

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2012

Vol.4

特集 日本の進むべき道：「中国化」か「江戸化」か

Special Edition : The path for Japan to take: "Chinafication" or "Edofication"



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

C O N T E N T S

日本の進むべき道：「中国化」か「江戸化」か

- 1 | 「中国化」か、「江戸化」か ～選択を迫られる日本～
"Chinafication" or "Edofication": An Urgent Choice for Japan
中谷 巖
Iwao Nakatani
- 13 | 「ストーリーとしての競争戦略」の視点から
From the Perspective of Competitive Strategy as a Story
楠木 建
Takeru Kusunoki
- 22 | エネルギーから見た国家と資本主義の関係と今後の課題
Relationship between the State and Capitalism from the Energy Standpoint and Future Issues
萱野 稔人
Toshihito Kayano
- 33 | 「江戸時代」は終わったか?:閉塞する政治の構造と展望
Has the 'Edo Period' Ended? The Structure and Prospect of Closed Politics
與那覇 潤
Jun Yonaha

シンクタンク・レポート

- 47 | 「ソーシャルビジネス」の振興と評価のあり方
Ways to Promote and Evaluate Social Business
小柴 巖和
Michikazu Koshiba
- 59 | 中堅・中小企業生き残りの処方箋
A Prescription for the Survival of Small and Medium-Sized Companies
小松 創一郎
Soichiro Komatsu

「中国化」か、「江戸化」か ～選択を迫られる日本～

“Chinafication” or “Edofication”: An Urgent Choice for Japan

長い日本の歴史を振り返って誰でも気がつくことは、日本が外国と積極的に交流し、文化を取り入れ、日本をそれによって変革していこうとした「開国」の時期と、外国との交流に消極的となり、国内の充実に注力する「内向き」の時期が交互に繰り返されてきたという点である。これは日本人の間に「さらなる開国を推進し、グローバル化に積極的に適応していくことこそ日本にとって不可欠とする立場」をとるのか、「グローバル化を無批判に受け入れるのではなく、日本人としての伝統的な価値観やアイデンティティを重視し、国内社会の充実にこそ日本の競争力を高めるとする立場」の対立をもたらしてきた。

このような対立は、幕末においては「開国派」と「攘夷派」の対立として存在したし、また、現代日本においても「構造改革派」と「保守派」の対立として存在する。本稿の議論においては、與那覇潤氏の著書『中国化する日本』に刺激を受け、そこで展開されているロジックを追いながら、與那覇氏に倣って「グローバル化の潮流は不可逆的であり、日本が前向きにその潮流に従う方向性」を「中国化」と呼び、逆に、「グローバル化の安易な潮流に乗ることを是とせず、日本独自の文化や価値観を大事にしながら、国際的なプレゼンスを高めるべきだとする方向性」のことを「江戸化」と呼ぶ。そのうえで、日本が「中国化」すべきなのか、「江戸化」を志向すべきなのか、という歴史上お馴染みの問題について、いくつかの論点を提出せんとしたものである。

與那覇氏の主張は大胆に要約すれば、「今から1,000年以上前、中国の宋王朝の時代に成立した政治経済体制は、現代グローバル世界の原型とでも言うべき性格を有しており、実際、日本を含む現代世界は宋王朝の時代に成立した政治経済モデルに収斂しつつある」ということになる。わが日本も、「中国化」という大きな歴史的潮流に逆らうことはできず、これまでの江戸的な「イエに縛られた縦型の人間関係」という特徴を持つ閉じた世界から決別せざるを得ないというのである。

果たしてこの主張は是認しうる主張なのであろうか。これはさまざまな側面から議論を尽くす必要のある問題であり、実は簡単な結論はないというのが本稿の立場なのであるが、以下では與那覇潤氏の議論に依拠しながら、日本史で繰り返し立ち現れてきた、この日本人が避けて通れない問題について私なりの検討を加えたものである。

Anyone who looks back on Japan's long history notices that two kinds of periods repeatedly alternated: periods of open-country policy when the country actively interacted with foreign countries, absorbed their cultures, and tried thereby to reform itself and periods of introversion when the country was unwilling to engage in foreign interactions and focused on domestic development. Consequently, the Japanese have faced a conflict between two positions: one that considers it essential for the country to open itself further and adapt willingly to globalization and another that opposes uncritical acceptance of globalization, emphasizes traditional values and an identity of being Japanese, and advocates domestic development as the driving force behind the country's competitiveness.

Such a conflict existed not only toward the end of the Edo period, as a conflict between those who supported open-country policy and those who advocated the expulsion of foreigners, but also exists at the present time, as a conflict between the structural reformists and the conservatives. The discussion in this paper is inspired by a book authored by Jun Yonaha, *Chugokuka suru nihon (Chinafication in Japan)*. After presenting the definitions as well as the logic that Yonaha uses in his book, this paper defines "Chinafication" as the tendency where Japan regards the trend of globalization as irreversible and follows it willingly and "Edofication" as the tendency where it denies the convenience associated with the globalization trend and supports the idea of increasing Japan's international presence while cherishing the country's unique culture and values. Several points are then raised as to the historically familiar question of whether Japan should pursue Chinafication or Edofication.

The rough gist of Yonaha's argument is as follows: the politico-economic system that was established in China more than a thousand years ago in the Song Dynasty period is a prototype of the modern global world, and the modern world (which includes Japan) is actually converging to the politico-economic model that was built in that period. According to Yonaha, Japan cannot resist the major historical trend called Chinafication and must depart from the closedness typical of the Edo period, which is characterized by "vertical" personal relationships constrained by family lineage. Can this argument be really accepted? This is a question that needs to be fully discussed from a variety of angles. The author's position is that there is no easy answer to this question. In what follows, based on Yonaha's argument, the author examines this issue, an issue that has arisen repeatedly throughout the history of Japan and which the Japanese cannot avoid.



1 | はじめに

日本は「中国化」するのか、はたまた、「江戸化」するのか。いずれにしても奇妙な問題設定だと感じられる読者も多いことだろう。

その意味するところは追々詳しく説明していくことにするが、ここでは「中国化」とは、1,000年以上も前に中国の宋王朝時代に成立した体制に世界や日本が近づいていくことであり、また、「江戸化」とは、日本人が江戸時代に築いた「イエ社会」のような、同一の場所にとともに棲むことで成立する長期的人間関係を特徴とする体制に戻る傾向のことである。大胆に言い換えるならば、「さらなる開国を推進し、グローバル化に積極的に適応していくことこそ歴史的必然とする立場」をとるのか、「さらなるグローバル化、自由主義経済を無批判に受け入れるのではなく、日本人としての伝統的な価値観やアイデンティティを重視し、長期的な信頼関係を重視していこうとする立場」をとるのか、というお馴染みの問題だと言いつても良い。

実際、これは日本人が歴史上、何度も直面し、そのたびごとに答えに窮し、時には成功し、時には手痛い目に遭ってきた問題でもある。漢字や仏教の導入、遣唐使の派遣による中国文化の全面的取り入れ等の開国政策のあとは、国風文化への回帰があったし、平清盛や後醍醐天皇、足利義満等、宋王朝的な体制を目指そうとする為政者もいた。キリシタンの禁止と鎖国に踏み切った江戸幕府、その後二百数十年に亘って続いた平和の中で培われた日本人の気風や価値観は現代日本人の間でもしっかりと受け継がれているように見える。明治維新における文明開化（中国化）、昭和初期から第2次世界大戦にいたる軍国主義の時代（江戸化）、さらには、第2次世界大戦後のアメリカ化（中国化）、そして、1990年代以降のグローバル・スタンダードに基づく構造改革（中国化）の潮流等、日本人は日本史のほとんどすべての時期において、「開国」（中国化）か「内にこもるべき」（江戸化）かという問題と深く関わってきたのである。

この問題を考えるにあたって、最近、極めて刺激的な書物（與那覇潤『中国化する日本』）が現れた。この本を読み解きながら、現代日本は「中国化」すべきなのか（「中国化」は不可避なのか）、あるいは「再江戸化」すべきなのか、という古くて新しい問題についてもう一度考えてみようというのが本稿の目的である。

もとより、問題はあまりに壮大であり、ここで十分な議論を展開するには紙幅の点でも、筆者の能力の点でも不可能であることをあらかじめお断りしておきたい。

2 | 與那覇潤『中国化する日本』という著書

この1年で最も知的刺激を受けた本は何かと問われれば、私は歴史学者・與那覇潤『中国化する日本——日中「文明の衝突」一千年史』（文藝春秋）と答えるだろう。

與那覇氏は1979年生まれ、つまりまだ33歳の若者であるが、広い世間でも、この若さにしてこれだけ頭のシャープな学者というのはそれほどいないのではないか。この本を一読して、正直、その切り口の鋭さ、新鮮さに驚愕させられた。

以来、自分の主宰する塾（三菱UFJリサーチ&コンサルティングにおける「巖流塾」や、一般社団法人不識庵が主宰する「不識塾」）にも講師としてお招きし、親しくその聲咳に接しているのだが、與那覇氏の素晴らしいところは、多くの歴史学者が知らず知らずに陥っている「西洋中心史観」の罠にはまっていないということだ。

「西洋が世界の中心」と考えがちな、また、「西洋史すなわち世界史」という偏った歴史教育を受けてきた私たちの世代とは違って、彼は西洋を「相対化」することに見事に成功している。さらに言えば、與那覇氏は「西洋中心史観」に代わるものとして、「中国化」という新たな概念を持ち出し、それを「西洋化」に代わる軸として世界史、そして、日本史を語り直してみようと言うのである。

さて、その與那覇氏の『中国化する日本』という本のタイトルはいかにもセンセーショナルな印象を読者に与える。この本の表紙を見た少なからざる日本人が「なぜ

日本がわざわざ中国のようにならなければいけないのか」「日本は中国に飲み込まれてしまうともいうのか」と反発を覚えたであろうことは想像にかたくない。実際、私の身の回りでも、タイトルだけを見て拒否反応を示した人が多かった。

なるほど、今日の日本人にとっての中国の印象は「最悪」であろう。共産党幹部の汚職・腐敗、環境汚染、沿海部と内陸部との経済格差、ネットを初めとするあらゆる分野における共産党による徹底した情報統制……まさに「ノートリアス・チャイナ」である。また日本人にとっては、尖閣諸島をめぐる領有権問題、やらせ反日スト、さらには歴史認識問題、愛国教育等、さまざまな摩擦や因縁もある。

そのような事情があるところにいきなり「日本が中国化する」と言われれば、「何をいったい」と思っても当然である。しかし、與那覇氏の言う「中国化」とは、けっして日本が中国の属国になるべきであるというような短絡的な議論でもないし、また日本の文化伝統よりも中国の文化の方が優れているといった浅薄な文化論でもない。むしろそうした価値判断はいっさい含まれていないと言ってもいい。

では、與那覇氏はいったいこの本の中で何を主張しようとしているのか。

その詳細については同書をお読みいただくか、あるいは、本誌に収録された「巖流塾」における與那覇氏の講演録をお読みいただいてもその一端は理解できると思うが、彼の主張を私なりの問題意識から整理してみると次のような話になる。

3 | 宋王朝時代にできた「現代世界の原型」

與那覇氏の主張は大胆に要約すれば、「今から1,000年以上前、中国の宋王朝の時代に成立した政治経済体制は、現代グローバル世界の原型とでも言うべき性格を有しており、実際、日本を含む現代世界は宋王朝の時代に成立した政治経済モデルに収斂しつつある」ということになる。わが日本も、「中国化」という大きな歴史的潮流

に逆らうことはできず、これまでの江戸的な「長期的な縦型の人間関係」という特徴を持つ独特の閉じた世界から決別せざるを得ないというのである。

多くの人はこれを聞いて驚かれるだろう。中国は歴代、専制君主たる皇帝が君臨してきた中華思想の国であり、現代では共産党一党独裁の共産主義を標榜している国である。啓蒙思想に基づく民主主義やグローバル資本主義で特徴付けられる現代西洋世界とは似て非なるものと考えるのが普通であろうし、したがって、明治以来、西洋化したはずの日本が「中国化」としてはどう考えても納得がいかないと考えるのが普通だからだ。

しかし、與那覇氏は、大胆にも「歴史的必然」として、日本を含む世界は宋王朝時代の政治経済体制に収斂しつつあるというのだ。

それでは、宋王朝時代に成立した政治経済体制とはどのようなものであったのか。まず、政治体制。中国歴代王朝の特色は、「皇帝専制」と「科挙制度」によって特徴付けられる。すなわち絶対的な権力を持った皇帝が君臨し、その周りを科挙出身のエリート官僚が固めているイメージだ。こうした中国的な政治体制が確立したのは宋の時代に入ってからだと與那覇氏は指摘する。

それまでも、もちろん皇帝も官僚もいたわけだが、宋よりも前の時代の王朝には既得権益を持つ貴族階層がいて、この貴族たちは王朝が変わっても特権的地位を維持し、政治的影響力を持ち続けていた。このように、中国では古来、皇帝（とその直属の官僚）と貴族、さらには宦官グループとが互いに争いあう構造が続いていたのだが、これに終止符が打たれたのが宋の時代で、宋王朝が成立するとさまざまな既得権益を有していた貴族のような中間層が政治の舞台から排除され、以後は皇帝による独裁制が確立する。

この皇帝独裁を支えるのが、皇帝自身が最終試験官を務める科挙によって採用された官僚たちであった。科挙の一大特徴は、身分や出自、家柄や職業等一切の制約がなく、誰にでも平等に受験資格があったことだ。誰にでも受験資格があるという点でそれまでの世襲的な考え方

とは決定的に異なっていた。つまり、「機会の平等」が保証されていたという点では開かれた「民主的」な制度ということになる。フェルナン・ブローデルは『歴史入門』（金塚貞文訳、中公文庫）の中で、科挙試験を受ける際の「機会の平等」について「19世紀のヨーロッパの名門大学よりはるかに広く門戸が開かれていた」（94ページ）と記している。

さて、科挙に合格した官僚は当然、特権階級になり、富裕な階級になるわけだが、重要な点はそうやって築いた地位は一代限りであり、決して世襲は許されなかったという点だ。世襲を許してしまうと、何代か経つうちに特定の家系に富や権力が集中し、既得権益の構造が復活する。これを排除するために、世襲は許されなかったのである。

広大な中国を統治するためには、全国に通じる「普遍的な理念」が必要になる。その理念として使われたのが儒教思想であった。「徳」（普遍的な理念）に基づいた統治を全国にあまねく行き渡らせるため、科挙に合格した官僚達が全国に派遣されたが、科挙に合格した高級官僚は、儒教の教えをとことんマスターした人たちであり、理論上、「徳」を身につけた支配者ということになる。したがって、彼らは皇帝による「徳」に基づく統治（徳治政治）の実践者と位置づけられる存在であった。「儒教」という「徳」を身につけた科挙合格者達が、「儒教」という普遍的な理念に基づいて皇帝の意向に沿って広大な領土を治めていくという構図である。これは強力な中央集権ではあるが、科挙合格者が極めて少人数であったことから分かるように、極めて「小さな政府」でもあった。

以上が宋王朝以降の中国における政治体制の特徴であるが、経済面ではどうか。それは徹底した自由な市場競争が許されるようになったということだという。それまで特定の土地、身分、出自に縛られ、職業選択の自由もなかった中国で、ヒト・モノ・カネの移動が自由化されたのだ。というより、既存の貴族や地方領主等が一掃されたために、民衆の面倒を見る地域の権力者がいなくなり、民衆は放置されてしまったのである。そのため、見

捨てられた民衆は自らの食い扶持を求めて移動し、新たな仕事を探さざるを得なかったのである。それを制度的に担保したのが、宋銭の導入による貨幣経済への転換だった。重要なのはこの時代から中国の民衆の納める税金は物納から金納（宋銭による納税）に変わったことだと與那覇氏は記している。つまり、前近代的な土地支配によって民衆を特定の土地や身分に縛り付けるのではなく、自由に経済活動をさせて、そこからの「上がり」を貨幣によって徴収するという徴税システムへの変更である。物々交換の世界から貨幣経済への転換である。

つまるところ、職業選択の自由が生まれ、人々は自由に好きな場所に移動し、好きな職業について、自分の才覚と努力に基づいて自分の生計を立てなさい、という現代的な自由主義市場経済体制が確立したということになる。というのも、農作物の物納を前提にした封建的システムのもとにあっては、農民が勝手に土地を捨てて都会に出ていけば年貢徴収がままならなくなるが、自由主義経済においては、農業部門から上がってくる年貢に限らず、商業から得られた所得に対しても税金を徴収できるので、農民達を農地に縛り付けておく必要はないということなのであろう。宋代以前の中国では職業選択の自由はなかった。農民の子は農民でないといけない。しかし、税が金納となれば、そのような制約は必要がなくなる。商業でも農業でも税さえきちんと納めれば、それでよいという自由主義経済体制が宋時代に生まれた。もちろん、自由になったということは、国家が面倒を見ないということでもあるので、民衆が納める税金は極めて少なかったと言われている（池田信夫・與那覇潤『『日本史』の終わり』PHP研究所）。

このような貨幣を媒介とした自由経済システムは世界的に見ればある種、極めて「先進的」なシステムであった。当時にあっては、世界のほとんどの地域においては、ヒト・モノ・カネの自由な移動を認めない封建的な中世社会の真っ只中にいたからである。

かくして宋王朝以来、政治は「民主的」な科挙によって選ばれた官僚を使った皇帝による「徳治」統治、経済

は国家からの干渉をできるだけ少なくする自由主義市場経済体制ができあがった——というのが與那覇氏の見立てなのだが、たしかにそう言われてみれば、今の中華帝国における共産党独裁と鄧小平以来の「改革開放」路線も、まさにその伝統を継ぐものと言えるかもしれない。もっとも現代中国における皇帝は国家主席、統治理念は儒教ではなく、毛沢東思想、もしくはマルクス・レーニン主義であり、科挙に合格した官僚の代わりは共産党幹部が務めているということになるが。

鄧小平は有名な南巡講話で「政治は我々中国共産党が今後も支配していくが、その代わりに『ネズミを捕る』（つまり金儲けする）のは、できるところから始めてよい」と言った。そこから改革開放が一気に加速したわけだが、これはまさに宋代以来の自由市場の考え方に回帰するというに他ならない。実際、中国には資本主義はないが、電力や通信等の国策分野を除けば、自由で激しい市場競争が日夜展開されており、決して競争制限的ではない。それどころが、日本から進出した企業が驚きあきれるほど、激しい過当競争の世界でもある。

4 | 現代資本主義世界が直面している問題

ところで、こうした中華帝国のあり方は、西欧近代社会が歩んだ「帝国主義」とは名前こそ同じでも、その実態はまったく違う。いや、正反対である。

まず第1に、西洋は小さな民族ごとに国家が形成された。1648年に締結されたウェストファリア条約によって、国家がそれぞれ国家主権を有するという考え方のもと、国際法が導入され、小国分立の形が定着した。ヨーロッパ諸国はそれまで戦争に次ぐ戦争で疲弊しきっていたのだが、この時を以て西洋的近代主権国家が生まれたのである。中国はそうはならなかった。とことん、最後の勝者が残るまで、戦い抜いたのが中国であった。秦の始皇帝が多くの部族国家の戦いを勝ち抜き、最後に中国全土を統一した。あの広大な大陸を曲がりなりに統一にまで持ち込んだということが、西洋とは異なるその後の中国史を決定づけることになる。

中国の場合、西洋のように、一つひとつの国家が主権を有するというような形にはならず、中央集権のもと、絶対権力を持つ皇帝が中国全土をひとつの文明圏として緩やかに統治するという形になった。したがって、中国はヨーロッパのような国民国家ではなく、中華文明圏とも呼ぶべき政治構造を持つ。このような観点からすると、ヨーロッパが今日、EUを創り上げたのは、一種の「中国化」と言えるであろう。すなわち、EU成立によって各国の国家主権が形骸化し、中央集権的なEU政府が統治を行うようになれば、それは確かに「中国化」したということになるだろう。

第2は、西欧の帝国主義的な世界制覇は軍事力を持つ「国家」と、商業や金融を握った「資本」とが結託することで可能になった。つまり政経一体こそが西洋文明の強さだったのである。これは明白に中国の歴史とは異なる点である。

イギリスから生まれた資本主義経済が世界を席卷できたのも、軍事力を有する国家が商業的利益を求め商人達の後ろ盾となり、その両者が結託することで有色人種を次々と奴隷にし、土地を奪い、資源や原材料の支配権を持つことに成功したためであった。それが産業革命を支える力となり、西洋資本主義が世界経済を支配する原動力であった。資本主義が今日のような力を持てたのは、白人による有色人種支配、植民地支配があればこそその話なのである。

もちろん、このような歴史的現実が日本や多くの国における歴史教科書にバランスよく記載されているわけではない。西洋世界の偉大さは、ルネッサンスや宗教改革、市民革命や数々のイノベーションを生んだ科学革命の成功等に求められるのが普通であり、白人による有色人種征服の話はあまり表立っては出てこない。「植民地経営は先進国にとっては経費がかかり、多分に大きな負担となった」というのが西洋史学界では半ば常識化しているようであるが、もし負担がそれほど大きいのなら、なぜ19世紀、西洋列強があれほど熱心に植民地獲得に狂奔したのか説明できない。

それはともかく、西欧流の民主主義もまた、こうした背景があったからこそ成立した。国民（と言っても、はじめそれは富裕な白人男性に限定されていた）一人ひとりが主権を持つという民主主義のシステムを西欧社会が採用したのは、何よりもそうすることが「強い国家」を作ることにつながるという冷徹な認識があったからに他ならない。民主主義によって国家と国民との結びつきを強固にすれば、国家への忠誠心は高まる。実際、独裁国家や全体主義国家に対して、民主主義国家は戦争において常に勝利を収めてきた。

言ってみれば、民主主義と資本主義が車の両輪になることで、欧米先進国は地球を制覇することができたわけで、それはまさに政経一致のなせるわざであったわけだ。

もちろん、先にも述べた通り、当の西洋人たちはこうした生臭い真実をすすんで認めようとはしない。西欧社会が世界に影響を持つようになったのは、民主主義や人権、自由主義等の啓蒙思想が素晴らしい理念であり、人類の究極の理想であるからだというわけである。

1991年12月25日、ソ連が崩壊したことで「民主主義や自由主義経済こそが最高の体制である」という欧米人の主張は証明されたかのように見えた。フランシス・フクヤマに至っては、ソ連が崩壊し、自由主義の共産主義に対する優位性が証明されたことで、もうこれ以上進んだ思想は生まれえないとして『歴史の終わり』という著名な本まで書いた。民主主義と自由主義市場経済が社会発展の最終形であるとまで書いたわけだが、しかし、それ以後の世界におけるさまざまな展開はフランシス・フクヤマの楽観的なシナリオを無残に打ち破ったといっただろう（当のフクヤマ自身、このことは認めている）。実際、ソ連崩壊から始まったグローバル化の流れは「歴史の終わり」を告げるどころか、資本主義や自由主義市場経済の限界を早々と世界に露呈することになったのだから皮肉なものである。

現代資本主義世界が抱えている問題については今さら長々と書くまでもないことだが、9.11同時テロ、2008年のリーマン・ショック、3.11の福島原発事故、中国等

新興国の台頭、地球環境汚染の激化、世界的な格差拡大現象、さらに、ギリシャ危機に始まるユーロ危機、アメリカ経済の長期低迷等、その矛盾はますます顕著なものになっている。日本について言えば、すでに「失われた20年」から「縮小経済」の時代に突入している感さえある。

とりわけ深刻なのは、日本のみならず欧米先進国が、ことごとく「経済成長の壁」に直面しているということだろう。EU諸国はユーロ危機に直面しており、ギリシャやスペインをどう救済するのかに汲々としている。アメリカは、サブプライム・ローン問題で痛めつけられた低所得者層や零細金融機関がいまだに立ち直れない状況にある。その結果、巨大な財政投入にもかかわらず景気回復は実現せず、税収の自然増など望むべくもない。かといって、さらに積極的な財政投入をする余裕はなく、むしろ増税や歳出削減によって、財政再建を本格化しなければならないという局面にある。それは景気をさらに悪化させる要因になる。

それゆえに多くの国において勢いを増しているのは、「中央銀行が景気対策のための主役になるべきである、したがって、中央銀行はさらなる金融の量的緩和によってどんどん紙幣を刷るべきだ」というなりふり構わぬ考え方だ。欧州中央銀行、米連邦準備理事会、日本銀行、すべて同じ状況に置かれているといっただろう。しかし、これは明らかに苦し紛れの政策であって、本来の中央銀行の役割を逸脱している。そもそも中央銀行とは物価の番人として、あるいは経済の潤滑油として、適正な量の通貨を供給すべき存在なのであって、本来はインフレやバブルの原因となる金融の肥大化には抵抗すべき立場にあるはずだからである。各国の中央銀行が貨幣の増刷競争に明け暮れるようになり、その結果、「貨幣」に対する信用が失われれば、資本主義は壊滅せざるを得ない。

5 「不利益分配」に無力な民主主義体制

こうした諸々の問題を解決したくとも、既存の民主主義や資本主義体制ではうまく対応できない。というのも、

民主主義にしても、資本主義体制にしても、本来、パイの増大から来る「利益の配分」に適したシステムだからである。右肩上がり経済のもと、有権者達はパイの分け前を求めて投票に行くわけであるが、その結果、あるグループが有利に、他のグループには不利な配分になることは避けられない。しかし、右肩上がり経済においては、それでもほとんどすべての投票者に対して、増大するパイの分け前を（その多寡は別にして）配分することができる。そうである限りにおいて、民主主義的な配分がすべての有権者を完全に満足させることはできないとしても、右肩上がり経済においては十分に「多数の人たち」を満足させることができるだろう。

その意味において、「民主主義は機能してきた」のである。ところが資本主義世界の成長が止まることで、国家財政の立て直しのために増税したり、社会保障の削減をしたり、貧困の問題を解決したり、あるいは、放射能汚染された「がれき」をどこの地域が引き受けるかといった、さまざまな「不利益配分」の問題が政治の主要な仕事になってくると、「利益配分的アプローチ」である民主主義的投票ではなかなか問題がうまく解決できない。誰もが自分の既得権を守ろうとして「No」と言い張るからである。

資本主義についてもよく似ている。右肩上がりの成長を続けていた間は、大きくなったパイを資本間でいかに分配するかを決めれば良かった。しかし、「不利益配分」においては、各個別資本の自己抑制が機能せず、需給調整がうまくいかない。マルクスは『資本論』第15章において、利潤の分配は資本の兄弟的結合の実践によって仲良く調和的に行われるが、損失（不利益）の分配においては、それはやがて商品価格や資産価値の下落、再生産過程の停滞と混乱、貨幣の機能麻痺、信用制度の崩壊等、経済を恐慌状態に陥れると述べている。

つまり、国民一人ひとりにそれぞれどれだけの「負担」あるいは「痛み」を引き受けさせるべきかという、「不利益配分」問題を解くことによってしか、現代先進国が抱えている課題を解決する道はないのだが、現在の日本を

見ても分かるように、民主主義も資本主義も「不利益配分」になるとうまく機能しているとは言いがたい。結局、「総論賛成、各論反対」で民主主義はなかなか有効な意思決定ができず、それを打開しようとするをやがては強力な独裁的リーダーの登場が必要になるというわけだ。あるいは、さらなる利潤率の低下によって資本の毀損が顕著になり、それがやがて資本主義経済をバブル崩壊や長期不況に陥らせてしまうことになる。

つい先年、マイケル・サンデルの政治哲学講義（『ハーバード白熱教室』）がベストセラーになったが、彼の主張する「コミュニタリアニズム」（共同体主義）の主張は、そうした民主主義の限界を踏まえて生まれたものである。コミュニタリアニズムとは共同体のメンバーの個人個人の利益や欲望がバラバラであっても、それを超えた共同体全体にとって望ましい価値、すなわち「共通善」が存在するはずで、その「共通善」に基づいて意思決定をしていこうという思想である。

こうした共通善の思想は古くはアリストテレスに遡る（最高善）ことができるが、しかし、この思想をどのように使って機能不全に陥っている現代の民主主義制度を変えていくのか。それは決して簡単なことではない。そこで最近、さかんに言われているのがハーバマスが主張した「熟議に基づく民主主義（デリバラティブ・デモクラシー）」という概念である。これは安直に多数決原理に頼るのではなく、まずはイシューごとに徹底した議論を行い、そのうえで意思決定をしていこうというわけだが、しかし、現実の政治は日本でもアメリカ、ヨーロッパでも、むしろそれとは反対に、いわゆる「衆愚政治」の傾向がどんどん加速していき、マスコミや大衆に迎合する政治家ばかりがふえて、「熟議」の実践にはほど遠い、という状況になっている。

パイの増大が見込めない「成熟経済」「縮小経済」のもとでの「不利益配分」を適切に行うには、それぞれの有権者が自分個人の欲だけを追い求める「衆愚政治」ではそもそも不可能だし、かといって、「共通善」という概念に基づく民主主義改革や「熟議」を尽くす草の根民主

義の実現が現実的には不可能だとすれば、何が起こるのであろうか。必要な政治的決定がいつまでも先延ばしにされ、諸問題が解決されないまま山積していく。そうなると、やがては閉塞感が国を覆うようになる。そして決まって高まるのは、ヒトラー登場の歴史的事例を引くまでもなく、強力なリーダーシップ待望論である。「不利益配分」に失敗した「衆愚政治」の後に来るのは「独裁政治」というわけである。マイケル・サンデルの「共通善」やハーバースの「熟議」に基づく民主主義がそもそも実現不可能ならば、あるいは、それには気の遠くなるほどの時間が必要になるということならば、先に出現してくるのは独裁政治の方であろう。

郵政民営化によって小さな政府をめざすとした小泉政権が国民の圧倒的な支持を得たのも、大胆な行政改革、国会議員の定数を半分に減らすという大胆な政策を掲げる橋下徹大阪市長が注目を集めているのも、不利益配分を実行できない現代政治に国民が嫌気をさしているからである。橋下氏が「投票によって選ばれた政治家が独裁者になるのは当然である」と公言したことを覚えておられる読者も多いと思うが、国民は何も決められない政治に飽き飽きしており、そんな時には民主主義的なプロセスを経て選ばれるヒトラーのような独裁者が生まれてくるのである。そして、この傾向は、世界の民主主義国に共通の現象だということである。

6 「中国化」する日本？

與那覇氏の言う「中国化」が、独裁制、普遍的理念、自由競争という3点セットでできあがっているとすれば、それは果たして「グローバル化」といかなる意味において同義なのであろうか。あるいは、日本がいかなる意味において「中国化」しているということになるのであろうか。

まず政治面について言えば、民主主義体制は「衆愚政治」「ポピュリズムの横行」によって機能不全に陥っており、独裁的な強いリーダーが待望されている（日本でも、小泉純一郎や橋下徹のような強いリーダーが登場してい

る）。與那覇氏はこの点に関連して「おそらく小泉改革というのは、平成の中国化の第一段階に過ぎなくて、これからは全国の知事や市長がこぞって橋下氏のようなタイプになって、『(地域名) 維新』を連呼し始める中国化の第二段階が来るのではないか」（『中国化する日本』279ページ）と述べているが、要は、何も決められない政治家に代わって、やがて日本でも独裁的な政治家が主導権を握るようになるだろうという「政治の中国化」予測である。

普遍的理念とは「新自由主義」や「グローバル資本主義」ということになるだろうか。そして、経済においては、終身雇用で代表される雇用保障、江戸的な「イエ」による生活保障の仕組みが影を潜め、ますます自己責任に基づく自由競争が普及している。「規制撤廃」「民営化」「小さな政府」という3点セットで表現される新自由主義的な競争原理が定着し、これまで日本人に身の安全を提供していた家族や企業、地域共同体等の「中間組織」が空洞化していく。そうなると、個人はこれらの中間組織に依存することは不可能になり、特定の「イエ」には依存しないで、あくまで自己責任で食い扶持を稼ぎ出す必要が出てくる。江戸時代の「イエ」のように、たとえ理不尽なことがあったとしても、歯を食いしばって何とか我慢し、忠誠心を失わない限り（一所懸命）、なんとか食べていけるような社会状況は消えていき、自由市場での競争に身を投じて自分の責任で食い扶持を稼ぐという中国的な状況が不可避になるというわけだ。

