

# JBIC TODAY

DECEMBER  
2005

## FOCUS

### BRICsの一角 躍進するロシア経済

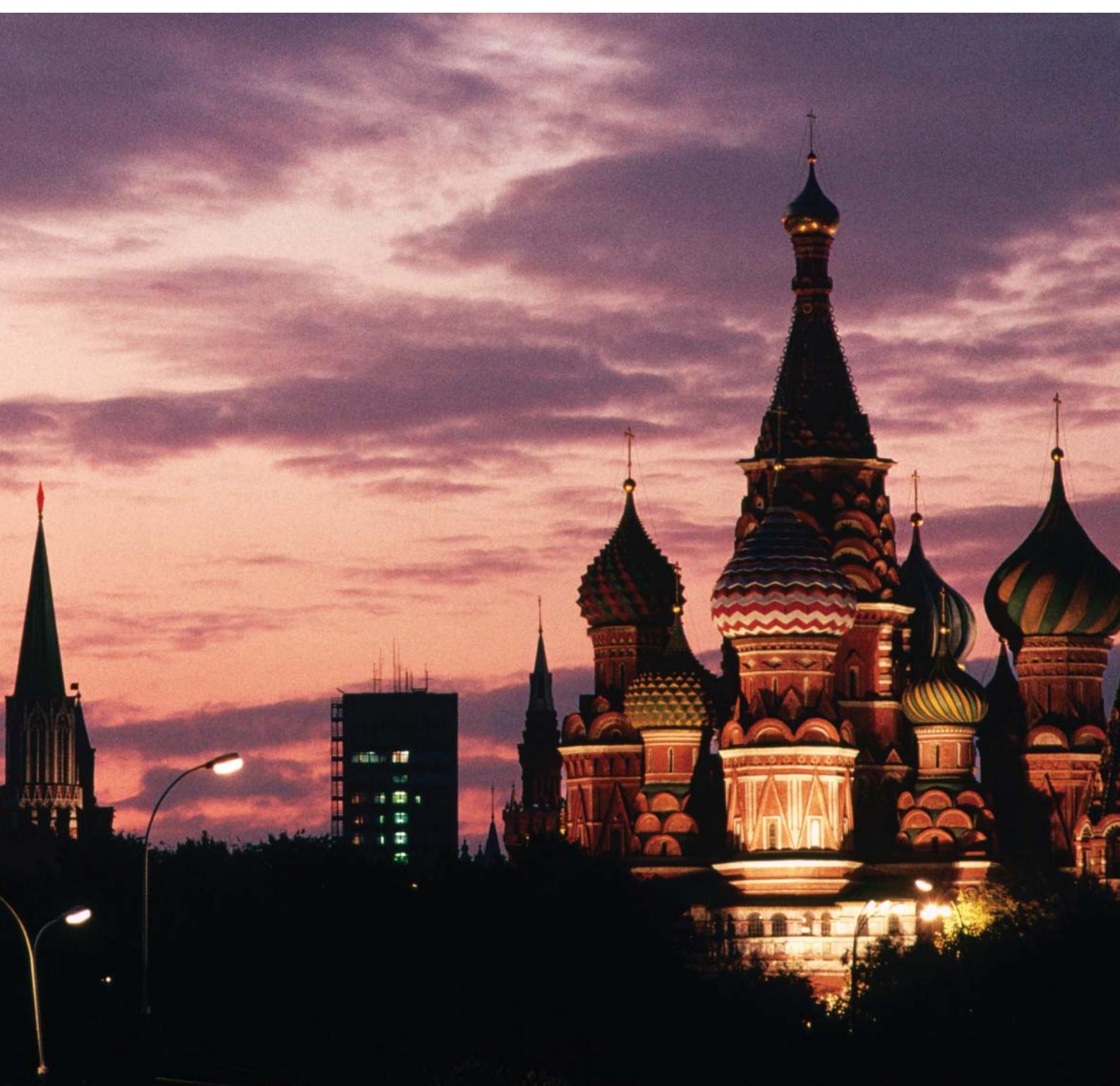
—日・ロの経済発展に向けて—

わが社の海外展開

手袋から、カバン、車いすへと事業を広げ、  
グローバルにブランド戦略を進める

株式会社スワニー

 国際協力銀行





# BRICsの一角 躍進するロシア経済

## —日・ロの経済発展に向けて—

BRICs（ブラジル・ロシア・インド・中国）の一つとして世界から注目されているロシアは、日本においても、重要な資源供給国、有望な市場・投資先として注目されています。この11月には、プーチン大統領が来日したこともあって、日本企業の関心も高まっており、日・ロ企業間のビジネス機会の増加が見込まれています。

国際協力銀行（JBIC）は、旧ソビエト連邦時代から、国際金融等業務を通じてロシアのインフラ整備や資源開発などの支援を継続的に行ってきました。そこで、この機会をとらえて、JBICの日・ロ経済促進に向けたこれまでの取組みとともに、最新の成果についてご紹介します。

# プーチン大統領来日が呼び水に

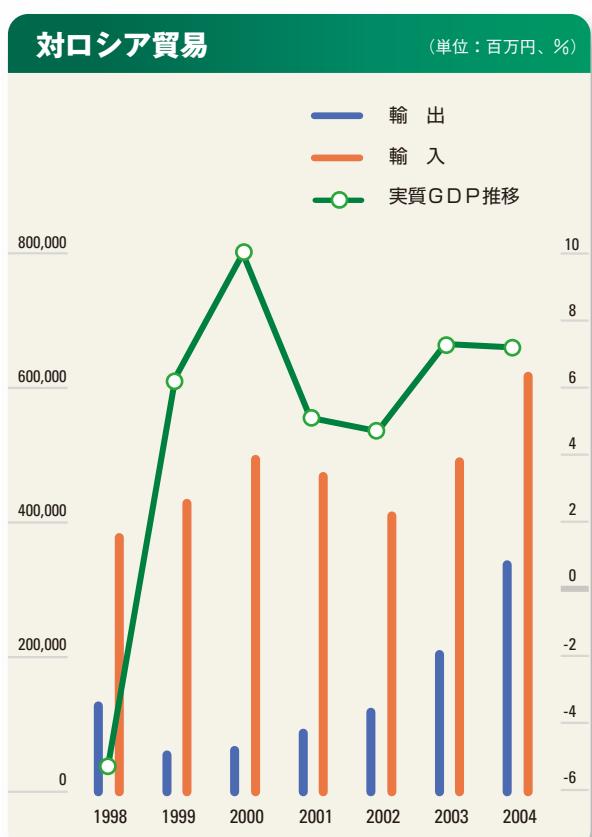
11月20日にロシアのプーチン大統領が二度目の来日を果たし、小泉首相をはじめ各界関係者と精力的に会談を行いました。すでに、ロシアと日本企業との間では、さまざまなビジネスが進められていますが、今回の来日が、これからの中・ロ経済の発展に向けたさらなる呼び水になるものと評価されています。

ロシアは、1998年の通貨危機を乗り越え、2000年以降ルーブルの切り下げによる国内産業の復調と石油価格の高騰等を背景に、高い経済成長を維持しています（最近5年間のGDP成長率は平均6.9%）。また、巨大な可能性を秘めた国内市場をもち、豊富な資源にも恵まれたロシアに対して、世界は、ブラジル、インド、中国に並ぶ新興市場として熱い視線を送っています。

