

# 21世紀の三方よし これからの資本主義

博士（情報・技術・経営）デビッド・ジエームズ・ブルナー

（東京大学政策ビジョン研究センターリサーチャー  
アベグレン奨学基金研究員  
東京財団研究員）

## はじめに

きょうのテーマは、資本主義の現状と将来における可能性なのですが、本題に入る前に、一点だけ余談を言いますと、私はごらんとおり日本人ではございません。これは母国語ではないので、たまに言葉の間違いいもあろうかと思いますが、どうかお許しください。

そして、何でここまで日本とご縁ができたのかということに対して、一言だけ申し上げたいのですが、私は一九九八年に初めて来日して、金沢で二カ月ほどホームステイをいたしました。その時に、まず日本の素晴らしい伝統文化、もちろん兼六園、武家屋敷、金沢はお水がおいしいので、和菓子もおいしい。そういうものに触れることができました、それが何なのか、いまだによくわからないのですが、自分の国にないものが

日本にあると深く感じて、それ以来、毎年、来日しております。そして必ず金沢へ帰って、ホスト・ファミリーのところ泊めていただいているのです。

実はきょうの講演も、金沢のご縁から生まれたものなのですが、交詢社のメンバーが私の金沢の友達のご友人で、そのつながりで皆さんとお話をする機会をいただきました。ある意味、私においては全部、金沢がその接点なのですけれども、そこでちょっとだけ日本の素晴らしい文化をアメリカに持ち帰りたいと感じまして、カリフォルニアですから、なかなか大変なのですが、今、実家のほうで、日本風の庭をつくらうとしています。そして、カリフォルニアの気候ながら、苔を一生懸命に育てようとしています（笑）、二年以上かかっていますが、だいたいいい状態になってきて、しかも今年は雨が多かったので、おかげさまで、少しでも見てホッとするような感じにはなりました。

そういうわけで、私はずっと日本と行き来をしながら、いろいろな研究をやっておりますが、きょうお話しするのは資本主義の話です。私はハーバード・ビジネス・スクール、いつてみればアメリカの資本主義の

総本山みたいなところで勉強をしながら、アメリカの経営は何かちよつとおかしいな、と感じることがありました。それはMBAの授業で、M&A（吸収合併）の授業を受けた時に、「M&Aの中で付加価値はどこから生まれてくるのか」というディスカッションをしたのです。その中でどういう答えが出てきたかという、例えば会社を買収する時に借金を増やす。その借金を増やすことによつて節税ができる。これは付加価値なのだというのが一点。もう一点は、買収する時に、既存の契約を全部、再交渉する。つまり、今まで従業員などと結んでいた契約を破って、自分たちにとつて都合のいいようにつくり直せるというのが付加価値の源です。こういう話を聞いて、これはどう見ても新しい価値を生み出しているわけではなく、ただ単に、以前は税金という形で国民に流れていた価値、もしくは従業員に流れていた価値を、株主のほうへ流しているだけである。一社二社でこういう経営をしても、害はないのかもしれないのですが、経済全体がこういう経営になったら、経済が発展しなくなるのではないかと、そういう問題意識を持って、この研究を始めたわけ



です。まずこの研究についてお礼を申し上げたいのですが、この問題意識を持った時に相談させていただいたのは、長年、日本の経営を研究されていた、ジェームズ・アベグレン先生という方です。アベグレン先生に、「ハーバード・ビジネス・スクールでこういうことを教えられていて、何かピンとこない」という話をしたら、「そうなんですよ。これはもちません。こういうバランスのとれていない、新しい価値を生み出さない経営は破綻しますよ」ということを言われて、先

生は四年ぐらい前に亡くなってしまったのですが、その時まで二、三年、先生に指導をいただきながら、この研究を始めたわけです。その後、東京財団やアライアンス・フォーラム財団の力を借りて、今はアベグレン奨学基金に支援をいただいて、この研究を続けております。きょう、お話しする内容について、もしご関心のある方がいらっしゃれば、いろいろな考えをまとめている論文も出しております、これは大体、小生のホームページからアクセスできます。

### イノベーション、持続可能性、公平性

実はこの研究の問題意識というか、出発点は、先進国の経済は行き詰まっているのではないか、ということなのです。まず経済が行き詰まるというのはどういうことなのか。経済というのは何のためにあるのか。やっぱり経済は人間を幸せにするためにあるものではないのか、というのが前提なのですが、それでは人間を幸せにするとはどういうことなのか、ということを経済を公営資本主義研究プロジェクトのチームで取り上げた

わけです。みんなで話し合って、主観的な部分もあるけれども、みんながアグリーできるところもありました。

それはまずイノベーションがないとダメだということ。これから人間の可能性を開拓していかなければいけない。これは必ずしも量を増やすとか、スピードを速くするとか、効率ばかりを上げるとか、そういう話だけではなく、クオリティー、精神的なものにおいてイノベーションがあつて、新しい可能性が生まれる。次は持続可能性ですが、われわれが孫の生活を犠牲にして豊かに暮らすわけにはいかないだろう、というふうに考えています。そして最後に公平性なのですが、「公平性」というような言葉を持ち出すと、極めて誤解されやすいかと思えますけれども、ここで申し上げたいのは、貢献と見返りがリーズナブルな関係にあること。つまり、全く貢献していない人間が莫大な富をもたらって、一生懸命にやっている人間が貧困に陥るというのはおかしい。これも重要ではないかということ

です。　　こういう枠組みでわれわれの生きている先進国の経

済を考えますと、ひよっとしてそこまでうまくいっていないところもあるのではないかと感じます。例えば経済はもうあまり成長しない。持続可能性という面では、今、「エコ」がキーワードにはなっていますが、借金に基づいた経済成長、高齢化、少子化、環境破壊、これらは全部、どう見ても持続可能ではない。公平性においても、日本はまだましなほうだけでも、やっぱり格差が広がっている。これらのことは、皆さんも既にご承知のことだと思えますが、この各問題について、ごく簡単にデータをお見せしたいと思います。アメリカのデータを中心になりますが、少し全世界のパースペクティブを入れます。

