



East Asia Industry and
Economic Research Center



神戸学院大学

東アジア産業経済研究センター

News Letter

第1巻 第3号(2005年2月)

〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬518番 TEL(078)974-4829 FAX(078)974-5856 E-mail: asia@eb.kobegakuin.ac.jp
http://www.erc-kobegakuin.or.jp

CONTENTS

2004年度神戸セミナーについて …………… 1	九州経済界のアジア戦略…………… 5
神戸セミナープログラム…………… 2	タイにおける日系企業の現状と課題…………… 9
アジアにおける日系電気メーカーの 現状と今後の展望…………… 2	2004年度 公開講座 …………… 12

神戸学院大学東アジア産業経済研究センター主催 2004年度神戸セミナーについて

東アジア産業経済研究センター（ERC）は文部科学省のオープンリサーチセンター構想に選定され、5年間の補助を受けて、ASEAN、中国での産業政策に関する提言や、企業への有益な情報提供の実現を目指して活動しています（調査・研究活動自体は、2000年度より開始しています）。

こういった地域研究に関して、従来の日本の大学の研究体制は現地の大学との提携のもとに大学間の共同研究として実施され、その成果も、アカデミズムに偏りがちであったと考えています。そこで、ERCでは、大学間提携よりも、企業や政府機関との接点を重視し、徹底した現場主義で、研究・調査活動を進めることとしました。

幸いにも、経済産業省や日本貿易振興会等のご助力もあり、この3年間でかなりの調査実績をあげることができました。また、そうした活動の一環として、2000年度から2003年度にかけて4年連続バンコクで、また文科省の助成を受けた2002、2003年度は神戸でそれぞれ企業のトップの方や政府関係者をお招きして有益なお話を伺うことができました。また、本年9月には中国では初めてとなるセミナーを上海で開催致しました。

こうした取り組みの延長として、本年度は11月27日（土）に学内でセミナーを実施いたしました。今回は、経済産業省で商務情報政策局長の任にあられます豊田正和氏と、朝日新聞社で経済部を長く経験しておられる滝本裕氏にご講演を頂きますとともに、20年以上にわたりタイの日系企業について調査を続けてきた本学教授吉見威志の最新の成果もご披露いたしました。本セミナーの内容が少しでも多くの方のご参考になれば幸いに存じます。

東アジア産業経済研究センター長

関 劭

神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター

神戸セミナープログラム

日時：2004年11月27日

場所：神戸学院大学 11号館大会議室
神戸市西区伊川谷町有瀬 518

「アジアにおける日系電気メーカーの現状と今後の展望」 経済産業省 商務情報政策局長 豊田 正和 氏
「九州経済界のアジア戦略」 朝日新聞西部本社 編集局長補佐 滝本 裕 氏
「タイにおける日系企業の現状と課題」 神戸学院大学 経済学部教授 吉見 威志 氏

コーディネーター 神戸学院大学 経済学部 教授 中村 恵
神戸学院大学 経済学部 教授 竹治 康公

アジアにおける日系電気メーカーの現状と今後の展望

経済産業省 商務情報政策局長 豊田 正和

アジアにおける日系電気メーカーの現状と今後の展望というよりは、日本の電気メーカーが発展のためにアジアについてどのような検討をしていったらいいのかという、日本の話になるかもしれませんが、お話をさせていただければと思います。

私は経済産業省の中で商務情報政策局長をしておりますが、商務はサービスの関係で情報は情報産業の他に情報サービスを所管しております。過去3年間、通商産業省におりまして、製造業の各企業全般を見る機会をいただくことができたということでございます。

率直に言って3年ほど前は日本の製造業全体が自信を失っていた時代で、今、ようやく自信を回復しつつある。回復しつつあるのですが、元に戻ることはできないというのが率直なところでございます。「今後、発展していくことはできるだろうか」という大きな質問がありますが、電気・電子産業に絞って今日、お話をさせていただくのは、この質問に対する私なりの答えのつ

もりでおります。「日本の電気・電子産業が今後も維持して発展していくことが可能だろうか」という質問に答えると「可能です」「だけど発展モデルを変える必要がある」ということだと思います。発展モデルをどう変えなければいけないかということ、今日、お話させていただき、その中の一つの大きな柱が東アジア、中国、ASEANとうまく共存共栄をしていくことであるというふうに思っております。そういう観点でアジアと日本の電気・電子産業のからみあいについてお話をさせていただきたいと思います。

はじめに私が今、思っていることを申し上げておきたいと思います。私自身は日本の製造業、とりわけ電気・電子産業は90年代、環境が一変してしまったと考えております。環境変化の一番大きなものがアジアの発展ということだと思います。80年代までは日本がアジアにおけるIT大国ということで突出していたわけですが、今や中国、ASEANの国々、韓国、台湾が、日本を、場合によっては凌駕するものづくりの国が出てきているということでございます。その結果、安定的に発展できるモデルから不安定な発展しかできないというふうに変ってきていると思います。私が抱いているイメージを抽象的に申し上げますと、雨雲の中を飛行機が飛んでいる。したがって高度を上げて雲の外に出るとまた安定的に飛行できる。ただ雨雲がどんどん大きくなって高度を上げていく。また高度を上げてきた飛行機に追いついてくる。さらに高度を上げていくしかない。そういうモデル



とさせていただくとイメージが湧くかなと思います。

1. 我が国におけるIT産業の位置づけ

(1) 我が国経済におけるIT産業の位置づけ①(対GDP比)。日本におけるIT産業の位置づけをGDP全体の中で見たということです。日本のGDPは、生産額では942兆円が全体で、その4割強が製造業。IT産業はハードが66兆円、ソフトが14兆円、製造業の15%くらいで、自動車産業よりも大きな規模であるということです。雇用は5,000万人。そのうち2割が製造業。IT産業はその中の2割くらいで、雇用においても自動車産業よりも大きい。純輸出は製造業全体で日本は約19兆円の黒字。ITでそのうち7兆円を稼ぎ、自動車で8兆円を稼ぎ、ITと自動車でほとんどを稼いでいる。この二つの産業で貿易面から見ていくと日本の経済を牽引しているということになります。

(2) 我が国経済におけるIT産業の位置づけ②(対市場時価総額)。IT産業の勢いを見ていただくために市場時価総額の中でIT産業がどうなっているか。東証一部時価総額に占める電気機器分野の比率は14%である。日本の産業の中では大きなシェアを占めている。

