

## 21世紀の資本主義社会に向けて

アベグレン奨学基金 研究員  
東京大学 リサーチャー／東京財団 研究員

### デビッド・ジェームズ・ブルナー氏

20世紀をリードしてきたと言えるアメリカの経営も日本の経営も、今は問題を抱えている。いわば他者の利益を奪うことで自分たちの利益を最大化しようとするゼロ・サム経営に陥っている。そこにある利益は、まさに自分たちだけの私益である。しかし、利益は私益だけではない。共益という仲間と一緒に利益を得ることや、公益というものもある。21世紀における新たな「資本主義と公益の関係」について考える。

#### はじめに

私の恩師であるジェームズ・アベグレン先生は、日本の経営に深い関心を持ち、第二次世界大戦直後に日本に渡り、日本の経営、日本の産業を調査した。その結果、日本のビジネスはアメリカの経営と大きく違うことに気がついた。その違いの1つは協力関係の深さ、信頼関係の深さではないかと考えた。そこには私が研究している公益資本主義とつながるものがある。しかし、公益資本主義という考えは、古き良き日本の経営に戻ろうという話ではない。今のアメリカの経営も日本の経営も、問題を抱えている。従って、これから21世紀に適した新しい形の経営と資本主義が求められているのではないかとというのが、私の問題意識である。

ハーバード・ビジネス・スクールの経営の授業では、株主の利益を最も優先する「株主至上資本主義」を是とする傾向がある。例えば「うまく節税して国に支払う税金を減らし、株主の利益を上げれば、それは付加価値ですばらしい経営だ」。また、「従業員の給料を半減し、そのお金を株主に回せば、これはすばらしい付加価値の作り方だ」といったものである。私は、これではただ単に既にある価値をある関係者から違う関係者に移しているだけではないか、つまり、ゼロ・サム経営ではないかというような疑問を持つようになった。そこで、アベグレン先生の指導を受けて、「株式至上主義」の課題を研究し始めた。その後公益資本主義という研究を行っている。



デビッド・ジェームズ・ブルナー

情報技術、経済制度、組織学習、日本の経営などの観点から組織知能を研究している経営学者。2002年にスタンフォード大学コンピューターサイエンス学部を卒業し、2009年にハーバード大学から「情報・技術・経営」の博士号を取得。「公益資本主義」の概念を作った研究チームの一員。2010年にアベグレン奨学基金の第一号の研究員として選ばれた。現在は東京大学政策ビジョン研究センターのリーサーチャー、東京財団の研究員を務める。この他、今年6月までハーバード・ビジネス・スクール研究員を務める。ハーバードに入学する前、東京とサンフランシスコでポストン・コンサルティング・グループに勤務。スタンフォード大学のファイゲンバウム名誉教授との共著本『起業特区で日本経済の復活を！』が2002年に日本経済新聞社より出版された。日米両国においてベンチャー企業の経験があり、ベンチャー育成について京都府の相談役を務めたことがある。

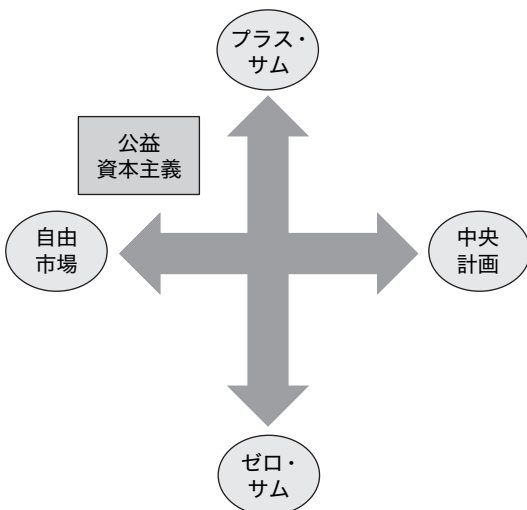
## 経済の原点は「公益」

経済の構造について議論する際は、いまだに中央計画経済、すなわち共産主義か、それとも市場原理を生かした自由市場経済かというように議論されることが多い。私は、この議論は既にあまり意味がないと考えている。なぜなら中央計画経済は、明らかに実現不可能である。もはや経済活動を操るほど能力のある政府はない。従って、むしろ経済の価値がどうなっているのかという観点から考えたほうがよいだろう。経済で行われている活動は、単に既存の価値を取り合っている活動なのか、それとも新しい価値を生み出している活動なのかという、プラス・サムとゼロ・サムの区別が重要である。

