座談会

「アジアにおけるインフラ整備から新産業創出を」

【パネリスト】朝倉 陽保氏 産業革新機構 専務取締役 COO
谷家 衛氏 あすかアセットマネジメントリミテッド ファウンディングパートナー CEO
出井 伸之氏
【モデレーター】山﨑 養世氏 一般社団法人太陽経済の会 代表理事

新しい日本型システムの確立が急務

山﨑　日本の現状を、システムの側面からどうとらえればよいか。

出井　1980年代の終わりごろまで続いた成長期においては中央集権や官僚主導といったシステムは機能していた。同時にアメリカのサブセットとしての機能も果たしていた。しかしバブルが崩壊し、東西冷戦の終結後の日本は、システムが破綻していると思う。

朝倉　現在の日本における間接金融中心のリスクマネーの提供では、十分な成長が見込めない状態にある。その原因のひとつは、企業が保有するリソースが効率的に配置されておらず、技術や人材のパフォーマンスを十分に発揮できないという構造的な問題。もうひとつは、構造を正す、あるいは正しい構造を選択して成長資金を投入するようなリスクマネーの供給システムが根付いていないという問題がある。その意味で、金融および投資あるいはイノベーティブな事業の創出という観点において、日本のシステムは完全に破綻しているといえる。

谷家　アメリカでは、不採算部門はすぐにスピンアウトさせられ、そこからベンチャーが生まれるといった構図があるが、日本では経済成長が止まった90年代以後も、不採算部門の存在が許された。また内需の成長が限界にもかかわらず、マネーの淘汰機能が十分でなく、成長地域にエクイティが投資されていないことが、国民の所得を圧迫している原因といえる。

谷家氏

ヨーロッパのシステム像とは

山﨑　90年以降のグローバル企業の台頭が、日本のシステムに与えた影響は何か。

山﨑氏

朝倉　日本のプロダクトの考え方であるオーバークオリティー、オーバーサービス、オーバーカスタマイゼーションは、特定のセグメントにおいてはいまだ有効である。日本は近くに新興市場を抱える幸運もあり、これまでの製品開発の蓄積を新しい市場で生かす道も残っている。その意味で、フランスの国際事業展開は非常に参考になる。例えば、ヴェオリアやスエズといった水のビジネスが成功しているのは、システムとして競争力があるからにほかならない。その背景には、官、民を包括する、強力な国家マネジメントが存在している。

出井　確かに、ヨーロッパは、アメリカに対抗して複雑な分業体制を確立している。イギリスは金融主体でグローバリゼーションの投資から収益を得ている。ドイツは技術と輸出の国家。フランスは軍事力、原子力、水ビジネスにみられるシステム的な強さ、国力を持つ。イタリアやスペインは田園型の産業が強い。北欧は教育や人材力で国を伸ばした。おのずから違うものが存在することで、それぞれが強みを生かす国家群である。しかし、中央集権型の日本が単体でヨーロッパの複雑なシステムをまねすることは困難だ。であれば、戦後の焼け野原ではないが、日本をいったんゼロにして、これまでの一極集中型ではない、日本オリジナルの多様性を持ったシステムに再構築することを検討すべきだ。

横の連携による新産業創出を

出井　各産業が各省庁別に展開する日本の縦割り構造では、他国との協力体制を構築できるとは思えない。まずは日本の中で、横の連携によるプロジェクトを立ち上げるなど、新たなシステムを確立しなければならない。

クロージングリマークス

人間の安全保障とアジアでの日本の役割

緒方 貞子氏　独立行政法人国際協力機構 理事長

グローバル化の世界における新しい概念として、近年、人間の安全保障という考え方が定着し始めている。

この概念が生まれた経緯には、大きく2つの流れがある。1つは、主に途上国の開発事業の現場で、問題をモノ的に見るのではなくて、人間にどのように恩恵を与えるかという視点が重要だという認識から。2つめは、難民支援の現場で、国内紛争で多くの人々が犠牲になり、国家と同等に個人の安全を保障すべきだという機運の高まりからである。これらを背景に現在では、国家の安全保障を超え、国内外の人々に対しても安全を保障するという理念が広がり始めている。

他方、グローバル化が加速するなか、アジアには中国、韓国、マレーシアのような目覚ましい発展を遂げている光の部分と、それにともなう格差の拡大という陰の部分が存在する。例えばシンガポール1人当たりの所得は、ミャンマーの100倍にものぼる。貧困で苦しむ国、アフガニスタンなどのように内紛が終わらぬ国もいまだ多い。

