



企業の国際競争が激化するなか、日本経済が持続的成長を遂げるためには、日本企業が有する強みを発揮してビジネスチャンスを広げていくこと、新興国をはじめとする海外経済の活力・成長を取り込むことが求められる。高度外国人材の活用や対内直接投資の増大など、内なるグローバル化の推進も課題となろう。二〇一五年を展望して、世界経済、貿易、金融、産業の動向と各社の事業戦略とそれを実現するための政策課題、さらにグローバルに展開する企業活動が、どのように日本経済の発展に貢献し得るかを議論する。

※本座談会は、2014年11月11日に開催したもの

◆座談会◆

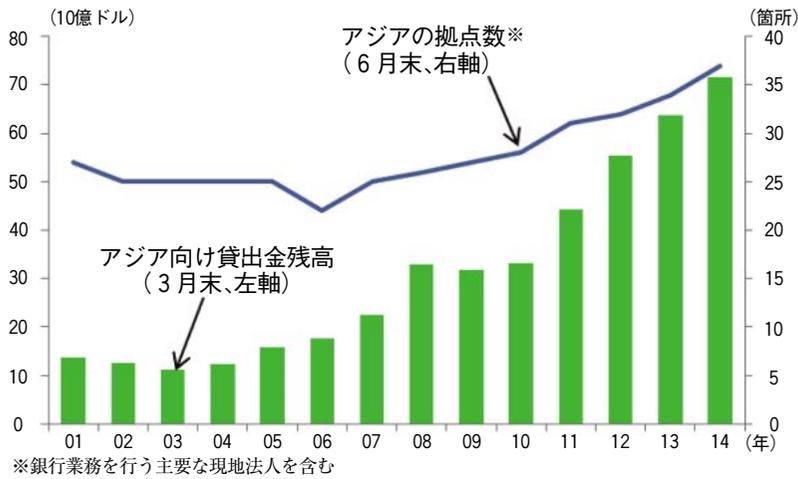
Round-table Discussion

グローバル経済下における
事業戦略と日本経済の発展



世界経済は、全体として緩やかな成長軌道に乗っている。国際金融情勢は、日本を含む先進国の中央銀行による金融緩和と政策が続くなか、リスクを内包しつつも、安定的に推移するだろう。日本のメガバンクは、ポストバブル期を経て、アジアの成長を足掛かりとして、2005年あたりから反転攻勢。バーゼルⅢ、各国規制、TLACなどの金融規制による世界経済への累積的かつ複層的な影響をしっかりとモニターしつつ、内外において金融仲介機能、情報仲介機能を果たしていく。
(奥 正之)

図表2 三井住友銀行のアジア向け貸出金残高と拠点数の推移



小島 世界経済に先行き不透明感が出てきているとの見方がありますが、私はむしろ明るい面を強調したいと思っています。WTOの予測では、世界の貿易量は二〇一三年には前年比二・二%増と伸び悩みましたが、一四年は三・一%増、一五年には四・〇%増と、少しずつ伸びており、世界各地の現場における私の実感とほぼ一致しています。

**商社にとって変化が大きな
時ほどビジネスチャンスはある**

久保田 世界の政治・経済情勢の展望ならびに三菱商事の事業戦略について、小島副会長、お願いいたします。

アは、世界の人口の六〇%、GDPでは三五%を占めています。そしてアジア新興国の経済成長率は六・七%と先進国対比高水準で、将来を展望すればここに根を張っていくことが重要でしょう。攻め方は二つで、オーガニック戦略としては、現地に拠点を設置し従来の日系、非日系企業への融資や、インフラを中心としたプロジェクトファイナンスへの投資を行い、アジアの発展に貢献していきます。一方、インオーガニック戦略としては、アジア各国のノンバンクを含む主要金融機関に対する出資、買収を通じて地元を張り、投資収益を日本に還元するサイクルをつくっていきます。

奥 世界経済の現状を俯瞰しますと、これまでリーマンショックによる負の遺産を抱えた地域とそうでない地域がありました。金融危機から六年が経過するなかで、それぞれの国・地域がリスクを抱えつつも、全体としては緩やかな成長軌道に乗っています。IMFが二〇一四年十月に公表した「世界経済見通し」によると、世界経済の実質成長率は、同年四月公表時から若干下方修正されましたが、二〇一四年はプラス三・三%、一五年はプラス三・八%と予測されています。

地域別に見ると、米国経済は順調に回復し、二〇一五年の実質GDP成長率は三・一%と昨年より二・二%から伸びを高める見込みです。失業率も直近で五・八%と、六年ぶりの低水準となつています。中国経済は、成長モメンタムは弱まっているものの、実質GDP成長率は七・一%と七%台を維持すると見込まれます。懸念されるシャドーバンキング問題もそれほど大きなダメージにはならないとみえています。

