

アジアの変化に日本は どう向かい合うべきか

●パネリスト

安斎隆
株式会社
アイワイバンク銀行社長

榊原英資
慶應義塾大学教授

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

柳井正
株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長兼CEO

●コメンテーター

加藤隆俊
株式会社
東京三菱銀行顧問

イエスパー・コール
メリルリンチ
日本証券株式会社
チーフエコノミスト

周牧之
東京経済大学助教授

●コーディネーター
谷口智彦
『日経ビジネス』
主任編集委員



谷口 このセッションでは、「アジアの変化に日本はどう向かい合うべきか」というテーマで、議論を行いたいと思います。このテーマ自体が非常に語義矛盾というか、あたかも日本はアジアではないかのごとき設定になっていて、アジアの変化に日本が向かい合うことがどれほど難しいかということをお話しているような感じがしないでもありません。そこには、地政学的な問題もあると思います。柳井さんは冒頭で「日本は現在の超大国のアメリカと未来の超大国の中国と付き合う」とおっしゃいましたが、これはまさに地政学的な意味を含んだ提言です。この「中国とアメリカの間に挟まれている」という日本のジオポリティカルな位置に関して、どのようにお考えになりますか。

榊原 日本の地政学的な位置から議論をするのは非常に面白いと思います。日本はユーラシア大陸の縁辺の小さな島で、ちょ

うどイギリスと対照的なポジションです。イギリスはヨーロッパの一部で、EUには参加していますし、いずれユーロにも参加するでしょう。ただイギリスはヨーロッパの中で一番アメリカと近い国です。日本も、恐らくそういう形になるのが一番望ましい。イギリスがヨーロッパであるように、日本はアジアの一員であるということ意識した上で、アメリカとの友好な関係を保つのが望ましいと思います。ところが、これが今、逆になっています。私は決して反米的ではありませんが、イギリスが自らをEUの一員だと思っているように、日本はまず、自らをアジアの一員だと考え、その上でアメリカとの良好な関係を維持していくのが良いと思います。日本にとってこれは最も難しい問題のひとつだと思いますけれど、私は、軸足をアジアのほうに向けていくべきだと思います。今まで軸足がアメリカのほうに向き過ぎていたということを

考慮すると、そういうポジションがまず必要です。アジアにおけるイギリスのようなポジションです。アジアにおけるイギリスというのは、イラク攻撃をアメリカと一緒にしようという意味では決してありませんから、そこは誤解のないように。

安齋 私の考えもほとんど同じです。榊原さんはイギリスを例に挙げましたが、大陸の西と東ではだいぶ違います。気候も西側にあると温暖ですが、東側にあると厳しい。中国とアメリカとの関係については、地政学的に言えばわれわれはアメリカよりも中国に近いのですが、政治的に言えば、少なくとも当面、われわれはアメリカから離れることはできないわけです。しかし、「巨象も流砂に倒れる」という警告もあるように、アメリカはどうもそういうふうに動き出しかねないという感じもある。最近の事情を見て私は心配していますし、そういう動きが重なった場合には、アメリカとの関係はやはり変わっていくでしょう。しかし当分は、やはりアメリカを中心として、ものを考えなくてはならない。

これからの日本の在り方を考える場合、私は韓国の人たちの生き方に注目しています。韓国もアメリカとの関係を大切にはしていますが、考え方はわれわれとかなり違い、やはり大陸諸国の一部という感じです。それに対してわれわれは海に囲まれている。異民族から襲われたことがないので、非常に甘さがあると思うのです。韓国では国民の個々人が、「このグローバル経済化の中でどう生きていくか」ということを7～8年前から議論していた。学校教育まで

含めてほしい方向が決まり、小学校3年から英会話、パソコン教育を行っています。これは日本よりかなり早い段階です。さきほども柳井さんの話に出てきたように、われわれは子供の教育、あるいは企業の中での社員教育も含めて、教育の在り方として「世界の中でどう自立していくか」ということを、基本として教えることが大事だと思うのです。

私は今、中国の台頭を軸とした動きには、例えば工場が行ってしまって、わが県が大変だとか、マクロ的にも大変だというふうには、あまり神経質に思わないほうがいいと思います。われわれがこの日本の発展を願うのは、中国の発展を願うのとほとんど同じになってきています。日本企業の工場が向こうに行くだけで恐怖感を覚えています。全然違うのです。中国が発展すれば、日本から中国に向かう輸出も随分あり、両立ちでどんどん大きくなる可能性がある。あるいは東南アジアに行った日本の工場から、加工された製品が中国に行くこともあります。ここでアジアの大きな地域が、経済が発展する基盤がどんどん出てきています。これが現実の話であり、その動きは認めなくてはならない。しかし、それを外交でなんとかできるとか、何かを取り持つとか、そんな大それた意識を持たないほうがいいと思います。それだけの外交能力は日本には全然蓄積されてはいませんから。

