝統工芸、生薬、観光

資料：公表資料およびヒアリングより日立総研作成

上記3つの要因に支えられた高い成長ポテンシャルに加えて、近年メコン地域が実質的経済圏として一体化する動きも高まっている。2章ではメコン地域の経済圏形成を促す動きをみていく。

2. 3つのリンクにより経済圏形成が進むメコン地域

メコン地域で一つの経済圏が形成される原動力となっているのは、物理的なインフラや社会・経済上の制度をつなげようとする動き、およびこれらを活用する企業活動の3つに整理できる。

2.1 域内の物理的な接続により一体化を促すランド・リンク（交通インフラ整備）

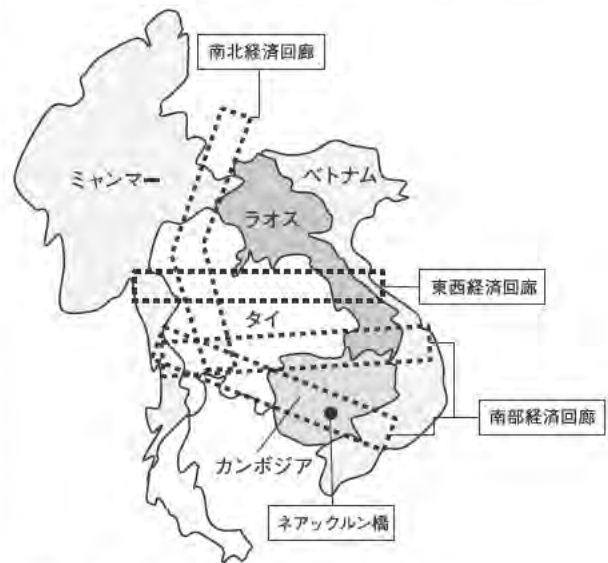
ランド・リンクとは、陸続きの複数国が道路や鉄道など物理的インフラで接続されることであり、物流網整備に加えて、制度整備も重要となる。

(1) 企業活動を活発化させるクロスボーダー物流網

メコン地域では、アジア開発銀行の支援・推進により、メコン地域の東西、南北に経済回廊と呼ばれる基幹道路網の構築が進められている（図3）。

例えば、2015年にはカンボジア内でメコン川を渡るネアックルン橋が完成し、バンコクからホーチミンを陸路のみで移動可能になる見込みである。これにより、タイからベトナムを通過して太平洋側の国々へ輸

出するなど、内陸部でも陸路を経由して外洋へのアクセスが可能となる。



資料：日立総研作成

図3 メコン地域における経済回廊の位置

(2) 陸上輸送を円滑化する越境交通協定

メコン5カ国および中国の6カ国間で、同一車両による地域内通行を可能とする越境交通協定（Cross Border Transport Agreement）が、暫定措置ながらも実施されている。現時点ではタイおよびミャンマーが協定に未批准であるものの、正式実施となれば、国境での荷物の積み替えが不要となり、輸送日数短縮や物流コスト低減などの効果により、域内のクロスボーダー輸送が加速されるものと期待されている。

ランド・リンクの進展は、メコン地域内外の人と物の流れを容易化・活発化し、メコン地域が経済圏としてまとまることを促す力の一つとなっている。

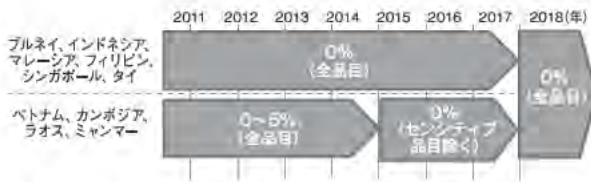
2.2 域内外の貿易促進の基盤となるトレード・リンク（貿易制度の共通化）

トレード・リンクとは、複数国によって関税や通関など貿易制度面での共通化や規制緩和などが行われることである。

(1) メコン地域内における貿易自由化の実現

ASEAN 経済共同体（AEC：ASEAN Economic Community）の合意事項として、2015年にメコン地域内の関税が撤廃もしくは大幅に引き下げられる予定である。これによりメコン地域内は貿易自由化が進み、

域内貿易が活発化すると考えられる（図4）。



資料：公表資料より日立総研作成

図4 ASEAN域内の関税引き下げスケジュール

(2) メコン地域のゲートウェイとなるベトナム

ベトナムは、2014年に発効が見込まれるTPP（環太平洋パートナーシップ協定）への参加を表明している。発効時には、全品目原則即時関税撤廃に加え、投資およびサービスでも原則自由化が実現する見込みである。この結果、ベトナムはメコン経済圏のなかでも外資系企業が参入しやすい国となり、メコン地域のゲートウェイ（玄関口）になる可能性がある。

トレード・リンクの進展は、関税の撤廃や輸出入手続きの削減などを通じて、メコン地域内外における貿易促進の基盤となる。

2.3 企業主導で形成が進むインダストリ・リンク

（産業間、産業内の連携、分業）

インダストリ・リンクとは、クロスボーダーで進展する産業間・産業内の連携と分業、それらを構成する個々の企業の活動である。

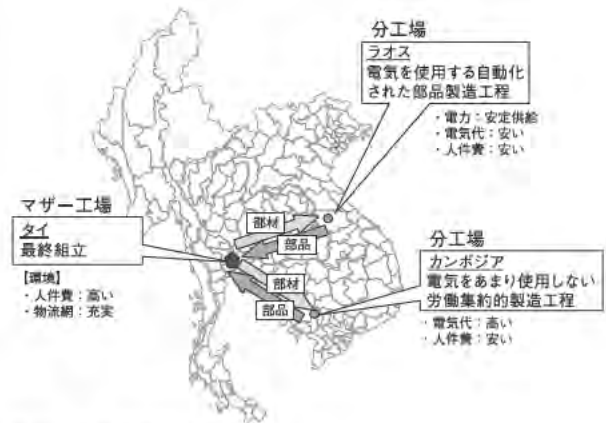
先に述べたように、ランド・リンクおよびトレード・リンクの進展によって物流・貿易面の利便性が向上する。加えて、企業は地域内の賃金格差や電気料金格差などを利用した生産分業体制の構築を進めており、インダストリ・リンクがメコン地域内に拡張しつつある。

タイやベトナムに集積していた縫製業などの労働集約的産業では、近年の労働力不足と賃金上昇を背景にカンボジアやミャンマーなどの低賃金地域に工場を設立するなど、既に域内生産分業を開始している企業が存在する。さらに、電気料金はカンボジアの1/2と安価であることを利用し、電気を多く使用する工程は電気料金が安いラオスで行うことも検討可能である（図5）。

このような、生産再配置を進める企業の動きに対応し、労働集約的な産業の育成を図るカンボジアとラオ

スの政府は、工業団地を整備するなど企業誘致を進めている。

ランド・リンクやトレード・リンクによる物理的接続や制度共通化をベースとして、企業はメコン地域でインダストリ・リンクを拡張させており、これら3つのリンクが経済圏の成立を促進している。



資料：日立総研作成

図5 タイから周辺国に拡張するインダストリ・リンクの例

3. マルチ・リンクの視点からみたメコン経済圏の将来像

政府や国際機関によって推進されるランド・リンクおよびトレード・リンク、民間企業が進めるインダストリ・リンク、の3つのリンクにより、メコン地域に2.3億人の経済圏が着実に形成されつつある（図6）。企業は、①生産拠点、②市場、の双方の視点からこのメコン経済圏の将来を見据え、対応していくことが重要である。



資料：日立総研作成

図6 マルチ・リンクによるメコン経済圏の形成

第1に、生産拠点の視点では、マルチ・リンクのさらなる進展により、メコン経済圏では現在発展している貿易港の近隣都市だけでなく、工業団地などの整備が進む内陸部にも産業発展が波及する可能性が高い。その結果、タイに集中していた産業集積がメコン地域全体へと拡大し、新しい生産拠点の候補地が増加すると考えられる。企業としては、これらの動向を見据えた生産拠点配置を検討する必要がある。

第2に、消費市場の視点でメコン経済圏をみると、生産拠点のメコン地域全体への拡大に伴い、新たに雇用が創出され、国民の所得向上による消費市場の拡大が見込まれる。企業にとって、2.3億人にのぼる市場の成長はメコン経済圏の重要な魅力であり、貿易条件や物流網の改善などマルチ・リンクの影響を踏まえた域内市場への対応が求められる。

4. メコン経済圏発展に向けた2つの課題

メコン経済圏発展に向けた課題として、資金および人材育成の2つが挙げられる。

4.1 インフラ投資の資金源

メコン地域のインフラは質量ともに依然として低水準であり、アジア開発銀行の推計によると2010年代に年平均で2兆3,600億円の投資が必要とされているが、そのための資金確保が課題となっている。日本政府は、「日メコン協力のための東京戦略2012」³で6,000億円の支援を提供することとしているものの、経済が比較的発展しているタイやベトナムにおいても必要とされるインフラ投資総額の約半分しか政府資金で賄えていないのが現状である。

不足するインフラ投資資金に対しては、PPP (Public Private Partnership) などによる民間資金の活用などが解決方法の一つとなるが、企業が安心して投資できるだけの法制度の整備にはまだ時間がかかる見込みである。

4.2 人材の育成

現在、カンボジア、ラオス、ミャンマーの3カ国では中学校への進学率が5割程度にすぎず、基礎的な知識を有する工場労働者の確保が難しいといわれている。自前で社員教育を行う企業もあるが、コスト面で負担となっている。将来の産業構造の高度化のためには、政府による教育への投資充実が必要と考えられる。

また、管理者層共通のビジネス用語となる英語については、メコン各国はアジア30カ国のなかで下位のレベルにある。市場や経済活動がクロスボーダーになる中で、そこで活躍できる人材の確保が課題である。企業は、当面はシンガポール人などメコン域外の英語人材を活用しながら、地域での英語人材の育成に力を注ぐことが求められている(表2)。

表2 TOEFLのアジア国別ランキング(30カ国中)

順位	国名	TOEFLスコア
1	シンガポール	98
2	インド	92
3	マレーシア	88
21	タイ	75
22	ミャンマー	74
24	ベトナム	73
28	ラオス	67
30	カンボジア	63

資料：TOEFL公表資料により日立総研作成

むすび

本稿では、新たな経済圏として注目を集めているメコン地域で発生しつつある変化と今後の発展の課題について分析した。

メコン経済圏は、短期的な解決が困難な課題も存在するものの、発展が持続する可能性は大きい。企業は、現在メコン地域で進むマルチ・リンクの動向を注視し、事業活動を展開することが必要である。

3 2012年4月、日本政府がメコン地域の5カ国に対して、「メコン連結性の向上、共に発展する、人間の安全保障と環境の持続可能性の確保」などの目的に基づき、2013年から3年間で6,000億円の支援を表明した。

Role and Opportunities of Thailand at a core of the Greater Mekong Subregion (GMS) as it moves toward the ASEAN Economic Community (AEC)

Pattranuch Somprasith*

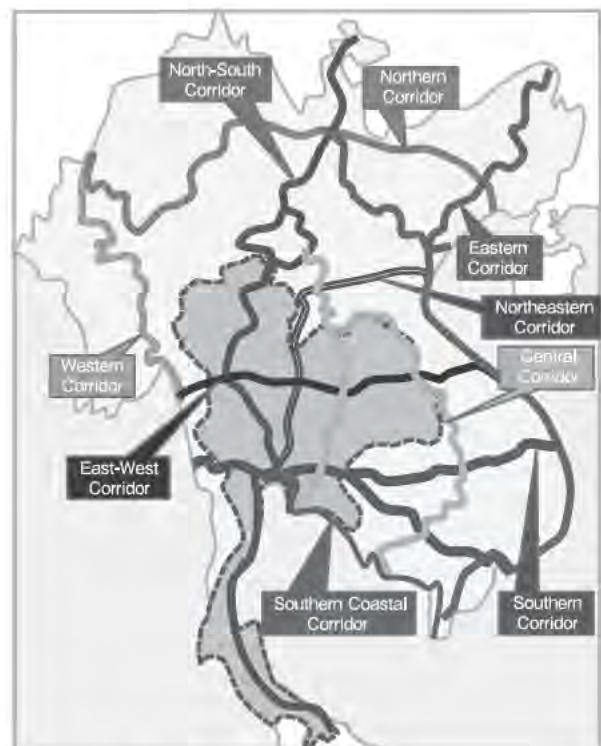
Ph.D.in Economics Thammasat University.
She is currently working as a research fellow at
Thailand Development Research Institute (TDRI).

