

## パネルディスカッション

### パネリスト

**ジェラルド・カーティス 氏（米国コロンビア大学政治学部教授）**

**中西 輝政 氏（京都大学総合人間学部教授）**

京都大学法学部卒、京都大学大学院修士課程（国際政治学専攻）修了、英国ケンブリッジ大学歴史学部大学院（国際関係史専攻）修了。ケンブリッジ大学客員研究員、三重大学人文学部助教授、米国スタンフォード大学客員研究員、静岡県立大学国際関係学部教授を経て平成7年より現職。著作「大英帝国衰亡史」では、山本七平賞、毎日出版文化賞を受賞。著書はほかに「これからのアジアこれからの日本」「国まさに滅びんとす」「なぜ国家は衰退するのか」など。

**吉富 勝 氏（アジア開発銀行研究所所長）**

東京大学教養学部教養学科（国際関係論）卒、東京大学経済学部大学院博士課程修了。昭和37年経済企画庁入庁、OECD一般経済局長、経済研究所長、調整局長を歴任。平成4年に長銀総合研究所副理事長となり、11年より現職。また、平成5年より米国ペンシルヴァニア大学ウォートン校の特別教授、及び同校の日米経営センター所長も兼任。著書に「日本経済の真実 - 通説を越えて - 」「レーガン政権下の日本経済」など。

### コーディネーター

**細見 卓（ニッセイ基礎研究所会長兼理事長）**

東京帝国大学経済学部卒。昭和17年大蔵省入省。主税局調査課長、東海財務局長を経て、44年主税局長、46年財務官、47年顧問を歴任。49年に日本興業銀行顧問となり、56年1月から62年10月まで海外経済協力基金総裁。63年より現職。59年8月から臨教審委員も務めたほか、日米欧委員会、税制調査会、国際協調のための経済構造調整委員会各委員を兼務した。平成4年勲一等瑞宝章受賞。

（細見） 本日は、大勢おいでいただきましてありがとうございます。

ニッセイ基礎研究所も今年で設立12年目となりましたが、その間、皆様にいろいろご後援いただいておりますが、なかなかお返しができないので心苦しく思っておりました。今日はそのお返しとしてこのシンポジウムを催したわけです。シンポジウムや講演会は日本では多数開催されておりますが、本日ここへお集まりいただいた先生方はめったにそう

いう講演会にはお出にならない方です。物事を本当によくご存じで、騒がしい世論の渦巻きの中には参加されない方々ですから、よくお聞き願いたいと思います。

カーティス先生は、日本のことについて日本人以上にお詳しい方です。例えば細川内閣やそのあとの羽田内閣などは、我々日本人でもそのプロセスがわかりにくいのですが、最近出されたカーティス先生の本「The Logics of Japanese Politics (日本政治の論理)」をお読みになれば、起こるべくして起こり、消えるべくして消えた内閣であるということがきちっと書いてあります。そういう意味で、我々以上に日本の真実をよくご存じです。

カーティス先生には基調講演をお願いいたしましたが、ここからは討論会形式で次のお二方のご参加を得ることにしました。最初に京都大学の中西先生です。このごろの大学の学部はなかなか難しく、「総合人間学部」と言うのだそうです。ですから、人間のことは全部ご存じだと思いますが(笑)、いずれ討論のときにその片鱗が出てくると思います。

吉富先生は、現在、アジア開発銀行研究所所長としてご勤務されており、アジア問題全体をテイク・ケアしておられる方です。経済企画庁に勤めていらしゃった頃は、経済見通しが当たるとか当たらないとか、さんざん言われた方です。OECDで経済局長をなさったり、IMFで長くお勤めになったご経歴から日本では数少ない本当の意味のエコノミストです。エコノミストとは何か私はよく知りませんが、いわゆる経済評論家ではないわけで、そういう方に今日はご参加を願っているわけです。

では、粗雑な紹介でしたが、中西先生からお話しいたします。ご自身のご意見も述べいただき、併せてカーティスさんに対するご質問ということにいたします。

### **日米の協調なしに問題は進まない**

(中西) 先程のカーティス先生の基調講演を中心に私なりの考えをごく短めに述べさせていただきます。あとはいろいろな討論の中で補わせていただきます。

カーティスさんは非常に重要な問題について、日本を取り巻く、あるいは日本の世界における役割ということで、多岐にわたる問題を取り上げられました。カーティスさんの話の中で同意したのは、日米関係が、特に21世紀に向かっていく、あるいは今、「アジアの情勢が数年前に比べるとかなり大きな変化を来している。あるいは日本の国内が非常に重要な、何十年ぶりかのさまざまな改革に取り組んでいかなければならない。こういう大きな流れの中で日米関係を一層確かなものにしておくことが、日本にとって非常に重要な選択であり、またアジア、世界の安定に欠くべからざる前提条件だ。」という点に同意してお

話を聞いておりました。

現実を考えてみても冷戦が終わった 90 年代の初めごろは、今後、日米関係も難しくなっていくのではないかとしきりに言われ、日米関係に対する悲観論が非常に強かった時期だったと思います。現実には湾岸戦争をめぐるやりとりの行き違い、あるいは特にクリントン政権の第 1 期には貿易摩擦その他で難しい問題があり、両国の感情の高まりまで一部には見えたわけです。しかし、90 年代の半ば（クリントン政権の第 2 期目）を境に、日米関係は多くの方が思っていたよりも総じていい方向へ流れが転じたのではないかと私は思います。

貿易摩擦においても、両国の経済の基本的な関係も変わりました。日本のバブルの崩壊もあったでしょうが、世界経済全体が新しい枠組みの時代に入ってきて、また、いろいろな経済パラダイムが変わってきたことも大きいのかもしれません。安全保障に関しても、アジア太平洋、特に東アジア周辺のいろいろな問題が浮上し、「将来このようになっていく傾向があるから、今から」と性急な視点から考えた。そのため、さまざまな点で日米関係が今後悪化していくという見通しを生んだわけです。しかし 90 年代後半のいろいろな問題に直面してもう少し正気になってみると、日本もアメリカも日米の協調なしにはいろいろな問題がうまく進んでいかないということにも気がついたわけです。

先程、カーティスさんは沖縄の問題にはお触れになりませんでした。沖縄の問題に関しても、95 年 9 月に例の少女暴行事件が起こって、一時、日米関係に懸念が生じた時期があったわけです。特に日本の国内でも、安保条約は支持していても、沖縄の基地は全廃しなければいけないのではないかという議論が出たわけです。しかし、今から考えると、日本を取り巻く情勢を考えてみても、また沖縄問題そのもののプラス面マイナス面を考えても、そう簡単な結論にはならないことも少しわかってきた。これ自体、実務的にはいろいろな難しい問題がまだあります。しかし、かなり様相は変わったわけで、沖縄問題に対する人々の視線の取り方一つでも、日米関係が、この 10 年、特に最近数年はいい方に変化しはじめているという大きな図柄が浮かび上がってくるのではないかと思うのです。

ところが、こうした理解が、まだ周囲ではそれほど深まっていない。場合によると当事者でさえも 90 年代前後の日米摩擦が問題になった時期のイメージで語る、あるいはそういう目で外から日米関係を見ているという向きが残っているわけです。カーティス先生は朝鮮半島と中国をめぐる問題を取り上げられましたが、北朝鮮の目から見ての、あるいはだいたいレベルは違うのですが中国やその他の関係国から見ての、「日米関係はあまりうまく

いっていない。」「どうもいろいろな意味で日米はあまりにも双方に問題が多すぎるので、もしかしたら日米の関係の中に割り込んでいくことも可能かもしれない。」という見方です。こういう見方を東アジア周辺に広げたところ、90年代前半のさまざまな日米関係の紆余曲折から、かえってそれが跳ね返った。例えば北朝鮮の日本に対する対応や一連の中国首脳外交、江沢民首席が訪日したときの対応です。クリントン大統領が訪中したとき、日米関係と米中関係とどちらが重要かといった、国際政治の基本に立ち返って考えてみるとおかしなアプローチが中国側にも見られたわけです。

