

デジタル時代におけるグローバルサプライチェーン高度化研究会 第1回議事録

日時：令和4年6月2日（木） 16:00-18:00
場所：経済産業省 本館16階 東1会議室 及び オンライン

1. 出席者

西山座長、清野委員、齊藤委員、高橋委員、平野委員

2. 議事概要

西山座長

- サプライチェーンは「政策の十字路」という立ち位置にあるのではないか。
- 1点目はサプライチェーンが満たすべき要件や、目指すべき価値が非常に多岐に亘り、政策領域を跨っていること。
- 2点目は、サイバーとフィジカルの接点にあること。今後のサプライチェーンを考えると、高いデジタル運用能力が必須になる。一方で、サプライチェーンの根本的な機能は、物資を加工・移動すること。サイバーとフィジカルが接合するところで起こることを捉えるのが必要になる。
- 3点目は、官と民に跨ること。政府がサプライチェーンを運営するわけではないが、本件を通商政策局が取り組んでいるように、国境を跨がることにより、経済統合のあり方や、政府のルールメイクにも関係している。
- また、サプライチェーンは民のビジネスモデル変革とも密接に関わるが、欧州のように官の支援の下、競合他社も含めて共有可能なプラットフォームが出現する可能性もあり、官民どちらかに分けるのは難しい。
- 4点目は、市場（market）と組織（hierarchies）の間にあること。要するに市場取引か、企業内・系列内などの閉じた世界での取引かにきれいに分類できないものがどんどん増えてきている。

- サプライチェーン高度化により、今までのバリューチェーンという考え方では上手く説明できない様な事が起こる。従来の発想では物事は研究開発、商品企画、生産、販売、メンテと順次流れると発想される。一方現代では、先程のアリババの事例のように、バリューチェーンを通じて情報が共有されることで、逆向きのフィードバックが起こりはじめている。
- このフィードバックは、ジャストインタイム方式とは異なる。かなり広範囲に、しかも系列企業と関係ない形で、かなり短いサイクルで起こりつつある。
- 同時に、フィードバックを起こす仕組みはデータとデジタルツールで構築される。結果として外出し可能となり、従来のサプライチェーンを構成していないプレーヤーがその仕組みを提供するようになり、企業はその上に乗っかって活動するようになってきている。これは一例だが、今までビジネスを記述してきた常識的なフレームで説明しようとしても上手く表現できない現象が急増しており、それをどう再構成するかが大事だと思う。
- 自身が15年前にアジア大洋州課長であった時は、日本の製造業が強く、成功したビジネスモデルが存在し、そうした前提の下、政策を構想できた。今は日本自身に答えがない。ASEAN政策というミッションとセットで、日本に先進性・優位性があり海外に打ち出せるタマになるようなものを作らなければならない、その意味でサプライチェーンの高度化とそのサプライチェーンを担っている企業のビジネスモデルをどう変えていくのかを対になって検討する必要がある。
- またこれは経産省や事務局に整理して頂きたいのだが、官民の間にあるものを表現しようとする、ある種の「標準」を作ることになると思う。要は色々な業種も資本系列も異なる人達が1つのプラクティスを共有するという事だからだ。ただし「標準」と言ってもサプライチェーンは多面的なので、製品標準、ISOのようなシステム標準、ゼロエミッションのようなディスクロージャーに関する標準も、ソフトウェアの世界から派生したレファレンスアーキテクチャも関係し、最後にこれらを運用するためには担い手のスキル標準のようなことにもつながると思う。結論はその合わせ技になると思うが、その整理が

必要ではないか。このようなことを、頭の整理としてやっていきたい。

- 本研究会は、通商政策局中心に検討しているため、日本企業だけでなく ASEAN、アジアに発信する必要がある。そのためには、日本の中だけでなく、ASEAN の方たちとも議論していくべき。
- 今までビジネスを記述してきた常識的なフレームとは異なる新たなフレームワークが必要だと言ったが、それは ASEAN や EU さらにはプレーヤーとしての GAFA やアリババは何を目的に何をしようとしているのか、そのコンテクストを理解するためにも必要である。そのコンテクストを理解せぬまま政策に取り組むと、海外で起こっている現象を単にフォローするということになりかねない。
- 広いスコープのテーマに取り組もうとしているので、委員の中では、まず共通のフレームを持つことで、どこの何の話をしているのかを共有した上で、生産的な議論としたい。それは日本国内においても、官民で言葉が通じていないことの解消にもつながるし、今後 ASEAN の方などと議論していく上でも必要。
- サプライチェーンの標準が仮にできると、それは今後の地域統合、日・ASEAN や IPEF や EU でもいいが地域統合のルールの一部を構成する、あるいは関係してくるはずである。そうすると、地域統合について日本として何かを提案する基礎にもなるはずである。

