

外国人企業家から見た 小泉改革の評価

ジェイムス・イアン・イエロリーズ
グローバル大学ドットコム社長

ニコラス・E・ベネシュ
株式会社ジェイ・ティ・ビー代表取締役

アレン・マイナー
サンブリッジ代表取締役社長

司会 イエスパー・コール
メルリリンチ日本証券チーフエコノミスト



James Yellowlees Ph.D.

1957年カナダ生まれ。トロント大学東洋学学士、東京大学政治経済学博士。カナダ国営放送日本支局プロデューサー・ディレクター、プリティッシュ・コロンビア州政府東京事務所商務官などを経て、95年より、日本をはじめとしたアジア市場に関するビジネス・コンサルティング業務を提供するパシフィカ・コンサルタンツ代表取締役社長。主な著書に「Cross-Cultural Issues」[「国際化せよ」]。



Nicholas E. Benes

スタンフォード大学にて政治学学士号取得、カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) にて法律博士号・経営学修士号を取得。J.P.モルガン証券会社などを経て97年より金融取引に関するアドバイザー専門のブティックインベストメントバンク、株式会社ジェイ・ティ・ビーの代表取締役。ウォールストリートジャーナル紙(アジア版)の論説欄、新聞・雑誌に多数執筆。



Allen Miner

アメリカ生まれ。1986年プリガムヤング大学卒業後、米国オラクル本社に入社。翌年、日本オラクル代表取締役として来日。96年に米国本社へ戻り、Linux/オープンソース担当のバイスプレジデントとして活躍。99年にネットベンチャー支援のための会社、サンブリッジを日本に設立。2000年4月にベンチャーハビタットを開設。

在日米商工会議所のメンバーである3氏の外国人経営者に小泉改革に対する評価を語ってもらった。3人は日本で自ら会社を立ち上げた経験を持ち、日本の経済事情に精通している。

小泉改革の基本方針については、3氏とも一定の評価を与えるが、改革の具体的成果が上がっていない現状には不満を募らせる。そして、過剰債務を負った大企業の延命を図るような政府、銀行の姿勢には明確に反対を表明する。

支持率低下で改革の実行力を失った

コール まず是小泉政権に対する皆さんの評価からお聞かせください。

ベネシュ 自民党の政治家にしては小泉さんは行動派だし、改革派であるという期待は国民の間に高いと思います。ただ、これは過去の首相との比較論においてです。スキャンダルもないし、お金にもきれいな感じがする。

特に高い支持率があったときには、彼はいろいろできたはずです。でも、そのチャンス

をかなり失ってしまった。本当の改革を起こせたはずなのに、口だけで何もしなかった。もちろん、口も大事だし、国民に訴えかけることも必要です。だけど、それだけでは十分です。具体的な政策をつくって、それを実現するために組織内での政治力学を含めてどういうプロセスを踏めばいいのか、そのへんの戦略と戦術が彼にはないと思います。

官僚主導、族議員主導を崩してくれると国民は期待していましたが、実際にはそれまできていない。例えば、田中真紀子元外相の更

迭を見ても、むしろ国民の期待に逆行しているような気がします。あのときに小泉さんが彼女を支持していれば、自民党を壊せたと思う。でも、彼は国民の声より自民党の声を聞いてしまったのではないか。鈴木宗男問題にしても、自民党を変えるチャンスだったはずなのに、みずから具体的なアクションは起こさなかった。それで支持率が下がってしまったことで、改革を実行する力を失ってしまいました。

大きな問題は、これによって政府全体に対する国民の信頼が大きく損なわれたことです。日本にとって最大の問題は経済が低迷していることよりも、政府が信頼を失っていることだと私は思います。

イエロリーズ 私は改革のスタートはよかったと思うのです。ただ、われわれビジネスマンの立場から見ると、もっと事業をやりやすい環境を作ってほしい。例えば、税金が高すぎるので、もっと税率を下げてほしいといった問題です。

われわれのようなベンチャー企業に対する政策的な支援が非常に弱いと思います。ベンチャーは銀行から融資を受けるのがとても難しい。銀行に対する公的資金投入の問題がいろいろと取り沙汰されていますが、担保主義の発想が変わらない限り、いくら公的資金を入れても、銀行からベンチャーへの融資は増えないと思います。

