

「TPP と今後の日本経済」

専修大学経済学部教授

日本経済研究センター研究顧問

西岡 幸一氏



【略歴】

1969年大阪大学理学部卒、71年同大学院理学研究科修士課程修了、同年日本経済新聞社入社、編集局工業部、産業部記者、日本経済研究センター主任研究員などを経て産業部編集員に。91年論説委員兼編集委員、94年スタンフォード研究員、99年論説副主幹、2003年コラムニスト、08年専修大学経済学部教授兼日本経済新聞社客員コラムニスト、11年より専修大学経済学部教授。12年7月より、日本経済研究センター顧問。主な著書は「会社を選ぶ新しい眼」、「マイクロエレクトロニクス革命」（共著）、「日本経済 未踏域へ—『失われた20年を超えて』—」の他多数。

●はじめに

今、紹介して頂きました、専修大学の西岡と言います。よろしくお願ひします。簡単な自己紹介はみなさんの手許に経歴を書いた紙があると思うのですが、そこに書いてある通りです。追加的に言っておくと、元々私は物理をやっていました。そこに理学部って書いてありますよね。学校は大学院まで物理の物性をやっていました。だから本来パワーポイントで格好よくやっても何ら不思議はないんですけども、実はできないんです、私。できないものですから、折角こんなきれいなスクリーンを吊ってもらって、正に無用の長物にしてしまっただけで申し訳ないです。新聞記者をリタイアしたら趣味でネットをやろうと思っていましたが、やろうやろうと思っているうちにやらなくなって、今に至っている訳です。まあ理屈は分かっています。何故映るかとか、何故光るかというのは。だから十分にマスターする資格はあるんですが、とにかくやらない。そのためパワポなしで私がべらべら言っても、固有名詞とか色々皆さんフォローしにくいだらうと思いますので、一応みなさんの手もとに紙が一枚行っていると思うんですが、これは本当は私の手もとに置いておくべきカンニングペーパーなんです。皆さん落書きするなり何なり好きなように使ってもらえばいいんですが、気になった言葉とか数字とか、そういうことをテキストノートしてもらうために配ってもらってあります。その通りお話するわけじゃないけれども、まあ参考に見て下さい。

～新聞記者としての40年～

私は新聞社に入ったのですが、40年間記者をやっておりました。日本経済新聞の記者です。どこの会社もそうですけれど、ラインとスタッフってありますよね。偉くなる人はこうラインでトントントンと上がって、最初からそういう望みがないか、そういうのを毛嫌いしているか、他の価値観がある、という人は、スタッフというのか、専門職のようなことに就きますね。私は〇〇長という仕事はやったこと

はなく、論説委員やコラムニストというのを長くやりまして、日経新聞の月曜日朝刊の「核心」や1面下の「春秋」や産業面の「経営の視点」などを書いていました。

～産業界からみた日本経済～

経済新聞だから経済記者だろうと言われるとまた困るのです。というのは日経は経済新聞ですから、何をやっても経済のことに関係があると言えばあるわけです。私はそのうち民間企業のこと、産業部って今は言っていますけどね。日経の名刺を皆さん貰われると、経済部というのは財務省や日銀など政府・官庁のマクロの経済をやっている記者です。それから兜町や資金市場は証券部という部署が担当です。タマゴの値段とか鉄の値段とか石油の値段とか値段の類は商品部というのがあるんです。さらに「セブン・イレブン」とか「イオン」とか何とか流通はこれまた別にあるのですね。それを除いた残りの産業界を担当するのが産業部ということで、私はその産業関係をずっとやっていました。今は大学に行っていますけれど、気持ちはまだ一人のジャーナリストでありまして、だから今日お話しすることは、アカデミックでもなければ、理路整然たるものでもない。私が今、いろいろなところで書いたりするときに、どういうスタンスで産業界を見ているかとか、どういう意見を持っているかとか、要するにアトランダムにと言いますかね、トピック主義というような立場でお話ししたいと思っています。本来の話のタイトルはご覧のようになってはいますが、羊頭狗肉でお叱りを受けそうですが、日本の産業の方にポイントがあります。それと TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）関連を後で付け加えたいというふうに思っています。固有名詞や事実関係での誤りや記憶違いがあるかもしれませんが、予めお詫びしておきます。

～産業界は今何時か～

第一に、私はいつも原稿を書いたりするときに何からスタートするかというと、要するに、「今、産業界はどこにあるんだ」とか、個別企業の場合は「今、日立製作所はどこにあるんだ」と考えます。要するに日立製作所のクロスセクションというか、断面。日本産業界の断面をざっくり切ったらこういう状

況じゃないかと。で、これはどこから来たかとか誰がこうしたんだとか、どっちへ行くんだとかというふうの問題を設定して考えていくんですね。産業界は、今はどこにあるんだと。あるいはジャーナリストティックに言うと、「産業界は今何時か」と考えるのですよね。夜明け前なのか、朝なのか、昼なのか、夕方なのかと。

私は産業界は底を打ってリバウンドし始めているというふうに思っています。マクロ的にもそうでしょうけど、産業界全体として。但し、きっちり底を打ってだとか産業界の平仄が揃ってとか、ということは今の時代有りえない。バラバラになる。