そこで公益資本主義という概念を考えると、もう1つの軸が必要と考える(図1)。

公益資本主義は市場原理がベースである。市場原理なしには動かない。ただし、市場原理はゼロ・サムの経済活動を促すことも可能だし、逆にプラス・サムの経済活動を生み出すことも可能である。公益資本主義が目指したいのは、プラス・サムに偏った自由市場に基づいた経済構造である。

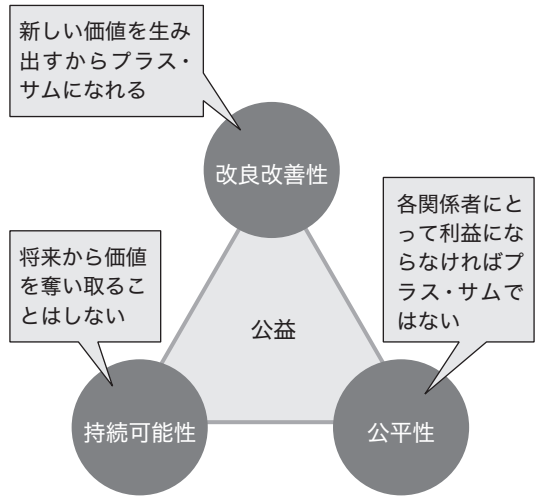
公益について考えてみると、幾つか最低限の



Copyright © David James Brunner 2010. All Rights Reserved

図1 公益資本主義はプラス・サムの経済活動を促す

公益を客観的に考えることができる



Copyright © David James Brunner 2010. All Rights Reserved

図2 公益の3つの要素

条件が必要で、その定義として「改良改善性」「持続可能性」「公平性」という3つの要素を考えた(図2)。

この3つの要素から考えて、何かしらのイノベーションがないと、改良改善がされずに新しい価値が出ない。新しい価値が出なければプラス・サムになりようがないので、ゼロ・サムにならざるを得ない。従って、改良改善性は必要不可欠となる。

単に将来の価値を現在に持ってきている、将来を犠牲にして現在だけ豊かにしているのでは、プラス・サムとは言えない。従って、持続可能性が必要である。

公平性は貢献した人間に、それに見合うような報酬が返ってこなければ、誰も満足しないだろう。この公平性というのは平等ということではなく、貢献と報酬がある程度の相関関係にあることを意味している。

## ゼロ・サムとプラス・サムの違い

「ゼロ・サムとプラス・サムは、曖昧で、立場の問題ではないか」と考える人もいるだろう

が、明確な区別ができる。

多少極端な例になるが「海賊」と「実業」で比較する。ソマリアの海賊で考えると、海賊に近い経済活動はたくさんある。これは既存の価値を自分のところに持ってこようとする活動であると指摘できるだろう。それとは違って、実業というのは、作る人も喜んで、買う人も喜んで、社会にとってもプラスになるという特徴を持っている。

少し抽象的な話になるが、これは投資活動においても同じことが言える。投資家が「配当を倍増しろ、価格を上げろ」と働き掛けてくるとする。それは別に会社に新しい付加価値を付けるような提案は一切なく、ただ単に株主の取り分を大きくしたかったのだとしたなら、これはまさにゼロ・サムと言える。