ベンチャーは当然ながら、スタートアップ（事業立ち上げ）の時点では、担保などほとんどありません。それなのに、銀行の審査は相変わらず、担保があるかどうかを最重要視しています。

ですから、銀行に公的資金を入れる場合は、融資額の何%はベンチャー向けにするといい

条件をつけるべきだと思います。今でも、政府は銀行に対して中小企業融資を増やすように指導していますが、現実にはあまり実施されていません。

今の政府には政治家以外の人もけっこう入っていて、それはいいことだと思うんですが、ビジネスを分かる人が非常に少ない。マクロ経済を分かっている人はいても、実際のビジネスを知っている人がいない。ベンチャーが挑戦しやすい環境をどう整備していくかをもっと考えてほしいと思います。

これから伸びる会社は資金不足で、それをどう調達するかという問題で非常に困っているところがほとんどです。それなのに、倒産しそうな大企業に大手銀行はどんどん追加融資をしています。公的資金投入も大企業支援の色彩が強い。

銀行のほうもこれから伸びる企業にお金を回したいという意識はあるようですが、実際にはいつ倒産してもおかしくないような大企業に多額のお金を回している。それが変わらない限りは日本の経済はよくなりません。

コール 税金が高いとおっしゃいましたが、それは法人税のことですか。

イエロリーズ そうです。法人税率は41%で欧米と比べても高くないと言う人がいますが、実際に会社をやっていると地方税やら、税務申告にからむ税理士への支払いやらを含めると、実質的な負担率は70%くらいになります。

先ほど言ったように銀行融資が期待できない環境の中では、ベンチャーはみずからの利益の中から設備投資していくしかありませんが、その利益の大半を税金でもっていかれるんです。

コール マイナーさんの評価はいかがですか。

マイナー 小泉さんが総理に就任したときには国民の期待が高かったし、その後発表した「骨太の方針」についても内容はよかったと思います。去年の秋までは国民は大いに期待していたと思いますし、私自身も彼が日本を変えてくれるのかなと思っていました。でも、改革の実行がスタック（停止）している感じが強くなってきた。

私思うにこれは日本の政治システムの問題ではないでしょうか。日本の首相の立場は非常に不安定です。自民党全体の圧力で首相がいつでも辞めさせられてしまうような環境では、小泉さんも大変だと思います。

アメリカ大統領のように少なくとも4年間は任期が決まっているというのであれば、立場を気にせずに自分が正しいと思うことを実行できます。でも、立場が不安定な中で大きな変革を行うのは大変です。小泉さんですら改革を実行できないという現状をみていると、政治システムの問題がある限りはどんな政治家でも無理なのかなという気もしています。

抵抗する官僚はどんどん更迭すべき

コール 支持率が大きく低下している中で、小泉改革は今後どうなると思いますか。

マイナー 支持率が下がって、最近、小泉さんがあまり表に出なくなりました。彼はもともと政界からの評価ではなくて、一般国民からの支持率が高くて首相になったということを忘れるべきではありません。このままだと、政党内の力関係で首相の座を追われるかもしれない。もっと、国民の支持率を高めるような努力をすべきだと思います。

ベネシュ 彼は人事権をもっているんだか

ら、指示に従わない官僚はどんどん更迭すればいい。外務省の問題にしたって、田中元外相を先に更迭して、野上前事務次官など官僚はあとから更迭しました。もっと早く官僚に責任を取らせるべきだったと思います。

どの国でも法律や予算を作るには、官僚の力が必要です。ただ、内閣が決めた政策に従って、官僚が作るものであって、日本のように官僚とそれに協力する族議員が作るという構造はおかしい。日本は首相や内閣にリーダーシップがありません。

首相の機能を発揮するためには、政府部内で指示に従わない人、抵抗する人がいたらすぐに更迭する。国家公務員法でクビにできないなら、担当を代えればいい。それによって、首相の意思がはっきりと伝わります。

極端な例ですが、仮に柳澤（金融担当大臣）さんが公的資金の投入をずっと後回しにして、不良債権の処理を遅らせているのなら、更迭するべきです。大臣は結果責任ですから。

イエロリーズ 小泉さんはがんばっていると思うんですけど、族議員や官僚、あるいはビジネスリーダーの中に改革を望まない人がたくさんいます。こういう人たちには、国のためにいかどうかを客観的に考える姿勢をもってほしい。

