

人間力で新たな産業ダイナミズムを —ニューエリートが導くパラダイムシフト—

2005年4月

社団
法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

序

日本の産業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。製造拠点の海外移転によって雇用や技術が空洞化することが懸念されているが、これに加えて頭脳流出の問題は次世代産業を生み出す研究開発の空洞化を招く危険を孕んでいる。さらに産業構造が変化した結果、日本企業が優位性を誇ったハードの製造技術が必ずしも従来のように高収益を生まない状況も生まれている。海外に目を転じれば、IT化を進めて生産性を高めたアメリカ企業だけではなく、独自技術の開発に取り組みだした中国企業、韓国企業なども競争力を高めている。

このような環境変化を前に、日本の産業が活力を取り戻し、そのことによって国民が真に豊かな生活を実現するための戦略立案が強く望まれている。

こうした問題意識のもと、当会では2003年2月に調査専門委員会を発足させ、委員長に(株)電通顧問の福川伸次氏、主査に早稲田大学社会科学部教授の浦田秀次郎氏にご就任願ひ、加えて多くの有識者の方々に委員あるいは講師としてご協力をいただいた。

幅広い角度から検討を重ねた結果、本報告書は、産業競争力は社会のあり方とは無縁ではあり得ず、経済活動の最小単位である一人一人の人間の力を存分に引き出せる環境作りこそが重要であると提言している。

この提言が広く政府の政策、企業の戦略策定の一助となり、産業と地球環境、そして人間が均衡を保ちながら発展していくことを願ってやまない。

最後に、報告書の作成にあたり、ご多忙の中ご尽力いただいた福川委員長、浦田主査をはじめ、委員ならびにご協力いただいた関係各位に深甚なる謝意を表する次第である。

2005年4月

社団法人 日本経済調査協議会
理事長 橋 本 徹

福川委員会委員ならびに講師名簿

(五十音順・敬称略)

委員長	福川 伸次	日本経済調査協議会総合委員 (株)電通顧問
主査	浦田秀次郎	早稲田大学社会科学部教授
委員	荒木 幹夫	日本政策投資銀行理事
	乾 友彦	日本大学経済学部教授
	遠藤 一郎	キヤノン(株)顧問
	小幡 文雄	セコム医療システム(株)社長
	黒瀬 直宏	専修大学商学部教授
	見学 信敬	中小企業総合研究機構会長
	斎藤 脩	J F E ホールディングス(株)専務執行役員
	酒井 清	(株)リコー常務取締役研究開発本部長
	佐々木かをり	(株)イー・ウーマン社長
	庄子 幹雄	鹿島建設(株)副社長
	新宅純二郎	東京大学大学院経済学研究科助教授
	橋 秀明	富士ゼロックス(株)副社長
	土居 征夫	企業活力研究所理事長
	橋本 徹	日本経済調査協議会理事長 (株)みずほフィナンシャルグループ名誉顧問
	埴 義一	日本経済調査協議会理事 日産自動車(株)相談役名誉会長
	深川由起子	東京大学大学院総合文化研究科教授
	堀 紘一	(株)ドリームインキュベータ社長
	松岡 鐵哉	三井物産(株)専務執行役員
	松本 和幸	立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授
	山下 徹	(株)N T T データ常務取締役経営企画部長
	山本 一元	旭化成(株)常任相談役

委員	吉海 正憲	産業技術総合研究所理事・企画本部長
講師	青木 利晴	(株)NTTデータ取締役相談役
	石黒 憲彦	経済産業省大臣官房総務課長
	伊藤 仁	経済産業省産業技術局環境政策課長
	伊東 弘泰	特定非営利活動法人日本アビリティーズ協会会長
	今井 健一	アジア経済研究所地域研究センター
	大辻 義弘	日本貿易振興機構企画部長
	グレン・S・フクシマ	エアバス・ジャパン(株)社長
	津上 俊哉	東亜キャピタル(株)社長
幹事	山田 勝三	日本経済調査協議会専務理事
	安藤 豪敏	日本経済調査協議会顧問
	宇佐美雄介	日本経済調査協議会主任研究員
	天羽 達也	(前) 日本経済調査協議会主任研究員 (現) 東京電力(株)立地地域部青森計画G

目 次

提言要旨	1
基本認識	
1. 日本経済を取り巻く環境変化	8
1) グローバル化	8
2) IT革命による知識社会の創成	9
3) 資源制約	10
4) 非効率な供給者中心の日本の経済システム	12
2. 解決に向けての方策	12
1) 市場としての社会の進化	13
2) 知的価値の創造	13
3) 企業経営の革新	14
4) 人間力の創造と発揮	15
提 言	
提言1：人間力創発に向けたパラダイムシフト	17
1 - 1 人間力創発を促す経営の実践	17
・ 日本企業の危機 / 人間力創発の経営への転換 / 企業の社会貢献	
1 - 2 生活者重視の社会に向けた経済的規制の撤廃	19
・ 健全な競争社会へ / 努力の報われる社会へ	
提言2：人間力の強化による技術力の向上	19
2 - 1 技術力向上方策の多面的展開	20
・ 基礎学力の充実 / ソフトウェア教育 / モノづくり教育 /	
「現場発の技術」の継承 / 研究環境の整備 / 研究職人材の交流 /	
職務発明問題への対応 / 国家プロジェクトの推進	
2 - 2 技術力を企業収益に結びつけるための戦略強化	23

- ・事業戦略の確立 / 事業戦略と技術戦略の連携 / 標準化戦略 / ODAの活用 / 革新を生み出す挑戦

提言3：人間力発揚のための産業展開	24
3 - 1 文化産業の振興	25
・コンテンツ産業 / イベント産業 / ツーリズム産業	
3 - 2 健康産業の振興	27
・健康増進産業 / 福祉産業 / 医療産業	
3 - 3 環境関連産業の振興	28
・環境関連産業発展の障害 / 政府による支援	
3 - 4 都市再開発事業の振興	29
・都市再開発の必要性 / 政府のリーダーシップと地域住民の協力	
3 - 5 既存産業のヒューマン需要発掘と対応	30
・未開拓のヒューマン需要 / ヒューマン需要の特性 / ヒューマン需要創出の担い手支援	

提言4：人と地球の共存メカニズムの構築	32
4 - 1 全地球的枠組み形成への先導	33
・京都議定書の限界の克服 / 環境技術を活用した国際協力	
4 - 2 環境と経済の両立に向けた挑戦	34
・時間軸重視の環境政策の展開 / 京都メカニズムの活用 / 環境と調和した産業活動の実現 / 国民の意識改革	

各 論

第1章 産業政策の役割

第1節 ヤングレポートの意味するものと日本製造業復活の戦略	39
日本政策投資銀行理事 荒木幹夫氏	
第2節 産業活力再生特別措置法の改正について	46
経済産業省経済産業政策局産業再生課長兼新規産業室長 石黒憲彦氏	

第3節	アメリカ産業復活の要因と日本産業の課題	53
	日本ケイデンス・デザイン・システムズ社長 グレン・S・フクシマ氏	
第2章	グローバリズムと日本経済	
第1節	世界経済における地域化の進展と日本の新しい貿易戦略	60
	早稲田大学社会科学部教授 浦田秀次郎氏	
第2節	中国台頭～日本は何をなすべきか～	69
	経済産業研究所上席研究員 津上俊哉氏	
第3節	中国経済の発展と変容～制約要因の検討～	76
	アジア経済研究所地域研究第1部 今井健一氏	
第4節	韓国の構造改革と日本への含意	83
	東京大学大学院総合文化研究科教授 深川由起子氏	
第5節	最近のASEAN情勢	90
	経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課長 大辻義弘氏	
第6節	キヤノンの海外展開戦略～日本製造業の成長シナリオ～	96
	キヤノン(株)顧問 遠藤一郎氏	
第7節	国際鉄鋼市場の現状と多様化する鉄鋼企業戦略	101
	JFEホールディングス(株)専務執行役員 斎藤脩氏	
第3章	IT革命と社会、産業	
第1節	IT革命と社会の変化 - 消費者意識から経済システムまで	107
	(株)イー・ウーマン社長 佐々木かをり氏	
第2節	IT革命の産業社会への影響と競争力強化のための課題	116
	(株)NTT データ取締役相談役 青木利晴氏	
第4章	産業活力を考える	
第1節	日本の技術力	122
	産業技術総合研究所理事・企画本部長 吉海正憲氏	

第2節	日本産業の生産性について	127
	日本大学経済学部教授 乾友彦氏	
第3節	日本企業の競争優位再構築の視点	134
	東京大学大学院経済学研究科助教授 新宅純二郎氏	
第4節	日本企業の知的財産戦略—知的財産立国の実現に向けて	142
	日本電気(株)執行役員常務 土居征夫氏	
第5節	中小企業と日本産業の再生を考える	146
	専修大学商学部教授 黒瀬直宏氏	
第6節	日本のベンチャービジネスを取り巻く諸課題について	152
	(株)ドリームインキュベータ社長 堀紘一氏	
第5章	人間(ヒューマン)産業の振興に向けて	
第1節	文化と産業	156
	(株)電通顧問 福川伸次氏	
第2節	これからの都市開発	166
	鹿島建設(株)副社長 庄子幹雄氏	
第3節	医の論理と改革の論理	170
	セコム医療システム(株)社長 小幡文雄氏	
第4節	変わる高齢者福祉事業	179
	特定非営利活動法人日本アビリティーズ協会会長 伊東弘泰氏	
第6章	地球環境問題の克服のために	
第1節	京都議定書とわが国の環境政策	189
	経済産業省産業技術局環境政策課長 伊藤仁氏	
第2節	コーポレートガバナンスと環境経営	196
	富士ゼロックス(株)副社長 橋秀明氏	
第3節	環境...(OA機器の視点から).....	202
	(株)リコー常務取締役研究開発本部長 酒井清氏	

ご役職名は講演当時

提 言 要 旨

人間力で新たな産業ダイナミズムを ニューエリートが導くパラダイムシフト -

< 基本的な考え方 >

- ・現在日本が直面している環境変化は4点に集約できる。

市場としての社会の進化：市場で文化、教養、教育、時間、健康、安全などの人間性重視の価値観が生まれている。

知的創造の高揚：ITの進歩によって「知」を向上させる知識社会が現出する。

企業経営の革新：経営において人間の力、つまりトップのリーダーシップや判断力、説得力、ミドルの創造力と実行力が問われている。また、企業は経済価値だけではなく、環境・社会に配慮した人間価値の追求を要請されている。

人間力の創造と発揮：以上の変化を踏まえて、市場の高度化、経済活力の鍵となる「人間力」の重要性がかつてなく増している。日本の未来を切り拓いていくのは人間力を有する「ニューエリート」たちである。

ここで人間力とは、

- ・知を深化させる創造力
- ・精神を高める文化力
- ・革新的な技術力
- ・リスクに挑む経営力
- ・社会を安定させ、持続させる倫理観

を包含した人間の総合的な力である。

日本が経済活力をとりもどし、社会・環境と調和した発展を遂げるために人間力の創造と発揮を企業戦略と政策の中心に据えることを提言する。

< 提言の構成 >

提言 1：人間力創発に向けたパラダイムシフト

- ・かつての生産者本位の経済システムでは、人間力が意識されることはなかった。
- ・企業、政府が人間中心の価値観に転換することでパラダイムシフトを実現する。

提言 2：人間力の強化による技術力の向上

- ・技術力は人間力の重要な要素である。教育、研究体制整備、国家プロジェクトの実施などを通じて技術力を高める方策を具体的に提示する。
- ・また、技術を企業収益に結びつけるための方策もあわせて提示する。

提言 3：人間力発揚のための産業展開

- ・生活環境の改善、文化的価値の提供などによって人間力を高める新たな産業群の育成が必要である。また、既存産業も楽しさ、安心、快適性などを求める「ヒューマン需要」を開拓することでさらに発展することができる。

提言 4：人と地球の共存メカニズムの構築

- ・経済発展と地球環境の両立は文明社会にとって避けて通れない課題である。日本の優れた環境技術を活用し、実効ある環境政策のあり方を提言する。

< 提言要旨 >

提言 1：人間力創発に向けたパラダイムシフト

1 - 1 人間力の創発を促す経営の実践

日本企業の危機：株主偏重、労働軽視の経営が日本企業の組織力を弱め、長期的な競争力を削ぐ恐れがある。

人間力創発の経営への転換

- ・企業は人間を競争力の源泉ととらえ、経営の力、技術の力を継承、発展させる「コア人材」の育成に努めるべきである。
- ・企業は社員の「生活者」としての力を最大限引き出すことができる労働環境を整備すべきである。
- ・企業は地域社会の発展に貢献すべきである。

1 - 2 生活者重視の社会に向けての経済的規制の撤廃

健全な競争社会へ：政府は不要な規制の撤廃、市場の開放によって競争を促進すべきである。

努力の報われる社会へ：社会の活力を削ぐ税制は見直されるべきである。

提言 2：人間力強化による技術力の向上

2 - 1 技術力向上方策の多面的展開

基礎学力の充実：技術力の基盤であり、国民の人生を豊かにするうえで不可欠な要素である基礎学力を義務教育の充実によって強化すべきである。

ソフトウェア教育：ハード偏重の技術教育を見直し、コンピューター言語教育など、ソフトウェア教育を行うべきである。

モノづくり教育：モノづくりの力を次代に伝えるために、政府・企業が連携して技能訓練機会を提供し、生産現場の実技経験不足を補うべきである。

「現場発の技術」の継承：中小企業のもつ、高度で職人的な技術の継承に努めるべきである。

研究環境の整備：有効で効率的な研究開発を行うために、研究者に対する資金面、非資金面の支援がある環境、優れた研究に対する適正な報酬が与えられる環境を整備すべきである。

研究職人材の交流：国内外の研究者の受け入れ体制の整備、特に海外の有用な人材を受け入れるためのビザ発給手続きの改善が必要である。

職務発明問題への対応：企業は活発な研究開発活動を行うために、職務発明に関する公正な報酬ルールを定めるべきである。

国家プロジェクトの推進：国家の技術力を一気に高めるために、電子商取引のセキュリティー技術、再生可能エネルギー技術などの分野で、政府は国家プロジェクトを推進すべきである。

2 - 2 技術力を企業収益に結びつけるための戦略強化

事業戦略の確立：自社の経営力、技術力の強み、弱みを認識したうえで事業戦略を立案し、実施すべきである。

事業戦略と技術戦略の連携：技術についてはオープン化戦略、ブラックボックス化戦略などの使い分けがなされるべきである。

標準化戦略：企業は海外市場での標準化を視野に入れた技術開発に取り組み、特にアジア市場での規格としての普及を目指すべきである。

ODAの活用：政府はODAの活用を通じて日本発の技術の普及を支援すべきである。

革新を生み出す挑戦：企業は既存商品の更新を超えて、社会構造や生活スタイルを変えてしまうような商品企画に挑戦すべきである。

提言3：人間力発揚のための産業展開

3 - 1 文化産業の振興

コンテンツ産業：模倣品対策の実施、映画祭開催などによる日本コンテンツの認知度の向上、コンテンツ作成資金調達におけるファンド方式の活用を進めるべきである。

イベント産業：イベントの意義の浸透、プロデューサーの育成が必要である。

ツーリズム産業：日本人自身が日本の魅力を十分認識したうえで、外国人向けに日本紹介のストーリーを作り、発信すべきである。

3 - 2 健康産業の振興

健康増進産業：政府は国民の健康増進、関連産業の健全な発展のために正しい健康知識の普及に努めるべきである。

福祉産業：福祉事業者は介護保険頼りの経営を脱し、利用者の真のニーズをとらえた事業展開をすべきである。

医療産業：政府は医療を産業と見なし、医療分野の情報公開、規制撤廃を進めることで医療機関同士の競争を促すべきである。

3 - 3 環境関連産業の振興

環境関連産業発展の障害：環境対策にはコストを伴うことから民間企業だけの責任で行うことは難しい。必要な環境事業には財政支援を行うべきである。

政府による支援：政府は厳しい環境規制の導入によって企業の技術開発を促すことができる。さらに政府は環境技術の規格の海外での普及を支援すべきである。一方、環境関連産業発展の障害となる規制は速やかに撤廃すべきである。

3 - 4 都市再開発事業の振興

政府のリーダーシップ：都市機能の向上、観光振興、環境負荷の低減の観点から、都市再開発事業は非常に重要なテーマであり、政府は再開発計画の策定に強力なリーダーシップを発揮すべきである。

地域住民の協力：都市再開発の推進のためには地域住民の協力が不可欠であり、地域住民は結果として個人の権利が犠牲となる状況も受け入れる必要がある。

3 - 5 既存産業のヒューマン需要発掘と対応

ヒューマン需要の開拓：あらゆる産業分野で生活の質的改善を促す未開拓のヒューマン需要が存在する。ヒューマン需要は変化が速いことを特徴とするので、企業はこの速さに対応した経営を指向する必要がある。

ヒューマン需要創出の担い手支援：企業はヒューマン需要創出の担い手となる人材が活躍できる環境を整備すべきである。

提言 4：人と地球の共存メカニズムの構築

4 - 1 全地球的枠組み形成への先導

京都議定書の限界の克服：アメリカなどの大国が参加できる仕組みを構築し、その中で日本の環境技術を活かす対策を推進すべきである。排出量のキャップ制を見直し、排出量削減に直接結びつく技術開発などの取り組みを国際的な連携のもとで進めるべきである。

環境技術を活用した国際協力：日本政府が企業から買い取った環境技術をアジア諸国で無償供与するなど、アジア諸国の環境改善に貢献すべきである。

4 - 2 環境と経済の両立への挑戦

時間軸重視の環境政策の展開：政策のタイムスパンを整理し、目的と手段を明確化することによって環境政策の効果を高めるべきである。

京都メカニズムの活用：京都議定書の目標達成のために、早期に京都メカニズムの活用に着手すべきである。

環境と調和した産業活動の実現：企業は生産活動において、資源生産性の向上のために3R（Reduce:資源の使用量の減少、Reuse:再利用、Recycle:再生利用）を推進する必要がある。

国民の意識改革：国民の環境意識向上と環境にやさしい暮らしの実践のために、政府は国民に求められる行動を具体的に示すべきである。

基本認識と提言

基本認識

日本は1950年代半ばから1970年代初頭まで続いた高度成長によって先進国の仲間入りを果たし、二度のオイルショック後は経済成長のスピードが低下したものの、他の先進諸国と比べると高い成長率を記録することができた。しかし1990年代に入ると、80年代後半に発生したバブル経済の後遺症から成長率は大きく低下した。マクロ経済運営の失敗や構造改革の遅れなどから経済低迷は長期化し、90年代は「失われた10年」と呼ばれるようになった。

21世紀に入ってアメリカや中国への輸出増加が引き金となって経済は徐々に回復しているが、構造改革の遅延、財政構造の劣化、少子高齢化の急速な進展、環境問題の深刻化、教育水準の低下など様々な問題によって将来に対する不透明感が増している。産業競争力についても、ITの活用で生産性を高めたアメリカをはじめ、中国、韓国などの外国の企業の成長が著しく、産業構造がかつてない速さで転換していく中でわが国産業界が競争力強化のために克服すべき課題は多い。

国民生活について見れば、日本経済は成熟段階に入り、1人当たり所得水準は世界のトップレベルに達している。しかし高度成長をもたらした生産者重視の経済構造からの変革が遅れ、人々の意識に閉塞感が漂い、政府もまたこれを打破する明確な国家戦略を打ち出せずにいることから、国民は真の豊かさを享受できずにいる。

以上のような基本認識に基づき、停滞感から脱しきれない日本経済を再活性化し、国民一人一人が働き、暮らすことに豊かさを実感できる社会を実現させるために必要な施策について検討を行い、このほど提言としてとりまとめた。

1 . 日本経済を取り巻く環境変化

現在、日本経済が直面している環境変化は以下の4点に集約できる。

1) グローバル化

経済活動のグローバル化は1990年代以降、急速に進展した。グローバル化の進展は国内経済活動である国内総生産（GDP）の伸びと比べて、国際経済活動である貿易や直接投資が大きく伸びたことから確認できる。実際、1990年から2002年にかけて世界GDPは1.5倍に増大したのに対して、世界貿易は1.9倍、世界直接投資は実に3.1倍に増大した。急速なグローバル化の背景には、世界各国で貿易や投資の自由化、民営化、規制改革などサプライサイド・エコノミクスに基づく政策変化とともに通信技術や輸送技術の分野における技術進歩による通信・輸送コストの低下があった。

経済のグローバル化は、比較優位理論が指摘するとおり、資源配分の最適化を実現することで国民の厚生を増大させるが、輸入や対内直接投資による外国企業からの競争が激化することで、競合企業にとっては合理化への挑戦を促す。日本においては、比較優位を持たない繊維製品などの労働集約産業が輸入の増大から大きな打撃を受けている。特に東アジアからの輸入の拡大が顕著であり、今後、順調な経済成長が予想される東アジアからは、付加価値の高い商品の輸入も拡大するので日本の産業はさらに高度な需要に対応した高付加価値部門にシフトしていく必要がある。

規制緩和により流通や金融などのサービス部門への外国企業の進出が活発化している。これらの事例は競争激化をもたらす一方で、経営難に陥った企業の買収といった形で企業救済に一役買っている場合も少なくない。

現在、アジア、とりわけ中国での旺盛な需要に牽引されて輸出の伸びは高いが、中期的には製造業部門の競争力は全体として次第に低下していくと思われる。実際、日本での労働や土地の高コストに対処するために、直接投資により海外子会社を設立する日本企業も多く、海外生産比率が上昇している。海外生

産の拡大は国内産業の空洞化をもたらすとともに、製造業のあり方に質的な変化を促している。

グローバル化の進展は、日本企業に対して競争激化により生産性向上への挑戦をもたらしたが、世界市場での拡大の機会も提供している。実際、世界市場での販売を大きく伸ばし、成功している企業も少なくない。企業にとっての課題は、競争力の強化である。

グローバル化の加速は世界貿易機関（WTO）のもとでのドーハラウンドの促進や自由貿易協定（FTA）の締結などの動きを後押ししている。この動きを政策的に推進し、市場拡大を通じて日本産業のビジネス機会を拡大する戦略をとるべきであるが、日本政府は農業などの非効率的な産業の保護の問題の桎梏などから、交渉の促進にイニシアティブを取れずにいる。

グローバル化は貿易や直接投資だけではなく、人の国境移動という形でも進展している。企業活動のグローバル化に伴う人の移動の活発化、輸送コストの低下などによる海外旅行者の拡大、高度な能力の養成を目的とした留学生の増大など、様々な理由で多くの人々が国境を越えるようになった。このような状況の中、海外から有能な人材を引き付けることができるかどうか、企業や国の競争力を決定する重要な要因となっている。

日本政府は対内直接投資を2008年までに倍増させる計画をたてているが、それには日本市場を投資対象の1つとして魅力あるものにしなければならない。現状では十分に外国企業を引き付けるに至っていない。

2) IT革命による知識社会の創成

日本における人口100人当たりのインターネット普及率は90年には0.02人であったが、2002年には45人まで上昇した。このように急速に本格化した情報技術（IT）革命は、企業、消費者、政府などの行動に大きな影響を与え、新たな経済システムを生みだしている。まず、企業ではIT革命により情報の効

率的な活用が可能になり、生産、流通コストを大きく引き下げることができるようになっただけでなく、インターネットなどを用いて消費者と直接に情報交換を行うことも可能になったことから、効率的な経営を実践することが可能になった。

消費者はインターネットなどを用いることで、生産者との直接取引が可能になったことから、モノ、サービスを低価格で購入することができるようになっただけでなく、それらの選択幅が大きく拡大した。実際、インターネットを通して常に情報ネットワークに接続している消費者が飛躍的に増加したことで、ユビキタス社会が到来しており、企業はそのような消費者を引き付けるために、ITを活用することを余儀なくされている。

政府もITを活用することで、行政運営の効率化や行政サービスの質の向上を目指している。

IT革命によって本格的な知の時代が到来し、人類の技術フロンティアが拡大した。その結果、経済システムの効率性が向上しただけではなく、新たに様々なネットワークが構築されたことで、社会システムが大きく変容した。このような新たな変化の流れと時代のニーズをとらえた者こそがIT時代の勝者となる。

3) 資源制約

少子高齢化

人口問題研究所による推計では、日本の人口は2006年に1億2,774万人でピークに達し、その後、減少し始め、2020年には1億2,410万人、2050年には1億59万人まで減少する。また、人口に占める65歳以上の人口の割合は2000年には17.4%であったが、2020年には27.8%、2050年には35.7%まで上昇することが予想されている。少子高齢化の急速な進展は、国内の生産労働人口の減少を通じて産業活力を失わせ、経済成長の制約要因となる可能性がある。

また、労働力の中身を見ても「2007年問題」と言われる団塊の世代の退職に伴う製造現場における技能の継承をいかに円滑に行うかも日本の製造業にとって大きな問題である。

このように労働力が量的にも質的にも変化する中で、経済活動を維持・拡大するための方策の実施が急がれる。具体的には、女性や高齢者の労働力としての活用や生産性の向上などが必要である。また、外国人労働者の活用や移民受け入れの可能性も検討課題である。

エネルギー、地球環境

国際エネルギー機関（IEA）の予測によれば、世界全体のエネルギー源は、経済成長によるエネルギー需要増大にもかかわらず、2030年までのエネルギー需要を満たすのに十分な量が存在する。しかし、イラク戦争やパレスチナ問題などにより不透明感が増す中東情勢や高成長を続ける中国のエネルギー輸入大国化などを考慮すると、原油供給における中東への依存が高い日本のエネルギー事情も再考を必要とする。具体的な課題としては、ロシアなどへのエネルギー源の多様化・分散化、アジアにおけるエネルギー地域協力の推進、エネルギー技術開発の推進などが考えられる。

経済成長に伴って、人間にやさしい環境を維持することが難しくなっている。特に、急速な経済成長を記録している中国をはじめとした東アジア地域においては、硫黄酸化物や窒素酸化物の発生による酸性雨などの問題が深刻化している。また、地球レベルの問題として温室効果ガスによる温暖化がある。

環境問題への対応は、産業活動を抑制する方向の議論となりがちである。しかし生活水準および経済水準を維持・向上させるには、地球規模で経済と環境を両立させる仕組みを構築しなければならない。また、企業も環境を犠牲にすることなく発展する道を探求しなければならない。

4) 非効率な供給者中心の日本の経済システム

資源制約のもとで、現在、われわれが享受しているような生活水準を維持・向上させるには、資源の効率的な使用が不可欠である。日本の生産効率およびその上昇率は、バブル経済崩壊前には、他の先進諸国と比較して良好であったが、バブル経済の崩壊、その後の長期不況の中で、状況は大きく変化した。この背景にはグローバル化、IT化、規制緩和が急速に進む中で、日本経済はそれらに有効に対応できなかったことがある。つまり、これらの変化をビジネス・チャンスとしてとらえることができずに、日本の生産効率は低下したのである。また、生産効率の向上をもたらす競争を阻害する公的規制や民間規制の改革が十分に行われなかったことも生産効率の低下の背景にある。

第二次大戦後、日本は先進諸国に追いつくために、いわゆる、55年体制という、政府の介入を中心とした経済システムを構築し、運用してきた。具体的には、輸入や対内直接投資を規制することで外国企業との競争を遮断する一方、国内では許認可制度を用いて、資源配分をコントロールしてきた。このようにして供給者重視の経済システムが構築された。このシステムは消費者・生活者に対しては高コストという形で負担を強いることになったが、高い経済成長を実現させたことで、消費者からも容認された。しかし、日本経済が先進国に追いつき、成熟段階に入ると、政府主導による経済システムは機能しなくなった。そこで政府は貿易・投資の自由化や規制緩和を進めたが、いまなお克服すべき課題は少なくない。規制などにより日本の物価が高いことも日本人が豊かな生活を送れない理由の1つとなっている。このような状況を改善し、豊かさを実感できる経済・社会をつくらなければならない。

2. 解決に向けての方策

高度経済成長を経て経済・社会の成熟段階にある日本は、欧米諸国へのキャッチアップを成し遂げ、フロントランナーとして創造性を問われる状況に入っ

ている。上述したような様々な課題を抱える環境のもとで、日本がさらなる成長・発展を遂げるには、自ら課題を設定し、それらの課題を乗り越えていかなければならない。今後取り組むべき課題は以下のとおりである。

1) 市場としての社会の進化

21世紀は、人間性が重視される時代となる。それはまず市場としての社会の進化に現れる。モノ中心の経済にみられた供給者と消費者の情報の非対称性を修正し、消費者が自らネットワークを通じて取得した情報を駆使して、自らの判断で商品を選択する傾向を高める。したがって、IT主導の社会では、需要が差別化し、需要構造が多様化するが、そうした中で、人々は、文化、教養、教育、時間、健康、安全などの人間としての進化を求める価値観を重視するようになる。

経済面におけるグローバリゼーションは、効率性と合理性の追求を加速することになるが、反面で人々にアイデンティティ（存在認識）を精神面の充足、とりわけ人間の高次元の価値である文化に求める傾向を促す。同時にITの進化や大量輸送手段の発達、世界に大交流の時代をもたらし、他の文化に触れる機会を増大させる。異文化との交流は、人々に文化への関心を高め、異なった文化との接触が新しい文化の創造を加速する。

さらに、これまで目覚ましい進歩を遂げてきた物質文化の発達と産業活動の拡大は、地球の循環機能を超える段階に達し、人間の生存と地球の存続さえ危うくしている。このことは、人間と社会と地球の関連を問い直し、自然との共存を重視する価値観を高めている。

2) 知的価値の創造

20世紀には、世界は目覚ましい技術発展をみせた。航空機の出現、自動車などの大量生産方式、石油化学の確立、原子力の利用、コンピューターの開発、

インターネットの普及、宇宙の開発、遺伝子の解読などがそれである。21世紀にはそれを上回る技術革新が展開されるに違いない。なぜならばIT革命は、人類の知的活動領域を飛躍的に拡大し、技術情報の蓄積と交流を豊かにし、シミュレーションなどにより開発実証を容易にするなど、技術開発環境が進歩するからである。とりわけ、情報通信、新素材、ナノテク、バイオ、環境、エネルギーあるいはシステムなどの革新的な技術進歩をもたらすだろう。

数年前、日本企業の製造拠点が中国などに移転したことから、日本産業の空洞化現象が危惧され、中国脅威論がささやかれたことがある。しかし、その後の動きをみると日本の製造業は技術革新に力を入れ、プラズマディスプレイ、液晶、燃料電池、DVD、デジタルカメラ、ハイブリッドカー、新機能素子などで、他国の産業を引き離すまでになった。日本は基礎研究の分野ではアメリカに遅れをとっていたが、研究開発費の国内総生産（GDP）に占める比率は3.28%（2002年）でアメリカや欧州諸国を上回っている。世界知的所有権機関（WIPO）の調査によれば、世界における知的所有権の取得は、アメリカに次いで2位の地位を占めている。

ITの進歩は、様々な知的情報を有効に活用することによって、新しい価値につながる“知”を向上させる知識社会を構成する。そのことは、知的で豊かなコンテンツを充実させる。こうした現象は、財のもつ文化価値そのものを高揚させ、文化表現を多様化し、そして文化の交流手段の高度化に表れる。換言すれば、ITは伝統的な文化表現を多様化し、高度化するとともに、日本がアニメ、ポップアートをはじめ、バーチャル表現を活用した大衆文化で世界をリードする1つの要因となっている。このような知的創造力の源泉の中心は人間力であることはいうまでもない。

3) 企業経営の革新

日本の企業は、1990年代の景気停滞の過程で、コーポレートガバナンスの

改革と経営の効率化に取り組み、かなりの企業が収益力の改善に成果をあげてきた。当初は、アメリカ流の経営手法の導入を主張するものが多かったが、最近では、人間を重視する日本の伝統的な経営手法を基礎にアメリカ流の手法のよい点を取り入れるようになってきている。

企業の消長を左右するものは、経営のトップのリーダーシップや判断力、説得力であり、ミドルの創造力と実行力であるが、現代はまさにこれらの人間としての力量が問われている時代なのである。

最近、企業の社会的責任を求める意識が高くなっている。企業の追求すべき価値として収益を中心に据える経済価値が第一に位置付けられるが、同時に、顧客や働き手の期待する人間の価値を充足するとともに、社会の持続のために企業として実践すべきルールと倫理の遵守、それに環境、安全などの確保が要請されている。加えて企業は自然人と同じく社会に向かって自らのあり方を示す必要がある。そのような意味で企業の社会的責任（CSR）は単なるコンプライアンスやフィランソロフィーにとどまるものではなく、社員、経営者を問わず企業人の人間力が問われている課題である。

4) 人間力の創造と発揮

従来 of 経済政策の対象であったのは、抽象化された消費者、労働者、企業、政府であった。しかし市場の高度化を促し、経済活力を生み出すのは、これらの各主体を構成する一人一人の人間力に他ならない。社会の進化を図り、安定的な経済成長を実現するためには、知を深化させる創造力、精神を高める文化力、革新的な技術力、リスクに挑む経営力、社会を存続させる倫理観をあわせた人間力の創造と発揮を政策戦略の中心に据える必要がある。

日本の未来を切り拓いていくのは、このような人間力を有する「ニューエリート」たちである。「ニューエリート」は経営、技術、芸術、アカデミズム、スポーツ、エンターテイメントなどのあらゆる分野で一流の能力をもち、世界

を舞台に戦うことができる人材である。このような人材を育むには、日本は様々な意味でさらに開かれた国にならなければならない。国内外の一流の人材との交流からは多くの刺激が得られ、次代を担う若者が常に世界のライバルたちを意識して切磋琢磨できる環境作りを進める必要がある。また日本社会の「出る杭は打たれる」ような風潮を打破しなければならない。教育現場、企業の人材登用など、依然として多くの場面で悪平等主義が残っている。多様性を尊び、勝者を素直に賞賛する雰囲気がないと傑出した才能も実を結ぶことなく埋もれてしまう。

日本が人間力を基盤とする新たな経済・産業モデルを構築することができれば、日本の社会が世界にとっても魅力的なものとなり、ヒト、モノ、カネ、情報を引き付け、一段と日本の経済社会の活力を増強することが可能になる。価値の中心に人間を据えることにより好循環が生まれ、経済が持続的に発展することができる。

人間力創発にあたって政策面の手当てとして必要となるのは、個人の自由な経済行動が保証される不要な規制のない経済環境である。自由貿易協定（FTA）などの推進も活躍の舞台を世界に広げるための必須要件であろう。同時に社会的な価値の維持のために一定のルールの策定・遵守も重要である。政府には経済活動の自由と社会の安定の両方を重視した政策運営が求められる。

企業においても人材育成、適切な労働環境の整備を通じて人間力の創発を促し、人間力を十分活用する経営を実践することが求められる。

提 言

提言 1 人間力創発に向けたパラダイムシフト

人間力創発を基盤とした経済・社会の構築には、政府と企業が重要な役割を果たす。しかし、基本認識で議論したように、かつての供給者重視のシステムのもとでは、人間力には十分な注意が払われてこなかった。人間力を開発し、養成し、活用するには、企業や政府は発想の転換が不可欠である。

提言 1 - 1 人間力創発を促す経営の実践

日本企業の危機：かつてのいわゆる日本型経営は間接金融中心の資金調達と終身雇用を特徴としていたが、90年代後半以降の経営環境の変化によって、金融面では直接金融中心へ、雇用面では非正規雇用の活用や成果主義の要素を取り入れた経営へと急激な方向転換が行われた。この結果、従来十分顧みられなかった株主の利益が重視されることになり、一般に企業の資本効率も改善するなど、一定の成果が得られた。

しかし、アメリカ型の資本の論理を中心とする経営を指向するあまり、かつての日本企業の強みであった組織としての力が弱まることが懸念される。アメリカ型経営の欠点として、株式市場の評価を意識するあまり経営のスパンが短期化することが指摘されているが、株主利益を偏重し、労働をコストだけで評価する風潮が定着すれば日本企業の長期的な発展は覚束ない。

人間力創発の経営への転換：人間力こそが企業の競争力の源泉であり、働き手を軽視した経営は持続的ではない。そのためには、まず企業と働き手が正規、非正規の別を問わず、強い信頼関係で結ばれていなければならない。さらに各企業が技術の力、経営の力を継承していく「コアの人材」を育成していくことが長期的に組織力を維持し、高めていくための必須条件である。したがって「コアの人材」に対しては企業は研修などの十分な人材育成策を実施し、その

能力向上に努めるべきである。

従来の経営で見直すべきは、終身雇用を重視するあまり組織が硬直化し、多様な価値観をもった人材を十分活用できなかった点であろう。消費市場の主役は女性、高齢者なども含む「生活者」である。企業が組織としての柔軟性を十分に発揮し、市場が求める革新を生み出すためには多様な価値観を受け入れることが必要であり、女性や高齢者、外国人を人材として積極的に活用する体制を整備することが急務である。

さらに企業の働き手である社員に対しては「会社人間」ではなく、「生活者」とのバランスを取れるような労働環境を整備すること、あるいは自らのチャレンジ意欲に基づく労働については柔軟な労働管理（時間制限の緩和など）を導入することが必要である。「生活者」の要素を多く持つ社員によって市場のニーズに応えられるような商品・サービスの開発が進めば、企業の活力の向上につながる。必要な衣食住が満たされた現代では時間が豊かさの重要な尺度である。「ワーク・ライフ・バランス」に配慮した労働管理が実践されれば、働き手は地域活動への参加、自己啓発、育児など各々の事情に応じた「生活者」としての活動を通じて豊かな暮らしを送ることができる。これらの「生活者」は企業にとって質の高い顧客であり、同時に「市場」に通じた創造力に富む供給の担い手である。企業は商品を提供するだけでなく、働き手、生活者としての人間を育てる役目も担っており、マクロの視点で考えればそのことを通じて長期的に事業活動を発展させることができる。

企業の社会貢献：また、企業は地域社会との関係の中で活動していることを認識しなければならない。企業と地域社会は相互依存的に発展する。魅力的な企業の存在が労働者や資金を引き付け、地域社会が発展する一方、快適な地域社会は企業を引き付ける。このような好循環を生み出すために、企業は地域社会に対して教育、文化、環境などの分野において貢献しなければならない。

提言 1 - 2 生活者重視の社会に向けた経済的規制の撤廃

健全な競争社会へ：基本認識で指摘したように、供給者重視の経済システムが構築された背景には、政府による規制と指導が大きな役割を果たした。生活者重視の経済システムでは、海外から安価な財やサービスが流入するとともに、国内市場では企業による公正な競争によって消費者の欲する財・サービスが低価格で供給される。したがって、生活者・消費者重視の経済システムの構築のためには、政府が対外的に市場を開放するとともに国内では規制改革を進めることが重要である。

ただし、規制撤廃は企業の自由な活動を可能にする一方、自由競争の結果として巨大企業による独占的行動や複数の企業間での競争制限的行為を発生させる可能性もある。その場合には、消費者中心の経済システムの構築には失敗してしまうことから、政府は競争制限的行為を抑制しなければならない。

努力の報われる社会へ：また現在の日本の社会は必ずしも努力した者が報われる仕組みになっていない。一例としては現在の累進税率構造は起業家のインセンティブを損ね、社会の活力を奪っている恐れがあり、「公平・中立・簡素」という伝統的な税制のあり方に加えて「活力」という視点も踏まえた制度の見直しが必要である。

提言 2 人間力の強化による技術力の向上

日本の技術力が優位性を失いつつあることが懸念されている。この背景には基礎学力の低下、技術教育への関心の低下、生産現場を支えた団塊の世代の引退、生産拠点の海外移転、他国のキャッチアップなどがある。ここではまず、特に人間の創造力の発揮を通じて技術力を高めるために企業、政府がとるべき方策について検討する。

また、いかに優れた技術であっても収益に結びつかない技術は企業にとっては価値がない。したがって、技術力を維持、向上させる方策に加えて、技術力

を収益に結びつけるための方策についても考えたい。

技術力は多面的にとらえる必要がある。ITのような社会を変革する先進的な技術の重要性は言うまでもないが、例えば日本の中堅・中小企業の加工技術もまた、モノづくりを支え、競争力の源泉となる重要な要素である。このような技術の多様性を念頭に置いた方策を提示する。

市場経済における技術革新の主たる担い手は企業であるが、政府が果たすべき役割も大きい。政府は産官学の連携体制の整備、日本の技術の海外での普及のための触媒の役割などを通じて民間企業の研究開発活動を支援すべきである。

提言 2 - 1 技術力向上方策の多面的展開

基礎学力の充実：人づくりの基本として、基礎学力向上のために義務教育を再度充実させる必要がある。かつての日本の義務教育は各国の模範とされたほどの品質を誇ったが、「詰め込み教育の是正」のために肝心の基礎学力の水準が低下しつつある。基礎学力は生産要素としての技術力の基盤であるだけでなく、国民一人一人の人生を豊かにし、人間力を高めるうえで不可欠な要素である。

ソフトウェア教育：技術教育の中身を見ると、従来日本ではハード偏重の傾向があったが、ITの普及によって技術の中身が大きく変化したことに対応して、ソフトウェアに関する能力向上にも目を向けるべきである。具体的には政府は義務教育での実技指導の一環としてコンピューター言語教育の実施や、高等教育での学部設置におけるハード技術偏重の是正を進めなければならない。

モノづくり教育：弱点補強としてのソフトウェア教育を行う一方で、日本が得意とするモノづくりの技術をさらに育てる手立ても必要である。ITの普及によってあらゆる生産現場で実技経験が乏しくなり、本源的なモノづくりの力が衰退する恐れがある。政府は企業とも連携して地道な技能訓練機会を提供する

ことなどにより、モノづくりの力を次代に残していかななくてはならない。

「現場発の技術」の継承：日本経済の技術的基盤が特に中堅・中小企業によって支えられているという見方があるように、日本の技術の大きな部分がこれらの企業の持つ高度で職人的な「現場発の技術」によって支えられてきた。将来においても、中堅・中小企業により開発されるこのような技術は日本全体の技術力の向上に大きく貢献すると思われる。したがって、後継者の育成を通じて中堅・中小企業の技術を確実に継承していくことが重要である。

研究環境の整備：研究開発能力を高め、有効で効率的な研究活動を行うためには企業、政府、研究所、大学などの組織が重要な役割を果たす。研究開発活動が活発に行われる環境とは、能力のある人材や優れた研究に対して資金面、非資金面での支援が供与される環境、有能な内外の研究者が集まる環境、優れた技術に対して適正な報酬が与えられるような環境である。

研究職に相応しい勤務形態の導入も課題である。知的生産活動には、すべての職種に一律に時間管理を適用した労働基準法は馴染みにくいため、現行法規の見直しが必要である。

研究職人材の交流：研究開発活動の質の向上には、優れた研究者・技術者との交流が欠かせない。そのためには、国内外から優秀な研究者・技術者を招聘できるように、企業・政府は受け入れ体制を整備しておかなければならない。上述したような適正な報酬の提供のほかに、企業内部の制度や組織の透明性を高めることで、新任の研究者・技術者が短期間に環境に順応できるようにすることが重要である。また、外国人研究者・技術者に対しては、企業内部での待遇だけではなく、生活面などにおいても良好な環境を提供しなければならない。このような観点からも官民協力のもとで都市環境改善の取り組みを進めることが必要である。

優秀な外国人研究者・技術者の招聘にあたっては、政府はビザの発給の手続きを迅速かつ簡便に行うなど、諸手続きが招聘の障害になるようなことはあつ

てはならない。外国人の受け入れは国民の間で抵抗感が根強いが、政府は治安の問題などに十分配慮する形で海外の有用な人材を受け入れる体制整備に着手すべきである。

職務発明問題への対応：企業における研究者・技術者の技術力の向上にあたっては、職務発明に対して適正な報酬が支払われることが重要である。研究体制や技術の性格などによって、適正な報酬の水準は異なることから、一般的なルールを決めるのは困難であるが、研究者と企業との間の紛争を避けながら活発に研究開発を行うために、企業は職務発明に関するルールを事前に決めておかなければならない。

国家プロジェクトの推進：人類の発展にとって重要であるが、民間企業では技術開発のリスクを取れないような大規模な研究プロジェクトを政府が実施することによって国家の技術力を飛躍的に高めることができる。かつてアメリカは月面探査を国家プロジェクトとして行ったが、現代においては、例えば、電子商取引におけるセキュリティー技術の向上などがこのようなプロジェクトに該当する。さらに、バイオやナノテクなど将来大きな収益が期待できる分野における研究開発にあたっては、政府はマーケティング手法を用いて重点研究分野を強化し、民間企業や大学などとの連携を通して研究開発活動を効果的に支援しなければならない。

< 国家プロジェクトの対象となりうる技術の例 >

- ・ 電子商取引におけるセキュリティー技術
- ・ 燃料電池、水素エネルギー、核融合などの次世代エネルギー技術
- ・ 自然エネルギー、再生可能エネルギーの実用化技術
- ・ 車の知能化、高度交通システム構築のための脳機能などの解明
- ・ 医療、環境、エネルギーの各分野で利用可能なバイオ技術

提言 2 - 2 技術力を企業収益に結びつけるための戦略強化

事業戦略の確立：現代の市場においては技術力の高さが必ずしも企業収益に結びつくとは限らない。そのため各企業の事業戦略の適否が業績を大きく左右することになる。企業は自社における技術力・経営力の強みと弱みを認識し、強みを伸ばす一方で、弱みについては、自社での改善ないしは他社との戦略的提携などで補完することが重要である。そのうえで、市場における競合関係を把握し、自社の事業戦略を策定し、実施することが収益につながる。

事業戦略と技術戦略の連携：事業戦略と連携する形で自社が保有する技術力を戦略的に活用することが重要である。例えば、技術・ノウハウをブラックボックス化することで他社による使用を抑制し自らが独占的に活用する戦略がある。一方、特許取得などにより技術の内容を開示することを通して、特許使用料収益を得るといった知的財産権戦略もある。どちらの戦略をとるかは、技術の内容や知的財産権制度およびその遵守状況などに依存する。技術の内容が容易に理解されてしまうような場合には、特許を取得する戦略が選択されるのに対して、技術の内容が複雑で他社に模倣される可能性が低い場合には、特許を取得する必要はない。特にノウハウに関してはブラックボックス化することで、技術の内容が他社に理解されないようにし、自社で独占的に使用するような戦略がとられることが多い。

標準化戦略：技術の規格がデジュールからデファクトへ変化する流れの中で、バイオメトリクスや燃料電池などの分野で日本企業により開発された技術標準を規格として国際的に普及させることで、日本企業は利益を得ることができる。特に、将来高い成長が予想される東アジア市場での標準化に重点を置くことで、高い成果が期待できる。したがって、企業は技術標準を確立することを視野にいれて技術戦略を構築すべきである。例えば外国企業との提携などを進めることで、技術標準を普及させる戦略が考えられる。

ODAの活用：企業による技術力の収益への結びつけにあたっては、政府も

様々な支援を行うことが期待される。例えば、政府開発援助（ODA）を用いて、日本の規格や技術の普及を支援することが可能であろう。また、東アジア諸国を中心に交渉が進んでいる経済連携協定（EPA）の項目の1つとして、技術協力を含めることで、東アジアでの規格の普及を支援することもできる。特に日本が優位性をもつ環境技術のアジアでの普及は企業収益に貢献するだけでなく、国境を越えた環境問題の解決の一助ともなり、アジア諸国と友好な外交関係を築くうえでも重要性が高い。

革新を生み出す挑戦：技術力と収益力にかかわる問題として、日本企業の多くは技術力の水準にいまなお自信を持ちつつも商品企画力に相対的な劣位を感じている。成長商品の多くが従来の製品を代替する単品であり、社会構造や生活スタイルを変えるようなシステム的な製品の登場はなかなか見あたらない。しかもこうした単品商品にはたちどころに多数の企業が参入し激しい価格競争に陥る。企業が研究開発投資を積極的に維持するためにはリターンの規模を確保する必要があり、そのためには従来と異なる商品企画に挑みかつ初めから世界市場を視野においた事業展開を必要とする。こうした構想を描き、ビジネス実践を担うのも人間力にほかならない。

提言3 人間力発揚のための産業展開

成長段階にあった過去の日本経済にあっては、人々は財やサービスを選択する場合に利便性や経済性を求めた。しかし、成長段階を終えて成熟段階に入った日本経済では、人々は楽しさ、安心、快適性などを求める傾向を強めている。このような人々の欲求に応えられる産業は従来の供給者本位の価値観ではなく、消費者、生活者本位の価値観に基づいた「人間（ヒューマン）産業」という名称が相応しい産業である。ヒューマン産業の発展は、人々の満足感を高めるだけでなく、人間力の強化にも貢献する。

