

目次

巻頭言

「SBI 大学院大学 紀要 第 9 号 サステナビリティー DX 時代の経営ー」の刊行にあたり 学長 藤原 洋 ……	3
---	---

〈サステナビリティー DX 時代の経営ー 特集〉

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築 経営管理研究科 学長 藤原 洋 ……	5
変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察 経営管理研究科 教授 重田 孝夫 ……	24
サステナビリティと資本コスト DX 経営での機械学習手法 Sustainability and cost of capital — Machine learning method in DX management — 経営管理研究科 教授 花村 信也 ……	36
中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開 ーハイアール社の取り組みを中心にー 経営管理研究科 教授 細沼 藹芳 ……	49
コーポレートガバナンス・コード改訂 ーコーポレート・ガバナンスの深化と新しい課題への取り組みー 経営管理研究科 准教授 上田 亮子 ……	67
「環境と社会」×「デジタル」が可能にする サステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション ー SDGs とビジネスモデルの視点からー 経営管理研究科 客員教授 松原 恭司郎 ……	83
サステナビリティの経営哲学 ー渋沢栄一にみる日本資本主義の原点と 21 世紀課題ー 経営管理研究科 客員教授 十名 直喜 ……	105

DX 時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX)

ー SX サステナビリティ価値の評価方法ー

経営管理研究科 講師 熊沢 拓 …… 182

〈一般論文〉

経営の 3 要素で読み解く日本の新型コロナ対応

経営管理研究科 教授 小林 英幸 …… 196

交渉の勘どころ ーあなたは「人生の達人」になれるかー

経営管理研究科 教授 小林 秀之 …… 216

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権 ー帳簿閲覧権を中心にー

経営管理研究科 准教授 盧 暁斐 …… 241

〈修士論文〉

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

ー 収束後の地方分散を現実的なものにするために ー

経営管理研究科 23 期修了生 杉山 智行 …… 261

編集後記

紀要編集委員 …… 319

巻頭言

「SBI 大学院大学 紀要 第 9 号 サステナビリティ

ー DX 時代の経営ー」の刊行にあたり

学長 藤原 洋

近年、企業経営を取り巻く異変が常態化している。異変とは、地球規模での、地震、台風、集中豪雨などによる自然災害と共に、新型コロナウイルスによる感染症拡大という新たなパンデミック災害が加わったものである。そして、災害が起こるたびに、サプライチェーン（供給網）の寸断が発生している。このようなポストコロナ社会における企業経営としては、徹底したDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による、本格的なサステナビリティ（持続可能性）を基軸とした経営改革（サステナビリティ・トランスフォーメーション= SX）が、求められている。そこで、今回の SBI 大学院大学の紀要の特集テーマを、「サステナビリティー DX 時代の経営ー」とした。

本テーマについては、当大学院大学の各々の専門分野の研究者が分担執筆し、様々な視点での議論を展開している。具体的には、「災害起点のビジネスレジリエンス DX プラットフォームの構築」「変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察」「サステナビリティと資本コスト DX 経営での機械学習手法」「中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開ーハイアール社の取り組みを中心にー」「サステナビリティの経営哲学ー日本資本主義の原点を問い直すー」「インパクト投資と DX 時代のサステナビリティ経営」「DX によるサステナブルなビジネス革新の方向性ービジネスモデルと SDGs の視点を踏まえてー」「コーポレート・ガバナンス・コード改訂ーコーポレート・ガバナンスとサステナビリティの高度化ー」「経営の 3 要素で読み解く日本の新型コロナ対応」「交渉の勘どころーあなたは“人生の達人”になれるかー」「親会社株主の子会社に関する情報収集権ー帳簿閲覧権を中心にー」「新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察ー収束後の地方分散を現実的なものにするためにー」といったタイトルで構成されている。

今回の紀要で展開されている「サステナビリティ経営論」には、SBI 大学院大学ならではのユニークな特徴がある。第 1 に人間学視点である。経営哲学などの立場から、画一的な株主資本主義から人間中心資本主義への展望を示している。第 2 にグローバル視点である。当大学院大学の強みの 1 つは、中国企業研究である。今回は、DX 先進国＝中国の企業 DX 経営の本質に迫っている。また、米国で進行する「交渉術の進化」を踏まえた単独利益主義から脱却し、共存関係を指向する「交渉学」について述べている。第 3 に組織論視点である。ここでは、個人ならびに組織の自己革新能力の増強が不可欠だとし、変革リーダーが備えるべき「ダイナミック・ケイ

巻頭言

パビリティ」について述べている。また、組織は、経営戦略によって方向づけられ、マネジメント・コントロール・システム（MCS）によって動機づけられ、オペレーションズ・マネジメント（OPM）によって動かされるという視点からコロナ対策について論じている。第4に投資家視点である。ここでは、経済的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的および環境的インパクトを同時に生み出すことを意図するインパクト投資について述べている。第5にコーポレート・ガバナンス視点である。2022年の東京証券取引所の市場区分の見直しに合わせて、2021年6月に「コーポレート・ガバナンス・コード」が改訂されたこと、その背景にある企業が取り組むべき環境問題、人権問題について述べている。また、親会社株主の子会社に対する権利について考察し、日本法における親会社株主の子会社の情報収集権制度について、帳簿閲覧権を中心に考察し、その問題点を整理している。第6にDX視点である。投稿論文の全般にわたって、DX視点に基づく考察がなされている。具体的には、災害時のレジリエンス（強靱さ）を確保するためのブロックチェーン技術の適用などが提案されている。

以上、概観したように、SBI大学院大学は、本紀要の発行を契機として、さらなるグローバル化が進む中で、世界と日本経済の「サステナビリティ」を主眼とする持続的発展に向けて、DX時代のフロントランナーを目指す経営大学院として、今回修了生からの寄稿もあるように、リーダーシップを発揮できる人材育成に注力したいと考えている。

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築

経営管理研究科 学長

藤原 洋

【要約】

日本は、地震、台風、集中豪雨などによる自然災害が頻発する災害大国である。そこへ新型コロナウイルスによる感染症拡大という新たなパンデミック災害が加わった。そして、災害が起こるたびに、サプライチェーン（供給網）が寸断されてきた。また、デジタル化の遅れという課題解決に向けて、デジタル庁の創設等政府の DX 政策が始動した。そこで、平時のみではなく有事視点を加え、大企業だけではなく、地場・中小企業を包含した、サプライチェーンの持続可能性と強靱性に資することを目的とした、政府及び官民連携の DX 戦略の構築が急務となっている。本論では、これらの要求に応じる「ビジネスレジリエンス DX プラットフォームの構築」について述べる。

【キーワード】

ポストコロナ社会、SDGs、地方創生、デジタル化、DX

【目次】

はじめに

- 1 BRP 構築戦略会議発足の背景
- 2 BRP 構築戦略会議の推進体制
- 3 有事起点の BRP 構築緊急提言の概要

おわりに

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DXプラットフォームの構築

§ はじめに

サステナビリティ（持続可能性）は、DX（Digital Transformation、デジタル変革）時代の企業経営にとって、最重要テーマの1つである。サステナビリティを実現するには、社会と企業のレジリエンス（強靱化）が重要である。また、企業のサステナビリティは、当該企業に閉じた施策だけでは不可能であり、グローバル時代における社会、特に地域社会との関わり方と、株主、顧客、従業員、取引先企業などのステークホルダーとの関わり方が、重要である。

私は、2021年早々、BRP（ビジネスレジリエンスDXプラットフォーム）構築戦略会議の座長を拝命し、活動を開始した。同戦略会議は、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会（後述）の中に設けられた産学官連携による新たなプラットフォームの構築を目指している。

そこで、関係する政令や法整備の準備を目的とし2021年4月5日には、首相官邸へ緊急提言を行うために、和泉洋人内閣総理大臣補佐官を訪ね、同戦略会議座長として緊急提言を和泉補佐官と菅義偉総理宛てに提出した（写真1参照）。

同プラットフォームは、「災害大国ニッポン」に適合したDX（デジタルトランスフォーメーション）の仕組みを早急に作り、災害が起こるたびに寸断されるサプライチェーン（供給網）の強靱化（レジリエンス）のための完全分散型DXネットワークを標準化・構築するものである。首相官邸を訪問した大きな理由は、業界横断・省庁横断のために首相官邸からのトップダウンアプローチを取ることとなったためである。以下に同戦略会議が発足した背景、活動内容、およびその目的について述べる。

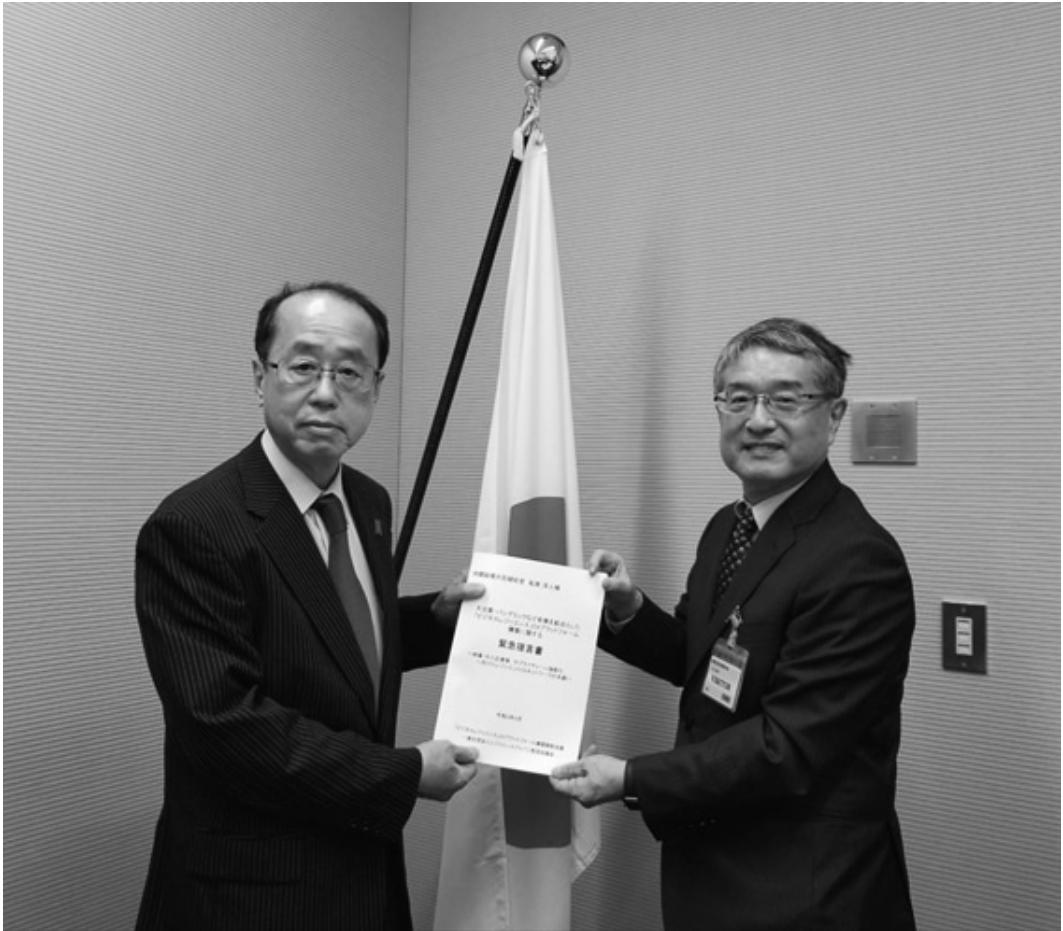


写真 1：首相官邸における緊急提言書提出風景

1 BRP 構築戦略会議発足の背景

BRP（ビジネスレジリエンス DX プラットフォーム）構築戦略会議が発足したのは、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会においてである。同協議会は、東日本大震災での災害からの復興を推進するために、2012 年、第二次安倍内閣誕生とともに、地方創生と並ぶ二大施策の 1 つとして国土強靱化政策が位置付けられたことに由来する。その結果、国土強靱化担当大臣が創設され、内閣官房の中に国土強靱化推進室が設置された。その後、国土強靱化担当大臣の諮問機関として、ナショナルレジリエンス懇談会（座長 / 藤井聡京都大学大学院教授）が立ち上げられ、国土強靱化基本法づくり、5 年に一度の国土強靱化基本計画づくり、毎年の施策を決めていく国土強靱化アクションプランづくりのブレインを担う役割を担った。

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築

2013 年 12 月には、「強くてしなやかな国民生活の実現を図るための防災・減災等に資する国土強靱化基本法」（以下、国土強靱化基本法）が国会で成立し、本法律の中に総理大臣を本部長、全閣僚を本部員とする国土強靱化推進本部の設置が謳われているのを受けて同推進本部が始動した。時の政権で最重要テーマにおいて総理を本部長とする推進本部（過去の IT 推進本部など）を立ち上げることは稀にあったが、本部員を全閣僚とする推進本部はこれが史上初で、かつ今でもこれ以外ないことから、災害大国日本において、安倍政権とその後の菅政権が、災害対策を最重視しているのがわかる。同年 12 月 17 日には、国土強靱化推進本部の初会合が首相官邸で開催され、壊滅的な災害を免れるための政策大綱を決定した。同大綱は、過剰な一極集中を回避し、交通ルート確保やエネルギー供給の分散備蓄等自律・分散・協調型国土を形成する方針を明記した。

続いて、国土強靱化に係る国の諸計画等の指針となる国土強靱化基本計画が 2014 年 6 月に閣議決定され、さらに「国土強靱化アクションプラン 2014」が、立案された。予算もこれまでの内閣府の防災担当が持っていた防災予算数百億円規模のものから、国土強靱化では全省庁を組み入れ、国土強靱化予算は約 4 兆 4000 億円へと大きく増加された。こうして、「産・学・官・民」オールジャパンで取り組みを推進するフェイズへと進展することとなった。

国土強靱化政策は、甚大な災害に備える防災、減災施策と復興の全てのフェイズにおいて根本から考え方を見直すもので、全てのベースは 45 の起きてはならない最悪の事態を評価すると共に、重点化するプログラムを導き出し、さらに 12 の個別分野（行政機能・警察・消防・防災教育等、住宅・都市、保健・医療・福祉、エネルギー、金融、情報通信、産業構造、交通・物流、農林水産、国土保全、環境、土地利用・国土利用）と 5 つの横断的分野（人材育成、官民連携、リスクコミュニケーション、老朽化対策、研究開発）の具体的施策が策定されている。

一方、5 年に一度策定される国土強靱化基本計画は、法律上では日本政府の約 40 ある様々な基本計画（エネルギー基本計画、国土形成計画、教育基本計画、住生活基本計画など）の最上位のアンブレラ計画と位置づけられ、日本のあらゆる政策の根底をなすものとなっている。本計画の中で、民間投資、民間の取組の促進、民間への啓発や国土強靱化マーケットの創出が重要視されており、その推進を担って発足したのが、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会（2014 年 7 月設立、会長：江頭敏明三井住友海上火災常任顧問）である。その後、会長は、三浦惺氏（当時 NTT 取締役会長）、広瀬道明氏（東京ガス会長）が、務めている。

レジリエンスジャパン推進協議会のミッションは、以下の 7 つである。

- ① レジリエンスに関する国民運動を推進する。
- ② レジリエンスに資する研究・開発により、イノベーションを推進する。
- ③ レジリエンス商品、レジリエンスサービス等を推進するための仕組みづくりに資する事業等（規制・制度改革の提案を含む）を行う。
- ④ 大企業のみならず、地場・中小企業、個別事業者まで含めて民間における BCP（事業継続）推進に資する活動を行う。

- ⑤ レジリエンス立国の構築へ向けレジリエンスリーダー等のレジリエンスに資する人材育成や、そのための仕組みづくりに資する事業等を行う。
- ⑥ 地方自治体における国土強靱化地域計画（地域強靱化計画）の構築を支援し、さらにその計画を円滑に推進していくことに資する情報提供及び情報基盤の整備を行う。
- ⑦ 産、学、官、民のレジリエンスに関するあらゆる情報を収集し、情報プラットフォーム化の推進及び民間投資の誘発に資する事業を行う。

このように、レジリエンスジャパン推進協議会は国土強靱化推進本部決定のアクションプランに固有名詞が載った唯一の民間の国土強靱化を推進する団体として位置づけられていると共に内閣官房の認証制度である国土強靱化貢献団体認証（通称レジリエンス認証）を付与できる唯一の団体としても内閣官房に認定されている。

一方、これまで DX 構築を目指すデジタル・ガバメントの仕組みは議論されてきたが、地場・中小企業等の強靱化に資する DX 化については言及されていなかった。また、新たな災害として新型コロナウイルス感染症の拡大が進行し、地震、集中豪雨などの自然災害発生時と同様に、サプライチェーンの寸断が発生した。さらには、国民生活や地場・中小企業支援のための特別給付金支給に際して、中央官庁と自治体との情報システムの相互接続の機能不全が発生し、混乱が生じることが多発した。こうした背景を踏まえ、政府の DX 政策が進行する中で、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会は、私を座長に指名し、平時だけではなく有事の視点も加えて、地場・中小企業等とそのサプライチェーンの持続可能性と強靱性に資する、「ビジネスレジリエンス DX プラットフォーム（BRP）構築戦略会議」を、2021 年 2 月に設立することとした。

2 BRP 構築戦略会議の推進体制

私から、副座長として、青木孝文氏（東北大学副学長）、大竹尚登氏（東京工業大学科学技術創成研究院未来産業技術研究所長）、西岡靖之氏（Industrial Value Chain Initiative 理事長、法政大学デザイン工学部教授）の 3 名に、また、顧問として、竹中平蔵氏（東洋大学教授、日本経済再生本部産業競争力会議民間議員、国家戦略特別区域諮問会議有識者議員）、村井純氏（慶應義塾大学教授、JPNIC 理事、内閣官房参与〔デジタル政策担当〕）に依頼した。推進メンバーとしては、表 1 に示す各分野の専門家に依頼した。

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DXプラットフォームの構築

表 1. ビジネスレジリエンス DX プラットフォーム (BRP) 構築戦略会議の推進メンバー¹⁾

1	座長	藤原 洋	インターネット協合理事長、ブロードバンドタワー会長兼社長CEO、SBI大学院大学学長
2	副座長	青木 孝文	東北大学理事・副学長(企画戦略総括、プロボスト、CDO)
3	副座長	大竹 尚登	東京工業大学 科学技術創成研究院 教授
4	副座長	西岡 靖之	Industrial Value Chain Initiative 理事長、法政大学デザイン工学部教授
5	顧問	竹中 平蔵	東洋大学教授、日本経済再生本部産業競争力会議 民間議員、国家戦略特別区域諮問会議 有識者議員
6	顧問	村井 純	慶應義塾大学教授、JPNIC理事、内閣官房参与(デジタル政策担当)
7	専門委員	足立 哲真	リスクファイナンス総合研究所専務
8		伊賀 洋一	日本規格協会【RSE】規格開発エキスパート
9		犬飼 重仁	アジア資本市場協議会 代表理事、ADB ABMF顧問
10		沖田 貴史	Fintech協会代表理事会長
11		小黒 一正	法政大学経済学部教授
12		佐藤 主光	一橋大学教授
13		澤田 純平	一般社団法人日本DX推進機構専務理事、公益社団法人日本青年会議所 デジタル推進委員会 副委員長
14		高尾 将嘉	中小企業診断士(元野村総合研究所)
15		富樫 泰良	All Nippon Renovation 代表理事
16		畑田 靖仁	太陽工業株式会社 経営戦略統括本部(元日本経営システム(株) 主席コンサルタント)
17		藤本 守	SBIホールディングス 執行役員、SBI金融経済研究所Fintech研究会代表
18		増田 幸宏	芝浦工業大学教授
19		御友 重希	野村総合研究所主席研究員、前金融庁管理官
20		米倉 ユウキ	Mensa International、JCI Senator、JCIT顧問、SDGs Innovation HUB (SIH)SIH 設立理事
21	企業委員	株式会社 ブロードバンドタワー	会長兼社長CEO 藤原 洋
22		SBIホールディングス 株式会社	執行役員 藤本 守
23		株式会社I'mbesideyou	代表取締役社長 神谷 涉三
24		株式会社ガット	取締役経営戦略室長 廣瀬 吉嗣
25		株式会社 キャンサースキャン	代表取締役社長 福吉 潤
26		Genomedia株式会社	代表取締役 山田 智之
27		税理士法人さくら税務	代表社員 井上 一生
28		ジャパンメディアシステム 株式会社	営業本部 東京営業部主任 村上 史織
29		株式会社WTC	代表取締役 梶江 光明
30		地方創生パートナーズ 株式会社	執行役員事務局長 長谷川 靖
31		TIS株式会社	ブロックチェーン推進室長 山崎 清貴
32		株式会社HERBIO	CEO 田中 彩諭理
33		株式会社フォーバル	コンサルティング事業推進本部 副本部長 今西 了一
34		株式会社BluePlanet-works	営業部 部長 丸山 訓男
35		株式会社リーバー	代表取締役 伊藤 俊一郎
36	団体委員	インターネット協会	OIC事務局長 吉田 雅幸
37		Industrial Value Chain Initiative	理事長 西岡 靖之
38	省庁オブザーバー	内閣官房国土強靱化推進室	参事官 小松 雅人
39		内閣官房情報通信技術(IT) 総合戦略室	参事官 三浦 隆
40		経済産業省商務情報政策局	情報プロジェクト室長 吉田泰己
41		中小企業庁	経営支援部長 村上 敬亮
42		金谷 年展	一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会 常務理事
43	事務局	吉田 雅幸	一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会 参与
44		山中 隆一	一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会 事務局長
45		簗谷 則美	一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会

また、推進体制として、図 1 に示すように、実行体制として 4 つのワーキンググループと 2 つのフラッグシップモデルを設定した。今後、進展によって、ワーキンググループ数とフラッグシップモデル数は、増加する可能性がある。

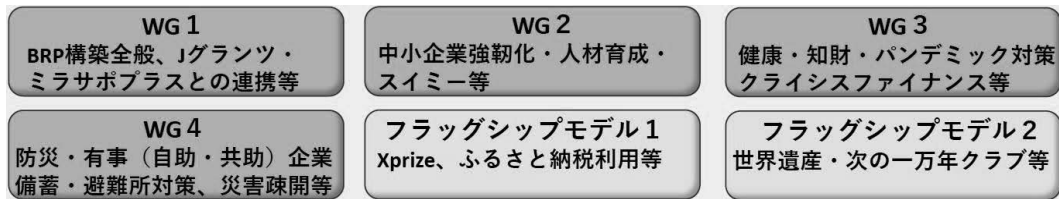


図 1. 実行体制としてのワーキンググループとフラッグシップモデル¹⁾

3 有事起点の BRP 構築緊急提言の概要

これまで DX 構築を目指すデジタル・ガバメントの仕組みは議論されてきたが、地場・中小企業を含むサプライチェーンの強靱化に資する DX 化については国家施策として言及されていなかった。

特に、サプライチェーンの強靱化という視点は、「災害大国ニッポン」と「デジタル後進国ニッポン」からの社会課題解決という要素が強い。

日本は、東日本大震災から十年も経たないうちに、再び、コロナ禍という大災害に見舞われた。改めて、日本は、最近の北海道地震によるブラックアウトや集中豪雨によるサプライチェーンの寸断が頻発する、世界でも稀に見る「災害大国」であることが再認識された。これまで、有史に残るだけでも、災害を最小限に食い止め、災害からの復興を目指し、実に多くのことを経験してきた。今こそ、日本は、むしろこの「災害」から与えられる「試練」を糧にした行動様式を確立すべきである。

一方、「デジタル後進国ニッポン」という視点では、日本では、海外と比較してどうなっているのか？ブロードバンドやモバイル等「インターネット・インフラ」整備では遅れてはいないものの、「インターネット利活用」で大きく遅れてきた。「デジタル化」とは、「インターネット利活用」のことである。今般の典型的事例が、新型コロナウイルス経済対策としての政府の行政手続きの立ち遅れである。安倍政権終盤の 2020 年 4 月に全国民に対する 10 万円の特別定額給付金の配布を発表された。スピードを重視し、極力オンラインで行うとしたが、次のような問題が発生した。

- ・多くの自治体がマイナポータルにオンライン接続されていなかったこと。
- ・マイナポータルに接続され申請はできた場合でも、多くの自治体で住民基本台帳と連携できておらず、手作業で照合作業を行ったこと。

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築

・マイナンバーと口座連携ができていなかったこと。

そこで、7月に「デジタル・ガバメントの構築が早急に必要である」とする骨太方針を発表し、その後の菅政権の「デジタル庁の創設」に継承されることとなった。そして、前述の東日本大震災を契機に「国土強靱化」が重要視されたことから発足した、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会の中に、このたび、「ビジネスレジリエンス DX プラットフォーム構築戦略会議」が設置されることとなった。本戦略会議では、政府の DX 政策が進行する中で、平時のみではなく有事の視点も加えて、地場・中小企業等とそのサプライチェーンの持続可能性と強靱性に資すること、さらには、平時にも効率化だけではなく地場産業や地域を超えた産業クラスターの活性化などにも資することといった、新たな、かつ不可欠な要素を盛り込んだ、政府及び官民連携の DX 戦略の構築と確立を目指し、図 2 を表紙とした緊急提言を行った。

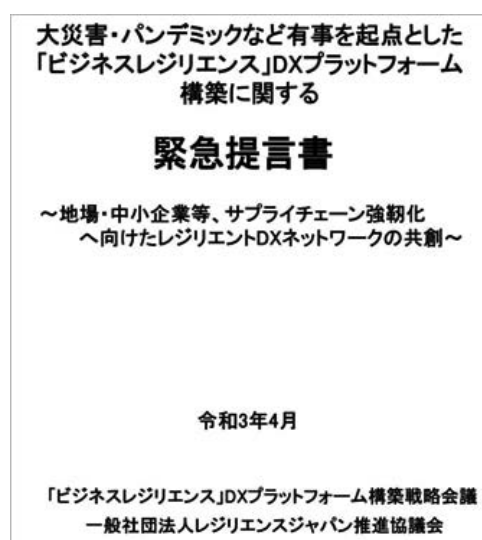


図 2. 災害時起点の BRP 構築に関する緊急提言書の表紙^{*1}

本緊急提言は、大災害時、パンデミック時にも、自助・共助・公助により、地場・中小企業等及びそのサプライチェーンの強靱性を確保できるようにするために必要なプラットフォームとは？について記載されている。新型コロナウイルス感染症拡大は、多くの地場・中小企業等に大きな打撃をもたらした。また、災害大国日本において、頻発する大災害に対してもこれまで、多くの地場・中小企業等がその影響から立ち直るのが困難な状況にまで追い込まれてきている。

こうした状況において、政府としては、給付金等の様々な支援や BCP の推進など地場・中小企業強靱化へ向けた政策を推進してきたが、それに加えて自助、共助によって、より一層の地場・中小企業を含むサプライチェーンの強靱化を図るべきという視点に立っている。本緊急提言は、

既に活動している、「地場・中小企業等における感染症等災害リスクファイナンス戦略会議」(座長: 佐藤主光一橋大学教授)と連携した活動を行う。図 3 に、感染症等大災害時にすみやかに地場・中小企業等が資金を確保できる新たなクライシスファイナンス共済の仕組みを示す。

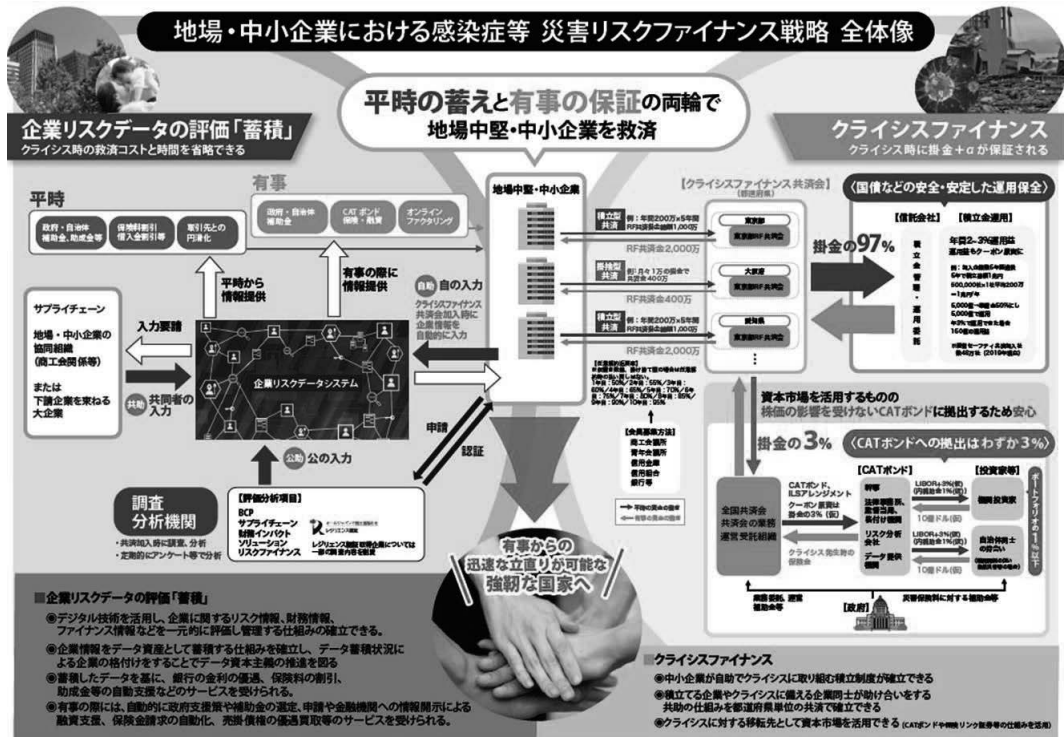


図 3. 大災害時に対応可能なクライシスファイナンス共済の仕組み²

さて、当戦略会議による緊急提言書に盛り込まれた、現状・課題とこれを解決する BRP の 5 つの提言について、図 4 に示す。本図に示したように、第 1 の課題は、地場・中小企業等の大半はデジタル化、BCP（事業継続計画、Business Continuity Plan）の整備が遅れていること。すなわち、商流、経営管理情報のデジタル化が進まず、有事の際の事業復旧に支障があり、各種公的支援の申請・審査にも多くの労力と時間がかかり、BCP 整備は自社の事業継続のための計画と訓練が中心となっている。第 2 の課題は、事業を企業単位で把握する前提の仕組みはあるが、事業所単位での仕組みにはなっていないことである。第 3 の課題は、事業者毎の個別最適化による商流情報の断片化が発生していることである。第 4 の課題は、地場・中小企業等の大半は赤字企業、デジタル化に消極的であること。すなわち、平時での IT 活用や有事の備えに対する費用対効果への懸念があり、赤字からの脱却が最優先で、経営革新、企業変革への投資余力、資金負担力の問題がある。第 5 の課題は、事業継続、経営強化が平時有事ともに公助頼みの地場・

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築

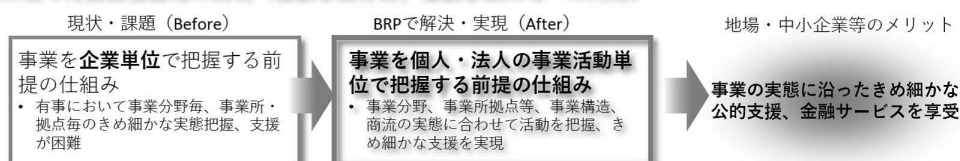
中小企業等が多いことである。以上の5つの課題を解決するために5つの緊急提言を行うこととなった。5つの提言の概要を図5に示す。

提言1 BCPからBRPへ

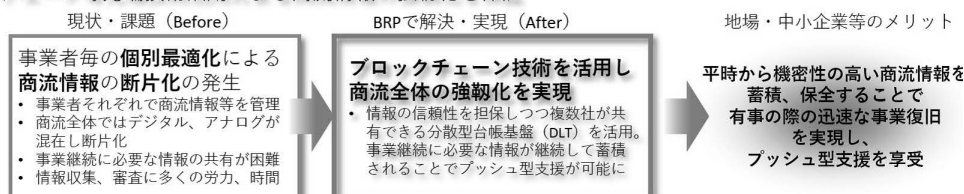
事業の継続から経営の強靱化およびサプライチェーンの強靱化の実現

**提言2 企業単位から事業活動単位へ**

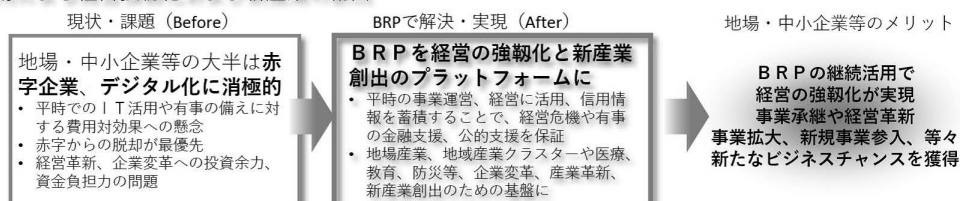
事業実態に沿った経営強靱化の実現（複数事業分野、複数事業所等への対応）

**提言3 個別最適から自律分散へ**

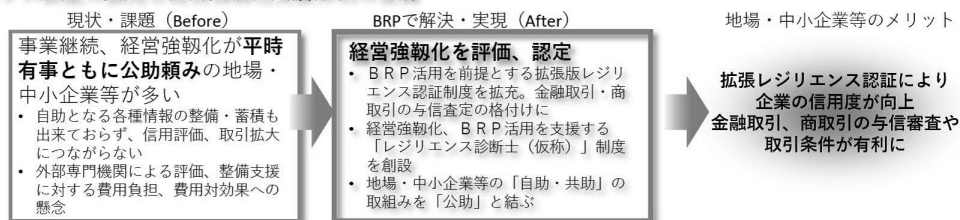
ブロックチェーン等先端技術活用による商流情報の強靱化を保障

**提言4 経営効率化のITから経営強靱化と新産業創出のDXへ**

BRP活用による経営強靱化および新産業の創出

**提言5 公助頼みから自助・共助・公助による強靱化へ**

レジリエンス認証の拡充と経営強靱化支援体制の整備

図4. 現状・課題とこれを解決するBRPの5つの提言¹⁾

提言

1

BCPからBRPへ

感染症を含めた災害などに対する地場・中小企業等の強靱化へむけては、従来のBCPの策定支援、訓練の促進などに加え、その実効性を担保する仕組みとして、「ビジネスレジリエンス」DXプラットフォーム（BRP）の構築及びそれをナショナルインフラとして整備し、その第一歩として有事においてミラサポplusの機能を最大限に活用することが必要である。

2

企業単位から事業活動単位へ

BRPにおけるIDは、本社のみではなく事業所、事業ライン単位で設定。感染症を含めた災害など有事を起点とし、個人事業主等を含めサプライチェーンの強靱化を目指す場合、政府のGBiz IDと連携しながら、そのID登録は本社のみではなく、事業所、事業ラインでのID登録を推進していくことが必要である。

3

個別最適から自律分散へ

BRPでは、ブロックチェーン・分散台帳技術を活用した新たな拡張レジリエンス認証の仕組みを構築。BRPにおいては、そのデータが、随時適切に更新され、またその情報の信頼性を担保し、また必要な時、必要な人だけしか見られないようなデータ漏洩リスク低減、災害時などの障害の影響範囲の低減などの視点により、ブロックチェーン・分散台帳技術を活用し、またそれを現状のレジリエンス認証を拡張させたデータ認証の仕組みを構築することが必要である。

4

経営効率化のITから経営強靱化と新産業創出のDXへ

BRPの普及、促進へ向けて、短期的、中長期的なインセンティブを創出。有事起点のBRPと平時のGBizID、j-Grantsなど政府のデジタルガバメント、地方自治体のデジタルガバメント、民間の様々なデータベースと連携させるとともに、スイミー戦略、教育、医療など準公共財への展開、民間企業と地方自治体との防災協定に基づく人流と物流のマネジメントなどの視点も盛り込み、短期的、中長期的なBRPへの登録促進のインセンティブを創出していくことも重要である。

5

公助頼みから自助・共助・公助による強靱化へ

平時からBRPへのデータ登録を促進するため「レジリエンス認証」の内容を拡充。BRP導入を支援する「レジリエンス診断士（仮称）」制度も創設。BRPの導入はBCM/BCPの導入のみならず、中小企業のデジタル化促進と、DX化したビジネスモデル変革・事業再構築につながる。これによりBRPは地場・中小企業等の「自助・共助」の取組みを「公助」と結ぶプラットフォームになる。また、地場・中小企業等のBCM/BCP整備とBRP導入を支援する社内外の専門家人材を育成するため「レジリエンス診断士（仮称）」の認定制度を創設する必要がある。

図 5. BRP に関する 5 つの緊急提言¹⁾

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DXプラットフォームの構築

それでは、以下に5つの提言内容について述べる。

●提言1：「BCP から BRP へ」

これまで政府では、地場・中小企業強靱化の重要な取り組みとして、BCPの推進やそれに基づいた、内閣官房国土強靱化貢献団体認証（通称レジリエンス認証）の推進が行われてきた。しかし、地場・中小企業等におけるリスクファイナンスという視点、サプライチェーン強靱化という視点を入れた、さらなる強靱化へ向けでは、企業が、サプライチェーンデータや経営指標データ、リスクファイナンスデータを登録して、有事に公的な資金のみならず、民間からも自助、共助により必要な時に必要な資金を速やかに得られ、サプライチェーンの冗長性の確保や需要先とのマッチングが可能なビジネスレジリエンスデータのプラットフォーム、いわゆる「ビジネスレジリエンス DX プラットフォーム（BRP）」を構築することが極めて重要である（図6参照）。また、BCPに加えて実際に地場・中小企業強靱化の実効性を担保する仕組みとして、このBRPをセットで提供していくことが重要であると考えられる。BRPをナショナルインフラとして整備し、地場・中小企業等をはじめとした事業者がそこに参加するインセンティブを与えることを通じて、地場・中小企業の実質的な強靱化を促進していくことが必要である。その第一歩として有事においてミラサポ plus（経済産業省が提供する地場・中小企業・小規模事業者向けの補助金・給付金等の申請や事業のサポートを目的としたWebサイト）の機能を最大限に活用できるBRPを構築する必要がある。

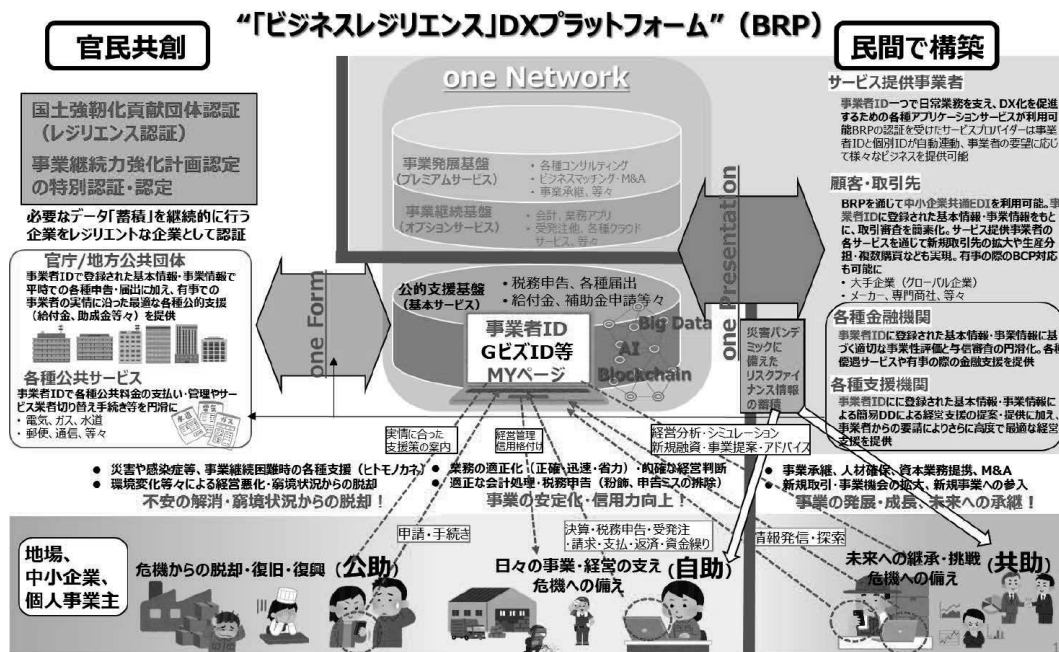


図6. BRP（ビジネスレジリエンス DX プラットフォーム）の全体イメージ¹

●提言 2：「企業単位から事業活動単位へ」

行政の手続きにおいて事業者は「本社」を指すのが一般的である。これは法人登記、税務申告、助成金申請等の様々な対応を「本社」がまとめて行い、行政がそれを受理する、ある意味効率的な仕組みになっているためである。一方で、実体経済では物理的な場所や事業ラインに沿って物流・商流が形成されており、事業者とは本来「本社」のみを表すものではなく、事業所や事業ラインを包含したものである。例えばサプライチェーンの実態を把握するには個人事業主を含む「事業所」や「事業ライン」の単位で情報を記録する必要がある。さもないと、有事における影響範囲の把握、支援先の特定を行うことは難しく、実際に多大な時間と労力を費やすことになる。そこで、BRP においては、「事業所」や「事業ライン」単位で経済実態を把握できる仕組みが必要であり、事業者を特定する ID には「本社」だけではなく「事業所」や「事業ライン」も含めることとする。

経済産業省では、法人番号（個人事業主についてはインボイス制度で導入予定の登録番号）と連携した認証基盤 G ビズ ID を発行し、法人デジタルプラットフォームの一部として構築することとしている。これを拡張する形で「事業所」や「事業ライン」の担当者を認証する基盤とすることで、BRP との連携による中小事業者の強靱化に向けた官民連携基盤のスタートラインとなることが想定される。

有事には、即座に公的な補助金や給付金を得られるようにするため、G ビズ ID と紐づいた事業者 ID で自社情報を蓄積・評価しつつ、jGrants（経済産業省によるインターネット経由で補助金の申請手続きができるシステム）を活用し、BRP には、4 つの例を示すが、次のような情報を他の民間データベースと連携して蓄積していくことが妥当である。

- 1) リスクファイナンス情報（保険、共済等情報）
- 2) 在庫管理情報
- 3) 取引情報
- 4) サプライチェーン評価情報等。

これらの情報は政府の給付金・補助金や政府系金融機関の緊急融資に必要十分で、即時に公的な補助金や給付金を得られるだけでなく、地場・中小企業が行政や他の企業と連携し、資金以外の事業継続要件を満たすことに加え、地域救済貢献、サプライチェーン維持につながり、有事対応となる。

●提言 3：「個別最適から自律分散へ」

事業継続性を担保し、強靱化を実現するには、事業者が保全しておくべきデータには様々なものがあり、基本情報である会社名・所在地・代表者・連絡先に始まり、売上（取引先）、仕入（仕入先）、出納（銀行等）、経理帳簿等が含まれる。これらの情報が事業者の実態を裏付け、支援を受ける場合の根拠として利用できる。

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築

しかし、中小事業者ではこれらのデータ（＝ビジネスレジリエンスデータ）がそもそも電子化されておらず、断片化された状態で存在しており、jGrants のように支援申請の仕組みがオンライン化されていても入力する情報を手作業で収集し紙の情報を手入力するといった状況があり、デジタル化への距離がある。さらに、中小事業者が保持しているデータの信頼性を証明する仕組みが整備されておらず、有事に際して速やかに支援を受ける根拠データを提示するのは困難な状況にある。

そこで、既存のレジリエンス認証を拡張し、事業継続に必要なデータを継続的に蓄積する事業者を認証するインセンティブを与え、中小事業者の強靱化と DX 化を一気に実現することを目指すものとする。そのデータを蓄積するプラットフォームとして、ブロックチェーン・分散台帳技術（DLT、Distributed Ledger Technology）の「分散して配置されたサーバ間のデータ整合性および実行される処理（スマートコントラクト）の整合性を保証する」という従来の中央集権型の技術にはない特徴を有効活用し、複数の情報ソース・システムに散在するデータを連携させ、中小事業者が信頼性を確保した形でデータを保全する仕組みを構築する。

以下に今回導入する DLT の 3 つの特徴を示す。

- ① 情報が複数当事者で認証（電子署名）され、登録されたデータの改竄が困難であるため、虚偽データが蓄積されるリスクを低減する。
- ② 許可された範囲にしかデータは共有されないため、データは関与する当事者のみが保持することから、データ漏洩リスクが低減する。
- ③ 一部参加者のサーバによるデータ連携が切断されても他の参加者のサーバには影響しないため、障害による影響範囲の局所化が実現する。

このような仕組みにより、例えば、市町村および都道府県が中小事業者のデータを収集・蓄積し、有事の際には市町村や都道府県から（事前同意がある範囲で）スマートコントラクトによってビジネスレジリエンスデータが国や所定の機関に連携され、レコメンデーション型もしくはプッシュ型の支援を届ける仕組みの実現が可能となる。

DLT 上に構築され BRP 上に蓄積されたビジネスレジリエンスデータを用い、有事の際にいち早く条件に合う地場・中小企業等に対して即時給付・緊急融資が可能となるよう、政府、自治体のデジタル・ガバメント化と、地域の金融機関とも連携した官民共創の社会基盤を構築することが必要である。

利活用イメージとして、例をあげると、以下のような 6 つのことが考えられる。

- ① 有事の際に即時性が求められる各種補助金に共通する給付条件、申請項目を、G ビズ ID、jGrants 等のデジタル・ガバナンスの仕組みと連動し、BRP 上に抽出する。
- ② 地場・中小企業等は自社の事業運営や経営管理、決算、税務申告等に必要な情報システムを BRP と連動させ、平時より上記申請に必要な情報を自社だけの限定情報として蓄積・更新する。
- ③ 平時では、地場・中小企業等の情報システムから連動された情報をもとに、各種給付金、

補助金等の対象となるかを BRP 上で自動判別しメール、アプリ等でリコmend情報を提供し、申請する際は G ビズ ID 等と連動した承認確認で手続きを完了する。

- ④ 有事では、補助金や給付金の受付開始と同時に BRP 上で自動判定し、受付開始の通知（メール、アプリ等）が送られ、G ビズ ID 等と連動した認証確認で、地域金融機関等の指定口座に即時入金を可能とする。
- ⑤ 上記環境整備のため、各種業務用ソフトウェア、クラウドサービス等と BRP との API 等連携基盤、規格を整備する。
- ⑥ BCM（事業継続マネジメント）・BCP（事業継続計画）やデジタル化が進んでいない地場・中小企業等に対しては、BCP の整備と情報システムおよび BRP 登録の導入支援を行う「レジリエンス診断士（仮称）」制度を創設し、普及促進を図る（レジリエンス診断士による導入支援には補助金を想定）。

●提言 4：「経営効率化の IT から経営強靱化と新産業創出の DX へ」

BRP の普及、促進へ向けて、短期的、中長期的なインセンティブの創出が重要となるため、以下の 7 つのことを具体的利活用例として検討する。

① 有事補助金の即時給付のための必須基盤としての活用

有事の際にいち早く給付が求められる各種補助金が、その目的や管轄省庁の枠を超えて、条件に合う地場・中小企業等に対して即時給付が可能となるよう、政府、自治体のデジタル・ガバメント化と連動し、官民共創の社会基盤として構築する。

この有事補助金即時交付については、次のように 6 つの具体化イメージを想定した。

② 経営革新、事業再生の支援基盤としての活用

スタートアップ企業や、事業再構築、あるいは経営の窮境状況からの脱却のための経営改善、事業再生のための経営支援情報連携基盤として BRP を活用し、各種デューデリジェンスの実施、事業計画・経営計画の作成を支援すると共に、機密性の高いこれらの情報を BRP を通じて各事業者と金融機関、各種専門支援機関との情報連携、モニタリングツールとして活用できるよう構築する。

③ 地域産業スイミー戦略実現のための DX 基盤としての活用

地場・中小企業等の個別支援に加え、地場産業や、地域産業クラスター等、産業振興や新規産業の創出・育成のために、本格的な DX（デジタルによる企業革新）を実現するための基盤として活用できるよう構築する。

ここで、地域や業種による企業集団を“スイミー”と称し、その推進役となる企業や関係機関を中核に、スイミーを形成する各企業、個人事業主等を BRP でネットワーク化し、それぞれの個性や強みを生かし、機能分担や経営資源を共有することで、単なる同業種の寄り合いではなく、

