

## 第15回 経済活性化戦略会合 議事要旨

1. 日時：平成14年3月28日(木) 9:30～11:00
2. 場所：内閣府共用第2特別会議室（404会議室）
3. 出席者：牛尾治朗経済財政諮問会議議員、吉川洋同議員、島田内閣府特命顧問、伊藤客員主任研究官、亀井大臣政務官、坂政策統括官、岩田統括官、薦田審議官、竹内審議官、谷内審議官、磯部審議官、岡本審議官、大村審議官、和田審議官、喜多村総括政策研究官、須田総括政策研究官、田中参事官、宮城参事官、塩澤参事官、法専総務部長、田和企画官 他
4. 議題：有識者ヒアリング「FTA、中国」
  - ジョージ・フィールズ氏  
（国際ビジネスコンサルタント）
  - 長谷川 康司氏  
（トヨタ自動車㈱専務取締役）
  - （3）柳井 正氏  
（ファーストリテイリング代表取締役社長）

### 5. 議事内容：

#### （1）ジョージ・フィールズ氏による説明

現在の日本における中国脅威論は、80年代のアメリカにおける日本脅威論と非常に良く似ている。似ているのは自国の製造業衰退への不安。

日本の中国による空洞化論とアメリカのメキシコによる空洞化論は同じ。しかし、世界経済フォーラムのランキングを見ても分かるように労働コストと生産性は比例しない。アメリカのコンパックや日本のソニー等の製品をマレーシアやメキシコ、台湾で生産しているが、これらの国にはブランドがない。アメリカが空洞化しなかったのは、メキシコから輸入し、付加価値をつけて再輸出したから。中国にもブランドがない。資本とマーケティングは多国籍企業。80年代の日本とは違う。

問題は日本企業の収益率の低さ。マッキンゼーの調査でも競争力が低下している。例えば、食品加工業は米国の100に対して、日本は53。これからの製造業は、ロボットでできるものは外国で作し、国内で付加価値をつけて生産性を上げる必要がある。

自由貿易で刺激があったほうがよいのではないか。

#### （2）長谷川 康司氏による説明

自動車産業は自由な市場でやってきた規制を嫌う産業である。FTAかどうかより前にWTOで自由化、グローバル化すべきである。その過程でFTAが貿易投資等を促進するものであれば、非常に有効な手段であると思う。自由化（FTA、WTO）にあたっては農業問題等例外を作ってはいけない。シンガポールとのFTAは農業の影響、問題がないから成功したと思っている。これまでは米国との関係だけを考えていればよかったが、これからは中国が経済大国化し日本は米中の狭間にあることを意識し、インド～ASEAN～極東ロシアとの経済関係をしっかりするのが国益になるのではないか。

WTOという大きな仕組みの中でFTAという手段がある。先進国とは対等なFTA、途上国とは支援型のFTAの2つを考える必要がある。日本はどちらかということ途上国に対する支援型のFTAを進めるべきではないか。途上国が期待しているのは、特に日本の農業市場開放と投資/技術移転である。

自動車産業はAFTAを強かにサポートしており、ASEAN地域でのローカルコンテンツをあげる努力をしている。トヨタはそのプロモーション/コーディネーションをする会社(地域統括)をシンガポールに置いている。

自動車について言えば短期的に見ると、FTAを結んだからといって投資/貿易量は急激に増えないだろう。そもそも日本では(バリアと思われている商慣行はともかく)基本的には完成車・部品とも関税はゼロである。長期的に見ると、FTAによる市場拡大効果があり貿易・投資量は増えるだろう。また、中長期的には人の移動の自由化・円滑化についても考えていただきたい。

一方で、中国で起きたような、セーフガードがらみのこれまでとは違った形の紛争(これまでは米国相手のみでよかったが)が頻発するだろう。これらに対する上手な対応策を十分に考えておく必要が有る。