また楽しさ、安心、快適性などのヒューマン需要は既存の商品、サービスに

においてもこれまで以上に幅広く求められる要素である。こうした要素は人々の知性や感性に充足感をもたらすものであり、そこには単なる肉体的欲求充足にみられるような物理的な限界は存在しない。したがって、既存の産業においても、ヒューマン需要をあらたに発掘あるいは創出し、高い技術力を駆使して既存の商品、サービスに付加することができれば、発展・成長が可能である。

本提言では、ヒューマン産業の中でも4つの具体的な産業の振興についての提言を行い、また既存産業におけるヒューマン需要についても考察する。これらのヒューマン産業の発展、ヒューマン需要の創出においては、ベンチャー企業が大きな役割を果たす。したがって、日本でベンチャー企業の活動が活発化し、社会に根付くために起業家が尊敬される風土を醸成し、ベンチャー企業を対象とした経営手法を伝授する仕組みを作ることが必要である。

提言3 - 1 文化産業の振興

日本経済にとって1990年代は「失われた10年」と言われ停滞した状況が続いたが、文化の面では外国誌に日本は「クール」であると賞されたように、国際的な評価に耐える優れたものが生み出され、成長産業としての注目を集めている。しかし一方で韓国や中国も自国コンテンツの海外での普及に官民をあげて取り組んでおり、文化産業を巡る競争は熾烈な状況である。

現代は文化と産業、技術と芸術が融合しつつ発展する時代になっており、経済の成熟化も背景に新たな発展の可能性が芽生えている。文化は自然発生的に生まれる側面と意識的に醸成される側面を併せもつことから、文化産業の振興にあたっては、文化に対する認識を高めることで伝統的な文化を保護する政策と、技術の活用や人材養成などを支援することで新たに発展させる政策を同時に行う必要がある。特にコンテンツ産業、イベント産業、ツーリズム産業に関しては、韓国や中国、アメリカなどとの競争を念頭に「日本ブランド」を売り込んでいくための振興策を強力に推進していく必要がある。

コンテンツ産業：コンテンツ産業には日本が競争力を持つゲームソフトやアニメなどがある一方、映画などのように競争力の向上が望まれるものもある。コンテンツ産業は国のイメージに大きな影響をもつことから、各国とも育成や国際展開に熱心である。日本も官民共同で模倣品対策などのプロパテント戦略を進め、認知度を高めるための国際映画祭などの開催を積極的に行う必要がある。また、コンテンツ事業の発展においては資金調達が重要な課題であるが、欧米などで行われているファンド方式を参考にすべきである。

イベント産業：イベント産業は「不特定多数の人々を対象とした特定プロジェクトをめぐってメッセージを交換する場」と定義されるが、具体的には博覧会、見本市、展示会、コンベンション、スポーツ・イベント、祭りなどである。イベントは産業手段と文化手段を統合して情報、知識、経験、関心、感激を交換する場としてとらえることができる。日本では80年代までは積極的にイベントが開催されたが、近年は停滞気味である。再活性化のためには、イベント主催者による積極的な開催意義の浸透、官民によるプロデューサーの育成、デザインの振興と保護、資金調達の多角化、地方イベントの振興などを進めなければならない。

ツーリズム産業：ツーリズム産業は観光客によるホテルでの宿泊や交通サービスの利用などを通じた波及効果が大きい。日本のツーリズム産業の収入は21.3兆円であり、日本経済において重要な位置を占めている。ただし、このうち外国人による消費は1.6兆円と極めて少ない。日本政府もツーリズム産業の振興の重要性を認識し、外国人旅行者の拡大を重要な課題としている。

1つの大きな問題は日本人自身が日本の魅力を十分に認識していないことである。そこでツーリズム産業の振興にあたっては、日本人が自国の魅力を再認識し、それに基づいて、日本紹介のストーリーを作り、外国に発信しなければならない。このような活動は民間部門や地方部門が主体となって進めることが効果的である。また、並行して日本に滞在する外国人の便宜の向上を進めるこ

とが不可欠である。

提言 3 - 2 健康産業の振興

高齢化が急速に進行している日本経済において健康サービスへの需要は大きく拡大し、今後健康産業の重要性はさらに増大する。このような状況において、人々の厚生を増大するには、医療サービスや福祉サービスの質の向上および量の拡大を実現させなければならない。具体的には、医療および福祉分野において消費者の要求するようなサービスの提供を阻んでいる規制の改革と規制に順応してしまっている産業・企業の経営マインドを転換させることが重要である。

健康増進産業：国民の間の健康に対する関心の高まりを背景にスポーツクラブ、サプリメントなどの健康食品産業、スポーツ器具の製造・販売業など、人々が健康な生活を送るためのサポートを行うことが産業として成り立つ状況が生まれている。しかし一方で若者の偏食や過度な痩身願望など、日本人の健康を巡る状況は必ずしもよいとは言えない。むしろ精神的な健康の問題も含めて考えれば、自殺者が年間3万人にのぼる現状は危機的ですからある。

政府は食事、運動、睡眠などに関して国民に正しい知識を普及させるとともに、労働環境の整備によって働き手に過度の負担がかかることを防ぐことなどを通じて、国民の健康増進の動きをさらに支援する必要がある。予防医療に注力することは国民の福祉に適うだけではなく、高齢化に伴って増大傾向にある国民の医療費負担を長期的に軽減させる点でも大きな意義がある。

福祉産業：介護を必要とする人々（被介護者）に対して、保護を提供することが重要であるという認識のもとで、福祉事業が行われている場合が多いが、このような姿勢は、結果として被介護者を差別することになるだけではなく、被介護者のニーズを十分汲み取れていないという意味で福祉産業の健全な発展を阻害している。被介護者だけではなく社会にとってもメリットをもたらすの

は、被介護者の自立を支援するような事業である。したがって、福祉事業の経営者は経営の発想を変えなければならない。また、現在、福祉事業の中では介護保険に依存する部分が多いが、介護保険制度は変更されやすいことから、安定的な経営を行うには、介護保険に依存せず、リハビリ支援など、被介護者の需要に根ざした事業を拡大すべきである。

医療産業：医療はすべての人に公平に配分されなければならないという基本理念のもと、医療界は規制により競争を徹底的に排除するという護送船団方式の政策環境に置かれてきた。手厚い保護を与えられた医療界では、競争の欠如から医療サービスの質の低下が深刻な問題となっている。成熟期にある日本の消費者は自己負担をしても質の高い医療サービスを求めるようになっている。このような消費者の要望に応えるとともに、医療関係者の能力の向上を促進するためにも、規制改革を通して競争を促進しなければならない。行政は医療そのものを政策の対象とするのではなく、医療を産業とみなし、医療産業の育成および向上を促すための施策を構築すべきである。具体的には、病院や医師の質に関する情報の公開および格付けなどによる評価、混合診療の解禁による高度医療の普及、医療現場における比較優位に基づく分業体制の導入による効率向上などが必要である。また、政府は看護師および介護士の不足が十分な医療サービスの提供を阻んでいることを認識し、外国人看護師および介護士を積極的に受け入れるための体制を整備すべきである。

提言 3 - 3 環境関連産業の振興

環境関連産業発展の障害：基本認識で議論したように、環境問題は文明社会が直面する最も深刻な問題の1つである。しかし環境問題は外部不経済の典型であるので、社会全体としては環境改善のコストを受益者が負担する仕組みが成立しておらず、往々にして環境対策は社会に対するメリットが大きい一方で、環境対策を実施する主体にとってはコストがメリットを上回ることになる。ま

た環境対策は長期の技術開発を伴うために企業としてリスクが大きい。このため、環境対策や環境関連の事業を始めることは企業にとって自発的な投資動機になりにくく、環境改善に取り組む産業が市場からは育ちにくい原因となっている。

しかし一方で環境問題の克服には大きな需要があり、革新的な環境技術の開発に成功すれば、その企業にとって飛躍のチャンスとなることは間違いない。企業はそのような開発に挑むべきであるし、政府は民間のそのような挑戦を支援することが期待される。

政府による支援：環境関連産業を振興するには、政府による支援と規制の活用が有効である。例えば、新エネルギー開発事業や省エネ事業の推進にあたっては政府による財政的支援によって開発リスクを低減させることができる。また、自動車の排気ガス規制のように厳しい環境規制の導入が企業の技術開発を後押しすることも考えられる。さらに新たに開発された環境技術、社会システムを海外に輸出することができれば企業の競争力を強化することができるので、政府は新技術に関連した規格の普及を支援することも重要である。

一方、規制の自由化が環境関連産業の振興を推進する場合もある。例えば、産業廃棄物の処理やリサイクルは大規模で進めることがコスト面で有利であるが、産業廃棄物の国内および国境移動に対する規制が大規模利用を難しくしていることから、産業の発展が阻害されている。このような状況を改善するには、産業廃棄物の移動に関する規制の緩和が必要である。

提言 3 - 4 都市再開発事業の振興

都市再開発の必要性：日本では経済成長のための産業中心の開発が進められてきたことから、豊かさと機能を合わせ持った都市づくりが遅れがちであった。その結果、都市の景観が犠牲になっただけでなく、慢性的な交通混雑にも現れているように安全や機能の面でも多くの問題を発生させてしまっている。美

観の欠けた都市は海外からの観光客の誘致の障害であり、慢性的な交通混雑は物流の円滑化や流通コストの削減を阻んでいる。都市再開発を成功させることができれば、観光産業の振興や環境問題の改善に貢献する。また、ITを活用した四次元都市を実現することができれば、情報の効率的活用の実現を通して、生活の質の大きな向上につながる。

政府のリーダーシップと地域住民の協力：都市再開発事業の推進にあたっては、政府は安心、競争力、環境だけではなく、美観も意識したグランド・デザインを構築し、そのデザインに基づいた都市再開発プログラムを策定し実施しなければならない。その際政府は強力なリーダーシップで都市開発に関する種々の規制を中央と地方政府の間で自由化の方向で調整する必要がある。また再開発事業の推進にあたっては地域住民のコンセンサスも不可欠である。このため住民においてはプロジェクト実施の過程で個人の権利を犠牲にするような状況も受け入れる必要がある。

提言 3 - 5 既存産業のヒューマン需要発掘と対応

未開拓のヒューマン需要：現在の日本経済では、衣食住すべての分野で量的には必要な商品・サービスが充足されている。しかし生活の質的水準からみればいまだ到底満足できるようなレベルにあるとは言えず、また生活の質の向上にはゴールはない。産業としてみればヒューマン産業として発展が期待できる分野は既述のとおり数多くあるわけではないが、既存産業分野においてもヒューマン需要の発掘・創出は十分に可能である。

最近驚異的な需要が発生した事例として「携帯電話」をあげることができる。産業として分類するならば携帯電話は「通信」であるがその需要の実体はそれまでの機能としての通信の枠を大きく超えて、むしろ「娯楽レジャー」としての利用が携帯電話通信の新需要の過半を担っている。

このようなヒューマン需要への対応例としては、豊かさの象徴としての女性

向けファッションを典型とするブランド商品はもとより、乗用車におけるRV化、栄養剤のサプリメント化、飲料水のペットボトル化、外食をエンターテイメント化したフードテーマパーク、マッサージのエステ化など新たな需要の発生を多方面にわたって見出すことができる。

現在活力をもって成長している企業の多くは自社が得意とする商品をヒューマン事業とでも言える分野に衣替えし、育成することに成功している。この流れは今後ますます強かつ幅広になるであろう。

ヒューマン需要の特性：豊かさなどを求めるヒューマン需要の特性の1つは「変化の速さ」である。特定の個別商品の寿命は「移り気」ともいえるほどに短く、しかも個々の商品の市場規模は小さい場合が多い。さらに自分の価値観が確立している「賢い消費者」が増えているので需要予測やニーズ調査などで事前に綿密に調査して参入したところで成功の確率が高まるわけでもないし、大量広告で訴求しても消費者が期待どおりに反応するとは限らない。企業にはこうした特性に即応できる開発・生産・物流・販売・フォローの有機的連携が実現できる組織や企業ネットワークづくりへの果敢な挑戦と試行錯誤が求められる。これは従来型のマスマーケット対応の大量生産方式とは基本的に異なる供給システムである。こうした有機的連携を可能とするためにはITの高度活用は不可欠であるし、弾力性のある人材調達・活用の組織整備も必要となろう。経営者は市場への参入と撤退についてこれまでとは異なる次元の機敏な決断を求められる。

ヒューマン需要創出の担い手支援：また新たなヒューマン需要創出の担い手はおそらく多くの場合、従来は評価の高かった知識蓄積優先・調整能力優先型の人材とは異なる能力を有する若者が主体となろう。すなわち発想の機軸として楽しい・心地よい・目新しいことなどが尊重され、絶え間なくこうした新しいアイデアを生み出し続ける能力が高い評価を受けることとなる。そこでは女性やアジア諸国の出身者などがこれまで以上に活躍することも予想されよう。

企業の人事制度や業績管理体系はこれに対応して、柔軟かつスピーディに改変されていかねばならない。

さらに成熟社会としてのわが国から生み出される、ヒューマン需要にこたえる商品サービスのいくつかは、今後中産階級が爆発的に増加するアジアへの強力な輸出商品となりうる事が十分に期待できるし、また同時にそうした国々からの新たなオリジナル商品やサービスがわが国に上陸し国内の需要を活性化することとなろう。

成長発展が期待されるヒューマン需要の育成のために行政に求められることは、「保護・育成」などの大義名分のもとで既存の法令や慣習の緻密な網を適用しようとしてきたこれまでの対応ではなく、「レッセフェール」の精神で消費者の選択評価に任せることである。もちろんユーザーである国民も、供給者たる企業も自らリスクをとり、いたずらに行政による救済をもとめる姿勢を改めなければならない。さればこそ人間力の獲得・充実がもとめられると言えよう。

提言4 人と地球の共存メカニズムの構築

20世紀は歴史上、世界経済が最も拡大した世紀であり、その中でも特に日本経済の飛躍は目覚ましいものであった。その結果、世界や日本の人々の経済面での生活水準は飛躍的に向上した。ただし、経済活動の拡大は大量のエネルギー消費によって実現されたことから、酸性雨や地球温暖化といった環境問題をもたらした。環境問題は、様々な形でわれわれの生活に深刻な影響を及ぼす。例えば、地球の温暖化によって南極やグリーンランドの氷床が融解することで海面が上昇したならば、一部の陸地が海面下に水没する。また、気象現象への影響により洪水や干ばつも増大する。世界の人々の繁栄のためには、われわれの生活に悪影響をもたらす環境問題に効果的に対応しながら、経済成長を実現させなければならない。

環境制約のもとで経済成長を実現するには、エネルギー効率の高い技術や環境負荷を低減するような技術を開発・活用しなければならない。環境問題への対応は経済成長に犠牲を強いる場合もあるが、日本企業は環境にやさしい技術の開発において競争力を向上させることで、環境問題を成長機会として利用することを目指さなければならない。環境関連産業の振興策については既に提言3で述べたので、ここでは、経済活動と地球環境の両立の観点から環境問題の改善に向けた方策を提言する。

環境問題への効果的な対応としては、規制などの社会科学的なアプローチだけでは不十分であり、予防的観点から自然科学的アプローチや人文科学的アプローチを含んだ包括的な取り組みが求められる。自然科学的アプローチは、森林破壊や天然資源の枯渇などを技術開発などによって克服する方法であるのに対し、人文科学的アプローチとは、例えば物質文明の意義を探求し、その問題点を明らかにする手法である。

提言4 - 1：全地球的枠組み形成への先導

京都議定書の限界の克服：2005年2月に発効した京都議定書は先進国による温室効果ガスの排出削減を法的に課した画期的取決めであり、世界レベルでの環境問題への具体的な取り組みの重要な第一歩である。しかし、同議定書は有効期間が2012年と限定されていることや、今後の世界における排出量の増分の多くを排出する発展途上国や最大の排出国であるアメリカが批准していないという問題を抱えている。また、京都議定書では温室効果ガスの削減量を数値目標として設定している（キャップ制）ことから、削減に向けた自発的な取り組みへの関心を阻害しているという見方もある。

このような京都議定書の抱える問題を克服する枠組みの構築のために日本も大いに貢献しなければならない。具体的には、京都議定書未批准のアメリカやオーストラリアなどの先進諸国や中国をはじめとする発展途上国も含めた世界

の国々が協力できる枠組みを構築し、その枠組みの中で日本企業の技術を活かすような環境対策を推進することが望ましい。新たな枠組みでは、キャップ制を見直し、代替エネルギー開発やCO₂原単位抑制のための研究開発など、具体的な個別テーマについて国際的な取り組みを推進することが重要である。

環境技術を活用した国際協力：京都議定書を発展・充実させるような世界レベルでの枠組み構築の努力と並行して、日本にとっては近隣諸国を対象とした対応策を実施することも必要である。例えば、日本の優れた環境技術を日本政府が買い取り、アジア諸国に無償供与するプロジェクトや製品のリサイクルをアジア地域で実施するプロジェクトが考えられる。このような方策は地球環境を改善すると同時に日本企業に大きな市場を提供することから、まさに産業活動と環境問題を両立させたうえで、国際貢献も行うことができる戦略である。なお、アジア地域の環境問題を考える際には貧困からの脱出のために経済成長が必要であるという側面を見逃すことはできない。このような相手国の事情にも十分配慮した国際協力が求められる。

提言4 - 2：環境と経済の両立に向けた挑戦

時間軸重視の環境政策の展開：環境基本計画などにおいて見られるように、政府の環境政策における問題点として当面必要な対応策と人類の将来をも展望した中長期的な取り組みが混然としていることがある。両者を分けることにより戦略を明確にし、政策効果を高める必要がある。例えば技術開発を通じて環境負荷の低減を図ることは即効性に欠けるが、長期的には大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会から効率生産・有効消費・完全循環型の社会へと転換を図るうえで不可欠な方策である。

京都メカニズムの活用：当面必要な対応策として、まず京都議定書の定める温室効果ガスの排出量削減目標の達成に向けた取り組みが必要である。京都議定書には海外における排出削減量を自国のクレジットとして活用できる京都メ

カニズムの仕組みがあるが、ヨーロッパ各国政府が既に枠の取得を始めている一方で、日本政府は検討に着手した段階にすぎない。クリーン開発メカニズム（CDM）などの活用にも早期に取り組むべきである。

環境と調和した産業活動の実現：産業活動に関する中長期的な課題としては、資源生産性の向上が重要であるが、具体的には、資源の使用削減（リデュース）、再利用（リユース）、再生利用（リサイクル）の、いわゆる3Rの実践が重要である。これらの目的の達成には、様々な方策が考えられる。資源の使用削減を実現する1つの有効な方策として厳しい環境規制の設定がある。厳しい環境規制は資源消費を削減させるだけでなく、その規制を遵守するために企業による技術開発を促進する効果を持つ。資源の再利用や再生利用にあたっては、政府や企業による再利用・再生利用システムの構築および効率的実施が有効である。

国民の意識改革：環境問題への対応において最も基本的な課題は、国民の意識改革である。日本国民は世界各国の人々と同様に、モノの消費を通じた個人的便益の獲得を優先し、環境保全のような公共的便益に十分関心を払ってこなかった。資源制約のもとで公共的便益の中でも特に環境問題の重要性を認識することは世界共通の価値であるが、特に、経済発展に成功し、物質面での欲求を満たすことができるようになった日本国民は環境問題の深刻さを認識するだけでなく、その問題の解決に積極的に貢献しなければならない。例えば、資源の大量消費を改め、消費を抑制するようなライフスタイルの重要性を認識し、実践することなどがあげられる。

このような国民の意識改革には、学校および家庭での教育やマスコミによる情報提供が重要な役割を果たす。また政府は環境との関連で産業、社会のあり方を現実的な形で示し、その実現のために企業、国民一人一人が具体的にどのような行動をとるべきかを明示すべきである。環境問題解決のための取り組みを実効あるものにするために政府はガイドとしての役割を果たさなければならない

ない。

また、環境対策を積極的に行う企業が消費者、投資家に評価される状況が生まれれば、企業もさらに熱心に環境対策を行うことができる。企業に環境にやさしい行動を促すためにも、国民が環境意識を高めることが重要である。

各 論

第1章 産業政策の役割

第1節 ヤングレポートの意味するものと日本製造業復活の戦略

日本政策投資銀行理事 荒木 幹夫 氏

1. ヤングレポートとは

レーガン政権下でヒューレット・パッカートの社長であったジョン・A・ヤング氏を委員長とする「産業競争力委員会 (President's Commission on Industrial Competitiveness)」が作られ、1985年にアメリカの競争力に関する報告書を出した。これがヤングレポートと呼ばれている報告書である。当時、アメリカではアメリカの競争力は生産性、生活水準、貿易収支等から見て低下しているという現状認識があり、その原因は為替ではなく、製造業の競争力低下に根本的な原因があると考えられていた。ヤングレポートはこのような認識に立って技術、資本、人材、通商政策の4分野について提言を行った。

ヤングレポートが競争力を明確に定義したことは重要な示唆である。ここで競争力とは「一国が国際市場の試練に供する財とサービスをどの程度生産でき、同時にその国民の実質収入をどの程度維持または増大できるか」とされている。後半の「国民の実質収入をどの程度維持または増大できるか」という部分を前半と合わせて定義しているところにエッセンスがある。中国の人件費は日本の1/20～1/30と言われ、日本も人件費を下げれば競争力がつくという議論があるが、ヤングレポートでは国民の生活の質を落とさずに競争力を回復する方法を考えた。

ヤングレポート発表当時のアメリカの経済状況を簡単に振り返りたい。アメリカの貿易収支は1970年代前半にはほぼ均衡していたが、後半に入ると悪化していき、77～79年には年間300億ドル程度の赤字を計上するようになった。80年にカーター政権下で出された「大統領競争力白書」は、アメリカは生産財、ハイテク分野、農業などに競争力を持つが、自動車、繊維、金属機械、電気機械といった消費財部分では競争力が低下していると率直に認めている。ただ「大統領競争力白書」はその主たる要因を石油価格上昇に伴う一時的な要因と考えていた。ヤングレポートが

出たのは5年後の1985年であるが、この間にアメリカの貿易赤字はどんどん増大し、ヤングレポートが出た時点では1,200億ドル程度の赤字を計上するに至っていた。

ヤングレポートの4つの提言

新技術の創造・実用化・保護

競争力を維持する鍵は、何よりもイノベーションとそれによる技術優位の維持であることをはっきりと述べている。具体策として、基礎的なR&Dを国が率先して行うこと、産学官の連携、知的所有権保護、共同研究のため独禁法障壁撤廃などの規制緩和、R&D関連税額の控除について述べられている。特に、産学官の連携については防衛関連・航空宇宙分野などでの技術を生み出して民間の用に供していくことが念頭にあった。

資本コストの低減

民間部門への資金流入の円滑化をいかに確保するかがテーマであった。資金循環を硬直化させている連邦の財政赤字の削減や、通貨の安定、資本市場の自由化に触れるとともに、配当の二重課税の撤廃など税制上の手当てによってベンチャー投資による損失を全額所得から控除する方策を提言した。当時のアメリカの状況は今の日本と酷似しているのではないかと指摘している。

人的資源開発

ビジョン、技量、意欲を持った国民こそがアメリカ経済の原動力であり、まさに潜在競争力の核心であると指摘している。生産性向上や品質向上のための労使協調、新しい技能を衰退部門の労働者に与えるための雇用者自らによる職業訓練、生涯学習等の他、職業紹介支援、大学教育の強化についても提言している。

通商政策の重視

貿易は国家の優先事業であると位置付け、輸出規制の見直し、米輸銀による資金支援、独禁法緩和、多国間貿易制度の強化などについて提言している。相対的に競争力の劣ってきた工業部門の吸収合併に関する独禁法の緩和策が、その後のM&Aによる欧米企業強大化の1つのきっかけになったという評価がある。

ヤングレポートのまとめ

ヤングレポートにはQ&Aが添付されており、その中で為替レートに対する考え方が述べられている。「ドル高によって企業の競争力が失われており、ドル高是正によって問題は解決される」という指摘に対し「生産性の伸びの鈍化、高賃金、高資本コストはドル高のせいばかりではないため、通貨安によりこれらの長期的課題を解決することはできない。ドル安は消費者の購買力低下、ひいては生活水準の低下につながるため、安易に為替問題にふりかえてはいけない」と解答している。

ヤングレポートが直ちに効を奏したことはないと思うが、日米の製造業製品の輸出の世界シェアを見ると、たまたま1985年を底としてアメリカのシェアがこのあたりから上昇を続ける一方、日本は低下をしていくというトレンドが見られる。

現在まで続く競争力の議論

ヤングレポートは提言を一回に終わらせなかったために効果を生んだ。ヤングレポートの発表当時はレーガン政権が提言の方針を採用することはなかった。そのためヤング氏を中心とする委員会のメンバーは産業政策に関心がない政権に非常に不満を持ち、レポート発表の翌年、民間で「競争力評議会」を立ち上げ、政府、議会への働きかけを強めていった。この評議会は1991年にNPOに改組され、一連の報告をまとめるなど現在も活動を続けている。

ヤングレポートとは直接は関係ないが、1989年にマサチューセッツ工科大学の産業生産性調査委員会で“Made in America”というレポートが出された。当時は日本の生産性が注目されていた時代で、レポートは日本の生産性の優れた面を徹底的に分析し、それをアメリカ製造業に敷衍させていくきっかけになった。

2. 日本製造業復活の戦略

中国が製造業の拠点として台頭してきており、日本では産業の空洞化が懸念されているが、国内に立地しながら非常に特異な力をつけて世界に羽ばたいている企業もたくさんある。日本政策投資銀行産業問題研究会編の『日本製造業復活の戦略』は成功企業各社が何に目を付けて事業展開しているか調査したものである。調査の過程で知恵と工夫を凝らせば日本の製造業が生き残っていく戦略は必ずあると実感

した。調査結果を紹介する中で、成功例から色々なヒントを探り出したい。

製造業の日本における位置付け

GDPに占める製造業のシェアは約2割、雇用に占める製造業のシェアも約2割、設備投資に占める製造業のシェアは約3割である。一方で輸出（財・サービス総計）に占める製造業（財輸出）のシェアを見ると、実に86%が製造業関連であり、外貨の獲得に最大の貢献をしている重要な分野である。

国際的に際立つ日本のインフラコスト高

「体力勝負」の部分で頭の痛い問題は、日本のインフラコストと人件費の違いである。現在の換算レートで比較すると日本の人件費は中国の20～30倍であり、インフラコストでも日中間には大きな格差がある。

海外移転を進める国内製造業

製造業全体の海外移転比率はじりじりと上がってきており、2000年で13.4%である。特に既に海外に何らかの拠点を移している企業では、海外生産比率は実に3分の1に及ぶ。インタビュー結果によると、総投資額に占める海外向け投資は製造業全体で23%、国内生産のみの企業を除外すると44%が海外での投資になっている。海外に移転する最大の理由は安価な労働力で、もう1つはマーケットとしての魅力である。現在中国はこの2点で大変魅力があるということである。

国内製造業の事業所数推移をみると、90年には72万9千カ所であったのが、2000年には59万カ所まで減っている。すべてが海外移転したわけではないが、かなりのテンポで減っている。一方で国内の生産拠点を維持し続けると回答した企業の4割は、非常に高付加価値製品であることを国内生産を続ける理由としている。

わが国主要製造業の国際競争力と国内立地

業種別に競争力と立地の関係をイメージで比較すると、多くの産業で相対的に競争力は落ち、海外移転が進んでいることが分かる。ただし、化学特殊の一部では競

争力が高まっていて、かつ国内立地が進んでいる。また、IT関連分野は競争力を維持しながらも海外への移転が進んでいる。

国内にも数多く存在する有望分野

アンケートによると、様々な分野で現在も国内に立地しながら伸びている有望分野が多くある。9割の企業が自社にも有望分野があると回答し、しかもそのうち約8割の企業が少なくとも10年はこのまま国内生産を維持できると回答している。その理由としては「オンリーワン技術を持っている」「固有の技術の組み合わせがある」ということである。工夫によって国内生産は維持できるということである。

中国の台頭

中国の内需は、一部の製品については既に日本の2倍から3倍の規模となっている。また世界の中の中国の製品別シェアは、例えばエアコンでは40%以上、DVDプレイヤーでは半分以上、VTRでは3割以上、デスクトップのパソコンで3割であり、巨大なモノ作り拠点になっている。さらに中国の輸出品目の構成は10年で大きく変化している。88年と98年を比較すると、輸出総額が475億ドルから1,638億ドルと約3.4倍となっている中で、88年には繊維および同製品が3割、機械製品が14%であったが、98年には繊維及び同製品が24%、機械製品が3割となっている。

中国GDPの動きと地域間格差の拡大

中国の高成長の持続性については議論がある。成長率の推移を見ると最近7~8%の成長を続けている。海外からの資本と労働が成長の支えになっており、いわゆる全要素生産性の貢献はまだそれほど大きくない。

内陸部と沿海部の所得格差は大きく、安価で良質な労働力の供給はまだしばらく続くと思われる。2008年には北京オリンピック、2010年には上海万博もある。2003年の全人代で指導層が変わったが、WTO加盟の後、引き続き市場化を続けていくとの明確なメッセージも出ており、当分成長は続くと思われるべきであると考えている。

国際競争基盤への評価～改革へ向けての視点～

IMDが毎年発表している“ The World Competitiveness Yearbook ”によると、全体49カ国中日本が最下位あるいはそれに近い順位となっている指標がいくつかある。対策を講ずる参考にはなるのではないか。

製造業国内立地促進のための方策・提言

生産拠点、研究拠点を国内に立地する際の関心事となるのは、生産拠点では労働コスト、インフラコスト、規制緩和である。研究拠点では労働コストに代わり人材問題がトップにくる。規制緩和は生産拠点、研究拠点双方の問題意識として出されている。規制緩和については、高いインフラコストの是正、時代にそぐわない規制の緩和、必要とされる人材の育成が求められている。

国内拠点維持のヒントとその懸念材料

生産ラインを海外進出させなくてもよい理由のトップは高付加価値製品であるという理由で、次が製造業の集積という理由である。一企業だけで海外に出ても非効率ということである。一方、懸念材料として、日本の生産設備のヴィンテージが年々長くなっていることがある。もう1つの懸念材料は人材である。経営者は社内の若年労働者についてかなり厳しい意見を持っており「弱体化している」という認識が4割以上、「従来と同じ」が5割であった。

国内研究開発機能の見通しと課題

今後国内の研究開発機能を強化していくと考える企業は多い。収益環境が良くない現在も、研究開発費は現状維持が5割弱、増やしていくという回答が42%である。生産は海外、R&Dは国内という議論があるが、実際には慎重な回答が多い。生産と研究の相互作用が重要であるので、研究機能だけに特化することはできないようである。研究開発は収益力に左右される。平均以上の利益率の企業は半分以上が研究開発費を増加しているのに対し、それ以外の場合は増やすことが難しい。収益レベルによって技術開発レベルが二極化していく可能性がある。

21世紀型国内立地企業の具体事例

独自の技術を活かして世界に名をはせている企業が国内にも数多くある。ケーススタディーとして10社を取り上げ、それぞれの企業について「プロダクト・イノベーション：他人がつかれないものをつくる」「プロセス・イノベーション：他人がやらないつくり方でつくる」「市場・顧客のニーズ：他にできないアクセス、工夫でマッチングをはかる」という整理をした。

21世紀型国内立地製造業の企業戦略

国内立地製造業の企業戦略を「プロダクト・イノベーション」「プロセス・イノベーション」「市場・顧客マッチング」に分けて表した。これらを実現することによって、製品の高付加価値化、差別化を図る。また、製品の価値は他社製品との相対的な関係の中で常に危機に晒されているが、価値を維持していくための戦略を併せ持つことによって、持続可能な競争力を獲得していくことが必要である。

さらに競争力戦略として4点掲げた。第一にリバーエンジニアリングの問題に対しては、コアの部分はブラックボックス化する、あるいは素材そのものに真似のできない工夫する。第二に模造品の問題に対しては国を挙げてプロパテント戦略を立てていく必要がある。第三に製品の陳腐化に関しては、製品のいわば賞味期限は非常に短いので、研究開発は戦略的マネジメントのもとに常に次を求めていく必要がある。そして最後に過当競争を避けるためには、競争力のない分野は整理していく「選択と集中」が必要である。

最近ではCEOやCFOと並んで、CTO(Chief Technology Officer)制度を採用する企業も増えている。こういった取り組みによって優位性を少しでも長続きさせていくことが必要ではないか。こうして、ある部分は中国、韓国などにシフトし、肝心のところを日本が担って製造業のマザーカントリーとして発展していくのが1つのモデルではないか。

(2003年3月27日)

第2節 産業活力再生特別措置法の改正について

経済産業省経済産業政策局 産業再生課長兼新規産業室長 石黒 憲彦 氏

1. マクロ経済の構造問題についての認識

設備投資と個人消費

90年代の主たる構造問題は需要不足である。日本経済の期待成長率は非常に低いために投資活動は海外に向いている。また設備投資をせず、負債の返済に注力している企業も多い。この結果、国内の設備投資は抑制され、設備ヴィンテージが90年代に入り急激に長くなっていることが統計でも確認できる。

個人消費は設備投資に比べれば堅調であったが、10年間のトレンドでみると明らかにマイナス傾向にある。循環的、構造的要因の両方あるが、構造要因として年金などの将来不安に関わるものが大きい。

もう1つの構造要因として高齢化の進展がある。金融資産の保有を年齢別にみると、65歳以上では平均2,500万円以上の金融資産があり、土地、家屋含めると資産の平均は7,500万円程度になる。ニッセイ基礎研究所によれば、日本の老人は年間可処分所得の20倍にあたる「意図せざる遺産」を抱えているが、アメリカではこの比率は約5倍である。さらに長寿化の影響で相続年齢が上がって60歳を超えることも稀ではない。そうした構造要因のために1,400兆円といわれる個人金融資産が消費に回らないことが問題である。

金融機能の低下

金融機能低下の原因として不良債権問題が注目されているが、主たる構造問題は需要不足にある。不良債権問題は日本経済不振のスケープゴートとして取り上げられ、銀行が不振の犯人という構図で議論される傾向が強い。不良債権問題に強烈なスポットがあたった結果、デフレ効果が大きくなることを懸念しており、不良債権処理一点張りではないというメッセージを出すために産業再生機構のアイディアも出てきた経緯がある。

2. 産業セクターの問題点と産業再生法改正にあたっての問題意識

産業セクターの問題

供給構造としての産業セクターにも問題がある。自動車などのようにバブル崩壊後の非常に大きな需給ギャップに対して素早く事業再構築に取り組んで供給能力の削減を行った企業、業種は、現在比較的調子がいい。

一方、伸びるといわれていたIT分野は、実はリストラが遅れた業種である。需要動向は見通せないで伸びるといわれていた業種がリストラに取り組まなかったのは当然であるが、総合電子などが非常に苦しい状況にある。悪いといわれていた素材系の売上高利益率は最近好調で、赤字になっているのは株価下落の影響である。環境が良くなれば急激に利益が出る。株価低迷がデフレ構造を心理的に加速し、企業収益に悪影響を与えないか懸念している。

「産業構造調整」から「企業構造調整」へ

もはやかつてのように衰退産業と成長産業の区別が明確で、産業単位で構造調整をしなければならないという時代ではない。今必要なことは企業構造調整である。以前は次から次にリーディングインダストリーが現れ、成長分野が比較的明確であった。またアメリカという手本もあった。一方で、業種全体でパイが縮小し、衰退する産業もあり、産業単位で成長産業を伸ばし、衰退産業を小さくしていくことに産業政策の目的があった。しかし、成熟した日本経済においては、産業単位で大きくなるものと小さくなるものとを分けることはできない。同じ産業の中に「勝ち組」と「負け組」がはっきり分かれている。長期の需要低迷がこの傾向に拍車をかけ、生産性の低い企業が生き残れなくなっている。喩えるなら、座るべきイスが限定されているにもかかわらず、プレイヤーが多いといった状況が生まれており、供給過剰構造が発生している。

しかし、成長産業がまったくないわけではない。間接部門のアウトソースによって生まれた企業向けサービス業は伸びる。個人向けのサービス業も伸びていくと思われる。そうした業種への支援策を講じる必要があり、産業構造的な政策論も必要である。

90年代のアメリカ経済復活の経緯と産業再生法改正にあたっての問題意識

90年代初頭の不況に対してアメリカ企業は間接部門を徹底的にアンバンドルして事業向けサービス業として事業化した。この結果、需要サイドで経営環境の変化が起こり、パソコン、LANなどの技術革新がうまくその経営改革の需要にマッチした。結果として、マクロで見るとIT分野とサービス分野両方で雇用が発生し、タイムラグはあるものの、90年代半ばからは個人消費が点火した。このようにアメリカでは産業構造改革として製造業の復権と事業向けサービス業の隆盛が起きた。

アメリカの真似をするわけではないが、大企業の中で死んでいる資源をより有効な分野に移す、あるいは儲からない事業から撤退することを通じて、経営資源を流動化させていくことが今の日本経済の課題である。

3. 改正産業活力再生特別措置法の概要

今回（2003年4月）の改正は、ミクロの企業構造調整を促し、民間の自律的な再編の動きを後押しするものであり、経営資源を円滑にシフトさせるための措置をかなり盛り込んでいる。従来の産業活力再生法に過剰供給構造の解消、過剰債務の是正という法目的を入れて抜本的に見直した。

「事業再構築計画（延長）」は、グループ内再編などに伴い発生する登録免許税を軽減し、事業再編に伴うコストを低減させるものである。加えて今回は過剰供給構造の解消と過剰債務の是正、空洞化への対応に関して税制措置等を大幅に拡充している。従来と違い、今回は「業種指定方式」をとっていない。ある事業で過剰供給構造があり、再編の中身の説明を受ければ基本的に支援していくスキームになっている。民間の自律的な事業再編を支援していくことが基本的な発想である。

「経営資源再活用計画（認定制度新設）」は既存企業において有効活用されていない資源を営業譲渡や清算によって効率性向上を図る計画である。ただ過剰債務が大きくなると、累積欠損に対し減資などを行うだけでなく、増資をしないと再生できない場合がある。そういう意味で事業再生ファンドによる支援も今回の改正に加えている。また、過剰債務処理とは別にMBO（マネジメント・バイ・アウト）がある。大企業の中にシナジーがあまりないならば、むしろ独立した方がいいといった場合である。必ずしも過剰債務で悩んでいなくても「経営資源再活用計画」の仕組

みを活用できる。

前述のスキームがある種の事業再編、事業再構築を伴うものであるのに対し、「事業革新設備導入計画（認定制度新設）」は設備投資に対して税負担を優遇する仕組みである。実証1号機税制とわれわれは呼んでいるが、試行錯誤の要素がたくさんある1号プラントを税制によって応援しようということである。

4．改正産業活力再生特別措置法における支援措置

税制措置

各計画に対応した税制上の特別措置が講じられているので紹介する。まず資本の増加に伴う登録免許税の税率0.7%を0.15%まで軽減する。また「革新的新規設備投資に対する特別償却」として、先ほどの共同事業再編の場合、初年度40%の加速償却を認めた。大企業向け税制としては非常に破格である。さらに経営資源再活用や事業再構築といったものについては30%、設備投資だけの場合は24%の特別償却が認められ、このように傾斜をつけた税制によって国内の設備投資を促進していく。

「税制の支援措置として撤退促進」は従来の廃棄時の設備簿価に加えて、撤去費用、原材料の在庫廃棄分、割増退職金の割り増し部分を繰越欠損金の対象に加えた。

「共同出資会社との商法上の組合（匿名組合）契約に基づく親会社に通算される設備廃棄等の損失」は素材系の設備廃棄パターンを考えたものである。A社、B社を鉄鋼会社として、鉄鋼の中でステンレスが過剰供給である場合、その部分を切り出してきて共同出資会社を作ると、その段階で譲渡益の課税の繰り延べが可能になる。これに加えて一部のプラントの廃棄に伴う特別損失を親会社にパススルーすることを新たに認めた。化学会社の方から設備廃棄して儲かるのはライバル企業であって、自社が儲かるわけではないことが撤退の進まない要因であるとの指摘があったことに対応した措置である。

商法、民法の特例

機動的な組織再編を促すために商法にもいくつかの特例措置を設けた。

まず、認定計画に従って現物出資、財産引受、事後設立を行う場合において、出資財産などに対する裁判所の検査役調査を不要とした。これによってコストと期間が軽減される。

「簡易組織再編成の特例」は、現商法上は総資産の5%未満の営業資産については取締役会決議だけで処分ができ、5%超は株主総会決議が必要になる。今回の改正で取締役会決議による処分が可能な範囲を20%まで引き上げた。

また、MBO、スピンアウトを支援するための商法の特例として、子会社の株式を親会社の株主に交付すれば分離できる仕組みを取り入れた。

「合併等対価の柔軟化の特例」は、通常の株式交換による合併だけでなく、欧米で普及しているキャッシュアウトマージャー、つまり金銭、その他の有価証券を対価とする合併を認める仕組みである。

いわゆる三角合併のケースで、子会社が上場企業などを買収する場合に親会社の株式を合併の対価として用いることを認めた。外国会社も含むので、クロスボーダーM&Aにも活用することができる。

「増減資の特例」では、認定業者が減資や法定準備金の減少と同時に同額以上の増資を行う場合に、株主総会を不要とし、取締役会決議によって増減資を可能にした。将来の配当可能利益が保証されているような、必ずしも株主には経済的損失を与えないケースについては株主総会決議は不要と考えた。

企業再生ファンドについての事業環境整備

企業再生ファンドの事業環境整備のための法律手当てを行った。税制上の問題、「リミテッドパートナーシステム」に関する一般法が日本にはないという問題の2つの理由で、現在、日本で蘇生された企業再生ファンドのほとんどはケイマン法人である。既にベンチャー向けについては投資家の有限責任と投資家の二重課税の回避を明確にした「有限責任組合法」を通商産業省が作った。今回、産業再生法の中で大企業の再生も投資対象にしてよいという特例をつくった。

各地域は構造改革特区に取り組んでいるが、産業再生法は各企業レベルで一定の要件を満たしてもらえば特例措置を使える仕組みになっている。企業構造調整、大企業の中で眠っている経営資源の有効活用などのために税制特別措置、商法の特例

措置を設けた。

5．産業再生機構について

2002年秋から不良債権処理の流れの中で出てきた産業再生機構の話をしたい。

2002年12月19日に内閣が取りまとめた指針では過剰債務問題と過剰供給構造問題が取り上げられ、主な解決手段として産業再生機構、産業再生法の活用がうたわれている。産業再生機構は2003年5月8日から実務を開始する流れになっている。

産業再生機構の理念と機能

産業再生機構の債権の買い取り基準は産業活力再生法の基準と同じである。産業再生機構が取り扱う案件は基本的に産業再生法でも支援を行い、政府一丸となって支援していく仕組みになっている。ただ、産業再生機構は安易な再生支援をしないことがルールであり、過剰供給構造にあるような場合は基本的には支援をせず、支援をする場合でも供給力の大幅な削減であるとか、事業統合などを行うことが前提になっている。

経済産業省は政府が企業の生死に関わることはないと常々申し上げており、再生機構は企業の生き死にを判断するとか撤退せよという性格のものではない。それでは再生機構とは何かというと、いわば官製企業再生ファンドである。あくまで官製の企業再生ファンドとして、将来その企業をマーケットに戻せるかという意味で事業再生可能性を考えていくのが、産業再生機構の機能である。

日本の場合の問題点

日本には不良債権を売買するマーケットがない。そのため銀行がずっと抱えたままになっているが、状況はだいが変わりつつある。RCCができ、外資系企業などは不良債権を簿価の1割や2割程度という非常に好条件で買っているのが、相当利回りの高い投資となる。不良債権流動化スキーム整備の重要性は高い。

過剰債務状態であるが企業自体がなくなる可能性は小さいケースで、5割程度債権を放棄すれば元気になるような企業の不良債権を処理する市場とスキームが日本

にはなかった。いわゆる「破綻懸念先」と言われるような下のグレードではなく「要注意先」「要管理先」の債権を買い取って、企業価値を上げて再生することによって再び債権市場に戻していく機能を産業再生機構はもっている。

また、債権放棄をする場合に金融機関の足並みがなかなか揃わない。地銀などの少額債権者は持ってさえいれば額面が戻ってくるということがあったのものだから、なかなか債権放棄に応じない場合がある。その場合に再生機構がある種中立的な立場で債権を買い取ることで再生を支援することも、機構の役割である。

実は、産業再生法は強い企業をより強くすることが本来の目的である。これまで3年間に204社支援しているが、ソニー、トヨタ、日産といったところが実際に使っている。債権放棄を受けた企業は204社中8社に過ぎなかったが、新聞紙上では産業再生機構と産業再生法をセットで不良債権処理をするという報道が多く出ている。産業再生法は強い企業をより強くするというのが本来の目的であるが、産業再生法の射程距離を非常に広げたので、過剰債務に直面している企業に対する支援策も今回かなり拡充したということである。

(2003年4月25日)

第3節 アメリカ産業復活の要因と日本産業の課題

日本ケイデンス・デザイン・システムズ社 社長 グレン・S・フクシマ 氏

1. はじめに

ヤングレポートを出した大統領産業競争力委員会 (President's Commission on Industrial Competitiveness) は83年6月28日に当時のレーガン大統領の諮問機関として発足し、委員長 (ジョン・A・ヤング) と労働界、学界、財界、政府出身のメンバーによって構成された。18カ月ほどの調査期間を経て、85年1月25日に大統領にレポートを提出した。

このヤングレポートは通商代表部、商務省の間ではかなり注目されていたレポートである。82年には失業率が9.5%にまで上がったこともあり、当時は「レーガノミックス」に対する国民の反発が高く、82年1月の中間選挙では共和党がかなりの議席を失った。また貿易赤字も年々拡大し、82年のGDP成長率は、アメリカがマイナス2.1%、日本がプラス3.1%で、マクロ経済から見ても、鉄、自動車などの産業別に見ても、特に日本との経済摩擦が深刻化している時期であった。

しかし、84年11月の大統領選挙ではレーガン大統領が圧勝し、アメリカ経済も回復しつつあった。つまり、ヤングレポートが発表された85年1月はレーガン大統領が再選を果たし、共和党としては安心していている時期であった。結果的に見ると、委員会発足当時は経済への危機感が注目をあびたが、レポートの発表時には政権が危機感を感じなくなっていたという背景があり、アメリカではヤングレポートの注目度はあまり高くなかった。実際にアメリカ人がヤングレポートを引用しているということはほとんどない。

産業競争力委員会をインターネットで検索したところ、2千件該当があったが、興味深いことにほとんどが日本人のレポートに引用されたものであった。このことから、ヤングレポートは共和党政権内ではほとんど注目されておらず、むしろアメリカよりも日本で研究されていることがうかがえる。

2．日本経済について

私がハーバード大学にいた70年代の終わりには『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が出版され、アメリカでは日本が産業政策、日本的経営によって奇跡的な経済成長を遂げたと見られていた。しかし、IMD、WEFが行った競争力調査によると、90年代初めに1位だった日本が、90年代の終わりには16～18位となり、最近IMDが発表した調査ではグループ1（日本は人口2千万以上のグループ1に属する）の中で11カ国中11位である。

15年間で世界における日本経済の位置付けが相当変化したことは事実で、特に阪神淡路大震災、オウム真理教事件が起きた95年が大きなターニングポイントであった。95年には他にも企業、官庁の不祥事、住専問題などによって日本経済に対する不安が国内外から表明された時期であった。

3．グローバル化への対応が遅れた要因

日本が10年程度の間にも最も競争力のある国から20位近くまで落ちた理由は、グローバル化への対応が遅れたからではないか。グローバル化の定義は人により様々だが、6点ほど大きな要因を指摘したい。

1点目は世界の政治的枠組みの変化である。ベルリンの壁崩壊に象徴される冷戦構造の終焉、それによる中国、ベトナム、ロシア、東欧の市場化、国境の重要性の低下である。

2点目は需要構造の変化である。端的に言うと、顧客の力が高まってきたということである。通信、金融、人材関係の分野を見ても、低価格で良質といった顧客の要求に的確に応じなければいけなくなった。

3点目は供給側の変化で、主に企業の合従連衡である。過去10年間で目立つのは統合、合併、合併、戦略的提携で、複数の企業と組むケースも多い。これは通信、自動車、金融、医療、化学など業種を問わない動きで、特に欧米では盛んな一方、日本では欧米と比較するとゆっくりしているのではないか。

