

Contents

\*\*\*\*\*

特集：日米経済構造の特質を概観する	1p
< 今週の”The Economist”誌から >	
”Russia’s horror” 「ロシアの恐怖」	8p
< From the Editor > 「安保理常任理事国」	9p

\*\*\*\*\*

特集：日米経済構造の特質を概観する

題名は大きく構えておりますが、今週号は日米の経済の現状に対する考察と、米大統領選挙の動向を関連付けてみたエッセイです。こんな風に位置付けてみると、ブッシュがケリーかという遠い話が、いくぶん身近に思えてくるのではないかと思います。

なお今週号は、「商品先物市場」10月号に掲載されたインタビュー記事です。例によって、投資日報社とインタビュアーである永山卓矢氏に御礼申し上げます。

武器輸出三原則をめぐる日米間の珍現象

日米間では今、ミサイル防衛の共同研究が進んでいる。本年度予算でも1068億円が盛り込まれ、2007年度配備を目指している。いまや米国とそうしたことを矛盾なく行っている国は、世界の中でも日本だけである。この日米の共同作業について、面白い話を聞いた。

あるとき、米国側から「このような部品が欲しい」という話があり、日本側が「それならここにある」という話になった。米国側が喜んでそれを注文すると、日本側は「武器輸出三原則」に違反するので売れないと言う。製品では売れないのだが、その代わりに技術を提供するから、自分で作ってくれるならいい、と回答したそうだ。

普通の国であれば、「技術は出せないけど、製品なら売ってもいい」となるところを、「製品は売れないけど、技術は出してもいい」というわけだ。自国の優位産業の技術を提供することは、日本の存立基盤を脅かすはずなのだが、そういう安全保障上の常識よりも、「武器輸出三原則」という国策が優先されているのが現状だ。

ところが日本側が提供した設計図を見て、米国側が「こんな難しいものは作れない」と言

い出した。いまや製造業が空洞化してしまっているのに、日本の企業が当たり前のように作れるものが、今の米国の製造現場では作れないのである。そんなわけで、せっかくの技術も宝の持ち腐れというわけだ。

こうしたことは、まさに現在の日米の経済構造を象徴する事例である。米国は新しいアイデアを発案したり新しい技術を開発することに関しては優位性があるが、それをマーケットで売れるように製品化する作業については圧倒的に日本に優位性がある。いわば、米国は“頭”を発揮するのに対して、日本は“手”を駆使している。日米間の共同作業では、こうした国際分業が重要であって、お互いが“不得意”なことをやろうとするとうまくいかない。このミサイル防衛のエピソードもその典型例というわけだ。

逆にいえば、ミサイル防衛のような国際開発プロジェクトを推進するには、日米両国は“最強のコンビ”であるともいえる。つまり、「武器輸出三原則」のようなルールを見直せば、おそらく、世界でも最先端のものが次々に生み出せることだろう。

## スマイル・カーブとサムライ・カーブ

どうして日本と米国は進む“道”が違ってきてしまったのだろうか。

最近の経営学の世界におけるヒットに、

「スマイル・カーブ」という概念がある。

台湾のパソコン・メーカーであるエイサーの創業者スタン・シー氏が提唱したものだ。

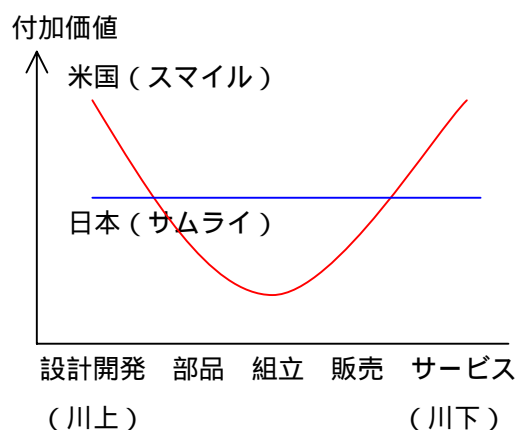
これは、“モノ作り”のプロセスというものは“川上”と“川下”の部分は儲かるものの、“川中”の部分はあまり儲からないという考え方だ。つまり、“川上”に相当する設計・

開発や部品製造といった分野はかなり収益性が高く、“川下”であるサービスやアフターケアもこれと同様である。ところが、“川中”