平野委員

- 本研究会に先だって行った「サプライチェーン強靱化・高度化を通じた、我が国と ASEAN 一体となった成長の実現研究会」の内容についてお話しする。今後の議論の少し参考になればと思う。
- P3 について。OECD 猪俣先生から提示頂いた俯瞰的なリージョナルバリューチェーンを示している。実数として、どういう取引がどこを中心になっているかという、ハブ&スポークが顕著になっている。EU はドイツが中心、アジアは中国が中心で日本も中国の衛星国の 1 つだと、現実の物流なり商流で見えていくと明らかになる。北米は米国がダントツに強く、ハブとして 1 強的な形である。アジアは中国が強いが、韓国、台湾、日本という強大な衛星国がいるという見方もできる。

- 猪俣先生の主張は、フィジカルな地理的・近接性に基づいた発展したものを、これからは制度的、あるいはもっと価値観的なもので束ねる様なインセンティブを切り替えることによって、この構造を転換していく事が重要ではないかとお話だった。
- P4 について。実態を、ASEAN の輸出入パートナーが棒グラフで示している。かつて日本がアジアの先頭を飛んでいる時代は圧倒的な存在感だった。一方で、現在の日本は輸出のプレゼンスからいくと 10%弱、中国は 20%でほぼ倍以上になっている。輸入に至っては、中国は 30%で日本の 3 倍のプレゼンスを築いているのが実態である。経済的、地理的近似性での求心力は我々日本は相当劣後している。これを踏まえて、我々はどう出発するという話だと思う。
- P5 からは研究会で提供頂いた資料で。最もインパクトあった分析。構造的問題以外に、日本企業の対応力みたいなものの劣後感を示唆している。
- コロナで各地域ともロックダウンして経済活動を制限されたが、その後の反動に対していかに的確に迅速に対応して、売上の回復を ASEAN という地域の中で図ったのかというのを企業の数字別で見たもの。Domestic は local company という理解。米系、欧州系、それ以外の whole investor という、その他の企業群は、はるかにリバウンドを的確にとらえて成長している。一方で、日本はそこに対する迅速な回復力、リバウンドのキャプター力というのが見劣りするのではないかと。もう少し詳しく現場をみないと分からないが数字上の分析として見えてきた。
- P6 について。今回のコロナを含め、新しい顧客を開拓する、あるいはサプライヤーを入れ替えて新しくする、要はダイナミックにサプライチェーンを維持して運営していくかの差異を見ている。左側は顧客の入れ替え、新規開拓に対する積極性である。日本、北米、EU、そんなに大きく差はないが、やや日本が劣後している。右側はサプライヤーとの取引変更、計画等である。日本はリバウンド等も高め、サプライチェーンの進化という事を進めているかという点では、少なくとも日本が果敢な動きをしているとは、ここからは見えない。

