

## JOI創立30周年記念対談

# 日本企業の海外直接投資 ～過去から学び、今後の対応を考える～

後藤 康浩 亜細亜大学都市創造学部教授（元日本経済新聞論説委員）

小杉 俊行 一般財団法人海外投融資情報財団（JOI）理事長

2021年12月2日、亜細亜大学の後藤教授とJOI理事長の小杉が、日本企業の海外直接投資の歴史を振り返り、現在直面する課題に日本企業はどのように対応していくべきか、また、今後、世界市場で存在感を高めていくにはどうすればよいか、について対談を行いました。（文責：JOI）

## 日本企業の海外直接投資を振り返る

### 小杉 俊行（海外投融資情報財団 理事長）

海外投融資情報財団（JOI）は2021年12月で創立30周年を迎えます。創立時より、「海外直接投資（FDI）」をキーワードとして、日本企業によるFDIを円滑に促進するため、セミナーや機関誌を通じて情報提供を行ってまいりました。30年の節目を迎えるにあたり、本日は記念対談という形式で日本企業のFDI、海外ビジネスの歴史を振り返り、また日本企業が現在抱える課題についてアドバイスをいただければと思います。

歴史をさかのぼると、戦後復興時は民間の資金がなかったこともあり、いわゆるナショナルプロジェクトとして政府機関が主導するかたちで海外投資が進められましたが、1960年代の終わりに外貨の制限が緩和され、直接投資についても自由化が始まり、70年代にはニクソンショックによる急激な円高、日米繊維交渉を含め通商摩擦を受けて輸出だけでは立ち行かなくななかで、FDIが本格化しました。

80年代も同じような流れではありますが、為替という意味では85年のプラザ合意による円高で特に輸出産業は大きな転換を迫られ、欧州向け投資と引き続き日米通商摩擦が顕在化するなかでの自動車産業を中心とした米国向け投資が増えました。

90年代になると、日本のバブル経済の崩壊により、それまで盛んであった不動産投資が一気に落ち込む一方、日米通商摩擦の継続及び日本経済の低成長といった新しい環境の中でFDIにも異なる役割が出てきたのではないかと考えております。

2000年代以降は、中国のWTO加盟もあり、中国向けを中心としたFDIが脚光を浴び、2000年末には約1兆円だった日本の対中投資が10年間で5.5倍になるなど中国主導で動いてきた時期だと思います。

その後の中国に関しては、反日感情の高まりにより進出日本企業が苦勞した時期もありましたが、引き続きFDIの中で大きな存在感を示しています。

ごく最近の動きについては追って触れますが、70年代からざっと振り返るとそんな流れだったのではないのでしょうか。そのなかで、まずは、FDIが日本経済でどのような役割を果たしてきたのか、後藤先生のお考えをうかがえればと存じます。



左から、JOI理事長 小杉、亜細亜大学 後藤教授

## 後藤 康浩（亜細亜大学 都市創造学部教授）

60～80年代半ばまでのFDIは、貿易摩擦を回避するための現地生産、すなわち日本からの輸出を現地で代替生産することであり日本企業が世界に市場を広げていくためにやむを得ず選んだ手段のひとつでした。70年代のニクソンショック以降、為替相場が固定制から変動制に変わり、しかも急激な円高が進みました。ただ、この時期の円高は日本企業の競争力で十分吸収できる範囲であり、為替面で海外進出の必然性はなかったのかもしれない、結果的に市場拡大がもたらされたのだと思います。

70年代は、家電に始まり、鉄鋼の現地生産、米国での現地企業の買収や、ブラジル向け投資等もありました。80年代初頭に始まった自動車の海外現地生産までは、日本企業の海外進出は、日本が発展していくなかでの大きな流れ、成長のプロセスでしたが、85年のプラザ合意後の円高があまりに極端すぎたことで、本来ならば日本から出て行く必然性のない産業まで海外進出せざるを得なかった、特に中小企業を含めて非常に多様な産業が出て行ったことが、日本経済のその後の停滞の大きな原因になったと考えられます。プラザ合意が日本にとって不必要な直接投資を招いてしまったのです。そのなかには依然として、海外進出により市場を拡大するというよい意味での直接投資も含まれていましたが、全般的には、よい直接投資と歓迎されざる直接投資に、85年前後でくっきり分かれたのではないのでしょうか。

90年代に入り、日本企業の直接投資先が市場を求めた欧米から、コスト安を求めた東南アジアへ変わりました。しかし、高成長を続ける中国の強力な吸引力で東南アジアがその重力圏に取り込まれ、日本企業も中国にかなり重心を移したことで、結果的に中国の成長を促し、その中国の成長が日本にブーメランのように返ってきて、日本経済の停滞につながったというのが1990年代末から2000年代に入ってからの流れかと思います。中国にも、人民元高や成長に伴うさまざまなハードルがあったものの、上手く乗り越えて2010年以降は日本のGDPを抜いて第2の経済大国になり、今や米中冷戦というわけです。中国は89年の天安門事件以降2年間は低成長で各国の対中投資も減少しました。その後、日本が率先して経済制裁を解除したことで一気に流れが加速し、世界的に対中投資が拡大しました。結果的に、日本自身の中国傾斜という選択に実は日本経済停滞の芽が潜んでいたように映ります。

## 小杉

おっしゃるとおり、中国のみならずアジア全体の成長率が非常に高かったわけで、そういう意味ではアジアの購買力が上がってきたのは間違いありません。これは、日本のFDIが世界の市場を作る役割も果たしていたといえるのでしょうか。

## 後藤

開発経済の特徴である、外資の工場進出、現地での雇用創出、輸出による外貨獲得、外貨バランスの改善による生産設備、原料の輸入といった経済成長プロセスをアジア諸国が非常に短期間に達成できたのは、日本をはじめとする主要国による直接投資が短期間にアジアに集中したためです。結果的にアジアに生まれた購買力、新市場を欧米と日本が獲得したわけですが、そのリターンは85年以前のような先進国優位とはいかなかったといえます。

## 小杉

全世界的には、日本からの資本あるいは技術の移転が成長を促した側面は確かにあると思います。他方、90年代あたりから直接投資に対して「産業空洞化論」というかたちでの風当たりが強い時期がありました。産業空洞化論についてはどうお考えになっていますか。

## 後藤

産業空洞化は、英国も米国もどこの国も経験しています。米国は、今まさにサプライチェーンの問題が出て、何も米国で作っていないことが判明したわけです。

日用雑貨だけでなく、家電、医療機器、主要な電子機器、ネットワーク機器など、米国内で作っていないことにアメリカ人はあらためて気が付いたのです。これまで米国は、産業空洞化の中で産業転換を上手く進め、従来の輸出産業から、シリコンバレーを中心としたデジタル経済に上手く切り替え、経済成長を維持し、産業空洞化の実態が見えなかったのでしょう。日本では、産業空洞化が進みながら、新産業への転換が遅れ、新しいものが出てこなかったために、産業空洞化が日常生活でも見えるぐらいはっきりしてしまいました。特に地方では工場の閉鎖と雇用の喪失が同時進行し、日本経済全体への大きな打撃となりました。日本経済にとっては、本来空洞化してもおかしくない付加価値の低い分野がなくなった一方で、それを埋め合わせる新しい産業を生み出せなかったことが大きな問題だったわけです。中国人民政治協商会議全国委員会主席の



