

第2回「グローバル研究会」に関する打合せメモ

(原則として敬称を略す)

作成: 一般財団法人アーネスト育成財団
専務理事 小平 和一郎

日時: 2014年7月1日(火) 午後5時00分から8時10分

場所: 一般財団法人アーネスト育成財団内打合卓
(東京都渋谷区代々木1-57-2 ドルミ代々木704号)

出席者: (座長)前田光幸研究員

西河洋一理事長、小平和一郎専務理事、浅野昌宏研究員、大橋克巳研究員、
(欠席: 柴田智宏)

ー 打ち合わせの内容 ー

1. はじめに

グローバル研究会のメンバーの互選で座長に前田光幸氏を選出した。前田光幸が「グローバル時代の『人財像』ほか」について、浅野昌宏が「『世界経済動向調査』基本的知識」について、大橋克巳が「国際化指標(経済産業省)」について、小平和一郎が「グローバル化現象とは何か」につてなどの報告があり、個別に意見交換をした。

2. 報告概要

2.1 「グローバル時代の『人財像』ほか」(前田光幸) 3:30

グローバルの要件、約40年間グローバルなビジネスを東燃でやってきた。東燃は株式保有の半分が外資という環境で仕事に取り組んできた。海外勤務もあった。その経験から、人財像をまとめてみた。

要件は3つあって、ある程度はこういう要素が必要である。

一つは、アイデンティティ、自分は何者かを知っている人は余りいないが、できれば自分の価値観をしっかりと持った人が良い。

二つ目は、日本人の中だけで仕事をする訳でないので、コミュニケーション能力がいる。語学力だけではなく、意思疎通ができることだ。

三つ目は、自分と彼らの持っている傾向を理解した上で、海外にいる時の順応性が求められる。

百姓は農民であると同時に工人(クラフトマン)である

自分は、日本は素晴らしい国だと思う。日本人の倫理観は、神道とか、仏教とか、儒教とか根底にある。自然感は、人間は自然の一部である、自然と一体、あるいは自然と共に持続的な生活そのものを大事にしたい。労働観、アジアの国々とは違って、純化されたものである。勤勉、一所懸命やって、よいコメや良い野菜をつくる。農業は色々なものを育むわけであるが、百姓は農民であると同時に工人、クラフトマンであるので、自分でつくる。このような本性をもつ。農耕社会、協調、和、きづな、信頼がある。日本人の特性を持った人間に対して「日本人だな」、お世辞で「サムライだな」と言ってくれる。

欧米人、世界のどこに行っても同じスタイルで、自分の主張を明確にできる

それに対して、欧米人、ヨーロッパと北米、欧米の倫理観、宗教観は一神教で砂漠の宗教であるので激しい。労働感としては、良いものがあると自分で造るのではなく、奪いたがる。日本人は作りたがるが、彼らは奪いたがる。そういう本性を持っている。

社会感、これは相手は敵、敵は信用できないので契約でがんじがらめにするという倫理感がある。

日本は基本的に農村社会であるので、他人が何をしているかを基本的には、分かりあっていて、主語もいない。場合によっては言葉もいないという中で、2000年きた。

従ってバックグラウンドの異なる人間との意思疎通に慣れていない。言わなくても仕事の進め方はこうゆうものだ、会社に入って見ないと分からないが、それぞれ暗黙知の了解がある。

世界に出ると誰が、何をどうしようとしているのか言わないといけない。何をするにも、明言しないとけない。

日本では色々ことをやろうとするときに、Aさんの言ったことに対して、意見が違っていても論争をしたがらない。特に役員会はそうである。どのような場であっても、論議を戦うことをしないし、戦わずことに慣れてない。

なぜならば、相手の言うことを否定した時、相手は人格を否定されたと思う。自分もそうであるから、相手も言わない。激しい論争はしない。

これは世界に出ると根本的に間違っている。言うともまるで相手の人格を否定されたと捉えるのは、外国に行った場合には、まずい。欧米人は違う人たちの集まり、利害の全くことなる人たちの集まりなので、自分と他人との区別が明確にある。従って、物事を形式知化する。標準化することがうまい。