** Please note that the views expressed in this presentation are my own, and do not necessarily represent the opinion of the Thailand Development Research Institute.*

The paper reviews basic information about Greater Mekong Subregion (GMS) countries particularly in Thailand. The comparative advantage in geographical factor, economic development policies, infrastructure investment plans, and voluminous of internal beneficial factors such as skilled labor force, specific core competencies all support Thailand. Thus, Thailand has a potential role in the evolving process in this region as it moves toward the ASEAN Economic Community (AEC) not only benefiting Thailand but also their neighbors.

1. GMS Information and Thailand's Competitiveness

The Greater Mekong Subregion (GMS) cooperation was instituted in 1992 with the support of the Asia Development Bank (ADB). The goals of collaboration were to develop and integrate the infrastructure to promote trade and investment and included developing human capital and skill competencies further to preserve the environment and utilize the region's resources. The member countries comprise of Cambodia, China (Yunnan and Guangxi regions), Lao PDR, Myanmar, Thailand, and Vietnam, covering 2.6 million square kilometers with a combined population of around 326 million.



Source: Asian Development Bank (ADB), 2011

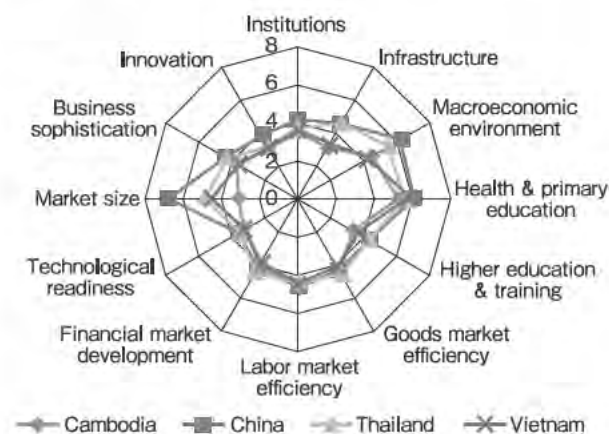
Figure 1: GMS Economic Corridors

Table 1: Basic Information of GMS Countries

Countries	Area (km ²)	Land Boundary (km)	Coast Line (km)	Population (million)	GDP (purchasing power parity) (US\$)	GDP Growth Rate	GDP Per Capita (US\$)	Exports (US\$)		Imports (US\$)	
								bn=billion, tn=trillion		bn=billion, tn=trillion	
Cambodia	181,035	2,572	443	14.701	30.18 billion	6%	2,100	4.687 bn.		6.005 bn.	
China	9,596,961	22,117	14,500	1,336.718	10.09 trillion	10.3%	7,600	1.506 tn.		1.307 tn.	
Lao PDR	236,800	5,083	0	6.477	15.69 billion	7.7%	2,500	1.95 bn.		1.504 bn.	
Myanmar	676,578	5,876	1,930	53.999	76.47 billion	5.3%	1,400	7.841 bn.		4.532 bn.	
Thailand	513,120	4,863	3,219	66.720	586.9 billion	7.8%	8,700	191.3 bn.		156.9 bn.	
Vietnam	331,210	4,639	3,444	90.549	276.6 billion	6.8%	3,100	72.03 bn.		84.3 bn.	

Source: US Government Central Intelligence Agency's World Fact book (Central Intelligence Agency, 2011)

Generally, China is the largest and biggest (in term of population) among GMS countries. Due to the limitation of information about Yunnan and Guangxi regions, the information of China as a country is used in this study. By comparative analyzing GDP, import and export figures, Thailand is a strong economy. Lao PDR, Myanmar and Cambodia are comparatively under-related. Moreover, considering the fact sheet identifies these countries are very distinguished in human and natural resources, manufacturing, trading, and investment. Investigating Global Competitiveness Index of GMS countries (2012-2013) is shown in Figure 2. It presents the competitiveness of the countries in three sub indices that are basic requirement, efficiency enhancer, and innovation and sophistication factors covering twelve pillars of competitiveness. Among GMS countries (except Myanmar and Lao PDR), Thailand has the highest scores of potential competition following only China.



Source: World Economic Forum's The Global Competitiveness Report 2012-2013.

Figure 2: Global Competitiveness Index of GMS Countries

There was a study¹ which explored GMS countries' logistics system components focusing on infrastructure, institutional framework, shippers, consignees and logistics service providers and simultaneously analyzed comparatively with each other. The key findings indicated that when each country was benchmarked to each other, Thailand, China and Vietnam had better logistics environment. Development should be focused mostly in Myanmar, Lao PDR and Cambodia. Moreover, the study

also summarized that the improvement of one country was not only in their self-interest but also to the benefit of the whole collaboration. This corresponds with the ADB report (2012) which indicated GMS investment projects by sector since 1994 to 2012 mostly focused on transport, which was transport, energy, and others equaled to 78.4%, 17.8% and 3.8%, respectively.

Table 2: Summary of Logistics System Component of GMS Countries

	Infrastructure	Institutional Framework	Shippers & Consignees	Logistics Service Providers
Cambodia	Strongly need appropriate development	Need appropriate development	Need appropriate development	Need appropriate development
China	Strong, especially railroad	Customs is friendly Import & export is quite easy and cheap	Good	Good
Lao PDR	Strongly need appropriate development	Strongly need appropriate development	Need appropriate development	Need appropriate development
Myanmar	Strongly need appropriate development	Need appropriate development	Need appropriate development	Need appropriate development
Thailand	Strong, except railroad infrastructure	Customs is friendly Easy to import & export but expensive to import and export	Acceptable	Acceptable
Vietnam	Adequate	Customs is acceptable Import & export is adequately good	Adequate	Adequate

Source: Manopiniwes, Ramingwong, and Santiteerakul, 2011.

2. Role of Thailand

To achieve the promoting economic growth and regional development, like a contribution to poverty reduction, the holistic strategy of GMS attempts to upgrade and heighten investments in transport, energy, and telecommunications in the region. To facilitate trade and develop logistics for better access to the global market, it is necessary to invigorate the linkages among neighboring countries. That is followed by GMS economic corridors (Figure 1): the North-South Economic Corridor (NSEC), the East-West Economic Corridor (EWEC), and the Southern Economic Corridor (SEC). (Details as followed²)

- The NSEC has three major lines which are Kunming-Bangkok, Kunming-Hanoi-Haiphong, and Nanning-Hanoi, respectively. The Kunming-Bangkok

1 Manopiniwes, W., Santiteerakul, S., Ramingwong, S., 2011

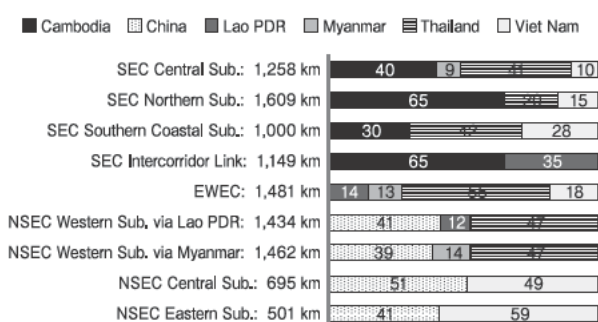
2 Banomyong R, 2010.

corridor passes through Myanmar, the Lao PDR and along the Mekong River.

- The EWEC in the plan extends from Mawlamyine in Myanmar to Danang in Viet Nam through several cities in Myanmar, Thailand, Lao PDR and Viet Nam. Despite of some missing links, the existing utilized road is around 1,110-kilometer. The second Lao-Thai friendship bridge between Mukdahan (Thailand), Sawanakhet (Lao PDR) and the Hai Van tunnel in Danang, Viet Nam were built to facilitate the physical linkages in the line. In 2012, physical connections within the EWEC are almost finished with some links needing rehabilitation in Myanmar.
- The SEC runs through Southern Thailand, Cambodia, and Southern Viet Nam. Originally, the SEC consisted of only one route, the Bangkok (Thailand), Phnom Penh (Cambodia), Ho Chi Minh City-Vung Tau corridor.

To advance economic corridors, enhanced cooperation and integration are a requirement among GMS member countries. Deepen opportunities will exist for collaboration on matters such as cross-border trade, co-production, and overland tourism, if they can cope with infrastructure and service integration. However, a strong political condition is important to enable the facilitation of cross-border movement of goods and people.

Figure 3 shows the percentage of distribution of GMS corridors construction in each member state. Thailand has almost all of the major distribution of corridors. It might be because Thailand is located in the center of the region that can be simply transformed to be an interconnector.



Note: PRC = People's Republic of China, EWEC = East-West Economic Corridor, GMS = Greater Mekong Sub-region, km = kilometer, Lao PDR = Lao People's Democratic Republic, NSEC = North-South Economic Corridor, SEC = Southern Economic Corridor, Sub. = sub-corridor.

Source: Strategy and Action Plan for the GMS SEC, NSEC, and EWEC (August 2010) and ADB estimates.

Figure 3: Inter-Country Distribution of GMS Corridors (%)

Thailand's government realizes this role and has responded to the opportunities by launching considerably large projects. Thailand's 11th National Economic and Social Development Plan have the vision "A happy society with equity, fairness and resilience". It is divided into two: four strategies for restructuring of the economy towards quality, growth, and sustainability, and five strategies for the creation of regional connectivity. The five strategies focus on the issues of connectivity/logistics development and supply chain development along economic corridors. Five strategies for reconstruction and future development are comprised of water resource management, restructuring of the production and service sectors, development strategy for new economic areas, infrastructure development (2012-2020), and insurance system development.

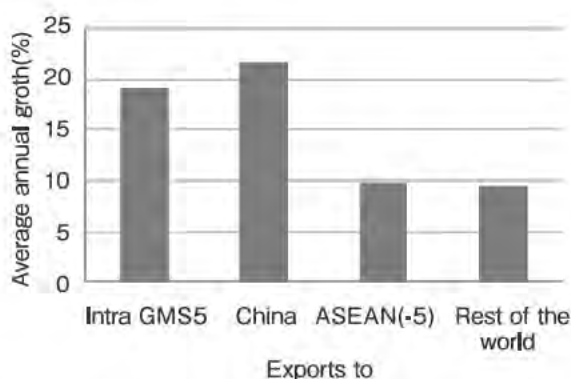
Strategy of development for new economic areas is concerned with land use policy, the development of international transport and logistics networks, development of Thailand's regions to connect with neighboring countries and Southeast Asia and development of border economic zones and border towns. The strategy management covers three economic corridors: the NSEC, EWEC, and SEC.

Moreover, the infrastructure development (2012-2020) proposal has several potential plans such as transport infrastructure development, energy security, and public telecommunications infrastructure developments. Examples are high speed train projects (covering four lines in four regions; Bangkok to Chiang Mai, Nong Khai, Rayong, and Hua Hin totaling around 1,900 km. –amounting to 15,000 million \$ US), dual track construction projects (covering whole railways of the country 900 km. amount 3,090 mill. \$ US), and express ways between major cities projects (for example, Hat Yai – Padangbezar motorway)

Finally, to facilitate trade and support the related economic activities along Thailand's border areas, many infrastructures have to be built. The new industries might be created and be the source of growth in the future, when the inter connectivity through GMS corridors are implemented completely. Moreover, role of Thailand as an interconnector to facilitate better connectivity of their less developed neighboring countries also helps to eliminate income gaps within the countries. Typically, shortening income gaps is recognized a necessary step to stimulate domestic consumption. If the role of Thailand and related activities are successful, this might be a significant process to contribute a more balanced growth path for the countries and the region.

3. Thailand's Opportunities on the road to AEC

Being revealed the trade patterns of the GMS countries in 2000–2009, and the size and direction of GMS trade flows by The ADB report (2011), excluding China, total GMS trade still has grown sharply in 2000–2009. However, the growth of bilateral trade between China and the other GMS5 countries was higher. Moreover, trade among the GMS5 countries also improved faster than did their trade with the rest of the world. Oppositely, the portion of trade with non-GMS regions has dropped during the past decade. The evident, for example, variation in trade within the GMS, confirmed that there is the changing patterns of bilateral trade flows among the member countries, as well as the growing role of intra-industry trade in sectors such as white goods and electronics, especially between the three larger economies – China, Thailand, and Viet Nam. While the smaller GMS countries – Cambodia, and Lao PRC and Myanmar – still enjoy a comparative advantage in exporting primary goods and low value-added goods, for instance garments.