では今後、日本はアジアの中でどのような貢献を果たしていくべきか。

私たちJICAでは、「すべての人々に届くダイナミックな開発」をビジョンとして掲げ、成長を加速するとともにすべての人々が開発の恩恵にあずかれるような格差のない社会を目指している。特に多くの人々が生活する都市の問題は大きく、これまでアフガニスタンのカブール、モンゴルのウランバートルで、首都圏開発に取り組んできた。東京はその意味で都市づくりのひとつのモデルで、江戸という当時最先端の循環型都市を土台に、震災や戦争を経て復興してきた経験は多くの途上国にとって参考になろう。

今後は先進国であれ途上国であれ、環境に配慮せずに開発を進めることはできない。幸いなことに日本は民間レベルにおいて、太陽光をはじめ革新的な技術を数多く有している。これらの日本の最新のテクノロジーを全体のシステムとして統合して活用することが重要で、そのことを通じて、アジアの発展、またアジアとの共存共栄に大きく寄与できるはずだ。

伸びゆくアジアの成長を止めてはならない。官民を問わずアジア域内で行っていくあらゆる活動は、アジアの国々のみならず、将来の日本にとって必ずプラスになるものだと確信している。

パネルディスカッション

「日本の役割と責任―Group 20からのメッセージ」

【パネリスト】大江 匡氏 建築家、プランテックアンシェイツ 代表取締役会長 兼 社長
竹村 真一氏 文化人類学者、京都造形芸術大学 教授
辻野 晃一郎氏 グーグル 代表取締役社長
秋池 玲子氏、谷家 衛氏、松本 大氏 他
【モデレーター】楠木 建氏 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 准教授

「アメリカになろうとしない」「要素技術のばら売りはしない」「アジアに対抗しようとしない」「既存体制に依存しない」……。
Group 20の楠木氏は、「何をやらないか」を明確にすることを基本戦略とした上で、政・官・民による分業体制の確立を提言した。また一方、環境問題をはじめとしたプロジェクトのビジョンをストーリーとして語れるリーダーの必要性、水平的な目線でアジアとコラボレーションできる人材の育成と人間の交流の必要性を提起した。これらの提言が行われた後、会場にいた海外の識者とGroup 20のメンバーの間で次の質疑応答が行われた。

――日本が、世界でリーダーシップを発揮するべき重要な課題を、3つ挙げるとしたら何か？

楠木　まず、要素技術に強みがあるとしても、売るべきはプロダクツではなく日本のコンセプトとそれを形にしたシステムであること。第2に、成熟した国内市場に固執せず、はじめからアジアを相手にすること。そして、アジアの新興国と対抗せず、最高の顧客でありパートナーとして認識することだ。

楠木氏

――世界やアジアに通用する日本独自のユニークなものは何か？

松本　今、世界は、グローバリゼーションのもと同化傾向にある。これは高いリスクをはらんでしまう危険性も持っている。日本はよく言えばユニーク、悪く言えば風変わりなところがあるが、いろいろな価値観や方法論があるほうが、世界の将来を考える上で重要な価値を持つ。

谷家　中国の会社へ投資をした際に感じたことは、実は日本はテクノロジーを求められているのではなく、クオリティーコントロールといったシステム管理のノウハウを求められているのではないかということ。そこが世界でリーダーシップを発揮できる余地といえる。また、日本のユニークさを金融の観点からみると、極端に高いリターンを求めていない日本の年金資産は、長期的なアジアのインフラ投資に適している。

竹村　この世界で最も未使用で、未活用の資源は人間そのものだ。ソフトウエアを完全に外化し、人間は空っぽでもいいとする方向を進歩とするか、人間の側にソフトウエアを蓄積し、一人ひとりが代替不可能なリソースとして成熟していくことを進歩とするか。ここにおいて日本は後者を提示していくことがユニークネスでもあるし、同時にアジアと共有できる価値観ではないか。

竹村氏

――インフラ整備を促進する上で、産業界と政府の理想的な関係は？

秋池　先に発展し試行錯誤を繰り返した日本だからこそできる発想でアジアにインフラを提供する。インフラというだけでない環境や文化への配慮のある成功事例を展開する。これこそが日本のとるべき戦略となりうる。こういったプロジェクトは、政府がストーリーとして語るべきものだと思う。それが政府の役割だ。

