

## 日本企業のコーポレート・ガバナンス のあり方を問い直す

『選択』編集長 阿部重夫  
笹川平和財団会長 田淵節也

### 新生銀行とあおぞら銀行を とりまく状況のギャップ

田淵 いつも阿部さんのインタビュー記事を読んでいます。今日は普段はインタビューする側の阿部さんにいろいろお話を伺いたいと思っています。

私はポール・ボルカーさん（前米連邦準備制度理事会議長）と非常に仲がよいんです。彼が日本に来ると必ず食事するのですが、先日、朝食中に「新生銀行の八城政基社長と、日産のカルロス・ゴーン社長のどちらが偉いんだ」と聞かれました。「八城さんはリップルウッド・ホールディングスがバックアップしたけれど、ゴーンさんはひとりでやったから、私はゴーンさんのほうが有能だと思う」と答えましたが、阿部さんはどう思われますか。

阿部 田淵さんとまったく同意見です。

先日、『フィナンシャル・タイムズ』の前東京支局長のジリアン・テットさんが来日したのですが、彼女はこの1年半ほど、日本長期信用銀行（以下長銀）の破綻から新生銀行誕生に至るまでのドキュメンタリーを執筆していました。私もかなり協力しましたが、彼女は新生銀行の顧問であるボルカーさんにも取材しています。そして、長銀が国有化され、リップルウッドに買われるまでの過程と、買われた後、リップルウッドとその背後の米国社会がどういう形で日本に関与したかについて、きわめて詳しく取材しています。

長銀の破綻について、米国人はほとんど知りません。それは、英語の記事や書籍がほとんどないからです。つまり、日本の金融破綻が、いったいどれほどの規模で、どれだけ難しい問題だったかを米国で理解している人はほとんどいないということです。彼女の本によって、米国人にもそのあたりが少しは理解されるのではないかと期待しています。米国では、大手出版社、ハーパーコリンズから9月に出版されます。日本では、日経が翻訳出版する予定です。

この本のみどころは、長銀と似たような運命をたどった日本債券信用銀行（以下日債銀）にも触れていて、自殺した本



間忠世さん（日銀理事出身で特別公的管理下の日債銀社長）の奥様に没後行ったインタビューでしょう。

田淵 日債銀の社長になってすぐのことでしたね。

阿部 日債銀があおぞら銀行になる時に、引き続き社長に指名されて自殺してしまっただけで、国営下長銀の社長は、やはり日銀理事出身の安斎隆さん（現アイワイバンク社長）でしたが、新生銀行になる時に辞職しています。長銀をリップルウッドに売ったつなぎ役を務めた安斎さんにも、引き続き社長をやってくれという話はあったらしいのですが断った。しかし、本間さんは断れなかったんですね。しかも、長銀がリップルウッドに売却されたので、日債銀は外国勢に売るといってプレッシャーがかかっていた。また、新生銀行はリップルウッド主体の投資組合が100%出資しましたが、あおぞら銀行はソフトバンク、オリックス、東京海上と外資系ファンド・サーベラスの資本が入った非常に複雑な中でのスター

### 主な内容

Special Reports :  
「主体」としてのアジアを考える

Project Report  
イスタンブールからウラジオストックまで  
李 燦雨 6



Opinion  
中央アジアの市場経済化への支援  
鄭 甲泳 8

Viewpoint  
玉虫色の「基本方針」が投げかけた問題点  
入山 映 9

SPF Update  
2003年度事業計画(9月理事会決定分)  
12

刊行物案内  
12



トでしたから、調整がかなり難しかったと思います。テットさんは、そういった事情、特に外資系サイドからみた裏側を分析してくれています。

タイトルは、『Saving the Sun A Wall Street Gamble to Rescue Japan from Its Trillion-Dollar Meltdown』となるそうです。これはハーバーコリンズの編集者がつけたそうですが、日本から言えば、えっ？という感じで、このタイトルにも米国社会と日本社会の認識のギャップが表れていると思います。米国は、常に自分たちを善玉、日本のさまざまなしがらみをすべて欠陥とみています。しかし、すべてを米国型資本主義で合理的に行うのがいいという米国人と、日本人の意識は違うと思います。そのギャップが、新生銀行とあおぞら銀行をとりまく状況の中に依然として残っているのではないかという気がしますね。

新生銀行の八城社長と  
日産のゴーン社長の役割の違い

阿部 戦後復興の資金調達の役割を担ってきた長銀、日債銀、興銀という長期信用銀行システムは、1970年代後半にすでにその役目を終えていました。80年代後半は興銀の時間稼ぎの戦略によって金融制度改革でいろいろ揉めて、結局、事業別子会社方式での参入という中途半端なことしかできず、長期信用銀行制度の清

算が遅れていた。それが97、98年に、市場の圧力によってついに消えることになったのです。

リップルウッドに譲渡され、新生銀行と名前を変えた時、日本国民には、立ち腐れの状態だった制度を立て直すために、まったく新しいビジネスモデルを注入してくれるだろうという期待がありました。それをバックアップするために、3年の期限付きで瑕疵担保条項（長銀から引き継いだ債権のうち、価値が2割以下下落した債権を国が買い戻すという条項。2003年3月末が期限）を譲渡契約に盛り込みました。リップルウッドの目算は、瑕疵担保条項の期限が切れた時にIPO（株式新規公開）で創業者利益を得て、それで投資した資金を回収するというものでした。ところが、「新生銀行は貸しはがしや融資先の倒産も辞さない」という猛烈なハゲタカ・ファンド批判が巻き起こり、国会に八城さんを招致してつるしあげるような事態となってしまった。そのため、新生銀行のイメージはかなり傷つけられた。実際、新生銀行は猛烈に貸出総額を圧縮しました。これだけだと単なる縮小均衡で、新たなビジネスモデルどころか、バランスシートを見る限り、貸出総額は圧縮したままで、利潤の相当部分は、瑕疵担保条項などを使った引当金が補う形になっています。

田淵 IPOはできなかったわけですね。

阿部 去年の9月から12月にかけて、リップルウッドのCEO、ティモシー・コリンズは上場の可能性を探っていましたが、株価全体の不振もあって、アドバイザーの投資銀行から無理という結論が出ました。そこでリップルウッドには、どうやって新生銀行に投資した資金を回収するかという問題が生じた。米国の投資家からは、「日本でもっと利益をあげられないのか」というプレッシャーが相当あるはずですから、八城さんの立場は苦しいと思います。ハゲタカ・ファンドというのは悪意のこもった言い方ですが、彼らだったただの善意で救ってくれるわ