～ 『TOYO・TACH・IC』：「トヨタ」・「日立」・「パナソニック（松下）」

かつてのベンチマーク～

私が新聞社に入った、昭和46年ですけれど、そのとき産業界取材し始めて、指導してくれた先輩記者の方針は、何も世の中を知らない学校出立の兄ちゃんが、名刺の重みで会社のトップに会って記事を書くというのは非常に危険であると。確かに危険ですよ、取材された方はたまらないと思う。当時、日経はよく少年探偵団と言われたんです、私が入ったりした頃は。この会場にもご迷惑をかけた方が一杯おられると思います。但し、駆け出しであろうとネタとして取ってくるのはそれはそれでいいんだと。重要なのは記事を書くときに、どこと比べてどうなんだ、何が新しいとか何がすごいとか色々ありますけれど、どこと比べてどうなんだ、と比較することを忘れてはいけません。自分なりの眼の位置を決めなければいけない。じゃあ、どこと比べるか。ベンチマークは三社しかないというのが産業界を担当していた先輩記者の基準です。どこか—「トヨタ」と「日立」と「松下」なんです。『トヨタチック』って略称したのです。トヨタチックというのはトヨタ風というのではなく、アルファベットで TOYOTACHIC ですね。TOYOTA はトヨタで TACHIC の TACHI のところは「日立」なんですよ、最後の IC が「パナソニック」の IC なんです。だからトヨタチックというと、「トヨタ」、「日立」、「パナソニック」とこうなるわけだけれど、もちろん産業界を見れば、業績だけとれば、「野村」の方がいいとか、「住銀」がいいとか「日本興業銀行」がベンチマークだという声もありましたけども、雇用、技術開発、経営、社会

への影響など産業界全体の視点でいえば、ベンチマークは突き詰めると3社であると。

～「舞い上がる鷲、彷徨う熊、吠える竜、萎れる菊」との20年前の予測～

ところが、この3つは今どうなっているかと。「トヨタ」はいいですよ。もう万全というか盤石というべきか。「日立」、これはリストラを経て病人から少し持ち直した程度ですね。今のメディアは日立の回復ぶりを過大評価に書き過ぎですね。かつての中村改革時のパナソニックを思い出しますね。その「パナソニック」、これはまだ死に体か生き体か判然としないという状態です。まあ何年か前に比べると、圧倒的に戻ってきているのですが。

じゃあそのときに坂道、どこから転がり出したんだということになると、それはメモの最初に書いてある「舞い上がる鷲、彷徨う熊、吠える竜、萎れる菊」です。

何やら判じ物ですが、何を言っているかという「舞い上がる鷲」というのはアメリカです。コイン見てもらえれば分かりますけど、鷲—イーグルですね。アメリカの象徴なんです。「彷徨う熊」—熊というのはロシアの象徴です。歴史の教科書に明治維新から後の日露戦争のときに、侍みたいなのが傘と日の丸の扇子を持って断崖を綱渡りしているところに熊が渡ってくるポンチ絵がありますよね。「吠える竜」、これはドラゴンですからお隣の中国です。「萎れる菊」というのは、これはもう言うまでもない。この判じ物、いつ頃の話かという、94年なんです。ちょうど20年前。私がスタンフォードに行っていました。そのときにオハイオ大学のオクセンバーグという教授がサバティカルでいたんですが、この人に割とお世話になりまして、その人が「君がジャーナリストだから、これから90年代どう見ればよいか、私が君に言葉としてあげるとするとこれだ」といって教えてもらったものです。つまり、アメリカは復活する、ロシアは迷う、中国はどんどん伸びる、日本は萎れる、これを覚えておきなさいというわけです。「記事を書くときはこれを頭の中に置いて国際比較しなさい」。20年前にその先生がそう仰った。

～萎れる菊：日本産業の低迷～

当時私はね、「そんなことあるものか」「冗談じゃありません」と憤慨しました。91年にバブルが崩壊し始めているんですが、崩壊し始めて1、2年なので、まだ余熱というか、実力は何ら衰えていないと思った。けどもその後の経過を辿れば、この先生の言ったことが非常に当たっているんです。90年代だけじゃなくて、2000年代になっても日本は歯止めがかからない。簡単に言うところの20年、ほぼこの言葉通りになった。今の安倍内閣のところでしょうか、まだ分かりませんが、マクロ的にはブレーキがかかっている状態。著名な経済学者の青木昌彦さんにいわせると「移りゆく30年」だそうで、新しい日本経済の姿が見えるまで1世代30年はかかるそうです。

で、ちなみに笑い話ですが、今オリンピックが始まっていますね。ロシアのソチ。22年前の夏のオリンピック、ご存じだと思うんです。スペインのバルセロナです。日本経済のケチのつけ始めというのか、こう下り坂を転がり始めたのはバルセロナのオリンピックでトップを走っていたマラソンの谷口浩美選手が転倒してからなんですよ。あそこからもうずっと下り坂なのですね。

～舞い上がる鷲：アメリカの復活～

あときは韓国のイボンジュという選手が金メダルなのです。2番が森下選手かな、旭化成の。谷口は6番か7番。あそこでコケたのが痛かった。日本と韓国サムスンのDRAM競争もあそこから逆転の構図が見え始めた。

オクセンバーグ先生が94年に、「アメリカが復活した」って当時言っていましたけれど、その根拠は湾岸戦争が終わったとか、それからインターネット革命にアメリカが入り出したとかっていう時代だったんですよ。その先生も言っていたのは、「92年のお正月にね、ブッシュ大統領が日本に行ったら」と。1月、宮沢首相とか囲んだ晩さん会で父ブッシュは倒れたんですね。皆さんテレビで覚えておられると思う。あれ、アメリカの厄払いですよ。日本は倒れてダメになったけれど、アメリカは倒れてから、92年からずっと上がって行ったのですね、以降あそこから20年間ずっときちちゃっている、大きな流れは。

～エレクトロニクス産業の受けたダメージ～

低迷した中で、とりわけダメージがあったのは、エレクトロニクスなんですね。さっき申し上げたベンチマークは3社あると。そのうち2社はエレクトロニクスというか電機です。車もエレクトロニクスも94、5年頃、今から20年前を考えると、例えば車は対米自主規制というのがあったんです。168万台から始まったのかな。200万台位になって、最初は3年の約束だったんですね。81年に始まって。それが94年の3月末まで10何年間も引っ張っちゃった。半導体は半導体協定というのがありました。だから両方ともアメリカに対する輸出の問題で縛りをかけられていたんですね。同じように荷物を背負っていたのが、そこから動き方が両業界でまったく違ってですね、今みたいに著しく明暗分けるような状態になりました。