特に族議員の力は大きいと思いますね。例えば、中国に対するセーフティガード（緊急輸入制限措置）発動の問題にしても、ある程度農業を保護する必要はあるかもしれませんが、農家だって今のまま変わらないでいいのか。中国と国際的な競争をしていく上で、これからの日本の経済には付加価値が重要です。

世界的に見て高い技術をもっているわけですから、日本は付加価値の高い産業分野を伸ばしていくべきです。日本の農産物と工業技

術のどちらが付加価値が高いかといえば、その答えは明らかだと思います。

小泉さんがやろうとしていることは、正しいことが多いと思います。特殊法人改革にしても、本当に国にとって必要な特殊法人がどれだけあるのか、国民が客観的に分析しなければならぬ。

選挙システムにも大きな問題があると思います。例えば、1票の格差の問題です。この格差が大きいから都市住民の意見より、地方の意見が強く反映されるという問題があります。

ビジネスの成功と失敗はマーケットに任せよ

コール 日本の経済を回復させるためには、こういった政策が必要でしょうか。

ベネシュ まずは銀行の国有化が必要だと思います。公的資本注入といった遠まわしな言い方ではなくて、はっきりと「国有化」と言うべきです。過去の公的資金投入は議決権のない優先株取得という形で行われましたが、今後、資本注入するなら議決権のある株式を取得して、はっきりと支配権を握る。

税金をつぎ込むわけですから、国が支配権を握り、責任をもってできるだけ早く銀行を再生させなくてはなりません。具体的にどうするかというと、いろいろな投資家グループに出資を募って、できるだけ早く国有化した銀行を売りに出すことです。そうしないと、不良債権問題は永遠に処理されず、膨張するだけです。

極端に言えば、膨張を許してきたのは金融庁です。それは、日本の銀行を外国のファンドには売りたいくないという、抽象的な感情論があるからです。銀行経営者にも同じような考え方がある。そんなぬるま湯的な体質を残

している限りは、構造改革とはとても言えません。

マイナー 銀行は潰れそうな会社金を貸し続けるのではなくて、潰れそうな会社は潰して、伸びそうな会社にお金を貸せるようにすべきです。そうしないと、金融機関の再生はありえません。

1997年に山一証券が倒産したときにも、次々と証券会社が潰れるのではないかという心配がありましたが、実際はそうはならなかった。ですから、ビジネスの成功と失敗はマーケットに任せるべきです。国としては潰れそうな会社をこれ以上、援助しない。小泉さんはもともとそういう方針だったと思いますし、その点は今でも期待できるかなと思っています。

コール 確かに小泉政権の本来の方向性はそうだったんですが、ダイエー再建の例を見ても、最近はどうも方向がはっきりしません。

マイナー それは多分、小泉さん自身の判断というよりも、大企業を潰すような政策は支持できないという政治的圧力があるからではないでしょうか。小泉さんにいつでも不信任決議を突きつけることができる自民党内の勢力です。

小泉さんは自分の言ったことを本当にやろうと思っていると、私は信じています。決して口だけの政治家ではない。ただ、残念ながらいつも他の政治家との力関係を気にしなくてはならない日本の政治システムの中では思いついたことはやりにくい。

国民の支持を得て、党内のどの政治家も「ノー」と言えないようなプログラムを何か1つ実行しないと、小泉さんはいつ総理を辞めさせられてもおかしくない。

コール 小泉さんは自民党を壊すと言ってい

ますけれども、なかなかうまくいきません。

マイナー そう簡単なことではないと思います。

ベネシュ 本当の意味の構造改革とは、先ほども言ったように政府への信頼を取り戻すことです。政府への信頼を取り戻し、かつ経済を回復させるためには、大幅な減税が必要です。

経済回復を促進するための政策は端的に言えば2つしかありません。それは、今までやってきたように財政支出を増やすか、あるいは税收減を覚悟で減税するかです。どちらにしても、一時的に財政赤字は増えますが、これは選択の問題です。

政府はこれまで財政出動による景気対策に頼ってきましたが、無駄遣いが多く、経済回復にはつながりませんでした。今までの財政出動は共産主義国家と同じで、官僚が予算配分を決めていました。それで、効率的な配分が行われるわけがありません。財政支出を増やせば増やすほど、政府は信頼を失うばかりです。

