

「21世紀初頭を展望する」 商社シンクタンク幹部による



出席者
(敬称略)
(氏名五十音順)

神作 守男 (かんさく もりお)
日商岩井ビジネス戦略研究所 首席研究員

塩見 広太郎 (しおみ こうたろう)
伊藤忠マネジメントコンサルティング(株) 経営情報部長

杉浦 勉 (すぎうら つとむ)
丸紅経済研究所 首席研究員

橋本 尚幸 (はしもと なおゆき)
住友商事(株) 情報調査部長

藤山 知彦 (ふじやま ともひこ)
三菱商事(株) 戦略研究所長

松尾 寛 (まつお ひろし)
(株)三井物産戦略研究所 企画総括室長

司 会 **小林 隆彦** (こばやし たかひこ)
(社)日本貿易会 広報グループ担当部長

1 20世紀に積み残された課題

小林 本日は商社のシンクタンクの方に集まっていたいただき、「21世紀初頭を展望する」と題し、2001年以降、2005年くらいまでの間に日本および世界の政治、経済、社会がどのように変わっていくのか、それに商社はどう対応すべきかといった問題についてお話を伺います。

まず、21世紀について語ってもらう前に、わが国が20世紀中に解決すべきであったが、21世紀に先送りしてしまった懸案事項は何かといったことからお話し願います。

神作 21世紀に持ち越された問題はいろいろあると思いますが、まず第1にあげなければならないのは、経済・財政構造改革およびバブルの後遺症の克服が進んでいないことです。特に、財政赤字の削減、金融機関の不良債権処理問題は解決すべき大きな課題だと思います。規制緩和の問題も金融ビッグバンにより金融、保険、証券の分野ではある程度改革が進んでいますが、建設、不動産、サービスの分野ではまだまだの感があります。

第2は、IT革命、経済グローバル化への対応が遅れていることです。第3は、財政再建の問題とも密接に絡みますが、将来の少子高齢化社会への展望が開けないこと、第4はバブル崩壊後の失われた10年の中で、政治が混迷し、将来の国のあり方についてのビジョンが提示されず、国民の合意形成もできていないことがあげられます。

塩見 先送りした最大の問題は、財政再建です。政府の長期債務残高は2001年3月末に約645兆円に達する見込みです。これはわが国のGDP規模の1.3倍であり、このままいけば4～5年先には1.6倍に膨らむものと思われます。景気の現状は、設備投資がIT関連を主体に伸

びていますが、個人消費の伸びは横ばいにとどまっています。したがって、個人消費が本格的に回復して、景気が自律的な成長過程に入ったなら今度こそ財政再建に真剣に取り組むべきだと思います。

杉浦 大きな流れで言うと、わが国は戦後から冷戦終了までの間、欧米に追いつけ、追い越せという成長メカニズムで発展してきました。冷戦が終結した現在、新しい時代に対応した政治・経済・社会システムと創造・主導・協調型の新たな成長メカニズムを確立しなければならないのですが、それができずにいるというのが、わが国の現状だと思います。

橋本 対外関係と国内問題の2つの切り口でお話ししたいと思います。まず、対外関係で先送りされた重大な問題は、東アジアにおける冷戦の終結だと考えます。ベルリンの壁崩壊後、冷戦が終了した地域は欧州から中近東、南アジアに広がりましたが、東アジア地域では依然として冷戦構造は解消されていません。これは、わが国一国で解決できる問題ではありませんが、だからと言ってわが国が蚊帳の外に置かれていていいということではないと思います。東アジアにおける冷戦構造が終結に至るまでには多くの緊張と摩擦を引き起こすものと考えられ、民間企業活動への影響も小さなものではないと思われます。したがって、活動範囲に広がりがある貿易商社が、こういった問題にどう関与していくか、マクロ的視野に立った情勢判断が必要になると思います。

国内問題では、いわゆる「1940年体制」の発展的解消もしくはバージョンアップという問題が先送りされました。現代日本の政治、経済、企業システムの源流は1930年代から始まった挙国一致体制にあります。この体制は、日本社会の特性を生かしたものでそれなりにうまく機能してきたのですが、あまりに長く

続きすぎたことで制度疲労がみられます。最大の問題は、さまざまな規制に象徴される既得権益のはびこりで、90年代以降、規制緩和という形で解消が図られましたが、まだ道半ばという感じがあります。

藤山 第1は、冷戦体制崩壊後の日本がどうやって生きていくべきかについての国家理念が確立されていないこと。第2に、官民の借金体質が解決されていないことです。ことに銀行救済のために公的資金を注入したことに関してはある程度やむを得ないにせよ、デパートやゼネコンまで救済するというのは多くの国民にとって納得がいきにくいものであったと思います。

第3は、個人が正論を主張し合いながら意思決定を行う仕組み・ルールが構築されていないことです。同時に、組織の意思決定システムにおける個人の役割、国民個人のdignity（尊厳）が損なわれている感があります。これは、やはり教育の問題が背景にあるものと考えられます。

松尾 20世紀の日本はやはり「成長の時代」であったと思います。その成長の時代がひとつの区切りを迎えたのが1973年のオイルショックです。以来、高度成長の時代から「より豊かな成熟社会」へ転換しなければならいと言われてきましたが、その後円高とバブル、バブルの崩壊、平成不況を経験する中で成熟社会は達成されないまま積み残されてしまったと考えています。

そして、成熟社会における個人と社会の関係をもっと明確に認識してビジョンを立てなければならいと思います。

2 財政赤字削減の処方箋

小林 皆さんからいろいろと問題提起をしていただきましたが、時間も限られていますの

でその中で、財政赤字削減の問題と冷戦崩壊後の経済のグローバリズムへの対応という問題に絞って話を進めていきたいと考えます。まず、財政赤字削減への対応につき、ご意見をお願いします。