彼らは世界のどこに行っても同じスタイルで、自分の主張を明確にできる。

世界に誇れる日本の文化なり、歴史なり、背景なりを自分なりに確認する

3番目、異質なものを、違うことを考えている人、違う雰囲気の人を嫌う傾向にある。逆に、追求心とか、探求心とか、好奇心は旺盛である。良いものは取り入れる。

欧米人は、相手は違うということが前提で接する。それから自分の主張を強く主張する。それから相手を支配したがる。

日本人は、世界で通用する、彼は立派であるという人間であるためにはどういうことをするか、倫理感を変える必要は無い。

しかし戦後生まれは、倫理教育を受けてこなかった。親も何も言わなかった。戦争で負けた直後だったので言わなかった。従ってアメリカカブレになってしまった。中学、高校時代特に、音楽にしても、映画にしても、ファッションにしても。

従って自分で勉強するしかなかった。学校では、教えないので、自分で勉強して、いろいろ考えたりして、再確認していく。再確認とは、日本の文化なり、歴史なり、背景なりを自分なりに確認しなければならない。今も中高で本格的に教えている学校はない。

江戸は世界に誇れる循環型持続社会が出来ていた

明治時代は、江戸時代を否定した。

戦後は、日本の全てを否定した。

自分で、もう一度探さなければならない。

日本人であれば、それぞれが世界観、倫理感、宗教観を持っている。確固たるものになっていないため、自分を自分で否定したがる。それがリベラルだと思っている。

2番目は簡単で「主語を明確にした会話をする」ことだ。論争は、相手の人格を否定することではないことを、お互いに分かり合いたい。

3番目はしんどい。日本の同質社会の中でやっているのだから、異質なひとが集まり、色々な意見が出る中にいるのはしんどい。しんどいが、慣れないといけない。そういう人財は、日本人だな、サムライだなとなる。

江戸の街、循環型で持続可能な社会が出来ていた

明治が否定した江戸時代がどういう時代であったか。江戸の街には120万人が住んでいて、世界最大の都市にしてクリーンであったといわれている。循環型で持続社会。

ロンドンに 20 万人程度、ニューヨークはそれ以上少なかった。循環型持続社会が出来ていた。上水道システム、神田上水、玉川上水、これは隅田川あたりまで、南は品川あたりまで、これは地下を木で作った 1m 四方の水道管が網目のように作られた。江戸は井戸を掘っても塩水しか出ない。水道管があって、4, 5 m の木の桶をいれた。水を高低差でやった。

玉川上水は今の羽村あたりから取っている。羽村の水位が下がるとチョロチョロになる。日本橋あたりには水が来ない。水を待っているから「井戸端会議」という。という話である。江戸市中を網羅していた。木で作った船で水を運んでいた水船もあった。

糞尿は全部汲み取りであった。汲み取り井屋がいた。労働者がいて、運河でし尿を集めて近隣の農家に売った。糞尿が売れた。一番高いのは大奥の糞尿であったといわれる。栄養が良いからで、一番安いのが栄養に乏しい長屋の糞尿であったといわれる。

何事も金である。売れるから、長屋のオーナーは得た金で長屋を修理するとかをしていた。江戸は綺麗であった。下水は、煮炊きと、洗った後の水で、ドブに糞尿が入っていなかったもので、それほど汚くはなかった。風呂は、基本的には駄目で、火事のもとになるから禁止であった。

直ぐに家事になってしまう。長屋で暮らし、竈（かまど）はあった。昼間は色々な物売りが来て、その日のものだけを買った。保存はしなかった。

あらゆるものを再利用した。今でいう 3R で、リデュース、リユース、リサイクルであった。着物がそうであった。洗い張りをして、着ることが出来なくなったら雑巾にして、使えなくなったら火にくべて灰になった。そして灰を売る。灰はなぜ売れるかという、洗剤であった。灰で洗濯をする。灰は百姓が使う肥料にもなった。何もゴミが残らない。若干出たゴミは、永代島に持って行って埋めた。

究極の循環社会が出来ていた。これは欧州と比べると全く違っていた。

ヨーロッパの下水は流しっぱなしで汚いし、つい 18 世紀までは、糞尿を窓から投げていた。従って、ハイヒールとマントが発達していた。帽子、マント、靴が発達したのは、糞尿が投げられるからである。映画にもある。ロンドンなども、当時実に汚い。従って金持ちは、郊外に住んだ。都市から逃げた。皇帝はルーブル博物館に住んでいたが、ベルサイユのある郊外に逃げた。ヨーロッパの都市は汚かった。従って金持ちは郊外に住んだ。