けではありません。当然、利益を期待していたわけですからね。しかし、IPOができないと利益が出ません。しかも、短期回収を狙っているのですから苦しいでしょうね。

これに対し、ルノーの日産に対する投資は基本的には長期投資で、ゴーンさんは短期のリターンを要求されていない。しかも、もともと日産にはルノーに勝る技術力がある。マーケットも、長期低迷の銀行より自動車のほうがまだましといえます。ですから、新生銀行と比べて、日産はかなり有利な環境といえます。八城さんに任せられたのはリップルウッドの代理人の仕事であり、そこで求められているのは本人の経営力ではなく、IPOができるかどうかということです。日本のオーバーバンキング（銀行過剰）の状態が整備されるかどうかという他律的な要因にも左右されますから、そこも少し割り引いて考えなければいけないと思います。

田淵 ゴーンさんは、本社のCEOになるという話も出ているといいですね。

阿部 ゴーンさんだって、日産の再生につまずいていたら「だから外国人経営者も大したことない」などと散々けなされたでしょうね。でもゴーン日産は、まず最初に持ち合いの銀行株を売り払った。これはすごい。銀行株が重荷になるとはまだ誰も思っていない時代に、日本社会の中で銀行との持ち合いをズバッと切り捨てる大胆さには感心しました。結果的に、銀行株の持ち合いを切り捨てたことで、その後の銀行株急落にまったく影響されず、日産が救われた部分は非常に大きかったですね\*。

社外取締役は本当の意味で  
その機能を果たしているのか

田淵 話は変わりますが、最近、日本でも社外取締役をおくことが増えましたね。これは米国の真似なんでしょうか。それとも、資本主義社会の株式会社とはそうあるべきなんでしょうか。また、社

外取締役の義務とはどのようなものなのでしょうか。

**阿部** すべてのケースを知っているわけではありませんが、米国で問題になっているのは、社外取締役が中立的な立場で本当に会社のために助言できているかということです。粉飾決算が発覚して経営破綻したエンロンの場合、豪華なメンバーが社外取締役に名を連ねていましたが、誰1人詐欺に近い経営について知らなかったし、助言もしなかった。また、社外取締役たちが関係する財団やファンドに対してさまざまな形でエンロンが援助していて、社外取締役が経営に対して異論を唱えることができなかったのではないかという批判が起き、社外取締役たちも責任の一端を負うべきだと、集団賠償訴訟が起こされています。さらに、社外取締役が関係している財団などに対し、会社が利益供与したのではないかとの疑惑も出ています。

これは、エンロンに限った問題ではありません。ほかの企業でも、社外取締役が単なる形式上の存在となり、事実上のイエスマンと化していないかという疑惑があると思います。保険会社のAIGも、会長兼CEOのハンク・グリーンバーグが強力なリーダーシップを握り、社外取締役たちはまったく異論を唱えないそうです。元米国通商代表部代表のカーラ・ヒルズや世界銀行元総裁のコナブルなど、錚々たるメンバーが並んでいますが、ほとんどAIGの経営に対して口出しできないと言う人もいます。そういう会社はいくらでもあるでしょう。

ワールドコムも、社外取締役はいたけれど、バーナード・エバースのカウボーイの経営に対して、手綱を締める人がいなかった。ですから、米国でも社外取締役がきちんと機能しているかどうかは疑問ですね。社外取締役に粉飾決算を見破り、この経営はおかしいと発言してほしいなら、そのためのス

タッフも必要でしょう。月に1回くらい会社に行って、経営陣から説明を聞いたくらいでは、なかなか期待される役割は果たせないと思います。

**田淵** 社外取締役も、有価証券報告書くらいは見ているだろうけれども、それ以上のことを調べている人は少ないでしょうね。

**阿部** 有価証券報告書の下に隠れていることを探り出すのは、なかなか大変です。私は日経の証券部にいたことがあります。有価証券報告書のからくりを見破るためには、10年分くらい並べて、その間の変化を見て、異常値がどこかに出ていないか、その異常値が何を意味するかを探り出さなければなりません。面白い作業ですが、非常に時間がかかります。社外取締役を頼まれる人は、いろいろなところを掛け持ちしているようですが、本来、そんなに数多くの企業を兼任できるものではないと思いますね。

**田淵** 日本の企業も、社外取締役をたくさん入れるようになってきました。野村證券も執行役員がずらりと並び、形はホールディング・カンパニーに変わった。うまく機能すればいいと思っています。

**阿部** 日本の企業社会ではこれまで株主総会も取締役会も形骸化していて、きちんとした議論が乏しい。取締役会の上に常務会や最高幹部会を設けて、経営会議をやってもすぐに形骸化してしまう。結局、経営方針や戦略は、社長とその周りのほんの一握りの人間が集まって決めているのが実状でしょう。ボトムアップ（民主的な意思決定）とトップダウン（戦略的なリーダーシップ）の間を行きつ戻りつして、なかなかうまく機能しない。日本は形から先に入り過ぎるんですね。

たとえばソニーの出井伸之会長は、世間の意表をつく形で社長のポストに指名されましたが、役員人事にアメリカ的経営思想を入れた執行役員制度を



阿部重夫（あべ・しげお）

1948年5月22日、東京生まれ。73年東京大学文学部社会科学科卒業と同時に日本経済新聞社に入社。金融部記者、欧州総局編集委員、『日経ベンチャー』編集長、ケンブリッジ大学客員研究員などを経て、99年から情報誌『選択』編集長。

導入した。これは旧大賀体制から実務の権限を移していく一種の仕掛けだったと思います。それ以来、執行役員制度が一種の流行となりました。でも、執行役員制度がこれだけ流行ったのは、たくさんの役員が集まって、わけのわからない報告を聞いても実は何も決まらないという状況を抜け出すために、役員を減らすためでした。しかし、戦略決定と、その責任をどういう形でとるのかという根本的な問題については、まだ整理がついていない。取締役を減らすことも、執行役員制度も悪くはありません。しかし、取締役たちが責任をとって、きちんと戦略を決められるかどうかというと、まだそこまでいっていないようです。

