

新しい資本主義と日本経済の再生 2022年7月25日

—「失われた30年」にどう対応すべきか—

(最終版)

目次

はじめに

第一編 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 現資本主義の抱えるジレンマ

1. 富の偏在・格差の拡大
2. 地球環境問題
3. 市場万能主義・株主至上主義の限界

第二編 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

第三編 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 秀博)

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2章 「新しい資本主義」と「人への投資」

(斎藤 龍三)

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実現
- (5) 「新しい資本主義」における「人への投資」についての今後の展望

第3章 日本経済の再生を、福澤諭吉の経済思想「市場社会」概念から考える (宮崎 泰雄)

- 1. 福澤諭吉の経済思想「市場社会」の概念について
- 2. 福澤諭吉の経済思想「市場社会」概念の現代的な意義は

第4章 日本らしい資本主義 (田中 久司)

- 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. 私の考える「新しい資本主義」
- 5. 日本らしいコーポレートガバナンス

第5章 日本企業再生の処方箋はあるか (牧野 義司)

- 1. なぜ企業は30年停滞から抜け出せなかったのか？
サラリーマン経営者による「安全運転経営」が裏目に
世界を震撼させる「日本イノベーションなし」が問題
- 2. イノベーション経営で先端に躍り出た成功事例にヒント
 - (1) 創業リーダーの才覚でグローバル挑戦して大成功
高収益企業キーエンス、ファーストリテイリングの凄腕経営
 - (2) 米国を驚かせたホンダジェットのエノベーション力
 - (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、ダイキン工業のオープンイノベーション
富士フイルムの「第2の創業」、信越化学工業の強み特化経営
 - (4) オンリーワン技術で中堅企業が世界トップシェア
- 3. 結論——日本企業再生に向けてチャレンジを

第6章 衰退日本に歯止めかける新成熟社会モデルを (牧野 義司)

英国リンダ・グラットン教授「日本は世界の手本」
日本の現実はお手本」どころか制度が陳腐化
若い世代とシニアが共生する社会づくりがポイント
プラチナ構想ネットの「プラチナ社会」がヒント
高齢化が進行の中国、タイなどには日本は学びの対象

おわりに

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。政治として取り敢えずは目の前の課題を取り上げ、当然のことながらアベノミクスを否定することなく、その延長線で日本経済の再生を示さざるを得なかった。アベノミクスの反省は、3本の矢として放った1本目の矢の金融緩和策、2本目の矢の財政出動は経済政策のオーソドックスな手段であるが、効果は現状を維持するだけで限定的であった。そして本丸ともいえる3本目の矢である成長戦略は描き切れず、日本の成長モデルを提示できなかったこともあり日本は「失われた30年」から浮上できないでいる。それは日本社会の構造的な問題も孕んでおり、政府だけで解決できるものでもなく、政治の問題というよりは企業を含む民側の責任も大きいのではないかと考える。

そして、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、資本主義はその誕生からどのような発展を遂げてきたのか、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。政治的あるいは短期的な観点から離れて、もう少し長い時間軸で、かつグローバルな視点から現在の資本主義制度を見直すべき時期ではないかと考える。

そのためには、資本主義の発展プロセス、思想（史）、現資本主義のジレンマなどについて「日本の経済再生」を論じる前に明確に整理しておくべきである。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に至った。

そして日本はその資本主義という大きな枠組みの中で、永続的にどう発展していくのか。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。

マイナス金利の異次元緩和の金融政策、補正予算を含む大規模な財政出動をしても日本経済は長期低迷から脱却できないでいる。そして多くの国民が消費に対して消極的、つまり消費性向が低い状態に陥っており、金融、財政政策の効果も限りなく小さくなっている。国民（消費者）の不安心理はバブル崩壊、リーマンショック、大震災などにより増幅され、消費を委縮させ、各種の政策の効果を限定的にしている可能性が高い。それは企業における設備投資、研究開発投資においても同じようにあてはまる。先行き不

透明感を払拭できず、現状維持、安全運転経営のためにはリスクテイクなどできないという恐怖マインドに陥っておりマインドチェンジできないでいる。

日本における不安心理の根底には年金や医療・介護などの社会保障問題もある。社会保障制度に関する抜本的な改革をしないとこの不安は拭えないのではないか。そして、今世界はコロナ禍やロシアのウクライナ侵攻と未曾有の危機にさらされ、不安は増幅されている。

しかし、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、グローバルな資本主義の動向とともに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。

第一編、第二編は現代の資本主義社会の現実を直視し、第三編の「日本経済再生のための処方箋/「新しい資本主義」は各自の主張したいことに微妙な温度差もあることから敢えて統一して纏めるようなことはせず、各自の主張を存分に論じてもらった。

第一編 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）

資本主義は18世後半の英国で起きた産業革命をきっかけに誕生したが、時代とともに変遷を続けている。これまでの産業革命以来の産業の発展と資本主義の変遷を概観する。

●第1次産業革命

18世紀後半の英国が主導し織機や紡績機などに人力に代わって機械の動力を使う工場制機械工業が確立された。蒸気機関や水力が動力源として鉄道、蒸気船に使われるとともに製鉄業、機械工業、炭鉱業にも実用化され、動力革命と呼ばれる。富の源泉は人間の労働一般にあるとし、個人の自由な経済活動が自然の秩序にかなうという自由主義の経済思想が確立された。（アダム・スミス）

●第2次産業革命

19世紀になって米国が主導しヘンリー・フォードなどにより自動車、製鉄業、造船業などの重化学工業において大量生産方式が確立され、量産革命と呼ばれる。エネルギーの主役は石炭から電力・石油へと変わった。蒸気機関よりも熱効率が強く小型化しやすい内燃機関は工業機械のイノベーションを推し進め自動車や航空機が実装化された。よりパワフルな動力の普及により、製造業の大量生産化は大きく進み、資本家は莫大な富を得られるようになり貧富の格差が拡大した。公害など環境問題も深刻化した。

●第3次産業革命

20世紀に入りコンピューターの登場によるイノベーションが始まり、マイクロ・プロセッサ、インターネットの普及により情報革命が起った。IT革命とも呼ばれる。米国で生まれたコンピューターは複雑な計算処理を迅速に行うことができ「単純作業の自動化」が実現した。人間が介在しなくとも単純作業をロボットが代替してくれるようになった。

●第4次産業革命

21世紀からIoT、AI、ビッグデータ、ロボットなどを活用することで、より高度な知的活動の自動化を実現できるようになった。発達したAIは人間のプログラミング通りに作動するだけでなく、ビッグデータなど自律的に学習し高度な作業まで代替できるようになった。データによる産業革命ともいわれる。

●第5次産業革命（現在から将来へ）

そして、第4次産業革命からさらにドッグイヤー的に進展し、すべてのデータがデジタル化され、様々な大量のビッグデータが得られ、ディープラーニングに代表される解析手法が発達し、あらゆる分野にAIが使われ、RPA、ブロックチェーンやバイオテクノロジーなどの技術革新が急速に進むものとみられる。

これは基本的には働く人々を過酷な労働や単純で定型的な労働から解放し、生産性向上に資する動きである。求められる仕事の内容も仕事のやり方も変わり、職種によっては従来に比べて結果的に大幅な人員削減となる可能性をも孕む。過酷で単純な作業はA I やロボットに置き換えられ、人間は高度な判断業務、応接業務に従事することになる。その判断業務といえども複雑なものはビッグデータ、ディープラーニングを使ったA I に任せられれば要員は限りなく不要になる。

こうした数次にわたる産業革命が起きるたびに、資本や労働に対する考え方も変わり、市場と国家のあり方、大きな政府か小さな政府か、分配の公平性は妥当か、公害を始めとした環境問題、気候変動問題など外部不経済が発生し、資本主義に対する考え方も変ってきた。それを振り返ってみる。

●アダム・スミスの自由放任主義

自由放任の自然的な経済によって国が政策を行うことにより、人々の本性に従って労働が富を生み、結果的に国家全体が潤っていく。市場価格も自由競争により決定される（完全競争が前提）。個人の利己心が公益に通じていくのは神の「見えざる手」によるものとした。

●マルクス・エンゲルスの社会主義

資本主義の発達はますます多くの労働者階級を作るから社会主義の到来は必然としたが、ソ連邦始め社会主義国の崩壊により政治的には受け容れられていない。

●フェビアン社会主義

19世紀末、英国において、経済体制としては市場と民間企業を核とする資本主義でよいが自由放任の下では格差が大きくなりすぎるから、それを適宜修正していくというもの。

●社会保障制度

英国では第二次世界大戦中に政府がまとめた「ベバレッジ報告」で、ゆりかごから墓場までのキャッチフレーズで社会保障制度を実施している。現在の欧州や日本の社会保障制度の基盤となっている。累進的な所得税や公的年金、医療保険、失業保険、生活保護など社会保障制度が組み込まれた。

●混合経済

混合経済は市場経済をベースとしつつも、時として政府が大規模かつ積極的に経済に介入する経済体制といえる。市場経済に政府介入をミックスしたという意味でこう呼ばれる。（米国経済学者サミュエルソンが唱えた）今日の先進国経済は資本主義と社会主義の両方の顔を併せ持つ。フランスがその例。政府が市場経済に直接多くの関与をし、それが半ば常識化している。フランスのかなりの数の大企業には政府の資本が常に入っている。しかし、これが企業の自主性、創造

性を阻害し、成長を阻んでいる要因とも考えられる。フランスの企業が世界に飛躍できないのはこの混合経済体制に原因があるのかもしれない。

●新自由主義

新自由主義は、国家による福祉・公共サービスの縮小（小さな政府、民営化）と、大幅な規制緩和、市場原理主義の重視を特徴とする。

そして資本移動を自由化するグローバル資本主義は、新自由主義を一国のみならず世界まで広げた。

第二次世界大戦後、1970年代頃まで、先進諸国の経済政策はリベラリズム（ケインジアン）が主流であった。これは、伝統的な自由放任主義に内在する市場の失敗と呼ばれる欠陥が世界恐慌を引き起こしたと考え、公的年金、医療保険、失業保険、生活保護等の社会保障の拡充、公共事業による景気の調整、主要産業の国有化などを推進し、国家が経済に積極的に介入して個人の社会権（実質的な自由）を保障すべきであるという考え方である。

このような大きな政府、福祉国家と呼ばれる路線は、1970年代に入り石油危機に陥ると財政赤字やスタグフレーションの原因とされ批判された。当時、英国は英国病と揶揄された慢性的な不況に陥って財政赤字が拡大し、米国でもスタグフレーションが進行し失業率が増大した。こうした行き詰まりの状況を生み出した責任が、国家による経済への恣意的な介入と政府部門の肥大化にあるというものであった。

こうして1980年代に登場したのが新自由主義である。新自由主義の旗手として、ケインズの理論を批判し、アダム・スミスの自由放任の考え方を進め、再び自由主義に光を与えたのが米国の経済学者ミルトン・フリードマンである。これを現実の政策で実践したのが英国首相サッチャーによるサッチャリズム、米国大統領レーガンによるレーガノミクスと呼ばれる経済政策である。

サッチャー政権は、電話、石炭、航空などの各種国営企業の民営化、労働法制に至るまでの規制緩和、社会保障制度の見直し、金融ビッグバンなどを実施。グローバル資本主義を自国に適用して外国資本を導入（金融ビッグバンによる金融規制緩和などいわゆるウインブルドン化現象）、労働者を擁護する多くの制度を一掃した。英国は自助の精神を取り戻し、英国病を克服した。

レーガン政権も規制緩和や大幅な減税を実施し、民間経済の活性化を図った。

1990年代に入ると、米国大統領クリントン政権の経済政策、いわゆるワシントン・コンセンサスに基づくグローバリゼーションは、新自由主義の典型と言われた。米国は石油危機に端を発するスタグフレーションを脱し、インターネットなどの新産業が勃興して産業競争力を回復した。

日本においても1990年代以降日本経済の供給サイドの強化を指向した新自由主義的政策を推し進め、国鉄、通信、郵政、道路公団などの民営化が行われ国鉄などは近代化され一定の成功を収めた。

南米ではブラジルが1990年代までの深刻なインフレの制圧に成功しブラジル通貨危機までの安定成長を遂げた。

これらを鑑みると、新自由主義、グローバル資本主義は一定の成功を収め、有効に機能したと考えられる。

しかし、一方では貧困層を累積的に増大させ、富を偏在させ、格差社会は拡大した。債務国の再建策として新自由主義的な経済政策を推し進めていたIMFも2005年にその理論的な誤りを認めている。日本でも新自由主義政策の是非は定かではないが、失われた30年ともいわれる長期不況は、米欧や南米のような供給不足による不況ではなく需要不足による不況でもある。

●国家資本主義

中国は1970年代末、改革開放政策に転換してから、実質GDPの成長率は1981年から2020年までに年平均9%の高い成長率を遂げ、GDPは世界第2位、そして2035年には米国を上回る可能性が出てきた。これは中国が社会主義を堅持したからではなく、それを放棄した結果であり、民営企業の成長と国有企業の民営化の進展に象徴されるように資本主義の初期段階に近い発展の仕方である。その行きつく先は社会主義の高度な発展段階ではなく、資本主義の高度な発展段階ともいうべき成熟した資本主義となる可能性すらある。

しかし、近年の成長速度は減速し、成長率は6%台に落ちている。一方、個人の所得格差拡大、沿海部（都市部）と農村部との格差拡大、国有企業の業績悪化、不動産バブルなど負の面が大きくなりつつある。格差を示すジニ係数は米国をも上回るようになった。

環境問題（大気汚染、水質汚濁、酸性雨、都市ごみ、砂漠化など）も深刻である。何よりも、政治的競争も説明責任も代議政治も真の法の支配もない一党独裁国家の経済が永続するはずがない。新疆ウイグル地区、香港における人権・自由の制限、台湾・南シナ海・東シナ海における軍事的脅威は世界の大きな不安要因。レアアース、半導体、サプライチェーンなどの経済安全保障問題も世界の不安要因になっている。

●SDGs・ESG・新しい資本主義の考え方

新自由主義は行き詰まり、富の偏在・格差の拡大を生み、地球環境問題も深刻である。市場は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ている。企業は株主の求める短期の利益にばかり眼がいき、長期的な視座や株主以外のステークホルダーは軽視されている。さりとて、民主主義国家は国家資本主義に帰依するわけにもいかない。新しい資本主義が求められる所以である。そして今、

国連の提唱するSDGsやESG、公益資本主義の考え方が受け容れられつつある。

日本は、どちらかといえば金銭や利益に執着することを蔑み、「和をもって尊しとなす」精神、近江商人の「三方よし」の精神が昔から根づいている。渋沢栄一は個人主義に基づく利潤の追求ではなく、国家社会全体の利益、すなわち公益を第一とした合本主義を提唱し、これを実践した。松下幸之助は人や土地、資源といったものにはすべて社会からの借り物、預り物という認識のもと、「会社は社会の公器」と明言していた。

日本最大の企業グループである三菱グループは、三綱領という形で「所期奉公（期するところは社会への貢献）」、「処事光明（公明正大でフェアプレーに徹する）」を企業理念として実践しているし、住友グループも「浮利を追わず（価値創造を伴わない目先の利益は追わない）」「自利利他公私一如（自分たちの利益だけでなく国家や社会の利益を叶える）」という究極の企業理念を掲げている。こうした面では日本の企業は先駆的なのである。世界が特に米国が、日本の理念に漸く近づいてきているのかもしれない。

そして今、あらためて米国発の新自由主義、株主至上主義を超えた新しい資本主義が求められる。

第2章 現資本主義の抱えるジレンマ

現在の資本主義は、生産・サプライチェーンの国際的な分業体制が確立され、通信コストは大幅削減、アンバンドリング（unbundling、分離）な関係が築かれているのがこれまでにない特徴である。そして先進国の経済は成熟し、経済成長率は低下、BRICS 始め新興・途上国は急速な成長を遂げつつある。こうした特徴を持つ現資本主義の新たな課題を探ってみる。

1. 富の偏在・格差の拡大

資本主義の発展、新自由主義の浸透により、個人的にも地域的にも富は偏在し、貧困層は増大し貧富の差は拡大した。

20世紀初頭、米国では富裕層のトップ1%が全ての米国の富の43%を持ち、西欧では同1%が55%の富を所有している格差が顕著な社会だった。しかし、戦争、経済危機、植民地の独立などを経て、また相続税や累進課税の導入などにより、この不平等は1980年代までの間に劇的に減少した。その結果、1970年には、米欧のトップ1%の富は全体の25%以下になった。

ところが、1980年代以降、英国サッチャー首相、米国レーガン大統領などによる新自由主義の登場で、規制緩和、民営化が進み、累進課税は緩やか（減税）になり、再度、富の格差が拡大した。ここ数年はその格差がさらに拡大し、20世紀初頭の状態に戻りつつある。特に米国は2020年、トップ1%が全体の富の35%を持つまでになっており人種間対立、国内の分断を加速化させている。

さらに、今回の新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、世界の富裕層と貧困層の差はますます拡大したことが明らかになった。

米国 Wealth Inequality Lab「世界不平等レポート2022」によると、世界の富豪が保有する純資産の合計は2021年の1年間で3.6兆ドル（約410兆円）増え、世界の全世帯が持つ資産の合計に占める割合は3.5%に上昇した。

一方で今回のパンデミックにより、新たに約1億人が極度の貧困に追い込まれた。世界銀行の推計によると、世界で極度の貧困に分類される人は2021年、7億1100万人に達している。先進諸国がパンデミックから国民を守るために実施した経済支援策がなければ、極度の貧困層はさらに拡大していたとみられる。富裕国は政府の介入によって貧困層の大幅な増加を免れているが、貧困国ではそうはいかなかった。

世界の貧富の差は、米欧の帝国主義が全盛期を迎えていた20世紀初頭に近い状況とされる。富裕層がさらに富めば貧困層にも自然に富がこぼれ落ちるというトリクルダウンは形成されず、富裕層への減税は全体の繁栄には繋がっていないことが分かってきた。

また、世界人口のうち保有資産が上位10%に入る富豪が世界の富全体の76%を独占していること、中間層の40%が保有するのは世界の富の22%、下位50%は

同2%にとどまることが明らかになった。世界全体の所得に占める割合は、上位10%の富豪が52%に上り、下位50%はわずか8%。

1995年から2021年までの間に増えた世界の富のうち、38%を上位1%の大富豪が確保し、下位50%が手に入れたのは2%にすぎなかった。

貧富の差が特に大きいのは中南米で、上位10%が富の77%を握り、下位50%が保有するのはわずか1%だった。これに対して格差が最も小さいのは欧州。上位10%が握る富は全体の58%で、下位50%が全体の4%を保有していた。

世界の国々の所得格差は80年以降、中国やインド、ブラジルなど新興諸国の平均所得が米欧のレベルに追いつくにつれて縮小傾向にある。ただし中国やインドでは国内の格差が拡大し、これが世界の格差や貧困層の縮小に向けた動きの妨げになっている。

所得の均等度においては、世界の格差は米国、欧州を中心に拡大したが、日本については幸いにもあまり変化が見られない。

所得の均等度を表すジニ係数は次の通り。

ジニ係数：所得の均等度を表す指標であり、0から1までの間で、数値が高いほど格差が大きい。最大1が最も格差がある。

●各国のジニ係数推移

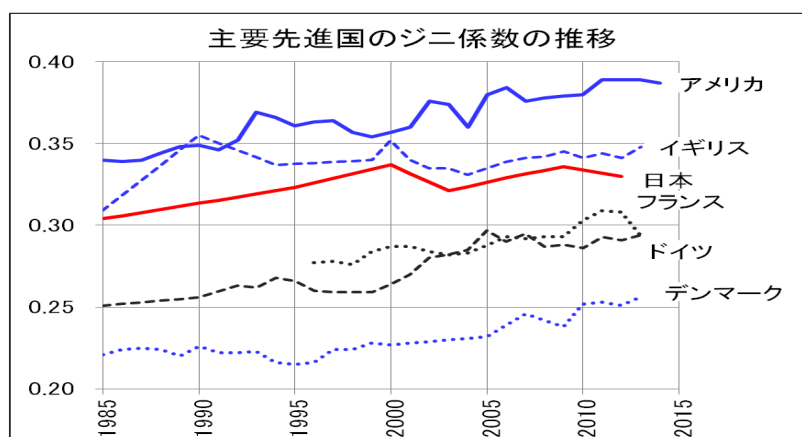
図表1－2－1

	2000年	2019年
南アフリカ		0.62
ブラジル		0.48
中国		0.46
メキシコ		0.42
米国	0.357	0.40
英国	0.352	0.37
日本	0.337	0.30
フランス		0.29
ドイツ	0.264	0.29
スウェーデン	0.24	0.28
ノルウェー	0.26	0.26

(OECD2019年)

●主要先進国のジニ係数の推移

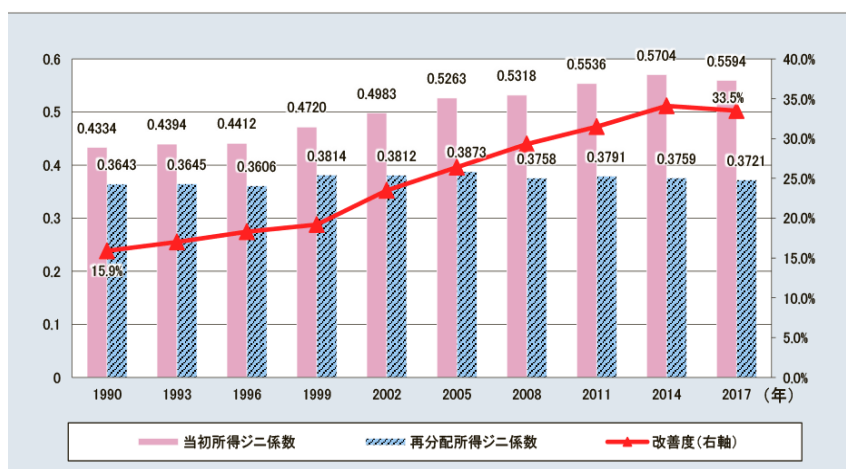
図表 1－2－2



(厚生労働省)

●所得再分配によるジニ係数改善の推移

図表 1－2－3



(厚生労働省)

当初所得ジニ係数は、税金や社会保険料など、公的な費用を支払う前の所得金額をもとに算出した数値で所得金額には年金などの給付金は含まれない。再分配所得ジニ係数は、当初所得から税金類を控除し、かつ公的な現金給付や現物給付も含めた金額をもとに算出した、いわば所得を再配分させた数値。改善度は $(1 - \text{再配分所得ジニ係数} / \text{当初所得ジニ係数}) \times 100\%$ で表される。

日本においては、再配分所得係数は1990年～2017年にかけては0.36から0.37の間で推移しており、適度な再配分が行われていると思われる。

しかし、英国を除く欧州は日本よりも低位で推移しており、日本はまだ改善の余地はある。米国や南アフリカ、ブラジル、中国などは高位で推移しており格差が拡大しているとみられる。

所得の格差是正は所得税率が大きな要素を占める。主要国の所得税率を比較してみる。

●主要国の所得税率比較

日本	7段階5%、10%、20%、23%、33%、40%、45%（4，473万円以上） 地方税（個人住民税）一律10%を入れると最高税率55%
米国	7段階10%、12%、22%、24%、32%、35%、37%（6，790万円以上） 州・地方税を入れると最高税率49.7%（NY市）
英国	3段階20%、40%、45%（2，055万円以上） 個人所得に課される地方税はない
ドイツ	方程式により0%、14%、24%、42%、45%（6，874万円以上） 連帯付加税（原則、所得税額の5.5%）を入れると最高税率47.5%
フランス	5段階0%、11%、30%、41%、45%（6，601万円） 社会保障関連諸税を入れると最高税率54.7%

日本の所得税率は米欧に比べて地方税の一律負担がやや多いように思われるが、全体としてみれば所得に応じた累進性は米国に比べると大きいが欧州諸国とは同程度であり、あまり差はない。しかし、超富裕層（金融資産5億円超）には金融所得税を含めてもっと公平な税負担を求めてもよいのではないか。

また、社会保障について、日本は半世紀以上前から公的な年金・医療保険で世界に冠たる全国民をカバーする国民皆保険制度を達成しているが、就業形態によって年金や医療は制度が異なり不公平感がある。

会社員・公務員の年金は国民年金、厚生年金の二階建てであるが、自営業者・短時間労働者（パート）などは国民年金だけである。厚生年金や健保の保険料は本人と事業主が折半して負担しているが自営業者等は負担していない。国はこうした被用者保険の適用を徐々に拡大してきた。もともと週30時間未満の短時間労働者約1千万人は対象外だったが、①勤務先の従業員が500人超②週20時間以上の勤務を1年以上継続③月給8.8万円以上の要件を満たす約40万人を対象として拡大した。

さらに2022年10月には勤務期間の要件をフルタイム労働と同じ2ヵ月超、従業員数の要件は100人超とする予定である。2024年10月には50人超に拡大され改善は進むと思われるが不公平感は完全に払拭されない。

いずれにしても、

- ① なるべく多くの短時間労働者を国民年金から厚生年金に移す
- ② 厚生年金になじまない自営業者なども何らかの事業主負担を組み込んだ新たな社会保険にできるだけ加入させる

③ 加入者が減った国民年金の給付水準を厚生年金の保険料で底上げするなどの改革を進め、真の国民皆保険にしなければならない。

また、OECD加盟国を含む130の国と地域が、共通の法人税の最低税率を15%以上とすることで2021年10月、合意したことは、大企業に対し、事業展開している地域に関係なく「公平な税負担」を求めるもので評価される。

2. 地球環境問題

産業革命以降の経済の発展により累積的に外部不経済が発生している。気候変動、大気汚染、海洋汚染、森林破壊、土壌汚染などである。気候変動問題について、世界で現状最も科学的根拠に基づき合理的に判断をし、信頼に足ると考えられるのがIPCCの報告である。

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) は気候変動について最新の科学的知見を評価する政府間組織で、195の国と地域が参加して、国連環境計画 (UNEP) と世界気象機関 (WMO) が共同で1988年設立し、全世界3000人の科学者が参加している。2021年8月に温暖化の科学的根拠を評価し、2022年2月に人的被害の影響や対応策について報告、2022年4月に温暖化ガスの排出量を削減するための方策をまとめている。

それによれば、人間の活動が温暖化に及ぼす影響が明確になり、疑う余地がないと断定している。人的被害の影響や対策については、今世紀末までに干ばつなどで8億～30億人が慢性的な水不足に陥る恐れを指摘。そして温暖化ガス排出削減策については産業革命以前と比べた気温上昇を1.5度以内に抑えるには、2025年以前に世界の排出量のピークを抑える必要があると指摘。

○過去50年間の温暖化の大部分は人間活動に起因する

○さらに21世紀末までに、1990年と比べ、

- ・地球の平均気温が、最大5.8℃上昇
- ・平均海面水位が、最大88cm上昇
- ・豪雨、渇水などの異常気象現象が増加

その影響は、

○温暖化はすでに脆弱な生態系に影響

○さらに次のような影響を予測

- ・40cmの海面上昇で、世界の浸水被害が7千5百万人～2億人増加
- ・途上国の農業生産等に大きな悪影響を与え、南北格差が拡大
- ・生態系の破壊、伝染病の拡大

地球温暖化・気候変動問題

異常気象 (巨大台風・大雨・大洪水・酸性雨・山火事・干ばつ・竜巻)

二酸化炭素排出問題 → カーボンフリー

世界の平均気温は2017年時点で、産業革命以前に比べてすでに1℃上

昇。これを産業革命以前に比べて1.5℃に抑える努力が必要

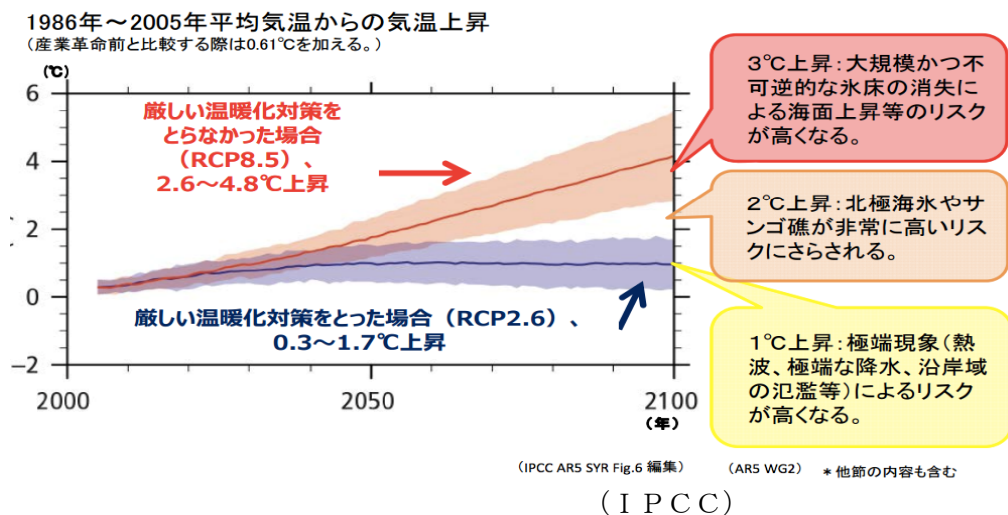
2050年にカーボンゼロを実現するには毎年4兆ドルの投資を続ける必要。(国際エネルギー機関 I E A)

森林破壊

ブラジルやインドネシアの熱帯林を中心に森林が失われている。2010年から2015年の5年間に1655万haもの森林が失われ、その半分は砂漠化し、荒れ地と化している。

●将来の気候変動予測 (世界)

図表 1-2-4



産業革命以来、連綿と続けてきた人間の経済活動の結果が、気候変動始め大きな地球環境問題を引き起こしてきたことは明らかである。我々は次世代のためにも、こうした事態を自分ごととして捉え、その対策を早急に新しい資本主義に組み込んでいく必要がある。

