

经团联会长的全球危机克服对策 经营者要有“变中有机遇”的想法

中西宏明

日本经济团体联合会会长、日立制作所董事会会长

需要国际协调，但前景渺茫

——关于新冠病毒疫情感染扩大的影响，政府表示世界经济正面临着二战后最大的危机。

中西宏明日本经济团体联合会会长 日本经济团体联合会（以下简称“经团联”）在3月30日提出的紧急建议中也将新冠病毒（COVID-19）感染扩大定位为“近代社会前所未有的严重事态”，此外还建议政府推出“与雷曼危机时的对策同等规模以上的机动性财政政策”、“推出着眼于对真正贫困的就业者和事业者的支援对策”等要求。

最困难的是不清楚什么时候怎样才能结束。即使只有日本一国疫情结束，如果全世界各地都在蔓延的话，最终经济也无法运转。从很难预测经济活动停止期间究竟有多长上来说，和2008年的雷曼危机等至今为止经历过的困难情况不同。另一方面，雷曼危机时金融机构的资产负债表遭遇重创，但是这次金融机构和事业公司的资产负债表都是处于健康状态。景气恶化的原因是新冠病毒扩大，关键就是尽可能早一天抑制住疫情。

各国如果不让自己国家稳定下来，不好好地进行国际协调的话，就无法从真正意义上解决问题。进一步说，如果没有治疗药和疫苗的话，就不能完全结束。

——美中互相攻击，国际协调难以成形。

中西会长 从此意义上来说前景十分不容乐观。特朗普总统似乎有意识根据选举在做出判断。中国，有对治疗的经验。希望不断地公开其经验和数据。

即使研发了治疗药物，如果不能建立大量生产并提供给全世界的合作体制，也不能从真正意义上说做得到位。如何尽快确立治疗方法，如何迅速推广已确立的治疗方法。二者缺一不可。



中西宏明（日本经济团体联合会会长、日立制作所董事会会长）
（提供：日本经济团体联合会）

这不仅仅是美中之间的问题。有制造治疗药能力的国家基本上只有 G7 和中国。但是，据说在 G7 中也不能坦率地就治疗药物一事达成一致。安倍首相似乎有一定要合作的意向，但“其他国家并非如此”。

日本对新冠病毒的战略是，尽可能不引起爆炸式感染维持医疗体制。在有效的药物完成之前，这是一种忍耐战略。

据说中国打造了在感染的瞬间知道谁和谁见过面机制，并通过彻底的个人管理来抑制疫情。日立在中国也有很多员工，看他们的报告也是那样的感觉。像中国这样的做法在其他国家不容易效仿。

意大利等地发生了爆炸式感染。另外，在美国新冠病毒竟然能扩展到这种程度，也出人意料。虽然美国有号称世界最大规模的美国疾病控制与预防中心（CDC），让人感到恐怖。

问题是，整个世界将如何结束这场疫情。非洲等国今后有新冠病毒蔓延的危险。日本在一定程度上抑制了新冠病毒的蔓延，即使国内开始一点一点地运作以来，离和其他市场的合作还是很遥远的。所以国际协调很重要。

现在的情况没有处方，首先自己该怎么处理

——日本政府于 4 月 7 日发布紧急事态宣言，内阁会议决定紧急经济对策。也有批评说时机晚了，您怎么看政府的应对呢？

中西会长 紧急事态宣言的发布，是为了维持医疗体制等的判断。根据国内外新冠病毒蔓延状况、专家的见解、地方自治体和医疗相关人员的意见，做出的重大决定，这是一个很重大的决定。经团联全面支持并遵守政府、地方自治体发布紧急事态宣言的请求和指示。

对发令时间晚的批评是一个马后炮。安倍首相要求中小学一齐休学的时候，也有人说“不应该做这样愚蠢的事”。这次的大流行并不存在固定的处方。因为我频繁地出席首相官邸的会议，所以看着安倍首相和内阁成员们十分苦恼的样子。在紧急事态宣言之前，我想应该已经进入了防止新冠病毒扩大的轨道上了，安倍先生自己也发出了信息。所以，现在比起批评政权，我觉得除了协作之外别无他法。希望政府继续加强国际协调与合作，全力封堵新冠病毒。