神作 守男

神作 財政事情から考えて、ばら撒きのな経済対策を打っていくにはすでに限界がきています。したがって、財政赤字削減のためには今後はデマンドサイドの政策を打つのでなく、サプライサイドの政策を打つことによって国民の雇用機会を増やし、潜在成長率を引き上げることが重要であると考えています。税収の増加を目指すには、やはり経済成長が必要です。また、IT革命の進展や経済のグローバル化に適切に対応していくことも必要でしょうね。

塩見 財政再建の一番の処方箋は何と言っても小さな政府を目指すことです。もちろん成長ということも大事ですが、成長率を引き上げて税収を増やすという手法では、GDPの1.3倍にも及ぶ膨大な債務問題を根本的には解決できないと思います。同時に、地方にどんどん権限委譲をすればか民営化を進めるといったことで効率化を図ることが大事でしょうね。

藤山 私も小さな政府を目指すとのことにご意見に同感です。なぜなら、従来の経済政策はまさにばらまきの発想でやってきたのであり、そのことがいわば財政出動の中毒を招き、ひいては財政構造改革を実現するにあたって最大のネックになっていると思うからです。

今ひとつ重要なことは官の権限を委譲して民営化を進めるというときに、ベンチャーが



藤山 知彦

育つような体制を作っていくことです。米国などのベンチャーの成功例をみると一度のトライで成功しているのではなく3度、4度トライして後に成功しているケースが多い。つまり、社会全体に一度くらいの失敗はいとわない仕組みがあるわけで、わが国もベンチャー企業の創造・育成を応援する仕組みをさらに作ることが大事だと思います。

杉浦 私も財政赤字削減のためには、小さな政府を目指すことが重要であると考えますが、先ほどの新時代に対応するという観点からは、①歳出構造改革、地方財政改革、社会保障制度改革、税制改革などの諸改革を進めること、②経済活動の活力や経営の自由度が増すような柔軟な事業・雇用環境の整備と制度改正、③IT化、環境問題、少子高齢化など新しい社会環境に対応したシステムの構築、などが重要な事柄だと考えます。

橋本 財政赤字削減の方策は、小さな政府の実現、歳出の削減、国民負担率の上昇です。この3つの事柄が今まで実現できずにいるのはやはり、既得権益を打ち破れなかったからだと思います。既得権益を打ち破るには2つの方法があります。ひとつは、規制緩和を通じてあらゆる分野に市場原理を導入しマーケットに解決させるやり方です。ただ、これは混乱をもたらす日本社会の特性に立脚した既存システムを脆弱化させ、かえって時間がかかる可能性があります。

いまひとつは、むしろ日本の国情に沿った形を考えれば、強力なリーダーシップをもって上からの改革を進めることで、政治家、官僚の役割が重要になると思います。

松尾 私は、新たな成長の場を民間から作っていくことが大事だと思います。すなわち、IT革命が進展する中で、国内では大企業から中小企業に至るまで、また海外からも欧米だけでなくアジアからもさまざまなプレーヤーが集まってニューマーケットを作っています。それから日本とアジアの共生ということ言えば、APECという枠組みもあるし、ASEANに日本、中国、韓国を加えたプラス3という新しい枠組みも出てきている。また、日本・シンガポール間で自由貿易協定の締結交渉を始めようというのも制度バリアーをなくして新たな成長の場を求めようということです。

3 リーディング産業

小林 次に、もう少しミクロの産業レベルに視点を置いて、今後わが国の基幹産業はどのようなものになっていくかについてお話を伺いたいと思います。

藤山 私は、基幹産業という発想はちょっと古いのではないかと思います。また、自動車産業に代わる基幹産業があるのかという発想でモノを考えると読み違えてしまうと思います。確かにITや金融は重要なキーワードには違いありません。しかし、例えばITというのはそれ自体産業と捉えるよりも手段（ツール）としての横断的な産業と位置付ける必要があると思います。例えば、ナスダックの指数は3月に5,000台をつけていたものが現在（昨年11月末）は2,700まで低下しています。その中で目立つのはネット関連株が大幅に低下していることです。中でもネット産業、つまり第三者が実業を伴わないでサイトを作っていたようなビジネスは株価で言うと9割から極端な例では100分の1にまで下がっています。

また、金融については、金融ビッグバンが始まって日本の金融が変わったかと言うと、結局はバブルが崩壊し不良債権処理問題が起

こり、ここかしこで規模を大きくするだけの合従連衡が行われているというのが大きな流れです。であるとすれば、実は本質的なビッグバンはまだ起こっていないのではないかという考え方も成り立ちます。つまり、銀行というものは成長産業に対してひとつの目利き機能というのを持っているべきです。バブルの時はそれが土地、いわゆる含み資産であったのですが、バブルが崩壊して何を目利きの判断材料にすればいいかといった時に、何も目利きになるものがないので、とりあえず大きくなろうということで金融再編が進んでいますが、金融業界全体を通して土地に代わるモノサシが作られていないし、目利きのきく人材が育っていく方向感がみえてきていないと思います。

さらに環境ビジネスを例にあげると、現状では環境機器を売ろうとのセンスになっていますが、環境ビジネスを立ち上げるときに政治やNGOの果たす役割が重要で、この場合も基幹産業が環境ビジネスという考え方は適当ではありません。

橋本 基幹産業の要件は、①波及効果が大きいこと、②付加価値額が大きいこと、③国際競争力があることです。その意味で、基幹産業は製造業（加工組立産業）の中から選ばざるを得ないと思います。戦後の鉱工業生産指数で、生産指数の平均と個別指数の乖離で個別産業をみると、わが国の基幹産業は60年代が鉄鋼、70年代は自動車、90年代は電気通信でした。また、この先5年のレンジで言えばこの構図に変わりはなく、電気通信が経済をリードするものと思います。

