

## 大きく変化する時代に日本はいかにあるべきか

——戦略がないことこそが日本の戦略——

ウシオ電機会長、KDDI取締役 牛尾治朗  
笹川平和財団会長 田淵節也

### グローバル化とともに とても大きな変化が起きている

**田淵** 牛尾さんには、4年ほど前にも本誌の対談にご登場いただきましたが（FY2002 Vol.2）、この数年の間に世の中はずいぶん変わってしまいましたね。

**牛尾** 世紀が替わると物事は大きく変わるものですが、いまはミレニアムという1000年単位のさらに大きな周期の変化の中にあります。

人間は自然環境の中で生きてきましたが、人間が環境を支配する時代を迎えて、環境問題が盛んに論じられるようになりました。梅原猛さんは、「人類も植物も動物も、生き物はみな平等だ」と言いましたが、この10年くらい、あらゆる人種の平等を求めることが当然だという考え方が一般的になってきました。だから「アフリカを貧困から救



おう」というキャンペーンが世界中で起こるのです。しかし、地球上には65億もの人たちが住み、さまざまな民族がいます。そのすべての人たちが平等であるということは、非常に困難です。

今世紀中に起こるであろう大きな変化として、10年後くらいには人口が約15億人になると予想される中国とインド、そして資源国であるロシアが、現在の先進国である欧米、日本、韓国を凌駕することになるでしょう。

いまでこそ米国は、軍事力でトップの地位を保っていますが、経済力はどんどん下降しています。日本も同様です。

**田淵** 私が住んでいるマンションには、世界中の人種が出入りしています。ハゲタカファンドが新聞を賑わした頃は、そういったファンドのスタッフが大勢住んでいましたが、それが儲からなくなったらいっせいで出て行きました。うちのマンションのエントランスには、引越しのトラックがいつも停まってい

ます。急速に国際化していることを実感しますね。

**牛尾** グローバリゼーションが完全に現実のものとなっているのです。日本人はまだ「国境を越えなければいけない」と言っているのですが、世界のほとんどの人にとって、日本で儲けるか、タイで儲けるか、米国で儲けるかということは、東京都で儲けるか、大阪府で儲けるか、広島県で儲けるかという程度の違いでしかありません。情報に国境はありませんから、完全にグローバル化しているんです。

**田淵** しかし、中国やインドのような広大な国では、隔々にまで情報を流すのは難しいでしょうね。

**牛尾** 大きな国の弱点ですね。国家というのは、人口2億人か3億人が限界ではないかと思います。

たとえば、インドの格差は、本当に大きいものがあります。いま日本では、高齢の仏教徒の方たちの間でインドに旅行に行くのがブームになっています。

### 主な内容

- Opinion  
日本のパキスタンに対する経済支援  
成相 修 5

- Project Report  
ウズベキスタンにおける  
ビジネスケース開発プロジェクト  
金 基永 6



- SPF Update 8
- 2006年度事業計画 10
- 刊行物案内 12
- 編集後記 12



牛尾治朗（うしお・じろう）

1931年2月、兵庫県生まれ。53年東京大学法学部政治学科卒業。東京銀行入行後、56年カリフォルニア大学バークレー校大学院に留学。64年ウシオ電機を設立し、社長に就任。79年ウシオ電機会長。2000年DDI（現KDDI）会長、03年取締役。その間、69年日本青年会議所（JC）の会頭、95年4月～99年4月経済同友会代表幹事を務め、のち特別顧問（終身幹事）。ウシオ育英文化財団理事長、内閣府経済財政諮問会議議員、日本ベンチャーキャピタル取締役名誉会長、極端紫外線露光システム技術開発機構（EUVA）理事長、社会経済生産性本部会長など役職多数。90年より笹川日中友好基金運営委員、00年より同運営委員長。著書に『若き旗手たちの行動原理』『わが人生に刻む30の言葉』がある。

70～90歳くらいの人たちが数十人の団体で、続々と行っています。お釈迦様の足跡を追って仏像を見にブータンの辺りまで行くそうですが、戸外で用を足すような不便な場所も多いのだそうです。初めての経験で爽やかだと喜ぶ人もいますが、そういう世界が現実に残っています。

また、若い学生たちも、インドに行きます。1泊200円くらいのホテルに泊まって、1日300円くらいの食費で過ごしています。安いうえにいろいろな文化的影響力があるので、若者もどんどん行っているんです。

さらに、第二の中国ということで、ビジネスマンもすごい勢いで入っています。こちらは贅沢で、「マハラジャの旅」と呼ばれています。

インドは昔、英国の植民地でしたから、ネールやガンジーが活躍していたナショナリズムが盛んだった時期に、多くの人たちが英国に亡命しました。「印僑」となった彼らが、いま積極的に本国に投資を行っています。今回のインドの復興の主演は、実は彼らなんです。

インドは中国と違って産児制限をしていませんから、もう10年も経ったら人口15億人になるでしょうね。

## 日本が生き残るために これから我々がすべきこと

**田淵** いま、中国では貧富の差が激しくなっています。これから大変でしょうね。

**牛尾** 現在の中国は、日本の昭和30年代のはじめくらいの状態とっていいでしょうか。インドや中国のように、10年先の人口が15億人にもなろうかという国は、今後ちょっとどうなるかわかりませんね。

中国は『三国志』の時代に、すでに何千万人食べさせることができるかということで盟主が決まっていました。魏の曹操、呉の孫権、蜀の劉備は、それぞれ大勢の人たちを食べさせることができたから盟主になったのです。そして、毛沢東が初めて国民全員を食べさせ、結婚できるようにしました。そういうことで歴史が開いていったのですが、いままた貧富の差が激しくなっています。このまま彼らの人口が急増すると、大変なことになりますね。

**田淵** しかし、中国との付き合いを断つわけにはいきません。仮に小泉純一郎首相が靖国神社参拝をやめたとしても、ほかの問題が出てくるかもしれないですね。

**牛尾** 日本の経済力、技術、マネジメ

ントを有効活用するには、地政学的に近くの方が有利です。また中国は、日本の協力なしにはこれからの成長経済に対処していけないと思います。中国は、米国にしるヨーロッパにしる、飛行機で十何時間かかるわけですからね。日本は飛行機で2時間、船でも物が運べますから、お互いを必要としている以上、どこかでまとまっていくでしょう。

しかし、日本の中小企業や大企業は、ベトナムやタイ、インドへ静かに工場を移転させ始めています。

中国の成長の60%は投資によるものです。消費ではなく、投資がそのまま成長になっている完全な投資経済なのです。海外から投資されただけ成長しているのですが、投資が止まったら、これが全部不良債権化することになります。