北朝鮮の問題に関してカーティス先生は、北朝鮮に対する対応として現在とっている、韓国流に言えば太陽政策的なアプローチ以外には考えられないとおっしゃいましたが、それは全くそのとおりだと思います。それ以外の選択は大変な混乱となり、もしかしたら戦争の被害も膨大なものになるかもしれないわけです。ただ、日本の立場から見ると、日本が直面している問題に対するアメリカ側のとらえ方が必ずしもではないのではなかろうかという不安感、フラストレーションがあるわけです。

例えば拉致問題や不審船の事件など、アメリカはこれを素通りして北朝鮮とは問題がないかのように政策を運営していくのではなかろうかという思いが、日本国民の中に広くあったと思います。これはたぶん、いろいろな意味でお互いに考えていることをやり取りし合い、それを政策へつなげていくという十分な努力が足りなかったのかもしれない、本質的に大きな問題ではないのです。しかし、東アジアは今非常に大きな意味で過渡期にあり、そういうときにはいろいろなファクターがそこに入り込んできて日米関係そのものを難しくしてしまう背景があるわけです。

今回、ペリー元国防長官が中心になってまとめられた報告書が公表されました。ミサイルの問題にしても、多くの日本人にとっては、日本の安全保障能力が憲法の問題その他で大変制限されている、そこにある種の不安感があるわけです。自分の力でここまでということはできないのだから、そこをアメリカに補完してもらうために日米の同盟関係が存在している。だとすれば、やはりアメリカはそこまで考えて対応すべきではないかと日本人が考えているところと、アメリカ当局が考えているところが乖離してしまう。問題はパーセプション、あるいは日本側のフラストレーションが、うまくアメリカ側に伝わらないところにあったのではないかと思うわけです。

当面北朝鮮がミサイルは置かないという約束はあっても、開発を中止するところまでを交渉の場で約束させるのは今のところ難しい条件があります。しかし、日本人はそこまで

話がまとまってこないことには自らの安全保障能力においてできることが限られているという面から、逆に感じなくてもいい不安がある。アメリカや韓国なら「不審船が1～2隻入ってきててもしょうがないのではないか。」と思われる問題も、日本では大騒ぎになってしまう。こういう条件があって、これをアメリカ人や韓国の政府や国民にも、なかなかうまく伝えられていない点が問題の根底にあるのではないかと思います。

また、カーティス先生は、中国の長期的な行方について触れられました。台湾はある意味では事実上の独立状態にあるわけですが、中国が武力行使の可能性を放棄しないところに問題の一端があるわけです。やはり中国が武力行使をしないように中国に働きかけ、台湾が突然に独立宣言をしないように台湾に働きかける。このアメリカのアプローチは、大きく言ってまちがってはいないわけです。ただ、クリントン政権が一時とった中国との戦略的パートナーシップで、台湾の問題で3つのノーを中国に行って演説した。こちら辺のクリントン政権のゆらぎみたいなものに対して、日本でも日米中の関係は、それぞれの辺の長さが等しい正三角形になるべきだという議論をする向きがあります。

しかし、これは国際政治の基本的な常識からいって、ありえないことです。日米は同盟関係にあり、経済的にも社会的にも、さまざまな価値観やシステム上のつながりがある。なかんずく、両国の国益の両立する範囲の広さを考えていけば、日米と中国、またそれぞれとの関係は、当然別次元の関係であらねばならない。しかし、ともすればアメリカという国は、とかくある流れのときに針が振れすぎるところある。また、特に大統領個人のリーダーシップは非常に強いから、大統領の個人的な踏み込みによって思わぬ政策スタンスの一時的な行き過ぎがよくある。私はこの場合の米中関係もたぶんそういうもので、アメリカの国内には、議会を中心に全然違った見方もある。そういう全体像が大事だと思うのです。

問題は、中国は将来的・長期的にどのように変わっていくかということです。カーティス先生は、ここが非常に重要な問題だと指摘されたわけで、具体的にどのように中国が変わりうるかを考えなければなりません。これは非常に難しい問題で、この1～2年の中国は、香港返還あたりまでの中国と対外姿勢が少し変わってきております。中国外交はある意味で粗雑になっています。例えばクリントン大統領の訪中にも日本には立ち寄りないように注文をつけてみたり、昨年秋の江沢民首席の日本訪問も日本国内では評判がよくなかったわけです。こういうところも、たぶん鄧小平氏が生きていた時代の、中国の国際社会へのアプローチとは少し違ってきている。また、中国の国内経済の行方が非常に見えにく

くなっている。我々は 80 年代から 90 年代にかけて中国の改革が経済中心に進んでいけば、いずれ民主化、政治や社会の開放化にもつながると見ていたわけです。しかしその見通しが、はたして今の時点でのどのように変わってきて、また変わっていないかは、その都度考えておかなければならない問題です。

特に台湾問題をめぐって、我々は東アジア・太平洋地域を、新しい民主主義と開かれた経済システムというかたちで、21 世紀への安定に向けた方向づけをしていかなければならない。とすれば、安全保障の問題としての朝鮮半島の安定、あるいは中台関係への取り組みを長期的にアジア太平洋地域の構造的な安定という方向で、日米で将来像をもっと語り合っていく必要がある。これがどうもうまくマッチしていないわけです。当面の話ばかりに集中すると、日米関係においてはお互いにいろいろなフラストレーションや、必ずしも指摘しなくてもいい問題まで出てきたりするわけです。やはり大きな将来像を、完全に一致するものではないかもしれないが、語り合っていく努力という流れが弱くなってきているのではないかと思います。

#### **国内的視野に限られた議論は百害あって一利なし**

最後の問題は、日本の国内の改革についてですが、今の日本の改革は非常に歴史的なものだと私も思います。おそらく何十年ぶりかの改革であり、人によると、明治維新あるいは戦後の改革に次ぐ非常に大きなシステムと価値観の転換が求められると指摘されています。これは全くそのとおりだと私も思います。また、戦後日本がとってきた P K O や憲法をめぐると日本の改革も、日本人の多くにとってはどこかでつながった問題と考えられるところがあるわけです。すなわち、経済システムや行政システムを変えていき、例えば政府の機構のあり方や政治のリーダーシップをどう確立していくかということになると、どうしても憲法の条項、憲法のシステムが問題になりうるわけです。また昨今、特に多くの日本人の心をとらえている問題は、経済の落ち込みもさることながら教育や社会の基本的な制度を動かしていく人間の精神的な側面の問題、場合によると若い世代の日本人にとっては日本のアイデンティティーを模索する流れも一緒に、今の時期に非常に大きく出ているわけです。

そこで戦後の価値観、戦後のシステムをもう一度見直すのだということがよく問題になるわけです。ここがやはり日米関係にとって非常に重要な意味を持っています。日本国内だけで考えるのではなく、国際的視野、なかんずく一番重要な日米関係の中でこの問題を考えていく視点を日本人が持たなければ、ある場合には過剰な思い入れの議論になってし

まうし、現実とは遠ざかった話になってしまう。こういう議論は、憲法の問題も含めて大いにやるべきであって、まさに今、日本は第三の改革というか、国家の基本的なあり方をどう考えるか。その反映としての憲法という制度、あるいは戦後日本がとってきたさまざまな教育その他の社会的な価値観をめぐる問題も、多々改革していかなければならない。その前に、まず大いに議論をしなければならないわけです。

