

## ミニシンポ

「なるか、平成の開国時代 ～新たな成長ビジネスモデルを求めて～」

日時 平成 23 年 1 月 28 日（金）15:00～17:00

会場 リーガロイヤル NCB「月の間」

主催 財団法人 関西社会経済研究所

プログラム 1. デフレ反転・雇用再生への成長戦略

～負のスパイラル脱出に向けた戦略～

株式会社日本総合研究所 調査部主席研究員 山田久氏

2. 関西発展に向けた新成長戦略

甲南大学経済学部教授

稲田義久氏

3. ディスカッション

## 開会

（関西社会経済研究所 司会） ただ今から、「なるか、平成の開国時代 ～新たな成長ビジネスモデルを求めて～」と題してミニシンポを開催いたします。初めに、関西社会経済研究所代表理事の武田よりご挨拶を申し上げます。

武田 壽夫（関西社会経済研究所 代表理事）

大変忙しい中ご出席いただき、まことにありがとうございます。また、皆さま方には、日ごろからいろいろな面でご支援いただき、この機会に改めて厚くお礼申し上げたいと思います。また、山田、稲田両先生には、多忙の中ご出席いただき、ありがとうございます。

本日は、当研究所の 2011 年になって初めての公開行事です。このようなミニシンポ形式を昨年終わりから始めましたが、その趣旨は、現在のホットな問題について学界の先生方、有識者の方々をお招きして所見を述べていただくと同時に、いろいろ意見交換していただき、その中にご出席の皆さまにも参加していただくといった双方向的なやり方を行うということです。今回はその第 2 回です。皆さまにはご活発なご議論ご質問をお願いしたいと思います。

関西社会経済研究所では、本日出席されている稲田先生に主査をお願いして「関西発展戦略研究会」を立ち上げております。グローバル化に対する新しいビジネスモデルの構築という観点から、関西自治体の地域発展・産業振興戦略という観点での研究を始めており

ます。本日はその一環でして、いわゆる「平成の開国」と打ち上げておりますが、新興国台頭の中で大きな地殻変動が起こっております。そういう世界経済の中で、これからの成長をどう描き、どう動かしていくのかということ、ゲストスピーカーとして日本総合研究所の山田久主席研究員をお招きして、稲田先生や会場の皆さんと意見交換の場を提供したいと思っております。山田先生は、昨年『デフレ反転の成長戦略』という本を出されて、デフレの原因と今後の戦略の方向性について一石を投じて明快な分析をされています。本日は示唆に富んだお話をいただけるものと楽しみにしております。時間は短いですが、十分なディスカッションをしていただければと思っております。

以上、私からのご挨拶といたします。

(司会) それでは、早速プログラムに移ります。前半約1時間が講演、ブレイクを挟み後半でディスカッションを行いたいと思っております。先生お二人のご経歴につきましては、プログラム裏面に掲載しておりますので、それに代えさせていただきます。

まず、山田先生よりよろしくお願いたします。



講演の方々（左から）：山田久日本総合研究所主席研究員、稲田義久甲南大学教授

## 講演1「デフレ反転・雇用再生への成長戦略 ～負のスパイラル脱出に向けた戦略～」

山田 久 氏（日本総合研究所調査部主席研究員）

本日の最終的なテーマは、アジア諸国との競争が激化する中で、この関西をいかに再生し、強くしていくのかということかと思えます。私も今は横浜在住ですが、出身は大阪の泉佐野市で、そういう意味ではわが郷里が発展しないと困ると思っています。ただ、私はもともとマクロのエコノミストが本業であり、関西で生まれながら最近に関西のこともよく分からないので、少しずれたことも述べるかと思えますが、その辺はまさに双方向ということではいろいろとご意見やご批判をしていただければと思います。

私はエコノミストではあるのですが、これまで主に労働市場、働き方というところから見てきておりますので、本日もその話がかかなり密接にかかわってくると思えます。タイトルは「デフレ反転・雇用再生への成長戦略」としてはいますが、デフレという現象は、関西のみならず日本全体が現在抱えている問題を非常に象徴的に表わしているのではないかと思います。そういう意味で、デフレという問題を前面に掲げています。デフレとは物の価格が下がるということですが、もっと言うと、いろいろな意味で縮み志向になっているということだと思います。企業もいろいろな意味で後ろ向きになっている部分があるのではないのでしょうか。最近若い人が内向き志向で海外へ出ていかないということも含めて、人々のミクロの行動の縮み志向が、結果としてこのデフレに象徴されているのではないかと思います。逆を言うと、積極的にリスクをとって拡大均衡に持っていかないとこのデフレから脱却できないということです。それをもう少し具体的に述べたいと思います。



山田久 日本総合研究所主席研究員

## 1. なぜデフレ脱却が必要か

本題に入る前に、デフレは問題なのかという話を簡単におきたいと思います。この10年以上デフレが続いていますが、それが本当に問題なのかということです。確かに若い人が職に就けないとか、企業業績、特に中小企業の経営が厳しいという問題があるにせよ、失業率を見ても、本日発表のあった4.9%というのは世界的に見ると非常に低いです。また、日本は金融資産を結構持っている方がいるので、そういう人にとってはデフレで物が安くなるとむしろプラスになります。そういうことから見ると、いろいろ問題が出てきているとはいえ、そこそこの生活をしているということで、直感的にこれほどが問題なのかという疑問もあるのではないかと思います。

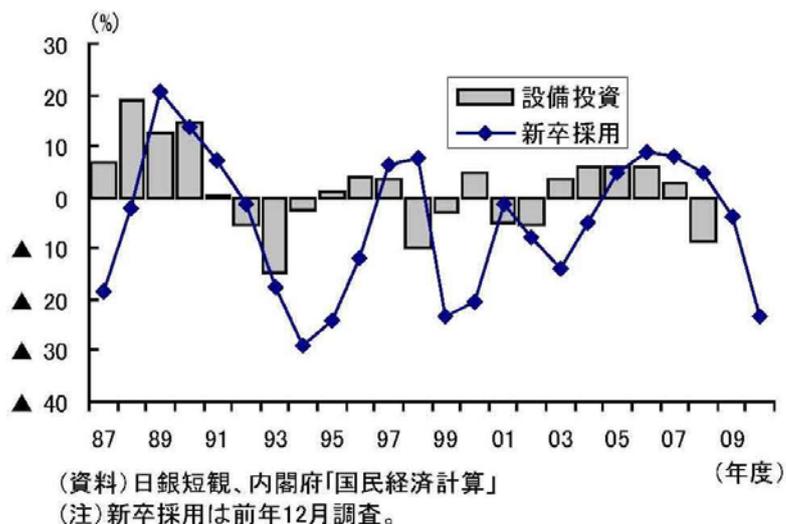
しかし端的に言うと、今のデフレが続くと、いつとははっきり言えませんが、恐らく10年前後の間に日本は本当に財政破綻に直面するのではないかと思います。財政破綻というのは、今ずっと財政赤字が膨らんでいますが、いずれこれをファイナンスできない時が来るということです。それが起こると、ギリシャのように歳出の大幅カットや増税がいずれ訪れます。なぜ財政破綻するかというと、財政が悪化している背景には、高齢化社会に伴う歳出の増大がありますが、それ以上に税収が落ち込んでいることがあります。デフレになれば当然所得が落ちますから、税収がどんどん落ちます。それだけにとどまらず、もし増税ができれば財政赤字は解消しますが、デフレが続くということは、所得がないのに増税はできません。今、消費税の議論をしていて、いずれどこかで上げないと駄目ですが、例えば今の段階で増税したらどうなるか。ほとんど所得が伸びていないときにどんどん増税されていくと、恐らく家計は消費をやめていくので、もっと悪い状況に入っていく。従って、デフレから出て成長軌道に乗せないと増税は事実上難しい、できても1回限りという話になってしまう。日本の場合は人口の制約があるし、技術革新も一定程度だということを見ると、やはり名目成長率を上げるにはデフレから脱却しないといけないのです。

私の試算によると、10年以内に何とか財政バランスの悪化を止める、いわゆるプライマリーバランスの均衡という最低限に乗せるためには、歳出の一定の抑制と増税を織り込んでも、最低でも名目成長率を3%にしなければいけません。そのためには、やはりデフレから脱却して物価が1%ぐらい上がる状況にならないと難しいでしょう。

もう一つ、デフレが問題なのは、特に最近若い人の雇用問題です。企業が先行きに対して不透明だと、雇用を増やしません。実は、設備投資と新卒採用は連動しています(図表1-1)。企業にとっての新卒採用者は、数十年にわたって企業に貢献してくれる非常に高

級な投資財なわけですが、そういう意味では設備投資以上に重要なものです。逆に言うと、長期にわたって成長する自信がなければやめてしまう。まさに今、将来に対して不安で事業を拡大していく自信がないために設備投資が増えないわけですが、それが雇用にも表われているのです。こういう状況が続くと、若い人の雇用が増えない、雇用されてもフリーターのような非正規のままで、能力育成がされずに日本の労働者の質がどんどん悪化していく、ひいては日本企業の競争力低下につながっていきます。企業が積極的に雇用するためには、デフレから脱却して国内市場が一定程度成長するという自信を持たなければいけません。そういう意味でも、デフレから脱却しなければならないのです。

(図表 1-1) 設備投資と新卒採用数 (前年同期比)



## 2. デフレの根因としての事業・産業構造転換の遅れ

では、なぜデフレが起こっているのでしょうか。いわゆるエコノミスト主流派や学者の中には、デフレというのはマネタリーな現象である、お金が世の中に回っていないからデフレが起こっているのだという考え方をする人たちが多くいます。だから、デフレから出るためには日銀がもっとお金を溢れさせるべきだと言うわけです。ところが、実際それはやってきたのですが、デフレからの脱却はできていません。今日は現場の方が多いので、直感的に感じられると思うのですが、恐らく原因はそういうところではなく、もっと实体经济のところにあると私は思っています。

マクロ的な言い方をすると、日本の産業構造の転換がなかなか進まない、生産性の低い収益がなかなか上がらない産業が残り続けて、高いところに構造がシフトしないことがデフレの原因なのです。人口減少が起こると、放っておいても供給過剰が起こり、需要が徐々に縮小してきます。そういう経済であれば、本来は生産性の低いところから撤退して生産性の高い産業にシフトしていかないとはいけません。生産性の低いところで勝負していると、稼働率の低い設備が多く残り、物が余ってデフレ圧力が強くなるのです。まさにそういう

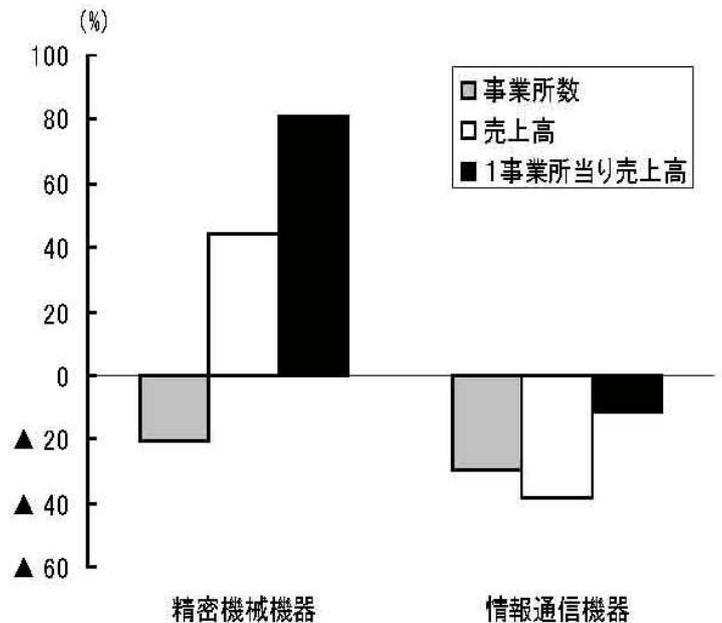
状況が続いてきているというのが、現在のデフレの背景にあるのではないのでしょうか。