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築

レジリエントな産業クラスターの創出、スイミー戦略の推進を実現する。

ところで、『スイミー』は、オランダ出身のアメリカの絵本作家レオ・レオニ作の絵本で、1963年に出版された。日本では谷川俊太郎の翻訳により『スイミー～小さな賢い魚の話』の邦題で1969年に好学社から出版された。また、光村図書出版が発行する小学校2年生用の国語教科書に1977年から載録されている。小さな赤い魚の兄弟たちのなかで、1匹だけ真っ黒の魚の「スイミー」。小さな黒い魚スイミーは、兄弟みんなが大きなマグロにのまれ、ひとりぼっちになるが、海を旅すると、海の中にはクラゲやイセエビ、イソギンチャク等色んな生き物がいた。そんな中で見つけた、スイミーにそっくりな小さな赤い魚たちに「遊ぼう」って誘っても、「大きな魚に食べられるから」と岩陰から出て来ない。スイミーは考えて、「皆で大きな魚のふりをして泳ごう」とみんなを誘う。赤い魚たちの中でスイミーは目になって、みんなで力を合わせ大きな魚を追い出した。自らが目となって仮想的な大きな魚を作るという対抗策を講じる物語（図7参照）。今回、企業連合の例として採用されたモデルである。

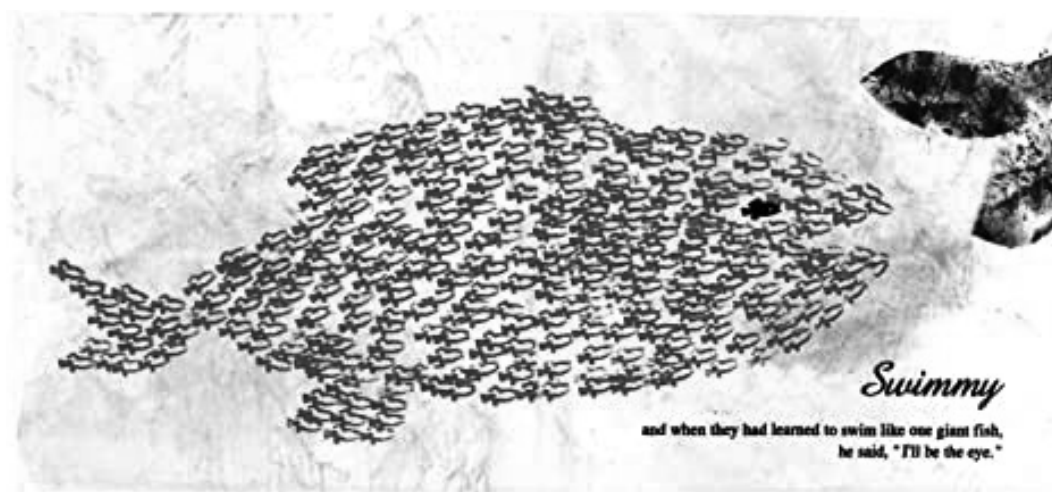


図7. 『スイミー』 小さな魚の集団による仮想的な大きな魚³

さらに、BRPを通じて異業種や地域を超えて相互連携を行うことで、新産業の創出やサプライチェーン強靱化のモデルケースを構築する。

④ 準公共財としての教育、医療分野への活用

教育分野、医療分野など準公共財的な分野でも、BRPを活用した官民連携DX推進プラットフォームのモデルケースを構築する。教育機関、医療機関も各地域に根ざした準公共事業者であるという認識に立ち、平時からヒト、モノ、カネ、情報の公共調達や売買契約などにBRPを活用し、有事においても教育活動、医療活動がそこでの従事者の負担によらず、サプライチェーン強靱化

とレジリエントな教育・医療体制の実現を支援できるよう実証、実装を行う。例えば、保健所に申請されている事業所の許認可、届出情報等を基に、個人事業者等を含む事業所の基本情報を活用する等、具体的手段を検討する。

⑤ 地方自治体と民間企業の防災協定に基づく災害対策への活用

各自治体では、災害時の応急、復旧に備えて、他の自治体や民間企業などと防災協定等を締結し、必要な物資や人材、避難拠点等を確保しているが、供給側が被災したり、様々な災害の突発事象により、実際にはそれらのミスマッチが起こるなどの問題が生じている。これらの問題の解決のために、防災備蓄、物資、人材支援体制、避難所、避難状況等のリアルタイム情報を BRP 上に登録、蓄積し、有事に必要なところに必要な物資や人材、情報などが供給できる仕組みを構築し、実証、実装を行う。

⑥ 飲食店、ホテルなどの民間のネットワークの活用による食のサプライチェーン強靱化

平時の民間の飲食店やホテルなど宿泊施設の情報ネットワークを活用した BRP 登録、蓄積との連携により、有事における食材等のサプライチェーンの冗長性を確保するために、食のサプライチェーンの強靱化、飲食店、ホテル等の強靱化の実証、検証を行う。

⑦ その他の戦略・分野への活用

本緊急提言後は、ワーキンググループが主体となって、実装に向けた実証実験を含め、BRP を構築する提言内容を固めていく中、官民で検討を進める中で、必要に応じ随時その他ワーキンググループを立ち上げる。

●提言 5：「公助頼みから自助・共助・公助による強靱化へ」

提言 1～4 を実現するためには、有事に備えて BCM/BCP を整備するだけでなく、BRP を契機としてデジタル化を徹底し、平時から BRP にデータを登録・蓄積することとする。地場・中小企業は、2023 年の電子インボイス制度の開始、2024 年の ISDN サービスの終了等の EDI (Electronic Data Interchange、電子データ交換、ネットワーク経由で標準的な書式に統一された発注書、納品書、請求書などのビジネス文書を電子的に交換すること) の見直し等環境変化への対応も求められており、BRP の導入は地場・中小企業等がデジタル化・DX 化を進めるきっかけになると同時に、地場・中小企業の「自助・共助」の取組を「公助」と結ぶプラットフォームになり得る。

そこで、有事に備えて BCM/BCP を整備するだけでなく、平時から BRP に各種情報を登録・蓄積して企業経営に活用する企業を対象に、現在の「レジリエンス認証」を拡充した認証を発行し、「レジリエンス認証」制度のさらなる普及に努める。

さらに、地場・中小企業等の、BCM/BCP の整備、RP の導入と業務のデジタル化、そして、

災害起点の「ビジネスレジリエンス」DX プラットフォームの構築

ビジネスモデルのDX化・事業再構築を支援する専門家人材を育成するため、「レジリエンス診断士（仮称）」の認定制度を創設する。具体的には、金融機関や認定経営革新等支援機関内の専門家、地場・中小企業診断士などの士業、企業内のBCM/BCPの専門家を対象にした研修を実施する。特に金融機関が地場・中小企業のBRPの推進役を担うことで、現在のような画一的な支援でなく平時・有事に個別最適な金融支援を行うことが可能になり、行政機関も有事にプッシュ型の支援を行うことが可能になる。

§ おわりに

地震、台風、集中豪雨などの自然災害に加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大は、ヒト・モノ・カネの流れを停止・減速させ、我が国経済に深刻な影響を及ぼすと共に、サプライチェーンの構造上の問題点を浮き彫りにした。このたびまとめた5つの緊急提言は、多発するサプライチェーンの寸断を防止し、大企業だけではなく、地場・中小企業等の強靱化、事業の持続化のための対策を講じることがその目的である。この目的が受け入れられ、閣議決定された国土強靱化計画2021の中に、「サプライチェーン寸断等による企業の生産力低下による国際競争力の低下を防止するために、事業強靱化に係るDXプラットフォームの構築及び新たなリスクファイナンスの仕組みの構築を推進する」という一文が掲載されることとなった。各企業と企業で構成される産業と社会のサステナビリティの実現へ向けて、BRP構築を前進させたいと考えている。

最後に、本緊急提言書をまとめるに当たり、昼夜構わず尽力して頂いたレジリエンスジャパン推進協議会常務理事の金谷年展氏、本戦略会議の専門委員である藤本守氏（SBIホールディングス執行役員、SBI金融経済研究所Fintech研究会代表）、御友重希氏（野村総合研究所主席研究員、前金融庁管理官）、畑田靖仁氏（太陽工業経営戦略統括本部、元日本経営システム主席コンサルタント）、高尾将嘉氏（中小企業診断士）、吉田雅幸氏（レジリエンスジャパン推進協議会参与）はじめ多くの方々に敬意を表させて頂くと共に御礼申し上げます。

【引用・参考文献等】

- *1「大災害・パンデミックなど有事を起点とした「ビジネスレジリエンス」DXプラットフォーム構築に関する緊急提言書～地場・中小企業等、サプライチェーン強靱化～へ向けたレジリエントDXネットワークの共創～」

2021年4月 「ビジネスレジリエンス」DXプラットフォーム構築戦略会議（座長：藤原洋ブロードバンドタワー代表取締役会長兼社長EO） 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会

- *2 地場・中小企業における、感染症等災害リスクファイナンス提言書 2020年10月 「地場・中小企業における、感染症等災害リスクファイナンス推進戦略会議」（座長：佐藤主光一

橋大学大学院経済学研究科教授) 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会

*3 “Swimmy” Leo Lionni 2017/1/17 Alfred A. Knopf

変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察

経営管理研究科 教授

重田 孝夫

【要約】

技術革新のスピードが上がって 2030 年や 2050 年に、どのような社会、組織、仕事になっているかを展望し、DX を継続的・複合的に推進して持続可能な競争力を保持、向上するには個人ならびに組織の自己革新能力の増強が欠かせません。経営学の「ダイナミック・ケイパビリティ」に注目が集まるのも当然です。

ダイナミック・ケイパビリティとは、変化の中で機会を捉える目のつけどころがシャープで、そのチャンスを実際に獲得するために組織を動かし、必要に応じて資源の再配置、統合、変革を行う能力と言えます。経営者のコンピテンシーに依存する面も少なくありません。そうした能力と行動特性をもったリーダーを発掘、育成するには、アクション・ラーニングが有効です。DX に関する本や知見に学び、実際に現場での変革プランを立案、実践・展開する中で、優れた行動を発揮し、コンピテンシーを伸ばすことができる人材を見出し、コーチングで支援し、学習サイクルをはやく回すことで、成果を生み出すことができます。

内部に DX を推進する人材がいないと嘆いていても仕方ありません。指示されたことを決められたルールや手順に添って効率よく遂行してもらっているのでは、変革リーダーは現れません。こんなことができるというアイデアを出してもらってやってもらえば、自ずとエンゲージメントが高まります。新しいことや変化への挑戦であれば、失敗を直視し、それに学ばなければなりません。そうすることで、チャレンジングでイノベティブな企業風土の醸成にもつながるはずです。

【キーワード】

DX、組織開発、ダイナミック・ケイパビリティ、コンピテンシー、アクション・ラーニング、組織文化、成長マインド

【目次】

1. はじめに
2. 組織開発と DX

3. ダイナミック・ケイパビリティ
4. 個人のコンピテンシー
5. アクション・ラーニング
6. 組織文化と成長マインド
7. むすび

1. はじめに

デジタル・トランスフォーメーション（DX）のよい見本は、みなさんご存知の通り、米国のNetflix（ネットフリックス）です。同社はリード・ヘイスティングスとマーク・ランドルフによって1997年8月に創業され、DVDのレンタル事業からスタートしました。1999年9月には、月額15ドルでDVDを本数制限なしにレンタルできる定額制のサービスを開始。これは、延滞料金、送料・手数料が無料という当時としては画期的なものです。Netflixは2000年、会員の評価に基づいてお勧め作品を提示する「レコメンド機能」を導入。2002年には新規株式公開。2005年には、会員数が420万人を突破し、毎日100万枚ものDVDがレンタルされるようになります。

そして、本業とのカニバリゼーションが危惧されるにもかかわらず、2007年1月にオン・デマンド方式によるビデオの配信サービスを開始しました。アナログのDVDの貸し出しから、デジタルのビデオ配信への変革です。2020年末には、Netflixの加入者が2億人を突破しています。

ビジネス・スクールでは、マーケティング分野の古典となっている「Marketing Myopia（マーケティング近視眼）」を学びます。この論文は、元ハーバード・ビジネス・スクール教授のセオドア・レビット（Theodore Levitt）によって、1960年にハーバード・ビジネス・レビュー誌で発表されました。同論文では、顧客は商品そのものではなく、その商品によってもたらされる期待価値を得るために代価を払っていると主張。例えば、鉄道会社は列車を走らせているがそれがビジネスではなく、人やモノを移動させるベネフィットを提供していると捉えることが重要だと主張したのです。このアイデアは実はピーター・ドラッカーの1954年の“The Practice of Management”邦訳『現代の経営』に見られます。同書の第6章「事業と顧客」の記述¹を見てみましょう。

「われわれの事業とは何か」を問題にすることは、銅山や製鉄所のように、自社の製品の選

1 ピーター・F・ドラッカー『現代の経営』（上）プレジデント社1987年、P.66

同書では将来の事業の見通しについて、市場動向や顧客の嗜好の変化に加え、ある革新が顧客の従来の欲求を消滅させ、新たな欲求を生み出すこと、従来の価値観を変えることを考慮する必要を説いています。

変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察

択についてほとんどコントロールがきかないように見える事業においても、小売商や保険会社のように事業内容を比較的コントロールしやすいように思える事業に劣らず重要である。いうまでもなく、銅山は銅を産出する。もし、銅に対する需要がなくなれば、銅山は閉鎖される。しかし、銅に対する需要は、銅の新たな用途を見出し、銅の市場をつくり出す経営者の手腕いかんによって自由に増減する。また、銅に対する需要の変化は、銅の新しい市場や新しい用途を見つけたり、需要を増やしたり、または逆に減らしたりするような市場の変化や、技術の進歩を事前に予知し、これに対して機敏に対処する経営者の手腕にかかっている。(中略)

だが、この困難な仕事を成し遂げることができない場合に、いったいどういう結末になるかは、アメリカの石炭産業の凋落とか、あるいは貨物および旅客輸送機関としての地位を次第に失いつつある鉄道会社の運命といったもので端的に示されている。この二つの産業は、もし経営者が、われわれの事業とは何か、という問題を真剣に考慮してさえいたならば、おそらく数年前の揺るがぬ地位から転落せずに済んだに違いない。

駅馬車の事業を行っていた経営者が蒸気機関車の出現を捉えて、鉄道ビジネスに参入できれば、大きな発展を遂げるチャンスになったはずです。人とモノの移動というサービスの提供においては、駅馬車より鉄道が優れています。その鉄道も遠距離の高速移動となると、航空機には適いません。

Netflix の経営者は、高速インターネットの普及を捉えて、DVD のレンタルからビデオ配信への DX を成し遂げました。DVD をレンタルする消費者は、DVD ディスクを所有することではなく、ビデオを楽しむのが目的です。DVD ディスクがなくても、ストリーミングでビデオを見られるのであれば、それで目的を達成できます。DVD ディスクを受け取ったり、返送したりする手間もかかりません。

2. 組織開発と DX

組織開発とは、組織の有効性と健全性、パフォーマンスを高めるために組織を計画的に変革することで、英語の organization development の頭文字を取って OD と略されます。組織を意識的、計画的に変革して、組織の力を伸ばすことが目的です。OD では、現状の問題を的確かつ客観的に捉え、課題認識を共有したうえで、ビジョンや目標を明らかにし、その実現を図る計画を作成します。そのために、これまでに様々な手法や技法が開発され、幾多の発展を遂げて今日に至り、多くの企業や国際機関、非営利組織などで活用されています。なお、OD は、アジャイル・メソッドと同じで、各種の手法や技法の組み合わせです。特定の一つの手法ではありません。

組織開発の定義にはいくつかありますが、次を参考にするのがよいでしょう。

組織開発とは、組織の健全さ（health）、有効性（effectiveness）、自己革新力（self-renewing capabilities）を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく計画的で協働的なプロセスである。²

組織変革への取り組みを通して、組織自らが変革できる力を身に付け、効果性だけでなく、地球環境のサステナビリティにも配慮した健全性や従業員のウェルビーイングも高め続けられるようにすることを目指すことが必要です。業績がボトム・ラインであり、業績を上げるためには、データ改ざんや偽装をしても仕方ないといった組織風土は改善しなければなりません。個人がしっかりした倫理観を持っていても、組織の影響で社会倫理から逸脱した行動に走ってしまうケースが起きます。個人レベルでの倫理教育に止まらず、よりよい社会の実現のために貢献する組織を築くことが求められます。DX にあたって、組織開発の健全性の視点を忘れず、地球環境のサステナビリティに配慮することが大切です。

組織開発の目的が組織の健全性と有効性、パフォーマンスを高めることですので、組織とは何かをここで考えてみましょう。組織は、共通の目的・目標を実現するために、全体を構成する部分が分業と協働を行うシステムです。組織について、経営学では、1927 年から約 20 年間、アメリカのベル電話システム傘下のニュージャージー・ベル電話会社社長を務め、その社長在任中の 1938 年に主著『経営者の役割』を刊行して、経営学者としての名声を確立したチェスター・バーナード（Chester Irving Barnard）の次の定義がよく引用されます。

組織とは、意識的に調整された 2 人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステムである。

ここで、システムとは、相互作用する諸要素の複合体のことです。一つの要素に働きかけると、それが他の要素にも影響を及ぼします。したがって、組織に働きかける際には、全体のシステムを構成する要素間のつながりと相互作用に注目し、その上で、全体の振る舞いを洞察すること、いわゆる「システム思考」が欠かせません。ピーター・センゲの「学習する組織」でのシステム思考が、その典型です。

他方、OD の Development は、開発と訳されています。組織開発の開発は、能力開発や人材開発、キャリア開発として使われる場合と同じで、潜在している才能などを引き出し伸ばすことが中心で、それによって新しいものを生み出すことです。

2 Donald Anderson “Organization Development” The Process of Leading Organizational

変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察

ちなみに、教育がその人が持っている潜在力を導き出し高めるのを意味するのと同じで、仏教で用いられる開発と書いて「かいほつ」と読む開発は、仏となる性質、つまり自らの仏性を開きおこし、まことの道理をさとることを意味する言葉だと言われています。

DX とは、デジタル技術を活用して、組織の健全さ、有効性、自己革新力を高め、組織を発展させ、変革していく計画的で協働的なプロセスであり、組織の健全さの面からは従業員のウェルビーイングも図るものと言い換えることができるのではないのでしょうか。

3. ダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティは、企業の変化に関する理論的アプローチです。最初に米カリフォルニア大学バークレー校教授のデビッド・ティース（David Teece）と同校の Ph.D. プログラムに在籍していた現ハーバード・ビジネス・スクール教授のゲイリー・ピサノ（Gary Pisano）の議論から生まれたと言われています。その後二人によってまとめられた論文が、“The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction,” *Industrial and Corporation Change*, Volume 3 Number 3, 1994 です。さらに、Ph.D. プログラムの同窓のエイミー・シュエン（Amy Shuen、現在、中国・上海のビジネス・スクールである中欧国際工商学院 CEIBS 教授）が加わり、理論をより発展させた論文が「動的能力と経営戦略」“Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 1997 で、同論文は、1997 年の『ストラテジック・マネジメント・ソサエティ（Strategic Management Society）』の最優秀論文賞を受賞しています。

その後、ダイナミック・ケイパビリティは多くの学術論文で取り上げられていますが、理論として確立されたものではなく、その定義も定まっていません。発展途上の理論とみるのが妥当でしょう。

さて、ダイナミック・ケイパビリティとは「動的能力と経営戦略」で「組織とその経営者が急速な変化に対応するために、内外の知見を統合し、組織の資源を構築し、組み合わせ直す能力」とされています。「センシング（sensing、感知）」、「シーズング（seizing、捕捉）」、「トランスフォーミング（transforming、変革）」の3つが重要です。

急速なデジタル技術の発展と予測が難しい社会変化により、企業は「ハイパーコンペティション」と呼ばれる競争環境下でビジネスを展開しなければなりません。静的な環境での持続可能な競争優位ではなく、動的な環境下でその時々競争優位を繰り返し獲得することを追求せざるを得な

い状況にあります。変化を見越して、機会を捕捉して、様々な資源を組み合わせ直し続ける能力であるダイナミック・ケイパビリティは DX に不可欠な能力と言えるでしょう。

ティース教授の共著論文 "Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership" California Management Review, August 2018 では、不確実で変化がはやい環境に適した細分化された 6 つの能力、すなわち予測、挑戦、解釈、意思決定、調整、学習が示されています。予測と挑戦がセンシング、解釈と意思決定がシー징、調整と学習がトランスフォーミングに対応すると整理されます。これらの能力は、例えば、ビッグデータを AI で解析し、より正確な予測を行えるシステムを構築できれば、組織としてのケイパビリティが高まったと言えます。機械学習や AI で解釈の精度を高めることも可能でしょう。他方、意思決定や調整となると個人の能力への依存が大きいのは間違いありません。ダイナミック・ケイパビリティは組織だけでなく、個人にも宿ると考えられます。

なお、ダイナミック・ケイパビリティと対比されることが多いのが、オーディナリー・ケイパビリティで、こちらは現状の枠組みの中で、より効率的なオペレーションのための漸進的な改良や改善を図る能力です。よりよい製品を安く供給すれば売れるといった環境下で競争優位性を得るために欠かせません。

4. 個人のコンピテンシー

コンピテンシーは、米国の国務省が 1970 年頃、在外公館に派遣した職員が現地で活躍できる確率を高めるための研究をハーバード大学の教授だったデイヴィッド・マクレランド (David C. McClelland) に依頼したのが発端と言われています。米国国務省は、一流大学を卒業し、能力検査を優秀な成績で通った人を採用、研修を受けてもらって、在外公館に派遣しても、外国の文化に適応できない人が相当数存在するので、研修費をはじめとした無駄を削減したいと考えたのです。

マクレランドが中心となって進めた、優秀者の行動特性に着目した研究の命題は次の 3 つでした。³

- 1) スキルや知識の優秀な人が必ずしも高い業績を上げている訳ではないこと。
- 2) 性格テストでは、優秀者を特定できないこと。
- 3) 教育研修を実施しても不得意な行動特性はなかなか習得されないこと。

3 Lyle M. Spencer Jr., Signe M. Spencer "Competence at Work" Wiley 1993

変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察

コンピテンシーは、職務に必要とされる知識やスキル等の要件を列挙したものではありません。求められる資質や行動特性の中でも、優秀な人に顕著にみられる行動を類型的にまとめたものです。また、「特定の組織、役割、職務において優秀者が個人として発揮する行動特性」がベースです。例えば、盲導犬としてはよい行動特性であっても、猟犬としては必ずしもよい行動特性にはならないと同様です。

貞観政要には、唐の太宗が「帝王の事業で建国の苦難（創業）と、その国を維持していく苦難（守成）はどちらが難しいだろうか」と侍臣たちに質問した話があります。それぞれの難しさを克服するための能力は同じではありません。中国三国時代の魏の曹操は、「治世の能臣、乱世の奸雄」と呼ばれましたが、平時の能吏に求められる能力と激動の時代を生き抜くリーダーに求められる能力にも違いがあり、優れたレベルで双方を保有している人はそう多くは存在しません。また、能吏を重用している組織では、乱世の奸雄がその才能を発揮、開花することは期待できません。

さて、DXを推進するためには、どんなコンピテンシーが必要でしょうか。組織横断的に関係者のエンゲージメントを高める必要があり、そのために明確なビジョンを示し、それに向かって小さな成果を重ねて生み出して前進していることを組織に知らせ、経営トップをはじめ、より多くの人たちからの支援を受けなければなりません。そうした変革プロジェクトを推進する人に求められるコンピテンシーをSBI大学院大学紀要第5号の小論「アントレプレナーに求められる行動特性（コンピテンシー）」から考察してみます。

まずダイナミック・ケイパビリティの基本となる感知と捕捉との関係で、先見的主導力が重要なのは明らかです。これは、先見性をもって、依頼されたり必要に迫られたりする前にチャンスをつかみ、期待される役割を広げて仕事や課題に取り組む行動特性です。単に、先見の明があるだけでなく、チャンスを生かすための行動を主体的に発揮することが欠かせません。

次に、社内外の関係者に対して、信頼関係を築き、有効な説明の方法や方略を駆使して、自分の考えていることを相手に納得してもらい、望んでいるように動いてもらうための説得力・影響力。そして、目的達成のために、チームメンバー個別の長所を活かし、役割を分担し、相互に援助するための協力・協働力も求められるでしょう。さらに組織内の政治力学を理解して適切な対応をとる組織感覚力も必要になります。外部のコンサルタントだけで、変革プロジェクトを成功させるのが無理な理由です。

変革は既存の路線を進むのとは違いますので、方向性を明らかにし、人心をまとめ、関係者にインスピレーションを与え、動機づける行動がより多く求められます。リーダーシップ、分析的

思考力、達成行動力、柔軟性、粘り強さ、自信といったコンピテンシーが一定レベル以上で求められるのも間違いありません。

こうしたコンピテンシーを有している人材を発掘し、育成するのに有効な方策がアクション・ラーニングです。

5. アクション・ラーニング

アクション・ラーニングとは、小人数のグループで現実の課題解決に取り組む中で、行動を発揮し、内省・省察することを通して学習するプロセスであるとともに個人やチーム、そして組織が学習し、実際に変革を推進する機会を生み出すプログラムでもあります。DX 以前から変革リーダーを発掘・育成するのにアクション・ラーニングが活用されています。

組織の現実の問題を取り上げ、その解決策を展開していくアクション・ラーニングは、世界のビジネス・スクールでも広く取り入れられています。変化する時代における問題解決力を習得するには、ケーススタディよりも効果的な学習方策です。また、組織文化の変容にもつながることから、多くのグローバル企業がコーポレート・ユニバシティのプログラムとして取り入れています。

アクション・ラーニングでは、4 人から 8 人の小グループで、緊急性が高く重要な現実の問題を取り上げ、その問題解決に取り組みます。自分たちで課題を特定しますので、目のつけどころが問われます。課題解決のための学びをどうするかもグループで話し合って決めます。学習と実際の課題解決を通して、グループのメンバーはいろいろな局面に応じて実際に行動を発揮しなければなりません。単に解決策を立案するだけでは済みません。プレゼンテーションを行ってビジョンを示し、共有してもらわなければなりませんし、仲間が障害に直面したら支援することも必要です。失敗に学び、よりよい方策に切り替えることが求められることも珍しくありません。

アクション・ラーニング・グループには、学習コーチが配置され、メンバーの振り返りを支援しますので、次の機会には、よりよい行動の発揮が促されます。各メンバーが発揮した行動からそれぞれのコンピテンシーを把握すること、そして伸ばすことが可能です。

なおアクション・ラーニングは、架空の問題を議論するのではなく、実際の課題解決を図るものです。成果を生み出す対策を展開できたかどうかが問われます。一般的な OJT よりも体系的な学びが得られますが、座学の研修とは異なり、知識を得るだけでなく、上手く実践、応用する力が養われるのです。

変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察

アクション・ラーニング・グループは、希望者を募集し、複数立ち上げて、それぞれのグループが課題を選び、それぞれの課題解決を図ることができます。本格的な DX でなくても、例えばマイクロソフトの Power Automate の活用による業務の自動化やマーケティングへの AI の活用といったプロジェクトを推進してもらうことが可能です。そうした取り組みを通して、優れた行動を発揮してくれる人材を見出し、DXに必要な知識やスキルの獲得を支援し、コーチングしてあげることで、よりスコープが広く、より重要性が高い変革プロジェクトを率いてもらえるようになるはずです。

アクション・ラーニングを通して実際に発揮されたコンピテンシーがわかれば、次のアクション・ラーニングでは、必要なコンピテンシーを上手く補完してくれるメンバー構成にしたり、外部のコンサルタントの支援を受けたりすることもできます。デジタル人材がいないので DX に取り組めないという会社でも、人材を育成しながら DX を推進することが可能です。

また、自律性のあるアクション・ラーニング・グループでは、自分たちでテーマを選び、自分たちで解決方法を決めることになります。他者から命令されて指示されたことを遂行するのとは違います。いわゆる IKEA 効果が働きますので、エンゲージメント、モチベーションともに高くなるのが特徴です。

6. 組織文化と成長マインド

起業家精神にあふれるスタートアップ企業は、自由度が高く、制度やルールに縛られることは多くありません。柔軟に素早く状況の変化に対応するのに適しています。それが企業の成長に伴い、より多くの従業員を効率的に管理する名目で各種の制度やプロセスが導入されることで、意思決定や行動のスピードが落ち、ひいてはセクショナリズムや官僚主義に陥るケースが後を絶ちません。

ところが Netflix は、企業文化・風土を革新的なものにしておくために、イノベーションを最優先すると決め、創造性を阻害するようなプロセスやルールは排除し、能力や特性に優れた社員の密度を高めて高度な自律性を与えています。これで思い出すのが、札幌農学校（現北海道大学）初代教頭、ウィリアム・スミス・クラーク博士の次の話です。クラーク博士は、札幌農学校の校則について、開拓使長官の黒田清隆に「この学校に規則はいらない。Be Gentleman で十分である」と進言したと言われています。どんな局面で何をどうするのが Gentleman なのかを、学生自身が考えられることが重要な訳です。

Netflix では、まず優れた人材を採用し、実際に成果を上げることができる行動を発揮した社員を残し、成果を上げられない人は解雇します。日本でも4か月分の退職金を支給するとともに次の仕事を見つける支援を行い、この方針を守っているそうです。また、日本より従業員の解雇に制限があるフランスでも問題なく機能していると言われています。本当に優秀な社員同士が率直にフィードバックを与え合うことができるようにして、仕事の質を向上させ、優秀な社員には裁量権を与えて、判断の質を高め、創造的なアイデアが迅速に実行されるようにしているのです。

一貫性や公平性、再現性を優先し、業務の効率化やミスの防止のために、各種の制度や手続きを次々と作ったのでは、斬新で創造的なアイデアを導き出したり、従来の延長線にはない変革を促進したりすることは望めません。時代の変化に素早く対応することはできません。

DXの推進にあたっては、単にAIやIoTといった技術の導入だけでなく、組織の自己革新能力を高める文化をどう醸成するかを十分に考え、的確に対処したいものです。DXプロジェクトを通して、常に変化する体質を組織に植え付けることが求められます。現状を肯定し、自己満足してしまえば前進できません。変化が企業文化の一部になれば、人々はあえてそれを考えることなく、無意識に変革の行動をとれるようになります。

組織文化の変革と並んで重要なのがより多くの従業員のマインドセットを成長マインドにすることです。スタンフォード大学のキャロル・ドウェック (Carol S. Dweck) 教授によると、人は成長マインド (Growth Mindset) と固定マインド (Fixed Mindset) の2つのマインドセットに分類される反応をします。固定マインドでは、上手く行かなかったとき、失敗したときに、自らの能力不足とみてしまいます。あるいは、自分の能力が劣っているとは受け入れたくないので、他人や外的要因に責任を転嫁しがちです。そして、失敗は自分の能力の低さを示すことになると思い、チャレンジを避け、自分の成長の機会を逃してしまいます。

他方、成長マインドならば、成功しなかった原因を勉強不足や努力不足、戦略の拙さにあったと考えます。それなので、もっと勉強して、よりよい方策をとり、しっかり努力すれば、次は上手く行くと思えるのです。チャレンジングで困難な課題への挑戦は、自分を伸ばすよい機会と捉え、自らを高める努力を払います。結果として、成長できます。

マインドセットは簡単な診断と比較的短時間の研修を受け、上司からのフィードバックを成長マインドの強化につながるものにしてもらうことで変えることができます。ポジティブなフィードバックも表現と内容次第で、固定マインドを助長してしまいますので、管理職に学習の機会を提供したいものです。

変革リーダーを発掘・育成するアクション・ラーニングの考察

ところで、近年、米ハーバード大学経営大学院のエイミー・エドモンドソン教授が中心となって提唱している心理的安全性が流行語のようになっています。2015年に米グーグルが社内で最もパフォーマンスの高いチームの特性を調査し、その筆頭に心理的安全性を挙げたことから注目が集まりました。ただし、心理的安全性の高い職場とは、お互いを慰め合う居心地のよい職場ではありません。チームのメンバーが懲罰や嘲笑を恐れることなく、安心してリスクを取れるという意識をもっている状態を指します。パフォーマンスを高めるために、誰もが安心して自分の意見を口に出せる職場、チャレンジングな課題に挑戦でき、失敗に学び、次に生かせる職場を意味します。ネガティブ・フィードバックも的確に行え、それを歓迎できる職場になれば、パフォーマンスが高まるのは間違いありません。

7. むすび

Coursera や edX に代表される MOOC 等で、無料でも多くの知識やスキルを学べる時代です。DX について解説した書籍も多数出版されています。よい本やセミナーなどで学べば、DX プロジェクトを推進する際に予見される障害を回避することができるはずです。ただし、「知っている」と「できる」ことの間には大きなギャップがあります。やってみないとわからないことも少なくありません。アクション・ラーニングは実際の実践になりますので、「知っている」だけでなく、やってみて経験から学び、省察を通して、さらに理解を深めることができます。理論と概念の理解、試行、実践、省察の学習サイクルを的確なフィードバックを得て、早く速く回すことで、着実に成果を得られるはずです。

アクション・ラーニングは、経営企画室が計画を立ててそれを現場で実施してもらうのではなく、従業員のアイデアを生かして主体的に課題解決を図ってもらいます。自主的に学び、それを解決策に生かし、成果につなげられればメンバーの有能感が高まります。他のメンバーとの関係性の向上にも役立つはずです。自律性が高い活動になりますので、やらされ感がなく内発的動機づけにつながります。

デジタル時代に必要な知識やスキルを学び、求められるコンピテンシーを発揮、伸展させることができれば、個人のキャリア開発に役立つのは間違いありません。組織としても、後継者の育成を円滑に進めることができるでしょう。

成長マインドで変革に挑む人が増え、より多くの企業が DX を成し遂げ、労働生産性を向上させて、若者や子どもたちが将来に明るい希望を持てる社会に日本が変わっていけるように、みなさんとともに努力したいと思います。

参考文献：

- リード・ヘイスティングス, エリン・メイヤー、他『NO RULES (ノー・ルールズ) 世界一「自由」な会社、NETFLIX』日経 BP 2020 年
- ピーター・F・ドラッカー『現代の経営』プレジデント社 1987 年
- ピーター・センゲ『学習する組織』英治出版 2011 年
- Constance E. Helfat et al., "Dynamic Capabilities" Blackwell Publishing 2007
- David J. Teece "Dynamic Capabilities & Strategic Management" Oxford University Press 2009
- D.J. ティース『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社 2019 年
- 石角友愛『いまこそ知りたい DX 戦略』株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン 2021 年
- 黒川通彦、他『マッキンゼーが解き明かす生き残るための DX』日経 BP 2021 年
- 白川克『リーダーが育つ変革プロジェクトの教科書』日経 BP 2018 年
- Carol S. Dweck "Mindset: The New Psychology of Success" Random House 2006
- エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版 2021 年

サステナビリティと資本コスト DX 経営での機械学習手法

Sustainability and cost of capital

—Machine learning method in DX management—

経営管理研究科 教授

花村 信也

【要約】

本稿は、DX をどのようにサステナビリティに活用していくかの方法について試論を示した。サステナビリティに関して、投資家から見たサステナビリティを ESG 投資として理解し、一方で、企業から見たサステナビリティを SDGs として捉え、企業がこの 2 つにどのように対応していくかを示した。

ESG 投資は、その概念が曖昧ではあるものの、投資家による ESG 投資が行われている現状を踏まえれば、企業としての対応が喫緊の課題である。本稿は、2 つの対応方法を示した。

SDGs に関しては、欧米のアパレル企業の事例をあげた。各社に共通する SDGs は、リサイクル、アパレルロスの削減、労働環境の改善の 3 つである。欧米各社は、ほぼ 10 年前からこのような対策を取っており、アパレル業界に限れば日本企業は 10 年遅れていると言えよう。

サステナビリティに関して明らかに言えることは、日本企業は欧米企業に相当遅れているということである。周回遅れにある状況を認識すると同時に、欧米企業並みのサステナビリティの体制を築いていくには DX を利用する以外にない。

【キーワード】

サステナビリティ、ESG、SDGs、資本コスト、DX 経営、アパレルビジネス

【目次】

1. サステナビリティについて
2. 投資家から見たサステナビリティ ESG 投資
3. 企業から見たサステナビリティ SDGs
4. DX による企業の対応方法
5. 総括

1. サステナビリティについて

SDGs のような世界を持続可能にしようとする動きの総称を「サステナビリティ」という。

SDGs は直訳すると「持続可能な開発目標」であり、一方、サステナビリティは直訳すると「持続可能性」となる。企業が取り組む際にはよく混同される。また、もう一つの混同されがちな言葉に「ESG」があるのでまず、この 3 つを整理する。

1.1 SDGs

SDGs とは「Sustainable Development Goals」の略で、「持続的な開発目標」を意味する。2001 年のミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）をベースとして 2015 年の国連のサミットで採択された。SDGs には 17 の目標と 169 のターゲットのゴールが定められているが、SDGs は目標を立てるだけでなく、ターゲットを決めて 2030 年の Goal を目指す取り組み全体を指している。1 つのゴールではないので、SDG"s" と複数形になっている。

SDGs の最終目標は、「誰一人取り残さない、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現を目指す」としているため、全ての国による行動、社会・経済・環境への取り組みは不可欠であり、統合的に取り組む必要がある。そのため、国連から各国々に対し、その目標への取り組みと進捗状況や達成度合いの提出が求められており、日本においても政府から自治体、そして日本経済を支えている企業も SDGs に取り組む必要性が生じている。このように、ビジネスの世界では、SDGs をまったく考えずに経営の戦略や方針を立てることは難しくなっており、そのため、「SDGs」が経営上の重要トピックの一つとなっている。

1.2 ESG 投資

ESG 投資とは、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）を重視した投資で、収益などの経済的な価値に加えて、こうした社会的な価値を含めて企業価値を評価するという新しい投資の仕組みを意味する。なお、ここでの ESG とは、ESG 投資だけではなく、「投資家主導のサステナビリティ全般」であり、観点は投資家からとなる。これら 3 者の関係を簡単に言えば、「企業がサステナビリティに取り組む際には SDGs であり、投資家の観点からの ESG を踏まえる必要がある」ということになる。

1.3 サステナビリティ

SDGs は様々な取り組みの「ゴール」にあたるものであるが、企業活動の「プロセス」に着目をしているのが「ESG」という概念となる。ESG は欧州による国際ルール形成や投資家と規制当局による企業の情報開示と社会的責任に対する圧力が背景にあり、長年の投資家と企業の関係性の発展と社会的投資の流れに責任投資原則という国連の動きが加わって主流化してきた新しい投資の方法である。

サステナビリティと資本コスト DX 経営での機械学習手法

実際にサステナビリティ・SDGs・ESGに取り組む企業がこれらを混同してしまうと、自身の行っている事の目的を見失ってしまうだけでなく、きちんとした成果を出すことができなくなるであろう。企業のサステナビリティへの取り組みをPDCAサイクルで考えた際、SDGsとESGでは「起点が違う」からである。

SDGsは持続可能な世界の実現に向け、社会課題解決のために経営と事業を革新するための「計画」が起点であり、そこからその後の実行が始まる。一方、ESGは、現在、自社の活動が外の世界に与えている影響を網羅的にチェックする「評価」が取り組みの起点となり、そこからその後の計画や実行へと繋がっていく。そして、その計画や実行は投資家に向けられるものである。

2. 投資家から見たサステナビリティ ESG 投資

経済産業省は、2016年8月に、「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」を立ち上げ、企業が企業価値を高めるための戦略的な投資のあり方、投資家が長期的な視野から企業を評価する方法、そして企業の情報開示や投資家との対話のあり方について検討を進め、2017年7月に報告書「伊藤レポート 2.0（「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」報告書）」を公表した。

日本においてもESG（環境・社会・ガバナンス）を巡る活動が活発になってきている。統合報告書や決算説明会資料等でESGの取組みを記載する企業が増加する傾向がみられる。また、株式運用では、ESG関連指数をベンチマークとしたパッシブ運用が開始され、アクティブ運用においても、ESGファクターを投資判断に盛り込む動きがみられる。

2.1 企業の ESG 情報開示

日本企業のESG支出は、かつては非財務情報として取り扱われていたが、最近では財務情報として開示される傾向にある。企業の開示するESG支出は非財務情報であったが、昨今、企業のESG支出は、それによりリターンがどれだけ出てくるのかを具体的に開示する方向になっている。

多くの日本企業は、統合報告書等において「マテリアリティ（経営上の重要課題）」を開示しており、それにはESG要素が含まれることが一般的であり、「マテリアリティの開示=ESGに関する取組みの開示」と位置付けている企業も多い。マテリアリティの特定については、多くの企業が、GRIガイドラインやSDGs等を踏まえて、自社のマテリアリティ候補を抽出し、その候補について株主や識者にヒアリング等を実施し、最終的に自社のマテリアリティを確定するといった取組みを行っている。しかしながら、これら特定プロセスと開示は、機関投資家にとって必ずしも投資判断に資する内容になっていないことが多いのが実態である。

2.2 ESG におけるリスクと資本コスト

機関投資家が、中長期的なフリーキャッシュフローの創出力を毀損するリスクファクターとして ESG を捉えているというのは、換言すれば、企業が抱える事業リスクを ESG の切り口から評価しているということである。機関投資家がどのような切り口でリスクを捉えているのかを把握することは、企業としても自社の事業リスクを改めて整理し、長期運用を行う機関投資家と目線を合わせるうえで有効であり、CG コードが、それを良しとして提唱する投資家との議論の共通項となりうる。

ESG 評価が高まれば企業価値も高まるという仮説は正しいだろうか。もし、この仮説が成立しなければ、投資リターンを求める投資家は ESG 評価を投資の判断材料にはしなくなるだろう。ESG 評価が高まるような銘柄を見つけ出して投資をすることがなくなる。一方、この仮説が正しいければ、投資家は ESG 評価の高い銘柄を選択して投資をすることとなる。つまり、ESG がリスクファクターかどうかをより正確に分析、考察すべきということである。リスク資産は、市場のリスクプレミアムを有しているので、リスクプレミアム以外のリターン、つまり、ESG 投資によってもたらされる超過リターン部分の源泉を検討する必要があるのである。

ESG 評価が企業価値に織り込まれるファクターであるとするれば、企業の ESG 評価が高くなれば企業価値もその分高くなり、超過リターンが発生する。ESG 評価がシステマティックな超過リターン、すなわち、リスクプレミアムをもたらす要因だとすると、ESG 評価の高い企業に投資することにより高いリターンが得られる。

ESG 評価に反映されるリスクは、過去のデータに基づき短期のホライズンで計算される従来型のリスクモデルでは完全には捉えられない。ESG 投資のリターンの源泉は次の 2 つに分類できる。

1. ESG が企業価値に織り込まれるファクターであるとするれば、企業の ESG 評価が高くなるにつれ企業価値も高くなり、超過リターンが得られる。
2. ESG がシステマティックな超過リターン(=リスクプレミアム)をもたらすリスクファクターとするれば、ESG 評価の高いポートフォリオに投資することにより超過リターン、つまりより高いリスクプレミアムに基づくリターンを得ることができる。

1 の ESG が企業価値に織り込まれるファクターの場合、ESG 評価が高まれば、それが収支に織り込まれる過程で超過リターンが期待できる。この超過リターンを得るためには、ESG 評価が高まる銘柄を予想して、あらかじめ保有しておくことが必要となる（買い持ち）。また、この超過リターン自体は追加的なリスクをとることにならないので、アルファということになる。高い ESG を収支に織り込み、企業価値を算出するときの資本コストは、ESG 評価を考慮しない（すなわち、システマティックリスクとは考えない）割引率となるので、ESG 評価が低い場合に比べて

サステナビリティと資本コスト DX 経営での機械学習手法

企業価値が高くなる。逆に言えば、ESG 評価を考慮しない資本コストを超過する分があることになり、この部分がアルファとなる。アルファの取得は、追加的なリスクなしで、期待資本コストを上回るリターンをもたらす銘柄を選択して投資することで得られるものである。

2.3 理論的なモデル ESG ベータ

企業のリターンから導出される CAPM を ESG ベースで書き換えることにより、市場リターンだけから構成される CAPM の結論と異なる結論を導出することができる。

業界全体の ESG β とリターンベースの β の関係について以下の命題が成立する。

命題

企業 j の ESG リスクプレミアムは業界全体の ESG リスクプレミアムに相関する。

$$\pi_j = \beta_j^E \pi_m$$

企業 j の ESG β とリターンベースの β の関係は

$$\beta_j = \left(\frac{1 + E(y_m) - \pi_m}{1 + \mu_j - \pi_j} \right) \beta_j^E$$

CAPM による市場リスクプレミアムとマーケットリスクプレミアムの関係は、ESG リスクプレミアムと業界の ESG リスクプレミアムの関係に置き換えられる。すなわち、市場のリターンの β は企業の ESG 支出を考慮することで ESG β と関係する。

2.4 ESG 支出と資本コスト

従来の CAPM による市場リスクプレミアムとは別に、ESG 支出に対してリスクプレミアムを求めるべきであるということから、ESG 支出に対して、業界と投資先の企業の ESG 支出からの利得の相関から ESG リスクプレミアムを決定し、ESG 支出に関して、別途、企業にリターンを理論的に求めることが可能である。ESG 支出による利得の大きい企業は、低い企業に比べて資本コストは低くなる。ESG 支出による成果を企業が出すことは、株主価値を上げるという点で意味のある企業行動と言える。

3. 企業にとってのサステナビリティ

アパレル企業における DX を利用したサステナビリティについて事例を取り上げたい。

アパレル業界は、世界で最も環境汚染と労働搾取が深刻とされる。サステナビリティも主にこ

の 2 つが対象となる。顧客はますます透明性を求め、強制労働の実態もメディアで報道されている。

透明性を示すことで、企業とブランドの未来を守ることができる。そして、消費者の「私の服は誰がつくったのか？」という問いかけに答えられる。何百人、何千人という労働者のために、透明性を最優先すべき、という考えがアパレル業界の暗黙の了解となってきたのである。以下、グローバル企業の各社がどのように対応をしているのかを見ていく。

3.1 GANNI 素材のリサイクル

Nicolaj と Ditte Reffstru が夫婦で立ち上げたデンマーク発のブランド GANNI (ガンニ) は、「サステナブル」と「ファッション」には相容れないものがあるという考えから、あえてサステナブル ファッション ブランドとは名乗っていない。しかし、GANNI は状況を変えてポジティブな影響をもたらすべく、取り組みを通じて変化を追求してきた。例えば、2020 年コレクションでは、全テキスタイルのうち 45% にサステナブルな素材を用いることに成功した。2019 年には、プラスチック削減推進の官民連携活動「New Plastics Economy Global Commitment」に署名し、プラスチックの生産と使用状況を公開し、今後も不要なプラスチックをできるだけ排除し、リサイクル素材の開発に注力していくことを開示している。(https://www.ganni.com/en/responsibility.html)

将来的にすべての素材を 100% リサイクルされたもの、たしかな認証を受けたもの、オーガニックのものなど、責任ある素材への切り替えを目指すとしており、取り組みとその透明性の高さがブランドの信頼度を高める要因となっている。

3.2 GAP 環境や社会面への影響改善

GAP はアパレル業界の中でもいち早く 2003 年から CSR に関する包括的な報告書を公表し、以降は継続してバリューチェーン全体における環境や社会面への影響改善に取り組んできた。(https://www.gapinc.com/en-us/values/sustainability/people)

同社のサステナビリティ・イニシアチブとして「GAP for Good」を展開しており、持続可能な調達割合の向上もその一環である。販売する商品の綿調達で、2020 年までに綿を含めた製品素材全体での持続可能な調達の割合を 80% まで引き上げて、綿の持続可能な調達では、同分野での国際 NGO「ベター・コットン・イニシアチブ (BCI)」と協働することを公表した。販売する商品の綿調達を、2021 年までに全て持続可能な調達に切り替えると宣言し、米国産コットン、リサイクル・コットン、オーガニック・コットンを併せ、GAP ブランド製品を全て持続可能なコットンに切り替えていく。