その後、石炭文化になってスモッグで汚くなって、さらに住めなくなった。

先ほどの倫理感、江戸の半分は地方の武士で、半分は町民であった。色々なところから集まった。従って祖先は、百姓である。百姓文化、村落共同体文化があった。百姓には知恵があって、何でも自分で作ってしまった。

これは、私の仮説であるが「日本の農村社会の共同体があって初めて大江戸ができた」と思っている。農業は循環システムそのものである。自然があって、水があって、いろいろな生態系があって、森と漁業が繋がっていて、その中に氏神様がいて、祭りがある。

必要になったら、自分たちが駆り出されて河の修理をするとか、治水をするとかで、自分たち対応していた。号令を掛ける人もいたのだろう。

江戸の町、治安は良かった

百万都市の治安を預かったのは、わずか数百名の北町、南町の奉行所であった。

後は、「岡っ引」を雇った。岡っ引は半分グレた顔役であった。非常に犯罪は少なかった。勉強をした。当時の日本は世界で、識字率が一番高かったと思われる。いろいろな文化が栄えた。明治時代、戦後の我々が余り評価しない江戸時代、もう一度、戻ろうではないか。3R とか、循環型社会とか良く言っているが、もう一度戻ろうではないか。江戸はそうであった。

江戸の上水道システムは、余りにも広いエリアをカバーできたものであるから、人間が住むエリアが急速に広がった。こんな広い都市は世界に無かったと思われる。山手線の南

半分と隅田川の全域。広がった。だから明治時代になって、鉄道が発達した。山の手線は、大正初期か。街が広がったから、鉄道システムは必要になった。

日本型リーダーとアンガロ型のリーダーの対比

ー コミュニケーション力、意思決定、コンセプト構築力が劣る ー

日本型リーダーとアンガロ型のリーダーを比較した。

価値観、理念、洞察力がリーダーには必要だ。あるいは運営能力、コミュニケーション力、意思決定、コンセプト構築力の7つくらいの項目を入れて比較してみた。

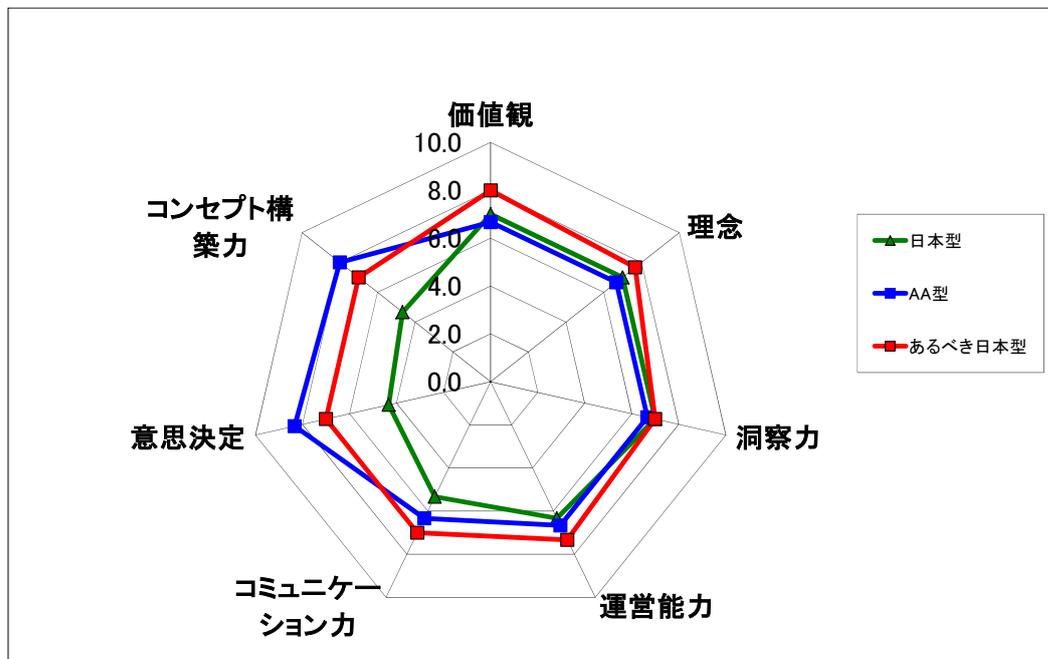


図. 1 日本型・アンガロアメリカン (AA) 型リーダーのタイプとあるべき新・日本型リーダー像

価値観では差がない。理念も差がない。日本には家訓はあるし、社訓もある。洞察力も差がない。差があるのはコミュニケーションである。運営能力、ビジネスプロセスについては暗黙知でやっているのだから分からない。これは形式知化しないと表に出ない。