このように考えると、たしかに、日本は「中国化」しつつあると言えるのかもしれない。與那覇氏は「私は日本の『中国化』自体を歴史の必然と見る立場です」（『中国化する日本』266ページ）と断言している。それが歴史的必然である以上、日本人は「再江戸化」という幻想、あるいは、「再江戸化」への郷愁を捨て、新自由主義の理念によってグローバル化が進む世界の大きな流れに身をゆだねるべきだという結論になる。これが良いとか悪いとかいうことではなくて、それが「歴史的必然」だということである。

7 | 「ワンピース世代」と「ガンダム世代」

果たして、そのような與那覇氏の予言は「歴史的必然」なのであろうか。その結果、日本という国は好むと好まざるとにかかわらず、やがて「中国化」していく運命にあるのだろうか。

もちろん、この問いに明確な答えを出すことは非常に難しい。私自身の暫定的な答えは、「そんなことはないだろう」というものではあるが、與那覇氏の言う「中国化」現象があちこちで起こっていることは認めなければならぬ。小泉ブームや橋下待望論についてはすでに見たところだ。また、企業においても、完全雇用文化が消失し、派遣や契約社員がふえて、江戸的な生活保障は望めない状況になり、社会はますます流動化していることも「中国化」現象のひとつと見て良いだろう。あるいは、女性が「イエ」の論理に本格的に抵抗し始めており、それが労働市場の流動化（と少子化）を加速させていることも事実である。

さらに、若者世代の変化にも注目すべきである。鈴木貴博著『「ワンピース世代」の反乱、「ガンダム世代」の憂鬱』は、30歳前後の世代を「ワンピース世代」、40歳代から50歳過ぎまでの世代を「ガンダム世代」と呼ぶ。それぞれの時代に流行った「ワンピース」や「ガンダム」等の大流行したマンガやアニメから採ったそれぞれの世代の呼び方なのだが、面白いのは、どのようなマンガを若いときに読んだかによって彼らの価値観が異なるという指摘だ。

「ガンダム世代」が、自分が所属する企業等の組織から多少理不尽なことを要求されても、とにかく頑張って忠誠を尽くそうとする世代であるのに対して、「ワンピース世代」は自分の所属する組織に忠誠を尽くすことよりも、「自由」と組織の枠を超えた「仲間との友情」を何よりも大切にす世代だというのである。「イエ」のような縦型の組織に忠誠を尽くすのではなく、市場やネットワーク等の横型の組織に依存する傾向が強いということだ。これは日本の若者が、「縦型」の連帯意識よりも「横型」の

連帯意識を重視する中国人と似てきたことを示しているのかもしれない。

この価値観の差は、「ガンダム世代」の多くが雇用保障のある正社員としての企業勤務経験を持つため、「イエ」に依存して生きていくことができると考えているのに対して、「ワンピース世代」の多くはバブル崩壊後の就職氷河期に遭遇してしまったために、正社員として特定の組織（企業）に所属することができず、それが特定の組織の枠を超えた横の連携を重視する「仲間重視」の傾向となって現れたと考えることもできるだろう。また、「ワンピース世代」は90年代以降、急激に進んだグローバル競争からくる「市場競争こそ正義」という考え方の影響も強く受けているのであろう。

しかし、「ワンピース世代」にとってより大きな問題は、日本の社会保障をはじめとする諸制度が、右肩上がりの経済成長を前提として作り上げられてきたという点だ。日本社会が少子高齢化、人口減少のスピードを速め、下手をすれば右肩下がりの「縮小経済」に陥ってしまうかもしれないという状況のもとでは、右肩上がり経済やピラミッド型人口構成を前提にして創られた現行諸制度が生み出す矛盾はますます覆いがたくなっている。社会保障・税制の大胆な一体改革が早急に断行されない限り、財政破綻のリスクが増大するだけでなく、「ワンピース世代」の負担がますます増大し、やがては耐えがたいものとして認識されるようになっていくだろう。そうなると、ますます、世代間格差を強引に解決してくれる強力な政治的指導者を求める声が強くなっていくであろう。

「ワンピース世代」は雇用保障も与えられず、年収300万前後の低所得で生活していかなければならない人が多数を占める。この世代は確かに、「ガンダム世代」のような「江戸化」の恩恵に浴することなく、自由市場経済に放り込まれて自力で這い上がって生きていく道しか残されていない世代なのである。與那覇氏のいう経済面での「中国化」は「ワンピース世代」においてまさに待ったなしの状態なのである。

8 | 結語～「2周目」のグローバリゼーション

さて、ここまで世界や日本がいかなる意味で「中国化」しつつあるのかについて、與那覇潤氏の所論を引用しつつ述べてきた。

與那覇氏の結論は、日本の「中国化」は歴史的必然であり、日本はそれを受け入れる以外に生き延びる方法はない、もしそれに抵抗するならば、日本は世界の潮流に逆流することになり、その将来は暗澹たるものになるだろうというものである。かなり過激な結論と言って良い。

本当にそうなのか。この壮大な仮説を学問的に厳密に証明することも、否定することも難しい。果たして日本は、與那覇氏の言う「中国化」を世界の避けたい潮流として素直に受け入れて、「構造改革」の名のもと、江戸的な閉鎖的、内向きの体制を開放的な体制に改革していくべきなのであろうか。それとも、日本人が持つユニークな特質～たとえば、相互信頼に基づく長期的な人間関係を何よりも大切に作る気風とか、自然を征服の対象とみる西洋的な自然観ではなく、「人は自然によって生かされている」という自然観とか、「おもてなし」や目に見えないところを大切に「裏勝ち」を重んじる価値観等に磨きをかけ、それを世界に発信していくことで日本の役割を果たしていくべきなのか。

私は、さらなるグローバリゼーションは不可避であるし、推進しなければならないが、その中身については「中国化」に素直に従う必要はなく、日本独自の価値観に基づく対応を試みるべきという立場に立つ。逆に言えば、「中国化」は歴史的必然だから、それに従わざるを得ないという立場はとらない。なぜそう考えるのか。以下では、私は與那覇氏とは若干異なる角度から、今後の日本が進展するグローバリゼーションに対して、いかなるスタンスで臨むべきかという点について考えるところを述べてみたい。

第1に、日本が世界的に見てかなり特異な国であることは事実であろう。それは何よりも長い歴史の中で異民族に征服されることがなかったことが効いていると思わ

れる（中谷巖『日本の復元力』ダイヤモンド社）。異民族との戦争がない状態が長く続けば、社会が安定し、人間関係が長期化するのとは当然の結果であった。江戸的な「イエ」や地域共同体（ムラ）を大事にし、長期的な信頼に基づく人間関係を重視するのは、そうせざるを得ない歴史的な事情があったからである。

たとえば、棚田のような稲作における水利管理を考えると、これは地域共同体が総掛かりで水を互いに融通し合いながら水の有効利用・管理をしないかぎり、お米は作れない。また、村人達が総出で田植えや稲刈り等の作業を共同で行わない限り、稲作はそもそも成り立たない。したがって、村人達はムラという地域社会に縛られざるを得なかったのである（青木昌彦ほか編『東アジアの経済発展と政府の役割』日本経済新聞社）。

また、中国的な絶対権力を持った皇帝が生まれず、「権威」と「権力」が分離した状態が長く続いたのは、河合隼雄氏の言う古事記神話以来の「中空構造」が日本人の遺伝子に深く組み込まれているからである（河合隼雄『中空構造・日本の深層』中公文庫）。「中国化」の流れが徐々にそのような日本的特質を希薄化してきているということはあるにしても、「それが歴史的必然だから」日本が中国のように変わってしまうということにはなかなかならないのではないのか。また、「中国化」の流れが歴史の必然だから、日本はさっさと「中国化」の流れに身を委ねるべきだということにはならないのではないのか。

むしろ、重要なのは、「中国化」の流れが人類文明に対していかなる意味を持っているのかを吟味し、その「負の部分」については、その影響を極力小さくするように歴史の流れに「棹を差す」ということではないのか。少なくとも、そういった発想を持つべきではないか。『中国化する日本』で與那覇氏は「中国化」に逆流するような再江戸化へ日本が向かえば、日本は必ず衰退するという趣旨のことを書かれているが（下手をすると北朝鮮のような国になるとまで書かれている）、しかし、「中国化」することで理想的な社会になるとも思えない。

私には、西洋主導で発展してきた資本主義世界も、中

国的な共産党一党独裁の世界も、それぞれ大きな転換期にさしかかっており、世界全体が大きな思想的転換を必要としているように見える。したがって、冷静かつ客観的な歴史分析は不可欠であるにしても、「世界はこちらの方向に向かっており、その流れは不可逆的だからそれに逆らうような愚は犯すべきではない」という考え方だけでは不十分と考えるべきではないのか。

さて、中国やその他のオリエント世界のことを抜きにして考えるならば、コロンブスのアメリカ大陸発見以来、西洋を中心とする世界文明は西へ西へと「西転」してきた。その伝播のプロセスをグローバリゼーションと呼ぶならば、新自由主義やグローバル金融資本主義の考え方が世界の隅々にまで浸透したという意味において、また、「征服すべき未開拓地」がなくなってしまったという意味において、西洋文明の「西転」はコロンブス以来500年を経て、地球を1周分回り終えたということになる。「1周目」のグローバリゼーションが終わった現時点で、世界は「中国化」してきたというのが與那覇氏の分析であった。

これから世界は「2周目」のグローバリゼーションに入ると考えることができるが、重要なのは、500年を要した「1周目」のグローバリゼーションの評価である。第1に、地球を1周するのに500年以上かかった西洋流の啓蒙思想や資本主義の考え方が人類にどのような恩恵と副作用をもたらしたのか。第2に、人類がこれから向かおうとしている「2周目」のグローバリゼーションの中身とはいかなるものであるべきなのかという視点である。

まず、第1の点。「1周目」のグローバリゼーションが西洋による非西洋諸国の収奪（植民地主義、帝国主義等）によって成し遂げられものであったとしても、まずは、それが人類の物質的な意味での生活水準を飛躍的に向上させたことは素直に認めるべきであろう。

しかし同時に、それがさまざまな副作用をもたらしたことに深い反省が必要だ。地球環境破壊、核の開発や原発事故、クローン人間や遺伝子操作等、科学万能主義

が招いた人類にとっての新たなリスクの発生、富や所得の格差、貧困問題、金融肥大化による世界経済の不安定化、等々である。これらがもたらされたのは、西洋啓蒙思想の欠陥、資本主義や民主主義の機能不全によるものであり、それが「中国化」を招いているのであるが、これらの副作用に対する深刻な反省のないまま、「2周目」のグローバリゼーションに突き進むならば、人類の未来は危うい。

日本は江戸時代に至るまで、西洋の価値観とは一線を画してきた。西洋の「自然は征服すべきもの」という価値観は地球環境に多大の被害をもたらしたが、日本人の伝統的価値観は「人は自然によって生かされている」という姿勢に現れているように、あくまで「自然との共存」に重点が置かれていた。この日本人の自然観は、「2周目」のグローバリゼーションには不可欠なものであるに違いない。

また、西洋が行ってきた非西洋諸国の征服・略奪による文明の「西転」は、多分に西洋が持つ「力と闘争の文明観」によるところが大きい。そのような「西洋による非西洋の征服」という価値観は「2周目」のグローバリゼーションにおいては通用しないし、させるべきではない。金融経済が実物経済を大きく凌駕するような、現代世界の行きすぎた金融資本主義は「2周目」のグローバリゼーションにおいてはぜひとも改めなければならないし、自然を搾取することで経済発展をめざすという「成長至上主義」も改める必要があるだろう。

このような観点からすれば、「2周目」のグローバリゼーションは、「1周目」のグローバリゼーションがもたらしたさまざまな副作用を克服した新しい文明観に基づくものでなければならないことは明らかだろう。

與那覇潤氏による『中国化する日本』は何とも魅力に溢れる書物であり、さまざまなことを示唆してくれている。そこでは「中国化」という名のグローバリゼーションに向かって世界が収斂しつつあるという気宇壮大な仮説が展開されている。

そのような面白い仮説を提示されたことに大いなる敬

意を表しつつ、最後に、『中国化する日本』のなかでは明示的に議論されていないポイントについて指摘しておきたい。それは「資本」の問題である。

「中国化」の中で「資本」が果たしている役割とは何であろうか。中国は資本主義国ではなく、少なくとも建前上は今でも共産主義国家である。すでに触れたように、西洋における資本主義的発展は「国家」と「資本」の結託による植民地帝国主義を一大特徴とする。現代では、資本主義は「金融化」し、それがバブル崩壊等の問題を引き起こしているのだが、中国には「国家」と「資本」の結託は見られない。したがって、中国経済は欧米経済ほど「金融化」はしていない。これは大きな違いである。

そもそも中国では、伝統的に、皇帝の権力に抵触するような強大な資本は存在を許されなかったのである。莫大な富を蓄積した商人はいずれ皇帝によってそれを没収されることを知っていたので、彼らの多くは東南アジアに拠点を移し、華僑となった。それが結果的には、東アジアにおける中国の存在感を大きくした（白石隆・ハウ・カロライン『中国は東アジアをどう変えるか』中公新書）。西洋においては、金融資本が国家を凌駕するほどの力を持つに至ったが（たとえば、今ではウォールストリートがホワイトハウスを乗っ取っている、という表現がしばしばマスコミなどで使われていることを想起せよ）、中国における権力主体はあくまで共産党である。

西洋資本主義の最大の問題は、金融の肥大化、バブルの常態化であり、金融が実物経済を凌駕している点に求められるが、中国においてはそのような特徴は見られない。中国経済の最大の問題は「過剰な固定資本形成」と「過小な消費性向」にある。過剰な投資と過小な消費は当

然のことながら資本収益率の低下を生み、資本主義国においてなら、それが過剰供給と大不況や経済恐慌を引き起こす。しかし、中国においては、内陸における農民の土地を二束三文で強制的に買い上げ、それを工業団地のような造成地にして高い値段で外国企業等に売り渡すといった「錬金術」が横行している。このため、過剰投資から来る収益率の低下という問題は今のところ表面化しないで済んでいる。

このような中国経済の構造は資本主義国では想像のつかない歪んだ性格を持つものであり、共産党一党独裁が生み出した独特のものである。それが資本と国家が結託した欧米諸国とはまったく異質の、別の意味での歪みをもたらしている。

與那覇氏は見事な絵解きによって、世界の「中国化」を描いて見せたが、このような西洋社会と中国、あるいは、日本と中国との根本的な歴史、伝統、政治経済体制の差が存在するという現実をどのように認識されているのであろうか。この点についての詳細な分析が待たれるところであるが、それが示されるまでは、世界が「中国化」するという見方に直ちに与するのは難しい。世界はむしろ欧米先進資本主義国の停滞と新興国の経済的台頭によって多極化し、世界全体をカバーする真の普遍的理念を必要としている。それは「啓蒙思想」でもないし、「儒教思想」でもない。それが何なのか、それを検討していくことこそ、「2周目」のグローバリゼーションに向かう世界が模索すべきことであるだろう。また、そうすることこそ、世界の多くの国とは異なる価値観や自然観を持つ日本が今後、世界に対して貢献できる分野なのではないだろうか。

「ストーリーとしての競争戦略」の視点から

From the Perspective of Competitive Strategy as a Story

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、2010年度より、弊社の研究員およびコンサルタントの基礎的教養を高め、クライアントに対してより魅力的で洞察力のある知恵の提供ができるようになることを目的に、「学び」の場として『巖流塾』を開催しています。

この目的を達成するため、『巖流塾』では表面的な知識やスキルを習得する場所としてではなく、物事の実体、本質に迫ることができるようなテーマを用意し、自己鍛錬、塾生同士の相互研鑽の場を提供することを目指しています。

2012年度においては、『巖流塾』の活動テーマを「日本の進むべき道」と設定し、塾生同士がそれぞれの専門分野における知見を持ち寄りながら、歴史的視点を踏まえて、これからの日本の進むべき道について構想していくことを目指しています。

そして、外部から有識者を講師としてお招きして、有識者の方々とのディスカッションを軸に、あるべき日本の姿についての検討を進めることとしています。お招きする有識者の第一弾として、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授の楠木建氏に、「『ストーリーとしての競争戦略』の視点から」と題した講義をお願いいたしましたので、ここに講義録を採録いたします。



Since 2010, Mitsubishi UFJ Research and Consulting has offered the company's researchers and consultants learning opportunities through the Ganryu Seminar to enhance their basic knowledge and enable them to provide interesting and insightful ideas to clients. To achieve this goal, the Ganryu Seminar is intended to be not merely a place for acquiring superficial knowledge or skills, but also a place where the participants can learn from each other as well as train themselves by engaging in themes that are connected to the reality and essence of issues.

In 2012, the theme for the Ganryu Seminar is "The Right Path for Japan." The participants will picture the right future path for Japan by sharing their specialized knowledge and with consideration given to historical perspectives. Also, experts from outside the company have been invited to lecture, and the seminar participants can further their ideas about an ideal Japan through discussions with them.

Included in this issue of the journal is content from a lecture entitled "From the Perspective of Competitive Strategy as a Story," given by Mr. Ken Kusunoki, Professor at Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy, the first invited lecturer at the Seminar.

「三菱高校1年2組の競争戦略」はあるか？

「競争戦略」について考える場合、まず問題の設定が要注意だと僕はと思っています。たとえば、「三菱高校の競争戦略」と言われると、対みずほ学院とか、何か“戦略”がありそうな感じですね。ところが、「三菱高校1年2組の競争戦略」と言われるとちょっと何か違和感がある。実際には、1年2組のヤマダさんとかスズキさんとか、個別の生徒が主体であり、この人たちが成長したり、競争したりするというわけです。

だから、「日本企業の競争力」という場合、全体の傾向論としては言える。ただし、これは土壌の問題でして、そこにどういう種を植えて、どういう花を咲かせるのかというのは、つまるところ経営者の問題であり、経営の問題です。この場合、僕は土壌には罪はないと思うのです。土壌は何も約束してくれない。それなのに、土壌論や傾向論にあまり走ってしまうと、日本企業の最大公約数的な傾向について論じるだけのことになると思います。経営というのは一個一個の木です。あまり森ばかりを見てしまうと、せっかくの「経営」というものが見えなくなる。

ですから、経営とか競争力とかいう点を見ようというときに、あくまでも主体は木である企業だと思うのですが、議論の対象が森にいつてしまったりして、ダイレクトに経営というのをつかんでないなと感じます。こうした印象があって、木のレベルにこだわって考えてみようというのが、『ストーリーとしての競争戦略』という本です。書いてあることは、ある意味で当たり前の話なのですが、何でそのような本を書いたのかという動機をお分かりいただきたいと思います。

「なぜ？」から始まるストーリー

ソフィア・ Coppolaという監督の「SOMEWHERE」という映画をごらんになったことがある方、いらっやいますでしょうか。

どなたもごらんになっていない……。相当マイナーな

映画だということが分かりますね。実はこの映画、僕が最近見た中で最も感動した映画です。ここで僕の感動を皆さんに共有していただきたいと思います。今からストーリーを説明します。

主人公はアメリカのハリウッドスターです。ふだんはフェラーリとかに乗っていい暮らしをしています。当然のように離婚してしまっていて、娘がいるのですけれども、ふだんは別れた奥さんと一緒に暮らしている。ところが、夏休みになりまして、奥さんの方に事情があって、「娘をしばらく預かってくれないか」というので、久しぶりにお父さんはこの娘と一緒に何日か暮らす。徐々に一緒に生活してみると、ご飯をつくるようになったり、テレビゲームで遊んだりとか、プールで遊んだり、映画祭か何かと一緒にいたりします。そして、最後に「楽しかったね」と言って、お母さんも戻ってきたので、「じゃあ、おうちへ戻りましょう」という話です。

この映画、いかがでしたでしょうか。と言われても、到底僕の感動は共有いただけないと思います。「そもそもこの話がおもしろいのかも分からないよ」ということだと思えます。

僕は企業の戦略のプレゼンテーションを見せていただく機会がしょっちゅうあるのですけれど、「この戦略についてどう思うか、コメントしてほしい」といわれた場合に、ほぼ8割方、今の皆さんと同じ気持ちになるのです。すなわち、「いいも悪いも分からない」。

個々の話が、どのようにつながって、どのようにもわかるのかが分からないのです。これは「話になっていない」という戦略です。このようなケースがあまりにも多いので、「ではいったいすぐれた戦略の基準とは何だろうか？」ということを考えてみたいというのが、私の執筆の動機なのです。

それぞれの企業は「アクションリスト」としては、他の企業といろいろな違いをつくっているのですけれど、「それをどうつなげますか」という問題です。これは固い言葉で言うと「因果論理」、もっとありていに言えば「なぜ？」もしくは「で？」という一言です。つまり、スト

ーリーというのは、「こういうことをします」「で?」「こういうようなことができるのです」「それで?」「こういうことができるからもうかるのです」となるわけです。これが因果論理です。

今話を逆回しにすると最初に「もうかります」がきます。それで「なぜ?」となるのです。「なぜならば、こういうことができるようになっていきますからね」「それは、なぜですか?」「それは、お客さんがこういうことをしますから」「何でお客さんがそうするの?」「それはこうで、あだからです」ということです。「ストーリーとしての競争戦略」というのは、要はこれだけのことです。

こうやって話していただけると話はずむのですけれど、個々の事業の葉っぱの部分だけをいくつか見せられても、もうかるかどうかは分からない。とにかくこういう話が多過ぎてよくないと思っています。企業のプレゼンテーションにおいては、いろんな要素をつなげて説明されることもありますが、それらのつながりは全部「取引」なのです。物や情報やお金がどこからどこへ流れるかということです。こうした「ビジネスモデル」の設計はシンクタンクとかコンサルタントとかが得意中の得意ですよ。でも、これだけではほとんどみんな同じようなことを考えている。違いになりません。

算数で習った「順列」と「組み合わせ」を考えてみると分かりやすい。「組み合わせ」では、AとBを入れかえて、BとAの組み合わせにしても同じなのですが、「順列」は物事の順番にこだわりますので、順列A Bと、順列B Aと違いますよね。

たとえば、オンライン通販Amazonの創業者ジェフ・ベソスCEOは、こういうものの順番を考えました。eコマースで失敗した経営者の多くは、こう考えたと思います。eコマースは物理的な制約がない、品ぞろえをふやせる、便利だ、人が来る、と考えたということです。それに対して、「そんなことはないだろう」というのがベソスさんの経営だったわけです。

あるピッチャーが、ストレートとシュートとカーブという3種類の球種を持っているとします。そのピッチャ



ーが監督に「3球ともこれ以上のスピードは出ません」というと、単に「組み合わせ」の発想の監督の場合は、「じゃあ、フォークボールも覚えなさい」と言うのです。そうすると球数はふえますが、他のピッチャーも大体みんな同じようなフォークを投げるわけです。そのうち、「じゃあ、次は高速スライダー」とか「消える魔球だ」とか、エスカレートして行って、結果として体を壊したりするのです。

僕が言っているストーリーというものは、順列で考えれば全然違ったストーリーができる、ということです。たとえば、実際のピッチングにおいて、まずは内角のシュートを投げます。そうすると、バッターの腰が引けます。その後、ゆっくりしたカーブを投げます。それで最後は140キロぐらいしか出ないのだけれど、直球でスパーンといけばつまって内野ゴロで打ち取れる。これがストーリーなのです。物事の順番ですね。順列に配慮した方が、限られた経営資源の中で違いをつくりやすいのではないかと思います。

ユニクロとZARAの決定的な違い

SPA (Speciality store retailer of Private label Apparel) と呼ばれる製造から小売までを統合した業態があります。具体的な企業としては、ユニクロとかZARAのことですが、同じ業態でも、両社は本当にまるで違う戦略ストーリーを描いています。

ZARAという企業について、僕は偉い経営者がいたものだと思います。従来のファッション業界は「パドック

での目利き勝負」だったのです。つまり、年に2回、春夏レース、秋冬レースをやる。それで、洋服屋はパドックを見て、今回のレースは縦じまが来るのか、水玉が来るのか、横じまが来るのかと、必死の思いで予想して、あおって、それで馬券を買うわけですよ。それでレースが始まります。春夏レース、スタート。結果として、自分が馬券を買った馬が1着で来ればばらもうけですよ。ところが、しょせんファッションですから、頻りに外すのです。外すと経営としては目も当てられない状況になるわけです。ところが、「じゃあ、次の春夏は頑張るぞ」と割とさわやかな気持ちで切り替えることができる。これをずっと繰り返したきたのが、この業界だったのです。

ところが、スペインの片田舎のおっさん、すなわちZARAの経営者が「こんなことをやっているはどうしようもないな」と考えたわけです。それで、「最初に予想するから外れるのではないか」「第3コーナーで馬券を買えばもっと当たるだろう」と考えたのです。これがZARAであり、ファストファッションなのです。コンセプトは「ファッション・フロー」です。すなわち、「シーズンが始まってから、売れているものをつくれれば売れるじゃないか」ということで、当たり前のお話なのですが、そのためにはものすごい高速のサプライチェーンが必要となる。だからそこに徹底的に投資をする。これは本当にストーリーが新しかったのであり、その意味でイノベーションだと思えます。

世の中にこのような業態が浸透して30年たちました。そうすると、「第3コーナーで馬券を買う」といろいろと負荷やコストがかかるので、バックストレート（第3コーナー後の直線コース部分）あたりでもいいのではないかとというストーリーが出てきます。それが、H&Mです。さらに、セシルマクビーは、「第4コーナーを曲がり切ったところで買いたい」と考える。スーパーファストファッションですね。ただし、この場合、さすがにビジネスのスケールが小さくなります。ZARAの垂流がいろいろと出てきているわけです。

では、ユニクロはどこいるのでしょうか。このトラッ

クのどこにもいないわけですね。要するにユニクロはZARAの真逆をいったのです。ユニクロは「絶対に勝てる馬を育ててレースに出せば勝てるだろう」というストーリーです。1年間で1億枚売った洋服というものは、今まで世界に存在しなかったわけですが、初めてユニクロのヒートテックがそれを実現しました。

洋服屋さんとは、総論として半年以上のスパンで物考える人がひとりもない業界なのですが、その中で、普通のファストファッションの人から見ると「ばかじゃないのか」という繊維の開発に日本の東レというパートナーと長い時間かけて取り組むわけです。

ヒートテックと言っても、お客さまも最初はババシャツ程度の認識しかない。そのような状況に対して、ユニクロは「われわれがゆっくりゆっくり分からせていきます」と始めたわけです。それで、2年目、3年目と改良を続ける。

競争力の根源とは

僕が最近気になっていることがあります。それは、「分析」がユニークな戦略ストーリーの大敵ではないかということです。これは別にシンクタンクの皆さんにけんか売っているわけではないのですけれども、どう考えても、まず「分析」から入ってしまうと、戦略ストーリーはぶち壊しになると思うのです。

たとえば「SWOT分析」においては、「まず強みと弱みを識別しろ」というでしょう。しかし、そんなばかな話はない。何が強みで、何が弱みかということは、経営上、最高度の判断ですよ。商売としてしびれるような判断になるわけですよ。ストーリーを持っている人でないと、それが強みか弱みかという点は分からないですよ。

「なぜ戦略づくりを会社の経営企画部がやっているのか」という疑問があります。経営企画部の方々は、朝から晩まで経営を分析している。僕は「SWOTTERS」と呼んでいます。「本当にこれで戦略ができると思っていますか？」と問い詰めると、「いや、できないでしょうね」



と答えるわけです。さすがに分かっているのですね。しかし、なぜできないことを承知でこんなことやっているのでしょうか。「分かっているけどやめられない」という状態でしょうか。おもしろいからやっているのであれば分かるのですが、SWOT分析、おもしろくも何ともないですよ。

では、なぜこのような「分析」が続いているのか、というと、結局は「ぬり絵が好きだから」ということなのです。要するに「ぬり絵」というものはテンプレートなので、作業をやっていくと升目が埋まっていきますでしょう。そうすると一定の達成感があるのですね。しかし、「ぬり絵をする」ということと「絵をかく」というのではまるで違う。僕はやっぱり絵をかく人というものが大切だと思います。ほんとうは戦略を担う「部署」など有り得ない。人が戦略ストーリーをつくるのです。そのためのポストは社長でなくてもいい。ただ、経営人材がいないとストーリーは出てこない。

企業による社会貢献の本筋

この際、皆さんにぜひお聞きしたいことがあります。金と名誉と権力と女。これらのうちでどれかひとつ、みなさんが自分にとって一番大切なものに手を挙げていたきたいのです。最後の「女」は、女性の場合「男」と読み替えていただいて結構です。必ずひとつ手を挙げてください。

いかがでしたでしょうか。

この質問は、実は愚問なわけです。何で愚問かという

と、これら4つのものは、全部絡んでいるからです。「金」が大切である、ということはたぶん目標としては金持ちになるということでしょう。金持ちになると、「権力」も手に入ることになります。そのように生きているうちに、何かの成り行きで「名誉」も身につくので、「女」にもてる、というわけです。

同様に、企業経営において、インベスターがいて、カスタマーがいて、エンプロイーがいて、それでソサエティがある中で、「どこが一番大切でしょう」と問うことも愚問だと思うのです。これらのステークホルダーはそれぞれ独立しているわけではなく、全部絡んでいるのです。

ここに「利益」という項目を置いて考えてみると、利益が上がれば株価も長期的には上がるだろうし、そうすればインベスターに対する貢献になるわけですね。また、これは松下幸之助さんがおっしゃっていたことですが、長期で見たら、企業の利益と顧客に対する価値提供は重なってくるはずですよ。そして、利益が上がれば、従業員の雇用も守れて、やりがいのある仕事を提供でき、税金も支払うことができるだろうということです。つまり、投資家も顧客も従業員も社会の一構成要素なのです。

企業による社会貢献の本筋は納税だと思います。たとえば、トヨタがもうかっていたころ、9,000億ぐらいの税金を日本国政府にキャッシュでお支払いされていたわけで、トヨタ4社分で国防費を調達することが可能だという話です。

近過去に遡るべし

戦後日本のキラーパスは年功序列だったと思うのです。「会社に入った順に偉くなるのだよ」と言われたら、「そんなの勘弁してくれ」と思われるかもしれませんが、あの制度は単純に長い間在籍した人が偉くなっている仕組みではなくて、実はすごい熾烈な社内競争があって、お金よりは次の仕事で報われるというような価値観がある中で、選ばれて残っていった人が偉くなる、という仕組みです。

この点に関して、僕は2つ重要なポイントがあると思っています。

ひとつは、そういう仕組みが生きるために、一定の組織の規模があるのではないかということです。たとえば、昔の日本の企業は、大企業と言っても世界水準では中小企業のようなものなので、「年功序列」のような仕組みが花開きやすい規模であったのではないかと思います。たとえば、昔のソニーと今の何兆円規模のソニーでは、社名は同じでも、同じ制度が機能するには難しい面もあるのではないかと思います。

もうひとつは、僕は今のグローバル資本主義にしても日本的経営にしても、そんなに根の深い話ではなくて、数十年のスパンでいろいろ変わっているように思うのです。

僕がきょうお勧めしたいのは、「あらゆる新聞、雑誌は必ず7年寝かしてから読む」ということです。「日経ビジネス」など、すぐ読まないでください。あれは大体7年ぐらいからだんだん味が出てきて、15年ぐらいたつと非常に勉強になります。

僕は戦前のビジネス雑誌が大好きです。当時のビジネス論壇は何といっても「中央公論」です。同誌では、今で言う孫正義さんみたいな経営者とか、今の柳井さんみたいな経営者がいるわけですし、それが経営者座談会で「日本の企業経営はこれからどうなるのか」とか「日本経済は何が問題か」とか、いろいろと議論しています。