調達以外では、2020 年までに世界中の自社工場および施設から排出される温室効果ガス排出量を 2015 年比で 50% 削減するという目標を公表した。これは、2019 年 1 月に COP21 で採択されたパリ合意を踏まえてのものである。さらにスキル開発プログラム「P.A.C.E. (Personal

サステナビリティと資本コスト DX 経営での機械学習手法

Advancement & Career Enhancement)」の展開を通じた女性の地位向上などに取り組んでいる。サプライヤーに対しても、水使用量削減を要望しており、2014 年から合計 7 億 5000 万 t の水使用量が削減された。GAP は環境問題は根源的には人権問題であると考えており、持続可能な環境作りは当社の事業成功に必要な不可欠な要素であると開示している。

3.3 Eileen Fisher リサイクル

アメリカ発のブランドで、カナダやイギリスにも出店、サステナビリティに注力しているこのブランドは、オーガニックコットンやリヨセル、リサイクル素材など環境配慮素材を使用している。また、リサイクルプログラムを運用し、消費者が使用済みの Eileen Fisher の服を 5 ドルのギフト券と引き換えに寄付ができるサイトを運営、さらに、寄付された服をクリーニング後に再販したりなどしている。

3.4 MARA Hoffman サプライチェーンの透明化

レディース水着を多く展開する、ニューヨークのブランドで、顧客に対して定期的な工場見学の設営をしたり、素材については、リサイクル繊維やオーガニック繊維を優先して天然皮革や羽毛を使用しないことを明言した開示を製品販売時にしており、サステナビリティの透明化に努めている。テンセルや麻など、サステナブル素材を用いて、水着については 100% リサイクル素材で製造しており、その素材の内容についても製品毎に開示している。

3.5 H&M (https://www2.hm.com/ja_jp/hm-sustainability/lets-change.html)

H&M (エイチ・アンド・エム) は、2013 年にアパレル業界で初めてサプライヤーの一覧をオンラインで公開し、2017 年には、オリジナルコレクションを対象としてサプライチェーンにまつわる情報を公開してきた。2019 年 4 月、H&M の全衣料品とインテリア雑貨ブランド「H&M HOME」の大多数の商品を対象に、サプライチェーンの透明化に向けたこれまでの取り組みを一気に加速させた。

商品ごとに、原産国、サプライヤーの名称、製造工場の名称、住所および従業員数など、サプライチェーンにまつわる情報を公開している。消費者は、公式通販サイトでこれらの情報を閲覧できるほか、アプリで商品の値札をスキャンすることで、H&M の店舗でも同様の情報を確認できる仕組みとなっている。

3.6 Renewal workshop (本社・オレゴン州 <https://renewalworkshop.com>)

パートナーのブランドから余剰品を引き取り、水を用いない最新方式で洗濯し、不備がある場合は補正を行い、品質チェック後、正式に「リニュード・アパレル (再生衣料)」として、もとのブランドのタグ横に、加えている。これは両社の商品基準を満たしていることを示している。再販売の前に、各アイテムには「インパクト・スコア」がつけられ、同社が独自に編み出した計

算式による評価により、廃棄物問題の解決を目指している。評価には、「環境」「廃棄量削減」「利益創出」「雇用創出」の 4 項目が考慮されている。同社の取り組みは、2015 年の創業以来、今までに約 8 万ポンド（約 36 トン）のブランド衣料を救った実績が示すように、環境負荷抑制に役立ち、一方で、ブランドや顧客にもメリットをもたらしている。ブランドはリニューアル・ワークショップを通しての再販で、消費者にごみ問題への解決努力を行っていることを伝えることができ、また正価より平均 30% 値引きされた商品は新顧客を取り込み、廃棄予定の商品から利益を生み出している。

3.7 For days (<https://fordays.com>)

「何も持たないことが、すべてを持つことになる」というスローガンのロサンゼルスに本社を置く同社は、T シャツのレンタルを提供する。利用方法は、3 枚、6 枚、10 枚の単位で、それぞれ 1 ヶ月あたり 12 ドル、24 ドル、36 ドルの利用料を支払うものである。すり切れるなどしてどうしても着られなくなった場合は返却でき、新たな T シャツに取り替え、送料はすべて無料で、キャンセルや枚数変更も随時可能としている。

For days は「持つ負担からの解放」を標榜し、同社の T シャツを利用する限り、顧客は T シャツを所有することはなく、あくまで借り続けていることとなる。さらに、返却された T シャツがごみになることがなく、古い T シャツは細かく切り刻まれ、糸をつくるためのパルプとなり、新たな T シャツの材料にしている。2020 年は糸をつくる際、リサイクル素材が 3 割で新たな綿を 7 割足しているが、将来的にはすべてリサイクル素材でつくることを目標としている。

原材料や製造方法に関しても、綿は米国で生産された GOTS 認証のオーガニックコットンを使用し、ロサンゼルスで製造し、労働者たちの最低賃金や休暇取得などにも配慮している。また、包装材の最小化にも取り組み、通常、洋服に付いているはずのタグをなくし、包装材はすべて再生素材で、かつ、再利用できるものとしており、製造ラインや倉庫ではポリ袋を使わず、製品を清潔かつ乾燥した状態に保つ方法を開発している。

For days は、あえて T シャツを所有するのではなく「借りる」仕組みにすることで、脱使い捨てファッション、循環型経済システムへの道を切り開くモデルを構築している。

4. DX による企業の対応方法

4.1 ESG 投資の機関投資家に対する対応

ESG を念頭に企業の社会的、環境的な側面から、その歴史をみると、1970 年代にイギリスやドイツで付加価値情報の開示が提言され、新たに生成された付加価値が、ステイクホルダー間どのように分配されたかを示す付加価値計算書を公表する実務が行われていたことに辿りつく。

その後、重大な環境事故が頻発して企業に環境リスクの認識が高まり、1990 年代以降は、環境対策を説明する環境報告書の開示が進んだ。我が国でも環境省ガイドラインが公表、改正され

たのがこの時期と重なる。環境報告書は環境を CSR の一構成要素として位置付ける CSR 報告書、持続可能性報告へと包含され、GRI ガイドラインが持続可能性報告のデファクトとして機能してきた。このような展開を見るかぎり、社会関連情報開示の目的を資本市場に向けた投資情報として位置付けることはほとんどなかった。付加価値思考において典型的に見られるように、株主中心主義の企業観とは一線を画し、多様なステイクホルダーの存在を前提として、環境保護を含めた社会、経済的な要請に基づき、社会および企業組織を成立させるための情報開示であって、アカウンタビリティ概念との親和性が高かった。

これに対して、近年は、投資意思決定を目的とした非財務情報の有用性の視点から、社会関連情報の開示が求められている。社会関連情報のなかで、気候変動に関する財務情報は、機関投資家、資産運用会社に関心を示しており、リスク情報提供の要請が強い。

しかしながら、このような ESG 情報に関しては、従来の会計が持つ統一的な尺度として有効である貨幣的測定に当てはまるところが少ない。実際、多様な内容である ESG のうち非財務情報としてどのような情報を提供し、さらに評価するかは、現状では、定まっておらず評価会社に依存しているのである。さらに、ESG の数量的把握のための非財務情報の基準化を巡り、評価機関に相異なる強調と対立が存在する。

論点は、ESG を投資意思決定情報として位置づけることにに対してどのような立場を取るかがある。PRI の主張する ESG 投資は、ESG の問題を投資の分析と意思決定のプロセスに統合するものだが、あくまで投資のパフォーマンスに関心があり、ESG の非財務情報がリスクと機会の両面で投資のパフォーマンスに影響を及ぼす可能性が重視されている。逆に言えば、投資のパフォーマンスに影響を及ぼす特定の ESG 問題にのみ関心が寄せられるのであって、少なくとも社会問題の解決のための ESG ではない。

ステイクホルダーが企業と接する市場は、労働市場、製品市場、そして資本市場である。労働者と消費者が ESG 情報に従って、より安全で環境に優しい製品、企業を選好することは、ステイクホルダーの自由である。しかし、資本市場の参加者である投資家は利で動くのが前提であり、2つの市場以上に経済的利益を追求する。そうであれば、投資家にとっての ESG とは何なのか、そして誰のための ESG 投資であるのかを問い直す必要がある。一方で、ESG 投資に関しては、全世界的に進められているので企業経営の観点からすると、ESG 投資が何のためという思弁的な議論をしている暇もないのが実情であり、機関投資家の ESG 投資に対してどのように対応していくかが喫緊の課題となっている。

4.2 ESG 情報を加味した資本コストの推定

前節では、企業の ESG 対応においてリターンがある場合にのみ、投資家はそのリターンをベータに反映することが可能であることを示した。この場合の β を ESG β とした。本節では、ESG β とは別に、ESG 情報を考慮して資本コストを算定するモデルを提示する。モデルのベースは、残余利益モデルからオルソンモデルを導出し、同モデルにあるその他情報に ESG 情報を入れて、

株価を算定しリターンを算出して資本コストを導出するものである。モデルの展開は以下となる。

株価を算定するための配当割引モデルは、配当を資本コストで割り引くことにより、理論的に以下のように示される。

$$P_t = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{E_t(d_{t+\tau})}{(1+r)^\tau}$$

クリーンサープラスの仮定を入れることで、

$$b_t = b_{t-1} + x_t - d_t$$

配当割引モデルに代入して整理すると、

$$P_t = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{E_t(x_{t+\tau} - r b_{t+\tau-1})}{(1+r)^\tau} - \frac{E_t(b_t)}{(1+r)^\tau}$$

横断性条件から最後の項は 0 となる。この式では、株主資本コストを利用している。異常利益を以下のように定義すると、

$$x_t^a = x_t - r b_{t-1}$$

となり、株価は、

$$P_t = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{E_t(x_{t+\tau}^a)}{(1+r)^\tau}$$

となる。配当割引モデルを異常利益で書き換えており、資本コストは理論的に利用している。Ohlson (1995) は、以下の線形情報ダイナミクスを仮定した。

$$x_t^a = \omega x_{t-1}^a + v_{t-1} + \varepsilon_t \quad \varepsilon_t \sim iid N(0, \sigma_\varepsilon^2)$$

$$v_t = \gamma v_{t-1} + \eta_t \quad \eta_t \sim iid N(0, \sigma_\eta^2)$$

異常利益について 1 次の自己回帰過程を仮定している。さらに、はその他情報としている。つまり、Ohlson (1995) は、2 変数のベクトル自己回帰過程を仮定している。このような仮定により、株価は以下のように算出される。

$$P_t = b_t + \omega x_{t-1}^a + v_{t-1} + \varepsilon_t$$

先行研究では、その他情報としてアナリストの予想利益を入れて、過去データにより係数を推定した。そこで、企業に対しての評価機関からのスコアをその他情報として株価を推定する。パラメータの推計は、線形回帰ではなく Neural Network で行う。過去 20 年の利益データとアナリストの利益予測データを用いて、パラメータを推計する。アナリストの利益予測はその他情報となる。直近 2 年で、利益データと ESG 評価機関のスコアをその他情報として、パラメータを推計する。来期の利益予想と予想評価スコア、ならびに、アナリストの予想利益を入れて、2 つの株価を推計する。予想株価は、その他情報としてアナリストの予想利益と ESG 評価機関の予想スコアに基づくものとなり、両者が一致することはない。重要なことは、予想株価が推定されるので株価の予想リターンが計算可能となり、一つは利益に基づくもの、もう一つは ESG 評価に基づくものとして予想リターンが推計される事である。この予想リターンは、どちらも、投資家が要求する利回りであり、株主資本コストとなる。この 2 つの株主資本コストを用いて、投資家との対話を行っていくことが可能となる。言うまでもなく、この 2 つの予想リターンは開示の必要はなく、CG コードで示されている「投資家との対話」で用いるものとなる。

4.3 SDGs への対応

アパレル業界では、製品に関して材料の調達や製造のあり方が注目されており、多くのブランドにとって、強制労働に関与していないと言い切ることが難しいのが現実である。このことは、費用を削減することが宿命である企業にとって難しい課題を投げかけている。企業はサプライチェーンを把握する必要に迫られ、米国などでは特定の地域からの輸入を禁止する動きもある。最近では、新疆ウイグル自治区関連でユニクロが制裁されている。そのため、デジタル ID テクノロジーの導入により、すべての製品を追跡することが可能となった。原材料から最終製品、さらにその先まで追跡が可能であり、その結果、顧客は高い基準の透明性や安全性に関する情報を得て、企業に対して信頼を抱けるようになっていく。一方、企業はサプライ・チェーンを完璧にコントロールすることにつとめつつある。

技術が進歩していても課題は残る。原材料、製造業者、小売業者の連携の欠如によって、廃棄物問題や気候変動、低賃金、強制労働を引き起こしている。

デジタル ID 技術は、サプライヤーとブランドの溝を埋め、効率を高める可能性を秘めているが、アパレル業界に浸透し始めたのは、この 2、3 年と言える。透明性は政府の規制によって促進される。規制がなかったなら、ブランドは自らの利益や消費者が求めることを追求するのみである。競争の激しい業界において、自らの優位性を手放したくないということが背景にある。また、もう一つは、データを把握し、それをまとめ、さらに伝えていくという能力が欠如していることも考えられる。インダストリー 4.0（第 4 次産業革命）や RFID（無線自動識別）、そして他

の IoT 技術により、これも少しずつ変化している。業界が追いついて行く必要があるのだ。

原料の産地から消費者までを追跡するデジタル ID 技術は、サプライチェーンの流れを分かりやすくする。ここで重要なのが、すべてのサプライヤーとサプライチェーンのすべての過程で、同じフォーマットを使用することで、データがブロックチェーンのようなデジタルテクノロジーに連結できるという点である。データベース上で、サプライチェーン内のさまざまな関係者が情報を入力したり、検証することができるからである。

ブロックチェーンを利用することにより、サプライチェーンの最初から最後まで透明性を示すことが可能となる。どのように作られ、誰が作り、どこから来たのか、何でできているのか、そして使い終わったらどうすればいいかまでを開示し、顧客の信頼に応えるべくグローバル企業は対応を広げている。

5. 総括

本稿は、DX をどのようにサステナビリティに活用していくかの方法について試論を示した。サステナビリティに関して、投資家から見たサステナビリティを ESG 投資として理解し、一方で、企業から見たサステナビリティを SDGs として捉え、企業がこの 2 つにどのように対応していくかを示した。

ESG 投資は、その概念が曖昧ではあるものの、投資家による ESG 投資が行われている現状を踏まえれば、企業としての対応が喫緊の課題である。本稿は、2 つの対応方法を示した。一つは、投資家の要求する資本コストに ESG リターンを考慮することで、従来のリターン β とは異なる ESG β を計算することである。二つめは、オルソンモデルを利用し、その他情報として ESG 評価機関のスコアを入れて株価を算定する方法である。予想株価を推計することで、予想リターンを算出し、機関投資家との対話に利用するものである。どちらの手法も線形回帰ではなく Neural Network を使うことで、より高い精度の数値を得ることが可能である。

SDGs に関しては、欧米のアパレル企業の事例をあげた。各社に共通する SDGs は、リサイクル、アパレルロスの削減、労働環境の改善の 3 つである。欧米各社は、ほぼ 10 年前からこのような対策を取っており、アパレル業界に限れば日本企業は 10 年遅れていると言えよう。欧米各社は、具体的な目標を開示しており、目標をクリアしてきたこと、そして新たな目標を設定していることが日本企業と大きく異なる点である。日本企業は SDGs の項目についての対応を開示しているだけであり、独自に目標を立てて経営を進めている欧米企業とは、その差が一目瞭然である。アパレル業界で、日本企業がこのような状況を打破するには、DX を利用して欧米に追いつくことが必要である。リサイクル、商品の素材に関してブロックチェーンを利用し、商品の明細を記録し開示をしていく方法を進めるべきである。サプライチェーンにブロックチェーンを導入することで、商品の製造販売の明細を管理して、販売時に開示をしていくことが可能となるからである。

サステナビリティに関して明らかに言えることは、日本企業は欧米企業に相当遅れているとい

サステナビリティと資本コスト DX 経営での機械学習手法

うことである。周回遅れにある状況を認識すると同時に、欧米企業並みのサステナビリティの体制を築いていくには DX を利用する以外にない。本稿は、その方法として試論を示したが、様々な手法が考えられるため、今後の企業による導入が望まれるところである。

参考文献

阪智香（2021）『ESG と企業価値、将来に向けての視点』会計 第 199 号第 4 号 358-370 頁。

高須悠介 会計情報と株主資本コスト 企業会計 2021 Vol73. No.4

中畠道靖（2021）『ESG と管理会計』会計 第 199 号第 4 号 371-383 頁。

向山敦夫（2021）『「ESG と会計」をめぐる論点』会計 第 199 号第 4 号 347-357 頁。

村宮克彦（2021）『財務報告の目的と会計原則』会計 第 199 号第 2 号 146-159 頁。

会計 第 199 号第 4 号

Faisal M. Awwal and Prasad V. Bidarkota （2020）“A State Space Framework for the Residual Income Valuation Model of Stock Prices” working paper

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

－ハイアール社の取り組みを中心に－

経営管理研究科 教授

細沼 藹芳

【要約】

中国はデジタル化先進国と言われ、社会全体あらゆる面でのデジタル化が急速的に進んでいる。中国のデジタル経済の発展は凡そ 2016 年からスタートしたと言われている。2016 年に「G20 デジタル経済開発協力イニシアチブ（原語：二十国集团数字経済発展与合作倡议）」が公開され、デジタル経済が成長戦略の重要な一環であると指摘された。2016 年以後の数年間で、新世代デジタル技術の開発やイノベーション活動が活発的に行われ、これらの技術は様々な産業や社会分野に導入され、新しい価値がどんどん生み出されている。デジタル経済ないし DX はますます中国経済において重要な存在になると考えられる。

本論文は、DX 先進国とよばれる中国に焦点を当て、代表的な中国企業ハイアール社を取り上げて、ハイアール社のビジネスモデルの変革を分析し、現代中国企業のビジネスモデルの変化や今後の発展について考察する。

【キーワード】

DX 戦略、デジタル経済、中国企業、ビジネスモデルの変革

【目次】

はじめに

1. 中国デジタル経済の発展
2. DX 戦略の要素と特徴
3. DX 戦略への取り組み
4. ハイアール社の事例
5. おわりに～今後の課題

はじめに

中国はデジタル化先進国と言われ、社会全体あらゆる面でのデジタル化が急速的に進んでいる。中国でのデジタル経済の発展は凡そ 2016 年からスタートしたと言われている。2016 年に「G20 デジタル経済開発協力イニシアチブ（原語：二十国集团数字経済発展与合作倡议）」が公開され、デジタル経済が成長戦略の重要な一環であると指摘された。2016 年以後の数年間で、新世代デジタル技術の開発やイノベーション活動が活発に行われ、これらの技術は様々な産業や社会分野に導入され、新しい価値がどんどん生み出されている。さらに、2020 年 5 月に国家发展改革委员会は公式サイトで「DX パートナーシップの倡议活动（原語：数字化转型伙伴行动倡议）¹」を発表し、DX 推進を加速する方針を打ち出した。その後、新世代デジタル技術の開発や運用が活発に行われ、新しい技術は様々な産業や社会分野に導入され、新たな価値がどんどん生み出されている。デジタル経済ないし DX はますます中国经济において重要な存在になると考えられる。

本論文は、DX 先進国とよばれる中国に焦点を当て、代表的な中国企業ハイアール社を取り上げて、ハイアール社のビジネスモデルの変革を分析し、現代中国企業のビジネスモデルの変化や今後の発展について考察する。

1. 中国デジタル経済の発展

1-1 デジタル経済の定義

2016 年に中国の浙江省杭州市で G20（金融・世界経済に関する首脳会合）杭州サミットが開催された。中国側が主導でデジタル経済、イノベーションおよび新産業革命などのテーマについて議論が行われた。議論された内容は、「G20 デジタル経済開発協力提言（原語：二十国集团数字経済発展与合作倡议）」（以下「提言」と称す）に纏められ、公開された。

「提言」によれば、デジタル経済とは「デジタルの知識と情報を主要な生産要素として使用し、最新の情報ネットワークを重要なキャリアとして利用し、情報通信技術を効率改善と経済構造の最適化の重要な推進力として有効に活用する一連の経済活動である²」と定められた。

1-2 デジタル経済の分類と構成内容

国家統計局が発表した「デジタル経済とその中核産業の統計的 분류（2021）³」によれば、デジ

1 国家发展改革委员会「数字化转型伙伴行动倡议」2020/05/13

https://www.ndrc.gov.cn/xwdt/ztlz/szhzxhbx/xdcy/202005/t20200513_1227930.html（2021 年 06 月 25 日閲覧）

2 中国網信網「20 カ国デジタル経済開発協力イニシアチブ（原語：二十国集团数字経済発展与合作倡议）」
http://www.cac.gov.cn/2016-09/29/c_1119648520.htm（2021 年 6 月 27 日閲覧）

3 国家統計局「デジタル経済とその中核産業の統計的 분류（2021）」

http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202106/t20210603_1818130.html（2021 年 6 月 30 日閲覧）

タル経済は基本的に「デジタル産業化」と「産業デジタル化」という 2 種類と分類された。

「デジタル産業化」は主に情報通信産業のことを指す。具体的には電子情報製造業、電信業、ソフトウェア及び情報技術サービス産業、インターネット産業などを指す。一方、「産業デジタル化」は主に従来の伝統産業におけるデジタル技術適用のことを指す。要するに、デジタル技術適用することで付加価値の創出のことである。例えば、情報技術と製造技術の融和産業、スマート製造業、自動車のインターネット化 IoV(Internet of Vehicles) などの産業が含まれている。また、プラットフォーム産業など新しい産業、新しいビジネスモデルおよび新しい業態も含まれている。

この基本分類に基づいて、中国のデジタル経済はさらに以下の 5 種類と分類された。それは「デジタル商品製造業」、「デジタル製品サービス産業」、「デジタル技術アプリケーション産業」、「デジタル要素主導産業」、および「デジタル化による効率向上産業」の 5 つである。様々な業種の企業は、新たなデジタル技術を活用し、新製品、新サービスなどの価値を創出し、企業の競争優位性を高めている。

2020 年中国のデジタル業界において、「デジタル産業化」の規模は 7.5 万億元であり、デジタル経済全体の 19.1%、GDP の 7.3% を占めた。一方、「産業デジタル化」の規模は 31.7 万億元、デジタル経済全体の 80.9%、GDP の 31.2% を占めた。現段階では、「産業デジタル化」は主導的な位置付けである⁴。

1-3 各地域におけるデジタル経済の発展

2020 年度中国全土において、デジタル経済規模が 1 兆元（約 15.18 兆円）を超えた省は広東省、江蘇省、山東省、浙江省、上海市、北京市、福建省、湖北省、四川省、河南省、河北省、湖南省、安徽省など 13 個の直轄市や省である。特に広東省のデジタル経済規模の大きさが注目である。広東省の「デジタル産業化」規模は 1.5 兆元を超え、「産業デジタル化」規模は 3.5 兆元を超え、全国のトップである⁵。

1-4 拡大するデジタル経済

2020 年に入り、新型コロナウイルス感染症より、世界経済には大きな打撃を受けている。中国は世界諸国と同じく、経済成長の不確実性が大幅に高まっている。特に交通業、飲食業、旅行業、エンターテインメントなどの産業が大きなダメージを受けている。一方、一部の企業はコロナ禍を機に業態転換を行われ、電子商取引、オンライン授業、遠隔医療、リモートワークなど新しいビジネスモデルを創出した。ゆえに、中国のデジタル経済の成長スピードが加速されたと考えられる。

⁴ 中国信通院 (CAICT)「中国デジタル経済発展白書（原語：中国数字経済発展白皮書）」2021 年 4 月。

⁵ 中国信通院 (CAICT)、同白書、pp.10-11。

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

中国信通院が発表した「中国デジタル経済発展白書（2021 年 4 月）⁶」によれば、2020 年中国デジタル経済の規模は 39.2 兆元（約 595 兆円⁷）、GDP 全体の 38.6%を占めた⁸。また、2019 年に比べ 3.3 億元が増え、デジタル経済の成長率は 9.7%で、GDP の成長率より大幅に超えたことがわかった。

2. DX 戦略の要素と特徴

2-1 DX の定義

DX（Digital Transformation）という言葉は、2004 年に発表された“Information Technology and the Good Life”⁹という論文で Erik Stolterman 氏が提唱した概念である。論文では、“The digital transformation can be understood as the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life.”と指摘した。DX はデジタル技術がもたらす変化であり、人々の生活のあらゆる面における変化や影響を与えていると定義された。

インターネットが基幹とした社会環境において、クラウド、5G、モバイル、ソーシャルなどのデジタル技術が進化され、人々の生活の中に浸透している。インターネットやデジタル技術の浸透により、人々は当たり前のようにインターネットを利用し、スマホやモバイルなどを使っていつでもどこでも情報収集ができるようになった。また、このようにデジタル技術の進化により、社会環境や人々のライフスタイルに大きな影響を与えている。要するに、デジタル技術の応用によって、人々の生活は便利になったのみならず質的な変化がもたらしたと Erik Stolterman 氏が指摘した。

2018 年、経済産業省が「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX 推進ガイドライン）」を公開し、「あらゆる産業において、新たなデジタル技術を利用してこれまでにないビジネスモデルを展開する新規参入者が登場し、ゲームチェンジが起きつつある。こうした中で、各企業は、競争力維持・強化のために、デジタルトランスフォーメーション（DX: Digital Transformation）をスピーディーに進めていくことが求められている¹⁰」と明記した。同ガイドラインでは、DX については以下のように定義している。DX とは「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

6 中国信通院（CAICT）「中国デジタル経済発展白書（原語：中国数字経済発展白皮書）」2021 年 4 月。

7 中国・人民元 2020 年間平均 TTB：15.18 である。

8 中国信通院（CAICT）「中国数字経済白皮書」2021 年 4 月

http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202104/t20210423_374626.htm（2021 年 6 月 27 日閲覧）

9 Erik Stolterman and Anna Croon Fors: "Information Technology and the Good Life" January 2004, pp687-pp692. DOI: 10.1007 / 1-4020-8095-6_45.

10 経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX 推進ガイドライン）」平成 30 年 12 月、p.2。 <https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004-1.pdf>（2021 年 6 月 27 日閲覧）

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¹¹⁾」である。

同ガイドラインから以下のポイントを読み取れる。①デジタル技術による社会が多様化になる。②ニュータイプな新規参入者が現すことによって、競争がさらに激しくなり、既存企業には変革が求められている。③ DX を推進することで、既存事業はビジネスモデルを変革し、競争力の強化を図る。このように、世の中の激しい変化に対応するため、DX 推進は企業にとって急務であると考えられる。

一方、中国では DX のことを「デジタル転型」と訳され、2019 年ごろから DX の定義、戦略、デジタルエコシステムの構築などを中心に議論し始めた。陳勁など（2019）は以下のように指摘した。「Digital Transformation は Digitization と Digitalization に基づいて構築されたものである。また、企業の核心的な業務に関しては、新しいモデルの構築を目標としている。DX はより高いレベルでのビジネスモデルの変革である¹²⁾」。ここで言う Digitization と Digitalization は企業のデジタル革新の過程において、経過するだろうといわれる 2 つの段階のことである。前者は企業のビジネスモデルにデジタル技術を追加して、新しい価値を創出することであり、後者はデジタル技術を応用して、ビジネスのプロセスを変革させ、新しいビジネスモデルの実現を指す。一方、DX はその上の段階であり、デジタル技術を活用して、ビジネスプロセス、ビジネスモデルのみならず、企業業務の進め方、組織体制のあり方などの変革を起こし、さらに新しい、かつ活気が溢れるビジネスモデルを構築することである。そうすることによって、企業の競争力を高めて行くと考えられる。

2-2 DX の特徴

2-2-1 求められる 4 つの変革要素

ペイカレント・コンサルティングは DX の実現に向けて、以下 4 つの変革要素が求められると指摘した¹³⁾。

1 つ目は、ビジネスモデルの変革である。

「デジタルトランスフォーメーションの中核は、何でどのように儲けるかというビジネスモデルの変革だ。外部環境が激変し、新たな競合が出現しているのであれば、生き残るためにビジネスモデルを変革することは必要になる¹⁴⁾」。ビジネスモデルの変革について特に大切なことは、

11 経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX 推進ガイドライン）」平成 30 年 12 月、p.2。https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004-1.pdf（2021 年 6 月 27 日閲覧）

12 陳勁・楊文池・于飛「デジタル転型中の生態協同創新戦略—基于華為企業業務集團（EBG）中国区的戰略研討」『清華管理評論（Tsinghua Business Review）』2019 年第 6 期、pp.21-27。

13 ペイカレント・コンサルティング『デジタルトランスフォーメーションの実際』日経 BP 社、2017 年、pp.133-140。

14 同上、p.134。

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

商品やサービスはどのようにお客様に提供するか。また収益モデルをどのように変革させるかということである。その目的はモデルチェンジすることによって、新たな価値が創出され、お客様がその商品やサービスを継続的に利用することで、持続的競争優位や成長を図ることである。

2つ目は、オペレーションの変革である。

ビジネスモデルの変革によって、新たなオペレーションシステムが求められる。また、「ビジネスモデルが変わることなくオペレーションを変革して、顧客に提供する価値を高める取り組みもある¹⁵⁾」。

3つ目は、IT への変革である。

DX の実現のため、人工知能 (AI) や IoT (Internet of Things) など新しい技術による変革が不可欠である。

4つ目は、組織・人材の変革である。

DX を推進している企業は主に 2 種類があると指摘されている。一つは、デジタルネイティブ企業 (Digital Native Enterprise) と呼ばれるデジタル技術で生まれた企業のことである。もう一つは DX を推進する伝統企業のことである。いずれも既存事業と異なった組織や人材が求められる。

2-2-2 DX 戦略の特徴

DX を推進する中国企業の戦略について陳勁など (2019) は以下のように記述した。DX を推進する伝統企業は「エコシステム・協同・イノベーション」戦略をとるべきである¹⁶⁾。また、この戦略には 3 つほど核心的な内容があると指摘された。

1 つ目は「イノベーション+エコシステム」である。従来の閉鎖的なイノベーション戦略を取りやめ、オープン・イノベーション・エコシステムを構築することである。自社の経営資源のみならず、社会と積極的に連携を取りながら、イノベーションを共に創出することを図る。

2 つ目は「エコシステム協同化」である。ビッグデータなどの技術を応用して、エコシステムを管理する。システム内企業間での協同化によりコスト削減、経営の効率化を図る。

3 つ目は「イノベーション+新ビジネスモデルの創出」である。デジタル技術を応用して、既存のビジネスモデルと全く異なる新ビジネスモデルの創出を図る。

以上の 3 つは中国企業の DX 戦略の本質であると考えられる。

3. DX 戦略への取り組み

2020 年 10 月、清華大学グローバル産業研究院、ハーバードビジネスレビュー (中国語版)

¹⁵⁾ ベイカレント・コンサルティング『デジタルトランスフォーメーションの実際』日経 BP 社、2017 年、pp.137。

¹⁶⁾ 陳勁・楊文池・于飛同稿、p.25。

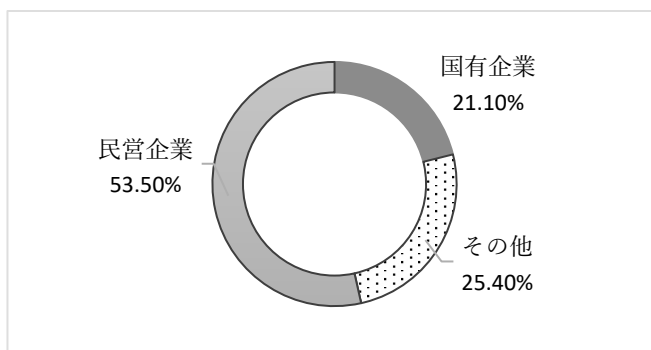
とソフトウェア企業 SAP 社が共同で「鼎革賞」を創設し、DX 推進先進企業を選出した。2020 年において、レノボ社、小米社などが DX 先進企業として選出された¹⁷。また、清華大学は 50 社ほどの応募企業を対象として調査を行い、2020 年 12 月に「中国企業 DX 研究報告 2020」を公表した。同報告書では、中国企業の取り組みは以下の特徴があると指摘した¹⁸。（以下調査対象となった企業を「DX 企業」と略称する。）

3-1 DX 企業の一般的な特徴

3-1-1 調査対象の DX 企業の特徴

清華大学の調査報告書によれば、調査対象になった DX 企業は凡そ 50 社であり、国有企業、民営企業および合弁企業が含まれている。その内、民営企業は 53.5%、全体の半分以上を占めた。その次は国有企業であり、全体の 21.1% を占めた（図 1）。民営企業は積極的に DX 戦略を取り組んでいるのではないかと指摘された。

図 1 DX 企業の属性



出所：清華大学全球産業研究院「中国企業 DX 研究報告 2020（原語：「巨変・重構 中国企業デジタル転型研究報告 2020」）<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1688112366967722732&wfr=spider&for=pc>（2021 年 6 月 30 日閲覧）p.9 を参考に作成。

3-1-2 DX 企業の業種

業種について、製造業、情報通信サービス業、卸・小売業、教育産業、不動産業などの産業が含まれているが、製造業は全体の 42.3% を占めた（図 2）。中国において、製造業、での DX 取

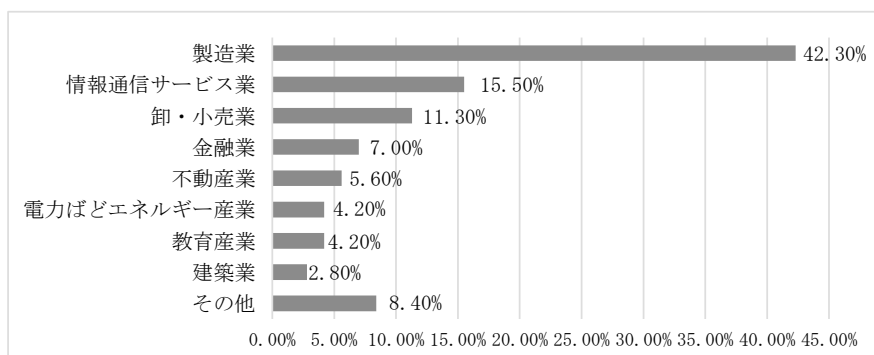
¹⁷ 「第 3 回【鼎革賞】中国 DX 先進企業（原語：第 3 届【鼎革賞】中国数字化転型先鋒榜）
<https://www.doit.com.cn/p/387381.html>（2021 年 6 月 30 日閲覧）

¹⁸ 清華大学全球産業研究院「中国企業 DX 研究報告 2020（原語：「巨変・重構 中国企業デジタル転型研究報告 2020」）pp.3-5。<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1688112366967722732&wfr=spider&for=pc>（2021 年 6 月 30 日閲覧）

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

り組みが注目されている。

図 2 DX 企業の業種

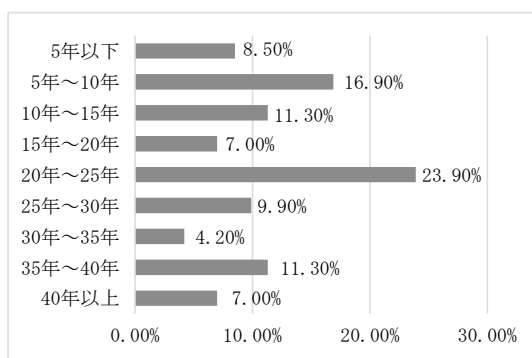


出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.7 を参考に作成。

3-1-3 DX 企業の設立年限

設立年限について、設立 10 年以上の企業は全体の 7 割以上占め、設立年限は 20 年～25 年の企業が一番多く、全体の 23.9% を占めた（図 3）。特に伝統企業が積極的に DX 戦略を推進する傾向があると思われる。

図 3 DX 企業の設立年限



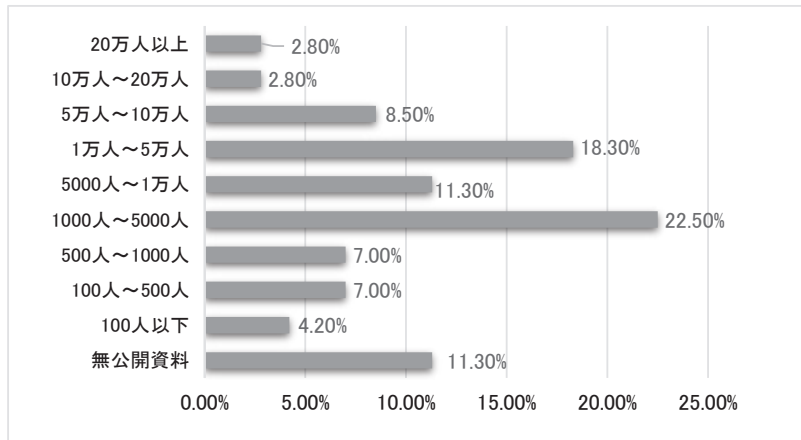
出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.9 を参考に作成。

3-1-4 DX 企業の従業員数

従業員数について、1000 人以上の企業は全体の 7 割以上占めている。特に従業員数 1000 人

～ 5000 人の企業は全体の 22.5% を占めた。5000 人～ 1 万人の企業は全体の 11.3%、1 万人～ 5 万人の企業は全体の 18.3% を占めた。DX 先進企業の従業員数は 1000 人から 5 万人程度の中型・大型企業に集中していることが図から読み取れる（図 4）。

図 4 DX 企業の従業員数

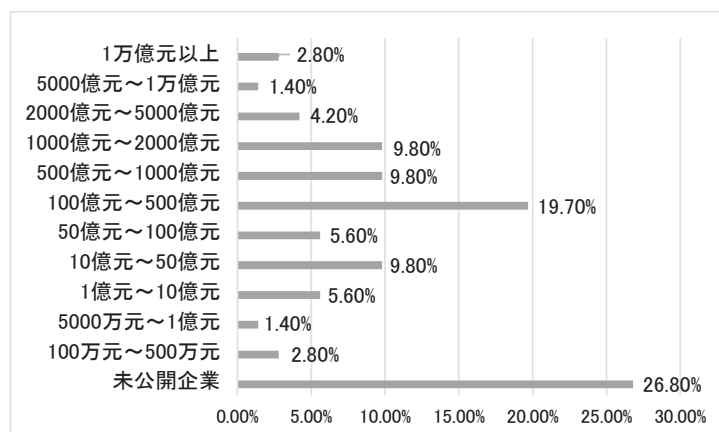


出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.10 を参考に作成。

3-1-5 DX 企業の売上高規模別

企業の営業規模からみると、売上高 100 億円～ 500 億円（約 1518 億円～ 7590 億円）の企業の割合が一番多くて、全体の 19.7% を占めた。また、営業規模が 1 億円（約 15.18 億円）以上の企業は全体の 68.7% を占めた。さらに営業規模 100 億円（約 1518 億円）を超えた巨大企業が多数存在することが大きな特徴である。

図 5 DX 企業の売上高規模別



出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.8を参考に作成。

3-2 DX 先進企業の取り組みの傾向

3-2-1 DX への取り組み姿勢の変化

2016 年以後、多くの業界リーダー企業は DX の試行段階に入れ、積極的に様々なオペレーションシステムを変革し、顧客価値の向上を図る。一方、一般企業は保守的であり、リーダー企業のアクションを見て、成り行きを見守る姿勢を取る企業が多いと指摘された。要するに、これらの企業は慎重な態度を取り、DX の必要性を見極め、選択的に導入している。そのため、業界リーダーなどの先発企業と後発企業の差が広がる傾向がある。

しかし、2020 年以後のコロナ禍を機に、多くの一般企業は DX の重要性を再認識し、様々なデジタルプロジェクトを立ち上げる傾向があり、DX への取り組み姿勢も前向きになった。

3-2-2 伝統製造業での積極的な取り組み

創立 10 年以上の伝統企業が新興企業よりも一早く DX 戦略を推進する傾向があると指摘された。また、これらの伝統企業には 1000 人以上の中型・大型企業が多く含まれ、製造業の割合が多かった。さらに、民営伝統製造業がより積極的に DX を取り組んでいる傾向があると言われている。

3-2-3 新技術の活用

様々な DX 変革において、人工知能、機械学習（Machine Learning）は DX 変革で最も広く使われている技術であり、これらの技術は多くの企業に使用されるようになる。また、企業の財務管理、製造、サプライチェーンなどの DX について、IoT（Internet of Things）や RPA（Robotic Process Automation）などの技術が広く使われている。

3-2-4 組織構造やビジネスモデルなどの再構築

DX 革新により、企業の業務執行部門と技術部門との連携がより強くなっている傾向があると指摘された。多くの企業は組織構造やビジネスプロセスなどの再構築を図っている。また、企業は様々なインセンティブ制度やサポート制度を導入し、企業内組織のコラボレーションを促進し、組織構造の再構築を図る。

さらに、個別企業での DX 取り組みから社会全体での DX 取り組みに発展する傾向がある。企業は従来の事業構造（バリューチェーン）から解放され、ヒト・モノ・カネ・プロセスなど、自社のみならず社会全体的なバリューチェーンの再構築が求められている。

3-2-5 人材育成は急務である

人材育成が急務になっている。多くの企業は「内部育成＋外部人材」戦略を行っているとは指摘された。要するに、企業の DX プロジェクトチームは内部人材と外部人材によって構成され、内部人材は主に IT 部門と戦略部門によって構成される。DX プロジェクトチームが企業の DX 戦略を実行する役割を果たす。一方、企業における DX 戦略の遂行や浸透されることによって、技術部門のみならず、他の部署にもデジタル技術を有する複合人材が求められるようになる。従って、企業は DX プロジェクトチームの他に、企業の管理者から一般従業員までの DX 教育も進んでいる。清華大学の調査報告書によれば、社内における DX 教育予算 4 割増の企業が 6 割以上で、DX 教育予算 8 割増の企業は全体の 26.09% を占めた¹⁹。

3-3 DX 企業における新技術の応用およびビジネスモデルの革新

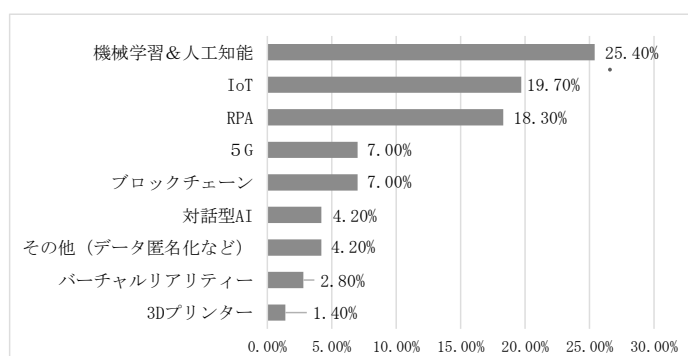
3-3-1 新技術の応用状況

最も応用されている新技術の一つは機械学習や人工知能であり、約 25.4% の DX 企業はこれらの技術を導入した。その次は IoT であり、DX 企業全体の 19.7% が導入している。特に製造業での応用が注目されている。その次は RPA 技術であり、全体の 18.3% を占め、特に経理業務の分野で活用されていると指摘された（図 5）。

¹⁹ 清華大学全球産業研究院、同報告書、p.12。

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

図 5 DX 企業における新技術の導入



出所：清華大学全球産業研究院、同報告書、p.18 を参考に作成。

3-3-2 ビジネスモデルの革新

DX 企業の中に、凡そ 27% の企業はビジネスモデルの革新が行われていると指摘された。新ビジネスモデルは主に、プラットフォーム再構築型、エコシステム再構築型、既存事業の問題解決型、マイクロイノベーション型²⁰ の 4 種類である²¹。

4. ハイアール社の事例

4-1 ハイアール社の概要

ハイアール社は中国を代表する民営企業の一つである。1984 年に中国山東省青島市の 2 つの赤字町工場が統合され、青島冷蔵庫総廠という名前で冷蔵庫工場としてスタートした弱小民営企業であった。しかし、2021 年 2 月末現在では、ハイアールがアメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカなどの地域で幅広く事業を展開し、世界 160 カ国でビジネスを行っている。現在のハイアールは既に、10 + N²² 個のオープン・イノベーション・システム、28 ケ所の工業団地、122 ケ所の製造センター、24 万ケ所の販売チャンネルを持っている巨大企業となった。

2010 年 4 月、「Businessweek」が発表した「世界で最も革新的な企業 50 社」において、ハイア

²⁰ マイクロイノベーションは、近年中国のメディアでよく使われている言葉で、中国語では「微創新」で表記している。中国語では、「微」は小さいという意味で、「創新」はイノベーションという意味である。要するにマイクロイノベーションとは、かなり小さいところでのイノベーションのことである。

²¹ 清華大学全球産業研究院、同報告書、p.19。

²² 「10 + N」の「10」は世界中にある 10 ケ所の R&D センターで、「N」は顧客中心のイノベーションセンターと専門家チームのグループを指す。「10 + N」とは顧客と「零（ゼロ）」距離のオープン・イノベーション・システムのことである。<https://www.haier.com/about-haier/innovation/>（2021 年 6 月 30 日閲覧）。

ル社は 28 位にランクインされた²³。また、2011 年、ハイアールは全世界で 2 兆 2600 億円以上の売上を達成した。さらに、白物家電・冷蔵庫・洗濯機それぞれの白家電分野において、2009 年、Euromonitor International が発表した世界シェアランキングにおいて、ハイアール社が家電ブランド 1 位として選ばれた。その後も連続 12 年で家電ブランド 1 位に選ばれ続けている²⁴。

現在ハイアール社は中国を代表する総合家電メーカーである²⁵。また、近年はプラットフォーム事業、生物医療事業など家電以外の事業分野までに展開され、多岐にわたって成長している。

4-2 ハイアール社のビジネスモデル～「人単合一」(RenDanHeYi: integrating order with personnel) モデル

「人単合一」²⁶ モデルはハイアールの創業者である張瑞敏氏(チャンルイミン)が考案したモデルである。このビジネスモデルが 2005 年に提起され、ハイアール社の基本的なビジネスモデルと言われている。

「人単合一」中の「人」とは、1 人 1 人従業員のことであり、「単」は市場目標のことであり、市場の需要、顧客からの注文などのことを指す。要するに、これは従業員と市場目標を統合するビジネスモデルのことを意味する。目的は顧客が抱えている問題、悩み、潜在的なニーズを素早く対応するため、従業員と顧客の間の距離を縮むことである。「顧客中心主義」というコンセプトを実現するためのビジネスモデルとも言われている。

このビジネスモデルのキーポイントは、1 人 1 人の従業員が自主的にイノベーションを生み出せる SBU (Strategic Business Unit: 戦略事業単位) になることである。従業員が顧客と直接的な関連を持ち、顧客の声に耳を傾けて、顧客が抱えている問題などを対応するように、製品の企画から製造、販売、アフターサービスまで参画できる SBU のことである。

また、「人単合一」モデルの目標管理として、「T 模式」²⁷(T モデル)が導入されている。「T 模式」(T モデル)というのは、Time (時間厳守)、Target (目標としている市場での No.1 企業)、Today (OEC 管理でいう「日清」、つまり日々での改善)、Team (目標達成に向けたチームワーク) の 4 つの T が重視される目標管理方式のことである。

さらに、このビジネスモデルの効率性を測るための「3 零 3A」(3 つの「ゼロ」と 3 つの「A」)基準が作られた。3 つの「ゼロ」というのは顧客との「ゼロ距離」、「ゼロ在庫」と「出荷遅延ゼロ」

23 中国網「世界の革新的企業、ハイアールが中国家電企業トップ」(2021-04-30) http://japanese.china.org.cn/business/txt/2010-04/30/content_19943574.htm (2021 年 6 月 30 日閲覧)。

24 Haier New Release「ハイアールブランド、12 年連続・世界 No.1 を達成 ハイアールグループ、大型家電世界 No.1 企業に認定」https://haier.co.jp/images/2021/02/210204_news_2.pdf (2021 年 6 月 30 日閲覧)。

25 ハイアール社公式サイト:「集団紹介」https://www.haier.com/about-haier/intro/?spm=net.31734_pad.header_128848_20200630.1 (2021 年 6 月 30 日閲覧)。