もう少し具体的に、精密機械と情報通信機器という二つの産業を例にとって見てみましょう。1996～2006年の間の事業所数と売上の推移を見ると、精密機械は売上がかなり増えました（図表 1-2）。デジタルカメラなどは世界的にも強い産業で、輸出がかなり増えたからです。さらに、事業再編をそれなりに行ってきたために、1事業当たりの売上高もかなり増えています。その結果、デフレの中で特に物の価格は大きく下がっているのですが、精密機械の価格は実はそれほど下がっていないのです（図表 1-3）。

ところが、成長産業と言われた情報通信機器では、売上高はどんどん落ちていきます。一方、事業所の数について言うと、事業再編をしていないわけではないし、淘汰されてつぶれた企業もないわけではないのですが、それに追いついていない。結果として、1事業所当たりの売上高が減り、一種の過当競争の状況で、猛烈な勢いで価格が低下している。まさに需給のバランスが崩れてしまっているわけです。それは、生産性の低い部分の事業再編が、それなりに行われていても、まだまだ十分ではない。結局、供給過剰があって全体で価格が下がっているというのが根底にあるのではないかということが分かります。

そうなると思えない状況になるわけですが、それでも企業は何とか生き

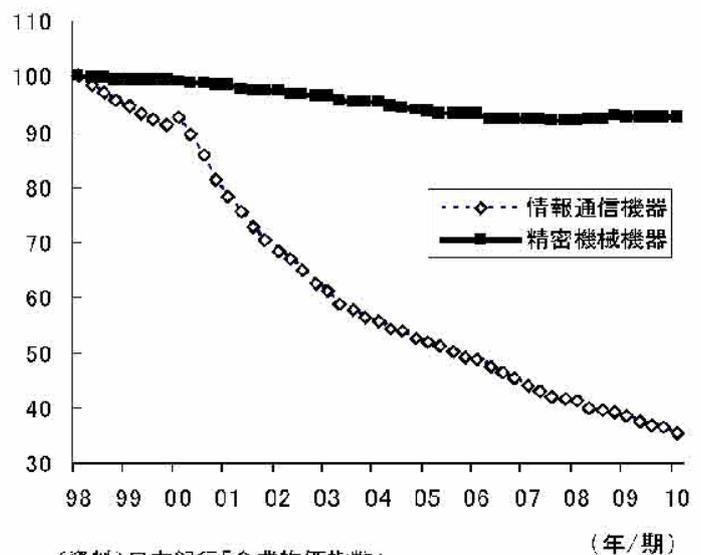
（図表 1-2）主な産業の1事業所当たりの売上高の変化  
（1996年→2006年）



（資料）総務省「事業所・企業統計調査」、財務省「法人企業統計季報」

（図表 1-3）主要産業の国内企業物価の推移

（1998/I = 100）



（資料）日本銀行「企業物価指数」

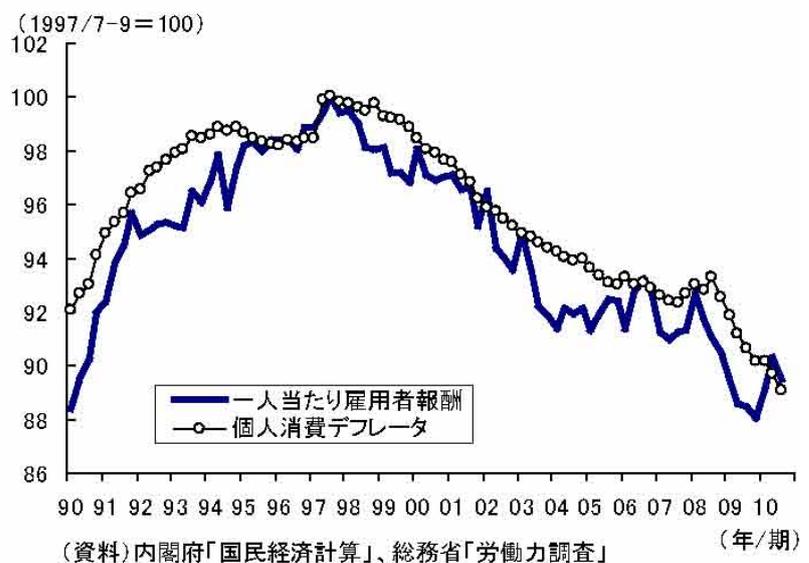
残ろうとしていろいろなコストを削減していき、最終的に人件費に手を付けていくことになります。そこで、賃金を減らしたり、非正規を増やしたりしていくわけです。賃金が減ると生活者の所得が減るので、高いものは買わない、安いものを買う。従って、価格が下がってまた儲からないという悪循環に陥るのです。

実際に、賃金より物価の方が早目に下がっています（図表 1-4）。個人消費デフレーターという統計を見ると、97年で上がったのは消費税なので、そこは頭の中で調整して下方にシフトすると、一般の販売価格は94年ごろがピークになっているわけです。90年代半ばというのは、ユニクロ現象があって安売り競争が始まった時期です。それからしばらくたって、賃金が落ち始めています。当初は多くの小売は内外価格差を利用して儲かっていました。ところが、競争が激化してくると、価格を下げるために賃金に手を付け始め、悪い状態に入っていました。ちょうど時代も悪く、95年というのは生産年齢人口がピークになった年ですから、徐々に働き手の数も減ってくるし、人口も伸び悩んでくる。遂には2000年代に入ってから人口が減り始めるわけですが、そういう中でこのような循環が起こっているという構図になります。

いずれにしても、今は恐らく企業や個人にとって、デフレが当たり前で、物価も賃金もそんなに上がるものではないという意識がほとんど浸透しているのだと思います。先日、若い人と話したら「賃金が上がるとは思わない。物価も上がるとは思わない」と答えた人が多かったです。しかし、これは世界的に見ると異常なことなのです。こんな国はありません。日米欧で生産性・賃金・物価を比較すると（図表 1-5）、日本で物価がピークを迎えた95年ごろから、アメリカ

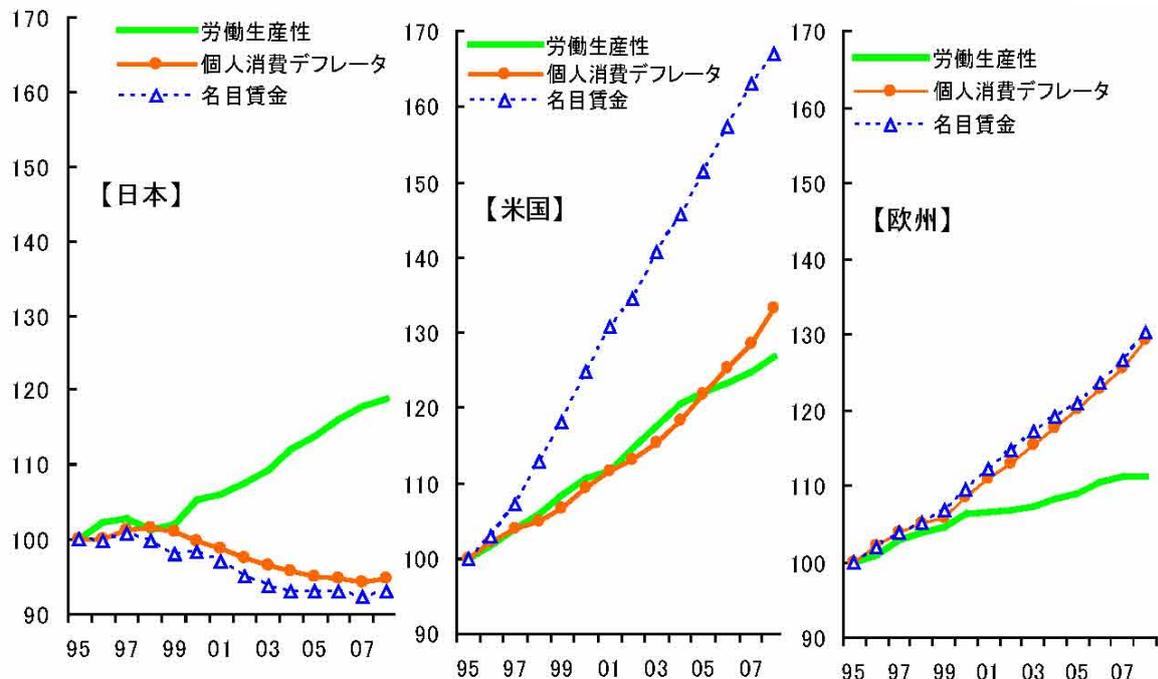
の物価は上がり続けています。生産性も当然上がっているし所得も上がっている。ヨーロッパも、ペースは違っても全く同じ形です。ところが、日本だけが下がっているのです。共通して言えるのは、労働生産性は上がっているということです。生産性が上がっているということは、企業はそれ

（図表 1-4）賃金と物価の推移



なりに付加価値を生み出している。日本企業は、アメリカほどではないにしろ、ヨーロッパに比べて付加価値を生み出す力はまだあるのです。

(図表 1-5) 生産性、賃金、物価の日米欧比較



(資料)OECD“Economic Outlook”

では、なぜ欧米では価格が上がって日本だけが下がるのか。これはミクロの欧米企業の事業パターンを考えていかないと分からないと思いますし、実際にはいろいろな要因が組み合わさっているのですが、模式的にお示ししましょう。アメリカ企業の典型的な事例として、アメリカ企業が安売りをしないかというところ、ウォルマートなどは徹底的に安売りをします。ところが、アメリカの市場はそういう企業が出てくると、もうからない企業が淘汰されたり撤退したりするのです。例えば、アメリカの流通業界にはカテゴリーキラーがたくさんあるし、業態が非常に多様です。彼らは徹底的な安売り競争をする一方で、もうからないと撤退するわけです。その一方で、新しいビジネスにどんどん出ていって、全く新しいものを作っていく。一つの例が、かつては日本の企業が得意としていたポータブルなデバイスなどは、今まさにアップルが iPhone を作っています。あるいは少し前のマイクロソフトにしても、いろいろなものを革新的にどんどん生み出していき、新しい市場を作っていけば価格競争に巻き込まれる必要がないため、当然、価格を引き上げられます。そして、そういうイノベーションを起こしていくためには優秀な人が要りますから、当然、

賃金を上げてそういう人を採用します。アメリカの企業は、そういうことを繰り返しているわけです。また、労働移動も企業の改廃も活発です（図表 1-6）。アメリカは、新規開業は大変多い一方で、つぶれていく企業も多くあります。そういうことで、物価が上がっていつているのです。

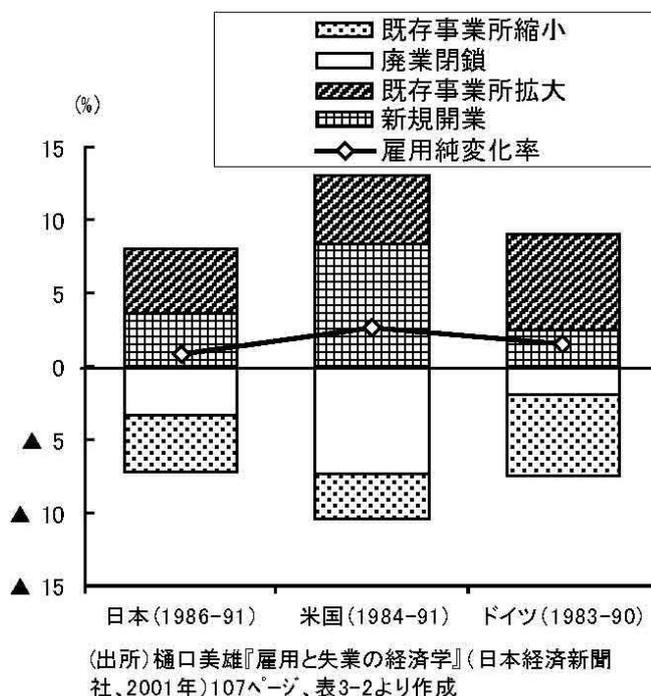
では、欧州はどうかというと、それほどイノベーションが頻繁に起こる社会ではありません。欧州の販売戦略なり事業戦略を表すキーワードは、「ブランド」あるいは「デザイン」だと思います。私はバーバリーのコートはずっと着ていますが、昔から言われるように 20~30 年もちます。そのように、