～日本の半導体シェアは55%から14%へ～

今、半導体というのはどうなっているか。ご承知のようにあのときの協定で20%のシェアを差し上げますというのが、あの日米半導体協定のサイドレターですね。これは棚橋祐治さんとか、坂本吉弘さんであるとかね、色んな方が関与していたわけですけども、あのとき日本では世界のシェアの大体半分あったんです。だから国内市場の20%をアメリカに寄せ、という強い要求にお大尽風な対応をした。今、半導体は世界シェア何パーセントか分かりますか。去年の13年で14%です、日本の世界シェアは。韓国が15%です。アメリカが52%です。かつて日本は54%、55%あったんですよ。こうシェアが凋落すると日本メーカーの地図が激変しなければ嘘ですよ。だから「ルネサス」がのた打ち回って、ソニーがどここの半導体拠点をどうするとか、パナソニックや富士通がどうするとか、切り売りしていますよね、半導体業界。

大学の先生に今聞きますとね、20年位前までは電子工学科の一番優秀なのは半導体工学とかそっちに行ったんです。東大でもどこでも。今、来ない。学科の定員が満たないとかね。そういう状況になっているのです。これは昔、造船であったことなのです。東大の造船工学科とか阪大の造船工学など各大学に造船工学科が色々あった。長引く造船不況や構造変化で、学生が来なくなった。大学は名前を変えま

すね。看板を変えて生き延びる。エネルギー工学科とか適当に名前を作ってね。だけど学生はとりあえず造船には来ない。そのときに東大で人を育てられないんだったら俺のところでやってやるなんて良いかっこいいことを言ったのが、三菱重工の相川賢太郎さんですよ。私の記憶にあるのは。重工の相川賢太郎さんとか、飯田庸太郎さんとか、その前の末永聡一郎さんとか。私が取材していた頃はそういう人達がやっていたけれど。

だから半導体についてもそういう会社が出て来なきゃいけない。「東芝」なら「東芝」が「俺のところがやってやる」と。「東芝」は今、半導体が大きな柱になって、世界4位かそこら辺りにいますけれど、中核は NAND 型フラッシュというフラッシュメモリーです。かつては DRAM というメモリーだったんですが、韓国勢などにやられて今は NAND 型フラッシュ。このメモリーを発明したのは東芝です。東芝の舛岡富士雄さんという研究者が 87 年に発明したものです。舛岡さんは東北大名誉教授になって去年文化功労賞を貰っている。だけどフラッシュメモリーを開発していた舛岡グループというのは 11 人いたけれども、その 11 人が今どこに行っているかという、5 人は外国メーカーに行っているんです。「サムスン」に行っているとか、アメリカに行っているとか。2 人は大学に行っている。「東芝」に残っているのは 4 人です。11 分の 4 しか最初に開発した会社に残ってないんですよ。それはだから若い連中が見切りをつけたとかね、あるいは「サムスン」から魅力的なオファーがあって一本釣りされたとか色んなことがあるけども、成功しているビジネスの会社の元勲部隊がそういう状況ですよ。いわんやルネサスであるとか、富士通、日立であるとか、負け組は、もっと人材がバラバラになって内外のライバル企業などに散っています。

～知的財産の重要性～

ここで重要なのは、こういうときに分散したら何が後々問題になるかということ、知的財産なんです。知財です。TPP が重要な一つの理由は知財が絡んでくるということ。ここできちっとルールを作らなきゃいけない。人はどこで働くか動くのは自由ですよ。もちろん会社を変わってはいけないなどと、そんなことは制約できませんけどね。シリコンバレーを見たら好き勝手なところに行っているわけだから。

でもそのかわりに知財に対するルールは厳しいですよ。今度、グーグルが大金を払って買収した携帯電話のモトローラモビリティを中国のレノボに売りますけど、125億ドルで買ったものを30億ドル位で売っちゃう。見た目には非常に損失が立つわけですが、実はその差額のかかなりの部分は、知財なんです。設備を渡しても、特許とか中核の技術情報を向こうに渡さず、手元に置いておくため、売却価格が低くなったのです。だから知財のウエイトってものすごく高い。これから日本が展開していくときに、とにかく知財っていうのは非常に大事だ。それは何か世界で共通の縛るルールなり、使い易いルールを作らなきゃいけない。それはTPPみたいな枠組みできちっとやらなきゃいけない。後から来る人をブロックしろという意味じゃない。われわれが既に開発して得た成果については、きちっと守らなきゃいけない。特に衰退する産業なり、ダイナミックに変わっていく産業を抱えている場合には。

～日本の TPP 参加への障害～

私の立場はですね、明らかに TPP は参加して積極的に進めるべき。きちっと交渉してですね、排除するんじゃなくて参加すべきだというのが僕の立場です。日米間では関税交渉がデッドロックに乗り上げています。例えばアメリカが自動車の関税を維持したいと。乗用車でいうと 2.5%、トラック 25%、日本は農産物など 5 品目を例外に云々という、これはお互い譲れないのですが、よく考えるとアメリカの自動車の 2.5%なんていうのは、私は目じゃないと思っています。護りたいなら護らせてやりなさい。その分貸しとして、日本はアメリカに「これは貸しですよ」とはっきり認識させなさい。何となれば、2.5%の車の関税維持したところでね、為替レートの変化の方がダントツに大きいのです。80 円だったものが 105 円になるとか、70 円になるとか、仮に 80 円だったものが 105 円になったら 25 円。変化率でいうといくらですか、30%位になりますね。2.5%の関税なんていうのは、実質的に無意味な気がします。これにこだわらず、引き換えに米国から取るものを考えた方が現実的です。

