

企業の国際化・産業構造の変化  
と  
労使関係

昭和62年4月

全トヨタ産業政策研究会



企業の国際化，そして産業の構造変化が時の流れとなっている昨今，欧米の一部ではQCサークル，提案制度など従業員の経営参加をとり入れた日本型の労務管理（経営）が注目を集めている反面，日本国内では日本全体が高齢化に向いつつある状況の中で，終身雇用・年功序列賃金などの見直しの必要性が取りただされている。

また，戦後の日本経済は目ざましい復興と発展を続け，世界の1割国家となった日本の果たす役割が大きくクローズアップされている。

このように発展した日本経済の原動力は，一人ひとりの日本人の勤勉さに加え，生産性向上を共通の基盤とした労使関係の果たした役割が大きいとされている。

今産政研では，これからの環境変化が極めて流動的な状況の中で，今迄培ってきた労使関係がどう変化するのか各方面から検討を加える中で，方向性を見極める。

## 全トヨタ産業政策研究会講義録発行について

日頃は全トヨタ産政研の活動に対し、ご理解とご協力を賜り誠に有難うございます。

さて、弊産政研では、企業、産業が国際化し、産業構造の転換が迫られている昨今の状況を見つめ、日本の労使関係はいかにあるべきかを本年度のテーマとして研究会をすすめているところであります。

現在までのところ、現状を知るという観点から2回の外部講師による講演を行ったわけではありますが、その内容が大変今日的なものであり、タイムリーにお渡しし、役立てていただくべく、発行することになりました。

今回の発行は下記ですが、当研究会では今後テーマである、労使関係のあり方に対する提言にむけ研究会をすすめ、秋には冊子としてまとめあげる予定にしております。

なにとぞ、今後とも積極的なご参加をお願いいたしますとともに、ご意見も賜れば幸いに存じます。

### 記

#### 第1回研究会テーマ

「世界経済の潮流と日本、そして労使関係に与える影響」

名古屋大学助教授 奥野 信 宏 氏

#### 第2回研究会テーマ

「産業の空洞化と日本企業の国際化」

大阪大学教授 中谷 巖 氏

なお、講義録については講師のご了解を得て編集いたしました。文責はすべて事務局にあります。

— も く じ —

- 世界経済の潮流と日本，そして労使関係に与える影響  
名古屋大学助教授 奥野信宏 …… 1
- 産業の空洞化と日本企業の国際化  
大阪大学教授 中谷 巖 ……19

— 定例研究会今後の日程 —

- 第3回 4月30日(木) 13:30~15:30 於 つどいの丘  
「日本の労使関係の特徴について」  
— 人員整理と日本の労使関係 —  
南山大学助教授 村松久良光氏
- 第4回 5月19日(火) 9:30~11:30 於 つどいの丘  
「自動車産業における対米投資と  
労使関係・企業戦略」  
慶応義塾大学教授 島田晴雄氏
- 第5回 6月予定  
「ヨーロッパにおける労使関係の  
特徴について」(仮題)  
豊田工業大学助教授 岸田尚友氏
- 最終回 7月予定  
「パネルディスカッション」



# 世界経済の潮流と日本 そして労使関係に与える影響

奥野信宏

昭和62年2月10日（火）

全トヨタ労連研修センターつどいの丘

## 1. 転換期を向かえた国内経済と国際経済

最近の日本は豊かになったと言われています。本日配布されましたパンフレットにも世界の1割国家になったと書かれております。実際、1人当りの国民所得でみますとアメリカとはほぼ肩を並べる水準になっています。最近の円高という要因を割り引きましても、アメリカの9割ぐらいの水準にはなっています。加えて、日本の所得分配が先進諸国の中で一番平等だということもあります。日本は、豊かで平等な社会を築き上げてきたわけです。外国との比較で豊かになったというだけではなしに、私どもの暮らしは、例えば30年前と比べた時に、随分豊かになったものだという実感が確かにあるのではないかと思います。

日本は豊かになっただけでなく、国際社会での地位が随分と高まって来たと思います。日本の人口は世界の約2パーセントです。2パーセントの人口が世界の1割の所得を稼ぎ出しているわけです。日本は世界に対する先端的な工業生産物の供給基地になっております。トヨタの車の半分は外国に供給されているわけですし、ホンダやソニーの生産物も半分は外国に行っています。カメラや電卓、時計といった生産物も85パーセントは外国に供給されております。日本は先端技術の生産物の供給基地であるというだけではなく、世界の大変に大きな市場でもあります。アメリカは日本が農産物を買わないと非難するわけですが、しかし、例えば、アメリカから輸出される牛肉の70パーセントは日本に来ております。レモンの75パーセントは日本に来ておりますし、豚肉や、グレープフルーツも55パー

セントは日本に来ております。飼料・トウモロコシ・鶏肉といった物についても3分の1は日本に来ております。現在では日本は世界の大変大きな市場になっています。

これよりこのように国民の生活が大変豊かになって来て、国際的な地位も上がって来たわけですが、その割には国民の生活に対する不安・不満が最近どうも高いようでありまして、また、日本の国際社会における評判があまり良くないように思います。何かというところ、日本がやり玉にあげられて、国際社会の中で座りごちがよくない。国民の生活に対する不安・不満が高まって来ているということにつきましては、最近、失業率がとみに上がって来ておりますし、熟年労働者や高齢者は、特に一端失業しますと次の仕事を見つけるのが大変難かしい、という状況になっています。また、今迄日本の雇用慣行と言われておりました終身雇用とか年功序列的な賃金体系などが崩れはじめ、それにとまって将来の生活に対する不安が以前にもまして高くなってきていると思います。国際社会の中の座り心地が悪いということについては、日本がやるべきことをやっていないという批判だと思います。

重要な役割を演じているわりには日本に対する国際社会の非難が強いということ、日本が豊かになったにもかかわらず国民の生活に対する不満・不安が強いということの背後には、日本が1つの転換期にさしかかっているということがあると思います。国の内外での従来の日本のやり方が通用しなくなって来て、やり方を変えなければいけないという時代に入ってきたということではないかと思うわけです。そこで本日は、わが国が転換点に来ているというのは一体どういう状況なのか、どういう経過をたどって事ここに至ったかということをもっと考えて見たいと思います。そして、第2に、こういう状況に対して政府はどのような政策を取るべきなのか、また企業や労働組合が果たすべき役割は何なのか、という事について日頃考えおりますこととお話ししたいと思います。

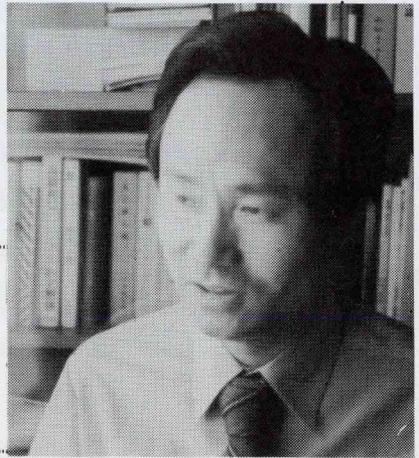
## 2. 貿易黒字がもたらす国際問題

最近の貿易黒字の問題から話に入っていきたいと思います。

日本が世界から批判の目で見られる大きな原因は、貿易で稼ぎ過ぎているからです。昭和54年には第2次オイルショックの影響で、日本の貿易収支は赤字でした。ところがその後急激に黒字が溜ってまいりまして、60年度が約650億ドルくらい、そして、61年度が900億ドルちかくなるといわれております。メキシコが莫大な借金をかかえていて破産同然

## 奥野信宏

昭和20年生まれ 島根県出身  
昭和42年京都大学卒業，経済学博士  
現在，名古屋大学経済学部助教授，経済原論講座  
<専攻>公共経済学



の状態にあります。メキシコに積み積った外国に対する借金が約1,000億ドルですから、日本はメキシコ1国をつぶすぐらいの黒字を毎年かせぎ出しているということになります。

日本が稼いで何が問題かということですが、日本が稼ぎ過ぎることの問題は2つあります。第1は、日本の黒字がそのまま貿易相手国の赤字になっているということです。貿易相手国では、輸出で稼いだ外貨で外国から物を買います。しかし、経常収支が赤字になっていますと、輸入代金の支払いにあてる外貨が足りません。それでも最初のうちは、国内に溜っている外貨を取り崩して外国から物を買うわけです。それも足らなくなって来ると、外国から借金をして物を買います。しかしそんな事を続けていきますと、外国からの借金が積み積って、元本の返済はおろか、利子の支払いも出来なくなってきます。つまり、その国が破産同然の状態になってくるわけです。このような累積債務の問題を抱えた国は中南米を中心に数多くありますが、利子の支払いや元本の返済が出来なくなると、借りた国だけでなく貸した側も大変困った状態になります。最近、アメリカ第2位の銀行であるバンク・オブ・アメリカの経営危機がいわれておりますが、これは中南米に貸しこんで、利子も元本も取れなくなったというのが直接のきっかけです。アメリカの経済がもうひとつ冴えないのは、中南米が累積債務問題に落ち入っていて、アメリカから物が買えなくなったということにも大きな原因があると思います。今迄はアメリカの銀行がお金を貸してそれでアメリカから物を買ってきたわけですが、アメリカの銀行がもう中南米にお金を貸さなくなりました。その結果中南米諸国ではアメリカから物が輸入できなくなり、そのことがまわりまわってアメリカ経済を停滞に追いこんだということだと思います。

大きすぎる貿易黒字の第二の問題は、貿易相手国の競合する産業を窮地に追いつめるということです。つまり、相手国に失業問題をおこさせるということです。各国がお互いに自分の得意とする分野で貿易を行う、これはお互いに利益になります。従って、自由貿易

の原則を維持するという事は、基本的には望ましいわけです。しかしながら特定の産業で輸出があまりにも急激に伸び過ぎますと、貿易相手国では、輸入の増大によって追い詰められた産業から他の産業に労働者が移動する時間的余裕が与えられず、その結果、失業が発生することになります。先程申し上げましたように、日本では、昭和54年には貿易収支は赤字でしたが、それから数年後にはメキシコをつぶす程の黒字を一年で稼ぐようになりました。このことは例えばアメリカについていいますと、日本が原因となってアメリカの産業のあちこちで、輸入被害を持たらしている可能性があるということです。

### 3. 経済の不均衡はどのようにしてもたらされたのか

それでは、なぜ急激に日本に黒字が増えて来たのか、という事を次に考えてみたいと思います。

1980年代の前半は、異常なドル高と円安、日米間の貿易摩擦の激化ということで特徴づけられます。後半は逆に急激な円高とドル安、それに伴う日本国内での第2次産業を中心とした混乱によって特徴づけられると思います。なぜこのようになって来たか、この経過をざっと振り返ってみたいと思います。

1960年代は、日本もその他の先進資本主義諸国の経済もまず順調に推移しました。日本については日本の奇跡と言われた時代でありまして、日本経済は年平均実質10パーセント強の率で成長していました。ヨーロッパもやはりヨーロッパの時代と言われたころでありまして、経済は安定しておりました。アメリカは、ベトナム戦争はありましたが、経済はまずまず順調でありました。ところが、1970年代に入りまして、いろいろな問題が起こってまいりました。その中心が、1973年秋の第1次オイルショックでした。このハードルですべての先進諸国がつまづいてしまいました。先進諸国は、インフレと不況と貿易収支の赤字、という三重苦になやまされました。このとき、これへの対応の仕方ですべて先進諸国は2つのグループにわかれまして。1つのグループは、日本と西ドイツとアメリカで、もう1つのグループが、イギリス・フランスなど他のヨーロッパ諸国です。政策運営で何が難しかったかと言いますと、不況とインフレが一緒に来たということです。インフレを退治しようとするとう経済が更に不況になる、逆に不況を克服しようとするとうインフレは悪化するということです。つまり、インフレを退治するか不況を克服するか、どちらかの政策をとらなければならないことになりました。このとき日本と西ドイツ、アメリカは、インフ

レ退治を先行させ、不況には目をつぶるという政策をとりました。他方、イギリス・フランスその他ヨーロッパ諸国は、インフレには目をつぶり、不況を克服する政策をとったわけです。どちらが正解だったかということは1年後には明らかになりました。インフレの克服策をとった所は立ちなおり、成長政策を取ったイギリス・フランスなどは引き続きスタグフレーションに悩まされました。日本も、1年後には立ち直り、1976年には、西ドイツ・アメリカと並んで世界経済を引っ張る三頭だての機関車と言われたわけです。

ところがその後、数年して、もう一回ハードルが待ち構えておりました。これが、昭和53年、54年の第2次オイルショックです。第2次のオイルショックは、第1次のオイルショックと比べますとはるかに大きなものでした。第1次のオイルショックの時には、その前後で石油価格が1バーレル当たり1.5ドルぐらいから12ドルぐらいになったわけですが、第2次オイルショックの時には、これが35ドルぐらいになりました。同時に海外原材料もずいぶん高くなりました。そういう意味で第1次オイルショックの時よりはるかに影響は大きかったわけです。西ドイツとアメリカはこのハードルにひっかかって倒れてしまいました。日本は、今度はうまくこれを飛び越えまして、振り向いて見たらグラウンドを走っているのは日本だけという状況になったわけです。

それでは、なぜアメリカと西ドイツがここでつまずいたのにも関わらず、日本だけがうまく飛びこえたのか。これには、労働組合のマクロの経済政策に対する協力ということが重要な意味を持っていたと思います。ヨーロッパ諸国は、アメリカも含めまして物価と賃金の悪循環に陥りました。つまり、原油や海外原材料の値段が上がり、そのため生産費が上がって、国内の物価が上がった。ここまではしょうがありません。物価と賃金の悪循環といいますのは、その物価の上昇がそれにも増して賃金を押し上げ、それが物価を押し上げてさらにまた賃金を押し上げるということです。日本以外のヨーロッパ諸国とアメリカは、この物価と賃金の悪循環につかまってしまいました。

他方、日本はどうだったか。原油や、原材料の値段が上がり、企業の生産コストが上がって物価が上るといふところまでは同じだったわけですが、その次の段階で労働組合が賃金の引き上げを我慢したわけです。労働組合だけが我慢したわけではなく、もちろん資本の側も我慢したわけですが、いずれにしてもその結果、それがさらに賃金を押しあげて物価の上昇をもたらすという悪循環を立ち切ることに成功しました。つまり、海外のインフレが国内に転化するのを防いだ訳で、労働組合の行動が国のマクロの経済政策に協力して日本の経済の危機を回避したケースだと思えます。その時以来、労働組合の賃上げ要求が謙虚になりすぎたと言われてはいますが、いずれにしても大変重要な行動であったと考えるわけです。

このようにして、日本は第2番目のハードルをうまく越えて行ったわけですが、アメリカ・ヨーロッパは再びインフレと不況にみまわれました。この時に各国がとった政策をみますと、第1次オイルショックの折りにインフレを退治する政策をとった国が成功し、不況を克服する政策をとった国が失敗したという経験がありましたので、すべての国はインフレを抑制する政策を取りました。その結果、世界経済の不況は更に深まり、世界同時不況が1983年まで大変長いこと続いてしまいました。ちょうどその頃、1981年に、レーガン大統領が登場し、レーガン政府のとった政策がこうした世界経済の混乱に更に拍車を掛けることになりました。つまり、レーガンの経済政策によって、現在の日本の貿易黒字の最大の原因でありますアメリカの高金利とドル高が定着した訳です。

レーガン政府が掲げた政策の基本は、強いアメリカの再興ということでした。そのために第1にインフレを抑制する政策、第2に小さな政府を作るという政策がとられました。この他にもいろいろありますが、ここでの話しとの関連ではこの2つが重要です。まず、インフレを抑制するために、貨幣供給を抑制しました。中央銀行がお金を出し渋るわけです。その結果お金が出まわらなくなり、高金利になったわけです。小さな政府を実現するということについては、減税と財政支出のカットをやろうとしました。減税は実際にやりました。財政支出のカットの方については、福祉関係の予算は確かに切りました。ところが、強いアメリカの再興の中の1つに、軍事的に強いアメリカをもう一度作り出すということがありまして、軍事費は大巾に伸びました。その結果、全体として財政支出は削減されませんでした。

