

グローバルビジネスを再考する ～混沌とする国際情勢、日本企業の活路は～

【第3部：パネルディスカッション】

<パネリスト>

ローム株式会社 代表取締役社長 社長執行役員 CEO 松本 功
株式会社ニッセイ基礎研究所
常務理事・チーフエコノミスト 矢嶋 康次

<コーディネーター>

リそなアセットマネジメント株式会社
チーフストラテジスト、チーフエコノミスト 黒瀬 浩一

黒瀬 先ほど、松本社長、矢嶋チーフエコノミストより素晴らしいお話をいただきました。ここからは、いただいたお話しを世界全体がどうなっているかという文脈に置き直し、世界規模のトップダウンからの視点と、個別の財によるボトムアップ的な視点から、もう少し詰めていきたいと思えます。

先端産業とグローバル経済の結節点

1. 反グローバル化の時代のグローバルビジネス

- ・経済安全保障(サプライチェーン、基幹インフラ、科学技術、秘密特許)
- ・グローバル化が支えたデフレーション、反グローバル化はインフレの時代の始まりか

2. 目先のシリコンサイクル

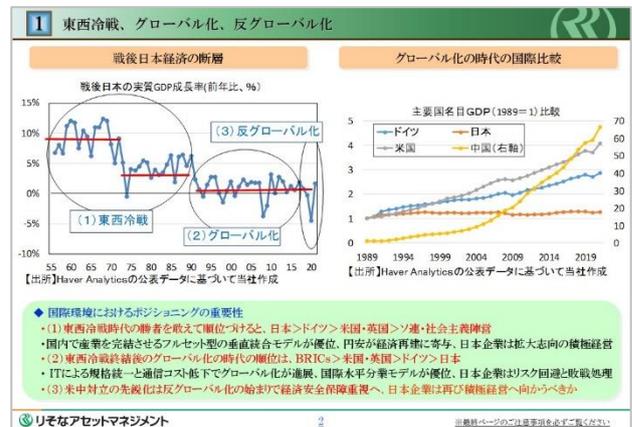
- ・目先の景気の落ち込みは浅いか深いか、カギを握るシリコンサイクル

3. 日本の活路

- ・電機と自動車の両輪から自動車一本足打法へ
- ・TSMC熊本工場のインパクト
- ・脱炭素はリスクかビジネスチャンスか

リそなアセットマネジメント | ※最終ページのみは重要事項を必ずご覧ください。

本日のアジェンダは、「グローバルビジネスを再考する～混沌とする国際情勢、日本企業の活路は～」であり、3つにテーマを絞って議論をしていきたいと思えます。一つ目は、混沌とする国際情勢に関して経済安全保障の観点でどう考えていけば良いのか、二つ目は目先のビジネスに関して、シリコンサイクルから見て今後景気がどうなっていくのか、最後にそれらを踏まえて、今後の日本企業の活路はどう見出していけばいいのかという流れで進めたいと思えます。まず私から、いま何が起きているかということを簡単に説明させていただきます。



まず経済安全保障ですが、振り返ると我々日本は戦後二つの時期を経てきました。左のグラフにある(1)の東西冷戦、この時代の日本は極めて良い時期でした。象徴的な例を紹介すると、岸信介総理、実はこの方はA級戦犯でした。仮にブーチン大統領が戦争犯罪人になり、その後国の立て直しへ無罪放免され再度就任するなどは、現代の常識では考えられないと思えます。しかし当時の日本は、そこまでやった訳です。これは東西冷戦に勝つために、アメリカにとって日本は絶対不可欠なパートナーでした。その庇護をうけて冷戦時の日本は、経済の発展、株価の成長という意味で、世界で群を抜いていた良い時代でした。その中に、産業の垂直統合モデルがあります。フルセットでいろんな産業を揃え、全ての分野で競争力をつけました。更に円安が日本にとって大きなプラスになりました。ところが、(2)のグローバル化の時代に入って一変しました。東西冷戦が終わり、ロシアとアメリカが仲良くしていこう