～最高益を達成した自動車産業

「富士重工」・「三菱自動車」・「マツダ」の共通点とは～

今自動車でね、「富士重工」が創業以来の黒字、「三菱自動車」も黒字、最高益。「マツダ」も最高益、この3つの共通点は何か。輸出比率が高いことです。もちろん「トヨタ」も最高益。自動車全部ほとんど最高益に近いんですけども、これはリストラの部分もあれば、新興国市場を開拓したこともあるけども、かなりの部分が為替です。エレクトロニクスが「日立」以外の会社でも「パナソニック」がちょっと戻っているとかがありますが、為替のウエイトというのは、こと対米とかそういうところを考えたときには関税のウエイトよりも遥かにデカイ、と私は思っている。だからそういうことで『貸し』というか強力な取引材料を作った方が現実的な選択だと思っています、こだわるよりね。もちろんさっき申し上げた知財の問題であるとか、それから投資した収益を、あれこれ枠をはめられずに日本に還流させることができる、こういったことが重要です。これがなかなか難しいのですよね。

～これから日本が注目すべきは

GDP（国内総生産）ではなく GNP（国民総生産）か～

皆さんご存知だと思うけれど。中国なんかなかなか返してくれませんよ、稼いでも。中国でもっと難しいのはあそこで何らかの事情で工場や会社を閉める場合に、スムーズに閉めさせてくれるかどうか。何を置いていけと言われるか。これは単純じゃないですよ。だって移転価格だって簡単に昨日までとは違うことを言うのですから。この間までは通っていた原材料の値段が安すぎるとか、不当だとか言うんですね、何十億円とかって請求書を突き付けてくる。移転価格はまだ国際的に認められるかもしれないけども、撤退する時に、どういう撤退の仕方は許されるのか、全部置いていかないと帰ってこられないのか。まして投資した利益については本当は本国に還流しても何ら問題はないはず。こういったことをきちっと国際間でまとめておかないと大変です。産業界にわだかまっている深刻な問題です。

今後、日本は成熟した先進国になるので、GDP（国内総生産）よりも、GNP（国民総生産）あるいはGNI（国民総所得）の方が大事だとまた言われ始めている。国内で産出した付加価値と海外で得た利益の国内還元分ですね。それはビジネスでの収益もあれば、債券なり何なりを買った利子収入や投資の配

当とか色々ありますけども、そういう海外での収益の還流のルールもきちっと作らなくちゃいけない。そういう話し合いを早くしないと、誰かが先にルールを作ってから、後から来た人がこれを変えてもらいたいというのは当然できないですね。

～国家が企業に対してどこまで関与するか～

それからもちろん国家が企業に対してどこまで関与するか。半導体産業が凋落した大きな原因のひとつは、例えば台湾でも韓国でもそうだけれども、要するに税引き後の利益の方が税引き前の利益よりも遥かに大きくなるという不思議な現象があったのですね。政府が色々な補填とか補助金とか、何とか金とかいうのを与えてくれる制度があったものだから。初的投資を1したら2になって返ってくるとかですね、そういう遮二無二民族資本を強化する乱暴な支援策みたいなものがありました。台湾は今は大人になっていますから、最近はそういうルールが減ってきていますけどね。要するにこれから途上国がそういうルールを使い出すと困る。ある程度自国の産業が離陸するのを助ける、というのは分かりますけどね。どこまでが子供でどこからが青年、どこからが大人かという線をなかなか引きにくいですけども、何かメルクマークというか、ルールが要る。そういうルールも国際的な場で作らなきゃいけない。

～人口減・高齢化の下でのグローバル化を踏まえた

必然的な環境整備～

そういう問題と例えば典型的に農産物重要品目5品目とか天秤にかけるというのは、正しいかどうかという、私はかけるに値しないという気がします。別に農業を切り捨てる云々という立場じゃないけど、先を考えて何で食っていくのかみたいなことを考えたときに、成熟した先進国家になるという間違いのない姿にどう適応するかをまず考えなくてははいけない。そのルートに向かって農業の保護か新しい経済構造のために補助線をひくか。

大きなのは人口が減るという事実、そこは確実に押さえておかなきゃいけない。仮に重要5品目を護

ってやって、じゃあ 30 年後どういう格好になっているのか。日本列島の周辺部がほとんど歯抜け状態になって、リニア新幹線の周りにだけ 7,000 万か 8,000 万か人が集まっているみたいな形態が 30 年後位に想像したら、そのときにどうするんですかと。そこの設計図と連立方程式で考えないと単に護れということだけでは、この話はそもそも議論する意味がない。人口が減るということと、そういう一次産業の在り方みたいなのがきちっと。片一方で日本は先進的な成熟国家になって企業が益々グローバル化するというのは、これは避けがたいというか趨勢というか、そうなります。

今でも「トヨタ自動車」、海外が 6 割ですね。国内で作っているのが 4 割、海外が 6 割。「ホンダ」、「日産」はもっと海外生産が大きい。日本での生産が中心というのは「富士重工」、「三菱自動車」、それからどこですか、「マツダ」ですね。この辺りですから、主力の会社は皆海外が中心になっている。グローバル化と、デジタル化と、ネット。これは議論してもいいのですが、もう与件というかその中でどういう呼吸をするか、というのが企業の今与えられた課題ですよ。宿題です。今日の新聞を見たら、「ソニー」が赤字云々と出ていますよね。中面を開いても、色々「ソニー」の問題点などを書いてある。「ソニー」のこの問題というのは、出井伸之さんが約 20 年前に社長になったときからずっと続いている問題です。ずっとね。

～ “Not release the ball” は利敵行為～

このところリストラの成功例と言われがちな「日立」と何が違ったのか。要するにラグビーでよく言いますね。“Not release the ball”。これ反則なんです。ラグビーで。タックルされてもボールを持って倒れ込んで動かないというもの。ゲームが進まないのですね。「日立」も長い間、倒れ込んでもこうやって持っていたんです。ずっとね。あの会社は垂直一貫体制で、自分のところでなんでも完結させる会社ですから。よく私は言うんですけど、「日立」の少なくとも 10 年位前までの経営は、麻雀で言うと、面前の麻雀なんです、あそこは。もう麻雀は最近流行らないから、例に挙げてもお分かりになるかわかりませんが、以前は記者クラブでよく麻雀やっていたんですね。メン・タン・ピン・ドラドラとかいって、役ひとつで 100 円とか 1,000 円とかにしてやりとりするんですね。「日立」は面前の麻雀。何かって言う