2005年は、日露修好150周年にあたります。日・ロの文化・経済の交流は長い歴史があり、1956年の日ソ共同宣言以来、経済交流も徐々に広がってきました。

そして、ロシア連邦成立後は、日・ロ間の経済関係強化に向けた活動も活発になり、日本からの製品・プラントの輸出だけでなく、シベリアやサハリンの資源開発に日本企業が参画するようなプロジェクトも生まれています。

2003年1月には、小泉首相とプーチン大統領の間で「日露行動計画」が締結されました。JBICはその計画に基づく日・ロ間の貿易投資促進措置の一環として、これまでロシアの銀行に対し、ロシア連邦政府保証を求めず、ロシアの銀行の信用リスクを取る形で融資してきました。今般の来日時にはこれら取り組みをさらに拡大するために、ロシア貯蓄銀行向けバンクローンの貸付契約、ソ連邦対外経済活動銀行向けおよびガスプロム銀行向けバンクローン供与の覚書、ソ連邦対外経済活動銀行、ロシア輸出入銀行とJBIC間の業務協力協定など、各種取り決めの締結が実現しました。



## ロシア政治・経済の現状と展望

国際審査部第2班 能勢 学



1998年に通貨危機の打撃を受けたロシア経済は、1999年以降、原油価格の高騰等を背景に高成長を達成し、現在、財政や外貨繰りは良好に推移しています。政治面では、行政・司法等の分野で大統領への中央集権体制が強化され、また統一ロシアを中心とする政党が下院において圧倒的多数を占める中で、政権は現状安定しています。中期的にも経済は健全に推移する見通しですが、財政スタンスがやや拡張的になりつつある点や他のCIS諸国と比べて投資水準が低い点が課題となっています。

プーチン大統領が2003年に掲げた国民所得倍増計画の達成（年率約7%成長の持続が必要）が期待される中で、今後は投資環境の整備や金融仲介機能の強化等を推進し、国内投資の活性化や更なる直接投資の誘致が課題となっています。

# JBICのこれまでのロシア向け支援

## 日本企業の輸出、海外事業展開支援 資源・エネルギー開発を軸に

JBICは、旧ソ連時代から、両国間の経済関係促進を目的として、日本企業の輸出、資源開発、ロシアでの事業展開を継続的に支援してきました。JBICの旧ソ連向け融資の総額は、1953年以降約40年間で約1兆4,000億円にのぼり、1991年以降のロシア向け融資も、旧ソ連時代の半分を超えて約7,400億円にまで拡大しています。

その内容も、当初は日本からの製品やプラントの輸出が中心でしたが、ロシア連邦成立後は、ロシアの市場経済体制への移行と日・ロ間の経済関係強化のための支援や、シベリアやサハリンでの資源・エネルギー開発プロジェクトに参画する日本企業への支援などに幅を広げてきました。また、1998年のロシア金融危機時には、世界銀行との協調融資で総額15億ドル相当円の緊急支援も実施しています。

そして、2000年以降は、日本企業のニーズに応えて輸出を促進するために、ロシア連邦政府保証なしでの信用供与を拡げています。また、日本企業のロシアへの海外直接投資に対する支援も本格的に開始しています。

### 海外投資アンケート結果

JBIC開発金融研究所では、毎年、アンケート調査をもとにした『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告』を発表しています。

その中の、「中期的(今後3年程度)有望事業展開先国・地域」において、ロシアの順位は年々上昇し、2004年度、2005年度では6位にまで上がってきています。

中期的有望事業展開先国・地域

順位	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
1	中国	中国	中国	中国
2	タイ	タイ	タイ	インド
3	米国	米国	インド	タイ
4	インドネシア	ベトナム	ベトナム	ベトナム
5	ベトナム	インド	米国	米国
6	インド	インドネシア	ロシア	ロシア
7	韓国	韓国	インドネシア	韓国
8	台湾	台湾	韓国	インドネシア
9	マレーシア	マレーシア	台湾	ブラジル
10	ブラジル	ロシア	マレーシア	台湾

ロシアでの資源・エネルギー開発は、わが国の資源・エネルギーの安定確保と供給源の多様化につながるもの、民間のみでは対応が難しい高リスク・巨額な投資を伴うだけに、JBICは、政策金融機関として、日本企業による資源の権益取得・資源開発・資源輸入案件を積極的に支援してきました。

また、海外事業展開支援では、日本企業が抱えるボリティカル・リスクを緩和することでロシアへの進出を支援していますが、ロシア側からも雇用拡大と技術移転、外貨獲得などにも貢献するものとして歓迎されています。日本の経済界でもロシアに対する関心は高まっており、JBICが毎年実施している『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』における「中期的有望事業展開先国・地域」の順位でも、2004年度以降6位に上昇しています

輸出支援においても、欧米や中国、韓国企業などに対して日本企業の輸出競争力を高めるための支援に意を注いでいます。さらに、バンクローンの拡充により、中堅・中小企業の対口輸出の促進にも取り組んでいます。

### これまでの支援

#### 旧ソ連時代～1991

- 日本からの製品・プラント輸出への融資が中心

#### ロシア連邦成立(1991)後～

- ロシアの体制移行、日・ロ間の経済関係強化に向けた支援
- ・連邦政府保証のもと、12億ドル相当円の輸出信用
- 日本企業による資源開発プロジェクト参画に向けた支援開始

#### ロシア金融危機(1998)

- ロシア金融危機時の支援
- ・世銀との協調融資にて15億ドル相当円の緊急支援

#### 最近の流れ 2000～

- 日本からの輸出促進のため、連邦政府保証なしでの信用供与を拡充
  - ・地場銀行向けバンクローン
  - ・地場企業向けの直接融資
- 日本企業のロシアへの海外直接投資を支援

# わが国資源の安定確保・供給源の多様化

アジア諸国のエネルギー需要増が顕著化する中、エネルギー資源の大部分を海外からの輸入に依存している日本は、供給国の多様化を推進しつつ、安定量の確保を図ることが急務です。ロシアは石油・天然ガス・石炭などのエネルギー資源を豊富に有し、日本から地理的に近く輸送に便利なことから有望な供給国として注目されています。

## サハリンI、IIプロジェクト

サハリン島北東部沖合では、2つの油ガス田開発プロジェクトが進んでいます。

サハリンIは、米、露、印企業と、日本企業のサハリン石油ガス開発(SODECO)が国際コンソーシアムを組み、2006年半ばに日本向け原油輸出を開始予定。生産量は最大25万バレル/日。JBICは、原油等の開発に必要な資金としてSODECOを通じ、約13億ドルを融資しました。

サハリンIIは、米企業、日本企業の出資によるサハリン・エナジー社（日本側出資比率45%）が開発し、フェーズI(解氷期の原油生産)は1999年に開始。フェーズIIは2007年原油通年生産、2008年LNG出荷開始を予定。LNGプラントの生産能力は年間960万トン。JBICは、フェーズI開発資金としてサハリン・エナジー社に1億1,600万ドルの融資をしています。

両プロジェクトともに、輸送に有利な日本に隣接する地域の開発であり、日本側の権益保有分に加え、生産される原油・天然ガス(LNG)の相当量が日本に供給される予定です。これにより、わが国の原油・天然ガスの輸入先の多様化に貢献しています（現状の輸入先は右記参照）。