ヴィノッド・コスラというシリコンバレーに住む投資家がいる。彼はサンマイクロシステムズの創業者の1人で、それで資産を得た。彼は、環境に優しいエネルギーに強い関心を持ち、新しいクリーンエネルギーの会社を作るために2009年に1000億円の資金を集めて、既に37社の新しいベンチャー企業に投資している。これらの会社が育てば、アメリカ経済にとって将来のエネルギーの補填になるだろう。これはプラス・サムと言えよう。

### 行き詰まった先進国の現状

先進国の状態はかなり危うくなってきていると考えている。言い換えれば、経済制度が公益を果たさなくなっているのではないかということである。

例えば、改良改善性で見ると、もう経済の発展が止まっているようだ。日本だけではなく、どの先進国でも経済成長は緩やかになってきている。持続可能性は、財務面でも環境面でも、ほぼないと言い切れるだろう。公平性という点では、格差社会になって、とても公平とは言えなくなっている。

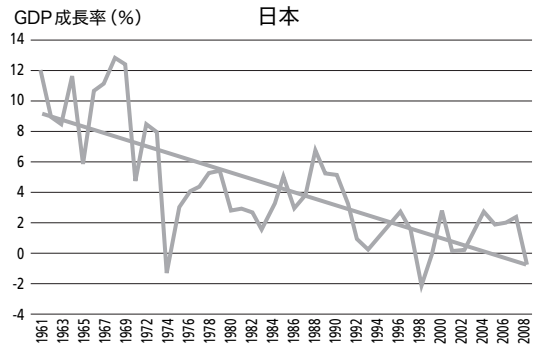
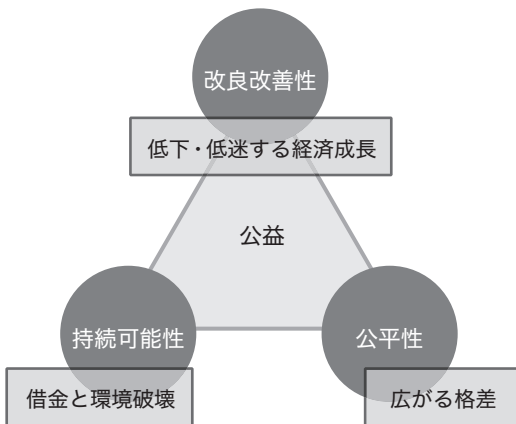


図3 先進国の経済発展は右肩下がり  
日本ばかりではなく、先進国はのきなみ経済発展が低成長へ  
出所：World Bank, World Development Indicators  
Copyright ©David James Brunner 2010. All Rights Reserved

統計でも、日本の経済成長が右肩下がりだということは周知のことである(図3)。実は他の先進国のGDP成長率を見ても、経済成長が緩やかになっていることがわかる。アメリカも明らかに右肩下がりだ、平均は3%をはるかに下回っている。フランスも、同様に成長率が低下している。経済が強いと言われているドイツも実は右肩下がりである。先進国で例外はイギリスくらいだが、イギリスの場合は維持しているというよりも、低迷したままでいると言えよう。

持続可能性に関するデータで、アメリカの個人借金のデータがある。GDPの割合で見たもので、経済が成長しているが借金は経済成長を上回る早さで増えており、特に80年代半ばくらいから借金が大きく増え出している。つまり、アメリカの今までの経済成長の大部分が、持続可能性のない借金に基づいてできたということである。ちなみに、アメリカの金融バブルがクラッシュしたきっかけは、この借金が増えなくなったからである。特にアメリカの経済は、90年代後半から2000年代は完全に借金の増加で救われていた。

日本では国債、日本政府の財政赤字が同じような役割を演じていると言えるかもしれない。



Copyright © David James Brunner 2010. All Rights Reserved

図4 先進国の経済は公益を果たさなくなっている

先進国のすべてにおいて、このような借金による経済成長は続けられないだろう。

より深刻な問題を述べると、地球温暖化はもう否定できない現象であり、つまり化石燃料をベースにした経済制度は環境破壊を含めて限界に達していると言えるだろう。

さらに日本や他の先進国でも、かつてのような人口増が望めなくなっている。つまり、国内市場は縮小するということである。先進国は経済の成長率が下がり、今の経済が実は持続可能ではなく、人口もこれから減っていくという、展望のなさそうな状態である（図4）。