4点目は規制緩和、撤廃である。グローバルレベルではWTO、地域レベルではAPEC、EU、NAFTAなどである。国レベルでは個別の国が例えば通信、金融などで規制改革、撤廃をしている。興味深いのは州政府などの地域レベルでも、規制の

撤廃、緩和によって海外からの投資を活用して電力インフラを建設するなど、中央、地方それぞれのレベルで経済行動に影響が出ていることである。

5点目はIT分野などに代表される技術発展である。ITの活用は政府の効率性、企業の競争力、個人の生産性向上に寄与する。2000年以降はドットコム企業のバブルが崩壊したため、ベンチャーの起業は下火になったが、アメリカの伝統的企業ではITを活用することでコストを削減し、競争力を高める傾向が依然続いている。

6点目は労働人口のあり方である。過去10年間とそれ以前を比較すると、労働人口の企業間、国境を越えた移動性、多様性、専門性が進んでいる。移動性に関しては、例えば最近までアメリカP&Gの日本法人社長はドイツ国籍であった。従業員、拠点、資本の国籍が一致しないケースがますます増えてくるのではないかと。

多様性に関してはシリコンバレーにはIC（インド人と中国人）が多いという冗談があるが、AT&Tベル研究所の研究員のうち、約6割が外国生まれであった。最近の興味深い傾向に、アメリカの半導体企業がインドで最先端の半導体の設計をするようになったことがある。インドからアメリカへ移民した人がアメリカの半導体企業の本社で経験を積んだ後、インドに戻ってそのアメリカ企業の研究所を新たに設置する。そこで優秀なインド人技術者を集めて、低コスト、高性能のものを設計するといったケースである。

最後は専門性である。日本的経営の美德とされた総合職は企業内のローテーションによって、組織そのものに関する知識を蓄積するが、専門的知識が育っていると限らない。こうした限界がグローバル化の中で出てきているのではないかと。今後は財務、人事、マーケティング、製造などといった機能的な知識の重要性が高まってきているのではないかと。

以上がグローバル化に関して重要と思われる要因であるが、これらについて80年代末以降の十数年間に日本がどれだけうまく対応してきたかを考えると、十分とは言えないのではないかと。これが低迷の大きな要因なのではないかと。

4．アメリカ経済はどのように回復したか

アメリカ経済の復活要因については、経済学者によって様々な説明があり、政治的立場によっても評価が分かれるが、一般的には以下の4つの要因により回復した

と考えられている。すなわち、世界の経済環境、政府の政策、企業の自助努力、ITである。

第一に世界の経済環境は、冷戦構造崩壊に伴う市場機会の拡大、軍需産業の民間産業への転換によって大きく変化した結果、アメリカ経済回復に貢献した。あるいは非常に単純なことだが英語の普及もある。冷戦の勝利によって英語がグローバルに使われるようになり、アメリカの影響力が世界的に拡大していった。

第二に政府の政策である。基本的には共和党、民主党政権ともに民間に任せるのが基本的な立場である。80年代後半以降のどの政権でも、民間の自由な経済活動によって生産性を高めるための環境作りに専念した。象徴的な例を示すと商務省の国際経済政策担当の事務次官と次官補が93年11月までの1年近い期間不在であった。日本で経済産業省の事務次官が1年間不在ということはあり得ないと思うが、アメリカでは民間も議会も誰も文句を言わない。政府は邪魔をしなればいい存在と考えられているという証拠と言えるのではないか。

財政に関しては、大統領、ルービン財務長官、グリーンズパンFRB議長の間で財政赤字削減の方針が優先順位の高い政策として位置付けられたことが90年代のアメリカ経済再生の一要因となった。

競争政策については、司法省反トラスト局、連邦取引委員会の反競争的な行動を阻止する競争を保障する政策も、経済成長を促した。

連邦政府とは対照的に州レベルでは知事、閣僚が海外からの直接投資を呼び込む役割を担うなど、各州の経済発展に努力した。80年代には41州知事が日本を含め35カ国を訪問し、投資を呼びかけた。このような州政府の政策がアメリカ経済の再生に貢献した面もあったことは否定できない。

しかし、3点目に指摘した企業の自助努力がアメリカ経済再生における最も重要な要因であると思っている。80年代のアメリカは自動車産業、半導体産業などの経営が厳しい時期で、77～88年にはフォーチュン500社が早期退職などの方法で280万人の人員削減を行った。しかし、80年代のコスト削減の時代を経て、90年代からはどうしたら新しい製品、サービスを生み出せるかという成長政策に転換したと言える。

第四にITである。政府でも企業でも個人でも、ITを使うことによって生産性、

競争力を高めた。98年の商務省の報告書によれば、アメリカ経済成長の3割程度はIT（IT産業だけではなく、企業のIT利用による生産性向上などの効果）に関係している。ITは非常に重要な要因であった。

5．日本経済はどうしたら回復できるか

先ほどお話ししたアメリカ経済回復の要因を日本に当てはめて考えてみる。第一に今後の世界経済環境は必ずしも芳しいとは言えない。イラク、中東、朝鮮半島での戦争の可能性、SARSなどの様々な不安要因がある。

政策に関しては、規制改革など政府が取り組むべき課題は多い。競争政策も非常に重要な分野である。競争制限的な行動・行為を防止、除去する努力が足りない。公正取引委員会は15年前と比べると活発に仕事をしていると思うが、私訴が少ない。アメリカでは連邦取引委員会と司法省、州がそれぞれ反トラスト局を持っている。個人が私訴できることになっていて、アメリカの反トラスト事件の9割以上は私訴である。日本の場合は公正取引委員会という小規模の組織の責任で行われている。個人、企業が独禁法を活用して相手を訴える仕組みについて法制度を整備し、使いやすくすることによって競争政策の実効性がさらに向上する。

マクロ経済政策についても、研究開発促進のための税制、新しいベンチャー投資をさらにやりやすくする仕組み、企業の合併、統合を促進する仕組みについて様々な検討がなされ、報告書も出ているので、ある程度は改善されたと思うが、まだまだ改善の余地はある。

3点目は企業の自助努力である。過去10年間に進展はあったが、企業や業界によって限界がある。80年代のアメリカ企業の危機感に比べると、日本企業は少し危機感が足りないのではないかと。例えば日本企業では議論の活発でない会議が多い。企業によって違うが、CEOは業績を上げないとクビになるという危機感がそれほどないのではないかと。例外もあるが、全体ではまだまだ努力できるのではないかと。外部取締役等によって外部の意見を聞くことも重要である。

4点目はITである。ITに対する認識が日本ではなぜか遅れた。九州・沖縄サミット以降、政府もITを優先課題として取り上げたが、着手が数年早ければITのベネフィットをもっと享受できたのではないかと。日本にはIT活用に対するかなりの

不安感があると感じる。マスコミ報道を見ると、ITに関する報道の8割以上がITの負の側面を取り上げている。対照的にアメリカはITに対する期待感が非現実なほど高い傾向がある。日本企業は、「アメリカではITを活用してコストを削減している、あなたの会社でもどうか」と勧めても「ITを活用すると失業者が出るのでITはかなり限定的な使用しかできない」という回答が多かった。

6．日本企業の戦略構築におけるキーポイント

日本の産業にとって企業レベルで重要なことは何か、新しいことではないが、あえて申し上げる。

1点目は、企業レベルの戦略の重要性である。業界全体の戦略ではなくて企業別の戦略である。2点目は、戦略を立てるだけでなく実施することである。「5つの壁」などといわれる問題があって戦略を実行することは難しい。3点目は、資本の効率的活用である。キャッシュフロー経営を含め、資本を効果的に使うことが重要である。4点目は、戦略的提携、統合、合併、合併をうまく活用することである。最近あまりウインブルドン現象という言葉が聞かないが、資本の国籍にはこだわらないことである。5点目は、人の評価に成果主義を徹底的に導入することである。6点目は、多様な労働人口をいかにうまく活用するかである。外国人留学生が日本に来て日本でも仕事をする機会が少ないといわれている。女性、外国人の活用を検討すべきではないか。7点目は、社外取締役など外部の視点、力をうまく活用することである。社外の人を経営諮問委員にする、経営コンサルタントを使うなどの例も増えているが、形式的な使われ方が依然多いと思われる。8点目は、競争政策である。すべてを公正取引委員会に委ねるのではなく、私訴を含めて促進する。あるいは民規制を軽減することである。9点目は、自前主義からの脱却である。産業、分野、どれだけ国際競争にさらされているかによっても違うと思うが、一般的には国際競争力にさらされていない産業領域ほど競争力がないと言われている。そのため競争力を高めるためにはある程度国際競争に参加しなければならない。10点目は、ITの活用である。私はまだ日本にはITを活用する余地が残っていると思う。一時的には人員削減などの影響が出ると思うが、もう少し思い切ってITを活用す

ることによって、企業の競争力、政府の効率性、個人の生産性を高めることが可能ではないか。

7. 結論

ヤングレポートは少なくともアメリカではあまり注目されず、実際に32の提言が連邦政府レベルで真剣に検討されたわけではない。むしろ、その時の政治的、経済的環境を反映した報告書と言える。提言された政策を実施することで経済の再生が可能であったかも知れないし、景気循環を含めた世界経済環境も影響したはずであるが、アメリカの経験としては、民間の努力、活力が経済再生の一番大きな要因であった。

日本の官民の委員会、勉強会などに参加して感じるのは、報告書などにより何が問題かは分析されてわかっているのだがその先に進まないことである。実施に関する政治的、経済的な障害がある。それを乗り越えるために必要なのはやはりリーダーシップと勇気である。その意味ではまだ日本の経済もどん底まで落ちていないということではないか。韓国が97～98年頃に経験したようにIMFの救済が必要になるほどになれば、おそらく危機を感じるようになると思うが、現時点ではそれほどの危機感、切迫感がないということだろう。外から見ていると、日本では少しずつ改革、改善をしながら長期的には日本経済が回復することを期待しているのではないかと感じる。

(2003年5月19日)

第2章 グローバリズムと日本経済

第1節 世界経済における地域化の進展と日本の新しい貿易戦略

早稲田大学社会科学部教授 浦田 秀次郎 氏

1. 日本の新しい貿易政策

重層的アプローチ

経済産業省を中心に日本の新しい貿易政策として近年強調されているのは、重層的アプローチの考え方である。まず、第一層としてWTOのもとでの多角的貿易自由化がある。90年代末頃までの日本の貿易政策は、GATT、WTOによる多角的な枠組みを中心に貿易自由化を進めていくことであったが、周知のとおり現在行われているドーハ・デベロップメント・アジェンダ = DDAがあまり上手くいっていない中で、代替的な手段も模索している状況である。

第二層として、地域レベルで貿易自由化を進めていく接近方法がある。これは1989年に作られたAPECのもとでの貿易、投資の自由化である。APECのもとでの自由化は参加国が自発的に進めていくもので、非拘束、自発的、協調的など、アジア地域固有の特徴を有する。現在はAPECのもとでの自由化の動きはほとんどない。

第三層のFTAは加盟国間で貿易障壁を撤廃していく取り組みである。これはGATT、WTOの基本理念である最恵国待遇、つまり加盟国間で貿易条件に差別があってはならないという基本原則に反するものであるが、FTAはGATTの例外として認められている。WTOはFTAを設立するにあたって主要な3つの条件を定めている。第一に実質的にすべての貿易に係わる障壁を取り除かなければならないとされている。しかし「実質的にすべて」には解釈がいくつかあり、コンセンサスがとれていない。第二に域外国、非加盟国に対する貿易障壁をFTA締結前よりも引き上げてはならないことである。第三に、貿易自由化を実現するにあたり10年間は猶予期間を与えるという条件がある。例えば日本では農産品の自由化がFTAを進めていくうえのハードルとなっているが、GATTのルールではすぐに門戸開放し

なければならないわけではない。

RTA：地域貿易協定とは

GATT、WTOでは地域統合を地域貿易協定（RTA）と規定しており、RTAにはFTAと関税同盟が含まれる。FTAは加盟国間の貿易についての関税、数量制限を撤廃するもので、RTAの中で一番緩やかなつながりをもつ枠組みである。

FTAの次の発展段階にある地域統合は関税同盟である。関税同盟はFTAの仕組みに加えて、加盟国は非加盟国に対して共通関税を設ける取り決めである。代表的であるのが、EEC(European Economic Community)である。ヨーロッパと東アジアの地域統合はしばしば比較がなされるが、両者はそもそも出発点を異にしている点に注意が必要である。つまりEECは初めから関税同盟というかなり進んだ地域統合から始まったのに対して、アジアを始めとする世界の他地域が取り組んでいるのはFTAである。FTAと関税同盟の重要な違いとして、FTAでは原産地規則の明確化が必要なことである。

地域統合の第三の発展段階が共同市場である。これは1992年に生まれた欧州共同市場が唯一の実例であるが、ここでは財に関する障壁が取り除かれるだけでなく、労働、資本等の生産要素が自由に移動する。

次の段階が経済同盟であり、ここでは共通マクロ経済政策がとられ、金融財政政策がかなり調和される。単一通貨を導入したヨーロッパはこの段階まで進んでいると解釈できる。

2．近年における世界経済の動向

グローバリゼーション

世界経済の現状を見ると、グローバリゼーション＝世界化とリージョナリゼーション＝地域化が同時進行していることがわかる。まずグローバリゼーションの動きであるが、世界のGDPは1970年から2000年までに約10倍に拡大したが、この間に世界の貿易は約18倍、直接投資は約97倍にまで拡大した。国内経済活動よりも国際経済活動の方が早いスピードで活発化したことから、グローバリゼーションが進展したことが読み取れる。

グローバリゼーションを促した要因として大きいのは、GATTによる貿易、投資の自由化である。投資の自由化に関しては、GATTの枠組みによる自由化よりもむしろ各国が自発的に自由化を進めた経緯がある。直接投資を受け入れることで投資資金、技術、経営ノウハウを入手できる。また民営化もここ30年間で相当進み、直接投資の対象が増加した。規制削減も進み、国際経済活動の活発化を促した。さらに国際経済活動に係わる取引費用を削減するような技術進歩が目覚しかった。

グローバリゼーションがもたらした影響であるが、第一に経済成長が実現した。グローバリゼーションの進展による各国間の資源配分の効率化と、企業間の競争による技術の進歩が経済成長を促進した。

一方、グローバリズムに反対する立場の人からはグローバリゼーションによる所得格差の拡大が問題としてあげられる。グローバリズムにはメリットと同時にデメリットもあると思われるが、デメリットを最小化しながらメリットを実現していくことが大切である。

リージョナリゼーション

リージョナリゼーションの進展は経済活動の地域化を意味するが、具体的にはヒト、モノ、カネ、情報等が特定の地域に集中する動きである。モノの貿易についてみると、東アジア域内貿易が世界貿易に占めるシェアは90年に8.4%であったが、2001年には12%近くまで増え、まさに地域化が進んだ。NAFTAでも域内貿易のシェアが7%から10%に伸びた。一方でEUは逆の動きをしている。90年は29%であったシェアが2001年には22%まで低下した。しかし、絶対水準で見ればEUの地域化は他地域と比べて遥かに進んでいる。

もう1つの指標は各地域の輸出に占める域内への輸出である。東アジアでは90年に全輸出の40%が域内国への輸出であったが、2001年には47%に増加した。NAFTAも同じ動きを示している。EUは逆の動きがあった。

輸入に関してみると、90年においては東アジアの輸入に占める域内国からの輸入は47%であったが、2001年には57%に上昇している。背景には東アジア域内で部品等を調達して完成品を作り、欧米等の域外国へ輸出される生産パターンが構築されたと言われている。一方でNAFTAは反対に域内の輸出のシェアが輸入のシ

エアよりも高くなっている。これはNAFTA内で作り、NAFTA内で売っているためと思われる。東アジアとNAFTAはいずれも地域化が進んでいるが、その中身は異なると言える。

リージョナリゼーションの2つのタイプ

リージョナリゼーションには市場誘導型と制度誘導型の2つのタイプがある。市場誘導型の地域化は文字通り制度的な枠組みなしに市場メカニズムに則った形で経済活動が行われ、結果として地域化が進む場合である。東アジアの国々の動きを見ると、集積化のメリットがデメリットを上回った結果、地域化が進んだものと考えられる。市場誘導型リージョナリゼーションを促進する要因としては経済成長があり、貿易・投資の自由化はそれと密接な関係がある。

一方、EUでは既に50年代末に欧州経済関税同盟が設立されており、制度的な要因で地域化が進んだ。NAFTAに関しては市場誘導型の要素を強くもっているものの、80年代半ばには米加自由貿易協定が締結され、93年にはNAFTAも創設された。したがって、市場誘導型の地域化が進み、その後、制度が整備されて地域化がより強固なものとなったという解釈ができる。

世界におけるFTAの推移

GATT、WTOに通報されたFTA、関税同盟を含むRTAの累積数は50年代末の欧州における統合を出発点に80年代までは緩やかに上昇し、90年代に入って急速な拡大が見られる。特に95年にWTOが設立されてからは累積数の増加が加速している。

アメリカ大陸に関しては多数のRTA、FTAがあるが、北米ではNAFTA、南米ではMERCOSURが代表的である。現在2005年の締結を目標に、北米、南米大陸を包含する米州自由貿易地域（FTAA）に向けた動きがある。

EUは現在15カ国であるが、2004年4月には25カ国に拡大し、さらに数年後には28カ国まで加盟国が増えることが決まっている。並行してEUは旧植民地諸国とFTAに近い特恵的な関係を結んでいる。

一方で東アジア地域は1992年にAFTAが設立されたが、2002年11月に日本と

シンガポールが FTA を発効させるまでは動きが止まってしまった。AFTA は 92 年に合意が成立し、93 年から開始された。日本・シンガポール FTA の後には、韓国・チリ FTA、中国・香港 FTA などが設立されているが、現在、交渉中のものは多数ある。

現在特に注目されているのは中国・ASEAN の FTA である。2004 年 6 月の妥結を目標に 2003 年 1 月から交渉が始まった。中国は ASEAN の関心を惹く形で FTA を提示し、交渉が進んでいるので、かなり ASEAN に配慮した形での FTA になると思われる。中国は「ASEAN とともに生きる中国」というイメージで接近を図っているが、ASEAN から見れば、中国は脅威であると同時に機会である。そのため中国向けの各国の対応は様々であり、タイのようにアジアの FTA のハブを目指す国は前向きな対応をする一方で、フィリピンなどはあまり前向きではない。

FTA が GATT24 条の例外として認められる条件が 3 つあると申し上げたが、これは先進国について当てはまる議論である。FTA の中でも途上国に関しては授權条項という枠の中で GATT に対して通報することができ、この条項はかなり条件が緩い。極端に言えば「何でもあり」であるが、FTA の締結実績として対外的に重要なメッセージを残すことができる。中国と ASEAN が FTA 交渉を開始した際には、中国は新たな WTO 加盟国として GATT24 条に適合する FTA を締結すると表明していたが、実際には授權条項を活用して WTO に FTA を通報する可能性が高いと言われている。

また、いったん FTA を発効させ、その後の交渉によって中身を充実させていく方法も一般的に行われている。柔軟性が FTA を進めるうえで必要であるが、いかに柔軟性を発揮させていくかは交渉次第であり、日本とメキシコの FTA での農業分野の交渉について言えば、日本側の経験不足が交渉失敗の原因ではないかという気がする。

日中韓については NIRA の研究会等、日中韓三国の政府系シンクタンクでは共同研究が始まっているが、政府間の議論は行われていない。

制度誘導型リージョナリゼーションを促進する要因

FTA を促進する要因として様々なものがあるが、まず相手国市場へのアクセス拡

大がある。例えば、日本・メキシコのFTAであるが、設立されれば平均18%のメキシコの関税率が撤廃され、日本の輸出企業は大きなメリットを得られる。他にも政府調達への参加、WTOでは解決できていない投資や人の移動など、新分野のルールを作ることができる。

国内改革を進めるためにFTAを締結するという観点での議論は少ないかもしれないが、この点は非常に重要である。過去の日本を振り返ってみると外圧によってなされた改革も多く、FTAという枠組みを自ら設定することで国内改革を進めていくことも重要である。

国際市場における交渉力の強化という論点もある。東アジア諸国にとっては、外交交渉において一国では大した影響力を持ち得ない現実がある。実際、ASEANという枠組みを作った1つの理由として、交渉力の強化があげられる。

地域統合の進展はWTO交渉を推進するという見方がある。GATTの最終ラウンドであったウルグアイ・ラウンドは1986年に始まり、当初4年で合意する予定であったが実際には8年かかり、この経過でNAFTA、APECの動きが活発化した。そのようなアジア太平洋地域における地域化の動きから排除されることを懸念して、EUはGATTの貿易自由化に賛成したという解釈である。

3. 日本のFTA戦略：動機、影響、課題

戦略、動機

日本のFTA戦略について書かれた公式の文書は存在せず、明確な形でFTA戦略が示されていない。私が日本のFTA戦略として重要と考えるポイントは、まずアジア重視である。貿易シェアで見ると80年代以来日本にとっての東アジアの重要性は拡大しているが、一方で東アジアにとっての日本の重要性は緩やかながら低下傾向を示している。これは東アジアが急速な経済発展を続けているのに対し、日本は90年代に停滞したためである。今後も東アジアはかなり高い水準の成長が予想され、このような成長地域と関連を深めることが日本の成長を促すことは自明である。

また、貿易以外の包括的な枠組みも重要である。地域経済の発展に必要なのは貿易の自由化だけではなく、投資の自由化、人の移動、経済協力、制度の相互承

認・調和等、経済活動を円滑に行うための枠組みであると考えている。この点を日本の FTA 戦略にすべきである。

日本の FTA 戦略の動機としては、東アジア経済成長への貢献も重要な視点である。日本が東アジア諸国と包括的な FTA を締結することによって、日本の市場を提供するだけでなく、日本からの投資を活発化させ、経済協力を通して東アジアの人々の能力を高めることも可能である。

日本とシンガポールの経済連携協定

日本とシンガポールの経済連携協定（EPA）には貿易の自由化だけではなく、サービス貿易の自由化、投資の自由化、政府調達の世界市場開放が含まれる。また、例えば通関処理の効率を高める手続きの円滑化も日本とシンガポールの EPA の 1 つの要素である。

人の移動も資格の相互承認として EPA に含まれている。一例として医者、看護師等の医療関係者の資格を両国で相互承認することが枠組みとしては合意されている。しかし実践については条件がついており、現実には大きな障壁になっている。現在日本とフィリピン、日本とタイの FTA の検討会が行われており、農産品以外にも看護師、介護士の国境を越えた移動の問題が資格の相互承認というテーマに入っている。

FTA の経済的効果

FTA が貿易に与える影響として加盟国間の貿易を拡大させる貿易創出がある。また、貿易転換については、例えばメキシコが NAFTA に加入した結果、従来日本から輸入していた商品がアメリカからの輸入に切り替わる場合などを指す。

動的な効果として、市場が統一化されたことによる規模の経済効果が見込まれる。また市場が統合されることにより企業間の競争が活発化し、経済がより効率化される。投資に関する効果としては FTA が結ばれた結果、FTA 締結国に投資が流れていく傾向がある。

一般均衡分析を行う研究者の多くが用いるシュミレーションモデルの結果によると、FTA の効果は加盟国にとっては必ずプラスであり、非加盟国にとっては必ずマ

イナスである。世界全体で見れば多くの場合、プラスである。重要なのは、FTAから除外されないことである。また、モデル分析から得られたもう1つの結論は、世界の国々にとって最善の結果をもたらすのは、WTO等を通じて世界レベルで自由化が行われることである。ただ実現が難しいため、セカンドベストであるFTAが選択されている。このことから、貿易自由化はFTAの成立で終わらせてしまっ
はいけないということが言える。

FTA 推進に向けての日本の課題

WTOに繋げる前提で日本がFTAを進めていくうえでの課題を整理したい。農産品の自由化についてはメキシコからの輸入の約20%が農産品でありその半分が豚肉である。メキシコと交渉が失敗したことで、日本は農業分野を自由化できないと見られており、農業問題が今後のタイやフィリピンなどとの交渉上の大きな障害となると言われている。人の移動については、先ほど説明したとおりである。

東アジアにおける地域統合を当面の目標とした場合に問題となるのは、東アジア諸国は所得水準、宗教、政治体制等について様々な違いが存在することである。その中で東アジア各国の共通の目標を見つけることができるかが課題となる。

ボゴール宣言では先進国は2010年までに、発展途上国は2020年までに貿易、投資の自由化を実現することが謳われており、これをどの程度忠実に履行するかは意見が分かれるが、東アジア共通の目標があることを念頭に置きながらFTA交渉について考えなければならない。

WTOにおいてFTAをどう考えるかという問題もある。WTOはFTAについてのルールを定めているが、ルールの内容が不明瞭であることが問題である。さらに世界のFTAの多くが授權条項に基づくFTAであり、詳細な中身が不明であるため、透明化を進めることも大きな課題である。

4. 結 論

日本は今後重層的アプローチに従って貿易政策、投資政策を立案し、貿易自由化を進めていくが、それには政治のリーダーシップが不可欠である。そして、国民の自由化に対する強い支持がなければ政治家もリーダーシップを発揮することができ

ない。国民は自由化のメリット・デメリットを正しく認識して、自由化が日本の将来に好ましいものであることを理解しなければならない。

自由化を進める必要性は、日本の現状が危機的なものであるという認識がなければ理解されない。日本の置かれた状況を正しく理解し、将来に対して危機感を持つことが重要である。

日本にとってのアジアが経済面だけでなく、様々な面で重要であることは既に述べたとおりであるが、この認識を広めていくためには教育を通じた意識改革が必要であろう。またアジア各国との活発な交流が共通の認識をもつきっかけになりうると考えている。

(2003年11月28日)

第2節 中国台頭～日本は何をなすべきか～

経済産業研究所上席研究員 津上 俊哉 氏

1. はじめに

中国経済に関連して3点話したい。1点目は、昨今の日本の中国に対する論調、風潮に対する不満、2点目は、現在東アジアで進む経済統合を主たる題材とした今後の日本の方向性、3点目は、以上2点を踏まえ、日中の経済的なウィン＆ウィンの関係を目指すための条件である。

2. 日本に広がる“Wishful Thinking”症候群

「円安待望論」について

最近日本では「見たいモノを見たいようにしか見ない」「見たくないモノは見ない」といった危うい心理が蔓延しているのではないかと危惧している。例えば中国との関係を念頭に「円安待望論」がある。しかし、為替変動は功罪相半ばするものである。私が北京に駐在していた98年には円暴落があった。当時中国では「円安で自国だけ回復しようとしている」と大変な日本バッシングが起きた。新聞には「円安によって輸出企業の採算が好転」などという記事が出たが、一方では株の暴落で日本長期信用銀行が破綻した。いい面、悪い面の両方を見ないとバランスのとれた評価はできない。このような「ものごとのいい面だけを見る」風潮は非常に危ない。

現実逃避心理の宝庫＝「中国」論

中国に対する認識は“Wishful Thinking”の宝庫である。2年ほど前に突如中国経済脅威論が沸騰した。最近はかなり下火になったが、賃金、為替について泣き言のような議論が官民の指導者あげてと思えるほどに行われた。この種の議論は80年代にアメリカが日本に言ってきたことである。日本はそうしたアメリカの批判に対して「良いものを安く作って何が悪い」と反感を覚えたものだが、今は同じ人が別の相手にかつて言われたことと同じことを言っていることに気づいていない。

中国脅威論が沸騰する2年ほど前には、経済政策のテーマは、規制改革などの構造改革論であった。しかし、ある時期から「あれもこれも中国のせいだ」という議論が沸騰した。ライバルの台頭に危機感を覚えるのは自然な心理だが、他人をあげつらう方向に行くのは情けないし、その危機感が自分に向かわないと意味はない。現実逃避で損をするのは日本自身である。

産業空洞化を深刻化させているのはわれわれだ

日本道路公団改革の議論について一点指摘したい。日本の物流コスト高の犯人はトラックの輸送コストであるが、その大きな要因は高速道路料金である。2年前まではこの点も高コスト是正の論点だったが、昨年（2002年）はそのような声が上がらなかった。このような国内の懸案を放置しながら、産業空洞化を中国のせいにするのは筋違いではないか。

財政投融资を使って行う特殊法人型の公共事業は、過小資本、過剰債務という財務構造を抱えている。欧州のフランス、イタリア、そして失敗を反省した後の中国も有料道路建設は事業費の概ね3分の1程度がエクイティで、残りを借入金として事業採算をとっている。しかし、日本道路公団の自己資本比率は10%未満、残りは利子のつく借入である。これでは債務が累積し、料金が高いのは避けがたい。日本道路公団改革については、最初から政府が意図的に論点を絞った。国費はこれ以上投入しない前提で方策を考えたので、料金収入を建設費の償還に充てるか、道路新設に充てるかだけが争点の誤った議論となった。このように自分で解決できる問題を放置しておいて中国を恨むのはお門違いである。

3. 間違いだらけの中国経済論

「大赤字の対中貿易、そのせいで産業空洞化」

対中貿易が大赤字というのは2つの理由で大間違いである。1つは対中国貿易は対香港貿易と合算してみないと本当の実態が見えてこないことである。統計上、日本の対中貿易は大赤字である一方、香港に対しては240億ドルもの大黒字を計上しているが、この背景には通関統計上の不対称という問題がある。つまり、日本から香港に向かうコンテナ船の積荷はほとんどが大陸に行くが、出荷時には最終的な行

き先が分からないので、香港への輸出とされている。一方で香港から日本への便に積まれている中国原産品は中国からの輸入とされる。取り扱いが不对称なせいで対中貿易が大赤字に見えるのである。そうしたことを無視して対中貿易は大赤字だというのはおかしい。

第二に、韓国・台湾を経由した間接貿易の存在である。韓国・台湾は日本に対して大赤字であるが、香港も含めた大陸に対しては大黒字である。ここにある種三すくみの関係がある。日本からはかなりの付加価値が韓国・台湾経由で大陸向けに輸出されているはずである。そのため、東北アジア全域を視野に入れて日本の貿易を考えれば、対中貿易が大赤字であるというのは、根拠のない議論と言える。

「中国に投資しても儲からない、儲けても送金できない」

中国に投資しても儲からない、儲かっても送金できないという話も嘘である。5年前は確かに赤字企業の比率が半分を超えていて青息吐息であったが、2000年以降、中国景気が回復してからは進出企業の4分の1が経常利益率9%以上、8割以上が黒字企業である。利益の送金は過去に違法行為を犯したような場合を除いて基本的に可能である。現実には送金額が少ないが、それは第一に企業が利益を再投資資金として留保していること、第二に企業が節税目的で資金を現地に留保しているからである。後者については税制を改めれば解決できる問題である。

4. 等身大の中国を見よう

今の中国経済の強みを支えているのは、若い世代を中心にした人材の力である。加えて中国は物まねをして追いつくことが一番合理的な段階にあり、目標がシンプルではっきり見えることも強みである。一部にR&Dなどで先進的な研究も行われているが、平均はそうした水準には達していない。

中国が恐れられている理由にカラーテレビなどの家電製品のシェアが高いことがあげられるが、最終組み立てより前の工程の付加価値を日本を含む外資が付けていることを考えれば、様子は随分違ってくる。家電某社は中国の子会社工場から、年間100億円以上の技術のライセンス料を本国に送金させている。中国ビジネスは利益が色々な人に落ちる形であり、中国が自分一人で稼いでいる部分は非常に小さい。

5 . 日本の進路:アジアの経済統合

中・ASEAN FTAの衝撃

東アジアの経済統合について話をしたい。中国・ASEANのFTAは構想ではなく、現実に動き出す段階にきている。難航が予想される交渉もあるが、構想の現実化を前提にしなければならない。これは霞が関、経済界にも大変なショックを与えたわけであるが、忘れてならないのは、まず中国の方が日本の動きを見て懸命に追走を始めたという経緯である。

NAFTA、EUとメキシコの自由貿易協定によってメキシコに進出した日系企業は大打撃を受けた。アメリカ、欧州からメキシコに進出した企業は本国からの部品の輸入が無税になる一方で、日本企業はFTAがないために大きなハンディを負い、進出企業の過半数以上が撤退の憂き目を見た。

同じことが東アジアで起きたらどうなるか。大手企業はアジア各地に生産拠点を展開しているので、どこで生産するかという戦略に中国・ASEANのFTAが大きく影響を与える。中国、ASEANの組立工場に日本から部品を送ると関税がかかる、したがって部品工場も中国、ASEANに移そうという強い動機が働く。ますます国内は空洞化することになる。しかし、このこともまた中国を恨む話ではない。日本もやればいいだけの話である。

以上からASEANともFTAを結ぶことについては多くの方の賛同を得られると思う。しかし、まだ少数意見と思うが、私はさらに中国ともFTAを結ぶべきと考えている。今すぐとは言わないが、やがては必ず日中間もリンクすることについて、今から両国が合意形成すべきであると思っている。なぜかという、ASEANとだけFTAを結んでも関税による差別効果が避けられないからである。中・ASEANという一角がFTAを結ぶことになれば、三角形の両角とFTAを結ばなければ差別から逃れるわけにはいかない。

しかし、中国との関係は政治コストが非常に高い。中国の自動車にせよ、日本の農業にせよ、構造改革に伴う痛みも特大であるので今すぐ実現することは難しいこともわかる。「日本が中国とFTAを結ぶことはメリットよりも弊害の方が大きい」という意見が多いのではないかと推測している。

それにもかかわらず「やがて締結しよう」という合意が重要である理由は、これ

がないとアジアの他の第三国に迷惑がかかるからである。日中間がどうなるかわからないとASEANは一方に与してしまうのではないかと不安になり、東アジア全体の経済統合の慣性を止めてしまう。東アジア全体のためにも最後は必ず日中もFTAをやることが見えているべきである。

否応なしに進む「デファクト経済統合」

日中間FTAに時間がかかるならそれでもいい。忘れてはいけないのは、FTAなど結ばなくても現実として進むデファクト統合は止められないということである。この止められない統合が産業と雇用の移転というデメリットを発現している。デファクト経済統合もFTAも経済効果という面では同じでメリットもデメリットも必ずある。メリットは何かというと、日本が強い産業については中国側の淘汰が起きることなどであるが、大多数の日本人は実感がないだけである。

日本は何をなすべきか（従来の「死角」を探せ）

デファクト統合は止められないので、必死にメリットを吸収するしかない。そのためには第一に知的財産権などの強みを守らなくてはならない。この点について、日本企業は非常に自助努力が足りなかった。もう1点申し上げたいのは目線を変えなければならないことである。日本人はどうしてもアジアを見下してしまう傾向がある。このことこそが日本が他のアジア諸国からメリットを吸収することを妨げている最大の原因である。外国からの投資で日本人の念頭にあるのは圧倒的に欧米企業からの投資である。しかし、私は10年後に日本企業を吸収する外国企業の半分以上はアジア企業になる時代がくと確信している。それをメリットと思えないならば、デファクト統合のメリットを日本が享受することは難しい。

観光の問題もある。日本の旅行収支は2兆8千億円というすさまじい赤字であり、海外からの観光客を増やさなければならない。国土交通省は観光客を今の500万人から1,000万人にまで増やそうとしているが、予算配分の焦点は明らかにアジアである。本気で500万人増やすことになれば、大陸からの観光客を100万～200万人増やさなければならないが、そのため日本は入管行政を真剣に考えなければならない。現在大陸からの観光客が年間3万人にとどまっているのは、法務省、警察庁が

それ以上ビザを出さないからである。現状をいかに改めるかは日本の決断次第である。

6．日本のメリット吸収を妨げるもの

アジアからの投資に伴い、中国人、台湾人、韓国人などの経営者が派遣されるが、多くの日本人は心の準備ができていないであろう。同じ困惑は20年前、トヨタなどが海外進出したときにも欧米で起きたはずだが、最終的にはジョブの方が大事と割り切って三顧の礼で誘致をした。日本も成長する北東アジアとの関係で同じような時期を迎えようとしている。その際、心の整理をすることも日本人の選択である。しないのであれば産業の空洞化を憂うことはやめ、名誉ある衰退を選ぶべきである。そういう意味で今のアジアから学ぶために、もう一度目線を調整し、より対等な関係で彼らからメリットを吸収できる関係を築くことが欠かせない作業である。

7．日中ビジネスで注目される最近の動き

元留学生による「起業」の動き

このような視点でもう一度アジアを見直してみるといい話もある。中国人留学生たちが日本で起こした企業のうち、上場を果たしたものが3社ある。上場予備軍は他にもあり、今後こういう人たちが日本で日本人を雇用して日本で税金を納めてくれることが多くなるのは慶賀すべきことである。

企業買収による対日投資

昨年（2002年）は中国企業が日本企業を買収する時代がきたということでずいぶん話題になった。中国との関係はまだまだ揺籃期にあるが、つきあいの長い台湾との間では続々と大型案件が出てきている。このケースのように日本企業だけでは明るい展望が描けない企業については、アジアのリソースを用いて企業の存続、発展ができるようにしなければならない。特に企業再生待ったなしという中、日本の中だけで考えていても成功率は上がらない気がする。こうしたクロスボーダーの投資を活用した戦略も重要になると思われる。

8 . 日中関係の安定化を目指して

最後に、日中の政治関係は難しいものがあるが、私は決して悲観していない。

90年代は中国にとっては飛躍と発展の10年であった。中国人は過去150年の歴史の中で心に非常に大きな傷、劣等感を持った。しかし、過去10年間世界から賞賛を受けることによって徐々に癒しが始まっているように見える。そのような観点で今まで非常に感情的な形でしか取り上げられなかった日中関係、あるいは「日本はそんな国ではないのだ」と思っても、口にすることすら憚られる重苦しい雰囲気が変わりつつある。このチャンスを活かして日本は中国との今後の関係を考えなければいけない。

今の日本はわれわれだけのものではない。民族も国家もなるべく立派な形で子々孫々に引き継いでいくことが各々の時代の現役の責任である。そういう観点からいうと、経済もしかり、政治関係もしかりであるが、われわれはどういう日本を後世に残すのかという責任感を持ち、苦しくても現実を見据えて、今やるべきことに取り組まなければならないのではないか。

(2003年6月12日)

第3節 中国経済の発展と変容～制約要因の検討～

アジア経済研究所地域研究第1部 今井 健一 氏

1. 高度成長を支える条件

今後10年程度の中国経済の問題、成長の制約要因を特に需要と供給の關係に絞ってお話しし、これを中国経済が抱えるミクロの問題と関連付けて議論したい。

ここ2～3年ほどで中国の供給能力が質量共に急速に伸びたことは間違いない。これはある意味で日本の高度成長期と同じである。需要面を見ても北京、上海のような大都市と当時の日本はよく似ている。ただし、細部では似ていない面もある。需要は伸びているが、膨大な労働力に対して十分な雇用を生み出すほどではないなど、循環的要因もあるが、構造的要因が高度成長期の日本とは異なるのではないかと私は見ている。

2. 供給側の条件 - 産業競争力の向上

最近産業組織論で流行っている言葉に「モジュラー型産業」「インテグラル型産業」というものがある。モジュラー型産業の典型例はパソコンである。製品の機能と部品の関係が1対1になっているタイプの産業であり、組立型産業に非常に適している。中国に一番優位性があると言われているのがこのモジュラー型産業の分野で、製品でいえば家電、パソコン、携帯電話、オートバイなどである。

中国は新しい技術が登場すると、それを直ちに学習して自らのものにする能力にも優れているが、自前の技術力は非常に劣っている。オートバイを安く作る能力には長けているが、新しいモデルを生み出す能力はない。しかし、今の中国の国際分業における地位を考えると自前の技術開発力の欠如はおそらく制約要因にならないであろう。今の中国にとってはこれでいいと言えるのではないかと。

3. モジュラー型産業の例：PC産業

90年代前半に中国のパソコン市場が開放された後、一時期外資のシェアが7割ほどになったが、それ以降は国内企業、特に中国科学院から分離した联想などが国内

市場に適したマーケティングを行った結果、90年代後半には海外企業がシェアを落とした。家電も似た状況であるが、今後も同じかというところ若干疑問がある。

研究開発力が低いため、新製品は追随型にならざるをえないこともあるが、WTOに加盟してから国内市場のマーケティング、アフターサービスは外資系企業に対してもほぼ同じ規制が適用されるようになったため、国内市場の優位性をかなり奪われる可能性がある。ただ、中国企業は裾野であるローエンド製品の市場で十分なシェアを獲得できるので、それほど懸念する必要はないのではないか。

4．サポーター・インダストリーの蓄積

部品を作るサポーター・インダストリーの成長も見逃せない。既に日系企業の中国での現地調達率はASEAN4カ国を越え、さらに部品調達を現地の日系メーカーから中国地場企業に切り替えていく動きが確かに存在する。中国企業の部品は今のところ品質が劣るものの、価格は2～3割安い。現地の日系部品メーカーは、日系企業が停滞していれば4～5年後に品質面で追いつかれると見ている。

5．過剰設備の存在

非常に高い供給能力の伸びを支えている要因として産業競争力の向上だけでなく、生産要素の余剰も見逃してはならない。まず組立型産業では設備過剰の面が大きい。中国政府も過当競争の規制を試みたが、概ね失敗した。その結果、国内の市場競争に非常に強いドライブをかけていると言える。

資本だけでなく資金も余っている。若干議論もあるが、90年代半ば頃まで中国は途上国にみられる典型的な資本不足で、主要銀行の貸し出しが預金をかなり上回るオーバーローンの状態にあったが、90年代半ばの金融引き締めでオーバーローンが是正され預貸比率は下がってきている。資本不足にあるはずの途上国としては不思議な状況である。

6．不完全就業の顕在化

最も深刻なのは労働力の問題である。中国政府は労働者のリストラを基本的に認めない方針であったが、97～98年の大決断によって積極的な合理化、つまり人員

削減を認め、政策的にもそれを支援していった。

登録失業者（公式統計で失業と登録される人）数は変動していないが、人員削減の対象であるレイオフ対象者数（雇用契約は継続しているが、企業では働かず一定の低い手当をもらいながら再就職先を探している人）は97年に急増している。公式な失業率は3%だが、レイオフ対象者を足すと8%前後という高失業率になる。

ただ、これを失業問題というのは正確ではない。失業者、レイオフされた人ともにインフォーマルな形態で仕事はしているが、200～300元という低賃金である。つまり、これは失業問題ではなく不完全就労の問題である。

7．所得格差の拡大

都市における最低所得層（下位10%）と貧困層（下位5%）の所得は全国都市の平均の4割以下の水準にとどまっている。北京、上海の貧困層の月間所得は300～400元を切り、共稼ぎでもせいぜい700～800元程度である。大学の学費が年間2万～3万元であるので、格差の深刻さが伺える。報道によると政府は最低所得水準未滿の人を失業と見なすように定義を改めるため、2003年は失業率が急増するはずである。

8．内需拡大政策下の高度成長

このように高度成長でありながら生産要素、特に労働力が余っている状況は、中国政治にとって大きな問題である。6～7%程度の成長を維持しないと雇用問題が顕在化し、社会的安定に支障を来すと言われている。中国政府は98年に内需拡大政策という歴史始まって以来の決断をし、以降、年間1,000億～1,500億元の建設国債発行による公共投資を行った。さらに足りない部分は国有銀行と組み合わせて銀行融資を増発している。

内需拡大政策の効果は年によって違うが2ポイントないし、1コンマ数ポイントである。内需拡大政策を行わなければ雇用の安定を確保できない状況である。問題はこれが財政的に持続可能かどうかである。

9. 「需要不足」の見方

経済成長の持続性は、90年代後半以降の成長の減速要因が循環的であるか、構造的であるかにかかっているが、おそらく両方であると思う。90年代前半の多額の投資の結果、生産設備が過剰になったが、02年以降は自動車、住宅ブームなどの循環的な要因で需給ギャップが縮小した。しかし、それだけではなく構造的な原因もあるのではないか。今後、成長率がややスピードアップしたとしても、当分内需拡大をやめるのは難しいのではないかというのが私の今の見方である。

10. 需要項目別の成長寄与度

試算的に実質ベースで需要項目ごとの成長寄与度を見ると、家計消費の成長寄与度は、01年度は7.3%の成長率のうち2.7%である。これは、明らかに過去の日本の民間消費の寄与度（平均5.7%）と比較して低い。

11. 家計消費の成長寄与度（農村・都市）

90年代後半、特に農村世帯の消費が成長に寄与する割合が非常に低くなっている。00年の段階で都市：農村の人口比率が1：2.4であることを考えると成長への農村世帯の貢献は非常に低い。

12. 日本の経験との比較

所得成長のパターン

日本の場合、60年代の高度成長期を通じて農村と都市の所得格差は一貫して縮小、つまり、農村世帯の成長率の方が都市を上回る状態であった。中国はまったく逆であり、90年代以降の中国の成長率は9%前後であるが、農村世帯の所得の成長率は5%にとどまっている。出稼ぎも含んでいるので農業だけではさらに低くなる。

上昇する貯蓄率

都市世帯も同じ傾向だが、90年代後半に、特に農村世帯で貯蓄率が顕著に高まった。その理由は、第一に70年代末から人口抑制政策を採っているため子供が減少し、引退後の糧として貯蓄の必要性が強くなったこと、第二に社会保障システム

が事実上解体したことである。特に医療制度は人民公社時代の公的な医療制度がほとんど解体した。また教育システムも改革され、教育資金の確保のための貯蓄も増えた。これらが消費性向を低下させている。

就業構造転換の遅れ - 第一次産業就業者比率の推移

日本では高度成長期を通じて農業中心から非農業中心へ就労構造が変化したが、中国では、90年代前半までは一次産業就業者比率が下がったものの、後半からは低下が止まった。原因は詳しく調べる必要があるが、1つは好調だった農村の工業＝郷鎮企業の成長の伸びが落ち、二次産業の雇用吸収力が低下したためである。また農村から都市への流入が制限されたことも影響している。新規労働力はこの数年間で4,000万人程度増えたが、基本的には第三次産業への流入と第一次産業に滞留する部分に分かれた。

13.成長制約の仮説的要因

高度成長にもかかわらず、十分な雇用に足る需要が生まれてこない原因として農村の問題がある。

< 要因1：労働力移動の制限 >

中国政府は公式には農民の都市流入を制限しているので、労働力は自由な移動ができない。この結果、農村の所得の伸びが低下し、加えて社会保障制度の改革などがあったために、貯蓄率が上がり、消費性向が下がった。その結果、投資の乗数効果が下がり、投資が生み出す需要増も小さくなった。

従来労働力の移動は制限されていたが、実際には都市へインフォーマルに数千万人単位で流入していた。しかし、90年代後半以降、農村の低所得の問題を解決するには労働力移動が不可避と判断し、農村労働力の都市流入制限は緩和ないし撤廃された。ここで新たな都市住民の教育などの公共サービスの財政負担の問題が生じた。また、都市の住民に対しては年金制度があるが、積み立てをやっていない農村からの住民に同じ年金を支給すべきかという問題もある。

新参の農村出身者と旧来の都市住民の軋轢も深刻である。特に低賃金労働者は

「農民は自分たちの土地を持ち、なおかつ都市に出てわれわれの食い扶持を奪っている、流入を制限すべきである」と主張している。

< 要因2：非効率な金融部門 >

少々迂遠であるが金融部門と人材・組織の問題がある。労働力、資本が余っているにもかかわらず雇用が生まれないということは、生産要素を結びつける機能に問題があるのではないかと考えている。

90年代後半に朱鎔基首相が金融部門の改革を行ったが、依然として大きな問題が残っている。第一に農村金融の問題である。農村ではインフォーマルないしセミインフォーマルな金融が主であるが、不良債権問題などで、2000年頃に大規模に整理された。この結果農村の人々が起業するための資金提供者がいなくなった。適切な規制をしつつ、農村の金融需要を満たす方策は出されていないが、今の段階では制度金融を市場化することで対応しようとしている。

2点目は都市金融である。いまだに4つの100%国有銀行が貸し出しシェアの6割を持っている。90年代以降、党の方針でリスク管理は厳正に行われているが、それは健全なガバナンスの姿ではない。100%国有であるので銀行の人事は党中央が握っている。適切なリスクと収益のバランスを見て経営を行う仕組みに変えるためには、100%国有という歪んだコーポレートガバナンスの仕組みを改めなければならない。比較的経営のいい中国銀行、建設銀行について先行して株式を公開していく方法が打ち出されているが、株式市場も問題を抱えているために簡単ではない。