サハリンIプロジェクト  
(写真提供: エクソン・ネフテガス社)

## ネリュングリ炭鉱プロジェクト (サハ共和国)

ネリュングリ炭鉱増産のための設備投資資金として、JBICは4,500万ドルを融資し、原料炭の長期引取契約更新に貢献しました。日本は、高炉製鉄原料の原料炭の

全量を輸入し、うち94%は下図の通り上位4ヶ国に依存。原料炭の中でも強粘結炭についてはロシアへの輸入依存度は現状9%程度で、そのほぼ全量がネリュングリ炭鉱のものです。この増産プロジェクトにより、ロシアからの輸入比率が高まり、石炭供給国の多様化、石炭供給の安定化につながることが見込まれます。

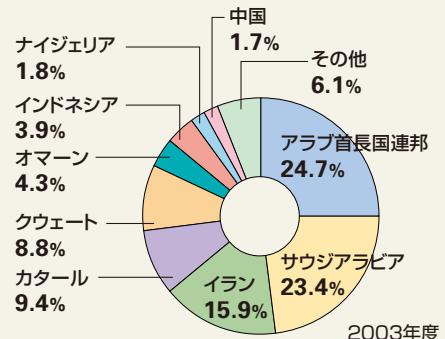


ネリュングリ炭鉱プロジェクト

### わが国の資源・エネルギーの輸入状況

#### 石油の輸入先

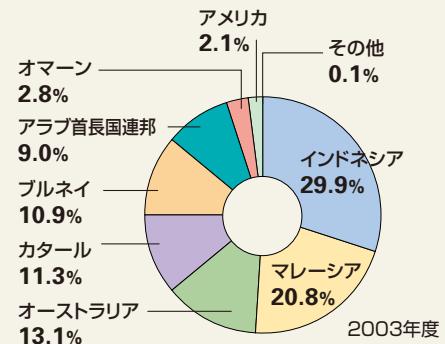
輸入依存度=99.8%(2002年)



2003年度

#### 天然ガスの輸入先

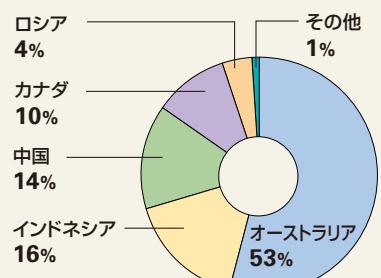
輸入依存度=96.4%(2002年)



2003年度

#### 原料炭の輸入先

輸入依存度=100%(2002年)



2003年度

出典:経済産業省エネルギー庁編、日本のエネルギー2005  
石炭年鑑2004

# 日本企業の海外事業展開を支援

## 通信、ガラス製造、自動車販売・整備で実績 リスク緩和につながる支援に力を注ぐ

ロシアでは民営化・自由化が進み、経済成長について国内市場が育ちつつあります。JBICの調査報告によれば、日本企業の間でも、有望な事業展開先としてロシアへの関心が急速に高まっており、具体的な事業計画を立てている企業はまだ多くはないものの、「拡大・強化する地域」と考えている企業が増加しています。

JBICでは、こうした動きに応えて、日本企業のロシアへの海外投資を積極的に支援する考えです。最近の実績としては通信、ガラス製造、自動車販売・整備など、ロシア国内市場をターゲットとする事業の進出を支援してきました。

他方、日本企業からは、ロシアを進出先として見た場合、法制の適用が不透明、治安・社会情勢が不安定、投資環境に関する情報不足、法制の未整備といった懸念材料もあげられています。

政策金融機関であるJBICは、外貨交換・送金規制などのポリティカル・リスクの緩和等に加え、現地法制等に関する調査の情報提供等も行っており、日本企業の海外事業展開における様々なニーズに対し、幅広い支援ツールを通じて支援していきます。

## 通信インフラ機器と端末機器を両輪に事業を拡げる

NEC グローバルネットワーク事業部  
第三営業グループ

グループマネージャー下野俊朗



ロシア経済は好調に推移しており、NECにとって消費財市場としても魅力的になってきています。特に携帯電話は1億台を突破し、中国、米国に次ぐ市場規模となっています。

当社は、1997年にサンクトペテルブルグ市に現地法人を設立して交換機の生産を開始。今年2月から携帯電話機販売を始め、7月にはモスクワの駐在員事務所と無線プロジェクト事務所を統括してNEC Infocommunications社を設立。通信インフラ機器と端末機器を両輪として事業を拡げていくことにしています。

NECのロシアに対する通信インフラ整備は、JBICの協力を抜きには語れません。通信設備を社会インフラの重要な基盤ととらえて、輸出信用と投資金融にて機を逸することなく融資して頂いた見識と尽力に改めて感謝します。

遠いと感じるロシアは実は隣国であり、日本とロシアで同じ通信サービスを利用して両国民の交流が一層活発になるように努めたいと考えています。

## 支 援 事 例



販売拠点における日本車販売

### 自動車販売・整備プロジェクト

ロシアでは自動車需要が急増しており、輸入車市場の拡大が見込まれています。そこで、豊田通商(株)はモスクワに現地法人を設立し、日本車の輸入販売・整備・サービス事業を行っています。

JBICは、2004年に同社が販売網を拡充し、充実した整備サービスを行うためにモスクワ市内に新規販売店を開設する資金を融資しました。現在、順調に店舗網を拡げて事業を展開中です。この融資は、日本企業のマーケット確保だけでなく、自動車販売・サービス等に関するノウハウ移転の形でロシアに対する経済協力意義を併せもっています。

# 日本企業の輸出支援

## 時代のニーズとともに、日本の輸出競争力を支え続ける輸出信用

1991年のロシア連邦成立後、連邦政府保証のもとで12億ドル相当円の輸出信用を供与しました。90年代の主な支援案件は、トランス・サイベリア光ケーブル敷設事業、ヤロスラブリ石油精製改修プロジェクト、カマ・トラック工場エンジン生産設備などが挙げられます。

金融危機を乗り越えたロシアでは、2000年以降、旧ソ連時代に建設され、老朽化した設備の更新需要が旺盛です。また、近年の着実な経済成長の下、二次産業を中心に新規設備の投資需要も急増中。このような状況下、欧米諸国、中国及び韓国からの対口輸出が増加する中で、日本企業の輸出競争力強化に向けた支援が急務です。

JBICは日本企業のニーズとロシア側の要請・実態を踏まえ、連邦政府保証なしでの信用供与を広げています。その最初の案件が、2000年の黒海ガスパイプラインプロジェクト向け融資でした。2002年以降は、「日露行動計画」に基づき、地場銀行の信用力を活用したバンクローンの供与を拡充しています。融資通貨も米ドル・円を柔軟に選択可能である上、小規模な商談にも適用可能です。バンクローンの拡充により、ロシア側の取引企業数の拡大と日・ロ企業間の輸出入取引に対するタイムリーな支援が可能となります。今次の大統領来日を機に、ロシアの銀行向け与信枠を総額30億ドルまで拡大する取り組みも進めています。

また、さらなる輸出競争力強化に向けて、ロシアの地場企業の信用リスクを取る形での融資も開始し、そ

の第1、第2号がロステレコム社の通信網整備事業に対する融資です。ロシア国内で比較的透明性の高い通信セクターでは、ロステレコム以外にも地域固定通信事業者や移動体通信（携帯電話）事業者向けに、企業の信用リスクを取る形での融資を目指していっているところです。今後はこのような取り組みを他のセクターにも拡大していく方針です。