〔映像を使つての講演・画面交換時は◇印〕

◇まず経済成長は、たぶん、皆さんは嫌になるほどご覧になつている統計だと思いますが、日本の経済成長は右肩下がりであります。これはGDP成長率ですから、GDPで経済のすべてが語れるかというと、全くそうではなく、GDPから抜けている大事なものはたくさんあります。ただし、GDP成長率がこんなに右肩下がりでということ、明らかに何かが行き詰まっている

ということが言えると思っています。ただし、日本だけが右肩下がりであるわけではなく、実は経済成長率で見れば、アメリカもだんだん成熟してきている。フランスも日本ほどではないけれども、右肩下がり。ドイツも右肩下がり。イギリスもともと低い水準なのですが、もともと低くなっている。これは多少はファイナンシャル・クライシスの影響もなくはないのですが、全体的に見て、先進国はみんな経済成長が緩くなっているわけです。

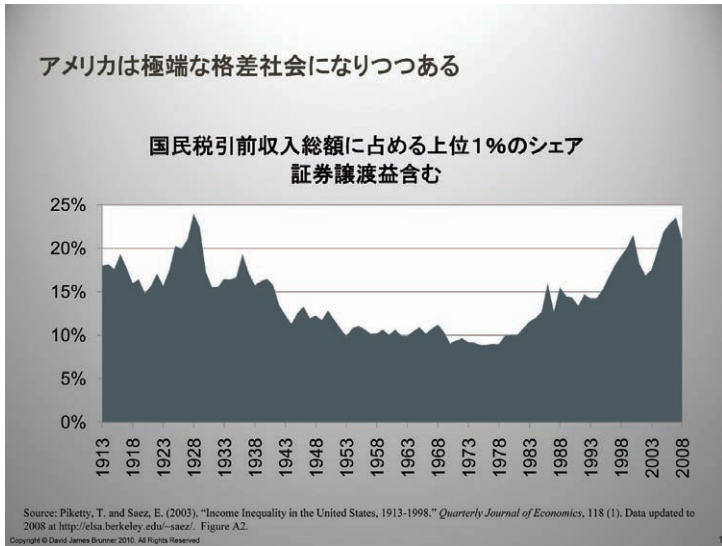
◇これを一般人の立場から考えるとどういう意味があるのか、簡単に話をさせていたきたいのですが、これはアメリカのメディアン所得です。メディアンは半分がこれ以上を稼いでいて、半分がこれ未満という中央値なのですが、六〇年代から始まるグラフで、最初は長い間、右肩上がりでした。つまり普通の人の所得がずーっと上がっていたわけです。これは実質ベースなので、インフレの調整がされていますが、実は二〇〇〇年ごろから横這いになって、若干、下がっているのです。

◇全体的に見た場合は、そういうことですが、三十年代

男性の年間収入の中央値を見せているグラフを見ますと、面白いことがわかります。おそらくこの研究の中で一番驚いた統計の一つですが、一九七四年から二〇〇四年まで一〇%以上も下がっている。つまり、普通の三十年代男性から見ると、アメリカの経済はもう「失われた三十年」です。三十年以上、全く暮らしが良くなっていない。むしろ逆に悪くなっている。これは七〇年代はiPodなどはなかったわけですから、多少はテクノロジーの進歩もありますが、全体的に見ると、収入は減っています。その理由は幾つかありますが、一つは、経済が成長した分の多くが、カネ持ちのほうへ流れているということです。

◇(図①) ここでお見せしていますのは、カネ持ち上位一%の所得に占める割合です。これは一九一三年からほぼ百年ですから、時間軸がかなり長いのですが、第一次世界大戦の前、一九二〇年代のブームの時は、格差が非常に大きかった。そのピークが一九二八年の大恐慌の直前です。大恐慌の後、それが縮んでいて、特に第二次世界大戦後は比較的平等な時代でした。平等といっても、上位一%が一〇%の所得を占め

ていきますから、それほど平等ではないのですが、今と比べてはるかに平等でした。ただし、七〇年代の半



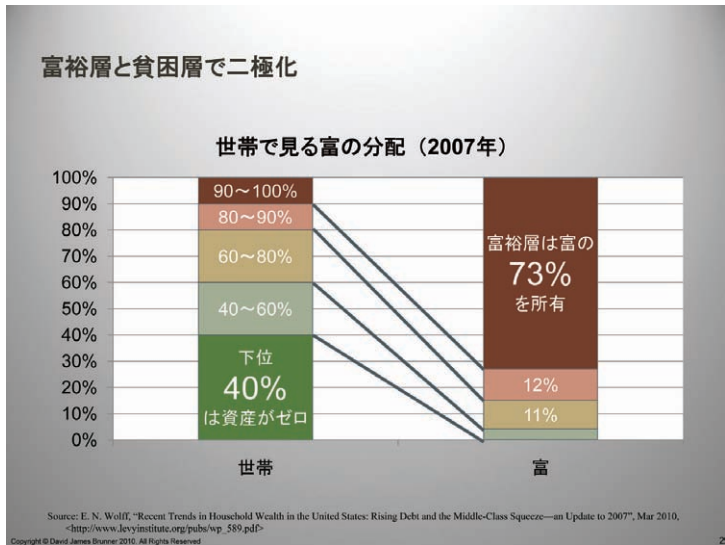
図①

ばごろから、上位1%のシェアがだんだん大きくなってきて、今は大恐慌とほぼ同じの二〇%を超える水準になっています。

◇所得ベースで見るとそうなりますが、もっと面白いのは、富で見る時に、分配が極めて偏ってきていることがわかります。(図②)これは左側が世帯の数を表していて、右側は富の分配を表していますが、要するに上位一〇%の世帯が、富のほぼ四分の三を持っている。逆に下位四〇%はゼロで、中流階級と言えるところは、富の四分の一ぐらいを持っているのですが、これは徐々にカネ持ちのシェアが広がってきています。さらに後で話をいたしますが、中身を見てみると、これは必ずしも公平な結果だとは言えないと思っています。

◇持続可能性という意味でも、現状の先進国は非常に危ない立場にあるのではないかというのが、私と公益資本主義のチームメンバーの考えです。今、日本の経済が、政府の赤字、国債で無理やりにつり上げられているという事は、皆さんもよくご存じだと思うのですが、実はアメリカもこういう側面があります。これ