しかし、日本の企業にとって、条件のいい土地は中国以外にもいろいろありますから、これからは厳しいでしょうね。たとえば、タイはレベルが高いし、ベトナムのハノイも素晴らしい。ベトナムにはいま、非常にたくさん企業の進出しています。投資先が中国からほかの東南アジアの国々へ替わりつつあることを、中国も気づいているはずですよ。

10年経ったら、状況はずいぶん変わっていることでしょう。その頃、ロシアは石油大国となっているかもしれませんし、民主主義が続いているかどうかわかりません。また、核兵器をもっている国も、世界にはたくさんあります。日本としては、日米同盟を強化しながら、5年くらいおきに画期的なことを考えて対応しないといけないでしょうね。いい企業ほど黙って変化しています。「変化するぞ、変化するぞ」と言っているのは危ない会社ですよ。

しかし、日本は開発力などほかの国が欲しいものはすべてもっています。日本の技術者も、いろいろな国から声がかかるんだしたら、それぞれ好き嫌

いがありますから、結局、好きな国に行くようになるでしょう。ですから、日本は放っておいても、必ず生き延びると思います。変化しつつも全体のレベルが高いのですから、きちんとした判断ができるということです。

## 日本は戦略性のなさと好感度世界No.1になった

**田淵** 話は変わりますが、先だって英国のBBC放送が世論調査会社のグローブスキャンと米国のメリーランド大学に委託して行った世界の33カ国、4万人を対象とした世論調査で、国際社会で最も「好影響」を与えている国だと考えられているのは日本だという結果が出たそうですね。

**牛尾** そうですね。この調査は10年ほど続いています。日本が質問の対象になったのは去年からだそうです。「日本が世界に好影響を与えている」と回答した人のほうが「悪影響を与えている」と答えた人より多かったのは33カ国中31カ国で、「日本は悪影響を与えている」という回答のほうが多かったのは、中国と韓国の2カ国だけだったそうです。

韓国での「好影響」対「悪影響」の割合は44：54、中国では16：71でした。インドネシアでは85%、フィリピンでは79%、米国では66%が、「日本は好影響を与えている」と答えています。一方、米国、イラン、ロシアの3カ国に対しては、「悪影響を与えている」が「好影響」だとする意見を上回っています。またフランス、中国に対しては、「悪影響を与えている」という回答が前年の調査に比べて急増しています。これらは、すべて戦略性と力を持ち、自分の利益を優先する国です。

よく、日本は戦略がないといわれますが、戦略がないところこそ、人気の源泉なのです。スマトラ沖大地震・インド洋津波の際、多くの国が資金援助を申し出ましたが、約束どおりに出

したのは日本くらいです。また、1997年のアジア通貨危機の際、タイマレーシアから撤退した日本企業はほとんどありませんでした。経費を節減しながらも日本企業が残ったからこそ、タイマレーシアの経済は見事に復興することができたのです。

いまでも忘れないのですが、大平正芳さんが外務大臣の時に、「日本の外交は、みんなで決めて約束したことをきちんと実行していけばいい。そうすれば世界中の信用が得られる。インドのネールやエジプトのナセルみたいなことはする必要はないだよ」と言いました。日本は、言ったことは全部やってきました。自分の利益は求めず、やさしく親切で、相談に乗ってくれるというのが日本のイメージです。

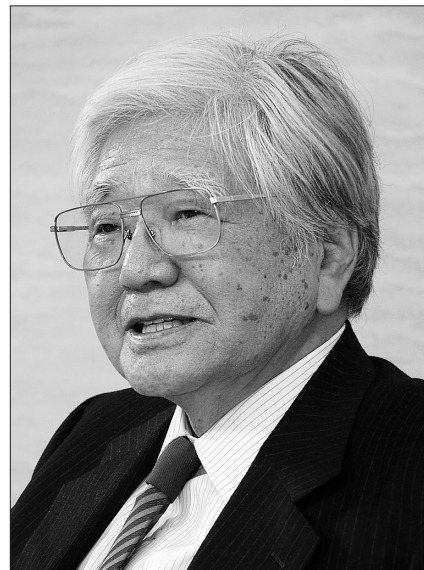
ですからアジアでは、日本が一番信用できると言われています。その点、ヘッジファンドなどはパーッといなくなりますからね。

**田淵** 国連の分担金も、日本が一番払っていますからね。負担率はアメリカが第1位ですが、実際には滞納していますよね。

**牛尾** 日本には戦略こそないけれど、技術力もあるし、真面目に働かし、几帳面でやると言ったことはきちんとやるし、親切だし、何か困ったことが起きたときには見返りを求めずにかくさんお金を出して助けてくれるということで信用されているんです。こんな先進国は、ほかにはありません。ですから、長い目で見れば、戦略がないこそ大戦略なんですよ。

小泉さんは、日本のそうしたイメージを大切にしようとしています。そういう大きな流れをつかんでいる点が、国民全体の琴線に触れ、支持層があらゆる年齢に及んでいる理由でしょう。

また、小泉さんは「自分が退陣する時にはサマワの自衛隊を無傷で帰したい。リスクを冒したのは自分だから、無傷で帰すことが自分の責任だ」と言



っています。そういうことを考えつつ、集団的自衛権の解釈が曖昧な段階で、集団的自衛権を行使したのと同様のことを行い、しかも無傷で自衛隊を帰すことができ、米国の信頼を確実なものにすることができたとすれば、吉田茂さんに匹敵する総理ということになります。

**田淵** 米国との関係については、中曾根康弘さんが「ロン・ヤス関係の5倍くらい深い関係ではないか」と言っているほど深まっていますからね。

小泉さんの支持率は、このところ常に40%を上回っています。こんなことはいまだかつてありませんでした。国民がそれだけ支持しているということは、やはり小泉さんは偉大な総理大臣だということでしょうね。

## 防衛に関する横割りの委員会が必要

**田淵** 新たな大国が台頭するなか、これからの安全保障について、日本はどのような考え方をすべきだと思われませんか。

**牛尾** これから10年間くらい、ポイントとなるのは外交、安全保障、治安の3つです。これは、政権によって変わるようなことがあっては駄目です。

経済に関しては、経済財政諮問会議



が、簡素な政府、市場経済、開国経済という大筋を決めました。ここは、仮に民主党が政権をとるようなことになっても変わらないと思います。これは、諮問会議をつくった橋本龍太郎さんの功績です。横割りで決めたことというのは、閣僚が代わっても変わりません。防衛に関しても、総理が座長になってこうした委員会をつくるべきだと思います。