と全部手役つまり独力で上がりを狙う。余所の会社の事業を M&A で取り込むということがない。研究も技術開発も製造も全部自分です。ポン、チーをやらないでひたすらツモって上りに持ち込もうとする。何をやるって、難しいことをやるのが好きなんです。日本で一番最初とか何とか。麻雀でいうとカンチャン、ペンチャンをツモりたい。ツモったその快感を忘れられない。だけど今のルールは待ちが多い方がいい。上がりが早い方がいい、ポン、チーして、1 翻、2 翻下げても手堅く 2,000 点、3,000 点を取った方がいい。勝って点棒を貯め込んでいって、満貫取ろうというのが、回転が速いというのが、そういう経営ですよ。

～「不作の 8 年、凶作の 7 年、大凶作の 3 年」の日立～

「日立」はそれを長らく前でやっていたんだけど、これは間尺に合わないというのがさっき言った 30 年ぐらい前の IBM 事件あたりから見えてきてバブル崩壊後に加速した。私、かつて原稿を書いて、「日立」の人に怒られたことがあるんだけど、「不作の 8 年、凶作の 7 年、大凶作の 3 年」って書いたら、えらく怒られました。不作の 8 年というのはね、金井務さんという人が社長をやったことがあるんです。91 年です、ちょうどバブル崩壊の年。彼が 8 年社長をやっていた。その後 99 年に庄山悦彦さん。彼が 7 年やったんですね。その後古川一夫さんが 3 年やった。ここでもう「日立」は行き詰っちゃって、完全に赤字で茫然自失。何が赤字だったか。半導体が赤字、HDD—ハードディスクドライブが赤字、それから薄型テレビが赤字、それがもう何千億となっちゃった。

以前は「日立」の社長というのは、皆 10 年やったんですよ。私が入ったときは吉山博吉さんが社長。その前は駒井健一郎さんというのが社長、その前は倉田主税さん。倉田さんは長かったかな。いずれにせよ 10 年、10 年やるのが日立のルール。10 年やって 6 年会長、だから 16 年間も権限を振るえる。それが 8 年になり、7 年になり、3 年。これは異常事態発生 of 明確な信号です。トップの人事がそんなになったら異常なときです。で、どうしたかという、川村隆さんという副社長から「日立プラント」や「日立マクセル」の会長に行っていた人を呼んで、1 年だけ社長にしたんです。中西宏明さんというのが 4 年やった。今度変わります、東原さんになります。だから 10 年が常識の会社が 8 年、7 年、3 年、

1年、4年ときた。これは明らかに異常でしょう。異常を正常に戻すため現役じゃ不可能だから予備役に回っていた將軍を現役に復帰させて、最高司令官のポストに就けた。異常人事だから白紙で全権委任ですよ。その1年で彼は捨てる事業と拾う事業と、捨てる人材と拾う人材を峻別した。1年だけで中西という方面軍の將軍を持ってきて、意識改革を進めた。彼は4年やった。

～ball を捨てる：半導体工場の売却～

言いたいのは、その緊急時のときに、捨てる事業を、“Not release the ball” だった ball を離した。これはもう今から追いかけても無理である。これは要するにポンなりチーなりした方がいいと。場にもしもパイパンであるとか、紅中であるとか、あるいはドラ牌とかありますよね。そういうのがあったら鳴いてみよう。ドラ牌を手元に付けて、満貫取ろうとか、という格好に変えたのが3、4年前からです。

「ソニー」は出井さんの時代からずっとその問題を引きずって、エレクトロニクス中心でいくのか、ゲームなのか、金融なのか、銀行なのか、音楽なのか映画なのか、ストリンガーを抜擢するとか、色々なことに触れて、出井さんは自分が評論家みたいになっちゃったんですね。だから「ソニー」がこういうようになっているのは、捨てるものを見極めがついてない。「日立」はつけた。「日立」よりもっと早くつけていたのは、「三菱電機」。これは要するに防衛と、エレベーター、エスカレーターの昇降機と、電装品と、名古屋のFAと。この4つですよ、あの会社は。エレベーターやエスカレーターは、メンテナンスで儲かる。ストック商売だから設置台数ナンバーワンで確実。防衛は国防の問題がある限り、確実に需要がある。車はトヨタ、ホンダなどが強い限り確実に電送品も伸びる。FAはメカトロニクスでこれは日本が強い。他の事業は手放していった。半導体は「ルネサスエレクトロニクス」という格好ですね。

～三菱日立パワーシステムズの発足～

「日立」がね、変化したっていうのは、昨日か一昨日か、「日立」と「三菱重工」の合弁の会社がスタートした記事がありました。「三菱日立パワーシステムズ」という重電、発電関係の会社です。火力発電

のね。これで「日立」が思い切ったのは、「三菱重工」にしても、「日立」にしてもお互い、火力プラントというのは主力事業に近く、伝統も気位もある。強力な系列や顧客もある。だからこの統合は本来なら無理筋だったんだけど、日経がスクープして状況を創っちゃった。ポイントは、「日立」が主従の従に降りたということなんです。65%重工に渡して、「日立」は35%でいいと。「日立」のこれまでの経営は資本提携や事業統合をするのであればメジャーなポジションを取るとというのが「日立」です。「ルネサスエレクトロニクス」が何故駄目になったか。「日立」が55%のポジションを持っていたから。メジャーポジションを取った子会社が出来ちゃうと、その子会社は日立グループの属性として、親会社の方を必ず見る。親会社の方は、「トヨタさんが無理難題を言ってくるんだったら、聞いてやんなさい」と。うちは「トヨタ」に機械を入れなきゃいけないとか、取引があるものだからということで、どんだんルネサスは悪くなっていっちゃう。これを「メジャーポジションをとらなくてもいい」という経営に変えた。もっとこれが10年、20年早かったら、「日立」はもっと変わっていますよ。