しかし、そういう日本のさまざまな改革を進めていくときにいつも忘れてならないのは、この点でカーティスさんに私は全く賛同するわけですが、日本人は今、クールに未来を見つめ、日米関係の基礎を固めて、力を合わせて地域と世界の問題に取り組まねばならない。それに加えて、日米関係の重要性を基本的に見据えつつ、日本の戦後のさまざまなシステムや価値観、また集団的自衛権の問題も、日米関係の率直な対話、あるいは日本側からの発信によって、議論の次元をもう1つ増やして、複眼的・多面的に見ながら進めていかなければならない。国内的視野に限られた議論は、日本自身にとって百害あって一利なしと言ってもいいほど問題のあるアプローチだというわけです。

つまり、結論として私が申し上げたいことは、日本の戦後50年のさまざまなものを見返し、場合によると改革したり改正したりしていく必要がある。そのときに日米関係を中心に国際社会を見つつ、特にアジアの日本を取り巻く情勢を考慮しつつ進めていく視点が要る。そこで、これまでになく日本人が率直に日本の問題を訴えかけ、そのうえで大きなシステムの転換という方向へと議論を収斂させていかなければならない。そのように思ってカーティスさんのお話を聞いたわけです。

(細見) あとでまた討論願うとして、吉富さんお願いいたします。

### アメリカにおけるコーポレート・ガバナンス

(吉富) 副タイトルの「アジア、世界の変化と日米関係の行方」、これを全部やると大変ですが、経済の方から新しいチャレンジングな課題がこういうところに転がっているということの問題提起して、政治学の権威と人間学の権威の方々にお答えをお願いしたいと思います。そういうつもりで、今から日米関係、日本経済、アジアの問題をまとめてみたいと思います。

アメリカと付き合っが一番難しいのは、アメリカ人は非常にミッショナリーであるということです。我々はあまりにもレス・ミッショナリーなのですが。そのときに、日本が非

常に強くなると、ミSSIONナリーとそうでない日本との対応関係が、80年代のように大変難しくなるという経験をしております。90年代のように弱いと、バッシングなどがいろいろ出てきますが、日米関係そのものに波瀾はそれほど生じないという奇妙な関係にあります。21世紀にもし日本経済が再生するとしたら、そのときの日米関係は、80年代、90年代の2つの問題を乗り越えた、新しい次元で統合できるような関係が築けたらいいと思います。

実際に日米関係をこの2～3年で見ても、大きな問題がごろごろしているのではないかという気がします。今、アメリカの経常収支赤字は、GDP比でも3.5%以上になって、80年代半ばの約4%までは行っておりませんが、膨らみつつあります。当時は対外赤字と国内の財政の赤字で、「双子の赤字」と言いました。今もある意味では「双子の赤字」です。財政は黒字ですが、個人消費が個人の貯蓄率で見るとマイナスだという意味で、赤字に近いかたちになっています。個人消費が比較的堅調で、自分の所得の範囲内以上に消費をする性向が、この数年強まっているというのは、株価の堅調に支えられています。個人消費の伸び率が3%あるとすると、その3分の1ぐらいはキャピタルゲインから来ているものと推定することができます。

では、株価がどうしてそんなに上昇しているかというと、それはグリーンスパンがインフレの抑制に成功しているからです。同時に経済環境が、情報通信分野の世界でアメリカが世界をリードしている。それから、コーポレート・ガバナンスがすっかり変わってしまい、株式中心の社会がいっそう濃厚になっているということです。

グリーンスパンがインフレ抑制に成功すると、金利を上げる必要はない。ということは株価が堅調に保たれる要因がそこにある。それから、インフレが来ないということは、労働コストがあまり上がらないということで、その裏側では利潤が比較的安定していることを意味します。人間あるいは経済社会は、3年もいい状態が続くと大体のぼせ上がってきて、ユーフォリア的になります。そのときのユーフォリア現象は、そういう状態が長く続くだろうとかたちになります。株価というのは何ということはない、我々が高校ぐらいの教科書で習う、企業の割引現在価値というものです。これは、最初に（シグマ）をとって、 $n=1$ から、適当に $n=10$ 年でも $n=$ （無限大）でもいいのですが、そのシグマの右側に、分子には利潤の流れ、分母には割引率があるわけです。この割引率とは、国債の利子のようなリスクを持たない利子と、リスクプレミアムからなっています。

先程のように金利が上がらないというのは、国債の利子率があまり上がってこないとい



うことです。また、景気が長く続くということは、リスクプレミアムがだんだんと下がってくることを意味するので、株価の上昇も説明できます。それから、利潤が堅調で、しかも長く続くということになると、 $n=1$ が $n=5$ 、 $n=10$ 年、あるいは $n=$  となる。新しい経済とか、景気循環は死んだという言葉とは、実はこの  $n=1$ が $n=$  になったということです。その他の変数を与えておいて、この景気循環が10年しか続かないと思ったときの企業の割引現在価値と、景気循環は死んだのでほとんど無限に続くのではないかと、思って、 $n=$  として計算したときには、3倍ぐらいの違いがあります。景気循環が死んだというのは、ジャーナリスティックな意味ではなくて、現実の株価を説明する非常に重要な期待を表していると解釈できます。

そういうわけで、グリーンズパンがインフレに成功すればするほど、また技術革新が情報通信分野で成功すればするほど、コーポレート・ガバナンスが株式中心で、中間管理層のダウンサイジングを中心に合理化が進めば進むほど、株価は上昇するわけです。これが個人家計部門の貯蓄率をマイナスにする状況は、これまた他方であまり持続可能な状況ではないのもわかりますから、どこかで限界が来る可能性があることを示唆します。そうしますと、今日のように株式時価総額のウエイトがG N Pの180%もある。そのとき、3割落ちたぐらいでも、G D Pそのものに相当大きな影響があるだろうことは容易にわかります。

そういう問題がいつ起こるかはわかりませんが、起きたときの新しい日米経済関係や、これだけグローバルなファイナンスになったときの世界経済全体に及ぼす影響は、びっくりするような問題を抱えていると思った方がいい。それぐらい、新しい内容を持ったチャレンジングな課題が次々と飛び出してくるだろうと私は思います。

コーポレート・ガバナンスの問題は、アメリカの場合は、社長のクビをだれが切るかで、それを株式市場が切るという状況は、ホスタイル・テイク・オーバー（敵対買収）などで、70年代、80年代の前半に見られました。これについては企業の中に抱え込んでいる蓄積された価値を評価する仕組みではないと、いろいろ議論がされました。また一方で、個人の投資家が年金などを積み立てていく401Kなども増えてきた。そういう個人の小さなお金を集めてプールした機関投資家が、成績を上げるためには、投資先の企業の成績が良好でなくてはいけない。良好でない株を売ってしまえばいいという状況ではない。というのは株の保有が非常に大きいので、そういうことをすれば、天に唾する行為になるわけです。

とすると、企業そのものの中に入り込んでいく。つまり取締役会の中のメンバーに入り

込んでいくようなかたちで、マネージメントに対してもの申すという仕組みを作り上げていこうとしたのが、90年代です。私はウォートンスクールで毎年教えておりますが、アメリカでも80年代の終わりごろまでは、社外重役というのはイチジクの葉っぱだと言われておりました。日本ではそのイチジクの葉っぱさえないというわけですから、大変見苦しかったのでしょ。

そのように言われていた社外重役の性格が非常に変わってきたわけです。社外重役が取締役メンバーの5割ぐらいになったとか、7割になるとか。それから、これまでの社外重役は何社も掛け持ちして、ご夫婦でゆっくり旅行して、あまりその企業の内容は知らないが知恵を発揮していろいろアドバイスする。そういうのはあまり機能していないのがわかってきて、この4～5年間は次の2つのことが非常に強調されています。

1つは、マネージメントから情報を取らないとアドバイスはできないのですが、しかし、マネージメントから独立していなくてはいけないということです。日本の場合は、こういうものはほとんどないらしいというのはすぐに想像がつきます。もう1つは、独自に判断できるだけの専門性を持っているということで、プロフェッショナリズムです。このコーポレート・ガバナンスの変化は、社外重役がそのようにして取締役会に入って行って、その2つの特性を十分に備えてマネージメント自身をコントロールするようになってくる。こういう社外重役は、機関投資家の直接・間接の意向を代表していますから、「企業の成績を上げる＝ROEを上げる」という方向にすごく傾斜してきているわけです。