谷口 どうもありがとうございます。あえて要約するまでもありませんが、もうお気付きの通り、日本人のパネリストの方々、端的に言いますと、眼鏡を掛け替える

とおっしゃっているのだと思います。心の中の革命から始めないと、アジアと付き合いなんてことはできないし、それは実は一刻の猶予もない。今からでも始めなければならぬというように、まとめられるのではないかと思います。ケナックさん、冒頭のお話にもあったように、日本には確かにいくつも良くなった点もありますが、ではなぜ日本の経済は、この10年こんなに停滞しているのでしょうか。

ケナック 私はエコノミストではないのですが、まず基本的に日本が考えていかなければならない点は2つあるのではないかと思います。まず、大きな資産バブルの崩壊から立ち直ること。これには少し時間がかかるでしょう。そして、一般的に言って、日本がこれからまだ考えていかなければいけない問題としては、消費をいかに刺激していくかだと思います。つまり、消費者の信頼が十分に回復し、消費が拡大するまでは、基本的な経済成長のパターンに変化が起こるのは無理ではないかと思います。冒頭のスピーチでいろいろな傾向が変わってきていると申し上げたのですが、それにはこれまで少し時間がかかり過ぎているのではないかと思います。日本人の多くは、振り返ってみて、「いくつかの行動はとったが遅きに失した」ということに気付いていると思います。安斎さんもおっしゃったように、不良債権の問題も完全に解消されていませんし、まだやらなければならないことがたくさん残っています。それを克服するためには、ひとつには強い意志、決断力が必要です。難しいことを決断して前に進

むためには、強い意志が必要なのです。

多くの企業がそれを実行していますが、一般的に言って、利益を回復するために必要なら思い切った手立てをとることに、企業がもう少し自信を持つことが必要でしょう。市場は低迷しています。みんな「どうしてこんなに長い間株価が低迷しているのか」と疑問に思っています。市場というのは企業の利益を反映しているのです。投資家は利益が上がっている会社に投資する機会を探しています。取引所を見ても、東証でも記録的に業績を伸ばしている企業がたくさんあります。もちろんそれは、簡単にできたことでも運が良かったということでもありません。他と違った経営をし、難しい中を切り抜けてきたからこそ成功しているのです。非常に難しいことですが、株価が好転しない理由のひとつはここにあると思います。「利益を追求する」という企業の根本的な動機が今よりもっと強くない限り、市場は好転しないでしょう。これまでお話した通り、いろいろな良い変化も起きていますが、本来あるべきスピードよりも遅いのです。それがバブル崩壊からの回復に非常に時間がかかっている理由のひとつではないでしょうか。

アジアに向かい合う根本の哲学は何か

谷口 ここからは3人のコメンテーターの方にも参加していただいて、質疑応答を活発にしていこうと思います。3人ともアジア戦略会議のメンバーで、周さんは1988年に中国から来日されて以後、日本や諸外国

を行ったり来たりしながら、多面的に日本とアジアを見る機会を積んでこられました。加藤さんは、皆さんもご承知の通り、現在東京三菱銀行で顧問をなさっていますが、財務官当時はタフ・ネゴシエーターとしてアメリカ人にも一目も二目も置かれていた方です。初期のウッドロー・ウィルソンスクールというプリンストン大学の優秀な卒業生でもありまして、アメリカとの付き合いのみならずG7、G8の場、あるいはアジアの財務官会合などでも、さかんにネットワークキングに努めてこられた方です。それからイエスパー・コールさんは、皆さんもご承知の有名なエコノミストで、85年に来られてから日本の変遷をワン・クルール以上見てこられました。

まず私から質問の口火を切らせていただきます。それは、榊原さんが最初におっしゃった「これからの世界の経済システムはネットワークになる」という点です。そしてそのネットワークの中心を、榊原さんはあえてアメリカやEUに言及せず、中国、インド、東欧、ロシアとしました。これを聞いて何かお感じになったことがあるかどうかです。では、コールさんからお願いします。

コール 私はドイツ人でヨーロッパ人なのですが、榊原さんのネットワークについての指摘はその通りだと思います。ただし、みんな「ネットワークはいい、ネットワークを作りましょう」と言うのですが、ではネットワークの哲学、ネットワークのコンテックス、ネットワークの質は何なのでしょう。これについては、やはり日本とアジア

の関係と、ドイツとヨーロッパの関係を比較することが、非常に大事なのではないかと思います。ドイツは第二次世界大戦が終わったすぐ後に、ネットワークではなく、まず哲学をつくりました。これは、「ヨーロッパ地域で絶対に戦争が起こらないような構造をつくらなければいけない」という哲学です。これがヨーロッパ統合の原点だったわけです。だから、ネットワークをつくることには私も賛成なのですが、では日本とアジアの根本的な哲学は何なのか、というところに私の疑問があるわけです。

