



米国ビジネススクール教育者招聘シンポジウム

# グローバル経済において 競争優位を確保する 企業経営とは

本シンポジウムは二〇〇五年二月二日に経団連会館で開催したものである。

経済広報センターは、米国のビジネススクールの教授を日本に招聘し、日本の各界有識者と議論を交わす場として、「米国ビジネススクール教育者招聘プログラム」を一九九四年度より毎年実施してきた。

今回は二月十七日より二日までの日程で、米国の有力ビジネススクールから、四名の教授を日本に招待し、日本の経済界、学界、政界のオピニオンリーダーと幅広く意見交換を行った。これを踏まえ、最終日の二月二日に「グローバル経済において競争優位を確保しうる企業経営とは」と題するシンポジウムを開催した。シンポジウムは、「競争力とイノベーション」と「中国市場におけるリスクと機会」のセッションに分かれ、四人の教授からは、「日本経済・企業は、米国とともに非常に高い技術開発力を保持しており、またグローバルな市場指向型の競争力も身につけている」とある。しかし、中国、台湾、韓国等、他のアジア諸国のキャッチアップの速度は速い。日本は今後科学技術への基礎研究に大きな投資を行うべきだった。さらに中国市場の成長性に関しては、政治システムの不透明性、金融制度の脆弱性等リスクはあるが、楽観視している」との発言があった。シンポジウムは二〇名の聴衆も加わって活発な討議が交わされた。なお、シンポジウムの模様は「Japan Times」に掲載された。

本稿そのシンポジウム模様を紹介するものである。

## 「グローバル経済において競争優位を確保しうる企業経営とは」

米国ビジネススクール教育者招聘シンポジウム

日時 二〇〇五年二月二日

一四時～一七時

場所 経団連会館 一〇〇二号室

講演者 下記参照

### 【二〇〇四年度米国ビジネススクール教育者招聘メンバー略歴】（敬称略、順不同）

#### ヘンリー・ロウエン(Henry Rowen)

スタンフォード大学ビジネススクール 公共政策管理学名譽教授  
授兼アイバー研究所上級研究員



オックスフォード大学にて経済修士号を取得。一九六一年～六四年米国防総省の国際安全保障担当次官補代理、六五年～六六年連邦予算局の副局長、六八年～七一年フレッド研究所社長、七年よりスタンフォード大学ビジネススクール教授。八一年～八三年国立情報委員会議長。八三年にスタンフォード大学に戻り、ビジネススクール教授とアイバー研究所上級研究員を兼任。八六年にスタンフォード大学の公共政策管理学名譽教授に任命された。

八九年～九一年米国防総省の国際安全保障担当次官、世界の安全保障、世界の改革と起業の中心地、発展途上国の経済成長見込みおよび東アジアの政治・経済の変化などを研究している。

専門は世界の安全保障、経済発展、アジア経済・政治、米国経済、イノベーション。

著書『The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship』(二〇〇〇年共同編纂)『Behind East Asian Growth: The Political and Social Foundations of Prosperity』(一九九八年)

## ヤシエン・ファン (Yasheng Huang)

マサチューセッツ工科大学 (MIT) スローン・ビジネススクール  
国際経営学教授



ミシガン大学およびハーバード大学准教授。世界銀行のチーフ・エコノミストを経て、二〇〇三年より現職。国際ビジネスと政治経済の専門家。最近是中国における直接投資の研究をしており、中国の金融機関と法制度の脆弱性が中国における直接投資を急増させていると指摘する。

専門は国際ビジネスと政治経済、国際機関の改革。

主著『Selling China: Foreign Direct Investment During the Reform Era』(二〇〇三年)

## チャールズ・ウルフ・Jr. (Charles Wolf, Jr.)

ランド研究所上級経済顧問兼公共政策大学院教授  
(前大学院長)



ハーバード大学にて経済博士号取得。一九六七年〜八一年ランド研究所経済研究部長。国際経済研究学・レクター。七〇年〜九七年ランド大学院創設学部長。現在は同大学院にて公共政策の教授を務めるほか、ハーバード研究所上級研究員、Capital Income Builder Fund、Capital World Growth and Income Fund、レクター、カリフォルニア大学、ビジネススクール顧問委員などを務めている。外交問題評議会メンバー、英国の国際戦略研究所 (IISS) メンバーとしても活躍している。『コネル大学、カリフォルニア大学バークレー校、オックスフォード大学、マサチューセッツ工科大学にて教鞭を執り、國務省に所属したこともある。』

専門は国際経済、世界の安全保障、中国のリスク分析。

主著『Straddling Economics and Politics: Cross-Cutting Issues in Asia, the United States, and the Global Economy』(二〇〇一年)、『China, the United States and the Global Economy』(二〇〇一年)、『Asian Economic Trends and Their Security Implications』(二〇〇〇年)

## ヒュー・パトリック (Hugh T. Patrick)

ロンドン大学ビジネススクール日本経済研究所所長



八年には大平首相とカーター大統領が提唱した日米賢人会議に参加した。

専門は日本の金融政策、産業政策、日米経済関係。

主著『日本金融システムの危機と変貌』(二〇〇一年共同編集)

ミシガン大学にて経済学博士号取得。一九八三年までエール大学教授ならびに同大学経済発展センター所長。現在はロンドン大学ビジネススクール日本経済研究所の所長を務める他、同大学 APEC センター共同所長、太平洋貿易開発コンファレンスシリーズ国際準備委員会座長。七十九年

## 【コディネーター略歴】

### 伊丹敬之(いたみ ひろゆき)

一橋大学大学院商学研究科教授



一橋大学商学研究科修士課程修了後、米國カネギー・メロン大学経営大学院にて博士号を取得。一九七三年一橋大学商学部専任講師。七十五年〜七六年オックスフォード大学経営大学院客員助教。七十七年一橋大学商学部助教授。八年〜八二年スタンフォード大学経営大学院客員准教授。八五年一橋大学商学部教授。九四年〜九六年一橋大学商学部部長。二〇〇〇年一橋大学大学院研究科教授。名称変更後 MBA トップ・レクター。〇三年三世紀 COE プログラム拠点リーダー。日本企業研究センター長。〇四年四月一橋大学大学院商学研究科 MBA トップ・レクターを経て現職。

「ロンドン戦略会議委員、起草委員会委員長」、「大学設置審議会」、「経済審議会」

会、「産業構造審議会」臨時委員等を歴任。専門は経営学(企業戦略論)、企業経済論。

主著『ケネディ 経営戦略の論理』(二〇〇四年共著)、空洞化はまだ起きていない『日本企業の戦略と行動』(〇四年)、ビジネススタイル流知の武装講座『(〇四年共著)』、『企業戦略白書』(〇四年共著)、『見える資産の戦略と論理』(〇四年共著)。

## 第一セッション「競争力とイノベーション」

ヘンリー・ロウエン氏によるスピーチ

世界を見渡してみると、三つの技術大国が存在しています。アメリカと日本とヨーロッパの三極です。IT、情報技術の技術大国はアメリカと日本の二つです。アメリカに関して、私自身がよく知っているシリコンバレーについてお話ししたいと思います。