大江　以前、私の知り合いの建築家が、某産油国の空港のコンペに参加した際、「その国で最も重要な人物を一緒に連れてこい」と言われた。彼は必死で官僚にコンタクトを取ったが、官僚からは「一私企業、個人のためにそういうことはできない」と相手にしてもらえなかったという。ところが、ライバルのフランスの建築家は、コンペ会場にフランス大統領を連れてきた。当然コンペはフランスに決まる。この例が示唆するのは、民間の行動力には限界があり、どうしても官僚のアクティブな役割が必要になるということ。国が戦略的に産業を創出することも重要となる。

大江氏

――アジアにおける日本の意味、重要性をどのように拡大させるか？

谷家　インフラのメーンプレーヤーは、その国の企業であるべきだ。その意味で、その国の企業と協力して日本のオペレーションやメンテナンス技術を提供し、利益も得るが投資もするといった形態のアジア連合を構築することが、アジアの持続可能な成長を助ける日本のポジショニングのひとつだ。

辻野　日本人は明らかに世界に通用する創造力、才能、技術を持っており、日本的スタンダードで、もっとグローバルに広めたら世界は非常によくなるというものを多く所有している。欧米にあり日本に足りないものは、自信やアピール。インターネットの時代では、アジアや欧米といった画一的な枠組みにとらわれ過ぎても意味がなく、むしろ各国の特性や違いをうまく組み合わせていくことが付加価値につながる。

辻野氏

山﨑　国家戦略的ダイナミズムが自治体間に働く競争メカニズムが、中国の国内市場を活性化している。シンガポールもそれに似た官民一体型の戦略を取っている。しかし、日本は「官から民」が定着しておらず、また共同体として働くという発想もない。

朝倉　客観性の高い情報を持つことと意思決定を効率的に行うことは、いわば両輪。このふたつのシステムを構築しないと、単に分業したからうまくいくということではない。

朝倉氏

出井　その通りだ。ただ、国家が描く戦略像をそのまま受け入れるのではなく、正しく選択する必要がある。正しく選択された戦略で、アジアに新しい産業を創出する仕組み・システムを構築する必要がある。

講　演

行動する勇気が、日本を変える力となる

黒川 清氏　前内閣特別顧問、政策研究大学院大学 教授

日本のビジネス、大学、政治、政府など社会セクターのリーダーの多くは、「組織」から独立した「個人」としての海外での実践、実体験が乏しく、そのため日本社会や会社文化の視点の「枠の外から」考え、行動することが難しい。自己、組織、日本の常識内での発想から生まれる思考や言葉は、海外にはなかなか伝わりにくいし、ましてや相手のニーズを正しく理解するのは極めて困難だろう。

一方、先進国の中でも、日本社会で女性が十分に活用されていないのも問題だ。例えば米国東部の名門アイビーリーグ大学8校のうち4校は女性を学長に登用しているが、日本では国立大学87校でも女性学長はたった1人しかいない。今後は大学であれ企業であれ、もっと戦略的に、女性を重要なポストに登用しなければ、新しい価値を創造し、成長していく世界のすう勢についていくことは難しい。

これらは、既存のヒエラルキーの「タテ社会」に守られた、内弁慶の「男性社会」が構築した日本の弱みにほかならないといえる。

他方、金融や大学、科学研究、NGOなど、あらゆる側面でグローバル化が進んでいる。しかし、グローバルな世界であっても、固有の価値観を共有できるニッチな機会はグローバルに多く存在する。特に成長するアジアでは文化・伝統などの面で日本に近いこともあり、多くのビジネスチャンスが隠されているはずだ。これまでの日本の成功体験は忘れ、自分たちの強さを伸ばす一方で、「弱さ」を明確に認識してそこから決別し、グローバルなコラボレーションで新しい価値を提供すること、このイノベーションが重要なのである。「組織」の名前ではなく、いかに「個人」として相手と向き合い、「個のネットワーク」を構築できるか。その積み重ねが「フラット」なグローバル世界で相手の価値を知り、心を開かせ、真のニーズをつかむことにつながる。

従来の日本の成長を支えたシステムからくる「できない」理由をいくつも述べるのではなく、どうすれば「できる」のか、を考え抜いて行動する、時には行動しながら考える。今まさに、行動力とスピードこそが問われている。

〈主 催〉
NIKKEI 日本経済新聞社
QUANTUM LEAPS クオンタムリープ株式会社
Hitotsubashi University, Graduate School of International Corporate Strategy 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

〈後 援〉
経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry
総務省 Ministry of Internal Affairs and Communications
JICA 独立行政法人 国際協力機構

〈協 力〉
ANA 全日本空輸株式会社

〈メディア協賛〉
TIME　FORTUNE　Bloomberg　中国企业家 China Entrepreneur　IDG JAPAN　環境メディア