Source: UN Comtrade and ADB staffs' estimates, 2012

Figure 4: Growth of GMS5 Exports, by Destination, 2000–2009

Figure 4 shows GMS5 exports to China was the fastest in 2000-2009. This part was the faster than the portion of GMS5 exports to the rest of the world. While the portion of ASEAN³ (-5) in total GMS5 exports was two times lower than that of China, however by 2009, it had fallen slightly below the share of China and the pattern of imports was similar.

3. ASEAN is comprised of Brunei, Cambodia, Indonesia, Lao PDR, Malaysia, Myanmar, Philippines, Vietnam, Singapore, and Thailand.

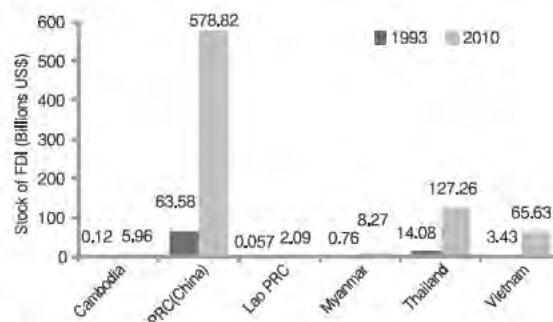
Table 3: Direction of Intra-GMS Trade, 2000 and 2009

	Source of Intra-GMS Exports (%)		Destination of Intra-GMS Imports (%)	
	2000	2009	2000	2009
Cambodia	0.79	0.39	3.10	2.32
China	39.05	44.31	39.87	38.31
Lao PDR	1.37	1.33	3.53	2.70
Myanmar	2.81	4.30	7.28	4.73
Thailand	45.46	40.75	29.13	26.78
Vietnam	10.52	8.92	17.09	25.17

Source: UN Comtrade and ADB's estimates

The data from the ADB report (2012) also disclosed the size of intra-GMS trade increased from \$13.9 billion in 2000 to \$81.2 billion in 2009 – for an average annual growth rate of 21.7%. Moreover, it also indicated the portions of intra-GMS5 exports and of China's exports. In total GMS5 exports increased in 2000–2009, that may reflect final demand coming from the region and will protect a crash against downturns in advanced country markets. This direction of trade was shown in 2009, when GMS5 exports to China changed little from 2008 and intra-GMS5 exports dropped out 8.7%, while exports to the rest of the world slumped by 13.8%.

Thailand had still been the number two (following only China) in both a source of intra-GMS exports and destination of intra-GMS. Imports from 2000-2009 were equaled to 45.46%, 40.75% and 29.13%, 26.78%, respectively (Table 3). Thailand and Viet Nam are countries with a large share of trade flows within the GMS region. This evidence implies that Thailand might have a strong potential to trade further with ASEAN-China in the steps toward the AEC in 2015. Furthermore, foreign direct investment (FDI) data also represented Thailand still has stayed on track (followed by China) to be an attractive country for investing in this region (Figure 5).



Note: PRC = People's Republic of China, FDI = Foreign direct investment, Lao PDR = Lao People's Democratic Republic

Source: ADB, 2012

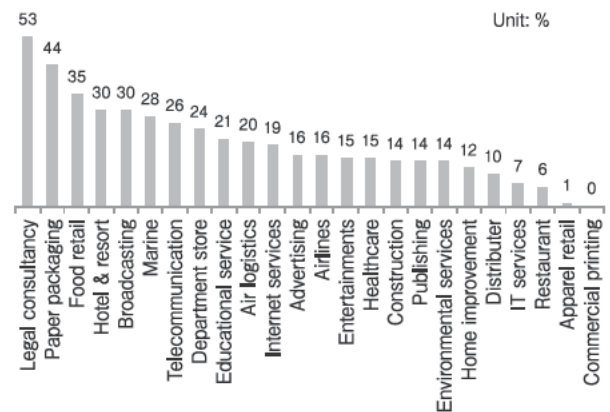
Figure 5: Stock of FDI in GMS Countries, 1993 and 2010

The ASEAN Economic Community (AEC) will bring about regional economic integration by 2015. AEC proposes the following key characteristics: (i) a single market and production base, (ii) a highly competitive economic region, (iii) a region of equitable economic development, and (iv) a region fully integrated into the global economy. The ASEAN transform to AEC is the step into the region with free movement of goods, services, investment, skilled labor, and a freer flow of capital. (www.aseanse.org).

When AEC comes into being in 2015, there might be many impacts felt in Thailand. If we evaluate the impact of free movement of service sectors, the effects can be divided into two factors. Firstly, there will be the increase percentage of foreign shareholders. ASEAN foreign investors can increase capital to the maximum rate of 70% of total shareholders. These service sectors are legal consultants, food retail sales, and packaging services. Currently, these service businesses have an average of around 39%, foreign shareholders. However, there are sectors which still have been neglected; for instance, material retail sale, printing business, and technology and communication of education. Secondly, skilled labor will be able to move freely from a country with lower wages to a country having higher wages. The professional occupations in the list of Mutual Recognition Arrangements (MRA) are engineers, nurses, architects, surveyors, physicians, dentists and accountants. Moreover, there is a study⁴ reporting that service businesses with highest earnings before interest depreciation and tax (EBIDA) margin in Thailand are composed of healthcare, the metal and glass container industry, entertainment and restaurants (Siam Commercial Bank analysis of data from Bloomberg).

There are three big trends in ASEAN countries. The first is the concentration of production with a plentiful supply of raw materials and markets, for example, production of pick-up cars where manufacturers have selected Thailand to be a hub of production in the region. The second is non-tradable goods that can be adjusted to be tradable; for example, real estate for retirees. The last is the ASEAN expatriate class; for instance, skilled labor from foreign countries coming to work in Thailand who is a new class of population with a higher purchasing power.

4 Siam Commercial Bank Economic Intelligence Center (SCB EIC) report, 2012



Note: * Weighted average data of 5 largest listed companies by market capitalization in each sector. ** Figures based on data from Business Online PCL as they are non-listed

Source: SCB Economic Intelligence Center based on data from Stock Exchange of Thailand

Figure 6: Foreign Share Ownership in Thailand Services Business, 2012

Moreover, there are three opportunities among ASEAN countries. Firstly, there exists a reformation of behaviors of population; for instance, many people in ASEAN countries are willing to pay for better education and leisure for their children. Secondly, the middle-income class of people enjoys paying for mobiles, condominiums, and shopping, at the same time the aging population is increasing. Lastly, there are many specific factors of each country; for example, the Muslim population in Malaysia ranked 3rd of Muslim population having high purchasing power or Indonesia who has the most of Muslim population in the world.

The trends and opportunities can be merged and synthesize to be appropriate future strategies for Thailand. Strategies for Thailand steps into the AEC are as follows⁵:

- Three trends in the AEC: Concentration of production, non-tradable to tradable goods, and ASEAN expatriate class
- Four potential ASEAN market: intra-region tourism, biggest Muslim population, growing middle income class, and an aging population.

If Thailand takes a trend add up with a potential ASEAN market, it can propose a possible leverage core competency.

5 SCB EIC analysis, 2012

- Leverage core competency: For instance; Healthcare services + aging population = real estate for retiree, Hotel management + ASEAN tourists = Thai brand hotel management (Strength in personality and service mind of Thai people), and food processing + Muslim = center of Halal food, ASEAN expatriate class (more paying/shopping behavior) + growing middle income class = Modern trade business (Retail sale), Herb care service + intra-region tourism and growing middle income class = Thai style herb care business/ Spa business. Cosmetic surgery + growing middle income class = beauty clinics.

However, in the manufacturing sector Thailand still remains outstanding in automotive industries because of the comparative advantage in production base combined with the facilitation of transport and logistics management that corresponds with the above data from ADB. While the Thai machinery industries might benefit from raw material production in CLM (Cambodia, Lao PDR, and Myanmar) countries, and then smoothly transported to process further in Thailand. There is anticipated to be high increasing demand on transport and logistics at the outset of the AEC, therefore, the transport and logistics business are also the challenge sector in both the view of higher demand on transport and the influx of foreign logistics firms in the global market.

4. Conclusion

Thailand is a country in the GMS, simultaneously being a member of ASEAN and at the core of the Mekong region. This pushes Thailand has an important role in the evolving process in this region as it moves toward the ASEAN Economic Community (AEC) not only benefiting Thailand but also their neighbors. In GMS countries (following only China), Thailand has the highest Global Competitiveness Index and is more attractive in the Logistics Performance Index. These indices correspond to the trend in the global and core competency of Thailand. Thus, the challenge sectors of Thailand as it moves toward the AEC might be Thai hotel and tourism management, real estate for retirees and related business, food processing, i.e. Thai-Halal food business, modern trade (retail sale), Thai style herb care spas, cosmetic surgery, including automotive and machinery industries, then transport and logistics business.

References

- Asian Development Bank, 2010. Greater Mekong Subregion. ADB Publication Stock No. ARM102606
- Asian Development Bank, 2011. Greater Mekong Subregion (GMS). Retrieved September 15, 2011 from URL <http://www.adb.org/gms/>
- Asian Development Bank, 2011. Trans-Pacific Rebalancing: Thailand Case Study. ADBI Working Paper Series No. 273, March 2011.
- Asian Development Bank, 2012. Greater Mekong Subregion: Twenty Years of Partnership. ADB Publication Stock No. ARM124979-3
- Asian Development Bank, 2012. Trade and Trade Facilitation in the Greater Mekong Subregion. ADB Publication Stock No. BKK124938
- Banomyong, R., 2010. Benchmarking Economic Corridors Logistics Performance: a GMS Border Crossing Observation. World Customs Journal, International Network of Customs Universities 4, Vol.4 Issue 1, 29-38.
- Banomyong, R., Sopadang, A., Ramingwong, S., 2010. Logistics Benchmark Study of the East West Economic Corridor. Business & Management Quarterly Review ISSN: 2180-2777, Vol.1 No. 2.
- Central Intelligence Agency, 2011. World Fact Book, Retrieved September 15, 2011 from URL <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Manopiniwes, W., Santiteerakul, S., Ramingwong, S., 2011. The Logistics System Review: GMS Integration. The 3rd International Conference on Logistics and Transport & The 4th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Maldives
- Siam Commercial Bank Economic Intelligence Center (SCB EIC), 2012. Moving forward with the AEC. Monthly/February 2011
- The Global Competitiveness Report 2012-2103 [www. Document], 2012. The World Economic Forum. URL <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

メコン経済圏におけるカンボジアの位置付けと企業戦略

カンボジア総合研究所
CEO/チーフエコノミスト 鈴木 博

(すずき ひろし) 1959年東京生まれ。東京大学経済学部卒。1982年から、政府系金融機関の海外経済協力基金(OECF)、国際協力銀行(JBIC)、国際協力機構(JICA)等で、政府開発援助(円借款)業務に長年携わる。2007年からカンボジア経済財政省・上席顧問エコノミスト。2009年カンボジア政府よりサハメトレイ勲章受章。2010年よりカンボジア総合研究所 CEO/チーフエコノミストとして、カンボジアと日本企業のWin-Winを目指して経済調査、情報提供等を行っている。

CONTENTS

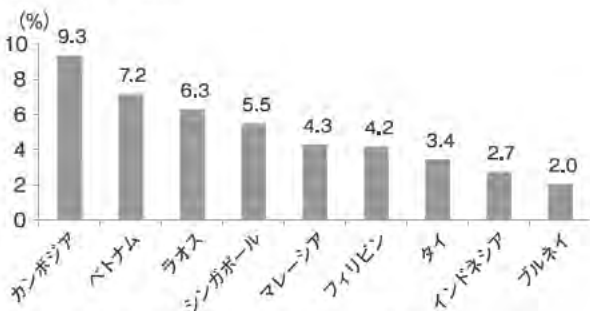
1. メコン経済圏におけるカンボジアの位置付け
2. カンボジアの経済概況
3. カンボジアへの日系企業の投資が少なかった理由と現状
4. 投資先としてのカンボジアの魅力
5. カンボジアにおける日系企業の企業戦略
6. 最後に

1. メコン経済圏におけるカンボジアの位置付け

カンボジアは、長年にわたる内戦の結果、メコン経済圏の中では最も経済発展が遅れた国の一つと見られてきた。しかし、近年、その位置付けは大きく変わってきている。これは、①紛争後の治安の回復による政治・社会の安定、②外国投資をエンジンとした経済の高度成長、③メコン地域内を結ぶインフラの改善などにより、カンボジアがメコン経済圏を支える国の一つとして名実ともに存在感を増してきたためである。

2. カンボジアの経済概況

2.1 経済成長率



資料：IMF World Economic Outlook より筆者作成
注：ミャンマーはデータの信頼性に疑いがあるため除外

図1 ASEAN 諸国平均 GDP 成長率 (1998 ~ 2007 年)

