

パネルディスカッション

## 国際競争における 日本企業復権へのロードマップ



### パネリスト

月尾嘉男氏 東京大学 名誉教授  
榊原英資氏 慶應義塾大学 教授、元大蔵省 財務官  
渡辺正太郎氏 経済同友会 副代表幹事・専務理事  
川本裕子氏 早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授

### コーディネーター

寫 信彦氏 ジャーナリスト

寫 それではただいまから「国際競争における日本企業復権へのロードマップ」と題するシンポジウムを始めたいと思います。先ほど月尾先生から国際社会における日本の現状をさまざまな角度からご指摘いただきましたので、こういったご指摘に対して、まずパネリストの皆さんがどういう現状認識をされているかということをしばらくお話しただいて、そのあとに、日本の企業が国際社会でどういうロードマップを描いて復権したらよいのかというところに重点を置いて議論を進めたいと思います。その場合、個別の企業で実現できる分野もあるでしょうし、日本全体の、社会基盤や制度やシステムなどを改善しなければならないという部分もあるでしょう。さらに、日本政府の政策、例えば外交の問題や国際社会とどうつきあっていくか、あるいは人材養成、教育といった部分も、恐らく国際競争には大きな影響力を与えてくると思います。

そのようなことを視点に置きながら、これから議論を進めていきたいと思います。そして、最後にパネリストの皆さんから、キーになるようなご提言を頂ければと思っておりますのでよろしくをお願いします。

### 日本の国際競争力は回復したか

今、月尾先生のほうからいろいろな指標が出されました。幾つかの分野では、日本が1位、2位を占めていたのですが、まだまだ日本は復権している状況ではないというのが基本的な流れだったと思います。

まず、渡辺さん、日本はこのところ収益力からいっても、上場企業の決算は、バブル後、最高の会社が多いですし、景気もある程度は回復してきたという認識が広まってきています。そうした状況の中で、国際的に見たときの競争力はどうかということについて、月尾先生のほうからお話があったわけです。

渡辺さんがいらっしゃった花王もここ十数年ずっと増収増益でこられているわけですが、全体として見たときに日本の競争力はどこまで回復したのでしょうか。先ほど全体では23位というお話がありました。この辺の評価について、まず率直にどうお考えですか。

渡辺 先ほども先生がいろいろ説明されましたが、今月の13日に発表になったグローバル・エコノミック・フォーラムでの順位が日本は9位になっています。中身を見ますと、2億人以上のアメリカと1億2000万人の日本という大国が二つ入っていて、あとは全部、500万～1000万人程度の国なのです。なぜこのように評価をされるかは、詳しく観察する必要がありますが、私はこれこそ、これから

日本の地方分権というか、地方の在り方がある意味で暗示していると、まず第一に申し上げたい。

第二は、競争力は本当に復権したのか。これだけ景気が回復したわけですから。しかし自動車、デジタルなど、アメリカ、中国と向かい合っている産業などは、基本的に、10年前も強かった産業です。つまり既存の産業の中でイノベーションあるいは再編というものが一応、復権をもたらしているという認識であります。

しかし、先ほど申しました9位という評価の中で何が弱いかというと、金融部門が最低であり、公的部門のマネジメントも最低だということです。逆に、民の相対的地位は復権している。この10年間のバブル崩壊後に、グローバルな、しかもデフレ経済の中における生き方というものを見いだしたところが、復権したのではないかと。

その復権の要因は競争力です。では競争力は何で量化されるか。企業部門の場合は企業が稼ぎ出す利益の競争力です。利益の競争力は企業価値として、時価総額に表現される。その競争力の要因は、研究力、技術力、そういうものを商品にして、その価値を保つブランド力、あるいはトヨタに代表されるような、世界で最も高い水準の品質をいちばん安いコストで提供できる効率性、それにグローバルにも通用するCSRといいますが、社会責任の自覚というものがはっきりしてきた。それが株式市場で評価されなければいけない。日本の商法上のコーポレートガバナンスは、昨年からのいろいろな形の導入が始まりました。従来の商法型、つまりトヨタ、キヤノンに代表される監査役制度を標榜するグループと、ソニー、HOYAというところに象徴される、新しい社外取締役を過半数持つ委員会設置型のコーポレートガバナンスがあります。まだどちらが優れているか、実験の段階です。しかし、そのコーポレートガバナンスの競争が、初めて日本の中に起きた。結局、経営というのは経営者が手作りで作るものですから、経営者どうしの競争というのが企業の価値を作りますし、企業の競争力を作り出すつとあると思います。

寫 今のお話のランキングはつい最近発表されたもので、日経新聞10月14日付に出ています。これによると大国では10位以内に入っているのはアメリカと日本だけで、ほかには1000万人以下の人口の少ない国です。これは地方分権時代の地方の在り方を考えるうえで非常に参考になるとおっしゃいました。四国や九州や北海道ぐらいの人口のところ、案外、世界で競争力を持ってきている。そういう単位でものを考えていくと日本でも十分可能性のある地域が、中・小国のやり方を少し見習ったらどうかという意味ですか。

**渡辺** クラスターの育成とか教育自身も北海道と東京が同じであっていいはずないのです。人づくりというものが、500万～1000万人単位で、顔の見える、しかも目的のはっきり分かった、地域の競争力をつけようという成果が、シンガポール、香港、あるいはスイスなどの形成につながっているのではないかという考え方です。

**鷹** 分かりました。ちなみにご紹介をすると、2004年の世界競争ランキング、これはダボス会議を主宰している「世界経済フォーラム」が発表しているのですが、1位がフィンランド、2位はアメリカ、3位はスウェーデン、4位が台湾、5位がデンマーク、6位がノルウェー、7位がシンガポール、8位がスイス、そして9位が日本で、10位がアイスランドとなっています。ドイツ、フランス、イギリスは入っていません、いわゆるG8といわれる国の中では、アメリカと日本だけしか入っていないというのが、実態だったわけです。

榊原さんは世界をあちこち回られて、様々なトップのかたがたと話をされています。一時、日本は「ジャパンパッシング」とか「ジャパンナッシング」などと、いろいろいわれましたが、最近では世界から見て日本はどんな評価ですか。国としての評価と、企業としての評価と両方あると思うのですが、その辺も含めてどう見られているとお感じになりますか。

**榊原** 日本に対する評価は急速に上がってきています。今や何をやっているかという、海外の投資家はジャパン・ロングです。日本買いです。それをこの1年間ずっとやり続けてきて、15兆円くらい日本の株を買ったということが起こっています。これは過大評価なところもあります。先ほど月尾先生の示したいろいろなランキングを見ていると、まだ非常に低いですね。

まず、一ついえるのは、僕は月尾先生に頭にきていたのではなくて、あの数字に頭にきながら見ていました。こんな低いことはありえないよと。まずランキングをすること自体が、非常にアービトラリーですから、一体何を基準にランキングしているのかというのが非常にいいかげんです。それからランキングするのは、しばしばヨーロッパの人たちですが、ヨーロッパの人たちというのは、月尾先生のデータにも出ていましたが、日本の情報がいちばん行っていないところですから、ヨーロッパの人は基本的に日本のことを知らないのです。ですから非常に主観的なパーセプションでランキングしているという部分もあります。月尾先生が指摘なさったところで、もっともなところもたくさんあるわけですが、ランキングそのものにはあまり意味がないということは一ついえるのではないかと思います。

80～90年代の日本に対する評価が非常に高

すぎた。90年代の日本に対する評価が低すぎた。それから最近、また少し上がりすぎた。そんな感じを持っています。ただ、渡辺さんがいわれるのはそのとおりで、やはり90年代の日本の優良企業といわれるところでも、グローバル化に遅れていたのです。明らかにそういう意味で、リストラクチャリングをした。リストラクチャリングをした中でも、本来的な意味でのグローバル化をやったということよりも、相当、アジアに展開した。中国を中心としてアジアに製造ネットワークを作るとか、サプライチェーン・ネットワークを作るとか、日本企業が収益力を回復してきた。それでグローバル化をある程度は達成してきたということです。

これからの課題ということでは、月尾先生がおっしゃったように、物の分野では非常に交流があるのですが、情報と人の分野では、日本はまだ鎖国状態にあるわけです。これは大企業を含めて、鎖国状態に近いところにあるということですから、これが大変な問題だということです。

それから、月尾先生のプレゼンテーションを通じてあったものは、日本の公的セクターが非常に遅れているということなのですが、日本の公的セクターが遅れている最大の原因が、日本がナショナル・セキュリティとか、ナショナル・セキュリティに関する情報について全く軽視しているからなのです。ある意味では、アメリカは軍事大国です。アメリカの技術というのは月尾先生が指摘されたように、ほとんどが軍事関係の技術から出ていて、それと大学がある程度密着していますから、アメリカの場合はしばしば、技術が大学から出てくるのです。日本の大学というのはそれがありません。個別に優秀な研究者はいるのですが、それが組織的にはみんなアメリカにやられてしまうという話を月尾先生がなさっていた。

そうなってくると、日本の官を考える場合に、確かに大蔵省主計局の予算のつけ方が悪いのかもしれませんが、本当の戦略がないということが問題になるのです。ナショナル・セキュリティ、国をどうするのだ、日本の安全はどうするのだ、日本の軍隊をどうするのだ、軍関係の情報をどうするのだ、諜報機関はいらないのか。そういう話が全くないのですから。全くない中で国が戦略を持つのは極めて難しい。

当面は、国はあてにならないと考えるのがいい。やはり民に情報がある。特に応用技術の情報は基本的には民間大企業にあります。やはり民間大企業、特に輸出関連でグローバルに競争をしている民間大企業に基本的な技術がある。そういう中で、日本をどう展開していくのかということ、やはり5～10年のスパンでは考えざるをえない。国を変

えるということを考えるのであれば、やはり一回、政権交代ぐらいをして、大きく政治の在り方そのものを変えるということをやらない限りは、日本の今の国の在り方は変わらないです。