まず、イノベーションをあらわす幾つかの指標の中から特許についてお話しします。

テクノロジーとイノベーションに関しては、特にITの分野においてアメリカと日本が最先端を走っています。特許料の支払いに関して申

には年間で二億ドルぐらいに到達しました。インドの支払い水準は低く、中国に関しては金額がなかなかわかりません。シンガポールに関しては七四〇〇万ドルになっています。

日本のテクノロジーの収支は、アメリカ以外に関してはおそらく黒字を計上しているのではないかと推定されます。では、この一連の動向は何を示しているのでしょうか。日本以外の国々は、いわゆるキャッチアップモードです。ですからいろいろな形でテクノロジーに関してはいやいやとロイヤルティーを支払いながら、外国直接投資を通じて取得しているという傾向が挙げられます。もちろんこういったテクノロジーはシリコンバレーから流出しているわけですが、シリコンバレーというのはテクノロジーの発明

し上げましょう。これは一つの指標として多くのことを物語っていると思います。日本の企業がアメリカの企業に対して支払っている金額は、一九九〇年代には民間で一〇億ドルを上回っていました。しかし、大変興味深いことに、九〇年代末、日本がアメリカに対して支払っている額は五億ドルに縮小しました。ということは、日本のアメリカに対する相対的なポジションが上昇したということを意味しております。韓国の企業がアメリカに対して支払っている金額は、年間で五億ドルぐらいの水準で九〇年代末まで推移しました。これには減少傾向は一切示されておりません。台湾の企業がアメリカの企業にテクノロジー関係で支払っている金額というのは九〇年代を通じて上昇しており、九〇年代末

が行われる場所としては最たる場所です。また、新しいビジネスモデルが生まれている場所でもあります。発明、デザイン、そして企業の経営、企業のスタートアップということです。しかし、実際、ハードウェア、ソフトウェアの生産ということに関しては、シリコンバレーからほとんど他へ移転する傾向が見られます。この傾向はかなり前から見られるのですが、アメリカからほかの場所ないしはアジアの各国に対して移転しているということで、シリコンバレーというのは特殊な場所と言えるでしょう。このパターンで、日本以外のアジアの国々が製造業に関するスキルをほとんど取得しています。韓国と台湾というのは物づくりに関しては優れています。そして中国とインド。インドは特にソフトウェア

アに関しては生産のスキルを身につけています。

もう一点指摘したいことがあります。シリコンバレーで現在、創設されている新しい企業は、立ち上げ時点からアジアに足を踏み入れているのです。以前はそうではありませんでした。ベンチャーキャピタリストが実際に出資するためには、企業の一部に関してはアジアの中で、特に中国やインドに企業の一部を立ち上げるべきだということを条件としています。これは重要な点です。

アメリカにおける特許の申請数について言うと、アメリカが一番で、日本が二番になります。その両者の間にはそれほど大きな格差があるわけではありません。ですから、日本はアメリカの特許ということでは非常に大きなプレーヤー

だということが確認できます。

そして対GDP比で見した場合、R&D、研究開発費ということに関しては、日本は最も大きなシェアを費やしている国だと言えるでしょう。しかし注目すべき点は、台湾と韓国の台頭であります。台湾は小さなエレクトロニクスであり、韓国も人口などから見た場合、決して大きな国とは言えません。しかし、九〇年代末の時点で台湾はイギリスを特許数で追い越しました。アメリカと日本を下回っていますし、ドイツもまだ先をいっていると思います。しかし、台湾は世界の四番目につけているということです。そして韓国は六番目になります。

さらに、こういった特許の質に関してはどうなのだろうと問ってみると、質というのは例え

ば引用された論文の数で判断すると、それほど高いわけではありません。しかし、申請数を見るとほんとうにすごい数だと思えます。これはジャンクパテントというものではなく、ちゃんとした特許です。台湾、韓国がイタリア、スウェーデン、スイスやオランダのずっと先を行っているのです。これは非常におもしろい傾向だと言えるでしょう。

それでは、博士号を取得した人の数についてはどうでしょうか。アジアの人たちで博士号を取得している人の数は急激に伸びています。中国は、二〇〇〇年において七〇〇〇人でした。これは日本と大体同じ数です。アメリカは二万五〇〇〇人ですが、この中の約一万人がアジア出身者だったのです。こういったアジアからの

人材の流入にアメリカは大きく依存しているということになります。

それから科学の分野において、中国、台湾、韓国、シンガポールの方たちが書いている論文の数が非常に増えました。日本人についてもちろんそうだと思いますが、これも一つの指標としてとらえることができるでしょう。

こういった国々がどんどん追いつきつつあるということ、いずれ重要なテクノロジーが日本以外のアジアの国で生まれるということは、必然だと思えます。必ずしも過去によって未来を予測できるわけではないのですが、この一連の指標を見ていると、向こう一〇年間に大々的なシフトというのが見られるのではないかと思っています。

新しい企業の立ち上げ時にアジア人が最初から参加しているというシリコンバレーにおけるパターンは、まさにこのことを証明しているのです。ベンチャーキャピタリストはこういった傾向を十分承知しているのだと思います。中国人やインド人のエンジニアのほうが給料が安くて済むという問題だけではなく、彼らの才能を買っているということです。もちろんペイと才能と両方が大事なのだと思いますが、才能が買われているということが重要だと思います。

ヒュー・パトリック氏によるスピーチ

日本企業の競争環境は、三つの大きな変化を遂げつつあると思います。第一は、景気があま

りよくないということ。日本の経済が過去一三〜一四年、非常に凡庸な成績でしかなかった。バブルがはじけてから非常に低迷していたということがあります。低成長であり、不況があり、それによって、企業の対応、バランスシート上の問題を非常に困難にしたのです。

二つ目の基本的な変化は何だったのでしょうか。それは、日本は私に言わせると長期的なフアンダメンタルな変貌を遂げるプロセスにあることです。日本の経済というのは、今は成熟経

済です。技術的に高度なものを持っておられます。教育レベルも高いし、総体的に豊かな社会です。ほかの先進国と同じように将来を考えるところいうことが言えるのではないかと思いますが、平均成長率が二%を超えるということはないでしょう。そしてその成長でさえ、継続的なイノベーションがあり、生産性の改善があったうえででの成長です。

このような変貌のプロセスがあることによつて、企業はより競争力を高めざるを得ないので、そのために、市場志向型のオープンエコノミーを目指すようになってきていると思います。そしてITによって大きな変化が生まれ、電気通信、その他のイノベーションがその変化をもたらしました。

三つ目の大きな競争環境における変化というのは、外的なもの、外国の要素であります。グローバルな環境の競争性が高まっており、貿易障壁も相当劇的に減ってきました。もちろん残っているものはたくさんあります。特に非効率なセクターでは、例えば農業のようなどころでは障壁が残っています。それから輸送コストも相当下がってきました。例えば海運であれ、陸上であれ、空路であれそうであります。一番大きな基本的な変化は何かといいますと、コミュニケーション技術、それからテレコミュニケーションの技術、このコストが劇的に下がっていることです。それにより、インターネットを通して能力が上がり、だれでもが同じ世界にいるような気になる一つの世界ができています。