汪洋氏が、広東省党委員会書記（2007～12年）を務めていたときに、『騰籠換鳥』（鳥かごの中の古い鳥を追い出し、新しい鳥に入れ換える）」という政策を推進しました。広東省から労働集約型の低付加価値産業を移転させ、代わりに高付加価値の電子産業、IT産業を導入するもので、この政策が2010～15年に急激に進み、結果的に広東省を世界のIT産業の中心に押し上げました。その象徴が深圳であり、深圳の発展は、この政策抜きになかったでしょう。2000年前後の深圳は、まだ縫製品の工場が多数あり、プラスチックのおもちゃを作ったり、カラーテレビを組み立てたりというレベルでしたが、今や世界最先端のハイテク都市となったのは、政策的に新しい産業に切り替えるという明確な意志があったからです。日本は、産業空洞化したにもかかわらず、残っている工場を何とか保護し、存続させようとする意味で虚しい努力を官民が続けた結果、いわゆるゾンビ企業だらけの国になってしまったわけです。1990年代末から国内産業の新陳代謝を促す政策が実行されていれば、今の日本経済の停滞は防げたのではないのでしょうか。

FDIが日本経済の停滞を招いたというよりは、直接投資としてアジアの途上国に出て行った産業に代わる新しい産業を日本国内で興せなかったことが過去20～30年間の挫折、蹉跎であったかと思います。

## 小杉

日本の労働生産性が低いというのは、まさしくそれです。本来であれば、利益率の高いところに向かうべきところでそれができなかった、その結果、生産性の低い産業が多くなったとも言えます。

## 後藤

日本人の精神性もあるでしょう。古いものを一所懸命大切にする姿勢です。長寿企業が多いという日本の美質が、ゾンビ企業の増殖を招いた点是否定できないのかもしれませんが。

## 小杉

確かに他国のトップ10企業はかなりの頻度で入れ替わりがあります。日本でも一部IT企業の入替わりはありますが、他国ほど入れ替わることはありません。

## 後藤

それは政策だけではなく、企業自身が進取の気性を失い、新しい分野に踏み出さなかったこともあるで

しょう。エレクトロニクス産業の話は少し気の毒な感じもありますが、パナソニックやシャープは、70年代型の経営モデルをそのまま続けてしまいました。輸出も海外生産もするけれど、研究開発と生産の基盤、収益源を日本国内に維持したままになっています。しかも製品のジャンルが、70年代に見通されたであろう商品の範囲内で、高度で先端的なものを求める動きにとどまりました。たとえば、カラーテレビという商品をブラウン管の延長線上で、プラズマ、液晶ディスプレイに進化させればいいという発想でした。米国産業は個別企業は境界を壊せなかったとしても、境界の外側に新興企業が多数台頭し、境界内にとどまった進化しない企業を凌駕したことが大きいのです。既存の境界を突破できない、突破しないのは日本の教育の問題でもあるのかもしれませんが。

## 小杉

そうした事業分野では、後発国であるところの韓国、台湾、中国が急速に力をつけました。

## 後藤

韓国や台湾のやっていることも想定された技術の延長線上にあります。韓国が典型ですが、いまだにカラーテレビもスマホも半導体も作り、造船業も盛んで、自動車も作る「ミニ日本モデル」です。たまたまサムスンや現代自動車という傑出した企業が産業を牽引しているために、何となく調子がよいように見えますが、産業全体で見ると不調に陥り始めています。もしサムスンがなければ今の日本とほとんど変わらないような停滞ぶりだと思います。韓国は日本の経験したプラザ合意のような急激な通貨上昇がなく、ウォン安のまま自国からの輸出を維持できたため、今日まで国内の生産拠点が生き抜いてこられたのです。ただ、ここ数年は韓国産業界も厳しい風を受けています。韓国製造業は外に出て行かなければ労働力、人件費の面でも到底競争力をもち得ない状況になりつつあり、サムスン、LGが慌てて海外投資を猛スピードで進めています、それが間に合うかどうか。

## 小杉

韓国はアジア通貨危機で経済が大打撃を受けました。IMFにより財閥解体や構造改革が進められましたが、その後それが活かされていないということでしょうか。

## 後藤

財閥の順位や現代グループが2つに分割されたことなど、いくつかの変化はありましたが、財閥中心の産業構造は基本的には変わっていません。「経済民主化が必要だ」と政治家が叫ぶぐらい堅固な構造であり、トップ20のグループ企業が経済全体を支配しているといっているでしょう。

IMF危機を機に韓国がよくなった部分は、グローバル化の意識が芽生えたことでしょう。「ソウル大学に行けば安泰だ」というキャリアモデルが韓国人の頭の中で薄れ、一部の保守的な人を除けば、米国に行って英語力とグローバルなセンスを身につけ、グローバル人脈を築かなければ将来困ると考える人が増えました。米国への留学生数(2018年)は日本人の9,170人に対し、韓国は26,190人と2.9倍です。IMF危機は、国民に危機意識を植え付けたということでは大きな転機だったと思います。

---

## インフラへの直接投資

---

### 小杉

90年代から今日に至るまで、インフラへの投資、いわゆるIPPを中心に日本企業はアジア、中東、北アフリカに随分進出しています。インフラへの直接投資についてはどうお考えでしょうか。

### 後藤

非常によい結果を産んでいるところもあれば、利益を上げられず大きな損失を出してしまった案件も多く、特に開発途上国向けのインフラ案件は、国が保証しない限り、到底民間で扱えるようなリスクレベルではないでしょう。

先進国向けの案件ではもちろん上手くいっているものもありますが、米国の電力事業では屍累々といったこともあります。

インフラ投資は、どうしても回収期間が長く、国民生活に密着したところでは政治が介入して事業モデルが崩れたり、料金設定や料金回収が想定通り進まなかったりと、条件が厳しいです。プロジェクトファイナンスでオフバランスシートだから何かできるかと、試してみるととんでもない落とし穴もあります。現地通貨建てで料金回収し、それを日本企業が最終的に投資回収するスキームはなかなかハードルが高いです。インドでもタイでもそうです。交通系や電力系などで

も厳しい目にあったかと思います。

### 小杉

そういう意味では、今のところドルペッグを維持していて為替の問題のない中東湾岸諸国のIPPやIWPPは安定しているイメージがあります。電力や水など間違いなく需要はあり、プロジェクトが正常に運転される限りにおいてはあまり失敗がない、また、外貨繰りの心配がないのは一番大きいのかもしれません。

### 後藤

湾岸諸国は輸出しなければ対外支払いができない国ではなく、潤沢な資金のプールがあるから上手くいったのでしょう。ただ、インフラはこれから世界的に必要性が高まるものの、直接投資の対象になってくるかどうか。

### 小杉

他方で、開発途上国がこれ以上債務を増やすのはなかなか厳しいかと思います。膨大なインフラニーズがあるなかでインフラが整わないと、その後の産業の発展は望めず、大きな課題です。

### 後藤

中国の進める一帯一路は中国的な計算基準でやっているため、とんでもない案件にもお金を出しています。彼らはお金ではない回収の仕方を考えているから取り組めるのでしょう。

---

## M&A

---

### 小杉

日本企業のM&Aについてはどのような見方をされていますか。日本のバブル経済期には海外不動産向けM&Aも多くありましたが、2000年代以降は製造業や食品分野等が出てきています。

