

新しい資本主義と日本経済の再生

「失われた30年」にどう対応するべきか

2022年7月30日

目次

はじめに	・・・ p 4
第一編 資本主義はどのように発展してきたのか	・・・ p 5
第 1 章 資本主義発展の歴史（欧米中心に）	・・・ p 6
第 2 章 現代資本主義の抱えるジレンマ	・・・ p 8
第二編 日本経済の停滞－失われた 3 0 年	・・・ p 10
第 1 章 失われた 3 0 年に関連する諸データ	・・・ p 11
第 2 章 失われた 3 0 年の原因分析(田中)	・・・ p 14

第三編 日本経済再生のための処方箋/「新しい資本主義」	・・・ p 23
第1章 日本経済再生の処方箋（越後屋）	・・・ p 24
第2章 「新しい資本主義」と「人への投資」（斉藤）	・・・ p 28
第3章 福沢諭吉の経済思想からのヒント（宮崎）	・・・ p 38
第4章 日本らしい資本主義（田中）	・・・ p 49
第5章 日本企業再生の処方箋はあるか（牧野）	・・・ p 59
第6章 衰退日本に歯止めをかける新成熟社会モデル（牧野）	・・・ p 64
おわりに	・・・ p66

はじめに

岸田首相は、2022年2月号の文藝春秋に「私が目指す新しい『新しい資本主義』のグランドデザイン」という論文を寄稿している。岸田政権が敢えて「新しい資本主義」と題して進めようとするからには、これまでの資本主義は何だったのか、果たして有効に機能していたのか、制度的な不具合や累積的な弊害はなかったのか、そして日本の立ち位置はどのような状況にあるのか今一度振り返ってみる必要がある。

資本主義世界の真只中で生き抜いてきた民間企業人として、また企業の実務を担ってきた者として次世代に繋いでいくためにもアカデミズムや政治とは異なる視点から「新しい資本主義」を捉え、観念的ではなく合理的なデータ、資料に基づいて方向性を探ってみたいと思う。

日本の経済は「失われた30年」といわれ長期間低迷し、その要因は少子高齢化、労働力不足、生産性の低迷（一人当たりGDP・時間当たり生産性の低迷）、財政のプライマリーバランス、生産の海外移転、産業の新陳代謝の後れ、内向きでリスクを取らない体質（イノベーションが起きにくい）、過当競争、中小企業の疲弊、規制問題などがあり、それらが複雑に絡み合っている。

しかし、逆にDX改革、リモートワーク、GXの高まり、ポストコロナ、超成熟社会など日本は変革の好機を迎え、今まさに反転攻勢をするときである。

私たちは日本再生を願い、実業人の観点から、低迷する日本経済の再生、その根幹にある日本固有の資本主義の在り様などについて分析、対策を試み、それが「新しい資本主義」を進めるにあたって少しでも参考になるならば幸甚である。

2022年7月30日

第1編 資本主義はどのように発展してきたのか

第1章 資本主義発展の歴史（欧米中心に）

第2章 現代資本主義の抱えるジレンマ

第1章 資本主義発展の歴史（欧米中心に）

第1次産業革命

動力革命→富の源泉は人間の労働力→自由主義

第2次産業革命

量産革命→内燃機関のイノベーション→大量生産方式→貧富の格差

第3次産業革命

情報革命→コンピューター・インターネットの普及→単純作業の自動化

第4次産業革命

データ革命→IoT・AI・ロボットによる高度な知的活動の自動化

第5次産業革命

AI革命→あらゆる分野にAI→ディープラーニングの深化→RPA、
ブロックチェーン、バイオテクノロジーの技術革新→高度な判断業務までも
自動化

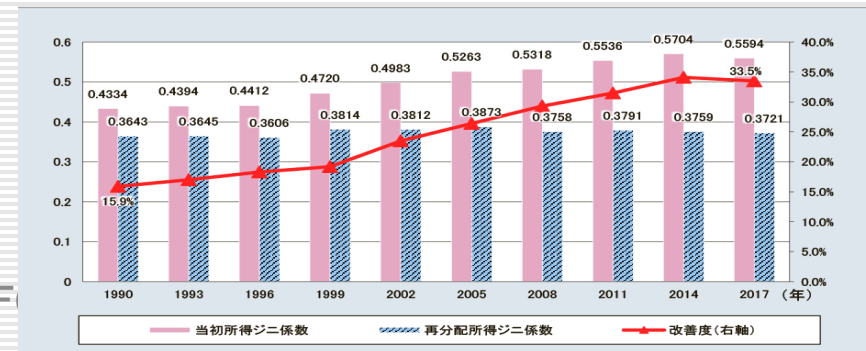
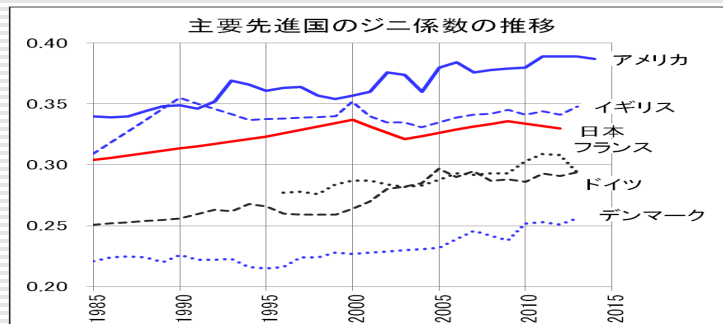
第1章 資本主義発展の歴史（欧米中心に）

- ・アダムスミスの自由主義 自由放任主義「神の見えざる手」
- ・マルクス・エンゲルスの社会主義 社会主義を必然としたがソ連邦始め社会主義国の崩壊
- ・フェビアン社会主義 市場と民間企業を核とするが格差は適宜修正
- ・社会保障制度 英国で累進的な所得税、公的年金、医療保険、失業保険、生活保護など社会保障制度が実施され、現在の世界の基盤となった
- ・混合経済 市場経済をベースに政府が大規模、積極的に介入 フランスの例
- ・新自由主義 小さな政府、民営化、大幅な規制緩和、市場原理主義を重視
ミルトン・フリードマン、サッチャリズム、レーガノミックス、金融ビッグバン
- ・グローバル資本主義 国家間の障壁を取り除き、自由化を推し進めた資本主義のグローバル化
- ・国家資本主義 中国による民営企業、国営企業による国家独占的な資本主義、世界の不安定要因
- ・新しい資本主義 行き過ぎた新自由主義、金融資本主義が実物資本主義を凌駕し、マネーゲーム化し、富の偏在・格差拡大、地球環境問題、株主至上主義を招き、今新しい資本主義が求められている。SDGs、ESGはこの流れである

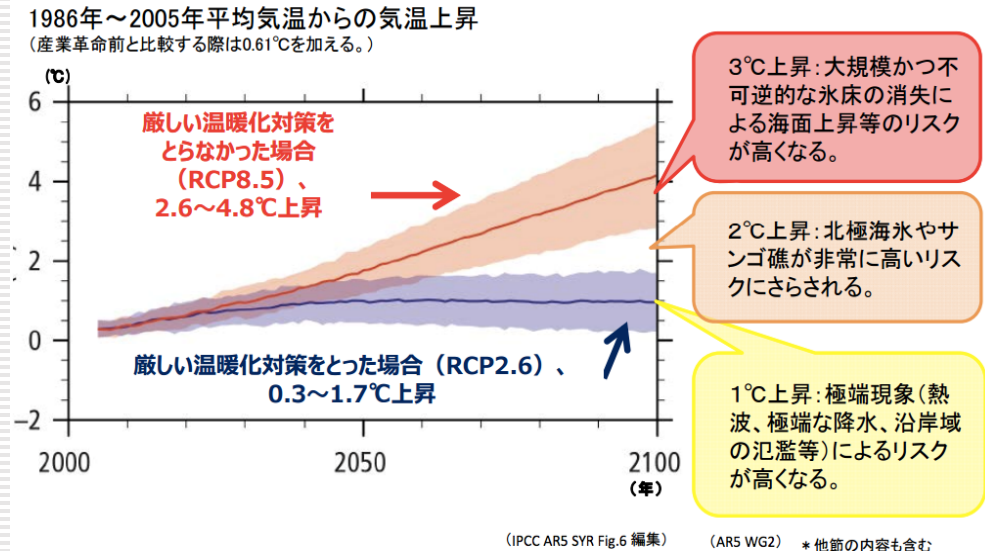
第2章 現資本主義の抱えるジレンマ

1. 富の偏在・格差の拡大

- 新自由主義の登場により、規制緩和、民営化が進み、累進課税も緩やかになり格差が拡大
- 世界保有資産の上位 10%に入る富豪が世界の富全体の 76% 独占
中間層 40%が保有するのは 22% 下位 50%が保有するのは 2\$ に留まる
- 1995年～2021年までの間に増えた世界の富のうち、上位 1%の富豪が 38%、
下位 50%が手に入れたのは 2%にすぎなかった 米国「世界不平等レポート 2022」
- 世界の富裕層と貧困層の貧富の差拡大 格差の大きいのは中南米・米国など、欧州・日本は小さい
- 日本は格差小さいが、社会保障制度は充実の要 ジニ係数 日本0.30 米国0.40 英国0.37 独・仏0.29



2. 地球環境問題



(IPPCの将来の気候変動予測)

- 世界の平均気温は産業革命以前に比べてすでに1℃以上上昇。これを産業革命以前に比べて1.5℃に抑える必要
- 2050年までにカーボンニュートラル実現
- そのためには毎年4兆ドルの投資必要 (IEA)

● 企業は非財務情報として開示義務 (TCFD) 世界3100社が賛同 (内日本750社)

3. 市場万能主義・株主至上主義の限界

金融資本主義 マネーゲーム化 短期的利益に重きを置きすぎ 利益を高配当・自社株買いに

マルチステークホルダー主義への転換 2019年8月BRTで株主至上主義の修正宣言

ROEに代わる「利益＋地球環境改善度＋労働状況改善度 / 総資産」の考え方など

第2編 日本経済の停滞－失われた30年

第1章 失われた30年に関連する諸データ

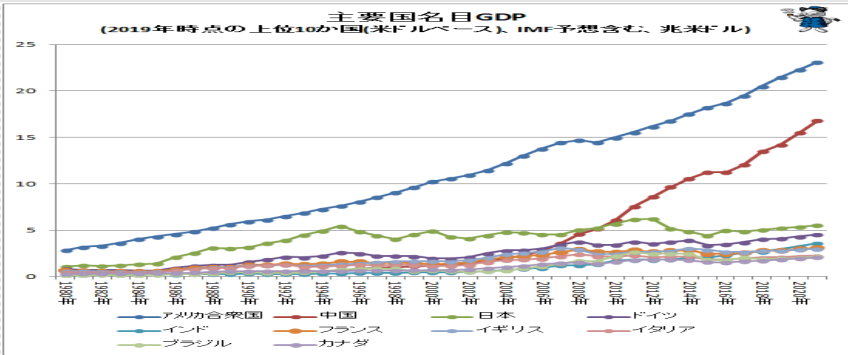
第2章 失われた30年の原因分析

第 1 章 失われた 30 年に関連する諸データ

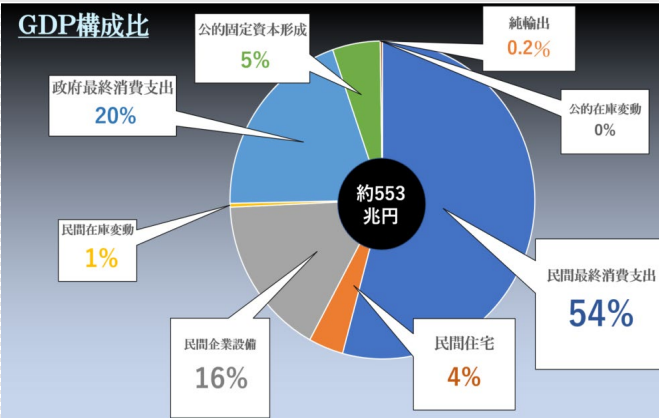
1. GDP の成長率は先進国中最低
2. 1 人当たり GDP も伸びない
3. 時間当たり労働生産性（就業 1 時間当たり付加価値）も低い
4. 賃金が伸びない
5. 企業の収益性が低い
6. 社会や企業の内向き姿勢

第1章 失われた30年に関連する諸データ

1. GDPの成長率は先進国中最低 ● 10年間の成長率は日本+0.32%、米国+40%、中国3倍



- 個人消費・設備投資・公共投資
外需の純輸出が伸びない
- 個人の金融資産が2000兆円
超えた(2021年12月)



2. 1人当たりGDPも伸びない ● 日本はOECD加盟38カ国中19位 先進国中最下位



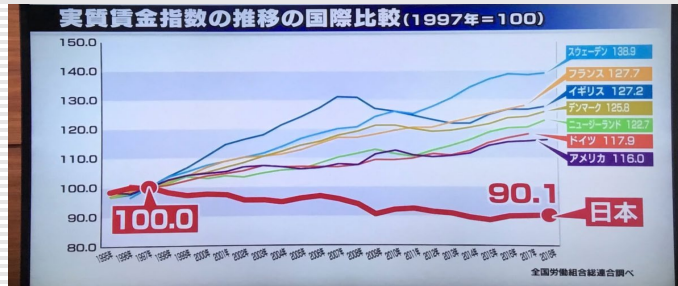
- 生産人口(15歳以上65歳未満)一人当たりGDPは
伸びている この10年間で年平均1.3%増