長くいいものを作っていく。あえて新しいものを入れて市場を壊すことはしません。例えば、デンマークなどは人口約 530 万人という非常に小さな国ですが、デザインが非常に有名です。ロイヤルコペンハーゲンやジョージ・ジェンセンなど、小さな企業がブランドをきちんと確立し、価格を下げないようにして競争するというやり方で物価を維持しています。

ところが日本は、例えばエレクトロニクスの産業を見ると、一つの企業がいろいろな事業を抱えていて、お互いに同じものを作っている。機能をどんどん良くしていくという意味では、一生懸命いいものを作っています。ところが、新しいものを作ったときに、機能が上がっているのであれば価格を上げればいいのですが、一種の過当競争になっていますから、価格を上げると売れないので上げられない状況です。これは、上げられないものだと考えてしまっている部分もあるのでしょうか。そうやって価格を上げないために、値下げ競争が起きてしまう。そのために賃金を下げるといふ悪循環に陥っているのです。

これを言うと、企業が事業再編をしないから悪いのだという話になるのですが、そこには労働市場のあり方が極めて密接にかかわっているわけです。ご案内のように、日本は余剰人員の解雇が極めて難しい社会です。実際にいろいろやっているところもあると思いま

(図表 1-6) 雇用の創出と喪失の日米欧比較  
(総雇用量に占める年平均変化率)

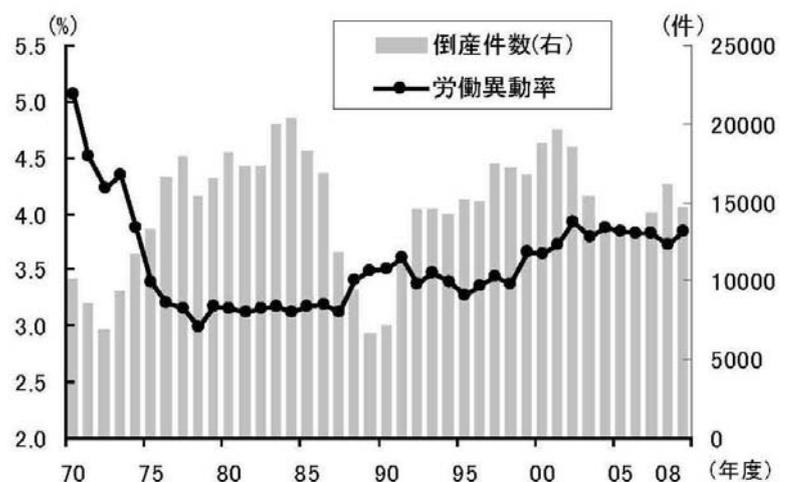


すが、裁判になると勝つのが難しい。アメリカは結構自由ですし、ヨーロッパは国によって違いますが、北欧などでは余剰人員の解雇は自由にできます。しかし、日本はそういう意味で労働移動が非常に難しいのです。そうすると、不採算事業を整理しようにも、そこに雇用がくっついているため、できないのです。もっと言うと、組合も雇用を切られるぐらいなら賃金を下げてもらった方がいいという考え方です。今の春闘もそうです。結果として、連合がそれなりに賃金を上げようと言っても、個別組合はそんなことをしたら企業の業績が悪くなってかえって駄目になってしまうので、賃上げ要求などしないわけです。そういう悪循環が起こっている。

かつて、右肩上がりの成長のときはそれが良かったのです。放っておいても成長していきますから、一時的に景気が悪くなくても、例えばオイルショック後などは欧米は物価が上がって賃上げ要求をかなり強く行ったために、物価がどんどん上がるという悪循環に陥りましたが、日本の場合は労働組合が賃上げ要求をやめたため、早くインフレーションから脱却して安定成長に移行したということがありました。しかし、今の時代はこれがあだになっているのです。人口が減って経済が伸びない中では、やはり労働移動や事業構造の転換をせざるを得ないのですが、それが非常に大きな足かせになってきています。政府も、雇用調整助成金や金融的な処置を行い、企業が事業再編をやりづらい、もしくは企業がつぶれないような対策をしてきました。日本の感覚で言うと、企業には雇用責任があって、雇用を守るためにはそうせざるを得ないという感覚なのかもしれませんが、世界的に見るとこれは異常になってきているのです。

北欧などでは、事業は簡単に再編します。その代わりに、個々の労働者に職業訓練をきちんと付ける、あるいは企業が資金を出し合って基金を創設し、そこで再就職の支援をする。労働組合も同じような発想ですが、今ある雇用や仕事を守るのではなくて、労働者個人のキャリアを守るという発想なのです。従って、事業が継続困難だと思えばすぐに再編してしまい、そ

(図表 1-7) 倒産件数、労働異動率の推移



(資料)東京商工リサーチ、厚生労働省「毎月勤労統計」、財務省「法人企業統計」

の代わり労働者を移動させていく、そこにお金なり知恵を使っていくという形です。そういう状況は、残念ながら日本では起こっていません。日本の労働移動は低迷しています(図表 1-7)。70年代の高度成長期は労働移動がかなり高かったのですが、オイルショックの後ずっと落ちて、90年代は仕事を失う人が増えたために結果として労働移動が増えていますが、結局「入り」の方は増えません。しかし、70年代以前は、出ていく人も多かったし、入ってくる人も多かったのです。労働移動がないと、事業構造は変わらないし、産業は活性化していきません。

### 3. デフレ反転に向けた政策パッケージ

そうは言うものの、そう簡単にできる話ではありません。しかし、何とかこれをやっていくことはできないのかということで、一つの成長戦略を考えてみました。

その上で参考になるのが韓国です。韓国は、90年代後半のアジア危機の後、IMFの管理の下で産業再編をし、徹底的にリストラを行いました。その前までは日本をずっと見習っていましたから、いわゆる財閥企業が自動車産業も持つし家電産業も持つという形で、いろいろな産業を持っていたのです。ところが、国内市場は小さいし、そういう形ではやっていけないということで、例えば自動車産業はヒュンダイを中心に再編し、エレクトロニクス産業はサムスンに集中させていきました。

同時に、国内市場は小さいため、グローバル市場を見ていったのです。そのため韓国の輸出比率は、危機前は30%以下だったものが、最近では50%を超えているという状況です。結局、国内を中心に考えていくと、やはりどうしても縮小均衡になってしまう。そこで、それぞれの企業が強いところに徹底的に資源を集中させて、グローバルに攻めていくことで、全体としてパイが拡大していくことを考えたのです。その過程で、確かに企業がある分野をなくすと、一時的にはそこで雇用が失われてしまいます。しかし、それぞれの企業が得意分野に特化して、グローバルに売上を伸ばしていけば、いずれどこかで雇用は増えていくはずで、その代わり、人は企業間をかなり大きく移動することになります。そういうことを目指していかざるを得ないのではないかと思います。

従って、まず産業の中で、場合によっては産業をまたぐこともあり得ると思いますが、労働移動を進める、あるいは事業売却を進めるような仕組みを作り、部分的には税制優遇等もありますが、業界が自主的にそういうことをやっていく必要があると思います。同時に、組合の方もそういうことに対して理解を示し、その代わり企業は労働移動の面倒をき

ちんと見るとか、あるいは北欧のやっているような労働移動を促進する仕組みを政府がサポートしていくなど、全体の枠組みを変えていくことが必要になっていくと思います。

実は、日本企業も 90 年代の終わりに同じことをやろうとして、事業売却をかなり進めました。ところがその後、2002 年から 2007 年まで景気が良くなったのです。そのために、合併の話が進んでいたものが、途中で止まってしまったものがたくさんありました。当時韓国は、株式保有の外国人比率が大きく増えたために、不採算事業を持っている企業は徹底的に株が売られたため再編せざるを得ないという一種の外圧があって、進んでいったわけです。しかし、日本は外資に対する抵抗感があったし、外国人が株を一定以上持つことに対する抵抗感があったため、景気が回復してくるとそういう圧力も少なくなって事業再編が十分進まなかったということがありました。しかし本来、景気が回復しているときの方が事業は伸びやすいので、事業再編はやりやすいはずなのです。今後、景気がそれほど強く回復するかどうかは分かりませんが、新興国が伸びていく中で、少なくとも最悪期は脱していつているわけですから、これからの景気回復の中でそういう事業再編を本当にやっていけるのかどうかは課題になってくると思います。

第 2 ステップとして、収益性が高い事業に特化できれば、当然、賃金が上がるはずですが。賃金が上がれば、国内市場はある程度伸びてきます。そうすると、海外事業でも伸びるし国内事業でも利益が出てきて、国内需要がまた伸びていくわけですから、国内でもさらに新しい企業が生まれてくる。こういう好循環を作っていくといけません。

第 3 ステップとして、製造業はそういう形でグローバル転換をしていって、成長のエンジン、富を生み出すエンジンになるというのはこれからも変わらないと思いますが、一方で、生産性が高くなるとどうしても雇用は減ってしまいます。では、減った分の雇用をどうやって生むかという、事実上は、政府が言っているような医療・介護、保育、教育といったところだと思います。それは、消費が増えるから消費税を上げて社会保障を充実できて、そこで雇用が生まれるという循環なのだと思うのです。ところが今の政府は、まず増税をして社会保障を充実すると言っていますが、最初に申し上げたように、こんなデフレの状況で増税したら皆が消費をやめてしまいます。ですから、あくまでまずグローバルに転換していく、それぞれの企業がグローバルな市場のどこに特化していくのかを考えていく。そして、業界をまたぐ形で事業再編をやり始め、そこに労働組合と政府が協力する形で労働移動を進めていく。つまり、景気を回復してからそれをやっていくという話ですね。それで利益が上がってくればきちんと賃金に反映させていく、賃金が上がれば一定程度の

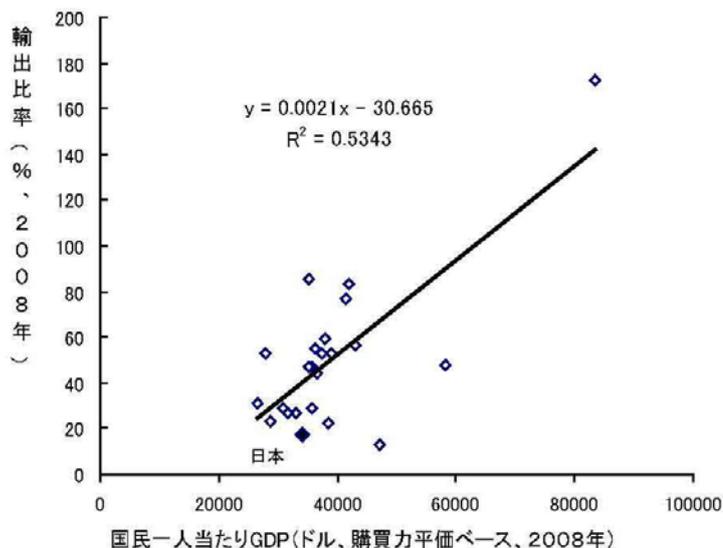
増税もできるというシナリオを全体で描いていくことが必要なのではないのでしょうか。