### 後藤

ここ7～8年のM&Aと、それ以前とでは性格が異なっているかと思います。特に最近、キャッシュリッチの会社が、投資家から「何かに資金を使うべきだ」と要求されて、配当や自社株買いよりはM&Aのほうがまだよいと踏み切る、つまり資金的な事情によるものが増えているのではないのでしょうか。80年代、

90年代に日本企業が果敢に挑んだM&Aには積極的な事業拡大を狙った案件が目立っていました。ブリヂストンの米ファイアストーン買収は最初、手こずったものの、結果的にはブリヂストンを世界トップに押し上げる要因になりました。自社のグローバル化や規模拡大を目的にしたM&A案件には上手くいったものが少なくありません。日本板硝子のピルキントン買収は、日本板硝子の規模拡大につながりました。これからも日本企業がグローバル化するために、単に市場を獲得するだけではなく、海外での事業展開を容易にし、グローバルなポジションを高めるために、優秀な人材を確保する目的として行うM&Aは健全だと思います。日本電産はM&Aに長けた会社として知られますが、同社のM&Aが国内だけでなく海外でも非常に上手くいっているのは、自社に必要なことが明確で、それを得られるM&A案件に絞って取り組んでいるからでしょう。

そういう案件はどちらかという企業自身が発見、発掘して育てていくようなM&Aで、残念ながら、かつての投資銀行が紹介するような案件ではありません。

90年代に日本鋳業（当時）がグールドという米国の銅箔の会社を買収した案件がありました。当初は素晴らしい案件で、「これで銅箔事業でナンバーワンになるぞ」と言っていたのに、蓋を開けたらグールドの米国工場が汚染による訴訟を抱えていたため買収金額の2倍ほどの損失を出してしまいました。自社で詳しく調べずに金融機関から持ち込まれた案件に乗って失敗したケースは多々ありました。

ただ全般的には7～8年前までの日本のM&Aは成長への野心があり、グローバル戦略があり、それに則っていました。上手くいったものばかりではありませんが、少なくともグローバル化戦略としてのM&Aがありました。最近は必ずしもそういう戦略ではなくキャッシュありきのように思います。

小杉

ファンド投資的な感覚のところもありますね。

後藤

売上規模を単純に上積みする目的の見せかけの成長も多いように感じます。トップラインを伸ばすだけのM&Aは不健全で、あまり好ましくありません。最近のM&Aは玉石混交な気がします。

小杉

出資をして取り込み利益だけを狙うようなものは実

は健全ではなくて、実際の本業のところに跳ね返ってくるようなM&Aであるべきということでしょうか。

後藤

重要なのは戦略です。戦略性の中に位置づけられるM&Aでなければならず、単に連結決算の数字のためのM&Aはいずれ問題を起こすことになりかねません。米中冷戦以前の中国国有企業のM&Aはかなり節操なくやっていましたね。

小杉

企業の内部留保が多いという話がありますが、ある意味では本当に投資をする機会がないのかもしれない。本来であれば、株主にとっては配当で還元するより将来の成長に結びつくものに投資してもらってしかるべきなのに、配当や短期的なリターンを求める声が強くなり、企業も株主の声に迎合してしまうのではないのでしょうか。

後藤

そこでネタを作れない、成長のストーリーや新しい技術分野を作れない経営陣も大きな問題です。かつての海外投資からのリターンが円安で膨れ上がって日本の中に貯まっているということもあります。それが有効に使えていない、将来の投資に使えない体質の企業が多いです。

---

## 海外ビジネスを取り巻く 国際環境の変化

---

小杉

日本企業の直接投資、海外ビジネスを取り巻く国際環境の変化を取り上げたいと思います。

最近というよりは、もう少し長い年月をかけての変化かもしれませんが、2000年以降自由貿易協定(FTA)、経済連携協定(EPA)が急激に拡大しています。FTAやEPAにより関税が下がり日本から輸出しやすくなるのは昔のモデルだと思いますが、日本企業の直接投資及び海外ビジネスの観点では、FTA、EPAの拡大をどのように評価されますか。

後藤

関税にスポットライトが当たりがちですが、投資面での改善、安全性の確保といった部分での効果も大き



いです。日本人の発想では、まず輸出に目がいきますが、投資がしやすくなることの影響も大きいです。FTA、EPAにより、この10年で日本の東南アジア投資が加速した側面もあるでしょう。対中投資については、今後非常に微妙なリスクを抱えたなかでの展開になるため、投資保証のようなものをFTA、EPAでどう担保していくかが重要だと思います。その点、地域的な包括的経済連携（RCEP）協定は緩やかなのであまり期待はできませんが、仮に中国がCPTPP（環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定）に入るようなことになれば、日本の対中投資の安全性を高める効果があるかもしれません。

## 小杉

FTA、EPAは開発途上国の政策が転換するひとつのきっかけになり得ます。いろいろな意味で経済データの透明性が高まり、後藤先生のおっしゃったような規制緩和的な部分もあって、その効果は大きいのではないのでしょうか。投資をする側も比較的安心して投資できる国がそういうかたちでどんどん広がっていくことがここ20年くらいの動きの中でありました。しかも、それは米国に保護貿易の動きがみられるなかで、日本が主導してきていることが非常に大きいと思います。

## 後藤

日本だけではなく中国にも最近はそのような積極性がみられますし、EUは自身で進めています。EPA、FTAに関しては、日本がある程度は力を発揮して、日本が想定したようなものが一部ではできていると思います。

## 小杉

日本は加盟していませんが、アフリカ大陸全体としてのFTA（AfCFTA）ができました。日本からアフリカはまだまだ遠い存在ですが、これまで完全に東西南北で分断されていた市場が少し統一されてくると、若干見る目も変わってくるような気がします。

## 後藤

アフリカはポストアジアというほど明確にはならないでしょうが、アフリカの一部は成長率が高まっています。エチオピアは今少し混乱していますが、成長の星でもありました。ルワンダも非常によい国になりました。よい国がロールモデルとなって他の国に影響すればアフリカ全体の底上げが進むでしょう。

西アフリカの国はもともと天然ガスや石油が出ますが、モザンビーク、ケニア、タンザニアでも新たにガスが出て、エネルギーを自前で確保できるようになりました。インフラ開発に日本企業が参加して現地で貢献できれば、その地域自身の経済が向上します。

アフリカにとって発展のプロセスで重要なのは、中国が80年代以降にやったことから学ぶことです。中国が非常にクレバーなのは、経済特区への外資投入から始めてステップ・バイ・ステップで全国に広げていく、あるところで実験的にやって上手くいったら全国に広げるといふ、中国的にいうと「試験弁法」という方針です。アフリカではある部族に投資すると別の部族が不満を言って話が進まないのですが、一部の都市に集中的に外資の導入を図るモデルを作り、それを丁寧に広げていくという中国方式を導入してもよいでしょう。

## 小杉

アフリカはこれからまだ人口が急速に増え、所得も徐々に上がっていくとなると、購買力が増えていくのは間違いないでしょう。

## 後藤

創造力においても、アフリカは必ずしもアジアより劣っているとは言えないと思います。女性進出も日本より進んでいます。言語については、英語の地域もフランス語の地域もポルトガル語の地域もありますが、スタンダードは英語です。きちんとした人は英語を話します。アフリカは学歴主義と言われます。大学の名前ではなくて、大卒なのか院卒でマスターなのかドクターなのかによって就けるポジションが国連機関のように決まっています。アフリカには国連機関やグローバルな援助機関にとって適切なカウンターパートがいるのです。そういった機関からすると認識の共通性で、アジアよりアフリカのほうが話がしやすい面もあります。