減税はやった、財政支出は削減しなかったということで何が起こったかと言いますと、財政の赤字が出てきたわけです。今まで政府はだいたい税金に見あった支出をしていたのですが、今度は赤字になったわけですから、政府が資金市場に行ってお金を借りなければならぬことになりました。今まで借りに来てないものが、新たにしかも多額に借りに来たということで、これもまた金利を上げる要因になりました。このようにして、アメリカの高金利が定着したわけですが、この高金利の結果、ドル高・円安というアメリカにとっては困ったことがおこってまいりました。つまり、日本の国債を買うより、アメリカの国債を買った方が金利が高いわけです。為替のリスクはありますが、アメリカの国債を買うためには、まず円を売ってドルを買わなければなりません。その結果、ドルが買われてドル高になりました。このようにいたしまして、レーガンの経済政策の結果、円安・ドル高と高金利が定着いたしました。

日本はそれだけでなく国際競争力がついていたわけですが、そこに円安が加わりましてどんどん輸出が伸び、増々貿易黒字が増加して行ったわけです。一方、アメリカの貿易収

支はこのドル高・円安で赤字になりました。輸出は停滞し輸入はどんどん増えました。その結果、特に困ったのが製造業と農業です。この時にいわれ出したのが、経済の空洞化ということです。国内で物は作らないが、消費だけはするというわけです。悪いことに1986年の秋にアメリカでは中間選挙が行われました。それに向けて、政治的な主張がされました。保護主義をとらないとアメリカの経済はさらに空洞化し、みんなの雇用機会がなくなるぞ、というような主張がされたわけです。その結果、貿易摩擦の問題が大変深刻化いたしました。

日本の貿易黒字は、そういうわけでどんどん拡大して行ったわけですが、黒字が拡大しすぎますと最初に申しましたようないろんな問題を引き起こしますので、これを長いこと放っておくわけには行きません。その対策を話しあうために、1985年9月に、G5の会議がニューヨークで開催されました。その会議でまとまった事は、第一にドル高を修正するために協調して外国為替市場に介入するということでした。それから、第二にアメリカが今までの経済政策を改ためることを約束いたしました。つまり、高金利政策を改ためる、そのために貨幣供給を緩め財政赤字を縮小するという約束をしたわけです。会議のあと、アメリカの経済政策は実際に転換されました。まず金融が緩められました。財政赤字につきましても、みなさんご存じのように、財政均衡法が成立しました。財政均衡法の中味は、1986年から91年までの6年間に、1985年で約2,100億ドルあった財政赤字を毎年平均360億ドルつまり6分の1ずつ減らして行き、1991年にはゼロにするというものです。

G5の後、1985年の秋にドル高・円安が円高・ドル安基調に変換して行ったわけですが、これを助けた他の要因といたしましては、重要な問題から言いますと、第1に1985年の中ごろにアメリカが純債務国に転落したということがあります。1980年ごろ、アメリカは世界一の債権国でした。外国に対して持っている債権から外国の債務を差し引いた純債権が一番大きかったわけです。ところが、1985年には、逆に純債務国になり、それに変わって日本が一番の債権国になりました。しかもアメリカの債務は増えつづけ、この調子で脹れると20年後にはブラジルなみになるというスピードでした。こういう通貨は嫌われます。第2に、丁度いい具合に原油価格の下落がありました。原油価格の下落で、輸入物価が下がりこれによって金融の緩和が可能になりました。アメリカにとりましては、インフレがいちばん怖いわけで、そのため金融緩和をためらっていたのですが、たまたま原油価格が下がって金融緩和を実施するのに好都合な状況になったわけです。このようにして、ドル高がドル安・円高に反転して行ったわけですが、しかしそれは予想をはるかに上まわる急激なものでした。1986年の円レートについて1985年の終わりから86年の初めに各予想機関が予想を出しましたが、大体190円から210円の間を予想していました。日本政府は204円

と言っておりました。ところが実際には、堰でとめてあった水が一気に流れ出したように円高が進んでまいりまして、みなさんご存じのように150円台まで行ったわけです。

その結果、今まで徐々に徐々に日本経済で進行していたことが一気に加速され、いろんな問題が一度に表面化しました。主なものを列挙しておきますと、みなさんよくご存じだと思いますが、第1には産業の空洞化です。構造不況業種と言うと語弊がありますが、慢性的な不況に苦しんでいた鉄鋼・造船等での業種の不況がさらに深刻化いたしました。その結果、今迄のオイルショックや不況では、労働者を解雇しないでとにかく企業の中で抱え込んで何とかしのいでいたのが、今度は何ともできない状況になり、雇用面での問題が出てまいりました。また企業の海外移転や中間製品の海外からの輸入というようなことが、これまでも増して真剣に議論されるようになり、それが日本国内の製造業での雇用機会をうばうのではないかと心配されているわけです。産業の空洞化というのが一体何を意味しているかわからないこともかなりあります。産業の構成が、第1次産業から第2次産業へ、更に第2次産業から第3次産業へ次第に移って行くのは、産業構造が高度化するにつれて起ることで、その意味では産業の空洞化は望ましいことであるともいえます。完全な空洞化というのは、日本の国内に農業や製造業が全くなくなって、あるのはサービス産業だけになり、輸入は日本が外国に持っている資産からの利子配当収入でおぎなうという状態だと思いますが、こういう状態が起るかということこれは起らない。第2次産業が衰退して行く過程で労働者が掃き出され、その結果失業率が高まって賃金が下がる。そうなりますと、外国で物を作るよりも日本で作った方がいいという状況は必ず出て参ります。ですから、完全な空洞化までは行かないわけですが、いずれにしましても急激に円高が進んでまいりますと、今まで徐々に進行していた企業の海外進出が突然加速されるというふうな状況にもなりますし、造船・鉄鋼等が企業内で失業者をかかえきれなくなったというような状況もありまして、空洞化が深刻な問題として受け止められたわけです。

それから、第2に失業率の増加があります。失業率の増加は今に始まったことではありません。1970年代に入りましてから傾向的に上がってまいりました。1970年の初めには、日本の失業率は1.2から1.3パーセントでした。それが徐々に上がってまいりまして、多少上下はしますが、現在はおよそ2.9パーセントという水準になりました。以前に比べて2倍以上です。この2.9パーセントという数字の意味する失業の深刻さですが、仮りにアメリカの失業率の統計のとり方で日本の失業率を計ると1.5倍から2倍になるといわれています。そうしますと、アメリカの方法で4.5から6パーセントぐらいの数字になります。最近のアメリカの失業率が6パーセント台ですので、日本の失業の状況はアメリカと同じくらいということになります。第3次産業の雇用機会が増えていないかということそうではあ

りません。第3次産業では、雇用機会は確実に増えております。しかしながら、製造業で失業した人がただちにそういうところで職を見つけられるかということそれはまた別問題で、トレーニングもいますし、地域を移動しなければいけないという事もあります。このように、総雇用機会は減っていないにもかかわらず失業者が増加するということが問題になっているわけです。

第3に生活の空洞化と呼ばれていることがあると思います。その1つに失業者の増加による雇用不安があります。最初に申し上げましたが、経済成長率が高い時は、失業しても次の仕事を見つけるのは比較的容易です。成長率が高い時にも衰退する産業はあります。そういう産業からは失業者が掃き出されますが、経済成長率が高い時にはそういう人が新しい仕事を見つけるのが比較的容易なわけです。現在のような2パーセント程度の成長率の時には、一旦失業すると新しい仕事を見つけるのは大変むづかしい。そういった雇用不安があります。それから、これも最初に申し上げましたように、今迄ですと年功序列・終身雇用ということで給料は50才すぎまではまず順調に上っていきます。景気が良くなった悪くなったということでそう簡単に解雇はされなかったわけですが、後で申し上げますようなことから、今後はレイオフ等も頻繁に起こり得ると思います。

この間に、貿易摩擦に対する考え方が、アメリカでも日本の中でも随分変わってまいりました。1980年ごろかそれ以前には、貿易摩擦の問題は個別品目の問題でした。つまり繊維、カラーテレビ、鉄鋼、自動車等々時代によって品目は違いますが、個別品目の問題として対応されました。その後、貿易摩擦は個別品目の問題ではなくして、貿易全体の問題なんだと言われるようになりました。日本がアンフェアなことをやっているのが原因なんだといわれたわけです。日本の市場は閉鎖的で、労働時間が長いといった批判をはじめとして、日本の慣習も批判の対象になりました。

この批判は随分アメリカ人の心情に訴えたと思います。私はその当時ニューヨークにいて、大学院の社会人クラスで教えていたのですが、アメリカというのは御存知のように学歴社会ですので、大学を出て企業に就職してから資格をとるために大学院でまた勉強する。そうすると給料が随分上るわけです。授業中に生徒は良く質問してきます。質問するのも最終的な評価の点数に入りますので、必要以上に質問をしてくるわけですが、何の話をして出てくる質問は、どうして日本はそんなにフェアでないことやるんだということでした。そんなときに私は、“それは違う日本の関税はアメリカより低いし輸入規制も少ない”、て言ってもみんな信じないわけです。“そんなはずはない、日本人が日本はアンフェアだと言っている”という、東京から送られる英文記事のコピーを示すわけです。そこで私が“日本ぐらいオープンな国はない、アメリカほど閉鎖的な国はない”と言って

# 今年の東海経済



円高不況が深刻化し、雇用環境も悪くなってきた。大恐慌説さえある。世界経済の潮流は、大きく変わろうとしているのだろうか。経済学者、奥野氏に国内景況の見直し、東海地方のあり方を聞いた。

奥野 信宏氏

名大経済学部助教授



## 機械産業の高度化図れ 地域の特性を生かす努力を

機械産業の高度化図れ 地域の特性を生かす努力を

奥野 予測は難しいが、いずれ底を打ち、年度後半には回復過程に入ると思っています。多少の揺れはあるにしても、円相場が落ちなければ景況も見通しが立てやすくなる。そういう設備投資の意欲も再び出てくるでしょう。ただ、回復のペースは遅くはない。六〇円前後に対応できず脱落する企業や、産業の構造調整が進むなか、かなりの摩擦現象が起こると思えます。

### 構造の変化が課題

——しかし、自動車偏重の産業構造に不安もあるようです。奥野 とくに、愛知県の場合はその辺が問題ですね。そのように産業構造を変えていくか、これが日本の中央に位置し、また開発の余地もあるところなので、より方次第では発展の可能性は大きい。愛知県は「産業・技術都市」の形成を目指しているが、良い選択だと思います。ただ、この地方の特性を生かすべきでしょう。まずは、機械産業のより高度化、つまりロボット・ロボットの振興を図り、この分野の世界センターを確立してほしいものです。次に、この地域の近郊が良いでしょう。筑港研究学園都市（愛知県）はその大例で、大いに参考にしたいです。

——東海地方はどうですか。奥野 今後のあり方も聞かせて下さい。奥野 他地域と比べると、この地方の景況はそう悪くはない。自動車や機械など主要産業がしっかりしている。高打撃から急に回復すると思えない。とくに、第三次産業をあげていく価値観、刃物など業種の内需型産業に、先端投資を移すなどの力があります。

奥野 予測は難しいが、いずれ底を打ち、年度後半には回復過程に入ると思っています。多少の揺れはあるにしても、円相場が落ちなければ景況も見通しが立てやすくなる。そういう設備投資の意欲も再び出てくるでしょう。ただ、回復のペースは遅くはない。六〇円前後に対応できず脱落する企業や、産業の構造調整が進むなか、かなりの摩擦現象が起こると思えます。

奥野 予測は難しいが、いずれ底を打ち、年度後半には回復過程に入ると思っています。多少の揺れはあるにしても、円相場が落ちなければ景況も見通しが立てやすくなる。そういう設備投資の意欲も再び出てくるでしょう。ただ、回復のペースは遅くはない。六〇円前後に対応できず脱落する企業や、産業の構造調整が進むなか、かなりの摩擦現象が起こると思えます。

奥野 予測は難しいが、いずれ底を打ち、年度後半には回復過程に入ると思っています。多少の揺れはあるにしても、円相場が落ちなければ景況も見通しが立てやすくなる。そういう設備投資の意欲も再び出てくるでしょう。ただ、回復のペースは遅くはない。六〇円前後に対応できず脱落する企業や、産業の構造調整が進むなか、かなりの摩擦現象が起こると思えます。

奥野 予測は難しいが、いずれ底を打ち、年度後半には回復過程に入ると思っています。多少の揺れはあるにしても、円相場が落ちなければ景況も見通しが立てやすくなる。そういう設備投資の意欲も再び出てくるでしょう。ただ、回復のペースは遅くはない。六〇円前後に対応できず脱落する企業や、産業の構造調整が進むなか、かなりの摩擦現象が起こると思えます。

いくつかの具体的な例をあげますと、アメリカ人の学生はその辺はつきりしておりまして、“そうだ、そうだ”というグループと、“いや違う”というグループの間で討論をやりだす。彼らにワッーとやられたすと私の英語ではついていけませんから、黙っていると1時間ぐらいくらい過ぎてしまいます。アメリカ人は、ちゃんと説明すれば理解するという面もありますが、どうしようもない中華思想のようなところもあるように思います。これも私のクラスでの話しですが、日本はアンフェアだというから、なぜだと聞くと英語をしゃべらないからだという。なぜ日本人が日本で英語をしゃべらなきゃいけないんだと聞いたら、英語は国際語だという。そういうような事を平気で言う土壌が背後にあると思います。もっとも日本人が英語をしゃべらないからアンフェアだという論理には、他のアメリカ人はいささかあきれていましたが。

貿易摩擦に対する考え方は、最近になってさらに変わってきたように思います。つまり現在の貿易問題というのは、マクロの経済政策の問題なんだ、マクロの経済政策の運営のまずさが原因なんだという考え方が出てきたように思います。1カ月ぐらい前にレーガン大統領が議会で教書を読み上げました。私は新聞で要約を読んだだけですが、その中で貿易問題は経済政策の運営のまずさにあるといているのが一番印象に残りました。アメリカの経済政策のまずさから今の貿易問題が起きているということは、日本を初めヨーロッパは今まで何回となくしつこく言って来たわけですが、アメリカはそれをなかなか認めませんでした。しかし、アメリカのレーガン政権の経済政策の運営のまずさからおこったといっても、現におこってしまっているいろいろな問題に対して、日本やヨーロッパが協力して行かなければアメリカ一国だけではどうしようもできないというような状況になっているわけです。

#### 4. 日米経済の二つのシナリオ

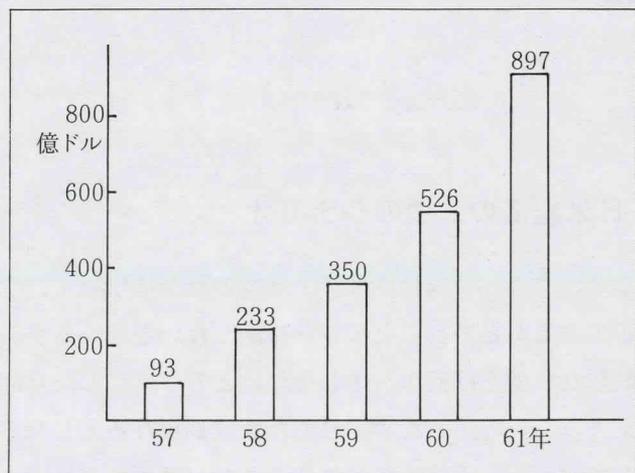
そこで、次に、特に日本とアメリカの経済について、今からどういうシナリオを考えることができるかということについて話したいと思います。まず日本とアメリカ双方にとって、最悪な状態とは何か、またそれはどのようにしたら回避できるだろうか、ということを考えてみたいと思います。最悪な状態が現れるとしたら、それはどのような場合かということですが、まず第1に、アメリカの保護主義が極端に進み、それに対して日本初め各国が報復措置をとって貿易が縮小するという状態です。この結果アメリカの国内ではたと