とした時期です。その途端に、日本はアメリカから見て敵になってしまったわけです。石原慎太郎さんとソニーの盛田さんが「Noと言える日本」という本を出しました。そこへ「日本が半導体をソ連に売ったら、米ソが戦争をする」とアメリカが負ける」と書いてあるのです。これは少し問題になりました。そこで日米半導体協定が作られ、日本の半導体が不調になっていきます。一方で世界的にはソ連、東側陣営の崩壊は、大きく経済発展していける大チャンスでした。BRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国）という言葉が流行りましたが、人口は30億人います。一方で日本は円高で苦しみました。右のグラフで東西冷戦が終わった1989年を1として経済規模を比較していますが、中国が70倍、アメリカが4倍、ドイツも3倍、しかし日本はずっと変わらず、つまり日本は不振だったわけです。

そして2015年ぐらいから現在は（3）反グローバル化の時代に入りました。もしかすると、日本がもう一度優位性を取り戻すチャンスがきているのかもしれませんが。赤字で書いている「米中対立の先鋭化は反グローバル化の始まりで経済安全保障重視へ、日本企業は再び積極経営に向かうべきか」ということがテーマになります。日本企業が再び積極経営に向かうというのは、左グラフ（1）の日本が発展した時代では、日本企業は拡大志向の積極経営をやっていました。ところが（2）の時代では、日本企業はリスク回避、損失処理ばかりやっていたのです。昔の拡大志向を知る人がいなくなりました。その中で、昔の拡大志向へ戻っていけるかということがテーマになると思います。以上が大きな背景の構図となります。ここから、お二人にお話を伺っていききたいと思います。

まず矢嶋さまへ、先程のお話しの中では、チャンスにもなるしリスクにもなるとのことでした。反グローバル化は、経済安全保障推進という意味で、日本企業の活性化に資するのか。国の政策として、どういうものが必要になるか。個別企業の経営では、どういうところに目を向けるべきかを、もう一度お聞かせいただけますでしょうか。

矢嶋 私自身は、チャンスでもありピンチでもあり、チャンスにも十分なると思っています。そこがまず大前提です。

やらなければならないことは、私の解釈では、企業にとっては経営上の優先順位が変わった、国にとっても考えるべき物事の順番が変わったことがはっきりしたので、その変化へどう対応するか、いかに早く手を打つかということが何より大事だと思っています。企業にとっては、リスク最適化に合うように経営の形を変えていくことがこれまでの延長線上とは異なるところで、今の経営者は70年代のインフレを経験していないとお話しましたが、コストが上がっても売上が上がるように付加価値を上げていく経営が求められていると思います。黒瀬さんはこれを別の言い方で拡大経営という表現をされたと思いますが、拡大させることが何より大事だと思います。一方、国のほうはやるべき事は多いと思いますが、まず経済安保とは何かということ国民に分かるようにしないといけないと思います。トランプ政権ができて2018年から中国と通商問題や権威国家の話をギリギリやり、アメリカ企業は2019年、2020年に対中投資・ビジネスをリスクがあるので一気に絞り始めます。ところが法案が通った瞬間に、アメリカ企業は2~3年やらなかった部分を一挙に取り返す如く中国投資を始めています。何が大事かということ、経済安保は民間企業にとっては制約要因です。だからこそ、アメリカはやれないことを法案に書くわけです。逆に言えば、それ以外はOKと解釈するのでガンガンやるのです。日本はこういうとき、やれることとダメなことを灰色で書こうとします。これが今の日本政府にとっての一番のウィークポイントです。仲間を作り、共通項をG7、クワッドなど、いろんな枠組みの中で作っていくなかで、日本としてやってはいけないことを民間にきっちり提示するという意味での経済安保の建て付けをつくるのがすごく大事であると私は思っています。

黒瀬 有難うございます。補足しますと、日本とアメリカの法律は全く異なっており、日本の法律では書いていることはやっていいが書いていないことはやってはいけないのが一般的な解釈です。しかしこれは世界でも珍しく、アメリカやイギリスの法律では、書いていないことは当然やっていいということなのです。よって経済安全保障に関し