大枠は国連などの国際組織、国、自治体などに委ねるとしても、資本主義経済を根っこで支える個々の企業が担い手となり、実際に推進していかなければ地球環境問題は解決しない。

日本も2020年10月、2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言しており、温室効果ガスの排出量の削減、吸収作用の保全及び強化が求められる。カーボンニュートラルは二酸化炭素を始めとする温室効果ガスの人為的な排出量と、植林・森林管理などによる吸収量を均衡させる(両者を差し引いて、合計を実質的にゼロにする)こと。

企業は生産現場を抱え、最も重要な役割を担うが率先してカーボンニュートラルを推進しなければならない。新たな資本主義に組み込まれるべき課題である。

世界の中央銀行や金融当局からなる金融安定理事会(FSB)は、2015年、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures 略称TCFD)を設立し、2017年に企業や金融機関に対し、気

候変動が財務に与える影響を分析・開示するよう求める提言を出した。企業や金融機関が気候変動に関連するリスクや事業機会をどのような体制で検討し、経営にどんな影響を与えていると考えているか、どのように目標を立てて評価しているかの開示を求める。世界で3100余りの企業や金融機関などが賛同する。そのうち日本は750と最も多い。

日本は2021年の企業統治指針（Corporate Governance Code）の改定を受け、東証プライム市場の企業に開示を求める。しかし細かな開示項目が定められておらず、早期に開示内容を統一する必要がある。米証券取引委員会（SEC）は2022年3月、気候変動リスクの新しい開示規則案を示した。上場企業に脱炭素目標や移行計画の開示を義務付ける方針だ。

日本もまずは大企業が多い上場企業の開示が優先されるが、非上場企業もまた環境問題を非財務情報として財務情報と合わせて開示していく必要がある。

3. 市場万能主義・株主至上主義の限界

市場万能主義は、市場を極限まで自由にする事で最も効率よく資源配分ができ、個人の自由と社会の繁栄に繋がるという考え方である。しかし、資本市場が完全であればすべてを市場に任せればよいが、市場原理が成り立つのは、参入障壁がなく、だれもが商売相手や商品に関する情報を正確に入手でき、完全な競争が実現している場合のみである。しかしこうした条件が揃うことは現実にはあり得ない。

日本では近年、株主中心の利益重視、株主配当重視が言われてきたが、米国では2019年8月、米主要企業経営者で構成するビジネス・ラウンドテーブル（BRT）が、株主至上主義の修正を宣言、1997年に定めた「企業経営者は株主に対して最上位の責務を負う」という方針を事実上否定した。アップルのティム・クックやJPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモンなど有名経営者が署名した。

また、2020年1月の世界経済フォーラム（ダボス会議）では、会議創設者で経済学者のクラウス・シュワブが声明で株主資本主義は短期の利益を求める金融業界の圧力とあいまって、現実の経済からかけ離れたものになってしまったと批判した。株主至上主義を進めた結果が貧富の差を助長する格差社会を生み、地球温暖化といった環境破壊問題を引き起こし、社会を混乱におとめている。

逆に日本においては、これまで企業の多くは株主至上主義を軽視し、中長期的利益、従業員、地域、環境を重視したステークホルダー資本主義を採っていた。しかし今や日本の企業もグローバル化の伸展とともに米欧流の株主至上主義に転換し、短期利益重視、利益率（ROE）重視、企業価値重視＝時価総額のアップを図ろうとしているように見える。

多くの日本企業は、終身雇用制、定年制、年金制度、企業内組合を採用し、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の近江商人の三方よしの精神、現代に置き換えれば「顧客よし、会社よし、協力会社よし」の精神が象徴的に表すように日本独自

の考え方でやってきた。

しかし、これは大量の製品を、最高品質で生産するモノづくりには最適なシステムであったが、非製造業、IT産業、サービス業、そして一部製造業などにおいてはグローバル競争に戦えておらず転換期を迎えている。結果的には過当競争、低い利益率、不採算事業の温存＝構造改革の遅れ、生産性の低さが企業価値の低下＝低い時価総額を招来し、多くの日本企業が低迷する一因にもなっている。

株主至上主義により、物言う株主であるアクティビストが発言力を増し、企業に企業価値の向上＝株価の上昇を要求し、高配当、自社株買い（によるファンド保有株の高値での買取り）をするよう圧力をかけている。物言う株主は企業からカネを吸い上げ、膨大な利益を手にする一方で、従業員は置き去りにされて不平等が生じている。現在多くの米国企業が大規模な自社株買いを実施している。アップルやインテル、シスコシステムズなどがそうである。最近、日本の企業においても同様の動きがみられる。

企業が事業を継続するには、利益を設備投資や研究開発、新規事業などに回し、新しい価値を生み出さなければならない。

しかし、物言う株主は企業価値の源泉である製品に責任を持たず、その一方で企業が投資をしにくくしたり、従業員を解雇させたりといった形で成長の機会を奪っている。

米国型の株主至上主義を進めた結果、企業は短期的利益に重きを置きすぎ、貧富の差を助長する格差社会を生み、地球温暖化といった環境破壊問題を引き起こし、社会を分断化し混乱に陥れている。

短期的な利益追求を是正するために、短期的な株式所有者と3年～5年以上に互る長期所有者とではその企業に対する資本の提供度合い、貢献度合いが異なり、議決権や、配当などにおいて差をつけてもよいのではないか。企業も長期的にどのような成長戦略に基づき、売上、利益、環境、設備投資、研究開発、人材投資について積極的に開示するべきである。

アービトラージなど単にキャピタルゲイン狙いで短期に株式を保有する個人やヘッジファンドは長期所有者に比べて配当税率を高くするなど差別化する必要がある。

企業の価値を評価する場合、現在の利益、将来の利益を見込んだ事業計画を主にしているが、これからは企業を取り巻くすべてのステークホルダーの要因を織り込んだものを対象とすべきであろう。

例えば、ROE（Return On Equity：自己資本利益率）ではなく、
利益＋地球環境改善度＋労働状況改善度 / 総資産
を一つのベンチマークとするなど考えられる。

資本主義の旺盛なアニマルスピリッツは社会を発展させるためには必要である

が、一方では負の弊害が累積的に増大し、今修正されなければならない。貧富の差をなくし飢餓をなくし誰一人取り残さない。気候変動問題から地球環境を守り、安全な水、クリーンなエネルギーで健康と福祉を確保しなければならない。人間が今よりもっと豊かになる「人にやさしい資本主義」の確立が求められる。

第二編 日本経済の停滞（失われた30年）

世界の中で日本の資本主義はどう位置づけられるのか？日本は世界に比べると貧富の格差は少なく、福祉、社会保障制度も充実しているように見えるがバブル崩壊以降GDP全体の成長も、1人当たりGDPも伸びはわずかで停滞したままである。

新しい資本主義を進めるにあたって、貧富の差是正、気候変動問題への対応など世界の潮流からは必然のことであるが、日本においては経済が永らく停滞しており、成長戦略を優先して位置づけなければ分配戦略も描けない。日本固有の問題も数多くある。どう解決策を見出し実行していくのか考える。

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

日本の名目GDP（国内総生産）は、1997年の534兆円をピークに伸び悩んでいたが、近年は2017年545兆円、2018年548兆円、2019年552兆円と若干回復し、ほぼ500兆円台なかばを維持し、世界第3位の規模である。

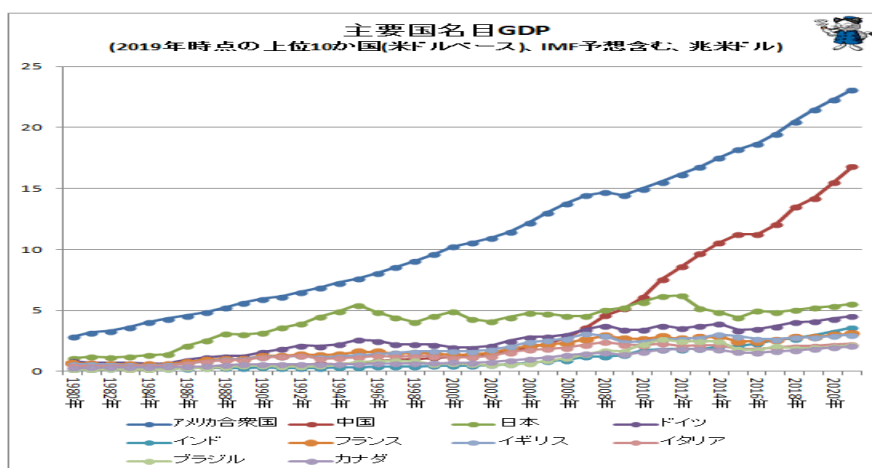
しかし、10年前の2008年には531兆円であったので、この10年間の年間成長率はわずか+0.32%にすぎない。この間、米国は14.7兆ドル（1,500兆円）から20.6兆ドル（2,100兆円）と年間成長率+4%と日本の10倍以上の成長率を挙げている。GDPの規模は3倍から4倍に広がった。

中国に至っては4.6兆ドル（480兆円）から13.3兆ドル（1,400兆円）と年間成長率は実に+19%に達し、3倍の成長を遂げている。規模的にも日本をとうに追い越して世界第2位の規模となった。人口も多く、発展途上国と自認する中国は除くとしても、日本は先進国の中で唯一、経済成長していない国、デフレからいつまでたっても脱却できていない国となっている。

日本は異次元金融緩和をしてもインフレ率2%は達成できず、デフレ経済から脱却できずにいる。

●主要国名目GDP

図表2-1-1



(内閣府)

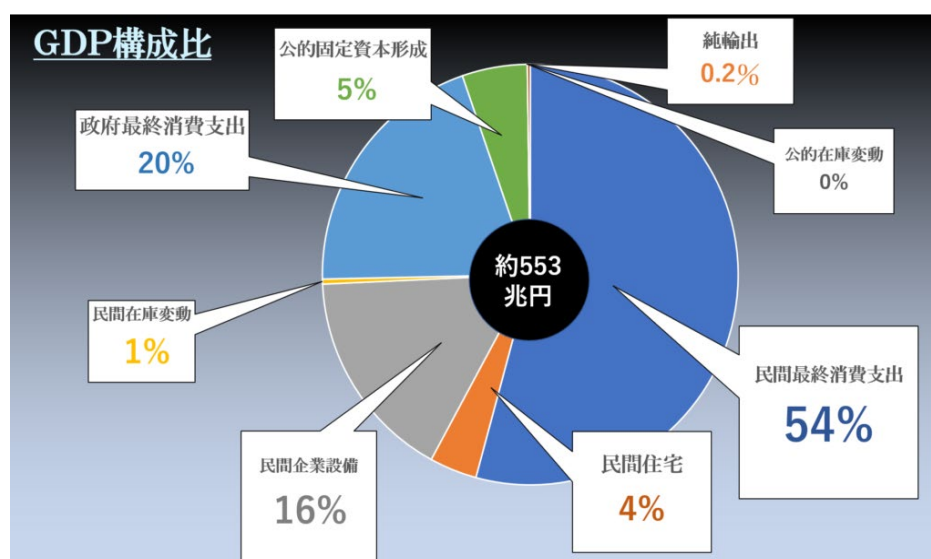
GDPの構成比をみると、民間最終消費支出（個人消費）が54%を占め、以下民間企業設備（設備投資）が16%、政府最終消費支出（公務員給与など）が20%、公的固定資本形成（公共投資）が5%などの順。個人消費、設備投資、公共投資ともほとんど伸びていない。外需である純輸出（貿易収支＝輸出－輸入）は0.2%でしかない。日本の経済力の強さは貿易収支・経常収支の黒字が下地になっていた。しかし、貿易収支は近年減少傾向にある。日本の貿易収支は東日本大震災がきっかけで2012年～2015年に赤字となり、その後も大きな黒字は見込めていない。貿易収支の悪化がそのまま経済低迷に繋がっている。

個人消費をいかに拡大させるか。個人（家計部門）の金融資産は2021年12月末で2000兆円を超えた。そのうち現預金は1000兆円、株式・債券は300兆円であり、この現預金をいかに消費に回させるかが大きな課題である。生活不安、将来の高齢化不安を少なくし消費を拡大させるか。

そして慎重な企業の設備投資をいかに拡大させるか。公共投資もプライマリーバランス制約の中でいかに拡大させるか。それぞれ密接な関連性を有する。一つのきっかけは賃金を上げ、年金に対する現役世代の不安解消することである。企業もこれまでは持続的成長を重視し、安全経営が第一であったが、利益率も改善し、ようやく成長戦略を描ける企業が増えてきた。これからの20年が日本経済再生の糸口になる。

● GDP 構成比

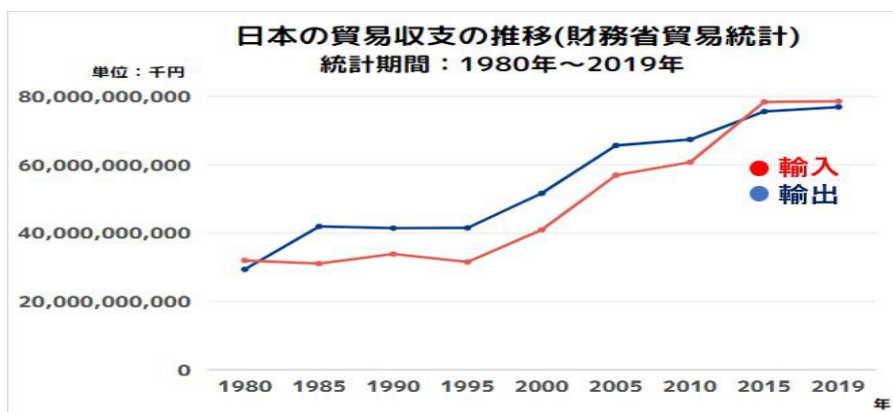
図表 2-1-2



(内閣府)

●日本の貿易収支の推移

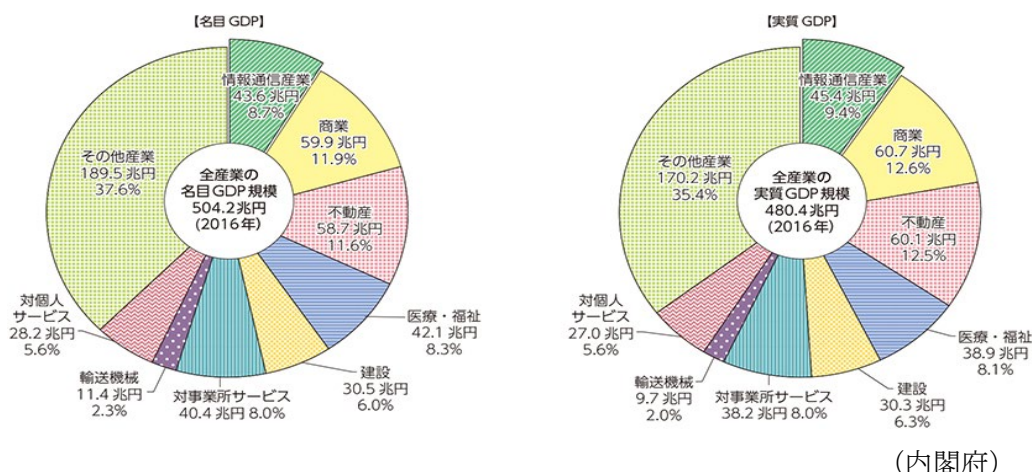
図表 2-1-3



(財務省)

●産業別GDPの規模

図表 2-1-4

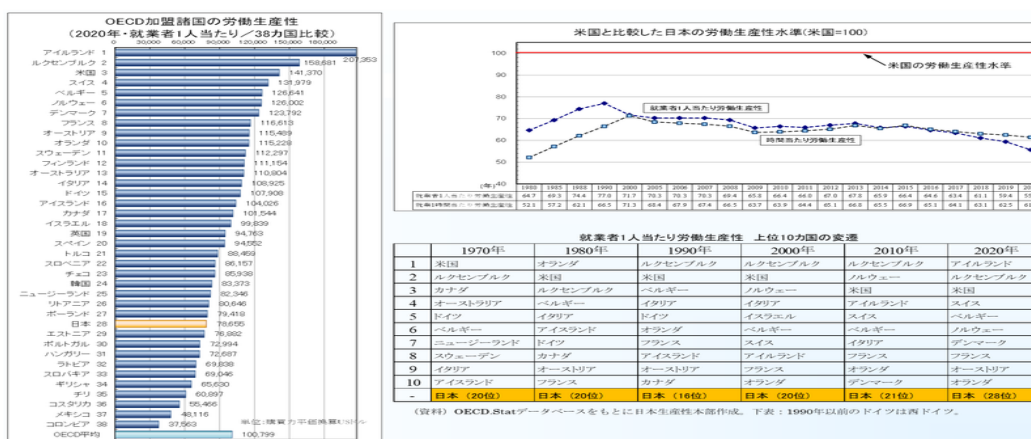


2. 1人当たりGDPも伸びない

日本の1人当たりGDPはOECD加盟国38カ国中19位、先進国中最下位に低迷(2020年)。2027年に韓国、2028年には台湾に抜かれる懸念がある。(日本経済

●OECD加盟諸国の労働生産性

図表 2-1-5



●日本の生産人口1人当たりGDP

図表2-1-6

西暦	GDP A 兆円	生産人口 B 百万人	65歳以上 C 百万人	全人口 D 百万人	高齢化率 C/D %	人口1人当 たりGDP A/D 千円	生産人口1人 当たりGDP A/B 千円
1995	522	87.16	18.26	125.6	15	4,156	5,988
2000	535	86.22	22.01	126.93	17	4,218	6,209
2005	533	84.09	25.67	127.77	20	4,167	6,332
2010	506	81.03	29.25	128.06	23	3,947	6,238
2015	538	76.29	33.47	127.09	27	4,233	7,052
2020	539	73.41	36.12	124.10	29	4,340	7,061
2030(成行き)	506	67.73	36.85	116.62	32	4,340	7,470

2030(目標A)	584	72.73					8,034
2030(目標B)	600	72.73					8,249

(注) 生産人口：15歳以上65歳未満

(注) 2020年はパンデミックの影響があるが、調整せず、実際の数値を使う

(注) 2030年は仮定の目標とした

人口1人当たりGDPは、全人口が微減しているので、GDPが伸びなければほとんど変わらず4百万円前後である。

しかし、生産人口1人当たりGDPをみると、高齢化が進んでいるため生産人口は大きく減少しており、したがって生産人口1人当たりGDPは逆に上がっていることになる。1995～2020年の25年間で20%伸びて、年平均0.8%増加している。特に2010～2020年の10年間では年平均1.3%増加と高い。

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

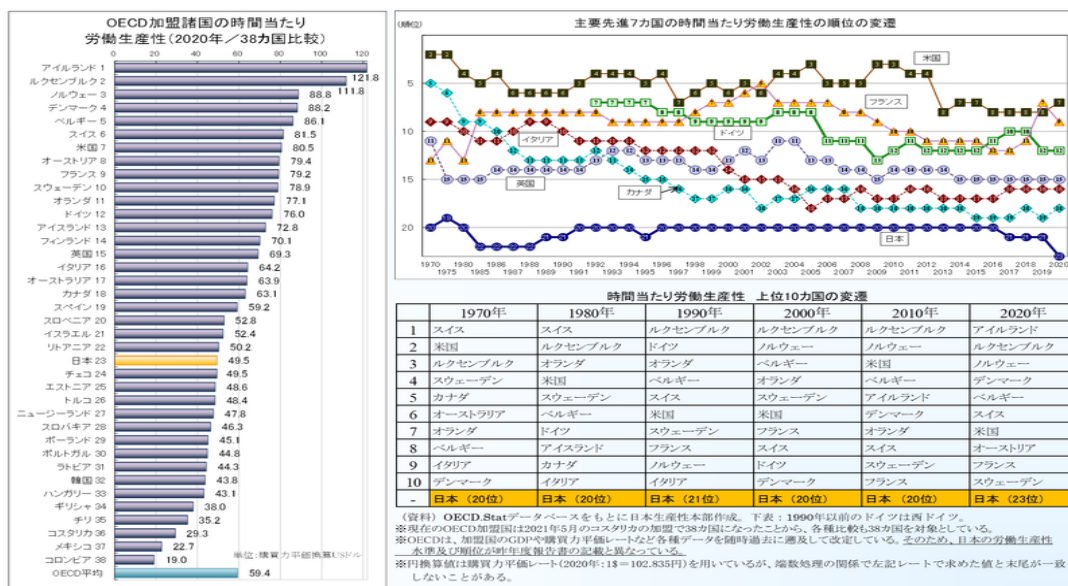
時間当たり労働生産性は、日本は47.9ドルで米国の77ドル、6割強の水準でしかない。OECD加盟36カ国中21位。日本はドイツよりも総労働時間で18%も多いのに、1人当たりGNPは15%も少ない。すなわち、ドイツの労働生産性は日本の1.4倍も高い。日本にはまだ改善の余地があり、伸び代があるということ。

産業別にみると、製造業は高いが、卸小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業などは低くなっている。（経済産業省「企業活動基本調査」）

企業規模別にみると、生産性は大企業が中小企業に比べて高い傾向にある。日本のように人口減少や高齢化が進む国は、働く人の能力向上、DXによる業務改善、様々なイノベーションなどにより生産性を向上させなければ持続的成長も経済的豊かさも実現できない。

●OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性

図表 2-1-7



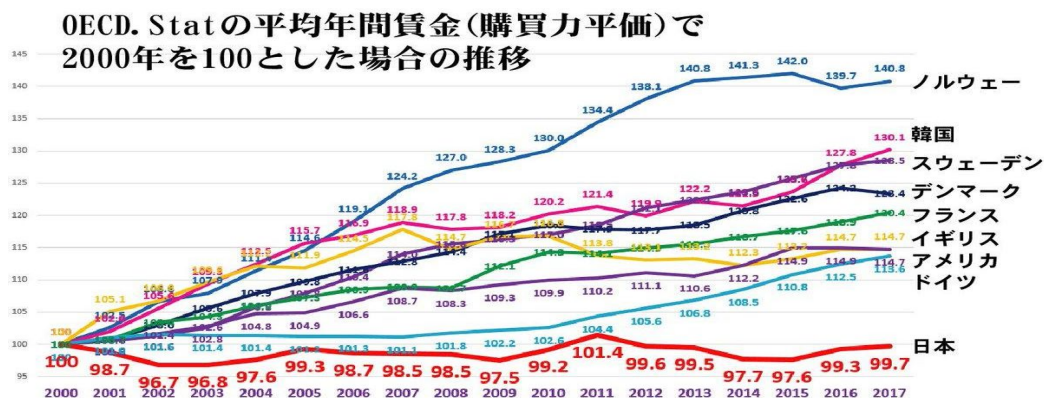
4. 賃金が伸びない

1995年から2017年の間に日本を除く豊かな11カ国では労働時間当たりGDP (生産性) は30%成長し、賃金はその半分の16%伸びた。しかし、日本は逆に1%減少している。

実際に、日本の実質賃金の下げは国際比較をしてみるとよくわかる。国税庁の「民間給与実態統計調査」によると、1990年の平均給与は425万2000円(1年勤続者、以下同)。1990年以降、平均給与はしばらく上昇するが、1997年の467万3000円をピークに下がり始める。その後、ずるずると下がり続けて、2017年は432万2000円となった。1990年からの27年間で、上昇した平均給与はわずか7万円ということになる。

●OECD先進国の実質賃金指数推移

図表 2-1-8



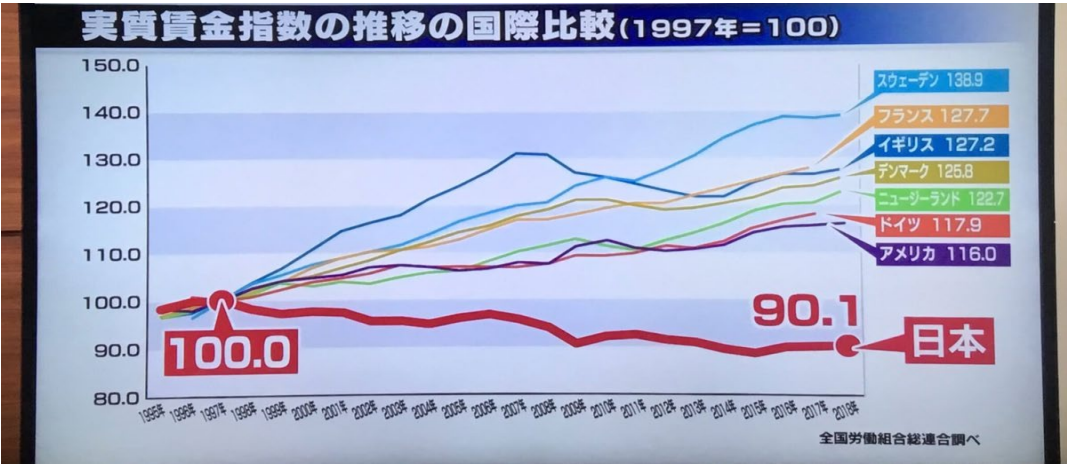
(厚生労働省)

1997年=100とした場合の「実質賃金指数」で見た場合、2018

年は次のようになる（OECD）1997年から2018年までの21年間で、先進7カ国の米国やドイツでも1割以上上昇しているにもかかわらず、日本は1割も下落している。

●実質賃金指数の推移の国際比較

図表2-1-9



5. 企業の収益性が低い

日本企業は米欧企業に比べて収益性が低い。ROEは米国企業が18%、欧州企業は12%なのに対して日本企業の平均は少し前までは5%台、最近は改善して9%台になったが、それでも米国の半分でしかない。利益の絶対額とROEを上げないことには米欧の企業には勝てない。ROE（Return On Equity:自己資本利益率）は米国の半分でしかない。

米国 18.4%

欧州 11.9%

日本 9.4%

●日米欧企業のROE推移

図表2-1-10

(%)

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

(経済産業省)

ROEを分解すれば、低い理由がわかる。それは売上高利益率が低いこと、自己資本をためすぎて（内部留保を必要以上に厚くしすぎ）有効に活用していないことなどが挙げられる。

日本企業のPBR（Price Book-value Ratio:株価純資産倍率）も全般的に低

い。2020/12/8 時点での日経平均 P B R は 1. 1 7 倍でしかない。（過去最低は 0. 8 1 倍）。

● P B R の世界比較

図表 2 - 1 - 1 1

米国	3. 8 倍	
中国	2. 1	
フランス	1. 5	
英国	1. 4	
ドイツ	1. 4	
日本	1. 1 7	
韓国	1. 0 □	先進国平均 2. 4
全世界	2. 3	

中でも中小企業の収益性、生産性が低い。日本は企業全体に占める小規模企業の割合が高いことに加え、中小企業の雇用者の比率が先進 7 カ国中最も高い。これはすなわち日本の中小企業が生産性が低いということである。

日本の卸売業・小売業などのサービス業をみると従業員 1 0 人未満の小規模な企業の割合が高く、米国 5 0 % に対し、日本は 8 0 % とかなり高い。そのうえ、日本では中小企業の雇用者の比率が一貫して全企業の 7 0 % 前後で推移しているが、米国では 5 0 %、ドイツ・英国は 6 0 % と低い。そのため、日本の中小企業は米国の中小企業と同じ付加価値を生み出すために 2 倍以上の従業員を雇っていることになる。

したがって、日本の中小企業が生産性は低いということになる。日本の大企業の生産性は米欧と大差ないが、中小企業が生産性は大企業の 5 0. 8 % にすぎず先進国中最下位である。ドイツは 6 8. 3 % と高い。日本の製造業に限れば一人当たりの労働生産性は 5 3 5 万円と大企業（1 2 3 8 万円）の 4 割にとどまる。その背景にあるのは、激しい過当競争、規模の経済やデジタル化の後れにある。

6. 社会や企業の内向き姿勢

低迷する要因を定性的にみてみる。

●産業競争力が不足

半導体・医療・蓄電池・バイオ・再生可能エネルギー
産業の新陳代謝が後れている
労働力の流動化が十分でない

●完璧を求めすぎる土壌

減点主義・出る杭は打たれる → 大企業において横行
新規事業が育たない、イノベーションが起きにくい構造になっている

●やり直しの利かない社会システム

事業や仕事に冒険（リスクテキング）しなくなった
スタートアップ企業が少ない

- 何度でもやり直しのできる社会に変えていく必要がある
- 失業保険の充実、ベンチャーキャピタル・スポンサー企業の拡充
- 業界横並びの賃金体系 → 労働力の流動化ができていない
- 利益を上げている企業は個別にもっと賃上げをしてよいのではないか
- 内部留保の蓄積しすぎ → 研究開発投資・設備投資少ない
- 研究開発・基礎研究費が少ない
- 将来の事業リスクを慎重に見すぎ設備投資ができない
- 戦略が描けていない
- 非正規社員の待遇格差
- 正規社員と給与・賞与・退職金・年金などの待遇格差大きい
- 将来不安により消費性向上がらない
- ハングリー精神の欠如
- 若手の現状安住意識
- 海外チャレンジ志向がない
- アニマルスピリッツの不足