えば農産物は輸出ができなくなって価格が暴落し、農家は壊滅的な打撃を受ける。また、その半面で自動車とか電気製品・機械などの、輸入に頼っている先端的な製品が足らなくなってそういう工業生産物の価格が暴騰する。いずれにしましても、保護貿易とそれによる貿易の縮小、これが第1の状況です。

第2に、為替相場を安定化することについての各国の合意が出来なくて、相場が不安定化するという状況です。為替相場が野放しになって不安定になると、特に一段の円高が予想されるという場合には、日本からアメリカヘドルが行かなくなります。つまり日本人が、日本に溜っているドルでアメリカの債券を買わなくなる。そうするとアメリカは資金不足になり、高金利になります。高金利になりますと不況になります。現在、アメリカが国債を売り出しますと、その半分か60パーセントは日本が買っています。アメリカの政府はそれで維持されている。これが2番目の状況です。

第3の状況は、不況になって税収が減り、大幅に財政支出を縮小しなければならないという状況になった場合です。不況で税収が減っても、財政赤字の拡大は財政均等法から許されませんので、財政赤字を縮小するために財政支出を一段と減らさなければならない。その結果、経済はさらに不況になるというわけです。こうなって来ますと、大恐慌をもたらした時の政策運営の再現です。最悪な状態が出てくるかもしれません。これより若干ましな状況は、不況になって税収が減ってもあまり財政支出を縮小させないというケースです。財政赤字を拡大し、同時に金融を緩和して何とか国内の景気を維持しようとするこ

過去5年の貿易統計の  
輸出超過額の推移



です。この場合には再び不況とインフレーションに逆戻りするかもしれませんが、大恐慌よりはましです。

その時に日本で何が起こるかということですが、第1に、保護主義で輸出が急激に減る。その結果特に製造業は困難に陥って不況になり、一時解雇も増えるでありましょうし、当然臨時雇用の人も解雇されますから所得が伸びなくて支出が減り、それが不況に拍車をかける。いずれにしても不況になります。第2にインフレになると思います。今までアメリカの国債などを買っていたお金は、日本に溜って行く場がなくなります。株に行くか、土地に行くか、いずれにしても何か物に向かったらインフレになります。第3に貿易不均衡は改善しないということです。輸出は保護貿易で増えません。輸入も不況で増えない。つまり国内の不均衡も国外不均衡も改善されないということです。

それでは、好ましい状況というのはどういうことかということに次に考えてみたいと思います。まず第1に、日本とアメリカ、ヨーロッパの間に政策の合意ができて、保護主義が回避されるということです。第2に為替相場が安定するということです。日本には今年900億ドルの経常収支の黒字があります。年々こういう巨大な黒字がある限り、円高は進むと思います。円高はしょうがないのですが、ゆるやかに進行することが混乱を起こさないためには必要です。

第3にアメリカは財政赤字の縮小を行うということです。アメリカが財政均衡法に盛られたペースで財政赤字を縮小させていった場合、OECDの推定では年平均で大体0.4~0.5パーセント先進諸国の経済成長率を下げるようです。したがって、これの影響は大きいには大きいわけですが、アメリカの国内にいる財政赤字という鬼を追い出すためにはやむをえないということです。第4に重要なことは、日本の内需の拡大です。

以上のことがうまく進んで行きますと、かなり好ましい状況が出てくるわけですが、そのような好ましいシナリオかそれに近い状況が表われたとして、あるいは大混乱にならなかったとして、政府は何をやるべきか労働組合の果しうる役割は何か、ということを考えてみたいと思います。

## 5. 新しい時代への対応

日本政府がやるべき一番重要なことは、長期的な内需の拡大です。日本の戦後の経済成長を見ますと、1960年代までの高度成長期には、内需で成長をしてきました。外国に

物売って成長して来たわけではありません。これは、頭に止めておかなければならない。外需に依存して成長するようになったのは、第1次オイルショックの後です。高度成長期の成長過程をもう少し詳しく見てみますと、1950年代から1960年代にかけて人々は都市に向かいました。特に若い人は都市に向かって、都市で新しい世帯を作りました。その結果、核家族化が進み、世帯の数が増えてきました。戦後の復興が出来て、そこそこお金が入って来た時に丁度世帯の数が増えて来たわけです。この時に生活を便利にする電気製品が売れました。掃除機、洗濯機、それから冷蔵庫などが大量に売れて行ったのです。日本の弱電メーカーは、外需によって成長したわけではなく、内需によって成長したのです。1960年頃の日本の電気メーカーの主な輸出品は、テレビなどといった高級なものではなく、トランジスタラジオでした。池田首相がフランスに行った時に、トランジスタラジオのセールスマンが来たというふうにかかわれた。それが昭和30年代の半ばです。このように国内の消費需要が核家族化の進展によって、どんどん伸びて行ったわけですから、投資需要の方はどうかと言いますと、国内の消費需要がどんどん伸びるものですから、投資が増えました。しかも実質経済成長率が10パーセント以上という、高い水準を維持しておりましたので、着実に投資も増えました。投資が投資を呼ぶという状況になっていたのです。

この時の需要の増加というのは、まさにその時代の生活パターンにマッチしていたと思います。時間の節約・生活の便利さ、そういったものをみんなが欲しがっていたのです。みんなが欲しがった時にそれが供給されて、大変大きな内需に結びついたわけですから。トヨタ自動車も外需で成長したわけではなくて、内需で今日の基盤を築かれたと思います。

この当時外需はどのような役割をしていたかと言いますと、輸出はもちろん日本経済にとって重要です。日本には近代産業に必要な天然資源はほとんどありませんから、そういうものを輸入しなければいけない。そのためには輸出して外貨を稼がなければいけません。しかし外需が経済成長に寄与したという事はあまりありませんでした。高度成長期には、経済が好況になり原材料の海外からの輸入が増えますと、貿易収支が赤字になってしまいます。しかし当時は、外貨不足で赤字を続けているわけに行きませんので、政府は景気を冷やします。景気を冷やすと輸入が減るわけですが、同時に国内で物が売れなくなり、その分が輸出にまわりました。こうして貿易収支が改善されました。外需は、経済成長にこの程度の役割しか果たしてこなかった。

ところが、1970年代に入りまして様子は一変致しました。国内需要が停滞し、輸出に依存して経済成長をするようになりました。消費需要が停滞した理由としては、国民がひとりひとり欲しい物を手に入れてしまったということもありますし、核家族化の進行が止って世帯の数が増えなくなったということもあると思います。それから国民が将来の生活に対

しまして不安を持ち、消費を減らして貯蓄を増やしたということもあります。消費需要が停滞しますと、それに伴い投資需要も高度成長期に比べますと停滞致しました。国内需要はそういうように冷え込んで行ったわけですが、そのころには日本の自動車、電気製品・カメラなどの加工組立製産業が国際競争力を付けていたわけです。外国に比べて日本のインフレ率が低かったというような事もありました。こうして外需が伸びて内需の減少を補いました。第1次オイルショック以降、経済成長はそれまでの半分におちましたが、ともかく外需によって3～5%の経済成長を実現させて来たわけです。

そして、それから15年たちまして、今再び内需による経済成長が必要になってきました。と言いますのは、日本は現在約900億ドル程度の経常収支の黒字を出しています。これでは外国に対しては迷惑を及ぼしますので、段々と減らしていかねばならない。これは外需では成長出来ないということです。成長したければ、内需によるより方法がない。国民1人ひとりの所得を増やしたければ、国内需要を高めるよりしようがないわけです。また、国内需要を高め、外国から物を買って黒字を減らすということが国際協調の道でもあります。そういうわけで、国内的にも、国際的にも内需を拡大しなければならない時期になって来ているわけです。

それでは、どういうようにして内需を拡大するかということですが、今までは、経済が不況になりますと国が公共事業を増やし、それで景気の回復をはかるということが行われてきました。道路や橋をつくったり、穴を掘ったりしたわけです。ところが、これが最近あまり利かなくなってきました。高度成長期ですと例えば産業道路1本作りますと、その回りに工場が建って、その向こうに住宅が建つ、工場に入れる機械が必要になるというように、道路が1本つきますとそれに付随する需要は大きく増えた。しかし今、田舎に立派な道路つけても付随する需要が出てこない。ですから、財政支出を増やしてそれによって景気を浮上させる力は、以前に比べるとずっと落ちています。日本の政府予算が去年の年末に発表された時に、アメリカは怒りました。日本は財政赤字を減らすことばかり考えて、何にも内需拡大はやってないじゃないかと怒ったわけです。そのため160円におちついていた為替相場が、それを契機にまた上がって行きました。しかし今、日本でそういう一時的な公共支出の増大をしてみても、そんなに効果は続かない。それでは、長期的に内需を拡大して行くためには何をやればいいのか。今から10年、20年と日本の経済を引っ張って行かなければいけないわけですが、その為の内需の拡大の方向は何なのかということです。息の長い内需が必要なわけです。1950年代、60年代に長い内需の拡大による経済成長が続いた時には、国民の生活スタイルに合ったような内需があったわけです。消費支出が国内総支出の約60パーセント占めますから、生活パターンに合ったものでないと

内需は長続きしません。1960年代には冷蔵庫が欲しかった、電気洗濯機が欲しかった、掃除機が欲しかった、自動車が欲しかった、テレビが欲しかった。それに対応するようなものは今何だろうか。これを考えるべきだと思います。

1つには、やっぱり住宅問題があると思います。東京で住むことの費用が禁止的に高くなっていますが、それも含めて、大都市の住宅問題を何とかしなければいけないということがあります。ただ、住宅は高いことは高いわけですが、東京だけの問題だという意見もあります。東京駅から中央線の快速で八王子まで1時間10分ぐらいかかります。名古屋駅から中央線の快速で同じくらい行きますと、多治見は越えて、中津川のあたりまで行きます。八王寺からまた30分ぐらいバスに乗って自宅にたどりつくとしても、中津川から30分バスに乗ったら木曾の馬籠で行くのではないのでしょうか。ですから、東京と名古屋の住宅事情は全然違う。日進町あたりで家を買うと、中古の普通の家で2,500万~3,000万程度です。それで十分住める。そうすると、私の年収の4~5倍です。私のささやかな経験だけで申しわけないのですが、ニューヨーク市の郊外の近くの中流階級の住宅地で、日本程度の広さの家ですと大体20万ドルぐらいです。私の同世代の米国の大学教授は人によりますが5万ドルぐらいの給料もらいますので、まあ同じようなものではないのでしょうか。ですから、名古屋の住宅実情は国際的に見てひどいということはないわけですが、しかし、東京での住宅取得は大変です。東京だけの問題だとしても、何とかしなければなりませんし、住宅も含めて東京の再開発は長期的な内需になると思います。

内需拡大の長期的対策として重要なことに余暇の充実があると思います。現状では、まとまった余暇がない、暇があっても過ごす場所がないという状況です。日本の余暇はこま切れでまとめてとれないということと、まとめてとれても有効に過ごす場所がないという二つの問題があると思います。長く一カ所にとどまって余暇を過ごすという生活態度が日本では定着していませんが、アメリカの生活態度と比べてどこが違うかというところの部分が違うんだと思います。長いこと一カ所にとどまって余暇を過ごすというような場所が日本に本当はないかと言うと実はあります。一番有名なのは、軽井沢・信州、そういう所で夏を過ごすというパターンです。

金持ちだけでなく、私などもそういうことができればやりたい。ですから、需要はあるんだと思います。ところがまとまった暇がないし、暇があってもどうも軽井沢に行くのは具合が悪い、もうちょっと手軽に過ごせる場所が欲しい。ですから、まとまった余暇、それを過ごす場所、こうしたことを整備していくことは今からの生活スタイルを作っていく上で重要な方向ではないかと思うわけです。日本も一部は温暖でありますし、避暑だけじゃなくて、冬に温暖な所で過ごすというようなことが、もっと普及してもいいと思う。

これは、長期的にはあり得ることだと思います。三重県や和歌山県は高度成長期の一時期に大変脚光浴びました。和歌山には住友金属、それから三重には四日市の石油コンビナートが立地し、高度成長のトップバッターとして大変脚光を浴びていました。ところが、そういった産業が構造不況になり、また新幹線の路線から離れていて、いつの間にか取りのこされた所になってしまいました。今からやるべきことは、遅ればせながら工場を誘致するという事じゃないと思います。例えば、三重県には飛行場がありませんから飛行場を造る。それから、道路などのインフラストラクチャーを政府が整備しそこに長期滞在可能なリゾート地域を建設するというのが考えられる。リゾート設備の建設は民間で出来ません。例えばトヨタランドを作るわけです。通産省はシルバーコロンビアプランを海外で展開するそうですし、また愛知県は伊勢湾にリゾート地域を建設し、同時に老後を過ごせるような場所を造ることを考えているようではありますが、息の長い内需拡大を旨とするには一番いいことだと思うわけです。内需拡大は、特別なことではなくて、私達が欲しがっているものを取りあげ推進するということだと思います。

そうした動きの中で、労働組合の果す役割について触れてみたいと思います。政府の長期的な内需拡大の方向がそういうものであるとしますと、労働組合の役割は労働時間の短縮に努力するという事ではないかと思えます。労働組合は、賃上げだけではなくて労働環境の改善にも努力しておられるわけですが、外からみていて賃上げの問題については大変迫力があるんですが、労働時間の短縮については、もうひとつ迫力がないんじゃないかと感じているわけです。もちろんこれには合理的な理由がありまして、企業の側から言いますと、長い労働時間を景気循環に対する緩衝剤として使っておられる。慢性化した超過勤務がある他方で、不況になった時には一時解雇をしないという行動がとられてきた。これを労働者側から見ますと、長い労働時間が仕事の安定と結びついています。不況になったからと言ってすぐ首切されることがなく、双方にとってメリットがあるわけです。しかしながら日本の長い労働時間が、アンフェアなことだと非難を受けているわけでありまして、また、今から日本が経済成長を維持するためにも、労働時間を減らすということが重要なことだと思われるわけです。先日の新聞に、労働基準法を改正して法定労働時間を週40時間に短縮するという見出しの記事が出ておりました。とびついて読んで見ますと、さしあたり週46時間をめざし、週40時間は将来の目標だということではっきりさせられました。この問題は、政府と労働組合・企業が協力して取り組んで行くべき問題だと思いますが、依然として労働時間を減らすということは、日本人にとってはどうも一番やりにくいことのようにです。

しかし、労働時間が短くなるということは、いいことだけかという、必ずしもそうで

はありません。超過勤務がないかわりに、不況になったら今までよりは簡単に一時解雇されることになると思います。今までの雇用慣行が崩れるということになります。労働時間が短くなるということは、内需拡大になるといいましたが、日本の雇用慣行から考えますと大変大きな変化をもたらすというように思うわけです。

4/20

乗

**中論**

**繁栄も泡沫の夢に**

売上税の反対運動が大変な盛り上がりを見せている。中曾根首相が先の衆参両院で、その導入については、脱税をしていながらいて税をうたがうかの、おなじかきり税の支払増加解釈は立場によって異なる、とは無関係である。国民全だうが「増税中曾根」一体をき込めたいの大衆を、キンペーはを發行するには、日本国民

繁栄も泡沫の夢に  
 は異かたにすぎたのろ  
 国の心情に訴  
 えるやうにと  
 うか、その一  
 んな理もこの一  
 せてしよう。し  
 を責め言う資格が、国民  
 の側にもあるの  
 か。  
 大元首相が「正直に  
 附加価値の必要性を国民  
 に訴えた時、国民はそれ  
 (論評) 信託・大防務費

