

## 明治大学国際総合研究所開設記念シンポジウム

2012年2月21日 12:45-17:45

### 《議事概要》

#### 第一部「変化する世界と日本の役割」

基調講演：イアン・ブレマー（ユーラシア・グループ代表）

「グローバル化の深化—新たなリスクと対応」

世界は今、創造的破壊の中にある。新興国や中国の台頭により、従来のアメリカを中心とした西側主導型の秩序が崩壊に向かい、世界の勢力の均衡が劇的に変わり始めている。さらに、2008年の世界金融危機を受け、（従来の西側諸国のみならず、新興国も含めた）20カ国がまとまって世界の課題に対応するという考え方の下で、G20の金融サミットが開催されているが、こうした動きの意味するところは「G20」ではなく、むしろ「G0」であり、グローバルなリーダーシップが欠如した状態だと考える。

このような背景の中で、今後の10年間を考えるうえで、最大のポイントになるのは今後、恐らく世界で最大の経済大国になるであろう中国である。ただし、中国経済については、さらに根本的な経済構造改革が必要であり、依然として不確実で不安定な成長の段階であることには留意が必要だ。

こうした中国の状況を考慮に入れると、その一方で安全で安定している日本型の経済成長モデルの魅力が見えてくる。この1年は東日本大震災、フクシマの危機等、日本にとって戦後最も厳しい年であったが、日本の経済社会が持つ強靭さ（resilience）には世界中が敬意を持っている。今後10年間、世界にとってこうした強靭さがさらに重要になると考えられる中、日本は世界に対してそれを教えることができる立場にいるとともに、さらにその強靭さを活用して自らがより一層国際社会の中で主導的な役割を果たしていくこともできる。

地政学的な観点においては、今後、米中関係が重要なポイントになる。なぜならば、この2大経済大国の関係は、親密な関係に向かっているわけではなく、更に緊張感が高まる方向に向かっていると考えられるからである。従来のグローバル化は、確立した単一の「モデル」があり、多くの国がそのモデルを追求していた。しかしながら、今日のグローバル化は単一のモデルが方向性を規定するのではなく、複数の地域・グループが異なった方向に向かって進んでいくという形態をとっている。こうした中で、最も重要なことは、「経済的にも、政治的にも、戦略的にも、大国にとらわれない（"capture"されない）ようにすること」である。例えばカナダのように、アメリカという大国から一定の距離を取りつつ、一定の影響を及ぼしうる国家としての位置取りをすることが重要となってくると考える。

しかしながら、アジアについて言えば、アメリカと中国という二つの大国が同時にアジアへの影響力の行使に興味を持っている状況下では、こうした一定のバランスを取った位

置き取りすることは極めて難しいと考えざるを得ない。今後、米国と中国の間の緊張関係に鑑みると、日本にとって必要なのは、米中関係が良好な関係を維持することであるものの、この 2 国間の外交に関して、残念ながら日本は重要なプレーヤーになれるとは考え難く、今後 10 年は非常に厳しい状況にあると予想される。こうした環境下で、日本としては、経済面では中国に向かい、その一方で、安全保障に関しては米国に依存するということが持続可能なかどうかという問に答えていかなければならず、これは日本だけではなく、すべてのアジアの国々が直面している問題だと言える。

今後の日本の戦略としては、一つ目は TPP や日中韓など複数のグローバル経済の枠組みを活用しながらより一層のグローバル化を図ることである。また、日本がやるべきこととして、今回開設されたような公共政策に関する研究所を持つことが挙げられる。こうした研究所が中心となって優秀な人材を結集し、非常に複雑な世界を分析して、さまざまなオプションを持つという点では、日本はアメリカと比べると少し遅れており、この国際総合研究所は将来の世界の戦略に対しても非常に重要である。

#### 基調講演：川口順子（参議院議員）

##### 「激動する世界における日本の役割と戦略」

日本はこれまでアジアにおいて、ODA などの経済発展、平和的発展のインフラづくりに貢献してきた。また安全保障面では米軍の前方展開基地であり続けており、発展のモデル、追いつくべき存在として常にアジアの先頭に立ってきた。そして今、アジアは世界の成長センターと言われている。