だから、減税しかない。これは市場に任せるといことです。そうすれば、一番効率のいい産業セクターにお金が集まるようになります。私が言っているのはこれまでのような限定的な減税ではなくて、大幅な一律減税です。

今までは、租税特別措置法とか限定的な減税措置ばかりで、非常に不公平です。これも、官僚が共産主義的に資本の配分を勝手に決めているようなものです。細かい分野のみへの減税を行ってきたのは、官僚が自分たちの力を保持するためです。これでは国民の信頼は得られません。特定の人しか減税の恩恵を受けられないからです。

今は70%の企業が税金を納めていないと言われています。それは2つの理由があります。1つはさまざまな税控除があったり、売上げ

3000万円以下の企業は消費税を納める必要がなかったり、税制そのものの欠陥です。

もう1つの理由は徴税業務を行う役人の数が足りなくて、税務監査が十分にできていないから。中小企業や個人事業主がなんでも経費で落として、税逃れをしています。サラリーマンはそういう恩恵を受けることはできません。

たとえて言うなら、今の税法は九州に住んでいる人だけ減税されて、他の地域に住んでいる人は減税されないのと同じことです。だから、一律減税が必要なんです。

コール 確かに日本の税システムは不公平な上に、とてもルーズです。

ベネシュ なぜ、大幅一律減税がいいかというと、それは官僚支配を打ち破る効果もあるからです。日本の財政赤字問題は官僚支配の弊害です。国家予算を立てるのは官僚で、内閣はほとんど追認しているだけです。内閣が減税しようとする、赤字が増えるからだめだと財務省が必ず反対します。自分たちで予算を決め、支出を決めておいて、減税もだめだと言っている。

この官僚支配構造を打破するため、小泉さんは財務省と調整などする必要はないから、国民に一律減税を訴えかければいい。そして、内閣として減税法案をつくって、国民の支持を背景に動き出すことです。減税を実行すれば当然、税収が減るわけですから、官僚は「財政赤字が増える」と反対してくるでしょう。それを逆手にとって、「赤字を増やさないように予算を削減しろ」と官僚に指示するのです。そうすれば、予算の権限も取り戻せるし、財政支出も減らすことができます。

そして、何よりも重要なのは国民からの信頼が回復することです。今、日本の国民はだ

れかを支持したくてしかたがない。国民は期待をもてるリーダーを探しているのです。だから、小泉さんが一律大幅減税を打ち出せば、一気に支持率も回復して、改革が進めやすくなります。

問題企業の延命装置を外せば資金は回る

マイナー 日本の経済を活性化するためには、民間に対して国があれこれ介入しないことも大事だと思います。例えば、特殊法人についても本当に社会に貢献しているのかどうか、あるいはどうしても民間ではできないことなのかどうか、もう一度真剣に議論する必要があります。その上で、民間にできるものはすべて民営化する、逆にどうしても民間ではできないものなら特殊法人ではなくて、政府機構の一部に入れて国が直接やる。そうした線引きをきちんとすべきだと思います。

ベネシュ 政府系金融機関による民間融資も大幅に減らすべきですね。政府系金融機関が民業を圧迫しているからです。銀行は自助努力で収益性を高めろと政府は言っています。それなのに、一方で政府系金融機関が低利で民間企業に融資している。民間銀行は政府系と競争するために、低い金利で融資せざるを得ず、収益力が上がりません。

また、不健全な融資先でも政府系が貸し続けていけば、民間もなかなか手を引きません。だから、産業の再編も止まってしまう。

ある政府系銀行は借り入れの繰り上げ返済を許さないという話も聞いたことがあります。例えば、Aという会社がBという会社の買収を計画したとします。A社はB社の財務体質を改善するために、借入金をもとめて返済しようとする。それなのに、政府系銀行

が繰り上げ返済を認めないということになれば、A社は買収をあきらめてしまうこともありうる。これも産業再編の阻害になります。
イエロリーズ 政府は補助金を出したりしなくていいから、ビジネスをしやすい環境だけつくってほしい。