谷口 榊原さん、どうでしょう。

榊原 これは非常に難しい問題です。やはりヨーロッパ統合というのは、ひとつの哲学があった独仏同盟が中心ですよ。それから「アメリカに対するカウンター・ベーリング・フォースを作る」という哲学があって、50年もかかってヨーロッパ統合ができ、ヨーロッパ共通通貨ができたということです。さきほど私は、日本をヨーロッパと比較するため、イギリスの例を出しました。くるくる定義を変えて申し訳ありませんが、イエスパー・コールさんの今の話に対応して言うと、アジアの歴史におけるフランスとドイツにあたるのは、やはり日本と中国だと考えます。白村江の戦いというのが663年ですから、あれから何回、われわれは中国と戦争しているのでしょうか。蒙古襲来があり、豊臣秀吉が明と戦い、日清戦争がありました。恐らく第二次世界大戦も、シナ事変から始まっていますから、これも日本と中国の戦いですね。ですから、日本と中国というのは千数百年このかた、

あるときは協調し、あるときは戦い、今でもネガティブなレガシー、遺産を抱えていますから、やはりアジアの協調のひとつの軸になるのは、日本と中国の協調だと思います。千数百年に及ぶ一種の戦争と協調の歴史からもう一度、日中協調によって新しいアジアを作っていくことが大切だと思います。もちろんASEANもインドも非常に大事ですが、コールさんのコンテクストに入れて考えると、やはり独仏が日中ということになるのではないかと思います。

谷口 そうなると、周さんに議論を振りたくなるのですが、その前に加藤さんにひとつだけ聞かせてください。ご在任中に、アジアの金融当局と関係を作るのに随分苦心されましたね。その際に何か日本側に欠けているものや、あるいは、こうしておけば良かったというような反省点や、実務の中で感じられたことがあれば、2、3、共有させていただけますか。

加藤 そうですね、そのときに一番考えたのは、まず為替の安定を図る。それから金融機関同士がお互いの国へ進出して、金融業務活動が円滑にできるように協力し合おうということでした。今振り返ってみますと、アジア全体の金融市場をどういうふうにして育てていくのかという問題意識を持って、もっと議論したほうが良かったのではないかと思います。それから、コールさんの哲学の話になるのですが、アメリカ人やヨーロッパの人と東アジア経済圏の話をする、必ずそういう問題に立ち返ってくるのです。振り返ってみると、やはり日本人にしても中国人にしても、経済的な実

利で結びつくことが一番の機軸になるし、それはできるのではないかと思います。「共通の歴史、共通の哲学がないからまとまりを欠く」というのは、やはりコールさんなりの、ヨーロッパの目から見た感じではないかと思います。アジアからはもう少し違った切り口で努力してみる必要がある。そのことは、アジアの人たちはみんな感じているのではないかと思います。

谷口 ただ、それは自然に起きるプロセスではないですよね。自覚的な努力としては、どのようにしていけばいいのでしょうか。

加藤 それこそ後で登場される深川先生の分野になりますが、例えば今、FTAのネットワークを中国とASEANでつくろうとしていますし、日本も日・シンガポールを拡大して、ASEANと日本との連合協定みたいなものをつくろうとしています。そうすると絶対に中国、日本、韓国の間でもということになります。それがタイム・スケジュール通りに10年でまとまれば、東アジアを包摂するような自由貿易圏になっていきます。そうすると、お互いの投資環境を改善しようといったことに、おのずから歩みが進んでいくのではないかと思います。中国もこれから他のアジアの地域にかなり資本進出してくると思いますから、ますますアジアは結びつきが深くなっていくのではないかと思います。

経済システムを作り直す努力を怠っている

谷口 周さん、日本と中国が2000年間戦っ

てきたという話も出ましたし、イエスパー・コールさんから独仏の哲学の話も出ました。それにも触れていただいて結構なのですが、その前に伺いたいのは、柳井さんがおっしゃった日本人の人間像についてです。これは極めて過激な人間像で、言ってみればどこに1人で置いていかれても食っていけるといふ、ロビンソン・クルソーみたいな人間像ですよ。こういう人間に日本人はなれるのか。中国人というのは一体どういう人間なのか。そこからコメントをしていただけますか。

周 現在の日本人は1840年に起こったアヘン戦争後の中国人とよく似ていると私は思います。と言うのは、この十数年間、日本はストック（資産）に対する神話を持ち過ぎてきたのです。社会においても家庭においても個人においても、ストックを持っていれば大丈夫だという認識が根強くありました。このストックへの過信、あるいは依存症は危機感を薄め、日本の経済社会の改革を妨げています。

この200年間で、アジアを変えた欧米発の革命が2つありました。ひとつは産業革命、もうひとつは情報革命です。この2つの革命によってもたらされた変化への対応には、2つアプローチがあります。ひとつはストックでしのいでいくこと、もうひとつは新しいシステムを作って対応していくことです。革命への対応の違いによってアジアの国々の運命の明暗は分かれました。