個人の借金の総額をGDPに対する割合で描いたものは、国の借金というよりは個人の借金で、このグラフは、



図②

です。五〇年代、六〇年代は四〇%ぐらいで安定していたのですが、八〇年代から突然に増え始めました。◇赤いのが不動産ローン、青いのが消費者金融です。消費者金融はそんなに変わっていませんが、不動産ブームで家の価値が上がって、それに対して追加不動産ローンをかけて、その不動産から現金を取り出して、ある意味、住宅をATMのように使うという発想だったのですが、そこからおカネを降ろして、それを消費に回していた。こういう現象がありましたので、所得が上がっていなくても、そんなに貧しくは感じなかったわけです。不動産価格が上がって、そこから現金が入ってきて、消費ができていたのですが、これはとまっています。今、アメリカの不動産市場がクラッシュして、ピークから二、三割、価格が落ちて、巨大な借金を抱えた人たちがみんな破産をしたりして、大変な状態です。おそらく日本の国債問題も似たような、つまり経済の基礎がしっかりしていないということが、言えるのではないかと思います。

それから私の専門分野ではないので、ごく簡単にしか話をしませんが、地球温暖化という問題で、化石燃

料に基づいた経済をこのまま続けたら、われわれがダメになるでしょう。もう一つは、日本に限って言うと、日本は少子高齢化の現象が進んでいて、このままだと、孫はいるにしても、孫の孫、孫の孫の孫は、ひよっとしていないかもしれない。それでは日本の文化、日本の豊かさが維持できるはずがない。よく議員の方とか、現役の官僚の方と話をしていますと、「それはしょうがない。こうなっていくわけですから、これに対応するしかない」というふうにあきらめておっしゃる方が多いのですが、私から見ると、これは地球温暖化と同じぐらい深刻な問題で、とにかく今から解決策を打たないと、直らないのではないか。直らなかつたら、持続可能な社会とは言えないと思うのです。

### 先進国はなぜ行き詰まってしまっているのか

先進国は行き詰まっているという話をいたしました。なぜ行き詰まってしまっているのか。これが日本だけの成長率が下がっていたのなら、日本特有の文化に何か問題があるのかもしれない。あるいはアメリカ

だけだったら、アメリカは究極な個人主義だからダメなのだ、というようなことが言えると思うのですが、先進国はみんな同じ現象が見えているということは、何かもっと深いものがあるのではないかと感じておりまして、少し学問的な話になってしまいますけれども、それをゲーム理論で一緒に考えさせていただきたいと思えます。

◇この発想はダグラス・ノース教授という、この写真はすごくいい感じのおじいさんに見えますが、実は経済学のノーベル賞を受賞した頭の切れる経済学者が、経済学を歴史の観点から研究しています。これはアメリカだけではなく、いろいろな国の歴史を見て、非常に長いスパンで経済の栄枯盛衰を分析しています、何で社会が発展したり衰退したりするのか、という研究をしているわけです。

この先生の理論でいきますと、経済の中で既存の価値を取り合う、先程、申し上げたハーバード・ビジネス・スクールの授業のように、国民に流れていたおカネを自分の懐に流すとか、そういうゼロ・サムの活動が多ければ多いほど、経済の発展はとまる。この事例

として、例えば十七世紀のスペインがあります。十六世紀のスペインはものすごくカネ持ちだったのですが、十七世紀はずっと衰退していきました。それはやっぱりみんな実業に取り組むのではなく、兵隊になりたいとか、官僚になりたい。もしくは教会に入ってお坊さんになりたいという人が増えてしまっって、新しい価値を生み出す活動に取り組む人が少なくなっってしまった。逆に、戦後の日本、戦後のドイツ、もしくは十九世紀のアメリカのように、むしろ協力して長期的な視点を持って新しい価値を生み出すプラス・サムの場合、行動に取り組む人たちが多い場合、経済が発展するということですよ。

それではゼロ・サムの場合が多くなるのか、それともプラス・サムの場合が多くなるのか。これは何で決まるのかという質問に対してノース先生は、「人間の行動に影響してくるのは制度です」と答えています。ノース先生に言わせると、制度というのは、もちろん、公式制度というものもあります。例えば法律とか、規制。もう一つ非常に重要なものは、非公式制度です。これは価値観、常識、習慣。こういう非公式制度こそ

が、実は社会の発展の根底にあるのではないかということですよ。

ここで一つ余談を申し上げますと、私の研究にこの本がものすごく影響してきているのですが、この本を何でちゃんと勉強できたかというところ、一緒に勉強してくれた日本人の学生が、四、五人いたわけです。私が日本の現役の大学生の知り合いに、「私は難しい本を読んで勉強したい。もしそれを一緒にやりたいという日本の学生がいれば、ゼミをやりませんか。当然ながら、これは大学ではないので、単位はとれない。完全に休みの時間でやらなければいけない。かつ、しっかりと準備をしてこななければ、私は教えません」と言ったのです。それで学生が四、五人集まって計画をして、私に、「毎回、この時間にご場所へ来て教えてください、さい」と、そういう形で学志会という名前をつけて、三年間にわたってやっております。これからもやりますが、その学志会でこの本を日本人の学生と一緒に読んで、その学生の努力のおかげで、私も理解が深まったわけです。これは外国人もですけども、特に日本人は、「今の学生はダメなんです」という話をよくす

るのですが、少なくともその中には、非常に優秀で、完全に自分のイニシアティブで勉強する学生もいるということ、ぜひ皆さんに知っていただきたいと思っています。

◇話をプラス・サム、ゼロ・サムのほうに戻しますと、プラス・サム、ゼロ・サムというのは、なにか格好よく聞こえるのですが、それは本当に分けられるのでしょうか。私は分けられると思っています。極端な例を挙げますと、海賊は他人の価値を自分のところへ持つてくる。逆に実業は地味にプラス・サムで、会社も仕入れ先も顧客もみんな喜ぶようなものをつくる。実業においてもこういうことが言えますが、実は投資家の世界でも、TCI（ザ・チルドレンズ・インベストメント）というアクティビスト系ファンドのファンド・マネージャーのジョン・ホーさんという人物は、数年前に「パワーを攻撃して、「配当金を倍増しなさい」と働きかけたのです。それは「株主がこんなに貢献するから、それに合わせて見返りを大きくして欲しい」というような提案ではなく、ただ単に、「ほかのところには価値を流さないで、もっと株主に頂戴」というゼ