### 簡単なゲーム理論で真因が分かる

先進国の経済が行き詰った原因を分析してみたい。

この分析の出発点は、ノーベル賞を受賞した経済学者であるダグラス・ノース先生の研究である。経済の制度は、法律や規制といった明確なものだけではなく、文化、価値観も制度である。人間の行動に影響してくるもののうち、人工的なものはすべて制度だとしている。

制度は、経済活動がプラス・サムになるかゼロ・サムになるかに影響してくる。例えば、新しい会社をなかなか作れない法律になっている

と、ベンチャービジネスが出てこなくなる。もしくは、新しいことを試して失敗してはいけないという価値観が根付いていれば、新しいイノベーションが始まらない。こういうことを制度として分析しているが、実は社会によって、時代によって制度は大きく変わり、この制度によって社会の栄枯盛衰は決まってしまうと論じている。

その事例を1つ紹介する。数十年前に、イタリア南部の村社会を研究した社会学者がいた。この村社会は経済の発展が進まず、ヨーロッパの中で貧しさをずっと経験していた。

調査研究して分かったのは、この村の人たちは新しいことを協力して一緒にやるということが全くできていなかったということである。それは村の人たちに信頼関係がないために、自分が何かやり出したら絶対周りの人にやられてしまうという不信感が強過ぎることから、結果、何も新しいことができなかった。すなわち、公益の重要性を誰も意識していなかったために、発展が止まってしまったのである。

そして、それと同じようにこれまで、協力を支えてきた制度が先進国の一部で崩れつつあるように見える。

私の仮説では、未熟だった社会と成熟した社会の違いが一番根本的な原因と考えている。未熟だった社会、例えば50年くらい前の日本もしくは100年くらい前のアメリカの場合は、一緒に協力して新しいことをやり出せば手に入る価値が非常に大きかった。

特に第二次大戦後の日本やドイツは、既存の価値を取り合っても良いことは少なかったので、協力のしがいがあった。

しかし、成熟した社会では人口は伸びない、市場がこれ以上伸びない、経済がこれ以上大きくなるとなると、協力して新しいことをやり出そうと思っても、得られる価値は、今まで蓄積してきた価値と比べて小さくなる。

そうになると、「プラス・サムで新しいことを

高度経済成長期では  
協力が自然に持続する

		<b>投資家</b>	
		協力する	裏切る
<b>従業員</b>	協力する	5万円 付加価値 10万円	1万円 付加価値 0円
	裏切る	-1万円 付加価値 0円	0円 付加価値 0円

経済が成熟になるほど  
協力が崩れやすくなる

		<b>投資家</b>	
		協力する	裏切る
<b>従業員</b>	協力する	1万円 付加価値 2万円	2万円 付加価値 0円
	裏切る	-2万円 付加価値 0円	0円 付加価値 0円

相手を犠牲にして  
儲けてはいけません。  
適切な利益で満足しましょう。

**投資家**

		<b>投資家</b>	
		協力する	裏切る
<b>従業員</b>	協力する	1万円 付加価値 2万円	2万円 付加価値 0円
	裏切る	-2万円 付加価値 0円	0円 付加価値 0円

社会に役立つ  
技術を作りたい。

図5 簡単なゲーム理論で真因が分かる

やるよりは、ゼロ・サムでいいから、とにかく自分の取り分を少しでも大きくしよう」という考え方に陥りやすくなると考えている。

これを簡単にゲーム理論で分析してみる。

「囚人のジレンマ」という有名なゲームである。2人のプレイヤー、この場合は投資家と従業員である(図5)。そこには協力するか、相手を裏切って相手の価値を取ってくるかという選択肢を2人とも持っている。

