

日本・オーストリアセミナー

90年代及びそれ以後（21世紀）の中欧諸国の経済・社会の展望
〈日本とオーストリアの協力の機会〉

講演録

財団法人 **本田財団**

日本・オーストリアセミナー

90年代及びそれ以後（21世紀）の中欧諸国の経済・社会の展望
〈日本とオーストリアの協力の機会〉

講 演 録

財団法人 **本田財団**

1996年6月20, 21日の両日、オーストリアのウィーンにおいて本田財団はオーストリア銀行と共催で中欧セミナーを開催しました。「90年代及びそれ以後（21世紀）の中欧諸国の経済・社会の展望＜日本とオーストリアの協力の機会＞」と名付けたこのセミナーでは「将来の中欧諸国の経済発展に必要な技術移転、変化の激しい時代に即した中小企業の育成・振興、人材育成、環境への対応といった重要な緊急課題について、日本及び欧州諸国（中欧を含む）がともに認識し、将来の発展の方向性を探ることを目的として活発な講演、討議が行われました。

本講演録が皆様のご参考になれば幸甚です。

目 次

中欧からの現状報告 ―市場経済移行から6年―

1. ポーランド概況	副首相兼大蔵大臣 Grzegorz W Kolodko	5
2. ハンガリーの経済政策	通産省長官 Attila Karoly Soós	14
3. チェコ概況	経済大臣 Karel Dyba	20
4. スロベニア概況	経済関係、開発省次官 Edo Pirkmajer	26

セッション 1 民間部門の役割と機能

1. 日本の中小企業の役割と技術革新	31
埼玉大学大学院政策科学研究科教授 橋本久義	
2. 欧州進出日本企業のオペレーション	41
Honda UK Manufacturing Michael McEnaney	
3. 中欧進出の国際企業〈IBMの例〉	55
IBM オーストリア、中欧、ロシア社部長 Taborsky	

セッション 2 技術発展、環境、教育における公共部門と民間部門の機能

・国家機能の最適なデザイン	62
ウィーン・先端研究所所長 Bernhard Felderer	

第1部 技術と環境

1. 日本に於ける科学技術政策の変遷…………… 67
科学技術振興事業団専務理事 川崎 雅弘
2. 世界ハイテク市場での成功—州と起業家の挑戦— …… 79
ドイツ・ゾノプティック社会長、元バーデン・ヴュルテンベルク州首相 Lothar Späth
3. 日本のエネルギー産業と環境問題への対応 …… 85
東京電力顧問 小林 料

第2部 教育と育成

1. 中欧における管理職の人材育成：7つの教訓 …… 88
ボストン・フレッチャー法律 外交大学 国際政策学教授 Arpad von Lazar
・CEFTA諸国でのマネージャーのトレーニング方法…………… 94
7つの有効な事例と7つの致命的な誤り（参考資料） Arpad von Lazar
2. グローバルセキュリティ（地球安全保障）を目指す大学の科学・技術教育…………… 96
東海大学教授 内田裕久
3. 国際的管理者—国境を越えた商業技術と新しいキャリアステップ…………… 104
H・ニューマン・インターナショナル〔経営コンサルタント社〈ウィーン〉〕 Helmut Neumann
4. 企業家及び経営幹部の教育について—市場経済と企業家の役割—…………… 109
法政大学総長 清成忠夫
法政大学教授 吉田健二

セッション 3 将来の発展に向けた協力

パネル・ディスカッション …… 115

議長：オーストリア銀行 Franz M. Hörhager

パネリスト：JETROウィーンセンター所長 神田 淳

ウィーン技術大学教授・オーストリア科学財団理事長 Arnold J. Schmidt

ドイツ経済研究所 中・東欧・N.I.S.局長 Wolfram Schrettl

ボストン・フレッチャー法律 外交大学 国際政策学教授 Arpad von LAZAR

ポーランド概況

ポーランド共和国 副首相兼大蔵大臣

Grzegorz W. Kolodko

レンドバイ教授が今言われたように、議論の目的で2、3のポイントを提起したいと思います。この会議のために私が用意した論文「1993年から2000年へのポーランドの変換過程における連続性と変更 (Continuity and Changing in the Polish Transformation 1993 - 2000)」があります。この論文では次のようなことを取り上げています。何が機能して、その理由は何か？何が機能していないのか？6、7年前に開始した改革と変換政策の連続性はどこに見出されるのか？ポーランドの一般に良く知られている政策と比べて新しく拡張された政策は何が新しいのか？拡張された政策とは、私自身が作成し政府に承認された「2000年のパッケージ (Package 2000)」のことです。6、7年前と言った理由は、私自身の視点ですが、ポーランドの変換過程は少なくとも7年間の歴史があることを強調する必要があり、変換過程に関する交渉が完了してからは7年以上が経過していることを強調するためです。私は、歴史的な事柄に関与してきました。ポーランドのランステーブルやチェコスロバキアのピロード革命、またレンドバイ教授が言われたベルリンの壁の崩壊などの事件です。

今世紀のヨーロッパのいくつかの国では、変換過程に先立って市場経済の改善が行われてきたことを思い出してください。特にユーゴスラビア、ハンガリー、ポーランドではそうです。制度上の機構は国によって異なっていました。この相違が、ある意味では、各国で現在の状態が必ずしも一致していない理由です。我々はこのような歴史的な遺産の負担も背負わなければなりません。しかし、われわれが改革路線を進むにつれて、このような歴史的遺産の要素も次第に重要性を失ってきています。しかし、まだ歴史的な要素が存在することも確かです。

既に発表された方達によって言及されたことですが、この改革は観念的なものではありません。

7年前にサミットがありました。ソビエト高官のサミットで、鄧小平とゴルバチョフとで話し合いが行われました。ニューズウィーク誌に記事を載せたヘンリー・キッシンジャー氏に、その会議の2、3年後にお会いして、鄧小平とゴルバチョフのどちらが正しいかという議論になりました。鄧小平は中国で政治改革をすること無しに経済改革を推し進めたのに対して、ゴルバチョフはグラスノスチに関する限り、政治的な民主化を推進しました。

しかし、ゴルバチョフは経済的な改革に関して、ハンガリーやポーランドの中央ヨーロッパの言う意味では、ほとんどなにもすることができませんでした。ですから、当時キッシンジャー氏はどちらが正しいかの回答に困っていました。今日の観点から言うと、彼の論法では、鄧小平氏が正しくてゴルバチョフは絶対に間違っていると言うでしょう。なぜなら、中国の改革は少なくともある一面では機能していました。マクロ経済の観点から見て、確かに改革されました。ソビエト連邦では、今日ではロシアですが、全く改革されませんでした。しかし、当時キッシンジャー氏とニューヨークである朝お会いしたときに、私は次のように言いました。「二人とも間違っています。中央及び東ヨーロッパの我々が正しいのです。なぜなら、我々は政治と経済の改革は両立できることを主張し、実際に可能であることを証明しました。」民主化とは、全体主義や非民主的なシステムからの離脱です。中央及び東ヨーロッパ諸国の民主化への出発の時期は国によって違いがあり、我々の民主化はイリエスクのルーマニアやヤルゼルスキー政権時代のポーランドとは全く違うものです。

我々は、中央及び東ヨーロッパには民主化が可能であることを証明しました。この点についてはレンドバイ氏に全く同意します。民主化とは旧体制から西側のような議会制民主主義への移行であり、また中央集権の計画経済から市場経済への移行であり、そしてこのどちらも両立していることです。この2つは矛盾しない過程ですが、しかし物事を簡単にはしません。経済学の教授で、私の内閣の大蔵大臣はかつて次のように言いました。「政治は必要です。民主主義は市場経済へ移行するためには必要な要素です。しかし、政治の民主化が市場経済への移行を容易にするわけではありません。そして、今はその時期ではありません。」このように言いましたが、今がその時期です。今こそ行政の力を行使して、いかに物事が機能するかという考え方を備える時なのです。

日本では当たり前のことやオーストリアでは当たり前の標準的な考え方は、変換過程にある国では、まだそれほど当たり前ではありません。

中央ヨーロッパはかなり進んでいて、民主主義が機能しています。しかし残念ながら、まだ副首相や大蔵大臣や他の大臣が日々処理しなくてはならない問題があります。我々は、そのメカニズムを理解しています。組織的機構がどのようなべきかや、構造的改革をどのようにするべきかや、民営化をどう行うのか、または国際競争力をどう身に付けるのかを理解しています。

民主化へのプロセスは我々が通過しなくてはならないものです。6、7年間の経験からすると、今日我々はかなり成功しています。自国を自慢する訳ではありませんが、ポーランドはヨーロッパの一員になることを熱望しています。そして、経済が急速に発展している

今、我々には、ヨーロッパの一員になる資格があると思います。

私の前任者達が言ったのとは違う意味で、経済は急速に成長しています。1989年から1991年にかけての初期の変換政策の努力の賜物です。しかし、そんな努力にも関わらず、ポーランドの安定化政策には行き過ぎがあったと思います。変換過程の不況は非常に深刻で、失業率は相当高くオーストリアの2倍にも達しました。チェコ共和国では、失業率はオーストリアより更に低いのです。前の発表者がこの問題を取り上げました。しかし、この2つの経済の自由化への開放政策や安定化政策は異なる過程にあるのです。このことは、ポーランドの失業率がチェコ共和国の失業率よりもかなり高いことを説明しています。このような高い失業率は回避できたのかという問題ですが、ある意味では、回避できたと思います。

「ポーランドの政策」として知られている経済政策に基づいたポーランドの経済発展は、我々の輸出主導型及び投資主導型の成長という考え方によるところが大きいと思います。これは、観念ではありません。これは単なる実用主義です。これが、我々の経済を世界経済と融合させる方法なのです。第一の過程は、西ヨーロッパのEUとの統合です。

前期の変換過程で悪い結果が出ましたが、我々はその後1992年には回復し始め、1993年は飛躍の年になりました。1994、5、6年と上昇を続けています。この期間の平均の経済成長率は年率5、6%です。昨年はヨーロッパ全体でも最高の成長率で7%を記録しました。これはGDPで計った（インフレ率を差し引いた後の）実質の成長率です。今年もインフレ率を引いた実質の成長率で、少なくとも7%を維持していきます。2000年以降まで5.5%から6%の成長率を維持したいと思います。

前述したように、これは輸出主導型の成長です。輸出は主にOECD諸国が対象で、実際3週間の内にポーランドはOECDのメンバーになります。私はポーランド政府を代表して署名するつもりです。28番目のOECDのメンバーとなりますが、チェコ共和国やハンガリー共和国などの他の中央ヨーロッパの国も一緒に加盟します。もちろん、日本やオーストリアはすでにメンバーです。

以上のことが、ポーランドの世界への歴史的な偉大な第一歩の要約です。今回は、以前の世界への飛躍の時と違い、成功しています。我々は先進国の社会の一員となります。しかし、世界の先進経済諸国の内では一番成績が悪い事は確かです。

現在問題となっていることは、どのようにして輸出主導型、投資主導型の政策で、この高い経済成長率を維持していくかです。我々の貿易の80%は対OECD諸国です。その構成比

は 2/3 は EU 諸国で、1/3 はドイツです。オーストリアは非常に重要なパートナーです。残念ながら、日本は貿易量でも海外投資でもあまり多くはありません。ですから、頻繁に色々な所で色々な団体によって企画され開催されるこのようなセミナーで、二国間や多国間の協議の機会があるわけです。このようなセミナーによって日本の投資が増えるきっかけになり、また私の考え方と非常に似ている経営に対する日本式の考え方がもっと活発になることでしょう。

海外からの投資は GDP より 0.5% 高い成長率で伸びていて、また、家庭部門や企業部門の貯蓄性向も増加しています。貯蓄は増加していますが、我々はこれと加算される他の貯蓄、つまり外国の貯蓄に注目しているのです。従って我々は、外国資本の流入、特に外国からの直接投資を促進しようとしています。なぜ直接投資なのかですが、直接投資は長期間に渡る投資で、経営技術やマーケティングスキル、またノウハウの移入を伴い技術が入ってくるからです。

この観点から見ると、物事は順調に進行しています。1996 年の第一四半期だけで、海外からの直接投資額は 10 億 US ドルを記録しました。累積額では 100 億ドルに上り、1996 年末には 110 億ドルになります。経済研究所の試算によると、西暦 2000 年までにポーランドだけで 270 億から 300 億ドルの海外からの直接投資が予想されます。この予想によると、中央及び東ヨーロッパ諸国とロシアへの投資は 1000 億ドルに近づき、そのうち 30% はポーランドとオーストリアに投資されます。

大規模な投資家は既に 5 億ドルを投資しています。残念なことは、日本の投資が少ないことです。オーストリアは小さい国ですが、とても美しい国です。小さいことは美しいことです。また、日本も美しい国です。松島、宮島、桜島、天橋立などは美しい所だと聞いています。日本は、もっと中央及び東ヨーロッパに投資するべきだと思います。私はそのことを説得するために、ここにいるのですから。

マクロ経済の安定性についてですが、ここでお話できるような事はあまりありません。ポーランドでは状況が悪化しています。ある人は、治療がないショック療法だと言っています。しかし、現在我々は、不要なショックがない治療法の政策を推進中です。このような表現は言葉の遊びですが、現在我々は結束してマクロ経済の安定を目指して全力で弛まないうえ努力をしています。

1996 年の 5 月には、ポーランドで 9 年ぶりにインフレ率が、年間に換算して 20% を割りました。5 月から 5 月までのインフレ率です。これはすばらしい事です。1989 年の年間のインフレ率は 2000% でした。指数によると、1990 年の終わりにはまだ 250% であったインフ

レ率が、1991年には60%になりました。インフレ率は引き続き下がり、1996年の終わりには17%になると予想しています。来週政府から発表される1997年の予算では13%で試算されています。2000年までには5%以下になると思います。

ポーランドはマーストリヒト条約の規定を既に満たしました。EUへの加盟を目標としている我々にとってはこの条約は非常に重要です。我々は既に2000年のEU加盟を目指して話し合いをもっています。EUへの加盟は、西ヨーロッパ諸国の政府やブリュッセルにあるEU本部が政治的な判断で決定するものではなく、中央及び東ヨーロッパ諸国の困難な構造的再構成の成功如何にかかっているのです。

とりあえずは、4年後に会議を開きます。マーストリヒト条約では、財政赤字はGDPの3%以下となっています。今年、（ポーランドでは）2.7-2.8%でした。今年の家計負債の総額はGDPの55%です。1997年の終わりには、視点の違いによってある程度の相違はありますが、52%になります。この数字は、ここオーストリアよりもずっと低い数字です。しかし、家計負債の額が相対的にGDPの何パーセントであるかは、あくまで相対的な数字でしかありません。ある国家は国際金融市場へアクセスし易い立場にあるのに対して、他の国家はそうではないからです。

我々は国際金融市場に対してアクセスし易い立場にいます。オーストリアの銀行や日本の投資銀行は、ポーランドでは非常に活発な活動をしています。私は現在第二回目のユーロバンク公債の発行を準備しています。今回はドイツマルクが中心です。発行は来月の7月になる予定で、今回は外国の国際銀行と協力しています。国際的な金融市場はすぐ近くにあります。我々が現在借りる必要があるからそこで債券を発行しようとしているのではありません。私は、単純に国際金融市場での資本調達切符を成功裏に手に入れようとしているに過ぎません。国際市場が必要な理由は、換金性や資産の評価の面で有利だからです。

この視点から言うと、ポーランドには、英国のIBCAやEPCAのような取引の機関(trade agency)がそろっています。最近国際的な格付け機関であるS&Pのランク付けも取得しました。IBCAはポーランドをBBBの格付けとしました。投資の評価基準と呼ばれているこの状態に沿って進めていく予定です。

マクロ経済のパフォーマンスや変換過程の結果は、ミクロ経済の産業の再構成という鏡を通して見る必要があります。第一は、民営化です。為替レートで換算したGDPは最近では1300-1350億USドルにまで上昇しました。PPP(Purchasing Power Parity: 購買力平価)ベースでは、その数字はもっと高くなります。私の記憶では、購買力に基づいた換算レートを現在の為替レートから計算するには、全ての数字を1.5から1.7の因数で乗算する

と PPP ベースの値が出ると思います。ポーランドの産業部門における現在の平均賃金は、為替レートベースでは 350 ドル以上であり、現在の PPP ベースでは、月額 500 ドル以上になると思います。

ポーランドの GDP は公式な為替レート、国際市場における為替レートですが、今年は 1300 億 US ドルを超えることが予想されています。2000 年までには、2000 億 US ドルになると思います。他の国と比較してみると、ロシアの GDP の試算の 50%以上の数字です。ロシアは非常に大きな国であり、9 もの時間帯がありますが、それに比べてポーランドには 1 つの時間帯しかありません。しかし、我々の競争力、効率性、経済成長への推進力はロシアよりはるかに優れています。その理由は、我々は、マクロ経済の安定化とミクロ経済の再編成をロシア以上に行い、我々の視点からは良い成績であるからです。

民営化は現在進行中です。GDP の 70%は民間部門の貢献によるものです。70%は民間部門の数字で、多数の外国企業が民間部門や民営化プログラムに関与しています。民営化プログラムは外国の投資家などに対して非常に開かれています。

外国資本の流入に関しても、我々は非常にオープンな姿勢をとっています。直接投資に対しては特にそうです。我々は OECD の要綱に従って法律を改正しました。中には困難な問題もありました。たとえば、土地の購入に関する事柄です。しかし、我々は、OECD の規則に従って土地に関する法律を改正しました。従って、現在ポーランドに投資することは以前に比べて大変容易になっています。オーストリアはポーランドへの投資額では 7 番目か 8 番目です。オーストリア企業とのジョイントベンチャー企業は約 600 社程あります。

日本はまだ立ち後れています。しかし、日本からの直接投資は動き始めています。経済に占める重要度はますます増加していくと思います。

ポーランドは、長期的には、経済的及び政治的発展の基盤として、EU に加盟することを強く希望しています。ここで、これから言及する 3 つのギャップを埋めていく過程をみたいと思います。そのギャップとは今まで存在し、現在も存在しているものです。

第一のギャップは制度上のギャップです。我々は、生活水準の格差を無くすために EU に加盟するものではありません。今の世代や次の世代の内に生活水準の格差を無くすことは決して考えていません。私の国のポーランドでこのような発言をしても、誰も聴きたがらないでしょう。しかし私は責任のある立場ですので、ここで敢えて言います。たとえばアメリカでは南北の発展の格差を埋めるのに 90 年もかかりました。イタリアでは、戦後 50 年経った今でも南北の格差は存在しています。

中央及び東ヨーロッパ諸国と西ヨーロッパ諸国の生活水準や生産量の格差は、しばらく続くことと思います。しかし、我々は制度上のギャップを無くすように努力してきて、現在までは成功しています。我々の経済は、西ヨーロッパやアメリカ、また日本、韓国、アセアン諸国などの東アジアの経済と同じように機能しています。全く同じではありませんが、似たように機能しています。伝統的なアングロ・サクソンの経済的アプローチではなく、日本を始めとする東アジアの国々を、我々の見本として学べるものは学ぶべきだと思っています。

我々は制度上のギャップを無くそうとしていて、その過程は現在進行しています。OECD への加盟は、我々が進歩していることの証明であると思います。私は以前、OECD への加盟は高校から卒業して大学に入学するようなものだと言ったことがあります。我々は、今から本格的に学習しなければなりません。3、4年の内には、今度は大学を卒業して修士課程に入るでしょう。つまり、EU への加盟です。その後は博士過程について考えるのです。とりあえず今は、OECD への加盟という高校の卒業証書を手に入れなければいけません。

第二のギャップは、発展に関するギャップです。インフレ率を差し引いた GDP の成長率で、5.5%、6%、または 7%の成長率を維持していけると 생각합니다。輸出主導と投資主導の方法で可能だと思います。私は、この事に関しては楽観的です。このような速度で成長を続ければ、西側と我々のギャップは無くなっていくと思います。また、これにより、他の問題の解決の助けにもなります。

第三のギャップ、心理的ギャップですが、これは既に無くなりつつあります。実際、オーストリアとポーランドの間には大きな差はありませんし、またある意味では両国とも相違があります。この第三のギャップの視点から見ると、他の西側諸国の状態は悪化しています。ノルウェーがその例です。6、7年前には、ポーランド人はこのように言っていました。「何の為の民営化なんだ？ 投資？ 投資すれば、我々の森や、工場や土地も破壊されてしまう！ 反対だ！ 同意できない！」これは、メキシコ人の心理的症候群に似ています。メキシコ人に言わせると、「1500 メキシコドルあったらとてもハッピーなのになー。連中（アメリカ人）はトレーニングや増資とかをして、我々の給料はどうなっているんだ！」こんな具合です。

今では、多くの人が外国資本を導入して外国の経営と一緒に働くことの利点が分かっています。ポーランドや他の中央及び東ヨーロッパでは、もっと大きなアプローチが現在進行しています。旧ソビエト連邦の CIS 諸国では国によって相違がありますが、国際通貨基金では同じ地域のメンバーである、アゼルバイジャン、トルクメニスタン、ウズベキ

スタン、キルギスタンの四カ国の人達はポーランドをアメリカだと思っています。彼らにとってのポーランドはアメリカのカリフォルニアと同じなのです。日本やオーストリアについても同じように思っています。

どのようなギャップがポーランドにあるかお分かり頂けたことと思います。全てのギャップが相対的な基準です。そのために、私はノウハウの基金のようなものを設立しようとしています。ポーランド・ノウハウ基金は技術的なアドバイスを提供します。日本やオーストリア銀行と協力して設立するかもしれません。中央アジアは将来世界経済で重要になると判断しており、中央アジアの技術サポートも提供していきます。

心理的なギャップは無くなりつつあります。次の日曜日にはポーランドで国民投票があり、EU への加盟に賛成かどうかを投票します。70%以上、75%は賛成に投票するでしょう。しかし、私としては、賛成している意味を彼らがはっきり理解しているかどうか疑問に思っています。彼らは途中で考えを変えるかもしれません。私が EU のブリテン氏と会ったときに、彼はこう言いました。「いいですか？ 今の時点では 51%の賛成を得て、しばらく経ってから 75%が賛成の方が良いものです。」従って我々の戦略としては、制度上の機構の変更や社会構造の変化に関して、6、7%の成長率を維持してポーランド経済を世界経済に開放していきます。そして外国からの直接投資を引き付けて、外国の投資家が利益を上げるだけではなく、我々の競争力強化にも結び付きます。外国の投資家が利益を上げることは、皆さんのビジネスに関することで、皆さんの問題です。皆さんはそのための専門家で、利益を上げる方法をご存知です。私の考えでは、この事もまたポーランド経済に競争力を持たせる別の方法だと思っています。

現在我々が準備していてもうすぐ実践する「2000 年のパッケージ (Package 2000)」がポーランドの戦略です。「2000 年のパッケージ」は私が近年発展させたプログラムの拡大版です。この政策では財政政策を軽減し、減税をします。法律の草案が既に政府によって用意されています。これは議会での議論の後、わずかな修正で可決されることと思います。

現在法人税は 40%ですが、これを 1997 年から毎年 2%ずつ減らしていくようなシステムを導入します。1997 年には 38%で、2000 年には 32%になります。法律を制定する理由は、外国の投資家を含めて市場の予測を安定化するためです。

個人の所得税については、現在の所得に基づく階層の税率を二段階にわたって引き下げます。1997 年には 21/33/45%にして、1998 年には 20/30/40%にします。財政に余剰金がないのになぜそうするのかという問題ですが、それは今こそ減税を行う良い機会だからです。今、我々の経済は上昇しており、その一方で税金を徴収できないでいた闇市場などを吸収

し、税収基盤も拡大しているからです。したがって、税金による歳入の減少を招かずに、税率を下げるのが可能だからです。しかし、GDP に対する政府支出の割合は減少していくでしょう。毎年減少して、2000 年までに 3% 減少すると予測しています。

財政政策を縮小するため、政府の予算を通しての所得の再分配の要素は減少していきます。インフレによる市場を通しての所得の再分配の要素も減少していきます。したがって、投資には良い環境が生まれ、投資からの多額の利益が予想できるようになります。そして、この事によって経済成長が促進され、我々の生活水準も向上するのです。今こそ、悲慘と貧困の悪循環を断ち切ることができます。人々は良く働いています。もちろん、十分に幸福な状態ではありませんが、以前よりは良くなっております。従って、民主化政策の継続も可能な状況にあり、また来るべき 6、7 年間に変換過程の政策を社会的にも政治的にも平穩に行うことができるのです。機能しうる唯一の政策とは、その国の大衆によって支持されている政策なのです。

これが我々の経済政策と以前の経済政策の相違点です。以前の経済政策はここ 3 年間に行われた国会の選挙で、国民の合意を得られませんでした。

変換政策とは、経済や社会を改革する上で、政治的な側面と経済的な側面を矛盾することなく両立させる繊細な技術です。非常に困難な経済的な目標をいくつも満たすことを要求される社会の期待の中を航海する繊細な航海術といってもいいかもしれません。

今のところ船は良好な速さで正しい方向に進んでいます。今後この政策を継続していくつもりです。我々はオーストリアや日本、また国際的なコミュニティと協力していくことも大いに必要としております。

ハンガリーの経済政策 －政府の経済及び安定化プログラム－

ハンガリー共和国 通産省長官
Attila Karoly Soós

今日は最初にハンガリーの経済政策について簡単に説明いたします。そのあと 1995 年以降の歴史を振り返り、そして財政赤字の急激な増加や二年間続いている大幅な国際収支の赤字のため、成長を維持することが困難になっていることを説明いたします。そのため政府が臨時に財政収支および国際収支を改善させるためにとっている経済政策について言及します。

中期的な目標は、均衡のとれて持続性のある経済成長の基盤を整備することです。1995 年の 3 月に、経済の安定化と国内外の企業競争力の向上を目的にした斬新な政策を決定しました。経済の安定化政策に関する政府目標は、貿易収支の赤字を大規模に削減することと、政府の財政赤字を削減してインフレ率を抑え、外国からの直接投資を促進することでした。

国家経済を近代化し数々の矛盾を解決するための第一の道筋は、海外貿易を改善し国家の輸出パフォーマンスを向上することです。したがって政府の政策には輸出促進を目的にした要素がいくつか含まれています。その中で、最も注目すべき政策は、ハンガリー通貨であるフォリントの大幅で即座に行われた切り下げと、それに続くペッグ制為替レート政策です。（ペッグ制為替レート *pegged exchange rate* とは、為替レートを全く市場には任せないで、予告している一定の範囲内に為替レートが収まるように政府が介入する政策。）輸出と輸入の増加率の大きな差を狭めるために、政府はエネルギーと資本財以外の輸入に 8% の課徴金をかけました。しかし、輸入課徴金は 1 年以内に廃止される予定です。

均衡財政を実現して予算の赤字を絞り込むために、中央省庁やその資金拠出で設立された組織による現在及び後年度の支出削減を主要ターゲットとした政府支出を抑制する政策がいくつか実施されました。社会保障システムも見直され、いくつかの給付金は継続打ち切りとなり、社会保障システムは本当に補助を必要としている家庭に焦点をあてた政策に変更しました。

国民の生活水準の犠牲と民間企業セクターの活性化を柱とした 1995 年の斬新的な政府の安定化政策の採用により、経済は良い方向に向かいました。最大の成果は、国際収支と財政収支の改善と経済の安定化でした。結果として、輸出額と輸入額は削減されました。1995

年の輸出総額は 1994 年に比べて、21.5%上昇し、一方輸入の増加率は 7%でした。貿易収支の赤字額は 26 億ドルで対前年度 14 億ドルの赤字減少を達成しました。これは、非常に大きな成果です。

貿易収支が向上する一方、政府の財政赤字の問題も制御不能状態にならぬように対応できました。1995 年の財政赤字は 1340 億フォリントでしたが、補正予算の見積より 220 億フォリントも抑制でき、1995 年度当初に比べ予算は実に 1500 億フォリント削減できました。その額は GDP の 2%に匹敵します。

一年以内にこのような大規模な変化や政策の変更が行われましたが、この短い時間にかかりの成果をあげることができました。

中央の財政赤字は民営化の収入を除いて、GDP の 6.2%から 5.6%に改善されました。一方では国債の利子の支払い分を除く財政バランスは、1994 年の赤字から 1995 年は黒字に転換をいたしました。

人口の増加によって貯蓄も、一時は減少したものの、現在は増加しています。政府財政の歳入と歳出も前年よりも均衡しています。1994 年に始まった経済成長は緩やかな増加ながらも持続していて、1995 年には GDP は 1.5%~2%の成長を記録しました。経済成長の牽引要因は輸出であり、一部は民間部門の投資によるものです。

予算の修正や事前に発表されたいわゆるベッグ制為替制度は“3 月政策”の結果として導入され、マネタリー政策の観点から修正されたものです。財政と貿易収支の均衡を回復するために、企業の信用による買い付けが著しく制限されるような状態は終わりました。そして利子率が常識はずれのレベルに達するような危険も薄れました。

“3 月政策”の結果、国民、商業及び政府の所得の配分が大きく変わり、企業に有利に働くこととなりました。企業の蓄積資本、これは 1994 年の 2500 億フォリントから、1995 年には 4500 億フォリントに上昇し、競争力強化の為の投資が可能な環境作りがなされました。

所有権の分配は、1995 年の主要産業の民営化によって革新的に変化しました。電力、ハンガリー国営石油公社、ガス、製薬、電信電話会社の大部分が民営化されました。

昨年一年間の外国資本の流入は 45 億ドルに達しました。これは、民営化による収入を含めた数字です。民営化による海外資本の流入はその前年と比較して、2 倍から 3 倍も増加し

ました。昨年を通して消費者物価は 28%上昇しましたが、インフレ率はまだコントロール可能な状態で、昨年後半にはインフレ率は下がっています。

1995 年には、安定化政策以外にも政府は、長期に渡る発展を支える目的で、いくつかの法律を制定しました。また産業の競争力強化のプログラム、省エネルギー政策、地域開発、および国内の特定状況における一定地域の危機管理プログラムなどを実施しました。

まだ実行すべき重要なプランがあり、公共投資の改革もその一つです。1996 年には、これらの政策を混合して実施することで、貿易収支や財政収支がさらに向上し、安定した成長や投資の増加や産業の近代化が進行するでしょう。

成長や近代化は、企業にとって有利な経済政策や活発な産業政策、比較的急速な産業再編成の政策に基づいたものにすぎません。これらの政策は中期的な産業政策を考慮したもので、昨年の 12 月に政府より提出されました。ハンガリー産業政策に関しては、皆さんが予想していることとたいした違いはありません。しかし、私の友人であるチェコ共和国のデイバ大臣はチェコには産業政策がないと見ているかもしれません。その理由は、ハンガリーの産業政策は特定の産業部門を考慮したのではなく、また勝者と敗者を決定するようにも設計されていないからです。ハンガリーの産業政策は、いわゆる水平のアプローチで、優秀な業績をあげる能力のある企業には特別な対応をとって後押しをしていこうというものです。

戦略の中心は競争原理の活性化です。目的はハンガリー産業を世界経済のレベルに追いつかせ、近代化を図り EU と統合することで、そのためには強い競争力を付ける必要があります。

産業政策の目的は、経済発展のキーポイントつまり資本投資、研究開発、外国資本の流入等は、できるだけ多くの企業が恩恵をこうむるようにしていくことです。競争力のある生産の枠組みを築く為には、産業や企業がその有利な立場を最大限に活用できる経済環境づくりを、政府が行う必要があります。産業発展で重要な要素は、特に工業部門における投資の促進です。最も重要な課題は、過去の低レベルの投資によって蓄積された投資の不足を解消して、GDP の 20~25%のレベルの投資を継続、達成していくことです。

投資を促進するには、適切な税制や資金へのアクセスを改善する特別な融資のスキーム、および中小企業振興の為の投資の援助が必要です。

ハンガリーの産業政策では、企業の研究開発や技術革新のサポートに焦点をあてています。

我々の目的はハンガリーと他の先進ヨーロッパ諸国とのギャップを狭め、長期的にはなくすことです。そのためには、最新の技術、研究方法の幅広い適用や移転、研究開発施設の現代化、政府の効果的な役割、最新技術を駆使する中小企業の振興が必要です。計画では1998年までに、さらに力強い経済発展の為の法律的、制度的、物質的、地域的整備を進めていくことにしています。

経済発展の基礎を整備するために、1998年までにGDPの1.5%が研究開発投資に割り当てられるようにします。残念ながら現在の状況は、その半分の状態です。

外国資本の投資対象として最近確立された地位を維持し、強化していくことは発展戦略の目標です。ご存知かと思いますが、ハンガリーへの海外投資の統計によると、その総額は140億ドルを超えていて、近隣中欧諸国の中では最も高い数字です。昨年の海外からの投資は特に多く、大規模な民営化による効果を含めて45億ドルでした。今年の月ごとの外国資本の流入は、民営化の効果なしで、約2億ドルに上り、年に換算すると25億ドルになります。今年も大規模で重要な民営化計画があります。従って昨年度同様の成果をあげることができるでしょう。

優先課題は投資環境の向上で、それには適切な一般経済状況、インフラ整備、金融の民営化を具現化していく必要があります。外国資本の流入は、投資に対するインセンティブ、税金システム、安い運搬費、減価償却制度の近代化、保証制度の改善などの要因によって影響されます。

ハンガリー経済が更に発展する為には、大規模な多国籍企業とできるだけ深い関係を確立することが望まれます。

産業政策の優先課題に部品製造会社のネットワークや、そのシステムの発展があります。部品供給ネットワークの発展に望ましい状況として、まだ数の面にとどまっている中小企業の充実、伝統的な関係の相対的な強さ、また外国の大企業の存在があります。中小企業の振興こそ、ハンガリー産業の構造や機能の蘇生、現代化に最重要な要素の一つであります。

中小企業のしめる割合や雇用は近年増加しております。

中小企業がさらに発展すれば、重要な新規雇用源になります。中小企業対策として優先して行うことは、投資、技術革新や競争力の向上を目的とした援助、研究開発や技術革新成果を移転、普及させる機関の設立、及び特別なサプライヤー・プロジェクトの開始です。

産業政策の優先課題は中小企業のサポートです。その理由は、中小企業セクションこそが先進市場経済からの幅広い援助の受け皿であるからです。これを実現するには、中小企業の発展をはっきりと目指した政府政策が必要です。

工業の生産量を向上する上で最も重要な要素は輸出の拡大です。輸出を促進する機関や政策は既に実施に移されています。輸出入銀行、輸出信用保険会社等を設けております。しかし、その活動範囲はまだ限られたもので、輸出拡大の効果はあまり上がっていませんので、これから活動を活発にする必要があります。

EU に加盟するための準備として主要な課題に、国内の市場を単一にして、品質や基準を統一する必要があります。このような規定を定めることによって、ハンガリーの輸出は EU 市場にアクセスしやすくなります。

将来への政府方針と展望

市場経済の改革路線を堅持した上でのハンガリー政府の中期的長期的経済政策は、条件、要求、目的及び方法を規定して 1995 年に達成した成果を強化することです。また経済が持続して進歩するようにマクロ経済の基礎を固め、満足できる経済成長率を維持していくことです。

ハンガリー経済の競争力を強化すれば、経済成長は持続できます。必要な資本形成や、外国資本誘致が加速され、資本の効率性や生産性は常に上昇します。

企業の資本形成、資本市場へのアクセスは更に拡大されるべきです。そうすれば国内外の競争力が持続して向上していきます。したがって、バランスを強化し企業の一層の自己資本形成、資本誘致を達成することが、国内企業と外国企業の両方の利益になり、それにより財政赤字の GDP 比も減少します。財政赤字をこれ以上減らすには、公共支出を大幅に削減するしかありません。政府の負債を減らせば、利子払いの重荷を減らせ、ネットの利子率も下がり経済成長に弾みが付きます。このことが財政赤字を恒久的に削減し、国内貯蓄を増加させる唯一の方法です。

インフレ率を持続的に減らすにはペッグ制為替システムを維持することが必要で、もし可能ならこの十二月にデノミ（平価の切り下げ）が必要です。このような政府の介入によって企業の競争力を強化し、適切な投資環境を確立する必要があります。

これには、製品、通貨及び資本に関して市場開放を促進するような経済外交と貿易政策が必要です。

チェコ概況

チェコ共和国 経済大臣

Karel Dyba

私の国（チェコ共和国）で現在起きていることについて簡単に話したいと思います。まず始めに政治について述べます。そして、現在の経済状況について言及し、そのあとで環境問題についてコメントします。経済の変換過程で環境はどのような影響を受けるかという問題は、このセミナーの議題の一つなのでこれも言及します。そのあと、現在の状況に至るまでの政治の過程を、そのパフォーマンスに関連して簡単にですがお話しします。最後には、対外関係の問題について言及します。チェコ共和国はご存じの通り解放経済の政策をとっていて、貿易に非常に依存しています。従って、チェコ経済とヨーロッパ経済との統合、および世界経済に関連しての我々の展望について言及し、この発表を締めくくりたいと思います。

では第一に政治についてです。20 日前に選挙が行われ、クラウス政権が再選されました。（厳密には、二三日中に議会の同意を得てからですが…。残念ながら（冗談）私の国にも議会があるので、まあ議会の言うことを聞かないといけない訳です。）クラウス首相が少数政府を組閣する予定ですが、2 日以内に連合についての話し合いが持たれます。以前と同じ政党による連合政権になるはずですが、結果は 2、3 日中に出ると思います。

