

第13回 E S R I - 経済政策フォーラム

「日本企業の収益力はどうすれば
持続的に回復するか」

平成15年5月30日

せていただきます。

では、お願いします。

【香西】 皆さま、ようこそおいで下さいました。私は4月からこの内閣府経済社会総合研究所の所長に就任しました香西と申します。前所長の浜田先生が1月にエール大学に帰られまして、その後を引き継ぐことになりましたので、きょう、こういうことも最初の経験ということになるわけですが、いろいろ勝手がわからないと思いますけれども、どうぞよろしくご指導いただきたいと思います。

それでは、お手元に配られているかと思えますけれども、きょうの予定としては最初に基調講演をお願いしますのは、コールさんと伊丹さんです。先生方もさん付けで呼ばさせていただくことにしたいと思いますが、お2人からそれぞれ20分程度の最初のステートメントをお伺いしたいと思います。その後、パネルディスカッションになります。それが約1時間ということですが、パネルディスカッションの最初は冒頭のプレゼンテーションをなされなかった常盤さんと吉川さんからまずご意見を聞いて、その後適当な話題に沿って自由に意見を交換したいと思います。

予定としては最後の30分程度、フロアーからのご質問を受けてお答えする、あるいは議論する形にさせていただきたいと思っております。

それでは、早速でありますけれども、イエスパー・コールさんから最初に口火を切ってお話を承りたいと思います。

どうぞよろしくお願いします。

【コール】 自己紹介します。イエスパー・コールです。まず私昭和60年、1985年に日本に参りましたが、残念ながら、私の日本語はまだ非常に下手なんです。実は85年は、阪神タイガースが優勝した年だったんですね。そのときは京都大学にありました。最近エコノミストとかアナリストの評判が非常に低くなりましたが、これはなぜかという、約束とか予測はほとんど当たらないということがあります。でも私も1つの約束をします。阪神タイガース再び優勝すると、私の日本語もペラペラになりますよ。ある人によると、阪神が再び優勝すると景気が回復するのではないかと言う事ですが。

きょうのテーマは企業の収益改善ということで、非常に幅が広いテーマだと思います。私はマーケット・エコノミストですけれども、企業、経営に対してはあまりよくわかっていないんですけれども、ちょっとマーケットの観点から現在の日本の

状況について、日本の経営者とか収益改善をどうするか、そういうことを一度話したいわけなんです。

私は外国人でありまして、米国の証券会社で仕事をしてまいりました。今日本の株式相場では、外国の機関投資家が大体 20% くらい日本の自己資本を持っており、外国の機関投資家の見方は非常に重要になりました。

日本経済について配った資料を使わせて頂きます。

最初に世界経済の問題はどこにあるのか。これに関しては私の意見は明快で、非常に簡単です。ローマ字の K とローマ字の J。これは構造と循環のことです。循環の議論は大体皆積極的にやっているわけです。具体的には在庫が上がっているか、下がっているか。

でも構造問題について話すと、非常に幅広い議論になります。日本の構造問題はどこでやる。米国のところの構造問題はどこでやると。具体的な全世界の調整に関しては 2 ページのトップチャートに載っております。全世界はサプライサイド主導の回復が起こっているわけです。具体的にはデマンドサイドは動かずに、サプライサイドは積極的に右へシフト。これはどういうことかと申しますと、全世界で競争が激しくなっていくと、どんな産業でも企業家は、もっと安い価格でもの・サービスを売るようになっているということなんです。そのような世界的デフレ調整はこれからの 3 ~ 4 年間ではずっと続くのではないかという考え方を持っております。その理由は 3 つあると思います。1 つは冷戦が終わって世界経済が自由化するグローバルイゼーション。もう 1 つは技術進歩ですね。第 3 技術革命ということなんです。

1 つ確認しますが第 1 の技術革命はスチームエンジンですね。第 2 の技術革命はロボット。70 年代のロボット。第 3 技術革命は現在の IT 情報通信のことです。考えて頂きたいんですけども、第 1、スチームエンジン、第 2、ロボット、現在の IT 情報通信はどこが違うのでしょうか。根本的にはスチームエンジンやロボット、が直接影響を与える産業は製造業しかありません。スチームエンジンやロボットでものの作り方が完璧に変わりました。第 3 技術革命は、そうではなくてもっと幅が広い。製造業だけではなく、サービス産業にも直接影響を与えるということになっているわけなんです。これは非常に大事な原点であるのではないかと言われております。

もう1つは政策に対しては、国を越える競争。やはり70年代、80年代の貿易の自由化は、これはほとんど物の貿易だったんですね。現在全世界ではサービス産業の競争も、「国を越えた」競争になっているわけなんです。だから現実的な話をすると、サプライサイド主導の回復は、どんな産業でも、サービス産業を含めてどんな国でもこれから2～4年間はまだ続くのではないかという考え方を私は持っているわけです。

次のページをご覧ください。第3ページ。日本のパラドックス。今年に入ってから日本パラドックスがあります。これはマクロ・ペシミズム、マイクロ・オプティミズム。それは、経済のマクロに対しては悲観論。ほとんど財政赤字の問題がありまして、どうしても増税しかないという心配があるわけです。どうしても国民の負担はこれから上がるしかない。これがマクロ・ペシミズム。

マイクロ・オプティミズム。企業の訪問をしますと、今非常に面白くて、信頼できる経営戦略はだんだんできあがっているという風に感じます。

本格的な話をしますと、機関投資家によれば、今日本の会社訪問をした人の大体6割から7割は、訪問した会社に投資したいという判断があるようです。これは日本の経済は回復する、だからこそということではなくて、これはやはり信頼できる経営戦略が出来上がっているという判断があるのではないかと思います。マイクロの観点から見ると本格的なリストラが現在は起こっていることが大きい。

大体95年から3つの過剰の議論が日本にあったんですね。過剰設備、過剰雇用、過剰債務。チャートの「リストラは本物」のパート1を見ると、設備過剰の調整は今起こっている。

4ページにいきますと、やはり雇用過剰の調整も実際数字で見ると積極的に今動いているのではないか。最後のページには、「リストラは本物」のパート3。産業編成も過剰債務の調整も起こっているのではないかということからマイクロは楽観論なんです。

したがって、雇用過剰、債務過剰、設備過剰。それぞれの調整が起こりますと、失業率は拡大する、企業の破綻は拡大する。これは政治的には非常に大きな影響があります。5ページに書いてありますが、だからこそセーフティネットをつくらないといけないという声は日本の中には非常に強い。実際に、これは日本の経営者たちには非常に大きな影響を与える。日本型セーフティネットは、これは福祉国家を

拡大しようということではなくて、金融社会主義を拡大しようということ。ゼロ金利調達、政府債の補助、保障。ゾンビカンパニー、全然効率性がない会社に、政府の方から支援するということ。日本の金融社会主義は過去 10 年間に急に拡大しました。実はマーケットは死亡して資金の流れは官から民へではなくて、民から官へということになったわけなんです。

これまで日本の根本的な収益改善、根本的な利益は生んできました。これは 5 ページの下のチャートを見ると、設備過剰は異常に拡大しました。効率性がない会社にはゼロ金利調達とか金融社会主義的な支援をします。

だからこそ収益改善に一番大きな赤信号は、6 ページなんですけれども、2つのデフレのショックであるわけなんです。1つは、最初に話した外圧的なグローバリゼーションとかサプライサイド主導の回復のデフレ圧力。その上日本型内圧的なデフレの圧力もありまして、これは負け組天国日本、どうしてもゼロ金利調達で効率性がない会社に支援しないとイケないという政治的な内圧があるわけなんです。

2002 年の日本は、Nifty 50 の会社がありまして、これはホンダさんとか花王さんとかトヨタさん、それにゾンビ企業と中小企業の会社がありますが、このままいくと 2005 年の日本は二極化する。つまり Nifty 50。これは AAA Credit。全くグローバルで調達できる、全くグローバルでクレジットできる会社。それ以外は BBB Credit。どうしても金融社会主義で食べている Local Players。

そういう二極化を統計で見ると、7 ページの下の図ですけれども、この 12 年間に上位 3 社の占有率は営業利益と時価総額で上昇しました。

それともう 1 つは、現実的なことで、どうやって収益態勢がつかれるのかと。二極化は企業だけではなくて家庭でも起こっているわけなんです。これは 8 ページの下の図ですけれども、所得格差が日本ではだんだん広がっている。消費者の勝ち組と負け組。日本の中のそうした状況に今一番パワフルな原動力であるんじゃないかと、私は思っているわけなんです。

それでは政策的に何をやるべきかを一度考えていただきたいんです。まず 9 ページですけれども、1 つは旧来では、政策の目標はある意味では量的とか数値目標的であって、マイホームとかマイカーという政策があったわけですね。でも現在は質的、あるいは感性が一番大事ではないかという考え方なんです。

具体的な提言ですが、10 ページに書いてありますが、ひとつは規制強化で新しい

成長をつくるということ。現在日本の国内経済、国内のマーケットはいろいろな原因では低成長になっている。どうしても高齢化が進んでくると、内需は1%か2%しか伸びないだろう。従ってこれに対しては買い換え時、リプレイスメントディマンドが一番大事なことはないかと思えます。

これは規制強化ではスピードアップできると思えます。例えば環境規制を積極的には強化するべきです。自動車メーカーのことを話しますと、今全世界では環境スタンダード、環境規制水準を皆探している。米国の自動車メーカー、米国の政府。ヨーロッパの自動車メーカー、ヨーロッパの政府。日本の含めてこれからのスタンダードがどこから売られてくるかということが重要である。これは日本の政府に対しては非常に大きなチャンスということであって、規制強化をドラスティックにやるのが大切。例えば2005年から東京、大阪、名古屋、札幌、その町のタクシー業界は100%水素のタクシー。その後は2005年から2008年まで水素ガスの車を買った場合免税をやりましょうということで作る。これは消費に対して買い換え時のスピードアップをします。これは日本の勝ち組である自動車メーカーにとって非常に大きなメリットになります。それだけではなく、中小企業も技術進歩がスピードアップします。これも設備投資に対して、合理化に関してはコンプリートな面になるのではないですか。

もう1つのこれは間接的には一番大事な面ですが、これが本当にそうなりますと、世界の新しい自動車のスタンダードは日本から出てくる。そうすれば日本の絶対的なブランドは拡大します。アメリカやヨーロッパは、日本はえらいことをやっていると考えるでしょう。なぜかというのは、全世界的に環境対策は非常に重要であり、非常に政治的な面があるということになるからです。

また、グローバルスタンダードの議論はよくあります、日本の中にですね。でもグローバルスタンダードの議論は、これは例えばインテルとかウインドウズ、その業界のスタンダードということではある。これも負けていたんです。これもアメリカなんです。エレクトロニクスではなくて、新しい産業、自動車産業にとって、新しいグローバルスタンダードを確立できる、これは日本に対して今は大きなチャンスではないでしょうか。

もう時間になってしまったんですけれども、まだいろいろ話がございしますが、それは多分QアンドAの中に出るのではないのでしょうか。

【香西】 どうせディスカッションの中でまだ出てくるとお思いますので。

【コール】 ディスカッションの中で話すようなことをやはり話していただきたいんですけども。本当にありがとうございます。（拍手）

【香西】 それでは、続いて伊丹さんお願いしていいでしょうか。

【伊丹】 私は日本にずっと住んでいるんですが、あまり日本語がうまくないかもしれません、あるいは日本語がきつ過ぎるかもしれません。ご勘弁をいただきたいとお思います。

お手元のメモに大体の話の筋は全部書いておきました。全部詳しく話しますと3時間ぐらいかかりますが、20分しか時間がありませんのでそれはできません。きょうのテーマは長期的な収益力の回復の問題ですが、私は今回この基調講演を頼まれてびっくりしたのは、パワーポイントもOHPも一切使ってはいかんと。そういう設備はないんですね。こういう国の状態が一番日本企業の収益力の持続的な回復を目指すために欠けているインフラかなとおと思いますが。というきついことを1つ言った後で、今度は優しい話をいたします。

