

ASEAN 統合後の日本企業の役割とソフト面の課題

経営問題分析チームリーダー 上田 和勇

1. ASEAN の社会問題解決に寄与した日本企業の事例

ASEAN 経済統合（AEC）により、日本を含む関係国に多くの経済的メリットが生まれることがいわれている。力強い経済発展は ASEAN を世界で最もダイナミックな地域へと押し上げてきた。2007 年以来、世界経済の年間平均成長率は 3.3% であったのに対し、ASEAN では 5.1% を記録した。経済成長によって人々の生活水準は向上し、1991 年から 2013 年の間に、8300 万人の労働者が貧困から脱却し、中流階級へと移行した。また、3 億人の労働力、増大する消費市場及び拡張するインフラ・ネットワークに魅せられて、ASEAN は、世界で最も外資が流入する地域の一つとなっている（国際労働機関（ILO）/ アジア開発銀行（ADB）、ASEAN Community 2015: Managing integration for better jobs & shared prosperity、『ASEAN 共同体 2015 年：統合がより良い仕事と繁栄の分かち合いを求めて』参照）。

また既にこの地域に進出している ASEAN 以外の外国企業も、この地域でのビジネス活動により利益・収益を上げてきたこともいわれている。企業側の論理としては、海外進出による先駆者利益の拡大であろう。一方、ASEAN 諸国で生産・販売される消費・サービスが現地の様々な社会問題の解決に貢献し、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の状況が生まれることもあり、まさに「売り手、買い手、そして社会」の 3 者間での「win,win」の関係になるケースもある。

たとえば下記の事例は埼玉のバス会社イーグルバスが過疎地域である日高・飯能地域での交通問題を解決し、かつ、そのビジネス・モデルがラオスでの近年の交通問題（社会問題）の解決に寄与している例であり、「提供者よし、利用者よし、世間よし」の事例である¹。

ASEAN（東南アジア諸国連合）の一つであるラオスは、経済の急激な成長とともに、市民のバイクや自家用車が急増し、激しい交通渋滞と交通事故が増えている。この交通渋滞と交通事故の多発化という社会的リスクを緩和するためにも公共交通の整備が重要である。

しかしながら、ビエンチャンのバス公社には、耐用年数を超過し老朽化したバスが多く、2001 年に 120 台あったバスは 2010 年には 77 台に減少。人々の「バス離れ」も進み、バイクや自家用車の利用が増えた。2002 年には 760 万人だったバスの利用者数は 2009 年には 285 万人と半分以下に、公共交通の利用率は 4% にまで減り、バス公社はその経営維持が困難な状況になった。

老朽化したバスを交換し、バス運行本数を回復させる手立てが必要となった。ラオスから要請を受けた日本は、2012 年 6 月に無償資金協力でビエンチャン・バス公社に 42 台のバスを供与した。しかし

¹ この事例は以下の資料を参照にしている。「GPS で路線バスを復活させる ～ラオスの首都での「バス事業改善システム」導入を目指して～」2015 年版『開発協力白書』p.133。

今後は、バス公社自身が自力でバスを新しくし、市民の生活の足としての地位を取り戻さなくてはならない。そのためには、バス公社の経営改善が必要である。この要請に応えたのが日本での過疎地域での路線バス事業の経営状況を好転させたイーグルバス社である。

埼玉県川越市のイーグルバス社は、2014年11月、自社の経営改善ノウハウをこのバス公社に活かさないかと考え、ODAを活用した中小企業等の海外展開事業を開始した。

イーグルバス社はもともと観光バスの会社であったが、2006年に、赤字経営が続いていた東秩父村などのバス路線を引き受け、路線バス事業に参入。日本の公共バス会社の9割は赤字経営という中で、独自に「バス事業改善システム」を開発し、路線バスの経営革新に成功した会社である。

