

Contents *****

特集：経済同友会「全国セミナー」で考えたこと	1p
＜海外報道ウォッチ＞	
当今の「西側=G7」事情	6p
＜From the Editor＞ 広島サミットへの道	8p

特集：経済同友会「全国セミナー」で考えたこと

先週4月13-14日、長崎市で行われた経済同友会「全国セミナー」に参加してきました。全国セミナーがリアルで実施されるのは4年ぶりのこと。当日は会場の「出島メッセ長崎」に全国から1100人の会員が集結し、「コロナ明け」を実感する機会となりました。

長崎大会のテーマは、「経済人として安全保障にどう向き合うか」。ウクライナ戦争の長期化に米中対立の激化と、企業を取り巻く環境は厳しさを増している。「経済安全保障」が重要であることは百も承知しているが、それでわが社は具体的に何をどうしたらいいのか。多くの企業経営者がそのことで迷っている。長崎大会は、その格好のショーケースとなったのではないかと思います。

以下はそこで学習したこと、考えたことをまとめておきたいと思います。

● 「コロナ明け」待望のイベント

世間的にはあまり知られていないことではないかと思うのだが、経済同友会は全国組織ではない。東京にある「公益社団法人 経済同友会」の兄弟組織として、都道府県別に44の「経済同友会」組織が存在するものの、それぞれは独立した組織であり、上下関係や指揮命令系統は存在しない¹。同じ経済団体でも、経団連や日商とはここが大きく違う。

組織形態も一般社団法人であったり、任意団体であったりする。しかも「三重県は中部経済同友会に含まれる」というローカルルールがあったり、名称も「岐阜県経済同友会」（県がつく）とか「金沢経済同友会」（県名ではない）など個性豊かなのである。

こういう点が、いかにも「経営者個人の集まり」である同友会らしさだと思うのだが、ほぼ唯一の決まりごとが「年に1度、全国セミナーを共同で実施する」ことなのである。

¹ <https://www.doyukai.or.jp/links/doyukailist.html>

ところがコロナ下においては、この全国セミナーがなかなか開催できなかった。櫻田謙悟代表幹事は、来週 4 月 27 日の定時総会で 2 期 4 年の任期を終えるが、リアル方式の全国セミナーはこの長崎大会が文字通り「最初で最後」の機会となった。あらためて **2020 年春以降のパンデミックの長さを実感する**ところである。

会場内の雰囲気は以下の写真をご覧ください。「出島メッセ長崎」は、2020 年 3 月に完成した長崎市のコンベンションホールで、「JR 長崎駅の隣」という場所の便利さもさることながら、当日は 3800 平米という巨大会場をフルに使っての会議となった。

しかるに何しろ「コロナ後初」であるし、開催ノウハウも途切れており、感染状況を見極めながらの作業だったのだから、地元関係者の準備は困難を極めたことだろう。



それでも、昨年 9 月に西九州新幹線が開業したばかりの「観光地・長崎」としては、全国セミナーは待望久しい大型イベントであったはず。夜の懇親会では郷土料理や地酒が提供され、地元高校生による龍踊（じゃおどり）やマグロ解体ショーなどのアトラクションが披露された。地方紙の長崎新聞は、「**本格コンベンションの“前哨戦” 『高い評価』に自信**」（4 月 15 日）と報じている²。

長崎大会の最後には、ご当地・ジャパネット HD 代表の高田旭人 CEO から、来年春に完成予定の「長崎スタジアムシティプロジェクト」³のプレゼンテーションも行われた。**スポーツを軸に地域経済を盛り上げていく構想**なのだが、先進的な取り組みが多く盛り込まれていて、全国から人を呼び込もうという地元の熱意が伝わってきた。

ちなみに来年は、福井経済同友会の番となる。来年 4 月には北陸新幹線が福井県敦賀駅まで延伸する予定なので、これまた地元としては力が入るところであろう。日本全体の人口減少が進む中であって、**地域活性化のためのこの手のイベントが丸 3 年も「封印」されてきた**ことは、何とも惜しまれることではなかったか。

² <https://nordot.app/1019789979577384960>

³ <https://www.nagasakiadiumcity.com/>

●この1年間で企業を取り巻く環境は激変

ということで、長崎大会は「まことに結構でした」ということになるのだが、去年は神戸経済同友会が直前に開催を断念している。神戸と長崎、ともに港を有し、観光資源が豊富な都市同士が、1年違いで明暗を分けたことになる。大型イベントが開催できるかどうか直前までわからない。こんなリスクを抱える日々も、すっかり当たり前のことになって久しいのである。

