

国際平和とグローバル経営

茂木友三郎 氏

(キックマン(株)代表取締役会長、
(社)日本在外企業協会 副会長)



Mogi, Yuzaburo

猪口邦子 氏

(上智大学法学部教授、
前・軍縮会議日本政府代表部特命全権大使)



Inoguchi, Kuniko

平和と軍縮は、 経済発展の出発点

猪口 世界は冷戦後の不安定な過渡期をかなり長くたどっているようです。内戦、民族紛争、宗教対立など非常に根深い形で紛争が続いています。戦争が終わっても軍備がそのまま残っている。武装解除しませんから小型武器などで殺戮が繰り返されています。そういうところでは、人々は農地にもどって農村から経済を立ち上げていくという発想にならず、いつまでも武器を自分の権力ベースにおくというマインドセットから抜け出すこと

ができないのです。

大量破壊兵器の拡散問題は世界で大きな懸念となっています。核やテロの不安が常に私たちの社会を脅かすものになっています。同時に通常兵器の問題があります。対人地雷や小型武器です。小型武器で毎年50万人が亡くなっています。軍縮して通常兵器の脅威を削減しないと、戦争が終わって経済立て直しを目指しても、そこでは日本のODAなどは効果を上げることができません。

私が仕事を通じて感じたのは、平和と軍縮は経済発展の出発点であるということです。日本の戦後がその手本を示していると思います。日本は最小限の自衛のための努力を維持しつつ、経済発展

にいそしんで、初めてアジアからG8の国となり、今日の大きな影響力を行使できるようになった。軍縮大使としてこのことを説明するのが一番効果的だと思いました。

茂木 私は今年もダボス会議に行ってきましたが、雰囲気は去年よりは今年の方がずっとよかったです。一つにはイラク戦争が一応終わったことがあります。おっしゃるように戦闘などがあると経済にも影響がある。まさにそうだと思います。それからアメリカの景気が順調に回復してきています。ヨーロッパもドイツ、フランスの経済が上向きになった。全体としては去年よりはよかったです。しかしテロの不安があり、これがもう一つ明るくなりきれない材料だと思います。今まで軍縮というと相対峙するグループがお互いに軍備を減らし、それによって平和を求めていこうというものだったと思いますが、テロに対する軍縮へのアプローチとはどのようなものなのですか？

「軍縮・不拡散」は 根本的な対テロ戦略

猪口 的確なご質問をいただきました。最近「軍縮・不拡散」という言葉を使います。disarmament and non-proliferationですね。まず核兵器、生物兵器、化学兵器、これらが大量破壊兵器です。これは一回の行使で大量の死者を出すので、テロとして使われることがもっとも懸念されます。他方で乗り物そのものを爆弾代わりにしてしまう。それも9・11のように3000人近い死者を出す。一つの行動で大量の破壊が発生してしまうという不安、まさにテロの不安とともに生きているわけです。

大量破壊兵器の場合、まず生物兵器と化学兵器は禁止されている兵器なので、絶対に製造しない、所持しない、移転しない。これが原則です。この放棄に対するコンプライアンス、遵守することが国際的に大きな課題です。条約は調印し、批

准して発効しているが、それを守っていない国があれば徹底的に遵守を求めて反省を促し…。

茂木 しかし、そこから兵器が流れ出てしまうわけですね。

猪口 そうです。そういうループホールを潜り抜けていくような大量破壊兵器が発生しないように、皆が気をつけるということですね。テロリストというのは条約の対象外ですから、その条約に調印している国が自分の主権の及ぶ範囲においてそういうテロリストを宿さないというかたちで大量破壊兵器の拡散を防ぐことになります。

もうひとつ重要なことは、絶対量が多ければ管理が難しくなります。核兵器に関しては、NPT (Nuclear Non-Proliferation Treaty) 上、保有することが許されている五大国があります。かれらが保有する兵器用核分裂性物質、weapon-gradeのfissile material、核兵器の原材料ですが、これが増えれば増えるほど管理がルーズになり、そこからテロリストの手に渡る危険性が出てきます。軍縮の視点から絶対量をこれ以上増やさない。カットオフ条約といいますが、これに向けて政治合意を形成するというのが私の任期中の大きな課題でした。「兵器用核分裂性物質生産禁止条約」といいます。まだ交渉に入っていませんが、この条約こそが次代の核軍縮条約であるという世界の合意をつくっていきます。これ以上の兵器用の核分裂性物質を作らないという規範を設けないと、核テロと闘うことが不徹底になる可能性があります。「軍縮・不拡散」はもっとも根本的な対テロ作戦です。