オーストリア人やハンガリー人にはよく分かることで、最近では日本の皆さんもご承知のことと思いますが、連合政権を作るのは大変な作業です。力による連合の場合は特にそうです。今は、そのようなことはしませんが…。私の国でも連合政権の組閣は大変ですが、2、3 日中に完了すると確信しています。その政府では以前と同じ基本政策が実施されます。

議会における力関係ですが、まだはっきりしたことは分かりません。ただ社会民主党(Social Democrats) が多くの議席を占めていることは確かで、議会では強力な反対党です。しかし、社会民主党は、10%の票を獲得した共産党とは協力しないことを明言しています。極右派も約 8%の票を獲得しましたが、協力する政党はありません。

社会民主党が約束を守るとすれば、安定多数の連合政権が誕生するはずですが。議会の議席数は 200 議席ですが、社会民主党は 61 議席を確保しました。連合政権の投票可能な議席数は 99 議席になる予定で、他の票は共産党や極右の票です。

2、3 日中には結果が出るはずですが、既に言及した事ですが、少数政府が実施する政策は経済の変換過程に対処した政策で以前の政策と一貫性があるものです。社会民主党自身、変換過程と市場経済の政策に完全に同意することを強調しています。もうすぐ日々の政策がわかると思います。しかし現在の状況からすると、細かい点の変更はあることは確かです。以上が現在のチェコの政治についてです。

選挙直後の為替レートの変化はありません。プラハの証券取引所も選挙直後のチェコの情勢からの不安を払拭して変化していません。クラウスの政党はこの選挙で勝利し、30%近くの票を獲得しました。社会民主党も大幅に獲得票を増やし、26.4%を獲得して現在は第2党です。

現在の経済状況についてお話しします。消費者物価指数によるインフレは年率で 8~9%です。最近は下降傾向にありますが、下降のスピードはゆっくりしている状態です。このような高いインフレ率を引き下げる事が今後の主要なタスクです。しかし、経済が政府の介入なしで安定した成長ができるようになった現在では、インフレ率の引き下げは容易なことではありません。ご存知のように、経済が成長している場合にインフレ率を引き下げることは非常に困難なことです。しかしチェコでは、成長率が増加しているにも拘わらず、インフレ率が減少しています。2000 年までの過程ではインフレ率が低下しながら、経済が発展していくと思います。目標としては、4 年以内にインフレ率を 4%から 5%位に維持する予定で、これは達成すべき経済政策の重要課題です。

第二のトピックは対外関係です。チェコの昨年の経常収支は GDP の 4%に相当するほどの赤字を記録しました。貿易赤字の問題に関しては国内でも盛んに議論されていて、昨年の赤字は莫大ですが、サービス産業や資本の流入による資本収支の黒字で十分にカバーできています。この点に関しては、議論が分かれるところです。私の個人的な見解では、外国からの直接投資や長期にわたる資本の流入が続くかぎり、経常収支の赤字は GDP の 4%または 5%までは許容範囲です。

実際（の国際収支）はどうかという問題ですが、資本の流入額は経常収支の赤字額を上回っています。全体的な傾向としては、経常収支の赤字はまだまだ許容範囲内です。クラウン(チェコの基本通貨) に関しては為替の交換レートが大幅に変わらないことから判断すると、市場の予測も良好です。1991 年の 1 月のレートに近い数字を保持しています。1991 年 1 月には為替制度が変更され、それ以来国立銀行はチェコの通貨の変動できる幅を広げました。しかし、特に対 US ドルやドイツマルクとのクラウンの交換レートは 1991 年の初め以来変動していません。したがって、市場の予測は良好で、チェコの国立銀行も良い立場にいます。

次に失業問題ですが、近年では非常に低い数字を記録しています。現在の失業率は 2.7% から 2.8% でヨーロッパ全体で最も良好です。この理由に関しても色々な議論があり、ある人に言わせると、チェコでは政府が破産しそうな企業に補助金を与えて保護し、産業の再編成がないからだと言います。しかし、この説明は誤っています。基本的な本当の説明は経済の底力によるもので、チェコの民営化によって出来た経済のねばり強さによるものです。構造の変化はいくつもありました。チェコではミクロのレベルだけではなくマクロのレベルでも再編成が行われています。

このことは、様々な指数や統計の数字から判断できます。産業構造については、企業の規模に関してオーストリアやドイツと同じような産業構造になっています。チェコでは、多くの中小企業があり、その数は増加しています。ある意味では、産業構造に関しては、戦前の伝統的な姿に戻ったといえます。

新しく誕生した企業の多くはファミリービジネスです。大企業をやめて新しい仕事に就くか、新しく自分自身で企業を設立する人もいます。チェコ人は進取の気性に富み、自分自身で仕事を開業することがよくあります。

例えば、5 年前は地域で有数の大企業であった鉄鋼産業や石炭産業では大規模な労働力の削減があり、現在での就業者は当時の 50% 位に落ち込んでいます。しかし、これらの産業から離れた人々を路上で見かけることはありません。彼らは働いているのです。もちろん、中には退職して老後を暮らしている人もいますが、多くの人は働いています。民営化や民主化または変換政策全般によってもたらされた経済の底力は、このような大企業を離れた人達にとってはとても有利な条件を提供しています。これが低失業率の基本的な理由です。

第四は経済成長です。昨年、チェコ経済は政府の介入が無くても成長率が維持できる状態に達しました。どのような介入手段によっても成長率を刺激することはできません。経済の成長は市場の力によって生み出されるものです。チェコ経済の成長は、公共投資で赤字を作りながら維持している成長ではありません。

GDP で測った昨年の経済成長率は 4.8% でした。将来はさらに高い成長率が予想されます。例えば、製造業のインフレ率を除いた実質成長率は 10~11% です。製造業の労働人口は減少しているため、生産性は実質成長率より高い率で向上しています。これは長期にわたる傾向で、将来も同じ傾向が予想されます。従って、今年もまた非常に良い経済の結果が期待できると思います。なぜ過去 10 年にわたってまともな成長率が記録されなかったのか疑問です。過去を振り返って見ると、たとえば 50 年代、60 年代のドイツは高成長率という

イメージがあります。我々はいま、この時代にドイツで観察された状態に近い発展段階の過程にあります。オーストリアもその時代に同じような状態の発展段階にいました。現在と比較して、オーストリアは当時とても自由な経済状況にあった訳です。

民営化の重要性はすでに言及したと思います。私個人としては、民営化を第一に実施すべきだと思っていて、また完全性に固執しない主義です。もし常に完全性を目標としていると、その完全な目標を達成しなければなりません。しかし、いったん物事を決定すると、その実現に向かって行動し始める必要があります。そのスピードがとても重要だと私は思います。現在プラハには、証券取引所があり、発展しています。興味深い変化ですが、企業の所有権の集中が観察されています。地方政府も設立、改善されていて、経済に良い影響を与えることと思います。私の個人的な見解ですが、民営化を最初に行うことが非常に重要だと思います。

産業構造の変化に関する政策ですが、産業構造を変化させる政策は明らかに官営企業の民営化です。民営化は産業政策の主要な項目です。民営化は、ある意味では、産業政策の一部であり、また産業政策の重要項目です。

第二に、責任ある財政政策の重要性を強調したいと思います。非常に責任のある財政政策は財政の均衡を常に目標とするものです。財政赤字と財政黒字が交互に発生している状態では、歳入と歳出は均衡することになっています。教科書では均衡することになっていますが、現実には一旦財政赤字を記録するとなかなか赤字から抜け出すことはできません。麻薬と同じようなものです。一回それを経験すると、習慣になり、なかなか止めることができないのです。

従って、財政支出を抑えると同時に減税して歳入と歳出を均衡させる政策が、産業の変換過程のマクロ政策として一番重要な項目だと思います。財政支出を抑える政策を実施し、厳しい予算を受け入れて、経済の他のプレーヤーに対して良い手本となる必要があります。この例は非常に重要で、我々が過去から学んだ事柄です。財政赤字を解消する方法に耳を傾ける人達に、政府がアドバイスを提供するわけです。アドバイスとは、単純な理屈ですが、支出を抑えれば良いことです。それだけです。財政政策についてはこの位にしましょう。

それでは、環境問題について話しましょう。過去 5 年間にわたって、環境問題を非常に改善させてきたことを、我々は見逃してしまう傾向があります。改善を表す指数のほとんどでは、50%近く向上しています。つまり、チェコでは 5、6 年前の水より、今の水は 50% もきれいになっているということです。アメリカはこの結果を出すのに、約 20 年もかかり

ました。この観点からすると、我々は非常に早く問題を改善していることになります。

リン酸化物も約 50%削減されました。チェコでは成長率の 2 倍もエネルギー消費増が増加しています。環境改善を目的とした企業による投資は莫大な額になっています。個人的には非常に高いと思いますが、環境問題の改善のために投資した額は、近年の統計では GDP の 4%から 5%にも相当しています。ドイツでは、GDP の約 2%です。チェコにはまだ足りない要素が多いことは事実ですが、多すぎる額を環境問題の改善の目的で投入しています。発展段階の今のステージでは、多すぎる額だと思います。また、効率もあまり良くありません。しかしながら、結果には満足しています。ただ、個人的には高すぎると思っています。

最後に対外関係についてですが、他の諸国と同じようにチェコも EU の参加国になるように申請しました。正式な政府発表の情報はまだなので、チェコ共和国が EU へ加盟できるまでどのくらいあるかを、個人的な見解ですが、報告します。

EU に加盟する準備は十分にできています。しかし、ブリュッセルでどのように加盟国が決定されるのかは疑問のあるところですが、我々は経済を立て直し経済力を付けていく必要があると思います。そして我々はその方向に進んでいます。経済力が付いた時点で初めて交渉が期待できるのです。

また、CEFTA (Central European Free Trade Agreement: 中欧自由貿易協定) についてもその重要性を強調したいと思います。CEFTA の加盟国はチェコ共和国、ポーランド、ハンガリー、スロバキアですが、その市場規模は大きく、7 千万から 8 千万の人口を抱えています。また我々には、自由化路線を突き進むという点で共通の認識があり、関税や非関税障壁などの自由貿易の障壁は少なくなっています。

現在までに、地域間の貿易量の増加については、興味深い結果がでていていると思います。特にポーランドやスロベニアの貿易量は増加しました。チェコ共和国としては、このような自由化への傾向が続くことを強く望んでいます。また、この自由貿易地域への加盟希望国が増えていくことが予想されます。しかし、これは我々の EU への加盟という目標の代わりになるものではありません。

重要なことですが、残念ながら私が既に指摘したとおり、ヨーロッパのこの地域には、日本の影がとても薄い状態です。これらの国々では、他と比較してですが、日本人をあまり見かけません。日本の政治や社会は、現在、常に前進する政策を改めて非自由化の段階に入ったのでしょうか？しかしながら、あなた方日本人が私たちを必要とするとき、いつか

は必ず必要とする日が来ると思いますが、そのときは観光客としてでも是非チェコに来て
ください。ちょっと休憩してチェコを見物してください。

スロベニア概況

スロベニア共和国 経済関係、開発省次官

Edo Pirkmajer

我々が変換過程について話すとき、どこから手を付けるかを認識する必要があります。我々は何が目標なのかは既に分かっています。我々の目標は自由経済と民主主義に基づいた社会に到達することであり、将来は経済だけでなく政治の側面も考慮する必要があります。しかし、それにはまずどこからスタートするかを認識する必要があります。

この観点から言うと、各国の相違点を確認する必要があります。このセミナーに出席している代表者は、経済的な変換の上位にいる国からの人です。成功しているとは敢えて言いません。なぜなら、これらの国はスタート時点で旧ソビエト連邦の国よりは有利な立場にいたからです。今日、そのような上位にいる国からの代表者のお話を伺いました。

この観点から言って、私の国スロベニアは、以前から他の国と比較して成功しているという事実に注目して頂きたいと思います。

最近、つい一週間前ですが、ウィーンとスロベニア間を結ぶ最初の鉄道が敷かれて以来 150 年を祝う祭典がありました。その鉄道の敷設によってスロベニアの産業発展が始まりました。従って、社会発展や文化発展と並行しての産業発展はスロベニアの伝統なのです。産業発展の開始以来、毎年経済は成長して来ました。ユーゴスラビア王国やオーストリアまたはハンガリー帝国の一部であった時代でも例外ではありませんでした。ユーゴスラビア共和国のころはスロベニアは 8%の人口で 30%の交換可能通貨（ハード・カレンシー）を輸出で稼いでいました。

実際の改革と変換過程がいつ開始したのかという問題ですが、計画経済を考えると、スロベニアと他の旧ユーゴスラビア各国とを区別する必要があります。なぜなら、スロベニアでは、中央集権的な計画経済は 1950 年代に既に廃止されていたからです。民主主義が存在したとは言えませんが、擬似的な市場のようなものは存在していて、それで経済発展の面で有利な立場にあったわけです。企業も存在していて、それぞれがアイデンティティを持って擬似的な市場で競争していました。もちろん製品とサービスの市場があっただけで、資本や株式の重要な市場はありませんでした。ある経済学者は、市場の概念がなかったので、民主主義は存在しなかったと言います。その経済学者は 1980 年代の中頃ですが、次のように言いました。「市場の概念なしでは、製品やサービス及び資本の市場を含む市

場経済はありえない。」以前のスロベニアはそのような状態でした。

現在の状況についてですが、特に日本からの皆さんのために、簡単ですがいくつかのデータを紹介します。

スロベニアは約 200 万の人口を抱え、一人当たりの GDP は比較的高く、実際変換過程にある国では一番高い状態で、一万ドルに上ります。PPP（購買力平価）を基準にした数字は 1993 年に既に一万ドル以上でした。

GDP の内訳は、農林業はたったの 4.8%で、工業が 39%、サービス産業が 41%です。政府や非営利的なサービス活動が 15%を占めています。したがって、GDP の構成は先進国の構造によく似ています。

インフレは最近また少し増加してきましたが、スロベニアも 1990 年には 200~300%の高インフレに苦しめられました。これは旧国家であるユーゴスラビアが崩壊したときです。以後インフレ率は下がり、昨年は 8.6%になり、今年の目標は 6%です。最近の数字から判断すると 6%は難しくなりましたが、10%以内にインフレ率を押さえるようにしています。

GDP の増加率は昨年 4.8%で、今年の目標は 5%です。既に発表された他の国と比較して、それほど野心的ではありませんが、我々の現在の経済状況では高い目標を掲げて達成することはできません。

貿易収支は均衡していません。50%の GDP は輸出によるもので、国際貿易の対象になっています。輸出総額は 9 億ドルですが、貿易収支はわずかに赤字です。しかし、国際収支は黒字です。昨年の黒字額は 1 億 6000 万ドルで、GDP の 1%以下です。

外貨準備高は増加していて、現在は 40 億ドルに上ります。総額としては多くはありませんが、国の規模と比較して考えてください。

観光も重要な産業活動です。昨年は 10 億ドルを稼ぎ出しました。

スロベニアの主要な貿易相手国はヨーロッパで、ドイツがそのうちの 30%です。他の国との貿易は比較的小規模です。一方では、貿易関係は均衡していて、近隣諸国を中心に貿易をしています。

スロベニアは CEFTA (Central European Free Trade Agreement: 中欧自由貿易協定)

のメンバーであり、また EFTA (European Free Trade Association: 欧州自由貿易連合) のメンバーでもあります。そして、EU に対しての協力機構ができました。他の国も以前から同じように EU の協力機構があるので、大きな影響はありません。協力機構が締結された時に、スロベニアの首相は EU に加盟してメンバーになるように申請しましたが、これにはまだ難しい問題があります。

しかし、加盟のための第一回目の交渉では、我々は楽観的に考えています。

公共の歳入歳出面では、公共支出に対しての赤字はありません。1993 年には僅かですが GDP 比約 0.3% の額が黒字になりました。1994 年は 0.0% のマイナスで、1995 年は 0.8% のマイナスでした。今年は均衡するように計画しています。

とても重要な計画で、実際問題として最重要課題の懸案に民営化があります。このデータは非常に興味深いと思います。

第一に、民営化とは、単に既存の企業の所有権の移動ではなく、多くの企業が誕生するように経済を再編成することだと考えています。

私は最近統計を見ましたが、再編成された企業数は 6000 あります。非常に高い数字です。その企業のいくらかは、活動していない企業ですが、3 万もの企業がスロベニアで活動しています。これらの企業は既に民営化されたか、または現在民営化が進行している企業です。これらは公営企業であったり、また政府企業です。そのような企業は 2000 弱あります。企業の数を見ると、経済や社会全体で民間主導型の方向へ大規模に移行していることが分かります。また、企業の数が多いことから、経済の再編成が進行していることが分かります。このことが国家の発展の推進力になるのです。

企業の所有権 (オーナーシップ) についての再編成や改革には比較的長い期間が必要で、未だに完成していません。第一の仕事は、そのような実質的に所有権不在のシステムを本当の所有権のあるシステムに置き換えることです。

所有権のないシステムと言いましたが、実際には国家か個人に帰属しています。しかし、この旧来のシステムでは経営に対しての決定権はなく、所有権から派生する利益を得ることもできません。したがって、全く別のシステムです。最初のそして最も重要なことは、本当の所有者を決定することでした。これには 2 つの方向性があり、一つは民営化で、もう一つは政府がコントロールする企業です。

既に 2/3 の企業で本当の所有者決定作業を終え、今年の終わるか来年の中頃までには、この過程は終了し、本当の意味での所有権が確立され、全ての企業が株式会社か有限責任会社になると思います。

このプロセスと並行して、政府系企業の民営化を開始しました。現在は国会の議決の手続きを進めております。政府系企業を民営化する法律が制定され、他の企業も民営化の対象になる予定です。この法律では、公共事業を民営化するための外枠を作り、また 2 つの国立銀行も民営化の対象となります。この 2 つの銀行はユーゴスラビアの時代にすでに株式会社になり、企業によって株が所有されていました。しかし、後の時期に不良債権のために国立銀行になりました。再び、その銀行を民営化します。他の 25~30 の銀行はすでに民営企業になっています。スロベニアには外国系の銀行もあります。喜ばしいことに、オーストリアはリブラマに銀行を設立しました。

他にも将来を考えて多くのプロジェクトが進行しています。たとえば、税制改革や金融取り引きのルールとなる法律の制定です。金融取り引きを活発にすることにより、金融市場が開かれたものになり、外国からの投資が活性化されると思います。次に、企業買収や他の改革についての法律も整備し、施行していきます。民営化への変換過程を実行し強固なものにして、まずは 200 万の株主が誕生します。全ての国民が株主になるのです。これはけた外れのことはありません。次の十年間には、所有者の構成は他の国々と同じようになります。つまり株主の数は減少し、所有権の集中化が起こります。所有権の集中が国民経済に好ましい方向で進むようにします。

ここに国民一人当たりに換算した 1994 年のデータがあります。外国からスロベニアへの直接投資は、国民一人当たりに換算して 627 ドルです。これはハンガリーについて第 2 番目で、チェコ共和国は 3 番目です。しかし、最近の動向では、チェコ共和国は昨年外国から大量の直接投資があったので、チェコの昨年の数字はスロベニア以上になっていると思います。

主要な投資国はクロアチアとオーストリアです。しかし、クロアチアとの数字はクロアチアと共同経営している発電所の関係で実際以上の数字になっています。ドイツは 15%、オーストリアは 20%、フランスは自動車産業の関係で比較的大きく 40%、イタリアは 10%でその他が 8.5%です。スロベニアに投資する理由ですが、比較的高い技術を持った労働力があり、政治的に安定しているからです。前の発表者について言及すれば、最近選挙があり、少し左に移行したものの政府の政策は安定しています。我々の選挙ではまだ何が起こるかは分かりませんが、しかし多くの人が予想するように左に移行すると思います。しかし、国としての政治的安定性には影響なく、政府の政策の一貫性にも影響がないと確信してい

ます。このことは、国際間の投資に最善のそして最も重要な状況だと思います。

日本の中小企業の役割と技術革新

埼玉大学大学院政策科学研究科教授 橋本久義

大企業の社長がショパンを聞きながらブランデーグラスを傾けている時、中小企業の社長は薄暗い工場で、缶酎ハイを片手に機械の動く音に耳を傾けている。

大企業の社長が大学出の重役に取り囲まれて、精密なデータを元にした議論を聞いている時、中小企業の社長は、高校中退の元暴走族を相手に、お客さんへの挨拶の仕方を教えている。

大企業の社長が同じ系列の銀行頭取と、料亭で酒を酌み交わしている時、中小企業の社長は舌打ちをしながら伝票を繰り、翌日会う若い銀行員への言い訳を考えている。

大企業の社長が秘書を従えて悠然とクラブを振っている時、中小企業の社長は帰りのハイヤーやみやげ物の手配を考え、お客の顔色を伺いながら「ナイスショット、さすが部長！日本一！」と叫んでいる。

日本の製造業が戦後の荒廃の中から、数々のハンディキャップを克服して技術レベルを向上させトップレベルだと言われるまでに成長した原因として、日本人の勤勉性や、教育水準の高さ、緻密さ、協調性などがあげられてきた。そのほかにも要因はたくさんあると思うが、忘れてならないのは中小企業の社長の「やる気」と「根気」、「熱意」と「まごころ」、つまり一言で言えば「起業家精神」であると思う。

私は9年前から毎週木曜日は中小企業訪問の日と定めて、必ず中小企業を訪問しているが、その大きな理由が、中小企業の社長の人間的魅力にひかれたためであった。大企業の社長にも魅力的な人があるのは確かだが、中小企業の社長の、溢れるような情熱や、人を説得せずにはおかないド迫力とはちょっと違ったもののような気がする。

確かに考えてみれば、中小企業の社長は魅力的でなければやっていけない。

東芝や、日立や、通産省のような大組織であれば、就職希望者が何十人かいれば、その中の1人や2人は「ぜひ入りたい」と思う人がいるだろう。ところが中小企業はそうはいかない。「鈴木鉄工にぜひはいりたい」「小林プレスに入りたい」と思う人は希だろう。だから、中小企業の従業員は「何かの偶然の結果」入っているわけだ。「何かの偶然」で入った従業員に定着して働いて貰うためには、社長に魅力がないといけない。社長に魅力がなければ従業員が定着しない。中小企業の従業員は、社長の熱意に負けて働いているという側面がある。

金融機関も、社長の人柄を見て、金を貸している。発注企業だって、長期的に取り引きして大丈夫かどうかを社長の人柄で判断している。

つまり中小企業は社長に仁徳がないと一日もやっていけないのだ。

自動車にしろ、カメラにしろ、テレビ・VTRにしろ、工業製品の品質は基幹部品の品質で決まる。99個の部品が100点でも、90点の部品が1つあったらその製品は90点の性能しか出せない。日本の自動車や家電の品質が高いのは、使っている部品の品質が高いからである。なぜ部品の品質が高いかと言えば、下請け中小企業がそれらの部品をまごころを込めて作っているからである。

諸外国に比べて日本は中小企業の比率が非常に高い。製造業の分野に限っても約75万社の内中小企業が74万社と99%以上を占める。このような中小企業群が部品供給の役割を担っている。

諸外国では国によって多少違うが、完成品メーカーの外注比率は日本に比べて圧倒的に低い。例えば、私がかって住んでいたドイツは、中小企業の国と言われているが、重要部品は殆ど大企業が自社生産していた。ベンツの工場では、テールランプも、ワイヤーハーネスも座席のシートも全量自社工場を組み立てていた。

米国はベンチャービジネスの先進国といわれているが、中小製造業は約32万社に過ぎず、日本の半分以上である。米国の人口が日本の約2倍であることを考えると、中小企業数は非常に少ないと言うべきだろう。フォードの工場には製鉄高炉まであって、自動車用鋼板の一貫生産を行っている。フォードの内製率は約80%と言われる。一方、日本では殆どあらゆる部品を下請け中小企業が作っている。内製率は、僅か25%程度だ。

大企業の部品工場の責任者はサラリーマンだから、少々能率を上げても、給料が上がるとは限らないし、納期に間に合わなくても、コストが多少見積より多少高くなっても首が飛ぶことはない。そこそこ頑張ればそれで良いというところがある。(もちろん、それなりに頑張っているのだが……)

これに対して下請中小企業の社長は部品製造が命だ。会社に全生活をかけ、全能力を注ぎ込んでいる。ちょっとしたミスでも、納入した親企業からロットアウト(全量返品)されてしまうから、品質には万全を期し、能率を上げることに日夜腐心している。良い部品を納めて、親会社に喜ばれれば売上げも増え、社員も喜ぶ。会社も発展する。逆に不良品を納入して信用を落としたり、設備投資の時期を誤れば、会社は倒産、社員は路頭に迷い、自分も財産を失ってしまう。

管理者としての意気込みが、サラリーマン工場長と中小企業の社長とでは格段の開きがある。

日本では社長が頑張っているからこそ、従業員の意欲も高くなる。製品の品質も高くなる。

★ 中小企業の役割

日本の中小企業は、バイタル・マジョリティーとして今日まで産業経済の基盤を担う役

割を果たしてきた。

第一に中小企業は、関連産業への高度かつ良質な部品・コンポーネント・あるいは、高度かつ良質な生産財の供給源として存在していることであり、第二には、大企業において取り組むことが出来ない製品群の供給源として地位を築いている点にある。

すなわち、これら中小企業は多品種少量どころか、変種変量とでも言うべき、急速な需要の変化に柔軟に対処するノウハウを長年積上げ、良質で、高性能な部品・資材・コンポーネントを供給し続けてきた。

★ ところでこのような中小企業が育ってきた道のりは平坦ではなかった。

1980年代は、国際収支の不均衡拡大、累積債務問題の顕在化等を背景に日、米、欧、N I E S、東欧諸国 との間の経済摩擦が激化する一方、ペレストロイカからワルシャワ条約機構の解体など社会体制も大きく変動し、その中で各国の社会・経済体制も大きな影響を受けた。まさしく激動の時代であった。

1986年のプラザ合意以降、急速かつ大幅な円高（この時期 1\$=¥260 から 1\$=¥120 へと推移）に直面した日本は、貿易黒字を削減するために輸出依存型から、内需主導型経済構造への転換の努力をおこない、その結果バブルと言われる景気上昇局面に入った。この時期、株式や土地価格が空前の高値を記録し、日本中がバブル景気に沸き立った。

しかしながら砂上の楼閣のような景気が続くはずもなく、数年後バブルが崩壊し、株式、土地価格が大暴落。日本経済は、バブルの反動による深刻な不況に直面することになった。しかもその不況に追い打ちをかけるように、貿易摩擦の回避とコストダウンへの要請から生産拠点の海外移転が進み、1992年以降4年近い長期不況に喘ぐことになった。

1996年にいたって、ようやく景気回復の兆しが見られ始めたのであるが、誰しもが「一時的に景気は回復しているが、空洞化が加速度的に進み、日本経済は本格的な構造不況に突入するかもしれない」と憂慮している状況にある。

★ ここで、現在の中小企業のおかれている状況をまとめてみると、以下のようになろう。まず技術の面では、

1. 中小企業の各々のレベルでの技術革新への努力は高く評価すべきであろう。空洞化におびえながらも、生き残りをかけて製品の高度化、生産工程の合理化へ取り組もうとしており、現在のところ良好な生産の担い手としての技術力は保持されていると考えられる。

しかしながら、近年の生産拠点の海外移転の動きは中小企業を直撃している。かつては、コストの点では苦しかったが、品質管理、納期の正確さ、製品決定までの打ち合せのやり安さ等の点から、N I E Sに何とか対抗出来ていた。しかしこの数年、海外の技術レベルも向上している上、ネットワークが各々の国で形成されつつあり、非価格競争力が発揮さ

れ難くなってきた。加えて、製造業の現場に優秀な若者が集まりにくくなり、また熟練が必要な分野で辛抱強く働くことを厭う傾向が強くなり、中小企業が培ったせっかくの技術力も次世代に伝えにくい状況になってきた。

2. 近年中小企業が、先端技術を基に、独自の技術力に基づく新たな展開を図っており、例えば脱下請けを狙った最終製品の開発や、他の系列企業への売り込み等について、具体的な成功例が多々見られるようになってきた。また約10年前のテクノポリス建設法をきっかけに地方に埋もれていたベンチャービジネスが発掘され、地方のリーダーとして活躍の場が提供され、さらにこれが刺激になって、各地の中小企業の研究開発を促したことは特筆されるべきであろう。

3. しかしながら、中小企業の研究開発の実施率（大=83% 小=63%）従業員数に対する研究開発本務者数の比率（大企業の7割）研究者1人当り研究開発投資額（大企業の53%）等をみると、中小企業の研究開発活動は、大企業に較べて弱体であるのは否めない。しかも、これらの大企業との格差は拡大する傾向にあることに注意すべきであろう。

★ 次に経済面での中小企業を巡る環境変化をみると、

1. 国民のニーズの変化

ニーズの多様化・個性化・高級化等の国民ニーズの変化が、多品種少量化・生産ロットの小量化を促し、材料・パーツ選択の幅を広げた。このような動向は本来小回りのきく中小企業に有利に働く面が多いが、逆に、企画力販売力の勝負になり、どちらかといえば製造部門に偏った人員構成を持つ中小企業に不利であるとも言える。

2. ゆとり、豊かさへの志向、若者の製造業ばなれ

国民所得の増加と、資産の増加によって、全体的にサービス経済化が進展し、ゆとり、豊かさへの志向が強まり、職業選択の多様化が進んで来た。一方高学歴化の進展により、ホワイトカラー志向も強まっている。

この点から中小企業の人材難は深刻化しており、とりわけ製造業における人材難が著しくなっている。これが中小企業の技術力の維持・向上に悪影響を及ぼす恐れが強く大きな問題になっている。

最近ではどのような事業を起こすにしても、初期投資が大きくなっており、かつて日本に見られた「のれんわけ」が非常に難しくなっている。これも中小企業に就職するインセンティブを減少させているかもしれない。

3. 技術革新の進展。

技術革新の発展で、製造企業が守備すべき範囲は広がっており、人員が少ない中小企業は相対的に不利になっているかもしれない。

またエレクトロニクスの進展で、先端技術が誰でも容易に手にはいるパーツ化し、誰でも高機能機器に参入出来るようになった。例えば、優秀な下請製造企業を知っていれば、大した設備も無しに、一流ロボットメーカーになれる。このため他社との差別化が困難になりコストと、珍アイデアの勝負という面が強くなったとも言える。

またエレクトロニクス化が進み、殆ど全ての分野でエレクトロニクスの知識が不可欠のものになったことから、会社全体が、システム会社や電子会社に牛耳られるという側面が出てきた。

4. 大企業と下請け企業関係の変化

ところで、このような中小企業の技術を育ててきたのは、親企業の厳しい品質に対する要求、コストダウンへの要請、それらを達成するための、技術指導、QC活動など経営・労務管理等への指導であった。これによって、中小企業はしっかり踏まれた麦のように、強靱な技術吸収力を持った企業にと成長した。親企業は、いわば父親のような役割を担ったのである。また一方で金融機関は、疑り深い母親のように、背伸びしがちな中小企業の投資をコントロールし、適正な生育速度に保ってきた。

しかるに最近では、超円高で親会社自身が苦しいこともあって、親会社一下請けの関係が割り切ったものとなり、下請けを放置するようになってきた。

また銀行も現在はバブル崩壊後の後始末に追われており、中小企業との関係も従来の、母親のような親身の立場から、割り切った貸借関係だけに限定するようになってきた。

かくして、中小企業は、きちんと指導する機関を失ったともいえる。

5. 国際的貢献の必要性

わが国企業の国際化へのニーズおよび、諸外国からの進出要請は非常に高まってきた。

日本の製造業の強さの根源の一つに草の根技術革新ともいうべき強力な、頼りになる中小企業群の存在があったことは論を待たない。ハイテクで花を開かせるためには、オンリーワン・ナンバーワンの技術が重要だと思いがちだが、実は、ごくありふれた技術――それをできるからといって、誰も褒めてくれない、しかし重要なモノ作りの技術――に基づく部品を、きちんと誇りを持って期日までに作り上げる誠実な企業が大切で、まさにそういった、線路の枕木のような企業が極めて重要で、その国の製造業の基盤を担っているのである。

したがって、世界の国々に日本の中小企業の物作りのこころと技を伝え、世界の至るところに、草の根技術革新を起こす種を撒いていくことは、非常に重要であると思われる。

★ 日本の創造的中小企業育成のための施策

しかし長引く不況に加え、産業空洞化の懸念、既存市場の成熟化による国内市場の閉塞状況から、肝心の中小企業が沈滞ムードに包まれている。

このような日本経済の沈滞状況を打ち破っていくためには、新規に事業を起こし、新しい分野にチャレンジして行く企業家を輩出する必要があるが、近年初期必要投資額の増大、若者の大企業志向等々により、創業率が低下しており、ここ数年は、廃業率が創業率を上回る状況が続いている。

以上のような状況を考えるとき、起業家による「創造的事業活動」を支援して、新規事業開拓を推進し、輸出型の産業構造を円滑に他の分野に転換していくことが必要になっている。このような創造的事業活動の担い手としては、起業家精神に富み、小回りがきく中小企業者や創業起業家が特に期待されている。

しかしながら、中小企業あるいは起業家は、資金調達力、技術力、研究設備、人材等経営資源に乏しく、独力で、「創造的事業活動」をおこなうには、多くの困難が伴う。とりわけ、創業や研究開発及びその成果の事業化には、多額の資金と多くのリスクを伴うため、政策的支援の必要性が高い。

このため中小企業庁は 1995 年度に中小企業の技術・ノウハウの開発・事業化および創業支援のための法律を制定すると共に、中小企業の創造的事業活動に関する総合的支援施策を講じた。

(1) 技術改善費補助金の拡充

技術改善費補助金に創造的中小企業振興枠を創設し、新法の認定計画に従って行う研究開発に関する経費の一部を補助し、複数年にわたる事業も対象にする。また、優れた技術シーズの開発を促進する観点から、小規模な研究開発も幅広く支援する。

(2) 信用保証制度の無担保保証の拡充

法にもとづく計画を実施する場合で、事業化に際し必要な資金を民間金融機関が融資の円滑化を図るために、新事業開拓保険に特例として、無担保・無保証枠を設ける。

(3) 課税の特例

新法に規定する特定中小企業者が取得し、または製作した機械・装置に対して設備投資減税（取得価格の 7 % の税額控除または 30 % の特別償却を行う。）

(4) 中小企業設備近代化資金等助成法の特例

新法の計画認定を受けた者について、中小企業設備近代化資金貸付事業について償還期限の延長を行う。

(5) 中小企業投資育成株式会社の特例

技術開発に伴うリスクに耐え得る自己資本の充実を促進するとともに、資金調達の円滑化を図る観点から、新法に規定する事業者にあつては、1億円以上の資本金であっても中小企業投資育成株式会社の出資対象とする。

(6) 高度化事業の対象追加・融資条件の優遇

新法の認定計画に基づき実施する、企業合同事業、知識集約化共同事業、共同設備事業を高度化事業の対象にする。

(7) 中小企業創造団地（貸工場）の整備促進

第三セクターが創業者のための中小企業創業団地等の整備を支援する。

(8) その他

企業家精神涵養セミナーの開催、創業者のための研修（会計制度など）、技術アドバイザー等指導事業の充実、公設試験研究所の開放試験設備等、技術情報

★ 伸びる会社の秘密は？

中小企業の現場を回ってみると、確かに音をあげている企業もたくさんあるが、ねをあげつつ、粘りに粘っているのも確かだ。

考えてみれば、成熟化時代になると消費者のモノへの要求は満たされた状況にあるから、新しく市場が生まれても、細分化し、専門化された小さな市場になるだろう。このような市場は、大企業よりもゲリラ戦型の中小企業にこそなじみやすい。革新することを恐れず、リスクに敢然と挑戦する創造性豊かな中小企業にとっては、ビジネスチャンスがむしろ大きく広がっているというべきだろう。

私は今まで数多くの企業を見てきたが、このような絶好のチャンスを活かしていると思える会社の社長には共通の特徴があるように思われる。その最大の1つは、「他人の能力を正しく評価し、その能力を100パーセント、自分のもののよう使いこなす力がある」ということだ。

中小企業はもともと頭数が少ないから、従業員だけに頼っていたのでは智慧と力に限りがある。社外の人材を使いこなす必要があるが、他人の力を自社のもののよう活かすというのは簡単でない。人は、心服している人に対しては水火も辞せず働くが、心服していなければ働かない。だから、自社のために働いてもらおうと思ったら、それに匹敵する貢献をしていなくてはならない。

だから伸びる会社の共通項としては、社長が世話好きだ。異業種交流会では幹事を引き受ける。業界の為になる話があれば、自分にメリットが無くても業界を走り回って説得して回る。だから情報が集まり、ときたま、耳を疑うような良い話がもちこまれて来るのである。

当然ながらこういう社長は、従業員の意欲をかきたてるのもうまい。起きている時間の半分以上の時間を会社で過ごしている以上、従業員にとって会社で過ごす毎日が楽しいも

ので無ければならない。職場を働き易いものにすると同時に、休養施設を充実させ、サークル活動等へも盛んにやらせている。また家庭とのコミュニケーションを保てるように給料袋に家族宛の社長のメッセージを入れる。社員の奥さんの誕生日には花を贈る。このような地道な努力が社内のコミュニケーションを円滑にし、明日の技術革新を生み出す。