しかるに企業が抱えるリスクは、今やパンデミックだけに止まらない。全国セミナー神戸大会が中止になった昨年4月、経済同友会はその直前に発生したウクライナ問題を扱う特別プログラムをリモート形式で開催した。たまたま筆者はそのモデレーターを務めたのだが、「対ロシア金融制裁に効果はあるか?」「日本はサハリン2から撤退すべきか?」「世界の貿易投資関係はどうなるのか?」「ロシア国内の工場は閉鎖すべきか?」といったテーマについて、経営者の間で真剣な議論が交わされたものである。

その時点としては、いずれも興味深いテーマであったのだが、1年たってみると今では「常識」になっていることばかりである。きっとわれわれは、異常なことを異常だと感じなくなるくらい、異常な1年を過ごしているのであろう。

この間に個人的にもっとも衝撃的だったのは、昨年12月に閣議決定された新しい「国家安全保障戦略」の序文が、「グローバリゼーションと相互依存のみによって国際社会の平和と発展は保証されない」という一文で始まることである。長らくビジネス界に身を置いてきた者としては残念ではあるが、これには同意せざるを得ない。

グローバリゼーションを通じて、各国の経済関係が緊密化するのには基本的に良いことである。経済成長がもたらされるし、戦争が起きにくくなる効果も一定程度はあるのであろう。しかし時として、政治の論理は経済のそれと大きく食い違う。プーチン大統領のウクライナ侵攻という決断は、多くの人の予想を裏切るものであった。そうだとしたら、習近平国家主席も台湾問題について、同様な「計算違い」をするかもしれない。それに対して、自信をもって「ノー」と言い切れる人がどれだけ居るだろうか。

20世紀初頭に英国の作家兼政治家のノーマン・エンジェルは、「経済の相互依存関係の高まりによって、大国間戦争はもはや不可能になった」と断じた。その直後に第一次世界大戦が勃発したため、彼の理想論は完膚なきまでに否定された。しかるにそれから1世紀後になって、似たようなことが繰り返されているのではないか。

冷戦が終了した30年くらい前には、経済がボーダーレスになって世界は平和になるとの理想が語られたものである。当時はまだ「経済成長すれば、中国は民主化するだろう」という期待もあったし、「マクドナルドがある国同士は戦争をしない」といった議論もあった。しかしそれらは、20世紀のエンジェルの垂流に過ぎなかったようである。

2022年のウクライナ戦争勃発以降の世界経済は、これまでの思い込みを清算したうえで考えていかなければならない。問題は「では、どうやって?」である。

●長崎大会で語られた「企業と安全保障」

今年の長崎大会のテーマは、「経済人として安全保障にどう向き合うか」であった。以下は2日間にわたる討議に関する個人的なメモである。

外部から専門家を招いての第1セッション「世界を取り巻く安全保障の現状と今後の国際秩序形成への課題」は、筆者がモデレーターを務める機会を得た。

問題提起を行った鈴木一人・東大教授は、安全保障秩序には3つの基軸があると整理する。第1は米中対立で、対中半導体輸出規制や台湾情勢の問題が含まれる。第2はロシアによるウクライナ侵攻で、「勝者のいない戦争」には経済制裁の効果も薄く、エネルギー市場にも影響を及ぼす。第3が経済安全保障であり、各国間で経済が「武器化」される中にあることは、企業は事業戦略の練り直しが必要になってくる。

2人のパネリストからは、「グローバル化がアジア経済を育ててくれたが、そのグローバル化は行き過ぎから見直し時期にある」「特に米国が孤立主義に陥らないように、日本としても努力する必要がある」（中尾武彦・前アジア開発銀行総裁）、「技術の進歩により戦争の手法が変わってきている。日本は防衛産業や研究開発の仕組みを変えるべき」「中国は日米同盟だけでは止められなくなりつつある」（兼原信克・元内閣官房副長官補）などの指摘があった。お三方の議論は軍事から経済、さらに金融や技術など広範にわたり、モデレーターとしては大いに楽しませていただいた。

