



米国の影響力低下・中国の台頭・米中の戦略的競争の激化、ロシアによるウクライナ侵略をはじめとする国際秩序への挑戦行為、グローバルサウスの台頭などにより国際秩序が大きく揺らぐ中、米国のトランプ政権が矢継ぎ早に打ち出している政策が世界に多大な影響を与えている。

そこで本座談会では、企業がグローバルに活動する基盤である、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を維持・強化するための方策について議論する。

座談会

Round-table Discussion

トランプ2.0と 国際秩序の行方

現在の国際情勢ならびに 国際秩序をどう見るか

大きな連続性の中で必然的に 誕生した第2次トランプ政権

久保田 本日の座談会では、はじめに皆さまから現在の国際情勢に関する認識を伺った後、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を維持・強化するための方策や、その中で日本の役割、経団連・企業の役割についてお話しいただきます。

ご承知の通り、米国が主導してきた第2次世界大戦後の国際秩序が大きく揺らぎ、世界経済の繁栄を支えてきたブレトンウッズ体制が崩壊の危機に直面しているといえます。バイデン前政権ではG7の結束が常に重視されていましたが、トランプ政権では同盟国なども関税引き上げの対象となっています。またウクライナでは、「力による平和」を重視した停戦交渉が進められようとしています。

現在の国際情勢ならびに国際秩序をどのように分析されているか、まず秋田コメントーターに伺いたいと思います。

秋田 2025年に入って、いくつかの国際

会議に参加する機会があり、その中で、私も

含め主要なメディアがトランプ政権について思い違いをしていることに気付かされました。

1点目は、トランプ政権は突然変異ではなく、大きな連続性の中で必然的に登場した政権だと捉えるべき、という点です。現在の米国の混乱やウクライナや中東における不安定を招いている原因は、トランプ大統領の特性にあると思われるがちですが、それだけではありません。米ソ冷戦下では、米国は同盟国を守るために軍隊を派遣したり、西側諸国の成長を促すために自国の巨大市場を開放したりと、ソ連に対して西側陣営が団結するためにリーダーシップを発揮してきました。しかし、1991年のソ連崩壊を機に、その前提は変わりました。オバマ政権では、「米国はもはや世界の警察官ではない」と公言し、NATO加盟国にGDP比2%という国防費支出の目標を設定しました。さらにバイデン政権はアフガニスタンから撤退し、ウクライナ紛争では、兵器は提供しても決して介入はしませんでした。また第1次トランプ政権は環太平洋パートナーシップ協定(TPP)から離脱しましたが、バイデン氏への政権交代後も多国間貿易に戻ろうとはしませんでした。こうした流れの延長線上で現在のトランプ政権が登場したのだと感じています。

会議に参加する機会があり、その中で、私も含め主要なメディアがトランプ政権について思い違いをしていることに気付かされました。1点目は、トランプ政権は突然変異ではなく、大きな連続性の中で必然的に登場した政権だと捉えるべき、という点です。現在の米国の混乱やウクライナや中東における不安定を招いている原因は、トランプ大統領の特性にあると思われるがちですが、それだけではありません。米ソ冷戦下では、米国は同盟国を守るために軍隊を派遣したり、西側諸国の成長を促すために自国の巨大市場を開放したりと、ソ連に対して西側陣営が団結するためにリーダーシップを発揮してきました。しかし、1991年のソ連崩壊を機に、その前提は変わりました。オバマ政権では、「米国はもはや世界の警察官ではない」と公言し、NATO加盟国にGDP比2%という国防費支出の目標を設定しました。さらにバイデン政権はアフガニスタンから撤退し、ウクライナ紛争では、兵器は提供しても決して介入はしませんでした。また第1次トランプ政権は環太平洋パートナーシップ協定(TPP)から離脱しましたが、バイデン氏への政権交代後も多国間貿易に戻ろうとはしませんでした。こうした流れの延長線上で現在のトランプ政権が登場したのだと感じています。

国平和研究所(USIP)の改廃や人員削減などの強制的な措置にもつながっているのではないのでしょうか。国際秩序という、これまで重要視されてきたものが顧みられなくなっています。

安全保障や経済において、米国が秩序を形成してくれていたからこそ同盟国と良好な関係を保ち、翻って米国の利益にもつながるといふShimizuの関係を築いてきたはずですが、しかしトランプ大統領は、相互依存関係の中で、米国はこれまで負担し過ぎてきたという思いが強いのでしょうか。それが、自国の短期的な利益を徹底的に追求する「超現実主義」となって現れており、今後も様々な問題をもたらすことになるだろうと思います。

他方、中国に対する米国のアプローチの全体像はまだよく見えてきません。最近ヘグセス国防長官が訪日した際のように、同盟国に対しては一定の配慮が見られるものの、ウクライナ戦争の現状に鑑みると安心材料には欠けますし、ディール外交への恐れも拭えませんが、これまでのように同盟国を別格とする見方はなくなり、国際秩序という価値観に対するこだわりもないという現状は、日本だけでなく欧州を含む全ての同盟国にとって、大きな問題です。米国への信頼が根底から揺らい