である加工組み立ての分野はあまり収益性が高くなく、人件費コストの高い先進国で行っても採算が見込めない。縦軸に収益率、横軸にモノ作りのプロセスを置くと、両端が高くて中央が低い、人が笑ったようなカーブになることからこの名前がある。それなら真ん中の製造拠点を、中国やインドといった人件費の安い国にシフトさせようというのが結論になる。

「スマイル・カーブ」を発想したのが台湾の経営者だったというのは非常に象徴的だと思う。というのは、台湾は世界のIT産業の集積地だが、パソコンなどのIT製品はモジュール化が進展したことにより、“川上”“川中”“川下”の生産・サービス提供現場を細かく分離することが可能になったからだ。80年代には世界を制覇した日本のIT産業が、90年代になって米国・台湾連合軍に大きく引き離されてしまったのは、モジュール化による小刻み

### スマイルカーブとサムライカーブ



で柔軟な対応ができなかったからだ。日本企業はあいも変わらず、“川上”から“川下”まで全ての分野にわたり、自社で一貫した生産体制を維持しようとするので、どうしても国際競争には勝てないのである。

ところが、IT産業とは別に、“川上”から“川下”まで一貫した生産体制を維持しなければ機能的な生産活動を維持できないという産業も存在する。その典型例が自動車産業である。自動車を製造するのに組み立てを外注してしまえば、それこそ“欠陥車”だらけになってしまうだろう。一貫生産体制であるからこそ、自動車の“ブランド・イメージ”を維持することができるのだ。この手の産業は、今でも日本企業の“独壇場”ある。つまり、“川上”も“川中”も“川下”も付加価値は全て等しいと割り切ってしまうのである。私が尊敬している著名な経営学者である一橋大学大学院の野中郁次郎教授は、こうした生産体制を「サムライ・カーブ」と呼んでいる。“サムライ”は笑わず、口がいつも“横一文字”だからだ。グローバル・スタンダード経営 特にIT産業に代表されるスマイル・カーブとは別に、こうしたサムライ・カーブが有効に機能する産業群では、日本企業が圧倒的な強さを誇っているのである。

IT産業においても、キヤノンなどはサムライ・カーブ経営を実践しているといっているだろう。例えば「I X Y デジタル」は、まさにサムライ型の生産体制が生み出したヒット商品である。やや“時代遅れ”のように聞こえるかもしれないが、国内生産にこだわるところに“モノ造り”の“極意”があるのではないかとさえ思ってしまう。これ以上コストを削減しないと中国に勝てないという厳しい環境の中で、社員が“汗”をかきながら知恵を絞るところからブレークスルーが生まれてくる。NHKの『プロジェクトX』のように、“努力”と“友情”と“勝利”という、まさに日本人が大好きな物語が開けてくるというのがサムライ・カーブの世界なのである。

こうしてみると日本の製造業の行動様式とは、スマイル・カーブによるグローバル・スタンダードとは異質なものであり、従来から見られる価値観や生産体制が依然として健在なのである。対照的に米国は、従来の生産体制をかなり以前に放棄してしまったので、設計図をもらっても製造できないという状況に直面している。これに対し、日本では一貫生産体制を維持したからこそ、米国流の価値観である収益性という面ではなかなか対抗することができないものの、モノ造りに対する最も重要な“裾野”の部分が依然としてしっかりしているのである。

私は、日本の産業界はこのサムライ・カーブの思想を捨ててはいけなないと思っている。超優秀な一握りの頭脳の競争になったら勝ち目がないが、多くの人が集団で手を使う競争にかけては日本の右に出る国はない。そこにこだわっている限り、日本経済の衰退は避けられるのではないか。日本の貿易黒字がなぜ恒常的に高水準を記録しているのか、どうしてデジタル家電の分野で世界で非常に大きなシェアを占めているのかといえば、やはり日本型の経営の利点を残しているからにほかならないだろう。

## 中西部シフトの性格が強いケリー戦略

他方、スマイル・カーブを追求している米国経済には、どのような将来が待ち構えているのだろうか。

7月26日から29日にかけて、ボストンで民主党党大会が開催されたが、そこでジョン・ケリー候補が打ち出した経済政策が気になっている。ケリー陣営は、安全保障政策については現実的なものを提示したが、そこで“右”に振れた分だけ経済面では“左”に振れる政策姿勢を示すことになった。しかも、大統領選に勝つためには中西部のペンシルベニア、オハイオ、ミシガン、ウィスコンシンといった五大湖周辺の製造業の強い諸州を獲らなければならないという事情があることが、そうした姿勢にさらに拍車をかけているようだ。