2. 「虎の子」としての情報家電差別化～PC関連産業との比較

(1) 2つの主要セクター：市場地図。IT産業が電気・電子産業の中でどういう位置づけになるか。IT産業は競争力の観点から見ると二つ主要な産業があります。PC関係と情報家電。情報家電の中心は薄型テレビ、デジカメとか、ネットワークにつなげることができる家電。全体でコンテンツ・プラットフォーム、完成品、情報サービスとありますが、PC関係は9兆円、情報家電関係は14兆円となっています。情報家電の方が大きい。白物家電も入っていますので、情報家電だけでは10億円の環境にあります。

(2) 生産動向：2つのセクター主要製品。2003年、情報家電で代表的なものは液晶テレビ、DVD録再機が今年に入り50～100%の伸び。コンピュータは10%くらい。去年はマイナス成長です。情報家電が今、大きく伸びている。

(3) 主要製品の世界シェア(2003年)①。競争力という観点から現在の状況を見ていただくと、PCはパソコン、MPU、DRAM、OSのシェア。日本のシェアは非常に小さい。一方、情報家電分野では日本が目立っています。携帯電話を除くと液晶、デジタルカメラ、PDP、DVD、情報家電のシェアが大きくなっています。

(3) 主要製品の世界シェア(2003年)②。複写機

関連、デジタル複写機、カラーページプリンタでは4割くらい、カラーインクジェットプリンタ。携帯電話は日本の世界でのシェアは10%である。情報家電の中で携帯電話のシェアは高くないということです。

(3) 主要製品の世界シェア(2003年)③。白物家電。洗濯機、冷蔵庫、エアコンも日本のシェアは低い。大きな市場を持つ中国で出てきております。

(4) 2つの産業セクターと日本企業の位置づけ。今見ていただいたパソコン、情報家電の日本企業の位置づけですが、セット商品、半導体、OSソフトと分けるとパソコンは世界のシェアで高いのはすべてアメリカということで、情報家電分野では、液晶、情報家電用の半導体、MCU、システム組み込みOSの日本のシェアが高いということです。したがってパソコンと情報家電の大きな違いが出てきているということです。なぜかということ整理したのが次の項目です。

(5) 2つの産業セクターと産業構造の違い。パソコンは水平分業型モデルであって、情報家電は垂直統合型モデルである。水平分業モデルは半導体とかソフトウェアとかは欧米系企業に高いシェアを奪われている。一方、垂直統合型、情報家電は部品から完成品まで高度なすり合わせにより高品質を実現し、日本企業が強みを確保している。これが後ほど、アジアとの議論の中で、一つのキーワードを持つてくるモジュール型とすり合わせ型の議論につながってくるわけです。水平分業型はモジュール型であるのに対して、垂直統合型は自動車が代表的ですが、電気・電子産業は、今のところ、すりあわせ型であると。すりあわせ型、モジュール型について、後でアジアとの関係で考えていきますが、情報家電とパソコンの製造モデルの違いがあるということです。

(6) 情報家電(ディスプレイ分野)の産業構造。製造モデルの違いというのを情報家電で見ていただくと明らかですが、最終製品、材料まで並べてディスプレイ、液晶テレビを見た時、日本は下に行くほどシェアが高い。製造装置や原材料が日本のシェアが9割近い。上に行くほどそうではなくなる。下の方がすり合わせ型の企業ということになります。

(7) 情報家電の目指すべき方向。もう一つ情報家電についてお話をしますと、情報家電の特徴はネットワークでつながるということですが、そういう観点から情報家電を3段階に分けると、デジタル化、ネットワーク化、プラットフォーム化となります。デジタルをネットワークにつなぐ、プラットフォーム化は自分の家の外からつないでいって、一種の多機能モデルにしていく。音楽配信にしてもそうです。日本の情報家電は、まだ第一段階のデジタル化で、ようやく第二段階、第三段階に

入っていくということで、第三段階まで行くのはまだまだ可能性の段階だと思います。第三段階まで行くと何が起こってくるか、というと、パソコンとほとんど同じになる。情報家電産業からネットワークに入っていくのか、パソコンベースで入っていくのかということで、二つの装置がある。日本の場合は情報家電優位な中で、情報家電サイドからいくと、こういう位置づけになるということです。パソコンサイドから行くと、同じような山を登っていくわけですが、必ずしも強くないということになります。

(8) ライフソリューションと望ましい産業構造。上の三角形はネットワーク化してプラットフォーム化をしている。松井証券があったり、NTTドコモや楽天があったりしますが、プラットフォーム化の方が優位だということで情報家電の延長線上に存在するのはサービスとの融合というところまでいかないといけない。新しいサービスの提供という試みは、マクロ的にはまだまだということです。

3. 情報家電産業の業況

(1) 最近の電気・電子産業の業況(全体)。そこで電子電気メーカーの状況を見ていただきます。情報家電は収益がちゃんと上がっているのだろうか。大手電気各社の営業利益推移ですが、同じようなグラフになっていますが、今から3年前は赤字の企業が相当あった。今や回復してきています。収益が高くないことの整理として、10社合計して売上高が47兆円ですが、営業利益は1兆3千億円。営業利益率は2.8%。韓国のサムソンは売上高は4兆ですが、営業利益で日本10社の半分で営業利益率が16.5%。IBMは利益率は37%、Intelは25%という比率です。

(2) 最近の電気・電子サービスの業況(企業別)。収益性の観点から見た情報家電サービスにおける日米企業比較。売上高、営業利益、時価総額の3つの指標で見ると、売上高はソニー、松下、日立はGEの半分。利益率では10~15倍になっている。マイクロソフトは売上高は変わらないのですが、営業利益が10倍以上です。

(3) 状況産業における日米企業比較。ここからアジアの話に移ります。主要国の経済成長率。日本、アメリカ、中国、ASEAN。2004年の日本は下方修正されるかもしれませんが、3%、アメリカ4%、中国以下、高い成長率です。とりわけ中国は高い。ヨーロッパは2%。はっきりしていることはアジアに勢いがあることです。

4. 急成長するアジア(省略)

5. 情報家電の国際競争力強化戦略

以上、見ていただいたことを前提に日本の情報家電がアジアで競争力を維持できるか、維持できるかとする必要はあるか、新しいモデルとは何か、について考えてみます。情報家電の国際競争力強化のための8つの取り組み。選択と集中。企業はもう少し事業範囲を特化して、選択と集中をすることが大事だということです。結果としては従業員は減っていく可能性があるわけですが。技術開発。技術流出防止の徹底。アジアとの棲み分けの模索。人材育成。通商ルールの活用。セキュリティ確保の推進、これは情報家電がネットワーク化していくとセキュリティが重要になってくる。そしてネットワーク化を推進していくのがe-Japan戦略の推進ということです。