もうひとつは通常兵器の分野の小型武器です。小型武器というのは、拳銃からマンパズという飛行機を狙うこともできる携帯用の地対空ミサイルまでを言います。小型武器の特徴は一人で携帯でき作動させることができるということです。すべてのテロは小型武器で実施されてきています。今までのところ大量破壊兵器のテロはない。世界で流通している小型武器の8割が非合法のもの

言われています。小型武器は治安と国防、自衛のためにある程度は正当に保有されています。これについては否定するわけではないですが、8割の非合法所有と非合法流通の小型武器によって様々な被害が発生し、その一つがテロという形をとり得るということです。ですから小型武器の軍縮を徹底的に進めるということが、テロと戦う根本戦略です。

私が赴任しました最初のころ、アメリカはブッシュ政権の元で軍縮は後ろ向きでしたが、国際交渉では、先方のこだわりはどこにあるのかをまず把握する必要があります。アメリカは9・11以降、テロの恐怖、とくに大量破壊兵器系テロの恐怖の中にいて、すべての目的は対テロ作戦につながなければならないという価値観に依っていた。そこで私が推進した軍縮・不拡散の政策と実施に関する方向性は、小型武器が流通しないようにすることは対テロ作戦の目的にかなうのだと説得することでした。テロそのものがその武器によって実行されるというだけでなく、例えばアルカイダのような大きな犯罪組織やテロ組織の正当性の基盤は、まさに小型武器なのです。大量の小型武器を集積してその武器で村民たちを脅し、少年たちをリクルートし、小型武器で脅して人材をテロ予備軍という軍団として仕立て上げていく。それだけの人を支配する根本的なパワーの源泉は何なんだろうということ、非合法の小型武器の大量蓄積です。アルカイダと戦うのであれば小型武器軍縮そのものに取り組まなければならないと説得したところ、アメリカは180度態度を変えました。アメリカを世界認識の方に引き寄せることはよく考えていけば可能なのです。

小型武器軍縮議長総括 全会一致で採択

猪口 では小型武器をどうやって軍縮するのか。まず小型武器は世界各地にありますから、全世界

全会一致の合意がなければダメなのです。ということは国連でやらなければならない。国連の場において多国間主義で、かつ全会一致方式でやるからアメリカも協力してくれとお願いしたのです。私はその会議の議長に立候補し、全会一致で選出されました。半年くらいの準備期間に小国を重視しながら説得し、他方でアメリカにも対テロ戦略であると説得し、結果として、小国も大国も国連の小型武器軍縮の実施会議に賛成していくプロセスが去年の今ごろから夏にかけて生まれました。

これは大転換で、本当に嬉しく思いました。最初大失敗するのではないかと思っていたのですが、それぞれどうやって相手を説得するかという論理を考えて、アメリカには対テロ戦略、アフリカの小さな国、例えばルワンダ、エチオピア、あるいはエリトリアなど内戦の最大の被害国には、あなたたちは小型武器の被害者であって、世界はあなたたちを助ける責任がある、どういう被害にあってどうやってこれを取り締まったらいいか、あなたたちがオーナーシップをもって国連で訴えて欲しいと、被害国の声を吸い上げるという方法をとりました。

去年の7月、国連の第1回小型武器中間会合という実施会議が開催されました。初日、私の議長席にアメリカのコーリン・パウエル国務長官が国務次官補を通じてなんと書簡を届けてくれたんです。本当に驚きました。そこには、国連の活動の中でも小型武器軍縮については全面的にサポートできる。被害国の声を議長として集約してもらいたい。アメリカはその問題の解決を望んでいるし、いろいろなパートナーシップを組んでファンドなども出しながら小型武器の回収破壊をサポートしたいと書かれていました。これは回収破壊事業といえます。昔でいう刀狩です。日本はやり方を知っているのです。