この2人のペアが両方とも協力する場合は10万円の新しい価値が生まれると仮定している。そうすると、それを平等に分けて1人5万円ずつになる。

ところが2人とも裏切って、協力せずに何もやらないとすると、何も生まれないので合計ゼロで2人ともゼロになる。投資家がこの会社の口座にお金を振り込むが、従業員がそのお金を取って銀座や渋谷に遊びに行ってお金を使ってしまう、結局は新しい製品を作れずに終わってしまうと、投資家が損をして従業員がその分儲かっても、新しいものはできていないので、合計はゼロになる。逆に、従業員は一生懸命働いても投資家がそれをすぐに吸い取ってしまうと、また崩壊して新しい価値は生まれないので、ゼロ・サムになる。

このように、投資家から見ても従業員から見ても、5万円は1万円、マイナス1万円、ゼロ円より高いので、2人ともこれを選ぶ。新しい価値が大きいため、問題なく協力が成立する。

次に少し条件を変えてみる。協力してもそこまで新しい価値が出ない、つまり成熟社会になったとすると、新しく得られる価値は2万円で、1人1万円ずつになる。ただし既存の価値が少し高まって、吸い取れば2万円が得られる。この場合、従業員側から見ると、協力して1万円をもらうより、裏切って2万円吸い取ったほうがよい。相手が裏切った場合でも、2万円失うよりはゼロ円、何も失わないほうがよい。従って、相手が何をやったとしても、自分

が裏切るほうが得をする。投資家側から見ても、全く同じことが言える。従業員が協力した場合でも裏切った場合でも、投資家は裏切ったほうが儲かる。残念なことに、2人とも合理的に振る舞ってしまうと、全体最適ではない、部分最適でもない、非合理的な結果にたどり着いてしまう。

これをどうやって止められるかという、キーポイントになるのはトラスト、信頼関係だと考えている。トラストがビジネスの基本だとしても、財務諸表には出ない。株価には直接、短期においては影響しない。また、目にも見えない。従ってこれを定量的に管理するのは難しいが、やはり根底にあるものを意識することは極めて重要である。

投資家は、相手を犠牲にして儲けてはいけなと考えている。こういうふうと考えている経営者は、アメリカにも日本にもたくさんいる。「自分が裏切ったほうが少し儲けは多くなるが、この1万円は適切な儲けである、これで満足しよう」と考える。従業員も「社会に役立つ、会社のお金を吸い取って遊んでしまうのは情けない。新しい、社会に役立つ製品を作りたい」と考えれば、そこには協力的な均衡が成立する。

### ゼロ・サム・ビジネスに陥っているアメリカ

プラス・サム、ゼロ・サムの観点からアメリカの現状を考えると、今、アメリカが経験している問題は、ビジネスでは経営がゼロ・サムになってしまったことが原因だと考えられる。ゼロ・サムになった要因の一つは株主の在り方である。株主は会社の将来の発展を支えるための役割、つまり協力を選ぶのではなく、むしろ吸い取る、裏切ることを選ぶほうが圧倒的に増えてしまった。

アメリカの大企業は、必死に自社株買いをして株主の方に資金を流している。10年くらいで2.4兆ドルという巨大な規模で行われた。

例えば、ゼネラルモーターズも16年くらいで200億ドルの自社株買いを行っている。この資金を完全に株主に渡すのではなく、新車や電気自動車の開発、あるいは従業員や顧客のために使っていれば、もしかしたら経営破綻という結末にはならなかったのかもしれない。

株主がなぜ存在するかというと、会社に資金を提供して、従業員と顧客と他の関係者を集めて会社が利益を出すという発想だが、今のアメリカにおいては株主の存在は真逆である。

株式市場が活性化すれば会社は資金調達がしやすくなるとよく言われるが、それは事実ではない。むしろ、株式市場が活性化すると、逆に会社は資金を吸い取られるおそれもある。

アメリカの経営者はたくさんの株式を報酬としてもらっているので、自社株買いを大量にすれば株式の需要がその分増えるので株価が上がり、経営者、特にCEOは儲かる。

アメリカの経営者の報酬が高いことは一般に知られているが、高くなったのは割りと最近のことであり、アメリカがプラス・サムからゼロ・サムに切り替えた時期から、経営者の取り分が徐々に大きくなったと考えられている。