でも、アメリカでルールが決まった途端にアメリカ企業が中国に投資を始めたのは、書いていないからどんどんやり出したということです。ここは、日本人にとっては海外の人から見え方が違いますので、少し注意が必要かなと思います。次は松本社長にお訊ねしたいのですが、矢嶋さんから優先順位を付けて拡大していくべきというご指摘、先ほど民生機器分野は縮小させて自動車の分野で増やしていくお話しを伺いましたが、半導体という特定分野において、いまはこういった方向性でやっていかなければならない、一方でこれはなるべくやらないほうがいいということなどについて、どのようにお考えでしょうか。

松本 いま半導体の需要は、車の世界や産業機器関係においてワールドワイドで非常に伸びています。とくに車はEV化の流れにおいて、中国、ヨーロッパで相当先行しています。よって我々としては、車載向けのそういった領域の商品は中国向けにもやはり多く出荷します。ただどういう形かということ、重要技術に関しては国内でしっかり作ったものを完成品として中国へ出荷しています。中国国内でものづくりをするかということ、まだそういうフェーズではありません。重要技術はしっかり日本国内で持ちながらやっていきたいと思っています。産業機器関係も全く一緒です。これもやはりインフラを整えるという意味から、中国やヨーロッパは非常に積極的に動いています。特に再生可能エネルギーへの動きについてヨーロッパが非常に速く、投資も非常に多いと感じますので、そこに対しても我々は同じような形でやっていきたいと思っています。民生系に関しては、ある意味技術的にはほぼ確立した状態になっています。テレビに関しても、エアコンに関しても、エアコンへは省エネ技術が入ったりもしますが、重要技術以外の所についてはかなりコモディティ化しており、中国やヨーロッパでもやっていいのではないかと考えています。

黒瀬 経済安全保障が民間企業にとってはマイナスだと、矢嶋さんのお話しで出ていますが、やはり企業経営をされているとそれはお感じになりますでしょうか。

松本 それは感じます。お客さまとのいろいろな会話の中でも、それを感じるのが最近特にあります。中身に関しては言いにくいのですが、そこは重要機密事項というイメージからも、非常に重い状況かなと思います。

黒瀬 矢嶋さんから、ジャストインタイムではなくて、ジャストインケース、在庫を自ら持っておき、調達するルートも確保しておくという話がありました。そうなるくると矢嶋さん、それはインフレ要因になると基本的には考えればいいのでしょうか。

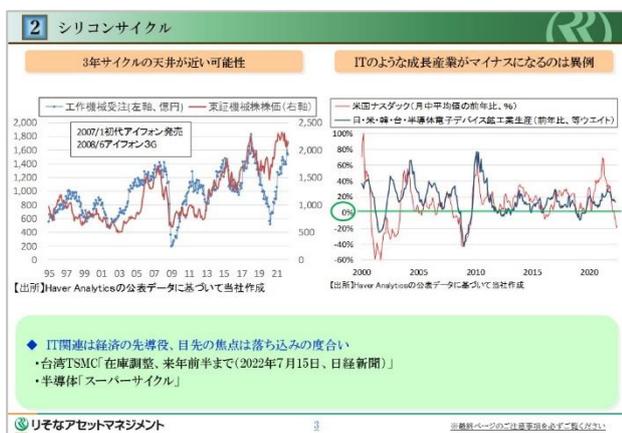
矢嶋 そうですね。間違いなくコストがかかる。コストがかかるという意味でインフレ経済になりやすいのは事実だと思います。ただ、先ほどアメリカがいままで許9%上がっている物価が、来年2%へ戻るか、それとも4%、5%になるかというところの話は、企業さま、そして経済全体として対応力が出てくるかどうかということだと思います。そのポイントは、イノベーションだと思いますし、こういう状況になってしまったので、イノベーションの内容として、コストゼロのものの中にイノベーションが起きるかどうかが非常に大きいのではないかと思います。そこは、空気であり、水であり、太陽であったり、宇宙であったりということになっていく。そこから考えると、環境問題へ帰結していきますので、環境問題の流れが少し変わってくるのではないかと考えています。