そういうふうで大転換をしてもらうことはできるのです。当時、国連が多国間主義の場として力を失いつつあるときでした。今もなんとなく低迷

していますが、その中で私が軍縮大使として思いましたのは、時代が逆境ですから世界を大転換させることは望めない。ですが、小さな成功を積み重ねることによって、軍縮への自信と国連を中心とする多国間主義、マルチラテラリズムへの自信を回復することができる。それを狙いました。7月の会議が大成功した結果、多くの国の政府代表が国連のマルチラテラリズムは可能なのだということがわかったわけです。

茂木 その点について結論は出たのですね。

猪口 そうです。議長総括というものをまとめました。今後どういう方法でどういう形でどういう措置をもって小型武器軍縮をするかということ細部にわたる総括をまとめたのです。勝負はこれを全加盟国が全会一致で受け止めてもらえるかということです。そのときは北朝鮮、リビアあり、イラク、イランあり、みな国連加盟国ですから…。

茂木 テロ支援国家という存在がありますからね…。

猪口 そうした国も含めヨーロッパとアメリカの反目もあり、中東の難しさもありますが、結果的には全会一致で採択されました。

茂木 それはすばらしいですね。

猪口 その瞬間、議場は激しい拍手になって…。

茂木 それは大変なアチーブメントでしたね。

猪口 私もかなり重要なアチーブメントだと思います。新しい軍縮の知恵として世界に示したら、全会一致で政府代表によって受け入れられた。これが7月のことです。各国がそれを持ち帰り、国内法の整備を進める。地域的に議定書をつくり、法的に強い拘束力をもつものにしたい。そういう動きが出てきています。非常に喜ばしかったのは、10月から始まった国連総会の第一委員会という国際安全保障の委員会でのことです。各国の政府代表演説で次々と小型武器の分野では自分たちはこういう軍縮の措置をとったという報告がでてきました。たかが3カ月の間に各国が動いた

ということが分かりました。ということはこの分野の対応を世界は求めていたということです。また国連が各国の政策に直接の影響をもつことが可能であり、さらにこれだけスピード感のある対応が可能なのだということが分かった。国連の機能に対する見方は色々ありますが使い方によるのです。そして議長のような中心的な国際役職を日本が果たすとき、日本は武器輸出3原則で輸出していないから、世界を論ずるときは説得力があるのです。

茂木 自分は悪いことしていないのだから…。

猪口 きれいなことを言っても陰で大量の兵器輸出をして、かつ、そのかなりの部分が流通のどこかで非合法へ逸れてしまっている。それをフォローしきれない場合には責任を感じてもらわなければならないという視点も入れました。テロの原因として深い根っこの部分の構図はいろいろあります。それを一つひとつ解決することも重要で並行してやるのですが、もっとも根本的なことはその手段があるということです。そこに非合法の暴力手段が数多あるということです。本来であれば何日もかけた話し合いや折衝で解決されるべきことを、ついつい暴力的な手段でやってしまう。なんとしても手段を回収しなければならない。これが軍縮の視点です。それを世界に認めてもらって…。

反グローバル化デモ 国家の役割を問う

茂木 ご承知のとおり、経済面ではWTOの活動やFTAの拡がり、国境がどんどんなくなりつつあり、それをグローバリゼーションと言っています。グローバリゼーションにはプラスの面が多いが、実際にはマイナス面も少なからずある。われわれもそれに気づいています。ジュネーブでお仕事をされていて、グローバリゼーションの問題点に関して何かお感じになったことはありますか？



(茂木友三郎氏)

1935年生まれ。58年慶應義塾大学法学部卒業後、キッコーマン(株)入社。95年代表取締役社長、2004年6月代表取締役会長。61年米国コロンビア大学経営大学院(経営学修士課程)卒業。経済同友会幹事(95~2003年副代表幹事)日本経済団体連合会常任理事(アジア・太平洋地域委員会委員長)中央教育審議会副会長、国民生活審議会委員、地方制度調査会委員。著書は『海外現地生産のすすめ方』(75年東洋経済新報社)、『醤油がアメリカの食卓にのぼった日』(83年PHP研究所)、『摩擦なき国際戦略』(88年セルネット出版)その他。藍綬褒章(99年)オランダ王国オレンジ・ナッソー勲章(2003年)。