(1) 収益力の強化と「選択と集中」①。なぜ選択と集中をしなければいけないか。山になっているのがサムソンとIBM。この二つが分野を集中と選択をしている。日本の企業はすべての企業が同じようなことをやっている。互いに足を引っ張っている。大分、選択と集中が進んできていますが、まだまだだということです。

(1) 収益力の強化と「選択と集中」②。半導体業界の場合。少し進んだものもあるという例です。半導体は日本が世界のシェアを持っていたんですが、DRAMは10社以上だったのが今は日本では1社になり、エルピーダメモリは世界で5番目ですが、この間、上場を果たして急速に発展しています。

(2) 技術開発の推進①。競争力における王道は技術開発で、雨雲のモデルで言うと、飛行高度を上げる技術開発ということになります。特に重要なものとして、半導体技術、平面ディスプレイ、高速ルーター、これはインターネット上の情報の行き先を高速でコントロールする機械。情報家電での技術開発をする方向をめざす必要がある。

(3) 技術流出防止の徹底①。知的財産の確保、ブラックボックス化、戦略技術の国内生産、産業スパイ防止、敵対的M&Aの防止。2006年以降、日本の企業は買収されやすくなります。したがってこの対策が必要になってきます。

(4) アジアとの棲み分けの模索：すり合わせとモジュール、国際比較。これは藤本隆宏先生の『日本のもの造り哲学』の中で整理されているものですが、モジュール、すり合わせを比較優位の観点から見ると、どういうふうに整理されるか。日本は得意なところはどこか。オペレーション重視のすり合わせ型製品。欧州ではデザイン・ブランド重視のすり合わせ型製品。米国は知

的集約的なオープン・モジュラー製品。韓国も資本集約的なオープン・モジュラー製品。中国は労働集約的なオープン・モジュラー製品。ASEANは労働集約なすり合わせ型製品となっています。なぜかというのは略しますが、アジアには文化的、歴史的なものがある。知的所有権の侵害を含めて関連してきますが、それを前提にして、アジアとの棲み分けの道を探る観点から見ていただきますと、6つのことがあるのではないかと。私の個人的な見解ですが、やや刺激的に紹介させていただきます。

更なる技術開発とキャッチアップまでの時間の最大化。飛行高度を上げてキャッチアップする。雨雲が広がる時期を遅くする。

中国とASEANのバランスの確保する必要がある。今、中国に行き過ぎている。もっとASEANを見直す必要があるのではないかと。

3番目が、すり合わせとモジュール、ASEANと中国の違いの理解。単なる発展のバランスだけではなく、中国とASEANの違いをしっかりと考えた上で日本のモデルをすり合わせていく必要がある。

4番目に、ASEANは垂直連携が馴染みやすい。情報家電的なもの世界において強い。中国は水平分業か、中国市場（ハイエンド）の獲得か。そして日系企業の4部の有利分野を考えていく。すり合わせ製品と部品。すり合わせ部品の水平分業的供給。デザイン志向のすり合わせ（欧州型）、サービス志向のすり合わせ。アジアとの競争を考えていく時に、すり合わせとモジュールとのバランスを見直した方がいいのではないかと。ということです。

(5) 高度な人材の育成①。申し上げるまでもありませんが、一つは日本の企業の人材投資額が減っています。不況の中で研修にお金を出せない。そこで今、投資減税を要求しています。遠隔教育（E-Learning）の推進。とりわけ企業サイドから見た場合、遠隔教育をもっと使った方がいいのではないかと。

(5) 高度な人材の育成②。遠隔教育のスタンフォー

ド大の例。工学を中心にやっていますが、スタンフォード大学では受講生が5,000人、売上が16億円、コストは4億円。企業利益率が高い。なぜならば学校でやっている講義を基本的にはそのまま流している。お金がかからない。中身の質を維持することを重視している。

(6) 戦略的な通商ツールの活用②。シャープによる台湾製液晶テレビ輸入差止問題。知的所有権で輸入販売差止の仮処分申請を実施などがあります。

(6) 戦略的な通商ツールの活用③。相殺関税（CVD）。不当廉売関税（アンチ・ダンピング）の発動を検討する。

(7) セキュリティ確保の促進①。今後、情報家電がネットワーク化していく時に、セキュリティの問題が出てくる。

(8) e-Japan 戦略の推進①。日本の電気・電子産業が情報家電として家電づくりをする場合、新しいサービスを出してネットワーク化し、プラットフォーム化していく時の枠組みという考え方で、e-Japan 戦略は5年以來（2005年）には世界最先端のIT国家になるとの目標を設定しているものですが、インターネットの普及目標で、高速が3,000万世帯、超高速が1,000万世帯にという目標です。問題はまだ需要が十分ではない、ネットワーク化が進んでいないこともあるということです。

(8) e-Japan 戦略の推進③：利活用面におけるラスト・スパートの必要性。電子政府化の寸楮区状況はまだ日本は11位で、レセプト（診療報酬請求）のオンライン化。病院が紙を保険機関に届いています。それがオンライン化できるか。韓国はオンライン化が72.5%ですが、日本はまだ0%。テレワーカー比率はITは2割、日本は5.8%。今後、利活用を進めていくことが重要であるということです。

以上、これらのことが、日本が、今後発展していく時の条件になるということではないかと思えます。

九州経済界のアジア戦略

朝日新聞西部本社 編集局長補佐 滝本 裕

私は現在、朝日新聞西部本社で編集局長補佐の仕事をしています。編集局長補佐という仕事は毎日、主に朝刊をつくる時の当番編集長が3人おられます。交代で3日に一回深夜勤があり、午前3時くらいまで仕事をして、4時に自宅に帰ってきます。朝、10時すぎに起きてテレビをつけると、ハングルが飛び交うんですよ。ウィーク

デーの午前中、10時45分からKBC、九州朝日放送で韓国ドラマをやっているんです。朝から韓国の言葉が入ってきて、ここはソウルか釜山という気になるわけです。韓流ブームと言われていますが、NHKがBSで「冬のソナタ」をやって、今日の朝刊でヨン様をめぐっておばさんが殺到して怪我をした、それをヨン様が悲しんだとい

う記事が朝日新聞でも大きく書いていました。やや前から九州では午前中にハングルで朝ドラが見られます。東京でも始まったようです。関西ではラテ欄ではまだやっていないようですが、福岡ではテレビ2局が韓国ドラマを毎日枠でやっている。そのくらい大陸、アジアが近いなというのを私も改めて実感したわけでありました。