## 成長するロシア銀行セクター 改革に注目

審査部第4班  
調査役 八阪貴行



ロシア銀行セクターは、同国内でも急速に発展しているセクターの一つである。有価証券投資などが収益の最大の柱であった時代を経験しているものの、近年は同国経済安定化もありまつて貸出の伸びが著しく、2004年は前年比4割増の伸びをみせている。

同国銀行セクターの構造は、1,300行近くの様々な規模の銀行が存在する一方、その資産の4割程度がズベルバンクをはじめとする政府系銀行に集中するものになっている。このような中、政府・中央銀行は、銀行監督・規制強化、預金保険、国際会計基準の導入、政府系銀行の役割・方向性の検討など、銀行セクター改革を進めてきている。

同国銀行セクターは、リテール市場をはじめとして成長余地は大きく、今後の発展についても目が離せない。

## 支援事例



ロステレコム社との融資調印式

### ロステレコム社の通信網整備事業支援

JBICは、ロシアの国内長距離通信・国際通信会社であるロステレコム社が日本企業から通信機器を輸入するのに必要な資金をこれまで2件のバイヤーズクレジットにて融資し、日本からの設備輸出促進に貢献しています。

これら融資は、ロシア連邦政府保証など、第三者の信用補完を必要とせず、ロステレコム社の信用リスクをJBICが直接取る形（コーポレート・リスクテイク）で融資が実現したものです。

# JBICの今後のロシア向け取組み

## 日本の資源・エネルギーの安定確保・供給源多様化のために

中国をはじめアジア地域の成長とともにあって化石燃料や鉱物資源の需要がますます増加していく中で、消費エネルギーのほとんど全てを海外からの輸入に依存している日本としては、長期的な視点に立って、これらの安定確保を図る必要があります。また、供給国が偏在しているがために世界のエネルギー情勢の変化に翻弄されることのないよう的確に対応して行くため

にも、供給国の多様化が急務となっています。その意味でも、地理的に近接し、各種資源を豊富に有するロシアの資源・エネルギーの開発に日本が積極的に参画することが重要です。

JBICは、日本の資源・エネルギーの確保につながるプロジェクトを積極的に支援します。

## 激化するロシアでの事業投資において、日本企業の競争力を強化するために

欧米や中国・韓国などが急成長を遂げるロシア国内市場におけるシェア獲得を目指して事業投資を積極的に展開している中、JBICは、日本企業がより競争力を有した形で事業展開ができるように支援を強めていく方針です。急速な経済成長の一方で、法制度、情報不足等の課題を抱えるロシアへの進出を検討している日本企業に対し、現地事務所の収集した情報を積極的に提供する他、外貨交換・送金規制等のポリティカル・リスク軽減に貢献します。

2005年に入って、日本の大手自動車メーカーのロシア進出が発表されるなど日本企業の関心が高まっています。こうした動きに応え、大手企業のみならず中堅・中小企業を含め、日本企業の海外事業展開におけるさまざまなニーズに対し幅広い支援ツールを活用して支援します。

## 各国せめぎ合う対口輸出市場において、日本企業の輸出競争力の確保のために

ロシアでは、旧ソ連時代に建設された老朽化した設備の更新や、経済発展とともに新規の設備投資需要が急増しており、日本企業にとって大きなビジネスチャンスです。JBICは、前述の通り、日・ロ双方の期待に応え、現地の銀行や企業の信用力を活用した融資をさらに拡充・強化し、政府系金融機関として「日露行動計画」を推進していく方針です。

さらに新たな融資手法として、優良な地方公共団体の信用力を生かした融資手法や、ロシア企業と協調しつつ日本企業が新たな進出先である第三国に対して輸出拡大する枠組みも検討中です。

### ロシアにおけるJBICとの連携

東京三菱銀行 モスクワ駐在員事務所  
品川 透 所長



この国の中銀は改革には相変わらず慎重ではあるものの、最近の傾向として、徐々に個人預金の増加が見られ、個人ローンが急速に普及する等、一步一步間違なく進化していると言えるでしょう。弊行は従来からロシアの金融機関を厳選してトレードファイナンス業務を中心にビジネスを開拓してきましたが、最近では天然資源価格の高値安定を背景に信用力の増してきた石油・ガス・金属セクターや社会インフラの要である通信セクターにも力を注いでいます。

また、サンクトペテルブルクにおいてトヨタが生産工場を立ち上げるとの報道を受け、昨今の日系企業各社のロシア市場への関心・進出機運の高まっていることもあり、今後は日系企業向けビジネスも新規業務の柱に加わると思われます。

日・ロ貿易は2004年に過去最高を記録、今年は

100億ドルの大台に乗りようかという勢いで、街では日本車や日本製家電製品が底堅い人気を博しています。こうした中、日本がアジアにおけるロシア経済発展のパートナーとして一層認知されていくためにも、ロシアに進出を図る日系企業の支援に加え、日本の国益につながる資源開発からロシア製造業の底上げに寄与する設備機械輸出ファイナンス、ロシア進出日系企業のファイナンスサポート等々、今後ともJBICのご支援・ご協力を仰ぎながら活動させていただく機会が一層増すものと期待しています。

# 「ロシアの不可解さとおもしろさ」

日本経済新聞 モスクワ支局長 柏 俊彦氏



モスクワの道路わきには4m×2.5m大の看板広告が数多く掲示されています。最近、市内をドライブしていましたら「ロシアは理性では理解できない」というコピーを見かけ、思わずニタリとしてしまいました。この言葉は19世紀の有名な詩人のものです。一体何の広告かと思いましたらコーヒーでした。「何はともあれ味わってください」とのメッセージを込めているのでしょうか。その願意は現代ロシア社会にあっても真理を突いています。

ロシア社会は今でも、1991年の共産党支配体制の終幕と旧ソ連の崩壊という「革命後」を生きています。ゴルバチョフ時代からエリツィン時代への転換は、全能の神を装った共産党が社会のすみずみにまで命令していた社会から、人々がいきなり完全な自由を与えられ「勝手に生きなさい」と放り出された社会への転換でもありました。共産党時代に「悪」と教えられていたビジネスは、いきなり「良い事」に変わりました。多くの人々がとまどう中で、ソ連時代に闇商売に従事していた人たちが表舞台に躍り出て荒っぽいビジネスを開きました。ソ連崩壊で多くの官僚が茫然自失となる中、地方を中心に一部の官僚層もまた自ら不透明なビジネスに乗り出しました。その一方で、真面目に起業したいと願う若い人たちが次々登場してもいます。90年代のロシアはこうした様々な利益グループが覇権を争う「中原」と化しました。

エリツィン前大統領から政権を移譲されたプーチン大統領は当初、あらゆる利益グループのバランスのうえに立って政策を遂行していました。ところが、任期一期目の最後の年である2003年に勝負に打って出て確固たる権力基盤を確立しました。「ニュー・プーチン」