かつて「コマツ」の首脳に聞いたことがあるけど、2000年代の初めのころ日立の当時の社長が、「日立建機」を引き取ってくれませんかという話があった。要するに、ジョイントをやりたいと。但し、「日立」51で、「コマツ」が49というようなことを持ちかける。「オムロン」とやるときもそういう話があった。だからメジャーポジションを取るという考え方からなかなか抜けられなかった。支配して連結の子会社に入れたいという。それが「三菱」との場合には離れていっている。これは非常に大きなこと。だからボールをリリースしちゃうということなんです。

～自動車を軸にした産業界の編隊形成が離陸～

話がいろいろと飛んでいますけれど、整理すると20年位前から坂道をこうやって転がってきている。今がリバウンド、そのきっかけをつかみ始めた、そういう状況かということです。産業界の中で例えば自動車が先頭を走って健全な状態になって、エレキは会社によってバラつきがあります。私のメモみたいなものに真ん中に94年3月期の決算がそこに出ています。20年前の決算です。それは「トヨタ」が売上げ9.4兆円となっていますね。営業利益、経常利益とあります。「トヨタ」は9.4兆円ですけど、

今期この3月末、いくらになるかご承知だと思うんですけど、「トヨタ」の売上げは25兆5千億円で
す。20年前は9.4兆円だったんです。約3倍になるんです。「トヨタ」は。利益は2兆5千億円ですよ。
「日立」はそこ7.4兆円となっていますね。20年前。今度いくらになるか。9兆4千億円です。2兆円
増えるだけ。「日立」は。この20年間で。この間に日立は多くの上場子会社を取り込んで、連結を強化
していますから、追加した分を外しちゃうと実質的にはほとんど伸びていません。「パナソニック」を見
てもらいますとね、20年前は6.6兆円だったのですが、三洋電機を合併していますから、20年前の三洋
をそこに足し込むと8.2兆円になります。今度この3月期「パナソニック」はいくらになるか。7.4兆円
なんです。20年前よりも減っているんです。「パナソニック」は。かつてベンチマークだった3社が、「ト
ヨタ」は3倍になっている。僅か20年の間で。「日立」は横ばい。「パナソニック」は減少、というのが
今の状態。でもリーマン直後の、「日立」も大変、「パナソニック」も大変、「シャープ」はもっと大変と
いうどん底状態から言うと、リバウンドしてきている。それが今の状況と言いますかね。

～「異次元の決断」は今や経営の常識に～

今、産業界全体が新しい環境にポジティブに向かっているなという1つの証拠は、安倍さんの登場以
来、異次元の金融緩和とか『異次元』という言葉が流行っていますけども、「異次元の決断」をするよう
になっているというのが私の1、2年の総括です。例えば、「武田薬品」はスカウトした外国人の社長を
次に起用する。ウェーバーさんですね。「武田薬品」といえば利益から言うととんでもない優良会社です。
ただビッグヒットの薬品の特許がほとんど切れてきています。たとえば高血圧のためのプロプレスとい
う医薬。飲んでいらっしゃる方もおられるかもしれない。そこで、だからゾロシンというのかな、ジェ
ネリックという後発薬にどんどん食われていっているわけですね。そこで経営を、そんな食い合い食わ
れあいの修羅場状況に慣れた外国の経営者に任せる。あるいは「資生堂」の前田新造さんが自分のとこ
ろの社内からじゃなくて外資系の企業から、これは日本人だけど、そういう決断をしているとか。

～海外事業活動の拡大～

M&A を見てもね、皆さんご承知だと思うけれど、「東京エレクトロン」という会社が世界ナンバーワンの「アプライドマテリアルズ」という会社と合併する。日本の新聞は経営統合って書いてあるけれど、ニューヨークタイムスもウォールストリート・ジャーナルも、「アプライドが東京エレクトロンを吸収する」って書いてある。「東京エレクトロン」とは日本ナンバーワンの会社です、半導体製造装置の。だから半導体はさっき言ったように、世界シェア 14%ですから、日本の中で頑張ったって、もう埒が明かない。研究開発コストはべらぼうにかかる。平たく言うと東哲郎さんという社長兼会長がアプライドに身売りして展望を開こうとした。身売りしただけじゃなくて、本社をアムステルダムへ持って行く。あそこは法人税安いから。それからあそこの横に IMEC っていう半導体分野の世界的な研究所がある。トップメーカーが自ら進んで身売りして、なおかつヘッドクォーターを海外へ持って行くという挙動を取るようになったのは画期的なことです。別に奨励しているわけじゃないけど、かつてならこれは国賊だとか、何だかんだと、もういっぱい言われますよ。

ちょっと思い出しましたが、話それますが、昨日か今日の新聞に「三菱自動車」の社長が交替という記事が出ていたと思うんです。相川哲郎さんというのが新社長。ご承知の方がおられるかもしれませんが、これはお父さんが相川賢太郎さんっていう方ですね。「三菱重工」のさっき申し上げたけど、元社長さん。長崎造船の長崎製作所長を長くやっていた人です。だから私は行ったことがありますけど、奥さんは長崎造船所に勤めていた、確か昔の女子挺身隊のリーダーだった人ですよ、そういう立派な人なんですけどね。言いたいことは、相川賢太郎さんが 20 年位前に何を言ったかという、「ソニー」の出井さんたちが、ROE がどうだとかね、ROA が大切だとかね、なんとかかんとかだという時に、「そんなものは関係ない」って言い放ったんですね、相川賢太郎さんは。「そんなものは勝手にやらせておけばいいんだ」と、「うちはたとえ日本列島が半分になっても日本に残るんだから」と言ったのが相川賢太郎さんですよ。

