

No.38

February 20, 1994

Information

講 演

1993 年 10 月 29 日(金)・第 56 回談話サロン(東京・弘済会館)

講師・題目

伊 丹 敬 之：「産業のダイナミズムと日本の産業技術の将来」

日本工学アカデミー

THE ENGINEERING ACADEMY OF JAPAN

産業のダイナミズムと日本の産業技術の将来

伊丹 敬之



1945年3月生まれ
1967年3月 一橋大学商学部卒業
1969年3月 一橋大学大学院商学研究科修士課程終了
1972年8月 カーネギー・メロン大学経営大学院博士課程修了 Ph.D. 取得
1973年 一橋大学商学部専任講師
1975年—1976年 スタンフォード大学経営大学院客員助教授
1977年 一橋大学商学部助教授
1982年—1983年 スタンフォード大学経営大学院客員准教授
1985年 一橋大学商学部教授（現職）
著書：「経営戦略の論理」、「日本の経営論を超えて」、「新・経営戦略の論理」、「マネジメント・コントロールの理論」、「人本主義企業」、「逆転のダイナミズム…日米半導体産業の比較研究」、「円が揺れる企業は動く：プラザ合意から円高景気まで」、「日本の化学産業：なぜ世界に遅れたのか」他多数。

司 会（富浦政策委員会委員長） こんにちは。時間になりましたので始めさせていただきたいと思います。きょうはちょっと視点を変えまして、非技術系の先生にお越しをいただいたわけです。伊丹先生でございます。伊丹先生は、既に皆様ご承知の事と思いますが、簡単にご経歴をご紹介申し上げますと、1945年のお生まれでございまして、1967年に一橋大学の商学部を卒業されました後、カーネギー・メロン大学で Ph.D. の学位をおとりになりました。昭和53年から一橋大学にご奉職になられまして1985年に教授にご就任でございます。先生は大変いろいろな著作をあらわしておられまして、実は私が先生を存じ上げましたのも、先生のお書きになられました著作からでございます。なかんずく、その中でユニークな視点というのはたくさんございますけれども、1つは『人本主義』という本がございまして、これは資本主義に対する人本主義というお話でございますが、大変興味深く、私も読みまして、技術屋なものですから、目を洗われる気がいたしました。

最近の——最近と言いましても大分前でございましてけれども、日本の化学産業ということで、なぜ世界に立ちおくれたかと。これは、先生のいろ

いろなシリーズがございまして、日本の造船業とか、いろいろなものがございましてけれども、その中で、日本の化学産業はなぜ世界におくれたのかという、これは大変おもしろい内容でございます。これを読みまして化学の連中が大層怒りまして、一度先生をお招きして論戦を挑もうと、こういう試みをやられたようでございますが、これはたしか化学会の会報か何かに出ておりまして、これがまた大変おもしろい内容でございます。ご興味のある方はぜひお読みいただけると、いかに先生の視点と業界・学界の視点が違うかということが見事な対立で出てまいりますので、おもしろいんじゃないかという感じがいたします。

余計なご紹介はもうこれぐらいにさせていただきまして、早速、先生にお話をお願い申し上げたいと思います。先生、なかなか論客でございますので、質疑応答が今から楽しみでございます。

よろしく願いをいたします。

まえおき

伊 丹 大変なご紹介を受けました、一橋大学の伊丹でございます。今から怖くなっておりますが、私は技術屋ではありません。私は一橋大学の商学

部を出て、商学部の教師をやっているという、最も悪いインブリーディングの人間の1人でございますが、その意味では、技術の世界に自分の仕事として触れたことは、外から分析をするという意味ではあるのかもしれませんが、全くございません。その意味で、ひょっとすると、私にとっては常識的に当たり前のこととして考えられることが、先ほど富浦さんがおっしゃったような観点で申しますと、とんちんかんだったり、そのとんちんかんの中に時々、ひょっとすると自分では気がつかない意味のあることがあるのかもしれませんが。

化学産業の本のタイトルのご紹介をいただきました。化学産業の方がかつとなりそうなタイトルをあえて、一番大切な疑問だと思いましてつけたわけですが、私は決して技術屋いじめをするために本を書いているわけではございません。その最もいい証拠が、つい最近、この10月の初めに、日本の銀行業についての似たような、戦後のある産業の発展をきちっとデータで追って、その中でどういうトレンドが自分なりに見えてくるかというようなことで学生と一緒に本を書きました。そのタイトルは『ほんとうに発展したのか』というタイトルでございます。こういうタイトルばかりで本を出すのは、何か世の中じゅうをいじめまくって、「おれは正しいけど、みんな間違っておるんじゃないか」というようなことを言う、傲岸不遜な人間に見られてもぐあいが悪いんですが、そういうつもりでは決してありません。日本の戦後のさまざまな産業の発展というのは、おそらく世界史に残るようなタイプのことが多かったはずであると思います。私は後世の歴史のためにも、そういうさまざまな産業の発展をきちんとしたデータとともに跡づけるような、歴史の本とでも言えるような本を残したいというふうに思いまして、学生と一緒に、もう7冊目を今やっております。

扱いました産業は、最初は半導体をやりました。その次にVTRをやって、化学をやって、造船をやったり、銀行をやったり、今、自動車をやっております。その次あたりは多分、鉄あたりを改めて大きく振り返ってみるという作業をやってみたいなと思っておりますが、そんな作業をやっておりますうちに、日本の産業技術とか、産業の波とかダイナミ

ズムのようなものを感じるようになりまして、きょうはそのお話を、与えられた時間の範囲内でどの程度意が尽くせるかわかりませんが、話させていたただこうと思います。

ただ、歴史的な話を申し上げるだけではなくて、私の話の論点の中心は将来にあるつもりでございます。その意味で言いますと、今、さまざまな閉塞感の中で日本の産業が苦しんでいるという、今日の状況を踏まえまして、中期的に見て日本産業にこの次の新しい波、新しいダイナミズムというのは来るだろうか、来るとすればどんなものであるだろうか、そのためには産業技術というのが一体どういうふうな貢献をすると考えるべきなのだろうか、ということについての私の考えをお話ししてみたいと思います。

I 戦後の二つのダイナミズム

結論的に申しますと、私は、現在の日本というのは1991年に始まり、おそらく2010年あたりに再び終息するのではないかと思われる、20年サイクルぐらいの、正確に言うとは18年サイクルぐらいの第3の波のごくはじめの調整期、模索期にあると思っております。戦後の日本がここまで発展してくるプロセスで、大きく分けて2つ波があった。1955年の戦後の復興がなったと言っていい年から73年のオイルショックまでが第1の波で、そのオイルショックから1991年あたりまでが第2の波、そのようにとらえると、私は、45年以上にわたる歴史が比較的大きくつかまえられると思っております。その第2の波が終わったのが、どうやら1991年前後であると言えます。

それが終わって次のまた18年サイクルということですが、18年という数字は、私は最初から理論的に思っていた数字ではなくて、偶然こうやって年号を並べてみて気がついた数字でございますが、1955、1973、1991というのは、偶然18年置きになっております。1人の人間の活躍する期間の長さというのが、特にトップマネジメント、トップ技術者というような方たちの非常に充実した活躍の時期というのは、年数の長さを考えても、18年から20年という数字は私には納得できる数字なものですから、案外意味のある数字だなと思ってい

るんです。その18年という数字の波が、91年から新たな波が始まろうとしていて、今、その黎明期にある。したがって、夜明け前の暗さというのがあっても不思議でない時期だというふうに位置づけるべきではなかろうかと思います。そういう長い視点の中で、きょうのお話をしてみたいと思います。

ちょっと余分な話になりますが、18年あるいは20年サイクルで何か戦後の日本の産業が動いていると思うと、よく見えてくるなと思っていましたら、たまたま伊勢神宮の遷宮のニュースをやっている、伊勢神宮は20年サイクルで遷宮をする、それは技術の伝承のために非常に意味があるというような話を聞いて、今申し上げましたような18年サイクルのことを、この1年ぐらい考えておりましたので、大変納得のできる思いをいたしました。

II 第一の波 (1955~1973)

第1の波を私は1955年から73年と規定いたしましたが、この55年という年は、55年体制と最近言われる体制が出発して、日本の政治がある安定的な経路に乗った年でもありますし、あるいは戦後の大きな争議が大体終わったころ、この後で三井三池の大争議が起きますが、それが、言ってみればとどめを打ったというような時期でございます。さらに、戦前の経済水準のピークにやっと戻って、「もはや戦後ではない」というキャッチコピーが経済白書によってつくられた、そのころでございます。そこから始まった産業のダイナミズムというのは、決して初期から順調な回転を示したわけではなくて、1955年から5年たった1960年には、日米安保の大事件が日本を覆いました。その後、岸内閣が退陣して池田内閣が登場し、そこで初めて国民所得倍增計画が発表され、通産省は貿易と資本の自由化の大綱というのを発表し、産業の再編成とか合理化ということに強力に乗り出そうとし始めた、その頃が1955年から5年ぐらいの一種調整期、模索期のようなものでございます。その後、世界史にも類を見ないような高度成長を日本経済が遂げます。これは皆さんご存じのことでございます。

こういう産業の波あるいはダイナミズムを、どういう観点でわかりやすく大づかみにつかめるだろうかということをおなりに考えて、3つの視点をつくることにいたしました。非常に単純な、企業の経営者ならば皆さんがお考えになるような質問でございます。第1は、何を売るんだ、どういう製品で事業をやるんだと。2番目は、誰に売るんだ、どういうマーケットで事業活動をするんだと。3番目は、誰がやるんだ、どんな人がやるんだと。そういう3つの視点で考えてみますと、オイルショックで終わりました第1の波は、明らかにキーワードは重化学工業化でございました。鉄、化学、合成繊維、自動車、あるいは重電というようなものに代表されるような重化学工業が極めて高い成長率を示し、それに伴って国内の消費市場が拡大していった、そういう歴史のときでございました。もちろん、その重化学工業化の時代にも軽工業はたくさんございました。私がここで申し上げている、どういう事業でもって、どういう製品でもって産業の波を起こしていくかというのは、その機関車役に当たるところをどういうものととらえるかだと思ってください。その機関車についている列車にはさまざまな産業が乗っております。

そのときの主なるマーケットは国内でございました。日本の貿易黒字というのを見てみますと、1965年まで、ただの一度も黒字を経験しておりません。1965年以降、初めて黒字を時々経験するようになります。70年ごろから黒字がたまり始めると、途端にスミソニアン・ショック、ニクソン・ショックが起きて、円は360円から308円にまず切り上がってしまいます。そのようなことが起きますが、いずれにいたしましても、貿易に非常に大きく頼るということ以上に、国内の市場がどんどん伸びていくことを目標にして発展していったというのが、第1の波のマーケットという面での特徴でございます。