経営者が登壇する第2セッションでは、サプライチェーンの経済安全保障に関する各業界からの報告があった。エネルギー業界は文字通りの「地政学リスク」に直面し、国際価格が乱高下する中での安定供給に取り組んでいる。自動車部品業界は、1次から5次までの下請け企業という「深くて長くて複雑な」サプライチェーンを抱え、リスク管理項目の再整理に戸惑いを隠せない。さらに食品業界では、パンデミックや自然災害、為替などの問題もあり、さらに日本の流通には「安全保障以前の問題がある」との指摘もあった。

これらの発表の中には、企業活動にはつきものの「現場の知恵」が豊富に盛り込まれていて、「日本経済の今」について教わるところ大であった。

翌日の第3セッションでも、全国各地の経済同友会のトップたちが「安全保障にどう向き合うか」を語った。なかでも、沖縄経済同友会の瀨辺美紀代表幹事による報告は迫力満点だった。台湾有事が発生した際には、台湾に在住する2万4000人の邦人脱出をどうするかがテーマになる。しかし本当に軍事侵攻が行われた場合、台湾に近い与那国島など先島諸島からも約10万人の住民退避が課題になるのだという。

しかし国民保護のシミュレーションを実施すると、どうしても「島に残りたい、島を出られない人たち」が存在する。そうなるとう「シェルターを作るか」といった話になってくる。さらに島の生活インフラ（電気、ガス、医療など）を維持する人たちも残らねばならず、企業は「いざというときに誰が残るか」を決めなければならないという。ここまで来ると、「有事」という言葉が切実味を帯びてくる。

●企業にとっての具体的方策とは

2 日間の議論に参加して勉強にはなったのだが、クリアカットな「回答」があるわけではない。結局は個々の企業が自社に合わせたソリューションを見出していくしかない。

筆者なりの現時点のアイデアを以下の通りまとめておこう。これから時間をかけて、考えを深めていきたいところである。

<企業としての方策>

1. 経済インテリジェンスを身につける

当たり前のことだが、まずは自前の見識を磨かなければならない。これは「外注」したり、流行りの”Chat GPT”を頼ったりしても意味がない。社内にそれなりの人材を確保し、トップが自分で勉強するところから始める必要がある。

2. コンプライアンスではなくリスク判断を

経済安全保障について、お上が「べからず集」のようなものを作ってくれるのを待っているのは勘違いもいいところである。法令を遵守しているからと言って、自社の安全保障を担保できるものではない。「自社が取り得るリスク」「取り得ないリスク」を日頃から検討しておくべきである。

3. サプライチェーンには合理性の追求を

安全保障問題以前に、企業は「レジリエントなサプライチェーン」を目指すべきである。流通網に「これで完璧」などということはなく、状況に合わせて不断の見直しを続けていく以外にない。その場合に重要なのは、何よりも合理性の追求である。合理的な流通網は、そうでないものに比べてはるかに修正が容易であるからだ。

<政府としての方策>

4. “Small yard, High fence”原則

対中輸出規制はハイテク分野のみに限定すべきである。半導体も低価格帯のものはむしろ積極的に輸出すべきである。結果的にその方が中国の国産化動機が薄れるはずである。中国の半導体産業はかならずしも強くはない。現状の中国では EV や電池が強くなっており、むしろ対中 EV 輸入規制の方がニーズが高いのではないか。

5. 官民ネットワーク型の合意形成を

日本企業は業界団体ごとにまとまっていて、このことが従来の官民連携のルートとなっている。しかし経済安全保障に関する個別の問題は、どうしても「他社の前では聞けない」話が多くなる。従って官民の情報協力は「駆け込み寺」スタイルでないと実効性が低くなる。なるべく非公式な形で情報を共有し、政策決定も柔軟なスタイルにしていく必要がある。

<海外報道ウォッチ>

当今の「西側=G7」事情

(観察対象：The Economist)

広島 G7 サミット (5/19-21) まで残り 1 か月。国内的には大イベントだが、「G7」という言葉に昔日の輝きはない。1975 年に仏ランブイエで第 1 回が行われた当時は、まさに世界を導く”The Summit”であり、日本がその一員であることは晴れがましいことだったが。

その後、「サミット」は数多く行われるようになり、G7 はその”One of them”となっていく。世界経済に占める西側諸国のシェアも低下した。2008 年の国際金融危機以後は、「G7 よりも G20」の時代となる。しかるにこの G20 は機能しない。何しろロシアがメンバーに入っているくらいなので。ついには「G ゼロ」(©ユーラシアグループ) と呼ばれる無秩序状態に至っている。さて、当世の G7 や「西側」はどんな風に見られているのだろうか。