黒瀬 いま矢嶋さんからイノベーションで技術が変わっていくという話でしたが、松本社長から中期経営計画を初めて作ったというお話がありました。松本社長の目から見ると、こういうところはロームが強みを発揮するだろうか、そういったものがありましたらお話しいただけますでしょうか。

松本 はい。我々は1958年の設立以来ずっと電子部品、半導体をやり続けていますが、品質を非常に重要視しています。企業目的の最初に書いていますが、これを達成するためには、垂直統合型が適しているということでやってき

ました。ものづくりは、外へ出したり、自分たちで設計をしていないと、ブラックボックス化されて品質を担保できないというのが、我々の企業文化になっています。これをずっとやってきたことで、社内で擦り合せることが出来る、尖った商品を出せる、付加価値の高い商品が出来ることに繋がり、パワーとかアナログにおいて威力を発揮できている、そういうふうには思っています。ロジック、デジタル設計のものとは異質なものを作っていますので、そういったところで強みを発揮できているのではないかなと思っています。

黒瀬 有難うございます。先ほどの資料でも、垂直統合、水平分業という言葉があるのですが、これは一言でいうと部品から最終製品まで社内で擦り合せて段々組み立てていくというやり方です。それに対して、グローバルな水平分業というのは、世界で一番安い所から部品を買ってきて、世界で一番安い所で作る。部品の擦り合せも必要としないのです。デジタルはこれが出来たのですが、日本はこの変化についていけなかったことも、グローバル化時代の日本の特に電気産業の経営が良くなかった一番の原因です。先ほどから話が出ているのは、もう一度省エネなどの時代になると、垂直統合の方向に戻っていく。その場合には、ロームさんの持っている技術が優位になるだろう。それから矢嶋さんが言われるのが、そういうところでイノベーションが起こる国、企業が生き残っていくということで、ここではトップダウン、ボトムアップの観点で見て、日本はやり方によっては良くなるであろうということで、一定の方向性が出たのではないかなと思います。



次のテーマのシリコンサイクルに移ります。アメリカではいま、コロナバブル崩壊という言葉さえ出てきています。下手をすればリーマンショックと同じぐらいのクラッシュが起こるのではないかと恐れられています。右側は赤い線がアメリカのナスダック株価の下落率が最近大変大きくなっているというグラフです。株価の下落スピードとしては、今年に入ってから最速のスピードで下がっています。青い線は、日本、アメリカ、台湾、韓国の半導体電子デバイスの生産の数字です。4ヶ国を等ウェイト付けしたグラフになります。株価がこれだけ下げているので、このまいくと生産も相当下がる、それは景気も相当悪くなるのではないかということです。2000年代前半のITバブル崩壊、08～09年のリーマンショック後は株価とともに生産も落ちましたが、今回も大変なショックになるか、それとも株価だけが強く懸念を織り込んでいるだけなのか。半導体からくる景気の循環は、この分野が圧倒的に世界をリードする力があるので、ここが良くなれば全部が良くなり、ここが悪くなれば全体が悪くなる。これがシリコンサイクルと呼ばれているのですが、これが浅いか深いかが一番問題になってきます。一方左のグラフは、青い線が工作機械の受注で概ね3年サイクルを描いており、直近の2021年はほぼピークを迎えているように見えます。しかし05～08年は下がらずに上がり続けました。それはこの頃初代iPhoneが発売されたのです。大きな技術革新がある時は、構造的に伸びてくる。以上の2つの例から、果たしていま現在のはどっちなのかということが大きなテーマになっており、ここを少し掘り下げたいと思います。

まず松本社長にお伺いします。さきほど、自動車の話を少しお伺いしました。一方で、半導体が足りなくて、例えば自動車の挽回生産というのが、現在おそらく数字をとると1000万台ぐらい溜まっていると思います。この分野が出れば、景気の落ち込みも小さくなるのではと思うのですが、どのように見られてますでしょうか。