ことほど左様に北部九州は東アジアに近い地理にあります。上海も福岡からだ東京より近い。釜山はわずか200キロで、JRの高速船で行くと3時間。今でこそ、大阪や東京では駅などに中国語とハングルが見かけるのが珍しくなくなったのですが、福岡では相当前からありました。

大阪にいた時、御堂筋はMido Roadという表示しかありませんでした。でも例えば日タイ協会はもともと大阪にあったんです。伊藤忠が面倒を見ていた日タイ協会があった。そこで、タイ語の表示をつくったらどうかという話をやった記憶があります。でもその時はできなかった。現在タイ語はありませんが、中国語まではできました。そういった点で、九州には大分前からアジアインフラのイロハのイができていたというふうに思います。先日聞いた話では、韓国で日本物産市をやると九州では売り上げが上がるそうです。こういう環境の中で、九州の人は東アジアに強い関心を持つことは当然なわけです。

九州経済と環黄海经济圈

今、九州では環黄海经济圈という言葉が言われています。11月16日、北九州市で東アジア経済交流推進機構という団体の旗揚げがありました。環黄海经济圈というのは九州と山口をかすって、韓国、渤海を結ぶ、上海の北側のイメージです。黄海を中心にした日本、韓国、中国の10都市を中心に国境を越えた经济圈づくりをめざそうというわけです。環黄海地域をNAFTA地域とか、EUのような经济圈として発展させたいという壮大な願いを込めた組織、団体の旗揚げの会です。呼びかけ人は北九州市長です。10の都市は北九州市、福岡市、下関市。韓国の釜山、仁川、元山。中国からは大連、青島、天津、煙台、遼東半島、山東半島、渤海を囲む市長や幹

部と商工会議所的な経済人が集まった。事務局を北九州市に置きまして、推進機構として物流、ものづくり、環境、観光の4つの部会を設けて議論だけではなく具体的にビジネスにできるものはビジネスにしていこうという話しあいをした。10都市はすべて港湾都市ですので、港湾使用料を引き下げたり、通関手続を簡単にしたり、域内を活発にできないか。地域版FTAをつくろうと掲げているわけです。日本の自治体の中ではそんな取り組みは始めてだろうと思います。大阪、神戸もそういう動きがあるかもしれません。

その時に共同宣言を出しまして「推進機構が環黄海经济圈全体の発展に寄与できるよう、10都市の市長より商工会議所が相互に努力する。発展エネルギーは都市間の競争の連携から生まれる」と高らかに宣言しました。今後、10の都市に5つの共同プロジェクトを進めていこうとしています。一つは地域版のFTAをつくって推進しよう。企業進出を相互支援する。環境への配慮と産業活動が両立する環黄海環境モデル地域をつくる。観光ブランド戦略を展開しようという柱をつくって、具体的にeコマースの活用とか通関手続きの簡素化、環境規制を標準化しようということを検討していく。国家間のことではありませんから、できること、できないことがありますから、できることから広域の経済的なつながりを深めていくきっかけをつくっていこうということです。

東アジア経済交流推進機構という旗揚げした母体は何か。3年前、91年に東アジア都市会議ができました。自治体主導で進んできた構想ではあるわけです。以後十数年かけて自治体、経済界、知恵袋として一部地元学会も入って積み重ねを経て先日の旗揚げにつながったと思います。

環黄海经济圈とは何か。地域版FTAは可能なのか。この間、韓国、中国、九州北部、山口の関係はどうだったのか。環黄海の発想はどこからきたのか。北部九州はエネルギー基地だったんです。重化学工業基地でもあったかと思いますが、日本の経済発展の一翼を担って栄えてきた。三井三池をはじめとして『青春の門』ではありませんが、ボタ山であり、炭鉱の町であったわけです。その後、エネルギー政策の転換や経済環境の変化もあって、炭鉱が閉鎖され、苦戦を強いられる時代に入ります。九州の南側は食糧基地ですが、農業も自由化の中で厳しい。こういった状況の中での考え方としては、政府の枠の中だけではだめなのではないか。独自性、地方のオリジナリティを出していかないといけないのではないかと。この考えが九州の人たちに植えられてきたという気がします。そのテコにできないかということが地方の国際化のテーマだったのではないかと。近い東アジアとの連携



を、地域のオリジナリティのもとでできないかという考え方が根づいてきたのではないかと思います。

もともと中国と韓国は経済的にも関係が深い国ですから、渤海、黄海を挟んだ地域、この地域に限定した交流は国交が樹立される以前にも行われてきたわけです。中国、韓国で行われた国際交流は地理的にも近い北部九州、山口が加わることで、日・中・韓国の経済圏ができないだろうかということなんです。

環黄海経済圏における経済交流

環黄海経済圏の経済交流の状況は、現状から見ますと、中国の対韓輸出は200億ドル弱、輸入が約300億ドル弱。もともと中韓貿易取引は香港とかシンガポールとかを経由する間接貿易として70年代から始まったようです。韓国の通関統計では75年に韓国が中国から18万ドルの輸入をしたのが始まりと言われています。中国が対外開放を唱えた79年頃から、香港経由で韓国が繊維品を中国に出していく。日本経由では石炭などの取引が始まったわけですが、以後、香港経由が大半を占めて、それを補完する形で日本経由、釜山との定期航路を持っている下関経由を利用した間接貿易が続いてきたという経緯があります。その後貿易は拡大し、一気に広がったのは83年のハイジャック事件があり、中韓両国で協力して事件を解決したわけですが、そこで交流のパイプが太くなった。もちろん双方にパイプを太くしたい事情があったからなんです。韓国側から言うと、韓国は日本と一緒に、石油を輸入に頼っているわけですが、オイルショックで打撃を受けて、どうしようかという時、中東マーケット対策に全力を上げた。韓国は高い経済成長を維持してきたのですが、それが79年、第二次オイルショックがあり省エネが徹底されるようになって、逆に石油が余ってきた。代替エネルギーが開発されてきて、世界的に石油需要が減退して価格が落ちてきた。産油国も緊縮財政が始まってきて、当時、中東との取引の中で発展してきた韓国は経済的にも打撃を受けた。

そこで中東に代わる共産圏、とりわけ改革・開放経済を始めていた中国にアプローチしたい。こういう事情が韓国側にもあった。中国側としても近代化には重化学工業、輸入品を調達しないといけないので、調達先として経済補完関係の大きい韓国に接触したいという事情があったのだらうと思います。以来、中国から韓国に石炭や天然繊維、野菜など、韓国からはアクリルなどの合成繊維、電気機器が中国に輸出された。それがだんだん拡大してきたわけですが、ある一定程度中韓で貿易取引が膨らんできますと、政治の壁にも風穴を開けてきたと思います。この時に「官民分離」という考え方が