26 潘雲良・蘇芳雯『海尔管理教程』中共中央党校出版社、pp.21-23。

27 潘雲良・蘇芳雯、同書、p.22。

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

を指す。3つの「A」というのは、商品の「価格」、「品質」と「生産量」の3つの項目について、最優秀の「A」を目指すことである。

ハイアール社は「人単合一」モデルを実施することによって、全ての従業員が顧客と接点を持ち、顧客体験の向上を通じて、従業員価値の最大化を実現させる狙いである。ハイアール社はこのビジネスモデルを徹底的に遂行してきたからこそ、世界的な有力企業までに成長できたと言われている。

4-3 DXの取り組み：ビジネスモデルの変革を中心に

4-3-1 ハイアール社従来の組織構造

ハイアール社は1996年に事業部制組織を取り入れた²⁸。ハイアール社の事業部制組織は、米GE社の組織をモデルにしたもので、事業部には独立採算制を徹底的に実行された。ハイアール社はこのような組織構造のことを「連合艦隊」モデルと称す。

要するに、ハイアール本社は「旗艦」であり、司令塔の役割を果たす。各事業部は「旗艦」を囲まれている。事業部は対外的に独立法人として、独立な経営体制を有している。一方、会計財務、技術開発、アフターサービスなどについては本社により一括管理されている。

4-3-2 ビジネスモデルの変革Ⅰ：逆ピラミッド型組織の構築

1998年、ハイアール社は組織の再構築を行った。再構築の目的は、従業員を企業に管理される側からイノベーションの主体になることである²⁹。組織再構築が行われたきっかけは中国におけるインターネットの普及であるとハイアール」の創業者の張瑞敏氏が語った³⁰。

中国において、始めてインターネットに接続できたのは1994年であった。1997年の調査³¹によれば、当時インターネット利用者は全国で僅かに62万人であった。10年後の2007年の調査によれば³²、インターネット利用者は1.37億人までに上昇された。2008年にはさらに上昇され2.1億人までに上り、国別インターネット利用者世界1位となった³³。2010年以後も高いス

²⁸ 潘雲良・蘇芳雯、同書、p.61。

²⁹ 仲伯維「中国における班組管理会計の生成と発展—ハイアールを例として」明治大学『会計論叢』、14：pp.142-143。

³⁰ 張瑞敏・基調講演、「SAP 全球技術研究開発者シンポジウム」2011年11月15日、北京。https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31750_pc.footer_128854_20200630.1（2021年6月23日閲覧）

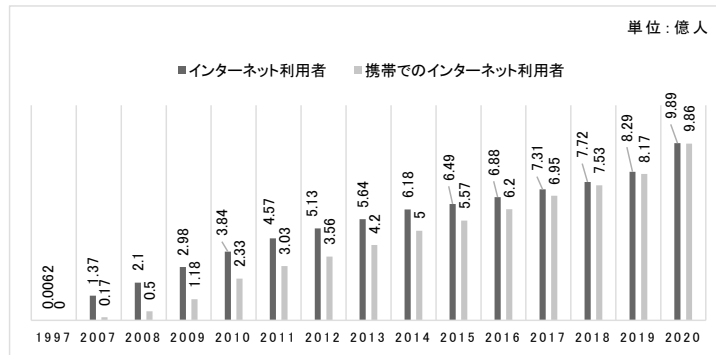
³¹ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（1997/10）、<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwlzzkdctjbg001.pdf>（2020年9月23日閲覧）

³² 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2007/01）
<http://www.cac.gov.cn/files/pdf/hlwtjbg/hlwlzzkdctjbg019.pdf>（2020年9月23日閲覧）

³³ 中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2008/01）
http://www.cac.gov.cn/2014-05/26/c_126548652.htm（2020年9月23日閲覧）

ピードで利用者が増えている³⁴。このような社会環境の変化を対応するため、2011 年、ハイアール社は従来の事業部制組織のようなピラミッド型組織から「逆ピラミッド型」組織に変革し、経営組織の再構築を行った。

図 6 インターネット利用者推移（2007 年 1 月—2020 年 12 月）



出所：中国インターネット情報センター「中国中国互聯網發展狀況統計報告」（2007 年—2020 年）より作成。http://www.cac.gov.cn/sjfw/hysj/A091601index_1.htm（2021 年 2 月 23 日閲覧）

「逆ピラミッド型」組織は、「ZZJYT」と呼ばれる組織である。「ZZJYT」は中国語「自主経営体」という言葉の其々の漢字のピンインの頭文字である。これは一種の自己管理型組織と言われている³⁵。「逆ピラミッド」のトップに位置付けするのが顧客である。顧客の真下の 1 層目は数多くの「ZZJYT」（自主経営体）によって構成される。ハイアールは従来の組織内での「研究開発」「製造」「マーケティング」などの部門の壁を破いて、この 3 つの部門のメンバーがバラバラになり、ミックスされそれぞれの「自主経営体」が結成された。

これらの「自主経営体」は顧客と「ゼロ距離」基準で接し、顧客のニーズ（潜在的ニーズを含め）を吸い上げ、商品企画から、製造、販売までに移すことを目標としている。「自主経営体」の下は 2 層目で、リソース・サポート部門である。情報、財務などの面で各「自主経営体」をサポートする。逆ピラミッド型組織の一番下に位置付けているのが 3 層目で、企業の全体の戦略を定めるトップ・マネジメント層である³⁶。また、「逆ピラミッド型」組織は 1 層目である「自主経営

³⁴ 細沼藹芳「ポストコロナ社会に向けて中国民営 IT 企業のイノベーションについて」『SBI 大学院大学紀要』第 8 号、pp.139-140 に参照。

³⁵ 仲伯維、同稿、p.147。

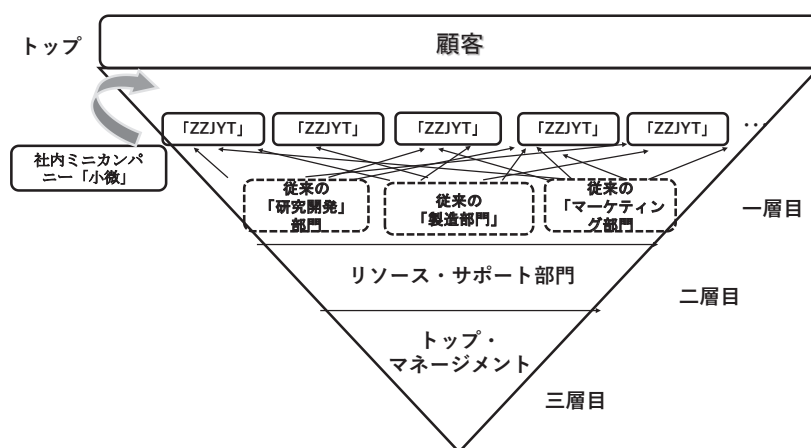
³⁶ 張瑞敏・基調講演参考、「SAP 全球技術研究開発者シンポジウム」2011 年 11 月 15 日、北京。
https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31750_pc.footer_128854_20200630.1（2021 年 6 月 23 日閲覧）

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

体」の数が非常に多く、フラット的な特徴がある。

近年、ハイアール社は社内起業家を育成するため、社内ミニカンパニーの設立を奨励している。これを機に、多くの「自主経営体」は社内ミニカンパニーになり、「小微（シアオ ウェイ）」と呼ばれている。これらの「小微（シアオ ウェイ）」³⁷ は日々に変化している市場を機敏に対応し、顧客価値—従業員価値の最大化を図ることを目標としている。

図7 逆ピラミッド型組織のイメージ図



出所：ハイアール社の資料により著者作成

4-3-3 ビジネスモデルの変革Ⅱ：オープン・プラットフォーム構築により「人単合一双赢（Win-Win）」モデルの誕生

2012年3月北京で開かれた「企業経営イノベーション会議2012」で張瑞敏氏は講演を行い、「人単合一双赢（Win-Win）」モデルの概念を提起した。このビジネスモデルのキープポイントは多くの人々に平等にチャンスを与えるプラットフォームの構築であると張瑞敏氏が指摘した³⁸。

2016年にハイアール社はオープン・プラットフォーム、IoT構築およびフレームワークの構築を試み始めた³⁹。すべての従業員が顧客の需要を見据えた、顧客のための価値を創り出すこと

³⁷ 小微（シアオ ウェイ）」はマイクロ・エンタープライズ（ME: Micro Enterprises）とも呼ばれる。「経営の決定権」「従業員を雇用する権利」と「報酬を分配する権利」が有している。http://www.haierresearch.com/home?spm=net.31734_pc.hg2020_into_innovate_20210409.5（2021年6月23日閲覧）

³⁸ 張瑞敏「インターネット時代におけるハイアールのビジネスモデルイノベーション（原語：「互連網時代の海尔管理模式創新」）https://www.haier.com/about-haier/ceo/speech/20120412_130485.shtml（2021年6月23日閲覧）

³⁹ 仲伯維、同稿、p.142。

で、従業員自身・企業・株主の価値実現を図る。さらに、2016年12月に開かれたハイアール創立32周年記念式典で、ハイアール社は正式に「人単合一双赢（Win-Win）」モデルを打ち出し、「小微（シアオ ウェイ）」が起爆剤になるという戦略を発表した⁴⁰。

4-3-4 ビジネスモデルの変革Ⅲ：エコシステムの構築

2019年から、ハイアール社はEMC（Ecosystems of Micro Communities）（原語：鏈群合約）という新しい組織を導入した⁴¹。その狙いは顧客が求めているスマートライフというニーズを応えるためのエコシステムの構築であると考えられる。

ハイアールリサーチの研究資料によれば、「EMCには、注文型EMCと顧客体験型EMCの2種類がある」。顧客体験EMCとは、エンドユーザーに焦点を当て、タッチポイント・ネットワークなどを通じてユーザー・コミュニティに接し、ユーザーと対話し、ユーザーの新しいニーズをアップデートすることである。一方、注文型EMCとは、ユーザーが抱えている問題を解決し、注文を獲得するためのEMCである。前者と後者はオープンな組み合わせで、常に連動し、ユーザーからのより複雑な要望を解決し、より高い顧客価値を創造することを目標としている。このモデルは「人単合一双赢（Win-Win）」モデルの進化系であり、「人単合一共赢（All-Win）」モデルともいえる。

5. おわりに～今後の課題

2016年以後、中国企業におけるDXの動向が注目されている。現段階では中国企業は試行錯誤をしながら、あらゆるビジネスの場で、DXを取り入れ、企業競争力の向上を図っている。また、ビジネス環境や中国企業の経営には以下のような大きな変化になっていると考えられる。

5-1 情報の非対称性問題の改善⇒「協働型」ビジネスモデルへの進展

ビックデータ、デジタル化、SNSなどの技術革新は社会環境全体に大きな影響を与えている。また、データなどの情報の取得は従来に比べて容易になり、データの透明性も高くなっている傾向がある。それによって、消費者と企業の間での情報の非対称性問題が大幅に改善されるようになった。消費者は従来の商品やサービスを購入するだけの立場から、商品やサービスの企画、生産する側に参画できるようになり、「協働型」ビジネスモデルが注目されるようになった。

⁴⁰ ハイアール公式サイト「研究開発」https://www.haier.com/about-haier/history/?spm=net.31724_pc.header_language_20200630.1（2021年6月23日閲覧）

⁴¹ ハイアール公式サイト「発展歷程」https://www.haier.com/about-haier/?spm=net.31729_pad.header_128848_20200630.1（2021年6月23日閲覧）

中国企業におけるデジタル経済の発展及び DX 戦略の展開

5-2 価値創造の課題⇒「顧客中心主義」の進化型

従来の「顧客中心主義」とは「顧客の声に耳を傾け、その情報を製品・サービスの品質やブランドの向上のために活用し、結果として優れた企業業績を達成することを意味する⁴²⁾」と指摘されている。技術の進化や DX 戦略の浸透により、価値創造の課題が顧客ニーズのパーソナル化にシフトする傾向があると指摘された⁴³⁾。企業にとって、顧客のパーソナルニーズをいかに効率よく、徹底的に吸い上げることが重要な課題になる。また、企業は顧客との間で、コミュニティが形成され、情報共有、協同企画などによって価値創造を図るような「顧客中心主義」の進化型が求められている。

5-3 良い組織風土の形成

DX 推進に当たって、良い組織風土の形成が求められている。なぜならば、DX 推進のためにデジタル技術などが企業に導入され、業務遂行の効率化を図ることが大切である。そのため、DX 推進の土台である組織、企業文化や従業員のマインドセットなどについての改革も不可欠である。良い組織風土の形成が重要な課題になる。

42 本橋正美「顧客中心主義に基づく顧客の業績測定」明治大学『会計論叢』、16、pp.24-25。

43 林琳・呂文棟「数字化転型对製造企业管理变革的影响—基于酷特智能与海尔的案例研究」『科学决策』2019 年 1 月、p.94。

コーポレートガバナンス・コード改訂

ーコーポレート・ガバナンスの深化と新しい課題への取り組みー

経営管理研究科 准教授

上田 亮子

【要約】

2022 年の東京証券取引所の市場区分の見直しに合わせて、2021 年 6 月に「コーポレートガバナンス・コード」が改訂された。そこでは、東京市場の競争力を高める観点から、スタンダード市場の底上げとともに、国際的競争力が期待されるプライム市場についてはより高いコーポレート・ガバナンス水準が求められている。さらに、近年では、カーボンニュートラル等の環境問題や人権問題を含むサステナビリティの重要性、人的資本等の無形資産が企業の持続的な成長に与える影響についての認識が高まり、今回のコード改訂にも取り入れられている。本稿では、2021 年コーポレートガバナンス・コード改訂について、その意義と課題を考察する。

【キーワード】

コーポレート・ガバナンス、コーポレートガバナンス・コード、サステナビリティ、東京証券取引所市場区分、取締役会、企業価値

【目次】

1. はじめに
2. 東京証券取引所の市場区分の見直しとコード改訂
3. 取締役会の機能強化
 - (1) 取締役会の構成
 - (2) 取締役会の多様性（ダイバーシティ）とスキル・マトリックス
 - (3) 独立性のある指名委員会・報酬委員会の設置
4. 支配株主と少数株主保護
 - (1) 支配会社の責任と体制整備
 - (2) 従属上場会社の体制整備
5. 監査機能の強化
6. サステナビリティを巡る課題

コーポレートガバナンス・コード改訂

- (1) サステナビリティに対する取締役会の責務
- (2) サステナビリティに関する情報開示
- (3) サステナビリティに関する社内横断的な組織体制の整備
- 7. 株主総会と株主との対話
 - (1) 株主総会
 - ① 議決権電子行使プラットフォームの活用
 - ② 反対票が多い場合の対応
 - (2) 情報開示の強化
 - (3) 株主との対話
- 8. 政策保有株式、アセット・オーナー
 - (1) 政策保有株式
 - (2) アセット・オーナー
- 9. おわりに

1. はじめに

2022年の東京証券取引所の市場区分の見直しに合わせて、2020年10月より、筆者も参加する金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（以下、フォローアップ会議）においてコーポレートガバナンス・コード（以下、コード）の見直しが行われてきた。そして、2021年6月11日、改訂版「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」および「投資家と企業との対話ガイドライン」（以下、対話ガイドライン）が公表された。

今回のコーポレートガバナンス・コード改訂では、深化と広がり両面で、課題解決に向けた取組みが進められた。コーポレート・ガバナンスの深化については、東京市場の競争力を高める観点から、スタンダード市場の底上げとともに、国際的競争力が期待されるプライム市場についてはより高いコーポレート・ガバナンス水準が求められている。また、新しい課題への広がりについては、前回2018年のコード改訂以降、環境問題や人権問題を含むサステナビリティの重要性、さらには新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経て人的資本等を含む無形資産が企業の持続的な成長に与える影響についての認識の高まりを反映している。

本稿では、このような環境変化の中で行われた2021年コーポレートガバナンス・コード改訂について、改訂のポイントと意義を考察する。

2. 東京証券取引所の市場区分の見直しとコード改訂

東京証券取引所では、上場会社の持続的な成長と中長期的な企業価値を支え、国内外の多様な

投資家から高い支持を得られる魅力的な株式市場を提供する観点から、2022 年 4 月に市場区分の見直しが行われる。

現在の東京証券取引所には市場第一部・市場第二部・マザーズ・ジャスダック（スタンダード・グロス）という 4 つの区分があるが、変更後はプライム市場・スタンダード市場・グロス市場の 3 つの区分に再編される。これに合わせて、新市場の目的や対象等のコンセプトを踏まえて、コーポレートガバナンス・コードについても見直しが行われた。特に日本を代表する国際的競争力を有する市場と位置付けられるプライム市場に関しては、より高い水準のコード条項が新たに追加された（図表 1、2）。また、現在のジャスダック（スタンダード）市場上場会社がスタンダード市場に組み入れられる場合は、現在は 5 つの基本原則が適用されるだけであるが、今後は全てのコード条項が適用されることとなり、体制整備、ディスクロージャーを含めて、対応が求められる。

図表 1 現行の市場区分におけるコーポレートガバナンス・コードの適用

市場区分	基本原則	原則	補充原則
東証一部市場	○	○	○
東証二部市場	○	○	○
マザーズ市場	○	×	×
ジャスダック市場	○	×	×

出所：筆者作成

図表 2 新市場区分におけるコーポレートガバナンス・コードの適用

新市場区分	基本原則	原則	補充原則	より高い水準の規定
プライム市場	○	○	○	○
スタンダード市場	○	○	○	×
グロス市場	○	×	×	×
備考	改訂の可能性は低い	改訂の可能性	改訂の可能性	プライム市場向けに、より高い水準を新設

出所：筆者作成

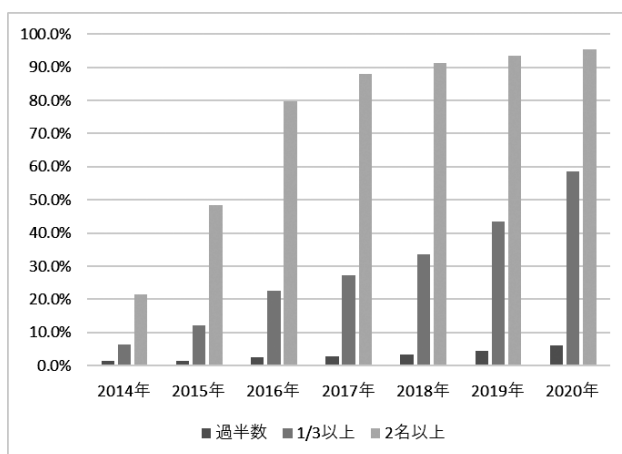
3. 取締役会の機能強化

(1) 取締役会の構成

東証一部上場企業の取締役会の体制は、コーポレートガバナンス・コードの影響もあり、97.8%の会社で2名以上の社外取締役が選任される。社外取締役の比率は、3分の1以上の会社は65.5%であるが、過半数は7.9%となっている（図表3）。

新市場区分のプライム市場については、国際的競争力を有する市場というコンセプトから、上場会社の取締役会体制もさらなる強化が求められる。そのため、プライム市場については現行コードの基準をさらに高め、独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任するべきとし、さらにそれぞれの経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える企業は、過半数の選任を検討することを促す（図表4）。スタンダード市場には、現行コードの基準が維持される（コード原則4-8）。

図表3 社外取締役の選任状況



注：対象は東証一部上場企業（3月期決算会社）

出所：金融庁・フォローアップ会議第21回「資料4 取締役会の機能発揮と多様性の確保」（2020年11月18日）

図表 4 改訂コードで求められる社外取締役の人数・比率

	現コード	2021 年コード改訂	
対象市場	東証一部・二部市場	スタンダード市場	プライム市場
標準	<u>2 名以上</u> の独立社外取締役	<u>2 名以上</u> の独立社外取締役	<u>3 分の 1 以上</u> の独立社外取締役
より高い水準	経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える場合には、 <u>少なくとも 3 分の 1 以上</u> の独立社外取締役	経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える場合には、 <u>少なくとも 3 分の 1 以上</u> の独立社外取締役	経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える場合には、 <u>過半数</u> の独立社外取締役
支配株主を有する上場会社	—	支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を <u>少なくとも 3 分の 1 以上</u> 選任	支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を <u>過半数</u> 選任

出所：筆者作成

(2) 取締役会の多様性とスキル・マトリックス

取締役会の構成員は、各会社の性質に合わせて、適切なスキルや経験を有する取締役の選任が求められる。取締役会においては、従来から、ジェンダーや国際性を含む多様性の確保が求められていた（コード原則 4-11）。さらに今回のコード改訂により、職歴、年齢の要素も加えられ、一層の多様性の強化が進められている。

多様性を検討する観点からは、事業戦略に照らして必要なスキル等を特定することが必要であり、そのためには各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスの活用も有用な手段である。コード改訂では、スキル・マトリックス等の会社の経営環境や事業特性等に適合した取締役のスキルの組み合わせについて、開示することが求められる（コード補充原則 4-11 ①）。

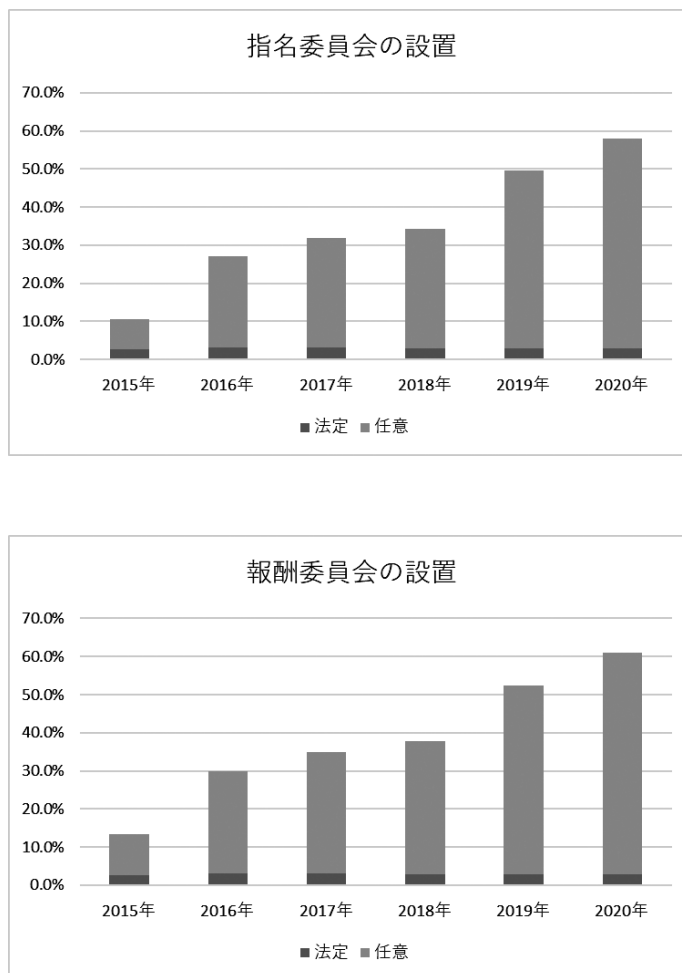
(3) 独立性のある指名委員会・報酬委員会の設置

東証 1 部上場会社では、指名委員会・報酬委員会はそれぞれ 60%程度会社において設置されている（図表 5）。また、任意の指名委員会・報酬委員会を設置している会社の 70%近い会社において、委員会の構成員の過半数が社外取締役である（図表 6）。

このような実態を踏まえて、コード改訂では、プライム市場上場会社に対して、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることが求められる（コード補充原則 4-10 ①）。

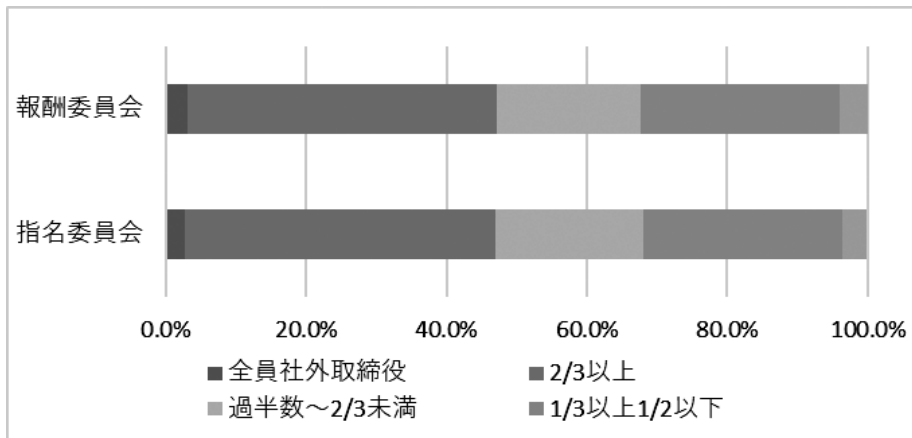
コーポレートガバナンス・コード改訂

図表 5 指名委員会・報酬委員会の設置



出所：金融庁・フォローアップ会議第 21 回「資料 4 取締役会の機能発揮と多様性の確保」（2020 年 11 月 18 日）

図表 6 任意の指名委員会・報酬委員会の独立性



出所：金融庁・フォローアップ会議第 21 回「資料 2 市場区分の見直しにおけるコーポレート・ガバナンスに関する議論の状況について（東京証券取引所説明資料）」（2020 年 11 月 18 日）

4. 支配株主と少数株主保護

（1）支配会社の責任と体制整備

子会社上場あるいは親子上場は、世界の先進国主要市場ではあまり見られず、日本企業に特徴的な実態であるとされ、少数株主保護の観点から国内外の機関投資家の関心が高い。フォローアップ会議においては、従来から、子会社上場あるいは親子上場の問題について議論が行われてきた。また、東京証券取引所「附属上場会社における少数株主保護の在り方等に関する研究会」においても、支配的な株主と従属上場会社の少数株主との間の利害調整、少数株主保護の枠組み等について議論がなされた。

コード改訂では、親会社だけではなく、支配株主にまで範囲を広げて、少数株主保護の取組みを強化した。支配株主は、会社および株主共同の利益を尊重し、少数株主を不公平に取り扱ってはならないと定め、支配株主の従属会社少数株主に対する責任を明確にした（コード第 4 章「考え方」）。

（2）従属上場会社の体制整備

支配株主を有する上場会社の取締役会は、少数株主を保護する観点から、ガバナンス体制の整備が求められる（コード第 4 章「考え方」）。

従属上場会社の取締役会においては、支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも 3 分の 1 以上選任するべきであるとされる。支配株主を有するプライム市場上場会社の場合には、過半数の独立社外取締役を選任しなければならない（図表 4）（コード補充原則 4-8 ③）。

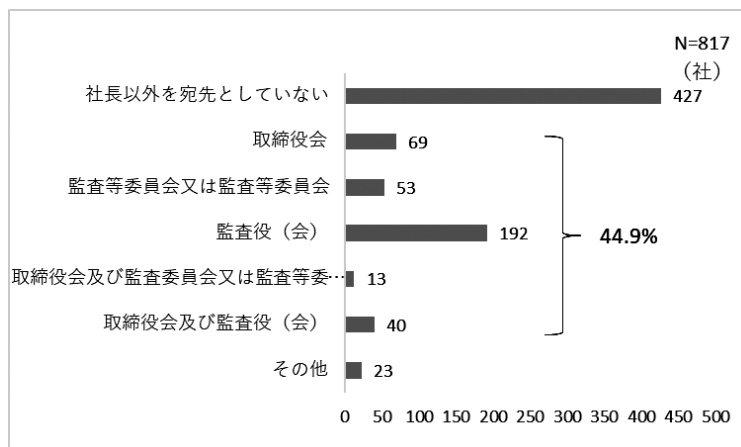
コーポレートガバナンス・コード改訂

または、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引について、独立性を有する者で構成される特別委員会の設置が求められる（コード補充原則 4-8 ③）。

5. 監査機能の強化

2019 年 4 月に公表されたフォローアップ会議「意見書（4）」¹は、経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていないとの指摘を踏まえ、会社に対して、「守りのガバナンス」の実効性を担保する監査の信頼性確保のために、内部監査有効性を高める取組みの重要性を指摘した。この提言を受けて、コード改訂では、内部監査部門が取締役会・監査役会に対しても直接報告を行う仕組みを構築して、両者の連携を確保することを求めている。

図表 7 内部監査部門の報告先



出所：金融庁・フォローアップ会議第 25 回「資料 1 監査の信頼性の確保／内部統制・リスクマネジメントについて」（2021 年 3 月 9 日）（一般社団法人日本内部監査協会「第 19 回監査総合実態調査（2017 年監査白書）」より金融庁作成資料）

また、リスク管理に関しては、損失回避等のマイナス要素を縮減するダウンサイド・リスクの観点のみならず、企業価値向上の観点からアップサイド・リスク（成長機会の逸失等）についても認識し、取締役会において、経営判断上受け入れるべきリスクの程度や範囲であるリスク・アペタイト（リスク選好度、リスク許容度とも呼ばれる）を適切に判断することが求められる。また、グループ・ガバナンスの有効性強化の観点からは、グループ全体での全社的リスク管理（ERM）が重要となる。このような背景から、コード改訂においては、取締役会は、グループ全体を含む

¹ 金融庁・フォローアップ会議「意見書（4）コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」（2019 年 4 月 24 日）

適切な全社的なリスク管理体制（ERM）を整備し、その運用の有効性を監督すべきであるとする。

6. サステナビリティを巡る課題

（1）サステナビリティに対する取締役会の責務

サステナビリティ（ESG 要素を含む中長期的な持続可能性）に関しては、SDGs（持続的な開発目標）の署名機関や TCFD（気候変動財務情報開示タスクフォース）の賛同機関が増加するなど、その重要性に対する意識が世界的に高まっている。

これを踏まえ、今回のコード改訂においては、上場会社に対して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に向けたステークホルダーとの協働において、経営戦略に応じたサステナビリティに関する課題に対する積極的・能動的な対応を行うことを求めている（コード第 2 章「考え方」）。

サステナビリティの具体的内容としては、気候変動などの地球環境問題のほか、人権の尊重、従業員の健康や公正・適切な処遇、取引先との公正・適切な取引、自然災害等への危機管理など、さまざまなステークホルダーに対する配慮を含むものとされる。そして、このようなサステナビリティへの対応は、将来の成長機会にもつながる重要な経営課題であるとの認識を高めるよう求めている（コード補充原則 2-3 ①）。日本企業を取り巻くバリューチェーンがグローバルに拡大し、複雑化するなかで、企業を取り巻くサステナビリティ問題もより複雑化している。それは、リスクマネジメントの対象となるとともに、将来の成長機会にもつながる戦略にもかかわる問題となっている。そのため、企業には、このようなサステナビリティを巡る課題について、経営課題として取り組むことが求められるようになってきた。

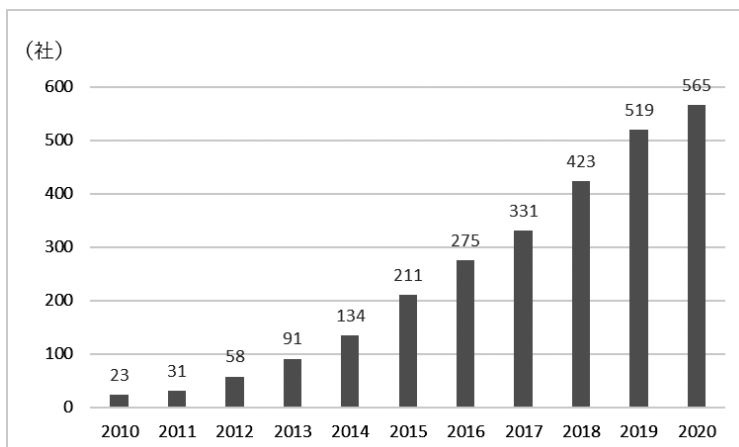
そして、サステナビリティを配慮した企業活動を実現するために、コード改訂においては、取締役会に対して、中長期的な企業価値向上の観点からサステナビリティに対する取り組みを検討することを求める。そこでは、人的資本・知的財産等の無形資産に対する投資等の経営資源の配分が、企業の持続的な成長に資するように実効的な監督を行うべきであるとされる（コード補充原則 4-2 ②）。

また、対話ガイドラインにおいては、サステナビリティに関する取り組みに対応するために、例えばサステナビリティ委員会といった体制整備が行われているかについて、対話を通じた実効性の向上が求められている（対話ガイドライン 1-3）。

（2）サステナビリティに関する情報開示

サステナビリティは中長期的な企業価値に影響を与える要素であることから、投資家の企業価値評価においても重要性が高まっている。そのため、比較可能な形式で、適切に情報開示が行われることが必要である。日本企業においても、統合レポートを公表する会社が増加している（図表 8）。

図表 8 自己表明型統合レポートの発行企業数



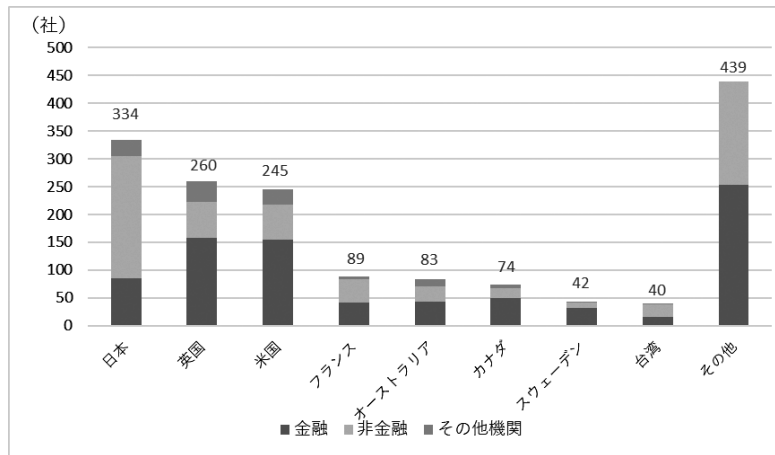
出所：金融庁・フォローアップ会議第 24 回「資料 1 ESG 要素を含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）について」（2021 年 2 月 15 日）

財務情報は各国あるいはグローバルでスタンダードとされている開示フレームワークが存在する²。サステナビリティを含む非財務情報についても、企業の実務負担を考えると、一定の確立・共有された開示フレームワークが共有されることが望ましい。世界各国において、TCFD 提言に基づく開示が国内法制として整備される動きが活発化しており、気候変動に関する情報開示に関してデファクト・スタンダードとしての地位を得つつある。例えば、EU の非財務報告指令のなかに TCFD を組み込む動きがあり、英国においては TCFD の義務化の議論が進められている。ドイツやフランスにおいても TCFD に基づく開示を促進しようとしている。また、オーストラリアにおいては、コーポレートガバナンス・コード改訂において、TCFD に基づく開示を推奨している。このように TCFD の採用が拡大するなかで、図表 9 によれば、日本は世界でもっとも TCFD の賛同機関数が多い。

コード改訂においては、すべての上場会社に対して、サステナビリティに関する取組みを適切に開示するべきであるとされる。また、プライム市場上場会社は、TCFD 又はそれと同等の枠組みに基づく開示を行うことが求められる（コード補充原則 3-1 ①）。ここで指摘される「同等の枠組み」とは、2021 年 11 月の COP26 に合わせて、IFRS 財団で進められている国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の設置を想定している。

² 金融庁・フォローアップ会議第 24 回「資料 1 ESG 要素を含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）について」（2021 年 2 月 15 日）17 頁

図表 9 TCFD 賛同機関数



出所：金融庁・フォローアップ会議第 24 回「資料 1 ESG 要素を含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）について」（2021 年 2 月 15 日）

（3）サステナビリティに関する社内横断的な組織体制の整備

サステナビリティを巡る社会経済や制度等の環境変化が激しくなっており、企業活動に対しても事業ポートフォリオや事業モデルなど、経営戦略や事業戦略の根本が変更される可能性がある。そのため、サステナビリティに関する情報のアップデート、社内全体での情報共有、さらには経営戦略や事業戦略の変更を考慮したリソースの配分等、執行部門におけるサステナビリティに関するインテグレーションが必要となる。サステナビリティについては、情報開示や投資家対応など社外取締役が有効な場面もあるが、何よりも執行部門において新しい時代に対応できる事業構築、そのための戦略策定が重要である。したがって、モニタリング機能が強い取締役会が主導するのではなく、マネジメント機能である執行部門（経営陣以下の執行サイド）において事業へのサステナビリティのインテグレーションをリードしなければならない。

その場合には、いわゆる「サステナビリティ委員会」を設置するという選択肢も考えられるが、必ずしもサステナビリティ委員会のように指名委員会・報酬委員会に続く新しい委員会の設置を要求するものではない。むしろ、全社的かつ組織横断的にサステナビリティへの新しい挑戦を可能とするような体制を整備し、サステナビリティの事業への組み込みについて、執行部門のリーダーシップが発揮できる土壌を作ることが求められる。

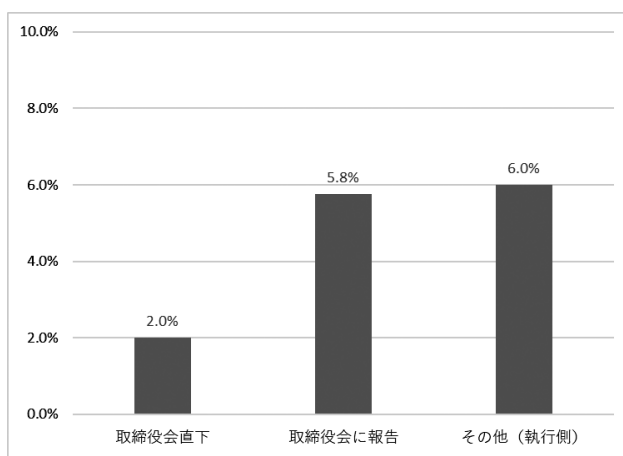
日本企業（JPX400）を対象としたサステナビリティ委員会の設置状況の調査によれば（図表 10）、取締役会直下に設置する会社は 2.0%、取締役会に報告する会社は 5.8%、その他（執行側）が 6.0%となっている。委員会を設置している会社は、取締役会直下と執行サイドを合わせて 8%程度に過ぎない。

これに対して、英国企業（FTSE150）においては（図表 11）、29%の会社が ESG に関連する

コーポレートガバナンス・コード改訂

委員会を設置している。英国の場合には、「委員会」とは取締役会の下に設けられる組織であるが、取締役会メンバーのほか、会社の実情等に応じて執行サイドも参加する場合もあると考えられる。英国においては、日本と同様に、取締役会には業務執行取締役も存在することから、ESG 問題は執行サイドにおいても共有されているものと推察できる。

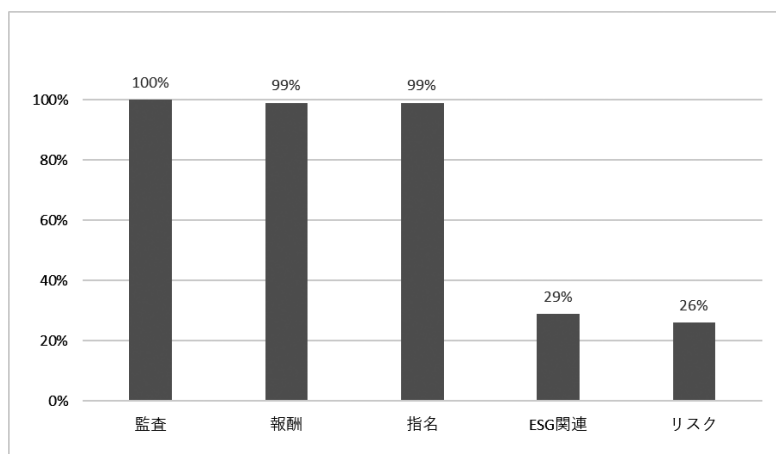
図表 10 サステナビリティに関連する委員会の設置状況（日本）



注：対象は JPX400

出所：金融庁フォローアップ会議（第 24 回）「事務局参考資料（ESG 要素を含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）について）」（2020 年 2 月 15 日）より筆者作成。JPX400 対象企業のコーポレートガバナンス報告書を対象とした HR ガバナンス・リーダーズ（株）による調査結果に基づく

図表 11 ESG に関連する委員会の設置状況（英国）



対象：FTSE150

出所：Spencer Stuart, "2020 UK Spencer Stuart Board Index"

コーポレートガバナンス・コードの改訂作業を担当したフォローアップ会議においては、このような議論を踏まえて、コーポレートガバナンス・コードとともに付属文書である「投資家と企業の対話ガイドライン」も改訂された（図表 12）。そこでは、ESG 等に関する課題が経営戦略・経営計画等において適切に反映されているか、そのために体制づくりの例として、取締役会の下または経営陣の側に、サステナビリティに関する委員会を設置するなど、サステナビリティに関する取組みを全社的に検討・推進するための枠組みを整備しているかについて、投資家と企業との対話において改善を図ることを求めている。

図表 12 2021 年改訂「投資家と企業の対話ガイドライン」

1－3. ESG や SDGs に対する社会的要請・関心の高まりやデジタルトランスフォーメーションの進展、サイバーセキュリティ対応の必要性、サプライチェーン全体での公正・適正な取引や国際的な経済安全保障を巡る環境変化への対応の必要性等の事業を取り巻く環境の変化が、経営戦略・経営計画等において適切に反映されているか。また、例えば、取締役会の下または経営陣の側に、サステナビリティに関する委員会を設置するなど、サスナビリティに関する取組みを全社的に検討・推進するための枠組みを整備しているか。

出所：金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン」（2021 年 6 月）

7. 株主総会と株主との対話

（1）株主総会

① 議決権電子行使プラットフォームの活用

各国におけるスチュワードシップ・コードの定着により、機関投資家の議決権行使について、プロセス管理の厳格化が進んでいる。外国株式の議決権行使には国により実務上の制約がある場合もあるが、クロスボーダーの議決権行使を含め、適切に行使が完了しているかのトラッキングが求められるようになっている。グローバル投資家による投資促進を目指すプライム市場上場会社においては、このような要請が強い。

このような観点から、コード改訂においては、プライム市場上場会社について、機関投資家向けの議決権電子行使プラットフォームを利用することを求める。

② 反対票が多い場合の対応

投資家と企業との対話を通じたガバナンス改革を促進する観点から、英国コーポレートガバナ

コーポレートガバナンス・コード改訂

ンス・コードにおいては、株主総会の議決権行使で反対票が20%を超える場合には、議決権行使結果の背景に存在する理由を把握するための対応策について説明し、6か月以内にその事後対応の状況についてアップデートをするべきであると定められている（英国コード条項4）。

我が国においても、機関投資家をはじめとする株主の議決権行使が活発になり、対話プロセスにおける株主総会の議決権行使の重要性が高まっている。そのため、対話ガイドラインが改訂され、相当数の反対票が投じられた会社提案議案については、その理由や原因の分析、対応の検討結果の説明等の対応が求められている（対話ガイドライン4-1-1）。相当数については、会社の事情を踏まえて合理的に判断されることが望ましいが、英国コードの20%基準も参考となろう。

（2）情報開示の強化

コード改訂の議論においては、財務情報、非財務情報を含めた、情報開示の充実が引き続き求められた。特に、プライム市場上場会社については、開示書類のうち、株主や投資家の意向等に基づいて必要と判断する情報について、英語での情報開示を行うべきであるとする（コード3-1②）。

また、有価証券報告書については、網羅的で比較可能な法定開示であり、株主が株主総会における議決権行使を判断する場合に有用性が高い。海外では、株主総会前に年次報告書が開示されることが一般的であることから、日本企業に対しても要望が高まっている。そのため、対話ガイドラインにおいては、株主総会における建設的な対話の取組み事例として、株主総会開催日前の有価証券報告書の提出を例示している（対話ガイドライン4-1-3）。

（3）株主との対話

スチュワードシップ・コードの定着により、投資家と企業との対話が拡大し、その実効性の確保が重要となっている。株主や投資家の関心も、現在の業績や事業戦略にとどまらず、中長期的な企業価値やサステナビリティ等へと拡大している。改訂コードにおいては、対話のテーマに応じて、経営陣幹部のほか、社外取締役を含む取締役、監査役が対話に参加することが明記された（コード5-1①）。

また、改訂対話ガイドラインにおいては、より実効的に株主との対話を行うために、筆頭独立社外取締役の設置などの検討について、議論されるものとする（対話ガイドライン4-4-1）。

8. 政策保有株式、アセット・オーナー

（1）政策保有株式

政策保有株式については、フォローアップ会議において多くの議論が行われ、2018年コード改訂においても「政策保有株式の縮減」が明記され、有価証券報告書における開示も強化されている。そのため、今回の改訂では、これらの対応を推進するために、対話ガイドラインにおいて、

保有の検証プロセスに独立社外取締役が関与し、検証手法が具体的に説明されているかについて、対話を通じた取組みが求められている（対話ガイドライン 4-2-1）。

（2）アセット・オーナー

企業年金については、母体企業の取引先との関係維持の観点から、企業年金の運用委託先の選定が行われる場合も少なくない。そのため、企業年金としての受託者責任の観点からは、母体企業との利益相反の管理が重要である。対話ガイドライン改訂においては、この点について対話を通じた解決が求められている（対話ガイドライン 4-3-2）。

また、企業年金の運用委託先の選定だけではなく、年金資産運用のポートフォリオについても、母体企業の影響を受ける実情がある。例えば、退職給付信託による政策保有株式のみなし保有については、母体企業に議決権が留保されることがほとんどである。これは、企業年金と母体企業との利益相反が明確であるため、さらなる情報開示や投資家と企業との対話を通じた解決が期待されるべきだと考えられる。

9. おわり

2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂は、プライム市場に対しては、グローバル水準を意識したものとなっている。また、スタンダード市場を含めた東京市場の競争力強化と観点から、本稿で分析したように、全体的な底上げが図られている。

昨今、また企業活動のサプライチェーン等が複雑化するなかで、サステナビリティへの取組み等の企業活動を巡る課題の重要性が高まっている。このような新しい経営課題に取り組むためには、会社の経営基盤でもあるコーポレート・ガバナンスがより強固なものとして確立されることが求められる。コーポレート・ガバナンスを巡る各社の取組みを通じて、中長期的な企業価値を向上し、ひいては市場全体の価値や国際的競争力が高まることが期待される。

【参考文献】

金融庁「投資家と企業との対話ガイドライン」（2021 年 6 月 11 日）

同「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」

「意見書（4）コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」（2019 年 4 月 24 日）

同「資料 2 市場区分の見直しにおけるコーポレート・ガバナンスに関する議論の状況について（東京証券取引所説明資料）」（第 21 回）（2020 年 11 月 18 日）

同「資料 4 取締役会の機能発揮と多様性の確保」（第 21 回）（2020 年 11 月 18 日）

同「資料 1 ESG 要素を含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）について」（第 24 回）（2021

コーポレートガバナンス・コード改訂

年 2 月 15 日)

同「資料 1 監査の信頼性の確保／内部統制・リスクマネジメントについて」(第 25 回)(2021 年 3 月 9 日)

東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2021 年 6 月 11 日)

Financial Reporting Council, "The UK Corporate Governance Code"

<https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code> (2020.9.30)

Spencer Stuart, "2020 UK Spencer Stuart Board Index"

<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/uk-board-index>(2021.9.30)

「環境と社会」×「デジタル」が可能にする サステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

ー SDGs とビジネスモデルの視点からー

経営管理研究科 客員教授
松原 恭司郎

【要約】

SDGs とサステナブル・ディベロプメントに焦点をあてて、1987 年のブルントラント委員会報告書まで遡ると共に、プラネタリーバウンダリー、ドーナツ・エコノミクスなどのコンセプトを紐解きながら、サステナビリティの本質を解き明かす。そして、ビジネスが対応すべきニーズとして、顧客ニーズに加えて新たに「環境と社会の課題」を捉えることの重要性を確認する。次に、革新し続けるデジタル／ICT を、上記の新たなニーズに対応する価値創造のドライバーとして捉えて、「環境と社会の課題」と「デジタル」を戦略的に「フィット」させることによるサステナブルなビジネスモデルへのトランスフォーメーションのあり方について検討する。