日本企業の収益力が非常に低い。収益力の長期的低下の実態を、皆さん、お手元にお配りしました資料をごらんいただきたいとお思います。私は気の長い人間なものですから45年以上のデータのグラフを掲げてございます。詳しいデータの説明はいたしません、例えば売上高営業利益率で見ますと、明らかにお手元のグラフでは3つの時期があることがわかる。高度成長期、オイルショック後の安定成長期、それからバブル崩壊後の90年代。それぞれ、1%ずつ、あるいは1.5%ずつ、段階的に下がってきてしまった。言ってみれば平行移動している。これはかなり構造的な問題だとお思います。

一方資本の効率を総資本回転率で見えますと、80年をピークに1992年まで下がりっぱなしであります。資本の使い過ぎの10年間は80年代の10年間である。しかし既に実はそうした悪い方向への動きは93年ぐらいをボトムに終わっている。むしろ改善に向かい始めている兆しすらある。したがってこれからお話しすることは、この長い7年も8年もかかってやっと下げ止まった、やや回復の兆しが見える日本企業の収益がさらに改善していくためには、どうしたらいいのかということをお話しします。

ごく直近の状況を理解していただくための表が次の表でございまして、これは日

本の全産業の経常利益額と増減額を、2001年と2002年について書いたものがございます。よく2002年はV字回復の年だと言われ、日経新聞の一面には上場会社の決算が出ておりますが、日本の企業を全部合わせますと決してV字回復なんかしていない。2001年と2002年はほとんど同じ水準で、2002年は全体で見れば33兆円ぐらいの規模の中で2,300億円の減益でした。ただ、ここには2000年の数字が書いていないんですが、2000年の数字はもっとずっとよくて、全産業で大体40兆円規模の経常利益を稼ぎました。それが2001年には6兆円落ちてしまったわけです。その半分は電気、エレクトロニクスでした。電気だけで3兆円の利益がたった1年で吹っ飛んだ。吹っ飛んだ後の電気機械の経常利益が5,618億円でございます。これは2002年には微増しております。

一方、輸送機械、自動車は1兆円近い経常増益を続けている。産業と産業の間で勝ち組と負け組が明瞭に出ていますし、あるいは運輸・通信業を見ていただきますと、これは要するにドコモですが、通信業を中心に1兆4,000億ぐらい経常利益がふえている。

しかし、産業と産業の間で勝ち組と負け組が出ているだけではなくて、1つの産業の中でもこの数年明瞭に二極分化の傾向が見られます。例えば自動車で言えば、トヨタとマツダと申し上げたら一番わかりやすい。そういう傾向が出ている。一時期はトヨタと日産でしたが、日産はややよくなっている。その二極分化は、さまざまな新聞の見出しのキーワード検索をやってみても明瞭に出てきます。2003年も半分ぐらい過ぎていますが、最近は最高益とか、そういう見出しが踊ることが結構多い企業もある一方で、破綻するという企業もふえてきた。だんだんまっとうな経済原則の効く国になってきたんだという思いがいたします。

私どもの大学で企業戦略白書というのを昨年から出し始めました。今年も7月に出版しますが、その中で2002年の勝ち組と負け組みたいな分析を毎年やることにしております。2001年と2002年連続で、勝ち組、つまり高収益率でかつ増益幅が大きいという、そういう企業が勝ち残った。毎年勝ち組になれる企業は300社ぐらいの中で20社から30社ぐらいですが、その中で2年連続勝ち組だったのはお手元に書いてある10社だけでした。この10社だけが恐らく最近の真の勝ち組の企業。これは総資産の規模の大きい300社だけに限定した話ですが、その300社の中でたった10社しかないという事実が、苦しい、あるいは低収益にあえぐ企業が多いというこ

とを示唆しているのではないかと思います。

1970年代から90年代の初めまで先ほど見ていただいた利益率が、平行移動にしろ、斬新的な変化にしろとにかく長期的に低下してきたわけです。その長期的低下の基本的な原因は、企業側の戦略に機能不全が起きて、そのために資源のむだ遣いが起きている。単純に私はそれが最大の原因だと思います。

しかし、90年代に入って下げ止まったが上がり横ばっている。横ばっている原因がお手元のBのところに書いてありますが、ひとつは「デフレ下の人件費上昇」。デフレが一方で進行し始めた90年代の半ばには、前半以降、名目賃金が上がり続けるという現象が起き、したがって実質賃金がそれ以上に上がってしまうという現象が起き続けた。この2年ぐらいこの動きはなくなりましたが、基本的には生産性原理に反する賃上げが、90年代の10年間行われ続けてしまったということが一番大きな原因だと思います。したがって企業の収益は圧縮され、設備投資の意欲はわかず、企業活動はあまり活発にならずに、そのまま低迷状態が続いて不安心理ばかりが募るという、そういうことが大きな原因なのではないかと思います。

90年代の10年間で日本の平均的な労働者の実質賃金は約1割、ですから年率にして1%程度ふえました。アメリカの同じようなワーカーの90年代10年間の実質賃金はむしろ減っています。企業収益としてはアメリカはかなり大きいわけですから、これはどっちの国がいいのかなかなか価値判断が難しい。ただ日本の場合には労働者の賃金として配り過ぎたというのが、私は人本主義とか自分で言っていますが、株主の価値を最大にするなんてとんでもないことだということを公言しているんですが、そういう人間から見ても、これは経済原則からしておかしいという現象が、90年代の日本企業に起きたのだと思います。労働分配率はこの法人企業統計で見ますと、1990年前後には全産業平均で約65%とか67%ぐらいでした。それがバブル崩壊後のたった2、3年の間、93年までの間に、80%にポンとはね上がります。つまり付加価値のレベルはがくっと下がったのに高い賃金を維持し、なおかつ賃上げすらしてしまう。その後80%ぐらいの労働分配率の水準で変動がございませうけれども、ほぼ一定してきているのが現在までの動向です。高過ぎる労働分配率という問題が基本的に横たわっているというふうに私には思えます。

もう1つの90年代に横ばっている原因は、新しい大きなマーケット、高付加価値製品が出るようなマーケットをつくることに、失敗してきたということだと思

ます。例えば後でデジカメのような成功例を申し上げますように、全てが失敗ではございませんが、そういうことだと思えます。

長期的低下の原因である戦略の機能不全にしろ、あるいは新市場創造不足の背景にある企業側の戦略にしろ、私は企業にとっての経営とか戦略に最も基本的な原因が多分求められるべきであろうと思えます。ただ日本経済全体が元気、活力を取り戻すためには何が必要かと言われたら、これはこういう企業の戦略の問題よりは1に金融、2に金融、3、4がなく5に金融だと思えます。しかし、金融の話とはちょっと別にしておいて、戦略の機能不全のことをお話ししたいと思えます。

いろんな勝ち組企業と負け組企業を比較してみますと、いろいろ面白いことに気がつく。よくローコストオペレーションで効率化を図るといふのと、付加価値が高くいいポジションの製品を出して、小さい売り上げ規模で高い利益を出す、収益率の高いビジネスをやるのとどちらの選択がいいかといった話があります。勝ち組の企業は両方ともやっている。ローコストオペレーションとか効率化ということをきちっとやれない企業に生き残る道はない。しかしそれをやっていただけでは、本当の勝ち組にはなれない。その能力を使ってさらに上乘せをする。つまり高付加価値製品だとかポジショニングのいいところを取るとかということはどうやってうまくやっていくか、そこがキーポイントである。それがお手元に書いた効率化とポジショニングのダイナミック追求という、本来あるべき戦略機能の不全であるということでございます。

もう1つの戦略の機能不全として、特に90年代の日本企業の多くに見られるようになってしまったのは、柔軟な投資ができなくなっているということでありまう。まるで官庁の予算配分かのごとくの横並びの設備投資予算カット、増分ということが、70年代、80年代に比べてはるかに強力に行われるようになってしまった。つまり資金制約がきつくなるとたんに皆に泣いてもらう、皆に配るといふ平等横並び投資が、企業の中の事業間で起き始めてしまった。日本の半導体産業が90年代に韓国に負けていく1つの大きな原因は、大手総合電機メーカーの中で70年代、80年代には他の分野からの資源配分を回してもらっていたはずの半導体が、他の分野と同じように一律の全社のキャッシュフローと同じようなペースで増減を繰り返すというパターンに入ってしまったからです。戦略的に必要だから、三星がやるから、ここはうちが多少苦しくてもやらなければならないと、現場の人は思っ

いても本社がやらしてくれない。そういうようなことが起き始めた。それが柔軟な投資ができなくなっているということでもあります。

3番目の問題は能動的な事業再構築を、産業構造の変化とともにやらなければならないというのは、これは当たり前の話ではありますが、雇用のことがしばしば理由とされて、能動的な事業の再構築ができていない。

これは、確かに目先の血が流れるだとか、雇用を守ろうとかということで、理由があるように聞こえるんですが、よく調べてみるとひどいことをやっていることが多い。例えば、日立製作所という会社の連結子会社の数は1990年には800社を切っておりまして、750社ぐらいだったと思いますが、2002年には1100社くらいにふえている。単純に言いますと、社長の数が300人ふえましたね。これは単に社内のさまざまなポスト上の配慮のためだけだろうは申しませんが、それにしてもかなりふえた。

最近こういう連結経営の時代になって、むだな子会社が多過ぎるという意識をこの企業も持ち始めて、こういった会社を減らすところがふえてきた。最もドラスティックなのは大手会社の中では多分伊藤忠商事でしょう。3年の間に300社ぐらい減らしてしまった。これは減らしたという勇気を褒めるべきか、そんなにたくさんあったのかということに驚くべきかはよく分かりません。

しかし、圧倒的に多くの日本企業が、いまだ内向きの論理で事業の再構築をグループ内の再編成程度でやろうというのが現状だろうと思います。企業と企業の境界を越えた、産業の中の事業地図を塗り替えるような意味の、事業の再構築ということが本当は行われないと、国全体の資源の有効的な利用は起きないはずであります。

それで4番目の戦略機能の不全にまいますと、積極的な競争を避ける傾向が、この10年から15年の日本企業に生まれてきたような気がします。70年代、80年代に日本企業は世界に伸びていったときには、シェア中心、シェア重視で盛んに競争をして、収益を下げるばかりと言われました。けどそのころの方が活力があったんです。例えば中国の家電市場で、日本の企業が90年代の初めには非常に大きなポジションを持っていたのが、次から次へと中国の現地企業に負けていきます。あるいは中国の携帯電話市場に日本企業は痕跡すらない。ノキアとモトローラとエリクソン、三星も後発で入ってちゃんとシェアを取っているのに、影形がないと言ったらしかたありませんけれども、日本の企業はほとんどシェアがない。世界で最大にな

る携帯電話市場ですら皆競争を避けているんです。

ところがそういう人たちばかりではなくて、日本国内市場ですと横並び競争をものすごくやるんです。おかげでマーケットができています。デジカメなんて典型的な例です。デジカメはほとんど日本企業しかつくっていないと言ってもいい製品です。例えば、ソニーが新製品を出すと、富士フィルム、キヤノン、オリンパス追従する。毎月のように新製品が3つも4つも出てくる。それを10数社の企業が組んづほぐれつの競争をしているわけです。4~5年前には300億円から500億円規模のマーケットだったのが、あっという間に7,000億円規模のマーケットができてしまった。こういう産業もある。したがって、競争の大切さをいろいろ考えさせてくれるデータが最近たくさんあります。

以上のような理由を考えますと、日本の企業の収益率が長期的に回復していくことや、持続的な回復ができるための抜本的な対策は次の3つだと思います。これに対して国の政策が何ができるかという点については私はむしろ専門家ではございませんので、後で吉川さんや香西さんのお話をお伺いしたいと思います。

第1は賃下げをすることです。既に起き始めています。私は4年ぐらい前から雇用の保障と賃下げを、あちこちで言い始めました。10%ぐらいの賃下げは当然だと思います。そうでもしないと、経済全体のメカニズムが回るための利潤獲得のメカニズムが、多分機能しないような状態にまで日本の企業は陥っている。メカニズムを回復させるためには人件費総額の引き下げが必要です。その方法としては、雇いをカットしてしまうのと、一人当たりの賃金水準を下げるのと2通りあるわけですが、私は多分雇いを保障した上で、1人当たりの分け前を減らすというやり方が一番よくて、その安くなった人件費でむしろ労働節約的な技術革新ではなくて、労働中立的か、ときによっては労働使用的な技術革新をたくさん起こしていくべきだと思います。