この「何が問題か」という議論において、今日と同様にやっぱりアメリカと比較しているのですが、「日本は金融資本が強過ぎるから、短期的な成果しか企業経営者は見ていない」、これに対して「アメリカは大企業が長期の雇用で人間の育成に責任を持っている」と議論しています。

また、日本のもうひとつの問題として、「とにかく労働資本が流動的過ぎること。だから腰を据えて仕事ができない」と指摘しています。要するに現代とは逆の話を数十年前にしていたわけですね。「日本の特徴」と言われていることについて、それらがどこまで固定的なものなの

かという点は、近過去に遡って考えてみるといいのではないかと思います。

アメリカのことも同じです。1950年代から60年代頃のアメリカの経営者は結構ステーツマンで、割とソーシャルなことを考えていた人がいます。それが変質してきたのは、80年代ぐらいからでしょうか。そのように考えると、グローバル資本主義といわれるものも、本当にそれがアングロサクソンのものかどうか、考えてみる必要があると思います。

奇妙な「YouTube」の経営

僕は「YouTube」ってすごいなと思うのですが、すごいなというのは実はいい意味ではなくて、ちょっと変だなと思うのです。「YouTube」のように、サーバーを置いて、動画をばんばんアップロードしてください、みんなが見られるようにしますというアイデアは、他にも多くの方が思いついていたオポチュニティーです。多くの方がチャレンジしたのですが、結果として「YouTube」だけがあのよう成功したわけです。

しかも当初の「YouTube」には広告もない。普通だったら広告があるのに、「YouTube」では「広告は一切お見せしません」という。当然の疑問として、「どこからもうけようとしているの？」となる。どうするのかというと、「YouTube」の最大の顧客ターゲットは最初からグーグルだったのです。実際、「YouTube」がオペレーションを始めてから10ヵ月ぐらいでグーグルに買収されている。はなからそれをゴールに据えて、結果として巨額のお金が入ってきたわけです。

最近、グーグルは「YouTube」事業が黒字になったと発表したそうですが、それは会計の仕方がトリッキーだからだと思います。本当はあの事業は絶対にもうからない。つまり、かかっているコストは全部別の事業部門に乗せている。というようなことで、こういうタイプのウルトラCで帳尻を合わせるという企業経営というのは普遍性はないと思います。

センスとスキル

僕は毎朝オフィスに着くと最初にメールを必ず開くのですが、私の書いた『ストーリーとしての競争戦略』という本に対して、「金返せ」とか、日々、非常に温かい言葉をいただいています。このように「ああ、世の中厳しいな」と思ったときには、中谷巖先生についてのアマゾンの書評を見るようにしています。「こんなにぼろくそに言われる人もいるのだな」「それから見ればまだましだ」と（笑）。本質的なことを言うと批判される。世の中、そんなものだと、自分で自己正当化しているわけですが。

さて、僕の本への批判の中で、「あなたの本を読んだって、いい戦略ストーリーができるかどうか分からないよ」と言われることがある。「あきらめが肝心です」と必ず返事をしています。

別の言い方をすれば、「スキル」と「センス」の違いだと思います。たとえば、英語がしゃべれますとか、ITができますとか、企業価値を計算できますとか、こういうことは「スキル」です。これら「スキル」については、おおむね標準的な定義があり、しかもこうやればITができるようになりますとか、こうやれば英語が前よりはできるようになります、とか標準的な方法論がある。

一方で、「センス」というものは、たとえば、女にもてる／もてない、という話だと僕は思っているのです。もてるやつともてないやつが確実にいるのですが、これは「スキル」ではなく、「センス」だと思います。要するに、「センス」と「スキル」はどちらも大切なだけけれど、全然違うこと。ごちゃごちゃに混ぜるといいことはないと思います。

もてない人はどうすればよいか。勘違いして、「もてるとはどういうことか」と「分析」してしまう人がいる。「もてる」要素を分解して、コンピテンシーを抽出して、足りないところが分かり、そのスキルを取得しよう、という姿勢です。雑誌とか見ていると、こうやったらもてる、ああやったらもてるという話が山ほどありますよね。しかし、そういうことを全部取り入れると、間違いなく

ますますもてなくなります。

もちろん、担当レベルの業務では「スキル」は大切です。これがないと会社は回っていきませんから。ただし、繰り返しになります、「センス」と「スキル」は違うということなのです。

たとえば、学校の先生は、生徒のスキルを見ているから、「だれが一番算数ができる」とか「だれが4教科合計でできる」とかについては特定できる。しかし、学校の先生は「だれが一番もてるか」については、分からない。デートしているところを見たことないので。「センス」とはそういうことです。

では、経営にできることは何か、というと、「センスを見極める」こと、そして「センスが無い人を戦略づくりに絶対近づけない」ということです。センスない人が戦略づくりに関わったりしますと、みんなが迷惑する。

「センス」が育つ好循環

僕が尊敬している経営者に、機械部品製造業のミスミ代表取締役会長の三枝匡さんがいらっしゃいます。三枝さんがおっしゃっているように、仕事というものは、企画開発から販売まで一貫して動いているものです。仕事を機能別に分けた瞬間に、担当者の仕事になってしまう。アメーバ経営とか、事業部制とか、分社化とか、みな同じような話だと思うのです。全部を動かせる経営人材や商売人を育てないとだめなのです。

丸ごと商売をやるのが大事だということです。これを三枝さんは「創って作って売る」とおっしゃっています。そして、社員に対して若いうちからそういう仕事をいっぱい用意してあげる。やらせてみれば、「こいつはセンスがあるな」ということは、すぐに分かる。リクルートについても、入社してすぐに即商売という経営をしているので、いろいろな人材が出てくるのだと思います。

このミスミの事例のように、「センス」が育つ好循環というものがあると思います。まず、「センス」がある人がちゃんと見きわめられていることです。「センス」と「スキル」をごっちゃにってしまうと、必ずスキルが勝ちま



すから、絶対にごっちゃにはしてはいけません。そして、ロールモデルができ、担当者の一挙手一投足をみることによって、さらに「センス」に気づき、「センス」が磨かれ、ロールモデルになる、そしてそれらが延々とループする、という好循環があると思います。

逆に「センスを殺す悪循環」というものもある。「スキル」と「センス」を混同すると、必ず「スキル」が優先されるので、話がスキルばかりになり、いわゆる「担当者」が量産されて、「スキル」の総合点が高い人ばかりが評価され、だいたい4科目合計の総合点が高い人が偉くなる。そして、最後には「担当取締役担当者」が出てきてしまう。こういう人に「あなたは何をやっているのですか」と質問すると、「代表取締役の担当業務を粛々とこなしている」。こんな経営者の下にいたら、出る元気もない。

優れた戦略ストーリーをつくった人々の共通点

そういうセンスがある人って千差万別なのですけれど、何となく「こういう人じゃないかな」と思うところがあります。

それは、プレゼンのスキルがあるかどうかは全く別として、やっぱり「話がおもしろい」「もう少しその人の話を聞きたいな」と思わせる人です。たとえば、マブチモーター創業者の馬淵健一さんがそうですね。馬淵さんは口下手だと思います。でも、「御社の戦略はどういうものですか」という質問をすると、ゆっくり、とつとつとありますけれど、やっぱりストーリーで、お話ししてく

れるのですね。

同じ小型モーターでも日本電産の永守さんは全然違う戦略です。性格も正反対で、超イケイケです。違う対応の経営者ですが、どちらも話が面白い。

一方で、話をしている、「この人、何が好きで、何が嫌いなのか、分からない」という感じの人がいるでしょう。これは単に僕の好き嫌いなのかもしれませんけれど、こういうタイプにセンスのある人はいないように思います。

日本マクドナルドホールディングス株式会社CEOの原田泳幸さん、この人は大した経営者だと思うのですよ。何と言っても、「この成熟した日本の中から一歩も出ちゃだめだぞ」という制約のもとでがんがんビジネスを展開しているわけですから。あるとき僕が「原田さんは割と好き嫌いが多そうですね？」と聞いてみた。そうしたら「嫌いなこと、いっぱいあるよ」という答え。まず「スパゲッティを食べるのにフォークとスプーン使うやつがいる。こういうやつとは絶対仕事を一緒にしない」とか「1mgぐらいのたばこを吸うやつがいるが、そういうやつはだめだ」とか。ただの好き嫌いです。「あとは何が嫌いなんですか」と尋ねると、「すぐKPIとかを設定するやつはだめだ」ということですが、「さらにだめなのは、KPIはだめだとかと言うと、全部引っ込めるやつ」だそうです。

マクドナルドでお客様のアンケートをとりますと、絶対に出てくる声は「ヘルシーで、エコで、オーガニックでない」とか「買う気がしない」という回答です。マクドナルドの商品はカロリーが多いとか、体に良くないとかみんな言うわけですよ。ところが、マクドナルドで一番売れている商品はクォーターパウンダーとかビッグマックなのです。

つまり、こういうことだと思うのですね。原田さんいわく、「あなたは、日に三度三度の栄養をまさか全部マクドナルドでとろうと思っているんじゃないでしょうね？もちろん、エコでヘルシーでオーガニックなことは最高です。健康も大切です。どうぞおうちで気を使ってくだ

さい。だけれども、ポテトとハンバーガー食べたいときもあるでしょう。それをわれわれは提供しているのです」。これでストーリーが一貫して出てくるのです。こういうところは、ストーリーをつくる人がすごいなと思う点です。

10分間の大演説ができるか

次に紹介するのは、日本のテレビプロデューサーの草分けの井原高忠さん。彼の代表的な仕事は「ゲバゲバ90分」です。井原さんは、自分でコンセプトをつくったうえで、タレントや、大道具、小道具の担当者などを集めて、「今度はこういう番組だから、おまえら、こうやってくれよ」と、みずから大演説した。スポンサーを獲得するのも、「営業は、おれが自分で行くから」というスタンスだったそうです。それで、スポンサーの前でも大演説となるわけです。優れた戦略ストーリーをつくった人の共通点には、いろいろとあると思うのですが、いつでもどこでもだれとでも「10分間の大演説ができるかどうか」という点がやっぱり大切だと思うのですね。

最後にご紹介するのは、中古車買い取り・販売チェーン最大手ガリバーインターナショナルの村田育生さん（現在は顧問）という人です。僕は中古車なんて全然関心なかったのですが、その時は何の予備知識もなかったのですが、彼の話をして5分間聞いただけで、人ごとながらすごくわくわくしたことを今も覚えています。そのときに「戦略はストーリーだな」と感じました。村田さんは、自

分自身がおもしろくてしょうがないのですね。だから自然と人に話したくなる。そして、だんだんと組織に浸透して、実行されていくと思うのです。

それに対して、会社でつまらない話をする人がいますよね。もっとも、聞いている側がつまらないと思うかどうかについては、好みの問題ですからしょうがないと思うのです。問題は、話している当の御本人が自分の話していることを「おもしろくない」と思っている場合です。自分がおもしろいと思っていないのに、他人やお客さまがついてくるわけがない。自分でもつまらないストーリーのビジネスは、結果においては間違いなく失敗する。

自分がおもしろいと思わないストーリーのビジネス、僕はこれは犯罪だと思うのです。自分でもおもしろいとは思っていない話をして、人を巻き込んで、資源を投入して、組織を動かして、結果として失敗するのですから。

僕は「自分でおもしろいと思っていない話をした経営者はその時点で背任行為ということはどうですか」と法務省の人に聞いてみた。そうしたら、「それは外形的な基準で特定できないので、背任行為とは認定できない」とか、つまらないことを言うんですけども。

僕はこれはすごく迷惑な話だと考えていますので、こういう経営者を駆逐していくということが必要だと思います。ということで、僕も自分ではおもしろいと思っている話を本に書きました。読んでいただいてもおもしろいかどうかは好みの問題ですけど。どうも勝手な話を聞いていただきまして、ありがとうございました。

エネルギーから見た国家と資本主義の関係 と今後の課題

Relationship between the State and Capitalism from the Energy Standpoint and Future Issues

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、2010年度より、弊社の研究員およびコンサルタントの基礎的教養を高め、クライアントに対してより魅力的で洞察力のある知恵の提供ができるようになることを目的に、「学び」の場として『巖流塾』を開催しています。

この目的を達成するため、『巖流塾』では表面的な知識やスキルを習得する場所としてではなく、物事の実体、本質に迫ることができるようなテーマを用意し、自己鍛錬、塾生同士の相互研鑽の場を提供することを目指しています。

2012年度においては、『巖流塾』の活動テーマを「日本の進むべき道」と設定し、塾生同士がそれぞれの専門分野における知見を持ち寄りながら、歴史的視点を踏まえて、これからの日本の進むべき道について構想していくことを目指しています。

そして、外部から有識者を講師としてお招きして、有識者の方々とのディスカッションを軸に、あるべき日本の姿についての検討を進めることとしています。お招きする有識者の第二弾として、津田塾大学准教授の萱野稔人氏に、「エネルギーから見た国家と資本主義の関係と今後の課題」と題した講義をお願いいたしましたので、ここに講義録を採録いたします。



Since 2010, Mitsubishi UFJ Research and Consulting has offered the company's researchers and consultants learning opportunities through the Ganryu Seminar to enhance their basic knowledge and enable them to provide interesting and insightful ideas to clients. To achieve this goal, the Ganryu Seminar is intended to be not merely a place for acquiring superficial knowledge or skills, but also a place where the participants can learn from each other as well as train themselves by engaging in themes that are connected to the reality and essence of issues.

In 2012, the theme for the Ganryu Seminar is "The Right Path for Japan." The participants will picture the right future path for Japan by sharing their specialized knowledge and with consideration given to historical perspectives. Also, experts from outside the company have been invited to lecture, and the seminar participants can further their ideas about an ideal Japan through discussions with them.

Included in this issue of the journal is content from a lecture entitled "The Relationship between the State and Capitalism from the Energy Standpoint and Future Issues," given by Mr. Toshihito Kayano, Associate Professor at Tsuda College, the second invited lecturer at the Seminar.

はじめに：「縮小する社会」という今日的課題

現代の社会の最も根本的な課題というのは、これまで拡大を前提とし当然のこととしてきた社会から、縮小しつつある社会に入ろうとしている段階で、その縮小する社会の中でどうやって豊かさを失わずにいられるのか、日本の国力を失わずにいられるのか、社会の活力を縮小させないでいられるのか、あるいはどうやって財政などの制度を崩壊させずにいられるか、そういうことを考えることだと思います。

たとえば民主主義も恐らく拡大する社会のもとでしか機能するようにはできていない。つまり、政治家は今まで何をしてきたのかというと、利益を分配するという約束のもとで票を集めてきたわけです。「そちらに利益を分配するから、今回はこの法案をのんでください」という形で、意見を集約して国民を納得させてきた。それがこれまでの民主主義的な意見調整でした。それが成り立つのは、やはりパイが拡大するという前提のもとでなのです。パイが拡大するからこそ、こちらの顔も立てて、あちらの顔も立てることができたのです。年金などの社会保障制度もそうです。それは経済成長とインフレを前提として組み立てられてきました。そういったものが縮小する社会になると一気に機能不全になってくるのです。たとえば世代間格差、足の引っ張り合い、短命政権、ポピュリズム、移民排斥など、さまざまな現象が出てきているのが現状だと思います。



経済においても、縮小する時代にうまく対応できなければ、その国は停滞してしまったり、財政赤字がどんどん拡大して債務危機に陥ったりという形で、国力あるいは経済力というものを衰退させてしまうわけです。ですので、縮小する社会を現実の問題としてとらえ、それを解決することによって新しい豊かさを作りだしていくことが現在の私たちにとって最大の課題なのです。そうした観点からきょうはお話をしていきたいと思います。

経済成長はいつ始まったのか

冒頭で、拡大する時代というものが先進国においては終焉しつつあるというお話をしましたけれども、それは拡大する時代というのはいつから始まったのかということを見ると、明確にその時期を確定することができます。アンガス・マディソンという経済学者が『経済統計で見る世界経済2000年史』（柏書房）という書籍の中で、紀元1世紀から20世紀までの2000年間の世界経済を統計的に調べながら、いつから経済成長が始まったのか、いつから経済が拡大する時代が始まったのかということを実証しているのです。それによると経済成長が始まったのは19世紀からで、実はそんなに古い話ではありません。資本主義そのものは16世紀から始まっていますが、それから3世紀ほどの間、1人当たりの所得でみると経済は拡大していないのです。19世紀になって初めて、1人当たり所得が拡大するという経済成長が始まったのです。

同じころに資本主義も、単なる遠隔地貿易によるものから、生産工場のもとで労働者を集めて拡大再生産していくような生産様式を明確にとるようになりました。マルクスが『資本論』で告発した資本主義というのはそうしたものであり、現在私たちが知っている資本主義もこれですよね。そういった資本主義の形態が確立してきたのが19世紀の初めごろだったということです。こうして資本主義が経済成長を実現してきて200年ほどたったのが、今現在の私たちの社会だということです。

経済成長が生まれたのは、資本主義の成立と同時期で

はなく、かなり後になってであるということは、資本主義そのものが経済成長の直接的な原因ではないということです。言い換えれば、成長しない資本主義というものも一方であり得るのだということです。

何が経済成長をもたらしたのか

では、何が経済成長をもたらしたのでしょうか。それを解明しようとしたのが、歴史研究家のウィリアム・バーンスタインによる『「豊かさ」の誕生』という本です。同書では経済成長を人類にもたらした要因として、①私有財産制の確立、②科学的合理主義の定着、③安定した資本市場の形成、④通信・輸送インフラの整備、という4つをあげています。けれども私は、実はバーンスタインの分析は十分だとは思っていません。というのも、経済成長が始まった19世紀よりも今の社会の方が、この4つの条件はより整っているにもかかわらず、私たちは、経済がなかなか成長しないという現実苦しんでいるからです。バーンスタインの説明が正しいのなら、これら4つの要因が整備されればされるほど経済成長は加速化していくということにならなくてはならない。でも実際にはそうっていないということは、もっとほかの要因を考えなければいけない、ということになる。

では、経済成長をもたらしたのは実際のところは何だったのでしょうか。私は「化石燃料」の使用だと考えています。これは平凡な答えではありますが、恐らくこれ以上に経済成長を説明できるものはないでしょう。つまり、化石燃料という新たなエネルギーを活用することで、私たち人類は生産力を一気に拡大させた。たとえば粗鋼生産量がどんどん増加するとか、人口が爆発するとか、食料生産が伸びるとかいう形で生産力が拡大し、経済の規模も大きくなり、それによって経済そのものが拡大してきたということです。これは粗鋼生産が化石燃料の生産量にともなってどのように拡大したか、といった統計によっても示されることです。

そうしたエネルギーの観点から見ると、経済成長というのは、全体のエネルギー消費量が増大し、なおかつ1

人当たりのエネルギー消費量も増大することとして理解できます。化石燃料によるエネルギー革命の直前の18世紀から20世紀にかけて、全体のエネルギー消費量は40倍になりました。産業革命が始まってから現在まで人口は10倍にふえていますから、1人当たりだと約4倍となります。これは人類全体についての数字ですから、先進国だけで見るともっと大きな数字になります。

エネルギーとヘゲモニー

人類社会に拡大や経済成長をもたらした要因としてエネルギーの問題に着目すると、実はいろいろなことが見えてきます。そのひとつがエネルギーとヘゲモニーの関係です。

イタリアの経済史家であるジョヴァンニ・アリギは『長い20世紀——資本、権力、そして現代の系譜』のなかで、資本主義を考えるためにはいくつか重要なポイントがあると述べています。ひとつは、資本主義は市場経済とは違うものだということです。つまり、資本主義とは、市場経済に外から介入して価格を操作したり、独占を達成したりしようとすることによって形成される経済システムである、ということです。そのため、決済や投資をつかさどる金融と、経済のルールを決定する国家は、実は資本主義にとって本質的な制度となっています。このことを、アリギは資本主義の歴史を分析する過程で非常に強調しています。

もうひとつ、資本主義を考えるための重要なポイントは、世界資本主義の歴史においては常にヘゲモニーをもった国家が存在し、不可欠な役割を演じる、ということです。すなわち、資本主義は市場での自由な交換によって発展したかのように思われるが、実際はそうではなく、そこには常にヘゲモニーをもった国家が自分たちの利益になるように世界市場のあり方を決定してきた、ということです。そのヘゲモニー国家は歴史的に変化してきました。16世紀の資本主義の成立期はジェノバとスペイン、17世紀にはオランダ、19世紀になるとイギリス、20世紀はアメリカ、というようにです。資本主義の歴史とは

このようにヘゲモニーが変遷していくことだ、とアリギは述べています。

産業革命がイギリスで始まった理由

私がエネルギーに着目することが重要であると思うのは、それによってイギリスとアメリカのヘゲモニーの構造がよく理解できるようになるからです。まず、イギリスのヘゲモニーは、産業革命がイギリスで最初に起こったことと切り離せません。産業革命というのは、ひとこと言えば、石炭をエネルギー源として生産をおこなう経済システムが技術革新をつうじて確立したということです。それまで人類にとって最大のエネルギー源は薪炭でした。木を切ってきて炭にして、それをエネルギー源にした。そのとき木を伐採しすぎたため、今日のヨーロッパには森がほとんどないわけです。中世が始まって、ゲルマン民族が大移動した時は、ヨーロッパは深い森に囲まれた土地でした。だからヨーロッパの民話には妖精の話がいっぱい出てくるわけです。でも、それが根こそぎにされてしまったので、ヨーロッパには今ほとんど森が残っていません。スイスですら森林率は30%もありません。一方、日本の森林面積は国土の60%~70%もあります。これは江戸時代に幕府が積極的に植林したという過去があるからです。その薪炭の材料となる木を切りつくしてしまったがために、ヨーロッパは石炭へとエネルギー・シフトしていったのです。

なぜ産業革命がイギリスで始まったのかという理由については諸説ありますけれども、最も大きな理由は、ロンドンに近いところに大炭田があったという地理的な偶然でしょう。大体、歴史というものには地理的な有利さなどの偶然によって左右されるものです。それまでは石炭というものについて人々はその利用方法は知っていても、汚いからあまり使いたがらなかった。でも、森がなくなってしまい、一方で、たくさんのエネルギーが必要な都市の近くに石炭があったのですから、「ではこれを使うしかないだろう」という形で石炭の利用が大規模に始まった。それがイギリスで起こった産業革命の契機でした。

ともあれ、産業革命がイギリスで起こって、石炭を活用する産業社会というものが生まれます。それによってイギリスは、石炭がもたらす莫大なエネルギーを利用しながら生産力と軍事力を飛躍的に拡大させ、世界のヘゲモニー国になっていくわけです。このときに基礎になったテクノロジーが蒸気機関です。つまり、蒸気機関車と蒸気船ですね。これによって遠隔地の農産物を運べるようになったので、一気に食料飢餓がなくなって人口が増えました。また、植民地のあいだの交易の舞台であった海を蒸気船で制覇することで、イギリスは世界市場を席卷することができました。こうしてイギリスは世界資本主義のヘゲモニー国になっていきました。まさに「海」がヘゲモニーを確立するための主要な空間となったのです。それを象徴したのが蒸気機関というテクノロジーでした。

アメリカ、空、エンジン、内燃機関、石油

20世紀になると、今度はイギリスからアメリカにヘゲモニーが移っていきます。それを支えたのは石油という新しいエネルギーでした。まず、機械式の油田採掘がアメリカで初めておこなわれました。その後、石油を活用するテクノロジーである内燃機関はドイツで発明されましたが、それを大量生産して実用化に成功したのはアメリカでした。アメリカは石油の大量生産と、それを活用するテクノロジーの大量生産によって、生産力と軍事力を世界で最も拡大させたのです。それを象徴したのが、自動車と飛行機です。石油というエネルギーと、それを活用する内燃機関がアメリカのヘゲモニーの根幹にあったのです。

こうしたエネルギーとテクノロジーの変遷によって、20世紀は「空」の時代になりました。飛行機を使った空での軍事行動が戦争の帰趨を決めることになったのです。それを如実に実践したのが戦略爆撃でした。それはゲルニカでの無差別爆撃にはじまり、広島・長崎での原爆投下で完成しました。まさに、ヘゲモニーを獲得するための軍事力を展開する空間が「海」から「空」に変化した

のです。その空間の変遷はエネルギーの変遷と完全に対応しています。つまり、19世紀には「イギリスのヘゲモニー、石炭、蒸気機関、海」というひとつの概念的なつながりができて、20世紀には「アメリカのヘゲモニー、石油、内燃機関、空」という概念的なつながりができる。エネルギーこそが拡大の時代の歴史を駆動させた、最も大きなファクターなのです。

生産拡大の後に来る金融拡大

しかし、この石油エネルギーによる20世紀型の拡大社会も終わりを迎えつつあります。その兆候は先進各国でバブル経済が起こったことです。アリギは先ほどの本のなかで、生産拡大のあとには金融拡大がくるということを指摘しています。どういうことかという、イギリスで産業革命が起こりました。それによって生産拡大がなされます。生産力がアップしているいろいろなものが生産されるようになっていき、経済成長が生まれます。ただしそれはある段階に達すると市場が飽和状態になって、実物経済ではこれ以上利益率が上がらなくなってしまう。そのときに利益率を維持しようとして金融経済化が起こるのです。イギリス経済が19世紀末に金融経済化して、バブルが起こったのはそのためだ、とアリギは述べています。

アメリカのヘゲモニーのもとでも同じことが言えます。1970年代以降、アメリカが金融経済化していったのは、まさに石油に基づいた生産拡大が高度経済成長によってピークに達してしまい、市場を飽和させ、利益率が低下してしまったからです。市場が拡大するところまでいってしまうと、あとは投機の対象とすることで価格をつり上げることでは、利益率を維持できなくなります。これがバブルを生じさせます。まさに生産拡大のあとには金融拡大がくる。これが拡大の時代のサイクルでした。

金融拡大の後の時代にいる私たち

アメリカでは90年代後半以降、ITバブル、住宅バブルが起こり、2008年の金融危機によって終わりました。

これに対して、日本ではアメリカよりも少し早く80年代後半にバブルが起こりましたが、これには理由があります。日本にはバブルを起こすだけの金融資産がたくさんあったからです。アメリカにはそれがなかったので、国際資本の自由化が実現するまで待たなくてはならなかったのです。

ヨーロッパでは、ユーロの統合がバブルをもたらしました。統一通貨ユーロの導入によって、ギリシアやスペインなど、それまでは通貨の信用力のなさによって外国から資金がなかなか入ってこなかった国に、たくさんの資金が流れこむようになったからです。しかしそれもアメリカの金融危機とともに弾けました。現在、すべての先進国はバブルの後にいます。生産拡大の後の金融拡大のさらに後の時代にいるわけです。

ということは、私たちは現在、石油というエネルギーに基づいた生産拡大が限界を迎えて、それが金融拡大までいってはいけなかった後の時代にいるということです。つまり私たちはポスト石油時代というものを考えていかなければいけない。「ポスト石油時代」というのはもちろん「石油を使わなくなる社会がくる」ということではありません。「石油によってもたらされた拡大の時代が過去のものとなった」ということです。

ポスト石油のエネルギー革命はありうるか

ポスト石油時代を考えるにあたって、まず問題となるのは、新たな拡大の時代はくるのかどうかということです。ポスト石油の時代に新たに生産拡大が起こりうるかすれば、それは石油よりもさらにエネルギー効率のいいエネルギーを私たちが活用できることによってです。私たちが石油を超えるようなエネルギーを見つけることができ、活用することができれば、新たな経済成長も可能になるかもしれないし、拡大する社会を継続させることができるかもしれないわけです。しかしそうでなければ、かつての高度成長のような生産拡大は起こりえず、あるとすれば人口の増大による市場の拡大か、日々の技術革新による生産性の向上による経済成長だけ、という

ことになります。

では、石油にかわるエネルギー、石油を超えるようなエネルギーはありうるのでしょうか。いろいろ見ていくと、そういったものは今のところありません。あり得るとすれば核融合だけです。核融合は、原子力発電で使っている核分裂とはまったく違うもので、小さな太陽を人工的につくってそれを操作しよう、ということです。それが本当に成功すれば莫大なエネルギーを人間は活用できることになります。が、現時点ではまだ実現可能かどうかすら分からないテクノロジーですので、近未来の予想としてはちょっと無理があると思います。となると、実は何もありません。

では、原子力や風力、太陽光などはどうでしょうか。これを考えるには「エネルギー産出／投入比率」を見るのが簡便です。「エネルギー産出／投入比率」というのは、1のエネルギーを投入してどれぐらいのエネルギーを取り出せるかという比率のことです。石油を採掘するためには、採掘機械を回す分のエネルギーが必要です。その投入するエネルギーを1とすると、たとえば中東などの巨大石油では最大200倍のエネルギーを取り出すことができます。つまり、石油は最大で200倍の拡大再生産ができるエネルギーだということです。

これに対して原子力は10～20倍です。じつは原子力は石油にまったく及ばないエネルギーなのです。太陽光にいたっては5～10倍です。これぐらいの数値だと、エネルギーを活用する過程でどんどんロスされていきますので、ほとんど拡大再生産はできません。風力でも5～15倍。というわけで、石油にかわって拡大再生産を維持できるようなエネルギーは核融合以外にないわけです。最近は再生可能エネルギーによって経済成長しようという議論がよくだされますが、それはほとんど可能性がないわけですね。もちろん、特定の部分での技術開発による経済発展というものもありえるとは思いますが。とするなら、やはり私たちはこれまでの拡大する社会というもの大きな曲がり角にあることを再認識せざるをえないだろうと思います。

世界資本主義のヘゲモニーが中国に向かない3つの理由

石油を超える新しいエネルギーがないのだとすると、世界資本主義のヘゲモニーの構造もこれまでとは違ったものになるはずですが、石油による生産拡大の時代とはアメリカのヘゲモニーの時代でした。では、ポスト石油の時代に世界資本主義のヘゲモニーはどこに行くのか。少なくとも中国に行くことはありえません。これには3つの理由があります。

まず、これまでのヘゲモニーの移行では、より高い生産力をもった国にヘゲモニーが移行しています。より高い生産力を実現するということは、より強い軍事力を実現するということです。だから、オランダから石炭をいち早く活用したイギリスに、イギリスから石油をいち早く活用したアメリカに、ヘゲモニーが移行したわけです。

しかし、石油よりも効率のよいエネルギーは今のところありません。つまり、新しいエネルギーを活用してアメリカよりも強い生産力と軍事力を実現できるような条件がそもそも存在していないのです。アメリカに代わるようなヘゲモニーが生まれる構造自体がなくなっているということです。したがって、イギリスからアメリカにヘゲモニーが代わったのと同じような仕方で、中国にヘゲモニーが代わることはないのです。

さらに二点目として、中国では、拡大する経済をなりたたせるもうひとつの大事な基盤である人口、特に15歳から64歳のあいだの生産年齢人口が、2015年をピークに減少に向かいます。いわゆる「人口ボーナス」があと3年で終わってしまうのです。その後は生産年齢人口がどんどん減少するという「人口オーナス期」に入ります。そうすると、たとえば住宅市場はこれ以上拡大しないですし、自動車市場もこれ以上拡大しないというように、経済の規模がこれ以上拡大しない段階に行くわけです。つまり、中国経済そのものが生産拡大の段階をあと数年で終えてしまうということです。

そうになると何が起るかということバブルです。現在でもすでに中国では住宅バブルが起こっていると言われま

す。あと10年もすれば、中国でも経済の主要なあり方が金融化によって利潤率を維持するというかたちに確実になっています。それは先ほど言いましたように、石油による生産拡大の黄昏期だということです。ですので、あと20年もすれば、金融拡大も終わり、もはや中国の時代ではなくなってしまうということです。