ですから、日本の企業にとっては新しい競争的なチャレンジもあり、そしてまた新しいチャンスも増えているということです。特に中国につきましても第二セッションで議論することになっておりますので、今ここではお話しませんが、中国ということも大きなチャンスになりつつあります。

今日、企業の競争力とイノベーションとの間の関係というのは大きなテーマになっております。ですから、どうやって進めたらいいかわからないということが多いと思うのですが、二つの基本的な相互依存関係があると思います。今日の新たな世界で競争力を持つためには、企業というのは継続的にイノベーションをやらなければならぬのです。イノベーションそれ自身とい

うのはそれが一社によるイノベーションであれ、そうでないものであれ、それが競争プロセスを動かすのです。ですから、この二つは非常に密接な相互関係を持っています。

さて、日本は競争力についていえば、熟練労働者を相当雇っています。管理職、テクニシャン、エンジニアを含めてそういったレベルの労働者を雇っています。そして資本コストは安い。貯蓄率は高く、しかも相当の蓄積された富があるという利点を持っています。そしてハイテク能力をロウエン先生が強調なさいました。日本はそこを強みとして持っています。土地をたくさん使う産業、例えば農業、あるいは未熟練労働を使うような産業、医療、そういったようなところは大変な競争不利を持っており、そして

競争力を一般論としては持ち得ない産業です。こういった競争力のない産業を守るということは、当然ながら日本の消費者や納税者にとってコストが高くなり、アメリカでも同じことが言えます。アメリカでも同じ産業はコストが高くつくことになりません。

さて、産業を動かすための、IT産業などを動かしたドライバーは何かといますと、私の考えでは大産業革命、すなわちマイクロエレクトロニクス革命だと思えます。半導体、コンピュータ、そういったようなものがすべて含まれた意味での大産業革命であります。これは非常に大きなものですが、しかしながら、多くのイノベーションというのは実は小さくて、そしてそんなに目立たないようなもので、それが累積

的になることによつて大事になるといふことなのです。特に個々の企業のレベルにおいてはそうです。日本の言葉で「改善」という言葉があります。まさにそれをあらわしていると思えます。重要なプロセスを体現しており、日本の企業というのはおそらくは世界のどの企業よりもそれに関しては上手にやっただと思えます。

どのような業界であつたとしても、負け組もいるし勝ち組もいるのは当たり前です。効率性のある産業界、例えば家電業界や自動車業界を見ても、企業はいろいろパフォーマンスがバラバラで、勝ち組、負け組がいるのは当たり前です。企業を考えるときに、一体何が特別なのか、何が競争優位につながるかといいますと、結局は技術能力というところにつながるのだ

と思います。企業が製品やプロセスをイノベーションでできるか、そして、その技術を守ることができるかどうかです。日本はGDPの割合でR&Dが一番お金を使っているというだけではなく、企業が行っているところが日本の特徴だと思います。これは非常に重要な日本の企業の強みだと思っています。

しかしながら、イノベーションのコンセプトをよく考えてみますと、それよりも幅広いコンセプトだと思っております。改善よりは幅広いと思います。戦略的な意味である能力を持って、そしてリデザイン、リストラクチャーをするという能力です。基本的な企業の戦略をちゃんと変えていくということです。企業の戦略というの

アメリカで言われていることですが、生産性が上がることの三分の一というのは小売・卸売業から来ているのだと言われています。ところが、小売業、卸売業自身はハイテク産業だとは思っていません。でも、イノベーションというのはどこでも起こり得ることなのです。私はこれは非常に重要なポイントだと思っています。特に昨今、もし企業が変わらない、企業がイノベーションしないということになりますと、結局は負けることになります。

日本の経済には、ほかの国にない特徴があります。それは何かと申しますと、物づくりとサービスとの間の生産性にもすごいギャップがあるということです。製造業の場合には、グローバルな環境におかれ、グローバルな競争

は、イノベーションプロセスそのものなのです。ですから、新しいビジネスモデルということにもなるかもしれませんが、そういったようなコントリビューターがプロセスにあるということが大事です。我々はイノベーションということを考えるときに、往々にして物理的な生産プロセスのことだけ、物づくりとか、そういったことだけを考えがちですが、イノベーションというのはそれだけではありません。多次元なものであり、生産や企業の戦略だけでもありません。それだけではなくて、企業の評判、ブランドネーミングの開発、マーケティング、ファイナンス、そういったことも全部入ってくるのです。そういった分野が、すべてコストがかかる分野なのです。

があるので、どうしても生産性を上げなければならぬのです。

なぜサービスセクターの生産性が日本でこんなに低いかと申しますと、競争にさらされていないからだと私は思います。事実、サービス業というのは日本政府の規制によって保護されていました。競争が制限されていたのです。一般論として、ほとんどの競争の制限というのは経済に有害です。成長にも有害であり、そしてイノベーションの刺激にも有害です。政府の規制の中にもいいものもありますが、それから私的な制限というものもあります。カルテルとかブライバートなレギュレーションというものもあります。それは自分たちが思うよりも広がっているのではないかと思います。短期的には利益につ

ながりますが、長期的には競争を抑制します。私は談合の話をしているだけではありません。それ以外の例もたくさん挙げられると思います。

結びといたしまして、最後に政策提言をしたと思います。それは日本政府は大規模な一〇年計画を立てなければならぬということです。

基礎的な科学研究をするための政策を立てなければなりません。日本は応用技術というのは大変見事にやっておりますが、基礎研究はとても弱いのです。基礎研究というのは、その性質からして政府にしかやれないことなのです。皆さん方は政府の支出を削減したいと思っておりますと思いますが、もし競争力を世界でこれから一〇年、二〇年高めたいと思うのならば、この分野は今投資をしなければいけません。そして

て巨大な基礎研究、基礎科学のベースをつくらなければなりません。電気工学やエレクトロニクスに関しては、日本にはすばらしい技術があります。しかし、バイオテックではあまり目立っていません。ケミストリーとかパイオロジックとか、そういったようなところはまだ弱いと感じています。それこそが日本の将来に必要なところなのです。それを令、スタートしなければなりません。

#### ディスカッション

【伊丹敬之氏】シリコンバレーではますます物をつくらなくなり、イノベーションということにますます多くの資源が使われるようになって

います。Making less inventing moreというパラダイムで今、シリコンバレーは動いています。しかし、物をつくらなくてイノベーションがずっと続けられるであろうかという点について、ご意見をお伺いしたい。

【ロウエン氏】アメリカがイノベーションについて、物づくりをせずに将来、競争することができるのでしょうか。これは大変いい質問なのですが、アメリカではこの疑問はあまり提起されていないのです。

ディスカドライン業界の歴史を見てみましょう。かなりいろいろの広がりがありまして、日本も従事している、アメリカも従事しているという形だったのです。しかし、この業界における本部