そういうことを考えて、官の役割を今後10年ぐらいでどう考えるかということは非常に重要なことだと思います。

**鷹** 日本人全体の、一般的な受け止め方は、公的部門が遅れているのは、官庁の規制が非常に強い。とりわけ財務省が中心になっている。シンクタンク、戦略部門がないというけれども、恐らく日本人一般の受け止め方は、日本の中央官庁こそが政治のシンクタンクになっていたのではないかとこの見方が多分にあるのであって、いきなりセキュリティの問題だとか安全保障の問題をいわれると、戸惑う人が多いのではないかとこの気がするのです。

**榊原** 規制の中で民規制が非常に多いですね。民間の何とか団体が規制していることが非常に多い。官庁の規制も多いですが、相当民間が自主規制している部分が多くて、その部分についての検討も必要だということが一つあります

もう一つ、国の基本的なシンクタンク的な機能というのは、本当に戦略的なものはどの国も軍関係の機関が持っているのです。

**鷹** 日本は官庁だと思われていたわけですね。

**榊原** 経済官庁というのはあまりどこもシンクタンク的な機能を持っていません。財務省にしても経産省にしても、日本は経済官庁が強いわけだから、そこに「壮大な戦略的なプランを持って」といっても、財務官僚は予算のことをやっているのが仕事ですし、経産官僚は産業のことを考えているのが仕事ですから、それは無理というものです。中には個人的に考える人もいるでしょうが。

## 不良債権処理は進んだか

**鷹** 川本さんは、金融関係あるいは道路公団の改革委員会で特殊法人、政府の在り方や、経営コンサルタントとしていろいろなことを見てこられたのですが、先ほどの月尾さんのランキングの中で日本の地位というものは、あんなものかなという感じですか、それとも少しよくなってきているとお感じですか。

**川本** 月尾先生が示してくださった国際競争力への危機感について、非常に同感を持って拝見させていただきました。二つ心配なことがあります。渡辺さんが指摘なさったように、二極化が進んでいるということです。月尾さんがお示しになった製造業のランキングで21位というのがありましたが、製造業の中でも本当に国際競争をしている一

部の人たちと、そうでない人たちには大きな差があります。そこには2倍ぐらいの生産性の差がありますので、そういう意味では、その非効率というものが非常に大きな問題になっていると思います。

二つめは、公的部門の非効率性ということです。官僚のかたは優秀だから最初はいろいろなシステムを一生懸命お作りになるのですが、それが非効率になっても、いつまでも直さずに続けてやっているというところに、日本の問題があるのではないかと思います。

榊原さんはランキングのことをいいかげんだと、若干、シニカルなご意見をおっしゃいましたが、私は謙虚に受け止めるべきだと思います(笑)。これに腹が立ったから無視をするべきでなく、無視するのは振り回されている証拠だということがあります。日本の場合、格付けをされるとか、評価されることが文化的に慣れていないと思うのです。そういう意味ではそういうところはもう少し謙虚に受け止めて、冷静に建設的に考えたほうがいいかなと思っています。

**鷹** 川本さんは金融部門とか、その関連分野を特に研究なさっていますが、この金融部門の遅れ、不良債権をたくさん抱えているという問題が、ある種、日本の経済回復の桎梏になっていたわけですね。この辺の部分は、今、どの辺まで来たとお考えですか。

**川本** 不良債権問題の処理は進んでいると思います。ただ、今回のダイエーの問題でも、ここまで大騒ぎしなければどうして処理ができないのかというところは非常に疑問で、やはり課題として、今後の日本の企業の国際競争力、あるいは日本の国自体の競争力を考えていくうえで、当たり前のことをきちんとやるということだけでも、かなり成長の種があるのではないかなと思っています。例えば、借りたお金は返すとか、約束を守るとか、規律を持ってそういうことをするというだけでも成長の種はあって、自立した経済主体をいかに増やしていくのかということ、競争の中でたくましく生きていく企業や個人を増やしていくことがいちばん大事なことだと思います。もちろん、未踏のフロンティアへの挑戦というのも大事だと思いますが、当たり前のことをやることを忘れてはならないと思います。

**鷹** ダイエーの問題がここまで大騒ぎになった背景というのは、単にダイエーだけの問題ではなくて、銀行部門が絡んでいたり、あるいは政治が多少かかわっているからです。ほぼ3年くらい前にダイエーを救済するということも、政治的な要因が非常に大きかったわけですね。そういうことが不透明すぎるというか、もう少し市場に任せたい方がいいと、そういう発想ですか。

川本 ただ、今回、金融庁も金融機関もぶれなかったということはよかったのではないかと思います。裏返していえば、もう一度追い貸して、うやむやにしている余裕がさすがになくなったということなのかもしれませんが、そういう面では今回は前進といっているのではないかと考えています。

鷹 基本的にはそういう意味でいうと、不良債権の問題などはかなり前進してきている。

川本 ただ、新聞が「最終章」などと、書き立てるのはまた違っていて…。

鷹 まだ最終章ではない。

川本 地域金融機関の不良債権比率を見て7%以上ありますし、小さい不良債権はまだたくさんあると思います。

### 競争力上位の小国が示すもの

鷹 月尾さん、先ほどいろいろなデータを示してお話しいただきました。渡辺さんがおっしゃっていましたが、日本は大体30位前後が多いですね。上位を見ると、意外に北欧の国やヨーロッパでも小国が多いですね。この辺はどのように理解したらよろしいのでしょうか。

月尾 日本でも、指導力のある知事が頑張っている地域は国とは違う方向で元気がある。小さい単位であれば、優秀な指導者の指導力が発揮できるということだと思います。タンカーは何キロも進まないという方向転換ができないけれども、モーターボートならすぐだし、水上スキーならその場で方向転換できるということです。

従来のように、ある一定の方向に進めばよかった時代には、大きいことは有利な条件であったけれども、文化が重要な力になる情報社会では、小さいということは、決して欠点ではなく、むしろ競争力になるということだと思います。もちろん、指導力のある指導者がいるという前提が必要です。北欧諸国では、もっとも人口の多いスウェーデンでも880万人程度で、2位がフィンランドの550万人です。550万人というのは北海道と同じ規模ですから、日本が道州制になり、知事が指導力を発揮できて、国からの関与が少なくなるということになれば、北海道などは北欧並みの繁栄を実現できると思います。

鷹 なるほど。今、大企業がある程度、国際競争力を回復してきたけれども、99%を占めるといわれる中小企業がまだ非常に苦しんでいて大変だし、地方も大変なわけですね。そうだとすると、北欧だとか、そういう国々は日本の国内産業や中小企業が生き延びていくうえでは非常に参考になると考えてよろしいでしょうか。

月尾 一つの例だけですべてということではでき

ませんが、北欧でもっとも有名な会社はフィンランドのノキアです。この会社は世界の携帯電話の3割を製造しています。特にGSMというヨーロッパの基準の携帯電話はほとんどといっていいくらいノキア製です。ところが、この会社は十数年前までは、そのような分野とは関係がない事業をしていた会社で、木材チップ、ゴムタイヤなどを作り、ノキアの長靴はヨーロッパでは有名ブランドだそうです。そういう会社に30代後半の社長が銀行から来て、一気に変えたのです。13~14あった様々な事業部門のうち、12部門を切り捨て、唯一通信に関係があった家電製品を作っていた部門だけを残し、そこへ人材と資金を集中し、当時は数千人の規模であった会社を現在では8万人くらいにして、世界一位にしたのです。

そういうことを実施していけばいいので、中小企業といっても決して大きくなることできないわけではなくて、この大変動の時代だから、指導力さえあれば幾らでもできると思います。

鷹 その辺は、つまり国際競争力は、大企業だけの話ではなくて、すそ野の分野の中小企業や部品・金型メーカーもしっかりしていないと、多分、国際競争力はつかないと思うので、その辺の話はあとでお聞きしたいと思います。

競争力がついてきたという中で、その中身の問題で、先ほど渡辺さんがおっしゃっていましたが、企業が自力でリストラやコーポレートガバナンスをしっかりとったとか、技術開発をしたという部分と、もう一つは、最近の全体の市況回復というか、中国やアメリカなどによる鉄鋼需要、石油の需要、化学品の需要という市況回復によって日本がもう一度景気を回復してきたという側面があります。もう一ついえば、これはどの程度当てはまるかは分かりませんが、政府の政策、小泉さんは「構造改革、構造改革」といっていましたが、この構造改革が寄与した部分も多少あると見ていいのでしょうか。この辺を分けないと本当に日本が強くなってきたのか、単に景気循環の波にうまく乗ったから一時的にいいのか、その辺を見極めないといいかと思うのですが、その辺はどうお考えですか。

渡辺 本当に時代が変わったかということ、私はまだ変わっていないという認識です。先ほど、小さい国の話が出ましたが、例えばノキアは小さい国で独特の技術を開発すれば、一気にグローバルなマーケットを享受できる。イチローは日本で活躍していたときは、日本でしか見る人がいなかった。しかしアメリカへ行けば、3倍の人が一気に見るようになるわけですね。だから、供給者のサイズが大きいか小さいという問題ではなくて、やはりグローバルの人にどれだけ受け入れられるかということ

がキーになるのではないかと。

自動車についていえば、新しい産業といっても、トヨタは生まれたときから四輪車で、ガソリンのエンジンで走って、何が変わったのでしょうか。ITで装備されているけれども、始めたときから自動車しか作っていない。住宅もやるけれどもあまりうまくいっているとは聞いたことがない。花王だってまさにそうです。

今度のデジタル革命で、技術がなぜあれだけ広くばっと景気に跳ね返ったかということ、テレビがプラズマや液晶になれば、テレビはおじいちゃんだって使えて、チャンネルの動かし方は今までと変わらない。カメラもシャッターの押し方は変わりなくて、液晶で見ればフィルムが節減できる。デジタルのビデオレコーダーだって、ビデオとどこが違うのか。

日本エマソンの社長の山中さんは、むしろ成熟した製造業だから大きな利益が上がると思っています。僕は花王のマーケティングに言ったのですが、消費者が飽きる前に作り手が飽きてしまうのです。消費者はいいのを出してくれれば続けて使うよというのに、供給者側がずっこける。