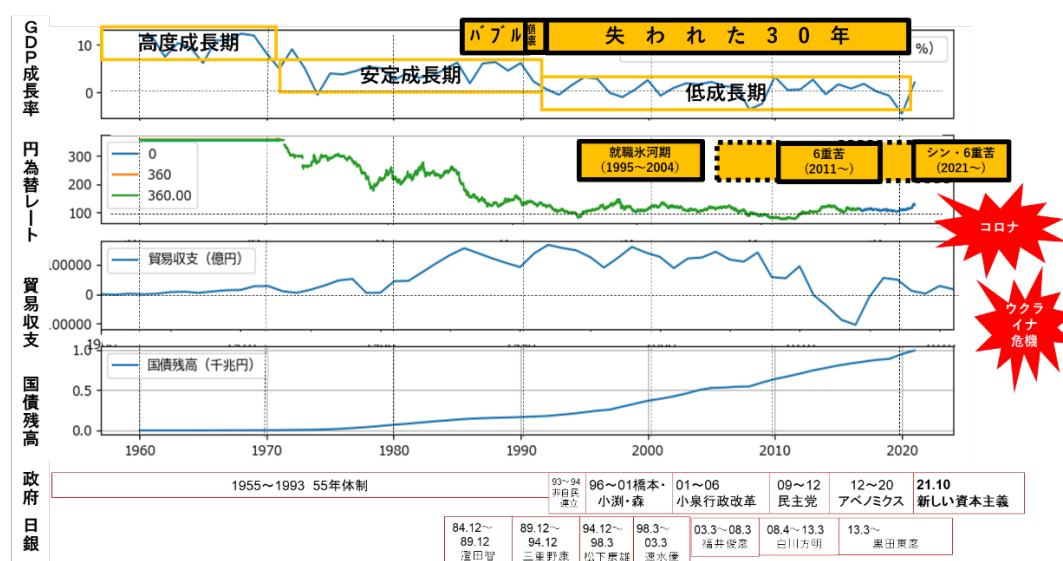
第2章 失われた30年の原因分析

1. 過去60年の日本経済の概観

第1章は、失われた30年の実態を理解するために事実関係を整理した。本章では、第3編の「日本経済再生のための処方箋」を考える上で考慮すべき「失われた30年の原因」を探ることである。

そのためには、失われた30年の始めとされる1990年代から見るのではなく、1960年代まで遡る必要があると考えた。それはある現象の原因は、現象が起こる前に存在すると考えるからである。そこで、ここでは過去60年まで遡って、日本の経済キーデータを図示した。失われた30年を象徴的に表すのが「GDPの成長率」であるが、その他、円の対米ドル為替レート、貿易収支、国債残高、政府・日銀の体制などを纏めて示した。

図 2-2-1 過去60年の日本経済の概観 — キーデータによる確認



上図を見れば、日本経済はGDP成長率のレベルにより、1960年代の高度成長期、70～80年代の安定成長期、90年代以降の低成長期と3つに区分される。そして「失われた30年」と呼ばれる低成長期には、企業が新卒採用を絞り込んだ「就職氷河期」や企業を苦しめた「六重苦」が叫ばれた時期があった。

この60年を簡単に纏めれば、

- ① 1960年代までの高度成長期は、円為替レートは360円に固定され、その恩恵もあり日本の商品も「安かろう悪かろう」から脱却し、貿易収支の黒字基調が定着してきた希望あふれる時代で、1965年から国債が発行され始めたが残高の伸びは小さく健全な財政運営がなされていた。
- ② 1970年代に入り為替が変動相場制となり円は上昇したが輸出競争力は維持され、一次/二次のオイルショックの影響はあったが、省エネ施策により乗り切り、1980年代に入り貿易収支は巨額の黒字を計上し Japan as NO1と言われた黄金時代だった。

た。1980年代半ば以降、プラザ合意に基づく急激な円高となったが、金融緩和策もあり、80年代末まではバブルを含む安定成長を続けた。

- ③ 1990年代に入り、平成の鬼平とあだ名された三重野日銀総裁による急激なバブル対策(不動産融資規制など)によりバブルが崩壊し、その後、失われた10年が失われた30年と呼ばれるようになり、長期の経済低迷、低成長期が継続している。

以上が全般の概要であるが、重要な3つの指標である円為替レート、貿易収支、国債残高についても概観する。

円為替レートについて概観すると、

1971年のスミソニアン協定以前は1ドル360円の固定相場であったが以降変動制となり、徐々に円高が進み、日独機関車論による内需拡大を求められ、1985年のプラザ合意により日本は金融緩和策が取られ円は235円から150円に急上昇し、その後、バブルとバブルの崩壊を経験し、日本の金融政策によるアップダウンを繰り返し、アベノミクスのお陰で円高は一服し、最近まで有事に強い円と言われていたが、ロシアのウクライナ侵攻を契機に円安基調に転じている。これは、金利差と経済力(貿易収支や経常収支)が影響していると考えられる。

次に、貿易収支について概観すると、

円高や日米貿易摩擦による各種商品に対する輸出自主規制にもかかわらず、自動車などで頑張ってきたが、2010年代以降陰りが出てきて、2020年代に入ると貿易収支がほぼトントンに近くなり、特に最近では円安やロシアのウクライナ侵攻の影響によるエネルギーと食糧の高騰もあり、赤字に陥ることも起こってきている。その結果経常収も黒字幅が減少してきており、有事に強い円という神話も崩れつつある。

最後に、国債残高について概観する。

1956年(昭和31年)に最初に発行されて以降、毎年着実に積上がっている。理想的には、景気サイクルの不況期に国債を発行して景気を刺激し、好況期には増加した税収により既発債を回収することが望ましいが、実際には残高が減少することは無かった。それでも若干伸びが抑えられたのは小泉政権による行政改革の一環で、各年度の予算において国債発行額を30兆円以下に抑制する骨太の方針が実行された時のみであり、現在では世界で最も高いGDP比の国債残高となり、しかもその国債を一般投資家だけが持つのではなく、約半数近くを日銀が所有するという歪んだ構造となっている。

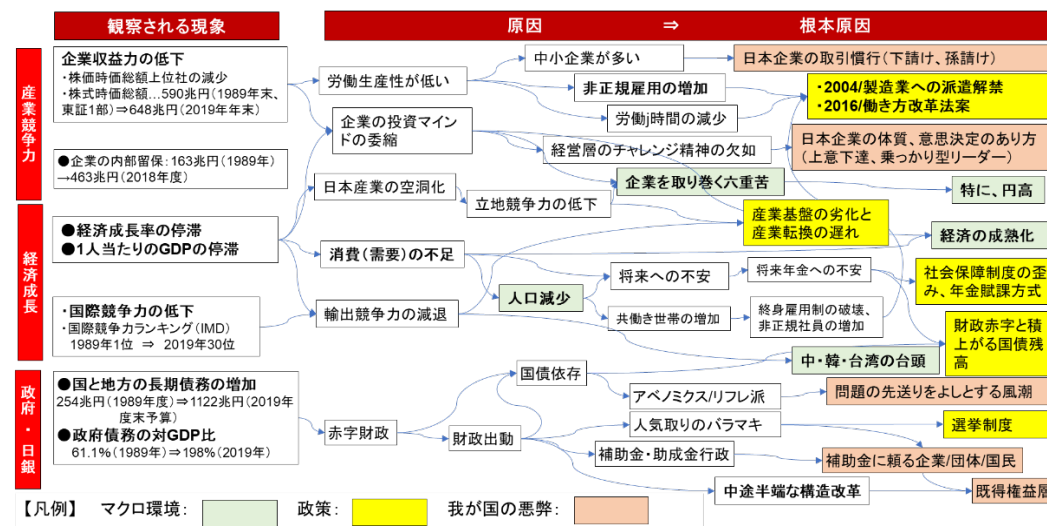
2. 失われた30年の原因分析

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様々な説を唱えており、どの説もそれなりの説得力はあると思うが、私としては、(1)逆インフレーションダイアグラム、(2)日銀の政策、(3)企業を苦しめた「六重苦」という3つの異なったアプローチで以下に考察してみる。

(1) 逆インフルエンスダイアグラムによる考察

観察される現象という事実認識から始めて、「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逆インフルエンスダイアグラムを作成し、根本的な原因を探求する。

図 2-2-2 失われた30年の原因を探求する逆インフルエンスダイアグラム



その結果、浮かび上がってきた根本原因は、大きく3つに分類される。

① マクロ環境

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

② 政策

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

③ 我が国の悪弊

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

このように、また、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。

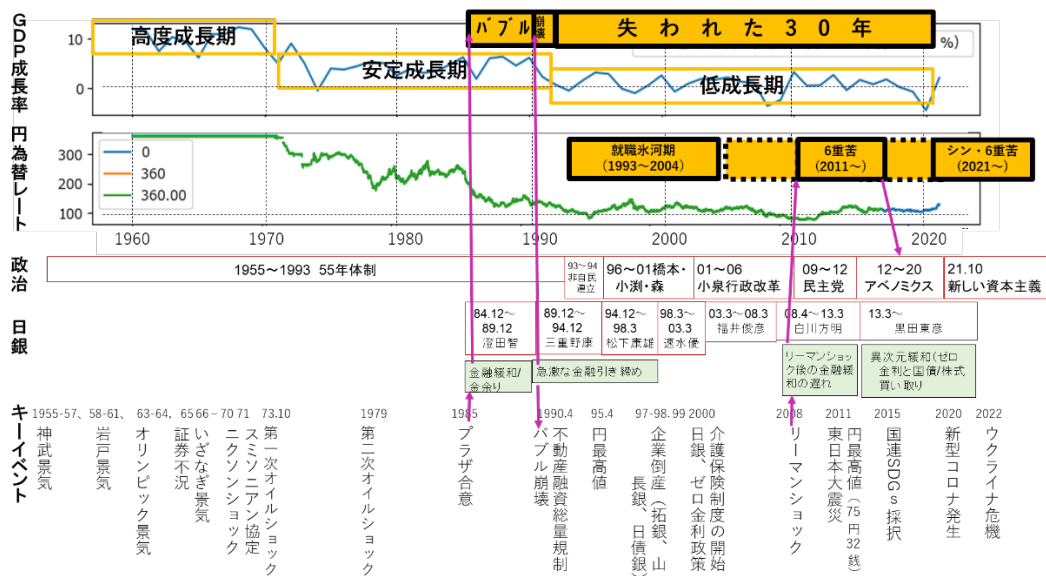
なお、因果関係の明確化は、様々な手法を駆使しても、特に経済社会分野では、非常に

困難なのが現状である。

(2) 失われた 30 年と日銀の政策

本章の図 2-1-1「過去 60 年のキーデータの推移」に、キーイベントと思われるものを追記し、特に日銀の政策とどのような関連があるのか検討してみた。もちろん、低迷の直接の原因はプラザ合意に基づく為替レートの円高誘導であり、政府の政策や外圧も関連するが、日銀の政策も関連がありそうである。

図 2-2-3 失われた 30 年と日銀の政策



失われた 30 年のきっかけはバブルの崩壊であり、そのバブルはプラザ合意に基づく日銀による内需拡大のための金融緩和が原因の一つである。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の拡大よりも不動産や株式投資に多く流れ出し、まさしくバブルとなってしまった。

1989 年 12 月に就任した三重野日銀総裁は、平成の鬼平と呼ばれバブル退治に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。その後は、多くの企業がバブルの後遺症である不良債権や不良資産（主として不動産）の処理に苦しみ、円高とも相まって企業業績は悪化し、1997～98 年は山一証券や長銀などの企業倒産ラッシュがおり、企業は過剰な人員・資産の整理に全力をあげたため、新規採用を抑えたため就職氷河期とも言われた。

2001 年からの小泉内閣では赤字国債の発行額に 30 兆円という上限を設けて財政赤字の拡大を抑制したが、同時に、行政改革の旗印のもと郵政民営化などの新自由主義的な政策が取られた。

2008 年には米国のサブプライムローンの焦げ付きを主因とするリーマンショックが起り、欧米の金融機関の破綻が起こった。その対策として欧米の中央銀行は数度にわた

り量的緩和策（QE=Quantitative easing）を重ねた。

（注）QE とは

市中銀行が保有する国債を中央銀行（中銀）への準備預金へと交換させる政策のことで、市中銀行から見れば国債を中銀への普通預金（準備預金）に置き換えることにより、中銀による金利の引き下げでは十分な経済刺激効果が得られないような場合、資金供給量を増やし金融緩和を行う金融政策。日銀が 2001 年 3 月 19 日から 2006 年 3 月 9 日まで実施。さらに、2013 年 1 月以降、日銀は 2019 年 4 月までに 380 兆円ものマネタリーベースを拡大した。アメリカの FRB による QE1（2008 年 11 月-2010 年 6 月、1 兆 7250 億ドル）、QE2（2010 年 11 月-2011 年 6 月、6000 億ドル）、QE3（2012 年 9 月-、月額 400 億ドル）がある。

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 2008 年 4 月に就任した白川日銀総裁の量的緩和が不十分だったことが一因とされる。その結果、我が国企業は円高、高い法人税率などの「六重苦」に苦しむこととなる。

2012 年には自民党が民主党から政権を奪い返して安倍政権が誕生すると脱デフレを旗印とし三本の矢（金融緩和、機動的な財政政策、成長戦略）を政策の柱とするアベノミクスを推進し、2013 年 3 月就任した黒田日銀総裁は、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の日銀買い入れと株式購入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。

トリプル 2 は 2 年どころか 10 年近く経っても実現できなかったが、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政府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(EXIT)への道を歩めない状況になってしまっている。

これまで見てきたように、日銀の政策は成長戦略などの実体経済への影響力は少ないもののマネタリーベースや金利の操作を通じて日本経済への影響力は大きく、必ずしもプラスのだけでなく「バブル」、「バブル崩壊」、「六重苦」、「量的緩和策の正常化(EXIT)への足枷」といった副作用ももたらしている。

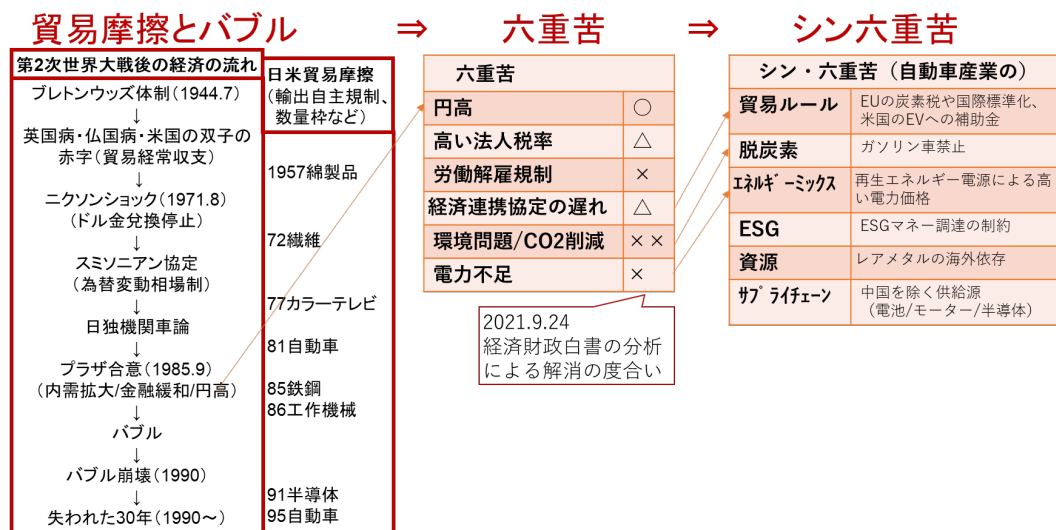
勿論、時の政府の政策も大いに関係していると思われるが、ここではテーマが大きくなりすぎるので、取り上げない。

（3）「六重苦」が起こった背景は外圧が一因

最後に、「失われた 30 年」を象徴する言葉として、一時期盛んに言われた日本企業を苦しめる「六重苦」という言葉を取り上げて考察する。この「六重苦」の 6 つの要素を見

てみると、企業側より政治や外国からの圧力が原因として思い浮かんでくる。
もちろん、他章で述べられているように、企業側の創意工夫・努力を不要と主張する意図は全くない。

図 2-2-4 企業を苦しめた「貿易摩擦」と「六重苦」と「シン六重苦」



失われた 30 年が始まる前の 1980 年代は「ジャパン アズ ナンバーワン」という米人による著書が有名になり、日本経済の台頭への危機感と賞賛が欧米で高まり、プラザ合意による大幅な円高は日本がアメリカを買い取ってしまうのではないかと危惧された(ニューズウィーク誌の表紙を、サンフランシスコの名だたるビルに日の丸が翻っている絵が飾った)。この時代、アメリカ人は真剣に日本の経営理論を学んでいた。(少し前までは、中国が日本経済の失われた 30 年を、日本の二の舞にならないように研究していたし、ローマ人がギリシャの没落の原因を調べていたように)

六重苦とは、2008 年のリーマンショック後の 2009 年の民主党政権の頃に言われ始めたが、具体的には、①円高、②高い法人税率、③労働解雇規制、④経済連携協定の遅れ、⑤環境問題/CO2 削減、⑥電力不足の 6 つとされる。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無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述べると、

- ① 円高・・・日米貿易摩擦 ⇒ プラザ合意 ⇒ 内需拡大と金融緩和政策
- ② 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
- ③ 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伝統に基づく規制で、米国のように労働者を簡単にレイオフできない
- ④ 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

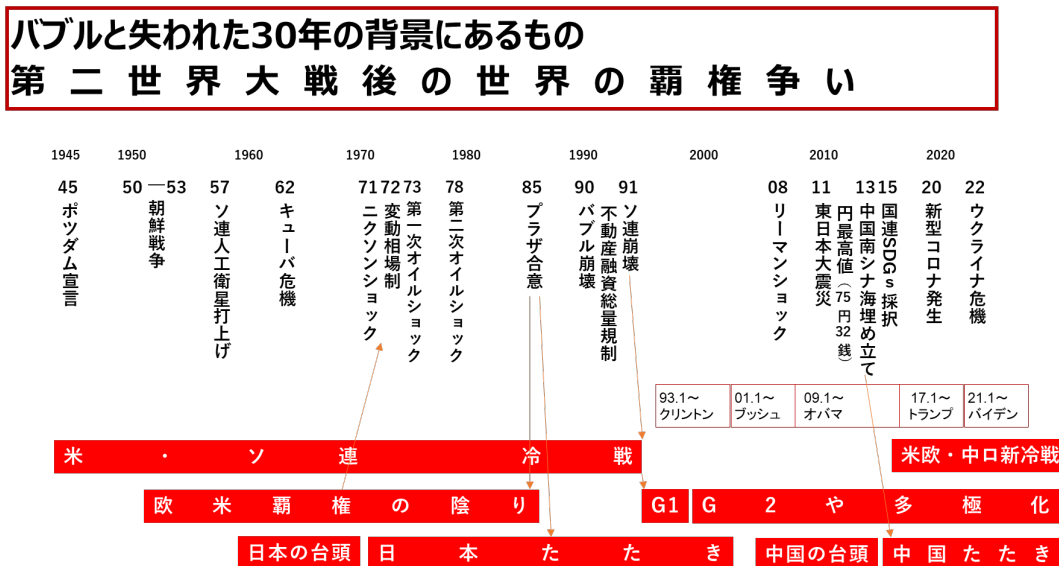
⑤ 環境問題/CO2 削減・・・世界各国の環境問題への意識の高まりと地球温暖化が深刻でその原因を CO2 増加と考える世界の潮流

⑥ 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

中でも、円高はアベノミクスにより是正されるまでの間、企業の収益力を蝕み、生産工場の海外移転を促進することにより日本産業構造の弱体化・空洞化をもたらした重要原因である。

以上 6 つを詳細には検討できないが、これらの背景には、下図に示すとおり、各国の覇権争いやカーボンニュートラルなどグローバルな政治・経済・社会の動きが大きく影響していることが判る。

図 2-2-5 世界の覇権争いと日本たたき中国たたき



【参考文献】

1. 日経 DeepInsight 2021.5.13 「日本企業覆う「シン・六重苦」
2. 「アメリカは日本経済の復活を知っている」 浜田宏一著 2013年1月(株)講談社
3. みずほ総合研究所「日本企業の「六重苦」問題はまだまだ残る」 高田創著
4. Wikipedia 「量的金融緩和政策」、「歴代アメリカ合衆国大統領の一覧」

第三編 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 秀博

1. 高齢者・女性の働き手化

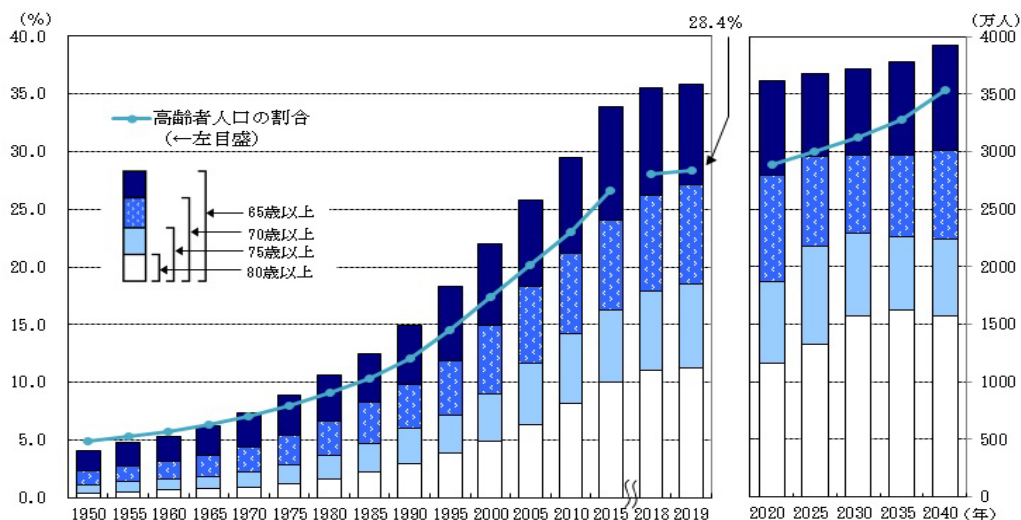
少子高齢化により生産人口（18歳以上65歳未満）は減少する一方、65歳以上の高齢者人口は急増する。この高齢者人口は健康寿命の長期化により重要な働き手となりうる。健康で意欲のある方は働いたほうが社会のためにも個人の健康維持のためにもなる。それには年齢に関係なく、健康で本人が希望すれば働ける状況を早く作らなければならない。

しかし、働く意欲のある高齢者は今必要とされるITリテラシー、ITスキルを最低限向上させなければならない。もちろん、従来どおり65～70歳でリタイアし悠々自適の生活を楽しまれる方にはその選択肢を排除するものではない。

米国には定年制がない。日本においても、再雇用年齢を65歳から70歳以上へ延長、さらには定年制廃止、年金受給年齢の繰り下げなどを早急を実施する必要がある。

●高齢者人口および割合の推移(1950年～2040年)

図表3-1-1



(総務省)

●主要国の高齢者雇用対策の概況

図表3-1-2

国名	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)

(厚生労働省)

1人当たりGDPは確かに増加していないが、生産人口1人当たりGDPは確実に増加していることが確認できる。少子高齢化で生産人口が少なくなる中で、GDP 500兆円台を維持しているのは健闘しているともいえる。

2030年に、成り行きベースで1人当たりGDPが2020年と変わらないとすれば506兆円にすぎない。しかし、これに65歳以上の15%相当5百万人を生産人口に加え、生産人口の平均増加率1.3%を想定するとGDPは584兆円となる。(目標A)

さらに、GDP目標を600兆円とするには、生産人口1人当たりGDPは8,249千円達成することによって可能となる。(目標B)

これを可能とするには、DXによる業務効率化、働き方改革、産業構造の転換などによって10年間で2.6%の改善、年間では0.2%程度の改善を図ればよいのである。

賃金が伸びないので消費は増加せず、マイナス金利、デフレ経済からいつまでも脱却できない。企業は業績に関わらず業界横並びで春闘による一律賃上げを行っている。業績が良ければ思い切ったベア、賞与増、賃上げを実施するべきではないか。中にはついてこられない企業も出てくるが、これにより産業構造の新陳代謝も促進される。産業構造転換のセーフティネットも必要であるが。

2. 企業の収益性のアップ

企業の収益性を上げるためには、マークアップ率を上げる必要がある。マークアップ率とは販売価格/限界費用で表される。

日本の企業のマークアップ率は、2010年以降2020年までは1.1倍程度の低水準で推移。米国ではマークアップ率の低い企業が減少する一方、第4次産業革命などの結果、マークアップ率の高い企業が増加している。欧州各国も同じで高い。

日本の企業はあまりにも価格に固執した過当競争を続けており、消費者・ユーザーにとって、品質が良く、かけがえのない製品、商品であれば、協力会社にコストアップを押しつけるのではなく価格に転嫁すべきである。価格を上げてもしリーズナブルであれば受け入れられるだろうし、またそうした社会的な合意が必要である。安全衛生上心配のある中国産製品・商品よりも安全安心な日本産製品・商品が高くとも支持される理由がここにある。それが日本を低迷から脱却させ、GDPの拡大にも繋がる道である。

日本企業は、「安価で良質な製品、商品を生産できれば他社に勝つことができる」との過去の成功体験があり、それは一面の真実でもある。しかし、それだけでは現在の米欧企業とのグローバル競争に勝ち残ることができない。日本はデフレ経済下にあり、製品価格は上げづらいのが現実であるが、それにはプライシングをもっと見直さないといけない。

日本の産業構造は大企業（元請）を頂点に、何層にも繋がる協力会社（下請）との多重構造になっている。大企業はエネルギーコストや原材料価格上昇分を協力会社に押しつけるのではなく適切にエンドユーザー・消費者に転嫁させる必要がある。協力会社に押し付けた場合には独占禁止法の優越的地位の乱用禁止を適用しペナルティを課すべきである。これにより産業構造を支える中小企業や、技能者までまんべんなくトリクルダウン効果が波及し、好循環のサイクルが拡大する。

企業規模も米欧、中国に比べて大きくなっていない。むしろ小さいとさえ感じさせる。規模のメリットはどの業界でもあり、今よりもっと大規模化し、かつ利益率を上げなければならない。

3. 中小企業の生産性向上

日本の企業の99%は中小企業であるが、その生産性は残念ながら低い。

中小企業と大企業の労働生産性を時系列でみると、大企業はリーマン・ショック直後に大きく落ち込んだが、その後は緩やかな上昇傾向にある。一方、中小企業は長らく横ばい傾向で大きな変動はなく、足もとで大企業との労働生産性の水準の格差は拡大している。

業種別の時間当たり労働生産性を見ると、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業では企業規模による差が比較的小さいものの、全ての業種で中小企業の水準が低い。零細企業を含む時間当たり労働生産性の水準はさらに低い。

労働生産性は「売上高付加価値率」と「一人当たり売上高」に分解することができ、一人当たり売上高は「資本装備率」（一人当たり有形固定資産額）と「有形固定資産回転率」の積で表すことができる。企業規模が大きいほど労働生産性が高いが、企業規模が大きいほど一人当たり売上高が大きく、さらに、製造業においては企業規模が大きいほど資本装備率が高い。したがって、製造業においては、資本装備率の高さが大規模な企業の労働生産性の高さに貢献していると考えられる。

他方、サービス業では企業規模が大きいほど資本装備率が高いという関係は観察されず、企業規模を問わず、労働集約的で労働生産性が高くない状態にあると考えられる。

規模の大きな製造業における労働生産性の高さが、資本装備率の高さによるものであることを踏まえると、中小企業において、資本装備率を高めることが労働生産性の向上につながると考えられる。しかし、足もとでの大企業と中小企業の資本装備率の格差は横ばいで推移している。中小企業において、資本装備率を高めることができない理由としては、設備投資を行う経営体力が不足している可能性や、機械化や新たな生産設備導入に伴う雇用調整が容易でないこと等が考えられる。

これらを解決する手段の一つとしては、M&Aが挙げられる。2018年の中小企業白書によると、M&A実施後の具体的効果として、「売上・利益の増加」や「間接部門の合理化」等が挙げられている。収入増加と費用圧縮によって、経営体力が高まり設備投資を行いやすくなるほか、規模の拡大により内部での雇用調整も行いやすくなると考えられる。

実際に、企業再編行動を実施した中小企業は、実施しなかった中小企業よりも労働生産性を向上させている。すべての企業にとって統廃合が最適解であるとは限らないものの、中小企業の再編は労働生産性の停滞の改善に一定程度効果があると考えられる。

資本装備率の一つにデジタル化(DX)がある。中小企業のデジタル化は遅れており、これを早期に対応すれば飛躍的に生産性の向上ができる。設備投資に占める中小企業のソフトウェア投資の割合は20年末時点で4.6%と大企業の12.1%の半分に満たない。(中小企業白書)

DXに取り組んでいると答えたのは大企業28.6%、中小企業13.0%、小規模企業8.4%と大きな差がある。国も中小向けのIT導入補助金などで生産性向上を図っているが、基本的には企業は独力でこれらに取り組む必要がある。そのためにはITなどの設備投資ができるキャッシュを持ち(営業キャッシュフローが黒字であること、円滑に資金調達ができること)、償却費を負担できる体力が必要である。

中小企業全体における赤字会社の割合は65.4%(2019年、国税庁)に及び、集約化、統合化はそのための一つの手段になりうる。同時に国によるセーフティネットの充実、事業構造の転換支援は必須である。

4. イノベーションを生み出す環境作り

米国では高賃金をけん引するのは、GAFAMに代表されるITなど成長産業の若い大小企業群である。日本では新しい成長産業やグローバル企業がなかなか育っていない。ヒトとカネが成長産業に向かうダイナミズムを取り戻さねばならない。GAFAMの株時価総額が東証一部上場企業全部のそれを上回るGAFAMの株時価総額886兆円に対し、東証一部上場企業全体でも74

5兆円にすぎない。(2021/9月末) 米国のようなITプラットフォーム始め成長産業が生まれていないし、国・企業ともに成長戦略が描けていない。米国は軍事、宇宙開発などを通じてコンピューター技術をパソコンやインターネットなどに広げ、様々な応用技術を発展させた。

最先端技術の開発は、初期段階では大規模な固定費を必要とし、民間に任せていては成功しない。国の大きな産業政策の中で新しい技術開発を促し、その商業化は民間企業が担うという連携も必要である。