中国の株式市場は香港に次ぐアジアで第3位の規模であり、10年ほどしか歴史がないことを考えれば驚異的な発展であるが、非常に奇妙な市場である。発行株式の5割強を政府か国有企業が保有している。個別の企業についてみると約9割の企業は国が筆頭株主で、政府の持株比率は高い企業で70~80%に達し、他の株主が経営を左右する余地はなく、株を持つ意味は専ら投機になる。このため平均して投資家が1つの銘柄を持つ期間は2カ月と言われている。中国の株式市場は世界的に見ても異常に投機性の高い市場である。

このような状態は産業の長期的な発展にとって問題であり、2001年頃から国有株の売却が行われたが、直後に株価が急落したためにすぐにとりやめた。今まで政

府がコーポレートガバナンスの役割を果たしてきたため、今後はこれに代わる機関投資家を育てなければならないが、やはり時間がかかることが懸念される。

< 要因3：人材・組織のボトルネック >

労働力は余っているといわれるが、それは一般労働力についてである。管理者は不足しており、このあたりがボトルネックになるのではないか。一般労働者の賃金上昇率は成長率に比べて非常に低いが、それ以外の管理職、中間的な技術者の賃金はかなり上がっている。そのため余剰労働者が雇用されない理由の1つは、新しい産業を生み出す上のクラスの担い手が不足しているからではないかと推測している。

14. 今後の展望

農村人口の所得向上には時間を要する

農業所得の向上が中長期的な成長の持続性にとって重要な鍵となる。しかし色々な意味で時間がかかる。おそらく内需拡大策は縮小していくかもしれないが、当面は続けざるをえない。そこで問題はどこに資金を振り向けるかである。

話は飛ぶが中国の初等中等教育には非常に費用がかかる。中国では90年代に改革が行われ、初等中等教育は基本的に農村が費用負担に責任を持つこととしてしまった。このため豊かな所と貧しい所の格差がついた。労働者の質を維持するためには、行政の上位レベル、特に中央政府が教育に積極的に関与すべきではないかと考えている。

長期的課題

長期的な問題は政治であると思う。政治改革も選挙改革など断片的に進めているが、所得格差が広がり、階層が生まれた場合に異なる利害を調整する仕組みがない。これをどう作っていくかが長期的な成長にとって一番重要なのではないか。

(2003年6月12日)

第4節 韓国の構造改革と日本への含意

東京大学大学院総合文化研究科教授 深川 由起子 氏

1. はじめに

当初、韓国はいかに危機から回復したかについて話すつもりであったが、既に韓国は新たな危機に突入しようとしている。しかし、少なくとも98年から5年間かけて行われた構造調整は日本が到底かなわない激しい速度で行われ、韓国が得たものも大きかった。

現在の韓国が抱えている危機は、今までの改革が激しすぎてその揺り戻しがきたところに北朝鮮の問題が浮上した政治経済危機である。いまや韓国は外貨準備高で世界4位か5位の国であり、多少内部が混乱しても外貨危機に再び陥る理由はないので、以前とは構造の違う危機といえる。

めまぐるしい変化が続いているこの5年間はほぼ4期に分けられる。1期目は98年2月の金大中政権発足後、本格的な構造改革が始まった98年下半年から大宇が破綻した99年末までの1年間で、通貨危機に対する初動動作の時期であった。

2期目は99年下半年から2000年の上半期までで、大宇の破綻によってマーケットが不安定化し、国内が混乱していたものの、アメリカ景気とベンチャーブームによって景気は持った時期である。

3期目は2001年から2002年上半期である。01年からのアメリカでのIT景気の調整本格化を受けて、アジア各国ではどんどん成長率が低下したが、韓国は持ちこたえ、01年は3%程度の成長率を確保した。韓国では構造改革の成果が表面化していた時期である。しかし、この間も次第に無理は重なっていた。

大統領選挙があった2002年以降が4期目である。ほとんどの歴代大統領は引退後に自分か息子が監獄に行っているが、政治の混乱は経済にも非常に大きな影響を及ぼす。2002年下半年から4期目の不安定化要因としてこの問題が顕在化した。03年2月末に新しく盧武鉉大統領政権が誕生したが、今はこの政権がもたらしている過激さが新たな不安定要因となっている。

評価されているのは1期と3期の改革である。98年に成長率はマイナス5.8%ま

で落ち込んだが、99年には10%を超えるプラスに盛り返し、その後、2002年に至るまで潜在成長力を上回る成長が続いた。韓国は日本より若い、中国やASEANと比べると成熟した経済であるので、潜在成長率はせいぜい5%程度であろう。V字型回復をした99年から2000年の間は8%の成長率を達成し、以後も平均すれば潜在成長率は達成してきている。

2. V字型回復（98年下期 - 99年上期）

初動動作からV字型回復の時期は、誰もが危機と認めざるを得ない、非常に緊迫した状態であった。金大中大統領は韓国の権力主流とは全く違う全羅道出身であったので、しがらみが少なく、あらゆる手段を用いて市場の信頼を回復させる政策目標を明確に示した。日韓を比較すると非常に異なる点がある。韓国の通貨危機の本質は、財閥の野放図な借り入れによる設備投資が原因であったため、不動産と株のバブル度は相対的に低かった。日本のようにバブル崩壊後に過剰な設備投資に進んでいったのではなく、過剰設備投資という実態の危機が先にあったわけである。このため、韓国は98年上半期の債務繰り延べ交渉の妥結後、IMFが金利引き下げを認めてからは利下げとともに全力で資金をマーケットに誘導し、絶対に不動産価格を下落させない方針をとった。

98年前半の一時期はオーバーナイトのコール金利が30%を超えたこともあったが、半年後に金利が半分まで下落したので潰れずにすんだ企業が生き残り、構造改革の結果、企業収益は急回復した。為替が著しく減価しているうえに、ASEANとの競合もなく、アメリカのITバブルの絶頂期に重なったために輸出中心で景気が回復した。輸出企業の収益は当然いいので、株に資金が集まったが、まともに買える企業の株がそれほど多いわけではなく、余剰資金は不動産市場に吸収された。

初動動作の成功によって不動産価格はほとんど落ちず、むしろここ2年は不動産の値上がりの中で構造改革をしている。金利の下げ方も非常にドラスティックであった。日本と違って財政に頼って景気浮揚をするのではなく、資金をマーケットに回し、市場主義を全面に押し出して景気回復を進めた。そうしないと世界の市場から信認を回復してもらえなかったもので、思いきってその方向へ政策をとっていった。

3．ミクロの再不安定化拡散とマクロ好調の維持（99年下期 - 2000年上期）

2期目には、不採算事業を多く抱え、構造改革が遅れていた大宇が99年半ばに破綻した。大宇グループの破綻は大変な衝撃をもたらし、社債市場は一気に麻痺、再び市場の危機がきた。加えて、その時期はアメリカの調整もそろそろ始まっていたこともあり、99年下半年から2000年にかけてかなり厳しい時期であった。

政府は市場主導の構造調整を目指したが、果たせなかったために大統領府が自ら乗り出して財閥の経営者に強引に計画を提出させ「ビッグディール」と称する産業の強制合併のようなことを試みた。しかし、市場はこのような政策に不安を感じていて、サムスンが押しつけられた構造調整を蹴った瞬間に、大宇の社債が暴落した。この経験を通じて、韓国政府は政治主導で無理なことをしても市場は評価しないことを学んだ。

4．ITバブル崩壊を支えた構造改革の成果（2001年 - 02年上半期）

第3期にはITバブルの崩壊が大変厳しい状況を生んでいた。低金利に加え、韓国にはもともと大統領選挙のサイクルに入ると必ず開発プロジェクトが増え、不動産が上がる傾向がある。その資産効果によって消費が活発化し、内需で持たせて3%程度の成長率を維持できたが、一方で家計のカード負債という問題を生んだ。ただし、この時期にはオールドエコノミーの構造改革が終わり、ニューエコノミーとオールドエコノミーが産業構造の両輪として強さを発揮できた時期であった。オールドエコノミーといっても弱者は淘汰され、残ったところは収益が上がっていたし、サムスン電子は世界企業に脱皮していた。少数の生き残った大企業は2000年から過去最高益を更新し続けているので、構造改革の成果が国際競争力の面でも出たといえる。

5．対外条件悪化と国内問題の複合（02年下半年期 - ）

第4期目は2002年下半年から現在にいたる時期である。02年下半年からカード負債への対応が始まり、個人消費は大きく落ち込んでいたが、03年には盧武鉉新政権に対する不安が経済全体を覆い尽くすようになった。激しい構造改革の結果、雇用は極端に不安定になり、中間層は急激に薄くなり、所得格差の拡大は一層、労

働運動を刺激することとなった。財界は盧武鉉政権の親労組傾向に不安を抱き、設備投資を控え始めた。またグローバリズムにコミットした形で過激な構造改革に取り組み、ITに依存した景気回復であったため、ITスキルがあるか、加えて外資系の進出で英語ができるかどうかによって人々の命運が分かれた。こうした人たちは当然ソウルに集中しているの、ソウルと地方の格差が広がる結果を招いた。

韓国の株式市場はインサイダー的な側面を相当残しているの、情報を得られる人は株で成功したが、そうでない人は大きく失敗している。日本に負けず劣らず中間層を維持していかなければいけないという社会のバランス感覚は強いので、全体的に格差が広がった感じを強く持っていて、それがねじれた形で今の政権の労組問題再燃に結びついているわけである。

6．盧武鉉政権と韓国の若い世代

盧武鉉政権は金大中政権と2つの点で違う。第一に盧武鉉政権は非常に若い人の支持を得て登場した。金大中政権は全羅道か慶尚道かといった地域の支持で生まれたが、今回の大きな焦点は、グローバリズムやITに乗れる若い人たちと高齢者世代という世代間の違い、あるいは都市と地方の違いなどであり、地域ではなかった。

現政権のもう1つの特徴は明らかに“レフト”ということである。かなりリベラル、つまり親北的要素を持っていて、それを理想論や反戦論、さらには民族主義で支持しているのが20代、30代である。この世代は貧しかった時代を知らないの、非常に楽観主義的であり、かつ民族主義的である。そのため民族同士で話し合えば南北問題も解決できるし、介入してくるアメリカはとんでもない帝国主義者という理屈になる。他方、そうした人たちは概して中国に甘く親中になりがちである。この結果、米韓関係もより複雑になる。

一方、古い世代はアメリカあつての韓国安保とっており、アメリカ基軸の発想であるの、その点でも世代間格差は深刻である。例えば最近の経済不調の原因は、海外マネーが北朝鮮リスクを感じて出ていったことにあるが、北朝鮮リスクが経済にはねかえってくるという危機意識が20代、30代には極端に欠落している。

盧武鉉政権の大きな特徴は、極度に役所の人事に切り込んでいっていることであ

る。韓国の役所は日本の役所と同じくらい年次主義だったところへ、30代半ばの班長クラスの人をいきなり局長のすぐ下のポストに就けるといったことが行われた。その間の飛ばされた人は当然不愉快なので協力しない。この結果、役所は非常に混乱し、情報の一貫性、政策の一貫性がとれなくなっている。

大統領府や経済チームに、大学教授、企業経営者などまったく政府と関係ない人物が登用されることの弊害もある。例えば今の情報担当大臣はサムスン電子の社長であった陳大済氏であり、この人はプロなので情報通信政策は明らかに日本よりダイナミックにやっているが、それ以外の長官には反政府運動出身者も多く、また時には服役経験者もいて世の中の「常識」からずれている。現実を見ずに理想や観念論に走ってしまうので、非常に非現実的な政策が出てしまう。それに対する国内の批判も強く、大統領の権威が極端に軽くなった。

7. 韓国の構造調整と日本への含意

韓国の回復を示す一番わかりやすいデータは「生産性の変化と単位当たり労働コスト」である。95年以来、実質労働生産性は右肩上がりである。また通貨下落の結果、ドル建てで見た単位当たりの労働コストはかなり下がった。しかし、現在は国内の労働コストが再び上がっている。またアメリカ自身も厳しくなってきたので中国、韓国に対する為替切り上げ圧力がかかってきた。労働コストが上がる中で為替が切り上がったために、労働コストの優位性が薄れて不況に陥っているわけである。

以上からこれまでの経過を手放しで成功というわけにはいかない。しかし、この5年間で得たものは非常に大きく、労働問題という巨大な重しがあるものの、再び状況がよくなればわりに素早く回復する可能性はある。

マーケットを重視したスピーディーな政策決定と政策説明努力

金大中政権の5年間で政策決定、失敗に対する修正スピードが速くなった。大統領制という特性もあるが、やはり韓国の危機は日本の危機とは性格が違い、マーケットの流動性の危機であったので、速さが要求された。危機を通じて市場を無視することがいかに高くつくかが政府、政治家、ポリシーメーカーから国民に至るまで

理解された。政府ができることはマーケットが納得するように速く行動することで、あるというのが、彼らの学んだ鉄則の1つである。

第二に政策説明努力が以前に比べて格段に向上した。何度も経済危機を経験してきているので、全国津々浦々で主婦経済教室や市民経済教室などが開かれており、そこに一流の経済学博士が出張して今なぜこういう改革をやらなければならないか、どうやったら経済が立ち直るか、さらにあなたの子供はどの分野に進めば就職できるかといったことまで説明している。

政府やシンクタンクのホームページの英語での情報は日本とは比べものにならないほど充実している。英語版が発表されるまでの期間も、日本では1週間、1カ月であるが、韓国では韓国語版と同時に英語版が出される。

明確な競争戦略

競争戦略が明確になった。ハードで中国と競争して勝てるものは限られるので、その部分は構造改革によってサムスン電子、浦項製鉄、現代自動車、SKテレコムなど数社に絞り込まれた。

残りは、実現性は不明であるハブ構想と、IT化のノウハウを利用した産業の発展である。後者については衛星放送のデジタル化が一例だ。そのコンテンツ技術を持っている企業は世界で2社しかなく、松下からスピンアウトした人たちが作った会社と、サムスンからスピンアウトした会社で激しい競争を繰り広げているらしい。情報通信関連のソフトで生き残ろうという目標が明確で、その分野への人的資源の振り向けも進んでいる。また、韓国は中国の成長にわりとよくついていっている。中間財と部品の輸出によって対中輸出は黒字であり、非常にうまくいっている。

政治的リーダーシップの発揮

今にして思えば、構造改革に対する韓国の初動動作がうまくいった理由は、一言で言うと政治的リーダーシップにある。金大中というカリスマ性の高いリーダーの影響もあったし、主婦教室に至るまで全力を挙げて行ったことが大きかった。

また官庁のコーディネーターがうまくできたので、ITベンチャーが一世を風靡した。全官庁あげてベンチャー支援策を検討し、発案された計画を大統領府がコーデ

イネートして、さらに政策パッケージでベンチャーキャピタルへの大胆な誘導を図った。政府自らベンチャーキャピタルを作って年金・保険の資金を使って育成し、さらに税制面のインセンティブも導入した。一部でスキャンダルが出てくるほど、賭博的な育成を行った結果、新たな芽が出てきている面がある。

労働市場は日本に勝るとも劣らぬ硬直的な労働市場であったが、一気に流動化した。いまや終身雇用制は跡形もない。もともと福祉制度ができたのが89年の民主化以降であるため、年金は10年ほどしか経っていない。企業年金も日本とは違って歴史が短く、調整は無視できた。今は労働市場改革に合わせて教育制度を作り直しているが混乱が続いている。国民の何分の一かは小学生、中学生のうちから留学するような国になってしまった。それはそれで教育の危機をもたらしているが、ITと英語に対するパラノイアの肯定的側面もある。

企業は報酬制度を抜本的に改めた。現在、サムスン電子の役員の平均年棒は約5億円、5億ウォンではなく、5億円である。それだけもらえばこの1年は死ぬ気でがんばるという気持ちになれるし、辞めることで責任がとれる。人材確保には金に糸目をつけない。しかし、田中耕一さんショックは大きく、日本の底力を思い知ったこともある。それほどの人材が1千万円で働き続けるメンタリティーを韓国人は理解できない。サムスン電子は今世界中から技術者を集めていて、非常に多くの東芝やNEC出身者がサムスン電子で勤務している。銀行の役員会も英語になっていてそれだけグローバリズムにコミットした形になっている。

こうしてラディカルにやってきたのだが、今はそのバックラッシュがきていて、そうしたスーパーサラリーマンになれない人は人間らしい生活が送れないのか、というのが労組の言い分で、社会は非常に混沌としている。そのため、所得の平等は保障できないが、代わりに機会を平等にするシステムをもう一度作り直すことを韓国政府はスローガンとして掲げている。

(2003年7月25日)

第5節 最近のASEAN情勢

経済産業省貿易経済協力局 通商金融・経済協力課長 大辻 義弘 氏

1. はじめに

本日は地域的なフレームワーク、ASEAN、日中韓の関係についてFTAを含めてお話ししたい。私はアジアのバブル期、通貨危機時、その後の構造改革期という3つの時点をそれぞれ香港、日本、バンコクで経験した。日中韓を含めたこの地域の最近の状況についてご報告したい。

2. 通貨危機後の東アジア地域システムの変容

地域主義の模索

地域化と地域主義を分けて考える京都大学の白石隆教授等の見方によると、西ドイツと日本を比べた場合、ヨーロッパではある時期から統一ヨーロッパを意識して戦後の経済システムを作っていたととらえることができ、西ドイツはヨーロッパ主義という地域主義を志向していたといえる。一方で日本は戦争の歴史などもあって地域化、つまり自然に地域圏ができていくことを志向していた。これは日本とASEANの関係がハブ&スポークという形から生まれてきたと考える説である。地域化は雁行形態型経済発展と日本の投資で成り立ってきたが、アジア通貨危機後は色々な観点から地域主義がでてきたのではないかと考えられている。

私の仕事の1つはASEAN統合をどう進めていくかであるが、ASEANは非常に難しい組織である。ASEANは通貨危機の時、解決策を出せなかったために非常に無力感が残っている。自発的な経済改革、構造改革によって統合を進め、危機を脱却できればよかったが、海外からの投資に依存していたために独力では解決策が出せなかった。また、本来なら深化しなければならない時に外に拡がる傾向がある。95年にオリジナルのASEAN6にCLMV4カ国（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）を入れた。市場を拡げてさらに深化しようとした矢先に通貨危機に襲われた。

通貨危機後の課題は日中韓を加えて、もう一度外のバネを活用しながら復活する

ことである。2003年のASEAN首脳会議では必ず「Beyond AFTA」の経済戦略が出てくると思う。かなり先の話をついにも近いうちに起こると見せて、何とか外資を引き込む戦略で臨むのではないか。ASEAN+3、日ASEAN、日タイ、シンガポールとタイ、マレーシアとタイ等の地域的なフレームワークを作る動きがでてきている。

東アジアシステムの重心移動

中国がWTOに加盟した意味は非常に大きい。この結果「東アジアシステムの重心移動」ともいうべき状況が起きた。従来は日ASEANで東アジアが動いていたものが、中国という隠れていた大きなものが表舞台に登場してきた。

中国では97年頃から非常に速い勢いで台湾企業の華南への進出が始まった。当時の日本では報道されていなかったが、深圳はシリコンロードのようになりつつあった。2000年に上海を訪ねたとき、同じことが起きていると感じた。95年から3年間は「どうもまだ上海は投資しにくい」という印象があった。もちろん大企業は進出していたが「日本企業はどうもまだ本気ではない」というのが正直な感想であった。ところが2000年と2001年で非常に変わった。95年頃は税務、通関などで問題が多かったが、そうした投資環境が改善され、今では普通のビジネスは楽にできる環境になっている。JETROの職員も「日本よりも暮らしやすい」と感じている。台湾企業もやはり99～2000年くらいにかけ、上海シフトを本格化させ、経済の重心移動を加速させている。

東アジアにおける中産階級の台頭

日本の投資を元にいい意味での開発独裁によって発展した結果、90年代に入って以降の東南アジアにおいて中産階級がかなり台頭してきているのではないかと感じる。タイでも以前、中産階級は政治勢力として開発独裁を崩す勢力としてイメージされていたが、マーケットを動かす1つの層として中産階級が再び台頭してきている。

3. タイを例とした発展パラダイムの変容

現在タイで進行している経済社会行動の激変について簡単に報告したい。

内需中心の発展

いまだに外国投資を中心に動いているのは間違いない。日本の輸出依存度（GDPに占める輸出額の割合）9.7%に対して、シンガポール142.1%、マレーシア99.9%、タイ56.7%である。しかし、タクシン政権は通貨危機で傷んだ中産階級と、全く政治から外れてきた地域の農民にターゲットをあて、草の根経済の強化、内需中心の発展を訴えて選挙で圧勝したのである。

草の根経済強化

私はタクシン政権下で一村一品運動を支援していた。日本では一村一品運動は地域経済全体の底上げのために購買力を上げ、貧富の差をなくして国全体を豊かにしていく政策として採用された。日本の発展の原因として輸出促進が強調されていたが、内需拡大も政策の中心にあった。運動に協力している現地の方は大勢いるが、私の活動が彼等の琴線に触れたのだとすると、タクシン政権が内発的発展を目指しているからではないか。かつてコメは地域の商人に安く買い叩かれるなど、ある種収奪を受けていたが、一村一品運動を通じて何か別の産品を生産することで農村経済を強靱化させることを目指している。ただ、中小企業政策などでは、タイではいまだに地場の銀行がタイの中小企業に融資するところまではいっていない。

イコールパートナーシップ

タイが内需中心で新しい発展を目指すことに関連して、日本のとるべき立場について申し上げる。当初タクシン首相は「内発的発展」と言っていたが、外国企業の印象が悪いので「デュアルエコノミー」と言い換えた。しかし、銀行、流通、サービス産業は伝統的に参入障壁が高い。テスコなど外資系流通業は苦勞しているが、日本のメーカーはこの分野では競合しないので、投資環境として悪くない状況である。

内需中心、草の根がナショナリズムにつながっていく面もある。この点とも関係してタクシン首相は日タイ関係を「イコールパートナーシップ」と言っている。

「いよいよ成熟した関係になってきているからイコールパートナーシップでやろう」ということだが、日本としてどう対応するかが非常に大きな課題になる。

日本の企業は、アジアの国々を生産基地として重きを置いていることから、正直言ってこうした動きをあまり気にしていない。実際に企業と地域を結ぶ接点となる人が少なくなっていると感じる。しかし、このような動きに沿って企業活動を行うかどうかで随分成果が異なってくるのではないか。

4．新東アジア地域システムの形成

ASEAN 経済統合促進

地域共通インフラ整備

今後東アジアとどうつきあっていけばよいかをASEANと中国に分けて考えてみた。ASEANに関して競争力の観点から一番強調したいことは、バラバラの国であっては魅力がないので、統合の意義は大きいということである。ASEANの統合をいかにスムーズに進め、日本としてどう支援していくべきか申し上げたい。

第一にハード面で協力する時代ではない。タイでは黒字の累積に加え、もともと貯蓄率が高いので、財政資金でそれなりのことはできる。そのため、今後はソフトなODAにシフトしなければいけない。具体的には制度の構築である。これは中国も同様だが、中国人の中には非常な勢いで、日本の年金問題、環境、高齢化、道路問題などを勉強している人がいる。東南アジアの場合は残念ながらそこまで到達しておらず、制度構築の部分の支援をどうするかが問題になる。

私がタイで一村一品運動とともに取り組んだのは人材育成システムである。従来のODAによる技術移転は現地子会社の技術者による指導という形で行われたが、さらに進化させるために巡回指導という方法を考えた。これは複数の工場を定期的に巡回指導して在庫管理など改善以外のテーマにも取り組むもので、従来よりも遥かにシステムティックに技術移転を行うことができるようになった。これからはさらに進んで相手国が人材育成を自分で行うシステムをつくることを考えている。「投資を導きたいのなら、自分たちで人材育成をしてください」といったある種日本流のゆるやかなコンディショナリティーをつければいいのではないか。例えば日本の自動車会社をリタイアした技術者を現地政府に雇ってもらい、ロングステイしながら

人材育成を行うといった手法を追求してみたい。

ソフト支援 - 制度のハーモナイゼーション

ハーモナイゼーションの問題も重要である。例えばある物流会社はマレーシア・タイ間で、72時間安全配送というサービスを行っている。マレーシアの電子部品をタイの自動車メーカーに持っていく場合に、船で運ぶと1週間かかる。24時間とは言えないまでも、28時間程度で配送できる仕組みをいかに作るかが課題である。

単純に労賃だけで立地を考えるのはおかしい。上海周辺の労働者の賃金は上がっており、バンコク近辺の方が安いのではないかという説がある。一方で中国は通関にしても大企業に非常に便宜を図っているため、通関や税などが中国の方が非効率とは言えなくなってきた。このため、タイ・マレーシア間でどうすれば72時間を28時間にできるか協議している。ハーモナイゼーションは非常に重要な要因であり、こうした物流などの円滑化に日本としてどのように協力できるかが問題になってくる。

中国

中国の場合、支援の重点がソフトに移るという点は同じだが、競争条件をイコールにするための制度構築、知財や独禁法などの協力も重点となっていくべきと考える。これは言うは易く、実行は困難な問題である。私個人の考えとしては、かつての日米構造協議のような場の必要性を感じる。これをASEAN+3でやろうとしても、ASEAN側は腰が引けるかもしれないが、いずれASEAN+3で制度を調和していくのであれば、日中韓か、ASEAN+3といった枠組みの中で行う時代がくるのではないかと感じている。

5 . FTA

バイとマルチ

FTA交渉を二国間協議=バイで行うのか、日ASEANという固まり=マルチで行うのかという議論があるが、マルチのないバイの関係だけではうまくいかない。なぜなら、原産地規則問題などはバイでは解決できないからである。ASEAN統合をいかに摩擦なしに早く進めるかは日本産業界の利害と大きくかかわっており、どの

ようにマルチを進めていくかが重要である。しかし、関税交渉については、マルチでやるからバイをやらないというのであれば、カンボジア、ラオスがYesと言うまで交渉を続けるという話になるので、バイも積極的にやるべきである。

自由化、円滑化、経済協力

日本とASEANのFTAを考える場合、常に関税、自由化の問題ばかりが取り上げられる。しかし、ASEANと構造協議を進めるためには、円滑化ももう1つの大きな柱ではないか。ASEAN側から見ると、経済協力が農産物とともに大きなポイントであるが、経済協力といった場合、一般的には特許の整備、租税、基準認証といった、制度共通化という円滑化から着手していくことが大事なのではないか。

中国のスピードは十分立派である。日シンガポールのFTAができた後、朱鎔基首相のブレーンがある日本の大学教授に「FTAとはどんなものか」と聞きに来たので教えたところ、半年後の日本経済新聞紙の「経済教室」に日中韓のFTAをやろうという論文がのっていたそうである。その後すぐに朱鎔基首相が中ASEANのFTAを提言しており、スピードが非常に早い。

大事なことは「ルールセッター」であることだと思う。過去の日本はやはり「ルールテイカー」であった。FTAは、経済を引っ張っている国がルールセッターとして「このようにしていこうではないか」と提案するものである。そうであれば、産業界も参加すべきであると思うし、意見も出る。産業界の関心が関税だけであれば、ルールセッターではない。提案型でないといいFTAが成立しない。

農業の問題、人の移動問題等痛みを伴う課題が数多くあるが、要するに「アジアの日本」と見るか「アジアと日本」と見るかである。日本ではASEAN、中国は遠くの話とされているが、それはちょっと違うのではないか。アジアの日本と思っただ途端にやらなくてはいけないことはたくさんある。文化交流、大学間の交流なども含めて総合的な決断をすることがFTAなのであって、相手が何かを決める前にこちらから提案する形のゲームになるべきだと思う。そういう戦略を立案しなければいけないのではないか。

(2003年7月25日)

第6節 キヤノンの海外展開戦略～日本製造業の成長シナリオ～

キヤノン(株)顧問 遠藤 一郎 氏

1. キヤノンの企業戦略～真のグローバルエクセレントカンパニーへ～

キヤノンの優良企業グループ構想は96年から始まるフェーズIと2001年から始まるフェーズIIに分かれる。95年に就任した御手洗富士夫社長は「グローバルエクセレントカンパニー」を企業目標として掲げ、売上志向から利益志向に大きく方向転換を行った。また、長く続いてきた事業部制の弊害を改めるために部分最適を全体最適に変えていく取り組みを進めていたが、利益志向への転換に加えて全体最適化への転換がフェーズIの二本柱である。

2001年からフェーズIIが始まった。フェーズIIでは「真の」グローバルエクセレントカンパニーを目指している。ポイントは、第一にすべての主力事業で世界一であることを目指す。第二に次々と新しい事業を創出する研究開発力を有することである。第三にグループ全体の財務体質を強化していく。最後に、最も重要なことであるが、キヤノンがエクセレントカンパニーたるには全社員がエクセレントパーソンにならなくてはならない。

具体的な取り組み事例を紹介したい。まず生産革新であるが、世界中のキヤノンの工場でベルトコンベア方式をセル方式に改めた。生産革新を進めた効果はコストダウンに現れ、年間550億円の経費を節約することができた。

御手洗社長は工場を訪問することを非常に楽しみにしており、現場の技術者とのコミュニケーションの中で感じたことに従って指示を出していく。この結果、工場働く女性工員も経営に参画しているという意識が芽生えている。1つの事例としてマイスター制度を採用しており毎年何人かのマイスターが指名されるが、最近では女性のマイスターも数多く誕生している。

開発革新のポイントは、すべての開発部隊に3D-CADを導入し、メカも電気も3D-CADを用いて開発を行っていることである。すべてのアナログデータがデジタル化されており、どこにいても開発データにアクセスできる。また、できれば試作品を全く作らずに製品を開発することにも挑戦している。このような開発革新によ

って開発リードタイムを大幅に短縮することができた。

以上のような生産革新、開発革新を進めた結果、発売から2年以内の新製品が売上高に占める比率が60%を超え、値崩れする前に新製品を投入するので利益率をあげることができる。開発革新で言えば、最終的に目指しているのは開発費用のかさむ試作品を完全になくすことであり、そのためにモノづくりの基盤技術の強化に努めている。

これらを統合した経営革新の結果、2003年の連結ベースの売上総利益率は50.3%を達成した。さらに利益レベルを高めていきたい。また2003年度末の有利子負債依存率は3.1%、株主資本比率は58.6%である。R&Dのための再投資については、連結ベースの売上高に占める研究開発費は単体では13%近い水準である。

2. キヤノンの海外戦略

キヤノンの基本戦略は多角化とグローバル化である。カメラ事業からスタートして複写機事業などの多角化がうまく展開した。今はさらに1千億円規模の新しい事業を育てることを目標に掲げており、例えば新しいディスプレイであるSED方式による薄型テレビがその候補である。

キヤノンは80年代から一貫して海外売上比率が70%以上であった。もともとは日・米・欧における売上高の比率はそれぞれ3分の1ずつであったが、不況の影響もあって日本での売上高が全体の4分の1に低下している。中国を含むアジア地域の成長が著しく、将来は三極体制が中国を含めた四極体制に移行するかもしれない。

キヤノンのグローバル化の歴史を振り返ると、まずアメリカでカメラを売るために販売部門の国際化が始まった。その後生産部門が続き、最終的には開発部門もグローバル展開するに至った。

海外生産拠点の整備は世界中で最もコストの安い所で作る方針で進めている。また市場によって製品のスペックが異なることが増え、できるだけ消費地の近くで生産する必要が生じた。さらに研究開発についても販売会社と連携して海外展開を検討している。差し当たって労務費の安い中国を含めたアジアが海外生産拠点の中心である。したがって日本工場の空洞化をいかに食い止めるかが大きな課題である。

製品ごとの多角化状況を見ると、カメラをベースにして、複写機、コンピューター周辺機器などに展開しているが、キヤノンはイメージング技術をコア・コンピタンスにしているので、この分野から外れるものには取り組まない。グループの多角化は、連結ベースの経営が浸透する中で親子の関係が兄弟会社になり、できるだけ親を頼る必要のない自主事業を育てていくことを推奨している。

3. アメリカの戦略と、日本の打ち手～パルミザーノレポート2005を予想する～

ヤングレポートは発表当時アメリカでそれほど注目されていなかったが、その活動は連綿と続いており、その経緯をよく理解する必要がある。アメリカの国策と企業の戦略が作用して報告書ができると思われるが、2004年8月に中間報告書が発表される。アメリカは国策の一環として産業戦略を練っているのは事実のようである。

80年代に日本の戦略にアメリカが敗れたことで、欧米企業は戦略的イノベーションという競争軸へと移行した。日本も低価格から高品質製品の供給へのシフトという戦略を超えて、戦略的イノベーションの段階に進むための戦略を練るべきではないか。また勢いに任せて伸びてきている中国にいかに対処すべきかも問題であり、おそらくアメリカも同じことを悩んでいるはずである。

パルミザーノレポートで行われると予想される提言を、ヤングレポートと比較してみたい。第一に対中通商政策の変化である。中国は低コストの生産機能と巨大な消費市場という2つの魅力がある。この中国の魅力をどのように活かすべきか。モノ作りを非常に安くでき、巨大な消費市場を抱えている中国の2つの側面をいかに矛盾なく解いていくかは日本企業にとって重要であることを強調したい。

キヤノンの場合は中国に対してはリスクマネジメント重視に徹している。例えば最近蘇州で新たな工場を建設したが、機能を一箇所に集中することで拠点を減らし、規模をなるべく大きくし、地域における存在感を高めることで電力供給などが滞ることのないようにした。

また海外生産比率は42%であるが、今後も40%程度を維持し、それ以上にはしない方針である。特に中国に関しては生産拠点というよりも新しい市場として期待している。海外生産比率を40%に抑える背景には、国内の空洞化を防ぐ狙いと技

術を簡単に流出させないことがある。

したがって、生産のやり方としては中国では絶対に作れない液晶ライナーなどは国内で作る。また一方で人件費比率の高い製品や工程、例えば組み立て作業などはコストメリットの取れる中国に移転している。一方で、例えばトナーのカートリッジなどは生産工程の完全自動化を進めてコストを下げ、国内工場に戻している。

予想される変化の2つ目は、「インサイト」の視点である。つまり、インベンションに加えてインサイト＝洞察力を融合させることで競争力を作り出そうという方向が示されるのではないかと。インベンションは技術、インサイトは市場ニーズと結びつく。特に今はインターネット中心のワールドワイドな情報の流れの中で、変化の速い市場にどう対応していくのかが課題になる。さらに市場ニーズと求められる技術のベストマッチングを図る仕組みを構築することが提言の核になると思われる。

インベンションとインサイトが融合する具体的な姿は私自身にも分からないし、用語が正確であるかも分からないが、融合モデルは「結合」「交換」の段階を経て、多企業が技術と市場ニーズのマッチングを行う場を創設し、情報の流動化を一層進める第三段階を目指すと思われる。この段階ではかなり強力なリーダーシップを発揮できる政府などの役割が大きくなる。アメリカがしたたかに行おうとしているのはこのようなマッチングプレイスを設けて技術の流動化を推進することではないか。

アメリカのこのような方向を前提としたら、企業グループ内で結合を行うことは当然のこととなる。第二段階、第三段階の「交換」「流通」については、御手洗社長がアメリカ時代から考えてきたように、為替相場の変動など日本中心の体制を整えても解決できない問題がある。アメリカの中で起きた変化はすべてアメリカの中で閉じ込める戦略が正解ではないか。可能な限りアメリカはアメリカで、ヨーロッパはヨーロッパで完結する仕組みが望ましい。キヤノンとしては、その中で現在の三極体制、あるいは将来の四極体制をいかに構築していくべきかが検討課題になる。

インベンションとインサイトの流通については一社で解決できない課題である。結合、交換までは可能かもしれないが、本格的な流通はハードルが高く、日本企業

が不得手とする分野である。しかし世界の動きを見れば技術の流動化が進むことは不可避であると考えている。

日本版ヤングレポートを考えるポイントを示すと、第一にアメリカの動きに遅れをとらず、競争環境の維持に努めなければならない。第二にアジア経済圏をいかに構築していくか。この中で中国の存在はどのようなものになるのか。また、この作業の中で日本がリーダーシップを十分発揮できるのか。最後に、欧米企業と差別化できる日本らしさとは何かを考えるべきである。環境は重要な切り口となるが、愛国心にかけて「愛地球心」という提案をしたい。これは地球全体で取り組まなければならない問題をいかに解決するかという問題意識である。

4．日本企業進化論

最後に企業が生き残るための3つの「しんか」について説明したい。まず技術を徹底的に進化させる必要があるが、そのためには既成概念を否定する力が求められる。また企業は環境変化に合わせて進化しなければならないが、変わるためには勇気が必要である。そして最近企業の本当の価値は何かガバナンスの観点も含めて話題になっているが、企業の真価について企業人一人一人が真摯に考えなければならない。企業は新しい技術を生み出していかななくてはならないが、そのためには変わることを恐れてはいけない。そして企業を支えるのは最終的には人であることを忘れてはならない。

(2004年5月25日)

第7節 国際鉄鋼市場の現状と多様化する鉄鋼企業戦略

JFEホールディングス(株)専務執行役員 斎藤 脩氏

1. 世界鉄鋼市場の概観

世界の鉄鋼需要は急速に拡大している。長年7億トンの水準で推移していたが、2003年には粗鋼レベルが9億6,000万トンに達し、2004年は10億トンを越えると思われる。中国一国の伸びが全体を大きく底上げしている状況である。

1人当たりの鋼材消費を地域別に説明したい。国民1人当たりの鋼材消費量は経済の発展段階、産業構造に応じた特徴がある。既に経済が成熟している日米欧先進諸国での需要はピークアウトして減少傾向が続いている。現在世界で1人当たりの鉄鋼消費量が最大であるのは韓国で、国民1人の年間鋼材消費量は900kgである。日本では600kg、ドイツでは400kgの鋼材が消費されている。急成長している中国は1人当たりの消費は200kg未満で、原単位としては小さいが、一国の消費量としては世界最大となる。

粗鋼生産地域の変化を見ると、かつてはソ連が世界最大の鉄鋼生産国であったが、現在は中国が需要だけでなく、生産量も急速に伸ばしている。2003年の中国の鉄鋼生産量は2億2,000万トンであり、人類史上初めて一国で2億トンを超えた。

需給の過不足は貿易によって調整される。世界の鋼材貿易量は約3億トンであり、粗鋼生産量の約3分の1が国際間取引で売買されている。

世界の鉄鋼メーカーの変遷を振り返ると、1980年代は上位20位の企業については顔ぶれに大きな変化はなかった。しかし90年以降の13年間に大きく構成が変化した。80年代から同じ企業体で経営を継続しているのは、新日鐵、POSCO、USスチール、住友金属の4社のみである。国別の構成も変わり、80年には全く姿を見せなかった中国、台湾、ロシア、ブラジルなどの発展途上国の企業が成長した。

2. 主要鉄鋼市場の変遷

欧州市場

欧州の政治経済統合の動きは、資源の奪い合いであった第二次大戦の反省として

鉄鋼、石炭を欧州共通の管理下におくことを目指して1952年に欧州石炭鉄鋼共同体（ECSC）が創設されたことに由来する。1967年にECSCがECに発展し、ベルリンの壁の崩壊、ソ連の崩壊を経て93年にEUが創設された。EUの拡大を見越して90年代から鉄鋼業界では再編が盛んになった。また東欧の政変を経て東欧諸国のミルの再編も活発である。欧州鉄鋼メーカーの再編の歴史を国ごとに追うと、全体としてはECの統合を目指して国有が中心であった鉄鋼会社を民営化する流れと、同じ国の中で鉄鋼企業を一社に再編する流れが第一にあった。

2000年以降は国境を越えた合従連衡が進んだ。その結果、現在ヨーロッパの鉄鋼メーカーはコーラス、ティッセン・クルップ、アルセロール、リーバの4社に収斂した。今起きているのは、東欧メーカーを対象とした買収、合併の動きである。

欧州市場における国別の粗鋼生産の推移を見ると、地域全体としては大きな伸びのない地域であるが、東欧の経済発展の状況次第では伸びが復活する可能性もある。

アメリカ市場

アメリカ市場は単一国としては世界最大の鉄鋼市場としての地位に長くとどまっていた。しかし一時1億4,000万トンを誇った粗鋼生産量は現在8,000万トンにまで落ち込んでいる。見掛消費量の動向を見ると1億2,000万トンの需要があるので約3割を国外からの輸入で賄っていることになる。

アメリカ鉄鋼業の歴史は通商問題とは切り離すことができない。1970年以降、アメリカは常に鉄鋼に関して外国との摩擦を抱えていた。国内メーカーに対する保護措置が取られたが、ついにアメリカの鉄鋼業は競争力を回復することなく、現在再編の波に晒されている。日米間の貿易摩擦の流れを受けて、プラザ合意以降アメリカでの現地生産を本格化させた自動車メーカーとともに日本の鉄鋼メーカーもアメリカへ進出した。その結果、1985年以降、日本のすべての鉄鋼メーカーはアメリカの高炉各社と何らかの形で資本参加、もしくは業務提携を行うことになった。しかしこれらの提携は様々な経緯を経て全滅と言ってよい失敗に終わった。提携先のほとんどは倒産し、アメリカの伝統的な高炉メーカーで生き残ったのは、神戸製鋼と提携したUSスチールだけである。さらに現在倒産した高炉メーカーを束ねる

形で、インターナショナル・スチール・グループという投資家が設立した会社がアメリカの鉄鋼業界の再編の中心になっている。またロシアの国有であった鉄鋼資源を収奪したセベスタールという企業もアメリカ企業の買収に動いている。

アジア市場

アジア市場は中国に牽引されている。鋼材消費と粗鋼消費の関係を見ると、いまや世界の鋼材消費の半分がアジアの需要であり、さらに世界の粗鋼生産についても44%がアジアで行われている。アジアにおける鉄鋼の貿易構造であるが、80年当時、日本はアジアにとどまらず世界の鉄鋼輸出の大きな割合を占めていたが、85年にはアジアの鉄鋼の輸入と輸出は拮抗し、その後は輸入の方が多くなった。特に中国の輸入量増加を域内では吸収できず、域外からの輸入で賄ってきた。

日本市場

第一次石油危機までの十数年間にわたった高度成長期に日本の鉄鋼産業は大きく飛躍し、粗鋼生産量は1億2,000万トンに及んだ。しかし石油危機後は1億トン前後で安定した。この間プラザ合意やバブル期の一時的な需要の伸びなどいくつかの節目はあったものの、国内需要、輸出を合わせた生産量は大きく変動しなかった。

日本経済のサービス化に伴い、製造業がGDPに占める構成比は低下を続け、現在は20%である。製造業の中での鉄鋼業の位置付けは、かつては付加価値額ベースで7%であったが、現在は4%に低下している。また雇用者数でもかつて5%を占めていた鉄鋼業は現在3%を下回る水準にまで低下した。

日本の鉄鋼メーカーの再編の歴史を振り返ると、分水嶺となったのは1970年の新日鐵の誕生である。これ以降約30年間、高炉6社を中心とした生産供給体制が継続したが、85年のプラザ合意が次の大きな転換点となった。その後の15年間は潜在的には大きな問題を抱えながらも1つの業界構造が維持されてきた。その間に高炉の本来の独占分野であった薄板事業に東京製鐵が進出するという動きがあったが、国内各社がグローバルな変化とは違った自分たちの庭に固執し続けた結果、業界全体の衰弱が進んだ。それがNKK、川崎製鐵の合併という大きな転換点を経て、現在のJFEと新日鐵という二大陣営が形成されるに至った。

3．構造的変化を促す要因

自動車産業のグローバル化

鉄鋼業界の構造変換を促す要因の1つとして自動車産業のグローバル化がある。要求される品質、用途の多様さを含めて考えると自動車産業は鉄鋼業界にとって鍵となる産業である。自動車産業と鉄鋼業界とのパートナーシップ、よい意味での共存関係が日本の自動車産業を支えてきたと自負している。

日系の自動車産業は貿易摩擦、海外需要の拡大を経て80年代以降海外生産を拡大させているが、現在日本の自動車メーカーによる海外生産台数は860万台に及んでいる。海外での生産比率は46%、海外売上比率は66%にまで高まっている。このような日系自動車メーカーのグローバル化に加えて、自動車業界の世界規模での再編、寡占化の動きが、鉄鋼業界の世界的な再編を促す大きな要因となっている。

原料サプライヤーの寡占化

第二に原料サプライヤーの問題がある。鉄鉱石と石炭が最も重要な鉄鋼資源であるが、これらの資源は少数国に偏在している。こうした市場状況の中で、これらの資源を供給するサプライヤーの寡占化が進展している。鉄鉱石については世界の三大サプライヤーが世界の75%のシェアを占めている。石炭についても原料炭サプライヤーの寡占化が進んでいる。

巨大化する中国市場

中国はかつて5,500万トン程度しか鉄鉱石を輸入していなかったが、いまや日本を抜いて1億4,800万トンの鉄鉱石を輸入する世界最大の鉄鉱石の輸入国となった。このことが市場での急速な価格上昇を招き、最終的な鋼材価格の高騰を招く直接的な原因となっている。

中国では長い期間、鉄鋼の需要と供給がバランスしてきたが、ここ2年ほどは需給ギャップが生まれ、世界の鉄鋼市場に大きな影響を及ぼしている。2002年3月頃から中国国内の異形棒鋼、熱延帯鋼、冷延鋼板も価格が急騰しているが、これもすべて中国国内での鉄鋼の需給ギャップによって生じたものである。このような需要の伸びの原因は基本建設投資の伸びである。それに加えて、自動車、造船などの製

造業からの需要の伸びがある。2003年の中国の自動車生産台数は450万台であり、生産台数は世界第四位、造船の建造量も世界第三位になった。

こうした急激な鉄鋼需要の伸びに対して、供給側でも圧倒的な金額の投資が行われている。鉄鋼設備に対する投資は過熱した状況であり、中国政府当局も鉄鋼業界がまもなく供給過剰に陥る可能性を指摘している。しかも投資の大半が小規模で効率の悪い設備に対するものであり、当局も供給過剰懸念と国の資源の無駄使いという2つの懸念からこのような投資を抑制する政策を2003年暮れから取り始めた。

4. 国境を越える鉄鋼経営

代表例として紹介すると、アルセロールはフランスのユジノールとルクセンブルクのアーベット、そしてスペインのアセラリアが母体になって設立された企業である。この企業が欧州内で国境を越えて生産拠点を拡大させている。さらには欧州外のブラジルに向けても事業拡大を進めている。その中でティッセン・クルップはこれまでのところドイツ企業としてドイツにこだわった経営を続けている。

LNMはいわゆる印僑のミッタル一族が設立した企業で、インドネシアで1976年に鉄鋼業を始めたオーナーの独立後、四半世紀で粗鋼生産量世界第二位の規模のメーカーに成長した。その戦略は国営製鉄会社の安価払い下げの活用、もしくは倒産企業の設備を安く買うという方法で成長を遂げた。2004年のうちには世界最大規模の鉄鋼メーカーになると言われている。

日本鉄鋼業の海外展開は、第一段階として原料確保を目的とした製鉄所立地、また第二に戦後の中韓関係強化の一環としてPOSCOや宝山製鉄との協力関係が生まれた。さらに第三に日系自動車業界の対米進出に呼応する形で全メーカーがアメリカに進出したが、結果的にアメリカ進出はすべて失敗に終わった。

90年代以降にはアジアの需要が大きく伸びた。ただそれぞれの国に一貫した製鉄所を作ることは非常な投資負担であるので、結果的には日本からの原材料を用いたいわゆる垂直分業の一環の中で下工程を担当するという形で海外展開が行われた。

今の鉄鋼経営を見ると、どこに上工程を置くかということが大きなポイントになる。現在、一国に上工程が集中する方式は日本のメーカーが押しなべてそうである

し、ティッセン・クルップもそれに近い。さらに国境を越えて地域展開するという方式はアルセロールが採用している。さらに全く新しいモデルとして先ほど紹介したLNMのように買収により世界展開する企業もある。

今はとにかく中国を中心に大きな地殻変動が起きているが、今後予想される次の流れはBRICsの台頭である。これらの国々はいずれも鉄鋼業と深い係わりがある。それぞれが潜在的な大消費地であり、鉄の原料を多く保有している。ブラジル、ロシア、インドはともに目の前の中国と同じような局面に入ることが見込まれる。

5．今後の鉄鋼業の方向性

かつて日本の鉄鋼業は世界一であったが、今はPOSCOに抜かれ、背中には上海宝山が迫っている。具体的には3つの弱点がある。第一にバランスシートの健全性が非常に損なわれていること。第二に日本の国内市場の成長性が鈍化していること。第三に中韓企業と比べて圧倒的に利益率が低いことである。