当時はそう言っていた余裕があったんですね。あの 20 年位前、バブル崩壊のちょっと後ぐらいの時は。他にも有力経営者で、ROE とか ROA 何て言うのは数字の扱いでどうでもできるんだとか、「株価は何じやい」、「株価よりもまず従業員を大事にするんだ」とか、「地域を大事にするんだ」とか、これは公言できました。20 年位前。今なかなかそういう勇気のある人はいませんよ。「株価はなんじやい」みたいなこ

とを言う人は。そうすると周りは「実績で示して下さい」と当然言いますね。例えば今言いそうなのは、「JR 東海」の葛西さんであるとか、「JFE」の数土さんであるとか、一言居士で通っている人しか言えないですね、これは。並みの世の中の流れに乗っている経営者というのは、とてもじゃないけど言えない。それぐらい変化があったと。20年位前は日本的経営というのは突っ走ったって、いいんだという。今は良いところ取りをなんとか出来ないか、と苦悩している人達がいる。良いところ取りを考えているうちに時間がグーッと経ってきて、いつまでもどこまでも囲い込んでいると、ひどい目に遭うというのが産業界で明白に出てきているということだろうと思うんです。

～余震は本震よりもデカい～

M&A が非常に活発ですね。さっき申し上げた「東京エレクトロン」がそういうことをやっているとか、あるいは他にも「LIXIL」の例であるとかね、「ソフトバンク」もそうだし、それから「サントリー」もそうですね。私の取材体験からの実感ですが、「余震は本震よりもデカい」。逆説的ですが M&A に関する私の経験則です。本震というのは、どことどこが M&A、合併する、というスクープ。これが往々にして流れたり、有耶無耶になる。ただ話は真実で、関係者はその気になったわけです。その底流は生きていてどこかで再噴火する。この再噴火つまり余震が本物なのです。「サントリー」で言うと「麒麟」と合併するっていう話がありました。ご記憶にあらうかと思いますがこれは流れちゃった。元々、非上場と上場という無理筋があったんですけど、一旦そういう具合に流れた。それが本震だとすると、そのマグマは絶対に消えない。くすぶっている。いつか2、3年後にそれは明らかになって、違う M&A になって、復活するんです。それは「サントリー」のケースもそうだけど。私は「三井造船」と「川崎重工」も、これは復活すると思いますよ。違う組合せか何かでね。余震が起こる。社内で合併が必要と考えるグループがあつてマスコミに漏れているということは、「ある」ということですよ。「このままじゃいけない」という。造船の組合せだけじゃなくて。

～「半勝ち王子の犠牲バント」～

例えばね、「王子製紙」が「北越製紙」を買収しようとしたときがありましたね、これは 06 年です。結果的に駄目になっちゃったのですが、駄目になったから「日本製紙」がものすごく M&A を活発にし、「北越製紙」も動いたし、バタバタバタっと製紙業界の集約が進んだのです。私は、あれは非常に意味があった流産だと思っています。「王子製紙」というのは、三井グループの中核で、少し前に河毛二郎さんという社長、会長がいたのですが、河毛二郎さんは自分がかつてシベリアに抑留されていたから、従業員とか友達は絶対に大事にするとかね、人間の関係は絶対に大事なんだと、裏切っちゃいかんとか、そんなことばかり言い続けていたんです。あの人は。そういうリーダーが育てた会社が予告編もなしに、いきなり北越の株を集め出すということがありえるか。誰もそういうことを思っていなかった。でもそういうことをやっちゃった。時代がそうだから。あれをきっかけに敵対的であろうとなかろうと M&A が一気に解禁になっちゃったんですね。色んな意味の仁義なき買収みたいものが。アメリカなら当たり前なだけ。

だから私は当時コラムを書いたことがありました。そこに出ていますが、「半勝ち王子の犠牲バント」という見出しで書いた。「半勝ち王子」とは何か。「王子製紙」は「北越製紙」を得られなかったから、ゲームに負けたように見える。でも王子はこういうアクションを起こす決断力もある会社、という市場の評価がガラッと変わった。だから半分勝ったんです。当時、「ハンカチ王子」といわれた斎藤祐樹という早稲田実業の投手がいたんですよ。高校野球のアイドルですね。だから王子はこの半勝ちだけれど、M&A の活用という点で企業の構造改革推進に貢献した。「王子にあるまじき乱暴な行為」という批判もあって損な役回りを背負った格好だがそれはいわばゲームを進めるための犠牲バント。そんな評価をしました。斎藤祐樹は今は田中マー君と偉い差がついてますけどね。その半分勝った王子は、だからゲームとしては勝ってないけども、全体を進めた犠牲バントなのです、あれは。「王子製紙」は日本の産業界に対して。あれ以降タガが外れて色んな M&A というのが活発になっていますよね。

～消費税の問題：高齢者所帯がどう反応するか～

ということがあって、色んなことで脱線していますけど、ずっとこうきて足もと、さっき申し上げたように、自動車が先導して、日本全体がリバウンドしてきているんじゃないかというふうに思います。マクロ的に言うと、今消費税の問題になっていますけども、私はね、消費税の影響は言われている以上に強いと思っています。1つ議論が抜けていることがあります。駆け込みとその後の反動があると思うんですけどね、反動の後の若干の期間の消費税の影響が強く出るんじゃないかという1つの心配は、よく皆さん97年のときと比較するんです。あの時と比べてどうだこうだということをね。あのときは税率の上げ幅は2%でした。税以外の負担の引き上げもあったから、あんなにひどい結果になっちゃったんです。今回それがないから、比較的楽なんだと。足元の景況も好転してきている。それはそれ、イエス、イエス。