自由化、FTAを進めていくと自由競争の帰結としての「空洞化」の議論がおきる。空洞化という言葉はネガティブである。競争の結果と捉えて積極的に中期的な戦略、新ビジネスを考えればよいと考える(米国はそれを実行した)。トヨタでも金融、IT、バイオなどベンチャー的新事業を積極的に開発しており、一つでも当たれば将来大きな事業となると考えている。

もちろん本業自動車では生き残りをかけて、その環境(無公害化・リサイクル)、安全、IT化対応・新技術開発を最優先させ急いでいることは言うまでもない。

中国には自動車を作るインフラはあるが、品質に改善の余地がある。

ASEANと中国との関係では、インドネシア、フィリピンは労働力コストが安い、国民性なのかのんびりしており、同じ労働コストで同じ物を作ろうとすると生産性で差がついている。

我々はブランド力を一番大切にしており、これさえしっかりしていれば空洞化などにも対処できる。牛肉自由化の際も問題になり、大変なところもあったかもしれないが、結果的に日本の牛肉は大丈夫だった。海外でも神戸ビーフは既にブランドを確立している。

### (3) 柳井 正氏による説明

ビジネスには国境はない。できたら太平洋地域を自由貿易圏にしていいただきたい。日本が、大生産地であり、また、大消費地でもある中国、アメリカの隣国であるのは幸運である。これからは、世界に開かれた、国・産業・個人でなければ生き残れない。

今までは、誰でも年収1千万円くらいは得られたが、これからは付加価値を生む人は年収1億円、単純労働者と比べて100倍の差が生じてくるし、それでよいと思う。日本の国の半分が外国企業となるくらい、日本企業中心社会のメンタリティを捨てるべきである。

これまで日本は損することに喜んで金を使ってきた。よく言われるように、既得権益のた

めに税金を使ってきた。今の状況が続くと、優秀な個人や企業は公正に競争できる国に出て行ってしまふ。これからは日本を外国人であろうと日本人であろうと、外国企業であろうと日本企業であろうと公正に競争できる、世界最大の市場にすべきであり、これが政府最大の命題である。強い日本企業が外国に出てしまうのは困るし、外国企業に日本に来てもらう必要がある。政府ができることは非常に少ないことを国民にアピールすべきであるし、外国企業が進出しやすいように免税など優遇することも重要である。

構造改革は主義主張の問題ではなく、個人でも企業でもやらなければ生き残れないということ国民に知らせるべきである。

F T Aについては、太平洋での広い意味での自由貿易地域を作る、例えば、アメリカは反対するかもしれないがN A F T Aに入れてもらうのはどうか。いずれにしても、「閉じる」ことは死ぬことである。

中国のW T O加盟は、国際ルールに従うということであり、脅威ではなく歓迎すべきこと。我々は中国で生産しているが、生産自体は、多くの付加価値を生まない。付加価値は、それ以外の経営・マーチャンダイジング・マーケティング・デザイン等からより多く生まれる。

去年、英国に進出したが、中国への進出も考えている。海外でも日本と同程度の売上規模にしたい。なぜなら、今後は国際的な日本のプレゼンスが低下し、企業としての国際的地位が低くなる可能性が高いからである。

自由貿易にあたっての一番の問題は農業問題。ある人が言っていたが、ある国に500億円を投資すれば日本の消費量をまかなう米を確保できるということらしい。それを今は1兆円以上の保護によって産業の活性化を阻害している。現実、兼業農家が多いということは、農業で食べていけないということである。食料だけが聖域になっている。石油のように金を出せば買えるわけで、日本の現状は農業だけが特別という昔ながらのメンタリティが残っている。先進国でも食料自給率を高めようという人がいるが、そうするなら農業という産業で競争できるようにしないとイケない。

個人も企業も産業も国も将来にかけられる決意が必要で、それが無い限り「昔を振り返る閉じた老人の国」になる愚をおかす。

#### (4) 自由討議

(島田特命顧問)