ただ、今注目を浴びているITやバイオ、新素材、環境といったものは、すべての産業に横断的に関係するものです。したがって、すべての産業に他の産業を引っ張っていくチャンスがあると思います。リーディング分野とは、既存の産業分野の中にあるのではなく、

すべての産業に関連する「新たな切り口」です。例えば、情報にしても環境にしても、新エネルギーにしてもすべての産業に横断的に関連する分野です。

その中でサービス・ソフトをどうみるかについてですが、なかなかソフト自体で日本全体を引っ張っていくのは難しいのではないのでしょうか。むしろ、既存産業の中にソフトが組み込まれるというような形で新しい展開が出てくるのだと思います。

IT革命の行方をどうみるかですが、私はIT革命とは情報コストが一挙に安くなって起こる世の中の変化であると考えています。その意味でITというのはやはりひとつのツールなのではないでしょうか。そのツールとしての情報処理コストの安さをいかに活用するかが問題で、その競争に勝ったものが基幹産業に育っていくということだと思います。

杉浦 2005年までの短いスパンで考えると、従来からある競争力の強い自動車、鉄鋼、電機産業が引き続き基幹産業として残ると思います。ただ、その中身は自動車産業であればガソリンを使わない自動車、電機産業ではソフィスティケートされたロボットの登場などがさらに進むというように内容が大きく変わっていくでしょう。

また、企業の棲み分けも変化していくものと考えられます。例えば、米国にウィリアムズというエネルギー関連の会社がありますが、この会社は最近自社の保有する老朽化したガスパイプラインに光ファイバーを敷いてエネルギー産業から通信産業へと変身しつつあります。このように、企業自体がドラスチックに変わってきているので、それを従来のカテ



橋本 尚幸



杉浦 勉

グリーンで分類することは難しくなっているのが現状です。

いずれにしても、IT関連の技術をはじめ、先端技術にはさまざまなシーズがありますが、

そのシーズを組み合わせることによってさらに新しいシーズを作り、サナギから蝶を孵化させるような動きが今後ますます強まっていくのだと思います。

神作 基幹産業としてかつて造船、鉄鋼、自動車御三家と呼ばれ、戦後の日本経済の発展に大きく寄与しました。しかし、ポスト・インダストリーの世界になり、IT関連のソフトやシステム開発、さらには一般のサービス産業のウエートも増加していることを考えると、かつてのような形で基幹産業と呼べる産業が出てくるのか、私個人としてはその可能性は低いと思っています。

製造業をはじめとする「オールドエコノミー」の業種もIT技術を取り入れることによって生産性の向上を図っています。一方、バイオ、環境ビジネス、IT関連業種など新規産業も誕生してきています。そういったことを考えると、今後は広い分野の企業が互いに競い合う形で経済全体の底上げが図られるのではないのでしょうか。

塩見 私は、ITはそれ自体ひとつの革命というか引っ張っていく力として認知していいと考えています。やはり、ITがあつてこそ産業の中身も変わってくるし、企業の分類も変わってくるのだと思うからです。

いま、米国企業ではいろいろな変化が起っています。第1に、米国ではインターネット企業に対する評価の仕方が変わってきていま

す。すなわち、従来は売り上げの伸び率がその評価基準であったのが、いかに利益を上げられるかが企業価値を評価する基準になってきています。

第2に、プロセスというものの重要性が再認識されたことです。例えば、インターネットビジネスが始まった当初はウェブ化に投資すればどんな仕事もできる。参入も簡単だし、資本もコストもかからないと言われていた。ところが、実際アマゾンなどの例をみるとモノが売れば物流センターを作らないといけないし、そのためには人も増やさないといけないということが当然のことながら分かってきたわけです。

第3に、ナスダックはネット関連株中心に値を下げていますが、ニューヨーク・ダウは比較的堅調を維持しています。これはフォードやGMといったオールドエコノミー企業がウェブページを立ち上げ、そこで受発注や在庫の管理をやってマニファクチャリングやサプライチェーンに結びつけるというふうに、バリューチェーン全体の中でITを導入して効率化を図って、それが評価されていると考えられるからです。

問題は、ここ5年間で米国と日本のIT革命がどのように動いていくかということです。これについては、B2Bが市場として大きくなりIT革命の中心になると考えています。

それと同時に製造業とブランドやデザインといったものが切り離されていくと思います。つまり、企業はブランドやデザインさえきちんと押さえておけば製造の部分についてはアウトソーシングという形で分離し、自社の製品がどこで生産されようとかまわらないということになってくると思います。

いずれにしても、このような動きがこの5年間で非常に進むものと思います。したがって、企業にとってもここ2～3年が勝負でうっかりしていると取り残されて大変なことになるのではないのでしょうか。幸い、日本の場合は米

国と違って総合商社があるのでインターネット企業と物流などの従来からのリアルなものを両方理解し、うまくバリューチェーンをつないでいくことが可能なのではないのでしょうか。

松尾 今までの皆さんのお話に付け加えたいことは、基幹産業というのはグローバルネットワークを達成できる産業、産業自体が新しいものを次々と作っていきける産業であると思っています。そういう意味で、私の頭の中にあるのは日本の虎の子としての電気機械産業であり、自動車産業です。ことに今後注目したいのは、アジア地域です。もちろんわが国は従来からアジアを現地生産の拠点とするなど密接な関係を保ってきたわけですが、今後はサプライおよびデマンドの両方からアジアを取り込むことができれば、電機、自動車といったものは今後とも有力な産業であり続けるのではないのでしょうか。