3. 時間当たり労働生産性も低い



- 日本はOECD加盟38カ国中23位
- ドイツの労働生産性は日本の1.4倍も高い
- 米国の6割の水準

4. 賃金が伸びない



- 1997年から2018年までの21年間で「実質賃金指数」は米国やドイツは1割以上上昇、日本は1割も下落

5. 企業の収益性が低い

ROE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
日本	9.4	1.9	4.0	5.8	3.9	4.9	8.4	8.2	8.1	8.8	10.3	9.4
米国	17.7	14.1	14.5	17.4	18.6	16.3	17.4	16.7	14.1	15.5	16.8	18.4
欧州	19.3	12.0	10.6	14.8	13.1	10.6	13.0	10.5	8.4	8.9	14.0	11.9

- 日本企業のROEは9%台
米国企業18% 欧州企業12%
- その中でも中小企業の収益性が低い
- 同じ付加価値を生み出すのに日本は米国2倍以上の従業員

6. 社会や企業の内向き姿勢

産業の新陳代謝の後れ 労働力の流動化不十分 やり直しの効かない社会システム
業界横並びの賃金体系 内部留保の蓄積しすぎ 非正規社員の待遇格差
ハングリー精神欠如

第2章 失われた30年の原因分析（田中）

1. 過去60年の日本経済の概観 — キーデータによる確認
2. 逆インフルエンスダイアグラムによる考察 — 因果関係の探索
3. 過去60年のキーイベントと日銀の政策
4. 企業を苦しめた「貿易摩擦」と「六重苦」と「シン六重苦」

1. 過去60年の日本経済の概観 — キーデータによる確認

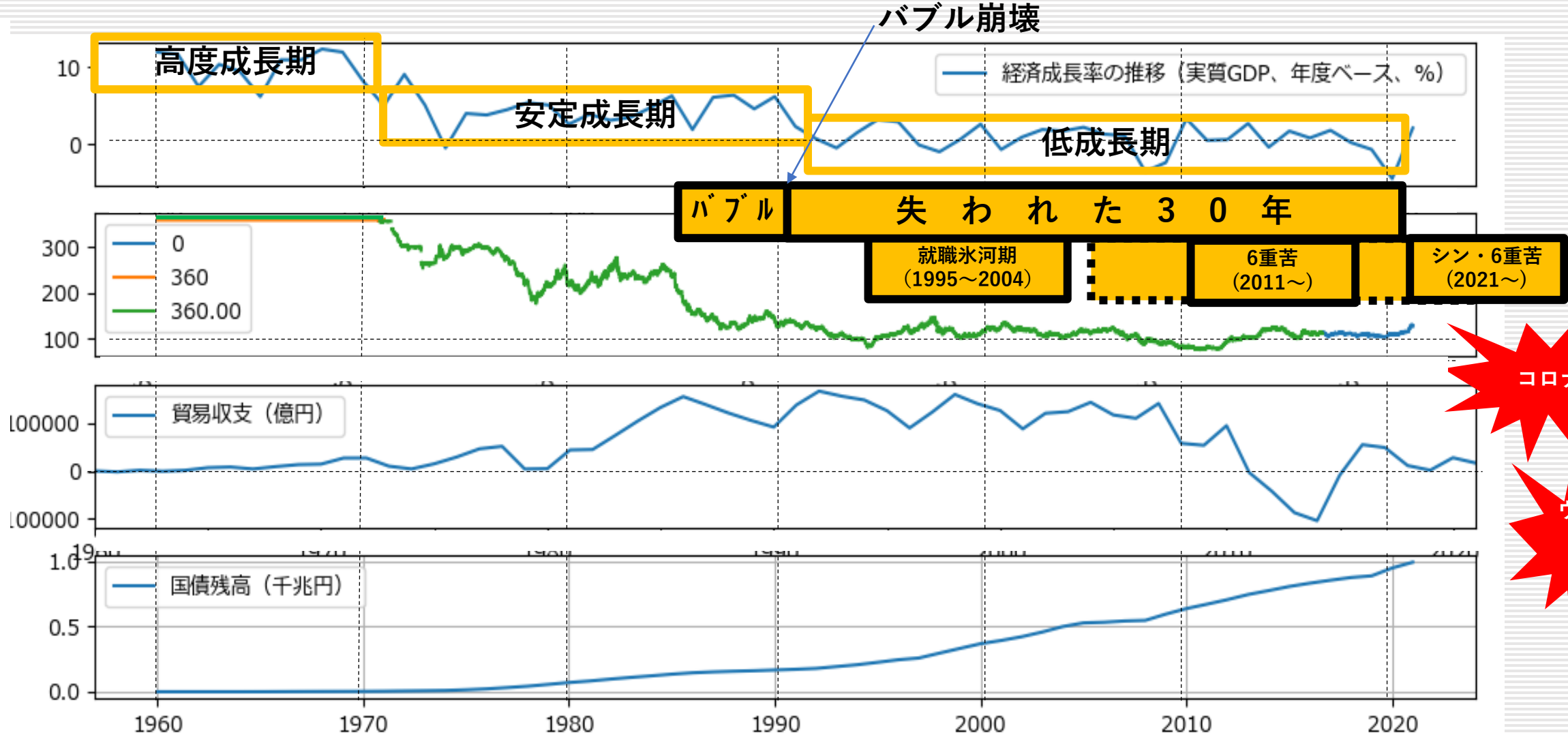
GDP成長率

円為替レート

貿易収支

国債残高

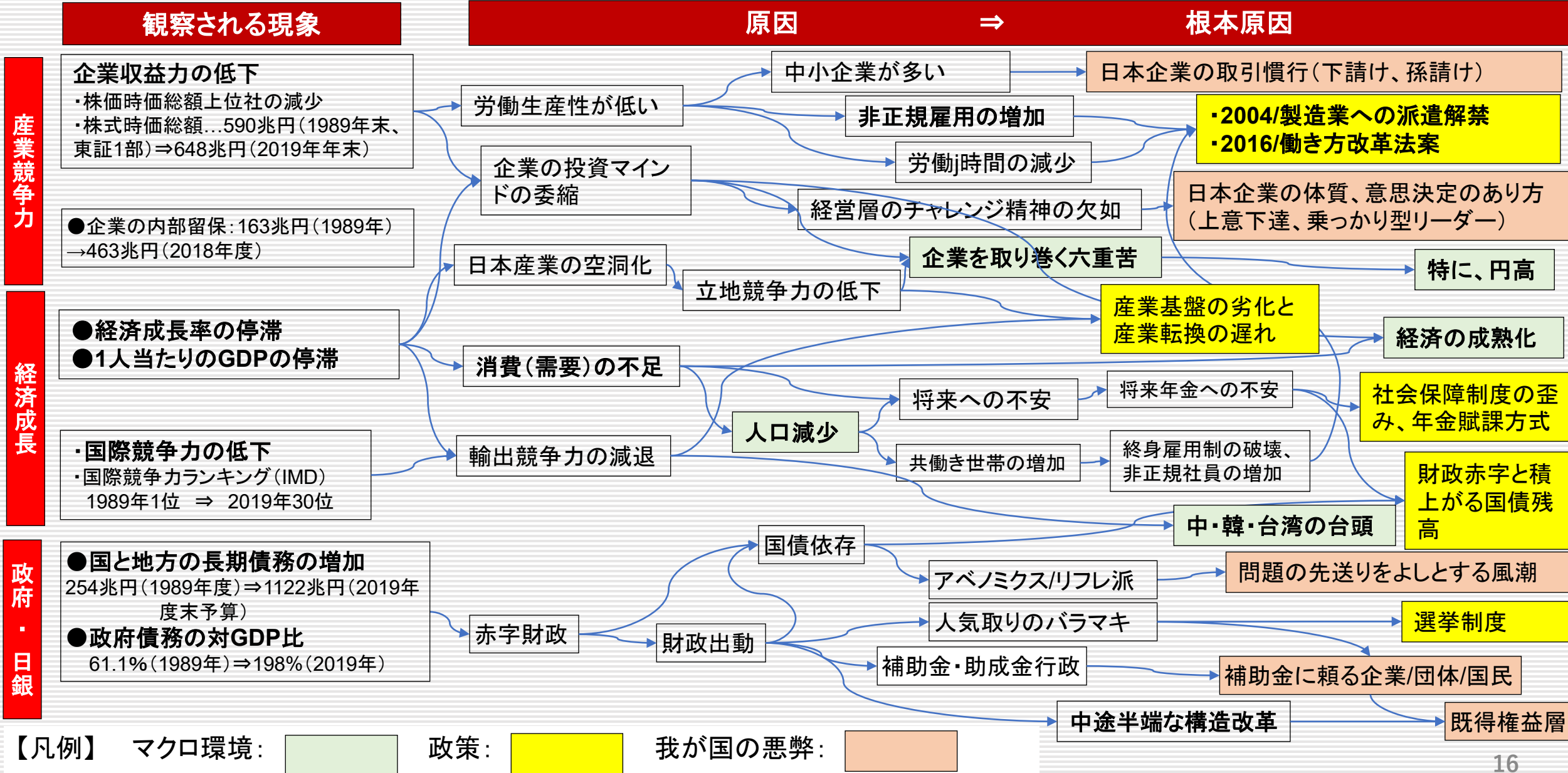
政府
日銀



1955~1993 55年体制				93~94 非自民 連立	96~01橋本・ 小渕・森	01~06 小泉行政改革	09~12 民主党	12~20 アベノミクス	21.10 新しい資本主義
84.12~ 89.12 澄田智	89.12~ 94.12 三重野康	94.12~ 98.3 松下康雄	98.3~ 03.3 速水優	03.3~08.3 福井俊彦	08.4~13.3 白川方明	13.3~ 黒田東彦			

2. 逆インフレンスダイアグラムによる考察 — 因果関係の探索

「それはなぜか？」という問いを発し、因果関係を逆にたどってより根本的な原因を探求する



逆インフレンスダイアグラムによる根本原因

マクロ環境

- ・ 経済の成熟化
- ・ 人口減少
- ・ 六重苦、特に円高
- ・ 産業基盤の劣化と産業転換の遅れ
- ・ 中・韓・台湾の台頭

政府の政策

- ・ 財政赤字と積上がる国債残高
- ・ 社会保障制度のゆがみ、特に年金賦課方式
- ・ 2004年製造業への派遣解禁、2016年働き方改革法案

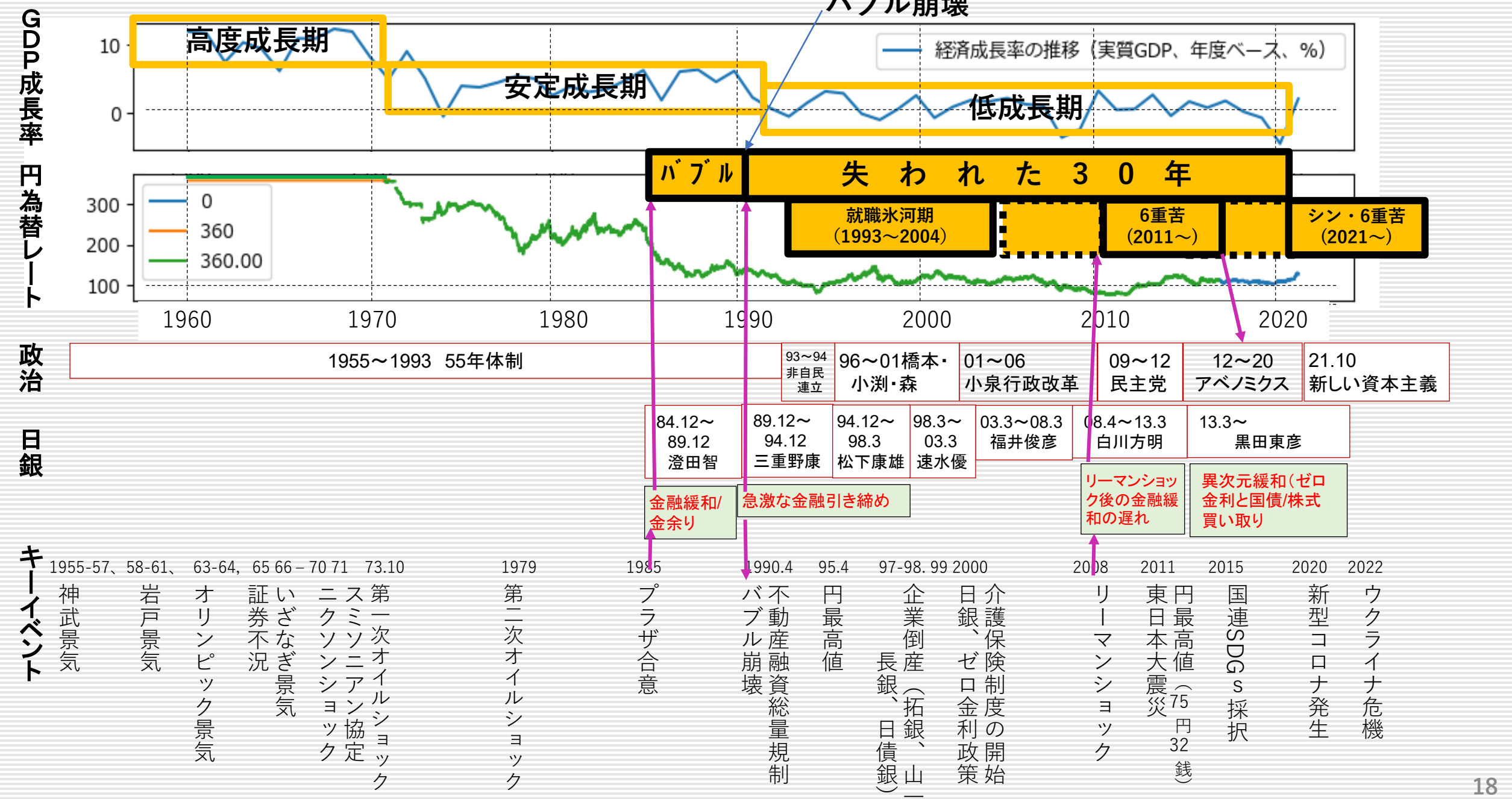
我が国の悪弊

- ・ 問題の先送りをよしとする風潮
- ・ 補助金に頼る企業/団体/国民、特に既得権益層
- ・ 日本企業の体質、意思決定のあり方（リスク回避、上意下達、乗っかり型リーダー）
- ・ 日本企業の取引慣行（下請け、孫請け）