中国の失敗談を申し上げますが、それはアヘン戦争後の対応です。15世紀末にヨーロッパ人は喜望峰を回り、インド、東南ア

ジア、中国、日本に到達できる航海ルートを発見しました。それによってヨーロッパと東アジアとの東西貿易も直接かつ大規模に行われるようになりました。中国から茶、シルク、綿製品、陶器など中国産のさまざまな農産品と工業製品が大量にヨーロッパへ輸出されていきました。特に1684年に清朝政府が海禁政策を緩和したことによって、対ヨーロッパ輸出はさらに拡大していきました。この輸出ブームに支えられた18世紀は、中国にとって黄金の世紀でした。輸出代金としてヨーロッパから入った白銀は、中国で1世紀にわたりインフレーションを引き起こしたほど大量でした。好景気の中で中国の人口は18世紀中に著しく増加し、18世紀末に初めて3億人を突破しました。後世はこの空前の繁栄を「康乾之治」（康熙帝から乾隆帝までの繁栄時期を指す）と呼んでいます。その意味では、18世紀の中国は大航海時代の一大受益者でした。

中国の好景気と対照的に、当時のイギリスをはじめとするヨーロッパの対中国貿易は、莫大な経常赤字を計上することとなりました。銀の中国への大量流出はイギリスに大変な財政危機をもたらしました。対中国貿易の赤字構造を打開するためにイギリスが考え出したのは、インド植民地で阿片（アヘン）を栽培し、中国に持ちこむという方策でした。その結果、アヘン貿易は茶の貿易を上回り、18世紀末にはイギリスと中国の貿易構造が逆転しました。アヘン貿易によって大量の白銀が中国からイギリスへと逆流していきました。今度は中国が深刻な財政難に陥り、社会は麻薬吸引者の増

大で混乱の一途をたどっていきました。

危機感を抱いた中国政府は1837年、アヘン貿易の全面禁止に乗り出しました。これに対してイギリス政府は、貿易保護と称して艦隊を派遣し、中国と一戦を交えました。これがいわゆるアヘン戦争です。アヘン戦争とは、イギリスが本国では禁止されていた貿易品目アヘンを、中国向けに輸出するために仕掛けた戦争でした。

産業革命によって国力を著しく増大させていたイギリスの海軍力を前に、海軍をほとんど持たなかった中国は、まともな戦争相手にさえなりませんでした。「巨象の中国、世界帝国の中国、経済大国の中国」はあつという間にイギリスという新興工業国に敗れました。1842年南京において中国は初めて不平等条約にサインしました。南京条約で中国は、香港をイギリスに割譲し、イギリスが要求する貿易条件を飲みました。

ポール・ケネディの『大国の興亡』によりますと、アヘン戦争が起きる前の1830年に中国の世界の生産高に占めるシェアは29.8%でした。しかも1684年に清朝政府が海禁を緩和してから1840年のアヘン戦争までの1世紀半あまりの輸出ブームによって巨大な富のストックを貯めました。そのストックは割合から見ると、多分今の日本のそれには劣りません。当時の中国は近代社会への改革のすべての条件を揃えていました。その条件とは改革の体力、富のストック、そしてアヘン戦争という警鐘でした。

しかし、アヘン戦争に負けた清朝政府はお金を払えば済むと考えていました。また中国の官僚や知識人は、これまで有効に働

いていた中国の既存の社会システムに対しても過信していました。1860年代から始まった洋務運動は西洋の武器・弾薬・船舶の国産化を図るものでしたが、農村を中心とした既存の社会秩序を改革するものではありませんでした。洋務運動の目的は、むしろ既存の農業社会秩序を維持するための体力づくりでした。

洋務運動という事実上軍事工業に偏った近代化プロセスの限界が、19世紀末に起きた日清戦争における中国の敗北によって、証明されることとなりました。日清戦争後の中国は最貧国のひとつに転落しました。巨大な富のストックはアヘン戦争後の60年の間に音も立てずに消えたのです。中国の近代化を、富のストックがなくなった条件の下でスタートせざるを得なかったことが、20世紀の中国の苦難をもたらしたと言えましょう。

アヘン戦争は中国に対する警告だったのです。日清戦争までには約60年という時間が中国にありました。だからアヘン戦争は、中国にとってはある意味でチャンスだったのです。警告、ストック、時間のすべてが与えられていました。にもかかわらず中国の先人たちは、今日の日本人のようにストックを過信し、欧米発の産業経済社会がもたらす変化に真剣に対応しませんでした。それによって、中国は大航海時代の受益者から産業革命時代の被害者に転落しました。

私たちは日本の社会に対してきちんと警鐘を鳴らさないといけません。バブルが崩壊した後の日本を見てみると、「今の状態

はバブルの処理とバブル時の政策が悪かったことからたらされた」とみんなが思い込み対処しようとしています。情報革命に対応できなかった面に、きちんと対応していないのです。情報経済に適した経済社会システムへとつくり直す努力をしていないわけです。その理由は、恐らくひとつはストックへの過信、もうひとつは既存の工業経済社会システムへの過信でしょう。この現象はアヘン戦争後の中国によく似ています。