先週の The Economist 誌カバーストーリーは、“**Can the West win the rest?**” (西側はその他大勢に勝てるのか?)⁴。副題には”In a more transactional world, the price of influence is going up” (実利重視の世の中で、影響力の対価は上昇する) とある。”transactional”の訳し方が悩ましいが、要は「出たところ勝負で、おトクな側につく国が増えている」ということだ。グローバル・サウスの国々は計算高いので、黙って西側についてきてくれるわけではない。

- * 世界は欧米圏と中ロ同盟に二分されている、と表現するのが昨今の流行りだが、21 世紀の地政学においては、どちらにも味方したくない 100 カ国に 40 億人が住んでいる。
- * これら非同盟諸国は重要性を増している。インドやサウジはより大きな発言権を求め、分断を超えた取引を行っている。中国と西側はどちらがよりおトクなのかと。
- * 彼ら非同盟 25 カ国を過小評価してはならない。まず彼らは世界人口の 45%を占め、GDP 比率は 1989 年の 11%から 18%に上昇し、EU を超えている。次に実利的な対外策を採り、国連や IMF など戦後秩序には懐疑的だ。西側は偽善的だとも見なしている。
- * 各国が優位に立とうとするから、OPEC は欧米の意に反して減産を行う。ブラジルはウクライナ終戦に向けて「平和クラブ」を推進し、インドはグローバル・サウスのロビー活動を展開する。トルコが無人機を売るなどの野心的な動きも目立つ。
- * 超大国は彼らを取り込もうとする。中国は非同盟諸国を買収可能と見ていて、インフラや技術や武器を惜しみなく提供する。しかし権威主義的な中国のソフトパワーには限界がある。チャイナマネーを受け取った市民が北京に門前群れを成すことはない。
- * 西側諸国は影響力を競い合う体制を整えるべきだ。リベラルな秩序に訴えるだけでは届かない。アメとムチを織り交ぜた取引関係を構築する必要がある。市場アクセス、技術、情報の自由などは、変わらぬ西側の強みだ。債務免除や気候変動対策もある。40 億人以上が、西側は何を提供できるのかを知りたがっている。

⁴ https://www.economist.com/leaders/2023/04/13/can-the-west-win-over-the-rest?itm_source=parsely-api

「リベラルな国際秩序」という言い方は、既に無条件で支持されるものではなくて
いる。「ルール重視の秩序」という言い方も、非同盟諸国から見れば、それは西側が勝手に作ったルールでしょ？（私たちの意見は取り入れられていない。だってわれわれはその頃、あなた方の植民地だったから！）ということになる。昨今の G7 では「法の支配」という言い方をする。 価値観の押し付けにならないように、という日本式の配慮である。

逆に言えば、米バイデン政権による「民主主義サミット」などは最悪の取り組みと言えよう。ところが人権や気候変動の問題で、途上国に対して「上から目線」の説教をしたくて仕方がないという困った「西側」も存在する。G7 唯一のアジアメンバーである日本としては、ここは議長国として両者の間に立たねばならないところである。

さらに悩ましいことに西側諸国は一枚岩ではなく、抜け駆けを図ろうとしてドジを踏む者も居る。直近では、エマニュエル・マクロン仏大統領の例がある。同じ号の”**Emmanuel Macron’s blunder over Taiwan**”（台湾をめぐるマクロンの大ボカ）⁵をご参照。

- * 中国の軍艦が4月8日に再び台湾を包囲し、戦闘機は攻撃の訓練を行っている。緊張が高まっている今、同盟国が発する外交的な言辞には細心の注意が必要である。
- * ところが欧州でもっとも経験豊かなマクロン大統領が、「戦略的自律性」の下に欧州は台湾危機に対して米国の「フォロワー」であってはならないと述べたのだ。その後、訂正はしたものの、マクロン氏の信頼と欧米の結束には傷がついてしまった。
- * 北京訪問自体は悪くはなかった。しかし彼は習近平国家主席を喜ばせてしまった。第1の誤りは欧州を分断し、欧米を分かたつという中国の野望を手伝ったこと。民主主義国の協調が必要な場面で、欧州はワシントンの指図を受けないと言ってしまったのだ。
- * 第2の誤りは台湾に対する同盟国の支持を弱めたことだ。インド太平洋に基地を持つフランスは多くの軍事的貢献をしており、今週はフリゲート艦を台湾海峡に航行させた。しかしマクロン氏の「台湾は欧州の問題ではない」発言で台無しになった。
- * 台湾は欧州にとって重要である。一部が戦争や対中制裁に否定的だったとしても、それは密室で協議すべきことだ。しかもマクロン氏は、ウクライナ支援を擁護する米国人に対し、そのカネを他に使えと主張する国内の批判者に対して困難にさせている。