このような中で日本の鉄鋼業にとって世界的な需要供給構造の変化に加えて日本固有の問題が立ちはだかりつつある。私が認識しているのは、もともと90年代後半以降から解決されていない金融不安、デフレ、規制、人件費の高さ、税負担の重さなどがあるが、これらに加えて年金などの公的負担の増大、FTA立ち遅れによる交易条件の悪化、地球環境問題、さらに将来的には労働者の問題がある。JFEも一企業としてこのような将来の問題に対する解答を示さなければならない。

最後に総括すると、90年代以降様々な変化がある中で、素材産業としてのJFEの企業体制は大きく変貌を迫られつつある。世界鉄鋼需要の拡大と市場のグローバル化の中でわれわれは企業のあるべき姿を今日的に問われている。JFEには圧倒的に強い競争力があると自負しているが、日本固有の諸問題の中で本当にそれを活かす将来の途があるのか、企業にとって国益や国籍とは何であるのかを自問しながらこれからの成長の途を模索している。

(2004年5月25日)

第3章 IT革命と社会、産業

第1節 IT革命と社会の変化 - 消費者意識から経済システムまで

(株)イー・ウーマン社長 佐々木 かをり 氏

本日はITの発達・浸透が働き方、消費者行動、さらに投資や企業のブランド力への影響、新商品開発や企業のマーケティングに与える影響について説明したい。

1. 「ITと仕事スタイル」：通訳・翻訳ネットワーク ユニカルの仕組み

まず、ユニカルインターナショナルの活動を通じてITが働き方に与えた影響について説明したい。ユニカルインターナショナルは1987年に私が設立した株式会社である。当時はネットワークという言葉がまだ一般的ではなく、通訳の派遣業ではないこの形態を私はコンサルティング業と位置付けた。フリーランスの通訳者、翻訳者がギルドのように1つの集合体となり、依頼先企業のニーズに合う形で言語力だけでなく専門性やコミュニケーションのタイプや癖までもマッチングさせることで「コミュニケーションのコンサルティング」というプロフェッショナルサービスを提供し始めた。現在70言語を扱う2,400名のプロフェッショナルから組織されるこの仕組みは毎年急成長を遂げる成功をおさめている（名称：リングプラスネットワーク）。このユニカルのような新しい仕組みを支えた成功要因はいくつかあるが、その1つがITの発達と浸透である。

「適時・適材・適所」。ユニカルに登録する通訳者・翻訳者の語学力、専門性、人柄などを記録するファイルがデータベース化されたのは1988年である。同時に電子メールでの原稿の受け渡しも一部であるが、始まった。紙のファイルで人を探し出すより、デジタル化された情報から検索するほうが当然スピードが速いし、情報の蓄積も可能になる。ユニカルインターナショナルの仕事の進め方の基本は、適材適所のみならず、適時・適材・適所という言葉であらわすことができる。企業から依頼されるプロジェクトのタイミングにおいても最適なチームを組み立てるということである。例えば翻訳のプロジェクトであれば、一流の翻訳者が翻訳をした原

稿をその分野の専門家が内容を確認し、マネージャーが顧客のニーズとの最終確認を行い、コピーライターが最終原稿を書き上げ、チェッカーが品質管理を行うなど、それぞれの専門家をチーム化することによって最高の品質で顧客にプロジェクトを提出する。このような場合の人選は当然のことながら、業務の受け渡しや同じプロジェクトに参加している人たちへデータを同時配信するルールを徹底するなど、プロジェクト推進においてITを活用することで少数精鋭のマネジメントが可能になっている。ベストチームを選出し、業務を管理する過程でIT化が効率面でも品質面でも大変大きく貢献しているわけである。

このようなマネジメント業務を担当するフルタイムスタッフが、オフィスには12名ほど常駐している。一般よりずっと早く88年から始めたIT化は、ユニカルの特長と信頼も生み出した。当初既存のデータベースで進めたが、その後は独自開発のプログラムでデータベース管理から経理処理までを1つのシステムで行っている。オフィスでは全員がこのシステムを使い、顧客管理から通訳者・翻訳者管理、またプロジェクト詳細、経理情報などが一元化されている。名刺1枚のすべての情報はもとより、その人とのその後のやり取りの記録が賀状の拝受まで詳細に記録され、業務の受発注やその内容、経理情報などととも1つのデータベースに記録されている。どのスタッフもが同じデータベースに1日中記録しながら業務を進めることで、情報の共有、品質管理などがスピーディーに効率よくできるのである。

「多様な働き方の提供」。一流の能力、知識を持った人たちがフリーランサーとして働くことが可能となったのもITの影響である。リングプラスネットワークと名づけたこの通訳者・翻訳者のネットワークを見ると担当言語としては英語が最も多いが、他にも合計70言語に及ぶ言語の専門家が登録されている。専門分野も報道から経済、経営、株式、先端医療、通信、マーケティング、金融、自動車などと幅広く、大手都市銀行の頭取経験者の60代男性なども金融の専門家として登録していただいている。87年の設立当初の登録者は30代の女性を中心であったが、不況の影響もあってか、90年代に入ると男性の登録者も増え始め、さらにITの時代になり、職位の高い方の登録も見られるようになった。出身業種も様々である。家庭の主婦の集まりとは全く違う。ユニカルの登録者は、業界トップクラスの一流のプロが多く、IT化とネットワークの考え方により一流企業や政府を顧客として高品質

質なサービスを提供する企業となっている。

「場所を選ばない」というのもIT化による働き方の変化であろう。翻訳者の場合は特にその効果が如実にあらわれる。88年からIT化に取り組み、92年には「現時点でメールアドレスを持っていない人には今後仕事が行きません」と発表し、メンバー全員が電子メールアドレスを持つように促した。今から13年前のことである。1つのプロジェクトがメールの交換やウェブ上のディクショナリーにある共通情報を利用して進められることで、どこからでも仕事が可能となった。例えば、都内で家賃20万円のアパートに住んで翻訳をしていた夫婦が四国に移転をし、自然に囲まれた築100年の家で家賃8千円の新しい生活を始めた例があったが、彼らは住む場所を変えてもITを活用することで業務上は一切変化なく活躍でき、東京で生活するのと全く同じ収入を得られるようになった。働く側からするとライフスタイルの変化にも対応しながら一流の仕事ができるのがITの利点であり、マネジメント側からすると距離が離れていても一流のプロフェッショナルのサービスを顧客に提供できることが利点である。

2. 「ITと女性」：賢い消費者（スマートコンシューマー）、女性活用の時代

続いて働き方やマネジメントだけでなく、ITが経済全体にとって、どのように大きなインパクトを与えつつあるかということ、その1つの側面である「ITと女性」を例に説明したい。

IT革命と消費者行動：「マス」の縮小化

ここ数年、「今までと同じ広告量を出稿しても同じ効果が得られない」という体験をされている企業が非常に多い。そのような相談を受ける際に説明しているのが、IT化の進む中での消費者の変化である。ここでは私が2000年に設立した株式会社イー・ウーマンおよび弊社が運営するコミュニティサイト「イー・ウーマン」(www.ewoman.co.jp)などでの体験を交えてITが消費者、マーケティングに与える影響について述べたい。

IT化の進む中での市場の特徴として、まず一般大衆といわれた「マス」が縮小していることがあげられる。マスに属する人たちは1つのメッセージに対して1つ

の行動を起こしてくれやすい。例えば私が子供の頃には日本では、全国でだっちゃん人形が流行していた。これが流行であるという1つの情報が流れると、消費者の大半が1つの行動をおこしていた。コマーシャルでこの秋の口紅はワインレッド、と流れれば、年齢や顔の形、肌の色に関係なく、皆が流行といわれる口紅を買いに走ったという時代があった。このような現象を見て、当時も海外の人からは日本の消費者は自主性がないのかと問われたことを覚えている。最近の音楽市場を見ても如実にわかる。かつてはテレビ・コマーシャルに採用された曲はある程度ヒットしたが、今は過去の方程式は崩れつつある。これは企業からの1つのメッセージに対して1つの行動をとる大衆＝マスが縮小化しているからに他ならない。

ITによって情報の多様化が進む中でマスに属さない人たちが増えてきている。それによるマスの縮小とともに、マスの周りに新たな小さなコミュニティが数多く生まれているのである。しかし問題は企業がその変化に気づきながらも、広告やコミュニケーションを従来とは変えず、縮小されつつも依然最大の集団であるマスに対して同じ戦略、同じコストでアプローチしている点である。

IT化による賢い消費者（スマートコンシューマー）の出現

この現象を私はスマートコンシューマー＝賢い消費者、スマートシチズン＝賢い市民の登場と呼んでいる。スマートコンシューマーの特徴は「今」の時間軸ではマイノリティーであっても、「明日」のマスを誘導する半歩先を行く人たちであることである。例えば以前は環境によいエコ商品であっても100円高ければ買う人は少ないと言われていたが、今はそのような負担を厭わずにエコ商品を求める人が増えている。この結果、エコ商品の売上が増えるだけでなく、環境問題に配慮する企業の株価も上昇している。このような動きをリードしているのがスマートコンシューマーと言われる人々である。

第二の特徴として、スマートコンシューマーは自分で考えて行動するということがある。したがってスマートコンシューマーは今までのアプローチの点から見ると手ごわい消費者となる。自ら考えて行動するので、今までの広告手法で「右向け右」と1つのメッセージを送っても簡単にはそちらに動かない。インターネットを利用し、そのメッセージの信憑性、競合商品・企業との比較などを積極的に調べる。今

までのマスの消費者とは違い、自分で比較し、意見を集め、判断する消費者なのである。

第三にスマートコンシューマーは周囲に対して影響力を持つ人々である。絶対数では少ないかもしれないが、スマートコンシューマーはどちらの商品を買えばよいのか友人から相談を受けたり、使っている商品を周囲の人が買ったりするといった形で周囲の判断に影響を与えていく。

ITが日常生活に浸透していくことにより、消費者や市民は、広く告げるという広告からの一方的かつ一元的な情報をそのまま信じるのではなく、ITを活用して自ら情報を探しにいき、比較し、検証し、広めるという人たちが、増えてきたのである。

スマートコンシューマーのプロフィール

しばしばイー・ウーマンではスマートコンシューマーの実態について問い合わせを受けることがある。質問者の知りたいことは年齢、学歴、年収、家族構成などのプロフィールであるが、実際にはスマートコンシューマーの実態をひとくくりで表現することは難しい。65歳の男性と27歳の独身女性の好きな店が同じことが実際にある。またBMWに乗って100円ショップに行く新しい消費者も出てきている。ITが浸透している今、消費者を年齢や性別、家族構成などのデモグラフィックで分類するのでは、正しい答えが得られない。ライフスタイル、発言、行動、心理変化などのサイコグラフィックにて分類していく必要がある。

しかし、1つわかりやすい理解として「女性」の多様化というとらえ方がある。今まで多くの企業が「女性の声を聞く」というと「主婦、OL、女子大生」の3種類の女性たちを代表として考えていた傾向がある。しかしスマートコンシューマーとは、この3種類の女性たちではないことが多い。「フルタイムで働く女性、働く母親」たちなのである。このような女性たちは大変多忙で、点在し、なかなかまとまった存在としてとらえられることがなかった。彼女たちを集めることに成功したのがイー・ウーマンである。このような女性たちは少数であるといわれたこともあるが、今は違う。人数としては急増している。

スマートコンシューマーとの対話

このような人たちは大衆（マス）と違ったコミュニケーションを求めている。女性たちは、かつては「消費者」「モニター」という括りで取り上げられていたが、IT化の進展でこの他に「市民」「株主」「労働者」「経営者」「ブレイン」「メディア」などの様々な面を持つに至った。CSR（企業の社会的責任）を問われる現在、IT化の中で誕生しているスマートコンシューマーとどういった関係を作っていくかは、どの企業にとっても重要な課題であろう。イー・ウーマンで見る限り、マスの周囲にいる、自分で考え、行動するスマートコンシューマーが求める企業とのコミュニケーションは「対話・発展・情報共有・誠実」などに代表される。「ITで新しいことができる」「ITで女性たちとコミュニケーションを」と言うと、過去と同じように広告を流すなどマス広告的な依頼をしてくる企業がある。これは今までのマスメディアの利用方法の延長である。しかし、ITを使ってスマートコンシューマーと関わる際は、いかにして時間をかけ、誠実に自分たちを表現し、ファンを育成していくかという発想が重要なのである。

例えばイー・ウーマンでは、企業のブランドコミュニケーションをするため1～3年のプログラムをつくり、スマートコンシューマーの目で企業のよさを引き出しながら対話することなどを行っている。

また、インターネット調査やグループインタビューの形を使い、「イー・ウーマン調査」としてスマートコンシューマーからの具体的な提案を企業・政府に提供している。ウェブを用いての調査は、IT化の現在では一般的になった。調査配信後3時間もすれば、数百以上の調査結果が瞬時にグラフ化されて見ることができる。しかし、重要なのは誰に対して調査を行っているのか、という点である。

イー・ウーマンにリーダー登録している人たちは、通常の調査に答えない多忙な働く女性たちである。そのために、スマートコンシューマーとしての具体的な提案の多いイー・ウーマン調査では、実際の商品開発、コンセプト開発、販売戦略に活かせるような詳細な意見を集めることができる。参加者が実際に企画書を書いたり、具体的な販売促進ツールを考えてきたりすることもある。これがフルタイムで活躍している女性の実力といつも感心している。2003年には自社でこの手法を活用して「メロンリペア」というサプリメントを作り、初めての自社ブランド商品として

発売した。「メロンリペア」は病気や老化を予防する抗酸化作用が強い南仏産メロン抽出物を使った商品で、パッケージングから広告コピーまでリーダーズ皆で集まって開発し、全国で販売されるヒット商品となった。

主婦に限ったモニターを10万人以上集めているある企業の幹部の方は、毎日数千件の書き込みがあるが、1つたりとも参考にできる意見がないと言っていた。結局メンテナンス費用がかかるだけで、意識調査を受注しても満足な結果が得られないということであった。ITを活用し、スマートコンシューマーと対話をする、それが重要なポイントといえよう。

女性幹部育成：国際女性ビジネス会議

CSR（企業の社会的責任）が語られる今、どの企業も経営幹部は積極的に女性たちを育成し、活用したいと考えるようになった。IT化の時代、企業の人事情報や男女比などはだれもが検索可能にもなっている。企業は、360度どこからみても正しい企業でなくてはならなくなった。

私が主催している「国際女性ビジネス会議」(www.women.co.jp/conf/)を例として少し紹介したい。これは96年から毎夏1回開催している会議である。会議への参加に制限はなく、男性も参加可能である。ビジネスに特化した非常に高度な会議で、04年は850名、第10回目の開催となる05年は1,000名の出席が予定されている。広告費を使った宣伝は一切していない。案内はウェブに情報を掲載することと、名刺交換した方にダイレクトメールを1回送るだけである。組織化していない会議出席者の満足度は平均98%という高さであり、世界中のどの会議にも勝る。参加者の平均年齢は37歳、年収は650万円から700万円である。

開催当時、経済界のある方に「このような会議に集まる女性たちは日本経済の落ちこぼれである。だから日本企業が会議スポンサーになることはないだろう」といわれたが、10年間開催してきたの実感は全く違う。ここに集まる女性たちこそが、これからの日本経済に大きく役立つ人たちであることは間違いのない。この人たちを企業もマスコミも今まで見逃していたわけであるが、彼女たちを集め、経済活動に活用することができないか、ということが2000年にイー・ウーマンを立ち上げた動機であった。

CSR（企業の社会的責任）を考える中、女性活用の重要性も再度語られるようになった。この会議に集まるような女性たちを企業内でどのように活性化させ、幹部候補として育成していったらよいのだろうか。

企業は制度の充実以外に何をしてよいかわからない、という状態にある。企業に所属する女性社員の活性化、つまり女性社員の意識を高めたり、企業の幹部候補生として育てたりという意味では、非常に重要なのが、良い仲間や先輩に数多く出会うことであり、メンターに出会うことである。この会議が実現しているのは、高度なビジネス思考を身につけると同時に、ロールモデルに出会えるということなのである。しかし実際には企業内でこのような交流を図ることは難しい。このような問題意識から、イー・ウーマンでは、企業向けの人材研修に加えて、ウェブ上でグループコーチングのような形で、質疑応答をしたり、ビジネス訓練をしたりする「場」を設けるという仕組みを展開している。ITを活用し、前向きで、可能性の高い働く女性たちが、時間と場所を選ばずに成長しあい、企業の幹部候補生としてしっかり育成されていくことが可能なのである。

経済価値を生み出す...社会変革

本日は様々な事例を紹介したが、ITという言葉でくくってしまうと見えなくなってしまうものがある。IT革命・浸透により、働き方、選択の仕方、消費の仕方も変化してきている。しかしすべてが1つの方向に変化しているのではなく、インターネット上には品質にばらつきのある様々なコミュニティが存在することになった。

企業がITを活用して新しい労働者・消費者・市民・投資家たちと対話をする際、今までと違う視点でのコミュニケーションが必要になっている。

ITが普及する以前は、人々は生まれた場所、国籍や年齢などの属性で分類され恩恵を受けることがあったが、今はそれらを離れて個人同士がつながることができ全く新しいコミュニティが生まれた。同時に一人の個人も様々な横顔を持ち、興味、関心に応じて複数のコミュニティに所属している。この結果、例えば国境を越えた巨大なコミュニティの中で働いて所得を稼ぎ、コミュニティに対して「税」を納め、その税によってコミュニティの構成員に利益が還元される仕組み

が生まれることもありうる。これからは企業も政府も相当頭を柔軟にして想像力を働かせなければならないだろう。

最後に、戦後50年間の日本は、東京の一流大学出身の健康な男性が政治、経済、メディアなどの各界の中心を占める一方、女性は家庭で子育てをして地域を守るという分業によって急速な復興を遂げた、歴史上も非常に特異な社会であったと言える。国民全体の分業構造が50年の急成長を支えていた。しかしIT化とそれに伴う情報化によって、個人個人が自分らしい生き方を求める中で、従来の分業構造が若干窮屈になってきた。ここで経済社会の立て直しをするのが次の50年と考えている。

IT革命がおき、ITが浸透することによって消費者や市民の思考や行動が多様化している今、人々がいかに柔軟な発想をもち、男性と女性、都市と地方などの分断されてきた2つのグループがいかにして経済価値という尺度で再び融合することができるのか、日本の経済、社会が新しい姿に変わっていくための鍵であると考える。グローバル化が国と国の境を低くすると同じように、IT化は人と人の境目を取り除いていく。このようなIT革命が生み出した社会の変化を日本の経済界がビジネスに活かすことで社会が発展し、新しい時代に国民一人一人が生活の満足度を高められることを期待している。

(2004年3月22日)

第2節 IT革命の産業社会への影響と競争力強化のための課題

(株)NTTデータ取締役相談役 青木 利晴 氏

1. ITは環境になった

ソフトウェア開発の専門家としての立場から、IT革命の産業社会への影響と競争力強化のための課題について私の考えを申し上げたい。第一にITは完全に世の中に浸透し、もはや環境になった。電話は約100年間の時間をかけて6,000万人の加入者を得たが、インターネットや携帯電話はたった数年間で同じ規模に達した。技術的に見るとIT化にはデジタル化、ネットワーク化、モバイル化の3つの側面がある。つまりすべての情報がデジタル化され、世界中の情報がネットワークを通じて接続される。しかもモバイル化によってどこでも情報にアクセスすることができる。そして、すべての人がこのような環境を活用できる状況が生まれた。

2. 市場の変化

IT化の浸透による市場の変化として、パーフェクト・マーケット、パーフェクト・コミュニティー、パーフェクト・バリューの3つのパーフェクトが実現された。パーフェクト・マーケットとは、従来の市場ではサプライヤーが圧倒的に豊富な情報を持って、コンシューマーに商品を供給していたが、インターネットを活用することによって、コンシューマーとサプライヤーの間での情報の偏在が劇的に緩和された状態である。

第二に従来のコミュニティーは顔の見える人との間でしか成立しなかったが、今ではネットワークを通じて時間と空間を超越したコミュニティーが世界中に生まれている。今はインターネット上に囲碁クラブがあり、顔も見たことのない外国人や、場合によってはロボットとも時間に関係なく対局することができる。

第三のパーフェクト・バリューは、以前は大量生産、大量消費によって生まれる商品が最も安く、人気があったが、今では人々の細かいニーズに合わせたニッチ商品がインターネットで実現できる時代になった。例えば音楽で言えば、少数の人が欲しいと思った曲を大量に販売される曲と同じような価格で提供できるようになっ

た。ITによって個人の嗜好に完全に合わせた商品を実現できるようになった。

3つのパーフェクトが達成されたことが市場に与える影響について説明する。まずコミュニティへの影響であるが、かつて市場におけるコミュニティはもっぱら企業を中心に形成されていたが、今は参加者個々人の関心に従ってコミュニティが形成される。このようなコミュニティからウィンドウズに対抗してリナックスという基本ソフトが生まれたが、リナックスは評価も高く、世の中に大きなインパクトを与えている。NTTデータもサンリオと共同で、子供を持った母親がネット上で子供を遊ばせている間に、母親同士がチャットするという、仮想空間上のお砂場に相当するコミュニティを提供している。

流通に対する影響としては、効率化で流通業が縮小すると言われたが、ネットワーク上では、仲介者はある時には買い手の代理人として、また別の時には売り手の代理人として様々な付加価値をつけることができ、今までなかった新しい取引が盛んに行われている。このたびNTTデータは競合する複数の家電量販店や家電メーカー同士が同じシステムを使って物流を管理するシステムを開発した。また、5大ゼネコンと共同の資材発注システムを作ったこともあり、仲介業が取引プロセスに付加価値を加えることで、ライバル企業が共同で資材調達を行うメリットを実現した。

流通には物の流れ、資金の流れ、情報の流れの3側面がある。従来のビジネスの基本的な構造は、ある所で余剰な財を不足する場所に移動して販売することで利鞘を稼ぐということであった。このことは資金や情報の過不足、流れの時間差についても同じことである。しかしネット上では、物流、金流、情流が同時に起きることができる。実際の物資は改めて運搬する必要があるが、取引契約は時差なしで完了できるし、資金決済も瞬時にできる。この結果ビジネスの前提が根底から変化した。つまり物流、金流、情流が同時に起きることが前提となり、かつての流通が減びる一方で新しい前提に立った流通が盛んになっている。

ITは企業構造も変化させる。企業は情報システムを活用することによって情報化コストを格段に下げた。この結果、ビジネスの拡大や効率化のための情報化、ネットワーク化のコストが大幅に削減された。例えば、大企業の合併では、かつては伝票の統合等に膨大な作業が必要であったが、現在はネットワークを接続すれば1

つの会社としての体裁を整えることができる。大規模なM&Aが可能になった背景の1つには、システムの統合が容易になったことがある。

アウトソーシングも企業構造を変化させる。アウトソーシングというと自社の不得手の部分を外注化することを想像するかもしれないが、ネットワークを活用することによって他社の有利な部分をあたかも自社の一部のように使うことができる。したがってこのように考えると、アウトソーシングはリストラのための手段ではなく、新しいコア技術を取り込むことで発展するための手段ととらえることができる。

物流は倉庫、トラック等の有形資産と、お客様のデータやいつまでに何をどこに運ぶという無形の情報を組み合わせることで成り立つ。ニチレイと共同出資で設立したロジスティック・プランナーという会社は、トラック、倉庫などの有形資産をニチレイに残したまま、お客様の情報をハンドルする会社である。この会社はニチレイのお客様の物を運ぶだけではなく、その他の会社の倉庫や運送手段の情報も把握して、ニチレイ以外のお客様の物も運ぶ。つまりここに運送を手配すると、最適な輸送ルートを判断して、最も便利なトラックと倉庫を選択する。このケースはいわば頭脳をアウトソースした事例である。

3．産業としてのIT

総務省のデータによると、いわゆる情報化投資の波及効果として約160万人の雇用が創出されている。また電子商取引によるマーケットの規模はアメリカでは100兆円、日本では29兆円に拡大している。アメリカとの経済規模の違いを考慮すると、日本の電子商取引市場はアメリカに劣らない程度に進んでいるといえる。

しかしITの浸透によってIT産業自体がどうなるかよりも、ITが社会共通のインフラとなって生活必需品として使われることの方が重要である。したがってIT産業が経済を牽引する分析よりも、かつて鉄鋼産業が広く産業全体の基盤となったように、自動車であればITSや、医療のバイオ・インフォマテックスなどのようにITの上に幅広い産業が花開くことに目を向けるべきである。基盤となるIT、その中でも特に基盤であるソフトウェアは産業のコメともいえる。このコメをいかに育てていくかが産業全体の課題となる。

ITの浸透の結果、最も変化するのは消費者の価値観、ライフスタイルである。このため、今後は求められる商品やサービスがどんどん変化する。これはすべての産業のあらゆる商品にあてはまるので、企業側の対応が必要である。このような動きを先取りできる企業こそがこれから生き残る企業である。

今後ソフトウェアがいかに重要になるかであるが、例えばカメラはデジタル化することによってアナログ・カメラよりも販売台数、シェアを大きく伸ばすことができた。デジタル化の結果、画像をインターネットで送ったり、画像処理をしたりすることが可能になり、消費者にとって大きな付加価値を生んでいる。このようにソフトウェアを活用した新しい付加価値がデジタル商品の勝敗を分けると思われる。

自動車の高機能化のためのソフトウェア利用が進んでいる。ここ10年間でソフトウェアの開発量は10倍以上に急増し、自動車はいまやソフトウェアの塊となった。また携帯電話で使われる数十メガ規模のソフトはパソコンとは異なり起動時間が極めて短い高性能のソフトであり、この分野は日本企業が大変強い。

ソフトが産業のコメであると述べたが、ハード・ソフトを含めたITが環境になった結果、消費者等の価値観、企業の戦略が変化した。具体的には情報通信産業がGDPに占める比率は12%に過ぎないが、すべての産業でIT化が進んで新しい価値を生み出している。ついこの間まではIT化といえばリストラ的手段であったが、今各企業はITを使っていかに新しい商品、サービスを売り込んでいくかに勝負をかけている。そのような活動を支える基盤がソフトウェアである。

4．国際競争力

IT関連貿易の輸出入を比較すると、IT全体では輸入のほぼ2倍の輸出を行っており、日本の競争力は高い。しかしソフトウェア、特に基盤のソフトについては、輸出は輸入の100分の1以下という惨憺たる状況である。最も重要であるオペレーティング・ソフトやミドル・ソフトはアメリカの独壇場である。ソフトウェアに何かバグがあっても、日本では対応できない状況になってしまっている。

情報通信機器のマーケット・シェアを比較すると、日本はゲームや家電などでは圧倒的に強いが、パソコン、インターネット関連ではアメリカに全く太刀打ちできない。情報通信技術についてもソフトウェアは完全にアメリカに席巻されている。

5．競争力強化のための課題

よい商品、サービスを提供するためには、ソフトウェア開発にあたっては世の中の変化に対して敏感でなければならない。またオペレーティング・ソフトと、利用者のニーズに合わせて開発するアプリケーション・ソフトを区別する必要がある。

アプリケーション・ソフトの開発においては顧客ニーズに即した商品企画が非常に重要である。実際の開発では、各企業自身が開発するか、NTTデータなどのベンダーと共同で作り上げることになる。デジカメや携帯電話、自動車等の製品の性能そのものを決めるソフトウェアは商品企画に直結しているため企業が強力に開発するが、例えば銀行オンライン・システムの開発は銀行がNTTデータなどのソフトウェア企業と連携して開発するか、コンサルティング会社の利用がしばしば行われる。

ところでコンサルタントのほとんどはアメリカ系企業である。日本は開発途上国に多額の支援を行っても、現地政府がアメリカのコンサルティング会社を利用するので、最終的にシステムを受注するのもアメリカ企業となる。このため日本政府が資金を出しても日本企業が受注できない現実がある。

製品を作る下流部分では日本企業は非常に強い。情報家電の分野でも世界に冠たる製品を作っている。また銀行システムの信頼性も非常に高い。これは日本の消費者によって厳しく鍛えられた成果である。

しかしインターネット化、オープン化という時代の流れをいち早くとらえ、新しいサービスに繋がったのはアメリカ企業であった。こうして生まれた技術が世界中で普及し、新たなソフトが作られ、通信にも活用されている。基盤部分の技術については、日本を含めたアメリカ以外の国々は全く歯が立たないのが現在の姿である。

インターネットなどの普及によるIT化が進み、今後付随する商品も次々に供給されると思われるが、今起きているのは次にくるユビキタスという大きな波の前の現象である。今後、一層消費者本位の時代になるので、日本が得意な商品開発力を活かして、もう一度ソフトウェア戦略を構築し巻き返す必要がある。

ユビキタスとは一言で言えば、携帯やICタグなどの技術によってあらゆる物や人がネットワークに接続している状態であるが、人々がリアルとサイバーの世界を盛んに行き来し、2つの世界が融合する状態と説明することもできる。そしてユビ

キタス時代のコミュニティーの参加者は、先ほど碁を打つロボットの例で説明したとおり、もはや人間だけとは限らない。

コンテキスト・アウェアネスという概念は環境を電子的に認識し、例えばわれわれが最も望むような格好に環境を調整し、変化させることが可能になるような状態を指す。これは今後起こると思われる現象であるが、既に関連技術であるIC タグやセンサーなどの開発が進んでいる。

これらの技術をベースに、リアルとサイバーの融合に伴う社会や価値観の変化によって新しい環境が生まれていくのがユビキタスという時代である。そこで新しい時代に求められる商品・サービスを洞察し、ユビキタス時代を支える基盤技術としての新しいソフトウェアの概念の研究開発を国の戦略として打ち出す必要がある。

90年代の日本の失敗の原因は、様々な面でソフトウェアの重要性を過小評価してハードの開発ばかりにエネルギーを注いだことである。そのためにソフトウェア重視のアメリカの戦略の前に敗北した。ソフトウェアが産業のコメであるという認識があるならば、ここでソフトウェア戦略を真剣に考えなければならない。

その際に中国の問題は避けて通れない。最近ヨーロッパや中国でリナックスの普及が進んでいるが、これは単にウィンドウズに対するビジネス上の対抗意識からだけではなく、ソフトウェアの覇権という意識もある。中国の携帯電話や無線LANの動きを見ていると、自国技術を世界の標準にしようという意図も見える。

このような環境下で日本がソフトのイニシアティブをとっていくことは至難の業であるが、そのためには法律の整備も含めて、産業界だけではなく、政界、官界、学界が連携して国家戦略を構築し、実行していく必要がある。

(2004年3月22日)

第4章 産業活力を考える

第1節 日本の技術力

産業技術総合研究所理事・企画本部長 吉海 正憲 氏

1. 技術力とは何か

技術力とは何であるかを正確に示すことは難しい。研究の側面、生産技術の側面のほかに、模倣が技術的な原点と考えれば模倣力も技術と言える。創造性として語るべきか、収益力で評価すべきかも状況で異なる。また日本が得意と言われた改善という側面と、革新的な突破力、ブレイクスルーという側面もある。さらに改善はプロセス・イノベーションとプロダクト・イノベーションという区分けもある。多様な切り口がある中で日本の技術力をいかに評価するかは難しい。

江戸から明治の間に導入技術の国産化に要した年数を調べると、例えば反射炉、高炉は15年から20年と比較的長期間かかっているが、無線通信、電話は1年から3年という短期間で国産化に至っている。海外の技術を導入するという意味の日本の技術力は非常に古くから培われてきた。

2. ミクロとマクロ

ミクロとマクロの視点がある。ミクロは生産現場、研究現場などに着目した評価である。かつての日本の高い成長力、競争力は基本的に現場主義から生まれ、セル方式など、現実にその強さは今でも維持されている。

一方マクロ統計から技術力を評価する方法もある。文部科学省の調査によると、日本は総じてアジアに対しては優位を確保しているが、欧米との間ではかなり厳しい状況にあると日本企業が認識している。また、日本のハイテク産業の輸出占有率は90年代後半から低下する一方で、アメリカは比率を上昇させている。さらに90年代に入って日本はOECD内で、ほとんどの産業でハイテク製品の輸出占有率を低下させている。また日本は資源・エネルギー、交通を除くほとんどの分野で海外の技術に劣後するという調査結果もある。

研究開発費の対GDP比の推移は、各国とも90年頃までは比率を高めたが、それ以降横ばいに入った。日本だけが90年代も顕著に比率を高めた。当時の研究の主役は産業界であった。GDP比で見た日本の研究開発投資は世界最高水準であるが、いかに技術力、収益力と結びつけるかが課題である。

企業の売上高に占める研究開発費の比率は、80年初頭は1.5%に過ぎなかったが、90年には3%弱の水準に達した。90年代は横ばいであったが、90年代末に3%を超えた。本来は研究開発投資倍増の果実が90年代に収穫されるはずであったが、現実には業績は苦しかった。研究開発が収益に結びついていない証左である。

研究開発のマクロの動向には国の構造的な要因も影響する。広く見ると気候風土も国の技術開発に影響する。例えば先端医療機器の開発はアメリカ企業が圧倒的な優位を示しているが、日本では臨床などの医療制度の弊害によって立ち遅れている。このように社会制度が技術力、国際競争力に及ぼす影響は実は大きい。

組織間の連携が研究効率を高めることは広く認識されている。中小企業と大企業の取引関係も技術力に影響する。かつては大企業が求める高い品質基準を満たすことで中小企業の技術が飛躍したが、この関係が変質しているのか検証する必要がある。また、ベンチャーの成熟度も少なからず技術力に影響すると考えている。

3. 時代的変遷

キャッチアップ時代の日本の強さは一言すれば「一律性の強さ」と言える。ある程度先行モデルとしての製品、技術レベルが見えている段階で、現場レベルで品質の向上、生産性の向上が徹底的に行われた。これが日本人の国民性と合致したために非常に強さを発揮した。

グローバル化に伴って不確実性が高まると、日本の位置が追いつき型からフロントランナー型へと変わった。80年代の研究開発投資の伸びを90年代に収益として収穫できなかったのは、構造変化に研究開発手法が対応できなかったためではないか。80年代以降求められる強さは一律性とは対極の「多様性の強さ」である。この実現のためには、組織間の連携、大学の役割、ベンチャーの参加などが鍵となる。

4．分野別技術

日本は材料分野で強さを維持している。そしてこの分野の強さの延長の中で、ナノテクノロジーなどにおいても相当高い技術水準を有している。アメリカはこのような状況を危機ととらえて調査団を日本に送り込み、対抗するためのナノテクプログラムを作成した。このような強い分野をいかに活かしていくかが重要になる。

5．力を生み出す源は何か（イノベーション構造）

研究の側面から技術力を見た場合に、各研究者個人が研究活動の原点になることは避けられない。研究の原点となる研究者を組織としてどのように構成し活かしていくのが課題になる。これはプロジェクト・フォーメーション、企業では事業部門との連携の問題である。

産業技術総合研究所でも研究管理の難しさを痛感している。国の研究機関では、研究の成果が最終的な製品となり市場で評価されるという意味での競争意識が希薄である。対策の1つとして、研究に対する評価を全面的に導入し、現在約60のユニットごとに外部の専門家による非常に厳しいピアレビューを行っている。各研究員の活動の中身がすべて公表され、研究の意味を問われることになった。民間企業の場合は研究部門と事業部門の間で連携が必要であり、利益を媒介にゴールを共有できるかもしれないが、民間には民間の難しさがあると思われる。

第二に人材の問題である。各国の研究者数を比較すると、日本は約75万人で人口1万人あたりではOECD主要国中で最高水準である。先ほど対GDP比の研究開発投資額が日本は多いことを指摘したが、これは研究開発費に占める人件費が3割から4割と高いことを反映したものである。金額、研究者数などで見た日本の研究開発体制は世界のトップクラスにある。

次に研究者の人材構成である。研究者の学歴構成を比較すると、アメリカは大学卒業者のうちで修士課程以上に進学する学生の割合が日本よりも1割程度高い。また最終的に博士課程に進む割合も日本は低い。

人材の問題は組織内の育成と、優秀な頭脳を世界からいかに惹き付けるかという2つの問題がある。現在産業技術総合研究所では2,300人の常勤研究員のうち外国人は1%強に過ぎず、比率が低すぎる。アメリカはインド、中国、イスラエルの人

材を集めて技術力を高めている。

第三に研究開発の仕組みについてである。これは現場管理、人材の流動性を改めて、いかに研究効率を高めていくかという課題である。アメリカの大学では卒業後他の大学に移るという紳士協定があり、研究者の流動性が高い。翻って日本では総じて流動性が低く、閉じた中での評価には限界がある。

ハイテクを大規模に需要する政策機関の存在が国の技術力向上にどれほど貢献するかは定量的に分析されていないが、アメリカでは政府から民間に少なからぬ委託資金が流れ、市場化される技術があることを考えると効果は大きいのではないかと。しかし一方で、日本企業の強さが市場の中で培われてきたことも事実であり、解釈は難しい。

研究機関の統合による融合研究を進めることが産業技術総合研究所が発足した目的であった。その結果、異分野のチームが1つの研究を行うことが可能になった。しかし全般的には組織としての外枠を整えないと具体的な動きにつながらないのが現実である。一方アメリカでは、異分野の研究者が新しいコンセプトの下で共同研究を行うことが盛んである。日本は融合領域には伝統的に強さを発揮しており、市場に対応した企業の経営判断と政策的支援の組み合わせでアメリカ優位の状況を覆すことができると思われる。

日本には各分野で戦略的なデザインをする力をもった人材が不足している。総合科学技術会議でもそのような問題意識で議論がされているが、そのような人材の調達は容易ではない。

6．技術力と経営力

最終的な研究成果は収益性として見なければならぬ。その場合には技術力よりも経営力に注目すべきである。両者は互いに連動する部分としない部分がある。ビジネスモデルの中での技術の位置付けによって収益性が大きく左右され、戦略を各企業が明確にすることで技術力と経営力の連動性が強まる。

若干関連するが、R&Dの投資効率の問題がある。総務省の科学技術研究調査によると、80年代以降、企業の研究開発効率が急速に低下していることが分かる。もともと日本企業の利益率は低いことも背景にあるが、効率が一貫して低下してい

ることは徹底的に原因を分析する必要がある。

7．技術課題の収斂

最後に技術課題の収斂性について述べたい。大きなトレンドの中で見ると3つの意味合いで研究テーマが収斂性を持っている。第一に地球環境問題である。あらゆる産業が地球環境負荷を直接間接に意識せざるを得ない状況である。第二にサステイナブル・グロースの概念である。持続可能な成長を遂げるための技術的な課題は広く国境を越えた共通課題である。第三に人間性である。技術によって提供されるサービスを人間性の側面からいかに評価するかという課題がある。人間性に欠ける商品が市場の中で自然淘汰されるプロセスもあるはずだが、人間性という切り口で見たときに最近の動向をどのようにとらえるべきか。個人的には、例えば携帯電話の普及をこのような切り口で前向きに評価できるのか疑問がある。

8．結論

技術力が培われる構造について5点指摘したい。第一にダイナミズムである。官民間問わず共通することであるが、ダイナミズムを失った組織では技術力を高めることは不可能である。ダイナミズムを維持、向上させる方策として市場原理の導入などの議論が関連してくる。第二に多様性の確保については、先ほど説明したように国境を越えた人材の交流、経営のあり方が問題になる。この多様性を活かし切れない企業体や社会は最終的に優位性を失うと思われる。第三にマネジメントという切り口で見たときの技術的な優位性の確保と、第四に曖昧な表現であるが価値観である。ベンチャーなどの発展もこの部分に関連する。社会の価値観の変化も技術の発展に大きく影響する。最後に政策形成と実行力は、現在ナショナル・イノベーションという概念が各国で言われ始め、日本もアメリカで生まれたクラスター政策を取り入れ、文部科学省と経済産業省が熱心に展開している。現実の政策の範囲、つまり手法としての政府施策のメニューとその実行力が先進的なリスクをとるためのトリガーとして大変大きな意味をもつ。そのような意味で政策形成と実行力の存在が大きなファクターになる。5点それぞれにおいて日本の現状をチェックする必要がある。

(2004年2月27日)

第2節 日本産業の生産性について

日本大学経済学部教授 乾 友彦 氏

1. はじめに

本日は私を含む4人の研究者を中心に新たに作成したデータベースの分析結果を用いて、日本の産業レベルの生産性について話したい。日本経済については、財政金融政策の成否、不良債権問題と金融セクターの機能などの需要サイドからの分析は多いが、供給サイドからの分析、つまり製造業、非製造業の生産性や生産構造がどのようになっているかという分析は少ない。その理由は日本は上記分析を可能にするデータが存在していないためである。今後はいわゆる「失われた10年」を考えていくうえでも需要サイドのみならず、供給サイドについても分析していく必要があるが、今回作成したデータは経済実態の分析にとって非常に重要なステップとなる。

2. JIP (Japan Industry Productivity) データベースについて

データベースの特徴

以上のような問題意識から内閣府経済社会総合研究所でデータベースを作成した。内閣府でも供給サイドのデータベースの必要性は認識されているが、基本的にフローであるGDP統計の作成に力を入れているために供給サイド、ストックサイドについて詳細なデータを作るまでに至っていなかった。このデータベースは経済社会総合研究所のホームページにすべて公表されているが、細かい産業分析の利用に耐えることを目指して作成したので、大学、研究機関の研究者に大いに活用していただきたい。

われわれの分析の主眼は日本産業の生産性について考えることであるので、アウトプットとしての各産業の生産は当然重要な要素であるが、インプットの情報として労働等のデータも非常に重要になる。まず、労働に関しては労働者の能力の高低といった質を調整する必要がある。また、資本に関しては機械等という大括りにしないで、例えばIT関連、電子部品、工場用等の資産単位で38種類に分類している。

このことによって、例えばIT産業は今後の日本産業を考えるうえで非常に重要であり、そうした情報関連分野がどのように伸びているかを調べることができる。付随するデータベースも作成している。稼働率をどう評価するのか、国際化がどういった影響を与えているのかも大きな関心事であると思われるので貿易等の関連するデータも掲載した。このデータベースは1970年を開始年とした。まだデータベースは供給サイドの分析をするための最小限のものでしかないが、89の産業別に統一的に見ることができる形式で作成した。

われわれはこのデータベースを“Japan Industry Productivity Database (JIP データベース)”と呼んでいる。国の統計について言えば、運輸業と通信業が一緒に分類されているなど、非製造業の分類が非常に粗い。特に非製造業についてできるだけ詳細な分析ができるようにした点にJIP データベースの特徴がある。

IT投資のデータベース

90年代以降アメリカではITが生産性を非常に高めたことと対照的に、日本やイギリスではあまりIT投資の効果が上がらなかったという議論がある。しかし日本には統一的なデータベースが存在していないため、ITの経済効果を数量的に分析することができなかった。また今まではハードウェアしかIT資産に含まれていなかったが、オペレーティングソフト、アプリケーションソフトなどのソフトウェアも考慮する必要があり、ソフトウェア投資として別途とらえることとした。国民経済計算のGDP統計には「ソフト」として分類されているが、この分類は受注ソフトだけをとらえている。受注ソフトは一部に過ぎず、多くの企業では自社開発ソフトや市販のパッケージソフトなどを使用しているため、これらを含めないと動向を読み違える。しかし、これらは統計が存在しないので可能な範囲で推計した。

IT投資の分析の結果、コンピューター等の機械関連の投資が一番大きな割合を占めているが、推計値ながらソフトウェアも非常に大きな割合を占めていて、特に95年から98年までは機械とともに、非常に大きく伸びている。一般的に日本はIT投資が遅れていると言われるが、ソフトウェアも含めると特に95年以降、むしろ活発にIT投資が行われてきた事実がわかる。

3 . 日本経済停滞の原因 - 供給サイドからの分析

分析の手法

生産を Y 、資本を K 、労働を L とすると産業 i の生産関数は以下ようになる。

$$Y_i = A_i F(K_i, L_i), \quad Y = \sum Y_i, \quad K = \sum K_i, \quad L = \sum L_i, \quad Y = AF(K, L)$$

(K_i 、 L_i は産業 i における資本と労働をそれぞれ表す)

生産 Y のレベルは産業ごとに異なる生産性に左右されるので、生産性のパラメータを A (A_i は産業 i の生産性) で表す。この値が大きいほど生産性が高い。この A_i を経済学者は TFP (Total Factor Productivity ; 全要素生産性) として資本や労働では説明できない他の要因、基本的には技術として扱っている。非常に大ざっぱに言えば、ある産業の生産は技術と資本と労働によって構成され、研究開発によって高い技術をもっている企業は、生産要素の投入量が同じであってもより多くの生産ができると考えられる。産業すべての生産を合算すれば日本経済全体の GDP になるので、GDP 成長率は各産業の生産の伸び次第ということになる。

マクロ分析 - 日本の状況

70 ~ 80 年代にかけて実質 GDP はおよそ年率 4 % 弱程度成長したが、90 年代の成長率は 1.25 % と非常に低下している。これを 15 歳以上の生産年齢人口の伸びと労働生産性の伸び、具体的には GDP 成長率を労働人口増加率で割ったものの伸びに分けて分析した。83 ~ 91 年と 91 ~ 98 年を比べてみると、労働力人口の伸び率 (年率、以下同様) が 0.84 % から 0.06 % へと 0.78 % も落ちている。これは時短の影響と思われる、経済成長率低下の原因となっている。しかし、労働生産性が 3.09 % から 1.19 % へと 1.9 % も下がっていることはさらに大きな問題である。1 人当たり生産性成長率と 1 人当たり GDP 成長率はほぼ同じであるが、90 年代は所得の伸びがわずかに 1 % 強になったのは経済全体の成長低迷を反映したものであると言える。

コブ=ダグラス型生産関数などを使ってさらに成長率低下の要因を分解すると、1 人当たり GDP が落ちた要因は大きく 3 つある。第一は技術の進歩 = TFP、第二は資本装備率、第三は 15 歳以上の人口のうちで働いている人数と、労働時間も含め

た労働投入、最後に労働の質である。このうち一番大きく下がっているのは労働投入量で83～91年に0.62%であったものが、91～98年には-0.1%まで0.72%下がっている。これは90年代に時短とリストラが進んだことを反映している。

さらに資本装備率が1.47%から0.96%へ減った。これはバブル崩壊後に設備投資をかなり抑えた結果であろう。最後にTFPであるが、これも0.54%から0.11%へと0.43%下がっている。その他に労働の質も下がっているが、影響の大きい順番に言えば、時短、リストラによる労働投入量の減少、資本装備率の下落、技術水準の低下といったところが成長率鈍化の3大要因と言える。

アメリカの状況

次にハーバード大学のジョルゲンソン教授の研究からアメリカの状況について見てみたい。GDPの成長率（年率、以下同様）は73～95年が2.78%であったが、95～00年は4.07%と成長率が高まった。これを労働力投入の増加と生産性の伸びの2つに分けると、両方とも95～00年の方が高くなっているが、生産性が0.74%増加しており、どちらかと言えば、労働の量よりも生産性が上がった効果が大きい。

さらに生産性の伸びを単純に3つの要因（TFP、労働の質、資本；資本はIT関連とIT関連以外に分類）に分ける。労働の質は日本同様下がっているが、TFPと資本装備率は上昇して生産性の改善に貢献している。TFPは0.26%から0.62%となった。3要素のうちで最も寄与度が大きいのは資本であり、資本装備率が0.8%から1.24%へと0.44%上がることによって生産性が改善している。資本の中身を分解するとIT関連の資本が0.37%から0.87%に増えている。以上の分析から、アメリカではIT資本が生産性向上に非常に寄与したことがわかる。

日米の比較

同じ形式で日本を分析すると、結論は先ほどと変わらないが、日本のGDP成長率（年率、以下同様）が3.94%から1.25%に落ちた大きな原因は、労働の質が1.79%から-0.08%に落ちたためである。生産性についても日本は落ちている。生産性が下がったのは技術、資本、労働すべての要因によるが、特に技術の部分が

0.37%下がったことが非常に大きく効いている。

ただし、生産性低下については議論がある。TFPはアメリカで上がる一方で、日本では下がっているが、これはデータの作り方に大きく影響される。つまりIT資本の価格測定方法の問題であるが、日銀が作成した物価統計ではIT関連の価格の下がり方は緩やかであるのに対して、アメリカのIT関連財の価格は非常に大きく下がっている。IT関連財の価格を非常に下げると、その貢献度は非常に変わり、ジョルゲンソンと同様な方法で東京大学の元橋一之助教授が計測した結果をみると、日本では「失われた十年」に生産性が下がったとは言えなくなる。IT関連財の価格データ次第では明るい姿にも暗い姿にもなるところが悩ましい。