それから新しい産業として、ITやソフト、それにサービスがありますが、日本のベンチャーは、どこかの国にビジネスモデルがあるものが多い。どこかにビジネスモデルがある以上は、グローバルなマーケットまで手が届かないのです。日本においては新規ですから、日本のマーケットは得られる。しかし、世界のマーケットにおいて、日本が世界初だというものをも幾つベンチャーで作り上げていくかだと思います。

民間企業が時代を変えるには、川本さんのいわれた護送船団の遅れた国内産業、サービス産業がポイントです。田中内閣では「均衡ある国土の発展」といっていました。しかし、この10年間は逆に、「均衡ある後退」なのではないでしょうか。みんなで一歩ずつ同時に下がっていきこうというのでは、グローバル化に勝てるわけがない。市場主義はまず努力しなければ捨てられる、それがグローバルな市場です。それをみんなで一緒に均衡ある後退をする。金融、地方の行政、特に国のシステムですね。

年金制度でも官僚や学者は、みんなヨーロッパにあこがれて「高福祉・高負担だ」、あれが理想なのだといっていました。日本がEU域内で競争するのなら、3%の財政赤字ルールとか、高福祉・高負担、消費税は20~25%、これは共通ルールです。しかし日本はだれと闘っているのかということ、地政学的にアメリカと中国に挟まれている。年金にしても財政にしても、日本が自ら考えた独自のシステムをイノベートしていかなければ、この国はもたな

いのではないのでしょうか。

### これからの国際競争のあり方

鷹 川本さんは、先ほどの日本のある程度の回復は、企業自身のリストラといった努力と日本の制度改革、ただ月尾先生もおっしゃっておられましたが、ルールメーカーは大体海外に主導権を取られて、日本は後追いしているところがあると思うのですが、日本がある程度回復してきた要因はどこにあったとお考えですか。

川本 二つあります。一つは企業の努力だと思います。とはいってもその1960年代から企業全体を見ると、営業利益率はずっと下がっている現状がありますから、企業全般ということではなくて、一部の努力をした企業が景気を牽引していると思います。

もう一つは、構造改革はやり方が中途半端だったり、後ろを向いたりした分野も少なからずあるかとは思いますが、今、このままではこの国は立ちゆかないのだということは国民の共通認識としてあると思うのです。それに対して、改革をするという旗を揚げたということで、それが消費者心理なり企業の経営努力なりに対してインセンティブを与えたという面は否めないと思います。もちろん、年金の改革などを見て余計がっかりしたりと(笑)ということもあるとは思いますが、やはり改革をしなければいけないという旗を立てたということは評価されるべきなのではないかと思っています。

鷹 日本はリストラをやったり、汗と涙と根性で頑張ったりとか、いろいろあるけれども、最近よくいわれることは、どういうビジネスモデルで闘ったらいいいのか。そのビジネスモデルはまだ見つからないけれども、とにかく頑張っているという感じもするのです。そういう意味で、ノキアの例やイチロー選手の話も出ましたが、日本の企業はそうしたビジネスモデルという視点からみると、国際競争に勝っているような確立したものがあると見られますか。それともまだ追従していて、努力で頑張っているという感じですか。

川本 私はすべてが非常に独創的であるべきだとも思わなくて、追従していても徹底的に追従して、世界一になれば、それはそれで一つの価値だと思うのです。ただ榊原さんが先ほど、日本の官僚機構には戦略を立てるような能力がないと、謙虚におっしゃいましたが、それは違うと私は思っています。

今まで官僚機構が分析をしたり戦略を立てる部門だった。ところが、それが本当に客観的だったかということ、そうではないことも増えてきてしまった。ということで、政策の決定現場でも企業の経営の

現場でも、客観的な事実を見極めて、分析して、ものごとを積み上げることが、さらに大事になっているのではないかと思います。

**鷹** 企業としても、そうしたビジネスモデルを作る力というか、そうしたものがまだまだ欠けている、徹底的にあとを追うのはうまいけれども、自ら作り上げるには日本はまだ弱くということですか。

**川本** やはり問題になるのはインセンティブ・システムです。今までの日本の企業の人事の制度では、独創的なものを作って評価されたりするかというと、決してそんなことはないことが多いと思います。これまでのキャッチアップ型のシステム全体の作り直しが必要で、どのように人を動かす方向に持っていかかということの作り込みが要るのではないかと思います。

**鷹** 先ほどの月尾さんのいろいろな話の中で、日本はアメリカやヨーロッパに比べて、制度、システム、ルールづくり、スタンダードづくりで負けてきているという話がありました。榊原さんは、役所時代、例えばプラザ合意やBIS規制だとかいろいろ出てきましたが、こういう大きなグランド・デザインの作り方、あるいはルール、オリンピックの水泳にしても複合ジャンプにしても、ルールを変えられることによって日本の選手が弱くなってしまうケースをたくさん見えています。どう土俵を作るか、どうルールを作るかによって競争力ががらっと変わってしまう局面がありますね。

そういう点で日本というのは、先ほどの流れを見てもポイント、ポイントで向こうは負けそうになると、ルールや土俵づくりを変えてくるという側面があります。そうしたことは実際、現場におられて感じましたか。

**榊原** それはそうですが、これは我々はしっかり認識しておかなければいけないのですが、やはりアメリカはヘゲモニーを持った国なのです。ですから今の世界経済なり、世界経済システムというのは、基本的にはアメリカのルールで動いているわけです。ですからそこをどう変えようとしても変わらない部分がある。僕は、非常にナショナリストですから、アメリカ的ルールをインポーズされるというのは非常にいやなのです。いろいろな場面で私は抵抗をします。しかし、基本的な流れとして、恐らくアメリカの時代は終わりつつあると思いますから、20年、30年のスパンで考えるとそれが変わっていくと思います。しかし、アメリカがヘゲモニーを持っていることは認識しておかなければならない。例えば白石隆などは「1940年からアメリカ帝国は存在する」と言っているわけです。アメリカ帝国はまだ存在するのです。

その事実はきちんと踏まえなければいけない。

「アメリカだから何でも追随しろ」という小泉さん型のポリシーは嫌いですが、しかし、そこははっきり認識しておかなければいけないという部分が一つあります。

もう一つ、先ほどからのコメントに若干、反論しますと、私は役人にそういうビジョンをかき、大きな戦略を考える能力がないといっているのではなくて、今のように大きく時代が変わるときというのは、現場から変えていかなければいけない。ミクロから変えていかなければいけないと思うのです。大きなブループリントをかいて、これについてこいという時代では絶対ないのです。これはある意味では民間の時代であり、先ほど、渡辺さんも月尾さんも地方の時代だといわれましたが、それぞれの現場で、それぞれの感覚で変えていく時代になってきていて、中央官僚がブループリントを作って、それでやるという時代は終わっているのです。そういう時代もあったのです。60年代、70年代というのは、やはり田中角栄であり、通産官僚であり、大蔵官僚であったわけです。そういう時代が終わってきているという認識をはっきり持つことです。

経営でもそうですが、現場感覚でミクロから変えていく。もちろん変えるときには大変なリーダーシップが必要なのですが、そういう時代に入ってきて、ある意味では海図なき航海です。その中でどのようにオリジナルなものを探していくか。これだというモデルは、僕は企業にもないと思うし、国にもないと思うのです。

アメリカは確かに大きなリーダーシップを持って、大きな絵をかいています。大変な間違いを今、犯しています。ブッシュ政権は大変な間違いを犯しています。アメリカ型のコーポレートガバナンスが本当に素晴らしいものなのかどうかについても疑問があるということです。そういう意味では、日本には非常にポテンシャルがあって、「ジャパニクル」などという言葉がありますが、日本的な感性、日本的な文化、あるいはアジア的なものの見方、そういうものがクリエイティブなものを作っていき、そういう時代に僕は入ってきていると思います。

**鷹** 逆にいうと、ある種、まだ21世紀のいろいろな秩序が混乱したり、制度やシステムがまだ揺れ動いていて、これから大きな土俵を作ろうとしているわけですね。環境のルールにしてもインターネットのルールにしても、ありとあらゆるルールを作ろうとしている。そういう過程の中では、一応、アメリカがグローバルスタンダードを握っているように見えるけれども、まだまだ変わりうるし、そこで日本がイニシアチブを取るチャンスは幾らでもあると考える？

**榊原** あると思いますし、混乱の時代に入っていくと思います。それはまたある意味ではチャレンジの時代で、日本にとっては非常にチャンスがあると思います。

## 国家戦略の欠如した日本

**鷹** もう一点だけ、月尾さんにおうかがいしたいのですが、キー産業をどう握るかということが、日本の経済や国際競争力の中では非常に重要だと思うのです。70年代、80年代というのは自動車、テレビ、家電、あるいは鉄鋼、化学とか、そうした重厚長大産業みたいなものが世界や日本の全体をリードした。しかし、90年代から2000年代にかけて、そのキー産業が変わってきていると認識したほうがいいわけですね。先ほどナノテクだとかハイテクだとかいろいろなことをおっしゃいましたが、ああいうものがキー産業になっていく。そのところは、まだまだ日本が弱いという現状認識なのではないでしょうか。

**月尾** そうではなく、これから期待される産業の種になる分野ではいい勝負をしています。問題は、最初に榊原さんがいわれたように、国として安全保障的な視点から、政策なり戦略を作成する能力が欠けているということです。科学分野で様々な芽を作っても、それがうまく産業とか経済に結実していないというのが、これまで何度も経験していることです。

情報産業については先ほど説明しましたが、世界に先がけてNTTが長期ビジョンを出したけれども、10年たってみたら5年遅れになってしまいました。これは郵政省を中心とする情報通信政策が的確ではなかったということだと思います。

それから、ヒトゲノム解析での失敗は、日本にとって、今後、先端医療や製薬分野について、恐らく数十兆円の損失になると思います。科学技術庁や大蔵省主計局が、日本が先行していた状況を正確に認識できなくて、予算を切ってしまったために、数十兆円の損失に跳ね返ってきているということです。