問題はユーロ圏で、デイスインフレの状況が続いており、堅調とされてきたドイツ経済

で、低金利、金融緩和状況のもと、国際金融情勢は安定的に推移するとみえています。さて、私どもの事業戦略についてですが、ポストバブル期にわれわれは大変な苦境を経験し、その間、生き残りのために海外業務のダウンサイジングを余儀なくされました。しかし、二〇〇五年あたりから反転攻勢に転じています。その主力はアジア戦略です。アジ

久保田 まず、二〇一五年の展望ならびに各社のグローバル戦略について、皆さんの考えを伺います。初めに、世界経済や国際金融情勢の現状と展望ならびに三井住友ファイナ

**世界経済の展望と
各社における事業の
展開と課題**

久保田 まず、二〇一五年の展望ならびに各社のグローバル戦略について、皆さんの考えを伺います。初めに、世界経済や国際金融情勢の現状と展望ならびに三井住友ファイナ

日本の成長戦略にとって、経済連携への積極的な取り組みは不可欠であるが、最も重要なのはTPPである。TPP交渉は正念場を迎えており、日米双方のリーダーシップに期待する。グローバル競争に勝つにはイノベーションが不可欠。グローバル化とイノベーションが日本の成長戦略の両輪となるべきである。持続可能な成長を実現する環境整備に取り組むうえで、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催は、絶好の機会となるだろう。
(小島順彦)



**アジアの成長を足掛かりに
反転攻勢へ転じている**

シヤルグループの事業戦略について、奥副会長、お願いいたします。

図表1 世界経済見通し(実質GDP成長率)

	2014年	2015年
世界	3.3%	3.8%
先進国	1.8%	2.3%
米国	2.2%	3.1%
ユーロ圏	0.8%	1.3%
日本	0.9%	0.8%
新興国	4.4%	5.0%
中国	7.4%	7.1%

出所：IMF [World Economic Outlook] (2014年10月)

のたつきも気になるところです。いわゆるG I I P S 諸国の債務問題も根本的な解決を見たわけではなく、加えて、ウクライナ問題という不安要素もあり、二〇一五年のユーロ圏の実質GDP成長率は一・三%と停滞が見込まれます。

今後、世界経済に関して注視すべきリスクは、三つあります。一つは来年半ば以降ともいわれる米国の利上げに向けた動きであり、



自動車の世界市場は、新興国市場の拡大に支えられ、引き続き拡大するだろう。世界販売における日系メーカーのシェアは30%で世界一であるのに対し、生産は11%と、海外生産が進んできている。当社は「需要のあるところで生産する」という方針であるが、新興国の多様な需要に対応して、日本からの輸出が増える可能性はある。新しい環境技術、安全技術を装備した自動車を先進国に売り込んでいくためにも、開発拠点、マザー工場としての日本の位置付けは重要である。

(内山田竹志)

世界的に見て鉄鋼業は成長産業である

友野 世界的に見て鉄鋼業は成長産業です。成長には、量と質の二面があります。量に関しては、世界の粗鋼生産量は一九七〇〜二〇〇〇年の三〇年間で七億tから八億tと一億tの増加にとどまっています。しかし、二〇一四年までの一〇年ちよつとで一六億tに

世界的に見て鉄鋼業は成長産業であり、量的にも質的にも成長を続けている。当社の戦略としては、国内の製造基盤を徹底的に強化したうえで、成長する海外マーケットを捕捉していきたい。基礎産業素材である鉄鋼は、使ってもらって初めて価値が生まれる。競争力のある鉄鋼をつくり、日本のものづくりに貢献していくために、他国の鉄鋼業と同じ土俵で戦えるよう、イコールフットINGが必要である。日本の鉄鋼業は、あらためてプロセスイノベーションに挑戦し、他国を圧倒する技術の獲得を目指していく。

(友野 宏)



まで倍増しています。W S A (World Steel Association) : 世界鉄鋼協会の調査では、今後も年率三%で成長していくとされています。質的な面でも成長しています。鉄鋼材料は、実は理論強度の数分の一しか工業化されていません。例えば、つい最近まで、自動車に使われる鋼の強度は二七〇MPa(メガパスカル)でしたが、現在では半分以上がハイテン(高張力鋼)に変わり、強度は一八〇MPa(二mmあたり約二二〇kgの力で引っ張って切れる強さ)まで実用化されています。これによって自動車の車体が大幅に軽くなりました。このように見ると、鉄鋼業は量的にも質的にも成長産業であるといえます。

しかし、課題もあります。生産増大のドライバーとなつたのは主として中国です。設備投資が先行していくこともあつて、世界的には需給ギャップがあります。中国で三億t、日本の鉄鋼年間生産量の三倍に相当する需給ギャップがあるといわれており、余った