そういう意味で、90年代のアメリカのコーポレート・ガバナンスは、非常に株式中心の世界になってきました。逆に中間管理層のダウンサイジングも加わってきたこともあり、この10～15年は、上位20%の人の所得は上昇しております。しかし、おそらく下位60%の所得は、マルクスの言った絶対的貧困化を生んでいる。水準は高いので「貧困」とは呼びませんが傾向としてはそれを生んでいるという、富の偏在が出てきているわけです。しかし、富の偏在が生じていても、雇用の流動性が高く、ダウンサイジングにあった中間管理層は、非常に所得や職業は不安定ですが就職することはできているというので、失業率も大変低いわけです。

### **日本におけるコーポレート・ガバナンス**

それに比べると、日本経済のコーポレート・ガバナンスはまだ十分に変化しきれないのではないかと思います。日本で頭取や社長のクビをだれが切るのかと聞くと、多くの人々が首をかしげています。そういうシステムは、70年代の中頃から終わりごろまでは、

メインバンクが部分的には持っていた可能性があります。しかし、80年代にメインバンクはバブルの問題で、かなりの機能低下を起こさざるをえなくなってきました。銀行の役割は非常に重要です。企業から取った情報は市場化や証券化ができないので、銀行が存在するわけです。企業に関する情報を全部証券化できれば、債券市場があれば全部すむわけです。なぜ銀行があるかという、情報を取って、その情報が市場に乗らないものを加工して生産して、それに基づいて銀行がモニタリングして貸しこんでいくというのが本来の銀行業です。そういう銀行業を、ある程度、日本のメインバンクも70年代の終わりまでやってきたと思われませんが、そのあとは今のような状況になっているということです。

その時に日本で非常に難しいのは、その銀行の経営者が問題を起こした場合、だれがその経営者の責任を取らせる仕組みを持っているか、頭取のクビをだれが切るかということです。これは公的資金でも投入したときは別でしょうが、そうでないときの仕組みを考えていくというのが実はコーポレート・ガバナンスです。コーポレート・ガバナンスではこれを“Who governs the governor?”“Who monitors the monitor?”と言います。通常、モニターされているのは銀行からお金を借りている人ですが、大企業というのは、もうお金を借りる必要はほとんどなくなっている。必要があれば、債券市場か株式市場に行ってしまう、銀行から離れてきているわけです。

そういうわけで、大手の企業の借り手としてのモニターは、銀行ではなくなっているわけですから、おそらく株式市場にかなり傾斜していくでしょう。もちろん、決済口座は主要なメインバンクに持っておりますから、メインバンクとの基本的な関係は残すし、株式の保有関係は残るのですが、ウエイトは下がっていかざるをえないというのが現状だと思います。そこで出てくる問題は、だれが銀行そのもののコーポレート・ガバナンスを果たすかということです。つまり、銀行の上に立っている機関とは何なのか、それはどういう意味のマーケットなのか。この問題が、まだ十分に解かれていないのではないかと思います。だから、いろいろな銀行の合併・併合がありますが、持ち株会社を作ったとしても、そういうメカニズムがうまく働くかどうか1つの大きな問題です。

もう1つの問題は、日本は現場や中間層が非常に強い。意思決定機構はボトムアップではなく、ミドルアップ・ダウンです。そのミドルというのは、役所でいうと課長レベルだと思いますが、人事権もそこら辺に情報が集中して決めるかたちになっている。私も局長をしているときに、この人はちょっと問題であるということを独自にやったら大変問題になった経験から、そういうメカニズムを通さないと長続きはしないという勉強をしたこと

があります。

こういうミドルアップ・ダウンという仕組みは、ある意味では日本の企業の強さだったので、先程のアメリカの例に似て、中間管理層のようなものが不必要だから量的に少なくなってくる。それから、どういう技術を養成するのかは、業務の特性によって当然変わってくるわけです。そのためには長年、15~20年かけて一般的に通用し、しかも高度な従業員を養成していくという日本の強みがある。そこを保っていた方が競争力が保てるような産業と、そうでない産業があるわけです。例えば金融界でいえば、商業銀行で行われているような人事管理と投資銀行で行われているような人事管理とは相当違ってしかるべきだし、中間管理層の厚さも違ってしかるべきでしょう。けれども、これまでのように銀行の本店が全部、人事管理を行っていて、そういう商業銀行と投資銀行における業務の特性の差を考慮しないで、一律の人事管理をしているというのが大きな失敗の元です。

またマネージメントというのは、日本では従業員志向がアメリカの対局にあって、非常に強いわけです。社会主義ではないけれども社会主義だと言われるのは当たっております。しかし、それは非常に規律の通った従業員志向が強かったということです。韓国の労働組合が弾圧されていた時代のものとも違いますし、社会主義の下で従業員志向が強かった公的企業とも全然性質の違った、マーケットに根ざした従業員志向だったわけです。これは非常にうまく働いて戦後40年間高度成長を支え、ここまで1人あたりの所得を先進国なみに高めてきた大変重要なメカニズムです。そのことによって、世界の平均市民に比べれば一人一人の知性の度合いや民度が日本の平均市民は格段に高いわけです。この民度が高いというのは非常に重要で、我々は何でもないと思っている日々の業務の取引コストが大変低いのです。

外国で生活すればすぐにわかるように、引っ越しをしたあとの不便さは日本の数十倍です。すぐに引っ越し屋がやってこないとか、時間を守らないとか、何か物が壊れたら修理屋が来てもちろんと直しきれないとか、そういう細々としたことがいっぱいあります。銀行についても、ちょっとまちがえるとそこにはり付いている女性は何もできない。しかも、業務分担がはっきりしすぎていて判断力も何もなし。そういうことを我々はしょっちゅう経験しているわけですが、そういうことがほとんどないのが日本の社会です。ということは、平均の市民の知的水準が非常に高いわけで、治安もいいということです。ところがその分だけ、上の方のマネージメント判断能力等々は、世界的な水準に比べれば明らかに落ちるということです。

非常に重要なのは、今から日本が技術水準の最先端にたどりついて、ソフトウェアやエンジニアリングを改革しなければいけない。そういう課題をこなしていくとき、今までは平均の市民や従業員がいろいろな仕事上の、予期したり確信が持てない事柄を、気を利かしてこなしてくれたわけです。しかし、この予期したり確信が持てない度合いが、今、ものすごく高まってきています。先程のシステムの変換時期を数十年ぶりに日本が迎えているというのは、そういうものが多いということです。そういうとき、マネジメントが戦略的な判断をする場で、そういう訓練を受けておらず、50歳になって取締役になってもまだ従業員と同じような気持ちで生活している。ご飯を食べるところだけが会社の一番トップのところで、他の従業員と分離されているというだけで、いろいろな思考の変換についての教育の場はないわけです。それが今、いろいろなところで問題を起こしているわけです。

私は、日本は非常に世界的にめずらしい、しかしおもしろい課題を抱えていると思います。つまり、平均の水準がこれだけ高い国は世界的にないということです。だから、英語をだれかが勉強しだすといっせいに勉強して、やがてはおそらくインターネットも、3年もあれば多くの人が克服するでしょう。しかし、そのときに残るのは、この従業員志向の強い中で育ってきたマネジメントが50歳になって、ちゃんと従業員から独立した判断ができるかどうかだと私は思います。それが第一の大問題です。そういう意味では、企業の中にもっと多様性を許していくという一言に尽きますが、業務の特性に対応した人事管理を弾力的に行ってってもらいたい。仮に持ち株会社を作っても、そういうことができなければ意味はないと言ってよろしいわけです。