猪口 ジュネーブはいろいろな多国間交渉のサイトですので、意見交換する機会は多くあります。ジュネーブは2003年エビアン・サミットへのゲートウェイだったので、市内を中心にグローバル化の勢力と反グローバル化の勢力が結集して町も大変な騒ぎになりましたので、いろいろ考えることはあります。

まず、FTAを通じて単一市場のような方向に向かう場合、国内法をきちっと整備していくことが必要ですね。犯罪やテロ、それから麻薬や貴金属など非合法に流通するものによって、武器の購入がファイナンスされるという流れもあります。そういうことをきちっと取り締まるシステムを国内的に堅持し、協定を結ぶ相手もその水準の国内法を共有してくれるように交渉していくことが重要

だと思っています。

もうひとつは、反グローバル化の動きにどう対応するかです。グローバル化には標準化作用が強くなる。標準化されていくダイナミクスや流れと国や社会の個性をどう保つかという相克が強くなる。国や社会の個性を大事にしていく流れもそれなりにケアしていかなければならない。むしろ奨励する部分もあるだろうと思います。標準化しても個性を失わない部分もあります。そういった部分は徹底的に標準化していくという按配が判断を求められるところだと思います。

茂木 グローバリゼーションは技術を移転し、雇用を創出するなど経済の発展に相当つながるはずですが、他方でアンチ・グローバル化



(猪口邦子氏)

1953年生まれ。桜蔭中学校、米国マサチューセッツ州コンコードアカデミー高校を経て75年上智大学外国語学部卒業。82年米国エール大学大学院政治学部博士課程修了(政治学博士号取得)。81年上智大学法学部助教授、90年同教授。行革会議、防衛問題懇談会、地方制度調査会、運輸政策審議会、大学審議会などの委員を歴任。主な著書は、『ポスト覇権システムと日本の選択』(87年筑摩書房)、『現代政治学叢書第17巻戦争と平和』(89年東京大学出版会)、『政治学のすすめ』(96年筑摩書房)その他。2002年4月~2004年3月軍縮会議日本政府代表部特命全権大使。この間2003年8月から12月まで軍縮会議議長として活躍。

の動きが活発です。ダボスの会議と同じ時期に、グローバリゼーションに反対する人たちの会議が別に開かれている。グローバリゼーションには確かに問題はあるとは思いますが、それほど強いアンチ活動が出てくることに少々不思議な感じを禁じ得ません。そのへんはどうお考えですか？

猪口 難しいですね。企業の行動原理としては正しいと思います。問題は政府、国家というものがどこに立つかということだと思います。同時に国家とは何か、政府の仕事は何なのかということをお私たちに突きつけていると思います。国家には様々な機能がありますが、最後には困ったときの拠り所として機能できることが重要です。これが国民国家をつくるときの基本的な思想だと思います。20世紀は経済力で国力を競いましたので、と

もすると強い者に国家がてこ入れしていく、強者の味方という部分がありました。日本も様々な政策を通じて立派な企業基盤をつくることができ、これは20世紀の国策だったと思います。ある程度基盤が整ったときに改めて国家とは誰を助けるものなのかと、ここで仕切りなおしをするべきでしょう。

グローバリゼーションは自由競争です。ギガ・コンペティションで敗者復活もあり得る。しかし基本は大競争原理です。そういう原理は企業としては正しい原理であるし、個人としてもいいだろうが、国家としては困ったときの拠り所であって欲しい。そういう安全装置が社会のどこかにないと、グローバリゼーションの波に全員が洗われて一部の勝者だけを生み出していくこととなります。

そういうことへの漠然とした不安感があると思います。社会全体として正当性をもった不安感です。ここに応えないといけないということは、ダボスでもすでに合意があると思います。G8サミットのようなレベルでも、グローバル化は企業の行動原理としては正しい、しかし、競争に苦悩する社会や人々をケアしていかなければならないという意識が政府代表の間に出てきています。