かつて日本は技術立国、電子立国などともてはやされ、日本の技術は世界最高水準であり、電機・電子産業は世界に冠たる存在であった。半導体の技術は最先端を走り、他国に追従を許さない独走状態であった。ソニーのウォークマン、ビデオカメラのハンディカムなど独創的な技術も日本ならではのものだった。

しかし、今や電機・電子産業を中心にスマホ、タブレットなどのIT製品、更にはグーグル、アマゾン、メタ(旧フェイスブック)などに代表されるITプラットフォームの分野では米国、中国、韓国には後れを取っている。個々の部品には強いが、総合的なアセンブリー化、製品化、グローバル化といった面では、米国にはるかに引き離され背中すら見えない。

iPhoneが出現したとき、当然ながら日本企業でも製造可能であった。それは確立された技術を組み合わせたものだからだ。しかし、iPhoneの爆発的市場を当時認知できる人材が社内にはいなかったのである。iPhoneのような破壊的なイノベーションの場合、新しい需要は予測困難であり、市場調査をいくらしても、存在しないiPhoneを欲しいと世の中の人々は言ってくれない。iPhoneの需要は新しく創造されたのだ。

日本の企業はその将来を見誤ってしまった。当時はガラケーの携帯電話を消費者のニーズに合わせてと称し何百種類も開発し販売していた。まさに日本だけがガラパゴス島に取り残され、独自の進化を遂げてしまっていた。

日本企業は半導体製品やカメラ部品など部品を供給するだけである。アップルはスティーブ・ジョブズが既存の技術を集めて新結合(New Combination=イノベーション)し、革新的な事業に育て上げたのである。

イノベーションを提唱した経済学者のシュンペーターは、新しい「生産物の創出」「生産方法の導入」「販路の開拓」「供給源の獲得」「組織の実現」の5つが絡み合って、社会を一変させるような変革が生まれるといった。アップルのiPhoneの創出、アマゾンの通販事業、グーグルの検索事業、メタのインターフェイス事業はまさにそのすべてが揃って実現している。

シュンペーターはイノベーションの前に新結合という用語を使っている。新結合はイノベーションと同義語である。新しい技術ではなく新しい価値を作ることこそがイノベーションと言える。米国でロボット研究をリードしてきたカーネギーメロ

ン大学の金出武雄教授も「抜きでた技術などは存在しない。日本では新しさや人との違いを強調しすぎる」と指摘している。

GAFAMは既存の技術、システムを上手に組み合わせた典型的な成功事例である。抜きでた技術があったわけではない。シュンペターの言う5つの要素がうまく絡み合ってトップビジネスを創成するに至った。いわば「コロンブスの卵」の発想が必要ということ。金出教授は、また「素人発想、玄人実装」ともいう。玄人発想ではうまくいかないという。素人の実装（実行）も成功の確率は低い。要は虚心に素人に戻って謙虚になぜそうしたいのか発想することが大事であり、それを成就させるにはやはり玄人の技や技術、知見が必要ということだ。

世界の巨大ベンチャーはカリスマ経営者による「知の集中」で成功を遂げてきた。一方、日本のモノづくりは、個々の得意技を持ち寄り、組合せ、極め、普及させてゆく「知の交流」で市場を拓けてきた。社会の多様性が増す中、ユーザー視点で様々な意見を取り入れた、選択肢の多い社会が求められている。

足りないものは外に求めることも必要だ。「自社内において自社社員によるイノベーション」などという発想はもう改めるべきかもしれない。

イノベーションをさらに深掘りして考えると、イノベーションのジレンマ (The Innovator's Dilemma) という問題に行きあたる。かつて輝きを放っていた日本の大企業もこのイノベーションのジレンマに陥っているように見える。

自社の製品やサービスおよびそれを生み出す諸プロセスの性能を向上させるイノベーションを持続的イノベーション (Sustainable Innovation) と呼び、一方、既存事業の秩序を破壊し業界構造を劇的に変化させるイノベーションを破壊的イノベーション (Disruptive Innovation) と呼ぶ。そして、日本の大企業は、AIなどの分野で、米国や中国の企業になかなか対抗できないでいる。破壊的イノベーションへの投資に及び腰でイノベーションのジレンマに直面しているように見える。

では、どうすればこのジレンマを打破し、革新的な技術、製品、サービスを生み出せるのだろうか。

破壊的イノベーションには2種類ある。1つは市場のローエンド（低機能・低価格帯）向けだ。既存品は高機能すぎると感じる顧客をターゲットに、低価格帯での良いモノやサービスを提供する。もう1つは新規市場向けだ。複雑すぎる、時間がかかりすぎるなどの理由で購入を見送った人々をターゲットにするとともに市場の中で最も利幅が低いと目される顧客をターゲットにするので、破壊的イノベーションに投資する企業は、トップ企業との真つ向勝負を避けられる。トップ企業は利幅の大きい層を相手にするからだ。

だが、ローエンド向けも時間の経過とともに改良を重ねてハイエンド（高機能・高価格帯）市場に近づき、多くは低価格のまま主流的な顧客に受け入れられていく。製品やサービスがこうして普及する過程で、破壊的イノベーションは業界を変

え、企業ひいては国全体の経済的繁栄をけん引するようになる。

しかし、1980～90年代頃から日本企業の投資戦略は変化し始める。破壊的イノベーションの追求から持続的イノベーションにシフトしたのだ。この変化は当初こそ利益をもたらしたが、時が経つにつれ成長を鈍化させた。製品やサービスが高機能化し、顧客が払ってもよいと考える価格帯を超えてしまった。

持続的イノベーションは、市場で最も利幅が大きく、高度化した製品やサービスを気前よく利用してくれる主流の顧客層をターゲットにすることが多い。だが、新規の顧客は開拓できない。しかも既存顧客以外の消費者や利幅が小さい顧客を無視することになる。

持続的イノベーションだけでは生き残られないことをはっきりと認識し、破壊的イノベーションが必要であることを早くから認識し、対策を考えることである。そのためには破壊的イノベーションの機会を発掘して投資する独立組織を設ける、指揮命令系統も組織運営も優先順位も親会社とは完全に切り離れた独立組織をつくる。また、スタートアップ企業との連携や買収も有効な手段になりうる。

破壊的イノベーションを成功させるために必要なプロセスや価値基準は、持続的イノベーションとは全く異なる。この組織を主流事業の中で発足させて持続的イノベーションの基準を当てはめたら、何の魅力もなくなる。しかし自由に羽ばたく機会を与えれば、会社に新たな成長エンジンを生み出してくれる。もちろん、既得利益を確保するためには、主力事業で持続的イノベーションを継続し、既存顧客の満足度を高めていく必要がある。

また、シュンペーターはイノベーションの源泉についてその著書で2つの矛盾するように見える見解を示しており、参考になる。

第1の見解は、イノベーションの源泉は新規参入するスタートアップにあるとする見解（国際的には“シュンペーター Mark I “と呼ばれる）。シュンペーター Mark I は、イノベーションは英雄的な起業家が市場獲得のために競争し、新製品を導入することで生まれる。既存企業が現状の構造を強化するのに対し、起業家はその均衡を破壊することに積極的に取り組むとするもの。

第2の見解は、イノベーションの源泉は内部に豊富な資金を抱え、価値を獲得できるプラットフォームを持つ大企業にあるとする見解である（国際的には“シュンペーター Mark II “と呼ばれる）。シュンペーター Mark II は、イノベーションは内部での投資に起因し、研究開発には規模の経済が大きく影響する。内部資金の流動性を有し、イノベーションが創出する価値を獲得しやすい大企業が、研究開発のための最適なプラットフォームとなりうるというもの。

スタートアップと大企業のいずれがイノベーションの源泉となるかについて、ハーバード大学やスタンフォード大学の経済学者による実証研究によると、新規企業だけの競争市場でもイノベーションは生まれにくいし、大企業によって寡占化した

市場でもイノベーションは生まれにくい。ちょうどその真ん中あたりの市場環境において、イノベーションが促進されるとの見解が出ている。これは、現実が Mark I と Mark II が混合された状況であることを示す。

イノベーションを促進するには①スタートアップの創業促進と②既存企業がオープンイノベーションを行う環境整備の双方が重要である。

さらに、大企業がイノベーションのジレンマから脱却するために、具体的な解決方法を示したのが、両利きの経営(Ambidexterity)である。両利きの経営とは、簡単に言うと同じ組織の中で、「新領域の探索」(explore)と「成熟事業の深化」(exploit)を両輪で回していく経営手法のこと。

企業の活動は、2つに大別でき、1つが既存事業の「深掘り」である。改良を重ね、コストを削り、品質や商品力を磨いて競合他社を上回る業務の卓越

(Operational Excellence)を実現する。企業は大小を問わず、業歴も問わず、全国の工場や開発拠点、販売や物流の現場でたゆまぬ努力を続けている。

しかし、深掘りだけでは企業の成長は持続しない。どんな市場もいずれ飽和点に達し、そこから刈り取れる利益には自ずと限界があるからだ。

そこで必要となるもう1つの活動が、新たな事業機会の「探索」である。ここで必要なのは上の指示を忠実に実行する人ではなく、時には上司の課題設定さえ疑いながら、果敢に新しい事業分野に挑戦する人材である。そのために組織はフラットで、失敗を責めるのではなく、やってみることを奨励する文化が必要だ。買収を含む外部との連携にも積極的である必要がある。

ルーティンワークを実行すれば一定の成果を期待できる深掘りと異なり、探索は結果が出るかどうかは何年先かかもしれず、不確実性に耐える胆力も必要になる。

深掘りと探索では、やるべき課題や必要な人材、組織文化がまるで違う。両利きの人が右手と左手を器用に操るように、深掘りと探索という2種類の営みを「同じ屋根(会社)の下」で同時並行的に行う。これが成長力不足に直面し、株式市場での低評価に甘んじる日本の大企業が向き合うべき課題である。

手をこまねいていれば、大企業といえども人口減、中国勢の台頭のなか衰退は必至である。既存事業で成功してきたエスタブリッシュメント企業であればあるほど、手慣れた「深掘り」作業に経営資源を集中し、結果の不確かな「探索」を排除しようとする力学が、無意識のうちに働くからである。「成功という暴君が、企業を過去の囚われの身にする」という。通常を変えることは、普通にやればほぼ失敗するであろう。大企業といえども尖った人材は少なく、経営リソースも無尽蔵にあるわけではない。そして成果主義の横行により目先の成果も問われ、成果を出せないと探索は整理される可能性が高い。

過去から脱却するには、経営トップの強力かつ一貫したコミットメントが不可欠。

既存事業と新規事業との距離感も大切だ。両者が離れるばかりではうまくいかない。探索事業を出島のようにポツンと孤立させるのではなく、既存の事業から必要に応じてマンパワーや「知」を供給することも重要だ。探索事業の成長に必要な養分は、母体事業から送り込みつつ、余計な介入は排除する仕組みを築けるかが成功のポイントにもなる。

そして、既存事業が十分なキャッシュを生み、余裕のあるうちに「探索」に取り組むことだ。本業がへたってきたら、新しいことをできない状況になる。そうなれば会社の未来はない。今の本業が10年、20年先の本業である保証のない時代である。両利きの経営が今の日本の大企業には必要である。

5. 科学技術力の向上

日本には、日本刀に見る見事な美術工芸的な技術、1543年種子島に鉄砲が伝来して以来、翌年にはもう自前で鉄砲を作っていた事実、伊能忠敬の作った大日本沿海輿地全図の高度な測量技術に欧米は驚嘆し中国のような植民地化をあきらめたという事実、田中久重（東芝の基礎を作った）のからくり人形、万年時計の技術、1926年高柳健次郎の世界初の電子式テレビ受像機（ブラウン管テレビ）の開発等世界に誇れる技術の歴史が脈々と流れている。その伝統がバブル崩壊前の電子立国日本までには確かにあった。それが今はなぜかくも弱くなってしまったのか？ いや個々の技術力は弱くないのであろうが、傍目には、日本がなんだかとても小さく弱小国になったように映る。

「生産物の創出」「販路の開拓」「組織の実現」などにおいて米国企業はおろか中国、台湾、韓国にさえも後塵を拝しているように見える。

しかし、かつては違った。日本が世界をリードしていたのだ。個々の技術力を見れば、日本は間違いなく世界に類を見ない高い水準を誇っている。日本の精密加工技術は特に優れており、軍事技術、航空宇宙技術に関しては日本の技術なしには成り立たない。

また、自動車部品をみると、ハイブリッド、空調圧縮機、ターボ装置、自動変速機、電子制御、通信システムなどは、世界各国が日本メーカーの製品を採用している。半導体、エンジン制御システム、ABS、エアバッグなどの部品でも絶対的な優位性を持っている。そのほか、F22戦闘機に使われる特殊塗料、宇宙船に使われる高強度の炭素複合繊維、高速鉄道列車に使われる緩むことのないナット、超微細金属切削技術、超微細光学機器、原子時計、内視鏡、発光ダイオード、デジタルカメラなど、日本は世界で圧倒的に高い技術を数多く持っている。ここで示した技術は簡単に得られるものではなく、その点で日本の製造業は質の面では世界トップ水準にある。

しかし、そうしたすごい技術があるなら、それをもっと活かし、収益に繋がる形で価値を最大化したい。その能力を、モノづくりだけに留めず、商売に活かし、事

業規模を拡大し、利益を上げることに使うべきだろう。そうすれば、この長期停滞を打破することができるはずだ。

それには、日本固有の終身雇用、年功序列制度、自前主義、完璧主義などの企業形態、仕事のやり方などにも問題はあるだろう。QC制度全盛のころは、日本国民全員が一億総品質管理向上に取り組んでいるかの如くで、まさに世界に冠たる品質管理立国であった。

この土壌があるのだから、今からでも遅くはない。一億総イノベーション化を志向してはどうか。ベンチャー企業の育成、ベンチャーキャピタル投資だけでなく、企業内でもイノベーションは十分できる。尖った人材を大切にし、これまでの技術、やり方を総点検し、イノベティブな発想をする者を優遇する。

しかし、現実には日本の国際競争力や科学技術力は低下している。世界技術革新力ランキング（Global Innovation Index=GII 国連の世界知的所有権（WIPO）が毎年発表）によれば日本は13位。スイス、スウェーデン、米国、英国、韓国、オランダ、フィンランド、シンガポール、デンマーク、ドイツが10位以内。半導体からパソコン、ソフトウェア、社会のデジタル化まで、様々な技術分野で競争力を失っている。IT・医療・バイオ・ゲノム編集・量子・宇宙などにおいて欧米・中国に劣勢になっている。

科学技術力は、基礎研究や応用に取り組む大学・研究機関と先端技術を磨き、新製品やサービスに繋げる企業の技術開発があるが日本はいずれも苦戦している。論文での引用数が上位10%に入る注目被引用論文数では、日本の順位は2000年代初めから下がりだし、2019年の世界シェアは2%。中国は米国21%を追い抜きトップの28%に躍り出ている。

→ イノベーションを生み出す科学技術人材の育成が必要

→ クリーンエネルギー技術の開発・実装

再生可能エネルギーの導入拡大（洋上風力発電・波力発電・地熱発電など）

EV普及、蓄電池（全個体電池）の国内生産、水素ステーション・充電設備

●ムーンショット計画

破壊的なイノベーションを起こすためには、今は夢であっても何十年先を見越して研究することも大切である。それには大きな方向性を官民で決めて、ムーンショット計画のように国を挙げて取り組むことが必要である。ムーンショット計画の言葉の由来は、「月へとロケットを打ち上げる」点にある。米ソ冷戦時代に米国ケネディ大統領が提唱し、人類が月面着陸を可能にしたように、設定した目標から逆算し、社会に影響をもたらすという壮大な計画を意味している。

日本におけるムーンショット計画は、経済産業省や内閣府が主導し、イノベーションの起爆剤、人々を魅了する野心的な目標として設定している。2050年までに7つの

目標達成を目指すとしている。もっと絞り込んで、各業界トップ企業を入れて挑戦させるべきである。

●内閣府：ムーンショット目標

- 目標 1 人が身体、脳、空間、時間の制約から解放された社会を実現
- 目標 2 超早期に疾患の予測・予防をすることができる社会を実現
- 目標 3 AI とロボットの共進化により自ら学習・行動し人と共生するロボットを実現
- 目標 4 地球環境再生に向けた持続可能な資源循環を実現
- 目標 5 未利用の生物機能等のフル活用により、地球規模でムリ・ムダのない持続的な食料供給産業を創出
- 目標 6 経済・産業・安全保障を飛躍的に発展させる誤り耐性型汎用量子コンピューターを実現
- 目標 7 主要な疾患を予防・克服し 100 歳まで健康不安なく人生を楽しむためのサステイナブルな医療・介護システムを実現

産官学連携でこうした壮大な目標を立て、国を挙げて夢を追求することは将来の世代のためにも必要であろう。

量子コンピューターについては、海外では民間企業を中心に、野心的な目標を掲げての研究開発や事業化等の取組を加速する動きを見せている。また、量子コンピューティングと従来型（古典）計算システムが融合した技術やサービスも急速に発展している。日本も量子コンピューターの研究開発を産学官が一体となって、産業競争力強化に向けて本格的かつ戦略的に取り組んでいくことが求められる。

また、コロナ禍を契機として、社会経済全体のDXが急速に進展し、今後、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させた Society5.0 に向けた動きがさらに進展していく。これに伴い、データ量・通信量が爆発的に増大し、セキュリティの確保も求められる中、計算量・秘匿性に優れる量子技術の重要性がさらに増している。

さらに、深刻化する気候変動問題に対応して、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取組も本格化している。量子技術は、将来のコンピューティング性能等の飛躍的な向上を実現し、これまでにない環境材料の開発による脱炭素化などカーボンニュートラル社会の実現に向けて大きく貢献していくことが期待される。米国ではオバマ大統領時代のガン撲滅計画、火星居住計画などがある。

横浜国立大学は、台風災害リスクの低減による安全で生き生きとした持続的な社会構築への貢献、台風エネルギーの活用（台風発電）による脱炭素社会実現への貢献を目的として、台風科学技術研究センターを 2021 年 10 月に設置した。ムーンショット型研究開発事業として「タイフーンショット」事業を研究し 2050 年には台風を恵に変

えるという壮大な計画である。

トヨタのウーブン・シティ計画もその一つ。具体的には次の通り。

- (1) 自動運転車やゼロエミッション車などが高速で走行する自動車専用道
- (2) 低速で走行するパーソナルモビリティと歩行者が混在する道
- (3) 歩行者専用の道

自動車専用道には自動運転EV「e-Palette（イーパレット）」を走行させる。地下にも物流用の自動運転車走行道を設置する。加えて、以下のような取り組みも計画している。

- 建物をカーボンニュートラルな素材でつくる
- 建物の屋根に太陽光発電パネルを設置する
- 燃料電池などのインフラを全て地下に設置する
- 室内用ロボットの新技术を検証する
- センサーデータやAIを活用して健康状態のチェックなど生活の質を高める
- e-Palette を人や物の輸送、移動店舗などに活用する
- 街の中心に公園や広場をつくり住民同士がつながり合うコミュニティーを形成する

トヨタは未完成でも構わないという。今は困難であっても、こうした未来に対するチャレンジングな姿勢こそが大事だ。

6. スタートアップ企業の育成

米国にはスタートアップ企業を生み出すためのSBIR（Small Business Innovation Research）という制度があり、米国のイノベーションのけん引役となっている。研究者のスター誕生ともいうべき仕組みで、これまで400億ドル以上の国費を投入し、6万人以上の研究者をイノベーターにして、3万社を超えるサイエンスベンチャー企業を誕生させている。スペースXはこの制度から生まれた。アップルが採用した音声認識技術を開発したSirius（シリ）、携帯通信大手のクアルコム（1985年創業、従業員17500人）、世界2位の大手バイオ製薬会社ギリアド・サイエンシズ（1987年創業、従業員11000人、抗インフルエンザ薬タミフルや新型コロナ治療薬レムデシビルなどを開発）、ロボット掃除機のアイロボット（1990年創業、従業員455人）などがその成功例である。

この制度を支えるものとして、博士号を持ち研究経験のある連邦政府の科学行政官の存在がある。科学行政官は革新的イノベーションに関する技術課題を提示し、それに共鳴した研究者たちがその課題克服に挑戦する。その間、科学行政官はこうした金の卵に助言やサポートしながら育てていく。このため「イノベーション・ソムリエ」と呼ばれ、若い研究者の憧れの的となっている。

こうした成果を参考にして、日本でも1999年日本版SBIR制度が創設されて

いる。2019年には拡充され、中小企業・ベンチャーに対して460億円の補助金が出た。しかし、成果は芳しくない。内閣府は2020年に破壊型イノベーションを生むための「ムーンショット型研究開発制度」を始めている。

これは米国のSBIR制度に近いが、日本には米国の科学行政官のような技術の目利きができて、研究者と企業・投資家などを結ぶ仲介者がいない。このため、日本版SBIR制度は実質的には単なる補助金制度にとどまっている。日本はこの制度を形だけでなく、魂を入れていかに有効に機能させるか問われている。

日本は企業が倒産すると個人資産での債務返済が迫られることもある。再挑戦が難しく、個人のリスクが大きい。OECDは日本に対し、新たな企業の参入と生産性の低い企業の退出を促すため、倒産の際に事業主個人の資産を保護するように推奨している。法人向け投融資は個人保証に頼りすぎない仕組みを考えるべきだ。

会社を辞めて起業した人が事業に失敗した場合、退職後何年かたっていても失業手当を受け取れるようにするなど、失敗しても再挑戦できる環境を整える必要がある。

起業後の成長も課題である。OECD加盟国の中で、設立後10年が経過しても社員数が一定規模を下回る中小企業の割合は、日本が突出して高い。非効率な経営を続けても守られる中小企業政策も見直されなければならない。

日本におけるスタートアップ企業を育てるベンチャーキャピタル投資は、GDPに占める比率は米国の10分の1未満だ。銀行は融資する資金量はたっぷり有しているが、リスクマネーを供給する金融機能がまだまだ弱い。

大学発のスタートアップ企業も日本は少ない。成果が出なくとも見返りを求めないギャップファンドを充実させる必要がある。1990年以降、米ハーバード大学発のスタートアップは4000社余りで資金調達額は計13兆円近くに上ったが、東大発は142社、計9790億円にとどまっている。

日本の大企業の中央研究所などを中心とした新規技術開発は90年代まで世界のトップ水準だった。しかし、バブル崩壊後の選択と集中により縮小され、技術開発力は衰退し、ビジネスシーズはつぶされた。

さらに、日本は将来の産業の中核となるユニコーン企業が少ない。ユニコーン企業とは評価額が10億ドルを超え、設立10年以内の未上場のテクノロジー企業のこと。2022年2月時点では世界で合計1,013社のユニコーン企業が存在する。米国520社、中国167社に対し、日本はわずか11社と少ない。

世界の企業価値トップ10をみると、比較的新しいVC-backed company（VCの投資を受けて成長した企業）が8社ランクインしており、うち6社が米国企業である。米国経済は、こうした会社こそが経済成長の主役となって非連続的な成長を遂げている。VC-backed companyが米国上場企業の企業価値総額の6割、雇用の4割、R&Dの8割を占めている。一方、日本の企業価値トップ10の中に、VC-backed companyは一つもない。スタートアップを生み出す土壌はここ数年で強化されてきたとはいえ、経済

の牽引役を生み出すレベルには至っていない。

2022年3月、経団連は5年後の2027年までにユニコーン企業を100社に増やす意欲的な目標を掲げ、提言を行った。具体策として法人設立手続きの簡素化、関連政策の司令塔となる「スタートアップ庁」の設立、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）など公的マネーによる投資拡大、起業のための教育や人材採用といった幅広いテーマに踏み込んで政府や日本企業に意識改革を提言している。

7. DX（デジタルトランスフォーメーション）化促進・働き方改革

日本のDXの展開は米国に比べて周回遅れとなっている。各社がバラバラに開発しているので汎用化できていない課題もある。

デジタル化の基本的な概念はデジタル技術を用いて事業をより良くすることである。さらにデジタル化は既存のワークフローなどのデジタル変換という意味と、デジタルによって新しい価値を生み出すことに細分化できる。ペーパーレス化が前者の代表的な例で、ビッグデータの活用が後者の代表的な例といえる。

DXは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することである。デジタル技術を用いて事業をより良くするという意味では、DXはデジタル化と同じだといえるが、DXは業態・ビジネスモデルの転換であり、単にデジタル技術を用いることだけにとどまらない。

例えば、これまで紙ベースで管理していたデータを電子データに置き換え、パソコンの共有フォルダーで管理するのはデジタル化である。DXはその電子データにリアルタイムの情報を多拠点から入力できるような仕組みを作り出すことで業務改善に役立て、ひいては生産性や業績の向上まで繋げるものである。

2021年9月1日、組織の縦割りを排除し、日本全体のデジタル化を主導することを目的とした「デジタル庁」が創設された。その目的は、日本が世界のデジタル競争力において大きな後れを取っており、早くキャッチアップするためのものである。スイスの国際経営開発研究所が発表した「世界デジタル競争力ランキング2020」によると、中国や韓国が順位を上げるなか、日本は27位と、前年の調査から4ランクダウンという結果になっている。今こそ、官民一体となった長期戦略のデジタル化が必要不可欠である。

米調査会社ガートナーが日本国内の企業を対象に実施した「企業におけるデータ活用に関する調査」によると、全社的もしくは一部の事業・組織でデータを利活用していると回答した企業は全体の半数を超えたが、「データの利活用からビジネス成果を十分に得ている」と回答した企業はわずか3%にとどまる。このように、ビッグデータをうまく活用できていないという実態が、デジタル競争力の低下に繋がっている。

DXに対して企業の腰が重くなる原因の一つが、DXに対する経営者の理解不足で

ある。DXを推進していく立場であるはずの経営者の理解が追い付かず、結果的に企業全体のフットワークが重くなっている。

経済産業省が発表した『DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～』の中で、DXが遅れることによる国と企業のリスクについて言及している。「2025年の崖」とは、企業のレガシーシステムによるグローバル競争力の低下を指す。「レガシーシステム」とは、老朽化・複雑化・ブラックボックス化している既存の基幹業務システムのことで、このままの運用体制が続いた場合、2025～30年には最大12兆円の経済損失が生じると試算されている。

また、2025年には20年以上稼働しているレガシーシステムが全体の6割を占めることになるため、早急な刷新を迫られる。これまで、日本のIT業界は、企業が自社で開発した独自のシステムを中心に発達してきた。その結果、世界のITシステムの標準との乖離が発生し、日本のITは「ガラパゴスIT」などと呼ばれ、コストが高く汎用性が低いといわれる。

日本のIT企業は、時間とお金をかけて品質にこだわったシステムをゼロから開発することを重視してきた。一方、海外のIT企業では、既存の製品やテンプレートをうまく活用し、コストを抑えながら実用レベルのシステムをスピーディーに開発することが優先されている。そのため、同じ機能の製品を開発しても、日本のIT企業のシステムはコストとスピード感という点で、海外の競合他社に負けてしまう。これが業界のみならず、国全体として大きな機会損失につながっている。

DXが後れると、BCP（事業継続計画）の実現が難しくなるというリスクも増える。BCPは災害などの緊急事態が発生した際に企業の被害を最小限にとどめ、事業を継続させて復旧を図るための計画を指す。新型コロナウイルス感染症の流行が始まり、テレワークへの切り替えを求められた際に対応できない企業があったことは、BCPの後れの典型的な例である。日本では今後、災害が増えると予想される。予期せぬ事態に対応するための仕組み作りが喫緊の課題といえる。

世界では今、デジタル化がかつてないスピードで進んでいる。少しずつペーパーレス化を進めるといった小手先の対応では、国が掲げる「組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立する」という状況にたどり着くまでに相当な時間を要することになる。

デジタル化やDXを加速させるためには、組織を挙げて取り組むことが重要である。まずは経営者や経営に携わる立場の人が、デジタル化やDXに関する理解を深めてプロジェクト立ち上げなどが必要。

デジタル化により業務効率が改善し、費用の削減ができる。業務の付加価値を向上させることができ、対顧客業務・社内業務にサービスの向上・質の向上ができる。PwC

によると、AIは労働生産性の改善などで30年の世界のGDPを最大15.7兆ドル（1,800兆円）押し上げる効果があるという。

8. 地方創生

東京の一極集中が進み、地方と東京の差は開くばかりである。地方創生は、少子高齢化社会に突入した日本において、東京への一極集中を是正し、地方を盛り上げることで国全体の活力を上げようとするものである。社会的意義で取り組むイメージが強いが、特にコロナ禍の今、地方創生は大きなビジネスチャンスもつながる。しかし、今のところ、目立った成果は出ていない。

国は地方重視として、デジタル田園都市国家構想を掲げている。その目的は「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できる国」を実現することという。デジタル技術によって、どこにいても大都市並みの働き方や質の高い生活が可能になる「人間中心のデジタル社会」が、理想的な社会像として位置付けられる。その実現に向けて、デジタルインフラなどの共通基盤の整備や、地方を中心にしたデジタル技術の実装を進めていく。デジタルインフラ整備は最低限やらなければならない。

現在、地方では産業の空洞化、交通・物流インフラの衰退、教育機会の減少などに起因する高齢化や過疎化が進んでおり、大都市圏との経済的・社会的な格差が深刻化している。こうした地域格差を是正するため、デジタル田園都市国家構想は、地方へのデジタル技術の実装に重点を置き早急に実施されなければならない。

その目的は「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できる国」を実現すること。デジタル技術によって、どこにいても大都市並みの働き方や質の高い生活が可能になる「人間中心のデジタル社会」が、理想的な社会像として位置付けられる。