それから、だれが一体こういう波を引っ張って実行するかという点での特徴は、後で述べます第2の波との比較で言えば、この時代は明らかに個人の時代といえましょうか、ある特定のといえましょうか、少数の大企業家、大経営者と呼ばれるような方が続々といろいろな産業分野で出た時代

でございます。松下幸之助、本田宗一郎、井深大というような名前を申し上げればすぐおわかりでしょうし、あるいは西山弥太郎、土光敏夫という方々の名前も、おそらくこの時代を代表する経営者として上がってくるだろうというふうに思います。この時代は、大企業家の時代というだけではなくて、市場の時代だったようにも思います。市場の時代というのはどういう時代かと申しますと、ある事業を思いついた人、事業を拡大したい人の動きがかなり自由で、それを自由にやるためのネタが実は社会のあちこちに、ひょっとすると日本の外かも知れませんが、存在していて、それをうまく利用することが極めて大切であるという時代。技術導入によって日本の企業の多くが発展したのは、実は国際的な意味での市場メカニズムをきちっと利用して、世界の中には存在していて、ある企業家、ある企業にとって利用可能な技術という資源を巧みに利用することによって、大きな事業の発展を遂げるというようなことを比較的中心のメカニズムにしていいたという、そういう市場の時代だったからであります。もちろん通産省が産業施策をやったとか、あるいは国内市場の保護施策を少なくとも1970年ぐらいまではかなり大規模にとっていたとか、そういうことはございましたが、企業メカニズムは市場の時代だったように思います。

Ⅲ 第一の波の終息

それが、オイルショックで物の見事に終焉いたします。富浦さんには大変申しわけないんですが、例えば鉄鋼業の粗鋼生産量のグラフというのは、日本の経済が1973年で変曲点を迎えたということの極めてドラマチックな例かと思います。そこから全くフラットになってしまう。そこまではがんがん上り続ける。後で申し上げる機会があるかも知れませんが、実は73年までぼーんと上がって、73年でフラットになるというグラフをちょうどひっくり返しますと、日本の労働者の総労働時間のグラフになります。73年まではどんどん下がり続けて、73年を境にぴたっとフラットになる。これはどこか関係があるように思われてなりません。詳しい話はいたしません。

そのオイルショックという壁にぶつかって、日本の第1の波は物の見事に終焉いたします。それは、ある意味で理の当然でございます。先ほど申し上げましたような重化学工業化というのは、資源多消費型の産業にならざるを得ない面がございます。そういうものが国際的な資源価格、特にエネルギー価格が安いということによって非常に助けられて成長をしてこられた、これも疑いのない事実だと思います。私は決して日本の産業の方たちの努力をゼロだと思う人間では全くございません。大変な歴史上に残るような努力をなさったと思いますが、それだけで日本の産業がこの時代成長できたとも思えません。オイルショックが来てみて、初めてそれは立証されたようなところがございます。

その意味では、この第1の波は、資源という名の壁に日本の産業全体がどーんとぶつかった事件だというふうに言ってもいいと思います。そのぶつかるころに、実は日本の国内に既に内在的に一種の問題が発生しておりました。今回のバブルと同じようなミニバブルの状況に、日本は実はなっておりました。1971年から土地の価格が急騰し始めます。株価も上がり始めます。為替が大問題になってきて国内の金融が緩み始めます。1985年以降の日本に起きたのと、いろいろな意味で全く似た事態が1970年代初めの日本には既に起きておりました。おそらく、このときオイルショックが起きなければバブルがもっと大きくなって——実は、地価の上昇率だけを単年度で書いていきますと、その単年度の上昇率が過去30年の間で最も高いのは1972年なんです。86年でも87年でも88年でもないんです。ただし、87年、88年、89年の異常なのは、その高い水準が3年も続いたというところで、これは戦後初めてのことでございました。しかし、単年度の上昇率だったら72年のほうが高い。そういうことが起きていたところへ、見事にオイルショックがそのバブルという名の泡をつぶしてしまったわけでございます。おそらくオイルショックが起きなければ、その泡はもっと大きくなって、自分で自壊作用を起こすまで行った可能性が強い。今回のバブルは、みずから破壊するまで進んでしまったというのが、その特徴だったんだろうと思います。

す。

どうもこういう産業のダイナミズムというものも、結局はそれがうまく回転し始めると、人々をいい気にさせ、金を若干余らせ、貿易収支に偏りをもたらず、つまりは日本に金余りを起こすという意味なんです、起こさせるようであります。1980年代の日本に起きたことが、1970年代の冒頭の日本にも、小さいスケールではございましたけれども、間違いなく起きておりました。

Ⅳ 第一の波が残した蓄積

今、私、悪いようなことばかり申ししておりますが、この第1の波で大変な高度成長を遂げたということが残してくれた財産というものもたくさんございました。膨大な国内市場というのが、その第1の財産でしょうが、きょうは技術の話を中心にいたしますために、技術の面で申し上げますと、重化学工業とか機械、電機分野で、国際競争可能な、しかし国際的に圧倒的な優位性を持つのではまだない、そういう技術と設備が日本のあちこちにつくられたというのは最大の遺産だったろうと思います。この遺産をうまく利用して、次の波が初めて起こせるようになったというのが、歴史の因果だったのではないかと思います。もう一つ重要な蓄積は、弱い、弱いと言われていた日本の中小企業がかなり真っ当な姿になってきたのが、この時期までの姿だったのではないかと思います。

そういう財産を使いまして資源の壁というものにぶつかって、それを乗り越えなければならないという立場に立たされた日本の産業にとってのキーワードは2つあったように思います。それを見事に日本の産業はやってのけました。1つは節約というキーワードであります。これは、ある意味で非常に理にかなったキーワードでございまして、資源がものすごく値が高くなった。しかも、これは日本の国に全然ない資源でした。エネルギーとしての石油でございまして、しかも、日本の産業を運営していくためにはものすごく大量に要る資源でした。当然、節約せねばならない。そのときに節約に2通り方法がありまして、1つは、節約して、したがって生産も減ってしまうという節約の仕方がある。もう一つは、原単位を向上させて、

エネルギー消費量は減らすけれど、生産量のほうは何とかして落ちないように工夫できないかとする節約の仕方がございます。ヨーロッパは第1のやり方をとらざるを得なくてとりました。日本は第2のやり方を何とか模索することを懸命にやったように思います。

それを可能にさせたのは、それまでに築いた技術蓄積だったろうと思います。具体的には節約しなければいけない。これは冨浦さんに前にお聞きした話ですが、溶鉱炉にかんごしのようにいろいろな計器をつけて、いろいろなところで細かいことをきちっとはからなければいけないということになる。それをやるには何が要るかということとセンサーが要る。センサーはエレクトロニクスの塊です。そういったマイクロエレクトロニクス革命が徐々に日本という国の中で起きることによって、節約ということを技術的に可能にしたわけです。単に精神で可能になったわけではありません。

もう一つのキーワードは進出というキーワードだと先ほど申し上げました。これはマーケットについてのキーワードであります。日本の国内需要が安定需要に変化してしまう。そこで、なおかつ成長を遂げようとするれば、海外の市場に目を転じざるを得ない。多くの産業で、この石油ショックのころを契機に海外進出が加速いたしました。その進出先は主にアメリカでした。こういうことが可能になったのは、また前の時代の遺産が残してくれた技術蓄積でございまして、例えば自動車産業というのは大変いい例でございまして、オイルショックに助けられた面もある産業でございまして、ガソリンの値段が高くなれば、ガソリン消費効率のいい日本車に対する需要はどうしても増えるように時代の流れが向いてくれた、こういう面もあったと思います。しかし、それよりも何よりも、自動車産業の物的な生産性が1970年代の初めまでの間に非常に勢いで伸びて、既に71年にはアメリカを抜いていたということが非常に大きなファクターだったように思います。

自動車産業の物的生産性というのはいろいろはかり方があるんですが、部品も含めまして、自動車産業に従事している人の数全部でもって、何台の車がつくれたんだという台数を割ってみますと、

大変おもしろいグラフが出てまいります。後でお話いたしますが、一面恐ろしいグラフでもございます。1980年まで、このグラフはがんがん上昇を続けます。80年からぴたっと横ばいになります。我々が今見ている自動車産業の苦悩というのは、実はこの2、3年にまかれた種では決してないと私には思えます。80年代の初めから既に問題の種はまかれていたと思うべきだと思います。その問題の真の本質が何なのか、私は正直言うとまだよく理解できておりませんが、データで調べますと明らかにそういうことが言える。1971年に物的生産性でアメリカを抜いた日本の自動車産業が、生産台数でアメリカを抜きますのは1980年のことです。9年の時間差がございます。大体、世界の産業の推移というのは、それぐらいの時間をかけていろいろなところへ移っていくものだろうと思います。

V 第二の波 (1973~1991)

しかし、いずれにいたしましても、進出ということが技術的に可能だった背景には、高い生産性をなし遂げた技術の蓄積の力があつたということが申し上げたかったわけであります。そうしたものをを使って第2の波が生まれました。この波は、製品という面言えば自動車とエレクトロニクスが機関車役を果たしました。そういう大量生産・組み立て型の消費財という分野が大きな役割を果たした時代でございます。よく日本の得手は、こういう大量生産の組み立て産業だと皆さんおっしゃいますが、第1の波を見る限り、そういうことは言えません。鉄が伸び、合成繊維が伸びたということは、決して組み立て産業ではないところでもきちんと伸びるのだということを示しています。あるいは第2の波のエレクトロニクスの中でも、半導体というような製品を見てみたら、これは高度にハイテクの装置産業でございます。決して人件費多消費型の組み立て産業などではない。したがって、日本の産業の得手は組み立て産業にあるというのは、産業の発展のある時期をとらえた発言であって、日本という国の本質を突いた発言とは私には思えません。そういう意味で言いますと、やはり歴史の輪廻で、組み立て産業が世界的な競

争力を持てるようなさまざまな産業の状況に、あるいは産業基盤の状況になったのがオイルショックの後ごろからで、その後の進撃だけを見ていれば、あたかも組み立てを中心に日本の産業が伸びているかのごとくに見える、それだけの話だというふうに私には思えます。

先ほど申し上げましたように、自動車、エレクトロニクスの主な分野、リードマーケットは明らかに欧米、特に最初はアメリカ、次はヨーロッパでございます。ここでは、レーガン大統領の貢献を抜きにして語るわけにはいきません。レーガン大統領がドルを高くし、アメリカの国内需要を大きくするという政策をとらなかつたら、日本の産業が1980年代にあれだけ伸びたでしょうか。ノーと答えるのが常識的な答えだと思います。日本の産業が伸びられなかったという答えが出てくことは私は考えませんが、あれほど大きな伸びはまずできなかったに違いないと言えます。レーガン大統領に、実は日本の通産省は銅像でも建てるべきではないかと冗談を言ったことがございますが、それぐらい大きな影響が、アメリカの政策によって日本の産業に対して生まれたように思います。