## 6. 協調の時代。

私共が将来更に豊かになり、また、外国とうまくやって行く為には、政府と労働組合、企業が協調し合って政策を推進してい

かねばならない。国内で協調が必要だけではなくて、国と国との協調も必要です。イギリスは前世紀に世界に君臨しておりました。アメリカがそれによって今迄世界に君臨してきたわけですが、そのパックス・アメリカーナが最近崩れて来ました。ところが、アメリカにとって変わる国が今のところありません。日本はどうかというと軍事力がありません。だから軍事力を増強せよということではなくて、日本とアメリカ、ヨーロッパが協調してゆくべき時代になってきたというように思うわけです。そのときに日本がまずやるべきこととして何があるかということですが、重要なことの一つが途上国に対する経済協力だと思っています。日本の防衛費は、皆さんご存じのようにGNPの1パーセント、約3兆円あります。他の先進諸国はGNPの3パーセントから6パーセントの軍事費を使っています。日本が仮にGNPの3パーセントを軍事費に回すといたしますと、だいたい9兆円強ぐらいの予算になります。自衛隊の費用が今までどうり3兆円としますと約6兆円は浮いてくるわけです。この6兆円を経済協力費に回すわけです。その為には今の税金の支払い額は5~6%増えないといけない。もっともいま6兆円を経済協力に回しても使い切れるわけではありませんが、経済協力の為に税金を今以上に払うということは、今からの日本としてやって行かなければならないことじゃないかと思うわけです。日本は大変に図体が大きくなりました。図体の大きな巨象が、あたりかまわずのし歩いたら世間からうとんじられます。日本は大国だということをしっかりわきまえた上で、行動をしなければいけないと思うわけです。時間になりましたのでこれくらいで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

# 産業の空洞化と 日本企業の国際化

中 谷 巖

昭和62年3月6日（金）

全トヨタ労連研修センターつどの丘

今、ご紹介いただきました中谷でございます。どうぞよろしく申し上げます。

まず最初に白状しておきますが、私は実は、今紹介の中で抜けてる部分がありまして、それは私がサラリーマンのドロップアウトであるということでありまして、しかも実は日産自動車の社員だったわけです。そういうわけで、日産自動車のアメリカ向けの輸出をやっていたんです。しかも4年間もやっていて、踏ん切りが悪いもんですから、履歴の中でもそのところは、実は一橋大学卒業からハーバード大学留学までの4年間、実は日産自動車の社員だったということでございますので、その点、まず白状しておきます。

今日の話は「産業の空洞化と日本企業の国際化」にお話ししてみたいと思います。現在の日本経済を襲っている非常に重要な問題で、答えは1つではないわけではありますが、私なりに日頃考えておりますことを少しお話してみたいと思います。

## 1. 国境なき経済（ボーダーレスエコノミー）の時代

### (1) 国境を越えて自由に移動をはじめたモノ、カネ、ヒト、企業

現在というのは、いわゆるボーダーレスエコノミーの時代でありまして、歴史上現在程、いろんな経済資源、物や金や人や企業というものが、世界中を自由にやり歩くような時代

は、かつてなかったわけであります。日本にとりましても、資本移動の自由化がなされたのは、せいぜい15年くらい前からでありますし、物についてもいろんな管理貿易体制がしかれており、もちろん、日本人が外国へ行くなんていうのは大変なことでありました。それが、この十数年の間に様変わりの様子を見せるようになり、いろんなものの考え方を基本的なところで変えていかないと、我々是对応できないということがあると思います。

今日は労働組合の方々が沢山おられるということでございますが、たとえば日本的な経営を支えてきた良好な労使関係という問題ひとつ取りましても、日本という国の中で、企業が生産してその中で労使関係を構築している場合とボーダレスの時代になって、企業がグローバルな観点から利潤追求ということをやって行く場合とでは、若干違う視点が必要なんです。もっとはっきり言えば、日本国内という閉鎖されたところだけでやっているよりも、ボーダレスの時代の方がはるかに困難な問題を含んでいるということが、第1点としてあると思います。といいますのは、企業の側から見ますと、今日のように150円台の円高になりますと、企業経営を防衛するという立場からは、どうしても海外へ行かなきゃいけないということにもなりかねません。つまり、グローバル企業にとっていうのは、単に自分の本社がある国、日本という国だけを眺めてやるんじゃなくて、やっぱり全世界的な視野からどこで生産をして、どういう財務戦略を取り、もっと極端に言えば、どこに本社を置いて、どこで研究開発をするんだと、こういうことも含めて、グローバル戦略というのをたてる、そういうことが必要になってくるんです。そうしますと、とにかく企業は世界中を自由に動ける。逆に言うと動かないと競争に負けてしまうという時代であるわけです。一方労働者の方は、いくらグローバルなボーダレスの時代になっても、労働者の移動はそんなに簡単に行かない。日本人はできることならば、日本で生活したいと思ってる人が多いでしょうし、いろんな政治的な規制があって、経済はかなり国際的に自由化されたけれども、労働の移動という面については、まだまだ進んでいませんから、そういう意味では企業は、世界中を渡り歩くというのが原則自由であるのに、労働者についてはついていけない。そうしますと、国内だけでやってる場合には、会社の発展と労働者の生活の保証、個人の発展というものがわりと近い線にあったわけです。トヨタという会社が、発展すればするほど労働者自身の生活も発展して行くという明確な関係にありましたけれども、経済のグローバル化が進むと、必ずしもそれは達成できない。円高がどんどん進むと、たとえば、今150円台が5年後には100円になるんだというような事があった時に、本当なら日本でやりたいのは山々だけど、日本ではできない。従って、海外へ行かざるを得ない。そうなってくると、労働組合との関係はどうなるんだ、従業員との関係はどうなるんだ、こういう問題が出てこざるを得ないわけです。そういう意味で私は、ボーダレスエコノミーの時代

## 中谷 巖

1942年 大阪市生まれ  
1965年 一橋大学経済学部卒業  
1969年 ハーバード大学大学院博士課程に留学  
1971年 ハーバード大学修(M.A)同大学助手  
1973年 ハーバード大学博士号(P h .D)  
" ハーバード大学講師兼研究員  
1974年 大阪大学経済学部助教授  
1984年 大阪大学経済学部教授、現在に至る

### <主な著書>

「マクロ経済学入門」 日経文庫 1983年  
「予感新産業社会」 TBSブリタニカ編著 1985年  
「日本企業の経済学」 TBSブリタニカ  
青木昌彦, 小池和男氏との共著 1986年  
「入門マクロ経済学」第2版 日本評論社 1987年  
「ボーダーレス・エコノミー」(仮題)日本経済新聞近刊  
「転換期の日本」 講談社 3月



は、今までとちょっと視点が変わり、新しい形の労使関係というものを作っていくないと、今までのような蜜月の時代、今までのような発想だけではうまくいかない。どうやって、日本企業を支えてきた労使関係というものを維持して行くのか、新しい視点が必要な時代に入りつつあります。現時点では、まだまだ量的にそれほど重要じゃないということかもしれないですが、しかし、これが先程申しましたように、150円から100円時代が、万-5、6年先に来るといようなことになると、これは非常に重要な問題にならざるを得ない。そういう点で、いろんな問題を提起する。労使関係は1つの例です。ボーダレスエコノミーの時代になり、いろんな発想の転換が求められてきているということではないかと思うのです。

先日、パリでG5があり、宮沢大蔵大臣が行かれまして、大体150円台が国際的に見て適正な為替相場である。これを安定化させようということで、合意に達したということなんです。ある意味ではビジネスをやるという時には、コスト条件が大きく動いてしまうと言うことから、常に為替レートがあんまり動くと困るわけですね。コスト条件が大きく動いてしまうと言うことですから、安定するにこした事はないのですけれども、本当に150円台で安定していいのだろうか。わずか10カ月前の東京サミットでは、日本側は180円ではないと困るということを他の諸国に、申し入れていたはずであります。ところが、日本人はお人よしなのか、わずか10カ月の後に150円台で安定化させましょうと、合意して帰ってこられたわけです。しかし、私がいろんな輸出関係の仕事をやっておられる方々にお伺いした限りでは、少なくとも現時点においては、150円台でもって十分利益を出しつつ、輸出が出来るという方々はほとんどおられないわけです。しかも、1年先、2年先になればなんとか調整できるかもしれないとおっしゃる方は、3割か4割ぐらいしかおられません。そういうことから考えると、当面150円台は非常に苦しい。ある企業はしょうがない

から海外生産にシフトして行こうというふうに考えておられますし、別の企業はもう少し我慢して日本にとどまってやって行こうじゃないか、2年ぐらい頑張ればなんとかなるかもしれないという希望の下に日本にとどまる。こういうふうに別れていると思うわけであり、ただ、非常に日本の場合困りますのは、そういうふうに頑張る企業が沢山あって、2年先にまた、150円台で利益が出せるようになってしまいますと、また、円高になってしまおうということで、結局それぞれ頑張るんだけれども、それは結果としては、自分の首を自分で締めるような、そういう形になってしまおうわけです。私は、これが日本経済が抱えている最大の問題点ではないかと思うわけです。なぜ円高になったかと言うと、いろんな理屈はありますけれども、一言で言ってしまうと、極めて簡単、つまり輸出した程度には輸入しなかったからであるということです。もっとも1年とか2年の短い単位でみれば、輸出した以上には輸入しなくても、あまり為替レートは変わらない場合もあります。現に過去数年間の経験はそうだった。しかし、これは4年も5年も続いて、ずっと輸出の方が輸入を大幅に上回っているような、状況ですと為替レートが変化しないなんて事は考えられないわけであり、こう考えれば、やっぱり為替レートがこんなに高くなった理由は、輸出したけれども、それに見合うような輸入がなかった、これにつけるわけです。どうして、日本でこんなに輸出が伸びたのか。もちろん個々の企業の非常な努力、世界的な競争力、こういうものが第1位に来るわけでしょうけれども、今はマーケットが世界的に統合化されつつあります。つまり自国市場と他国市場という分類自体が、だんだん意味がなくなってくるような、時代でありますから、昔だと非常に国境の壁が高かったものから、日本で作れば日本で売るというのが当り前の考えだったでしょうけれども、今は、日本で作ったからと言って、それを売りにくい日本で売らなければならないというふうに考え方が大きく変わっております。私もサラリーマンをやっておりました昭和40年代の初めのころには、輸出採算がどの程度であったか、大体分かっておりますけれども、やっぱり40年代の初めというのは、決して輸出で儲かっているという状態にはなかったと私は記憶しております。最近では国内で売るよりも、多分アメリカへ輸出する方が、はるかに儲かるというような時代になってきたんです。それぐらい、国境の壁というものが低くなって、世界全体を1つのマーケットと見たてて、売り易い所で売る、儲かる所で売るというふうになってきているわけです。そうしますと、世界中いろんなマーケットを見まして、一体どのマーケットが売り易いかということを経営としては見ているわけです。



ると自分の資産が蓄積されるのだからいいんですけど、マクロで見ると、それだけの物が売れないということです。一体どうしてこういう日米間の大きな貯蓄率の差が出来るか。ある人は、日本人というのは貯蓄好きなんだ、二宮尊徳的な儒教の精神で、つまり節約が美德だということで、貯蓄をみんなやるんだと。いろんな意見があるわけですが、ところが、そういう貯蓄好きの日本人がアメリカに5、6年続けて住まなきゃいけないということがわかって、アメリカに渡った瞬間に、もう大きな借金をして家を建ててる。私の友人でも、5、6年居るんだということになると、アメリカへ行くとすぐ大きな家を買うんです。その理由は極めて簡単で、アメリカでは借金をすればする程、得だからであります。目一杯自分が借金出来る、目一杯借金をして、出来るだけ大きな家に住む。これが、アメリカ人の基本的な考え方で、こうしない人は馬鹿なんです。なぜかといいますと、皆さん方ご存じだと思いますが、これまでのアメリカの税制では、住宅ローンを借り、それに対して金利を支払えば、それは所得税から控除されるわけであります。この控除額というのは、日本の住宅ローンの控除制度とは全く違いまして、極めて巨額に昇るわけであります。たとえば、1,000万円の所得ある人の例を考えてみましょう。彼が、5,000万円の家を全額借金で建てたとします。アメリカの金利は結構高いですから、年10パーセントの金利を払う。そうするとその人は、年間500万円の金利を払うんです。彼は、1,000万円の所得のうち500万円は金利に払うから、累進課税の高い方の500万円を所得税の対象から控除されるわけでありまして、これは、信じられないくらい大きな減税であるということは、皆さんおわかりいただけると思うんです。別に住宅だけじゃなくて、車を買っても、あるいは家具を買っても、要するに借金をして、それに対して金利を払えば、税金は負けてあげますというのがアメリカのシステムなんです。ですから、貯蓄好きのはずの日本人が、アメリカへ行くと競ってローンを組むということになってしまいうわけであります。日本の方はどうかというと、ご存じのように、これまでずっとマル優制度というのがありまして、いろいろ制限枠はあるにしても、実質的にはかなり自由に貯蓄をすれば税金を負けてあげます。お金を使っても何も負けてくれない。まあ、若干住宅ローンの減税というのはありますけれども、あれは、床面積がいくらでなきゃいかんとか、住宅価格が単価いくらでなきゃいけないとか、所得制限があるとか、とにかく使いにくくてなるべく使わないように大蔵省は工夫をして、ああいう制度を作っているわけですから、ないに等しいと言うと言い過ぎでしょうけど、あまり利用されない。もちろん車を買って、ローンを組んだからといってそれで税金を負けてもらえるわけでもないということです。そういう事だけ考えてみましても、日本では物が売れにくいわけです。アメリカでは借金をしてでも、物を買った方が得なわけです。そういう制度が出来てしまっているわけであります。そうしますと、こう

いう国境の垣根が低くなっている現代においては、内需過少の国から、内需過大の国へ、物があたかも高いところから低い所へ水が流れて行くように流れていかざるを得ない。関税とか、貿易障壁がある場合には、そこにダムのように水が溜るわけではありますが、この自由貿易体制の下では、基本的にはそういうことは起こらないわけでありまして、こういうふうの高い所から低い所へ水が流れて行くということが、実は大幅な貿易黒字の最大の原因であります。流れて行くのは何も物だけではなくて、実はそれ以上に自由に動けるのは金であり資本であります。現在日本人が貯蓄した金額の内、なんと15兆円程度の資本が毎年日本からアメリカに流出しているわけです。本来ならば、貯蓄というものは、日本でやってそれを日本人がいろんな形で使う。企業が工場を建てるとか、あるいは橋を建てたり、飛行場を造ったり、そういう貯蓄を将来使えるようないろんな資本に、設備に転化させて行くというのが健全なプロセスなはずですが、15兆円もの金が日本からアメリカに流れてしまうという状況にあります。

どうして日本からアメリカに流れて行くかということも、極めてこれは簡単な原理でありまして、つまり日本よりもアメリカの方が金利がかなり高いからです。大体4パーセントぐらいアメリカの方が利回りがいいんです。従って日本人の庶民からお金をかき集めた金融機関、生命保険会社などが、より高い利回りを求めてアメリカの国債を大量に買う。本当なら日本の国債を買ってもらって、その国債で公共投資をするという形で使えばいいんですけども、日本の大蔵省は現在、財政再建路線で、非常に厳しく歳出を押さえておりますから、そういうふうには金は回らない。従ってアメリカの財政赤字を日本人が支えているという感じに現在なっております。