いまひとつITとの関連でいうと金融サービス業がもっと頑張りたいと思います。先ほど藤山さんがビッグバンはまだ起こっていないのではないかと言われましたが、今までの主プレーヤーである銀行、証券だけでなく事業会社、製造業も含めて、ビッグバンを進めることによって将来的に基幹産業の芽が出てくるのではないのでしょうか。

4 自由貿易協定を進める

小林 外務省の田中経済局長は、現在の深刻な危機を打開するには、何か新しい変革を促す効果的なツールが必要であり、自由貿易協定の締結を積極的に進めるべきでべきであると言っています。そこで、皆さんにお伺いしたいのですが、自由貿易協定の締結が日本の市場開放と規制緩和を促し、この国を変える原動力となり得るのでしょうか。

橋本 私は、FTA（自由貿易協定）にしろ、WTOにしろ、自由貿易が進展することによって、世界の貿易量が増え、わが国の規制改革が推進されるなら結構だと思います。

ただし、FTAの限界、危険性も十分留意しておかないといけません。というのは、日本が戦後一貫して自由貿易はWTOをベースにやっていくべきであると主張してきたのは、FTAは貿易創造効果があり域内の貿易は高めますが、域外に対しては貿易を歪曲させる効果があるからです。世界全体を相手にしている貿易業界としてはFTAを考える場合、当該国との貿易が増えるかどうかの観点に加え、周辺国との貿易に与える効果を考慮し、全体で貿易が増えるかどうかという視点が大切だと思います。

また、世界各地のFTAは基本的に文化、社会構成が似通ったところで形成されているため、貿易、通商関係にとどまらず経済関係にも大きな影響を与えずにはおかないことも留意しなければならないことのひとつです。日本とアジアをどうみるかについては、日本をアジアの一員と捉えれば当然FTAを積極的に進めるということになるでしょうが、むしろ今までアジア対日本という構図でやってきたことを考えれば闇雲に推し進めることには慎重でなければいけないと思います。例えば、シンガポールなどの小さい国とのFTAを理由に国内の巨大な既得権益と戦うのは無理があるのではないのでしょうか。その意味で、究極的には日米自由貿易協定まで進まないとあまり意味がないというのが私の考えです。

杉浦 FTAは、言わば土地を買収できたところから建設を始める高速道路のようなもので、



松尾 寛



塩見 広太郎

FTAを多国間と結ぶことによって最終的にWTOのような大きなひとつの枠組みにつなげることができるのであれば評価できます。ただ、一部の国とFTAを結ぶ

ことが国内の規制緩和や構造変換を促す力になるかという点かなり疑問視されますし、そうした外圧をあてにするようなやり方はやはり邪道と言わざるをないと思います。そういう意味で、経済的な側面だけでなく、政治安保上の考慮や文化的・社会的インプリケーションなどさまざまな配慮をしながら、農業など難しい問題についても、国民的にコンセンサスを形成しながら、日本としてしっかりした交渉軸を持ってFTAの交渉を進めることが必要なのかも知れません。

いずれにしても、先ほどのお話のようにメキシコとFTAを結ばないと、日本が不利益を被るとの立場が前面に出すぎると、日本とシンガポールのFTAはボゴール宣言に反するといったような批判を招きかねません。そういうことで、WTOが成功するためには橋本さんのご意見のように日米自由貿易協定のような大きな枠組みでやらないとあまり意味がないと思いますし、あくまでもWTOを進めるステップとしてFTAがあるのだとの認識が必要でしょうね。

神作 FTAは、企業にとってはビジネスチャンスの拡大につながり、FTAを結んでいないために受けている競争上の不利益も解消できるので基本的にはメリットがあると考えます。ただ、現状の規制をそのままにしてFTAを結んでも効果はあがらず、その前提として両国が徹底的な市場開放と規制緩和を行うことが必要だと思います。

付け加えておきたいことは、FTAはメリットばかりではなく、当事国の中では競争が激化するというデメリットもあるということです。例えば、韓国の業界の中には日本と投資協定、貿易協定結ぶと日本企業に市場を席巻されるのではないかとといった警戒感もみられるということです。

また、FTAはWTOにつなげるためのひとつのステップだと捉えることも重要だと思います。そのためには、協定の内容を単に貿易や投資の分野に限定するのではなく、規制の問題や競争政策、環境・技術協力、知的財産権といったものまで含めた包括的なものとし、将来のWTO交渉をわが国が積極的にリードしていく方向を打ち出していくことが望ましいと思います。さらに、経済統合と言っても先日の東アジア自由貿易圏構想でみられたように各国の思惑がさまざまであり、そうした点をきちんと認識したうえで交渉を進める姿勢が大事でしょうね。

塩見 私はWTOでのグローバルな多国間交渉が行き詰まったときに地域統合やFTAの有効性の議論が出てくるのだらうと考えます。ウルグアイラウンドのときには、その交渉の遅れをきっかけにAPECをはじめいろいろな地域的な枠組みが形成されていきました。したがって、今回もWTO交渉を補完し、お互いに切磋琢磨しあう形で地域統合やFTA交渉が進んでいけばメリットも大きいと思います。

問題は、そうしたブロックの中で取り決めた成果が域外の地域にも均てんされるかどうかであり、そうでなければ単なるブロック化ということに終わってしまいかねません。そういうことでWTOという枠組みを成功させるんだとの考え方が根本にあって、FTAというのはあくまでそれを成功させるための刺激剤なんだとの認識が必要でしょうね。

松尾 FTAの仕組みを進めていく前には、途

上国が企業誘致をしてどんどん投資をしてくださいということがひとつの原点にあると考えます。もちろんFTAを結ぶ場合、WTOに象徴される世界貿易体制があるわけですから、FTAの方向で何か打開しようとするのであれば、志を高くかかけていくことが必要だと思います。