失われた30年の原因については、数多くの学者や評論家が自説を開陳していることから推測されるように、数多くの様々な要因が複雑に関連していることが判る。

因果関係の明確化は、様々な手法を駆使しても、特に経済社会分野では、非常に困難なのが現状である。

3. 失われた30年と日銀の政策



日銀による緩和と引き締め政策の繰り返し

プラザ合意に基づく澄田総裁の金融緩和策

内需拡大のための金融緩和策により、確かに、バブルと気付く前は景気は良かったが、溢れたマネーは実需を伴う内需拡大よりも不動産や株式投資に多く流れ、まさしくバブルとなってしまった。

平成の鬼平と呼ばれた三重野日銀総裁のバブル退治（急激な金融引き締め）

三重野総裁は、辣腕を発揮し急激な金融引き締めを行ったが、それが強過ぎたとも言われ、失われた30年の扉を開けたと言っても良いだろう。

白川日銀総裁の不十分な量的緩和

我が国はリーマンショックの震源地ではないにも係わらず、景気は欧米よりも低迷を続けた。これは白川日銀総裁の量的緩和が欧米に比べ不十分で円高になったことが一因とされる。

黒田総裁のトリプル2の金融緩和策

黒田総裁は、トリプル2（物価上昇率2%、達成期間は2年、マネタリーベースは2倍）の金融政策を掲げ、禁じ手ともされていた新規国債と株式の日銀買い入れというクロダノミクスを実行し、アベノミクスの金融緩和と財政政策の実現を後押しした。円高是正と株価上昇による景況感の回復には寄与したが、物価上昇率2%は2年どころか10年近く経っても実現できず、一方、ロシアのウクライナ侵攻を契機とするインフレと円安で瞬く間に2%インフレに達し、一方、欧米中銀が先行する量的緩和の正常化（EXIT）は、日銀のバランスシートや予算編成に与える副作用があり、安易には実行できず手詰まり状態となり、国民の値上げ許容度は高まっているという発言まで飛び出して、正常化への道が困難な状況になってしまっている。

4. 企業を苦しめた「貿易摩擦」と「六重苦」と「シン六重苦」

貿易摩擦とバブル ⇒ 六重苦 ⇒ シン六重苦

第2次世界大戦後の経済の流れ

ブレトンウッズ体制(1944.7)
↓
英国病・仏国病・米国の双子の赤字(貿易経常収支)
↓
ニクソンショック(1971.8)
(ドル金兌換停止)
↓
スミソニアン協定
(為替変動相場制)
↓
日独機関車論
↓
プラザ合意(1985.9)
(内需拡大/金融緩和/円高)
↓
バブル
↓
バブル崩壊(1990)
↓
失われた30年(1990~)

日米貿易摩擦
(輸出自主規制、数量枠など)

1957綿製品

72繊維

77カラーテレビ

81自動車

85鉄鋼

86工作機械

91半導体

95自動車

六重苦	
円高	○
高い法人税率	△
労働解雇規制	×
経済連携協定の遅れ	△
環境問題/CO2削減	×
電力不足	×

2021.9.24
経済財政白書の分析
による解消の度合い

シン・六重苦 (自動車産業の)	
貿易ルール	EUの炭素税や国際標準化、米国のEVへの補助金
脱炭素	ガソリン車禁止
エネルギーミックス	再生エネルギー電源による高い電力価格
ESG	ESGマネー調達への制約
資源	レアメタルの海外依存
サプライチェーン	中国を除く供給源(電池/モーター/半導体)

日本企業

自由な生産規模の拡大や輸出が制約された

技術者が中・韓・台に招かれ、技術が流出した。

生産拠点を海外に求め、日本の産業基盤が空洞化した。

外貨を稼げる自動車産業がターゲットにされている。

「六重苦」の原因

六重苦の原因

下に示す六重苦の一つ一つを見ると、これらはいずれも企業側が自助努力で解決できるものではなく、政府の政策が関わるとともに、外国政府の政策も関係してくる。それぞれの原因を簡単に考察してみる。

六 重 苦

円高

日米貿易摩擦 ⇒ プラザ合意 ⇒ 内需拡大と金融緩和政策 ⇒ 円高

高い法人税率

予算財源の縮小に反対する政府・財務省の減税への抵抗

労働解雇規制

欧米とは異なり従業員を区別せず、会社の重要なステークホルダーと考える日本の美風

経済連携協定の遅れ

外国との交渉力の不足と我が国の既得権益へ配慮する日本政府の政策

環境問題/CO2削減

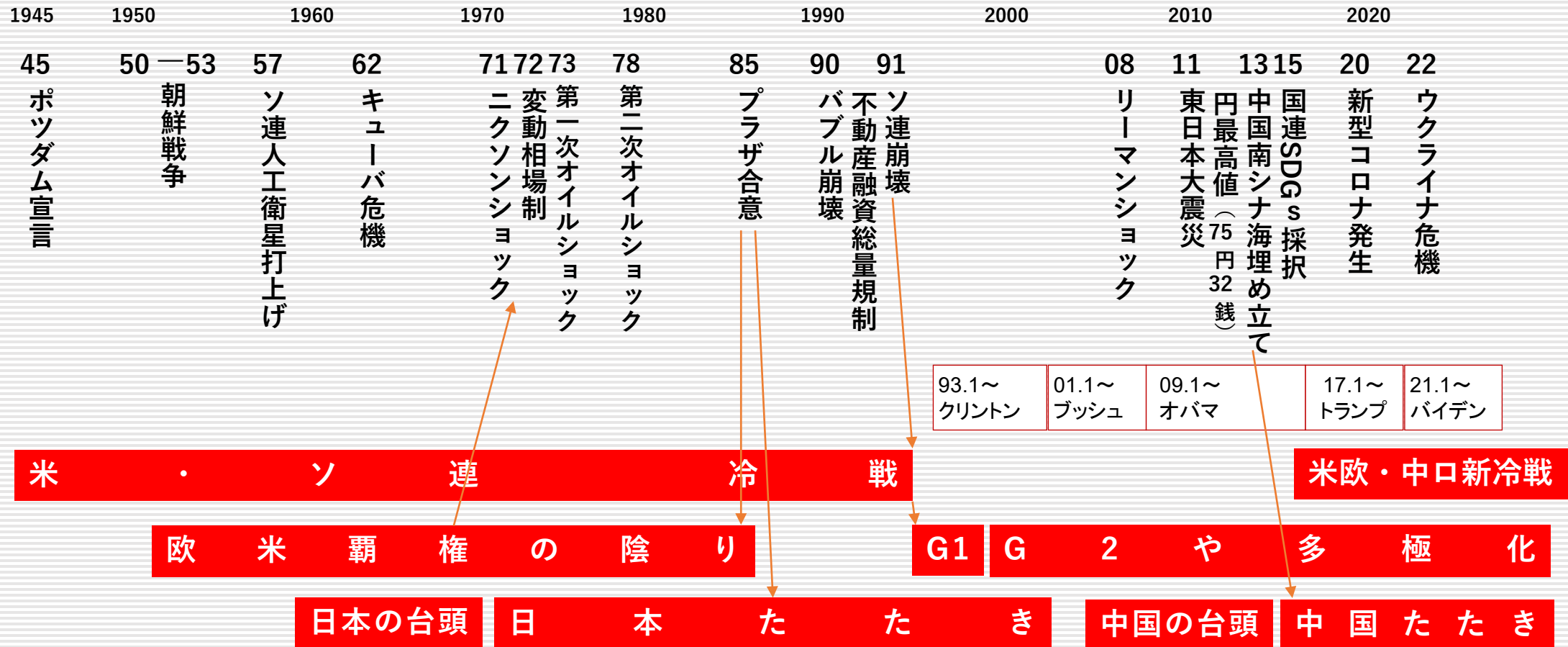
世界の環境問題への意識の高まりと地球温暖化の原因をCO2増加とする世界の潮流

電力不足

エネルギー源を外国に頼らざるを得ない日本の宿命と、原子力を含めたエネルギーミックス政策を正しく立案できていない政府の政策とその背景にある国民の原発への拒否感情

バブルと失われた30年の背景にあるもの

第二次世界大戦後の世界の覇権争い



覇権争いのアジアにおけるターゲットが日本から中国に移り、円安傾向にある最近の情勢変化は、我が国における産業基盤再構築の絶好の機会と言える。

第3編 日本経済再生のための処方箋/「新しい資本主義」

第1章 日本経済再生の処方箋（越後屋）

第2章 「新しい資本主義」と「人への投資」（斉藤）

第3章 福沢諭吉の「市場社会」からのヒント（宮崎）

第4章 日本らしい資本主義（田中）

第5章 日本企業再生の処方箋はあるか（牧野）

第6章 衰退日本に歯止めをかける新成熟社会モデル（牧野）

第1章 日本経済再生の処方箋（越後屋）

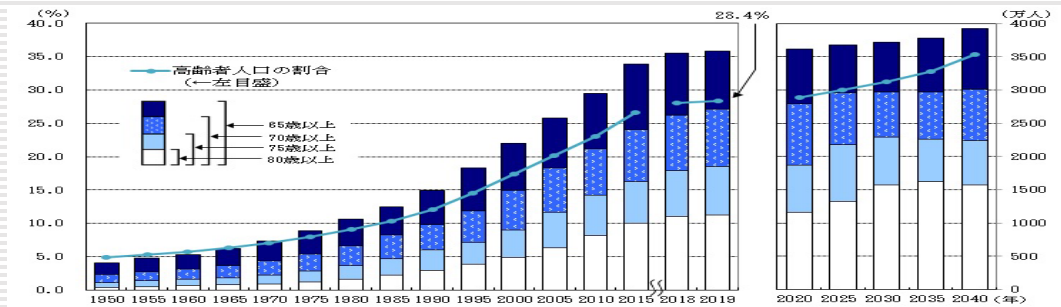
1. 高齢者・女性の働き手化
2. 企業の収益性のアップ
3. 中小企業の生産性向上
4. イノベーションを生み出す環境作り
5. 科学技術力の向上
6. スタートアップ企業の育成
7. DX化促進・働き方改革
8. 地方創生
9. 脆弱な公共インフラの強靱化
10. 経済安全保障問題

第1章 日本経済再生の処方箋（越後屋）

1. 高齢者・女性の働き手化

●再雇用年齢を65歳から70歳以上に 定年制廃止

高齢者人口及び割合の推移



2. 企業の収益性のアップ

●マークアップ率を上げる必要 プライシングの見直し

3. 中小企業の生産性向上

●多重構造の下請けシステムの改善 DX化

●償却費負担体力強化 大規模化

●事業構造の転換 セーフティネットの必要

	概況
日本	・定年を定める場合は60歳を下回ってはならない。 ・定年制の廃止、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入のいずれかの措置の実施義務 ・募集・採用における年齢制限の禁止
米国	・使用者が40歳以上の労働者に対し、年齢を理由とする差別を行うことを禁止。（1967年雇用における年齢差別禁止法） ・強制的な定年退職制度は、ごく一部の例外を除き違法である。
英国	・年齢を理由とする差別は正当な理由がある場合を除き禁止。（2010年平等法） ・標準退職年齢は完全に廃止。（2011年10月1日）
ドイツ	・原則として雇用及び職業訓練等における年齢を理由とする差別は禁止。（2006年8月一般均等待遇法）
フランス	・雇用における年齢差別が厳格に禁止されている。（労働法典） ・各企業に対して高齢者雇用のための行動計画策定を義務付け。
スウェーデン	・希望する者に対しては、67歳まで雇用を保障することが義務付けられている。（雇用保護法） ・年齢を理由とする直接・間接の差別的取扱いは禁止されている。（差別禁止法）

4. イノベーションを生み出す環境作り

- 既存の技術・システムの上手な組み合わせ ● 持続的イノベーションと破壊的イノベーション
- 大企業のイノベーションのジレンマからの脱却
- スタートアップ企業の創業推進 ● 既存企業のオープンベーション
- 両利きの経営 既存事業の深堀と新領域の探索 ● 経営の強力かつ一貫したコミットメント必要