そしてこのような社長は、会社が小さいことのデメリットを克服するため、中小企業らしい経営戦略を展開をしている。つまり、新しい分野への挑戦であり、自社にしかできない分野の確立である。

新しい分野への挑戦にはリスクを伴う。しかしリスクを恐れチャレンジ精神を失ったら、取り残されてしまう。絶えず現状への安住を否定し、常識的な考え方に挑戦する気迫を持って他とは異なるものになる努力をする。

たとえば静岡県にある大学産業の曾布川社長はその典型だろう。同社長は「自らを高め、その知恵を人の役に立てること」を基本理念としている。

彼は言う。「仕事は楽しくあるべきものであると同時に、相手に喜びを与えるものでなければなりません。仕事を楽しむためには、まずその分野の豊富な知識が必要だし、相手に喜びを与えるためには見識や度量、ひいては仁徳が必要となってきます。人によってはそれは理想であり、現実には無理であるという人もいます。しかしながら理想はあくまで高く掲げ、それに向かって挑戦していく姿勢こそ大事なことでないでしょうか」

曾布川社長が開発したのは、「緊急時用浄水装置」だ。災害時にプールや河川の水を簡単な操作で飲用水に変える装置である。1977年にたまたま小さな町役場から災害時の飲料水を確保する装置の要望があり、試作機を製造したのが開発のきっかけだ。ユーザーには、浄水効果、および一台 75 万円（現在 87 万円）という手頃な価格が評価され、今では全国の各自治体・官公庁を中心に、約 60% のシェアを確保するに至っている。国内だけでなく、カンボジアやボスニアでも大活躍し、各国が持込んだどの製品よりも優れた浄水装置としての効果や耐久性を発揮した。

現在、曾布川社長は種々の異業種交流会や先端技術研究会の会長を勤め、むしろ多くの中小企業を励まし、勇気を与えている。そしてそのような奉仕活動が曾布川社長のまたとない情報源なのである。

他人が手がけない分野に取り組んで No. 1 になっている企業もある。

滋賀県の富士車両は昔からクリーニング業界の機械に特化して業績をあげてきた。最近開発したのは「ワイシャツ用全自動折り畳み機」だ。洗い終わったワイシャツの襟を所定の金具に差し込むだけで、アイロンをかけ、折り畳み、包装してゆく。作業時間は 18 秒、これまでは 2 人がかりで 1 時間当たり 130 枚のスピードだったのが、これなら 1 人で 200 枚は可能になる。

愛知県の本多電子は技術開発型企業の一つの典型だろう。かつては魚群探知機の専門メーカーであったが、漁業の衰退と共に、経営的には苦しくなっていた。そこで、魚群探知で培った超音波技術を広く生かすということで研究開発を続け、医療診断機や非破壊検査装置へと展開していった。今では超音波モーターなどで知らぬ人となない優良企業だ。

東京の下町、向島の岡野工業も、昔手がけていたライターケースのための深絞り技術を、ライターが廃れた後も温存し、磨きをかけ、独自の工夫をしていた。今日この技術が見事に生きて、リチウムイオン電池のための細長いケースを一手に生産している。他社では絶対できないようなチタンのような脆い材料の深絞り技術の秘密はなかなか明かして貰えないが、潤滑油のブレンド法と、金型の抜き勾配の付け方、そしてプレス機械の絞り速度にあるようだ。たった7名ほどで年間売り上げ数億円という超優良企業だ。こういうハイテク企業になると、不況でも攻めていける。

大阪の福田鉄工所は電球の口金、魔法瓶の口金のような粗いネジをプレスする絞り機械のメーカーだ。もともと、市場が狭いうえ、同社が基本特許を押さえているため、参入するメーカーがなく、たった30人の企業が日本の8割以上の市場を押さえている。若い2代目社長は潜水艦のキャビンのような、狭いコンピュータ室で、数台のパソコンを駆使して設計から営業までこなす。どんな注文でも「Yes we can」が合い言葉だ。

ハイテクをうまく生かしたのが、香川県のヒューテックだ。十数年前 平田社長は、夕闇迫る瀬戸内の海をみながら沈みこんでいた。「このままだと、事業は行き詰まる。新商品を開発しなければ・・・」 打ち寄せる波からふと見上げると、造船所のクレーンがぼんやり見えた。「そうだ！あの先端に懐中電灯のようなものをぶらさげれば、クレーンから降ろすフックがどの位置に降りるかが正確にわかって便利はずだ」 早速家に帰り設計を始めた。劇場のスポットライトを見に行ったり、電機メーカーに助言を求めたりして、ようやく完成させた。

このクレーン・ポジショニング装置をきっかけに業績は飛躍的に上昇した。

ある日、新日鉄が鋼材表面の傷をチェックする検査装置の開発を依頼してきた。ろくな人材もないのに、よくも引き受けたものだとし社長は笑うが、乏しい人材資源を活用して何とかものにしてしまった。

そしてまた、不況が来た。この時は、異業種交流仲間の絶縁紙メーカーの社長が言っていた「絶縁紙のピンホール検査に人手がかかって大変だ」という言葉がヒントになって、紙の欠陥検査装置を開発した。これが大好評で、現在ではシェア100パーセントという。今では多色刷り印刷の印刷欠陥検査装置へと発展し、かつて娘さんたちが目視検査していた印刷のズレや色ムラの検査を、従来の100倍以上の速度で検査している。こうしてみると、不況の度に新しい製品を開発し、大きく飛躍していることがわかる。

また、全く別の方面で工夫をしている企業もある。兵庫県では、女性だけのプレス工場が生まれた。村元鉄工所は、新設した工場の従業員を募集したところ、若い女性が続々応募してきたため、発想を一変。女性だけで、プレス工場を運営してみる事にした。今では、大きなプレス機十数台が女性の手で操られ、ラジカセのシャーシーやブラウン管の電子銃を次々作り出している。これは、発想を転換して成功した典型であろう。

岐阜の(株)マツバラの松原社長も、料理屋をやっていたのだが、その大広間をぶち抜いて、鋳物を作りはじめたという変わり種だ。今では白衣を着て作業している珍しい鋳物工場として世界的に有名になっている。社長は「働く人の顔を明るくする」ことが念願。青年の教育にも熱心だ。

岩手県の(株)東洋工機の佐々木東洋児社長も変わり種だ。誰でも印刷できる手軽な名刺印刷機械を開発、また工場向けに砥石の整理をする便利な棚を開発。更にプリント基盤への孔開け専用機等々を次々に開発。どれも売れ行き好調で、全国のシェアも高い。年中発明に明け暮れているものだから、「岩手のエジソン」と呼ばれている。本人は岩手のアインシュタインを目指していると笑うが……。

★ 中小企業は日本のまごころ

円高・空洞化の困難な状況の中でも、日本の中小企業は、まごころ込めてモノ作りをやっており、しかも新分野に挑戦していく意欲を失っていない。

しかも、報われることの少ない分野で人知れず頑張っている。

「確かに難しい技術だが、だからといって、オンリーワンというわけではない。オンリーワンじゃないから、それができるからといって誰も褒めてくれない。報われることは少ない……」そんな仕事を、愛情を持って、誇りを持って、こつこつと続けている中小企業が日本には山ほどいる。こういう草の根のような中小企業がその国の工業力を決定すると私には思われる。

これから東欧の諸国で何より必要なのは、そのような意欲を持った中小企業を育て、技術革新を担う人材を育てていくことではないだろうか。

欧州進出日本企業のオペレーション

Honda of The UK Manufacturing Ltd.

Michael McEnaney

これからヨーロッパでの製造基地を確立する際の、ホンダでの体験をご説明したいと思っております。社会的、環境的等のような非経済的要素に言及するものに焦点を置き、そして、如何にこれらの要素が、わが社の戦略および現在までの成功において、重要な役割を果たしてきたかに焦点を置きます。

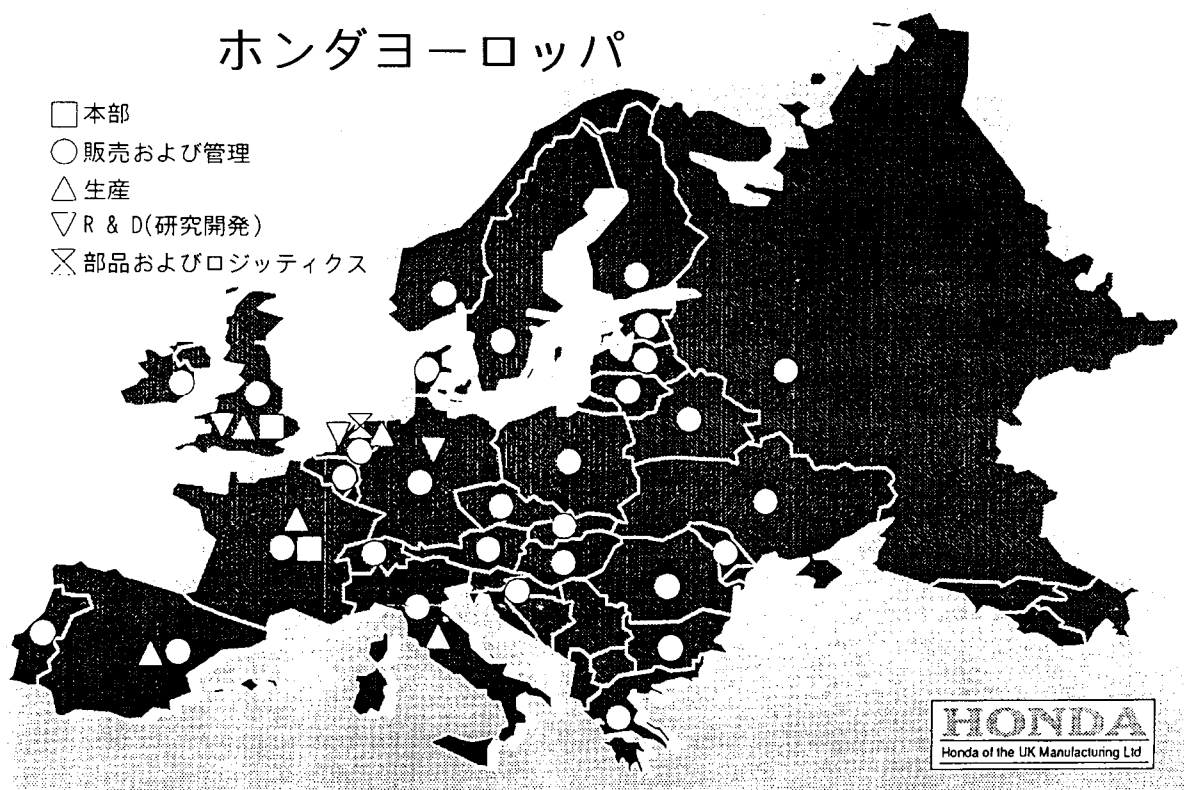
(図 1)



経歴

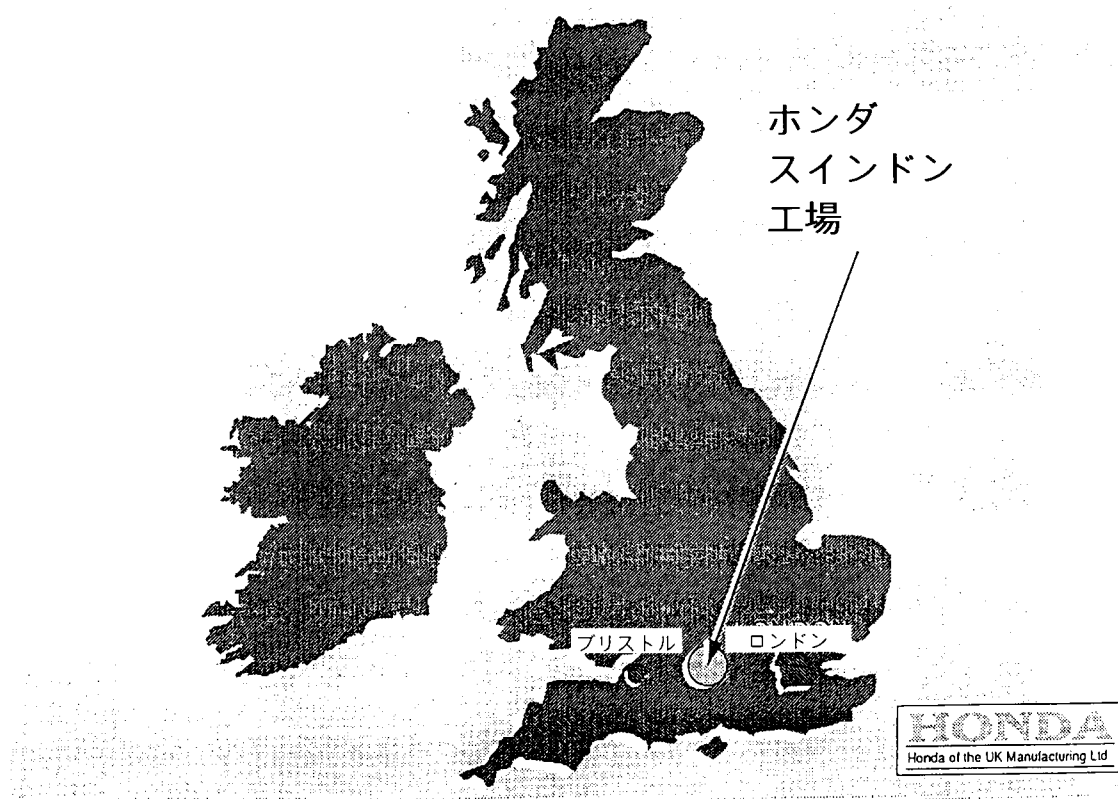
先ず最初に、私自身について少しご紹介させていただきます。1989年にホンダに入る前、私は、3つのさまざまな会社、つまり、中規模の国内の器具メーカー、小さな電器卸売兼メーカーおよび大きな石油会社の財務で働いておりました。英国ホンダでの私の現在の役割は、財務、人事、EDP（電子データ処理）、健康および安全、環境および広報に責任を持たされており、ホンダの経済的および非経済的観点の両方に直接、関わることになります。

(図 2)



ホンダはヨーロッパに進出して35年になっておりまして、ドイツでの販売会社を皮切りに、すぐ引き続きまして、ベルギーでの小型オートバイ工場をスタートさせました。今日、ヨーロッパでは、19の販売会社、5つの製造会社および2つのR&D（研究開発）会社がありまして、幾つかのCEFTA（中欧自由貿易協定）諸国を含めて、約30のヨーロッパ諸国でビジネス展開をしております。全部で、およそ6,000のアソシエイト（同胞）〔これは従業員に対しての我々の呼び名です〕が雇用されておりまして、3グループの製品、即ち、自動車、オートバイおよび芝刈り機および発電機のようなエンジンを用いた動力機器が製造販売されております。

（ 図 3 ）



英国ホンダ製造株式会社は、1985年に設立され、自動車のプリ・デリバリー・インスペクション（納入前検査）の作業から始まり、フル装備の乗用車生産工場へと展開して参りました。現在、2,300名のアソシエイトを雇用し、年間、100,000台以上の乗用車を生産しております。わが社は、イギリスの田園地帯のSwindon（スインドン）市の端に位置しております。

ホンダ入社以前の私の経験について

3社のイギリスの会社での財務機能における私の経験では、市場に焦点を置いた経済が、事業の運営および意思決定過程に重荷を与えてしまう可能性がある圧力というものが明らかにあると私は考えております。どうぞ私の言うことを誤解なさらないで下さい。これらのことは、どのようなことが起こり得るかについての私の個人的な意見であり、イギリスまたはヨーロッパの事業経営の判断材料として受け取らないで下さい。

(図 4)

市場経済 —投資に対する一つの見解—

1. 収益の適正化
2. 投資に対する見返りを短期間で得ることはより低いリスクとして見なされる。
3. 投資家へのロイヤリティ (忠誠) は金銭的利益をもたらしことにある。

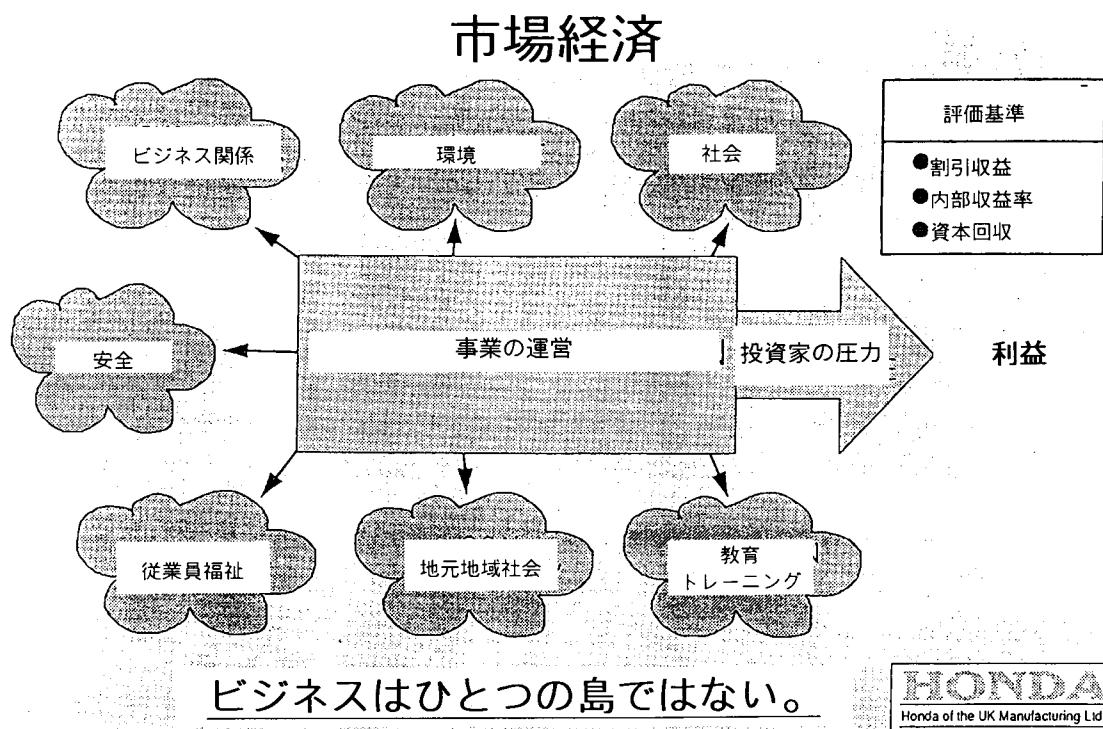


市場経済は激しい競争の場を創造し、偉大な繁栄を創り出してきました。それは、また、継続的に一定の利回り率を提供するべく巨大な圧力をも創り出します。投資に対する観点は以下の3つに要約されます：

1. 先ず最初に、投資をする理由は何か。その投資収益を最適化し、利益を上げることにある。
2. 一貫した短期的投資収益は、長期的予測の収益よりリスクがより少ない。
3. 投資者の忠誠およびコミットメント（約束）は利益および投資の収益に目を向けてしまい、事業または会社の長期的で幅広い状況には取り組まない傾向がある。

私は上記のことを判断の余地のない完全に理解できる現実として述べさせていただきます。これらの経済および財務目標を一貫して達成を求める圧力に対処しなければならない事業というのは、一方でまた急速に変化している市場条件において成長、効果、製品展開およびすべての組み合わせの要素を通して将来の競争力を確保していくことが求められます。

（ 図 5 ）



利益達成に対する要求にもかかわらず、事業というものは、あるエコノミック・アイランド（経済のみの小島）で運営されてはいないことは明らかです。全体として事業の影響およびインパクトはいろいろであり、非常に重要になり得ます。例えば、

- － まさにそれが存在することが、近隣の住民に直接の影響を与えます。
- － 環境：騒音、臭い、交通の発生等に関連して
- － 雇用：繁栄を創造し、従業員およびその家族に対しての依存関係を創り出します。
- － サプライヤー（供給業者）：さらなる繁栄、そのサプライヤーを通しての依存関係を生み出します。
- － 地元の地域社会の繁栄に大きく貢献し、しばしばリーダーシップを期待されます。
- － しばしば、その産業の影響に対する共同の責任があります。

この影響力および影響に対する責任は、積極的に管理されなければなりませんし、また、無視されることはできません。たいていの事業はこのことを認識して行われていると考えております。

ホンダに入る前に働いておりました3つの会社でも、これらの責任については良く分かっておりまして、それらを受け入れておりました。主要な決定は利益の見通しばかりでなく、これらのその他の観点に関連して評価されました。しかし、最終承認の優先的基準というものは、常に財務的なことであり、割引キャッシュ・フロー、内部収益率および回収期間といったようなポイントで判断が下されました。

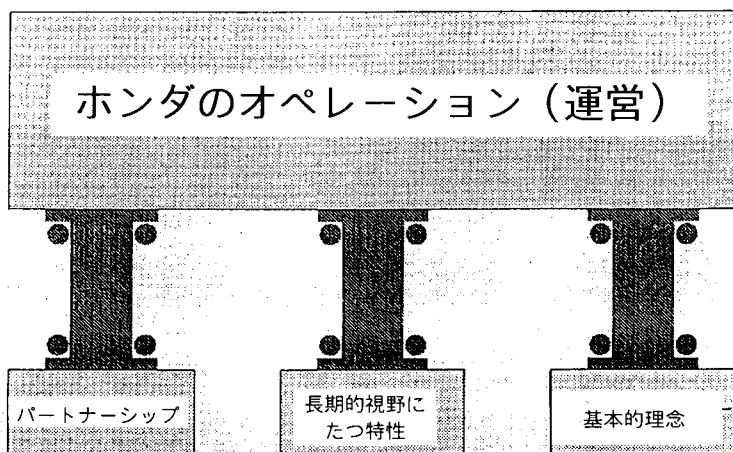
常に、これらは、短期的収益を一般的に好む重要な評価基準ですので、事業の状況のその他の観点は、過小評価されがちでした。實際上、今まで起こってきたことは、リスクというものは強く均衡経営に力点をおくことよりもむしろ短期的収益によって最小化されてきたという事実を示していると私は信じています。その結果として、これらのその他の事業の観点がしばしば、労働組合、委員会および立法措置のようなものからの外部的圧力に対するひとつの反応として取り組まれてきました。ですから、本来、しばしば手遅れでして、最低限の対応しかとられず、その対応でさえ履行の際にはより一層分裂したものになりがちです。

ホンダはヨーロッパにおいてどうあるべきか。

ホンダの基本的状況に特定して3つのキーになるポイントがあり、我々が事業を実施する方法に重要な影響力を持っております。

(図 6)

ホンダのオペレーション（運営） 3つのキーポイント



HONDA
Honda of the UK Manufacturing Ltd

先ず最初に、日本では、多くの会社が、他社とのパートナーシップを組んで仕事をするを通して、非常な成功を収め、かつ、競争力がついてきました。このことは、個人と組織の両方についての投資に対する明らかな姿勢でもあります。パートナーシップのまさに本来あるべき姿というものは長期的なものであり、相互扶助と理解に基づいており、また、長期的な目標を達成するための過程には、短期的な変動に遭遇するという認識を持ちながら、ある程度の忠誠とコミットメント（義務）を含んでおります。この確固とした基礎により、会社は長期的に持続する競争力をつけるため努力することが可能なのです。

我々にとっての第二のキーポイントとして、自動車の事業は、本来、長期的なものであり、2年の製品開発サイクル、4年の製品寿命、大規模で長期的な資本投資および新技術開発のリードタイムに基づいているということです。ですから、現在の経済的なパフォーマンスは、3年もしくはそれ以上前になされた決定に大きく左右されます。

第三に、本田宗一郎氏ご自身が、すべてのホンダの活動が実行されるべき基本理念を確立致しました。非常に簡潔なことです、それは：

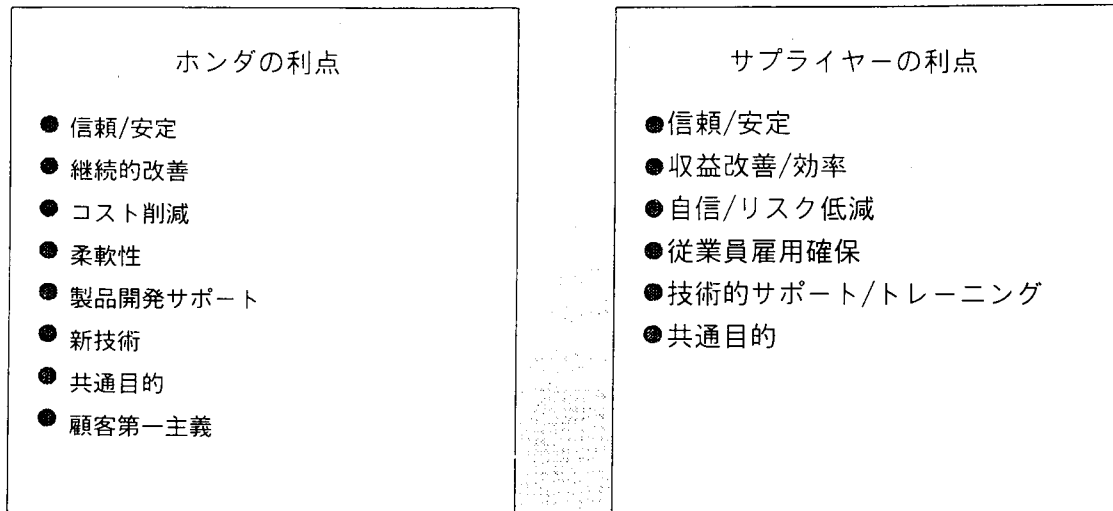
● 個人の尊厳の尊重

- ー 個人とは、わが社に関係するすべての個人について言及しています。すなわち、我々のアソシエイト、つまり、ビジネスベースで我々がつき合うすべての個人つまり顧客、サプライヤー、組織および政府の当局者等、および我々の事業によって影響を受ける個人、我々の事業に興味を持つ個人または我々の事業に期待を抱く個々人のことです。
- ー 尊重とは、我々は、耳を傾け、理解し、すぐ反応し、考慮し、公平に取り扱い、無視をしないまたはつけ込むことをしてはならないことを意味します。
- ー 尊厳。すべての個人は自分自身のことを考え、イニシアティブを持ち、また、すべての個人は彼ら自身の好みおよび抱負をもっており、またこれらはすべて平等に有効性があります。

ですから、我々のビジネスは3つのキーになる柱により支えられています。我々は、相互の利益および業績のため他人とパートナーシップを組んで仕事をしなければなりません。現在、我々がしていることは、我々の長期的能力、競争力および成功を決定付けます。すべての決定および行動は、関係する個人に与える影響および要件について考慮しなければなりません。

(図 7)

ホンダのアプローチの利点 実例：部品サプライヤーとの関係



この作業を実行に移す良い例として、構成部品のサプライヤーとの関係があります。短期的な見方ではどうしても品質、適宜な納品および不可避的なコストの必要条件にサプライヤーの能力が合っているかに焦点が当てられます。しかしながら、もし、これらのことが唯一の基準であるならば、彼らがさらに要求される必要条件を満たさない場合には、ビジネスの機会を失うという脅しをつけて、サプライヤーになされる現実を無視した要求へとつながる恐れがあります。ホンダが求めているものは、品質、コストおよび納期のこれらの直接的必要条件に適用するサプライヤーの基本的能力に基づいた長期的なパートナーシップではありますが、これ以上に、我々が、革新的なベースでこれらすべてのものを改善するために協同して仕事をするということです。

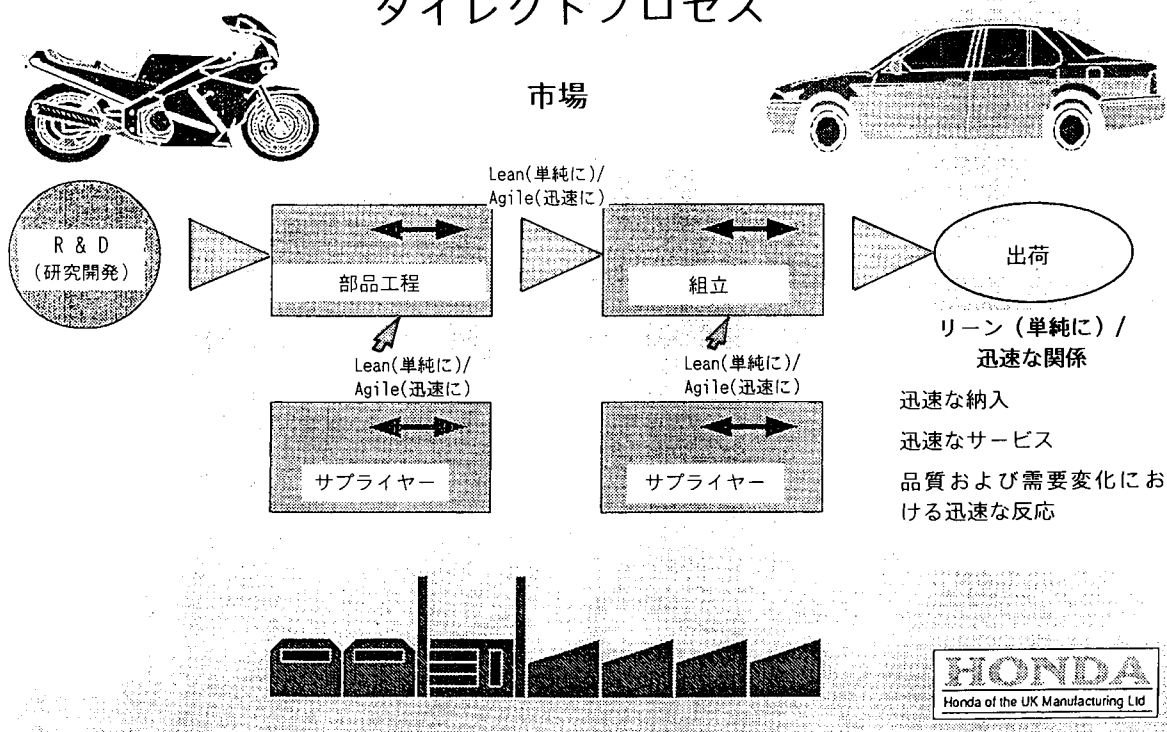
相互の信頼および利益の関係を進展させることで、迅速な製品の供給要請に応えることだけにとどまらず、また積極的にコストの削減、品質の改善に貢献し、時には設計および新技術を反映した新モデルの開発に協力するサプライヤーベースを展開することができるのです。サプライヤーの視点から見れば、彼らはホンダから一目おかれ、信頼される関係となり、公平ではあるが、主

張できる関係を期待できます。この相互のコミットメントから、彼らの従業員は、多大なる仕事の確保および長期的なプロジェクト、トレーニングの恩恵を受け、高レベルの信頼度で約束された展開が期待出来ます。すべての者が利益を享受します。しかし、我々には忍耐が必要です。

ヨーロッパに於いて、日本の自動車メーカーが工場の設立案件が最初に報じられたとき、多くの関心が高姿勢で取り上げられました。ヨーロッパのレベルでは、その関心は主に経済的性質のもので、ヨーロッパの国の自動車産業にどのような影響を及ぼすのか、ヨーロッパにどのような利益があるのかといったものでした。地元のレベルでは、大きな関心は排気、視界への影響、騒音および交通への影響に関する環境的なもので、また Honda は Swindon へどのような貢献をするのかといったことまでが論じられました。新しい事業を設立しようとするこれらの問題に、大変鮮明に焦点が当てられます。もちろん、これらの問題点は取り上げられて当たり前であり、我々の成功を保証するためにはすべての人々が相互に満足がいくように取り扱われなければならないことを、我々に的確に証明してくれた事にあなたがたは同意されると思います。それらは無視してはならないポイントです。

(図 8)

ダイレクトプロセス



ホンダは長年の間グローバリゼーションと、現在共通して呼ばれる戦略を追求してきました。我々はそれをダイレクトプロセス（直接工程）と呼んでおり、簡単に述べますと、需要が存在する地域で生産し、供給、展開の為に関連拠点を置くということです。この戦略決定に当たっては、ホンダの事業および経済的利益だけでなく、その地域への影響および利益が評価され、考慮に入れられました。

ダイレクトプロセス戦略に従ってのホンダの利点は以下ようになります：

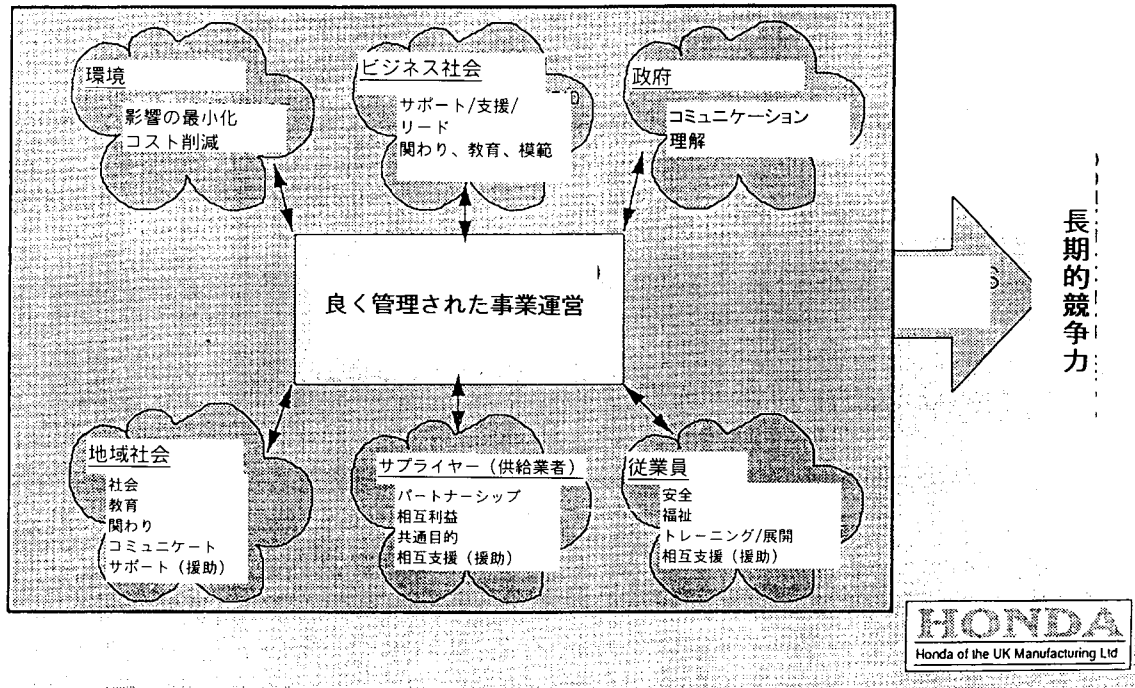
- － 特定の市場へよりの確かな製品を製造する。
- － 量、プロダクトミックス、質、仕様等の面で絶え間なく変化している市場に素早く反応する。
- － リードタイムの削減
- － 部品の分散化およびサプライヤーでのサブアセンブリ製造を通して最も効率的な生産を達成する。
- － 為替変動の不確実性および影響を低減する。

同時に、地域および地元地域社会に対する利益は以下のことが含まれます：

- － 雇用と技術のトレーニング
- － 地元の施設の利用
- － 地元調達＝地元のサプライヤーおよび資源の使用
- － 税収入
- － 地域内への利益の再投資
- － 繁栄の増大にともなう全体的貢献

この戦略には、重要な投資が必要で、また、力強く、持続的な経済のパフォーマンスが確立されるまでにはある一定の時間がかかりますが、すべての関係者にとって良い結果をもたらすことができたと確信しております。

長期的競争力



地元のレベルでは、地元の地域社会の住民および事業と接触がなければ、一つの事業というものを効率的に運営させることはおそらく不可能です。我々は、これよりも更に進んで、持続的競争力を達成するには、地元の地域社会との強いパートナーシップおよび理解が必要であると提案することもできるのです。

我々にとって、第一に、一つの日本の会社であることです。このことは、地元の文化、習慣、伝統および将来の計画および期待への理解および敬意を必要としました。また、我々の事業がまさに存在することによる影響の明確な評価を必要としました。ホンダは現在 Swindon で第2番目に大きな雇用主です。このため、我々は最も近い近隣の人々との密着したビジネスライクな関係を発展させるため大変努力を致しました。その近隣の人々は、我々の工場が存在することにより影響を受ける人たちで、地元および国家政府、地元の商工会議所、自動車連盟、教育グループおよびもっと多くの人々のことです。

大部分において、上記の人々は感謝して受け入れるとは思いますが、このことで財政的貢献または援助が必然的に伴ったりまたは必要とはされません。もっと重要なことは、共通の理解へとつながる良いコミュニケーションです。例えば、Swindon で我々の自動車工場を立てる前に、我々は、彼らの関心を理解するために近隣の人々に相談しましたし、彼らの見解を計画に取り入れました。すなわち、地元のプランナー、環境および健康安全当局者が本提案を再検討するために招かれ、プロジェクトの全体にわたって関わっていただきました。我々は、事前対策的に定期的にこの良いコミュニケーションを推進し続けており、我々の今後の展開に対しての彼らの理解と支援に頼ることが出来ます。このことは、つまり、我々の事業にひどく害を及ぼす利害の対立を最小化し、また、遅延を避けることになります。