意思決定、遅すぎる。誰が責任取るかが分からない。コンセプトがなかなか出ない。欧米人は中身が無くても出してくる。言わないと認められないから言う。

コミュニケーション力、意思決定、コンセプト構築力の3つは、日本人は気を付けないといけない。

あるべき日本人とは、グローバル人財である。

競争が無い、日本の中でやっている分には問題が無いが、外にでてやるには、図. 1 の左側の3つをしっかりとやらなくてはならない。

【質疑】 江戸の商人、コンセプト構築力やコミュニケーション力があつた

浅野：今のコミュニケーション力とコンセプト構築力が日本人は劣ると言う話であるが、現状を見ればそうだと思うが、戦後になって出来たサラリーマンが日本型にイメージされているのではないか。しかし、商人は、明治、大正、昭和の戦前、コンセプト構築力やコミュニケーション力は、AA (アンガロ・アメリカン) 型と遜色が無い位あつたと思う。

小平：江戸の商人の評価をしても面白い。

前田：成功している商人は、コンセプト構築力を含めてしっかりしていた。

大橋：江戸は政治都市で、栄えた理由は3勤交代であった。あの制度がある事によって、地方との交流が盛んになった。サイクルがあった。地方との交流ができた。情報も流通した。コミュニケーション力、意思決定、コンセプト構築力の3つが劣るのは、登用制度が公式に無かったからだと思う。韓国には中国の真似をして科挙という登用制度があった。政治の世界での人財の登用制度がないので、家が潰れるまでは改革が出来なかった。江戸末期も、借金で身動きが取れなくなってから改革が生まれている。

商人の世界は浮き沈みがあって、実力で評価しなければならなくなっていた。

前田：科挙に登用され偉くなったら、その人、一代で財を成そうとする。賄賂を贈る。賄賂社会になる弊害がでる。しかし、社会改革に科挙という制度は有効だと考える。

江戸時代、独自文化で進化していた

浅野：『続日本記』を読むと、どこで飢饉があったこと、税の免除をしたことなどがきちんと書かれている。700年から800年頃のことをきっちり書かれている。その間、行政という組織がきちんとしていて、人事の発令、登用、全部記録されている。今から1500数年にすでにその制度を取り入れてやっていた。

大橋：江戸期は、日本は豊かになったと思う。200年の鎖国の時代、海外から入って来たものが、和風に合わせて発展してきた。明治の初期の人達のマインドは、江戸文化である。庶民の中には中国文化も入ったが、日本独自の文化が出来上がった。

前田：戦国時代とか、室町時代とかは、ヨーロッパのような状態であった。殺し合い、裏切り合い。勘兵衛の世界である。あの時代は異質であった。

江戸は停滞したかと言うと、停滞してなくて科学も発達したし、明治初年に何十人という岩倉使節団がヨーロッパに行き「たった50年の遅れであったと」「良かった」「取り返せる」と感じてかえってきた。現実に50年で取り返した。

南北戦争の頃に武器が変わっている。「南北先生でなぜあんなに死んだのか」と職場にいた退役軍人に聞いたことがある。「当時の戦争の仕方はナポレオン戦争と同じような戦い方をした。弾は滅多に当たらないと思って隊列を組んでいった」。丸い弾だし、当たってもたいしたことは無かったが銃が進化したので、ばたばた倒れた。

欧米が軍事で強くなったのは、明治維新以降からのたかだか数十年前であった。日本には当時、蒸気機関は無かったが、結構文明的素地はあった。

2. 2 「世界経済動向調査」基本的知識について (浅野)

宗教を背景で出来ている文化の要素を学ぶ

論点が何かを考えながら、最初の小平専務理事氏の趣旨に「世界経済を勉強する」があった。「世界経済動向」の対象は極めて広範囲であるため、単に世界経済現象を網羅する事は非適切であり、焦点を絞り込む必要があると考えている。