日本とシンガポールの自由貿易協定について言えば、シンガポールという国はアジア、ASEANの中でも極めて特異な国で、金融・ITやバイオを国をあげて推進する姿をみているとある意味で組織国家であると言えます。日本がFTAを検討しようというところまで持ってきたことは日本が21世紀に向かって新たな通商体制にトライしていこうということがあるのだと思います。日本が取り残されないためには競争政策をしっかりと打ち出していくことだと思います。

藤山 ASEANの中には中国などの大国が入ってくると自分たちの市場が席卷されるのではとの脅威が常にあり、それが新しい枠組みを作ろうとの動きをトーンダウンさせているような気がします。言うなれば、戦略的な外交の話にFTAの話が使われているわけです。したがって、今までWTOを優先すべきであると主張していた日本が二国間協定という枠組みを模索し始めたことはWTOに対しては何らかの影響があるはずで、今後の動きを注視していく必要があるでしょう。また、ASEANなどの例をみても国家の産業政策の観点からして自由貿易や投資の自由化が簡単に進むとは思いません。そういうことをできるところからやるということであれば大いにやっていいと思うのですが、実際問題としてそれほど急激な進展はなかなか難しいのではないかと思います。

アジア経済危機のときに感じたことですが、どうも日本を含めてアジアの人間は画一的なグローバリズムの進展に抵抗感があるようで

す。私は当時アジアに駐在していて政府の高官や企業のトップと話す機会があったのですが、彼らからどうして日本は円の国際化や地域経済圏などの問題について

もう少し積極的な姿勢を出せないのかといった話をよく聞かされました。

ただ、その際にいまひとつ考えておかなければならないのは、華人のネットワークというのは強大な力を持っており、それこそアジア全体を席卷しています。したがって、そういう中で日本が簡単にリーダーシップを発揮してヘゲモニーが取れるかということ、これはまた別の問題だと思います。



小林 隆彦

5 東アジア自由貿易圏の行方

小林 11月22日にシンガポールで開催された「ASEANプラス3」の首脳会議では「東アジア自由貿易圏」の創設を目指して作業部会を設置することが合意されました。これは、90年代の初めにマハティール・マレーシア首相が提唱した「EAEC」と相似た組織理念のようですが、実現の見通しはいかがでしょうか。

橋本 先ほど申し上げた通り、東アジアにおける冷戦構造の終結の方向が定まらない中で、日本にとって一番重要な事柄が日米関係の堅持であるとするれば、東アジアにおける中、韓、日、ASEANを包含するFTAというアイデアはある意味で非常に無理があると思います。なぜなら、東アジアというのは華人ネットワークに象徴されるようにもともと中国との関係が深く、そういうところで、中国を除外して日本と韓国だけで何かやろうとしても決してうまくいくとは思いません。かと言って、米



国を抜きにしてやれば中国ペースで物事が進むことになり、日米関係を損ないかねません。そういう意味では、韓国、日本、台湾という構図の方が現実的なのではないのでしょうか。

松尾 私はアジアと日本の経済関係は実体的にみてEU域内の経済関係に近いものになっていきつつあると思います。貿易面でもそうですが、物流面でも通信面でもアジアと日本のトラフィックの増大はもの凄いものになっています。

いまひとつ注目したいのは都市が成長し、それとともに大都市間を結ぶ交通がどんどん成長していることです。こうしたインフラは明らかにアジアの中の経済圏を支える働きとなり得るもので、実体経済の面では経済圏がみえてきているのではないのでしょうか。

藤山 アジアにおける経済的統合を実際的なビジネスだけにかぎれば否応なく進んでいくことは間違いありません。ただ、東アジア地域における経済的な地域統合となると政治的なテーマとなり、戦略的外交の枠組みにはま

り込んでしまうので、さまざまな切り口から議論する必要があると思います。

確かに米国との関係は最も大切ですが、日本は今まで一極外交主義というかあまりにも米国一辺倒であったことが諸外国から批判されてきました。したがって、これだけ日米関係も成熟してきているのですから、もうそろそろ日本は東アジア地域の統合を議論の日程に入れているんだ、マハティール首相が言ったように西側アングロサクソンのモノの考え方だけが世界を席卷しているのではないんだといったところにも一票を投じておくような図太い外交を展開しておくことも重要だと思います。

もちろん日本と韓国を例にとっても経済構造が似通っているところもあるし、経済格差も依然として大きいなど実体面ではなかなか難しいところがあります。しかし、関係当事国が集まって可能性を模索することは重要なことであり、今まで理念的なことばかり言って現実的なアプローチをしてこなかった日本の姿勢はそろそろ転換すべきだと思います。

神作 アジアはひとつのように見えて、実は極めて多様性に富んでいます。東アジア自由貿易圏構想が急速に実現するとは思いませんが、現実的な対応として、まず日本がシンガポールとFTAを結び、これをテコにしてASEAN地域統合の拡大に合わせて実質的な自由貿易圏を形成していくということがひとつの選択肢ではないでしょうか。

塩見 わたしは、アジアとの経済統合を進めるには今がチャンスだと思います。ただ、米国との関係が難しい。日本が米国を巻き込まない形でアジアの国々と経済統合を進めることは、米国景気が好調を続けるかぎりにはさほど問題はないと思いますし、米国自身としてもグローバルパートナーシップの中でアジア部分の役割を日本に分担させることについて何ら異議を差し挟むつもりはないと思います。