- 最も私が深刻だと思っているのは、P7 目の八山先生の調査結果である。コロナショックに対して各国の企業群がどのような対応をとったのか。コスト、顧客変更、サプライヤー見直し、サプライチェーン最適化、デジタル化、これらは広い範囲でデジタル化への取組みであるが。日本、欧州、米州を比較すると、デジタルが大きく劣後しており、日本はコストカットでなんとかしようとしているのが顕著である。このような調査をやると日本企業に特徴的な事柄として、積極的なデジタル投資により次世代型のサプライチェーンにシフトするのではなく、コストカットで凌ぐという事が見えてくる。私にとっては、八山先生のデータ提供は非常にショックだった。
- 今後、どうするかという点について述べる。座長、事務局の説明と表現は異なるが、考え方は類似。
- 今回のサプライチェーン上のデータ活用としてキーワード的に用いたのが、データの「競争レイヤー」があり、「協調レイヤー」である。これはデータの性格として、個社のプロプライエタリで、かつ自社の競争力に直結するデータは、他者と共有できないので「競争レイヤー」のデータと呼ぶことができる。
- 一方で、他社とデータ共有する事で全体の競争力や生産性を高めるのが「協調レイヤー」である。しかし、日本企業は、データに限らずオープン化というのが構造的、組織文化的に得手ではない。「協調レイヤー」をどう作っていくのかがデータ連携の非常に大きなポイントになってくる。
- サプライチェーンはバリューチェーンの上流から下流の横方向の動きと、そうしたものが、いくつも並立して走っている企業間があって、縦方向でどう連携していくかという論点もある。
- 更には、現地の企業や様々なプレイヤーが入ってくるという事でエコシステム化していく構造が描ける。いずれにしても、この「協調レイヤー」が非常に未発達であるというのが1つの課題意識としてある。
- それをサポートしていく上でも、「政策・インフラレイヤー」で、どういう形の支援ができるのか。これは言ってみれば、ASEAN 日本で連携をしながら、どういうビジネス基盤を法制度的にも、あるいは物理的なインフラとして作っていけるのかということが重要な論点である。

- P10 は、各国地域の取組みである。米国は圧倒的な「プラットフォームプレイヤー」という事で、官がリードすべき層と書いているのは矛盾があるが、むしろ「プライベートセクター」が例によって米国では突出していて、Google、AWS みたいなプラットフォームの上に様々なスタートアップがいる。これも1つのキーワードとして、この研究会で出てきたわけだが、日本のサプライチェーンを語る時にスタートアップの存在が非常に弱い。米国においても、ASEAN においても、様々な新しい技術をもったサプライチェーン関連のプレイヤーが出てきている。それはそのサプライチェーンそのもののロジスティックのようなハンドリングの領域だけではなく、SaaS の様なデータ領域でも、例えば炭素フットプリントの計測のような非常に多くのスタートアップが出てきており、大手のプレイヤーと組みながらサプライチェーンの進化を進めている。
- かたや国家資本主義的な中国では「インフラレイヤー」は、中国という国家そのものであるが、テクノロジーについてはアリババやテンセントなどの強大なインフラプラットフォーマーがあり、それを中国政府が後押ししている格好だ。
- それに対して、欧州は政策主導な形で例のインダストリー3.0、4.0、5.0 に取り組んでおり、GAIA-X というものが立ち上がっている。その中で特に自動車では Catena-X が立ち上がり、実態は苦戦しているとの報告もあったが、極めて欧州的なアプローチで対米国、対中国を意識した取り組みをしている。
- つまり3地域それぞれ極めて明確な問題意識とそれぞれの強み・様式を活かしながらサプライチェーンの進化を後押ししている。先ほど日本企業は文化的に「協調レイヤー」が得意ではないという事を話した。これは業界内での交流不足とか、計画必達服従文化や独自仕様のこだわりとか、閉鎖的体質の問題があり、取り組みが劣後しがちである。
- 最後の2ページには研究会で上がった論点を詳細に書いてある。非常に多くの論点が提起され引き続き議論が必要だとなった。「協調レイヤー」の中でも民民連携でお互いの企業間のアライアンスにより、本来は合理的に進めて行けるサブレイヤーと、官が「噛み込む」事によって進むサブレイヤーもあるだろうと整理した。

- P13 ではレイヤーごとの役割を示している。プレイヤー間の組み方の考え方、政策の方向性と、経産省のネクストステップで整理している。
- ネクストステップについては、先進事例に対する補助や活動基盤の整備、ユースケースとルールメイキングを進めていくこと、そしてサプライチェーン原則の確立や、データ基盤策定に向けた研究会立ち上げの議論もあがった。