最後に三番目の理由です。石油に代わるエネルギーがなく、拡大する時代そのものが終わることで、ひとつの国によってヘゲモニーが担われる時代そのものが終わるだろうということです。これは軍事力が行使される仕方を見るとよく分かります。現在、複数の国家の連合によって軍事力が行使されるようにますますなっています。つまり戦争は、国家同士が衝突する総力戦から、ならず者国家やテロリストを取り締まる警察行為にどんどん近づいていっているわけですね。また、国際的なルールも、ますます強国の意向だけに基づいてつくられるものでなく、国際的な協議でつくられるものになっています。たとえば金融危機後、先進国だけではもはや世界経済の枠組みを維持できなくなっていったので、G7からG20になりました。このことが意味していることは、今後は国際的なルール策定におけるアメリカの影響力が相対的に低下し、ますます多国間的な協調のもとで国際的なルールが策定されていく、ということです。ひとつの国がヘゲモニーを担う次代は、もはや過去のものとなりつつあるのです。

国際機関も是認したピークオイル問題

では、拡大の時代が終わってしまったポスト石油の時代において、私たちはどのように経済的豊かさを確保していけばいいのでしょうか。この問題を考えるときに注目したいのは「ピークオイル」の問題です。IEA (International Energy Agency : 国際エネルギー機関) がWorld Energy Outlook 2010で「ピークオイル」を初めて是認しました。つまり、世界の石油生産はもはやピークに達し、あとは減少するだけだということです。それによると、今後、在来型の石油生産は2006年の水



準に届くことはなく、その水準が維持されるためには今後サウジアラビア4国分の油田が開発されなくてはならないのだそうです。

これは国際機関が初めてピークオイルを認めたということで、少し話題になりました。それを受けて、米国のエネルギー省や統合戦力軍、ドイツ軍なども、石油が世界的に欠乏するという前提で国際秩序のあり方のシミュレーションを発表したりしています。フランスの首相も2010年に、石油の生産がピークに達したという発言をしていました。

ただ、IEAの「ピークオイル」説はまゆつばだと考える人が多いのも事実です。つまり、石油業界の利益を確保するために言っているだけだろう、と。たしかに1970年代にも同じようなことが言われました。「今後何十年かで石油がなくなってしまう。だから原子力への転換が必要だ」と。ですので、今回も、「ピークオイル説によって石油業界またはエネルギー業界全体の利益誘導がもくろまれているのではないか」とうがった見方をする人もいます。

あるいは、次のように言う人もいます。つまり、「石油の生産量の低下によって石油価格が上がれば、これまで取りにくかった油田でも経済的にペイするようになるので、採掘が可能になり、石油の生産は上がるだろう」、と。もしそれが正しいなら、2006年がピークと言われていた水準を超える可能性もでてくるわけです。

さらには、オイルサンドのような非在来型の石油の生産量が増加する可能性もあります。IEAのピークオイル説

は在来型の石油生産について言われていることなのです。

私は、IEAの言うとおり本当にピークオイルが生じているのか、そうではないのか、分かりません。しかし、どちらにしても安い石油の時代はもう終わったということとは間違いないでしょう。先進国がこれまでのように安く、ほとんどただの状態でも石油を好きなように使って生産力を拡大するという時代は、とにかく終わっただろうということです。石油の価格が高くなれば、石油エネルギーに基づいた経済全体の利潤率は下がらざるをえません。そうした拡大の時代のあとの歴史的状況への指摘としてピークオイル説を理解すべきでしょう。

石油価格高騰と日本経済

では、拡大のあとの時代において高騰する石油価格はどのような影響を日本経済におよぼすのでしょうか。

ひとつの数字を見てみましょう。日本全体における鉱物性燃料の輸入代金は、1994年は4.9兆円でした。1994年というのはオイルショック以降、原油価格が最も安かった年です。これに対し、1バレル140ドルを超えた2008年では、27.7兆円でした。14年間で22兆円以上増えています。それだけ日本の国富が海外にでってしまったわけですね。

では、この22兆円強分を日本は輸出を伸ばすことによって吸収できているかというと、全然できていません。1994年は約12兆円の貿易黒字がありました。それに対して2008年は2兆円の黒字しかありません。つまり10兆円分減っているわけです。この減少分は鉱物性燃料の輸入代金の上昇がなければありえなかったものです。昨年も原発を停めたことによって鉱物性燃料の輸入代金がさらに増えましたので、日本は貿易赤字になってしまいました。今後日本は貿易赤字を拡大させていくだろうと予想するエコノミストも少なくありません。石油価格の高騰は、日本経済の貿易収支をもろに直撃して悪化させてしまうのです。

デフレという謎

さらにこういった問題もあります。鉱物性燃料の輸入代金が22兆円も上がるということは、本来ならものすごいインフレ圧力になるはずですが、しかしこの間、日本経済はデフレに悩まされつづけてきました。これはなぜなのでしょう。経済学者の吉本佳生さんは『日本経済の奇妙な常識』（講談社現代新書）という本の中で、その理由を、日本のほとんどの企業、とりわけ中小企業が、燃料費の高騰を価格に転嫁することができず、基本的に賃金カットでコストを吸収したからだ、と述べています。その指摘は正しいと思います。今年4月に東電が企業向け電気料金を値上げしたときに、朝日新聞が東電管内に事業所のある100社（大手80社、中小20社）を対象にアンケートを実施しましたが、そのなかで値上げにともなう費用増を製品やサービス価格に転嫁すると答えた企業は3社しかありませんでした。ほかの企業はすべて内部でコスト吸収するというのです。

なぜこのようなことが起こるかといえば、価格競争が激しくなっているからです。ひとつには、グローバル化によって新興国がより安い賃金、より安いコストで同じような商品を生産できるようになった。そうすると日本では、たとえ燃料価格が高騰しても価格転嫁できず、多くは賃金カットによってそれをコスト吸収せざるをえない。賃金下がれば購買力も下がるから、モノが売れなくなって、商品の価格をさらに下げなければならなくなる。当然デフレになります。

さらに、日本では高齢化も進んでいます。つまり、現役世代が稼いだお金の中で、高齢者福祉に回さなければいけない割合がどんどん増えている。それも相まって現役世代の購買力はどんどん縮小しています。その一方で、この20年ほどのIT化によって生産力がどんどん上がりました。しかし生産力が上がる中でモノをいっぱいつくっても市場の購買力はどんどん縮小していますので、モノが売れない、不良在庫を抱える、価格を下げなければいけない、そして価格を下げるためにさらに賃金をカット

する、という形でデフレスパイラルの構造のなかに巻き込まれているのが今の日本の状況です。

藻谷浩介さんが『デフレの正体』を書いて以降、デフレの原因は生産年齢人口の減少にあるということが多くの人に認識されるようになったのですが、石油価格高騰のデータによって私たちが理解できることは、生産年齢人口の減少以上のデフレ圧力に日本がさらされているということです。

金融緩和策の限界と弊害

こうした状況からみると、なぜ日本では金融緩和策がデフレに効果がないのかということもよく分かります。先ほど紹介した本の中で吉本さんが分析していることなのですけれども、「デフレ対策として金融緩和しよう」「円高対策として円高介入しましょう」という形で政府が金融緩和すると、実はそのお金がコモディティ市場に流れてしまい、さらに原油価格を押し上げてしまう。デフレ対策としておこなっていることが資源価格の高騰をもたらして、逆に日本のデフレを加速化させてしまうのです。

そういう構造は恐らくあるだろうと私も思います。したがって問題は、金融緩和をしてもお金がなかなか実物経済の方に流れていかない、ということにあるでしょう。金融緩和をしても金融機関は国債を買ったり、円キャリートレードをするだけで、なかなか実物経済の方にお金がいかず、結局お金がだぶついてしまって、それが資源価格の高騰につながってしまっている。さらなる金融緩和を求める声は強いですが、やはりそれは安易な発想で、緩和されたお金が実物経済に行かない構造を本来は考えなければいけないわけです。どうやったら輸入代金の高騰が価格にちゃんと転嫁されるような経済構造をつくることのできるのかを考えなくてはならないのです。金融緩和をすれば問題解決するという考え方では、日本経済の構造的な課題そのものを見逃してしまうと思います。そうした安易な考えは結果的に日本経済をさらに低迷させてしまうでしょう。

貨幣の価値を成り立たせているもの

金融緩和の限界を理論的に理解するためには、「中央銀行」とは何かということを押さえておくべきだろうと思います。

そもそも中央銀行はどうやって成立したのでしょうか。歴史をみると、今のような中央銀行のシステムがつくられたのはイングランド銀行が最初です。イングランド銀行ができたのは1694年、フランスとの戦費をイギリス政府に代わって調達するためでした。

当時は同じイングランドの国内でもばらばらの貨幣が使われていました。イングランド銀行はそれらの金貨や銀貨を人びとから預かって、その代わりに利子のつく預り証（捺印手形）を人びとに発行しました。人びとは金貨や銀貨を自分で保有しているよりも安全だという理由から、あるいは利子が欲しいという理由から、イングランド銀行に貨幣を預けて、その手形を使うようになったのです。

そしてイングランド銀行は、人びとから預かった金銀を政府に融資し、それによってイギリス政府はフランスとの戦費を賄いました。イギリス政府はイングランド銀行に債券を渡し、徴税で得た税収によってその融資分を返済していきました。要は国債を発行したわけで、その国債の返済を徴税によっておこなったのです。イングランド銀行はその政府からの利払いをもとにして人びとに手形の利子を払いました。そのときの手形が後の紙幣の原型となります。今でも一万円札に「日本銀行券」と書いてあるのはそのためです。

このようにして、中央銀行が紙幣を刷って市中に供給するという仕組みができ、その際、金がおもりとして紙幣の価値を支えてきたわけです。むかしの紙幣が中央銀行のもっている金と兌換できたのはそのためです。しかしそれも1971年のニクソン・ショックでドルと金の兌換が停止されて最終的には解消したわけですが、このような中央銀行の成り立ちを考えると、実は貨幣の価値を成り立たせているものは金ではなくて、最終的には政府



の徴税力だということが分かります。

事実、イングランド銀行は19世紀の初め、フランス革命とナポレオン戦争のあった時代に金兌換停止をしています。にもかかわらずイングランド銀行券は信用が失墜しませんでした。政府はちゃんとイングランド銀行に国債の利払いをし、イングランド銀行は人びとに手形の利払いを確実におこなっていたからです。つまり金兌換が停止されても、それにもかかわらず紙幣に信用力があつたのは、最終的にはお金の価値そのものが国の「徴税力」によって支えられていたからです。

このように貨幣の「信用力」というのは最終的には「徴税力」からくるわけです。では「徴税力」とは何なのかというと、いろいろな要素があります。たとえば、政府が安定していること、政府が国民から信頼を得ていること。ほかにも、税金を支払う国民の経済力がどれくらいあるかということも大事です。政府が国民からいくら信頼されていても、たいしたことの無い水準の経済であれば徴税力は低いわけです。つまり、国民経済が発達していて、なおかつ国家が信頼されていて、統治が安定していることが「徴税力」の基礎にある。別の言い方をすると、実物経済のファンダメンタルな部分が貨幣システムを支えているということです。結局、資本主義経済における信用の源泉は国家であり、国力にあるということです。こうしたことが中央銀行のシステムを考えていくと、よく理解できます。

つまり、いくら金融緩和をしても、政府の徴税力を大きく超えて経済を上向させることはできないんですね。

徴税力というのは結局その国全体のファンダメンタルな経済力のことで、そのファンダメンタルな経済力を超えて金融緩和しても効果がない、ということです。金融緩和論者というのは、こうした資本主義社会のシステム全体をみていません。そうした近視眼的な主張が、逆にデフレを進行させたり、中央銀行のバランスシートを悪化させたりして、日本の経済状況を悪化させてしまっているのです。

国家と資本主義の関係

ところで「徴税」は、資本主義と国家の関係を考えるうえで非常に重要なファクターです。徴税とは、国家が強制力に基づいて人びとからお金を徴収することですね。たとえば私たちは税金を支払わなければ、強制執行を受けるか、法に抵触したということで逮捕されてしまいます。つまり国家は、資本主義社会において市場の外でお金を調達できる唯一の存在なのです。国家は資本主義経済の中で非常に特別なプレイヤーだということです。その国家の徴税力が最終的には中央銀行が発行する、資本主義経済の要である紙幣の信用力を支えている。資本主義経済の根本に、市場での交換とは異なるロジックが働いている。その市場外的なロジックがなければそもそも資本主義はなりたたないのです。

アメリカでバブルが盛り上がっていたころ、多くの金融機関やエコノミストが「国家は市場から出て行け」「国家なんて資本主義経済に必要なないんだ」などと言っていました。しかし、金融危機になり市場が機能不全に陥りそうになると、金融機関は政府に公的資金の注入を泣きつく。一見すると矛盾しているこうした行動も、資本主義経済における国家の役割を正しく認識するなら理解できます。市場が機能不全になったときに、市場の外で唯一お金を調達できる存在が政府です。だから市場が危機に陥ったときに市場でのプレイヤーは政府に頼ることになるのです。市場の外でお金を調達できる国家がなければ市場は本当に崩壊してしまいます。市場における信用の根本は、国家の徴税力からきています。だからこそ、

市場が危機に陥って市場での信用がはがれそうになったとき、その信用力の根源である国家の徴税力がせりだしてくるのです。つまり、実は国家が資本主義経済を内側から支えており、最終的な信用の源泉になっているのです。

なお、資本主義と国家の関係ということでよく言われるのは、「政府は法を制定し、所有権を保障し、犯罪が起こればそれを取り締まる。こういう形で資本主義にとって国家はなければならないのだ」ということです。たしかにこのこと自体は間違いではありません。

しかし、そうした外的なつながりにとどまらず、国家と資本主義にはもっと内的なつながりがあるのです。つまり、市場の外でお金を調達することができる国家という存在がなければ、そもそも紙幣というものの信用が成り立たず、市場における交換も成り立たない。国家は、徴税をつうじて内側から資本主義を支えているのです。したがって、グローバル経済がいくら進んで資本主義が国境を超えるようになったとしても、最終的には国家の「徴税力」のもとで成り立っている「信用力」というものがなければ、資本主義は回らないようになっている。グローバル化によって国家が消滅する、というのは金融緩和論者と同じように、市場しかみていない近視眼的な発想なのです。

「信用」を基礎とした戦略を

このことは、「国家なき資本主義というものはありません」という事実ともに、縮小社会における今後の日本の戦略の基礎をも示唆しています。それは「信用力」を再定義する、ということです。たとえば近年では「ジャパン・ブランド」をいかにして確立していくかということがしばしば議論されますが、その時にジャパン・ブランドの根底にあるものは何なのかといえ、やはり日本ならではの「信用力」ということになるでしょう。

日本経済の底力ということを考えるときに、私がよく出す例があります。現在、世界には200年以上続いている企業が約5,000社ありますが、そのうち3,000社は日

本の企業なのです。200年以上続いている世界の長寿企業の60%が日本にあるのです。そうした企業が長く持続する秘密は何なのかというと、多くの関係者は「信用です」と答えます。たとえば、顧客との関係を重視する、地域社会の一員であることをつねに自覚し地域社会に貢献することをつねに考える、簡単には従業員の首を切らない、バブル的なもうけ話があっても簡単には手を出さない、そういったことを社是に掲げている企業が多い。近年、企業の社会的責任といわれていることが、じつは日本の長寿企業にとっては当たり前のことだったんですね。

ここでは「200年」という長さが非常に重要です。というのも、それらの長寿企業は人類社会が拡大経済、拡大する社会になる以前から存在している企業だからです。つまり、この拡大する時代を乗り越えてきた企業が日本には3,000社もあるということであり、それらは拡大社会を超えた普遍性をもっているということです。そして、その普遍性の根本にあるのが「信用力」なのです。

今後、日本経済が縮小していく中で日本経済の強さや豊かさを保持していくためには、どうやって信用力を高めていくのかということをおぼろげに考える必要があります。たとえば、一つひとつの製品が壊れにくいという信用でもいいですし、単なるモノを売るだけでなくその後のサービスやシステム運用までパッケージで売るといふ信用でもいいですし、また、政府が信頼されており、それによって安定して徴税ができるという信用でもいいですし、さらに財政が健全だといふ信頼もあるでしょう。それらは「日本円」という貨幣の信用にもつながっていきます。こうした信用をいかに確保・強化していくのかという問いのなかに、私たちは縮小社会を生き抜く戦略の基礎があるのです。

ここで私の話は終わらせていただきたいと思います。御清聴ありがとうございました。

「江戸時代」は終わったか？：閉塞する政治の構造と展望

Has the 'Edo Period' Ended? The Structure and Prospect of Closed Politics

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、2010年度より、弊社の研究員およびコンサルタントの基礎的教養を高め、クライアントに対してより魅力的で洞察力のある知恵の提供ができるようになることを目的に、「学び」の場として『巖流塾』を開催しています。

この目的を達成するため、『巖流塾』では表面的な知識やスキルを習得する場所としてではなく、物事の実体、本質に迫ることができるようなテーマを用意し、自己鍛錬、塾生同士の相互研鑽の場を提供することを目指しています。

2012年度においては、『巖流塾』の活動テーマを「日本の進むべき道」と設定し、塾生同士がそれぞれの専門分野における知見を持ち寄りながら、歴史的視点を踏まえて、これからの日本の進むべき道について構想していくことを目指しています。

そして、外部から有識者を講師としてお招きして、有識者の方々とのディスカッションを軸に、あるべき日本の姿についての検討を進めることとしています。お招きする有識者の第三弾として、愛知県立大学准教授 與那覇潤氏に、『「江戸時代」は終わったか？：閉塞する政治の構造と展望』と題した講義をお願いいたしましたので、ここに講義録を採録いたします。

なお、講演の内容は当日、與那覇潤氏の著書『中国化する日本：日中「文明の衝突」一千年史』の講読に基づく弊社社員のグループ発表を踏まえて、行われたものです。

Since 2010, Mitsubishi UFJ Research and Consulting has offered the company's researchers and consultants learning opportunities through the Ganryu Seminar to enhance their basic knowledge and enable them to provide interesting and insightful ideas to clients. To achieve this goal, the Ganryu Seminar is intended to be not merely a place for acquiring superficial knowledge or skills, but also a place where the participants can learn from each other as well as train themselves by engaging in themes that are connected to the reality and essence of issues.

In 2012, the theme for the Ganryu Seminar is "The Right Path for Japan." The participants will picture the right future path for Japan by sharing their specialized knowledge and with consideration given to historical perspectives. Also, experts from outside the company have been invited to lecture, and the seminar participants can further their ideas about an ideal Japan through discussions with them.

Included in this issue of the journal is content from a lecture entitled "Has the 'Edo Period' Ended? The Structure and Prospect of Closed Politics," given by Mr. Jun Yonaha, Associate Professor at Aichi Prefectural University, third invited lecturer at the Seminar.

In passing, the lecture was given in conjunction with the group presentation given on the same day by the company's employees that was based on the reading of Mr. Yonaha's book entitled 'Chinization' of Japan: The One-Thousand-Year History of the Conflict between Japanese and Chinese Civilizations.



はじめに：江戸時代は終わったか？

本日はお招きくださりましてありがとうございます。與那覇と申します。ふだん、日本史の研究をしておりますが、このように企業人の皆様の前でお話する機会はそんなにないので、本日は大変貴重な機会をいただき、ありがたいことだと思っています。

それでは、私なりに現在の日本の、主に政治の状況についてどう考えているのかということをお話させていただきたいと考える次第です。

タイトルを『「江戸時代」は終わったか?』という形でつけさせていただいたわけですが、私の本（『中国化する日本』）では、日本社会の個性である江戸時代的な仕組みというものを、日本と中国と西洋の「伝統社会」の個性の違いと対比する三極構造のもとで考えています。「中国化」と「江戸時代化」が180度違う概念であると同時に、日本は西洋化を実現したと思っているけれども、実は「西洋化」と「江戸時代化」も違うモデルなのですね。日本においても、たとえば議会が設置されたではないかとか、憲法をつくったではないかとか、ちゃんと1人1票で投票するという意味での選挙をやっているではないか、という点を見ると、一見「西洋化」に見えますけれども、実は近代以降も機能していたのは、「西洋化」とは似て異なる「江戸時代化」だったのではないかというのが、私の本の内容になっているわけです。

そして、『「江戸時代」は終わったか?』という疑問に対する結論を、最初に申し上げますと、『「江戸時代化」だけで西洋と肩を並べることができるような、高いパフォーマンスを展開できる時代は終わった』ということです。その意味で言うと、「江戸時代」は終わったわけです。

ところが、「江戸時代化」のもとでつくられた江戸時代的な政治制度は現在も残ってしまっているのです。その意味では江戸時代は終わっていないわけです。恐らくこれが今の日本の政治が混乱している一番の原因であろうと思うのです。「江戸時代化」ではパフォーマンスが悪くなる時代に入っているのに、つくられた制度が江戸的なもの

のままなのです。こうなると日本人は、非常にいろいろな試みをしてきて、それぞれ「政権交代をやったのに全然うまくいかないじゃないか」という意見に代表されるように、まさに苛立ちのあらわれが今あるわけですが、いろいろな結果どうなるかという、「このままだったら、どうせじり貧なのだから、『中国化』と言われようが何と言われようが、別の選択肢でガツンとやっしまえ」というふうになるのではないかというのが、私の考えている、日本が「中国化」する時のビジョンです。

「江戸時代」の5つの遺産：①「消費税政局」と②「利益分配政治」

それではまず最初に、「西洋化と見せかけて実は江戸時代が続いているだけだった」ということは、たとえばどういう現象を指すのかということをもとに5つ挙げてみましょう。

ひとつは「消費税政局」です。増税ができないので財政がどんどん不健全になっているということですね。ようやく消費税も上げることになるらしいですが、これは現時点では「らしい」にとどまっております。参院で造反があるのではないかと、内閣不信任案を出したら通ってしまうのではないかと、とか言われております。けれども、日本において増税しにくいので財政が不健全になるという現象は実は今日に始まったことではなくて、江戸時代の各藩の財政が悪化していったのは、まさにこのことが理由なのです。その理由は私の本にも記しましたが、実は年貢の税率は1700年ごろ、江戸時代が始まって最初の100年ぐらいで固定されてしまっていて、それ以降は幕藩制国家といえども増税はほとんどできなかったのです。なので、どんどん藩財政が悪化していったということが、かつて江戸時代にもあったわけです。

2点目は「利益分配政治」です。これは一言で言うと、地域単位では物を考えるが、日本という国家のサイズではだれも物考えないという現象です。たとえば江戸時代は、一見すると江戸幕府が権力を持っているように見えますが、各藩の権限が非常に強くて、たとえば幕府がつくる幕法であっても、天領と言われる直轄

領にはもちろんそれは行き届くわけですが、藩ごとに適当に抜け道があったりして、幕法が藩の内部には必ずしも貫徹しなかったのです。すなわち、地域のことは地域ごとに勝手に考えてしまって、日本という単位でまとめた政策が通るということは江戸時代はなかったし、今の日本もそのような状況にはない、と考えた方がいいのではないかと思うのです。

③ 「機能しない野党」

また3点目は、「機能しない野党」です。要するに野党というものが生産的な役割を担わないということです。戦後長らく、自民党が政権をほぼ独占していた時期に自民党の人々は何と言っていたかということ、ある時期までは社会党、ある時期からは民主党、要するに野党に対して「自民党はきちんと責任のある政治をやっているのに、野党は実現不可能な理想論ばかり言って、政権の足を引っ張るだけで無責任だ」ということを言ってきたわけです。ところが、三年前に政権交代を実現して、民主党が与党になると、今度は自民党の方が無責任野党になってしまったわけですね。

これは、自民党だからだめだとか、民主党だからだめだ、と言う以前に、恐らく日本においては野党というものがそもそも機能しないということなのだと思います。代案を出すのではなく、ただ統治者の行為に反対するというスタイルでしか現政権に対するオポジションが機能しない構造を、日本社会は江戸時代から持っているというふうに考えるべきだというのが私の認識です。要するに、野党が機能しないというのは、結局与党が何とかしてくれるだろうと思っていて、本気で自分が与党にとってかわって、与党よりもよい政治を自分自身でやろうという意識を持っていないということです。そのようないわば「代案なき反対論」の原点が、江戸時代の百姓一揆です。

ところで、百姓一揆という竹やりをつくってみんなで集まるというイメージが時代劇などであるわけですが、実はこれ、実態とはかなり違うのです。保坂智氏の『百姓一揆とその作法』（吉川弘文館）によると、百姓一揆でど



んな武器を持ってお百姓さんが集まったのかを調べてみると、たとえばほとんど幕末の1836年は、かなり暴力的な、過激化した一揆がふえている時期なのですが、そういう時期の一揆でも、没収された武器214件のうち195件が鎌なのです。鎌というのは稲を刈る道具ですから、はっきり言って武器にはならない。武器に使うのであれば斧であるとか、もっとほかにも使えるものがあるはずなのに、一番武器にならなそうな鎌を大量に持って百姓一揆をやっているわけです。この事実は何を意味するのかということ、同書に書いてある通り、百姓一揆においては参加者が百姓であることを強調するために鎌を持っていたのであって、武器に使う気はなかったのです。[われわれは鎌で稲を刈っている百姓であって、その百姓が暮らせるような政治を、あなた方武士の皆さんはやってください]ということをするために鎌を持ってきている。ある意味、ソビエト連邦の国旗に鎌が入っていたことと同じ意味です。要するに、本気で武家政権を倒して、自分たち百姓が政治をやるというビジョンはだれも持っていなかったのです。「私たちの今の暮らしを維持できるように、あなた方が頑張ってください」としか言わない状態が、百姓一揆のころから戦前・戦後の野党体制を通じて、ずっと貫徹してきたと考えるべきです。

④ 「世代間格差」と⑤ 「シルバー民主主義」

4番目の「世代間格差」と5番目の「シルバー民主主義」は、ある意味まとめて一体の問題であります。最近の日

本でいよいよ深刻になり出した年金問題などに関して、たとえば「お年寄りがかわいそうだ」とか言われているわけですが、年金制度の持続可能性を考えると本当にかわいそうなのは、年金が破綻する前にもらえて、天寿を迎えることができる現在の老人世代ではなくて、いっぱい払い続けるのだけれども、自分には返ってくるかわからない若者ではないかと私は考えます。このことが、いわゆる世代間格差の問題の本質だと思いますが、これは実は江戸時代に起きたことの再現なわけです。

うば捨て山伝説のように、「お年寄りってすごくかわいそう」というイメージは江戸時代からあるわけですが、では、江戸時代で一番割を食っていたのはだれかということ、家を継ぐことができない、あるいは家を継いだ長男に養ってもらうことができない、自分で家を持ってない二男、三男です。彼らは、今で言うフリーターのような状態になって、江戸、大阪に丁稚奉公に出されてワーキングプアをして、子供をつくることもなく死んでいったのです。その意味では、彼らは江戸時代の一番の被害者だったわけですね。

つまり、イメージとしてはお年寄りが被害者だということになって、社会が動いていくのに対して、そのしわ寄せが特定の――江戸時代であれば家を継げない、今日であれば正社員になれない若者に集中しているわけです。その結果として、社会全体にフラストレーションが蓄積していくという問題が生じます。そういうフラストレーションが爆発したものが、幕末で言うと「打ち壊し」であるとか「ええじゃないか」であるとか、ノーマルな百姓一揆よりも過激化した民衆運動だったわけです。

その構図は、江戸時代に一回行き詰まって破綻したのですが、それと同じ状態が、ある意味今日の日本でも起きていると理解するのが妥当ではないかと思うわけです。かつての江戸時代が行き詰まった後に、日本は開国し、部分的に西洋の制度などを取り入れて産業革命を起こしました。産業革命を起こした当初は、底辺労働者は非常に悲惨であったわけですが、「西洋化」を通じて資本主義と産業革命によって富の総量をふやし、最終的には福祉

国家をつくって国民に還元することによって、なんとか乗り越えることができたわけです。ところが今日の2度目の「江戸時代化」の行き詰まりについてはどうでしょうか。

日本の近代化は「再江戸時代化」

人類史上のほとんどの時期において、世界経済の中心地は中国であり、ヨーロッパは長らく貧しかった。しかし近代と呼ばれる時代にこれが完全に逆転して、「西洋化」のパフォーマンスが「中国化」を上回ったのはなぜかと言うと、要するに、南北アメリカという新大陸を発見し、そこから富を大量に収奪することによって資本を蓄積して、その結果中国を追い抜くチャンスがあったということですが、逆に言うと今やそういうチャンスはなくなってしまったのです。

今の日本には、かつての産業革命に匹敵する変革を起こす余地がないわけですね。また、「これをガツンとやったら大量の富が手に入って、それをみんなに分ければ、それなりに不満も解消されるから、そこそこやっていけるのではないか」と思えるようなチャンスもないのです。この点が、恐らく今日の日本の一番行き詰まっている、悲惨なところなのではないかなと思うわけです。

さて、日本はオリジナルの江戸時代が自壊してしまっただ後で、一種の「西洋化」ないし「中国化」を遂げることによって近代化していったわけですが、ここで私の本から関連する一節を引用してみます。

「察しのいい方は、この時点で明治憲法体制が政治システムの『再江戸時代化』となっていることに気づかれたのではないかと思います。…藩閥政府に取って代わることはなかなかできないが、ひたすら議会で反対して統治行為への不同意を示し続ければ、一定の妥協を引き出すことができた初期議会の政党の立ち位置は、お代官を追い出すまでにはいかなければいけません。減免だけはしっかり勝ち取った、日本近世の百姓一揆のそれを引き継ぐものとみることができます」（與那覇潤『中国化する日本：日中「文明の衝突」一千年史』文藝

春秋、2011年、P.150)

拙著で書いた通り、一見すると議会政治を取り入れ、内閣制度をつくり、憲法をつくったという点で「西洋化」したように見える明治の日本ですが、実際には議会政治や内閣制度をデザインする過程で、江戸時代的な仕組みが延命してしまったと私は考えています。一見するとヨーロッパ型の議会、戦後は特に議院内閣制を導入しているように見えて、統治機構のデザインが、実は江戸時代の延長みたいな設計になってしまったという点が、今日の日本の民主主義の行き詰まりの基盤であろう、と思うのです。

端的に言ってしまうと、完全に「西洋化」したとは言えない日本政治の特別な構造とは何であるかということ、拒否権の相互持ち合いによって、各自の取り分、各自の権利を守る仕組みであったということです。そしてこの「拒否権の相互持ち合いを通じて意思決定を行う仕組み」というものは、実は江戸時代もそうであったし、戦前の政治も戦後の政治も、そして現在の政治もそうであるのです。

各時代の拒否権プレイヤーとは

さてここで、横軸に「江戸時代」「戦前政治」「戦後政治」「ポスト戦後政治」という形で時期区分を設定して、各時代における「統治者」と「拒否権プレイヤー (veto player)」が誰であったのかを整理したチャートをつくってみましたので、これをもとにお話しをしていきましょう。

江戸時代の場合、統治権は武士が独占しています。もしも武士が何でもわがままをし放題だったら、中国の皇

帝や皇帝に選ばれた科挙官僚が何でもし放題という状態と同じになるわけですが、そうではありませんでした。江戸時代は先ほども申しましたように、百姓一揆を通じて農民が増税を拒否する権利を事実上持っていたわけです。武士だからといって何でもできるわけではなかったのです。百姓は増税拒否権を持っており、そのかわり、百姓には武士を追い出して自分が政治をする権利も、そのような発想もないのです。このように農民に一定の拒否権を与えることで、「あんたたちも我慢してください。百姓に生まれたら政治には関与できないけど、増税拒否権だけはあんたらにあげているのだから、そこでお互い納得して、なあなあでやっていきましょうよ」というものが、江戸時代の政治システムであったわけですね。

こういう制度では、拒否権を本気で発動しないように、拒否権を持っている人を調停する人物が必要になってきます。江戸時代はだれがその役を果たしたかというと、いわゆる庄屋さんと言われる村役人でした。村役人たちが、農民のトップにおいて、彼ら農民側の要求と、武家政権の「ちゃんと年貢を払え」という要求とをお互い調停することで、何とかかんとか社会を回してきたわけですね。たとえば、「武士の方も年貢をここまで負けてくれたのだから、百姓一揆に訴え出るのではなくて、おとなしく年貢を払いましょうよ」ということで、農民の拒否権の行使を抑制するといったことですね。