これと同時に地方を支えている第一次産業の農業・漁業においてもDX化は実装されなければならない。農林水産省によれば、世界の漁業生産量がこの30年間で約2倍になる一方で、日本の漁業生産量は約1/2になっている。漁業においては、ICTやIoTなどの技術の活用による水産資源の持続的利用と持続的成長が求められる。

例えばノルウェーの漁業は日本と全く異なる。大型の豪華客船のような巻き網船で、少人数の船員がオートメーション化された漁業設備を管理する。管理もICTで行い、船の航行、巻き網の引き上げ、漁獲された魚の鮮度管理、水揚げなどはほとんど全て自動化されている。このような技術革新で、少人数で大規模な漁業が可能となり、就業したての若手船員でも年収は900万円にのぼり、しかも船の内部もシアタールーム、スポーツジムを完備するなど、優雅な職業となっている。

農業においても同じである。ロボット技術やICTを活用して超省力・高品質生産を実現するスマート農業が求められる。いつまでも小規模で人間が全て管理するタ

イブの農業は、若者の就業離れに繋がっているし、もっと大規模な農業を展開し、生産性を上げなければならない。食料自給率の低い日本において、農業が安定的で高収入な産業になれば、若い人にも魅力ある職業となり地元定着化にも寄与し、延いては地方創生に繋がる。

具体的なスマート農業を推進し、食料自給率を高めることと合わせて一日も早い実装化が必要である。

① 超省力・大規模生産を実現

トラクター等の農業機械の自動走行の実現により、規模の限界を打破

② 作物の能力を最大限に発揮

センシング技術や過去のデータを活用したきめ細やかな栽培（精密農業）により、従来にない多収・高品質生産を実現

③ きつい作業、危険な作業から解放

収穫物の積み下ろし等重労働をアシストスーツにより軽労化、負担の大きな畦畔等の除草作業を自動化

④ 誰もが取り組みやすい農業を実現

農機の運転アシスト装置、栽培ノウハウのデータ化等により、経験の少ない労働力でも対処可能な環境を実現

⑤ 消費者・実需者に安心と信頼を提供

生産情報のクラウドシステムによる提供等により産地と消費者・実需者を直結

9. 脆弱な公共インフラの強靱化

日本は近年の大地震、異常気象による激甚災害に対応できていないのが実情である。レジリエントなインフラ造りは国民の安全・安心を担保する国の最低の務めである。道路インフラも脆弱、都市部の慢性的な渋滞は続き非効率な状況が続いている。欧米がインフラ投資を積極的に進めている中で、日本だけが10年前に比べ半減している。国の必要な公共投資＝インフラ投資を毎年一定範囲で行っていかないと経済の停滞を招くのは必定である。

はからずも、近年の大地震、異常気象による台風、大雨などの激甚災害は、日本が「自然災害大国」でありながら、国民の安全・安心を守りきれっていない国であることを露呈している。

経済再生と財政健全化に向け、財政支出による短期的なフロー効果のみならず、こうした国民の安全・安心を担保するためのストック効果を最大限発揮できるように公共投資の選択と集中を図っていくことが重要である。

日本は昔から地震・水害・雪害など自然災害が多く、近年においては気候変動の影響により頻発化・激甚化している自然災害や切迫化する巨大地震等から、国民の生命と財産を守ることは国として最重要課題である。しかし、毎年繰り返される甚大なる災害に対して、果たして今の日本は対応できているのか甚だ疑問である。

日本は自然災害大国であることは、自然災害による被害額が米国と中国に次ぐ世界3位になっていることから明らかである。日本は、米中に比べて国土面積がはるかに狭いにも関わらず大きな被害額となっている。

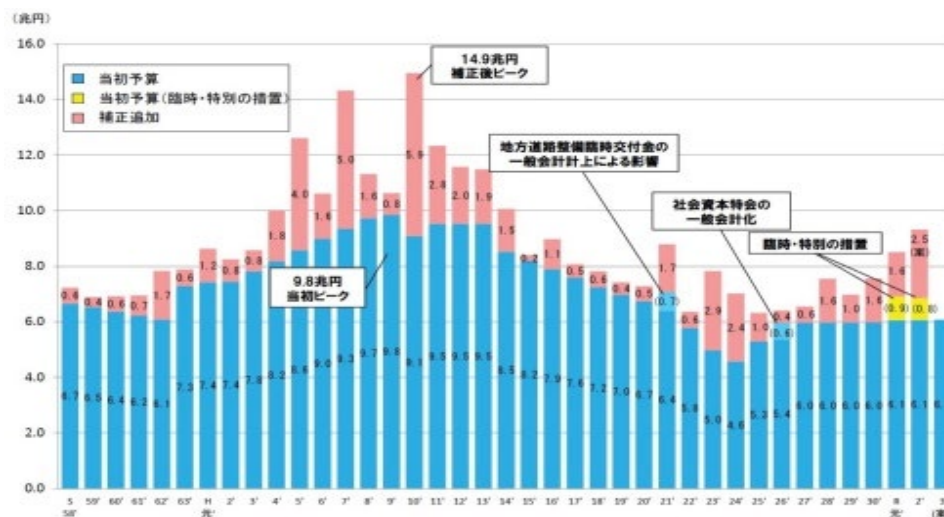
公共投資（公的固定資本形成）は1995年の44兆円をピークに2010年には18兆円、2014年は22.9兆円、2018年には23兆円と増加に転じているもののほぼ半減している。日本の社会資本整備は、かなり整備されたとはいえ、まだ十分とは言えない。高速道路の一部2車線（片側1車線）の状態（4車線化の必要性）、慢性的な渋滞、災害発生時の回避道路の不足（＝リダンダンシーの強化必要）を見るにつけ、欧米のインフラがさらに強化されているのを羨望の念を禁じ得ない。2車線では、交通量が地域によっては少ないとはいえ対面交通で危険このうえない。いつ事故が起きてもおかしくない。そして土日に繰り返される東名高速はじめ高速道路の大渋滞などは日本の低生産性を示す見本のようなもの。国民一人当たりの時間の浪費を考えると恐ろしくなる。また災害が発生しても道路の寸断により被災地になかなかたどり着けない状況が続いている。災害発生を予測した回避道路を作るなどが必要だ。

日本の公共投資が減り続ける中、米欧は逆に着実に公共投資を増加させている。公共投資の対GDP比でみると、日本は米欧諸国とほぼ同等の水準3～4%台に落ちている。この間、米欧諸国は公共投資を1.1～3倍に増加させている。

財政危機宣言の平成7年（1995年）以降で見ると、日本は世界の先進国の中で唯一公共事業費を減らし続け、それも半減以下にしてきた国となった。ほとんどの先進国では公共事業によって公的固定資本を増強し、鉄道の軌道、道路などを拡充して、自国の経済成長と経済競争力の強化を図っている。

●公共事業関係費（国土交通省関係）の推移

図表3-1-3



(国土交通省)

日本よりもはるかに早くからインフラ整備を進めてきた英国が約3倍に、米国は約2倍に、フランスは約1.7倍に、ドイツが約1.06倍に公共事業費を伸ばし、鉄道の基盤や道路の整備をしてきたというのに、日本はなんと0.47倍という低迷ぶりなのである。米国のバイデン大統領は2021年11月、5年間で1兆ドル規模を社会基盤の整備に充てるインフラ投資法に署名した。英国は交通や通信などのインフラを長期計画で整備する「国家インフラ戦略」を2020年11月に発表。中国も2021年3月、高速通信網やデータセンターなどの新型インフラのほか、高速鉄道や港湾など従来型の整備も盛り込んだ5か年計画を発表している。

●我が国の自然災害発生件数および被害額の推移

図表3-1-4



(ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベースより中小企業庁作成資料)

●公共インフラ対策による経済被害の縮小化(経済効果)

図表3-1-5

	経済被害 20年間推計 A (兆円)	公共インフラ対策事業費 B (兆円)	減災額 C (兆円)	減災率 D = C / A (%)	費用対効果 E = C / B (倍)
南海トラフ地震	1,240	38	509	41%	13.3
首都直下地震	731	10	247	34%	24.7
合計	1,971	48	756	38%	15.7

(土木学会資料から著者作成)

日本は防災・減災、国土強靱化を加速させなければならない。

さらに、次世代を活性化させる夢のあるプロジェクトも構想段階から実現に移すべき時である。北海道・青森間を現在の青函トンネル（新幹線・鉄道貨物）のほかに津軽海峡トンネル（道路専用）建設、下関・北九州間を関門トンネル・関門橋のほかに下関・北九州道路（下北道路）建設などが考えられているが、これらの一日も早い計画実現、着工が望まれる。国の財政が厳しいのであれば、プロジェクトファイナンスやPFIなど民間資金を積極的に活用する手段がある。

プロジェクトファイナンスとは、特定事業に対して融資を行い、そこから生み出されるキャッシュフローを返済の原資とし、債権保全のための担保も対象事業の資産に限定する手法である。

PFI（Private Finance Initiative の略）は、英国では1992年に導入されて以来新しい公共事業の手法として定着している。日本でも1999年7月にPFI法が制定されて以降、法律や政策面の整備が行われるとともに、既に400件以上のPFI事業がこの法律に基づいて実施され、庁舎や文化施設のほか病院・浄水設備・一般廃棄物処理・空港ターミナル施設等の案件も具体化している。2011年5月のPFI法の改正で、PFIの対象施設が広がるとともに、民間事業者が公共施設を運営する権利を取得できるようになっている（コンセッション＝公共施設等運営権制度）。

10. 経済安全保障の強化

主要なグローバル企業はほぼ5年に一度の確率で2か月を超える供給網の混乱に見舞われるといわれている。（米マッキンゼー）中国のような権威主義国家に戦略的な製品や技術が流出するリスクを抑える必要がある。

AI・医療・食料・半導体・レアアース・エネルギー・バイオ・サイバーセキュリティなど経済安全保障にかかわる分野をどう確保するか、デジタル社会の基盤となる半導体産業をいかに復活させるか日本は今方向性を出す必要がある。

半導体は産業のコメというよりもはや産業の心臓部。IoT、AI、RPAなどすべてに必要な不可欠な部材になっている。過去に日本の半導体DRAM事業は米国の経済安全保障戦略による日米半導体協定によって大きな打撃を受けた。それ以降日本からDRAMメーカーが消えた。電気各社の半導体部門が合流し生まれたエルピーダメモリは2012年、会社更生法を申請し、米大手マイクロン・テクノロジーの傘下に入った。DRAMで一時2割近いシェアがあったが、市況の悪化、リーマン危機、1ドル80円の超円高などで純有利子負債は膨らみ政府や銀行による支援は続かず破綻した。結果的にスマートフォン市場の拡大が目前にあったが捉えることがで

きなかった。これは政府当局や銀行がDRAMの技術や最終製品の動向を十分に捉えることができなかったことが大きな原因。韓台中はSKハイニックスやTSMCなどに兆円単位で企業育成に取り組んだのに対し、日本は世界の半導体産業の潮流を見極めることができず逆に投資を縮小させた。

サプライチェーンの強化

半導体、レアアースなどの重要鉱物、蓄電池、医薬品は関連産業に財政支援する一方、原材料の調達先や在庫を多様化する必要。

基幹インフラの安全性・信頼性確保

電力供給の制御装置や預金システムのように、サイバー攻撃を受ければ甚大な被害が出る基幹インフラにおける海外製品は排除する必要。

先端技術の研究開発

AIや量子などの先端技術は技術流出の防止にとどまらず、国の支援策が必要である。米欧は兆円単位の予算をあてており、日本も思い切った予算措置が必要。

軍事転用の恐れがある技術特許の非公開

ウラン濃縮技術など軍事転用の恐れがある技術特許は非公開にする必要あり。

→ 産官学の連携必要 特に官による主導
技術・人材流出防止

(参考文献)

「経済財政白書」	内閣府	公表資料
「国土交通白書」	国土交通省	公表資料
「選択の自由 自立社会への挑戦」	M&R フリードマン著	日本経済新聞出版社
「資本主義と自由」	ミルトン・フリードマン著	日経BP
「資本主義・社会主義・民主主義」	ヨゼフ・シュンペーター著	東洋経済新報社
「経済発展の理論」	ヨゼフ・シュンペーター著	日本経済新聞出版社
「日本の競争戦略」	マイケル・E・ポーター・竹内弘高著	ダイヤモンド社
「新・生産性立国論」	デービッド・アトキンソン著	東洋経済新報社
「第四次産業革命」	クラウス・シュワブ著	日本経済新聞出版社
「国富論 増補」	原丈人著	平凡社
「日本のイノベーションのジレンマ」	玉田俊平太著	翔泳社
「イノベーションのジレンマ」	クレイトン・クリステンセン著	翔泳社
「イノベーションの研究」	大橋弘	財務省財務総合政策研究所編著 金融財政事情研究会
「イノベーション実現の条件」	内海京久・橘川武郎著	文眞堂

「イノベーションはなぜ途絶えたか」	山口栄一著	筑摩書房
「日本企業の復活力」	伊丹啓之著	文藝春秋
「日本半導体復権への道」	牧本次生著	徳間書房
「荒廃する日本 これでもいいのかジャパン・インフラ」	インフラ再生研究会編著	日経B P
「公共事業が日本を救う」	藤井聡著	文藝春秋
「次世代活性化プロジェクト」	日本プロジェクト産業協議会編著	産経新聞出版

第2章 「新しい資本主義」と「人への投資」

斎藤 龍三

1. 着眼点：日本の賃金はなぜ上がらなかったのか

- (1) 「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、この原因の分析と課題、そ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。そして、その提言内容を解明・評価すると共に、特に「人的資本」に関連する3つのキーポイント（賃上げ・人への投資・人的投資の見える化）について、民間企業の取組みの現状を概観し、それを踏まえた『新しい資本主義』における「人への投資」について今後を展望する。
- (2) 現状認識：OECDによると、2020年における日本の平均賃金は、3.9万ドルと、アメリカ（6.9万ドル）の約半分、ドイツ（5.4万ドル）の7割程度、そして韓国（4.2万ドル）やスロヴェニア（4.1万ドル）の約9割である。2000年との比較では、各国の賃金が1.2～1.4倍になっているにもかかわらず、日本はほぼ横這い状態であり、2015年には韓国に抜かされた。日本が貧困化していると指摘される所以である。
- (3) 原因の分析・課題：日本の賃金はなぜ全くと言って良い程上がらないのだろうか。その原因については、様々な視点から分析がなされているが、大括りにすると日本独特の労働慣行と生産性の低さに起因する。

① 日本独特の労働慣行

- バブル崩壊中の1990年代前半、日本では価格破壊という言葉が流行したが、デフレスパイラルの始まりの象徴と言える。このデフレスパイラル下の膠着した低賃金は、日本の労働分配率の低さ（2019年現在約56%）に因る。
- この労働分配率の低さは、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している。賃金が上がらなくても、従業員が簡単に辞めないで、企業は賃金を上げるモチベーションが低い。一方、労働者側から見ても、年功序列賃金や退職金控除率より長く働いた方が恩恵を受けやすい事情にある。日本の雇用を巡る環境全体が、労働者の流動性の低さを作り出している。大企業等では、正社員の解雇がしにくく、一度上げた賃金は下げにくいことから、賃金を簡単に上げにくいという事情もある。
- また、労働分配率を引き下げている別の大きな要因として、正社員と非正規社員との賃金格差が挙げられる。2020年時点で、日本の非正規雇用労働者は2,090万人で、被雇用労働者全体の37%を占めている。1/3以上の非正規社員の賃金が低水準にあるという構造的な問題が横たわっている。
- さらに、職務を限定しない総合職が一般的な日本の「メンバーシップ型雇用」では、職種間格差が小さく、働き手が専門性を高めるインセンティブが働きにくい。労働市場の流動性が高く経験者採用が一般的な欧米企業で広く取り入れられている「ジョブ型雇用」は、賃金が仕事の市場価値で決まる。需要の大きいデジタル専門職等の高スキル人材の賃金が自動的に上昇する。

② 生産性の低さ

- 日本の長期的な低賃金の原因は、日本の企業がその原資である十分な収益を上げられずにいること、即ち付加価値を高められていないことである。日本は1980年代までは、輸出主導で順調に経済を成長させて来たが、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、競争力を低下させた。ITは企業の限界コストを引き下げる効果を持つので、デジタル時代においてITを積極的に導入しない企業は、経営効率が著しく低下し、生産性が伸び悩み、結果として賃金も上がらないことになる。
- 日米の1995年～2020年の消費者物価指数の比較において、アメリカは71.9%の上昇に対し、日本は僅かに4.3%。日米間で大きな差が見られるのはサービスの価格である。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）が成長したからである。日本の生産性を引き上げ、健全に賃金を上昇させるには、デジタル化を重要な手段としつつ、技術開発を促進して、高付加価値産業の成長により産業構造を変革して行くことが必要である。

2. 処方箋：「人への投資」を通じた賃上げが急務

長期間にわたり低迷する日本経済の打開に向けて、岸田首相は従来の成長重視の自民党政権とは一線を画し、「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

6月7日に、新たな経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）とともに閣議決定された『新しい資本主義』の概要は、次の通りである。

① 基本的な思想

1980年代から2000年代にかけて、市場や競争に任せれば上手く行くという「新自由主義」が台頭し、成長の原動力の役割を果たした。一方で、経済格差の拡大、気候変動問題の深刻化、市場の失敗等による多くの弊害も生み、今や日本も変革を迫られている。『新しい資本主義』の基本的な思想は、●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である。

② 目指すべき社会目標

『新しい資本主義』においても成長を追求して行くが、成長の果実が適切に分配さ

れ、それが次の成長への投資に廻らなければ、更なる成長は生まれない。成長と分配の好循環により、『新しい資本主義』における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、持続可能な経済社会を実現できる。

- ③ 『新しい資本主義』においては、人への投資、科学技術・イノベーションへの投資、スタートアップへの投資、GX（グリーン・トランスフォーメーション）及びDX（デジタル・トランスフォーメーション）への投資の4本柱に、投資を重点化する。
- ④ 人への投資と分配：DX・GXといった大きな変革の波の中にあって創造性を発揮し付加価値の向上を図る為には、ヒトの重要性が増しており、人への投資が最も重要な投資である。このための施策としては、●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）が掲げられている。そして、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、非財務的な情報の見える化が不可欠であるとして、本年内に非財務情報の有価証券報告書での開示強化を進めると共に、本年夏に人的資本可視化指針を公表する。
- ⑤ 科学技術・イノベーションへの投資：科学技術・イノベーションには世界が直面する様々な社会的課題を解決する力があり、国際競争力、更には国家安全保障を左右する。政府が明確な国家戦略を示すことで、将来の成長期待を民間が共有できる等、新たな官民連携により、研究開発投資を活発化させ、社会的な投資効果を最大化する必要がある。特に、量子、AI、バイオテクノロジー、医療分野は日本の国益に直結する科学技術分野である。
- ⑥ スタートアップへの投資：スタートアップの育成は、日本経済のダイナミズムと成長を促し、社会的課題を解決する鍵である。SBIR制度（Small Business Innovation Research）等14の項目について「新しい資本主義実現会議」に検討の場を設け、5年10倍増を視野に5か年計画を本年末に策定する。
- ⑦ GX/DXへの投資：●GXへの投資：気候変動問題は、「新しい資本主義」の実現によって克服すべき最大の課題である。エネルギー安全保障を確保し、官民連携の下、脱炭素に向けた経済・社会、産業構造変革への道筋の大枠を示したクリーンエネルギー戦略（今後10年間に官民協調で150兆円規模のGX投資を実現する等）中間整理に基づき、本年内に今後10年のロードマップを取りまとめる、●DXへの投資：DXは新しい価値を生み出す源泉であり社会的課題を解決する鍵であるため、都市と地方のデジタル基盤を一体的に整備して行くデジタル田園都市国家構想を推進する。また、分権型のデジタル社会の実現に向けて、一極集中管理の仮想空間から多極化された仮想空間への必要な環境整備（マイナンバーカードの普及等）を図る。

- ⑧ 「新しい資本主義」に向けた4大重点投資以外にも、社会的課題を解決する経済社会システムの構築として、民間で公的役割を担う新たな法人形態（ベネフィットコーポレーション）・既存の法人形態の改革の検討やインパクト投資の推進を行う。

（2）『新しい資本主義』のバックボーンとされる「公益資本主義」

岸田首相の経済政策ブレーンの一人である原丈人氏（アライアンス・フォーラム代表理事、元内閣府参与）は、「公益資本主義」を提唱し、岸田首相の『新しい資本主義』に影響を与えている。同氏は、シリコンバレーを代表するベンチャーキャピタリストの一人であるが、ポスト・コンピューター時代の新産業を先導するだけでなく、また、新技術を用いた新興国の支援等幅広い分野で積極的な提言と活動を行っている。実業の世界での経験に根差した同氏の「公益資本主義」は、『新しい資本主義』の神髄を理解する上で傾聴に値すると思うので、その骨子を著書（「増補 21 世紀の国富論」平凡社）を基に纏めてみた。

① 「公益資本主義」とは、本来あるべき資本主義

- ・アメリカ型の資本主義が「グローバル化」と称して、日本をはじめ世界中に広がってしまった現在、優れた人材や多くの資金がただのマネーゲームのために浪費されている。アメリカの価値観を典型とする様な現在の資本主義では、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。
- ・「株主資本主義」に代わる新しい資本主義的な考え方を「公益資本主義」(Public Interest Capitalism)と呼ぶことにした。
- ・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。株主の利益だけを追求するよりも、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。別の面から言えば、中長期の視野に立った経営や投資というものを可能にしてくれる仕組みであり、考え方である。それが、私の考える「資本主義のあるべき本来の姿」である。

② ROE に替わる企業価値基準をつくる

具体的な指標は、富の分配における公平性、経営の持続性、事業の改良改善性である。

③ 小さな企業と同じような状態を大企業になかにもつくる

- ・これら3つの指標において高く評価されるのは、多くの場合、大企業よりも中小企業である。これからの時代が「新しい中小企業の時代」になる。この様な観点から、あるべきコーポレート・ガバナンスが見直されるべき。
- ・小さな企業と同じような状態を、いかに大企業のなかにもつくっていくか。こ

これは公益資本主義の理論を構築して行く上でも要となる命題である。

④日本でどの国も実現していない基幹産業を育てる

- ・日本の長い歴史とともに、日本的な資本主義の歩みが大きな財産だと痛感することが少なくない。しかし、今や蝕まれている。
- ・日本で公益資本主義のような考え方をもとに新しい投資の仕組みを作り、独自の株式市場や法制度、会計制度、税制などを整備して、実際にコンピュータ・IT 事業の次の基幹産業を育てることができれば、必ず世界にとって無視できない大きな意味を持つことになる。

⑤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すること。「経営者と取締役会は従業員、顧客、取引先、株主、地域社会、地球環境等全てのステークホルダーに対して責任をもつ」という形で、新しい企業統治のルールを作らなければならない。
- ・中長期の株主を優遇できる制度を作る。
- ・革新的な技術を事業化し、新しい産業をつくる仕組みを作りあげる。所得税の 10%分を税額控除する。ただし、年間総額 1 兆円の上限は定める。
- ・ROE（株主資本利益率）に代わる新しい企業の価値測定法を確立する。
- ・単に投機家に利する様な極端な規制緩和は改める。
- ・GDP（国内総生産）、GNI（国民所得）を補完するような経済指標を作る。

⑥技術の議論なくして付加価値の高いサービス業は成り立たない

- ・次なる基幹産業を作る可能性を秘めた技術やアイデアは、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等無数にある。
- ・インターネット分野のサービス業であっても、強いテクノロジーと革新的なビジネスモデルに基づいて展開しなければ、先行きは暗いものとなる。

⑦世界から必要とされる 21 世紀の日本へ

高齢化がますます進行し、若年人口が少なくなる将来の日本において、より高い生活水準を維持し、人々にやりがいと希望を与えるのは、次世代の新しい基幹産業を、世界に先駆けて作りあげることだと信じている。そして、新しい技術と共に「開発途上国」に貢献するようなビジネスを行う。それこそが、日本の描くべき産業戦略である。

(3)『新しい資本主義』の評価

6 月 7 日に閣議決定された『新しい資本主義』並びに骨太の方針に関して、第三者的観点よりみずほ総研のコメント、民間企業の立場より経団連十倉会長のコメントをとり上げた。

「人的資本」について、みずほ総研は公費負担の大幅な不足を指摘しつつも、「人への投資」を重視する方針を高く評価している。又、経団連十倉会長も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して好意的なコメントである。

【みずほ総研】

① 人への投資

- 特に、岸田政権が「人への投資」を重視する方針を打ち出した点は評価できる。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。アベノミクス期の景気拡大局面でも、一人当たり名目賃金は年平均で+0.4%程度の伸びにとどまり、消費が力強さを欠く一因になった（年率+0.3%程度の伸び）。こうした所得面の弱さが、多くの人々にとって景気回復の実感が得られない原因になったと言える。

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り、成長戦略の一丁目一番地である。公的な教育訓練の拡充や雇用セーフティーネットの充実、企業の人的資本投資の促進を通じ、高技能人材の増加に加えて中・低技能人材のスキルを底上げできれば、労働移動の促進を通じた産業構造の転換と生産性向上が期待できる。そうなれば、企業収益の増加と、幅広い階層の労働者の賃金上昇につながるだろう。民間企業の人的資本投資を促して生産性を高める（成長）とともに、公的な教育訓練と雇用セーフティー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」であると言える。

- このように、「人への投資」を重点投資分野として位置付ける岸田政権の方向性は正しいと考えられるが、骨太の方針 2022 に盛り込まれた「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と言えるだろう。みずほリサーチ&テクノロジーズは、日本の成長率を欧米並みに引き上げるために、官民で年間 4 兆円程度の人的資本投資が必要であると試算している。現状対比の追加額は年間 2.3 兆円、うち 1.3 兆円を公費負担すべきであるとしている。
- 足元に目を転じれば、日用品の値上げにより低所得者への逆進的な負担が発生している。「成長と分配の好循環」を掲げる岸田政権にとって大きな逆風であると言える。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、「人への投資」を通じた賃上げの促進は急務と言えよう。

② 科学技術・イノベーションへの投資及び GX・DX への投資

- 骨太の方針 2022 においては、グリーン・トランスフォーメーション（GX）について「今後 10 年間に 150 兆円超の投資を実現する」ことが掲げられて

いる。みずほリサーチ&テクノロジーズでは、政府が掲げる「2030 年温室効果ガス▲46%削減」目標を実現するために、2030 年までに累計で 10~20 兆円程度の財政負担が必要になると試算している。グリーン成長戦略(2020 年)で創設されたグリーンイノベーション基金の規模は 10 年間で 2 兆円にとどまり、力不足であることから、さらなる公的な支援の拡充が求められる状況である。その点で、骨太の方針 2022 において「GX 経済移行債(仮称)」による先行的な資金調達の方針が示されたのは妥当である。

- DX については、骨太の方針 2022 において規制の見直しや行政のデジタル化の促進等が掲げられている。経済ショックや制度改正に際して政府が能動的に対象者を把握し、迅速に給付等を行う「プッシュ」型行政へ転換することが、行政の DX の本丸である。行政手続きのオンライン化にとどまらず、行政のあり方を変革させる必要がある。

なお、民間企業における DX の推進については、「人への投資」と合わせて、中小企業における DX 推進のためのリスクリング支援が重要になるだろう。経済全体の生産性引上げには、従業者全体の 6 割を占める中小企業の労働生産性向上が必要である

- 科学技術・イノベーション支援についても、日本の産業競争力を強化する観点から重要だ。製造業の海外生産シフトや半導体などの供給制約に加え、円安局面においても日本のエレクトロニクス分野等で付加価値ベース輸出額が伸び悩むなど、円安のハンディキャップがあっても補えないほど日本産業の国際競争力が低下してきている点には留意しなければならない。骨太の方針 2022 に掲げられているように、研究開発投資の支援や博士課程学生のキャリア支援等を通じてイノベーションを促進し、中期的に産業競争力を高めていく必要がある。

③財源を巡る議論の先送り

- 骨太の方針 2022 では、岸田政権の政策スタンスの重心が「分配」から「成長」へシフトしている点が明確になった。

一方で、当初岸田政権が分配政策を強調していた際に浮上した金融所得課税の見直し等の「負担」に関する議論は後退した印象が強い。重点投資分野に対する中長期的な政府支出増加の裏付けとなる財源も明示されていないのは気がかりである。

- こうした財源についての具体的な言及が見られず、財政健全化に向けた道筋が見えにくくなっている点は懸念材料だ。財政健全化目標についても、プライマリーバランスの 2025 年度の黒字化目標については「堅持」との表現が消えて「これまでの目標に取り組む」との文言にトーンダウンした形になっている。財政健全化目標はいずれ先送りされる可能性が高いのではないのか。

【経団連】

- ①資本主義のバージョンアップによって、経済格差の拡大や気候変動問題の深刻化などの社会課題に対応するとの方針のもと、重点投資分野や経済財政運営のあり方等を示している。そして、「新しい資本主義」においては、社会課題解決を新たな市場創出ととらえ、「市場も国家も」、「官も民も」連携して取り組む必要性が示されている。こうした考え方は、経団連が掲げるサステイナブルな資本主義の実現と合致するものであり、高く評価したい。
- ②経済界としても、社会課題の解決と成長のけん引役として、岸田政権や様々なステークホルダーと連携を図りつつ、サステイナブルな資本主義による持続可能で豊かな未来社会の確立に向けて、全力を尽くす所存である。

（４）人的資本の３つのキーポイントと民間企業の取組みの現状

岸田政権の『新しい資本主義』の中で、今回の論考で我々が最も注目しており、またみずほ総研も高く評価している「人的資本」について、賃上げ、人への投資、人的投資の見える化について、民間企業の取組みの現状を概観する。

