



BOJ *Reports & Research Papers*

2014年2月

東京大学金融教育研究センター・日本銀行調査統計局
第5回共催コンファレンス：
「グローバル化と日本経済の対応力」の様

日本銀行調査統計局

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局までご相談ください。

転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

東京大学金融教育研究センター・日本銀行調査統計局
第 5 回共催コンファレンス：
「グローバル化と日本経済の対応力」の様相*

【要約】

東京大学金融教育研究センター（GARF）と日本銀行調査統計局は、2013 年 11 月 28 日、日本銀行本店にて、「グローバル化と日本経済の対応力」と題するコンファレンスを共同開催した。本稿はその様相を取りまとめたものである（プログラムは、別添 1 を参照）。

コンファレンスは、日本経済を巡る諸問題について、学界および日本銀行、さらには実務家を含め幅広く討議を行うことを目的として、2005 年より隔年で実施されている。過去のコンファレンスでは、資産バブル崩壊後のわが国経済の長期低迷の背景とその帰結、経済全体の生産性を中長期的に引き上げるための課題、1990 年代以降の物価の弱さの背景について議論した。第 5 回である今回は、経済のグローバル化が進むなかでの日本企業や労働市場の課題などについて、多面的に議論を行った。

コンファレンスでは計 5 本の論文が報告され、それぞれ活発な議論や質疑応答が行われたほか、全体の総括討議も行われた。以下はその要旨である。

(1) グローバル化の進展とその影響

- ・ 1990 年代以降のグローバル化は、輸送コスト低下などを背景とする海外生産拠点の設置という単純な形態のものから、企業が世界各地で多数の生産・販売工程を複雑に絡み合わせたネットワーク — グローバル・バリュー・チェーン（GVC） — の構築へと変化していることが大きな特徴であると指摘された。
- ・ こうした中で、これまで日本企業が得意としてきた付加価値の高い製品・部品分野についても、近年、新興国の目覚ましいキャッチアップにより、日本

*本稿で示されたコンファレンス内での報告・発言内容は発言者個人に属しており、必ずしも日本銀行、あるいは調査統計局の見解を示すものではない。

企業における国際競争上の優位性が低下している可能性が示された。たとえば、熟練労働者を使った製品・部品を輸出し、非熟練労働者を使った製品を輸入するという日本の貿易構造が 1990 年代半ばをピークに弱まり始めているとの指摘がみられた。

- ・ 日本の貿易構造の変化は、国内の労働市場の構造変化とも密接に関わっているとの意見が多かった。グローバル化と同時に観察された製造業の正規雇用抑制と非製造業の非正規雇用拡大は、不況下における厳しいリストラ圧力や雇用形態の多様化による面が大きく、それ自体が問題とは言い切れないとの見方も示された。もっとも、結果的には、日本全体で労働者、とくに若年層のスキル形成や人材育成の機会の喪失につながった可能性があるとの指摘も多数みられた。一方、賃金面では、熟練労働者と非熟練労働者の賃金格差が拡大したか否かについて議論が行われ、労働者のスキルをいかに測定するかという点が重要な論点として認識された。

(2) グローバル化へ対応するうえでの課題

- ・ 日本企業がグローバル化へ適切に対応するためには、企業経営やガバナンスのあり方を見直す必要があるとの指摘が多くみられた。具体的には、①日本企業が得意とする生産管理（モノづくりの方法）に加えて、経営戦略（何を作り・売るか）を重視する必要があること、②資本市場をはじめ外部からの監視の強化など、経営への規律付けの方法を工夫すること、③企業買収や事業再生に関する市場を整備し、産業の新陳代謝を図る必要があること、などが指摘された。これに関連して、企業の国際競争力を高めるためには、労働市場や企業再建などの面で、価格メカニズムをより働かせることも重要との指摘がみられた。サービス業については、地域間による生産性・収益性の格差が大きいため、規制改革や事業統合の活用を進めていく余地は大きいとの意見もあった。
- ・ また、高度なスキルを持った人材の育成が立ち遅れている点を改善するべきとの意見も相次ぎ、アジアの優秀な人材との格差が拡大することに懸念を示す向きもあった。雇用のマッチング、職業訓練だけでなく、教育制度を含めて、グローバル人材の育成をも念頭に置いた、多面的な見直しが必要との意見がみられた。
- ・ 未来に向けた明るい兆しも指摘された。日本の企業の中には、売上也収益性も高い企業が幾つもあり、マインドセットの変化や規制緩和による価格メカニズムの徹底によって、成長できる余地は大きいとの見方があった。また、大学ベンチャーの成功など、一部には優秀な人材が育ちつつあるとの指摘も

あった。さらに、IT 革命も非連続型のイノベーションが生じる時期は過ぎ、
今後は連続イノベーションという日本企業が得意な局面に再び差し掛かっ
ていくとの見方も披露され、選択と集中さえ行っていけば、日本企業のモノ
づくりに対する優位性は維持されるという声もあった。

【各セッションの様様】

以下では、プログラムに沿って、開会・閉会の辞、セッションごとの論文報告、指定討論者によるコメント、リジョインダー、フロアも含めた討論、および総括討議の概要を紹介する（各参加者の所属等は、コンファレンス開催時点のものであり、文中では敬称を省略している）。