場したのだと感じています。

2点目は、トランプ大統領は必ずしも全ての国にディール外交を行う気はないという点です。中国やロシアといった大国はディールすべき相手とみなしているものの、そのほかの経済規模の小さい国、例えばウクライナやグリーンランドを自治領とするデンマークなどに対しては強い態度で権益確保を図るという姿勢が見られます。その中間である日本や欧州に対しては、これまで米国に依存するかたちで搾取してきたのだから、その借りを返してほしい、公正なディールは期待してほしくないという意向がみえます。トランプ政権は、世界の国々を大国、小国、日欧などの三重構造で見ていると思います。

揺らぐ米国への信頼

久保田 次に佐橋先生に伺います。この3月に21世紀政策研究所(現経団連総合政策研究所)の訪米ミッションで各所を視察された所感と、国際政治学の視点から、現在の国際情勢、国際秩序をどのように分析されているか、お聞かせ下さい。

佐橋 第2次トランプ政権、いわゆる「トランプ2・0」が始まり、相手が反撃できない

でいると考えた方がいいでしょう。

世界秩序の変わり目を 好機と捉える

久保田 続いて、澤田副会長から現在の国際情勢について、ご見解を伺いたいと思います。澤田副会長は、2025年2月の訪米ミッションの際、アメリカ委員長としてワシントンDCを訪問されました。また日米経済協議会の会長も務めていらっしゃいます。様々な活動を通じ、現状をどのように捉えておられますか。

澤田 冷戦の終了と中国の台頭によって進んだグローバル化が現在、押し戻されています。このような状況は、トランプ大統領の持つ「不公平感」に起因すると捉えています。トランプ大統領が50%近くもの支持率を集めているのは、こうした考えに同調する人が多いことの表れでしょう。一般の訪米ミッションでは全米知事会に参加し、州知事の皆さんと話しましたが、彼らはそれほど暗い表情をしておらず、経済や政治に対してニュートラルなスタンスであったことが印象的でした。

世界秩序は今まさに変わろうとしています。私はこれを好機ではないかと考えています。これまでの自由貿易体制のメリットを理解し

値観・考え方の衝突という側面が重要であると捉えています。世界的に格差が広がり、移民の受け入れが進む一方で摩擦も生じていることが、このような民族主義的な価値観を力で実現しようという動きの拡大にもつながっているのではないのでしょうか。

2025年3月、北京で開催された経済フォーラムに参加しました。李強首相は演説で、今の中国経済があるのは、中国共産党の指導や国民の努力だけでなく、外国企業の貢献があったからだ、と述べていました。自国中心ではなく、多国間主義を追求しなければならぬということ、習近平国家主席も強調しています。現下の状況で外資を呼び込みたいという思いがあるのでしょうか、こうした考え方を中国が示していることに留意しておく必要があります。

トランプ政権の動きを前向きに活かすには

久保田 第2次世界大戦後の国際秩序に戻るのではなく、現在の延長線上に新たに生まれる国際秩序はどうなっていくのか、お考えを伺えますでしょうか。

秋田 トランプ政権の動きの中で、前向きに活かすべき点は2点あります。

まず、トランプ大統領は自己顕示欲や功名心が非常に強い人物です。世界秩序を全て担うほどの重荷を背負うつもりはないものの、偉大な指導者となって、歴代の大統領がなしえなかった美しいディールを成功させて、第3次世界大戦につながりかねない危険を取り除くという野心を本気で抱いていると考えています。彼が戦争を止めたいのは、世界のためというよりは自分のためでしょう。

バイデン政権は、ウクライナが戦い続けるための兵器を提供しましたが、停戦に向けて真剣に交渉してきたとはいえ、結果として多くの命が犠牲になりました。トランプ政権では少なくとも停戦に向けた動きが見られます。また中東の核開発についても、トランプ政権下で協議を進めた結果、イランが間接交渉に応じました。こうした面はプラスと捉えていいでしょう。

他方、とりわけウクライナ紛争に関しては、第3次世界大戦のリスクが高まる危険性をいまだに孕んでいます。トランプ大統領は2026年の中間選挙を見越して、年内には停戦を実現しようとするでしょう。歴史を振り返ると、1938年のミュンヘン会談では、ヒトラーに妥協した英国とフランスがチェコスロバキアの一部割譲を認めたことで、ナチス

米国の形を変え、持続可能な制度やルールで国際秩序を作り直す

佐橋 おっしゃる通り、トランプ外交は傍から見ると新規性が非常に強いところはありますが、好機につながるかもしれないという発想が重要です。従来の国際秩序は、米国だけの過剰な負担とともに、西側の価値観を主軸に構築されてきました。ところが、いまや中