この仕組みで江戸時代は250年間ぐらい、そこそこうまくいって来たわけですね。うまくいってしまったので、「やっぱりお互い拒否権を持ち合うのが一番安心できる

表 各時代の拒否権プレイヤーとは

	江戸時代	戦前政治	戦後政治	ポスト戦後政治
統治者	武士	超然内閣制 (官僚内閣制)	建前：議院内閣制＝自民党 実態：官僚内閣制	連立与党
主たる拒否権保持者	農民 (百姓一揆)	大臣 (閣内不一致) 政党 (法案否決) 軍部 (大臣引揚)	非主流派閥 (党内抗争) 革新政党 (改憲拒否)	参議院 (ねじれ国会)
調停者	村役人	元老	派閥長老	不在
帰結	長期の安定	無謀な戦争	財政の放漫	政治の停滞

出所：筆者作成

な」とか「とりあえず拒否権さえ持ち合っておけば、自分が一方的に不利益をこうむるということはないんだから、そこそこ安心してやっ払いこう」というエトスが日本人には身につけてしまった。そして、戦前、戦後と2回憲法をつくり、2回統治機構をデザインしたわけですが、どちらも結局は、拒否権によって自分の権利を守る社会になってしまったということなのではないかと思うわけです。

戦前政治のダイナミクス

それでは次に、戦前の日本政治が拒否権の相互持ち合いで運営されてきたというのはどういう意味であるかということについてお話しします。

戦前の憲法について、しばしば今日の憲法に比べて非民主的であったと言われますが、もう一方の特徴は、戦前の憲法の方が戦後の憲法よりもはるかに、「自分の権利は拒否権で守れ」という構造を持っていたのです。たとえば戦前の憲法において、統治構造は原理的には超然内閣制でした。戦後の現行憲法では、総理大臣を国会で選ぶので、多数の民意の代表が首相になるわけですが、戦前の場合は天皇が任命するだけですから、ある意味で江戸時代の武士と同じように、別に民意を反映しない人が総理大臣になるということが平気で起きるわけです。

ところがこれに対して、選ばれた総理大臣が何でも好き勝手できないように、さまざまな人々が拒否権を持っていたのが戦前憲法なのです。たとえばだれが持っていたのでしょうか。まず、戦前の憲法は「内閣」という言葉がなく、「内閣総理大臣」という役職も規定されていないように、ほかの大臣に対する総理大臣の指導力というのは極めて弱かったのです。憲法に書いてあるのは、「個々の各大臣が天皇を輔弼せよ」ということだけであって、「総理大臣がリーダーであって、ほかの大臣は総理大臣に従う」とはどこにも書いてないですし、そもそも「総理大臣」という言葉もないのです。

そういう状態ですので、拙著にも書きましたが、大臣1人が総理の意向に従えないという、これは閣内不

致で結局全員総辞職しないといけなくなってしまうのです。総理大臣のリーダーシップが確立されていないし、憲法にも書かれていないので、ほかの大臣がたとえば省益を背景にして総理の意向には従えないと主張すると、結局最後は内閣が閣内不一致になるということで、各国務大臣が総理大臣に対して拒否権を事実上持っているという形になったわけです。

その究極形がいわゆる軍部大臣と呼ばれるものでした。陸軍大臣、海軍大臣は統帥権の独立を主張して、これに対しては天皇自身の大権であるから総理大臣は口を挟むなという主張ができるわけです。さらに、陸軍、海軍は総理と対立したら内閣から大臣を引き上げて、後継者は軍部から出しませんということをやって内閣をつぶすことすら可能であったのです。各大臣が総理に対して権限を持っているなかでも、軍部と統帥権独立の原則をバックにしている軍部大臣は、とりわけ強い拒否権を持っていた。これが戦前の憲法における内閣の構造であったわけです。

さらに、大臣と軍部が拒否権を持っていただけでもかなり大変なのですが、それだけではなく、もっと他にも拒否権があったのです。それは何かというと、いわゆる政党勢力、議会勢力です。戦前の明治憲法においては、総理大臣には議会の支持がなくてもなれるわけです。今日の憲法と違い、議会の多数派が推した人を総理大臣にするという議院内閣制を規定しておりませんので、戦前の憲法下では天皇によって任命されればだれでも総理大臣になれるのですが、それでは議会は完全に無力であったかということではなく、法律の制定には議会の協賛が必要である」と憲法に書いてありますから、議会に支持されずに勝手につくられた内閣であっても、新しく法律を作るためにはやっぱり議会を通さないとはいけなかったわけです。

そうすると、政党勢力や議会勢力は、総理大臣が出してくる法案を、議会で否決し続けて嫌がらせをすることはいくらでもできたわけです。ある意味で今日の参議院にも似ていると思います。そうすると戦前の場合、天皇

によって任命されればだれでも総理大臣になれるわけですが、なったが最後、ほかの大臣がみんな自分に対して拒否権を持っているという状況になったわけです。特に、軍部をバックにした軍部大臣は、「こいつは自分よりもはるかに強い権限を持っているのではないか」と思えるぐらいの強い拒否権を持っていました。そして、議会は議会で政党勢力が、「あんたが法案出してきても否決しちゃうよ。そうすると、それは法律にならないよ」という形で拒否権を持っていたのです。ある意味で、拒否権を持ったプレーヤーに取り囲まれていたのが、戦前の総理大臣であったわけです。

そして、こういう状態を前提とするとどういうことが起こるかということ、「皆さんが拒否権を持っているのでしょけれども、持っているけど使わないでね」と説得することで政治が動いていくという事態となるわけです。そういう根回しの構図が、戦前憲法下の日本政治の形になっていくのです。この場合、みんなが拒否権を持っているわけですから、だれか調停者がいないと政治が動かなくなるわけです。それでは戦前の明治憲法下の政治において拒否権を行使しないように相互の調整、根回しをした人のことを何と言っているかということ、中・高の日本史の教科書にも載っている「元老」という呼び方で、われわれは指し示しているわけです。

元老という人は何をやる人かということ、「みんな拒否権を持っているわけだけど、まあまあ、ここはおれの顔を立てて行使しないで、総理大臣をみんなで支えてやってあげなさいよ」というふうに調整していくことによって、拒否権を実際には行使させずにうまく政治を回すのが任務だったわけです。そのように調整することができれば政治がうまくいくし、逆に拒否権を行使されてしまったら内閣がつぶれるわけで、これが戦前政治のダイナミクスであったわけです。

■ 戦前日本の内閣は存続するために誰の支持を必要としたか

そのことを極めて分かりやすく書いてくれている論文が、「戦前日本の内閣は存続するために誰の支持を必要と

したか：議会・軍部・閣僚・首相選定者」（『学習院大学法学会雑誌』47巻（2011年）1号）です。これは大学の紀要の論文で、公開されているのでネット上でも読むことができますのですが、政治学者と日本政治史が専門の方の共著の論文で、非常におもしろいことが書いてあります。

「戦前日本の内閣は存続するために誰の支持を必要としたか」とは非常に味わい深いタイトルですね。戦前政治は、拒否権の相互持ち合いを元老が調停するという形で運営されていたので、そういう状態で権力を維持する、または政治を運営するために必要だったのは何であったかということ、陸相が過去に入閣した経験が長いほど、国務大臣の数が少ないほど、首相選定者の数が多いほど内閣は長続きする、という研究結果でした。

陸軍大臣というのは最強の拒否権を持っている大臣なので、すぐにキレるような人物を陸軍大臣にしてしまうと、即座に拒否権を行使して内閣がつぶれてしまうわけです。ですので、内閣を長続きさせたかったらどうするかということ、かつて入閣した経験が長いベテランの陸軍軍人を陸軍大臣に任命することによって、お互いに相互調整して、「いや、あなたが拒否権を持っているのは分かっているけど、行使しないでね」という形で妥協していくことができ、結果として内閣は長続きするわけです。

また、大臣が全員拒否権を持っているわけですから、国務大臣の数は少ない方がいいわけです。大臣がいっぱいいる内閣をつくってしまうと、拒否権を持っている人物をふやしてしまうわけですから。拒否権を持っている人の数はなるべく少なく絞り込み、逆に「拒否権を行使しないでね、君は」というふうに調停してくれる元老の数は、なるべく多くした方がいいわけです。

つまり3番目の、首相選定者の数が多いという点は、なるべく多くの元老に話を付けて顔を通しておくということなのですね。

こういう対処をしておく、実際には多くの関係者が拒否権を持っているが、「拒否権を行使しないでね、皆さん」という形で、なあなあで乗り切ることができ、結果として内閣は長続きしたというわけです。これが戦前の

日本政治を営んできた仕組みであって、つまり要は江戸時代の村役人の調停によって百姓一揆を抑えることで、武士が政権を独占し続けることができた仕組みの、いわば変奏形態にすぎないわけですね。

拒否権相互持ち合いシステムの弱点

ところが、江戸時代の場合はこういう形で調停者が拒否権を行使しないように丸く収めることで、長期の安定と平和を維持できたのですが、戦前の明治憲法体制は、御存じの通り敗戦という形で破綻を迎えるわけです。江戸時代の場合は、拒否権相互持ち合いシステムは長期の平和に帰結したのに、戦前政治の場合はなぜこれが破綻するに至ったのでしょうか。一言で言ってしまうと、対外戦争というオプションを江戸時代は持たなかったのに対して、戦前の日本ではそのオプションを持ったからということだろうと思います。

この拒否権相互持ち合いシステムの弱点はどこにあるかということ、みんなが拒否権を持っているので、「相手に損をさせる決定」を下すことがだれにもできないということになります。「お前がやっているそのプロジェクトは無駄だからやめろよ」と言うと、「何を言っているのだ。じゃあ、そんなこと言うならそっちのプロジェクトに対してこそ、拒否権を行使するぞ」と言われてしまうわけで、拒否権を持っている相手に不利益を負わせることができない仕組みになっていたわけです。

拒否権の持ち合い政治では、「まあまあ、みんなそこそこに利益を割り当ててあげるから、みんな拒否権は行使しないでお互い仲よくやっとういこうよ」ということはできますが、「あなたのやっていることは端的に言って無駄だ。だから、あなたの不利益にはなるが、あなたのプロジェクトはやめてほしい」ということは、拒否権を持ち合った状態では決して言うことができないわけですね。

この結果として戦前に何が起きたかということ、陸軍、海軍、それぞれがそれぞれに自分の作戦と、その作戦を遂行するために必要な軍拡を主張することをだれもとめることができなかったわけです。海軍が「陸軍の作戦は



無駄で勝算がないからやめなさい」と言うことはできないですし、陸軍も「海軍の作戦は無駄だからやめなさい」と言うことはできないわけです。その結果として、いったん始めた戦争の戦線を縮小することができなくなった。陸・海軍どちらも拒否権を持っていますから、「今はこちらの戦線に資源を集中して投入したいから、こっちの戦線は閉じよう」と言うことがだれにもできなかったのです。

その結果として、「明治憲法体制は、権力集中による独裁者を生み出したことによって破滅したわけではなく、意思決定中枢を欠くために指導者がお互いに手詰まり状況に陥り…対米開戦といった破滅的決定を下し〔た〕」（飯尾潤『日本の統治構造』、中公新書、2007年、P.17）ということになるわけです。

「このビジョンでいくから、おまえら全員言うことを聞け」と言うことがだれにもできず、「いや、そんなことを言うなら陸軍は協力をしないよ」とか、「そんなことを言うなら海軍は協力をしないよ」とみんなが拒否権をちらつかせて、戦線の縮小を認めなかった結果、お互いに手詰まり状況に陥り、「本当はこうしたいんだけど、それを買ったらあいつは拒否権を行使するから、それはできない。じゃあ、あいつの言うことも認めて、でも、そのかわりおれの方はおれの方で勝手にやろう」ということを重ねていった結果、最後は対米開戦といった破滅的決定を下して滅亡していったのだというわけです。

拒否権の相互持ち合いによる政治のコントロールとは、言ってみるならば損切りができないシステムであったわ

けです。「これだけ利益があるから、みんなで分け合おうぜ」ということは、拒否権を行使しないように利益で買収するというやり方ですから、これは拒否権を持っている人が何人いてもできるわけです。ところが、「あなたがた陸軍は、中国に大量に物資をつぎ込んで戦争をやっているけれども、どう見ても成果が上がってないじゃないか。この辺で損切りして、あなたがやっているプロジェクトはやめましょう」と言うと、陸軍は拒否権を持っているからこれができないわけです。そして、損切りができないうちに戦線の縮小もできなくなって、最後は無謀な戦争に突っ込んでいって破滅したというのが、戦前の拒否権持ち合いで失敗した政治の帰結であったわけです。

戦後も戦前と同じ課題

これが戦後どのように変化していくかということ、戦後は憲法を初めとしてさまざまなものを変えたわけですが、実際のところ、戦後体制が抱えている問題というのは、実は戦前体制が抱えている問題と同じまなものです。戦後体制も戦前体制も、結局拒否権持ち合いの民主主義しかやっていないのです。

戦前であれば軍部や各大臣が拒否権を持っていたわけですが、では、戦後はどうなったかということ、戦後にはもちろん軍部は消滅します。したがって、拒否権を持っているプレイヤーは1個減ったわけです。これは、日本にとっては非常によかったことであるわけですね。

さらに戦後の日本国憲法の場合は戦前の明治憲法と違いまして、首相がほかの大臣を任命し、また罷免することもできるということを明確に記入しておりますから、戦後憲法の方が戦前憲法に比べても、拒否権プレイヤーの数を減らすことにある程度は成功したわけです。

ところが、拒否権プレイヤーの数を減らすことに完全に成功し切ったかということ、そうではありませんでした。具体的には、戦後はだれが拒否権を持つことになったかということ、戦後長く自民党体制が続きましたが、自民党の中の非主流派の派閥が拒否権を持って、派閥抗争を繰り返すということをやってきたわけですね。

さらに、戦後の場合もうひとつ拒否権を持った主体は革新政党でした。社会党、共産党という革新政党はまさに江戸時代の百姓一揆と同じく、決して政権をとることはなく、はっきり言って、野党の方も政権をとることは事実上上げているわけです。政権奪取は諦めているのですが、江戸時代の百姓一揆が武士に政権独占を許すかわり増税拒否権だけは持っていたことと同様に、戦後の場合は革新政党が自民党に政権独占を許すかわり、「改憲を拒否する権利」だけは維持し続けたのです。これが戦後政治のあり方です。

それでは、戦後はだれが調停者を行ってきたかということ、派閥の長老が行ったわけです。自民党が党内でなせまとまらないかということ、自民党という政党は結局のところ地域代表者の集まりですから、たとえば都市に有利な政策を実現しようとする、農村部は不利になるので、「そんな政策はたとえ総裁の言うことであろうと認めたくない」と言って非主流派の派閥が騒ぐわけです。あるいは、何か法案を通そうとすると社会党や共産党が反対をして、たとえば審議拒否とか牛歩戦術をやって、「そんな法案を通さないぞ」と邪魔をするわけです。

そういう自民党内部での派閥抗争、または社会党や共産党が反対をした時などに、自民党の派閥長老とか、国対族のドンと呼ばれるような人々が、「まあ、ここはおれの顔で、ここら辺で痛み分けにしませんか」とか、「この法案は総裁の顔を立てて通してやろうよ」とか、「じゃあ、社会党が出してくるこの修正はのむから、何とか審議拒否のようなことはなくして、国会をスムーズに通してくれよ」といった形で調整してきたわけです。これで何とかうまく回っていたのが、戦後の自民党政治が長く安定していた状態だったわけです。

戦後における財政の野放図な拡大の背景

ただし、戦前の場合は拒否権の持ち合いをやっていた結果、損切りができずに戦線の野放図な拡大が起きて、最後には破綻したように、戦後の自民党政治の場合は結果として何が起きたかということ、対外戦争はしないので

戦線の拡大は幸い起きなかったわけですが、かわりに財政における野放図な拡大が起きたわけです。

たとえば「この地域についている補助金を減らす」ということをやろうとすると、その地域から選出されている自民党の議員がごねますので、そういうことはできないわけです。あるいは「均衡財政のためには、社会福祉をある程度縮小することもやむを得ない」という判断をしようとする、社会党や共産党などの野党が一斉に反発しますので、これもできないわけです。みんなが拒否権を持ち合っているので、最後は、「じゃあ、とにかく補助金をばらまいてあげるんだから、拒否権は行使しないでね」という形で、拒否権の発動を抑制してゆくという結果になる。その結果、財政が野放図に拡大して、だれもとめられなくなったというのが、戦後の自民党政治が最後に行き詰まった限界であったということになるわけです。

それでも、今日と比較すると財政がまだ潤沢で、拒否権を行使しないように江戸時代的に調停してくれる自民党の大物政治家や派閥長老の顔で政治が回っていた時期は、今にして思うと幸せです。そういう形で自民党が衆参両院の多数を握って政権を運営している状態が終わったこと、これがいわゆる今日の「ポスト戦後政治」です。そして、自民党単独ではもはや政権を維持できなくて、連立与党が政権を維持するという形になるわけです。しかし一方で、衆議院で過半数をとって政権をつくっても、参議院の過半数が保証されないので、参議院が拒否権を行使して法案をとめてしまうと何も決まらなくなるという状態が、今日われわれをいら立たせている政治の実態です。このような今日の問題の根源は、調停者がいなくなってしまったということなのです。江戸時代であれば村役人が調整し、戦前であれば元老が調整し、戦後であれば派閥のドンが調整してくれたのです。それが今日では、衆参両院での多数派が食い違ってしまうと、戦後のある時期までだったら、「おれの顔で話を通せよ」ということをやってくれた調停者がいなくなってしまった結果、損切りができないどころか本当に何も決められなくなってしまうわけです。

これがポスト戦後政治の現状であり、今現在の状況ではもうしようがないから、民主、自民、公明で擬似的大連立みたいな形になって、何とかこの停滞を突破しようという状態に現時点ではなっているわけです。けれども、そのことに対してまさに江戸時代以来の、増税だけでは拒否権を行使したいという多くの国民が「これはある種の野合ではないか」とか「増税だけで協力するのはいかなものか」という不満をふつふつと抱いている状況に、今の日本はあるのではないかと感じるわけです。

さて、このような状況になってきたときに、「ここまで来てしまったら、とにかく力で押し切るしかないだろう」という現状認識、およびそれを望む民意に支えられて時々出てくるのが、いわば中国的なリーダーではないかと私は考えており、その一例が小泉純一郎さんであり、二例目に今なりつつあろうとしているのが橋下徹さんであるのではと思うわけです。

小泉改革から橋下維新へ

小泉改革や橋下維新の政治は、一言で言ってしまうと「民主的な専決」というスタイルです。つまり、これまで「お互い拒否権を持っているのだから、なあなあで落ちつこうよ」という調整をやっていたのに対して、「おまえの持っている拒否権なんか認めないぞ」「反対するやつらは抵抗勢力だから、実力で排除する」と、ズバツと言ってしまうと、高支持率に支えられて専決で押し切るのが小泉流、橋下流のやり方です。この点を大きな可能性ととる人もいるし、独裁者的と呼んで問題視する人もいます。

これまでには統治者や権力者が専決で専制的に自分の意向を押し通すことに対しては、「それは非民主的だ」という言い方でストップがかかりました。これが戦後政治のダイナミクスだったわけですね。あまりに強権的にトップダウンで政治を行うと、「それは非民主的なことだ」とストップがかかるという形で、戦後の民主主義は運営されてきたわけです。分かりやすい例では60年安保がそうでしたよね。国民の間で不人気な政策を強行しようとし

た結果、支持率が下がって、「それは非民主的だ」と批判されて、最後は政権から去っていくというのが戦後政治の動き方であったわけです。

これに対して、「民主的な専決」というスタイルは、むしろ国民の高支持率を背景にして、一部の人々の拒否権を無視して押し通していくというやり方が特徴です。そういう方法でしかも政治は動かさないのではないかと、いう状況が、ポスト戦後政治の調停者すらいらない拒否権の持ち合いになった現在において、生まれてきたということ。

このスタイルの政治においては、多くの国民に支持されているという意味では民主的なのですが、一方で反対派の意見が一切取り入れられることがなく、むしろ「権力を持っている人の意見だけが正しい政治なのだ」という形で統治の強権化が起きるわけです。

言い方を変えると、今日本で何が起きているかというと、「日本が西洋化しているという神話が終焉を迎えた」ということであろうと、私としてはとらえるわけです。そもそも「西洋化」とは何かということ、民主化と自由化が同時に進行したことです。民主化という形で政治にタッチできる人々の範囲が広がっていく一方で、政治社会における価値の多元性、多様な価値観が尊重されるようになっていったわけです。これが多党制に基づく西洋型の議会制民主主義の定着ということであり、これをわれわれは「自由民主主義」とか「リベラル・デモクラシー」と呼んでいたわけです。



政治面における「中国化」と「西洋化」の違い

さてここで、中国化と西洋化の違い、特に政治面における中国化と西洋化の違いはどこにあったかという点をフォローしておこうかなと思うのですが、これは要するに「何を民主化したかの違いだ」と私は考えます。

西洋型の民主化というのは、一言で言ってしまえば、要するに投票権を1人1票でだれでも平等に持って投票することです。これが西洋型の民主化であったのに対し、私の本にも書いたのですが、宮崎市定という東洋史の大家が昔言ったように、もともと中国で選挙と言えば科挙のことを指したわけです。

要するに西洋化というのは、お金持ちの人、お金がない人、あるいは国のことを考えている人、考えていない人、賢い人、あまり賢くない人、いろいろ違いはあるけれども、とにかく1人1票、投票権はみんな平等にしよう、ということがヨーロッパで起きた民主化であり、今日の日本でも（うわべでは）導入されている西洋的民主主義であるわけです。

一方、中国で起きた民主化というものとはそうではなくて、1人1票の平等というものとはつくりません。逆に何を平等にしたかというと、科挙にチャレンジする権利を平等にしたのです。科挙というものは、単にたとえば算数のような学科ができるかどうかを見る試験ではなくて、一種の思想のレベルの高さ、その人の道徳性、人格の立派さを見る試験であったわけです。要するに道徳性が高い人間と道徳性が低い人間は不平等に扱おうという思想です。そのかわり、どちらも試験を受けに来ることは勝手だし、試験に受かるために頑張る道徳性を高める自由はみんなに開かれているから、それでいいではないかという発想が、いわば中国型の民主化だったわけです。1人1票で議会に対する投票権を持つというヨーロッパ型の民主化ではなく、道徳性の高い人が官僚になることができ、そして道徳的に自分を修養する機会はそれぞれ個人が自由に活かせばいいのではないかと、これが中国型の民主化だったわけです。

そうだとすると、たとえば、1人1票の選挙でやると政治家の質がいつまでも高まらないので、道徳的にすばらしいとか、国を担うにふさわしいという人材を1人1票の機械的な平等ではない形で選びたいという考え方は、非常に中国的な発想、中国型の民主主義ではないかと思えます。

「中国化」する現代の政治

もしもこれから先の日本で、江戸時代につくった仕組みが残っていくとしても、財政の面でも憲法構造としてもゆきづまりをみせているそれは、やがて完全な機能不全に陥るのではないのでしょうか。そして、政治にタッチできる人はふえていく一方で、価値観としては一元化されていき、トップが「これが正しい」と結論づけた政策や価値観しか認められなくなってしまう。それに対する反論というのは、基本的には単に否定されていく、という状態になっていくのではないかと思うわけです。実はこれは、中国式の意味決定の仕組みに非常に近いものがあります。

実際に明治維新の時、江戸時代的な明治憲法の体制をつくる前に、明治天皇を中華皇帝的な統治者にしてしまい、天皇本人がすべて政治的な決定を下すような、いわば中国式の社会に変革した方がいいのではないかと、という天皇親政運動がありました。明治天皇の家庭教師を務めた儒学者・元田永孚^{もとながさね}などがこの運動を主導していたわけですが。この天皇親政運動のビジョンはどういうものであったかということ、熟議は徹底的にする、民主化はする、というイメージです。天皇の前に、各階層の代表、各地域の代表、さまざまな組織の代表を呼んで、「皆さんの意見を聞かせてください」と呼びかけ、自由かつ徹底的に議論するのを聞いた後で、ただし最後は多数決ではなく、天皇陛下が「これが正しいと私は思った」と言うと、それが結論になるというスタイルです。

このような考え方に対して、「何でそれが結論になるのだ」「天皇が間違えたらどうするのだ」と思うかもしれませんが、これが間違えないことになっているわけです。なぜかと言うと、中国皇帝式だからです。儒教道徳を一

番正しく身につけた人が中国皇帝になっているわけですから、同じように考えれば、政治道徳を最も正しく身につけて、人を見る目、政治を見る目を養われている天皇陛下が決断を下せば、「それは間違わない」ということになります。そして、「万が一にも天皇陛下が間違った決断を下したりしないように、私が天皇陛下に儒教教育を施してさしあげます」というのが、元田永孚のビジョンであったわけですから。

現状打破リーダーとしての橋下維新

ある意味でこれと全く同じスタイル、というかこの縮小版を展開しているのが、私は橋下徹さんのスタイルではないかと思うのです。橋下さんについては、ああいう強権的なスタイルで政治をやるので、「独裁者だ」という批判が上がる半面、橋下さん本人や橋下さんにシンパシーを感じる人は「いや、橋下さんは別に独裁じゃないよ。現に橋下さんはだれでも見られるように自分の意見をツイッターで発信して、オープンに議論しているじゃないか」とか「多種多様なブレンを何人も抱えて、ブレンが議論することを非常によく聞いている。決して独裁者じゃないよ。開かれた議論をしているよ」と言い返すわけですが、オープンに議論をすることは別に中国式の独裁とも矛盾しないのです。議論はオープン。ただし、決定権だけは橋下さんという個人が絶対的に握る。これが橋下さんの政治スタイルです。

だから、私は彼のことを独裁と言うのではなく、中国のような政治決定の仕組みですので、「万機親裁^{ばんきしんさい}」と呼ぶのが適切だと思います。要するに、ありとあらゆることをトップが直々に親臨して決断するということです。議論はいくらでも自由でいいけれども、決断権だけはトップが独占する、というスタイルです。

実は今年冒頭に、橋下さん自身が朝日新聞（2012年2月12日）のインタビューに答えたときに言っていることは、要するにそういうことなのですね。マニフェスト選挙のように「これを約束します」と言って政権をとると、今の民主党のように「約束が違う」と言われて何も

できなくなるので、「それはむしろだめではないか」というのが橋下さんの言っていることです。「マニフェストで約束するのではなく、有権者が選んだ人間に決定権を与えるのが選挙なのだ」「だれに決定権を与えるかを選ぶのが選挙である」「私が考える選挙は、ある種の白紙委任になるのです」というような内容のことを橋下さんは言っているわけです。これは橋下さんの政治スタイルの中でも、極めて中国的な部分であろうと思います。

また、政治のみでなく経済の面に関しても、彼の政策は一種の「中国化」と見るのが可能です。本日（2012年7月6日）の日経新聞に橋下さんの政党「大阪維新の会」の「維新八策」のビジョンの全文が載っていました。その内容を見ると、彼の掲げていた革新的な政策はだいぶ後退したようです。しかし、朝日がインタビューをとった本年2月の時点で橋下さんが経済政策に関するビジョンとして言っていたのは、「徹底的に個人しかない社会をつくらう」ということで、「人生一生使い切り型モデル」という言葉をその時は使っていました。

これまではたとえば個人の生活を守るために、会社がつぶれないように保護しようであるとか、家族を食べさせていけるような収入を家庭の働き手である正社員には保障しようとか、そういった社会保障を続けてきたわけですが、それではもう財政が続かなくなるだろうということです。むしろこれからは、会社はどんどんつぶれるかもしれないけれども、また、家族だって集合離散していくかもしれないけれども、徹底的に個人ベースで社会は運営していくべきであり、それを前提とした所得再分配を考えようということです。

具体的には、個人が稼いだお金は個人のお金なのだから、その人が生きていうちに使ってもらいましょうということです。そして、「自分の家族に残してあげたい」という考え方は認めないで、相続税は100%にして、個人が稼いだお金はその個人が自分で生きていうちに使ってもらい、使い残しがあつたら国が徴税・没収して、それを社会福祉の原資に充てていくというやり方を橋下さんは提案されていたわけです。さすがにそういう革新的なことを言っ



ていると政権獲得に不都合が出ると思われたのか、今になってこの政策は引っ込められたようです。とはいえ、このような橋下さんの社会のビジョンは、日本式または江戸時代式ではなく、中国式に近いわけです。

では一方で、いわゆる「日本型資本主義」とか戦後の「日本的経営」というものは何であったのかということ、家や会社というものを自分の所属集団として一体化させて、その永続を望む、ということにその本質があります。ここで言う「自分が今属している集団」とは、たとえばそれが家であり、会社のことです。というか、江戸時代には単なる近代型の家族やマイホームを持っているファミリーのことではなく、自分の家業（家ごとに割り当てられた職業）を代々遂行し続けるのが家であるわけですから、家と会社はイコールな存在であったわけです。そして、「自分一代限りで全財産を使い切ってしまう、息子や子孫のことは知らないよ」ということではなく、「自分が勤めた会社がずっと残り続けてほしい」とか「自分が継いできた家は自分が死んだ後も続けてほしい」というように、自分が所属している集団の永続を望んだので、日本人は何をしたかということ、自分が稼いだ分を自分が使い切ってしまう形では暮らしてきて、それが結果的に資本蓄積になったわけです。「おれは死んだらそれまでなんだから、おれが稼いだ分をおれが全部使って、子供には何も残さずに死ぬんだ」ということをやったら、これは資本蓄積になりませんから。「自分が属している家がずっと続けてほしい」とか「自分の息子にも自分と同じ家

業を継いでほしい」と思っているから、使い切らないで財産を家という形で共同体に託して残したのです。これが近代を迎えたときに、結果的に資本の原始的蓄積になっていたというのが日本型資本主義の起源であったわけです。

中国化する日本

中国にはそういう思想はないわけです。日本の場合は長子単独相続で、今属している家がつぶれないように維持していくという方法を選ぶわけですが、中国の場合は男子均分相続です。足立啓二氏の『専制国家史論』（柏書房、1998年）によれば、中国式というのはどういうスタイルかということ、財産は家ごとにまとめて残すのではなくて、その家に生まれた男子の間ですべて均分相続するということです。とにかくまず、個人ベースに全部財産を分けてしまって、あとは各個人が科挙にチャレンジして官僚を目指すもよし、商売に投資して大商人を目指すもよし、とにかく財産は生まれてきた子供ごとに全部均分に分けてしまって、あとは個人単位で徹底的に競争させよう、ということです。

それで落ちこぼれたらどうするのでしょうか。とにかく財産は均分にそろえて個人ベースで競争させているわけですから、「一族のうちだれかが成功するだろうから、その成功しただれかにみんなでたかろう」という考え方だったのです。日本のように、今一緒にいる人同士で相互に我慢し合って財産を残していこうという形ではなくて、一回全部個人別に分けてしまい、自由競争させて、「どかんと当たったやつにみんなですがりましょう」というやり方ですね。

中国式のセーフティー・ネットは、伝統的な家族の段階からそういう形であったわけですが、これはある意味で、橋下徹さんがねらっている政治のビジョン、そして経済的な再分配のビジョンに近い形である、と私は観察をしているわけです。

現在の日本においては、江戸時代的な仕組みがまだ残っているものの、既に機能不全になっており、その結果

何が起きるかということ、日本社会がついに中国的な状態に移行するということが起きるのではないかというメッセージを込めて、私は『中国化する日本』というタイトルで本を書かせていただいたわけです。

お読みいただいております通り、第1章で一番私が依拠しているのは、戦前の日本を代表する中国通で、東洋学史上の「京都学派」を創始することになる内藤湖南という人物です。この内藤湖南は宋の時代に画期的な中国システムが成立したということを書いており、また、戦前の講演で「日本もやがて中国と同じになるかもしれない」ということを明確に説いています。

『東洋文化史』（内藤湖南、中央公論新社）に収録されている1928年の彼の講演に、国民性ということと、時代相とを区別するのは大変困難であり、しばしばわれわれは国民性モデルで物事を考えるが、それは間違いかもしれない、という一節があります。たとえば、日本社会と中国社会は違いますね。それは、日本には日本の国民性があり、中国には中国の国民性があるから日本と中国は違うのだ、というふうに考えられがちだけれども、それは間違いではないかということ、実は戦前に内藤湖南は指摘していたわけです。国民性だと思っていることは、実は単に時代相かもしれないし、日本と中国は国民性が違うのではなくて、進歩の段階、発展の段階が違っただけかもしれない、ということです。内藤の言い方にしたがえば、日本は今のところ、中国とだいぶ生活の様式が違っていますが、でも日本も中国四千年と言われるように、日本四千年と言われるぐらいになったら中国と同じようになるかもしれない、ということです。中国の国民性と思っていたことが、実は何百年、何千年の後になって、日本の歴史が中国と同じ深みに達したら、日本にも中国と同じ状態が現れるのではないかということの内藤湖南は書いています。

私は、ついに日本もその段階に近づきつつあるのかなと観察しておりますことを申し上げて、本日の講演を閉じさせていただきたいと思っております。

「ソーシャルビジネス」の振興と評価のあり方

Ways to Promote and Evaluate Social Business

「ソーシャルビジネス」という言葉がしばしば聞かれるようになった。その近年の動きを、ソーシャルビジネスの定義や要件について整理したうえで、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く課題からみつめなおすと、バリューチェーンの一環として、さまざまな社会資源の取り込みが重要であることが分かる。本稿では、これらの社会資源をソーシャルビジネス事業者の「支援者」、「伴走者」と位置づける。

ソーシャルビジネス事業者は社会的課題の改善・解決を主たる目的に掲げているため、社会に受け入れられて初めて価値ある存在になることができる。しかし、限られた資源の中で、自らの存在や役割を社会にPRしていくことは必ずしも容易ではない。この点に対して、ソーシャルビジネス事業者が「支援者」や「伴走者」を獲得、拡大していくことを支援する取り組みが必要とされている。

このような取り組みのひとつとして、ソーシャルビジネス事業者の組織評価や、SROI (Social Return On Investment) のような事業による社会的なインパクト評価を行う試みがみられるようになってきている。このような評価を通して、ソーシャルビジネス事業者と彼ら／彼女らを取り巻く多様なステイクホルダーが協働し、社会をより良い方向に導くことができるように、評価の枠組みとこれを活用したさまざまな仕掛けを作っていくことが求められている。

本稿で紹介する評価の仕組みはまだ試行段階にあり、国内外における今後の発展に期待がかかる。

We often hear the term "social business" these days. Summarizing the definition and requirements of social business and reexamining its recent trends in terms of the issues surrounding social businesses, we discover the importance of incorporating various social resources into the value chain. In this paper, these social resources are deemed as "supporters" or "partners" of social businesses. Since the main purpose of social businesses is to make improvements or provide solutions to social issues, their existence becomes valuable only when they are accepted in society. However, with limited resources, it is not necessarily easy for them to make their existence or role known in society. In this respect, efforts are needed to help social businesses increase the number of their supporters and partners. Such efforts include emerging attempts to assess the social impact of a business activity based on the social return on investment (SROI) and to evaluate the organization of a social business. The creation of an evaluation framework and a variety of mechanisms utilizing it is being sought so that such assessment enables social businesses and the various stakeholders surrounding them to cooperate and lead society to a better place. The evaluation system introduced in this paper is still a tentative one, and its future development in Japan and other countries is anticipated.