紧急经济对策具有史无前例的规模和构思，覆盖内容十分详尽。保护国民的生命、健康、生活、维持雇佣市场、让事业存续下去的支援刻不容缓。首先，短期内需要的是，对贫困的就业者、经营者的迅速救济。如果不采取果断的措施，将其送到有效的地方就没有效果。虽然也能理解公平公正的观点，但是如果条件过于苛刻的话就太晚了。中期需要推进新冠病毒结束后回归潜在增长率的准备。长期来说，有必要通过数字化转型加速对未来的投资。

今后当然也要采取各种措施。如果在这次的紧急经济对策中提出不足之处的话，我觉得“加快治疗药物和疫苗的开发”是不够的。不过，并不是有“这样做就能加速”的智慧，实在是一个难处。

——企业应该如何应对呢？另外，政府的紧急经济对策中包含的企业支援您认为很充分吗？

中西会长 企业高层首先要努力不让自己公司的员工感染病毒，这点很重要。要最大限度地珍惜自己相关的生命，这一点首先必须在短期内完成。经营方面，经营者基本上应该最了解公司的状态，所以首先自己要采取怎样的措施。

这目前的事态还不知道全貌。并不是完全依靠政府就能解决问题。企业经营者的工作就是每天都考虑这些事情。可以依靠的东西是可以依靠的，但并不是只在说政府好或坏。虽然有人指出自治

体的支援存在着差别，但能做的就做，不能做的也没办法。因为迫不及待，所以只能自己想办法。经营者手法受到考验。除了必须马上采取措施之外，还必须考虑接下来会怎么样发展。

新冠病毒就算结束了，东西和人也并不会完全回到从前。顾客的想法也会改变，那就是市场会改变。改变对经营来说无疑是一个机会。有变必有一个机会，如果没有这样的想法，作为经营者只能说是“干劲不足”。

特别是在这次的疫情中，以前说在家工作，谁都不理会，如今都不得不付诸于现实。试着做了一下，才知道“不是很好吗”“虽然不方便，但是可以做嘛”。如果让这中工作方式更加方便的话，商机就会扩大吧。网络世界有着交流的多样性。使用这些方法来开展各种各样的工作，使工作方式更加灵活，这样的实例将会层出不穷。

改变世界观的新冠病毒疫情的蔓延对市场也带来影响

——除了网络关联以外，应该注意的变化是什么

中西会长 重新评估供应链，市场将如何发展。如何看待新冠病毒本身，世界观也会随之改变。从某种意义上来说，如何应对气候变化等地球危机的讨论也会加深吧。这样的话，可能很难再像以前的那样不管不顾。景气是对市场的一种“喜忧”的问题，对世界观有很大影响。今后会影响世界的人们以什么为价值去看世界。我觉得这次的大流行给人带来了巨大的冲击。

企业的供应链应该尽量保持产品的供应商不偏向特定的地区和国家，尽可能保持宽阔的网络。迄今为止，每次发生灾害的时候，都会有重新审视供应链的动向，这次也是一个契机吧。

关于中国，从以前开始就有重新评估的迹象。最初各企业以便宜的劳动费为目标进入中国。之后，工钱一涨，就流向了东盟等其他地区。中国在下一步，为了自己提供高科技产品而拼命投资。这是美中对立的一个基础。

中国是个巨大的市场。从日立来看销售额的11%来自中国，作为市场很重要。14亿人口、中间层有3-4亿人。那样的国家很少有。从这个意义上来说，巨大的市场在地理上很近，如果日本企业想将自己的事业构想全球化的话，就不可能无视中国，不是喜欢和讨厌的问题。

就日立的例子来说，在中国销售额相当大的份额是电梯。去中国就知道了，但是大楼的新和数量之多和其他国家完全不同。现在，中国在电梯市场占世界份额50%以上。正因为如此，所以把在中国开发的马达带到日本使用的话，会做出便宜得多好的东西。已经有了这条供应链了。中国已经不再是在日本开发产品的制造基地了。

避开第二次就业冰河期，和上次在雇佣环境上有不同

——经团联表示“将竭尽全力防止出现第二个就业冰河期一代”。（泡沫经济崩溃后长期经济低迷，企业抑制了应届毕业生的录用）您认为就业冰河期很有可能到来吗？另外，这种情况可能会给应届毕业生统一录用等企业的录用工作带来变化吗？