ながらも、これを新しい秩序に組み替えようとする大国とのジレンマにいかに対処するかが課題になるでしょう。われわれは決して反



訪米ミッション：デラウェア州マット・マイヤー知事（中央）



訪米ミッション：サウスカロライナ州ヘンリー・マクマスター知事（左）、オレゴン州ティナ・コテック知事（右）

米の立ち位置を取るべきではありません。米国を排除した形で、これまでと違う新たな自由貿易体制のモデルを構築しようとするれば、米国・中国・第三勢力のいずれの要望も満たせないトリレンマに陥ってしまうでしょう。現実の社会構造は、米国を許容しながら、自由貿易体制の長所をどうカッピングするかというAもBも同時両立（バラコンシステム）していくテトラレンマの方向で考えなければならぬのです。日本としては、他国との貿易が不可欠ですので、同盟国である米国と協力しながら、新たなWTOや新たな国連のような枠組みを作る努力をしていくべきではないかと、前向きに捉えています。

民族主義的な価値観の衝突に潜む格差拡大や移民問題

久保田 次に東原副会長にお伺いします。日立製作所は米中それぞれで売上高1兆円以上であり、東原副会長はヨーロッパ地域委員長として、来日する欧州の多くの要人と面会されています。こうしたご経験を踏まえながら、現在の国際情勢に対するご見解を伺えますでしょうか。

東原 当社はコロナ禍を機にグローバルサプライチェーンのあり方を見直しました。世界

の各地域で独立性をもったサプライチェーンを構築する動きを進めています。その中で工場を地域ごとに建設するなど分散化を進めています。トランプ2・0の動向によっては今後の対応を見極める必要に迫られることになると考えています。例えば工場を建設して現地で労働者を雇用しても、その工場が輸入する鉄鋼とアルミニウムに25%もの関税が発動されれば価格に転嫁せざるを得ませんので、非常に悩ましいです。

また米国は冷戦時には世界への関与が非常に強かったものの、冷戦終結後は大きく変わったという点は、皆さんに同意します。さらに、従来の国際秩序が弱体化する中で、民族主義的な価値観・考え方を追求しようという動きの高まりも見られます。例えばロシアのウクライナ侵略には、ブリンケン大統領が単に旧ソ連時代の勢力圏を回復したいというだけではなく、ロシアがスラブ世界を一体化していくという考え方もあるように見えます。したがって、このような民族的な価値観が背景にあることを考えると、この問題は、ウクライナをめぐる単なる領土問題として捉えることは収まらず、相当長引くのではないかと感じています。イスラエル・ハマス間の紛争や中国・台湾間の問題も、同様の民族間の価値



東原敏昭
日立製作所会長

1977年日立製作所入社。電力や鉄道など様々な分野の制御システムの品質保証や取りまとめ業務に長く従事。国内外の子会社社長等の経営経験を経て、2014年執行役社長兼COO兼取締役、2016年執行役社長兼CEO兼取締役、2021年執行役会長兼CEO兼取締役、2022年4月より現職。社外でも日本科学技術振興財団理事長などを務め、社会課題解決や科学技術教育支援に尽力

組みが必要であり、「国際的なルールの整備」が求められます。ルールの整備は、国連やWTOなどのマルチの枠組みで進めることが理想ですが、現在の国際情勢に鑑みれば、当面はブルリラテラル・ミニラテラルの枠組み、あるいはEPA・FTAのネットワークを広げていく必要があります。

方策の二つ目は、国際場裏で存在感を高めている「グローバルサウスとの連携の強化」

国やグローバルサウスが発展し、世界のパワーバランスは数十年前と比べて様変わりしました。国際秩序のゆがんだ姿を直すだけでなく、その基礎となる制度を見直す良い機会に

図表 FUTURE DESIGN 2040 経済外交分野
目指すべき姿、政府・企業の役割

- 目指すべき姿**
- 分断が進む世界にあっても、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序の維持・強化のための取り組みが継続している
 - わが国は、主体的な外交を通じて、同志国を含む複数国間の協力やルールづくりなど共同リーダーシップの形成・発揮に存在感を示すとともに、グローバルサウス諸国からも必要なパートナーとして選ばれる国となっている
 - 戦略的自律性の確保、戦略的不可欠性の維持・獲得等を通じて、国力^{※1}を総合的に強化することによって、“small yard, high fence”^{※2}の原則のもと、「開かれた貿易投資立国」としての地位を確立している

政府の役割

- ◆ 国際ルール違反には国際ルールに基づき毅然と対応。環境変化に対応したルールづくりを提案し、諸外国に働きかけ
- ◆ 同志国に加え、社会課題の解決支援を通じてグローバルサウスとの連携を強化。それら以外の主要国との間で戦略的なコミュニケーションを確保するとともに、懸案事項の解決を通じて協力を推進
- ◆ 食料・資源・エネルギー等の特定国への過度な依存を回避する一方、それらの安定供給を確保
- ◆ 優位性・不可欠性を獲得するための技術の開発・普及を支援。それら技術を適切に管理
- ◆ ヒト、モノ、カネの諸外国からの流入に対し開かれた環境を整備