しかし、私は今、たまたま外部の、日本には関係のない要因のことを申し上げましたが、だからといって、日本の産業の、特に産業技術の蓄積ということが大きな貢献を果たさなかったとは全然思いません。明らかに節約をするために必要なさまざまな技術開発というのが、国じゅうのあちこちでさまざまなレベルで起き、そういうことの蓄積がどんどん整っていった、5、6年の模索期を経た後で、産業の回転がきき始めたというのが現実の姿のように思います。その回転がきき始めるように、日本の産業側の技術基盤が、あるいは産業基盤がさまざまな形で整い始めたそのときに、レーガン大統領がああいう政策を打ち、あるいはその前に、79年に第2次オイルショックが起きまして、ここでの対応が、欧米と日本を決定的に変える結果となったわけです。

つまり、欧米はこれに対応できなくなって、例えば鉄鋼業に例をとりますと、1979年への対応ということなんだろうと思うんですが、日本の鉄鋼業がきちんと横ばいを維持できたのに、アメリカ

の鉄鋼業というのは、そのあたりからどんどん下がりはじめます。結果として、1980年に日本の粗鋼生産が世界第1位になるわけであります。それは、決して日本の鉄鋼業の生産量が増えたからではなくて、アメリカの生産量が減ったからでございます。そこでは、第2次オイルショックにもかかわらず、日本の鉄鋼業が生産量を減らさずにきちんとした対応ができたということに注目すべきだろうと思いますが、私の申し上げたいことは、第2の波と申し上げる1973年に始まった18年のサイクルの最初の5、6年というのは、実は大半の産業で模索調整のために使われていたということ、今、歴史を振り返って考えるべきではないかということでございます。その含意は、実は1993年のきょう、91年に第3の波が始まったとすれば、完全に今、夜明け前の模索調整期なんだということをもって瞑すべしではないかという意味でございます。

1980年ぐらいから日本では、いろんな産業分野で世界のフロントランナーとなるとか、日米の逆転が起きるといような現象が頻発し始めます。鉄の例は先ほど申し上げましたし、自動車の例も申し上げました。VTRが——これはしょっぱなから世界一なんです——どんどん生産量が拡大していくのも、このころでございます。あるいは半導体貿易を取り上げますと、日米半導体貿易は1970年代、日本は赤字でございましたが、81年に初めて黒字に変わります。あるいは液晶の世界でも、80年前後に日米の逆転が起きます。とにかく、いろいろなところで、いろいろな形で、世界のフロントランナーとして日本が登場して頻発するのがこのころでございます。長いこと私は、なぜこういう事件が固まって起きるのかというのが不思議でございました。しかし、よく考えてみますと、日本の全体の産業基盤というのが、特定のある産業だけがいかとうことではなくて、さまざまところでレベルが上がり整ってきて、世界的に強くなったのはこのころだったのだという仮説を今頭の中で持っております。だからこそ、1980年代の初めの日本の自動車というのは極めて強かった。総合産業であればあるだけに強さを発揮できたわけです。

私は、自動車産業のトップマネジメントの方にこういうお話をお伺いして、愕然としたことがございます。80年代の半ばに、日本で自動車をつくったほうがいいか、アメリカでつくったほうがいいか、あるいは、日本の自動車の国際競争力は一体どうなるかということを円レートとの関係で考えたことがあると、その方がおっしゃる。当時240円ぐらいのころです。あるいは260円だったかもしれません。120円ぐらいまでは大丈夫じゃないかと、当時既に思っておられたと。私、その話を聞いたときに仰天いたしました、どういう計算根拠が存じませんが、少なくともそういう意見が自動車産業の一部にせよ、あったということが、どれぐらいの格差が、当時アメリカの自動車産業と日本の間にあったかということのあらわれだろうと思います。事実、私どもが計算いたしました、先ほど申し上げました極めて物的な自動車の生産性のグラフを見ましても、80年代冒頭の日本とアメリカの差というのは甚だしい差でございます。

そうやってうまく回転がきました第2の波も、その回転のためにバブルがおそらく生まれたんだと思うべき面があるように思いますが、実はバブルで余分に貸し出されたと思われる銀行の超過貸し出しといひましようか、実態経済の成長を超えて銀行の貸し出しが伸びていった額というのは、日本の貿易黒字の累積額とほとんど一致しております。つまりは黒字がたまると、その黒字の処理に日本の金融システムは困ってしまったということなんだろうと思います。第3の波は東アジアと私は申し上げましたが、東アジアの経済発展ということに、日本の資金を今などとは及びもつかないほどのレベルで使う必要があると、私が考えている国内的な理由であります。そうしないとまた国の中に黒字がたまって、またああいうことが起きます。そういう意味でございます。

VI 第二の波の終息

この第2の波が1991年前後にどうやら終息を迎えました。このとき、日本の産業がぶつかった壁は2つございました。1つは世界の壁にぶつかりました。今度は資源ではございません。もう一つは、日本の国内のシステムの壁にぶつかりました。

世界の壁と申しますのは、平たく言えば、まず第1にマーケットの壁であります。日本の製品をもうこれ以上多くは買わないという政治的スタンスを明確にするところが、世界の先進市場の中で圧倒的に増えてきたということです。自由貿易の美しい論理はよそにいたしまして、現在管理貿易化に入っていると思われる世界の貿易、特に日米の貿易は6割を超していると言われます。もっといっているかもしれません。私は経済学者ではございませんし、完全自由貿易論者でも決してございません。もうちょっと民衆の心根ということを考えれば、どこか保護貿易のにおいがあるのは、実は当たり前ではないかと思っているほうでございます。日本でも実は第1の波のころには、世界に冠たる保護主義の国でございました。その国が世界での競争力がついたからといって、自由貿易でやろうということをやあまり声高に叫ぶのは、人間としてはいかがなものかと私は思います。それが日本の利益になることはよくわかります。自由貿易は結局強者の論理でございます。しかし、あんまりそんなことも言っていられない、我々は、歴史を抱えているのではないかとともに一方で思います。

そういうマーケットの壁に明確にぶつかり始めたのが、この1990年、91年のころであったばかりでなく、日本が安全保障の壁にぶつかり、企業活動を国際的に展開していくときに、国際政治の問題だとか安全保障の問題とか、あるいは安全保障のコストの問題を一体どう考えていくんだろうかということ、考えざるを得ないような状況に日本が明確に立たされたという年が、91年だったと思います。PKO 国際貢献の国会の年でありました。91年という年は湾岸戦争があった年でもございます。同じ年の暮れには、旧ソ連邦が解体してしまいました。明らかに国際政治の構造は全く変わり、冷戦構造が終わり、今度は地域の不安定性というのが、例えばサダム・フセインのような人が出るだけで世界中が大迷惑をするということがわかってきたという、そういうことが象徴的になったときでございました。世界の中で、日本は今までのようなことでやっていけるのかという疑問を、いろいろな形で皆さんが思われたころではなかったかと思っています。

ちょうどそのころに金融不祥事が起きました。バブルが崩壊したというよりは、金融不祥事が起きたということの意味も私は大きかったように思います。ここにおられるのは技術系の方々だと思いますので、銀行の方はおられないかもしれませんが——これは銀行の方がおられても、私は同じことを申し上げますが——日本興業銀行まであいうことをするのかと多くの方が思われたのが、1991年夏でございました。1991年の夏の国会喚問等が終わったころから、日本の景気はどうもおかしくなりました。いろいろなところで消費が落ち込み始めるのが、このころからでございます。私は、あの金融不祥事の与えた心理的な影響というのは決して小さくなかったと思います。金融不祥事だけではなくて、バブルによって地価が上がってしまい、サラリーマンが一生働いても家も買えないような時代になったのかと多くの方が思われたのも、このころでございます。一体、日本はどういう経済を自分たちでつくってしまったのかと、どこか自問自答をせざるを得ないようなことが、国内のシステムという観点からも強く感じられ始めたのが、この91年という年だったように思います。

私は91年の秋から、今度の不況は長いと言いつけてまいりました。当初、私が名前をつけた不況の名前は自己疑問不況という名前でした。自分たちがやってきた経済の仕組み、あるいは外国とのおつき合いの仕方、外国への経済の進出の仕方、一体そういうやり方で今後やっていけるのかということ、さまざまな意味で極めて多方面にわたって疑問を持たれるような時代になったのではないかということをごどこかで書いた記憶がございます。それに加えて、このときには、実はバブルのころに抱えたこぶの処理がございました。こぶといえますのは、需要の波のこぶでございます。87年、88年、89年の3年間に、自動車や家電の世界で——といえますのは、第2の波を引っ張った産業の国内需要が急増いたします。それまで十数年のトレンドラインからは明らかに離れたこぶがぼこっとあらわれます。こういうこぶがあらわれますと、必ずその後でその処理の時期がまいります。人口が増えたとか国土が増えたとかでこぶができ

るならいいんですが、それまで10年間安定したパターンで、例えば自動車は350万台前後、多くなっても400万台と言っていたのが、急に600万台売れば、それは単純に言えば食べ過ぎなわけでございます。そうすれば、しばらく需要の減退期が続くのがむしろ当然でございます。そういうような経験をして、さまざまなことが全部ぶつかり合って、一方でバブルも破裂し、という事が起きたのが1991年だったように思います。

VII 第二の波の遺産

しかし、この第2の波は、そういうふうにして終息したと私は思いますが、残してくれた遺産も多かったように思います。1つはフロントランナーとしての技術蓄積を、まがりなりにも1980年代にかけてやってきた。これは、例えば基礎研究をこれからやらねばならないという投資であったり、ソフト関係の技術者が要るからという投資であったり、確かにこれを過大にやり過ぎて、今そのツケに悩んでいる企業というのもおられるわけですが、長い目で見れば、これは将来のために必要な投資が結果として行われている意味で、今は苦しいと思いますが、次の世代には大きな意味を持ちそうに私には思えます。

あるいは、そういう技術上の問題ばかりでなく、京浜工業地帯を中心といたしまして東京から60キロ圏というようなところに、膨大な産業集積が今の日本にはございます。世界的に見て類例を見ない産業集積と言っていると思います。これだけ濃密にさまざまな産業分野の集積が一定の技術水準以上で、中小企業も大企業も含めてありますと、これは実に便利な基盤でございます。そういう遺産を残してくれたわけです。

さらに、第3の点として申し上げたいのは、こういう産業集積の中核部分に裏方産業とでも呼びたいような、極めて貴重な産業の技術蓄積が大々的に行われ、世界の中でも非常に高い地位、断トツのトップと言ってもいいような分野が幾つも出てきました。工作機械だとか、電子・精密の部品であるとか、半導体であるとか、あるいは金型であるといったような分野、これは、一般の消費者には目に触れない分野でございますが——確かに、