3. 産業別の生産性分析

製造業の生産性について

次に生産性低迷の原因を産業別に考えたい。製造業では70年代、80年代は非常に技術の進歩率が高かったが、90年代になると一転してマイナスになった。一方、卸・小売部門は生産性の上昇・下降の変動が激しいものの、90年代には生産性を上げている。意外なことに生産性を低下させていたのは製造業であった。一方で業種間のバラツキはあるが、非製造業全体としてはある程度生産性を上げている。

大きく見ると、製造業が生産性を下げて、非製造業が低水準ながら生産性を上げているのが90年代の姿で、産業別に見た90年代の生産性低迷の大きな要因は製造業であることがわかった。

一般・精密機械、電気機械、自動車産業を中心とした輸出産業が70年代、80年代の生産性の高さを支えてきたが、90年代に入って非常に生産性を落としている。一般機械や自動車は生産性がマイナスの状態であり、電気・機械産業の生産性はプラスであるが、80年代に比べると水準は下がっている。一般機械や自動車は製造業全体に占める割合が大きく、経済全体の生産性を押し下げる要因になっている。

非製造業の生産性について

非製造業における生産性が90年代に回復した原因を調べるために規制緩和の指標を作り、規制緩和が生産性に与えた影響を統計的に分析した結果、規制緩和と生

産性の上昇の間には正の相関があることが分かった。

日、米、豪の非製造業を比較すると、日本の非製造業の生産性は回復しているものの、諸外国よりは改善速度が相当遅いことがわかる。ただ間違えてはいけないのは、ここで分かることは生産性改善の速さであって、水準そのものではない。われわれの統計では生産性のレベルを測ることはできないが、おそらく非製造業はレベルが低く、さらなる改善が望まれる。

4．生産性鈍化の要因

産業の新陳代謝と生産性

最近のアメリカの経済学では、産業の生産性改善は企業の新陳代謝が進むことによって起こるという考え方がある。アメリカの開業率は14%ほどで非常に高い。日本の製造業の開業率は90年代には2%ほどで非常に大きな差がある。日本の開業率が高いのは非製造業で、レストラン、小売店などが盛んに開業をしている。製造業の開業率は80年代半ばには4%程度あったものが、さらに下がって今は2%程度である。廃業率に関しても、アメリカは開業と同じくらいの12%程度とやはり高率であるが、日本は製造業・小売事業ともにあまり高くない。

日米韓のTFP成長率を好況・不況に分けて分析した。製造業が不況の時のTFP成長率（年率、以下同様）は韓国4.7%、アメリカ2%であるのに対し、日本は96年から98年という短い期間ながら-0.7%となっている。好況の時はさらに差があって韓国23%、アメリカ7~15%、日本4%となっており、日本の製造業は好況の時でも不況の時でも生産性成長率が低い。

参入や退出によって良い企業が参入し、悪い企業が退出すれば生産性が上がるが、この比率も諸外国に比べ低く、-0.16%から1.08%という数値になっている。これはどういうことかということ、不況時は本来なら生産性の低い企業は退出しなければいけないのだが、残り続けているために経済全体に対してマイナスの効果を与えているということである。

まとめ

以上のようにGDPレベルから最後は事業所レベルまで分析を進めたが、GDPレ

ベルで分かったことは、時短が進み、リストラによって労働者が少なくなったことに加えて生産性の低下により日本はアメリカに比べて成長率が落ちたことである。

生産性が落ちた中身を見てみると、非製造業はやや回復してきたが、製造業が落ちてきてしまった。製造業が落ちた理由を事業所レベルで見ると、工場レベルでの生産性が向上していないことに原因がある。

これをどうしたらよいかはこれから考えていかなければいけない。われわれがもう1つ注目しているのは、アメリカやその他の国では新陳代謝が活発であるほど生産性は改善すると言われているが、日本は新陳代謝が活発ではなく、このことが影響の大きさは小さいもののマイナスの効果となっている。

(2003年9月18日)

第3節 日本企業の競争優位再構築の視点

東京大学大学院経済学研究科助教授 新宅 純二郎 氏

1. はじめに

私は電気電子系の企業を中心に研究しており、これまでの企業インタビューの中からいくつかの問題点や、考える視点をお話したい。

2. 競争力を見る視点

事業環境と自社の強み、弱み

特許で技術力を見ることの適否は別にして、アメリカでの登録特許件数トップはIBMであるが、キャノン、NEC、ソニー、富士通などが90年代を通して見ると上位を占め、累積でも上位にランクされている。しかし、問題は特に製造業に関して技術力や、製造の力と利益がリンクしていないことである。

それでは競争力や競争優位といったものをどういう視点で見るべきか。どれだけ能力があっても、事業環境選択を誤ると収益機会や売上規模は限られる。一方、自社の強み、弱みはどこにあるかも考えなければいけない。これから再生していく企業については、弱みを補強していかなければならず、一方で独自の強みをどのように強化し、再構築していくかという問題もある。どういう製品をどういう市場に出すかという事業環境の話と、自社の弱みを克服し、強みを構築することをセットで考える必要があるというのが基本的な視点である。

90年代後半の日本の通信機産業の事例

日本の通信機産業の競争力について調査した結果に基づいて説明したい。調査の中では、通信機業界で主にハード機器を作る企業において、通信設備の主流が交換機からルーターへ変わっていく中で何が起きたかをヒアリングに基づいて整理し、事業環境選択と自社の能力という点を切り口に分析した。

まず事業環境でいえば、通信業界自体が90年代に世界的に不況に陥ったという事実はなく、通信機メーカー各社が十分な利益を確保できなかったということは、

産業内でのポジショニングを間違えた可能性がある。NTTはISDNによって通信の中身をデジタル化し、基幹のネットワークを光通信に換え、その後FTTHの普及によりすべてを光通信で通すというシナリオを描いた。しかし、実際にはIPベースのデータ通信が非常に伸びて交換機、ATM、PBX等がIPベースのルーター、スイッチに置き換わった。日本企業各社はNTTが選択していたロードマップに従って商品開発を行ったので、この市場が順調に立ち上がれば問題はなかった。日本の通信機産業を分析する際には、このような意味で事業環境選択の問題に注目すべきである。

通信機業界の弱みとは、通信機事業の大きな流れを自ら読む能力、通信機業界中のポジショニングを行うという思考が欠けていた点である。つまり、電電ファミリー的な体質が根強く残っていたために、あるスペックでの機器開発を徹底的にやるという意味では非常に優れていたが、何をすべきか、顧客ニーズがどこにあるかといった、マーケティングと製品開発を一体化させる機能が弱かった。対照的にシスコはマーケティングと商品開発を一体化させ、かつスピーディーに取り組んだ。

戦略を類型化すると、第一に能力は非常に高いが事業のポジショニングが悪い場合がある。売れないものを一生懸命高い能力で作っても事業として成功しない状況である。また、同じ市場の企業同士で、技術的には勝っていても、相手企業の方が収益性が高い場合がある。これは同じ製品市場でも違うポジショニングをとっているということである。逆に事業機会は優れているが、能力がないケースもある。収益性をあげるためには能力を高めていくことでも一定の成果をあげることができるが、それだけで十分とは限らない。そこで、戦略ポジショニングを変更することでもう一段高いところへ上がることができる。自社のポジショニングの見直し、弱みの補強、強みの強化・再構築を一体で行わないと企業の収益力は上がってこない。

3. 戦略なきオペレーション強化の限界

次に陥り易い誤りのケースについてお話しする。例えば、弱みの補強だけに邁進し、強みの保持を疎かにした場合には一時的には良くなってキャッチアップしたかに見えても、いずれは淘汰されてしまう。また強みの強化だけで戦略の構築が不十分な場合も、能力を高める方向に進むだけで、限界にぶつかる。他にも強みの強化

だけで、弱みの補強が疎かになったケース、戦略だけで能力が伴わないで絵に書いた餅になるケースもある。

強みと戦略がかみあわなかった事例を説明したい。初めに90年代の国内工場には高い生産性があると申し上げたが、当時、特にエレクトロニクスメーカー系の企業ではPC、携帯電話、家電、ゲーム機器の組み立てにSCM、セル方式の導入が行われていた。自動車とは部品点数等が違うが、セル生産は基本的にはトヨタなどの生産システムの思想を取り入れながら、究極的に煮詰めたものであると言われている。その結果、物的な生産性は確かに向上し、コストは大幅に下がったと言える。

しかし、問題は工場レベルでの成果が事業部門全体としての競争力強化につながったかどうかである。ある工場で成果が上がったとしても、それは工場レベルでの部分最適に過ぎず、事業の製品戦略、販売方法といった全体の事業戦略や競争戦略とリンクしない場合がある。事業部の方針で生産性より設計やソフトを重視する方向に舵取りとしている中で、工場の生産性だけを向上させても、会社には役に立たないので生産現場には疲弊感が漂ってしまう恐れがある。

4 . これからの日本企業の競争戦略

「分社化」「選択と集中」のその後

「分社化」や「選択と集中」の1つの意味は意思決定を迅速化し、指揮系統を明確にすることにある。しかし、企業を一つ一つ切り分けていけばいいというわけではなく、次に何をやるのかというもう一段階先の視点が必要である。単位ごとに分割して意思決定を迅速化し、その中で何をやっていくかが重要である。

例えば半導体産業では、各社では半導体部門の分社化が盛んである。台湾のファウンドリービジネスモデルは半導体の製造専業という非常に絞り込んだビジネスをやっているが、ここでは営業、資材などを一組織とすることで、自分たちの持っている機能を徹底的に調整して顧客に一貫してサービスする体制を持っている。

しかし、日本の企業では、1つの事業を分離しても残されている設計部門、営業部門などがあるわけで、私が見たいいくつかの企業ではそれぞれの部門間の壁が非常に高かった。事業部の設計部門は設計部門、工場は工場という形で過度に機能分化が進んでしまった弊害がある。それぞれの機能を有機的に繋げないと事業再生にな

らないと危惧している。

戦略ポジショニングの学習対象

戦略ポジショニングについてもう一点指摘すると、キャッチアップのための学習対象をどこにするかという問題がある。1つは先ほどのシスコのような海外有力企業の良い点を学ぶ方法があるが、一方で、日本の一部の産業が持ついいところを学ぶ必要もあるのではないか。例えば、日本のオペレーションの粋をいく自動車業界である。自動車業界の工場が持つオペレーションのノウハウを例えばサービス業に展開するということが起きている。日本が産業の構造改革をしていくうえで今後製造業の成長率は下がっていくことと思うが、優れたノウハウのある産業から、これから伸びる産業がもう一度学ぶ部分があるのではないかと考えている。

アーキテクチャーの視点

戦略ポジショニングを考える際に、アーキテクチャーの視点から考えることができないう分析し、そういう観点から中国関連のビジネスを見直していきたい。

アーキテクチャーという場合「インテグラル型」と「モジュール型」に分かれるが、モジュール型はそれぞれの製品が機能完結になっていて、個別にモジュールを開発して組み合わせることで最終製品ができあがるもので、デスクトップ型パソコンが典型である。インテグラル型は乗用車のように、いい製品を作るためには部品を機能的、物理的に摺り合わせる相互調整を社内、サプライヤーとの間で緊密にやらないと完成しないものである。

具体的には、自動車でも小型乗用車はインテグラル型のモノ作りが必要になる。それにひきかえトラックはモジュール型である。パソコンでもデスクトップは完全にモジュール型であるが、ノート型パソコンはインテグラル型の構造である。また時間軸によって変わる場合もある。カラーテレビはデジタル回路が導入されることによって徐々にモジュール型になっている。携帯電話もかなりモジュール的になっている。2002年あたりから中国のローカルメーカーが非常な勢いで携帯電話を作り始めているが、半導体メーカーが標準機能をもったチップセットをモジュールとして販売しているので、それを買えば非常に簡単に携帯電話を製造販売できる状況

になりつつある。

大ざっぱに言うと、中国のローカルメーカーが生産しているものはどちらかと言えばモジュール型の製品である。鉄鋼でもH型鋼は中国で生産されているが、自動車用の薄板は対応できておらず、新日鐵などが生産している。中国の製鉄メーカーでは一番難しい薄板の生産はまだ無理ということである。

製品特性による戦略の使い分け

こうした戦略の使い分けについて言えば、生産立地の面で完璧に切り分けている企業がシャープである。液晶関連はインテグラル型の製品で、様々なパーツの組み合わせ方で生産性、技術、品質がまるで違い、国内一貫生産に適している。低賃金によるコスト削減よりも工程改善、技術改善などによるコスト削減効果、品質改善効果の方が遙かに大きいという考え方である。また技術を外に出さないという考え方もある。もう一方で洗濯機、冷蔵庫、電子レンジといったものも生産しているが、これらはほとんど100%海外移転を目指して思い切って移すという使い分けを行っている。信越化学も同様の戦略を採っている。

台湾のファウンドリービジネスは、発注者から受け取った設計を基に納期までに半導体を納品するというものであったが、台湾の様々な分野と同様に今まさに半導体産業でも空洞化が起きている。台湾人は製造専門のビジネスモデルがなくなることはないと考えているが、中国本土に移転してしまうことを懸念している。そこで今ファウンドリービジネスはインターフェースチームによるアーキテクチャー、設備技術の構成、外部委託していた検査の内生化を一体化して次に進もうとしている。

日本企業がインテグラル型に特化する場合の方法を検討したい。一般に製品システムは階層的な構造になっている。例えばPCはモジュラー型構造で、電子部品、DRAM、MPUがセットになってマザーボードとなり、それにOS、周辺機器をセットすればPCシステムができあがる。しかし、さらに下位構造を見てみると、例えばインテルのMPUでは部品がモジュール化されているわけではなく、インテグラルな構造を持っている。逆にもっと上位のシステムに目を移すと、メインフレーム、サーバ、ネットワーク機器等を組み合わせて、ある企業の全体的なコンピューターシステム、情報システムが成り立っており、それらの部分をどう繋げるかがノ

ウハウとなる。IBMは大型コンピューター、PC、ネットワーク機器を中心にビジネスを展開していたが、ある時期から上位階層へ移行し、部品は他社のものでもいいから、顧客ニーズに合ったシステムを提供するスタイルへビジネスモデルを変えたのではないかと見ている。

アーキテクチャーのポジショニング

今ある製品を起点にして考える場合、自社製品の内部構造がモジュール型かインテグラル型か、売り先の製品市場がインテグラル型かモジュール型かを合わせて考える必要がある。

図1の左上は自社で作っている製品構造はモジュール型だが、インテグラル型の売り先になっている例である。これはモジュール型の構造で顧客に合わせてカスタマイズしていくというやり方である。左下は自社の製品も市場構造もインテグラル型、顧客にカスタマイズするのだが徹底して自社の部品からすべて再設計していくというやり方である。

右下の部分はインテグラル型の構造をもっている製品を汎用市場に売っていくやり方で、独自性のある製品を汎用品的に売っていくものである。右上は自社の製品もモジュール型ながら、売り先もモジュール型の市場の場合で、色々な部品を寄せ集めることで誰でも模倣しやすく、勝負は規模の経済で決まってくる。

以上にあてはまるものを考えてみると自動車部品などは一から作ることが多いので非常に内部製品構造も製品市場もインテグラル型の製品といえる。デルのBtoC型PCなどは組み合わせパターンを増やすことによってカスタマイズするわけだが、モジュール型の製品をインテグラル型の製品市場で売っている。インテルのMPUやハイパー汎用電子部品などは一見単純で機能的にははっきりしているが、内部構造は非常にインテグラル型である。部品素材との組み合わせによって完成品の性能が決まるので、組み合わせが予め決まっているものではない。シマノの自転車部品なども自転車部品セットと見ることができ、インテグラル型構造の製品の一例である。

続いてポジションの移動について考えてみたい。図2の右上は非常に価格競争が厳しいポジションである。左下は非常に顧客主義でやるので、非常に高コスト体質

図1 アーキテクチャーのポジショニング

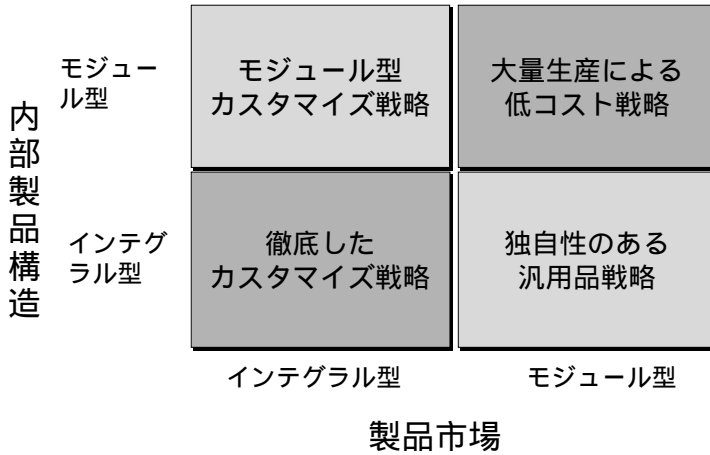
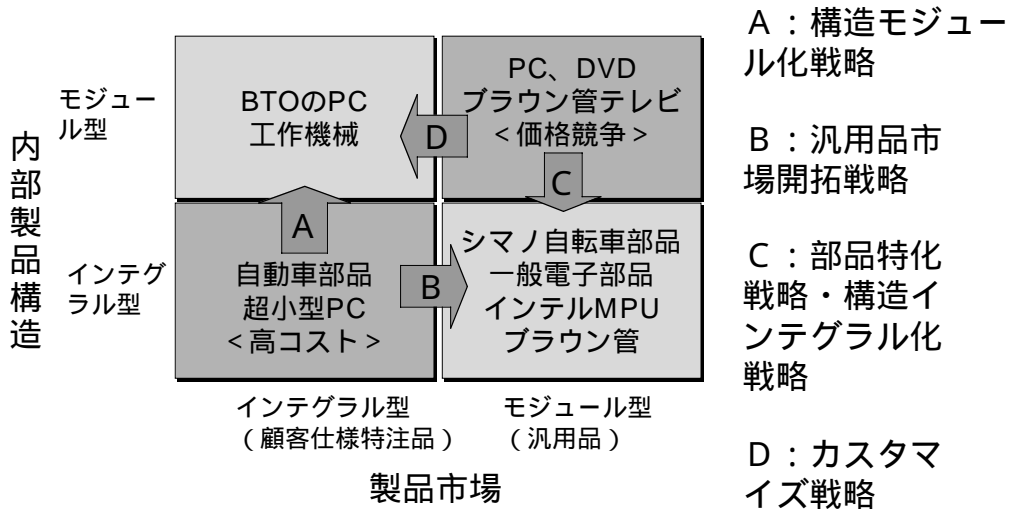


図2 ポジショニングの移動戦略



になるが、厳しい顧客だと値段を叩かれて利益が上がらない状況になる。こうしたところからのポジショニングの変更を考えると、例えば左下を起点に考えると、上に移行するパターンがある(図の矢印A; 構造モジュール化戦略)。顧客にカスタマイズするのだが、最初からインテグラルに作るのではなく、モジュールの組み合わせで顧客の要望を満たせるようなことができないかを考えることである。カスタマイズしてバラエティは出すが、コストは下げようという移行パターンで、一部

の自動車部品メーカーでは既に行われている。

一方で右へ移行する戦略もある（図の矢印B；汎用品市場開拓戦略）。これは特定顧客とか、リードユーザー相手に一からすべて開発するわけだが、それを汎用品市場に売り先を広げる戦略である。一般電子部品ではコンデンサーなどが小型化されているが、最初はあるパソコンメーカーからの究極に薄いノートパソコンを作りたいという要求に応えて開発したものである。ただ、それだけではビジネスとしては成り立たないので、他社にも販売できるようになってから儲かるわけである。

右上からのポジショニングの移行として部品に特化する戦略が考えられる（図の矢印C；部品特化戦略）。また汎用品市場に売るのはではなく、製品市場のあり方を変えてしまおうという戦略がある（図の矢印D；カスタマイズ戦略）。PCを汎用品として大きな市場に一括して流すのではなく、モジュール構造にあるのだから最後のところで顧客に向けてカスタマイズするのがデルの戦略である。

部品構造については、キーコンポーネント、AV製品、DVDの光ピックアップ、デッキといったところへ絞り込む戦略がある。またコア部品に絞り込んでいく方法もある。ファームウエアと言われる半導体の制御回路が一例である。これまでセットを作っていたがセット自身ではなかなか利益が上がらない場合、セットメーカーのノウハウを入れ込む戦略である。例えば光ピックアップの性能を音につなげるのはすべて制御回路である。自動車でもエンジン制御回路は燃費、環境規制に対応するために欠かせないものになっていて、ノウハウの詰まった部品として外に展開する戦略が成り立ち得る。

（2003年9月18日）

第4節 日本企業の知的財産戦略 - 知的財産立国の実現に向けて

日本電気(株)執行役員常務 土居 征夫 氏

1. 国家的取り組み

アメリカでは1980年代に著作権法の改正その他の取り組みがなされ、官民一体で知的財産政策の強化がされた。中国では2001年から本格的な取り組みが始まり、日本以上のスピードで取り組みが行われている。

日本では競争力の低下とは裏腹に最近特許収支が黒字化している。これは技術力向上の反映というよりも90年代の中国への製造拠点移転に伴う海外工場からのライセンス収入増加が主たる理由と思われる。

このような状況の中で、政府はアメリカよりも20年以上遅れてプロパテント政策の推進をようやく始めた。政府の取り組みは「創造」「保護」「活用」の3つの柱からなる。技術開発を進めると同時に、技術を保護し、活用することにも取り組まなければならない。「活用」とは標準化など、技術の流通の活性化である。「創造」のための科学技術振興予算については、予算削減の中で4.4%と最大の伸びを示し、政府として力を入れている。さらに産学官の連携で実用化を意識した基礎研究を進めている。「保護」については知的財産高等裁判所設立の決定など、法制面の整備がなされることになった。

2. 産業界の対応

競争構造が変化した結果、産業界はキャッチアップ型からフロントランナー型の経営への転換に迫られている。大企業構造も変容し、事業部制が徹底し、事業部間で競争が行われるなど、実質的に分社化されている。

R&Dの空洞化も不可避な状況である。最近中国人、インド人研究者の増加で技術開発拠点の空洞化も起こり始めた。これからは有形資産だけではなく、知的財産の保護も戦略的に行う必要がある。具体的な取り組みのイメージとしては、知的財産を戦略的に創造し、管理を徹底する。技術についての選択と集中、つまり非コアの技術については社外の技術を活用するとともに外部への積極的なライセンス供与

も展開していく。また特許についてのポートフォリオ管理を行う取り組みが先端的な企業では進みつつある。技術・ノウハウの非公開化の動きもかなり見られるようになった。各企業における実際の対応方針は各社の戦略に沿って分野ごとに決められている。これまでの日本の製造業の強さは製造プロセスにあったが、現在はプロダクト・イノベーションが取り組むべき課題になっている。

3．日本企業の知的財産戦略の課題

日本企業の知的財産戦略について NEC の取り組みを例に説明したい。第一に社内の DNA を変える必要がある。これは大企業病を防ぎ、チャレンジ精神に満ちた企業文化に変えていこうという取り組みである。NEC の知的財産の基本戦略は 3 つに分かれている。第一に経営戦略との連携、知的財産権のポートフォリオ管理の強化である。例えば標準化も事業戦略の一部であるが、これは技術戦略から生まれる。技術を自社開発すべきか、他社から購入すべきかを決めるにあたり技術のポートフォリオを確立しなければならない。技術戦略は事業戦略と完全に統合された形で進めることが最も肝要である。

第二に研究開発は知的財産管理戦略と標準化戦略をあわせた三位一体で進めなければならない。第二世代携帯電話の標準化で日本は完全に外国企業に遅れをとった。

第三にポートフォリオの中で眠っているものを収益源として活用していくことも検討している。特許技術の相対的な強さ、コア事業にとっての重要度という二面から見て両方とも大きいものは戦略的重要性が高いものとして力を入れていくことになる（戦略的事業領域）。技術的には強くても事業の面ではコアではない場合はこれを収益化していく（収益化領域）。両方とも小さいものは処分していく（譲渡対象領域）。従来、知的財産は製品化することでしか収益を実現できなかったが、活用の仕方が多様化している。IR などを通じた情報発信によって企業価値を高めることにも活用できる。情報発信については「知的財産報告書」の公表が経済産業省からも推奨されている。

オープンかクローズかという切り口がある。企業としてはキー・テクノロジーについてはブラック・ボックス化を進め、付随するキー・デバイス、プロセスについ

ても内製化していく取り組みが行われている。同時にオープン化戦略とバランスをとることが重要である。オープンかクローズかは個々のケースで採用すべき戦略を考えていくことになる。各企業はいかに知的財産を活用するか検討を行っている。

特に半導体については技術の管理が不十分であり非常に大きな打撃を被ったために、日本企業は最近技術についてクローズ戦略を非常に重視する傾向にある。特許の非公開化、また初めから特許をとらないブラック・ボックス化を進める。部品の内製化も行われている。経済産業省は意図せざる技術の流出のパターンと「技術流出防止指針」を示し、各社もこれに即して対応している。

4．知的財産立国への課題

国としての課題を最後に指摘したい。日本ではR&Dの約8割が民間企業により支出されているが、アメリカでは国防の関係で政府支出の比率が高い。欧州でも34%が政府の分担である。日本でもかつての高度成長期のような勢いが民間にはないことを踏まえれば、政府の分担が増えることが必要ではないか。

第二に私見であるが、日本の税制に問題があると考えている。法人税率については諸外国よりも極端に高いとは言えないが、企業の実際の負担に直結する実効税率に注目すべきである。実効税率で比較するとエレクトロニクス業界の税負担の内外的格差が非常に大きいことが分かる。インテルなどのアメリカ企業の税負担率は6%である一方で、日本企業の税負担率は30%近い。この原因は連結納税の適用範囲や運用面での課題が残っていること、またハイテク産業で影響の大きい繰り越し欠損金の問題、あるいは減価償却制度の運用実態の違いなどがある。最近、研究開発の対象が短期に事業化できる技術に絞られる傾向があるが、本来は多額であっても息の長い研究に取り組まないと競争力は生まれえない。そのような環境整備のためには、特別措置などではなく、税制面の本格的な手当が必要である。

法的インフラの整備も不可欠である。内閣は特許審査の迅速化を行い、順番待ち期間をゼロ化しようとしている。特許審査官の増員などが予算折衝の過程で難しくなる懸念があるので、民間は必要性を訴え続けなければならない。

最近問題になっている職務発明問題についても企業として対策が必要である。国会でも特許法改正の議論が行われているが、職務発明の問題は専門家の間でも意見

が収斂していない。発明者と企業の利害対立を回避し、発明の活性化を進めるためには産業界としても十分議論し、きちんとした意見表明を行う必要がある。早急に特許に関する法整備を行わないと、研究開発の空洞化に拍車がかかる。

法整備に関しては、社会の意識の変革が必要である。行政改革でも既に取り組みがなされているが、事前ルールによって国民を縛る体制から事後判断を重視する方向に変わりつつある。裁判員制度導入等の現在行われている司法制度見直しの方向性をさらに後押していく必要がある。

産学の連携については各企業ともに取り組みを開始している。知的財産に対する注目の高まりもあり、各大学は非常に売り込みに熱心である。大学自身も自らの問題として知的財産の運営に取り組みなければならず、大学の知的財産企画部門の力量が問われる時代になる。

最後に知的財産戦略として通商面の強化を行う必要がある。アメリカの場合はヤングレポートを作成した80年代から、スーパー301条に見られるように知的財産戦略の一環として通商戦略を活用した。政府は現在コンテンツ・ビジネス振興法を議員立法で進め、特に海賊版対策の強化に取り組んでいるが、これはコンテンツ産業の分野に限らず、外為法や不正競争防止法を活用した対応とも連携して行われている。オープンとクローズの両方の戦略とも関連するが、一方で通商面での自由化を基本としながらも、必要に応じて毅然とした対応をとることも重要である。

政府の視点から抜けていることとして標準化への取り組みがある。今後はいかに早く国際標準となるかが鍵になる。これは企業、国、双方にとって重要である。さらにデジュール標準と呼ばれる公的機関による標準化から、デファクト標準として民間の自由な組織による標準化への移行が盛んである。標準化についてはアジア諸国、特に中国の活動が活発である。中国のやり方はある意味、国際社会に対する宣戦布告とも言える行動であり、目を放すことができない。瞳の虹彩による人物認証などのバイオメトリックス技術、燃料電池などの分野で各国の動きに対応していくために官民一体となった取り組みが必要である。

(2004年2月27日)

第5節 中小企業と日本産業の再生を考える

専修大学商学部教授 黒瀬 直宏 氏

1. 「戦後大企業体制」の変容と中小企業

全面的に縮小した製造業

中小企業の分析を始める前に日本の製造業の置かれた状況について確認すると、90年代を通じて事業所の規模、業種、都道府県の別を問わず、製造業のほとんどすべての分類で従業員数が減少していることが分かる。例えば業種では武器と食料を除きすべてマイナスである。また、都道府県別では地方の製造業の停滞が深刻であるという一般的なイメージとは逆に、東京や神奈川等の大都市製造業の雇用の減少率が高いことを特筆しておきたい。このような製造業の全面縮小とも言える事態と同時進行している日本の大企業体制の変容から本日の説明を始めたい。

「戦後大企業体制」の形成と変容

大企業が経済の中枢を占める体制は朝鮮戦争後の50年代に復活したが、当時の大企業は繊維製品が輸出の40%を占める戦前の構造を引き継いだ形態であった。しかし、50年代半ば以降、重化学工業が急速に発展し、60年代半ばには強力な国際競争力を持った輸出依存型の重化学工業が確立された。また、重化学工業は国内完結型の分業構造という特徴をもっていた。

しかし、93年以降、円高をきっかけに製造業の輸出競争力は急速に衰退し、強力な国際競争力という第一の柱が崩れていった。次に、大企業は円高に対抗するために生産拠点を中国を中心とする東アジアに次々と移転し、国内で完結していた分業構造が東アジアをベースとする分業構造へと変化した。

このような大企業の変容が中小企業に与えた影響であるが、従来大企業は中小企業に市場を提供する機能を持っていた。輸出競争力の衰退とアジアへの生産シフトの結果、この中小企業への市場提供機能が衰退した。また技術の移転によって中国が世界工場化した結果、製品の輸入が増え、このことがさらに中小企業の売上を圧迫するという構造に変化した。

以上によって、中小企業は上からの発注を待っているだけでは存続できず、自力市場開拓が経営の課題となった。

戦後中小企業革新の第三段階へ

ここで戦後の中小企業の発展段階を振り返りたい。戦後まもなくの中小企業は前近代的な老朽設備を抱え、大量の過剰人口を背景にした低賃金労働力に依存していた。しかし、50年代後半からの重化学工業化によって中小企業においても革新が始まり、新たな類型として量産型中小企業が誕生した。その特徴は互換性のある部品を大量生産できることであり、このような中小企業の登場が、重化学工業の生産活動を支えた。ただ、量産型中小企業の多くは技術と市場を大企業に依存していた。

石油ショックを経て成長率が低下し、効率的な多品種少量生産を求められる時代が訪れた。それに対応して成立したのがソフト型中小企業である。様々な製品を柔軟に生産する必要があるのでソフトな経営資源が重要になった。同時に技能者については人不足が進み、不足を補うためにME技術の導入が進んだ。中小企業の技術の専門性が深まり、この段階で中小企業は技術的には大企業から自立したと見ることができると言える。

90年代にはどのような製品を作るべきか、いかなる加工を施すべきかについて、中小企業は大企業のリードに頼ることができなくなった。そこで今後の中小企業は市場面でも大企業から自立することが求められている。このように中小企業は低賃金依存型、量産型、ソフト型を経て現在第三段階の革新期を迎えている。

2. 中小企業革新の可能性

ある市場自立型中小企業のケース

続いて、そのような市場自立型への革新は可能であるのか具体的な事例を交えて検討したい。最初のケースは最近ある金型企業から聞いた印象深い話についてである。この会社は開業当時から順送プレスの完全自動化に成功し、見学者が毎日訪れるほど高い技術力を持っていたが、平成不況に入ると製品単価の下落によって経営が悪化した。顧客には単価値上げを要請したが失敗した。しかしホームページを通

じて海外からの注文に応じるようにしたところ、売上も回復し、以前よりも少ない売上でも利益を確保できるようになった。ホームページを通じて自社の優れた技術を世界に発信した結果、従来の4倍の単価でも取引を希望する企業が現れたのである。

この企業のホームページを見ると、社長の方針として価格競争に巻き込まれる恐れがある取引はしないとある。私の知る限り価格競争をして成長した中小企業はほとんどないので、この判断は正しいと思う。ピラミッド型産業組織の底辺にある金型企業でも優れた技術を発信すれば独自の市場を作っていける典型的な例である。

革新の課題

事業領域

中小企業革新のあり方を考えてみたい。まず中国とは価格競争では勝てないので、事業領域を中国と棲み分ける必要がある。事業領域としては、需要が高レベルで変わり易く、したがって常に技術開発が必要な分野を目指すことが望ましいのではないかと。いかなる業種であってもこのような特徴をもつ事業には成功の可能性があるため、業種によって事業領域を判断することには賛成できない。高度に専門的な技術によって困難な需要に応えていくのが中小企業の戦略となる。

マーケティング

マーケティングについては「顧客の呟きを聞き取れ」という話を紹介したい。意味するところは個々の顧客に密着すべきということだ。顧客の声に耳を傾ければ、何に困っているか、次にどういうことを考えているかの呟きが聞こえてくる。そのような呟きを聞いた一人では処理せず、必ず職場でいかに対応するか検討し、結果を提案する。これができたら仮にまだ注文を取れてなくても営業活動の半分以上は終わったようなものである。専門用語で言えばone to oneマーケティングということになるが、顧客と一対一の間関係を築き、顧客自身も気づいていない潜在ニーズを掘り起こすことが中小企業の営業活動の目標である。

技術

日本の中小企業の技術水準は非常に高く、課題を見つけることができれば、やり遂げる力があると私は評価している。技術基盤となっているのが、私の言葉で経験

技術という概念である。経験技術とは、日々の成功・失敗の経験から獲得された技術知識、技術ノウハウであり、企業独自の技術の源泉である。その理由は、経験技術は文字通り経験して初めて得られる知識であり、専有度が高い。その意味で固有技術の基は経験知識であるというのが、私の見解である。

日本の中小企業はこの経験技術の宝庫である。一例をあげれば、指の切れないプルトップ缶の開発に成功した金型企業がある。世界十数カ国で特許を取得し、アメリカのある製缶メーカーに数億円で特許権を売却した。一方で日本の製缶メーカーのトップ企業が、十数億円の費用をかけ、ある有名国立大学に同じプルトップ缶の開発を委託したがついに指の切れないプルトップ缶を開発することができなかった。この缶の開発には切り口の位置が決定的に重要であるそうだが、このような缶の構造はいくら机上で研究しても見つけられないということである。

このような技術は暗黙知の部分が大きく、それだけ専有度が高いが、体系化、客観化されておらず、職人の体に染み付いたものである。技能の継承が難しく、企業の資産になりにくい欠点もある。このような技術を体系化、客観化していくことが中小企業にとっての課題である。東京工業大学では既にTLO (Technology Licensing Organization:技術移転機関) の仕組みを使ってこの問題に取り組み始めている。通常TLOは大学発の技術を民間が利用するものであるが、東京工業大学では、大学に近い大田区の中小企業の優れた技術を科学的に解明するための試みがなされているということである。このように中小企業に眠っている暗黙知を体系化し、理論化することは非常に意義深いことと評価している。

情報参入障壁で守られた「独自市場」の形成

現場の喧嘩を聞き取る活動から得られた情報と経験技術を組み合わせ、独自市場を形成して価格競争に巻き込まれないようにするのがこれからの中小企業の基本戦略である。この独自市場は情報参入障壁に守られている市場であり、この分野こそ中小企業が開拓すべき領域である。

革新の可能性

「喧嘩」と「経験技術」に共通するもの

「喧嘩」と「経験技術」に共通するのは「場面情報」であることだ。場面情報は

今井賢一 / 金子郁容著『ネットワーク組織論』から借用した概念であるが「その場
その場で発生する情報」と定義される。炫きも経験技術もまさに「その場」で発生
する場面情報である。これらは専有度が高く、それが故に独自のコア・コンピタン
スになる。場面情報の発見に関しては中小企業独自の強みがあり、これら場面情報
の発見と蓄積が今後の中小企業経営の鍵になる。

「場面情報」発見に関する「中小規模の経済性」

場面情報発見能力を高める鍵は「データ共有」である。現在発展している中小企
業は例外なく、組織内で縦横にデータ共有が徹底している。具体的には、経営計画
や決算情報をすべてオープンにし、通常は経営幹部層しか知りえない経営方針を末
端の従業員にまで広く浸透させる、また、全社員が毎日欠かさず日報をつけ、日常
業務の報告・感想、顧客の要望・お礼・叱責、世の中の動き、家族のことまでの記
録が職場のリーダーを通じてすべて社長に届く仕組みを作る、といった例がある。

場面情報の発見は命令されてできるものではないため、社員の内側から発せられ
る主体的な意思が重要である。社員にこのような行動を起こさせるためには各人に
適切な情報が与えられ、自分で判断し、行動するための組織の仕組みが不可欠であ
る。社内のデータの共有が伸びている中小企業に共通する特徴である。

このようなデータ共有に関しては中小企業の方が大企業よりもはるかに有利であ
り、この点に中小企業経営革新の可能性がある。中小企業は社内のデータ共有を進
めることで大企業が発見できないような場面情報を蓄積し、それによって独自の市
場を切り開いていくというのが私の考える中小企業発展のシナリオである。

3 . 中小企業の革新と産業再生

「小さな中小企業」を核とするネットワーク産業

紹介した独自市場は顧客との一対一の関係の中から開拓されるものであり、この
分野の中小企業は「小さな中心企業」である。しかし「小さな中心企業」は一社だ
けでは存続できず、中心企業を他の中小企業が支える水平的なネットワークが地域
ごとに生まれる必要がある。このようなネットワークが全国を覆い、既存の垂直的
な産業構造と並ぶ中小企業による水平的でオープンなネットワークに発展すれば、
その時に日本の産業再生が本当に可能になるのではないか。

製造企業が日本に立地する利点として、日本にいればどのような部品でも、部品メーカーが工夫して必ず納期通りに納品されることがある。このようなことは海外では考えられない。日本の産業の強みの1つは、自動車産業のような大量生産型の機械工業であり、今後もこの分野は日本経済の柱でありつづけるが、もう1つの柱として、どんな特殊な注文でも納期通りに仕上げるができるという産業も日本の大きな柱であり、この分野では中小企業の強みが十分に活かされ活躍の舞台になると考えている。

モジュール化論との絡み

モジュール化論は現代の産業分析のために非常に有効な概念である。モジュール化の進展は、半自律的に製品開発ができることを意味し、中小企業の自立性を強めるという点で前向きにとらえている。一方、日本の中小企業の強みはプルトップ缶の開発に見られるような「摺り合わせ型」の技術である。したがって完全にオープンなモジュール化は日本の中小企業の強みを活かす道ではない。モジュール化論の研究者、青木昌彦氏が表現するような「特定のモジュール間の継続的な関係的連結」を特徴とする水平的なネットワーク産業が中小企業発展の道であり、このようなネットワークが機能し、日本に頼めば何でも作ってもらえるといったことを強みにした産業を、中小企業を核として発展させることが重要であると考えている。

(2003年10月2日)

第6節 日本のベンチャービジネスを取り巻く諸課題について

(株)ドリームインキュベータ社長 堀 紘一 氏

1. 日本の起業率は先進国でも最低水準

従来、アメリカは起業家精神旺盛な風土があるので起業率が高く、伝統を重んじる日本を含むアジアとヨーロッパは起業率が低いと考えられていたが、現在、韓国の起業率はアメリカよりも高い。韓国も10年前までは日本と同じく起業率は低かったが最近の変貌振りが著しい。

韓国は日本モデルの模倣という印象があるが、模倣だけではいつまで経っても一流にはなれない。十数年前にサムスンの会長に、サムスン社のテレビ等が日本製のものより価格が1割も安いので何とかしたいと相談されたが、開発陣を持って模倣をやめない限り価格の逆転はあり得ないと思った。模倣では1%差まで肉迫することは可能でも、そのことと相手を抜くことには雲泥の差がある。

その後、韓国ではIMF危機等を経て日本的な人事制度を改め、アメリカ帰りの若者を積極的に登用し、現在ではサムスン1社の半導体投資額が日本企業全体を上回る金額に達している。また、金額だけではなく韓国の半導体メーカーは技術力でも日本と同等か、上回っているという説もある。にわかには信じがたいが、それほど韓国は急速な変貌を遂げている。若い力を活用する雰囲気の中で、起業についてもアメリカを抜いて世界一になった。単に起業率だけの話であればそれほど重要ではないが、このようなベンチャー企業から将来の韓国経済の一翼を担う会社が現れることも考えられる。翻ってわが国は、起業率に関するあらゆる統計で常に最下位であることは間違いない。

2. 日本における起業家の評価

日本では廃業率が起業率を上回り、会社の数が年々減っている現実がある。数が減ること自体が悪いわけではないが、減った分を勢いのある何かで補わないと経済全体が縮小してしまう。一方アメリカは廃業率、起業率ともに高いが、全体として企業数は増えている。アメリカには成長の芽がある一方、日本には今のところない。

この理由は日本では起業家が尊敬されない風土があるためである。アンケート結果によると、基本的に先進国の人は起業家を尊敬する割合が高く、特にアメリカではこの傾向が顕著である。一方で、日本は先進国中で最も起業家に対する尊敬が少ない。日本では一流大学を卒業して一流企業に入社することが成功の条件で、さらに役員に昇進すれば世間体も非常によい。日本人は長らくこのようなコースを成功の条件と見なしていたが、アメリカでは自分で何かを始める人が尊敬を集める。このような価値観の違いが決定的に大きな問題である。この部分が変わらない限り状況は好転しないだろう。

3．ベンチャー企業のための証券市場整備

日本でも新興3市場ができた。もともと店頭登録と言われていたものがジャスダックになった。東証には一部、二部があったが今はその下にマザーズが99年11月に開設された。一方、ナスダックとソフトバンクが大証と組んでナスダックジャパンを立ち上げたが、経営状態が芳しくないため、すぐに撤退した。大証はその代わりにヘラクレスという新しい市場を開設した。マザーズ、ヘラクレス2つを合わせて現在100社程度が上場されている。

上場時の平均社歴を見るとジャスダックでは20年である。従来上場までにはおよそ20年から30年かかると言われていたが最近ではマザーズで7年、ヘラクレスでは10年と状況は確かに変わってきた。

市場の準備はかなり整い、欧米の水準にも負けていない。ただ気をつけなければならないのは、上場基準が非常に甘いことである。各市場や証券会社の審査能力はそれほど高くなく、問題のある企業も多く上場されている可能性がある。しかし市場としてはある意味で活況を呈しているため、今後市場の審査能力を高めていくという課題はあるが、概ね体制は整備されたと言える。起業家にとって新規株式公開（IPO）のための道は開けた。

4．ベンチャーキャピタルの状況

日本のベンチャーキャピタル数は95年から2000年までに年率9%で伸びている。また、現在大手の証券会社、銀行でベンチャーキャピタル子会社をもっていない

いところはほとんどない。独立系、外資系も多数ある。しかし、国別の比較をすると、日本はアメリカの約5%しかベンチャーキャピタルがなく、絶対数は少ないと言える。余談だが日本の建設業者の数はアメリカの10倍以上あるそうである。

大学発ベンチャーについて見ても95年から2000年までで5倍増加している。数は順調に増えてはいるが、上手くいきそうなものは非常に少ない。理由は様々であるが、金持ちになろうというインセンティブもマネージ能力もない大学教授を経営者にすることに問題がある。大学発ベンチャーを成功させるためには、ビジネスの分かるパートナーとの二人三脚、例えばソニーの井深大氏を盛田昭夫氏が支えたような関係が必要だ。アメリカでもこの方法で成功している事例は多い。会社の数で見れば日本の大学発ベンチャー数は依然アメリカの14%に過ぎないが、急激に立ち上がってきたことは評価に値する。

5. 日本のベンチャー企業発展に必要なもの

ベンチャーキャピタル数がアメリカに比べて少ないと申し上げたが、さらに増やせばよいという議論にはならない。日本にもベンチャーキャピタルはあるが、オリックスの宮内義彦会長は「あれは未上場株の投資信託である」と言われ、非常に名言と思った。日本のベンチャーキャピタルのビジネスの基本パターンは一社3千万円程度を上限に出資先を分散し、後は「果報は寝て待て」で出資先企業の上場を待ち、上場したら売却益を確保するというものである。過去の実績ではこの方法でそれなりの収益をあげていたが、最近はベンチャーキャピタルも過当競争の時代に入り、資金の出し手の方が多い状況である。

今の日本のベンチャー企業の問題は経営の基本的な知識を教える人がいないことである。ベンチャーキャピタルも漸く企業の育成が必要だということに気づき始めたが、それが可能な人材を確保するまでには至っていない。議論を総括すると、日本では現在資金は十分あるが、有望なベンチャー企業が少なく、彼らをいろいろな意味で教育する人がいないことが問題である。

アメリカでは良きにつけ、悪きにつけ、大学教授が学外に出てベンチャーを育成している風土がある。日本は資金の出し手は多数いるが、アメリカにいるような師匠や兄貴分がない。日本の優良ベンチャーで資金がなくて困っているところは

あまりない。実際2000年頃起業したベンチャーは資金が有り余っているにもかかわらず、投資する事業がない状態にある。

なぜドリームインキュベータが必要かと言えば、このようなベンチャー企業を育成するためである。現代の企業は資金でのみ育つものではない。最も重要なのは知恵、やる気、粘りではないか。今の日本では、知恵、やる気、粘りがあれば資金は調達できる。世間では大銀行の貸し剥がしが問題になっているが、銀行も変わりつつある。以前なら絶対に貸さなかったであろう相手先にも貸し始めた事例を身近に知っている。今足りないのは経営者の知恵とやる気、粘りである。

日本にいないのが、ベンチャーキャピタルの出資を受けてから、証券会社が主幹事宣言し上場するまでを手伝う人である。ドリームインキュベータはここに属する企業の経営指導を行っていく。またもう1つ日本に足りないのが、地縁血縁、あるいはエンジェルの資金を頼りに起業してからベンチャーキャピタルに出資してもらうまでを手伝う人である。ここでも当社はサポートを行う。しかし、当社も営利企業であり慈善事業はできないので、できたばかりのベンチャー企業は規模が非常に小さいこともあり、株式予約権を受け取ることで対応している。

冒頭の説明に戻るが、今の日本では企業数が減っていることを改めて強調したい。そのような状況で、いくら大企業だけが努力しても経済は活性化しない。

(2003年10月2日)

第5章 人間（ヒューマン）産業の振興に向けて

第1節 文化と産業

(株)電通顧問 福川 伸次 氏

1. 文化と産業の関係の変遷

文化とは何か

文化の定義は難しい。辞書などによる一般的な定義では、広く文化とは特定の社会集団において習得、共有、伝承される行動様式ないし生活態様の総体であり、言語、習俗、宗教、芸術を意味する。一方で、狭義では、これらに基づいた美的表現を实践する精神活動であり、具体的には文学、音楽、絵画、演劇、彫刻、装飾などの芸術性のあるものをいう。

文明は、文化とは区別されるものである。文明とは特定の社会集団において合理性をもって形成、運営される組織、技術その他のシステムの総体である。文化は精神性、独自性が強いが、文明は合理性、普遍性をもつ。社会風習は文化であるが、経済システムは文明である。ハンチントン教授が『文明の衝突』という名著を記したが、私は文化には衝突が起こりうるが、文明は合理性がある限り受容されていくので深刻な衝突は起きないと考えている。

歴史に見る文化と産業の係わり合い

歴史的に文化と産業は非常に深い係わりがある。英語のアート、フランス語のアールの語源になったのはラテン語の「アルス」である。これは当初、技術と芸術双方を意味しており、中世、近世の過程では両者は深く係わりあっていた。教会建築、陶器、ガラス、シャンデリアなどがそれを象徴している。グーテンベルグが発明した印刷機は機械に過ぎないが、印刷機によって聖書が印刷され、キリスト教の教義の普及に大いに貢献し、文学の発展にも役に立った。わが国でも正倉院の校倉造りや伊万里焼、友禅などに見られるように、文化と産業は密接なつながりがあった。建築においても西欧の宮廷文化、貴族文化、日本の武家文化が芸術と技術を融合さ

せながら建築の発展を支えた。

衣服、ファッションは時代を経る中で、大きな変遷を遂げた。例えば、ルイ王朝時代には豪華絢爛な衣服が流行したが、20世紀になってファッションも大衆化した。同時に産業的な手法が発達してきた。そして近代産業が大量生産による合理化の追求をしていくにつれ、次第に文化の意識が薄れていった。