第2は企業内部の経営改革であります。明らかに経営者の力量のレベルが落ちていると思います。したがって戦略のわかる人がもっとたくさん経営者になってもらう必要がある。調整役がうまいだけでは困る。調整役がうまいに越したことはないのですが、それだけでは経営はとてもではないけれどももたない。

それからもう1つは、これはあまりマイナーなディテールだと多くの人が思って重要視されないんですけども、管理会計のシステムが日本の企業は雑すぎる。だ

から、どこでもうかって、どこで損をしているのかわからない。したがってカットのしようもないし、重点配分のしようもない。選択と集中というのは、どこがうまくいくかとか、どこに将来性があるかということが、はっきり見えればやれるんですけれども、これがはっきりわからないものだからできないというのが、実は本当のところではないかという気がします。

2つめは、事業再構築による重複投資だとか非効率投資の解消。ここで一番問題になるのは雇用が、企業と企業の境界を越えて移動するということです。例えば合併が起きるとか、新しい受け皿会社に複数の企業から事業を移して何かつくるといふこと。企業と企業の境界を超えた雇用の移動が起きざるを得ないような状況が、日本のあちこちに多分あると思いますし、それはやるべきです。雇用をカットしてはいけないと思うけれども、それはもうやらざるを得ないという状況にあるのではないかと思います。

第3は新しい市場が生まれてきたり、新しい雇用が生み出されてきたりするために一番よく効くのは創業です。日本企業の開業率と、出生率と死亡率のアンバランスというのが昔から言われてきました。総務省の調査によると、今も昔も毎年120万人ぐらい創業したいという人はいるんですが、実際創業できているのは30万人ぐらいしかいない。創業者と希望者とのギャップをみると、いろいろな施策により創業者の数はふやせるのではないだろうかと思います。制度的支援も大切でしょう。しかし、「創業やスピンオフをせざるを得ない状況を」と私は最後に書きました。これは公の文章になる危険がございますので、言葉を丁寧にするためにこう書いたんですが、要するにいろいろなベンチャー、アメリカでベンチャーが盛んだと言いますが、本当のところアメリカのベンチャーを支えているのは、一体どういう類いのベンチャーだろうかと、いろんなことを調べてみて、あるいは日本の企業の中で、日本の産業の中でまあ成功しているベンチャーを調べてみると、意外に食い詰めベンチャーとか日陰ベンチャーが多いんです。社内ベンチャーで社長が優遇するとか、経済産業省が音頭を取っているいろいろな支援するようなものは大体甘えから失敗するんです。ですから食い詰めベンチャーをたくさんつくろうというのが最後のところです。

以上です。（拍手）

【香西】 それではこれからパネルディスカッションということになるわけですが

れども、最初に今までご発言いただかなかった常盤さんと吉川さんから、コメントも兼ねていろいろお感じになっているところを議論していただき、また問題を出していただきたいと思います。

常盤さんからよろしく申し上げます。お座りになったままで結構です。

【常盤】 今、お2人のお話を聞いておりまして、企業活動をマクロの視点で見るのか、つまり日本経済ということと絡めて考えるのか、あるいはミクロの立場で個々の企業の活動がどうかという立場で見るのかでは大分違ってくるなと感じました。

私は今これからの企業活動をかなり楽観的に見ております。きょうは皆で元気を出せばよくなるよ、企業が動けば日本も変わるということを申し上げたいのですが、それは最後にいたしまして、日本の企業の収益力という立場から見ますと、業績不振だとか伸びないとか、皆さん盛んに言っているのですけれども、そういう見方はいいところと悪いところ、二極分化している中でプラスとマイナスを足すと、足したところが少しよくないなという、そういう見方で、悪い方、マイナスの面ばかり強調しすぎますね。これはマスコミにも私は問題があると思いますし、国も何か悲観的に見ていますね。その辺に私は、心のところに何か明るさが欠けてきているように思います。全てのことはそうですが、ある事実があると明るく見ようと思うと多少暗いところがあっても明るく見えます。暗く見ようと思うとまた暗く見えます。そういう意味で、少し積極的に明るく見ていくということが大切なのだと申し上げたいわけです。

例えば業種別にはどうかという議論がすぐあるのですが、あまり意味のない議論だと思っております。業種と言います、例えば流通が悪いとか外食があまりよくないとか、化学がどうだとか、不動産が落ち込んでいるとか、ITだとか、そうやって大ざっぱに議論しますが、同じ業種の中でも、例えば流通が悪いと言いながら、イトーヨーカドーとかイオングループなどは元気があります。流通が悪いという議論は必ずしも当たらないと思います。外食だってそうです。すごく外食産業で伸びているところを挙げればたくさんあります。化学だってそうですね。よく信越化学の話が出てきますが、ほかにもたくさんいいところがあります。そうしてみると、業種でいい、悪いというそういう切り口で議論すること自体に何か少し問題があるなというか、依然として古いなと、こんなふうに私は思います。

もちろん、個々の企業に大きな差があるように思います。伸びている企業には、どんなところに特徴があるのか。幾つかあると思いますが、私はこんなふうに見ております。1つはやはりしっかりとした自分たちなりの独自のビジネスモデルを持っているということであり、そして、そのビジネスモデルに基づいてしっかりとしたマネジメントが行われています。

2つ目、これはメーカーで言いますと、伸びているところはみな、自分たち独自の技術を持っていて、その技術を中心にマネジメントをしています。まさに今はやりのMOT、MOTを実践している製造業です。

こんなようなことで、やはりしっかりとした独自のビジネス・モデルを持つということと、自分たちの企業活動のよく言われるコアコンピタンスというものをしっかりと持つこと。これがベースにあって、“量”より“質”を求めている企業だと思えます。私はずっと主張し続けてきているのですが、量を求めていっている企業はほとんど下を向いていますね。質を求めている企業は、結果として質がよければ、高ければ、量がふえてくる、こんなふうだと思います。

質となりますと正に多様ですね。もう質の種類は限りなくあるわけです。いろいろな質があります。質の高い低いもあります。そういうことを含めましてこれからは個の時代といわれますが、正に個々の企業は自分たちの独自の質を持って経営するという、そういうところに頭を切り替えていくことが大切だと思っております。

そしてこの質を追求するとなると、何もかもはできませんね。やはりこれぞと思うところに資源を集中させないといけません。そんなことで“選択と集中”という言葉はもう耳にたこができるほど聞いていると思いますし、皆さんも言っているわけですが、それを素直に実行するかどうかなのです。そこが私は分かれ目ではないかなと思っております。

特に実行するとき、選択と集中のトレードオフが何かということですが、それは“捨てる”ということですね。ここぞと決めて厚く濃くたくさんのリソースを投入するわけですから、全部の仕事にそんなことはできませんよね。“選ぶ”ということは逆にいうと“捨てる”ということです。捨てることがすごく大切で、これやってきている企業は私は強いと思いますね。ひとつの例ですが、花王の話はあまりしたくないのですが、かつて、数年前でしょうか、それまでこれぞと決めて取り組んできた情報の仕事がありました。まあ、小さな会社ですから、その当時この

仕事だけで 1,000 億円程度の売り上げがありました。それを思い切って捨てました。そして別のやはり従来の事業に資源を投入するとか、あるいは新しくおこした事業にもっと人、もの、金を注入しようというように変えたことがあります。いずれにしましても捨てることをしないで、選択と集中と言っているところに問題があるな、こんなふうに思います。

そういうことを全部しっくるめますと、今の仕組みで今の発想で、未来を見ると暗いんです。国も未来を少子高齢化から始まって、全部暗く見ている傾向があるのですが、それは今の仕組みで今の発想で未来を見るから暗いのであって、新しい発想で新しい仕組みで未来を見たら、未来は私は明るいと思います。ですから発想と仕組みを変えない限りどんな議論をしても現状は打破できないなと、こんなふうに思っております。これを実行するか、しないかという、それだけの差ではないかなと、このように思っております。

そんなことで、冒頭に申し上げましたように、企業がその経営の仕組みを変え、発想を変えていけば、私は日本の経済もまた新しく動き出すんだと思っております。もっと補正予算を組んで、もっと金融市場にお金を投入してもいいなど、後ほど皆さんから意見が出てくると思いますが、それよりも、ちょっとした頭の切り替え、仕事への取り組みですね、それを変えるだけでお金をかけずに私は現状を変えられると思います。だめだ、お金を使えという話と入れ替えになっているところに問題があると思います。

そういうことで見てみますと、これはこの 5 月には各企業の業績発表がありますよね。1 週間前か、5 ~ 6 日前ですが、この 3 月で締めたところの上場 1,400 社のデータが日経新聞に載っておりましたが、これは去年に比べて実に 70% 経常利益で増益だったとか。これは去年があまりにも悪かったからということ言えばそれっきりにあります。いずれにしろ伸びておりますよね。1,400 社で 15 兆円の経常利益を稼ぎ出しております。そして、来期の見通しというのが必ずついていますよね、業績報告書に。それを見ると来年もさらに 15% 伸びると。18 兆ぐらいになるよと、こういうような予想をつけております。それからきょう新興会業、ナスダックから始まって新しく企業を興した会社の 620 社のデータが出ておりますが、これも去年に比べて 19% 伸びている。来年も 32% 伸びますよと。こういう予想を出しております。

そんなことで、いろいろと見方はあると思いますが、将来を明るく見ていく中に、何か次への活路があるのではないかと申し上げて終わります。

【香西】 どうもありがとうございます。それでは吉川さん、お願いします。

【吉川】 私は専門がマクロ経済学ですので、企業の収益力というテーマについては必ずしも専門家ではないんですが、いずれにしろ皆さんのお話も含めて、幾つかのことをコメントさせていただきます。

コールさんからは日本パラドックス、マクロのペシミズムとマイクロのオプティミズム、マクロとマイクロで大分違うというお話がありました。それから、今、常盤さんからそもそも業種ということで考えることすらミスリーディングだと。その中を見れば個々の企業によって随分パフォーマンスが違うんだと、こういうお話がありました。要するにマクロとマイクロには乖離があって、マクロの状態が1つでもよく目を澄ましてマイクロの企業をみればいいところも悪いところもあるんだと。これは当然のことです。これは大変大切なことだろうと思います。しかし、私はやがてマクロの話をすることになるんですが、マイクロとマクロの関係にはいろんな面があると思うんですね。例えば今、企業は随分倒産していますが、倒産した企業の社長の言を新聞や雑誌で見ていると、まず自分のところの経営がこういうところで失敗して潰れたということを言う方は少ないんですね。言い訳もあると思いますが、ほとんどの人は不況のためにやられたというふうに書いている。

ある出版社が潰れたときの社長の言い分を今でも覚えています。ある雑誌を出していたところなんですが、ご多聞に漏れず不況でやられたと言っているんですが、私に言わせると、その雑誌の名前はかすかに知っていますけれども、この時代にその雑誌をずっと続けていても、潰れるべくして潰れたとしか言いようがない。そうした会社でも、やはりマクロの不況で潰れたと、こう言うわけです。これはエクスキューズですが、しかしそれが全部言い訳か、全部意味がないかということ、これもまた極端であって、個々の企業で一生懸命やっけていても、しかし不可抗力で状況が悪くなる。その不可抗力というのはやはりマクロの状況、これがあることも初めに言ったこととは反対のことになります。事実だろうと思うんですね。

例えて言えば、大学の前で喫茶店をずっとやってきた。同じ味のコーヒーを出してはやっていたんですが、大学がどこかへ越して行ってしまったということになると、学生さん相手に繁盛していた喫茶店は左前になってしまう。しかしその喫茶店