が目指すのは「ロシア社会のバランス回復」です。思想面で言えば、米国崇拜主義を改め共産主義時代の良い面も見直しつつ自分なりの国づくりを目指す方向への切り替えです。経済政策で言えば、共産主義から一足飛びに先進的資本主義社会に移行しようとして失敗した経験を踏まえ、政府が積極的な役割を果たしつつ市場経済システムを構築しようとする方向への切り替えです。産業面では、外貨の稼ぎ頭である石油・ガスなど資源分野への偏重を改め、内需型中小企業や製造業を振興しようとする方向への切り替えです。社会的には、勝ち組礼賛主義から弱者・敗者への配慮を重視する方向への切り替えです。こうした動きはまだ始まったばかりですが政権が変わっても維持されそうに見えます。

そうした中で、日本企業は何ができるでしょうか。前提となる認識は、「ロシア経済は中長期的な回復過程をたどっている」という点と「依然として、ハード、ソフト両面で市場経済の土台作りが続いている」という点でしょう。市場は拡大するがビジネスのあり方はまだまだ乱暴だということです。市場の透明化には時間がかかり、人脈に頼ったビジネスの習慣はしばらく温存されるでしょう。それを踏まえたうえでリスクとリターンを個々の企業レベルで判断すれば、様々な可能性が見えてくるのではないかでしょう。金融の分野でも同じことが言えると思います。成功したロシア企業の経営者は15年間の厳しい淘汰の時期を経て、経営判断が極めて鋭敏でダイナミックになっています。昭和40年代の日本の高度成長期を彷彿とさせるロシア企業の世界はまさに、味わってみなければ分からないのかもしれません。



香川県東かがわ市

# 株式会社スワニー

## 手袋から、カバン、車いすへと事業を広げ、 グローバルにブランド戦略を進める

香川県東かがわ市は、手袋のまち。全国の90%以上を出荷しています。

1936年創業の株式会社スワニーもこの地で育った中堅企業です。

1960年代から北米や欧州市場を防寒手袋で開拓する一方、

スキー・ゴルフなどのスポーツ用グローブ、カバンなどに事業を広げてきました。

海外生産も70年代初期から手がけ、現在は中国を主力の生産基地として、

米国や欧州でも販売しています。そして、新規分野のカバン事業を強化するため、

2005年に中国に新工場を建設し、世界生産の再編を進めています。

### 地球を100周した実体験から

世界7カ国の特許をもつスワニーのウォーキングバッグの特長は、ハンドルが湾曲して握りの部分がバッグの真上にきていること。独自の静音・無給油・無塵キャスターを4個装着しており、「従来の引っ張るバッグの6分の1の力で押せて、杖のようにもたれて歩けます」と三好鉄郎社長。手袋が主力のスワニーの将来を担う商品です。

ウォーキングバッグは、「販路拡大と生産拠点づくりのために30年間で地球を100周した」三好社長の思いから生まれました。

三好社長は、1958年に創業者の父・富夫元会長が経営する三好繊維工業（現・スワニー）に入社。「手袋は季節商品ですから、冬から春にかけて仕事が無くなります。そこで何とか事業を広げたいと思って、1964年に米国に渡り、ニューヨークの五番街の店に飛び込み営業をしまし



三好 鉄郎 社長

た。もちろん相手にされませんでしたが、現地の製品を見て、縫製など自社技術に自信をもつことができました」

三好社長は、独学で英会話を身につけ、何度も北米に渡って相手の要望を聞いては試作提案するうちに少しずつ注文が増え、1975年に当時米国最大の流通企業シニアーズとの取引に成功。1980年には現地法人を設立してエンパイアステートビルで営業を開始しました。この余勢をかけてヨーロッパでの拠点としてスイスに現地法人を設立し販路を拡大していきました。

商品開発でも、80年代にスキー用、90年代にはゴルフ用グローブを開発、大手スポーツ用品メーカーにも納入しています。

### 現地の人材を育てて経営トップに

海外生産も、業界に先駆けて1972年に韓国に進出しました。しかし、先行者ゆえに労働問題もあってずいぶん苦心したといいます。1978年の社長就任後、物流の便がよい上海近郊に注目して、1984年に江蘇省昆山に外資合弁企業第1号として「中国スワニー」を設立しました。その後、中国に生産を集約するため、「スワニーハンド」「太倉スワニー」「長城スワニー」を相次いで設立しました。

「複数の拠点を設けたのは、人材確保と工場ごとに製品を特化することで、効率化と技術の定着を図るためにでした。中核の中国スワニーは合弁期間20年を終え、昨年、中国側持分を買い取って全額出資会社になりました」と三好社長。「各子会社は日本人ゼロで運営し、トップも中国人や韓国人です。韓国では苦労しましたが人材が育ったのが収穫ですね。米国でも現地企業を買収して販売を行っていますが、こちらもトップに韓国人を起用しています」

長年にわたって人材を大切にしてきたことが、大きな実力につながっています。

## 0 U T L I N E

本社 〒284-0012 香川県東かがわ市松原981 電話(0879)25-4101  
 代表者 三好 銳郎 代表取締役社長  
 設立 1950年2月（創業1936年）  
 資本 1億7,400万円  
 売上高 単独41億円、グループ総売上高75億円、（2004年度）  
 従業員 80名（単独）  
 生産品 グローブ（ファッショニ、カジュアル、スポーツ）、  
         ラゲッジ（カバン類）の生産販売・輸出入  
 海外進出先 米国（ニューヨーク州）、スイス、中国（江蘇省、浙江省に5拠点）



主要製品

## 日本では、商品企画・開発を追求

一方、日本の本社は、営業、商品企画・開発、資金・人材教育を担い、現地法人の経営指導にあたっています。

商品開発の先頭に立っているのが、三好社長自身です。

「ウォーキングバッグの原点は、初めてニューヨークに行った時に購入した70mmキャスター付きのトランクです。とても楽なためにずっと愛用してきましたが、私は小児麻痺の後遺症があって、年を重ねるうちに持ち運びが辛くなり、もっと軽いバッグがほしいと考えていました。そこで、よし自分で理想のバックをつくろうと思い立ち、1992年に開発を始めましたがなかなか製品化できませんでした。ところが、1996年に上海で夢に、『把手のパイプを湾曲』させて、ハンドルを引き上げると握りがバッグの中央により、体を支えながら押して歩けるというアイデアが閃きました。飛び起きて図面を引くと、半径3mで湾曲させると7-8cm握りが真ん中によってくることが判りました」

しかし、加工会社には軒並み「そんなハンドルなどできない」と断られ、ようやく台湾で協力企業をみつけ、大阪のキャスターメーカーと提携し、5年がかりで静音・無給油・無塵キャスターを開発するといった苦労もありました。こうして、1997年に製品化したものの売れ行きはさっぱりで毎年赤字を計上、役員会ではいつも撤退が議論となつたそうです。

「店頭を調べると、製品の特長がきちんと伝えられないことに気づきました。そこで自分の写真入りの商品タグをつくり、通販会社のカタログや機内誌の広告にも積極的に登場して商品説明にあたりました」

  
 商品の訴求力が高まつたことと、社長の意気込みが社内に伝わった効果で、2000年から着実に実績が伸び、現在では、カバン事業の売上構成比は16%にまで高まっています。「今後も、ビジネスバッグ、買い物バッグなどに用途を広げて、当社の主力商品に育てたいと思っています」