がシリコンバレーのR&Dに当初のプロトタイプということでかなり従事していたのですが、生産自体はシンガポールやほかの東南アジア地域へとどんどん移転していったのです。これはうまくいきました。このディスカドラインの業界には、技術革新がかなり起きています。そして日本もこのディスカドラインの業界においては重要な役割を果たしています。私のポケットの中にはiPodがあります。中に入っている小型のディスカドラインは日本製です。日本はこのメモリの分野において大きなプレーヤーです。

しかし、疑問は残ります。このような特化、専門化が果たしてそれが持続可能かどうかということは、疑問の余地があると思います。今の

ところは持続しています。アメリカの大学が果たしている役割と関連があるかと思えます。これはアメリカ独自の制度なのですが、大学がかなりの部分のテクノロジを送り出しているということですから、アメリカ各地にある大学が、こういったテクノロジづくりということに関してきちんと機能を果たしている限りにおいては、持続可能なのではないかと思えます。ほかのアジアの国々がいつ日本に追いつくかというタイミングは、はっきりとした時期はわかりません。そういったトレンドがあるということを指摘させていただきました。

もちろん幾つかの徴候というのは、特に製造業にあらわれ始めています。台湾や韓国を見ますと、向こう一〇年間でかなりのイノベーション

企業において発明をした学者が、どれぐらいの対価を受け取るのか。そして、そういう優秀な学者が外国へ出ていくことの日本経済にとっての危機について、コメントをしていただけたらと思います。

【パトリック氏】より根本的な問題というのは、適切なインセンティブな制度をどのように作り出したらいいかということなのです。すなわち企業の中で働いている研究者、そして企業自体にとって、どういうインセンティブが与えられるべきか。今までは研究者が十分な報酬を受けていないのかもしれませんが、あるいは、もらい過ぎていたのか私にはちょっと判断できないのですが、何らかの形の制度改革が必要だと思

ンが起きてこなければ、むしろ驚くでしょう。そしてほかの東南アジアの国々については、インドは違つかもかもしれませんが、少なくとも初期においては中国ではないかもしれません。やはり、韓国と台湾が候補国と言えるでしょう。

【質問】先日、中村教授が青色発光ダイオードの発明をしたことへの対価を求めて会社を相手取り裁判を起しました。最初の裁判では六〇〇億円のコントリビューションの価値があったとして、裁判所はその会社に二〇〇億円を払うべきだという判決を出したのですが、高等裁判所で控訴された後、結局和解して、六億円に下がってしまいました。中村教授はこんなおかしなことはないと言っていました。このように

います。ルールをはっきりさせて、それぞれの企業がその研究者に対するインセンティブをはっきり決めなければいけないと思います。大学も同じような問題を抱えており、各大学とも、個人の研究者ないしは実験室が行った発明に関して、どういう形で発明のメリットを共有したらいいかという戦略を立てています。それぞれの大学によってルールは違っています。例えばコロンビア大学では冶金の研究を行っている実験室が発明して、そして大学が特許を取得して会社に対して非常に高い対価で売却することができます。実験室も、そして大学も一部を受け取ることができます。それは事前にきちんと決まっています。それが理解されていて、受

け入れられています。ですから、そういった制度をきちんとつくっておくということが大事だと思います。

【伊丹氏】私は、大学に対する社会全体からの資源投入がいかにか日本は小さいかということはこの三〇年感じてきました。範とすべき国としてのアメリカということを考えれば、アメリカで大学を中心に基礎科学研究に多くの資源投入がされているのは、根本的な理由は何でしょうか。

【ロウエン氏】まず、第二次世界大戦後、大がかりに大学への資源投入が始まり、それが続いているのです。それは幾つかの属性を持ってお

から、基本的に集中型ではない連邦政府のシステム、それから科学者みずからがかかわって配分されるシステム、そして競争の厳しい大学制度があるということが理由だと思えます。

政治的な要素では、冷戦があったというのは大きなことでした。そして、スプートニクが上がったということなどは、ものすごく大きなインパクトがありました。一九五〇年代の終わりごろですが、基礎研究に資源投入される非常に大きな要因でした。

【バトリック氏】最も大きなギャップ、つまり競争力を持っているセクターと持っていないセクターのギャップというのは、大学だと思えます。アメリカの大学は、非常に競争力が働いて

り、まず集権化されていない、中央集権化されていないということがあります。いろいろな省庁からお金が出るのです。例えば保健・福祉省から出るものもあるし、国防総省からも、エネルギー省からも出る。物理学には特にそこから出ています。それからNSF(全米科学財団)という政府機関からも資金が出ています。NIH(米国立衛生研究所)というのは、これは保健・福祉省の一部ですから、とにかく集中化されていないのです。一つのところで決めるというのではなく、分散型でやっている、これが一つ大きなメリットだと思います。

それから、相当の金額が科学者自身がレヒューして決めているのです。大学制度それ自身もものすごく競争の厳しいところなのです。です

います。ですから、パフォーマンスによって報酬に大きく差がつけてあるのです。どの学術分野に関してもさまざまです。そして同じ大学の中でもかなり差があるということで、人間科学科、社会科学科、法学部であるうが、科学部であるうが、つまりある意味では人材のマーケットの状況を反映しているのです。ですから、教授の労働市場の競争は非常に激しくなっています。だから、研究の成果によってトップの大学においては報酬が決まってくるのです。アメリカ人というのは物質的なインセンティブを求めます。ですから、アメリカの大学がこれだけ生産性が高いのは、競争が非常に激しく働いている業種だからだと言えるとと思います。

【伊丹氏】冷戦のことをロウエン教授がおっしゃったのは、大変示唆的なことかと思えます。国全体が、基礎研究が必要だというコンセンサスを持っていた。それゆえに国防研究を通じてさまざまな研究にお金が行れる仕組みが第二次世界大戦後のアメリカに巨大につくられたというご説明は大変説得的でした。国防問題をアメリカとは随分違った形で処理してきた日本が、基礎研究を一体どういう形で大規模に国全体で行っていくかというのは、かなり深刻な問題のように私には思われます。

## 第二セッション

### 「中国市場におけるリスクと機会」

ヤシエン・ファン氏によるスピーチ

それではまず、日中政治関係からお話したいと思えます。私が非常に興味深いと思いましたが、政治的な緊張関係が二国間に高まっている、まさにその時に経済的な関係がより増大しているということです。二つの指標があります。一つは、政府のレベルの指標です。日本の防衛庁は最近、中国のことを、潜在的な日本の国家安全保障に対する脅威だと分類つけております。しかし、それよりもっと気になりますのは日本における世論調査でありまして、その結果によ

ると、日本の世論の対中観が非常にマイナスになつているとのこと。私はこの二つ目の指標のほうが最初のものよりも警戒心を呼び起こさせられます。中国のリアクションは政府のレベルでも社会のレベルでも同じような動きが見てとれます。マイナスのセンチメントが日本に対する感情としてあらわれています。

一応、それを申し上げた上で、こういった展開につきまして少し大きな形で見てみたいと思えます。間違っているかもしれませんが、日本の支配的な考えというのは、中国政府は世論を操作して反日感情を煽っている。なぜならば、一党独裁のシステムゆえに、どうしても外敵がないと困るので日本をターゲットしているのだということをよくおっしゃる方がいますが、