貴族文化の大衆化に関して博覧会、オリンピック、祭りなどが果たした役割は大きい。1851年に万博が始まり、ロンドン、パリなどの万博では非常に技術的にも芸術的にも優れた出品が多くなされた。電信・電話、ラジオ、テレビ、ビデオ、CD、ハイビジョン、インターネットなどは文化の伝達手段の発達に寄与している。

グロス・ナショナル・クール

2002年のフォーリン・ポリシー誌に、アメリカの若いジャーナリスト、ダグレス・マッグレイが「グロス・ナショナル・クール」という切り口で日本を紹介している。90年代の日本は「失われた十年」などと言われ経済的には大変停滞したが、新しい大衆文化の面では大変優れたものを創っているという指摘である。それは、アニメ、ポップアート、マンガ、デジタル製品、ファッション、キューイジーヌなどを指す。

産業の発展をキーワードで追うと「重厚長大」から「軽薄短小」に変化した。私は1985年頃さらに「美感遊創」という言葉で経済の発展を表わした。これは従来の供給側中心の経済が需要中心の経済に変わり、これからのマーケットでは美性と感性と遊びと創造性が重要になる時代がくるという見通しを申し上げたものであるが、グロス・ナショナル・クールと方向性を同じくするものである。

電子技術の発達には文化と産業の関連に新たな次元を開く。現代は文化と産業、技術と芸術が融合しつつ発展する新しい時代に入っており、ここに新たな経済発展の可能性がある。

2. 文化性を高める社会条件の変化

文化性を高める社会条件として、まず所得水準の向上があるが、現在は一時的に伸び悩みが起きている。社会経済生産性本部によると、2002年に余暇支出が減っ

た世帯は29.8%であり、一方、増えた世帯は20.1%に過ぎなかった。余暇支出は短期的には減少しており、所得効果を通じて文化性の発展にはマイナスの影響をもたらしている。

自由時間の増加も重要であり、労働時間は着実に短縮され2002年の所定労働時間は1,700時間となった。しかし労働時間とともに余暇時間も減少している。2002年には余暇時間が減った世帯29.5%に対して、増えた世帯は17.8%であった。

女性の活発な活動も文化を高める大きな力になる。感性豊かな女性が文化志向を高める傾向は文化の発展にとって好ましい。

グローバル化の進展は2つの要因によって文化性を高めることにつながる。第一に経済のグローバル化によって異文化間の交流が盛んになった結果、世界的に個人や民族のアイデンティティーについての関心が高まり、自己の存在価値を宗教・文化に求める傾向が強まり、文化性を高める方向に作用する。第二に交通手段の革新による大量輸送時代とIT革命によるユビキタス時代の到来は世界の人々の大交流を可能にし、世界の文化への接触機会を飛躍的に増大させる。

IT革命も文化性を高める要因になる。第一にデジタル技術の進歩は様々な形態の情報を大量、瞬時かつ双方向で移動させることを可能にし、文化性を高める社会インフラを提供している。第二にIT革命は人々の意識、価値観に影響を与え、文化性を高める。IT主導の社会では、需要者が多様な情報に基づいて自立的な選択を行うことになるので需要構造が多様化し、芸術、教養等の文化的な価値観が重視されることになる。IT革命は「知」を向上させる力があり、知的で豊かなコンテンツを充実させる。

企業によるメセナ活動も文化性を高める要因になっている。日本の当初のメセナ活動は収益の社会還元という視点で、外国の優れた文化を紹介しようという発想が中心であった。最近は従来に取り組みに加えて、メセナを企業と社会の対話のために活用する動きも現れている。メセナ活動によって社員の視野も広がり、新しい事業機会が生まれることへの期待が広がっている。

3 . 文化と産業の出会い

財の文化価値の高度化

文化と産業が出会うことによって商品とサービスを含めた財そのものの文化性が高まる。1つの側面が商品のデザインの向上である。自動車の価値にはデザインも大きな要素として含まれる。製品のデザイン能力の向上の背景には製造技術の向上がある。製造技術、素材技術の進歩がデザインの向上を支えている。もう1つは在来芸術表現の高度化ということである。最近コンピューターグラフィックスを用いて演劇、バレエ、オペラの演出効果を高める試みが盛んになされているし、コンピューターを使って舞台の光と音と動きを調整することも一般的である。

文化表現の多様化

技術の進歩による表現手法の多様化がコンテンツという財の文化価値を高度化させている。一人でオーケストラのような効果が出せる電子楽器はこの一例である。懐石風フランス料理などの新たな食文化も海外との交流によって生まれたものである。また、最近滅菌方法が非常に進歩しており衛生状態を保ちながら生の味を出すことができるようになった。

文化の伝達手段の高度化

産業技術の進歩は文化の伝達手段を高度化し、文化を広く浸透させることに貢献する。例えば20世紀初頭に登場したレコードは、音楽を非常に大衆化させることに役立った。映像の伝達手段の高度化も進み、現在はデジタルテレビ、カメラ付き携帯電話等の商品へと発展を遂げた。インターネットを活用した音楽や映像の無線配信も行われるようになった。

文化性と効率性の同時達成

産業・技術の発達には文化性と効率性を同時に向上させることを可能にする。CAD・CAMを利用すれば材料、時間を節約すると同時に加工精度を高め、不良品の発生を抑えることができる。

文化と産業の相乗発展

これからはITを始めとする産業技術の進歩が文化の進化に貢献し、産業と文化が相乗発展する時代になると考えられる。高度化した文化はその深化を通じて技術の一層の高度化を促すことになり、産業技術の高度化が文化の深化をもたらすという関係である。

4. コンテンツ産業

コンテンツ産業とは

コンテンツ産業には様々な定義があるが、私は「新しいメディアを通じて伝達される文化価値のあるソフトを供給する産業群」をコンテンツ産業と呼んでいる。一方経済産業省によるコンテンツ産業研究会でのコンテンツ産業の定義は「人の心に充足感を与える情報で経済的取引が可能な財を供給する産業」である。一般的に言えばコンテンツ産業には新聞、出版、テレビ、ラジオ、インターネット、ビジネス情報、映画、スポーツ、テーマパーク、音楽等も含まれ、新しい物としてはゲームソフト、アニメなどがある。

特色

コンテンツ産業には波及効果が大きという特徴がある。例えばハリウッド映画はアメリカ文化を世界に浸透させるのに大いに役立ち、アメリカ製品のセールスマンといわれている。映画を通じて世界の人々に共感を喚起することによって自国の文化、国民性、価値観を海外に広げていくことができる。またコンテンツ産業は多様なメディアを通じたマルチコースが展開できる。映画は映画館での上映だけではなく、ビデオの売上、テレビ放映が可能である。また、コンテンツ産業は販路拡張の手段になりうる。

現在のコンテンツ産業の世界での市場規模は1兆1,010億ドルであるが、2006年には約1兆4,000億ドルにまで成長すると言われている。プライス・ウォーターハウス・クーパーズの予想では、世界のコンテンツ産業の成長率は2006年で7%と見込まれている。

アメリカのコンテンツ産業の市場規模は4,575億ドルであり、GDPに占める比

率は5.2%にのぼっている。アメリカでは近年著作権問題が非常に深刻になってきており、デジタル時代の著作権保護のあり方、著作権エンフォースメントの強化、国際マーケットアクセスの拡大が議論となっている。アメリカのコンテンツ産業は世界で42%のシェアを占めている。アメリカのコンテンツ産業の輸出は890億ドルであり、自動車や航空機産業よりも多い。これは輸出指向型のコンテンツが多く制作されているため、ハリウッド映画の収益のおよそ50%が海外からのものである。

日本のコンテンツ産業の市場規模は、96年以降減少している。しかし11兆円のコンテンツ産業の市場規模は、印刷業の出荷額約8兆円、企業の総広告費5兆7,000億円よりも大きい。日本製コンテンツの輸出については、例えば日本のアニメはジャパニメーションとして人気が高く、世界の全放映量のうち6割のシェアを占めている。アニメはこれから成長が期待できる有力なコンテンツ産業である。アメリカにおける日本アニメの市場規模は43億ドルで、これはアメリカの日本からの総輸入額の3.2%にのぼる金額である。

アジアの若者の間では、日本製品はカッコいい、センスがいい、楽しいというイメージが定着している。日本のキャラクターの人気も高い。それだけに海賊版が非常に多い。日本のゲームソフトの輸出先の約6割が北米市場である。アメリカのゲームソフト市場では日本製のシェアは約4割である。

コンテンツ産業は国家のイメージを変える力をもっているため、各国ともコンテンツ産業の育成と国際展開の支援に力を注いでいる。イギリスではクール・ブリタニカ、フランスではユニ・フランスというプロジェクトが行われている。韓国、台湾も政府によるプロモーションを行っており、日本政府としても取り組みを強化する必要がある。

政策課題

知的財産戦略を効果的に進める必要がある。模倣品対策はとりわけ力を入れなければならない。日本でも東京映画祭等があるが、世界的に認知されているとは言えないので、国際展開のための努力が必要である。またコンテンツ事業の制作資金は、欧米、特にアメリカの映画産業ではファンド方式による資金調達が行われており、

日本としても参考にすべきであろう。人材養成も重要である。

5 . イベント産業

イベント産業とは

私はイベントを「不特定多数の人々を対象として特定プロジェクトをめぐってメッセージを交換する場」と定義しているが、具体的には、博覧会、フェスティバル、見本市、展示会、コンベンション、文化イベント、スポーツイベント、祭り、販売促進等を総称してイベントと呼んでいる。

特色

イベントは、産業手段と文化手段を統合して情報、知識、経験、関心、感激を交換する場としてとらえることができる。80年代までは日本で大変積極的にイベントが開催されたが、最近では停滞気味である。一方これから10年間における主要なイベントは中国に集中している。日本のイベント市場の規模は、2001年のイベントにかかる事業費と来場者消費額は合わせて4兆5,700億円であった。市場の内訳としては会議イベントが最も大きく、市場全体の28.3%を占めている。最近では息切れのような状態であり、今後のイベント活用のあり方を十分検討する必要がある。

政策課題

プロデューサーの育成、デザインの振興と保護、イベントの意義の浸透と効果測定、資金調達の方法の多角化、地方イベントの活性化等の課題がある。

6 . ツーリズム産業

世界のツーリズム産業

世界観光機関(WTO)によると世界の外国人旅行者数は1970年で159百万人、2000年で697百万人であり、2010年には10億人、2020年には16億人になると見込まれている。ツーリズム産業は波及効果が大きく、PR効果も高い産業であるので、先進国のみならず発展途上国も非常に力を入れている。

日本のツーリズム産業

日本のツーリズム産業の規模は、21.3兆円であるが、このうち外国人による消費は1.6兆円と非常に少ない。このような不均衡は海外への日本人旅行者は1,652万人にのぼる一方で、来日する外国人旅行者は524万人しかいないためである。このため国際旅行収支は大幅な赤字である。旅行消費のうちの外国人への依存率は日本がわずか7.5%であるのに対して、アメリカは20.9%、フランスは35.7%、オーストリアは52.6%と各国では外国人による貢献が非常に大きい。

2003年初頭に観光立国懇談会が「住んでよし、訪れてよしの国づくり」と副題のついた提言を出し、政府としては、ようやく観光振興に取り組む姿勢を強調するようになった。2010年には外国人旅行者を現在の2倍の1,000万人に増やそうという数値目標も掲げられた。しかし問題は日本人自身が日本の国の魅力を十分認識しておらず、日本の魅力を守り、維持する努力を怠ってきたことである。

国際観光の意義

国際観光は国内の革新効果をもつ。外国人の利便性を高める必要があるので、従来以上に国のあり方を外国人にオープンにしなければならない。また国際観光は文化の交流を通じて安全保障面の機能も果たす。

政策課題 (Contents, Communication and Infrastructure)

政策課題としては、コンテンツ、コミュニケーションおよびインフラを強化することが重要である。具体的には日本の魅力の維持と新しい魅力作り、それらのための教育と国民運動の実施、外国人の便宜の向上を進める必要がある。ブリティッシュ・カウンシルのホームページには「UKナウ」というコーナーがあるが、これはイギリスについての全般的な情報提供、教育等の個別テーマごとの窓口機関の案内、観光する場合の訪問先の推薦、宿泊の予約受付までを行っている。日本でもこのような情報手段を積極的に活用することが必要である。

7. 文化と産業の融合がもたらす経済的社会的効果

経済成長促進効果

文化と産業の融合による経済的社会的効果としては第一に経済成長を促進する効果がある。かつては芸術や文化は人々を勤勉や節約から遠ざけ、経済停滞を招くという見方があった。しかしトフラーが1964年に出版した『文化の消費者』でレコードの売上を例に芸術と文化に関連した事業活動が産業発展の重要な役割を果たしていることを指摘している。

構造改革促進効果

異文化間の交流について、フランスはアメリカ文化の浸透を防ぐ意味でWTOなどにおいてもグローバリゼーションについて否定的な態度をとっている。しかし、私は文化と産業の融合はむしろ開かれた国づくりを進め、文化間の自由な交流から新しい文化が生まれることを評価する立場である。

グローバリゼーション促進効果

文化と産業の融合は、異文化への理解と寛容性を高めることによりグローバリゼーションを促進する。また異文化間の摩擦を乗り越えるためにクロスカルチャー・マネジメントが非常に重要になる。

日本ブランドの発信効果

文化と産業が融合することによって、日本ブランドの発信効果が高まる。

企業価値の進化 - 企業の社会的責任

文化と産業の融合は企業価値の高揚につながる。企業活動において文化の重要性が高まるのが企業価値を向上させる途である。

企業が追求すべき価値は3つあると考えている。第一に企業収益の向上を通じた経済価値の向上で、経営戦略の高度化、生産性の向上などが課題になる。第二に社員、顧客などのステークホルダーの求める文化価値を提供することにより人間価値を高めることである。そして第三に社会の安定性や秩序や規律を守り、社会の進歩

と持続性に貢献するという意味での社会価値の実現である。文化と産業の融合によって企業はこれら3つの価値を高めることができる。

(2004年2月2日)

第2節 これからの都市開発

鹿島建設(株)副社長 庄子 幹雄 氏

1. 首都圏における再開発の現状

首都圏を中心に都市再開発プロジェクトが複数進行中であるが、大阪においてはこのような再開発案件が2、3件しかない。東京地区で多くの再開発が行われている理由は、企業が急速に資産のリストラを進めたことが考えられるが、これらのプロジェクトは各事業主体が地域ごとの経済効果を判断しながら進めているのであって、東京全体を見渡しているわけではない。都市全体の構想がないままに各地域単位で再開発が行われている現状には大いに疑問を感じている。

2. 国（都市再生本部）の方策と考え方

政府の都市再生本部の狙いは経済活性化のスパイラルを起こすことである。不良資産の処理が景気回復のきっかけとなり、都心の再開発が進めば土地が流動化し、さらに不良資産処理が進むという具合に好循環が生まれる。また第二の狙いとして、都市機能の更新、増強によって東京の国際競争力の回復を目指すことがある。

都市の再開発は東京では軌道にのっているが、大阪は芳しくない。名古屋は大阪に比べればかなりよい状態であるので、民間でも名古屋では様々な事業を計画している。2002年に都市再生に関する特別措置法ができ、事業を進めやすい環境は整ったが、現実には東京以外では具体的なプロジェクトにつながっていない。

3. 「20世紀の負の遺産解消と21世紀の新しい都市創造」とは

都市における20世紀の負の遺産として、慢性的な高速道路の混雑があげられる。東京都特別区内における高速道路の混雑時の平均速度は30キロ以下である。アメリカ、ドイツなどでの高速道路の平均速度は時速100キロ以上である。環状道路の整備状況もいまだ不十分である。住民の反対などがあり、整備率は20%である。ちなみにパリはかなり環状道路が整備されている印象を受けるが、整備率は70%ということである。千葉、埼玉、東京、神奈川の間を物流を円滑化し、流通コスト

を下げるためには環状道路の建設が必要である。

東京と大阪における木造建築の密集市街地の面積は、それぞれ約6,000haであり、地震や火災などの災害に対して非常に脆弱で、安全という点で問題が大きい。

電線の地中化率は千代田区では約35%だが、23区になると3.1%に過ぎない。海外の大都市では電線が地上に露出していることは少なく、東京では現実に電線が邪魔していい写真が撮れないという声がある。地中化率を高めていかないと観光立国も掛け声倒れになってしまう。国土交通省によると、これ以上の観光客を受け入れるためにはまだまだ整備すべきところが数多くあるそうである。また、都市の住環境という点でも問題は大きい。例えばヒートアイランド現象が相当進んでいる。首都圏白書では2002年度の都心部の熱帯夜の日数は26日以上としているが、実態はさらにひどいはずである。ヒートアイランド現象も都市再開発を進める中で解決すべき問題の1つである。

新しい都市を作るためにはまず負の遺産を解消することから始めなければならないが、再開発の目標として21世紀の新しい都市の具体像を3つの角度から示したい。第一に住民が安心して暮らせ、しかも美しい都市である必要がある。第二に国際競争力がある都市である必要がある。これは様々な分野で世界から企業や人が集まり交流する都市という意味である。国際会議の開催回数では東京は世界で10位に入っていない現実がある。第三に環境に配慮した持続的発展が可能な都市である必要がある。これはアクセスが容易で、求心力としてコアのある、エネルギー効率の高い都市という意味である。

以上3点を踏まえ、世界に冠たる日本の情報技術を都市インフラの軸とする構想が後述する四次元都市構想である。この提案は建築学会、土木学会でも盛んに研究されているテーマである。

4. 都市再生緊急整備地域と関連するプロジェクト

都心部の緊急整備地域に関連するプロジェクトは、いずれも民間再開発の目玉となるプロジェクトである。土地利用事業手続きに関して立法支援が行われ、資金調達に関しても優遇されているが、このような支援が民間活力の発揮につながる。都内各地で再開発が行われることは、再開発区域外にも好影響を及ぼす。

例えば日本橋、八重洲、銀座地区の再開発では羽田モノレールの延伸計画の他に、都営浅草線の駅を東京駅南地区に設け、京成線で成田、東京、羽田をつなぐ構想もある。どちらの案が採用されるか分からないが、実現すれば乗客の利便性は大きく向上し、人の行き来が活発化することは間違いない。

晴海二丁目地区都市再生事業では、本来は官が行うべき防潮堤整備を民間ディベロッパーである三菱地所が代行している。三菱地所は民間都市開発推進機構から無利子で資金を借り受けて港湾施設の整備を行い、東京都から受け取る代金を返済原資に充てている。東京都にとっては財政負担が軽減されるメリットがある。晴海二丁目開発は官民の協力が非常に上手くいっている事例と言える。

日本橋地区の首都高速道路の地下化、渋谷駅周辺の再開発事業などに見られるように、都市の姿、機能を改善することを目指した単なる箱モノの整備にとどまらないプロジェクトがようやく動き出した。このような公共インフラの整備を伴う再開発は国、自治体の強力なバックアップのもとで官民が協働して事業にあたらないと進展が難しい。資金調達面などの官の支援が不可欠な分野は少なくない。

首都圏の再開発に関して懸念される点がある。政府は2003年までは今まで述べた方針で動いていたが、最近急速に景気回復が言われたし、政府が地方の活性化に軸足を移し始めているため首都圏の再開発事業が足踏みする恐れがある。そこで私たちは百年後の都市の姿を構想した取り組みを進めることを提案している。今こそ官民一体でこのような国家的な課題に早急に取り組むべきである。

アメリカに目を転ずると、ボストンでは108億ドルもの資金を投じて高速道路の地下化が進められており、ベクトルの社員がボストン市の役人としてプロジェクト推進の中心的な役割を果たしている。日本ではゼネコンは問題があると見られているが、民間事業者を活用して効率の改善を図ってもよいのではないかと感じている。

われわれは民間事業者の立場で以上のような主張を粘り強く訴えてきたが、都市再生の設計図を作るのは本来国の役割である。時の政権の考え方によって方針が振れることはあってはならない。

5 . 21 世紀の新しい都市軸

都市設計の考え方として四次元都市空間という概念を提唱している。一次元都市は点と点を結ぶ経路の周辺に広がる集積に過ぎないが、二次元都市は移動手段、物資の供給経路のネットワークによって生まれた。さらに三次元都市では建築の高層化、地下化が進むと同時に情報ネットワークが整備され、時間と空間の利用の効率化が進む。四次元都市空間では情報ネットワークがユビキタス化し、情報が時間と空間を越えて行き交う。四次元都市の開発では、ユビキタス社会の到来を前提として都市インフラの設計が行われるべきであり、この点は学界でも意見の一致が見られる。

以前は初めに器を作って後で通信インフラなどの整備を進めるのが一般的であったが、現在は情報通信ネットワークの構築が先にあって、そのためには都市がいかにあるべきかという発想に変わった。

海外での都市開発を念頭に日本の針路を考えた結果が、ユビキタス社会の到来を踏まえた四次元都市空間構想である。この構想の実現によって、東京を世界に冠たる魅力ある都市にしたい。日本の情報化技術は世界最高水準にある。この技術を活かしてユビキタス時代に相応しい都市を作っていこうと提案している。

国土交通省などで進めている都市インフラ整備計画では、自動車や家電のIT化、次世代携帯電話、超小型非接触ICタグ、鉄道料金課金システムなどが具体的な項目としてあり、これらを都市インフラとして情報ネットワークで結んでいきたい。言うまでもなく、このことを実現するための手段として、四次元都市構想の中心には情報基盤整備がある。都市生活者が不安を克服でき、快適に生活できる環境を提供することも都市の機能として不可欠である。これからの都市の再開発は情報技術を基盤とする交通網の整備を進めることと環境負荷の低減、さらには防災、安全が中心的なテーマとなる。

(2004 年 4 月 23 日)

第3節 医の論理と改革の論理

セコム医療システム(株)社長 小幡 文雄 氏

総合規制改革会議は、医療分野の最終的な改革案として2003年7月15日に株式会社の医療機関経営の解禁、混合診療の解禁、労働者派遣業務の医療分野への拡大、あるいは医薬品の一般小売店における販売を求める提言を行ったが、厚生労働省と協議を行った結果、それらすべてに対してゼロ回答という結論になった。医療の分野はいかに規制の壁が厚いかということを初めに指摘しておきたい。

1. 医の論理

日本の医療は世界一

WHOの調査によると日本人は健康で長寿という点で男女ともに世界一であり、医療界では、平均寿命が世界一であるので医療水準も世界一という論理の組み立てが行われている。長寿であることが改革は不要であるという主張の根拠の1つになっているわけであるが、長寿は必ずしも医療だけで達成されたわけではなく、食事、生活習慣、衛生意識などの恩恵もあったはずである。したがって日本人の平均寿命が長いことは必ずしも医療のためだけではないという反論は十分可能である。

医療はすべての人に公平に配分されなければならない

医の側では「医療はすべての人に公平に配分されなければならない」と言われているが、現実の一般社会で誰に対しても分け隔てなく高度医療を提供することは経済的に不可能である。例外的に差額ベッド等の選択項目もあるが、日本では患者の男女の別、また地位や身分を問わず、誰に対しても医師は適切かつ平等に扱うという考えが建前としての医の論理に組み込まれており、選択の可能性を排除している。

護送船団方式の自主規制、公的規制

官僚社会主義機構としての官庁による行政指導は日本独特のものであるが、認可

業種をはじめとする各種業界に浸透しており、医療界においても護送船団方式による公的規制と自主規制が行われている。しかし、社会システム研究家のウォーラスティンは「史的経済システムとして存立するのは資本主義であって、社会主義は資本主義が生み出した排泄物である」という趣旨のコメントを述べている。ソビエトが崩壊するなど社会主義の弊害が顕著に現れ、社会主義は破綻し、現実に社会主義経済システムで運営されている国家は今日存在しない。このように社会主義経済システムの弊害・限界については様々な指摘がなされているにもかかわらず、日本の医療界（必ずしも医療界のみではないが）では、P.F.ドラッカーの言う官僚社会主義的、官僚福祉主義的な規制が営々で行われている。

護送船団方式の行政手法の特徴は競争の徹底的な排除である。そのために情報開示の抑制、広告の規制が行われ、さらに典型的なものとして地域医療計画と称して病床数を管理する政策が行われている。このことによって明治時代から保証されてきた自由開業医制が制限されている。

医療は公益性が高く非営利な分野である

医師会および厚生労働省は「医療は公益性が高く、非営利で行われるべきであり、株式会社による病院経営はあり得ない」と主張している。また医師会および厚生労働省は医療をサービス産業と位置付け、産業政策に組み込む発想は医療の性質に馴染まないと考えている。しかし、技術進歩の中で、薬剤・医療機器・材料・検査機器等の比重は着実に高まっており、これらは成長産業・未来産業として、産業としての位置付けを着実に高めている。

国民皆保険の維持・強化と、これを侵害する恐れのあるものはすべて排除

誰もが病院にアクセスが可能で、国民皆保険制度により医療費の支払いが可能であるという前提がもう1つの特徴である。その代わり、日本では混合診療＝保険診療を超える医療サービスの提供は認められていない。つまり日本の医療はメニューを選べない配給型の定食形式で、一定のものまでは必ず提供するが、それ以上のものは提供しない。これは貧しかった時代、すなわち絶対的に医療サービスが不足していた時代の典型的な発想であるが、この結果、質は別にして量を増やすことを目

的とした医療が肥大化してきた。高度先進医療に特化する機関がナショナルセンターのような例外として存在はするが。

また、このように提供される医療には技術・サービスの差がないとの前提があり、価格が固定されているので治療の質の差は問われない構造になっている。したがって、どのような医師が治療をしようと、診察の対価は保険で一定額が支払われるだけである。ただ、最近一部制度が変わった。2002年4月から、心臓、胃、脳等の部位ごとに手術件数が評価され、病院の報酬に反映されることになった。しかし手術件数は施設単位であるため、新たに開業した場合には70%の診療報酬しか受け取れない。サービス・技術の差を認める診療報酬体系に近づいてはいるが、一方で新規参入を抑制するものでもある。

これらはまさに日本の医療界の社会主義的な側面であり、実際にはこの質と価格との差は、社会主義国で一般的な長時間待ちと医師に対する「御礼」という形の地下経済として患者は別のコストを負担している。ある意味でこれは賄賂、汚職、脱税の側面があるが、医療界ではあまり抵抗もなく行われてきたのが実情である。

2. 改革の論理

世界の流れに逆行している日本

30年前は日米英独仏の5カ国の病院の平均在院日数と1病床数当たりの医師、看護師等の職員数に大きな差はなかったが、この30年の間に大きく差がついた。

平均在院日数については、アメリカでは10日を切るのは当然であるが、その代わり看護システムが発達しており、高度な技術が不要な治療については在宅で治療を受ける体制が整っている。病院は高度な医療サービスの提供に特化し、最大限病院としての機能・効率を追求する仕組みが確立されている。

一方で日本では、患者側の意識もあり、平均在院日数を短縮できていない。1床当たり配置されている人員もアメリカでは高度医療を行うために3倍程度増えたが、日本は30年間ほとんど変わっていない。このため、他の先進国であれば治る病気が、日本では治らないという状況にもなっている。

医師を選べない日本の医療

日本では誰もが医師を自由に選ぶことができる枠組みとなっているが、実態は医療側からの患者側への情報が不足しており、誰がよい医師であるのか分からないために医師の選択ができない。この問題の背景にあるのは、客観的なデータの不在である。病院ごとの手術件数等のデータが開示されていれば、患者は実績を評価して安心して治療を受けることができるが、日本ではこのような情報公開が最近まで認められていなかった。

病院にも採用する医師を選べない問題がある。病院は、大学病院の医局から派遣された医師を甘受するだけで、病院と大学が交渉するようなことはよほどのことがない限り行われぬ。

医師のデータベースがないために悪い医師が排除されないことも問題である。ある県で保険医の指定をとれなくなった医師が、他県で申請して指定を受けることが可能である。専門家同士のピアレビューも行われていない。医師資格の見直しは海外先進国では様々な形で行われているが、日本では運転免許は5年ごとに見直しが必要であるにもかかわらず、医師免許は一度取得したら、医師本人が辞めると言うまで半永久的に有効である。医療の標準化も遅れており、逆に違いを各病院の特色として出そうという試みもある。配給的な医療を与えているにもかかわらず医療の内容そのものの標準化が遅れている。

医師の意識構造と医師に対する意識構造

日本の医療現場では医師は非常に独特の取り扱いを受けており、すべての治療行為が医師の指示のもとに行われている。例えば看護師は注射一本でも医師の指示なくしては射つことができない。アメリカでは様々な医療関係のプロが育っており、医師とそのようなプロフェッショナルが協力、分担して医療行為を行うチーム医療の体制になっている。

一方で医師にものを言うことは患者にとって非常に難しい。患者は医師に命を預けているため、国会議員であっても文句を言えない、言い難いという意識がある。医師でもいったん患者の立場になれば同じである。

医師の物と金についての感覚であるが、若い頃から人に物を貰う事が当たり前で

あるという意識構造がある。医師が理想型で語られるときには赤ひげ診療譚の主人公である新出去定が精神モデルとして取り上げられるが、現代の医師が公益意識を持ち、赤ひげ精神に則って清廉潔白、清貧な暮らしを送っているという事実はごく稀ではないか。

護送船団方式による行政の弊害

護送船団方式による行政の弊害は、常に競争排除を導くということである。医療事業をサービス産業と規定されることを否定する一方で、病院は形式的対応としてはサービス業を真似る行動様式をとっている。

現在の日本の病院のうち、98%は持分のある医療法人として運営されているが、これらの多くは個人企業的な小規模の医療法人であり、中小企業や同族企業のような形で営利を追求しているのが実態である。このことが集約的な医療サービスの提供を妨げ、粗放的医療を温存させる原因となっている。

医療界は、混合診療を認めると、医療の質に差がつくことで質の競争が進展することを危惧している。このため医療の質を求める患者は海外で高度治療を受けざるを得ない。厚生労働省は、混合診療を認めない理由として、過剰診療の恐れがあると言っているが、この考えには一貫性がない。一方で医は赤ひげをモデルとする非営利事業であり、医学教育もそうした学生を育てていると言い、他方では混合診療の導入によって医師が患者の弱みに付け込んで多くお金をとってしまうことを心配するという矛盾した考えを示している。医師の倫理観に依存する限りこの問題を解決することは難しいが、情報の公開はこれらの問題を解決できるものとする。

既得権益擁護と規制緩和に対する抵抗勢力の温存は、厚生労働省と医師会の共通利益であると言われている。規制は省益と非常に強いつながりがあるので、官僚自らが規制緩和を推進することには限界がある。また、法体系は数々の規制の上に成り立っているので、一箇所を変更すると全体に影響が及ぶ構造になっている。

医学教育の実情

以前と比べて医師志望者の構造がかなり変化してきている。60年代はヒューマニズム精神に溢れた者と家業としての病院を継ぐ者が多かったが、80年代以降は

偏差値が高いので医師になるという動機の者と、実家が裕福で授業料の高い私立の医学校に行ける者に二分されるそうである。

医学部教育の最大の欠点は臨床教育ができていないことである。大学は研究教育に注力し、臨床教育が十分になされていない。その一方で大学は研究も教育も臨床も三位一体で進め、すべてについて最高に権威ある存在でなければならないと考えているが、医学部で本格的に臨床教育に取り組んでいる人は少ない。

医療法の根本見直しが急務

医療法の根本的な見直しが急務である。1947年の公布以来、医療法は長らく本格的な改正が行われなかったが、1985年以降に四回の改正が行われた。この四次にわたる医療法改正の基本的な考えは、現在の病院の機能を固定化し、その中で差別化して切り分けていくという発想で、最終的に病床数を減らすことに主眼を置いている。形態を固定化したうえで競争を行い、病院数を減らす、つまり施設基準に満たない病院が淘汰されるのはやむを得ないという政策が行われている。医療は国内でいかに淘汰のメカニズムを作るかがテーマであり、機能別に業態を固定化し、その中で不要なものを排除してきた。現在120万床ある一般病院を60万床にまで減らすことを厚生労働省は目指している。

3. 医療法人の病院経営の実態と医療法の虚妄性

医療分野の規制緩和、規制改革については始めに説明したとおり、既に喧々諤々の議論がなされているにもかかわらず、大山鳴動して鼠一匹出てこない状況である。改革を行ううえで最も議論が白熱したテーマは、株式会社による病院経営への参入である。この問題は総合規制改革会議のシンボリックな対立点であった。この部分については、私が2002年1月に書いた論文「営利医療の潜在力」をご覧ください。ここでは既に現在の医療法人は営利医療を行っているという指摘を行った。

医療の非営利性の根拠として公益性が強調されるが、公益性の高い事業である電力、ガス、銀行、運輸、通信等の事業が株式会社により運営されてはならないという考えはない。公益性事業の株式会社化の典型的成功例は国鉄改革である。日本国有鉄道からJR株式会社になった結果、一般的にサービスの質等は向上したと評

働けるのではないか。

医療は非営利であるとよく言われるが、現代の資本主義経済体制システムの中である法人によって資本蓄積が行われているとすれば、その原資は利潤、税の投入、もしくは寄付のいずれか、その組み合わせである。日本では民間病院への寄付は一般的ではなく、民間病院に政府から財政資金が投入されている例は限定的である。また医療法人に対する税制面での支援はない。よって医療法人が成長し、設備の充実が行われていけば、それは資本蓄積によるものである。換言すれば、資本蓄積があったということは利潤があったことを意味し、利潤があったということは営利性があったという帰納法的論理展開で、医療の営利性を説明できる。

厚生労働省は医療法人の資本蓄積を示す統計を整備していないが、病床数が増えれば建物も増築され、医療機器の数も増えていることが予想されるため、病床数と資本蓄積には相関関係があると考えて病床数の推移から資本蓄積の度合いを推計した。また、日本ではCTスキャン、MRI等の高度医療機器の普及台数が海外に比べて高く、この点からも資本蓄積が行われていたことが類推される。

マックス・ウェーバーは『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で、プロテスタントが職業を神から与えられた天職であるにとらえ、禁欲、節約、勤勉、献身の精神によって天職の遂行に邁進すれば神の国の救済に通じると信じて行動した結果が資本主義の根源である資本蓄積を生んだと述べている。この考えに基づけば、日本の経済システムの中では、医師も禁欲、節約、勤勉、献身の精神で医療行為にあたれば自ずと資本蓄積を行うことになる。このように考えれば医師が資本蓄積を進める側にいることは明らかであり、必ずしも「赤ひげ精神」が資本蓄積即ち利潤蓄積や利益をあげる営利性の存在を否定することにはならない。

医療機関の非営利性には法的根拠がある。医療法の第7条第5項では「営利を目的として病院開設を行おうとするものには許可を与えないことができる」とされている。ここでいう営利とは、医療法第54条の「医療法人の運営上生じる剰余金の配当をしてはならない」という規定で定義されている。しかし、中小の同族会社は営利性があることは明らかであるが、株式会社であっても配当を行わないことが一般的であるので、医療法人が配当を行わないからと言って営利性がないとは言えない。

また、出資者が出資から退会するときは、医療法人においても出資持分に応じた純資産額を受け取れるので、実質的に配当が行われていると解釈することが可能である。病院の継承問題をも M&A によって解決できることを医師会の常務理事が表明していることから判断すると、病院にも将来の利益すなわち、キャッシュフローを割引率により現在価値にする収益還元法の考え方が適用されていることになり、将来の利益までも配当として受け取ることができる仕組みが存在している。このように考えれば、医療法人には配当概念がないという考え方は成り立たず、単に出資者が同族者などに特定化しているために、期間配当の必要性がなく、退会や清算配当という形態をとっているに過ぎないことが分かる。

4．護送船団方式の制度改革（金融ビッグバンと法的ダイナミズム）

かつて金融機関も護送船団方式による行政の枠組みの中で守られていた業界であったので、医療界の護送船団方式の制度改革は、金融ビッグバンへの諸外国の対応と比較すると分り易い。1991年当時アメリカの金融制度は非常に疲弊しており、危機的な状態にあった。91年1月のウォール・ストリート・ジャーナル誌は21世紀に残る12の銀行を発表したが、そこでは邦銀が評価される一方で米銀の評価は芳しくなかった。

アメリカの金融当局は事態打開のための制度改革を行った。そこでは、邦銀をはじめとする外国銀行の営業攻勢の結果、アメリカの銀行の市場が不当に侵食されているのではないかという問題意識があった。そこで、外国銀行がアメリカ国内で融資を行うには現地法人を通じて行わなければならないという規制が導入されようとした。その場合、現地法人の資本を基準に融資が行われることになり、多額な資本をアメリカに持ち込まない以上、アメリカでの銀行業務を縮小せざるを得なくなる。三菱銀行は、そのような措置はアメリカ経済自体に不利益を招く旨サリバ & クロウンウェル法律事務所を通じて訴え、ニール上院議員に法案の修正条項を提案したところ、その提案がわずか15分後にニール・アmendメントとして上院で採択された。一介の外銀の意見であっても、しかるべきルートでしかるべき意見を述べれば法律の修正条項として採用され、その対応力の速さおよび立法のダイナミズムには驚くべきものがある。

一方で、日本でのデリバティブズ活用の法的手当での動きは非常に緩慢であった。デリバティブ商品は既に80年代からシカゴ商品取引所で活発に取引され、世界では広く金融商品として認知されていた。しかし日本では賭博に該当する恐れがあるとして、長年大蔵省はデリバティブズを金融商品として認めず、黙認の形を取った。日本の金融機関のデリバティブ取引はこのような環境で行われてきたのであり、外銀に比べて邦銀はデリバティブ取引が弱いといわれている背景の1つには、行政当局のこのような姿勢もある。大蔵省は1998年ようやく銀行法の改正によりデリバティブ商品を認可したが、取引可能な商品を限定列挙したに過ぎない。銀行界としては例示列挙を求めたが、最終的には限定列挙しか認められなかった。法律に書かれていない商品は「グレー」、つまり従来同様の黙認という扱いであった。ちなみに、日本と同様に賭博の概念に抵触することを懸念したドイツ（旧西独）は、1985年に金融法を整備しデリバティブズを金融商品と認定した。大蔵省にはデリバティブズを自分たちの監督下に置きたいという発想はあるが、デリバティブズ市場および日本の金融機関の発展を促進したいという発想で法的手当をする姿勢がないように思われる。護送船団方式のもとでの改革は、このように官を含めて既得権益を重視するため非常に緩慢かつ非合理で、何を目的とした改革なのかが希薄かつ不透明なものとなり改革の達成状況も不十分と言わざるを得ないのである。

（2003年12月19日）

第4節 変わる高齢者福祉事業

特定非営利活動法人日本アビリティーズ協会会長 伊東 弘泰 氏

1. はじめに

最近、にわかに福祉や高齢者向けの介護事業が注目されているが、私が福祉事業を始めた39年前はこのような福祉の仕事が大きな産業になるとは思っていなかった。また、これからも本当に“儲かる”産業として発展するかどうかは、日本の社会の現状を考えると疑問がある。一方で、2000年に介護保険制度がスタートし、一時介護事業はバブルとも言われるほど急速に拡大し、そして萎み、現在はまた少しよくなってきている状況である。

現在、福祉関連事業で俗に言えば“儲かっている”のは、「介護保険にうまく乗っかっている」企業である。しかし、私は国の施策を信用してビジネスを組むことは危険だと考えている。利用者にとって何が大事であるのかという視点で事業展開を進めるべきだ。当社の経緯、事業内容の説明を通じ、福祉産業の背景をご理解いただいて、皆さんが考える参考としてもらえればと思う。

2. 福祉機器の紹介

当社の主たる商品である階段昇降機を紹介したい。価格は直線型のもので70万円である。階段はターンするものが多く、それに対応する商品は約200万円である。今から25年前に輸入を始めたが、当時は年間10台売ればよいほうであった。現在は当社だけでも月に70台から80台、年間約1,000台が販売されている。

日本の障害者の特徴は、脳卒中等による片麻痺障害が圧倒的に多いことである。倒れてしまうと自宅の階段の往復もできなくなってしまう。私どもは「倒れても、少なくとも家の中では自由に動ける状態を保ちたい」と思い、昇降機の輸入を始めた。現在取り扱っているのは当社のオーダーで作られたものである。

主として駅などの公共空間の階段で使用されている機器として、車椅子ごと移動させる昇降機がある。前の首相官邸や京王線の主要駅に取り付けられている。このような昇降機の構造は様々な規制があるので、それに適合するように作られている。

日本と海外では昇降機の使われ方に違いがある。日本では自分で機械を操作して動かすことが前提とされていない。駅では必ず駅員の介助が前提となって移動することになる。したがって、東京駅で新幹線を利用する時は、原則として2日前までに駅長室に連絡しなければならない。そして駅の指定された場所まで行き、そこから先は駅員の介助を受けることになる。しかし、例えばアメリカ、カナダでは昇降機用の共通の鍵が障害者には渡されており、障害者が自ら操作して行動できる。海外では介助者がいなくても自由に移動できる仕組みが前提となっているが、日本ではそのような理念がなく、インフラが整備されていない。アメリカ、カナダは3年ほど前からそうした鍵を使わなくても利用できるようになったと聞く。

当社では、レールを天井に張って、家庭内を移動するためのリフトも取り扱っている。これがあれば、自分で移動して、トイレや風呂に行くことができる。しかし、日本では介助者がいることが前提である。アビリティーズがデンマークで製造し、販売している天井走行リフトは、スイッチを障害者本人の手元にあるように設計しているが、日本企業製のものはすべて介護者が操作するように作られている。

ここには思想と教育の違いがある。つまり、イギリスでは看護師や介護者は15kg以上のものを持ち上げてはならないとされている。これは法律ではないが、確立されたルールである。日本では、「担ぎ上げたほうが速い」ということで、介護者が担いでいる。その結果、30歳代以上のホームヘルパーの60%以上が腰痛を患っているといわれている。

担ぐことは確かに速いようだが、担ぐ側にとって負担であるだけでなく、担がれる本人にとっても苦痛である。また、抱きかかえられなければ動けないのは屈辱であるが、日本ではこの点に配慮しない。「人間的ケアは機械を使わないほうがよい」と主張する、誤った福祉の専門家が日本には大勢いるのが現実である。

手摺りはステンレス製のものも普及しているが、デザインと機能が重要であると考え、色々な種類のものを作っている。トイレの脇に設置するものは、高さも幅も自由に変えることができる。また、洗面台は高さを調節できる。

当社が目指しているのは障害のある人の自立である。昇降する洗面台は、私どもの施設で多数使っている。右側のレバーを操作すると上下する。これによって、デイサービスに来ている高齢者のなかに自分で顔を洗える人がたくさん出てきた。通

常の建築物や家屋は健常者に合わせた仕様になっているが、これがそもそもの誤りである。健常者に合わせた器具や道具を使えなければ社会で普通に生活できない状況になってしまっている。

車椅子用のクッションも重要である。車椅子を使っている高齢者のほとんどは適切なクッションを使っていないので尻が痛くなり、状況によっては褥瘡ができる。疲れるから楽なベッドに戻ってしまうために寝たきりが増える結果となる。空気セルでできたクッションを使うことで座圧を和らげることができ、ウレタンフォームを使った時とでは疲れ方が全く違う。

座位を保つことができれば健康を維持することができる。例えば、嚥下障害の人もきちんと座れば自分で飲み込むことができる。椅子に座れるということは、ベッドに寝たきりにさせないということになる。その思想や方法が日本にはない。介護保険では、元気になる仕掛けのシステムや機器が対象になっていない。

当社が扱っている特殊入浴装置は、日本の仕様でスウェーデンで作ったものだが、約600万円と施設で使う備品としては価格は手頃である。リフトがあることによって、ベッドの脇にこの装置を置けば楽に移動できる。リフトと浴槽は上下し、最適な位置に合わせることによって介護者の腰痛を防止でき、座位を保ちながら快適に入浴できる。内部を殺菌消毒することもできる。

日本の典型的な入浴装置には、これらの機能がいずれもついていない。障害者は仰向けに寝た状態で浴槽に移され、これは使う人にとって非常に恥ずかしい姿勢であるが、尊厳性はまるで配慮されていない。価格も1機1,500万円と高価である。なぜ1,500万円もする機械が売れるのかと言えば、厚生労働省が浴槽について1,500万円まで補助金を出すと決めたからである。この結果、利用者は値段の高いものを使ったほうが得だと思ってこちらを購入する。

車椅子にも問題がある。日本では障害者に5年に1度車椅子が支給される。しかし子供は体が成長するので5年間同じ車椅子を使い続けることはできない。

アビリティーズでは、部品の組み合わせで体の大きさに合った車椅子を作ることができるモジュール型車椅子を販売しているが、日本ではなかなか売れない。日本で普及している車椅子はレンタル料が月額約5,000円程度で、自己負担は1割の500円である。一方で、当社が扱っているものは9,000円で自己負担は900円ほど

である。差額は大きくないが、ケアマネジャーに十分な知識がないために自己負担額が少ないほうを選ばれてしまう。この結果、アームレストが固定された車椅子を使用するのでベッドからは車椅子に乗り移ることができない。車椅子の機能が悪いと、ホームヘルパーが来ている時しかベッドから出ることができなくなってしまう。人に頼った生活しかできなくなるので非常に制約が大きい、この点は認識されていない。

3 . アビリティーズ運動の展開

アビリティーズの綱領は昭和41年の設立時に定めたものである。

「わたしは平凡な人間でありたくない。非凡な人間としてできれば、“保障”よりも“チャンス”を選ぶこと……これこそわたしの願いである。わたしは、国家に養われ、卑屈で、怠惰な人生を送ることに満足できない。わたしは、夢をえがき、計算された冒険の道を求め、建設しつづける。たとえ、それが成功しようとも、失敗しようとも。」(後略)

この綱領を定めてアビリティーズの活動を始めたのは、私の個人的な経験による。私は昭和17年2月生まれで、1歳の時にポリオを患い、歩くことが不自由になった。腰から下に1.7kgの装具をつけているのでようやく歩くことができるが、例えば入浴する時には装具をはずすので、這うか壁伝いに歩くしかできなくなる。転倒することもしばしばである。

普通のことは当たり前に行けると思っていたが、高校を卒業する時に就職拒否にあった。100社を超える企業に面接を申し込んだが、書類はすべて送り返され、試験を受けることができなかった。大学を卒業する時、私以外にも似たような境遇の人が大勢いることを知り、日本でアビリティーズ運動を始めることになった。

アビリティーズは世界的な運動である。1952年にアメリカのロングアイランドでヘンリー・ビスカルディ氏が40歳の時に始めたものである。この人は生まれつき脚がなかった。「保障よりも働くチャンスを」と、特に第二次世界大戦や朝鮮戦争で傷ついた傷痍軍人の社会参加のために、4人で脚が1本、腕が3本という会社を立ち上げて活動を始めた。

氏は大統領委員会の委員を長く務めていたが、最近91歳で亡くなった。その考

え方は、世界中の障害者福祉の考え方を転換させるものであった。その後、アメリカのアビリティーズは組織が大きく変わり、ナショナルセンターとして障害者雇用等、福祉関連の様々なことを手がけている。

アビリティーズの取り組みは全世界に伝播した。私も大学4年生の時に初めて彼に出会い、それ以来、私はこの運動を展開してきた。印刷事業を通じて日本で5年間アビリティーズの活動に取り組み、当時の会社は障害者ばかりの従業員30人ほどの小さな企業であったが、3年目くらいから黒字化し、配当ができるようになった。

昭和46年に労働大臣に就任した原健三郎氏が、たまたま『敗北を知らぬ人々』（ヘンリー・ビスカルディ著・伊東弘泰訳）を週刊文春の「この夏勤める三冊」に選んでいただいたことが縁でお目にかかる機会ができた。2時間に及ぶ意見交換をした結果、原大臣は障害者雇用対策を見直すことを決意され、昭和46年6月に大臣指示が出された。その後4年間かけて現在の障害者雇用促進法が成立した。

現在、企業には全従業員の1.8%以上の割合で障害者を雇用することが義務付けられているが、この法律はこの時の大臣指示が原点となってできあがったものである。しかし、当時障害のある人の生活実態は、一般企業で働けるようにはなっていなかった。まず、移動手段がない。当時、私は車を運転していたが、ほとんどの障害者は運転免許を持っていなかったし、障害者仕様の車もなかった。それどころか、車椅子も十分普及していなかった。