1 | はじめに

近年、「ソーシャルビジネス」という言葉がマスメディアからローカルなコミュニティまでさまざまな場において散見されるようになった。

この動きは国内における政策的な動向とも深く関連しており、2007年、経済産業省地域経済産業グループによって「ソーシャルビジネス研究会」が立ち上げられ、2008年3月までに6回に及ぶ会議が開催されたことが、大きな原動力となったと言えるだろう。同研究会の開催から5年が経ち、ソーシャルビジネスは、「社会的課題をビジネスを通して改善・解決しようとする取り組み」として徐々にではあるが、一般的に認知されるようになってきている。

さらに、民主党政権が成立すると、第174回国会における鳩山内閣総理大臣施政方針演説において、類似する概念として「新しい公共」という考え方が提唱され、以降、NPOやソーシャルビジネス事業者の活躍の場を整備するための政策的検討が多角的に進められるようになった。

一方、このような過程の中で、ソーシャルビジネスと呼ばれる取り組みは、事業内容によって収益性に大きな違いがあり、単純に事業収益を得て、キャッシュフローを生み出す形では事業として成立させることが難しいものも存在することが認識されるようになってきた。

2000年以降、“ソーシャルビジネス・ムーブメント”とでも呼ぶべき「ソーシャル」という意識を前面に押し出した事業がメディアでも取り上げられるようになると、事業収入により成り立ち得るもののみを「ソーシャルビジネス」と呼ぶような理解が一部になされた時期もあったが、実態をみると、必ずしもそうではなく、また、そのような必要性は必ずしもないという理解が、ソーシャルビジネスに関心を持つ人々の間では、一般的になってきていると言える。

もう少し具体的な話をすると、資金調達に関して言えば、寄附や会費等の資金的支援を巧みに呼び込むことで

成立する事例がみられる。寄附や会費は事業収入ではないが、これらを有効に活用して事業を展開するための財源とすることは非常に重要である。

同様に、人材に関しても、地域住民やプロボノワーカー（専門的スキルを活用するボランティア）等による無償や低額でのスキル提供を有機的に事業活動に活かしていくことで成立するような取り組みもソーシャルビジネスとして違和感なく受け入れられるようになってきている。

このような観点からは、従来、NPOセクターと呼ばれてきた非営利民間活動の中にも収益をあげながら運転資金、設備投資資金等を確保し活動を続ける団体は多く存在し、これらもソーシャルビジネス事業者として捉えられるということに違和感を覚える方は少なくないであろう。

今、あらためて、ソーシャルビジネス事業者の動向に注目するにあたり、彼ら／彼女らが、他のソーシャルビジネス事業者、企業、行政等のさまざまなステイクホルダー（マルチステイクホルダー）と連携しながら、新たな社会づくりに取り組んでおり、このような取り組みが前途多難なものでありながらも少しずつ前進をしている実態は非常に興味深い。

また、これまでどちらかというNPOセクターに色濃く展開されてきたソーシャルビジネスに関する議論が経営学の観点からも取り扱われるようになってきているという点についても一言触れておきたい。近年、経営学の権威のひとりであるマイケル・ポーター氏が「Creating Shared Value (CSV)」という概念を提唱するようになったが、このような議論において同氏は社会的課題解決型のビジネスをさまざまなステイクホルダーと連携しながら実践していくことの重要性について説くようになっている。

実態に目を向けてみても、どこか特定のセクターにおける議論として、ソーシャルビジネスを語ること自体があまり意味をなさなくなってきたように見受けられる。

以上のような背景を踏まえ、本稿では、ソーシャルビ

ビジネス事業者が一層活躍の場を広げていくために、どのような課題を抱え、また、それを解消しようとする動きとして、どのような取り組みが行われようとしているのか、という点について整理し、今後の動向について若干の考察を加えたい。

2 | ソーシャルビジネスの考え方

本題に入る前に、あらためてソーシャルビジネスの考え方について整理しておきたい。

経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」における検討を振り返ると、「地域及び地域を越えた社会的課題を事業性を確保しつつ解決しようとする」取り組みをソーシャルビジネスと定義し、地域社会づくり、地域の活性化や新産業を創出する新たな旗手として、ソーシャルビジネス事業者が期待されていることが分かる。

さらに、同研究会による報告書では、上記の定義に基づき、ソーシャルビジネスは「①社会性」、「②事業性」、「③革新性」の3つの要件を満たすものと整理している(下表)。

このような3つの要件、すなわち「社会性」、「事業性」、「革新性」について、現状と照らし合わせながら、いくつか考察を加えてみたい。

まず、「社会性」について、「解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること」としているが、社会的課題は非常に幅広い。また、社会的課題を定義する際に、「『社会的弱者』を支援する」という形で表現される場合があるが、この「社会的弱者」についてもさまざまな存在が考えられる。また、これら「社会的課題」や「社会的弱者」というものは、時代や国・地域、文化的背景により異なる場合があるという認

識を持ったうえでソーシャルビジネスとは何かを検討する視点が必要である。次に、「事業性」について、「事業性」とは一体何であるのか。「ミッションをビジネスの形にし、継続的に事業活動を進めていくこと」が「事業性」であるとされているが、より幅の広い捉え方を行うことが必要だと思われる。ソーシャルビジネスの実態を見た時に、特に、特定非営利活動法人という法人格を選択している場合には、寄附や会費をいかに効果的に呼び込むことができるか、ファンドレイジングの能力を高め、事業収入の収益性の低さをカバーしたり、創業初期に事業を軌道に乗せるための財源として、これらの資金調達手法を有効活用する事例がみられる。

こうしたファンドレイジングを行うためのスキル、ノウハウは、それ自体を「事業性」のひとつとして捉える視点が必要ではないだろうか。安直に「寄附や会費」を資金調達手法のひとつとしているものはソーシャルビジネスではないとする考え方は、実態を適切に捉えることを難しくしてしまうかもしれない。

最後に、「革新性」についてであるが、著者の経験からは、概ね、アメリカの経営学等に通じている方々は、この点を特に強調される傾向にある。一方、ヨーロッパを中心としたソーシャルエンタープライズの議論では、この点は特段、とりあげられない傾向にある。著者は、「革新性」については、特に制度設計に携わる者にとっては、現実に定義することは極めて難しいと考えている。たとえば、ソーシャルビジネスに関する法人制度を検討しようとした場合には、ある時点で革新的である事業が、次の時点では革新的でなくなる可能性がある。実際に海外の関連する主な法人制度や認証制度を概観してみると、イギリスのCIC (Community Interest Company)、イ

項目	内容
① 社会性	・現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること
② 事業性	・上記①のミッションをビジネスの形にし、継続的に事業活動を進めていくこと
③ 革新性	・新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること

出所：経済産業省(2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」

タリアの社会的共同組合という法人制度や韓国の社会的企業育成法という認証制度では、このような視点で事業者を選別するような仕組みはみられない。こうした点を意識しているのはアメリカのL3C (Low-profit LLC) に限られるようである。

ただし、ソーシャルビジネスプラン・コンテスト、事業者アワードへの応募や融資申請にあたっては、その性質上、「革新性」(ないし「新規性」) というような要件が登場してくることは十分にあり得る。

「革新性」という定義については、上記のような観点からソーシャルビジネス事業者の要件として含めることを一般化すべきかどうかという点における意見が分かれるところである。少なくとも、新しい社会的価値を世に提供する役割を果たしているという点が肝要であることには異論はないだろう。

経済的価値だけではなく、社会的価値¹との両立を目指すとする姿勢がその特徴であることを確認しておきたい。

なお、ソーシャルビジネスの要件について、上記の議論を整理する形で図表1のような模式図が示されている。

図表1からも分かる通り、同研究会による報告書では、同種概念であるコミュニティビジネスとソーシャルビジネスの共通性、相違性についても論じている。

これによると、コミュニティビジネスとソーシャルビジネスの共通性として、「ともに社会的課題の解決をミッションとして持つ」ことを指摘している。一方で、「コミュニティビジネスについては、活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、ソーシャルビジネスについては、こうした制約が存在しない」という相違性が示されている。

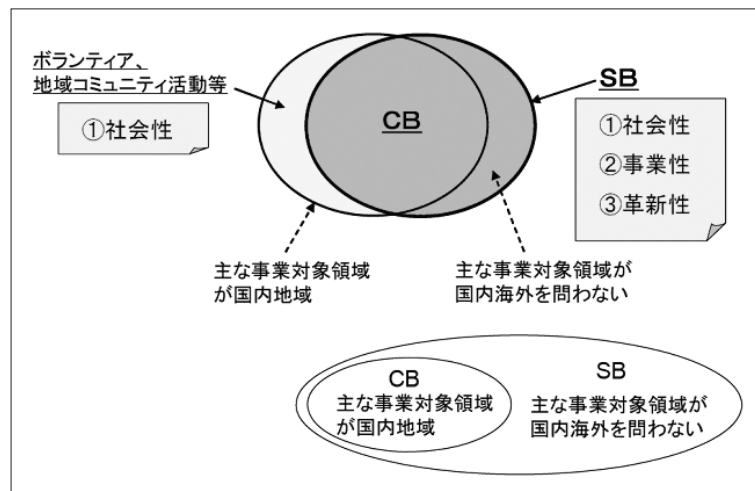
本稿では、コミュニティビジネスとソーシャルビジネスの違いについて、これ以上詳述しないが、私見としてはコミュニティビジネスでも地域の制約を超えた取り組みに展開していくものもあり、その点において、特段の違いがあるとは考えていない。

3 | ソーシャルビジネス事業者を取り巻く課題

議論を本題に戻し、まずは、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く主な課題について整理したい。

ソーシャルビジネス事業者の抱える課題としては、ソーシャルビジネス事業者自身の経営ノウハウに関する課題が指摘される。マーケティングに関するノウハウ、効果的なWebサイトの運用手法、その他ICTスキル、会計・経理、法務・労務、組織管理、HRM (Human Resource Management) 等、多様な観点で事業者としての能力的課題について言及されることは周知の通り

図表1 ソーシャルビジネスの定義 (経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」による定義)



出所：経済産業省 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」

である。

これは必ずしもソーシャルビジネス事業者に限った課題とは言えないが、特に小規模な事業者の場合、限られた経営資源の中で、思い描いた事業シナリオを形にすることは必ずしも容易ではなく、資源の最適な配分を考え、さまざまな工夫や周囲からの支援を有効に活用しながら、事業展開をしているのが多くのソーシャルビジネス事業者の現状だと言える。

また、金融機関、行政等、社会からの理解を得にくいという声も聞かれる。この点については、社会的課題の改善・解決をビジネスにより実践する場合に、その想いが先行し過ぎて、事業シナリオがうまく描けておらず、周囲からの理解を得にくいという事例が存在する一方で、従来、行政からの補助金や寄附金を募って実施する非収益型の事業として実施されることが一般的であると認識されてきた領域にビジネス的にアプローチする場合、関係者からは、このようなアプローチ自体が理解されにくいという事態が発生している。

このような状況を改善するために行政機関等がソーシャルビジネス事業者のグッド・プラクティスについて事例集を作成するケースはこれまでもみられた。特に、ここ数年間の動きとして、神戸市等がソーシャルビジネス事業者（もしくは、事業自体）に関する認証制度を検討する動きがみられ、神戸市では、2012年8月から実際に応募を開始している。

その他の課題として、行政が直接ソーシャルビジネス事業者に対して補助金や助成金を提供するのではなく、ソーシャルビジネス事業者を支援する民間の組織（中間支援組織）を通じて、より効果的に支援することの重要性が認識されるようになってきている。

しかし、これらの中間支援組織がソーシャルビジネス事業者を支援する能力自体がまだ不十分であるという指摘もなされている。彼らの提供するサービスもソーシャルビジネス事業者の成長とともに、多様化・高度化してきているとみることができる。ただし、現時点では、中間支援組織のサービスを利用しようとするソーシャルビ

ジネス事業者の多くは小規模であり、そのために中間支援組織が、ソーシャルビジネス事業者から十分なサービス料金やコンサルテーション・フィーを得ることは難しい。このため持続可能なビジネスモデルを打ち出すことも難しい。これらの中間支援組織も、やはり行政や企業等の外部リソースとの関係性を築きながら活動を行い、これまでにはないビジネスモデルを構築することが求められている。

中間支援組織については、既存のベンチャー企業の振興支援や中小企業支援に取り組む地方自治体の外郭団体等（例：“●×”産業支援センター）の活用についても課題が指摘されている。このような組織には、「インキュベーター」や「経営指導員」と呼ばれる小規模な事業者の育成を支援する専門家が在籍していることが一般的であるが、彼らをソーシャルビジネス事業者の育成支援に活用しようという議論である。しかし、これらの専門家はソーシャルビジネス事業者の思考回路が理解できず、うまく支援に活用することができていないという指摘がみられる。

この背景にはさまざまな要因が存在するものと考えられるが、最も大きな要因は、ソーシャルビジネス事業者が持つ「ある感覚」への理解が得られにくいことがあるようだ。その感覚とは、“社会的課題の改善・解決のために、短期的には本当に必要であるのか定かではない場合も含め、さまざまな外部組織と連携しながら、コストをかけて事業展開をしようとする感覚”であり、利益拡大とのバランス感覚に対する比重の違いであると言える。企業の社会的責任（CSR）論で語られる社会的なさまざまな配慮や社会貢献が、建て前ではなく、事業の核そのものであるソーシャルビジネス事業者の経営に関する価値観を理解することは必ずしも容易ではないと言えるのかもしれない。

一部には、ソーシャルビジネスを志向する起業家・経営者を講師やメンターとして、創業の計画段階や創業初期のソーシャルビジネス事業者とマッチングするような取り組みもみられるが、多忙な中、彼らは本業の傍らピ

ンポイントで対応するのが精一杯で、ハンズオンと呼ばれるような継続的なコミットメントを望むことは多くの場合、容易ではない。

最後に、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く主な課題のひとつとして資金調達について触れておきたい。たとえば、一部の法人格では出資を募ることが制限されてしまう等の制度的な課題が存在していたり、金融機関からの融資や投資を受けることが難しいという指摘もみられる²。まだ限定的ではあるものの、ソーシャルビジネス事業者の成長を支援することを意図した融資枠を設ける地域金融機関がみられるようになってきているが、融資件数の伸びはごくわずかである。ソーシャルビジネス事業者の事業リスクの方が高いとみなされ融資が進まなかったり、ソーシャルビジネス事業者自体の交渉能力が不十分である等と判断されるようなケースが一般的のようである。

また、資金調達のひとつの方法として、寄附や会費を募るために基金を設立したり、マンスリーサポーター制度を取り入れたり、CRM（コース・リレイティッド・マーケティング）と呼ばれるマーケティング手法により寄附付き商品を販売したりと、さまざまな工夫を取り入れる事例もみられるが、このような試みも多くが順調に行われていると言えない。

一方で、本当に融資や投資を受ける必要があるのか、本当に寄附という方法が最適なのか、設備投資であれば、物資の無償提供を呼び込む選択肢はないのか等の点について、戦略的に十分な計画を練ることができているソーシャルビジネス事業者は一部に限られている。

4 | ソーシャルビジネス事業者のバリューチェーン～「支援者」と「伴走者」

前章ではソーシャルビジネスを取り巻く主な課題について触れた。その中でソーシャルビジネス事業者が多様な関係者との関係性を有効に構築しながら、事業展開することの必要性について触れた。ソーシャルビジネス事業者の活躍を安定的なものにするために、このようなマルチステイクホルダー型のプロセスを重視することが求

められている。本章では、この点について、もう少し深く考えてみたい。

一般的に事業を展開するうえでは、バリューチェーンに関わる他者（サプライヤー、顧客、競合相手、等）と適正な関係を築くことが必要になる。バリューチェーンの活動は、購買物流、オペレーション、出荷物流、マーケティング・販売、サービス等からなる主活動と、企業インフラ、人材資源管理、技術開発、調達等からなる支援活動により構成され、これらの最適化を図りながら利益（マージン）を得るわけである。

ソーシャルビジネス事業者の場合は、利益を得ることは社会的課題の改善・解決という社会的なミッションを追求するための一手段であることが明確に示され、これを前提としてバリューチェーンを描くことから、より多岐にわたる他者との複雑なバリューチェーンを描くことが求められる。

特に、ソーシャルビジネス事業者を取り巻くステイクホルダーとしてバリューチェーンに組み込まれる可能性がある存在として、「支援者」と「伴走者」の両者に触れたい。

まずは、「支援者」について整理したい。たとえば、主要な資金調達手法として、寄附や会費を募ることに重きを置いているソーシャルビジネス事業者では、寄附等を提供してくれる個人や法人との関係性をいかに構築するかということが非常に重要になる。さらに、中間支援組織やコミュニティファンドと呼ばれるような組織を経由して、寄附等を募る手法もみられ、これらの外部組織との関係にも配慮する必要が生じる。このような寄附や会費を提供してくれるような存在を「支援者」と呼ぶことにする。ソーシャルビジネス事業者は事業を遂行するにあたって、これらの「支援者」に継続的に支援してもらうことを前提とした事業計画を立てる場合がしばしば見受けられる。社会的価値の創出に向け、顧客以外の「支援者」を重要な存在として位置づけ多様なステイクホルダーを巻き込むことで、自らが取り組みたい社会的課題の改善・解決に多角的にアプローチできる可能性を高め

ることが理論的には可能となる。

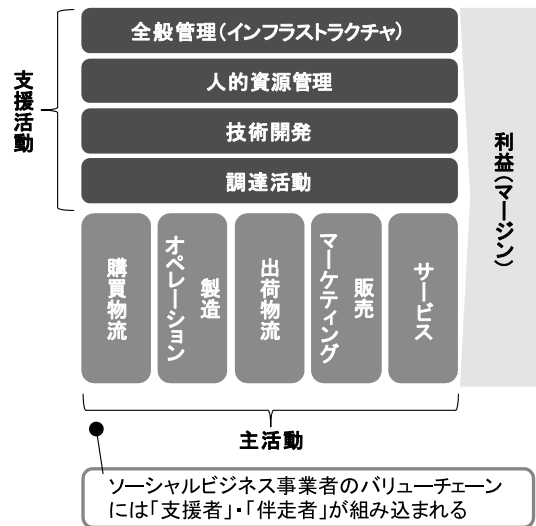
次に、「伴走者」について整理したい。先ほどと同様に資金調達に関して言うと、寄附や会費以外にも、投資や融資を、NPOバンクや社会的投資（ソーシャルインベストメント）に取り組む外部組織から得るソーシャルビジネス事業者がみられる。このような事例では、外部組織から投資や融資等の資金的支援を受けると同時に、テクニカルアシスタンスと呼ばれる経営指導や技術支援を無償、もしくは、安価で提供される例がみられる。このようにソーシャルビジネス事業者の社会的価値創出に向け、ともに取り組む存在を「伴走者」と呼ぶ³。

これらの「伴走者」は必ずしも組織に限らない。たとえば、ソーシャルビジネス事業者はボランティアとして無償で労務出資をしてくれる個人を重要な人材として位置付けている場合が見受けられる。ボランティアといっても、場合によっては非常に専門的な職業スキルが要求されることもあり、このような存在は「プロボノ」と呼ばれている。さらに、近年は、「プロボノ」をソーシャルビジネス事業者の経営高度化のための人材資源としてコーディネートするような中間支援組織も登場してきており、Webサイトの高度化や広報チラシの質の向上等に数ヵ月に渡り、「プロボノ」が取り組むような事例が存在している。

ここで述べたような「伴走者」は「支援者」と比べ、ソーシャルビジネス事業者の事業活動により密接に関係し、寄り添って、その成長を支えるような存在と言えるが、実態としては、「支援者」と「伴走者」の境目は明確にしにくいと言えるだろう。

以上のように、「支援者」と「伴走者」はソーシャルビジネス事業者にとって重要な存在であるが、経営資源としては一般的には不安定な要素とみなされるかもしれない。企業で事業活動に関わるものであれば、そのような感覚が一般的であると思う。しかし、ソーシャルビジネス事業者の場合、このような不安定な要素をできる限り安定的な資源とするための工夫を散りばめることに長けている。実際に、うまく事業展開をしているソーシャル

図表2 ソーシャルビジネス事業者のバリューチェーン・イメージ



出所：マイケル・ポーター（1985）「競争優位の戦略」より筆者作成

ビジネス事業者の中には、「支援者」、「伴走者」との関係性を巧みに活用しながら成長しているケースが多い。

また、特に近年、このような「支援者」や「伴走者」になりたいと考える個人や法人の存在自体が増えてきているように感じるという事業者側の声を耳にすることも多くなった。客観的なデータとして、このような傾向を示すデータは手元にはないものの、こうした社会の変化がさらに確たるものになれば、ソーシャルビジネス事業者の事業がより多くのサポートを得ながら安定していくことも期待できる。

以上のように、ソーシャルビジネス事業者は、このようなマルチステイクホルダー型のプロセスに注意を払いながら、単独では実現しにくい社会的事業を展開しているのである。

なお、本章で述べたような「支援者」、「伴走者」をバリューチェーンに取り込むという感覚は、先述したベンチャー企業や中小企業のインキュベーター、経営指導員の理解を阻む遠因になっていると言えるかもしれない。

5 「支援者」・「伴走者」の拡大に向けた課題とソーシャルビジネス事業者の評価

前章でも触れたように、ソーシャルビジネス事業者は、「支援者」、「伴走者」を含む多様なステイクホルダーとの

連携に配慮しながらビジネスを展開していくことが重要になる。これは必ずしも事業者の経営資源が限られているフェーズに限ったことではなく、ソーシャルビジネスに取り組む場合により求められると考えておく方がよいだろう。

しかし、このような「支援者」、「伴走者」を取り込み、ともに社会的課題の改善・解決に取り組むためにはさまざまな工夫が必要である。各事業者がそれぞれの創意工夫で、さまざまなステイクホルダーの巻き込みを行っている一方で、このような関係づくりをサポートするような取り組みもみられるようになってきている。

たとえば、「支援者」についてみると、ソーシャルビジネス事業者等に対して寄附を行う個人・法人を仲介するような取り組みとして、「JustGiving Japan⁴」にみられるようなファンドレイジング・サイトや「公益財団法人 京都地域創造基金⁵」のようなコミュニティファンド等は大変興味深い取り組みを展開している。

一方、「伴走者」については、東海地方のNPOバンクとして知られる「コミュニティ・ユース・バンクmomo⁶」が同団体の出資者に出資先であるソーシャルビジネス事業者等を支援するコーディネーションを行っていたり、「特定非営利活動法人 サービスグラント⁷」がプロボノワーカーの募集およびソーシャルビジネス事業者等とプロボノワーカーのマッチングに取り組む例がみられる。

これらの取り組みはいずれもソーシャルビジネス事業者のみではなく、いわゆるNPOを支援するために設立されたものであるが、結果として、ソーシャルビジネス事業者が恩恵を受ける事例もみられるようになってきている。

しかし、このような動きの中で、ソーシャルビジネス事業者が「支援者」、「伴走者」を取り込み、ともに社会的課題の改善・解決に取り組むにあたって、ソーシャルビジネス事業者の事業や組織そのものを可視化することがうまくできていないということが指摘されるようになってきている。

ソーシャルビジネス事業者を可視化して、社会からの信頼を確たるものにできなければ、「支援者」や「伴走者」

の獲得はすぐに頭打ちになるということが懸念されているわけである。

このような「支援者」・「伴走者」の獲得に向けた課題に対して、ソーシャルビジネス事業者の評価を行うことで、潜在的な「支援者」や「伴走者」が、どのような事業者ならサポートするのか、判断するための情報を提供することが必要であると言われるようになってきている。

このソーシャルビジネス事業者の「評価」に関連する取り組みについて、近年、登場してきた興味深い事例についていくつか紹介したい。

(1) SROI (Social Return On Investment) について

まずは、SROI (Social Return On Investment) について整理する。

この指標は、2001年に、アメリカの中間支援組織 REDF (旧称Roberts Enterprise Development Fund) が最初に開発し、イギリスのシンクタンクNEF (New Economics Foundation) が社会的価値を定量的に貨幣価値換算化する方法として発展させた。SROIは、社会的投資収益率のことを指す。企業活動において、投下した資本がどれだけ利益を生んでいるのかを測る際に使われる代表的な経営指標としてはROI (投資収益率) があるが、SROIは、金銭的な投資に対して生み出された社会的価値の割合を示すものである。

SROI (社会的投資収益率)

=貨幣価値換算した社会的価値 ÷ 投入費用

具体的な算出方法について概観すると、最初に、ステイクホルダー分析を行い、評価の対象とするソーシャルビジネス事業者の事業とその裨益者を特定する。次に、ロジックモデル分析に基づき、対象事業に対するインプット (投資費用)、アウトプット (実施された事業)、アウトカム (事業成果) を定量的に表現し、実際に与えられたインパクトを特定する。最終的に得られたインパクトの総和 (社会的価値) をインプットで除したものを

SROIと捉える。

この方法自体は、ソーシャルビジネス事業者に対する潜在的な投資家（機関投資家、個人投資家）から投資を引き出したり、投資に対する説明責任を果たすための素材としてヨーロッパを中心にしたソーシャルビジネス事業者の間で注目されている。また近年は、このような事業者への行政等による支援の成果を評価するための手法として援用する可能性についても議論されている。

一方で、社会的価値は定量化することが難しいものも多く、そもそも「支援者」、「伴走者」の獲得・拡大を意図してSROIのような手法を用いることは必ずしも適切でないという指摘も聞かれる。このような意見の背景には、ソーシャルビジネス事業者の「支援者」や「伴走者」になることを望むような個人や法人は、必ずしも定量的な評価のみを求めるわけではなく、特に、貨幣価値換算を行う必要性について疑問視する面が強いように思われる。

このような議論に対して、SROIのような定量的評価の試みと定性的評価とのミックスド・メソッドを検討することで、投資効果や政策評価に関心のある当事者のみならず、より幅広いステイクホルダーを取り込むことができる可能性もあり、検討する価値がある手法だと考えられる。

いずれにしても現状では、発展途上の評価メソッドであるという認識に立てば、今後の展開が楽しみなツールのひとつである。

（2）関西等におけるNPOの組織評価について

SROIはソーシャルビジネス事業者等による事業パフォーマンスを社会的価値という観点において貨幣価値換算しようとする試みであるが、事業者自体の組織評価を必ずしも貨幣価値に置き替えずに表現しようという試みは国内にもいくつかみられる。

たとえば、広くNPOを対象とした評価の仕組みとして、「公益財団法人 日本財団」等による「CANPAN：公益ポータル⁹」が最も利用されている枠組みと言える。これは、国内の各地域において「公益ポータル」を運営する中間支援組織が、登録・公開される団体情報に関して一定の

基準を満たす団体に対し、公開する情報開示の量的・質的なレベルに応じた認証を行うというものである。

外部から各団体の認証のレベルをみたときに、情報開示の度合いが分かるような仕組みとなっている。

情報開示に加え、より幅広い視点からNPOの信頼性に対して評価・認証しようとする試みも登場してきている。特に興味深いのは、京都府において「一般社団法人 社会的認証開発推進機構」が手掛けている第三者評価の仕組みである⁹。

この取り組みでは、「①組織ミッション（社会的使命・目的）と事業の推進」、「②組織と経営管理」、「③事務局の執行体制と管理」、「④社会資源の活用」、「⑤情報の公開と社会的信頼」、「⑥組織のリスクマネジメントと社会的責任の追求」の6つの評価軸を設けており、上記の「公益ポータル」からさらに発展した評価基準となっている。詳細な評価項目は本稿を執筆時点では公開されていないので詳述することはできないが、このような第三者評価を行うことで、地域の個人や法人がNPOを支援したいと考えた際に、どのような組織がより信頼のできる存在であるのかを指し示す参考情報を提供する仕組みと関係づけようとする意図がある点は非常に興味深い。

関西からもうひとつ事例を紹介したい。2011年、奈良県庁と「特定非営利活動法人 大和まほろばNPOセンター」が協働事業として、「NPOの活動強化のための指標」づくりに着手している¹⁰。これは、NPO先進国のひとつとされるアメリカのメリーランド州における「Maryland Association of Non-profit Organizations (MANO)¹¹」が1998年から運用する「Standard for Excellence¹²」というNPO評価の仕組みを参考にしたものである。