西山座長

- 研究会を進める上で、やるべき事、留意すべき点等について自由に御意見を頂きたい。

齊藤委員

- サプライチェーンといってもモノをつくるサプライチェーンもあれば、消費者に提供するサプライチェーンもある。本研究会ではどちらを扱うつもりか確認したい。
- 競争領域や、協調領域という観点でいうと、事務局資料にある製造小売業や、サプライチェーン全体のプラットフォームの出現は単独の企業が取り組む話。
- 一方で、協調領域、インフラレイヤーであれば、官が絡むことで、いろんな人達が組み合わさる場を考えて、アーキテクチャ的に組んでいくと出来るのではないかと考える。
- その時に、消費者向けか、製造業向けかどちらかは考えるべき。
- 製造小売ならば、消費者から取得した自分達のデータを活用して製造から小売までの各社を跨いで1つの企業的にものを作って提供している。だから消費者のニーズを聞いて、それを実現するためにデータ共有の仕掛けを作りましょうとなる。これはビジネスパートナーとして参加する人達には見えますみたいな制約条件はあると思うが。
- 一方で GAIA-X や CatenaX は、B2B の世界でどこかの企業が自社製品をつくるために、いわゆるカーボンニュートラルの CFP も含めて資源のところから、組立て・加工までは tier1, 2, 3 をやってもらい、最後の本体の組立てを自分達がやる領域もある。この領域はモノづくりの企業を中心に展開する話。

- 研究会のターゲットを絞っていかないと、スコープが幅広くなっていると感じた。

デンソー：清野委員

- 興味深く話をお聞きした。特に平野委員の話には共感をできる点多々あった。
- 自動車産業の部品メーカーで考えていることを申し上げたい。
- 本研究会はASEANに向けてどう日本がリーダーシップを取るかが主題と理解している。
- 我々はデジタルサプライチェーン領域でのEUの戦略的な取り組みに脅威を感じている。カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーは、ある意味美しい言葉を前面に出しているが、EUの下心としては地域の優位性確保があり、もの凄く強烈な戦略性を持っている。昨年ドイツにいた際にも、脅威と感じていた。
- 当然、日本としてはASEANとの結びつきは非常に重要だが、まずは我々日本がそのような戦略的な動きを保有しているのか。現時点では、自動車業界においてCatenaxのような戦略的な動きが日本国内ではない。
- まずは日本国内で戦略的な取組をした上で、ASEANにも提案する流れではないかと、本件を聞いて最初に思った。
- 一方で、本議論を進める中では、特にEUの動きをベンチマークし、本研究会の思考に反映することは非常に重要である。

- 現場の課題を吸い上げるために、事前にタイにあるアジア統括拠点の責任者と議論し、困りごとを2点聞いたのでご紹介したい。
- 1点目は、海外税制が複雑で、通関の遅れや、追徴課税がよく出ていること。具体的には、特にインドの法制度が非常に複雑かつ頻繁に変わる。民間企業としては、それに追従出来ない、または遅れることで追徴課税が発生している。
- 2点目は、自動車産業視点の意見。中古車の価値評価が正しくされる仕組みがない。例えば、部品交換の際にはイミテーションの部品がつけられると中古車の価値が下がる。つまり、トレーサビリティが必ず

しも明確ではないので正しく評価されない。ASEAN は日系車が 9 割以上占める重要市場だが、中古車の価値が下がってしまう。

- もし中古車の価値キープできるならば、日系車の価値が正しく評価され、それによりそれを供給する OEM の価値が正しく評価されるという当然のことに加え、内燃機関の日系車がもう少し生き長らえて、急激な BEV 化、電動化に進まないという事は、我々内燃機関で持っている製造キャパシティを有効活用できるのではないかという意見があった。
- 本研究会では、必要に応じて現場の声を吸い上げ、フィードバックし、貢献したい。

富士フイルム 高橋委員

- 個社独自競争から「協調領域」に行く上では、プラットフォーム化するという「協調領域」の明確化が第一の課題と捉えている。特に、企業間、国家間でも利害があるため、win-winになる領域から議論すべき。
- デジタルというキーワードが入っており、業務・コラボレーションを変えろというトランスフォーメーションの視点からもどのような支援ができるのかも重要と考える。具体的な取り組みとしては、トラスト・信頼が重要で、web3.0の世界でもホットな話題だが、難しい面もある。
- サプライチェーンにおいては、調達、情報の機密をちゃんとお渡しして、お互いに役に立つ様な理があるような関係となるかがポイントと考える。GDPR、情報越境問題も各国の色々な法律がありすぎることも関係してくる。個々に個別対応するよりは、自動的/半自動でも良いので解消できると良いという議論も社内ではあった。
- 従来のサプライチェーンでは物、人、金の流れが中心だった。データを安心、安全に流せる企業や国のデータ連携基盤というテーマを掲げると良いのでは。
- 最後に人材について述べる。グローバルに人材育成が重要な一方で、どんどん人材流出も生じている。人材の流出をいかに防ぐかという議論も社内ではあった。