出てきた。国交前には日本と中国の間でも政経分離の原則で行われていたわけですが、中国と韓国の場合両国が接触すると、二つの朝鮮を認めたことになるわけです。それで官民分離という新たな原則を考えだした。地方でやることは地方独自にまかせ、政府レベルでは韓国と一切接触しない。個別の企業レベルでの対韓交流であれば民間交流だ。こうして韓国の公的機関が直接取引機関でなければ黙認しようという考え方が、官民分離と言われているわけです。官民分離という考え方による黙認貿易状況になってきて、そのために中国は地方に権限を委譲したわけです。こうして黄海を囲む中国と韓国の間では貿易が進んできていた。

90年になりますと中国の国際貿易促進委員会が国際委員会という事務所をつくって領事機能を持った事務所をつくった。韓国側も対中貿易振興公社が領事機能を持つ事務所を設置し、限りなく国交樹立に近い形での貿易が進んだ。その間、フェリーが韓国と中国の間で渡航するようになるという、日本が黄海に出ていく前に中国と韓国との間で実績が積まれていたわけです。

この時に山口銀行という地方銀行が、唯一、青島に駐在事務所をおいている。山口銀行の釜山支店の客と青島の国有企業との取引の仲介をしていたということがあります。九州・山口地区にはそういう地銀もあるわけです。韓国の釜山、仁川、中国の大連、青島などの間に一定程度のネットワーク、人ともとの金の流れのネットワークができていて、そこに九州、山口が参画することによって、経済空間を重層的な補完関係に持ちこもうと。それを環黄海経済圏としようということによって環黄海経済圏ということが始まったのだと思います。

この間、日本の中ではどうだったか。80年代後半、ブラザ合意によって円高になったわけです。1ドル222円が88年には121円と100%値上がりした。それらの対応として生産拠点のアジア技術移転が進んでいったわけです。NIESからASEAN、中国へ再移転が進んで、国内空洞化が叫ばれたわけですが、こういう流れの中で、NIES、ASEAN、中国といった東アジア地域と日本との経済関係が緊密になっていったわけです。日本のメーカーによる分業や、差別化。網の目に東アジアが組み込まれる形で東アジア経済圏的なものがつくられていったのが80年代後半以降だと思います。こうした中で地方間の経済交流も拡大していった。そして地方の直接的な経済交流を促進していった要因は地方港の国際化なんです。

地方の港が国際化するきっかけは、93年、第二次円高が始まったわけですが、円高対応策としてコストダウンしないといけない。企業として移送コストをどう削減するか。国際航路が充実しているのは5大港、東京、横

浜、名古屋、大阪、神戸。従来は5大港を中心に輸入を通関して、トラックが運んでいく陸送形態だったわけで、それをコストダウンするために最寄りの港で陸揚げして運ぶ。陸送費をコストダウンすることで地方の港が国際化していったわけです。外交定期航路の相手先はどこか。事実上、東アジアのハブ港は釜山です。90年代半ばから釜山港から定期航路を開く地方港が急増しています。50を越す港が釜山航路を開設しています。同時平行的に地方空港とソウルとの間に定期航路を開設しています。今はもっと増えているでしょうが、2年前、地方の18空港に韓国路線が開設され、今や地方にとって、ハブ空港は成田ではなく、韓国の仁川国際空港だというくらい、韓国との海、空は充実していた。港、空港の国際化は進んできて、それを追い風にして地場企業の海外直接取引が促進されてきたわけです。自治体外交が行われたり、市民交流も含めて地方の国際化が急速に進んだのだと思います。中でも九州地域の地場企業の中には取引の実績を積みながら相手の要請に応える形で海外進出をしていったことがあります。その場合、企業は合弁の形をとるケースが多い。

しかし合弁が正解かどうか一概に言えないケースもあります。大連の工業団地でないところに進出している昭和鉄鋼という空調器をつくっている会社の社長をしている方に話を伺いました。「中国はマジョリティで出るべきではない」というのがその人の考え方です。「中小企業が出ていく時、中国でもものをつくる時には、リスクヘッジを考えないといけない」と言っていました。社長の話によりますと、中国人は日本企業より、よほど資本主義的な経営をする。日本人がマジョリティをとって経営しても、うまくいかない。中小企業の場合は間違いなく、うまくいかないと。昭和鉄鋼の合弁会社には日本側から社員は一人で、社長以下、社員は中国人のスタッフに任せてきた。資本主義そのものの経営を中国人はやる。日本の経営者はそこまでできない。そういう甘い経営では中国では太刀打ちできないという話をしておられたのが印象的でした。

九州・山口における東アジアインフラと地域版FTA

九州、山口で東アジアインフラはどうなっているかという現状をお話したいと思います。山口銀行、本店は下関ですが、アジア地域に積極的に業務展開しているのが特徴です。73年に釜山に駐在事務所、84年に青島、86年に香港、87年は大連に駐在事務所を設置しています。バンコック、ジャカルタにも続いています。86年、釜山が支店になり、香港、青島、大連を支店に格上げしていきます。国交正常化以前には山口銀行の青島、大連の事務

所は支店が釜山にあるので、釜山と取引のある地場企業、韓国の地場企業と中国企業の取引の仲介をしたり、対中への企業進出を積極的に斡旋した銀行です。青島には邦銀は山口銀行しかないわけです。そういう役割を金融面で果たした銀行もあったということです。

港を管理する福岡、北九州、下関が積極的にポートセールスをやっていますが、11月4日、北九州市が韓国の仁川と港湾を軸とした物流促進交流協定を結んでいます。両方とも港湾運営会社が運営の中核を担っているわけですが、両者は今後、中国の大連港と同じような協定を結ぼうとしています。環黄海経済圏では釜山港とは別な新しいルート、仁川を結ぶ物流ルートを開拓しようという試みでもあります。北九州とか福岡市は知的アジアインフラの整備をやっています。北九州には国際東アジア研究センターをつくったり。助成研究フォーラムをつくって活動しているようです。アジア太平洋センターとか調査研究機関をつくって地場企業、市民に情報を提供している。

北九州市は下関市に呼びかけまして、両市の姉妹都市、中国と韓国の友好都市であった大連、青島、仁川を91年に6都市会議をつくって、94年、東アジア都市会議になり、最近議論ではなく、具体的なビジネス協力をしていこうということで、各都市が比較優位で、自分たちの特徴を持って生かして参画できるニュービジネスを模索しようとしています。これから具体的にどう進んでいくか、成果はまだ出てきているわけではありませんが。