企業・経済界の役割

- ◆ 各国経済界と連携し、ルール遵守、ルールづくりを諸外国政府・国際機関へ働きかけ
- ◆ 人材の育成・交流、質の高いハード・ソフトのインフラ展開等を通じグローバルサウスの社会課題の解決に貢献
- ◆ 経営リスクを的確に把握し、研究開発対象の選定、投資先・取引先の選定、サプライチェーンの構築等に係る経営判断に適切に反映

※1 総合的な国力の主な要素：外交力、防衛力、経済力、技術力、情報力
※2 安全保障を目的とする制約は可能な限り対象を絞り、リスクに見合ったものとする一方、安全保障の対象は国外流出を厳格に防止

出所：経団連事務局作成

もできるのではないでしょう

ようか。
その際、重要なポイント
トは反米にならないこと
です。米国を遠ざけるの
ではなく、米国は米国と
して認めながら、従来の
米国依存の形を変え、持
続可能な制度とルールに
基づいて国際秩序を作り
直すという思考が重要で
しょう。

現在のトランプ政権の
動向に鑑みると、われわ
れは従来の日米同盟中心
の世界とは全く異なる
プランBを志向しがち
ですが、そうではなく
プランAをベースにし
たプランA+のような
思考が大事です。今後、
国際秩序の再編をはじめ
として、様々な面できしみが発生するでし
う。そうした中でもプランA+の思考で、
一部の国の利益だけが過度に重視されること
のないよう、持続可能な世界に作り変えてい

です。そして三つ目は、現下の厳しい国際情勢を踏まえ、経済力や技術力はもちろんのこと、防衛力や情報力を含めた「総合的な国力の強化」が必要です(図表)。

法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を維持・強化するためにはどうすべきか、その中における日本の役割について、ご見解を伺えますでしょうか。

東原 これまでの歴史を概観したうえで、日本がどうあるべきかを考える時期にきています。例えば欧州では、ウクライナ問題も含めてこれまで米国に依存しすぎたという反省のもと、軍事力を強化する動きが見られます。これは欧州の立場として時宜を得た動向だと捉えています。

こうした状況下で日本がどうすべきかを考える際、短期と中長期に分けなければなりません。そうでなければ、現段階で日本が方向を示したとしても、世界から耳を傾けてはもらえないでしょう。

短期的には、米国や欧州、中国と適度な距離感を保ちながら、それぞれに対して率直に話し合いを行うスタンスを取るべきです。彼らと平等に対話できるのは日本の良さでもあります。他方、中長期的には、サイバーを含めた防衛面およびエネルギーや食料の面でのセ

くための好機にしなければなりません。

法の支配に基づく 自由で開かれた 国際秩序の維持・強化に 向けた日本の役割

短期の視点と中長期の視点

久保田 それでは、日本の国益に資する、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を維持・強化するためにどうすべきか、その中において日本はどのような役割を担うべきかについて、議論いただきたいと思います。

経団連は昨年末、2040年のわが国のありべき姿とそこに向けた方策を『FUTURE DESIGN 2040』としてまとめました。このビジョンでは、「人口減少・少子高齢化」と「資源を持たない島国」という二つの克服すべき大きな課題に直面するわが国としては、「科学技術立国」「貿易・投資立国」を目指さなければならず、その基盤となるのが、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序であると指摘しています。

まずは国際秩序の維持・強化に向けた取り

キュリティの強化を図らなければなりません。日本の立場としては、米国や欧州、中国と率直に話し合いを行うことができる立場を貫きながら、グローバルサウスまでを含めた多国間主義的な考えのもと、リーダーシップを取るべきです。国連やWTOといった組織の再建・再構築を含め、日本が提案していくことが望ましいでしょう。それを見据え、産業界を含めて現状の基盤を強化していくことが、日本の進むべき方向だと考えています。

トランプ政権の戦略を先読みする ——キーワードは連携

澤田 トランプ大統領は非常に戦略的です。日本国内では、関税を上げれば自国民に返ってくるので、経済の教科書に照らせば、あり得ないことをしているといった声が上がっています。トランプ氏は当然それを理解しているでしょう。そのうえで、政府効率化省(DOGE)などで予算を節約した分は国民に還元するでしょうし、インフレを抑えるためにエネルギー政策の転換を図っています。使えるものは総動員して「Make America Great Again(MAGA)」を実現するという戦略なのでしょう。

エネルギー問題を考えるうえで米国にとつ



澤田 純

日本電信電話会長

1978年日本電信電話公社入社。2012年エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ代表取締役副社長経営企画部長、2014年日本電信電話代表取締役副社長、2016年NTTセキュリティ代表取締役社長、2018年日本電信電話代表取締役社長に就任。2022年から現職。日米経済協議会の会長を務める

てネットワークになるのが、パナマです。パナマ運河の管理権を押さえられてしまっているために、北極海航路を確保しようと、グリーンランドの領有に意欲を見せているのです。李嘉誠氏が率いるCK Hutchison・ホールディングスがパナマ運河の二つの港を含む約40の港湾の運営権を米企業に売却したのも、恐らくトランプ大統領の戦略を理解したうえで、今売れば利益になると判断したからでしょう。このように、トランプ政権の動きが現実の行動を起動しているのです。