工作機械が美しいから、買おうという人はなかなかいない。半導体も、消費者が目にするのは、欠陥品になった DRAM がネクタイピンになるくらいでございますが、しかし産業の裏方としては、実はこういう産業がきちんとしてないと、どこの国の産業もきちんとは立ち行かないというタイプの産業だと思います。その典型例が金型でしょうか。現在、おそらく日本が世界中の金型の4割以上をつくっていると思います。この技術集積というのは極めて意味がある。そういうものがあるということが、次の世代に日本ができる事の基礎としての財産になるという意味でございます。

技術ばかりではなく、マーケットとしてのプレゼンスという意味でも、日本の戦後の第2の波は大きな財産を残してくれています。それは、世界の主要なマーケットでの極めてバランスのとれたプレゼンスという遺産であり、財産です。つまり、アメリカ、EC、日本、東アジア、この4つに最もバランスよくマーケットのプレゼンスを持っている企業の多い国はどこかといったら、一も二もなく日本です。これは大変大きな財産です。ヨーロッパだけに偏っているドイツ、アメリカだけに偏っているアメリカというようなことを考えますと、これは非常に大きな意味があって、世界のあちこちの成長率の差を利用してみたり、そういう恩恵を受けてみたりできる度合いが一番大きいわけでございます。そういう遺産を使えば、私は第3の波は十分来得ると思います。

VIII 第三の波はなにか、くるか

第3の波は、製品の分野でいいますと、おそらくリード役を果たすのは、これまでのような自動車あるいは家電製品ではないだろうと思います。こういう製品が日本の基幹産業でなくなると言うつもりは全くございません。本体産業といいたまうか、基幹産業として、例えば自動車などは、極めて大きな重要性を今後も持ち続けると私は思っております。多くの人が自動車産業の空洞化ということを言いますが、世界の歴史上、そういうことが起きた例というのはほとんどございません。アメリカへ自動車産業がいったというのは、アメリカの自動車産業を日本企業がリバイタライズし

ている現象でございます。そういうようなタイプのことは起きるかもわかりませんが、自動車という、あるいは鉄でも結構ですが、そういう産業が大きな役割を果たし続けることは私は全く疑いませんが、しかし、時代を動かしていく、あるいは世界の中での日本ということの存在が非常に大きなものになるような新しい分野というのは、もはやそういう分野ではないだろうと思います。

私は、典型的に創造いたします製品群は、例えば産業用の高機能材料、化学材料ですね、あるいは電子・精密の部品、産業用の機械、あるいは情報サービス産業、ソフト産業、情報通信のシステム産業といったような、そういったタイプの産業と思います。これらはすべてに共通の特徴がございまして、大型の消費財の、あるいは小型でもいいのですが、さまざまな消費財を中心とした産業の生産プロセスを支援するタイプの品物をつくる産業です。その意味で産業用材産業と言ってもいいのです。そういう産業であるということと、もう一つは、さまざまな消費財を組み合わせるうまく使うために必要な産業。そういう2種類の性格を持った産業でございます。前者のものを私は支援型の産業と呼び、後者のものを統合型の産業と呼ぶといいのではないかと思います。本体産業自身も、将来、日本は優秀であり続けるだろうと思いますが——本体産業と申しますのは、例えば家電製品とか自動車を考えていただければよろしいんですが、それをつくるプロセスで要るもの、あるいはそれをうまく使うシステム、インフラ、ソフトというようなもの、そういったところに日本のリード産業部門が移っていくだろうと私は思います。

それを典型的に象徴しているのはパソコンでございます。パソコンという世界では、パソコンという一つの機械が意味を持つというよりは、その生み出すトータル付加価値の中で、チップという電子部品が占める付加価値と、それからソフトが占める付加価値に、付加価値自体が二極分化をしていって、その2つを現在ではアメリカと日本が若干つくっている。組み立て作業は東アジアで中心に行われている。そういう姿に今、国際分業がなりつつございます。あれが、おそらくさま

ざまな分野での将来の姿を象徴しているんだろうと私は思います。日本という国はおそらく、そういうことを考えますと、開発工場群島とでも呼ぶべきような状態に移っていくのが、将来の産業分野の姿かなというふうに思っております。

IX 第三の波の鍵——東アジア

そういう事業活動が起きるリード分野、先端分野、先端地域はどこかといったら、一も二もなく東アジアでございます。なぜ東アジアかというのは、昨今の新聞を見ますと陳腐な表現になるほどに世界の成長センターということが言われております。ほとんど間違いのない予測だろうと思います。私が1年ほど前にこういうことを言い始めたところと比較いたしますと、東アジアへの皆さんの楽観度の上昇は驚くべきものがあります。その中でも、やはり中国でございます。中国がついに動き出したという感じがいたします。中国については、もちろん一方に不安要因はございます。単純な不安要因で申し上げますと、決済のための為替を一体どうするのかというテクニカルな不安要因から、政治体制はもとに戻らないのかとか、あの国はほんとにあんな大きい国でやっていけるのか、分裂するんじゃないのかとか、さまざまな不安要因がないわけではない。しかし、中国人の知恵を見ておりますと、例えばソ連と中国の共産主義から市場経済への移行のプロセスの知恵などを見ておりますと、なかなかしたたかで、そう心配したことはないんじゃないかというのが私の実感でございます。

香港のあるジャーナリストに私は、中国についての政治的あるいは社会的な不安のことを聞いたことがございます。最初はかなり公式的な見解、あるいは日本の省庁等の香港の出先の人たちが言いそうなことをその人も言っていました。例えば香港ですと、97年の中国返還の不安ということがあって、それは大きな陰になっているということをよく言います。私は香港にまいりまして、不安な人たちがたくさんいるにしてみれば、新しいビルがやたらと多いですねと申し上げた。いや、事実、新しいビルばかりなんです。それはおかしいと、そう言ったらその人が——香港の有力な、最

大の、中国系の経済新聞の編集長でしたが——その方が、いや、実はみんな大丈夫だと思っているんだと。深圳が1987年、8年ぐらいから急速に開発され、大投資が行われたのは、実は外から香港華僑の資本が大量に入っていたからだ。それは、1986年に中国はポイント・オブ・ノーリターンを越えたと腹の底ではみんなが思っているからだ。86年というのはどういう年かといいますと、中国の農産物の価格が事実上自由化された年でございます。つまり、農産物市場という中国経済にとっては最も根幹の産業の分野で、市場経済化が事実上行われてしまった年。もうこれは戻れないとみんなが思ったということです。

そういう東アジアを日本はすぐ近くに控えています。この近さといいますのは、物理的な近さが、まず第1に非常に大きな意味があります。第2の意味は文明的な近さがございます。何も私は同文同種というようなことを申し上げるつもりはございません。もっとボディ感覚の、私の造語ですが、私にぴったり来る言葉で言えば、アジア的猥雑さというのをアジアというのは持っている。この猥雑さというのは、例えば人込みが多いとか、何か汚らしい、あるいは秩序整わない町並みでもみんな平気でいられるとか、そういうことだと思っていなければいい。ドイツにしばらく住んでいて日本に帰ってきますと、日本というのは、成田から東京まで何て乱雑なんだろうと思います。しかしそれは、その背後に、実は西洋的ではない隠れた秩序があるなとも思える。同じようなことが中国にも言える。私は、都市の秩序というのを行ったあちこちの国で眺めるのが大好きなんです。中国には中国の、やはりあれは秩序がある。しかし、その秩序はアジア的猥雑さとも言うべき秩序であって、何か一神論的な合理主義で割り切ろうとするときの秩序とは大分違う。だから、これはやっぱり、日本人は大観的にこういうことが得意だから、便利かなというふうに思います。

物理的な近さというのも大変なことでございます。例えば東京から上海に飛行機で飛びます、3時間です。これはシカゴーロサンゼルスよりも近い。考え方さえ変えれば、国内感覚で、先ほど申

し上げた東アジアの主要な都市圏というのは全部入っている。ここに既に一人当たり GNP1,000ドルを超す人たちが、少なく見ても日本を除いて4億人ぐらい住んでいる。それだけでも、もう膨大な市場になり始めているということでございます。私はこういうことを考えますときに、ドイツの不運、日本の幸運ということをおぼろげに得ません。ロシア、東欧を地続きのすぐ隣に控えて、あまり成長しないだろうと思われているヨーロッパでこれから経済活動をやっていくのが中心にならざるを得ないドイツと、こういう状態にある東アジアで新たな波を模索することのできる日本、この幸運度の差は決して日本のせいでも何でもない。日本が頼んで中国の隣に置いてもらったわけでも何でもないわけですが、しかし、極めて幸運な国だというふうに思われます。

そういう産業用の材とか、システムとか、インフラとか、情報とか、ソフトとかいうような分野を中心に、日本も含めた東アジアを比較的メインの活躍の舞台として活躍するときに、だれがやるのかと。だれがそういう活動のリード役になるのか。私は、あえて先端部分と言いましょか、動きの激しい部分を中心に申せば、それは再び市場の時代に帰るのだらうというふうに思っております。中小企業とか、あるいは大企業の社外ベンチャーとか分社とか、あるいは大企業を全くスピン・オフしてベンチャーをつくれる方とか、そういったような人たちが、新しい時代の中心とまいてける勢力になるかどうかは私もわかりませんが、少なくとも先鞭をつける、リード役になるという時代に来たのではないかと思います。

X 第三の波のための条件

第1の波のときの日本も、大企業家の時代、市場の時代だと私は申し上げました。そのとき、なぜ日本がそういう企業家の時代、市場の時代を迎えられたかと言えば、1つには、それまでの既成の秩序が戦争によって破壊されて、新しい人たちが動き回れるだけの余地が生まれたからでございます。もう一つは、国内市場の急成長ということで、市場のディマンドというものが急速にあったからこそ、企業家の活躍する場があった。この秩

序の崩壊ということと急成長する需要の存在ということは、どうやら企業家が活躍できる極めて基礎的な要件のようであります。21世紀に向かっての日本には、東アジアの需要というような意味での需要のほうはある程度考えられるし、国内にも新しいタイプの需要は出てくる可能性がございます。問題は、既成の秩序というものをどの程度抜け出せるかという、多分そこにあるように思います。

私は、これからは市場の時代だろうと思っている理由がもう一つございます。それは、第2の波がおそらく組織の時代だった、組織の管理者を中心とする時代だった。とすれば、この組織の時代に、実は日本はいろんな蓄積を大企業を中心にものごくやっている。それは先ほど言いました遺産、財産のことでございますが、組織というのは、実は蓄積をしたり学習をしたりするのには大変向いた存在でございます。ところが、その蓄積の成果を非常にうまく利用するというようなことについては、かなり不得手でございます。社内の審議のプロセス、議論のプロセス、あるいはさまざまな風土、そういうものが、そういう利用を必ずしも十分にさせないということでもありますし、あるいはある組織、あるいは大企業の組織が蓄積するに至った何物かを利用しようとしたときに、なんとかして社内でいろいろなものを全部そろえられないかと、まず考える。できれば社外にいくという物の順序になるわけですが、そのステップでおくれが出たり、ついつい、本来ならば最適ではないタイプの技術やら人材やらを投入せざるを得なくなるようなことが起きて、全体としてうまくいきにくいということが起きたりします。