## ブランド戦略に連動して、中国に新工場を建設

三好社長が重視するのは、スワニーブランドです。ウォーキングバッグにしても「OEMなら受けたい」というカバンメーカーからの話は断ったといいます。手袋では、スワニーブランドの米国での知名度の高さから、1993年に米国スノーボードチームから競技用グローブ開発の話を持ち込まれました。米国チームは長野オリンピックで大活躍し、スワニーブランドは国内外で広く認知されるようになりました。

伝統の手袋では、紫外線を防ぐ「UVカット手袋」を開発し、念願の年間商品化を実現しています。

こうした事業の拡大と中国スワニーの完全子会社化を機に、スワニーでは、中国での生産体制の再編を図ることにしました。安徽省青陽県に中国スワニーの分工場を建設して手袋生産を集約・特化させる予定で、既存工場は各種カバンの増産を図るという戦略です。

「東かがわの手袋産業は最盛期の300社から100社に減っています。新工場は2005年春に稼動しましたが、品質、価格競争力向上の切り札として期待しています」と三好社長。

初めて韓国に進出した際にJBICは融資をしていますが、今回の新工場建設でも民間銀行との協調融資の形で支援しています。「公的機関として相手国政府との関係があるJBICと取引があることは信用面で心強いし、これからも期待しています」と三好社長は語っています。



中国新工場

## 世界最小の車椅子 「ウォーキングチェア」

三好社長が力を注ぐ最新商品が、世界最小の車椅子「ウォーキングチェア」。

「機内やタクシーに簡単に持ち込める自分用の車椅子がほしいと、開発しました。X金具を改良することによって、従来品の半分以下のサイズになりました」と語り、実際に商品に乗って説明いただきました。

障害を前向きにとらえる熱意が共感を呼び、介護福祉業界から大きな注目を集めています。



# TOPICS

## 1 国内の大学が推進する研究・教育と連携

—「環境管理におけるキャパシティ・ディベロップメントと評価手法」に関するセミナー開催—

11月3日、米国・ワシントンの世界銀行本部で、「環境管理におけるキャパシティ・ディベロップメントと評価手法」に関するセミナーが開催されました。このセミナーは、広島大学、世界銀行研究所(WBI)、国際協力銀行(JBIC)および国際協力機構(JICA)などが中心となって開催されたもので、持続可能な開発を促進するための社会的能力形成のあり方が論議されました。

### 21世紀COEプログラム 「社会的環境管理能力の形成と国際協力」

広島大学の「社会的環境管理能力の形成と国際協力」プログラムは、2003年度に21世紀COEプログラムの一つとして開始され、2007年度までの間、研究活動が行われます。このプログラムは、今後の日本の国際協力の重点課題の一つである環境協力における長期的戦略に貢献することを目的としています。

これに沿ってワシントンで開催された、「環境管理におけるキャパシティ・ディベロップメントと評価手法」に関するセミナーには、日本側関係機関と世界銀行の他、ベトナム、フィリピン、中国、インドネシアおよびタイの環境分野の政策担当者や専門家など50名が参加。環境やインフラ分野の社会的能力形成についての意見交換が行われました。

JBICが司会を務めた第2セッションでは、社会的環境管理能力に関する日本での研究や実用面での成果について5つの報告がなされました。そのひとつとして、JBICより、環境とインフラは公共財としての性格を有し、市場メカニズムだけではそのための最適な資源配分がなされないという共通点を持つことを紹介。両者のより良い資源配分を実現するためには、社会の主体間の協調的な行動、特に政府内部の調整機能が重要であることを説明しました。



ワシントンで開催されたセミナーの模様

### 一層密接な連携と相互交流を

ODA大綱では、日本の経験と知見の活用が基本方針の一つとして掲げられており、国内の大学などの関係者がODAに参加し、その技術や知見を活かすことができるよう連携を強化することが謳われています。また、国民参加の拡大を目指して、人材育成と開発研究の重要性にも触れられており、専門性を持った人材を育成するとともに、開発途上国に関する地域研究、開発政策研究を活発化し、日本の知的資産の蓄積を図ることも重要な課題として位置づけられています。

JBICは、ODA大綱などを踏まえて策定している「海外経済協力業務実施方針」においても大学等との連携による日本の知見・ノウハウの活用を明示しています。JBICは広島大学が取り組んでいる21世紀COEプログラムに共同研究者として参画しています。

またJBICは広島大学と2004年に海外経済協力業務の効率的・効果的実施に向けた協力関係強化を行うための協力協定を締結しています。今後も、海外協力分野における学術研究および教育の発展へ向けて、一層密接な連携と相互交流を図り、さまざまなニーズに対応できるフレキシブルな連携体制の構築を目指していきます。

### 21世紀COEプログラム

平成14年度から文部科学省により実施されたプログラム。日本の大学の研究水準の向上や世界をリードする創造的な人材育成を図るため、世界的な研究教育拠点の形成を重点的に支援し、もって、国際競争力のある個性輝く大学づくりを推進することを目的としている。

## 2 UNEP FIグローバル・ラウンドテーブル —金融機関の社会的責任について議論—

10月25～26日、ニューヨークの国連本部で、“A world of risk, A world of opportunities?”を統一テーマとした国際会議“UNEP Finance Initiative Global Roundtable”が開催されました。この会議は、国連環境計画ファイナンスイニシアティブ(UNEP FI)の主催によるもので、世界中から銀行、証券・保険会社、研究機関、NGOなどの代表約400名が参加。金融機関の環境社会配慮やガバナンス、気候変動に関する諸課題について活発な議論を行いました。国際協力銀行(JBIC)からもパネリストが参加し、環境社会配慮の実践について紹介するとともに、クリーン開発メカニズム(CDM)\*に関する討論などに加わりました。

今回の会議では、機関投資家の視点から環境・社会・ガバナンスへの配慮を資産運用戦略に組み込んでいくという発想や、金融機関の社会的責任を果たすという観点から環境社会配慮への取り組みを強化する立場など、さまざまな取り組みが紹介されました。JBICは、幅広いステークホールダーと連携しながら独自のガイドラインを設け、環境社会配慮に取り組んでいる事例を紹介しました。

また、気候変動問題への取り組みを強化するためには、幅広いステークホールダーに訴えるコミュニケーション戦略が必要との認識が共有されました。排出権取引やCDMの関連では、気



UNEP FI Global Roundtable ロゴ



ニューヨークで開催された国際会議の模様

候変動枠組条約第11回締約国会議(COP11)および京都議定書第1回締約国会合(COP/MOP1)に向けて、制度改善の必要性や2013年以降の枠組みのあり方について活発な議論が行なわれました。

JBICは、2004年にUNEP FIに加盟した後、アジア太平洋タスクフォース・アウトリーチグループの議長として活動しています。今後も、UNEP FIや幅広いステークホールダーとの連携を通じて、環境社会配慮や気候変動問題に関する国際的な議論に参加し、日本やアジア地域のニーズを反映させるよう貢献していく考えです。

\*クリーン開発メカニズム(CDM)とは：

京都議定書に定められた、温暖化ガスの排出を抑制するための「京都メカニズム」の3つの手法のうちのひとつ。

## 3 円借款プロジェクト評価セミナーを実施 —開発途上国の評価能力の向上を支援しています—

国際協力銀行(JBIC)は10月17日～28日、国際協力機構(JICA)とともに「円借款プロジェクト評価セミナー」を開催しました。このセミナーは、円借款を供与している国の政府および事業関係者を日本に招き、円借款事業の効果的な実施を促進するために、参加者ならびに参加者の所属機関の評価能力を向上させることを目的としています。2001年から実施しており、今年は17カ国から20名が参加しました。