## 小杉

確かに国際機関から戻って、また政府に入る人、大臣や首相や大統領になる人もいます。

## 後藤

アフリカはこれから日本にとって非常に重要な地域になります。アフリカを投資対象としてどう組み込んでいけるか、日本企業と日本の経営者の胆力が問われてくるのではないのでしょうか。

## 小杉

日本は1993年からアフリカ開発会議（TICAD）を主催しています。昔は5年に1度、今は3年に1度開催していますが、その度に盛り上がりを見せるものの、しばらくすると熱が冷めるという繰り返しです。製造業への投資が難しく、成功事例を作っていくしかないのかと思います。

## 後藤

そういう意味で、日本鉱業など1960年代の日本企業は勇敢だったと思います。ザイールの銅鉱山に投資して結果的には大失敗になりましたが、気宇壮大というか、60年代の経営者の胆力はすごいと思います。現在それをもっている日本企業の経営者がいるかどうか。

## 小杉

個別の国の話になりますが、南アフリカがズマ前大統領からラマポーザ大統領に代わり、日本企業は随分期待していましたが、もうひとつ改革が進んでいません。やはり国内政治の難しい問題があるのでしょうか。

## 後藤

確かにそうです。そうこうするうちにオミクロン株の発生地になってしまいました。

## 小杉

南アフリカで、昔の白人企業ではなく黒人主導の企業がもう少し伸びてくると、だいぶイメージが変わってくるかもしれません。

## 後藤

しかし、アフリカのリーダーという話になると、南アフリカは少し特殊な国であり、アフリカ全体を代表するリーダーにはならないでしょう。かといって、ナイジェリアでもないような気がします。

## 小杉

そういう意味ではケニアあたりに期待しているところはあります。エチオピアもこれまで政治的に安定していた国で、重工業ではありませんが日本企業も結構投資をしています。残念ながら今は内戦状態になっています。

## 後藤

今は製造業が北アフリカにしかありませんが、サブ

サハラに下りてくればポテンシャルのある国の成長が期待できておもしろくなると思います。

---

## 経済安全保障

---

## 小杉

次は、経済安全保障の話をしたいと思います。

これは米中対立から始まっていますが、米中対立自体はオバマ政権の後期からの話で、トランプ政権を経て、今のバイデン政権までずっと引き継がれています。そのなかで、通商摩擦から次元が変わり、技術を中心としたデカップリングの話になりました。米国でいろいろな法律が作られ、かたや中国も対抗するような法律を作り、米国の制裁措置に従う外国企業に対して中国が制裁を課すような話も出てきています。日本でも自由民主党が議論を重ねてきて、岸田内閣では担当大臣も任命されました。経済安全保障は、日本企業全体にとっても非常に大きな問題だと思いますが、日本企業の海外ビジネスを考えた場合、何がポイントになりますか。

## 後藤

経済安全保障がクローズアップされてきた理由は、唯一無二、中国が技術を勝手に吸収して成長したことです。開発途上国は、ある段階までは同じように技術が無償、あるいは対価なき無断利用というかたちで成長しますが、一定レベルを超えたらルールに従って知的財産権を保護しなければなりません。韓国は対応していますが、中国が守ってこなかったのは事実で、それに対して米国が口火を切ったわけです。米中冷戦という枠組み自体は中国の台頭という大きな流れの中で起きていますが、経済安全保障の議論には産業界が受けたダメージがファクトとしてあるのだと思います。

加えて、民生技術が軍事技術に転用されているとしたら、一部の軍事技術に米国や日本や欧州の技術が使われたことが中国の急激な追い上げの要因になったと言えます。かつてのCOCOMやCHINCOMなど、60年代の米ソ冷戦時代のように、特定技術や機微技術が反対陣営に流れないように防衛策をとらなければいけない時代になったのです。当時はスパイを送り込む、企業の中で誰かを買収するという手段でしたが、現在はハッキングやさまざまな手段で可能です。それをどうやってプロテクトするか、限定された範囲での経済安全保障の必要性が、今、日本の経済安全保障担当大臣の設置などに表れていると思います。

一方で、広い意味での経済安全保障には、資源の確保や人的交流などがあります。広い意味での経済安全保障の障壁を高くすると、世界がブロック化して世界経済全体に大きなダメージを与えてしまいます。今一番気になるのは技術規格です。中国がやっているものを米国は支持しない、米国やEUが主導するものは中国が支持しないということになれば、さまざまな分野で二重規格が出てきます。特に通信や情報処理については共通化しないと新しい時代は来ないでしょうし、そういう技術規格の分野でブロック化が進まないように、広い意味での経済安全保障はできるだけ抑制的にして、狭い意味での経済安全保障の壁を高くすることかと思います。

## 小杉

日本企業の具体的な対応として、何が考えられるでしょうか。

## 後藤

日本企業にもいろいろな意味でルーズな企業が多くあります。技術的に本来は輸出してはいけないものを輸出している企業も多々あり、特にグローバルニッチの優れた技術をもつ中堅企業で協が甘いところが多くあります。実際、外為法違反などでの摘発件数は決して減っていません。現地に進出して、現地で研究開発を行い、現地人材を使う場合、その取り扱いがトヨタのような巨大企業では問題になります。中国が上手く仕組んだのですが、自動車産業でいえば、現地で研究開発やテスト走行しなければならないなど、さまざまな誘いと囲い込みで研究開発基盤が中国に移っている部分があり、そのなかで生み出されたものをトヨタとしてどうやって確保するか、なかなか難しいと思います。

## 小杉

確かに、海外でのR&Dが増えています。社会実装しやすいなど、さまざまな理由があります。

## 後藤

人が集めやすいのは大きいです。また、日本国内ではさまざまなコストが高く、海外で行ったほうが効率的です。医薬品の開発もしたり、海外の治験データのほうが早く安くできます。日本企業は、経済安全保障については個別の技術の部分で、個々の企業の利益として秘匿し守るべきものと、グローバルな、あるいは国のルールに従って守らなくてはならないものをもう

少し明確に意識する必要があるでしょう。ただ、広い意味での経済安全保障にこだわりすぎると経済のブロック化を進めてしまうため、上手く峻別して対象範囲を狭めていかなければなりません。

## 小杉

経済安全保障の話と大きく関係しますが、サプライチェーンの強靱化の話があります。もともとは自然災害への対応、東日本大震災やタイの洪水から話が始まったと思いますが、今まさに米中対立を中心とする経済安全保障の観点からもサプライチェーンの強靱化が盛んに言われています。日本政府も政策を取り始めていますが、サプライチェーン強靱化を各企業で見た場合、又は日本企業の直接投資や対外ビジネスの視点で見た場合、どのようなインパクトがあるとお考えでしょうか。