米国のリーダーシップの  
つくり方は日本も  
学ばなければならない

**田淵** 阿部さんは、米国のアイゼンハワーが第二次世界大戦開戦時は陸軍参謀本部長だったが、あっという間に大将になったという話をお書きになって

いらっしやいます。日本では、海軍であろうと文春の編集長であろうと、そんなに急に昇進できません。これは、日本の特性みたいなものですから、変わらないでしょうね。

阿部 確かに米国には人事も含めてダイナミズムがあります。かつては新参者扱いで、流れ者が集まった、話が極端に進み過ぎる国だとみられていた。奴隷解放で南北が揉めたり、禁酒法でギャングが増えたりと、振り子の振れが大きい国でした。それが20世紀末には唯一の超大国になった。いまもまだ振れは大きい。イラクに関しても、あやふやな根拠だけで何千人も殺してしまうという乱暴な国ですが、リーダーシップのつくり方では、相当なノウハウの蓄積がある。たとえば、黒人であるコリン・パウエルも国務長官になったし、コンドリーザ・ライスも大統領補佐官になった。このアメリカン・ドリームという幻想を一般大衆に与え続ける。そのあたりは本当にうまいし、大国になるだけのサムシングがあると思います。

また、米国は日本と違って情報公開が相当進んでいます。インターネットでも、いろいろな公的機関から情報が入手できる。しかし、議会図書館などで資料を探すと、「ここから先はコンフィデンシャルです」と出てくる。過去の情報も現在の情報も、しっかりコントロールされているわけです。リーダーシップというのは、1つの組織が抱えている情報のマネジメントです。リーダーがすべての情報を知ることではなくても、どういう情報を提供し、どういう戦略決定をさせるかという選別のシステムがあります。ここが米国のリーダーシップの要なんだと思います。

たとえばブッシュ大統領は、台本なしだとめっちゃくちゃな暴言を吐くような大統領ですが、それでも立派に務まるのは、米国の政治体制の中に、どんな人物がホワイトハウスのトップになっても、それを支えるシステムができてい

ます。

また、機密を知らせる人にはランクがあります。たとえば公職につく人は、浮気しているか、同性愛者かなども含めて身元を徹底的に調査されます。厳選の上インナーサークルに入れるわけです。一見情報公開先進国のようですが、実際は一番外側の人たちにも公開できる機密度の薄い情報は気前よく出しても、一番内側の情報はがっちりガードされています。そういうマネジメントのシステムがきちんとできています。

田淵 立派なものですね。

阿部 それは政府だけでなく、企業も同様です。企業の戦略決定に参加できるのは、インナーサークルに迎え入れられた選ばれた人たちです。そういった組織のつくり方も、日本は根本から考え直さないといけないでしょう。

中国に対する恐怖心の克服なしに21世紀の日本の繁栄はない

田淵 日本経済について「失われた10年」ということがいわれていますが、その前には東西冷戦の漁夫の利による日本の繁栄がありました。調子に乗って漁夫の利をさらに膨らましてしまったのがバブルだった。東西冷戦が終わって、当然漁夫の利はなくなった。いまのデフレは、膨らみ過ぎたものが元に戻りつつあるだけのことだと私は理解しています。バブルの中心は土地の値上がりでしたが、そろそろ土地も下がるところまで下がってきているのではないのでしょうか。

阿部 デフレの理由は2つあると思います。1つは日本国内の土地の値段や人件費といったコストがあまりに高過ぎたため、それが調整過程に入っていること。もう1つは、中国をはじめとする人件費の安い国の物資がどんどん入ってきて、日本の高コスト経済が維持できなくなったことです。

数年前、中国脅威論が流行りました。中国の労働力は確かに安いですが、中国市場が立ち上がってくれば、日本にとっ

て大きなチャンスになります。いい例が鉄鋼です。日本の鉄鋼業界は高度な製鉄技術の下に発展してきましたが、次第に中国や韓国に追いつかれてしまいました。国内でも日産をはじめとして自動車用鋼板の値下げ要求があり、鉄鋼はもう駄目だろうとみられていたのが、去年から今年にかけて立ち直ってきている。それは、中国の鉄鋼需要が盛り上がってきて、上海や韓国の供給だけでは足りなくなったためです。

共産党体制がどこまで続くかとか、国営企業の巨大な赤字といった問題はありますが、日本の21世紀は中国市場抜きに語れません。東西冷戦期のような巨大な漁夫の利までは期待できなくとも、日本がすぐにフィリピンやバングラデシュのような貧乏な国になるとは思えません。21世紀に入って中国市場が立ち上がってきたことは、日本にとって明らかにプラスです。その意味で「失われた10年」の初期ショックはもう通過して、違う局面にすでに入っているのではないかと思います。

そこで必要となるのは、日本人の中に依然としてある中国に対する恐怖心の克服です。それなしに新しい日本の可能性をつかむことはできないと思います。一時のように、中国が儲かるとワウッと行って、火傷したらもう中国は駄目だと帰ってきてしまうという付和雷同ではなく、中国に企業進出するために、採算性なども冷静に見極めながら出ていかないといけない。また、中国のほうも徐々に米国へ留学した人材が育ってきていますから、昔のように政治リスクに左右されることが減り、うまく折り合えるようなところが出てきたのではないかという気がします。

田淵 中国も変わりつつあるということですね。まったく同感です。



\*この会談後、米フォーチュン誌は世界の最も有力な経営者（米国を除く）25人中、ゴーン氏を10位に指名した。また、日本能率協会は、本年度理想の経営者として、同氏を1位に指名した。

## 小企業育成のための日本・中欧経験交流

笹川中欧基金事業室研究員 王 真生

笹川中欧基金では、2002年度から2年計画の自主事業として「小企業育成のための日本・中欧共同研究と経験交流」事業を行っている。

中欧では、小企業が人々の就労と生活の場を提供して移行期の底支えをし、地域の経済社会の存立と発展に欠かせない存在となりつつある。その一方、小企業主間の意思疎通の場が少なく、異業種間協力や地域産業振興の事例がほとんどないことが、事業主の社会性向上の妨げとなっている。

そこで、日本における小企業の取り組みを紹介すべく、03年6月14～24日、中欧4カ国（ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー）各国から研究者と小企業経営者を1人ずつ、計8人を日本に招いた。

招へい者のほとんどが前年度から本事業に携わっており、中欧における小企業の現状のみならず、日本の中小企業や商工団体の活動についても、ある程度の予備知識をもっていた。

川越市（町並み保存と商店街）、高山市（観光と地域産業振興）、長浜市（地域振興と中小企業）、東大阪市（他業種展開・異業種交流）、燕市（世界経済の動向と変わりゆく地場産業）というように、各訪問地で代表的な事例の視察を行い、期待以上に活発な意見交換が行われた。それぞれの知見が共有されただけでな