しかし、あの17年前と比べて何が違うかということ、65歳以上の所帯が1,300万人増えているということです。圧倒的に増えた高齢者所帯というのが急な物価上昇に対してどういう反応をするかということです。先行きにある程度安心感があるなら使うでしょう。孫に何かをやるとか色んなことをやるでしょう。元々高齢者所帯というのは、年金以外に新たな収入がなくて、基本的に蓄積した財産を使うばかりだから消費傾向が高い。だから年金などの収入が確信できるなら高い消費性向は維持される。

しかし、次にまた消費税の増税が控えているとか、これまでゼロの消費者物価だったのが消費税のアップ分2%と、内閣がターゲットとして消費者物価2%持って行きたいといって、すんなりいくなら併せて4%近い物価上昇になる。気がついたらゼロでずっときた物価が、3.5%とか4%近くになっているんです、秋から年末ぐらいにはね。そのときに1,300万人も増えている高齢者所帯が従来通りの消費行動を続けるのか、どういう反応をするか。これは17年前とちょっと比較にならない。私はぐっと財布のひもを締めて身構えるんじゃないかと思っているんです、その高齢者所帯というのは。とすると、これは意外に悪い影響が出るんじゃないかと。消費税の議論については、この議論が抜けていたと思うんです。これをもっとエコノミストは指摘すべきじゃなかったかなというふうに思います。

～TPPへの参加：日本の課題とは～

TPP のことをあんまり言っていませんけども、先程申し上げたようにね、将来のことを考えるのであれば、あるいは日本企業のグローバル化とか、そういうものを進めるのを良しとするのであれば、あるいは労働力が流動化してその人が身体に付けているノウハウとか、あるいは特許であるとか知財であるとか何とかというものが、移動していても、きちっと企業側からすれば自分達の分が護られるとかがつてというようなルールを作るために、積極的に参加する方が大事だろうと思います。足元の保護関税を撤廃できない、脆弱産業を守れというよりも、そちらの方が重要だろうと私は思う。それから中国や新興国に顕著なように、政府と企業との関係にどこまで政府が恣意的に介入するのを許すのか。要するに不合理なハンディのあるレースは止めまじょうと、日本はそう言うべきなんです。日本自体にそんな余裕がないから。日本が半導体で強いときは、「サムソン」とか台湾企業に対して向こうの政府が援助してやっていくのを見逃していましたけれどね。もう半導体は負けたからいいとして、それじゃあ遺伝子工学とか、何とかって次々新しいものが出てきます。そういうときについても知財をどうするかとか、というのをきちっとルールを決める場に参加しなきゃ話にならない。これは農業の問題よりも、私は先行きを見れば重要だと思っています。農業の場合はさっきも言ったけども、人口が減って構造が変わっていくというそれへの対策というのかな、もっと大きな絵が片一方に一緒に付いてこないと、こちらの TPP の方だけ議論しても、これはどうしようもないんじゃないかという気がどうもしています。

あまりまとまった話じゃないので、いつも僕の話はそうなのですが、まあ足元については、産業界は先行き楽観しているし、春闘のベースアップもしますね。これは多分、というか 95%やると思います。

●終わりに：「萎れる菊」から「蘇る菊」へ

20 年前にさっき「萎れる菊」って言ったアメリカのオクセンバークという先生が、何を一番最初に言っていたかという、「政治の不安定化」です。当時ちょうど細川護熙さんのときですよ。細川さんのとき。それから羽田孜さんになって、何とかなつたのか。「政治の不安定」さ、それから「ネットへの出遅れ」、それから日本の産業界、「特に IT 関係は NTT と NHK への依存が大きすぎる」という指摘をしたんです。全部当たりです。NTT と NHK。デジタルテレビ、ミューズ方式とかが言葉が当時あったの

ですよね。INS ネット光ファイバーを引けば 123 兆円の需要ができるっていつもそういう話になって、それは実現しなかったのです、日本は。だから 20 年前のあの「萎れる菊」というのが「蘇る菊」になれば幸いなのですが。まあ政権交代以降、枯れたかなと思っていたのが、ちょっとは水を吸うようになってきたのではないかというのが、私の今の現状判断です。取り留めもない話で、どうもありがとうございました。

「TPPと今後の日本経済」のレジュメ

2014年2月7日

海事立国フォーラム

- ・「舞い上がる鷺、彷徨う熊、吠える竜、萎れる菊」から20年、蘇生したか？

米でインターネット革命、ネットスケープ 「2BR、1BA、1MB」の広告

1994年ごろは

細川首相（2月3日国民福祉税7%）、豊田章一郎経団連、相川賢太郎三菱重工

自動車対米輸出自主規制廃止（→95年自主行動計画）

半導体協定第2期（→96年廃止）

94年3月期決算	トヨタ	日立	パナソニック
売上高	9.4兆円	7.4兆円	6.6兆円（三洋込8.2兆）
営業利益	1362億円	2134億	1736億（1836億）
経常利益	2365億	2284億	1282億（1314億）

自動車は90年代末に底、エレキは地滑りの凋落 → 半導体世界シェア韓国15%
日本14%

「不作の8年、凶作の7年、大凶作の3年」の日立

自動車を軸にした産業界の編隊形成が離陸

「世の中は何か常なる飛鳥川昨日の淵ぞ今日の瀬となる」 → オセロゲーム

異次元決断は今や経営の常識に トップ人事、M&A、海外展開

「半勝ち王子の犠牲バント」から8年

「not release the ball」は利敵行為

三菱日立パワーシステムズ発足、半導体工場の売却

TPPの役割 人口減・高齢化の下でのグローバル化を踏まえた必然的な環境整備
海外事業活動の拡大、海外資産の累積 → 海外で活動しやすく
投資収益の還流、事業の回収
知財の保護

対米交渉がカギ 関税率の譲歩も許容

米の2.5%は為替変化の誤差の範囲

重要5品目は条件闘争（猶予期間の長期化、税率など）

対中国の布石