—— 発言者の所属・氏名は、別添 2 を参照。なお、全体の議事進行は、一瀬により進められた。

1. 開会の辞

調査統計局長の前田は、前回コンファレンスを開催した 2011 年 11 月以降、日本経済は、欧州債務問題の影響などから弱めに推移する局面を経たのち、本年入り後は次第に前向きの動きが拡がってきているとの認識を示した。そのうえで、日本経済が、より長い目でみて、持続的な成長を実現していくためには、直面する環境変化への対応力を高めていくことが極めて重要になると述べた。近年の日本経済を取り巻く最も大きな環境変化の一つとして、金融経済のグローバル化を挙げ、その対応次第では経済にマイナスにもプラスにも働き得ると述べた。日本では、バブル崩壊の後遺症が長引くもとの、グローバル化への対応が遅れがちだったが、海外 M&A の増加などにみられるように、ここ数年で、グローバル化への対応の重要性が幅広く認識されるようになってきているとの見解を示した。

以上を踏まえると、改めてグローバル化の特徴を整理したうえで、これまでの日本経済の対応が適切であったか、今後の課題は何かといった点について、知見を深めることの意義は非常に大きいという認識を示した。本コンファレンスでは、グローバル化と日本経済の対応を巡る様々な論点について、自由かつ柔軟な発想をもって活発に議論し、見識を深めることが重要であり、座長や発表者、討論者のみならず、フロア参加者も含めて、幅広い視点からの意見を期待すると述べた。

2. 導入セッション

「グローバル化と日本経済の対応力」加藤涼（日本銀行）

報告者の加藤は、グローバル化と日本経済の対応力について、1990 年代以降

における日本経済の国際競争力と国内労働市場の変化という 2 つの観点から、基本的な事実を確認するとともに、主要な論点を整理した。まず、1990 年代以降のグローバル化の特徴として、輸送コスト低下などを背景とする海外生産拠点の設置という単純な形態のものから、「グローバル・バリュー・チェーン (GVC)」型へ変化した点を挙げた。これは、情報通信技術の発展を活かして、世界各国で行われる様々な工程をネットワーク化することを意味するとした。GVC が進展するもとの、日本企業は国際競争を有利に進めてきたが、近年、日本企業の国際競争力が低下しつつある可能性に言及した。これは、日本企業がこれまで優位に供給してきた高付加価値品が、新興国の企業によっても生産・供給可能になるケースや、日本企業による新たな高付加価値品の開発・供給が進展していないケースがみられることなどから窺われると指摘した。

次に、グローバル化が進展するもとの、日本の労働市場では質的な変化がみられた点に言及した。中でも、1990 年代以降、製造業は労働生産性を高めつつ、採用抑制を通じて雇用規模を縮小させてきた一方、非製造業は労働生産性を高めることなく、非正規雇用を中心に雇用規模を拡大させてきた点が明白な事実として挙げられると指摘した。正規雇用の抑制と非正規雇用の拡大は、不況下における厳しいリストラ圧力や雇用形態の多様化による面が大きいとしながらも、企業内部における人的資本の蓄積機会が抑制・削減された可能性がある点を指摘した。さらに、人的資本投資の減少が、日本企業の国際競争力の低下につながった可能性があるとして、日本企業の競争力低下が雇用減少をもたらしたとする通説に対して、逆の因果関係が成立し得るとの見方を示した。

3. 第 1 セッション 座長：深尾京司（一橋大学）

「経営管理と R&D 活動 — 日韓インタビュー調査を元にした実証分析 —」宮川 努（学習院大学）

報告者の宮川は、国際間で生産性格差が持続する要因として、企業の組織形態の違いに着目し、日本企業と韓国企業の間で、経営管理体制や組織運営方法が研究開発投資にどのような影響を及ぼすかを分析した。まず、報告者らが独自に行った日韓企業に対するインタビュー調査結果をもとに、組織管理（組織の透明性など）と人的資源管理（人材開発など）の強さの度合い（経営スコア）を数値化した結果を述べた。これによると、韓国企業よりも日本企業の方で、意思決定に要する時間が長いほか、情報共有の範囲が狭いことなどが示された。そのうえで、日本企業・韓国企業ともに、経営スコアが高い企業ほど研究開発投資を行う傾向にあるが、とりわけ日本企業の方がその傾向が強いとの分析結

果を示した。一方、韓国企業は、規模の大きい企業ほど研究開発投資を行う傾向があると述べた。

討論者の伊藤（恵子）は、まず、報告者らが実施したインタビュー調査について、経営管理能力を数値化したデータセットは、実証研究の可能性を広げる価値の高い業績と評価した。また、隣国間でありながら日本企業と韓国企業で経営管理のあり方が異なるという結果は興味深いと述べた。そのうえで、具体的にどのような経営管理方法が研究開発投資の有無や大きさに影響するか、理論的な背景を整理した方がよいと指摘した。次に、インタビュー調査における人的資源管理に関する質問内容に不十分な点がみられるほか、組織形態の違いによって望ましい経営管理方法は様々あり得る点を挙げ、経営スコアの算出方法に改善の余地があると述べた。最後に、韓国の研究開発投資の大きさは、経営スコアよりも企業規模に依存するとの結果について、同国では研究開発投資の収益率は大企業で高く、経営スコアと企業規模が相関している可能性がある点を指摘した。