新潟県県央地域地場産業振興センターを視察する一行

く、この分野における内陸国と島国特有の違いを発見する機会ともなり、短期だが意義深い滞在となった。

今後は、日本招へいで得た知見を中欧諸国に移転すべく、中欧各地での活動に取り組んでいく予定である。

## 日越外交関係樹立30周年、グエン・ティ・ビン女史一行招へい

笹川汎アジア基金事業室研究員 世古将人

笹川汎アジア基金では、アジア諸国の要人と日本の各界の接触を通じて、その協力関係の知見を深めるとともに、人的ネットワークの構築を通じて両国間の関係強化を図るべく、交流事業を展開してきた。その一環として、7月31日～8月9日、ベトナム社会主義共和国の前国家副主席で、現在、ベトナム平和開発財団総裁を務めるグエン・ティ・ビン女史を筆頭とする代表团5人を日本に招へいした。

ビン女史は、ベトナム戦争中は南ベトナム民族解放戦線の中央委員として活動し、1972年には南ベトナム臨時革命政府の外務大臣としてパリ和平交渉代表団の団長を務めた。民族衣装をまとうて交渉に臨んだ彼女は「アオザイの闘士」と呼ばれ、現在もベトナム国

民の尊敬を集めている。その後、教育大臣、国家副主席などを歴任し、現在は現職で、特に枯葉剤による被害者救済に取り組んでいる。

今回の滞在中、文部科学省、防衛庁、平和・安全保障研究所、大阪国際平和研究所などを訪問したほか、小泉首相とも面会し、アジア太平洋地域における日越関係の位置づけと地域の安定に向けての方策などについて意見交換を行った。また、8月6日には広島市の平和祈念式典にも列席し、原水禁世界大会では演説を行い、平和の重要性を訴えた。



8月7日に行われた講演会「ベトナムを巡る歴史・平和」で講演するグエン・ティ・ビン女史

日本にとってベトナムは、ASEANの最重要国の1つである。日越外交関係樹立30周年に行われた今回の招へい事業は、人的交流を通じたさらなる両国関係の強化に資するものといえるだろう。

# イスタンブールからウラジオストックまで

## アジアの視点で自らをとらえ直す試み

SPF主任研究員 李 燦雨

アジアが「客体」から  
「主体」に転換した世紀

アジアは、トルコから中東、南アジア、中央アジア、東南アジア、北東アジア、極東ロシアにまで至る広大な地域である。アジア地域では、25億人以上の人々が、人種、政治体制、経済システム、宗教、文化など、多様な生活をしている。歴史的には、欧米やロシア（ソ連）そして域内国である日本の支配を受けた「客体」としての経験がある。そして20世紀は、そのアジア地域が発展の「主体」に転換した歴史であった。

1990年前後には、「冷戦の崩壊」があり、東南アジアでは社会主義政治体制下にあるインドシナ3国のASEAN加盟という大きな変化が、またソ連から中央アジア・コーカサス地域が独立し、政治的にもアジアの成員となる変革があった。このような地殻変動をきっかけに「新しいアジア」のビジョンを追求する動きも現れた。そして、90年代半ばまで、東南アジアと北東アジア地域の経済は「東アジアの奇跡」と呼ばれるほど目覚ましく発展した。しかし、97年に発生したアジア通貨危機によって、アジアの将来に対するバラ色のビジョンは潰れ、米国流の経済システムに従ういわゆるグローバリゼーションが普遍化した。

さらに、2001年9月11日の米国同時多発テロ事件によって、米国の対テロ戦争と、いわゆる「悪の枢軸」との対決が今世紀初頭の話題になった。米国から指名された「悪の枢軸」、すなわちイラク、イラン、北朝鮮の3国はすべてアジアの国である。その対立の過程で、



2002年11月22日に開催された「文明間の対話：ヒンドゥーイズムと世界」セミナー（於国際連合大学）

米国のプレゼンスはアジアでさらに強くなりつつある。このため、アジア域内でも、地域紛争を防止するための安全保障と信頼醸成という課題がますます重要視されつつある。他方で、イスラム諸国やインドとの軍事、経済、政治、文化、環境、教育など諸分野での交流の動きも活発化している。

アジアでは、多様な価値観とシステムが混在する中で、抱えている問題も複雑化しているのである。

多元的価値観を共有する  
アイデンティティーの追求

急変する国際情勢に対応するため、2002年6月に「笹川南東アジア協力基金」は「笹川汎アジア基金」に名称変更した。

笹川汎アジア基金は、アジアで起きつつあるさまざまな課題に臨機応変に対応しながら、アジア諸国が「アジア

的」発展のモデルを開拓し、そのモデルを通じて世界の1つの軸として欧米やロシアと対話することを目指している。この場合の「アジア的」概念とは、アジアがもつ多元的価値観を共有できるアイデンティティーを追求するという意味である。アジア的な共存・共栄のモデルを発掘し、世界と共有することが同基金のビジョンである。SPFは、同基金を通じて、アジア全地域の課題により幅広くコミットしていくことを目指している。

次に、SPFが汎アジア地域で実施しているプログラムを地域別に紹介する。

中央アジア

SPFは1994年度から「中央アジア諸国の移行経済支援」事業を行い、ソ連崩壊後の中央アジア諸国の市場経済への移行を支援してきた。そして2000年度からは対象地域をさらに拡大し、「中央アジア・コーカサス諸国の支援」事

業として継続している。タイトルの変化から見てとれるように、現在は移行経済の支援ではなく、国内政治の多様化、安全保障の信頼醸成、対外経済関係の強化、開発と環境の両立といった市場経済化の深化の過程で表面化した課題を解決する手段の模索に重点をおいている。03年6月にロシア科学アカデミー（IMEMO）との共催で国際ワークショップをモスクワで開催し、中央アジア地域での政治・経済情勢や国際協力に関する専門家会議の場を通じ、中央アジア、ロシア、東アジア地域の専門家の人的ネットワークを強化した。また、03年6月20、21日にはトビリシでグルジア戦略国際研究財団（GFSIS）との共催で国際ワークショップを開催し、コーカサス地域の地域間協力と信頼醸成について議論した。

さらに03年度から米国東西研究所の協力の下、「中央ユーラシア地域の若手指導者育成・交流促進」事業を開始した。7月には中央アジア・コーカサス地域の若手指導者育成のための研修プログラムをイスタンブールで行った。これは、中央アジア・コーカサス地域における民主的体制への転換と、持続的かつ安定的な経済・社会発展の実現のために必要な人材育成に焦点を当てたものである。次世代を担う若手指導者約50人（男女同数）が参加し、国際情勢、安全保障論、多国間地域協力などの研修を受けた。