私は役所に1年しかいなかったのですが正確かどうかは分かりませんが、少なくとも現在の役人の多数は国益を考える気持ちがない。省益は考えるけれども、国家というものを考えている役人は極めて少ないというのが理由の一つです。

それから、産業の基礎になる科学や技術について、正確に理解する能力を持っている役人も極めて少ない。だから、役人に意思決定を任せるのであれば、国益を考えるような教育なり試験なりをしていかなければいけないし、能力を身につけてもらわなければいけない。経済でいえば、



榊原 英資氏

慶應義塾大学 教授、元大蔵省 財務官

東京大学経済学部卒、東京大学大学院経済学研究科、ミシガン大学大学院経済学科修了。経済学博士。1965年大蔵省入省。東海財務局長、財政金融研究所所長、国際金融局長、財務官を歴任。99年より現職。改革派知事達と共に「地方分権研究会」を立ち上げ、様々なプロジェクトを推進するかたわら、「農林水産業から日本を元気にする国民会議」の実質的事務局長も務める。著書に「文明としての日本型資本主義」「進歩主義からの訣別」「新しい国家をつくるために」「分権国家への決断」「為替がわかれば世界がわかる」「デフレ生活革命」「年金が消える」等。



## 渡辺 正太郎氏

経済同友会 副代表幹事・専務理事

早稲田大学第一商学部卒。1960年花王石鹼株式会社（現 花王株式会社）入社。71年管理部長、74年取締役、76年家庭品本部マーケティング企画部長を歴任。78年常務、81年専務を経て、88年代表取締役副社長。2000年退任後、経営諮問委員会特別顧問。02年より現職。株式会社伊勢丹社外取締役、株式会社りそなホールディングス・株式会社りそな銀行社外取締役などを務める。

公務員倫理規定ができて、経済の実態を知ることが非常に難しくなっています。民間とつきあいが制限されていてできない。このあたりも変える必要がある。

しかし、政治家が指導力を発揮しないと、省益を超えた政策はできないと思います。能力があるかどうかは別にして、政治家が本来の役割を果たさなければいけないと思います。

**鷹** 月尾さんは、東大を辞めて、郵政省のトップに1年か2年おられたわけですね。その実感を、今、いっているわけですか。

**月尾** そうです。

**鷹** 国家戦略を考えていないと感じている？もちろん郵政省とはいわないけれども。

**月尾** 榊原さんが言われたように、安全保障をきちんと考えた政策というのが極めて少ない。先ほど川本さんの本の紹介で、司会のかたがいわれたのですが、国民が意思を表明しないとできないと思います。

もう一つ、現在の日本の問題は、経済があまりにも中心になる社会を築いてしまった結果、カネがもうかればよいということになっています。それだけでなく、文化というものが社会の重要な力だと認識することが必要だと思います。先ほどアメリカは映画というものを徹底してアメリカの戦略に使ったという話をしたのですが、現在の覇権を取るまでに80年以上、文化戦略を進めてきたのです。それでもイラクのような国には強硬に反抗されて、文化的にはうまくいかないという状況です。日本は、あまりにもカネというものを中心にした社会を戦後作ってしまったことが問題なので、もう一度、文化というものが重要な力になるということを確認して、その分野の政策も並行してやっていかないと、産業界が強くなってカネを稼いだとしても、国際的なルールづくりなどでヘゲモニーを取るというのは、夢のまた夢という気がします。

**鷹** 日本は、クリエイティブの力はあまりないけれども、応用力があるということが、日本の経済を語るときの一種の通説だったわけです。今の月尾さんの話だと、実は先端的なことを最初にやっているのだけれども、それを応用する力が逆にないと見るわけですか。

**月尾** 二つ問題があります。科学技術の基礎的な分野は、どうしても企業だけの力では育てられないから、国の力がいるのですが、それを育てる政策がうまくなかったということです。そして産業界もそのような基礎的な知識を使って、早くビジネスにしていくという、ベンチャースピリット的なものが少なく、どちらかといえば、二匹目のドジョウ的なところが多すぎると思います。

## 時価総額での競争の時代

**鷹** 分かりました。2番めのテーマに入っていきたいと思います。それでは一体、そういう現状を踏まえて、日本の企業が本当に国際競争力をつけて、しかも大企業だけではなくて中小企業も含めて、もう少し豊かになっていくためにはどうしたらよいかという議論に入りたいと思います。渡辺さん、日本でここ数年いわれている、トヨタ、花王、キヤノンなど世界的にも通用するし、復権した企業が幾つかあるわけですが、こういう企業の特色は何だとお考えですか。

**渡辺** 主にもものづくりが多いわけですから、当然、技術をどのようにして開発して、消費者に認めてもらうかを、長い時間かかって知り尽くしていることが第1です。第2は、早くからグローバルな競争にたたき込まれたということです。花王は、P&Gが日本へ出てきて30年ですから、その間にいるような淘汰が起こった。つまり、グローバルの競争に真剣に取り組んできた歴史の長さというものがもう一つある。3番めは経営のあらゆるクオリティを重視するということです。

榊原さんはアメリカの時代は終わったといいました。私はアメリカに住んでいたわけではありませんが、M&AやIRに行き、あるいはうちのやっている事業をじっと見て、アメリカと日本の違いは何かというと、アメリカではよいことをやれば必ず利益が出るということです。日本は、いかによいことをやっても過当競争などをしたりして、あっという間によいことが実らない。本来、このことが資本主義における最低のマナーにならなければいけないのです。

ですから、銀行がオーバーサプライであるなら、官が身を引くのが当たり前です。郵貯が身を引いて、自分が小さくなるのが当たり前だと思います。これが官から民へということです。それがなぜまた大いばりをして、一生懸命、存在感を示そうとするのか。なぜ、公務員がそんなことをしなければいけないのか。

企業はクオリティを重視し、消費者が求める満足度があれば、消費者が求めていないような値下げはしないということです。企業価値は利益の総和として時価総額になる。トヨタは14兆円あるいは15兆円の時価総額、花王は1兆3000億円だと思います。信越化学は1兆4000億円です。株式交換によるM&Aの時代になったというのは、最終的には時価総額の競争となる。

先ほどいった経営者の競争も、うちの値段は今日幾らについているかと株式市場を見て時価総額を認識している社長さんがどれだけいるのでしょうか。

株主のことを考えるというのは、自分の会社の価値をいかに上げるかです。価値を上げれば、敵対的M&Aでも自分が優位な立場に立てるのです。

**鷹** 今の中で時価総額という話があり、最近少しずつビジネス界で話題になってきています。この間、三菱とUFJが統合したときに、三菱銀行の頭取は「我々の経営目標は時価総額を世界のメガバンクで5位にすることだ」といいました。現在は、単体だと10位以下、三菱とUFJが統合しても9位です。5位がJPモルガン・チェースで約15兆円、三菱・UFJは統合して9兆円でまだ6兆円の差がある。1位はシティバンクで22～23兆円です。時価総額を大きくするのだといいました。

今までの社長は就任すると、収益力を上げるとか、消費者のためになるとか、技術を何とかするか、そういうことをいっていたのですが、今回は時価総額といういいかたをした。今の経営者の間で、最終的には時価総額をよくすることが、これから国際企業で生き残る重要なファクターになってくるという意識が、だんだん浸透してきているということでしょうか。

**渡辺** つまり競争力を定量化すると時価総額になる。花王は今、世界の洗剤、化粧品業界の中で、時価総額で5位ですが、オリンピックでいうとやっと決勝に残れたところなんです。優勝にはまだ手が届かなくて、P&Gは時価総額が花王の10倍です。営業利益率とかROEはほぼ同率の効率的な会社になりましたが、今度は規模が問題です。これにどう向かい合うのか。

上場したということは、自らがマーケットに身をさらした。この土俵の中で、企業はどういう経営をやらなければいけないかということです。日本において対内投資が少ない、海外へ投資するのに対して、日本に来る投資額は10分の1だといわれている。先進国、成熟した国における対内投資というのは、ほとんどがM&Aなのです。M&Aをどう考えるかということの真剣な国民コンセンサスの時代に来ているのではないかと。

**鷹** M&Aについては国内的にも国際的にもこのところ急増しています。そして、しかも日本でも2006年から商法を改正して、今までは現金でなければ買収できないとなっていたのが、株式で企業買収できるということで、非常に意識が高まってきているという感じがあります。

2000年くらいでしたか、ボーダフォンが、ドイツのマンネスマンという鉄鋼最大手、それは情報産業も含めたヨーロッパでも最大になりつつあった企業ですが、22兆円で買収したということが大きな話題になりました。22兆円の現金を用意するのは大変なことだと思うのですが、株式で買収したわ

けです。そういう意味でいうと、時価総額というのが非常に大きな意味を持つてくるということだと思います。

**渡辺** もう一言だけ調子に乗りすぎていますと、この間、どこかの新聞に出ていました。社員がM & Aに対してどう考えるか。40%くらいがいいのではないかと考えている。これはばか社長の下で経営をやるなら、M & Aされてもつといい会社になったほうがおれたちは将来性があると社員は考え出した。そうすると、社員のほうがはるかにグローバル化されている。このようにも考えなければいけない時代だということです。これは脅かすわけではありませんが、そういう調査が出ていました。

### インセンティブ・システムの必要性

**鷹** これも「東洋経済」に出ていました。15年前(1989年)、バブルの絶頂期の時価総額の世界のベスト10という、日本の企業が10位のうち七つ入っているのです。そのうち六つが銀行です。銀行以外は東京電力です。外国の企業はエクソンとGEとIBMしかない。それが現在は10位以内はもちろんいません。金融だけでも10位以内に入っているところは日本ではありません。世界から見ると、日本企業は非常に小型株で、効率がよくて、よい製品を作るところを、現金を用意しなくても簡単に買収できるという意味を持っていると考えてもいいのでしょうね。