とはないでしょう。シエール革命により米国は今や世界最大の産ガス国となり、関連産業も好況です。目先では金融のテーパーリング(量的金融緩和政策の縮小)の影響もありますが、持ち前の革新力で乗り切っていくとみています。

新興市場という点では、中国とインドは二〇一五年も引き続き目が離せません。なかでもインドへの期待感は大いですが。昨年十一月には、インドでの国際会議に出席しましたが、モディ新政権の誕生により改革機運が盛り上がり、景気も上向きです。そのモディ首相が最初に訪問した先進国は日本でした。インドには日本との関係を大事にしようとの機運も出てきています。

A S E A N 諸国も元気で、主要国のみならずミャンマーの将来性に期待しています。中南米も同様で、二〇一四年、安倍総理に同行して五カ国を訪問した際、将来性を実感しました。また、潜在力のあるアフリカも日本は大切にすべきです。

いろいろと問題もありますが、世界的には明るい将来があります。日本はこうした世界の成長を引き続き取り込んでいく必要があるでしょう。

一方、日本の景気はといえば、消費税引き上げの影響もあつてか多少足踏みしています。それでも数年前の状況と比較すれば大いに好

転しました。天津でのサマードボス、W E F I N D O 会議に出席した際、久々に日本に対する海外からの強い期待を実感しました。アベノミクスという単語もよく耳にし、「一の矢、二の矢は良かったが、三の矢はどうなっているのか」と多くの人たちが質問を受けました。アベノミクスがきっかけとなり、日本の衰退イメージに一定の歯止めがかかりつつあると感じます。

当社は、世界約九〇カ国に二〇〇あまりの拠点を持っています。かつてはトレーディングカンパニーでしたが、今は、投資利益が七割程度となりました。連結投資先は世界に六〇〇以上あります。全世界の情報が集まりますので、これを分析しながら、次のビジネスチャンスを見つけていきたいと考えています。「変化が大きな時ほどビジネスチャンスはある」と考えるのが商社です。リーマンショック以降も、総合商社の上位五、六社すべてが黒字でした。こうした業界は世界にあまりなく、「Bogo Shosha」が英語になっているように、日本にしかないユニークな業態です。われわれの情報収集力、分析力をもって、次の時代のビジネスモデルを創出していくことが求められていると考えています。

久保田 鉄鋼産業の現状と展望ならびに新日鐵住金の事業戦略について、友野副会長にご発言をお願いいたします。

図表3 新日鐵住金のグローバル事業体制



鉄は東南アジアを中心に輸出されています。これが製品市況に影響を及ぼすと同時に貿易摩擦も生じています。一方、中国が鉄鉱石や石炭などを大量に調達することもあつて、原材料費は高騰しています。さらに、ローテク



新型燃料電池車「MIRAI」

提供：トヨタ自動車

新興国で分かれています。新興国は成長センターで、市場拡大が見込まれる新興国においてシェアを確保していくことがグローバル競争における成功の鍵となります。新興国のニーズに合った「良品廉価」の製品の開発に積極的に取り組み、販売を拡大していきます。当社は、需要のあるところで生産する方針でビジネスを行っています。新興国市場では、さまざまな需要に対し、現地生産だけで賄うのではなく日本からの輸出を増やしていく

の設備で生産しているため、大気汚染の原因にもなっています。こうした中国などの姿勢をどうやって変えていくかが、国際的な課題です。
そうしたなか、当社をとるべき戦略は、まず国内の製造基盤を徹底的に強化することです。それをベースにして伸びていく海外マーケット、主としてアジアの需要捕捉に取り組みんでいきます。海外を見ると、国の発展過程、産業構造によって必要とされる鋼材の性能は違ってきます。日本は、その過程を経験してきたので、それぞれの国のニーズに合わせた製品を提供することができます。現地ですることのできないものは日本から輸出し、現地ですることのできるものは日本から輸出するのは現地生産していきます。「フロム・ジャパン」と「ローカライゼーション」を同時に進めることが、当社の事業戦略となります。
久保田 自動車産業の現状と展望ならびにトヨタの事業戦略について、内山田副会長、いかがでしょうか。

**環境技術と安全技術が
自動車産業成長の推進力**

内山田 自動車産業における世界市場は、新興国の市場拡大に支えられ、引き続き拡大していくとみられています。二〇一三年の世界市場は約八六〇万台でしたが、二〇二〇年

ごろには一億台を超える見込みです。一方、日本市場は、少子高齢化や若者の自動車離れ等の構造的な問題により市場は減少傾向にあります。ただし、アベノミクスによる経済の「好循環」と二〇二〇年の東京オリンピック・パラリンピックに向け、安定的に推移していくと考えられます。