イーグルバス社の谷島社長は、この「バス事業改善システム」をビエンチャンの路線バスで試すことにした。具体的には、バスにGPS（全地球測位システム）を取り付け、「いつ、どこを走行し、どこに停留しているのか」がわかるようにした。いいかえれば路線バス事業は多くの見えないリスクにさらされているが、それを見える化していったのである。また、バスの乗降口にセンサーを取り付け、「どこで何人が乗り、何人が降りるのか」がわかるようにした。そして、システムから得られたデータをデータベースに記録し、バス運行の実態が一目で分かるようにしたのである。ITの活用とともに、バスの運転手や乗降客からも聞き取り調査を実施した。

こうした調査からビエンチャンのバス事業の実態が見えてきたが、これまでのこの地域でのバス運行は以下のものであった。

運転手1人が1台のバスを、朝から夕方6時まで専任で運行。バス停はあるが、運転手はそこを通らずに自分が把握しているバス利用者があるルートを通り、利用者が手を挙げたところでバスを停車させ、利用者が降りたいといったところで停車。乗客が多いバス停では長く停留し、乗客がいっぱいになるまで出発しない。このようにバスの運転手は自分の判断でバスを運行して乗客を乗せていた。運転手は仕事が終わると、決められた金額を公社に入金し、残りは自分の報酬にしていた。

つまり、バス公社は「それぞれのバスの売上げがいくらなのか、何人の乗降客がいるのか」を把握してこなかった。路線バスであるのに、運行ルートも運行ダイヤも定まっていないという実態も分かった。これらは明らかに経営リスクにつながり、これらのリスクを早急にマネジメントしなければ先が見えない。

イーグルバスの谷島社長は「バスの運転手は、どこにバス利用者がいて、いつバスを利用したいのかを知っています。GPSと乗降客感知センサーをバスにつけて、データを『測定し、実情を把握し、対策を考える』取組をしていけば、最適なバス・ルートと運行ダイヤが組めるようになっていきます」という。

このようにバス運行を最適化して、新しい42台のバスを最大限に活用できる運行計画が立案できれば、バスの老朽化で「バス離れ」していた市民も戻ってくるはずという確信も生まれた。

谷島社長の視点はさらに先の、バスの観光戦略にも向けられている。「これまでは、夕方6時にバス運行を終了していましたが、観光客などのためにも夜も運行すればいいのです。ラオスは、ヨーロッパ観光貿易評議会の“2013年世界のベスト観光地賞”を取りました。首都ビエンチャンには、長期滞在のバックパッカーなど、欧米などから多くの観光客が来ています。川越市などで成功したように、観

光旅行者の方々にも公共バスを利用してもらう観光ビジネスが企画できるはずです」と、観光業界出身の谷島社長は観光客を取り込んだ経営革新の可能性も考えている。

ラオスがますます発展する中で、公共交通はより一層重要なものとなる。日本のバス会社のバス運行を最適化する技術とノウハウが、ビエンチャンの公共交通の整備と観光戦略にも活かされていくことに期待がかかっている。

以上の事例は日本企業のラオスでの社会問題の解決に寄与している好例であり、日本での同社のビジネス・モデルが世界の同種の社会的リスクにさらされている地域でも貢献しうる事例である。

2. ASEAN 統合がもたらすダークサイドへの注目

イーグルバス社の企業理念の一つは社会的諸問題の解決に寄与することであり、こうした理念が同社をラオスの社会的問題の解決に進出させた基本的動機であろう。他の産業分野での進出は、一般に進出国での売り上げ増大、生産性の向上など、主に経済的側面の向上を主眼としている。こうした発展の裏にはインフラ整備や、輸送分野、エネルギー分野での進展などのハード面での整備がまず展開される。そして、そこで働く労働者の幸福感、労働者の保護、コミュニティの環境面などのソフト面での配慮は後回しにされる。特に日本を含む外国企業が ASEAN に進出した場合のこうしたソフト面における配慮は企業の社会的責任として認識されなければならない。

こうした問題は国内市場においても重視されるべきであるが、特にグローバル・マーケットに進出した場合、企業には「コミュニティの環境面、労働者の幸福感、労働者の保護」などの側面におけるマネジメントが非常に重要となる。こうしたソフト面の理解には、その基礎部分に横たわる ASEAN 各国の多様な culture（文化）の理解とビジネス活動との連動が欠かせない作業となる。