モンゴル帝国の古都、チンギス・ハーンの伝統的な町、カラコルム

なお、ロシアや米国の研究機関との協力を重視したのは、「閉鎖的なアジア」ではなく「多様性のある開かれたアジア」のアイデンティティを追求したためである。

#### 東南アジア

「笹川南東アジア協力基金」が発足した1992年以来、10年間にわたってインドシナ3国の市場経済化支援、人材育成、人物交流の事業を推進してきた。95年からはミャンマーに対しても支援事業を開始し、メディア教育とジャーナリスト育成という新たな分野での事業も展開した。現在は、マーケティング、農業経済、経済開発パラダイム、ジャーナリズムなどの分野での人材育成を目指し、アジア的な連携・連帯を深めるさまざまな事業を行っている（詳細は[www.spf.org/project/200](http://www.spf.org/project/200)を参照のこと）。

#### 北東アジア

北東アジアでは、北朝鮮が「孤立」ではなく、「関与」を通じて国際社会と平和的に共存できるようなスキームを提案する事業を続けてきた。しかし、北朝鮮の日本人拉致問題や工作船の活動などにより、日朝関係は日本の関与だけでは解決できない状況となった。現在は、日本の安全保障問題と対北朝鮮関係を真剣に再検討すべき時期にある。SPFは、北東アジアの人々が安全かつ平和共存できる枠組みを確保するための支援事業を模索している。この

一環として、2000年度からモンゴル開発研究センター（MDRC）に助成し、モンゴルの発展と北東アジア地域の協力メカニズムの構築事業を支援している（「北東アジア地域間協力の促進とモンゴルの役割」事業）。

#### 南アジア

南アジア地域は汎アジア地域の1つの大きな柱

である。中でも、独自の文明をもつインドに大きな関心が寄せられている。笹川汎アジア基金は、2002年度から「文明間の対話：アジアの知的交流と相互理解の促進」事業の一環として「ヒンドゥーイズム」との対話を行っている。インドと日本の相互理解の促進は、多様な価値観を認めながら、相互の関係の深さを確認しつつ、「アジア的」な知的交流を深めることに貢献している。現在、同基金はさらに南アジア地域で新規事業の開発を模索中である。

#### アジアという枠組みの中でロシアとの関係を考える

政治・文化といった側面では、ロシアはアジア地域に入るとは言い難い。事実、極東ロシア地域のロシア人は、アジア人としてよりヨーロッパ人としての自己認識のほうが強い。しかし、中央アジア・コーカサス地域は旧ソ連から独立しており、北東アジア地域でもロシアは地域問題の当事者となっている。極東ロシア地域は北東アジアの地域安全保障・経済協力に欠かせない存在なのである。

この意味でロシアとアジアの関係は、地域間関係にも域内関係にもなる複雑性をもっている。広くアジアの枠組みの中でのロシアとの対話を築くために、笹川汎アジア基金は2002年度から日本国際交流センターの行う「アジアの中の日本とロシア」事業を助成している。より本格的な対話を通じてロシアとアジアの関係を再構築するため、笹川汎アジア基金は、今後も積極的に関与していきたい。

ここまで、イスタンブールからウラジオストックまでのアジア地域における、基金の事業を紹介してきたが、その視点は文明間、国際社会の地域間の対話・交流を広げていくアジアの「主体的」な視点である。妥当性のある新たなプログラム開発のために、読者の方々のアイデアを歓迎する。



# 中央アジアの市場経済化への支援

シルクロードからコットンロード、そしてさらなる転換へ向けて

延世大学経済学部教授・東西問題研究院長 鄭 甲泳

## ◆ 東アジアの経験を ◆ 中央アジアでどう活かすか

私がSPFの実施する中央アジア関連プロジェクトに参加して8年になる。シルクロードを旅し、異なる背景をもつ専門家に会い、中央アジア経済を評価するのはスリリングな経験だった。韓国の経済学者である私にとって、この地域には興味深い点があつた。

まず、中央アジアの経済は、計画経済を行っている北朝鮮経済を映す鏡であるかもしれないことである。旧ソビエト体制下の強制移住の名残で、多くの朝鮮民族がこの地で農業を営んでいる。これは、中央アジアにおける市場経済の進展が、北朝鮮経済の転換に貴重な教訓を提供する可能性を示している。また、発展をとげた韓国経済の経験の中に中央アジアの転換を成功に導くヒントがあるかもしれない。こうした理由から、SPFの中央アジアにおける活動に関心をもったのである。

数年にわたる調査の結果、以下のようない興味深い結果が得られた。

◆ 指令経済が少数の上層部を除くすべてを荒廃させた。

◆ 市場はいつでもどこでも機能する。資源が豊富でも経済が繁栄するとは限らない。

◆ 政治的リーダーシップは経済にとって重大な要因。

◆ 経済発展には市場開放が不可欠。

以上の点から、中央アジアの市場経済の実現において、東アジアのイニシアチブには大きな可能性があると思われる。また、人道主義的理由、さらに東アジアの繁栄のためにも、東アジアは中央アジアの市場経済への転換支援

を行うべきだろう。現在の世界経済では、各々の国の発展がお互いにとって利益をもたらすことになるからである。また、この2地域間の貿易と交流が拡大すれば、パートナーである国々の社会福祉を容易に増進できる。

だが、東アジア、中央アジア間の貿易拡大には多くの障壁がある。地理的距離、言葉の壁、歴史や文化の相違に加え、2地域間の経済発展の格差が大きい。また、つい最近まで、経済制度や市場慣行が完全に異なっていた。これらの理由で、貿易はきわめて限られた範囲でしか発展していない。

また、東アジアの経験を活かして市場経済への転換を開放・拡大・支援するために、どうしたら我々が中央アジアを主導できるかということも問題である。その困難さは、シルクロードを探索することにも比較できるだろう。アルマトイへ初めて旅行した時、かつてシルクロードだった場所が綿花畑にとって代わられていることに気づいた。まさに「コットンロード」である。

## ◆ コットンロードが ◆ 市場経済化へ向けて ◆ 動きだした

時の流れは速く、問題の多くは時間によって解決できる。数年にわたる努力の末、中央アジアは現在、市場経済への道を歩み始めている。中央アジアにおける市場経済の浸透は実に速く、市場インセンティブも順調に機能している。人々の姿勢やモチベーションが、中央アジアの市場経済への転換を先導する実質的な力となっている。

