

# 日本は既に大きな変革の真っ只中にいる

ドナルド・P・ケナック  
AIGカンパニーズ日本・韓国地域社長兼CEO



1919年中国・上海で産声を上げたAIGは、いまや世界最大の保険・金融グループに成長し、世界規模で事業を展開している。同社の日本・韓国地域責任者であるケナック氏は、日本のアジアにおける最も重要な貢献は強固なる経済成長を果たすことだとし、それに向けた変革は始まっていると語る。過去とは比べ物にならない開放的で柔軟な市場環境が整いつつあるとする同氏は、人材、専門家、規制緩和、経営改革、地方間競争の5分野での変化を説明し、議論に参加した。

私は外国人のパネリストおよびビジネスマンという、2つの立場からお話をしたいと思います。私が所属するAIGは中国の上海で1919年に出発した会社です。今日はニューヨークに本社を構え、グローバルな事業展開を行っていますが、ルーツはアジアにあります。われわれの保険・金融サービスビジネスのアジア最大のオペレーションは日本ですが、他のアジアの全ての国々においても事業を展開しています。

さて、「日本がアジア、あるいは世界にもっとポジティブに貢献をするためにはどうしたらいいのだろうか」というシンプルな質問を考えてみましょう。ここで私たちは明確な事実に立ち戻ります。日本というのは明らかに最大の投資資金と貯蓄が集中している国であり、アジアにおける最大の経済を有している国であるということです。ですから日本が繁栄し経済的に成長することができたならば、また成長のエンジン役を担うことができれば、日本にとってのみならず、アジアにとって益をもたらす

ということが言えます。

これまでも、また今後しばらくの間も、アジア各国の経済は輸出に依存することに間違いありません。もちろん輸出先としてはアジア諸国のほとんどにとって米国が最大の相手国ですが、日本は米国と肩を並べる大きな役割を担っています。日本への海外からの直接投資も増大しています。また、非常に重要な変化が日本で今起こっています。1986年から私は日本にいますが、ひとつ言えることは、日本はもう既に大きな変革の真っ只中にいるということです。そして、非常にポジティブな変革を遂げているということを申し上げることができます。私の外国人の実業家としての観点から言いますと、恐らく今日、日本のビジネス環境は過去にないぐらい、オープンで柔軟になってきていると思います。

## 日本で始まる5つの変革

では、私にとって明白と思われる5つの

テーマについてお話ししましょう。日本経済がより開放され、より繁栄するために、国内・海外のビジネスマンにとってより魅力的になるためにはどうしたらいいか、ということです。これは先にも申し上げた通り、日本のアジアにおける最も重要な貢献は確固たる経済成長を遂げることだ、ということと関係します。私が来日してから、日本はこれら5つの分野において基本的な変革を成し遂げ、海外のビジネスにとってより開放的で柔軟な経済となっていると思います。

### 人材確保と実力主義への移行

まず人材に関してです。日本に初めて来たとき、新しい外国の企業が非常に質の高い日本人の人材をリクルートするのは不可能と言っても過言ではありませんでした。私が一流大学を卒業したばかりの人たちに、ぜひとも弊社に来てくださいと言うと、「いい会社ですし、大変面白そうな仕事なのですが、うちの母が外資系なんか駄目だと言うのです。そんなところに勤めたら、いいお嫁さんがもらえないと言うのです」と、そんな答が返ってきたのを憶えています。もちろん、それは大きく変化しています。今日、弊社のみならず外資系の企業は、どこの国の資本の企業であれ、優秀な人材を得ることができますし、また転職者に関しても質の高い人材を確保できます。これはひとつ大きな変化です。その背景にはいくつかの要素があります。パートタイムの人たちの増加や年功序列から能力主義・実

力主義への移行、そしてストック・オプションが可能になったことなどです。1986年にはこれらのことは誰も考えもしませんでした。また確定拠出型年金についても、まだ導入が始まったばかりですが、これが軌道に乗ればみな年金を持ったまま会社間を移動することが可能になります。また、女性の労働力の増大もあります。これらは根本的な変化であり無視できません。これらの変化によって日本の労働市場はよりダイナミックで柔軟性に富み、より健全になっています。

### 規制緩和の進展

2つ目のトレンドは規制緩和という点です。これはむしろ、de-regulationではなくてre-regulation、すなわち規制緩和よりも規制の再構築と言ったほうがいいと思います。規制のない世界などありませんが、今日の日本の環境では、特に金融サービスの分野の規制に関しては大きな変化がもたらされており、これらについては榊原先生のチームに感謝しなければなりません。日本の金融市場は自由化が進み、新商品をどんどん導入しやすくなっています。外為法も変わり、自由な資金の流れを生み出しました。また年金の管理・運用面でも変化がありました。さまざまな規制緩和で消費者が恩恵を得ているのは金融サービスだけではありません。例えば大店法の改正で、トイザラスの市場参入が可能になりました。同社はおそらく日本最大の玩具販売店になっているでしょう。いろいろな面で規制緩和