国家がその機能を失ったときどうなるか。その機能を与える別の社会的集団がでてくる。その社会集団は極端な場合、犯罪組織だったり、テロリストたちだったり、新しいカルト的宗教だったりといういろいろな形をとり得るわけです。自治体やコミュニティが力強い発展を遂げれば防げるかもしれませんが…。この時代の課題は、国家のぶれ方があまり大きくないこと、競争原理が正しいという考え方を唯一の指針にしないことです。競争は奨励しつつも、すべての人が自己実現できる社会とはどんなものか、ということを中心に考えながら国としては動かなければならない。

非国家主体の公益活動 21世紀の新たな姿

茂木 国連のアナン事務総長が1999年ダボス会議にみえて、グローバル化の陰の部分ができるだけ少なくするように企業にも協力してもらおうという考え方を打ち出しました。それが国連のグローバル・コンパクト・イニシアティブでした。アナンさんの力説に応じて多くの多国籍企業がグローバル・コンパクトの9原則を守っています。環境、人権、労働基準にわたるもので、環境を破壊してはいけない、人権を守る、児童労働を禁ずるという内容です。この9原則に違反したら罰するというのではなく、9原則を守るべく毎年1回宣言をしてくださいという仕組みです。ヨーロッパの多くの企業が入り、アメリカの企業が続きました。私どもは日本で最初に入ったのですが、

最近増えてきまして20社近くになったかな。私どもは1年に1回、私がサインします。「われわれは9原則を守るべく努力しています」とレポートするのです。こうした姿勢がグローバル化がもたらすであろう負の部分のミニマムにすることにつながる。

猪口 素晴らしいですね。

茂木 各政府が自由主義経済を守りながら、本当に困った人を救済する。それから敗者復活のシステムに乗れず本当に立ち上がれない人々を国家が救済する。この二つを国家がやるという仕組みが大切です。

猪口 おっしゃるとおり企業の公益活動は、21世紀的などとも重要な新しい有り様だと思います。国連がそういう要請を出すのもそれだけグローバル化の負の面を見て困っているからだと思います。企業が力を発揮してくれば、影響力は大きく、資金力も技術力もありますから、大きな問題が解決できるのは事実だと思います。グローバル・リーチもある。それぞれの本当に困っている地域で何らかの手を差し伸べる。21世紀に入り、それがグローバル・トレンドにもなっているわけです。大企業、多国籍企業を含む非国家主体に協力を求めているというのも21世紀の仕組みですね。

交渉では自負を尊重、 真意を聞き取る

茂木 企業市民という考え方は、日本国内ではあたりまえのことですが、海外に行った時点でうっかりしてしまうことがあります。良き企業市民になるということは、具体的には現地の労働力を活用し登用するとか、現地の活動に参画するとか、地域社会に飛び込むとか、いろいろなことがあります。そういう良き企業市民になることを通じて、グローバル化の負の部分の少なくなる努力をする。こういうことがあってこそ自



由な経済活動が保証されます。そうじゃないと規制がどんどん出てくる。規制をなくす意味でも企業が自ら努力しなければならない。

最近コーポレート・ソーシャル・リスponsビリティ（CSR）が盛んになっていて、これは言ってみればあたりまえのことをやるんだよということですが、企業が何らかの社会的貢献をするということです。まず本来の事業活動を通じて貢献する。それにプラスして何か別の貢献をする。それをCSRと表現しています。そういうことを進めていくのがグローバル化の負の部分の部分を少なくすることに役立つのではないのでしょうか。

猪口 私の経験から小さい国の考え方や感じ方をみますと、その国や地域に自負をもってもらうことがとても重要で、それがいろいろなことを成功させます。その国も成功するし、関係においても成功していくキーポイントだと思います。