それから、マクロ経済的に大きな問題は、3つの違った債務を抱えていて、これが今後潜在成長率がせいぜい2%ぐらい、あるいはそれよりも弱いかもしれない。人口が減っていくかもしれないときに、こなしていかななくてはならない大きな債務問題が3つあります。よく議論されるのが、中央と地方政府を合わせた政府負債の話です。赤字はGDP比で10%、債務残高は120%近いというわけですから、これをどうやっていくかというのが大問題です。

もう1つは、コンティンジェント・ライアビリティ（偶発債務）というわけで、国の年金、企業の年金のように、債務が潜在的にはそこにあって、ある程度ネゴシヤブルだが大層はそこで決まっているということです。したがって、日本の公的年金のコンティンジェント・ライアビリティの大きさは、またGDPの100%ぐらいあるわけで、先程の負債に

加えると大変なことだと、すぐわかります。それに企業の年金の問題もあります。

それからもう1つ、いろいろなクレジット、政府が与えている信用を保証しているものがたくさんあります。これは、今回の中小企業の信用不安対策で行っただけではなくて、これまで財投の中に隠されているものは巨大にあると思われます。そういうわけで、その3つの違ったかたちの債務を総合的に解決していくプランニングを、5年計画、10年計画、15年計画でそれぞれについて作っていく作業を、すぐに始めた方がいいのではないかと思います。

### **望まれるアジアへの知的支援**

そしてアジアですが、危機を迎えて今、非常に混沌としております。私はこの間ケニアに行きましたら、ケニアの一人当たり国民所得というのは今やタイの5分の1しかない。ところが、30年前はタイの方が低かったそうです。そのため、「停滞」のアジアと言われましたが、この20~30年は、世銀が言った奇跡(ミラクル)です。ミラクルを謳歌していると思ったら、危機に陥ってしまった。だから、「停滞」を強調していた学派は、ミラクルが説明できないでいました。しかし、ミラクルを説明していた学派は、この危機が説明できないでいます。危機を説明して「これは大構造問題だ。してみたことか、クローニズムだ」と言っていた人は、早い回復を説明できないでおります。したがって、すべての学派が崩壊しており、これを矛盾なく説明するというのは、現在、私のアジア開発銀行研究所での仕事であり、大変な難題です。やがてその回答を出そうかと思っております。

とにかく、日本の役割は非常に大きいと思います。中小企業をどうやって日本でうまく育成したかというのは、日本が知恵を持っております。それから、メインバンクの話が出ましたが、危機以前のアジアの銀行は、銀行が信用リスクを管理するというモニタリング能力を十分に持っていたとも思われませんし、それを発揮できるような環境にあったとも思われません。しかし、今からはそういう時代に、おそらく入っていかざるをえないと思います。もしできるのだったら、中小企業についても銀行についても、日本のノウハウが十分に伝達されていくと思います。通常言われる技術革新は、こういう面のソフトに広げて考えていってもいいのではないかと思います。

韓国と日本の関係は、金大中さんの登場で非常に大きく変わろうとしており、これは日本にとって大変な好機です。幸い私は金大中さんが提唱された日韓中とASEAN諸国の有識者グループの会議を、来週後半にやります。そういう中で韓国と組んで、新しいアジアを作っていく礎ができたというのは大変幸運なことで、これは大事にしていかななくては

いけないと思います。

もう1つ成功させなくてはいけないのは、中国の国有企業改革です。これはロシアと比べれば、とてもうまくいっています。通常社会主義国の大層を占める国有企業を一気に民営化する。つまり、法律もなく、その他の制度も十分に完備していないままにやると、この国有企業は大変な民間独占になってしまいます。この民間独占は、国営独占よりもさらに悪いわけで、腐敗の源泉にもなるし、税金はほとんど納めない。これがロシアの例のようにどんどん出てきて財政は赤字になります。

つまり、民営化のやり方を失敗するとマクロ経済に影響を及ぼして、そういうところでは債券市場は発達していませんから、税金が入ってこないことから来る赤字を中央銀行が国債を買うためにマネタイズして、インフレが発生してどうのこうのという話が必ず生じてきます。そしてそれを防ごうとすると、いろいろなことで無理をして、ドルを支えに為替を安定させながら国内のインフレも安定させる。しかし、その支えがゆらいだ途端、ロシア危機が起こるといったことになります。ロシアの場合にはもっと悪いのは、我々銀行の問題で“too big to fail”(大きすぎてつぶせない)と言いましたが、ロシアの場合には、よく言われていたように、“too nuclear to fail”(核兵器を持っているのでつぶせない)という話があったわけです。この“too nuclear to fail”を信じて行動していたヘッジファンドもいて、そこででんぐりがえって、LTCMの問題になったという面もあるわけです。それだけではありませんが、そういう面があるわけで、50億分の1の確率が起こったと言われるのは、そこかと思います。

中国は、そういう無理をした民営化ではなくて、外側から攻めていく。きれいな言葉で言うと、“growing out of SOE”(State-Owned enterprises)です。それはかなり成功しているわけで、SOE(国有企業)のウエイトは、付加価値でも3割を切らんばかりになってきております。SOEの中にもまだやっていける企業もある。というわけで、通常ジャーナリスティックに言われているほど、SOEの改革で将来の中国がでんぐりがえってしまうような話ではなくて、これまでのところはそれなりに成功してきているわけです。とりわけ郷鎮企業の育成のしかたは、地方政府と組んでいますから、地方政府に収入が上がるようなかたちで郷鎮を育てている。郷鎮が育つと、地方の政府も潤う。非常にいい知恵をそこで発揮してきているわけで、そのウエイトが高まってきているのです。

一方では、沿岸地方を中心に直接投資により、海外の大企業からの技術革新、経営のノウハウを入れようとしているわけです。そういう外攻めのグローイング・アウト・ポリシ

ーがそれなりに成功してきて、今、最後の砦を落とさなくてはならないというところに来ているわけです。これに対して、日本が謙虚な気持ちでいろいろな知的支援やアドバイスをしていくことが、今、非常に望まれているところです。これが成功すれば、危機のあとのアジア・パラダイムが新しく展開してきます。これまでアジアで成功した国というのは、まだ人口の少ない国です。N I E Sにしる、インドネシアを除いたA S E A Nにしる、小さな国です。しかし、インドネシアを含め、次に控えているのはインドでありパキスタン、ベトナム、中国です。これら大きな人口を抱えたところに、また世界の貧困の9割近くが集中もしております。というわけで、日本のアジアに対する貢献はいろいろな意味でたくさん残っているというのが私の感想です。

(細見) 吉富さんがおっしゃった、今抱えている潜在的な債務として、例えば年金やいろいろな社会保障の負担は今の経済力や経済のやり方で克服していけますか。吉富さんは克服していけるという言い方でしたが。

#### **エコノミストが持つナイーブな疑問**

(吉富) 条件がありますから難しい問題ですが、経済理論から考えると条件は言えるわけです。退職年齢を延ばす、掛け金を少し上げる。それ以上に給付を下げる。給付の中に入りますが、所得との連動のしかたを変える。そういうことをやれば、対処可能な範囲に落ちていくということと言えます。

それから、高齢化そのものは先進国に共通の問題ですが、日本の一番の特徴は速度です。15年前は、日本はO E C Dの中で一番若くて、2～3年前にはO E C Dの平均と同じになり、15年後には一番多いというわけですから、大変急速です。その急速な問題を作っているのは少子化問題で、それは晩婚から来ているわけです。一度結婚してしまうと2人以上生んでいるのですが、晩婚であり、その一つの現象として、結婚しないという無婚主義があります。男性の価値が相対的に下がって、女性の価値が上がっている中で、そういう女性に、かつ子供も生んでもらう仕組みはどうやって作るのかを考えていく。それは通常言われるように、託児所や再就職の場を作っていくという仕組みを考えていけばいいことであり、全部が全部日本に特有の問題ではないので私は特に悲観しておりません。