世界販売における日系メーカーのシェアは、約三割(二〇一三年)と最も高く、現在の競争力は高いといえます。ただ、世界情勢の変化によって、生産は日本から海外に移り、二〇一三年の世界生産における日本のシェアは約一割で、中国、米国に次ぐ世界三位の生産国です。販売と生産のシェアの差は、その分、海外生産が進んできていることを示しています。

日本の自動車産業全体として、需要のあるところで生産し、為替の影響を受けにくくするというトレンドは大きくは変わりません。しかし、すべてのマーケットをその拠点で生産して供給できるわけではありません。特に新興国では、サプライチェーンが構築されていないので、日本から輸出することになります。したがって、状況次第では日本での生産が増える可能性もあります。

トヨタのグローバル戦略は、先進国と

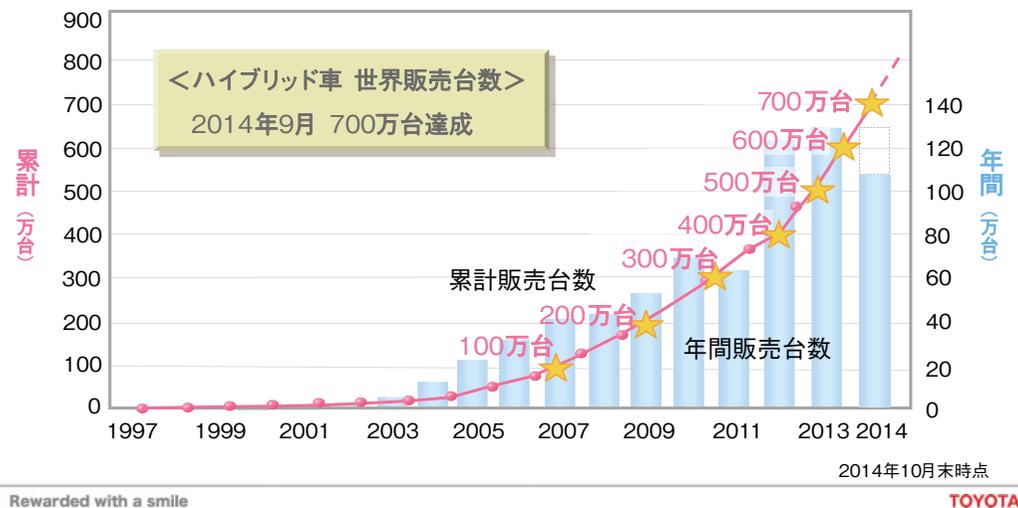
ヤンスもあると考えています。

一方、先進国では、新しい技術による環境負荷の最小限化や安全への取り組みで需要を掘り起こしていきます。先進国のマーケットを新興国のショーケースとしてとらえ、新興国の販売拡大と先進国への新しい技術による市場掘り起こしにより、日本での生産を維持・拡大していきたいと考えています。こうすることにより、裾野産業を含めた産業全体の発展につながると思います。

特に注力している環境対策は、自動車の商品力となっており、社会的な課題の解決のためにも必要です。トヨタのハイブリッド車の累計販売は二〇一四年に七〇〇万台となり、自動車マーケットで認知される規模になってきました。さらに技術を磨きコスト低減を行っていきます。また、燃料電池車については、水素の安定供給が課題ですが、再生可能エネルギーのエネルギーキャリアとしても注目されています。水素社会実現を模索するなかで、ゼロエミッションで走れる車として新しい環境技術を先進国マーケットに売り込んでいきたいと考えています。

安全については、交通事故ゼロを目指して努力しています。日本ではピーク時(一九七〇年)に年間約一万六七〇〇人が交通事故で亡くなっていましたが、最近では減少し、二〇一三年は約四三〇〇人です。一方、世界に目

図表4 ハイブリッド車の販売台数



を移すと、二〇一〇年に約一三〇万人が亡くなっており、二〇二〇年には一九〇〜二〇〇万人に増えると予測されています。自動車メーカーとしては、自動車の対策、ドライバーの啓蒙、インフラ整備の三位一体で交通事故をなくしていく必要があると考えています。自動運転技術が着目されていて、自動運転技術を実施することで、ドライバーを支援し、交通事故を減らしたいと考えています。また、高齢化社会において、高齢者のドライバーが増えていくことへの対策にもなります。環境技術と安全技術を推進力として、グローバル競争のなかで戦っていききたいと考えています。

**事業戦略の実施に
必要となる政策課題**

久保田 事業戦略を実施するにあたって、経済連携の推進、インフラ整備、グローバル人材の育成など、取り組むべき政策課題について、ご議論いただきたいと思っています。小島副会長、いかがでしょうか。

**TPPをはじめ経済連携への
積極的な取り組みは不可欠**

小島 日本の成長戦略にとって、経済連携への積極的な取り組みは不可欠です。日本企業のサプライチェーンがグローバルに広がって



鉄鋼業の場合、W S Aに、新興国の鉄鋼業を招き入れ、欧州、日本と同じ目線で情報を共有して、理解を深めてもらっています。また、I S Oの規格を日本がつくって、新興国に導入してもらう努力も必要でしょう。