#### 4. 新たなグローバル化に向けた経営戦略

ここで、最初のグローバル展開というところについて少し踏み込んで述べると、2002～2007年は外需主導だったから、内需が必要だという意見があります。ところが、外需と輸出は分けて考える必要があります。外需というのは輸出から輸入を引いたもので、輸出というのはあくまでも輸出です。日本は外需主導型の成長をしているから、輸出が非常に活発化していて、それなりに規模がありますが、GDPの規模で見たら、世界的にはまだまだ小さいのです（図表 1-8）。最近の傾向を見ると、GDPに対する輸出の割合である輸出比率が高い国ほど1人当たりのGDPは高くなっています。それだけ市場が大きくなるわけですから、生産性も上がるということです。ヨーロッパは域内貿易が大きいので、若干割り引いて見る必要があるかもしれませんが、例えば韓国を見ると、輸出比率は日本よりもものすごく高いし、その上昇スピードは非常に早いわけです。従って、これから人口が減っていく中で、日本はまだまだ輸出は増やしていけるし、増やしていく必要があるといえます。その中で、製造業はもちろんですが、輸出ができるのは製造業だけに限らないでしょう。最近では観光にも非常に焦点が当たっていますし、実際にアジアからの観光客が増えています。関西もいろいろな観光資源を持っているので、有力な産業になっていくと思います。これからを考えると、それらも含んだ輸出産業を強化していくことが基本になるのではないかと私は思います。

そうは言うものの、アジアの企業が台頭している中でそう簡単に勝負ができるのかというと、これまでは日本国内で研究開発をする、非常に付加価値の高いものは国内でやり、海外はどちらかというと付加価値の低いものだというような分業をやってきたわけですが、それがなかなかうまくできない時代になっています。特にこれから伸びてくる新興国市場は、これまでの先進国市場とは嗜好

（図表 1-8）輸出比率と一人当たりGDP



(資料) 社会経済生産性本部「労働生産性の国際比較」、OECDホームページ (OECD statat)  
(注) 一人当たりGDPが2.5万ドル以上のOECD諸国 (23カ国)

が違うわけです。例えば、エアコン一つとっても、インドのエアコンは蚊を殺す機能を付けると売れるらしいですが、日本に今あるようなマイナス・イオンが出るといった機能は必ずしも必要とされていません。やはりそれぞれの地域によって付加価値を見て開発していくことが重要になってきています。そういう意味では、これまでのように日本は高付加価値で海外は汎用性という単純な区分けではなくなって、付加価値の高いものを外に出していかざるを得ない。しかし、それでもファブレス企業になっては駄目だと思うのです。日本の強さはものづくりのところにあり、例えば「ジャパंकール」という言葉で言われるように、アジアはまだ日本に対して一つのブランドイメージを持ってきています。そういうブランドを大事にしながら、ブランド的な製品を長くうまく売っていく。そういう部分は死守して、その代わり、それ以外のところは大胆にむしろ外に出していくということです。

もう一つ重要なのは、本社機能ということではないかと私は思います。一時期、本社は小さくした方がいいという議論がありましたが、グローバル展開を進めていくと、例えば現地法人のマネージャーや経営者は現地の人にやってもらわないといけなくなります。日本で今、そのような問題が起きています。ところが、現地法人にあまり自由にやらせると、勝手なことをやり出すのです。実は10~20年前に、アメリカの企業でも同様の問題があったようです。そこで最近では、現地で選抜した一流の人材を国境をまたぐ形でローテーションを組んで、例えば中国で優秀な人をアメリカ本社の部長として連れてきて、そこで働いてもらう。そうすることによって、アメリカ本国の企業のやり方や文化、理念が浸透していきます。また、アメリカの企業のボードメンバーは、かつてはアメリカ人がかなり多かったのですが、最近ではだんだん多様化してきています。そういう意味では、人種・国籍関係なく本当に優秀な人を、最終的にはボードメンバー、場合によっては社長にさえしていくことをルール化し、それを実現していく。そうすることで、海外の優秀な人材も取れるし、実際に本社に連れてくることで考え方も浸透していくという、グローバルなサクセッション・プランをやり始めています。日本企業でも、一部そういうことをやり始めています。ただ、アメリカ等に比べて、日本はもともとダイバーシティーということに慣れていないため、まだ時間はかかるでしょう。

そういう意味では、かつての大きい本社ではないですが、一種の強い本社です。仮にこれから現地で研究開発などをしていくようになったとしても、研究開発拠点を分散させて、それを放っておくとバラバラになりますから、どこかで統合しないとはいけません。そのた

めに、本社機能が必要になってくるわけです。そういう本社機能を強くするためには、そういうところをサポートするようなプロフェッショナルな人材が要ります。昨今、大学のプロフェッショナルスクールという話が出ていますが、まだ有効に機能していない。しかし、もっと本気で大学と産業界が連携し、そのようなグローバルに活躍する企業の本社をサポートするプロフェッショナルな人材を育成していかなければなりません。

もちろんアメリカの大学院には一日の長がありますが、アジアはアジアでまた違うやり方があるはずだと思います。関西は東京よりアジアに近いし、そういう産学連携もいろいろな形でやっているわけですから、そういうものをアジアで一つ作って行って、全体の本社はもちろん東京になるかもしれませんが、一種のアジア本社を関西に残していく、場合によっては本社自体をアジアシフトの中で関西に作っていく。そのためには、やはり産学が連携して、本社を支えていくプロフェッショナルな人材を育成していくことが必要なのではないかと思います。

まだお話ししたいこともあります。あとは議論で振り返ってみたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

(司会) 山田先生、どうもありがとうございました。ご質問はディスカッションの初めの部分でお受けすることにしまして、引き続きまして、稲田先生からご講演よろしく願いいたします。

## **講演 2 「関西発展に向けた新成長戦略」**

**稲田 義久 氏（甲南大学学長補佐・経済学部教授）**

### **1. はじめに**

私は甲南大学で教えておりますと同時に、関西社会経済研究所で経済予測等々の活動を行っております。その成果はホームページに載せておりますが、毎月、月次見通しを書いておまして、12月の見通しの1コラム「今月のトピックス」で、2011年は、関西人がたとえ中小企業であれ学生であれ、アジアの中の大阪、アジアの中の関西を意識する元年になるだろうと書きました。その中で、デフレから脱却できるビジネスモデルを打ち立てることが重要と指摘しておきました。今日はそれを後段においてディスカッションしたいと思っております。

山田先生はミクロの方まで踏み込んで、かなりディスカッションの場を提供していただきましたが、私はもう少しマクロの視点で議論していきたいと思います。まずキーワードとしての「成長戦略」について、現在までどのように議論されてきたかを簡単にレビューしたいと思います。そして、日本経済がデフレの陥穽から脱出できない理由、これは山田先生のメインピックスとぴったり重なりあうところですが、ここを私なりに少し解説してみたいと思います。それを踏まえた上で、脱デフレの発展戦略を考える場合に、どのような分析の視点があるのかをお話しし、最後に関西経済について考え、皆さん方の議論を通じて関西の発展戦略を考えていきたいと思います。本日は、近畿経済産業局の方にも来ていただいていますので、官民の役割についても少し議論できればと思います。本日の議論を通して、脱デフレの戦略をお互いに理解できれば、それで本シンポジウムの役割は果たせたと思っています。



稲田 義久 甲南大学教授

## 2. 成長戦略の一系譜

私が最初に予測等々の勉強をしたのは、アメリカのペンシルバニア大学でした。そのころからアメリカのエコノミストとの付き合いが始まりました。クリントン政権ができる前の1990年初頭、ブッシュ政権は「(湾岸)戦争に勝ったが経済に負けた」と言われていました。当時、ちょうど90年から景気が回復してきます。そのときに、今回の景気回復は過去の景気回復と違うということに気付いたエコノミストが幾人かいました。すなわち、経済の回復に生産性の向上が伴っていたことに気が付いたのです。当時は「ジョブレスリカバリー」と言われていました。すなわち、生産(アウトプット)は拡大しても仕事(雇用)が増えない、すなわち生産性が上がっているという状況です。2000年、ブッシュ大統領の時代

になると「ジョブロスリカバリー」と言われる現象もありましたが、いずれにせよ、新たな時代に入ってきたということを垣間見たエコノミストたちがアメリカにいたことは幸せでした。

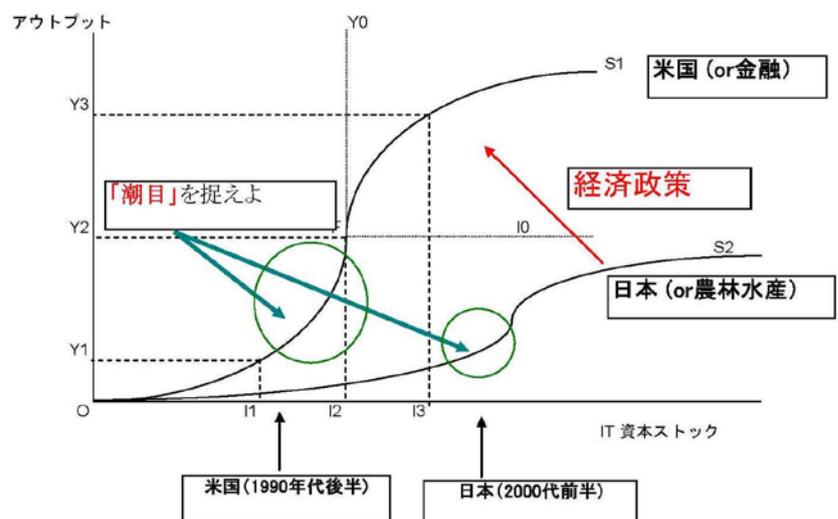
実際に生産性のトレンドの改善が 1991 年以降の景気回復の中で起こっていたということ喝破して、新しい経済の到来を議論した人たちがいました。議論の成果は、いわゆる米国版上げ潮路線と呼ばれる『The US Rising Tide Policy』として出版され、新しい「成長戦略」の考え方が展開されています。この本の編者は全米製造業界の Jerry J. Jasinowski 会長で、98 年に John Wiley & Sons から出版されています。本の中身をみると、「The Mandate for Higher Growth」といった高成長に向けての話や、「America Can Grow Faster」、「Growth Is Coming from Companies」という章では IT に注目し、さらには「People Are Key」という章では「ヒューマンキャピタル」にも注目しています。

この成果を受けて、中川秀直さんが勧進元になった日本版上げ潮路線があります。そのバックボーンペーパーは、後にペンシルバニア大学の L.R.Klein、F.G.Adams、そして ITeconomy.com の熊坂有三氏、九州大学の篠崎彰彦先生などが書いた、『Accelerating Japan's Economic Growth』という形で出版されています。私も計算を手伝いましたが、上げ潮路線の考え方は「S 字型生産関数」に端的に表されています。

「S 字型生産関数」と「IT」が議論のキーワードです。図 2-1 では横軸に IT ストック、縦軸にアウトプットを取っておりますが、IT ストックが I1 から I2 に向かって順調に増え出すと、生産が非線形（S 字型）に拡大する、すなわち収穫逓増を実現できるような領域がある。IT をうまく使ってその領域を実現したのがアメリカの 90 年代後半です（いわゆる IT 革命）。これに理論的根拠

を与えて実証分析をしたのが L.R.Klein たちです。この図を(2000 年前半の)日本経済に適用すると、すなわち、IT の深化を実現する政策をとれば、日本経済の潜在成長率は高まり、人口減少下でもやっつけていけるという議論に対し、きちんとした理論的実証的根