期間中、参加者はJBIC・JICAの評価制度や評価手法、昨年度実施されたタイ・インドネシア・フィリピン・チュニジアとの合同評価事例、世界および日本の評価における潮流などを学びました。また、参加者が自国の評価体制整備または評価手法調和化にあたっての課題、解決策などを検討するワークショップを開催。研修のまとめとして、参加者自らが、各自担当事業への評価の適用や所属機関に評価制度を普及させるためのアクションプランを作成し、発表しました。

また、参加者は関西にも足をのばし、明石市では日本の代表的な経済インフラ明石海峡大橋を視察し、技術水準の高い大橋の構造や同橋が関西に与えた経済的インパクトなどについて学びました。京都市ではJBICと業務協力協定を締結している立命館大学と意見交換会を行いました。

今回の参加者からは、「評価を行うことの有用性や評価手法がよくわかった。今後、自分の所属する組織にかえって業務に生かすと共に同僚と情報を共有したい」、「大震災に見舞われた母国(パキスタン)の現状を考えると、本セミナーに参加すべきか迷った

が、ここで多くのことを学び、多くのものを見ることができた。来ると決断してよかった、「セミナー参加者同士がお互いの国について理解しあい、ワークショップでは様々な意見交換を行えてよかった。今後ここで構築した人的ネットワークをいかしていくたい」といった声が聞かれました。

JBICは、この研修効果を活用および持続させることも重要と考えているため、フォローアップの一環として、昨年度から参加者を軸にした合同評価を実施しています。今後ともセミナーおよびその後のフォローアップを通じて、開発途上国の評価能力向上を支援するよう努めます。



明石海峡大橋を視察した参加者



## 中国の国家友誼賞受賞を機に、 環境分野でのさらなる パートナーシップを深める



国際協力銀行（JBIC）の森尚樹さんは、2003年3月から3年間の予定で国際協力機構（JICA）専門家として中国の国家環境保護総局（SEPA）に派遣されています。このたび中国での活動が評価され、中国政府から国家友誼賞\*を受賞しました。

**Q 今回の派遣のきっかけと、具体的な仕事は  
どのようなものでしょうか。**

私は大学で環境工学を専攻していました。前職は環境審査室で課長を務めていましたが、更に環境分野の専門性を高めたいと考えてこの仕事を志望しました。

中国に対する日本の環境協力は円借款をはじめとするJBICの融資が大きな比重を占めていますが、JICAや地方自治体、NGO、大学なども協力をしています。私の仕事は円借款の環境支援を軸にこうした協力を連携させ、より効果の高い日中環境協力を実現することです。中国の環境庁にあたる国家環境保護総局（SEPA）の円借款担当部署で指導、助言を行っています。

円借款で実施されている人材育成事業において、日中友好環境保全センターと連携し、事業対象大学と日本の関係者との環境学術交流を促進するための枠組みをつくりました。また、円借款が供与された都市環境改善事業や下水道事業にJICAの技術協力を組み込み、環境効果を持続させる方策や管理能力向上プログラムの支援などに携わってきました。

**Q 日本の対中ODAのかなりが環境分野向け  
だと聞きます。日本に対しどのようなニーズ  
があるのでしょうか。**

下水処理、石炭から都市ガスへの転換、効率的な地域暖房、ごみ処理など生活環境を改善するインフラ整備や砂漠化防止、土壤保全のための植林などで資金協力のニーズが高いですね。また公害対策や環境管理における住民参加制度、エコラベル、グリーン会計などについての日本の経験、ダイオキシンや残留性有機汚染物質の分析や廃棄物再資源化にかかる技術などにも関心が集まっています。

中国は2006年からの5カ年計画で「循環経済」を大きなテーマとし、資源やエネルギーの有効利用を通して環境にやさしい経済発展を目指しています。今後も日本の協力が求められるものと思います。

**Q 日本の高度な環境技術がどのように  
役立っているのでしょうか。**

日本ではオイルショックを契機に省エネ・省資源技術が開発され、汚染物質を減少させる効果をあげました。このような技術が、円借款で整備した鉄鋼、非鉄、セメント、化学設備などにも導入されています。遼寧省の化学工場では、設備が完成し運営が開始された後も日本から技術者が定期的に現地を訪れフォローしていることで、日本企業の手厚いサービスに感心しているという話を聞きました。

**Q 今回、友誼賞を受賞された感想を  
お聞きします。**

日中関係がギクシャクするなかで、中国政府の信頼が得られたことがうれしいですね。当初は、中国の仕事の仕方や文化がわからず、コミュニケーションも難しかったのですが、プロジェクト視察などを通じて気心も知れ、良いチームワークで仕事ができるようになりました。今回の受賞はSEPAの強力な推薦があってのことです、大変感謝しています。

また、今回、6人の日本人が受賞したことでも、日中協力に取り組んでおられる日本人関係者の励みに少しでもなればうれしいです。

今後、日本のODAによる環境支援は「援助」から「パートナーシップ」に重点がうつり、これまで以上に日本の地方自治体、大学、NGOなどによる人の交流を中心とした協力や連携を強化する必要があると思います。また、中国に進出している日本企業のCSR(社会的責任)活動も今後の日中環境協力におけるキーワードになるのではないかでしょう。



友誼賞の授賞式

\*中国国家友誼賞は中国の経済発展、社会貢献、文化発展に貢献した中国に在住する外国人に対して贈られる最高の賞。1991年創設。

## 貿易・海外投資移動相談室

国際協力銀行（JBIC）では、貿易・海外投資の手続きや、長期資金の調達方法などに関するご相談に応じています。  
(予約制／お申込みは各お問い合わせ先へ)

### 海外投融資に関する移動相談室

地区	開催場所	開催日	お問い合わせ先	
札幌	札幌商工会議所	未定 原則2ヶ月毎	札幌商工会議所 国際担当部	Tel : 011-231-1077
仙台	ジェトロ仙台 貿易情報センター	3/9 3,6,9,12月の第2木曜日	ジェトロ仙台 貿易情報センター	Tel : 022-223-7484
太田（群馬）	太田商工会議所	未定 原則2ヶ月毎	太田商工会議所 総務部	Tel : 0276-45-2121
宇都宮	栃木県産業会館	随時	栃木県商工労働観光部 産業政策課	Tel : 028-623-3165
東京	東京商工会議所	1/11,2/8 毎月第2水曜日	東京商工会議所 中小企業相談センター	Tel : 03-3283-7700
柏（千葉）	東葛テクノプラザ	随時	国際協力銀行 中堅・中小企業支援室	Tel : 03-5218-3579
名古屋	名古屋商工会議所	未定 1/5,19,26 毎月第1・3・4木曜日	名古屋商工会議所 国際部	Tel : 052-223-5721
春日井（愛知）	春日井商工会議所	随時	国際協力銀行 中堅・中小企業支援室	Tel : 03-5218-3579

移動相談室は予約制となっています。各お問い合わせ先へお申し込みの上、お越しください。

### 講演会・セミナー

主催・講演テーマ	開催予定日	お問い合わせ先	
名古屋商工会議所主催国際セミナー ・「中国での事業におけるリーガル・リスクマネージメント」 ・「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 －2005年度 海外直接投資アンケート結果(第17回)」	2006/2/22	名古屋商工会議所 国際部 国際経済担当 相澤様	Tel : 052-223-5721