障害者の生活実態などを調べるため、私は3週間ほどアメリカに滞在し、帰国間際に一人の女性と出会った。この方が夕方5時頃アメリカ・アビリティーズの工場から帰宅する時、電動車椅子を収納するのを手伝ったその時、「日本でもこういうものを普及させれば障害者も自由に外出し、仕事にも就ける」とひらめき、電気が走るような感じを受けた。それ以来日本で研究を行い、昭和49年から本格的に福祉機器事業に取り組みようになった。

福祉機器事業を始めた頃は、アメリカから持ち帰った様々なカタログを国内の医療器具メーカーに持ち込んで機器の製作を依頼したが「こんなものは売れない」と言われ、断られた。仕方なく海外の企業と組んで日本向けの製品を作り、改良して輸入を開始した。

昭和49年、霞ヶ関ビル33階の東海大学の校友会館を借りて福祉機器の展示会を開催すると、1日で3,000人が来場した。厚生省の館山不二夫施設課長から、「このような展示会を世の中に広めたい、やってくれ」と言われた。

当時の老人ホームは専ら人手による介護が中心であったが、行き届かない状況で運営されていた。福祉機器を普及させて状況を改善するために、同年11月に厚生省を主催とし、日本アビリティーズ協会が全面的に開催の事務局を担当し、機器展を開いた。それが今の国際福祉機器展となり、今年で31回目となった。最近では海外からの来場者も増えて、今回は3日間で14万人が来場した。始まりは非常に小さなものであったが、現在は大きなイベントに育ち、世界の3大福祉機器展示会の1つとなっている。

4. 障害者支援活動の取り組み

ブックセンター「スクラム」

リハビリテーションとは別の事業であるが、ジャスコの岡田名誉会長に協力をいただき、障害を持っている人が第一線で働ける職場をつくるために、共同でブックセンター事業を昭和58年に始めた。現在の4店舗に加え、近々札幌に2店舗を開業して6店舗となる。この事業だけで売上が約20億円に上る規模へと発展している。

海外ツアー

NPO法人日本アビリティーズ協会が取り組む事業に、旅行企画がある。

障害がある人の6割が60歳以上であるが、これらの多くは中途障害である。つまり、昨日まで元気な方が突然脳卒中等で倒れ、病気は小康を得ても半身麻痺になって動けなくなる。この無念さ。家族と旅行にも行けなくなる。そこで、障害のある人が旅行を目標にして元気になるという仕掛けに取り組んでいる。中国の北京では万里の長城にも出かけ、国内でも様々なツアーを企画、実施している。泊まりが難しい場合は日帰りのツアーに参加できる。

移送サービス

日本アビリティーズ協会には、「お出かけ協力隊」という移送サービスもある。よい企画があって「行きたい」と思っても、そこまでの足がなければ行くことができない。そこで、このような組織を有償ボランティアで立ち上げた。

総合相談室

総合相談室では、看護師やソーシャルワーカーが朝10時から夜8時まで電話相談を受けている。寄せられる相談で圧倒的に多いのは、健康・医療の問題である。日産自動車の労働組合はこのサービスを利用し、費用はすべて組合負担で社員の家族の介護相談、制度の使い方等の相談を受けている。イオンなどを含め、合わせて30万人くらいの方を対象にサービスをしている。

リハケア事業

アビリティーズでは、介護者側から考えた介護機器・サービスではなく、「うまく介護機器を使って障害者の自立を助けること」を出発点にした。自立とは、もう一度人生を取り戻すことである。それまでは介護機器を中心に事業を展開したが、機器だけでは理想とする状況には到達できないことが分かった。

障害者を支える在宅ケアの仕組みが必要と考え、5年前「リハケア事業」を始めた。東京の府中市で東芝の社員寮を借り受け、全館バリアフリー化した。埼玉の川口市には初めての複合型施設、つまり住宅と痴呆症のグループホーム、デイサービスを組み合わせたものを造った。

同時に、医療分野のサービスを拡充するために吉祥寺に医療法人を設立し、40人のデイケアと訪問看護、訪問診療を行う機関をつくって、医療スタッフの集積を図っている。1階には福祉機器の店を設けた。

また、在宅ケアを支える診療所・市民全国ネットワークの一員となり、全国の診療所と連携している。このネットワークは、今年千葉の幕張で第10回全国大会を開き、2,300人くらいが参加した。

5年かけて医療と福祉の複合的なサービスのプログラムができあがり、今年から各地で色々な機関と連携して福祉事業の展開を行っている。

5．変わる高齢者福祉

今、福祉は急激に変わっている。そのきっかけはやはり介護保険制度の開始であり、さらに元を正せば国庫に資金がなくなってできなくなったことである。介護保険制度が導入される前の1999年まで、特別養護老人ホームと老人保健施設は、全国でおよそ2.5日に1施設が開設されていた。特別養護老人ホームは1施設を造るのにだいたい10億円かかり、完成すると入居者一人に当時で30万円の経費がかかった。現在、介護保険制度ができて国の一般会計の負担は軽くなったが、その前は7割が国と地方から補助金が出され、建設されていた。

私どもは当初からプライバシーに配慮した質の高い生活を目指していた。東芝の社員寮を借りた時もすべて個室仕様とし、和室も利用できる。利用料は入居保証金350万円、毎月の利用料は18.5万円である。特別養護老人ホームでは、現在4人部屋で35万円かかる。

神奈川県平塚市の住宅公団にある施設で、1日6時間のデイサービスを行っている。朝夕送り迎えをし、リハビリや入浴を行い、昼食も出す。アビリティーズでは、特にリハビリに力を入れている。

食事も重要である。ダイニングルームの奥の障子を開ければ、メニューを見なくても調理する音や香りで食欲がそそられる。一流のシェフがおいしい食事を提供している。食べる人には料理を作る人の姿が見え、作る人は食べている人の顔が見えるようにと、食事に徹底的に取り組んだ。

6．社会のバリアフリー化を目指して

福祉が本当に大きなビジネスになるためには、社会を変えることが必要である。日本は、障害のある人が当たり前に出歩けない社会である。幸い、最近は障害者仕様の車が販売され、介護者が介護しやすい機器も使われているが、社会全体を見るとバリアフリーとはいえない。社会を変える活動としての最大の取り組みは、障害者差別禁止法を成立させるための運動である。

日本では社会と街の構造自体が障害者には不自由につくられている。その典型は駅である。新幹線の駅は車椅子利用者でも使えるが、在来線では使えないので、途中で「行き止まり」となる。あるいは、信号もしかりである。私は大阪駅前の交差

点を信号が変わるまでに渡り切ることができない。高齢者にも無理だと思われる。いまだにこのようなことが改善されていない。

障害者差別禁止法は、社会生活のすべてにおいて障害を理由に差別しないという精神で1990年にアメリカで前ブッシュ政権が成立させたのを始め、今では全世界40カ国で立法化されている。ところが、日本では2001年の国連勧告にもかかわらず、差別禁止法の制定を日本政府として拒否した。その理由は、現在のような不景気時にバリアフリー投資を義務付けることは産業界や世間一般から受け入れられないということである。しかし、この考え方は高齢者や障害者が不自由な社会でよいのかという問題には何ら答えていないし、バリアフリー化が経済に悪影響を及ぼすという認識も誤りである。

アメリカでは、障害者差別禁止法が90年に成立、92年に施行され、公共的な場所は障害者が利用できるように設備の整備が義務付けられたが、このことによってむしろビジネス分野が増えたといわれている。日本でも、高齢者が行けるところが繁盛する状況が生まれつつあるし、車椅子の人が使える自動車が売上を伸ばしているのも、潜在的な需要を引き出した好例と言える。このような産業は確実に発展すると思われる。「障害者差別禁止法（JDA）を実現する全国ネットワーク」では、国会でシンポジウムを開くなどJDA制定に向け運動を進めたい。

世の中全体がいかに変わるかが、福祉が1つの産業として成り立つかを決める。今の福祉産業は過度に介護保険に依存した構造になっている。政府の介護保険支出は約6兆1千億円と巨額であり、事業者から見れば実質的にお金の出所は介護保険だけである。役務提供の3カ月後に国庫から現金が入ってくるので、経営は短期的には安定する。このため、福祉事業者はそれに適合するサービスを供給する。

しかし、介護保険制度からの収入に頼る介護事業の経営は非常に厳しい状態に入ると見ている。国は事業者が利益を出せば「払いすぎだ」と必ず支出を絞る。この理由で最近も「要支援、要介護1」と認定される利用者への支援は、大幅にカットされることになった。さらに、介護保険の保険料負担も近々、現在の40歳以上から20歳以上に引き下げられる見通しである。利用者負担は現在1割であるが、この負担額も、医療保険と同じ3割まで引き上げられることに早晚なるであろう。

アビリティーズ社では介護保険対象外の分野を重視している。現在当社の介護保

険からの収入は全体の3割に抑えられており、残りの7割は自費によるサービスであるが、保険からの収入は5割以下にとどめたい。保険外の事業、すなわち自分で払ってでも買われるサービスこそが人間の心理、欲求に根ざしたビジネスである。この分野の開拓余地は大きい。それは、病気にならないためのサービス、介護を受けずに自立的生活を確保できるサービス、そしてリハビリテーションである。

将来3,000万人になると言われる65歳以上の高齢者の多くは実はかなり元気であり、本当に介護サービスが必要になるのは75歳以上である。現状でサービスを受けているのは、高齢者の12%に過ぎない。また、平均的な介護期間は65歳から85歳までの20年間のうちの約3年間である。この人たちだけではビジネスの市場として小さすぎる。むしろ、健康な高齢者が元気でいられることをサポートする仕事のほうが遥かに市場規模が大きい。そのためには社会全体のシステムを変えることが必要である。ここに視点を合わせた企業としての戦略は実はあまりないので、チャンスが大きいはずだと考えている。

例えば、アビリティーズでは今年の11月に高齢者向けのカリブ海ツアーを企画している。費用は80万円にもなるが、アビリティーズの新聞で募集すればすぐに20人くらい集まる。旅行社はこのような市場に気づいていないので大変驚かれる。

慶應義塾大学教授・内閣府特命顧問の島田晴雄先生の提案で、タウンモビリティ構想の実験を始めようと考えている。これは、街全体を高齢者と障害者が自由に動けるように変える仕組みだ。できれば川崎市でその実験をやってみたい。現在の介護保険ではなく、制度の枠外に新しいビジネスがあると考えている。

(2004年9月13日)

第6章 地球環境問題の克服のために

第1節 京都議定書とわが国の環境政策

経済産業省産業技術局環境政策課長 伊藤 仁 氏

1. 京都議定書と地球温暖化対策推進大綱

京都議定書は日本も批准している条約であり、議定書を守るための国内の対策として政府は「地球温暖化対策推進大綱」を決定している。大綱は2004年までの第一ステップ、2007年までの第二ステップ、そして2012年までの第三ステップに分かれている。実際に温室効果ガスの削減量が評価されるのは第三ステップの5年間であり、5年間の温室効果ガスを5で割った値を90年比で6%削減することを約束している。2004年は第一ステップの評価の年であり、第二ステップ以降のための見直しが行われる。

京都議定書自体はまだ発効していない。アメリカが批准する可能性は極めて低いことから、発効はロシアの批准次第である。ロシアの態度は不透明であるが、第三ステップが始まる2008年になっても参加しないという予想も極端であり、いずれロシアが批准し、議定書が発効することを前提に準備をすべきである。

6%の削減状況であるが、2002年度の国内排出量は基準年に比べて約7.6%増えている。東京電力の原子力発電所停止の影響を除けば正味では5%ほど増加したことになる。今の大綱の中身のままでは目標達成が難しく、追加対策が必要である。

6%削減の内訳は、国内の排出削減が0.5%、森林整備による削減が3.9%、さらに足りない分の1.6%を残差として置いている。国内で削減する対象にはエネルギー起源のCO₂だけではなく代替フロンやメタン、NO₂などの温暖化効果ガスが5種類含まれているが、これらエネルギー起源のCO₂以外の温暖化効果ガスについては目標達成が可能な見通しである。一方でエネルギー起源のCO₂は目標達成が難しい。

森林吸収源は林野庁が取り組んでいるが、今の整備状況では3.1%しか削減できない見通しとしている。林野庁は、追加対策として年間1千億円から2千億円程度

の森林整備予算が必要であると主張している。

2．大綱見直しの基本原則

大綱見直しの大前提は、条約発効のいかんにかかわらず目標達成のために最大限努力することである。CO₂の排出抑制のために経済活動や生活水準を落とすような対策ではなく、エネルギー利用効率の改善によるCO₂原単位の削減を基本とすべきと考えている。快適さや経済活動を犠牲にせず排出総量を減らすことを目指す。

京都議定書では、海外のプロジェクトを起こしてCO₂を追加的に削減することで、それを日本のクレジットにする京都メカニズムの仕組みが認められている。今の評価では削減目標に対して1.6%程度未達であるので目標を達成するためには、海外のクレジットを取得する体制を整備しなければならない。

温室効果ガスの9割を占めるCO₂のほとんどがエネルギー起源であるが、現状では90年比9%増加した。目標ではエネルギー起源のCO₂の伸びは0%に抑えることになっているが、今の対策だけでは5%増加する。内訳は産業、民生、運輸に分かれるが、産業部門が比較的順調に下がる中で、民生、運輸が20%から30%伸びている。総合エネルギー調査会は追加対策の強化によって、産業部門を9%削減、民生、運輸をそれぞれ12%、15%の増加に押さえることで何とか目標の達成は可能と試算している。具体的な対応策は今後総合エネルギー調査会で示していく。

3．基本原則を実現する具体的方策

省エネ製品、サービスの開発・普及

基本原則を実現するための方策として、まず、トップランナー制度の導入でかなり効率を改善することができた。効率が上がると製品が大型化して排出量は増加するというジレンマが起きるが、最近ではエネルギー効率の改善度合いが大きく、大型化にもかかわらず総量が減る傾向がある。また外部の専門家にエネルギー消費を減らすサービスを委託するESCOビジネスが盛んである。

情報提供による省エネポテンシャルの顕在化

民生部門の需要者の内訳を示すと、家庭用と事務所、官公庁などの業務施設用が

半分ずつである。業務部門の建物では工場などと異なりエネルギー消費の管理者がいるわけではないので省エネを進めることが難しいが、消費者、業務用不動産の管理者の関心は高い。そこで平均的な使用状況と比べた乖離度を示すなど、いかにしてエネルギーを節約できるのかという情報を提供することが必要になる。

一方で、家電や自動車だけではなく、給湯器、空調機器でもヒートポンプなどの高効率の製品、サービスが登場してきた。しかし、これらの商品・サービスを実際に使う消費者につなぐ機能が全般に不足している。店頭での情報提供については、最近では大型の家電量販店でかなり取り組みが進んできた。アメリカの電力会社は家庭への省エネ情報の提供に熱心であるが、日本でも電力会社は自主的に進めるつもりがあると述べている。これらの取り組みがうまく好循環を生めば動きが鈍かった民生需要が動き始める。

主体間の連携

従来、省エネは工場単位など、単独の主体による取り組みが一般的であったが、今後は例えばコンビナート内の工場間で熱や製品を融通するといった、面としての取り組みによって相乗効果をあげていくことが目標となる。運輸部門については、荷主と運輸事業者の連携による物流効率化を通じた排出削減を目指しており、国土交通省が経団連と調整している。経済産業省でも成功事例の普及などに着手したところである。

公的部門の率的取り組み

エネルギー経済研究所の推計によると、公的部門で業務用エネルギーの約3分の1を消費しており、公的部門の効率化による省エネ効果は大きい。公的機関は経費節減の観点からESCOなどを利用してエネルギーを節約する必要があり、率先して実効性のある計画を立案すべきである。政府の率先実行計画では2006年度までに2001年度比でCO₂を7%削減する目標を立てており、事務所の消費電力や公用車の燃料の節約に計画的に取り組んでいる。今のところ7%削減という目標に対して横這いの水準であるので、取り組みを強化していかなければならない。ESCO、アイドリング・ストップなどを公的なセクター全般に広げていく。

環境負荷の小さい交通体系・都市構造の構築

民生部門の省エネは地域全体として面的に取り組まないと十分な効果が得られない。六本木ヒルズでは天然ガスによるコージェネレーション・システムで電力と熱を供給しているが、通常の使用方法に比べて一次エネルギー消費を20%以上削減することができた。しかし他の多くの再開発地域ではこのような形で進んでいない。国や地方自治体の政策、エネルギー会社、建設会社などの連携が必要であるが、経済産業省として対策を強化することを考えている。

2004年5月に小泉総理から今回の大綱見直しの際に各省連携して温暖化対策のモデル事業を各地域で総合的に進めるよう指示があった。この指示を受けて各省では具体的な提案を示し、それぞれのプロジェクトで幹事となる官庁が決められた。これは、従来の縦割り行政の弊害を克服するために、温暖化対策という大きな取り組みの中で省庁横断的な取り組みができるのではないかという問題意識である。

4. 京都メカニズムの活用

京都メカニズムとは

今まで説明した国内の民生分野の取り組みでは温室効果ガスの6%削減を達成するには不十分である。そこで海外での排出量削減を日本のクレジットとして利用することができる京都メカニズムの活用が検討されている。京都議定書上では 共同実施、 グリーン開発メカニズム、 排出量取引の3つのカテゴリーが認められている。 の共同実施では先進国間で、ある国が別の国に資金と技術を提供して削減できた分を自国の目標達成に利用できる。 のグリーン開発メカニズム(CDM)は先進国と途上国の協力の枠組みである。認定を受けたプロジェクトの追加削減量を算定し、先進国の削減量として利用できる制度である。 の排出量取引は、先進国同士が排出枠を売買する取引である。特に注目しているのは二番目のCDMであり、地球全体の温暖化防止に費用対効果の高い形で貢献ができると考えている。

京都メカニズムの意義

エネルギー原単位の国際比較をすると、中国では日本と同量の鉄鋼を生産するのに1.5倍のエネルギーを必要としている。その中国では急速に生産能力が増強され

た。中小製鉄所のエネルギー原単位はかなり高く、新しい工場ができることによって全体の水準が悪化している。これらの非効率な設備を環境負荷の低いものに代えていくことが重要である。

京都メカニズムは計画的に活用していく必要がある。クレジットの取得にはおよそ3年から5年の期間を要するため、2005年初頭には取り組みに本格的に着手しないと京都議定書の期限に間に合わない。

EUにおける京都メカニズムの活用状況

オランダの削減量は90年比6%、総量約2億トンであるが、そのうちの半分にあたるクレジットを5年間かけて京都メカニズムの活用によって取得する計画である。この1億トンのうち7割は既に契約済みで残りも手当てを進めている。スペイン、イタリアも相当量のクレジットを様々な方法で確保する方針である。日本が1.6%の削減の不足分をすべて京都メカニズムの活用によって賄う場合、オランダなどと同様の毎年2,000万トン程度のクレジットを取得する必要があるが、彼らは既に太宗の目途が立っている。日本としても対応を検討しなければならない。欧州各国ではイギリスとドイツ以外は何らかの形で京都メカニズムの活用を検討している。

今のところ日本政府は京都メカニズムを活用してクレジットを取得するための予算措置には踏み込んでいない。予算的観点からは、議定書が発効していない段階で京都メカニズムの活用について結論を出すのは時期尚早という議論がある。確かに発効しないとクレジットの法的な裏づけがないので買うこともできないが、いずれ発効するのであれば早目に着手しておいた方がよいと考えている。万一発効しない場合でも途上国のCO₂削減に協力すれば、地球環境改善に貢献できるので、京都メカニズムのための予算要求を含めて議論を始めたところである。

5. 環境省中央環境審議会における検討の動き

環境省の中央環境審議会においても温暖化対策の見直し作業が進められているが、経済産業省とは異なる3つの対策が検討されている。第一に温室効果ガスの排出量を企業単位で算定して行政機関に報告することを義務付け、行政機関が一覧性

をもって公表するという提案がある。環境省は、公表によって削減のインセンティブが高まると考えている。第二に国内の排出量取引制度の創設である。これは国が企業に排出枠を交付し、企業に枠の遵守を求めるが、枠の権利を企業間で取引することを認めるものである。この枠によって全体の排出量を抑制し、費用対効果を考慮した排出量の水準に向かうのではないかという提案である。この2つの他に温暖化対策税が検討されている。

それぞれについて経済産業省の考えをコメントすると、まず国内排出量取引制度は効果と具体的な制度設計の両面に疑問がある。環境省は、産業界が自立的に掲げる各種のCO₂排出量削減目標を確実に実行するための担保措置として排出枠を設け、枠の売買ができるので自社だけで達成しなくてよいので効率的である、と考えているようである。しかし、そうであればこの制度は追加的な削減を目指すものではなく、産業界は信頼できないので担保を設けるという趣旨になる。しかし単に信頼性の有無で制度を作ることは行き過ぎである。また、各事業者に排出枠を割り当てる方法も実際には大変難しく、政府が合理的に枠の配分を行うことができるとは想像しにくい。

また、事業者による排出量の算定、報告、公表制度についても、日本の法制度では、社名公表はペナルティーとしての意味合いが強く、公表によって社会的な圧力をかけることを目的にする法令が多い。このような公表制度の導入によって得られる公益、法益が何であるか不明である。また、現在相当数の企業が排出量の値を自主的に公表しており、このような取り組みが広がれば自然に目的が達成されるはずである。環境省では報告・公表制度に最も力を入れていると感じられるが、秋以降に議論が活発化することを前提に考え方をよく整理しなければならない。

温暖化対策税は税率ではガソリン価格で2円/リットル分に相当する上流課税であり、9,500億円程度と見込まれる税収の全額を特定財源として温暖化対策に充当する税制措置制度の提案である。問題点は2つある。第一に価格上昇による排出量抑制効果に疑問がある。税収規模は大きいだが、価格上昇効果は小さいため、需要抑制効果も小さいと思われる。第二に税収を環境対策に使うことでCO₂削減を期待するとあるが、2003年2月から石炭にまで新たに課税し、化石燃料に対する増税を行った。今後ここからの税収によって環境省が想定している対策費用は相当程度賅

えるのではないか。増税による増収分の約半分を環境省の予算として要求することが見込まれるが、それに基づけば2004年度で120億円、2005年度以降は200数十億円、最終的に2007年度には400億円の規模になる。既存の税収を最大限活用することが重要で、不足する費用を示すこともなく追加的な税負担を議論するのは本末転倒であり、経済産業省はこういった安易な増税構想には反対である。中央環境審議会では秋以降具体的な方策が示されると思われるが、経済産業省としては以上のようなスタンスで調整にあたるつもりである。

(2004年7月23日)

第2節 コーポレートガバナンスと環境経営

富士ゼロックス(株)副社長 橋 秀明氏

1. コーポレートガバナンスとは

昨今コーポレートガバナンスの必要性の証左となる事例には事欠かないが、コンプライアンス強化、つまりルールの厳格化だけで問題の再発防止を期待することは難しいと考えている。

コーポレートガバナンスとは何か。経済同友会による定義は「企業の持続的な成長・発展を目指して、より効率的で優れた経営が行われるよう、経営方針について意思決定するとともに経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み」である。したがってコーポレートガバナンスは、企業の短期的な急成長よりも持続的で安定的な成長を目指すという目的に照らして経営方針が的確であるかチェックし、そのために経営者の動機付けを行う機能である。弊社会長の小林陽太郎は、「コーポレートガバナンスは哲学+メカニズムである」と述べた。コーポレートガバナンスはコンプライアンスや監査という視点でとらえられることが多いが、「持続的な成長」と「動機付け」という側面を十分噛みしめる必要がある。そうすれば哲学とメカニズム、つまり企業の存在理由を認識すること、企業が道を踏み外さないための仕組みを持つことがコーポレートガバナンスの核であることが自ずと明らかになる。

2. 企業の存在意義

普遍的な問題提起

各企業は自社の存在理由を社員が真摯に考えるような風土作りをしなければならない。このことなくしていくら仕組みを整備しても不祥事はなくなる。情報漏洩の85%は内部犯行と言われている。ITポリシーの作成や技術的な手段によって内部犯行を防ぐことはできない。そこで社員に対する動機付けが重要になる。

2000年から2001年頃の議論を思い起こしてほしい。当時は市場価値の最大化以外に企業の存在理由はない、という雰囲気蔓延していた。しかしエンロンやワー

ルドコム的事件が起きると、今度は「だからアメリカ流はだめなのだ」という全く反対のことが言われた。これらの極論はどちらも間違っていると思う。

このような曲折を経て、今日本が目指すべきであるのは「欧米型経営」のうちのアメリカ型と欧州型の間で、どちらかと言えば欧州型に近いものではないかと言われている。欧州ではCSR（企業の社会的責任）の考え方も普及しており、この点でも日本企業は欧州型企業を目指すべきであるという意見が強まっている。EUはCSRを「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功を導くことを企業が認識し、『社会』や『環境』に関する問題意識をその事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に組み込んでいくというコンセプトである」と定義している。ここにも企業活動が「何のため」「誰のため」であるかが述べられている。

トリプル・ボトムライン

企業評価の尺度として経済的側面、社会的側面、環境的側面を合わせたトリプル・ボトムラインの重要性が盛んに言われている。CSRの考え方に基づけば、持続的な成長のためには経済的側面だけではなく、社会的側面、環境的側面の3つの責任を企業は果たさなければならないということである。

ここでガバナンスの対象について考えてみたい。最近ヒト、モノ、カネだけではなく情報も経営資源であることが認識されてきたが、このうち、ヒト以外については統治のための何らかの仕組みを作ることが可能である。

経営資源のうちで最もガバナンスをはたらかせにくいのが「ヒト」である。企業不祥事の背景について考えると、社員の志、思想、宗教など戦前のリベラルアーツで育まれてきた教養の必要性を強く感じる。

経営資源のガバナンス

ガバナンスの対象にはヒト、モノ、カネ、情報に加えて、環境も含まれる。環境問題に対するアプローチを考える時には、法律、条約、協定などのルールを中心とするいわゆる社会科学的アプローチが用いられることが通常である。しかし、それだけでは問題を解決できない。社会科学的アプローチは最低限必要な措置であり、予防的な方向に向かわない可能性がある。予防的な方向に向かうためには、技術的

な進歩という意味での自然科学的なアプローチ、価値観、行動様式を変えていくという意味での人文科学的なアプローチが必要になる。

3 . 日本企業の競争力

日本企業の環境への取り組み

スイスのIMDが各国の競争力比較を行ううえで重要な評価項目の1つとしているものに環境指標がある。環境関連の7つの指標について日本、アメリカ、ドイツの順位を見ると、日本、ドイツは各指標について総じて高い評価をされている一方で、アメリカの評価は非常に低い。

法体系の比較

環境法の法体系を国際的に比較すると、いくつかの特徴が読み取れる。日本はかつてひどい公害が発生し、訴訟も頻発したので、公害対策基本法や環境基本法が整備されている。日本では早くから水や空気の汚れについては敏感であったが、これは水俣病、イタイイタイ病などの事件の影響もあるだろう。参考であるが、日本の環境法体系はドイツを参考に作られたそうである。一方アメリカは水質汚染などの規制が不十分であると言われているが、日本のような事件が起きていないわけではない。法整備が進んでいる日独と異なり、アメリカは問題が起こると対処する方法で、例えば土壌汚染についてはスーパーファンド法によって工場建設者が積み立てた資金を用いて汚染の除去を行うことが定められている。

環境問題の中で最も重要であるのは、CO₂の問題である。97年の京都議定書はいまだに発効していないが、世界のCO₂の排出量の24.4%を占めるアメリカが参加しなければ発効しない。ちなみに日本のCO₂の排出量は世界の5.2%であり、アメリカのCO₂排出量の大きさが分かる。

国民の価値観

日本とドイツは環境法体系が似ているが、興味深いことに国民の環境に対する意識の違いは大きい。まず両国民の間で環境に配慮している企業の評価は大きく異なる。環境省の調査によると、企業が環境に配慮していることを、日本人は当然の行

為と受け止めている比率が高く、環境に配慮している企業の製品を率先して買ったり、そのような企業に親近感を感じたりする傾向はドイツ人に比べて少ない。加えて日本の消費者は、環境に配慮している企業が環境を宣伝に利用しているという印象まで持っている。

電通総研が消費者の価値観を調査した結果によると、例えば健康に害の少ない食品に対する関心は日本を含む調査対象5カ国のいずれでも50%を超えている。しかし省資源に貢献する消耗品については欧米4カ国で関心を示す割合が40%から50%と高いのに対して、日本では30%に満たない。ここでは紹介しないが、他にも同じような結果を示唆するデータがある。つまり日本人は自分が害を被るものに対しては非常に敏感であるが、自分が環境に負荷をかけていることには無頓着である傾向がある。

日本企業の環境技術分野の取り組み

環境技術が日本企業の競争力向上の切り札になることを具体例を交えて示したい。ここでは技術面での優位性、市場規模の大きさから有望な環境技術を評価している。まず新エネルギーに関して、日本は太陽電池パネルの生産量、太陽熱温水器の普及台数で世界一位である。燃料電池については日本は高性能二次電池の開発製造技術が非常に高い。また小型化長寿命化のための技術も優れている。バイオマスについては日本は廃材、間伐材の未利用資源が非常に豊富であり、原油換算で3,500万キロリットルになると言われている。コージェネレーションシステムは電気以外に機械、化学などの総合力が必要であるので、技術的な側面では日本の総合電気メーカーが優位にある。省エネ機器については省エネ大賞などもあり、国をあげて推進している分野であるので確実に優位性がある。

エコの分野については日本で発明された光触媒がある。光触媒は抗菌タイル以外にも幅広い範囲で利用可能な技術であり、市場も大きい。

再資源化技術は循環型社会への移行を考えると非常に重要な技術である。プラスチックについては近年特に再生加工技術の進歩が大きい。帝人ではいったんペレットまで戻してもう一度PETを合成することができ、この分野で他の追随を許さない技術力をもっている。

複写機リサイクルは世界に冠たる素晴らしいシステムである。リサイクルが盛んであるし、部品のリユースも当然視されている。このリユースの技術を複写機の数十倍の市場規模をもつ家電市場で普及させなければならない。

化学物質については、NO_x、SO_xの削減に関して非常に進んだ技術がある。脱硫、脱硝技術に関して世界トップであり、中国市場への進出を念頭におけば他国企業に対して非常に大きな優位性を持っている。最後に低公害車についてもトヨタやホンダのハイブリッド車に代表されるようにやはり高い技術がある。

4．企業の存在目的

富士ゼロックスのミッション・ステートメントを紹介したい。「知の創造と活用をすすめる環境の構築」「世界の相互信頼と文化の発展への貢献」「一人ひとりの成長の実感と喜びの実現」 - ここから読み取れるように、富士ゼロックスではステークホルダーは株主だけではないということを明確にしている。またCSRに関しては「3つのNo」と称してCO₂、廃棄物、有害物質を出さないことを宣言している。

5．富士ゼロックスの環境経営

当社のユニークな試みとして、1996年からニュージーランドでの植林事業に参加している。これは山手線の内側程度の面積の土地にユーカリを植える事業であるが、ユーカリは10年程度で成木になり、リサイクルが可能である。数年以内にゼロックスが供給するすべての紙の原料をこの植林事業から賄いたい。

資源循環システムで最も重要なことは単に廃棄物をゼロにすることではなく、部品は少なくともリユースし、材料も可能な限りリユースするように工夫することである。このようなクローズド・ループ・システムを世界で最初に開発することができれば、非常に強力な競争力をもつことができる。

具体的な例を紹介すると、例えば複写機のステッピングモーターにも寿命があるが、一般的に複写機が回収された時点ではすべてのモーターを寿命まで使い切っておらず、寿命を残しているものはもう一度使うことができる。また回収された複写機のカバーのプラスチックは粉碎してもう一度カバーに加工する。このようにして循環型の企業活動が実現できる。

富士ゼロックスは早くからリサイクル、リユースに取り組んできたため、環境会計による評価では投入した費用に対して再生高が2002年度にはマイナス2.4%であったが、2003年度には黒字化できた。環境会計に関しては初期投資の負担があり、静脈から戻ってくる流通量がある程度増えないと収支が改善しないため数年の時間がかかるが、黒字化は十分可能である。

6. 示唆

環境技術はITなどと違って派手なテーマではないが、日本はナノテクなどの分野でも多くの技術的な切り札をもっているだけではなく、日本人は人に迷惑をかけないとか、分を知るという意識があり、チームワークや公の精神ももっているため、産業活性化の1つの切り口として環境経営を取り上げることは非常に有意義である。環境経営や環境技術はグローバル化が進む中で日本企業の切り札になる。環境重視の考え方が今後10年程度のスパンで、必ず企業経営に生きる時がくると信じている。

(2004年4月23日)

第3節 環境... (OA機器の視点から)

(株)リコー常務取締役研究開発本部長 酒井 清氏

1. リコーの環境経営

リコー・グループの循環型企業活動

リコーの環境経営の原点となる考え方はコメットサークルに現されている。これは複写機の設計者であった当時の技師長が1994年に示した方針である。コメットサークルは外部から入った原材料が製造過程からユーザーを経て、回収されるまでにどのような経路を辿ることができるのか、また辿るべきであるのかを示している。したがってモノの流れを追えば、工程ごとの環境負荷を把握できるような概念図になっている。

コメットサークルでは、内側の経路を通るものが増えれば増えるほど環境負荷を少なくすることができる。内側の経路が難しい場合に徐々に外側に移り、最後は熱エネルギーとして回収する。それすらできない場合だけ最終処分として埋め立て処理をするが、このように取り組みの優先順位を幅をもって示した。

循環型社会やリサイクルなどと言えば内側、社内だけで進めるのが常識であるが、最後は燃やして熱として回収することも認めれば、非常に楽になる。基本的な考え方は可能な範囲で内側にもっていけばよい、ということである。コメットサークルは易しいリサイクルという考え方を提唱した点で非常に効果があった。

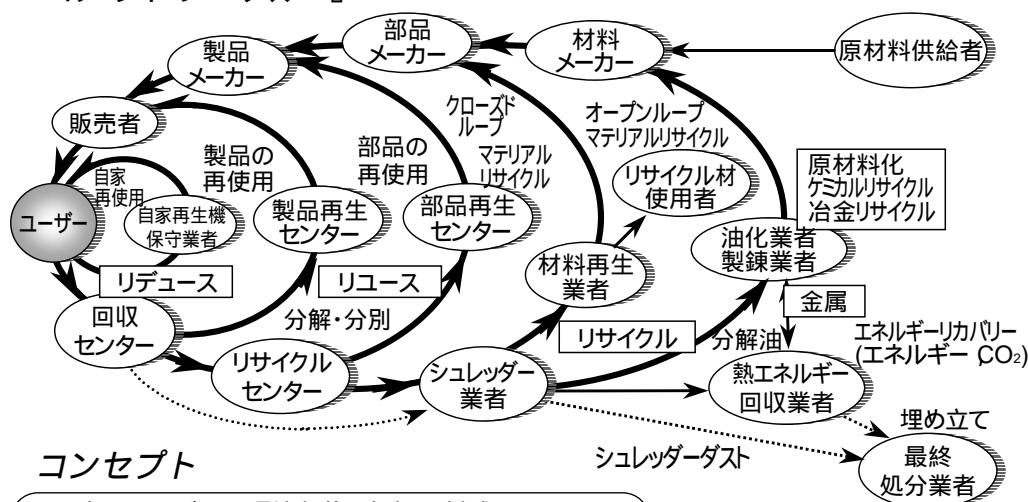
環境保全活動の3ステップ

具体的な取り組みの指針として「環境保全活動の3ステップ」の考え方をういている。環境問題の議論には、一種原理主義的な、企業活動そのものまで否定してしまう極論まで主張しかねない負の側面がある。そのような過激な方向から離脱するために経営的な視点から考え方をまとめたのが3ステップである。

第一の環境対応は、排出ガスなどの様々な法規制に必要な対応である。第二に環境保全は、地球市民の使命として企業活動を行っていく過程で環境に配慮することは当然であるという考えである。第三に、企業としては環境保全を進めながら利益

リコーグループの循環型企業活動

『コメットサークル™』



コンセプト

- (1) 全ステージでの環境負荷の把握と削減
- (2) 内側ループのリサイクル優先
- (3) 重層のリサイクル
- (4) 経済合理性の確保による自律的循環の保証
- (5) 全てのステージとのパートナーシップ・情報の共有

©1994 RICOH Co.,Ltd

を出さなければ事業活動を継続できず、そのような状況に対する1つの回答として方向性を示したのが環境経営という考え方である。

環境負荷情報システムの考え方

環境に対する取り組みを実効たらしめるためには、実態を把握して事業活動にフィードバックするためのシステムが不可欠であり、当社では様々な仕組みを活用して、結果を数値で管理できるようにしている。この仕組みを活用して実際に得られたデータに基づいて次の改善領域が決められる。

生産、流通・販売、回収、リサイクル、廃棄というリコーの事業活動の全工程を通じて大気、水質、土壌などに様々な物質が排出されている。環境情報システムによって製品のライフサイクルを通じた地球温暖化につながるCO₂やその他のガス、あるいは大気汚染物質、水質汚濁物質の排出量を計測できる。これを各工程、各物質に分類して集計する。このような数値の把握があって初めてどこを削減すべきか

計画を立てることができる。

製品の省エネ事例

「imagio Neo 350」は経済産業大臣賞・省エネ大賞を受賞した複写機である。複写機の平均的な稼働率は5%に過ぎず、稼働している時よりも待機状態の間の消費電力の方が多い。待機電力を少なくすれば省エネになることは分かっているが、コピーを取るときにすぐに使いたいので電源を切るわけにはいかない。「imagio Neo 350」では、復帰時間をおよそ10秒程度に縮めることでお客様も許容できる待ち時間に収め、消費電力を8分の1に抑制することができた。

生産関係の取り組みを紹介すると、生産現場では目の前でモノが動いていて、改善対象が分かり易いので大変熱心な取り組みが行われている。一例を示すと、従来印刷用のトナーをカートリッジに充填するときは、大型の充填機で一気に行っていた。しかし最近は複写機が多様化し、パソコンのプリンター向けのトナーもあるため、一規格の製造量が非常に少ロット化している。このため大型の充填機では切り替えが頻繁になるため、手間になる。そこで小型の充填機を作り、一本当たり4分の1のエネルギーで充填できる機械の開発に成功した。加えて、昨今は工場に風力発電の風車や太陽光発電パネルを設置して、エネルギーの有効利用にも努めている。

省エネルギーや環境問題への取り組みは、利益と同時に実現しなければならない。しかし在庫削減やエネルギー消費の削減は原価低減に直結しており、環境対策がコスト削減につながることは本来自明である。

全国リサイクルセンター網

環境経営の中でリコーが最も注力している分野は製品のリサイクルである。その理由は、競争相手のゼロックス社がレンタルを基本とする、製品の回収、リサイクルが容易な経営システムを築いており、対抗上、リコーとしてもリサイクル・システムを構築する必要があるためである。

リサイクルのスキームについて説明すると、リコーは製品を売ると今まで使っていた複写機を引き取って回収センターに集める。壊れていない製品はそのまま再生

センターに持ち込んで分解・再組み立てを行う。時々一部壊れたものも混ざるが、そのような製品は全国10カ所のリサイクルセンターに戻して分解し、取り出した部品で再生可能なものを再び再生センターに送る。再生センターでは再生可能な製品とリサイクルセンターから戻された部品を合わせて再び製品として組み立てる。

分解しても部品としては使えないものは分別して資源として再利用する。最後は燃えるものは燃やして、灰として埋め立てる。回収された製品のうち埋め立て処理されるのは約2%以下に過ぎない。初めに示したコメントサークルは実際にはこのように運行されている。

生産からリサイクルまでのプロセスを考えると、生産活動を動脈系とすると、リサイクルは静脈系にあたる。動脈系ではエネルギーの節約も進み、無駄な材料の排出を防ぐことができるようになった。しかし静脈にあたるリサイクルの活動は不十分である。改善余地があるのは、製品の回収、分解・分別の効率性向上や、再利用の拡大、材料の再生である。例えば、簡単に再生樹脂と言ったが、品質の低下は避けられないので、いかに品質を劣化させずに使い続けるかが課題になる。さらに、最も重要であるのは設計の段階でリサイクルを容易にする工夫である。

リサイクルは一社だけの取り組みではコストがかかるので、回収センターからリサイクルセンターまでコストを抑制するために業界を超えたシステムが必要になる。

事業所のごみゼロ事例

ごみゼロ運動と言うと、通常は産業廃棄物の埋め立てをなくすレベル1のことを指すが、リコーでは産業廃棄物に加えて、一般廃棄物、生活系廃棄物の削減も目標とするレベル3を目指している。よく聞くフレーズであるが「分ければ資源である」ということで、リコーでは社員全員がモノを分けて資源化を徹底している。

リコーでは「ごみゼロ工場実現のための5R」と称してReduce、Reuse、Recycle、Refuse、Returnをキーワードに掲げて徹底してごみを出さない、ごみにしない取り組みを行っている。具体的には一般廃棄物、産業廃棄物、特別管理廃棄物などをどうやって再資源化していくか工夫が必要である。なるべく再使用すべきであるが、難しい場合は焼却して熱で回収することもある。このように各工場のすべてのモノ

を再資源化できないかと考えて取り組んでいる。しかし、私も含めたオフィスワーカーは環境に関しては最も厄介な人種であり、一般事業所でのごみの減量は難しい。難しいがきちんと教育していくことが重要である。

以上のような活動を地道に続けた結果、レベル3のごみゼロは生産現場については国内の16事業所、海外の10事業所すべてで達成した。非生産系についてはリコーのオフィス63拠点でのごみゼロを達成した。最も厄介と思っていた販売会社のオフィスでも徐々に達成に近づいている。

一般事業所での活動として、例えば食堂の残飯の減量がある。皆一律に配膳するから残飯が出る、ということで食器の大きさを大中小に分け、よそった分は残さないことを徹底した。この取り組みを始める前はドラム缶22缶のごみのうち4分の3が米であったが、茶碗のサイズを3つに分けただけでドラム缶2缶に減った。最後に残った2缶の残飯は肥料としてリサイクルしている。

海外拠点での取り組みであるが、例えばアメリカは資源多消費国であるのでごみゼロの教育は難しかったらと思うが、意外にもアメリカ人は明るく取り組んでいるし、工場を開放して地域の市民に成果を自慢したりしている。取り組み方の工夫次第で成果はあがるということのようだ。

2. 法規制の歴史とその意味

リコーが環境経営に取り組むきっかけとなったのは、各種規制に対応するためであった。複写機を対象とした環境に関する最初の規制は1977年にドイツで出されたブルーエンジェルマークである。それ以降ノルディックスワンや国際エネルギー・スター・プログラム、日本のエコマークなど様々な規格が登場した。

リコーの環境技術はこれらの規格に育てられた。特にドイツのブルーエンジェルはメーカーとしてかなりハードルが高く感じられたが、規格を満たさない製品をドイツで販売できないわけではなく、規格を満たせばラベルを貼れるということである。製品にラベルを貼るメリットは、ドイツ政府が規格適合品を優先的に買い付ける、環境問題に敏感な企業に対して商品を差別化できることである。

ラベルを貼る権利を競うことと基準を満たさないと販売できなくなることは、どちらが企業にとって厳しいのだろうか。販売を規制する場合は、誰も基準を満たさなけ

ればおそらく施行日が先送りされる。しかし競争の場合は施行日等なく、ラベルを貼った者だけが得をする。こう考えれば、規制よりも競争の方が厳しいのではないか。

ブルーエンジェルマークの導入以来、複写機業界では環境面での競争が激しくなったが、規格の登場によって複写機業界では企業の利益と公益のバランスが上手くコントロールされていると感じる。オフィス機器は環境対策に取り組み易い商品である。個人向けの商品であれば、豪華さなどが消費者の選択において優先されることもあり得るが、オフィス機器は機能重視であり、ステータスを競う人はいない。どのような製品についても同じやり方が可能なわけではないが、公的な規格の達成などを目標として活用することは重要である。

3．事業の統合環境影響評価 - 2000年度

リコーの事業活動全体の環境負荷量で圧倒的に多いのは外部から購入するものについての負荷である。最も大きいのは紙の消費であり、他は生産現場の努力もあってかなり削減が進んでいる。さらにお客様が使われている紙や電力もわれわれの製品の問題であるのでそれらをどうするかが今後の課題である。

4．ZESMの意義

近年リコーの環境経営にとって最も影響が大きかったのはZESMという概念の登場である。これはゼロ・エネルギー・スタンバイ・モードの頭文字で、待機時のエネルギー消費ゼロを目指す考え方である。IEA（国際エネルギー機関）がZESM推進のためのガイドラインを公表しているが、複写機であればコピー後60秒以内でスリープモードに入ること、また復帰後10秒でコピーが可能となることが求められている。スリープモードにも定義があり、電力消費量10W以下とされている。また紙の消費を削減するために両面コピー速度が片面の70%以上と決められている。

複写機のエネルギー消費についてであるが、稼動時に消費されるエネルギーは少なく、実に75%以上がスタンバイ時に使われている。複写機はコピーが終わったら余熱モード、低電力モードに入るが、すぐにスリープモードに入れば大幅な電力

消費の節約が可能になる。すべての機械でこのような省エネを進めることが理想であるが、まだ技術開発が必要である。複写機は必要な時だけ動けばよいということで「機械はオンデマンドにしよう」を合言葉に省エネに取り組んでいる。

5．紙の使用量とその課題

紙もオンデマンドが望ましい。紙の種類としては、新聞用紙、印刷情報用紙が通常思い浮かべる紙であり、他に包装紙や段ボールなどのいわゆる容器用がある。日本では印刷情報用紙が非容器用の紙の7割以上を占め、環境に対する負荷も高い。最近FSC（森林管理協議会）が再生できる森林から伐採したパルプを使っていることを認証したFSC用紙が登場した。リコーもFSC認証の紙の普及に取り組んでいる。

ディスプレイ解像度の向上を考慮しても、紙に印刷して読んだ方が楽だと思う人は多い。しかし、雑誌や本が大量に返本されている実態もあるので、紙の無駄遣いを改める必要がある。on demand printing, on demand publishing、つまり読むその場で印刷するのが大きな方向となるのではないか。

情報はディスプレイで見えるようになるので将来複写機、プリンターは売れなくなると言われて20年経ったが、確かにプリントする量は比率としては減っているものの、情報の増え方の方が激しいので、紙の消費量が減る兆しはない。複写機はオフィスの悪者と言われてしまうので対策を考えなければならない。

1人当たりの紙の使用量を国際比較すると、先進国の中では日本はほぼ平均的な位置にあるが、ドイツの方が環境意識は高く、紙の使用量は少ない。予想と違わずアメリカは最も紙の消費量が多いが、意外にも中国の使用量は日本の10分の1程度と大変少ない。

6．キーワード；目標値、オンデマンド、教育

環境に対する取り組みを通じて競争力を高めるためのキーワードを私なりに示したい。第一に目標値の設定である。トップランナー方式ということで、最も進んだ製品だけがラベルを貼ることができる傾向になりつつあり、ますます競争が熾烈になる。先ほど言ったようにあまりステータスを意識しない複写機のような商品は今

までの進め方で問題はないが、個人向けの商品について同じ方法で環境に取り組むことが可能だろうか。経済社会全体を見据えて新たな対策を考えなければならない。

第二にオンデマンドの追求ということである。これは在庫の削減、省資源の推進、複写機の起動時間の短縮などによる省エネルギーの追求である。オンデマンドの追求によって日本企業の生産性は大幅に向上する。このためには技術開発が鍵となるのは勿論であるが、同時に社会システムからのアプローチも不可欠である。省エネや環境重視の取り組みには国民的なコンセンサスが得られないと実行は難しい。また、いずれ情報の授受が紙媒体からインターネットに移行していくことは疑いない。

最後に教育である。学校の教育も必要であるが、われわれ産業人も啓蒙活動に取り組まないと、企業は悪者という意識が浸透してしまい、環境保全活動が広がりをもって浸透していかない。また昨今産官学の連携が叫ばれているが、環境問題はまさに教育も含めて最も連携の対象になりやすいと思われる。エコノミック・アニマルと環境原理主義のどちらでもない、両者の中庸を目指し、利益と環境の共存を進め、健全な形で経済活動を進めていくことが重要である。

(2004年6月15日)

〔禁無断転載〕

2005年4月6日印刷
2005年4月6日発行

**人間力で新たな産業ダイナミズムを
—ニューエリートが導くパラダイムシフト—**

社団
法人 日本経済調査協議会
専務理事 山田 勝三

〒106-0047
東京都港区南麻布5-2-32
興和広尾ビル6階
電話(03)3442-9400(代表)
FAX(03)3442-9403
<http://www.nikkeicho.or.jp>

〔非売品〕

印刷／(株)東京技術協会