ただ、米国の景気がスローダウンしてハードランディングする可能性が出てくれば、米国は自分が外された形でアジアにおける経済統合が進むのを座視してはいないでしょう。何しろ、アジアは成長センターです。ことに中国などは日米が非常に競合する可能性のある市場です。そういうところで、日本が米国に何の相談もなく中国と一緒に経済統合を進めていくことを米国が黙っているはずはありません。

杉浦 私は、アジアにおいてEU型の地域統合を実現するのは難しいと思います。もちろん、アジアにおいても経済的な相互依存関係というのはますます強まっています。ただ、EUの場合は輸出の7割くらいが域内貿易になっているのに比べ、ASEANの場合は例えば日本とASEANの貿易は全体の4割に達していますが、ASEANの中の域内輸出はまだ2割程度にすぎません。つまり、対米、対EU、対日が依然として大きなウエートを占めており、これらの国との関係を抜きにしてASEANという

ものを考えられないからです。

藤山 私は、実体的にはアジアの統合は一層推進するものと思います。ただ、その中で制度的な枠組みを設けることは難しいし、まして今まで結局は米国追従でやってきた日本がリーダーシップをとっていくことは難しいと思います。

6 21世紀に期待される商社の役割

小林 みなさんに21世紀に入って世界の政治・経済がどのように変化していくかについていろいろとお話をいただきましたが、それではそうした環境下で今後商社はどのような役割を果たしていくとお考えでしょうか。

松尾 三井物産では、1999年、長期業態ビジョンをまとめ「情報集約型の価値創造商社」という理念型を作りました。これは、経済・社会構造が変化していく中で商社自身も知識を集約していかなければ、われわれの顧客である企業に対して的確な提言なり、ソリューションを提供できないとの考えに基づいています。したがって、商社は時代の流れにいかにも機敏に即応し、技術革新をツールにいかにも新しい仲介策を提供するか、常に古くて新しい対応を迫られてくるわけです。

IT革命の中にあって仲介者としての情報化を極める、これは業務改革を通じたサプライチェーンマネジメントの中にいかにも新しい機能を実現していくかにつきると思います。

藤山 総合商社というのは、貿易とか仲介でお金を頂いているのではなく、顧客ないし業界の問題を多様な機能を使って解決を図っているものです。具体的には、商社が提示したビジネスモデルがうまくいかないのであれば商社金融という格好でリスクもとって金融的な援助を提供してきたのが従来の商社のビジ

ネスモデルであったと思います。したがって、それを未来型にオーガナイズすることができれば商社のビジネスモデルは強くなると思います。

米国のコンサルティング会社はかつて大企業から巨額の報酬をもらい成果が出なくても文句は言われなかったのですが、今や成功報酬型のコンサルをしないと生き残れなくなっています。こうした中で、コンサルティング会社はインキュベーションやファンディングの方に自分の業態を伸ばしていこうとしていますし、一方ファンドの方は逆にインキュベーションやコンサルティングの方に手を伸ばしていこうとしているわけです。

ところが、ふと立ち止まって考えてみると、こうした米国で起こっているビジネスモデルはかつて商社が提供してきたビジネスモデルそのものに極めて近いものがあるようにみえます。そうであれば、従来総合商社が持っていたコンサルティングやインキュベーション機能に加えて、実体面での金融・物流やe-コマースの世界でのノウハウを提供することで、総合商社はトータルなビジネスモデルを作っていく企業になれるのではないのでしょうか。

橋本 わたしは、総合商社というものは過去にそうであったように環境変化に呼応し、日本の産業構造の変化に順応しながら発展していくと思います。

具体的な数字で言うと、総合商社の単体粗利益と日本の鉱工業生産指数、物価などのマクロ指標の間には密接な相関関係があり、決定係数9.5程度の相関関係の方程式が得られます。同様に、連結粗利益は世界のGDPなど世界マクロ指標で説明できます。GDPで決まるのはけしからんと議論があるのは十分承知しています。

総合商社の経営にはパッシブ投信、インデックス投信に似たところがありまして、テーマ型投信やアクティブ投信では危ういところがあると思います。今、インデックス投信が見直されていますが、商社の強味はインデックス型の経営方式にあったと思います。

いずれにしても、商社には商社法というものはありません。誰でも商社を始めることができます。つまり商社は法律で保護されているわけではなく、法的な参入障壁はありません。総合商社の参入障壁は「総合性」だけで、これが世界的な比較優位になっており、総合

6氏の2001年末予想

今回の座談会に参加いただいた6氏に、下記の4点について今年末にはどのような状況になっているかを予想していただいた。

() 内は回答者数、質問④については一部複数回答あり。

① 東証の日経平均株価

20,000円 (3)、18,000円 (2)、17,000円 (1)

② 円の対米ドルレート

100円 (3)、105円 (1)、120円 (2)

③ 円の対ユーロレート

90円 (2)、100円 (3)、110円 (1)

④ 日本の総理大臣

小泉純一郎氏 (4)、河野洋平氏 (2)、高村正彦氏 (1)、未回答 (1)

を捨てればただの会社にすぎないのです。

IT革命と総合商社の関係で言えば、①ITビジネスをどれだけ持てるか、②商社仲介排除の動きをどう凌ぐか、③ITを利用して商社がどれだけ合理化しているかの3点が重要です。

最初のITビジネスを持つということについては、皆さんどんどんやっているのだから心配はしていません。2番目の商社排除の動きについてはITで取引コストが急激に小さくなることで、取引量のパイが飛躍的に大きくなる。また、企業のアウトソーシングが進むので商社としても従来は採算が合わなかった取引もテイクアップでき、商社としてはむしろチャンスだと思います。3番目は、ITでどれだけ商社のコストを合理化できるかです。これが一番の課題ですが、十分進んでいません。同時に先ほども申し上げましたように、商社の粗利益は外部マクロ指標で規定されるので内部コスト低減に成功するか否かで純利益に差が出ると思います。