ロ・サムの活動でした。

◇右側にありますのは、ビノッド・コーズラさんというサン・マイクロシステムズの創業者の一人なのですが、このビノッド・コーズラさんは、今、シリコンバレーでベンチャー・キャピタルをやっています。彼は二〇〇九年に一千億円も調達してクリーン・エネルギーのベンチャーに投資をして、現在、三十七社以上の新興企業に投資をしています。この会社が育つていくと、一つは化石燃料の問題の解決にもつながるでしょうし、雇用も生み出すでしょうし、結局、社会にいろいろな形で貢献するでしょう。これがファイナンスのプラス・サムの形ではないかと考えています。

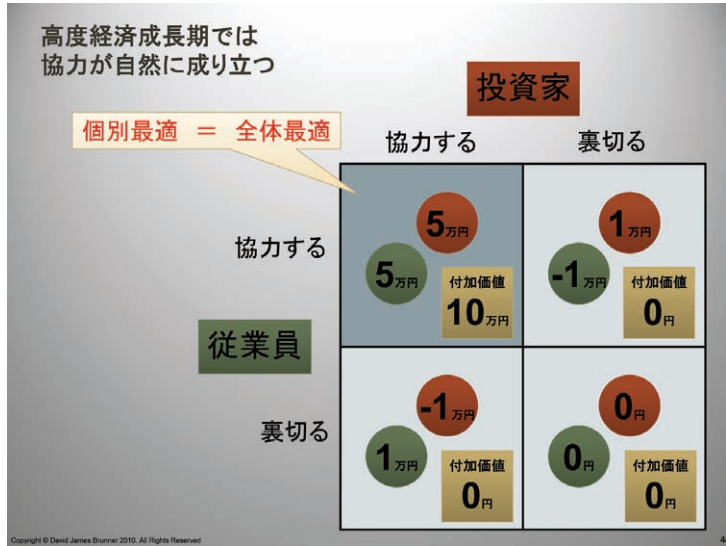
### 特効薬は価値観と信頼関係

なぜ先進国は、プラス・サムの活動からゼロ・サムの経済が発展しないような活動のほうへ流れてしまっているのかというところは、おそらく簡単なゲーム理論で説明できると思っています。（図③）

つまり、未熟な社会では、協力すれば得られる富が

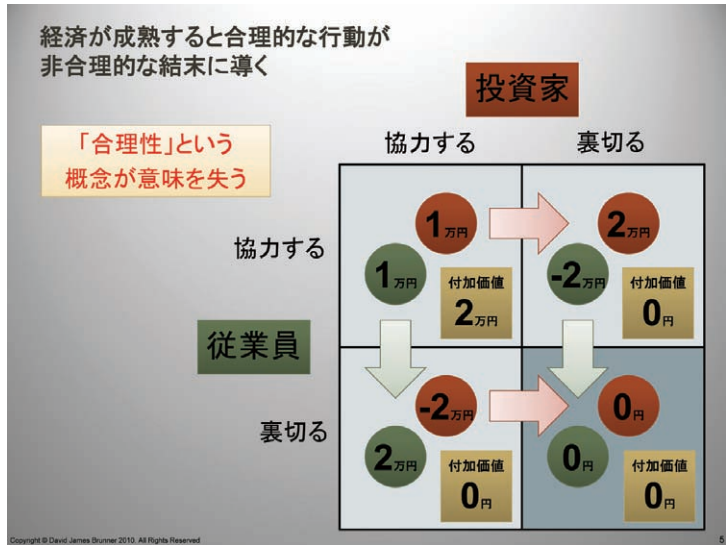


場合はみんな、これは協力したほうが明らかにいいということがわかります。ただし、経済が成熟してくる



図④

と、協力してもそんなに新しい価値は生まれない。（図⑤）しかし、既存の価値がたくさんあるから、投



図⑤

資した分を吸い取ったら、かなり儲かる。そうすると、みんなやっぱり協力するより、裏切ったほうがいいのだろうと思うようになって、お互いが裏切りのほうへ行つてしまつて、結局、何も始まらない状態に陥る。これはゲーム理論で、「囚人のジレンマ」とよく言われますが、こういう問題になります。

ノース先生流に考えると、この特效薬は、価値観と信頼関係です。なぜかという点、仮に投資家のほうは、「裏切ったほうが儲かるかもしれないけれども、やっぱり相手を犠牲にして儲かつてはいけません。こういう儲かり方は情けない。やっぱり適切な利益でいい」。かつ従業員は、「裏切ったほうがいいのかもしれないけれども、何か社会に役立ちたい」と、こういう価値観が広がっていけば、成熟した時代でも、協力が成り立つはずですよ。もう一つ重要な要素は、やっぱりトラストです。信頼関係。おそらく相手が自分を裏切るだろうと思つていけば、自分も先に裏切ったほうがいいということになつてしまいますから、彼も同じような価値観を持つて、しっかりと頑張つてくれるのだろう、という信頼関係があつたほうが、経済がスムーズに動

きます。

## アメリカのビジネスの現状

そういうゼロ・サム、プラス・サムの概念を頭に置いておいていただいて、アメリカのビジネスの現状について、統計をお見せしながら、話をさせていただきたいと思います。

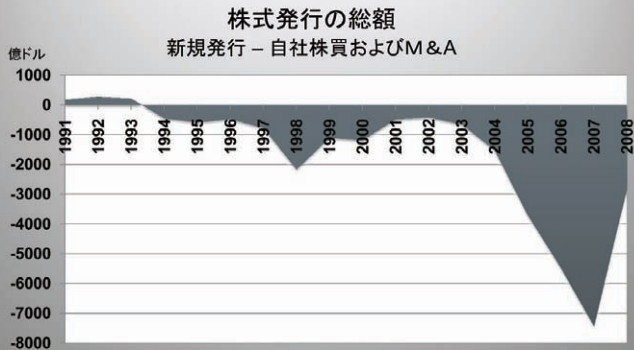
◇まずゼロ・サム活動とは何なのか。具体例をお見せしますと、これはシモンズ・ベディングという会社ですが、一八七六年に設立されたアメリカの中では長寿企業の会社が、最近、つぶれました。なぜつぶれたのかという点、この会社は数十年前からファンドによる買収が繰り返されました。ファンドが何をしたかという点、会社を買収して借金を増やし、その借金をそのまま自分たちへの特別配当に回して、資金を吸い取つたわけです。それで借金ばかりを拡大させて、結局、会社もたなくなりました。その間、ファンドが約七、五億ドルの利益を得て、かつ社長が四千万ドルぐらいの報酬を吸い取りました。ちなみに、この会社が破綻