最後に、簡単にアソシエイトである従業員について焦点を当てたいと思います。我々には安全に働ける環境を提供する基本的責任があります。障害の危険は、作業場、装置、工程、材料およびトレーニングにおける行動を通して最小化されなければなりません。また、この課題については、会社内で最も高く注意が払われております。多くの会社では、同胞は最も重要な財産であるといわれており、彼らに対しあらゆる保護が与えられることはもっともなことであると思われます。

我々の会社の成功は、我々のアソシエイトのコミットメントおよび能力に大きく依存しており、会社の目的を達成するために、我々は、アソシエイトのニーズおよび要求に耳を傾け、理解し、素早く反応しなければならないと堅く信じております。もう一度述べますが、我々は、相互の目的、支援および成功だけの、敗者はいないという、パートナーシップを目指すべきであります。トレーニングはこのことの良い例です。もし、我々が個人のニーズおよび夢を理解するならば、我々は、社内の能力を改善すると同時にこれらのことを満足させることが出来ます。

このスピーチはヨーロッパ市場経済における現在の状況の分析を意図するものではなく、ただ、存在する種々の圧力要因についての個人的な考えおよびホンダの体験および状況へのアプローチについて述べたものですので留意して下さい。同様のまたはもっと事前対策的アプローチを取っている多くの会社があることを私は知っております。

結論と致しまして、短期的、継続的利益に対する市場の圧力に関わらず、一つの事業の究極的な目標は、長期的に持続された競争力を追求することにあります。このことは、その事業が多くの周囲の環境に対し影響力および影響を及ぼすという認識をすることにより、また、それらの関係者とのパートナーシップの中で強くバランスのとれた経営を行っていくことで達成することが出来ます。

事業というのは、これらの領域において経営資源、経験および影響力を革新的な経営態度であたっていくべきもので、それは模範によってリードされなければなりません。立法措置または単なる圧力あるいは利害の対立に対しての反応を待つだけに終わらず、積極的な行動で、経済的なことを含めて全体的な事業の目的を引き立たせる結果を達成していくべきではないでしょうか。

中欧進出の国際企業〈IBM の例〉

IBM オーストリア、中欧、ロシア社部長
Taborsky

中央及び東ヨーロッパでの IBM の活動について皆さんに発表できることを非常に光栄に思っています。また、私は 29 年間も地域的および国際的なレベルで IBM で働いており、そして最近の 6 年間は、中央及び東ヨーロッパと旧ソビエト連邦の地域で IBM のビジネスを発展させる責任者となっています。

IBM が活動を再開する基礎がこの地域には以前からありました。この地域では IBM は長い歴史を持っていることを皆さんはご存知ないかもしれません。しかし、1920 年代や 1930 年代に IBM は既にこの地域に子会社を設立していました。IBM オーストリアは、IBM の子会社として 1928 年に設立されています。他の中央及び東ヨーロッパにも子会社を設立しました。しかし、第二次世界大戦以後の政治的な要因により、この地域でビジネスを再開するには非常に長い時間を要したのです。

非常に重要だった要因にペレストロイカがあります。ベルリンの壁の崩壊に象徴されるような出来事です。ベルリンの壁は、1961 年から 1989 年の間、政治問題の象徴であり、我々中は、東欧とのビジネスができませんでした。そして、1989 年になってはじめて、ビジネス活動を再開できるようになったのです。

したがって、ここでの IBM の活動は第 2 段階です。IBM コーポレーション自体は企業として、その産業の技術発展や大規模な変換を経験してきました。しかし、1990 年の始めには難しい問題が多く存在していて、そのため我々は 6 つの戦略的命題を設けました。その内の 1 つについてお話したいと思います。他の 5 つは、全て技術革新や新規発明、新製品、新規サービス、新市場、そして新規顧客についてですが、今回は説明しないことにします。

IBM コーポレーションの戦略的命題 No.5 は“主要な新興市場で我々のビジネスを拡大する”です。このことについてお話したいと思います。

その前に、個人的な見解を 3 点お話したいと思います。第一にこの地域を先進地域と比較して話すと、まだ赤ん坊のようです。これからどんどん成長していく生命で、蹴ったり泣いたりして、個人的にはとても好きです。

個人的な見解の第二は、この地域での我々のビジネスはリスクをなくすことではなく、リスクに対処していくということです。

第三の見解は、我々は現在、口から出た言葉がすぐにそのまま伝達されるような世界に住んでいます。私は、この市場を理解するためにこの現象を受け入れるべきだと言っているではありません。我々は、この地域で何をなすべきかを知っています。企業が学習することが本当なら、この地域で活動する IBM に特に当てはまることです。

では本題に入りたいと思います。この地域での IBM ビジネスの発展という任務を皆さんにお話しします。オーストリアのウィーンにある経営体制は、この地域の 2 つのビジネスに責任を担っています。IBM オーストリアは 21 カ国の市場のことで本日お話をさせていただきますが、この地域は決して均質な地域ではありません。

この地域には 12 の時間帯があり、21 の国が存在し、3 億 7 千万の人口を抱えています。ウラジオストックとモスクワの距離は、モスクワとノルウェーの距離よりも長いのです。

ここにすべての国を列挙することはしませんが、この国々の規模や、住んでる人の数や、経済力がお分かりになると思います。大きな国もあれば、小さな国もあるのです。

まだ多くの国では政治的に不安定な要素があり、経済状態も国によってまちまちです。全体的にいうと、一人当たりの GDP は非常に低いのですが、急速に発展しています。そのことは、このグラフから分かります。

スロベニアはこのグラフの一番上です。ウクライナは下の方にあります。ウクライナの人口はどの位だかご存知の人はいますか。ウクライナは 5500 万の人口を持っています。つまり、ウクライナはフランスと同じくらい大きいのです。また、どなたかウクライナはウィーンからどの位離れているかご存知の方はいますか。ウクライナはウィーンからスイス国境までと同じくらいの距離です。

ほとんどの国ではインフレ率が改善されています。しかし、多くの国ではまだ非常に高い状態です。

ロシアを除いてすべての国で、貿易収支は赤字です。ほとんどの国では失業率が依然として高く、社会的および政治的観点からみて非常に大きな問題です。ロシアのケースでは多くの隠れた失業の問題があり、またほとんどの国で同じ問題を抱えています。

このように複雑で繊細な地域でもビジネスをしている人はいます。そこに参加して、この環境でビジネスを始めるには多くの問題があります。潜在的投資家にとって、この地域でビジネスを行う上での主な障害は何かという質問があります。インフラに関しては多くの問題があります。スキルに関する問題も、技術面ではともかくも、経営面やビジネスの理解や自由市場の認識、特にマーケティングスキルの面で問題があります。官僚主義が以前のシステムをまだ引きずっています。実際面でも、古い観点からでも、また金融面の観点からでも、多くの問題が存在します。通貨の換金の問題や大きなプロジェクトの資金集めの問題があります。販売システムにも問題はあり、また資材や原料に関しても多くの問題があります。

ですから、多くのチャレンジが必要です。一方では、チャンスもまた大きいのです。IBM について、つまり IT (Information Technology: 情報技術) について話すと、IBM の 1994 年の統計によると、IT 市場は 30 億ドル産業です。しかも IT 市場はこの数年間は年率で 20% から 30% も成長していて、現在も成長しています。30% も成長する産業ですから、チャンスも大きく、1996 年の市場規模は既に 40 億ドルを超えていることになります。

多くの先進国では、IT 産業の収入は GDP 全体の 3% 近くになっています。この地域の国ではまだ 1% 以下で、ロシアでは GDP の 0.1% 以下です。

IT を実践することと国の経済発展、繁栄には相関関係があります。この市場でのチャンスは大きいのです。我々は市場を分析して選択しました。我々はこの地域で主要な国と重要な産業部門でビジネス戦略を実行しています。

我々の任務は、基本的に IBM ビジネスを成功させ、顧客に満足してもらうことです。この地域の顧客が IT 技術をビジネスに取り入れ、この国の企業が将来成功できることを希望しています。

戦略的には、マーケットシェア、売り上げ、利益、顧客への満足、労働者のやる気と技術のすべての面で No.1 の地位に到達し、また維持していきたいと思っています。

それを実行するために、IBM の中央サポート機構を、ここウィーンに設立しました。我々は管理とサポートに対して責任があるので、管理手引戦略を開発して、またこの地域を支援するためにサポート機関を設立しました。我々は、この地域の各国で同じ事をしようとしているわけではありません。そのために、我々は IBM オーストリアのような成熟した IBM オーガニゼーションを利用して、地域的概念を取り込んでいます。またこの地域での国々をサポートしようとしているのです。

我々の最終目的はこれらのすべての国に IBM オーガニゼーションを設立することです。地域の企業は地域で総括的な IT サプライヤーや地域の雇用者を持っていて、地域の人やその地域の産業に貢献しています。

我々が今までに達成してきたことは以下の通りです。

この地域では、我々は現在までに約 2500 人の IBM 従業員を抱えています。第二次大戦以前に IBM は IBM ハンガリーを設立しました。1936 年以降、IBM ハンガリーは 100% の株を IBM が保有している子会社です。

ベルリンの壁の崩壊以後、我々はすさまじい速さで、この地域の主な国と場所に新しい子会社を設立しました。

21 カ国中の 10 の国に、我々は現在 IBM の子会社を設立しました。子会社がない国でも、IBM は地域のサービス会社と契約ベースで協力していて、IBM の製品やソフトを地域の顧客に提供できるようになっています。

また、IBM には重要な工場設立基準があります。我々は、IBM ハンガリーに IBM コーポレーションでも最も大きい工場の一つを設立することを決定しました。昨年以來、この IBM 部品工場は約 1000 人の従業員を雇用しています。

さらに重要な事は、我々のビジネスを支援するために、この地域を通してのセンターにあたるインターナショナル IBM センターを設立していることです。サポートセンターの数はお分かりかと思います。そして、最も重要なサポートセンターの任務の一つは言語サポートです。

この地域を通して全ての人が英語を話すようになるということは本当ではありません。この地域では、我々の製品に関する言語サポートセンターが非常に重要です。

我々は様々な種類の企業を所有していますが、子会社を設立するための基準を設けています。我々は平和が持続することを望んでいますし、またこの地域の国々で民間企業が成長することを願っています。それには、何らかの形で、成熟した金融制度が必要です。また、何らかの形で利益調整の基盤が必要です。通貨交換の自由、知的資産の保護を必要としますし、情報の自由化や雇用に規制のないことも必要です。

正直な所、もしこの条件を厳密に遵守したのなら、この地域に 10 の子会社を設立できなか

ったでしょう。しかし、我々は非常に柔軟に対処しており、これらの国々である程度リスクをとって IBM を設立する用意があります。

しかし一方では、この地域で我々が行っている全てを、我々自身で行おうとは思っていません。我々は、協力できるパートナーを探しています。パートナーと一緒に地域社会に貢献したいと思っています。

我々は現在までに、主要な国でパソコンの流通機構を持っていて、この地域全体では 500 以上のディーラーが存在します。地域代理店は 200 以上あります。

これは我々の企業戦略としてとても重要です。IBM のインフラを整備する手段として、地域の企業と協力していくのです。

我々が供給するものも非常に変化してきています。1989 年までは、ご存知のように対共産圏への輸出規制があり、これらの国々に IBM の技術を輸出する主要な障害になっていました。現在そのような障害のほとんどは無くなりました。現在この地域を通して、特定の例外を除いては、全てのものを供給できるようになりました。中小企業の経営対策として、EC 企業は我々のサービスや製品の全てをこの地域全体に供給しています。

我々の政策について説明します。ある人は皆が英語を話すようになると思っているようですが、これは事実ではありません。地域の言語を使用することは非常に重要です。ある人は、古い技術を使っていれば皆が幸福になれると思っています。そんなことはありません。このような環境では資金は非常に限られてしまいます。誰が投資をするにせよ、最新の技術を使いたいものです。そして、これは重要なことです。

ここには基礎的なインフラが欠けている傾向があります。多くの産業では、会計システムやコスト管理システムなどの基本的なものがありません。そして、投資を行うには、利益の計算や技術的なインフラが必要なのですが、それが欠如しています。

データ処理の必要条件が異なっているのは本当です。彼らは基本的なものと先進的なもの両方とも必要としており、このことを軽視するべきではありません。これらの国々がどれだけ急速に発展していて、また IT のインフラも急速に発展していることを忘れるべきではありません。

また、協調関係も非常に重要です。個人的な関係で信頼を持ったり、地域の人々との関係を打ち立てることは、一夜でできる作業ではありません。それには長い時間が必要で、信

頼に基づく関係はこの地域では重要な要素です。

また、この地域でビジネスを開始する西側企業をサポートすることも、IBM の戦略目的の一つであることを指摘したいと思います。ここでは多くの西側の企業が小さな事務所でビジネスを始めましたが、現在は早いスピードで成長しています。

西側の企業は、そのノウハウや技術や西側の経験を中央及び東ヨーロッパ諸国に導入しようとしています。IBM は西側の環境と中央及び東ヨーロッパの環境を理解していて、西側の企業がこの地域でビジネスを開始するための最善の組織作りをサポートできます。

我々はこの地域で過去 5 年間に年率 25%～30%の成長を達成してきました。正確な数字は挙げませんが、IBM の主要なビジネスがどのような状態かはお分かりになると思います。売上実績でみると、ロシアとウクライナが一番大きく、続いてチェコ、ポーランド、ハンガリーの順番です。他の国でも同じように活動していますが、規模はそれほど大きくありません。

取引先分野別にみると、金融と保険が主要な市場で、つぎに中小企業です。中小企業にはすばらしい成長の潜在性があります。政府や産業部門もあります。工業や加工産業も重要な顧客です。

我々は現在 20 カ国に約 1 万 2 千の顧客を持っていて、その数は非常に早いスピードで増加しています。

競争は存在しています。IBM は現在までこの地域で IT 供給会社の No.1 の地位を維持しています。しかし、情勢は容易ではありません。主要な競争相手は市場に存在していて、競争は過酷です。

最後になりますが、中央及び東ヨーロッパには大きなビジネスチャンスがあることは、みなさんも同意されることと思います。現在投資する人は、将来その見返りをうけることができます。それは一夜で達成できるものではなく、長い時間がかかるかもしれません。

今まで話してきたことを要約すると次の通りです。我々は努力が実り、この市場では現在主導的地位にいます。この市場での IBM のインフラは地域のパートナーです。ここでは、IT の需要がふんだんにあります。但し、基本的に必要なものを購入する資金が不足しています。しかし、これからは IT の需要は実際に発生するでしょう。ここには将来に対して、大きなビジネスチャンスがあります。これはリスクと報酬のゲームで、保守的な人は

決してこの地域には投資しないでしょう。幸いにして IBM は違い、起業精神を持った人が大勢います。ですから、幸いなことに、現在私がこうしてお話できて、この地域での IBM の現状を説明できるのです。我々はまだこの地域を完全に理解してはいません。我々は日々この地域から学び、ここでできることを改善しています。

国家機能の最適なデザイン

ウィーン 先端研究所所長

Bernhard Felderer

これからお話することは3つの異なる分野における政府と民間部門の役割についてです。3つの分野とは、環境、技術発展（研究開発）、および教育です。

この問題は経済学でも重要な問題として取り扱われています。経済の安定化政策、または財政政策や金融政策について、我々はいつも経済学に頼っています。規制が必要なセクターにおける政府の役割とは何か？政府は市場に介入することを全て止めるべきか、あるいは政府はいくつかの規制をもうけるべきか？問題はいつでも資源の分配についてです。また一方で、所得の再分配の問題にまで政府が介入するべきかどうかという議論が、特にヨーロッパであります。政府の役割はヨーロッパでは大変重要でした。

私は、ここでは特定の観点に限定して話そうと思っています。それは、すでに述べた3つの分野における資源の分配についてです。

経済学者は以前からこの問題について議論してきました。経済学の立場は次の言葉によって集約されています。つまり、すべての経済活動が自由市場、つまり価格が自由競争によって決定される市場に委ねられている場合、市場の失敗がある場合を除いて、資源は効率的に分配されるということです。

市場の失敗は様々な異なった理由で発生します。前述の3つの分野、つまり環境、教育、研究開発の分野では、市場の失敗は外部効果という形で現れています。

企業が決定する生産量が（価格を除く）他の要素によって影響を受け、企業自身ではなく他者によって決定されるような場合に経済の外部効果（外部性）があるわけです。

消費の面では、家計部門によってではなく他者によって決定される要因があり、それによって消費が影響を受ける場合に外部効果があります。

環境問題ではこの外部性の問題が負の外部効果として現れます。負の外部効果によって企業は生産コストの一部を他の生産者や他の消費者に肩代わりさせています。したがって、外部効果がない状況と比較して、企業の生産コストは非常に低く、生産量または販売量は

大変大きいものとなります。

外部効果には正の場合もあります。例えば、今日のトピックでもある研究開発です。また、教育も正の外部効果の例で、ほとんどの経済学者は教育にも外部効果があると合意しています。

正の外部効果の場合には、ある生産者の経済活動が他者のコストを引き下げます。またはある消費者の効用の上昇が他の消費者の効用を上昇させます。生産面も消費面も理屈は同じで、見ている角度が違うだけです。正の外部効果の場合、ある生産者が受ける投資に対する収益率は、（生産レベルが最適レベルよりも低いので、）完全自由市場での他の生産者の投資に対する収益率に比較して低くなります。

この正の外部効果の代表的なケースは研究開発です。特許として研究結果を保護しようとする場合でも同じことです。研究開発に対する政府の助成金なしでは、社会全体に対して最も効率的に研究開発を行うことはできません。言い換えれば、研究開発は政府の介入なしでは少なすぎる結果になるわけです。

一般経済学では、教育もまた外部効果があるということで経済学者間で合意がなされています。一部の経済学者は異論を唱えていますが大多数の経済学者は合意しています。

教育に投資することによる個人の収益率は、教育に投資することによって得られる社会全体の収益率に比べて少ないという仮定です。したがって、政府の補助金なしでは、教育に対する投資は（社会的に最も効率的なレベルより）少なくなってしまうということです。

経済学の文献で現在支配的な理論に、新しい経済成長の理論があります。この理論では人的資本だけが、長期的な一人当たりの収入の伸びに影響する唯一の重要な要素として考えられています。この理論によれば、各国間の富の違いは、資本や自然資源やその他の要素よりも、人的資本の能力によって最も的確に説明付けられるということです。

アメリカで行われた調査によると、教育に対する個人の投資収益率と社会全体の投資収益率の違いは、技術レベルの低い労働力において顕著であることがわかっています。つまり、技術レベルの低い労働力では、外部効果が大きく、従って政府が介入する必要性も高いということです。それと比較して、技術レベルの高い労働を供給する大学教育では、外部効果も低く、政府が介入する必要性も低いということです。

また、大学教育の需要の大卒者の賃金に対する弾力性は、高等教育や初等、中等教育で予

想されている弾力性よりも高いことがわかっています。

外部効果をきちんとした数式のモデルを使ってデモンストレーションすれば、政府が介入しない場合の非効率性を数式で証明できます。外部効果がある場合は、政府が介入することによって社会の厚生レベルが向上することが証明できます。政府の介入の方法は補助金または税金ですが、外部効果が正か負かで異なってきます。これらの政府介入により社会の福利厚生が向上するのですが、社会の福利厚生が向上することを証明するには、常に一人の者の厚生レベルが、他の者の厚生レベルを減少させることなく、増加することを証明する必要があります。この証明は既になされています。実際に多くの者の厚生レベルが、他の者を犠牲にすることなく向上します。

いかに経済学の理論に説得力があったとしても、介入の基本政策に関して補助金の実際の額や政府介入の額の問題になると、経済学者は非常に無力です。また、政府がどのように介入するかということもあまり明確には言及されていませんし、技術的な方法も明らかではありません。古典的でかつ現在でも支配的な方法は、負の外部効果の場合は政府が税金を徴収し、正の外部効果の場合は、政府が補助金を支給することです。

しかし、最近の 20～30 年間には、外部効果に対処する最善の方法としての税金や補助金に対して疑問視し始めています。代案として提示されていることは、制度を改善し市場の力を利用して外部効果に対処することです。

では、まず環境の問題から始めましょう。負の外部効果に対処する最善の方策はある種類の権利を分配することです。もっと詳しく説明すると、たとえば、政府が許容範囲内の水質汚染や大気汚染の一定のレベルを政府が決定します。この許容範囲のレベルは毎年減少するように一般的には設定していくべきものです。このレベルに基づいて大気や水質を汚染する権利を競売にかけるわけです。

つまり競売では、たとえば、一トンのリンに対して政府が競りを行います。それぞれの企業がその一トンのリンに対して値段を付けて競り落としていきます。これによって、公害を発生させる権利の価格が決定されるだけでなく、公害の原因になっている企業間で公害を発生させる権利が最も効率的に配分されるのです。

負の外部性の他の例は、大都市に置ける車の利用です。シンガポールのように多くの都市がこの方法を使って都市部に車を乗り入れる権利を競売にかけています。この競売のモデルは世界の様々な地域で実施されていますが、成功している例としては、カリフォルニアがあります。昨年カリフォルニアでは、色々な種類の公害に対する権利が競売にかけられ

ました。

擬似的に市場を作り出し、負の外部効果に対処していく方法は、いくつかのモデルによって提示されています。たとえば、河川の全ての個所に所有権を設定する方法があります。そして、河川の各所有者によって、川を汚染する権利の値段を交渉させ値段を決定します。この方法は、一般的に河川の汚染を減少させる効果があり、またこの過程によって最も効率的に河川を汚染する権利が分配されます。

同じことが大陸棚の問題にも当てはまります。近隣諸国で同じ大陸棚を共有している場合に、この方法で各国に大陸棚を汚染する権利を分配するのです。同じように、この方法で大陸棚の汚染レベルは減少し、大陸棚を汚染する国の間で公害の権利が最も効率的に分配できます。

次に、第二のポイントである研究開発ですが、これは正の外部効果のケースです。現状では、政府は莫大な額を補助金として投入し、それでもその額がちょうど良いのか、多すぎるのか、または少なすぎるのか分からないのが現状です。制度を改良することによって、政府が必要な補助金の額は大幅に減少できるはずです。また、資金の分配に関する問題も解決できるのです。

ヨーロッパでよく見かける問題は、大企業が膨大な額を研究開発に投資し、中小の企業は少ない数の研究か、または1つの研究しかできないという点です。研究が失敗に終わった場合の中小企業のリスクは、大企業よりも大きいのです。大企業には多数の研究プロジェクトがありリスクを分散できるのに対し、中小企業はそれができないからです。

中小企業による共同研究のアイデアは古くからありました。しかし、中小企業による共同研究も、我々が当初に期待したようには成功していません。どちらかといえば、ヨーロッパ諸国では共同研究は失敗に終わっています。従って、現在に至るまで、中小企業の研究開発を促進するために政府は重要な役割を果たしてるのが現状です。中小企業の研究開発を促進するもっと良い方法が、今のところ見つからないのです。しかし、この制度を改良することによって、民間の研究基金を有効に活用できると思います。またこの問題に関する政府の役割を軽減できると思います。

ヨーロッパで、特にオーストリアで、研究資金が不足している状態は研究開発の市場が発達していない点にあります。大企業はまだ自分自身の研究所で研究をしています。中小企業は、研究開発をする余裕がないか、あるいは、研究開発が将来どれほど重要なのかを理解していません。

一方では、大学は産業に貢献できそうな基礎研究に専念しているような振りをしているだけです。

最後になりますが、高度に特化した研究開発を提供する企業はヨーロッパにもありますが、その数も規模もとても十分ではありません。

しかし、近年、物事は非常に早いスピードで変化しています。技術革新が特に早い分野では、企業は研究を外部から購入するようになってきました。特に、一定の分野に特化している中小企業から購入する傾向があります。

研究開発に関する世界市場は発展過程にあると思います。そして、研究を供給する大多数の企業はアメリカにあります。しかし、世界の他の地域でもこの産業は急速に成長しています。

資本市場の問題点はそれにアクセスできるかどうかという点です。皆さんがご承知のように資本市場は決して効率的には機能していません。ベンチャーキャピタルは決してヨーロッパやオーストリアの銀行を批判する為だけの存在ではなく、アメリカの金融市場で高度に競争原理が発達した分野のことです。このような金融部門はヨーロッパ諸国にはありません。近年、アメリカでは非常に多くの研究プロジェクトがベンチャー基金から融資を受けていて、政府の介入なしでも十分に利益を上げられることが分かってきました。

このフォーラムを締めくくるにあたって、要約すると以下ようになります。

第一に研究開発には外部効果が存在します。しかし、将来に必要な成長を遂げるために政府の援助に頼ることは適切ではありません。研究開発のための民間基金は制度を改革することによって活用することが可能で、それにより発展過程にある研究開発市場に参加することが促進できます。

第二は、教育です。個人的な見解としては、教育の部門、特に初等教育または技術レベルの低い労働力の教育の部門には政府が介入し、外部効果に対処していく必要があると思います。

第三に環境ですが、市場要素を導入することによって、税金や補助金の必要性を軽減できる例をいくつか述べました。これによって、政府介入の必要性を大幅に減らすことができます。

日本に於ける科学技術政策の変遷

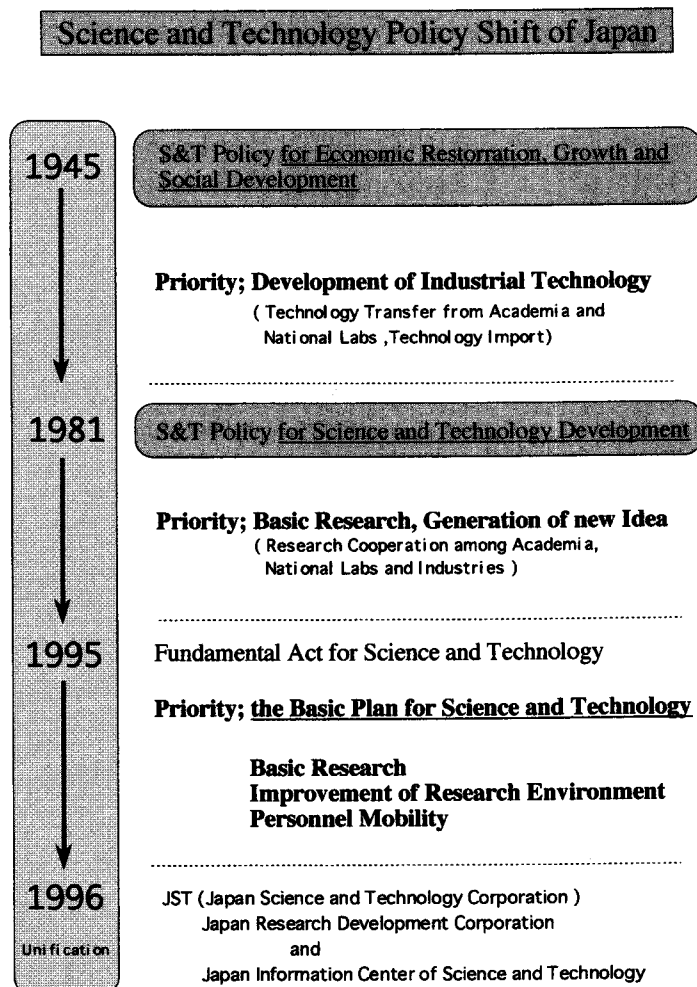
科学技術振興事業団専務理事 川崎雅弘

川崎です。私の名前はオートバイメーカーの川崎重工と同じであり、また川崎という大きな町と同じですので、私としては非常に便利に思っています。

本日は、日本の科学技術政策について話したいと思います。特に国際情勢の変化や、科学情勢の国内における変化に関連しての科学技術政策について発表します。

始めに、私は以前科学技術庁と通商産業省に属していましたが、この発表では公式の見解ではなく、あくまで個人的な見解に限らせて頂きます。

(第 1 図)



第1図が日本の科学政策の概略です。ここでの期間は戦後だけに限定しました。戦後から本日まで50年が経過しましたが、科学政策における顕著な変化は、70年代の初頭および1981年に認められます。第三の変化は昨年に起こり、科学技術の促進に関する科学技術基本法（Fundamental Act for Science and Technology）が制定されました。

実際に実施されたいくつかの諸施策に即してこれらの変化を簡単に説明します。

日本の科学技術政策の第一の変化についてですが、1960年代には全ての政策が、技術や資本の自由化を含む自由貿易政策の方向に沿って設定されていた事を言及する必要があります。この時期以前には、日本政府は、外国資本の流入や科学技術の輸入に対して、産業政策や金融政策に従って厳重にコントロールしていました。しかし、日本がOECDのメンバーになったとき、日本の貿易及び金融政策は、統制政策から海外取引の自由政策へ変貌しました。

最初の変化は第2図に示された種々の科学技術政策によって認められます。1960年代後半が、科学政策の第一の変化です。日本でも、国立研究所、大学および産業界が研究開発の主たる担い手であり、政策対象になっています。

1967年までは、技術発展、技術革新、及び産業政策の観点から、技術輸入に対するスクリーニングが極めて有効でした。従って、科学技術政策も産業政策にとって非常に有効かつ効果的なツールでした。技術輸入に対するスクリーニングは主に通産省によって実施され、他の省庁も協力していました。

しかしながら、資本と技術輸入の自由化に対応して、政府は新規政策の設定をせまられ、1961年に鉱工業技術研究組合法（Industrial Research Association Act）が設定され、私の属する機関もこの時に設立されました。通産省は研究開発に本格的に取り組み始め、日本開発銀行も研究所の設立に対して融資を開始しました。

これらの政策は、技術輸入に代わる国産技術の育成を目的としたもので、これが第一期の変換期です。次に第二期の変換期についてお話いたします。

(第 2 図)

Major Moves of S&T Policy of Japan

Highlights of S&T Policy	Policy Environments
<u>Screening of Technology</u> <u>Import and Investment('45 - '64)</u> --Strategic Selection-- ◇The Act for Control of Foreign Exchange and Trade ('49-) ◇The Act for Foreign Investment('50-) ◇The Japan Development Bank(JDB '51-) ◇Tariff Exemption of Important Machines('52-) ◇Petrochemical Industry Promotion Plan('53-'59) ◇The Act for Promotion of Machinery Industry ('56-'71) ◇The Act for Promotion of Electronics Industry('57-'71) ◇Establishment of JRDC('61-) <u>Home-made Innovation and Competitiveness</u> (Toward Free Trade) ('64-'72) --Industrial Policy from Control to Guiding Post-- ◇102 Key Technologies recommended by the CST('66) ◇Large Scale R&D Program of Industrial Technologies (AIST of MITI, '66-) ◇Tax Favor for Increase of R&D Expenditure('67-) ◇Low Interest Loan for Construction of Labs (JDB, '67-'74) ◇The Integration of the Acts for Machine and Electronics Industries('71-) <u>Free Trade Policy('72 -)</u> <u>Policy Priority to Environment and Energy</u> (Toward Information Technology and High Technology) ◇Subsidy to Computer R&D('72-'80) ◇New Energy R&D Program('74-) ◇Subsidy to YLSI R&D('75-'79) ◇Energy R&D Promotion Plan(CST Recommendation,'77) ◇Energy Saving Technology R&D Program('78-) <u>Restructuring of Industry ('81 -)</u> (Basic Research and International Cooperation) ◇ERATO(JRDC, '81-) ◇The Future Industrial Base Technology R&D(MITI, '81-) ◇The 5th Computer Program (MITI, '82-'93) ◇University-Industry Joint R&D System(MOE, '83-) ◇Industrial Key Technology Center (MITI, '85-) ◇Industrial Bio-Technology R&D Organization(MAFF, '86-) ◇R&D Fund for Health (MOH, '86-) ◇New Energy and Industrial Technology R&D Organization (MITI, '88-) ◇Human Frontier Science Program(STA, MITI, '89-) ◇International Joint R&D Program(JRDC, '89-) ◇STA Fellowship Program(STA, JRDC, '89-) ◇PRESTO(JRDC, '91-) New S&T Policy Guidelines(CST '91 -) Fundamental Act for Science&Technology (Nov. '96) Basic Plan for Science&Technology (July '96)	<u>Restoration Demand</u> <u>Public Undertakings</u> ◇Micro-wave Telecommunication Network('54-'57) ◇Electrification of All Lines of National Railway Corp.('56) ◇"Shinkansen"(Tokyo-Osaka, '58-'64) ◇The Act for High-way Construction ('60-) <u>Regulations</u> ◇The Basic Law for Protection of Environmental Pollution ('67-) ◇The Act for Protection of Air Pollution ('68-) ◇The Act for Protection of Water Pollution ('70-) <u>Trade Imbalance</u> ◇Textile, Iron&Steel, TV(1960s) <u>Oil Shock and Floating Exchange Rate System</u> ◇Machine Tool('75-) <u>Expansion of Trade Imbalance</u> ◇Car, VTR('81-) ◇Semiconductor('85-) ◇Construction Industry('86-) <u>Economic Structural Adjustment(1986 -)</u> ◇Privatization of Public Corporations NTT('85), JR('87) ◇US Omnibus Trade Act('88) <u>Global Environment</u> <u>Dissolution of Cold War Structure</u> ◇Economy of the South and the East

日本の科学技術政策の第二変換期と言った理由は次の通りです。既に言及した通り、これ以前の 20 年間にも、社会的な変化や環境問題に対応して日本の科学技術政策に様々な変化がありました。しかし、大きな変更は 1981 年に起こりました。1981 年以前には、科学技術政策は経済産業政策の一環として組み立てられていました。1981 年以降には、科学技術政策は経済産業政策から独立し、科学技術政策では基礎研究の促進に重点が置かれました。

この年には一連の政策変更が実施され、いくつかの新しい施策が定められました。すなわち 1981 年に、科学技術庁は ERATO(創造科学技術推進制度)を開始しました。通産省では「次世代産業技術開発制度」を開始しました。これらはいずれも科学つまり基礎研究に重点を置いたプログラムです(第 1 表参照)。

(第 1 表)

**Basic Research Programs That Have Been Established
Since ERATO's Founding**

Year	Agency or Ministry	Program
1981	JRDC(STA)	ERATO
1981	Ministry of International Trade and Industry	R&D Program of Basic Technologies for Future Industries
1985	Ministry of International Trade and Industry	Japan Key Technology Center
1986	Institute for Physical and Chemical Research(RIKEN) (STA)	Frontier Research Program
1986	Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries	Bio-oriented Technology Research Advancement Institute(BRAIN)
1987	Ministry of Health and Welfare	Drug Fund for Adverse Reaction Relief and Research Promotion
1989	JRDC(STA)	International Joint Research Program(IJP)
1989	Kanagawa Prefecture	Kanagawa Academy of Science and Technology(KAST)
1990	Ministry of Education, Science and Culture	Grants-in-Aid for Creative Basic Research
1990	Science and Technology Agency	Joint Research Utilizing Science and Technology Potential in Regions
1991	JRDC(STA)	Precursory Research for Embryonic Science(PRESTO)
1992	Ministry of Posts and Telecommunications	Telecommunication Advancement Organization of Japan (TAO)
1993	Ministry of International Trade and Industry	National Institute for Advanced Interdisciplinary Research
1993	Ministry of International Trade and Industry	Industrial Science and Technology Frontier Program
1994	Matsushita Electric Industrial Co. Ltd.	International Institute for Advanced Research

この2つの大きな変化以後、いくつかの省庁は基礎研究の促進を目的とした新規政策を設定するように努力しました。この年は技術に基づいた政策から科学に基づいた政策に変更していく大きな変換点でした。

次に、第三変換期について話します。「科学技術基本法」(Fundamental Act of Science and Technology) についてです。この新しい法律は、政府ではなく、議員立法によって制定され、施行されたわけです。

この法律では、2つの重要なポイントが規定されています。一つは研究開発に対する政府支出についてです。つまり、研究開発費が、橋や道路の建設など公共事業と同じような公共投資と認められるようになりました。これにより、研究開発は公共事業の一環として位置づけられ、研究開発費は国債の発行によってまかなわれるようになりました。

(第 3 図)

"Fundamental Act for Science and Technology" --Shift of Science and Technology Policy--



今日、日本政府は膨大な国債を背負っています。その額は、現在の時点で GDP の約半分に匹敵しています。地方公共団体の債務を含めると総額は 400 兆円もあり、日本は借金大国だと言えます。

(第 4 図)

" The Fundamental Act for Science and Technology "

~ Important Contents ~

1. Development of S&T is Governmental Responsibility (Article 3,4)

National: Policy-making and Implementaion of S&T policy

Local : Corresponding to National Ones as well as Its Own

2. To Give High Priority to Basic Research

3. To Prepare " National Basic Plan for S&T" (Article 9)

4. To Secure and Educate Research Man-Power (Article 11)

5. To Promote International Cooperation (Article 18)

6. To Stimulate the Efforts of Private Sectors (Article 17)

このような悪い財政状況にも関わらず、研究開発を公共事業として一般財源のみならず国債によって調達された資金を投ずることを公に認めたためです。

第二のポイントは、以前の日本の科学技術政策は各々省庁のミッションとして実施されていましたが、この法律によって、科学技術の振興は政府の義務として位置づけられました。

(第 2 表)

R&D Structure of Major Countries(1993)