## 後藤

サプライチェーンは非常に複雑化しました。特にASEANでは、ASEAN10カ国に拠点を分散して作り、ASEAN共通市場の中で関税なしに動かせるということで最適地生産になりましたが、それによって複雑化してしまいました。たとえば、ASEAN各国で分散して生産している自動車部品をいったんシンガポールに集めて、ノックダウン生産用に1台分をひとまとめにして輸出するといったオペレーションでは、どこかひとつの国からの部品供給が止まると、完成車になりません。こうしたコストの最適化を狙ったために複雑化した仕組みをもう一度単純化することを考えなければなりません。コストだけでなく緊急時への対応力、復元力のある仕組みが必要です。特に中国が絡んだ場合、中国生産の特定部品、特定素材が入手困難になるリスクがあれば、もうひとつ生産地を確保することも考えるべきです。

大きな議論をすれば、20世紀末から21世紀初頭に先進国はコスト至上主義でサプライチェーンを目一杯延ばしました。上手くいった面もありますが、大きなリスクも抱え込みました。同時にサプライチェーンが延びれば、二酸化炭素排出による地球温暖化やESGの観点から問題があることが見えてきました。新疆ウイグルの強制労働ではありませんが、サプライチェーンの中には問題のある労働環境の中で作られたものが含まれるかもしれません。先進国企業が何かを生産するときに、発想の転換が必要な時期に再び来ていると思います。全部を全部、先進国に戻せ、身近な国に戻せ



ということではなく、一定部分を戻して複線化したり、輸送距離を縮める努力が必要な時代になってきています。これから先、日本企業の生産拠点は海外でさらに増えるでしょうが、途上国で大量に作って広くグローバル市場に輸出するモデルから、それぞれの市場でコンパクトに作って、販売するという方向を意識すべきかもしれません。日本向けは国内での生産に戻し、日本周辺に短くて強靱なサプライチェーンを構築する流れなのかと思います。米国はそれをものすごい勢いでやっています。日本のメディアでは米国でクリスマスプレゼントやクリスマスツリーが買えないといったことが話題にされますが、それは深刻な問題ではありません。米国は本当にクリティカルな部品や製品を再び米国内で生産しようと動いており、それこそ経済安全保障であり、サプライチェーンの強靱化だと思います。

## 小杉

将来的にコストになるかもしれない供給断絶のリスクをあまり考えずに、とにかく安いところで作って、それを寄せ集めるというモデルを追求してきたのが今の世界です。その世界を実現できるのが理想かもしれませんが、現実がそうではないときに、サプライチェーンが寸断されるかもしれないというリスクを織り込んだうえでのコスト最適化とこういうことになるのでしょう。

## 後藤

おそらくサプライチェーン強靱化で対象にすべき製品群はそんなに広いものではないと思います。ジーンズとかTシャツまで日本で作れという話にはなりません。クリティカルなものに絞る、そういうことを意識すべきです。日本の産業界は90年代後半以降、中国に次々と生産を移し、それを受けて中国企業が非常に器用にかつコスト安で上手く作るようになり、クオリティ・コスト・デリバリー（QCD）の面で圧勝したため、日本企業はモノづくりにやる気を失い、中国企業に委託生産させれば良いと思っていました。その製品群がどんどん広がり、医療機器や電子部品のような産業の鍵を握るようなものまで、中国で組み立てて、輸入することになってしまったのは、行き過ぎだったと思います。

## 小杉

サプライチェーンの強靱化に関して若干タッチな話かもしれませんが、たとえば日本が現地での生産にかかわっている、現地での製品や原材料のトレードを

担っていることが、どの程度、有事の際に安全弁になるのか、どのようにお考えですか。

## 後藤

有事のことは想定外です。日本企業が現地にもっている工場だから日本向け供給は担保されるだろうというのはきわめて甘い話です。石油や天然ガスについても、マラッカ海峡やホルムズ海峡が封鎖されてしまえばアウトです。基本的に安全保障というのは、国内にある備蓄、在庫だけが安全なのです。

日本の発想では、日本が全部閉ざされてしまったら、日本人、日本経済は何日生き残れるのか、という極端な議論になりますが、日本経済が破綻するようなグローバル危機が起きれば、世界全体が解決に動くわけで、危機が半年も一年も続く想定するのは論理的ではありません。政治が解決する問題であって、安全保障で担保すべきは、緊急事態で政治の対応がまだ追いつかない段階での不足分、国民生活の危機をカバーすることなのです。原油やLPG、稀少金属の備蓄を日本は公的にやっていますが、原油でいえば国家備蓄90日、民間備蓄70日で十分すぎるでしょう。どんな事態にも備えるため、2～3年分の備蓄を持てというのは戦争を前提にした話であって、平時において有事が突然発生したときの想定は、国内の備蓄で、たとえば30日とか60日の消費量を持っていることが経済としては必要十分でしょう。ある事象が起きたときにそれが最大何日ぐらい続くのか、ということを想定すれば安全在庫というのは決定できるわけで、日本は危機の具体的なイメージ、論理的な展開を想定しないまま、備蓄を増やせば安全という議論になりがちです。

資源などで典型的ですが、海外の投資先案件、いわゆる「日の丸」が立った資源が日本の安全保障になると考えるのも合理的ではないと思います。いざとなったら日本に持ち帰る物理的手段がなかったり、現地国政府が接収してしまったりするかもしれません。

非常に機微な話になりますが、台湾が今、直面している問題は中国による台湾併合です。中国は最終的な決断の条件として、半導体で困ったら最終的に台湾を占領してしまえばいい、TSMCを接収してしまえば自分たちの問題は解決する、と考えるかもしれません。米国半導体大手のマイクロン・テクノロジー社が日本に投資すると言っていた案件を台湾への投資に切り替えたことがありますが、バイデン政権が台湾に投資するようはたらきかけたのかもしれません。8,000億円とか1兆円という投資で台湾に巨大な米国企業の半導

体工場を建設することで、中国の台湾侵攻への抑止力にしようとしていると想像できます。台湾にとって米国の経済的プレゼンスはお守りにもなるのです。これも違ったかたちでの経済安全保障かもしれません。

---

## SDGs

---

### 小杉

続いて、SDGsを取り上げたいと思います。SDGsにもさまざまな要素がありますが、まずは脱炭素から。COP26が終わったばかりですが、脱炭素の動きが日本企業の海外ビジネスに与える影響についてお聞かせください。

### 後藤

規制が厳格なEUに輸出する生産拠点では、EUが認める枠組みへの対応が必要です。石炭火力の排除も避けられませんが、開発途上国では石炭火力を排除しては電力を賄えない国も多くあります。日本企業は脱炭素のエネルギーだけで稼働を維持できる生産拠点を持つ必要が出てくるでしょう。

### 小杉

COP26でもカーボנקレジットが議論されましたが、本当に合理的な仕組みができるとすれば、最もCO<sub>2</sub>を削減しやすい場所での実施が、世界全体で見れば望ましいわけです。日本ではこれ以上太陽光発電を増やしたくてもなかなか難しい。世界にはより立地条件の良いところがあり、電力には輸送方法という難題はあるものの、少なくとも地球全体で見れば最も効率的に脱炭素ができるところで行くのが好ましいわけです。炭素価格も生産拠点の選択にあたっては大きなポイントになるかと思います。

### 後藤

ドイツ企業は、早くからアルミ素材はバーレーンやドバイなどにある発電造水プラントの周辺で安い電力を使って生産していました。自国内ではなく、海外で二酸化炭素を排出する戦略だったわけです。日本企業はそこまでドラスティックに行動できませんが、工場の立地選択も大きな 이슈 となってくるのは確実です。