した時に、最後にこの会社を買収したファンドが損をしたかという点、損はしませんでした。そのファンドが非常に速やかに借金を持たせて、その借金を特別配当という形でファンドのほうへ流して、自分たちが入れたおカネを全部、自分たちのところに戻しておいた。その後、つぶれて、従業員が一千人以上、首になって、地域社会にも影響が出て、大変なことになったわけです。

残念ながら、これはシモンズ・ベディングだけというわけでは金なくなって、こういう事例がかなり幅広くいろいろな産業で起きています。自動車会社はご存じのとおりだと思いますが、もちろん、金融業にもこういう事例があれば、航空会社、保険会社、実はニューヨークタイムズにも似たような事件があったのですけれども、こういうのが経済のいろいろなところで起きています。

◇もう少しマクロな統計で見ますと、実は株主が会社の資金を吸い取る時代に入ったということがわかります。（図⑥）これは株式発行の総額ですが、九〇年代からネガティブです。株式発行が何でマイナスになる

### 株式市場は企業による「資金調達」から 株主による「資金抽出」へ



図⑥

のか。これは自社株買いが極めて多くなって、資金調達より、自社株買という形で株主に流しているおカ

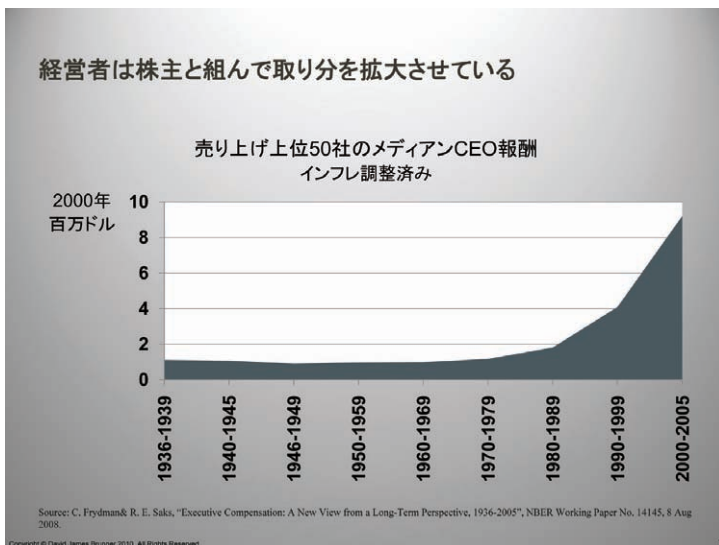
ネのほうが、大きくなってきたわけでは

◇これは年間六千億ドルとか、七千億ドルとか、かなり大きな額になっております。いつも株式市場が活性化すれば、資金調達がやりやすくなると思われがちですが、アメリカの事例を見てみますと、むしろ株式市場が活性化すればするほど、会社の資金が吸い取られる可能性がある。当然ながら、会社は新しい研究開発などよりも、自社株買いを優先して、それが会社の発展に悪影響を及ぼす。「何でこんなことをするのか？」とよく聞かれるのですが、答えは割と単純で、社長が株主になっていきます。社長はみんな、ストック・オプションなどの株価連動報酬をかなり巨額な単位でもらって、それで株価を上げれば社長も儲かるというわけ

です。

◇（図⑦）どれぐらい儲かるのか、アメリカの上位五十社のメディアンCEO報酬を見ますと、面白いことに、ずーっと一億円ぐらいで推移していたのが、突然、貧富の差が広がり始めた七〇年代から、急速に増えるようになって、今は約十億円。これは一般社員の平均の約三百倍、四百倍だとよく言われています。この詳

細は話しませんが、経営者が株価連動報酬で価値を吸い取るだけではなく、例えば退職金を大量にいただく



図⑦

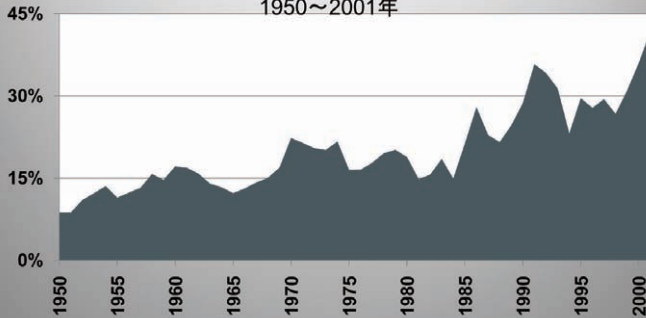
という形でも、会社の資金を吸い取っている。これはまさにゼロ・サム経営ではないかと思えます。アメリカのハイテク・カンパニーのCEOの言葉を借りると、「米国の上場企業の多くは、結局、CEOが自分の欲のために社員に犠牲を強いている。利益を上げ続けるために、雇用を減らし、株価を上げようとする。それはウォール街の目を気にしているからだ」ということですが、要するにアメリカの現状はこれだと思えます。

もう一つ、アメリカに海賊がいます。この海賊は金融業なのですが、もちろん、金融業というのは、どの経済においても必要不可欠な機能なのですけれども、アメリカの場合は、金融業がずーっと膨らんでいます。

◇（図⑧）このグラフでお見せしておりますのは、金融業が法人利益に占める割合です。ずーっと右上がりです。経済全体の利益のほぼ四割を占めている状態です。貢献と見返りを考えた時に、実業から生まれてくる利益が全部、金融業のほうへ流れているのではないかと感じます。とても公平性に欠けているのではないかと感じます。そ

### 金融業はアメリカの「海賊」 実業から生まれる価値を奪い取る

米国経済の法人利益に閉める金融業の割合  
1950～2001年



Source: Krippner, G. R. (2005). "The financialization of the American economy," *Socio-Economic Review* 3 (2) 173-208.