にしてみれば、今までと全く同じコーヒーを同じ味で同じようなサービスで出していた。しかし収益率、利潤率はあつという間に悪くなってしまう。この場合これをどう考えるか。やはり喫茶店に言わせれば、マクロの環境が急転したということになるだろう。自分たちとしては企業努力、これ以上やりようがないようなおいしいコーヒーを出しているはずなんだけれども、しかし左前になった。これは言い訳ではないと思います。

以上は前置きなのですが、伊丹先生が用意されたチャートがあります。終わりから2番目の時系列のチャート。戦後ほとんど半世紀にわたるチャートであります。3本ありますけれども、売上高、営業利益率、仮にこれを利潤率、として見てみましょう。先ほど伊丹先生がおっしゃったように、大体3つぐらいの時期に分かれて、高度成長期、それからその後の70年代からバブルのはじけるくらいまで、それからその後。利潤率が階段で3本書けるわけですが、皆さん方、ちょっと考えてみると、これは左の数字の絶対水準はともかくとして、経済成長率とほとんど平行であることに気づくわけです。戦後の日本経済50年間を振り返ってみると、この利潤率、あるいは利益率と全く同じような階段関数、階段状に成長率も2回トン、トンと落ちた。階段が出てくるわけです。つまりは経済成長率と利益率、利潤率というのは、絶対的な数字はともかくとして、非常に平行に動いている。もちろん、不況のとき、利潤率が下がる。好況になれば上がる。それは誰でも知っているわけですが、もうちょっと長期で見ても今申し上げたようなことがあるわけです。

今日本経済の問題というのは今年1年どうしたという問題ではなくて、10年ぐらい中長期的に調子が悪いと、皆思っている。この低成長をどうするというわけですが、とにかく利潤率、利益率と成長率の間には完全に平行パラレルな関係がある。そうなってくるとこれは偶然でないだろう。実際経済学が教えるところによると偶然でないわけです。つまり関係が大いにあるわけで、そうなりますと、鶏と卵。犬で言えば本体としっぽ。どっちが先でどっちが後だということになってくるわけです。これは経済学としては大問題ではあるんですが、単純化して言うと、利潤率は結果だというのが経済学が教えるところだろうと思います。

例えばここであまり細かいくどくどしたことを申し上げませんが、ここにいらっしゃる方皆さん、経済学をご存知の方が随分多いのではないかと思います。経済学には有名な新古典派の経済成長理論というのがあるわけですが、そこでは経

済成長率というのは結局のところ人口成長率と技術進歩率で決まる。そうするとそれに対応して、経済状態が決まって、そして利潤率が決まってくる。ある資本装備率に対応したところで利潤率が決まってくる。したがって皆さんそうしたモデルをよくご存じの方はすぐ分かるでしょうが、成長率が高いと利潤率が高くなるし、低いときには低くなる。正に伊丹先生の図にあるとおりになっているわけです。

仮に利潤率が結果だとしたときに、成長率そのものはどのようにして決まるか。話は一步先にいくわけです。スタンダードな経済学では、成長率を決める1つは人口成長ということになる。日本経済は、この図のような、3つの階段を経てきたわけですが、人口成長で見ると必ずしもここまではっきりした階段はないわけです。ですから、人口成長率、あるいはもうちょっと正確に労働力人口の成長率は、経済理論が教えるほど決定的な成長率の決定要因にはなっていないと私は思います。

もう1つ成長率の決定要因として言われるのが技術進歩ですね。これは大いに関係がありそうです。スタンダードな経済学では、「全要素生産性」なんていう言い方、あるいはトータル・ファクター・プロダクティビティなんていう言い方をします。要は生産性の伸び率と考えていただければいいと思います。

今、3つの頭文字を取ってTFPと仮にこれを呼ぶと、そういう言葉で呼ばれるような生産性の上昇、技術進歩、これは大いに成長率と関係がありそうだというわけですが、ここでもそれだけに全ての説明要因を求めることはできないように私は思います。TFPということと言うと、皆さんも恐らくポール・クルーグマン、有名な経済学者が大分前になります、アジアの経済成長、それが張り子の虎だということ、要するにTFPがあまり伸びていない。生産性の上昇がない。ただ資本とか労働というインプットをじゃんじゃん入れて経済成長しているだけだと言った。こういう議論をしたことがあるわけですが、その当時アジアの諸国、今もそうですが、経済成長率が非常に高かった。利潤率も高かった。しかし、技術進歩率は低かった。資本とか労働はどんどん入ってくる。しかし経済成長をしていたわけです。こうなると、仮に高い収益率は高い成長率の結果だとしても、TFPはあまり伸びていない。何でこれほど成長するのか。こういう話になってくる。

きょうはあまり細かい話はいたしません、そこで出てくるキーワードが、皆さんご存じのシュンペーターのイノベーション。シュンペーターのイノベーションにはもちろんTFPといったものも入るのですが、しかし、新製品の開発、あるいは

市場の開拓といったようなことを重要なイノベーションとして挙げているわけなんです。先ほどの伊丹先生の話では新市場創業の不足というのが1枚目のレジユメのBの2ですかね。とにかくそういうのがありますが、新しいセクターがどんどん生まれてくる。こういうことですね。その新しいセクター、新しい商品がどんどん生まれてくるというのは、何人もの方が指摘された選択と集中の結果だろうと思います。

言いたいことは、そういうセクター、新しい商品がどんどん出てくるときに必ずしもTFPが伸びているかどうかはわからないわけですね。つまり生産ラインでどのくらい生産性が伸びているか。伸びていてくれればもちろん結構でしょうし、多くの場合伸びるのかもしれませんが、それとは一応別の側面を持っている。新しい消費者に飽きられていない、消費者の喜んで迎え入れるような、企業で言えば新しい商品ということでしょうし、もうちょっと大きく言えば新しいセクターの誕生と言ってもいいのしょうけれども、そうしたものがある。

携帯というものが出てくる、非常に伸びるというときに、携帯をつくるところではTFPの伸びがなくても、それでも携帯というものは伸びるわけです。急成長するわけです。それはなぜかと言えば携帯というものは新しいものである。便利なものである。それは人々に受け入れられているから伸びるわけで成長を生み出す。その成長の結果として利潤率、利益率が高くなっているわけです。それは1つの企業、あるいは1つのセクター、その結果として経済全体でもそういうことになるんだろうと思います。

少し長くなりましたが、きょうのテーマである利益率、私は企業の専門家ではありませんので、やや我田引水の話をしているかもしれませんが、しかし、伊丹先生の用意されたこの時系列を見ると、やはり収益率、それは成長率と非常に強い関係を持っている。それで鶏と卵、一体どちらが先なんだと考える。経済学の多くの理論では成長率が先にくるわけです。成長率はなぜ高いのか。1つはいわゆる技術進歩。しかし、技術進歩と言ってもいろんな面があるということ。そうしたことを指摘したいと思います。

技術進歩、TFP以外の新しいセクター、新しい商品が出てくるところでは、ビジョンが非常に大切だと考えているんです。その点でビジョンというのは暗ければ出てこないですから、そういう意味で常盤さんが指摘された、もう暗いこと

ばかり言っていないで、下ばかり見ていないで明るいことを考えるとおっしゃったことに、私は賛成いたします。

最後にやや細かいことになりますが、伊丹先生が指摘された分配率が日本では高過ぎる。これもおっしゃるとおりです。皆さん方の中で関心を持たれる方があれば橋本寿朗先生という、東大の社研にいらっしゃった先生が、亡くなってしまったんですが、少し前に岩波書店から『デフレの進行をどう読むか』という本を書かれています。日本経済 10 年間、何が悪かったのか。結論は一言で言えば、労働分配率が高過ぎた。定期昇給というビルトインされたシステムのもとで、労働分配率が伊丹先生が指摘されたように非常にアンサステイナブルに高くなった。それが収益率、利益率を低めて日本経済のトラブルを生み出した。こういう本がありますので読まれたらいいと思います。

そこで賃金を下げなくてはいけない。これは伊丹先生が書かれている実質賃金ですね。名目賃金をどんどん下げていってしまうとデフレでやはりうまくないんで、ベストのソリューションは名目賃金据え置きで物価が少し上昇してくれば、それが一番労働分配率を下げて経済全体にもいいという、こういうことだろうと、我々はエコノミストは皆思っているわけで。

【香西】 どうもありがとうございました。

それでは一巡しましたが、コールさん、今お話になりますか。

【コール】 実質賃金を下げるべきだという意見には全く反対です。資本と労働の分配率、これは実は私から見たら日本ではやはり欠陥になっている。例えばの話、賃金が上がっていくと資本を持っている方、やはり負け組になるでしょ。そういうことですね。労働者は勝ち組。自己資本か会社の資本を持っている方はやはり負け組ですね。これは結果としてわかっています。

日本では誰が資本を持っていますか。個人ですか。個人ではないでしょう。これはやはり銀行、持ち合いということなんです。したがって私が言いたいのは、賃金をカットすると資本を持っている方は勝ち組になる。だから例えば株式、株価が上がっていくという考え方は多分多いと思いますけれども、でもだからこそ日本の企業は改善しますから。今現在のBMIの問題でリストラのことなんです。全く同じなんですけれども。いろいろ公的資金を入れても社内のインセンティブが変わらないと、この会社は絶対よくなるということ。やはり当然ではないかと思いま

すけれどもね。

そういう面から見ると、実質賃金を下げれば日本は改善しますというのはあまり理解できないんです。例えば中国と比較しますと、中国の労働力のコストは日本より10倍とか8倍低いということであって、ではどうする。日本の賃金は8倍か9倍下げれば、日本経済は中国と競争できるようになる。

【吉川】 ちょっと何を言っているのかよく分からない。我々は、伊丹先生もそうでしょうが、言っているのは日本の労働分配率が高過ぎるということなんです。それはやはり問題なんですよね。ですから労働分配率はこのままではサステイナブルでない。ただし単純に考えると、では賃金カットで名目賃金を下げようという、こういう話になるんですが、それだとデフレにもよくないから、ベストソリューションは、名目賃金の伸びはそこそこにしてゼロならゼロということで、物価の方が少し上がって分配率がゆるやかに下がるというのがベストだろうと、そういう話ですけれどもね。おっしゃっていることとすれ違っているのではないかなと思いますけれども。中国がどうのとか、そんな話ではない。

【コール】 でも逆に会社の付加価値が拡大すれば、これは一番ベストソリューションになるのではないですか。

【吉川】 いや、分配率ですよ。

【コール】 もちろん分配率は、結果でしょ。

【伊丹】 今、吉川さんがおっしゃったようなことを受ければ、当然付加価値は拡大するんですよ。コールさんがおっしゃっている論理はどういうことかな。賃金を減らす、そうすると実質賃金が下がる格好にしたときに浮いた分を、では誰が取っていくかということについて、短絡的に株主にすぐ分配してしまうんだという議論になっているような気がするけれども。僕はそれが正しいアクションだとは全然思っていない。企業が将来の賃金を上昇させることができるような基盤に対する投資を、そのお金でやる方がずっといいのではないか。したがって簡単に株主が勝ち組になれるとは私には思えない。

あるいは、実質賃金を下げて労働分配率のゆがみを是正することの目的は、中国との人件費における競争力をつくるためなどということにはとてもなりようがない。賃金水準が違い過ぎるから。したがってその目的は、全体の企業が投資をさまざまにするための動機になるような利益を、最低限確保することだと思います。先ほど、

橋本さんのお話がありましたけれども、私も全く橋本さんとおなじ意見で、恐らく吉川、橋本、伊丹というのは3人何か似たようなことを考えているんでしょう。

【香西】 常盤さん、今の問題よろしいですか。

【常盤】 伊丹先生の言うとおりでであると思います。企業活動というのは、常に何がしかの新しいリソースがなければ次の発展をつくり出せませんよね。ですからそのリソースといいますか、それを利益といっても何でもいいんですが、それを常に前向きに使えるような仕組みをつくるということが大切なのだと私は思っております。