(図表 2-1) S 字型生産関数：IT 革新を考慮した生産関数



抛を与えることができたのです。ところが、その後の政治のしがらみの中ではこのことは理解されず、「上げ潮路線」は今やごみ箱に捨てられたわけです。

今の日本において、成長戦略というのは、このような非線形の現象をいかに作り出すかということなのです。従来の生産関数では、収穫一定で、インプットを  $n$  倍伸ばしてもアウトプットも  $n$  倍しか伸びない、それから限界生産物の収穫逓減（インプットを増やしていくにつれて生産が伸びていかない）、特に技術進歩についても外生的（他の条件が変わっても技術進歩のスピードが一定）に考えていたのです。そういった制約を緩めていくと、これまでの生産関数ではとらえることができなかった潜在成長率の加速、すなわち S 字型の拡大を起こすような仕組みを考えようということが、理論的実証分析の背景のモデルにあったわけです。

今、日本の潜在成長率はどのぐらいかという、大体 1.5%程度ではないでしょうか。日銀などでは 1%以下と言われていています。仮に 0.5%の成長率で経済が 2 倍になろうと思ったら、約  $140(70/0.5=140)$ 年（規模が 2 倍になるための成長率と年次の関係は近似的に  $70 \div$  成長率で求められる）もかかります。中国のように 7%以上で成長しておれば 10 年 ( $70/7=10$ )程度です。10 年で経済規模が 2 倍になるという時代は日本も高度成長期に経験してきたわけですが、何とか成長率を上げないとデフレの陥穽から抜け出せないというのは明らかです。政府の成長戦略のシナリオにありますように、名目 GDP 成長率が 3%、実質 GDP 成長率が 2%ぐらい、そして物価上昇率が 1%ぐらいとすれば、2020 年までにはようやくプライマリーバランスが黒字化するということになるわけです。

人口が減少していく中で、従来のトレンドを延長した技術進歩率では、絶対に 1.5%よりも高い潜在成長率を予測することはできないわけです。しかし、IT 革新という技術進歩を明示的に生産関数の中に入れることで、3~5%ぐらいは実現できることになります。L.R.Klein 先生と話したら、「なぜそんなに低い成長率が日本で議論になっているのか」と質問されました。悲観的なムードを打ち破るためにも、新たな発想が必要である。そこで潜在成長率を 3~5%に加速させるポイントは、技術進歩率を内生化する仕組みを生産関数に入れ込むということです。IT ストックが資本ストックの中で高まることによって、技術進歩自体が加速するようなモデルを作って、実証すればよいわけです。実際、熊坂らのペーパーでは、有望な産業が指摘されています。いずれにせよ、IT をうまく利用して、産業を活性化させていくことが重要です。

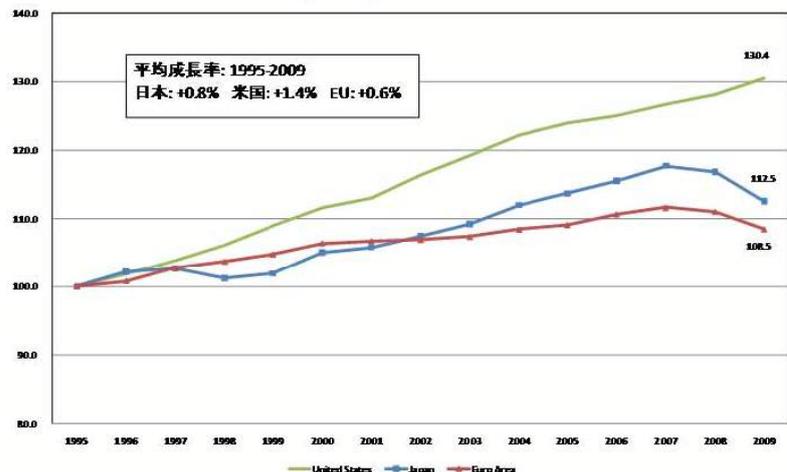
一般的なマクロ経済政策と同時にミクロの民営化や規制緩和などの対策を行いつつ、一

方でグローバリゼーションへの対策も必要となります。また先ほどから挙げられている労働市場の問題もあります。後ほどデフレの話に触れてみますが、象徴的な事例を述べさせていただきます。本日発表される米国の 10-12 月期実質 GDP 成長率は恐らくかなり高く、前期比年率 3%を超えていることは確実ですが、バーナンキ議長（米連邦準備制度理事会）が FOMC でこんな説明をしております。「失業率が 8%ぐらいに落ちてくるのに数年かかるので、QE2（量的金融緩和第 2 弾）をまだまだ続けていかななくてはいけない」というのです。デフレは金融的現象だから、強力な金融緩和を持続することにより、それですべてが解けると考えているふしがあります。私は、彼のデフレに関する見方が一方的ではないかと思っています。

私は、そうではなく問題の解決方法は別のところにあると思っています。アメリカ、日本、EU の労働生産性の 1995 年以降の推移を見ると、足下はリーマンショックの影響があるものの、着実に生産性は上昇してきました。特に、アメリカはうまく IT 革新に乗り生産性のパフォーマンスは非常に高いけれど、日本や EU はまだ乗り遅れているのではないかと思います。（図表 2-2）

（図表 2-2）労働生産性の比較

労働生産性: 1995=100



（資料）OECD Economic Outlook

### 3. 日本経済がデフレの陥穽から脱出できないわけ

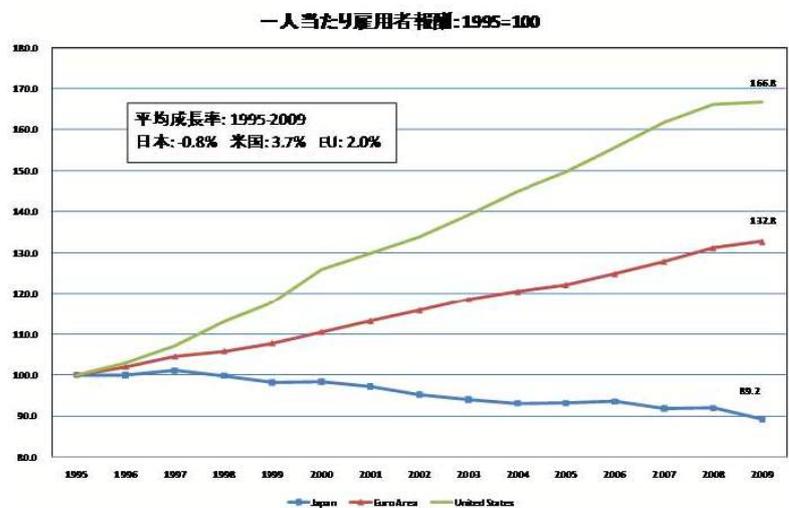
端的に申しますと、名目 GDP が 1990 年代よりも下がっているという事実があります。名目 GDP は、生産サイドから見れば各産業の付加価値の合計ですから、このことは、日本は自らの付加価値を高めることができていないことを意味します。デフレ現象(付加価値デフレーターが持続的に下落)というのは要するに、付加価値を高めるビジネスモデルを創出できていないということなのです。生活実感を示す指標として、1 人当たり雇用者報酬（賃金）を見ると、日本はずっと下がっていますが、アメリカは持続的に上昇し、EU も上が

っています。先ほどの労働生産性の伸びとの比較でいえば、EU の労働生産性の伸びは日本のそれよりも低いにもかかわらず、EU の雇用者報酬（賃金）の伸びは逆に日本を上回る現象が起こっているのです

（図表 2-3）。そして、もう一つの実感を表わす民間消費デフレーター（物価）を見ると、これも同じように日本だけが下がっているのです（図表 2-4）。EU の場合、労働生産性の伸びがさほどでもないのに、賃金も物価も着実に上がっているというのは、高い付加価値を生み出すビジネスモデルの創出に成功しているからです。誰でも知っている例として、フランスのワインであり、イタリアのデザインであると言え、すぐに説明できます。

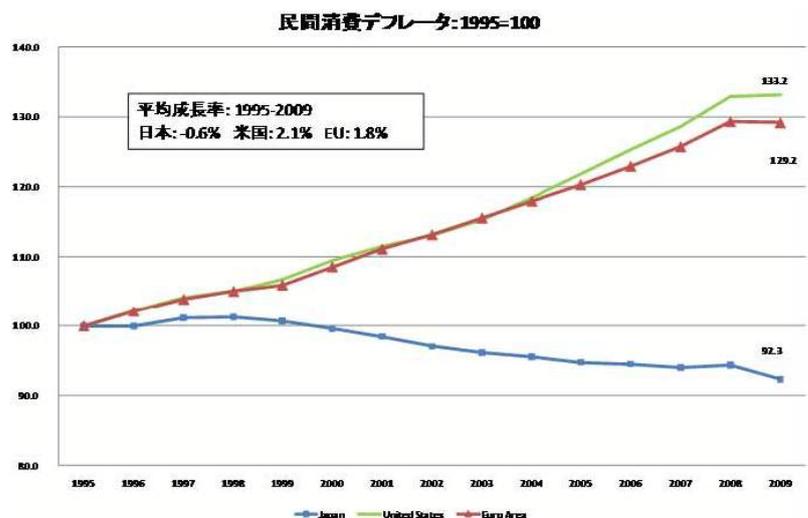
ではなぜ、一般的に技術水準の高い日本でなぜそうならなかったのか、経済成長率とその寄与率を見ながら説明しましょう（図表 2-5）。ここでは、折れ線グラフが実質 GDP 成長率、棒グラフが成長の要因(成長のエンジン)を示しています。まず 1992 年～01 年を見てみますと、いわゆる「失われた 10 年」と呼ばれる期間であり、経済成長率がほぼゼロの時期でした。そして、今回の一つ前の景気回復期（2002 年 1 月～2007 年 11 月）の平均経済成長率は 1.7% でした。では、その 1.7% の成長のエンジンは何かという、約 4 割を説明するのが純輸出（外需）でした。輸出総額ではなく、輸出－輸入が成長全体に