ちょっとアフォリズム的に申し上げますと、組織は蓄積する、市場は利用するという言い方が多分できます。逆に言えば、市場は蓄積が下手くそでございます。アメリカというのは、市場のプロセスで長いことやってまいりました。大分蓄積が下手くそな国になっているように私には思えてなりません。組織は蓄積をし、市場がそれを利用するということが物の見事に起きたのが、再びパソコンの世界の事例でございます。今、世界で一番基本的に進んだパソコンといえ、おそらくマッ

キントッシュだろうと思います。マッキントッシュを言ってみればIBM コンパチブルとか、あるいはその他の機械の上で使うためにウインドーズというものができてはおりますが、基本的なアイデアはマッキントッシュのアイデアでございます。しかし、このアイデアも、決してアップルという現在マッキントッシュをつくっている会社が開発したものではございません。非常に皮肉なことに、現在のパソコンの世界で非常に有力な企業、例えばマイクロソフトとかアップルとか、そういうものが伸びる背景になった技術資源の蓄積のほとんどは、ゼロックスがやったものでございます。ゼロックスのパロ・アルト・リサーチセンターというのが、1970年代にとてつもないコンピュータ・サイエンスの人たちを集めていろいろな研究をやりました。アルトというワークステーションもつくりました。ゼロックスの経営幹部は、これはマーケットがないと言ってアイデアを棄却いたしました。それをつくっていた連中の一部がマイクロソフトへ行き、一部がアップルにまいりました。そこでそれぞれに花を咲かせました。マイクロソフトをつくったビル・ゲーツとか、あるいはアップルをつくったスティーブ・ジョブスとかいう人たちは、決して自分自身が技術を蓄積し技術をつくり上げた人たちではないわけです。どこかにあった技術をうまくことマーケットのディマンドをつくり出すように組み合わせて、巧みに見事に事業化をしてみせた男たちです。私は、そのことが価値の下がることだとは全然思いません。非常に価値のあることだと思います。しかし、組織というのは蓄積をし、市場は利用するのだということをこんなに見事に見せているような例も少ないように思います。

おそらく日本の企業のあちこちには今、埋もれている蓄積がたくさんあるんでしょう。おそらくそれは、組織の中で利用しようなどということをも多分あまり考えないほうがいい。考えてもいいんですが、そんなことを中心にばかり考えないほうがいい。市場がどうやって利用できるかというふうな発想を転換するほうが、日本全体の産業ダイナミズムとしては私は意味があるように思います。

もう時間がまいりましたので終わらざるを得ま

せんが、こういうタイプの話をしてまいりますと、必ずさまざまな新しい産業分野のフロントランナーとして、日本が新しい創造的な技術をつくっていけるのかという問いが、基本的な問いとして出てこざるを得ません。この答えがノーであれば、私が今言ったような第3の波はとても起きないだろうと思います。私は、答えがイエスだと思っている理由が幾つかございます。その幾つかは既に第2の波が残してくれた技術的な遺産という観点から、大企業の中の蓄積、あるいは中小企業の蓄積、産業集積、さまざまなことを申し上げました。さらに、それ以外に技術というものの持っている極めて本質的な特徴からしても、今後の日本に期待ができるな、と思える理由がございます。それは、私の勝手な理論でございますが、氷山理論でも呼ぶべき理論の話でございます。つまり創造的技術というのは、氷山の水面の上に出た部分のようなものであると、そういうとらえ方でございます。この部分を大きくしようと思うと、決してその氷山の表面に、水面上の部分にてんこ盛りいろいろなものをくっつけるというやり方は本筋の道ではございません。水面下を大きくすれば、自然に浮力でもって水面上は大きくなります。なぜ大きくなるかと言えば、創造的技術というのは実は実験の産物であるという確率法則に多分に依存するからです。実験の回数が多く、個々の実験の効率がよければ自然に、成功する創造的技術の数が多くなっていきます。おそらく戦後の日本は、第2の波の中盤ぐらいまで、1980年代の初めぐらいまで、あるいは半ばぐらいまでいってもいいのかもしれませんが、この氷山の水面下の部分を大きくすることに懸命の努力をしてきた国だと、歴史上位置づけるのが一番正確な位置づけではないかと思います。だとすれば、その水面下の部分が大きくなったのであれば、その自然な趣に任せさえすれば、水面上の部分は大きくなるはずだと。その自然な動きを阻害する要因を外せばいいと。例えば、経営者が「それはアメリカで成功したか」と聞かないことである。もうこのようなことは、皆さんには陳腐なことになっていて当然のことかもしれません。例えばそういったものは実験ですから、創造ですから、間違ふんです。間違っ

たり前であることを容認するというようなスタンスをとらなければ無理です。あるいは、間違わないような技術開発を中心にやろうとすれば、実はせっかく下が大きいのに、上がわざわざ細い氷山をつくることになります。

私は、ある日本を代表すると言われるベンチャー・キャピタルというところのトップの方とお話しているときに、「我が社は失敗する確率が極めて小さいんです」と言われたので、「ベンチャーというのは失敗するからベンチャーというんじゃないんですか。ということは、ほんとうのベンチャーにはお金を出してないということですね」と申し上げたことがございます。そういうことをこれからの日本がやり続けるのであれば、日本の産業技術に創造性は期待できない。しかし、そこを自然に任せれば大丈夫だと。トップマネジメントの役割は大きいように思います。

む す び

それからもう一つ、私は、今言った氷山理論のバックアップといいましょうか、なぜそういうことを私は考えるか、可能だと思うかと申し上げる人類の発生史的な理由がございます。あるいは産業革命の歴史と申し上げてもいいのかもしれませんが、産業革命のころのイギリスで、後の時代を揺るがすような大きな産業技術の発明をした人たちは、決して大学の研究者などではなかった。職人なんです。そういうところの基礎、基盤技術、これは基盤と言ってもいいと思いますが、そういうものが新しいものを生む極めて大きな力であります。村上陽一郎さんという科学技術の歴史に詳しい方がおられますが、彼の言葉をかりますと、白衣の科学者の前に油にまみれた職人がいたはずだと。それが歴史の発展というものだ。私は、日本はその油にまみれた職人というものを中心とした世界とでも形容、象徴されるようなことを、戦後30年、40年かかって一生懸命やってきたんだらうと思います。ぼちぼち白衣の科学者が前に出てきてもいいのかもしれませんが。

しかし、油にまみれた職人の時代が長かったということと、日本はものまねしかできないということとは全く違ふと。歴史の流れを見れば、

どこの国もものまねから始まる。日本がものまねだけで終わる国という歴史上の例外であろうという議論を立てるのであれば、私は、ものまね日本という言葉も納得ができますが、日本人は普通の人とあまり変わらないという前提さえ置けば、私には、創造技術が日本から出てくるということがあっても不思議はないように思います。イギリスもアメリカも全く同じ道をたどった。日本も同じ道を普通にほうっておけばたどるであろうと。普通にほうっておくことが非常に大切だというふうに思います。

ちょっと時間を5分ほどオーバーしてしまっていて、大変申しわけございません。一応、きょういただきましたタイトルでの私の用意いたしました話は、これで終えさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

司 会 どうも先生、ありがとうございました。

それでは、お食事をおとりいただき、その後質疑応答に入らせていただきたいと思います。

(休 憩)

司 会 いろいろな視点からのご指摘がございましたけれども、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただきますと大変ありがたい次第でございます。例によりましてお名前、ご所属とおっしゃっていただいた後にご質問していただきますと、大変ありがたいと思います。

原 田 日立金属の原田と申します。先生のお説、お話、大変よくわかりまして、大変ありがたいのでございますが、わからない点が、今迷っておりますことで二点ほどございます。まず第一が、東アジアのほうの関係で大いに仕事をやっていかなければいけないということでございますが、中でも中国だということ、当然だと思うのでございます。私どももいろいろなことを東南アジア、中国、その他でやってまいりまして、中でも中国が、商売という点から言うと非常にタフでございまして、韓国、台湾、マレーシア、タイ、インドとやってきておりますけれども、いずれも何とかなるわけでございますが、中国だけはもう、あらゆる点で非常にタフで、言うなら、なかなか儲からないということです。ところが、外国との提携をして、

一番中国で頑張っているのがフォルクスワーゲンだというのが、今朝の新聞にちょっと出ておりますが、どういうことなのかということでございます。私どもとして、あのタフな中国、賢い中国と、しかも政治的にも不安のような気がする中国と、お金の回収のことも心配な中国とやることについてのご注意をいただけるようなことがございましたら、フォルクスワーゲンが頑張っているのはどうしてなんだろうかと、そういうことをまず、ぜひお教えいただきたいと思います。

伊 丹 とても私など、そんなことがわかるような立場ではないんですが、フォルクスワーゲンについては、あんまり中国のことを知らずに入っているから、かえってうまくいっているのかもしれない。いや、本当にうまくいっているかどうかというのはまゆつばだというふうに私は思いますが、中国のビジネスのタフさというのは、私も確かにいろいろな方からお聞きします。それはある意味で、あの国が、言ってみれば市場経済の常識というようなものを実はまだ身につけるプロセスにある国だというようなことが、おそらく大きな原因なのではないかというふうに思います。その意味で言うと、多少そういう常識のなさを我慢しながらやらざるを得ないという、その意味のリスクと申しましょうか、コスト負担と言いましょうか、それは多分覚悟せざるを得ないだろうなというふうに、私にも思えます。

ただ、それでもなおかつ、なぜやらなければならないのかというのは、地政学的に見た日本と中国の間の関係、例えば将来20年、30年先のことを考えると、哲学としてはそういう方向でいかざるを得ないというふうに私には思えてなりません。現場の苦勞をなさる方、皆さんよりさらに現場におられる方から言わせると、「大学の先生が象牙の塔で何を気楽なことを言っている」というふうに思われるかもわかりませんが、やはり非常に大きな流れの基本というようなところで考えると、さざ波のところでいろいろなことがあろうとも、どうもそうならざるを得ないような状況にあって、もしそこでつまずいたりすると、日本の産業全体にとってどれぐらいの大きなマイナスになるのかということはぜひ考えたほうが良いと、そういう