私が悲観するのは、先程の政治との関係で、我々エコノミストは非常にナイーブな疑問を持っているのです。先程、私は中国を助けなければいけないと言い、経済面ではそうな



のですが、中国は日本の人口の10倍ある。もっと開くかもしれない。したがって、一人当たり国民所得が日本の10分の1でも、経済力としてはGDPで同じになる。これは計算するとわりと早い時期に来てしまうわけです。そうすると経済力は同じなのにその先を展望すると、中国が伸びる可能性も（これも少子化政策で問題がありますが）ある。そうすると、一方は依然として核を持ち、一方は核を全く持たないという関係は、安定したものなのかというのは、我々はよくわかりません。

それから、中国の考えている覇権とアメリカが言う覇権と、どこが同じなのか、違うのか。そこら辺が今の質問との関係でわかりません。エコノミストの非常にナイーブな質問ですが、それに対してはこのように考えればいいのだというアングルを教えていただければ、私のアジア経済研究でも考えたいと思います。

（細見） あらゆる点をあなたがカバーしたので、聞いておられる方がうまくついていけたかどうか心配です（笑）。しかし、おっしゃっていることはいちいちもったもなことばかりだったと思います。そこで、自由な討論ということで、カーティスさん、今までのお話をお聞きになって、感想めいたご意見をお願いします。

#### **アメリカ議会は保護主義に向かうのか**

（カーティス） 1つだけ触れたいのは、吉富さんがアメリカの経常収支の赤字の問題を取り上げられました。確かに、今は経常収支の赤字が大きな政治問題になっていません。理由は非常に簡単で、アメリカの経済がいいからで、アメリカの経済情勢が悪くなった場合、当然、経常収支の赤字が大きな問題になり、それが日米関係の貿易摩擦につながるのには避けられないと思います。ですから、アメリカの経済が弱くなる方向に行くと思えば、貿易バランスが前よりも大きな問題になりかねないことも、私は心配しているのです。それでも、わりとオプティミステックな予測もできると思います。

政治的に言えば一番の問題は、アメリカの議会がどこまで保護主義的な方向にいくかということです。最近、特に一年生議員の中には、自分はパスポートを持っていないということを誇りに思って、選挙区でそういう講演をする人がびっくりするほど多いわけです。要するに外交と関係なく、アメリカだけのことを考えていることを国民に見せようとする。そういう一年生議員は結構いるわけです。そのように、世界から離れてアメリカの中だけで非現実的な見方をする人が多くなれば多くなるほど、日米の貿易摩擦をコントロールす

ることは非常に難しくなると思います。

しかし来年の大統領選挙でだれが次の大統領になるか、今のところは予測できないのですが、予測が十分できるのは、どういう人が候補者になるかということです。たぶん、4人しか考えられない。民主党の場合はゴアかブラッドリー、共和党はジョージ・ブッシュか、ブッシュが何か大きな失敗をすれば、ジョン・マッケインということになるだろうと。この4人以外に考えられないのです。しかし、このブッシュもマッケインもブラッドリーもゴアも、非常に共通しているのは4人とも中道的な立場をとっているのです。今、ゴアもブラッドリーも右の方向に動いて、ジョージ・ブッシュが先日ニューヨークで「自分の共和党が冷たい政党であって、GNPのナンバーだけ考えて、一人一人の人間のことを考えない」と自分の政党の批判をしたのは、いかに自分が中道であるかを国民に見せようとするのです。ですから、大統領が中道であるなら、議会のプレッシャーを押さえようと努力をすると十分考えられるのです。

ですから、大統領がどのくらい人気があって力があるかにもよるのですが、今までの日米貿易摩擦を振り返ってみても、必ず民主党であろうと共和党であろうと、大統領というものは日米関係があまり悪くならないように議会に対してのブレーキをかけようとする。ですから、日本とアメリカのリーダーたちがある意味ではアメリカの議会をどのようにしてうまく一緒になってマネージするかが、これからの一番の問題であると思うのです。

それから、今までの日米貿易摩擦の大変重要な特徴は、いくら経済関係、貿易関係が悪くなっても、貿易・経済と安全保障の間に高い壁をつけて、貿易問題が安全保障の問題につながらないように努力するというのは、今までのアメリカのどの政権でもそうなのです。第1期目のときにあんなに数値目標などを求めて、日本と貿易の面では大きな摩擦になったクリントン政権でさえも、絶対に貿易問題が安全保障問題に悪い影響を与えないよう努力したのも、これからも十分そのことはあるだろうと予測はできると思います。

いつかアメリカの経済は今よりは悪くなると思います。また、日本のアメリカへの輸出が、アメリカの日本への輸出よりも大きく上回ります。ですから、貿易摩擦という問題がまた来るのですが、そのときに感情的にならないでクールなマネージさえすれば何とかなると思うのです。結局、この10年も日本とアメリカの経済関係がより相互依存のものになって、特にアメリカから日本に対して金融機関などのビッグバンにより直接投資が増えていきますから、日米関係が悪くなる限度があると思って私はわりとオプティミステックに今は見ているわけです。

(細見) フロアから2つばかり質問があります。カーティス先生に、「日米の密接な協力が貴重だとあなたはおっしゃるが、現実にはアメリカは米中関係の方を重視していないのか。それから、どうすれば日本とアメリカが一緒になって、台湾に独立宣言をしないように言えるのか。」という質問が来ています。

(カーティス) アメリカは、日米関係よりも米中関係を重視しているのではないかとこの質問ですが、ある意味では当然そう言えるだろうと思います。なぜかといえば、米中関係の方には問題が非常に多いわけですから。米中関係を重視するということは、ある意味では日米関係が安定している意味において、米中関係を重視する。ただ、クリントン政権ばかりでなくニクソン政権以来のアメリカの政権の大きな問題は、米中関係を重視しながら、十分日本と協議しないで中国に対していろいろやる傾向が今までもあり、これからもあると思います。しかし、アメリカにとって日本との関係は、貿易問題はあるにしても、非常に強い関係なのです。

今、中西先生の話があったように、冷戦時代が終わっても、アメリカにとっての日米関係、また日本にとっての日米関係が依然として非常に大事であるという前提のうえで、ものを考えるのです。ですから、日本とより協力して対中政策をとるべきなのです。私が言わんとするのは、米中関係をより重視するというのは、問題が多いだけであって、それで日米関係を by-pass (無視) しようとか、軽視しようというのではないと私は思います。台湾の問題では、特にアメリカが台湾と中国両方に働きかけて、現状を変えて、武力行使や独立の方向に行くならば、得することよりも損することが大変多いと、絶えず言うことが大事だと思います。

(細見) どうもありがとうございます。

それでは中西先生、やはりもう1つフロアから質問があります。

### **戦後の枠組みを越える選択**

(中西) はたして私がお答えするのが一番適切かどうかかわからないのですが、こういう質問です。「パキスタンが今朝、非常事態を宣言して、憲法の停止を発表しました。インドとの緊張の高まりが懸念されますが、今後の事態はどう推移するとお考えですか。日本お

よび国際社会はどう対応すべきか』。

アジアでもだいぶ外側の少し遠いアジアの問題ですが、私は核保有国の軍事クーデターが起こって、軍事政権が成立することは、国際社会の安定という点では日本として関心を向けざるをえません。ただ、この問題の背景にあるのは、1つはイスラム原理主義が中央アジアから南の方へ（アフガニスタンからパキスタンへ）、この数年、非常に広がったわけです。それがこのクーデター劇、あるいは昨年いろいろな動きが一つの背景になっていたのです。今、中央アジアで、日本人で拉致された人々の問題が起こって、日本人の目をこちらへ向けているわけです。これも、イスラムの武装ゲリラをめぐる問題なのです。