杉浦 総合商社は、もともと繊維、食料、紙パルプ、金属、エネルギー、プラント等々もろもろの分野において、開発から始めて建設、生産、輸送、貯蔵、流通とあらゆる段階にビルトインされ、それらの商品の効率的で安定的なサプライチェーンを構築し、生活の向上に貢献してきました。今後はITをどういうふうに使っていくかが問題です。

IT化には①ITの産業化、②産業のIT化、③生活のIT化の3つがあります。この10年はITの産業化ということでハード・ソフト両面で技術を持ったIT関連企業が直接的にフォローしてきたので、商社が貢献する余地は多くありませんでした。ただ、21世紀に入ると産業のIT化がどんどん進んでいくので、産業の分野、流通の分野に精通している商社は蓄積された知識を十分活用する機会が増えると思います。加えて、生活のIT化の分野で商社がどの程度の機能を発揮できるかは今後の努力次第だと

思います。

今ひとつは、情報のサプライチェーンを作ることです。情報の伝達の形態が単なる文字情報から今後ますます音声、映像といったものに進化していくときに、そうした情報を運ぶインフラというかサプライチェーンを整備し、大容量の情報を低コストで運ぶというところで商社の活躍の余地があると思います。

このほか、世界の環境問題を解決しながら経済発展を遂げるような循環型社会の構築に対する貢献や、世界的な南北経済格差、中国の内陸部と沿岸部などの地域的な経済格差を是正するようなプロジェクトの発掘・評価・推進も商社に期待される機能と言えます。

塩見 わたしは21世紀の最初の10年くらいまではグローバル化とIT化の二大潮流が一層進展すると思います。それに対応できるのは商社しかありません。米国でもITに関して考え方が変わってきています。すなわち、プロセス、ウェブの見直しさらにはリレーションシップを非常に重要視しています。

つまり、コアというものに皆が特化していく。メーカーはブランドに特化し、製造の部分は他の部分に委託していく。大きなことはバリューチェーンがあるので、それをつなげる機能として重要なのがリレーションシップです。そのところは、商社が基本的にソフトやB2Bのマーケットを立ち上げてやっていけることです。米国でも面白いのは、シスコシステムズなどのハイテク企業の経営者が系列が重要だ、日本の系列に学んだと言い出していることで、商社がこうした時代潮流の中で活躍できる場は多いと思います。ただ、問題はテクノロジーの専門性が弱いことで、その辺の情報武装が商社の課題でしょう。

神作 戦後、総合商社は長きにわたって活躍してきたし、「冬の時代」と言われても持ち前の活力で乗り切るなど環境変化に対しては非

常に柔軟に対応できる組織だと思います。今回のIT革命の中でも「中抜き論」ということが言われ、それが商社に逆風となっているとの見方もありますが、私は必ずしも当たっていないと考えています。というのは、IT、ITと言ってもその裏には必ずモノの流れがあるからで、この物流の分野は従来から商社が得意としてきたところです。

ITによって新たな事業機会が増えることも見逃せません。B2BのビジネスやインターネットなどITのインフラ整備にいろいろな形で参画できるので、かえってIT化は新たなビジネスチャンスを生み出す方の効果大きい

と思います。

また、少子高齢化社会や金融工学、バイオといったテーマについても商社の今後の取り組みが期待されることです。さらに、エネルギーや食料など国民生活に直結する基本的なライフラインの供給も依然として商社の重要な役割です。こういうことを考えると、商社は今後とも社会に貢献する企業として幅広く活躍できると思います。

小林 今日はお忙しいところ、貴重なご意見をお伺いでき、ありがとうございました。

2001年の行事予定

	世 界	日 本
1月	スウェーデンがEU議長国へ(1日) ギリシャ、通貨統合参加(1日) メキシコ、中米3カ国、自由貿易協定(FTA)発効予定(1日) シンガポール・ニュージーランドFTA発効(1日) 金門・馬祖地区で中台間の往来、貿易を認める「小三通」実施(1日) タイ総選挙(6日) シュレーダー独首相、ロシア訪問(6~7日) 中国のWTO加盟を巡る作業部会(10~17日) アジア欧州会議(ASEM)蔵相会議(13~14日、神戸市) ポルトガル大統領選挙(14日) WTO多国間会議(14~17日、ジュネーブ) OPEC臨時総会(17日、ウィーン) 米国大統領就任式(20日) 世界経済フォーラム(25~30日、スイス・ダボス) 米連邦公開市場委員会(FOMC)(30~31日) 米国大統領一般教書演説 キプロス和平会談第6ラウンド(ジュネーブ) 独・仏首脳会議 日本・シンガポール自由貿易協定締結交渉開始	改正健康保険法施行(1日) サハリン日本領事館開設(1日、ユジノサハリンスク) 中央省庁を1府12省庁に再編(6日) 「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」(IT基本法)施行(9日) 森首相、南ア・ケニア・ナイジェリア・ギリシャなど歴訪(7~15日) 河野外相、ロシア訪問(16~17日) 民主党大会(20日) 東京都田無市、保谷市合併「西東京市」へ(21日) ドスサントス・アンゴラ大統領来日(28~31日) 第151通常国会召集