松本 はい。現在足許では確かに半導体不足、いろいろな材料不足ということで、自動車メーカーさんの生産台数に大きな影響が出ている、イコール我々の受注に関しても影

響が出ているのは事実です。ただ先ほどお話ししましたように、車の生産台数だけではなく、生産台数が戻ればもっと我々の電子部品や半導体の有効需要は莫大に伸びていきますので、生産台数の戻り以上に半導体の需要は戻っていく、伸びていくものだと思っています。ただし、これがいつ戻るかという話ですが、少し言いにくいのですが、今のところはすぐに戻る気配はないというのが事実かなと思います。半導体全体で見た時には、半導体不足と言われているものについては、もう少し時間がかかるのではないかなと思っています。

黒瀬 矢嶋さんから見て、全体の経済から見ると、半導体不足、それからシリコンサイクルをどのように見ておられるかをお聞かせいただけますか。

矢嶋 私はちょっと足許を慎重気味に見ています。何故かと言いますと、いま世界経済で一番注目されている問題が、アメリカのインフレが収まるのかということです。アメリカのインフレを抑えるために、ヨーロッパも含めて各国が利上げし、景気をおある程度ブレーキをかけているという状況ですので、6カ月後を考えた時に、いま景気を冷やしてインフレを抑えにいつているので、各国ともに需要が落ちていくのがこれからになってくるのではと思います。問題なのは、中長期的には半導体等の需要はまだまだ伸びると私は思うのですが、コロナの中で各国とも財政金融支援をやり過ぎたので、株式市場においてや企業経営の部分においても、楽観的といいますか数字をかなり前向きに置いてしまっている傾向があったと思うのです。そこへまさしく引き締めということが起こり、あれっという形で調整が始まっているので、私自身は需要減に伴う数量調整ということが、少しこれから足許深くなっていくのではないかなというイメージを持っています。

黒瀬 深くというのは、イメージ的に言うと大バブル崩壊のような深い景気の悪化ですか。

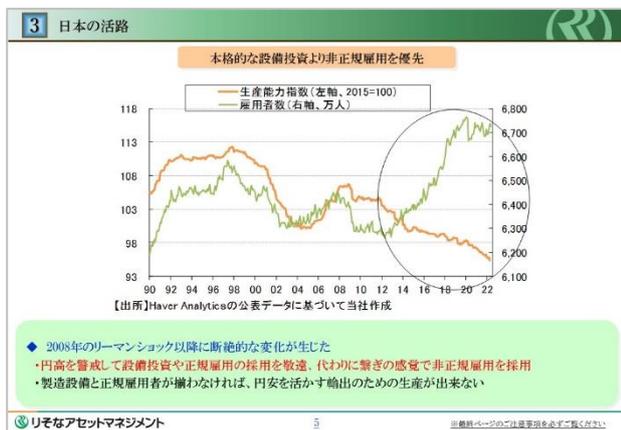
矢嶋 私はアメリカの景気後退は、かなり以前からそのよ

うになると思っています。但し今回は、新冷戦構造が起きる前に、世界はお金があり余っている状況です。企業から何かしなければならぬことはないと思います。そうなってくると、最初にアメリカが景気後退に陥ると、世界のお金やビジネスは全部アメリカに集中すると思うのです。だから、そういう意味では、大バブル崩壊ということなどは考えていないのです。アメリカは景気後退になると思うのですが、なった後のリバウンドは、世界が注目するが故に早いのではないかという予想を立てています。

黒瀬 有難うございます。もう一点、アメリカでいまチップス法と言う法律が通ろうとしています。半導体産業に補助金を大きく注ぎ込んで、アメリカ国内で半導体産業を育てようという法案です。日本では、TSMC が熊本で工場を作るわけですが、日本も補助金を大体 5000 億円ほど注ぎ込みます。アメリカも大きなお金を注ぎ込んで、国内に半導体工場を作ろうということです。これは微妙な問題で、これができてくると半導体製造装置を大量に作りますから、シリコンサイクルが半導体製造装置を作るために後ずれする可能性もあるのです。一方で、それだけの量を作るのに本当に材料が間に合うのかという話もあり、ここはまだ不確定要因が沢山あります。とにかくこの分野においては、長期的な数量の増加はまず間違いないであろう。ただ短期的には少し波風があるのではというのが今の情勢かと思っています。台湾の TSMC が決算発表で、在庫調整は来年の前半ぐらいまでは続くと公表もしています。余っている部材、足りない部材、そのせいで全体の見立てが上手くいかないというのがあるかもしれませんが、総じていうと、この分野はある程度好調を保っていけるとと思います。そういう意味では、「半導体スーパーサイクル」という言葉が 2017 年頃から言われていますが、この言葉は 5 年たってもそのまま言われ続けているのではないかなと思っています。