フロアからは、経営スコアに関するコメントが複数みられた。鵜飼は、経営スコアの算出には、情報通信技術の活用による組織改革の進展を考慮すべきと指摘した。作間は、研究開発部門が複数部門にある方がよいのか、単一部門にある方がよいのかといった組織形態のあり方をスコアとして捉えることができるのか問うた。植田は、経営スコアと株価にどのような関係があるか、座長の深尾は、経営スコアと輸出や海外直接投資にどのような関係があるか見解を尋ねた。報告者の宮川は、鵜飼のコメントに対して、組織改革の有無はインタビューの質問項目にあるが、組織改革の有無と生産性の関係は明らかでなかったなどと応じた。

このほか、福田は、研究開発投資と経営スコアの関係性を推計する際、トービンの q など、企業の投資行動にとって重要な決定要因を考慮すべきであると述べた。また、研究開発投資は、常に過小となることを念頭に置いて分析を行っているが、過大にもなり得る点を指摘した。また、鈴木は、研究開発投資の増加が限界収益率を低下させるなど、推計の前提となっている理論モデルの仮定にいくつか疑問を呈した。作間は、国民経済計算では、研究開発全体を資本形成とみなす一方、IFRS（国際財務報告基準）では、研究開発のうち開発だけを資本形成と捉えるなど、研究開発に関しては、国民経済計算と企業会計で目指す方向が異なっていると述べた。また、国民経済計算では人的資本形成は研究開発から除外されていると指摘したうえで、研究と開発、研究開発投資と人的資本投資の区別もモデル構築の際に考慮すべきではないかとコメントした。報告者の宮川は、①海外の先行研究とは異なり、日本の場合、トービンの q と

研究開発投資の関係はあまり明らかではなかった、②理論モデルにおける仮定は日本の実証研究結果と整合的である、などと応じた。

「日本は今なお熟練労働集約的な財を純輸出しているか？」清田耕造（慶應義塾大学）

報告者の清田は、ヘクシャー・オリーンの定理に基づいた貿易パターンの算出を通じて、日本は熟練労働集約的な財の生産になお比較優位を持つかどうかを検証した。具体的には、わが国の産業連関表を用いて、個別の財に関する要素コンテンツ（熟練労働投入係数と非熟練労働投入係数の比で熟練労働集約度を表す）を算出し、その財の輸出入の大きさを検証した。これによると、1980年代以降、日本は一貫して熟練労働集約的な財の輸出が輸入を上回っており、その比較優位性は維持されているとの見方を示した。もっとも、比較優位性の度合いは、1990年代半ばから低下していることも併せて示した。熟練労働集約的な財の比較優位性が低下している理由として、当財の輸入が大きく拡大していることを挙げ、中でも中国からの電気機械製品の輸入が大幅に増加している点が主因と結論付けた。この結果は、導入論文で示された新興国が日本にキャッチアップしているという事実とも整合的と主張した。

討論者の伊藤（匡）は、これまで資本と労働について行われてきた比較優位分析を、熟練労働と非熟練労働というかたちで応用した点が新しいと評価した。そのうえで、日本の比較優位性が低下しているという分析結果を前提とすると、理論上は日本の貿易量は減少することが予想されるが、実際には、日本の貿易量は増加しており、これに対する理論的解釈が必要であると指摘した。ひとつの解釈としては、貿易の双方向性（日本と外国は品質の差別化を図りながら同種の製品を互いに輸出し合うこと）があり得ると指摘した。また、各国でグローバルな生産ネットワークが進展し、アジアから輸入する製品には日本が輸出した部品が多く使用されている現状を踏まえると、国際産業連関表などを活用してより精緻な分析を行う余地があると指摘した。最後に、「日本の国際競争力」という視点で研究を発展させるためには、自由貿易が収益性の低い企業の退出をもたらすメカニズムを取り入れることも一案と述べた。報告者の清田は、貿易量に関するコメントに対し、経済全体でみた労働投入量そのものは増加しているので、比較優位性が低下した財においても貿易量は増加し得ると応じた。

フロアからは、要素コンテンツの推計に関連したコメントがみられた。早川は、財の分類をさらに細かくして推計すれば、ここ10数年で、日本と中国の貿易パターンが補完的な関係から競合的な関係に変化したことが示される可能性があると指摘した。座長の深尾は、中国や韓国の要素コンテンツに関するデー

データベースの構築が進んでおり、将来的に日中韓における競合関係をより詳細に把握できることが展望されると述べた。鶴飼は、この分析で仮定されている熟練労働者よりも、さらに高度な技能を持つ熟練労働者（スーパー熟練労働者）の存在が国際競争において重要性を増しており、それを考慮した推計を行うべきと述べた。この点、川口は、学歴、経験年数などから労働者のスキルを測定する方法を提案した。報告者の清田は、これらのコメントに対し、①日本、米国、中国では、輸出する財の種類は似通ってきているが、同一の財でも価格で評価した品質の違いは依然として大きい、②要素コンテンツは2種類の労働者を前提としており、スーパー熟練労働者を追加的に考慮すると別のアプローチが必要となる、などと応じた。