5. 科学技術力の向上

- 世界技術革新力ランキング 日本は2021年13位 柔軟性と創造性
- 研究開発（R&D）投資 ● 企業・技術人材育成
- 国を挙げて産官学で夢を追求するムーンショット計画も必要
- 米国のガン撲滅計画、トヨタのウーブン・シティ計画など

6. スタートアップ企業の育成

- 失敗しても何度でも再挑戦できる制度作り
- SBIR制度拡充 米国は400億ドル投入、3万社誕生 ● 大企業の中央研究所の復活
- 大学発のスタートアップへのギャップファンド拡充 ● ユニコーン企業を2027年まで100社に

7. DX化推進・働き方改革

- 日本のDXは米国に比べて周回遅れ 世界デジタル競争力ランキング2020で日本は27位
- 2025年までにレガシーシステムの早急な刷新必要
- 2025～2030年には最大12兆円の経済損失発生恐れ ●デジタル庁創設
- AIによる労働生産性改善などで2030年の世界GDPを最大157兆ドル押し上げる効果
(PwC)

8. 地方創生

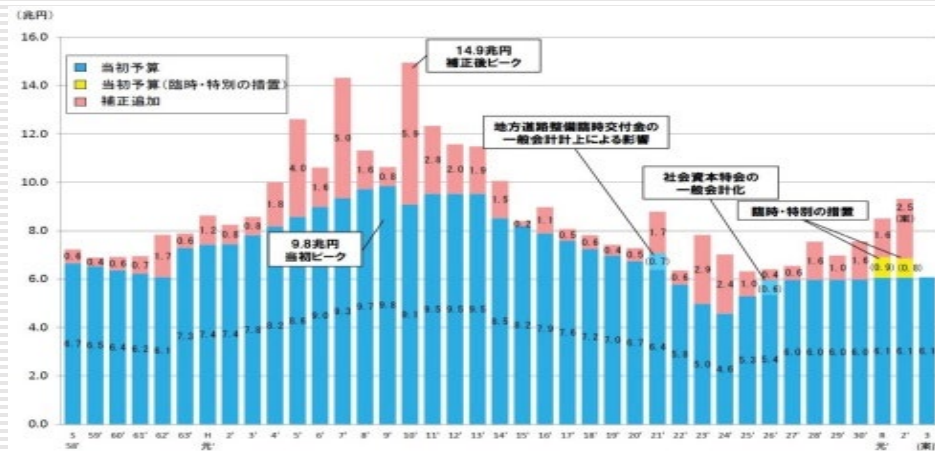
- 地方と都市の差を縮め、都市の活力と地方のゆとりの両方を享受
- デジタル田園都市国家構想 地方のデジタル技術の実装
- どこにいても大都市並みの働きと方質の高い生活
- 第一次産業（農業・漁業）のスマート化・大規模化 食料自給率を上げ若者の就業率アップ°

9. 脆弱な公共インフラの強靱化

- 日本は財政危機宣言（1995年）以降、先進国中唯一公共事業費を減らし続け、それも半減以下
- 日本0.47倍、英国3倍、米国2倍、フランス1.7倍、ドイツ1.06倍。
- 防災・減災・国土強靱化加速の必要
- 民間のPFIやプロジェクトファイナンスの活用
- 次世代活性化の大型プロジェクト必要（津軽海峡トンネル・下北道路など）

公共事業関係費の推移

我が国の自然災害発生件数・被害額の推移



第2章 「新しい資本主義」と「人への投資」（斎藤）

1. 着眼点：日本の賃金はなぜ上がらなかったのか
2. 処方箋：「人への投資」を通じた賃上げが急務
 - （1）岸田政権が掲げる「新しい資本主義」の概要
 - （2）「新しい資本主義」のバックボーンとしての「公益資本主義」
 - （3）「新しい資本主義」の評価
 - （4）人的資本の3つのキーポイントと企業の取り組み現況
 - （5）「人への投資」についての今後の展望

1. 着眼点：日本の賃金はなぜ上がらなかったのか

(1) 着眼点

「近年の日本経済の停滞（失われた30年間）」の象徴的な事象の一つとして『日本の賃金はなぜ上がらなかったのか』に着目し、この処方箋として岸田政権が掲げる『新しい資本主義』を取り上げる。

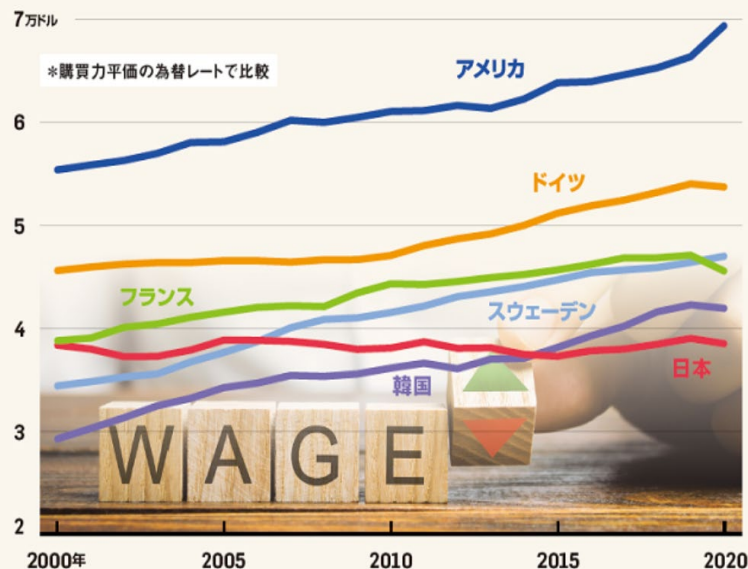
特に、「人への投資」について、民間企業の取組みの現状を踏まえて、今後を展望する。

(2) 現状認識：

2020年における日本の平均賃金は、3.9万ドルとアメリカの約半分。
2000年との比較では、各国の賃金は1.2～1.4倍、日本は横這い。
日本が貧困化していると指摘される所以。

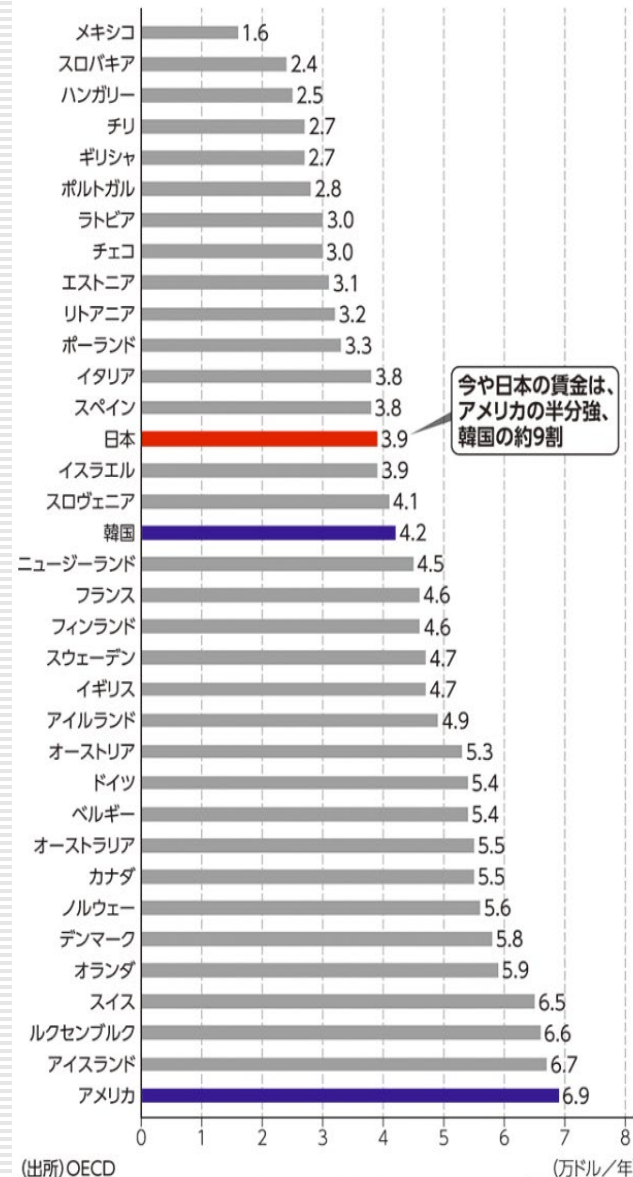
各国の平均賃金(年収)の推移

日本の平均賃金は今ではアメリカの約半分、ドイツの7割程度。過去20年で各国の賃金が1.2～1.4倍に上昇しているにもかかわらず、日本はほぼ横ばいの状態が続いている。



資料：OECD

図表2-1 OECD加盟諸国の購買力平価ベースの平均賃金(2020年)



(3) 原因の分析・課題

① 日本独得の労働慣行

・日本の労働分配率の低さ（2019年現在56%）。
新卒・一括採用・終身雇用と言う日本の安定しすぎた労働環境が影響。

・別の大きな要因は、正社員と非正規社員との賃金格差。

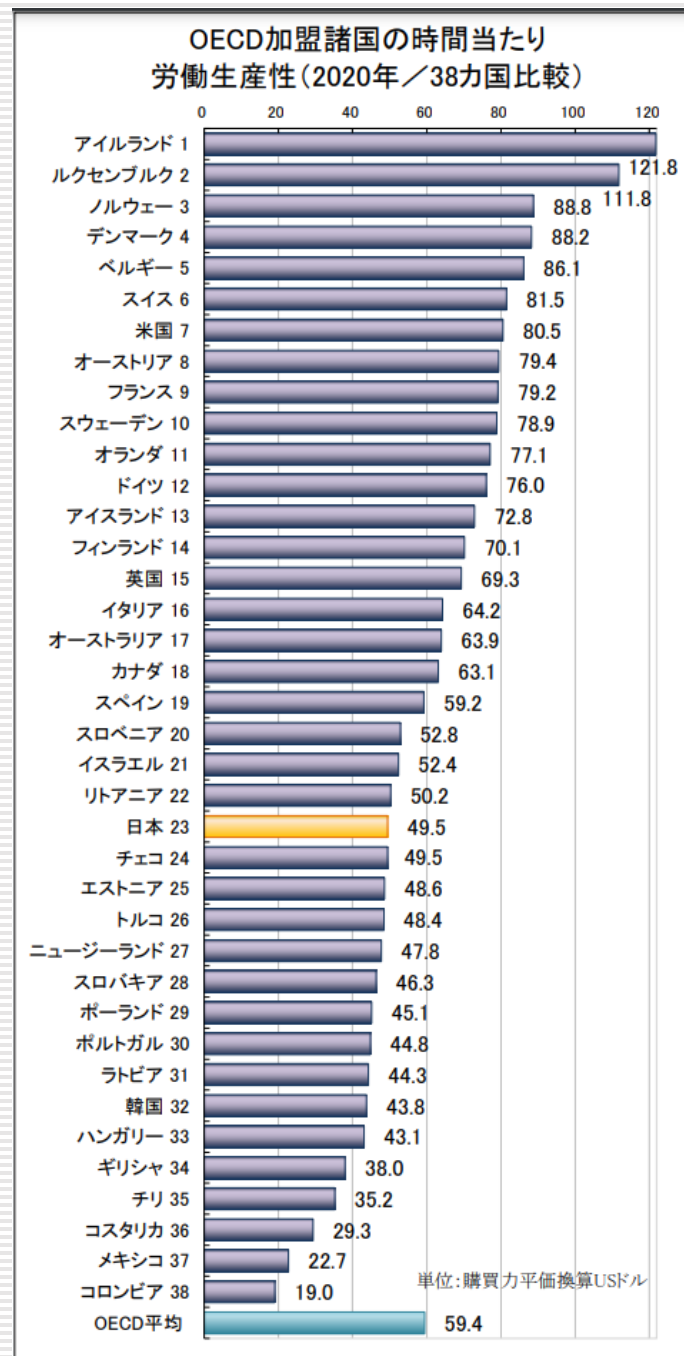
・日本の「メンバーシップ型雇用」

② 生産性の低さ

・日本企業が付加価値を高められず、十分な収益を上げられない事が原因。1990年代に入り、全世界的に進んだデジタル・シフトに対応できず、経営効率が著しく低下、生産性が伸び悩み、賃金も上がらない結果となる。

・一方、アメリカでは、付加価値の高いサービス産業（金融・不動産賃貸、情報、専門的・科学技術的サービス、企業経営等）が成長。

・日本の生産性引上げ・賃金上昇には、デジタル化を通じ、技術開発促進・高付加価値産業成長による産業構造の変革が必要である。





2.処方箋：「人への投資」を通じた賃上げが急務

岸田首相は、「成長と分配の好循環」による日本再生策として『新しい資本主義』を提唱している。そして、「人への投資」を重点分野として掲げ、賃金をコストとして見做すのではなく、賃上げは人的資本の重要な構成要素とする画期的な方針を打ち出した。

(1) 岸田政権が掲げる『新しい資本主義』の概要

① 基本的な思想

過去30年に亘り成長の原動力の役割を果たした「新自由主義」が生み出した数多くの弊害を変革する。

- ・市場だけでは解決のできない外部性の大きい社会的課題について官民連携によって課題を解決すること
- ・社会的課題解決と経済成長の二兎を実現すること
- ・課題解決を通じて国民の持続的な幸福を実現すること