【キーワード】

サーキュラーエコノミー、サステナビリティ、サステナブル・ディベロプメント、ドーナツ・エコノミクス、ビジネスモデル、プラネタリーバウンダリー、DX、SDGs

【目次】

はじめに

1. サステナビリティをビジネスの新たな視点として捉える
 - (1) SDGs ウォッシュを避ける（虫の眼）
 - (2) サステナブル・ディベロプメントの意味を再確認する（鳥の眼）
 - (3) 「プラネタリーバウンダリー」が鳴らす警鐘
 - (4) 企業を良き市民へと導く概念とフレームワーク
 - (5) 「ドーナツ・エコノミクス」が示す人類の生存領域と処方箋
2. デジタル／ICT は革新のキードライバー
 - (1) ICT によるトランスフォーメーションの歴史を振り返る
 - (2) SDGs におけるイノベーションの位置づけ
 - (3) DX（デジタル・トランスフォーメーション）の意味

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

- (4) SDGs にインパクトを与える破壊的テクノロジーとは
 - 3. E・S×Dでトランスフォーメーションを生み出す
 - (1) ビジネスモデル・トランスフォーメーションの方向性（魚の眼）
 - (2) サステナブル・ビジネスモデルとはどのようなものか
- おわりに

はじめに

日本政府は 2021 年の基本方針の中で「日本の未来を拓く 4 つの原動力」として、グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策をにかけている。「SDGs」はその全てと係わり、それらを総合的にとりまとめる機能を持つ優れたフレームワークである。またデジタルによるトランスフォーメーションとして「DX」がある。

本稿では「SDGs」を経営戦略に取り込みインパクトの最大化を図ると共に、SDGs ウォッシュの轍を踏まないためにも、次の「三つの眼」を持つことの重要性を確認したい。

- *「虫の眼」を持って、SDGs の詳細を理解する。(第 1 章 (1))
- *「鳥の眼」を持って、SDGs の背景にある「サステナブル・ディベロプメント」の本質を理解し、ポスト SDGs を見据える。(第 1 章 (2))
- *「魚の眼」を持って、ビジネスを取り巻く環境の変化を把握する。(第 3 章 (1))。

「環境と社会」×「デジタル」で、サステナブルなビジネスへのトランスフォーメーションを実行することを提案する。

1. サステナビリティをビジネスの新たな視点として捉える

2015 年 9 月に国連総会で採択された「SDGs（持続可能な開発目標）」だが、日本でも 2020 年頃からマスメディアで頻繁に取り上げられるようになり、国民の間での SDGs の認知度も急上昇している。

SDGs の期限である 2030 年迄の達成に向けて、また 2031 年以降の「ポスト SDGs」を考えるためにも、SDGs とサステナブル・ディベロプメント、そしてサステナビリティについて理解を深めることの重要性が高まっている。

一方で、その理解が十分でないまま、カラフルな SDGs のホイール・バッジやアイコンが独り歩きし、SDGs がカバーする範囲が環境と社会そして経済と幅広いこともあり、様々な製品やサービスを「SDGs な」、「SDGs 的な」、「これもあれも SDGs」と称する事態も散見され、このことを危惧する見方も多く存在している。筆者もその一人であり、SDGs を「三つの眼」（虫、鳥、魚の眼）

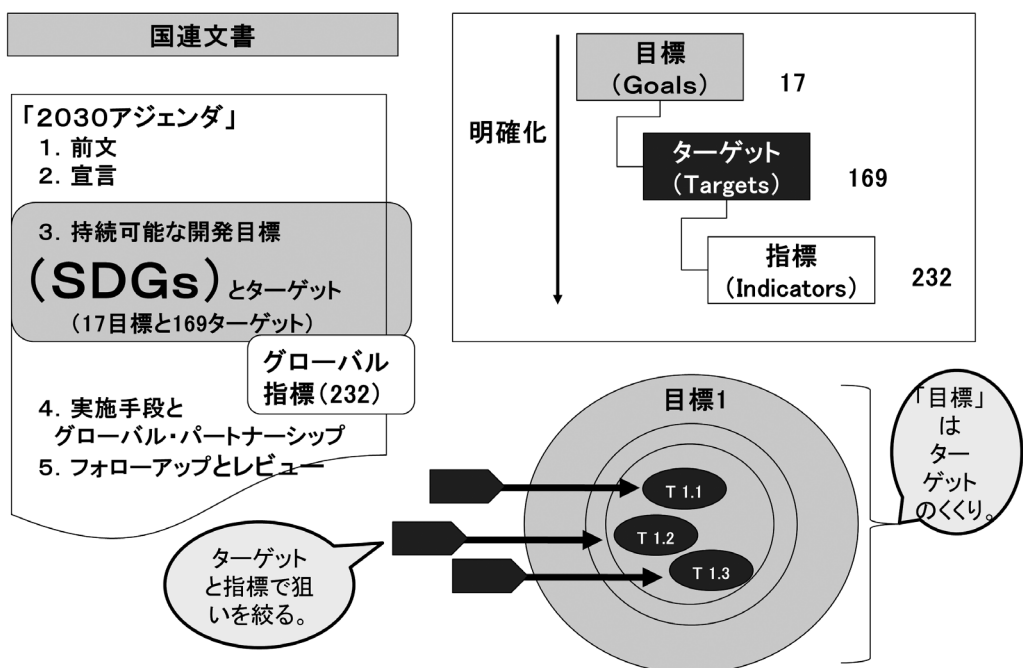
で捉えることの重要性を発信している。

(1) SDGs ウォッシュを避ける (虫の眼)

① SDGs は国連の「2030 アジェンダ」に掲載された具体的な目標である

「三つの眼」の中の一つ目が、地面を這いつくばって歩く「虫の眼」である。特に SDGs の達成への貢献を経営戦略に組み込み、外部に情報を開示している企業にとっては、カラフルな 17 の目標レベルの「SDGs アイコン」で漠然と捉えるのではなく、「SDGs」をターゲット・レベルで理解することが重要である。

図表1 SDGsとは何か



出典：・松原恭司郎『図解ポケット：SDGsがよくわかる本』2019、秀和システムを基に編集

SDGs とは、【図表 1】の左側に示したように、2015 年 9 月に開催された「国連持続可能な開発サミット」で採択された文書である「2030 Agenda for Sustainable Development (持続可能な開発のための 2030 アジェンダ)」(以下「2030 アジェンダ」)に掲載された一連の達成目標を指す。^{*1}

【図表 1】の右上に示したように、SDGs は、具体的な 17 の目標 (goals) と 169 のターゲット (targets) から構成されている。つまり SDGs は、近江商人の「三方良し」のような考え方ではなく、国連の文書に掲載された固有名詞であるという点に注意する必要がある。^{*2}

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

②「2030 アジェンダ」と SDGs の特徴

SDGs は、2016 年から 2030 年の 15 年間を対象とする行動計画であり、次にあげる特徴を持っている。

- ・先進国も対象とするグローバル・アジェンダである。
- ・経済（成長）、社会（包摂）、環境（保護）の 3 つの要素を一体的に捉える。
- ・「No one left behind（誰一人取り残さない）」をスローガンとし、社会的格差、弱者（ジェンダー、移民、障害者など）に配慮する。
- ・普遍的（Universal）、不可分（Indivisible）、そして変革的（Transformative）という性質を持つ。
- ・法的な拘束力は持たないが、各国政府は当事者意識を持って、目標達成に向けた国内的枠組を確立し、政府、民間セクター、市民社会その他ステークホルダーが行動を起こすことが期待されている。
- ・国内、地域そしてグローバル・レベルでの進捗状況のフォローアップと審査を実施する。

③ SDGs はターゲット・レベルで検討すべし

SDGs の対象範囲は環境、社会、経済と広く、貧困（SDG # 1）や気候（SDG13）といった目標レベルのくくりでは、企業を含む人間の活動のほとんどが SDGs に関係してしまい、「SDGs 的な」というアバウトな解釈がまかり通ってしまうことになる。

「貧困の撲滅」を例に挙げれば、SDGs の前身である「MDGs（ミレニアム開発目標）」にも目標 1（極度の貧困と飢餓の撲滅）で取り上げられていた。

ただし、SDGs の目標 1（貧困をなくそう）をターゲット・レベルで 7 つの詳細目標まで踏み込んで確認すると、MDGs では取り上げられていなかった先進国も抱える社会的課題としての「相対的貧困」が明記されていることに気付くはずである。

- ・ターゲット 1.2（相対的な貧困率の半減）
- ・指標 1.2.1（各国の貧困ラインを下回って生活している人口の割合（性別、年齢別））

興味深い事例をもう一つ紹介しておくことにしたい。

「自動車事故による死傷者」がターゲットとして掲載されている SDG は次の内、どれだろうか。

- (A) SDG3（すべての人に健康と福祉を）
- (B) SDG9（産業と技術革新の基盤をつくろう）
- (C) SDG11（住み続けられるまちづくりを）

SDG3（すべての人に健康と福祉を）から想像することは一般的に難しいであろうが、SDGs ではターゲット 3.6 にその記載があり、その達成期限は 10 年早い 2020 年となっている。

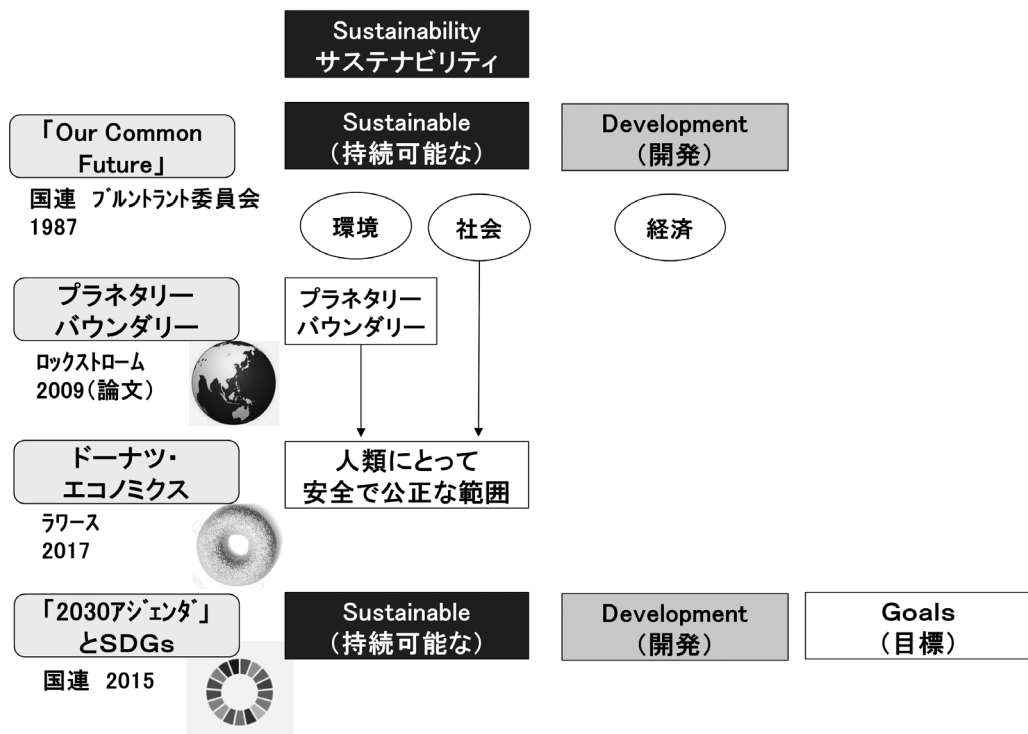
これらの事例からも、【図表 1】の右下に示したように、SDGsを検討するに当たっては目標レベルに留まることなく、ターゲット・レベルで考えることが重要であることが理解できよう。

ターゲット・レベルで考えることにより、上辺だけ SDGs の達成に貢献しているふりをすることを意味する「SDGs ウオッシュ」に陥るリスクを軽減することにも役立つ。

(2) サステナブル・ディベロプメントの意味を再確認する（鳥の眼）

SDGs をターゲット・レベルで捉える「虫の眼」を持つことができれば、次に必要になるのが、「三つの眼」の中の二つ目、大空を羽ばたき彼方を見つめる「鳥の眼」を手に入れることである。

図表2 サステナビリティ・持続可能な開発(SD)・SDGs



① ポスト SDGs を考えるに当たっての参照ガイド

長期経営計画を策定する場合に、SDGs が目標年とする 2030 年より先を目標とする場合も想定されよう。また、「普遍的 (Universal)」を特徴として掲げる SDGs を、ビジネスを営む業種や地域によってカスタマイズする必要も生じるだろう。その場合に、前述の SDGs 自体の理解に加えて、SDGs の「SD」つまり「サステナブル・ディベロプメント」の本来の意味を理解しておくことが有効であると筆者は考えている。

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

まず、【図表 2】の最上段に示した「サステナビリティ（持続可能性）」の意味について考えてみることにしよう。

「うちの店では、“サステナブルな鯛焼き”を提供することを通じて、SDGs の達成に貢献しています。」と宣伝できるのは次の三つの内のどのような鯛焼きを指すのだろうか。

- (A) 暖かさが持続する鯛焼き
- (B) 店の経営の継続に貢献しているロングセラーの鯛焼き
- (C) 無農薬で地元の食材にこだわった鯛焼き

「サステナブル」は環境や地球に係る形容詞であり、ビジネスの継続性に係るものではないため、正解は (C) ということになる。この捉え方は、サステナブル・フード、サステナブル・ファッション、サステナブル・シティーやサステナブル・ビジネスモデルへと繋がっている。

②『Our Common Future』における定義が解釈の幅を広げる

次に「サステナブル・ディベロプメント（Sustainable Development；持続可能な開発）」の意味を確認するため、この概念が国連で取り上げられた経緯を紐解いて見ることにしよう。

【図表 2】に示したように、サステナブル・ディベロプメントは、ノルウェー元首相のブルントラント氏が委員長を務めた国連の「環境と開発に関する世界委員会（ブルントラント委員会）」が 1987 年 4 月に国連に提出し採択された報告書「Our Common Future」で提唱された概念とされている。

それは、環境と開発は互いに反するものではなく共存し得るものとしてとらえ、環境保全を考慮した節度ある開発が重要との考えに立つもので、いわば、当時の開発途上国と先進国との間の意見調整の落としどころを示したものであった。

同報告書で「サステナブル・ディベロプメント」を次のように定義している。^{*3}

「持続可能な開発とは、将来の世代がそのニーズを充足する能力を損なわずに、現世代のニーズを充足する開発をいう。」‘Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.’

同報告書は、この定義には二つのキーとなる概念を含んでいるとしている。（下線は筆者による）

- (i) 「ニーズ」の概念（the concept of ‘needs’）、とりわけ何にも増して優先されるべき世界の貧しい人々にとっての基本的なニーズ
- (ii) 技術と社会的組織のあり方によって規定される、現在及び将来の世代のニーズを満たせるだけの環境能力の限界についての概念（the idea of limitations）

つまり、誰一人取り残さない（No one left behind）という考え方について、現在（国並びに地域、そして個人間の不平等）に加えて、現在（現世代）と将来（次世代）をという二つの軸を強調する形になっている。

この『Our Common Future』におけるサステナブル・ディベロプメントの提案は、その後のMDGs（ミレニアム開発目標、2001年～2015年）に、そしてSDGs（持続可能な開発目標、2016年～2030年）に受け継がれることになる。

(3) 「プラネタリーバウンダリー」が鳴らす警鐘

1987年の『Our Common Future』提案から既に30年以上もの重要な時が流れてしまっている。この間にも、いくつかの重要な警鐘が鳴らされてきたので、改めて確認して見ることにしたい。

**図表3 プラネタリー・バウンダリー(地球の限界)
重要な9つのプロセス**

機能による 3つのグループ	最重要な9つのプロセス	関連するSDGs
1) 地球規模の転換点 が明確に分かっている プロセス	① 気候変動*	13
	② 成層圏、オゾン層の破壊	13
	⑤ 海洋の酸性化	14
2) 穏やかに変化する 限界値	⑦ 土地利用の変化	14
	⑥ 淡水の消費	14
	③ 生物多生性の損失*	14、15
	⑧ 窒素・リンの世界的サイクル	14
3) 人間が作り出した 二つの脅威	⑨ 大気エアロゾルの負荷	3・9、11・6
	④ 新規化学物質による生物圏の汚染	14

*「中核的限界値」。気候システムと生物多様性の豊かさは、それぞれ単独で地球の将来の状態を決める決定的な役割を果たす。



参考:ヨハン・ロックストローム『小さな地球の大きな世界』を参考に作成、SDGsとの関係は筆者が付記したものである。

① プラネタリーバウンダリー（地球の限界）が危機状況にある

先に触れた『Our Common Future』のキーとなる概念の二つ目、「環境能力の限界についての概念（the idea of limitations）」に関して科学的分析を行って問題を突きつけたのが、ヨハン・ロックストローム（ストックホルム・レジリエンス・センター）による「プラネタリーバウンダリー（地球の限界）」である。

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

プラネタリーバウンダリーとは、その境界内であれば、人類は将来世代に向けて発展と“繁栄”を続けられるが、いわゆる転換点（tipping points）を超えてしまうと、急激な、そして取り返しのつかない環境変化が生じる可能性のある境界であるとして、【図表 3】に示すように地球の 9 つの重要なプロセスを掲げている。

この地球の生命サポートシステムの窮状の指摘は、地質学の領域で 18 世紀半ばに化石燃料を使うようになった産業革命と共に始まり、1950 年代半ばに加速し人類による環境への影響が地質学的規模で地球の主な生態系のほとんどすべてに圧力を与えているとする「人新世（Anthropocene）」と共通する認識であり、ヨハン・ロックストロームはその著作『小さな地球の大きな世界』の中で、「地質学的な太古には、これらのパンチは宇宙からやってきた。今日、パンチは私たち人類に由来する。人類による温室効果ガス排出は、地球規模でエネルギーの不均衡を促す。地球がそれにどう反応するかが、重大な問題だ。」（同著 63 頁）と指摘している。^{*4}

② プラネタリーバウンダリーの 9 つのプロセス

プラネタリーバウンダリーに関するキーとなる 9 つのプロセスを示し、それらを次のように 3 つのグループに分けて説明している。【図表 3】

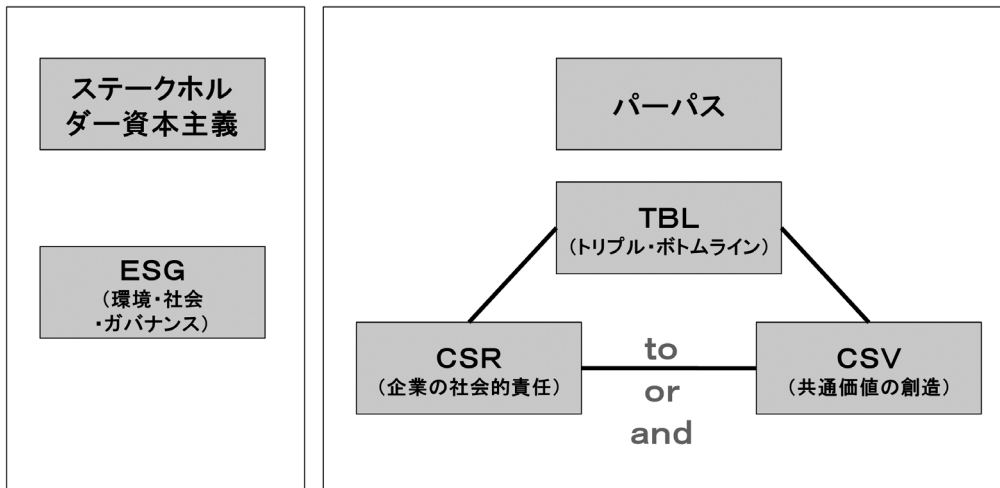
- （i）「地球規模の転換点が明確に分かっているプロセス」で、地球システムにトップダウンの影響を与える気候、オゾン層、そして海洋のビッグスリーと呼ばれるプロセス。
- （ii）プロセスが回復力の制御因子として機能しており、比較的限定された地域の限界値に関係する、ボトムアップに作用する穏やかに変化するプロセス。
- （iii）地方、地域、地球規模で人間の健康と地球システムに及ぼす危険性がある人間が作り出した二つの脅威。

この 9 つのプロセスは、資源の有限性に加えて、再生不可能という特性を持つものが加えられている。

（4）企業を良き市民へと導く概念とフレームワーク

ビジネスの領域では、これらの課題に対して様々な挑戦が成されてきている。ここではその概要を確認しておくことにしたい。【図表 4】の右側に示したコンセプトから見ていくことにしたい。

図表4 SDGs関連のコンセプト



① パーパス（存在意義；Purpose）

パーパスについて、筆者は従来から使われてきた「ミッション」との違いが必ずしも明確ではないとも感じているが、ユニリーバの使用例を見てみると、パーパスとは環境と社会への配慮がより強調されたものと解釈できる。

② TBL（トリプル・ボトムライン；Triple Bottom Line）

ジョン・エルキントンが 1997 年に提唱した概念であり、企業活動が持続可能であるためには、経済的側面に加えて、環境的、社会的側面も重要であるとする考え方で、SDGs の三つの側面を端的に表現している。また、ロックストロームによる「SDGs のウェディングケーキの図」にも通じるものがあり、筆者は様々な局面でこのフレームワークを活用している。

③ CSR（企業の社会的責任；Corporate Social Responsibility）

企業は社会的な存在であり、利潤や経済的効率だけを追求するものではないとする考え方で、次の CSV と比較する意味から、企業が主要活動以外で行う社会貢献活動として捉えられる場合が多い。

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

④ CSV（共通価値の創造；Creating Shared Values）

マイケル・ポーターとマーク・クラマーが 2006 年と 2011 年に提唱した概念であり、営利企業がその本業を通じて社会のニーズや問題の解決と、企業の経済的価値を共に追求し、かつその両者の間に相乗効果を生み出そうという考え方である。企業がその主たる活動を通じて SDGs の達成に貢献するという意味において、SDGs への貢献を経営戦略に組み込むこととの親和性が高い。

次に【図表 4】の左側は、企業を取り巻くステークホルダーの意識の変化なども反映したコンセプトである。

⑤ ステークホルダー資本主義（Stakeholder Capitalism）

ミルトン・フリードマンが提唱した株主資本主義では、ビジネスの社会的責任とは、利益を最大化することであり、短期的な利益の最大化が最上位の最善であるとする考え方であった。この新自由主義的な考えは、格差問題を生み、社会的不満や紛争の勃発、難民問題などに係わる SDGs にも少なからぬ負のインパクトを与えており、株主資本主義の限界が指摘される所以の一つになっている。これに対して、ステークホルダー資本主義は、クラウス・シュワブが提唱した概念であり、全てのステークホルダーが等しく重要であり、社会の目標は人間と地球の幸福の増大にあり、企業は長期的な価値創造と ESG 評価に焦点を当てるべきであるとしている。

⑥ ESG（Environment, Social and Governance；環境、社会及びガバナンス）

ESG 投資は、ESG に関する情報（ESG 要因、ESG 要素）を、投資分析と意思決定のプロセスに適切に組み込んだ投資であり、国連の PRI 主導により、年金基金などのアセット・オーナー等の機関投資家に急速に受け入れられるようになったコンセプトである。

（5）「ドーナツ・エコノミクス」が示す人類の生存領域と処方箋

第 1 章のテーマであるサステナビリティに関する理解と対応について、国連の「2030 アジェンダ」と共に、有益な指針となるのが、ケイト・ラワースが提唱する「ドーナツ・エコノミクス（ドーナツ経済学）」であろう。^{*5}

① 21 世紀の経済学「ドーナツ・エコノミクス」

ラワースは、20 世紀の経済学が目標としてきた GDP（国内総生産）から、地球の限りある資源の範囲内で生活することに変換するべきであるとし、【図表 5】に示したように、環境（地球）と社会を上下の限界線として、その中を「人類にとって安全で公正な領域」としている。

図表5 「ドーナツ・エコノミクス」を構成する基本要素



参照: ケイト・ラワース『ドーナツ・エコノミクス』を参照し作図。
「関連するSDGs」については筆者の判断により付記。

(i) ドーナツの外側の境界線

これ以上に地球に負荷をかけてはならない線、つまり「環境的な上限」を示している。ラワースは、プラネタリーバウンダリーを参照して9の構成要素を引用し設定したとしている。SDGsの関連する17の目標で言えば、筆者の認識では、環境関連の目標(SDG12からSDG15)が該当し、それらの内SDG12(責任)を除いた上で、SDG3(健康)とSDG11(まち)が含まれている。

(ii) ドーナツの内側の境界線

これ以下に誰も落ちてはいけない線、つまり「社会的な土台」を示している。ラワースはSDGsを参照して、11の構成要素を設定している。SDGsとの関連で言えば、筆者の認識では、社会関連の目標(SDG1からSDG6)にSDG10(不平等)とSDG16(平和)が追加されている。

ドーナツ・エコノミクスに類似した概念として、プラネタリーバウンダリーの提唱者であるロックストローム他がSDGsの17の目標を、環境、社会そして経済の三層に再構成した「SDGsウェディングケーキの図」がある。そこでは、「経済」は「社会」に、「社会」は「(自然)環境」に支えられて成り立つとしている。^{*6}

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

②ドーナツの中に留まるには

ラワースは、ドーナツの環境的上限と社会的土台を設定し、安全で公正な範囲として「ドーナツの中」を明確にした上で、ドーナツの中に留まる「5つの決定要因」（政策レベル）と下記に示したドーナツ・エコノミクス「7つの思考法」を提示している。

- (i) 目標を変える：GDP（国内総生産）から、地球の限りある資源の範囲内での生活へとシフトする。
- (ii) 全体を見る：市場の優位性から、経済は社会や自然の中にあるというサステナビリティへシフトする。
- (iii) 人間性を育む：自然の征服者から社会的適応人へシフトする。
- (iv) システムに精通する：ダイナミックな複雑な時代にあって、システム思考の重要性が高まる。
- (v) 分配を設計する：ふたたび成長は上向くから、設計による分配へシフトする。これはステークホルダー資本主義などの提唱と符合する。
- (vi) 環境再生を創造する：始めは環境汚染が悪化するが、やがて収まり、最終的には成長によって一掃されるとするクズネッツ曲線からサーキュラーエコノミーへシフトする。
- (vii) 成長にこだわらない：成長依存から成長しなくても繁栄（Thrive）をもたらす経済へシフトする。

2. デジタル／ICTは革新のキードライバー

第1章では、ビジネスが対応すべき新たな視点／ニーズである環境と社会の視点に関連して、SDGsを含むフレームワークとコンセプトについて見てきたが、本章では、革新のキードライバーであるデジタル／ICTについて見ることにしたい。

ICT（情報通信技術）は、情報資本として企業価値創造の源泉であり、キャプランとノートンが提唱した戦略マップ／BSC（バランス・スコアカード）では人的資本、組織資本と並んで知的資本として「学習と成長の視点」を構成する重要な要素となっている。

樹木に例えるなら、知的資本は木の根っ子に相当する。地中に潜っているために目には見えなことから評価し難いが、根が腐っていれば、果実は減り、樹木自体も枯れてしまう。^{*7}

(1) ICTによるトランスフォーメーションの歴史を振り返る

① ICTの歴史

ICTは、ビジネスと社会に多大な貢献を果たしてきている。そこで、まずはその歴史について触れておくことにしたい。

汎用コンピュータの商用利用に始まり、FA（ファクトリー・オートメーション）、OA（オフィス・オートメーション）、ERP（統合基幹業務システム）、SFA（セールス・フォース・オートメーション）など、ICT は、ビジネス活動の生産性の向上と新たな価値の創造に貢献してきた。

②「インダストリー 4.0」の提唱

2011 年にドイツ製造業の競争力強化・空洞化防止のための構想として、IoT の活用による生産プロセスの革新を目指す国家的イニシアチブとして提示したのが「インダストリー 4.0 (Industrie 4.0)」である。インダストリー 4.0 には、18 世紀末に蒸気機関による製造装置がもたらした「産業革命」、次いで電力による大量生産の実現、そして IT とエレクトロニクスによる生産の自動化、これらに次ぐ第 4 次産業革命との意味がある。

インダストリー 4.0 については、インダストリアル・インターネット (Industrial Internet)、IoT (Internet of Things: モノのインターネット) などの関連用語が存在しているが、中でも IoT は、全てのモノがインターネットでつながるという概念であり、全てのモノにセンサーが組み込まれ、直接インターネットにつながり、モノどうし、あるいはモノとヒトが相互に通信できるようになる仕組みを指す。

(2) SDGs におけるイノベーションの位置づけ

① SDGs の達成にはデジタル／ICT が欠かせない

SDGs が掲げる目標は、現在を起点とした漸進的な改善目標という発想（フォーキャスティング）ではなく、プラネタリーバウンダリーで指摘されているように、「人類が生き残れる地球システム」の 2030 年のあるべき姿を BHAG (Big Hairly Audacious Goal; 大きく困難で大胆な目標) をかけ、バックキャスティングで達成するという考え方によっている。そのためには、SDGs の対象期間に実現するであろう新たなデジタル／ICT を含む革新的な技術による支援を想定しているのである。

②イノベーションに係る SDGs とターゲット

SDGs では技術革新は主として次の目標とターゲットに取上げられている。

- (i) SDG4 (教育) のターゲット 4.4 (技術的・職業的スキルを備えた成人の割合の大幅増加)
- (ii) SDG9 (産業) のターゲット 9.5 (産業における科学技術の促進と技術能力の向上)

(3) DX (デジタル・トランスフォーメーション) の意味

① DX の意味と特徴

DX (Digital Transformation; デジタル・トランスフォーメーション) という用語自体は、エリック・ストルターマンが 2004 年に「Information Technology and the Good Life」で下記の趣旨で提唱したのが始まりとされているので、既に 20 年近くが経過しており、新語が生まれては消え

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

てゆく ICT 関連の用語としては古株と言ってよい。（下線は筆者による）^{*8}

IT の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる。

②日本政府が主導する DX

日本政府は「デジタルガバメント実行計画」を 2020 年 12 月 25 日に閣議決定し、「デジタル社会形成基本法」を 2021 年 9 月に施行し、「デジタル庁」を発足させている。

日本政府は「経済財政運営と改革の基本方針 2021 について」（2021 年 6 月 18 日、閣議決定）で、国の重要施策として「日本の未来を拓く 4 つの原動力」として、グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策をかかげている。

SDGs は、「グリーン」（環境）、「デジタル」、「活力ある地方創り、少子化対策」（社会）と、全ての重要施策に係わり、更にそれらを組み合わせるフレームワークである。

更に、ビジネス領域における DX として、経済産業省は次のように定義している。（下線は筆者による）^{*9}

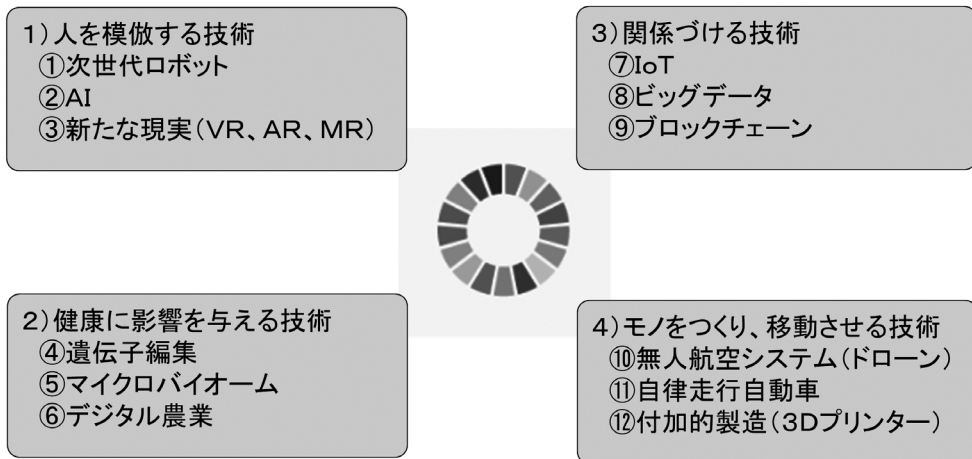
企業がビジネス環境の厳しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

この DX の定義は、正に第 3 章で提案する「サステナブル・ビジネスモデル」の構成内容と類似している。（【図表 7】参照）

（4）SDGs にインパクトを与える破壊的テクノロジーとは

UNGC（国連グローバル・コンパクト）他は、仕事の仕方を根底から変える、革新的な基礎科学もしくはアプリケーションであり、SDGs が対象とする期間内に活用可能なテクノロジーとして、「SDGs にインパクトを与える 12 の破壊的テクノロジー」（【図表 6】）を紹介している。^{*10}

図表6 SDGsにインパクトを与える
12の破壊的テクノロジー



参照: “Framework for Breakthrough Impact on the SDGs through Innovation A Practical Guide”
2019 UNGC, PA, Volansを基に作成

参考にそれぞれのテクノロジーとSDGsとの接点について筆者のコメントを付記おく。

(i) 人間を模倣する技術:

①次世代ロボットは、SDG2(飢餓)農業の生産性向上、SDG3(健康)遠隔手術、SDG8(働きがい)労働力補助に、②AIは幅広いSDGsに、そして③新たな現実はSDG4(教育)への貢献が期待される。

(ii) 健康に影響を与える技術:

④遺伝子編集はSDG3(健康)に、⑤マイクロバイオーームはSDG2(飢餓)に、そして⑥デジタル農業はSDG2(飢餓)農業生産性向上への貢献が期待される。

(iii) 関連付ける技術:

⑦IoT、⑧ビッグデータそして⑨ブロックチェーンは、幅広いSDGsに貢献が期待される。

(iv) モノをつくり、移動させる技術:

⑩無人航空システム/ドローンは、SDG2(飢餓)、3(健康)、6(水)、8(働きがい)、14(海)、15(陸)と幅広い貢献が期待される。⑪自律走行自動車はSDG3(健康)、8(働きがい)、11(まち)、12(責任)、そして⑫付加的製造/3DプリンターはSDG8(働きがい)、9(産業)と幅広い貢献が期待されるテクノロジーである。

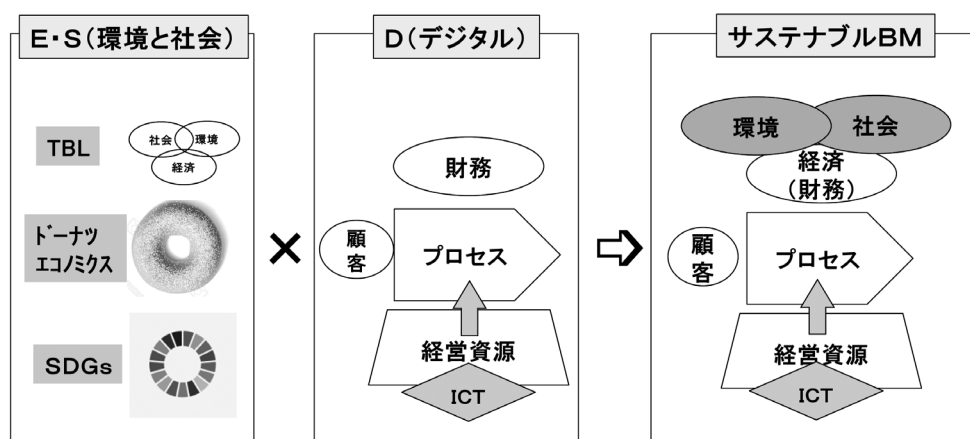
「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

3. E・S×Dでトランスフォーメーションを生み出す

第3章は、「三つの眼」の「魚の眼」に該当する。これは潮の流れを読み、泳ぎを変える魚に例えたものである。

第1章の新たな視点／ニーズとして、環境と社会の課題に向けた価値提案を明確にし、第2章のドライバーサイドであるデジタル／ICTの重要性を確認したなら、いよいよ、これらを積極的にマッチングさせることにより、ビジネスモデルのトランスフォーメーションを生み出すことになる。

図表7 E・S×Dが可能にする
サステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション



(1) ビジネスモデル・トランスフォーメーションの方向性（魚の眼）

① ビジネスモデルのトランスフォーメーション

第2章で取り上げたデジタル／ICTは、変革のドライバーではあるものの、破壊的テクノロジーと破壊的ビジネスモデルは異なる点を理解しておくことが重要である。

ビジネスモデルの定義としては、「儲ける仕掛け」とすることを良く見聞きするが、マーク・ジョンソンによる以下の定義でより明解になる。（下線は筆者による）^{*11}

ビジネスモデルとは、ビジネスが、どのようにして顧客と企業の双方に、価値を創造し、提供するかを表現したものである。

この代表的な定義を受けて、ビジネスモデルを、それを構成する四つの要素に分けて、それら

の相互関係で説明すると分かり易い。

【図表 7】の中央に示したように、ビジネスモデルは、財務、顧客、プロセスそして経営資源の4つの要素から構成されている。

この考え方をベースに、アレックス・オスターワルダー他の「ビジネスモデル・キャンバス」、筆者の「ビジネスモデル・マップ (BM - Map) など複数のビジネスモデルを見える化するフレームワークが開発されている。この BM - Map は、事業戦略をコミュニケーションするフレームワークとしてキャプランとノートンが提唱した「戦略マップ / BSC (バランス・スコアカード)」と連携するフレームワークである。^{*12}

②ビジネスモデルの新たなフレームワークの提案

マイケル・ポーターは、「効果的な戦略とは、全てのシステムを顧客価値提案に合せること」(下線は筆者による)と戦略的フィットの重要性を説いているが、これまでの検討からも分かるように、筆者はサステナブルなビジネスモデルの構築には、ビジネスモデルの重要な構成要素である顧客に加えて、新たに「環境と社会課題」を追加することが有効であると考えており、【図表 7】の右に示すサステナブル・ビジネスモデル・マップを提唱している。^{*13}

(2) サステナブル・ビジネスモデルとはどのようなものか

①サステナブル・ビジネスモデルの主要なパターン

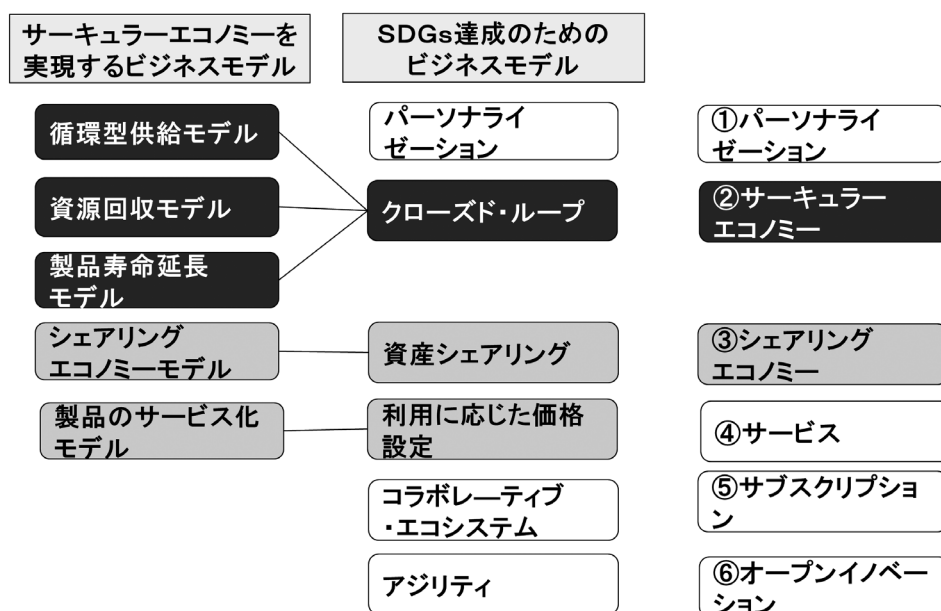
フリー、ロングテール、プラットフォーム、シェアなどのビジネスモデルのパターンを理解していることは、ビジネスモデルの評価・改良・革新に当たって利用可能な「引出しを」増やすことにつながる。

では、サステナブル・ビジネスモデルにはどのようなパターンがあるのか。

【図表 8】の左は、サーキュラーエコノミーを主導するエレン・マッカーサー財団による「サーキュラーエコノミーを実現する5つのビジネスモデル・パターン」で紹介されているビジネスモデルのパターンであり、図の中央はSDGsをビジネスの領域で主導するUNGC(国連グローバル・コンパクト)他による「SDGs達成のための革新的ビジネスモデル」で取り上げられているビジネスモデルのパターンである。サステナブル・ビジネスモデルの主要なパターンに関する両者の認識は類似していることが分かる。^{*14,15}

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

図表8 サステナブル・ビジネスモデルの主要なパターン



参照: 「From Linear to Circular #3」エレン・マッカーサー財団、2020 及び「Framework for Breakthrough Impact on the SDGs through Innovation A Practical Guide」2019 UNGC, PA, Volansを参照し作成

②サーキュラーエコノミーとサステナブル・ビジネスモデルのパターン

サステナブル・ビジネスモデルのパターンの中には、新規に開発されたものに限定されことなく、従来から機能しているビジネスモデルにデジタル／ICTがイネイブラーとなって、破壊的なビジネスモデルとなるものも含まれる。以下に、【図表8】右に筆者がまとめておいた6つのパターンについて、簡単にその特徴を示しておくことにする。

(i) パーソナライゼーション

パーソナライゼーションは、パーソナライズされた顧客体験を提供することにより、未だ満たされないニーズを抱えている潜在的な顧客セグメントに対応するビジネスモデル・パターンである。レゴファクトリーのユーザーデザイン(User design)などの事例がある。マスカスタマイゼーションもこのパターンに含まれ、BTO（受注最終組立）方式のデル・モデルが有名である。

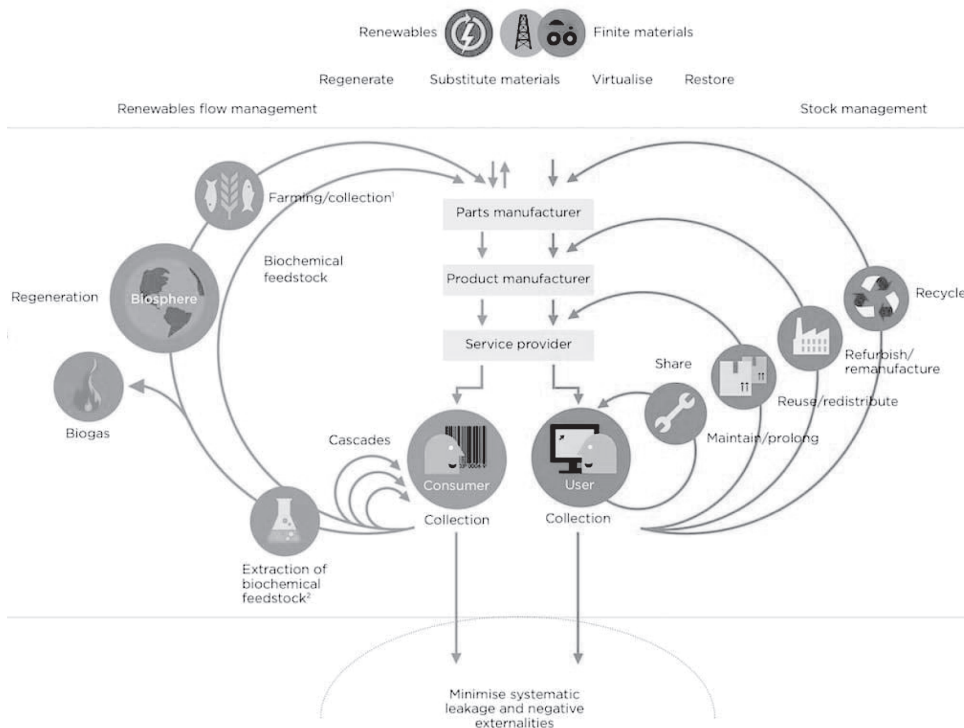
(ii) サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミーは、大量生産、大量消費、大量廃棄を前提としたリニアエコノミー（直線的経済）への反省から生まれた概念で、エレン・マッカーサー財団によれば、次の三つの原則

に基づいている。^{*16}

- * ゴミを出さない設計
- * 製品と材料を捨てずになるべく長い期間使い続ける
- * 自然の中にはゴミという概念がない。自然の仕組みから発想する

図表9 サークュラーエコノミーのバタフライ・ダイアグラム



【図表9】は、エレン・マッカーサー財団によるバリューサイクルまたは「バタフライ・ダイアグラム」である。^{*16}

サーキュラーエコノミーを図解する場合には循環する一つのループを用いて表現する 경우가多いが、この「バタフライ・ダイアグラム」は、その名の通り、資源を再生可能な自然資源（左のループ）と、有限で枯渇する資源（右のループ）に分けて表している点に特徴がある。中央は、資源の採掘から廃棄に至るリニアエコノミー（直線的経済）を示している。左右のループは中央に近いほど製品の価値が高いことを意味している。例えば右のループでは、シェア、修理／延長、再利用／再配分、刷新／再生産、リサイクルと外側に行くほど新たなエネルギーが必要となる。

サーキュラーエコノミーは、単に廃棄物のリデュース（Reduce；発生抑制）、資源や製品のリユース（Reuse；再利用）、そしてリサイクル（Recycle；再生利用）のいわゆる「3R」に限定されることなく、シェア、サブスクリプションなどの他のサステナブル・ビジネスモデルのパターンを

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

包含する広いコンセプトであることが確認できる。

（iii）シェアリングエコノミー

「所有から利用へ」に対応したビジネスモデルのパターンで、ICTを活用して、十分活用されていない製品が共有されるよう促す。シェアサイクル、ライドシェア、カーシェア、シェアハウスなどがあり、またプラットフォームを介して、エアビーアンドビー（貸室）など個人間取引（Peer to Peer）も可能となる。

（iv）サービス

製品のサービス化（Product Service System）モデルは、「モノからコトへ」つまり製品そのものを売るのではなく、サービスとして提供するパターンである。稼働保証（ダウンタイムゼロ、固定契約、メンテナンス）も含まれる。

（v）サブスクリプション

サブスクリプションは、リカーリング収益型のビジネスモデルで、その歴史は古くレンタルを起源としている。ICTによって加速したビジネスモデルで、ネットフリックスなどのアクセス権の供与や、ネスプレッソなど製品補充タイプなどがあり、顧客をロックインする効果がある。

価格設定方法については、月額固定料金などのフラットレート（固定料金）や、利用に応じた従量課金（pay per use）がある。

（vi）オープン・イノベーション

オープン・イノベーションは、開発コストの増大と製品ライフサイクルの短縮による収益期間の短縮を背景に、従来のクローズド・イノベーションから、「アウトサイド・イン」と呼ばれる、より多くの社外のアイデアを自社のビジネスに活用することにより、イノベーションのコスト削減、市場投入期間の短縮そして他社とのリスク共用の可能性を拡大するパターンと、「インサイド・アウト」と呼ばれるより多くの社内の未活用のアイデアを他社に活用してもらうパターンである。^{*17}

おわりに

「死んだ地球ではビジネスなどできない」とプラネタリーバウンダリーの提唱者であるロックストローム氏が警鐘を鳴らしているように、今日ほど環境と社会的価値への対応が求められている時代は未だかつてなかったに違いない。

地球の生命サポートシステムを持続させるフレームワークである SDGs を、生まれては消えて

ゆくアルファベットの略語の流れに埋没させるわけにはいかない。

環境と社会の課題の解決に向けてデジタルの可能性を最大限に活用したサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーションを実現するツールとして、本稿で取り上げた「ドーナツ・エコノミクス」や「サーキュラーエコノミー」などのコンセプトと、BM – Map などのマネジメント・フレームワークが積極的に活用されていくことを期待したい。

【参考文献】

- *1 国連、外務省仮訳「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」2015
- *2 松原恭司郎『図解ポケット：SDGs がよくわかる本』秀和システム、2019
- *3 環境と開発に関する世界委員会『地球の未来を守るために』:p66、福武書店、1987 (World Commission on Environment and Development *Our Common Future* :p43,Oxford University Press, Reprinted 2009)
- *4 ヨハン・ロックストローム、マティアス・クルム著、武内和彦翻訳監修『小さな地球の大きな世界』丸善出版、2018 年 (Rockstrom, Johan and Mattias Klum *Big World Small Planet* 2015)
- *5 ケイト・ラワース著、黒輪篤嗣訳『ドーナツ経済学が世界を救う』河出書房新社、2018 年 (Raworth, Kate *Doughnut Economics* 2017)
- *6 Rockström, Johan and Pavan Sukhdev present new way of viewing the Sustainable Development Goals and how they are all linked to food. : Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University 2016
- *7 松原恭司郎『＜新版＞松原流：戦略マップ／BSC と OKR の連携教本』日刊工業新聞、2018
- *8 Stolterman, Erik and Anna Croon Fors“Information Technology and the Good Life”Umea University,2004
- *9 経済産業省「デジタル・トランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX 推進ガイドライン) Ver.1.0」2018
- *10 UNGC, PA, Volans *Framework for Breakthrough Impact on the SDGs through Innovation A Practical Guide* 2019
- *11 マーク・ジョンソン著、池村千秋訳『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ、2011 (Johnson,M.W. *Seizing the White Space* 2010,Harvard Business School Press)
- *12 松原恭司郎『ビジネスモデル・マッピング教本』日刊工業新聞、2013
- *13 松原恭司郎『図解ポケット：SDGs がよくわかる本』秀和システム、2019
- *14 エレン・マッカーサー財団「サーキュラーエコノミーとはそもそも何か？ From Linear to