川本さん、こういう国際競争力が強くなってくる中では、組織論についても、この数年間、非常に話題になりました。ホールディングカンパニーがいいとか、分社化がいいとか、社外重役を設けるだとか、あるいは選択と集中をやれだとか、そういう話がある。一方で、体質強化というところでは、リストラだとか年俸制だとか、あるいは外国人をどうやって登用するかとか、人材育成をどうするかとか、そういうことがある。もう一方で、先見性というところでは、技術だとか研究だとか、あるいはどこに投資したらいいか。中国など人口の多いところにしたらいいとか、あるいはナノテクといったところが必要だとか、いろいろなことがいわれてきました。

ここ数年見ていて、成功した企業のキーワード、恐らくここ数年間、それらが新聞をにぎわしたキーワードだと思っておりますが、何が大きなポイントだとお感じですか。

**川本** キーワードは、競争にさらされているという一語に尽きると思います。競争のある企業が強くなるのは当然のことです。また強くなるためには、とにかく規律をかける必要があります。すなわち、

人間は易きに流れるものですからいろいろガバナンスを働かせるような仕組みを作り、あるいは資本市場に身をさらすという規律をもってこそ、強くなっていけるのだと思います。その意味で、規律を働かせるためのツールをいろいろ考えていっているのだと思います。それは企業によって、どういう形がよいというのはそれぞれだと思います。私が一つ申し上げたいのは、従業員のインセンティブ・システムです。やはりそこどころが日本の企業の場合、外形標準的なところで評価されることが多くて、長時間労働の常態化とか、封建道徳とか組織への忠誠心みたいなものが最優先で評価されてきたと思うので、強い企業というのはそこどころの改革がより進みつつあるのではないかと思います。

**鷹** それは、よい人材を採ったところ、そのためにはインセンティブをつけたところのほうが、結局、競争に強くなる。

**川本** 強くなって生き残るということだと思います。

**鷹** なるほど。役所が弱くなったせい、中央官庁の若い人たちはどんどん今、辞めているといえますね。

**川本** それもインセンティブ・システムが悪いのだと思うのです。榊原さんがいらした時代は役所主導で今は違うという考え方も、少し違う感じがします。大蔵省や経済産業省がいたから、経済復興が起こったのかどうかは証明できないと思うのです。彼らがいたにもかかわらず、日本は復興したのかもしれない。その辺の役所と民間企業のかかわりというのは、議論をすると非常に難しいと思うのです。だから、今日はこれ以上、榊原さんとの議論はしないようにしたいと思うのですが(笑)、やはりインセンティブ・システムで人間は動くので、そこをこれからの時代に合うようにどう再設計するかというのが、民間企業はもちろんだし、役所でも大切だと思います。

**鷹** 役所の若い人が辞めるということが、最近、非常に大きな話題になっていますが、役所にそういうインセンティブが全くないのですか。

**榊原** いや、辞めること自体、健全なことです。民間企業でも同じです。話を戻しますが、日本の企業が再生したといっても、やはりポーターや竹内さんがいうのですが、トヨタにしてもソニーにしても、オペレーショナル・エフィシエンシーが高いということで再生しているわけです。本当に戦略の変換をしているかという、していないですよ。日本の企業の復活だといっても、先ほど役所にグランド・ストラテジーがないと月尾さんがだいたいいわれたけれども、日本の企業にもストラテジーは基本的になります。

何が問題かという、例えば今のような大きな変革の時代には、雇用の体系を変えなければいけない。それから賃金体系を基本的に変えなければいけない。民間でもあまり、インセンティブ・システムがないわけです。金融機関が弱くなったといわれていますが、金融機関から人が出て、外銀とか外証に行った人は、けっこうちゃんとやっているのです。1億円、2億円取っているのです。

ですから、そういうインセンティブ・システムが日本全体になくて、役所が特にそうですが、一種の社会主義国家になっていて、社会主義国家から、日本の民間といえども今、転換できていないのです。ですから、これを今後どうするかを真剣に考えていかないといけない。日本の企業も今はいいです。アジアなどに進出することによって収益を相当改善することはできますし、オペレーショナル・エフィシエンシーをさらに高くすることもできます。欧米の企業を買収するとか、そういうグランド・ストラテジーを考えなければいけないのだけれども、それが考えられていないのです。

それから、人が出るというのは当たり前のことです。大体財務省の若い人が出たいときには、僕のところ相談に来るのですが、反対しないです。止めません。出たほうがいいと思うのです。出て、また帰ってこいというのです。民間に10年ぐらいいて、次官か何かで帰ってきたら非常にいい次官になる。民間企業でもそうです。一度出てビジネススクールぐらい行って、また他の企業に行って、戻ってくればよい。そのように日本は雇用の体系が大きく変わらなければいけないところに来ている。あるいはインセンティブ・システムが変わらなければいけないところに来ている。

つまり、先ほど月尾さんがおっしゃいましたが、日本の技術者は優秀です。特に民間には優秀な技術者がいるけれども、彼らに対するインセンティブ、今の報酬の体系で本当にもつのかということです。技術者に対する報酬が低すぎると思います。圧倒的に低すぎます。だからそういうところを大きく変えていくということ、本気で民間も考えなければいけない。もちろん役所も考えなくてはならない。

しかし、特定の企業のことはいいませんが、役所から民間に行った人が「この企業は役所より役所的だ」といっている人は多いのですよ。ですから、役所が悪くて民間がいいという発想はやめたほうがいいと思います。

**鷹** 特に大企業の話の中で、日本が国際競争力を増していくためのロードマップの大きなポイントとして、今、M & Aだとか、インセンティブ・システムだとか、あるいは組織体制をどう変えるかというこ

ともありました。月尾さんは、先ほどキー産業ということをおっしゃった。この分野で、ロードマップを描くとすると、何がポイントになってくるとお考えですか。先ほど応用力ということをおっしゃいましたが。

**月尾** 榊原さんが最後にいわれたことと関係するのですが、功績があった人をきちんと社会的に評価するという仕組みを作っていくかなければいけない。企業はカネで評価されるからいいのですね。いい製品を作って、商売がうまくいけば、それはもうかったということで明確に評価されるのですが、それに貢献した人に対する評価がなかなかです。中村修二さんが裁判を起こしてかなり話題になりましたね。ああいう面がある。

それからもう一つ、日本の社会に今欠けているのは、マイナスのインセンティブとっていいのかわかりませんが、信賞必罰みたいなことが行われていないというのは非常に大きな問題です。これは以前に鷹さんから聞いたのだと思いますが、アメリカで住宅ローンの銀行を救ったときに何万人という銀行経営者を牢屋にほうり込んだのです。だから国費を投入するときには、その見かえりをきちんとやっているのですが、日本はそういうことをやっていない。

最近やっと頭取が目標を達せなかったから辞任しろと、国に無理やりいわれて辞任をしている。しかし、表か裏かは分からないけれども、ものすごい退職金をもらっている。それから政治の世界でも日歯連の問題その他で、普通の感覚で見れば明らかに怪しいと思われているのに何のともめも受けない。やはり良いほうもきちんと評価するけれども、悪いほうもそれなりの対応をする社会にしていけないと、一生懸命やる人がやる気をなくすことになると思います。

### 今後の中国(アジア)との関係

**鷹** 70年代、80年代というのは日本が非常に強かった。逆に、ヨーロッパは「老大国ヨーロッパ」とか「衰退するヨーロッパ」などといわれたし、アメリカも、80年代前半までは相当ひどかったという状況です。しかし、先ほどの月尾さんのコメントを聞いてみると、80年代からアメリカは、10年、15年の戦略を持ってグローバルなスタンダードを変えようとしたとか、EUもできそうにないといわれながら、結局EUという一つの経済圏を作ることによって、アメリカに対抗するような力を持ってきた。そういう意味でいうと、10年、20年の単位で戦略目標を持っているという感じがあります。

今、日本では最近ちよろちよろと出ているけれども、中国、朝鮮半島、日本を含めた東アジア共同体

構想を持つとか、あるいは中国、ASEANを含めたアジア構想を持つとか、そういう戦略的な目標なども出てきています。この辺については榊原さん、どのようにお考えですか。つまり、大きな日本としての戦略です。先ほどから戦略がないとおっしゃっていましたが、アメリカやEUは10年20年単位で持ってきた戦略が、今、花開いているという側面が非常に強いのではないかという気がするわけです。

**榊原** 実は今、アジアで起こっていることは非常に画期的なことです。これは国が主導しているわけでもない、公的セクターが主導しているわけでもないですが、企業の直接投資と、それにかかわる貿易の流れで、アジアの経済が急速に統合化しているのです。この統合化のプロセスが非常に速いのです。域内貿易の指標から見ますと、実は東アジアのほうがヨーロッパより域内貿易の指標が高いのです。これは何が起きているかというと、中国を中心とする東アジアに製造ネットワークあるいはサプライチェーン・ネットワークができていて、実は日本の企業がその中心にいるのです。日本の企業の復活というのは、実はそのことと非常に深くかかわっているわけです。

ですから、大きな戦略として国もこれをフォローすべきだと思います。いずれ共通通貨とか、いずれアジア域内の通貨の価値を安定させるということを考えなければいけません、やはりアジアの場合にはヨーロッパと違って水平分業ではなくて、垂直分業ですね。垂直分業というよりも、企業内分業のような部分があって、企業の中でパーツはベトナムで作って中国に持って行って組み立てて出すようなところがあります。

それが非常に広範なところで、しかも急速に起こってきている。ですから明らかに日本の企業あるいは日本の経済の戦略としては、軸足を置くべきところはアジアなのです。しかもその中心は日中関係であり、もちろんASEANもある。いずれインドも入れようと僕は言っているのですが、そういうものをグランド・戦略として、企業も持つべきですし、企業は持ってきています。

奥田さんが行ったときに確か温家宝、胡錦濤と会って、「経済は熱いけれども政治は冷たい」などといわれて帰ってきています。政治がそろそろそういう戦略を持って、総理は靖国神社に行くのをやめて、中国とどうやって組んで大きなアジア経済圏の中で日本がどう伸びていくべきかを考えるべきであって、今の日本のグランド・戦略、榊原さんの言葉を借りていえば、これはアジア戦略、アジア市場ということです。もちろんアジアというのは開いた地域ですから、ヨーロッパのような閉じた形の共同体にはならないかもしれない。アメリカとも