(フィールズ氏に対して) マッキンゼーの調査では、国内産業の生産性に関して、小売、食品加工、住宅の競争力が低い。子育て介護や、食品、建設等国内産業も低い。

(長谷川氏に対して) 中国は電子部品はよい。単純な組み立ては中国の方がいいという説もある。自動車ではまだ日本と相当差があるという専門家の指摘があるが、その差は埋まりつつあるのか。

(柳井氏に対して) 付加価値の有無で、収入に1億円と100万円の差が出てくる世の中になるという話はわかりやすいし、私もそのとおりだと思うが、労働政策で政府が裁量労働を認めていない。メディア、金融、流通などでは、裁量労働を認めていないために優秀でない人が残業で稼いでいる。逆に優秀な人でも長時間働かねば稼げない。この辺について何か突破

口はあるとお考えか。

(フィールズ氏)

日本は効率の低さが問題。物の動きだけではなく、資本の動きが大事。資本が動けば人も動く。日本に入っている外国投資はアイルランドより少なく、韓国、香港よりも少ない。

看板方式などは日本の資本流入がアメリカ産業に貢献した。我々はマーケティングで  $V(\text{価値}) = P(\text{価格}) / Q(\text{品質})$  というが、日本は品質は上げるが、ユニクロは例外だが価格は下げない。品質を上げれば買ってもらえると思っている。価格も下げないといけない。

日本は人の移動、資本の移動が少なすぎる。ウィンプルドン現象やシリコンバレーもそうだが、アメリカの効率の高さは人とアイデアの移動によるもの。

(牛尾議員)

日本に入ってこない障害は何か。

(フィールズ氏)

日本における障害は透明性。情報の不足や闇の部分があり、怖くて買えない。例えば農水省が雪印の買収について外資はダメだと言った。私はそんなところには透明度がないから投資するなと外資の企業には言っておいた。

(伊藤客員主任研究官)

自動車産業はアジアはアジア、欧州は欧州でローカルコンテンツを高めていくとおっしゃったが、部品も出て行くだろう。10年後のトヨタ自動車あるいは日本の産業などにおける日本の雇用などはどんなものになるのか。国内向けに何を作っているのか。付加価値の高いものになるのか。

(柳井さんに対して)海外で売ることについて、アパレル業界ではイタリア、フランスは海外で売っているが、日本の繊維産業では可能か。

(長谷川氏)

自動車は技術力とマネジメント力が必要。繊維から最先端の電子部品までの総合的な力がないと難しいので現在の中国のレベルではまだ本格的自動車生産は無理。鉄板、プラスチックも生産できるが品質・耐久性などの面でまだ自動車には使えない。量産規模で高品質なものが生産できるようになるまではまだ時間がかかる。R & Dではさらに時間がかかるだろう。従来型 / ハイブリッド / 新燃料それぞれのタイプのエンジンの同時進行開発は我々でも苦しい。また中国ではマネジメント力が十分でなく、膨大な数の部品メーカーと関連取引先を上手にまとめジャストインタイム生産体制を作るのは難しい。

日本の市場は我々の世界売上の  $1 / 3$ 、 $2 / 3$  は海外であり、生産については国内 : 海外は  $1 : 1$  である。しかし占拠率でいうとヨーロッパでやっと  $5\%$ 、インド、中国でのシェアはもっと小さい。これを  $10\%$  にすれば海外生産シェアはさらに大きくなる。日本での関連生産量も増加する。将来海外生産量が  $2 / 3$  以上になるのが日本の市場分 + の生産量を維持し、現生産設備稼働を国内で維持したい。技術革新があれば国内生産量はもっと増えるかもしれない。

(柳井氏)

日本の企業は投資を回収する気が無いように見える。経営者としてのよい人材がいないと

儲からないのに、企業は社員に経営者たることを要求せず、高い給料を払っている。我々は店長以上のみが正社員で、サラリーマンにとどまらず自営業になることを推進している。企業経営は大成長もするし、つぶれもする。企業はそのように変化していくのが当然だが、それを静態的・固定的に考えている経営者いることが問題である。