ターニングポイントを迎えた中国、東南アジアの鉄鋼業に対しては、日本の鉄鋼業の経験を語るというを行っています。例えば、鉄鋼業がピークアウトしたとき企業はどういう対応をとるのか、雇用はどのように守るかといったことです。新興国企業に同じ目線に立つてもらうためには、時間はかかりますが、大切なことだと思っています。

人材に関しては、現地の人材を活用することが課題です。当社は、海外に二〇〇以上の拠点を持っていますが、日本から派遣された人が社長になっており、明らかにグラスシリリングがあります。現地で採用された人に「自分は社長になれる」という思いを抱かせ、優秀な人材なのにヘッドハンティングされてしまったことも少なくありません。ただ、取引先の日系企業では、まだ外国人の責任者に対して不安を抱くケースもありますので、今後、取引先と一緒に解決しなければならぬ課題だと思っています。

日本で採用した人材については、積極的に海外経験を積ませるようにしています。エジプトは設備をつくり立ち上げることで一人

いくなか、広範な国・地域で統一されたルールが適用される自由な貿易投資環境が望まれます。日本を含めた複数の国々において、製造、調達、販売、研究開発など各業務を円滑に行うことができれば、日本企業にとってビジネス環境の大幅な改善につながります。

日本にとって最も重要な経済連携は、T P P(環太平洋経済連携協定)です。アジア太平洋地域にはサプライチェーンが張り巡らされており、日本の製造業にとって重要な生産地です。アジア太平洋地域で自由貿易環境を実現するためにT P Pの成立が不可欠です。で、日米双方のリーダーシップに期待します。

T P P以外の経済連携も重要です。日豪は首脳同士がファーストネームで呼び合うほど関係が緊密化し、E P A(経済連携協定)の早期妥結にも大いに好影響を与えたと思います。日中韓F T A(自由貿易協定)、ならびに二〇一五年に経済統合するA S E A Nに日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランドの六カ国を加えた経済連携協定、R C E P(東アジア地域包括的経済連携)や、さらに広域のF T A A P(アジア太平洋自由貿易圏)構想も重要です。H E U E P AもF T A A Pと並行して進めるべきです。

また、発展途上国の経済が活性化していくと、電力、水、鉄道といったインフラを整備する必要が生じます。しかし、国によっては

前になり、営業は新たな商圏を開拓すること一人前になりますから、海外に出た方がその機会が多いわけです。海外の現場は、日本人社員を鍛える場だと考えています。久保田 内山田副会長、お願いいたします。

事業環境の国際的な イコールフットリングが重要

内山田 日本の自動車産業がグローバル競争のなかで戦うための政策課題について、三つのポイントがあります。

一つ目は、日本事業の基盤整備です。先ほど申しあげたとおり、日本は販売でトップのシェアを占める一方、生産が減少しています。しかし、日本からの輸出を伸ばすポテンシャルはあります。経団連が日ごろから指摘している法人税、経済連携、労働規制、電力価格等の事業環境の国際的なイコールフットリングは極めて重要です。

二つ目は、技術面の国際競争力強化です。グローバル化のなかで、各国では企業の枠を越えた技術開発競争が進んでいます。日本においても本場の意味での産学連携が求められます。同時にアカデミアと企業の橋渡し機能としての研究開発法人を強化して、国際的な技術開発競争に残っていけるようにする必要があります。日本企業は、これまでのように競争ばかりではなく、協調を考えていかなければ

ルール、規制がはっきりしていません。日本には、資金、技術面での協力が求められますが、ランニングコストを考えると官民で連携して取り組むべきプロジェクトだと思います。

グローバル人材の育成も重要です。総合商社は外国にはない業態ですので、当社の場合、海外の当社拠点で働いている外国人材に本社へ来てもらうことで育成しています。また、日本人もグローバル化しなければなりませんので、当社では、日本で採用した新人は、「グローバルトレーニー制度」を設け、二〇代で海外に派遣し鍛えています。安倍政権が推進する女性の活用を含めて、日本企業にとっては次世代を担う人材を確保することが重要な課題になっていきます。

久保田 友野副会長は、どのようにお考えですか。

新興国におけるビジネスインフラ 整備を後押しする

友野 小島副会長のお話のとおり、経済連携を積極的に進めることは必須です。加えて、東南アジア、インド、ブラジル等で現地に入り込んで仕事をしている経験から申しあげると、ビジネスインフラが国・地域によって異なっていることに困難を感じています。それぞれの国の成熟を後押しする必要があります。