② 目指す社会目標

『新しい資本主義』に基づく成長と分配の好循環により、経済社会の主要な担い手である中間層が潤い、分厚い中間層が形成されることで、格差の拡大と固定化による分断を回避し、サステイナブルな経済社会を実現できる。

資料1

新しい資本主義の
グランドデザイン及び実行計画
(案)
～人・技術・スタートアップへの投資の実現～

令和4年6月7日



③ 『新しい資本主義』の投資の4本柱

- ・人への投資
- ・科学技術・イノベーションへの投資：量子、AI、バイオテクノロジー、医療分野
- ・スタートアップへの投資：5年10倍増を視野に5か年計画を本年末に策定
- ・GX及びDXへの投資：クリーンエネルギー戦略（10年間に官民協調で150兆円規模のGX投資を実現）、デジタル田園都市国家構想

④ 人への投資と分配

- ・賃金引き上げの推進
 - ・スキルアップを通じた労働移動の円滑化（3年間で4,000億円の施策パッケージの創設等）
 - ・貯蓄から投資のための「資産所得倍増プラン」の策定
 - ・子供・現役世代・高齢者までの幅広い世代の活躍支援
 - ・多様性の尊重と選択の柔軟性（男女間の賃金差異の開示義務化等）
- ・人が財産であると言う事の企業と株主間の意思疎通の強化手段として、非財務情報の見える化を強化（有価証券報告書での開示）

⑤ 4大重点投資以外にも、ベネフィットコーポレーションの検討やインパクト投資を推進

【2】『新しい資本主義』のバックボーンとしての「公益資本主義」
岸田首相の『新しい資本主義』のバックボーンとされる原丈人氏（アライアンス・フォーラム代表理事、元内閣府参与）の「公益資本主義」。

- ①「公益資本主義」（Public Interest Capitalism）は本来あるべき資本主義会社は、株主だけのものではなく、経営陣と従業員、顧客、仕入先、地域社会、そして地球といった多くのステークホルダーものとなる。企業がそれぞれのステークホルダーや地域社会への貢献を第一と考えて行動したほうが、より多くの人々を幸せにし、経済全体もまた持続的に成長できる。
- ②「公益資本主義」の下で日本を中長期の繁栄へ導く制度
 - ・法律上会社の公器性と経営者の責任を明確にした新しい統治ルール of 策定
 - ・中長期株主の優遇制度（単なる投機家に利する様な極端な規制緩和の是正）
 - ・革新的技術を事業化し新しい産業を創る仕組み（所得税10%分税額控除等）
 - ・ROEに代わる企業価値測定法やGDP/GNIを補完する様な経済指標の策定
- ③技術に裏打ちされた付加価値の高いサービス業の有望分野
 - ・IPS細胞を含む複数の幹細胞技術を使った先端的な医療
 - ・ビッグデータを活用する情報技術
 - ・新素材の開発
 - ・地産地消を重視した地方を活性化するための産業





(3) 『新しい資本主義』の評価

みずほ総研：公費負担の大幅な不足を指摘しながらも、「人への投資」を重視する方針を高く評価
経団連：経団連の掲げるサステイナブルな資本主義の実現と合致すると好意的なコメント

みずほ総研の「人への投資」に関するポイントは下記の通り。

- ①日本の経済成長率を引き上げる上では国内総生産（GDP）の5～6割を占める個人消費の拡大が不可欠であり、そのためには賃金の持続的な上昇が必要である。人への投資、すなわち人々の能力開発支援を拡充することが、持続的な労働生産性の向上、賃金の上昇につながる鍵である。民間企業の人的資本投資を促して生産性を高める（成長）と共に、公的な教育訓練と雇用セーフティネットの拡充で多くの労働者の賃金・所得を高める（分配）ことこそが、『新しい資本主義』の「本丸」とであると言える。
- ②「3年間で4,000億円」の「人への投資」施策パッケージは規模が小さく、経済成長率の引上げには力不足である。みずほとしては人的資本投資の追加公的負担は1.3兆円と試算している。
- ③足元の物価上昇に対する経済の耐性を政策的に強化する観点からも、「成長と分配の好循環」を掲げる岸田政権にとって「人への投資」を通じた賃上げの促進は急務と言えよう。



(4) 「人的資本」の3つのポイントと民間企業の取組み現況

①賃上げ

- ・岸田首相は、3%を超える賃上げを要請。連合の目標は4%、経団連は「個々の企業の実情に適した賃金」を主張。
- ・大企業の平均賃上げ率は2.27%となり、前年の1.70%から大幅に改善（経団連の発表）。
- ・労働者の約7割を占める中小企業の賃上げは、前年比微増に止まり2%には達しなかった。
- ・4割弱を占める非正規労働者への賃上で注目される「企業内最低賃金」は、大企業では連合目標（時給1,150円以上）を上回る1,000～5,000円程度の引き上げ、一方中小企業で同様の成果がでるかは懸念。

②人への投資

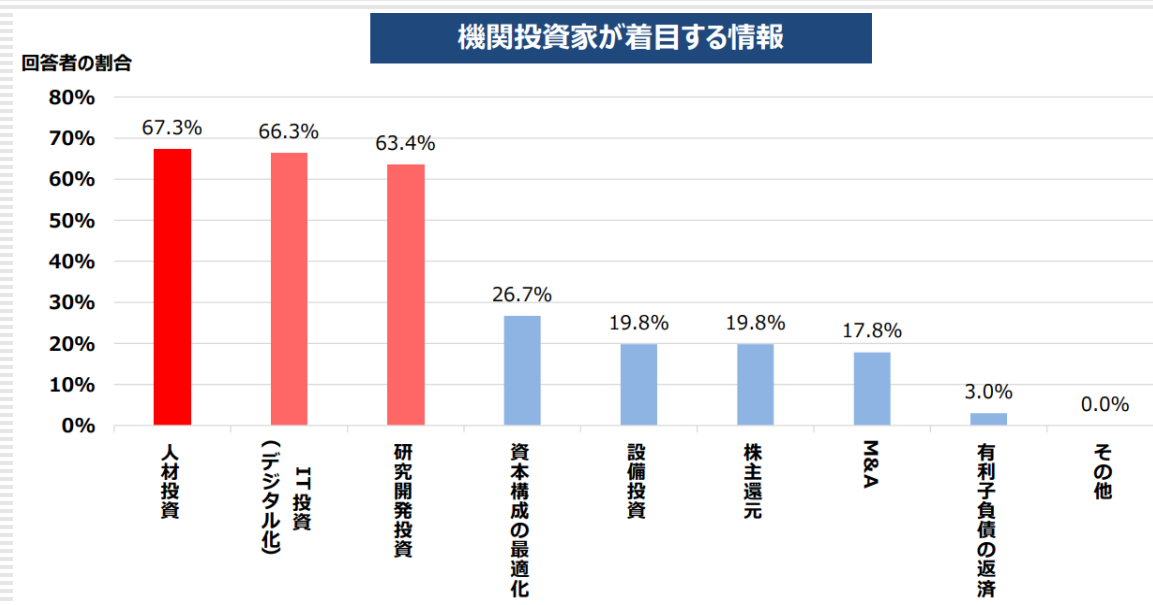
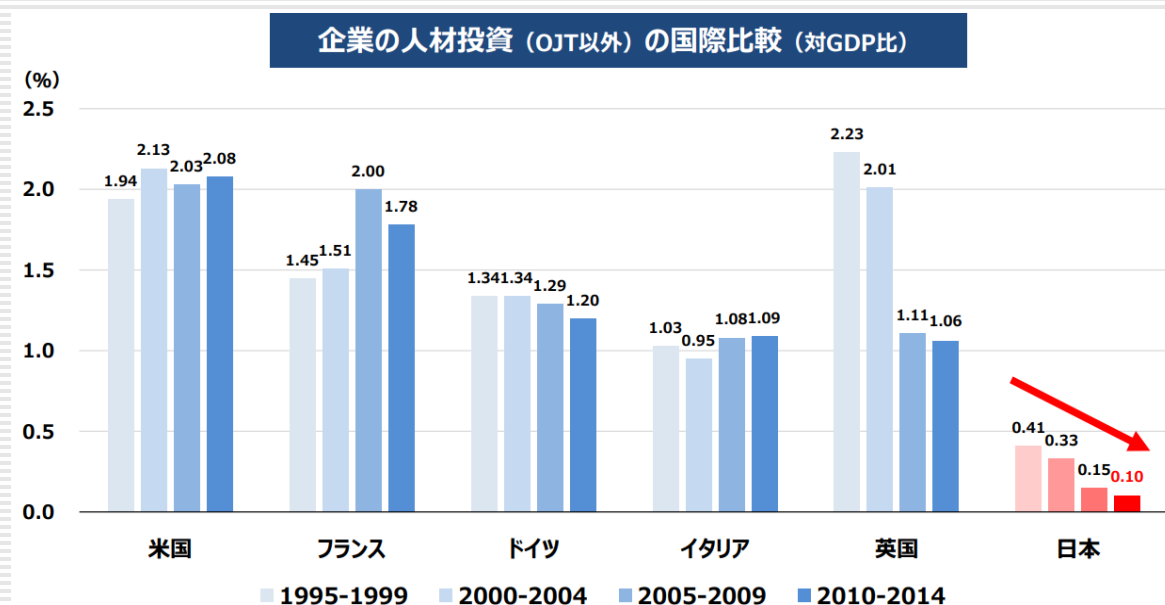
日本企業は、経営戦略の一環として人材戦略を位置付け、具体的な施策を実行。

- ・三井化学：後継者育成、従業員エンゲージメント向上
- ・旭化成：高度専門職育成、健康経営
- ・NEC：人事育成プラットフォームにそった獲得・育成・活用・開発の具体的プログラムの実行

③ 人的投資の見える化

・日本企業は、ESG投資の観点から、様々な取組みを実施。

・エーザイは、「価値創造レポート2021」にて、88種類のESG関連KPIと過去28年分のPBRの相関関係を分析。その結果、人件費を1割増やすとPBRが5年後に13.8%増加、研究開発費を1割増やすとPBRが10年超で8.2%増加、女性管理職比率を1割増やすとPBRが7年後に2.4%増加。



(4) 「人への投資」についての今後の展望

① 今年の春闘

前年比大幅な改善を見せたが、消費者物価の上昇により、実質賃金の伸び率は減殺される懸念が大きい。



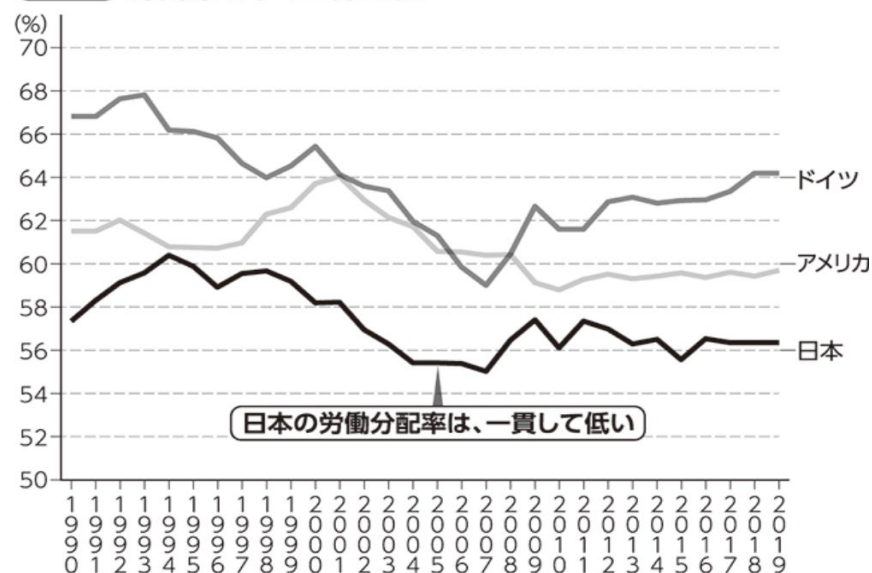
②岸田政権に求められていること

- ・持続可能な賃金の引き上げを行っていくには、生産性の向上を図ること、即ち付加価値を引き上げることである。
- ・経済財政運営の3本目の矢（民間投資を喚起する成長）を直ちに放つこと、即ち規制緩和を大胆に進めること。
- ・市場メカニズムの発現阻害要因を除去すれば、民間企業の成長により、日本経済は自律的に再生する力を持っている。