JBICでは各都市で自治体、商工会議所等が主催している講演会・セミナーに、講師を派遣しています。  
講演会・セミナーの具体的なテーマや日程については、隨時ご紹介していますので、ご関心をお持ちの方は  
中堅・中小企業支援室（電話：03-5218-3579）までお問い合わせください。

### お知らせ・刊行資料

各種刊行物をご希望の方は、広報室（電話：03-5218-3101）までご連絡ください。  
ホームページの「意見BOX」からもお申し込みいただけます。

#### 投資環境資料「東アジアの主な工業団地」

JBICでは、海外進出を検討する際の参考資料として投資環境資料を発行しています。

このたび、「東アジアの主な工業団地」（中国・韓国・台湾・シンガポール・タイ・マレーシア・フィリピン・インドネシア）を刊行いたしました。

本資料は、初めて海外に進出することを検討されている日本の中堅・中小企業の方々を対象に東アジア地域上記8ヶ所における主要工業団地に関する情報を整理し、その概要を参考資料として取り纏めました。

本資料では、まずこの地域の概要や最近のトピックス、投資先としての魅力と課題について紹介しています。続いて日系企業の進出が多く、中堅・中小企業も入居を検討しやすい、あるいは日系企業が運営母体として参画している工業団地について「主要工業団地」として詳しく説明しています。

さらに、そのほかの代表的な工業団地についても、立地条件、インフラ、税制上の優遇措置や主な進出日系企業等を「その他の主要工業団地一覧」に纏め掲載しております。

この他既刊の投資環境シリーズについても、  
当行ホームページでご案内しています。



#### パンフレット「円借款とミレニアム開発目標 －地球の明るい未来と希望のために」

JBICは、2005年度から2007年度の3年間を対象とした「海外経済協力業務実施方針」において円借款の意義として「ミレニアム開発目標（MDGs）\*への対応」を掲げ、MDGs達成に向けた取組みを行っています。今般、JBICのMDGsに対する考え方や具体的な取組み事例を紹介するパンフレットを作成致しました。



#### \*ミレニアム開発目標とは

2000年9月に国連ミレニアム・サミットで、21世紀の国際社会の目標として「国連ミレニアム宣言」が採択されました。ミレニアム開発目標は、同宣言と1990年代に開催された主要な国際会議等で採択された国際開発目標を統合し、一つの共通の枠組みとしてまとめたものです。

2015年までに達成すべきテーマとして、貧困削減、教育、男女平等と女性地位の向上、保健・衛生、環境など8分野における目標を掲げています。

上記の資料はJBICホームページでもご覧いただけます。また配布も行っています。

JBICホームページアドレス

<http://www.jbic.go.jp>

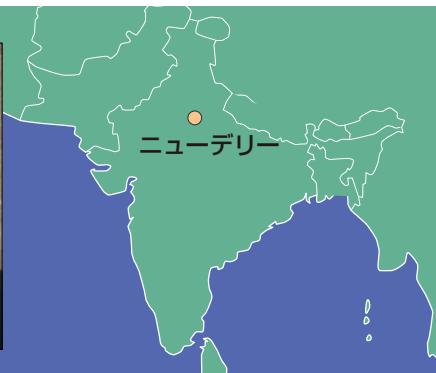
#### 開発金融研究所報 第27号

##### 「開発途上国のインフラと投資環境」

- 「国際協力銀行・インドネシア大学共同調査『ロジスティックスの観点から見たインドネシア産業の輸出競争力』」
- 「国際資本移動の変貌とアジア」
- 「カナダの新開発協力政策」
- 「メキシコ合衆国：政治・経済の現状と今後の展望」

# 駐在員リポート インド発

ニューデリー駐在員事務所 加藤 健 駐在員



## インドに溶けこんだ青年

### 貧困が集中するインドの農村

近年IT分野で注目を集めるインドですが、雇用人口の6割は農業に従事しています。世界の貧困層の3分の1を占めるインドでは、主な貧困層である農村居住者の所得向上、貧困からの脱却が、政権の趨勢を左右するほどの大きな課題となっています。

今年9月、ニューデリー事務所で一人の青年がインターン生として活躍しました。彼の名は鈴木信貴。京都大学大学院に在学する彼の研究テーマは、「工作機械産業を事例とした競争構造に適合するビジネスモデルの分析」。ビジネスモデルをキーワードに、インドの貧しい農村の森林管理組合員が組織したセルフ・ヘルプ・グループや、水利組合の組織運営に強い関心をもって、インターンシップに参加したのです。

### 学生ならではの客観的な視点で

鈴木君が最初に訪れたのは、インド北西部パンジャブ州の植林事業。プロジェクトを担当する駐在員と共に2日間かけ、数ヶ所の事業対象地域の村や植林現場を訪問しました。この事業では、住民参加の促進、公共施設建設、森への依存を軽減する職業訓練や小口融資を通じて人々の能力強化を図り、自らの手で林産物収入を運用しながら、森の維持や村全体の生活向上をめざしています。

翌週はインド東部オリッサ州の貧しい部族地帯の灌漑事業。担当の私と共に、オリッサ州の州都から夜行列車で約10時間、さらに車に乗り継ぎ4時間走ってようやく事業現場の“端の端”に辿りつきました。「灌漑水の配分、灌漑水路の維持管理、水利費の徴収といったこれまで政府が行ってきた仕事を農民に任せることができるのか」「その受け皿として設立された水利組合が組織として持続的に機能するのか」といったことを、農民や灌漑局職員と議論。実際の組織運営は試行錯誤が繰り返されながら少しずつ発展していくことを実感。夜行列車の中でも水利組合の担当職員から水利組合の組織化について情

報収集を行っていました。

出張後、鈴木君は体感したことを、大学院で研究している学生ならではの客観的な視点と写真を織り交ぜたビビッドな資料に仕立て上げてくれました。今では、彼の資料は事務所の貴重な資産になっています。

### お互いに得たもの

とかく日々のプロジェクト監理に没頭してしまいがちな駐在員生活。鈴木君が移動の合間や食事のときに投げかける真摯な質問に一つ一つ答える中で、「正論」に立ち戻ってプロジェクトを解釈し直す作業は、とても新鮮で貴重でした。

鈴木君は現在、大学院に戻って再び研究に邁進しています。インターンシップで得た経験・知見は、大学院の研究会の場で発表し、参加した学生と活発な意見交換ができたと聞いています。インドの農村で見たもの・聞いたものが彼の視野をさらに大きく広げ、今後の研究あるいは人生で大いに活かされることを期待しています。



大学院でのゼミ発表の様子  
(右端が鈴木君)



農民との対話に臨む鈴木君  
(右から3人目)



最終日のお別れパーティ  
では現地スタッフが家庭料理をふるまつた

表 紙 ロシア・聖ワシリイ聖堂

JBIC TODAY (ジェービック トウデイ) 2005年12月号

2005年12月発行 通巻第17号

 国際協力銀行

〒100-8144 東京都千代田区大手町1丁目4番1号

Tel. 03-5218-3101 広報室

URL: <http://www.jbic.go.jp>

国際協力銀行では、本誌を隔月で発行しています。

本誌は、環境にやさしい大豆インキと再生紙を使用しています。