（図表 2-3）一人当たり雇用者報酬の比較



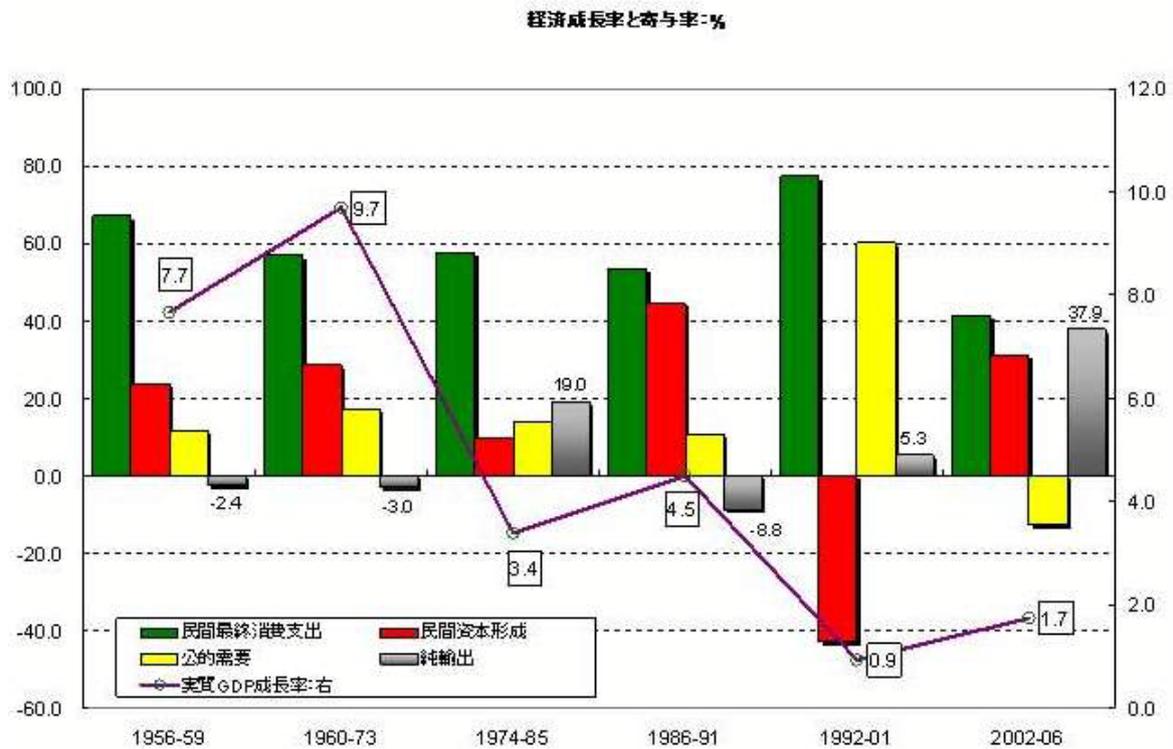
（資料）OECD Economic Outlook

（図表 2-4）民間消費デフレータの比較



（資料）OECD Economic Outlook

(図表 2-5) 景気回復と純輸出の役割



(資料) 筆者作成

4割寄与してきたということです。

こういうことは、これまでの日本経済の発展段階ではあり得なかったことです。いわゆる高度成長期においても純輸出の寄与率は-2.4%です。ということは、高度成長期は国内で民間消費と民間投資がうまく循環していた。ちょうど、これからの中国のような感じです。その後純輸出の役割が大きく出てきたのが、オイルショック後の貿易摩擦を起こした時期で、それでも寄与率は2割もいかなかったのです。そして、今回のような成長率全体の4割に及ぶ純輸出の寄与は、実はその大部分が輸出によるものでした。しかも、電気機械関係の輸出の貢献が圧倒的です。2000年前半に何が起こっていたかということ、1990年代後半にアメリカがIT革命に成功し、その成果(グローバルIT化)が世界に均てんします。その結果、韓国であれ中国であれ、日本との技術的格差がほとんど埋まってくる。日本が得意とする輸出製品の多くは、そういう条件で競争するわけです。国際経済学の理論に、(グローバル化による)要素価格均等化の法則というものがあります。輸出品を生産する企業の要素価格(ここでは賃金)は、競争相手である中国や韓国の賃金水準に収束していくのです。それは当たり前で、そうでないと企業は競争力を失うわけです。つまり、2002年以降の景気回復のメインエンジンは外需であり、特にIT関連の電気機器の輸出であったため、グローバルIT化のもとで一層デフレを加速させたわけです。前回の景気回復に

においては、輸出企業はもうかったけれどもそれが家計に均てんしない、実質成長率は高かったが経済の回復感はないというのが実感であったと思われます。

#### 4. 発展戦略の分析視点

いろいろな発展戦略がありますが、それを評価する場合、以下の四つの視点が重要ではないかと思います。第一に、その発展戦略は産業の高付加価値化に向けたブランド戦略を十分考えているかです。第二に、ITの効果的活用による意思決定の迅速化が図られているかどうか。日本も結構ITを導入しているのではないかと思います。例えば、経営戦略や成長戦略、すなわち社長室におけるIT使用がアメリカに比べて決定的に遅れています。アメリカのCEOは、常にデータ推移を見ながらグローバルに戦略を展開していくのですが、日本ではこの点かなり遅れていることが指摘されています。このことは、成長戦略の観点から見るとやはり問題ではないかと思います。これは実際の調査結果から分かることです。日本がIT化にうまく乗れなかったのは、アメリカとは異なり教育・文化の違いもあると思います。IT化は基本的には英語圏の文化で、例えばタイプライターを普通に打つ人にとっては、違和感なくスムーズにできます。第三に、現在言われている人材(human capital)の問題で、企業の海外市場での展開を担う人材の強化が図られているかどうか。こういうことがやはり成長戦略を考えるときの一つのポイントであろうと思います。さらに第四として、成長するアジアの所得をどのように取り込み日本の所得を上げるかという視点がやはり必要になってくるでしょう。外国の投資家は人口が減少している国にはだれも投資しませんから、重要なポイントです。以上、四つの視点が重要で、国の新成長戦略などを見ていくと、メニューとしては出ているけれども、少し欠けるところもあるような気がします。

#### 5. 関西発展戦略

最後に、関西の発展戦略についてまとめておきたいと思います。国の成長戦略や関西の発展戦略という場合にも、まず誰にとっての成長戦略なのかということは、非常に難しい問題です。その一つの切り口として、例えばリチャード・フロリダは『クリエイティブ都市論』で『メガリージョン』という構想を出しています。これは、その地域における創造性、人間、生産性、創造スキル、才能をいかに集積できるかというのが決定的に重要であって、それを実現するのが発展戦略だという議論です。3年前、近畿経済産業局から「関

西メガリージョン構想」が発表されました。

これは、引き続きオリジナル版から見直し及びアクションプランの重点化という方向で現在整備されています。先ほどの述べた分析視点で評価することもできるでしょう。

また、われわれは昨年、『関西経済白書』で環境ビジネスを環境戦略の視点からとらえて分析してみました。環境戦略においても、韓国のビジネスモデルが非常に重要なことは事実ですが、われわれの一つの結論は、新興国のきめ細かな需要把握と、最先端・ボリュームゾーン向けの両方でバランスを取る戦略が必要だろうということでした。そして、関西(日本)の企業は個別製品では強みを持っているけれども、システムとして総合力が発揮できていない。『関西経済白書』では環境ビジネスに関して、こういうところをどうするのかなどを取り扱うことで、展開の方向性を提示させていただいております。

もう一つ、関西の経済発展を考えると、広域連携をどう考えるかということが非常に大きいだろうと思います。

以上、お話しした問題を整理すると、デフレの陥穽から抜け出すためには、グローバル化・IT化に向けてビジネスモデル仕様を高度化し、付加価値を高めるビジネスモデルを作っていくことが重要です。そして、何とんでもヒューマンキャピタルの問題、先ほど山田先生からは組合も含めた人材教育についてお話がありましたが、私の領域では学生の教育についてどう考えるかということが重要です。最近では、韓国型ビジネスモデルが金科玉条のごとく注目されていますが、本当にそうなのか、日本にはそれよりもっとバランスの取れたビジネスモデルもあり得るのではないかということも、これから議論してみたいと思います。それから、輸出と内需をどのようにリンクさせていくのかということも重要なポイントであろうと思います。最後に、関西の発展を考えると、今日のような財政制約の厳しい中でうまく広域連合を使っていくことが大きなポイントになるでしょう。そういうときに、官民連携として、官の役割にはどういうものがあるのかという話を後半の方でもう少し山田先生に突っ込んで、皆さまとともに議論していきたいと思います。

(司会) 稲田先生、どうもありがとうございました。それでは、ここでブレイクとさせていただきます。

## ディスカッション

(司会) 後半のディスカッションを開始いたします。最初に、先ほどのご講演に対してご質問があればお伺いいたします。

(近畿経済産業局 八島課長) 山田先生のご講演で、最後の方に高付加価値化、ブランディングのお話がありました。先生も仰っているように日本は思っているほど輸出依存はしていないので、戦略分野を立て、アジアなども含めた新しい内需拡大をしなければならないと思います。また、それに関する政策的な誘導としては、税制や補助金などいろいろな政策的手法が考えられます。

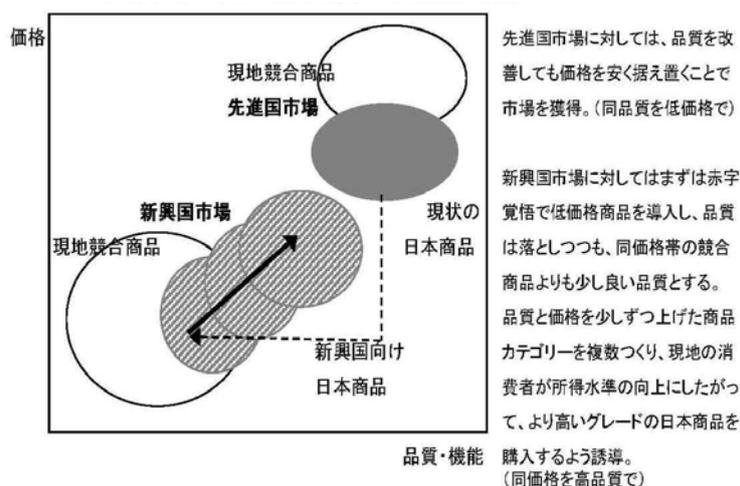
しかし、高付加価値、特にブランディングというのは、われわれの省では数年前から主に繊維関係で取組みを始めていて、今はそれ以外でもコンテンツ、デザイン、アパレルなどを含めてクールジャパンということでやろうとしているのですが、その辺りを政策的に作り込むことはなかなか難しいのです。展示会などでいろいろ PR はしますが、最終的には個々の企業のブランディングがどうなるかということが問題です。例えばイギリスには洋服の高級ブランドがあるので、スーツと言えばイギリスがイメージされますし、ファッションブルなデザインならイタリアやニューヨークといった、個々の企業のブランドの集積として地域が出てきます。そうすると、ブランドが必要だというアナウンスはできるのですが、それを具体化していくにはどうすれば良いのでしょうか。



八島毅祐 近畿経済産業局企画課長  
(写真左)

(山田) 私はマーケティングの専門家ではないので十分なお答えはできないと思うのですが、図表 3-1 で、アジアにおいて日本企業ができる韓国とは異なるブランディング戦略と、その前提になるビジネスモデルのイメージを描いています。縦軸に価格、横軸に品質や機能を取っているのですが、日本の今の商品というのは非常に品質がいいわけですが、それが少し安いという理由で、欧米市場では売れたのです。自動車などがイメージしやすいと思います。ところが、今の新興国市場というのは全く価格帯が下がってしまっています。韓国は、日本市場と同じようなことをやっても負けるので、最初から新興国に出て行って、新興国の嗜好を研究して、まず価格を設定し、そのための調達構造を考えていったわけです。そこはそこで、日本も勝負をせざるを得ないと思うのです。同じようなことをある程度今もやっています。

(図表 3-1) 日本企業の新興国市場開拓戦略



(参考資料) 新宅純二郎(2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『国際協力銀行・国際調査室報』

しかし、日本の強さとして、ジャパंकールの的なものは絶対にあると思うのです。やはりアジアの人はそういうものを買ってくれるし、まだ格好良いと思ってきています。そういう意味では、恐らく資生堂などはこういうイメージのことを既にされていると思うのですが、現地は現地ブランドを作って投入する。そこで重要なのが時間軸で、彼らはどんどん豊かになっていくわけですから、例えば自動車で考えると、今は確かに自分で組み立てて、少しぐらい故障があってもいいと考えるかもしれませんが、所得の高い人たちは、乗り心地や格好良さをすごく意識します。そういう人たちが確実に増えていくわけですから、その部分を日本ブランドとして見せながら、彼らの上昇志向に訴えるような、一種のシリー

ズの商品として投入していく。それは化粧品だけではなく、いろいろなところで応用が効くのではないかと思います。

これは、韓国企業には絶対にできないと思います。デザインはいいかもしれませんが、機能は日本の方がはるかにいいですし、特に関西の場合は東大阪を中心として中小企業の集積があります。日本と韓国が一番大きな違いは、その裾野産業の違いです。品質については世界的に見ても、日本が優位にある。最近言われるのは、これは経産省が言われている話だと思いますが、日本はまさに技術で勝って事業化で負ける、ブランディングで負けるというところなので、個々の企業がブランド化を考えていくと同時に、やはり関西ブランドとして、あるいはジャパンブランドでもいいのですが、何かそういうものを協力して作っていく必要があると思います。