**田淵** そこで重要なのは、やはり米国ということになるのでしょうか。

**牛尾** 仮に10年後、20年後にインド、中国、ロシアの3国が仲良くなっていたら、米国が現在のような支配力を維持できるかどうかわかりません。現在の米国の地位の背景となっているのは経済力ですからね。

日本と米国は、1858年に日米修好通商条約を結んで以来、経済の取り決めをしていません。ですから、新たに日米経済条約をつくってもっと助け合うようにしなければなりません。

いま、民主主義で、開国していて、市場経済であるという3つの条件を満たした国が連合して頑張ろう、については日本、米国、オーストラリアに加えてインドを入れようという話が出ています。これは、中国をにらんでの話です。民主主義連合というか、大国連合とい

うか、人権連合というか、いろいろな考え方が出ています。

**田淵** 日本でもインド村ができるくらい、インド人がたくさん働くようになっていきますね。

**牛尾** インド国内では、IT（情報技術）の

技術者が需要に追いついていないそうです。米国には経理の仕事をインドに丸ごと投げている企業が多くて、照会先の電話番号が実はインドのバンガロールだったりすることがあります。インドには綺麗な英語を話せる人が1億人いるそうですが、それがまた大きな国力の源泉となっているんですね。

### 日本の資本主義は、 ヒューマン・キャピタリズム

**牛尾** 先ほどグローバル化の話が出ましたが、P・F・ドラッカーが『ドラッカーの遺言』（2006年1月、講談社刊）という著書で、情報が最もグローバル化すると書いています。

これまで、最も自由に変動しながら国境を越えていたのは通貨でした。しかし、情報は通貨よりも自由に動き、あらゆるところに押し寄せてきます。そのなかで、経営者、マネジメントがあくせくしながら10分の1くらいのスピードで国際化の努力をしている。通貨と情報の国際化はどんどんスピードアップしていきますから、これからの経営は、それに対応できるか否かで力の差が出てくることになります。ドラッカーは、そこで日本の経営が勝利するだろうと書いています。

経営というのは結局は人を見る目だ

と思います。育てるなんて傲慢なことはいませんが、「誰々はこの人だから、こういう使い方があるな」と適材を適所に配する。人間というのは、見られていることを感じるものです。見られていると、安心してその会社にいることができます。

実際、優秀な人間が、見られていることに空白感があって辞めてしまう例もあります。企業の上層部に自分がじっと見られているという安心感が大事です。

薬師寺管主だった故高田好胤さんが、「仏教には『見てござる』という言葉があるが、誰かが見てくれているということが仏教の神髄だ」と言っていたが、企業も、「見てござる」と感じさせた会社が伸びているようです。やはり、日本の資本主義というのは、ヒューマン・キャピタリズム、従業員資本主義ですから、安心して働いて、誰がみても納得のいく人が昇進するようであれば、その会社は順調に発展していきます。

**田淵** 私は、「2・6・2の原理」という説を提唱しています。これは、会社などの集団で、上の2は非常に優秀で、下の2は相対的に出来が悪く、中心の6はまあまあであるということです。面白いもので、上の2はほかの会社から誘われても行きません。下の2は誰も欲しがりません。中間の6が、ほかの会社に移ったりしている。どこの会社もそうなっていると思います。

**牛尾** そうですね。最近では、求められる能力が複雑になっていて、「2・6・2」の比率が「1・8・1」になってきています。この原理は国際的に通用するものではなく、日本の社会特有のもののようなのです。日本人は6の部分の人が割と人柄もいいし、上の者がきちんと見てさえいれば、上の2になろうとするとあります。そういう点を見ても、日本人は本当にいい民族だと思います。



# 日本のパキスタンに対する経済支援

## ——その留意点、具体案を考える——

麗澤大学国際経済学部教授 成相 修

### ◆ パキスタンの現状と ◆ ムシャラフ政権の課題

パキスタンは、核保有国、軍事政権、カシミール紛争、カーン博士、イスラム原理主義などに象徴されるような、どちらかという「悪いイメージ」のある国である。一方で、モヘンジョダロ、ガンダーラ美術など、歴史的な面でもなじみ深い国でもある。

パキスタンは、1947年に英領インドから分離独立した。国家樹立の経緯から、歴史的、地理的、民族的、言語的にインドとの共通項が多いが、憲法で「イスラム教がパキスタンの国教である」と謳っているように、同国のアイデンティティは宗教にある。イスラムは、個人の内面、生活面に深く根ざしている。ウルドゥー語教育、イスラム教的要素がナショナリズムと結び付いている一方で、政治、行政機構、教育、軍事組織などの広範囲で、旧宗主国である英国の影響を残している。英語はいまだに公用語として用いられ、グローバル化の中で、英語を使う人材がいることは、優位性となっている。

パキスタンは、議会制民主主義を基本とする連邦国家制をとっている。現大統領のバルヴェーズ・ムシャラフ氏は、99年の無血クーデターで政権を握り、2001年6月に大統領に就任、02年4月の国民投票で5年の任期延長が認められた。

1人当たりGDP（国内総生産）は500ドル程度で、経済構造（農業、製造業ともに3割弱、残りはサービス業）もインドとの類似点が多い。就業構造は、農業42%、卸・小売り15%、製造業14%で、農業部門の生産性が低い。80

年代以降は社会主義的経済運営の修正を図り、民営化を促進したが、90年代の成果は少なかった。ムシャラフ政権は改革路線の下、民営化促進、財政規律強化、貧困削減に取り組んでいる。債務削減などの成果がみられるが、外資受け入れは停滞気味である。しかし、製造業の成長率は高まっている。「9・11」以降、ムシャラフ大統領の地政学的立場を活用した西側への接近が援助の増大などをもたらしているが、最大の課題は、民間部門の活性化、投資の促進による効率化と、農村を中心とする貧困の解消である。

### ◆ パキスタンへの支援を ◆ いかに行うべきか

1990年代、日本はパキスタンに対するトップドナー国だったが、98年5月の核実験以降、新規無償援助と新規円借款を停止した。しかし、「9・11」以降のテロに対するパキスタンの取り組みを評価し、緊急経済支援などを行うこととなった。2004年、テロ予防の観点から貧困や格差是正のための支援の必要性が認識され、05年の小泉純一郎首相訪問で新規円借款の合意をみた。これを契機とした援助拡大は、日本のイニシアチブを示すことになり、同国の期待も膨らんでいる。