グローバルに交易をする。ヨーロッパともする。そういう開いた形のアジア市場というのが、21世紀の世界経済の中心になっていくと思います。

**鷹** 先ほど、休憩時間に渡辺さんがおっしゃっていたのは、人口の少ないところは、国際的な大企業にとってはあまり魅力がない、やはり人口の多いところだということです。そういう意味では中国などはまさにそうだと思うし、最近いわれているBRICs、ブラジル、ロシア、インド、中国などというところに、欧米諸国は相当、戦略的な攻め方をしています。

つい先週でしたか、シラク大統領がフランスの企業52社を連れて行って、5000億円くらいの契約を結んだ。そのときに、中国の貿易相手の第1位は日本だったのだけれども、アメリカに抜かれ、ついにEUにも抜かれて3位になったといっていました。

経済界から見て、個別の企業と同時に国としての戦略もないと、中国を攻めていくのはなかなか大変だろうと思うのですが、その辺はどのようにごらんになっていますか。

**渡辺** 今年の春に杭州、上海へ行っての感じですが、中国は市場経済を日本よりもはるかに指向していることです。しかも市場経済をより早く実現するために、国家権力を総動員している。一時、市場経済は貧富の差を広げ政治のあつれきが出るのではないかといわれましたが、いずれ何かがあるにしても、現状はまずそうです。そうしますと、今の日中の政治関係は、小泉さんと向こうの首脳が合わないというか、会えない。これも異常だと思います。

花王の中国進出が遅れた最大の理由は、台湾と仕事をしていたということが一つです。二つめは、天安門事件の間に、日本は中国と経済的に深くつきあわないことを、日本の企業はきちんと守ったのです。その間に、欧米の企業は中国の中に浸透して行って、ヨーロッパが中心になって、あの市場で先に陣地を取ってしまった。このことが、花王の苦戦のひとつの理由なのです。

それにしても、伊勢丹のデパート業をとっても、デパートが出ていく場所は、アメリカ、ヨーロッパではなく中国しかないでしょう。デパートのような高品質なものは、金持ちがたくさんきたので十分利益をもたらしてくれる。

こういう現実を考えれば、今、榊原先生は日中関係は民間の経済主体で築き上げた関係だといわれましたが、政府がこのまま放置していると、中国にとって日本の政府をある意味で軽視というか、悪い言葉でいうと、甘く見ることになりかねない。

冷静に考えてみると、アメリカと中国というのは、

ドルと元がペッグ制で、いわば同一通貨です。だから、いや待てよ、アメリカと中国は、通貨に関しては同一経済圏で、心地よくそれを長年、維持してきた。これからどうなるか。日本だけふらふら外にいてやっているというのでいいのか。こういう感じです。

また、中国に日本の企業が出ていく時は、質を売って勝負をしなければ、とても価格一辺倒では勝負できない。ですから、中国人にとってあこがれの日本商品というイメージを、どう先行してつくっていくか。つまり、開発途上の国のマーケティングというのは、今、出してすぐ売れるものを作ることではないのです。所得がもう500ドル上がったらあの商品を買いたいという、常にあこがれの商品を心の中に潜在化させていくことが最大のマーケティングです。値段で競争をするのではなくて、もちろんそれをいかに皆さんに買いやすい値段にするかという企業努力は当然必要ですが、やはり質で勝負をする。

しかも、花王は最初から中国でものを作って、日本へ持ってこようということ一度も考えたことがありません。なぜかという、花王はすでに国内にかなり償却が進んだ工場を持っていて、無人で製造していれば何も中国で作ろうと日本で作ろうと、同じコストでできるわけです。ですから、我々の開発した商品をいかに中国の人たちに買ってもらうかを心がけて最初からやっています。

しかし、最近では、中国の国営企業もけっこう早くデザインを勉強し、一部、紛らわしいものを作っています。花王はそのスピードを問われているということです。どんな事業もブランドも営業利益は売り上げに対して10%以上を出すというのが、花王の利益管理の規律です。どこの地域の会社においても仕事をやる以上は、売り上げに対して10%の利益を出す。それが出ないのは自分たちのやっている仕事のどこかにおかしさがあるのだと改善する。こういう基準でやっていますが、中国だけはまだ苦戦を続けていると思います。

**鷹** 中国の人が何となく将来買いたいと思うようなものを今から開拓しておくことが必要だというお話がありました。これは私事になりますが、私と榊原氏が毎週土曜日にTBSのBS放送で「グローバルナビ」という番組を放送しています。毎週、社長さんと呼んで話を聞く番組です。4年間やっていますから、200人ぐらいの社長さんと会っているわけですが、3回ぐらいは大企業の社長さんが来てくれて、1回はベンチャーとか地方のかたに来てもらっているのです。

その中で非常に面白かったのは中国で、我々は中国というと家電や自動車だとか重厚長大産

業が目につくのですが、例えば今、ピアノがものすごく売れている。それからニューズウィーク日本版のような、日本の女性誌の中国版、「Oggi」「ノンノ」のような女性誌を中国語に変えたものや、化粧品、ゴルフ道具です。ゴルフは日本人の企業の人やっているのかと思ったら、中国人がゴルフを盛んにやり始めている。あるいはペットフードがやたらと売れているとか、冷凍食品がやたらと売れている。

つまり、よく考えてみると、日本が高度成長してくる過程で、我々がライフスタイルとして求めてきたものを、中国も同時に今、求め始めてきています。そういうところは、我々はなかなか気がつかないのだけれども、そうした分野に入ったニッチ企業というのは、けっこう活躍しているのだなということを今の話で思い出しました。

川本さんにお聞きします。中国は、先ほどおっしゃったように、日本の企業が行くことによって、かなり中国全体の競争力が高まってきたということは、もちろんあると思います。しかし、日本の企業は、かつての韓国の場合もそうですが、ブーメラン現象で、韓国へ行くと技術が盗まれてしまうということがあった。中国の場合も盛んにそういうことがいわれています。だから中国へ行ったときの工場の持っていき方、あるいは技術の移転のしかた、こういったことが企業の間では最近シビアになってきて、キヤノンやシャープなど、いろいろな企業は、大事なところは国内で作り、大量生産のところ、機械で作るようなところだけを中国に出すという方向にだんだん変え始めている気もするのです。ある企業などは、金土日にごく優秀な技術者たちのパスポートは全部預かってしまう。金土日中国にアルバイトに行かないようにするといった話も聞きました。

中国というのは、市場としてもものすごく魅力があるのだけれども、同時に中国が強くなりすぎると日本に跳ね返ってくるというブーメラン現象のようなことを考えている人もいると思うのですが、その辺のことも含めて、中国市場はどのように考えたらよろしいですか。

**川本** 技術を流出しすぎないような工夫というのは、企業の戦略としてとても大事だと思います。ただ、やはりブーメラン効果というか、切磋琢磨しなければ、いつまでもひとつの技術を守ってはいられないと思うのです。だから、ある程度の注意は必要だと思いますが、やはり先に先に行くことだとおもいます。

10億人の市場というものの大きさは計り知れないわけだから、そこでのいかにニーズをつかむような技術なり、製品なりを作っていくかという



### 川本 裕子氏

早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授

東京大学文学部社会心理学科卒、オックスフォード大学大学院経済学修士課程修了。1982年旧東京銀行入行。88年マッキンゼー東京支社入社。93年ワシントンにて、95年よりパリにて勤務。99年夏に東京に復帰。同社シニア・エキスパートを務める。04年より教壇にも立つ。他に大阪証券取引所社外取締役、金融庁顧問(「金融タスクフォース」メンバー)、金融審議会委員などを務める。著書に「日本を変える-自立した民をめざして」「銀行収益革命」等。

うに頭を置いたほうが、今の技術を抱え込む、といった後ろ向きの発想よりはよいと思います。工夫はいるとは思いますが。先ほどのM&Aの話でも、ねらわれるようになってこそ企業は価値があるわけです。そういう意味では、前向きに、前向きに取り組むということかなと思います。

**鷹** もう一つ、2008年、2010年のオリンピック、万博が終わると、バブルが崩壊するのではないかと、中国の将来という点を心配する人がいますが、中国の将来という点ではどうお考えですか。

**川本** これも先ほどの話ではないですが、もちろん脅威も脅威ですが、それとともに非常に大きなポテンシャルですね。そこをどのように見極めるのか。脅威論なら脅威論、ポテンシャルならポテンシャルというように走りすぎないということ。それからあと、中国の市場を拝見して思っているのは、非常に変化が速いので、中国に駐在している方、非常に変わった方がこちらにお帰りになって、マネジメント層で中国担当になる。しかし、そのかたが中国通かということ、もはや遅い、古い知識をお持ちだということもあるのでは、やはり中国通はだれかという見極めが大事なのではないかと思います。

### これからの中小企業の戦略

**鷹** 時間もそろそろなくなってきました。月尾さん、大企業の戦略というのは、随分出てきたと思いますが、99%前後を占める中小企業が一挙に国際競争力を持つのは難しいという側面もあります。しかし、よく考えて見ると日本の中小企業もかなりすごい技術を持っている。ただ、外へのプレゼンテーションだとか、そういったことがなかなかうまくできない。そして、今までの中小企業は、ピラミッド型市場の中で、大企業に依存して生きているというようなことが、非常に大きなポイントだったのではないかと思います。これからもう少し水平的なネットワークを持つとか、ITとかグローバル化をうまく利用して、中小企業だって世界に飛び出して行けるという、そういう条件とか、そういうものを作っていけば日本の中小企業も相当いいことになってくると思うのです。先ほどおっしゃったように北欧だとか小さな国々は、北海道だとか九州ぐらいの単位で世界的な競争力を持ってきてるわけですね。日本の中小企業を活性化させる、方策、キーポイントは何かとお考えですか。