しかし、日本の立場から見れば、4パーセント高い金利を払ってくれるからいいじゃないかということを言う人もいます。ところが、実際に起こった事というのは、確かに毎年受け取る金利は4パーセント高かったけれども、気が付いてみると、1ドル250円の時に買った債権が、150円になってしまった。つまり40パーセント元金が目減りしてしまったわけです。その国債の償還期が来た時に気がついてみると、円の手取りは、250対150に目減りしたんです。40パーセントも実は目減りしてしまった。毎年4パーセント高い金利をもらっていても、10年間それを続けても元金の目減りを補填できるかどうかという事ですから、結果として得したかという、決してそんなことはない。むしろ非常に大きな損をしたかもしれない、ということです。日本人が営々と貯蓄をしたものをアメリカに持って行って、アメリカの財政赤字をファイナンスして、そして気が付いてみると40パーセント、それは目減りしている。これは、日本人が結局15兆円の40パーセント——毎年40パーセント下がるわけでありませんが——数兆円の税金をアメリカに対してただで払ったというこ

と同じです。これは、日本にとっては非常に大きな損ではありますが、これも、実はボーダレスエコノミーの中では、ある意味ではやむをえません。つまり、日本では内需過少の政策を取っている。貯蓄率は高いけれども、それ程資金需要はないわけです。従って、どうしても金利が低くなる。アメリカの方は貯蓄をする人が少ない、従って資金は少ないのにみんながお金使いたがる。借金をしてでも使いたがる、従って、資金需要は極めて大きい。つまり高金利になってしまいます。こういう制度的な、あるいは政策的なスタンスの違いというものが、利回りの差というものを生じさせて、それが、日本の金を大量にアメリカに流出させる原因を作っているわけです。今まで国際的な競争というのは、大体経済における競争、つまり経済活動における競争、一体どれだけいいものをどれだけの値段で出せるかという事が、国際的な競争の基礎になったわけですが、私は今日では、もちろんそういう経済の競争というものはあるんですけども、もっと重要な競争は、制度の国際競争になったんだと考えております。とにかくどういう制度を日本が持つかということによって、世界中の人達が、日本というものを評価するわけです。

### (3) EXIT（脱出）促進型の日本型システム

日本で経済活動がやり易いか、やりにくいか1つの例をあげますと、やり易いかやりにくいかによりまして、日本に一体どれだけの資源を持って行こうかと、日本の経済活動をやっている人達も全く同じ観点で、日本で経済活動をするのと、外国で経済活動をするのとどちらが有利かということを経済的な評価を下した上でやっているわけです。日本のように物も金も海外に出て行くような経済の構造制度を持つてる国は、長期的には必ず損をすると私は思っております。確かに物が売れていいじゃないかと思われるかもしれませんが、それは短期的なことであって、今日のように巨額の計上収支の黒字があり、資本の流出がある。こういうことがずっと続きますと、結局今日我々が経験してますように、大変な円高になり、ますます輸出産業が頑張る、その円高傾向というのはまた加速される。ということになると、物や金だけ出ているうちはいいんですけど、今度は企業が出て行ってしまおうということ。企業がでて行ってしまおうと、この今日の演題にもありましたように産業が空洞化してくるということになってしまおうわけです。産業が空洞化すると、雇用はどうなるんだ、日本人の生活はどうなるんだ、ということになります。企業が外へ出ていくというのは企業の立場からすると防衛上、そうせざるを得ないという点があるわけです。もしも、海外に出て行って日本国内でやっているよりも海外へ出て行った方が、必

ず利益が増えるんだ、増加するんだということであれば、確かに国内である程度雇用を犠牲にするかもしれないけれど、会社としては潤う。従って現地でやって上がった利益を本社に送金して来て、その送金されたお金でまた、別の事業やることによって雇用を吸収する。こういう好循環が可能かもしれない。理論的には少なくとも可能かもしれないということですが、果してそううまく行くだろうかということを考えてみなければいけないと思います。

今年2月に通産省が行った、国内でやっているオペレーションから得られる利益と、現地法人、海外へ出ている現地法人の利益とどっちが大きいのか、利益率で見てどっちがいいかというアンケート調査があります。この調査では、日本国内でやっている製造業は、大体売り上げ高利益率1.6パーセントでございます。ところが、現地法人は1.1パーセントということですから、現地法人の方が、0.5パーセント低い。このぐらいの程度なら、しょうがないじゃないかというふうに考えられるかもしれませんが、これは、私は若干ミスリーディングじゃないかと思っているわけです。なぜかと言いますと、非常に多くの企業が実は海外進出しまして、失敗して、撤退して帰って来ているわけでありまして。ところが、申し上げました統計というのは、現在何とかうまくやって生き残っている企業の統計なんです。日本では、「敗軍の将、兵を語らず」という諺がございますように、失敗談については絶対報道されない。我々が是非失敗談を聞きたいと言っても、恥の上塗りになるから聞かないでほしい、私のような人間にしゃべると、どこで何をしゃべられるかわからないという、こともあるでしょうけれども、恐らく、そういう海外進出の失敗のケースというものを、たとえば10個ぐらい集める事が出来て、それを本にすれば多分ベストセラーになるんじゃないですかね。やっぱり日本の企業は、今海外へ出て行って、どうしたら失敗せずにうまくやれるだろうか、これに本当に最大の神経を使っていると言っても過言ではないぐらいです。しかし、残念なことにそういう失敗談というのは、なかなか出てこないわけです。従って、統計に表われている1.1パーセントという数字は、僕は非常に過大評価と言いますか、まちがった印象を日本の企業に与えているんじゃないかと思っているわけでありまして。そうしますと、そういう日本のような脱出促進型の経済構造を持っている国は、必然的に物や金が出て行くと、その結果として、また企業も出て行かざるを得ない。或は、場合によっては、人も出て行かざるを得ない。そういう事から、日本社会全体が長期的には、空洞化して行くということが起こって来るわけです。そういう意味で、日本の空洞化というのは、かなり由々しい問題を抱えているんじゃないかと思っております。というのは、国のシステム、制度自体が全体として見ると脱出促進型の性質を非常に色濃く持っているからであります。つまり日本は、世界各国から見て、いろんな言葉が違ふ、文化が違ふ、

流通機構が複雑だと、いろんな理由がありますけれども、基本的には日本国内というのは、極めて内需過少の構造を持っている為に、外国から見ると、非常に物が売りにくいということは、もう避けて通れないことです。金利が低い国には、なかなかお金も持って行きにくいということですから、物や金がどんどん出て行ってしまいます。その結果としていずれ円高になり企業が出て行ってしまいます。

#### (4) 日本社会の空洞化はなぜ恐ろしいのか

海外へ、出て行ける企業というのは、かなり優秀な企業なんです。国際展開が出来る企業というのは、かなり優秀な企業です。資本力もあり、技術力もあり、過去の実績もある。こういう国際展開、グローバル展開が出来る企業が出て行くわけでありまして、そして、効率性の悪い国際舞台に出て行ったら勝負出来ないような企業は、どちらかと言うと国内に残らざるを得ない。いい所ばかり出て行ってしまっていて、悪い所は残ってしまうということになれば、日本全体としては生産性は落ちてしまう。そうすると日本の成長率は落ちるでしょう。私は日本の空洞化論というのは、いろんな所でいろんな人が論じておられるわけですが、空洞化の定義というのは結局そういうことだと思います。結局良質の部分が出て行って、それ程効率的じゃない部分は残ってしまう。そうすると全体としての雇用が落ち、生産が落ちる。こういうことになるわけでありまして、そういう意味では、21世紀にかけては非常に大きな問題を提起しているんじゃないかと思うわけです。

1年前前に松下電器におられた唐津一さんという方が、アメリカの産業空洞化というのを書かれまして、その中でアメリカの製造業というのは、もう非常に競争力を失ってどうしようもない。その為に、こういう貿易摩擦の問題が起こっているんだ。アメリカの製造業よしっかりしろよと、そういう論調です。確かにその点に関しては、彼の指摘は正しいと思うんです。しかし、アメリカという国は、日本と違うのは、確かに製造業は日本に負けた、負けている所が多い。しかし、製造業以外のところでは、以外に強いのではないかと思います。特に日本に比べますと、非製造業、特に非輸出産業と言いますか、非製造業の部分では非常に強い所がある。たとえば、フロンティア技術の開発というような事があります。アメリカあたりでは、下手をするとノーベル賞を取っても新聞に載らないぐらいすごい国であります。

それから、ソフトとか最近知的所有権をきちんと確立しろというような話もありますように、アメリカではソフトというものが非常に強い、サービスも強い、金融も強い、農

「抜け落ちた国策」

産業空洞化は  
税制改革で防げるか

対談

産業界の関心は亦上税導入の衝撃に集中しているが、今回の税制改革の影響はそれだけに止まらない。税制改革の日本経済に与える影響はどこまで広がるか。

なかたに いわお 一九四二年大  
阪生まれ。一橋大学経済学部卒業。  
ハーバード大学大学院に留学、Ph.D  
取得。現在、大阪大学経済学部教  
授。著書に「入門マクロ経済学」な  
ど。

改革案は  
公平、公正、簡潔、透明  
いうことで取り組んだわ  
改革案の評価、特に企業  
かわりを論じていただきま  
す。中谷 改革案の全体的評  
価が十分貫徹されたとはい  
え、しかし、当初の税制改  
はり日本流の利害調整をや  
り外措置をたくさん作っ  
たため  
考えていいのではないか。日

業も強い、宇宙開発もしっかりしているというふうに考えてみますと、確かに産業、製造業は空洞化したけれども、それ以外の所で十分埋め合わせてる物があるというのが、アメリカ経済の実態ではないかと思えます。

ところが、日本の場合は、戦後一貫して、1960年代ぐらいは鉄鋼とか、或は化学、こういう重化学工業が、日本経済を引っ張り、70年代以降は自動車とか家電、精密機械のようないわゆる加工組み立て型の産業が日本経済を引っ張ってきました。いわば日本の経済というものは、そういう製造業、特に輸出関連の製造業は、結局そこで世界に冠たる技術を確立して世界一になった。そこで、非常に多くを稼いで、その稼いだお金を効率の悪いセクターに分配していた。それでもって日本経済は成り立っていたと考えることが出来ると思うんです。いわゆる製造業、或は輸出産業が、非製造業、或は非輸出産業に分配、再分配、所得を再分配していた。従って、日本では製造業、輸出産業がだめになると全体としてだめにならざるを得ない。つまり変わるものがないからであります。アメリカのように

フロンティア技術開発がすごいかというとなんな事はない。サービスがすごいかと言うとなんなことはない。農業はどうかと言うと、とても言うに及ばないということでもあります。どの部門で取っても、製造業、物作りの点にかけてこそ日本は世界一だけれども、他の所では、たとえばアメリカに比較して決して自慢出来るものはないわけです。そういう状況にあるのに、世界一すばらしい物作りがうまいはずの日本国内で、いまや製造業・輸出産業は非常に大きなダメージを受けている。一部の企業は、その為に海外に出なければいけない。こういうことになっているわけでありますから、私は日本の空洞化というのは、松下の唐津さんがおっしゃるアメリカが空洞化して大変だというよりも、そういう余裕は日本についてはなくて、むしろアメリカの空洞化よりも日本の空洞化の方が実は、要するに変わるものがないという意味で、もっと大変だ。そういうふうに認識した方がいいんじゃないかと考えるわけであります。

## 2. 経営のグローバル化戦略

### (1) グローバル化された企業とは

そうなってくると、多くの企業の立場から見ると一体どういう事を考えなきゃいけないかということを目頃、私なりに考えていることを若干述べてみたいと思います。輸出が輸入を超過すると、要するに日本から海外へ脱出促進型のシステムを持っている以上、円高というものは、もう止められない勢いであり、ここで、輸出産業が全部“もう止めた、バカバカしいから止めた。”というように努力を放棄してしまえば、いつかは円安になるでしょうが、その時は、本当に日本経済は空洞化しているでしょう。しかし、日本の製造業というのは、とにかく150円台でも、利益を出すように頑張るんだと言うことで、もう一度やり直すという感じになって来ていますから、恐らく数年たてばまた、130円とか120円という時代になるのかもしれませんが。先ほど申しましたように、自分の手で自分の首を締めるといふような、そういうところがあるわけです。本当は、非輸出産業、輸出産業以外のところで、農業だとか、或は流通の合理化とか、その他いろんな所で保護されている部分、規制色の強い部分、そういう所が解放されて何だかんだ理屈を言う前に、とにかく輸出する分量に見合うような輸入をしてごらんくださいということだと思っんです。結局、輸出産業が頑張った分だけ足を引っ張られて、いくら頑張っても他の所が今まで通り旧態依然として保護的な体質が強ければ、これは輸出産業で頑張った人が、骨折り損のくたびれ儲けに

なってしまうわけでありませう。そういう意味で私は輸出産業にたずさわっている日本人全体は、もっと声を大にして非輸出産業はけしからんと、今までずっと戦後30年、40年の間、製造業・輸出産業がそういう他のセクターを食わして来たのに、ここに来て一番悪をくっているのは、まさに日本経済を引っ張って来た輸出産業なんです。また、頑張れば同じ事が起こるのではないか。従って、日本自体を解放しなきゃいけないじゃないかと、いう声をもっと大にする必要があるんじゃないかという気がするんです。

私は日本の労働組合は、どちらかと言うと企業別、企業内のいろんな事にかかわって来て、今までは私はそれで良かったと思うんですけども、ここに来てやっぱり春闘で何パーセントの賃上げをするというような事にこだわるよりは、むしろ、日本の政策体系を脱出促進型でないようにする。少なくとも、出した物は入れるぐらいのそういう制度に切り変える、そういう事について、労働組合がもっと連帯して、大きな声で発言すべきだと思うんです。やっぱり今までの労働運動というのは、日本的企業の強味の一部でもあったわけですけども、しかし、たとえ3パーセントの賃上げが1パーセント頑張って4パーセントになったとしても、それよりも本当は土地改革がなされる、或は食料品の価格が今の半分になる、住宅がもっと安く手に入るとか、もっと基本的な所で暮らしにかかわるいろんな、諸規制を解除することによって、3パーセントから4パーセントに賃金が上がったより、はるかに大きなメリットがあるはずなんです。だから、今や私は日本の労働組合の運動というのは、企業別の運動から若干横の連携、社会的な連帯というものを持つような時期に変わって来ているんじゃないかと思うわけです。社会党は、十数年前には、暮らしが大事なんだということを盛んに言っておりました。ところがそのころは、なかなかそういうことを言っても日本人は誰も振り向かなかった、というのは高度成長の真最中で、或は経済で外国と競争しなきゃいけない。そういう非常に差し迫った必要があった為に、やっぱり良好な労使関係を作って、とにかく企業が発展する事が非常に大事な時代的要請だったわけですけども、今日初めて十数年前に、社会党が言ったような生活と、日本人の暮らしというものが国全体の問題として極めて重要な意味を持つようになってきました。1人当り、GNPが世界一だと言っても、実質的にはまだまだだめなんです。食料、お米は世界の国際価格の倍高いし、牛肉もしかりというような事はしばしば言われました。これだけ円高になってもお米も安くならないし、小麦粉も牛肉も安くならないということですから、今こそ暮らしを改善するには、どういう政策を取らなければいけないかということ議論すべきなんですけれども、残念ながら、今日の社会党は逆に既得権益の保護の方にどちらかと言うと回っているわけです。自民党もいろいろな政治的プレッシャーの前に必ずしも暮らしを良くするような、そういう政策体系というのは打ち出さないという状