ればなりません。

三つ目は、先進マーケットである日本において、社会課題を解決するための新しい技術をいち早く実装し、それを海外に普及させていくことです。例えば、水素社会、交通事故を抑制する技術やインフラを実装して、産業界が海外に展開していくなかでは、国際標準化など、政府による外交支援が必要になってくるでしょう。

久保田 奥副会長、いかがでしょうか。

累積的かつ複層的な金融規制は 海外展開のネック

奥 銀行は、国内でも海外でも規制業種です。さまざまな金融規制への対応に多くのエネルギーを割いています。日本の銀行では当行を含め三行がG S I B s(Global Systemically Important Banks: グローバルにシステム上重要な銀行)に指定されていますが、G S I B sに対する規制は一段と厳しくなっています。バゼル規制に加え各国の規制がかかります。さらに「大き過ぎてつぶせない(too big to fail)問題」の柱となるT L A C(Total Loss Absorbing Capacity: 総損失吸収力)等の国際基準がかかってくるからです。国際金融規制の今後の展開とこれら規制の累積的かつ複層的な影響が不確実、不安定、不透明であることが、海外展開を含めた銀行経営上の一つのネック

となっております。

日本は、バブル崩壊後の経験を活かして、関連する法規制や預金保険機構を含む金融破綻処理制度をつくり、われわれもリスク感覚をしっかりとつくり上げて業務を行ってきています。だからこそリーマンショックで邦銀は大きなダメージを受けなかったのです。しかし現状では、こうした日本の金融システムの良さが考慮されず、画一的かつ過剰な規制がかけられようとしています。

あわせて、グローバルコンプライアンス体制の構築が課題です。昨今は、欧米の銀行が米国などの金融当局からマネーロンダリングなどのコンプライアンス違反に対して巨額の罰金を科されるようになってきています。それだけに、海外展開する銀行は、しっかりとしたグローバルなコンプライアンス体制、リスク管理体制を構築しなければなりません。

日本はG7のメンバーでありますが、銀行業界では世界をリードしているとは残念ながらいえません。国際金融規制は危機を引き起こした欧米諸国主導で決定され、日本は往々にして少数派になりがちです。この状況を少しでも好転させるには、官民が一体となって強く働きかけていく必要があります。

人材育成に関しては、グローバル人材、特にグローバルマネージメント人材を内外でどう育成するかが課題です。たとえば、私ども

磨しながら研究開発を進めてきました。

この三つのコラボレーションによって、日本の鉄鋼業は、さらに競争力を高めることができると思っています。

政府には、日本企業が事業基盤を強化するための仕組みづくりを進めるよう期待しています。基本的には、法人税減税、規制緩和、電力価格などの事業環境のイコールフットイングです。

鉄鋼業は、日本の地方の臨海部に工場をつくり、町をつくり、学校や病院をつくってきた歴史があります。今日という産業クラスターのようなものを形成し、運営してきたわけです。企業が価値を高め、こうした営みが永続的に維持されるという好循環をつくっていかねばなりません。

久保田 内山田副会長、いかがでしょうか。

国内事業を継続するためには 少子化問題に取り組みべき

内山田 友野副会長のおっしゃるとおり、グローバルビジネスをやっていくなかでも、日本国内における事業の大切さは変わりません。先進技術を装備した商品をグローバルに供給していくには、まずは日本で成功させる必要があります。また、新興国は需要の変化が激しいので、これに即応するためには日本の供給力は必須です。日本の開発拠点、マザー工

ではすでに、三名の外国人執行役員に加え、外国人社員を日本の部長職に据えるなどして将来の経営層を展望して育成しています。また、外国人社員をクロスボーダーで異動させるなど人材の流動性を高めています。さらに、日本人と外国人の二人を現地のトップに置く「Co-CEO制度」も試行しています。こうした取り組みを通じて、将来的に本社の経営に加わる外国人材を育成しています。

一方、日本人社員にもグローバルマインドを持つように指導しています。国際部門はもちろんです。国内リテール業務部門においても、現在のゼロ金利政策下では売れ筋の金融商品はほとんどが「外もの」と呼ばれる外国為替などを絡めた商品です。となりますと、世界で起こる出来事が、お客様に販売している商品にどう影響するのか、常にウォッチしておく必要があるわけです。その意味で「世界地図のなかで考える」ことの大切さを訴え続けています。

グローバルゼーションの 進展と日本経済の発展

久保田 今後、ますますグローバルゼーションが進展するなか、日本あるいは日本市場をどのように位置付けるべきでしょうか。また、グローバル企業の事業活動をどのように日本

場という位置付けは、今後ますます重要になってくるでしょう。

また、先進技術を装備した商品を開発していくには、産学連携の強化が求められます。実用化という出口に結び付けていくためにも、研究開発法人の橋渡し機能強化を含め、オールジャパン体制で取り組む必要があります。