中西会长 经团联于4月6日对所有会员企业、团体提出了“基于应对新冠病毒的录用选拔活动的请求”，为了不出现第二个就业冰河期一代，希望积极地发布关于录用活动的正确信息。第二个就业冰河期，取决于需求减少多少。在就业冰河期，企业真的没有录用。另一方面，现在是本质上人手不足，对优秀人才的需求很强的时代。所以我觉得和就业冰河期的时代不一样吧。

只是，不是说以前很好，但是在就职冰河期的时代，学生强烈意识到职业是自己找的。如此富裕的时代持续着，现在可能会有总觉得就业不是事的倾向。我觉得情况有很大的不同。

我以前就在讨论如何适可而止地取消应届毕业生的统一录用。但是，有大学和学生方面是否能接受的问题。听说说到了“必须考虑就业”的时期，第一次看公司介绍的学生占压倒性多数。实际上是这样吧。如果停止统一录用的话，有被抛弃的危险。只要学生不自己去找，企业方面不会不断地找学生。

需要讨论的不是单纯的停止统一录用与否，而是讨论很多学生如何创造自己的人生。我想是需要时间的，一边推进讨论，一边考虑今年怎么做吧。

人类提出的共同课题

——您怎么看待东京奥运会和残奥会延期的影响？

中西会长 举不举办并不是日本说了就算的事情。根据新冠病毒的情况，延期是不得已的。

2020年6月迎来了去年消费增税对策——电子支付、还原消费者的事业到了期限，从7月开始唤起奥运消费，预计9月开始实施“My Number卡普及促进政策” myna-point 事业，但这是这些都成了泡影。因为期待的东西都没有了，所以有经济上的影响。既没有海外的客人来，经团联也来了必须要再次收集捐款的课题（笑）。

虽然延期了，但因为是举国举行的活动，所以抱怨也没用只能做。虽然也有持否定态度的人，但是还是有国家性的活动比较好。从世界各地来了人，那些人又带着亲切的心情回到了日本。这个效果不可估量。比起在日本消费，这种圈子的扩充价值更大。

日本如果放任不管的话就会内向。因为是岛国，在日常生活中说外语的必然性也不大。自然而然地就内向了。某种意义上有不利条件。人口减少也在加剧，这样下去经济就不会不断增长。考虑到这种情况，比起在逐渐缩小的市场上如何下功夫，我们更应该广泛地观察世界，不仅限于生意，还要发展各种各样的东西。

稍微严厉一点说，因为日本没有军备，所以没有比生意兴隆更大的防卫手段了。虽然安全保障依赖于美国，但如果日本不成为“希望存在的国家”，就不知道什么时候会发生什么事情。现在的美国不是二战后的美国。大家都是这么认为的，美国自己也这么认为。在这之中，应该更认真地讨论日本的立场。

现在，国家间的纷争，不仅包括军舰、导弹等以往的陆海空的军事力量，还包括了网络空间和宇宙。虽然一个国家的武力和经济实力突出，但也不能保证所有的安全。恐怖的还是网络，国家的基础部分遭到袭击。

经济在和平的时候繁荣。考虑到我们公司的时候，日立是日本企业，好处是能让他们感到安心。那是日本文化的信赖，经济也是文化的一个侧面。文化、经济繁荣，才是国家最基本的依靠。

从这个意义上来说，国家的安全保障非常重要。这次和新冠病毒斗争也确实是安全保障。新冠病毒在世界范围内流行，在某种意义上可以说是人类面临的共同课题。所以现在，只有认真地致力解决这个问题。

（4月13日收录）采访者：《中央公论》编辑部

[Discuss Japan 翻译自《中央公论》2020年6月刊（特集：脱・新冠病毒危机<日本的选择>），本文经中央公论新社同意翻译转载。]

中西宏明

经团联会长、日立制作所董事会会长

1946年出生于神奈川县。毕业于东京大学工学部，进入日立制作所工作。斯坦福大学大学院结业（计算机工程硕士课程）。曾任日立欧洲公司总经理、欧洲总代表、北美总代表、日立 Global Storage Technologies 董事会会长兼 CEO、日立制作所总经理、该公司执行董事会会长兼 CEO 等职，2016年开始任该公司董事会会长。18年5月任经团联会长。