	Japan	U S A	*2) F R G	France	*2) U.K.
GNP (trill.Yen)	470.8	705.9	250.9	138.2	132.9
Population (million)	124.8	258.2	80.6	57.7	57.9
R & D Exp. (bill. Yen)	13,709.1	17,875.4	6,293.4	3,353.0	2,821.6
R & DE /GNP (%)	2.91	2.53	2.51	2.43	2.12
Gov't Share (%)	21.6	42.3	36.6	45.3	35.4
Excl'd. Defence (%)	20.8	22.9	*3) 33.8	33.6	21.6
R & D Budget (bill.Yen)	22,663	76,036	12,066	15,827	11,625
Budget/GNP (%)	0.48	1.07	0.59	1.15	0.87
Researchers (1000)	622.4	*1) 949.3	*1) 176.4	*2) 138.1	123.0
Per 10,000 Capita	49.9	38.4	28.4	24.1	21.3
Share of Papers (%)	8.6	36.0	8.1	6.2	9.0
Patent Application (1992)	384,456	187,291	115,209	82,038	99,241
Foreigner's Share (%)	12.1	49.8	60.2	80.5	75.7
Nobel Prize Laureate	5	169	60	25	66

Notes 1) *1) = data of the year 1989, *2) = data of the year 1992, *3) = data of the year 1991

2) Sources; 1992 White Paper of Science and Technology(STA)and
1996 Science and Technology Indicators of Japan(STA,NISTEP)

このような政策を巡る状況の変化の下で科学技術政策は変化しつつあります。第2表は他の先進国と日本の研究開発費を比較したものです。日本の研究開発費は膨大ですが、アメリカの半分の額です。それでも日本の額は他の先進国3国を合計した額に匹敵しています。しかしながら研究開発費の政府負担の割合は、これらの国の中で最も低くなっています。また研究論文の比率も各国にくらべて低くなっています。

(第 3 表)

Science and Technology Budget by Major Ministries

(Unit; Billion Yen)

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1996
Total	263.4	685.3	1,292.1	1,525.3	1,920.9	2,499.5	2,672.1
MOE	141.8	353.5	642.3	713.8	894.3	936.3	1,157.4
STA	60.1	169.9	334.9	413.3	494.8	646.1	692.8
MITI	18.8	60.5	157.4	198.7	251.6	302.6	317.0
Def.A	11.1	17.0	29.6	58.7	104.3	154.5	165.3
MoAFF	16.7	35.7	56.1	61.3	70.1	85.4	90.5

Source; White Paper Science and Technology (STA,1996)

このことが新しい法律の制定を必要としたのです。日本における科学技術の政策変更について言及しましたが、日本の行政システム、特に科学技術予算については変化していません。1981 の変化にも関わらず、第 3 表に示すように各省庁の予算の相対的關係にはあまり変化がありません。

文部省は大学研究に対して支出しました。大学には 2 つの役割があります。一つは、高度な教育の提供であり、もう一つは研究開発です。この数字は研究開発に限定しています。科学技術庁、通産省、防衛庁、農水省について、1972 年から 1996 年の期間では、大きな変化は防衛庁に認められますが、各省庁の予算配分の割合は同じ期間ではあまり変化していません。

このような予算配分の硬直化も議会によって法律が制定された理由のひとつです。第二の理由は、研究開発費の増加が少なく、特に大学の研究開発費が少ないため、日本の大学や国立研究所の研究開発は先端的な研究を思うように出来ないという点です。これらの機関は先端技術の研究をするのに非常に悪い環境にあり、有識者の間では大学の活動や国立研究所のこのような状態から我々の将来について懸念をしています。基礎研究は新しい技術革新を生み出す知識の根源だからです。

このような観点から、「基本法」は基礎研究に重点を置いています(第4図参照)。しかし、これからの科学技術政策にはまだいくつかの問題点があります。

第一のポイントは、いかに人的資源を育成し確保していくかです。現在日本では、残念なことですが、若い人は科学や工学関係の学部には行きたがらない傾向があります。

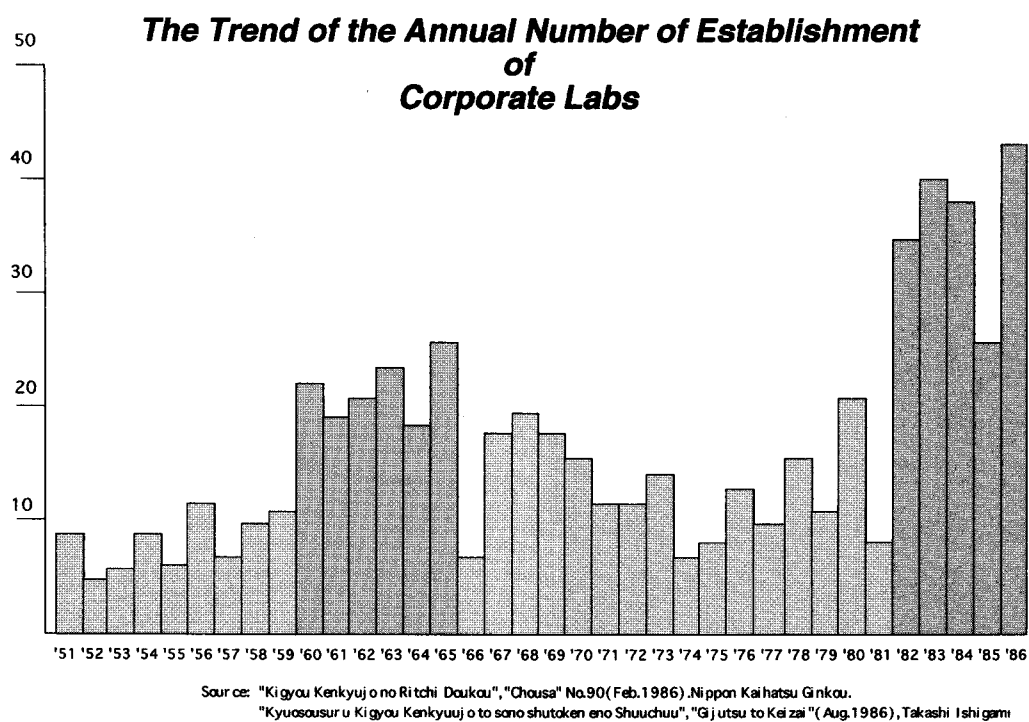
第二のポイントは、いかに政府の科学技術の予算を増加させていくかです。法律によって政府は科学技術の予算を2000年までに倍増するという基本計画が定められています。しかし、前に言及した通り、日本政府は膨大な赤字を抱えています。このような状態で、どのようにして必要な科学技術の予算を確保できるのでしょうか？

第三のポイント、制度的な問題が未解決です。特に、大学、国立研究所、および民間の間での研究者の流動性が低いため、これらの間の研究協力が研究者の移動を伴わないタイプに限られています。

最後の問題は、このような政策変更や科学技術政策に従って、いかにして地球規模の環境問題に対処していくかです。

ところで、民間の活動もこの50年間で大きく変化しました。

(第 5 図)



特に研究開発に関して、第5図は企業における研究所の設置数です。第一回の研究所建設ブームは、いわゆる中央研究所建設ブームです。第2回目の研究所建設ブームは、基礎研究を目的とする研究所の建設ブームです。第一次ブームは時期的には技術輸入の自由化の時期と一致しています。中央研究所には企業の技術的な情報や科学的な活動が集積され、特化した技術開発に集中しています。第2のブームでは、多くの企業が基礎研究に力を入れています。

(第 6 図)

Changing Features of industries

R&D;	Corporated Labs-----Basic Research Labs (Central Lab.)
Man Power;	Graduate S&Es-----Post Graduated S&Es (Mass Employment) (Less Employment of PhD)
Personnel Mobility;	High Mobility within Company
Grobalization;	Technology-----R&D Abroad Import (Inv.calls Further Inv.) (Direct Foreign Inv.)

他のポイントは労働力の問題です。とても重要な問題ですが、日本の企業はほとんど学士レベルの科学者や技術者を採用して、大学院や博士レベルの者は採用しませんでした。しかし、今日では、修士レベルの科学者や技術者を採用しています。しかし、博士の採用はまだ少数です。

労働力に関して重要な要素は企業内におけるトレーニングです。いわゆる企業内教育です。また企業内では、研究所から工場へ、工場から管理職へと頻繁に科学者や技術者が異動しています。このようにして、一種の研究者・技術者の選別が行われています。

今日はグローバリゼーションの時代です。日本の企業、多くの大企業は直接投資によって海外で研究所や工場を経営しています(第4表参照)。

(第 4 表)

Overseas R&D Sites of Japanese Companies

	Number of Sites	Number of researchers
Transport Machines	46	1700
Electric Machines	43	757
Pharmaceuticals	11	175
Precision Machines	11	88
Total	188	4378

("White Paper on Science and Technology" Published in 1990)

R&D Expenditures of Overseas Sites

Unit;100million Yen

	North America	Europe	Asia	Others
Total	163	161	101	10
Electric Machines	22%	45%	-	-
Transport Machines	14%	-	-	-
Chemicals	-	14%	-	-
Machines	13%	6%	-	-

(Source; the same to the above table)

前に述べた「基本計画」においても国際協力の重要性が指摘されていますが、政府とともに我が国の企業が自社の国際的な事業展開の一環として皆様方の国々との協力を進め、それぞれの国の持続的発展に結びつくことを願って私の話を終わらせて頂きます。

御静聴ありがとうございました。

世界ハイテク市場での成功—州と起業家の挑戦—

ドイツ、ジェノプティック社会長
元バーデン・ヴェルテンベルク州首相
Lothar Späth

川崎氏が終了した所から正確に続けることができます。と申しますのは、私が日本の政策を勉強していた頃、古い友人である神奈川県知事の長洲氏をしばしば訪問し、神奈川県が開始した川崎氏のリストの中のプロジェクトのひとつを見たことがありました。その中にヨーロッパ地域と日本の地域が同時に研究開発、所謂産業界の R&D 部門を押し進めようとしていたことが書いてあったことを記憶しているからです。

この分野におけるヨーロッパの立場とドイツの立場について少し触れたいと思います。川崎氏の（川崎といえばオートバイよりも、日本の最高のテクノロジーと研究都市のひとつである川崎市を思い出しますが）発表から学んだことは日本の政府が常に、市場にとって新しい製品をいかに創りだすかを考えているということです。また、日本とヨーロッパの違いは、我々ヨーロッパ人は自分達の研究に非常に満足していたという点だと思います。また、我々がアイデアを思いつくと、日本人がそれを製品にしていたことには常に驚かされていました。

川崎氏の発表で分かったことは（これは私にとっても非常に興味深いものでしたが）通産省と日本政府の哲学が第一段階では素早く製品化するというものだったことです。そこで、製品研究あるいはユーザーリサーチに集中的に投資が行われました。しかし、第二段階で、日本政府は、これは時間の問題ですが、基礎研究が行われておらず、基礎研究から製品研究とその応用への架け橋がないことを見出しました。そこで、最近 10 年間、1981 年以降には、基礎研究が日本において非常に重要なポイントであるとあなた方が述べていたことを私は記憶しています。もしも、あなた方がヨーロッパで何が起こっていたかを思い出せば、それは正にヨーロッパ人がテクノロジーの原則について議論していた時でした。ドイツ人は、科学にとって、また一方では人間にとってテクノロジーの問題は何であるかを議論していた様に思います。そして、我々は常に、テクノロジーの次の段階に進むのが良いかどうかを、あるいはバイオテクノロジーの問題が大きいかどうかを議論していました。リスクについても常に議論していました。それは、日本の経済がヨーロッパのそれよりもはるかに速く進んでいた時代でした。

そして、現在、我々ヨーロッパにはハイテク産業がなくなりつつあることが懸念されます。

なぜなら我々は、自分達の研究能力を新製品の開発に利用しなかったからです。我々にはふたつの非常に強力な競争相手があります。ひとつは日本、もうひとつはやはり米国です。そして、このふたつの国はハイテク産業でふたつの観点から産業開発において大きな成功を修めました。日本人は戦略的観点から、米国人は新しいテクノロジーをゲームやギャンブル的に行い成功を修めました。ソフトウェア産業におけるアメリカ人、たとえば、ビル・ゲイツの様な人々の成功を見れば、背後に戦略、政府の戦略が無いことが判ります。アメリカ人が最新テクノロジーにたどり着くためにギャンブル的方法を取り始めるとき、アメリカの様な自由社会で何が起きているのかを、また彼らが何を得たのかを研究するのは恐らく興味深いことでしょう。

本シンポジウムの座長であり、最初の演者であるフェルダラー氏は危険資本（リスクキャピタル）についてお話下さいました。危険資本は、製品に着手するための典型的なアメリカ的方法です。日本あるいはヨーロッパでは、アメリカ的方法で危険資本を獲得することはできません。ですから、新しいアイデアにおける危険資本とギャンブル的危険資本に関して、ヨーロッパ人は日本人と同じ問題を抱えているものと私は考えています。こうしたことから、恐らく我々は、日本の戦略的方法からより多くを学ばなくてはならないでしょう。私個人の考えでは、ヨーロッパ人は、新しいテクノロジーを開発するために更に戦略的にならなくてはなりません。

ヨーロッパにおけるテクノロジー市場の状況について少し触れたいと思います。まず我々はこの3つの国アメリカ、日本、ドイツに於ける全ての問題が何かを理解しないといけないと思います。結局のところ、これらの国は全て高賃金の先進工業国です。ここで時給について論じると、アメリカ人は時給 27 ドイツマルク、日本人は 35 ないし 36、ドイツ人は 45 ドイツマルクです。我々は賃金引下げを議論することができ、また所謂社会的利益の引下げを議論することができます。しかし、それらを引き上げることは問題ではありませんが、政治的方法でそれらを引き下げることに問題があります。我々が単純に競争力の面で引き下げたいレベルまで、韓国人、中国人、あるいはフィリピン人、またはヨーロッパのポーランド人のレベルまで賃金と社会的利益を引き下げることは長期的に見れば理想的ではあり得ないと考えています。そこで、我々が知るべきことは、我々が直面しているこれらの問題から脱出する唯一の方法は、コスト削減ではないということです。当面のコストの削減は時間稼ぎには有効で、我々の産業構造を変化させるためにより多くの時間を与えてくれます。我々が本当になすべきことは、新しい製品、新しいシステムを創造し、革新的となることです。最初の問題は、どの様に革新的となるのかということで、次の問題はどの製品が我々をその方向に導くのかということです。

川崎氏もこの時期から話を始めましたが、1970 年から 1991 年の先端テクノロジー部門の

この時期の上昇率はどれ位かという、西ドイツでは 0.54%、米国では遙に多くの仕事を作り出しており年間上昇率は 0.7 %で、これはほぼ 2 倍にあたり、日本の対応する数字は 1.9 %です。ここでも、将来の経済を成功に導く前提条件を確保するためには、全ての経済レベルが革新性を促すものでなくてはならないことが判ります。今日の市場の極めて革新的な分野に対するヨーロッパ内での我々の競争の遅れを証明する多くの指標があります。

まず、典型的と思われる状況を示したいと思います。もしも私が西ドイツからお話をすれば、あなたはほぼ間違いなくヨーロッパの状況と変わらないと言うことでしょう。我々は所謂先進テクノロジー、先端テクノロジーを持っています。まずこれらの言葉を定義すべきでしょう。

研究開発費が総売上高の 3.5%から 8.5 %の間にあれば、テクノロジーは先進的であると言えます。この比が 8.5 %以上であれば、先端テクノロジーとされます。先進テクノロジーは、例えば機械や機器、消費者向けエレクトロニクスと車の生産に適用されています。先端テクノロジーは、例えば生化学、データ処理装置、マイクロエレクトロニクス機器等にいかされています。我々は西ドイツは、先進技術で日本に続いて非常に良い位置にいます。2 年前、日本は両方で 1 位でしたが、先端テクノロジーに関しては、米国が産業を再活性化し、現在ソフトウェアの全部門（言わせてもらえば）つまりギャンブル的なテクノロジー分野において再び 1 位の座を占めているということです。これは非常に興味深い話です。長い間、我々は日独間の競争について議論してきました。そして我々の本当の競争相手は日本にしかないと言ってきました。今日、我々は例えば生化学の様な、あるいはデータ処理、またはマルチメディアの様な分野において、米国に非常に競争力のある産業を認めることができます。

輸出入全体と、所謂先進テクノロジーの一部では、状況が変化しました。全体的には米国がプラスであるということです。先進技術だけを見れば、言わせてもらえば、例えば自動車産業では米国は立ち遅れています。自動車産業では、アメリカは全体としては日本とヨーロッパに対し輸出量はマイナスです。機械産業も同じです。しかし、ハイテク部門と先端テクノロジーを見れば、全体としてこの様に非常にプラスの結果となっています。このことが意味するのはそういうことなのです。

恐らくそれを定義する必要はあるでしょう。しかし、それは我々が見ることのできる非常に興味深い現象であり、いわば西ドイツとヨーロッパが全体としてはこのゲームでポイントを失ったということです。

座長の先生は、日本国内の総研究開発費が GDP の 3.0%であるとおっしゃいました。この

3.0%という数字は本当です。ヨーロッパは僅か 1.9%、米国と日本は現在ほぼ同じ数字で、ドイツは長い間 2.8%でしたが、現在 2.4 ないし 2.5%に落ちています。日本が研究開発費にいかにも多くの投資をしているかということです。これは、研究開発とハイテク分野における強い競争力の象徴です。日本が研究開発への投資に最も力を入れていることを示しています。

この観点から、もうひとつ興味深いデータがあります。労働力 10,000 人あたりの研究者の数です。ドイツが 59 人、米国が 77 人、日本が 88 人です。研究開発投資と研究者の数は、ハイテク分野における来るべき競争力の象徴と言えます。これは、我々ヨーロッパ人がこの分野に更に強力な投資を行わなくてはならないことを示しています。我々全てが欧州連合と単一市場に恐らく満足しており、オーストリア人も現在の単一市場の状況に今のところ非常に満足しています。

私の理論によれば、80 年代には、特にドイツは、単一市場でマーケットシェアの獲得に非常に成功を修めており、輸出高で 1 位でした。最盛期の終わりにはヨーロッパで 1 位でした。実際のところ、ドイツは日本と米国に対して競争力を失っていましたが、フランスでは大きなマーケットシェアを得ており、ベネルクス、イタリアで大きな市場を獲得していたためそのことを認識していませんでした。彼らは、フランスに自動車売り、また逆にフランスから車を買ひ、イタリアにミルクを売り、スパゲッティを買ひ、デンマークにチーズを売り、デンマークチーズを買ひ、"我々は輸出に関して非常に満足している"と言っておりました。しかし、現実には、輸出に関して大きな成功をもたらしたのは、80 年代の単一市場であり、我々は極東地域と更に（これを言わなくてはなりません）私の日本の友人に焦点を合わせるのを怠っていました。我々は、日本がこの分野においてますますビッグプレイヤーとなっていることを理解するだけでなく、他の所謂 4 匹の虎がプレイヤーとして成長していることを理解しなくてはなりません。

私の経営する会社は、半導体組立用クリーンルームのオートメーションに関して最大企業のひとつです。ヨーロッパではドイツ、オランダ、英国に工場があります。台湾に、我々は 4 つの組立工場を建設中で、シンガポールに 3 つです。現在マレーシアで稼働を開始しており、又、バンコクでもひとつ開始しておりますが、これは特にエレクトロニクスにおいてますます大きな市場が極東に生まれていることを示しています。

では、我々の立場上、問題となっているのは何なのでしょう？異なるテクノロジー部門に関する特許出願の比較があります。

ここに典型的な問題が示されています。例えば自動車産業に関してドイツの立場からもの

を言えば、我々が米国と同じ状況にあることが判ります。しかし、マイクロエレクトロニクスに関して言えば、日本、米国、ドイツの全ての位置付けが判ります。ヨーロッパの特許全てを付け加えれば、この分野に大きなギャップがあることが判り、これが我々の問題なのです。ヨーロッパの最大の問題は、ヨーロッパ人が新しいゲームのリスクを負いたがらないことであると言えるでしょう。これこそ、我々が変わらなくてはならないことなのです。我々はもっと危険資本に投資しなくてはならず、新しいプレイヤーすなわち企業家にとってよりよい環境を作らなくてはなりません。そして別のシステムを作り上げるのです。

主要な経済圏として NAFTA(North America Free Trade Agreement: 北米自由貿易協定)、EFTA(European Free Trade Association: 欧州自由貿易連合) を含むヨーロッパ市場、それに APEC(Asia Pacific Economic Cooperation: アジア太平洋経済協力) の3つがあります。最大の市場がヨーロッパ市場であることが分かるでしょう。しかし、71%が地域内輸出なのです。APEC ではそれが僅か 31%、NAFTA では僅か 42%です。ヨーロッパが我々の単一市場に集中し過ぎていることを明らかにすることは非常に重要なことだと思います。私は最新著書の中で、ヨーロッパ人の状態に関して言及しました。ヨーロッパ人は soul の中の動物集団の様に、彼ら自身の社会システムを持って存在しています。若い世代は非常に高い社会福祉と快適な生活の soul の中で生まれ、彼ら全員が明日 8 時には食事を持ってきてくれる人がいることを知っています。例えば、ドイツ出身の高齢のライオンがいて、若い人達に 50 年代と 60 年代のヨーロッパの生活がいかに豊かであったかを語ります。しかし、今は違います。私はドイツの人々にいつも、いつかアジアの虎が soul のフェンスを飛び越えて、食物を食べてしまうばかりでなく、食物を持ってくる人々も食べてしまうと言っています。これは、ヨーロッパが社会的に持ちこたえることができるという保証は何もないということです。

このことは確かに少し悲観的に聞こえますが、それ以上にヨーロッパで、特にドイツで何が変わらなくてはならないかを示しています。我々は、わが国の社会的福祉を引き下げ、我々の給与を引き下げ、我々の規則を削減することに関してドイツで行なわれている議論から始めました。そして我々にとって必要なことは、まず、より革新的な製品を開発するための戦略です。ヨーロッパの研究が優れていることに言及しておきたいと思います。ヨーロッパの教育システムは優れています。ヨーロッパ人の創造性は（忘れてはならないことです）優れています。ヨーロッパが抱えている問題は、ゲームをすることを好んだ創造的かつ革新的世代である我々のルーツに逆上ります。しばしばそれは動機付けが問題となります。時には社会保証の削減も問題となります。なぜならば、多くの投資を行わず、リスクを冒さずに素晴らしい生活を獲得した人々はその様なことを好むからです。そこで我々は 50 年代と 60 年代の強かった時代に少し戻って検討しなくてはなりません。私は、

ドイツ人やヨーロッパ人が世界市場で自分達の活路を見出さないことを心配しているのも、不安に思っているのでもありません。しかし、我々が必要なのは、競争力の立脚点と積極的な市場の立脚点を振り返って見出すための時間なのです。我々は、状況を再構築する方法について、日本人から学ぶことができますし、またアメリカ人からも少し学ぶことができます。

このことは中央ヨーロッパ諸国の開発にとっても重要と思われます。我々は、東ヨーロッパや中央ヨーロッパにおいて起きつつある出来事を不安に思う必要はありません。なぜならば、米国とカナダの間では同じレベルでは成功してはいないけれど、米国と NAFTA における単一市場が成功しているからです。NAFTA はメキシコが加入しているという点で興味深いものがあります。というのは、低開発国、すなわち労働力の供給源が利用できること、世界市場において製品の低価格化をもたらすための製品を開発するための人件費の安い国が必要となるからです。そして、ASEAN は日本にとって興味をひかれるものがあります。そして最近数年間の日本の成功は日本のみの成功ではありません。日本人も我々と同じ問題を抱えているとも考えられ、日本は巨大な労働力の供給源を利用することができ、中国を含めた周囲の人件費の安い国々の活用という大きなチャンスを利用することができ、ヨーロッパの我々が競合できない様な価格で世界市場に製品を送りだすことができるのです。

従って、ヨーロッパは強力な工業国にのみそのエネルギーを集中させるべきではないのです。ポーランドを利用すべきです。ここにハンガリー、ルーマニアがありますが、恐らくこの組み合わせの方がもっと成功するでしょう。恐らく我々の問題は、マーストリヒト条約にあまりにも集中しすぎたことなのです。我々はヨーロッパにおける労働力供給側の経済的な活力を利用すべきなのです。しかし、我々はその途中にあります。従って、我々は協力が可能であり、自由市場に対して戦うことができるものと私は考えています。

日本のエネルギー産業と環境問題への対応

東京電力顧問 小林 料

I. 早くからの公害・環境対策への取り組み

第二次世界大戦後（1945年）、完全な廃墟から立ち上がった1960年代の日本の経済成長は、輸入資源・化石燃料に依存する重化学工業の発展によってもたらされたが、同時に、四日市、京浜地区など住工混在地区を中心に地域的公害が社会問題化した。

経済成長と環境問題のジレンマはよく言われるところであるが、電気事業を始め、日本の企業は、早くから環境対策（初期は公害対策）に取り組み経済成長と環境・公害対策を両立させたという評価は、1993年のOECD環境パフォーマンスレビューでも認められている。

日本で公害対策を進める事ができた理由は、次にある。

- ・日本の地理的条件から、住工接近の中で工場の操業をせざるを得ず、公害対策は工場立地の必然的な条件となった。
- ・日本は、無資源国であり、原・燃料を輸入に依存したため、公害対策を選択の条件と成し得た。
- ・公害対策を実施し得る技術力、経済力を保持していた。

日本の企業の自主的な対策推進の一つの特徴として、「公害防止協定」の締結があげられる。電気事業のみならず、現在日本の相当規模の工場立地に当たっては、企業は地元自治体と事前に公害防止協定や安全協定を締結し、立地、建設、運用の各段階において、地域住民の理解を得た上で企業の運営を行っている。

協定の内容は、公害対策上の規制値、立ち入り調査、公害発生時の措置等について取り決めているが、規制値は、国の法律、自治体の条例より厳しい例が多く、協定締結は日本特有の公害対策推進の方式となっている。

この方式は、東京電力が、1968年に、東京都の大井火力発電所の立地に当たり都（当時は革新）と締結した例が実質的に最初で、当初は自治体、企業双方からの批判もあったが、現在ではほぼ定着している。

このような対策の総合的成果として、火力発電所を例にとると、大気汚染防止のため、燃料の良質化、すなわち、発電所用燃料については、原油の使用、世界で初めての LNG の大量使用（1970 年）を進めたことと、高性能集塵装置、脱硫、脱硝装置の設置が挙げられる。この様に、国、自治体、企業、市民の一体となった努力の結果、日本の大気の状態はばいじん、SO₂ を中心に画期的に改善された。

この結果、日本の火力発電所の kWh 当たり SO_x、NO_x 排出量は、欧米 6 カ国と比較してもそれぞれ 17 分の 1、6 分の 1 と極めて低い。

II. 企業経営における環境理念の確立

1991 年 4 月、UNCED に先んじて日本の経団連は、「地球環境憲章」を発表した。経団連は「経済成長と環境保全の両立に向けてチャレンジする姿勢が今後の企業活動に不可欠である」との認識の下に、日本の主要産業の地球環境問題に対する行動指針をとりまとめた。

憲章の基本的な考え方とは、次の通り。

- ・国内重視から国際環境主義への意識転換を図る。
- ・経済社会システムの在り方を見直し、環境保全型の社会を目指す。
- ・身近な環境問題の解決に取組み、社会の共感と信頼を得る。

また、憲章では「海外進出に対しての環境配慮事項」を定め、「環境保全に対する積極的な姿勢の明示」「進出先国の基準の遵守とさらなる環境保全努力」「本社の理解と支援体制の整備」など 10 項目を示している。

日本の企業は憲章に対応して、それぞれ独自にボランタリープラン（通産省、環境庁も推奨している）を作るなど積極的に地球環境対策を進めている。東京電力では、1992 年以来、環境問題に対する取組みの基本方針、地球環境問題等に関する具体的対策の実績値、目標等（環境指標）を「環境行動レポート」として公表し、関係者の意見を聞きつつ経営を進めることとしている。

最近に至り、ISO において、企業の環境管理に関する国際規格を作るための議論が進んでいるが、経団連は積極的に参加し、国際的に企業の環境管理、環境監査、LCA などのシステムが整備されることに協力している。

III. 地球環境問題への対応の推進

地球環境問題は、酸性雨のほか、オゾン層破壊、越境廃棄物、砂漠化、海洋汚染等々数多いが、エネルギー産業としては、**酸性雨**、そして今後の最大の課題は、CO₂を主原因とすると考えられる**地球温暖化問題**への対応である。

酸性雨については、因果関係がほぼ明らかであり、先に述べた通り経済的、技術的に対策は存在する。しかし、今後の課題は先進国の持つ技術をいかに効果的に途上国に移転するか、また、比較的硫黄分の多い資源を利用する国の対策如何にかかっている。

日本は、先に述べた通り、酸性雨の原因物質となる可能性のあるSO_x、NO_x対策に成功したが、日本の西に位置する中国は、世界最大の人口と豊富な石炭資源を有し、今後人口の増加と経済の大規模の発展が予想されるので、日本の技術の適正な提供によって越境環境影響を防止することが必要である。

今後の地球環境問題の最大の課題は、**地球温暖化問題**であると認識している。その最大の原因物質であるCO₂の抑制が可能かどうかに関問題解決の成否がかかっているが、現実には世界のエネルギーの90%が化石燃料によって賄われ、日本の電気事業としても当面火力に過半を依存せざるを得ない現状でCO₂対策は、電気事業の経営上も最重要課題である。同時に、CO₂抑制は人類全体の課題であり、対策の成否は「持続可能な開発」の死命を制するものとする。

大別してその対策は、電気事業においては、以下のように分類できる。

- ・ 省エネルギー
- ・ 化石燃料からのエネルギー転換、新エネルギーの開発
- ・ 熱効率（エネルギー効率）の向上
- ・ 燃焼排ガスからのCO₂除去・固定
- ・ 大気中からのCO₂固定
- ・ 規制、経済的手法、国際協力等

今後は、技術開発、その適正な他国への提供、国際条約に基礎を置く対策の共同実施が必要と考える。

中欧における管理職の人材教育：7つの教訓

ボストン・フレッチャー法律 外交大学 国際政策学教授

Arpad von Lazar

これから行うセッションは、いろいろな意味で企業の重要な要素である人材が議題です。資本市場や技術は全て企業にとって非常に重要ですが、良い経営者なくしては企業は成り立ちませんし、技術を持った労働者なしでは企業は成り立たないのです。また、働いている人が自分達と技術の関係を理解していなかったり、自分達と市場や、自分達と資金などの市場に関する状況を理解していないのなら、企業は何物でもないのです。

多くの議論を通して、我々はビジネスの核心や我々の関心の中心部に近づいています。本日の発表や議論の課題の大部分が、トレーニングや経営に関する教育や、また人と科学技術、保証などの相関関係に言及していることは正しいと思います。全体的にある意味では企業の心臓部に関する議論です。

私は、司会者であると同時に、最初の発表者でもあります。そして、パネルディスカッションでは、全ての発表者に20分の時間制限を遵守するようにお願いしました。この20分の制約は私にも当てはまります。発表していると時間の経過が分からないので、時間が来たら、バスケットボールのゲームのように、議長から指摘して頂ければと思っています。

最初に、まず人はどこから学習し始めるのでしょうか。もちろん我々は人として最も重要な事柄を学習します。経営者としての学習は置いておいて、我々は成長の過程で最も重要な事柄を学習していきます。今いる環境の中で必要な事を学習します。専門的には社会化といいます。社会学の用語です。まず最初は、我々は両親から学習します。ところで、私は祖母からビジネスを学びました。もう何年も昔ですが、祖母は非常に優秀なビジネスウーマンでした。

第二段階として、もちろん我々は学校やビジネススクールで正式に学習します。私が教えている所で、退屈な教授がたくさんいる所ですが、そこで我々は学習します。

第三段階として、我々は仕事の経験から学習します。いろいろな仕事をして、そこから何かを学習しています。

昨日、非常に興味深いコメントが2つありました。実際、興味深いコメントはたくさんあ

りましたが、今日の議論に関連するコメントが2つありました。一つは中央ヨーロッパの方からでした。なぜ分かるかという、私はハンガリーで生まれ育ったアメリカ人だからですが、2つの興味深い質問がパネルの方からありました。

一つは旧移民者には気を付けろと言う点です。彼らは基本的に破産寸前の状態で、しかも固定観念に強くとらわれてこの地域に来るからです。誰かが言ったことですが、旧ポーランド人や、旧ハンガリーやチェコの人達は母国には投資しないという話がありました。彼らは一般的に横柄な傾向があります。

マネージャーをトレーニングする方法に関してですが、一言いいますと、その方法はある意味では本当に正しいのですが、ある意味では間違っています。

私はハンガリーやチェコ共和国に投資しています。投資対象はインターネット関連で小さな会社を設立しました。現在はそれほど良い投資ではありませんが、これから5年の内には非常に良い投資になると思います。これは次の問題にも関連してきます。

次は、時間的要素です。学習するときは、時間的に前方を見て学習する必要があります。我々は今日のために学習するものではありません。マネージャーが学習するときは、これからの5年や10年を視野に置いて学習する必要があります。

この短い発表時間で私が言いたいことは、外にある私のレポートに書いてあることですが、「マネージャーをトレーニングする上で行うべき5つの事柄と、7つの致命的間違い」です。決してするべきではない致命的な過ちは7つあります。私がこれらのポイントを取り上げ、お話する理由ですが、私は1988年以来この中央及び東ヨーロッパで働いていて、私がこれからお話することは私の経験に基づくものです。これは知恵ではなく、また必ずしも真実ではありません。私の認識からお話するのです。

焦点は3つあり、経営のエリートや中間管理職のマネージャーをどのように育てるかを簡単に言及します。経営のトップの人だけでなく中間管理職のマネージャーも育てる必要があります。また工場の工場長もトレーニングする必要があります。第二のポイントはトレーニングの方向性をどのように作るかです。国の観点からも必要な経営スタイルの設定です。第三のポイントは、皆がより一生懸命働くような報酬システムをどのようにして作るかです。あるいは、人々がより革新的になるような報酬システムです。一生懸命働かないまでも、より効率的に働くようにする必要があります。

そのことと関連して、CEFTA 諸国でマネージャーをトレーニングするには何が機能するか

をお話します。小規模な企業に限らず大企業や中規模な企業を対象にして、何がこの6、7年間で機能したのかをお話します。対象企業は何でも構いません。ジェネラルモーターズ、アウディ、シーメンス、フォルクスワーゲン、ペプシ、何でも構いません。この地域にこれらの企業は投資したり、ジョイントベンチャーを設立しました。何が機能したかという、明確な目的を設定するとき、市場や生産性や新技術について明確なゴールを設定しました。目的を明確にすると、マネージャーが働き易くなるのです。

第一に行うことは、その目的を説明することです。今日の世界は厳しいものです。12%の成長が必要な場合は、年の半分が経過したときに言うのではなく、今言うのです。あなたが何ができるのかを説明し、マネージャーの作業内容や個人の責任や成長についての重要性を説明するのです。ゴールは明確に設定する必要があります。

ゴールを明確に設定するときには、達成したときの報酬も明確にする必要があります。さもないと、皆は情熱を持って仕事をしません。人は情熱的に働くことを好みますし、国にしても会社にしても成功の栄誉を得たいものです。しかし、また個人的な報酬も必要です。それは金銭でも昇進でも何でも構いません。

第三のポイントは過去から学習することです。過去40年に関しては全てが悪い状況でした。しかし、我々は、何も無いところで活動しているわけではありません。これらの国を振り返って、過去には何が機能したかを調べるのです。過去を再発見し、企業を再発見するのです。これは重要な概念です。もし過去を全て捨てて見返らないとすると、途中で色々な問題が起こって来るでしょう。

過去を再発見することは難しいですが、この国では多くの人が過去を覚えていることを忘れるべきではありません。一番驚いたことは、私の母が5年前私に電話してきて、債券市場について質問したことです。私はボストンに住んでいて、母はブダペストに住んでいますが、私が金融についてよく知っていると思ったのでしょう。実際のところ債券市場は私の専門ですが、この母からの質問で私は思いました。40年前にハンガリーには債券市場があり、そのために、私の母もその市場についてよく知っていることに初めて気付きました。私の言いたいことは、つまり人々には記憶がまだ残っていることを忘れるべきではないということです。その記憶には現在も通用することがあります。このことを軽視することは重大な誤りです。

スキルについて言えば、技術はとても重要です。しかし、この国で欠如していると思われることは、金融であり、マーケティングであり、製品開発の知識です。ですから、皆さんがホンダであろうと、フォルクスワーゲンやシーメンスであろうと、それを最初に教える

べきです。

しばらくすると技術がそれらの知識と関連してきます。最も重要なことで、ここでは今まで言及されていないことで、私が昨日のインタビューで言ったことですが、残念ながら、ハンガリーは決してドイツのようにはなれません。しかし、ハンガリーはスペインにはなれます。

フランコが死んだ年の1975年以後からECへの加盟までのスペインの奇跡をご存知かと思えます。スペインは非常に早く成長しました。その理由は、スペインには中途半端ですが金融システムがあったからです。したがって、我々はマーケティングや製品開発を心配するのと同じように、企業や国家のレベルで金融について心配する必要があります。

過去に機能していたポイントに品質の重視があります。チェコ人、ハンガリー人、そしてポーランド人の人達は何が良い品質なのかをはっきり分かっています。40年前からそうでした。ただ置き去りにされていただけです。したがって、思い出して全ての意味で努力することです。