これからのアジアを 10 年位のタームで考えたい。

一つ目は、中国経済は今後徐々に減速していくだろうが（人口は 2030 年ピークの 14.6 億人に達し、以後減少に向かうと推測される：国連将来人口推計 2011）、インド、ベトナムなどの後続の諸国があり、アジアはずっと世界の成長センターであり続ける。アジアの世紀は終わらないと考えられる。二つ目は、現在、アメリカと中国という二大パワーのシフトがアジアを舞台に起こりつつあり、パワーシフトは歴史的にも、外交、安全保障面での不安定さをもたらすということである。今後のアジアも例外ではない。特にアジアにおいては、政治体制が違う国が混在していることがこうした不安定化に拍車をかける。民主主義的政治手法とトップダウン型の政治手法の違いが解決を難しくする。

こうした中で、アジアが今後どの方向に行くのかについて考える際には、今後の米中関係の進展が鍵になると考える。さらに、世界レベルでの課題として、資源エネルギー、水、食料、自然災害等、経済成長の制約になる問題にも対処していくことが必要となる。

日本が果たしていくべき役割としては、まずアジアの繁栄を継続させるための貢献であり、さまざまな成長制約を取り除くべく知恵を出し、例えば ASEAN などの枠組みを活用しつつ、アジア域内での共同行動の種をまき、リーダーシップを取っていくことである。

さらに、アメリカが安全保障面で今後もアジアにコミットし続けるようにすることや、アジア地域で共通の市場ルールを持つための知恵を提供する等、アジア域内で統合的な制度作りを主導していくことも大事な役割だと考える。そのために、各国と機能的に連携し、また、IT の時代、日本は各国民達と多層につながらなければならない。アジアが世界経済の発展のエンジンであり続けるためには、課題先進国として自らの課題を克服し、強靱な日本にしていくことが当然重要な前提である。

### (ディスカッション)

コメンテーター：ジェラルド・カーティス（コロンビア大学教授）

西村英俊（東アジア・ASEAN 経済研究センター事務総長）

モデレーター：岡部直明（日本経済新聞コラムニスト）

### ○カーティス氏

今後 10 年、課題の多くは自国内にあると考える。したがって、まずは **think locally** で、自国をいかに良くするか、いかに自国のニーズに対応する政治制度にするかを考える必要がある。こうした点を考える際には、民主主義全体が直面する問題でもあるが、改めて今日の民主主義が、政府にこうした課題を解決できるような能力を与え、実行すべきことを実現できているのか、またその結果として、自国を国際的な競争力を有する国にできているのかを問い直すところに来ている。例えば、民主主義制度の下で、政府が支出や給付を削減し、増税をした上で、インフラに投資するということが本当にできるのかという点について考える必要がある。

現在、我々が直面しているこれらの課題については日本から学ぶことが多いと考える。例えば高齢化社会の中で、どのように医療を提供するのかという問題については、日本には質の高い国民皆保険があり、また介護保険もあるにもかかわらず、GDP に占める医療費の割合はアメリカの半分である。また、基調講演の中でも述べられていた、日本経済社会の強靱さ、復元力に加えて、義務教育についても日本から学ぶべき点が多く存在している。

一方で、国際的な舞台では、現在の力の配分を反映した新たな国際的な制度をつくるべきであり、この点でアジアは非常に大きな進展を示している。ブレマー氏の言う「G0」とは、まだ定義されていない国際秩序の中にいるということであり、新しい国際秩序を定義して、制度をつくる必要がある。

この中で重要なのは中国の超大国化への対処である。これはアジアのみならず世界的な問題であり、アメリカがアジアを重視するのも中国の存在があるからだ。しかし中国を敵に回すのではなく、中国と協力しなければいけない。そして、中国への対処に関して長い歴史を持つという観点から、日本はこの分野で非常に重要な役割を持っている。

今後、こうした国内外の課題の対処について、日本のリーダーシップが必要であり、そのためにも日本の政治がもっと安定化することを期待している。

## ○西村氏

東アジア・ASEAN 経済研究センター（ERIA）は、現在、国際社会は、ファーストアンバンドリングからセカンドアンバンドリングの時代にパラダイムシフトが起こったと見ている。アンバンドリングとは、束縛から解放されてバラバラに分かれることを言う。ファーストアンバンドリングとは国内市場への束縛からの解放、国際市場への進出であり、それに対してセカンドアンバンドリングは、情報社会の進展により生産拠点の国内への束縛が解放され、企業の生産プロセスがバラバラに最適地に飛び、それらがネットワークでつながれた状態にあるということの意味している。

セカンドアンバンドリングの時代には、GATT や WTO とは違うルールが求められ、こうした中で ASEAN が出したコンセプトが連結性である。連結性のコンセプトの下では、**behind the border issues** として国家間に存在する商業制度、独禁法など、特に国の主権に関係するものについて国際協調を深化し、「連結」というアプローチが大事になる。