米大統領選において、候補者がどのような戦略で臨むかを占う上でポイントが三つあり、個人的にはそれを「三種の神器」と呼んでいる。副大統領候補に誰を指名するか、党の政策綱領はどのようなものになるか、どのような指名受諾演説を行うかの三点だ。今回の民主党党大会で明らかになったのは、ケリー候補の戦略はこの三つが全て「中西部シフト」を指し示しているということだ。

というのは、まず についてはどうしてジョン・エドワーズ上院議員が副大統領候補に指名されたかといえば、圧倒的に共和党が強い南部の州を獲れるとは考えにくい。むしろ、この人物であれば苦勞を知っている“たたき上げ”であるから、製造業のブルー・カラー層の好意を得られるという思惑があったのではないか。また の政策綱領については、経済政策ではオフショアリングやアウトソーシングに焦点を当てている。そしてそれは の受諾演説においても同様であり、中産階級や製造業重視の姿勢を示している。つまり、製造業の復権や良い雇用をもたらす企業を優遇すること、さらに国際競争においては公平な条件を求めるといった要素が政策姿勢の中に組み込まれてきているわけだ。

ところが、米国経済の現実とケリー候補が打ち出した政策を照らし合わせてみると、あまり望ましいものとはいえないように思える。米国経済は景気が好調に推移しているにもかかわらず、製造業の設備稼働率は75%程度に低迷したままの状態が続いている。過去のパターンでは、アラン・グリーンズパンFRB議長は設備稼働率が80%を超えてこないと利上げをしなかったにもかかわらず、今回は利上げに踏み切っている。どうして景気が拡大しても設備稼働率が上がらないのかというと、経済構造が抜本的に変わってしまったからではないか。

最近の米国企業は、好況で需要が増大してくると、国内生産を増やして供給を賄うのではなく、輸入を増やすことで対処するようになってきている。実際、雇用情勢は改善されており、失業率で見ると1年前より1%弱ほど低下しているが、製造業において失われた雇用は必ずしも改善していない。どうしてこのような現象が生じているかというと、端的に言えば、国内で造ってもそれほど収益を上げることができないからだ。スマイル・カーブの中央部のくぼんだ部分に取り組んでも儲からないから、それなら海外から買う方が合理的な経営判断になる。

つまり、失業の問題を解決するために政府は景気を浮揚させようとするのだが、そうすれば輸入が増えて貿易赤字が増える一方で、失業はそれほど減らない。米国経済はこんな悩ましい状況に陥っているわけだ。

### **民主党は誤った認識に基づいて誤った処方箋を唱えている**

現在のジョージ・ブッシュ共和党政権は、失業や貿易赤字の問題に対して鈍感というか、あまり痛みを感じていないように見える。換言すれば、市場メカニズムに基づいているのであれば、失業者が多くても、また貿易赤字が多くてもそれほど問題視しない傾向がある。いわば、共和党の政策綱領はスマイル・カーブを“是”とする立場である。つまり米国経済の現状に対して肯定的なのだ。

米国では、スマイル・カーブを追求する経営のためのサブ・システムが発達している。例えば、米国企業は米資本市場からは非常に高いROE（株価資本利益率）を求められており、資本効率の悪い経営を行っているとうまく市場から淘汰されてしまう。あのマイクロソフトですら、株主に対して巨額の配当を支払う世の中である。

そうした経済構造にあって、果たしてケリー候補が提唱しているように国内に生産拠点を残す企業を優遇するような政策を打ち出してみたところで、うまくいくだろうか。民主党は「失業」と「貿易赤字」という二つの問題を明らかに良くないことだと思っているようであるが、それは誠に厄介なことだ。なぜなら、「失業と貿易赤字」をどのように解決すればいいかと考えると、誰もがこうした間違っただ発想になってしまう。「貿易赤字」を減らすことで「失業」を解決すればいいのではないかと考えてしまうのであり、つまり赤字減らしに政策の主眼が置かれる恐れがあるということだ。