Copyright © David James Burner 2010. All Rights Reserved

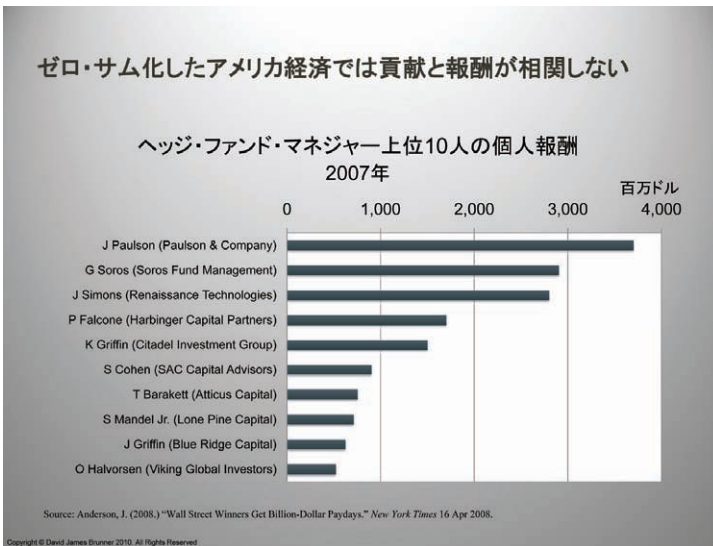
図⑧

の代表的な例はヘッジファンド・マネージャーで、アメリカのヘッジファンドは、投機家としか言えません。

ヘッジファンドという投資信託が、市場を効率化するというような議論もなくはないのですが、もしそうであつたら、市場が効率であればあるほど、ヘッジファンドは儲からないはずですから、その役割を果たしているとは、全く思えないわけですけども、このヘッジファンド・マネージャーが、今、アメリカの中で最も所得の高い人物であつて、例えば単年ベースで三千億円。今年は五千億円ぐらいの報酬を得ている人物がいます。（図⑨）当然ながら、これは何か新しいものをつくつたり、ビル・ゲイツとか、ラリー・ペイジみたいに、マイクロソフトやグーグルみたいな立派な会社をつくつて儲かっているわけではなく、ただ単にマネーゲームでうまく吸い取っているだけです。

◇残念ながら、アメリカは実業の力がだんだん落ちてきています。これも極めて驚くべき統計だと思つていますが、ハーバード・ビジネス・スクールの私のよく知つている先生のハーバード・ビジネス・レビューの記事からのグラフを見ますと、右側の統計は、アメリカのハイテク製品における貿易収支ですけれども、長い間、アメリカの貿易収支は赤字です。ただ、その中で、

「安いものは中国につくらせて、付加価値の高いものはイノベーションを必要とするものはアメリカで抱え



図⑨

て、イノベーション・エコノミーでやります」というふうにみんなが言うのですが、実はハイテクの製品も、今、五百億ドルぐらいのかなり大きな貿易赤字に転じている。このハーバード・ビジネス・スクールのテクノロジー&オペレーションズ・マネージメントの先生に言わせると、「数十年にわたる製造の外注の末、アメリカの産業には、経済の再構築のカギとなる次世代ハイテク製品を発明する能力が欠けている」と。これは極めて恐ろしい現実だと思います。

### 今後の経営のあるべき姿

◇それではそういう現状をどうすればいいのでしょうか。これは私がつくった発想と言うよりもいろいろな経営者の先生の言っていることを、私がまとめたようなものですが、経営のあるべき姿を、プラス・サム・ビジネスという発想で描くことができるのではないかと思っています。

それは何かということをあえてまとめてみますと、長期的な視点を持つてすべての関係者を公平に扱いな

がら、新しい価値を持続可能な形で生み出していく。ここにイノベーション、公平性、持続可能性というのが全部、入っているかと思えます。これは決して私がつくった概念ではなく、例えば『企業の人的側面』を書かれたMITのダグラス・マクレガー先生が、会社は人間の力を引き出すために、従業員と会社の両方が納得できるようなビジョンを持たなければいけないと言っています。だから例えば「会社は株主の利益のために存在する」というような目的を掲げると、誰もやる気が出ないでしょう。社員はよっぽどストック・オプションをもらっていない限り、出社して「きょうは株主の配当が増えるように頑張りました」といふことは言わないでしょう。だから会社のビジョンと従業員の存在意義をうまく合わせなければいけないということなのです。

それから先程、ジェームス・アベグレン先生の話をしていただきましたが、アベグレン先生が日本の経営を見て、どこが優れているとおっしゃっていたかといいますと、日本の会社は関係者間の利害関係をうまく一致させて、長期的な協力的な関係を築いて発展している、

ということとその前もおっしゃってはいたのですが、八〇年代に『会社』という本で話していました。

それからいろいろとハーバード・ビジネス・スクールの悪口を言っていますが、実はハーバード・ビジネス・スクールのロザベス・モスカンター先生も、アメリカの会社でも社会のニーズにこたえることによって儲かっている会社がたくさんある。社会を犠牲にして儲ける必要はない、と言っています。

もちろん、日本でも松下幸之助の「会社は公器である」というような発想も昔からありますし、この講演のタイトルにもなっておりませんが、近江商人は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」を唱えて事業を行っていたそうです。それがこの研究を日本を中心に行っている理由にもなるのですが、公益資本主義とプラス・サム経営が、比較的、日本では受け入れやすい考えではないかと感じまして、この研究を行っているところもあります。