①賃上げ

- ・岸田首相は、第２次安倍政権で定着した官製春闘を継承し、自身が提唱する『新しい資本主義』が重視する分配政策の具体化を図るべく、「コロナ前の水準を確保した企業は３%を超える賃上げ」を労使に要請した。連合は、定昇とベア合わせて４%程度の賃上げ目標を掲げる一方、経団連は「成長と分配の好循環」実現の為に賃上げの必要性は認識しながらも、コロナ禍で企業のバラツキが大きいことから、一律の賃上げには消極的で、「賃金決定の大原則」つまり「個々の企業の実情に適した賃金」を主張した。
 - ・自動車・電機業界等を筆頭に、大企業では満額回答の企業も多く、経団連の発表では、平均賃上げ率は２.２７%となり、前年の１.７０%から大幅に改善した。但し、業界毎の内訳を見ると、建設で３.７６%、鉄鋼で２.９８%と大幅な回復を見せている一方、１４業種中６業種では１%台に止まり、特に商業と貨物輸送の２業種では前年の上げ率を下回る等、企業間格差が懸念される結果となった。
 - ・社会全体の賃上げの底上げの観点からは、労働者の約７割を占める中小企業と４割近くに上る非正規労働者への賃上げの波及が不可欠である。前者については、前年比微増に止まり２%には達しなかった。今年は、中小企業は、人手不足のため賃金引上げに前向きと言われていたが、エネルギーや原材料価格の高騰や円安によるコスト上の不安から、賃金引上げを断念した企業が増加したと思われる。
- ここで、大きなカギを握るのは、中小企業を下請けとしている大企業である。中小企業がコストの上昇分を価格転嫁することで賃金を引き上げられる様に、

大企業は広い視野で、取引価格の適正化に取り組む事が求められている。

- ・非正規労働者の賃上げで注目されるのは「企業内最低賃金」（法律で決められている最低賃金を企業内でより高く設定する仕組み）であり、連合は最低賃金を底上げすることが格差是正に繋がるとして、今回の春闘では時給 1,150 円以上の締結を目指した。自動車、電機、機械等の大企業では、1,000～5,000 円程度の引き上げが相次ぎ、成果が出たとしている。

ただこの最低賃金の協定を締結しているのは、連合加盟の組合では 51%である。中小企業は更に低い傾向にあり、同様の成果がでるかは懸念される。

- ・今年の春闘において、連合は「人への投資」を積極的に求める「未来づくり春闘」として、賃上げ、働き方の改善、政策・制度の取り組みを具体的な 3 本柱として位置付けた。一方、経団連は、「賃金引上げ」と「総合的な処遇改善」の方針を打ち出した。後者については、企業が働き手に対して成果を分配する主要な方策であるとして、「働きがい高める施策」（デジタルリテラシー・スキル向上等自社変革を担う人材に必要な能力開発を促し、その成長を支援する）と「働きやすさの向上施策」（フレックスタイム制や裁量労働制等柔軟な労働時間の導入・拡大、育児や介護等を抱える社員への仕事との両立支援策の拡充）の 2 点を取り上げた。また、企業の発展と働き手の成長を共に実現する為には、労使一体による「協働」（「経営のパートナー」）が不可欠とした。猶、これら「総合的な処遇の改善」の諸施策は、生産性の向上を促す制度改変に繋がるものであり、労働政策審議会等の場で議論が進んではいるが、既得権がらみの時間のかかるテーマばかりで、方向性はなかなか一致しないのが現状である。

②人への投資

- ・経団連は、2022 年度の重点取組みの中で、「人への投資」について次の様な施策を提唱している。まず、成長分野・産業等への円滑な労働移動に資する環境整備。次に産学連携によるリカレント教育・リスクリテラシー、インターンシップを含む学生のキャリア形成支援活動の推進、そしてダイバーシティとインクルージョンの推進等である。
- ・民間企業においては、例えば三井化学や旭化成は経営戦略の一環として人材戦略を位置付けた上で、後継者育成・従業員エンゲージメント向上（三井化学）、高度専門職育成・健康経営（旭化成）に取り組んでいる。また、NEC は人事育成プラットフォームの全体像にそった各フェーズ（獲得・育成・活用・開発）での具体的なプログラムを実行している。
- ・政府は 7 月から男女の賃金格差の開示を義務化する。既に労働基準法において、男女に賃金格差をつけることは禁止されている。加えて、政府は女性活躍推進法に基づいて、女性の活躍に向けた情報の開示を求めてきた。今回の

義務化により、企業ごとに要因の分析が進み、改善への取り組みが広がることが期待されている。

③人的投資の見える化

- ・閣議決定された『新しい資本主義』において、資産としての人的投資に対する企業と株主との意思疎通の強化策として、非財務情報の見える化が提唱されている。

人的資本投資の見える化について、日本の民間企業は、ESG 投資の観点から、既に様々な取り組みを行っている。

その中でもエーザイは、統合報告書の中で、重回帰分析手法を用いた人材価値の計算式を提示している。「価値創造レポート 2021」においては、88 種類の ESG 関連の自社 KPI データと、過去 28 年分の PBR（株価純資産倍率）のデータ等を用い、ESG 関連の KPI と PBR の相関関係を分析。分析結果として、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%増加することを示している。

- ・政府は、人的資本についての情報開示を促す為、参考とすべき指針を 7 月下旬にも纏める予定である。従業員の育成法や賃金格差等人への投資を映す 19 項目について、価値向上・リスク管理・独自性・比較可能性の 4 つの基準で整理・分類して開示を求めるとされている。国内外の投資家が、中長期的な企業価値の見極めにおいて、従来の様な財務報告のみならず、新たな価値創造に向けた各企業の潜在成長性にも大きな関心を向けており、各企業には、政府の指針を踏まえつつ、非財務情報の開示に向けた真摯な取組めが求められている。
- ・猶、国際的には、欧州委員会・米国証券取引委員会・英国財務報告評議会等が人的資本の開示に関する法的整備を進めている。IFRS 財団は、2021 年 11 月に ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）の設置を公表している。

（5）『新しい資本主義』における「人への投資」についての今後の展望

失われた 30 年という経済低迷に対する起死回生・日本再生の方策として岸田政権より提唱されている『新しい資本主義』について、まず、その全体像を概観し、次にそれに対する外部評価を参照し、そして「人的資本」に関する民間企業の取り組みの現状を見て来た。ここで、我々は、初源の「日本の賃金は何故上がらなかったのか」に立ち戻り、「人への投資」について、今後を展望したいと思う。

- ① 今年の春闘は、岸田首相が提唱する『新しい資本主義』に呼応するかの如く、前年比大幅な改善を見せたが、引き続くコロナ感染やウクライナ危機の長期化による消費者物価の上昇を考慮すると、実質賃金の伸び率は減殺され、消費者が生活水準の向上を実感できる結果になるかは予断を許さない。分配と成長の好循環にお

いて、所得・消費の増加による需要創出としてキーとなる賃上げについて、政府は減税措置を図るとしているが、過去も同様な施策は殆ど効果を示しておらず、今回も限定的と見做され、これが民間企業を一層の賃上げに導くとは思えない。

- ② 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。そして技術革新を実現し、日本経済の成長の基盤となる新しい産業構造に向けて経済が変わることである。岸田政権は、経済財政運営の枠組については、大胆な金融政策、機動的な財政政策、そして民間投資を喚起する成長戦略の3本の矢の枠組みを堅持するとしている。しかし、まさにこの3本目の矢が有るべき姿で放たれないこと、即ち規制緩和が遅々として進まず民間企業の飛躍的な成長を妨げていることが、日本経済再生の大きな障害になっている。日本政府が今なすべきこととして、野口悠紀雄氏はその著書「日本が先進国から脱落する日」（プレジデント社）の中で次の様に述べており、我々もこの意見に賛同するものである。

（社会全体システムの再構築に必要な）変革は、マーケット（民間企業）の力が実現したものだ。ただし、そうした変革が実現するためには、基本的な条件が整備されていなければならない。政府の役割は、その様な条件の整備だ。（略）成長を阻害している要因をとり除くことだ。とりわけ重要なのは、古い体制の既得権益と戦うことだ。市場メカニズムの発現を阻害している要因を政府が除去すれば、経済は自律的に発展する力を持っている。

- ③ 一方日本の民間企業は、失われた30年間に様々な苦難を乗り越える過程で株主資本主義に沿った諸施策を導入して来たが、今やそれが行き過ぎた形となり、今後の成長を目指す上で大きな桎梏になって来ている。これらが気候変動や貧富の格差拡大等として表出している現実を直視して、その解決に向けて経営方針転換を図る必要性を認識しなければならない。

また、その解決策の重要な課題である「人への投資」に積極的に取り組む必要がある。特に「人への投資」に関連する非財務データは、前述の様に、投資家が各企業の潜在成長性を見極める上で着目している重要な情報であり、政府の指針を踏まえつつ、その開示に向けた真摯な取組みが求められる。これを通して、投資家の「人への投資」に対する納得性を一層高められ、各企業の「人への投資」に向けた環境整備が大いに進められることになる。

そして、特に従業員の応分な賃金引上げについては、全てのステークホルダーに利益が公平に分配されるべく、従来の低い労働分配率・過度の株主優遇策・積み上がり過ぎた内部留保を是正して、早急に実施されるべきと考える。

以上

【参考文献】

- ・岸田文雄内閣総理大臣：“私が目指す「新しい資本主義」のグランドデザイン” 文芸春秋 2022 年 2 月号
- ・内閣府：“新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画” 令和 4 年 6 月 7 日
- ・みずほ総研：2022 年 6 月 6 日 Mizuho RT EXPRESS “新しい資本主義・骨太方針をどう見るか？”
- ・経団連：6 月 7 日付ホームページ “「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」・「骨太方針 2022」に関する十倉会長コメント”
- ・経団連：週刊経団連タイムス 2022 年 2 月 3・10 日 “春季労使交渉・協議の焦点〈1〉〈2〉”
- ・加谷珪一：“日本だけ給料が上がらない謎” ニューズウィーク日本版（2022 年 4 月 1 日付ウェブ掲載）
- ・NHK 解説アーカイブス 2022 年 3 月 18 日：“2022 年春闘賃上げはどのような詳しく解説”
- ・原丈人著「増補 21 世紀の国富論」平凡社
- ・原丈人著「「公益」資本主義 英米型資本主義の終焉」文春新書
- ・野口悠紀雄著「日本が先進国から脱落する日」プレジデント社
- ・永濱利廣著「日本病ーなぜ給料と物価は安いままなのか」講談社現代新書

第3章 日本経済の再生を、福沢諭吉の経済思想「市場社会」概念から考える

宮崎 泰雄

はじめに

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、私は理解していましたが、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。

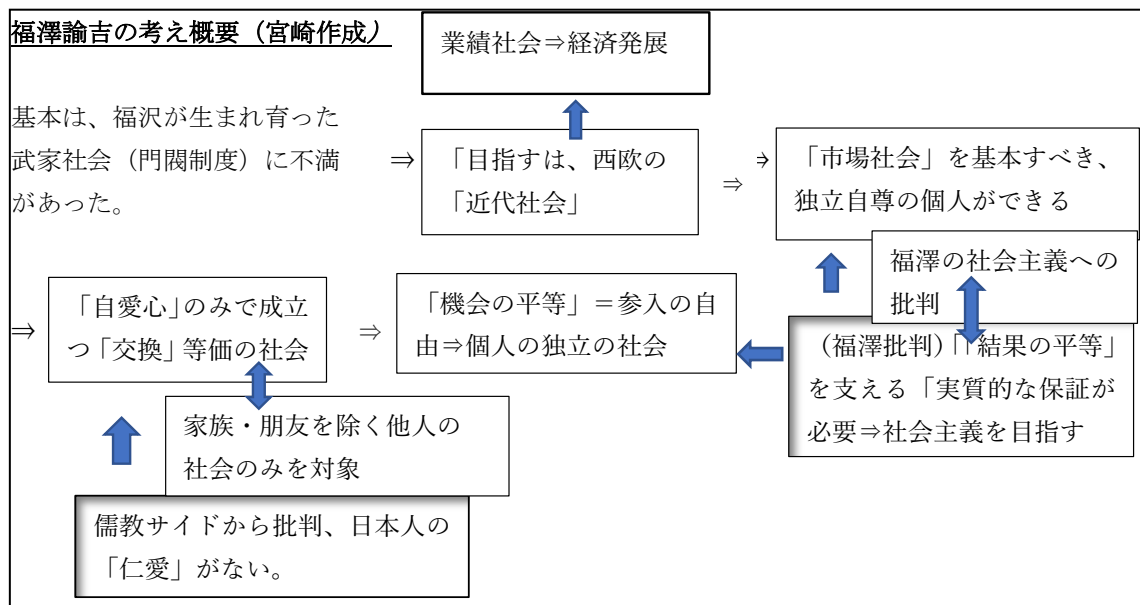
すなわち、福沢は、貸し借りのない対等な人間関係は、等価交換がなされる「市場社会」にて成立すると考えていました。そして、この市場社会こそが、人間の独立自尊を支える源であるとしていました。福沢は、この「市場社会」の実現を生涯信じて、知的活動に加えて、その理念実現に向けて実行し続けた勇気をもっていた人でもありました。

まずは、福沢の経済思想である「市場」原理で成り立つ「市場社会」の概念について説明します。そのうえで、今日の日本経済の再生策を考える際において、福沢のこの経済思想の現代的意義とは何かを求めてみたいと思います。

1. 福澤諭吉の経済思想「市場社会」の概念について

ここでは、福沢の近代化論の根底にある「市場社会」について述べている、「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―を使って福沢の「市場社会」概念について説明します。同書は、1991年サントリー学芸賞受賞の本です。受賞理由として、サントリー学芸賞のHPでは、「本書は近代日本に関する経済思想の研究書として秀逸の水準に達している。しかもその研究の分野とそれに迫る接近法もまたきわめて斬新な種類のものとなっている。」としています。

同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と述べています。明治の主要な4人の言論人の言説を研究したのですが、本稿では、私の第1章の福沢部分のみの読了・理解によるものです。なお、以下で述べる福沢の経済思想についての説明は、断りのない限り同書を引用しました。まず、福澤諭吉の考えの全体像は、以下のように当方は整理してみました。



それでは、同書の第1章の構成にそって、福沢の考えを説明した上で、それに対する私の感想を述べさせていただきます。

(1) 福澤諭吉再考

福沢は、「学問のすすめ」の中で人間平等とは、「機会の平等」と「結果の平等」の二つあるが、そのうち「機会の平等」を重視していた。すなわち、人々が、「門閥制度」を打破して「機会の平等」を達成することである。より、正確に言えば、社会の各領域に対しての「自由参入」のことである。

福澤は、「学問のすすめ」で宣言している「自由参入」の「機会の平等」社会では、何よりも、業績主義的な原理で運営されているので、各人は、その努力や能力が何にもまして重要な意味を持つことになるとしていた。

福澤の思索の根底は、理想とする「文明社会」を「市場社会」と捉えることである。この「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る社会を考えており、「相互性」がある。暴力のみという野蛮な闘争状況の対極として、「文明社会」を考えており、商業の発展が、人間の闘争状況を緩和して平和を招来するとみていた。そして、交換に立脚する「市場社会」に、注目していた。福沢は、「文明社会」は、「愛や恐怖」ではなく、交換関係に立脚する「市場社会」を特色と考えていた。

(私の感想)

福澤の育った幕末の門閥制度の社会から、その弊害を克服し、変わるべきものとしての近代的な社会はなにかと福沢が考えていたと思います。彼の3回の渡欧経験と大量の海外書籍の読破から、「交換」により当事者双方に損得のない取引こそ、人々に「独立」と

「自由」をもたらす基本と考えていた。また、当時は、洋学人材の少ない社会で、福沢の得た知識の社会への提供は、十分に等価をうむ「交換」であったと思います。しかし、福沢の考えの基本は正しいとしても、その歴史的な限界があると考えるのが、妥当と思います。そうすると、現在の日本の経済の問題を解決するものとして使うには、現在と福沢の生きた時代との差異を比較して、何らかの修正を行うことで、福沢の考えは、依然、有効なものになるのではと考えます。

（２）交換と贈与

福沢は、儒教道徳が立脚する人間観と自分のそれとはまったく異なるとしている。すなわち、社会の秩序は、相互敬愛による相互依存の儒教的人間関係を否定して、今日は、一身の自主独立こそが、「近代的人間像」としていた。これは、社会一般の多数の人間関係すなわち、会社、地域、国家という、他人と他人の付き合いにのみ成立するものであるとした。しかし、福沢は、「家族の人間関係」についてはこれとは厳格に区別し、「情誼的交流」として家族を大切にしていた。また、「朋友」についても、家族に準ずるものと見ていました。

福沢は、「情誼的でない社会⇒社会一般」では、その成立は、「独立」の人間相互関係によるとしていた。この「独立」は、「無形の独立」（精神の独立）と「有形の独立」（他人の財に頼らない独立）が共に重要であり、この両者は密接不可分としてとらえていた。そして、等価で相互の「交易主義」が重要と考えていた。福沢は、これを「レシプロシチ（reciprocity）」という西洋の言葉で述べている。国家と個人との関係にも、レシプロシチとして、一方的な依存は、権力とのアンバランスをもたらすと批判していた。

「交換」の特質を「相互性」にあるとし、それが、対等な人間関係を保証するとしているとしていた。

（私の感想）

「市場社会」の本質である、「交換」の等価・相互性は、情誼で成立する家族や朋友の外側にある一般社会のみを対象にするものと福沢は考えていた。すなわち、多数の他人との間で成立する社会、例えば、会社、地域、国が対象であるとしている。ここでの「交換」こそが「文明社会」を秩序ある社会にするための基本としていた。確かに、現在の日本や世界の大部分の国が、資本主義経済社会を基本としており、その資本主義の基本原則が、市場を中心とする交換と相互性になりたっていることは事実である。

この原則が維持されることが、独立自尊の個人の成立につながるの考えは納得します。しかし、現実の日本では、この原則がきちんと守られていない事と、この原則の副反応が多く出すぎて、「文明社会」の存立を支える人間の独立－平等そのものを怪しくするまでに大きな問題となっていることも厳然たる事実であります。

（３）市場と秩序

A. スミスは、「仁愛」ではなく、「自愛心」（利己主義）を社会結合の基礎においており、これは、ほぼ福沢自身の考えと同じであります。A. スミスは、「仁愛」は、身近な人間によって構成される対面集団の中でのみ可能であり、より広範な社会での協力関係を支えるのは「自愛心」のみであると主張している。

福沢は、「利己主義」の効用を次のように論じている。「天下とは個々人の集合したるものを総称したる名目にして、一人一個の外に転嫁なるものある可らず。故に人々自ら己れの利を謀りて、期せずして自から天下の利益となり、天下は円滑に治まるべし」としている。福沢が、ここで「天下は円滑に治めるべし」と述べているが、A. スミスと同様に、福沢も、市場の自動調整作用を念頭に置いていたことになる。

福沢は、「私利は公益の基にして、公益は能く私利を営むものあるによって起る可きものなり」と述べている。そこからは、福沢は、政府の機能を限定的に捉え、かつ、社会が無数の相異なる個人の多様な活動の上に形成されているとみていた。その多様性を尊重する限り、政府権力の手によって人為的にみて「美しい秩序」を作ることは、好ましくないし、可能なことでもないとみていた。

一方、福沢は、市民的自由権の中心的な要素たる社会—市場への参入の自由が基本と考えていたが、同時に、市民的自由権の行使には一定の条件が必要と考えていた。すなわち、詐欺や略奪という不正を防止する法が必要とした。A. スミスも、「フェア・プレイの原則」たる「正義」を体現する法の意義を説いていたが、福沢は、「自由は不自由の際に生ず」と述べ、道徳に代わる「規則」による相互の自由の調整を強調した。すなわち、法が遵守される限り、人々の個々の目的志向的行為は、交換を媒介として相互に調整された秩序が形成されると考えていた。

福沢は、競争の重要性にも早くから注意を向けていた。すなわち、一方の独占、双方の独占の市場ではなく、常に、多数の売り手と買い手によっていることで、自由参入と競争が確保されるとしている。独占になると、等価交換の相互性が失われて、価格がゆがめられる可能性があるとしている。特に、政府による事業経営を排除するのを重視していた。官立学校に対する私塾を開いて官校と競う必要を説いていた。福沢は、競争は、個人の「独立」を支える不可欠の要件だったのであります。

しかし、市場が、こうした競争によって営まれることが、まさしく「結果の不平等」を生むことはいうまでもない事実でもあります。福沢は、「学問のすすめ」のなかで、個人の努力や能力によってこそ、良い結果をもたらすとしていた。しかし、明治20年ごろになると、急速な文明開化の進行の結果、こうした新知識の相対的価値も低下し、利潤の機会も減少していった。この環境変化の中で、福沢も、「人間の貧富は必ずしも、本人の知恵のみに帰す可らずして、自然の運不運の生ずるもの多きを知る可し」と述べて、貧富の差に関心を向けるようになるのも、こうした市場構造の変化に関係したように思われる。

参入の自由であっても「運不運」が大きな作用を及ぼし、「怨望」を醸成し、人間は、悪事が生ずる。これは、今日の「市場社会」においても依然重要な課題であります。

「市場社会」では、「交換」が等価であるということであるが、不特定多数がこれを受け入れられるかは、当人の予知せざる様々な状況の変化による。市場は、常に、一定の「不確実性」「偶然」がある。福沢は、特に、この「文明社会」の変化が非常に激しい社会と捉えていた。

この「市場社会」における合理性と「運不運」という非合理性が存在することを認めていた。福沢は、「勉めて不運をさけて、運に近づかんことこそ、願はしけれ」と述べ、「やはり、学者流に従い、知徳を積んで勉強するの外にある可らず」とも記している。現在の「文明社会」が「不確実性」に満たされている場であると認識すれば、「勉強」――「学問」の内容は、ダイナミックな性格でなければならない。確立された既存の知識の習得ではなく、不断な変化に対応しうるような柔軟な精神の育成を意味すると考えていた。

（私の感想）

福沢は、「機会の平等」こそが、「文明社会」の基本である個人の独立・自尊をもたらすと考えていた。そして、「交換」を基本とする「市場社会」は、理念としては正しいと固く信じていた。しかし、現実をきちんと見る福沢としては、現実は、かならずしも、そうはなっていないと見ていた。すなわち、「結果の不平等」が、現実の社会に多く発生して、「文明社会」の基本である、個人の自立・尊厳を怪しくする迄になっていることを自覚していた。そうなるのは、きちんと勉学しても、どうしても、市場経済の行き過ぎや、自然による運・不運もかさなり、「結果の不平等」が起こってしまう。そうすると、人間の「怨望」も加わり、社会の質の悪化と不安定をもたらすと疑念していた。

福沢は、これを政治的にどのように解決すべきかについての方策は提示していない。そして、世の変化が激しいのが文明社会であり、その変化に逃げずに対応した勉学をすることで、この市場社会の不合理や運・不運を克服やできるだけ避けられるとの主張を展開している。これは、個人の人格形成にとっては、大事であるが、はたして、現在の日本経済の再生への方策としては、これで、必要にして十分かとなると疑問であります。

（４）自由と多忙

福沢は、文明社会の特色として「市場社会」と見ていた。この「市場社会で」は、個人が特定の習慣や命令によって画一的に行動するのではなく、各人各様の目的追及の上に成立しているとしていた。そこでは、予期せざる不断の変化が常態と考え、動態的な「文明社会」とみなしていた。

福澤は言う、「昨日便利とせしものも今日は迂遠と為り、昨年の新工夫も今年は陳腐に属す。西洋諸国日新の勢いを見るに、電信、蒸気、百般の器械、随て出れば随で面目を改

め、日に月に新奇ならざるはなし」。すなわち、「多忙」な社会が常なると説いている。福沢の「学問のすすめ」で、「学問」とは、「人間普通日用に近き実学」と述べている。江戸時代の「有閑階級」たる武士に対して、維新以降の四民平等が宣せられる社会では、直接生産に従事する人が高く評価される時代と福沢は見えていた。そこでは、実学の重要性和、学者の単なる「瞑想」に対して、「行動」の優位性を唱えていた。また、変化の激しい時代は多忙な社会であり、「市場社会」は「多忙」な社会である。「多忙」は、単に、ルーティン化した業務に精励するということではなく、常に、「新工夫」に心を凝らすということであると言っている。

福澤は、「市場社会」は、需要と供給と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、常に拡大成長するような市場を念頭においていた。シュンペーターの言う「企業者」は、静態的な経済環境に「革新」をもたらす、いわゆる「創造的破壊」を通じて飛躍的経済発展を可能にする機能として捉えており、福沢も同じ考えであった。福沢は、私立学校の経営者としてこの「企業家」的な役割を果たしたと言っている。福沢の「福翁自伝」で、「生徒から毎月金をとるということも、慶應義塾が創めた新案である。・・・何事によらず新工夫を運らして之を实地に行ふと云ふのは、其事の大小を問はず余程の無鉄砲でなければできたことではない」。これは、従来の江戸時代から続く「束脩」という謝礼方式に代えて、毎月授業料を徴収することは、まさしく「レシプロシチ」の考えに発するものである。明治初期の創業期という慶應義塾が経営的にも厳しい時にあって、福沢はまさしく「創業者」的な精神の持ち主であり実行者でもあった。

福澤は、旧来の商人と異なり、文明社会での事業者は、単なる金銭の獲得を目的とするものではなく、「工夫」と「敢為の勇」に富んだ「企業者」的役割であった。すなわち、「気転活発去就自由」の精神としており、これと対照的精神として「惑溺」を、福沢はあげている。「惑溺」として、「西洋を妄信する」ことで、例えば、西南の役に際して「別段の所見もなく、泊伯として世間の噂話に雷同し」て、西郷非難を始めることをあげている。すなわち、一切の固定的観念に無自覚に拘束されることと考えていた。福沢は、なによりも、人民全体の「気風」の向上を重視し、いわゆる「英雄史観」を否定していた。

福澤は、ひとりの「人間の知恵には限りがある、限りがあれば換える外に仕方ない」という。産業界の「企業者」の「革新」が多くの人々によって構成される市場で、その成否が試されるように、ひとつの「異端妄説」もまた、こうした知識交換の網の目の中で、将来の「通論常談」足りうるか評価される。個人の知恵が本来的に限られたものである以上、それはしばしば「間違い」でありうる。福沢は、この「間違い」が多くなるということが、「人事世務が繁多になり、綿密になる」、「文明」の進歩を促すとしている。「間違い」をおそれず、「自分で新工夫をこらして、進歩の先陣」たるべく務めるべし」と福

沢は主張していた。「多事争論」の対応こそが、人々が、固定した観念や見解の拘束から開放するとしている。これを、福沢は、「自由の気風」と呼んだ。

この「自由の気風」を支えるものとして、個人において確立されるべきものとして、「有形の独立」（成形の独立）と「無形の独立」（精神の独立）の両方独立が必要としている。しかし、「有形の独立」が「精神の独立」の前提であると説いている。しかし、福沢は、金銭獲得を重視しつつも、「錢そのものの獲得よりも商工の競争その工房に無限の愉快を覚え」として、金銭獲得の自己目的化を否定している。そして、際限のない物質的な欲望充足は、「人の本心を制し、本心をして独立を得せしめず」と指摘して、過剰な富の増加には否定的であった。

福澤の「活発」なる精神は、多忙な市場社会の不断の変化の中で、その金銭獲得欲を含めて、一切の拘泥から自由であることを意味している。

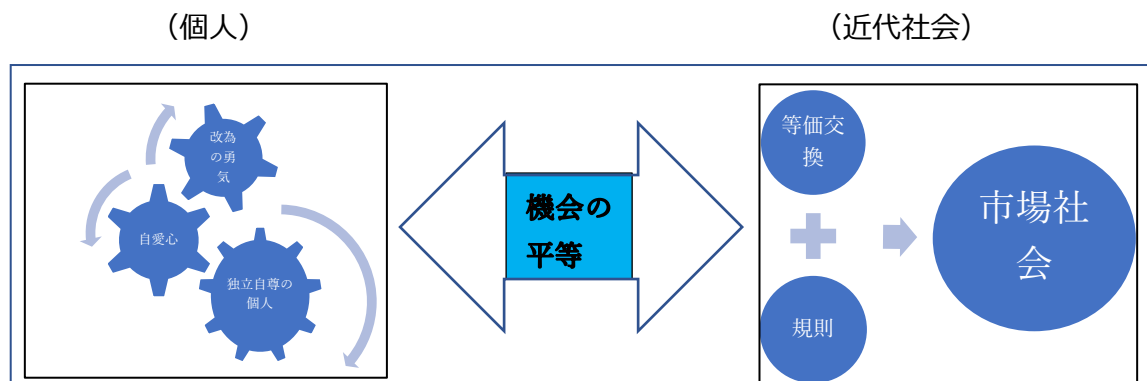
（私の感想）

福沢が、今後の日本の商人について、シュンペーターのいう「企業者」としての「創造的破壊」を通じての社会発展と同様な考えを持っていたのは驚きである。幕府崩壊から10年という短い期間で、このような考えをもつに行ったことは、彼の柔軟な思考と、当時としては、相当革新的または異端的であり、孤立していたとも推察します。

2. 福沢諭吉の経済思想「市場社会」概念の現代的な意義は

ここまで、福沢の考えを長々と説明してきましたが、福沢の言説の一つ一つに、現在日本の現状を厳しく言い当てているのではと感じるものがあり、また、現状の課題解決のヒントになるものも多くありと考えて、取り上げさせていただきました。

次に、現在の日本経済再生に向けた経済思想はなにかを、福沢の上記言説を踏まえて考えてみます。まずは、福澤の経済思想である「市場社会」と個人との関係について、当方なりに整理すると次のようになると考えます。