**月尾** かなり前ですが、IBMのテレビコマーシャルで、大阪の酒屋にフランスから酒の注文が来る、ITというのはこれくらい変わるのだということを訴えた内容がありました。中小企業の場合、大田区の製造業のように集積しているといろいろな大企業

が依頼してくるのですが、多くは大企業のピラミッドの中に組み込まれて、その中で仕事を与えられているという状況です。しかしIT社会になり、そういう既存のネットワークとは別のネットワークの中で仕事の機会があるようになったのです。それから、B to Bも普及してきたので、調達もかなりの企業が系列で発注するということをやめて、インターネットで調達するようになってきました。

企業に技術力さえあれば、新しいマーケットは幾らでも開発できると思います。しかも、中小企業だからといって、自分の会社が立地している地域だけではなくて、極端に言えば、世界のマーケットを相手にできる状態になったと思います。だから、ほかにない技術を持っているところは、全然心配をすることはない。

実際、そういう技術を持った会社は幾らでもあるわけです。独創的な技術を持ち、その会社がなければ、親会社は製品が作れないという技術を持っている企業がたくさんあります。これまで、そのような技術は、ある枠組みの中に組み込まれていたけれども、情報社会の中でそれを破るということを考えれば、全く違う側面が展開できると思います。

**鷹** そういう中小企業は、決して特殊例ではなくて、日本のかなりの中小企業がそういう潜在能力を持っていると考えていいのですか。

**月尾** 非常に多い。例えばロケットはきわめて高度な技術だといわれているけれども、部品のほとんどは中小企業で作っているのです。大企業は設計をして、注文をするだけで、それがうまく作動するような工夫は中小企業でやっています。技術力が高い会社は幾らでもあると思います。

**鷹** 東大阪の部品工場が集まって、小型宇宙衛星を来年か再来年に打ち上げるという話をしています。渡辺さん、先ほど、中小企業の話がされそうになりましたが、その辺はどうですか。

**渡辺** 中小企業はきつと大変だと思います。ただ、中小企業と一概にいても、ものづくりで技術を持っているところ、お店やサービスをやっていて、人口の多いところ少ないところ多種多様です。結局、自分はどこの土俵で相撲を取るのかです。小さくてもグローバルな技術を売るのが、中国に照準を合わせるのか。あるいは県の中で絶対強い中小企業にするとか、あるいはわが町の中ではいちばんうまいラーメン屋になるとか、自分の土俵づくりをはっきり認識しなければ、競争はできないわけです。

第二番めは、中小企業はサービスの仕事がこの中心になります。ものづくりももちろんあります。例えば、北海道は何で食っていくか。今更、自動車産業や電機産業ではないです。観光と恐らくサービスです。サービスで食べていくには空

港に降りたときから、北海道の人はお客さんににこっと笑う。トイレのおばさんも「よく来ましたね」という表情であれば、北海道にまた行きたくなる。北海道の教育は、小さいときから、人とどう接するかを大事にする。それが、実際は観光事業をやっているのは、官吏の出身者か農家の出身者です。ただ自然の資源があるだけです。

その土俵にあった人づくりというのと、顧客を本当に知って、何をすればまた来てくれるか、リピートし、サービス業を繁栄させる道はないのですから。

もう一つ、一橋大学の先生が、今の問題は、開業率が大変に減って、同時に廃業率が大変に上がっていることだといっておられました。例えばセブン・イレブンなどコンビニエンス・チェーンが全国に展開して、商店がみんな変わっていく。おすし屋チェーン店もみんなそうです。ユニクロなどもチェーン化して、新しい店やサービスはどんどん普及しています。

それに対抗するための後継者がいないというのです。しかし、中小企業の息子に生まれて、おやじが「もうからない」とか「国がどうにかしてくれなければ我々はやっていけない」などと常にこぼしていたら、こんな魅力のない仕事をだれが継ぐのですか。企業というのは、魅力のあるものにすれば人は必ず集まります。

**鷹** 魅力向上作戦ですね。

**渡辺** 息子が継がなくても他人が継ぐのです。それが企業の70%も赤字だという。これは赤字にしているのかもしれない、赤字が連続してよく企業が続けている。これは日本の決算書はあてにならないということですね。何も小企業だけではなくて、りっぱな上場の大企業でも今、問われているわけです。

経営とは何か、企業とは何か、それは大企業も中小企業も同じです。顧客の喜んだ顔を見たい。だれよりも競争が大好きだ(本当はそんなことはないのですが)、競争はよいものを生むという信念がなかったら、グローバルな市場の中では生きていけない。ぶつぶついいながら沈没していくのではないかと思います。

**鷹** あと提言も含めて10分ぐらいで終わりたいと思います。榎原さんは先ほど地方分権とか、これから地方が活性化してくるといっていましたが、日本の大きな問題は中小企業、地方、サラリーマンというか従業員というか、その辺が大きな問題ですが、中小企業と地方は密接に結びついている。その辺のポイントはどこですか。

**榎原** まず中小企業の問題からいわせていただきますと、日本のベンチャーはどこがやったかという、基本的に中小企業です。ですから中小企

業と十把一からげにいつてはいけないので、極めて素晴らしい技術を持った一群の中小企業がいるわけです。僕は、よく皆さんがおっしゃるベンチャー企業論はあまり好きではないのです。アメリカ型ベンチャーは日本では育たないと思います。ITの一部ではありますが、怪しげなところが多いですね。

日本型ベンチャーというのは中小企業なのです。既存の中小企業が大きく変わることによって、日本の地方とか日本の企業家風土みたいなものを変えていく。実はそれを支えてきたのが地方金融機関だったわけです。ですからやはり地方金融が大きく変わり、地方金融機関がもう少しベンチャーファンド的な役割をし、それで日本の中小企業を再活性化する。中小企業庁などというのがあからいけい。十把一からげに中小企業はみんなかわいそうだみたいな、そういうことでやるからいけい。中小企業こそ、日本の高度成長期の活力の源だったわけですし、これからもそうなるはず。そうならなければいけい。それが非常に重要。

地方の活性化ということていうと、これから日本にとって極めて重要なのは、地方分権ではなくて、地方経済をどう活性化させるかということ。地方の経済力をどうつけるかということ。これは、中小企業であり、農業であり、観光なのです。農業とか観光ということていうと、これは中小企業のほうがいいわけ。食べ物というのは、実は大量生産にした途端にまずくなるわけ。レストランでも大きくなったら、そのレストランはだめですから。すし屋でもチェーンになったらだめなわけ。観光だって、やはり壮大なビルを建てたところはだめになって、湯布院のようなところがよくなっている。こういう世界です。やはり中小企業のほうがいいものは、特に食品やサービスでたくさんあるわけ。

今は、月尾さんではないですが、ITを使って幾らでもブランドを作れるわけ。そういうところが地方ブランドを作って、全国的に展開するという時代に入ってきています。やはり地方経済の活性化あるいは中小企業の活性化がこれからの日本経済のキーだと思います。ですから、地方分権ではなくて、地方経済の活性化、あるいは経済力の東京からの分散、そういうことをポリシーの中心に政府は据えるべきだと思います。

## リーダーの育成

▲ 時間がなくなってきましたが、榊原さん、質問がきています。リーダー養成塾を作られましたが、この考え方を紹介してほしいというもの、アメリカ政府では大統領が替われば政権移動があるけ

れども、日本では政権とは関係なく官僚の機構は変わらない。先ほどの月尾さんのコメントの中で、日本は変革を嫌うということがあったのだけれども、そういう点について、どう考えるかと2点がありました。簡単をお願いします。

榊原 リーダー養成塾というのは、渡辺さんもおっしゃっていますが、日本の教育が悪平等になっている。だから、エリートやリーダーを養成するというを高々と掲げて学校を作ろうということ。2年くらい前に、地方の改革派知事と一緒に始めたのです。

学校を作るには100億円くらいいるので、お金が足りなくて2週間の夏のセミナーにしました。来年もセミナーをやりますが、できれば、3年後くらいには、リーダーを養成するというを明確な目標にした学校を作りたい。それが今の日本にとって非常に重要です。今の日本に欠けているものはやはりリーダーだと思います。本格的な意味でのエリートです。本当のリーダーであり、本当に収益を上げれば、5億円、6億円の年収を取る社長がいてもいいと思います。それはやはり子供のころからやらなければいけい。

実はやってみて驚いたのですが、来た生徒の質は非常にいいです。非常に活発で、授業が終わるとわっと30人くらいが手を挙げて、質問が終わらないという状況。子供たちはそういうリーダー教育に飢えているのだという感じがしました。奥田さんがエリート教育という話をしたときに、ある子供が手を挙げて、そういうことを学校では全く教えてくれないけれども、日本の学校はどうなっているのだかという状況。たまたま昨日も岩手県の知事と話をしてきたのですが、岩手県からは10人くらいが来たのですが、子供たちが非常に感動して帰った。そういうものを今、子供たちが求めているということを教育委員会も分かったよう。

政権の交代についてですが、僕は民主主義の原則は政権の交代だと思います。ですからある時期で、非常に明確に「僕は民主党を応援する」といったのですが、たまたま民主党を応援したときに、1週間だけ影の大臣になってくれといわれました。選挙までですから、今はそうではありません。そのときに、私が民主党の幹部に出した条件が一つあります。財務大臣であれば、大臣になった途端にトップの官僚を50人替えます。その条件を入れてくれるのだったら、私はシャドーミニスターを1週間だけですが、受けますといいました。やはり大臣が替わる時には、50人くらい官僚を替えなければいけません。次官は替わらない、局長は替わらない

では、新しい政策などできるわけがありません。

僕はアメリカ型システム、つまりポリティカル・アポインティー・システムが全面的によいとは思いませんが、少なくとも政権が交代したら替える。日本の場合、民間起用といっても、そんなに民間に優秀な人はいませんから。このごろトヨタの人を雇うのがはやってますが、内部抜擢でもいいのです。あるいは一度辞めた人を戻してもいいのです。いずれにせよ、トップの50人は原則替えるというぐらいのことでやらないと、日本は変わらないと思いますし、今の行政の人事システム、年功序列、同期で1人が次官になるというのは、もうやめたほうがいいと思います。