最後のテーマが、日本の活路です。このグラフは、品目別の日本の貿易収支です。日本は自動車と一般機械で好調を維持していますが、電機機械について昔は良かったものの、近年はデジタル化の競争で韓国、台湾に負け、若干の黒字程度に減っています。



次のグラフは、日本におけるオレンジが生産能力指数で鉱工業の全体の機械の数、緑が雇用者数を表しています。会社経営で必要なものは資本と人です。途中まで同じ動きを示しているのは、資本である機械を人が動かすからです。ところがある時期以降機械が増えず、人だけが増える。そしてグラフでは表されていませんが人が増えているのは非正規雇用ばかりなのです。これでは流石にダメであろうということで、最近少し動きが出てきています。それはいま急速に円安が進んでいることから、この水準になると輸入から国内生産に切り替えたほうが安いので国内回帰をしようとするのですが、どうも機械がないという状況になっているようです。こうなってしまった原因は、おそらくリスク回避の消極経営にあったのだと思います。この状況を受けて、日本が積極経営に切替えていくことが、これか

らのポイントになってくると思います。先程から話に出ている台湾の TSMC 誘致ですが、これはとても大きな話なのです。数字で紹介しますと、熊本県の GDP は 6 兆円です。ここへ台湾は 1 兆円の投資をし、5000 億円は日本政府から補助を受けます。この 1 兆円の投資でおよそ 1 兆 8000 億円の経済効果が生まれると試算されているのです。6 兆円の経済圏に 1 兆 8000 億円の経済効果が出るという、誰も見たことの無いような数字かと思えます。しかもこの会社は高給で、就職先として将来を考えたら履歴書に日本の有名電機メーカーよりも TSMC が載るほうが良いのが明白だということで、東京で就職するよりも熊本へ行くほうが良いということになっているようです。そういうことから大きなチャンスなのですが、これがある意味クラスターになれるかどうかは鍵になってくると思っています。そこで、松本社長にお伺いしたいのが、京都は特に電子部品などの有名企業が多く、ある意味で産業のクラスターになっています。日本では研究成果が沢山ある一方で、他にクラスターの成功事例はほとんどありません。そういったことから、松本社長より、ここがポイントだというアドバイスをいただけたらと思います。

松本 難しいご質問ですが、確かに京都にはいろんな部品業界の方や有名な企業が沢山あります。ここが繋がっているかという、我々経営幹部同士においては非常に強い繋がりをもっています。競争をしながら、協調もしているところなんです。何かを協働でおこなっていけば、新しいものやイノベーションを生み出すことができる企業が多いのではないかと思います。それを利用して京都から発信していくのも、一つの方法かもしれません。我々はものづくりの拠点として、今回九州の福岡に新しい工場を建てましたが、TSMC も熊本に建てますので、九州のシリコンアイランド復活を目指すぐらいの気持ちで、日本国内でしっかりものづくりできるように強化していき、そこへ京都企業も一緒にやれるような土台ができれば嬉しいなと思います。

黒瀬 福岡を工場の立地として選ばれた理由は、どうい

ことがあるのでしょうか。

松本 九州はもともとシリコンアイランドと言われ、熊本にも元々半導体業界の工場などが多くありました。半導体の工場は前工程といわれるもので、水、ガス、化学薬品、電力が安定して供給される立地が必要になります。輸送経路も含めて揃っている場所となると、九州の熊本や福岡は非常にやり易い立地かと思います。電力事情が良く、我々は元々そこへ工場を持っていましたので、地の利を生かして積極的に投資を行っているという流れです。