だから、日本にとっては2～3つぐらいの問題を考えなければならない。核の不拡散という大きな日本の国是の問題としてどう考えるかということです。これは去年の印パの核実験以来、問題はそう簡単に片づかないということが定着してきたわけです。ただ、軍事政権になってインドと緊張が高まってくるとなると、日本としても当面の事態の鎮静化ということでは声を上げなければならないことは確かです。それから、アメリカがどんな役割を果たすかということが結局は鍵を握ってくるのだらうと思います。南アジアの問題でも日米、主としてアメリカが行動するわけですが、不拡散の問題で、昨日でしたか、アメリカの上院でC T B T（包括的核実験禁止条約）の批准否決がありました。核の問題は結局、非常に重大な問題なのですが、今すぐ何か大きな変化を引き起こしてしまうかということではないのです。もうずっと何十年きている体制であり、パキスタンが核武装したのも実はずっと前である。

どうもこの問題になると、日本人はとても感情的になってしまい、国際情勢の客観的な状況を踏まえたうえで議論することがなかなかできないわけです。そういう意味で我々にとっての一番の問題は、北朝鮮の核開発の問題です。私には今後どう事態が推移するかは何とも言えませんが、基本的に核兵器を持った国はビヘイビアが変わると思います。今すぐ核戦争が始まるという事態は考えにくいように思いますが、ただ南インドというあの独特の世界での対立は、何とも予測しかねるところがあります。

日本がどうすべきかは、当面の危機をどうやって回避するかということで、やはり思い切り声を上げていくことは大事です。もう1つは、日本とインドとのつながり、あるいはパキスタンとのつながりという2国間関係を、この問題でどう利用していくかということが重要です。ODAをはじめとしたいろいろなことで踏み込んだ日本の対応が大事だと思います。先程カーティスさんは、東ティモールの選挙の問題で日本がインドネシアに働き

かけるテコをもう少し発揮してもよかったのではないかと、触れられました。印パの核問題は次元が違う問題なのでどこまで効果的かはわからないのですが、日本としてはそういう手段しかないだろうという気がします。

もう1つの質問は、「戦後50年の中で現在の日米関係はどの程度いい関係、または悪い関係になっているか。来年の大統領選挙に向けて、貿易摩擦の高まる可能性はどうか」。これは今カーティスさんがお答えになられた部分と、日米関係全体の中で特に90年代後半以降、日米関係は構造的にいい関係になってきている、と私がお答えした部分になります。ただ、一つ付け加えておくと、「戦後50年の中で今の日米関係がどうか」という枠組みでものを考えるのでは、私は十分ではないと思うのです。つまり、もう別の時代に入ってきている。例えば日本の安全保障政策についても日本が何か一つ新しい政策を打ち出す、あるいはだれかが議論すると、すぐに近隣アジア諸国のように日本の選択に対して非常に戦後型の反応がアメリカの識者の中から出てくる。これは、長期的に見て日米関係に、場合によると非常に悪い作用をすると私は思うのです。

先程、カーティスさんが知日派の世代として5つぐらいの世代をお挙げになりました。やはりアメリカの世代も変わってくることによって、日本も戦後の安全保障や経済政策やいろいろなことで戦後の枠組みを越えていかなければならない選択に直面している。そのことをアメリカの知日派がしっかり理解して、そのうえで、新しい日本の方向を日米関係という大きな国際的な日本の選択の上に立って育てていくという視点が必要です。日本人は、アメリカ人がどう思うかを常に考えながらこういう議論をしていく必要があると思います。

こういう次元になってきたときに、カーティスさんがおっしゃった、“enhanced multilateralism”（次元を高めた多国間主義）という方向へと、第4世代、第5世代と、日本の対応する世代が道を切り開いていかなければならない。それを付け加えて答えにしたいと思います。

（細見） 中西先生、さらにご質問が来ています。

### **中国に対するエンゲージメント・ポリシー**

（中西） 私にこういう質問が来ています。「中国の外交が粗雑になっている原因について、中西教授にうかがいたい。」

原因については、ある意味では推測の域を出ないわけです。国内の開かれた議論がない国ですので、我々が分析するしかないわけです。確かに中国の国際的ビヘイビアは変わっているということは、非常にシンボリックに、例えば首脳がどこかを訪問して演説をするとしてもその国の世論やその地域のものの見方と非常に摩擦を起こす。これは訪日の例だけではなく、ヨーロッパ訪問でも、江沢民首席の訪問はあまり評判がよくなかった。これはどこかに原因があると思わざるをえないのです。それと、今年起こった例のユーゴ大使館の誤爆事件をめぐる中国当局の反応のしかたも国内の世論に非常に大きく譲歩している。あるいは、対外的なナショナリズムに対しての取り組み方が鄧小平時代とはずいぶん違うアプローチになっているということです。

それから軍備の増強のテンポが、私どもが見ても実質的に非常に高度なレベルなものをどんどん目指しはじめていて、どこまで行くのかわからないという不安がある。これは数年前ですと「遅れているのだから、追いつこうとしているのだろう」くらいで思えたところが、昨今は「それだけではないようだ。やはり軍備近代化を外交の一つの手段として使うことを考えているのかな」と思えるところがあるわけです。そうすると、中国脅威論を逆に刺激してしまうのに、どうしてこんな損なことを中国の指導部はするのだろうという疑問が高まるわけです。それでも、得をする面があるからしているのだろうと考えるべきかもしれません。

そうすると、イギリスの専門家でジェラルド・シーガルという人が最近書いた論文ですと、中国は実際のところは大きな国でも何でもなし。軍事能力も大したことはない、経済のポテンシャルも大したことはない。まだ非常に小さい存在にすぎないのだけれども、なるべく大きく見せることが国益だと考えているところが見えると。したがって、中国が行動していることは、小さい真実を大きく見せることにポイントがあるのではないかと指摘しているわけです。それで考えれば、かなり納得がいくところがあるのです。

しかし、1つそれでもまだ考えなければならぬと思うのは、中国の国内で政治指導部がしっかりしていないところがあり、この質問にもありますが、「中国内での権力闘争があるのか」ということです。

それからもう1つ大きな要因は、軍と政治との関係が、これまた鄧小平時代とはだいぶ変わってしまったこと。我々は鄧小平指導部がはっきりとあった時代と、そうでない時代の比較がどうしても中心になるのですが、前から変わったからいけないということではないのです。全体的に、信頼がどうも減ってこざるをえないような方向になっています。で

すから、そこを中国側がどう認識しているのかが今、大事なことです。

アメリカのクリントン政権がとってきたエンゲージメント・ポリシーがある。北朝鮮の場合にもある種のエンゲージメント政策がある。つまりかかわりを持ち、交渉をして、その中で相手が変わっていくのを待っている。この一つの弱みは、その先行きの展望がなかなか示せない。それから、相手が「アメリカのねらいはそこにあるのだ」とわかったら、そのことを逆手にとって、非常に有利にいろいろな政策を展開していくとき、それに対する抑えがなかなか見だしにくいということです。ですから、エンペン（和平）という中国語は、北朝鮮にすると、「アメリカはいろいろ交渉してくるけれども、結局、現在の金正日体制の崩壊を待っているのではないか」。このように北側が見ると、「もっとエンゲージしましょう」と言っても、向こうはその先にあるものを見ている、わかっているつもりになっているわけで、非常にその効果が減殺され、あるいは裏をかかれてしまう。そういうことで、アメリカ国民、アメリカ議会、あるいは日本、韓国といったところに、フラストレーションがどんどんあとになるほどたまっていくという構図があるわけです。

したがって、中国についても最近、学者の中にもエンゲージメントではなくて、コンテインメント（封じ込め的な方向）も考えなければいけないので、「コンゲージメント・ポリシー」というのを提案する人があります。この辺になってきたら、日米がしっかり議論しなければいけないのです。先程の吉富先生の問題提起ですが、私は中国が考えている覇権と、アメリカで言われる覇権は全然違って、中国は近代国際社会にまだ非常に不慣れで、国際社会でリーダーシップを実際に運営していく近代的・民主的な洗練された手法を中国が身につけるには、私はまだまだ非常に長期の時間が必要だと思います。