サウジアラビアはこれから太陽光発電大国になり、水素の供給源にもなり、工業化が進んでいきます。そこで、サウジアラビアという国の体制の安定性が非常

に真剣に問われてくると思います。脱炭素がしやすい国に体制面での問題があると、今度はESGのうちS（ソーシャル）が新たな 이슈 となります。

### 小杉

確かにSDGsやESGにはさまざまな側面があり、単に脱炭素だけでは語れません。EUの炭素国境調整措置（CBAM）についても、今後の進み方次第で日本企業の方針に影響を及ぼすでしょう。

### 後藤

米国次第の面もありますが、日本はEUと連携していかなければなりません。

### 小杉

CBAMには正面切って反対しにくいところもあります。EUはなんとか日本を取り込もうと思っています。EUの人と話をすると、リップサービスだとは思いますが、「日本はきちんと脱炭素の対応を取っているから対象外」と言います。実際に運用が始まったときに本当にそうなるかどうかは分かりません。

### 後藤

日本にとっては、深刻なリスク、新しいテーマです。

### 小杉

日本で生産したセメントをヨーロッパに輸出することはあり得ませんが、日本企業が海外で生産したものをヨーロッパに持ち込むことはあります。その際、国境で炭素税を取られるとなると、かなり大きな対応を迫られるようになるのではないのでしょうか。

### 後藤

それは大きいです。その面では中国も試練を受けるわけです。

### 小杉

もうひとつ、SDGsの観点では人権の話があります。中国だけがクローズアップされがちですが、中国だけではなく、サプライチェーン全体で児童労働がかかわっていないかなど、さまざまな懸念がありますが、日本企業の対応をどのように評価していますか。

### 後藤

これは日本企業にとって最も難しい問題です。たと

えば、中国の新疆綿の話は日本企業の間でも当初の対応が分かれました。その検証が本当にグローバルなルールでできるのか、第三者機関の認証のようなものができるのか、難しいところでしょう。中国はそういうことを受け入れないでしょうが、綿花は中国が圧倒的な供給国なので中国から買わないと世界から綿花がなくなかねません。非常に悩ましいところです。他の地域の強制労働や児童労働の問題はかなり厳しく検証できると思います。バングラデシュに対しては実施していました。ミャンマーは、これからというときにクーデターが起きたため検証ができなくなりました。

ESGのソーシャルの部分は日本企業が苦手なところかと思います。ヨーロッパの企業は過去を棚上げして、社会正義に合致しているふりをするのが非常に上手ですが、日本企業はアピール力も弱く、いつも損をしている感じがします。

## 小杉

各企業の対応を見ると、ブロックチェーンの仕組みでサプライチェーンを随分トレースしてきています。

## 後藤

ただ、最終的に綿花を摘む現場で強制労働が行われているかどうかは検証のしようがありません。

## 小杉

書類上はトレースできて、リアルに結びついている部分がどうなのかということになります。

## 後藤

特定エリアの特定の次元でやった調査が広大な新疆ウイグルですべて通用するかというと、そうではありません。ユニクロや無印良品が使っている綿花畑だけでも膨大な規模です。査察官が行ったときだけきちんとやるというのはよくある話で、どう検証するのか、逆にEUに聞きたいくらいです。

# デジタル化

## 小杉

デジタル化、新技術によって大きく産業転換がなされましたが、この分野での日本企業の立ち位置、今後の海外ビジネスや直接投資を行うにあたってのポイントをうかがえますか。

## 後藤

デジタル化は一カ所で局所的に使っても意味がないので、広く使う、だからプラットフォームが現れるわけですが、そのプラットフォームが生まれる基盤とは国内市場の巨大性、それに参画する企業の数ということになります。残念ながら日本の市場規模の問題や日本企業でデジタル化に積極的に乗ろうとする企業が非常に少なかったために、日本ではデジタルプラットフォームが誕生しませんでした。

米国ではもちろん巨大プラットフォームが出て、それがグローバルプラットフォームになっています。中国は国内のプラットフォームが次々に現れ巨大化していますが、グローバル化できないという宿命があります。日本はプラットフォームを夢見ても仕方ありません。プラットフォームをどう使うか、プラットフォームによる市場支配をどう突破するかは、特定のデジタル技術の先鋭化、錐で突き通すようにしていくことが重要ではないかと思います。デジタルプラットフォームではないデジタルライゼーションのモデルを考えなくてはなりません。たとえば、カンボジアのバコンという中央銀行デジタル通貨（CBDC）の作成に大きな貢献をしたのはソラミツという日本の会社です。カンボジアのCBDCを日本企業が開発して提供していることは、今後の日本の突破口として大いに参考になるでしょう。

物流倉庫のデジタル化や自動走行ロボットは、オランダ勢や中国勢が優勢ですが、日本にも有力メーカーはあり、物流全体の総合調整機能などは比較的日本企業が得意とする部分だと思います。海運とフォワーダーとの組み合わせを最適化するなど、日本の港湾ももっとデジタル化すれば先行できたのですが、残念ながら中国が圧勝してしまいました。上海の洋山港では無人トラックが走り回っています。日本も国土交通省がスーパー中枢港湾を作ると言っていますが、ガントリクレーンのオペレーターやトラック運転手の不足の問題解決にデジタル技術を活用するには動いていません。米国も同じで、港湾のデジタル化がすごく遅れてしまいました。

遅れたところに日本が行っても仕方ありません。先のソラミツの話もありますが、錐のように突き通すデジタル技術を見つけてグローバルプレーヤーになっていくことです。日本国内だけでは、「マイナカードでデジタル化」といった矮小化された話になりますが、マイナポイントの付与、健康保険証や免許証との一体化などマイナカードの普及方式は日本と同じくデ



デジタル化の遅れた途上国のモデルになるかもしれませんが。そういった経験値を上手く蓄積して他国に提供していくことが、個別の日本企業の技術を活かし、グローバル展開につなげることになるでしょう。非接触ICカードのための通信技術であるFelicaは非常に優れた技術でしたが、「海外輸出には厳しい条件をつけます。中国製の端末には搭載させません。装置を日本で生産してくれればプロトコルは開示します」といった発想だったために、世界に広がりませんでした。ICカードを扱う業界がそういう発想であれば、非常に優れた技術であっても世界には普及せず、結果的に日本企業の利益にもなりません。リスクをとってでも、世界に広げようという発想であれば状況は違ったでしょう。

## 小杉

一所懸命に技術だけ持って、市場は失っている。ですからガラパゴスになってしまうわけです。

## 後藤

Felicaは反応速度に優れ、中国も交通系ICカードに搭載したかったのですが、使わせてもらえなかったため、今や中国はQRコードの反応性を高め、地下鉄などの改札に使うようになりました。

## 小杉

IoTやAIやロボティクスなど、これからどんどん実際に産業への応用が始まってくると思います。今までの生産要素と全く違う競争を持ち込むわけですが、各国で条件が大きく変わることはあるのでしょうか。

## 後藤

IoTといっても、一国の工場すべてを新設するなら最初から最新のものを全部揃えればよいでしょうが、そんなことはあり得ません。既存の工場の既存の設備をどうIoT化するかがポイントで、そこは日本企業の得意なところ。古い工作機械を数値制御（NC）化するなど日本の工場は自力で推進してきたから。既存のものをデジタル化して非常に効率のよい工場に変えていく、そういう後付けの装置は日本企業が技術と経験を持っている分野です。しかし、部品・原料メーカーや外注加工メーカーと連携し、発注、生産管理、在庫管理、出荷など製造全体をカバーし、ERP（Enterprise Resources Planning）とも連携して請求業務などもやろうとしたら、結局、ドイツのSAPか米オラクルか、という話になってしまいます。日本企業