曼荼羅をどう書いたら良いのかをもう一度見直した。経済左右する色々要素があるが、それは状況によって変わっていく変数である。変わらない部分があって、それは宗教とか、宗教を背景で出来ている文化の要素があって、人間の生き様というか、人間の根源のなっている部分は変わらない部分である。従って、世界動向を捕まえる上でも、宗教や文化がベースとなった人たちが散らばって生活していることを、捉まえておく必要がある。

それを第1段階として、その上に第2段階として、人の営みとして捉えなければならない。

第2段階として、資源・エネルギー、食糧、金融と基軸通貨などがある

第2段階で考える要因は極めて多岐に亘り、かつ濃淡もある為、その時々により優先度・重要度が異なるので、グローバル人財を考える場合には、その時に適した項目を取り上げるべきだ。それは、資源・エネルギー、食糧、就労人口と移民、金融と基軸通貨、地域経済圏、

途上国の工業政策がある。それ以外にも、いろいろな要素があるが、宗教とか文化と人の思考・行動の理解が深まっていれば、第2段階の要因は理解し易く、後追いでも勉強できている。その意味でも、第1段階の部分を基盤と考える事が適当である。

1990年8月2日に湾岸戦争が始まった。どこかで銚が収まると思っていたが、11月12月になっても決着がついていなかった。アラブの権力者は、喧嘩上手であったと思っていた。米国はフセインを潰すのが目的だか米国に潰された。これは当初考えていたこととは違っていた。リージョナルなことも理解していなければならない。これを講座にすることも考えたい。

前田：エマニュエル・トッドとって、フランス人の人口学者がいる。彼は、色々な本を書いているが、1980年にソ連は崩壊すると予言している。人口動態を調べていて、予言した。彼は、世界の家族構成を分類している。社会的なルールだと言う。ある民族では、一番上の男が偉い。ところが、フランスなどでは平等である。中国などの共産圏では、家族構成の仕方が似ていると言う。エマニュエル・トッドが言ったのは、世界中の女性の識字率が上がると人口は減るといった。

小平：もう少し分かってくると整理が進むと思う。ファンクションが沢山あると思う。宗教などの次元の違う空間もある。あとは、学べるものと、学べないものがある。ビジネス戦略上の課題となるものとならないものがある。ベーシックな面に文化があって、宗教があって、政治がある。EUなどの経済的な仕組みやドルの問題がある。

2. 3 国際化指標（経済産業省）について （大橋）

海外に出かけて仕事をする人と、海外から日本の中に受け入れて日本は国際化をしていく形の両方がある。国内が国際化しなければならない。日本人が海外出掛けるとその人間として活動しなければならない両面がある。今、どのような状況にあるかを経済産業省が「国際化指標」という格好で日本企業の人財マネジメント国際化の度合いを調べている¹。

大きな部分は、貿易をするとか、海外と取引をしている企業は、全体の企業の中の5%位しかない。全体の85%以上がその国の企業がやっている。

そういう時に企業は心構えとしてやらなくてはならないかは、一番活動する人は、人であると。人を育ててやっていかないと、急にやれと言ってもできないので、人を中心として企業の国際化に取り組むことが現実できなので、そのところを調べた。

■調査のグローバル企業化モデル²

経済産業省は、日本の企業がアジアを中心に海外ビジネスを進展させている現状に適合する日本企業の人材マネジメントの指標の策定を行っている。これまでの国際化の理念形をレビューしてモデルを検討している。

（1）バーノンのプロダクト・ライフ・サイクル（PLC）

『バーノンのプロダクト・ライフ・サイクル（PLC）』というのがある。まず国内企業として技術を中心にして国内で成長し、その後、輸出企業になって、海外投資に向かい、海外の労働力を求めて多国籍企業となる形態が米国の企業で見えている。

¹ 経済産業省『日本企業の人材マネジメントの国際化度合いを測る指標（国際化指標2010）』、平成23年5月経済産業省

² 経済産業省委託（公益財団法人日本生産性本部）『平成22年度総合調査研究等委託事業 企業の人材マネジメントの国際化に関する調査 報告書（平成23年3月）』、経済産業省