私は現実はいくらもちよつと複雑だと思えます。確かに中国の教育では、ナシヨナリズムが、歴史教科書等で強調されていますが、政府の政策には別の一面があるのです。それはあまり報道されていない側面であります。中国政府は何十年にもわたって積極的にナシヨナリズムを抑えようとしてきたのです。特に対日ナシヨナリズムの台頭を抑えようとしてきたのです。ですから、一方におきましては確かに中国の学校で強いナシヨナリスティックな教育が行われていますが、他方、中国政府というのはいろいろな措置を導入して、積極的に反日感を抑えようとしているのです。

二つ例を申し上げます。田中首相が対中国交を回復したときに、これは七〇年代のことです

が、彼は戦時賠償計画を中国に対して提案しました。毛沢東、周恩来はそれに対して、そんなものは気にするな、大事なのは過去ではなくて、日中関係を育てていくことだ、未来のほうが大事なのだということを言ったという例があります。より直近の例をあげると、中国の政府はあつことを禁止しています。それは、市民がお金を出しているような発議で中国の裁判所を通して日本から賠償を得ようとする活動は禁止しているのです。このことがもたらす一つの意味合いは何かとといいますと、中国人というのは自分たちの意見を表明するチャンネルをあまり持っていないのです。特にナシヨナリスティックなフラストレーションを表明するチャンネルがないのです。だからこそ、有名なあのアジアアカツ

プの例が出てくるのです。あんなに暴力的に、しかもあんなに不快な形で出てきたのです。というのは、それ以外の方法を持っていないのです。自分たちのフラストレーションを表明する道がない。そのために、限られたアジアアカツプなどのシンボリックなところに集中してしまうのです。

日中の政治関係が持っている一つの問題は何かといいますと、政治関係が日中では今までのところ透明性がなかったということがあると思います。これまでのところですが、日中両側でお互いに丁寧なことだけ言って、それで終わってしまうと。聞こえのいいことだけ言って、そして違いがあることは葬ってしまう。そして、自分たちの意見が違っているというようなこと

は言わないということとやってきたと思います。アメリカと中国の政治関係を対比してみたいと思います。米中関係というのはもっと明示的です。自分たちは政治的に意見が違つということをはっきりと言っています。米中の政治関係は一九九〇年代を通して、八九年の天安門事件以来、非常に難しい関係でした。でも、そのときに経済関係は成長を続けたのです。そして、さらに重要な経済関係が生まれるようになったのです。ですから、これは楽観主義を持つための一つの基盤になると思います。我々が予想するよりも、実は強い力を経済関係は持っていると思います。日中はこれからよりリアリスティックな政治関係に入っていくのではないのでしょうか。私は日中関係がいつもスムーズであ

るべきだと言っているではありません。政治制度も全く違う二カ国ですから、今まで政治問題がなかったことのほうが驚きです。当然、政治関係にぎくしゃくする関係が生まれて当たり前です。ですから、私は楽観視しておりまして、政治と経済というのは分離することができると思っています。

それでは次に、経済関係についてコメントしてみたいと思います。日中の政治関係は透明性に欠けていました。それに対し、経済関係は深みに欠けていたと思います。さて、深みに欠けるといえるのはどういうことでしょうか。少し具体的に定義をしてみたいと思います。中国の経済が一九九〇年代を通してどう成長してきたかを見てください。特に沿海地方において経済成

長がありました。基本的には成長のベースにあったのは二つです。一つは、外国の直接投資が入ってきたということ。もう一つは貿易です。ごく最近までは経済交流というのは日中の間では主として貿易だけに立脚したものでした。外国直接投資ではありませんでした。これは経済関係でも、米中の間とは相当違っています。中国と台湾、香港との間でも違います。ここでは外国直接投資が支配的であります。基本的に貿易というのは外国直接投資によって行われるものでありまして、逆ではないのです。

最近の日中の経済を見てみますと、日本から中国への外国直接投資が劇的に増えてきています。これは非常に有用で、経済関係を円滑化するのに有効だと思えます。ということは、もっ

か、よりオープンで透明性のある政治制度になっていくかどうかがかかっています。参加型のシステムになっていくかどうかがということ。私は楽観的にそうなると思っています。私の個人的な見解では、日本のビジネス、あるいはアメリカの企業でも欧州の企業でも同じですが、その進化のプロセスの中で役割を果たし得ると思います。別に天安門広場に行つてデモをしろと言っているわけではありません。民主主義、透明性を高めるためのやり方というのはほかにあるのです。つまり皆さんが日本で行っていることをやればいいのです。

我々は今回、日本のいろいろな工場に行かせていただきましたが、ほんとうに敬服いたしました。工場における民主主義が満ち満ちていた

と日本人が中国で仕事をしなければいけないということであり、それは中国の現状がどうなっているかという理解が深まるということ。広州や香港を通して貿易をするのではなく、工場を実際に中国につくるのですから、中国語も

できなければいけないし、そして地元の状態をもつぶさに知るといふことになります。この種の関係を、私は深い関係と呼んでおります。私はこの深みがこれから日中の経済関係にも出てくるということをうれしく思っています。経済のレベルでそういうことになり、深みが増していくといふことを喜ばしく思っています。

最後の点、基本的な解決策、日中の政治問題に対する解決策はどこにあり得るかといふ点と、これは中国の政治制度がどう展開していく

のです。従業員がいかにエンパワーされているか、自分なりに積極的にプロアクティブにものを考えることができ、管理職に対しても、改善の提案をすることができる。例えばトップに対して、こうやれば製品は改善できると思えます、

プロセスはこう改善できると言えるのは、これはまさに企業の現場で民主主義があるからだと思えます。中国の成功している企業の例を見ていただきますと、ハイアールという会社がありますが、彼らはまさにその逆をやっているのです。トップダウンで、上から全部決める。そして専制主義的で、権威主義的なやり方なのです。私は日本の考え方、民主主義に参加をするということを広めるために、日本の生産制度、生産システムを広げていけばよいの

だと思えます。

多くのエコノミストの考えでは、日中関係は相互補完的な関係だと言われています。競合関係ではないと。私もそう思います。しかし、あるケースで競争関係にもなり得るといふ次元を取り上げてみたいと思います。もちろんどちらかということではなくて、競合的な次元もあるということをお願いいたします。競合的でなければ、相互補完という意味ではありません。一つ中国に関して言えるのは、皆さんもご存じだと思いますが、中国というのは巨大な国だということですが、でも、もう一つ言えます。中国は山西省という内陸があります。それから上海もある。奥地と沿海州と両方あるということなのです。これは人為的なことで、二つの省は全く同

じ国に属しているのですが、全く真反対であります。山西省と上海は全く違います。結局どういふことかといいますと、中国はいろいろな製品のセグメントで競争することができるのです。