況で、やや行き詰まりの状況にある。しかし、これをいつまでも続けている限り輸出産業というのは浮かばれない。頑張れば頑張る程また新しい課題、新しい円高ということになってこざるを得ないわけですから、この辺が日本の政策課題の中心的なところになると思います。つまり、脱出促進型のこれまでの制度的特徴というものを改めて、どちらかと言うと産業促進型、外国の優秀な企業が、日本に行ってひとつ日本の企業と勝負してやろうじゃないかと言うぐらいの、そういう制度的な枠組みを持つべき時代になっているんです。日本は1人当りGNP世界一、少なくともドルで見たらそうだったんだけど、本当に繁栄を続けて行こうと思えば、やっぱり世界中、ボーダレスエコノミーの時代で、世界中の有用な経済資源、人とか企業とか或は情報・技術、そういうものを持った経済資源が日本をめがけて流入して来る。こういうふうに変えなければいけないんです。とにかくこれまで、世界国家と言われた国では、やっぱり世界中の優秀な人材を引き付けることが出来た。そういうことが出来ない国で長い事、繁栄した国はないんです。イギリスが、なぜ没落したかという理由の1つは、特に人材の流出が大きかったからだと言われています。つまり、アメリカという新しい大陸が出来まして、アメリカは基本的に個人の活躍の場というのは非常に大きかった、しかも、同じ英語というものが基本的な言語でしたから、イギリス人でちょっと何かやってやろうかという意欲のある人間は、すぐアメリカへ行ってしまったんです。特にアメリカの方がいろんな規制が少ない、税率も低いという事がございますから、どんどん優秀なイギリス人というのは、アメリカに逃げて行く。我々の仲間でも久し振りにイギリス人の若い優秀な人間が出てきたと思ってますと、気が付くと必ずアメリカの大学に移っております。それは、アメリカの方がずっといろんな研究条件を含め、いいからであります。つまり、アメリカという国は、そういう人材を引き付ける魅力、制度を持っているんです。我々の経済学なんかでも、アメリカの大学へ行きますとこんな所にとりうぐらい、いろんな人が、いろんな所へ行行って仕事をしています。理科系については、もっともっとその傾向がきついわけです。しかも、かなり重要なポストについておられる方も沢山います。たとえば、プリンストン大学の工学部長というのは日本人です。そういう例は沢山あるわけですから、私も留学した時に初めて驚いたのが、とにかく教壇に立つ、出て来る先生方が非常におかしな英語をしゃべっている。ヒヤリング能力の乏しい私ですら、変な英語だと思うぐらいですから、相当変な英語である事はまちがいないわけでありまして。後で聞いてみると大抵はアメリカ生まれじゃない人なんです。しかも、その人達は、私が行っている間に3人ぐらい続けてノーベル賞を貰う。とにかくアメリカという国は、現在でも世界中の意欲があって、有能な人間をどんどん引き付けている。こういう世界なんです。ですからアメリカは、物や金を引き付けているだけじゃなくて、優秀な人材も引



き付けているし、企業もどんどん引き付け始めているということで、世界中の資源をアメリカという国に吸収して、それで実はダイナミズムを維持しているわけです。日本は丁度逆の性質を持っている。どんどん入ってくるのは、全部拒否している、制度的に拒否している所もあるでしょうし、日本語がわからないから、なかなか外国人が入ってこれないということもあるかもしれません。アメリカの大学と違いまして、日本の大学というのは外国人の教師を探すのは非常に大変であります。特に国立大学は、国家公務員であり何か国家機密を持っているということで（大学の教師程、国家機密を持ってない職業もないと思うんですが）、五年前まで外国人は、日本の大学の教師になれないということだったんです。これは驚くべき後進国的な発想だと思います。およそ学問というものは国境があってはいけけない。やっぱり真偽の探究というものは、世界中の人間が手を合わせて考えるべき問題であって、どこの国がどうだという話しではないわけです。しかし、わずか5年前まで、外国人を大学に入れてはいかんという、非常に時代遅れな考え方だったんです。それでも、5年前に何とか教員法というものが改められまして、一応制度的には外国人を雇ってもよろしいということになりました。しかし、学部長は国家機密があるから、学部長にはしてはいけけないということは依然として残っております。学部長も恐らく何も機密はないと思いますけれども。入学試験の点ぐらいは秘密として持っていると思いますが、これは国の秘密ではないと思うんです。5年前にそういうのは解除されましたけれども、全然外国人の教員というのは増えないんです。その理由は、いろいろあるわけです。もちろん日本語でやるのは大変だということもあるかもしれませんが、日本自体に関心を持っている人というのは、随分増えたわけですから、その割りに全然増えない。一体これはなぜだろうか。一言で言ってしまうとこれは文部省という本社がありまして、その本社が極めて画一的に

全国の国立大学を管理しているからでしょう。つまり全然融通が効かない。極めて画一的なシステムでやっております。いろんな事がありますけれども、つまり我々の給料の支払われ方、これは日本の会社も若干年功賃金というのはあるわけですが、その最も年功賃金制がきつい会社よりも、はるかにきつい年功制をとっているのが、日本の国家公務員の制度であります。つまり、これは年功制というよりも年齢制でありまして、この人は何年に大学を出て、何年研究歴があるから、等級はこれで、給料はいくらということは、全国一律に決まっているわけでありまして、従いまして、私は45歳でありますけれども、45歳の人間というのは幾らぐらいの給料を貰っているかというのは、全国統一的に決まっているわけでありまして、これは、もう私が仮に非常に国際的な素晴らしい業績を上げたとしても同じでありますし、逆に全く仕事はあきらめまして、週に2回か3回の授業の時だけ出て行って、後はテニスばかりやっても同じであります。ですから、日本の大学の先生は給料は安いのか高いのか、これは極めて難しい質問でありまして、私は高い人には非常に高いし、低い人には非常に低いというように申し上げることにしております。そうやって来ますと、日本の大学を国際化するという場合、或は外国の優秀な研究者を日本に招へいするという場合、非常に困るわけです。なぜ、困るかと言えば、高い人には高い、低い人には低い賃金しか払ってないからであります。我々が日本に居て、アメリカのこの大学に非常に面白い研究やっている学者が居るとなると、彼を是非阪大に呼んで、一緒にしばらく研究したいわけなんです。新しいアイデアというものは、本当は、異質な考え方を持っている異質なバックグラウンドを持つ人間が寄り集まって、ぎしぎしやればひょっとして何か素晴らしい物が出てくるかもしれないのであります。まあ、出てくるかもしれないだけで、出てこないかもしれませんが、少なくとも画一的に言うと同質的な集団でずっと、10年とか20年同じ終身雇用で、同じ連中がずっと居て相手のゴルフのハンディーからマージャンの性質、手の打ち方とか、どういう待ち方で待つとかいう何かそういうことも全部分かっている。カラオケは、どの程度うまいとか、そういう事まで分かっている人間といつでも一緒に居て、緊張関係の要するオリジナリティーの出てくる仕事というのは、なかなか出来ないわけです。やっぱりそういう刺激剤というのは必要で、この大学自体も異質化されなければいけない。これは私は、大なり小なり日本の企業にも今日では当てはまると思います。あんまり年功序列・終身雇用制だけで、ずっと同じ仲間同士の癖はみんな知っているというような事だけでは、やっぱりちょっと問題が出てくるんじゃないかと思えます。大学のような所では特にそういう傾向が強い。こちらから見ていて面白いと思う人間に、声を掛けるとしますと、やっぱり円高で若干ドルで計ると日本の給料も高くなったんですが、それでも日本へ行ったら住宅費は高いし、食料も高い。日本語も

出来ないし、いろいろ不自由あるから、やっぱりある程度高い給料払わないと優秀な人に限って来てくれないわけです。大体提示出来る給料というのは年齢できっちり決まっていますから、それがすごい良い仕事をしている人間であったとしても、これだけしか払えないと言うと、残念ながら大抵はノーなんです。確かに日本に来てやりたいと思う人は沢山います。従って、採ろうと思えば採れるわけですが、そういう人は、我々から見ると非常につまらない。彼らは、本国では、大体就職先がないかあるかというような感じの人が多いわけです。だからこそ、日本へでも、行ってもいいと言うわけですが、そういう人は、逆に我々の方から見ると、いらぬわけでありまして、制度はオープンだけれども、実際の運用面でそういう硬直化した制度がある為に、我々は彼らを受け入れることが出来ないんです。だから、制度の競争に負けているというのが日本の大学の現状でありまして、こういう点では、イギリスの大学もちょっと似てる所があります。イギリスの大学からアメリカに大量の頭脳が流出しておりますから、特にアメリカでは、若干のイギリスアクセントというのは、何か依然として若干の敬意を払われる傾向がありますから、ちょっと心あるイギリス人であるとすぐアメリカに行ってやろう。所得税も今度は、15パーセント、28パーセントというように変わりますから、イギリスに居ると恐らく60パーセントとか70パーセントの税金取られる。そういうことから考えると別天地になっているわけです。

そういう状況で私が昔アメリカにおりました時に、イギリス人も含めてイギリスのケンブリッジ大学とかオックスフォード大学というのは日本人の印象では、超一流大学というふうに聞こえていると思いますが、そのケンブリッジ、オックスフォードがアメリカに、もしあったとしたら一体何位ぐらいの大学だろうかということを議論した事がありますが、このイギリス人自身も納得してましたけど、恐らく30位、40位に入れるかどうかわからない。そのぐらいなんです。つまり、優秀な人間は流出してしまふ。その変わりに別な所から優秀な人間を引き付けていけばいいですけれども、引き付けることも出来ない。その点で言うと、私はその時に話題には、わざと載せませんでしたけれども、日本の大学、たとえば名古屋大学とか東大が一体何位に入るだろうかとか何かプロのテニスのランキングと同じで、ちょっと恥かしくて聞けなかったんですが、多分東大がアメリカの大学の中で100位に入れるかどうか極めて危ないのではというふうに私は思います。もちろん分野によって、或は個人だけ取るとすごい人がいる事は確かですけれども、しかし、大学全体として見ると、非常に遅れているということです。これは、日本人が馬鹿だからじゃなくて、やっぱり日本の文部省を頂点とする画一的な大学のシステムというものが、もう時代遅れになっているのに、今までの既得権益というものにしがみついて、改革が出来ないんです。

東京の政策構想フォーラムというある政策提言集団があります。そこで、私は丁度1年

前、日本の国立大学、画一的な国立大学制度という使命は終わった、これは、普通の企業と同じようにある程度もっと直接的な競争にさらされないと、世界的な国際的な競争にさらされないと絶対良くなれない。従って法人化・民営化の時代が来たという提言をまとめて発表しましたがけれども、文部省からは何の反応もありませんでした。完全に黙殺するというのが日本ではもっとも効果的な反論であります。別に私がこういうことを申し上げても、社員が社長に対して遠吠えしているようなものでありまして、改革になりません。我々の学部の学部長が、文部省の大学局の課長か課長補佐ぐらいに会おうとしても、アポイントメント貰うのが大変でありますので、アポイントメント取らないでその部の課長、或は課長補佐の部屋の前の椅子に腰掛けています。そして、その課長とか課長補佐がちょっと5分ぐらい席に戻ってくるとぱっぱと出て行って、実はこれこれの用件で来ましたと言って、やっとなんか5分間会ってもらえるかどうか、そういう極めてヒエラルヒー的な組織になっているんです。ところが、省庁が違いますと、要するに私みたいな若者でも、(あまり若くないんですが)、完全に鼻垂れ小僧もいような年代の人間でも、他の省庁に行くと、たとえば通産省の次官当りに会って議論するという事は十分出来ますし、彼らも非常にオープンです。ところが文部省という1つのシステムの中へ入っちゃうと、もう完全にヒエラルヒーが出来ているんです。ですから完全に末端に何を言ってもだめだという非常に硬直的な制度というのが、日本の至る所にあるわけです。そういうふうに、ある意味では保護されている、別の言い方すれば規制されている。保護されているという意味は、何にも仕事をしなくても首にはならないし、きちんと給料が補償されている。そういう人から見ると完全にこれは保護です。こんなに結構なところは無いわけで、3日やったら辞められない商売であります。ところが、平均以上に仕事をやろうとしている人にとっては、ものすごい大きな規制であります。だから、規制と保護というのは常に裏・表にあります。日本の製造業、輸出産業というのは国際的な舞台上で、ものすごい競争にさらされて来ましたから、非常に強くなったんです。ところが競争にされされないように規制保護が非常に手厚く行われた部門、農業がその典型なんでしょうけれども、農業だけじゃなくて流通とかサービスとか金融とか、いろんな分野で実はあります。日本の場合、製造業以外ではほとんどそうだと言っていいぐらいです。子供と同じで、子供だって親がいつまでも過保護であっては、一人前の社会人になれるわけではなく、産業だって同じであります。過保護に甘えている産業が国際的にほおりに出されて、すぐに競争出来るはずがないわけでありましてけれども、今やそういうことでは、輸出産業自身が傷が付くということになって来たわけです。過保護という状況が続く限りは、私は日本の輸出産業の受難の時代というのは続くと思うんです。頑張れば頑張る程、また自分で自分の首を締める。こ

ういう矛盾を何とか出来ないだろうかと、いろんな事を私も微力ながら言ってるわけでありませけれども、日本の行政機構というのは非常に強力です。ですから、そういうことが必要だという認識は多少あるかもしれないけれども、しかし、やっぱりそれぞれの省庁、自分の属している省庁に対する班意識というのは、ものすごい強いですから、縦割り行政で、いろんな今までの癒着関係と言いますか、既得権益関係があり、これを切り崩すには、大変です。恐らく相当時間がかかる。行革審を作ったのはいいけれども、行革審の委員になるのも官庁出身のOBですから、本当は官僚組織そのものを大幅に変えなければいけない時に、行革審で官庁のOBが委員になっているんですから、こんなの大改革が出来るわけはないわけです。結局ほとんど重要だと思われるものは手つかずに終わってしまった。もちろん、NTTが民営化され、国鉄が民営化された。ついでに大学の民営化まで行ってもらったらよかったんですけど、そこまで行かなかったんですが、しかし、主要な官僚組織というのは、ほとんど手が付かなかった。そういう意味で、非常に問題が多い。

## (2) 自社の強みをどう認識するか。

それじゃ、その製造業、輸出産業の話しに戻って、円高がどんどん続くあるいは、維持され続けるといふことに対してどう対応すべきかという問題があると思います。先程も申しましたように企業の立場と労働組合の立場というのは、こういう時代にはだんだん立場が変わってくる可能性があるわけなんですけど、その問題はさて置くとしましても、こういう時代になってくると企業防衛上なんらかの対応をせざるを得ないそういう時代を迎えています。実は昨年秋に、関西経済同友会から世界のグローバル企業の経営者と話し合おうということで、団体ミッションが出たことがあります。それに私も行くことが出来まして、そこで世界各国のグローバル企業、世界企業と言われている国の経営者と話しをして来たわけでありませますが、そこで日本企業が海外進出をし、国際化して行く上での何かヒントはないだろうかということが問題意識にあったわけですが、2、3極めておもしろいと思うことに行き当たりましたので、その事について若干話して見たいと思います。

1つ非常に印象に残ったのは、同じ自動車メーカーでベンツです。ベンツという自動車メーカーは、たとえばトヨタなんかと比べると規模は非常に小さいですし、実は通産省の自動車課に出発前にベンツ社に行くのだけれども、何か参考になるようなことはないだろうか、或は何か聞いてくることはあるかと聞きましたら、その通産省の役員は、もう何も聞くことない。日本の自動車メーカーの方がはるかに上だから全然聞かなくていいと、こ



したって、もたないでしょうと言う事を言ったんですが、そうじゃない。我々は、実はベンツという車について言えば、価格で競争はしてませんと言うわけです。つまり、彼らにしてみれば、メルセデスベンツという車の、要するにセールスポイント、特徴というのは価格が安いということではない。或は、価格で競争力があるということじゃない。それは、あくまでその車に組み込まれた同一的な性格、同一的な付加価値なんだと言うことを言うわけです。従って、もしコストが安いからと言ってベンツを海外で作ってしまえば、それは、そもそものベンツという製品のプロダクトアイデンティティーをなくしてしまうだろう。これは、ドイツ人が手塩にかけて丁寧に作ったからこそ、始めてベンツはベンツであり得るわけであって、海外へ出て行ってコストが少々2割、3割安くなったからと言って補いは付くものじゃないと言うことなんです。そういうベンツのソフト的な価値で我々は勝負をして行く。これは確かに日本の自動車メーカーのように大量生産で、大量に海外に進出すると言うことでは成功しないかもしれないけれども、しかし、長期的に考えるとこういう変動する為替レートの前でも為替リスクというものはある意味では非常に少ないかもしれません。つまり、彼らは価格で競争しようとしてない。つまり同一性というソフト的ないわば非価格競争で勝負をする、こういう事なんです。