また、ヘクシャー・オリーンの定理に関して、福田は、熟練労働と非熟練労働の相対賃金が国際間で均等化しているかどうかなど、同定理のもとで成立すべき事象が現実には生じているか否かを検証すべきと指摘した。植田は、日本の部品輸出が大幅に増えていることが、この分析からどのように説明されるのかを問うた。このほか、青木は、要素コンテンツの議論は経常収支が均衡していることが前提となるが、要素コンテンツは経常収支の大きさの影響を受けるのか質問した。報告者の清田は、①部品輸出の増加は、その生産に使われる要素投入量の増加というかたちで反映される、②少なくとも純輸出の大きさと要素コンテンツの大きさとの相関はあまりみられないなどと応じた。

4. 第2セッション 座長：白井さゆり（日本銀行）

「グローバル化、技術進歩と労働市場」櫻井宏二郎（専修大学）

報告者の櫻井は、貿易の変化が日本の製造業の雇用に及ぼした影響として、新興国との貿易拡大に伴い、製造業における熟練労働者への需要が非熟練労働者への需要よりも相対的に高まった可能性を検証した。事実整理として、製造業では、非生産労働者（ホワイトカラー）の雇用と賃金が、生産労働者（ブルーカラー）と比べて、長期的にみればともに上昇傾向にあることが示された。ただし、ホワイトカラーの雇用は1990年代後半以降、相対的にやや鈍化していることが示された。一方、大卒の雇用は高卒と比べて増加しているが、大卒の賃金は、高卒対比、横ばいで推移していることも併せて示された。次に、これがどの程度貿易の影響を受けているかという点を念頭に、実証分析の結果が報告された。まず雇用面では、産業連関分析の結果から、輸入の増加がブルーカラーの雇用をより大きく減らした一方、輸出の増加は、ホワイトカラーの雇用をより大きく増加させたことが示された。次に賃金面では、要素コンテンツを

もとにした分析の結果、1995年～2000年においては、貿易の変化はホワイトカラーの賃金を（ブルーカラーとの対比で）わずかながら押し下げる効果があったものの、2000年～2005年においては、ある程度押し上げる効果があったと述べた。ただし、大卒男子の賃金は、（高卒男子との対比で）貿易の変化によって低下したとの結果も示された。以上の結果を総合的に勘案すると、近年の貿易パターンの変化が熟練労働者へ相対需要をシフトさせ、相対雇用や相対賃金の変化につながったと結論づけた。このほか、同様の枠組みを用いて、国内における賃金や雇用の地方間格差の説明が行われた。

討論者の富浦は、詳細かつ標準的な手法に基づいて、貴重な分析結果が示されたと評価した。そのうえで、ホワイトカラーとブルーカラーの相対雇用が安定している一方、賃金格差が拡大している点に触れ、米国での経験と同様、労働市場の二極化やホワイトカラーのオフショアリングを示唆する動きであると主張した。さらに、ブルーカラー集約的な財の輸入は増勢を鈍化させているのに対し、ホワイトカラー集約的な財の輸入は増加している点を挙げ、中国の産業構造がホワイトカラー集約型へ変化している可能性を指摘した。ただし、ホワイトカラーは多様で、スキルの低い労働も多く含まれている可能性があり、「ホワイトカラー＝高スキル」との単純な図式には注意すべき点があると指摘した。この点、ホワイトカラー・ブルーカラーの代わりに、労働者の担当業務（タスク）によってスキルを評価した場合、わが国では高度なタスクを要する財の純輸出が減少しているとの分析結果を紹介した。最後に、研究の発展可能性として、サービス貿易やアウトソーシングに関する分析への応用を挙げた。

フロアからは、宮川が、研究の発展可能性として、限界生産力と賃金の関係が地域間や産業間で均等化しているかという視点で所得格差を分析することも一案と述べた。清田は、名目賃金の地域別格差には、地域別の物価水準の格差が影響している可能性がある点を指摘した。このほか、鈴木は、中国で賃金が上昇し輸出力が弱まった場合の日本経済への影響を尋ねたほか、亀田は、中国企業が台頭する中、日本企業が熟練労働者を使った生産の高度化を進めているとの見方があるが、清田の報告とも合わせると分析結果はそうした見方に否定的な内容も含まれている点が興味深いとコメントした。報告者の櫻井は、中国でも熟練度の高度化を進めている可能性に言及した。

「Winning the race against technology」川口大司（一橋大学）

報告者の川口は、技術進歩やグローバル化に伴い大卒労働者への需要が高まる中、学歴間の賃金格差が米国で拡大した一方、日本で縮小した背景について検証した。まず事実整理として、高所得層と低所得層の賃金格差は、米国で拡

大した一方、日本では安定していたと報告し、これには、学歴別の賃金格差が米国で拡大した一方、日本では縮小した点が大きかった。次に、この背景を需給面から説明した。米国では、大卒・高卒の相対的な供給量（高卒者数との対比でみた大卒者数）と大卒・高卒の相対賃金（高卒の賃金対比でみた大卒の賃金）がともに上昇しているのに対し、日本では相対供給量が拡大する一方、相対賃金は縮小していると指摘した。これを踏まえると、日本では大卒への需要が高まると同時に、供給もそれ以上に高まった可能性があるとした。実際、実証分析の結果からは、学歴間の賃金格差に関する日米の違いは、大卒の労働供給の伸びの違いで4割程度説明されると述べた。最後に、日本の大卒者を増やすことは、日本の豊かさにつながるうえ、賃金の学歴間格差の拡大に対する抑制効果もある、と述べて締めくくった。