▲ 川本さんに質問が幾つか来ています。少子高齢化問題の中で、人口が減ってしまうと国力は弱るのではないかと問題と、今の原油の問題です。それからもう一つ、復権というけれども、一番でなくてもいいのではないかと、10本の指に入っていればいいのではないかと、こういう考え方はどうかということ。

川本 少子高齢化は構造的に起こっている話です。お答えになるかどうか分かりませんが、私は少子化に対して万策尽きているかという、決してそんなことはないと思います。少子化の原因をどうしてか女性に聞くと、「みんな経済的な理由だ」といっている時代がもう十何年も続いているのです。それに対して、財源の手当てもなければ、ほとんど何の対策も練られていないわけ。そこについては、もう少し政策的な手当てが考えられるはずだと思います。

原油の問題は、榊原さんがお詳しいのではないかとと思いますが、ポイントとしては、原油高が3か月、6か月と続いていくと、やはり日本の経済にとって、せっかく上向きになった経済状況に対してかなり影をさすと、非常に懸念をしています。

それから、復権はほどほどでいいのではないかというのは、全力を尽くさないということなので、やはりナンバーワンを目指すという目標を持っているほうがいいと思うのです。ただ、自分たちがどうあるとハッピーなのかということは、きちんと見極めることが大切で、資産がたくさんあればいいとか、そういうのではなくて、自分のハッピーは何かということてひとりひとりが考え抜くということではないでしょうか。

▲ 全力を尽くすというのは、川本さんの人生観でもあるわけですね。

川本 そうです。

▲ それとハッピーということは違う。

川本 全力を尽くして、しかもハッピーであるということ。



▲ 信彦氏

ジャーナリスト

慶應義塾大学経済学部卒。1967年毎日新聞社入社。東京本社経済部で、大蔵省、通産省、外務省、日銀、財界、経団連クラブ等を担当し、81年よりワシントン特派員。87年退社後フリーとなる。サミットの現場取材は23回に及ぶ。著書に「ニュースキャスターたちの24時間」「自分を活かす構想力」「首脳外交・先進国サミットの裏面史」など。NPO日本ウズベキスタン協会(tel.03-3593-1400)会長、白鷗大学教授・慶應義塾大学講師も務める。  
(<http://www.mainichi.co.jp/eye/shima/>)

## 国際競争力復権へのロードマップ

鷹 分かりました。時間がきたので、最後にしたいと思います。国際競争力を復権させるためのロードマップ的な提言を一つずつ皆さんにいただいて、終わりにしたいと思います。

月尾 戦略を作ることが、国にとっても企業にとっても重要だということですが、戦略を作るために必要なことは、情報を収集することです。敵を知れば百戦危うからずというわけで、とにかく世界の実態を知らなければいけないのですが、それが日本の社会は非常に弱いと思います。

アメリカと比較するのはもともと無理があるのですが、例えばアメリカにはNSAという情報機関があり、世界各国の通信を傍受しています。この組織は情報が公開されていないので詳細は分かりませんが、ある報告によると8万人の職員がいて、毎年そのために5000億円の予算を使っているということです。それ以外にCIAもあり、世界から情報を集めている。日本のカウンターパートの組織は人数が百数十人で、予算が数十億円しか使っていないというから、最初から負けだと思います。やっと情報収集衛星を打ち上げるところまで来たのですが、情報収集ということにもっと日本の国家も企業もカネ、人、時間を使っていくべきだと思います。

渡辺 国の財政はなかなか改革が進まない。日本はカネのないのが縁の切れ目で、カネがなければ改革は進む。それなら早くカネがなくなったほうがいい(笑)。もうそこまで改革については絶望視しています。

それから、日本の国民に必要なのはイマジネーションではないかと思えます。会計でも原価主義で発生主義が遅れた。これは将来のリスクに対してのイマジネーション能力が欠けている。つまり、イマジネーションから独創的なシステムが生まれてくると思えます。

もう一つ、最近、「オンリーワン」という言葉がやりだしました。これはマイケル・ポーターがニッチマーケットをいって、そこでいろいろなところが成功しているというのを僕も5~6年前に聞きました。しかし、ものづくりはナンバーワンしかないのです。洗剤ですと日本の市場には三つしかない。三つの中で選んでいる消費者はこれが自分にとってナンバーワンだと思っている。化粧品は1000もあります。化粧品は多様化し、多少わけの分からない価値の商品もありますから。しかし、選んでいる人はこれがナンバーワンだと思って選んでいるのです。したがって、どんな小さくても、自分の競争している土俵では、やはりナンバーワンになるという志でないと経営はうまくいかないのではないのでしょうか。

神原 今、非常に革命的に世界の経済や秩序が変わっているときですから、今、我々がやらなければならないことは革命であり、維新なのです。国ということでは、国の形を変えるべきだと思います。ですから、例えば連邦国家制にするとか、あるいは江戸時代のような三百諸藩にするとか、とにかく霞ヶ関、永田町主導の政治を抜本的に変えなければいけない。企業についても企業の形を変えることを考えていただきたい。つまり雇用の体系や賃金の体系などを今までとは全く違ったものにする。そういうことを考えるべき時期に来ていると思います。日本人は革命が嫌いですが、緩やかな改革みたいな話になるのですが、やはりこの際、一挙にシステムを変えることを考えるべき時期に来ているだろう。状況は非常に切迫しているということだと思います。

川本 国際競争力復権ということですが、私が最近、非常に問題意識として持っている点からいうと、人材力の強化だと思うのです。あちこちで申し上げているのですが、日本には資源がないので、勝負は人だと思うのです。そうであれば、子供たちの頭脳をしっかりと鍛えて、判断力を養って、その子供たちを労働市場に受け入れて、オン・ザ・ジョブ・トレーニングで鍛えて、それでこそ経済に貢献できる経済財になり、日本の経済が発展し、国際競争力を持っていくのだと思うのです。そういう意味では、ゆとり教育などをしていくと、結局、公教育が荒廃して、全体の人材力が落ちていくということですので、その懸念を申し上げたいと思います。

鷹 分かりました。今日は国際競争の中で、どうやったら日本の企業が復権できるかという話をしたわけです。全体としては、日本は回復しつつあるけれども、とてもまだナンバーワンではないという共通認識はあったのではないかなという気がします。それを復権させるためには、大企業がやっていること、それから中小企業がやるべきこと、国がやるべきこと、あるいは地方がやるべきこと、それぞれの土俵の中で、それぞれ考えていくということで、いろいろなヒントを出されたのではないかと思います。

最後に僕も一つだけ、申し上げたいと思います。私は、「イタリアに見習え」ということを、こここの盛んに言い続けているのです。日本とドイツとイタリアは大戦で負けましたが、日本とドイツは大量生産大量消費型で高度成長を遂げ、G7の中に入ってきた。ところがイタリアは大企業を目指さない国だったわけです。中小企業のみまざっとやってきたのがイタリアです。

だから、70年代くらいまではイタリアは、先進国の中でも遅れていました。しかし、今、見てみると、

財政赤字も日本よりも少なく、3%ちょっとですし、貿易黒字を出しているのは、ドイツも若干赤字になってきましたから、日本とイタリアくらいです。それから、労働生産性も実はイタリアは日本よりもずっと高いのです。イタリアというと、だらしがなくて女性のあとばかり追いかけて、だめな国だと思っているかもしれないけれども、GNPも6位か7位ですが、あそこは脱税、節税天国ですから、地下経済を表に出すと、多分4位くらいになるだろう。ドイツに次ぐくらいになるといわれています。

イタリアは、衣服でいえば有名なブランド製品はほとんどイタリアです。ネクタイもバンドも靴もハンドバッグも、つまりアパレル文化そのものが世界一です。食文化もイタリア料理、スペイン、中国、フランス料理と、4大料理に入っています。これはやはり、ただ食事がおいしいだけではなくて、内装だとかサービスだとか、食文化がいいわけです。

住居もイタリアの建築デザインとか家具などが素晴らしいわけです。車も大衆車は日独米だけでも、フェラーリだとか、ランボルギーニだとか、アルファロメオだとか、スーパーカーといわれるのはほとんどがイタリアです。文化はもちろんイタリアは圧倒的に強いし、精密機械もすごい。

そういう意味でいうと、イタリアは大企業は少ないけれども、オンリーワンというか、世界一のブランド商品をたくさん持っています。同時に、もう一つイタリアというのは、あそこへ行くと分かりますが、どんな地方も、農業と製造業というか匠の工業と観光が三位一体になっていて、それがいろいろな地方都市に人を呼び込んでいます。だから、観光ではフランスと並ぶくらいの観光立国になっているところがあるわけです。

今、大企業がどんどん外へ行って、日本が空洞化するということが盛んにいわれていますが、イタリアには空洞化という言葉がありません。しかも人生の達人の国で、オンリーワンのものをずっと作り続けています。そういう意味でいうと、皆さんはいろいろな国の見学に行かれるけれども、一度イタリアに行かれて、イタリアの国の成り立ちや企業精神とか、そういうことを見ることも、日本のこれらを考えるうえで非常に重要なのではないかと思います。先ほどのフィンランドなど人口1000万の国々が上位に入ってくるということを考えると、そういうことも一つのポイントなのかなと思いました。

短い時間で、恐らくいい足りないこともたくさんあったと思いますし、皆さんも、ほかにも聞きたいことがたくさんあったと思いますが、時間がオーバーしましたので、この辺で終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました(拍手)。

この報告書は2004年10月20日、ニッセイ基礎研究所の主催により、日本生命保険相互会社の後援を得てホテルオークラで開催された、シンポジウム「国際競争における日本企業復権へのロードマップ」の内容を編集したものです。

無断禁転載。尚、当報告書に関するお問い合わせは、ニッセイ基礎研究所企画総務部(03-3512-1800)までお願いいたします。