ただし、彼らと言えども絶対にすべての点について、海外生産しないと云ってるわけじゃなくて、ご存じのようにベンツは、かなり大きなトラックメーカーでもあります。トラックに関してはかなり手広く海外生産やっているわけです。その理由は、トラックというものは、乗用車、ベンツのような高級乗用車程にはソフト的な価値というものは、要求されない。お客の方は、乗用車を買う時には、かなりうるさい事を言うけれども、トラックについては、しっかり馬力があり、あんまり故障はしなくてサービスさえしっかりしていればそれでいい。そういう事がありますから、商業車については、海外生産するのは何もいけないことだと考えてないということなんです。私は、ベンツのような生き方、これを日本のたとえばすべての会社が、まねをすべきだというふうには、言うつもりはありません。しかし、少なくともこれだけ為替レートが不安定に上に行ったり下に行ったりするような状況の前では、やっぱり長期的に生き伸びる方法というのは、少々のコスト変動に絶えるような製品作りをして行くことではないかというふうに考えるわけです。あんまり価格で競争して、1割価格上がったならもう売れないと言うようなことでは困るわけです。ですから、基本的な発想としてはやっぱりソフト的な競争力というものをどうやって強めて行くかということ、1つの日本の企業にとっては大きな要素ではないかというように感じたわけです。

もう1つは、それに若干類似していることなんですけれども、たとえば、コカコーラと

いう会社に行きました。コカコーラという名前を私が申し上げた途端に、もうコカコーラというのは何ものであるかということは皆さんわかっておられるわけです。コカコーラという字体、どういう英文字でこういうふうに書いてあるかというのが、すぐ頭に浮かびますし、どういうボトルに入れているかというのを知ってますし、大体どういう味かというの皆さん知っておられる。恐らく世界マーケットの中で、これ程人々の頭の中に浸透しているブランドというのはいないでしょうね。それぐらい、強烈なイメージを売り物にしているコカコーラなんですけれども、これも、始めのうちは極めて苦戦をした。つまりああいう奇妙な飲み物を発明して、それを世界中に売り歩こうというわけですから、これは尋常の神経では出来ることではありません。どこの国へ持って行ってもこんな気持ち悪いもの飲めるかという事で、始めは本当に相手にされなかったわけです。実際にコカコーラというのとは、とにかくある程度浸透するまでは、絶対に味を変えない。とにかく製品のアイデンティティーというものを強烈に作り出すということをやまず第1の戦略にしたんです。もちろんそれだけでは食って行けませんから、同時にスプライトとかファンタという附属商品、あれは、完全に逆に現地のペーストに合わせるということで、非常に徹底して現地化をやった。だから、先程のベンツの乗用車とトラックの生産戦略が丁度裏・表であったように、コカコーラの戦略も2面性があるわけです。そういうふうに考えて、やっぱり世界戦略というものは強烈なプロダクトイメージというものが背景になけりゃいけないということをや、これらのストーリーは、私は示唆していると思うんです。私は、日本のメーカーというのとは、そういう世界的なグローバルなブランドイメージという点ではどうだろうか。確かにトヨタの車も世界中を走っておりますし、松下の電化製品も世界中で使われております。かなりの程度の浸透度を見せていると思います。しかし、そのサイズの割には、その成功の割にはある統一したしっかりしたプロダクトイメージ、プロダクトアイデンティティーというものは確立しているだろうかということです。これは、計量する方法がありませんから、どの程度確立しているのか、どの程度確立していないのかわかりません。トヨタの場合は相当確立していると思いますけれども、たとえば、松下電器も非常に優秀な製品を作っている会社で、世界中に輸出もすごい、という評価がありますが、しかし、何か非常にたとえばベンツ或はコカコーラ、或は訪問した会社の中ではIBMとかですね、或はビザカードというのがあります。ああいう何か世界共通の何か一環したイメージというものを松下の製品が売るのに成功しているだろうか。若干松下の場合は、アメリカでナショナルという称号が既に他社に使われていて使えなかった。だからパナソニックであり、テクニクスであるというふうに分散しているということも不幸の原因であるかもしれませんが、どうも会社として、ものすごく成長し、規模としても極めて大きな

会社であるその松下にしては、プロダクトアイデンティティーというのは若干問題があるんじゃないかという気もするわけです。やっぱりこれだけ世界経済がグローバル化した状況の下では、先程申しましたように、やっぱり強烈な何かプロダクトアイデンティティーといいますか、コーポレートアイデンティティーと言ってもいいかもしれませんが、何かしっかりした物がないとどうも脆弱じゃないか。国内だけで生産をして、そして、余力があったら輸出する、その程度のビジネスで終わろうということであれば、それでもいいかもしれませんがけれども、世界企業として成長して行くには、やっぱりそういう大きな政策の変更、戦略の変更がなければいけないんじゃないかというふうに考えます。

もし、ベツツ的やり方でソフト的な価値というものを高める事によって、海外生産をしなくても何とかやって行けるということであれば、それに越したことはないと思います。なぜかという、日本の製造業が強い理由というのは、やっぱり日本的なやり方でこの戦後40年間の間、苦労重ねていろんな経験をしながら、確立した極めて精妙な生産システム、或は極めて良好な労使関係、こういう物で、日本の強味というものは出来て来たわけです。ですから、かんぱんシステムをアメリカという風土で植え付けようというのは、これは大変な事であります。この日本というかなり同質性の高い人間同志では、かなりコミュニケーションコストが低いということです。非常に細い精妙なことでも、ちょっと連絡し合えばお互いに通じ合えるということです。ところが、アメリカみたいな社会では、そういうことは非常に期待しにくいわけであります。もともと移民の国ですから、いろんな文化的バックグラウンドを持った人が集まっているわけです。工場でもそうです。軍隊でもそうです。軍隊の中では、英語で命令を発しても10人の内2、3人がボヤッと立っているという話もあります。それは、本当に英語がわからないのか、分かっているけどわからないふりをしているのかわからないという説がありますが、しかし、それ程、英語以外のもっと簡単な軍隊用語を作らないとアメリカの軍隊は動かないんじゃないかというぐらい異質性が高い。そういう人間を労働者として抱えているアメリカの製造業が、日本という同質性の高い製造業に負けるのは、ある意味では当然なんです。但し、負けているのは製造業だけだということをもう1回強調したいと思いますが、ただ、物作りでは日本は非常に有利な立場にあります。そういう国ですから、できれば日本で生産して、日本で残って日本流の物作りのうまさというものをやっぱり思う存分発揮したいんです。くどいようですが本当は、先程言いました非輸出産業のところがもっと大胆に市場開放して、どんどん輸出産業が頑張って輸出すればする程、それに応じた輸入を増やして欲しい。そうすれば、日本の企業は日本で物作りを継続出来るわけです。それが、世界にとっても一番いいんです。日本でやるのが一番うまく出来るわけですから。これを、わざわざ海外へ持って行か

なきゃいけないというのは、輸出しただけ輸入してないからです。だから、その辺が問題なんです、そういうことばかり言ってもしょうがないので、いずれにしましてもなるべくなら日本で残る方法はないだろうかということを模索するのが、私は、日本の企業の国際化戦略の第一歩であると考えます。

### (3) 「北極星なき現地化努力」の危険

しかし、それにもかかわらず、やっぱりどうしてもいろんな政治的な要請も含めて、海外に進出せざるを得ないという状況に追い込まれた場合には、一体どういう事が必要なんだろうか。これこそ、釈迦に説法でありまして、そういう事に日夜苦勞されている皆さん方の前で、私が言うべきことはあまりないんですけども、私は、1つ考えますのは、日本の企業が海外に出た場合に失敗し易い点としては、誤った現地化努力をやっているんじゃないかということです。レジメにも北極星なき現地化努力という言葉を書いてみたわけがあります。つまり北極星というものは、その地球の地軸の真北にあるわけです。従って地球がどんどん回転しても、常に同じ真北にいるわけです、真北にいるわけです。昔の通信技術がなかった時代の船乗り達は、遠く航海をしても常に時々天を仰いでいち早く北の方に北極星が輝いているということを確認出来たわけです。そういうことによって自分達がどの辺におり、決して道を間違っていないということを納得出来た。逆に北極星があったからこそ、かなり遠くまで航海できたと言えるんでしょう。もし、北極星がなければ自分のいる島からそんなに遠くまで行けないはず。どこに行っているかわからないわけです。北極星があれば常に帰れるという安心感があるから、かなり遠くへ自由に航海が出来た。まあ、こういう事があったわけですけども、私は日本の企業の海外進出は若干北極星がない状況に置かれている場合が多いのではないかと。私は、トヨタがそうだとか、そういうことを言うつもりは全くありません。トヨタのケーススタディは十分やっておりますし、皆さんの方が十分良くご存じだと思いますので、それぞれご判断いただきたいと思うんですが、とにかく日本の場合、日本人の一般的な性格でもあるかと思いますが、なるべく「郷に入れば郷に従え。」つまり、現地化をするのがやっぱり国際化なんだ、相手に合わせるのが国際化なんだという誤解があるような気がしてならないわけがあります。ですから、たとえばアメリカにオフィスを作った、アメリカ人のマネージャーを雇った、そうするとまず典型的に表われて来るアメリカ人の反応というのは、マネージャーというものは個室が必要で、そして秘書も必要だということになってしまいうんです。課長とか部長クラスの

人でもきちんと個室を持っているのがアメリカのやり方です。そうすると日本人の幹部は、「なる程、これがアメリカ流のビジネスのやり方か。わかった、じゃ個室を持たせよう。」というような事になりがちなんです。ところが日本の企業の強味というのは、そういうところになかったわけでありまして、大部屋で風通しを良くして、十分なコミュニケーションを普通の社員と管理職がやって、仕事を積み重ねて来たわけでありまして。そういう経験しかない日本の会社が、変に郷に入れば郷に従えで、誤った現地化の概念に取り付かれてしまうと、日本の企業の強味というのは発揮出来なくなるわけです。そういう例は恐らく生産現場なんかに行くともっともっといろいろあるはずなんです。たとえば、設計をする技術者というのは、アメリカやイギリスあたりではなかなか現場へ降りて行かない。作業服を着て現場に行くなんてことは、到底考えられないと彼らは言うわけでありまして。しかし、日本の製造業の強味というのは、そういうエリートのエンジニアと現場で働いている人達のコミュニケーションがかなり綿密であり、その人達が現場に出て行って、現場の問題点を十分反映したような設計をするという事があるわけです。これは、サプライヤーとアセンブラーの関係でも同じだと思います。非常に綿密なコミュニケーションがあって出来ているわけです。だから、そういう日本企業の非常に精妙な生産システム、或は労使関係というような事も含めて、日本企業の強味を、外国に行く場合にも、いかに貫徹するかということが、やっぱり日本企業に課された課題だと思うんです。変に現地化努力で郷に入れば郷に従えをやっていると、どうもうまくいかない、と言うことがあるように思うわけです。

例えば日産自動車のテネシー工場が将来どういうふうに展開して行くかをみてみますと、現地化努力、なるべくアメリカ流のやり方でやろうじゃないかと、いう傾向がちょっと強いんじゃないかと思います。私の聞いたところではラインマネージャー、つまり製造工程の所のマネージャーもアメリカ人に譲っているんです。もちろんトヨタのNUMMIとかホンダのオハイオ工場などは違います。生産工程も全部日本のマネージャーが見に行くと、日本流の生産システムでやろうということをやっておられると聞いておりますが、日産の場合は若干その点が心配なんです。というのは、日本の企業の強味というのは生産現場にあった。生産システムにあったはずでありますから、それをアメリカ人のやり方でやってみて、はたして日本企業の強味が発揮出来るだろうかということが、実は非常に心配なんです。これは、悪口じゃなくて心配なんです。そういう結果は、恐らく後4、5年の間に出てくると思います。私はやっぱり大事なものは、本社というものは、一体自分の会社の本当の強味というのはどこにあるかっていうことをもっと冷静に分析して、これが日本企業、我が社の強味なんだと、これがあるから競争に勝てるんだというもののエッセンスというものを論理的に構築して、海外に出る時にはやっぱりそれは絶対に譲らない、譲れない。

そこは、昔キリスト教の宣教師が世界中に散らばって、異質な風土の所で徹底的にキリストのお教えというものを説いて歩いたということですが、私はこれとよく似たような感覚で日本の企業というのは海外に出て行かなきゃいけないだろう。つまり日本企業の物作りの技術というものは、まさに世界一になったわけでありますから、世界で一番うまいやり方というものをどこの国へ出かけて行っても、そのエッセンスの部分は徹底的に頑固に布教して歩かなければいけない。そういう状況に置かれているはずであります。そうでなければ、日本企業が海外へ出て行く理由というのはほとんどないわけで、日本の企業は海外に出て行って海外のやり方に同化するのであれば、何も日本企業は出て行く必然性はないということであります。そういう、非常に異質な風土の下で、そういうことがどの程度可能なのかということ、極めて問題でありますけれども、しかし少なくとも強みのエッセンスというものを疎外するようなことをやっていたのでは、絶対に駄目だ。日本の本社は、やっぱり燦然と輝く不動の北極星の役割を果さないで、日本企業の国際化というのはあり得ないだろうと考えているわけであります。従いまして、日本の企業が国際化するという時には、まず第1には、本当は日本で作っている方がいいんですから、日本で作る事によって生き伸びる方法が本当にどの程度可能かということをもうちょっと真剣に模索してもいいんじゃないかという気が致します。他社が進出したから、しょうがなく出るという事ではなくて、やっぱりソフト的な価値を作る事によって、或は、非価格競争力をもっとつけるような工夫をすることによって、日本で作るということがどの程度可能か。もちろん政治の問題がありますから、この辺はやむをえないところがあるわけでしょうけれども、そういうことを除けば、やっぱりソフト性というものをもっと大事にすることが、第1点であります。

第2点は、どうしても海外へ出なければいけない場合には、やっぱり本社は北極星のごとく不動の位置に輝いていなければいけない。そして、現地法人は、時々本社の方を眺めれば、一体本社が何を望んでいるか、どういうことを目指しているかということが分かるはずですから、そういうことが分かるからこそ、逆に現地でかなり自由にそれぞれの状況に対応出来るわけです。ところが日本の企業は多くの場合、ちょっとした決定でも、すぐに国際電話を掛けて本社の意向を聞かなければ仕事が出来ない。これは、北極星がないからであります。北極星がなければ、なかなかそばから離れられないんです。ですから、その辺が、私は日本企業のこれからの課題ではないかというふうに思うわけです。日本の製品という物は非常に優秀なんだけれども、振り返って見ると、これまでは、なるべく日本というものを隠して、背後に押しやって、欧米の水準に合致するような素晴らしい製品が出来ましたというようにして、物を売って来た傾向があると思うんです。日本の場合、そ

れは今までは少なくとも大成功を納めている。だからこそ、これだけ世界でマーケットシェアを取るようになったわけでありませぬ。

#### (4) 国際化は「文化」を売ることである。

しかし、これからは、若干違うんじゃないか、やっぱりコカコーラのアメリカンイメージ、それからベンツのようなドイツ的な性格、或はネスカフェというコーヒーは、あそこはスイスが本社ですけれども、そういうヨーロッパ的雰囲気。やっぱりこういう何か独自の物という物を背後に備えると、それを全面に押し出す。そういうことをやらないと本当の意味での国際企業としては、成長出来ないんじゃないかと、逆にそういうふうに最近思うわけでありませぬ。結局国際化というのは、どうやって独自性、つまり文化と言っても同じなんでしょうけれども、自分自身が持っている文化、要するに他の人間が持ってないものをどうやって売って行くか。国際化というのは文化を売ることではないか。売るといっちはあんまりいい言葉じゃありませんが、とにかく文化、或はその背後にある独自性というものをどれだけ相手に訴えるかということに、結局はなるんじゃないかという気がしてなりません。