私は中国を考えるとときに思うのは、中国というのはアフリカの企業とも競争できる。当然、インドの企業とも競争できますが、中国の一部では、アメリカの一セグメント、日本の一セグメントと同時に競争することができるのです。そういったことは、人類の歴史ではなかったことです。一国がアメリカとも競争できて、アフリカとも同時に競争できるなどということはあり得なかつたことです。なぜ中国がこのように深い科学的な、そして工学的なタレントのプールを持っているのでしょうか。一人当たりのG

DPで一〇〇〇ドルの国が、なぜこんなに高度なレベルで、予想もできないようなものを持っているかといいますと、その面においてはあまりにも開発が進んでいると言えるかもしれませんが、このような科学、工学の深さが必ず経済的にも意味を持つてくるようになります。

なぜその科学とか工学のレベルが今のところ強いインパクトを経済パフォーマンスに与えていないかといいますと、それは資本の利用、資本を使うということの効率が悪いからなのです。金融制度も法律制度も非効率だということですが、そして金融の非効率があるということはどういうことかといいますと、ほとんどの資源は、これまでのごとく結局は最も効率的でないところ、すなわち国営企業にどんどん流れてしまってい

るのです。しかし今、事態は変わりつつあります。金融機関も今では改善されてきました。政府はトップレベルから地方政府のレベルまで、もっと民間部門を育てることに関心を持っています。そして民間部門を育てるために資源を投入しています。経済的な効率性と民間企業というのは世界のどこでも最も効率的な企業だと思いますが、それと技術的な科学的な能力との組み合わせが起りつつあります。これはものすごいコンビネーションになると思います。そして中国の多くの企業、多くの地域はさらに進んでいて、ほかの地域よりも進んでいるといふところがあります。

ところで上海はそういった意味ではそんなに進んでいるところではありません。上海は非常

に大きな支援を国営企業に与えています。優れた技術能力を持っているのに、国営企業もサポートしており、例えば四川省や浙江省は製品やプロセスを迅速にアップグレードしています。私はそういった地域がポテンシャルな競争相手になると思っています。日本の企業全部に対して競争相手になるということではなく、幾つかの会社のライバルにはなると思います。遅かれ早かれというより、早いうちにそうなると思います。

#### チャールズ・ウルフ氏によるスピーチ

まず、マクロ経済に関してですが、世銀、そしてまた中国の三つの研究機関、二つの社会科

今後さらに経済成長を持続させるため、内需の伸びに依存しているということです。ソフトが起きているということは、この二、三年間、中国の経常収支の黒字幅が縮小しつつあることからわかります。今、年間で二〇〇億を下回っており、また物とサービスの輸出入の状況というのは、均衡化に近づいています。しかし、例外として中国が対米の経常収支で黒字を計上していることがあり、政治的な関係がアメリカとぎくしゃくしがちになっていますが、経済的な意味合いということでは、それほど大したことではないのです。というのは、中国の対世界の経常収支が均衡化に近づいているからです。機会ということに関しては、これが何を意味しているかといえますと、物とサービスを中国の

学院、それから国務院の中にある統計局などが出している見通しでは、向こう一〇年間、中国は年率で八〜九%の実質経済成長率を遂げると予測しています。実際、過去二五年間にわたって一九七八年から二〇〇三年に至るまで中国の平均的な年間の経済成長率は八・七%でした。中国の統計についてはあいまいな部分もあって問題があったのですが、七八年当時に比べると大分はつきりしてきました。高度成長を遂げてきたということに疑いの余地はありません。そして将来の経済見通しも、高い経済成長率が見込まれています。

二番目に内需の今後の成長の見通しですが、中国はまさに輸出主導型の経済成長から次第に内需主導型の経済成長にシフトしている国です。

国内市場で売る機会が今後とも大幅に拡大することが向こう一〇年間見込めるといっています。

三番目の機会というのは、中国の資本市場における機会です。ファン先生からもお話がありました。外国直接投資をこの三年間をひもといてみますと、中国は世界の中で最も外国直接投資を誘致できている国ということで、二〇〇四年に関しては六〇〇億ドルでした。それが今後縮小するリスクについて後ほど触れたいと思います。多額の外国直接投資を誘致できているということは事実で、今後多額であり続けるでしょう。また間接投資の機会というのもあります。

中国では二つの機関投資家というのが見られます。一つは上場企業の株に関する証券規制委

員会です。もう一つがベンチャーキャピタルの業界で、これは合弁事業、つまり外国直接投資家と中国の地場パートナーの間の合弁、そしてまた間接投資にもかかわっています。つまり合弁事業に対する間接投資で、これは深圳や上海の証券取引所に上場される企業、それからまたミューチャルファンド、そしてアセットマネージャーメントのパートナーシップというのがやはり外国の資本提供者と日本の協力パートナーの間でもほとんど出現しつつあります。ですから、直接投資と間接投資双方の分野にまたがって、今後、持続的に伸びる機会というのがたくさんあります。それに対する意を強くするような状況に対する一つの刺激材料というのが、潜在的な人民元の高騰です。しかし、こういった人民元

元高に依存することはちょっと問題であり、リスクを伴うものだと思います。ドル、ユーロ、円立て資産の保有者にとって、人民元立ての資産はどういう意味合いを持っているのか。投資のポートフォリオ、そしてまた有形の資産としては、人民元が今後、高くなる可能性が大きければ、資産は高くなるということになります。短期的な資金であれば、投機的な投資と受け取られるかもしれませんが、中長期的な投資ということであれば、外国直接投資ないしは間接投資をさらに増やすチャンスにつながると思います。リスクの部分について説明するときに、どういふリスクがあるのか。そして誤解もあるということについて警告したいと思います。

では、次にリスクについてご説明したいと思います。

います。私は二〇〇三年末に *Fault Lines in China's Economic Terrain* という本をランド研究所の同僚と出しました。この本の中で八つの断層線というか、脆弱性が中国の経済の地形には見られると指摘しています。まず失業問題、そして地方における貧困。それから二番目が腐敗。三番目が HIV、AIDS 等感染症、SARS や結核といった問題です。四番目が水の不足そして汚染の問題。五番目がエネルギー供給ならびに価格ショックの問題。六番目が金融制度の脆弱性ということで、国有企業が信用をほとんどん吸い上げてしまっているという問題。名目的には民営化している国有企業もあるかもしれないわけですが。七番目が外国直接投資が今後縮小するおそれ。それから八番目が台湾に関

しての緊張、そして紛争が生じる可能性ということでもあります。この著書で我々は何を言いたかったかといいますと、それぞれの断層線を通じてどういふシナリオが展開し得るかということとを説明しています。こういった断層線が動くことによつて、こういった問題が起り得るかということとは、中国の政策立案者のほうから過去、部分的に説明は既に提供されていますが、このシナリオは、もっと深刻な形でどういふ展開になり得るか、またワーストケースではなくバッドケースといいたましようか、最悪ではないけれども、かなり悪いシナリオという観点から説明しています。それぞれのシナリオに関しては、コンセンサスの年率で八〇〜九〇%の経済成長率を向こう一〇〜一五年間で中国は遂げるとい