情報革命への対応はアジア問題と関連しています。情報社会と工業社会はどこが違うかと言うと、一番の特徴は、工業社会は均一社会なのです。均一であればあるほどいいのです。これと対照的に、情報社会は多様化社会です。多様性を持たない議論は不毛となるのです。同じインフォメーションを持っている人が議論しても情報生産にはなりません。情報経済の勝者になるには多様化社会をどうつくるかという話に尽きるのです。日本人の中でもいまだに「われわれはアジア人じゃない」と言う人もいますが、私は批判しません。他者のアイデンティティはどうであれ尊重しなければなりません。ただし今は、情報経済に適した多様性のある社会をどうつくっていくかについて議論しなくてはいけない時期に来ていると私は思っています。こうした議論の中でアジアとのかかわりを見直すべきです。

谷口 今の周さんの最後の発言ですが、多様性がないとネットワークの意味がないということには、榊原さん、同意されますよね。

榊原 そうですね。そういう意味では、アジアは世界の中で一番多様な地域です

ね。宗教あるいは民族、歴史、それらが非常に多様なのです。多様だからアジアではヨーロッパのような経済協調ができないというのが通説なのですが、私は、この新しい情報化社会、あるいはネットワーク社会では、アジアの多様性をアジアの協調によってプラスに転ずることができると考えています。つまりヨーロッパとは違う形での協調関係をつくれるのではないかと。そういう気がしますね。そのためには、あまりにも日本という国自体が多様でなさ過ぎる。日本の組織は、多様なものを排除するシステムになっています。私は幸いなことに大蔵省からは排除されませんでした。非常に危なかった。ですから、多様なものを排除する仕組みを、多様なものを受け入れていくシステムに変えていかないとダメです。そのためには外国人を受け入れるのが一番いいのです。そういうシステムにしていかなないと、日本はこのネットワーク型社会、情報化社会で生きていられない。

さきほど言われたことに少し付け加えますと、90年代にわれわれがやったことは、これはむしろマスコミが悪いのですが、バブルのときの犯人捜しばかりでした。僕なんかも犯人にされましたが、大蔵省が悪いとか日銀が悪いとか、そういう話ばかりだった。そういう部分は確かにありますが、重要なのは犯人捜しではなく、なぜ新しい環境変化に適応できなかったのかということです。その中には官僚の責任もあるし政治家の責任もあるのですが、実は日本社会全体が適応できていなかった。多様性ということの意味を、本当に日本全体として分

かっていないということですから、やはり組織として、国として、制度として受け入れられるようなものをつくっていくことが必要だし、それこそが実は新しい開国だと私は思います。

谷口 私たちの議論は精神訓話みたいな、こうしろああしろということを押し付けるようなものでは、もちろんありません。なるべく具体的な方法論に落とし込んでいきたいと思うわけです。今、企業に外国人をもっと入れろという具体的な方法が出てきていますし、榊原さんは言われなかったのですが、国籍法を出生地主義にしろということも考えられると思います。日本の国籍法は、生まれた親が日本人なら日本人だし、外国人なら外国人という血統主義ですけども、アメリカみたいに、日本で生まれた人はみんな日本人にしなさいとすれば、在日韓国朝鮮人65万人は明日から日本国民になります。

ところで、柳井さん。柳井さんは大変強い個人でおられますので、南海の小島に放り出されても多分独りで生きていけるのだと思いますが、やはり日本人の大多数は電車の中で身をすくめながら行き帰りしている定年間近のサラリーマンです。もう少し柳井さんの考えを、われわれに应用可能な形に落とし込んでいただけませんか。それとも、100万円と1億円に所得が分かれるのを座して待って、破壊を待つしかないのでしょうか。

柳井 極論を言い過ぎたかもしれませんが、現実に関わっている点はそこだということを、理解することが第一だと思います。

さきほど中国の話が出たように、日本ではストックがあるがために、そのところが体感として理解されていないということが一番の問題だと思います。これからの生活を本当に安定させ、特に若い人が今から本当に自ら成長しようと思ったら、その覚悟ができないといけないと思いますね。今私たちが置かれている環境を考えれば、若い人のほうが可能性があると思っているのですが、ほとんどの若い人たちはそうは思っていない。悲観的な人が非常に多いのです。やはり覚悟というか、そういったものができていないと思います。企業も同じことで、いまだにストックで食っている。収益で食っていないですよね。だから、やはり収益を上げる。そして個人として成長する。そういったことに価値観を転換しないと、日本の将来は見えないのではないかと思います。

日本や日本人に将来に向けた夢はあるのか

谷口 コールさん、少し教えていただきたいのですが、ドイツ経済は今停滞しています。ヨーロッパのネットワークの中で順調に伸びるかと思ったのですが、なかなかドイツも既成の制度を変えることが難しいらしい。日本と何か共通点はありますか。

コール 最近ドイツは日本よりひどいかもしれない、という感じはします。ドイツも非常にデフレが厳しくて、経済的な観点からは共通点があると思います。しかしドイツでは、若い人、歳をとっている人にも