（カーティス） 今の問題で、中西さんのおっしゃることに私は全く同感なのですが、吉富さんへの質問で、中国の1人あたりのG N Pが日本の10分の1になって、経済全体が日本を上回るような時代は、それほど遠い将来ではない。その場合に安定した関係はできるのか。しかし、それより大事な問題は、それで安定した社会は中国にできるかどうか。中国の中の問題がこれから大きくなるのではないかと思います。ある程度豊かになった国は、シンガポールを別とすれば、全てが民主主義になっているわけです。シンガポールや中東のサウジアラビアなどを別にしたら、民主主義の方向に向かっているのです。

中国が経済的に強くなればなるほど、中国内の社会問題、政治体制の変化はだんだんと大きな問題になる。これがそれほどずっと先の将来でないところにも現れると私は思いま

す。しかし、そこで中国のナショナリズムを高めて、国内問題が激しいからこそ台湾や尖閣諸島のことをより大きな問題にするのか。それとも、国内問題を解決することに力を入れるのか。これは予測しにくいと思うのですが、私は当分、中国は自分のことで精一杯という可能性は大きいと思うのです。

そのときに、アメリカとか日本が中国とエンゲージメント・ポリシーを続けながら、中国ができるだけ円満に中の改革が進むよう、いろいろとやるのが大事だと思います。ですから、今の中国のような、わりと国内的に安定している姿がいつまで続くか、私は非常に疑問に思います。

(細見) 大変いいご指摘だったと思います。

### コーポレート・ガバナンスの課題

(吉富) 私もご質問をいただいております、「コーポレート・ガバナンスは世界的に米国型・株主価値中心型に一元化されるべきでしょうか。しかりとすれば、各国により大きく異なる社会的・文化的・歴史的システムの整合性を、どのようにとらえるべきでしょうか。またそうでないとすれば、ボーダレスな共通のマーケットの中で、競争する企業にとっての競争条件に矛盾が生じ、いわゆるグローバル・キャピタリズムは成立しないのではないか」ということです。

私もこれをいくつか考えておりますが、コーポレート・ガバナンスというのは、先程、社長をやめさせる仕組みかと申し上げましたが、より深くは、現代株式会社の二大ステイクホルダーは何といても資本家と労働者です。今のはやり言葉では、株主と従業員になるわけでしょう。そのウエイトは株主の方が3割で、従業員価値は7割ぐらいというのが相場だと思います。この両者間の利益のバランスをとったとき、初めて企業の能率が上がるわけです。だから、10年ぐらいの功績だけを見て、株主中心でいったからうまくいくというのは短期的な見方で、システムとしてそれが15年、20年のワンサイクルを経て、うまくいくかどうかというのを見なくてはいけないわけです。

したがって、アメリカの場合、90年代はうまくいっていますが、では、21世紀の最初の10年間はどうかというテストの期間を経て、ワンサイクルを経てうまくいったときに、システムとして私は確立するのだらうと思います。今からそのテストが来るわけです。そのとき、富の偏在が好況期の中でこれだけ激しくなってくるということは、リセッション



が来た場合には、もっと問題になる可能性を持っていることになります。こういうコーポレート・ガバナンスの一つの限界が、外に出てくるのではないかという気が私はしております。

アメリカの場合、ROEが確か25%とか30%と非常に高い。それに対して日本の平均は今現在5%ぐらいです。その両方ともが、私は行き過ぎだろうと思っております。このコーポレート・ガバナンスにインタビューしたとき、ある企業のトップの方がおっしゃったのは、親企業がたまたまアメリカの企業である。したがって、日本にある子会社に対して、もう少しROEを上げてくれと。これは親会社で株を持っているから当然の要求なのですが、そのときに、どのくらいのレンジならご満足ですかと。アメリカのように急に3割近くまでにはできないとすれば、どのくらいですかといったとき、10%~20%ぐらいまでにもっていったらどうかと、株主の要求として言われたそうです。けれども、その経営者が選んだのは10%だったということです。この10%の経営は、今回、非常に優秀な賞をもらいました。

いろいろな意味で、コアの労働者（従業員）を、長年かけて企業の中に重要な知的労働者として養成していくというのは、企業の競争力を残す非常に重要な根源です。これをコアだけでなく全員に延ばすと、先程の日本の従業員志向が強すぎて、悪平等的になっていくでしょう。そういうところをもっと合理化していけば、日本の強みは、ちゃんと発揮できる場所を持っているのではないかと思います。

他方で、日本の企業の利潤率は、私は計算してみて、必ずしも低くないのです。ということは、逆に株主の方へ行く配当その他が低いことを意味しますから、与えられた同じ利潤の中でROEを高めるような行動をやっていくことが可能だと思います。

そういうわけで、私は理想的には、先程のエンハンスド・ハイブリッド（次元を高めた混合型）ができればいいと思います。おそらく21世紀は、そういうものを目指そうとしている国々が増えてくるのではないのでしょうか。だから、アメリカ型の株主主義は行き過ぎていると私は思いますし、日本の非株主主義も、逆の方向で行き過ぎていると思います。いい意味で中間のところを取るという意味では、2大利害関係者のそれぞれの利益をうまくマッチさせると、初めて企業の全体としての生産性が上がっていきます。そのようにコーポレート・ガバナンスを組み直していくことが課題だと思います。

そうすると、コーポレート・ガバナンスの形態が一致しなくても、競争条件としては世界的に競争していくことができます。すべてROEが高いたいで、世界の株式市場で運用・

調達が容易であるということだけではありませんので、企業全体の企業価値、競争力が上がればいいのではないかと思います。

（細見） 今のコーポレート・ガバナンスに関して、2つの銀行が合併するとか、3つの銀行が合併する。合併するというと名前がいいですが、職員を減らすことに重きが置かれているとも言われる（笑）。そういうコーポレート・ガバナンスをどう思われますか。

（吉富） もしそうならば、それは一番悪いケースだと思います。前者の場合は2つのケースがあるのですが、持ち株会社を作る。もともと持ち株会社を作る目的はたくさんあるのですが、その1つは先程申し上げた、持ち株会社の下にぶら下がる子会社の人事管理を、それぞれの子会社の業務特性に見合っ組み直すということです。これまでは持ち株会社に相当するような本店のところで、あらゆる人事をしていたわけです。ですから、ネクタイをして仕事をしなくてはいけないコマーシャル・バンキングに対する人事管理も、Gパンで仕事をしているファンド・マネージャーに対する人事管理も、会社の中間層のあり方についても、大体同じような仕組みを一律にやっていたから、法律がなくて失敗するわけです。そういう知恵自身が、これまでのコマーシャル・バンキングの上層部には強くない。必ず取締役の方々の中には2～3人、目の開いた方がいるのですが、私は霞が関から行って驚いたのですが、官僚機構でも面従腹背があまりにも強すぎて、あれでは細見さんをもってしても、あまり文句を言えなかったのではないかと思うような仕組みが、会社の中にも非常に強いです。

そういうことを頭に置いて、そういうトップをどうやってやめさせるか。トップは後半になると、相当優秀な人でも裸の王様っぽくなってしまっているので、そこは真剣な問題です。だから合併にしても、持ち株会社の生かせる特性を生かせないことでやってしまう可能性も、半分ぐらい残されているでしょう。

それから債務、不良債権にしても、「灰色+灰色」は、やはり「灰色」なのです。すぐには白にはならないわけですから、そこは全く同じ問題を残していると考えた方がいいかと思います。私は長銀そのものにはいなかったのですが、長銀総研にいて半分ぐらいそれをずっと見てきましたので、相当自信を持ってこう言えるようになったのです（笑）。

（細見） では、ほかにご質問があるかもしれませんが、大体時間なので、この辺で終わ

らせていただきたいと思います。どうも長時間、ご清聴ありがとうございました。