シモンズ・ベッディングという、アメリカでは長寿企業があった。ファンドに繰り返し買収され、買収するたびにファンドは借金を抱えさせ、その借金を特別配当などに回して資金を吸い取った。そして、とうとう2009年債務超過になってつぶれてしまった。しかし、最後に買収したファンドは損をしたかということ、そうでもない。最後に買収したファンドは、買収した途端に莫大な借金を抱えさせ、その借金を全部特別配当に回して会社から吸い取った。ファンドは最後まで儲かり、社長も個人で、5年間で約40億円の報酬を受けたが、従業員は解雇になったり、報酬を下げられたりと、その地域社会や顧客には非常に被害が大きかった。これがゼロ・サムの経営の姿だと考えていい。

また、アメリカの貿易赤字を分析した統計に

よると、ハイテク製品、つまり、付加価値の高い製品の貿易も 2001 年、2002 年ごろから赤字に転じた。アメリカは最先端の技術においても国際競争力が落ちている。

アメリカの 30 代男性の年間収入の中央値を実質ベースで比べると、1974 年から 2004 年までの 30 年間で 12% 下がっている。経済は成長していたが、30 代の男性の立場から言うと全く成長していない。経済が成長した分のほとんどが一部の富裕層に集中したからである。これがアメリカの現状である。

### 経営のあるべき姿「プラス・サム・ビジネス」

プラス・サム・ビジネスという考え方は、長期的な視点での経営を行う。株主や労働組合、顧客だけでなく、全ての関係者を公平に扱う。それから、改良改善性をもって新しい価値を生み出さなければいけない。それが持続可能な形で行われなければいけない。そういう形で価値を生み出していくことである。

しかし、公益資本主義、プラス・サム・ビジネスは新しい概念ではない。アベグレン先生は、「日本的な経営の特徴は共益を重視すること」「会社を共同体と考えて、個人ではなく会社全体が発展できるように協力するのが日本の会社の特徴だ」としている。「それは日本が 70 年代、80 年代に、アメリカに勝てた理由だ」とも指摘している。アメリカでも、「もっとバランスのとれた従業員の力を引き出すような、協力的な経営がこれから必要になるのではないか」という主張もある。

こういう課題において一番参考になっているのは、シェル石油で働いていた戦略企画室の担当者、アリー・デ・グースの著書『企業生命力』である。彼がシェルの戦略企画室にいた時、シェルの経営者に頼まれたのは、「我々は石油の会社である。石油は明らかになくなる。この会社の将来はどうなるのか、それを考えてもらいたい」ということであった。そこで彼は、長寿

企業を世界中からピックアップし、どうやって時代の変わり目やビジネスの変化を乗り越えてきたかを研究した。

この本では、「長く生きる、次の波に乗っていける会社の特徴は、従業員をただの人的資源のように扱うのではなく、会社の一員として、会社全体がコミュニティーとして機能して、従業員の学習能力を引き出す。そうすると従業員がいろいろな新しい機会に気づいたり、新しいきっかけをつかんだり、会社が成長することができる。会社全体がそうになると、会社自体が生きものになる」と彼は言っている。

プラス・サム・ビジネスの思想は、日本にも根強い。例えば松下幸之助の思想では、会社というのは公器である。従って、社会に対しても責任を持たなければいけない。近江商人も「三方よし」ということで、自分さえ良ければいいということはない。

### プラス・サムの経営指標へ

最後に、プラス・サムの経営は、概念としては美しいが果たして実現できるのか。この課題に対して、幾つか提案したい。

注目してもらいたいのは、経営指標である。経営指標というのはプロフィットロス、バランスシート、財務諸表だが、この財務諸表が実は 21 世紀のビジネスに適していないのではないかと考えている。財務諸表もしくは経営指標は、19 世紀の大量生産と鉄道経営、つまりナレッジがあまり重要ではなく、従業員は本当に単純労働さえすればいいという時代にできたもので、ナレッジ・エコノミーにはいろいろな側面が欠けている。何が欠けているかという、正しい価値を長期的に生み出す会社の能力が全く反映されない。

