

長い歴史、深まる絆 ～アセアン経営研修30周年

1980年から継続している関経連アセアン経営研修は2009年に30周年を迎えた。これを機に、昨年11月8～12日、関経連はインドネシア・ジャカルタへ使節団を派遣。同国にて研修修了生やアセアン各国の研修協力団体を招き30周年記念行事を実施した。記念行事のレポートとともに環境・省エネ分野での新たな人材育成プログラムの提案、現地での政府要人との懇談内容などについて紹介する。



関経連アセアン使節団(1980年1月)



第1回関経連アセアン経営研修(1980年7月)

関経連アセアン経営研修とは

1980年1月、関経連アセアン使節団(団長：松下正治副会長)は、インドネシアを訪問した際に懇談先のインドネシア商工会議所(KADIN)から「若手経営者数名を日本に派遣し、日本の企業経営について学ぶ機会を与え、特に中堅中小企業の育成に協力してほしい」との強い要請を受けた。その声に応え、使節団派遣後、インドネシアから5名の企業経営者を大阪に招いて同年7月に実施した人材育成プログラムが、第1回関経連アセアン経営研修である。

■研修内容の変遷

日本的経営を学ぶということから始まった研修

だが、その内容は時代に応じて変化している。

事業開始当初の80年代は、輸出志向型経済への転換を課題とし、外貨獲得をめざした産業の育成に努めていたアセアン諸国の要望に沿った形で、カイゼンやカンバン方式、TQCといった日本的経営の長所や特質を企業経営者に学んでもらうことを主眼とした。

その後、80年代後半から、アセアン各国が急速に経済成長を遂げる一方、90年代に入り、日本はバブル経済の崩壊から経済の低成長期に入ってしまった。このような経済情勢を反映して、研修内容も日本経済が抱える問題を背景とする企業の経営課題とその克服などに変わっていった。

97年のアジア通貨危機以降は、アセアンと日本

がともに経済の難局に立ち向かい、再び持続的成長をめざすなかで、企業経営のあるべき姿を探ることに焦点をあてている。

■研修で築く“親・関西”の人的ネットワーク

本事業は、アセアン各国の研修協力団体や実施団体である(財)太平洋人材交流センター(PREX)、受け入れ先の企業や講師の方々など、多くの関係者の協力で支えられ、30年の長きにわたり継続実施することができた。

インドネシアの5名からスタートした研修は、その後マレーシア、フィリピン、タイ、シンガポール、そしてアセアン加盟国の増加に伴ってベトナム、ミャンマー、ブルネイ、ラオスと参加国が増え、これまでに299名の修了生を輩出している。これに研修機会を増やす目的で97年から並行して実施しているアセアン各国での海外研修を含めると、これまでのアセアン経営研修への参加者は1,000名を超える。2009年度のアセアン経営研修には、カンボジアから初の研修生が参加。来年度からはアセアン10カ国すべてから参加者を募ることになる。

過去の研修参加者からは、サテジット・タイ投資委員会(BOI)前長官をはじめ、マレーシア商工会議所やKADINの幹部など各国の要職に就く人材も出ている。彼ら修了生は“親・関西”の人的ネットワークを担う貴重な存在。当会がアセアン各国に使節団を派遣する際には、各国の研修修了生と懇談する機会を設け、交流を続けている。

研修開始から30年を迎えて— インドネシア使節団を派遣し、 記念行事を開催

研修では、これまで10年の節目ごとにアセアン諸国のうち1カ国を訪問、過去の研修参加者や研修協力団体等との交流をはかり、その後の研修のあり方を模索すべく記念行事を開催してきた。

10周年(1989年10月)はシンガポールで「アセアンにおける企業経営のあり方—21世紀に向けて」をテーマに、また20周年(2000年2月)は、マレーシアで「21世紀のアセアン経済の持続的発展や日本・アセアン間の関係強化に資する人材育成のあり方」をテーマにそれぞれ記念行事を実施。20周