品質は日本人が一番理解していることです。30年前は、ホンダの車を笑ひ者に使っていた記憶があります。今日ではそうはいきません。私の娘は、ホンダに乗っていますが、非常に優れた車です。ここから学べることは、市場は品質の必要性を作り出し、良い品質の商品を通して、市場を更に発展させるということです。マネージャーも労働者もこの全ての人が理解しています。そして、これによって成長の目的を達成できることも理解しています。

私が言いたい最後のポイントは、完全主義者にはなるな、ということです。皆さんが投資家なら、ここに来てマネージャーを色々な面で教育すると思いますが、完全主義者であってははいけません。さもないと失敗します。間違いをしない人はいません。名前は言えませんが、私はあるアメリカの会社に勤めていました。その会社は5年前に大失敗をし、皆が倒産すると思っていました。しかし、その会社の製品は今日でも町のどこでも買うことができます。青い缶に入っている製品です。青い缶だから会社の経営が青くなったわけはありませんが、肝心なことは失敗を許すことです。現地のマネージャーの失敗を許すことです。そして、失敗の原因を認識し、それを変える能力を認識することです。

次は致命的な間違いについて話します。つまり、決して犯してはならない過ちです。もしその間違いをすると、投資家や株主として非常に多くを支払わなければなりません。

第一は非常に明白なことです、文化的感受性を軽視してはいけません。私はハンガリー人で、ハンガリー語を話し、私の母はブダペストに住んでいます。1956年に国を離れましたが、ここに帰ってきて私の兄と話した時の話です。兄はハンガリーに住んでいて、スウェーデンの企業の取締役をしていますが、ある時私は「そんなことはするべきではない。ばかっている。」と言いました。兄が言うには「おまえは分かっている。長いこと国を離れていたから．．．。」

つまり、地域の習慣のニュアンスで考える必要があります。文化的な感受性を軽視すると、人は怒って働かなくなります。自動車を生産しているのなら、文化的な感受性はとても重要です。良い国民になる必要があるのです。

第二番目は、手ごろな解決策を信じてはいけません。簡単に解決できるものなどありません。ボストンでも何も簡単には機能していません。ボストンには、良い電話や良いファックスがあるだけです。生活する上での真実ですが、経営者の立場からいうと、手ごろな解決策からは何の成果も生まれません。失敗するだけです。

三番目のポイントは、日本の方はよくご存知の企業内教育についてです。企業について学習するときは、繰り返し学習し、あるときは後に戻って事実を再発見し、必要なことを再構成します。つまり、企業の中で会社の文化を学習します。それは非常に重要なことです。お昼時間に10分でも話し合っ、何が機能して何が機能しないとか、なぜ今苦労しているのか、またはなぜ苦労していないのかなどを話し合うのです。とても単純なことで構いません。簡単な事柄を強調し過ぎるようですが、それは効果があります。

四番目のポイントは、二流の旧移民者のマネージャーをこの国に派遣してはいけません。そうでなければ、地域でマネージャーを教育して資金や時間を使うことです。社内で不要な人を決して派遣してはいけません。派遣するなら、トップのマネージャーを派遣するべきです。これは非常に重要なことで、新しい市場では特にそうです。ホンダはオハイオに二流のホンダ社員を派遣したりしません。ホンダは一流を送ってきます。ブダペストやワルシャワでも同じようにする必要があります。

次の点は、供給ネットワークを無視することは自殺行為です。投資するときや、マーケティングをしたり、生産を始めるのと同時に中小企業の供給元（サプライヤー）を探すことです。彼らは、今すぐには供給元にならないかもしれませんが、しかし、2年後、5年後、10年後には供給者になるかもしれません。これを軽視するなら、同じ問題の繰り返しです。つまり、通貨の換金の問題や、輸入問題です。このようなことは、企業の印象を悪くします。

本当に大きな間違いは、辛抱しないことです。これは大きな誤りです。手ごろな解決策を信じるなどと言ったこととも関連します。この地域で思うように仕事が出来ないなら、どうするかを教えることです。これは二流のマネージャーを送るなどと言ったことにも関連します。これは本当に負担になります。日本にしても、アメリカ、ドイツやオーストリアなどでもこの地域で活動する場合は、どうすれば良いのかが分かるマネージャーを派遣する必要があります。それが出来ないのなら、投資をしないことです。スーツケースを畳んで国に帰るべきです。ここではどのように管理するかを示す必要があり、どのようにリードするかも企業として示す必要があります。

最後のポイントは、説教をしないことです。人を見下すように説教してはいけません。この地域の人々は、何が欲しいのかをよく知っています。それは日本人やアメリカ人やオーストリア人が欲しいものと変わりません。良い生活が欲しく、成功したく、尊敬されたいのです。そして、彼らの製品やマーケティングスキルを誇りにしたいのです。つまり、彼らは、何が欲しいのかは分かっています。ただ、それを手に入れる方法が分からないのです。問題はこの点にあります。もし彼らに説教をするなら、あなたは取り残され非効率的になり、経費が掛かり過ぎて地域にそれ以上投資できなくなります。そして、失敗の過程を加速を付けて繰り返し、外国に投資した企業として最悪の事態を迎えます。つまり、荷物をまとめて、自国に撤退してしまいます。それは投資家を迎えたこの国の失敗ではなく、あなたの会社の敗北です。ですからこの 7 番目の致命的な失敗は、本当の意味で死に至る失敗なのです。

(配布資料)

“CEFTA 諸国でのマネージャーのトレーニング方法： 7つの有効な実例と7つの致命的な誤り”

ボストン・フレッチャー法律 外交大学 国際政策学教授
Arpad von Lazar

テーマ：

この地域での過去五年間は、確固とした政策方針を持ち、経済基盤や社会構造を変換することを目的とした、現代史における最もダイナミックな試みでした。中央及び東ヨーロッパ諸国の変換過程は、40年間に渡る計画経済から脱却し、市場経済の基礎の確立を目的としたものです。この変換過程は、ポーランド、チココ共和国、及びハンガリーが先頭に立って行っているもので、その三カ国は、他の国と比較して外国からの直接投資を多く受け入れています。

外国企業が投資して、最初に行うべき重要課題には以下の項目があります。

1. 企業レベルでの経営に携わるエリート及び中間管理職の人材の育成。
2. 業績重視の経営方針及び生産カルチャーの形成。
3. 技術革新や競争力の強化を目的とした報酬システムの設計。

過去5年間でこれらの項目が改善されたことは証明されています。西ヨーロッパやアメリカからの経営技術の移入が望まれてはいますが、しかし、トレーニングに関する経営の失敗が企業成績を向上する上での大きな障害となっていることに変わりはありません。ここでは、CEFTA 諸国の変換過程や成長に貢献する効果的な経営方針、及び犯してはならない重大な誤りを説明します。

トレーニングの上で効果的な事柄

経営者のトレーニング及び技術の移転を持続させるには以下の項目を重視する必要があります。

- * 目的や目標を明確にし、地域の問題に関する地域社会のアプローチを重視しつつ、労働に関する規律、個人の責任及び労働に対する熱意、労働意欲を重視する。
- * 進取の精神や卓越しようとする意欲に対して報酬を与えるようなシステムを構築する。
- * 地域社会の経営を“再発見”する機会を与える。つまり、地域のトップマネジメントや中堅管理職が、適切と考え、また準備が整ったときに地域社会に最も即した方法で改善することを奨励する。
- * 金融、マーケティング、及び製品開発の立ち後れを認識しつつ、技術やスキルを重視す

る。これらのギャップが改善された場合は、技術やスキルも新しくなり改善できる。

- * 製品やサービスの質を重視する。共産主義の時代以前には、質の重視はこの地域の特徴であったので、過去を"再発見"して現在の必要性を満たす必要がある。

- * 旧移民者や地域の人材を有効に使いつつ、完全主義に陥らないようにして、経営陣を早急に確立する。色々な事柄を行い、そして初期の失敗を通して、"制度"を確立する事から始める。

- * 同等の立場でのチームワークを重視し、相互理解が原則となるようにする。

7つの致命的な誤りー 機能しない事柄

- * 企業のレベルに関わらず、文化的要素や相違を軽視する。

- * 地域のマネージャー、工場長、又は労働者に、アメリカやヨーロッパ、日本等には、"即効的解決策"を秘めた素晴らしい経営技術や解決法があるように思わせる。

- * 中間管理職を早期に育成する事をせず、企業内トレーニングを無視する。（不可能な場合は昼食時の簡単な反省会議でも構わない。）

- * 二流で賃金の高い旧移民者のマネージャーを採用し、市場経済の助言者として崇める。彼らは通常、指導家としての能力に欠如していて、改革を嫌う傾向がある。彼らは害を加えても益にはならず、他の選択肢がない場合でも排除するべきである。

- * 地域の供給ネットワークを無視し、供給者を重要性の低い販売手段として扱う。

- * 態度や行動を変えるような模範を示さず、短気で非効率的になる。もっと良い見本を示さなければ、皆は同じ誤りを犯すことになる。

- * "説教"をするような態度をとる。これは一番重大な過ちである。ここの人々は必要な物は分かっている、それを手に入れる方法が分からないだけである事を、我々は忘れがちである。

グローバルセキュリティを促進するための科学・技術教育

東海大学教授 内田裕久

1. 序論

日本の大学ではいま教育改革が進行しつつある。これは、欧米の文化と科学・技術(S&T)に追いつくことに重点を置いてきた日本の教育方針の見直しである。

義務教育レベルでは、学校で使用されるカリキュラムと教科書は政府によって標準化され、管理されている。このシステムは、規格品を大量生産する産業社会において集団活動に適した人々を育成するのに有効であった。

大学教育では、エンジニアの大量育成が、日本の産業および経済の急速な発展に不可欠な役割を果たしてきた。

しかし、これまで採用されてきたこのような方法が将来も有効とは思われない。なぜならば、日本の社会が、人々の価値観と国際情勢の変化に応じて、変化することを余儀なくされているからである。

本報告の序論として、日本の大学における科学・技術教育の実際の傾向を簡単に概説する。次に、この概説から生じた事実と問題点を、以下のテーマの観点から論じる。

- 1) 日本の大学における科学・技術教育の概説
- 2) 価値観と産業構造の多様性
- 3) 科学・技術パラダイムのシフトと感受性や価値観等の不確定要素を科学・技術に組み込むことの必要性
- 4) 科学・技術における多様性と分散
- 5) 国境のない世界におけるグローバルセキュリティ

2. 日本の大学における科学・技術教育[1]

ヨーロッパの大学と比較すると、日本の大学は、1868年の開国以来、基礎科学よりも産業技術により重点を置いてきた。この傾向は、例えば科学分野と工学分野の博士および修士号を持つ研究者数を比較することによって確認できる(表1参照)。

表1. 日本、米国、ドイツ、英国の科学分野と工学分野の
博士号/修士号を持つ研究者数の比

国	日本			米国			ドイツ			英国		
年	1976	86	91	1975	86	90	1975	85	90	1975	85	91
科学分野/工学分野	0.3	0.3	0.3	1.2	0.5	0.5	2.5	2.8	1.5	1.4	1.4	1.5

米国と同様日本では、工学分野の学位を持つ研究者数が、科学分野の学位を持つ研究者数を上回っている。このバランスは、伝統的に基礎科学に重点を置くヨーロッパでは逆転している。ヨーロッパの大学の学部の分類法が異なることを考慮に入れても、この表のデータは日本とヨーロッパの教育に対する姿勢が異なることを明白に示している。この状況は過去20年間変わらなかった。このことは、日本で提供される教育が伝統的に技術応用とその改善に重点を置いていることを意味している。

日本の大学の特徴は、4年間の大学課程終了者の数が、修士または博士号取得者よりもはるかに多い点である。生産現場に実際に関わることによって、品質管理(QC)に基づく生産性の改善にこれらの多数のエンジニアが多に貢献したことに言及しておかなくてはならない。この状況は高等教育を受けた若者が実際に生産現場に関わりたがらないヨーロッパとはかなり異なる様に思われる。

変化は民間企業と公的企業で起こりつつあり、国際競争力を強化する手段として、基礎研究へと重点がシフトされている。しかし、日本の大学院生の数が欧米よりもかなり少ないことから、実際の効果を早急に期待することはできないであろう(表2参照)。

表2. 人口1,000人あたりの大学院生の数と大学生に対する大学院生の比率

国	日本	米国	フランス	英国
人口1,000人あたりの 大学院生の数	(1989) 0.7	(1987) 7.1	(1988) 2.9	(1987) 2.2
大学院生/大学生(%)	4.5	15.6	20.7	33.5

日本の大学では、基礎研究を活性化するために、大学院生と学位取得研究者を増加する

必要がある。奨学金制度の改善は非常に緊急な問題である。日本の文部省は、ヒューマンソフトウェアよりもハードウェアの投資に重点を置いてきた。しかし、研究が機器によってではなく、人間によって行われるという事実を認識すべきである。さもないと、国際市場に十分競合できる創造的な研究開発も、将来の産業の発展も不可能であろう。

1980 年以来、中学卒業生の 94%以上が高校に進み(平均すると男子の 93%、女子の 95%)、日本の高校卒業生の約 26%以上が 4 年制大学(男子の 35%、女子の 10%)に進学する。2 年制の短大進学者を含めると、比率は 36%以上となる。

高等教育を受ける若者のパーセンテージは比較的高いが、学校では若者の個性と人格はかなり無視されており、集団の一員として考え、行動することに重点が置かれている。しかし、これらの若者は、大学や、しばしば会社で、勉強や研究において自分自身の創造性を発揮することを突然要求される。

一般的に、この集団指向の社会は、社会(Gesellschaft)よりも共同体(Gemeinschaft)の特徴を持つ伝統的な日本の社会と密接な関係があると思われる。しかし、政府によって標準化され、厳密に管理されている義務教育は、人格や個性ではなく、集団活動に重点が置かれる産業国家の設立に基づく経済発展に計画的に向けられてきた。この余波は、個性に由来する創造性が不可欠な大学における教育と研究に重大な問題を引き起こしている。日本では、創造的な科学・技術の促進に、小学校から高校までの教育改革が緊急の問題である[2]。

3. 価値観と産業構造の多様性

規格品を大量生産する産業機構は、日本が 90 年代に“バブル”経済の崩壊を経験するまでは十分機能してきた。しかし、消費者の要求の多様化により、産業界はその生産哲学を、従来の大量生産規格製品から、各消費者の感性に基づく精神的満足感と調和させたより少量でソフトウェア機能を持つ多様化した製品に変えることを余儀なくされつつある。

これに応じて、産業部門はその構造をシフトしつつある。このようなシフトは、政府の規制が殆どあるいは全くない、どちらかと言うと中小(S&M)企業においてより容易に行われる。その高度の柔軟性により、ソフトウェアや先進技術のオリジナル製品を扱う多くのベンチャービジネスにおいて成功例を見ることができる。

中小企業に関する政府協定の成功例は、ドイツのバーデンビュルテンベルク州で見ることができる。この州の輸出量は、近年ドイツ全体の輸出量の 20%を占めている。この州の GDP の 50%以上が、この州の企業数の 95%以上を占める中小企業の活動によるものである[3]。

新しい技術と製品の研究開発(R&D)を継続することは、国際的で多様化した消費者市場で

十分競合できる能力を維持するために必須である。研究開発グループを持たない中小企業と大学または地方の研究機関の間の協力が、企業にとっては人件費の、大学にとっては研究費の観点から理想的であろう。研究開発戦略において、このような協力を考慮に入れるべきである。

4. 科学・技術パラダイムのシフト[4,5]

産業革命以来、科学・技術パラダイムは、主に材料(M)とエネルギー(E)から構成されていた。過去20年間で、半導体材料と対応するコンピュータ技術およびメディカルサイエンスとライフサイエンスにおいて目ざましい進歩が認められた。この進歩により、科学・技術パラダイムには、材料(M)とエネルギー(E)の他に、情報・技術(I)とライフサイエンス(L)の構成成分が加わった(図1参照)[4,5]。

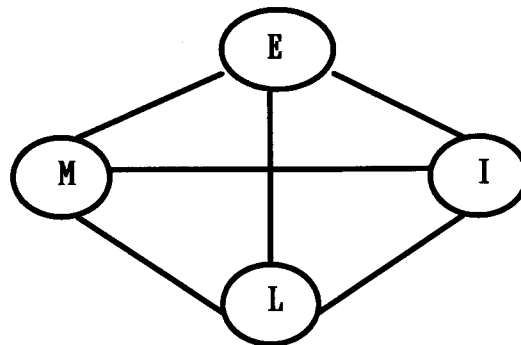


図1. 科学・技術(S&T)のパラダイム[4,5]

(I)の影響は非常に大きく、例えば、多くのマイクロコンピュータ化センサーを搭載した人工衛星が地球の周りを回っており、地球の表面を1日24時間、1年365日監視している。この地球監視により、我々は地球の汚染、資源が限られていること、エネルギー節約の必要性、資源の再生利用の必要性に気付くことができる。冷戦終結の象徴であるベルリンの壁の崩壊は、情報とコミュニケーション技術の進歩によって促進した。

しかし、コンピュータ技術の進歩により、我々は人間の感覚を超えたブラックボックス化した巨大システム、ハイテクジャンボジェット機の緊急制御時に手動とコンピュータのどちらを優先するか等、新しい問題に直面している。

インターネット社会が発達すれば、我々はコンピュータ画面を通してのみコミュニケーションを図るのであろうか？一方、外国旅行者の数は増えつつある。この矛盾は何を意味するのであろうか？

ビジネスのためのコミュニケーションは、コンピュータ画面だけでも可能かも知れない。にもかかわらず、私はこの様な方法に非常に懐疑的である。なぜならば、我々は、視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚の五感からはるかに多くの情報を得ることができるからである。あたかも我々がその場にいる様に感じられる様なコンピュータを作るための研究が行われているが、芸術、音楽、感覚、感情に必要な人間の感受性を、コンピュータネットワークにより完全に伝えることは不可能である。

ライフサイエンス(L)の分野において、我々は矛盾する問題を抱えている。ピルは産児制限に使用でき、その結果、性のモラルに変化が生じた。発展途上国で奨励されている産児制限は経済水準に基づくものであるが、人口過剰のために産児制限を奨励することは寧ろ利己的に聞こえる。我々は彼ら自身の文化と、彼らが共に働く多くの人々を必要としているという事実を尊重しなくてはならない。遺伝子制御技術は、癌やエイズの様な不治の病の克服に使用されるべきである。しかし、遺伝子技術は、試験管ベビーの実験により人間の選択や繁殖に利用できる可能性がある。心臓停止または脳死による死の定義により、末期患者の生命維持装置をいつ、どの様な判断に基づき切るのかが左右される。これらの問題は、各地域の文化、宗教、倫理と密接に関係しており、従来の科学・技術の枠内で処理されたことはなかった。現在、我々は文化的多様性や価値観といった曖昧な主観的要素を科学・技術に取り入れることを余儀なくされており、これらは科学・技術教育において真剣に考えるべき問題である。

5. 技術における多様性と分散

初期の予想に反して、コミュニケーション用小型ネットワークコンピュータは、計算用大型コンピュータよりも圧倒的に多く使用されている。クレジットカード会社がサイバービジネスの可能性の検討を既に開始したことから、成長しつつあるインターネット社会は、サイバー社会によって国際経済社会を作り出せるかも知れない。

原子力発電所の様な巨大システムの構築は、安全性と制御可能性の見地から最小限に止めるべきである。再生可能なエネルギーの利用に関しては、エネルギー密度が低くて、断続的な太陽、風および地熱エネルギーが水素に変換、保存されており、これによってエネルギーの密度を非常に高くすることができる。これらの多様化され、分散されたローカルのエネルギーシステムを利用して、幾つかのプロジェクトが実施されている。

日本では、生産されるエネルギーの60%以上が余熱として空気中に放出されている。試算によれば、10%の余熱を回収できたとすれば、原子力発電所を更に建設する必要はないであろう。従って、分散された技術要素の統合による貢献が極めて効果的となるのである。

エネルギーシステムの多様性と分散、および異なるエネルギー源による共同生産により、

効率的にエネルギーが利用されれば、二酸化炭素と酸性雨の生産量は減少し、地球環境は改善されるのである。

6. 国境のない世界とグローバルセキュリティ

世界中に広がるコンピュータネットワークにより、距離と時間に関わりなく相互のコミュニケーションが可能となり、コンピュータ制御巨大ハイテクジャンボジェット機により大量移送が可能となる。更に、人工衛星により、軍事基地とその動き、原子力発電所とそれらの運転状況、自然災害、プランクトンの分布、海流およびそれらの温度等を観察することができる。

これらの先進技術により、実際に国家間の境界はなくなり、世界の国境はなくなりつつある。

コンピュータネットワークによってあるいは直接人と人が出会うことによって、様々な文化と異なる価値観の間で相互反応が増加するであろう。しかし、これらの相互作用はウィーンのファッションの変化から、ある国家における、政治、経済、産業構造の変化に至るまで広範囲にわたる。あるいは、これらの相互作用が、ヨーロッパが多く経験した様に、宗教的な闘争に見られる様な致命的なものになる可能性もある。

国境のない世界では、セキュリティの概念は従来のものから新しいものに変化しなくてはならない[6]。従来のセキュリティは歴史的、軍事的、経済的關係に基づいていた。しかし、国境のない地球全体社会では、セキュリティはトータルセキュリティー、すなわち経済と社会の発展、生活水準、福祉、人権を網羅するグローバルセキュリティ[6]として考えなくてはならない。地球全体の環境、人口、食物、資源、エネルギー等の問題が我々の存在を脅かしており、これらはグローバルセキュリティにとって必須要素である。これらの問題は、将来的にはある種の科学的技術的方法で解決される可能性があるので、文化や価値観の多様性を科学・技術だけでなく、グローバルセキュリティに含めて考慮しなくてはならない。

7. 結論

本田財団が提唱するエコ・テクノロジーという表現は、エコロジーとテクノロジーを融合させた概念であるといわれている。つい最近まで、我々のテクノロジーは利己的(エゴ)あるいはエコノミックテクノロジーであった。

私見によれば、エコ・テクノロジーは、生態系、社会、文化的環境を意識したテクノロジーというより大きな概念を意味すべきであろう(図2 参照)。

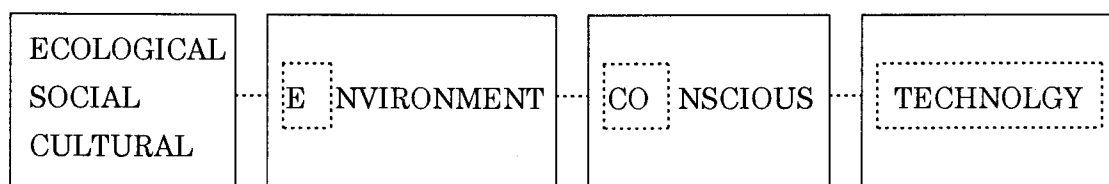


図2. エコ・テクノロジーの概念

エコ・テクノロジーの概念は、生態系、社会、文化に関する人間の感受性、価値観を、人間と科学・技術の関係を調和させるインターフェースと見なすことによるのみ理解できる(図3 参照)。

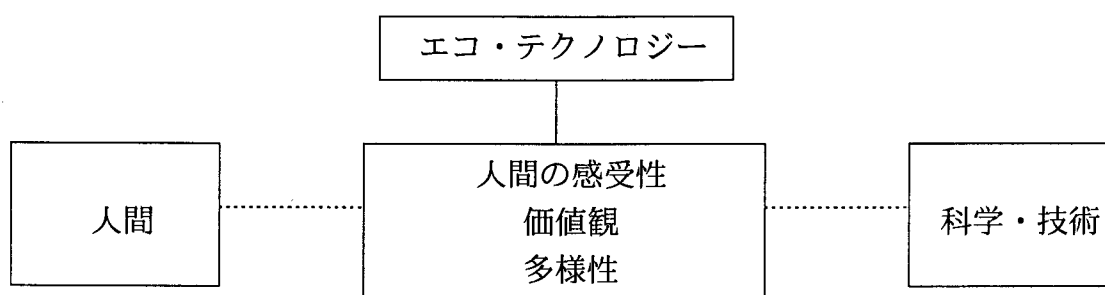


図3. エコ・テクノロジーの認識

科学・技術教育において、単なるシステムとカリキュラムの変更は有効とは言えないであろう。グローバルセキュリティにとって、若者の育成は、多様化した文化と価値判断の重要性を理解する感受性と能力を高めることに重点を置いて行われるべきである。

参考文献

1. H.Uchida, "Japan's Science and Technology Advancement-Characteristics and Problems(Eng.& Jap.)", Proc.EUROPALIA'89-JAPAN, Sep.-Oct., 1989, Berlin, Germany, by Honda Foundation and EC-Joint Research Center
2. H.Uchida, "Creativity in Japanese and German Education (Jap.)", Proc.Japan-German Symposium on Education, Nov.1992, by Tokai University Press, ISBN 4-486-03096-6, Nov.1993,p.143.
3. Information about "Baden-Wuerttemberg", Gesellschaft fuer Internationale Wirtschaftliche Zusammenarbeit, Baden-Wuerttemberg mbH, Stuttgart, Germany, data from 1993.
4. H.Uchida, "Revolution in Materials Science Towards 21st Century(Jap.& Chi)", Proc. Development in the Pacific Region, and Science & Technology -Issues for 21st Century", Sep.1992, Taipei, Taiwan, by Honda Foundation and Asia & Pacific Council for Science & Technology".
5. H.Uchida, "Role of University Education in the Paradigm Shift of Science & Technology Towards Future(Eng.)",Proc.Int.Cong."LOMONOSOV-94", Oct.1994, Moscow, Russia, by University of Moscow, p.148-152.
6. T.Matsumae and L.C.Chen, "Common Security in Asia-New Concept of Human Security(Eng.)", Tokai University Press, ISBN 4-486-03102-4, 1995.

国際的管理者－国境を越えた商業技術と新しいキャリアステップ

H. ニューマン・インターナショナル（経営コンサルタント会社）社長

Helmut Neumann

私は Helmut Neumann と申し、ウィーンにあるニューマン コンサルティング グループに所属しています。ニューマン コンサルティングは世界的な活動で知られていて、経営に関する研究事業や他の人的資源関係のサービスを提供しています。

今日発表することの主な項目は、国際的なマネージャーを育てるには何が必要かです。国境を越えた経営技術か、新しいキャリア トラックかです。現在のビジネスにおける変化は特に目標としている発展についての課題になっています。世界規模の変化に対応し、競争力をつけて競争に勝ち抜くことが非常に重要です。この変化している状況に於いては、当然のことながら企業での学習の重要性が益々向上しています。現代の企業にとって異なる国家間や文化間での事業で成功することは、大変重要な問題です。1990 年代の経営チームはクロスボーダーの経営技術を的確に身につけています。このようなマネージャーは自分の企業内にも文化的な分断が存在していることを承知しています。特に自社が国際的な企業買収や吸収合併を経験しているならなおさらです。

世界は、企業買収計画やジョイント ベンチャー、また企業提携を通して、より競争的に、また同時により協力的になっています。しかし、合併企業の半数は投資者の期待するようには成功せず、また 4 分の 3 のジョイント ベンチャーは 3 年以内に失敗していることも事実です。

人事部の責任者に、この地域や国際間の問題に対処するように依頼する時は既に手後れです。従って、企業には、変化に対応し対処出来るような革新的で進取の気性に富んだマネージャーが必要です。また国際間をとおしての文化の相違や、部署内での環境の相違に対処出来るような柔軟性と適用性を持ったマネージャーが必要です。

では、どのようにマネージャーを教育して、今日のめまぐるしい国際ビジネスの状況に対応できるようにするかです。一般的な方法はビジネス スクールに継続してマネージャーを送ることです。他の方法は、企業内研修をもっと重視することです。しかし、ビジネス スクールでは特定の事業だけを学習出来ず、企業内研修では、視野が非常に狭くなり外的要因の変化に対しては役にたちません。

マネージャーは、経験を通して国際間の事業を学習します。様々な環境でチームやプロジ

エクトに対して責任を負わせることで学習できます。就業時間外のトレーニングは非常に重要ですが、仕事の発展に直接関連して初めて、その真価は発揮されます。従って、様々な種類の責任を担ってバランスが取れた経歴を踏むことが、効率的な国際的なマネージャーになるための重要な基本なのです。

ビデオ会議や超音速旅客機などのコミュニケーション技術の進歩は世界のサイズを小さくしました。多くの大企業が世界を地球的な村のように考え始めていますが、それは驚くには値しません。経営の発展に携わる教育機関のコンサルタントの多くは、相違点ではなく文化間でも共通な事柄を重視することが重要だと考えています。文化間の相違に関わらず、企業を運営する上で共通して重要な経営技術があるのです。

たとえば、パフォーマンスに対するフィードバック、軋轢のコントロール、道義上の責務などがあります。文化が異なるとこれらに対する反応も異なりますが、しかしその重要性には変わりありません。

国際的なマネージャーとして成功する人の資質は、ほとんどの国で成功するマネージャーの資質とあまり変わりません。多くの企業は多文化的になっています。従って、マネージャーが国際マネージャーとして成功するには、マネージャーとしてや個人として持っている技術に多様性を持つ必要があります。他言語を習得し地域のビジネス慣行を理解することです。

ヨーロッパや極東の 3700 以上の企業を対象にした世界規模の調査によると、言語能力はそれの中でも一番重要性の低い技術です。地域のビジネス慣行の理解と、本部との交渉技術の 2 つが最も重要な技術であるという結果がでています。

国際的なマネージャーは企業のビジョンを認識して理解する能力を身につける必要があります。構造的なネットワークを越えて調和するノウハウや、人間関係を確立する能力、地域の経営方針を尊重し、その地域内では何が現実的なのかを学習する能力、言葉ではなく態度や好例を通してのコミュニケーション能力、そして特に非現実的な目標が設定された場合に本部と交渉する技術が重要なのです。またキャリアの目標を明確にして完遂する粘り強さが必要なのです。

優秀な国際的なマネージャーは、ある地域から他の地域に販売を広げたり、市場を開発する方法を知っている必要があります。つまり、ある地域では何が現実的なのかを認識できて、本部からの目標設定が非現実的な場合に交渉できる必要があります。

経験や教育によってマネージャーとしての能力を向上することができます。あるキャリアをとおして、優秀なリーダーは偉大なリーダーになることができます。マネージャーが常に変化にさらされて、その変化を利用して発展する機会に常に注意すれば、市場の変化に対応することは簡単です。

急速に変化している今日の国際環境で、企業幹部の教育やトレーニングは非常に重要です。市場が急速に変化しているため、自分の観点を更新したり再評価しないマネージャーは、2、3年の内には時代遅れになってしまいます。国際的で多機能的なマネージャーは様々なレベルのスキルを必要としていて、そのスキルの多くは学習できるものです。特にマネージャーが比較的狭いバックグラウンドを持っている場合は学習が重要です。トレーニングによって態度が変わるだけではなく自信も付いて来るのです。

世界的な広い観点から見ると、今日の国際経営のあり方は、ほとんどの国の一般的な経営方針とは異なっています。つまり、外国の企業で働くと言うよりは、世界的な視野を持ち国際的に働くことです。国際的なマネージャーを育成する必要性は広く認識されていますが、他の要素、たとえば戦略的経営やリーダーシップスキル、または変化に対応する経営などがさらに重要なのです。国際的なマネージャーの需要は今後増加することが予想されています。

ほとんどの企業は、企業内異動や必要に応じてサポートするプログラムの両方を使って能力開発をしています。広く採用されている業務から学んでいく自己開発は、企業内異動や特定のプログラムよりも効率が良くありません。国際的なマネージャーを育成する方法として、海外へ人事異動して任務に当たらせることは採用されていますが、期間が長期に渡るため実行するのが難しい企業もあります。しかし、海外への人事派遣は国際的な経営能力を発展させる上で最も効率的な方法として認識されています。

ヨーロッパ以外の企業は、ヨーロッパの企業と比較して、国際的なマネージャーのトレーニングを重視しています。調査した3/4の企業は、コンサルタントと併用して、特別に企画された企業内プログラムを利用しています。

良いキャリアを開発する新しい方法にキャリアトラックがあります。多くの企業は絶えず、ダウンサイジングや、外部調達、水平型企業構成やリエンジニアリングなどの企業の再構築をしていて、いまだにキャリアの何たるかが分からない状況です。人はしばしば大変なコストと引き換えに学習しています。キャリアトラックでは仕事の確保は保証できませんが、売り込むことができる技術を習得できます。自分自身のキャリアを管理して、自分の企業を起こすこともできます。

実生活に即した真実があります。今日の経済は変化しているので、古いスタッフで企業を運営することはできず、暫時的なスタッフで運営している状態です。キャリアは企業ではなく専門職によって形成され、また官僚主義ではなくて市場で形成されるのです。

成功にはルールはなく、またトラブルに対する警報もありません。しかし、リスクが高い所は潜在的な利益も大きいのです。キャリアのモデルが変われば、仕事の内容も変わります。毎日同じ事を行うようなオフィスワークや工場での作業はなくなります。そして、一日中プロジェクトに従事したり、新しい車を設計したり、法律問題に備えたり、請求手続きをデザインしたりするようになります。

プロジェクトは完了後か中止の後に評価されます。人は地位によって縦形に評価されるのではなく、能力によって柔軟に評価されます。企業の組織図は部門で簡単に構成されるのではなく、プロジェクトグループによって決まるようになります。

いくつかの点が新しくなります。長く考えていると、すべてが通り過ぎてしまいます。企業は中間管理職の戸棚から検査用のハンマーを廃止して、現在では情報を収集したり分析するのにコンピューターを使用しています。

事業の境界線を引き直して、能力を重視し、重要でない作業は外部調達するようになります。結果として作業は、垂直方向の統合ではなくコントラクターとサブコントラクターのモデルで説明されるようになります。

第三の変更は規模についてです。プロジェクトに基づく作業または地位に基づく作業は、建築業界や専門職の業界では何年間も一般的でした。現在では最大の官僚的キャリア主義が定着しています。プロジェクトに基づく作業の重要性は、製品の販売サポート分野で次第に重要性を増しています。

キャリアには基本的に4つのレベルと4つのタイプがあります。一番上のレベルは企業戦略を決定します。最高責任者や会社社長がこの部類に分類されます。ここの人数はあまり多くありません。次のレベルには能力や資金を開発したり供給する資源提供者がきます。経理担当役員、及びスタッフや専門家を管理する人事管理役員です。第三のレベルはプロジェクトマネージャーです。彼らが資源の提供者から資金や人材を手当したり借り受けたりします。4番目は専門的な才能を持った人材です。薬剤師や経理、販売員などです。彼らは部署の責任者に報告をして、プロジェクトチームにほとんどの時間を費やします。彼らは専門的な能力を有し、出世志向があることが重要です。たとえば、エクソンの社員は

企業の行うことは次の2つだと言います。それは石油を探すことと、エクソンの次の社長を探すことです。このどちらが重要かは分かりませんが...