う見通しですが、これに対してどういふ影響が及ぶかということについてお話しいたします。

例えば、失業問題が悪化するとか、HIV、AIDSが起きた場合、WHOによりますと、感染率が年間で一六%伸びているということ、二〇〇三年には一六〇万人の感染者が中国では見られたということでした。こういったそれぞれの断層線というか、脆弱性が経済成長の見通しに対してどのような悪影響を及ぼすかということ、この本では取り上げているわけです。具体的なインパクトに関しては、一つずつその影響を見ていくという手法で説明しています。それぞれの断層線については、ほかの七つの断層線と切り離れた形でインパクトを見ようとしています。これは欠陥があるかもしれませんが、

ことは千分の一%ぐらいでしょうか。もしそうなってしまうたら、中国の経済成長率というのは逆方向にいつてしまうでしょう。しかし、サブセットである二つか三つが同時に起きるということは、お互いに相互依存関係があるということからあり得ると思います。そうしますと、中国の経済成長率が年率八〜九%になるといふ見通しについて悪影響が及び、おそらく経済成長率はその二分の一の水準に抑え込まれてしまうでしょう。ですから、これはそれぞれほんとうに深刻なリスク要因であり、八つ同時に起きる可能性は非常に低いと思います。どれも起きないという確率も少なく、すべて同時に起きるといふ確率よりは高いと思いますが、二、三の要因が一緒に出てくるという可能性が最も高い

というのは、断層線同士に相互依存関係があるということ、統計などがかなりあやふやな部分もあるかもしれませんが、また後ほど詳しくお話ししたいと思います。例えば失業問題ということになりますと、その他、感染症等に影響が出るかもしれないということ、この二つが同時に起きると外国直接投資に対してはどうなるかというようなことがあります。ですから、八つの断層線の間にはそれぞれ相互依存関係があるので、一つないしは二つの断層線が爆発すると、ほかの断層線が悪化する確率が本来は高まるのですが、我々の著書においてはそれぞれ別々に扱っています。しかし、八つの断層線すべてに問題が出るという可能性は少ないように思います。確率で言えば、八つ同時に起きるとい

と思います。では、より短期的、中期的な脆弱性についてもお話しておきましょう。最初のものは、短期的に中国経済が加熱化してしまう可能性ということ、この一八カ月間にわたってインフレ率が四〜五%の水準にあるということ、マネーサプライ、追加供給量に関して、一八〜二〇%の伸びを遂げているということ、調整的な対策がとられているということは、皆様既にその内容についてよくご存じだと思います。それからまた、金融政策もとられていて、短期的なプライムレートが引き上げられています。そしてさらに大事な点は、メインバンクが信用力が劣っているとき、さされる債務者に対して貸し出しを行うときの金利の上限が引き上げられていたとい

うことです。これによって、二〇〇四年の第3、第4四半期の中国経済の加熱をどうにか減速させて、経済を冷却化する効果があったということとです。ですから、このリスクというのはある程度限られていると思います。しかし、より大きなリスクは、人民元の為替レートの再調整についてです。近い将来、起きるという可能性は低いと思います。しかし、中長期的な見通しでは、中国の人民元は対ドル・レートの問題というよりは、むしろ中国の資本収支がブロックされているということのほうが問題だと思っています。つまり中国の農協の預金、国有銀行における預金残高というのは非常に巨大になっています。中国のGDPの二二〇%ぐらいの預金残高があると言われております。資本が流出する

ことはやむを得ないとされているのです。これによって、資産ポートフォリオが人民元からドルや円に転換されるということは必然です。この流れがどの程度まで、どれぐらいのペースで起きるかということによって、人民元は高くなるよりはむしろ安くなってしまうかもしれません。あるいは対ドルレートが八・二八に戻ってしまうことがあるかもしれませんが、ですから、これは疑問の余地があるのですが、果たして外国の資産の保有者が今後、人民元がさらに高くなるという前提で投資を行うべきかどうか、運用を行うべきかどうか。それには非常に懸念があると私は警告したいと思います。結論として、私は中国経済に関しては、慎重ではありますが、楽観視していると言えます。

## ディスカッション

【ファン氏】ウルフさんがおっしゃったかどうかちょっと覚えていないのですが、追加的なリスクがあります。それは政治的システムの移行リスク、政治移行リスクというものです。トランジションというのは平和裏に行われるかもしれないし、大変乱気流で行われることになるかもしれない。これは私はリスクファクターになり得ると思っています。

それからもう一つ意見が一致しないのは、システムが対応できる能力を持っているかどうかということについて、意見が違いかもしれません。中国の政府はどいう能力を持っているか。

こういうシステムの場合には、こういったリスクに対応できるかできないかということです。

【ウルフ氏】中国の政策決定過程は、大変迅速で有能なものであるという指摘があります。私は有能だとは思いますが、必ずしも迅速とは思えないという意見を持っています。意思決定過程は日本的な根回しと似ており、日本よりもっと大変なのかもしれないというような気がしています。というのは、政治のレベルでの協議が行われるだけではなくて、共産党のメカニズムの協議をしなければいけないということ、そして中央と地方の省との協議が必要だということ、今や資本主義者が共産党に入党することが可能になりましたので、企業を代表するような

人が共産党の中に組み込まれていて、彼らとも協議をしなければいけないわけです。ですから、中国のシステムというのは、私が理解できている限りにおいてはあまり有効に機能しているとは思えない部分があるわけです。中国のシステム自体は逆境に見舞われても対処する能力があるかもしれませんが、時間がかかる。そしておのずから制約があると思っています。

(文責 国際広報部主任研究員 飾森 正)

## 経済広報センター ポケット・エディション・シリーズ

当センターホームページでバックナンバー全文をご覧いただけます。(http://www.kkc.or.jp)

二〇〇一年発行

No.20

「米国新政権下の日米経済」

(シンクタンクス・リユニオン・シンポジウムより)

二二世紀政策研究所理事長 田中直毅 ほか

No.21

「見える政府・見える社会」

日本経済新聞論説主幹 小島 明

No.22

「企業経営・組織の変化および今後のグローバルビジネス」

(米国立シネマスクール教育者招聘プログラムより)

No.23

「放っておけない、私たちの教育」

(米・加・豪・英社会科教育関係者招聘プログラムより)

No.24

「パッシングではなく 新たな日米関係の構築を」

(国際経済研究所(IEE)C・フレッド・バーグスマン所

長シンポジウムより)

二〇〇二年発行

No.25

「輻輳する課題への対応 米国研究者による日本への提言」

(米国立シンクタンクス・シンポジウムより)

シカゴ大学経営大学院教授 ロバート・Z・アリバー ほか

No.26

「司法改革が目指す公開社会 透明で明確なルール

に基づく活力ある社会へ」

日本経済新聞論説主幹 小島 明

No.27

「アセアン、日本、中国の経済パートナーシップ 機会と課題」

(東南アジア研究会(IEASA)共催シンポジウムより)

No.28

「市場のグローバル化とIT産業の将来」

(ロンドン・ビジネス・スクール共催シンポジウムより)