平野委員

- 以前の研究会を踏まえても、ASEAN と日本を束ねる道理をどう考えるかと、企業間連携をどう進めるかは複雑な問題。それぞれ詰めていくことが重要と思う。特に ASEAN に関しては、少なくとも現状、経済的、地理的合理性では日本は劣後したポジションになっている。その中で、どんなバリュープロポジション・提供価値によって、日本の求心力を作っていくのかは非常に重要なポイントと考える。
- 私は資源エネルギー庁の審議会にも関わっているが、その中でも ASEAN 連携は鍵となっている。経産省の方はよくご存知のとおり「アジア・エネルギー・トランション・イニシアチブ (AETI)」を経産省が主導している。
- その AETI の中身は分かりやすく、EU が極めて教条的な形で進めてきた脱カーボンとは、本音としては欧州の産業競争力向上を目指している戦略的な取組と言えるが、ASEAN は経済成長下にあるため、先進国と同じ脱炭素を押し付けられても厳しい状況である。また、ASEAN は化石燃料依存だが、日本も同じ状況。
- したがって、脱炭素に必要な化石燃料から脱炭素への技術やアンモニア、水素混焼などの関連ノウハウを提供することや、戦略的資源である天然ガスを ASEAN と日本が相互融通することでエネルギーの安定供給ができるようにするなど、具体的に日本と組むことの合理性、メリットを提示できている。
- ではサプライチェーンにおいて、ASEAN にどのようなメリットを提供できるかということ、経済的な価値だけでなく、政治的な安全保障、有事対応、エッセンシャルグッズの共有・確保により、紛争等の時に、セキュアな状況にしようということが考えられる。
- また、人材育成、教育のような価値観的な部分も含めて打ち出すのは官が主導すべきだろう。日本企業もそれに追随、協力し、現地の人材育成や、有事対応をするなど骨太な提案をセットでやるべき。
- 実態としては、中国がスポークの立場にいることを念頭に置くべき。

西山座長

- 難しい話は最初に整理しておきたい。

- まず齋藤委員の指摘に対してだが、製造業に閉じず、最終顧客を含めたサプライチェーンまで念頭に議論していく。それはビジネスモデルが業種や領域に閉じなくなっているというのが現在起こっている基本的なトレンドだと思うからである。
- 例えば、中国と米国は強大なプラットフォーマーがあり、「共通領域」をサービスで提供してそれに乗っかって下さいとなっていて、かつその領域が広がっている。クラウドサービスがその典型である。
「協調領域」とは現在のサプライチェーン当事者自身がお互いに「協調」して共通な領域を作るということを指していると思われるが、一から議論すれば、プラットフォーマーは「協調領域」を形成するサービスを外側から提供しようとしていると考えられる。「協調領域」の議論はプラットフォーマーの動向を抜きに議論できないと思う。
- また、協調領域と呼ばれるもの自体私の理解ではマルチレイヤーになっているので、まずどのレイヤーの話をしているのか、その上でそこをどうしようとしているのか、という順で議論しないと生産的でないと思う。
- さらに、今後 ASEAN と議論することを念頭におくと、ASEAN でも独自のプラットフォーマーが発達しているので、それを前提にした時に「協調領域」という考え方は彼らにはどう見えるのか、まず理解した方がよい。

事務局

- 事務局からも補足させて頂く。本研究会のスコープは、製造業に閉じず、顧客も含まれる。ただし、広いスコープの中で、戦略的にどこから手をつけるかは要議論。
- 考える軸は2点ある。1点目は、企業のペインポイントはどこかにあるのかクリアにしたい。通商・貿易・インフラに関しては官が考える部分が多いが、サプライチェーンは民間によるところが大きい。官が絵を描いて、民間によろしくというわけにはいかない。どこが企業のペインポイントかは平野委員が言及したこと。協調領域として捉えるテーマはCFP、人権対応、加えて経済安保に近いものもある。経済安保上の重要物資には指定されないが、若干関わるものも出てくるだろう。このグレーの部分特定して、官民連携を進める必要がある。