年の際には、訪問先のマレーシアとタイ・大阪の3会場を衛星通信でつないで同時開催するといった新たな試みにも取り組んだ。

30周年にあたる今年度は、下妻会長を団長、松下副会長・国際委員長、高島国際委員長(アジア担当)を副団長とする総勢24名の使節団が、研修を始めるきっかけとなった地、インドネシア・ジャカルタを訪問、現地にて記念行事を開催し、「ジャカルタ宣言」を発表した。

記念行事は、11月10日の記念シンポジウムと翌11日に過去の研修参加者や研修協力団体を対象に実施したフォローアップ研修の2部構成で、いずれも東アジア・アセアン経済研究センター(ERIA)、KADINに共催、PREX、(独)国際協力機構(JICA)に後援協力をいただいた(詳細はP.4以降で紹介)。

記念行事の開催に加え、使節団一行は2期目に入ったユドヨノ政権を支えるブディオノ副大統領をはじめとする政府要人や塩尻・インドネシア国駐節特命全権大使、ジャカルタジャパクラブ、ERIAと懇談。関西とインドネシアの経済交流拡大についての意見交換を行うとともに、新たに提案した「環境・省エネルギー分野における人材育成」事業や、そのさらなる深化をめざして協力合意書を締結したERIAと緊密に協力していくことをアピールし、歓迎された。また、インドネシアの国内市場の成長性や輸出拠点としての優位性に着目して好業績をあげている日系進出企業へも訪問し、生産拠点としてのインドネシアの魅力等について意見交換を行った。

今回、提案した「アジア環境・省エネビジネス人材育成・交流プログラム」は、アセアン経営研修の30周年を機に、当会が従来の研修に加えて実施しようとするもの。これまでの30年は日本側が「教える」という意識が強かったが、今後必要になるのは関西が強みを持つ技術を活用し、アジアや世界に貢献するという「同じ目線」での関係構築。そのためにも長年培ってきた“親・関西”の人的ネットワークも活用し、アセアン各国とより密接な意見交換を行い、現地のニーズに即した事業を実現することをめざす。

～関経連アセアン経営研修30周年記念行事～

変化するアセアン経済と日本・アセアン間の関係強化に資する人材育成のあり方

2009年11月10日に開催した記念シンポジウムでは、下妻会長の開会挨拶、クスマ・KADIN日本・インドネシア経済委員長、ダルマディ・インドネシア工業省運輸・通信機器総局長、西村・ERIA事務総長、塩尻・インドネシア国駐節特命全権大使による来賓挨拶の後、松下副会長・国際委員長とサヤカーン・アセアン事務局次長から基調講演をいただいた。

記念シンポジウム～基調講演

松下副会長・国際委員長は、まず、アセアン経営研修の経緯や日アセアンの経済・人的交流関係などを紹介。その上で、日本の高度経済成長期にさまざまな環境問題が顕在化した際の教訓やその後の克服の過程をふまえ、関西企業が強みを持つ技術力やこれまでの研修ノウハウを生かした「アジア環境・省エネビジネス人材育成・交流プログラム」をODA資金を活用して新たに実施することを発表した。

サヤカーン・アセアン事務局次長は、2015年のアセアン経済共同体(AEC)構築に向けた域内の開発格差是正の観点からも、関経連が30年の長きにわたりアセアン経営研修を実施してきたことを評価した。また、アセアンの持続的発展を実現する上で環境問題への対応は非常に重要であるとして、環境・省エネルギー分野に焦点を当てた新たな人材育成事業への期待を表明した。

パネル討議

基調講演に引き続き、1991年からアセアン経営研修に協力いただいている小田野・滋賀大学教授をモデレーターに迎え、4名のパネリストによるパネル討議を実施、日本の経営がアセアンの発展に果たしてきた役割や経済の持続的発展を実現するための課題と日本への期待等について意見交換を行った。パネリストの主な発言は以下のとおり。