特に私が注目しておりますのは、『ザ・リビング・カンパニー』（『企業生命力』）という、ちなみにこれも私が日本人の学生のゼミで読んだ本なのですが、会

社の持続可能な経営とはどういう経営なのかということに関して、この本は非常に参考になると思っています。これを書いたのは、アリー・デ・グースというシエル石油に勤めていた経営者なのですが、一時期、シエル石油が、「わが社は石油の会社です。石油は来年ではないかもしれないけれども、なくなってしまうます。その時にシエル石油は大変なことになりますよね」ということで、デ・グースさんに、「数百年の長寿企業を調べて、そういう会社が、ある意味、こういう極めて難しい境目を乗り越えている事例を探して欲しい」と言いました。実はここに三井も出てくるのですが、アリー・デ・グースの結論として、会社の中にいる人間を機械的に扱ってしまうと、会社は生命力を失ってしまって、新しいことをやり出す力がなくなる。実は会社も生きものであって、そこにいる人間を尊重して育てて、それからいろいろな学習の機会を与えて、その人たちがその恩返しとして、会社を新しい時代に連れて行ってくれると、こういう思想になっているわけです。これこそがプラス・サム経営の競争優位性ではないかと感じております。

実際に、例えばアメリカのヒューレット・パッカー社は、こういう思想のいい事例だと思うのです。残念ながら、今、ヒューレット・パッカーはこういう考えが完全になくなってしまうので、あまり事例として使ってもしょうがないのかもしれないのですが、数十年は、ただ単に新しい製品をつくって儲けるという発想ではなく、他社がつくれないような独特な力が社力で、社会に貢献できるところで製品をつくりましょう、という考えでした。

アメリカが極めてゼロ・サム経営になってしまっていることは、事実だと思いますが、実はよくご存じのマイケル・ポーター先生が、最近やっと、「これじゃダメです」という発言をされています。これはハーバード・ビジネス・レビューの今年の一月、二月のイシューなのですが、彼がクリエイティング・シェアード・バリューという概念を提案して、公益資本主義の研究論文は日本語だけですから、おそらく読まれてないかと思うのですが、「産業は企業の成功と社会の発展を、再び結び付けなければいけない。企業の目的

は、ただ利益だけではなく、シェアード・バリューの創出と再定義しなければいけない。シェアード・バリューは、経済的、社会的価値の総量を拡大させることに当たる」と言っています。こういう発想は一緒だと思うのですが、ポーター先生の素晴らしいところは、これをイノベーションにつなげています。実はシェアード・バリューはどこにあり得るのか。これを探し出すこと自体がイノベーションにつながる。それからわれわれのサプライチェーンの中で、これは日本の発想だと思うのですが、わが社だけが儲かるのではなく、サプライヤーとの間でうまく協力して、サプライヤーも発展できて、お互いがいいことになるようにするにはどうすればいいか、と頭を悩ませるところから、新しいアイデアが生まれてくるというふうに、ポーター先生はクリエイティング・シェアード・バリューは、実はイノベーションを促すのではないかと言っているのです。

## プラス・サム・ビジネスの実現について

今までののは、少し実現の方向性を示してくれる論文だと思うのですが、もう少しプラス・サム・ビジネスの実現について、具体的な提案を出したいと思っています。

まず、お集まりの皆さんは、官僚の方が極めて少ないと聞いておりますので、おそらく民間が中心になって、民間がそれを担えばいいとおっしゃる方が多いかと思うのです。私も基本的にビジネス・スクールなので、民間の力を信じてはいますが、政府にパートナーになってもらわないと、必要な制度がつかれないのではないかと考えていますので、ビジネスのほうでリーダーシップをとっても、これからは政府も巻き込まなければいけない。あえて政府に関する提言を前に持ってきた理由はそこなのですが、その後は完全に会社の経営についての話をいたします。

それでは政府はどういうことができるだろうか。一つは、今、短期志向の株主の圧力が極めて問題になっ

ていて、会社がリスクをとる能力を下げているわけですから、もっと長期志向の株主を優先することによって、投機家を市場から締め出すこと。例えば株式は一年、保有していないと配当が出ない。二年持っている、倍の配当が出るという仕組み。もしくは、三年間、持っていないと発言権がない。こういう制度をつくれれば、株主の視点も長期化して、それに合わせて経営者もより長期的な経営ができるようになるのではないかと。また私は敵対的買収というものに特に注目しておりますが、長期的な経営をしている経営者が、日々の株価の動きをあまり意識せずに経営すると、仮に株価が低過ぎるところまで落ちてしまった場合に、敵対的買収のターゲットになってしまつて、経営者が辞めさせられて、短期的に会社の価値を吸い取る強欲なプレーヤーが入るリスクがありますので、これはどうすればいいのか。例えば従業員に敵対的買収に対する拒否権を与えたらどうかと考えています。もう一つは、会社がなかなかとれない大胆なリスクを、政府が負えばいいのではないかと。これはアメリカの政府がやることによって、例えばインターネットというのが政府の機

関から生まれまし、たし、そういう実績がありますので、日本もやればいいのではないかと思ひます。

政府についてはそこまでにしておいて、それでは民間企業はどうなのか。まず私が注目しておりますのは、経営指標です。なぜかという、今の財務諸表は、いつてみれば十九世紀にできたものであつて、固定資産を中心とする大量生産においてはいいのかもしれないけれども、ナレッジ・エコノミーには全く適してないと言へると思ひます。例へばバランスシートとか、財務諸表では、従業員はコストとしてしか載らないわけです。会社の最も重要な資産は従業員であるわけなのに、バランスシートにも載らない。それからステークホルダーが会社を支えてくれますが、そのステークホルダーとの信頼関係なども反映されない。また財務諸表を見ると、大体、会社の過去、今までの実績は見てくるのだけれども、どうやつて将来の発展を図つてゐるのか。こういう新しいオプシオンとか、機会、きっかけは載らないわけです。

それからこういう財務諸表は、極端な話、ハーバード・ビジネス・スクールのクレイ・クリステンセン

が、「新しいイノベーション能力を壊してしまふ財務分析」ということで、財務諸表、財務分析を問題視しています。公益資本主義の研究から考へてみますと、もしかしたら、財務諸表は捨てる必要はないにしても、ちよつと観点を変へて、そもそも会社は何のためにあるのか。仮に公益と私益の両方を実現するため、つまりクリエーティング・シェアード・バリューというのが目的であれば、例へば持続可能性、公平性、イノベーションという三つの側面を、経営目標の中で明確にすればいいのではないかというふうに感じています。

(図⑩)