この検討では、上述した京都の第三者評価と同様に、幅広い観点から組織のあり様について評価項目を設けている。この取り組みでは、「①使命と活動計画」、「②活動計画の推進」、「③組織と経営管理」、「④社会的責任」、「⑤人的資源の活用」、「⑥セキュリティ管理」、「⑦社会資源の活用」、「⑧資金調達」、「⑨情報通信技術（ICT）の

活用」の9つの評価軸が設けられている。

たとえば、「③組織と経営管理」では、「累積負債の予算規模に対する割合が5割以下であること」という小項目が設けられており、収支状況の安定性を見定める意図がみとれる。また、「⑤人的資源の活用」では、「ボランティア活動マニュアルの有無」や「ボランティアに対するオリエンテーションの実施有無」という小項目が設けられており、NPOにとって必要不可欠とも言えるボランティアという人的資源の受け入れ態勢が問われている。同様に、「⑦社会資源の活用」では、「自治会等（自治会、町内会、自治連合会、老人会、婦人会、PTA、子ども会）との協働の実績」という小項目が設けられており、地域と一体となって活動しているNPOを目指してほしいという意識がうかがわれる。

次に、評価の仕組みについて、詳しくみることにしたい。この取り組みでは、NPO自身の自己評価と第三者評価のそれぞれの用途別に指標を区別して検討している点が特徴的である。従来、NPOは、外部から「評価」を受けるということをあまり肯定的に捉えようとしないう傾向があるが、奈良県の検討では、まず、自己評価のための指標設定を行い、どのような評価項目において組織力が

向上すると、社会からの支持を得られるようになるのかを指し示す「基本指標」を設定している。これにより、NPOはいきなり外部評価を受けるのではなく、自らの組織をみつめなおすきっかけを得ることが可能になる。

このような自己評価のための「基本指標」を前提として、「チャレンジ指標」の設計を試みている。「基本指標」は評価項目が37項目であるのに対し、「チャレンジ指標」は48項目と、より多くの観点から評価を受けることになる。また、評価項目の質も「チャレンジ指標」の方がより高くなるように設定されている。

自己評価とは異なり第三者評価を意図した指標として「チャレンジ指標」を設け、48項目のうち、38項目以上を満たしたNPOに対し、これを認証する仕組みを運用することで、地域の個人や法人が抱える「NPOを支援したいが、支援したいと思える組織がどこに存在しているのか」という疑問に答え、寄附等の金銭的な支援やボランティア等の人的な支援を促そうとする仕組みを目指している。

これらの取り組みは、決して、基準に達しないNPOを排除することを目的としているのではなく、NPOが努力して基準に達するように外部からのコンサルタント等を

図表3 奈良県におけるNPO評価の枠組み

大項目	小項目
① 使命と活動計画	・定款、事業計画書と予算書、事業報告書と収支計算書、活動目的の対象と公益性、経過年数等
② 活動計画の推進	・総会及び理事会などの会合、所轄庁及び会員への報告、PDCAの実行レベル、目標達成度等
③ 組織と経営管理	・役員及び会員数、名簿、意思決定の記録、会計記録、会計監査、情報機器の活用、専門家との連携、事務局スタッフ、運営及び資金管理、情報発信、リーダー育成等
④ 社会的責任	・反社会的団体との関わり、定款、事業計画書、事業報告書、収支計算書及び役員名簿の公開、預貯金管理、プロジェクト別事業費集計、事業部門別及び管理部門別人件費計上等
⑤ 人的資源の活用	・団体の案内パンフレット、会員募集パンフレット、ボランティア募集パンフレット、ボランティア活動マニュアル、ボランティア活動報告、研修生・インターンの受入等
⑥ セキュリティ管理	・火災保険、ボランティア保険、データのバックアップ、ウィルス対策、個人情報管理等
⑦ 社会資源の活用	・各種広報手段、受託事業、助成事業、後援申請、共済事業、企業、財団、NPO、ボランティア団体及び自治会との協働等
⑧ 資金調達	・自主事業収入、寄付金収入、寄付支援者募集、支援者への報告、正会員及び賛助会員募集等
⑨ 情報通信技術 (ICT) の活用	・ホームページの開設と更新、パソコンの使用、E-Mailの使用、各種ソフトの使用、メールリストの使用等

出所：奈良県・大和まほろばNPOセンター（2011）「NPO基盤強化のための指標等検討委員会資料」

活用して支援するサービスも内包している。このような発想も米メリーランド州MANOの方法論を参考にしている。

価値観が多様化、行政予算がつく公共サービスの領域を大きく超えて市民が抱える社会的課題も多様化、複雑化している。このような社会的課題に取り組もうとするNPO等に対し、より効果的な取り組みを展開する素地のある組織を積極的に支援したいという想いがみて取れる。

このように地域のNPOを相対的に評価することで、外部からの支援を検討している個人や法人からより積極的な支援を引き出すきっかけづくりを行うことが期待されている。

なお、奈良県における指標検討にあたっては、大学、特定分野のNPO、NPO中間支援組織、地域自治組織、経済団体、行政等の関係者が構成する検討委員会が設けられており、このような多様なステイクホルダーによる多角的な視点から議論が行われたということも触れておきたい。

本稿で紹介した評価の仕組みは、NPOを対象としたものである点と組織評価を行うという点で、ソーシャルビジネス事業者を対象とした事業のインパクト評価を志向するSROIとは基本的な視覚が異なっている。

しかし、「支援者」や「伴走者」の取り込みを明確に意

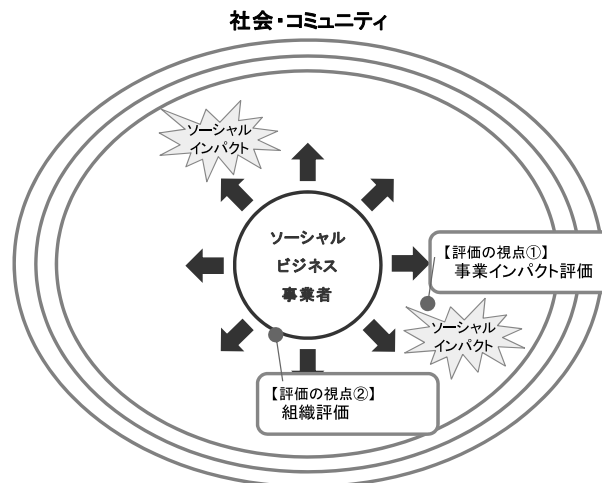
図している試みであることから、ソーシャルビジネスによる事業インパクト評価を目的とするSROIと合わせ、今後のソーシャルビジネス事業者の評価のあり方を検討するにあたり、多くの示唆を与えるものであると言える。

6 | おわりに

本稿では、「ソーシャルビジネス」という言葉が半ば流行のように聞かれるようになった近年の動きについて概観しながら、ソーシャルビジネス事業者を取り巻く課題や彼ら／彼女らを支える「支援者」、「伴走者」について整理してきた。ソーシャルビジネス事業者は社会的課題の改善・解決を主たる目的に掲げる以上、社会に受け入れられて初めて価値ある存在になることができる。しかし、限られた資源の中で、自らの存在や役割を社会にPRしていくことは必ずしも容易ではない。この点に対して、ソーシャルビジネス事業者が「支援者」や「伴走者」を獲得、拡大していくことを支援する取り組みの必要性に触れ、ソーシャルビジネス事業者の組織評価や、事業による社会的なインパクト評価を行う試みについて紹介した。

このような評価を通して、ソーシャルビジネス事業者と彼ら／彼女らを取り巻く多様なステイクホルダーが協働して、社会をより良い方向に導くことができるように、

図表4 ソーシャルビジネスの評価：「事業インパクト評価」と「組織評価」



出所：筆者作成

評価の枠組みとこれを活用したさまざまな仕掛けを作っていくことが求められていると言える。本稿で紹介した評価の仕組みはまだ発展途上の段階にあり、国内外において今後、どのように展開していくのかは注目に値する。

一方で、「支援者」や「伴走者」の獲得・拡大に向けた取り組みに関して言うと、評価以外の試みを検討する視点も重要になってくる。たとえば、ソーシャルビジネス事業者がより多くの人々と触れるような機会を意識的に作るためのサポートを行うことも必要になると言えるだろう。やはり人と人が顔を突き合わせてお互いのことを理解し合える機会を増やすような地道な努力を通してこそ、支援の手が広まり、確かなものとなる。そのような努力と魅力的な仕掛けが求められている。具体的な例として、ソーシャルビジネス事業者と地域の人々とは触れ合うことができるようなフリースペースが設置された商業施設を整備する試みが徐々にみられるようになってきている。

同様の考え方から、近年、地方自治体において検討が進む行政所有建築物に関するファシリティマネジメントに対して、ソーシャルビジネス事業者と地域住民や企業が触れ合うことができるフリースペースの導入を検討することも可能かもしれない。

ソーシャルビジネス事業者は、社会的価値の創出を前提としながら、経済的価値も志向するという点に特徴を持つ。必ずしも大きな利益を得なくても、事業の持続可能性を保つことができる水準で利益を得ながら、社会にとって必要な価値を提供する。そのバリューチェーンには「支援者」や「伴走者」のような一見すると、不確定な要素の取り込みを積極的に行う場合もしばしばみられる。

このような感覚は、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の理念として日本には古くから根付いていたとも言われる。しかし、社会がいよいよ成熟の度合いを増し、見方によっては混迷を極めるような時代となった今、当時とは異なる21世紀型の「三方よし」のあり様として、ソーシャルビジネス事業者の存在が社会によって支えられ、また、彼ら／彼女らの実践する事業により社会的価値が創出される社会が形作られていく過程にあるとみることもできる。

このような過程にあって、より多くの方々が、ソーシャルビジネス事業者を支え、育てる仕組みに参画し、このような新旧どちらともつかない価値観の下、より豊かな社会が形成されていくことを期待して末筆としたい。

【注】

¹ 社会的価値と経済的価値の関係性については別の場に議論を譲りたい。

² ただし、特定非営利活動法人に関する出資制限については、法人格が成立した経緯から意見が分かれるところである。

³ 「伴走者」という呼び方については、一部のNPOバンクが用い始め、関連する事業者や行政の間でも一般的に使われるようになってきている。NPOバンクについては説明を別の機会に譲り本稿では省略する。

⁴ <http://justgiving.jp/>

⁵ <http://www.plus-social.com>

⁶ <http://www.momobank.net>

⁷ www.servicegrant.or.jp

⁸ http://kouekiportal.canpan.info/portal/index.php?page_id=19

⁹ http://withtrust.jp/?page_id=37

¹⁰ http://www.pref.nara.jp/dd_aspx_menuid-25605.htm

¹¹ <http://www.marylandnonprofits.org/dnn/>

¹² <http://www.marylandnonprofits.org/dnn/LinkClick.aspx?link=http%3a%2f%2fwww.marylandnonprofits.org%2fdnn%2fStrengthen%2fStandardsforExcellence.aspx&tabid=40&mid=1781>

中堅・中小企業生き残りの処方箋

A Prescription for the Survival of Small and Medium-Sized Companies

激しく厳しく変化する世界経済と確実に迎える国内市場縮小といった経営環境の中で、中堅・中小企業の将来に向けてのかじ取りの難易度は一層増している。どのようにすれば、持続的な存続と成長を手にすることができるのだろうか。

このような時代だからこそ、冷静に経営環境を見つめ直し、戦略、対応策を考え、それらを絞り込んで、迅速に動いていくことが求められると筆者は考える。

経営環境の見極め、戦略の構築、新規事業、新分野への進出、海外展開、組織風土改革と人材育成、グループ経営体制の整備といった7つのテーマに関して、筆者がコンサルティングの現場で取り組んできたことをもとに、それらのポイントについて述べたい。

この激動の時代では、なにもせずにいること自身がリスクになる。本稿が、中堅・中小企業において、その強みである迅速さをどのように活かして、この時代に対応していけば良いのかの参考になればと考える。



In a management environment encompassing a rapidly changing world economy and a shrinking domestic economy, which is sure to come, it is becoming increasingly difficult to maneuver small or medium-sized companies into successful future performance. How then is it possible to achieve sustained operation and lasting growth? The author believes that such times require a calm reexamination of the management environment, the creation and refinement of various strategies and measures, and swift action. Based on the author's actual consulting work, this paper discusses key points in seven issues: understanding of the management environment, construction of strategies, development of new businesses, entry into new fields, development of overseas operations, organizational cultural reform and human resource development, and development and maintenance of a group management system. Taking no action in and of itself is a risk in this period of drastic changes. It is hoped that this paper offers an insight into how small and medium-sized companies should take advantage of their strengths and readiness in responding to the demands of the period.

1 | この混迷の時代で中堅・中小企業はどうすべきか

筆者は西日本の企業を中心に事業戦略の策定、実行支援、企業変革等の経営コンサルティングを行っている。お客さまには、生産財系のメーカーが多くある。その現場で最近感じるのは、中堅・中小企業の経営者の考えるべきことがあまりに多くなっているうえに、考えるうえでの前提となる経営環境が日々刻一刻と変化し続けているため、将来を考え、施策を打ち出していくという行為そのものが、際限のないものになってしまっているということである。

そのような中でも、十分に検討を行い、落ち着いて行うべき施策を着実に実施されている企業もあれば、取るべき施策を考えあぐねたり、考えることを放棄して現状路線をとりあえず続けたり、考えはしたけれど今一歩踏み出せないといった企業も非常に多いと思われる。

確かに各社に共通するような懸念材料・課題を少し挙げてみるだけでも、景気減速傾向を示す中国の影響、燦々たるEUの問題、イラン・シリアの問題と石油の値上がり、続く円高、先行き不透明な電力政策、取引先の海外移転、既存事業の粗利率の低下、シャープを中心とした大手電機メーカーの不振、次世代への承継、高齢者雇用延長対応、ゆとり世代と言われる若手の育成、中長期的な国内市場の縮小への対応、等、いくつでも次から次へと出てくるような、昨今の経営環境である。迷われるのも仕方のないことなのかもしれない。

大型液晶パネルに特化し、一時は勝ち組になっていたシャープの経営不振については、うわさに近いレベルの情報として筆者も以前から聞いていたが、ここまでの状況になるとは思っていなかった。選択と集中を行い、大型液晶パネルにより、大型テレビ業界の中でソニーをも凌駕し勝ち組と見なされていたのに、結局は選択した大型液晶パネルがコモディティ化してしまい赤字事業に陥った。後は、企業としての体力の問題で事態は急速に悪化してしまった（パナソニック、ソニーは企業規模も比較的大きく、他の事業も大きく展開していたため、シャ

ープほどの事態には至らなかった)。経営資源を集中した結果として、このようなことになった事態は、独自技術に特化されていることの多い中堅・中小企業にとっても考えさせられるところがあったのではと思われる（中堅・中小企業はもっとビジネスをシビアに考えていて、本能的に一点集中を避けてきたのかもしれないが）。

このような現在の経営環境の中、中堅・中小企業はどのように乗り切っていけば良いのだろうか。このような時代では、中堅・中小企業は、意思決定・実行の早さ、世界に冠たる独自技術、ニッチマーケットへの対応力という本来持っている強みを最大限活かすしかないのではないだろうか。新興国メーカーの日本市場参入・技術力の向上、同業他社同士の価格のたたき合い、取引先の海外移転、少子高齢化による中長期的な市場縮小、等を考えた場合、不作為がリスクとなる時代になったとも言える。経営体力の限界を踏まえ、コストを切り詰めながらも、持てるものを最大限に活かし、他人の力もうまく利用し、リスクを取って、前に踏み出していくしかない。そして、いったん決めて、実行し出したことはスピードを上げて行くことが求められている。

ただし、戦略、施策の成功の確率を上げるためには、このような状況であるからこそ、落ち着いて経営環境を冷静に見極め、戦略を立て、着実に実行していくことが求められている。では、どのように環境を見極めれば良いのだろうか、また、どのように実際に施策を実行すれば良いのだろうか。次章以降、順を追ってそのポイントについて述べていく。

2 | 経営環境の見極め

どのように経営環境を見極めれば良いかであるが、ポイントは3つあると考えている。

ひとつ目は、世界の大きな流れを掴むことである。世界で生じている現象を一つひとつ追っているだけでは、個々の事象に振り回され、先が予測できなくなる。現在生じている大きな変化はその多くが連関して生じているものが多い。基本となる動きは何であり、それに付随し

て生じている動きが何であるかを見極める必要がある。そのためには、情報を最大限、絶えず集め続ける努力は必要であるし、自分なりにストーリーを立てて理解、整理しなくてはならない。本来は、世界の歴史をひもとき、その根本からの理解に努めることが良い。しかし、ただでさえ忙しい経営陣、幹部の皆様にはそのような時間はないと思われる。よく実際に経営者の方が行われているのは、次のようなものである。100億円未満の売上の企業であれば、内部に同じ目線で世界動向や経営環境全般について話せる人材がいなかったことが多いため、外部のブレーン、たとえば、顧問の先生、金融機関の支店長、同郷や何かの縁で利害関係なく気兼ねなく話せる他社の経営陣、コンサルタント、等に話をぶつけながら、彼らの世の中の見方や先行きの方向性を確認されている。もちろんそれだけでなく、著名なアナリスト等のセミナーに行かれたり、新聞、雑誌等からの基本的な情報収集も行われている。実力のある経営者ほど、どのような人材からも情報や考え方を得ようとされている。筆者が企業にコンサルティングや営業でお伺いすると、この方は凄いなと思うような人ほど、コンサルティングに関係のない、国際政治経済動向についてのお話を延々とされる。それも自説をぶたれるのではなく、こちらからより多くの情報を引き出そうと熱心にお話されていると感じる。現在の世界情勢の認識、絶え間ない変化をキャッチアップするには、中堅・中小企業だけでは限界がある面もある、こういう時代だからこそ、外部に頼るのではなく、うまく外部を利用するのが賢いやり方ではないだろうか。数百億円の売上の企業であれば、経営トップの他にある程度同じ目線で国際政治経済動向等についてお話のできる人材がいることが多いため、社内でも議論されることが多々あるようである（その場合でも限られた役員間でお話されているようであるが）。外部から積極的に情報を集められるスタンスは同じであるが、それをさらに社内でもまた揉まれているようである。

ちなみに筆者はこの時代を世界の転換期と捉えている。大航海時代から始まり、産業革命で確立された西洋の時

代が終わり、新しい世界体制が形成されるまでの混乱の時代であると考えている。言わば500年ぶりの世界史の節目の時期と思っている。西洋が圧倒的に優位な地位を築いた本質は、資本主義と科学万能主義の力であり、それが大航海時代を生み、それによる資本蓄積が産業革命を生み、世界の支配を確立した。しかし、資本主義のあくなき利潤追求は、第二次世界大戦後、西洋諸国以外を工業生産地として活用し出したため、その勃興を促し、IT革命、法規制撤廃による世界的な市場の統合と超高速の情報共有化が、現在のグローバル化を産み出したと考えている。金融資本主義は資本主義と科学万能主義の究極の形である。資本主義、いやもとい資本はもともと国家を利用して伸びてきたのだが、リーマンショック前後で明らかになったように、今やある面で国家を凌駕している。この傾向はしばらくはおさまらず、資本によるあくなき利潤追求が世界を揺さぶり続けられると思われる。資本が欧米諸国の国家の枠組みからはみ出るようになったため、欧米諸国は相対的に地位が低下し、反対に成長・利潤の見込まれる新興国産業は資本の援助を受け、今後も成長し続けるだろう。欧米諸国と新興国の間、また新興国間同士での政治的な地位をめぐる鏖戦はと産業内、企業間での激突、合従連衡は繰り返され、一定の秩序が形成されるまでは、政治・経済ともめまぐるしく変動するものと思われる。ブロック経済の流れも一部にはあり、筆者はその方向に行く可能性もあると思っているが、政治的要素が強く、その帰趨は現状では読み切れない。

資本主義は西洋諸国に生まれ、西洋諸国成長の原動力になったが、その殻を今破り、どこに向かっているのか分からない状態（暴走状態）になっているのである。そのような結果、これまでの国際秩序が崩れ、国同士、企業同士の入れ替え戦が大量に生じているということである。世界のこのような状況の中、企業経営に関連して言えることは、金融、そしてそれから派生したコモディティ市場は絶えず変動し高騰のリスクを抱える、カントリーリスクは多かれ少なかれどの国にも生じる、新興国から大きな脅威となる競合が早いスピードで生まれてくる、

日本市場も世界の中のひとつの市場として新興国企業の仁義なき参入を受ける、資本主義の究極の形であるグローバル金融ビジネスは形態を変えながらも儲け続ける、ということ等である。特に成長の著しい中国、インド、東南アジアを近くに持つ日本は、世界的な変動の波を非常に受けやすい。もう、どんなに願っても、日本という国や日本企業がぬくぬくと自分だけ国内を閉じて生きていける状況ではなくなったということである。もう、リーマン前には二度と戻らないとも言える。長期、超長期的には、環境問題、食料問題、エネルギー問題から、現在のグローバル化に対する反動が生じると思われる。その時に、ブロック経済が敷かれるのか、そのときに有力な国がどこになるのかは筆者には分からない。ただ、その時は、国家の政治力・軍事力が大きくものを言うのではないだろうか。そして、企業にとっては、そのときに作られる国家、国際機関による規制・支援策等を取ることが必要なのかもしれない。もしくは、それを企画する方にまわることが必要なのかもしれない。

日本国内に目を向けると、少子高齢化が叫ばれて久しいが、これは、人口の減少ということだけではなく、先進国の社会経済システムの行き詰まりという大きな流れの中の変化のひとつではないだろうか。要は社会システム上、日本の稼ぐ力・生産力の総量と日本人の生活水準（消費）の総和（人数×消費水準）のバランスが崩れ、多くの人口を支え切れなくなったということだと考えている。そして、それが均衡点に達するまでは、人口が減り続けるのだと思われる。生活水準を落して、子供をふやすということも計算上は考えられるが、社会主義国でもないで、現実的にはできない。この少子高齢化の問題に関しては、ご案内の通り、日本がトップランナーであり、この先を予測することは難しい。それはこの問題が多分に政治問題でもあるからである。筆者は団塊世代の所得をいかにして団塊ジュニアやその下に速やかに移転し、それにより将来の稼ぎ手である子供をふやしていくかが重要だと考える。詰まるところ生活水準は高齢者において、今よりは幾分落してもらうことにより、その分

子供をふやす方にまわし、将来に繋がる形で生産力と消費のバランスを国全体で時間をかけて回復するということである。

前述の話は空論の域を出ないが、企業経営に立ち返って考えた場合、少子高齢化社会であってもビジネスチャンスは国内でも十分にあると考えている。ひとつは確実にふえる高齢者に対するビジネスである。たとえば、A-Zスーパーセンターは、鹿児島島の過疎の町に超大型店舗で生鮮食品から軽自動車までを扱っているのだが、地元の高齢者を中心に圧倒的に支持を受けて成長している（コンサルティング会社等は「絶対に儲からない」と言ったそうだが）。また、マクドナルドのように高齢者の孫に対する出費に注目して、それをサービスに活かしている企業もある。うれしそうな顔をしたおじいさんが孫とマクドナルドでフライドポテトを食べるコマースを覚えていらっしゃる人も多いであろう。いっしょに行って楽しめるようにおもちゃつきのハッピーセットというメニューまである。いわゆる孫市場狙いである。他には高齢者活用という視点に立てば、成長はこれからであろうが、高齢者人材派遣で注目されている高齢社という会社がある。同社は高齢者に特化した人材派遣で業績を伸ばしている。これらは一例であるが、少子高齢化社会に対応したビジネスは国内で成功すれば、いずれ続いて高齢化を迎える中国や台湾、シンガポールといったアジア諸国や先進国において、展開が可能になる。ちなみに筆者自身は、中堅・中小企業の次世代への経営面での引き継ぎや組織体制作り、次世代幹部育成を行う経営承継支援というコンサルティングも多く行わせていただいているが、これも大きな意味では高齢化に関するビジネスと言えるのかもしれない。

一部の識者が提唱しているように、高齢化社会に限らず、環境・エネルギー問題、都市と地方の格差問題、農業問題等、日本は世界の国にさきがけて解決しなければいけない課題が山積している「課題の先進国」であると筆者も考える。これらの課題はこれまでの欧米型の先進国の社会システムの限界が露呈しているものであるが、

これらへの対応を前述の高齢化対応と同じようにビジネスに変えていくことにより、日本初の新しいビジネスモデルを他の国々に展開できると考える。これらのビジネスを考えるうえでのポイントは社会的課題解決、社会貢献という視点である。このような視点に立った場合、既存の製品、サービスからこれまでとは違った製品、サービスが派生してくると思われる。プリウス等もまさにそのようなものではないだろうか。これまで公共の分野であったものや、ビジネスでは採算が合わなかったものが、社会的課題の広がり・浸透とともに、日本国民の意識の変化、政治等の後押しを産み出し、ビジネスへと次々にテイクオフしていくと思われる。

これらの視点に立たなくても、通常の市場としても日本市場はまだ魅力的であるとも考えられる。ファストファッション系の外資企業やイケア等の日本進出は、日本市場がまだまだ魅力があるということを示している。日本市場だけでなく、これを足掛かりに東アジア、東南アジア市場をと考えていたり、世界的なリスク分散という面もあるだろうが、これまでの世界No.2の市場でなくても世界で有数の市場であるということ冷静に踏まえているのは事実であろう。お隣の韓国はもともと5千万人の市場である中で、創業当初よりグローバル展開を意識している企業が多いと言われる。そう考えれば、日本も課題先進国であるこの国で独自の製品、サービスを開発、展開し、それをいずれ、海外へ展開していくと考えれば、まだまだ十分にビジネス的に魅力のある市場であると言える。大切なことは、国内だけで完結するのではなく、普通に最初から事業の延長線上に海外市場も見据えるということではなかろうか。

その他に筆者は、既存事業の空洞化は避けられないということと、いずれ既存事業の空洞化を埋めるために自動車、電機に代わる、新興国がキャッチアップできない産業が国策も絡んで育成されていくのではという希望的観測も持っている。既存事業の空洞化に関しては、避けられないものであると思われる。電力需給の不安定化、労働関係法令の改正、続く円高が、国内に踏みとどま

ていた多くの大手企業の背中を押してしまったと思われる。それでも踏みとどまる企業はあると思われるが、趨勢は決してしまっているのではと考える。国内工場にこだわっていたシャープの不振も心情的にその雰囲気の後押ししてしまっていると思われる。次の産業として、医薬、薬品（バイオ等含む）関係、航空宇宙、環境・新エネルギー、ロボット、深海開発等といった分野が想定されるが、将来の生き残りをかけて日本企業自身がそのような分野を狙って動いているので、いずれは有望な産業に育つ可能性があると思っている。これらはまだ研究開発拠点多くが国内にあるので、国内を中心として産業化が進むのではと、希望的な観測も含めて考えている。こう考えるとアメリカを代表する企業、GEの動きはまさに、先進国企業としてよく考えられているものであり、その事業ポートフォリオの組み替えから学ぶことは多い。コモディティ化する事業は早めに捨て去り、先進国企業として取り組むべき事業を的確に選択し、フォーカスしている。世界的な大企業であるが、その事業分野の見極めは中堅・中小企業にとっても参考になる。

さて、ひとつ目のポイントの話が長くなってしまったが、経営環境を見極める2つ目のポイントは、予測できることと予測できないことに分けて、整理して認識することである。たとえば、人口の減少は何十年先までも確定された未来である。これによる単純な量的な市場の縮小は避けられないものである。それに付随するような住宅着工戸数の大幅な減少等も予測できることである。一方、TPPの帰趨や電力問題等は確実に予測できないことである。マクロ動向、自社に關係する業界動向等を確実に予測できることと、予測できないこと（可能性、リスク）に分けて整理し直すことが必要である。経営の外部環境だけでなく、自社の人員構成の年齢的变化等も予測できる未来であろう。いつから退職金が多く発生するのか、再雇用での負担はどこまで生じるのか、このままでは幹部人材がいつから不足するのか等、明らかに予測できることである。予測できることに関しては、当然自社の対応が十分であるかを考え、対応を打ち、予測でき

ないことは起こった場合の影響、それへの対応を考えることになる。将来の経営環境を考える場合、確実に起こることと、そうでないことを整理することにより、より明確に把握、理解しやすくなる。これらを一緒にたにし、将来は皆目読みようがないと考えたり、もしくは危機感だけを募らせていることはないだろうか。

3つ目のポイントは確実に予測できないことに対して、どのように対応策を考え、行っていくのかということがある。確実に起こるかどうかわからないことすべてに対応策を打つことは合理的でなく、経営資源に限られている中堅・中小企業において、行うことは難しい。いくつかのストーリーを構築し、それにより、打つべき対応策を絞り込むことが大切である。いわゆるシナリオプランニングである。起こり得る経営外部環境に関する未来予測をいくつか作り、それらを評価して、将来への対応策を考えて用意しておくというものである。ロイヤル・ダッチ・シェルが石油危機前に、複数の将来予測を立て、そのうちのひとつに石油危機が起きた場合を想定して、あらかじめ生産調整等の対応策を立てておいたことにより、多額の損失を回避できたことによって、一躍有名になった考え方のモデルである。進め方は、まず、経営環境に関する情報を自社内だけでなく、最大限外部の情報源等も使い、広く情報を集める。ただし、未来の世界を予測するには量的にも限界があるので、自社に関係する必要な情報はどこまでとするのかガイドラインを決めておく必要がある。また、予測する期間をどれくらい先までとするかも設定する。その情報の中から、自社に大きな影響を与える変化要因をピックアップする。変化要因を複数組み合わせ、起こり得る未来のシナリオを複数作成する。シナリオは理論的には変化要因の組み合わせだけで作成できるが、似たシナリオ等は統合し、代表的なものに集約する。このときに起こりそうにもないからと特定のシナリオを消去してはならない。あくまでも起こった場合の影響度、不確実性の両面で検討する。これらのことを行うときには、経営者自らが経営幹部、外部ブレーン等とともにいっしょに検討していくことが

ポイントである。これらの検討の過程により、起こり得る複数の未来を考え、自社の将来を広く検討することが可能となる。次章「戦略の構築」とかぶる内容になってしまうが、この複数のシナリオから、取るべき戦略、施策を検討していくことになる。確実性の高いものは実行に移し、確実性が低いが起こった場合の影響度の高いものに関しては、対応する戦略、施策を練り込み、すぐに実施はしないが、ことが起こった場合に動けるように準備を行っておく。また、これらが起こる予兆となる事象、指標を設定し、絶えずウォッチすることになる。現実的には中堅・中小企業において、複数のシナリオに対して対応策を打つことはできないが、いったんあらゆる偏見をのぞいて、自社の経営環境を見直し、リスクの高いものに対して備えを検討しておくことで、もしもの場合に迅速に動けるようになる。この過程で気付かなかった変化要因に気付いたり、各シナリオ共通の絶対に行わなくてはならない施策が浮き彫りになるという効果も生じる。

次章では、経営環境を見極めた後、実際にどのように戦略を立てるかについて述べる。

3 | 戦略の構築

環境の見極めも難しいが、それから本気で新しい戦略を一から構築するとなるとこれもさらに難しい。これまでの延長線上で描くのであれば、やりやすいのであるが、そうでなければ、いったい何から手をつけていけばいいのか、と思われるのではないだろうか。しかし、基本は成り行きベースを考えるとところからはじまると筆者は考える。成り行きベースの数字、方向性をまずおいてみて、それと前述のシナリオを合わせれば、自ずからギャップが見えてくる。そこで、成り行きではどのように困るのか、何が問題なのかを挙げておく。

次に、考えるべきは、自社の強み、他社に勝る優位性の検討である。月並みであるが、こういう時代だからこそ自身を振り返らなければ、何も始まらない。トヨタやパナソニックのような世界的な企業でさえ原点に立ち返って、検討を行ってきた。この強みは、表層上の何々製