討論者の太田は、まず、賃金の学歴間格差に関する日米比較を、非正規雇用も含めたうえで精緻に分析し、納得性の高い結論を引き出した点を評価した。そのうえで、この分析で使用した「労働力調査」では学歴間の賃金格差が縮小しているが、一般的によく用いられる「賃金構造基本統計調査」では賃金格差はむしろ拡大しており、両者の違いの背景を問うた。次に、相対賃金に関する実証分析について、景気変動や労働需給をコントロールして見せかけの相関を除去する必要性を主張した。また、大学進学率の上昇は、大卒労働者の質の低下や大卒労働者の失業の増加を招き、学歴間の賃金格差に何らかの影響を及ぼす可能性がある点を指摘した。これらのコメントに対し、報告者の川口は、①「労働力調査」は自分の年収がどの年収階級に属するかを調査したものであることや「賃金構造基本統計調査」は2000年代半ばに調査対象の変更があったことなどが賃金格差の違いに影響している可能性がある、②大卒者の質が低下した場合、高卒者の質も同時に低下する可能性があり、賃金格差への影響はあまり明確ではないなどと応じた。

フロアからは、大卒労働者のスキルに関する発言が相次いだ。植田は、米国における学歴間の賃金格差は大学院卒の賃金が高いことが大きく影響しており、大卒労働者の増加が高いスキルを持つ労働者の増加を意味するわけではないと指摘した。前田は、今回のテーマに即して分析結果を解釈すると、高いスキルを持つ労働者の供給が増えており、企業は人的資本の蓄積の面でグローバル化に対応できているということになるが、この点は教育の質なども考慮しながら慎重に評価する必要があると述べた。宮川は、植田と前田のコメントに関連して、新たに増えた大卒労働者の限界生産性が企業の提示する賃金に見合っているかどうか確認する必要があると述べた。奥村は、推計の際、労働需要と供給を十分に識別しきれない可能性に言及した。亀田は、グローバル化が進行

する中、労働供給の受け皿は主に非製造業であったことを踏まえると、大卒労働者のスキルを評価するうえで、製造業と非製造業を区別した分析が参考になると述べた。報告者の川口は、日本でも大学院卒の賃金が高いという先行研究があるため、質の面を考慮する必要があるが、これに関連した統計整備が遅れていると応じた。

このほか、座長の白井は、学歴間の賃金格差には、IT化の進展に伴って高スキル労働者への需要が高まっていることも影響していると考えられるが、その程度が日米間で異なっている可能性を指摘した。福田は、日本における外国人労働者の少なさが、日米の生産性格差に影響している点を指摘した。鶴飼は、日本では50歳代で賃金低下を伴う転職が多い慣行を踏まえると、50歳未満の労働者に限定して分析を行った方が望ましいと主張した。これらのコメントに対し、報告者の川口は、①米国では、外国人労働者の増加は生産性の上昇に寄与するとの研究結果があるが、日本ではデータ制約からそのような分析を行えない、②分析では年齢階級ごとのデータを使用しており、50歳代で大きな賃金低下を伴う雇用慣行の影響はある程度コントロールされていると応じた。

5. 総括討議

モデレーター：福田慎一（東京大学）

パネリスト：ウリケ・シェーデ（カリフォルニア大学サンディエゴ校）、
鶴光太郎（慶應義塾大学）、富山和彦（株式会社経営共創基盤）、
木下信行（日本銀行）

総括討議では、「グローバル化の果実を最大限に享受するために」と題して、パネリスト（シェーデ、富山、鶴、木下）によるプレゼンテーションの後、フロア参加者を交えてディスカッションが行われた。モデレーターである福田は、それまでの論文報告や討論を踏まえ、日本経済はグローバル化への対応が遅れているとの印象が強まったとの見方を示し、パネリストに対して、これを解決するための課題や施策を中心に議論を進めるよう求めた。

パネリストによるプレゼンテーション

シェーデは、日本には優れた企業が多いが、グローバル化が進行する中で、経営戦略を練り直すことが必要との見解を示した。まず、日本企業が保有してきた大量生産の優位性は、韓国、台湾、中国の企業に移ったとし、日本企業が

収益力を高めるためには、高付加価値分野などへ事業をシフトさせることが重要と指摘した。実際、グローバル化への対応に成功し、高収益を上げている日本企業は、競合他社には真似できない強みを活かしつつ、戦略的に選択と集中を行った点で共通していると述べた。また、経済の長期停滞を経験する中で、日本企業は、グローバル化を悲観的なものと捉えすぎており、マインドセットをポジティブな方向に変化させることも重要と指摘した。核となる事業やマインドセットを適切に変化させるためには、日本企業は、従来から得意としてきた生産管理（モノづくりの方法）に加えて、経営戦略（何を作り、売るか）をより重視することが必要と述べた。また、企業が国際競争力を高める上では、労働市場や企業再建などにおいて価格メカニズムをより働かせることが重要と主張した。