また、セカンドアンバンドリングのネットワーク形成に最も大きなリーダーシップを果たしたのが日本の製造業である。日本の現場の道徳習慣を持ち込み、生産することの喜びをアジアに教え、その結果、中産階級が形成され、それがこの 10 年で著しく増加した。この中産階級の拡大こそが、健全な民主主義形成の重要な要素になっている。

中国は急進的な国内改革により、この連結性を実現させた。2020 年に 1 人あたり GDP を 3000 ドルにするという目標を、10 年前倒しして達成してしまったのである。これからの伸びは緩やかなものになり、その一方で ASEAN が中国を追いながら伸びていくと考える。そのためには、この連結性を ASEAN において完成させることが不可欠であり、そのためにも日本の製造業が引き続き ASEAN 域内においてリーダーシップを果たすことが期待されている。

## ○ブレマー氏

カーティス氏の意見について、3 点について言及したい。第 1 に、制度への適応の仕方として、「狭く深くする」とことと、「広く浅くする」とことと、二つの方法があるという点である。第 2 に、アメリカの力は相対的に衰退してきているが、まだ多くの国でアメリカの力を必要としているという点。第 3 に、日本がアメリカから学ぶべきことは女性への対応の仕方であり、日本はサウジアラビア並みである。

## ○川口氏

日本は「進歩は外から来る」という発想を持つことが大事であり、女性、移民など、外から進歩が来ると頭を切り替えることが日本の改革につながる。

## ○カーティス氏

逆に日本の若者が外へ出ることが必要であり、そのためには奨学金制度をさらに充実させることが必要だ。

○西村氏

確かに、日本の学生はもっと外へ向かってチャレンジするべきだ。

○岡部氏

日本は自らがやってきたことにもっと自信を持ち、それをアジア全体に広げて、アジア太平洋の懸け橋の役割を担っていくことが必要だ。

## 第二部「世界で進む医療改革」

講演：鎌江伊三夫（慶應義塾大学教授）

### 「医療技術評価の国際的興隆と日本の針路—イノベーションと持続可能性をめざして」

今、わが国では医療費の問題、救急、医療ミス、ドラッグラグの問題などさまざまな問題が生じており医療崩壊とも言われている。これは、世界の医療の中でも大きなパラダイムシフトが起こり、医療改革が求められていることを示している。その背景には、少子高齢化など社会構造の変化や、がん治療薬をはじめ高額の医療が多数上市されてきたこと、ITや医療機器の目覚ましい技術発展、「自分で治療法を決めたい」という患者のニーズの変化などがある。

地球の資源は無限にあるわけではなく、無限に経済成長が続くわけでもない。その中で、急速に大きくなる医療ニーズにどのように対応するかは、途上国も先進国も共通に抱える問題である。そこで興隆してきたのが国際医薬経済アウトカム学会であり、そこでのキーワードは **value for money** である。

それは費用対効果を厳密・精緻に測るための考え方を意味するが、「21世紀は **value** に基づく医療を実現しなければいけない」というコンセプトに基づき、**value - based approach** という言葉も使われるようになった。これを政府レベルで実現するため政策が、近年よく使われるようになった **HTA (Health Technology Assessment ; 医療技術評価)** である。

**HTA** は政策研究として医療の技術評価を行い、イギリス、ドイツなど多くのヨーロッパ諸国やカナダ、オーストラリアで取り入れられている。アメリカではオバマ政権の医療改革の中で、**HTA** に関連した研究を行う患者中心アウトカム研究所 (**PCORI**) が国の機関として創設された。アジアでは韓国、台湾、タイが日本の国民皆保険制度に類似する保険システムを取り入れたが、同時に **HTA** も導入している。

翻って日本を見ると、**HTA** の基になる医薬経済学というバックグラウンドがまだほとんど確立されていない。これは国民皆保険の過去の成功のあまり「驕る平家は久しからず」という状態に陥っているのではないかと危惧される。我が国の医学研究は基礎研究に偏重し、臨床研究が遅れている。その上、新技術の速やかな承認を進めたいときに、費用対効果のデータまで出すのは重荷になるし、省庁の縦割り、人材やインフラ、データの不足、企業のグローバル対応の遅れなど、さまざまな問題点が指摘される。このままでは、医療分野の国際競争力という点において、わが国はきわめて憂慮すべき状態になる。最近になって厚労省もこの **HTA** をめぐる問題に着手し始め、社会保障制度と税の一体改革の中に **HTA** に関する検討への一文が盛り込まれた。そのため海外の製薬メーカーは、いま日本政府の新政策への動きに非常に注目している。**HTA** 導入は医療問題のグローバルな象徴であり、薬価制度改革の本丸である。また医療イノベーションを評価する唯一のサイエンスであり、学術立国の根幹の一つをなすものである。