茂木 そうじゃないと企業は短期的に利益が上がっても長期的には難しくなりますね。

猪口 自負のある相手とパートナーシップを組んだら非常に楽だと思います。そうでなければ相手はどんどん保身的になってきます。長期的には

却って難しくなる。自信をもった相手と対等な関係を維持していくということがいろいろなことを容易にするのではないかと思います。例えば、宗教にかかわる問題では、相手の自負を重視しなければだめだということです。乗り出していくときはどうしても自分の価値を持ち込みます。企業経営の日本的なやり方を持ち込んでいく。しかし現地の方々にも伝統的な知恵がある。その尊厳を大事にすることですね。イスラムとの関係においても、イスラムの宗教の自負を重視するというスタンスが大事です。いったんその立場をとりますと、本当に彼らは味方してくれます。

軍縮のときも最初、アラブの国の対応は後ろ向きでした。でも、アラブの自尊心を重視すると強く表明した瞬間から、それが分水嶺となって一気に変わった。国際関係も最終的には人間関係です。相手の長年依って立つ立派な社会がそこにはある。それに対する自負を謙虚に認めて称える。直すべきことについては、自分が範を示すこと。人を説教するのではなく、自らが正しい行動をとることによって相手に分かってもらうというのが一番近道ですね。

茂木 プライドを大切にすることですね。プライドを傷つけられれば日本人だって怒る。

ただ、日本人が気がつかないプライドというのは外国人にはありますね。ことに宗教が違う、文化が違うと、相当勉強していかないと誤解されますね。

猪口 相手の話をよく聞くということですね。現場に行ってどういうことにこだわっているのかを探る。しっかり聞く力が重要です。とかく私のやり方を皆に分かってもらいたいと思いがちです。そういう気持も分かりますが、相手の言い分によく耳を傾け、何が本当に譲れないのかを知る。レッドラインといいます、本当に譲れないものは何なのかを聞き分ける。これが交渉官としての基本能力です。たぶん企業の場合もそうでしょう。相手が何にこだわっているのか。それから多くを学べる。それについて専門家からの知識の集積を活用することが大切ですが、オン・ザ・ジョブで相手と面と向かって相手の発言について聞き分ける能力が重要だと思います。

危機管理、経営リスク 世界の動きに用心

茂木 軍縮会議にお出になっていて、日本人の平和に対する感覚というのはどうですか。

猪口 非常に強いものになっています。広島、長崎を原点に世界に対して発信していく責任が日本にはあります。世界から見ると、日本は軍縮・不拡散の旗手であってほしいという希望があると思います。日本は経済大国だという自己イメージがあり、それは事実ですが、世界には経済大国はたくさんあります。でも軍縮・不拡散の本当の旗手、リーダー役に日本がふさわしいのでないかという期待があります。ここはしっかりと対応する必要があります。

茂木 日本にいと、日常的な平和の実感から悪くいうと平和ぼけ的になりがちで...

猪口 世界情勢の動きに、ごく普通に気をつけることが重要ですね。そういうアラートネスを日々の生活の中で磨いていく必要がありますね。

茂木 テロ防止には必要でしょうね。

猪口 テロだけではなく犯罪もそうです。ちょっとしたことを防ぐという意味で。これだけ相互作用の多い人間社会にはいろいろな不確定要素がありますから。それに対して常に自分と自分の庇護のもとにある者を守る意識です。企業トップなら従業員を、母親なら子どもを、上級生なら下級生を守らなければならない。そういういろいろな人間観を含めて、皆が安全であるようにという意識の鋭さを、日常的に磨くことが必要かと思いません。

平和という大きな課題とは最終的につながるかもしれないけれど、日々のことについて危機管理、安全意識を強化する必要がある。企業にとっても危機管理は特別な課題ということではなく、日常的なものの考え方の延長線上にある。それを不自然でない形で常に推進していけるというのがスマートなやり方です。

茂木 確かに外国人が日本企業に来ると、安全について無関心だとびっくりする。よくあなた今までご無事ですねと言われたりします。

猪口 昔は進出のときにもカントリーリスクを重視しましたね。今はテロのリスクとか事故、事件、あるいは企業活動から発生してしまうかもしれないことの不確定性を最小限にするためのアンテナを張り巡らせている。トップにはそういう能力が求められていると思います。危機管理や対応力とは、普通ではない症候群を見逃さない力だと思います。

茂木 またゆっくりと軍縮会議の話をお聞かせください。

猪口 経済と関連が随分ありましたね。大変興味深くお伺いしました。ありがとうございます。