が大きな変革をもたらしていますが、もっともっと推進すべきです。まだこれで終わったとは言えません。しかし、かなりの変化が起こったということは認識すべきだと思います。

### 企業の構造改革の動き

3番目のトレンドですが、これは86年に見られなかったことで、リストラクチャリング、つまり企業の構造変革の動きです。企業は何がコア・ビジネスなのか、どのビジネスには参入したくないのか、そういったことを見極めるようになりました。企業は変化を遂げています。コスト構造も見直しています。もちろんそれは痛みを伴っています。構造改革の経験がある方はみなそれがどんなに大変なことかわかっているでしょう。

しかしそれは同時に、新しい機会をもたらします。コアでない部門が分社化される、合併や買収の可能性も広がる。プライベートエクイティから新しいビジネスが生まれる、など新しい機会が生まれています。1986年にはルノーやダイムラー・ベンツが、日本の自動車メーカーに投資資金のみならずCEOまで送り込むなんて、誰も考えもつかなかったと思います。GEやAIG、ブルデンシャルといった外資が日本の保険会社を買収するなどということは夢にも思わなかったと思います。こうした環境変化は特筆に値します。

### 専門家のインフラ整備

4番目ですが、専門職やアドバイザーの専門家のインフラが整備されてきたということです。経済を再編成しようとするときには、そのプロセスをきちんと有効に進める専門家、つまり弁護士、会計士、コンサルタント、インベストメント・バンカーといった専門家がなければ難しいわけですから。86年に日本に初めて来た当時に比べて、そういった職業の人たちはかなり増えています。新規事業を開始したり、構造改革を進めたりするのにこうした専門家が必要ですが、それとともにこうした職業自体がひとつの新しい産業になりつつあります。専門家はまだまだ不足していますが、ビジネススクールやロースクールが増加していることにより、この分野ももっと変化してくると思います。

### 始まる地方間競争

5番目のトレンドは、地方におけるイニシアティブと地方間競争です。まだ初期の段階ですが、日本が本気ならこのトレンドはこれからも持続していくと思います。例えば、地方の都市や県がイニシアティブをとって地域の経済戦略を構築し、日本国内あるいは欧米、アジアなど海外からの投資を誘致する。それによって、地元、地場経済を再活性化し、新規雇用を創出できます。不良債権問題をはじめ、日本では大手の企業や金融機関がいろいろな問題を抱えています。しかし、日本の経済のコアは中小企

業です。ほとんどの労働者の生活基盤は、中小企業および健全な地域経済にあるのです。私は米国商工会議所の一員としてここ数年、海外投資に大変関心を持っておられるさまざまな知事や市長とお会いしました。アメリカの州においては80年代、そして今日も、積極的に日本からの投資を獲得するために競争しています。というのは、日本からの対米投資がどれだけ地元の経済活性化に役立つかというのが分かっていたからです。

同じことが今の日本でも起きていると思います。しかし、日本の地方の人たちは投資を十分に誘致するだけのツールが足りないと考えています。例えばアメリカの州とは違い、税制や特定の規制に関して、自分たちでコントロールできません。現在ペンディングになっている経済特区などの構想は、こうした問題の解決に向けた第一歩になり得るでしょう。私は現役のビジネスマンとして、地方の皆さんと話してきました。AIGはこれまで、沖縄、長崎や兵庫に実際に投資してきており、地方自治体とよい関係を築きながら地元の雇用も生み出してきました。日本のアジアにおける競争と協調というのは、国対国だけではなく都市対都市のレベルでも行われるべきだということです。東京と上海が競争する、長崎が大連と競争するということです。地方自治体が経済活性化のための十分なツールと計画、権限を持っていないなら、競争は不可能です。そして、雇用もビジネスも機会を逸することになってしまいます。日本の景気はアジアにとって非常に重要なのですから、

こういった地域の経済が活性化することが重要です。ですから日本の都市同士がまず競争の精神を発揮すれば、地方経済は活性化するのではないのでしょうか。今度は北海道が沖縄と、兵庫が長崎と競争する。知事同士が競争し、地方経済同士が競争することで、お互いが強化されることにつながります。トヨタと日産が競争しあって、いずれも最強の自動車メーカーになったのと同じです。こうしたアイデアは、ここにおられる皆さんの地方振興の考え方とはだいぶ違うかもしれませんが、私は大きなチャンスがある分野だと思います。地方経済には大きなパワーがあり、ツールさえあれば繁栄することができるかと確信しています。