日本の繊維産業の技術は世界一だが、技術を生かしていないことも世界一。少量生産少量販売で、産地で固まっている。この技術力を利用して大量生産・大量販売すれば、繊維製品(衣料品)もトヨタやソニーのように工業製品として世界で通用する。工業製品としての服を売らなければ、服飾文化のあるヨーロッパに対抗できない。世界市場を相手に出来ていないのは、日本の市場があまりにもいいから。しかしこれでは進歩しない。新しいことをやろうとする人や企業を主体とした国にしなければならない。

(吉川議員)

フィールズさんのおっしゃるとおり、中国脅威論は行きすぎかも知れないが、長期的には脅威だと思う。ブランドが大切というのはそのとおり。その源泉は人的資源、ヒューマンキャピタル。人口を考えると、天才がでる確率を一定とすれば、100年経てば中国は非常に力を持つだろう。これは日本だけの問題ではないが、むしろ日本が漢字を使い、何千年ものつき合いもあるので中国が栄えれば素晴らしいと楽観的に考えている。

柳井さんがビジネスに国境はないとおっしゃったがその通りで、経済に国境はない。しかし、作り出したものをどう分配するかということが問題で、その意味で国という単位の内存在は依然として大きい。だからこそ「国防」ということもあるのであり、厳然として国境は存在しつづけるだろう。そうなったときに日本としてどうするのか。GDPとGNPの差のようなものだが、日本人としてGNPでも頑張らないといけない。

(フィールズ氏)

中国にはマスではかなわない。アメリカは日本にかなわないものは作らないかわりに、インテルなどの産業に力をいれて見事に優位性を保った。日本にはゲーム産業のようなコンテンツ産業があり、日本には創造性と知的資産がある。しかし、日本は創造性、知的資産への投資は足りないので、この分野にもっと力をいれれば、中国とのギャップは維持できる。中国との関係で懸念する点は、アメリカのビジネススクールでも10年前は日本人が多かったが、いまでは中国留学生がずっと多い。彼らが帰ってから人的資産になると予想されるので、日本は中国にないタイプの資産を持たなければならない。

(長谷川氏)

中国では10年前までは英語で会議ができなかったが、今では北京の若い官僚も非常に英語が上手になった。中国とアメリカに挟まれて長期的に日本はどうしていくか、中国と良い関係を保つためにどうバランスをとっていくか。ASEANとの関係を大切に、いずれASEAN+3あるいは拡大AFTAのようなものに発展していくと良い。アメリカ、ヨーロッパ極間の関係になっていくかもしれない。50年後を考えて近隣諸国との関係を築かなければならない。中国とのバランスをとる為、特にASEAN、インドとの関係が重要。

(柳井氏)

中国との交流事業を行なうつもりだが、生産も含めて我々の業種として中国でナンバーワ

ンの企業を作りたいと思っている。中国の若い人には優秀な人が多いので、良い企業を中国に作ることで、日本と中国の関係が良くなると思う。我社では、中国人の社員で日本の大学へ留学した人が何人かいるが、この人材を中心に中国で企業を作っている。彼らには10年後は我々を超えるような企業を作って欲しいと言っている。

日本は、消費者が喜ぶような状況を作るために世界中の人、もの、金が入ってくるように国が金を使うべきで、日本企業だけを優遇するようなことはいけない。

(牛尾議員)

インドはようになっていくか、インドと日本の関係をどう考えるか。

(フィールズ氏)

インドでは高度技術者の人材流出の一方で、コスト・システムと国内市場保護主義が特徴。

(長谷川氏)