品が強い、何々の技術力があるといった話に留まらない。製品が開発された要因、技術力が構築された根本の要因、それこそ会社の歴史や風土というものの特性まで掘り下げることが求められる。その中に企業としての本当のエッセンスがある。経営幹部間で、よく議論されることをお勧めする。経営資産もすべて洗いざらい考えなおしてみる必要がある。多くの場合、「顧客から評価されている点」と「評価されているであろうと自社で思っている点」はズレていることが多い。自社で当たり前と思っていることが顧客等から大きく評価されていたりするものである。取引先に聞いてみたり、外部の視点での評価を受けて、再認識する必要がある。強み、エッセンスは、筆者はいくつかの切り口で整理できると考えている。表層に現れている製品、技術力、物体としての資産等のハードの面と、考え方、組織風土、仕組み等のソフトの面の2つに分けられる。また、これらは既存事業である今日の飯のタネと新しい事業である明日の飯のタネという切り口でも整理できる。この強みエッセンスは、今日の飯のタネには役立っている、役立てそうだが、明日の飯のタネには役立たない、いや、今は役立っていないが、明日の飯のタネには役立てそうである、等という切り口である。両方に共通して活かせるものも多くあると思われる。このような2軸で整理したうえで、経営環境、市場環境等と照らし合わせて、どの製品、サービスに注力すべきか、今後伸ばすべきかを検討する。要は自社の強み、エッセンスでどの程度、将来の経営環境下で利益を上げ続けられるのかについて、評価するのである。この検討は経営幹部で何度もディスカッションを行い、煮詰めていく。よくプロダクトアウトはだめで、マーケットインが良いと言われるが、中堅・中小企業には一般的にマーケットインで製品開発を行い続ける体力はない。あくまでも基軸はまず自社の強み、エッセンスである。ただ、プロダクトアウト的になってしまい、ひとりよがりではいけないので、もう一度、自社の強み、エッセンスが既存事業で本当に役立っているのか、使えているのか、効果を発揮しているのか、新規事業に使えるのは何か、優位

性を出せるのはどういうところなのか、等の点を見直すということである。そして、見直すときには、経営環境の分析結果を評価軸、判断基準として用いるのである（これからの経営環境の中で、強み、エッセンスとして通用するのかどうか、普遍的なものなのか、顧客の求めに対応できているのか、将来的に対応できるのかという視点で確認するのである）。

なお、経営環境の見極めの中で触れなかったが、当然に競合企業の分析もその中で行っているという前提である。競合企業は見えている企業群に関しては、当然一通り押さえるということと、新興国企業も対象にすること、見えない企業に関しては、個別の企業としてではなく、大きくくりとしてどのような脅威がもたらされる可能性があるかということ整理しておくことになる。これらは取引先等をはじめ、外部情報をうまく取って整理することと、不足する情報に関しては、これまでの動き、世の中の流れから推定、予測することの2つが求められる。

この経営環境と自社の強み、エッセンスによる各事業の検討を行う中で、伸ばせる事業（もしくは、製品、サービス 他も同じ）、伸ばすべき事業、現状維持が精いっぱい事業、負けが込むことが見える事業等がはっきりしてくる。共通の固定費の負担を除いても負けが込むことが予想される事業は、これ以上のコストダウンによる改善の余地がないのであれば、速やかに撤退すべきである。これからの経営環境下で、中堅・中小企業においてそれを支えていく余力はない。余力があれば、それは新しい事業チャンスの開拓に投入すべきである。できれば、撤退ではなく、売却を行い、資金化を図りたい。伸ばせる事業、伸ばすべき事業、現状維持が精いっぱい事業に関しては、今度はそれぞれの事業を購買活動、営業、開発等のバリューチェーンに分けて詳細に整理・分析する。まず、自社が優位性を持つもの（活動、機能）とそうでないものに分ける。優位性がないものに関しては、事業別、各活動（機能）別に、外に出してコストダウンを図る機能、外部提携により不足しているノウハウ、知見を吸収する機能、人材や投資を行い強化すべき機能等

に整理する。そして、最後に、もう一度全体最適の観点で見直す。これらを通して、各事業が与えられた役割通りに成果を出せるように、手当を行うのである。これが一通りの戦略の構築の大きな流れである。

次章では、新規事業、新分野への進出に関して述べてい

4 | 新規事業、新分野への進出

筆者は実は全くの飛び地（顧客的にも、製品・技術的にも）に進出する新規事業には懐疑的である。筆者の過去のコンサルティング経験からしても、このような新規事業は成功しづらく、中堅・中小企業ではなおさらハードルは上がると考えている。全く可能性がないというわけではないが、それに対してはよほど特別な優位性か、誰も全く行っていない状況等が必要と考える。それよりは既存の事業、技術、製品、顧客の延長線上で、成長を考えて行くことをお勧めする。

成長のための新規事業、新分野への進出の検討においては、アメリカの経営学者アンゾフの「製品／市場／地理的成長モデル」が有用であると考えている。製品・サービスの技術を既存と新規、市場ニーズを既存と新規、市場の地理を既存と新規に分け、それぞれの象限でどのような活動を行うのかを考えるものである。3軸になり、図では表わしにくいですが、考えるべき視点が分かりやすく網羅されている。この中には既存技術の応用による新製品の創造、既存顧客への付加サービスの提供、海外展開等、等も内包されている。海外展開については、後ほど述べることとし、この章では新規事業・新製品開発について述べたい。

まず、既存事業への付加サービスを考えられることをお勧めしたい。この方法が最も失敗しにくいものと思われる。例としては、コマツのKOMTRAX（コムトラックス）等がある。建機に発信器を付け、車両の稼働位置・稼働状況・コンディション等をコマツが遠隔監視し、その情報により、定期整備部品のタイムリーな交換や、万一の異常発生時における迅速・的確な処置を提供するも

のである（GEはこれを航空機のエンジンで行っている）。要は製品を売るのではなく、そこにサービスも付加して機能売っているということである。お客さまは建機が欲しかったのではなく、建機が行う「建設するという機能」が欲しかったのであり、コマツはそれを提供していることになる。応用範囲のある考え方である。その他には、プレハブ化のように、お客さまの前工程を取り込むことも考えられる。自社製品のお客さまの前工程、後工程に関するところに付加サービスのタネは隠れている。これは既存製品の維持・確保にも繋がる。BtoCの例で挙げれば、住宅分譲販売を行っているところが、中古住宅の売買サイトを運営する等というものもある。製品のライフサイクルを見ていくことで、付加サービスのタネは広がる。

次には技術の横展開をお勧めする。自社の既存製品、技術をこれまで交流のなかった新しい企業やすでに取引がある企業だけれども関係のなかった別事業の部門に売り込み、新製品、新技術の開発に結び付けるものである。自社技術に自信のある企業であれば、なおさら、この方策をお勧めする。意外と自社の技術は他の業界では知られておらず、持ち込んでみると好反応が返ってくることに驚かれるのではないかと思う。他社に持ち込むためには、自社の技術や製品の要素をバラし、他社の方が分かるように整理し、表現できるようにしなければならない。技術を棚卸し、技術プラットフォームを整理し、コア技術については、顧客目線で何ができるのか、どういう利点があるのかをプレゼンテーションする必要があるということである（FABE（製品・商品の特長、特性をお客さまの視点から整理し直す考え方・手法）の視点等も有効と考える）。このとき売り込みをかける対象の企業、事業は今後成長しそうな分野を選ぶことが重要である。そして、売り込みは技術営業のできるエース級の人材を充てる。100億円未満の売上の会社であれば経営者自らが、数百億円の売上の会社であれば、技術担当幹部自らが行うのが近道であろう。これにより、他社の力も利用でき、新しい有望な産業分野にも進出が可能となる。ただし、

通常、製品の販売までに早くても3年程度かかるケースが多い。

これらの活動を行うときには、広く営業から製造、管理部門まで含めてプロジェクトチームを組んで、意見を募るのも良い。新製品・新規事業のタネは自社の中に隠れていることがほとんどである。営業、開発部門それだけでは視野がせまくなりがちで、これまでの枠組みから離れられない、部門横断、年齢横断的なプロジェクトの中で、付加サービスや横展開先・分野を検討することが効果的である。

5 | 海外展開

筆者はほとんどの企業、特にメーカーは海外展開を避けて通れないものと考えている。海外に出れば成功するというものではないが、出なければ不利な立場になる懸念が大きい。海外展開せずに、日本で事業を行っていくのであれば、世界有数の独自技術を持ち、海外メーカーと直接取引ができるメーカーのみではないかと考える。要は価格競争、コモディティ化の波に全くさらされないメーカーのみ、そのようなことができると思われるのである。中堅・中小企業はこれまでも幾多の荒波を乗り越えてきたので必ず独自性の高い事業・製品を持っている。しかし、必ずしも独自性の高い事業・製品からだけではなく、汎用製品からも多くの売上を上げている。そのためその部分を新興国企業におかされるリスクは十分にある。筆者はこれまでのコンサルティングにおいて、急に製品の粗利率低下が生じて、業績が芳しくなくなったという企業をここ数年、いくつも見て来ている。粗利率の低下は、新興国企業の製品の参入、新興国製の部品を用いた競合他社による低値の影響、追いつめられた競合がなりふり構わずぶっかけてくる低価格競争、等が原因となっていることがほとんどである。これらの要因は一過性のものでなく構造的な変化なので、いったん既存製品の粗利率が低下すると、それはもう元には戻らない。構造的な変化に対しては、こちらも抜本的な対応を取らなければ解決はしない。現在は、震災特需で業績が回復、

一服されている企業も多いと思われるが、この間に抜本的な対応策を打っていくべきである。特需が怖いのは、これにより本来なら顕在化したはずの問題が潜在化してしまい、社内の危機感が薄れ、対応が後手にまわることである。この点についてぜひともご注意いただきたい。特需を除いた損益で自社の現況の実力を見るぐらいの心の持ち様が必要である。

さて、では海外展開であるが、最近、筆者が関係した現場では下記のような状況である。一昨年までは中国進出に関するお話が、主にメーカーからが多かったのだが、昨年より、メーカーからのご相談はベトナム、インドネシアを中心に東南アジアにシフトしている。中国関係のご相談は商社・卸からが多い。これは中国に大手メーカーがある程度進出してしまい、それらと取引を行っていた商社・卸も出て行かざるを得なくなったということであると見ている。メーカーに関しては、今から中国に出るのであれば、東南アジアに出た方がまだ人件費も安く、ビジネス環境的にも、中国人を相手にするよりはやりやすいという考えがあるようである。中国とASEANはFTAを結んでおり、東南アジア諸国に進出しておけば、中国市場にも販売等は十分行きやすいという面とASEAN諸国の成長も睨んでという面の2つの理由があると思われる（2015年のASEAN経済共同体構築、東南アジアの東西回廊の整備等、ASEAN地域の発展、融合化が進んでいくと見られている）。

海外事業は、単なる新市場開拓ではなく、新しい事業の柱となることを目指す新規事業の立ち上げと同様の覚悟と実行力が必要である。成功させるには次のような要件が必要である。①経営トップによるコミットメント、②戦略ありき、③エース投入、④エリアマーケティング、⑤ダブルスタンダード、⑥カントリーリスク対応の6つの要件である。

①経営トップによるコミットメントとは、トップによる大方針と挑戦的かつ具体的な目標設定と大胆な経営資源配分の意思決定、実行が必要であるということである。②戦略ありきとは、市場性、競争環境・自社製品特性の

把握による重点地域の設定や市場参入戦略（競争戦略）の明確化が求められるということである。新たな海外進出には、「戦略」が重要であり、戦略のミスは戦術ではカバーできない。③エース投入とは、ビジネススキルの高いエース人材の登用が必要であるということである。これは、エース抜擢人事による経営層の社内への意思表示の効果ももたらす。④エリアマーケティングとは、自社マーケティング要員の現地配置による市場の直接の把握と現地文化・商慣習に合致した現地適合商品の企画開発が求められるということである。⑤ダブルスタンダードとは、国内製品とは異なる現地適合設計・品質基準の設定と商品開発プロセス短縮による現地適合商品の早期投入が必要であるということである。⑥カントリーリスク対応とは、現地優良資本とのパートナーシップ、ローカル人材登用による現地化推進により、リスクヘッジを図っていくことを指している。

反対に海外事業展開・拡大が進まない原因は次の通りである。①掛け声どまり、②青写真なき進出、③海外人材を特別視、④国内基準への執着、⑤海外事業の運営体制が未整備の5つがある。

①掛け声どまりとは、海外進出が方針には掲げられていながらも、経営資源が十分に投入されていない、目標が消極的で、ドメスティックな社内意識から脱却できないということである。②青写真なき進出とは、戦略があいまいなまま、同業他社に追随したり、なりゆき任せの事業展開を指す。そうではなく、グローバル企業との世界戦に臨む覚悟が必要である。③海外人材を特別視とは、海外要員は海外経験、語学、貿易知識等が必要との先入観を強く持っていたり、海外事業担当者は一部の海外経験者のみでローテーションしてしまっていることである。④国内基準への執着とは、国内品質基準に固執した製品戦略をとったり、国内での商品企画が現地ニーズとかい離してしまっていることを指す。⑤海外事業の運営体制が未整備とは、海外事業方針が海外子会社まで浸透せずに行われていない、本社の海外事業部門が機能していないということである。

実際、海外市場にどのようなステップで進出するかであるが、成功させるためには、次の通りの正しいプロセスを経た調査と意思決定、勝てる戦略づくりがポイントとなる。①参入国選定、②市場性の確認、③参入方法の決定、④市場参入（事業）戦略の決定、⑤投資採算性確認（フィージビリティ・スタディの実施）、⑥投資の意思決定、市場参入となる。

①参入国選定では、製品・地理的位置・所得と人口等のマクロ的な市場の魅力度、自社の優位性のレベル評価等の競争環境、インフラの整備状況・法規制・政治社会情勢等の市場リスクを資料ベースで調査して、絞り込んでいく。②市場性の確認では、①で調べた内容をより詳細に調査していく。市場規模・トレンド・競合・流通構造・商慣習・投資制度・参入規制等のミクロ的な市場の魅力度、顧客動向・仕入環境・業界内動向・新規参入動向・代替品動向等の業界魅力度を調査により確認する。現地でのヒアリング、視察はもとより、BtoC分野の事業であれば、インターネットアンケートやグループインタビュー等の消費者ニーズ調査を行うことも場合によっては必要。この段階では、社内にその国に詳しい者がいない場合は、実績のあるコンサルティング会社やマーケティング会社等、専門家を利用することをお勧めする。その方が、結局短期間かつ低コストで効率的に調査を終えることができる。当然、経営トップ、幹部等が、自社の目で現地を確かめることが前提である。③参入方法の決定では、独資、合資等に関する参入形態・法規制の確認とメリット、デメリットの整理を行う。④市場参入戦略の策定では、市場の細分化、ターゲットの明確化、市場でのポジショニングの決定を行い、バリューチェーンの組み立てを行う。バリューチェーン上、不足する機能をどのように補うのかを検討する。この段階では、参入戦略の仮説づくりとそれに対する徹底的なディスカッションが必要である。場合によっては、仮説検証のための追加調査を行う場合もある。⑤投資採算性確認（フィージビリティ・スタディの実施）であるが、損益だけでなくB/S、資金計画、要員計画等も含めて計画を策定し、

回収期間等の算定により、投資経済計算を行う。⑥投資の意思決定、市場参入は、⑤の結果により、最終的な判断を行う。この時に合わせて、撤退条件も設定し、経営陣で共有する。これを行っていなければ、計画通りに行かなかった場合に、ずるずると赤字を垂れ流すことになってしまう。この後、実際の進出になるが、法人設立等は、現地の日系のコンサルティング会社・専門家等を用いて、用地・物件の確保、法人名のリサーチ、申請書作成、契約手続きを行っていく。日本にも現地と提携して行うところも多くある。

最後に、提携先、代理店の開拓について述べる。これから中堅・中小企業が主に進出すると考えられるアジア市場は、欧米、中国、韓国、台湾等、世界の競合他社が群がる世界市場の縮図である。その市場で勝ち抜くためには、差異化、一点集中突破を基本に戦略的計画的な戦線の拡大が求められる。ポイントは、①集中特化、②市場カバレッジ、③差異化の3つである。

①集中特化とは、集中するターゲット市場の見極め、経営資源の集中投下が必要であるということである。②市場カバレッジとは、販売網を張り巡らせて市場をカバーし、地理的特性を考慮して戦略的にカバーエリアを拡大することを指す。③差異化とは、競合他社と差異化できる製品投入が必要不可欠であるということである。製品だけでなく、ソフト面の付加サービスに差異化を図るということも考えられる。

これら、特に②を実際に行うにおいては、現地国を中心とした海外の提携パートナー・代理店を作ることが有効な施策のひとつとなる。作り方は、次の通りである。該当国で条件に合致する候補企業を資料や現地リサーチ会社を使ってリストアップし、それを企業概要等、外形的条件からさらに絞り込む。絞り込んだ後は、現地に入り込み、流通段階での候補企業の聞き取りによる評価を確認のうえ、信用調査を実施する。それらの結果で大丈夫であると判断した後は、候補企業に打診し、交渉に入る。契約書等は国際弁護士を用いて作成する。通常はこのような流れで進めることになる。

その他にコンサルティング上、多く問題となっているのは、海外工場と日本工場の位置づけ、製造する製品の区分けをどのようにするのか、将来的な両者の人員体制をどのようにしていくのかということがある。海外工場が一国にしかない場合はカントリーリスクもあるので、急激な海外工場シフトは危険な面もあるが、基本的には海外でできるものは、どんどん移管すべきであると考えている。新興国企業の技術力の向上はまったなしであるので。日本国内に残す製品は、付加価値が高い、開発に深く関係する等、残す理由のあるものに将来的には絞られると考える。すでにそのようになってしまっている中堅・中小企業もある。そのようなことを見越して、日本工場での人員の採用、雇用延長対応を行っていく必要があると考える。

以上が海外進出に関する基本的な内容である。

6 | 組織風土改革と人材育成

新製品の開発、海外展開等、どのような施策を実行するにせよ、それを実行する人材、組織が必要である。中堅・中小企業の経営トップに会うと、当社は人材がいない、ろくな幹部がいない、育てていない、若い者も言うことも聞かず、社会人としての常識もないということを知ることが多い。それはおっしゃるとおりであることも多いのであるが、それを言ってしまうと身も蓋もないのではと思う。人材が育てていないのは、成長企業のように急激に若い人材が増えたので教育が追いつかない等、仕方のない理由がある場合もあるが、人を育てるのは企業、経営陣の責任の範疇であると筆者は思う。企業によっては、石油ショック時に業績が悪化し、採用ができなかった、半導体業界が盛況であったときの影響でいい人材が全くとれなかった等の理由で、人員の年代構成がアンバランスなところがある。これはこれで仕方のないところであるが、年代構成がアンバランスであったり、溝があると、溝の下の世代は、上のロールモデルが少ないため、なかなか管理職等に育ちにくい。ここは企業側が意識的に何か取り組みを行って埋めてあげなければなら

ない。

筆者は組織風土改革、人材育成に関して、基本的に次のように考えている。

まずは、人が育っていないのは、採用も含めて企業側の責任の面が強いと思う。往々にして、人が育っていないという企業では、人を育てるといふ組織風土がそもそもなく、それを重視していない。また、人を育てるといふことが評価の対象にもなっておらず、幹部・管理職はプレイヤーとしての有能さを買われて、昇進したものがほとんどであり、自身も自分で動くのが好きである。

次に、では、人材がいなければ外から途中で採用してくれば良いかといえば、そうでもないと思う。経理・財務担当のような専門職種であれば、ある程度普遍的なスキルであり、比較的流動性もある職種であるので、それなりの人が見つかる場合もある。また、社内の方との接触を減らそうとすれば減らして事務的な対応に終始することもできるので、その人の個性と社風が合う・合わないの問題も生じにくい。しかし、それ以外の部門の人材の場合は、外部人材の登用は結構難しいと思える。まず有能な人間がそもそも流れているのか、採れるのかという点、そして、その人の個性が社風と合うのか、という2つの問題がある。仮に有能な人間が見つかったとしても、その人を迎え入れるためには、それなりの給料が必要になり、それが既存の人員とのアンバランスを引き起こすこともある。そもそも中堅・中小企業はニッチ市場に特化していることが多く、事業内容を理解するには比較的時間がかかるため、採用した人材が戦力化するまでには時間と手間がかかる場合が多い。このようなことから、採用活動を行いながらも、まずは、社内人材の育成を行うのが良いと考える。

次に、年代に断層がある、年配の幹部、管理職が少ない企業の場合で、中堅・若手幹部が十分に育っていない場合は、それはそれである程度仕方のないことと受け入れてから、教育を行っていただきたい。おそらくそのような企業では、ロールモデルとしての幹部、管理職が不足していて、中堅・若手幹部が育っていないだけでなく、

そもそも中堅・若手幹部自身が自らが教育された経験が非常に少なく、自分が管理者になっても、どう教えて良いのか、どう接すれば、部下がどう感じるのかが、実感として分からないことが多い。人間は、自分がされて来なかったことは、他人にもできないものである。

意識改革や教育は上から順番に行うのが良い。絶対的に上から順番かと言われると、そこまで、そうであるとは言わないが、今の幹部等はあきらめて30代前後から教育するとかいうようなことは良くないと考える。まず、そのようなことをした場合、教育を受けない層がそのまま上に残っているのであれば、教育を受けた層と受けていない層で、意識のズレ等が生じ、全社組織的には不安定になる可能性が高い。また、仮に30代前後が教育されたとしても、上にまだたくさん詰まった状態であれば、実際の仕事で、その意識、知識が活かしにくくであろうし、その層が昇格するころには、教育の効果が薄れてしまっていることも懸念される。組織は順番に繋がっているものであるので、役職の上下の入れ替え等を行わないのであれば、上から順番に意識改革等を働きかけて、徐々にそれを下におろしていくのが、組織としてその効果を定着させるには効果的であると考え。まずは、部長クラスか役員クラスから働きかけて、順番に課長、その下に働きかけていくのが良いと思う。もちろん、手間暇の掛け具合は、本来、一番成長させたい層に、重点的にかけるので良いと考える。

その他、意識改革は、多くの人になべて行うのは非効率である。最も変わりやすそう、伸びそう、能力も比較的高く、それなりに人望もある人物数人に絞って、スタートすべきである。多くの人が一斉に意識を変えることはない。まず、少数でも意識を変えた人が出れば、その人たちも使って、順番に変わりやすそうな人から変えていけば良いのである。意識が変わった人が組織の中で、一定の割合を超えると、がらっと一度に組織が変わるときが来る。

意識改革、教育は実は、どのようなメニュー、働きかけであっても良い。ポイントは気付きを与えることであ

る。それが行えるのであれば、座学でもプロジェクト型の研修でも、面談でも何でも良い。持続させるには、また別の取り組みが必要ではあるが。今日の中堅・中小企業の幹部人材において必要な気付きは、経営者としての視点、それに付随する健全な危機意識、リーダーとして部下を教え、導くという大切さ・楽しさといったところではなかろうか。このようなことを気付かせるための取り組みを行われることをお勧めする。外部のコンサルティングやセミナーを受けるという方法もあるが、まずは次のことに取り組みられてはどうだろうか。たとえば、社外の方にふれる機会を設ける、ふやす、全く違った部門に異動させる、本人の実力を少し超える何かの責任者に任命する、社長が真摯に分かりやすく個人的に会社の将来像、その実現のための戦略、経営の思想・価値観を何度も語りかける、等が考えられる。取り組み方法はいくらかでもあると考えるが、あとは、それらの取り組みを通じて、対象者がどのように変わっていったのか／いないのか、という点を丁寧に見続けていくことが重要である。人は簡単に成長しないけれども、自分で気付いた人間の成長は驚くほど速いものである。育成の対象者が気付きを得るまで、我慢強く指導し、見守っていく必要があると筆者は強く思う。

7 | グループ経営体制の整備

今日、これだけ経営環境の変化が激しく、また競争が厳しい時代であるため、子会社をうまく活用することが、企業の成長には必要不可欠であると考えられる。規模的には百億円以上の売上の規模の企業ぐらいからは、こうしたグループ経営体制の整備はぜひ必要であると考えられる。そのぐらいの規模の企業であれば、子会社もいくつか持っていると思われる。また、本体だけで事業すべてを見るのが難しくなる、非効率になり始める、といった場合が結構ある。

子会社を持つ理由は大きくまとめてしまうと、権限を分けてより機動的に新しい事業、新しい市場での成長機会を捉えるためと、業種に合った人件費水準、勤務体制

に分け、グループ全体の採算性を向上させるための2つではなかろうか。そして、グループ経営の全体像とは、①グループ基本戦略の策定、②グループ組織機構の構築、③グループ運営制度の整備、④PDCA管理の実行、の4点である。

①グループ基本戦略の策定とは、各社、各事業の寄せ集めの戦略ではなく、グループの真の強み、シナジー、全体のビジネスモデル、事業ポートフォリオを考えて、その実現に最適な戦略を考えるということである。多くの企業では実際には十分に行き切れていないのがこの点である。前述の経営環境と自グループの強みを深く認識したうえで、どれだけグループ役員トップ層で話し合われているかということに尽きる。全体の戦略が決まれば、子会社の役割、目標も明確になる。シナジーに関しては掛け声で終わる場合が多いので、本当に実現するのであれば、シナジー実現のための数値目標を設定し、それを個人目標、評価にまで落とし込まなければいけない。たとえば、グループの製品を誰々は上期に売上いくらまであげる等といった目標である。もちろん、目標だけでなくシナジーを発揮して、グループとしてはどういう価値を追求しているのか等、考え方のところも教えなければ、真に顧客のための製品、サービスの提供にはならない。

②グループ組織機構の構築とは、持株会社にするのか、どの会社のどの部門の下に子会社をぶら下げるのか等の問題に関する内容を指す（大きく展開している会社では、中核会社や地域統括会社といったものもここに含まれる）。ポイントは戦略と組織機構が合っているかである。純粋持株会社制が流行っているが、必ずしもそれがすべての会社にあてはまるわけではないので、メリット、デメリットを十分に考えて体制を作る必要がある。あと、機構を整えたとしても、それを機能させるためには各社に適切な人材を配置することが重要である。そのためにはグループ本体において、各社の経営トップ人事権を掌握する必要がある。また、子会社と発生する頻繁なやり取り、グループ内調整のために、グループ本体、経営トップ直轄のグループ会社管理部門の設置が求められる。

③グループ運営制度の整備であるが、これは組織機構を運営するための諸制度を整備することを指す（権限ルール、レポート、目標設定・評価の仕組み等）。グループの戦略、子会社の役割により、遠心力を働かせる方向で権限ルールを作るのか、求心力を働かせる方向で権限ルールを作るのかが分かれる。目標・評価制度は、流行りのEVA、バランススコアカードとか凝った指標である必要はない。重要なのは、評価される側、評価する側が理解できるものであり、グループ会社に与えられた役割に合致したものである。各社各様の実態にあわせて決めるべきである。

④PDCA管理の実行とは、戦略、実行計画が確実に実行されているかという点について、ルールに従って進捗管理を行い、状況に合わせて改善を促すことである。このPDCA管理の要となるのがグループ管理部門である。子会社の中期経営計画策定、予算編成段階から、関わり、内容を精査することがまず第一の役割である。次に期中において、計画等の進捗状況を確認し、目標の達成度合いを測り、それに応じて現実的な改善策の立案を促し、そしてまた精査するということを繰り返していくことが求められる。

8 | 総括

本稿において十分に語り尽くせなかった分野や触れられなかった分野もあるが、以上が筆者の考える中堅・中小企業に対する生き残りのための処方箋のいくつかである。目まぐるしく変わる経営環境の中、考えるべきことは多く、行わなければならないことはもっと多く、しかしそれをいっしょに行ってくれる人材は不足しているというのが、中堅・中小企業の実情ではなからうか。

だからこそ、冷静に経営環境を見つめ直し、戦略や対応策を考え、絞り込む重要性が増していると思われる。

また、このような時代だからこそ、外部ブレン、取引先企業、提携企業、協力企業、学術機関、アウトソーサー、コンサルティング会社やリサーチ会社等、外部の力を最大限活かすべきではないかと思われる。

中堅・中小企業は、リスク許容度では大企業に劣るものの、その強みは経営の意思決定と行動の迅速性にあると考える。現在は、世界の政治・経済・社会のタガが外れ、不作為がリスクになる時代である。このような時代では、経営者として深思熟考した後は、思い切って足を踏み出すべきではないだろうか。

次号予告 2013年1月発行予定

特集：「政権交代後の政策総点検（仮題）」

既刊

2011 vol.4 (通巻第20号)

特集：日本の復興 Part2

2012 vol.1 (通巻第21号)

特集：日本の復興 Part3

2012 vol.2 (通巻第22号)

特集：日本の復興 Part4

2012 vol.3 (通巻第23号)

特集：エネルギー自治

<http://www.murc.jp/thinktank/rc/journal/quarterly/>

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2012 vol.4 (2012年4号) 通巻第24号

**2012
Vol.4**

発行責任者：中谷 巖 理事長・水野 俊秀 取締役社長

編集長：太下 義之 (政策研究事業本部)

編集委員：鈴木 明彦 (調査本部)

名藤 大樹 (コンサルティング事業本部)

福井 健太郎 (政策研究事業本部)

加藤 三貴式 (会員・人材開発事業本部)

本誌掲載記事のご照会は

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

革新創造センター (広報) までご連絡ください。

連絡先：TEL03-6733-1653 (東京)

編集・発行

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

東京 〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2

オランダヒルズ森タワー

TEL：03-6733-1000 FAX：03-6733-1009

名古屋 〒460-8621 名古屋市中区錦3-20-27

御幸ビル

TEL：052-203-5321 FAX：052-202-0527

大阪 〒530-8213 大阪市北区梅田2-5-25

ハービスOSAKA

TEL：06-7637-1500 FAX：06-7637-1501

E-mail：info@murc.jp <http://www.murc.jp>

印刷・製本 株式会社 カントー

2012年10月発行

(禁無断転載複写) 落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、2010年度より、弊社の研究員及びコンサルタントの基礎的教養を高め、クライアントに対してより魅力的で洞察力のある知恵の提供ができるようになることを目的に、「学び」の場として『巖流塾』を開催している。

この目的を達成するため、『巖流塾』では表面的な知識やスキルを習得する場所としてではなく、物事の実体、本質に迫ることができるようなテーマを用意し、自己鍛錬、塾生同士の相互研鑽の場を提供することを目指している。

三年目となる2012年度においては、『巖流塾』の活動テーマを「日本の進むべき道」と設定し、塾生同士がそれぞれの専門分野における知見を持ち寄りながら、歴史的視点を踏まえて、これからの日本の進むべき道について構想していくことを目指した。

そして、外部から有識者を講師としてお招きして、有識者の方々とのディスカッションを軸に、あるべき日本の姿についての検討を進めた。お招きした有識者は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授の楠木建氏 (演題「『ストーリーとしての競争戦略』の視点から」)、津田塾大学准教授の萱野稔人氏 (演題「エネルギーから見た国家と資本主義の関係と今後の課題」)、愛知県立大学准教授の與那覇潤氏 (演題「『江戸時代』は終わったか? : 閉塞する政治の構造と展望」)、のお三方である。

そして、これらの議論を総括するものとして、本号においては弊社・中谷巖理事長の巻頭言を収録した。これら一連の議論が、3.11東日本大震災からの復興とこれからの日本の進むべき道を導く指標の構想において一助となれば幸いである。

編集長 太下 義之

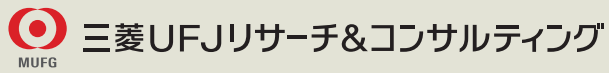
コラム サーチ・ノウ

サーチ・ノウは政策研究事業本部の研究員が個々の専門分野で得た知見を元に政策提言や社会動向に対する推察などを、わかりやすく読み切りサイズで定期的に執筆・公表しているコラムです。

社会の「今」を鋭い視点で切り開く多彩なコラムを是非、一度ご覧ください。

(http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search_now)

三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンク



〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 TEL: 03-6733-1000