カンボジアは高度成長の国である。IMFによればアジア金融危機後の1998年からリーマンショック前の2007年までの10年間の平均 GDP 成長率は9.3%に達

し、ASEAN10カ国の中で最高の成長率であった。この成長率は、日本の高度成長期に匹敵するものである。経済危機の2008年は6.7%、2009年は0.1%に落ち込んだものの、2010年は6.1%、2011年は7.1%、2012年は6.5% (予測)、と高度成長軌道に戻ってきている。2013年以降の潜在成長率は7%程度と予測されている。一人当たりの名目 GDP も2012年には934ドルとなっている。

2.2 物価上昇

カンボジアは物価の優等生である。2006年までの消費者物価指数上昇率は、高くとも6%ほどであった。その後、2007年は7.7%、国際石油価格が高騰した2008年は25.0%に達したが、国際価格の下落につれて、2009年はマイナス0.7%、2010年は4.0%、2011年は5.5%と落ち着き、IMF予測によれば2012年は3.6%にとどまる見込みである。

2.3 国際収支

カンボジアは、長年、輸入が輸出を上回り、貿易収支は赤字が続いてきた。これは輸出する縫製品などの原材料を輸入しなければならないことと、ほとんどの消費財、資本財を輸入に頼っているためである。この赤字を、観光収入、海外からの直接投資、各国からの援助で埋め合わせている。IMF予測によれば2012年末の対外債務は、39.9億ドル、対GDP比28.1%と妥当な水準で、そのほとんどが国際機関などからの低利・長期の融資のため、おおむね問題ないと見られている。また、最近では輸出が伸びていることもあり、外貨準備は今年末で34.5億ドル(輸入の4.4カ月分)に達する見込みであり、安定的な状況である。

2.4 ドル経済

カンボジアでは、一般的には米ドルが流通している。市中に流通する現金の90%以上が米ドル現金、預金の97%が米ドル建てとなっており、高度にドル化した経済となっている。現地通貨のリエルは農村部や少額取引で使用されている。リエルの対ドルレートは、中央銀行が必要な場合には介入を行っていることもあり、1ドル4,000～4,200リエル程度で安定的に推移している。

2.5 産業

カンボジア経済には4つのエンジンがあると言われている。第一は、縫製業・製靴業などの輸出型軽工業である。主に米国向けの低価格品を製造している。ユニクロの990円激安ジーンズもカンボジア製である。第二は観光業である。2012年には300万人以上がカンボジアを訪問する見込みであり、GDPの14%を稼ぎ出している。第三は不動産・建設業である。道路や橋、港などのインフラの建設が進んでいる。また、プノンペンでは、韓国資本などによる高層ビルやニュータウンの建設が進められている。最後は農業である。まだ生産性は低いものの、米を中心として、ゴムやキャッサバ、コーヒー、カシューナッツなどの商品作物の生産も好調である。カンボジア政府では、米の生産・輸出振興政策である「ライス・ポリシー」を推進中である。米については、かんがいや精米などの施設が整えば、質・量ともに上昇が期待されている。

2.6 インフラ

運輸インフラはかなり改善されてきた。主要国道の舗装は完了している。ベトナムのホーチミンから、カンボジア・プノンペン、そしてタイ・バンコクを結ぶ「南部経済回廊」は、メコン地域の経済大動脈としても重要路線となっている。唯一の深海港であるシアヌークビル港も日本の協力により整備された。最近プノンペン港からメコン河を経て、ベトナムのカイメップ・チーバイ港経由で、日本や北米に輸出するルートも活況である。電力は、量的には充足されてきたが、まだ料金が高いのが弱点となっている。通信は大幅に改善され、光ケーブルとワイヤレスのシステムがほぼ全土に普及し、携帯電話、インターネットがどこでも使用可能となってきている。通信料金も世界で最も安い国の一つとなっている。

2.7 国家財政

予算（支出）は2009年22.0億ドル、2010年24.2億ドル、2011年24.7億ドル、2012年27.4億ドルと増加している。財政赤字は、2009年はリーマンショックによる不況への対応で対GDP比8.4%まで拡大したが、2012年度は5.6%に縮小すると見られている。赤字については、主に海外からの援助・借入れでファイナンスされている。

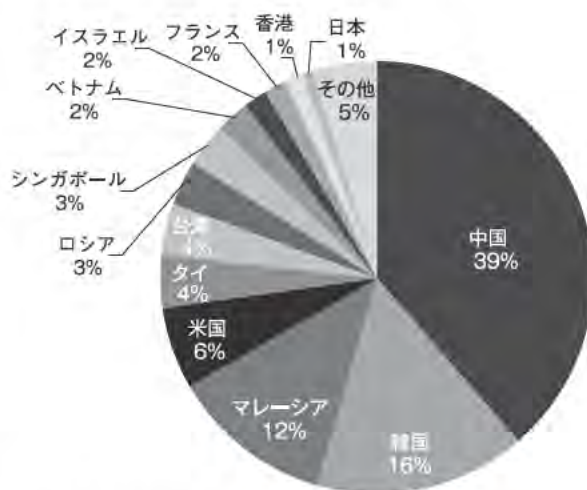
2.8 カントリーリスク：

OECDのリスクカテゴリーは「6」（最も安全が1、最も高リスクが7）。格付け機関では、ムーディーズB1、スタンダードアンドプアーズBとなっている。

3. カンボジアへの日系企業の投資が少なかった理由と現状

3.1 カンボジアにおける日系企業投資の位置付け

カンボジアに対する日系企業の投資が目立って増加してきたのは、2010年以降である。増加する前の2009年までの累積投資承認額を国・地域別にみると、下のグラフの通り、1位が中国、2位韓国、3位マレーシアと続き、日本は13位でシェアも1%に過ぎなかった。



資料：カンボジア投資委員会より筆者作成

図2 対カンボジア直接投資国・地域別内訳
(1994～2009年累計)

このように日本の投資が少なかった理由としては、地雷、内戦といったネガティブなイメージ、投資情報

の不足、成功体験の不足などの要因があったものと考えられている。

3.2 ネガティブなイメージ

カンボジアと言えば、地雷、内戦、秘境、貧困などのイメージをもたれる日本人の方がほとんどである。しかし、実態は大きく変わってきている。

地雷については、日本政府など各国の協力や、NGOなどの努力の結果として、通常の外国人が入るような場所については除去がほぼ完了している。死亡者数も、2000年代初頭には、年間4,000名に上っていたが、最近では年間70名程度までに激減した。まだ多数の地雷が残されているが、残っている地域は山岳部などに限られており、ビジネスを考える外国人にとっては、ほぼ安全となったと考えてよい。

内戦については、1970年代から始まり、ポル・ポト政権時代の大量虐殺など、1992年まで悲惨な戦闘が続いた。1992年に日本が主導的に支援して和平交渉がまとまり、1998年の武力衝突を最後に、それ以降は平和な国となっている。1993年、1998年、2003年、2008年と国際監視団も受け入れた民主的な選挙が実施されている。

治安状況も大幅に改善しており、殺人、強盗などの重犯罪については、アジア諸国の中でも相当に少ないレベルとなり、日本とほぼ同等である（日本：7.0件／10万人、カンボジア：7.8件／10万人）。外国人が気をつけなくてはならないのは、犯罪よりも交通事故というのが現状である。

「カンボジアに学校を作ろう」といったテレビや映画の影響もあって、カンボジアが「貧困」であるというイメージも強い。もちろん、カンボジアは「最貧国」であるが、ASEANでも最も高い成長率を続ける高度成長国であり、一人当たりの名目GDPも2012年予測では934ドルに上昇する見込みである。プノンペン中心部では高層ビルの建設ラッシュとなっている。



図3 プノンペンの高層ビルラッシュ

貧富の格差も大きいですが、人口の8割が居住している農村部でも味の素やオートバイなどが売れ始めており、購買力の上昇がみられている。

カンボジアは、ジャングルと秘境と思われている方も多し。世界遺産のアンコールワット寺院群のイメージが強いが、アンコールワット寺院は、いまや観光の目玉であり、周囲は豪華なホテルやゴルフ場に取り囲まれている。観光はカンボジアにとって主要産業の一つであり、2012年には世界中から年間300万人を超える観光客が来訪する見込みである。

また、ジャングルに覆われているというイメージも強いカンボジアであるが、国土の主要部分はほぼ平坦であり、農業に適した地形である。地平線まで水田が続いている風景も珍しくない。



図4 カンボジアの穀倉地帯

3.3 投資情報の不足

カンボジアについては、投資環境などについての情

報が著しく不足していたことも事実である。特に、日本語による情報提供が極端に限られていた。このため、日本政府の支援により、日本語版の「カンボジア投資ガイドブック」が作成され、無料で配布されている（ネットからダウンロードも可能である）。また、2008年以降、日本政府、日本ASEANセンターなどの主催により、毎年「カンボジア投資セミナー」が開催されている。

カンボジアへの投資を支援する体制としても、2009年にJETRO プノンペン事務所が開設され、カンボジア開発評議会（CDC）内にも、ジャパンデスクが設置されている。

3.4 カンボジア投資の成功体験の不足

日本企業は未進出の国への進出に当たり、先行して成功している事例を求めることが少なくない。このため、できれば大企業に先行的な投資を行ってもらうことが、投資の呼び水となることも多い。例えば、2000年にベトナム・ハノイに進出を決めたキャノンの成功により、その後のベトナム投資ブームが引き起こされたため、この事例は一般に「キャノン効果」と呼ばれている。

カンボジアにおいては、2009年まではそのような成功事例が限定されていた（スズキがオートバイ組立を行っていた程度）。この意味では、2010年にミネベアが5,000人規模の工場建設を含む投資を決定したことが、日本企業の投資の呼び水として大きな意味を持っている。この決定の後、住友電装、矢崎総業などの部品産業や中小企業が続々と進出を決めている。

4. 投資先としてのカンボジアの魅力

カンボジアは2010年以降、日系企業の投資先として注目を集め始めてきた。昨今の中国の状況もあり、チャイナ・プラス・ワンとして、中国に工場を持つ企業の新規投資先、移転先としても重要な候補先となってきている。ここでは、投資先として考えた場合のカンボジアの魅力について述べたい。

4.1 政治・社会の安定

カンボジアは内戦を経験しているが、既に20年ほど前のこととなり、今ではアジアでも最も安定した国となっている。フンセン首相の口癖は「カンボジアは（赤シャツと黄色シャツに分かれて暴動を起こしてい

る）タイのようにはない」である。3回の民主的な総選挙を経て、与党人民党は議会で絶対多数（123議席中90議席）を確保しており、政治的には盤石な状況である。テロもなく、治安も良好な平和な国となっている。

4.2 親日的

内戦時には、米中ロなどの主要国から様々な圧力を加えられたこともあり、また、タイやベトナムといった周辺国とは干戈を交えたこともあるため、中立的な日本はカンボジアから本当の友好国とみられている。また、日本は、フランスからの独立時にはシアヌーク前王を支援し、内戦終了時には和平工作を主導し、内戦後は最大のODA 供与国としてカンボジアの復興・開発を支援してきた。これらのことについてもカンボジア政府は今でも大変感謝しているとの発言を繰り返している。2011年5月に国賓として来日されたシアモニ国王陛下の幼名は「トーキョー」と名付けられたほどである。カンボジア政府においても、一般的な国民感情としても、日本への信頼と期待は大変高いものがある。

4.3 安価な労働力

タイ、中国、ベトナムなど日本企業が多く進出している国では最近の急速な労賃の上昇がコストアップの要因となっているが、カンボジアはASEANでも最も労賃が低い国の一つである（最低賃金61ドル/月）。また、若年労働人口が多く、今後10年ほどは毎年30万人程度の若者が労働市場に参入してくるとみられているので、当面労働力（単純労働）確保には困らないものと考えられる。この利点を活かして、労働集約型産業（縫製や靴製造、部品産業など）の進出が進んできている。

4.4 メコン地域の真ん中：南部経済回廊

カンボジアは、ベトナムとタイという日本企業が多数進出し集積を高めている国に挟まれた、地理的には抜群の場所に位置している。ホーチミンからは230km、バンコクからは540kmしか離れていない。このため、カンボジアの工場はいわゆるサプライチェーンの一環としての役割を果たすことが期待されている。特に、労働集約的部品産業の立地場所として注目を集めており、カンボジアで生産した部品をバンコク周辺やホーチミン周辺の親工場に納品する形が最もオーソドックスなものと考えられる。