記念シンポジウム～パネル討議

アセアン各国の経済状況と課題

■サティット・タイ投資委員会(BOI)前長官

私自身、1992年のアセアン経営研修に参加させていただいた。

タイ経済はその8割を輸出市場に依存しており、欧米や日本の状況に影響を受けやすい。しかし、97年のアジア通貨危機で慎重なリスク管理の重要性を学んだため、当時ほど深刻な危機には陥っていない。

2015年のAEC構築に向けて、5億人超の人口を抱えるアセアンには多くのチャンスがある。アセアンにとって日本は第一の貿易相手国。域内貿易投資の自由化、活性化により、日アセアン間の一層の関係拡大を期待する。

■フン・ベトナム商工会議所ホーチミン支部

副支部長

ベトナムの課題は、国、そして企業の競争力強化。国内には国営企業を含め約40万社の企業があるが、その多くは労働集約的な企業である。

毎年150万人が新たに労働市場に流入しており、失業対策や雇用を吸収する産業の育成は急務。裾野産業の育成や人材育成も重要だと認識している。

■フィリップ・サンテフィーズ社社長(フィリピン)

米国発の経済危機で国内の輸出志向型企業は大打撃をこうむった。当社をはじめ中小企業は、自国内あるいはアセアン域内の市場に目を向けている。可処分

所得は欧米や日本より少ないが、域内には若く、消費意欲の旺盛な人口が多い。

フィリピンはGDPの半分を占めるサービス部門に注目し、米国企業向けにビジネスプロセスのアウトソーシング事業を手がけている。日本企業も製品の生産だけではなく、ソフト面の事業を担う国としてフィリピンを見ていただきたい。

■クスモ・KADIN日本・インドネシア経済委員長

1997年のアジア通貨危機では13%以上の経済収縮を経験したが、今回の経済危機では中国、インド、ベトナム同様に成長を享受している。

インドネシアの課題は電力不足とインフラ整備。電力は2020年にかけて必要な約10万メガワットのうち3万メガワット程度は地熱発電でまかなう。日本の先進的な技術を導入したい。スマトラ島とジャワ島をつなぐ橋の建設など物資の輸送ネットワークの構築を早急に進めたい。インフラ整備により5~7%の経済成長を達成したい。

日本的経営が各国の発展にどのように貢献したか、将来どんな人材育成を望むか

■フン氏

日本はベトナムにとって第3位の投資国であり、主要な貿易相手国。産業のマスタープラン作りや電力運用に関する都市計画にも協力いただいている。こうした取り組みは、ベトナムの内需拡大と技能ある人材の育成、そして、日本の投資案件の効率化に貢献している。日本の大型投資で行われている巨大インフラプロジェクトなどを成功裏に進めるためにも人材育成

は必須である。

■フィリップ氏

2008年に参加したアセアン経営研修で、「ものをつくる前に人をつくれ」と学んだ。当社もカイゼンや5S、QCサークルを実施しており、労働者たちは自分たちのアイデアが企業の成長に貢献できることに誇りを持つようになった。ただ、日本の考え方をそのままアセアンで実践できるわけではなく、調整は必要である。

■サティット氏

日本からの投資に伴いタイには少なくとも35年前から日本的経営の考え方が入っており、5Sやカイゼン、TQCは産業界で幅広く導入されている。

生き残るために目先のコスト削減や生産性の向上を求める企業があるが、それだけでは不十分である。持続的な成長には新分野の開拓が必要だ。

最近、生産だけではなく、研究開発もタイで行う企業が出てきた。アセアン各国に合う形での生産性やイノベーション能力の向上をはかることが重要な課題である。

■クスモ氏

インドネシアでつくる製品は国内およびアセアン域内に広く流通する。大企業は別として、日本の中小企業がインドネシアの市場で必要とされるものを知るのは難しい。市場の紹介役が必要。