私は毎朝5時から夜の12時まで仕事をしています。週末も働いています。私だけじゃなくてベンチャー企業の経営者はみんなそうです。そうしたベンチャーの中からこれからの日本経済をリードする企業が育ってくるのですから、税制を含むシステムとしてもっとサポートしてほしい。

東京には今でもたくさんの欧米企業が集まっています。しかし、これからは、シンガポール、香港、上海などアジアのいろいろな国や都市と競争していかななくてはなりません。日本、あるいは東京がビジネスをやしやすい環境でないと、欧米企業はアジアの他の国へ行ってしまうでしょう。企業が多く集まるかどうかで、日本の競争力が決まるのです。新しい技術や投資が海外から入れば、日本の企業にも大いに刺激になります。

コール このままでは日本は手遅れになってしまうという見方もあります。

マイナー そういう見方は5、6年前からありました。でも、どこまでいけば手遅れなのかは一概には言えないと思います。

私がいるベンチャービジネスの世界に限って言えば、状況はむしろよくなっていると思います。経済産業省がここ数年、ベンチャービジネスを立ち上げやすくするために商法改正などの動きを活発化させていて、ベンチャーへの投資環境整備も含めて、以前に比べればビジネスを起こしやすくなっています。

大企業だけを見れば、リストラや不良債権

問題がずっと続いているから、もう手遅れではないかと思えるほど環境は厳しい。大企業がリストラをして、終身雇用が崩れ、雇用が流動化する。自分のキャリアは自分でつくっていかねばならない。これは大企業から見れば暗い話かもしれないけれども、ベンチャーから見れば、優秀な人材を集めやすくなるわけですから、むしろいい話。マクロとミクロでは見方が変わるんです。

イエロリース 確かにエコノミストの議論を聞いてもマクロの話はいろいろあるんですが、ミクロの話がほとんどありません。例えば、銀行が貸そうとしても今は企業側に資金需要がないと言っているエコノミストがいますが、それは事実ではありません。彼らは大企業しか見ていない。日本人の80%は中小企業に勤めていると言われていますが、中小企業の資金需要は今でも旺盛です。

中小企業にお金が流れない理由の1つは、金融機関のビジネス分析能力、リスク管理能力の問題です。新しい会社が新しい分野で始めようとしているビジネスに可能性があるかどうか。欧米の金融機関やベンチャーキャピタル（VC）はリスクをとりながら、そういう分析を重ねています。リスクをよく計算した上で、融資なり投資を行っているわけです。そうすると新しいビジネスがどんどん生まれてきます。そういう分析能力をもった人材が日本の銀行には決定的に足りませんね。

VCにしてもIT（情報技術）バブルの崩壊で痛手を負ったために、ベンチャーに対する投資に極めて及び腰になっています。スタートアップから1年くらい経って、事業がセカンドステージに入った段階では投資を検討するVCは多いのですが、スタートアップの初期段階で投資してくれるVCはほとんど

ありません。

欧米のVCもITバブルで失敗したところが多いのですが、バイオテクノロジーなど他の分野を含めてバランス投資していたVCはそれほど痛手を負っていません。そういったリスク管理が日本のVCには欠けていたと思います。

マイナー 日本の銀行がこれからの成長企業に対して融資しないのは、ビジネス分析を含めた審査能力の問題もあるかもしれませんが、私はむしろ不良債権の問題のほうが大きいと思います。つまり、大企業向けの多額の不良債権を抱えているために、中小企業に対してリスクのある貸し出しをするだけの資金力がないのではないのでしょうか。

ここでも、やはり国の介入の問題が出てきます。不良資産を抱えている会社でも国が支えるという認識があるから、銀行は貸し続けても大丈夫だと考えてしまう。国への期待が経営判断の中にあつたから、だめな企業にも貸し続けてきたのです。

例えば、もしもダイエーが破綻していたら、最終的には国が守るという期待はなくなって、銀行は問題企業に対する延命的な追加融資をしなくなったはずです。

アメリカの銀行は、ベンチャーの事業プランを分析して、ここならVCが投資するだろうという予測ができれば、利益の上がっていない会社にもお金を貸します。日本の銀行は国の援助を見込んで貸している。どちらも、ある意味で合理的な判断ですが、大企業でも国は面倒を見ないということが分かれば、ビジネスジャッジの基準が大きく変わるはずで。そうなれば、伸びている中小企業に自然とお金が流れ始めると思います。