トランプ政権のキーワードである「相互主義」を理解したうえで、彼らの戦略を先読みして経済界がいかに動くかを考えると、キーワードは「連携」になるでしょう。QUAD（日米豪印戦略対話）のような枠組みをベースに、グローバルサウスと連携するミニマルチラテラルのようなモデルを日本がリードすることは、米国にとってもプラスになり、恐らく反対意見は出てこないでしょう。また、日米貿易協定を再構築するような連携の取り方も必要です。

グローバル化を諦めない

佐橋 グローバル化する世界の現状がこれだ

を目指すべきであるという指摘もありました。長い歴史の中で現在という地点にいるのか、企業や政府、ジャーナリスト、学界はいま一度考える必要があるでしょう。米国は、過去にも国内に引きこもったことがありました。1860年代には、南北戦争で大量の死者を出した後、国内復興に窮し、今とは比較にならないほどの分断を国内に抱えました。また第1次世界大戦後は、国際連盟を提唱しながら米国自身が参加できませんでした。さ

け攻撃されている時代において、日本はグローバル化を諦めないことが重要です。今まさにグローバルイズムに対する批判が頂点に達したところでトランプ政権が誕生し、欧州ではポピュリズムがまん延するなど、世界は限界を迎えているようにもみえます。しかしグローバル化を諦めてしまえば、経済の下振れへの圧力になりますし、世界の分断が広がりかねません。さらに、単に自由貿易を推進するだけではなく、自由主義や人権がしっかりと花開くような制度の構築を前向きに目指すべきでしょう。トランプ大統領の4年間の任期をやり過ぎ、風がやむのを待つという戦略を取るべきではありません。

米国や世界各国に対して日本が取るべき対応は大きく二つあると考えています。まず、ミニラテラリズム（少数国協力）の思考は非常に重要です。日本はこれまで、日米韓、日米豪印といったミニラテラリズムはあくまで同盟を補完するもので、安全保障上のパートナーシップを超えるものとは捉えてきませんでした。しかしこれからの時代は、国同士の小さなグループピングが、国際秩序を支える制度の一つになるのではないのでしょうか。ミニラテラリズムは、単に米国の同盟を拡大させる一つの姿ではなく、国際秩序そのものに直結する

らに第2次世界大戦下では、欧州がナチスに支配され、英国本土は大爆撃に見舞われましたが、米国は、欧州において武器の提供以外の面から参戦しようとはしませんでした。しかし日本が国策を誤って真珠湾を攻撃したことで、米国は第2次世界大戦に参戦することとなりました。

こうした歴史を踏まえると、われわれが現在目の当たりにしているトランプ政権下の「引きこもり現象」を不可逆的なものとして見切り、米国との関係を大きく変えてしまうのは、非常に危険でしょう。欧州では、米国はもはや当てにならないという離米主義に陥っています。これは感情的には理解できますが、米国不在でも持ちこたえるという発想が重要だと考えています。

グローバルイズムを捉え直す必要性

澤田 私自身は、グローバルイズムを諦めるべきという見方です。国連などは、西洋哲学的なホモジニアスを志向する存在である一方、小さな単位で国際秩序を支えるミニラテラリズムは、多元主義と言えます。それは、従来の西洋社会では棄却されてきた考え方です。国連の本来の意味はグローバルイズムではなく、

存在にもなり得ます。世界のルール形成や安定、繁栄のために、安全保障や経済においてもミニラテラリズムの重要性を認めるべきです。

二つ目は、国連やWTOを含む、世界のガバナンスの改革です。この機会に、専門機関を含め国際機関をどう立て直すかが問われています。これまで、負担せず受益しかしていなかった国が多数でした。日本のリードで、本腰を入れて見直さなければなりません。法の支配という観点では、国際刑事裁判所（ICC）や国際司法裁判所（ICJ）のトップが日本人だということは重要です。国際協調や国際制度、国際法といった面で日本に歴史と伝統があることを忘れてはなりません。

そのうえで、米国を諦めないことが重要です。太平洋の安定を追求するうえで、米国が太平洋を向いてくれていることも僥倖であり、見逃してはならないでしょう。

離米主義に陥るのは危険

秋田 本日の議論で一致しているのは、米国は今や巨大市場を開放し、安全保障を受け持ち、世界の秩序を守る理由や体力を維持することはできないという点です。とはいえ、一足飛びに「プランB」に行くのではなく、「プランA」

アジアやアフリカを含めたあらゆる国々が主張できる多元主義であるというのが、私の意見です。

東原 今お話に出た多元主義を前提にしたうえで、ガバナンスの再構築を含め、様々な考え方で世界が形成されているということを、まずはお互い認め合うべきです。私はこれを「価値の多層化」と呼んでいます。そのうえで、多元主義に基づくガバナンスにおけるルールが破られた場合には、ペナルティを科されることがガバナンス維持のうえでは必須です。国連の再建を含め、ぜひ日本主導でガバナンスを再構築してほしいと願っています。