人材育成も重要な課題です。グローバル競争を戦っている人材として、私は、大きく三つの人材像を考えています。一つは、日本から海外へ出ていってビジネスを展開できる人材です。二つ目は、技術開発において世界と伍しているエンジニアです。三つ目は、製造現場の優秀な人材です。製造現場の優秀さは、これまでも日本の強みでしたが、さらにブラッシュアップして世界のナンバーワンを維持し続けることが大切です。

これからの人材育成を考えると、質的な問題とともに量的な問題が深刻です。日本国内の事業を継続するには、それを担う人材を確保していかなければなりません。今こそ、少子化問題に国を挙げて取り組むべきです。

久保田 奥副会長は、どのようにお考えですか。

日本独自の精神・文化を活かした 新しい技術・サービスの創出

奥 ひと言での「〇〇立国」というモノカル

経済の発展に結び付けていくか、また、そのためには何が必要でしょうか。まずは、友野副会長からご発言をお願いいたします。

マザー工場・R&D拠点として 国内事業基盤を強化

友野 製造業としては、日本国内の事業基盤を強化することが最も重要です。それがあってこそグローバルゼーションだと思います。グローバルに展開する日本企業にとって、日本国内はマザー工場・R&D拠点としての位置付けとなるでしょう。特にR&Dに関しては、新しい商品をつくることとあわせて、新たな製造プロセスを開発することが求められます。

鉄鋼業は典型的な基礎産業素材なので、ユーザー企業とのコラボレーションが不可欠です。単に材料を提供するだけでなく、使用方法の提案を含めて行っていく必要があります。その点、日本のユーザーは世界で一番厳しい目を持っており、鍛えられますし、腕試しをする機会を提供してくれます。また、鉄鋼設備のサプライヤーとのコラボレーションも重要です。設備の製造に関しては、日本のサプライヤーは世界一です。さらに、産学のコラボレーションも推進していく必要があります。日本鉄鋼協会は来年一〇〇周年を迎えますが、アカデミアと企業がお互いに切磋琢磨する必要があります。

一九七七年に、GDPに占める第二次産業の割合が四〇%を切りました。九六年には三〇%を切り、現在は二五%以下です。こうした流れはあるものの、日本の強みはやはり、ものづくり、技術力であることは論をまぢません。これに加えて、今後は日本ならではの環境や安全に対する意識、清潔さ、優しさ、日本的美学あるいは知財権といったものが組み合わせられた、いわば「文理」が融合したモノやサービスを創出することが求められます。そこに新たな価値が生まれ、外国にも受け入れられていくのではないのでしょうか。

近年、技術力に加え、新しいビジネスモデルの構築が日本企業の大きな課題となっておりますが、今述べたことが大きなヒントになるのではないのでしょうか。われわれ金融機関も、世界に張り巡らせたネットワークを駆使して、金融仲介機能に情報仲介機能、さらには金融テクノロジーを組み合わせて、企業の新たなビジネスモデルづくりに「オーガナイザー」として貢献してまいりたい、と考えています。

久保田 小島副会長、お願いいたします。

グローバル化とイノベーションが 日本の成長戦略の両輪

小島 繰り返しになりますが、グローバル化の流れのなかで、世界的な経済連携の流れは重要です。経済連携が進むことで新しいビジネスが出現し、国と国との間でウィン・ウインの関係が生まれます。そして、企業にとっては、こうした変化こそチャンスなのです。TPPをはじめとした経済連携は製造業のみにメリットがある話ではありません。むしろサービス業や農業についても国際競争力に磨きをかけるきっかけになり得るという点で、日本経済の成長戦略にとって決定的に重要であると考えます。

また、グローバル化に関連して、イノベーションの重要性を強調しておきたいと思えます。グローバル競争に打ち勝つにはイノベーションが必要であり、企業がグローバル化することがイノベーションにつながります。グローバル化とイノベーションが日本の成長戦略の両輪となるべきです。

イノベーションは成長の根本であり競争力の源泉となります。昨年の経団連・夏季フォーラムで産学連携推進機構の妹尾堅一郎先生から、「日本企業は、技術革新についてはきちんとできているが、ビジネスモデルの革新ができていない」というご指摘がありました

く、特に新興国では裁量的な運営がなされることもあり得ます。この点に関しては、二国間あるいは多国間の協定のなかで一定のルールをつくっていくことが必要で、政府による働きかけが求められます。

また、産学連携を強化するうえで、大学のあり方を考える必要がありますが、短期的な成果に目が行きがちなかにも、基礎研究の強化に結び付くような資源配分も必要だと思えます。

外交に関しては、昨年十一月のAPECで三年ぶりの日中首脳会談が実現し、両国が関係改善に向けて動き出しました。やはり中国や韓国などの近隣諸国との関係改善は日本経済の安定成長にもつながります。日米関係を基軸としつつ、特に日中が政治的、経済的に安定した戦略的互恵関係を構築していくことが重要です。