この場合、経済政策として、次の三つの政策が発動されることになる。一つは通商政策であり、米国の輸出マーケットの対象国に市場開放を迫ることだ。たとえば日本や中国に対して、具体的に数値目標を設定して米国製品をさらに買うように求めてくるかもしれない。二つ目は産業政策であり、国内製造業を強化するためにさまざまな優遇政策を打ち出していくことだ。そして最後に最も厄介なのが為替政策であり、はっきり言ってしまうとドル安誘導だ。

これら三つの政策は、いずれもビル・クリントン政権の最初の2年間で実行済みである。ロイド・ベンツェン財務長官やミッキー・カンターUSSTR（米通商代表部）代表を起用して対日圧力を強めたものの、あまり効果はなかった。その学習効果は残っているはずなのだが、今回の党大会の雰囲気やケリー候補が提唱している政策内容を見る限り、民主党の対外政策が「先祖帰り」する可能性はけっして無視できないように見受けられる。

はっきり言えば、これらの政策は間違っただ認識に基づく間違っただ処方箋である。例えば、オフショアリングを悪と見なし、海外に仕事を移転することを否定してしまえば、外国資本が米国内で生み出している雇用創出をも否定することになってしまう。大統領選挙の激戦州

のひとつであるオハイオ州では、現在最も多くの雇用を提供している企業はプロクター&ギャンブルだが、第2位はホンダである。しかし、ホンダがオハイオ州にもたらしている雇用は、本来日本で行うべき事業を米国に移転しているのであり、日本から見ればオフショアリングにほかならない。他国企業のオフショアリングは歓迎だが、米国企業のそれはケシカラン、というのでは「フェアな貿易」という理想が泣くだらう。その程度のことは、ちょっと考えれば分かりそうなものだが、ケリー選対や民主党指導部の中にこうした発想は薄いようだ。

大事なことは、米国では経済構造のソフト化・サービス化が進んだことでモノ造りが著しく衰退してしまっているのであり、それと軌を一にするようにして米国企業の高い収益率や資本効率、高株価経営といったものが成立しているということだ。それを政策的に後押ししたのが「強いドル」政策であり、それにより、特に日本を代表とする経常黒字国から“富”を米国に移転させることで、長期的な繁栄の図式を作ってきたわけである。企業経営というミクロ面から、国際的なマネーフローというマクロ面まで、米国経済のこうした構図は一貫しているのである。

仮に民主党政権が誕生した場合、「赤字を減らすことで失業を減らす」という政策が行われるとしたら、いうまでもなく日本としては困ったことになってしまうが、それは米国経済全体にとっても間違った“治療法”を押し付けることになるのではないだろうか。

### クリントン発言から見るルービン路線とは？

さらにいえば、民主党が今回打ち出した政策綱領は“ やっつけ仕事 ”の感が強い。どうも安全保障分野に力を入れたら、他の分野に注力する時間が不足してしまったようであり、例えば対アジア政策に関する発言は7行しかなく、そのうち日本については僅かに1行に過ぎないなど、かなり杜撰な内容となっている。

そこでケリー候補と政策アドバイザーがどのような政策姿勢で臨もうとしているのかを探るには、今、民主党の中で最大の“キー・マン”と思われるロバート・ルービン元財務長官がどのように考えているかを探ることが有効だろう。なぜなら、先の党大会における指名受諾演説のとき、ケリー候補夫人であるテレィザ女史の隣に座っていたのが元財務長官だったからだ。このことは93年にクリントン前大統領が一般教書演説を行った際に、ヒラリー夫人の隣にグリーンSPANFRB議長が座っていたことを想起させる。そもそも、ルービンは99年に財務長官を辞任した後、ウォール街に戻ると同時に、テレィザ夫人の「パーソナル・アドバイザー」（資産管理）に就任したという。前の夫である故ハイツ上院議員時代からの付き合いなのだそう。次期FRB議長の有力候補の呼び声も高いルービン元財務長官は、ケリー政権が誕生した場合には重要な役割を担うことは間違い。

その元財務長官がどのように考えているのかというと、自身が“寡黙”な性格であるだけにあまり窺い知ることはできないが、なにしろクリントン前大統領と8年間もコンビを組ん