佐橋 グローバリズムを一つの価値観に収斂させる運動や、自己調整的な市場を前提に国家の縮小を迫る考えのように定義すると、そこに戻るべきではないでしょう。そうではなく、脱国境的な動きを強め、その中で共存の知恵を出し合うという意味であるなら、グローバルイズムはまだ必要だと考えています。現在、グローバルイズムがそのように定義されていないからこそ、改めて考えなければならぬのです。

その際に重要なのは、自由主義には文明を超えて、最大公約数的な答えがあるだろうという点です。相対主義に陥ることなく、それ



佐橋 亮
東京大学東洋文化研究所教授

イリノイ大学留学を経て、国際基督教大学卒。東京大学大学院博士課程修了、博士（法学）。専攻は国際政治学、特に米中関係、東アジアの国際関係、秩序論。オーストラリア国立大学博士研究員、東京大学特任助教、神奈川大学法学部准教授、同教授を経て、東京大学東洋文化研究所准教授、2025年より現職。スタンフォード大学アジア太平洋研究センターやウィルソン・センター、ソウル大学校国際研究所等で在外研究を行う。日本国際政治学会、日本国際交流センターで理事を務める。土地等利用状況審議会委員、科学技術外交推進会議委員

を見出す努力は必要です。例えば人権概念のように、文明を超えた共通理解がきつと存在するのです。従来はそれが見落とされてきたため、グローバルイズムはバックラッシュを抱え、反撃されてきたのでしょうか。グローバルイズムを捉え直すことが重要なのです。

世界秩序の「気候変動」を起こす中国

久保田 今後、新しい秩序を模索するに当たり、中国やグローバルサウスの台頭についてはどのような見解をお持ちでしょうか。

秋田 現在、企業や国家、人類が直面する挑戦を気候現象に例えるなら、まずインド太平洋は北朝鮮という「竜巻」に注意しなければなりません。北朝鮮による核兵器の開発は、安全保障上の竜巻を起こすかもしれません。しかし竜巻は一度起きれば消滅するので、ある意味では最低レベルの脅威と言えます。

次の段階の脅威が「台風」です。台風は何度も発生しては建物を破壊したり多数の人を殺したりする、レベルの高い脅威です。ロシアによるウクライナ侵略が台風に例えることができるでしょう。しかし、台風も最終的には衰退し、消滅します。

次の段階、すなわち、われわれが直面する

最も大きな挑戦の段階は、「気候変動」です。これは中国にあたります。気候変動のように、安全保障や政治、経済といった全てを覆うエコシステムの変化が、中国によって起こされています。中国は、竜巻や台風のように、われわれのところへやってきて何かを破壊しているわけではありません。しかし米国が主導してきたエコシステムが崩れる中、中国は「百年に一度の大きな変化」と呼ぶべき世界秩序の変化、すなわち気候変動を引き起こしているのです。われわれが考えるような法体系、民主主義的な価値観ではなく、良くも悪くも中国独自の思考が混ざったエコシステムに変えようとしていると言ってもいいでしょう。歴代の大国たる中国を復活させようとしているのです。

中国圏の拡大に対し、これまでは米国が自身の勢力圏を堅持するという形で対抗してきました。しかし今後、中国が起こす気候変動に対処するうえで、例えばビジネスとしてその気候変動を受け入れてしまった企業は、米国ではビジネスができなくなるかもしれないという懸念が生じています。このように中国問題は、世界のエコシステムの変容という問題につながっているのです。

佐橋 中国の台頭が単なる竜巻ではなく、気

政府が推し進めようとしても、企業の行動なくしては実現できない、ということです。したがって、国家として今後存続していくために、政策を実行する主役は企業であるという大前提を深く認識しなければならないでしょう。2010年代前半ごろまでのビジネスの環

境は、グローバル化された社会でした。米国は巨大市場を開放し、「世界の警察官」として巨額の軍事予算を払って西側陣営の治安を維持し、市場も維持していたため、どこに行っても安心してビジネスができるようなエコシステムの中で、企業はビジネスを展開することができました。

ところが、このような米国主導のエコシステムがなくなっただけで、恐らく企業は、中国でビジネスをしたければ中国のエコシステムに、欧州では欧州のエコシステムに従うといった流れになるでしょう。そうなれば、一つの組織がグローバルに展開する場合は分散経営せざるを得ません。グローバルにビジネスを展開する時代は終わり、各企業が属するローカルな主権国家といかに連携し、国力の維持に貢献していくかというように、主権国家との関わり方が劇的に意識される時代になったと言えるでしょう。

戦前の日本は、国家総動員法のもと軍需産業を中心に工業化を推し進めましたが、その失敗は多くの人の知るところです。国が生き残るため、企業が生き残るために、戦前とは違った形で、再び国家と企業が協業する必要に迫られるのではないのでしょうか。

候変動を起こすほどのインパクトを持っているという点には同意します。米国だけでなく世界が将来像を描き、中国を単に排除するのではなく、いかに軟着陸させ、よりサステイナブルな世界に移行させるかを考えなければなりません。