そういう意味では、やはり今の労働分配率の高いということが大きな壁になっていることは間違いありませんね。私はこの壁は非常に高いと思います。むしろ吉川先生はまだ甘いぐらいではないかなと思っております。名目が今のままにしておいて、まあまあだけれども、実質の方で少し調整していきましょと、非常に理想的なおっしゃっていますが、僕はドラスティックにやっていいと思います。また、会社員を労働者とに分けるのは私はあまり好きではないのですが、労働者側の方も、もう今その雰囲気にあると思います。今やらないとだめですよ、これは、またちょっと上を向きだすとまたチャンスを逸してしまうのではないのでしょうか。。

【吉川】 分配率に関してはおっしゃるとおりなんです。公務員の賃金もちゃんと下がりましたから。ただ、問題はデフレですよ。デフレについては、名目賃金まで下がるとデフレ全開ということになるわけですから、それがまたデフレを生み回り回って、金を借りている企業にとっては、国も借金をしていますが、非常にこの問題の解決を難しくすると思います。

【香西】 分配率の問題についてはいろいろまだご議論していただいてもよいかとも思うんですが、コールさん、またいろいろ論陣を張る機会が別にあるかと思うので、とりあえずきょうの席はそういう意見の対立があったということで、先へ、別の話題に移っていいでしょうか。

もう一言おっしゃいますか。

【コール】 やはり分配率のことは、そういうことかもしれないけれども、でもポイントはどうやって成長を生むのか。どうやってインセンティブをつくるのかということが重要です。今まで言ってきた経営者たちはやはり無責任で労働者を叩くだけで、一緒に我慢しましょとか、一緒に賃金カットしましょということ、非

常に不思議ではないか。そうすると、ベターカンパニー、改善できる会社は、あるいは会社の中のあめとむちのバランスは、やはり新しいものを生んでこないのではないかというのがポイントです。

【吉川】 企業の経営者の立場からすれば、常盤さんがおっしゃったことはよくわかります。

昔全くおなじ問題を、ケインズの同時代のピグーという経済学者が書いています。ピグーの言っていることはどういうことかということ、自分がもしスリに遭って 20 ポンドポケットから取られたときに、やがてその 20 ポンドでスリが、自分の書いた「Economics of Welfare」という彼の本ですが、それを買ってくれるかもしれないと思って満足できるだろうか。

それはできないだろう。やはり自分のポケットからお金が消えたときには、自分としてはそれを慨嘆せざるを得ない。同じように企業としてはやはり賃金として労働者の手にお金が渡っていったときには手に残るものはそれだけ少なくなる。それが投資を抑制するということになるんだろうと私は思います。

【香西】 分配率についてはいろいろ問題がまだ残っていると思います。例えば雇用者所得の名目国民総生産に占める比率というのを見ると、そんなに変化していないという点もあるんですね。ところが国民所得との比率を見ると、非常に大きく変化している。このように付加価値をネットで考えるか、グロスで考えるかでも違ってくる。

そういったようなこともいろいろあると思いますが、少し話が入り組んでいるかと思いますので、別の機会に発展させていただくことにしたいと思います。

常盤さんからは、業種だということすら問題にならない。企業によって勝ち負けがあるんだというお話がありました。

伊丹さんから勝ち組、負け組の話が出ましたし、コールさんからはパラドックスという形でミクロは非常にオブティミスティックに見えていいんだけど、マクロが非常に厳しいと。こういう話があったわけです。

それについて吉川さんから、マクロ経済学の立場からはこう考えているという見方の説明がありました。確かにマクロとミクロの関係というのは非常に難しい。

よく知られている合成の誤謬というのもあって、例えばリストラのうまい企業があるおかげで、失業者がふえるということだってあるかもしれない。いろいろ入り

くんだ関係があると思うんですが、とりあえずミクロで成功している企業がある。仮にミクロで成功しているものがあるとしたら、どうしてそれをマクロに広げられないのかという問題について、どういうふうにお考えになっているかをお伺いしたい。

つまり勝ち組、負け組というのは誰かが勝てば必ず負けるものなのかもしれませんが、どういう形でその勝ち組なら勝ち組というものの成果を経済全体に押し広めることが今難しいと考えるか。あるいは、それはもうできつつあるというふうにお考えなのかという点を、ご議論いただければありがたいと思います。

いかがでしょうか。

【伊丹】 ミクロとマクロの間の循環の問題というのは、私はあまり考えたことはなかったんですけども、今、香西先生に言われてなるほどなと思って、ぴんと来たことがあります。間違っているかもしれませんが、こういう席ですから、あえてスペキュラティブに言ってみましょう。

いつの時代にも良い企業というのがある。世の中全体が何となく活気に満ちた状態の時期の良い企業の及ぼす影響力と、世の中全体がおかしい、特に金融の金回りが悪い状態のときの良い企業の他に及ぼす波及効果というのは違うのではないかと。やはり全体が悪いときというのは元気が出ないとか、金を借りようと思っても貸してくれないといったさまざまな理由で、良い企業のまねをして活発に企業活動をやろうと思ってもできないようなメカニズムがあるのではないかと。そこがマクロというか、個別の良い企業だけを追いかけていけばいいのではない、全体のことを考えなければいけない人たちが、ものすごく気をつけなければいけない連結器のような部分ではないかと思っています。

現在は恐らくその連結器の部分がかなり、金融のシステムが不安定であるというのが一番大きな理由だと思いますが、やや破壊されている状態なのではないかと思っています。

【吉川】 ミクロとマクロの関係を考えるときの切り口としては、皆さんご承知の言葉でゼロサムとプラスサムという言葉があります。ゼロサム状況では、出口が見えない。具体的に言いますと例えば本屋さん、アマゾン・ドットコムというのがあるのはご存じだと思いますが、アマゾン・ドットコムというのは1つのビジネスモデルで、あれが今もうかっているのかどうか知りませんが、新しいイノベー

ションであることは間違いありません。もうかっているとしましょう。成功した会社だというふうに考えた場合に、ああいうものが出てきて、本の売り上げ全体がものすごく伸びるかどうかわからないわけですね。仮にアマゾン・ドットコムはじめネット上の本屋さんというのに我々が熱狂的に飛びついたとしたらどうだろうか。もちろん町の本屋さんが潰れるわけです。その場合経済全体で本や雑誌が売り上げがものすごく伸びて、本を扱う小売業というのがものすごく繁盛するかどうか。これは明らかではなくて、多分そうではないでしょう。あまり上がらない。

つまりドットコム本屋が繁盛して町の本屋が潰れるだけだ。これがゼロサム状況です。この場合も、もちろんドットコムという書店を考えた人はすばらしいビジネスモデルを考えたんでしょうし、成功した企業だ。そこは収益力が高い。しかし繰り返しですが、経済全体を見るとゼロサム、こういう話です。

今度は経済全体ですばらしい企業がどんどん群生して出てきたために、経済全体が繁盛するという場合、プラスサムという。企業の努力、新しい企業モデル、ビジネスモデルがどんどんあらわれる。選択と集中があるんでしょうが、そこでマクロがミクロとちょっと違ってくるのは、マクロがミクロの足し算だけでは必ずしもないかもしれないということ。1つはやはり規制の問題なんかあるでしょうね。これは社会的なルールですし、それから、そのルールを変えることによってプラスサムのような状況にもなれるのかもしれない。あるいは私は好んでこの例を使うんですが、40年以上前に日本は石炭から石油へとエネルギー転換をしている。それによって、ここで詳しく申し上げる必要もないような産業、企業が生まれて高成長をしたわけです。では石炭から石油への転換というのが一企業の努力だけでできるか。これは必ずしもできないと思うんですね。あるいはマーケットだけに任せて関連した企業がエネルギー転換をやりとげるだろうか。これはなるかもしれない。しかしながら日本がやったように、5～6年の間にそれをなし遂げるということは恐らくできなかったんだろうと思うんです。

ですからそういう意味でそこにポリシーの役割も私はあると思いますし、また最後は我々の住んでいる社会、資本主義経済ですから、企業が担い手だというのは間違いはないんですが、しかし一企業の努力だけで全てがうまくいくかということ、必ずしもそうでない。プラスサムの状況を生み出すためにはそうでないような問題があるんじゃないかと私は考えている。

【香西】 どうもありがとうございました。よろしいでしょうか。

先ほど吉川さんも言われましたけれども、利益と成長、成長があって利益が決まる。だけどその成長は何で決まるかというと、技術進歩で決まる。その技術進歩というのも、イノベーションというもっと広い形のものではないかというお話がありました。これはシュンペーターの考えだということだったんですけども、シュンペーターという言葉を知ると、やはり企業家精神がそれを生み出すと言っていることが注目されます。つまり需用と供給をうまく結びつけるということを含めて、あるいは供給を強くしていくという意味を含めて、企業の役割が非常に大きいということはそのとおりではないか。そういう点で伊丹さんのおっしゃった企業の戦略、あるいはポジショニングといったようなことが非常に大事なんだなという感じを受けるわけです。

【吉川】 シュンペーターの本を読むと、一番最後に企業家精神が出てきて、その最後に書いてあることというのは、実は常盤さんがおっしゃったようなことなんです。つまり好況期というのはイノベーションが群生して出てくる。それは企業家精神である。それは人間のオプティミズムだ。要するに消極的な態度ではなくて、積極的な態度なんだという、常盤さんが先ほど強調されていたようなことが出てくる。ケインズのアニマルスピリットもそれに近いかもしれませんが、ご紹介しておきます。

【香西】 コールさん、どうぞ。

【コール】 これはやっぱりパッションですね。パッションです。だからお見合い結婚ではなくて恋愛結婚ということなんです。日本ではやはりサラリーマン方式ということで、そういう文化とか伝統的な戦後でつくったことでは、やはりそういう面ではそういう問題があるのではないかと思います。

【香西】 シュンペーターはもう1つ創造的破壊ということを書いていて、一方では創造が行われる傍らには必ず破壊があるという考え方を彼はしていた。それは集中と選択と言っても同じことなんです。その破壊というのはマイナスにだってなり得る。プラスサムにももちろんなり得るけれども、そうならない場合もありうる。

これまでの議論の中から幾つか私が教えてもらいたい点を提起させていただきたいんですが、資本の効率が悪くなったことが長期的に収益率が低落してきたということの大きな原因であるという伊丹さんのお話があって、これは大体統計を見ても

そういうことだと思います。最近になれば、例えば生産能力はかなり大きく削減されているという、イエスパー・コールさんのグラフもあったわけですね。

そして、その資本の効率を悪くしているのは金融社会主義であって、つまりゼロ金利のような低い金利で資本のむだ遣いを許容しているシステムにも問題があるというご指摘もあったかと思います。

資本というものは投資をしたときはかなり決まってしまうわけですね。そういう点では資本の使い方がうまい、下手と言ってもかなりの程度は投資の決断が間違っていたかどうかとか、投資を行う際の予測が適切だったかどうかという問題になります。

逆に言えばそのコストは sunk cost と言ってもいいもの、つまり既に発生してしまったコストであって、それが實際上日本にとって大きな問題を引き起していることは事実です。けれども、新しい投資をするときのコストについてもまた別に問題があるはずではないかと思うんですね。例えばさっき言った分配率の問題とか利子率の問題といったこともあるんじゃないか。

日本の現状を見てみると、その昔のコストというのが結構響いていて、例えば企業は利益を上げたけれども、企業年金でコストがかかるなど、過去のコストを十分払っていない。それから古い機械を持っていて使っていないけれども減価償却だけはしていますとか、そういったようなケースがいろいろあるのではないか。

その分、やはり新しい投資をしていくときの収益の見込みが、つまり前向きの分配率というのが、非常に大事なことになるのではないかという気がしているんですが。

そういった言い方について何かコメントをいただければありがたい。

常盤先生、どうぞお願いします。

【常盤】 1つはやはり今までの投資をするというときの前提があったと思うんです。その前提というのは例えば物、量、消費というのは間違いなくこれからもふえていくんだと。土地というのは買っておけば間違いなく上がるものなんだとか、担保をつけておけばお金を貸してもらえとか、そういう前提で、要するに物事を量でとらえて、投資をしてきたと思うのですね。