でいたのだから、前大統領が述べていることを見るとおおよそ元財務長官の意向も読み取れるのではないかと思う。

そこで前大統領の今回の党大会での発言を見てみると、なかなか興味深いことを述べている。クリントンは、「ブッシュ」「共和党」といったストレートな言い方を避けて、「彼ら」という言い方をしている。「世の中はこのような状況になっているが、あなた方はこれでいいのか。いいと思うならまた彼らをホワイトハウスに送ればいい。しかし、そうでないのならジョン（ケリー候補）にチャンスをやって欲しい」といったフレーズを5回ほど繰り返している。

例えば「自分は大統領を辞めたら“お金持ち”になった。彼らは税金を“まけてくれる”のだからとても有難い。でも、自分が得をしている間に、こんな問題がある。あなた方はこれでいいのか」と問いかけていた。これはクリントン政権の金看板であった財政均衡主義の訴えである。「彼らはわれわれが残した財政黒字を使い果たしてしまい、それだけでなくさらに年間4,000億ドルを上回る“借金”をしている。その借金をどうやって返すつもりなのか」と問いかけている。

この後の部分が重要だ<sup>1</sup>。「彼らは年金会計の黒字に手をつけ、富裕層の減税分を勤労者世帯にしわ寄せする。でも、それだけではない」「彼らは外国政府、特に日本と中国から借金をしている。米国は、日本や中国とは良い“雇用”を求めて互いに競争をしている関係にある。もしも彼らが私たちの“銀行”であるとしたら、どうやって通商法を迫ることができるのか」と訴えている。「それでいいと思うなら、彼らに投票したらいい。そうでないなら、ジョン・ケリーにチャンスを与えて欲しい」というわけだ。

前大統領がこうした発言をするに際し、ルービン元財務長官がその内容を前もって全く見ていないとは考え難い。おそらく、この発言は彼らの“本音”をかなり正確に表しているのではないか。民主党側は、米国経済に対してかなり危機意識を抱いている。この辺は、日本の大規模な為替介入を、片目をつぶって見逃してくれた共和党政権とは大きく違う。

この秋の選挙でケリー民主党政権発足となれば、「安全保障ではブッシュと同等に、経済では思い切った新施策を」打ち出してくるのではないか。それは通商政策、産業政策、為替政策と多岐にわたるものになるだろう。その場合、日本をはじめアジアに対して相当な圧力を強いてくることが予想される。

（8月10日、談）

---

<sup>1</sup>（念のために原文を転載しておく）These policies have turned the projected 5.8 trillion dollar surplus we left -- enough to pay for the baby boomers retirement -- into a projected debt of nearly 5 trillion dollars, with a 400 plus billion dollar deficit this year and for years to come. How do they pay for it? First by taking the monthly surplus in Social Security payments and endorsing the checks of working people over to me to cover my tax cut. But it's not enough.

**They are borrowing the rest from foreign governments, mostly Japan and China.** Sure, they're competing with us for good jobs but how can we enforce our trade laws against our bankers? **If you think it's good policy to pay for my tax cut with the Social Security checks of working men and women, and borrowed money from China, vote for them. If not, John Kerry's your man.**

< 今週の”The Economist”誌から >

”Russia’s horror”

「ロシアの恐怖」

Cover story

September 11<sup>th</sup> 2004 P.9-10

\* ベスランで起きた恐怖の事件に対し、”The Economist”誌は単なる怒りではなく、解決策を求めています。なるほど、状況は簡単ではないようです。

< 要旨 >

「これは宣戦布告だ」とロシアのTVアンカーマンは言った。9月3日に学校と人質を襲ったテロリストは戦争並みの残虐さを見せた。あの小さな街で死者は500人を越えそうだ。テロリストたちは、もっとも無実でか弱い標的に容赦なく対し、水も食糧も与えなかった。人質を背中から撃った。これが戦争であれば、文句なく戦争犯罪の名に値する。

ただし他の教訓も重要である。ロシア軍の誤りが被害を大きくした可能性がある。彼らは人質と犯人の数を誤り、用意を怠った。武装市民の介入を許し、それが爆発を招いたらしい。

1週間前のロシア航空機2機自爆事件は、ほとんど影響を与えなかったが、ベスランの事件はロシアの政権を根底から揺さぶった。9月11日後のブッシュのように、プーチンは国を戦争に導こうとしている。国際テロとの関連を強調し、ロシア版9/11を印象づけている。