我々東アジアの人間が中央アジアの転換に実際に貢献したかといえば、私はイエスだと思う。ほとんど何ももた

ない国が中所得国に発展した実例を示すだけでも彼らには十分な刺激となる。1960年代初めの韓国の1人当たり国民所得が90ドル程度だったと中央アジアの人々に話すと、彼らは必ず、その成功の裏にどんな要因があつたか聞きたがった。中央アジアの人々を東アジアに研修旅行させたことは、プロジェクトの中で最大の成功だった。彼らの好奇心を満たすためには、現地で体験することが必要なステップだからである。

SPFの中央アジア・プロジェクトは、中央アジアの転換に大きく貢献した。このプロジェクトによって、東アジアの専門家が市場経済を認識したのみならず、過渡期にある新たな経済に関心を向けることになった。このプロジェクトは、アジアの新たな地域で市場経済化を実際に行う先駆的の事業である。さらに、世界の低開発地域の交流拡大のためにNGOやNPOがすべきことを具体的に示している。

より多くの専門家に参加してもらうためには、プロジェクトの拡大が必要である。特に、中央アジアの専門家の東アジアでの実地研修の枠を広げることが最優先である。市場経済の理解のためには、現場での経験が最良である。本物の市場経済を経験する人が増えるほど、「コットンロード」の市場経済への転換も速く進むだろう。



鄭 甲泳 (チョン・カブヨン)

韓国、延世大学経済学部教授・東西問題研究院長。1951年生まれ。ペンシルバニア大学で修士号取得後、コーネル大学にて経済学博士号を取得。産業組織の専門家として知られる。韓国産業組織協会の議長を務め、現在は韓国通信委員会および韓国電力委員会のメンバー。2001年からは新韓銀行の社外取締役も務める。著書多数。



# 玉虫色の「基本方針」が投げかけた問題点

## 公益法人制度にかかわる民法改正について

笹川平和財団理事長 入山 映

許可制度とそれに伴う  
指導監督体制が諸悪の根元

2003年6月27日、「公益法人制度の抜本的改革に関する基本方針」が閣議決定された。100年ぶりの民法改正に初めて言及した01年の中間法人法の付帯決議から2年、その後、閣議決定された「改革に向けた取り組み」の方針を受け、02年8月に内閣官房行革推進事務局が「論点整理」を発表してから1年のことである。「玉虫色」<sup>1)</sup>とも評されるが、その評価については後に触れる。

この間、制度改革の議論とは別に、02年には税制調査会が非営利法人課税ワーキンググループを設置し、税制面からの議論を重ねている。議論の経緯はウェブ上に公開されている<sup>2)</sup>ので読まれた方も多いと思う。

制度そのものと、税制上の措置の話は本来別物である。しかし、これまでの公益法人制度が両者を表裏の関係として扱っていたこと、あるいは歴史的な経緯、さらには制度のもつ社会的意味や機能についての思い入れなどから、本来異なった次元で議論されるべきさまざまな意見が同じ平面でぶつかりあい、やや議論に混迷した観があることは否めない。そのあたりを解きほぐしてみようというのが本論の意図である。

2年間の経緯の委細は割愛するが、議論の背景をとりまく雰囲気、さらにはそのもつ意味のおおよそは以下のようである。

まず、00年のKSD不正経理事件が端的に表しているように、公益法人には「不祥事」「伏魔殿」「何やら疑わしい」という拭いがたいイメージがある。この間、それが増幅されたか否かは定か

でないが、依然牢固としたものがあつたといつていい。その反面、1998年の特定非営利活動促進法によって成立した通称NPOは、清く正しく美しいとはいわないまでも、公益法人とは異なつたものであり、同一視されたくない、という意識も徐々に強くなっていった。さらに、官と癒着した「官益」法人、あるいは天下りを含む「蜜の味」の公益法人というイメージも抜きがたいものがあつた。

これまで公益法人は、主務官庁が厳重に審査した上で「許可」したものに限りて設立が認められていた。その上、設立後も主務官庁の「指導監督」に服することを余儀なくされるため、公益法人の主体性やガバナンスはほとんど存在しない状態に陥る。それでも不祥事が起こるといふことは、許可と裏腹の指導監督体制がまったく機能していないことを意味する。それどころか、諸悪の元兇は許可制度とそれに伴う指導監督体制にあつた、といつてもいいくらいのものである。

指導監督をめぐる問題点と  
玉虫色の「基本方針」

ところが、許可制度と指導監督体制については、その無力さと有害さの議論より、「そこまで厳重に責任ある官庁が監視しているのだから、そうした法人に対しては税制上の優遇措置を与えてもかまわない」という見解が支配的だった。それどころか、カテゴリカルにある範疇の法人に対して税制上の優遇措置を与えるためには、優遇の要件に関して国家公権力の判定が必要だといふ議論まで出てくる。ここに憲法上の正統性の問題<sup>3)</sup>が、行政府の判断の

無謬性と置き換えられてしまうに至るのは明白である。

関係者、特に税務当局からみれば、これは大変便利な理屈である。個別の収益事業に関する課税とは異なり、活動実態についての判断はほとんどしなくていい。公益法人側にとつても、いったん設立してしまえば自動的に付与される措置であり、特定寄付をめぐる手続きとは別世界である。したがって、なんらかの特性をもつたグループを取り出して、それを一まとめにして扱いたいという思いは、同床異夢ではあつても、あちこちに支持者が多いといふことは指摘しておこう。

ここで議論の整理を試みると、とりあえず論点は以下の4つに分かれていることがわかる。

法人設立にあつたての許可主義と、それと表裏一体の関係にあつた指導監督体制の問題。

法人法定主義をとる我が国の法体系の中で、これまでの「公益法人」に代わつて、どのような法人類型を構築するかという問題。

どのような活動を営む法人に対して、どのような税制上の優遇措置を講じるのか。その理由は何かという問題。

既存の公益法人の中で、いかがかと思われる存在はどのようなもので、それをどのように淘汰するかという問題。さらには将来にわたりそのような存在の発生を阻止することは可能かという問題。

このそれぞれについて、冒頭に触れた玉虫色の「基本方針」がどう取り扱っているか、扱っていないかにも言及しながらみていくことにしたい。

## 指導監督体制を復活させるのでは何のための準則主義か

まず、許可主義と指導監督体制が諸悪の根源であったことについては異論がないように見受けられる。「見受けられる」などと奥歯に物の挟まったような言い方をするのはわけがある。