2015 年、ILO と ADB の報告書『ASEAN 共同体 2015 年：統合がより良い仕事と繁栄の分かち合いを求めて』で、上記のソフト面に関する事項を下記に示してみよう。

- ① 基礎教育や基礎訓練の質の確保が必要であると同時に、中等教育や高等教育、職業教育が不可欠である。特に農村や貧しい家庭の若い男女に必要である。カンボジア、インドネシア、ラオス、フィリピン、タイ、ベトナムで熟練労働者の不足やミスマッチが予測される。
- ② 投資や貿易の拡大で経済が成長していくが、熟練労働者の自由な移動が可能となっていく。その結果地域の雇用の構造や配分が変化し、雇用の増減、技能開発、賃金、生産性、労働力移動、社会的保護の仕組みという課題が生まれる。
- ③ ASEAN は高い生産性を持つ地域となる可能性があるが、そのために質の高い仕事を生む雇用政策、社会的保護の積極的な措置、小企業への支援が必要である。農業の重要性は低下していくであろう。同時に運輸や建設業では不安定でインフォーマルな雇用を伴う。低い技術の仕事への需要はあるが、高度な熟練を急速に発展させるべきであろう。

上記報告書でのソフト面での指摘は、主にこれからの人材教育の重要性を指摘しているものとして捉えることができる。

ASEAN 統合後におけるビジネス面での課題を整理すると、次のようになりう。

企業側から見れば

- ① 単に進出国での先駆者利益の拡大のみならず、むしろ進出国の culture（文化）の理解と社員の成長や幸福感の向上などソフト面に寄与しうる企業行動が求められなければならない。この面での対応は進出企業側の企業理念の再考、企業理念に連動した企業行動の見直しである。
- ② 社員の基礎教育、基礎訓練を含む社員教育の在り方が問われる。この問題は現地社員の教育とともに、進出企業側のマネジャー教育も共に含んでいる。特に後者の進出企業側の社員教育には相手国の culture の理解などを前提として、ASEAN と日本との相互理解をいかに深めるかという視点が重要になる。
- ③ 教育や文化の理解の重要性とともに、その底辺において国やコミュニティの環境への配慮が重要である。上記のラオスにおける交通渋滞、大気汚染などの社会的問題は隣国のベトナムではなお一層深刻である。

ベトナムでは企業の環境への配慮に関して、国営企業がその遵守度合いが低いということがいわれている。急速な経済成長、人口増および魅力的な投資先としての結果の大規模開発などの影響で、ベトナムの環境汚染や自然環境問題が表出し始めている。たとえば、水環境の悪化が最も深刻な環境問題のひとつである。都市部の人口集中による生活排水や、未処理の産業排水、河川や運河などに廃棄される廃棄物などがその原因である。河川上流部の水質はまだ良好であるものの、下流部の汚染は都市部及び工業地帯において深刻である。また、ベトナムの大気汚染は都市部を中心として急増するオートバイや自動車の排気ガスによるもの、産業活動などによるものに分けられる。ベトナムの交通はオートバイの割合が圧倒的に高く、登録車両の約9割を占める。しかもこれらの多くが旧式なバイクで、排ガス基準を満たしていないといわれている（豊澄智己・金原達夫・村上一真「日系多国籍企業の発展途上国における環境経営の実践に関する一考察」pp.125-126 参照）。

本年報に掲載されているマシュー・アレン教授の「オーストラリアから見たメコン地域のビジネスと文化」においても、オーストラリア企業のラオスでの「企業としての振舞い方」を事例とともに示している研究である。マシュー・アレン教授が事例とともに強調されているのは、進出国における進出企業の環境リスクマネジメントの重要性であり、かつての滋賀商人の企業ビジョンである「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）から、環境への配慮をさらに付加させた四方よし「売り手よし、買い手よし、世間よし、そして環境よし」の重要性である。