そのためには、少なくとも現在のトランプ政権は極論ばかりで、安定的に中国問題に向き合うには頼りないと感じます。ミニテラリズムや制度改革を含め、様々なことを想定しながら、中国が引き起こす気候変動に対処していかなければならないでしょう。

経団連ならびに企業の果たすべき役割

グローバル企業は分散経営、国家とも協業

久保田 これまでの内容を踏まえ、経団連ならびに企業はどのような役割を果たすべきか、ご議論いただきます。

秋田 外交や安全保障などに関し、政府要人と意見交換をする中で感じることは、経済安全保障問題への対処や、サプライチェーンの脱中国依存、中国や米国への直接投資などは、

世界の変化を見極められる人材を社内

佐橋 今後の時代を考えるうえで、これまでのような脱国境的な動きが強まるベクトルだけを想定したグローバル経営を一旦立ち止まり見直すことが非常に重要だと考えています。米中対立や米ロ対立、ロシア・ウクライナ戦争後のロシア制裁、パンデミックといった様々な背景に加え、今後はトランプ政権の関税政策による国際協調の弱体化も起こるでしょう。グローバル化を100%前提にできない世界が広がる中では、地域の実情に即したティラーメイド型の、地域を本気で知るための努力や、制度基盤の構築が求められます。

例えば中国にはアフリカ研究のシンクタンクが多数存在しますが、日本にはまだまだ不足しています。アフリカが今世紀後半にかけて成長していくことは明らかですが、日本はそれをどこまで本気で見据えてきたのでしょうか。現在日本では、地域研究が先細りの状況です。アジア・アフリカの研究が今後重要になっていくうえで、人材育成や大学レベルの教育の見直しが必要となるでしょう。

また、日米関係は今後も依然として基礎であり、重要です。元通りの外交や内政に戻ら



秋田浩之 日本経済新聞社本社コメンテーター

1987年入社。2009年から編集委員兼論説委員。2016年10～12月英フィナンシャル・タイムズ「Leader Writing Team」で社説を担当。2017年より現職。外交・安保分野を中心に、定期コメンタリーを執筆。2018年度ボーン・上田記念国際記者賞を受賞。著書に「乱流 米中日安全保障三国志」（2016年 日本経済新聞出版社）、「暗流 米中日外交三国志」（2008年、同）。1991年米ボストン大学大学院修了（国際関係論）。2006～2007年米ハーバード大学日米関係プログラム研究員

イバーやバーチャルの世界と融合した強みをさらに出せるでしょう。しかし日本では競争領域と協調領域が分化しておらず、企業内でデータを抱え込んでいるのが実情です。これをいかにつなげ、グローバルで競争力を出していくかが大きな課題です。

2点目は、頼られる日本を作っていくと

いておくことが、情報収集や判断のうえで必須なのです。前述のような組織と協働して人材育成を図ることも一案でしょう。

頼られる日本を目指して

澤田 米中間題を『ドラえもん』の登場人物になぞらえると、米国と中国という2人の『ジャイアン』からプレッシャーを受ける中で日本が『スネ夫』であり続けることは、もはや限界です。日本は『ジャイアン』と素直に対話ができる『のび太』になるべきなのです。のび太は、『ドラえもん』という唯一無二の最先端技術に支えられています。日本も、国を挙げて希少性やユニークな技術といった『ドラえもん』を世界に打ち出していかなばなりません。

国際秩序が変動する中で、企業は国家と連携しながら新しい産業を生み出していくことが求められています。私はアメリカ委員長として、米国の連邦政府だけでなく州や市にも付き合いを広げる多層的な連携活動を進めています。

また、海外に目を向けた人材を増やしていくような、企業内のグローバル化も進めていく必要があります。

東原 世界で戦っていけない企業はやがて淘汰

いうことです。例えばASEANに日本が頼りにされるには、現地の企業と一体となって事業に取り組み、win-winの関係を作っていくことが必要です。これも経団連の大きな役割と言えるでしょう。

さらに3点目として、グローバル人材の育成です。日本人は、CO、削減やフードロスといった社会課題を自分ごととして考える「Sense of ownership」にたけています。こうした主体性は最も重要です。また自分たちの文化を押しつけず、相手を理解したうえでこちらの意見を伝える共感力や、企業から一般市民までの様々な人を巻き込む力も求められます。このような主体性、共感力、人を巻き込む力をグローバルリーダー育成の核として事業を推し進めるというところに、企業としても経団連としても取り組み、頼られる日本をつくっていかねばなりません。以上の内容は、『FUTURE DESIGN 2040』にまともっているの、その社会実装に取り組んでまいりたいと思います。

秋田 日立製作所やNTTは、各国の事情や国のルール、文化などの違いに対応するため、分散経営を進めていらつしやいます。そのうえで、自由や人権、民主主義といったものは、企業理念の重要なコアとして、グロー