エクソンでは全てのマネージャーが次の社長の候補です。キャリアトラックはいくつかの分野で存続しています。そのほとんどは技術が必要な分野で多額の資金が必要で新規参入者が産業に加わる障害になっている産業です。

我々については、将来に対して野心的であるほど、多くの戦略を遂行する必要があります。

この新しい仕事のあり方は、次の5つの重要な意味においてキャリアの選択に影響します。キャリアとは連続したギアのようなもので段階的なものではありません。プロジェクト管理はキャリアが育つ苗床のようなものです。プロジェクトにおけるほとんどの役割は内部の人間か外部の人によって遂行されます。キャリアは、官僚的組織ではなく市場の中で形成されるものです。根本的なキャリアの選択はある企業と他の企業間の選択ではなく、専門職か一般職かの選択です。

次のルールに従う必要があります。まず慣例に依存するべきではありません。今世紀ではキャリアパスではもはや成功が約束されなくなっています。私の同僚が次のように言います。「私は半分は会社の方法で仕事をし、他の半分は自分の方法でします。言ってみれば起業家になり、大学のキャンパスで採用するような大企業から離れて仕事をします。」世界化の傾向（グローバリゼーション）競争の結果から目をそらしてはいけません。絶好の機会が世界中に誕生しています。大きな利益か大きな損失が一般的になり、その中間を得ることは難しくなっています。小規模な革新的な企業を見習い、大きな官僚主義を避けるべきです。大企業に内部からだけでなく外部からも貢献すべきです。管理するだけでなく、指導する必要があります。管理者は変化に対応しなければいけません。リーダーは競争を育てるものです。競争力を強化し進歩することを止めてはいけません。自分の競争力を強化する努力をたゆまず続け、常に自分自身を成長させることを怠ってはなりません。

企業家及び経営幹部の教育について

—市場経済と企業家の役割—

法政大学総長 清成忠男

法政大学教授 吉田健二

1. 企業家活動の意義

市場経済にとって企業家(entrepreneur)は不可欠の存在である。企業家は、リスクを追って、ライバルと競争しつつ財を供給する。企業家は、需要をとらえて、ライバルに対して常に差別化競争を仕掛ける。こうした企業家の活動が企業家活動(entrepreneurship)である。企業家活動を通じて経済は変化していく。

したがって、競争を活発にし、市場経済を活性化するためには、企業家を増加させることが有効である。企業家による創業が活発になればなるほど、経済全体が活性化する。同時に、新しい産業も生まれる。企業の新規参入が活発になればなるほど競争が活発化し、企業の新旧交代も進む。その結果、企業全体のレベルが上昇する。

ところで、今日の企業家活動は、組織によって展開される。現代経済においては、たとえ中小企業といえども、多様な経営資源の蓄積が必要であり、組織を形成して活動することになる。もちろん、中小企業の場合には組織はシンプルであり、経営は企業家のリーダーシップによって動く。

そして、企業規模が大きくなるにしたがって、機能別組織が形成される。大企業は組織で動くようになり、組織人として優秀な人材が専門的経営者に選任される。大企業は大量のルーティンワークを効率的に処理するように形成されている。これに対して、企業家によってリードされる中小企業は、新しい産業を創出する場合に有効である。

いま先進諸国においては、大量生産工業が成熟化し、新産業が多様に登場しつつある。産業構造の歴史的な転換期が到来しているのである。新産業の担い手として企業家によってリードされる新興企業が重要な役割を果たしている。大企業も企業家活動を展開せざるをえなくなっている。

この数年のアメリカ経済の回復に大きく貢献しているのは新興企業である。1980年代の初頭においてレーガン政権によるドル高政策のもとで大企業の空洞化が進んだ。そうし

た空洞化の後を埋めて登場した数多くの中小企業の中から大企業にまで成長するものが少なくなかった。これらの新興成長企業が、情報通信産業をはじめとする新しい産業を起し、大量の雇用を創出したのである。企業家セクターの強化がアメリカ経済再生の一翼を担ったのである。

こうしたアメリカの方式をモデルにして、イギリス、フランス、ドイツなどでも、企業家セクターの強化が試みられている。ビジネス・インキュベーターの設立、ベンチャーキャピタルの増加、株式の第2市場または店頭市場の整備などが進められている。

日本でも、いま官民あげてのハイテク・ベンチャーの支援ブームが生じている。

また、社会主義の解体・変質の過程において、市場経済の担い手として企業家による中小企業が重要な役割を果たしている。ドイツ連邦共和国の旧東ドイツ地域においては、1990年以降中小企業の設立が急増し、雇用創出に大きく貢献している。中国においては、1978年に改革・開放政策が採られ、市場経済の導入が図られた。以後、郷鎮企業(township enterprise)と呼ばれる中小企業が数多く設立され、企業家活動が急速に拡大した。郷鎮企業の工業生産額は国有企業のそれを大きく上回る伸びを示し、1993年には国有企業を上回るに至った。1994年現在で、郷鎮企業の数ほぼ2500万に達し、1億2000万人以上の雇用を生み出している。大企業にまで成長する企業も登場している。

企業家の意義は、現代において、改めて評価されている。

2. 現代経済と経営能力

今日の経済は、19世紀的な個人主義的企業家資本主義の時代ではない。20世紀に発展した経営者資本主義の時代を経過している。したがって、組織の有効性にも着目しなければならない。

しかも、現代の経済の特徴は、技術の進歩と産業連関の複雑化にある。そして、経済活動の範囲は、国境を越えている。経済の構造変動がグローバルに波及しやすくなっている。高度情報化の進展は、そうして動きを加速している。

こうした状況下で、専門的な情報や知識の経済資源化が進んでいる。経済活動の上で重要なのは、F. A. Hayek が指摘したように、on the spot の情報である。すなわち、経済活動の現場で生み出される特定の情報である。そうした情報を理解し、分析し、意思決定を行

う。その際、過去の経験や理論的知識が重要な役割を果たす。

さて、企業家には、オールラウンドな経営能力が要求される。経営戦略の構想、製品開発、生産、マーケティング、労務管理、財務等々、多様な専門能力が要求される。もちろん、企業家チームを形成し、複数の企業家が分担し合う場合が少なくない。

出発点は、経営戦略の構想である。事業のコンセプトを確定し、その実現の方法を検討する。企業の進むべき方向、事業展開の方法、戦略領域(ドメイン)の限定などを明確にするのである。その際、既存の企業に対しては何らかの革新性を打ち出し、常に差別化を実現していかなければならない。

次いで、需要を的確に把握する必要がある。需要の伸びの大きい成長分野においては、需要の把握はそれほど困難ではない。しかし、成熟産業においては、需要サイドに立って発想し、潜在需要の掘り起こしを行う必要がある。

供給面においては、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションを進め、ライバルに対して差別化を強化しなければならない。販売面では、既存のチャネルを活用する他、新しい財については新しいチャネルを設定することも考えられる。財務面では、リスクキャピタルの調達、必ずしも容易ではない。事業計画を的確に策定し、資金供給者を説得しなければならない。

他方、大企業においては、機能別組織が発達し、機能分化が深まり、職種の専門化が進んでいる。大企業は、OJTと研修に力を注いでいる。組織の階層性も確立しており、専門的経営者は組織のリーダーである。

ところで、現代の企業においては、変化への対応も重要な課題である。予想の困難な変化が次々に生ずるのが、現代経済の特徴だからである。変化への対応という点で、企業家によってリードされる中小企業は優位に立っている。しかし、マンネリ化し、硬直化した中小企業は対応が困難である。

これに対して、大企業においては、人材、技術、資金などの点で、変化への対応の潜在力は極めて大きい。しかし、変化の認識は遅れがちであり、対応のスピードも遅い。固定投資額の大きい大企業においては、思考の回転も遅く、変化に追いつきにくい。したがって、これまでとは切り口を変えた新しい発想で試行錯誤を行い、戦略的に学習していくことが容易ではない。

3. 企業家教育の進展

企業家は教育によってつくられるかどうかについては議論が分かれている。確かに、企業家には一定の資質が必要である。楽天的、強い意思力、ハードワーカーなどがしばしば企業家の特徴として指摘されている。だが、経営スキルは、後天的に習得せざるをえない。ここに、企業家教育の意味がある。

経営スキル習得の方法としては、かつては体験的学習による自己形成が主流であった。この点は、多くの先進国において共通であったと思われる。中小企業に勤務してスキルを学んだのである。企業家として独立を志す者は、中小企業に就職し、より高いスキルを求めて中小企業を渡り歩き、多面的にスキルを習得したのである。中小企業は、企業家予備軍のための学校だったのである。

日本においては、中小企業の従業員の独立意欲はきわめて強く、能力ある者はほとんど独立した。独立意欲が強いから、勤務中に仕事意識が強く、短期間にスキルを習得しようとしたのである。

かつての企業家はブルーカラー型が多く、中等教育を経て中小企業に勤務し、ほぼ10年の経験を積み独立した。しかし、最近では、ホワイトカラー型の企業家が多く、高等教育を経て中企業又は大企業に勤務し、15年以上の経験を経て独立するという形が一般的になりつつある。人脈や信頼が必要になるため、中年になってから独立するというケースが増えている。

ただ、最近では、企業家が意思決定を行う際に、経験だけでは判断できないケースが増えている。とりわけ現在は国際的な構造変動期であるだけに、高度の専門知識がないと判断できない現象が多くなっている。企業家にも、基礎的な思考力が問われるようになっているのである。

アメリカにおいては、ビジネス・スクール（経営大学院）が企業家養成コースを設けるようになってきている。ビジネス・スクールは、もともとは大企業の幹部候補生の士官学校であるといわれていた。それが、60年代の末から全く対照的な企業家養成コースが設けられるようになったのである。その数は、70年に30校、75年に100校、80年に150校、85年に260校を、それぞれ越えている。そして、95年には370校に達している。まさにブームであり、教育のレベルアップも進んでいる。アメリカにおいては70年代以降企業家セクターが強化されるが、ソフトなインフラとしてビジネス・スクールがそれに貢献している。

ヨーロッパ諸国においても、この10年企業家養成コースを設けるビジネス・スクールが徐々に増加している。

日本においては、ビジネス・スクールそのものがほとんど存在しなかった。ビジネス・スクールは必要なかったといえよう。終身雇用制度をとっていた日本では、大企業はそれぞれ自社に合った研修制度を充実させていた。企業がキャリアプランを作成し、企業にとって有用な人材を形成してきたのである。アメリカに留学してMBAの資格を取ってきた人材も、日本の大学ではほとんど活用されなかった。他方、中小企業においては、前述のような体験的学習が中心であった。長い間、それで足りたのである。

しかし、最近では、大企業においても、中小企業においても、体験的学習や企業内研修ではカバーできない状況が生じている。90年代に入ってから、ビジネス・スクールが日本でも次々に設立されている。しかし、企業家養成コースを設けているビジネス・スクールは極めて少ない。日本での第1号は法政大学のビジネス・スクールであり、92年に社会人を対象にして夜間開講の修士課程としてスタートしている。清成の提案により設けられたものである。毎年応募が多く、順調に推移している。学生は大企業のミドル・マネジメント、30歳代が多い。すでに企業家として独立した者もいる。教育の内容は、企業家としての心構えや経営スキルが中心である。経営戦略、事業計画、マーケティング、ファイナンス及びマネジメントのスキル、産業の動向など多様な内容が盛り込まれている。教育方法としては、講義、セミナー、ワークショップを併用している。ワークショップにおいては、成功した企業家を講師として問題提起をしてもらい、討論を中心に進める。また、今年度からは、ベンチャーキャピタリスト養成コースも発足させた。

こうした企業家養成コースを他のビジネス・スクールでも漸くスタートさせるようになっている。この他、政府機関である中小企業事業団付属の中小企業大学校でも、企業家セミナーを発足させている。もちろん、民間では、企業家セミナーが活発化している。

日本においては製造業の空洞化の進展が懸念されており、企業家セクターの強化による新産業の創出が期待されている。それだけに、企業家教育の重要性が認識されている。

4. むすび

中部ヨーロッパ諸国の経済成長を加速するためには、企業家セクターの強化が極めて有効であると思われる。そのためには、企業家教育の仕組みを整備すべきであろう。

中国においても、最近では、市場経済の拡大とともに企業家教育への関心が強まっている。そして、外国のビジネス・スクールとの提携が模索されている。

市場経済は、それを支える秩序を必要としている。そうした秩序形成の一助として企業家教育を評価することができよう。

将来の発展に向けた協力 ーパネル・ディスカッションー

議長 長：オーストリア銀行 商業銀行業、海外ネットワークマネジメント担当部長

Franz M. Hörhager

パネリスト：JETROウィーンセンター所長 神田 淳

ウィーン技術大学教授・オーストリア科学財団理事長 Arnold J. Schmidt

ドイツ経済研究所 中・東欧・N.I.S.局長 Wolfram Schrettl

ボストン・フルチャ法律 外交大学 国際政策学教授 Arpad von Lazar

Franz M. Hörhager :

これから始めますセッション3のパネル・ディスカッションですが本日は素晴らしいパネリストを迎えております。テーマはご案内いたしておりますように「将来の発展に向けた協力」でございます。それではまず最初にジェトロ・ウィーンセンター所長である神田淳さんよりお話を伺います。

神田淳 :

最初の発言者として、私がいままで考えてきた問題点を提起したいと思います。第一に、一般的に言うと CEFTA (Central European Free Trade Agreement: 中歐自由貿易協定) 各国の経済は全体的に見ると既に活況を呈しております。いくつかの国では特定の問題点があることも事実ですが、各国とも高度な自由市場経済に向かっていて良好な状態です。

CEFTA 各国の経済成長は現在とても力強いものがあります。この経済発展の成功は、これらの国の自由市場経済への社会的変換の成功に寄与するところが大きく、また成熟したヨーロッパの伝統の恩恵を受けており、加えて人々の教育レベルが高いことも理由にあげられます。

一般的な観察から言えることは、CEFTA 諸国における日本の存在は驚くほど少ないことです。投資の額や相互間の貿易量は非常に少なく、このような状態は非常に不自然だと思います。

この日本の存在感の薄さにはいくつかの原因があると思います。第一の理由はこれらの国は地理的に、そしてさらに重要ことですが精神的にも日本から遠く離れているという事実です。第二の理由は、日本経済はいわゆるバブル経済の崩壊以後、非常に深刻な構造的不況に苦しんでおります。したがって、日本には、時間的にも金銭的にもあまり余裕がありません。第三の原因は、日本の関心は主として、現在発展しているアジアの市場に引きつ

けられているという点です。

私の考えでは、CEFTA 諸国の経済に占める日本の割合がもっと高くあるべきだと思います。それがお互いの利益になるからです。CEFTA 諸国は日本の資本と技術を望んでいます。又、資本と技術が程良くバランスされた状態での外国からの直接投資を要望しているように見受けられます。貿易面では、特に日本への輸出をどんどん拡大したい意向を持っております。

CEFTA 諸国の投資受け入れ環境は、多くの場合、アジア諸国やいくつかの西ヨーロッパの国々よりも良好な状態だと思います。従って、今こそは日本 CEFTA 諸国の有利な条件の恩恵を受けるチャンスだと思います。

CEFTA 諸国との取引関係を築いていくのに日本とオーストリアは協力できると思います。オーストリアは、CEFTA 諸国と社会的にも経済的にも深いつながりを持っていて、投資額も貿易量も多く、深い人的なネットワークを持っています。オーストリアの人々は、CEFTA 諸国の人々と伝統的な共通点があること、CEFTA 諸国の人達と容易にうち溶けて、お互いに深く理解し合えることなどを誇りに思っているようです。

強いビジネス関係を築き上げる為には、十分な相互理解が不可欠です。従ってオーストリアの企業が日本と CEFTA 諸国の橋渡しをすることは自然の成り行きだと思います。

しかし、この問題に関して重要なことを提起したいと思います。それはオーストリア企業は仲介者としてどんな役割が果たせるのかを、日本の企業がよく理解する必要があるということです。オーストリアは中央及び東ヨーロッパのゲートウェイとしての役割に自信をもっているようです。しかし、ゲートウェイとは厳密にどういう意味なのでしょう？大多数の日本企業はオーストリアや中央及び東ヨーロッパに多大な関心を持っているように思えません。ゲートウェイの内容が、地理的な点を除いて、まだあまりにも漠然としていて曖昧なのです。オーストリア企業はジョイントビジネスで何ができるのか、三者間の仲介者として何ができるのかを実際的な形で提示する必要があると思います。

私はウィーンに約一年間暮らしています。その一年間の経験から言うと、オーストリアの中央及び東ヨーロッパへのゲートウェイとなるのに有利な条件は以下の点に要約できると思います。

第一に、整備された鉄道や道路を含む地理的条件です。

第二は、オーストリアのディーラー、製造業、サービス業等企業の多くは中央及び東ヨーロッパを対象にした事業に専念していて、経験や専門知識が豊富で、我々がその恩恵を受

けられる点です。

第三は、歴史的要因により、オーストリア人と CEFTA の人々の間には良好な精神的な理解が確立されている点です。

第四は、多くのビジネスチャンネルや、ヒューマンネットワークが確立されている点です。

しかし、実際に事業を展開していくには、この要約ではあまりにも曖昧です。日本企業が中央及び東ヨーロッパ企業と共同で事業を起こす場合、オーストリア企業の役割とは具体的に何でしょうか？

もっと言及すべきことはありますが、とりあえずはこの辺でコメントを控えたいと思います。後ほど、ディスカッションの時に随時コメントをしたいと思います。

Franz M. Hörhager :

神田さん、的確で興味深いコメント有り難うございました。神田さんはウィーンにすでに一年滞在しておりこちらの事情を大変よく把握しておられます。

次にドイツ経済研究所の中央・東ヨーロッパ及び N.I.S.(New Independent States : 旧ソ連独立国家群)部門の責任者である Schrettl さんよりコメントをお願いします。ドイツ経済研究所は東西関係、旧ソビエト連邦、ロシアの研究で高い評価を受けております。

Wolfram Schrettl :

私の役割は、この二日間のミーティングで議論されたことのある意味での要約だと思っています。このミーティングの主題は 1990 年以降の中欧諸国の経済・社会の展望です。

まず最初に経済的及び社会的な展望から始めたいと思います。この二日間でのすべてのトピックの中心になるようなポイントがいくつかあると思います。10 のポイントがあると思いますので、それらを何とか整理してお話したいと思います。

第一は投資で、第二はリスク、第三は金融市場です。第四は政府の役割で、第五は中小企業、第六は人的資源です。第七は競争と協調で、第八は地域性、第九は EU (欧州連合) で、最後の第十は環境問題です。

まず最初に投資から始めます。将来の成長を考える上で、投資は非常に重要な問題です。飛躍の為には投資を獲得する必要があります。CEFTA 諸国では何とか投資実績があがっていると思いますが、更に東方のヨーロッパや旧ソ連の CIS 諸国では、その投資が満足なレベルに達していません。投資を増加して力強く成長するには、外国からの直接投資は、それがどんなに都合がいいとしても、主要な要素では有り得ないということは明確になっ

たと思います。Lazar 教授が言及したことですが、国内の資本形成が投資を促進するには必要不可欠の要素です。したがって、国内資本を形成するには何が必要で、何をすべきかという問題が重要になってきます。ここで、我々はもっと考える必要があると思います。今まで議論されてきたことは、家計部門での貯蓄による発展です。しかし、貯蓄総計の大部分は、そして投資の大部分は企業によって行われるのです。簡単に表現すれば、たとえばある企業が莫大な利益を挙げたとします。そして企業はその利益の大部分を再投資します。

この問題は第二の見解であるリスクとも関係しています。何人かの方が発表されたことで、とくに IBM の方は明確に言及されましたが、中央及び東ヨーロッパ諸国はリスクが大きい地域であることは確かです。リスクが大きい地域では、あるいは一般的にリスクが高い環境では、民間企業は多額の資金を投資しない傾向があります。1930 年代は特にそうでした。あまりにもリスクが高く、皆は非常に注意深く慎重になっていました。したがって問題は、人々が短期的にしかものを見ないようなリスクが高い状況では何をすべきかということです。このような状態では、何億円も銀行に入れても、次の日には引き出してしまうような状況です。あまり皆さんが歓迎しないことを言いますが、リスクが大きい状況では、パラドックスが存在します。つまり、この変換過程自体が政府や国家の役割を市場から排除し、民間企業に置き換えるプロセスなのに、そこで政府の役割が必要となってしまうからです。変換過程そのものが高いリスクを作り出し、リスクが大きいので民間企業は投資を控えるようになってしまうのです。

したがって、政府の役割が重要になってきます。なぜ政府の役割が必要なのかをもう少し説明しましょう。

リスクが大きいという問題は第三のポイントである金融市場の問題と直接関係してきます。リスクが高い状態では、金融市場で要求される利子は高くなります。つまり、リスクプレミアムが高くなります。結果として、長期国債の市場がなくなり、アメリカのように 10 年、20 年、30 年の期間に渡ってお金を貸す人はいなくなります。しかし、投資をするのには長期的な資金が必要なのです。この問題にどう対処するかですが、答えの一部は既に言及しました。金融市場から投資資金が調達できないのなら、企業の利益から調達することができます。そうすれば金融市場から資金を借りなくて済みます。この資金の企業内調達が戦後の西ドイツのエコノミックミラクル（経済的奇跡）の秘密であり理由の一部なのですが、これは過去の事ではありません。西ドイツなどの発展した経済における資本投資総額の内訳をみると、現在でも 3/4 の資本投資は金融市場ではなく利益から調達されています。

しかし、金融市場の重要な役割は存在します。つまり、利率の形で資金の値段を設定する

ことで、他の人がその値段に基づいて投資計画の計算ができるようになります。東ヨーロッパなどの成長経済での金融市場の主な役割には、個人の貯蓄を集めて、それを残念ながら民間企業ではなく、政府の財政赤字を補うために融通するという役割があります。

政府について言及しましたが、第四のポイントである政府の役割について説明します。政府の役割を軽視するべきではない理由をいくつか説明します。簡単な質問として、資金を使って政府は何をするのかという問題です。無用な事に資金を浪費することもできますし、緊急に必要な事に資金を使うこともできます。緊急に必要なことの例をあげると、インフラの整備の問題があります。

たとえば、ウクライナの政府が国際間の道路を敷設するとします。そうすれば、国境を超えるのに 48 時間もかかることなく、まともな形で貿易ができるようになります。これは絶対に必要で、しかも緊急を要する種類の投資です。もちろん、おかしい事をして、すべての資金が無駄になる場合もあります。私は政府自体を擁護して議論しているのではなく、経済発展のプレーヤーとしての政府の役割を強調しているのです。

政府についてもう少し言及しましょう。我々の政府は非常に影が薄くなりましたが、ポーランドの大蔵大臣で副首相の Kolodko 氏は 3 つのギャップを言及され、その内の 1 つは制度上のギャップであることを指摘しました。包括的な制度を確立する必要があるとして、我々の誰が制度を作るのでしょうか。それは政府の役目で政府が行う必要があります。明確に言うとなすべての制度は金融市場の機能を必要としているので、金融市場が形成する必要があります。従って Kolodko 氏の計画では、税制に関する法律が絶対に必要です。金融市場を形成するには投資の増加が必要であり、それには法律による資格が必要だからです。しかし、それは正解であると同時に間違ってもいます。税金に関する法律自体は必要ですが、包括的に法律で仕切ってはいけません。

次は第五のポイントである中小企業についてです。中小企業に対する賞賛の声がたくさんあげられました。ドイツでも中小企業の役割は非常に重要です。しかし、我々が見た統計では、日本の中小企業が 75% の労働人口を抱えるのにたいして、50% の生産高しかあげていません。この数字が意味することは、中小企業の労働生産性は経済の他の分野と比較して非常に低いということです。ですから、中小企業に対してはもう少し注意が必要だと思います。

中小企業の 2 番目の欠点は、大企業のように金融市場に自由なアクセスが出来ない点です。資金の融資を受けるには高い利息を払う必要があります。大企業が大きな額を借りる場合は、比較的容易で、中小企業向けより小数点以下の何パーセントか低い利息で借りられま

す。中小企業の払う利息とは非常に異なります。

研究開発部門がない中小企業が多くみられます。あったとしても、1つのプロジェクトだけの研究をしています。プロジェクトが1つの場合はリスクも高くなります。つまり、リスクを中和するようなポートフォリオが持てないのです。リスクが高いため、研究開発ができない場合もあると思います。

経済で大規模なポートフォリオを持つことができ、したがってリスクにも強いプレーヤーは政府です。そのため、政府が多くの研究開発を行っているのです。

経済成長で次に重要な要素は人的資本です。起業家精神や教育が必要だと聴きました。また、新しい経済成長理論で、成長にとって重要な要素は、実際の資本ではなく人的資本であるという話も伺いました。この点は正しいと思います。人的資本の面で多くの事をする必要があると思いますが、しかしどのようにするかは明確にはなっていません。個人的には Lazar 教授の話、つまり祖母から学習したという話に同感で、実際の所私も祖母からいろいろ学習しました。私は常々大学で起業家になるように学習する必要はないと感じています。全て祖母から学習できます。しかし、教育は外部効果があるという興味深い理論を伺いました。一人を教育するにはコストがかかりますが、間接的に他の人達も教育できるのです。他の人はただでその人から学習できるのです。従って、この意味するところは、政府が介入して補助金などを出して、社会一般の教育不足を防ぐ必要があります。または、教育制度をしっかりと設定して、その正の外部効果を内部化する必要があります。ここでも政府の役割があるのです。

教育制度の整備に政府の介入が必要な理由は以上のように2つあります。好き嫌いに関わらず、そして時代の流れにも逆行するようですが、政府が介入するには理由があるのです。

ここで次の見解である競争と協力についてお話します。このミーティングの意味も協力の機会を探ることにあると認識しています。

協力することは良いことであり重要なことです。しかし、この2日間で競争はもっと重要であることも伺いました。多くの面でこの事が理解できると思います。Kolodko 副首相は雑談のなかで、ポーランドの女性は他の国の女性よりもきれいだと言いましたが、これも一つの競争です。彼はまた、彼の経済政策は、ショック療法を行ったボルトロビシュ氏の経済政策よりも優れているとも言及しました。

チェコの経済大臣の Dyba 氏も、生活状態がよかったりその他の理由で、皆さんがこの国を訪問する機会を持つべきだと話されました。また、政治的なライバルである社会民主党との距離や、社会民主党が彼の方針に必ずしも賛成していないことも言及されました。そこには競争が存在しています。我々は色々な所で競争していて、それは事実として受け入れねばならず、避けて通れないことなのです。

各国の人の間で議論が沸騰し、我々が成功している理由が説明されました。Kolodko 氏はポーランドが成功している理由は、副首相である Kolodko 氏が的確な政策を実行し、同等に他の要因も絡んだとおっしゃいました。他の人も同じようなことを言及していました。ダン氏が正しいかゴルバチョフが正しいかなどです。

重要なことではありませんが、地理的要素の果たす役割について言及したいと思います。ポーランドは経済的に成功している国の近くにあります。ハンガリーやスロベニアもチェコ共和国も非常に成功している国の近くにあります。国際機関によると間違った政策を多くしているとされるスロバキアも成功していて、多くの人を驚かせています。

他の領域を見ると、キルギスタンでは一連の改革政策が実行されていますが、国際通貨基金の支援を受けることが出来ませんでした。単純にキルギスタンは成功している場所から遠すぎるのです。これらのことを簡単に説明すると、金持ちが隣人にいると、貧乏でいることは非常に難しいということになります。

これが成功の秘密だと思います。Kolodko 氏は貿易の 2/3 は EU が対象であるの統計を示しました。オーストラリアやニュージーランドやアメリカではないことは容易に想像が付くことです。

他の例では外国からの直接投資があります。スロベニアでは外国からの投資はオーストリアが主流であることは偶然ではありません。ポーランドやチェコでは、ドイツが比較的多くを投資しているのも偶然ではないのです。

このような地理的要素を克服するには莫大な経済力が必要なのです。したがって、アメリカのような経済大国はポーランドなどにも多くを投資できるのです。アメリカはその経済力を駆使して世界中にアクセスできますが、小国はそうはいきません。

地理的要素を克服できる候補者にはもちろん日本が含まれます。ですから、CEFTA 諸国は日本の代表者に対して、その潜在能力をフルに発揮して中央ヨーロッパに投資するようにアピールしているのです。

議論を通して私が思ったことは、地理的条件が間接的に我々のメンタリティーに影響を及ぼしている点です。オーストリアは CEFTA へのアクセスを提供している国です。その理由はオーストリア人の精神構造が、日本や韓国の精神構造よりも中央及び東ヨーロッパの人々の精神構造と近いからです。ドイツ人もここでは同じ問題があります。ハンガリー人とオーストリア人は簡単に相互理解できます。これは重要なことで、Lazar 氏が言及された地域社会の知識と関連することですが、この地域の特性や習性を理解するまではここに投資するべきではないのです。

EU について簡単に言及したいと思います。EU に加盟することは重要だと思いますが、それを強調しすぎる危険性もあると思います。これらの国は、EU のメンバーにならなくても十分に成功しています。昨日ある人がベルリンの壁の欠片を私のところへ持って来ました。私はベルリンの壁が崩壊した重要性を否定するつもりはありません。

しかし、EU の加盟を強調し過ぎる危険性を指摘したいのです。その危険性とは新しいベルリンの壁であり、または CEFTA 諸国の東側にできるような壁です。これは非常に危険なことです。何人かの発表者は間接的にそのような壁を助長するようなことを言っておられました。たとえば、Kolodko 氏は、ロシアやウクライナの市場を征服するためには、ロシアやウクライナに直接投資するのではなく、東ポーランドに投資するように薦めていました。彼の発言はもちろん当然のことです。国際的な投資機関の評価によると東側は CEFTA 諸国よりリスクが高いのです。この状態が続けば、経済的な結果も出てきてしまいます。そのような経済結果はすでに目に見える状態です。IMF や OECD、世界銀行、国際復興開発銀行の予想に反して、旧ソ連諸国はまだ経済的に回復していません。最も重要な投資の分野では特にそうです。投資の伸び率がマイナス 10%というのは悲慘に近い状態です。

環境についても簡単に触れたいと思います。熱帯雨林の砂漠化の問題を始め、環境問題は現在では世界的な関心事です。しかし、環境問題は特にその地域では深刻であることを注意したいとおもいます。この地域の自然は、他の地域の人よりも、この地域の人々に強い影響を及ぼすのです。チェルノブイリの例では、ウクライナの人がたくさん亡くなりました。しかし、ドイツや日本ではチェルノブイリで亡くなった人の話はあまり聞いておりません。水質汚染の問題でも同じ事です。

専門家によると、ロシアのジンプールの水質汚染は飲み水としては非常に危険な状態です。このことについての詳しいことは分かりませんが、ロシア人の平均寿命は 58 歳で、最近の 2、3 年は特に著しく短くなっているそうです。

ドイツ人が退職する平均年齢は 65 歳です。つまり、平均的ドイツ人が庭いじりや世界旅行を始める 7 年も前に、平均的ロシア人は死んでしまっているのです。このことを我々は考慮して、世界的な規模でいつも議論して何も達成されないより、地域として何かをする必要があります。世界的な視野を無視するというのではなく、地域的な観点を重視する必要があります。

最後のそしてまとめとなるポイントは時間的要素です。40 歳以上の人からの話をいろいろ伺いました。40 歳以上であることは利点でもあるのです。その利点とは、これから見るいろいろなことは既に見てきたことだという点です。中央及び東ヨーロッパで現在見ていることは、私が子供の頃の 50 年代に見てきたことです。それほど大きな違いはありません。異なった時間の過程で起きているだけです。私はアメリカとヨーロッパを頻繁に往復しますが、アメリカとヨーロッパの違いは、アメリカで起きたことが少し後でヨーロッパで起きているだけで、同じ現象です。

この観点から私は中央及び東ヨーロッパについては非常に楽観的に考えています。そして経済的にも社会的にも、この地域が発展することは疑う余地がありません。私が気にしている点は、もう皆さんにはお分かりだと思いますが、さらに東の地域です。

したがって、後は時間の問題です。しかし、ただ一つ起こらないように注意すべきことは、最初の日にお話があったように、悪い意味での突発事件です。その突発的要素を除いては、全てがうまく行くと思っています。

Franz M. Hörhager :

Schrettl さん有り難うございました。近隣の裕福な国々を見ると今回のテーマについてのすぐ出せる結論の一つは今の Schrettl さんのお話に端的に現れております。というのはここで述べられた話は明らかにもう少しリッチになる方法でもあるからです。裕福な人たちの富が大きくなればなるほど周りの資産価格は上昇します。今回のテーマを大きく、明確にまとめていただいた 10 ポイントについては後ほどディスカッションの中で話し合っていきたいと思います。ここで 3 番目の話をオーストリア人でウィーン工科大学教授及びオーストリア科学財団理事長としても活躍されている Schmidt さんをお願いします。

Arnold Schmidt :

2 つの理由で簡単に発表したいと思っています。一つの理由は、私は昨日のセミナーに出席出来なかったことです。ですから、昨日の発表内容と関連してお話することが出来ず、今の内容にだけ関連して発表致します。第二の理由は、私がこれからお話ししようとしてい

る内容は、皆さんは重要ではないように思っているためです。しかし、それがあある意味では重要だと言うことをお話します。

私の経歴からお分かりだと思いますが、私は科学に興味を持っています。そしてまた、科学と大学、産業そして社会との関連や、科学が産業や社会にどのように影響するのかに関心があります。我々は知識社会に住んでいるとよく言われます。その意味するところは明白で、周りを見渡せば色々な面で今世紀の量子物理学の産物である製品ばかりです。今世紀の半ばには、一般的な考えで技術進歩が進行していると認識されていて、その過程を促進するには研究に資金を投入すれば、良い結果が自動的に生まれると思われていました。

これは、ヨーロッパでは本当で、特にアメリカでは事実でした。そして、ある意味では、東ヨーロッパにも当てはまっていた。私が学生のころは、アメリカのすべての大企業が独自の研究所をもっていました。ベルやエクソンやジェネラル・エレクトリックだけでなく、すべての大企業が研究所を持っていました。しかし、そのような研究所は現在はどこにもありません。だれも知識社会にいることを疑わないのに、最近の10年か15年に起こったとても不思議な現象です。企業が研究を無視してきたのか、もっと効率的に知識を獲得する方法を発見したからです。おそらくもっと効率的な方法の発見が正しい答えです。

ひねった言い方をすると、大企業の研究に莫大な資金を投入した共通の誤りは、本当は誤りではなかったことが分かったのです。または、現在の方針が誤りかも知れません。20年以内にはその中間のバランスがとれると思いますが、それは別の議題なのでここでは説明しません。

現在一般的に起こっている傾向は、企業が研究部門を廃止していることです。別の表現では、発展に向かって方向転換して、企業の外部から新しい知識を取り入れているのです。企業は知識を大学や研究所、または買える所ならどこからでも購入しています。現在このことは非常に重要な傾向であり、また皆さんのトピックにも関連してくることなのです。つまり、成功している企業はその知識を、買える所から購入しているのです。これは、地域的な規模ではありません。

スイスの膨大な研究開発費はスイスでは使われないで外国に流出していることは非常に興味深い事実です。このことから、皆さんはスイス産業の構造に問題があると思われるかもしれません。しかし、その傾向はドイツでも起こっていて、現在も進行しています。ドイツの特定のグループでは、ドイツ企業がドイツではなくアメリカの大学に研究資金を注ぎ込んでいる現象を非常に心配している程です。しかし、このような技術の外部調達には理由があるはずで。ある人は簡単に推測できると思いますが、そうでない人には理由が分か

らないのです。

話をオーストリアに戻しましょう。その後東ヨーロッパの近隣諸国について言及します。この議題に関連して、我々には共通の問題があります。そして、その問題は東ヨーロッパには確実に存在しています。

第一は、まだ科学研究所を建設していることです。しかし、問題は科学と企業が必要な知識を関連付けることが非常に困難なことです。これを関連付けるようなメカニズムは存在せず、この問題は東に行くほど深刻です。つまり、企業が必要な知識と産業を結び付けるものがなく、つまり知識を研究所から産業へ移植するような相互に関連付けるメカニズムがないのです。過去十年間に人々はこの交互の関連性を以前より理解してきました。もはやその相関関係は片方向だけの単純なアイデアではなくなり、双方向の関係になっています。しかし、それは世界全体的な状況で円滑に機能しているわけではありません。アメリカではこの関係がヨーロッパ諸国よりも良く機能しています。なぜそうなのかは私には分かりません。

この観点を要約する上で3つの点をあげたいと思います。第一は科学そのものが世界企業といえることです。科学が適切な発展を遂げたどの分野でも世界化は以前から起こっています。これは優良な成功している企業のためだと思います。この世界化の方向性は現に存在しているか、もしくはさらに発展するものです。これはオーストリアにあてはまり、そして東側の諸国には更に大きな規模で関係することですが、発展の為には、企業は必要な知識を世界中から探す必要がでてきます。必要な知識とは科学から導き出されて企業の利益になるもので、また企業だけでなく世界全体の利益になるものです。ある地域のみ利益になるものではないのです。

Franz M. Hörhager :

Schmidt さん有り難うございました。ここで討論に移る前に本日の最初のスピーチをして頂いた Lazar 教授が2,3コメントを付け加えたいそうです。

Arpad von Lazar :

前回の発表で言いたいことは既に言ったのですが、またお話する機会ができてしまいました。前回の話に追加して、いくつかの点についてまとめたいと思います。

すばらしい発表がなされましたが、その内容についてコメントします。私は、現在アメリカに30年以上住んでいることを残念に思っている程です。まず、日本の皆さんが良く知っていることでお話しましょう。野球にたとえば、私はクリーンアップのバッターです。

野球では、ランナーがベースを周ってホームインして得点になるのですが、それにはヒットを打ってランナーをホームに迎え入れる必要があります。ですから、私はクリーンアップのバッターとしてヒットを打って、皆さんをホームに迎え入れます。

前の発表者の皆さんが言及したことについて、簡単にですがコメント致します。まずは、日本の皆さんにとって重要な事柄から始めたいと思います。最近ある人から聞いた話ですが、その人の会社が1989年に中央及び東ヨーロッパへは進出しないことを決定しました。既に発表で説明あったように、リスクが高いとかその他様々な理由からです。その人は機会を逸したのではないかと心配していました。そこで、私は、このように言いました。「多分関係ないことです。早い時期に進出しても後から進出しても、あなたの会社の製品に競争力がある以上はあまり関係なく、どちらにしても競争力があることには変わりありません。実際問題として、遅い時期に進出することにこそ利点があります。判断力が十分であれば、他の人の失敗から学習することができるのですから。」この事は、Schrettl氏が言及されたリスクのコントロールとも非常に関連しています。リスクをコントロールするには経験が役立ちます。ですから、私の最初のコメントは、遅い時期に進出すると不利かという問題ですが、答えは否です。

第二のコメントは、なぜ東ヨーロッパに投資する必要があるのかです。この質問は昨日提起されました。マレーシアに投資する代わりに、なぜポーランドに投資するのか？です。この問題は、Schmidt博士が言及された研究開発を含めて色々な問題と関連しています。優秀な人材が多数存在して、研究開発を外部調達できる可能性があり、実際この事は現在進行しています。この問題に関しては後ほどコメントします。

さて、なぜマレーシアではなくてポーランドに投資するのかと言う質問ですが。答えはこうです。もし企業が大規模で世界的な企業なら、または企業が小さくなくても世界的な視野で物を考えるのなら、必要に応じ世界中のどこにでも投資するべきなのです。そのような柔軟性が企業には必要です。