これがまだ尾を引いております。投資といっても償却期間は機械のようなものでも早くても7年ですよね。建物ですと20年、30年ですから、まだ債務過剰の残りが

尾を引いていると思うんですが、これからは私は質に対して投資をするという尺度に企業も変わってきていると思います。つまり質というのは、個々の会社で言いますと、他社にない自分たちの独自の価値をつくり出して、それを市場に提供するのだと。そのためにお金を使うのだという、この辺に変わってこないといけないし、変わってきていると思うんです。今までは皆やるから俺もやるというので横並びの投資、つまり量の投資だったけれども、今度は質の投資の時代だと、この切り替えが重要なのではないかなと思っております。

【伊丹】 香西さんの質問ってすごくいいですね。私はお話をお伺いして2つリアクションがございました。過去の資本投資は既に終わってしまった意思決定だから、将来のことの方を考えた方がいい。それはそのとおりなんですけど、そのときに2つポイントがあって、サunkコストは本当にただサunkかという問題があって、あのサunkコストをやってしまったから、それを多少でも生かそうと思って、またばかな投資をするという波及効果が、多くの企業のさまざまな意思決定を見ていると、どうもたくさんありそうだ。したがってサunkコストは単にサunkではないという影響力を考えた方がいいのではないかと。またサunkコストを本当にサunkというふうに切り離すことによって生まれる、より合理的な新しい投資というのがあるのではないのか。

もう1つは、企業が意思決定をするときに、自分がどれぐらいの自由裁量とかスコープを持って意思決定をするかということが、実は産業構造によって個々の経営者にはどうしようもないような決められ方をしている部分がある。典型的な例は日本の医薬品産業です。売上高3,000億円とか4,000億円といった企業が15社もある。そのうち、武田だけが何とかワールドワイドの競争ができそうな企業ですが。例えば、売上高が3,000億円の企業でもバイオテクノロジーの投資をしなくては競争に勝てない。そして似たような企業が10社も似たような投資をする。これは国全体で見れば重複投資です。これを競争が阻害されない程度にまとめてやってくれた方がよほど効率的ではある。しかし個々の経営者から見れば、自分が意思決定可能な範囲で決めるとすればこれがベストなチョイスだという、その枠そのものが構造によって規定されている。これは規制の問題でも何でもなくて、さまざまな歴史的事情で発生してしまった現在の産業構造が、その構造の中で意思決定をせざるを得ない経営者の意思決定の枠組みを、決めてしまっていることが大問題であるよう

に思います。

【香西】 サंकコストの典型は不良債権でしょうから、それはある意味で不良債権の追い貸しとか引き延ばしというのは、さらにサंकコストがまだ、沈みきっていないケースだと思う。それが同時に収益を現実に食ってしまっています。投資財源を食ってしまうという問題は残っていると思うんですね。

さっき伊丹さんから質問がいいとほめ殺しの目にあったものですから、少しこちらもほめさせていただきますと、きょうのお話の中で私には非常に印象的だったのは、中国で日本の企業が敗退しているというお話があったんですね。普通言われているのは、日本は国内コストが高いと、だから中国にとってもかなわないということです。しかし、そのコストの安い中国へ出て行ってもうまくやっていない。これはコストだけではなくてやはり経営力というのでしょうか、そういった要因がかなり大きな収益決定要因なんだなということを感じさせられました。

恐らく、さっき中国の賃金の話が出ましたが、日本の賃金を8分の1にすることはできない。当然為替レートの調整がいつかは起こるだろうと、私は期待している。ただ、それがいつ起こるかという点は非常に問題があって、起こらなければどうするのかという問題は残っていると思うんです。

そういうこともあります。日本はなぜ中国へ行っても負けるのかというお話を伊丹さんからもお話ししていただきたいし、コールさんから中国に対する見方をここでちょっとご披露してください。

【コール】 ありがとうございます。これに関してはもちろん負け組もあるんですけども、やはり日本の企業というのは、すごく上手に戦略を立てる会社も山ほどあるかと思うんです。中国は世界の工場になるということなんですけれども、経済の歴史の中には、いろいろそういうようないい例がありまして、例えば資料の10ページの下ですけれども、1881年に実は米国は世界の工場になったんですね。そのときには、英国と米国のコストの格差、大体1.2倍ですね。1979年に日本は世界の工場になって、米国と日本のコストの格差は1.4倍もありました。大体去年、中国は世界の工場になって、そのコストの格差はマクロ統計で見るとやはり30倍ありまして、もっとミクロのデータで見ると大体10倍ということである。

なぜそういう話をするかと申しますと、やはり経済の歴史で見ると、世界の工場の分岐点であったんですけども、でも中国のサイズは全然違うんですね。1.2倍、

1.4倍ではなくて、9倍、10倍とか30倍ということであって、これは経営者たち、企業家たちに非常に大きな影響力があるのではないかと私は思っているんです。これは11ページに簡単に書いてあります。これはミクロの話なんですね。

どうやって根本的にもうかるような経営戦略をとるかという、具体的には2つしかないんですよ。低コストとブランド、インテレクチュアル・プロパティということであって、私の目から見て中国の本当の意味はコスト競争の場ではない。これはどういう意味であるかという、中国はあんなに大きい、そんなにコストが低い。だれでも世界の中で一番コストが低い工場をつくれるのではないかと。日本のソニーさん、韓国のサムソンさん、あるいはドイツのシーメンスさん、そういうことが根本的にはあるのではないかと。

したがって中国の本当の意味はやはりコスト競争、コスト経営ということではなくて、ブランドの競争の出口ではないかと私は思っているんです。これに対して1つの例を使いたいと思います。日本のユニクロ、柳井さんなんですからけれども、彼は非常にうまく早くコストの一番低い工場を中国につくったんですけれども、ワンイヤワンダーということなんですね。1年間は少しもうかりまして、なぜ負けるかと。それはそのブランドの付加価値、ブランドバリューを全然つくれなかったからなんです。

これは例えばベネトン、イタリアのメーカーなんですからけれども、それと比較すると、やはりベネTONは世界の中でブランド付加価値は非常に高いわけです。中国へのコスト競争拡大、これはどうしてもこれからはもっと易しくなるわけなんです、これはビジネス、ワンオンワン、これはある意味ではどんな経営者でもできるようになるんですけれども、逆にブランド付加価値をつくること、高めることは、本当の天才的な経営者たちの仕事になるわけなんですけれども、日本の問題は全くそういうことなんです。

例えば私の個人的な話ですが、最近は何でソニーさんが負けているのか。ソニーさんは80年代にはブランド付加価値は急に拡大しました。それは、ウォークマンを作ったからなんです。全く新しい技術、新しい商品、新しいマーケットをつくりましたけれども、現在は韓国のサムソンのブランド付加価値は随分強く、競争を手を入れているわけなんです。

だからソニーさんはコスト的にはサムソンより高いということは、実はそんなに

問題ではないだろうと思いますけれども、問題はやはりブランド付加価値でソニーさんが負けているのではないかということである。こういったところが中国の本当の意味ではないですか。これは日本の経営者たちに対しては本当のチャンスになるのではないのでしょうか。

【香西】 はい、どうもありがとうございました。

常盤さん、よかったら。

【常盤】 中国の見方はいろいろあると思いますが、私は日本対中国という見方をするのか、あるいは中国も日本経済の仲間と一緒に考えているのかでは大分違ってくるのではないかなと思います。

最初は確かに日本対中国というような格好で、中国はコストが安い、とくに人件費だとか何とか言って出ていったけれども、待てよと。コストが安いだけでは勝負にならないなと。皆同じことをやれば結局コストを下げてでも優位性がなくなるわけですから。そうだとするとやはり中国と一緒に仕事をするという、そこに魅力を見出さないといけないなと。特に中国というのは大変大きなマーケットです。中国のマーケットは、日本人だけでは日本企業だけでは開拓できないなというようなこともあって、中国と一緒にやる。それでウィン・ウィンの関係をつくろうではないか、というところに発想が変わってきていると思うのです。

そういう見方で中国を見ていかないといけないなと。むしろ中国との関係を前向きに見ていくことだと思います。そして、いずれにしろ、そのうち人件費もそんな安くはなくなるよ、それは時代というか歴史が示しているところであります。時間軸を議論しなければ必ず人件費は上がっていくことは間違いありません。その間に何を中国とできるかということ各企業は皆考えているんだと思うんです。

私はそのように思いますので、日本対中国という構図はもうあまり意味がないのではないのでしょうか。

【香西】 コールさん、何かございますか。

【コール】 勝ち組である日本企業はこういうふうにならぬかと一緒にやると。1つの例を申し上げたいんですけれども、これは化粧品メーカーの資生堂なんですね。資生堂さんは、実は今まで20年間、ヨーロッパとかアメリカでは化粧品戦略とかブランド戦略は何もできなかったんですよ。フランスやイタリアのメーカーと比べると、やっぱり負け組にあったんですね。でも中国の戦略はすごくうまくいっている

わけなんですね。これはどういうことかという、非常にフォークされた戦略なんですよ。大きな町、上海、北京、これだけにフォークされて、特に若い中国のプロフェッショナルレディース、プロフェッショナルガールズをターゲットにして新しい化粧品を使っていく。

面白いところは、すごい自信があるマーケット戦略があります。どういうことかという、フランスの化粧品メーカーはいいですよ。イタリアの化粧品メーカーはすごくいいんですけども、これは西洋人です。アジアの顔、アジアのスキンはわからないですよ。これが分かっているのは資生堂だけ。

どうしても安くつくりますよということではなくて、日本の根本的な付加価値をどこかに使ってブランド付加価値をつくる。そういうような戦略をつくりましたということなんです。

【伊丹】 常盤さんの提起された問題は、世界市場ないしは日本国内市場での競争に、中国が脅威とか敵になるのかといった話についてなんですけれども、私が問題提起したのは、むしろこれから大きくなっていく中国国内市場のことで、2002年には、実はそっちの方向に日本の企業の多くが、視点を転換したと私は思っています。その中国国内市場での競争の現場で起きていることがどうも心配だというのが私の問題提起でした。

何が心配かという2つありまして、1つはちょっとローカルな企業とか、あるいは他国の企業が中国市場でやっている、例えば韓国企業でもいいし、ヨーロッパの企業でもいいんですけども、そういう企業と競争が起き始めると、日本企業はすぐに上級移行してしまうんですね。より付加価値の高い製品へと称して、製品ラインを移していく。こうした方法は利益率は上がるので何かよさそうに見えるんですが、ビジネス全体のベースを確保して、実は全体のコスト構造をきちっと維持しながら競争をしていくためには、安い製品の分野でも戦わないといけないという、そういう戦略の鉄則を間違えている企業が多い。

どうもそういうことをやっているものだから、実は資生堂はそれでうまくいったんですけども、今ちょっとその戦略が具合悪いんですよ。今コールさんがおっしゃった戦略だけでなく、もうちょっと違うタイプの戦略をヨーロッパの企業なんかがとり始めたときに、困り始めているというのが、例えば資生堂もそうです。ブランド価値というタイプのことを重んじるのは大賛成で、コールさんのおっしゃる

とおりだと思うんだけど、一方でビジネスのベースには、実は、私は効率化とポジショニングの同一追求と申しましたけれども、それがなくてはいけない。効率化の方を忘れて上級移行しているのではないか。つまりニッチに常に逃げ込んでいて、最後に追い詰められて行って、どんづまりになる。そういう現象が実は中国の家電市場で、ソニーが敗退し松下が敗退していくプロセスで、明らかに起きたと思います。

それからもう1つの心配は、日本政府の関与の仕方が生ぬる過ぎるということ。例えば、中国への投資がリスクが大きいとか、あるいは中国は法治国家ではなくて人治国家だとか、皆さんがいろいろ文句をおっしゃる。一方、アメリカの企業はあまりそういうことを言わずにうまくやっている。政府の関与の相違だと私は思います。政経密着のアメリカ、政経分離の日本。これが問題なのではないか。日本政府はもっと中国における、あるいは中国だけでなくもいいんですが、これから発展していく市場における日本企業の活動に、積極的に援助するような政治的関与をすべきであると思います。

【香西】 どうもありがとうございました。中国の発展は、ある意味で世界人口の2割を占める人たちが伝統的な貧困に決別するという人類史上の大革命です。これを歓迎しない人は誰もいないだろうと私も思います。