日本政府もこの南部経済回廊の発展を支援するための戦略を推進してきている。「アジア総合開発計画」「アジア大動脈構想」などのコアとなる南部経済回廊は、カンボジアにも日本企業にも大きな好影響を与えるものと見られている。また、日本政府では、毎年、日・メコン首脳会議を開催し、日本企業のこの地域への投資や貿易を強力に後押ししている。

4.5 投資優遇

カンボジアは、中国やベトナムなどと比べても、自由で開放的な投資環境となっている。小売業も含めてほとんど全ての業種で100%外資での投資が可能である点は特筆に値する。投資保護については、先進的な投資法が国際機関の協力により施行されている。日本・カンボジア投資協定も発効している。外国送金の自由も投資法や外為法により確保されている。また、投資適格事業の認定を受ければ、最長9年間のタックスホリデー、輸入関税の免除、輸入時VATの免除などの投資優遇措置も享受することができる。

4.6 特恵関税

カンボジアは最貧国のため、日本、アメリカ、EUなどから特別な特恵関税の適用を受けている（GSP+、EBAなど）。例えば、日本向けの革靴については、通常なら一足4,200円の関税がかかるが、カンボジア製品の輸入であれば関税はかからず、数量枠制限も適用されない。これは、中国やベトナムなどと比べても大変有利な点の一つと言える。また、ASEAN自由貿易地域により、カンボジアで安価に製造した製品・部品をASEAN各国に無税で輸出することが可能となっている。また、ASEANが日本、中国、韓国、インド、豪州などと締結している自由貿易協定も適用され、ほとんどの製品でこれらの国々への輸出の際には、関税率がゼロまたは優遇された税率となっている。

5. カンボジアにおける日系企業の企業戦略

カンボジアへの日系企業の投資は、製靴、縫製といった軽工業や、ミネベア、住友電装、矢崎総業などの自動車部品産業などの製造拠点としての投資が多くを占めてきた。これに加えて、味の素、スズキ（オートバイ）など、カンボジアを市場としてとらえた投資も行われている。最近では、和食店などの飲食業や美容院などの

サービス関係の中小規模の投資も増えてきている。

5.1 雁行的発展

「雁行的発展」とは、開発経済学用語で、東アジアの発展形態を言う。工業化には発展段階があり、労働集約的な軽工業部門から、装置産業である重化学工業、そして技術集約的なハイテク産業へと順を追って進むと言われる。日本が先導役（雁の群のリーダー）になり、NIES、ASEAN諸国が順に「離陸」したように、この変化が東アジア域内で国ごとに順送りに生じたことを、雁の一群が飛ぶ様子に見立てて、「雁行的発展」と呼ばれている。カンボジアはなかなかこの群に入ることができなかったが、おそらく2000年代半ばに群の一番端に入れてもらったものと見られる。この群に入ると、上流の国から、川の流れるように、まずは労働集約的な軽工業部門が移転してくる。これがカンボジアにおける第一の企業戦略である。

これまで、中国、タイ、ベトナムなどに立地していた縫製、製靴などの軽工業部門は、現在、労賃の上昇、労働量不足、対ドル通貨高などによるコストアップに直面している。これらの軽工業部門にとって、次の投資先、移転先として、第一の候補となるのが、賃金が安いカンボジアである。もちろん、ミャンマー、バングラデシュなどの国々も低賃金であるが、カンボジアは、インフラや投資制度の面で、一歩先んじており、現時点での移転先としては得点が高いものと考えられる。

実際、カンボジアには、日系の縫製業（手袋製造、ぬいぐるみ製造、着物縫製など）や製靴業の工場が進出してきている。この流れは当然継続し得るものとみられる。

5.2 フラグメンテーション（分業展開）

「フラグメンテーション」とは、慶応大学の木村福成教授が主導されている考え方で、国際産業立地パターンを分析する観点から、東アジア域内で、その国の発展段階にあわせた工程を行う工場群を組み合わせた効率的な生産システムの基盤となる理論である。このシステムは、主に日本の企業が作り上げてきたものであり、各国ごとに違うメリット（労賃が安い、優れた技術者がいる、エネルギーコストが安いなど）を活用し、総合的なコストを低くすることができる。例えば、携帯電話について、ベトナムでは基盤のみを作り、マレーシアでは高度なICチップを作り、これをパン

コクの親工場に集めて最終工程、検品を行い、世界に輸出するといった分業展開である。このためには、各国間で実際の物流（サービス・リンク）がスムーズにかつ低コストで行われることが必要とされる。

カンボジアは、日本企業が大量に集積しているタイ・バンコクとベトナム・ホーチミンに挟まれた絶好の位置にある。また、輸送インフラも完全とは言えないが、両国に一定の時間内に運ぶことができる程度には開発が完了している。このため、このフラグメンテーションの一環に入りやすい位置にあると言える。この場合、カンボジアのメリットは、主に安い賃金ということになるため、カンボジアでは労働集約的な工程のみを実施し、部品・製品をバンコクまたはホーチミンの親工場に納品することが適切と考えられる。

現時点で、カンボジアで、このフラグメンテーションを最も体現しているのは、ミネベアである。ミネベアのプノンペン工場では、デジカメなどに使われる直径3ミリ～6ミリという超小型のマイクロアクチュエーター、DVDやコピー機に使われる小型モーター、LEDバックライトなどの組み立てを行っている。部品は全てタイにあるミネベアの工場から陸送でプノンペンまで運ばれ、製品も同じルートでタイの工場へと出荷されている。プノンペン工場では、今のところ労働集約的な組み立て工程のみを行っている。タイの労働者の賃金はカンボジアの4倍程度と言われており、コスト削減の効果は著しいものがある。ほかにも自動車用ワイヤーハーネスを製造する住友電装、矢崎総業などが、カンボジアには進出している。これらの部品産業こそが、フラグメンテーション理論の下でカンボジアのメリットを最大限享受していると言えよう。

少し違った産業であるが、カンボジアに進出したIT産業も有望である。ITというと高度な技術を要すると思われがちであるが、データ入力などの労働集約的工程もあり、これだけをカンボジアで行う企業が進出している。プノンペンで、デジタル地図作成のためのデータ入力や、スーパーのチラシを作成するDTPなどが実際に行われている。

5.3 ASEAN 経済共同体

2015年に向けてASEAN経済共同体の構想が進められている。カンボジアは人口が1,400万人であるため、マーケットとしては小さいと考えられることが多いが、物流、通関、流通などが自由化されれば、カン

ボジアマーケットだけでなく、周辺のタイやベトナムも一つの商圏としてとらえる考え方も出てくる。カンボジアで製造して、周辺国に輸出したり、カンボジアと周辺国を組み合わせた仕入・販売を行うことが考えられる。

2014年に開業予定のイオンモールは、この地域全体での効率的な運用を構想しているものと見られている。また、ロジスティクス各社も、バンコク、プノンペン、ホーチミンを結ぶ南部経済回廊を軸としたシステムの運用を始めている。また、メディカルツーリズムを前提として、日系総合病院も進出準備を進めている。

5.4 中間層マーケット

カンボジアはマーケットとしては小さいとはいえ、中間層が勃興してきており、その増加率は高い。これを商機と捉えて、カンボジアマーケットにトライする中小企業も増えてきている。

カンボジアでは、日本企業の製造した製品に対する信頼度も高いため、韓国製品との競争は激化しているものの、パナソニックなどの電気製品販売も有望と見られている。

プノンペンでは、日系の飲食店や美容院などの数も急増している。ベトナムで成功した飲食店も、ベトナムの経験とベトナムとの共同仕入れなどのシステムを持ち込んできている。これらの業態は、日本の若い力に支えられて、プノンペンで地歩を築きつつある。

6. 最後に

以上、見てきた通り、カンボジアはこれまでの「地雷、秘境、貧困」のネガティブイメージを払しょくし、低賃金と南部経済回廊を武器として、メコン域内で部品などの製造拠点として存在感を増してきている。周辺国と比べて高い電力コスト・内陸輸送コストや、ガバナンスの問題など、解決すべき課題も多く残されているが、今後も7%/年という高い成長率が見込まれている有望国である。

プノンペンにいと、昭和30～40年代と同じような活気に溢れており、沈滞する日本からみるとうらやましい限りである。日本の多くの方々にぜひこの熱気を体感していただきたいと思っている。

Geopolitical games in the Mekong

Roberto Herrera-Lim*

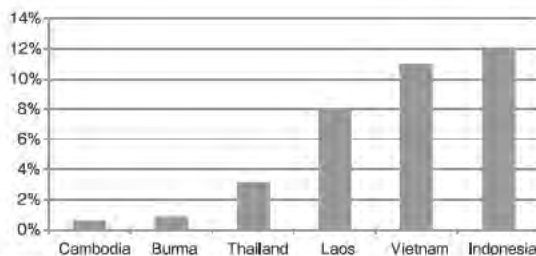
Director in the Asia practice, Eurasia Group

** Please note that the views expressed in this presentation are my own, and do not necessarily represent the opinion of Eurasia Group.*

1. Competition among countries and investors will grow in the Mekong region

Competition between western and Asian firms for the Mekong's natural resources is likely to grow over the next decade. This will be the consequence of several reforms that further open up the region to western investment and infrastructure. After all, while the Mekong is not a significant supplier of natural resources globally, its proximity makes the region's natural resource reserves attractive to the industrialized and industrializing nations of East Asia. For this reason companies from China, Japan, Korea, Singapore and, to a much more limited extent, Russia, are likely to continue with their efforts to tap its resources. In addition, some of the larger conglomerates from the smaller East Asian economies such as Thailand, the Philippines and Vietnam are likely to become more aggressive in seeking out new opportunities in the Mekong.

This competition will include political maneuvering by governments in the region, but what will be largely missing from this chase for resource is a geopolitical or major power conflict because western powers will have a different agenda compared to China. Being on its periphery, the Mekong will always be important to Beijing's objective of reducing threats at its borders, and this security agenda will combine with its urgent goal of gaining greater access to resources. The US, on the other hand, has strategic security and trade goals as the priorities. Washington does not, however, view the Mekong countries as a strategic resource supplier (unlike the Middle East) or a major target for western firms (unlike Indonesia).



Source: Asian Development Bank, 2012

Figure 1: Top natural resource exports

Western companies will therefore compete with other firms, including Chinese ones, to gain access to resources, but their goals will be more heavily informed by commercial rather than strategic objectives. This reduces the possibility of geopolitical conflict between the major powers that is based on the competition for access to resources within the Mekong. But there are peripheral issues that may create the potential for conflict between the major powers that affects the Mekong countries. These include the unresolved territorial disputes in the South China Sea, where Vietnam is a claimant, and potential Chinese attempts to increase their naval power in and around the Straits of Malacca to protect energy shipments. In other words, while geopolitical conflict is possible in the Mekong, it will likely result from other regional issues, not because of direct competition over its resources.

2. History of the great powers in Southeast Asia

The world's great powers have had an interest in the region since Portuguese explorer Antonio de Faria navigated the Mekong Delta in the mid-16th century. But its lure has been about trade across a range of goods and agricultural products, rather than any outsized reserve of natural resources.

In fact, conflict among the major superpowers for control of the Mekong's resources is rare; more often, the conflict has occurred between the colonizing power and the local population (or between different kingdoms). For instance, the British colonized Burma in 1824 as a direct consequence of the two Anglo-Burmese wars (1824 and 1852), although the British expanded the war to the Third Anglo-Burmese War in 1885 as they sought access to the teak, oil and rubies in the north of the country. Similarly, the French colonized Vietnam and the rest of Indochina primarily to gain access to China; being able to acquire agricultural products and natural resources such tin and rubber could even be considered as an afterthought. The 1841-1845 Siamese (Thailand)-Vietnam War was triggered by Siam's attempt to gain ground in Vietnam and to block

off Cambodia. Part of the reason for the lack of major geopolitical conflict may have been that western colonial interests were clearly established in Southeast Asia through the age of exploration in the 16th and 17th century that by the early 20th century, great power conflicts were neither possible nor desirable; the British were in Burma and Malaysia, the Dutch in Indonesia, the French in Indochina, and Spain in the Philippines and there was no strong sense among these colonizing powers to acquire another power's territories.

After all, none were geopolitically or economically important for the major European powers to start a war over. In fact, much of the political conflicts over territory involving the region's larger powers were in Northeast Asia. Arguably the only major great power conflict in Southeast Asia was over the Philippines in the late 19th century, when American warships handily defeated the Spanish. But even the confrontation between Spain and the US in Asia was the result of American intervention in the Cuban war for independence.