**HTA** により医薬品政策やビジネス環境が国際的に激変しつつある中、今後、明治大学国

際総合研究所が医療改革もグローバルな問題のテーマの一つとして包含し、関連する研究や教育を展開していくことに強く期待する。

**(会場からの質問に対して適宜応答)**

○HTA での医療技術測定について

QALY (Quality - Adjusted Life Years)、および 1QALY あたりの費用という指標を用いて計算・評価を行っている。

○HTA は医療保険の破綻を救うことにどのように貢献するのか

研究者自身も答えを持っていない部分だが、HTA に希望をつなぐという意味はあると考えている。価格やマーケットの規模、患者の満足度を加味しながら最適な給付の分析モデルによる研究を行う必要があるが、この最適モデルがまだ作られていないため、自身への宿題としたい。

### 第三部「グローバル企業のコーポレートガバナンス」

講演：ブルース・アロンソン(クレイトン大学教授)

#### 「コーポレートガバナンスの目指すもの」

まず冒頭にオリンパス社の不祥事を取り挙げたい。グローバル市場で成功している会社で、社外取締役が 3 名もおり、形式的に問題がないと思われる会社にどうしてこのようなことが起こったか。この点について 2 点の指摘をしたい。

第 1 点は、コーポレートガバナンス改革の目標に関することである。日米を比較すると、アメリカでは敵対的 M&A の多かった 80 年代に経営と株主の利益相反が目立つようになり、取締役会の機能が、それまでの経営へのアドバイスから経営者の監督へと変わってきた。そしてエンロンやワールドコムのコポレートガバナンスの問題を契機に、サーベンス・オクスリー法など法律的に整備がなされた。一方日本の場合は、企業のパフォーマンスや競争力向上にウエートが置かれ、「取締役会は経営を監督する場」という発想が出にくい。「競争力やパフォーマンスの向上がコーポレートガバナンスの目標となっているのは日本だけ」である。

いま日本の株式市場では外国株主の占める割合が大きい、もっと透明性の高い制度にしなければ外国人は株を買わなくなるし、金融市場はグローバル化しているので、日本もそのルールに従う必要があるという議論がよくされている。ただ、これでは各企業が自分に最も合う制度にすべく、外国からの投資を増やしたい企業のみがそのようなコーポレートガバナンス改革を行えば良いという反論を招きかねない。コーポレートガバナンス改革の目標としては、むしろ惨劇的な損失を避ける、あるいは制限する目的で、保険をかけるようなものにするという考え方の方がより適切である。

第 2 点として、実効性のあるコーポレートガバナンス制度について述べる。独立取締役は、その数よりも経営監督機能の手段提供において意味があるという。その一つは情報提供であり、これには社内での情報共有と外部向けの情報開示がある。もう一つは、私人としての訴訟である。これは「ノー」と言えるインセンティブづくり、コーポレートガバナンスの目標機能不全の開示や事業遂行のベストプラクティス確立という点で意味を持っている。

それでも会社の機関に関する問題は残るのであり、社長の後継者の選択権の問題と、取締役会の機能の問題が挙げられる。後者についてはトヨタとソニーが良い例であり、トヨタでは最近まで業務執行と取締役会が一体となっていたのに対して、ソニーでは業務執行と監督機能がはっきり分かれている。

より効果的な経営監督システムにするためには、必ずしもアメリカのシステムを真似するのではなく、日本の既存のシステムをベースに考えることができると考えている。学者はコーポレートガバナンスの目標についてきちんと議論をする一方で、実務家は現実的な手段を考えるという両者の協力が大事であり、その意味でも明治大学国際総合研究所には

大いに期待している。

### (ディスカッション)

コメンテーター：藤田純孝（日本 CFO 協会理事長）

三和裕美子（明治大学教授）

モデレーター：岡部直明（日本経済新聞コラムニスト）

### ○藤田氏

コーポレートガバナンスに言及し、日本型対欧米型、仕組み対実質という枠組みでとらえられるが、何よりもまず制度の中に実効性が入っていることが重要であり、企業の特성에合わせた実効性のある仕組みがあれば、どちらの形式でも適切なガバナンスをつくり得る点を指摘したい。