久保田 小島副会長、いかがでしょうか。

東京オリンピック・パラリンピック を最大限に活用

小島 グローバル化やイノベーションを加速し、持続可能な成長を実現する環境整備に取り組むうえで、二〇二〇年の東京オリンピック・パラリンピックの開催は、絶好の機会となるでしょう。

国を挙げてオリンピックに取り組みこと

とおり、イノベーションは決して製造業の技術革新に限った話ではありません。製造業のビジネスモデル革新や、サービス業における社会的な仕組みを革新するような創意工夫もイノベーションです。例えば、今や社会インフラともいえるコンビニや宅配のようなサービスも、世界に通じるイノベーションの一つといえるでしょう。

そこで大きな障害となるのは規制です。規制改革を進めてビジネスモデルのイノベーションを促すという視点も求められます。民間の創意工夫や新事業の創造、行政の効率化や小さな政府への変革を喚起し、財政再建と経済成長の双方に効果を上げるような規制改革を強力に推し進めるべきです。

日本経済への貢献に 向けた課題

久保田 最後に、グローバル企業として日本経済への貢献を果たすため、今後の課題について、ご議論いただきたいと思えます。はじめに、内山田副会長、いかがでしょうか。

日本でビジネスが継続できる 環境整備を

内山田 グローバル企業といっても、どこかに根、拠点を持っています。われわれの根は

で、「日本再興」へ向けた国民の目標意識を高めることができます。政府・企業・国民が何をすべきか、そのなかで企業が何をすべきか、経済界が率先して考え、具体的な行動に移していく必要があります。特に規制改革に関しては、国民的な合意を取り付ける千載一遇のチャンスとなるのではないのでしょうか。

また、グローバル化への取り組みにおいて、世界に情報を発信していく絶好の機会でもあります。日本の国家ブランドの強化にオリンピックを最大限に活用するべきです。官民とも日本としての総合的な情報発信のあり方を総点検し、新しい取り組みも含めて、世界に対して経済面にとどまらない日本の良さを強くアピールすることが大切です。世界の理解と共感を得ることで、日本のプレゼンスを大いに高めることができるでしょう。

オリンピックへ向けたモメンタムを二〇二〇年で終わりにすることなく、その後の成長へとつなげることが重要です。

久保田 最後に、友野副会長からお願いいたします。

あらためて プロセスイノベーションを

友野 鉄鋼は、典型的な基礎産業素材で、使ってもらって初めて価値が生まれます。鉄鋼

日本にあります。日本でのビジネスがうまくいかなくは、グローバルのビジネスがうまくいくわけがありません。世界を視野に入れないながら、日本でビジネスが継続できる環境を整える必要があります。

企業活動を支えるベースに人の問題があります。日本企業が今日の地位を築き上げたのは、先輩たちが人材育成に力を注いできたからです。やり方は時代とともに変化していますが、企業による人材育成は、これからも日本の強みであり続けると思っています。人は日本の資源であるという観点から、人口問題に国を挙げて取り組むべきです。

久保田 奥副会長、いかがでしょうか。

近隣諸国との外交の安定が 日本経済の安定につながる

奥 グローバル化が進展するなかでは、グローバルイライゼーション(内なるグローバル化)、すなわち、対内投資を呼び込むことも忘れてはいけません。そのためには、事業環境のイコールフットリングが必要であり、とりわけ二〇%台半ばへの法人実効税率の引き下げが求められます。また、外国人が暮らしやすい環境、共生する社会をつくっていくことも大切です。

一方、対外投資の利益を還流させるうえで、各国のルールが不明確であるケースが多業としては、自分たちが競争力のある鉄鋼をつくれれば、日本のものづくりが強くなるのだという思いで、やるべきことをしっかりやっつけていかなければなりません。そのためには、せめて海外のメーカーと同じ土俵で戦わせてもらいたいと思えます。

また、われわれに必要なのは、プロセスイノベーションだと考えています。戦後、日本の鉄鋼業が米国の追い抜いて世界一になった理由は、戦争で壊滅状態であった生産設備を一からつくり上げる際に、新しいプロセスにチャレンジしたからです。それをものにして、パラダイムシフトを成し遂げた結果、世界一になりました。

日本が標準化した溶鉱炉、連続鋳造などの鉄鋼製造プロセスを先進国の設備メーカーから買って生産を始めたのが韓国や中国です。したがって、現在は、同じプロセスのなかで戦っていることになりました。日本の鉄鋼業がやるべきことは、あらためてプロセスイノベーションを推進、実現し、他国の追随を許さないようなダントツの技術を得ることです。そうすることで、日本の鉄鋼を使う日本ものづくり産業の成長に貢献していきたいと考えています。

久保田 本日は貴重なご意見をありがとうございました。