これまで国内市場の中であまりにも過当競争をやりすぎていたのではないか。本当のライバルは韓国企業であり、中国企業であり、海外の企業なのだから、戦略的提携や戦略的ブランド作りをしなくてははいけません。関西も同じで、空港がいい例です。それぞれのエゴを捨てて、関西としての一つのきちんとしたブランド作りをしていく、同時に個々の企業もブランド化戦略をしていく。その組み合わせをすれば、私は十分韓国に勝てると思います。

(司会) ほかにご質問はございませんか。なければ、ここからの進行は稲田先生にお願いいたします。

(稲田) これから後半のディスカッションを始めますが、今、近経局の八島課長からかなりエッジを立てて切り込んだ質問をいただいたので、これをうまく生かしながら進めていきたいと思っています。

山田先生と打ち合わせをしまして、ここでの議論では、どのようにすればデフレから脱却できるのか、その具体的イメージとして付加価値を高めるビジネスモデルとは何なのかということ、を、少しずつ明らかにしていこうと考えていたわけです。そこで、最初に四つの論点を想定していました。一つは、日本の有望な産業(高付加価値)分野とは何なのか。具体的に言えば、日本は何でオンリーワンを目指すのかということも含めて、プロミシグな産業は何か。二つ目に、成長するアジア、海外の所得を取り込むために、関西はどうすればいいのか。三つ目に、欠かせないポイントとして、ヒューマンキャピタルの向上に

よってどういうビジネスモデルにつなげるのか。すなわち、企業が実際に抱えている人材とその変遷、今後入ってくる学生をどうするのか、ヒューマンキャピタルについて少し議論することが必要だと思います。そして最後に、海外マーケットの有効な開拓に当たって、官民連携や官の支援はどうなっているのかということも議論しようと思っていたのですが、それを冒頭の質問で言っていたので、まずそこからやっていきたいと思います。今、われわれが議論したように、この数年の状況というのは、韓国のビジネスモデルの登場によりわれわれは自信をなくしつつあり、それが金科玉条のようになってきたわけです。しかし、『関西経済白書』の環境ビジネスで議論したように、ある程度バランスの取れたマーケティングがあり得るだろうという話が、山田先生のご用意された図表 3-1 に整理されています。これまでは、ガラパゴス化と揶揄されつつも、かなりクオリティの高い、高付加価値戦略でこれまで来たのですが、それがあまり現地にカスタマイズされてこなかったという問題点があります。しかし、時間軸で見れば、やはりその産業の売れ筋もボリュームゾーンからクオリティの高い方に移っていくと思うのです。そういった場合、有効なマーケティング開拓について官の支援はどうなっているのでしょうか。

(八島) 官の支援といっても、大きな企業の場合は基本的には自社でということですが、比較的、中小とか中堅企業のようなところで、全体の海外のビジネスも含めて全体的に分かりづらいところ、情報収集ができないところは、JETRO や中小企業基盤整備機構で情報提供をしています。そういう意味で、大きな指標を示すというところはあるかと思えます。それから、新成長戦略が去年出されましたが、何年かに一度、そういう方向性を指し示すことで企業を誘導するというところはあるのではないかと思います。

(稲田) 今のお話では、グローバル企業はそれなりに展開していくけれども、例えば中堅・中小企業への支援にいかにかつなげていくか、そのためのインフォメーションのところではいかにコストを下げているのか、といったことをそういう形でやっているわけですね

(八島) そうですね。具体的に、JETRO や中小企業基盤整備機構のような政府あるいは政府関係機関を通じた PR や、特に発展途上国や新興国のインフラ建設には政府の強い関与が必要なのです。民間同士だけではなかなかビジネスが進まないというところもある

ので、政府間同士での接点をまず作った上で、実際の商談は民間ベース、あるいは日本の企業と向こうの政府、公的機関で行っていくということもあります。国によっていろいろ制度的な問題もありますし、また政府や地方政府の基本計画などとの整合性もありますので、最初の入り口段階での政府の後押しや、民間だけではなかなか入りづらいところをプッシュするということはあると思います。

(稲田) 今のインフラの輸出の話では、それをサポートするという事になっていると思うのですが、各自治体ではまだそういうところは緒に就いたところで、今後の広域連携の中でそういうことをどううまくやっていくかということがポイントになってくるかと思っています。この点について、皆さんがそれぞれ抱えている問題点などがあれば、ご意見を言っていたきたいと思います。

(Q1) 官民連携、TPP については、関経連も実際に大阪市と手を組んでホーチミンで水事業をやろうとしているのですが、そこでぶつかる問題は相手側にあるのではなくて、むしろ日本のシステムなのです。大阪市と水道事業をやろうということで始まったときに、上水道だけでなく使った水をどう処理するかということの方がアジア各国では問題です。当然のごとく下水の話が出てくると思ったときに、大阪市は上水道の方は一生懸命なのに、下水道の方は完全に横を向いていたのです。これはよくよく考えると、国交省がやっているのか厚労省がハンドリングしているのかによって、ものすごく大きな壁があったのです。今は下水の方も一生懸命やろうということになっていますが、日本国内の行政の壁が完全に阻んでいるのです。その辺を解決していかないと、民の方が一生懸命やろうと言っても、なかなか前に進まない。だから、欧米の特にヨーロッパの水事業会社に完全に牛耳られているわけです。TPP も非常に大きな壁があって、これは日本の行政システムを完全に変えていかないと前に進みません。

(稲田) 官民交流があるから、そういう話が出てくるわけですね。先生、海外のマーケットの開拓に当たって何か問題点はありますか。

(山田) これは関西だけの話ではなくなってしまうかもしれませんが、今、一つのビジネスを考えるときに、標準化が大きなテーマになってきています。要は、ルールや規格を

どう作っていくのか、例えば環境の基準や規制をどうしていくのかということは、まさに行政がやっていく話です。これは、行政だけではなくビジネスの現場の感覚を持っていないと当然できないわけで、国際的な標準化のルールを作っていくときには、官民が連携して人材が交流して、一応、政府として交渉するわけですが、その部分に官民の人材なりノウハウがきちんと統一化されて交渉していく仕組みを作っていないといけない。これまで日本は、標準化やルールのところでもごく不利に置かれてきています。今の CO2 削減の話にしても、それに近いようなところがあると思うのです。そこをやっていかないと駄目なのではないかと思います。そこで、先ほど産学連携と言いましたが、まさに技術で勝って事業化で負けるというところの、事業化というのはルール作りであり、自然科学ではなくて広い意味での社会科学の分野なのです。その部分を人材育成も含めてやっていかなければならない。そのときに、官がある程度フレームを作ってリードしていくことが大事ではないかと考えています。

(稲田) いろいろな問題が交錯するのですが、この問題はひとまず置いておいて、次に、日本あるいは関西の有望な産業分野、こういうところを伸ばすべきだということに議論を向けていきたいと思います。ずいぶん斬新な議論があったと思いますが、まずキックオフとして、これを伸ばすべきだという有望な産業、それは日本の経済やアジアの状況も踏まえての話ではと思うのですが、その辺はいかがでしょうか。



(山田) 大きく言うと、やはり輸出ができる産業です。かつて、日本の輸出の 2 大リーダーは自動車とエレクトロニクスだったと思います。エレクトロニクスは残念ながら最近相対的に弱くなってきているし、自動車も新たに問題が出てきています。自動車やエレクトロニクス

トロニクスというのはまさに消費財であって、ブランドで売るところもあるけれど、どちらかというと機能で勝負するのです。その結果として、機能競争に巻き込まれていった。そういう意味で、ある程度、競争力が落ちてしまう可能性がある。むしろ最近では、素材や食品が意外に伸びてきているのです。あるいは繊維も伸びてきています。ですから、日本的なブランドや日本的な品質というものを前面に出して勝負していく。最初に私が述べたアメリカとヨーロッパと日本という三つのパターンのうち、ヨーロッパ的なやり方を考えていくと、そこが成長分野になってくるのではないかと思います。

製造業の中では、やはり環境の分野だと思います。先ほど水事業の話で、個別の技術は非常に強いだけでも、システム化していくところで負けると言われていましたが、個別の技術は非常に強いわけですし、韓国の持っていないような中小企業の裾野が広いわけですから、そういう個別技術を生かしながら、そこをうまく統一化していけば、成長産業になっていくでしょう。

もう一つ大きいのは、高齢化関連です。アジアでは、これから急激に高齢化が進みます。日本はその中で最も早く高齢化が進んでおり、既に高齢化比率は欧米を上回ってきて、これからどんどん上がっていきます。中国はまだそこまでいっていませんが、2030年代になると人口が減り始め、これから10年後には高齢化が急激に進むと言われています。他方、ヨーロッパはゆっくり高齢化が進んでいますし、アメリカはもっとゆっくりですから、本当に急激な高齢化が進む中で、社会を安定化するモデルが作れていないのです。そこに、日本にとってのチャンスがあります。よく課題先進国と言われますが、これはチャレンジではあるのだけでも、例えば介護ロボットの開発や、介護や看護、保育といったものを統一してサービスを提供していくといった、高齢化に対応したサービスを実験的にやっていくことで、何かを生み出していけば、将来的にいろいろなノウハウや、例えば介護ロボットなどを韓国なり中国に輸出できると思います。

(稲田) 今のお話では、例えば輸出をして、まず付加価値を高めて所得を上げ、それを次のステージで内需に回して全体を上げていくというイメージだと思うのです。そういう意味では、製造業の中でもいわばローテク、そして既存のものでブランディングをしっかりとやって売っていく。例えば素材や食品などは、やはりブランディングの問題が非常に重要だというお話でした。環境の分野でビジネスをする場合には、現地でどのようにビジネスを展開するかが問題になってまいります。それから、介護の話もされていました。これ

らに共通することは、例えば統一化やルール化など、スタンダードをどう作るかということだと思います。

公的セクターの需要拡大に期待できるということですが、一般に、公的セクターというのは生産性が遅れていて、そういうところに手を出すこと自体が日本の成長をあまりイメージできないという議論もあると思うのですが、逆に公的セクターのところから何か需要を作り出すというところをもう少しお聞かせ願えますか。

(山田) 公的セクターを具体的に言うと、これから大きなところは、医療、介護、保育、教育だと思います。日本の雇用構造と欧米の雇用構造を見たときに、日本は高齢化自体はかなり進んでいるのに、医療・介護といった公的セクターの比率が非常に小さい。海外でそこが非常に大きい国には二つのパターンがあります。全体的に日本より多いのですが、例えばアメリカでは、基本的には民間がやるわけです。アメリカの大学はほとんど民営で、世界中からどんどん人を集めていて、医療でも民間も全く自由に混合診療をしています。今、オバマ政権では皆保険にするかどうかという話になっていますが、基本的には民間が行うわけです。一つには、このような徹底した民営化のやり方があります。

もう一つは北欧です。北欧はものすごく税金を投入して、分権でやっています。スウェーデンの医療サービスの供給は、ランスティング（日本では県に相当する）がやっているのです。むしろ、スウェーデンの県はほとんどそれに特化しています。そこで住民税を中心に集めてサービスを提供している。だから、住民税を払えば、ちゃんと医療サービスで返ってくるのできちんとお金を出すのです。公のところでのどのように金が使われているのか分からない日本のような仕組みではなく、受益と負担の関係を見えやすいような仕組みを作る形で徹底してやっているのです。