黒瀬 有難うございます。日本は、円高の時代では国内には工場を建てず海外にということが長く続いてきました。その意味では、もう一度九州に工場立地が集中してきたことは、大変喜ばしい話だと思います。熊本県や福岡県は、びっくりするような規模の工業団地をつくる計画を立てています。これまで工場団地は作っても埋まらない事例が沢山ありましたが、九州は鼻息が違うようで、大きな期待が持てるのではないかと思います。では矢嶋さんへ、グローバルな視点から、海外の工場をもう一度日本へ返して行くという動きについてどのようにお考えでしょうか。

矢嶋 企業さまからそのような話はよく聞きます。「この20年間はやり過ぎた」「海外へ工場を持っていったが、人件費が上がり、暴動も起き、どうすることも出来なくなり、やはり国内のほうがいい」という声もよく聞きます。そういう意味から、これからの産業立地は、行き過ぎた部分の国内回帰は出てくると思います。ただし重要となるのは戦略性です。国内に持ってきても、パイを考えると、いまは1億人ですが今後どんどん人口が減っていくので、いずれにせよグローバル展開しないといけないのも事実です。どこでもものを作るかは、戦略をもって根本的に考え直す時機にきていると思います。新聞等で報じられるより国内立地が戻ると思いますが、そこまでは大規模にならないと思います。日本としては、熊本や福岡は地の利もあり何とか拡大しないといけないと思うのですが、グローバル目線から日本を見ると、つまり TSMC が日本に来る理由は、優秀な

人材と日本の3D技術などを日本から取っていきこうという話だと思うのです。結局は、ウインウインの関係にならなければいけないということです。アメリカのように、誘致することで、何を確実に得るかということを考えなければならないと思います。半導体においても、その市場を拡大していくうえで、日本の弱い部分を補ってもらえる技術を日本としても取りに行かなければならないと思います。そこで大事になるのは若い人です。自分も理系出身だからではないですが、若い人がそういうところへ面白いとかメリットを感じる流れを日本の中で作らないといけないと、最近強く感じます。土地だけの問題ではないように思います。

黒瀬 TSMC が日本に来ると、おそらく高給で人を採用するだろうと言われていました。そうなると、TSMC は日本の就活ルールを守りませんので、ルールは益々形骸化します。時代に合わない日本のルールを変えるため、このような会社に頑張ってもらうことが大事だと個人的には思っています。

日本の産業が発展した1970年代は、公害問題が起り、これに先鞭をつけて電機、自動車が非常に良くなっていました。まさにロームさんが発展した時代です。公害を克服して更に量産したわけですが、その頃海外では労使紛争のストが続いていたのです。日本だけが、「苦しいから労使一緒に頑張ろう」「賃上げは少し待って、今は生産をやろう」といって生産をおこない、良くなった後に賃上げするという労使協調が成功したのです。いま SDGs が重視されているわけですが、私にはこれが1970年代の公害と重なり、日本はまさにいまそれを思い出して、これからの時代に向けて取り組むべきではと思っています。矢嶋さんは、これから世界は労使紛争が増えていくとお話しされましたが、この国が危ないというところがあれば、教えていただけないでしょうか。

矢嶋 10年ぐらい前にベトナムへ出張して驚いたことがあります。工場見学していると、「あと1時間で電気が止まりますから、今のうちに見てください」「2時間だけ

止まります」などと言われたのですが、何日たっても動かないことがよくあった。しかしお昼休みになると、従業員の人たちが卓球を始めるのです。卓球がすごく楽しく、毎日する卓球が楽しくて工場で働いているなどと言うのです。社内旅行の際は、家族の同行3人までと言っているのに、10人ぐらい連れてきたのでバスが乗れなくなったという話も聞きました。日本の古き良き時代の話のように感じました。何が言いたいかというと、インフレで先進国はおそらく労使関係でとても苦しむと思うのです。いまアメリカでは、一人で働く人が多くなり、自分で労使組合のように主張ができるので、経営者へ明日賃金を上げなかったら辞めるなどと言って賃上げがどんどん起きている。経営者としては、福利厚生なども含めたいろいろな形で従業員の幸福度を上げる経営をしない限り、賃金だけでは返せないことが起きると思うのです。日本ではまだその状況にありませんが、そこまで至った先進国は新たな従業員との関係を築けない国が最初に破綻していくと思います。逆に後進国やそのような状況に無い国では、経済悪化で債務に耐えられず破綻する国が、これから出てくるかと思っています。