経済産業省のランチである九州経産局は地元の企業の整合性、できること、できないことを睨みながら支援していくという「東アジアとの共生」を掲げまして、地場企業の中国、韓国との産業技術交流を進めているわけですが、具体的には中国の科学技術部との間で九州中国産業技術協議会をはじめ、九州韓国経済交流会議を93年につくっています。その後3年前、2001年には九州の7県と2政令市と経済団体を統合して九州と中国、韓国との黄海沿岸地域とのマルチの交流協力ということで、中国科学技術部、対外貿易経済合作部、韓国産業資源局とか地方政府、経済団体との間で環黄海経済技術交流会議をつくった。これはこれで貿易、技術交流、人材交流の分野で相互連携を強化しつつある。いくつかの関連で環黄海という切り口で連携を強める動きが進みつつあるということだと思います。2000年、地方局で唯一、国際部ができた。そういう動きが起きていることと連携していると思います。

今、新聞でも時々書かれていますが、釜山、元山を中心とする韓国の東南地域と福岡、北九州を中心とする北部九州、山口地域、海峡経済圏があります。環黄海経済

圏の一面に北部九州と韓国東南部が含まれる形で海峡経済圏という動きがあります。この地域に自動車産業の集積が始まっている。元山の現代自動車、釜山のルノー、福岡ではトヨタが工場を持っています。日産も工場があります。大分はダイハツ。先日、トヨタが神田町に22万台のエンジン工場を申請するという計画が公表されています。自動車工業は周りに部品工場が建設されるわけで、海峡経済圏で自動車産業をめぐって双方の結びつきが強まる可能性は高いと言えるかと思います。中国は再来年7月までに自動車の輸入関税を引き下げる。部品の輸入関税も10%にするというスケジュールが出てきています。輸入数量の制限も撤廃するという中で、渤海沿岸の天津にダイハツやトヨタの車をつくる。韓国の西海岸ではテグ。海峡経済圏でつくられた自動車、部品が中国に輸出されることも可能性としてある。自動車産業をめぐる環黄海地域の分業、協業ネットワーク、そう簡単ではないと思いますが、そういうものをやがては見えてくるだろうと。単に生産協力だけではなく、最近、ゼロエミッションとかありますが、廃車の処理をめぐる地域間協力の可能性もあるのではないかと。夢は膨らんでいくわけです。そういう考え方が一つ、形をとれるかどうかによって、地域版FTAになっていくのだと思います。

サンチャゴでAPECの会議が開かれた中心テーマがFTAだったわけですが、FTAは推進エンジンだという位置づけがありました。日本もいろいろ交渉を進めていてフィリピンとはほとんど調印の状況になっている。韓国はどうか。チリとの間で協定を結んだんですが、農民の反発が強いので、まだ批准が結ばれていない。中国はまだFTAを締結するまでには至っていませんが、いろいろ動きはあります。2年前11月、ASEAN首脳会議で、日中韓首脳会談が開かれて、日中韓のFTA締結が提案された。中国側が提案したということです。日中韓国の貿易を見ましても、日中韓国のトライアングルで見ると、一方で勝って、一方で負けるみたいな状況が比較的にある。日中韓のトライアングルで貿易を考える可能性はあるのではないかと。国家間となりますと農

業問題とかあって簡単ではないですが、九州・山口と中国、韓国の環黄海ということで考えると、相互補完性が出てくる。水産物は韓国にも輸出しています。博多からうまい魚が出ていく。そういう考え方で自由貿易は限定的な形ではありますが、地域版の自由貿易協定ができないだろうかということが、具体的な課題としてあがってきていると。それが九州経済界の思いでもあるわけです。

考え方としては、最恵国待遇とか、港湾使用料を引き下げるとか。できる部分、できない部分がありますから、できる部分についてガードを低くして、スタンダードができないかという考え方でやっていけないか。地域をどう決定するかはいろいろあるかと思いますが、貿易取引の港湾を限定すれば、可能ではないか。福岡・山口側は輸入促進地域と北九州と下関がある。韓国側は関税自由地域として釜山とか。こういうものが加わって地域限定のFTAができないということが、議論として始まったところだと思います。そういう動きが出てきたということなんです。

80年代半ば以降の地域の経済圏、ソウル、上海、台北、香港、ボンコク、シンガポールの都市を中心にして中間階級社会が成長して、文化商品を共通に楽しむ土壤ができたのではないかと話ですが、確かに「冬のソナタ」をご覧になった方はわかると思いますが、ハンゲルの言葉を聞きながら画面を見ていると違和感がないんですね。六本木とか青山かと思われるようなところが出てくる。高級マンション風のところで暮らしている。花があつて、韓国と日本は言葉が一緒だと区別がつかせんから。日本製の車に乗って韓国のポップスを聞く。アメリカンスタイルのステキハウスに行く。それがインドネシア人であると言っても違和感がないと。中産階級を軸にして環黄海経済圏も国境を超えて、東アジア中産階級圏と言うべきマーケットがあるということではないでしょうか。九州・山口、中国、韓国の10都市の地域でそれに向けた新しいルールづくりが始まり、今まさに模索しているということではないかと思っています。

タイにおける日系企業の現状と課題

神戸学院大学 経済学部教授 吉見 威志

先程、豊田局長から詳しい資料に基づいた政策理論をいただき、滝本さんから地域経済界の戦略論という次元の高いお話をしていただきました。私の話はタイの生産現場、日本企業の状況ということで、それ自体は興味

深い分析の切り口があるかと思いますが、少々グチのような話になるかと思いますが。

滝本さんがアジアにおける文化的な融合の話をも最後にされましたが、今から19数年前、タイのバンコクの南

にサムトブラックタウンという工業地帯があります。そこで企業訪問をさせていただいた後、中華レストランで昼飯を食べていました。その時、大画面のテレビでテレサ・テンが日本の歌を「信頼」「時の流れに身をまかせ」「空港」とか絶唱している。言葉は中国語なんです。メロディは日本、歌詞は中国語のテレサ・テンの歌をタイ人が食事しながら一生懸命聴いている光景がございました。それを見まして、これは面白いなと。タイの歌はスローテンポで日本の歌謡曲と違います。タイは中国人が多いですが、中国語をわかる世代はご年配の方だけで、レストランの人たちはほとんど中国語がわからない。しかしテレサ・テンに一生懸命聴いている。こういうことにだんだんってきたのかなというふうに思いました。一種の文化、人間の感性等々が、ある種、東アジア一体で共有できるものになりつつあるのだという気がしたんですが。それはそれで面白い興味深い事実ではありますが、私がお話申し上げたいのは、この大画面の立派なテレビが、当時、10年前はナショナル・タイ産、日立、東芝産のテレビだと思うんですが、今は、サムソンであると。文化的なアジアの人が同じ世界を共有できるようになる一方で、経済の現実には厳しい競争の中に入り込んだ。かつて日本が東南アジアの家電市場を100%独占していた時代が、ここ2、3年の間に、タイのカラータレテレビは50%のシェアをサムソン、白物家電は韓国勢いにどんどんシェアをとられて日本勢力は大変な危機的状況に陥っているということがございます。