ことしか、ちょっと言いようがないわけです。

それからもう一つ、躊躇なさる日本の企業の方に私申し上げることにしておりますのは、どこか躊躇している躊躇の思いの背後に、無意識のうちに、先ほど私が申し上げた物理的な近さと文明的な近さというのがある、中国というのは実は自分たちの庭続きではないかと思っていて、うまくいき始めたときにわっといけばやれると思っている向きはないだろうかというようなことを感じるわけです。この会場におられる方がそうだと思うつもりは全くないんですが、こういうお話を申し上げると、案外、事は深刻なのかもしれないということをおわかりいただけるかと思います。香港にハンセン銀行という銀行がございます。香港最大の銀行で、ちょうど日経インデックスのようなハンセンインデックスという株価指標をつくらしている銀行でございますが、この銀行の頭取が福建省出身の華人でございます。彼が福建省のローカルペーパーの取材に応じて語ったことを、私はある華人の大学の先生から、わざわざ教えられたことがあります。ある仕方で新聞を見せられ、それは、その方が「21世紀の世界の経済というのは、どういうふうな経済圏になっているんでしょうか」という記者の質問に答えて、最初は NAFTA、即ち北米と拡大 EC と、そして中国及びその大陸周辺諸国とっています。要するに日本はないんです。日本がないというところが、全くの錯誤でもって落ちたのか、或は意識の底に日本を抜きでやろうという、何とかならないかというふうに日ごろ思っておられるから欠けたのか、それは考えてみるといいですよ、華人の大学の先生に言われたのです。これには多少ぞっとした記憶がございます。

マレーシアやタイでいろいろな華人たちの経済のやり方、それから、その人たちが今度は中國大陸に出ていったときのさまざまなビジネスのやり方を見ているある日本人の官僚が、やっぱり全く同じことを言っていました。彼らは日本人抜きで何とかやれないかと一生懸命考えているんじゃないのかと、そういう面はないかと。とれるものはみんなとっていいけれど、本当の中には入れないようなつもりというのがあるような気がしてしょうがないと。もしそういうふうにほんとうに思わ

れているのなら、これは入りようがないという結論も出てきてしまうわけですが、私はそれにはさまざまな、官・民挙げてのスタンスの問題が、非常に大きな問題だと思いますが、どこかにそういう問題があって、したがって、おっしゃるようなトラブル、リスクさまざまなにありながら、もう少し大きなそろばんをはじく必要がなかろうかというふうには思います。

あまりお答えになりませんで、申しわけございません。

原 田 どうもありがとうございました。ともかくリスクはあってもやるべしということですね。

伊 丹 私はほんとうにそう思います。

原 田 それからもう一点、第3の波のいわゆる氷山の下を補強する、いわゆるベンチャーのことでございますが、どうしても日本でベンチャー、我が社の中でもなかなか育ちにくいし、日本全体でも育ちにくいわけでございますが、アメリカはもうアメリカを忘れようということなんでございますけれども、世界で最大のベンチャー企業が活躍している国でございますし、きょう現在もまだどしどしと出てきている。日本でなかなかできない。私どもは、どういうふうに考えてやっていけばよいのか、それをぜひお教えいただきたいと思います。

伊 丹 そのお話をいたします前に、中国のことについて、今の話とも関連すると思いますのでちょっと触れさせていただきますと、日本の中小企業の海外直接投資のデータが、昨年、データを取り始めてから大変化を見せました。投資相手先国の比重の変化でございます。昔は圧倒的にアメリカが多かったわけです。中小企業でも4割前後がアメリカで、あとは中国とか ASEAN とか、ちょろちょろあった程度でございますが、平成3年から平成4年の間に、中国が一気に3割5分を超すような相手国としての比重に変わりました。その前は15%ぐらいですから、大変化でございます。実は中小企業は大挙して中国に行き始めている。中小企業がリスクをとれるんだったら、大企業はとれそうなものだというふうにも思えないわけでもありません。

それで今度は大企業のほうの、あるいはベン

チャーという話でございますが、日本とアメリカでベンチャービジネスの活動のレベルが非常に大きく違うというのは、おっしゃるとおりだと思います。最大の理由は、資本市場と労働市場の構造にあると思います。日本人が進取の気象がなくてアメリカ人は進取の気象があるという説明は、私はあんまり信じません。おそらく最も大きな理由は資本市場だと思います。アメリカのベンチャービジネスというのは、なぜああいう危ないものに金を出す人がいるかというと、上場でもって大もうけできるからであります。ですから当然、大部分つぶれても10のうち1つ当たればいいというつもりでやるわけでございます。だからやれるわけです。でも、それは大もうけができる機会がある程度用意されてないとだめです。これは日本の証券市場の上場基準の問題です。アメリカでは、新規公開をする会社が毎年500や600はごろごろあります。少なくとも300ぐらいございます。日本では20、30、多くて50です。けたが1つ違うんです。ということは、日本の上場基準がいかに厳しいかということです。これは投資家保護のためとか、証券会社がどうせ悪さするからとか、いろいろな理由があるんでしょう。

しかし、そういうふうに厳しい上場基準にすることによって、簡単に上場はさせないというルールを国がつくっている以上、簡単に上場できなければ、すぐキャピタルゲインの得られる機会の小さいベンチャービジネスに金を出す人が少なくなるのは当然であります。したがって、日本ではベンチャービジネスが多くならない。したがって私は、どちらかというと、半分ばくちとは申しませんが、リスクなものも含めて、証券市場だけじゃないかもしれませんけれども、リスクを負った金に対して時々妙ちきりんなリターンがあり得るような制度をどうやって懸命に工夫するかということが最大の問題のように思います。一番わかりやすい方法は、やたらとでたらめに上場出来るようなルールに変えることであります。こんなことを日本の大蔵省がやるか。あるいは日本の一般投資家がおそらく許さないんですよ。だまされたとか、なくなったのをどうしてくれると。それは危険だからベンチャーと言うんですと。そのところが

私は最大の問題だというふうに思っております。

社内のベンチャーとかというものについては、私は先ほど、わざわざ分社とか社外ベンチャーと外のことばかりを言って、社内ベンチャーと一時はやりましたようなタイプのことを一切申しませんでしたのは、あれはほとんど言葉の矛盾だからでございます。したがって、ああいうものは一生懸命やっても、あんまりうまくいくとは私には思えません。むしろ、のれん分け、どうぞスピン・オフしてください、そういうようなスタンスを企業としておとりになることが、企業の人件費負担というような問題を考えても、あるいは大きな総合的な発展ということを考えても、実は企業としては一番いいのではないかと思います。私は最近、聞かれるたびに、キーワードはのれん分けじゃないでしょうかと申し上げることにしています。ご満足のいくお答えだったかどうかわかりませんが、一応そんなのが私の今できる回答でございます。

原 田 ありがとうございます。

司 会 ほかにどなたかございますでしょうか。

岡 村 東京電機大学の岡村でございます。大変はつとするようなご指摘をいろいろ伺って、大変ありがたかったんですが、一つお伺いしたいのは、アジア的狼狽さということで、これは大変おもしろいと思ったんですが、実はそういうことであるのかどうかということをお伺いしたいんです。先日環境研の市川さんといろいろな議論をしておりましたとき、我々、大学ではいろいろな現象をきちんと整理して、そしてシステマチックにして体系づけることが必要だろうということを言っておりましたら、彼が、ちょっとこれは冗談もあったのですが、反論されて、歴史的に見ると、ギリシャ、ローマから西欧にいて、アメリカにいて、最近ではアジアが主というふうに言われているわけなんですが、非常に盛んに発展しつつある国は、必ずきちんと体系化はされていないということで、確かにバイタリティはありますが、混沌としているところがどんどん発達するんだと。あんまり体系化を努力したら、もう発展がないよという話でした。

私はギリシャ、ローマから西欧にどうなったかというのはあまりわからないんですが、少なくとも

も西欧とアメリカを、戦争後1953年から54年までロンドンにちょっと行っておりましたときに、『ハインツ』だったか『オブザーバー』だったかの特集号で、「このアメリカ、不思議なる国」という表題の数ページにわたるシリーズの特集がありまして、この中にいろいろ、アメリカはこんなことをしている、非常によくわからないということがいっぱい書いてあるわけです。当時はヨーロッパから見るとアメリカはそうだったんだと。それを見ると、イギリスの非常にきちんと体系化され整然としているのに比べて、アメリカは、先生の言葉を使えば猥雑だったんじゃないかという気がするんです。そのアメリカが非常に進歩して、そしてたくさんノーベル賞をとるようになったりして、きちんと体系化されたら、今度は日本やその他のアジアに大分追いつかれそうになっているのです。これは、現在の時点ではアジアの猥雑さだけけれども、これはアジアがそうであるのか、あるいは発展しつつある国なり国民、あるいは地域というのは、常に非常な活力があって非常に混乱して、いわゆる猥雑性を示すのか、その辺をちょっとお伺いしたいと思います。

伊 丹 インドの例を申し上げますと、発展しなくても猥雑性は十分にあるというのが、多分一番はっきりわかると思います。おっしゃっておられる意味は非常によくわかりまして、発展しつつある地域とか国とかというのは、実はそんなに整理はされてない段階で発展をし、発展した後に整理が行われるというのは、おそらく真理だろうと思います。ただ、アジア的猥雑さのことを弁護するつもりは全くございませんが、その総体的な猥雑度が、やっぱりちょっとアジアと西欧は違うなと思います。だから時間軸の上で見たときには、おっしゃるとおりのようなことだと思います。お読みになった方もおられると思いますが、塩野七生さんがローマ史の本を最近書き始められて、彼女に、これはフィレンツェでお伺いしたのかどこでお伺いしたのか忘れましたが、シーザーのころのローマ、要するに一番ローマが勢いのよかったころというのは、どういう国だったかという話を聞いたことがあります。伊丹先生、全く今の日本と一緒にですよ。どうも騒音が激しすぎるとか、あちこ

ちで馬が用を足すなど、公共の衛生はどうなっているんだとやたらと文句があるとか、ローマってそういう国だったんですよという話を聞いて、なるほどと若干安心したような記憶があるんですが、それでお答えになっていますでしょうか。

司 会 司会者が口を挟んで申しわけないですが、最近ある新聞を読んでおりましたら、宗教の本で、東南アジアといいますか東アジアの宗教というのは、有神論でも多神教でも一神教でもない。混交宗教であると。その混交宗教という言葉に大変難しい英語のシンクレティズムという単語が書いてありましたので、字引を引きましたら混交宗教と書いてありました。それで、これは一体どういう単語だろうかと思って、エンサイクロペディアを引いてみましたが、シンクレティズムのクレトというのはクレタ島のことなんだそうで、それでクレタの人というのはうそつきなんだそうで、今でもクレティアンというのはうそつきという意味があるんだそうですが、それで意見が絶対まとまらなかったと。まとまらなかった意見をまとめたというのでシンクレティズムという言葉が出てきたんだと。それで考えてみますと、混交宗教というのは、確かに神棚もあれば仏壇もありますし、何もかも一つに飲み込んでしまうというところに、東アジアの文化というものの大きな胃袋みたいな特徴があると思うんですけれども。先生のおっしゃっておられる猥雑さというのは、そういうものと私は関係があるんじゃないのかなと思って伺いたいんです。