この福沢の「市場社会」は、かれの経済思想の社会・経済の基盤であるとともに、それを持続させるのが、個人の独立自尊でないかと考えます。すなわち、この両者は、相互に、支えあう関係であります。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ていました。それを「市場社会」と福澤は、呼んでいました。

確かに、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と思います。そして、今もって成立すべき考えであると思います。

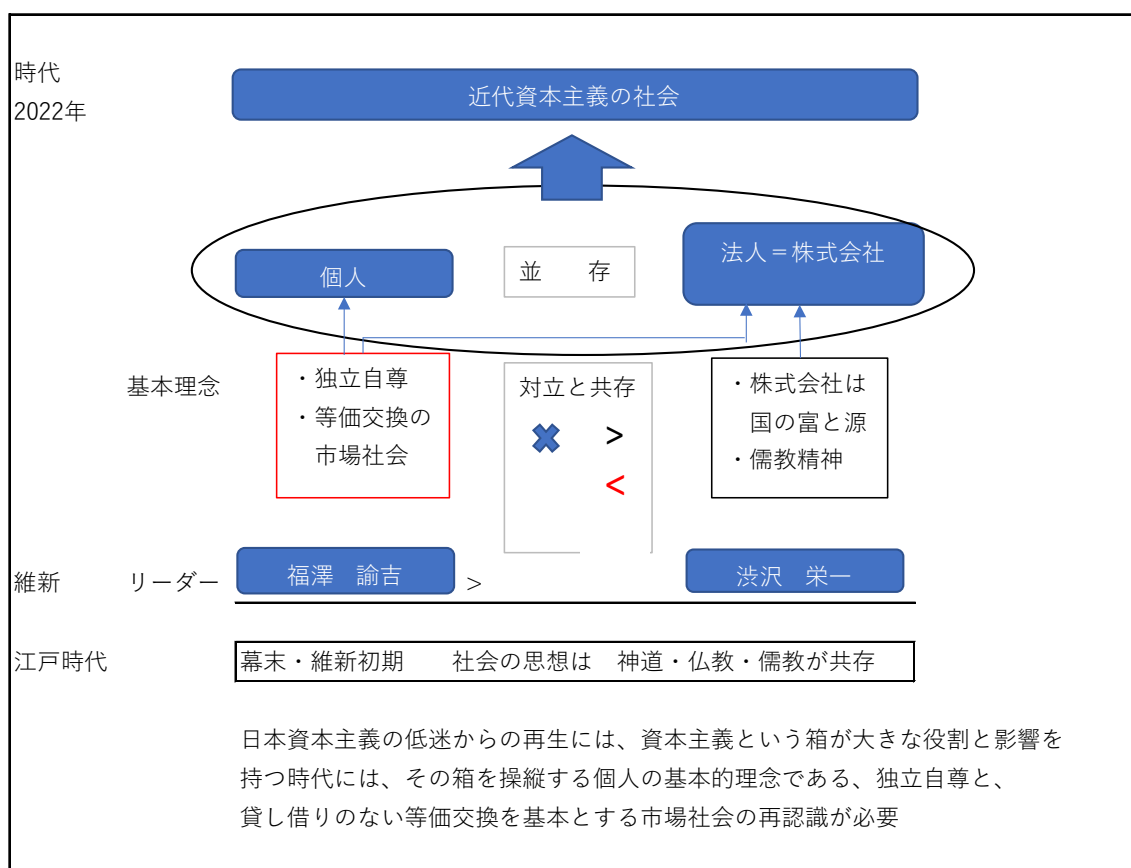
私は、福澤の経済思想の現在的意義を考える際に、個人の外に「市場社会」でのもう一つの主役である法人＝株式会社を含めたいと思います。現在の「市場社会」では、自然人の人間の外に、法人すなわち株式会社の存在があります。そして、法人である会社の存在と影響力は、自然人を支配するまでに大きくなっているのが現在の資本主義経済社会の現状です。独立自尊の個人と法人（株式会社）とで成り立つ社会でありながら、福澤は、この法人部分については、残念ながら、ほとんど言及はないように思います。

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。若き頃の渋沢栄一は、江戸幕府最後の将軍である徳川慶喜の弟の渡欧に随行し、一行の庶務・会計の実務の中から株式会社概念を学んで、株式会社こそ日本経済発展の源であると固く信じ、日本に株式会社制度を導入しました。そして、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。そして、その運営精神として儒教を信じてきた人でもあります。

一方、福澤は、他人との仁愛を基本とする儒教を生涯嫌って、自愛心に基づく個人の独立自尊の近代西洋思想の導入を目指し、そのための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。

このように考えると、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。この両輪である福沢諭吉と渋沢栄一の考えを近代資本主義社会という箱を支える構図として整理すると、下記図表にすると私は思います。



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。福沢の個人の理念は、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、福沢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。この個人の確立なき、西洋近代思想や、システム、制度の導入が維新以来の日本であったのではと、私は考えます。ここで、今一度、彼の経済思想の基本を評価し理解したうえで、今求められる「人への投資」としての、絶え間なき実学の学びではないかと思います。次は、福沢が我々に伝え残したい言説であると思います。

- ・個人としては、時代の変化を読む力をつける絶え間なき学習（⇒「社会の主演」としての個人としての自立・支援）
- ・社会としては、だれでもが参入・再参入できる「機会の平等」そして、格差を固定化させない、社会・教育制度を作る（⇒社会的な諸条件・環境の整備を行う）

福沢は、「一生涯、知徳を積んで勉強する他ある可らず」と述べています。そして、この勉学は、既存の知識の習得ではなく、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するところでもあります。現在は、生涯教育とか、リカレント教育と、世を挙げて言われていますが、福沢が言っている人間教育という視点が欠落し、DX 対応の人材の創出など、処世的なものに重点が置かれているように思います。やはり、世界に伍して、一人の人間として、独立自尊の考えが基本にあつてのものであると思います。福沢は、実学のひとと言われますが、やはり、近代社会の基本は何かをきちんと自分で整理したうえです。それがあると、個人、会社、社会、国家が、強くなると思います。

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つたと確信します。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「勇気」こそが、今もとめられ、福沢の「勇気」こそ学ぶことであると思います。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。

+

（参考文献）

- ・「市場・道徳・秩序」序～第1章 坂本多加雄著 1991.6.25 第一刷 創文社
- ・「福沢諭吉の経済思想」千種義人著 H6.3.23 初版発行 同文館
- ・「福沢諭吉と渋沢栄一」城島明彦著 青春新書PI-598 2020.8.15 第一刷青春出版社
- ・「福沢諭吉なら、今 こう言う」加藤寛 講話者/宮崎緑インタビュアー
2009.8.30 初版 エイドリバー出版事業部

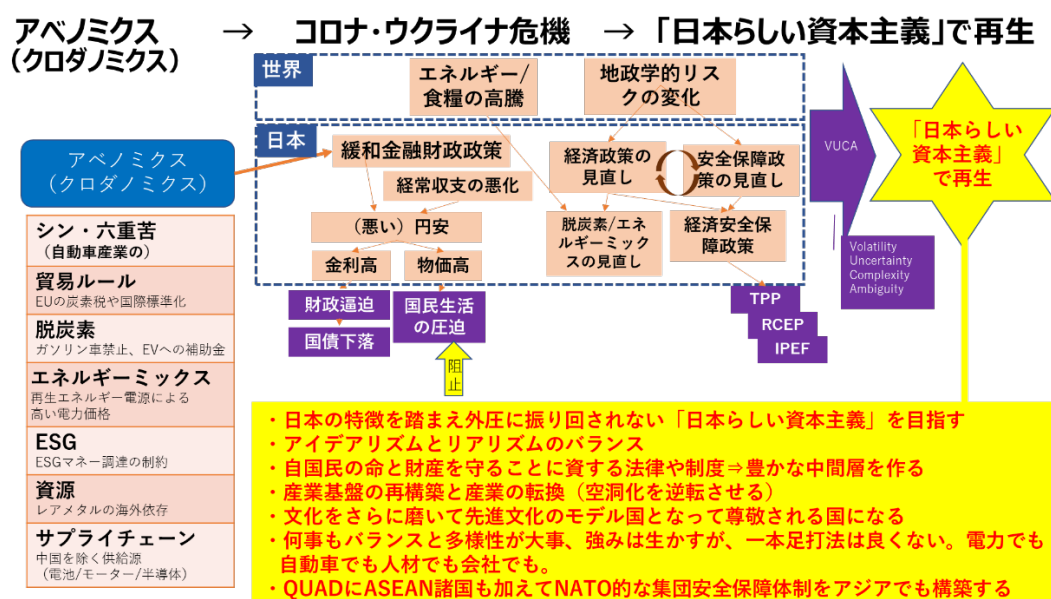
第4章 日本らしい資本主義

田中 久司

1. 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というのが私の基本スタンスである。しかし、資本主義といっても、グローバルスタンダードだからといって画一的になるのではなく、各国の置かれた状況を踏まえたその国にふさわしい資本主義があると思う。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るべきであり、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で、それが「日本らしい資本主義」である。

図 3-4-1 日本らしい資本主義の狙いと背景



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	スウェーデン：無対策、集団免疫 欧米：ロックダウン、ロックダウン解除、ノーマスク 日本：あいまい戦略、防疫と経済、ウイズマスク 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 (風力と太陽光) 中国：石炭、水力 韓国：石炭、LNG、原子力

ロシア制裁	参加：米英加仏独伊他 EU、豪、日本、韓国、 不参加：露中印、ブラジル、などの BRICS 諸国、メキシコ、サウジ、南ア、トルコ、 アルゼンチン、インドネシア
-------	---

特に、近年、独自の政策を強く主張している二つの国（インドとトルコ）が目立つ。

例えば、インドの政策は、

- ・ 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）会合（2022/6/24）にも参加

次に、トルコの政策は、

- ・ 安全保障で、NATO に加盟していながら、2019 年ロシアから地対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）。

このように、国益を最優先に独自の政策を遂行する国々がある。

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。原丈人氏が『21 世紀の国富論』（平凡社、2007 年 6 月）において提唱し、『「公益」資本主義 英米型資本主義の終焉』（文藝春秋、2017 年 3 月 17 日）などでも主張し、フォーバル会長大久保秀夫著「みんなを幸せにする資本主義ー公益資本主義にすすめー」でも主張されている。ただ、原丈人氏については批判的な見方も多くある。私も同氏の考え方に全面的に賛同するものではないが、同感する部分を抜き出してみる。

- ・ 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。
- ・ 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がおり、株主の利益だけよりも、各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。
- ・ 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。（東芝の現状からみれば、アクティビストは会社の持続的成長より、会社が保有する現金を取って自らのファンドの利益率を上げることしか考えていないことがよくわかる。）

- ・英米は貧富の差を表面的には悪いとは言いが、彼らが言うステークホルダー資本主義は、株主がもうけるために、従業員「も」大事だというものであり、従業員「が」大事と考えていた本田宗一郎さんや松下幸之助さんとは根本的に哲学が違う。
- ・自国民の財産、命を守ることに資するかどうかを基準にして、法律や制度、社会経済システムを作るべきである。そのようにして、豊かな中間層を作るべきである。

3. 日本の置かれた立場、長所、短所

次に考えるべきことは、日本の置かれた立場、事情をしっかりと確認することである。

日本の立場は、

- ・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。

日本の短所は、

- ・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。
- ・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。

このような短所にもかかわらず、世界3位のGDP規模を維持している。

では、日本の長所は何であろうか、

- ・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、グルメ/アート/アニメ・漫画などの文化面でも優れたものがある。

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てきている。さらに、欧米・中国と競争している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、「新しい資本主義」が求められる所以でもある。

4. 私の考える「新しい資本主義」

以上述べてきた考察を踏まえ、1，で述べた根本原則を充実する形で、私の考える「新しい資本主義」を述べる。

- (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。

5. 主体別の具体的対応

主体別に、より具体的な対応としては、

(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 DX に使用される 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。国益を重要視する政党を支持する投票行動を取る。
- ・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する。

6. 日本らしいコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスについて考える際に、基本的問いかけとして、「会社は誰のものか？」がある。例えば、株主第一主義からステークホルダー資本主義まで様々な考え方があがるが、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。

会社法上の建て付けは、会社は株主のものであり、株主総会が最高意思決定機関であり、取締役は会社から委任されているに過ぎない。ここでも、会社とは誰か、株主総会、CEO、社員、様々なステークホルダーなのかが問題となるが。

しかし、実際には、

- ・会社設立時、株主は「産みの親」であり、会社は株主のものである。
- ・しかし、事業を継続していくにつれて、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。
- ・多くの日本の大企業では、株主は「産みの親」でも「育ての親」でもなく、会社の成長を期待し、株価の値上がりや配当を期待する単なる投資家であり、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、全てのステークホルダーを満足させるような一律のガバナンス・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。

近年は、グローバル化のかけ声の下に、四半期開示、連結会計、J-SOX、IFRS、コーポレートガバナンスコード、株主還元策・・・などが導入され、新自由主義や株主資本主義に沿った政策対応がなされ、その結果、日本企業の厚い内部留保が株主還元策の名の下に、会社から株主に環流し（吸い取られ）、設備投資、R&Dのための研究開発費、従業員報酬などへ回る資金が減少している状況にある。

このことが、日本企業の成長を妨げているのではないか、日本の所得の伸びが殆どゼロという状況を生み、有効需要不足、消費の減退から、経済成長の鈍化につながっているという主張も出てきている。

新しい資本主義では、当初「分配」が強調されたが、その後「成長」と「分配」の後先を巡る議論などもされているが、既存の様々な制度が、企業活動やその成長へ向けた積極的な経営を行う上での足枷になっていないかどうか見直し事も重要と思う。例えば、様々な制度に対応するために、会社の事務方は相当のエネルギーを取られている。

我が国の株式市場は、グローバル化の旗印の下、海外ファンドの「遊び場」（プログラムトレーディングの超高速売買による短期利ざや稼ぎとアクティビストによる社内留保の株主還元策による資金の環流）になってしまっている部分がある。

当局が想定する株主は、長期的な視野で会社の成長を願い、経営陣と対話して、戦略や方針を理解した上で、会社の長期的企業価値の向上に資するような議決権を行使することを期待しているが、そのような株主（ファンド）はほんの一部に過ぎないのが実態であると考ええる。

【参考文献】

1. 銀杏会ニュース 第150号 東京銀杏会第27回トップフォーラムのご報告
2. 企業会計 2022 Vol.74 No.5 座談会「会社はだれのものか」再考 「新しい資本主義」が目指す分配の適正化
3. マネーボイス 2022年6月14日「1ドル135円超で始まった「日本のバーゲンセール」を海外投資家が狙い撃ち。黒田円安で蓄積する“円高マグマ”に要警戒＝斎藤満」
4. 2022.6 選択 「“指南役”原丈人とは何者か 岸田無能の象徴「新しい資本主義」
5. WedgeONLINE 「節電要請」強いる日本 このままでは中国と韓国に負ける 山本隆三（常葉大学名誉教授）
6. 『21世紀の国富論』原丈人著 平凡社、2007年6月
7. 「みんなを幸せにする資本主義－公益資本主義にすすめ」大久保秀夫著

第5章 日本企業再生に処方箋はあるか

牧野 義司

1990年代初めのバブル崩壊から30年、日本経済はいまだに長期デフレから抜け出せないでいる。しかも潜在成長力がすっかり低下し、GDPベースで年率1%前後の低成長経済が常態化しつつある。1人当たりGDPで見ても、アジアで勢いのあるシンガポールにはすでに追い抜かれ、韓国や台湾の後塵を拝するのも時間の問題、という驚くべき国力の低下ぶりだ。日本がかつて経済の高度成長を背景に、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と評価された時代から見れば、無残としか言いようがない。

当初は、経済の中核にある大企業群が多くの課題を背負いながらも、きっと各企業の必死の自助努力によって日本経済も立ち直るだろう、とみる向きが多かった。ところが、いつの間にか、政府のみならず企業もしっかりとした対策をとるところか、状況に流されてしまい、いつしか「デフレ慣れ」という悪いシナリオに陥った。その結果、「失われた30年」という信じがたい長期デフレ経済に陥ったのが現実だ。

1. なぜ企業は30年停滞から抜け出せなかったのか？

DF ガバナンス部会 A グループ「新しい資本主義」研究会のメンバー共通の問題意識は、「失われた30年」という長期デフレに陥っている現実こそが、日本の資本主義が問われている点である、ということではほぼ一致している。

岸田政権が政策課題に掲げる「新しい資本主義」の先行きがいまだによく見えない中で、研究会は政治の取り組みとは一線を画して、全く独自に、民間の発想で「失われた30年」の長期デフレから脱却するための処方箋はどんなことがあるのか、しっかり探ってみるだけでなく、処方箋を示すことが必要、という点でも一致している。

そこで、第3編第5章では日本企業の問題にテーマをしぼり、経済を担う中核的な役割を持つ企業がバブル崩壊後、なぜ長期にわたって停滞を余儀なくされたのか、その抱える課題は何かを浮き彫りにする。そのあと、それを踏まえて、企業再生には、どういった処方箋があり得るのか、そのための対応策は何か、という点を取り上げていく。

まず、日本企業がバブル崩壊後、なぜ30年間もの長期にわたって停滞を余儀なくされているのか、その停滞から抜け出せないのか、その課題は何だったのか、探ってみよう。

富山氏「ガラパゴス症候群などが停滞生んだ」

この分野の専門家がどう見ているかも重要ポイントなので、先に紹介しよう。「検証 日本の『失われた20年』——日本はなぜ停滞から抜け出せなかったのか」（東洋経済新報社刊）で、株式会社経営共創基盤代表の富山和彦氏は、興味深い指摘を行っている。日本企業のガラパゴス症候群とムラ社会型メンタリティによって内向き志向となり、グローバル市

場への積極展開を怠ったことが、日本経済の停滞を誘発した、と。

ガラパゴス症候群に関して。富山氏は、日本の携帯電話が典型事例で、各携帯電話会社が、固定電話機で培った技術をもとに、高性能・高仕様のハードウェア部品を内蔵した優れたものの携帯電話機を設計したが、経営戦略に問題があった、という。要は、高機能の携帯電話は、国内市場向けにとどめ、海外に販売展開する発想を持っていなかった。成熟した消費者のいる国内市場向けでビジネスが十分成り立つ、という思い込みがどの企業にも強く、巨大なグローバル市場展開を想定しなかったことが問題だ、という。

もう1つのムラ社会型メンタリティについても、富山氏は「グローバル化とデジタル革命の新時代は、急速で不連続な変化をもたらし、ダイナミックな戦略の転換が時代の風潮となっているのに、企業社会の『ムラ社会』の枠組みと時間軸によって決定されてきたことが問題だった」と述べている。

米倉氏「世界新ビジネス潮流に対応せず、が問題」

また、日本経済問題に精通する著名な一橋大名誉教授の米倉誠一郎氏は、「シリコンバレーは日本企業を求めている――世界が羨む最強のパートナーシップ」（ダイヤモンド社刊）で鋭い問題指摘を行っている。

米倉氏によると、1990年代以降のグローバルな世界でのビジネス変化に対し日本企業の内向き思考が災いしてしまい、欧米先進企業の動きにすっかり置いて行かれた。その新ビジネスモデルは水平分業、ソフト主導型経済、インターネットビジネス、スマホ上のアプリ経済、プラットフォームモデルなどの動きで、これらの世界の新潮流に積極対応しなかったことが問題、という。

米倉氏は「1990年代から、世界は大きく変わった。そのスピードに、日本のビジネスシステムがまったく追いついていなかった。日本企業の大半は、成功をおさめた過去のシステムがまだうまく機能する、と考えていたのならば、そもそもそこが間違っていたのだ」と述べている。日本企業が過去の高度成長期の成功モデルに執着したこと、時代の変化に機敏に対応する経営判断力を持ち合わせていなかったことなどが問題だ、という判断だ。

サラリーマン経営者による「安全運転経営」が裏目に

これら専門家の見方はいずれもポイントをついている。それに加えて、私がこれまで日本企業の経営現場を見てきたところ、高度成長期を経て、日本企業は、1970年代の石油ショックなど、難しい局面を乗り越ったにもかかわらず、バブル崩壊経済で長期にわたって停滞を続けた点には、経営課題が多い。それらを以下で、問題提起したい。

まず、1つは、創業経営者からバトンタッチを受けた、いわゆるサラリーマン経営者が経営実務に携わる過程で現実には起きている問題だ。ポイントは、創業経営者から経営手腕を見込まれて、事業継承したサラリーマン経営者は、損失を出さない経営にこだわる結果、結果的にリスク回避の安全運転経営に陥って、大胆な企業構造改革を先延ばしにした面があるのでないか、という点だ。

経営の第一線で日ごろから厳しい経営課題に必死で取り組んでおられる経営者の方々を、サラリーマン体質のサラリーマン経営者、という形でひとくくりにして、問題提起することに対し「経営現場のチャレンジの苦労をわかっているのか」「創業経営者から託された経営に関して、必死のチャレンジによって創業経営者を乗り越える取り組みを行い、とくに経営の重要指標の1つ、ROE（自己資本利益率）で10%以上を実現している経営者もいることを見落とされては困る」といった反論も聞こえてくる。

世界を震撼させる「日本イノベーションなし」が問題

しかし、バブル崩壊後から30年間たった今、名のある大企業群で、世界のビジネスリーダーを震撼とさせる破壊的なイノベーションを行い、世界中で存在感を見せる企業が輩出で来たのか、という点だ。

結論から先に言えば、あとで述べるコマツや富士フイルム、キーエンスなど独自のイノベーション経営の先進事例があったのは事実。そのイノベーションを実現した経営リーダーたちは、いずれもサラリーマン体質がゼロに近く、強烈なリーダーシップで、独自のビジネスモデルを構築するなど、積極的、かつ大胆にビジネスリスクをとった。その結果、それら企業は突出した存在になっている。しかし、これらの特異な事例は数少なく、総じていえば、日本企業の大半は、イノベーションへのチャレンジを怠った、と言っても過言でない。

なぜなのか。企業経営者、とくにサラリーマン経営者とみられている方々がリスクを取らない安全運転経営に終始していることが最大の問題だ。イノベーション経営への積極チャレンジを期待したい。しかし問題は、主力の大企業が巨大装置産業化してしまい、組織自体が肥大化していること、このため、組織をぶっ壊して大胆な新規チャレンジ、という経営課題に対し、失礼ながら臆病になり、デジタル化対応などに関しても、企業の横並び体質でやっとな行動を起こし新陳代謝に積極チャレンジしないこと、こういった点が問題だ。

オープンイノベーションに背を向ける自前主義も課題

次の問題は、国内、そして海外の企業との積極的なオープンイノベーション経営に背を向け、どちらかと言えば自前主義にこだわる保守的な経営体質の問題だ。俗に「秘伝のたれ」という表現で形容される企業の独自開発の技術に関して、往々にして、それら特別の技術を

持つ企業は特許で周辺を固め、外部企業に盗まれず、かつ付け入るスキを与えないような企業行動に終始する。いわゆるクローズド経営だ。

しかし、あとで述べるダイキン工業の事例でいうと、省エネ型のインバーター制御技術のエアコンを開発し、インバーター制御技術に関して特許も取得し企業としての経営の「強み」を誇示していた。ところが、業務用エアコンを武器に巨大な中国市場に進出する経営判断に至った際、運よく中国のエアコン企業との話し合いで省エネ型のインバーターエアコンニーズが極めて強いことが判明した。

そこで、ダイキン工業の経営トップは当時、社内の反対を押し切って、中国企業に技術供与することに踏み切った。ダイキン工業関係者によると、その申し出に対し中国企業オーナーが狂喜乱舞し、技術供与の見返りに中国市場でのダイキン工業のインバーターエアコンの販売にはフルサポートすること、しかもインバーター制御技術の最後のキー技術部分までは開示を求めないことで合意、いわばオープンイノベーション経営で、日中双方の企業がWIN・WIN 経営で成功した。重要なのは、自前主義を捨ててオープンイノベーション経営によって、以前とは比べ物にならない経営の果実をとるかどうかだ。

米国企業への盲目的な追随型経営は反省点

続いて指摘したい問題は、バブル崩壊後の暗中模索の中で、日本企業経営者がとった行動の1つが、米国の企業経営に先進事例あり、と半ば盲目的に経営追随したことだ。裏返せば、日本企業経営者は独自の経営発想によるリスクチャレンジ、冒険を行わなくなった、という弊害を生み出した。これも重要なポイントだ。

その典型事例が、米国企業経営者の間で教祖的な存在になっていたシカゴ大のミルトン・フリードマン教授の「株主資本主義」だ。端的には「企業の社会的責任は利益を増やすことにある」といった考えに沿って、米国企業経営者が株主への利益還元を軸に置く経営をとったことに関して、日本の企業経営者のかなりの企業が、米国企業経営モデルを踏襲していれば大きなミスはない、との発想で、独自の、かつ主体的な経営を行わなくなった。

その結果、日本企業経営の大半が横並び経営となり、株主重視の経営という大義名分のもとに株主配当に経営利益を回すと同時に、内部留保も自社株買いに回して、自社の株価を人為的に押し上げ株主にプラスにもなるようにしてしまった。

ところが米国の経営者団体のビジネス・ラウンドテーブルが2019年8月、主要企業経営トップ181人の連名で、これまでの株主重視の経営から一転、「どのステークホルダーも不可欠の存在だ。私たちは会社、コミュニティ、国家の成功のために、ステークホルダー全員に価値をもたらす経営にすることを約束する」と表明した。日本企業経営者にとっては、当時、驚天動地のような心境だった。これ以降、日本でも経営のかじ取りが大きく変

わり、ステークホルダー重視の経営に変わりつつある。日本企業経営者は、米国にモデル事例を求めるのではなく、独自性が必要、と言える。

内部留保を賃上げやイノベーション投資に回す必要

最後に、日本企業が内部留保を賃上げ、R&D 投資、リスク先取りのイノベーション投資などに回すことも必要で、バブル崩壊後 30 年の日本企業の経営を回顧した場合の問題点だということも指摘しておきたい。

安全運転経営の典型として、日本の企業経営者は、総じていえば、将来リスクに備えて内部留保を厚くすることに経営の主眼を置き、結果的に、社員の賃上げや積極的な研究開発投資（R&D）、さらにはイノベーションにつながる設備投資に積極的に取り組むことに控えめとなり、株主配当支払いに回してしまった。

いま、岸田政権が日本経済の中核となる中間層の厚みを再度、持たせること、あるいは所得格差の是正のために、人的資本重視の政策姿勢を打ち出している。政治の呼びかけに対して、企業サイドでは、一部の高収益企業が積極的な賃上げに踏み切った事例もあったが、大半の企業の経営姿勢に賃上げの動きがみられなかった。企業に賃上げ力、あるいは高賃金を実現する企業が出てくることは、高収益力ある企業、成長力ある企業の証明ともなる。その意味でも、企業経営者にとっては、内部留保を取り崩して賃上げに経営資源をつぎ込み、日本経済の重要ファクターの個人消費引き上げに貢献する、といった行動判断が必要だ。

2. イノベーション経営で先端に躍り出た成功事例などにヒント

では、日本企業の再生に関して展望がないのか、と言えば、NO だ。これから紹介するイノベーション経営などで先端企業群に躍り出た数々の成功経営事例がヒントだ。そこには多くの経営の学びがある。

（1） 創業リーダーの才覚でグローバル挑戦して大成功 ＜高収益企業キーエンス＞

売上高営業利益率が 50 % の高収益企業として、日本国内のみならずグローバル世界でも大きな関心対象企業になっているのが、大阪に本拠を置くキーエンスだ。創業リーダーの滝崎武光氏が 1974 年に創業して、まだ 50 年に満たない企業だが、ファクトリーオートメーション（FA）向けのセンサー、測定器など多岐にわたる製品を開発している。

経営の重要ポイントは、社員が顧客先の企業などをフットワークよく歩き回って企業ニーズをヒアリングして吸い上げる、これらをデータベース化して活用すること、また、キーエンスが独自に調査した結果をもとに自社で製品開発、企画展開を行う、これによってある面で需要を作り出す経営に踏み切る、そのあと際立っているのが、「ファブレス経営」だ。

自社で生産工場を持たずに、すべて外注生産に生産をゆだねる経営手法だ。その分、工場などの設備投資負担が必要なく、当然のことながら固定資産を持たない分、経営の負担は大きく軽減する経営だ、しかも、世界44か国でのグローバル直販営業体制を確立して収益力を高める経営に特化している。

キーエンスの強みは、きめの細かいニッチ製品が多いこと、しかもいずれもが独自仕様で、世界初、業界初といった製品を開発していく経営モデルで、創業リーダーの滝崎氏の強烈なリーダーシップ、経営チャレンジ判断による。しかし、その地道な経営努力が功を奏し、今や時価総額では日本企業の先端を行くトヨタ自動車、ソニーに次ぐ国内第3位という高収益企業になっている。ビジネスモデルさえしっかりしていれば、高収益経営は可能という経営事例だ。

<ファーストリテイリングの凄腕経営>

カジュアル衣料商品販売のユニクロなどを傘下に置くファーストリテイリングの経営者、柳井正氏も、キーエンスと同様、創業リーダーで、経営面でも凄腕の経営者だ。家業の紳士服小売りのビジネスに飽き足らず、独自に「第2の創業」の形で現在の製造小売企業（SPA）のビジネスモデルにチャレンジしてグローバル展開する経営が高い評価を受けている。

SPA分野ではグローバル世界では、ライバルとしてZARA（スペイン）、H&M（スウェーデン）などがある。しかし彼らグローバル企業と違って、経営リーダーの才覚やセンスという点で、誰もが手にしたくなる高品質・高付加価値の製品で、それでいて低価格のカジュアル商品づくりでは突出している。しかも興味深いのは、企画などをすべて本拠地の日本で行い、生産は中国やアジア諸国で行う。そして販売に関しては世界中で進め、これらを垂直統合で経営するやり方が際立っている。