インドについてはバンガロールに工場を造って今勉強しているところ。自由化へのコミットメントがはっきりしない。この点中国より遅れている。但し良人材は豊富。70年代の米国でシステム構築をしていたのは台湾とインドの人が半数だった。彼らが今の台湾とインドのIT産業を支えているのではないか。

(柳井氏)

アメリカのハイテク企業の人から話をきいたが、コールセンターをアイルランドからインドへ移したとのこと。インドは英語ができて技術的なバックグラウンドがありコストが安い。日本も脅威ととらえずに、利用できるところは利用すべき。昔から印僑、華僑として海外で活動している方が多く、日本の企業ももっと優秀な技術系の人を登用すべきである。

(亀井政務官)

日本は島国で純血主義を保ってきたため、実態は国際化が進んでいない。国際化の議論ではウィンブルドン現象が論じられることがあるが、この現象をイギリスの人たちはどう受け止めているのか。

(フィールズ氏)

私の会社もイギリスと関係が深いですが、サッチャー以前と以後ではまったく違う。日本ではネガティブに捉えられているが、イギリス資本は減ったものの、雇用は増え、小国なのにロンドン市場も東京市場やドイツの市場に匹敵するほど大きくなった。これは失言だが、サッチャーが10%に達する失業率について「でも90%は働いているではないか、90%に活力を与えれば、10%の失業も減る」と発言した。今となっては、失業率も下がり、短期的には大騒ぎだったが痛みを忘れてきている状態。なにより階級意識がなくなってきて経済も活性化した。

(伊藤氏)

(長谷川さんに対して)アジア諸国との新たな貿易摩擦が出てくる恐れがあるとおっしゃったが、今回のセーフガード発動で、私はしたことが問題だと思うが、携帯電話などで報復された。日本は自由化しなければいけないが、中国などもわれわれが思うように自由化してくれるとは限らない。今からどんな手を打っておいたらよいのか。

(長谷川氏)

自動車について単純に言えば日本からの輸出に頼るのではなく現地需要に対しては現地生

産で対応し、貿易インバランスを起こさないことです。現地で良き企業市民（イサダ）となりグローバルな会社になっていく。セーフガードについて、中国で誰もが問題にしていたのは、事前の話し合いが不十分だったということ。中国側は、日本の農業については理解できるが、中国国内でも農業は問題で、政権がひっくり返るくらいの深刻、ということを理解して欲しいと言っていた。話し合いをした上で解決する、中国の社会事情をより深く理解するなど、欧米とは違う形での対策を考えなければいけない。特に中国では人脈が重要。中国の要人と話しの出来る人（現役、OB）をもっと増やす必要あり。表と裏の二本立てで複数チャンネルの話し合い通じて解決策を見出すことが重要。また欧米と連携して力を大にして動くことも必要。

(牛尾氏)

中国人のダイナミズムはすごいものがあるが、フィリピン、タイやマレーシアは日本に頼っているようなところが多く、中国に対して劣勢である。その辺をどのように考えていくべきか。

(長谷川氏)

アジアの人にはいつも労働力コストだけではだめだと言っている。彼らも人材をトレーニングする必要性を少しずつ認識している。従来は、貿易のインバランスや技術移転の議論が多かったが、現在では日本に対して教育や人材育成をしてほしいというような要望に変わって来た。しかし、文化的背景もあり時間がかかりそうである。日本は支援してやる必要あり。こういった支援を通じてアジアにおける日本のリーダーシップを確立すること重要。

(フィールズ氏)

フィリピン、タイについては私もよく知っているが、一番の問題は所得が偏在しており、中流階級が少ない。中流階級が資本主義の原動力になっておりこの点が問題。タイでは都市と農村のギャップが大きすぎる。日本の強みはそれがないことだった。

以上

なお、本議事概要は、速報のため事務局の責任において作成したものであり、事後修正の可能性がります。

(連絡先)

内閣府 政策統括官(経済財政-経済社会システム担当)付

参事官(経済社会システム総括担当)付 TEL : 03-3581-0783