これはまだ実験段階だと思ひますが、こういう指標づくりに取り組んでゐる日本の会社は何社かあつて、ここでは幾つか取り上げていますが、例へばオムロンは、もう「企業の公器性報告書」というふうに呼んでゐますけれども、経済と社会と環境という三つの観点を考慮しながら経営しなければいけない。つまり、株主の利益だけでは会社は経営できないということ

です。もう一つは、J R 西日本からごく最近に出た資料な

のですが、この会社は経営を考え直す必要があると自分たちで意識して、これからは五つのステークホル



図⑩

そういう事例もありますし、実は日本は、日本的な経営の歴史も、「三方よし」も昔からあって、比較的、この道は進んでいるのではないかと思っています。ただし、一つだけ日本の会社が少し弱いのではないかと感じているところがあるとすれば、これはやっぱりイ

### 日本の会社の弱点

ダーとのやりとりの間で経営を行わなければいけないというふうに、今、中期計画を見直して、こういう発想を取り入れました。

◇それから三菱ケミカルは極めて面白い考えだと思っているのですが、左側には、従来の財務諸表に載っているようなファイナンシャル・メトリックスがあつて、右側に、三菱ケミカルは「KAITEKI」というふうに言っていますけれども、サステーナビリティ、健康、コンファートがある。実はこういう三つの軸も価値なので、企業価値というのは、ファイナンシャルな価値だけではなく、この二つの価値の融合だというふうに言い始めています。

ノベーションだと思っています。

イノベーションというのはいろいろな種類があって、通常の作業の中ではそんなに起こらないのですが、これは日々の業務を効率よく回すことがキーです。もう少しリスクを高めてリターンを高めると改善がある。改善というのは、ある意味、庭のように、例えばトマトの種をまけば、どういうトマトになるかはわかりませんが、トマトが育つであろうということで、割とリスク・リターンが低い。しかし、もう一つ必要なのは、冒険だと考えています。

◇これはコロンブスがアメリカの大陸に到着したことを想像している絵ですが、やっぱり、時々、どうなるかわからないようなリスクをとらない限り、新しいことはできないわけです。しかし、組織の中では、結構、自然に、コンピテンシー・トラップと言って、すごい力があるところに集中してしまって、これはできるからもつとやろう、という発想になって、全く力のないところであえてチャレンジをするということは、なかなか難しい。それがうまくできているのは、おそらくグーグルです。

グーグルの社長の言葉だけ、最後のメッセージにさせていただきたいと思いますが、グーグルの社長のエリック・シュミットは、「われわれは試してみるのだ。われわれは失敗を賞賛する。この会社では、とても難しいことを試して成功させずに終わって、そしてそこからの学びを得ることが全く大丈夫なのだ」と言っています。これは少しシリコンバレー流の考えなのですが、失敗をするのだったら、とにかく「フェイル・ファースト、フェイル・チープ、フェイル・スマート」という考え方があります。失敗をするのはいいのだけれども、できるだけ少ない資源で、できるだけ早く失敗させて学びを刈り取る。そしてできるだけ学びが多くなるように、その失敗をうまくやりなさいと。日本の会社にひよっとして欠けているかな、と思うのは、この「フェイル・ファースト、フェイル・チープ、フェイル・スマート」という戦略ではないかな、と感じております。

きょうは長い時間、ご清聴をどうもありがとうございます。（拍手）

## 鳥居理事長

（開会挨拶）皆さん、午餐会にお集まりくださいます、ありがとうございます

うございます。

きょうの午餐会は、東京大学で政策ビジョン研究センターのリサーチャー（研究員）をしていただけますと同時に、東京財団の研究員でもいらつしゃいますデビット・ジェームズ・ブルナー博士をお招きしました。先般、わざわざ事前に私のところへ訪ねてこられました、いろいろお話ししてくださいましたが、世界の資本主義のあり方について、大変、新しい考え方を持っておられます。そして、ブルナーさんはとても日本語が達者です。達者過ぎて、われわれがふだん使わない日本語を立派にお使いになるのですが（笑）、きょうはタイトルに、「三方よし」という言葉を使いました、「二十一世紀の三方よし、これからの資本主義」というお話をしてくださいになっております。

お食事の後で、もう一度、常務理事から詳しいご紹介をいたします。よろしくお願ひいたします。（拍手）

（謝辞）ブルナー先生、大変インプレッシブなお話を

ありがとうございました。

大変刺激を受けました。私たちが考えなければならぬことが、世界全体の経済にとつても、日本の経済にとつても、あまりにも多過ぎますが、特に今の日本は、自分で自分の首を絞めるようなことばっかりやっていまして、方向が定まらないんですね。

きょうはお話を省略されましたが、お食事の時間に、相続税は上げるべきか下げるべきか。あるいは個人の資産をどんどん持つのを、なぜとめなければいけないのか、というようなことを二人でお話し合いました。日本の経済にとつて一番大事なのは、企業家、起業家を育てる大きなダイナミズムのもとになる政策だと思ひます。日本には昔は鉄鋼王とか、石炭王というのがいたのに、みんななくなつて、もうそういうものが出てくる可能性がなくなりました。そういうものを改めてエンカレッジするのもわれわれの仕事の一つです。先生はいろいろな角度から考えておられて、当分、日本でみんなの教育に当たられるそうですから、これからますます日本人を刺激してくださいまして、日本をいい国に、世界をいい世界にするために、ますます

のご活躍をお祈りします。

（ありがとうございます。拍手）

〈講演者の紹介〉

デビッド・ジェームズ・ブルナー

博士（情報・技術・経営）

東京大学政策ビジョン研究センターリサーチャー

アベグレン奨学基金研究員

東京財団研究員

平成十四年スタンフォード大学コンピュータサイエンス学部卒業。日米両国でのポストン・コンサルティング・グループ勤務を経て、平成二十一年ハーバード大学より「情報・技術・経営」の博士号を取得。現在、経営学者として日米を行き来しながら、情報技術、イノベーション、資本主義の改革、日本の経営をテーマとした研究に取り組む。論文『21世紀にふさわしい資本主義の再設計』（東京財団）他多数。

なお、本稿は平成二十三年三月四日（金）開催の当社常例午餐会における講演要旨である。