しっかりとした夢があります。今の柳井さんの発言でも触れられていましたが、これは日本とは違うように思えます。この夢は何かと言うと、例えば国を超える夢や政策であり、ドイツはそれを積極的に実現させようとしています。これは残念ながら日本には全然ない。私は仕事でいろいろな国を歩きますが、世界の中で夢がない国は日本だけではないかという心配があるわけです。その夢をどうやってつくれるか。ドイツは若い企業家でも歳をとっている企業家でも、国を超える発想をします。ヨーロッパは世界のナンバーワンとなるために、例えば映画はアメリカのハリウッドの映画だけは見たくない。そうであるならば、ヨーロッパにハリウッドをつくるか、フランスやドイツの映画がスポンサーされるシステムを作らないといけない。こうした発想は文化の面だけでなく、経済の面でも全く同じなのです。日本でそういう意識は作れるかが私の関心です。これは私の個人的な意見なのですが、日本も国を超える国家プロジェクト、例えば、アジア・エアバスをつくるのはどうか。エンジンは日本で作る。翼は中国で作る。キャビンは韓国で作る。一緒に仕事をすると自然と友人になり、信頼感が高まっていく。ヨーロッパが70年代にエアバスの企画を発表したときに、アメリカはすごく怒りました。これはボーイング社の仕事だったからです。しかし、これはヨーロッパとアメリカが大人同士の外交関係になるための大事なステップだったのです。日本と米国の関係は非常に独特な、少し言い過ぎると植民地的な関係でもある

わけですが、それを超えて建設的な夢を描くためにも、日本のリーダーシップでアジアの国家プロジェクトをつくるべきだと思うのですが。

谷口 アジアで何か、エアバスでも何でもいいけれども、一緒に働いて一緒に汗を流して一緒に夢を見る。こういうことが必要というということですね。

コール 例えばドイツには、「自分たちが世界環境の哲学的なリーダーだ」という意識があるわけです。こうした意識があるから、特に若い世代たちは政治的に無関心ではなくて、環境規制やリサイクリングなどで、政治に参加するわけです。ポスト産業社会でドイツは世界のリーダーだという自信があるのです。残念ながら日本の中にはこうした自信が全く見えない。

谷口 例えば中国の砂漠を緑にするというプロジェクトなどを、日本もできそうな気がします。ケナックさん、86年に日本においでになったということですが、そうすると、アメリカがあまり調子が良くないときに日本に来られたということですね。柳井さんなどから「ストックにあぐらをかいている限り、日本はなかなか危機感を持っていない」という指摘が出ています。アメリカでも、大変なリストラが80年代の後半から90年代前半にかけて進みました。あのときと比べて、今の日本の状況はどうなのでしょう。深刻度、危機意識と言いますか、何か違いは見えますか。

ケナック いくつか共通点はあると思います。ただ、当時アメリカは、構造改革をすると同時にデフレと闘う必要はありません

でした。従って、その点は今の日本の状況とは異なります。日本は構造改革をしながらデフレにも対処しなければいけないという、世界でも稀に見る状況です。そういった意味では、アメリカの80年代の後半から90年代にかけての問題とは、ミクロレベルでの共通性はあっても、マクロでは共通性はないと思います。

当時アメリカは、世界市場においても、またいくつかの国内の基幹産業においても、市場シェアを失いつつあるということ大変真剣に受け止め、対応しようとしてしました。いくつかの企業が競争の結果、特に日本企業との競争により、深刻な危機を迎えました。アメリカの国民の多くが大きな不安を抱くようになりました。もちろん産業によっても個別企業によっても異なりますが、多くの会社では大々的なリストラをその期間に経験しました。しかし、そのときのアメリカには、日本には存在しないメカニズムがあったのです。例えば、アメリカの場合には業績の上がない会社は、より強い会社による買収の標的となります。その影響を考えてみてください。競合他社に買収されるかもしれないとなれば、より業績を健全化すべく努力して、買収を防ごうとするでしょう。失敗して買収されれば、相手がリストラでああなたの会社の経営効率を上げ、経営基盤を健全化させ、難しい道のりを歩ませるでしょう。日本がアメリカと根本的に違うところは、企業のコントロールが及ぶ市場が存在しないことだと思います。すなわち日本はそうした市場の規律が存在しないのです。

ただ、私は日本がアメリカのようになるべきだと言っているわけではありません。それぞれの状況に即した形で対応しなければならぬからです。しかし榊原先生がおっしゃったように、パラダイムシフトの時代には、例えば企業買収といった非常に急進的なツールを持っている市場のほうが調整は早いでしょう。その過程ではもちろん別の課題が生まれ、対処されなければなりません。経済問題の解決のペースは違ってくるはずですよ。