日本にとってもこれは大きなチャンス、大きなマーケット・オポチュニティだと思うんですね。ただそれにはこちらも適応しなければいけない。こちらも自己変革しなければいけないので、その変革に失敗すれば、それはかつてスペインがイギリスに追い抜かれたあととか、イギリスがドイツ、アメリカに追い抜かれた後のような相対的低下もあり得るということも覚悟しなければならぬ。思い切った適応をしなければいけないと。こういうことがいえるのではないかと思います。

もう1つは、時間がかかればこれはバランスする。つまり為替レートも変わると思います。それから賃金も向こうが上がってくると思います。我々の産業構造も変わる。ただ、問題は過渡期をどう乗り切るか。それがどのくらいかかるか。これは1つの問題として日本経済にのしかかっている。それだけに適応が難しいのではないかと。

例えば日本とアメリカの場合もそういう競合関係ができたときがあるんですが、1つは我々の物価が上がり、賃金が大きく上がった。もう消費者物価も上がったし、

賃金も 10% ぐらいずつ上がっていったわけですね。これは完全雇用になったからですね。日本も為替レートを変えるのがいやだ、いやだと言っていましたけれども、完全雇用になったら円切り上げをせざるを得なくなりました。つまり輸出をふやしたらインフレになるんですから当然為替レートを変えなければならない。残念ながら中国はまだ労働力は少なくとも農村地帯では過剰です。これが為替調整にはかなり足かせになっていることは事実だと思えます。

それからアメリカは最後に日本に産業を明け渡す一方で、新しい産業にシフトしていった。ポジショニングをうまくやっていった。

やはり為替、物価、産業の 3 つの組み合わせをどういうタイミングでやっていくかということが、非常に大事になっているのではないかと。

吉川さん、どうぞ。

【吉川】 中国の関係で私も一言。皆さんがおっしゃったことと基本的な考え方は同じです。常盤さんが強調されたように、日本対中国、中国を脅威としてとらえるというだけではだめだというのは私も全く同感なんです。

どういうことかということ、要するにコストの差が大きい、賃金が安い。それは事実なんです、それは先ほどから言っているように、既存の財、サービスを同じようなものをつくる時に、コストで勝てなくなる。ですからその生産も中国に行くのはという当然のことなんです。

ただ、現在所得格差がこれだけ大きいということは、逆に言うとフロンティアの問題は中国の市場は実験場にならないということですから、日本のこの大きい市場で、しかも所得水準が高いということは、環境にしてもあるいは高齢化のいろいろな関連した商品でも、日本の市場の方が実験場になり得て中国はならないということですね。

ですから、ポテンシャルな市場としては日本の市場は消えないんであって、そこで技術を磨くと、中国もやがて豊かになり、しかも高齢化が進んでくるわけですから。やがてそういうものもまた次に譲っていくということで、プロダクト・ライフサイクルとしては、うまくいっているといえますか、マクロ的にはうまくいき得るような状況になっているんだと思えます。ですから、それに日本がきちんと対応すればいいということです。

あと政府の関与ですが、これも皆さんおっしゃったことと私も同感ですが、よう

やく知的財産権とかにつき、日本の政府として動き始めているというのが現状だと思います。

【香西】 今の政府の問題が最後に残った、つまり政策の問題が残って、これだけ最後に一言ずつ皆さんからお話を聞きたいと思います。

つまり勝ち組を一部にとどめないで、日本全体として見ても勝ち組の方に移るように、どうやったらいいかという、そのつなぎを政策的に考えるのはどういうことだろうかということがあると思います。

これについてはコールさんから、むしろ環境といったようなことで、政府の介入というか規制をある意味で強めるんですね、それでブランド戦略に結びつけようというお話がありましたし、それから伊丹さんからは、世界中の市場において日本政府は関与を強めるべきであるというお話、ある意味で日本企業の活動を支援すべきではないかというお話もあったと思います。

それから知的所有権の問題も出ました。既に出た問題を再度ご指摘いただくのも結構ですし、それ以外に思いつかれるような点がありましたら、ぜひ一言ずつおっしゃっていただきたいと思います。

では、コールさんからお願いします。

【コール】 やはりこの政府は甘過ぎるんです。日本は負け組天国です。経営に失敗してうまくいかないと、皆さんマクロが悪い、経済産業省が悪い、あるいは財務省が悪い、あるいは小泉が悪いということになっているんです。関係ないじゃないですかということなんです。

現在、日本の政策金利はゼロなんです。もう大体4年ほど続いていますけれども、これはゼロ金利で調達できる、無制限にお金持ちのような環境をつくっているわけです。インフィニティ・ウェルシー日本ということであるわけなんですね。だから、どうも効率性がない会社にも支援をしてくれるということになっているわけなんです。

だから、やはり日本の負け組、勝ち組ということに対しては、負け組はちょっと邪魔しすぎるのではないかとということなんですけれども、そうすると勝ち組になれないんですよ。収益拡大は、パイとしては拡大しないんですよ。

だからそういう面で利上げ、あるいは金融監督局の検査はもっと厳しくする、あるいはやっぱり規制強化でやるべきではないかという考えを私は持っているわけな

んです。

国内政策に対しては日本の政府は非常に甘過ぎて、でも海外戦略に対しては、やはりもう本当の戦略はないわけなんです。企業だけで行っていると。これはもちろん米国やヨーロッパでは全然違うということになるわけです。だからある意味では日本政府はそういう面から見ていると、島国政策を立てているのではないかと思います。

【香西】 どうもありがとうございました。

では、伊丹さん、お願いします。予定時間が過ぎていきますので、簡単で結構ですが、一言、二言言ってください。

【伊丹】 あまり政策についての知恵はないんですけども、1つだけと言えば、先ほど私、1に金融、2に金融、3、4がなくて5に金融と申しました。金融システムが不安定であると多くの人が思っているという現状を変えないと、国際的なさまざまな投機の対象になったり、不必要なインシュアランスをかけざるを得ないような行動を、多くの経済主体がとらざるを得なくなる。それが最大の問題だと思います。早く整理整頓してくれという感じです。

【香西】 常盤さんからお願いします。

【常盤】 私は先ほどちょっと申し上げようと思っていたのですが、企業はいろいろな見方があると思いますが、少なくとも元気が出てきていることには、間違いはないと思っております。今まで企業が大体下地をつくってきました。今こそ国の出番だと思っております。例えば税制の問題とか、規制緩和のこととか。あるいは新しい事業を興す意欲のある人に対するインセンティブがどうだとか。もちろん金融のシステムを安定化させるとか。そういった意味で元気が出てきた企業をもっと応援するようなところに、国は出て行かないといけないし、これこそが国の役目ではないかなと、思います。

今、国の出番だということが1つと、もう1つ若干矛盾するかもしれませんが、先ほどコールさんもちょっと触れましたが、企業の淘汰が起きない限りよくなりませんね。供給過剰、需要飽和、こういう中で今の状態を続けていたのでは淘汰は起きません。先ほど負け組天国とか言っていましたけれども、そこまで言わなくとも、やはり淘汰を起こすというか起きることに対して国が邪魔しない、下手に手をかさないことが大切だと思っております。

淘汰が起きない限り新しい場面は開かれませんか。これをやはり国がしっかりとやることだと、こんなふうに思います。そうするとすぐついて出るのは、人が余るんじゃないか、それをどうするとか、マイナスのことをずっと並べ立てますが、淘汰というのはそういうことを乗り越えることですよね。

例えば人が余ってくるとこういうことを、そういう見方もできるし、いやいや、労働市場に優秀な人が出てきて、もっと労働市場が活発になって、企業の人材が豊かに、強くなるのだと、こういう見方だってできるわけで、少しその辺のところを国が横から応援することではないかと思います。

【香西】 では吉川さん、最後に一言。

【吉川】 政策ということですが、その点については、私は今常盤さんがおっしゃったことに基本的に同感です。最後の感想として、きょうのテーマである企業の収益率ということも含めて、あるいは政策ということも含めてですが、私がつくづく実感するのは、やや文明論みたいになってしまって恐縮ではあるんですが、やはり日本人というのは情緒的なのかなと思うんですね。それは必ずしも悪い面だけではないんだけど、理屈で考えるということが弱いんじゃないか。知に働けば角が立つというような言葉がありましたけれども、抽象的に考えるのが弱い。デカルトは目に見えることを信じるなどまで言ったわけです。水の中に立っている杭が曲がって見える。無知蒙昧の人はそこに曲がった杭が立っていると思う。光の屈折という現象を知っていれば、頭の中でそれを考えて、水の中に曲がって見えるが実はまっすぐな棒が立っているということがわかるというくらいに、理屈を重視した。事実を知るということはもちろん大切で、その点でデカルトは行き過ぎだと思いますが、しかしそれくらい理屈で考えてやらなくては、選択と集中なんて出てこないですよ。目の前にいろいろなことが起きている、それは必ず我々に何らかの感情を抱かせるわけですが、それに流れていたら選択と集中なんてできないのではないのでしょうか。企業経営は知りませんが、政策でも同じことだろうと思います。

【香西】 どうもありがとうございました。皆さんからいろいろ多次元にわたってご意見をいただきまして、本当に勉強になったと思います。幾つかの提言もありました。日本の市場の持っている課題、豊かな社会で環境問題、高齢化社会という点では世界で最先端の地位にあるとか、あるいは金融システムが非常に脆弱になっていて、これを何とかしなければいけないとか、こういったことはある意味で、日本

の成長を考える政策の場にも非常に重要なことだと思いますが、そういったこと
環境整備が、ある意味で企業の利益を上げる力を持っている、企業を伸ばすこと
にもなるというふうに考えると、その成長政策と企業収益を強化していくような社会
を、経済システムをつくるということの間には、やはり関係があるというふうに考
えていいのではないかと、そんな印象を私としては持ったわけです。

お約束の質問時間を大分食ってしまって申し訳ございませんでしたけれども、あ
と 20 分、時間が残っています。コメントでもご質問でも結構ですから、お手を挙
げていただくと、こちらからマイクを持っていきますので、ご質問のある方は挙手
してください。

お名前と所属を聞くのも日本的かもしれませんが、一応、所属とお名前をおっし
ゃっていただいて、簡潔にご意見、ご質問を述べていただければありがたいと思
います（注）。

よろしく申し上げます。どうぞ。

【A】 前田拓生と申します。茨城大学で地域金融論の方を教えている者ですけれ
ども、きょうのお話、かなり参考になりましてありがとうございます。

ただ、全体的にはイメージとしては大企業の復興ということで考えているところ
が多いのではないかなと思いましたので、私の専門が地域金融論ということもあり
ますので、自分のところに持っていくのも何なんですけれども、そちらの方の質問
という形で。

経済の再生ということであれば、イノベーションが重要であると。イノベーショ
ンの利益で再生に向かうということは、吉川先生がおっしゃられるとおりだと思
うんですけれども、シュンペーターが言っていたイノベーションの利益というのは、
固定費がぎりぎりになるまで、どんどん下がっていくんだと。それによって不況と
いうのが起こって、不況の中から新しい創造的破壊というものが起こって、そこか
らまた新しい発展がなされるんだと。そのときに、シュンペーターが言っていたの
は、馬車から車とかというような話もあるとは思いますが、大きな経済発展
がどかっと起こるんだという意味になっていると思います。

先生もおっしゃられたように、石炭から石油ということで、こういうような変化
のときには一企業ではできないというような形なんで、そのためには地域の経済と
いうことで、その地域に根ざした形で勃興させていくということが重要になると思

うんです。

そのときに資金の調達ということが重要になってくると思うんですけれども、今日本の方では、そのお金の貸出というのはやはり銀行ですし、資金調達的手段として証券というのはなかなか使われていない。シュンペーターが言っていた銀行家というのは、つまり信用創造もやりますけれども、収益を見込めるようなところにお金を貸す目利きの能力を持った者であると。今で言えば現代の銀行とインキュベーターというか、そういうようなシステムを持っている者であると私は思っています。

そういうようなものは、今の日本には存在しないですけれども、株式会社形態の銀行ではできないですけれども、株式形態でないような信用金庫とか、そういうところに金融システムの重点を置くようなことにすれば、地域の経済からそういうような方向というのが起こるのではないかと。