③日本企業に求められていること

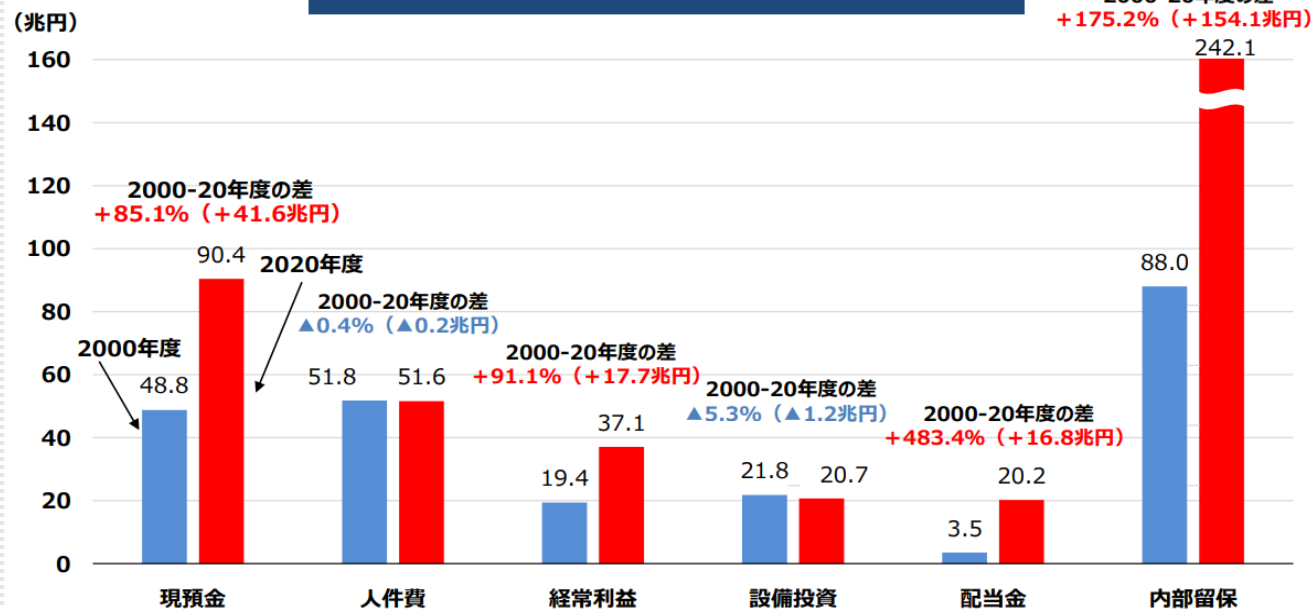
- ・株主資本主義からの経営方針転換を図り、『人への投資』に真摯に取り組むこと。
- ・低い労働分配率・過度の株主優遇策・過剰な内部留保を是正し、従業員の応分な賃金引き上げを早急に実施すること。

図表2-2 労働分配率の国際比較



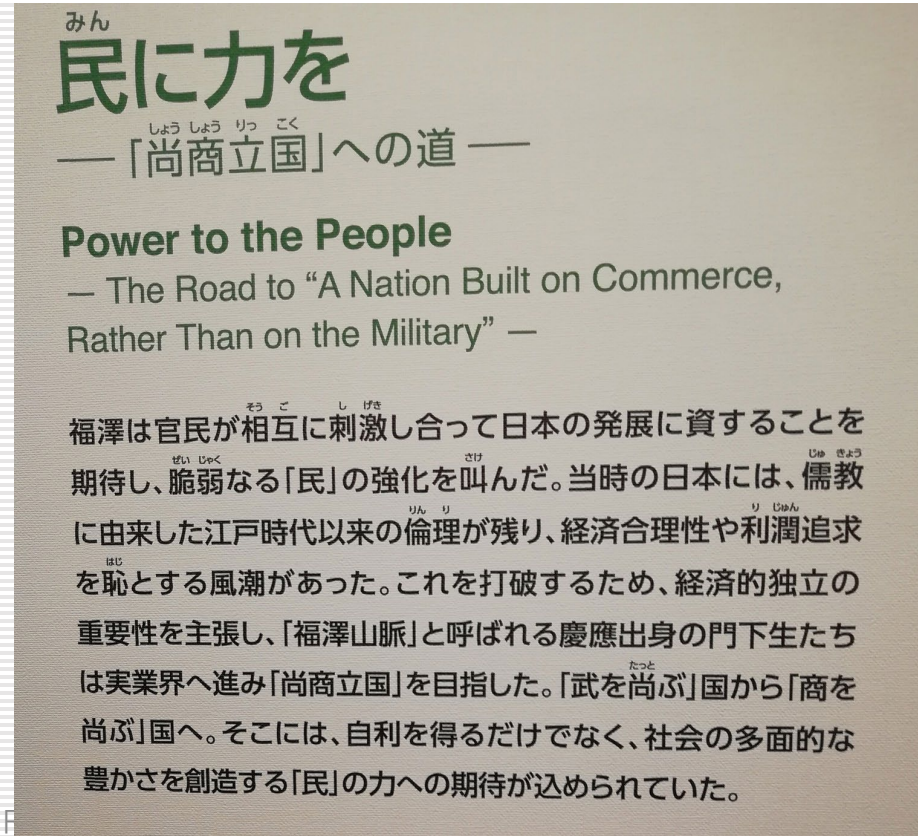
(出所)トムソン・ロイター

大企業の財務の動向（資本金10億円以上の企業）



第3章 福沢諭吉の経済思想からのヒント（宮崎）

1. 福沢諭吉の経済思想「市場社会」概念について
2. 福沢諭吉の経済思想「市場社会」概念の現代的な意義



(左図：慶応大学
福沢諭吉展示室
で撮影)

1. 福澤諭吉の経済思想「市場社会」概念について

(なぜ福沢か)

- ・福沢は、「学問のすすめ」や慶應義塾の設立など、教育者として理解
- ・明治維新の課題解決に、経済学の基本である「市場」原理こそが、文明日本の基本とすべきとの信念をもった思想家であると知り、福沢に興味を持ちました。
- ・福沢は、貸し借りのない対等な人間関係は、等価交換がなされる「市場社会」にて成立するとした。
この「市場社会」こそが、人間の独立自尊を支える源であるとした。
- ・福沢は、この「市場社会」の実現を生涯信じて、知的活動に加えて、その理念実現に向けて実行し続けた勇気をもっていた人でもありました。



(参考文献)

「市場・道徳・秩序」坂本多加雄著（1991年印刷 創文社）
の第1章「独立」と「情愛」—福沢諭吉と市場社会—で
福沢の「市場社会」概念について説明しています

本書の主題は明治期における4人の**著名な思想家**
（福沢諭吉、徳富蘇峰、中江兆民および幸徳秋水）が

西洋出自の近代主義にたいして、とりわけそこにおける
市場中心的な観念と行動に対して、いかなる反応を示したかを、
緻密な文献的考証にもとづきながら比較考量したものである（1991
年サントリー学芸賞の理由）

明治の主要な4人の言論人の言説を研究したのですが、
本稿は、第1章の福沢部分のみの読了によるものです

福澤諭吉の考え概要（宮崎作成）

基本は、福沢が生まれ育った
武家社会（門閥制度）に不満
があった。

業績社会⇒経済発展

⇒ 「目指すは、西欧の
「近代社会」

⇒ 「市場社会」を基本すべき、
独立自尊の個人ができる

⇒ 「自愛心」のみで成立
つ「交換」等価の社会

⇒ 「機会の平等」＝参入の自
由⇒個人の独立の社会

福澤の社会主義への
批判

（福澤批判）「結果の平等」
を支える「実質的な保証が
必要⇒社会主義を目指す

↑
家族・朋友を除く他人の
社会のみを対象

↑
儒教サイドから批判、日本人の
「仁愛」がない。

(要旨)

(機会の平等・参入の自由)

- ・福沢の「学問のすすめ」での人間平等とは、「機会の平等」と「結果の平等」の2つあるが、福沢が重視していたのは「機会の平等」です。人々が、「門閥制度」を打破して「機会の平等」を達成し、社会の各領域に対して「自由参入」することである。

(市場社会と独立)

- ・福沢が理想とした「文明社会」を「市場社会」と捉えている。
 - ・福沢の「市場社会」とは、「財やサービスの流通・分配が主として、市場経済によって営まれている社会」とする。
 - ・交換の特性たる「相互性」こそが、対等の人間関係を保証するとしている。
 - ・対象は、会社、社会、国家などの多数の人間関係。
 - ・「家族の人間関係」は、対象外で「情誼的交流」として、峻別
-
- ・福沢は、「独立」の意味を「精神の独立」と「生計の独立」を以って初めて可能で、両者は、密接不可分のものと捉えている。
 - ・アダム・スミスも福沢も、「仁愛」ではなく、「自愛心」が社会結合の基礎としている。
広汎な社会での協力関係を支えるのは、「自愛心」のみで成立するとしている。

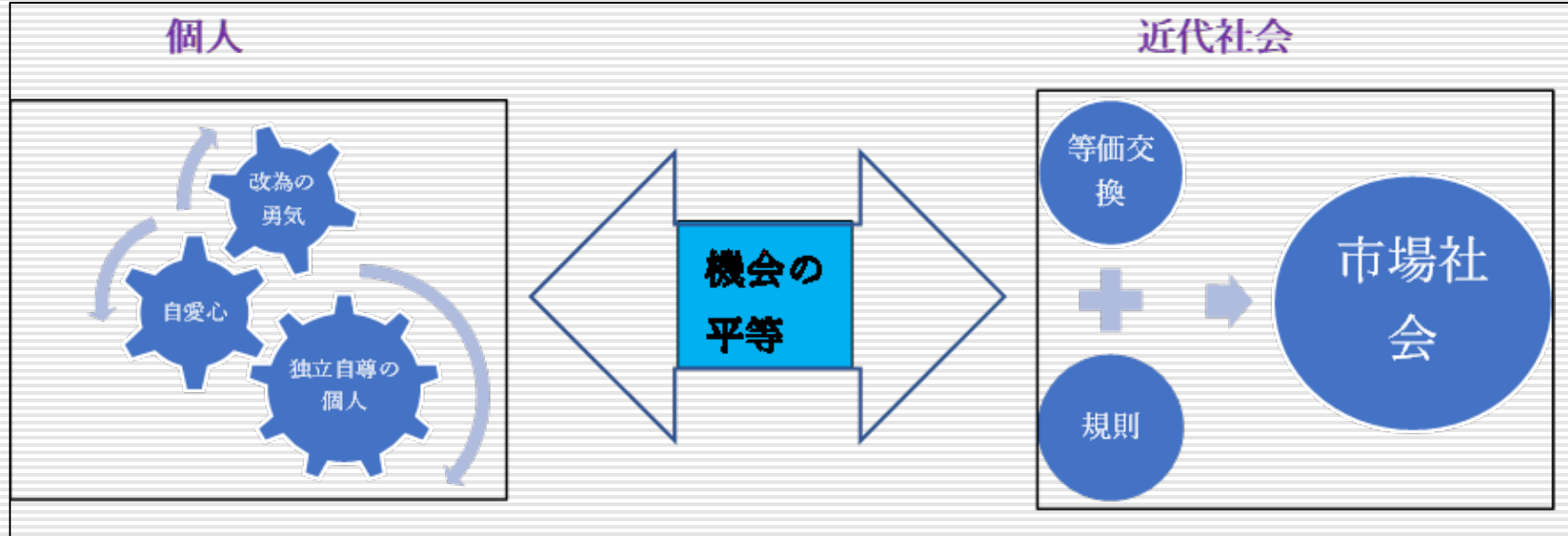
(政府と法)

- ・福沢は、「利己主義」の効用を認め、市場の自動調整機能を念頭においた。
利己主義の自由は、道徳ではなく、「規則」による相互調整を強調した。
- ・この多様性を尊重する限り、政府権力の機能を限定的に捉えていた。

(企業家精神)

- ・福沢の「文明社会」は、需要と供給が一定でその間を財が静態的に循環するような「定常状態」にあるような市場ではなく、常に、拡大基調にあるような市場を念頭に置いている。
- ・福沢は、「企業家」的役割の重要性も説き、自ら実践した。それは私立学校の経営者としてチャレンジした。
例えば、「生徒から毎月金をとるという慶應義塾が創りた新案である。何事によらず、新工風を運らしてこれを実地に行うということは、そのことの大小を問わずよほど無鉄砲でなかな出来た事ではない」
- ・今後の商人は、「工夫」と「敢為の勇」の起業者的役割とした。
- ・金銭獲得を重視しつつ、「獲得したいより、商工の競争の攻防の戦略に無限の愉快を覚え」とした。
- ・競争の確保は、個人の独立を支える不可欠の要件である。