SPFに与えられたパキスタン出張の経験から、パキスタンへの支援に際して留意すべき点を考えてみると、第一は民族や部族（Tribe）の利益が優先する社会だということである。国民国家として中央政府の機能と限界を認識すべきだろう。第二は、一部の財閥が経済に大きな影響力をもっていることだ。予算の2割以上を占める軍事費（保

健・教育支出合計額の2倍）の使われ方が、パキスタンを象徴している。政商ともいべき既得権益をもつ一部の民間財閥グループが、実際にかかる費用の2倍もの金額で政府調達を受注し、その儲けが賄賂や国際社会との「付き合い」に使われ、さらに既得権益を増大させているとうわさされる。第三は、インドと中国の狭間でパキスタンをいかに位置付けるかである。以上を踏まえ、以下に私の印象と提案を述べる。

- ・教育支援を考えた場合、識字率50%程度と、農村部での教育が不十分であり、初等教育の改善が急務である。一方、高等教育の現場で得た感想では、学生の水準はかなり高い。この点、焦点を絞り、寄附講座など大学教育への支援は有効であろう。さらに、イスラム学校における実学の充実に対する支援も可能性がある。
- ・インド人やインドの機関を活用する際には慎重さが必要である。中国は受け入れられやすい。
- ・日本の経済発展、産業発展から学ぶ意欲と興味は大きい。
- ・東アジア協力という大きな枠組みに引き込む視点が必要である。
- ・イスラム国、核保有国などとの対話を促進させる役割を日本が担うのも一案である。



成相 修（なりあい・おさむ）

1948年島根県生まれ。東京大学経済学部卒業。経済企画庁、OECDエコノミスト、JICA専門家（ブルネイ）、世界平和研究所主任研究員を経て、麗澤大学国際経済学部教授、麗澤オープンカレッジ・カレッジ長。SPFは、同教授に、パキスタンの高等教育機関やシンクタンクとの事業開発の可能性に関する調査を委託していた。

# ウズベキスタンにおける ビジネスケース開発プロジェクト

——MBA教育の促進を目指して——

■ 延世大学経営大学院名誉教授、ワシントン大学ビジネススクール経営学客員教授 金 基永

## ウズベキスタンへの ケースメソッド導入の試み

ビジネススクールは、経営者を養成するためにある。経営者には、判断力、意思決定能力、コミュニケーション能力、ヒューマン・スキルが求められる。これまでのビジネス教育では、教師が一方的に知識を学生に与え、学生はそれを受け取るだけだった。しかし近年では、経営および指導の技術を学ぶために「ケースメソッド」が取り入れられるようになり、世界中の経営学修士(MBA)課程にこの方法が導入されるようになってきている。この方法は、理論だけでなく、経営者が日々直面するジレンマや問題に対して、どのようにリーダーシップを発揮し、チームワークを組んで対処すべきかを学ぼうというものである。

SPFは2003年10月、「ウズベキスタンにおけるビジネススクール教材開発」事業を開始した。この事業は、ウズベキスタンの教育機関にケースメソッド

を導入・展開することを目標とするものだった。対象となったのは、タシケント国立経済大学と、ウズベキスタン高等ビジネススクールの2校である。後者は、欧米のビジネススクールをモデルとした新設校で、ウズベキスタンで他校に先駆けてMBA課程を設置している。

私は、ケーススタディの専門家として、タシケントで行われた第1回ワークショップからこの事業に携わってきた。ウズベキスタンの教育機関に対してケースメソッドの開発支援を行う本事業は、私にとって特別な経験だった。というのも、1960年代初頭、韓国のさまざまな教育機関が米国のビジネススクールから派遣された専門家の支援を受けていたが、私も当時、韓国の延世大学で米国人の教授からケーススタディの教えを受けたからである。

本事業の目標は3つあった。まず、教員や学生に、ウズベキスタンの実態に即したケーススタディの開発手法を伝授すること。次に、従来の講義手法ではなく、できる限りケースメソッドを用いてビジネス教育の改善強化を図ること。最後に、工業化推進の原動力としてビジネス教育の発展を図るため、ケーススタディを通じた産学間の共同研究を推進することである。これらの目標を達成し、ウズベキ

スタンのビジネススクールを、日本、韓国、マレーシア、シンガポールといったアジアの先進ビジネススクールの水準に近づけることに重点がおかれた。そのため、アジア諸国の専門家のウズベキスタンへの招へいと、各国の実態を学ぶためにウズベキスタンの教員や学生のアジア諸国への派遣が事業に組み込まれた。

## ケース開発の実施

2003~04年度はケースメソッドのオリエンテーションともいえるもので、ウズベキスタンの企業10社を選定して1校に5社ずつ割り振ったが、経験のない教員や学生にケースメソッドの必要性やケースの分析手法を理解させるのは、容易なことではなかった。私は、実地訓練が最も有効ではないかと考えた。

そこで、海外から招へいした専門家が、教員、学生とともに選定した企業を訪問し、テーマや問題点の抽出などを行った。この実地訓練は、インタビューや資料収集、企業の現状分析に至るまで、実際にケース開発ができるように、教員を訓練することが最大の目的だった。将来、教員が自分の力でケーススタディを行ううえで、非常に貴重な経験となったはずである。04年度までに10件のケーススタディを終えた教員や学生たちは、05年度には20件を実施するまでになった。

麗澤大学の成相修教授と私は、アドバイザーとして、研究チームの組織づくりや研究課程の運営方法に関して、2つのガイドラインを設けた。各研究チームに、ケーススタディのテーマにあ



2006年3月に日本を訪れたウズベキスタンの大学院生と教員。日本のビジネススクール教育や企業の現状について視察を行った

表1 ケーススタディで取り上げた企業の業種構成

業種	タシケント 国立経済大学	ウズベキスタン 高等ビジネス スクール	合計
製造	8	11	19
銀行・金融	4	1	5
電気・通信	2	0	2
交通	0	1	1
小売り	0	1	1
観光	1	0	1
農業	1	0	1
合計	16	14	30

った専攻科目を担当する教員を1人つけること、各チームに英語を話すメンバーを最低1人入れることの2点である。

英語を重視したのは、2つの理由があった。1つは海外の専門家とウズベキスタンの研究チームとのコミュニケーションを図るため、そしてもう1つは事業の最終成果として英語版のケースブックを刊行するためである。

05年度は、20件のケースを2グループに割り当て、指導が徹底できるよう、成相教授と私がそれぞれのグループを受け持ち、10件ずつ担当した。そして最後に、2人で各チームの研究プロセスを検討・評価した。