次に社外取締役の機能と独立性について、日本にはその企業で育った取締役でなければ経営の本質的な問題がわからないという考え方があるが、異なった経験や知見からの意見、提案はきわめて有効であり、高い独立性を持った社外取締役からは、内部にはわからないことも得られる。企業風土にもよるが、社内取締役は会社のトップに選ばれたという意識がどこかにある。それが、ものが言えないというところにつながり、時に大きなリスクとして顕在化することがある。トップ（社長）による指名という慣行も見直すべきかもしれない。また日本の企業では往々にして、執行役会でかなり重要なものが審議・決定されるが、それに対するチェックのメカニズムをどうつくるかも非常に大事な点である。

最後に「これらの点について、統一的な解は多分ない。それぞれの企業の規模や経済環境、発展段階という特性に支配される事柄なので、各々が適正な経営ができる仕組みを設計していくべきであり、いくつかの仕組みを取り合わせたものがコーポレートガバナンスに最も適しているのではないか」との私見を申し上げたい。

### ○三和氏

外国人投資家、大規模な機関投資家とコーポレートガバナンスという視点からコメントをしたい。オリンパス問題においては、大株主の **Harris Associates** や **Southeastern** をはじめとする外国人投資家は、菊川社長が退任を表明した時点で、それを歓迎して上場維持を意見表明として提出したが、一方で国内の機関投資家は株の売却を行った。これは上場廃止を予想した結果だろうが、上場維持のために自ら行動するという海外の機関投資家とのスタンスの違いが明確に表れた結果となった。

日本のコーポレートガバナンス改革の状況に鑑みると、日本の機関投資家はコーポレートガバナンスの目標をパフォーマンスに求めるとのアロンソン氏の見方に賛意を示したい。

しかし最近、海外の機関投資家の動きを受けて変わりつつあり、2000年代半ば以降、海外の機関投資家はものを言うだけでは不十分だと認識して、環境問題や社会問題にも目

を向け始めた。これは機関投資家の目標が長期的な企業の存続にあるからであり、日本でもコーポレートガバナンスの目標が、透明性や企業の長期的な繁栄に変わってきたこととも呼応している。そのためには、取締役会において多様な価値観を持つ独立取締役をもっと充実させるべきであり、それによって優れたチェックシステムが構築できると考える。コーポレートガバナンスは事が起こってから対応するのではなく、東洋医学の予防医学的な観点で考えるべきだ。

#### ○アロンソン氏

社長の後継者選択権の問題については、メインビジネスからは社長候補が出ず、財テク部門から次々と出たことがオリンパス問題の一つの特徴だ。

#### ○藤田氏

取締役の独立性以前に意思決定のメカニズムに問題があり、内部統制が正しくできていればかなりの問題は防ぎ得たと考える。

#### ○三和氏

この問題は、社長の独裁状態と、交代のメカニズムの不透明さにあると考える。

#### ○岡部氏

社外取締役の義務化については、経団連や全銀協が反対していることについてどう考えるか。

#### ○藤田氏

経団連等の反論は、導入の意義そのものを否定しているのではなく、法律で強制することの是非の議論にあるのではないかと考えている。

#### ○三和氏

社外取締役については、より厳格に独立性を定義する必要があり、その前提の下で、会社法の中での議論と、自主規制機関での対応の両方を議論すべきだ。

#### ○（会場より）

時価会計導入が引き起こしたことについて触れる必要があるのではないか。

#### ○藤田氏

時価会計導入は当時多くの企業の苦勞を伴ったが、変わったからこの問題が起こったというのは本質ではなく、財務報告書をつくるルールに則り正しく報告するのが企業の責務

である。

○（会場より）

独立取締役を証券取引所が派遣してはどうか。

○アロンソン氏

どんな制度でもゲートキーパーは自分で選ぶものだ。また政府や業界の機構に選択を委ねるのは手間や費用がかかり、透明性や責任の問題もあって実現していない。

○（会場より）

オリンパスの不祥事は日本独特のものなのか、アメリカでも同様な問題は起こり得るか。

○アロンソン氏

アメリカのコーポレートガバナンス制度は決して完璧なものではないが、何十年もかけて進化しており、基本的な利害相反の取り扱い方はできている。日本は、日本のシステムに合うようなものにしていけばいいのだが、経営監督の機能については強化すべきである。

○岡部氏

国際総合研究所はこれらの問題を討議するのにふさわしい場所だと思われる。

以上