2. 福沢諭吉の経済思想「市場社会」概念の現代的な意義は 「市場社会」と個人の繋がりを整理する

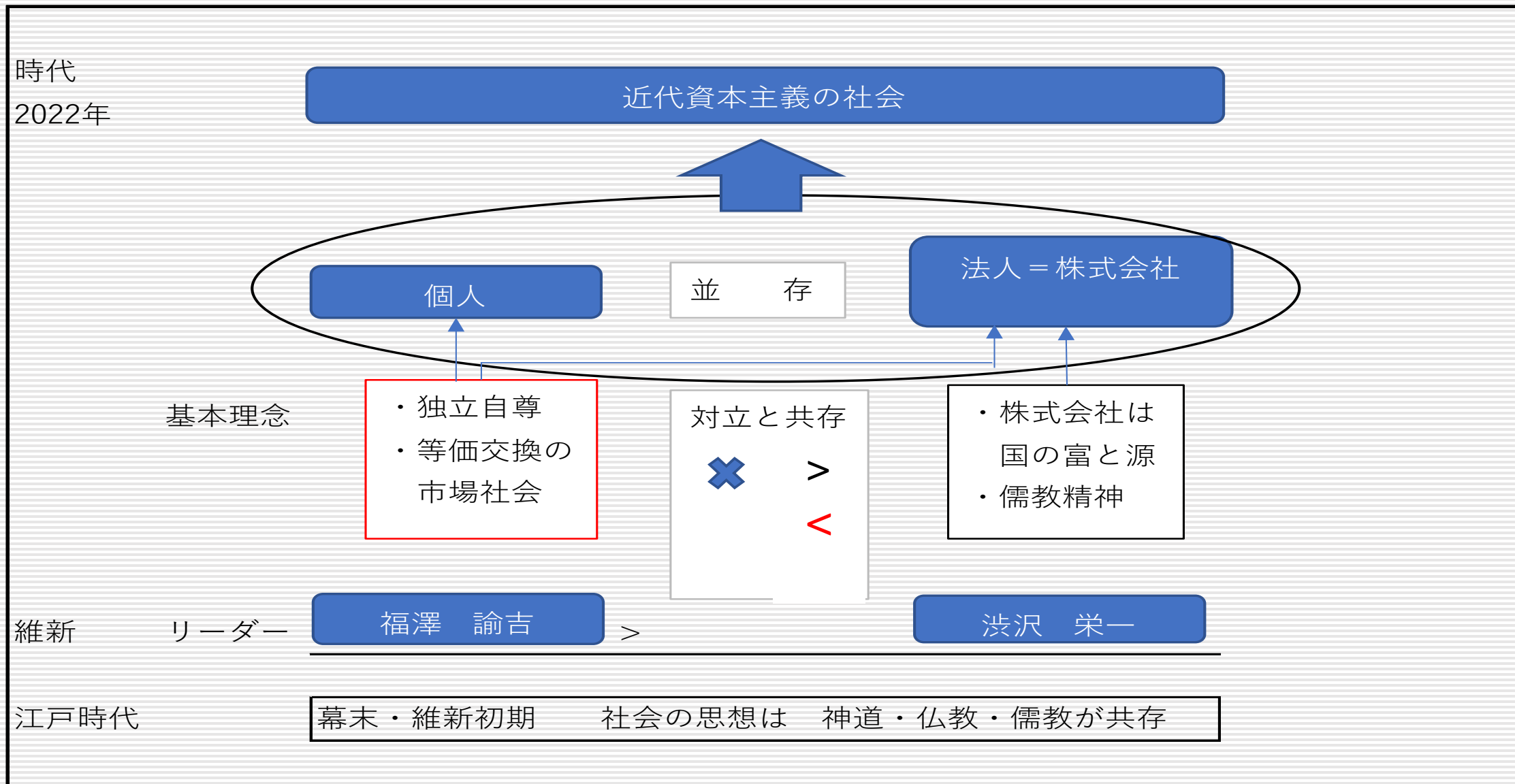


- ・福澤は、近代国家日本は、独立自尊の個人が基本で、その個人が、他人との関係は仁愛ではなく、その個人の自愛心（＝利己主義）による等価交換による社会が望ましいと考え、それを「市場社会」と福沢は、呼んでいた。共に支えあう関係
- ・この考えは当時の日本では、士農工商の階級社会から政治的には脱却しましたが、日本人の心に依然残る因習のなかでは、斬新な考えであったが異端とも見なされた。
- ・私は、そして、今もって妥当なものと思います。

(福澤の個人の独立自尊の考えを、株式会社を経営する人にも適用する)

- ・私は、福澤の経済思想の現在的意義を考える際に、
個人の外に「市場社会」でのもう一つの**主役である法人＝株式会社**を含める
現在の「市場社会」では、法人である会社の存在と影響力は、自然人を支配するまでに大きくなっているのが現在の資本主義経済社会の現状です。
- ・独立自尊の個人と法人（株式会社）とで成り立つ社会でありながら、福澤は、この法人部分については、残念ながら、ほとんど言及はないように思います。
- ・この株式会社の日本への導入とそれを広めたのが、**日本資本主義の父と言われる渋沢栄一**であります。渋沢は、生涯にわたって500社以上の株式会社の設立や経営にかかわってきました。
- ・福澤は、教育機関として慶應義塾を苦勞しながらも育て、私学の雄にまでし、多くの人材を「官」ではなく「民」に、すなわち株式会社に、幹部として送りこみ、日本資本主義の発展に大いに貢献してきました。
- ・**福澤も渋沢も、日本の近代化そして資本主義の発展に貢献した車の両輪（仕組みと人材）であると思います。**

車の両輪である、福沢と渋沢の考えを近代資本主義社会を支える構図



(福澤から学ぶもの一まとめ)

- ・ 今、問われているのは、この近代資本主義の中心である法人＝株式会社を運営する個人の質であると思います。
- ・ 福澤の個人の理念は、他人との関係で「貸し借りのない」対等な立場の独立自尊の人間であり、自分と他者を尊重しながらも、競い合い続ける関係であります。
この個人の独立自尊の理念の達成に向けて、福澤は一生涯やり続けた勇気ある人でもありました。
- ・ 彼の経済思想の現在的意義は、近代資本主義を支える株式会社を動かす人間の精神として、今だもって、日本人に定着したとは言えない個人の独立自尊の確立であると思います。
そのために、絶え間なき実学の学びではないかと思います。
- ・ 彼の経済思想の基本を評価し理解したうえで、「人への投資」としての、絶え間なき実学の学びが必要。
福澤の勉学は、既存の知識の習得だけでなく、不断の状況の変化に対応しうるような柔軟な精神の育成を意味しています。

(福澤から学ぶもの一まとめ。福沢の勇氣)

- ・江戸時代の門閥が極めて堅くそして長く固まっていた時代に生まれた福沢が、若き頃の3回の海外渡航とその際に買い付けた大量の洋書を読む中で、日本の文明社会のあるべき姿を考えそしてそれをめざしましたが、その**困難さは現在とは比較にならない大きいものがあったと確信します。**
- ・現在は、新しい日本の進むべき経済の形・方向は何であり、何をするのかはほぼ明確であると思いますので、これをいかに、国民が納得できる具体的な実行策を創りそして実行し、やりきる段階にきていると思います。岸田政権が掲げる「新しい資本主義」にも、良く書かれています。政治・経済のリーダーの逃げない、そして、**やり遂げる「勇氣」こそが、今もとめられ、福沢の「勇氣」こそ学ぶべきと思います。**
- ・そして、国民も、日本の経済状況について、論理的に直視すべきであります。

第4章 日本らしい資本主義（田中）

1. 基本スタンスと根本原則
2. 公益資本主義
3. 日本の置かれた立場、長所、短所
4. 日本らしい資本主義
5. 日本らしいコーポレートガバナンス

1. 基本スタンスと根本原則

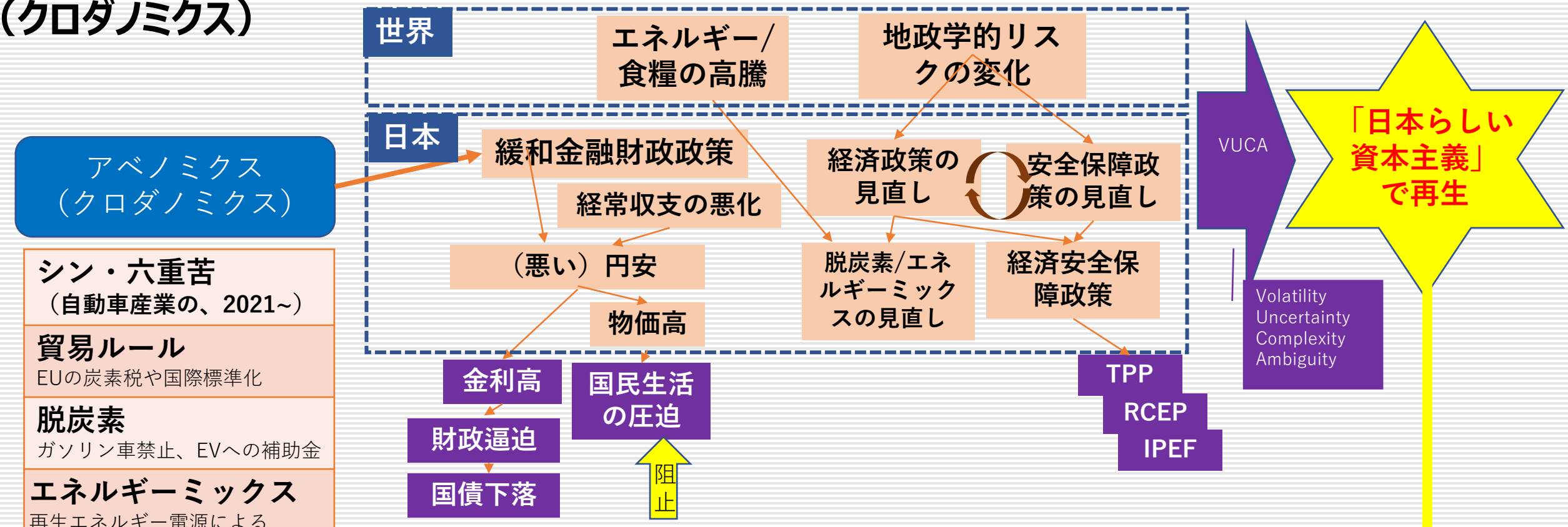
基本スタンス

共産主義はマルクスの理想とは異なり、現実には、財産や資本を管理する権力者が専制政治に陥りやすい欠陥を持ち、一方、格差は若干生じたとしても自由・機会の平等と競争を経済発展の原動力とする資本主義を支持する。

根本原則

コロナやロシアの侵攻という世界情勢の大変化を踏まえて、今こそ根本原則を考え直すべきであり、世界同一のグローバルスタンダードに合わせるのではなく、各国の状況を踏まえた 政策と対応があるべきと思う。それが「日本らしい資本主義」である。

アベノミクス (クロダノミクス) → コロナ・ウクライナ危機 → 「日本らしい資本主義」で再生



シン・六重苦 (自動車産業の、2021~)
貿易ルール EUの炭素税や国際標準化
脱炭素 ガソリン車禁止、EVへの補助金
エネルギーミックス 再生エネルギー電源による 高い電力価格
ESG ESGマネー調達の制約
資源 レアメタルの海外依存
サプライチェーン 中国を除く供給源 (電池/モーター/半導体)

- ・ 日本の特徴を踏まえ外圧に振り回されない「日本らしい資本主義」を目指す
- ・ アイデアリズムとリアリズムのバランス
- ・ 自国民の命と財産を守ることに資する法律や制度⇒豊かな中間層を作る
- ・ 産業基盤の再構築と産業の転換（空洞化を逆転させる）
- ・ 文化をさらに磨いて先進文化のモデル国となって尊敬される国になる
- ・ 何事もバランスと多様性が大事、強みは生かすが、一本足打法は良くない。電力でも自動車でも人材でも会社でも。
- ・ QUADにASEAN諸国も加えてNATO的な集団安全保障体制をアジアでも構築する

実際、諸外国の重要問題に対する政策は様々である。例を挙げよう。

コ ロ ナ	スエーデン 欧米 無対策 ロックダウンとその解除 集団免疫 ノーマスク		日本 あいまい戦略 ウイズマスク(防疫と経済)		中国 ゼロコロナ ロックダウン		
電 力	インド 石炭主力	アメリカ エネルギー 自給	フランス 原子力 主力	イギリス 風力と 原子力	ドイツ 再生 エネルギー	中国 石炭 水力	韓国 石炭・LNG 原子力
ロ シ ア	制裁 参加 米英加仏独伊 EU豪日本韓国		不参加 露中印、ブラジル、メキシコ、サウジ 南ア、トルコ、アルゼンチン、インドネシア				

インドの政策

- ・ 昨年のCOP26で、石炭火力の「段階的廃止」に反対し、「段階的削減」への変更に持ち込んだ。
- ・ 安全保障で、QUAD（日米豪印）に参加しながら、ロシアから兵器の供給を受け、ロシア制裁に棄権し、中国が呼びかけたBRICS(ブラジル/ロシア/インド/中国/南ア) 会合（2022/6/24）にも参加

トルコの政策

- ・ 安全保障で、NATOに加盟していながら、2019年ロシアから地对空ミサイル防衛システム「S400」を購入し、中ロと原発を推進（日本との計画は白紙に）。

2. 公益資本主義

「日本らしい資本主義」を考える上で、参考になるのが、岸田政権の『新しい資本主義』のバックボーンとも言われている「公益資本主義」の考え方である。

公益資本主義（同感する部分）

参考図書：原丈人著『21世紀の国富論』（平凡社、2007年6月）
：大久保秀夫著「みんなを幸せにする資本主義－公益資本主義にすすめ」

- ・アメリカ型の資本主義が「グローバル化」と称して広がり、人材や資金がただのマネーゲームのために浪費されており、このような資本主義では、世界中に存在する多様な社会の一つひとつ、そこで暮らす一人ひとりを幸せにすることができない。
- ・2014年、株主資本主義に基づき、株主の利益を最大化させるコーポレートガバナンスコードが作成された。「米国は成長し、日本は停滞しているから、米国のように政策を動かせば、日本国民は豊かになる」との主張もあったが、そうはなっていない。
現実には、従業員の給料は、ほとんど上がっていないのに、増えたのは、配当と自社株買いによる株主還元だけで、国民が豊かにならなければ、株式市場が重要であるとする主張に意味はない。