Much of the conflict in the Mekong region in the second half of the 20th century resulted from wider political trends and not any direct competition for resources. The nationalist First Indochina War in the 1950s, Vietnam's war with the US in the 1960s and 1970s, the Vietnam-Cambodia war of 1978 and the Sino-Vietnamese War of 1979 were all tied to political developments in the countries involved and the region itself (as another front in the Cold War between the Soviet Union and the United States) rather than any active competition for resources. More recently, Cambodia's border skirmishes with Thailand are the result of rancorous debate over border demarcation during the mid-19th century.

The only political conflict that can be tied to resource issues between the Mekong countries and a major power does not, in fact, involve resources within the formal area. Rather, it is part of the wider claims over the South China Sea. In 1988, Vietnamese and Chinese troops engaged in light skirmishes at the Johnson South Reef in the Spratly islands.

3. The dynamics of resource competition and geopolitics in the Mekong region

Although the Mekong is not a significant supplier of minerals and hydrocarbons at the global level (unlike Indonesia, for instance), there will continue to be sustained

interest in the region from both Asian countries and the west for several reasons. The first is the region's geographical proximity to major resource consuming economies of China, Japan and South Korea. This will keep transportation, storage and logistics costs manageable for output destined for Asia. The direct geopolitical risks are also low or manageable (unlike, for example, oil from the Middle East, which is vulnerable to that region's political instability as well as the potential for the disruption of maritime trade in the Straits of Malacca).

The second factor is the existence of a wide range of connections between the countries, whether it be due to the presence of Chinese immigrants in Southeast Asia or Japanese aid that was commonplace for large parts of the last half century. This range of connections reduces the transactions costs because commercial, diplomatic and aid relationships are already in place. It also makes it easier to leverage diplomatic relations to resolve commercial disputes. Contrast this to Africa, for instance, where Asian countries have had to start from scratch in building up diplomatic, cultural and aid efforts, which can be expensive and time consuming.

Finally, the underdeveloped mineral sectors in the Mekong countries (with the exception of Thailand) combined with the weak capabilities of domestic firms, offer the tantalizing possibility of underexplored areas with reserves available at low prices and with less competition from western companies. After all, there has always been constant speculation about potentially large mineral and hydrocarbon reserves in specific countries, but not much exploration has been done due to the isolation of many of several Mekong countries, political instability, rules that severely limit foreign investment and difficult and inconsistent regulatory frameworks.

Aside from mineral and hydrocarbon resources, Mekong countries also have other resources that are regionally relevant, primarily hydropower along the Mekong, timber in Burma and Laos, and agricultural land in Burma, Thailand and Cambodia that may be potentially useful for food or biofuels. These resources could become more important in the future, not just for East Asia, but for countries as far afield as the Middle East.

Table 1: Top natural resource exports

Burma	Gas
Cambodia	Timber
Laos	Copper, gold, silver
Thailand	Gypsum, Agriculture
Vietnam	Coal, Petroleum

Source: Eurasia Group Research

4. How geopolitical competition will take place in the Mekong, for now

The competition for resources will, however, be largely conducted at the firm (and not geopolitical) level. After all, the US and other western countries have a much more limited interest in the Mekong as a strategic supplier. Known reserves in the region are not large enough for these to be considered strategic. Compounding this is the fact that many western firms find the endemic corruption, weak regulatory framework and political opacity in many of the Mekong countries difficult to navigate. So while western firms will be opportunistic and attempt to develop new businesses where they can, gaining access to Mekong resources will not be a substantial component of the strategy of the western powers or their companies.

Instead, US foreign policy will focus on more on its two priorities of trade and security. The US will focus on having a substantial or leading role in crafting the region's trade framework, expressed in the near term through the Trans Pacific Partnership, and enhancing security and diplomatic relationships (short of basing agreements) at both the bilateral and multilateral level.

In contrast, China's geopolitical goal is to fend off what it perceives as US interference in the region, and renew its appeal – both economic and strategic – to its neighbors. But China's efforts will be heavily influenced by an increasingly powerful military and nationalistic public opinion. It will engage in economic diplomacy, attempt to achieve a strategic foothold in one or two countries and gain greater access to regional resources. One distinct advantage that China could have is that western governments and multilateral agencies such as the World Bank or Asian Development Bank may remain reluctant to engage in certain sectors in Mekong countries due to corruption or lack of reform. The Chinese may exploit this situation by providing aid or financing in these sectors, but without the stringent conditions for transparency or governance.

Other regional players such as Korea and Japan will piggyback on the US effort to limit Chinese political

influence in the region. But these countries will have more clearly defined economic goals such as obtaining resources and market access, and be reluctant to directly engage Beijing on geopolitical battles in the Mekong. Russia has more limited intentions and capabilities and its political engagement will primarily be with one or two countries in terms of selling energy technology and military equipment.

5. How the region will react

In fact, China may find more competition for influence from the smaller countries in Southeast Asia. Both Thailand and Singapore are likely to be more aggressive as diplomatic and business competitors in Burma. On the other hand, Vietnam, with its historic, party and ideological ties to the Laotian leadership, will continue to attempt to fend off Beijing's influence there.

Vietnam, where public suspicion of Beijing's intentions is widespread, will be the most active in attempting to balance its relationship with the US and China, and in ensuring that it avoids being drawn too closely to either side. In addition, Hanoi will try to sustain economic ties with key aid countries and markets for its product such as Japan and Korea. For this reason, Chinese investments into Vietnam will be limited and not approach the levels both in absolute and relative terms that may be found in Cambodia or Laos.

Of the Mekong countries, the one most vulnerable in the near term to China's entreaties is Cambodia, where the combination of corruption and increasing Chinese investment is likely going to create strong incentives for a Phnom Penh to be more receptive to Chinese diplomatic overtures. China is already a major source of aid, trade and investment. By one estimate, Chinese investment in Cambodia over the past two decades has reached almost \$10 billion. Cambodian President Hun Sen, who generates discomfort in the west due to his perceived efforts to undermine democracy, is likely to be more acceptable in Beijing. In addition, there is a perception that China will attempt to influence diplomacy within the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) through Cambodia.

In Laos, Chinese investment in the mining sector is growing, particularly for gold and copper. Beijing is also trying to increase its diplomatic efforts in Vientiane, in an effort to reduce the influence of the Communist Party of Vietnam on the Lao People's Revolutionary party. Vietnam, which views Laos as a regional and ideological partner, will

attempt to counter the Chinese moves.

Thailand, which is the most advanced economy in the Mekong, will not have any strong incentive side with either the US or China on resource issues. In fact, Bangkok has its own incentives in terms of gaining more access to the region's resources, particularly gas for electricity generation. But as a whole, Thailand's role as a global manufacturing center and intermediate components supplier will make Bangkok focus more on trade and gaining access to domestic markets.

6. Risks and events for economic activity in the Mekong region

Over the near to medium-term the probability of any serious political conflict within the Mekong that could negatively affect trade and domestic economies is low.

The only major geopolitical conflict that is possible is one involving Vietnam and China over their competing claims to the Paracel islands and other disputed islands in the South China Sea. China's decision a few years ago to again reassert its claim to much of the waters of Southeast Asia has reignited the issue and caused other governments to do the same. The issue triggers enough nationalist sentiments in both countries that neither Hanoi nor Beijing is likely to back down on their claims in the near term. For now, the main claimants such as Vietnam, the Philippines and China are likely to continue with their claims regarding the disputed territories; but the wide difference in military capabilities and the political transition now taking place in Beijing make it unlikely that this will break out into any serious hostility. The risk of confrontation could increase over the next few years, however, as the Southeast Asian claimants, primarily the Philippines and Vietnam, build up their military capabilities with the acquisition of new ships or submarines and once Beijing concludes its leadership transition and is able to install a new foreign policy team.

There is another change happening in the Mekong region that will likely increase western entanglement in the region and could possibly lead to more maneuvering by the western powers: formerly closed or severely unstable countries such as Burma, Laos and Cambodia are well along the path of opening up to foreign investment. As a whole, these countries are undergoing political and economic changes that will certainly attract investors over the next few years, including some of the larger western companies. But it is the changes in Burma that could lead to increased

maneuvering in Beijing as well as Washington, and creates the possibility of further US geopolitical involvement the Mekong region. A liberalizing and reforming Burma is, after all, a victory for US policy in Southeast Asia. For this reason, Washington will likely try to help Burma preserve the democratic gains it is making. Meanwhile, China, which is likely hurting from the loss of a state that it previously considered as its vassal in the region, will try to counter the US moves. For this reason Burma could be the venue for increased geopolitical maneuvering between the two countries.

The two other risks for natural-resource investors in Southeast Asia are more at the country-level: corruption, local conflict and the weakness of environmental regulations. These problems may make some local populations resistant to foreign investment, particularly if they see investors as not sufficiently considering the adverse effects of their investments. After all, corruption and weak environmental protection are endemic throughout much of the Mekong region and increased economic activity from both general economic growth and within the resource sectors are likely to test the ability of governments to respond effectively to these problems. Corruption will lead to perceptions that a privileged few, particularly well-connected businesses and politicians, are able to garner more of the benefits from the natural resources sector. Land problems will also come into focus. In some cases, such as Burma, resource-rich zones are located in areas with active ethnic rebellions. In other cases, the risks will stem from local grievances as long-time residents are evicted from their properties with below-market compensation.

Meanwhile, weak regulation of the natural resources sector will result in occasional environmental problems or disasters, which will heighten perceptions that local communities bear the brunt of the negative effects of these projects, while the powerful businesses and their political connections in the country benefit the most. The flooding in Thailand in late 2011 also highlighted a continuing risk for much of the Mekong. Over the next decade, urbanization and industrialization in the Mekong will increase the risk of flooding near the main population and production centers, as agricultural and open land are utilized for urban needs and industrial development.

* 本稿では、米国政府がミャンマーの呼称として「Burma」の表記を採用していることに準拠して、同国の呼称として「Burma」を使用している。

Voice from the Business Frontier
日立アジアヤンゴン支店 支店長 高橋 恒弘 氏

～急速に改革を進めるミャンマー～



高橋 恒弘（たかはし つねひろ）氏
1955年東京都生まれ。1978年日立製作所入社。1988年日立フィリピン事務所所長。1996年国際事業本部国際渉外部部長。2004年日立オーストラリア社社長。2006年国際事業戦略本部・アジアセンター部長。2012年10月より日立アジアヤンゴン支店支店長に就任し、現在に至る。



日立アジアヤンゴン支店支店長の高橋恒弘氏にお話を伺いました。高橋氏は、東南アジア地域を担当してこられた期間が27年間と長く、近年は特にメコン地域におけるビジネス拡大にも注力されてきました。2012年10月からは新しく開設された日立アジアヤンゴン支店の支店長としてミャンマーに赴任されています。今回はメコン地域におけるミャンマーの市場・経済の動向について語っていただきました。

Q1. まずミャンマーにおける日立のビジネスの歴史をお聞かせください。

日立は、ミャンマーでは老舗です。1958年、我々の先輩である日立事業所の人たちがミャンマーにブルーチャン第2水力発電所を納入して以来、日立はミャンマーと非常に深い関係を持っています。この水力発電所は現在もミャンマーの重要な電源として活躍しており、来年には日本の無償資金協力での修繕が予定されており、まだまだ使用されることになっています。50年をはるかに超えて使用されることになりま。また、日立は、ガスタービンを含め7台納入しています。

そのほかに、長く続いた軍事政権時代の間も、日立の家電製品は冷蔵庫を中心にフルラインナップで展開しておりましたし、日立建機のパワーショベル、日立メディコのMRI、X線診断装置、CTスキャンなども

納めてきました。

また、10年以上前から、ミャンマー最大の都市であるヤンゴンにある「サクラタワー」という一番高いビルの天辺4方向に「HITACHI」のサインを昼夜掲げていることもあって、ヤンゴンにおいて、日立は抜群の知名度を持ったブランドとして浸透しています。

Q2. ミャンマーでは2010年、約20年ぶりに総選挙が行なわれ、軍事政権から民主政権に移行し、経済制裁の解除も進んでいます。今回、新たにミャンマー事務所を設立するのは、どのようなビジネス機会があると考えているからでしょうか？

既存ビジネスの拡大に加えて、何と言ってもインフラです。この国がインフラを増強しようとしている今こそインフラの日立が行かなくてはならない。それには、電力や水だけではなく、銀行や工場を正常に稼働させる、ビジネスのための重要なインフラとしてのITインフラ事業も含まれます。