がIoTで占有できる分野はすごく狭められてしまっています。MES（Manufacturing Execution System）など生産システムで言うとフランスのDassault社が優れたシステムを持っていたり、工場の自動化ではドイツのシーメンスや三菱電機が有力ですが、スコープを広げれば広げるほど日本企業の存在感が薄れる傾向は否定できません。

よくその分野の人たちが話しているのは、全体を見ている人が日本にはいない、工場の特典部分には非常に詳しく自分たちでいろいろやりたいことがあって、その議論だけであればものすごく盛り上がるが、それらが全体につながらないのが日本だということです。

IoTを産業革命的に使うには、全体が連携できるコンソーシアムづくりが必要です。工場のデジタルプラットフォームは日本企業も担える分野だと思いますが、個別のパーツをやっているだけで全体を手がけている企業は少ないです。ERPは導入できても、生産管理システムや在庫管理が上手く連携できないことなどは、他国でも共通の課題です。製造設備の無人化でデータを収集しながら自動的に発注したり、生産ラインのスピードを変えたりというところは自社でシステムを作らなければなりません。昔の銀行のシステムのように継ぎ接ぎだらけの感じなのです。IoTで日本がメインプレーヤーになれる分野、突破口をつくる必要があります。日本では、各企業が作るサイロ化されたシステムを、広くプラットフォームのように動かせるコンソーシアムをつくるべきだと思います。日本で企業の壁を乗り越えた業界全体の共同プロジェクトの最大の成功例は、70年代に当時の通産省が進めた超LSI技術研究組合です。5社の半導体メーカーを集めて生産技術を共通化し、最先端の設備を作ろうとコンソーシアムをつくったわけで、比較的少ない予算で非常によい成果を出しました。それと同じように、IoTに関して日本の個々のプレーヤーを連携させるコンソーシアムやプラットフォームを推進するのは経済産業省だと思います。そして、成果を出せばグローバルに展開できると思います。

## 小杉

先ほどカンボジア中央銀行のデジタル通貨の話がありましたが、これが国際貿易取引に今後使われるようになったとき、決済だけではなく、短期の与信も銀行を介さずできるようになるのでしょうか。

## 後藤

与信となると銀行の存在意義が問われるため、なか

なか進まないと思いますが、国際貿易には必ず使われるでしょう。やはり圧倒的なコストの安さがあります。

今のSWIFTでは、決済の時間も手数料もかかりません。先ほどのデジタル化は、お金の部分とモノの動きの部分が連動しているわけで、モノの動きが工場を出るところからすべてデジタル情報で一気に通貫で流れていくなら、お金の流れも並行してデジタル化して、各国中央銀行発行のデジタル通貨が中央銀行間でスムーズに決済される時代が、20年以内に来るのではないのでしょうか。

何と言ってもモノづくり大国、貿易大国である中国がそれを志向しているのですから、日本はその流れに従わざるを得ませんし、積極的に乗っていくべきでしょう。

## 世界市場での存在感を高めていくために

### 小杉

今後、日本企業が世界市場で存在感を高めていくためにどういうことをすべきか、どういう分野に伸び代があるのかをうかがいたいと思います。今も技術の話が出ましたが、日本が比較的その優位性をもっている技術として、バッテリーではリチウムイオン電池に替わる全固体電池、脱炭素のエネルギー源となるアンモニアをNOxを極力抑えて製造する方法などがあげられますが、この辺りのお考えを聞かせていただけますか。

### 後藤

日本のノーベル賞受賞者で圧倒的に多いのは化学賞です。日本のリーディング産業は自動車だとずっと言われてきましたが、2番目にGDPの比率が高いのは化学産業です。日本が得意なのは化学や素材で、おっしゃるとおりリチウムイオン電池もそうです。今でいうとセパレーターみたいな技術や全固体電池もそうですが、素材や化学の部分が日本の強みだと思います。

これまでは石油化学メーカーの人たちが中心に取り組んできましたが、これからはスーパーコンピューターを使って新しい合成を見つけていくような、いわゆるファブレスな化学メーカーが出てくるのではないのでしょうか。米国では、従来のダウやデュポン、そういうところにはあまり勢いがありません。一方でデジタルで医薬品を作るところは、はるかに成長率が高く、グローバルマーケットを取ってきているのを見ると、日本の化学産業にも従来の設備でやっている企業に

加え、研究開発だけに特化したようなファブレスケミカルカンパニーが出てくるかもしれません。そこは日本メーカーの研究者が活躍できる舞台でしょう。あれだけ韓国が半導体で頑張っても、結局、半導体に使うさまざまな工業原料では日本の供給したものが8割ぐらいであり、そこに日本の強みがあると思います。最先端のロジック半導体が作れなくても、それに使う原料は日本が供給しています。シリコンウェハーも信越化学工業とSUMCOだけで世界の6割ぐらいのシェアを占めています。「素材に強い日本」というところは揺るがせないようにしなければなりません。

自動車はもちろん、航空機、船でも脱炭素が鍵になってくると、より軽く、より強く、より寿命の長い素材が求められます。LNG燃料船や電動航空機が主流となり、軽くて剛性が強い新素材を使った輸送機器の時代が来れば、日本の造船業界、航空機業界に新しいチャンスが出てくるかもしれません。

サービス産業も日本が強い部分と弱い部分と両方あります。日本の外食チェーンの競争力はアジアでの展開を見れば明らかです。サービス分野でもデジタル化、ユニバーサル化して、どこでも同じようにサービスを供給できるサービスクオリティの高い企業はますます伸びていくと思います。開発途上国で地元の人にとって米国企業と言えば、マクドナルドとコカコーラです。日本を代表する企業が吉野家やCoCo壱番屋、サイゼリヤでも構わないのです。外食チェーンのようなサービス産業を世界に広げるのは、日本企業のグローバル展開力の向上にもつながると思います。

製造小売（SPA）では、ユニクロが非常に卓抜なモデルを作りました。SPAの世界には常にアップダウンがあります。今は、ZARAを展開しているスペインのインディテックスやスウェーデンのH&Mが不調です。安定成長して、特に開発途上国のマーケットを押さえているのはユニクロであり、無印良品やニトリです。ポイントは顧客ニーズを汲み取った商品開発力であり、製造とサービスを組み合わせることが日本企業の強みなのです。市場観察や顧客ニーズのつかみ方を日本以外の国での製造に投影する能力や全体的な組織能力の高さに注目すべきでしょう。

### 小杉

サービス産業にもかわりがあるかもしれませんが、生活の質を上げるための消費財は日本が得意とするところであり、ウォシュレットはその典型ではないかと思っています。

## 後藤

高齢者用の紙オムツもそうでしょう。世界的にも紙オムツの市場拡大には、その処理の問題が切り離せません。開発途上国ではゴミ焼却場の中から紙オムツがあふれ出ていますが、日本にはすでにリサイクル方法があります。使用済み紙オムツを回収し、中の高分子素材を取り出して再利用するリサイクルメーカーが出てきています。日本はその手の分野が大変得意です。