これは腹黒く危険な動きである。チェチェンとアルカイダに関係は希薄である。犯人のうち10人程度はアラブ人だったというが、証拠は乏しい。すべての兆候が指し示しているのは、2002年のモスクワ劇場事件などを指揮したチェチェン人Basayev司令官である。

戦争を目指すならば、ただ勝つだけではなく、将来の発生を止める義務がある。そのためには原因を理解することだ。アルカイダの聖戦には種々の理由があり、米国外交はその一つの理由に過ぎない。チェチェンにおけるロシアの紛争は国産である。ロシアは当初、武力で排除しようとし、その後は「チェチェン化」を画してきた。その結果が無政府状態である。

反乱軍を抑えても、近隣に無法地域を拡大するだけ。襲撃者たちはイングーシなど他地域も含んでいる。次はキリスト教徒とムスリムの対立に火が点くだろう。彼らの原理主義などは所詮借り物で、現状が悲惨でなければ同調者が増えるはずはないのだ。

プーチンは強硬姿勢を示したものの、それではテロを増やすばかりだし、資金源という根っこの問題に目をつぶってしまう。チェチェン側は戦争継続によって資金を得ている。モスクワでは腐敗や事態悪化によって利益を得る者がいる。ロシアの将校や警官たちには、油田や武器売買で収入を得たり、テロリストから賄賂を得て通行を認める者もいる。チェチェンにおける解決策は、まず戦争継続へのインセンティブを打破することだ。

すぐにチェチェンの独立させれば、テロに報いるだけでなく、今のチェチェンにはその機能がない。ロシア軍を撤退させることも状況を悪化させよう。が、チェチェンはイスラム教徒の側から見れば、イラクやアフガン、パレスチナと同様に国際的な問題だ。ロシアにとっては外国人テロのせいというより、自らまいた種ではなかったか。



西側の指導者はテロの被害に援助すべきだが、ロシアの人権弾圧を許してはならない。プーチンにチェチェン穏健派との対話を促すべきだ。ロシアはこの問題で袋小路に入っている。プーチンは海外の介入に抵抗しようが、ロシアは助けを必要としている。

## < From the Editor > 安保理常任理事国

9月21日（日本時間22日）、小泉首相がニューヨークで行われる国連総会において演説し、国連安保理常任理事国入りの決意を表明するそうです。国連改革の転機を捉え、同時に、常任理事国入りを目指すドイツ、ブラジル、インドの各国首脳とも会談するとのこと。「小泉官邸外交」の新しい動きといえましょう。

小泉政権は今週末で岸内閣を抜いて歴代5位の長期政権となります。しかも自民党総裁としての任期は2006年9月までですから、何もなければあと2年は今の地位に留まれる。いわば「2期目を迎えた大統領」のようなもので、こうなると考えることは誰しも同じ。「外交で成功を収めて歴史に名を残そう」という腹積もりがあるのでしょう。

歴史に名を残すテーマとしては、日朝国交正常化（最後に残った戦後処理）、日露平和条約（北方領土問題の解決）の2つが考えられます。いずれも達成すれば、確実に小泉政権の手柄として歴史に残る。ところがこの2つのテーマ、今月に入って急に難しくなりました。韓国の核開発疑惑発覚で六カ国協議は開催が危ぶまれ、どうやら米国大統領選挙が終わるまでは動きがとれない様子。そして北オセチアの小学校占拠事件では、プーチン大統領の政治基盤が意外に脆弱であることもわかってきました。

そこで 国連常任理事国入り、という新たな目標が浮かんできた。目標自体は大いに結構なことで、いくら分担金の2割を払っているからとはいえ、誰かが座布団を差し出してくれるような甘い世界ではなく、しかるべき地位を求めるならば自分で手を挙げて、堂々と名乗り出るのが当然です。

問題は「日本は常任理事国になって何をしたいのか」であって、これをきっちり説明しないことには、海外から見ても説得力はないし、日本国内も釈然としない思いが残ることでしょう。小泉さんがどんな形で「国連重視外交」を唱えるのか、注目したいと思います。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記までお願いします。

〒107-0052 東京都港区赤坂2-15-27 <http://www.niri.co.jp>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL: (03)5520-2195 FAX: (03)5520-4954

E-MAIL: [yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com](mailto:yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com)