伊 丹 あると思います。猥褻さではございませんので。しかし、猥褻なおいがする言葉のほうがいいと思ひまして猥雑さという言葉を使いましたが。今のクレタ人の話では、クレタ人はうそをつかないとクレタ人が言ったら、あなたは信じるかという有名な話がございまして、ますますこういうことを考えるには混交宗教でなきゃだめなんでしょう。

司 会 何かほかに。どうぞ、お願いいたします。
黒 川 富士通研究所の黒川でございます。先生の『人本主義』を読んでも、きょうのお話を伺っても、日本は大変いいところにあるなというふうに思っ勇気づけられるんですが、現実を見ます

と、ほっとくと入学試験にガチガチになって勉強して、入った途端に勉強しなくなって、一橋は別でしょうけれども、ほとんどの学校ではそうだと思いますが。

伊 丹 いえ、全く一緒でございます。

黒 川 学生さんは勉強しなくて出てしまう。これはやっぱり、ほうっておいてよろしいんでしょうか。

伊 丹 教育の制度については、私は言いたいことが山ほどございまして、このこともいいとは全く思っておりません。ただ、一般に言われるほど、日本の学生がおかしいとも一方では思えなくて、それは言ってみれば比較の問題なんです。ほかの国の学生とちゃんと比べてみましょうかというような、そういう意味なんです。例えば学生が勉強しないのは文科系でございまして、理科系はむしろ勉強し過ぎて幅が狭くなり過ぎている。そっちの心配はせざるを得ないかもしれません。(笑)

黒 川 それからアメリカと比べてですが、アメリカの大学と比べて日本の大学を出てきた方々の勉強の蓄積が非常に少ないんだと、こういう印象を持っているんです。それで、アメリカでは、相当たくさん移民が入っているんですね。その人たちは若いころに自分の国で非常に苦労して、それで何とかはい上がろうとして学校で勉強するんだと。日本の学生さんたちは、昔は勉強したんじゃないかと思うんですが、だんだんしなくなってきている。そういうところから、試験勉強にはすごく熱心で、少し偏っているんじゃないだろうか。それで、これが日本の将来、特に創造性みたいなことに対してほんとうによろしいんでしょうかということ伺いたいんですが。

伊 丹 これは全く個人的な感想めいた意見しか言えないたぐいの事柄だと思いますが、私は正直言ってそんなに心配しておりません。受験戦争をなくすなと叫んでいる1人でございます。それはどういう意味かと申しますと、国全体の教育水準のことを考えたときに、受験戦争そのものがないということだとか、あそこの中で具体的に起きているすべてのことを私は容認するつもりは全くございませんが、何か厳格な初等、中等レベルでのトレーニングをせざるを得ない機会をつくるとい

う意味では、非常に効果がある。これは産業というレベルを考えると、極めて大きな効果がある。ただし、創造的な技術というようなところで、むしろその芽を押しつぶすようなマイナスの効果があるというようなことは、私もそのとおりだと思います。ただし、そのマイナスの効果と、例えば大学までだったらせいぜい22才までです。そこから先さまざまな世界で、先ほどの氷山の水面から下の実験をやろうとする人の真っ当な数が極端に少なくて困るというような教育制度かと言われたら、私の実感はそうではない。むしろ企業の中の研究者を拝見していても、やりたいことがたくさんある人は結構いる。それをやらせない仕組みが、大学の教育の環境と全然違って企業の側にあるということのほうがむしろ、私にとっては重要な問題に思えます。ただし、私は文科系の大学におりますので、理科系の大学教育が一体具体的にどういうふうに行われているのかというようなことを十分知り得る立場にないわけですけど、私の子供がたまたま京都の工学部で、今度大学院に行くんですが、その勉強の仕方を見ておりますと、あんまり私は悲観をしなくてもいいのかなと、正直言うと思っています。ただ、おまえ、そのままだと幅が狭くなり過ぎるぞという忠告はしております。要するに忙し過ぎるんです。だから勉強し過ぎる学生は理科系では見ているつもりで、勉強をしなさ過ぎる学生は文科系では見ておりますので、両方とも、もうちょっと真ん中に寄るといいなと、そういう感想でございます。ただし、伊丹ゼミの学生には死ぬほど勉強させているつもりでございます。(笑)

司 会 どうぞ、加藤先生。

加 藤 私、早稲田大学の加藤と申します。今、教育の問題で、理科の学生、例えば先生のおぼっちゃまは大変よく勉強していると。確かに勉強はするんです。ですけど、私は世代論、今どきの若いもんとは言いたくないんですが、やはり私のところで、特にドクターコースに来た学生を見ていますと、やはり今から10年、20年前に来たのと最近とでははっきり違うんですね。昔は、初めにテーマだけ私が与えますと、あとはどんどん突っ走っていたんです。もう先生は要らないからただ

金を持ってこいといった態度です。今の学生はアイデアまで僕に頼るんですね。いいかげんなじじいに、何をおまえ聞くんだと、こう言うんですけども、相当違ってきましたね。あまりそこで文部省に文句を言ってもしょうがないんですけども……。

伊 丹 いや、私に文句を言われても困ります。
(笑)

加 藤 原因の一つに共通一次があると思うんです。共通一次で私立のほうの偏差値が週刊誌を見ると上がっているんですが、私どもの先生たち例えば一般教育の政治学の先生の話ですと、昔は政治学のレポートを理工学部の学生に書かせても、ほれほれするようなレポートが必ず幾つかあってコピーしたい位だったと。最近は全くなかったと。はっきり言えるのは、共通一次が始まってからなくなったと。やはりその影響はあると思うんです。一つは今、テレビが増えた、家族や兄弟が少なくなった等々、いろんな影響があるんですね。それから、我々の子供のころは例えば時計はばらせたんですね。身の回りに、そういう機械をいじくるおもしろいものがたくさんあった。今は時計はばらせませんし。今の若い子に理科系で何がおもしろそうかというと、ファミコンのソフトとか、何かそんなことです。けれど、いろいろやむを得ない面もあります。テレビをやめるわけにもいきませんし。だから一つは、やはり文部省もいろいろ考えて、例えば大学の入試を非常にバラエティのあるものにするとか、それから外国ですと、試験では非常に口頭試問を重要視しますよね。私、うちでもそれを言うんですけど、先生方はなかなか面倒くさがってやりません。例えば入試を口頭試問でやるとか、何かそういういろいろな大学のバラエティをこれからつくっていくないと、共通一次の偏差値で序列化するのは、ちょっとやはり日本の将来にとって心配だということが一つです。

もう一つは、最近、ある新聞のコラムで読んだんですが、劇団をやっている人がこのごろ若い人を教育することを、もうちょっとやめようかと思っていると。やっぱり3年ごとに若い人が変わってきていると。例えば最近の若い人は、中学ぐらいから後は親と、特におやじと話をしたことがない

というのがほとんど全部です。それから新聞を読まない。これは私、学生を見てほんとうに思うんです。今の学生、相当優秀な学生でも、新聞を読まないですね。読んでもせいぜいスポーツ新聞ですね。その方が言うには、要するにおやじとか新聞とか、自分にとって他者である。他者が入ってくるのは嫌なんですね。今の学生を見ますと、話は非常に上滑りした話しかしていないんですよ。これから技術を開発するのでも、やはり白熱する議論をやらないとだめじゃないかと思います。私のところで、理工学部で大学の学生が騒いだ最後の運動が、沖縄返還闘争なんです。そのときの学生の1人が——これは全く保守的な学生ですよ。保守的な学生だけど、「先生、あれは非常によかった」と。「お互いに本音をぶつけ合って議論した。そういうトレーニングがあそこでできたんだ」と。最近、先生もご存じのように、学園は大変静かです。静かでいいんですけど、我々は楽なんです、ある意味で私はうんと心配なんです。そういう学生は本音をぶつけ合って議論していないんです。

だからその二点で、先生は第3の波のときも日本の産業技術の将来を非常に楽観していますが、私はちょっと心配だということでございます。先生は文系でいらっしゃるんで、先生にこういう話をしてもと思いますが、私は少し心配しております。

伊 丹 その種の心配は、おそらく非常に総体的なもので、今おっしゃったようなファクターは、日本の教育制度の問題ではなくて、日本の社会が豊かになったことによって起きている問題と思われることもたくさんあるわけですね。それを日本がひょっとしたら国際社会の中でコンペチターになるかと思われる国の中で、どこか日本よりもそういう条件がうんとよくて、どこよりも日本は悪いだろうかというようなことを考えますと、そんなに心配することかなと思います。日本の目の前の学生だけ見ていると、私自身も自分が年をとったこともありまして、昔と比べると何となく元気がないとか感じることもないわけではないんですが、私は鈍感なせいでしょうか、最近の若い者がというのは、この20年ぐらいあんまり感じたことがな

いんです。それは確かに変わってはいるんですが、これが悪いほうに変わっているというふうに、何かトータルに言うような材料がそんなに私にはございません。

加藤 前に新聞でちょっと拝見して、先生だったか、私ちょっと覚えていないんですが、やっぱり一橋の先生が同じようなことをおっしゃっていましたね。あまり心配してないと。

伊丹 私かもしれません、そうしたら。

司会 教育の議論をしますと、教育は本アカデミーでも非常に重要な課題でございますから議論が尽きないと思いますけれども、きょうの本筋のテーマについて児玉先生。

伊丹 児玉さんはむしろこちらに来られて、私は聴衆にいたほうがいいんですよ。

児玉 最近、東工大に移りました児玉でございます。伊丹さんはもう、いろいろな会議でお会いしているんですけれども、まともにお話を聞いたのは初めてでして、お互いにそういうことだろうと思うんです。

伊丹 いつも人の話、聞いてないんですね。
(笑)

児玉 まとまった形ですね、これはお互いに言えることだと思うんですけれども。それで、最後の予測の話ですが、自然の流れに任せるのがいいと。その内容をもう少し詳しく説明していただけないでしょうか。といいますのは、きょうの論理展開というのが1次、2次で非常に大きな転換をして、日本が成長してきたわけですが、それぞれ自然の流れに任せていたのかというと、どうもそうじゃないような感じがするんです。むしろ先程岡村先生から話がありましたように、おそらくローマにしろ、アメリカにしろ、あるいはイギリスにしろ、自然の流れに任せ過ぎたがゆえに、その一つのパラダイムが崩壊したということだろうと思うんです。

それも非常に難しい問題なんですけれども、そこで、伊丹さんもおられたスタンフォードに去年私がいました時はちょうど日本が非常に大きな変化をしている時で、伊丹さんもお存じのように私も基本的には楽観論なんですけれど、日本人の中には、悲観論それも言葉はちょっと悪いですけど、