許可主義の弊害を認め、準則主義による非営利法人制度をつくるべきことは「方針」の中に明記されている。これは識者によって指摘されて久しく、今回抜本的改革に際して明確に方針が打ち出されたことは一大進歩である。しかし、準則主義によって設立された非営利法人のうち、公益性をもつ活動をするもの（いわゆる2階部分。つまり準則主義によって自由に設立される法人〔=1階〕のうち、なんらかの特別な取り扱いを受けるべきもの）について、その判断基準と判断主体は別に「検討する」とされる。

判断基準は「客観的で明確な」ものであることを要求しているから、事実上の許可主義の復活はない。しかし、実際の活動内容の判断をめぐって、指導監督体制の復活は十分に可能である。仏つくなってなんとやら、指導監督体制が復活したのでは、何のための準則主義かわからなくなってしまふ。

勘ぐりが過ぎると受け取られるかもしれないが、根拠がないわけではない。準則主義というのは登記だけ、つまり形式要件だけで設立できるから、看板と中身が違ふことは十分にありうる。「公益のために」設立しましたと称しても、実際の活動がそのとおりである保証はどこにもない。だから、税制上の優遇措置を含むなんらかの特別な取り扱いをすべき法人（の活動）については、誰かがどこかで判断をせねばならぬという問題が残る。これが「事後に要件を欠いたものを見つけて、それなりの対応をすれば事は済む」という考えではなく「悪いことをしないように、

できないように予防したい」というメンタリティと結びつくと、指導監督体制の復活は現実の危惧となる。

これは、準則主義によってどのような法人類型を創設しようとするかという第2の問題にもかかわる。「公益性の有無にかかわらず新たに非営利法人制度を創設する」のであれば、新法人制度が中間法人、通称NPO法人はもとより、100を超える法律によって成立している学校法人や社会福祉法人、宗教法人などを含むものとなりうるのは当然である。

「なる」ではなく「なりうる」と言ったのは、今回改革対象になっているのは公益法人、つまり民法34条の財団・社団のみであって、それ以外の法人は対象にしていない、という考え方があるからだ。「方針」が玉虫色だという理由の1つはここにもある。現行制度が法人格取得と公益性判断・税制上の優遇措置が一体となっているからよくない。だからこれを分離し、公益性の有無にかかわらぬ新非営利法人制度をつくると言いながら、現行中間法人・NPO法人との関係は「整理する」と述べるにとどまっている。

## 公益法人の定義は広げるべきか狭めるべきか

これからどうするかという話になると、3つの考え方がある。1つは極力「非営利法人」を広くとって、できるだけ多様な法人をこの傘の下にまとめていこうという考え方である。たとえば営利社団法人に株式会社や有限会社など多様な類型があるように、非営利法人にもいろいろあっていいではないかという立場<sup>4)</sup>である。もう1つは、既存のさまざまな法人類型はそのままにしておいて、とりあえず民法34条の公益法人についてのみ、あるいは中間法人・NPO法人の3つだけを対象として法制度を考えるという考え方<sup>5)</sup>である。民法34条からスピン・オフしていった

数多くの非営利法人のうち、なぜこの2つだけを取り上げるのか、後者はやや論理性に欠けるから、いっそのこと今回の議論は現行の民法の公益法人だけに対象を限定しようという論者<sup>6)</sup>も出てくる。第一の立場にしても、その他もろもろの法人が傘下に馳せ参じるのは先の話だ。とりあえずは議論の対象を公益法人に限定しよう、ということになると、どれでもあまり変わらないという気がしないでもない。

なぜこんなことにこだわった議論があるかということ、税制上の優遇措置とのかかわりが非常に大きい。先にも述べたように、法人制度と税制上の取り扱いは本来別の話である。また、法人制度については、憲法上の結社の自由から、組織運営上の継続性、持続可能性に至るさまざまな論点があり、法人として認められることのメリットも決して税制上の優遇措置に尽きるわけではない<sup>7)</sup>。しかし、公益法人はこれまで法人格取得と同時にそのメリットを享受してきた。それが今度は「法人は」「一般的に納税義務」がある。優遇措置があるのは「一定の場合」に限ることになると、税金を取る立場からは、「一定の場合」をできるだけ絞ろうとするし、逆に市民社会万歳派は、なんとか広く、できればこれまでに近い形での「範疇」として定めたいと考える。

非営利であれば税制上の優遇措置の対象になるのか、それともさらに「公益」あるいは「社会貢献性」という概念を付加しなければならぬのかというだけでも議論が紛糾しようというものだ。さらに、税制上の措置には所得税制と寄付税制の2つがあり、それぞれの優遇の論拠、あるいは対象とされるべき組織の性格は必ずしも一致しない。それを一緒にたにして議論すると収拾しがたいことになる。その問題を列記すると、以下のようになる。

まず、所得に対する課税は、自分のために使われる、つまり利益配分する

から課税される。であるなら、利益配分しない非営利組織の所得に課税する根拠はないことになる。では、非営利組織であれば、鉄鋼業でもタクシー業でも、所得課税しないのか。それでかまわないとするか、それとも「世のため人のため」という考え方の下、分野的な制限（国際交流・環境保護・動物愛護等の例示列記）を加えるか。あるいは分野限定のみならず、非営利のうち「公益」目的のものとそうでないものを分けて考えるか。さらに、これらすべての議論が、オール・オア・ナッシングなのか、「公益」性の強弱に応じて何段階かに分ける議論が可能なのか。さまざまな論点がある。

ここでは、上記のどの考え方を取るかではなく、なんらかの優遇措置を適用した後に発生するといわれている問題点を検討しておきたい。

第一に、その組織が、所得を世のために使うわけでもなく、目をむくような給料を払うわけでもなく<sup>8)</sup>、ただひたすらに蓄積したらどうなるか（いわゆる「内部留保」の問題）、それでかまわない、と考えるか、それとも不健全だと考えるか。さらには、貯め込んだ挙げ句に法人を解散し、メンバーで山分けしたらどうなるか。それは許されないというのが、解散時財産分与の禁止である。しかし、よそさまから組織の主旨に賛同して寄付をいただければいざ知らず、会員が払った毎年の会費に使い残しが出て貯めてあったのを、解散時に分配して何が悪いのかという声も出そうである。いざ知らずというのは寄付の話で、善意の寄付者からいただいた分を、皆で分けてしまっではまずいだろう。これについては後に触れる。