事業終了までに計30件のケース調査を行い、その成果は英語版のケースブックとしてまとめられた。ケースブックは、ウズベク語版、ロシア語版も刊行された。各グループがケーススタディで扱ったテーマは、表1のとおりである。製造業に関するテーマが19件と最も多く、続いて銀行・金融業（5件）、電気・通信分野（2件）であった。業種別のケース件数分布から、現在のウズベキスタンの抱えている各業種の重要度がわかる。工業化を進めるために、製造業が最もプライオリティの高い分野だと考えられ、発展途上国がしばしばそうであるように、製造業と並んで銀行・金融業も次第にその重要性を増しつつあるようである。

ケース開発を通して、ウズベキスタン企業が多くの問題点を抱えているこ

とが明らかになった。最大の問題点は、市場経済活動で欠くことのできない「経営システム」に関する知識の欠如である。私が訪問した企業のほとんどが、市場経済における経営判断に欠かせない「企業経営会計システム」ではなく、旧来の「国家予算会計システム」をとっていた。企業経営会計システムを用いないと、企業の判断や戦略についてコスト・パフォーマンスを分析することができない。市場は政府がつくるものだと考えている企業経営者がほとんどだった。こう考えていること自体、「企業マーケティングの役割」という概念がないに等しいことを示している。こうした考え方は、銀行・金融業、電気・通信、観光などのサービス産業より、重工業・製造業に多くみられた。

また、ウズベキスタン企業の多くで、経営構造の近代化のために必要な人材が極端に不足していることも明らかになった。製造施設や製造技術も、非常に時代遅れであった。また、市場競争での生き残りに向けて、適切なタイミングで経営判断や経営戦略を図るために必要な経営情報システムもほとんど導入されていない。ウズベキスタンでは、経営システム向上と人的資源開発のために、相当な額の資本投資が必要であることが明らかになった。

### ケースメソッドを根付かせるために求められること

本事業では、ケース開発のノウハウを他校に敷衍することを目的に、対象となった2校を支援した。30件のケース調査が、ウズベキスタンのビジネス教育現場でケースメソッドの足がかりとなることがこの事業の成果の1つである。ケースメソッドがウズベキスタ

ンのビジネス教育に根付くか否かは、これらのビジネススクールがいかによりリーダーシップを発揮できるかにかかっている。

その意味で、ケースメソッドを取り入れた新しいカリキュラムの編成にあたるビジネススクールのリーダー（学部長、管理者など）の果たす役割は大きいといえる。私は、教員によるケース開発をビジネススクールの研究活動の一環と位置づけ、資金援助し、学術的な評価対象とすべきだと考えている。また、本事業に参加した2つの教育機関に「ケース調査センター」を設立し、ウズベキスタン内外の教育機関とも連携してケース開発調査を行うよう提案したいと考えている。ケースメソッドが導入されれば、独力で国内外の企業からケース開発とケース収集を行うことができるようになり、このことがビジネス教育に恩恵を与えると思うからである。

最後に、私をアドバイザーの一員に加えてくれたSPFに心から感謝を述べたい。この貴重な経験を通して、ウズベキスタンについて多くのことを学び、多くの人たちと出会うことができた。また、企業訪問やワークショップを通じて、現地研究チームやアジア諸国を代表する専門家と活動できたことは大きな喜びであった。共同研究に献身的に携わってくれた成相教授、本事業を立ち上げ、成功に導いたSPFのラウ・シンイー、李燦雨の両氏、事務を担当してくれたSPFのサイドバ・ローラホンさんに感謝する。



#### 金 基永 (Kee Young Kim)

延世大学経営大学院卒業後、ワシントン大学でMBAおよび博士号を取得。延世大学経営大学院教授、韓国経営管理学会会長、韓国オペレーションズ研究経営科学会会長、決定科学協会会長、決定科学ジャーナル副編集長、延世大学経営管理大学院および情報科学大学院学部長、延世大学副学長を歴任。

# 東京発の北東アジア論の試みから得られたもの ——『新しい北東アジア』東京セミナー』事業——

SPF上席研究員 李 燦雨

## 北東アジア地域の変化と 実状を知る契機

これまで日本海に位置する地方発で語られることが多かった北東アジア論について、東京で定期的に議論する場を提供し、北東アジア地域に対する国内の認識向上に貢献することを目的として、SPFは2004～05年度にかけて『新しい北東アジア』東京セミナー』事業を支援してきた。

助成先の新潟県の財団法人環日本海経済研究所（ERINA）が中心となって、計10回セミナーを開催し、政治家、財界人、学者・研究者、ジャーナリスト、行政関係者および一般市民が北東アジア地域の最近の変化と実状、同地域における日本の役割について再考する契機となった。

04年度は、平山征夫新潟県知事（当時）、ノダリ・シモニア・ロシア科学アカデミー世界経済国際関係研究所所長、中国の趙子祥・遼寧社会科学院院長（当時）、カート・ウェルドン米国下院議員、韓国の安忠榮・前対外経済政策研究院院長など、北東アジア諸国や米国から政策立案者や経済・政治分野の専門家を招き、5回のセミナーを開催した。各回65～140人の聴衆を得て、新鮮で活発な討論とフロアからの鋭い質問、意見提起が行われた。各回のセミナーで議論された内容をまとめた『平成16年度「新しい北東アジア」東京セミナー記録集』（日本語版）が国内外の北東アジア研究機関、国内の政治家、経済界、政府・地方自治体の関連部署とセミナーの主要な参加者に配布されるとともに、その電子版がERINAのホームページ（<http://new-nea.erina.or.jp/>）に掲載された。

特に04年度の成果として、かつて「裏日本」と呼ばれた地域が北東アジアとの交流を起爆剤として「表日本」になる試みが聴衆に理解されたことがあげられる。日本をとりまく国際情勢の中で、日本が北東アジアと交流を行うことの重要性と日本海側の地域のこれまでの活動の先見性が聴衆に理解されたといえる。また、ロシアのエネルギー

戦略、中国の東北振興政策、北朝鮮核問題と拉致問題をめぐる朝鮮半島情勢、日韓中の経済協力と韓国の対北包容政策など、ホットなテーマに関する日本のかかわりについて再考するいい機会となった。日本と北東アジアとの関係を従来の二国間関係ではなく、地域内の相互連関として考える必要性が提起されたことも収穫である。