最大の強みは、独自の商品開発力にある。保湿機能がある「ヒートテック」、発汗性や防臭性のある「シルキートライ」など、数々の、しかもいずれもが競合他社が追随できない付加価値技術力で加工、しかもこれらの製品を驚くような低価格で販売してグローバルシェアを確保している。独自商品によってグローバルベースでの需要を作り出す力、しかも高品質で、価格は極限までのコスト削減努力による低価格実現を生み出し一気に販売増につなげていく、という点ではブルーオーシャン企業の筆頭に位置すると言ってもいい。

（２） 米国を驚かせたホンダジェットのエノベーション力

本田技研工業子会社のホンダエアクラフトの取り組みも、今や日本企業のイノベーション力の大きさ、という点でグローバル評価の対象になった。自動車から飛行機へ、という本田技研工業の強い期待を担ったビジネスジェットの開発責任者で、初代最高経営責任者（C

EO)の藤野道格氏が、ビジネスジェットで後発参入のハンディキャップを克服するため、日本企業としては、大胆な先行事例となる経営チャレンジを行った。

具体的には、日本国内での開發生産をいっさい行わず、いわゆる日本企業がこだわる自前主義を捨てて、創業時から、あえて強力なライバルメーカーがひしめく巨大競争市場の米国市場で企業を立ち上げ、多国籍人材の技術者、製造スタッフでチャレンジしたのが1つ。

2つめは、藤野氏自身が東京大で航空宇宙の技術開発で技術力を磨いた実績をもとに、飛行機の主翼にエンジンを載せるという大胆なイノベーションを独自開発努力で実現したことだ。胴体に置くのが常識の航空機エンジンを主翼に載せるという奇想天外のイノベーション発想が、イノベーション好きの米国人の強く刺激した。そればかりでない、日ごろ航空機の安全審査で厳しい米連邦高級局（FAA）からも技術評価を得て、比較的、短期間に型式証明という、いわゆる離陸許可を獲得、いやが上でも話題を呼び、それが武器になって、売り出しとともに米国のビジネスジェット市場で一気にトップに躍り出た。

大半の日本企業がグローバル競争市場に出る場合、日本仕様の完成品を国内で慎重につくって磨き上げ、そして消費者の成熟度が高い日本国内市場で消費者の評価も得て、やおらグローバル市場に打って出る、というのが日本企業の自前主義の基本パターンだった。ところがホンダジェットの場合、創業リーダーの藤野氏の優れた経営判断で独自のエンジンを開発、それを武器に、ビジネスジェットの主戦場の米航空機市場で大端にチャレンジするという発想がすごかった。

しかも、藤野氏の経営で、日本企業が学ぶポイントは、異文化コミュニケーション力の醸成だ。米国現地法人の開発現場には当初、30か国の多国籍社員が技術開発に携わり、FAAから型式証明を獲得したとのニュースが流れた時に、国籍関係なくホンダビジネスジェットマインドで喜び合った。日本企業がグローバル市場で生き残る秘訣がそこにあった。

(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

カリスマ的な経営者リーダーが、大企業病、大組織病に陥りかけた大半の日本企業と違って独自の経営の方向付けで、しかも見違えるような収益力のある企業に育て上げた事例がいくつかある。これもまたバブル崩壊後の停滞が続き企業群の中で異色の存在となる、成功企業事例だ。日本企業再生の重要ヒントになるので、いくつかの先進事例を紹介しよう。

<コマツのダントツ経営>

その1つが、「ダントツ経営」という独自経営モデルを掲げて、巨額赤字に苦しんだコマツの経営を見事に立ち直らせた坂根正弘氏（元社長・元会長、現コマツ顧問）だが興味深い。坂根氏は経営のロジックがしっかりしているうえに、独特のリーダーシップを持って組織

を先導するカリスマ性を持ち合わせているのが大きな特徴だ。

坂根氏は、2001年のコマツ経営最悪期に社長に就任した際、コマツの持つ技術力で世界でもダントツとなる商品を作り上げていけば、グローバルでのトップ企業になればと「ダントツ経営」を経営の前面に押し出し、他方で、厳格なコスト管理を行い、「大手術は1回限り」として事業整理を大胆に行った。坂根氏の凄さは、カリスマ的ともいえる強力なリーダーシップで、しかも社員を納得させる経営のロジックの面でしっかりした考えを出し、しかも実行に移す点だった。

とくに、坂根氏は、オープンイノベーション経営にもコマツの変革経営のポイントを置いたことだ。それまでのコマツは、伝統的に、自前開発の技術は自社内で磨き上げ外部には出さないで製品化する、という自前主義経営だったが、一転、オープンイノベーション経営に切り替え、米国のシリコンバレーなどで独自の技術力を持つ米国企業と連携、必要に応じて企業買収・統合（M&A）を行い、情報技術（ICT）を組み込んだ建設機械を開発、一気に世界トップシェアの企業に躍り出た。

中でも、コマツの独自開発したGPS機能を活用して、世界中にあるコマツの建設機械の稼働管理、品質管理を行う画期的なシステム「KOMTRAX」は世界でも先端を行く技術の製品で、坂根氏のリーダーシップなしには行えなかった。

しかも坂根氏の経営で学ぶ点は、高品質経営にこだわった点で、それが持論の「品質ダントツ世界一」経営であり、その経営発想の貫徹で米国の最強ライバル、キャタピラー社を追い抜いて、「KOMTRAX」の世界的評価を生み出した。

<ダイキン工業のオープンイノベーション>

すでに、前述のバブル崩壊後の日本企業停滞の事例、自前主義の部分で、ダイキン工業の事例紹介をしたが、ダイキン工業は、オープンイノベーション経営で中国の巨大市場での業務用エアコンを中国の巨大市場で、中国企業との連携で一気にシェアを上げた。その中核の果敢な経営判断を行ったのが、カリスマ的な経営手腕を持つ井上礼之助会長の経営判断力だ。

2008年に中国エアコン企業との提携交渉が、井上会長と中国企業オーナーとの2人の経営者の利害、ニーズが一致して成功した点がポイント。中国企業は当時、省エネ型インバーター制御技術を持つダイキン工業の業務用エアコン技術を喉から手が出るほど、欲がっていた、その技術移転をOKしてくれるならば、中国での現地生産をダイキン工業が指導してくれるならば、その見返りに、中国市場でのダイキン工業製インバーターエアコンの販売を積極バックアップする、という判断だった。井上会長は、中国人オーナー経営者を信頼して、インバーター制御技術の供与を約束した、すると、中国側オーナーが「ダイキン工

業の特許に触れられたくない技術分野もあるだろう。その部分は、秘匿してもらっても構わない。われわれは省エネ技術がまずほしいのだ」と言ってくれた、という。

ダイキン工業は、中国の巨大な市場に進出してシェア確保したかったが、特許技術の提供は経営リスクが伴うため、当時、社内の反対が強かった。しかし井上会長はその反対を押し切って、中国側企業オーナーとの共同経営に賭けた。結果は大成功で、WIN・WINの事業事例となった、とダイキン工業グローバル戦略本部幹部は当時のことを語っている。

その幹部によると、井上会長の戦略判断が成功ポイントだ。「日本の製造企業は、技術で勝って事業で負けるとよく言われる。今回の中国のケースは、インバーターの省エネ技術を巨大な中国市場で評価してもらい、その技術を『世界標準』化し、世界市場でも通用するダイキン工業の省エネ技術だ、との評価につなげていけば、われわれにとって中国企業に特許技術を供与したプラス効果となる。そうなれば、競争の激しい世界市場で『仲間を多く作った企業が勝つ』という先行事例になる。とすれば、特許技術の移転は安いものだ」という。

この成功をきっかけに、井上会長のグローバル経営戦略に磨きがかかり、アジアを中心に100を超す国々での現地生産のみならず、販売、補修・保守管理を現地で行うなど、グローバル経営で存在感を見せている。経営のポイントは、各国での現地生産を行い、現地経営リーダーたちの経営判断にゆだねる現地化戦略だ。名付けて「市場最寄り化戦略」という。

エアコンは、各国の気候風土によって、エアコンに求める現地消費者やユーザーのニーズが異なる。そこで、各国の状況に応じて、エアコンの品質機能や、外装の色居合などをすべて現地判断で行うという経営手法がまた人気のポイントになっている。これまでの日本企業の自前主義で行けば、日本から同じ品質、サイズの「完成品」を輸出するという発想だったが、結果は明確で、ダイキン工業の現地化経営がグローバル競争で勝っている。

<富士フィルムの「第2の創業」>

カリスマ経営者鋭い経営判断で見事に、危機の時代から経営を立ち直らせた、という点ではコマツの坂根氏に匹敵するのが富士フィルムホールディングス前会長の古森重隆氏だ。

デジタルカメラの到来で、時代に合わなくなった旧来の写真フィルムへの対応をめぐり、米コダック社は写真フィルムにこだわって破たんしたのと対照的に、古森氏は、経営の流れが変わった、との判断から「第2の創業」の形で大端に事業転換を図って成功した。

古森氏は危機に直面した社長当時、「(富士フィルムの)現状はトヨタ(自動車)にたとえれば、自動車が亡くなるようなもの。新日鉄(現日本製鉄)は、鉄が亡くなることだ。富士フィルムの需要がどんどんなくなっている今、我々は、まさにそうした(本業喪失の)事態に、真正面から対処しなければならない」と檄(げき)を飛ばした。

この経営の檄に対応して、富士フィルムは2000年当時、必死のチャレンジを行い、化

化粧品・サプリメント、医薬品、半導体材料などの新規事業を生み出し、見事に「第2の創業」を果たした。この時の古森氏の経営判断で興味深いのは、写真フィルムで培った技術を生かすという檄で、それが下記の4象限マトリックス方式による事業再生につながった。

このマトリックス手法は、「既存の技術で既存市場に適用できることがまだないか」「新技術で既存市場に適用できるものはあるか」「既存技術で新市場にできることはないか」「新技術で新市場を作り出せるとしたら何があるか」の4分野に分け、徹底的に市場動向や市場ニーズ、技術の活用度合い、その可能性などを分析する経営手法。これによって企業としての強みと弱みを見極め、危機的状況にある富士フィルムの「ピンチをチャンスに」変えた。

ただ、古森氏が経営リーダーとして、のちになって「やはりすごい発想のリーダーだ」と評価対象になったのが「銀塩写真中心の写真技術をしっかりと絶やさず継承し、さらなる写真文化の発展を目指すのだ」という檄だ。今も社名の富士フィルムからフィルム事業を外していない点からも、「写真技術を絶やすな」へのこだわりが貫かれている。

<信越化学工業の強み特化経営>

時代の先を見据えて、企業のもつ技術力などの分野での強み、弱みをしっかりと見極め、強みの部分に特化して収益力を一気に上げ、今やグローバル評価を得ているのが化学メーカー大手の信越化学工業だ。企業格付けの大手ムーディーズから、化学メーカーとして世界トップランクの市場格付け評価 Aa3 を得ている。評価対象の強みポイントは、2つの分野で世界トップシェアを持っていることだ。

極めて興味深いのは、1つが、生産技術でローテク分野に入る塩化ビニール樹脂（塩ビ）の生産、もう1つは対照的にハイテクの半導体シリコンウエハーという電子機器に欠かせない半導体デバイスの生産。この2つの製品分野はいずれも市況変動などに左右され、競争が激化しやすい特徴を持つが、信越化学工業の場合、生産設備などのハードの部分よりも、むしろ需要予測を踏まえて市場の必要量に見合って安定した品質で生産を行い、在庫を持たずに常に売り切る、いわゆるソフトのオペレーション力がずば抜けている。冒頭のキーエンスと似たビジネスモデルだが、これが高収益力の秘密部分だ。

この優れた経営の方向付け、経営判断を行った実力リーダーが、信越化学工業中興の祖といわれる金川千尋氏（現会長）だ。金川氏は東大法学部卒業後、商社の極東物産（現三井物産の前身）に入社、モノづくりに関心を持ち35歳の時に信越化学工業に転職した変わり種だ。しかし金川氏は入社後、営業手腕力で頭角を現し、とくに海外事業本部長時代に立ち上げた米国の塩化ビニール（塩ビ）生産子会社、シンテックの経営を顧客ニーズに対応した生産で黒字化を図り、信越化学工業の収益部門の中核に置いた。住宅の外壁などに必須の素材

で、どの企業も参入して競争の激しい分野だが、量産体制に加え、安定した品質のものを切らずに供給するオペレーションソフトで強みを発揮してシェアを確保している。

金川氏は、ハイテクの半導体シリコンウェハーに関しても、需要が急速に高まる時代が間違いなく訪れる、との判断のもとに量産体制を整え、「模倣が困難なほどの生産技術、オペレーション技術で磨き上げた純度の高い素材を作り上げて、その分野の需要をメーカー側が作り出す」ことに徹する点に特徴がある。

このシリコン事業は、世界の自動車生産が電気自動車（EV）に急速に増産化の動きが見える中で、EV モーターに蓄積される熱を和らげる高機能素材として関心を呼んでおり、信越化学工業の「強み」経営は功を奏している。

（４） オンリーワン技術で中堅企業が世界トップシェア

日本経済再生の処方箋でぜひ取り上げておく必要があるのは、中堅企業でオンリーワンの技術で世界シェアをとる企業が増えてきていることだ。これら企業の頼もしい点は、大企業の系列に入らず、独自の技術開発力で、大企業も手を出しにくいニッチな市場分野で、オンリーワンともいえる独自技術によってシェアをあげていることだ。

オンリーワンの技術で世界市場でもシェア拡大している優れたものの企業のことをグローバル・ニッチトップ（GNT）企業と呼んでいるが、経済産業省などの調査では、その数は200を超すほど。

このうちの1つ、BELLNIX（ベルニクス）は、創業経営者の鈴木正太郎氏によれば、先端電源技術では高レベルにあり、航空機搭載電子機器、原子力&火力発電システム機器、衛星通信機器から医療用電子機器、列車制御装置機器など多用途のニーズに対応できる電源機器を開発、製造している。

鈴木氏は「大企業系列に入らないで、独自に、誰もが必要とするニッチ市場の重要技術で独自の市場シェアを確保すること、これが経営飛躍の基本です。わが社の場合、大企業からさまざまな機器開発の注文が来るのが最大の強みです」と述べている。鈴木氏によれば、経営者の強い決断力と行動力、明快なビジネスモデル、打たれてもくじけない不屈の精神、強力な人財ネットワークづくり、世界一になりたいという強烈的な経営的な野心が重要という。まさにこれらの要素を持ち合わせるかどうかは日本企業再生のカギであり、処方箋だ。

グローバル・ニッチトップ企業現場を歩き、その経営研究で突出する新潟県立大教授の細谷祐二氏は自著「グローバル・ニッチトップ企業論」（白桃書房刊）で、こう述べている。「業種を問わず、優れた戦略性を持って国際市場を切り開いていく、小さいけれどもやる気と能力が極めて高いGNT企業が、プレイヤーとして、今後、注目される」と。

興味深いのは、BELLNIX の創業経営者の鈴木氏のような、文字どおり独自のオンリーワンの技術を開発して事業化に踏み切った企業経営者と対照的に、モノづくり大企業からスピンアウトして、これまで培った設計・開発・生産技術担当の力量をもとにニッチトップ型企業を立ち上げる経営者も増えていることだ。

現に、細谷教授によれば、「それまで勤務した大企業の経営方針の変更によって、自身の意向に必ずしもそぐわない形で退社した人材が、新たに GNT を立ち上げ、独自の経営判断と培ったオンリーワン技術で成功している事例が増えている」という。これら企業も、日本の新たなイノベーションの担い手になることは間違いない。

3. 結論——日本企業再生に向け独自チャレンジを

ここまで、キーエンスやファーストリテイリングなどの創業リーダーのイノベーション経営はじめ、サラリーマン経営者ながら、そろってカリスマ経営で見事に大企業の巨額赤字からの脱出チャレンジしたコマツ、あるいは経営破綻に陥りかねない瀬戸際のところで4象限マトリックスを使って「第2の創業」を実現した富士フイルムの事例など、いろいろなビジネスチャレンジで成功した先進企業の事例を紹介した。これら企業以外にも、まだまだ先行事例があり得る。

こうしてみると、日本企業もバブル崩壊後30年という長期の停滞に落ち込んでいるのは紛れもない事実ながら、これら先行企業事例のビジネスチャレンジの成功事例をしっかりと研究し、かつ学びの対象にして、独自にチャレンジしてみれば、状況を変えることが出来るかもしれない。大事なものは、企業経営のトップだけでなく、現場に働きかけて、イノベーションチャレンジすることだ。今回の先進企業事例は、十分な処方箋のヒントになる。

【参考文献】

1. 「検証 日本の『失われた20年』——日本はなぜ停滞から抜け出せなかったのか」（東洋経済新報社刊）
2. 「シリコンバレーは日本企業を求めている——世界が羨む最強のパートナーシップ」（ダイヤモンド社刊）
3. 「グローバル・ニッチトップ企業論」（白桃書房刊）

第6章 衰退日本に歯止めかける新成熟社会モデルを

牧野 義司

日本経済再生の処方箋を考えるにあたって、忘れてならない重要なポイントがある。それは、日本が今や人口の高齢化、長寿化を背景に、高齢社会に「超」がつくほどの超高齢社会化の道をひた走りしていることだ。しかも、その超高齢社会化は、世界中のどの国と比べても例がないほどの進行ぶりで、まさに日本は、こと人口の高齢化、長寿化に関しては世界のフロンランナーであり、先を進む国という意味で、先進モデル事例国となり得る。

DF ガバナンス部会 A グループ「新しい資本主義」研究会メンバーは、バブル崩壊から30年たっても長期の経済停滞から抜け出せない現実こそ、日本の資本主義の本質がある、との判断でほぼ一致している、とすでに述べたが、私は、この第6章で取り上げたいのは、日本の「新しい資本主義」を考える場合、人生100年時代と言われるほど、人口の高齢化、長寿化が進む日本社会に対応した社会システムデザインがまず必要、という点だ。

早い話が、経済の高成長時代と違って、そういった超高齢社会化の時代には、高齢者向けの医療や介護といった問題にとどまらず、経済社会にはさまざまな問題があるので、それらの問題を織り込んだうえで、日本経済再生の問題を考えねばならない、ということだ。

英国「リンダ・グラットン教授」日本は世界の国々の手本」

成熟社会化が進む欧州諸国では、今や「AGING SOCIETY」という形で人口の高齢化に伴う経済社会のさまざまな課題に直面している。英国の有名なロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授らが、人口の高齢化、長寿化に伴う人生100年時代の生き方をテーマにした著作「LIFE SHIFT—THE 100 YEAR LIFE」で、成熟社会におけるさまざまな問題や課題に照準を当てて、問題提起したところ、大きな話題になった。

リンダ・グラットン教授は、その著書の中で、日本の問題に言及し「日本は、高齢者医療や年金の問題では世界の国々の先例をつくりつつある。日本の制度を参考にしようとする国も多い」と評価、そして「世界で長寿化が進む日本は、他の国々のお手本になり得る。その点で、日本は、そういった社会をうまく機能させるにはどうすべきか、実証する、という点でも、世界の先頭に立ってほしい」と述べている。

日本の現実「お手本」どころか制度が陳腐化

しかし、日本の現実を知る私にとっては、「過大な評価」というよりも気恥ずかしい、というのが実感だ。というのも、日本はこれまで超高齢社会化する経済社会の課題対応などに関して、問題意識は強まっているものの、対策の手を打つといった形での実行がなかなか進んでいないうえに、制度設計も陳腐化してきているからだ。その面でも、人口の高齢化・長

寿化に対応した日本社会のシステムデザインを大胆に行う必要がある。

とくに、団塊の世代と言われる巨大人口の塊（かたまり）の高齢者群が2025年に、75歳以上の後期高齢者ゾーンに全員が入る。そうすると、日本は間違いなく超高齢社会時代に入る。かつて団塊の世代は、日本の高度経済成長期の基幹的な労働力で、彼らが経済成長を支えた。ところが、この世代の人たちが、アクティブなまま超高齢社会時代の中核となると、この世代を支えるための医療や介護の社会的な負担が社会に重々しくのしかかってくる。これに対応する制度設計が十分に出来上がっていないから、ますます社会システムデザインが重要になる。

若い世代とシニア共生社会づくりがポイント

その場合、超高齢社会時代の社会づくりのポイントは、経済社会が衰退を引き起こさないようにするため、アクティブシニアを軸にした活気ある経済社会をつくる、といったレベルの話ではない。むしろ、シニア世代は、次代を担う若い世代に主役の座を積極的に譲り、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若い世代に提供して、文字通り若い世代が軸になり、若い世代とシニア世代が共生する社会づくりが重要だ。

人生椅子取りゲームを考えればいい。そのゲームで、シニア世代が、過去の自身の成功物語を自慢しながら、数少ない椅子にしがみついてしまったり、占領して椅子を離さないといった居座り状況があり得る。そうすると、ゲームは成り立たない。今後は、シニア世代が、若い世代にどんどん椅子を譲り、新経済社会のイノベーションなどに関して、若い世代にアドバイスしたりする。同時に、シニア世代は自ら座り心地のいい別の自分用の椅子を新たにつくって、自ら人生を楽しむようにすればいい。それが新たな共生だ。

人生椅子取りゲームでシニア居座りは許されない

主役交代することは実に重要なことだ。往々にして、シニア世代は何を錯覚してか、まだ自分たちが主役だ、椅子は俺たちが勝ち取った椅子なのだから、譲る気はない、という傲慢なシニアがいる。企業社会でも社長、会長職を終えても、相談役やアドバイザーなどの形で肩書や自分の居場所、それに秘書を求めて会社に居すわり、先輩風を吹かせて、後輩の役員に対し過去の成功体験を自慢げに語る姿を見受ける。これらは明らかに、時代錯誤だ。むしろ、世代交代を進めて、後進に道を譲った後は、シニア独自の面白いプロジェクトで時代に新たな貢献することが重要だ。

人生100年時代になると、さまざまな形で、社会の仕組みが、これまでとは様変わりの状態になることは間違いない。これまでならば、仮に、1つの会社にずっと長く務めた後、60歳か、65歳かの企業定年で辞めて、まさに「一丁上がりの人生」で、あとは余生をの

んびりだった。ところが今は、長寿化によって、余生を楽しむどころか、第2、第3の人生を自ら制度設計しないと、生きていけない時代になってきた。そういった個人のみならず、社会も人生100年時代に合わせた仕組み、枠組みづくりが必要になってくる。それに合わせて、「新成熟社会モデル」づくりが必要になる。

プラチナ構想ネットの「プラチナ社会」がヒント

その「新成熟社会モデル」のヒントとして、東大元総長の小宮山宏氏（三菱総合研究所理事長）が主宰する一般社団法人プラチナ構想ネットワークで掲げる「プラチナ社会」づくりがある。

小宮山氏によれば、「プラチナ社会」に関して、20世紀の人類は、物質的な豊かさと健康長寿を目指して、ひた走りて来た。しかし、日本は、このうちの物質文明の行き詰まりや高齢社会のさまざまな問題に直面した。21世紀は、豊かさに関して、量ではなく、質を強めるべき時期に来ている。「量的に充足した市民が求める質の高い社会」として「プラチナ社会」があり、それをめざすべきだ、という。そして、この「プラチナ社会」は、エコ（グリーン）、健康（シルバー）、IT（スカーレット）をさまざまな分野で輝きを持った「ワンランク上の暮らし」の意味を込めている、という。

この考え方を踏まえて、プラチナ構想ネットワークでは、「資源やエネルギーなどの不安のないこと」「公害がなく、地球環境の持続性が保たれていること」「多様で美しい自然との共生であること」「健康と自立が長く実現できること」「生涯社会参加の機会があること」などの世界観をベースに、日本国内の各地で文字どおり、社会実装してモデルづくりを進め、今、それらが着実に形になりつつある。

小宮山氏「課題解決する課題先進国へのチャレンジ必要」

とくに、プラチナ構想ネットワーク毎年、全国各地での地域おこしや地域をアクティブにするさまざまなプロジェクトに対して「プラチナ大賞」という形で表彰しているが、これらのプロジェクトを見ていると、新成熟社会モデルとなる枠組みが出来つつあるな、と実感する。小宮山氏は「日本は、課題を数多く持つ先進国であることは間違いない。今後は、それらの課題解決の取り組みにチャレンジして、課題解決先進国になることが重要だ」と述べている。まさに、そのとおりだ。

今、私は、ジャーナリストOBの人たちと一緒に、「挑戦するシニアの会」という組織にかわり、その時々、政治や経済、社会の状況に応じて、仲間うちで意見交換したり、テーマによっては世の中に問題提起したりしている。その活動の1つに、コロナ禍などで演奏機会に恵まれない若手のバイオリニスト、ピアニストなどの人たちのために東京都区内の区立の音楽ホールを借りて、音楽会を開催している。若者世代との交流は、冒頭の「新成熟社会」

づくりともリンクするものだ。こういった世代間交流が今後、重要になってくる。

「社会保障制度改革など政策パッケージが重要」と清家氏

慶応義塾大の元塾長の清家篤氏は、「検証 日本の失われた20年——日本はなぜ停滞から抜け出せなかったのか」（東洋経済新報社刊）で、次のような問題提起を行っている。

「日本は、失われた20年の間に、世界的にも前例のない高齢化が進行した。そして、今では急激な人口減少のおそれ、日本社会そのものの存続をおびやかしている。適切な対応が不可欠だ。対少子化対策、女性や高齢者の就労率を上げて労働力を増やすこと、社会保障制度の改革などを含む政策パッケージが必要だ」と。

さらに清家氏は、「日本は今でもきわめて急速に高齢化している。すでに、日本は未知の領域に達し新たな社会問題や政治課題に遭遇している。日本は、グローバル課題における先駆者となることが多いが、この問題でも世界の手本となれるかもしれない」と、さきほどの英国のリンダ・グラットン教授と同じ問題指摘を行っている。

「日本の失われた30年」の政策不在こそが問題

清家氏が「検証 日本の失われた20年」という本で問題提起されてから、日本では新たな10年の歳月が過ぎ去り、今や「日本の失われた20年」の20年が30年になってしまった。この10年間、いったい政治や行政、企業、そして大学などは何をしていたのだろうか、と思いたくなる。まさに、「日本の失われた30年」の間での政策不在が今、大きく問われている、と言っても過言でない。

日本は、この30年という長期の経済停滞に陥った中で、この間、欧米諸国のみならず、世界の成長センターのアジア、とくにASEAN（東南アジア諸国連合）10か国は着実に成長を遂げてきている。日本は下手をすると取り残されるばかりか、経済一流と言われたのは昔の話で、今や経済二流国に陥るリスクが高まるほど、経済停滞している。日本はまさに正念場にある。清家氏が問題視しているのは、まさにこの点だ。

高齢化が進行中の中国、タイなどに日本は学びの対象

そうした中で、中国を中心に、東アジアで韓国、また東南アジアでタイ、ベトナム、シンガポールなどの国々では急速に人口の高齢化が進み、さまざまな経済社会の課題に直面している。

中でも中国は、経済成長のアクセルを踏んで「中進国」から「先進国」への仲間入りを目指そうと躍起になっている。ところが、経済成長で得た果実のうちから財政資金を医療や介護にとどまらずさまざまな高齢社会対策につぎ込まざるを得ず、いきおい「中進国の壁」という問題に直面している。

このため、中国関係者によると、中国の政府当局はかなり前から、この中国の高齢社会対策の学びの対象として、日本研究が活発だ、という。その点で、日本が、もしここで高齢社会の制度設計を見直し、現代に対応する新成熟社会モデルをデザイン化していけば、中国のみならず高齢社会化で後から追いかけてくるアジアの国々にとって、日本は成熟社会国家の模範事例国だ。学ぶことが多い」という。

日本が成熟社会モデルを作れば存在感ある国になる

冒頭の話に戻ろう。日本は、中国や ASEAN 諸国などにとっては、人口の高齢化、長寿化を背景に、さまざまな課題を背負う国ながら、成熟経済大国だ、という評価がある。この際、日本が、人口の高齢化などに伴うしっかりとした社会システムづくりを行えば、その面で、中国や ASEAN 諸国のみならず欧米の成熟経済国からも評価を受ける。その場合、間違いなく「日本はやはり経済先進国だ。学ぶところが多い国だ」となり、グローバル社会でも十分に存在感のある国になり得ると思う。それどころか、RESPECT（尊敬）の対象になる。

要は、日本は、バブル崩壊後、長期経済停滞から抜け出せずに苦しんだ。それどころか欧米諸国、さらには世界の成長センターの ASEAN 諸国から、経済成長のスピードの面でどんどん追い抜かれつつある。その結果、日本は長期経済停滞の国、経済一流国から二流国にダウンしつつある、といった評価さえ受けていた。

ところが、その日本が、人口の高齢化や長寿化に伴う超高齢社会モデル、成熟社会国家モデルでは先行して、新しい道筋をつけてくれている、といった評価になれば、日本の存在感が一気に高まる。今、日本は、新たなフロンランナーになるチャンスがある、ということだ。いかがだろうか。

【参考文献】

「検証 日本の失われた 20 年——日本はなぜ停滞から抜け出せなかったのか」（東洋経済新報社刊）

おわりに

私たち5人のメンバーは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）、これまで合計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を一つに纏めることは難しかった。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それぞれの切り口から各論が続出した。それを敢えて統一することなく各自の意見を尊重し、そのまま記述した。従って読みづらい面があるかもしれないが、それだけ問題が複雑であり、解決の王道はないということでもありご容認願いたい。

1月に取りかかってから半年が経過し、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当初と違う形で実現しつつあるのも皮肉なことであり、また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くことを願うばかりである。

以上