定義の問題が帰するのは優遇措置の判断基準

所得の話はもう一つある。ある法人の「本来の」事業とそれ以外のものを分け

て考える必要があるのではないかと、つまり身障者の雇用創出を目的としてパン屋を開くのと、地球温暖化反対キャンペーンの財源獲得のためにパン屋を開くのは区別して考えるべきではないかという議論である。前者は優遇措置の対象になるが、後者は一般企業なみ課税ということになる。「本来の」とは、先に述べた優遇措置を受けられるような「一定の場合」のことである。

ちなみに、会員制組織の会費収入は「本来の」収入だが、会員制組織の会費でも「一般的に納税義務」があるから、使いきらない限り課税しろ、という意見もある。さすがにそれはないよという結論になれば、収益事業についてのみ「本来」事業がどうかの議論をすればいい。だが、これにも「本来」事業か否かの煩雑な議論をしなくとも、身障者雇用などの社会福祉目的による政策非課税は、現行法制度のように個別に税法で決めていけばいいとする意見もある。

非営利法人に対する寄付について、現在の税制とその運用が、寄付適格の法人をきわめて制限的に解していることはよく知られている。これを拡大すべし、それが望ましいという声は強いし、筆者もまったく同感だが、それは論じない。ここでは寄付に対する税制上の優遇措置は所与のものとして、寄付を受ける法人をめぐる2つの問題点をあげておく。ちなみにここでいう法人とは、非営利法人のことである。

1つは、その法人が解散時に財産分与をしていいか、ということだ。これは否定的に解するのが当然だろう。逆に、寄付税制優遇の対象になるのは解散時財産非分配の法人に限る。

第2に、解散時財産非分配の法人はすべて優遇対象になるのか。それともさらになんらかの「公益」性を求めるのかという問題がある。この場合、時代や場所によってさまざまに変化する「公益」を内容・実質に着目して定義し

ようとする一種の呪縛から離れて、非営利組織のうち、「もっぱら組織構成員の福利の向上に関心のあるもの」を除き、後はすべて公益目的と解する、というも有力な考え方のように思う。

最後に、既存公益法人の中から「世のため人のため」に機能しているとは言いがたいものをどう選び出して淘汰するか、という難題が残る。これに該当すると思われる類型はいくつかある。

たとえば

かつては公益的だったが、現在は営利企業か、特に税制上の優遇措置を付与されるにあたらないもの。

行っている事業にほとんど今日の意義がなく、漫然と存在しているか、あるいは単に退職後の官僚の就職先と化しているもの。

設立目的と明らかに背馳した事業内容が常態化しているもの。

などが代表的なものではないか。公益法人の諸元については悉皆調査が行われており、すべて主務官庁が把握している。まずこうした範疇に属するとと思われる法人を主務官庁に選定させ、公示することから始めるのが現実的だろう。並行して公益法人の側からも自浄作用としての基準づくりも行われなければなるまい。

ここで再度強調しておきたいのは、法人活動に対するチェック、あるいはその評価は事後になされるべきだということである。さまざまな理由をつけて事前に排除しようという試みが散見されるが、賛成できない。



1) たとえばC's ニュースレター第44号p.3 2003.7.23

2) <http://www.mof.go.jp/singikai/zeicho/zei3.htm>

3) 憲法84条、30条

4) 拙著『日本の公益法人』（2003年、ぎょうせい刊）の立場はこれに近い

5) 「構想日本」の主張はこれに近い

6) (財)公益法人協会の主張はこれに近い

7) 商法の営利社団法人規定は典型

8) 非営利・利益非分配に抵触する

2003年度 事業計画 (9月理事会決定分)

一般事業

自・委 = 自主・委託事業 自・委・助 = 自主・委託・助成事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
NPOオンライン資料センター開発	Voluntary Health Association of India (インド)	助成	1/3	2,900,000
非営利組織に対する債務スワップ交渉支援	The Synergos Institute (米国)	助成	1/2	6,900,000

笹川汎アジア基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
ASEAN若手政治家リトリート会議	インドネシア国際戦略研究所 (Centre for Strategic and International Studies / インドネシア)	助成	2/3	4,600,000
カンボジア国会議員交流	カンボジア平和協力研究所 (カンボジア)	助成	1/3	5,000,000
ウズベキスタンにおけるビジネススクール教材開発	笹川平和財団	自・委	1/3	12,000,000
アジアのジャーナリズム支援	笹川平和財団、Yayasan 21 Juni 1994 (インドネシア) / タイ公共放送 (タイ)	自・委	1/3	18,000,000
コーカサスにおける政策実務者訓練	グルジア戦略国際研究財団 (グルジア)	助成	1/2	7,200,000
ミャンマーとASEAN: 信頼関係の深化に向けた対話 / フェーズII	情報資源センター (Information & Resource Center / シンガポール)	助成	2/3	19,900,000
アゼルバイジャンにおける企業統治の強化: マレーシアの経験	笹川平和財団、ハザル大学経済経営研究教育センター (アゼルバイジャン)、マレーシア経済研究所 (マレーシア)	自・委・助	1/2	5,700,000
アゼルバイジャンにおける企業統治	ハザル大学経済経営研究教育センター (アゼルバイジャン)	助成	1/2	(4,290,000)
アジア経済共同体の構築へ向けて	発展途上国リサーチ情報システムセンター (インド)	助成	1/3	9,100,000

SPF刊行物案内

『対イラク戦争とその後 イラクで何が起きているのか?』笹川平和財団第77回理事会特別講演 笹川平和財団発行 (オンデマンド出版) 中東調査会客員研究員・大野元裕氏講演録

『岐路に立つ北朝鮮: 変革への道筋と国際協力』笹川平和

財団発行 (オンデマンド出版) 「朝鮮半島の将来と国際協力 / フェーズII」事業 (2002年度実施) 成果物

『笹川南東アジア協力基金10年の歩み』笹川平和財団発行 (オンデマンド出版) 同基金 (現・笹川汎アジア基金) 設置10周年記念誌

SPFニューズレター No.57

FY2003 Vol.2

Tel: 03-6229-5400 Fax: 03-6229-5470

発行日 2003年09月

編集人 関 晃典

URL: <http://www.spf.org> E-mail: [spfpr@spf.or.jp](mailto:spfpr@spf.or.jp)

発行人 入山 映

発行所 笹川平和財団

©笹川平和財団2003

本紙の署名記事は個人の意見であり、必ずしもSPFのそれを代表するものではありません。

このニューズレターは、非木材系パルプ(ケナフ:アオイ科の草)を使用しています。