黒瀬 松本社長から、人財マネジメントという話がありました。いまだこの国も人手不足の状況にありますが、特に気をつけておられることはありますか。

松本 我々も、マレーシア、タイ、フィリピンなどの東南アジア諸国や、中国、韓国などへグローバルに展開しています。様々な文化をもつ方々とお付き合いし、それぞれ国の考え方や賃金も違のですが、一番感じることは、単純に賃金だけで応えたとすると、またその上をいく企業へ持っていかれるだけで、我々の会社で働く価値やエンゲージメントを高めることを非常に大事にしないといけないと考えています。それでも一定の割合は他へ出ていってしまうと思います。そういう国柄のところが多いです。ただ給与競争にはいってしまうと我々経営陣としても問題が起こりますし、社員がもっと仕事を楽しくおこなってもらい、愛着心を持ってもらえることへ注力しています。それで結構残ってくれるのを感じますし、福利厚生を含めて、そう

いうことへ重点を置いてやっています。

黒瀬 いまエンゲージメントというお言葉をいただきました。これは1970年代に日本がうまく経営できていたポイントであり、この人手不足の時代においてこの言葉がいまもう一度蘇ってきて、ポイントになってくるのではないかと思います。

ここまでテーマに沿ってお話しをお伺いしてきました。視聴者の方からもご質問をいただきましたが、これまでの話でお聞きできなかったこととしてロシア、ウクライナ戦争への質問がありますので、最後にお伺いしたいと思います。このような状況が続いていくと、ロシアは「やり得」になってしまうのではないのでしょうかということですが、矢嶋さん、この問題はどちらの方向に進んでいくとお考えでしょうか。

矢嶋 あくまでも予想ですが、絶対認めたくはないのですが、いまは「やり得」へ向かいつつあると思います。当初西側は経済制裁が効いてロシアが譲歩するストーリーをある程度考えていたと思うのですが、全くそんな気がないことが明らかになりました。西側も、ここで折れるということも許されないと考えると、もう長期戦を覚悟しないといけないのかなと予想しています。そういう意味から、分断とかの話というのは、我慢という問題では無くなってしまったと考えています。

黒瀬 松本社長、インサイダーの問題がありますので言えない事があると思いますが、ロシアの問題に関して、これは言っておきたいということがありましたらお願いします。

松本 難しいかもしれませんが、長期化しないで欲しいということです。先々が読めない状況に陥りますし、我々もこの問題が起こった時には、いろいろな材料の手配に四苦八苦しました。いま何とかつなぐことができましたが、これが長期化すると本当に大きな問題になりかねないと思います。すぐに止めて欲しいというのが正直な気持ちです。

黒瀬 有難うございます。やはりこの問題は、結論的なことを言うのは難しいかと思います。今日は「グローバルビジネスを再考する、混沌とする国際情勢、日本企業の活路は」のテーマでお話ししてきました。簡単に纏めますと、反グローバル化はやり方を間違わなければビジネスチャンスになり得る。シリコンサイクルは、深刻化するリスクはあるが、市場が織り込むところまではいかなのではないかと、仮にそうなってもリバウンド力は強いという見方が示されたと思います。経済安全保障の推進は、産業クラスターなども含め、それを活かせるように体制を整備し成功する地域・企業がうまくいくであろう。日本の活路はそこに見出すことが出来るという話になったかと思います。本日は、長時間に亘りご清聴どうも有難うございました。ロームの松本社長、ニッセイ基礎研究所の矢嶋チーフエコノミストに大きな拍手をお願いいたします。

(終了)