「環境と社会」×「デジタル」が可能にするサステナブルなビジネスへのトランスフォーメーション

Circular #1」2020

*15 UNGC, PA, Volans *Framework for Breakthrough Impact on the SDGs through Innovation A Practical Guide* 2019

*16 エレン・マッカーサー財団「サーキュラーエコノミーとはそもそも何か? From Linear to Circular #1」2020

*17 ヘンリー・チェスブロウ著、栗原潔訳『オープン・ビジネスモデル』翔泳社、2007
(Chesbrough, Henry *Open Business Models* 2006, Harvard Business School Press)

サステナビリティの経営哲学

— 渋沢栄一にみる日本資本主義の原点と 21 世紀課題 —

経営管理研究科 客員教授
十名 直喜

【要約】

地球温暖化をはじめ貧困・格差の拡大、紛争・対立の激化など、地球環境および人類社会の危機が顕在化している。地球社会のサステナビリティに赤ランプが点滅するなか、脱炭素社会、ステークホルダー資本主義への転換などが世界的な課題となっている。サステナビリティとは何か、それを切り拓く経営とは何かが問われ、それを担う経営哲学が求められている。

そうした課題に対し、多くの示唆を与えてくれるのが、渋沢栄一の経営哲学である。彼が創造した日本資本主義のシステム、その理念と原点には学ぶべきものも少なくない。

小論は、サステナビリティ視点から「経営哲学」を捉え直し、渋沢栄一（さらに A. スミス、K. マルクス）に立ち返りつつ、21 世紀課題にアプローチする。

【キーワード】

サステナビリティ、経営哲学、地球限界時代、渋沢栄一、スミスとマルクス、資本主義、コモン

【目次】

- 1 はじめに —サステナビリティ論と経営哲学の邂逅
- 2 地球限界時代の価値観とサステナビリティ
 - 2.1 地球環境問題が問い直す「生産力」&「生産力の発展」論
 - 2.2 サステナビリティと「持続可能な開発」
 - 2.3 人類社会の資源消費量と地球環境負荷指数にみる地球限界時代
 - 2.4 地球限界時代の自然利用と生活満足度
 - 2.5 資源生産性と脱物質化の時代
- 3 サステナビリティの経営と経営戦略
 - 3.1 サステナビリティ経営の登場
 - 3.2 地球限界時代を切り拓く経済観への転換
 - 3.3 サステナビリティ経営戦略

サステナビリティの経営哲学

- 3.4 サステナビリティの力学
- 4 経営哲学とサステナビリティ
 - 4.1 経営哲学を等身大で捉え直す
 - 4.2 経営、哲学と経営哲学
 - 4.3 経営の枠組みと「環境」・役割・機能
 - 4.4 経営哲学の3層構造
 - 4.5 経営哲学と経営理念
- 5 渋沢栄一にみる人生の転機と画期
 - 5.1 渋沢栄一は「サステナビリティの経営哲学」の先駆モデル
 - 5.2 青壮年期における転機と脱皮 ―「4回ばかり変化」
 - 5.3 一橋家にて産業・流通・金融改革&幕臣としてパリ万博参加（24～27歳）
 - 5.4 政府官僚として制度改革（28～32歳）
 - 5.5 年譜にみる実業人としての生涯
 - 5.6 晩年の生きざま
- 6 渋沢栄一の仕事・人生哲学
 - 6.1 『論語と算盤』にみる渋沢哲学の魅力と広がり
 - 6.2 実業道と『論語』 ―経営哲学への道
 - 6.3 「人生の志」を立てることの意味と極意
 - 6.4 人生の逆境への処方箋
 - 6.5 仕事の哲学 ―成功や失敗を超える
- 7 渋沢栄一に見る日本資本主義の原点と理念
 - 7.1 日本資本主義の骨格・基盤づくり
 - 7.2 渋沢栄一の資本主義観 ―その土壌とサン＝シモン主義
 - 7.3 渋沢栄一の社会・公共事業
 - 7.4 日本資本主義づくりにおける未完のテーマへの挑戦
― 実業界引退後、社会・公益事業による国づくり
 - 7.5 渋沢栄一の立ち位置 ―公正無私な「市場セリ人」
- 8 地球環境・社会危機の時代におけるスミス、マルクスと渋沢栄一
 - 8.1 スミス、マルクス、渋沢栄一への21世紀的視座
 - 8.2 21世紀の「共感」とシステムづくり ―A. スミスと渋沢栄一の深い示唆
 - 8.3 地球環境・社会危機の時代における改良と革命 ―K. マルクスの洞察と知恵
- 9 サステナビリティへの新たな視座と21世紀課題
 - 9.1 「コモン」の21世紀的再生とサステナビリティ
 - 9.2 持続可能で公正な社会に向けて ―K. マルクスと渋沢栄一の21世紀的共鳴
- 10 おわりに ―「経営哲学」講義にみる羅針盤と課題

10.1 「経営哲学」講義をめぐる邂逅と対話

10.2 講義の目線から小論への変身

10.3 小論の独自性と課題 ―探求&編集プロセスをふまえて

参考文献

1 はじめに ―サステナビリティ論と経営哲学の邂逅

金融資本本位、巨大 IT 主導の資本主義経済の「発展」、いわゆる株主資本主義の半世紀は、地球温暖化をはじめ貧困・格差の拡大、紛争・対立の激化などを深刻化させ、地球環境および人類存続の危機を顕在化させている。

地球社会のサステナビリティに赤ランプが点滅するなか、株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換が世界的な課題となっている。サステナビリティとは何か、それを切り拓く経営、すなわちサステナブル経営とは何かが問われ、それを担う経営哲学が求められている。

経営哲学の根幹には、地球的自然と人間環境のサステナビリティが据えられている。経営哲学への世間の目は、これまでになく熱いものが感じられる。地球環境（自然および社会）をめぐる危機感&不透明感が強まるなか、サステナビリティの経営哲学への希求もかつてなく高まっているからであろう。

一方、日本資本主義の低迷は久しく、日本企業の国際的な立ち位置・威信も著しく低下し続けている。その象徴とみられるのが、日本企業に顕著な生産現場の劣化、品質不祥事である。仕事の誇り、経営倫理はどこへ行ったのか。イノベーションはなぜ起こらないのか。

そうした課題に対し、多くの示唆を与えてくれるのが、渋沢栄一の経営哲学である。そこには、彼の仕事・人生哲学もちりばめられている。さらに、彼が創造した日本資本主義のシステム、その理念と原点には学ぶべきものも少なくない。そこに立ち返り、21 世紀視点から創造的に捉え直すことが求められている。

経営哲学とは何か、それにどのようにアプローチするか。わが仕事・研究人生をふまえ、21 世紀の経営哲学として捉え直し、それをふまえて 21 世紀課題にアプローチしたい。

筆者が、SBI 大学院大学にて「経営哲学」講義を担当するようになったのは、2020 年秋学期のことである。2021 年春学期（6-8 月）にも、60 数名の受講者を得て深く熱い交流を行い、そこでの手応えをふまえて小論に向き合う。7 回の講義と 1 回の対話授業では、ドラッカー、稲盛和夫、大野耐一、渋沢栄一などを中心に引き上げ、A. スミス、K. マルクス、F.W. テイラーなどと「対話」しながら理論的、歴史的な比較視点から捉え直している。

そこに、サステナビリティ論の光を当てると、新たな色合いと視界が拓けてくる。これまでの「経営哲学」講義に収まらない視点、論点が次々と出てきたのである。

サステナビリティと経営哲学の橋渡し及び仲人役となったのが、本紀要編集委員会である。「サステナビリティ」を特集テーマにされた見識に敬意を表したい。

サステナビリティの経営哲学

当初、「サステナビリティ」視点から「経営哲学」講義の全体像を提示する予定であった。しかし、諸事情が重なって傾注できず、時間的余裕もなくなる。そこで小論は、渋沢栄一論に絞ることにした。渋沢栄一は、サステナビリティ経営の理念と実践の先駆的モデルとみられるからである。

講義での熱い交流、そして渋沢栄一を主人公にしたNHK大河ドラマ「青天を衝け」も佳境を迎えている。そうしたなか、小論を仕上げることができたことに感謝したい。

2 地球限界時代の価値観とサステナビリティ

2.1 地球環境問題が問い直す「生産力」&「生産力の発展」論

2.1.1 「生産力至上主義」論を問い直す

SDGs 運動をめぐる左右の視座

地球の有限性がいっそう明らかになり、地球の温暖化、気候変動など地球環境の深刻な劣化を、誰もが日々痛感する時代を迎えている。

それを「生産力至上主義」とみなす見解は、これまでも多々見られる。近年、マルクスの「生産力」観、「生産力の発展」論にも課題があるのではとの指摘が注目されている¹。

金融資本本位の株主資本主義、その下での「経済成長」志向がもたらしたとの反省は、金融資本の側からも高まっており、株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換の必要性も提示されている。国連が提唱するSDGs（持続可能な開発目標）運動への理解と参加が広がる傾向も出てきている。

そうした動きに対して、SDGsは気候変動を止められず、危機から目を背けさせる「現代版「大衆のアヘン」である」との批判もみられる²。そして、「脱成長コミュニズム」を提唱する。その理念と構想は、極めて示唆に富む。

たしかに、SDGs運動は世界的な広がりを見せるなか、逸脱も少なくないとみられる。その流れに抗して、「市民一人ひとりが当事者として立ち上がり、声をあげ、行動しなければならない」、「正しい方向を突き止める」べしとの主張も頷ける。

他方、SDGs＝「大衆のアヘン」論が独り歩きしているとの指摘や、その主張への疑問やともども少なくないとみられる。

SDGsをどう評価し、それとどう向き合うのかが問われている。SDGsを全面否定し敵対視することが、果たして理に適っているのか。

1 齋藤幸平 [2020] 『人新世の「資本論」』 集英社新書。

聴涛 宏 [2021] 『マルクスの「生産力」概念を問い直す ―社会変革への新しい道筋のために』 かもがわ出版など。

2 齋藤幸平 [2020]、前掲書。「政府や企業がSDGsの行動指針を幾つなぞったところで、気候変動は止められないのだ。SDGsはアリバイ作りのようなものであり、目下の危機から目を背けさせる効果しかない。」(4ページ)。

SDGs は、たしかに妥協の産物ではあるが、国際的合意に辿り着くまでに数十年にわたる闘いの産物でもある。「欧州が育んできた、人間の尊厳を中核にした「倫理地図」」³ との見方もある。

巨大 IT 資本の国際的な規制すら難渋する政治力学の中にあって、SDGs に取り組む多様な運動が世界的に展開されていることの歴史的な意義を見落としてはなるまい。そうした運動のなかから、その重要さとより本質的課題に気づき、それを担う変革主体も育まれてくる可能性も秘めている。

SDGs を、国際的な民主主義闘争の 1 つの到達点として、さらなる変革に向けての橋頭保にするという課題こそ、「脱成長コミュニズム」の戦略的な道筋となるのではなからうか。「脱成長コミュニズム」は誰が担い、どのように進めるのか。その主体形成のあり方と戦略が問われている。SDGs = 「大衆のアヘン」論からは、その道筋が見えてこない。

主体形成の道筋が明確でないままの SDGs 批判は、「脱成長コミュニズム」賛同者のうっ憤を晴らす一錠の清涼剤になるかもしれないが、国際的な改良・改革運動から彼らの目を背けさせる「アヘン」になるかもしれない。

「脱成長」論からの「生産力至上主義」批判

「脱成長」論の視点からの「生産力至上主義」批判は、これまでも数多くみられる。その代表的著作とみられるのが、セルジェ・ラトゥーシュ [2013] である。「第 1 章 生産力至上主義がもたらすカタストロフ」では、「生産力至上主義」への激しい批判から始まっている⁴。しかし、「生産力とは何か」についての考察は、どこにも見当たらない。「生産力」の意味を問い直し掘り下げ、新たな視点から定義することは、大著のどこにもなされていないのである。

ラトゥーシュらを「古い脱成長論」と批判する斎藤幸平 [2020] は、「生産力至上主義」を次のようにみている⁵。

「生産力至上主義」とは、「資本主義のもとで生産力をどんどん高めていくことで、貧困問題も環境問題も解決でき、最終的には、人利の解放がもたらされるという近代化賛美の考え方」である。

若きマルクスがエンゲルスと執筆した『共産党宣言』（1848 年）に、「生産力至上主義」の傾向がみられるという。資本主義の発展は生産力の上昇と過剰生産恐慌によって革命を準備してくれる。だから社会主義を打ち立てるために、資本主義のもとで生産力をどんどん発展させる必要がある。そのように考えていた節があるという。

しかし、そこでも「生産力」とは何かについて、深掘りされていないとみられる。

むしろ、そこで問われているのは「生産力」そのものではなく、生産力の「発展」である。より正確には、生産力の「資本主義的発展」すなわち「成長」である。現代的に表現すれば、「経済成長」にほかならない。

3 高松平蔵氏からの電子メール（2021.11.4）。

4 セルジェ・ラトゥーシュ [2013] 『「脱成長」は、世界を変えられるか ―贈与・幸福・自律の新たな社会へ― 中野佳裕訳、作品社、「第 1 章 生産力至上主義がもたらすカタストロフ」。

5 斎藤幸平 [2020]、前掲書、150 - 152 ページ。

サステナビリティの経営哲学

それゆえ、「生産力至上主義」は、「発展至上主義」（あるいは「成長至上主義」）と読み替えることができよう。脱成長論の「生産力至上主義」批判は、「発展至上主義」批判であり「経済成長至上主義」批判に他ならない。

「発展至上主義」から「物質代謝」論、脱成長コミュニズム論へ

マルクスはその後、「発展至上主義」から脱却して、目覚ましい変貌を遂げていく。壮年期の『資本論』第1巻（1867年）において、「物質代謝」論を軸に資本主義批判からポスト資本主義に至る生産力のあり方を提示するに至る。

マルクスの資本主義批判は、『資本論』第1巻刊行後も、続刊を完成させようとする苦闘の中で、さらに深まっていく。晩年には、「ヨーロッパ中心主義」も克服して、平等で持続可能な脱成長コミュニズム論へと発展させていった。

しかし、マルクスは大きく誤解され、「資本主義がもたらす近代化が、最終的には人類の解放をもたらす」と考える、典型的な進歩史観の思想家とみなされてきた。その原因は、マルクス没後（1883年）にエンゲルスが遺稿を編集・出版した『資本論』の第2巻、3巻にある。そこには、晩年のマルクスの考えていたことが反映されず見えにくくなっているため、マルクスは大きく誤解される要因になってきたという。

齋藤幸平 [2020] は、「この誤解こそ、マルクスの思想を大きくゆがめ、スターリン主義という怪物をうみだし、人類をここまでひどい環境危機に直面させることになった原因」と裁断する⁶。

2.1.2 「生産力」概念への新たな視座

— 十名直喜 [2021.7] の「生産力」&「生産力の発展」論

本節では、十名直喜 [2021.7] における「生産力」概念および「生産力の発展」論のエキスを紹介する。小論文の文脈の中に位置づけ、3章以降において、新たな視点から問い直してみたい。

生産力とは何か — 技術・労働・組織への視座

「生産力とは何か」が、あらためて問われている。筆者は次のように捉える。

「「生産力」とは、社会が存立するための人間の活動力のことである。社会・経済を構成する各種の組織が行うことのできる生産の能力のことである。」⁷

一方、「資源」とは、人間が社会生活を維持向上させる源泉として、働きかける対象となりうるものである。

資源と生産力は、相互に切り離せない密接な関係にある。資源は、生産力の源泉であり、生産の前提条件および対象となりうるものである。広義の資源には、地球環境も含まれる。地球環境の危機は、資源の危機であり、生産力の危機でもある。

6 齋藤幸平 [2020]、前掲書、151-152 ページ。

7 十名直喜 [2021.7] 「ICT が問い直す生産力・技術・労働・物質代謝論」『名古屋学院大学論集（社会科学篇）』第 58 巻第 1 号、160 ページ。

生産および生産力において、今日、組織の重要性が高まっている。経済学においては、土地、労働、資本が「生産の3要素」とされてきた。組織の役割が高まるなか、組織も生産の基本要素とみなされるに至っている。

技術の中心は、労働手段としての機械にある。技術は、生産力の一構成要素である。生産力は、労働力、労働手段、組織、科学、技術、市場など多様な要素から成り立っている。それらを制御する人および組織によって、生産力は現実化し、社会的生産力となる。その制御（全体労働）を巨大金融資本が独占し、生産力の「暴走」による地球環境の破壊や格差・貧困をもたらしているのが、現代社会の構図である⁸。

あるべき「生産力」像と「生産性」概念

「人間と自然との物質代謝」は、地球的自然の物質循環の中にあつて、そこに変容を加える社会的な営みでもある。それは、「社会と自然との物質代謝」すなわち「社会的な物質代謝」に他ならない。

今や、巨大化した人間の物質代謝は、自然的な物質循環の範囲を量・質ともに超え、逸脱するに至っている。地下資源の大規模な乱用などによって、地球的自然の物質循環の規模を超える量の物質を排出するとともに、従来にない新しい種類の物質（有害物質・重金属・合成物質など）を排出し、拡散・蓄積が進行している。その深刻な影響は、地球温暖化問題などに出てきている。

これらの多様な物質の循環を制御する力、社会的な物質代謝を持続可能なものにする力こそ、本来の生産力の核心をなすものである。

生産力の本来像を示唆したものとして、『資本論』第3巻の下記の記述が注目される。それを、現代的にどう読むかが問われる。

「最小の力の消費によって、自分たちの人間性に最もふさわしく最も適合した条件のもとでの物質代謝を行うこと」⁹。

「最小の力の消費」とは、「資源と労働の最小の消費」である。それを、「自らの人間性に最もふさわしく最も適合した条件のもと」で行う。すなわち最小のインプットで、人間的な生産環境のもと、適合的なアウトプットをするというバランスの取れた（人間と自然の）物質代謝像を提示したものである¹⁰。

なお生産性について、十名直喜 [2021.7] は下記のように述べている。

「アウトプットをインプットで割ったものが、生産性指数である。生産性の向上は、(A) より少ないインプット（資源、労働）と (B) より多くのアウトプット（生産物、価値）という2つ

8 十名直喜 [2021.7]、前掲論文、161 ページ。

9 K・マルクス [1894] 『資本論』第3巻第48章。

10 十名直喜 [2021.7]、前掲論文、163 ページ。

サステナビリティの経営哲学

の方法がある¹¹。

(A)＝節約志向に対し、(B)＝拡大志向といえる。『資本論』の上述は、(A)をベースにしたもので、(B)はみられない。」¹²

これまでの生産性向上は、より多くのアウトプットを追求する(B)方式がメインであった。また、インプット(単位当たり労働量)をより少なくするやり方とのセット方式もある。セット方式は、高度成長期には、生産性向上運動においてよく見られ、成長を促す役割を担った。しかし、低成長期には、失業増につながりやすいため、その対策に経済規模の拡大(経済成長)を図ることになる。その結果、拡大志向から抜け出られない、という「生産性の罠」にはまりやすい。

一方、「資源生産性の向上(A)」方式は、地球環境危機の時代に求められる節約志向の方式である。『資本論』(第3巻第48章)において、生産力のあり方として提示されたものである。インプット(単位当たりの資源量)を大幅に減らすとともに、アウトプットも適格的なレベルに抑制(あるいは縮小)していく。労働生産性の向上を労働時間の短縮に結びつけ、より人間らしい労働によって資源生産性の向上を推進する。それによって、「生産性の好循環」を促し、社会的物質代謝を地球の物質循環の枠内にスリム化していく、というものである¹³。

K.E. ボールディングは、生産の3要素を「ノウハウ・物質・エネルギー」と捉え、「労働・土地・資本」とみなす従来の学説に対置した。新たな定義は、土地・資本を「物質」として特徴づけ、労働を「ノウハウ」として捉え直している。労働に内在し、その核心に位置するのは、創意工夫や創造性などの「人間の構想力」とみなし、それをノウハウと表現したのである。

物質とエネルギーは、ノウハウに従って資源となり、生産力に転化するのである。

これまでの資本本位のノウハウは、「疎外されたノウハウ」すなわち「人間と自然を浪費・収奪する資本本位ノウハウ」がメインであった。それを、サステイナブルなノウハウへ、「疎外からの回復を促すノウハウ」へ変えていくことが求められている。労力・資源・エネルギーの最小化を進め、労働時間短縮を生かす学習力の展開との良瞬間をうみだすことが大切である¹⁴。

人間と自然の物質代謝を、地球の物質循環(環境容量)の枠内に縮小しながら、より適格的な形に洗練化していく。それが、「生産力の発展」の本来のあり方に他ならない。

「生産力」概念を、「生産」概念に立ち戻り、本来のあるべき姿として捉え直し提示する。それ

11 かつて日本企業の生産性向上運動は、「(B)より多くのアウトプット」の追求には力を入れるも、「(A)より少ないインプット」の追求は相対的に軽視された。

労働強化やサービス残業によって(A)の見かけの増大を防ぐなど問題点も少なくなく、本来の生産性向上とは程遠いものであったとみられる。

12 十名直喜[2021.7]、前掲論文、163ページ。

13 K.E. ボールディング[1992] Towards A New Economics; Critical Essays on Ecology, Distribution, and Other Themes, EE.

14 池上惇[2021.9.10]『脱炭素に向けた取り組みと、公共政策の根本的な見直しをめぐって』

(bunkaseisaku-machidukuri.com/news/447/) および筆者あての電子メール(2021.9.26)に、深い示唆を受けた。

によって、「生産力」概念の復権を果たしていく。

それは、人間らしい「生産性」概念の提唱とも共鳴するといえよう。共に手を取り合い、人間本来の「生産力」と「生産性」概念を取り戻していくことが大切である。

2.2 サステナビリティと「持続可能な開発」

2.2.1 サステナビリティとは何か

地球有限観は、1960 年代に「宇宙船地球号」などの形で提示されたものである。地球の有限性という視点からの人類危機論として、世界に大きな衝撃を与えたのが、ローマ・クラブ [1972] 『成長の限界』である。資源・環境・食料問題の視点から、地球の有限性と人類の破局に警鐘を鳴らし、成長ゼロ社会へのシフトを提唱した¹⁵。

その後、資源枯渇論から、地球温暖化や気候変動など広義の地球環境問題へと進化・拡大していく。その背景には、生産力の巨大化と歪みによって、人間活動の拡大が地球の限界と突き当たり、環境と経済がトレードオフの関係に陥ってしまったことがある¹⁶。

その反省をふまえ、有限な地球と人間活動を両立させるためのキーワードとして登場したのが、サステナビリティ（sustainability：持続可能性）という言葉である。

サステナビリティとは、「現状を放置しておくとうまくいかない状態が失われてしまうので、望ましい状態を続けていくための可能性や方法を探り、それを実行していく過程」¹⁷に他ならない。すなわち、持続・永続の可能性を現実性に変えていく過程として捉えることができる。

2.2.2 「持続可能な開発」にみる未来の世代と地球環境への視座

サステナビリティ概念は、「開発」概念とセットになり、「持続可能な開発」として提示されたことが注目される。

「持続可能な開発」という考え方は、国連のブルントラント委員会（環境と開発に関する世界委員会）によって提示されたものである。1987 年に出した報告書『我ら共通の未来』（Our Common Future）の中で、「持続可能な開発」（sustainable development）という概念を提示し、そこで使われた定義が定着して今日に至っている。

まず、「開発」とは何か、が問われねばなるまい。英語の development は、通常の開発、あるいは発展と訳される。「開発」という概念は、経済開発、社会開発、地域開発、農村開発、人的開発など、さまざまなケースで使われる。経済や社会、地域、農村、人的資源のそれぞれが、「開発」されることにより、何らかの価値が高まって、以前よりも良い状況に至るという意味が込められている。

一方、「成長」（growth）概念は、経済規模の拡大とか、所得水準の上昇など、数値の上昇を

15 D・H・メドゥズ他 [1972] 『成長の限界（ローマ・クラブ「人類の危機」レポート）』ダイヤモンド社。

16 十名直喜 [1976.8] 「資源論の課題と方法」『現代技術評論』8 号。

17 三橋規宏 [2006] 『サステナビリティ経営』講談社、34 ページ。

サステナビリティの経営哲学

示すためにだけ使われる。経済成長という言葉はあるが、社会成長とか地域成長、農村成長という言葉は耳にしない¹⁸。経済成長志向の「発展」は、地球環境の危機だけでなく、貧困・格差の拡大や対立・紛争の激化など地球社会の危機をもたらしている。

「成長」とは何かが問われている。「育って大きくなること」「育って成熟すること」(『広辞苑』)とのこと。前者が身体的な発育 (growth) すなわち肉体的生長を意味するのに対し、後者は心身の発育、知的発育 (development) すなわち精神的成長を意味する。前者が量的成長、後者は質的成長とみることもできよう。「成長」概念は、前者の量的成長として捉えられ、後者の視点が顧みられなくなっている。

「成長」そのものは、本来望ましいものであるはずである。現在問われているのは、偏った「成長」のあり方、そして捉え方であるといえよう。

こうした「成長」概念に対峙する形で提示されたのが「開発」(development) 概念、とみることもできよう。「開発」には、環境の保全と社会の調和という両方の趣旨が込められている。現在、偏った開発が深刻化するなか、開発のあり方も問われている。

それでは、「持続可能な開発」とは何か。ブルントラント委員会の報告書(1987年)には、「将来世代のニーズを満たす能力を損なうことがないような形で、現在の世代のニーズも満足させるような開発」のこととされている。つまり、開発が持続可能かどうかの焦点は、将来の世代のニーズを損なうか損なわないかにある。

その逆に「持続可能でない開発」とは何か。それは、「将来世代ニーズを満たす能力を損なうような形で、現在の世代のニーズを満足させようとする開発」となる。現代の世代のニーズばかり追い求めることで、将来の世代の暮らしが甚大な悪影響を受けるようであれば、その開発は持続的でないことになる。

また、開発の対象となる時間軸にも違いがある。これまでの開発は、せいぜい数年から10年くらいの中期的な時間軸で考えられていた。一方、「持続可能な開発」は、より長い時間軸で環境や社会の課題を捉える。「開発」によって現世代の人びとの生活が改善されるだけでなく、将来の世代の人びとも安寧な生活を送れることを目指すのが「持続可能な開発」の視点である¹⁹。

なお、ブルントラント委員会の定義については、その後、再定義検討委員会が立ち上がる。地球システムの限界や、それが社会・経済開発に及ぼす影響、資源・環境上の制約が必ずしも十分に明示されていないとして、次のような再定義が提示されている²⁰。

持続可能な開発とは、「現在および将来の世代の人類の繁栄が依存している地球の生命維持システムを保護しつつ、現在の世代の欲求を満足させるような開発」のことである。

それらをふまえると、①地球の生命維持システムの危機認識、②環境の保全と社会の調和の両立、③将来世代の利益への配慮、の3つが、サステナビリティを進めていく必要条件になると

18 三井久明[2020]『SDGs 経営の羅針盤』(株) エネルギーフォーラム、15 ページ。

19 三井久明[2020]、前掲書、16 ページ。

20 蟹江憲史[2020]『SDGs (持続可能な開発目標)』中公新書、61-2 ページ。

みられる。

2.3 人類社会の資源消費量と地球環境負荷指数にみる地球限界時代

2.3.1 資源とは何か

サステナビリティの基盤をなすのが「資源」である。地球限界時代の資源とは何かが、あらためて問われている。

資源とは何か。広義には、科学技術庁資源調査会編 [1972]²¹ をふまえ、次のように定義する。資源とは、「人間が社会生活を維持向上させる源泉として、働きかける対象となりうるものである。物質あるいは有形なものに限らない。」

これは、最広義の定義とみられる。この定義に沿う資源分類は、科学技術庁資源調査会編 [1961] にみられる²²。科学技術庁資源調査会編 [1972] の資源分類も、それに準じている。

それによると資源は、(1) 潜在資源と (2) 顕在資源に大別される。(1) 潜在資源は、(1a) 気候的条件—降水・光・温度・風・潮流、(1b) 地理的条件—地質・地勢・位置・陸水・海水、(1c) 人間的条件—人口の分布と構成・活力・再生産力、から構成される。

一方、(2) 顕在資源は、(2a) 天然資源—生物資源・無生物資源、(2b) 文化的資源—資本・技術・技能・制度・組織、(2c) 人的資源—労働力・士気、から構成される。

なお、狭義の定義としては、十名直喜 [1976]²³ をふまえ、次のように定義する。「自然によって支えられるもので、その再生産にあたって人間の支配外にあるもの」である。それは、(2a) 天然資源および (1a) 気候的条件、(1b) 地理的条件、にほぼ見合うものである。

更新可能資源（再生産は人間の支配外）

基本的資源：土地（地質・地勢・位置）、水（降水・陸水・海水）、光、大気、温度、風、潮流、（気候はこれらの組み合わせだったもの）。

生物資源：森林、野生鳥獣、魚など。（植林、養殖魚などは再生産に組み込まれる過程）

更新不能資源

鉱物資源：再利用が難しい、再循環利用が可能

一方、その再生産が人間の支配下におかれるようになると、それはもはや資源ではなく生産物に転化する。さらに産業連関の中では、原料に転化する。すなわち、すでに労働によって半ば改造され、さらに続いて改造されようとする自然は、労働によって既にろ過された労働対象として、原料となる。

2.3.2 人類社会の資源消費量と環境容量限度

地球の環境容量を表す指標として、エコロジカル・フットプリント (ecological footprint) が

21 科学技術庁資源調査会編 [1972]『将来の資源問題（上）』大蔵省印刷局。

22 科学技術庁資源調査会編 [1961]『日本の資源問題』財団法人・資源協会。

23 十名直喜 [1976.8]「資源論の課題と方法」『現代技術評論』8号。

サステナビリティの経営哲学

ある。人間活動が環境に与える負荷を、資源の再生産および廃棄物の浄化に必要な面積として示した数値である²⁴。

人類社会の資源消費量は、地球の持続可能な水準の 1.69 倍、すなわち地球の 1.69 個分に達しているとの試算が出ている。この数値を算出したのは、非営利の「グローバル・フットプリント・ネットワーク」で、2003 年に設立された。

同ネットワークによると、人間の社会・経済活動による環境負荷が、地球 1 個分を越えたのは、1970 年という（1980 年代半ばという別の試算²⁵もみられる）。その後の半世紀で、エコロジカル・フットプリントは 190% 増加し、技術の進歩や土地管理能力の向上による改善 27% を差し引いても、地球 1.69 個分相当の持続不能な人類社会になっている。米国、ドイツ、日本の資源消費水準が世界に広がると、持続可能水準の 4.97、2.97、2.76 倍となる²⁶。米国並みで地球 5 個分、日独並みなら地球 3 個分が必要ということになる。

大気中の二酸化炭素濃度は、産業革命時代の 280ppm から 2016 年には 400ppm を越えてしまい、地球温暖化リスクが顕在化している。二酸化炭素排出の半分を先進国の富裕層トップ 10% が占める一方、下から 50% の人びとは 10% しか排出していないが、気候変動など環境破壊の影響に最初にさらされる²⁷。

鉄器文明と呼ばれて久しいが、近代社会において鉄は「産業のコメ」と言われてきた。下記の世界粗鋼生産量の推移²⁸は、世界資源消費量の推移をみる目安になるとみられる。

1950 年：1.9 億トン、55：2.7、60：3.4、65：4.6、70：6.0、75：6.5、80：7.2、85：7.2、90：7.7、95：7.5、2000：8.5、10：14.3、15：16.2、20 年：18.6 億トン

世界粗鋼生産量（≒世界資源消費量）でみると、地球への環境負荷の臨界点とされる 1970 年の粗鋼生産 6.0 億トンであったが、その後の半世紀で 3 倍になっている²⁹。粗鋼生産量からみると、

24 エコロジカル・フットプリントは、カナダのウィリアム・リースとマティス・ワナゲルにより、「収奪された環境収容力」として提唱された。ただ、この用語が難解であったため、「人間活動が地球環境を踏みつけにした足跡」との比喩に基づき、「エコロジカル・フットプリント」に変更された。この用語が文献に初めて用いられたのは、1992 年のリース論文（Rees, William E.[1992]Ecological footprints and appropriated carrying capacity）とされている（フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』2021 年 8 月 29 日閲覧）。

25 人類による地球環境への負荷は、1980 年代半ばに生物圏の再生産能力（biocapacity）を踏み越え、2008 年時点で 1.5 倍に達しているとの試算もみられる（中野佳裕 [2013]「『脱成長の倫理学』への道案内 [日本語版解説]」セルジュ・ラトゥーシュ『『脱成長』は、世界を変えられるか』中野佳裕訳、作品社、273 ページ）。

26 南博・稲場雅紀 [2020]『SDGs 一危機の時代の羅針盤』岩波新書、118-120 ページ。

27 齊藤幸平 [2020]、前掲書、81 ページ。

28 「図録▽世界と日本の粗鋼生産量の長期推移（sakura.ne.jp）」（2021 年 9 月 29 日閲覧）。

29 21 世紀に入ってからの世界粗鋼生産量の増加は目覚ましく、わずか 20 年で 10.1 億トンも増加している。その 7 割を中国が占めている。中国は、2001 年の WTO（世界貿易機構）加盟を機に、世界市場に本格進出し、世界の工場として急速に成長してきた。その成長モデルが世界の開発途上国へ広がりつつある。

地球 3 個分が必要となる。

資源の総消費量でみると、1970 年には 267 億トンだったのが、2017 年には 1000 億トンを超えた。2050 年には、およそ 1800 億トンになるという。一方、リサイクルされているのは、わずか 8.6% で、その割合は資源消費量の急速な増大を前にむしろ下がっている³⁰。

しかも、資源は鉱物資源だけではなく、より広範囲にまたがる。「天然資源」、そのうちの「更新可能資源」（ただし再生産は人間の支配外）に限定しても、基本的資源、生物資源を中心に多様な資源から構成される。

基本的資源は、土地、水、大気、気候（これらの組み合わせったもの）などを指す。生物資源は、森林、野生鳥獣、魚などで、植林、養殖魚などは再生産に組み込まれる過程とみられる。

基本的資源および生物資源の視点からみると、環境許容限界に達したのが 1970 年という試算は、世界的な状況からみても頷けるものである。1960 年代には先進国で公害問題が深刻化し、70 年代に入ると成層圏のオゾンホール問題をはじめ、熱帯雨林などの森林破壊、生物多様性の危機などが世界的に顕在化するに至る。ローマ・クラブ [1972]『成長の限界』は、鉱物資源・環境・食料の視点から人類の生産活動が地球容量の臨界点に近づいていることを定量的に明示し、経済成長に警鐘を鳴らした点で特筆される。

2.4 地球限界時代の自然利用と生活満足度

2.4.1 地球限界時代における経済と環境の関係

いずれにしても、人類社会の資源消費量は地球環境容量の限度（環境許容限度）をかなり踏み越えているとみられる。これを、地球限界時代とよぶことにしたい。

地球システムには、自然本来の回復力が備わっている。しかし、一定以上の負荷がかかり、「臨界点」を超えると、その回復力は失われ、急激かつ不可逆的な、破壊的变化を引き起こす可能性がある。

そこで、限界を越えない「人類の安全な活動範囲」の確定をめざして、ヨハン・ロックストロームと彼の研究チームが 2009 年に提唱したのが、「プラネタリー・バウンダリー（planetary boundaries）」概念である。人類が生存できる安全な活動領域とその限界点を定義する概念で、「地球の限界」あるいは「惑星限界」とも呼ばれる。その後、ロックストロームは、経済成長と環境負荷の切り離し（デカップリング）³¹が、現実には極めて困難であると判断し、地球の限界に配慮する経済成長論すなわち「緑の経済成長」の立場を断念するに至る³²。

30 齊藤幸平 [2020]、前掲書、87 ページ。

31 デカップリングとは「切り離し」・「分離」を意味する。経済成長によって環境負荷は増大する、そのように今まで連動してきたものを、新しい技術によって切り離そうとするのが、デカップリングである。

デカップリングにはジレンマが付きまとう。経済成長が順調であればあるほど、経済活動の規模が大きくなり、資源消費量が増大するため、二酸化炭素排出量の削減が困難になっていくというジレンマである。

32 齊藤幸平 [2020]、前掲書、64-65 ページ。

サステナビリティの経営哲学

それは、成長と環境の両立論の提唱者自らが、両立はほぼ不可能であり、資本主義的な経済成長が地球限界時代にふさわしくないことを明言したものとして注目される。

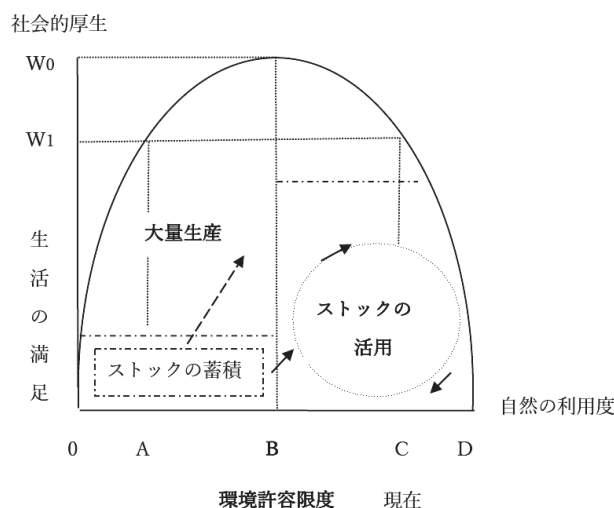
2.4.2 自然利用・生活満足度曲線にみる「臨界点」と変容プロセス

資本は、人間も自然も徹底的に利用する。新技術のイノベーションも、人間や自然の利用をできるだけ効率よく進めるための手段として開発・導入される。その結果、効率化のおかげで、人々の生活は、これまでとは比較にならないほど豊かになる。

ところが、ある一定の水準を超えると、むしろ否定的影響の方が大きくなっていく。資本は、できるだけ短期間に、より多くの価値を獲得しようとする。そのせいで、資本は人間と自然の物質代謝を大きく攪乱してしまうからである。

「技術進歩の罠」にも目を向けなければなるまい。技術進歩は、大きな可能性を切り拓くが、それが近視眼的な利潤追求のテコにされると、自然や人間の収奪の手段に転化し、環境破壊や人間疎外を引き起こすことにつながりかねない。地球限界時代を迎え、それがより深刻な形で顕在化してきている。

図表 1 地球限界時代の自然利用 & 生活満足度曲線
—もの不足・蓄積時代からもの余り・ストック活用時代への価値シフト—



B：環境許容限度（自然の自浄力）

A：過去（もの不足・大量生産時代）

C：現在（もの余り・地球限界時代）

W0：環境許容限度地点の生活満足度

W1：A & C 地点の生活満足度

備考：「図表 4-6 B 点の右で何をすべきか」（三橋規宏 [2006]、82 ページ）を基に編集したものである。

「図表 1 地球限界時代の自然利用 & 生活満足度曲線」は、環境許容限度地点をベースに、それ以前とそれ以降に区分し、「自然の利用度」を横軸に、「生活の満足度」を縦軸にして、それぞれの特徴と課題を明示したものである³³。

高度成長期に特有な大量生産時代は、もの不足・ストック蓄積の時代でもあった。もの余り・ストック活用の時代へと転じたのは、1970 年代以降のことである。

B 点は、自然が備えている環境許容限度（自然の自浄力）を示したものである。生活の満足度は B 点で頂点に達する。B 点を境に、「左側の世界」（それ以前）、「右側の世界」（それ以降）は、「生活の満足度」と「自然の利用度」の関係が、大きく異なる。

B 点は、グローバル化が地球の隅々にまで及び、人類の経済活動が地球を覆ってしまった地点、地球環境容量の臨界点とみなすことができる。

「左側の世界」は、高度成長期の大量生産時代である。自然利用度のアップ、ストックの蓄積が、生活の満足度に結びついた時代でもある。

一方、地球許容限度（B）を踏み越えて入った「右側の世界」は、現在（C）を含む地球限界時代のことである。

B 点の「右側の世界」では、なぜ満足度の低下という現象が起きるのか。それを説明するのが、図表 1 の生活満足度曲線である。

図表の縦軸は、社会的厚生である。生活の満足度を示し、生活水準に相当する。これまで「1 人当たり GDP」が、生活水準を表す経済指標として使われてきた。1 人当たり GDP が高くなれば、それだけ生活水準が向上し、人々の満足度も高まると考えられてきた。

しかし、環境破壊など新たな問題が多発する現代社会では、そのような図式が通用しなくなっている。なぜなのか。GDP の矛盾が顕在化し、生活水準指標からの乖離が進行したからである。

GDP の中には、ごみ処理施設の建設や破壊された環境の修復のための費用が、かなり大きな割合で含まれている。たとえば、ごみを処理するための大型焼却炉を造れば、100 億円を超える設備投資が必要になる。これは、GDP に含まれ、GDP を増加させる。

また、大気汚染によって呼吸器障害を起し、病院で治療を受ければ、その医療費も GDP に加算される。犯罪が増加し、その逮捕や収監にかかる費用も GDP に含まれる。

つまり、社会の不安や安全を脅かすような好ましくない現象が発生し、その後始末のための費用が増えれば増えるほど、GDP も大きくなってしまう。

他方では、社会にとって好ましい行為や欠かせない行為、たとえば環境 NGO による森林ボランティアや福祉ボランティアといった活動や、家事労働などは、GDP に含まれない。また、「もの」消費から「こと」消費へのシフトが進むなか、金銭的な取引を通じない形で満足感を得る人が増えてくると、GDP と満足度の相関は小さくなっていく。

33 「図表 1 地球限界時代の自然利用 & 生活満足度曲線—もの不足・蓄積時代からもの余り・ストック活用時代への価値シフト」は、「図表 4-6 B 点の右で何をすべきか」（三橋規宏 [2006]、82 ページ）を基に編集したものである。

サステナビリティの経営哲学

そうした矛盾を内包した 1 人当たり GDP は、もはや生活水準を示す指標になりえないという批判が出ている。GDP は、もの不足の時代や公害などが少なかった時代には、有力な指標として機能したが、もの余り・地球限界時代には、生活水準を示す適切な指標ではなくなっているのである。

こうした反省から、アメリカの民間政策研究機関「リディファイニング・プロGRESS」は、GPI（Genuine Progress Indication：真の進歩指標）を発表している。

これは、GDP とほぼ同じデータを使って、環境破壊や犯罪などマイナスの費用を GDP から差し引き、ボランティアや家事労働などのプラスの労役を金額換算して加えたものである。自然満足度曲線の縦軸になる社会的厚生、いわば生活の満足度は、GPI に近い概念とみられる。1 人当たり GDP と 1 人当たり GPI の乖離は、1980 年代に入った頃から目立ちはじめ、90 年代には、一段と拡大している³⁴。

2.4.3 生活の質や満足度の源は何か

これは、フロンティアが消尽した地球限界時代における資本主義の深刻な矛盾とみられる。

資本は「人工的希少性」をうみだしながら発展する。いくら経済成長しても、その恩恵が社会の隅々にまで浸透することは少ない。むしろ、臨界点を超えると、人々の生活の質や満足度は下がっていく。私たちが日々経験している実感でもある。

生活の質や満足度を下げる希少性は、消費の次元にもある。人々を無限の労働に駆り立てると、大量の商品ができる。だから今度は、人々を無限の消費に駆り立てるのである。

「満たされない」という希少性の感覚こそ、資本主義の原動力であるが、それでは、人々は一方向に幸せにならない。この悪循環から逃れる道はあるのか、が問われている³⁵。

富と幸福の関係については、A. スミスの興味深い考察がある。A. スミス [1759]『道徳感情論』は、「健康で、負債がなく、良心にやましいところのない人に対して何をつけ加えることができようか。この境遇にある人に対しては、財産のそれ以上の増加はすべて余計なものだ」という。

スミスは、「健康で、負債がなく、良心にやましいところがない」状態を、人間らしい生活をするために必要なシビルミニマムとみなしている。シビルミニマムは、満足の程度からみると、「人間の繁栄の最高潮」との間の距離は取るに足りないが、「悲惨のどん底」との間の距離は無限であり巨大である。貧困の状態にあることが、なぜ悲惨なのか。人は、同感しようとしなければいか、軽蔑し、無視する。そのことが、貧困の状態にある人々をいっそう苦しめる、というのである³⁶。

それを図式化したのが、「図表 2 富と幸福の関係（A. スミスの見解）」である。図の縦軸は幸福度を表し、横軸は富の量を示す。折れ線 ABCD は、「賢人」（「胸中にある公平な観察者」）

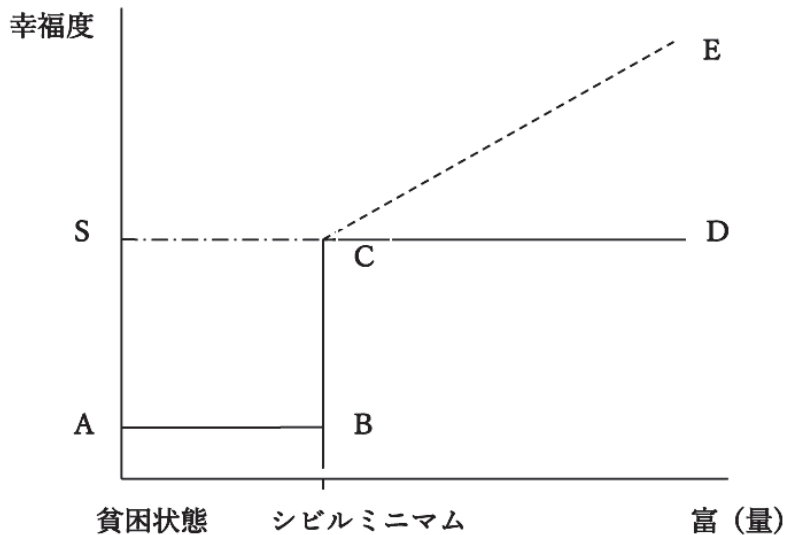
34 三橋規宏 [2006]、前掲書、71-73 ページ。

35 齊藤幸平 [2020]、前掲書、255-257 ページ。

36 A. スミス [1759]『道徳感情論』水田洋訳、岩波文庫、2003 年、1 部 3 編 1-2 章。

が予想する富と幸福関係を表すのに対し、「弱い人」（「世間」に囚われる者）が予想する富と幸福の関係は折れ線 ABCE によって表される³⁷。

図表 2 富と幸福の関係（A. スミスの見解）



A～B：貧困の状態（その社会で最低限必要とされる収入を得られない）

C：シビルミニマム

（「健康で、負債がなく、良心にやましいところがない」状態で生活できる富の水準）

D：「賢人」（「胸中にある公平な観察者」）の予想

E：「弱い人」（「世間」に囚われる者）の予想

出所：堂目卓生 [2008]、前掲書、「図 2-1 富と幸福の関係」（83 ページ）に基づく。

「賢人」は、シビルミニマムを越える富の増加は幸福に影響しないと考える。ただし、シビルミニマムを下回る富しか得られない場合、幸福は極端に低下し、悲惨な状態に陥ると予想する。シビルミニマム（C）に対応する状態と、それよりも貧しい状態の違いは、無限であり巨大である。折れ線の屈折部分 ABC は、このことを表す。それゆえ「賢人」は、世間から称賛されることを無視することはできても、世間から非難されることに対しては動揺する³⁸。

37 スミスは、実際の観察者すなわち「世間」を裁判における第一審にたとえ、各個人の「胸中にある公平な観察者」を第二審にたとえ、第二審の判決を重視するのが「賢人」、第一審の判決を重視するのが「弱い人」とみている（堂目卓生 [2008] 『アダム・スミス — 『道徳感情論』と『国富論』の世界』中公新書、50-51 ページ）。