1点突破で早急に改革の成果を

コール 小泉改革にまだ希望はあると思いますか。

ベネシュ 私はあると思います。先ほど言ったように、一律大幅減税による官僚主導から内閣主導への転換、政府系金融機関による民間融資の大幅カット、あるいは商法改正によるコーポレート・ガバナンスの確立。

例えば商法改正で不可欠なステップは株主提案権の自由化です。東京証券取引所の全株主の内、なんと0.26%の株主しか提案権がない（つまり、1%以上又は300単位以上をもっている銀行その他の超大手だけ）のでは、とてもじゃないけど資本主義経済をベースとした民主主義とは言えません。これを直さない限り、国民は大企業や経済回復策を信頼するわけがありません。これから銀行の実質国有化によって政府が主要株主になることを考えれば、どうして少数派株主の権利強化が必要なのか、やっとなら政府でも理解できるはず。一時的国有化が公平にかつ効率よく進むことを、国民の前に保証する為です。

こうしたことを行えば、国民や投資家の信頼を取り戻せるはず。小泉さんは自民党分裂のリスクを負ってでも、それをやるべきです。そして、それを成し遂げるためには、国民が議論に参加しなければならない。だからこそ、国民に訴えかけることのできる小泉さんの存在は日本にとって必要なんだと思います。

イエロリーズ 私は日本の可能性は今でも非常に高いと思います。日本の人材のレベル、技術レベルは国際的に見ても高い水準にあります。でも、今の政治システム、経済システムが、あまりにも国民の負担になっている。

そのことを、国民はよくわかっています。

大手でもだめな企業が多いことはみんなわかっているし、失業者が増えることもわかっている。だから、どこまで経済が悪くなるのか、そのラインがわかれば国民は我慢すると思います。2、3年我慢してでも日本を作り直すと思うはず。そう思うはず。そう思うはず。

だから、可能性のない会社は全部「サヨナラ」するしかない。そうすると、一時的に経済は厳しくなると思いますが、必ず元気な会社が伸びてきます。戦後の日本だって、そうやって復活したんですから。

マイナー 小泉内閣の支持率が下がったのは、経済状況が悪くなったからではないと思います。失業率が高くなったり、倒産件数が増えたことが支持率下落の理由ではない。たとえ失業率が10%になったとしても、いつまで我慢すればいいのか、我慢したあとにどうなるのかがはっきりわかれば、しばらくは我慢できる。

支持率が下がったのは、田中元外相の更迭問題や鈴木宗男問題もありますが、7つの改革プランのうち何ひとつ実行に移せていないことが大きい。強いリーダーシップを感じていた小泉さんが、何も成果を出していない上に、仲間だと思っていた田中さんを守らなかった。だから「この人に本当にできるのか」という疑問が国民の間から沸きあがってきて、支持率が低下したんだと思います。

小泉さんが今すぐやるべきことは、必ずやり遂げたいという情熱をもった改革プログラムを何か1つ選んで、早急に成果を上げること。特殊法人改革、規制改革、税制改革、何でもいいから1つの改革プログラムをやり遂げること。いくつもの改革を同時にやるのは大変です。

ビジネスがどれだけ成功するかは、その人の情熱と夢の大きさで決まります。ですから、私がベンチャー経営者によく言うのは、「自分が一番情熱をもてる1つのことに徹底的にフォーカスして、成果を上げなさい」ということです。最初の成功がなければ、2番目の成功ありません。ビジネスの世界の言葉でいえば、「選択と集中」です。

小泉政権は誕生してまだ1年、ビジネスで言えばスタートアップ期です。ですから、小泉さんが一番やりたいことに今は徹底してフォーカスする。理論的にどれがいいかではなく、自分が一番情熱をもてるものは何かです。そうでないと、何か障害が出てきたときに、やり抜くことができなくなる。

政治の中でも戦いが必要だということがこの半年間で見えたはずです。だから、総理みずからが戦う情熱をもてるプログラムを1つだけ選んで、戦い抜くことです。ですから、私が小泉さんに言いたいのはただ一言、「ジャスト・ワンシング」です。

(司会はメリルリンチ日本証券チーフエコノミスト
イエスパー・コール)