7%程度の経済成長達成には起業家を増やす必要がある。インドネシアで優れた経営者となっている研修修了生もおり、関経連にはそのような中小企業の人材育成も期待したい。

フォローアップ研修を実施

シンポジウム翌日となる11月11日には「これからのアセアン諸国における企業経営と人材の役割」をテーマにフォローアップ研修を開催、これまでの研修参加者や研修協力団体の関係者計43名が参加した。

まずは、2008年の研修参加者が経営する企業を訪問、同社の経営やカンバン方式導入の実態、環境対策への取り組み状況等について説明を受けた。

その後、参加者は“グローバル経済が進んだ今、あらためて日本の経営の基本である「ものづくり」「人づくり」が見直されている”として、関西企業を例に、人材育成の重要性や環境マインドを持つことの大切さ、そしてその上でオンリーワン技術で他社と差別化をはかることが肝要との小田野教授の講義を受け、全体討議を行った。

全体討議の後はカクテルパーティーを開催。世代や国を超えて交流し、友好を深めた。



アジアを世界の環境先進地域に —人材育成の新たな取り組み

ジャカルタ宣言

アセアン経営研修30周年記念シンポジウムは下妻会長による「ジャカルタ宣言」の発表で締めくくられた。この宣言は、アセアン経営研修の実績をふまえ、関係機関・団体の協力のもと新たに「アジア環境・省エネビジネス人材育成・交流プログラム」(図参照)を当会が開始することを表明したものである。

関西は1960～80年代の深刻な環境問題およびエネルギー問題を克服する過程で、高い技術の集積とこれらの技術を活用しうる人材育成の実績を積み、日本でも有数の「環境先進地域」としての地位を確立してきた。そして気候変動をはじめ環境・エネルギー問題の解決が地球規模で深刻なテーマとなる昨今、世界の成長センターともいべきアジア地域においてもこの問題は顕在化しつつある。そこで、「環境先進地域・関西」の強みを発揮できる環境・省エネルギー分野において関西の課題解決方策を最先端モデルとして示し、アセアンをはじめアジア各国の環境問題、省エネ問題を解決するための人材育成を進め

ようとするのが「アジア環境・省エネビジネス人材育成・交流プログラム」である。同事業はJICAおよびPREX、関西の自治体の支援を得て、官民協力のもと、日本のODAの枠組みを活用して実施する予定である。

まずは、(1)水・インフラ環境人材育成、(2)太陽光発電導入研修、(3)省エネ診断・コンサルタントの3テーマから先行的・試験的に始める。とはいえ、各国への技術・ノウハウの適用は一方通行では立ち行かない。アセアン各国のニーズに適応するプログラムとなるよう各国と意見交換をより密接に行い事業を進めていく。

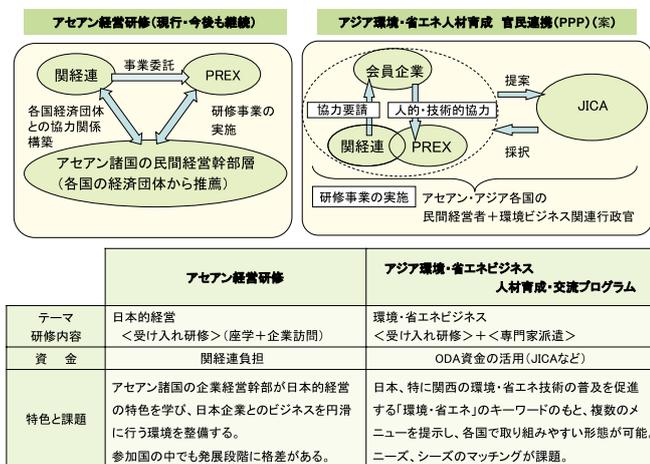
ERIAとの協力合意書締結

使節団は、アジア版OECDともいえる国際機関として2008年6月に設立されたERIAを訪問。広域インフラの整備や人材開発等に関する双方の取り組みについて、西村事務総長と意見交換した。