富山は、日本企業にとっての大きな課題は事業の「選択と集中」で、それを実行できる経営者を育成することが重要であると論じた。まず、日本企業は技術者・労働者の熟練度の点では世界でもトップレベルを維持しているが、経営者の意思決定力が弱く、これが「選択と集中」を妨げる主因となっていると指摘した。この背景には、日本の経営者のほとんどが内部昇進者である点を挙げ、内部昇進者は意思決定の場の空気を察して、事業売却など重要な案件を容易に切り出せないとし、コンセンサスを重視する企業文化であるからこそ、反対票を投じることができる社外取締役を活用することが重要であるとした。一方、雇用形態については、日本では、米国のように明確に定められた職務を労働者に割り当てる「ジョブ型」はなじまず、集団的な共同作業を主体とする「メンバーシップ型」に強みがあると主張した。この点、こうした強みを活かせる事業環境が徐々に整いつつあるため、「選択と集中」を適切に行えば、日本企業の競争力が増し得ると述べた。たとえば、医療・介護や環境・エネルギーは、長年蓄積した技術や経験が重要で日本企業の強みを活かせる分野とした。IT 分野でも、急激で不連続なイノベーションが一服し、技術や経験の蓄積を活かした連続的なイノベーションが重要になりつつあるとした。ただし、これら以外のサービス業や中小企業、地方の企業では、厳しい経営環境が続くことが予想され、規制改革や事業統合、優秀な経営者の育成などが課題となると述べた。

鶴は、グローバルな人材育成の観点から、わが国の教育や雇用制度のあり方について論じた。まず、グローバル化の中で求められる人材には、語学力だけでなく、国内外の関係者とコミュニケーションをとる論理力や許容力、トップの人材と付き合ううえでの高い教養が必要と述べた。また、グローバルな企業は、商品やサービスの質に対するきめ細かな配慮が求められており、高い「感性」を備えた人材も必要と述べた。こうした人材を育成するうえで、教育面で

見直しの余地があると主張した。たとえば、初等・中等教育において、教員免許のない人が自らの経験を活かして教育に携わることができるようにするなど、個々の学校が創意工夫を行える余地を拡大する必要があるとした。高等教育においても、留学生を交えながら、英語によるプレゼンテーションやディスカッションを行うことで留学と同等の教育環境を作ることができると指摘した。また、就学前教育は、「粘り強さ」や「外向性」などといった社会人としての必要な能力（非認知能力）を育成するうえで重要であると主張した。雇用制度面では、労働者と雇用主のマッチング向上を重要な論点として挙げた。中でも、手厚かった失業給付の見直しや職業仲介制度の充実を実現させたドイツの雇用制度改革がひとつの参考になると主張した。また、望ましい職業訓練のあり方として、民間企業に補助金を交付し、失業者を常用雇用者と同様に働かせる形態が有効とするスウェーデンの事例を紹介した。そのうえで、日本では、労働者派遣業者が労働者を様々な職業に従事させる形態が、職業訓練を充実させるうえで一つの選択肢となり得ると指摘した。

木下は、米国・ドイツとの比較を交えながら、産業の新陳代謝を図るための企業買収や事業再生に関する制度整備の必要性について見解を示した。まず、日本では、米国・ドイツに比べ、対内直接投資が極端に少ないことや外国人労働者の定着度合いが低いことなど、資本・労働ともに外国からの参入が少ないことを指摘し、こうした日本経済の閉鎖性は、産業の新陳代謝が活発でない点がひとつの要因となっていると主張した。企業をモデル化してみると、株式や債務という金融資本と、経営者や従業員により提供される労働から構成されており、投資家や債権者という資本提供者や潜在的な労働提供者とは、それぞれの市場を通じて取引を行っているともみることができるとした。そうした中で、労働市場は企業特長的で粘着性が強い一方、金融資本市場はより流動的であるため、金融資本市場からの規律づけが強くなれば、企業の活動も流動化することになる。したがって、産業の新陳代謝を高めるためには、企業買収を通じた株主からの圧力や事業再生を通じた債権者からの圧力が効果的であると述べた。これを踏まえて、企業買収に関する法制度をみると、企業買収の際、株主の経済的利益の確保に主眼を置いた米国・ドイツの制度とは異なり、日本では、取締役の行動基準が不明確であるため、資本市場において企業買収が行われにくくなっている可能性を指摘した。また、事業再生に関する法制度について、日本では米国と異なり、経営悪化が明確にならない限り法的整理の申し立てを行えないうえ、ドイツと異なり、経営悪化時に法的整理を申し立てる義務もないために、事業再生の先送りを招いていることを指摘した。この結果、法的整理に至った場合には債権者の損失が大きく、そのために経営者の責任が厳しく追及されることにつながり、経営者にとって法的整理のディスインセンティブを

もたらず悪循環につながっていると、この状態から脱却するための法制度の整備が重要との見解を示した。

ディスカッション

パネリストによるプレゼンテーションを受けたディスカッションでは、経済の新陳代謝や企業のガバナンスに関する問題、人材育成や人材確保を巡る問題などについて多くの発言がみられた。

(経済の新陳代謝)