## 小杉

よく言われるサーキュラーエコノミーと言った分野もチャンスではないでしょうか。国際環境も次第にこちらにシフトしています。

## 後藤

日本企業にとって狙い目ですが、日本ではすごく狭い範囲で考えられてしまいます。広く考え、コンソーシアムで全体的なサービスに結びつけられればよいと思います。紙オムツにしても何にしても、やはり1社の特定の技術や素材ではなく、各メーカーが共通した循環型の商品・サービスの提供を考えるべきです。紙オムツのサブスクがあってもおかしくありません。そういう仕組みを日本企業が設計できるかどうかにかかっています。

## 小杉

環境の話では、もっぱらCO<sub>2</sub>がクローズアップされますが、最近ではプラネタリー・バウンダリーという、もう少し広い概念が出てきています。今、人類は地球から搾取して生きているという話であり、いかにリサイクルをしていくか、少ない資源で生活水準を維持するか、今後ますますクローズアップされてくると思います。

## 後藤

ベストセラーとなった斎藤幸平さんの『人新世の「資本論」』は、マルクスが晩年に言っていたことは、初期の資本論とは全く違うという新しい解釈を提示しています。共通資源、コモンズという発想で、同時に組織のあり方としてコーポラティズム、さまざまな人が少額出資して共有する組織、企業のようなものがあると提案されています。日本人には納得感のある、フィットした考え方でしょう。

日本では農協がバッシングを受けてきましたが、農協はコーポラティズムです。農民の生活をフルに支えているにもかかわらず、農民から搾取しているように

言われます。本来であれば、資本もなく、農業機械どころか、肥料、農薬、原料の糶すら買えない農民のためにできた組織で、農機や貯蔵施設、出荷施設などの共同利用もできているわけですが、カネ余りの時代にはかえってマイナス面がみえやすいということでしょう。言いたいのは、日本人には共有地やコーポラティブな発想がもともと根付いており、新しい資本主義のモデルに親和性があるという点です。

## 小杉

国際標準作りでは、日本が世界で存在感を示すのは難しいと思うのですが、いかがでしょうか。EUがあまりにもルール作りが上手く、どうしてもそれに追いつけざるを得ないようになっているかと思います。

## 後藤

よく日本はルールメーカーになれば、と言われますが、日本の人口は世界78億分の1億余でしかありません。その国がグローバルなルールメーカーの地位を望むこと自体にいささか過信があるでしょう。EUはまとまれば6億人、中国は14億人もいます。米国も3億3000万人です。日本人は幻想を捨てる必要があります。日本はルールメーカーではなく、フォロワーであり、ルールキーパーです。アジアを代表してルールメーカーになれるかという、それもできません。中国があり、韓国は日本が代表になることを許さないでしょうし、東南アジアも入り乱れていて、日本を支持する国もあるかもしれませんが、支持しない国もあります。そう考えると、日本がルールメーカーになれるのは、特定技術の特定部分くらいです。昔の通信関係の技術では、日本がルールメーカーになっていたこともありますが、ほかのところで日本企業がルールメーカーを目指すのは違和感があります。むしろ、ルールにいかにより上手に対応し、適応していけるかが重要です。進化論ではありませんが、上手く適応したものが生き残るわけです。EUがルールメーカーになったからと言って、EU域内の企業が上手く適応して生き残るとは限りません。日本は幻想は抱かないほうがよいかと思います。

---

## コロナ禍は中小企業にとってチャンス

---

## 小杉

最後に、後藤先生は「コロナ禍は中小企業にとってチャンスである」ということをおっしゃっていたかと



と思いますが、この点についてお話しいただけますか。

## 後藤

コロナによって人々の商品志向も変わりました。商品の選考にバリエーションが出てくると、中小企業や零細企業が作るものに対してのニーズも生まれます。サプライチェーンを短縮化する中では、製造と小売りの合体、ビジネスの一気通貫が重要になります。今、小売業で成功している人たちは、他人が開発し、生産したものを売るのではなく、自らが開発し、委託生産し、オリジナルの商品を販売している人たちです。中小企業は小回りが効き、モノを作っている中小企業との関係性も深いので、商品開発・生産には実はなじみやすいのです。売る側と作る側の中小企業が連携し、バーチャル統合企業のように振る舞い、トレンドをとらえた商品を開発・生産・販売していく。意志決定の遅い大企業より、スピードのある中小企業のほうが成功しやすい環境が生まれているように思います。

これは、サプライチェーンを短縮化して市場の近くで作る、という時代の方向にも合致します。もちろんカラーテレビやスマートフォンを中小企業に作れとは言いませんが、中小企業の活躍する舞台はコロナ後はさらに広がる気がします。

## 小杉

よく言われるプロダクトアウトからマーケットインへという話に通じます。作ったモノを売って行くということから、逆に、顧客つまりエンドユーザーからニーズを引き出して、それに見合うものを提供することに中小企業がマッチしやすいということでしょうか。

## 後藤

そうです。中小企業は身動きのスピード、展開の速さ、1社ではできなくても他社と連携するプラットフォーム、企業の関係性を持っているので、中小企業のほうが有利な面があり得ると思います。

## 小杉

そういう意味では、まさしく中小企業同士のマッチングだと思いますが、そういうファシリティや仕組みはどこかにありますか。商工会でしょうか。

## 後藤

商工会もやっていると思いますが、各自治体が持っている中小企業振興公社があります。東京都は中小企

業向けの技術の開発支援をする東京都立産業技術研究センターもあり、中小企業がもっているシーズを具体的な商品に転換するためのさまざまな助成措置や研究設備の利用、マッチングもやっていますので、東京の中小企業は恵まれています。

地方でも、ほぼ各県に中小企業の振興課などの組織があるので、中小企業はそうした官を上手く活用し、視野を広く持てれば、上手くいくと思います。

私は今、地銀の社外取締役を務めています。地銀はさまざまな中小企業の取引先をもち、企業の資金的なことだけでなく、どんな取り組みをしているかということにも目を向けています。以前どこに融資して失敗したか、どんな事業のどんな点にリスクがあるか、といった経験値もあります。地銀自体は特定のエリアしか見ていませんが、地銀同士で個別のネットワークがあり、互いに企業を紹介し合ってもいます。そこが日本の地銀のユニークさであり、強みです。私は最近「田舎力」と言っていますが、地方はやせて乾燥した農地に似ていますが、そこで耐えて成長してきた企業には独特の強靱さがあるのです。今は、メガバンクも証券会社も日本の地方からどんどん撤退しており、地銀63行や第二地銀で上手く経営しているところは地域における預金や貸金のシェアが上がっています。結果として、地銀同士が全国ネットワークで連携すれば、今までみえていなかった創造性が地方発で働き出すのではないかと期待しています。よく地方は「地産地消」を目指せと言われますが、それには限界があります。地方の企業と地方の企業を結び、お互いの商品と技術を交換する「互産互消」こそがアフターコロナの経済活性化モデルなのです。

## 小杉

銀行はお金を集めてお金を貸すのがメインの仕事ですが、最近はメガバンクですら業務範囲を広げようとしています。いわゆる預金者というのが1人の顧客で、顧客に対してどういうサービスが提供できるか、自分たちだけではできないところはグループ企業を使って考えています。まさしく取引先の中小企業のマッチングや、中小企業が持っているノウハウや技術を紹介する機能がかなり使えるのではないかと思います。

本日は長時間にわたってありがとうございました。