谷口 会社の支配権をめぐる熾烈な競争が日本にはない。企業経営をドラスティックに変えるインセンティブがないのだというお話でした。そういうものが必要で、そして日本が変わっていく方向というのは、これまでのお話でだいたい見えてきたように思います。中国に話を絞らしましょう。よく中国について、日本でも中国でもこの頃言われるのは、ウィン・ウィンという言葉ですね。お互いが競争して共に伸びていくことができるというシナリオです。これについて、本当にできるのかということをお3方からお話しいただきたいのですが。まず加藤さん、それから周さん、そしてユニクロを上海にも展開されている柳井さん、この順番で短くコメントをいただけますか。

日本とアジア、ウィン・ウインの関係は作れるか

加藤 できるかどうかはともかくとして、日本はこれだけのチャレンジを受けているのですから、そちらの方向に日本の仕組み

を変えていく努力をしないと、将来は開けてこないだろうと思います。危機、クライシスではあるがオポチュニティでもある。このオポチュニティという側面を、日本はもっと意識したほうがいいのではないかと思います。

周 先ほどネットワークの話が出たのですが、産業問題をこれまで研究してきた者の視点から見ると、現在、世界の産業集積は組み替えられている最中なのです。今までの産業集積は、ある国あるいはある地域にフルセットの産業集積をつくるというもので、それを守っていたのは国民経済という壁でした。フルセット型産業集積にいろいろな不合理性があっても国民経済という壁が守ってくれる。もちろんそれと引き換えにフルセット型産業集積は国民経済を支える。つまり国民経済とフルセット型産業集積とは相互依存してきたのです。

しかし、この相互依存関係は情報革命によって崩壊してしまったのです。産業技術体系の変革によって、どこでも誰でも工業生産活動を展開できるようになった今、製造業の競争力のカギは、徹底的な効率追求にあると言えます。世界大競争の中で、効率こそが、今日工業企業生存の最大のファクターとなりました。効率を追求するため、企業は、国民経済の壁に閉じ込まれたフルセット型産業集積の不合理性を乗り越えなければならない。企業は、世界最適調達を目的にグローバルサプライチェーンを構築することに、あるいはグローバルサプライチェーンに組み込まれることに、活路を求めざるをえなくなったのです。

その意味では、情報革命に引き起こされた産業技術体系の変革は現在、フルセット型産業集積を解体し、国民経済そのものを変貌させています。

グローバルサプライチェーンというビジネス・モデルが普遍的になった今、昔のフルセット型の産業集積はどんどん崩壊しています。グローバルサプライチェーンに対応する形で新しい産業集積が世界のあちこちにいろいろな形態で出てきたのです。例えばアメリカのシリコンバレー、台湾の新竹、インドのバンガロール、中国では上海を中心とする長江デルタ、香港・広州を中心とする珠江デルタなど多種多様な産業集積が、新たに作られたグローバルサプライチェーン型産業集積であると言えるでしょう。

これらの新型産業集積は昔のフルセットの産業と違い、工程間の世界分業を基本とするネットワーク型です。恐らくこれから成功する企業は、こうしたグローバルサプライチェーンに組み込まれていくか、あるいは自分が構築するかという努力をする企業に限られます。そういう努力をしない企業は失敗するでしょう。つまりグローバルサプライチェーンというネットワークに対応できるかどうかということは、恐らく21世紀の企業の生死にかかわる話なのです。その中で日本と中国の間には新しい産業像あるいは産業協力像、企業協力像が出てくると思います。

谷口 つまり、上流から下流までという工程があるとして、それが10にも20にも分かれて、ある部分は大連に行き、ある部分は上海に行き、またある部分はインドに行

くと。それがこれからの姿だと。

周 そうですね。もう既にそういうふうになっています。中国はそれにうまく適応したことで伸びたのだと私は思います。現在、中国では大規模な産業集積が形成されつつあります。

また、もうひとつ申し上げたいのは産業集積地の流動化です。産業革命以降、「世界の工場」の場所がどんどん変わっているのです。つまり世界規模の産業集積が次々と場所を移しています。フルセット産業集積と国民経済の時代、産業集積地の変化はオセロゲームによく似ていました。つまり新しい産業集積地の出現によって既存の産業集積地は崩壊してしまった。オセロゲームのように、こちらが黒になるとこちらが白になってしまうのです。しかし今回の新興産業集積地の台頭は昔と違って、フルセットで変わっていくのではなくて、世界的に新型産業集積のネットワークを構築していく。ウィン・ウィンゲームになる可能性があります。

谷口 だから必然的にネットワークになるし、お互いにウィン・ウィンじゃないとあり得ないということですね。

周 ウィン・ウィンの上で成り立っているビジネス・モデルがもたらしたのが、新しい産業集積の台頭なのです。

谷口 そうすると、工程間分業のパイオニアとも言えるユニクロの経験を、柳井さんに少し話していただきたいのですが。

柳井 ユニクロと言うよりも繊維の経験ですけれど、昔、日本は繊維の輸出大国だったのです。ワンダラー・ブラウスと

言って、1ドル・ブラウスを米国に大量に輸出していた国です。日本は昔、繊維を自分で作っていた。その後、最初にわれわれが輸入したのは韓国製や台湾製です。その次は香港製、それから中国製。そういうふうに、やはり産地というのは変わっていくということです。