また先ほど言った創造的破壊ということは、1つ1つの大きな企業がどっと新しい革命を起こすわけではなくて、かなり多くの小さい企業がちょこちょことしたイノベーションを起こすことによって、その集大成としての資本効率性の向上によってどんと上がっていくというのがあると思うんですけれども、そういう意味合いとして金融を考えた場合に、皆さまのご意見を聞きたいなと思ったわけなんですけれども、よろしくをお願いします。

【香西】 この人にはぜひ1人、少なくとも答えてほしいという方がいらっしゃったら。

【A】 すみません、吉川先生、よろしくをお願いします。

【香西】 では、どうぞ。吉川さん。

【吉川】 お答えするというよりは、述べていただいたという感じかなと思っていますけれども、シュンペーターの言ったことについては、今言われたことだと私も思います。

要するにイノベーション、普通は企業家の役割ということで紹介されるんですが、実は今、たった今指摘されたように銀行家というのを、プレイヤーとしてシュンペーターは重視したわけですね。要するにイノベーションというのはアイデアなんだけれども、それだけでは絵に描いた餅だと。それが現実になるようにファイナンスをつけて、それを立ち上げるのがバンカーなんだと。だから銀行というのは資本

主義経済の指令塔なんだということで、アントレプレヌールと並んでバンカーというのを非常に重視したということだと思います。

残念ながら日本の銀行というのはここ 10 年ぐらいそうしたような前向きなことができなかったということだと思いますが、さてこれから、“りそな”不良債権の桎梏から開放されて、前向きの仕事ができるようになるんだらうと、我々は期待しているわけです。実際そういうふうになるんだらうか、皆でよく見ていなくてはいけないんだらうと思っています。

【香西】 ほかにどなたかコメントされる方はありますか。よろしいですか。

それではほかにご質問がありますか。それでは向こうの方お願いします。

【B】 伊丹先生の、創業が大事だ、あるいはマネジメントバイアウトが非常に大事だというご意見には大賛成といたしますか、同感しております。90 年代に雇用が 300 万人既存事業所で失われて、新設事業所で 1,700 万人生まれた。バイアウトも去年を見ますと 42 件出てきて 100 億以上のやつが 6 件も出てきている。ここを絶対に伸ばしていかないと、経済の成長点のところジェット燃料が入っていかない。

しかしながら、ではベンチャーは食い詰めものかと。ここは実は大反対でございまして、シリコンバレーをつくったのも 8 人の裏切り者から出てまいりましたし、その後 IBM からずっとスピノフが出ていった。日本もなかったのかというと、スピノフはございました。東芝の L S I の部長が出て行った。何がなかったのかというと、僕は決めてはエクイティだと思います。

エクイティという面では OECD の中でも最下位という、非常にミゼラブルな状態にございまして、アメリカが 1 位、3 位が韓国という中で、エクイティの資金、今デッドファイナンスをずっと議論しているわけですが、そうではなくてむしろリスクマネーのところ、これをどうするのかというのがすごく大事ではないかなというのが 1 点。

それからもう 1 つ、伊丹先生からご示唆がございましたけれども、その歴史的経路依存性といいますか、経営者が過去のパラダイムをやはり引きずっているという中で、国際競争力でどこが強いのかと見ますと、どうもインテグラル・アーキテクチャーの分野、統合型の分野がやはり強くて、ここ 1 ~ 2 年間の動きとして 1 つはデジタルな話があり、あるいはモジュラー・アーキテクチャーの話がある。そういったところで上昇力を大幅に喪失してきた。モジュラー・アーキテクチャーのとき

には、A & Dのように外でエクイティを使って取り込むというようなやり方をしていく。そういう新しいイノベーションの進め方というところに日本の企業、あるいはいろんな方の理解がまだされていないのではないかと思うんですが、そのあたりいかがでございましょうか。

ちょっと長くなりまして恐縮です。

【香西】 では、伊丹さんですね。

【伊丹】 日本でベンチャーがもっと多くなる、あるいは新規の起業が多くなる、そういう全体のプロセスで一番足らないのが経営者自身です。本気でやるまっとうな人。金なんか僕はあると思っています。ジャブジャブにあってむだ遣いしている人はたくさんいる。だから本当に足らないのはエクイティでなくて、真剣に業を起さざるを得ないと思っている人。業を起さざるを得ない理由はさまざまあると思うんです。自己実現をしたい人とか、自分の持っている技術を使いたいという人もいるだろうけれども、実は量的に支えるのは食い詰めだなど。IBMからスピンオフというとか何かかっこいいけれども、ほとんどは、要するに首になった人ですね。そんな人が結構多い。シリコンバレーは実はAT&TとIBMのレイオフがないと成立しなかったのではないかという笑い話があるぐらいです。それはもうそういう真剣味のあるベンチャーを深刻にやる人たちの数をどれくらい確保するかというのが、経済産業研究所でぜひお考えいただきたいことで、エクイティをどうやって確保するかということは二の次、三の次ではないかと思います。

【常盤】 今のお話に関して、私はベンチャーについてなんですが、一般的に言って、ベンチャーに対して少し甘いのではないかなと思っております。本来ベンチャーというのは正にベンチャーでして、冒険ですよ。いろいろなリスクが伴う、誰も面倒を見てくれないけれども、はい上がっていくというのがベンチャーという言葉の意味ではないかなと思っております。かつての松下に始まってソニーでもそうです。ホンダでもそうです。特にホンダとかソニーとか、戦後の厳しさの中から誰の応援もなく、国もベンチャー・ビジネス支援など一言もそんなことは言いませんでした。そういう中から今日のすばらしい会社をつくり上げてきたわけですね。だから、こここのところの出発点をもっとしっかりしないと、今おっしゃるようにエクイティがどうだとかという、何かアメリカのビジネススクール的な発想で議論していると強いものが出てこないと思います。

最後に伊丹先生がおっしゃったように峻別だなど。そのところをしっかりとするというのは正にそのとおりだと思いますね。

それとベンチャーが、日本の経済に貢献してくるのは今日、明日ではありませんね。幾らつくっても。それはやはり5年、10年、20年、長い年月がかかるわけですから、何か景気が悪いとすぐベンチャーをインキュベーターで育てて育成してと。こういう話になるところに、私は本質的にベンチャーに対する取り組みの甘さと間違いがあると、強く思っています。

応援はぜひやっていきたいと思えますよ。ただ応援するに値するかどうかをよくしっかり見極めてほしいのです。

【香西】 もう1人、どなたかいらっしゃるでしょうか。

では、お願いします。

【C】 吉川先生とか経済学者のチーム、この前緊急提言というのを出版されていて、その中で中央銀行のインフレ目標にも触れていらっしゃったと思うんですけども、その絡みで。

きょう労働分配率の問題でちょっと盛り上がって、そこが問題だと。名目賃金を下げるのはデフレをあおるだけで問題であると。望ましいのは物価の上昇であると。いわばデフレを克服するという話で、中央銀行ができることがあるだろうということで提言もつながっていると思うんですけども。

実際問題として、既にアメリカの方では今月の6日、FOMCですか、グリーンズパンが一步踏み込んだ発言をして、口先だけで長期金利を押し下げようところに踏み込んでいる。バーナンキ理事の講演内容とか見ても、もう既に日本より先にアメリカが金融政策で非伝統的な方法へ踏み出すような状況も、マーケットの方が非常に織り込んで、長期金利が非常に押さえられている。アメリカは今株価が上がっているにも関わらず押さえられているのは、まずそこを織り込みつつある。にもかかわらず、今どうも日本の日銀の方はそちらに踏み出す気配が見られないというふうに思うんですけども。

実際問題として先生方が提言されたような、ああいう非伝統的な方向へ踏み出すタイミングというのは、期待していいのか。それとも、もうアメリカに先を越されてしまって、現実問題としてアメリカがそういうふうなニュアンスを出すことで、為替にまで作用して、本当はデフレを克服する日本が円安を必要としているにも関

ならず、もうアメリカの方が先にドル安メリットまで享受しそうな勢いになっていて、結局はそれこそ日本は先ほど政治と経済が分裂しているというふうにおっしゃっていたと思うんですけれども、そこはもはや全然リンクしていなくて、どんどんアメリカにおいしいところを持っていかれているのではないかと。

いつごろ日本銀行さんは動いていただけますでしょうか。経済財政諮問会議でいろいろおっしゃっていて、ヘッドの竹中大臣も去年からインフレ目標とかおっしゃっていると思うんですけれども、一向に議論が進んでいなくて、この前の経済社会総合研究所のセミナーで、そのテーマで東大の伊藤教授は「今すぐにも導入すべきだ」とおっしゃっているにも関わらず、そこに同席していらっしゃった日銀の方は、「いやいや、いろいろ問題があるから無理だよ」みたいなことをおっしゃっていて、非常に失望したんですけれども、実際その政府の方に絡んでいらっしゃる先生から見て、期待してよろしいものなののでしょうか。お願いします。

【吉川】 それは私が言う話ではないですよ。ここからタクシーに乗ってもらって、日本橋まで行っていただくということでしょうか。そういうことではないでしょうか。

【C】ただ、今提言をおっしゃっていて、何かしらリアクションを求めて提言していらっしゃるわけですから、その手応えなんかはどんな感じなんですか。

【吉川】 私は別にインサイドインフォメーションを持っているわけではないですけれども、日本銀行の人たちもそういうことを考えてはいるんじゃないですか。インフレ・ターゲティングが1つの手段として、本当にやるべきなのかどうか。真剣に議論はしていると思いますよ。

しかし、今のところはしんとしているという、そういうことだろうと思いますね。総裁の記者会見でも考えているということは言っていらっしゃるわけですよ。福井総裁も。その点では総裁も交代されて、少し変わったのかなと思いますし、副総裁には大変なインフレ・ターゲット論者が、この内閣府のOBとして入られているわけですから、大分変わっているんだろうと思いますけれどもね。

ただ、それが現実になんというふうなことになっているのか、それは知りません。

【香西】 それではほかにいかがでしょうか。

あと、よろしゅうございますか。

それではご出席のパネル側の方で何か追加的に言い忘れたこと等ございましたら一言おっしゃっていただいて。

はい、どうぞ。

【常盤】 何しろ経済を建て直すには、不良債権の処理とかデフレ対策とか、金融システムがどうか、いろいろあります。それはそれで確かにそのとおりやっていくこと、これが喫緊の課題ではありますが、何しろ“新しい価値”を、“新しいもの”をジェネレートさせる、クリエイトさせなければ、経済はよくなりません。ですから、金融や経済の仕組みづくりは大切なのですが、この仕組みの上でどんなことをするのか、何を生み出していくのか、というところに議論が移っていかなければ、私は日本経済はよくなりえないと思っております。

ぜひこの辺のところに、少し焦点を当てたような議論をやらないといけないのではないのでしょうか。皆、景気が悪い、周りが悪いといって環境のせいになっているような体質が、この10年間の間にみんな身についてしまって、そこから議論を始めるわけですが、環境が悪いのは万人に共通です。この環境の中から何を創り出すか生み出すかが、個々の企業、あるいは個々の集団の存在意義はそこにこそあるのではないかと思っております。ぜひ新しいモノを、新しいサービスをつくり出そう、創造しようよと、ここのところに議論が移っていくことを強く望みます。

【香西】 どうもありがとうございます。

それではほぼ時間になりました。本日は4人の先生方からいろいろなご意見を聞くことができまして、大変ありがたかったと思います。皆さんも、もうそれぞれお考えになって日本経済発展にご努力いただきたいと思います。

私ども研究所といたしましては、こういった機会をいろんなテーマについて、次々と展開していきたいと考えておりますので、そういった点についてのサジェスション等もありましたら、どうもお申し出いただければ勉強させていただきたいと思います。

それでは本日はこれで終了いたします。

どうもありがとうございました。（拍手）

（注）以下、編集上の都合により、会場からの質問者の氏名と所属は、基本的には伏せていますが、今回は、ご本人からの要請により実名を表記した部分もあります。

- 事務局より -