#### (5) 人事の多民族化をどこまで推進できるのか。

最後に私が申し上げたいのは、人事の他民俗化ということです。企業が国際化して行く時には、世界市場が相手なんですから、どうしてもある程度、人事の他民俗化をやらざるを得ない、そういう要請があるんですが、私はこの問題は本当に日本人にとっては難かしーと思います。ネスルというコーヒーの会社はスイスにありますけれども、スイスという国は世界のマーケットでは、非常に小さい。全セールスの2パーセントしか、自分の本社のある国で売ってないんです。それぐらい小さなマーケットしか持ってませんから、始めから世界市場が相手なんです。スイスと他の国というような日本的な発想は全くありません。まるっきり始めから地球自体が1つの市場なんです。ですから、世界中でうまくマーケティングしていかなければいけないわけで、そうだとするとスイス人だけで経営するなんてことは、到底初めから考えられないわけです。ですから現地法人で、いろんな所で人を雇って、その現地法人で非常に能力を発揮した人間を本社に持って来て、本社の重

役にするというのが基本です。現在でも、そのネスカフェの本社の社長というのはドイツ人です。ドイツ人の現地法人で成功した人間を本社の社長に持って来ております。言葉も、スイスという国は、英語は使っておりません。基本的には、ドイツ語・フランス語・イタリア語そしてスイスにもある土着語です。この4つが公用語なんですが、スイスにある世界企業というのは、社内の公用語は全部英語です。とにかく英語で全部のコミュニケーションを行う。従って英語が出来ない人間は絶対出世出来ないというのが、ネスルとか或は、チバガイギーという世界的な化学会社の人事ポリシーなんです。ですから、文字通り人事の多民族化ということが行われておるわけです。ところが日本の企業というのは、そういうところの正反対、180度遠い所にいるわけです。日本の大きな会社で、そういう外国人、現地法人で成功した人間を重役に迎えているような会社は、ほとんどありません。しかし、これは将来的には非常に大きな問題になるんじゃないか。もっと本格的に日本が、日本の企業がグローバル化して行く時には、やっぱり現地で雇って、現地でうまく能力を発揮すれば、ひょっとしたら本社の重役になれるかもしれないと、そういう道を開いておかないと実はいい人材というのは集まらないわけです。確かに現地でなかなかいい人が雇えないというのが日本企業の共通の悩みでありますけれども、それは、やっぱり人事の多民族化という事について、本社が決心してないからだと思います。

ところが日本経営システムというのは、大体単一民族の為の、単一民族によるシステムだったわけです。日本人という同質的な人間の間では、非常にうまくワークしたけれども、多民族化になって非常にコミュニケーションコストが高くなってきたような状況には対応してないわけです。これをどういうふうに改善して行くのかということが、長期的な課題としては、極めて大きな意味を持っている。もちろん私は経営の専門家でもありませんので、どうしたらよいというような事を今ここで申し上げることは出来ませんが、この人事の多民族化の問題というのは、恐らく想像以上に日本企業の国際化にとっては重要な仕事になる。困難な仕事になるだろうと、こういうふうに思うわけです。大体時間が参りました。いろいろあちこち話しが飛びまして誠に申し訳ございませんでしたが、ご静聴どうもありがとうございました。

## 〔質疑応答〕

### 売上税についての考え方

#### 質問

ボーダーレスエコノミーの時代になり企業が国際化するという状況を踏まえて考えると今税制改革の問題がどうなるのか。とりわけ、売り上げ税についての考え方についてお伺いしたい。

#### 中谷

この問題を議論するとまた2時間ぐらいは必要な話ですけども、今日の話は税金の話じゃないということで、税金の話はわざとしなかったんですが、今議論されている売り上げ税の最大の欠陥というのは、恣意的に課税・非課税の区別を作ったことですね。或は1億円以下が非課税であるとか、課税であるとか、とにかく牛尾さんとの対話の中で、牛尾さんも言っとられますけど、やはり日本の制度というのはどこを取ってみても極めて管理型なんですね。管理性が強いっていうことは、そばに居てよく内容が分かってる人には使えるけれども、遠くにいる人にとってはなかなか使えないということなんです。今度の売り上げ税なんか典型的にそれで、とにかく法案が通ってから、いろんな省令とか通達を出しますと言ってるわけです。しかし、一品しか扱ってない人は、これは適応されるかされないかすぐわかりますから、これは簡単ですけども、もう大抵現代では非常に融合的な製品作ってるところが多いわけです。だから、融合的な製品の内、何パーセントは課税で、何パーセントが非課税とかですね、非常にややこしいことが出てくると、それをいちいちまた、税務署とやり合って、これは課税です、これは非課税ですよというような事をやるとなると、これは、既に非常に複雑化して抜け穴の多い日本の税制にまた、屋上屋を重ねるような事になりますよね。もともと売り上げ税の本質というのは、今まで税金を納めなきゃいけないのに納めていなかった零細の自営業者を中心としてですね、いわゆるク・ロ・ヨンとかトウ・ゴ・サンさんと言われているような不公平の一部を是正しようということなんです。売り上げ税といってもは付加価値税です。付加価値という言葉はあんまり日本人になじみがないわけですけど、しかし、これは実はGNPと同じことなんです。GNPというのは、全国の付加価値の合計です。ですから、そのGNPが生産されるとその一部は個人の所得になり、一部は会社の所得に法人所得になるわけです。そして、その個人に払われた分に対して掛るのは所得税で、会社に残った利益が法人税の対象になるわけです。それを、法人税であるとか所得税であるといろいろ補足の問題が出来て、把握しにくい。従って不平等が生じたということですね。ですから、その法人所得、個人所得に



らなくても、もう5パーセント、0.05というのをかけるともう自動的にすべてのインボイスがそれで統一出来るようにしとけばややこしいことは何もなかったわけでありませぬ。そして、ある程度の税の負担の公平化も計られたわけですね。それが、今や政治的なプレッシャーに負けましたからうまく行ってない。実は、かなり信頼のおける裏話ですけども、1億円、売り上げが1億円未満の業者については非課税にすると。そのかわり、その見返りとして、日本の商工会、商工会っていうのは非常に大きな日本の商業やっている人の組織ですけども、そこは、表だっては売り上げ税には反対しないという、実はそういう裏話しがあるわけですね。それで、山中貞則さんは、1億円については非課税にすると、これで売り上げ税は通るだろうと踏んだわけでありませぬ。実際に商工会は、今の所あまり積極的に反対はしてないと思う。ところが、そっから漏れている流通業関係の所ですね、そういう所が相当大きく反対しだしたもんですから、ちょっと目算が狂っているというのが現状ですけども、実はそういうやっぱり政治的プレッシャーに負けてしまった事が、元々問題の始まりだったと思いますね。だから、極めて簡素に、一律に例外なしにやるっていうんだったら私は、売り上げ税に反対する理由あんまりないと。公約違反うんぬんの話は確かにありますけれども、その理念自体は間違っていないし、いずれ将来やらないと減税出来ないわけですから、黒柳徹子さんが3時のあなたっていう番組で、始めの5分間は自分の為に話すけれども、後の55分は政府のためにしゃべってるんだと、そういう状況になって来ますとやっぱり勤労意欲っていう点でも、問題が起こりますし、法人税については今日お話し出来ませんでしたけれども、日本は世界一高い税率の国になってるわけで、それこそ本社をアメリカのように税金の安い国に移そうというような企業も、ちらほら出てくるような昨今でありますから、法人税の減税も国際的な要請から見ると、非常に大きい・強いということですね。そういうことを可能にする為にも、売り上げ税で財源を作って、そしてそのかわり所得税減税・法人税減税でかなり大幅な事をやると。税金を安くすると逆に先程申しましたように、外国の優秀な人間とか優秀な企業が日本に入ってくる。そういうきっかけを作ることが出来るわけですね。今のように税率が高いと、やっぱり岡本綾子さんがアメリカで税金を払ってるのは、例外的であるとしても、他国籍の所得を得るような人はなるべくアメリカのような所得税の低い所で税金を納めようとするでしょうね。ご存じのボリス・ベッカー（西ドイツの18才か19才のテニスプレイヤー）ウインブルドンで去年・一昨年と連続優勝しましたけれども、彼は非常に、彼自身が利口なのか或はマネージャーが利口なのかはしませんが、西ドイツでは税金を納めてないわけです。彼の、納税地はスイスであります。その理由は、はっきりしてるわけでありまして、西ドイツの場合には最高税率60パーセント、それが、スイスに行きますと、確か12.5パーセントのよ

うな低い数字になるわけですね。だから、とにかく国籍と納税地は別でいいというのが原則でありますから、但しそこにある程度住むまなきゃいけないという制約ありますけども、ですから、トヨタ自動車の役員の方でもですね、もしアメリカの現地法人の役員を兼ねておられるとすれば、183日アメリカに居ればアメリカで納税出来る。そうすると恐らく税引後でみると、トヨタ1の高所得者になれるんじゃないかというふうに思いますけども、そういうことが現実起こってるわけです。個人はなかなか人数的には少ないと思います。しかし、会社は極めて簡単に出来るわけですね。その典型が総合商社ですね。総合商社は世界各国に納税拠点持ってますから、とにかく全体的に見て一番合計して税金が安くつくのはどこだろうかと考えて、利益を操作することは極めて簡単に出来ます。数万点の商品扱ってますから、輸出入の価格をちょっと操作すれば、たちまち利益の操作は出来るわけで、国税庁が幾ら頑張っても、そんなものつかまるわけないと。現実に住友商事という会社を除けば、日本の総合商社はこの数年1銭も日本に法人税払ってないですね。これは、非常にある意味ではけしからんというかもしれないけれども、しかし、これは企業の立場から見たらこれは当然の行為であります。制度を与えられたものとして考えて、世界的な戦略を練る。これは、自由主義経済では当然の事でありますから、それはやむをえない。私は道徳的に商社がけしからんというのはおかしい。むしろ制度を改革すればいいと、いうふうに思うわけです。そういう要請があるというような事から考えても、何らかの形で所得税、法人税というものを大幅に減税しなきゃいけない、国際的な要請があると思いますね。ただ、今回やってる事は、売り上げ税を相当ねじ曲げてしまった事と、やっぱり減税を行う時はもっと大幅にやらなきゃ駄目ですね。アメリカで極端な税制改革が成功したのは、まず所得税率を一律15パーセントと28パーセントに決めてしまったことです。そうするとアメリカ人の90パーセント以上の人がそれによってメリットがあるんですね。まず、減税については、これはすごい、これは素晴らしい面白い税制改革だとみんな思ったわけですね。実際はその裏で、企業の増税があったわけですから、一応レベルニュートラルという事で、税収中立性が保たれているんですけども、90パーセントの人が賛成してるんですから、これは絶対成立しますね。ですから、日本でも税制改革をある程度夢のあるものにしようと思えば、個人の減税にせよ、法人税の減税にせよもっと大幅に、少なくとも今提案されているのの2倍程度にしておいて、大抵の人がこれはすごい減税だぞということが分かった上で、売り上げ税は5パーセント、そのかわり、一切課税・非課税の差別はないとすべきです。現在課税・非課税の割合は大体1対1です。つまり50パーセントしか課税してないということなんですね。GNPが今350兆円ですから、この減価消却とかそういうのが若干入りますので、除いたとしても250兆円ぐらいは課税対象

になるんですね。250兆円に5パーセントの売り上げ税かけますとですね、12兆5,000億円なんです。ところが、政府の予算は5兆8,000億円なんですね。売り上げ税による収入は、50パーセントもないということなんです。これを全部一律にかけてしまう。食料品非課税というのは何となく食料は基本だからって言いますけども、しかし今やあんまり食べない方が健康にいい時代ですからね。食料品非課税なんてあんまり正当な理由にはならない。むしろ、そういう事で困る人に対しては、別途生活保護とか、弱者対策を大幅に付ければいいわけです。すべてのそういう売り上げ税っていう枠の中でそんな事やろうとするから、複雑になるわけですね。それが、私の基本的な考え方です。

## 財テクブームが経済に及ぼす影響について

### 質問

今、日本は金あまりと言われ、財テク中心にした金儲けに、過熱ぎみですが、本来の姿は産業の物づくりを中心した設備投資をおこない、そして一方で内需を拡大すべきであると思いますが、今日のような状況で日本の安定的な経済成長はのぞめるのでしょうか。

### 中谷

これは非常に難しい問題ですが、日本国内で言えば、先程申しましたように、日本というのは内需過少型の構造を持っていて、つまり実物的な工場とかそういうものに投資して、物を作っても売れないという状況になっているんですね。今までそれを輸出で捌いて来たけれども、輸出関係も非常に悪い。そうなってくると内需も駄目だし、外需も駄目。そしたら、工場を建ててもしょうがないだろうと、いうセンチメントは、ものすごく強いんですね。やっぱりここに政策の基本的な失敗があるわけで、物を作っても十分儲かるという状況をまず作らなきゃいけない。今それが無いから、とにかくさし当りお金持ってもしょうがないから何か儲かりそうなものに投資しておこうかということになる。特に金融資産というのは、投機ですから、みんながそうなるよと思えばそういうふうになるわけですね。これは、美人投票と同じで、自分は本当はあの人の方が美人だと思うけれども、みんなが美人だと思うだろうと思う人に投票しなきゃいけないんですよ。それと同じで、株式も本当は自分はこれがいいと思ってても、N T Tの株に対してみんな騒いでいると、ひょっとしたらN T Tはそんな実力ないけれどもあれにちょうちん替えておけば儲かるかもしれない、そういうことで、かなり行き過ぎてしまうんですね。これは株だけじゃなくて、為替レートも同じです。オーバーシュエーティングというものが、(非常に本質的な所でこれは資本主義経済の問題点だと思いますが、)ある為にいろんな方向に経済が揺れてしまう。為替レートが揺れるとやはり我々の生活に本当に大きな影響を与えるわけです

が、ね、そういう物が、いわゆるマネーゲームの1つの対象になっている。やはり自由主義経済、或は市場原理っていいですか、自由な取り引きというものをどこまで共用するのが一番いいのかっていうのは、これから考えなければいけない問題なんです。今までは、何でも自由化、自由化ということで、何でも自由にやるのがいいんだとやって来たけれども、それが行き過ぎてしまって、実物的な所ですごくゆがみ合いをしてるというのが世界的な現状です。もう少し国際的な視野で物を見れば、問題は途上国の問題だと思います。途上国は、まだまだ実物的な投資が必要なんです。社会資本を含めいろいろな所で金を必要としてるわけです。ところが累積問題があって、とにかく先進国で余っているお金は、途上国の方には流れないようにしてるんです。危なくて流せられない、ということで、先進国はおろおろしてる。先進国は日本を始めとしてなかなか工場を作っても物が売れないというような状況になってますから、本当に実物的に必要なところにはお金が流れないようにしてる。先進国の間で、何か1つ有利な情報があると、ボタン1つで何十億ドルっていうお金がバーンと流れるわけです。それで、ものすごいお金儲けが出来るということで、今のようなマネーゲームという現象が起こってるわけです。だから、情報化ということと、半分は裏、表ですけど、やっぱその裏には実物投資をしてもうまく収益が上がらない構造になっているということは極めて大きい。日本について言えば、もっと内需拡大、或いは内需を適正な水準に置くような政策変更が行われなければいけないし、途上国に対する先進国同士の共同大型公共プロジェクトのような事を行って、そこにお金が流れて吸収される、そういう状況を作っていかないと世界経済の不安定性っていう問題は解決できないというふうに思ってます。