日本電気株式会社社長 佐々木元 ほか

二〇〇二年発行

No.31

「コボレイト・ガバナンスと資本市場の民主化」

アメリカン・エンタープライズ公共政策研究所(AEI)研究

員、ワシントン・ポスト紙ファイナンシャル・コラムニスト

ジームス・K・グラマン

- No. 45 「エンロン破綻後の米国の企業統治はどう変わったか」  
CATO研究所所長 ウィリアム・ニスカネン
- No. 46 「日本の一〇年 不運か失政か」  
Smithers & Co.会長 アンドリュウ・スマイズ
- No. 47 「日本経済一〇余年ぶりの夜明け」  
日本経済研究センター会長兼日本経済新聞論説特別顧問  
小島 明
- No. 48 「サミット再考」  
毎日新聞社論説委員長 菊池哲郎
- No. 49 「東アジア地域の地政学的リスクと  
その経済に与える影響」  
ジンス・ホプキンス大学 高等国際問題研究所  
ライシャワーセンター所長 ケント・E・カルダイ
- No. 50 「イラク問題と日本の役割 日米関係と国際協力」  
東京大学大学院総合文化研究科教授 山内昌之

- 二〇〇五年発行
- No. 51 「日本経済回復の実態と今後の展望」  
(英国ジャーナリスト・シンポジウムより)
- No. 52 「多文化共生社会を目指して―外国人受け入れ問題を考える」  
社団法人日本経済団体連合会  
財団法人経済広報センター 会長 奥田 碩
- No. 53 「中国の台頭―新しい日・米・中関係を考える」  
(米国研究者招聘シンポジウムより)
- No. 54 「中国ジャーナリストの眼に映った日本」  
(中国ジャーナリスト・シンポジウムより)
- No. 55 「グローバル経済において競争優位を確保しうる企業経営とは」  
(米国ビジネススクール教育者招聘シンポジウムより)

- No. 32 「国家戦略としての観光立国」  
日本経済新聞論説主幹 小島 明
- No. 33 「日本のデフレと世界のデイスインフレ」  
日本経済新聞論説主幹 小島 明
- No. 34 「地球システムの現状と未来をどのように認識し、考  
えるか?」 人類が21世紀を健全な形で送るには  
東京大学大学院新領域創生科学研究科教授  
松井孝典
- 二〇〇三年発行
- No. 35 「日本はどこへ向かいつつあるか」 英国ジャーナ  
リストの視点  
(英国ジャーナリスト・シンポジウムより)
- No. 36 「日本人の心模様」  
(英国ジャーナリスト招聘プログラムより)  
文化庁長官 河合肇雄
- No. 37 「中国の経済外交の積極化と日本の対アジア政策」  
日本経済新聞社専務取締役 小島 明

- No. 38 「日本の実力 日本は経済戦略を持ちうるか」  
(米国研究者招聘シンポジウムより)
- No. 39 「日米関係の現在を問う―経済・外交・安全保障の視点から」  
(CSISシンポジウムより)
- No. 40 「企業が再び信頼を取り戻すために」  
雪印乳業株式会社社外取締役 日和佐信子
- No. 41 「イラク戦争後の世界と日本」  
東京大学東洋文化研究所所長 田中明彦
- No. 42 「エヒアン・サミット後の日本経済グローバル・デフレ  
の懸念のなかで」  
日本経済新聞社専務取締役 小島 明
- No. 43 「常識の壁」  
毎日新聞社論説委員長 菊池哲郎
- 二〇〇四年発行
- No. 44 「東アジア これからの発展―アセアンと日本の対話」  
(東南アジア研究所―SEAS)共催シンポジウムより)

(財)経済広報センター  
ポケット・エディション・シリーズの発刊に際して

経済広報センターは、土光敏夫氏(第四代経済団体連合会会長)のイニシアティブによって一九七八年に設立された財団法人です。当時国内では、企業の存在意義、あり方が厳しく問われ、また海外では、台頭してきたアジアの経済パワー、すなわち日本の動向に注目が集まっておりました。そこで、日本企業の考え方、行動、社会における存在意義などを広く内外にお伝えし、相互理解のチャネルとなるという志の下に、政府から独立した民間非営利組織として当センターが設立されました。

現在当センターは、経済界の政策提言や意見を社会にお伝えすることに力を入れております。そのような活動を支える基礎として、国内ではビジネスパーソン、消費者、ジャーナリスト、教育者、有識者との対話の機会を数多く設け、また、海外からは、多くのジャーナリスト、研究者、経済人、教育者を日本に招き、あるいは海外諸都市において日本の経済人、研究者による講演会やシンポジウムを開催するなどして、日本に関する理解の深化に努めております。

幸い、これら対話・講演・シンポジウムは、知識、情報、知見という観点からして深い内容となっており、会員各位から、当センター関係者のみを知るにとどめず、広く公共の財産として共有するに値するものであるとの指摘をいただきました。

そこでこれからは、内外における対話や講演会やシンポジウムの記録をまとめ、「経済広報センター・ポケット・エディション・シリーズ」として、逐次刊行することといたしました。会員の皆様のみならず、各界の方々に広くご愛読いただければ幸いです。

このポケット・エディション・シリーズをより良いものとしていくために、各位のご教示を賜われれば、幸甚に存じます。

一九九九年二月

財団法人経済広報センター

## 財団法人経済広報センター

経済広報センターは、財団法人として三八業界団体、一五五企業の賛助を得て、経済界の広報活動を展開して二〇余年になります。

会長は奥田碩氏(日本経団連会長)、副会長は、立石信雄氏(オムロン相談役)、櫻井孝頼氏(第一生命保険相談役)、張富士夫氏(トヨタ自動車社長)、米倉弘昌氏(住友化学社長)、勝俣恒久氏(東京電力社長)がとめております。

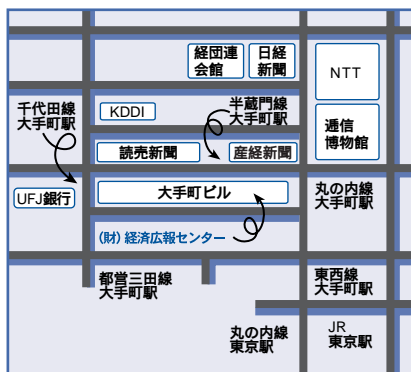
活動は次の四つの柱で展開しております。第一に、経済界の情報や提言を広く国内外へ発信し、政策形成プロセスにおける議論を活性化するための広報活動、第二に社会のメッセージを多角的に受信し、経済界の活動にフィードバックする広聴活動、第三に、豊かな知識社会を創造するための教育界との対話、第四に、会員企業・団体の広報活動の支援など、各種サービスの提供です。

これからも皆様方のご意見を伺いながら、各界の方々にご参加いただく活動を幅広く展開していきたいと考えております。

(本シリーズの緑色は国内広報活動、青色は海外広報活動に関するものです。)

経済広報センター  
ポケット・エディション・シリーズ No.55

発行 2005年3月31日  
発行所 財団法人 経済広報センター  
東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル  
TEL: 03(3201)1411 FAX: 03(3201)5590  
編集・発行人 林 正  
印刷 株式会社 大巧



財団法人 **経済広報センター**

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル7F  
 webmaster@kkc.or.jp  
 http://www.kkc.or.jp