モデレーターの福田は、経済成長を考えるうえで、シェアの大きい非製造業の役割が重要と指摘し、日本の非製造業の現状について意見を求めた。シェーグは、非製造業は大企業と中小企業で格差が大きいと回答した。大企業はグローバルにみても効率性の高い企業が多いと回答した。富山は、サービス産業は労働集約的でサービスの質の標準化が困難であることが、生産性を引き上げる際の障害となりやすいが、たとえば、IT を活用しながら従業員の技量を測定し、技量の高い従業員をベンチマークに他の従業員を教育するなどの経営努力が必要とした。また、国や地域をまたいだ競争が生じにくいと、企業間の生産性格差が大きくなりがちであると、規制緩和や事業統合・再編によって効率性を上げる余地が大きいと論じた。

さらに、モデレーターの福田は、企業の参入を促すという観点から、リスクマネーの供給や人材育成について意見を求めた。木下は、元本保証の預金を原資とする銀行融資はリスクマネーになじまないとしたうえで、そもそも、リスクマネーの豊富な外国企業も参入できないことに示されるように、日本で新規参入が進まない理由は資金の問題ではなく、既存の低収益セクターが労働者や物的資本を囲い込んでいることが本質であると指摘した。鶴は、ベンチャー・キャピタリストには、金融実務に明るい人材より、親密なアドバイスができる起業経験者が適任とし、リスクマネーを円滑に供給するためには、結局のところ、起業家をいかに育成するの点に尽きると述べた。富山は、日本では金融機関系のベンチャー・キャピタルが主流であるが、独立系のベンチャー・キャピタルを育成すること、すなわち「異端」な人間にリスクマネーを預ける仕組みを作ることが大きな課題としたうえで、最近では一部の大学ベンチャーなどが成果を挙げつつあるとの事例を紹介した。

経営者や起業家を育成するためには、鶴は、「異端」な人材をいかに育て上げるかという視点が日本の教育には必要で、中でも就学前教育の重要性を強調し

た。富山は、グローバルに活躍するメガ・ベンチャーを作っていくためには、米国のように一流大学の中でもさらにトップレベルの学生が起業を志すことが重要と指摘した。そのうえで、最近では日本でもそうした学生による起業意欲が徐々に高まってきているが、起業に失敗した人がいかに再挑戦の道を確保するかが今後の大きな課題との見方を示した。これに関連して、鶴飼は、日本では最も優秀な人材が物理学や数学、化学などの分野に存在し、こうした人材を経営者としていかに確保するかが重要ではないかと述べた。

（経営者と金融市場からの規律）

フロアからは、金融市場からの規律づけの弱さが、経営効率や経営者の質に影響しているという見方が相次いだ。氏家は、株主総会をみる限り、株主からの規律づけが弱い状況が続いており、経営人材を育てることは困難と指摘した。神津は、企業経営において、場の空気に同調するなどして現状維持方向の意思決定が下されがちとなる可能性を指摘し、機関投資家が「スチュワードシップ・コード（機関投資家が適切に受託者責任を果たすための原則）」の尊重などを通じてガバナンスを効かせることが重要とした。さらに、門間は、経営者の質と金融市場からの規律づけは互いに関連しているとしたうえで、金融市場からの規律づけの弱さが経営者の質を向上させない要因となる一方、優秀な経営者の不足が企業買収の少なさにつながっており、悪循環に陥っている可能性を指摘した。この点、富山は、CEOの内部昇格者の割合が日本では97%（米国・カナダ：78%、西欧：63%）にのぼるほか、海外での職務経験がないCEOが日本では83%（米国・カナダ：55%、西欧：40%）に達する事例を挙げ、日本では経営者の選び方に問題があるとの見解を示した。一方で、川口は、内部昇格は従業員にとってのインセンティブとして機能したとの見方に立てば、社外取締役の招聘に伴い、従業員へ代替的なインセンティブを与える必要があるのではないかと指摘した。

（労働者の人材育成・人材確保）

海外からの人材移入について、シェーデは、日本ではスキルに応じて給与が支払われる体系になっていない点が、優秀な外国人労働者の移入を阻害する要因との見解を示した。また、富山は、日本企業の海外進出が早かった中国では、かつて優秀な労働者を比較的容易に確保できたが、現在はそうではないとし、外国人は、幹部が中高年の日本人ばかりである日本企業に魅力を感じない点が問題と述べた。このほか、鶴は、日本企業の中には、優秀な留学生をグローバル人材として採用する動きがみられはじめているとしながらも、「メンバーシッ

ブ型」を重視する日本企業は外国人という「異分子」を入れることになお抵抗があると指摘した。これを解消するためには、「多様性がイノベーションを生む」という発想が企業サイドに根づいていくことが重要と論じた。これに関連して、関戸は、外国人労働者を、内部昇格を通じてどれだけ社内に取り込めるかが重要と述べた。

人材育成の面では、大学院教育について、鶴は、日本の大学院は海外と比べて、教育内容の標準化が行われていないことや、大学院で学んだ内容を企業側がうまく評価できていない点を問題視した。この点、富山は、米国 MBA では、会計や企業金融など経営者であれば必ず身につけておくべき知識が教え込まれていると評価した。そのうえで、経営者に必要な知識を教える場が MBA でなければならないということはないが、少なくとも日本企業ではこうした教育は行われておらず、経営者の質に影響していると指摘した。