	世 界	日 本
2月	イスラエル首相公選（6日） プーチン・ロシア大統領、訪韓 イスラム発展途上8ヵ国首脳会議（カイロ） ASEAN地域フォーラム（カンボジア） 米予算教書発表 米国大統領経済報告書発表	羽田空港の夜間、早朝に限定し国際チャーター便の運航開始（1日） 関西財界セミナー（8～9日、京都市） バジパイ・インド首相来日（8～11日） エンフバヤル・モンゴル首相来日
3月	スイス、EU加盟交渉開始の是非を問う国民投票（4日） G8環境相会議（2～4日、トリエステ） 米・EU閣僚会議（5日、ワシントン） OPEC総会（16日、ウィーン） 米連邦公開市場委員会（FOMC）（20日） ベトナム共産党第9回党大会 パリ市長選挙 中国、全国人民代表大会（全人代） アラブ首脳会議（アンマン） 韓国、仁川国際空港開港 白南淳北朝鮮外相、ロシア訪問	あっせん利得処罰法施行（1日） 自民党大会（13日） 全農、20府県の21経済農業共同組合連合会合併（31日） 大阪、京都証券取引所合併 次期規制緩和3ヵ年計画を策定
4月	「東アジア・ラテンアメリカ・フォーラム」外相会議（サンチャゴ） 第3回米州サミット（ケベック） 四極通商会議（ワシントン） 先進7ヵ国蔵相・中央銀行総裁会議（ワシントン） ASEAN+日中韓農相会議（カンボジア・シエムレアブ） ペルー大統領選挙・国会議員選挙（8日） イタリア総選挙	家電リサイクル法施行（1日） 消費者契約法施行（1日） 環境物品調達推進法（グリーン購入法）施行（1日） 改正雇用保険法施行（1日） 情報公開法施行（1日） 改正浄化槽法施行（1日） 財政投融資改革関連法施行（1日） 遺伝子組み換え食品の表示義務化スタート（1日） 電子署名・認証法施行（1日） IT一括法施行（1日） 住友、さくら銀行合併、「三井住友銀行」へ（1日） 郵便貯金の完全自主運用開始（1日） 東京三菱、三菱信託銀行、日本信託銀行、共同持ち株会社設立（2日） 三和、東海、東洋信託銀行、共同持ち株会社設立（2日） 日本製紙、大昭和製紙、共同持ち株会社設立

	世 界	日 本
4月		中央省庁の38機関・事務が56独立行政法人に移行 アジア・オリンピック評議会（OCA）理事会、総会（青森県） 銀行の窓口での一部保険商品の販売解禁 「2001食博覧会・大阪」（27～5/6、大阪市）
5月	国際エネルギー機関（IEA）閣僚理事会（1日） EU外相理事会（5～6日、ストックホルム） 第34回アジア開発銀行（ADB）総会（9～11日、ホノルル） 米連邦公開市場委員会（FOMC）（15日） フィリピン中間選挙（11日） 気候変動枠組み条約参加国政府間協議（ボン） ASEAN経済閣僚会議（カンボジア・シエムレアプ） ASEAN+日中韓経済閣僚会議（シエムレアプ） OECD閣僚理事会（パリ）	浦和、大宮、与野市合併、「さいたま市」へ（1日）
6月	イラン大統領選挙（8日） 米・EUサミット（14～15日） EU首脳会議（15～16日、イエテボリ） 米連邦公開市場委員会（FOMC）（26～27日）	
7月	ベルギーがEU議長国へ（1日） IOC総会（13～16日、モスクワ） 主要国首脳会議（ジェノバ・サミット）（20～22日） 第34回ASEAN外相会議（23～24日、ハノイ） アンデス首脳会議（24日、カラカス） 第8回ASEAN地域フォーラム（26日、ハノイ） ASEAN拡大外相会議（27～28日、ハノイ）	参議院議員選挙
8月	米連邦公開市場委員会（FOMC）（21日）	
9月	ノルウェー総選挙（10日） 国連総会開幕（18日、ニューヨーク） APEC蔵相会議（蘇州） 国連人権世界会議（南ア） 先進7ヵ国蔵相・中央銀行総裁会議（G7）（ワシントン） ベラルーシ大統領選挙 世銀・IMF総会（ワシントン） 世銀・IMF合同開発委員会（ワシントン）	自民党総裁任期切れ（30日）

	世 界	日 本
10月	米連邦公開市場委員会 (FOMC) (2日) 英連邦首脳会議 (6~9日、ブリスベン) 気候変動枠組み条約第7回締約国会議 (29~11/9、マラケシュ) APEC閣僚会議、非公式首脳会議 (上海) ASEAN首脳会議 (ブルネイ) ASEAN+日中韓農相会議 (インドネシア) バングラデシュ大統領、議会選挙	住友海上火災保険、三井海上火災保険合併 住友化学工業、三井化学、汎用樹脂 (ポリオレフィン) 事業統合
11月	米連邦公開市場委員会 (FOMC) (6日) カンボジア地方選挙 パラグアイ総選挙 ホンジュラス大統領選挙 第2回世界食料サミット (ローマ) 第4回WTO閣僚会議	成田空港暫定滑走路 (2,180メートル) 完工 (30日)
12月	米連邦公開市場委員会 (FOMC) (11日) チリ総選挙 (11日) 台湾立法委員選挙、統一地方首長選挙 湾岸協力会議 (バーレーン)	2002年度政府経済見通し

2001年に予定されているが時期未定のもの

	世 界	日 本
	ASEM外相会合 (北京) 英国総選挙 イタリア総選挙 東ティモール総選挙 第13回非同盟諸国首脳会議 (ダッカ) 中、ロ、中央アジア5ヵ国首脳会議 (上海) 第53回IWC総会 (ロンドン) 第37回アフリカ統一機構 (OAU) 首脳会議 (ザンビア) 「15ヵ国グループ (G15)」第11回首脳会議 (インドネシア) イペロアメリカ首脳会議 (ペルー) プーチン・ロシア大統領、ベトナム訪問 ハタミ・イラン大統領、ロシア訪問 江沢民中国国家主席、ロシア訪問	