（２）ゴシヤールの４類型

ゴシヤールの４類型とは、スマントラ・ゴシヤールとクリストファー・バートレットの共同研究による多国籍企業のモデルで、1920年代の保護主義時代に海外展開した

欧州企業は、各地域での事業会社の独自性を残したまま運営した。本社からのコントロールはなくグループ運営は資金を動かすことのみであった。

1960年代に米国企業は、米国の経営管理手法を持ち込み、地域の特性に左右されないマネジメントによる経営を行った。経営幹部は現地従業員を採用し、権限を本国に集中させなかった。このタイプをインターナショナル企業と呼ぶ。

1980年代になると、日本企業は日本人を現地に大量に派遣し、技術移転と経営コントロールで集権的運営を行った。日本の企業が圧倒的であるが、米国に行くとかアジアに行くとかした。これをグローバル企業と呼んでいる。

GEやIBMはこれらの類型として、コントロール性を維持しながら現地適応を重視する形態となっている。多国籍企業のモデルとされている。

（３）パールミュッターのEPRG

パールミュッターは、多国籍企業の国際戦略モデルを、その志向から4つに類型化している。本国志向、現地志向、地域志向、世界志向の4つである。

本国志向（Ethnocentric）は、日本企業のタイプで、経営の意思決定を全て本国で行い、現地のローカル人材を登用せず、本社からコントロールするタイプ。本社で企画し、世界に売っていかうとするとこのタイプになる。

現地志向（Polycentric）は、意思決定を現地に権限委譲するタイプ。

地域志向（Regiocentric）は、アジア圏、北米圏といった地域単位での意思決定にシフトして任せるタイプ。ヨーロッパ支局や米国に現地法人などを作って現地に任せるやりかた。

世界志向（Geocentric）は、グローバルで経営資源を共有し、本国と外国の関連会社は全社的に統合された理想形を実現しようとするタイプ。

（４）グローバル企業化モデル 1：36：32

タイプ0という日本の国内だけでビジネスをしていた企業は、Aの段階に行く。それは、輸出入を増やし、海外拠点設置を進める。

Bは、海外の事業所で広範なビジネス展開が企画実施されつつある。多くの海外事業所は、日本の統括会社と1対1の関係での調整がなされているマルチドメスティックな形態の運営を行う。日本企業のユニークな文化を反映した組織運営や行動規範が意識されている。

Cは、企業文化は国民性から離れ、エクセレントカンパニーを目指す。グローバルな視点からの最適な製品開発、製造、販売活動、人材獲得、資源配分が行われる。各地域に分散して配置された拠点間での技術や人材の交流が実施され、クロス・ソーシングを行うことが組織運営の重要な課題となる。企業文化のところを越えないと実現しない。はたしてここまで行けるのか。配置された拠点間での技術や人材の交流が実施され、クロス・ソーシングを行うことが組織運営の重要な課題となる

■企業活動の国際化を支える“人材の国際化”に向けて³

「企業の競争力の源泉である人材にも国際化が求められる。海外進出先を自社の重要なマーケットと捉え、現地で自社の製品・サービスを展開し、シェアを拡大させていくためには、現地のニーズ、文化や商習慣に精通した現地人材の活用や、グローバルな舞台でのビジネスを行うことのできる人材の確保等が重要となってくる」³。

³ 岡村篤、丹羽真理（2009.6）『企業活動を国際化を支える“人材の国際化”に向けて — 外国人材の活用と日本人材の国際化 —』、NRIパブリックマネジメントレビュー、榊野村総合研究所

次のページの「大卒以上の人口における外国人移入者・移出者比率の国際比較（2000年）を見ると、OECD諸国の中で、日本は、0.7%とOECD平均の6.5%と比較しても圧倒的に低く、国内での外国人材の活用の遅れが明らかとなっている」³との報告がある。

また、日本人材の国際化も進んでいない。日本人の英語能力の低さが指摘されている。例えば「TOEICのスコア平均は、主要27カ国中25位」とあり、実際にはやれていない。これをやる企業があり、日産、シャープ、などが社内公用語としている。 1：46：30

「参考資料① 国内企業・海外企業ヒアリング調査」⁴の中のコメントを説明。

浅野：海外企業のヒアリングですとA,B,C社だけが使えるような企業があったか。大文字の海外企業のほうで使えるのがあるか。

大橋：日本の海外は基本的にプログラムを持っている。ヒアリングでは具体的に語っていないと思う。海外に行ったら日本のやり方でやらないとうまくいかないという事になる。ただクラレの場合、米国の工場長は米国人にやらせている。クラレは現地化している。海外の人を日本のマネージャーにするのは難しい。