6. 閉会の辞

閉会にあたり、植田は、まず、過去 4 回の共催コンファレンスでは様々なテーマで議論されてきたが、結局は日本の労働市場の課題に帰着する面が強かったと指摘した。そのうえで、今回のコンファレンスでは、労働市場、とりわけ人材のスキルに関する課題を多面的かつ集中的に議論できたことが興味深かったと述べた。各セッションでは、アカデミックな観点から、労働者のスキルと貿易や労働市場との関係が議論されたが、人材の質の計測方法については、引き続き検討を続ける必要があると述べた。また、総括討議では、アカデミックな観点に捉われず、広い観点から、人材の質をどのように上げていくのか議論されたと述べた。結論としては、経営力の問題とこれに関連したわが国企業の内部昇進の慣行、わが国には経営者の市場がないというある種の「市場の失敗」、より高度なスキルを持つ熟練労働者の育成などが重要な課題として共有されたと述べた。最後に、本日の議論を敢えて金融政策との関連で付言すると、インフレ率の上昇や景気の改善が、労働資源の再配分や人的資本投資の促進につながるかという点も今後の興味深いテーマの一つとして挙げ、コンファレンスを締めくくった。

以上



東京大学金融教育研究センター・日本銀行調査統計局

第5回共催コンファレンス

「グローバル化と日本経済の対応力」

- 日時 2013年11月28日(木)
- 場所 日本銀行本店9階大会議室A

プログラム

9:00-9:05 開会の辞 前田 栄治 日本銀行調査統計局長

導入セッション

9:05-9:50 グローバル化と日本経済の対応力
報告者 加藤 涼 日本銀行調査統計局企画役

第1セッション 「企業のグローバル化と国際競争」

座長 深尾 京司 一橋大学教授

9:50-10:50 経営管理とR&D活動 ー日韓インタビュー調査を元にした実証分析ー
報告者 宮川 努 学習院大学教授
指定討論者 伊藤 恵子 専修大学教授

10:50-11:00 休憩

11:00-12:00 日本は今なお熟練労働集約的な財を純輸出しているか？
報告者 清田 耕造 慶應義塾大学教授
指定討論者 伊藤 匡 日本貿易振興機構アジア経済研究所

12:00-13:30 昼食

第2セッション 「わが国経済の対応力」

- | | | | |
|-------------|--|-------|----------|
| | 座長 | 白井さゆり | 日本銀行審議委員 |
| 13:30-14:30 | グローバル化、技術進歩と労働市場 | | |
| | 報告者 | 櫻井宏二郎 | 専修大学教授 |
| | 指定討論者 | 富浦 英一 | 横浜国立大学教授 |
| 14:30-15:30 | Winning the race against technology | | |
| | 報告者 | 川口 大司 | 一橋大学教授 |
| | 指定討論者 | 太田 聡一 | 慶應義塾大学教授 |
| 15:30-15:45 | 休憩 | | |

総括討議 「グローバル化の果実を最大限に享受するために」

- | | | | |
|-------------|--------|----------|---------------------|
| 15:45-17:45 | モデレーター | 福田 慎一 | 東京大学教授 |
| | パネリスト | ウリケ・シェーデ | カリフォルニア大学サンディエゴ校教授 |
| | | 鶴 光太郎 | 慶應義塾大学教授 |
| | | 富山 和彦 | 株式会社経営共創基盤代表取締役 CEO |
| | | 木下 信行 | 日本銀行理事 |
| 17:45-18:00 | 閉会の辞 | 植田 和男 | 東京大学教授 |
| 18:30- | 懇親会 | | |
| | 挨拶 | 岩田規久男 | 日本銀行副総裁 |

*報告者のプレゼンテーションは30分、指定討論者の報告は15分、フロア討議（報告者の応答を含む）は15分。

発言者の氏名および所属（肩書・敬称略、五十音順）

所属	氏名
東京大学	青木 浩介
日本銀行	一瀬 善孝
専修大学	伊藤 恵子
日本貿易振興機構アジア経済研究所	伊藤 匡
東京大学	植田 和男
関西大学	鵜飼 康東
野村ホールディングス（株）	氏家 純一
カリフォルニア大学サンディエゴ校	ウリケ・シェーデ
慶應義塾大学	太田 聰一
横浜国立大学	奥村 綱雄
日本銀行	加藤 涼
日本銀行	亀田 制作
一橋大学	川口 大司
日本銀行	木下 信行
慶應義塾大学	清田 耕造
リコー経済社会研究所	神津 多可思
専修大学	作間 逸雄
専修大学	櫻井 宏二郎
日本銀行	白井 さゆり
(株) 三菱東京 UFJ 銀行	鈴木 敏之
(株) 三菱東京 UFJ 銀行	関戸 孝洋
慶應義塾大学	鶴 光太郎
横浜国立大学	富浦 英一
(株) 経営共創基盤	富山 和彦
(株) 富士通総研経済研究所	早川 英男
一橋大学	深尾 京司
東京大学	福田 慎一
日本銀行	前田 栄治
学習院大学	宮川 努
日本銀行	門間 一夫