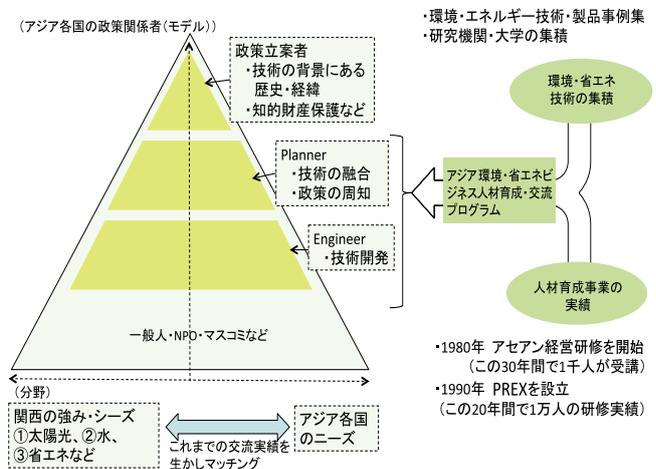
その後、東アジアにおける経済統合の推進、域内

〈図「アジア環境・省エネビジネス人材育成・交流プログラム」のスキーム〉

新たな人材育成プログラムとは



アジア各国における人材育成のイメージ



経済発展格差の是正、持続的な成長の実現をはかるという共通の目的にかんがみ、両者は「域内の持続的成長の実現をはかるために、関経連が提供する環境、エネルギーなどの分野における人材育成事業のさらなる深化を目的として、緊密に協力する」ことなどを柱とする協力合意書を締結した。ERIAが民間経済団体と協力合意書を締結するのは、今回が初めてである。

(国際部 樋口加奈子)



ERIAとの協力合意書締結

インドネシア政府要人との懇談

使節団はユドヨノ政権を支えるプディオノ副大統領および3名の経済担当大臣とも面談し、インドネシア経済の現状と今後の重要政策課題、日インドネシア関係の強化、関経連の人材育成事業への評価・期待等について意見交換を行った。概要は以下のとおり。

プディオノ副大統領

経済連携協定が締結され、両国間でより幅広い協力が進むなか、経済団体間の協力も重要である。インドネシアの経済成長率は下がってきているが、以前のような7%台をめざしたい。そのための投資促進には特に電力整備などのインフラ整備が不可欠であり、ビジネス環境改善に向けた規制緩和も必要だと考えている。

ユドヨノ政権100日計画の重点は、雇用創出を目的としたインフラとソフトインフラの2点。日本からの投資を心より歓迎したい。

ハッタ経済担当調整大臣

今回の訪問は、ユドヨノ政権2期目発足直後であり非常にタイムリーである。

インドネシアのビジネス・ポテンシャルは高い。経済特区に日本企業も進出してほしい。そのために法認可の簡素化をはかった。環境分野の人材育成提案はありがたい。100日計画でも中小企業の育成支援は重要と位置づけており、中小企業育成の実績がある関経連に期待している。



ヒダヤット工業大臣

関経連の新たな人材育成事業の提案を歓迎する。

わが国は2014年までに7%成長をめざしており、良きパートナーとして日本からの投資に期待している。

電力供給の強化や港湾・交通インフラの強化は100日計画でも優先課題であり、取り組んでいく。また、2020年までにインドネシアを工業国にすべく、アグリビジネスや自動車、情報通信産業、伝統的なものづくり分野における付加価値向上などに取り組む。

マリ商業大臣

インドネシアでは金型など部品産業の育成に努めており、関西企業の有する技術に期待している。AEC実現後のインドネシアの役割については、特に自動車やエレクトロニクス産業を育成していくのでアセアンの生産拠点として活用してほしい。

関空への直行便については、ジャカルター関空ーロサンゼルス便の開設を検討している。