その二つやり方があって、どちらでもいいと思うし、場合によっては組み合わせもできると思います。例えば、日本は国民的に公平性ということを考えますので、税金はある程度取るけれども、スウェーデンのように、医療保険は県、あるいは新しい広域連合を作って、そこを見る。しかし、実際の医療は民間が自由にやっという組み合わせが考えられます。従って、市場原理と公的な再分配の組み合わせを日本モデルとして作ったらいいのではないかと私は思っています。

もう一つ重要なのが、教育です。講演の中で、官民連携で日本の本拠を強化していくために、それをサポートするようなビジネスのやり方を作ってはどうかという話をしました

が、具体的には人事の分野でその可能性があるのではないかと思います。最近、アメリカの先進企業は、現地で採った人材のうち優秀な人を本社の重要なポジションに就けて、そこで競争させて、本当に優秀な人を国籍関係なしに登用していくというシステムを作っています。これは、「多国籍内部労働市場」と言われることがあります。日本は企業内労働市場が非常に発達していて、かつて大手は採用した人を現場で見ながら、いい人をいいポストに就けて、そこでまた競争させて、人事部主導でいい人を選んでいくということをやっていたのです。

私の知り合いで、外資系企業の非耐久財のブランドメーカーは、そういう人事制度を取っていますから、その人は日本法人の人事部長であると同時にアジアの統括部長なのです。アメリカでの経験も持っています。彼の話で面白いと思ったのは、今、その会社に関してアメリカで始めようとしている新しい人事制度は、その人がリードして作っているのだそうです。なぜかというと、かつて日本にそういう企業内労働市場があったために、研修のやり方や人の選抜方法、育成の仕方のノウハウを、実は日本人が持っているからです。それは、かつては日本企業の中の男性だけでしたが、それを今、アメリカ企業は国籍関係なしに、かつジェンダー関係なしにやり始めている。しかし、基本的なノウハウを日本が持っている。従って、人を育ててローテーションしていくというノウハウは、実は日本が既に持っているのです。

ですから、今、日本の人事が弱くなっていると言われていますが、本質的な部分では非常にいいものがあって、われわれに重要なのは、そういうものを再発見していくことだと思うのです。それは、先ほど出たクールジャパンもそうで、80年代にあれだけ日本が強かったのは、高度成長でいろいろ条件がいいということがあったことは事実ですが、それでもあれだけ強かったのは何か強い本質があったからであって、もう一度冷静に自分たちの強さを見ていく必要があります。そういうものを例えば関西の大学で産学連携しながら、時には留学生に来てもらい、時には中国の大学と連携しながら、日本モデルの強さを徹底的に研究して行って、アメリカのビジネススクールにはない、日本発のビジネスのあり方を創造していく、ということを大学でやっていけないか。そういうことも重要になってくるのではないかと思います。

(稲田) 教育もビジネスになり得るという話は、目からうろこでした。私も大学に身を置いていますから、教育について述べますと、例えば、韓国ではこの数年、学生が就活を

するときに受ける SPI の条件ですが、TOEFL のスコアが幾らであるとか、3 カ国語を話せるとかいったことがマストになっているそうです。これは直接韓国の大学の先生から聞いた話です。だから、韓国の学生は頑張って英語も勉強し、中国語も勉強し、中にはベトナム語も勉強するようになっていきます。一方、関西も含めて日本の大学の現状をみると、外国語を話す、コミュニケーションをするという点は非常に危ないわけです。

その状況を解決する方法として留学があるのですが、ただ学生に留学を勧めても、これだけの不況の中でなかなかできないわけです。また、インセンティブもない。とにかく早く就職を決めて、余裕があれば留学しようというのが学生の反応です。今、私たちの間で実現可能なものとして議論しているのは、エリアスタディという形で、1 週間でもいいのでまず日本の外へ出て、世界を知る。それでショックを受けて自らの立場を知り、きちんとレポートを書く。そして、次のステップに進む。まさに初歩的な戦略ですが、そういうことをどんどん広げていく。

関西の企業や経済団体では発展途上国やアジアに対して非常に寛大で、海外から人を招いて面倒を見るということをやっていますが、関西の学生のためにも組織だって海外に連れ出してほしいのです。例えばトレーニーとしてでもいいでしょうし、1 週間、企業の海外の生産現場に関西の学生を何人かセクションして連れていく。結果的には、このような活動がヒューマンキャピタルを高めることに貢献するのではないかと思います。

それから、オーストラリアは教育産業が大変進んでいて、海外から留学生を集めています。日本の大学でもエリアスタディの逆で、台湾や中国、韓国の人に来てもらうということが少しずつ起こっているように思います。そういう意味では、教育や人事も含めてヒューマンキャピタルをいかに高めていくかということが少しずつ一緒に就いていると思います。

最後に、まだ議論していないところで、成長するアジアの所得を取り込むためには、どのようなやり方があるかということです。この点は割と分かりやすいのですが、先生から何か、本邦初披見でも結構ですし、条件整備も含めてどういうことをすればいいか、何か議論ができますでしょうか。

(山田) 一つは、やはり先ほど言いましたように本社機能を日本の中にきちんと残していく、あるいは、できれば関西にアジア本社の機能を作っていく。これはシンガポールにどんどん取られていっていますが、人材のトレーニングセンターのようなものをうまく開発して行って、シンガポールではなくて関西にそういうインフラを作ることで、結果とし

て人が入ってきます。本社機能があることのメリットは、本社に勤めている人というのは基本的にお金持ちなのです。従って、パーキャピタルの給料が高いわけです。これからグローバル化すれば余計にそういう人たちの給料が高くなりますから、どんどん消費してくれます。そういう意味では、本社機能を残す、そのためのインフラとしての産学連携をやっていってはどうかと思います。

二つ目は、ジャパブランド、関西ブランドを作ることです。要は、アジアの人たちがどんどん成長してくる中で、現地は現地で安く作るのだけれども、これだけ所得があれば日本の高品質な商品が買えるというようなストーリー作りをして、その後も日本で作って輸出する。まさにジャパブランドですから、メイド・イン・ジャパンということでこれ売っていくことが、結果につながると思います。

三つ目が、高収益源となるブラックボックス化されたノウハウや知財で保護された技術の管理です。ブラックボックス化というのは、今一生懸命やっているところだと思いますが、だんだんと難しくなってきたかもしれません。それから、知財の保護はアジアでどこまでできるのかということはあると思いますが、アメリカの国際収支構造などを見ると、ものすごいロイヤリティ収入があります。これは長年かけてパテントで保護して行って、海外で上がった利益がうまく国内に還流する、パテントという形で戻ってくる仕組みを作っていく必要があると思います。これは地道にやっていくべきでしょう。

もう一つ重要なのは、実は、日本は海外に資産をたくさん持っているのです。経常収支を見ていると、貿易黒字は少しずつ減ってきていますが、投資収益がすごい勢いで入ってきているのです。だから、いろいろな形で着実にその部分を増やして行って、一定の利益を国内に還流させていくということは、十分可能なのではないかと思います。

(稲田) 成長するアジアの所得を取り込むことについては、ツーリズムといいますか、おもてなしの心で外国人観光を誘致することが例として取り上げられます。卑近な例では、和倉温泉の加賀屋は台湾からのリピーターの獲得に成功しているようです。しかし、山田先生は新しい視点で、関西に本社機能を充実させるためのインフラを整備するとか、その魅力度を上げるためのアクションが必要であるというのは、面白い点だと思います。関西に住んでいると、本社機能は東京へ行くものだと思っていましたが、そういうこと自体が関西の魅力、ブランド、まさにメガリージョンの基本的な発想で、クリエイティビティを高めるということにつながると思います。クリエイティビティは散見されるのですが、そ

れがうまく関西ブランドとして目立ってこない。従って、関西ブランドの創出を意識した発信をしなければいけないということがはっきりしてきました。

今までの議論について、コメント等があれば承りますが、何かありますか。

(Q2) 日本の GDP の 20%しか占めない製造業について議論を進めるよりも、むしろそれ以外のサービス産業の生産性を向上させなければいけないと外部の識者から言われているのですが、それに対して一体どのようなことをやっていけばいいのかよく分からないのです。例えば医療ツーリズムで人を呼ぼうといったことはまだ分かるのですが、何か突っ込んだキーワードはないでしょうか。

(稲田) 私は基本的には、特にサービス業において IT をどう使い込むかということが重要だと思います。例えば旅館業においても、データ管理も含めた IT の使い込みが日本ではまだまだ遅れていますし、それでハンディを背負うことがあります。確かにおっしゃられるように、まずパイを拡大することが本道だし、もともと 2 割しかない製造業を議論してもマージンが少ないというのはそのとおりです。だから、効果が大きいという意味では、弱い第 3 次産業(サービス業)を重視し、その生産性を高める、その具体的なイメージを提示できればと思っています。個別例でいえば、最先端医療もありますし、介護その他のところも含めて、なぜ定着できないのか。それは改善の余地がまだまだあると私は思いますが、先生はどうでしょうか。

(山田) 私はそれについてはかなり懐疑的に見ていまして、やはり最初は外貨獲得といえますか、輸出産業が出てこないと駄目ではないかと思っています。例えば、アメリカやイギリスは確かに製造業が駄目でサービス産業の生産性が高いのですが、情報産業や金融がすごく強いのです。彼らにとって、それは輸出産業なのです。サービス産業というのは、国内でのお金の回り方をどれだけ効率的にするかということであって、重要なのはやはり外貨獲得ではないかと思います。逆に言うと、それを前提としてサービス産業の生産性を上げるといった議論をする時に、製造業を強化するためには、特に本社機能を強化すべきだということです。そうすれば自ずとビジネスサービスが強くなるのです。アメリカ型の IT もそうですし、コンサルティングファーム、ローファームもそうです。そういったビジネスを標準化していくところ、あるいはそれをサポートしていくところの生産性が上がっ

てくる。

もう一つは、恐らく医療と教育は生産性が上がると思います。ところが、介護や保育はそれほど生産性は上がらないと思います。世界的に見ても上がっていません。それから、流通の生産性を上げるということは、結局は人を減らすことになると思います。私のイメージは、やはり製造業、先ほど申し上げた三つのシナリオを実行することで、自ずとサービス業の中でビジネスサービスが強くなる。その中で富が出てきてある程度お金が回るので、医療や保育、流通等の産業が成長してくる。そこで雇用を成長させることができるので、結果として全体としての生産性が上がっていくというシナリオではないかと思います。

(稲田) 例えば、外国人が来て日本でサービスを受ければサービスの輸出になりますから、サービス輸出の拡大によって成長を引き上げていくという一つの形です。今議論になったところは、同じサービスといっても一律にいかないので、生産性の上がる場所とそうではないところは峻別してやっていくということです。一方で、製造業自体の経済全体に占めるウエートは2割なのだけでも、それが拡大する個別ケースもたくさんあります。そこで付加価値を高める、または集客力を高める、すなわち給料の高い CEO に来てもらえば、その付加価値が周りに広がっていくわけです。そういう意味で本社機能を充実させるという議論は非常に面白い。

日本が官民含めてどのような方向を目指すのかという点については、今のところあまり明確な議論がありません。韓国のフットワークの軽さを日本の官庁がまねるべきなのかどうかということも、私はまだ自信がないのですが、数年すれば決着がついてくるでしょう。中小企業も含めて企業の海外進出にむけて官庁が引っ張っていくという韓国モデルは、家電も含めてある種のブランド化に成功したという実績になるでしょう。そういうところが目立って気になるところなのですが、今後引き続き議論していかなければならないと思いますので、よろしくお願いします。

(司会) 本日は長時間、ディスカッションにご参加いただきまして、ありがとうございます。今後もまたこういう機会を増やしていただきたいと思います。最後に、お二人の先生には拍手をもってお礼に代えたいと思います。どうもありがとうございました。