西河：TOTO インドネシアは現地の社長を立てて、日本の本社は関与していない。現地でTOTO というと皆インドネシアの会社だと思う。資本は日本の会社が持っていると思われる。

前田：企業のグローバル化が必要な理由は、日本の市場が成熟してしまっていて、アジアや新興国でビジネスしなければならない。人をいかにグローバル化しなければならない課題をもつ。

2. 4 グローバル化現象とは何かを分析（小平） 2：10：32

グローバル化現象が起きて、それは何かを分析してみた。目標は理想的なものとした。

（1）国際競争力の低下

企業の国際競争力が低下していると良く言われているのであげた。政治制度的な問題としてみると規制の撤廃などをあげ、センスウェアという要素分析でみると、技術力、国際感覚、世界の中の日本の位置づけとか、国際企業への変革になることを目標にする。

（2）グローバルスタンダードにならない商品

国際学会での発言力とか、ネットワークとか、人脈が無いとか、その標準化から外れている。世界のためになっていない。

（3）内向き志向の日本人

内向き志向の日本人と言われる。悪い意味での平等教育、目立たないようにさせる、日本のいじめの問題。いじめが日本の文化になっている。海外の歴史や言語、創造力、グローバル感覚などの欠落が問題となる。

（4）日本国内のグローバル化（国際都市化）

日本国内のグローバル化が遅れていると世界的に言われる。

（5）日本の強み（経営）を世界に発信

日本の強みを再認識しなければならない。日本人は誠実で、品質に対して強みをもつ。

⁴ <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/kokusaika-sihyo/sankou1hear.pdf>

(6) 海外に留学する学生が減っている

日本人の少子化も原因のひとつ。日本のレベル低下もある。次世代の日本を担う者が無くなっている。

2. 5 新聞記事から (小平) 2:37:20

(1) 『海外所得をテコに雇用創出』黒坂佳央(2014.3.26)、日本経済新聞

黒坂佳央武蔵大学教授は日経の経済教室の中で「経常黒字の累積によって確保した対外資産の活用により、いかに海外から安定的な所得を得るかが重要になってくる。そのうえで国内空洞化の回避に向け。海外から安定的に確保した所得をいかに国内雇用確保へ振り向けるかの国家戦略が求められる」とあり、その答えとして、「国内の雇用を増やすためには、輸入では代替できない非貿易財である高級な財・サービスの国内生産や、経済の活力維持の源泉であるモノづくりを支える最先端技術の開発部門への絶えざる新規投資も欠かせない」とあるが、いずれもモノづくりを支えてきた日本の労働者層の雇用の確保には遠い政策になっている。日本の強みである良質な生産現場とそこの働く労働環境の創生が真の明大のように思える。 2:37:30

(2) 『日米、戦略対応練り直せ』田中均(2014.4.15)、日本経済新聞 2:38:58

田中均日本総合研究所国際戦略研究所理事長は、「世界はGゼロ⁵ないし無極時代に入ったと言われる。果たしてどのような戦略対応が望ましいのであろうか」との提起ではじまる記事であるが、この新聞記事で注目したのは、「全世界に占める日中米欧の名目GDPの割合」で、

1990年：米国 27%、日本 14%、中国 2%

2020年：米国 22%、中国 15%、日本 6%

以上の数値だ。

2. 6 西河理事長報告

(1) 日本から人を連れて行くのではなくて、日本の管理手法を世界中に広めるやり方。現地の人で組織化する。資本を多く出して、子会社化する。

(2) 中国では、外国人研修制度を使って対応している。日本で3年の研修を終えた人財を現地で活用することを考えている。

(3) アジアは魅力がある。子供の頃の高度成長期の日本の活気がある。今は所得が低い。将来は生活水準が上がるとみる。通り端に小さな商店が沢山あって、かつての日本と同じである。

(4) 言葉の問題は重要だと思う。日本語の話せる人を現地で採用して、幹部に育成しようと考えている。

(5) 学校を経由して採用することも考えられるが、それでは人なりが分からない。キャバクラの呼び込みをしている人(留学生)の中に、苦学生(大学院生)がいて良く話を幾度かして採用した。良く働いてくれている。

以上。

⁵ Gゼロ：主要国G7やG20が機能しない主要国の無い時代を指して「Gゼロ」とブレマー氏が提示した。