38 堂目卓生 [2008]、前掲書、83-84 ページ。

サステナビリティの経営哲学

貧困の状態にある人びと（線分 AB の間に入る人びと）の数を減らすには、経済の発展が重要な意味をもつ、とスミスは見ている。18 世紀に比べて、経済の発展が大きく進んだ 21 世紀において問われるのは、たんなる富の量的拡大ではなく、格差・貧困を是正する富の分配、再配分のあり方である。それは、富に内在する「人をつなぐ」という機能を回復させる道に他ならない。

2.5 資源生産性と脱物質化の時代

労働生産性から資源生産性へのパラダイムシフト

エコロジカル・フットプリント視点からみると、地球レベルの環境許容限度（B 点）を超えたのは、1970 年頃との試算が出ている。1980 年代半ばとの試算もみられる。B 点を境にして、労働生産性重視から資源生産性重視へとパラダイムシフトが進行しつつある。

B 点の「左側の世界」（もの不足・大量生産時代）では、フローが主役でストックが脇役だった。エネルギーと資源を多消費することで、「規模の経済」を実現し、製品単価を引き下げ、労働生産性を高める方法が推奨され、採用されてきた。

しかし、B 点の「右側の世界」（もの余り・地球限界時代）では、「ストックが主役でフローが脇役」となる新しい経済システムの構築が求められている。それがエネルギーと資源の節約を促し、持続可能な社会へ向かう道につながっていく。

ストック重視の新しい経済システムにおいては、「資源生産性」という新しい概念が重要性を増す。資源は枯渇気味の状態にあるため、エネルギーと資源の生産性を向上させて、資源を節約しなければならない。「資源生産性を向上させることによって労働生産性を高める」という逆転の発想が必要になる³⁹。

資源生産性の向上と脱物質化

「資源生産性」とは何かが問われよう。資源生産性とは、より少ない資源でより多くの社会的厚生（生活の満足度）を生み出すための指標、として捉え直したい。

資源生産性 $RP = \text{社会的厚生 } W / (\text{単位当たりの}) \text{ 資源 } R$

ただし、「資源」投入量の算定は簡単ではないとみられる。天然資源に限定しても、鉱物資源だけでなく、土地、水、大気、気候（これらの組み合わせだったもの）、さらに、生物資源も含まれる。そこで便宜的に、鉱物資源や水など定量化しやすい要素で計測された指標で表示されるとみられる。

一方、労働生産性は、使用価値ではなく価値が、投入労働に対してどれだけ付加されたか、が表示される。労働生産性 $LP = \text{付加価値 } V / \text{労働投入量 } L$

いずれにしても、資源生産性を高めることが重要となる。それにより、投入する資源の量を減少させながら、生活の満足度を向上させていくことが可能になる。社会全体の「脱物質化」も、資源生産性の向上を図りながら促進することができる。

39 三橋規宏 [2006]、前掲書、90-91 ページ。

なお、脱物質化とは、資源をまったく使わないということではない。「最大効果が得られるような資源の使い方をする」ということである。持続可能な社会を営むための条件として、脱物質化は、資源節約の重要な要素の1つである。

資源生産性を高める方法

一方向型の経済システムに代わって、適正生産→適正消費→ゼロエミッション→適正生産と円形に回るストック活用型の「循環型の経済システム」が導入されると、資源生産性は飛躍的に向上するとみられる。

循環型社会形成推進基本法は、廃棄物処理の基本原則として、①リデュース（減量）、②リユース（再利用）、③リサイクル（再生利用）、④焼却、⑤埋め立て処理、という優先順位を明らかにしている。資源生産性を高めるための大切な考え方といえる。

使い捨て製品から「長寿命製品」へ、「重厚長大型の技術」から「軽薄短小型の技術」へ切り替えることによっても、資源の生産性を高めることが可能である。廃棄物を分別回収して、資源として再び有効に活用していこうという運動は、資源の生産性向上に大きな役割を果たしている⁴⁰。

消費者が「製品を購入する」から「製品の機能やサービスを、リースやレンタルで購入する」へ、「私有からレンタル」へ、購入姿勢を転換することによって、資源の生産性を高めることができる。

ITの活用による資源生産性の向上

ITが進展しても、地球環境の破壊はとどまらず、深刻化する状況がみられる。ITは、環境にプラスにもマイナスにもなりうる。ITは、浪費を促進し環境破壊につながる方向に作用する一方、活用の仕方によっては浪費を抑制し、資源生産性を飛躍的に向上させる潜在力を持つ。情報技術という技術体系そのものが、省エネ・省資源を促進する要素をもっているからである。

IT社会とは、デジタル財中心の社会のことである。デジタル財が中心になる社会は、物的生産やその移動が相対的に少ない社会である。産業構造面からみると、「ものに対してサービスの比重が極端に高い社会」である。

生産システムとしては、デジタル財はオンデマンド生産を可能にする。一度つくってしまえば、いくらかでもコピーでき、地球のどこにでも瞬時に送ることが可能で、収穫逓増の原則（つくればつくるほどコストが安くなる）が働く。ITを上手に活用することで、資源生産性を大幅に向上させることが可能になる⁴¹。

ITの基本技術とプラットフォームは、巨大IT資本に掌握されている。情報コモンが利益追求の手段として機能し、資源生産性の本来的向上を図るうえで大きな制約になっているとみられる。

40 三橋規宏 [2006]、前掲書、94-98 ページ。

41 三橋規宏 [2006]、前掲書、100-106 ページ。

3 サステナビリティの経営と経営戦略

3.1 サステナビリティ経営の登場

渋沢栄一の「道德経済合一」は、19世紀の日本資本主義生成期に提唱・実践された経営哲学である。それは、今もなお示唆に富み、立ち返るべき日本資本主義の原点とみられる。21世紀の地球限界時代においては、「道德経済合一」を基本にしつつも、さらに発展させることが求められている。

すなわち、人類の社会的物質代謝が地球環境容量を超え地球環境破壊を深刻にさせている今日、経済的効率・環境保全・社会的責任を三位一体として推進する「経済・環境・社会一体」の経営哲学が求められているのである。

そうした経営哲学を、これまで利益最大化を追求してきた現代企業が果たして担えるのかが問われよう。それを解くカギは、地球限界時代にあるとみられる。その難題に直面し、切り拓いてきた米国の化学工業の事例をふり返ってみたい。

米国の化学工業会は、かつてコンプライアンス重視を掲げてきたが、1984年にインドのユニオンカーバイドの殺虫剤工場での爆発事故が起き、数千人が死亡し、数十万人がイソシアン酸メチルなどの猛毒の化学物質を浴びた。同じような事故が1970年代と80年代に続いたことで、規制がますます複雑化するなか、化学業界にとっては差し迫った脅威となる。化学工業会は、米国化学工業協会の呼びかけで結束し、業界のサステナビリティの焦点をコンプライアンスから自発的に環境と社会に責任を果たす「レスポンシブル・ケア」へ移行した。

レスポンシブル・ケアは、危機に直面する化学工業会のイメージアップになる。さらに、より優れた環境面と社会面での活動を通して、各企業が価値を生み出す方法を模索する、価値創造とイノベーションのきっかけとなったのである⁴²。

3.2 地球限界時代を切り拓く経済観への転換

これまで長らく、経済を閉鎖型環状循環フローととらえる考え方が支配的であった。そのモデルは、事業組織が資源を製品とサービスに転換し、それを消費者が購入するという製造・消費サイクルである。

経済を閉鎖的に捉えることは、経済が社会システムや生態系から分離・独立しているという前提に立っている。そこでの経済は、宇宙の物理的法則、生態系の自然のプロセスやサイクル、社会の価値観などの制約を受けない。それゆえ、利己的で、飽くことを知らない消費者が、社会や生態への影響も考えず、経済的欲望を満たすべく大量の商品を購入し続ける。あくなき利益追求をめざす生産者は、大量の商品を生産し提供し続ける。こうして、経済は永遠に成長できること

42 ジーンガーナー・ステッド/W・エドワード・ステッド[2014]『サステナビリティ経営戦略』(Sustainable Strategic Management by Jean Garner Stead and W. Edward Stead) 柏樹外次郎・小坂綾子訳、日本経済新聞社、9-10ページ。

になる⁴³。

長きにわたるその価値観と経営がもたらしたのが、地球限界時代と呼ばれる今日の状況である。地球温暖化をはじめ貧困・格差の拡大、紛争・対立の激化などを深刻化させ、地球環境および人類存続の危機を顕在化させている。

有限である地球上で無限の経済成長が可能で永遠に追求できるという想定が破綻をきたしている。地球とそこに住む人々の生命を守り、より良い暮らしに向かわせることができれば、経済活動は長期にわたって存続できないという考え方への転換が求められている。

無限の経済成長を永遠に続けることが不可能なのは、エントロピーの法則が生態系と経済システムの相互作用を支配しているからである。経済システムは、すべての生態的・社会的外部性を内部化する必要がある。

グローバル経済は、地球の自然的、社会的限界の範囲内で活動しなくてはならない。地球限界時代を切り拓く経済観、閉鎖型環状循環フロー経済から開放型生体システム経済への転換、が求められている。

経済システムにとって地球は、自然資本と人的資本の究極の供給源である。だから健全な経済活動の流れが子孫のために維持されるには、経済が自然の限界の範囲内でより大きな社会ニーズを満たすというパラダイムで運営される場合に限られる。

3.3 サステナビリティ経営戦略

アダム・スミスが『国富論』を出版した産業革命初期（1776年）の当時、無限の成長は比較的に害のない想定だった。人口は10億人に満たず、重要な経済活動に関わる人も場所も少なかった。だが、現在の急増する人口と急成長する経済市場はそうした状況を劇的に変えている。

サステナビリティへの懸念が、人類が直面する最先端の問題になりつつある現在、サステナビリティ革命に参加したいと考える組織も増えていくとみられる。

開放型システムで組織を経営するには、組織が、社会的、生態学的に責任を負いながら経済的利益を上げられなければ、サステナビリティは達成できないという前提に立つ。企業の経済的利益は社会や自然環境にも貢献する形で得られると考える。経済・環境・社会という3つの側面から企業を評価するのがトリプル・ボトムラインである。

経営者は経済的成功、環境保全、社会的責任が交わる地点に、組織の取り組みを集中させることができる。トリプル・ボトムラインを経済の枠組みとして用いることで、サステナビリティの3つの側面に必要な戦略を練ることができる。

それを担うのが、サステナビリティ経営戦略(Sustainable Strategic Management:SSM)である。

43 ジーンガーナー・ステッド/W・エドワード・ステッド[2014]『サステナビリティ経営戦略』(Sustainable Strategic Management by Jean Garner Stead and W. Edward Stead) 柏樹外次郎・小坂綾子訳、日本経済新聞社、13-15 ページ。

サステナビリティの経営哲学

3.4 サステナビリティの力学

サステナビリティの力学を理解するにあたっては、ガイア理論が役立つ。ガイア理論によると、地球の生物学的パワーと物理学的パワーが影響を及ぼし合う関係にある。環境、社会、経済の衰退によって脅かされているのは地球ではなく、人間とその暮らしである。サステナビリティを達成するには、地球の全サブシステム間の協力・競合など、複雑だがバランスのとれた相互作用が必要になる⁴⁴。

生物物理学の観点からすると、サステナビリティは地球の環境収容力によって特定される。環境収容力とは、地球が人間の生活を支える共進化システムを脅威にさらすことなく現実的に受け入れられる製造、消費、資源枯渇、環境劣化、廃棄物の量のことである。

経済システムを地球の自然のエントロピープロセスと協調させるために、人間は現在の経済活動によってもたらされる高エントロピーのエネルギー・資源・廃棄物のプロセスをペースダウンさせる手段を見つけなければならない。

社会的にいうと、サステナビリティの達成には、コミュニティや世界中の国々が直面する数多くの社会問題を効果的に処理することが求められる。ここでいう社会問題とは人口増加、経済格差、人権、健康、ジェンダー、教育、食の安全、都市化、コミュニティの生存能力などである。

サステナビリティは、人間のあり方、進歩の問題でもある。それに付随するあらゆる倫理的、文化的、社会的、宗教的、政治的、市民的、法律的影響がついてまわる。持続可能なレベルまで人口増加を抑制するにはジェンダーおよび経済的平等、医療、教育、産児制限、社会的道德観、宗教的規範など課題は多い⁴⁵。

4 経営哲学とサステナビリティ

4.1 経営哲学を等身大で捉え直す

「経営哲学の講義を、SBI 大学院大学でやってほしい」、そのようなオファーをいただいたのは、2019 年夏のことである。同年 3 月、名古屋学院大学を定年退職して間もない頃である。退職直前に出版した本（十名直喜 [2019.2] 『企業不祥事と日本的経営—品質と働き方のダイナミズム』）が、縁結びとなった。「経営哲学の担当にふさわしい」（故・川西重忠氏）とのご推薦もあって、お役に立てればと深く考えることなくお引き受けした次第である。

それからの 2 年余は、「経営哲学」講義への探索の旅であった。小論は、そのささやかな成果の 1 つである。

講義担当になって早々、わが認識の甘さと非力に直面する。「経営哲学」は、哲学を媒介に経営学の理論的深奥をめぐる高邁な議論がまずあるなど、とっつきにくく、論理は複雑かつ難解である。しかも、個々人の思想内容と深く関わるゆえ、一般化が難しい。経営学の他の領域と比べ

44 ジーンガーナー・ステッド/W・エドワード・ステッド [2014]、前掲書、41 ページ。

45 ジーンガーナー・ステッド/W・エドワード・ステッド [2014]、前掲書、73 ページ。

て、研究されることが少なく、大学などで講義科目にされることも少ない。経営哲学は、学界および実業界のいずれでも、なじみが薄いのである。経営哲学の研究者による次の指摘が、如実に物語っている⁴⁶。

「経営哲学とか経営理念といった内容は、個々人の思想内容に深くかかわり一般化が困難な場合が多い。じつにここにこの経営（者）哲学というきわめて経営者の個人的属性にかかわる領域が、他の経営学の領域に比べて学術的に研究されることが少なくなかった理由の1つがある。」

何よりも、筆者自身、経営哲学についての学術的な素養はゼロに近い。関連資料を調べていくうちに、わが冒険（安請け合い）の無謀さを痛感するに至る。講義をどう組み立てるか、四苦八苦する。辿り着いたのが、「経営哲学を等身大で捉え直す」という視点である。「等身大で捉え直す」とは何か。自らの体験と思索、研究をふまえて、自らが理解し納得できるように捉え直すことである。

さらに、「経営」とは何か、「哲学」とは何か、「経営哲学」とは何か、が問われる。経営は、人間の協働的な目的追求の営みである。哲学は、「なぜ」を問い続け、本質に迫る。経営哲学は、経営者の実践哲学をふまえ、経営や仕事の意味や方法論を探求する。

上記の視点から、「経営哲学」講義を捉え直す。半世紀にわたる自らの仕事と研究、そこでの体験と思索をベースにするしかない。それが「等身大」の視点である。手がかりにしたのは、定年前後に出版した3冊の単著書である⁴⁷。

十名[2017]は、現代産業・企業に機能と文化の両側面からアプローチし、機能性偏重を問い直している。十名[2019]は、品質不祥事に焦点をあて、品質と働きのあり方を探求しながら、企業倫理を問い直したものである。

十名[2020]は、仕事と人生の倫理と哲学を問い直す。自らの仕事と人生を研究対象にする「働きつつ学び研究する」生き方は、組織へのしがらみを相対化させ、仕事を主体的に捉え直す知恵と勇気を授けてくれる。

4.2 経営、哲学と経営哲学

「経営哲学」とは何かを問うには、まず「経営」とは何か、「哲学」とは何かを問わねばなるまい。「哲学」は、一般的には「ものごとを根本原理から統一的に把握・理解しようとする学問」（『広辞苑』）とされる。その本義は、人間の生きる意味を探求し、それを示すことにある。「なぜ」を問い続けながら、ものごとの本質を掘り下げ、そこでつかんだ知識を体系化していくのが、哲学である。「なぜ、この仕事をしているのか」「なぜ、働くのか」「なぜ学ぶのか」など。

46 大平浩二[2012]「経営哲学学会の歴史とその貢献について」経営哲学学会編『経営哲学の授業』PHP 研究所。

47 十名[2017]『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』水曜社、
十名[2019]『企業不祥事と日本的経営—品質と働き方のダイナミズム』晃洋書房、
十名[2020]『人生のロマンと挑戦—「働・学・研」協同の理念と生き方』社会評論社

サステナビリティの経営哲学

自らの生き方や働き方を見直し知恵・力にするのが、哲学である。哲学の対極にあるのは、習慣や常識である。哲学は、その当たり前の前提や根拠を問い直す。

「経営」は、一般的には「力を尽くして物事を営むこと」であり、「計画的・継続的に事業を遂行すること。…そのための組織」(『広辞苑』)とされる。

経営は、「人間が目的に向かって協働して行う営み」である⁴⁸。組織とも深くかかわるゆえ、「人間の組織における目的営み」、「組織を中核として行われる人間の営み」とみることにもできる。そこには、人間の生身の生活もある。そこで日々の営み、すなわち働き方や考え方、経営のあり方なども問い直していく。それが経営の哲学的探求であり、経営哲学の意義もそこにある。

「経営」は、目的追求の行為であり、目的達成の技術と理念の総体とみることができる。経営概念を一番有効に使ったのが企業であり、企業と結びついた経営が行き過ぎたのが様々な企業不祥事、とみることができる。

人間が構成する社会、文化、政治、法、経済、これらを統合する経営活動の領域は、「社会科学」の諸領域として機能分化され展開されている。経営は、「経済」、「社会・文化」、「政治・法」、「技術・エコロジー」の最低限4つの次元を含む多元的・重層的システムの活動である。

地球環境・資源の絶対的制約のなかで、技術が「持続可能な技術体系」から大きく逸脱している。そのため、技術体系を含む生活体系全体のあり方(すなわち「持続可能な文明」)を「経営哲学」として議論しなければならない。

現代社会の基礎は、「信頼」と「多様性」である。現代の経営哲学は、その基礎を「信頼」と「多様性」の保持に求め、社会生活全体の安全・安心を確保しなければならない⁴⁹。

経営には、「人間」、「目的」、「組織」、「協働」、「価値」の5つが、不可欠な要素として内在している。その外部環境には、「社会」、「自然」などが不可避的な要素として外在している。近代の経営は、「組織」と「協働」が中心的な意味をもつ。それゆえ、組織における人間という観点がまず考えられる。これらの諸要素・諸要因の諸関係が、経営という現実統合されている。その根源的探求が、経営哲学における知の探究である⁵⁰。

組織を中心に考えたとき、経営者の実践哲学がある。経営哲学の基本は、経営の意味の徹底的な探求にある。すなわち、経営学に対する方法、経営学の使命とあり方、の探求にある。経営哲学は、経営理念や経営倫理の領域に関わり、その基礎をなす。さらに、経営の実践、経営の理論や方法にも関わる。

組織体の経営理念を基底とする哲学は、経営者の実践哲学の探求である。それは、文化価値への問いにつながっていく。

哲学は、ものごとの全体像を直感的に洞察し、論理化するなかで創造的に再構成し本質究明に

48 村田晴夫 [2003]「経営哲学の意義」経営哲学学会編 [2003]『経営哲学とは何か』文真堂。

49 厚東偉介 [2012]「経営哲学の未来に向けて—経営哲学の諸部門と基礎的知識」経営哲学学会編 [2012]『経営哲学の授業』PHP 研究所。

50 村田晴夫 [2003]、前掲論文。

つなげようとする。哲学的アプローチは、ものごとの本質を論理的に解明する方法、本質究明の思考である。

それと対照をなすとみられるのが科学的アプローチである。事実情報をふまえ、そのデータを数値化することにより因果関係を解明しようとする。それに基づくのが経営科学である。それは、体験・直感・論理化を通して本質にアプローチする経営哲学とは対照をなす。近年は、経営学分野においても、質から量重視への傾向が顕著にみられ、現象測定型の「科学」的研究が主流になり、経営哲学研究は等閑視される傾向がみられる。

経営科学は、経営への法則発見的・普遍的アプローチ（すなわち科学的アプローチ）に基づいている。一方、経営への原理探求的・個性的アプローチ（すなわち哲学的アプローチ）を行うのが、経営哲学である。

4.3 経営の枠組みと「環境」・役割・機能

4.3.1 狭義の経営と広義の経営 ―企業・経営・事業の関係と位置づけ

経営学が経営科学と経営哲学から成る学問体系であることを明示したのは、山本安次郎 [1961] である⁵¹。ただし、彼の主張する「学としての経営哲学」では、「信念や思想」は除外されている。これに対して、山城章 [1984] は、経営実践思想としての経営哲学の必要を主張した⁵²。

小笠原英司 [2004] は、山本の「経営学の哲学」（「経営学理哲学」）、山城の「経営哲学」（「経営実践哲学」）に、「経営存在の哲学」（「経営存在哲学」）を加え、その3点を統合する「経営哲学の体系」を提示したのである。

経営には、広義と狭義の両方の捉え方がみられる。狭義の経営は、management と呼ばれるものである。P.F. ドラッカー [1973] は、社会に財とサービスを供給する組織の役割と活動をマネジメントとみなしている。マネジメントをその役割によって定義しなければならないとして、次の3つの役割をあげている。①自らの組織に特有の使命を果たす。②仕事を通じて働く人々を生かす。③社会の問題解決に貢献する⁵³。

一方、広義の「経営」は、「企業」「経営」「事業」から成る「経営体」で、3者を包括した行為のシステムである⁵⁴。「企業」は「経営」の意志主体、「経営」は「事業」の行為主体であり、「事業」は「経営」の対象すなわち客体である。3者は、相互に円環的關係にあり、「企業→経営→事業」という主体―客体関係、および目的―手段関係にある⁵⁵。

小笠原英司 [2004] は、それらを経営哲学の問題領域と捉えている。経営を取り巻く「環境」

51 山本安次郎 [1961] 『経営学本質論』 森山書店。

52 山城章 [1984] 「経営哲学の時代 ―なぜいま経営哲学か」 『経営教育』 58号、日本マネジメントスクール。

53 P.F. ドラッカー [1974] 『マネジメント ―基本と原則』 (Management : Tasks, Responsibilities, Practices by Peter F. Drucker) 上田惇生訳、ダイヤモンド社、2001年。

54 小笠原英司 [2004] 『経営哲学研究序説―経営学的経営哲学の構想』 文真堂、70ページ。

55 小笠原英司 [2004]、前掲書、34ページ。

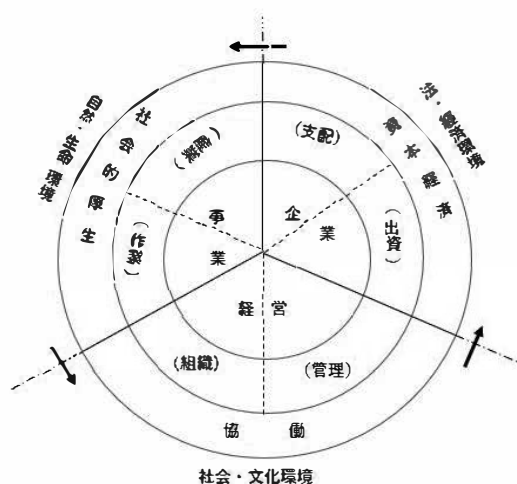
サステナビリティの経営哲学

すなわち「法・経済」、「社会・文化」、「自然・生命」という3つの枠組みは、経済、社会、環境に対応しており SDGs の諸課題にもつながるなど、包括的かつ卓見とみられる。

3者を取り巻く環境・役割・機能を相互の関係のなかで位置づけ円循環関係として図式化したのが、「図表3 広義の経営をめぐる「環境」・役割・機能と円循環関係」である。

広義の経営をめぐる円循環関係は、「環境」・役割・機能という3つの層からなる。表層には「自然・生命」、「社会・文化」、「法・経済」という3つの外部「環境」がある。相互に支え合いながら、中層に位置する「社会的厚生」、「協働」、「資本経済」という3つの役割を担っている。そして内層にある企業、経営、事業の各主体が、「支配・出資」、「組織・管理」、「産業・作業」という3つの機能を果たしている。サステナビリティ経営も、その中で成り立つとみられる。

図表3 広義の経営をめぐる「環境」・役割・機能と円循環関係



注：小笠原英司 [2004] の「図表 2-4 経営哲学の問題領域」（37 ページ）に基づき編集。

経営体には、それを担う人間主体がいる。「企業」には出資者・融資者がおり、「経営」には経営者・管理者が、「事業」には作業者・生活者がいる。

「企業」は、資本結合のシステムである。日常の用語法と違って、より抽象的な概念であり、「経営体」という全体システムの要素として抽象化されたものである。

「企業」の本質は、経営体の意思決定にある。「企業」における意思決定の主体性は、資本供給機能と経営支配機能によって実現する。「企業」哲学とは、出資と支配の哲学である。

「出資」とは何かは、資本主義の本質に迫る問いである。出資（すなわち投資）は、危険負担を伴うゆえ、事業を企図（企業）する動機と深くかかわる。「動機」は、社会経済システムとしての「資本主義」として、株式会社という資本制企業制度の根幹にかかわる。出資の主体は個人

から法人へ、出資の動機は支配動機から利殖（ないし防衛）動機へと歴史的に変容してきた⁵⁶。

4.3.2 「企業」「会社」「経営」の関係とその歴史的変容

実社会では、「企業＝会社」のイメージが浸透している。「会社」には経営者や従業員がいて、「企業活動」を展開している。企業活動には株主や取引業者、顧客が利害関係をもっている。

しかし概念上、「企業」と「会社」は、同義ではない。「会社」は、法制度的・会計的な概念であり、商法や諸会社法によって成立し規定される制度的枠組みである。法的制度的外皮として、経営体の形式を規定する上で重要な要素である。

一方、「企業」は、「会社」の 2 次概念であり、経済学的・経営学的な概念である。企業は、「企業者」という人間の活動内容の客観化ないしは制度化として、株式会社の発展を契機に成立した概念である⁵⁷。

株式会社企業は、現代企業の元型である。19 世紀初頭から、「商人→企業者→企業」という概念的な発展を遂げてきた。企業要素としては、危険負担機能、起業企画機能さらに資本統治機能へと歴史的な展開がみられる。「企業者」は、その人格の中に「事業・企業・経営」の 3 要素が特殊に内包されている人間類型である⁵⁸。

「事業」は、基本的に社会的必要から要請されるもので、公共性、公益性を内包する。「統治」は、戦略的意思決定を通じて経営体を統一する機能である。経営機能は、統治—経営—管理—監督—作業という階層制から成る⁵⁹。

経営体は、「企業」中心から「経営」中心の構造へ、歴史的に発展・変容してきた。経営体における「経営」要因の中心性が確立し、「事業」の性格も、私的なものから公的なものへと変容してきている。

4.3.3 人間論を基礎にした経営理論と協働システム

経営体は、概念ではなく存在であり、意志・行為主体である。物的、生物的、個人的、社会的要素が複合したもので、ヒト・モノ・カネ・情報のシステムである。経営体の基盤には、人間が位置する。

経営における人間存在の根源性に注目するのが、バーナードである。バーナード理論は経営論の基礎に人間論を明示した初めての経営理論である。その特徴は、理論的な整合性の高さにあり、人間論を基礎に、協働システム論、組織論、管理論へと展開する⁶⁰。

「協働」とは何か。「複数の人びとが、共通の目的を実現するために、何らかの協力関係に活動

56 小笠原英司 [2004]、前掲書、34-36 ページ。

57 小笠原英司 [2004]、前掲書、125 ページ。

58 小笠原英司 [2004]、前掲書、127 ページ。

59 小笠原英司 [2004]、前掲書、139、147 ページ。

60 小笠原英司 [2004]、前掲書、57 ページ。

サステナビリティの経営哲学

を提供し、それによって成立する社会関係である」⁶¹。さらに、「協働システム」概念を、明確な目的のために人々が協働して行う構成要素の複合体、協働的な相互作用のシステムとして、提示する。

「協働」において「有効性」と「能率」を独自に定義し、両者の区分を強調するのも、バーナード理論の特徴である。「有効性」とは、協働の目的達成を表現する概念であり、手段的・技術的・論理的「問題」と関わる。一方、「能率」は、協働に活動を提供する諸個人に動機満足に関する概念である。有効性の実現（すなわち目的達成）が即、能率的（すなわち参加者満足）にはならない。目的は達成したものの、能率を維持できず、協働が衰退する現実もある。経営体の誘因提供能力には限りがあるゆえ、希少な誘因をいかに能率的に提供するかが重要になるのである⁶²。

バーナード理論は、経営体の中心に組織システムを位置づけ、組織の機能としての「管理機能」を考究した、初めての組織論的経営学でもある。

4.4 経営哲学の3層構造

経営哲学をめぐる先行研究は、大変重厚なものがある。一方では、「経営学本質論」と「経営存在論」を柱とする「哲学的研究としての経営哲学」（山本安次郎 [1961]）が提示され、他方では経営実践思想としての経営哲学（山城章 [1984]）の必要が説かれた。この論争は、「哲学」にまつわる硬軟両様の理解に端を発し、抽象度が高くて高邁かつ難解であった。

小笠原英司 [2004] は、一般哲学を外したうえで、山本の「経営学の哲学」（「経営学理哲学」）、山城の「経営哲学」（「経営実践哲学」）に、「経営存在の哲学」（「経営存在哲学」）を加え、「経営哲学の体系」をこの3者の統一として提示したのである。

小論では、それを「**図表4 経営哲学の3層構造（小笠原英司）**」として捉え直し、①経営学理哲学（経営学の哲学）、②経営存在哲学（企業観・経営倫理など）、③経営実践哲学に分けている。そして、②③を「経営の哲学」と捉える。確かに経営に絞られてわかりやすいが、①はなお難解である。

そこで、もっとわかりやすい「経営哲学」として再構成できないか。そうした思いをふまえて編集したのが、①経営者論、②経営哲学、③経営理念からなる「**図表5 経営哲学の3層構造（十名直喜）**」である。

①経営者論は、経営者の人間学、成功&失敗の哲学など、自己実現の追求を通して得られたものである。②経営哲学は、経営実践に基づく経営者の哲学で、個人的属性も反映している。独自性を追求したもので、「狭義の経営哲学」である。③経営理念は、より深められて理論化・本質化・普遍化されたものである。

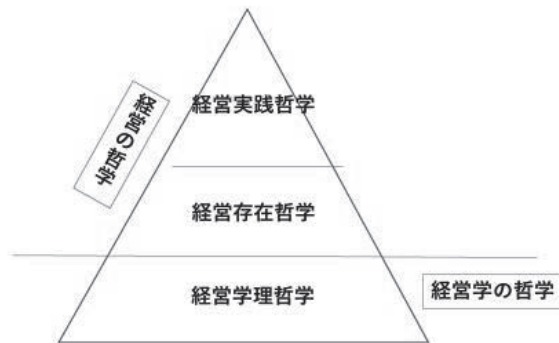
①は、個性と時代性を濃厚に帯びている。②は、個人レベルから組織レベルへと昇華するプロセスにあり、両様を含むとみられる。③は、より深められ、普遍化されたものであり、世代、時

61 小笠原英司 [2004]、前掲書、96 ページ。

62 小笠原英司 [2004]、前掲書、109-110 ページ。

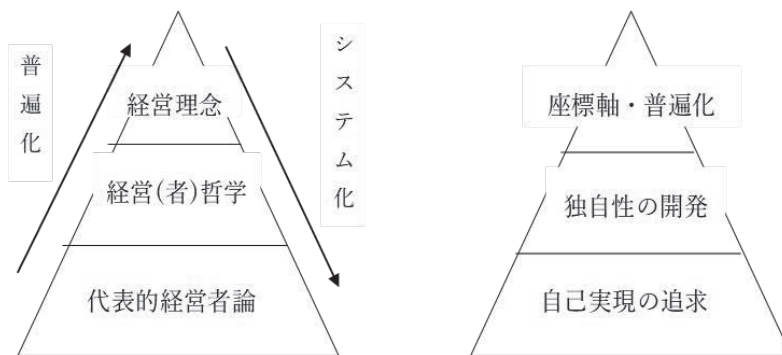
代を超えた原理・原則、あるいは羅針盤として、伝えられるものである。

図表 4 経営哲学の3層構造（小笠原英司 [2004]）



注：小笠原英司 [2004]、31-33 の論旨をふまえ、作成。

図表 5 経営哲学の3層構造（十名直喜）



注：筆者作成。

①経営者論、②経営（者）哲学、③経営理念は、3層構造の関係にある。3層は、①自己実現の追求、②独自性の開発、③経営理念への普遍化、として捉え直すことができる。ピラミッドの土台に位置するのが①、中位に②、上位に③が位置する。

もちろん、広義に捉えれば、①は②③も含み得るが副次的にとどまるとみられる。②もまた、①③をも含む得る。

この3層（①②③）は、有機的な関係にある。それぞれのステップにおいて独自に深められ、普遍化されながら、相互に繋がりシステム化されていく。そのような好循環を通して、より磨か

サステナビリティの経営哲学

れ深められるのである。まさに経営哲学とは、これら3者のシステム的な構造とダイナミックな関係を指す。その中にあって、②経営（者）哲学は狭義の経営哲学、ということができる。

一方、「広義の経営哲学」は、この3層をダイナミックな関係として、すなわち自己実現の追求、独自性の開発、座標軸・普遍化のプロセスとして捉え、体系的に深められ普遍化されたものである。

4.5 経営哲学と経営理念

4.5.1 自己実現としての事業

「自己実現」は、経営哲学と経営理念をつなぐキーワードとみられる。「自己実現」とは何か。「人生の途上において、まだ生きられていない自分を、ある種の感情を伴いながら、統合的に生きようとする」とあり、「自分にとって価値あるものに向かって、積極的に生きようとする」とあり、人間内部の本来的な可能性を実現することである⁶³。

いずれも、「統合的に」あるいは「積極的に」「生きようとする」とみなしている。「統合的に」あるいは「積極的に」は、「主体的に」と言い換えることもできよう。そこでの「自己」とは、現在の自分であるとともに、未来の自分でもある。「実現」とは、結果であるとともに過程でもある。「まだ生きられていない自分」を生き、「人間内部の本来的な可能性」を実現しようとする営みに他ならない。

また、「自己実現」には2つのタイプがあるといわれる。1つは自利にとどまる（未熟な）自己実現、もう1つは利他に向かう自己実現である。

自己実現という心理的要素は、事業の創造に独自性を付与し、さらに従業員に良質の動機づけを与える。経営者の自己実現としての事業は、優れた業績、高い効率、高収益につながる。製品・サービス、事業構想、組織という3つの独自性は、利益の源泉にもなるからである⁶⁴。

「事業の定義は、製品でするな、機能でせよ」という言葉がある。至言であるが、正確な表現とはいえない。そこでの「機能」には、意味・目的、本質・価値なども含まれているとみられるからである。機能は本来、「もののはたらき」「作用」（『広辞苑』）であり、実用性や利便性などの使用価値を指している。一方、働き方や生き方、社会性など意味や本質などの価値は、文化とみられる。

上記の言葉は、「事業の定義は、製品でするな、機能・文化でせよ」となるであろう。

4.5.2 事業の独自性と社会性 ―自己実現から経営理念への昇華

優れた経営者は、人生と事業に対し、自らの視点を明確に持ち、事業と経済に対する洞察力を高める努力を怠らず、独自の事業基盤を築こうとする。その姿は、まさに探究者といえる。本質的な問いかけは、経営領域や人生に独自性をもたらす。本質思考は、経営理念の具体化を促し、事業に独自性を与える着眼点を培うからである。

63 宮田矢八郎 [2004]『理念が独自性を生む―卓越企業をつくる7つの原則』ダイヤモンド社、11 ページ。

64 宮田矢八郎 [2004]、前掲書、5 ページ。

経営者のこだわり、事業への創造的な着眼点は、経営者の自己実現の結果として生まれる。そして、経営理念は、経営者のこだわり、事業への創造的な着眼点から生まれる。事業への創造的な着眼点や経営理念は、経営者の自己実現の度合いによって大きく左右されるとみられる。

個人を動かす動機には、欠乏動機と成長動機の2つがあるといわれる。欠乏動機は、自分に欠けているものの実現欲求であり、個人の欲求にとどまる。一方、成長動機は、自己実現、能力発揮、使命達成の欲求である。共通の目的をもち、欠乏を満たす行動から成長をめざす行動へと脱皮したものである⁶⁵。「自ら」から「社会」への転換は、事業の本質と関わる。自覚される目的意識と価値観は、経営理念を生み出す土壌となる。

自己から社会へ他者へと視野を広げていくと、自己実現を超える地点に到達する。自分の内側から生まれながら、自分を超えて導く基準を見出し、自己を超える大きな価値への献身・同化へと進めていく。それは、「自己超越」と呼ばれる⁶⁶。筆者は、それを「他者実現」として捉えている。

経営理念の機能について宮田矢八郎 [2004] は、①本質思考に基づく独自性開発の機能、②動機づけによる生産性向上の機能、の2つに集約している⁶⁷。小論では、そこに3つ目の機能として、③社会的共感・貢献の機能を加味したい。

社会ニーズの解決に向けての①が、経営理念を媒介として、組織内の活性化作用という②をもたらし、さらに社会的役割と認知の浸透を通して社会的な共感と貢献を高めるという③をもたらす。

4.5.3 ビジヨナリー・カンパニーにみる理念重視と利益の同時追求

J・コリンズ/J.ポラス [1994] は、理念を大事にして理念と利益の同時追求を図るのがビジヨナリー・カンパニーに共通してみられる特徴だという⁶⁸。同時追求は「ANDの才能」、二者択一は「ORの抑圧」とみなし、ビジヨナリー・カンパニーは「ANDの才能」を重視するという⁶⁹。

基本的理念は、基本的価値観と目的から構成される⁷⁰。「基本的価値観」は、組織にとって不可欠・不変の主義であり、いくつかの一般的原理からなる。一方、「目的」は、会社の根本的な存在理由、道しるべとなるもので、指針となり活力を与えることに最大の役割がある⁷¹。

基本理念は、創業者が心の奥底で信じているものであり、見つけ出すしかないものである。理念の明示化・文書化は、設立10年前後、大企業に成長する前が多いという⁷²。基本理念の公言は、

65 宮田矢八郎 [2004]、前掲書、64-67 ページ。

66 宮田矢八郎 [2004]、前掲書、84-89 ページ。

67 宮田矢八郎 [2004]、前掲書、84-89 ページ。

68 J. コリンズ / J. ポラス [1994] 『ビジヨナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』 日経 BP 出版センター、1995 年 (Built to Last, by Jim Collins and Jerry Porras)、90 ページ。

69 J. コリンズ / J. ポラス [1994]、前掲書、16 ページ。

70 J. コリンズ / J. ポラス [1994]、前掲書、79 ページ。

71 J. コリンズ / J. ポラス [1994]、前掲書、119-125 ページ。

72 J. コリンズ / J. ポラス [1994]、前掲書、129 ページ。

サステナビリティの経営哲学

理念に沿っての一貫した行動を促し、その継続性がさらに変化する際の基礎になる。基本理念を明確にして揺るぎないものにすることで、基本理念以外のすべての変化・発展が容易になり、進歩を促す。

比較対象企業（18 組）の比較分析から浮かび上がるビジョナリー・カンパニーの特徴は何か。理念に徹する傾向が強く、純粋な利益志向が薄い⁷³。いくつかの目標を同時追求する傾向があり、利益を得ることはその中の 1 つとされる。もっと広い視野に立ち、もっと意義ある理想を追求する。理念を宣言することで、理念を組織全体に浸透させて、個々の指導者を越えたものにするのである。基本理念という基軸を維持することが進歩を促すのである⁷⁴。

5 渋沢栄一の人生にみる転機と画期

5.1 渋沢栄一は「サステナビリティの経営哲学」の先駆モデル

小論は、「1 はじめに」と「10 おわりに」を挟んで 8 つの章から成り、序盤（2～4）、中盤（5～7）、終盤（8～9）の 3 段構成になっている。

これまでの序盤（2～4）では、サステナビリティ論の視点から生産力、地球有限・限界の価値観、経営、経営戦略、経営哲学などを理論的・歴史的に論じてきた。

「2 地球限界時代の価値観とサステナビリティ」

「3 サステナビリティの経営と経営戦略」

「4 経営哲学とサステナビリティ」

これからの中盤（5～7）では、渋沢栄一をとりあげ、サステナビリティの経営哲学および経営実践の体现者、ロールモデルとして捉え直す。

「5 渋沢栄一にみる人生の転機と画期」

「6 渋沢栄一の仕事・人生哲学」

「7 渋沢栄一に見る日本資本主義の原点と理念」

91 年にまたがる長寿・現役を全うし、「日本資本主義の父」と評される渋沢栄一の仕事・人生は、21 世紀を生きる私たちにも深い示唆と励ましを与えている。優れた戦略家としてだけではなく、優れた思想家・哲学者として、渋沢栄一を捉え直すことができればと思う。渋沢栄一こそ、サステナビリティの経営哲学の歴史的具現者であり、日本最良のモデルに他ならず、今なお彼の右に出る者はいないとみられる。

なお終盤（8～9）は、渋沢栄一論をスミス、マルクスとの比較視点から俯瞰的に捉えるとともに、「コモン」論の視点からサステナビリティへの新たな視座とポスト資本主義像を探ったものである。

「8 地球環境・社会危機の時代におけるスミス、マルクスと渋沢栄一」

73 J. コリンズ / J. ボラス [1994]、前掲書、90 ページ。

74 J. コリンズ / J. ボラス [1994]、前掲書、135 ページ。

「9 サステナビリティへの新たな視座と 21 世紀的課題」

5.2 青壮年期における転機と脱皮 — 「4 回ばかり変化」

NHK 大河ドラマ「青天を衝け」は、渋沢栄一を主人公にして幕末から明治期にかけての激動期、日本資本主義の勃興期を描いたものである。コロナ禍のなか、2021 年 2 月 14 日に放映が始まった。新型コロナ対策と経済活動の両立が問われるなか、経済と道徳の両立を説いた渋沢栄一の経営哲学、その経済思想、政策、戦略が、ドラマとともにあらためて注目されている。

『論語と算盤』は、自叙伝である『雨夜譚』と並んで、「もっとも読みごたえのある入門書」といわれる⁷⁵。1885 年、渋沢を慕う人々によって竜門社が発足し、『竜門雑誌』（機関誌）が発刊される。彼の講演録（口述筆記）が『竜門雑誌』に次々と掲載されていく。そのなかから 90 項目を選んで、テーマ別に編集され、1916 年に発刊されたのが、『論語と算盤』である。

『雨夜譚』が 30 歳代前半までを語っているのに対し、『論語と算盤』は 70 歳代半ばの熟年視点から人生と仕事の哲学を語ったものである。『雨夜譚』を青年編とすれば、『論語と算盤』は熟年編とみなすことができる。

渋沢栄一は、埼玉県深谷市血洗島に生まれ、91 年に及ぶ波乱万丈の実り多い生涯（1840.3.16～1931.11.11）を全うした。

『雨夜譚』は、渋沢の生誕（1840 年）から 1873 年大蔵省退官にいたる 34 年の経歴を伝えており、1887 年の談話を筆記したものである。この筆記は、1 冊の本として書かれたことはなく、筆記本として保存されていたようである。1994 年、渋沢は「雨夜譚はしがき 青淵老人」を執筆し、『竜門雑誌』（1995 年 2 月）に寄せている。渋沢の伝記は多々あるなか、幼少から壮年期に至る記述の大筋は、『雨夜譚』が底本になっている⁷⁶。

『雨夜譚』では、青壮年期に至る半生をふり返っている。「4 回ばかり変化」したと述べ⁷⁷、その経緯や背景を詳細に語っている。淡々とした語りのなかにも、臨場感があふれ、読者を引き込まずにはおかない迫力がある。

人生の転機は、20 歳代から 30 歳代前半に集中している。

- (1) 尊皇攘夷の志士として活動した時期（20 代前半）
- (2) 一橋家の家来になり、幕臣としてパリ万博に参加した時期（24～28 歳）
- (3) 明治政府の官僚となり、制度改革に辣腕をふるった時期（20 代終盤～30 代序盤）
- (4) 実業人となり種々の会社設立に踏み出した時期（33 歳～）

各時期の活動は、それぞれ「尊皇攘夷」「文明開化」「明治維新」「殖産興業」という時代の潮流に乗ったものである。「時代の要求…時代の作為…時代の意気と希望」を自らのものとして、

75 渋沢栄一 [1916] 『論語と算盤』守屋淳訳、ちくま新書、2010 年。

渋沢栄一 [1873] 『雨夜譚』長幸男校注、岩波新書、1984 年。

76 長幸男 [1984] 「解説」渋沢栄一 [1873]、前掲書。

77 渋沢栄一 [1873] 『雨夜譚』、前掲書、47 ページ。

サステナビリティの経営哲学

生涯にわたり取り組んだ。まさに、「時代の児」「時代に造り出されたもの」であった⁷⁸。

(1)の時期は、血気にはやり、幕末維新に向けての破壊者としての一面もみられた。尊王攘夷の息吹と若い未熟さがブレンドしてのことであった。しかし、(2)以降では、生来の「建設者」としての側面が一気に顕在化するのである。「変革過程で次の時代を準備する建設者の役割こそ彼の資質にふさわしかった」⁷⁹。

渋沢は、その時点、その時点ではまことに不運であり、挫折の連続であった。すべて事、志と違ってくるのである。それは、上記(2)以降においても続くのである。

一橋家に仕えてこれからというときに、慶喜は将軍になってしまう。辞職して浪人しようと思っているとき、(将軍名代)徳川昭武の随行員としてヨーロッパへ行くことになる。心機一転、これを機に留学しようと思うも、幕府は崩壊してしまう。やむなく帰国後、もう「宮仕え」はこりごと、商法会議所という会社をつくる。それが軌道に乗ろうとするとき明治政府に出仕せざるを得なくなる。しかし、それも大久保利通との衝突で辞職するに至る。すでに32歳になっていた。しかし彼は、挫折を常に自己の転機にして、新しい道を開いていくのである⁸⁰。

近代日本への転換・激動期に生きた渋沢は、91年という長い人生を通じて、難しい選択を迫られることが度々あったが、その都度、思案の末、最善の道を岐路から選びとっていった。それができたのは、彼の「情報収集能力」によるところが大きい。自分の意見とは相反する情報まで徹底して集めて、冷静に判断していたので、広い視野をもとにした絶妙のバランス感覚が発揮できた、という(渋沢史料館館長の井上潤氏)。それが、4回もの脱皮を繰り返しながら、その都度スケールアップしていった渋沢の秘訣であった⁸¹。

守屋淳[2010]では、(2)を「一橋家の家来となった時期」と「幕臣としてフランスに渡った時期」に区分し、「5つのステージ」とされている⁸²。しかし、この2つのステージは連続しており、1つの時期として捉えることができる。建設者、改革者として藩の改革を実践し成果を上げたからこそ、パリ万博への参加のチャンスを得たのであり、パリ万博のなかで多くのことを学ぶことができたのである。それゆえ、小論では1つの時期とみなしている。

5.3 一橋家にて産業・流通・金融改革&幕臣としてパリ万博参加(24～27歳)

1864：平岡平四郎を通じて一橋(徳川)慶喜に仕える(24歳)

1866：慶喜が将軍となったため幕臣となる

1867：慶喜の弟、徳川昭武に同行しパリ万博に参加する(27歳)

78 幸田露伴[1939]『澁澤榮一傳』岩波新書、冒頭。

79 長幸男[1984]、前掲論文、326ページ。

80 山本七平[1987]『近代の創造 ―渋沢栄一の思想と行動』PHP研究所。それを解題して刊行されたのが、山本七平[2009]『渋沢栄一 近代の創造』祥伝社、258-259ページ。

81 守屋淳[2010]「渋沢栄一小伝」渋沢栄一[1916]、前掲書、227ページ。

82 守屋淳[2010]、前掲論文、223ページ。

(サン = シモン主義との出会い) 大政奉還

一橋家での仕事、大蔵省の改正係での仕事はみな、旧制度の改革、新制度・新産業の創設・移植といった建設的側面で力量を発揮しているのである。中産的農民として培われた企業家精神が脈打っている。