## 地域協力体制構築に向けた ネットワーク強化を期待

2005年度は、ロシアのブリヤート共和国ウランウデ市のゲンナディ・A・アイダエフ市長、中国の林家彬・國務院発展研究センター社会発展研究部副部长、ビクトル・ラーリン・ロシア科学アカデミー極東支部歴史・考古・民俗学研究所所長、韓国の金鍊鐵・前統一部長官政策補佐官などを招き、地域開発や外交政策に関するセミナーを行い、最終シンポジウムとあわせて計5回のセミナーを開催した。06年3月24日に行われた最終シンポジウム『新しい北東アジア』東京シンポジウム』では、岩下明裕・北海道大学スラブ研究センター教授、本台進・国際東アジア研究センター研究部長、松野周治・立命館大学経済学部教授、望月迪洋・新潟日



2005年1月18日に行われた第4回「新しい北東アジア」セミナーの様相（於東京アメリカン・センター）

報社編集委員室室長らによるパネルディスカッションが行われた後、「新しい北東アジアの確立のための政策提言」を採択した。

各回のセミナーには国会議員、経済人や行政関係者、マスコミ関係者を中心に40～90人が出席し、活発な議論を行った。05年度の成果としては、北東アジア全体の中における中国、ロシア、朝鮮半島、モンゴルと日本の関係をより総合的に語れるようになったことがあげられる。最終回のシンポジウムでは、①ロシアの東シベリアや極東地方への積極関与、②中国東北地方を北東アジア地域の国際交流発信地のひとつに成長させること、③朝鮮半島の冷戦状態の平和的解決への努力、④モンゴルを含めた北東アジア地域との交流促進の4点が政策提言としてあげられた。この提言はシンポジウムで採択され、政府機関、財界、マスコミ、学界などに配布された。

2年間にわたり定期的に北東アジア地域の諸問題を地域全体の観点から議論したが、これは北東アジアに関して日本国内共通の意識形成に向けた知的作業であり、今後、北東アジア地域との協力体制構築に向けたネットワーク強化に結び付くことが期待される。



# 日本と中欧諸国の相互交流促進と人材育成を目指して ——チェコとスロバキアにおける現代日本紹介講座——

笹川中欧基金事業室室長代行 茶野順子

笹川中欧基金では、日本と中欧諸国の相互交流促進と人材育成のための事業の一環として、「中欧4大学現代日本紹介講座設置」事業を2002年度より行ってきた。

05年度には、本事業を契機として、チェコのカレル大学の社会学研究所に日本研究学科が設立された。これは、将来的に東アジア学科設立を目指すもので、日本研究によって先鞭をつけ、さらに中国研究や韓国研究などで充実を図ろうというものである。当基金の支援に加え、文学部の日本語学科や他学部、他大学からの協力も得て、同大学は画期的な協力体制の下、日本の歴史、経済とその文化的背景など6つの講

座を開講した。笹川中欧基金は経費の一部を支援するとともに、06年3月に文京学院大学の木村昌人教授を3週間派遣し、「現代日本」講座の3コマ分として近代日本経済史の講義を行った。また、大学関係者に加え、日本大使館や現地日本企業代表者らの参加を得て、日本研究学科の発足を記念するレセプションを開催した。

スロバキアのブラティスラバ経済大学では、小樽商科大学の山本賢司教授と、カレル大学と兼ねて派遣した木村教授による、現代日本の経済事情につ



ブラティスラバ経済大学での授業の様子

いての短期集中講座が開講された。同大学では、現代日本紹介講座をきっかけに日本に関心を抱いた若手講師2人が講座を運営しており、今後の発展が楽しみである。

# 「アジアの声」を世界に伝える試み ——「アジアビューズ」関係者がワシントンで講演——

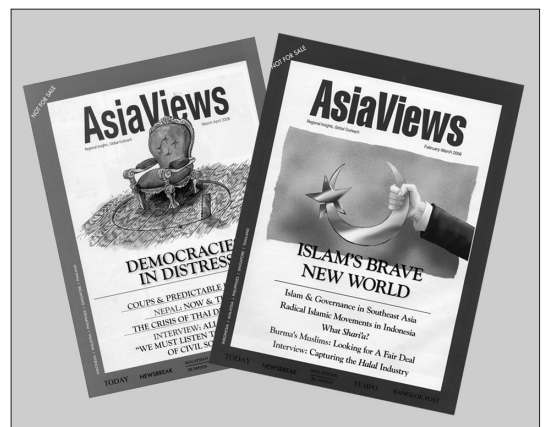
笹川汎アジア基金事業室研究員 多田恵理子

笹川汎アジア基金が昨年度まで実施した「アジアのジャーナリズム支援」事業の下で実現した東南アジア5カ国の新聞・雑誌の連携によるオンラインマガジン『アジアビューズ』(www.asiaviews.org)は徐々に知名度を上げ、本年度開始した同事業フェーズIIでは、同誌のアジア域外への発信強化と、印刷媒体(月刊誌『アジアビューズ』)の発行を計画している。

そのPR活動の一環として、同誌関係者であるインドネシアの「テンポ」総編集長バンバン・ハリムティ氏、同誌英語版編集長ユリ・イサマトーノ氏、フィリピンABS-CBNニュースのアンカー、リッキー・カランドン氏の3人が、2006年4月18日にワシントン

DCで開催された「アジアの声」セミナーで講演を行った。

このセミナーシリーズは、「アジアからの情報発信」事業の一環として8年にわたり開催されており、アジアから招いた講演者が、ワシントンのシンクタンク関係者、学者、ジャーナリストを対象に講演する。今回のセミナーはSPF-USAとアジア・ソサエティの共催で行われた。3人は、東アジアにおける中国の影響について東南アジアの視点から意見を述べつつ、『アジアビューズ』を紹介した。セミナーの様子は全米ネットワークのC-SPANチャンネルで生中継され



月刊誌『アジアビューズ』。「アジアの声」セミナーの内容も紹介されている

たほか、さらに数回再放送され、アジアのジャーナリストの視点や『アジアビューズ』を多くの米国人にアピールする機会となった。

## 2006年度 事業計画

### 一般事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
生命科学における市場化と公共性のデータベース作成	上智大学(日本)	助成	3/3	12,200,000
フォーラム2000会議：世界的課題の共有を目指して	フォーラム2000財団(チェコ)	助成	2/3	13,200,000
アジアからの情報発信/フェーズIII	SPF-USA(米国)、ヨーロッパ政策センター(ベルギー)、Inter Press Service Asia-Pacific Center Foundation(タイ)、AsiaViews(インドネシア)、AsiaWorks(タイ)	自・委	1/2	40,000,000
地球公共財開発のためのプラットフォーム構築支援	Drugs for Neglected Diseases initiative(スイス)	助成	1/3	12,700,000
評価認証制度の設立準備	日本評価学会(日本)	助成	2/3	9,500,000
「ローカルNGO支援スキーム」の開発	財団支援協会(フィリピン)	助成	1/3	4,200,000
非営利セクターの資金基盤強化と債務スワップ	SES財団(アルゼンチン)	助成	1/3	9,000,000
非営利組織の正当性に関する調査研究	ハーバード大学ハウザー非営利センター(米国)	助成	3/3	16,200,000
アジア地域でのNPIサテライト勘定の普及と促進	ジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究センター(米国)	助成	2/3	7,800,000
団塊世代の就業と社会参加に関する調査と提言	SPF、統計研究会(日本)	自・委	1/1	10,000,000
知的財産権のインパクトに関する評価と国際比較分析	米国科学振興協会(米国)	助成	3/3	14,000,000
西アジア域内連携と発信機能の強化に向けて	ヨルダン王立科学協会(ヨルダン)	助成	2/2	12,000,000