中国製製品との競争

そういうシビアな経済の状況を具体的な数字資料からご説明させていただきます。

まず、韓国勢の東南アジア進出、電気・電子・同部品メーカーと中国との関係についてお話しします。タイ国内ではモロに日系とぶつかっているのは韓国勢ですが、国際的マーケットでは中国からの電気製品、部品と激突しています。北米のマーケット、ヨーロッパのマーケットも同じです。世界的な市場で中国、韓国、台湾勢、東南アジアの日系が定番品、普及品の分野で厳しい競争状況



に追い込まれている。中国は製造コストが安い。タイ製の家電は中国との価格比較では2割くらいは高いケースが圧倒的に多い。加えて労務費の差がありますが、中国では部品メーカーが集積していますから、材料調達でも中国は優位という状況が製造コスト面では顕著になりつつあると言っていると思います。ただし実は中国より製造コストで互角か2割くらい低いという会社もある。セル方式で生産性を2、3割上げた、甚だしいケースではセルで8割くらい生産性が上げるなど自主的な努力によってコストダウンに成功して中国と対抗しているケースもありますが、普通の場合、2割くらい高くなるというのが第一に確認しておくべき事項でございます。

その一方で製品価格では中国の日系とは同じくらいだという話がございます。製造コストではタイは負けているんですが、製品になる時、中国は福利厚生とか、いらぬ人を動員に雇わされるとか、わけのわからんことがかかってくるので、それを考えれば、そんなに価格差もないという説も一方ではある。ただ日系とは同じであっても、台湾や香港系と比べると、余分なコストを考慮した場合でも太刀打ちできない。一例を上げますと、中国政府当局の縛りに従って余分なコストをドンと負担しないといけなくなった場合、経済特区に入っている日系企業はきちんと監視されますからへんなことはできない。ただ言葉がわかり、地縁血縁がある台湾、香港勢の企業は、特区の中に工場をつくっているが、実際の生産は遠方の田舎でやる。夜のうちに特区に製品を入れて、そこから輸出する。これをやられると福利厚生局もとてもじゃないが勝てない。現実にある話で、そういうことを含めて中国との競争はきついというのが現状であります。

タイにおける技術移転と人材育成

中国製品への対抗策としては、人材育成による技術力アップとセル方式導入等生産方法の革新を主張する企業が多い。人材を育成してどの程度の技術力を確立すればいいか。通常技術、日常的な活動で必要とされる現場作業管理、作業標準化。メンテナンス、工程管理、品質管理、工場管理。このへんは調査をして質問して答えをいただいた範囲で、ほとんどの会社が「大体は確立した。タイ人への移転も進んだ」という答えです。いくつかの企業では「日本人の指導が必要だ」と言っているケースもあります。会社に聞きますと、通常技術分野でも、まだまだ問題が一杯あるというケースがあるという話は聞いております。応用・開発技術力の現状とタイ人への移転。このへんになると問題が一杯出てまいります。応用技術として機械故障への対応、不良品の原因究明、日常的な生産活動我阻害された事態に対応

する技術、改良するような技術になってくるとレベルとして△、タイ人の移転度も低い項目が、かなり出てきます。応用第一ステップ、機械故障への対応、不良品の原因究明が○で、移転度も80%以上を合格ラインとしますと、(合格は)調査を行った中ではB、E、F、Gの4社になります。いずれも通常技術の全部が優で、タイ人へ100%移転している会社です。通常技術の移転が完全で、日常生産活動ではタイ人で問題ない会社は応用面でも成績が良好である。通常技術を開発しないとイケない、活用しないとイケない企業と、すでに完成して応用、開発を中心に考えていこうとする企業に二分して問題点を見ていけばいいのではないかと考えております。開発に全面的に足を踏み込んでいる会社と、通常技術面でまだ問題を抱えている会社と、大きく分けて二分できるだろうということでございます。

表は、二つの具体的分けを念頭におきまして昨年从今年にかけて行った調査の結果です。電気・電気部品加工や自動車の部品、食品まで加えた業種に対して調査をしたわけですが、「開発型」「一部開発志向型」「通常技術活用型」と3分類しましたが、開発型は「開発をやる」とはっきり言明し、開発エンジニアが5名以上いるケース。一部開発志向型は「製品改良まではやる、開発エンジニアが4名以下」のケースです。

次の表は、作業の標準化についての回答結果をまとめたものです。「作業基本動作に分解してむりムダを省いた最適作業の研究をやりましたか」、という質問に対して「やりました」が○。A～E、開発型に分類した企業は全部「すでにやっている」と回答しております。技術的な分野も開発型の企業は100点です。作業については、「ワーカーや職長の違憲、提案は活発に出てきますか」、という問いにA～Eは「活発です」と答えています。

「標準時間の計測はやりましたか」という質問に対し、業績が上の方は皆やっている。下はやっていない。正味時間に余裕を加えて作業時間を決めますが、A～Eは日本と同じくらいの余裕でやっている。余裕について、企業Eは日本より低め、10%から5%まで下げるといっています。一方業績が下の方では日本より多い、2倍だというケースもあります。能率的にも下にいくほど問題が多いことがわかります。

「工程管理と余力管理がきちりできているか」という質問に対して、A～Eはほとんどタイ人が行っていると答えていますが、企業Iは日本で計画して、タイでは工程計画はできない。マザー工場のやり方をそのまま持ち込んでいる。ただし5Sは下のグループも通常技術型のケースも高い点をつけます。このへんで頑張るしかないということだろうかと思推もしてしまうわけです。

工程管理・全体の完成度についても、上は全部完成している。下に行く実践はできるが、理論的にはわかっていない。日本人の役割が多い。タイで最も重要なことは何か。開発志向企業は「開発エンジニアの育成だ」と。下に行く「原価管理、通常的なレベルの仕事がまだまだだ」となっているわけです。