非常にヒステリックな形で、もう日本人はだめだ、だめだと、だめなことをすべて挙げて、議論が終わったところで多分日本は大丈夫だろうと、楽観論を述べる方が居られました。けれど戦争に負けた日本の戦後の復興期なんていうのは、戦前や終戦直後には、おそらく予想できなかった形で発展してきたわけです。オイルショックも同じことで、オイルショックで日本が大変困ったろうといったら、逆に最もそれを利用した形で新しいパラダイムといいますか、新しい形で対処してきた。だから、おそらく今回のものも、もちろん国難であることは確かでしょうが楽観論に立つならば、次はどんな形で日本がエマージュしてくるのかということ当てあいつこしようということで、いろいろな言いあいをしたのを覚えているんです。実は、その議論がなければ、楽観論もちょっと成立しないような感じがするんです。おそらく今までとは全然違った形なんだろうけど、それがどんな形になるか。

今、ちらっと言われたのは、何かアメリカ型のベンチャービジネス型になると。そういう形で日本が発展するということも、オイルショックが起きたときは、日本がこんなにハイテク化が進むという考えられなかったことが起きたんですから、そういう意味において、今、確かにベンチャーというのは日本に最も向いてないような感じもするわけですが、そういう形で日本が困難を通り越して、まさしくエマージュしてくるのかということ、私が質問したいとしていることの例という意味でお話ししたんですけれども、その辺はどう考えられていますでしょうか。

伊丹 自然に任せればいいと申し上げたのは、技術の創造性というところで、私は自然に任せればいいという言葉を使ったとすれば、それは使い過ぎなんです、氷山の下が大きくなったら自然に浮いてくる、そのプロセスを阻害しないようにするというのが一つの大切なことだと申し上げただけでして、ほかのことをみんなほうっておけばいいというようなつもりは全くありません。だからこそ、例えば中国について言えばリスクがあるとかというのを、自然に任せておけばだれもやらないから、それはぜひやれ、やれということ

どこかで言う必要があるし、あるいはベンチャーの話でも、僕はアメリカのベンチャービジネス・スタイルになるというつもりで言ったのではなく、妙な金をもうけられるかもしれない機会を増やすという微妙な言い方をしているのは、ああいうふうにならないほうがいいと実は思っているんです。だけど、何かリスクを負うようなお金を出す人が出さなくなるような仕組みを、一方で社会の中でつくらなければ絶対に無理だと申し上げているのです。そこもわかるから、その工夫はどうやってやるかというのを考えればいいと。だから、ひょっとすると、アメリカのベンチャースタイルというのをどのぐらいまでやるかは別にして、やるというのも一つの案であろうと、そういうつもりで申し上げているわけです。

日本がどんなふうにエマージュするのかということについては、先ほど第3の波の内容を申し上げたつもりですが、それが私の予測でして、それが一体できるかどうかということのキーワードも、節度とか貢献とか市場の時代に戻ることだというような、方向性としては、私はそういう方向性で間違いなからうとは個人的には思っています。ただ、それをほんとうに現実の世界の中でやるたびに、具体的にそれは何を意味するのかというのは、正直言って私には見えておりません。それが正直なお答えです。

児玉 中国のことでもう一つよろしいでしょうか。中国に対する話があって、ある意見は、中国というのはどうも商人国家といいますが、華僑といっても、オーバーシーズ・チャイニーズというのはみんなコマーシャルをやって、物づくり、即ちマニュファクチャリングにはほとんど従事していないといわれています。そうだとすれば、先ほど中国の問題が質問に出ていましたが、中国のしたたかさというのは、マニュファクチャラーとしてのしたたかではなくて、マーチャントとしてのものである。それで、そういうことを続けるのであれば、中国自身が日本を無視するというのもあり得るし、いろいろな意見で中国経済圏の中に日本が埋没してしまうだろうという意見もあるわけです。そこら辺が、中国人といいますが華僑というものが、基本的にマニュファクチャリングをして

きたわけではなしに、現在そうしているわけでもないという事実を考えれば、必ずしも楽観的といえますか、単純ではないような感じがするのですが。

伊丹 それは比率を考えなければいけない問題だと思うんです。華僑と言われている人は今2,500万人ぐらいいますが、中国は13億人です。華僑は逃げた人たちです。外へ流れた人たちが中心なんですね。その人たちが、流動的であろうが足早な経済活動をしようと思うのは、例えばインドネシアにおける政治的な華僑の地位とかいろいろなことを考えると、極めて自然なんですね。別にマニュファクチャリングに向いてない人々だから、そうなっているなどという理屈を全然使わなくても、説明のできることだと私は思います。

児玉 中国本体はマニュファクチャリングに向いているということですか。

伊丹 特に向いてないと思うべき理由はそんなにはないだろうと思います。そういう伝統を持たなかったということは確かにありますが、その伝統を持たなかったということと中国人が全員華僑になっているというのとは違いますから、この種の議論は、例えばアメリカへ行って日本企業が比較的日本的経営の色を濃くして事業経営ができるかというときにもよく起きる間違いなんです。アメリカ人が全部そういうことをやってくれる人でなければだめだと、すぐみんな言い出すんですね。これは比重の問題なんです。一緒にやれる人、あるいはマニュファクチャリングをやる人が13億人の中に2、3億人いれば多分それで十分なんです。私はそういうふうを考えるべきで、華僑の話であんまり悲観論になるのは変な話だなと昔から思っていました。したがって今の華僑と組むのは危険だという意見は十分成立します。

司会 時間がまいりましたけれども、あと1つ、2つお受けしたいと思います。

柴田 ソニーの柴田でございます。いつもお世話になっておりますが、先生のお話の最後の部分の今の楽観論の部分なんです。基本的には日本の産業技術は非常に創造性が豊かであるから、今後についてもそれほど大きな心配は要らないというようなトーンでお話しになったかと思うんです

けれども……。

伊 丹 ちょっと違います。

柴 田 ちょっと違いますか。申しわけありません。むしろ、確かに技術の進歩、あるいは研究開発をベースとしたような技術というのは、成果が非常にリニアに上がってくると思うんですが、それと比べてどの製品分野がよく売れてよくもうかるかという事業の面で見たときに、これはかなりごみ箱モデル的というか、どこが当たるかわからないのです。第1の波、第2の波に比べて現在は、その複雑怪奇さがますますわけがわからなくなっているところに問題点があるのではないかなと思うんですが、先生のご指摘があったように、組織というのは知識の蓄積には有利だけれども、活用には不向きというの、まさに、そのわけのわからなさが理解できなくなってきたというところに問題点があるのではないかなと思うんですが、いかがでしょうか。

伊 丹 それは違うと思います。昔からそうですか。技術が今みたいになる昔からやはり、市場は利用するけど、組織は蓄積をするというのがずっと続いてきた歴史だと思いますから、現在、技術が複雑怪奇になっているから組織の中では処理できなくなっているという論理ではないと思います。むしろ市場とは何か、組織とは何かということの本質に根ざした問題のように思います。

司 会 よろしゅうございますか。

柴 田 はい。どうもありがとうございました。

司 会 最後の質問をお受けいたしたいと思います。どうぞお願いいたします。

森 三菱電機の森と申しますが、今のお話をお聞きして、先生のお話の第3の波のリーディング・インダストリーというか、プロダクトはこうであるとかそのマーケットは東アジアであるとかいうのがなかなかくっつかないんです。それで、ちょっと余計なことを申し上げます。今週の初めに、実は科学振興財団のセミナーがあって、先ほどの中国の話が台湾の自動車メーカーの方のお話にあって、企業を台湾に一旦移す、テクノロジー・トランスファーする。そうすると相当台湾的になって中国に近くなるので、それを持って行って、実はフォルクスワーゲンはやっているんだと、こう

いう話がありました。そうやると今度、日本は何で食っていくかということ、技術を教えていくということになってしまうのではないかなというようにもあって、質問は、第3の波のリード製品とリード市場というところをもうちょっと説明いただきたいのですが。

伊 丹 リード製品分野の中で、例えば東アジアの市場が最終需要として使えそうなものというのが多少限定されているというのは、おっしゃるとおりだと思います。しかし、実はここで話したような高機能材料だとか部品だとか機械だとかいったようなタイプのもの、産業用材というのは、アジアでそういうものを利用する産業が起きると、どこかでそういうものをだれかが供給しなければいけなくなる。したがって、それを供給できるのは日本であろうという意味で、日本が供給してくれる。そういうものを使ってさまざまな物がつくられるでしょう、サービスがつくられるでしょう。それは一体だれが消費するのかということになったときには、中国の場合もあるでしょう、東アジアの場合も、あるいはヨーロッパ、北米へそこから出ていくということも多分あるでしょう。そういうような国際分業の図柄を考えての話でございます。

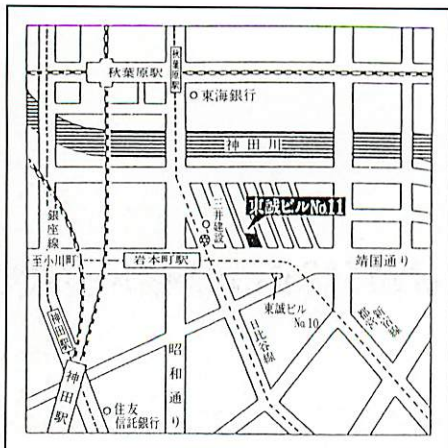
森 簡単に言うと、やっぱり東南アジアというか、アジアのマーケットであるということは確かだと思うんですけども、それは案外マチュアーしたテクノロジーではないかという非常に単純な発想があります。ですから、アドバンスしたテクノロジーとか、あるいはここで創造技術というようなものがどう絡むのかというのがよくわかりません。

伊 丹 最終製品については伝統的な材が消費の中心になるであろうというのは、おっしゃるとおりだと思います。それをつくるプロセスのほうは、全く古いタイプの技術だけでいいのかというようなタイプのことを考え始めると、例えば中国で売れるVTRに入る半導体部品というのは、15年前の半導体部品とは全然違ったタイプのものが多分入るでしょう。しかし、最後に出てくるのは確かに普通のVTRの絵ですと。そういうことを考えると、その中身のほうはアドバンスと、最終的な機能は

そんなにアドバンスじゃないかもしれないけれど、東アジアでの需要は十分そういうレベルまで行くであろう、そんなことが起きるんじゃないかと、思っていると考えていただければ結構です。

森 どうもありがとうございました。

司 会 まだいろいろご質問もありかと思えますけれども、所定の時刻をちょっと過ぎてしまいました。きょうは自然科学の土壤に人文科学の武者修行があらわれまして、顔面をぶん殴られたという感じがいたしますけれども、大変おもしろいお話をお聞かせいただきましてありがとうございました。
(拍手)



1994年 2 月20日

編集 日本工学アカデミー
発行

〒101 東京都千代田区岩本町 3-8-16
東誠ビル 8 階

TEL: (03) 5820-6771~2

FAX: (03) 5820-6773