### 笹川太平洋島嶼国基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
太平洋島嶼国ジャーナリスト養成	SPF、パシフィックマガジン社(米国)、グローバルメディア研究所(日本)	自・委	1/3	5,000,000
沖縄太平洋教育ネットワーク・イニシアチブ	琉球大学(日本)	助成	1/3	6,000,000
ミクロネシアのICT政策改革支援	ハワイ大学(米国)	助成	1/3	5,800,000
USP法学部大学院オンラインコース開発	南太平洋大学(フィジー)	助成	1/3	6,000,000
遠隔地テレセンター支援	The Foundation for Development Cooperation(オーストラリア)	助成	1/3	3,600,000
太平洋島嶼国コミュニティのための遠隔教育支援	東海大学(日本)	助成	1/3	5,500,000

### 笹川日中友好基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
安全保障問題専門家養成/フェーズII	SPF、アジアフォーラム・ジャパン(日本)	自・助	3/5	7,600,000
防衛交流担当者研修プログラム	アジアフォーラム・ジャパン(日本)	助成	3/5	(6,600,000)
第3期日本語学習者奨学金	中国国際友好聯絡会(中国)	助成	2/5	6,000,000
中国市長訪日交流	中国国際友好聯絡会(中国)	助成	3/5	7,500,000
日中国防関係者交流/フェーズII	SPF	自主	1/5	30,500,000
日中世論調査	言論NPO(日本)	助成	1/1	5,000,000

### 笹川中欧基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
中欧4大学現代日本紹介講座設置	SPF、聖ステファン大学アグロマン教育財団(ハンガリー)、カレル大学(チェコ)	自・委助	5/5	9,300,000
ハンガリー現代日本紹介講座設置II	聖ステファン大学アグロマン教育財団(ハンガリー)	助成	1/1	(2,146,000)
中欧諸国NGOの海外援助活動推進	ボンティス財団(スロバキア)	助成	2/2	6,600,000
中欧諸国のフィランソロピー推進	Nonprofit Information and Training Centre Foundation(ハンガリー)	助成	1/2	5,000,000
NPOのための電子教材作成	Forum Information Center(スロバキア)	助成	2/2	3,300,000
NGO-地方政府の協働促進	SPF、Center for Community Organizing(チェコ)	自・助	1/1	5,000,000
NGO-地方政府の協働賞設置	Center for Community Organizing(チェコ)	助成	1/1	(2,160,000)

## 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)
人物交流／フェーズIII	SPF	自主	3/5	12,000,000
日・印要人ネットワーク強化	SPF、インド産業連盟(インド)	自・委助	2/3	13,500,000
インド国会議員団訪日交流	インド産業連盟(インド)	助成	2/3	(10,200,000)
ベトナム若手指導者の交流	ベトナム平和発展財団(ベトナム)	助成	3/3	6,900,000
日本における次世代インド専門家育成	SPF	自主	1/3	15,000,000
アジアのジャーナリズム支援／フェーズII	SPF、Yayasan 21 Juni 1994(インドネシア)、タイ公共放送(タイ)	自・委	1/3	21,000,000
アジアの安全保障関係者の信頼醸成	SPF、ナンヤン工科大学防衛戦略研究所(シンガポール)	自・助	1/3	16,900,000
ミャンマーの安全保障関係者の人材育成	ナンヤン工科大学防衛戦略研究所(シンガポール)	助成	1/3	(9,600,000)
ラオス非営利セクターの支援	SPF、保健教育ボランティア協会(ベトナム)	自・助	1/3	7,200,000
ラオス非営利セクターの強化	保健教育ボランティア協会(ベトナム)	助成	1/3	(5,400,000)
経済分野におけるミャンマー若手研究者育成	ミャンマー総合研究所(日本)	助成	1/3	12,000,000
東ティモールのASEAN加盟支援	マレーシア経済研究所(マレーシア)	助成	3/3	9,200,000
ベトナムNPO法作成支援	ベトナム身障者支援協会(ベトナム)	助成	2/3	6,600,000
インドNGOによる地方記事配信機能の強化	Charkha Development Communication Network(インド)	助成	2/3	6,500,000
カンボジア高等教育支援	カンボジア王立アカデミー(カンボジア)	助成	2/3	6,000,000
ラオスにおける経済政策研究の促進	ラオス国立経済研究所(ラオス)	助成	2/3	10,800,000
南コーカサス人材育成	グルジア戦略国際研究財団(グルジア)	助成	2/3	8,900,000
ラオスにおける農業経済学の研究能力強化	ラオス国立大学農学部(ラオス)	助成	2/3	8,400,000
アゼルバイジャンにおける経済予測能力の強化	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	2/3	9,600,000
アジアにおけるロシアと日本の新しい関係の構築	SPF、北太平洋地域研究センター(日本)	自・委	3/3	15,500,000
中央アジア・コーカサス諸国の支援／フェーズII	SPF	自主	1/5	35,000,000
アジア太平洋地域におけるロシア極東地方	SPF、ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所(ロシア)	自・助	3/3	10,500,000
アジア太平洋と極東ロシアの経済関係強化	ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所(ロシア)	助成	3/3	(7,800,000)
アジアの域内協力強化へ向けて／フェーズII	SPF、発展途上国リサーチ情報システムセンター(インド)	自・助	1/3	20,300,000
アジア経済共同体に向けて：行動計画の作成	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	(12,000,000)
北東アジアにおける安全保障分野の調査研究	SPF、聖学院大学(日本)、極東問題研究所(韓国)	自・委助	1/2	27,600,000
日中韓3カ国の安全保障意識調査	極東問題研究所(韓国)	助成	1/2	(24,000,000)
地雷・不発弾処理の教材作成支援	日本地雷処理を支援する会(日本)	助成	3/3	7,200,000
スリランカ和平に向けての民間支援	セワランカ財団(スリランカ)	助成	2/2	12,000,000
日中印とアジアの将来	社会開発センター(インド)	助成	2/2	14,400,000
ベンガル湾諸国と日本の包括的な経済協力関係の構築	国際関係・開発研究センター(インド)	助成	2/3	7,200,000
ベトナムの政策形成における市民参加：都市計画の例	慶熙大学アジア太平洋研究センター(韓国)	助成	1/3	13,800,000
インド、イランとの文明間対話	SPF	自主	2/2	18,000,000
アジアにおける将来の若手指導者対話	SPF	自主	1/1	15,000,000
ミャンマーに対するASEAN人材育成	SPF、ミャンマー戦略国際問題研究所(ミャンマー)	自・助	1/3	6,600,000
ミャンマーに対する若手外交官の能力向上	ミャンマー戦略国際問題研究所(ミャンマー)	助成	1/3	(3,720,000)
アジアの再生：東南アジア次世代指導者育成	マレーシア政策研究所(マレーシア)	助成	1/5	12,600,000
中央ユーラシア地域の若手指導者育成／フェーズII	Global Network Foundation(米国)	助成	1/3	18,000,000
アジア安全保障会議：セントサ門卓会議	ナンヤン工科大学防衛戦略研究所(シンガポール)	助成	1/3	13,800,000