品質管理とQCについて。開発志向型の企業は日本並であるが、通常技術型の企業は日本より悪い。QCも上の企業はすべてOK。「ワーカーに問題がある」というものもありますが、下に行くワーカーだけではなく職長も問題がある。生産現場にQCが浸透していない。意識として職長、幹部クラスでもQC意識が低い。不良品対策でもタイ人にどこまでやらせているか。不良品の発生、把握はタイ人ですが、「やはり日本人が必要」という企業もあります。上の方の企業は把握して、原因を分析し、対策を講じ、対策だけではなく全体的な品質管理のシステム構築まで全部タイ人でできる。下の方では、そうではない。

現在の経営環境をどのように見ているか、という点に関しても、上のほうの企業は「現在のライン、製品構成の下で生産合理化によるコスト・ダウンと品質管理の徹底で当面は大丈夫」とか、「現在のラインを部分的に手直ししながら日本からの生産移転を行えば大丈夫」など、かなり楽観的な意見が多い。それに対して、下のほうは「新製品や新部品の設計からタイで行わないと国際競争に負ける」という答えが多い、と二分されるんですね、各社の基本姿勢が。「徹底的に開発が勝負だ」という意識の企業群と「現在のままで従来の品質管理、コストダウンの努力をしていけば十分やれる」という見解のグループと二分されるのが実情です。

必要な人材と学歴。たとえば、開発型エンジニアかどれくらいいるか。企業Aはすでに70名の開発エンジニアがいる。日本人は9名。大卒中心で一部工専。Bは10名で日本人は一人。大卒である。Cは70名、日本人は3名。工専卒を中心にしている。Dは20名で大卒。新たに20名を採用する。タイで有名なキングモンブット工科大学から採用して開発エンジニアを育成する。Eは7名で大卒、工専2名。

活発に開発型エンジニアを育成していく企業と、そうではない企業というふうに分かれてしまうわけです。「工専卒でも開発エンジニアにできますか」という質問に対して「可能だが、大卒がいい」という見解の会社が多い。なぜこの質問が必要か。タイ人の大卒エンジニアはアジア人の情報ホッピングが頻繁で、どうしても何十年定着して企業の技術の中心部隊として知識、経験を蓄積してほしい人材を日系企業は工専卒に頼らざるをえ

ないことがありますので、工専卒を育成できればいいのですが、育成できるが、難しいから大卒にしたいという声が強いです。CADで設計を行える人は上の企業はほとんどできる。

両極分化する企業群

二つのグループに両極分化してきたという気がします。私が疑問に思うのは「開発しないと、セルを徹底的にやらないと絶対に勝てない」と言う現地の社長がいる中で「心配ない」とおっしゃる企業がまだまだたくさんある。むしろ50社、無作為に選んで質問した場合、「とことん技術力を強化しないと競争に勝てない」という会社は10社いかないのではないかと。40社は「現状のままで大丈夫」という楽観的な見通しをお持ちの経営者が多いのではなかろうかと。一方では「部品の設計開発までタイ人でやらないと、早く製品化していく体制をとらないと国際市場で勝てないと断言される方もいる。「そんなのは必要はない」という人も。どうなっているのかというのが私の素朴な疑問です。

タイの大学に1年間、客員で行った時、繊維界の社長たちに「投資していないのではないかと」というと「実はそうだ」と。この数字はその時は知らなかったんですが、計算をすると、当時、日系の繊維メーカーは生産拡大効果が小さかった。質問すると、ほとんど投資していない。国内マーケットをとられて大変だと。日本から最新鋭の織機を導入して挽回すると。結果的には一旦、タイ系に国内マーケットをとられたために新鋭の繊維機械を入れて良質の繊維をつくって輸出に転じたわけです。90年代前半は、タイの日系繊維メーカーはバラ色の春を謳歌して、すべて大儲けして、配当7割までやっていた。今また中国が出てきたので困難な状況に直面しつつあります。

経営としては優れているが、ワンパターンの経営をしている。現地の経営者が、タイ系が投資しているから自

分たちもという、イノベーションを自己責任でやるということになっていなかったのだと思います。一種、日本本社の方針、日本でできてしまった一つの制度のもとで「こういう経営をなささい、タイはあくまで生産工場だから、言われた通りやっておけ」と今までやってきた弊害が、80年代の日本の繊維メーカーのタイ国内企業における敗退であったし、現在、電気メーカーが直面している問題ではなかろうかと思うわけです。タイは生産工場だ、ここで新しいことを考えるよりも、5Sを徹底的にして生産効率を上げようという本社の方針があれば、現地の経営責任者たちが深刻な事態を前にして、金もかけ、新しいリスクもおかして中国や韓国に対抗しようという動きにはならない。日本の本社の問題が大きいだろうと思います。

第二に意識の問題ですが、大学で試験をやりますと、優良不可とつけます。企業に対して優をつけるのは儲かっている時でも常に考える会社、人の言うことを聞く会社、勉強する会社、もっと上にいこうとする柔軟性、余裕のある会社が僕にすれば優です。良は、うまくいっている時は勉強もしないが、うまくいかなかったら人の言うことも聞く。勉強する。可は、うまくいかなくっているのに勉強しない。人の言うことも聞かない。ただし自分では必死になってやる。大当たりになるかもしれない、一人の考え方でやってしまったために失敗するかもしれない。自分で頑張る。不可は、思考停止、行動停止。タイの場合は可が多いです。今、ほんとに社長たちが困難な状況の中で、どういうふうに体制を建て直すのかという議論もすべきだと思います。

とことん頑張っている社長が一部いる。しかし圧倒的多数はどうしたらいいかわからないということで、私も頭を抱えていまして、ここにはタイに詳しい方もおられますので、問題は何かということでお教をいただきたいということで、私の話を終わらせていただきたいと思っています。

2004年度 公開講座

日 時：2005年3月29日 13:00～17:00

場 所：神戸学院大学 11号館大会議室(神戸市西区伊川谷町有瀬 518)

演題：「上海における人材育成の現状」

講師：高培特日本語学校社長、エストコンサルティング顧問 施 琴氏

東アジア産業経済研究センター

e-mail chief@erc-kobegakuin.org

住所 〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬 518 神戸学院大学内
TEL +81-(0)78-974-4829 FAX +81-(0)78-974-5856

東アジア産業経済研究センター (タイ・バンコク事務所)

e-mail chief@erc-kobegakuin.org

住所 33/130 Room 2602, 26th Floor., Wall Street Tower Building,
Surawongs Road, Bangrak, Bangkok 10500, Thailand T.J. Bridge 内
TEL +66-(0)2-266-4995~7 FAX +66-(0)2-266-4998