- 2点目は業界・業種の軸。対ASEANを鑑みると、日本企業のプレゼンスが一定程度必要。ASEANでのプレゼンスの観点では自動車は1つある。
- また、本研究会に先だっているサプライチェーン強靱化の実証事業の案件も紹介する。ACSL社が、インドと組んでドローンの標準化を目指す案件がある。ニッチではあるものの、これからメインプレイヤーが決まっているものがあるだろう。また、日本インドで連携するのもやりやすい。
- もう1つの領域としては、産業機械も一定のプレゼンスを持っており、候補と考えている。
- デンソー清野委員ご指摘のインドの税制、通関手続きも重要。貿易手続の円滑化のWGのスコープとなるかと思うが、ルール自体もサプライチェーンの円滑化につながる。

齊藤委員

- サプライヤー側、需要側含めたスコープとして理解した。物流も含めて考えるか。中国については物流プラットフォーム「菜鸟网络」という物流システム会社が、地元企業をつかって最適化できるようにプラットフォームを作っている。アリババのECビジネスとは別領域かもしれないが、システムとして捉えると物流も考えるべき。

西山座長

- 物流も本研究会のスコープである。

平野委員

- 大きな考え方として人権・価値観と言うものもあるが、企業の視点としては、新しい取引先のCFPがどうなっているのか、人権リスクないかという点がある。それを1つ1つ開拓するのもコストがかかるし、内容面も分からない。誰かがそれを整備し、認定、認証する仕組みがあるならば、企業のリスクがなくなり、サプライヤー開拓しやすくなる。

- 広い意味での認証制度、標準ということになるが、それが日本の標準として、外に出ていきデータベース化され、レジスター化され、取引が活性されるとなれば、現地企業もメリットが出てくる。
- 個社で取れるリスクではないので、産業横断的にやるべき。インフラ、認定などを日本が仕掛けるとパワフルになる。いくつかのタマを用意するのが現実的ではないか。

齊藤委員

- 同感

西山座長

- 平野委員指摘の「競争」「協調」「インフラ」レイヤーに関する共通理解をまず作る必要がある。例えば人権などについて、新規サプライヤー開拓時に開示すべき情報の共有などが協調領域にあたると思う人もいる。換言すれば、サプライチェーンの「インフラ」というときに、全く新しいサプライヤーを選ぶインフラを指している人もいれば、既に選んだサプライヤーと受発注するデータ連携インフラも指している人もいる。またいざ取引関係に入った時に、どこまでのデータを誰と連携していて、どのようなツールを共有するのか使っているのかはマルチレイヤーなのでゼロイチでは整理できない。第三者が提供するツールに乗る場合もあるだろう。まずはこの整理が必要。
- EUにはEUで戦略的に持ち込みたいパターンがあるはずである。まずはCatena-Xが何をしたいのかを起点にフレームの全体像につなげていくと良い。協調領域を中心としたサプライチェーンというのは、どこの何を指しているのか、どんなやり方の組み合わせがあるのかを整理した方がいい。その中で自動車から議論しようとか、個別企業の課題を解決しようという話になる。
- もう1つは15年前の経験からするとASEANはいずれの大国にも過度に依存することなく、存続発展したいというのが目標であるように思う。それに対して何か提案できればそれが日本のバリュープロポジションになるのではないか。その典型例として、SC途絶発生時に、ある程度オルタナティブがあること、そこに日本がいますよということがあるのだろう。しかしその議論を具体化するには、その手前で、何

について、誰が、何をどのようにコントロールすることを「協調領域」としているかを整理して ASEAN と共通理解を持つことが大前提である。

- まずは、事務局には自動車とそれ以外の話も取り扱ってほしい

デンソー：清野委員

- 西山座長の 1 点目の指摘について。デンソーから Catena-X にメンバーを出しており、動向は詳しく理解している。一般公開されている範囲で、次回研究会にて簡単にご報告させて頂く。

平野委員

- ASEAN は日本と比べて、確固たる産業構造が構築されておらず、大企業・中堅というヒエラルキーがあるわけでもない。一方でものすごいスピードで変化している。その中では、スタートアップが広範な影響力を一気に持つ可能性があり、ソフトバンクのような企業も積極投資している。
- 国内のスタートアップは盛り上げようとしているが、ASEAN に対してもスタートアップ投資を組み合わせ、日本が応援するもの一案。
- 優先的に日本が関与することで、ASEAN におけるデファクトプレイヤー創出や産業勃興を支えることも重要と考える。

以上