僕は、その意味では今はいい世の中なのではないかと思います。インターネットは完全に時代を象徴している、だから時間も距離も何もない。個人でも企業でも国でも、そこに最も早く気がついて行動した人間が勝ちという、そういう社会だと思うのです。だから、そういった現実に対して、いかに早く行動するかということです。何もない中国は、自分の資源をものすごく生かしていると思うのです。日本は反対に悲観論ばかりで、有利な点はたくさんあるのに生かしていないという非常に不思議な状況です。でも悲観論で閉じていたら、ウィン・ウィンどころではなく減ぶと私は思うのです。

周 ここで注意しなければならないのは、今日の産業集積の変化に、怠慢に対応していくと、またオセロ効果が起きる可能性があるということです。

谷口 つまり安齋さん、どうアジアに向き合うか、なんていう議論をしている場合ではなくて、もう既に起きている現実はどう適応するかということですね。

安齋 まったくその通りで、非常に貴重な意見が揃ったように思えます。ただ、何も怖がる必要はないのです。さきほども言ったように、まず変え始めようと言うか、身近なところから一人ひとりが自立してい

く、世界の中で自立していくという文化を築くということです。

ところが、これは私の友人の本に書いてあるのですが、日本全部、企業も家族のも、みんなパラサイトなのです。企業も「政府が何かしてくれる、日銀が何かしてくれる」と。それを待っていてはいけないのです。柳井さんもおっしゃっていましたが、自分は自立して生きていくのだという覚悟を固めなければならないし、そのために何をすべきかということ個人や企業が考え、実際に行動する。今はもうその段階です。そうすればおのずから、ケナックさんが言ったようなことが象徴的ではなくて本物になってくるのだと思うのです。しかし、私もケナックさんと同じように、日本はかなり変わりつつあると思います。企業にそういう動きが出てきていますし、私もそれを感じています。

谷口 時間厳守の模範的なパネリストの方々ばかりで、大変充実したディスカッションを進めることができています。残り5分なのですが、会場から質問を受け付けたいと思います。

——東京大学の院生ですが、ケナックさんに2つ質問があります。先にストック・オプションの話がされました。韓国もご担当の地域と伺っていますが、韓国では一般にストック・オプション制は導入されているのでしょうか。もし導入されているなら、どういった効果が出ていますか。2番目の質問は、ストック・オプションはアメリカにおいてどのようにコーポレート・ガバナンスにプラスの効果をもたらしたでしょう

か。あるいはマイナスの効果をもたらしたか、ということの評価を得たいと思います。

谷口 スtock・オプションも、パフォーマンスに合わせた強い個人を褒賞するという意味では今回の議論に沿っている中身だと思います。少しコメントいただければ。

ケナック 韓国におけるストック・オプション制度の効果については、申し訳ありませんが今すぐお答えができません。これについては調べてみたいと思います。2番目のご質問ならお答えできると思います。会社でストック・オプションを採用している場合に、どういった特徴があるのか手短かに説明しましょう。ストック・オプションは、それを得た、つまり権利を得ただけでは何もお金にはなりません。それは今日の株価で買うことのできる権利にすぎません。誰でも今日なら今日の株価を買うことができます。しかし、数年の間に株価が上がり、そのときに昔の時価で買うことができれば、利益を得ることができます。従ってストック・オプションを与えれば、企業の収益を上げる動機付けができ、上がった分の利益をみんなで分け合うことができます。

これがコーポレート・ガバナンスにどう関係するかということですが、いくつかの会社の場合、あまりにも多くの株をストック・オプションとして経営陣に与えたため、株主の持ち分が希薄化してしまったのです。ストック・オプションにおいて重要なのは、株主の利益にかなうように経営者はこれを運営するということです。経営者や社員に与えるストック・オプションを合理的な範

囲に制限することが大切でしょう。

谷口 ちょうど時間となりました。今日は、私どもが設定した「アジアの変化に日本はどう向かい合うべきか」という静かに構えたようなタイトルが、見事にディスカッションの中で裏切られたというか、覆されて、現実はそうではないのだと。既に進んでいる経済の結びつき、その他に早く日本は追いつかなければならない。追いつくためにはいろいろな壁もあるでしょうけど、何よりもまず意識を変えることが、ひとつの合意になったような気がします。それだけを聞けば難しそうですが、具体的には、例えば私たちの会社の中に外国人を入れるとか、東京を外国人にとってもっと住みやすい街にするとか、いくらかも今から始められることはあるので、そういうものから始めて、願わくば柳井さんが描かれたようなグルーミーな未来ではない、もう少し明るい未来に踏み出していくように、アジアの力を使いながら私たちが変わっていこう。少し無理にまとめてしまいました。恐らくこういうメッセージが結論になろうかと思います。

今日は、本当に経験、知見ともに豊富なパネリストの方7人にお集まりいただきまして、充実した議論を進めることができました。本当にどうもありがとうございました。