自・委=自主・委託事業 自・助=自主・助成事業 自・委・助=自主・委託・助成事業

□=3月理事会決定分 □=6月理事会決定分

SPF刊行物案内

- 『農業生態地域の農業開発』(ベトナム語) Pham Van Dinh 編、『農業経済のための研究手法』(ベトナム語) Nguyen Tuan Son 編、『ベトナムの主要農業生態地域における主要農産物の比較優位性に関する研究結果』(ベトナム語、英語) Pham Van Dinh、Tran Dinh Thao、Nguyen Tuan Son 編、すべて Agricultural Publishing House 発行——「ベトナム移行期農業経済の研究能力強化」事業(2003~05年度実施)の成果物
- 『日本における海岸線の歴史』笹川平和財団第86回理事会特別講演 笹川平和財団発行(オンデマンド出版)——麗澤大学教授・松本健一氏講演録
- 『A Cross-Cultural Introduction to Bioethics』ユウバイオス倫理研究会発行、Darryl R. J. Macer 編——「生命倫理教材の開発と評価/フェーズII」事業(2005年度実施)の成果物

- 『キンニョン失脚後のミャンマー情勢』笹川平和財団発行(オンデマンド出版)、江橋正彦著
- 『ベトナム経済の発展過程』(ベトナム語) 栗木レ・タン・ギェップ著
- 『Central Asia and South Caucasus Affairs: 2005』笹川平和財団発行、Boris Rumer、ラウ・シンイー編——「中央アジア・コーカサス諸国の支援」事業(2000~05年度実施)の成果物
- 『India-ASEAN Economic Relations—Meeting the Challenges of Globalization』Institute of Southeast Asian Studies/Research and Information System for Developing Countries 発行、Nagesh Kumar、Rahul Sen、Mukul Asher 編——「アジア経済共同体の構築へ向けて」事業(2003~05年度実施)の成果物

編集後記

■ 5月26、27日、沖縄で太平洋島サミットが開催され、太平洋諸島フォーラムのメンバーである12カ国および2地域の元首および政府高官と小泉純一郎首相が一堂に会した(オーストラリアとニュージーランドからも代表が参加)。1997年から3年ごとに開かれ、今回が4回目である本会合は、SPFとは浅からぬ縁がある。政府レベルでの島サミットに先立つこと9年、SPFは88年に当該地域10カ国の首脳参加を得て民間版「太平洋島嶼国会議」を主催したが、その会議での提言を踏まえて、日本財団からの拠出金で「笹川太平洋島嶼国基金」が設置され、今日に至ったという経緯があるのだ。

近年、同地域をめぐる情勢も変化してきた。オーストラリアやニュージーランドが同地域との伝統的な関係の強化に再び注力し始めているほか、同地域の国々を対象とした「島サミット」ということでは、本年4月に中国がフィジーで初の会合を開き、6月にはフランスも開催するなど、域外からの働きかけが活発化している。特に中国は、30億元(約420億円)の借款供与による経済協力などを通じて同地域との関係を強めようという姿勢が顕著である。日本政府も、日本と太

平洋島嶼国の連携を沖縄パートナーシップという名で呼び、向こう3年間で中国を上回る450億円の無償ODA供与を行うことを明らかにしている。

今回のニューズレター巻頭対談では、牛尾治朗氏に「変化の時代に日本はどうあるべきか」をさまざまな観点から語っていただいた。変化の時代には、ものの見方も変えることが求められる。たとえば川勝平太氏がその著書で述べているように「地球は(大陸という大きな島も含めて)大小さまざまな無数の島々からなる。地球は多島海であり島社会である」という見方で島嶼地域を見ても、新しい時代の日本のあり方を考えるうえで参考になるのではないだろうか。

また、韓国延世大学の金基永名誉教授には、ウズベキスタンにおけるビジネスケース開発プロジェクトについて報告していただいた。約40年前延世大学で米国人の教授からケーススタディの研修を受けた金先生が、若き日のみずからの体験を思い起こしつつ、移行経済国の若者を指導する立場で歴史に参加される感慨が伝わってくる。

(河野善彦)



笹川平和財団 〒107-8523 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル4階

SPFニューズレター No.68	FY2006 Vol.1	Tel: 03-6229-5400 Fax: 03-6229-5470
●発行日 2006年6月	●編集人 河野善彦	URL: <a href="http://www.spf.org">http://www.spf.org</a> E-mail: <a href="mailto:spfpr@spf.or.jp">spfpr@spf.or.jp</a>
●発行人 関 晃典	●発行所 笹川平和財団	©笹川平和財団2006

※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。

※このニューズレターは、関連団体、実施事業の関係者以外に、以下の方々にもお送りしています。

- ・当財団のウェブサイトより刊行物送付希望のご連絡をいただいた方
- ・当財団スタッフとの面談、名刺交換等により個人情報をご提供いただいた方
- ・当財団主催/後援のセミナー、講演会等にご参加いただいた方

送付の中止や住所の変更等を希望される場合は、お手数ですが、SPF広報室(Tel: 03-6229-5440 Fax: 03-6229-5473 E-mail: [spfpr@spf.or.jp](mailto:spfpr@spf.or.jp))までご連絡ください。