財務諸表を見ずに経営すると大問題になるが、財務分析だけを使って会社を経営すると、現状でどのようにしたら最大価値がすぐに取りれるかという戦略の経営となり、新しいものが全

く出てこない。将来の会社発展の根本を無視することになってしまう。

今の財務諸表と財務分析は、財務的また定量的に分析できる内容に限るが、会社の発展のためには、従業員のやる気やサプライヤーとの信頼関係等、無形資産が極めて重要である。また、会社の価値観、会社のビジョン、志というのも会社の発展には極めて重要なものだが、財務諸表では全く出てこない。

私が提案したいのは、新しい経営指標作りである。持続可能性、公平性、改良改善性が公益の3本柱だとすると、それを明確に描く経営指標が必要だろう。

持続可能性では、企業理念が重要で、この会社は何のために持続するのかを表明するものである。持続可能性は根本的には資源の循環である。資源がいつまでも循環型で回っていきのかということを経界面、社会面、人間面、設備、材料と、結局財務面で考えなければならぬ。そこで、持続可能性のところに今ある財務諸表が入るのではないかと考えている。

次に公平性である。公平性は、どうしても主観的な部分があるので、完全に公平になることはおそらく無理である。ただし、私は各ステークホルダーを何かの指数で定量化してグラフ化して見せることを提案する。これによって、株主のほうに偏っているとか、配当が上がらないのに従業員の報酬ばかり上がっている、役員報酬ばかり上がっているなどの関係が簡単に見えるだろう。

改良改善性も、極めて計りにくいだが、短期・中期・長期において、いろいろな評価基準をマッピングしてグラフ化する。それで、右肩上がりなのか下降傾向にあるのか、上昇率の変化などを明確に分析できるはずである。

しかし、中小・中堅企業では新しい経営指標をゼロから作るのは極めて難しい作業になる。そこで、業界をまたがるような、私益だけではなく共益、公益を考える余裕を持った非営利組

織が、こういうプロセスをリードすればいいのではないかと考えている。

もう一つ、改良改善性について申し上げたい。今、日本の経営が一番できていないのは改良改善、イノベーションだろう。特にこの10年、20年は、日本の企業がなかなか新しい方向に動くことができていないようだ。

それに対して、すべての会社に効く特効薬はないかもしれないが、アメリカのGoogleの考え方を紹介したい。それは、「70:20:10」の法則と言われている。従業員一人ひとりが、自分の作業時間の70%をコアビジネスに使わなければいけない。20%はこれから、もしかしたら重要になってくるかもしれない新しいものに使ってほしい。10%は何でもいいからおもしろいことをやってもらいたい、と言うものである。これを個人レベルで、各社員がこういう時間の扱い方をしている。Google Labsでは、この20%もしくは10%の時間で新しくできたサービスとかアイデアを載せている。ここには問題もあつたり、場合によっては失敗したりするものもたくさん入っているが、世の中に見せて反応を見るという新しい実験をしている。

イノベーションをうまくやるためには、事業をポートフォリオのように考えなければいけない。そのポートフォリオの中に、リスクとリターンの軸がある。既存の業務は効率よく、しっかりと毎日失敗がないように回す。しかし、ポートフォリオの中には既存の業務だけでなく、新しい業務も入れる。ある程度自信が持てて、不確実性はそれほど高くなく、ある程度リスクとリターンの高いものが入っている。

しかし、これだけでは少し足りない。やはり冒険も必要で、そこから新しい大きなものが生まれてくる。冒険だけでは非常に危ないが、これが入っていてこそ会社がおもしろくなる。

(2010年6月15日JAGAT大会2010「世紀の分水嶺——新しい社会の仕組み」より。文責編集)