従って、第二のポイントは、看板を立てるのならどこに立てるべきか？です。この質問には、私はいつも、「今立っている看板の隣に立てるべきです。」と答えます。競争の真髄によると、他者が何かを非常に良く行っている地域には行くな、と言われます。しかし、このような地域こそ、進出すべきところなのです。第一のポイントに戻って研究開発やその他の問題と関連して言い換えれば、ホンダは後から来ましたが、それは良いことなのです。フォルクスワーゲンやジェネラルモーターが最初に来ていれば、そこに行くべきです。競争相手がいる所に行って、真っ向から競争するべきです。これは競争の真髄ではなく、競争に勝ちぬくための真髄です。

Schrettl 氏は時間的な要素の問題を提起しました。産業の保護についてですが、保護が欲しくない人はいません。市場経済で活動しているアメリカでも、外国への投資を保証する機関があり、政治的なリスクに対して保証しています。この事は重要であり、Schrettl 博士は時間的な要素の背後にあるとても重要な問題を提起されたと思います。全ての人が政治的なリスクだけでなく安い値段で資金を借りたく思っています。必要なだけ資金を安く借りたいはずですが、それが、小規模の企業の問題でもあるのですが、でも気を付けてください。どの範囲まで、またどれだけの期間にわたって保護が必要なのかに注意してください。

十年前に最も財政的に健全なヨーロッパの航空会社はイベリア航空でした。今は悲惨な状態で信じられない話ですが、当時は一番財政的に健全でした。しかし十年後の現在では、イベリア航空は破産寸前で、補助金の注入にも関わらず、確実に損失を出しています。その理由は、補助金体質になってしまったからです。経営陣も変更になり、その体質から抜け出せなくなってしまいました。つまり、私の言いたいことは次のことです。安い調達資金そのものは素晴らしいものです。しかし、それが考え方などの企業体質に与える影響には注意すべきです。同じように、リスク保護自体は非常に良いことなのですが、ずっと保護されていると、いずれは非常にリスクを避けるような体質になってしまいます。十年後には、経営者も変わり、優秀なベンチャーキャピタリストがどういふかも分からなくなってしまう。

地理的近似性が言及されましたが、簡単にですが2つコメントをします。地理的近似性は神田氏の「オーストリアは東ヨーロッパとの架け橋になるか否か」というコメントに関連することです。もちろんオーストリアは架け橋たり得ます。全ての国が架け橋になろうとしています。東へ対象地域が移動すれば、ワルシャワやブダペストが架け橋になろうとするでしょう。現実にはヨーロッパは豊かなヨーロッパと貧しいヨーロッパの2つに分断されていて、オーストリアは、地理的にもその他の面でも二者の中間に位置しています。その意味では、神田氏は全く正しく、この場所が日本企業が企業として学習する場所なのです。

地理的な近似性は別の問題も提示します。地理的に近いということは、それ自体がリスクに対する保険なのです。ポーランドはドイツにとってのメキシコです。アメリカの南側にはメキシコがありますが、アメリカはメキシコが破産するのを見過ごすでしょうか。絶対にそんなことはありません。この12年間で2回もそうでないことを証明しました。アメリカはメキシコの負債の支払い予定を2回も変更しました。同じようなことが、西ドイツの東の地域でも毎年行われています。

地理的に近いということは企業にとって保険のようなものです。日本の皆さんに言いたいことは、誰かの近くにいるということが企業にとっての保険なのです。隣にいる人は、その右の手を汚したくないのです。アメリカは、文句を言いながらも、いつもメキシコに援助の手を差し伸べます。同じような意味で、ここの三人のカーボーイ、ポーランドとチェコとハンガリーは、決して破産することはありません。

最後のコメントを端的に述べます。Schmidt 氏の研究開発について、非常に興味深い問題が提起されたので、この事について言及します。研究開発の世界規模の移転についてですが、政府や企業が自分達独自の研究所を持たなくなったことは確かです。一つだけ付け加えれば、それは企業によくある外部調達とは意味が異なります。ジェネラルモーターやフォードがハンガリーの研究所を借りて、ハンガリーの科学者に研究を依頼することは、それ自身すばらしいことで、研究する上で便利でコスト効率が良いだけではなく、アメリカでは誰も興味を示さず実行できないような断片的な研究ができるのです。

実際、スイス企業は技術を外部から調達しています。スイス企業が技術を外部調達する理由は、外部に依頼している研究の 60%は遺伝子工学に関連しているからです。そのような研究はスイスではできません。しかし、ボストンならできます。資金はどこへ流れるかといくとボストンへ流れます。三菱が研究所を建設したのはボストンの MIT の隣です。MIT が技術研究所の看板を掲げている所こそ、研究所を設立する所なのです。

発表した皆さんへのコメントをお話できたと思います。なぜ皆さんが、これらの国々に、投資する必要があるとは言わないまでも、少なくとも興味を持つ必要がある理由を説明できたと思います。この後、投資するかどうかという問題は、企業が決定することです。

Franz M. Hörhager :

Lazar 教授適切なコメント有り難うございました。それではこれからこのパネル・ディスカッションのテーマである「将来の発展に向けた協力」を聴衆の皆様の質問にパネリスト他の方々が答えていく形で議論を進めていきたいと思います。

質問者 :

Dyba 氏に質問です。私はウィーンのロイターのもので、Dyba 氏は選挙後にわずかながら政策の変更があると言われましたが、どのような変更なのか、もう少し詳細に説明してください。

Karel Dyba :

政策変更がある分野は、たとえば住宅政策です。またチェコ共和国にも地方政府を導入し

ようという議論が多くあります。これらの分野では政策の変更があると思います。

均衡財政政策もその変更がある政策の一つです。社会民主党のリーダーの最新の発言内容は、社会民主党にとって都合の良い内容だけです。私の言いたいことがお分かりになると思います。しかし、クラウス政府は来年も均衡財政政策を行います。そして、社会民主党が主張している程ではありませんが、減税も実行します。これも変更がある政策の一つです。このような変更は予想されていると思います。

Arpad von Lazar :

全ての方に対しての質問です。私はボストンにある大学で教授をしています。全ての方が外国からの直接投資の重要性を主張されました。しかし、国内の資本形成や株式市場の発展の重要性について、それぞれの国の方はどのようにお考えなのでしょうか。Kolodko 氏から簡単にお話をして頂けないでしょうか。

Grzegorz W. Kolodko :

経済発展のまさにその基礎として国内資本の形成があると思います。したがって、経済を安定化するように常に努力しているのですが、この問題をもっと良い他の方法で実現することは思い当たりません。貯蓄性向は増加すると予想されています。貯蓄性向は高く、最近ではさらに高くなっていますが、日本や他の ASEAN 諸国ほど高くないことは事実です。しかし、家計部門や企業部門が貯蓄をして、その資金を投資にまわせるように、我々は実質利率をプラスにしたり、色々な資産からの収益率をプラスにしたりすることを精力的に推し進めています。しかし、実質収入が縮小していて下降傾向にある以上は、貯蓄性向を高めることは不可能な状況です。

ルワンダやブルンジのような国では、100%の利子率が付けられていると話したことがあります。しかし、これらの国ではだれも貯蓄しません。なぜなら、まず実質の可処分所得が必要で、その後貯蓄性向が増加するからです。しかし我々は 3 年間にわたって実質可処分所得が増加しています。ですから、経済成長やマクロ経済の安定性を促進することでもっと貯蓄ができるようになると思います。

また、資本市場の発展という重要な問題もあります。証券取引所で 80~90 億ドル以上の資本を形成することを目標にしています。その金額は、他の先進国やマレーシアなどの ASEAN 諸国に比べて多くはありませんが、我々の安定化政策により、経済がさらに発展して、貯蓄性向も増加し、また投資可能な国内資金も増加すると思います。

最後のポイントは、私が最近発展させて政府にも受理された 2000 年のパッケージです。こ

のプランでは国内資金の形成を加速できると思います。2000年のパッケージに見られる私のアイデアは、経済発展のこの時期における減税と財政政策の削減です。財政政策を削減して税金の負担を軽減することで資本の形成率は増加し、それにより投資能力も増加すると確信しています。この資本形成が成長の起動力になり投資主導型成長が可能になるのですが、だからといって国内の貯蓄だけを頼りにして、長期にわたる直接投資の形での外国資本の経済への投入は必要ないということではありません。短期間を視野にした間接投資の問題もあります。しかし、有価証券の買い付けによる間接投資はインフレ率を上昇させる要因になるという問題があります。これは新しい現象であり、経済的に成功している中央及び東ヨーロッパで多くの問題を引き起こしています。

つまり、我々は自分達が成功したことで新しい問題を抱えたのです。経済状況が好転し、経済指数も上昇し、経済予想が好転すると、短期の間接投資が増加して、投機目的の外国資本が自由化された経済に流れ込みます。その結果、銀行のシステムを経由して、国内通貨、貨幣の供給ですが、これが上昇するのです。このようにしてインフレ圧力が強くなってしまう。このような状況なので、実質の外貨準備金を180億ドルに増やし、7ヶ月間の輸入総額に匹敵する額を準備しています。

問題は外貨準備金のレベルにあるのではなく、成長率にあるのです。我々は単純に早すぎるスピードで成長しています。過去1年半は、通貨の供給を増加し、その結果インフレ圧力を増加してしまいました。

我々の政策の第一目標は、間接投資をもっと安定させ、我々が不足している能力や技術を取り込むようにすることです。また、我々は変革の過程でマーケティングの経営技術も進歩しています。

Attila Karoly Soós :

まず最初に、所得における貯蓄の割合は、インフレの状況では限定された意味しか持たないことを指摘したいと思います。なぜならば、インフレによる利子率の増加も含まれているからです。しかし、ハンガリーでは、11%の所得が貯蓄されています。

ハンガリーの証券取引所はこの地域では最初の証券取引所ですが、6年以上も前に開設され非常に早いスピードで発展しています。ハンガリーでは貯蓄の一形式として投資信託があることを強調する必要があると思います。民間の老齢年金制度もハンガリーでは急速に普及しています。多くの国民の所得レベルが低下して貯蓄レベルも減少しましたが、年金制度によって貯蓄は増加しています。

質問者：

私は、ベドーンという者で、オーストリアでの国際子供基金の地域委員会の委員長です。Dyba 大臣への質問ですが、現在オーストリアだけでなく多くの国で支出の削減が問題になっています。Dyba 氏の発言の中で財政赤字がまだ我慢できるレベルであると言われましたが、どの経済指数を基準にしてどのレベルまでいくと、耐えられないことになるのでしょうか。またその場合どのような対策をとるのでしょうか。ご意見を伺いたいと思います。

Karel Dyba：

貿易赤字は多くの国で存在している問題です。オーストリアでは貿易による赤字の問題は古くからあると思います。しかし、この赤字は観光などの貿易外収支の資金で埋め合わせてきました。私の国でも、同じような状況が長く続いています。我々も貿易赤字の問題があり、サービス産業が稼ぐ外貨や、外国からの資金の流入によって埋め合わせています。しかし私の考えでは、大規模な外国資金の流入は我々の場合では維持できません。どの程度が大規模なのかは別の議論の対象となる問題です。多分、政府の財政赤字のことを考えているのだと思いますが、これは別の問題で、政府支出の削減も別の問題です。我々は、産業への補助金に関する支出を削減することを決定しています。産業への補助金は無くなるか、あったとしても非常に少ない額になります。また、軍事費に関する支出も膨大な額です。多すぎると主張する人もいます。全般的に我々は政府支出を削減する方向で行き、不足を補う意味で民間の老齢年金などを導入していきます。

人口の高齢化問題にたいしては、労働年齢を引き伸ばすことを考えています。早期の定年による損害の問題には現在取り組んでいて、社会民主党と議論しています。社会民主党はこの法律に反対のキャンペーンをしています。変更は僅かなものにとどまると予想されます。思想的な理由で政策に逆行するような政治決定をすることは、大きな誤りだと確信しています。

質問者：

パネルの皆さんすべてに簡単に質問いたします。移民者や移民者の子孫たちは、どの程度外国資本の流入の面で貢献できるとお考えでしょうか。アメリカにはポーランドからの移民が存在し、ハンガリーの投資家は非常に有名です。変換過程において、これらの移民者の人達はどの程度貢献できるのでしょうか。

Grzegorz W. Kolodko：

他の国に在住する同胞による投資と同じように、手短にお応えします。彼らは少数派であり、経済学的観点からみて、重要ではありません。この土曜には全ての国からのポーランド移民によるコンファレンスがありますが、中国やイスラエルの移民者によるビジネスと

比較して非常に小規模です。その中でも少数のポーランドの移民者が来ようとしているだけで、来たとしても小さな企業しか設立しません。したがって、経済学的には重要な要素ではありません。これが、私の国での状況です。

Attila Karoly Soós :

残念ながらハンガリー移民者で裕福になった人達はほとんどいません。裕福なひとでもハンガリーには投資しません。残念ながら、多くのハンガリー移民者は、議長や Lazar 氏のようにジャーナリストになってしまい、資本家になって全ての財産をハンガリーに投資することはありません。

Karel Dyba :

簡単にお応えします。移民者の人間関係からは恩恵を受けていますが、資本の面ではそれほどではありません。したがって、移民者からの投資は大きなものではありません。

質問者 :

西側の企業はアジアではなく東ヨーロッパに投資する必要性はどこにあるのでしょうか。また、それぞれの国で何が EU への加盟の妨げになっているのでしょうか。労働市場でしょうか、それとも他に問題があるのでしょうか。

Grzegorz W. Kolodko :

中央及び東ヨーロッパに投資する理由は新しい市場にアクセスするためです。ASEAN 諸国やラテンアメリカに投資すると、他の投資家と競争し、勝ち抜いていくチャンスはあまり大きくないと思います。こちらの市場を上昇軌道にのせる挑戦をして欲しいのです。ポーランドは大きな国で 4000 万の人口がいて、ロシアやウクライナもありますが、CEFTA は将来有望な市場で、ビジネスをするのに絶好の地域です。

CEFTA 諸国は比較的有利な立場にいることを強調したいと思います。変換過程を通して経済は発展していて、政治的に安定しています。日本を始め極東の投資家の皆さんにチェコやハンガリー、スロベニア、そしてポーランドなどの国に投資することを薦めます。将来のことも考えに入れると、ロシア西部やウクライナへのアクセスの面でも有利です。従ってロシアへの直接投資より東ポーランドを投資先として選択する動きもでてくるでしょう。CEFTA 諸国では民主主義が機能するのですから、当然市場原理も機能することがお分かりだと思います。

出発時点で、比較的技術が高く教育レベルも高い労働が存在する市場にアクセスできます。また、中央及び東ヨーロッパ諸国の構造変換プログラムが開始していることを強調します。

労働や経営、またはホワイトカラーやブルーカラーの専門職の面で、我々は比較的有利な立場にいます。

こちらに投資することは、我々にとって頭脳の流出の防止にも役立ちます。移民者からの資本流入の質問がありましたが、スロベニアではアイデアや他のリンクの流入が起きています。しかし、その流入の前には頭脳の流出の過程があります。つまり、我々は、専門的才能を失ってしまうのです。そのうちの何人かからは金銭的な見返りがあります。我々は技術的な労働力を持っています。そして、これが他の地域との比較優位性だと思います。過去と比べて次第にその重要性は薄れてきていますが、しかしまだどこに投資するかを決断する時には考慮に値する価値があります。

Attila Karoly Soós :

Kolodko さんのお話はすばらしい科学的な分析だと思います。しかし、どこへ投資するかの本当の理由は、単純にその国が好きだから投資するのではないのでしょうか。食べ物や、人間や生活習慣が好きで楽しめる国だと確認してから現地調査に基づいた安くて技術レベルが高い労働力などの科学的理由付けをして投資決定をするのではないのでしょうか。

しかし本当の理由はその国へ来て楽しいからです。

質問者 :

一つ質問があるのですが、世界的規模の情報社会に基づく経済についてはどのように準備しているのでしょうか。アメリカはすさまじい勢いで情報化しています。これについてのお考えを聞かせてください。

Karel Dyba :

まず第一には整備された電話網がなくてははいけません。それが基礎条件で全ての所に電話できることが必要です。我々はその方向にとっても早いスピードで進んでいます。主要な電話会社は民営化されており、51%の株を政府が保有しています。そして法律を整備して、電話網を改善することを計画しています。今世紀の終わりには先端技術の通信システムが整備されると思います。ほとんどすべてがデジタル化されます。42 億ドルが基礎設備を改良するために投資される予定で、その作業はすでに始まっています。

いくつかの企業はガレージなどの場所からスタートして、現在ではハイテク通信産業に成長しています。一般の人達は何が現在起こっているのか分かり、その予想を現実のものにするように準備しています。確かなことは、我々はすぐに情報通信化社会に住むようになるということです。個人的には、携帯電話に行く先々に持ち歩きたくないので、少し考え

てしまいますが、情報化社会は確実に来ます。

質問者：

私はハイドークという者で、ウィーン在住のルーマニアの貿易機関の代表者です。2 つ質問があるのですが、1 つは日本の中小企業についてお話がありました橋本教授にです。日本には中小企業が多数あると伺いましたが、これらの企業の GDP への貢献は何パーセントなのでしょうか。

2 番目の質問は McEnaney 氏へです。中央及び東ヨーロッパでの拡大戦略に関して、ホンダの将来の計画はどのようなものなのでしょうか。

橋本久義：

企業の数の面では、99%は中小企業です。中小企業に従事する労働者数に関しては、就労者数の 75%は中小企業に勤めています。出荷量では約半分です。中小企業の労働者あたりの生産性は簡単に計算できますが、大企業の三分の一です。就労者数の四分の一である大企業の労働者が半分の生産をしています。

Michael McEnaney：

中央及び東ヨーロッパを対象にしたヨーロッパ内のホンダの発展についての質問ですが、製造面で言うと、ホンダは最近イギリスに工場を建設し、現在は生産量の拡張を計画しています。現在の時点では、イギリス以外の国に自動車工場を建設する予定はありません。

販売会社はすでに、中央ヨーロッパの全ての国に設立されています。ホンダ関連の企業はすでに多く設立されていて、ホンダ出資の販売会社でない企業は、ディストリビューターやホンダの関連会社です。これらの企業は先見性を持って活動し発展しています。

質問者：

Taborsky 氏のすばらしい発表に感謝しています。スライドについて一つ質問があるのですが、ハンガリー以外では 1990 年代になって IBM は活動を始めたと言いました。IBM は以前からありましたが、以前の契約が現在の IBM の活動にどの程度貢献したのでしょうか。

Taborsky：

子会社に関して発表しましたが、ほとんどの国では以前から、地域のサービス企業と提携して、ビジネスパートナーとして関係を持っていました。これは、IBM の子会社を設立する上で非常に役立ちました。ほとんどの国では、パートナーとの契約内容を変更し IBM として設立し直し、再出発しました。

質問者：

議長や発表者の方達に感謝致します。特に、日本からの方達には遠いところに来て頂いたただけでなく、とても重要な知識を提供して下さいありがとうございます。私の質問は世界で発展している新興経済についての哲学的な質問です。

環境問題では、世界的な協力が基本政策の一つです。しかし一方では、経済競争の原理があります。90年代以後の将来において、どのようにこの問題が解決できるのでしょうか。協力思想が将来の経済における原則になるのでしょうか。

Franz Ceska：

これは根本的な課題であり、一日中議論できる問題です。小林氏にこの大きな質問に対して、簡単に答えて頂きます。

小林 料：

これは本当にスケールの大きな問題で、この問題を議論するには十分に一日はかかってしまいます。

一つ言いたいことは、各国で何かが進行しているということです。リオデジャネイロで数カ国間で協議された地球サミットでは、我々は地球の温暖化に関する合意書に署名し、そして、協力して事に当たるプランについて協議しました。

例えば二酸化炭素の排出量を減らすには、2カ国以上が協力して排出量を削減する必要があると合意致しました。もちろん技術力や経済力がある国は、それらが欠如している国と協力していくのです。

二酸化炭素の排出量の削減は、特に技術力や経済力が不足している国で重点的に実施する事を決定しました。その理由は、排出量を削減するにはその技術のない国で実施した方が効果的だからです。もちろん先進国でも行いますが、開発途上国で実施した方がより効果的に排出量を削減できるのです。

この問題に対しては共通の問題を認識して政策を実行する必要があります。そして、この問題に関しては、地球的視野に立って、段階的に進歩していかなければなりません。

我々は共同実施プロジェクトを決定しました。しかし、各国間では非常に難しい問題があることも事実です。しかし、現在プロジェクトを実施するために協議が進行しております。

質問者：

Schrettl 氏の発表にあった政府が埋めるべきギャップについてです。我々は 50 年間の共産主義の支配からやっと脱却しました。それなのに、ドイツのベルリンにある大学の教授が民間の不足分を政府が肩代わりするべきだとおっしゃいました。確かに民間部門には不足していることがありますが、だからといって政府がその不足の穴埋めをするということには納得できないものがあります。我々は、政府事業の非効率性や低い生産性を知っています。我々はドイツに投資しましたが、競争力の面で問題があります。

Wolfram Schrettl：

私の話したことは誤解を招き易いので、そのような質問があることは驚くには値しません。しかし、あなたのおっしゃることには誤解があると思います。たとえるなら、我々は赤ん坊を甘やかすべきではないのです。甘やかすともっと泣いてしまいます。

生活の全ての面で過剰なほどの政府の介入があったことは正確な表現だと思います。しかし、変換過程全体に関して、安定化と民営化と自由化が基本の方針であることを我々は知っています。しかし、誰が自由化するのでしょうか？一企業家ではなく、政府の役人です。ですから、政府が何か正しいことをする必要があるのです。同じように、誰が民営化して、誰がその方法を決めるのでしょうか？政府が民営化をするのです。誰が安定化するのかという問題も同じです。金融政策や財政政策、所得政策を駆使しての安定政策は、民間部門ではできません。政府の役人や、ある場合では国際的金融基金の役人の仕事です。全てのことが民間部門の企業家によってこれらの過程が決定されるのではなく、好き嫌いに問わず、これらは政府というアーチストの創造物なのです。

あなたが言う意味での市場経済における民間部門の美德を否定するつもりは決してありません。しかし、全ての過程が自動的に起こるのだという幻想を持つべきでもありません。東ドイツだけではなく、もしすべてを市場原理に任せていたら、今の状態は悲惨なものになっていることでしょう。そのような惨状を防ぐ方法として、政府が介入していくつかの仕事をしなくてははいけません。

研究開発の例では、昨日 Späth 氏が言及しましたが、アイデアは我々が考え、日本がそれを製品化すると言われています。Späth 氏がそのことを受けて、我々は良い教育を受けているのに何も起こらないと話されました。彼の考えは、政府がリスクを背負う事を奨励するか、または政府が介入してリスクなくすということです。社会的な安全弁や社会的な命綱が存在し、必要以上にあることは確かです。しかし、だれがその社会的な安全弁を修正したりするのでしょうか？それは自動的に発生するのではなく、政府の役人がしなくてははい

けません。政府の介入がない自由な活動という最終目標には同意しますが、そこに到達するまでは政府の役割が非常に重要なのです。

質問者：

民間企業だけではなく政府の資金も不足していますが．．．。

Wolfram Schrettl：

特定の例で説明しましょう。重要な種類の投資で多くのものが民間部門ではなく、政府が行ったり、少なくとも補助金を出したりして実行されています。そのために世界銀行などの機関があるのです。世界銀行は民間企業ではありません。ですから IBRD (International Bank for Reconstruction and Development: 国際復興開発銀行) などの機関を設立して、リスクを過度に嫌ったり何かを実行するのに乗り気でない民間部門を援助しています。ウクライナからどこかへの国境をまたがる道路の建設の例をあげて見ましょう。そのような道路は自由貿易を活性化するためにも必要です。しかし、誰がその道路を敷設するかというと、好き嫌いに関係なく政府なのです。オーストリアを EU に加盟させようとしているのは、民間の起業家ではなく政府です。起業家はもちろん加盟を望んでいますが、彼らに変わって他の誰が実行するのでしょうか。スロベニアを EU に加盟させるのも政府の役人です。役人を歓迎するのもそのためです。昨日、クラウス氏のような天才的で活動的な人材が必要だという話がありましたが、彼らは民間の起業家ではありません。彼らが、発展のための下準備をして、あなたがたが恩恵を受けるのです。

質問者：

示唆のありました 2 つの点で質問があります。はっきりとは言及されませんでした。将来の問題を解決するのに重要だと思うことです。

Schrettl 氏に 2 つ質問があります。アメリカやヨーロッパの市場経済では、民間企業による投資は、75%の利益から工面されていると伺いました。利益というよりは厳密には留保利益ですが、私の企業化調査の経験からお話しますと、その金はどこから来るのかという問題があります。私は、原価計算や製品の価格設定ができて初めて分かるのだと思います。貸借対照表では固定資産は減価償却されなければならないという経営の問題もあります。したがって、企業の資産を確保するには、年間の減価償却費の率を最小にして、やっと再投資する資金が確保できます。さもないと貸借対照表で固定資産の損失が生まれてしまいます。再投資する資金は市場価格に基づいた利益から捻出する必要があります。しかし、利益を上げられる会社と、そうでない会社があります。CEFTA 諸国の企業では、多くの経営者がこのシステムを理解していません。我々の企業はオーストリアで安いスロバキアのセメントと競争していて、オーストリアのセメント産業は危機的な状況です。そんなに安

い値段の理由は、全ての減価償却費を計算せず、将来のための準備金が彼らのセメントの販売価格に反映されていないからです。したがって、まず第一に、貸借対照表の見方を教えて、原価計算に基づくシステムを教える必要があるのではないのでしょうか。将来のために準備金を積み立てて、将来の投資に資金を割り当てるためです。

次の質問は、Schmidt 教授にです。なぜ多くの企業が研究開発を外部調達するかの理由ですが、私は次の理由だと思います。社内での研究開発費は経費です。研究者に高い賃金を払っても会社の資産になりません。サラリーや研究設備に支払う資金は反映されないのです。しかし、外部からライセンスや技術を購入すれば、無形資産として貸借対照表に計上できるので、バランスシートでは損失はありません。この点について伺いたいと思います。

Wolfram Schrettl :

投資が留保利益から捻出されなければならないという点はそのとおりです。少なくともほとんどは、留保利益からです。特にベンチャーキャピタルなどについて言及していますが、アメリカやドイツでも企業の投資の多くは留保利益から捻出されています。

それでは留保利益はどこから来るのかという問題ですが、その点はすぐにお答えできると思います。商品の価格だけではなく製品の価格とコストの両方が要素です。製品のコストは、たとえば労働に対する賃金の支払いです。西ドイツでは労働コストが経済を圧迫していて、留保利益がないというより、多くの場合は損失があるほどです。これは経済成長における賃金の重要な役割と関係しています。つまり、賃金の増加がある程度抑制されれば、企業の利益も上がるようになり、投資や成長が可能になり、そしていわゆる経済的繁栄が達成できます。

問題はどのように賃金の成長を一定のレベルに抑えるかです。一般的な市場経済では、市場のプロセスは自動的ですが、では何が一般的な市場経済なのかという問題があります。西ヨーロッパでは非常に高い失業率に苦しんでいます。分析的な観点から見ると、労働は非常に高い生産要素ということになります。高いものは購入を控えます。労働力を買わないと、失業問題となります。

これが一般的な解釈で、もっと正確な解釈もありますが、あえてここでは説明しないことにします。

賃金の上昇に加えて、多くの変換政策が所得政策です。ある国に関する IMF のプログラムを見ると所得政策に関する章があり、そこには賃金の上昇はインフレ率の 80%を超えてはならないなどの説明があります。

しばしば見落とされがちな重要な要素に、利益と投資の関係があります。莫大な利益があるのに投資が全くなく、資金が外国に流出してしまう場合もあります。たとえば、誰かがロシアで富を築いてもキプロスやウィーンに資金が流れてしまうケースです。この場合、その理由はなぜかを考える必要があります。多くの理由がありますが、その一つはここには民営化が進行していることです。我々は企業で利益を上げて、それを外国に持ち出すか、国内に投資するかを選択できます。問題は再投資する資金が誰のものかということで、もし私のなら、会社から持ち出したいと思ひますし、誰か別の人のなら、キプロスにその資金を転送するかもしれません。これは民営化の問題と関連しています。

民営化の意味することは、その再投資の資金が誰かのものになるということです。したがって、再投資の動機がしっかりとてきます。ですから、本当の意味での民営化は変換過程で非常に重要です。すべてを民営化しないまでも、民営化される企業が多くなると、国営企業も民間企業と同じように行動することを余儀なくされます。そうしないと倒産することになります。

セメント工場の場合も一つの例です。西側で言う意味の原価償却控除などを含めた生産コスト以下の価格でダンピング販売されていると指摘がありました。その理由は、投資した資金を回収することに関心がある責任者がいないことです。企業の所有権がはっきりしていないので資本には誰も関心を持たないのです。

別の理由には、環境問題があると思ひます。セメント工場が CEFTA 諸国の環境を汚染している場合です。オーストリアやドイツでは規制が厳しく、環境汚染を伴った生産活動はできません。専門的用語でいうと、これは市場の失敗です。市場原理では、この問題を回避出来ない状態です。ですから、この分野で規制が必要なのです。EU にはダンピングを規制するルールがあり、私もこの規制は必要だと思ひます。もちろん、この境界は曖昧で、アンチダンピングの規制が競争を妨げるような問題もあります。

セメントの例では、他の解決策があると思ひます。セメント工場が民営化されるとしたら、誰がセメント工場を買うかを調べる事です。もし、西側のセメント工場が東ヨーロッパのセメント工場を購入するなら、不平は西側の企業に向けられることになるでしょう。ご質問の答えになったと思ひます。

Arnold J. Schmidt :

なぜ外部調達するのかという質問について非常に簡単ですがお答えします。Lazar 氏から

既に 2 つの理由の説明がありました。

一つは安い事です。研究費が非常に安くつくこと、また柔軟に対処できることも非常に重要な要素です。次に誰が長期の研究を援助するのかという問題ですが、頻繁に革新的な発明のある分野では知識を蓄積することが非常に重要で、何十年もの間の支援が必要です。これは明らかに政府の役目です。アメリカでもこれは政府の役割で、軍事関係などの研究を通して、目に見える形や、目にみえない方法で多くの基礎研究が政府によって援助されています。しかしアメリカのすばらしい点は、長期間の研究を支援する基金があることです。これが質問の答えだと思います。

質問者：

一つ質問があります。今日の朝の発表では投資や企業精神や会社の設立などについての言及がありました。我々が無視できない重要な要素に消費者があると思いますが、私の記憶ではそのことについてのお話がありませんでした。消費者の行動パターンの進歩のようなものは有り得るとお考えでしょうか。10 年か 20 年の内に、中央ヨーロッパの消費者の行動パターンは西ヨーロッパやアメリカと同じになるとお考えでしょうか。

Wolfram Schrettl：

もう既に同じになっていると思います。簡単な例では、全ての国の過去 10 年間の海外貿易に関する統計を見れば分かると思います。我々は、以前は機械や設備投資を行う時の購入先は海外でした。しかし、現在では、投資に必要な機械や設備を輸入していません。この傾向は特に、旧ソ連の国々で顕著です。その代わりに、車を輸入しています。変換過程の視点からは悲しい現実ですが、貿易年鑑を見る限り、これらの国では誰かが、「投資など忘れてしまえ。車を買おう。」と吹聴しているかのようです。

車だけではありません。旧ソ連の国へ行って貧しい人の家庭を訪れると、SONY のテレビやビデオレコーダーや、車までも目に付くと思います。車は東ヨーロッパ製ではなく日本車やドイツやフランスの車です。旧ソ連の国にいることを忘れて、製品から親しみを感じてしまうほどです。ですから、欲しい物や購買欲は西側で観察されることと非常に良く似ています。もちろんトマトケチャップなどの嗜好の面では違いますが、基本的な欲求はとも良く似ています。この地域の人も西側の人も家や自家用車を購入し、旅行にお金を使います。この傾向は既に主流になっており旅行はとても人気があります。たとえばパリに行ってみると、ポーランドからの観光バスがたくさん目に付きます。自家用車に関しては、東ヨーロッパのどの首都へでも行ってみればすぐ分かります。生活水準が低い国に行くほど、町で見かける西側の車の数は多くなるのです。

住宅は次のブームだと思います。皆が西側に旅行して、「西には車だけでなく豪華なアパートや家があるから、我々も豪華な家を持とう。」と、こうなるわけです。ですから基本的な相違はないと思います。好みの問題はほとんど同じであるという仮定で、我々は既に行動しています。ごく少数の特殊な品はありますが、それは個々の起業家の問題で、我々の問題ではありません。

Arpad von Lazar :

良い企業はその顧客から学習するものです。これは、成功する上で非常に重要なルールです。これは、日本の皆さんが、他の誰よりも良く理解していることです。我々は消費者の意見を聞いて、良質な商品を届けるだけでなく、また消費者に良い品質の何たるかを教える必要もあるのです。Schrettl 教授の意見は全面的に正しいと思います。現在は、需要が爆発した状態だと思います。以前は中古車を買っていたのに 1989~1990 年にベルリンの壁が崩壊してからは新車を買うようになったことはご存知だと思います。新車で種類も豊富です。我々は、消費者から何を学習するべきでしょうか。我々は消費者のニーズがどのようなものなのかを学習しなくてははいけません。ホンダはそのことをアメリカで非常に上手に行いました。アメリカで一番人気があるホンダの車種はアコードです。アコードはビジネススクールで言われていることのまさに実践です。ホンダはアメリカの若い世代の市場が存在することを認識して、そこではツードアで大きなエンジンが望まれていることを発見しました。ガソリンは安いと、燃費については全く関心がないなどを知ったのです。

ホンダは消費者から学習しました。そして、いまは振り返って消費者にこう言うのではないのでしょうか。「ちょっと待ってください。多分、これは必要ないと思います。」本当に優良な企業は直感的にそうします。「あなたには不要の製品です。」と言えるのです。中央及び東ヨーロッパは現在そのような状態になっていると思います。ホンダの販売力、つまりアコードやペプシコーラの販売力を使って、すぐ曲がり角にある現象を識別する必要があります。消費者の需要に関して、これは目にみえる現象ではありませんが、進行していることに対する対応方法です。

質問者 :

投資者が中央ヨーロッパに遅く来ても大丈夫なのかという質問です。遅く来ることによる危険もあるとおもいます。中央ヨーロッパの国が外国の投資者に対して売り込める要素は特に技術やエンジニアリング関係の熟練労働力で、そのような技術は実践していないと、すぐに役に立たなくなってしまう。スロベニアの経験からお話しますと、1970 年及び 80 年代には 2 つの工場がありました。一つはグラーツから 30 キロメートルの位置にあり、トラックやバスを生産していて、もう一つはクロアチアの首都であるザグレブから 30 キロメートルのところで自動車を生産していました。1 つの工場はザグレブの近くのオーロス

で外国の企業と提携しました。裕福な隣人の近くにいることが必ずしも重要ではないことの例ですが、この企業は非常に良く活動しています。同じような教育レベルや技術レベルの労働者がすばらしい車を生産しています。ヨーロッパの近くにある工場と同じくらいの生産性を持っています。

つまり、遅く来る投資者は技術力のある労働が入手できないのです。我々は食べていく必要があるので、失業するとサービス業を自分で始めたり、ブラックエコノミーに従事したりしてしまいます。中央ヨーロッパの全ての国でも同じような状況だと思います。10年間や20年間にわたって育ってきた、教育水準が高く技術力のある労働力が金融市場に流れてしまっています。

Franz M. Hörhager :

金融に関してだけは同意します。しかし、金融は今日の議題ではないので、あまり説明はしませんが、我々は常に中央及び東ヨーロッパの国やそれ以外の国でも一番繁栄しています。スロベニアでは特に成功しています。最初に進出することで成功した例で、たくさんのノウハウをスロベニアに持ち込んだと思っています。

会場の皆さんから質問がなければ、最後に神田氏に一言追加させていただきます。

神田 淳 :

有り難うございます。既に終了時間が迫っているので、私の意見は簡単に済ませます。このセッションの議題である日本の CEFTA 諸国に対する貢献の可能性についてですが、次の3つの点でこの地域に貢献できると思います。

第一は投資です。CEFTA 諸国への日本の投資、特に電機や自動車などの競争力のある産業からの投資が期待されます。日本はこの点でもっと貢献できると思います。

また、環境保護技術も日本は進んでいるので、この分野への投資も期待されます。CEFTA 諸国での環境問題は CEFTA 諸国自身の努力の甲斐あって大変進歩しました。しかし、まだ日本ができることがあると思います。

第二のポイントは輸出促進です。幸いなことに日本政府は全世界からの輸入を促進しています。したがって我々は共通の利害関係にあります。CEFTA 諸国から日本への輸出促進の面で協力できるのではないのでしょうか。

日本への輸出は直接的な輸出に限りません。CEFTA 諸国で生産された機械部品を西ヨーロ

ツパにある日本の工場で使用することも含まれます。

日本が貢献できる分野の第三は省エネ技術です。CEFTA 諸国は経済発展に伴い、エネルギー消費、特に電力消費が自然増加していて、しばしば経済の成長よりも高い伸びを示しています。

この地域には、エネルギーを非効率的に使う工場設備や生活器具がまだ数多くあります。最近の 20～30 年間に培った省エネ技術の面で日本が協力できると思います。

本書の無断複写は、著作権法上の例外を除き著作権侵害になります。

発 行 者 宮 原 弘 光
発 行 所 財団法人 本田財団

〒104 東京都中央区八重洲 2-6-20

TEL. 東京 03 (3274) 5 1 2 5