なるほど「抑止力」という言葉を、われわれはつい「軍事力の量」などデジタルな尺度で考えがちである。そうではなく、抑止力とはまさに「ヤクザが怖いと思われる」ようにアナログな感覚なのであろう。だからこそ、ヤクザは「怖そうな外見」にこだわるのだ。ゆえにマクロン大統領のように、足並みを乱した仲間は非難されてしかるべきである。マクロンさん、国内の年金改革への反対デモなどで頭にきていたんでしょけどね。

⁵ <https://www.economist.com/leaders/2023/04/12/emmanuel-macrons-blunder-over-taiwan>

<From the Editor> 広島サミットへの道

5月19-21日に広島G7サミットの開催場所となるのは、グランドプリンスホテル広島⁶だそうです。宇品島の造船所跡地にバブル期に建てられたもので、広島市の中心地からも近く、橋の部分を固めてしまえば警備も簡単。しかも目の前にマリーナがあり、世界遺産の厳島（宮島）へは高速船ですぐなのだから。売り文句は、「瀬戸内海の絶景を望む空と海に囲まれたアーバンリゾート」。なるほど好都合な場所があったものです。

しかもこの会場、2016年の伊勢志摩サミットの際に、G7外相会合が行われたという実績がある。当時の「おもてなしの記録」（食事メニューや贈呈品）は、ちゃんと外務省のHPに残っています⁷。さらにこのとき、外相として議長を務めたのは岸田文雄現総理だったというのだから、まことによくできています。

このときに広島を訪れた顔ぶれを振り返ってみると、米国からはジョン・ケリー国務長官が来ていた。そうそう、あのときはケリー長官が強力に後押しをして、翌月にはバラク・オバマ大統領の広島訪問が実現したのです。戦後初の米大統領の広島訪問は、いくつもの偶然が重なって実現したわけですが、日本側にも用意周到な「仕込み」があったのだなと気づかされます。

しかし7年の時を経て、G7外相会合の議長を務めた人が、同じ場所で今度は首脳会合の議長を務めるとはなんたる強運か。しかも、それが自分の選挙区なのだから、これは政治家冥利に尽きるというもの。ケリー氏、今月は気候変動担当特使として来日していましたが、官邸への表敬訪問では7年前の広島の思い出話に花が咲いたのではないのでしょうか。

こういう事情を考えると、最近の岸田さんの高揚ぶりもなんとなく理解できます。懸案であったキウ訪問も果たしたし、日韓関係も改善したし（慰安婦合意は2015年に岸田外相がまとめたもの）、いろんなことに「手応え」を感じているのではないのでしょうか。

先週土曜日の和歌山県での「爆弾騒ぎ」にはドキッとさせられましたが、岸田さんは遊説活動を止めませんでしたし、その後も「握手あり」の応援活動を続けている。それくらい、4月23日の「統一地方選挙後半戦+5つの衆参補欠選挙」に賭けているのでしょうか。

うーん、そうだとすると今週末の選挙結果次第では、アレがあるのかもしれないな。昨年末までの永田町では、「サミット花道論」（不人気な岸田さんには、サミット終了後にお引き取りいただく）が語られていたものですが、昨今は支持率も上昇しているし、衆議院の「10増10減」区割りへの対応も自民党は進んでいるようだし。

先日、とある国会議員の方がこんなことを言っておられました。

「昔は統一地方選挙の期間中は、国会は開店休業状態だったものです。それが今年に入管法、マイナンバー法、GX電気事業法と次々に議案が国会に持ち込まれる。これだけ審議を急いでいるということは、やっぱり、アレがあるんですかねえ」

⁶ <https://www.princehotels.co.jp/hiroshima/>

⁷ https://www.mofa.go.jp/mofaj/ms/is_s/page4_001941.html

まさかとは思うのですけれども、「早期解散論」の可能性は無視できません。とりあえずは今週末の補欠選挙が「何勝何敗」になるかに注目です。

* 次号は大型連休を挟んで5月12日（金）にお届けします。

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。

〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1 飯野ビル <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)6871-2195 FAX:(03)6871-4945

E-mail: yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com