それからエレベーター、エスカレーター、大型チラーなどの空調機器です。ミャンマーの都市部ではまだビルが次々と建設中という姿は見えていませんが、ホテルや高級デパートなど、複数の施設がプランニングの段階で動いており、程なく建設ラッシュが始まろうとしています。

もうひとつ新たに着目しているのが、石炭火力発電の可能性です。ミャンマーは石炭の埋蔵があり、日本から調査団も派遣されています。これを踏まえて将来的には日立の強みである石炭火力発電所を建設できないか、検討しています。

一方、既に取り組んでいるものをさらに進めるという点では、今まで納めた水力発電設備やガスタービンのリハビリテーションがあります。電力が不足する中、パフォーマンスが低下したり、稼働停止したりしているものがあり、アップグレードや再稼働を進めていま

す。

これらの動きとは別に、ヤンゴン近郊のティラワ工業団地の開発が、日緬両政府の国家プロジェクトとして進められています。国際港であるティラワ港と合わせ全体で2,400ヘクタールにもなる大規模な土地に、工業団地などを開発するのですが、電力、水道、情報通信といったインフラが未整備な中、日立の最先端技術を生かして、どう入っていけるのか、さまざまなアプローチをしているところです。

Q3. ではミャンマーで事業を立ち上げる中、どのような点で苦労していますか？

ミャンマーは今、世界中からの注目を浴びています。しかしビジネスの面では民主化の流れを見込んで、もっと早い段階から注目されていました。既にさまざまな企業がミャンマーでのビジネス展開を進めています。そのような状況ですから、「注目が高まったから動く」というのでは遅く、日立の各事業担当者にはスピード感を持って対応してもらうよう、タイミングを逃さないためのアラームと的確な情報を出すことに苦労しています。いつも危機感を持ち開拓者精神を忘れないことが、今後のビジネス展開では必須です。

Q4. メコン地域におけるミャンマーの特徴や魅力をどう見えていますか？

先日ミャンマー政府の要人にお会いした際、「日本は俺たちの兄貴分だろう。貧しい弟を裕福な兄に助けてほしいのだ」と言われました。つまり、彼らは日本のことを兄弟と思ってくれるほど親日的なのです。また、人件費が安く識字率も高いというのはよく知られている通りです。

私はミャンマーの人たちと3年ほど仕事をしましたが、彼らは真面目で勤勉な人たちという印象を持っています。ミャンマーの魅力はそういうところにあります。そして実は食事や言葉の語順も日本と近いことはあまり知られていません。

さらに地理的には、ミャンマーはバングラデシュ、インド、ラオス、タイ、中国と国境を接し、港からイ

ンド・中東・アフリカへもつながる、南部アジア地域の中核に位置しています。製品の輸出拠点や中継拠点としてのロケーションに恵まれているのです。今後インドシナ半島の中部を横断する「東西経済回廊」で道路整備が進めば、物流量は拡大し、ミャンマーの重要性はさらに増すでしょう。

さらに、豊富な天然資源もあります。特に、天然ガスの確認埋蔵量はこの地域で最大です。そのため、天然ガスを燃料とする火力発電所の整備も推進中です。既に日立のガスタービンが稼動していますから、その意味でも日立にとって大事な意味を持ちます。また、銅やスズ、亜鉛、タングステンをはじめ、多種多様な鉱物がありますし、レアアースやレアメタルなども埋蔵していると見られています。将来、日本を助けてもらえる資源があるかもしれないということも含めて、注目していかなくてははいけないと思います。

Q5. 民主化が進むにつれ、ミャンマーはさらに大きく経済成長していくと思われそうですが、何年後に、どのような発展が見込まれますか？

この夏、アジア開発銀行から、ミャンマーは今後経済成長率が7～8%に達し、2030年までには、国民一人当たりのGDPが2,000～3,000ドルの中所得国になるとの見通しが示されました。しかし、現地の発展を直接見ている立場からすると、今の改革のスピードと自由化の勢い、海外からの資金協力、さらにミャンマー人の勤勉さを合わせて考えた場合、2030年より前に中所得国は実現するのではないかと感じています。

例えば、首都ネピドーに新空港が完成してから飛行機の便数が大幅に増加しました。自動車の輸入規制が緩和されてからは、街中で新車が一気に増え、古いタクシーの数が減ってきました。さらに、金融面でいえば、それまで4種類はあるといわれた為替レートが一本化され為替の問題も解決されています。また、これまで外国企業は2行の政府系銀行以外で外貨預金をできなかったのですが、自由化されたことで民間銀行で外貨預金、ドル入出金が可能となり、さらに許可が必要なものの海外へのドル送金もできるようになっています。

このように改革のスピードが速いため、2020年か

2025年ごろには、国民所得はかなり上がっていると考えていいのではないのでしょうか。おそらくこれまでASEANの他の国が経験したことがないようなスピードで発展していくと、専門家の間では言われています。

私はミャンマーが急速に成長してゆく今後20年の最初の数年をミャンマーで過ごすだけで、中所得国ミャンマーの姿を見ることはできないでしょうが、その礎づくりのごく一部にかかわり、将来自分の娘や息子の世代が裨益してくれば良いなと思っています。

Q6. ミャンマーの発展において、リスクとなる要因は、どのようなものがあるのでしょうか？

現在のテインセイン大統領が2015年の選挙に再出馬するかどうかは不明で、出馬しない場合の有力な後継候補もはっきりしていません。いずれにしてもやはりアウンサンスーチーさんが今後もミャンマー政治の中心的存在であり続けると思われます。2015年の総選挙の実施が一つのポイントとなります。街でいろいろな人に「スーチーさんのこと好きですか？」と聞くと、「好き」とは言わないのです。皆、「大好き」と答えるんですね。スーチーさんのこれまで24年にわたる不屈の行動や言動が、いかに人々の心に浸透しているかが分かります。改革を次々と強力に進めるテインセイン内閣の安定がどの程度続くかが、重要なポイントとなるでしょう。2015年の選挙が平和裏に行なわれることが、ミャンマーのさらなる発展の大きなカギとなるのではないかと考えます。

一方で、11月には米国のオバマ大統領もついにミャンマーを訪問し、テインセイン大統領とスーチーさんの両方と面会すると発表されています（11月15日時点）。今さら軍事政権の復活をリスクに挙げる人は、アメリカを含めてほぼいなくなっています。もはやそういう状況ではないと思います。昔からの軍幹部はほとんどリタイアしていますし、軍関係企業も次々と民営化が進められています。

ただし、民政に移って間もない国ですから種々改革の途上であり、それまでの古いやり方や仕事上の非効率率さも残っている部分があると思われます。現地の状況をよく確認しながら仕事を進める必要があることは言うまでもありません。

Q7. ミャンマーには日本政府も支援を行う姿勢をみせておりますが、支援内容についてどう感じていますか？

日本政府は非常に積極的です。今は10を超える円借款のフィージビリティスタディなどを実施していますし、案件の数は増加しています。先ほどお話ししたティラワ地区の開発もそうですが、経済産業省や外務省も含めてあらゆる省庁がそれぞれミャンマーに対する支援に動いています。7月には「ミャンマーに関する官民連携タスクフォース」が関係省庁、JICA、JBICなどにより立ち上がりました。

ですから、日立もそれに連携していかなければならないと思っています。

Q8. ミャンマーには、現在世界中の政府や企業が参入しようと注目していますが、日本企業ならではの、もしくは日立ならではの強みは何でしょうか？

日本企業の強みは、やはり情報通信と環境への配慮、そして従業員に対する教育だと思います。

カンボジアのある日系企業の例ですが、職業訓練はもちろんのこと、読み書きができない人にはカンボジアの国語を教育したり、昼食だけでなく朝食もご飯を無料で提供したりしていますし、工場の隣に5,000人も住めるアパートを建設したりしているところもあります。職業訓練だけでなく、食事・住宅までを、きめ細やかに配慮し、企業と従業員と一緒に成長していこうという理念は、他国の企業にはない日系企業ならではの売りであり、強みであると思います。今後、日本企業の進出が自動車・食品・繊維関連を中心に進むと見えています。

日立ならではの強みは、やはりインフラです。そして例えば電力関連でいえば、タービンだけでなく、ボイラー、環境装置、送変電機器も全部できます。日立は大所帯ですから、いろいろなものを組み合わせ、ITをベースに全体的なシステムを構築できるというのが強みで、それを実現してゆかねばなりません。

さらに1996年から日立がASEANのリーダー育成のために実施している「日立ヤング・リーダーズ・イニシアティブ」もミャンマーで開催したいと願っております。

Q9. ミャンマー政府が進めている社会インフラに関する政策についてご紹介ください。

ミャンマー政府が進めている社会インフラ政策には、いまだマスタープランがありません。そのため現在、日本政府としてマスタープラン作りから協力しているところです。

現政府もスーチーさんも共通して言うのは雇用対策・貧困撲滅です。そしてスーチーさんがそれに加えて言うのは、環境への配慮です。これはミャンマー近隣諸国の環境破壊の失敗をミャンマーでは繰り返さないで、発展したいということです。一方で、地方の電化率は26%と、とても低い状況にあります。電力の整備はミャンマーにおける喫緊の問題です。

これらの重要な課題に対し、先ほどお話した石炭火力発電所なども含めて、日立として提案できるプランを検討しています。

Q10. 最後になりますが、ミャンマーで事業を行うことを検討している読者に、アドバイスをお願いします。

何よりも、親日国であるミャンマーの発展におけるビジネスチャンスを見逃さないでいただきたい。ボーッとしていると、あっという間に他の企業に先を越されてしまいます。日立についていえば、インフラの日立の出番は今だということです。

もう一つは、良いパートナーを見つけること。良いパートナーさえ見つければ、仕事は自然とうまくゆきます。自分自身の体験ですが、パートナーを見つけて一緒に仕事をやりだすと、お互いの気脈が通じるというか、信頼関係ができて、後になって他の会社になってしまうということはなかなかなかったと感じてきました。ミャンマー人は真面目な国民性ですし、先方も長くつきあいたいと思っていますから、いつでもお互いに正直な姿勢で取り組みれば、それに答えてくれる人々だと思います。



ヤンゴンの寺院シュエダゴン・パゴダ

社会インフラにおける国際標準化の動向

研究第三部 副主任研究員
川上 亮太

近年、社会インフラにおける国際標準化への注目が高まっている。社会インフラは多くの製品を組み合わせたシステムとして構築されることから、標準化の対象も製品の個別技術からシステム全体の適合性や安全性まで多岐に及ぶ。世界貿易機構（WTO）では、貿易の技術的障害に関する協定（TBT^{注1}協定）や政府調達に関する協定（GP^{注2}協定）により、社会インフラについても国際取引における国際標準への準拠を義務付けており、社会インフラの輸出に際しては、国際標準化の動向の把握が不可欠となっている。

1. 社会インフラにおける標準化とは

1.1 社会インフラにおける標準の例

社会インフラにおける標準は、「製品の技術・仕様」だけでなく、「システムの管理・運営」、「適合性評価」なども含む。例えば、水に関わる標準では、ろ過膜の寸法・形状などの「製品の技術・仕様」に加え、事業・サービスに関する活動などの「システムの管理・運営」、水質や流量などの「適合性評価」も対象となる（表1）。

表1 水に関わる標準（ISO^{注3}規格他）の例

分野		標準の例
製品の技術・仕様	ろ過膜	・寸法や形状
	水道管の非開削工法	・製品の設計と施行
システムの管理・運営	事業・サービスに関する活動	・サービスの評価および改善 ・下水事業マネジメント
	セキュリティ	・危機対応 ・事業継続マネジメント
適合性評価	水質	・毒性測定方法
	流量測定	・冷飲料水および温水用メーター ・河川流速および流量の測定
その他	定義	・用語や記号

資料：公表資料・インタビューを基に日立総研作成

1.2 量産品とは異なる社会インフラの標準化戦略

社会インフラは前述の通り、多くの製品を組み合わせたシステムであることから、家電製品などの量産品とは標準化の目的や対象に違いがある（表2）。従って、社会インフラの標準化戦略の立案に際しては、①広範な製品からなるシステムとしての対応、②他社製品も含めたシステム構成、③安全性を担保するための完成後の認証、④現地政府、資材調達先、建設業者など利害関係者との調整、⑤システムの販売だけでなく、運用も含めた収益モデルの最適化、など、量産品の標準化とは異なる視点が求められる。