3. 日本の置かれた立場、長所、短所

次に、先ず考えるべきは日本の置かれた立場、事情を確認することである。

日本の立場

- ・日本は、基本的に西側陣営に所属しているが、地理的にはその中核である欧米と離れたところに位置し、東側陣営のロシア/中国/北朝鮮と隣接している。
- ・西側陣営として、民主主義、資本主義、市場経済、自由主義、という価値観を信奉している。

日本の事情（長所、短所）

短所

- ・日本はエネルギーの殆どと食料の約半分を輸入に頼る。安全保障も日米安保条約に頼る。
- ・外圧がないと変わらない体質と外圧によって変わってきた事実がある。
- ・英語が不得意で交渉下手、IT技術、特にデータサイエンス、WEB、プログラミング、DXが不得意
- ・ドイツとともに先の大戦の敗戦国で、世界の政治をリードできない

短所にもかかわらず、世界3位のGDP規模を維持している

長所

- ・教育水準が比較的高く、産業や仕事に関する、倫理観や能力が高い、特に手先が器用で手工業の精度や能力が高い（摺り合わせ技術）
- ・性格が比較的温和で、協調性が高く、おもてなし精神があり、文化面でも優れている（グルメ/アート/アニメ・漫画など）

しかし、最近では、半導体やIT、原子力といった先端分野で中国、韓国、台湾などに追い越され、今後、自動車産業の競争力を失う事態になれば、外貨を稼ぐ手段を失い、国民の生存に不可欠なエネルギー、食糧の輸入に支障を来す恐れがある。こういう事態は、何とか避けねばならず、「日本らしい資本主義」が求められる所以である。

4. 日本らしい資本主義

1. 日本の特徴を踏まえ外圧に振り回されない「日本らしい資本主義」を目指す
成熟化した日本の将来をどういう方向を目指すのかビジョンをじっくり考える。それは、循環経済による自然共生型社会であると思う。
2. アイデアリズムとリアリズムのバランス
自国の繁栄/覇権主義/力の均衡 vs 世界平和/格差のない世界
3. 自国民の命と財産を守ることに資する法律や制度⇒豊かな中間層を作る
4. 産業基盤の再構築と産業の転換（空洞化を逆転させる）
リサイクル/リユースの技術を磨いてエコな社会にし、IT技術を磨いて情報活用とDXを推進し、イノベーションを大事にして成長商品・先端商品・輸出商品を育て、エネルギーと食糧を永続的に確保出来る日本にする。この実現のためには、政府も、企業も、国民も努力する必要がある。併せ、更なる省エネと食糧自給率の向上（農林業の活性化）、これらこそが、日本に必要なサステナビリティである。
5. 文化をさらに磨いてインバウンドをサポートする。（先進文化のモデル国となって尊敬される国になる）
6. 何事もバランスと多様性が大事、強みは生かすが、一本足打法は良くない。電力でも自動車でも人材でも会社でも。その意味で、
 - ・エネルギーで、再生エネルギーonly、石炭火力/原子力廃止は望ましくない。
 - ・自動車で、EVonly、ハイブリッド/エンジン車廃止は、望ましくない。
 - ・コーポレートガバナンスで、画一的で形を決めるコードは、望ましくない。
7. QUADにASEAN諸国も加えてNATO的な集団安全保障体制をアジアでも構築するよう努力する。

**主体別
の
対応策**

(政府)

- ・企業の活動はできるだけ自由に任せ、既得権益からの干渉を防ぎ、新しい事業を起こすことに制限をかけるようなことは極力減らす。
- ・意味の無いバラマキや画一的ルール、陳腐化した基準は変更し、諸々の手続きは簡素化する。
結果として、健全財政を実現する。

(企業)

- ・業界環境と自社の強み弱みを考慮しできるだけ先読みした戦略の立案に注力し、それを実現するための組織・技術、特に情報の有効活用やDXに象徴されるITの能力を磨く。
- ・先読みした戦略により新規事業に積極・果敢にチャレンジし、選択と集中よりも、変化に柔軟に対応できるよう幅広く多様な商品・分野・事業に取り組む。

(国民)

- ・同調的性癖から脱却し、個人の主義主張を大事にし、政治への関心を高め、「国益を最優先し、日本国民の生命と財産を守る為に働く政治家」を一人でも多く国政に送るよう投票行動を取る。
- ・循環経済による自然共生型社会を目指すには、先ず、自らのライフスタイルを変えていくことである。
具体的には、節度ある飲食、衣料の消費を心がけ、エネルギーの無駄遣いをやめ、使い捨てをやめ、ゴミの分別を徹底することである。
- ・日本の都市に建設・蓄積された施設やものを有効にリサイクルし（都市鉱山）、文化財や緑を大切に
にする。

5. 日本らしいコーポレートガバナンス

基本的問いかけ：会社は誰のものか、株主第一主義からステークホルダー資本主義まで

この基本が定まらずに、コーポレートガバナンスの在り方も定まらない筈である。

原則は、会社は株主のものであり、株主総会が最高意思決定機関、取締役は会社から委任されているに過ぎない（ここで会社は誰か、株主総会、CEO、社員、様々なステークホルダー）

しかし、実際には、

- ・会社設立時には、株主は「産みの親」
- ・事業を継続して、株主は「育ての親」になる場合もあるが、取締役や社員が実質的に会社を育てている場合も多い。
- ・多くの大企業では、株主は「産みの親」でも「育ての親」でもなく、会社の成長を期待する投資家であり、近年は超高速取引による短期利ざや稼ぎや株主還元策（会社の金を吸い取る）を要求するアクティビストも増えている。

このように、会社の有り様は多種多様であり、コーポレートガバナンスも多様であるべきである。ステークホルダー資本主義の立場を取ったとしても、各ステークホルダー間の利害関係は複雑多様であり、一律のガバナンス・ルールは定めがたい。

会社は多様性を持った存在であり、コーポレートガバナンスコードの「Comply or explainの原則」は最大限尊重されなければならない。

第5章 日本企業再生の処方箋はあるか（牧野）

1. なぜ日本企業は30年停滞から抜け出せなかったのか？

富山氏「ガラパゴス症候群とムラ社会型メンタリティが停滞生んだ」

米倉氏「成熟した国内市場頼みで、グローバル展開を怠った」

私の問題提起

- 1) サラリーマン経営者によるリスク回避の安全運転経営
- 2) 世界を震撼させる「日本企業イノベーションなし」が問題
- 3) オープンイノベーションに背を向ける自前主義一なども。

2. イノベーション経営で先端に躍り出た経営成功事例にヒント

1) 創業リーダーの才覚で独自にグローバル挑戦して大成功

<高収益企業キーエンス>

滝崎武光氏が1974年に創業、売上高営業利益率50%の高収益企業。センサー、測定器などを世界初を常にめざして開発、生産は「ファブレス経営」。世界44か国で直販営業体制、トヨタ、ソニーに次ぐ時価総額がすごい。

<ファーストリテイリングの凄腕経営>

カジュアル衣料販売のユニクロを傘下に、創業者柳井正氏のグローバル市場を視野に置いた凄腕経営。

保湿機能がある「ヒートテック」など、他社が追随できない高品質かつ高付加価値商品を開発、新興国生産でコストを抑え低価格での販売が強み。

2) 米国を驚かせたホンダジェットのパイオニア力

ホンダエアクラフトの発想、行動、開発力などが他の日本企業とケタ違い。
最初から米国で創業。航空機エンジン開発技術者で、社長の藤野道格氏が卓抜。

エンジンを主翼部分に設置して米航空関係者を驚かせ高評価に。
開発途中で失速、離陸できなかった三菱重工業系の三菱航空機と対照的。

3) カリスマリーダーの経営チャレンジで大企業危機を克服

＜コマツのダントツ経営＞

危機に強い坂根正弘元社長・会長の「ダントツ商品経営」で巨額赤字を克服。
コマツ独自開発のKOMTRAXシステムなどで市場シェアを確保。
GPS（グローバル位置情報システム）機能使った建設機械の稼働管理がヒット。

企業自前主義を捨て、内外有力企業と技術連携、企業統合を進めるオープン
イノベーション経営への積極切り替え。

<ダイキン工業のオープンイノベーション経営>

中国市場への業務用エアコン進出めぐる井上礼之助会長の英断。

ダイキン占有特許の省エネ技術を渴望する中国側提携企業との特異なオープンイノベーション。社内の猛反対を抑えて供与、見返りに中国でのダイキンエアコンの販売全面バックアップ得る。

リスクとったことが中国でのダイキン高品質エアコンのプラス評価、アジアなど他市場にも評価広がり、一気にグローバル企業の座に。

<富士フィルムの「第2の創業」>

**デジタルカメラ時代への対応で、経営破綻の米コダックと好対照。
古森重隆前会長の「写真フィルム喪失後の第2の創業挑戦」奏功。**

**ポイントは4象限マトリックス。強み、弱みを洗い出し、化粧品、医薬品、半導体材料などを主力事業に。ピンチをチャンスに変えた典型。
古森氏の凄さは「写真フィルム技術は絶やすな」。**

＜信越化学工業の強み特化の大胆経営＞

中興の祖、金川千尋会長の時代の先を見据えた先見力ある経営眼。ローテク製品の塩化ビニールとハイテク製品の半導体シリコンウエハーの2つに特化、品質磨いて量産効果を上げ、2製品ともグローバルシェアトップ。

データベース踏まえた需要予測をもとに市場の必要量を見定め、安定品質で生産、在庫を持たずに売り切るオペレーションソフトに凄み。高収益企業。

4) オンリーワン技術で中堅企業が世界トップシェア

大企業系列に入らず、独自に培ったオンリーワンの技術で今やグローバルシェアを持つグローバルニッチトップ企業200社。その1つ、ベルニクスは航空機搭載の電子機器などに対応する電源機器の開発生産で存在感。

創業者の鈴木正太郎会長は、「大企業から機器開発注文が来るのが強み世界一になりたいという強烈的な経営的な野心を持つことが重要」と。

3. 処方箋——日本企業再生に向け独自チャレンジを

ビジネス成功した先行企業事例をしっかりと研究し、学びの対象にしながら独自のビジネスモデルづくりにチャレンジを期待したい。

第6章 衰退日本に歯止めをかける新成熟社会モデル必要（牧野）

人口の高齢化対応の社会システムつくと経済停滞が長引く？

日本は今や世界で最速の人口高齢化・長寿化の国。
巨大人口群「団塊の世代」が2025年に75歳入り。日本は「超高齢社会」に。

医療や介護の財政負担増などの対応に追われるだけでは後ろ向き。
高齢者が70歳超でも生き生きと働ける「場づくり」、地域社会づくり必要。
高齢者だけでなく50 & 60代世代も「学びなおし」や新分野の職業学習を。
人生100年時代に向け、「アクティブシニア」づくりが経済社会の活性化に。

英グラットン教授「日本はLIFE SHIFTのお手本」、でも制度は陳腐化

教授は、高齢者医療や年金システム、介護問題で日本が世界の国々にとって学びの対象だし、日本が先頭に立ってほしい、という。日本の現場の専門家は「過大な評価」であり、さまざまな制度が陳腐化しており、その意味で新システムデザインが必要という。

新社会システムのポイントは若い世代とシニアの共生社会

新システムづくりで重要なのは、超高齢者らが居心地のいい社会ではない。むしろ、シニア世代は、次代を担う若い世代に主役の座を譲り、自ら培った知見やノウハウ、人脈ネットワークを惜しげもなく提供、若い世代との共生を。

「プラチナ社会」がヒント、「量的充足市民が求める質の高い社会」

東大元総長で一般社団法人プラチナ構想ネット代表の小宮山宏氏が提唱。「日本は課題を多く持つ国。課題解決にチャレンジして新成熟社会を」と主張。

中国、タイなどで高齢化進む、日本がモデルつくれば評価対象に

急速な人口高齢化で中国は医療や介護対応で苦悩、経済成長とのジレンマ
タイ、ベトナムも人口の高齢化、都市化ピッチ早く社会インフラが追いつかず。

「失われた30年」でアジアの日本に対する見方は微妙に変わりつつある。
超高齢社会・成熟社会モデルつくれば日本はRESPECT（尊敬）される！

おわりに

5人のメンバーが今年の正月から毎月2～3回集まり（大半はZoomミーティング）これまで16回議論を重ねてきた。

新しい資本主義とは何か、日本経済長期停滞の原因は何か、その処方箋はあるのか。これまでの実業人としての経験、知見と次世代への思いを青壮年のごとく熱く論じ纏めたものである。

総論は同じ方向性にあるが各論になると当然のことながら各々経験は異なり意見は一つにはまとまりづかった。歴史や事象の認識は統一できたが、第三編の日本経済再生のための処方箋は各論続出し、読み手にとっては読みづらいかもしれないが、それだけ問題が複雑であることでもありご容赦願いたい。

1月から半年が経過し、ロシアのウクライナ侵攻という地政学的脅威が世界経済を混乱に陥れている。日本があれほど望んでいたインフレ率の上昇が違う意味で実現しつつあるのも皮相的なことであり、賃上げも一部好調企業には受け容れられつつある。

失われた30年を経て、日本はようやく飛躍のスタートラインにつこうとしている。これからの30年は格差が縮小し、カーボンニュートラルとなり、高齢者も若者も健康で生きいきと生活し、日本経済が着実に成長していることを願うばかりである。

ご清聴ありがとうございました。