汰されます。これは間違いありません。経団連の課題は、経済界を束ねて、分断されたグローバル社会の中で企業が戦っていけるようにすることでしょう。

当社には現在約28万人の社員がいますが、このうち約6割が外国人で、約4割が日本人です。売り上げも同様に日本が約4割を占めています。今後海外の割合が増えていく傾向は続くと考えています。これに対応するため、前述の通り、各地域の実情に合わせたオペレーションを実現すべく、世界各地域での分散経営に移行しつつあります。

しかし、調達やR&Dなどでは、世界を俯瞰する機能も当然必要です。重要なのは、オペレーションは各地域に即しながらも中核は変えないということです。例えば、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念（ミッション）や、和・誠・開拓者精神という日立創業の精神（バリュー）は、どこの国であつても変えてはいけないベースとしています。

日本でそれをどう実現するかは、経団連の大きなミッションです。そのために必要なことの1点目は、産業力の強化です。技術面の強化に加え、すでに産業界が保有しているものづくり関連のデータを連携させれば、サ

バル経営のあらゆる部分に適用していかねばならない原則です。そのような中、中国のような国家においてビジネスを進める場合、どのように対処しているのでしょうか。

東原 中国ではよくIP（知的財産）に注意が必要と言われますが、当社は1981年に「福建日立カラーテレビ公司」を設立してカラーテレビの製造・販売を行った後、コモデイティ化を見据えて、必要な契約条件のもと中国に技術を提供しました。発電事業でも同様の流れで技術を中国側パートナーに移転しつつ、合作成果を獲得してきました。現在、中国では1兆円規模の事業を展開しています。世界的に見れば中国での事業規模は10%です。北米は16%、欧州が19%なので、分散経営を実現できています。それぞれの社会が直面する社会課題を優れた自主技術・製品の開発を通じて解決していくというミッションやバリューは普遍性が高いため、各地で応用が利いているでしょう。

澤田 NTTの場合は、約13兆円の売上高のうち、約4兆円が海外です。社員の割合は日立製作所とは逆で、約4割が海外、約6割が国内です。中国の売り上げ規模は約1000億円規模で、中国におけるネットワーク事業に参入したいという希望はありますが、ライ

センスが付与されていないため、データセンタを香港に設立して、米国の企業が遠隔で運用するというモデルや、システムインテグレーションを手がけています。

欧米中心の考え方から脱却し 世界中にネットワークを持つ国へ

佐橋 日本が頼られる国になるには、この国の欧米中心の物事の考え方から脱し、世界中に人のネットワークを持つ国に変えていくしかないでしょう。そのためには、若い時期から欧米だけでなく様々な国の人と一緒になって教育を受けられるような制度を作っていくことが、非常に重要だと考えています。

企業のグローバル化を議論する際、多くの場合、MBAを増やすという話になりがちですが、必要なことはそうした専門職教育ではなく教養レベルの教育やグローバルな課題の解決に取り組む研究への参加でしょう。異なる価値観の中で人格的成長を促していくような教育の場は欧米に限らず、世界に存在しています。アジアやアフリカをはじめ、世界の人たちと深く付き合っていくような教育や留学を促す制度を支援するというのは一案でしょう。

従来の価値観を転換して世界に向かい合っ

ていくとしても、政府だけでその動きを作るのは難しいことです。グローバル経営を行っている企業が、世界の至る所でネットワークを作るよう、学生や若い社員の教育に投資していくことが必要です。

東原 当社では、日本やASEANの大学生を対象とし、社会課題について議論する「Hitachi Young Leaders Initiative」という社会貢献プログラムを1996年から隔年で実施しています。しかし、まだまだリーダー人材は必要です。そこで社会課題を解決するビジネスリーダーの育成を強化するため、ASEANおよび東アジア各国からビジネスリーダー候補者を約30人集め、ASEANにおける社会課題を特定し、そのソリューションを議論する「ASEAN Business Leaders Programme」に当社も第1回から参加しています。第2回が2024年度に開催され、経団連からの周知もあり、複数の経団連企業が参加しました。今後も継続し、アジアで企業レベルのネットワークが広がることを期待しています。このような取り組みが、世界中にネットワークを持つ国づくりにもつながっていけば良いなと思います。さらに言えば、できれば中学校ぐらいの段階から、常にグローバルで交わる環境を整える必要があるでしょう。

佐橋 政府補助金によって、そうした取り組みを支援していますが、まだまだ少ないのが現状です。てこ入れをして、アジアやアフリカ、ラテンアメリカなどと損得勘定なく、そして互いを尊重し合う対等な立場でつながるということが、非常に重要だと考えています。中学生、高校生、大学生、社会人といったあらゆる層に、しっかりとメニューを用意していくことが重要です。

久保田 皆さまには、それぞれのお立場から、現在の国際情勢、国際秩序を俯瞰いただきつつ、わが国、そして経団連および企業に求められる役割についてご議論いただき、ありがとうございます。

ますます不確実性が増す国際情勢ではありますが、経団連としては経済界の立場から、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序の維持・強化に微力ながら尽力していきたいと考えています。

本日は、ありがとうございました。

(2025年4月2日 経団連会館にて)