表2 標準化における家電製品と社会インフラの比較

項目	家電製品	社会インフラ
標準策定目的	・仕様統一化による互換性・利便性向上	・品質向上 ・安全性向上 ・政府調達コスト低減
標準化対象	・「製品・個別技術」が中心	・「製品・個別技術」 ・「システムの管理・運営」 ・「適合性評価」
認証取得時期	・製品出荷時までに取得	・個々の製品の出荷時までの認証取得に加え、システムでは据え付け、完成時にも認証が必要
標準化団体の例	・BDA (Blu-ray Disc Association) ・3GPP (Third Generation Partnership Project)	・IAEA (International Atomic Energy Agency) ・CEN (Comité Européen de Normalisation)

資料：公表資料・インタビューを基に日立総研作成

2. 社会インフラの標準化戦略の重要性

2.1 WTO が推進する標準化

WTO は、TBT 協定と GP 協定のもと、各国に対して国際標準の採用を求めている。TBT 協定は、国際貿易において、国際標準を国内標準より優先させることを義務化している。特に GP 協定は、政府関係機関や公共に資する機関（電力会社や鉄道会社など）に対し、国際標準準拠品を優先した調達を義務化している。GP 協定は任意協定のため締約国は先進国中心に 42 カ国にとどまっているが、社会インフラを輸出する際に相手国の締結状況の確認が重要となる。

表 3 WTO における国際標準化準拠に関する協定

項目	内容
TBT 協定 (貿易の技術的障害に関する協定) 【協定締約国:157カ国・地域(2012年10月現在)】	<ul style="list-style-type: none"> 国際貿易を促進する上で、参入障壁の1つとなる規格の違いを極力なくすることが目的 国際標準を国内標準より優先させることを義務化
GP 協定 (政府調達に関する協定) 【協定締約国:42カ国・地域(2012年10月現在)】	<ul style="list-style-type: none"> 国や自治体など政府関係機関や公共機関（電力会社、鉄道会社など）が、物品やサービス（工事を含む）を調達する際、国際標準準拠を義務化 輸出入品における品質確保、および価格競争の促進が目的

資料：公表資料を基に日立総研作成

2.2 製品・システムの評価指標の標準化

製品やシステムを評価するための指標を標準化する動きも広がっている。具体的には、環境性能、省エネ、セキュリティなどの評価指標に関する規格である。これらの機能は購入前に判断することが難しいため、購入者にとって標準化の意義は大きく、標準化された評価指標での製品やシステムの優位性を示すことが重要となる。

2.3 標準の採否が取引の可否や追加コストに影響

自国の標準が国際標準として採用されなかった場合、その国のインフラ関連企業は、他国の標準に適合させるために多大な追加コストを負担しなければなら

ない事態となる。従って、インフラ関連企業にとって、国際標準化の動向を把握し、対応することは極めて重要となる。

表 4 国際標準化が取引に影響を与える事例

製品	標準化対応	影響
台湾高速鉄道	<ul style="list-style-type: none"> 欧州のコンサルティング会社が、欧州の EN^{注4} 規格ベースで鉄道システムの仕様を提案 2000 年末、日本企業が受注に成功したが、顧客は EN 規格への準拠を要求 	<ul style="list-style-type: none"> 受注した日本企業は、欧州の EN 規格と日本の高速鉄道システムの整合をとるため時間を要し、開発工程が遅延
Suica (非接触 IC カード)	<ul style="list-style-type: none"> 非接触方式 IC カードの IEC^{注5} 規格は、モトローラおよびフィリップスセミコンダクターの各方式 (2 方式) が国際標準 2000 年 6 月に JR 東日本が日本方式を IC カード改札システムの調達要件としたところ、モトローラから WTO 政府調達違反の異議申し立て 	<ul style="list-style-type: none"> 日本方式の IC カード仕様を非接触 IC カードの IEC 規格ではなく、近接型通信方式の IEC 規格とすることで、国際標準化に成功 (2004 年) JR 東日本は、調達要件を国際標準の近接型通信方式とすることで、日本方式の IC カード採用を実現

資料：公表資料を基に日立総研作成

3. 日本の標準化戦略

欧州では、地理的背景から古くより標準化活動が活発に進められてきた。現在、IEC/ISO などの国際標準化においては、「一国一票」の多数決により採択が決まるため、EU の影響力は大きい。

日本は、①アジア諸国との協力・連携強化、②交渉力や政治力に優れ、経営視点で判断できる人材の確保・育成などの施策を、官民共同で進めている。

注 1：Technical Barriers to Trade

注 2：Government Procurement

注 3：International Organization for Standardization

注 4：European Norm

注 5：International Electrotechnical Commission

Prosperity at risk By Michael E. Porter & Jan W. Rivkin

研究第二部 主任研究員 田中 英俊

米国の経済不振は2007年末に始まった不況の影響だけではなく、不況前から始まっている構造変化も関係しており、この構造変化への対応を誤ると、長期的に米国の競争力を弱体化させる。米国経済の弱体化は、グローバル経済の成長に悪影響を及ぼすだけでなく、世界全体にとってのリスクにつながる。

こうした認識の下、企業戦略論で著名なマイケル・ポーターらは、ハーバード大学経営大学院（HBS）卒業生の協力により、米国の競争力に関する詳細な調査を行った。

調査結果から、米国が競争力問題に直面しており、その結果として、企業立地に関してもオフショア化が進んでいることが明らかになった。本論文では、米国の競争力と立地選択の現状および問題点について明らかにし、その対応策を示している。以下、その内容を紹介する。

1. 米国の構造変化と競争力

リセッション前の経済状態に戻ることによって、米国経済が回復したと判断するのは間違いである。根本的な問題は、不況前に始まっていた米国経済の構造変化が競争力を弱体化させていることである。

米国の競争力は1980年代にも、日本からの輸入製品との品質競争や米国企業自身の非効率性により低下したが、その後生産性を高めることによって回復した。一方、現在は、新興国企業とのグローバル競争という課題に対して、米国企業は雇用縮小・賃金圧縮といった短期的な施策で対応しており、長期的な競争力低下につながる恐れがある。

本論文では競争力を「米国で活動する企業がグローバル経済で競争に打ち勝ち、米国人の生活水準の向上を実現すること」と定義している。この定義によると、米国企業がグローバル競争に勝っていても、米国民の賃金と生活水準が落ちている場合は、競争力は低下している、ということになる。

米国民が高賃金と生活水準を維持し米国内の企業がグローバルに勝つことができる唯一の方法は、資本当

たりの財とサービスの付加価値を上げること、つまり生産性の向上である。生産性向上の実現には、長期的な取り組みが必要となる。賃金が低い国に短期的な取り組みで対抗することは難しいからである。

2. 米国の競争力

2.1 米国の競争力の現状

筆者らは、米国の競争力を測るため、今後3年間で米国企業はグローバル経済の中で競争可能な状況にあるか、米国企業は米国民に対して高賃金を維持できるか、という2つの点について、HBS卒業生約1万人にアンケート調査を行った。最初の質問に対しては、競争力は低下するが71%、どちらでもないは14%、改善しているが16%であった。2つ目の質問に対しては、高賃金を維持できないという回答が64%であった。また、米国企業は米国市場で成功できなくなるという回答が45%という結果も得られた。この結果は、企業にとって外注化、オフショア化（経営機能の海外移転）、プロセス改善などによる経費削減が必要になること、労働者にとっては高いレベルのスキルがない場合、賃金が下がることを意味している。

回答者を年代別に分けると、全ての年代が米国の競争力に関し否定的な見方であったが、特に企業内で意思決定を行う層（40～59歳）が、より否定的な見方という結果となった。また、グローバル競争にさらされている企業の回答者は、そうでない企業と比較して、より悲観的な回答であった。さらに米国内を拠点としている回答者は、より悲観的であることもわかった。

業界別の回答では、行政、金融サービス、ホテル、外食、建設業、不動産、公共事業部門が米国について楽観的な見通しを持っている。一方、製造業は否定的な見方であった。

2.2 企業の立地選択

回答者のうち立地決定に関わっている人は1,767名であり、そのうち事業を米国から米国外へ移転するオフショアリングを検討した人は1,005名(57%)であり、

逆に事業を国外から米国へ移転するオンショアリングを検討した人は154名(9%)にとどまった。オフショアリングを検討した1,005名のうち、実際に国外移転を決定した人は511名、決定しなかった人は96名であった。オンショアリングを検討した154名の中で、実際に米国へ移転を決定した人は70名、決定しなかった人は23名であった。米国外への移転先の候補地としては、中国(426名)、インド(382名)、ブラジル(152名)、メキシコ(149名)、シンガポール(121名)が挙げられた。

経営機能ごとの立地選択では、ハイエンド機能であるRD&E(Research, Development and Engineering)は米国に強みがあると考えられている。一方で、回答者の42%が米国外にもRD&Eのポテンシャルがあるとみている。またバックオフィスのような経営機能は、そのほとんどが米国から米国外にオフショアリングが進むとみている。その際、バックオフィス機能単体の移転だけではなく、さまざまな機能が一括でオフショアリングされるケースもあるという。また、米国内へのオンショアリングと比較して、米国外へのオフショアリングの方が、より多くの機能が付随して移転されるという特徴があり、結果として米国の雇用に悪い影響を与えることになる。

3. ビジネス環境の問題点

筆者らが実施したアンケートでは、ビジネス環境の評価についても、17の要素ⁱに焦点を当てて質問を行っており、米国の競争力を左右する問題点が明らかになっている。

調査結果では、回答者の15%が米国は今日でも十分な強さを有していると感じており、57%は平均点以上とみている。しかし将来にわたり強さを維持すると回答した人はわずか9%であった。21%の人は他の先進国に遅れると回答し、66%の人はブラジル、中国、インド、東欧などの新興国に対し競争力で遅れを取るとみている。

米国のビジネス環境の強みは、質の高い大学、起業家精神を生む環境、経営品質、物的財産・知的財産権の保護、イノベーションインフラの充実、産業クラスターの強さであり、逆に弱みは、税法の複雑さ、無力な政治体制、教育システム、マクロ金融政策、厳格な法制度、物流・通信インフラの老朽化、熟練労働者不

足と指摘された。

事業を米国から他国に移す要因は、低賃金をトップに、市場へのアクセス、熟練労働者の確保が上位に挙げられた。他にも、税率や規制などの要因も挙げられている。一方、米国にとどまる要因として、国内市場の大きさ、汚職の少なさなどが挙げられた。

4. 競争力を高める施策

米国の競争力を高めるために政府が取り組むべき施策として、筆者らは、税法の簡素化、優秀層の移民受け入れなどの政策を挙げている。企業の取り組みとしては、技術開発や自動化設備への投資、人材面では、より多くの熟練労働者の雇用と技能習得が挙げられた。

また、企業は自社の利益のみを追求するような行動をやめることが必要であるとの指摘がされている。企業は地域社会において、教育機関の支援、インフラの構築、技能習得への投資、産業クラスターの育成などの社会貢献を行えば、ビジネス環境を向上させることにもつながる。調査では、地域社会のために多くの社会的活動を実施した場合の自社業績への影響について質問しており、業績がより良くなるとの回答が22%、業績に対する影響はないが地域社会の利益につながるが72%、業績を悪化させるは7%という結果になった。地域社会への貢献が自社業績の直接的な改善につながるという回答の割合は22%ではあったが、地域貢献活動と企業業績との間に一定の関係があることが示されている、と評価されている。

企業がグローバルに事業活動を展開するに当たり、より安価な労働力の確保や税制面での優遇政策だけでなく、地域社会の活性化も考慮した事業戦略が必要になることが示されている点は興味深い。本論文は、新興国企業とのグローバル競争という同じ課題を抱える日本企業にとっても、グローバル事業戦略立案に当たり、示唆に富む内容である。

i マクロ金融政策、政治体制、物的財産・知的財産権の保護、法的枠組の効率性、税法、教育システム、物流インフラ、通信インフラ、大学の質、起業家精神を生む環境、熟練労働者の確保、雇用の柔軟性、イノベーションインフラの充実、規制整備、強い産業クラスターの存在、資本市場の質、企業の経営・統治レベル

日立 総研

vol.7-3

2012年11月発行

発行人 塚田 實
編集・発行 株式会社日立総合計画研究所
印刷 日立インターメディックス株式会社
定価 1,000 円（税、送料別）
お問合せ先 株式会社日立総合計画研究所
東京都千代田区外神田四丁目 14 番 1 号
秋葉原 UDX 〒 101-8010
電話：03-4564-6700（代表）
e-mail：hri.pub.kb@hitachi.com
担当：主任研究員 田中 英俊
<http://www.hitachi-hri.com>

All Rights Reserved. Copyright© (株)日立総合計画研究所 2012（禁無断転載複写）
落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

日立 総研

www.hitachi-hri.com