創造的な改革者、建設者としての力量を発揮するのは、一橋家に奉公してからである。産業、流通、金融の 3 分野での改革は、その後の彼の活躍の原初モデルとして興味深いものがある。

一橋家に奉公すると早速、歩兵隊の編成を提案し自ら募集・組織化する。その仕事で領内を巡回するなか、幾つかの産業奨励策を考案し提案する。播州の良米を灘や宮辺の酒屋に売る、播州の木綿反物を物産として大阪で売る、備中の硝石の製造場を開くという 3 方策である。さらに、藩札を発行し使い勝手の良いものに改善して流通を促す。

当時、大阪は経済・流通の中心で、「不思議な先進性」があった。1662 年に「十人両替」という中央銀行のようなものができ、米・油・綿・塩の会所（常設取引所）があって、18 世紀にはすでに高度の先物取引が発展し、為替手形、小手形なども流通していた。

渋沢は、勘定組頭となって、さまざまな方面と接触しかつ交渉し、直接、間接に経済の仕組みを学ぶこととなる。これは将来の彼の飛躍の基礎となるのである。後年パリに行き銀行や株式取引所を見学して、その実態や現実の機能をすぐ理解する素地をここで身につけたとみられる⁸³。

渋沢は、水を得た魚のように大いに一橋の財政改革をやろうとしていた。しかし、家茂が死んで慶喜が將軍になったことで、意に反して「幕臣」になってしまう。それがまた、フランス行き

の契機になる。

1867 年、パリで開催の万国博覧会に、將軍名代の徳川昭武を頭に総勢 29 名がフランスに渡航し、渋沢は随行員（総務・会計担当）として参加した。随行員に渋沢が選ばれたのは慶喜の意思によるもののようで、数少ない供の者の中に経済が分かり順応性の高い渋沢がいることが不可欠と考えたことによるとみられる⁸⁴。

一行は、西欧の最先端の文物を学ぶべく、パリはもちろんヨーロッパ各国に、見聞の足を伸ばす。ヨーロッパでの 1 年ほどの見聞・体験は、彼の思想と進路に大きな影響を与えていくのである。当時のヨーロッパ各国の繁栄を支えているのは、何か。資本主義をもとにした経済力であり、経済力向上のためには、商人の地位を向上させることも大切である、と渋沢は体得する⁸⁵。この渡航は、1868 年に徳川慶喜が大政奉還を行ったのを機に、打ち切りを余儀なくされ、帰国する。

渋沢は、パリに行ったとき、いろいろと見聞するなか驚嘆している。しかしそれはけっして「理解し得ざるもの」を見た驚きではなく、「日本よりなんと大がかりで能率的にやっていることか」といった驚きにすぎない。学ぶべきものを学び得たのは、大阪での学習と実践の結果とみられる。

83 山本七平 [1987]、前掲書、259-260 ページ。

84 島田昌和 [2011]『渋沢栄一 ―社会企業家の先駆者』岩波新書、18 ページ。

85 守屋淳 [2010]、前掲論文、229-230 ページ。

サステナビリティの経営哲学

渋沢は、「パリで開眼した」のではない。今まで経験で学んできたことを、ここで「西欧先進国タイプに整理し直した」だけなのである」⁸⁶。

5.4 政府官僚として制度改革（28～32歳）

1868：明治維新、11月に帰国（28歳）

1869：静岡藩で「商法会所」を設立

10月、明治政府からの要請で出仕し、民部省租税正へ（29歳）

1872：『立会略即』を著す

1872：東京会議所および東京市養育院を設立（32歳）

パリ万博から帰国後、静岡藩に仕官するやすぐに、政府の新紙幣貸付金を元手にして官民合同の「商法会所」を1869年2月に設立し、自ら経営にあたる。「米穀、肥料等の売買、貸付または貸金もやり預金も引き受ける」。

商法会所は、日本で初めての銀行兼商社であり、日本における会社組織の走りともいわれる。日本各地に広げる形で、資本主義を定着させる道筋を描いていた。しかし、新政府の方でも、彼のような有為の人材を放ってはおかなかった。

1869年11月には、大蔵省から呼び出されて明治政府の役人を命じられる。そして、大蔵省では租税正となるや、省中に改革組織の設立を提案し、改正掛の担当を兼務し改良に着手する。山本七平は、改正掛をつくったことを「明治政府における渋沢の政治上の最大の業績」と評価している。2年足らずで200の改革事業を進めた⁸⁷。

「心を砕き、力を尽くして貨幣法を定め、租税率を改正し、会社法または合本の組織を設け、興業殖産の世話」をする。しかし、それを活用する人材が実業界にはいない。

渋沢は1872年6月に、合本主義、会社制度についての啓蒙的な著作『立会略即』を著している。近代的な銀行業や会社制度の準備をし、欧米で見聞した知識を体系的にまとめることで、心境に大きな変化をきたす。「民間に下って実業界の第一線に立とうと決意し」、上司（大隈、伊藤）に官職の辞意を伝えるも、しばし時機を待つべしと諭される⁸⁸。

なお、実業界に転じ以降、日本資本主義の基盤・骨格づくりなど、精力的に取り組んだ33歳から晩年に至るまでの活動については、節をあらため次節にて論じる。

5.5 年譜にみる実業人としての生涯

渋沢栄一が、大蔵省をやめて実業家に転身したのは、33歳のことである。彼の生誕から大蔵省退官に至る32年間について語ったもの（口述筆記）が、『雨夜譚』である。

86 山本七平 [1987]、前掲書、260ページ。

87 山本七平 [1987]、前掲書、575ページ。

88 島田昌和 [2011]、前掲書、45ページ。

実業界に転じてからは、日本の近代化を担う産業整備、株式会社づくりに取り組んだ。紡績、製紙、鉱業、窯業など産業の骨格づくり、日本初の民間銀行をはじめ金融から鉄道、港湾、海運などにまたがる産業基盤（インフラ）整備など。

株式会社を創設する際は、広く出資を募るのが渋沢流だった。自らの出資により得た利益はすぐに次の投資に振り向ける手法で、多くの企業に関わった。

渋沢栄一は、500 近い企業・団体の設立や育成に関わり、近代日本経済の土台をつくった。「日本資本主義の父」と呼ばれるゆえんである。

産業の骨格・基盤づくりの多くは、30～40 歳代にかけて集中的になされたものである。一方、50～60 歳代には、学校づくりに力を入れたことが、渋沢の年譜からもうかがえる。さらに、70 歳代以降の晩年は、実業界を引退して社会事業・国際親善へ情熱を注いだことが特筆される。

実業人として産業の骨組み・基盤づくりに精力的に取り組む（33～40 歳代）

1873：5 月、大蔵省を辞職。第 1 国立銀行（現、みずほ FG）の創設に関わる

抄紙会社（現、王子製紙）設立

1875：商法講習所（現、一橋大学）開設

東京鉄道会社の設立を主導

1876：東京府養育院の事務長（後に院長）

品川白煉瓦製造会社の設立に関わる

1877：拓善会を組織、三井家の相談役となる 1877：西南戦争

1879：東京海上保険会社（現、東京海上日動火災保険）設立。

1880：博愛社（現、日本赤十字社）創立（40 歳）

1881：日本鉄道会社（その後、日本鉄道）設立

1882：大阪紡績会社、共同運輸会社（現、日本郵船）を設立（妻ちよ死去）

1883：東京商工会会頭となる（伊藤かねと再婚）

1885：竜門社発足（45 歳）

1887：東京手形交換所を設立（47 歳）

1888：札幌麦酒会社（現、サッポロビール）設立。東京女学館開設

1889：北海道炭鉱鉄道株式会社を設立（49 歳）

学校づくり（50～60 歳代）

1890：貴族院議員となる

1891：家法を制定

1892：暴漢に襲われる

1894：日清戦争

1900：男爵となる、大倉商業学校開設、韓国を視察

1901：日本女子大学開学

サステナビリティの経営哲学

1902：日本興業銀行を設立

1904：日露戦争

1904：大病を患い、要職の数を大幅に減らす（65 歳）

1906：韓国視察

実業界引退、社会事業・国際親善へ（70～90 歳代）

1909：第 1 国立銀行等を除く大半の関係事業から退く（70 歳）

実業家を率いて渡米

1914：第 1 次世界大戦

1916：実業界を引退する（77 歳）

以降、社会事業や国際親善に熱を入れる

1918：『徳川慶喜公伝』刊行

1920：子爵となる

1923：関東大震災

1926：日本放送協会設立。顧問となる

1927：日米親善人形歓迎会を主催。ノーベル賞候補に（1926, 27 年）

1931：死去（91 歳）

1931：満州事変

5.6 晩年の生きざま

渋沢の私心なき方針と人物起用は、日本資本主義のシステムすなわち産業や社会の骨格・基盤づくりの大いなる原動力となった。大病を機に数え 65 歳で実業界引退へと舵を切り、70 歳で大半のポストを辞し、77 歳で実業界から完全に引退する。その後は、社会・公益事業や国際親善に傾注した。

その波乱万丈の生涯をふり返り、渋沢は「一生を顧みて俯仰天地に恥じない」と言い切っている。ただ、「婦人関係以外は」と前置きしていることが気にかかる。普段やかましく道徳を口にしているにもかかわらず、女性関係には節度・しまりがなかった。この時代の通例とはいえ、お妾さんを数多く持ち、その子供は 30 人以上といわれ、渋沢家の女性たちからも輦轡を買っていたという。長男の篤二は品行が悪かったため、悩み抜いたあげく廃嫡に踏み切る。そこには、偉大な父親を持ったことのプレッシャーとともに、父親の「婦人関係」のだらしなさが影を落としていたとみられる。

当主を引き継いだ孫の敬三は、後に日銀総裁や大蔵大臣を歴任するとともに、民俗学者としても活躍し、宮本常一をはじめ多くの学者に手厚い支援を行ったことでも知られている。渋沢栄一の最期を看取った敬三の一文（「不思議な思いで」）は、栄一の生涯を象徴的に語るものといえよう⁸⁹。

89 守屋淳 [2010]「渋沢栄一小伝」、渋沢栄一 [1916]、前掲書、20-24 ページ。239-240。

「最後まで看取りをした私にとっては、不思議な思い出です。1つは、病床が最後まで明るかったことです。…祖父その人と、病人たる祖父とが2つの別個の存在のように思われたことがしばしばでした。…最後が来るときには、一面非常に悲痛な感じ…と同時に、…安らかさが沸き起こりました。…太陽が西山に後光を残して沈みゆくときに感ずるような、美しさと大自然への還元というような安心さえ覚え…」

「もう1つは…かなり長い病床に横たわった祖父の体にほとんど垢がなかったことでした。1カ月も臥せって、丸3日も高熱が続いた後、垢の無いのは全く不思議な現象でした。…その時「徳薄垢重」という経文中の一句がふと私の頭をかすめて通ったのを今でも記憶しております。」

1931年11月11日、享年92歳、大往生を遂げたのである。

6 渋沢栄一の仕事・人生哲学

6.1 『論語と算盤』にみる渋沢哲学の魅力と広がり

『論語と算盤』は、「義利合一」「道德経済合一」という、渋沢が一生の信条とした哲学が語られていて、注目に値する。利潤追求を旨とする企業人においても、道德（義）と経済（利）は矛盾しないどころか両輪となる。むしろ、その両者のバランス感覚こそが大事である。それは、孔子が『論語』で説く儒教思想の核心である、とくりかえし力説した。

鹿島茂[2013]は、「論語」と「算盤」の調和というこの思想について、「東西の文明が例外的に出会って1つに融合したもの」、「渋沢というメルティング・ポット」から生まれた一種の奇跡」と評している⁹⁰。

『論語と算盤』の愛読者は、今も多い。大リーグの大谷翔平選手は、2013年に日本ハム入団後、目標シートに、「論語と算盤を読む」と書いた。そのきっかけをつくったのが、日本ハムの栗山英樹監督である。自らの指南書として、新人選手に1冊ずつ手渡し、講義も行うという。企業の間でも、社員教育に活用する動きが広がっている。渋沢が設立や経営に関与したとされる清水建設は、2017年にリニア中央新幹線の建設工事をめぐる談合事件への関与が発覚して以降、「論語と算盤」を題材にした倫理研修を実施し、延べ2000人以上の社員が受講したという⁹¹。

『論語と算盤』が出版されたのは、渋沢栄一76歳の時で、彼の折々の講演記録を編集したものである。渋沢栄一の人生哲学、仕事哲学が分かりやすく書かれている。仕事と人生の指南書としては、うってつけといえる。ただ、関係する叙述が、前後して何回かでてくることもある。100年以上経って、ピンとこない事例などもみられる。

そこで、筆者の関心と問題意識に沿ってピックアップし、経営哲学の視点から編集したのが、4つの小節である。「実業道と『論語』」、「人生の志を立てる」、「逆境への処方箋」、「仕事の哲学」の4分野に仕分けしてまとめたものである。

90 鹿島 茂[2013]『渋沢栄一（下）論語篇』文芸春秋、289ページ。

91 「『論語と算盤』球界に脈々」読売新聞、2021.7.16。

6.2 実業道と『論語』 ―経営哲学への道

実業と「士魂商才」

1873年、官僚をやめて実業界に入るとき、商売で生きていく上で「志」を持つことの大切さを感じ、少年時代に学んだ『論語』を思い出す。『論語』には、「おのれを修めて、人と交わるための日常の教えを説いてある」。『論語』の教えは、「広く世間に効き目があり、もともとわかりやすい」。そこで、『論語』の教訓にしたがって商売し、経済活動をしていくことができる、と思ひ至る⁹²。

実業とは、「ものが行きわたるようにする生業」であり、「社会の基本的な道徳を基盤とした正しい素性の富」でないと、「永続できない」。『論語』とソロバンというかけ離れたものを一致させることがそれを可能にする、という。武士の精神と商人の才覚を合わせもつ「士魂商才」を提唱した⁹³。

その後、「士魂」は「道徳」、「商才」は「経済」へと広げ深められ、「士魂商才」は「道徳経済合一」として提唱されていくのである。

武士道は実業道に通ず

「武士道」のもっとも重要な部分、よき習わしには、次のようなものがある。「正義」（みなが認めた正しさ）、「廉直」（心がきれいでまっすぐなこと）、「義侠」（弱き者を助ける心意気）、「敢為」（困難に負けない意志）、「礼讓」（礼儀と譲り合い）。

それらを足したものが、渋沢のいう「武士道」である。かつて、武士に武士道が必要であったように、商工業者にも商業道徳が必要である。それがないと、真の豊かさは実現不可能だと言う。渋沢は、武士道を「実業道」に言い換えて、「実業道」を提唱した。

「実業道」とは何か。渋沢は、次のような生き方、仕事の仕方を提示している。社会で身を立てようと志すなら、どんな職業においても、地位など気にせず、最後まで自力を貫いて、人としての道から少しも背かないように気持ちを集中させることである。そのうえで、自分が豊かになって力を蓄えるための知恵を駆使していくのが、本当の人間の意義ある生活、価値ある生活だと言う⁹⁴。

信用を得る

欧米でも、倫理の学問が盛んで、品性を磨き上げるという主張も盛んにされているが、利益追求の学問はもっとも広く歓迎され、もっとも大きな勢力となっていた。渋沢は、明治の頃における欧米列強の理論と現実の実態を直視しつつ、日本のあるべき方向を提示する。

1日も早く道徳が、物質的な文明の進歩と肩を並べられるようにしなくてはならない。そのためには自分を磨くよう心掛ける必要がある。商業道徳の要となるのが「信用」であり、「信用こ

92 渋沢栄一 [1916]、前掲書、20-24 ページ。

93 渋沢栄一 [1916]、前掲書、15 ページ。

94 渋沢栄一 [1916]、前掲書、166-169 ページ。

そすべてのもと」になる、という⁹⁵。

道徳を経営に貫く

そもそも道徳は、日常の中にあるべきことである。約束した時間を間違えないようにする、人に対して譲るべきものは相応に譲る。またあるときは、人に先んじて人に安心感を与え、何かをするのに弱い者を助ける。そうした心を持つのも、道徳である。

道徳を、経営にどのように活かし貫いてきたのか。渋沢は、『論語』を商売する上での「バイブル」とし、「孔子の教えた道以外には一步も出ないように努力してきた」という。

事業の経営を任されるにあたっては、「その仕事が国家に必要であって、しかも道理と一致するようにしていきたい」と心がけてきた。「一個人の利益になる仕事よりも、多くの人や社会全体の利益になる仕事をすべきだ」という考え方を、事業を行ううえでの見識としてきたのである⁹⁶。

自分を磨く

自分を磨くことは、理屈ではなく、実際に行うべきことである。自分を磨こうとする者は、決して極端に走らず、中庸を失わず、常に「穏やかな志」を持って進んでいってほしい。

現代において、自分を磨くこととは何か。現実の中での努力と勤勉によって、知恵や道徳を高めていくことである。精神面の鍛錬に力を入れつつ、知識や見識を磨き上げていく。

自分を磨くというのには、広い意味がある。精神も、知恵や知識も、身体も、行いもみな向上するよう鍛錬することである。

それは自分1人のためばかりでなく、1村1町、大は国家の興隆に貢献するものでなくてはならない。人々の気持ちが利益重視の方向に流れるようになったのは、およそ世間一般から人格を磨くことが失われてしまったからではないか、と警鐘を鳴らす。

道徳の規範が確立し、人々がこれを信じながら社会のなかで自立していけば、人格はおのずから磨かれるようになる。その結果、社会のことを考えるのが大きな流れとなり、自分の利益だけを追求すればよしといった風潮はなくなるであろう⁹⁷。

道徳の確立に向けた渋沢の思いを、現代に継承し根づかせていくことが求められている。

6.3 「人生の志」を立てることの意味と極意

立志と人生

志を立てること（「立志」）は、実に大切なことである。人生にとって大切な出発点となるからである。志には、「大きな志」と「小さな志」がある。

「志を立てる」にはどうするか。「よくおのれを知り、身のほどを考え、それに応じてふさわしい方針を決定する以外にない」という。誰もがそれをふまえて進むように心がけるならば、人生

95 渋沢栄一 [1916]、前掲書、173-181 ページ。

96 渋沢栄一 [1916]、前掲書、158-164 ページ。

97 渋沢栄一 [1916]、前掲書、134-144 ページ。

サステナビリティの経営哲学

の行路において、問題の起こるはずは万に一つもない、と言い切っている。

「身の丈を忘れずに」との助言がある。しかし、これは実に奥が深く、理解するのは簡単ではない。人生の志や目標を立てるとき、思い切り背伸びをするのが、若者の傾向であり特権であるともいえる。その際、現実を直視し地に足を付けて構想することが大事である。それを「身の丈を忘れずに」といったとみられる。しかし、それにこだわるあまり、委縮して自らの構想や志を縮めてしまうことは、避けたいところである。その塩梅が大切である。

「大きな志」と「小さな志」

志を立てることは、人生という建築の「骨組み」をつくることである。それは、「大きな志」を立てることを意味する。根幹にすえる志ができたならば、今度はその枝葉（あるいは「飾り」）となる「小さな志」について、日々工夫する必要がある。

人は、その時々いろんな物事に接して、何らかの希望を抱くことがある。その希望を実現したいと思うのも、一種の「志を立てる」ことである。「小さな志を立てる」とは、このことである。「小さな志」を立てる場合、一生涯を通じて、「大きな志」からはみ出さない範囲の中で工夫することが大切である。

「大きな志」と「小さな志」の基本的な組み合わせは、最初にしっかり考えておくことが肝要である。そうしないと、後日、せっかくの建築が途中で壊れるようなことにもなりかねない。「小さな志」は、状況に応じて、つねに移り変わっていく。それによって、「大きな志」に動揺を与えないようにする。両者が矛盾することなく、バランスするようにしなければならない⁹⁸。

一生涯に歩むべき道

渋沢栄一が、「実業界で身を立てようと志した」のは、30歳代初め（1871-2年）の頃のことである。後年、「このときがわたしにとっての本当の「立志」（志を立てること）であったと思う」と回想している。

欧米諸国に遅れをとらないように、「国家のために商工業の発達を図りたい」と考え、実業界の人になろうと決心する。「真の「立志」は、まさしくこの時であった」。その志は、「今に至る40年余りも一貫して変わらずにきた」。そのことが、「これこそ本当に自分の素質にかない、才能にふさわしいものであった」ことを証明している、と断言している⁹⁹。

6.4 人生の逆境への処方箋

2種類の逆境への対処と心がけ

逆境には、2種類の逆境があるという。1つは「人のつくった逆境」、もう1つは「人にはどうしようもない逆境」である。「真の逆境に立つ」とは、「変乱の時代に生まれ合わせ、心ならずもその渦中に巻き込まれる」ことだという。

逆境に立たされた場合、どうすべきか。まずは、その原因を探り、いずれの逆境であるかを区

98 渋沢栄一 [1916]、前掲書、49-55 ページ。

99 渋沢栄一 [1916]、前掲書、63-4 ページ。

別する。その上で、どう対処すべきかの策を立てることである。

「人のつくった逆境」に陥ったら、どうすべきか。とにかく自分を反省して悪い点を改めるしかない。世の中のことは、自分次第の面も少なくない。自分が「こうしたい、ああしたい」と本気で頑張れば、だいたいはその思いの通りになるという。

しかし、「人にはどうしようもない逆境」もある。それに直面した場合、どうしたらいいか。その逆境にどう対処すべきなのか。まず、「自分の本分」すなわち「自分に与えられた社会の中での役割分担」だと覚悟を決めることである。それが、唯一の策だという。「天命であるから仕方がない」と割り切ることが大切である。それができれば、「どんなに対処したい逆境にいても、心は平静さを保つことができる」。「真価を試される機会」でもあり、ピンチをチャンスに変える可能性も伏在する。それゆえ、「天命に身を委ね、腰をすえて来るべき運命を待ちながら、コツコツと挫けずに勉強するのがよい」と説く¹⁰⁰。

世の中を渡っていくためには、成り行きを広く眺めつつ、「気長にチャンスが来るのを待つ」という心がけも、決して忘れてはならないという¹⁰¹。

得意と失意への処仕方 — 「大きなこと」と「些細なこと」への配慮

人のわざわいの多くは、得意なときに萌してくる。得意なときは、調子に乗ってしまいがちで、わざわいはそこに食い入ってくる。それゆえ、得意なときだからといって気持ちを緩めないことである。また、失意のときだからといって落胆せず、いつも同じ心構えで、道理を守り続けるように心がけていくことが大切である。

渋沢の珠玉のアドバイスは、「得意淡然 失意泰然」という格言を想起させる。

「名声とは、常に困難でいきづまった日々の苦闘の中から生まれてくる。失敗とは、得意になっている時期にその原因が生まれる」と昔の人も言っている。

「大きなこと」と「些細なこと」への配慮も大事である。失意のときは、「些細なこと」にも気を配ったりする。しかし、得意なときには気が大きくなり、「些細なこと」を軽視しがちで、思っても見ない失敗に見舞われやすい。

「事の大小」は、表面から観察しただけではつかめないから、すぐに決めつけてかからないことが肝心である。それゆえ、大小にかかわらず、その性質をよく考慮して、その後で相応しい取り扱いをするよう心がけるのがよい。

どんなに些細な仕事も、「大きな仕事」につながっていて、その小さな一部でもある。それが満足にできないと、全体のケジメもつかなくなり、「大きな仕事」への道を自ら閉ざすことになる。

「千里の道も一歩から」という格言を忘れず、「些細なことを軽蔑することなく、勤勉に、忠実に、誠意を込めて完全にやり遂げようとするべき」だという。

得意なとき、失意のときにかかわらず、いつも「大きなこと」と「些細なこと」へのち密な心がけを忘れてはならない。「小さなことは分別せよ。大きなことには驚くな」（水戸光圀）は、至

100 渋沢栄一[1916]、前掲書、33-36 ページ。

101 渋沢栄一[1916]、前掲書、26 ページ。

言である¹⁰²。

6.5 仕事の哲学 ―成功や失敗を超える

仕事と「趣味」の良循環

どんな仕事でも、「趣味」（ワクワクするような面白み）を持たなければならない。自分の務めを果たすというときには、この「趣味」を持ってほしい。

仕事をする際、単に自分の役割分担を決まりきった形でこなすだけなら、命令に従って処理するだけにすぎず、つまらない。

しかし、「趣味」を持って取り組めば、ずいぶん違った世界が拓けるであろう。自分からやる気をもって、「この仕事は、こうしたい。ああしたい」「こうやってみたい」「こうなったら、これをこうすれば、こうなるだろう」というように、理想や思いを付け加えて実行していくに違いない。それが、初めて「趣味」を持ったということである。

いつも、「趣味」を持ってほしい。さらに一步進んで、人としての「趣味」を持ってほしい。「趣味」のある行動であれば、必ずその仕事には心がこもるに違いない。

たとえどんなことでも、自分のやるべきことに深い「趣味」を持って努力することが大切である。そうすれば、すべてが自分の思う通りにならなくても、心から湧き出る理想や思いの一部分くらいは叶うはずである。

「理解することは、愛好することの深さに及ばない。愛好することは、楽しむ境地の深さに及ばない」（孔子）は、「趣味」の極致といってよいだろう。この熱い真心がなくてはならない¹⁰³。

仕事の法則 ―楽しみと喜びの発見

仕事とは何か。「地道に努力していけば精通していくものだが、気を緩めると荒れてしまう」ものである。これは、何事においても当てはまる。

「大いなる楽しみと喜びの気持ち」でもって、仕事に取り組むべきだという。そうすれば、精神がはつらつとして、愉快的な気持ちから楽しみを発見することができる。さらに、尽きない喜びを感じて、事業を進めることができる。そんな事業の成長は、社会のためになる。どんな事業でも、内面と外面のバランスを保つことが大事だという。

一方、気を緩めると、精神が縮こまり、鬱々として退屈から疲れを感じるようになる。やがてその身を滅ぼしてしまうことになりかねない、と警鐘を鳴らす。

逆境といっても、大半は「自分で招いた境遇にすぎない」。順境、逆境は、「その人が自分の力でそうした境遇をつくり出しただけにすぎない」と言い切る¹⁰⁴。

人事を尽くして天命を待つ

「人道」とは、人として行うべき道、守るべき道である。人道は、何より良心と思いやりの気

102 洪沢栄一 [1916]、前掲書、41-3 ページ。

103 洪沢栄一 [1916]、前掲書、105-108 ページ。

104 洪沢栄一 [1916]、前掲書、205-206 ページ。

持ちを基盤にしている。仕事には、誠実かつ一所懸命取り組まなければならない。運命に対して、「恭」（礼儀正しくする）、「敬」（うやまう）、「信」（信頼する）という3つの態度で臨むべきである。そのように努めれば、「人事を尽くして天命を待つ」ことの意味が体得できるという。

人として自立しないと、そのような大道を歩みたくても歩めない。人に頼ってばかりだと、理不尽なことでも断れない。自分の実力を錆びつかせ、もっとも大切な「自信」が育たなくなってしまう。澁淵としたチャレンジ精神を養い、それを発揮するためには、本当の意味での自立した人とならなくてはならない。

細心さと大胆さの両面を兼ね備え、澁淵とした活動を行うことで、初めて大事業は成し遂げることができる¹⁰⁵。

人を評価することの難しさと戒め

人を評価することがいかに難しいか、を知るべきである。その人が何を実践しているのかを見、その動機を観察して、その結果が社会や人々の心にどのような影響を与えたのかを考えないと、人の評価などできない。人の真価というのは、簡単に判定されるべきものではない。

人を評価して優劣を論じることは、世間の人の好むところであるとして、その風潮に警鐘を鳴らす¹⁰⁶。その警鐘は、現代にも通じている。

成功や失敗を超える

人としてなすべきことを基準として、自分の人生の道筋を決めていくことが何よりも大切である。誠実にひたすら努力し、自分の運命を切り拓いていくのがよい、という。

もしそれで失敗したら、「自分の智力が及ばなかったため」とあきらめる。逆に成功したら、「知恵がうまく活かせた」と思えばよい。

失敗とか成功とかいったものは、「心を込めて努力した人の身体に残るカスのようなもの」にしかすぎず、「問題外」という。一時の成功や失敗は、長い人生や、価値の多い生涯における、「泡のようなもの」で、「気にする必要などまったくない」という¹⁰⁷。

「たとえ失敗してもあくまで勉強を続けていけば、いつかはまた、幸運にめぐまれるときがくる」と励ます。

むしろ、成功や失敗といった価値観から抜け出すべきだという。「超然と自立し、正しい行為の道筋に沿って行動し続けるなら、成功や失敗などとはレベルの違う、価値ある生涯を送ることができる」。

「正しい行為の道筋に沿って物事を行う者は必ず栄えるし、それに逆らって物事を行う者は必ず滅んでしまう」という。

以上にみる渋沢栄一の人生哲学、仕事哲学は、彼の生涯を通して実践され深められていったものである。いずれも含蓄に富み、多くの示唆や気づきを与えてくれる。その人生・仕事哲学は、「道

105 渋沢栄一 [1916]、前掲書、209-216 ページ。

106 渋沢栄一 [1916]、前掲書、129 ページ。

107 渋沢栄一 [1916]、前掲書、218-220 ページ。

徳経済合一」、「義利合一」の経営哲学へと結実し、その中核を担うのである。

7 渋沢栄一に見る日本資本主義の原点と理念 —サステナビリティへの視座と 21 世紀的課題

7.1 日本資本主義の骨格・基盤づくり

7.1.1 産業全体のグランドデザイン —「強民富国」の思想と人材・組織の育成

渋沢栄一の経済思想は、一言でいうと「強民富国」である。まず個々の「民」の力を強くし、その「民」の力を総合して「富国」にもってゆくという発想である。しかも、それは経済的な面だけではなく、政治・哲学・倫理に関わるトータルな信念だった。

「民」の力を強くして、「官」の言いなりにならない自主性と気概をもって経営に当たるような人物と組織を育てることである。これが、フランスでの見聞を通してつかんだエキスであったとみられる。

渋沢にとって、株式会社は強い「民」をつくりだすためのオールマイティの方法のように思われた。そこで、大蔵省に在籍していたときに、その株式会社の理念と作り方を解説した『立会略則』を著し、「官」の側から「民」を育てようとした。そのさいに、三井・小野・島田の 3 組に出資を誘い、組織化したのが第 1 国立銀行と、抄紙会社（のちに王子製紙株式会社）である。

1873 年に大蔵省を退き、実業界に転じたとき、行きがかり上、第 1 国立銀行とともに抄紙会社の経営も引き受けることになる。これ以降、彼は 500 余りの株式会社の設立にかかわり、日本資本主義の産婆役となるが、直接に経営に当たったのは、この 2 つの株式会社だけである¹⁰⁸。

7.1.2 日本資本主義の総合的オルガナイザー —自らの限界を自覚した人材登用の妙

渋沢は、経済的・金融的な面での理解は抜群であったが、工業分野の知識と経営能力は不足していた。産業的経営者としての限界を自覚し、自らの限界を補うために、若手の人材を積極的に登用していく。

この人材登用の妙が、彼をして明治財界のオルガナイザーにせしめたのである。これほどに優れた総合的プランナーはなかったし、また実行力を伴ったオルガナイザーもいなかった。そして、それをだれよりも自覚していたのが渋沢本人だった。

渋沢は、株式会社を個人的に組織するだけではなく、日本の産業全体のグランドデザインを心に描いて、あらゆる分野で資本主義の確立に乗り出したのである。

そのさい、参考にしたのが、幕末にフランスで見聞した第 2 帝政期の社会・経済、すなわちサン＝シモン主義的なグラウンド・デザインによって組織化された社会・経済だった。

第 1 は、金銭の循環を促進するものとしての銀行と株式会社である。この 2 つはすぐに、第 1 国立銀行と抄紙会社（製紙会社）に具現化する。

108 鹿島 茂 [2011]、前掲書、428-9 ページ。

次に、モノと人との循環を図るものとしての鉄道である。退官して第 1 国立銀行に入った翌々年の 1875 年から、鉄道網の拡大を視野に入れた事業に取り掛かる。そこでの試行錯誤が、新たな事業への道を切り拓く。政府からの還付金から生まれたのが、海上保険会社（今日の東京海上火災）である¹⁰⁹。

7.1.3 流通・循環づくりから消費財工業の育成へ

渋沢が、1870 年代に設立を企てた株式会社は、銀行、鉄道、海運、保険、製紙で、大半はサン＝シモン主義の基本理念「流通・循環」を準備するためのインフラといえる。

しかしながら、その流通網を通していく製品に関しては、前工業社会の段階にとどまっていた。外貨獲得のために輸出の柱となっていたのは生糸、茶、海産物、コメなどの 1 次産品で、その 1 次産品で得た外貨で産業化のための資材を買う。まさに、典型的な発展途上国型の産業構造であった。

渋沢や経済界の有力者たちは、綿織物の輸入増加は貿易赤字の拡大を招き、産業的自立を遅らせるとみて神経をとがらせた。その危機を真っ先に感知し、対策を講じるために立ち上がったのが、渋沢である¹¹⁰。

渋沢が設立した大阪紡績会社は、1883 年に操業を開始した。最初のうちはトラブルに見舞われるも、いったん生産が軌道に乗ると、大工場の威力はすさまじく、設立 7 年後の 1890 年には、資本金 5 倍、錘数 6 倍という急成長を遂げた。

渋沢は、これを「合本制」のモデルケースとみなし、その運営に積極的にかかわった。大阪紡績会社の劇的な発展は、渋沢が、フランスで体得したサン＝シモン主義的な原理に基づく産業育成手法の最初の勝利でもある。

すなわち、まず銀行を設立して民間に眠っていた細流的な資金をかきあつめて大きな流れとする。その資金を将来有望な製造業につぎ込んで、利潤を循環させ、製造業と銀行が共に成長して日本経済全体の底上げを図る、というものである。総合オルガナイザーの構想は、ここにおいてようやく一部実現にこぎつけたのである¹¹¹。

7.1.4 産業の骨格・基盤づくり

第一国立銀行を足がかりに企業設立

渋沢が、銀行家として踏み出したときの思いがほとぼしっているのが、「第一国立銀行株主募集布告」という文章である。

「そもそも銀行は大きな川のようなものだ。役に立つことは限りがない。…銀行を立てて上手にその流れ道を開くと、倉や懐にあった金がよりあつまり、大変多額の資金となるから、そのお

109 鹿島 茂 [2011]、前掲書、433-7 ページ。

110 鹿島 茂 [2011]『渋沢栄一 1 算盤篇』文藝春秋、452-3 ページ。

111 鹿島 茂 [2011]、前掲書、456-7 ページ。

サステナビリティの経営哲学

かげで貿易も繁昌するし、産物も増えるし、工業も発達するし、…すべて国の常態が生まれ変わったようになる。」¹¹²

渋沢は、銀行家として民間経済人のスタートを切るが、貸付先企業が不足するなか、同時並行で貸付先となる企業を創出していかなければならなかった。

この第一国立銀行を足がかりに、日本の未来に必要な個々の企業を自らが中心となって順次設立していった。彼が関わった会社は、約 470 社に上る。

抄紙会社（のちの王子製紙）、東京海上保険会社（のちの東京海上火災）、日本郵船、東京電灯会社（のちの東京電力）、日本瓦斯会社（のちの東京ガス）、帝国ホテル、札幌麦酒会社（のちのサッポロビール）、日本鉄道会社（のちの JR）など。

1873-4：抄紙会社（王子製紙）設立→株主総代

1874-5：東京ガス会社設立→93～取締役会長

1875：東京鉄道会社の設立を主導

1876：東京白煉瓦製造所の設立に関与

1879：東京海上保険会社

1881：日本鉄道会社

1882：大阪紡績会社、共同運輸会社

そんな実業人としての活動のなかで、大きなトピックとなったのが三菱財閥の創始者・岩崎弥太郎との屋形船会合事件である。1878 年、岩崎弥太郎から河島の料亭に招待され、強者連合の誘いを受ける。

渋沢は、いろいろな事業をおこして、大勢の人が利益を受けると同時に、国全体を富ましてゆきたい。合本法（株式組織）の道義的運営によって、富は分散させるべきもので、独占すべきものではないと主張し、断ったのである。

もし彼が、岩崎弥太郎との強者連合の選択をしていたなら、後の日本資本主義は、おそらく今とは形の違うものになっていた可能性が高い¹¹³。

業界団体の組織化

渋沢は、さまざまな会社を設立する一方で、民間経済界の啓蒙と取りまとめにも積極的に関与した。銀行業者の教導と地位向上を図るために、1877 年に摂善会と呼ばれる業界団体を組織し、その後、他の組織と統合して 1880 年に東京銀行集会所となり、1887 年には手形を売買する東京手形交換所を設立する。

もう 1 つの業界団体が、東京会議所（日本商工会議所の前身）である。東京府知事の要請によって取締に就任し、東京のインフラ整備（道路、京寮、下水、ガス等）をおこなった。インフラは広く整備され、商業教育をおこなった東京商業学校（のちの一橋大学）や社会福祉施設の養育院

112 守屋淳 [2010]、前掲論文、232-233 ページ。

113 守屋淳 [2010]、前掲論文、233-235 ページ。

が設立され、1878 年には東京商法会議所が設立された¹¹⁴。

渋沢は、「日本資本主義の父」「実業界の父」と呼ばれるにふさわしい活躍を続けていくのである。

7.1.5 関わったビジネスの全体像

渋沢栄一は生涯、いくつの会社に、どのように関わったのか。島田昌和 [2011] は、「青淵先生職任年表」、『日本全国諸会社役員登録』などから浮かび上がらせている¹¹⁵。

「青淵先生職任年表」から、178 社がピックアップされる。業種別によると、陸運（鉄道）22 社、対外事業 19 社、銀行 16 社、諸商工業 11 社、鉱業 8 社、窯業 8 社、化学工業 7 社、電気 7 社、保険 6 社、海運 6 社、などとなる。

この中で、「対外事業」が第 2 位にあり、植民地にある多くの会社に渋沢がかかわったことに驚かされる。この植民地事業をどう評価するか、問われるところである¹¹⁶。

さらに、『日本全国諸会社役員登録』の 3 か年（1895、1902、1907）を取り上げる。渋沢の名前が役職者に出てくる会社として 49 社を抽出し、その特徴として次の 4 点をあげる。

- ① それまでの日本には存在しなかったまったく新しい欧米の知識や技術を導入した業種がきわめて多い。
- ② 鉄道、港湾、炭鉱など近代経済のインフラといえる業種が多い。
- ③ 1 業種 1 社が基本原則。
- ④ 同一業種の複数会社の役職に就く場合、地域的に重複しないことが原則。

また、各会社への関与の度合いから、4 つの類型に分類している。

第 1 の類型は、1895 年から実業界の引退まで長期にわたって一貫して会長・頭取を務めた会社（7 社）

第 2 は、長期にわたって関与し、さらに一時的に会長を務めた会社（4 社）

第 3 は、長期間にわたって一貫して取締役・監査役を務め続けた会社（3 社）

第 4 は、短期間ではあるが一時的に会長を務めた会社。

第 1 と第 2 の類型は、その会社に長期的に関与し、なおかつ最高責任者をも務めたという点で、渋沢がもっとも深く関与していた会社群とみられる。

114 島田昌和 [2011]、前掲書、55-6 ページ。

115 島田昌和 [2011]、前掲書、57-62 ページ。

116 渋沢栄一は 1878 年、第一国立銀行の釜山開設を機に各地で支店を開設し、1902 年、第一国立銀行券を朝鮮で発行するなど、1910 年の朝鮮併合へと至る経済基盤を整備する役割を担ったとみられる。さらに、1910 年代から 20 年代にかけて、渋沢が関与する企業を朝鮮に進出させていく。浅野セメント、東洋鉄道会社、電力会社など。そして、朝鮮での鉄道事業に力を入れる。日本の軍部が朝鮮に兵力を送り植民地化を進めた頃のことである。

渋沢の対外事業は、朝鮮における産業の発展に寄与する一方、植民地主義者との批判もみられるように、日本政府・軍部の朝鮮進出策の一翼を消極的ながら担ったといえる（橘木俊詔 [2020] 『渋沢栄一 ―変わり身の早さと未来を見抜く眼力』 平凡社、206-214 ページ）。

7.1.6 資金面からみた経営術

明治時代には、会社の高配当政策によって資本家の資産形成がなされた。渋沢の収入も、その60%強を保有する会社の株式などから得ている。一方、渋沢が就任している諸会社の役職にともなった収入はわずか10%程度にすぎない。この役員報酬の少なさは、これまでほとんど着目されてこなかった点である。

明治時代の経営者たちは、自己の使命感やナショナリズムといった非経済的要因から、ほとんど無報酬でいくつもの会社の経営責任の一端を担っていたと考えられる。また、自己の才覚によって順調に会社を運営できれば、経営者としての報酬は自己の保有する株式に対する高配当や高株価によって見返りを得ることができたとも解釈できる。

もう1つ重要なのは、渋沢の資産管理が、基本的に保有株式の売却を主とした資産の増減でバランスをとるよう組み立てられていたことである。

渋沢は、事業リスクが未知または高い会社へ出資や、個人への融資に消極的な金融機関に代わって個人に対する多額の貸し付けを積極的に行っていた。それゆえ、保有株式の売却利益部分は、備えとして絶対に必要な原資だったのである。

企業勃興草創期における諸事業というハイリスクな投資は、高配当というハイリターンなどがあって初めてできたのである。

渋沢の関与した多数の事例をみると、明治時代において合名会社とセットで匿名会社が用いられていたケースが多い。鉱山や農業・水産事業などの個人事業でリスクの大きな合名会社形態をとる事業へ出資をする場合、合名会社への直接出資では無限責任を負ってしまうため、そこに匿名組合契約を組み合わせることで出資の有限責任を確保する方法を編み出した。

渋沢は、大資本を必要とする公益性の高い会社には株式会社を唱道した。また、ハイリスク・ハイリターン型のものには合資会社を、そして小規模の個人ビジネスには合名会社を当てはめ、さらにそこに匿名会社を組み合わせることで、投資家のリスクを限定的にしたのである¹¹⁷。

7.2 渋沢栄一の資本主義観 ―その土壌とサン＝シモン主義

7.2.1 パリ万博とサン＝シモン主義

パリ万博の成果とその経済システムの原理と政策

1867年当時のフランスは、ルイ＝ナポレオン皇帝のもと一気に近代的な資本主義国家に変貌させるべく、サン＝シモン主義者たちが中心になって産業育成に力を入れていた。パリ万博は、サン＝シモン主義の成果を披露する場だったのである。

フランスで見学し交流した知識の根幹には、サン＝シモン主義の思想と経済システムがあった。サン＝シモン主義は、進歩につながる信仰、機械への信頼、幸福、自由、解放の条件が、道徳的な産業にあるとする「産業主義」に基づいている。

117 島田昌和[2011]、前掲書、73-38ページ

サン＝シモン（1760～1825）は、フランスの思想家である。富の生産を促進することが重要とみなした。産業階級を重視し、資本家と労働者は等しく産業階級とされ、その対立は問題とされない¹¹⁸。F. エンゲルス [1880] は、サン＝シモンをフーリエ、オーエンとともに空想的社会主義者と評した¹¹⁹。

しかし、道徳を重視するサン＝シモン主義の産業思想と政策は、渋沢栄一の知性と感性に響くものが大きかったとみられる。帰国後、日本資本主義のシステムづくりにおいて、渋沢が福祉・慈善事業に力を入れていく起点としても注目される。

パリ万博に派遣された日本人一行は総勢 28 人いたが、サン＝シモン主義の資本主義経済システムを理解し日本に移植したのは、渋沢栄一のみであった。

なぜ渋沢のみが理解できたのか。パリでサン＝シモン主義に遭遇した時、すでに理解し受け入れる素地を渋沢が持っていた、と山本七平はいう。彼の思想はすでに形成され、それに基づいて「開眼されていた」と。

確かに、一橋家に奉公するやすぐに提案し自ら推進した制度改革や産業奨励策には、サン＝シモン主義の産業育成政策と重なる面も少なくない。歩兵隊の募集・組織化、良米や木綿反物の流通改革、硝石鉱山開発、藩札の発行とシステム改善など。フランスでは紙幣流通の仕組みと官民平等に注目し、帰国後すぐに静岡藩で官民合同の商法会所を設立し、産業育成に着手している。フランスで得た知識の根幹は何だったのか

なぜ、渋沢栄一だけが、近代的資本主義へのジャンプを可能にすることができたのか。この疑問は、これまでに書かれた渋沢栄一論でも常に中心的課題の 1 つであるが、本質的なところでは、この疑問に答えてはいない、と鹿島茂 [2011] はいう。

いずれも、渋沢が 1867 年のパリ万博で見聞した事物や出来事、出会ったフランス人から得た知識によって近代的資本主義の原理を学んだとしながら、その原理とはいかなるものだったかということを明らかにせず、渋沢がその原理を学んだ背景に対する考察を欠落させているからである。

渋沢が滞仏中に銀行家から得た知識をもとにして、日本に近代的資本主義を根づかせていく。しかし、伝授されたシステムおよび文化的背景がいかなるものだったのかについては、考察されていない、という¹²⁰。

このシステムは当時、かなり異色の経済システムだった。しかも、フランスと日本のいずれも、マックス・ウェーバーのいうプロテスタンティズムのエートスとは程遠く、近代的資本主義が自然的には発生し得ないはずの国であった。

サン＝シモン主義の成果を披露する場としてのパリ万博

フランスでは 1830 年頃から、「産業者による、産業者のための社会」の建設を呼びかける思

118 『ウィキペディア (Wikipedia)』「サン＝シモン」「サン＝シモン主義」(2021.9.24 閲覧)。

119 F. エンゲルス [1880] 『空想から科学へ』寺沢恒星・山本二三丸訳、国民文庫、1966 年。

120 鹿島 茂 [2011]、前掲書、20-22 ページ。

サステナビリティの経営哲学

思想家サン＝シモンに共鳴する若者たちが、サン＝シモン主義者のグループを結成し、フランス社会に一定の影響を及ぼすようになる。

1851年に、サン＝シモン主義を信奉するルイ＝ナポレオンがクーデターで全権を掌握し、翌年、皇帝として即位すると、彼のプレーンを再結集し、フランスを一気に近代的な資本主義国家に変貌させるべく活躍を開始する。

1852年の第2帝政の開始からわずか15年で、近代的資本主義を確立することに成功した。サン＝シモン主義者たちが、近代的資本主義を開花させるための人為的な促成栽培システムを考え出したからである。彼らが力を入れたのは、鉄道と土木事業、銀行と株式会社など、根幹となる産業分野の育成であった。

そして、このサン＝シモン主義者の成果のお披露目となったのが、渋沢栄一が徳川昭武の随員として参加した1867年のパリ万博である¹²¹。

7.2.2 なぜ、渋沢だけが資本主義のシステムを理解できたのか

明治期の日本は、19世紀後半に急激な資本主義化に成功した。それは、近代の歴史においても奇跡に近いきわめて稀な例であった。

資本主義経済をもたない社会から近代的資本主義の社会へとジャンプすることは、一般に思われているよりはるかに難しい。多くの場合、一部の人間だけが暴利をむさぼる貧富の差の激しい前近代的資本主義に陥ってしまいがちである。

マックス・ウェーバーは『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で、プロテスタント的な禁欲的エートス（職業倫理）が、近代的資本主義成立のための必須条件とみなした。

明治維新の日本は、英米のようなプロテスタンティズムのエートスを持たなかったにもかかわらず、世界の中の例外としてこのジャンプに成功し、近代国家の仲間入りを果たした。

このジャンプは、なぜ可能であったのか、誰によって、どのようになされたのか。それに見事に応えたのが、渋沢栄一である。最初、大蔵省に在籍して資本主義の根幹を整備したのち、民間に転じて日本の金融と基幹産業のほとんどすべての基礎を築いたのである。渋沢という、きわめて明瞭に意識されたひとつの意志に基づいて準備され、推進されたものであったとみなすことができる。

当時、近代的資本主義のシステムをだれ一人として知らなかった時代に、なぜ渋沢のみが、このシステムの根幹を洞察して日本に導入することができたのか¹²²。

1867年のパリ万博に赴いた時の経験や、のちに近代的資本主義を根づかせるのに大いに役立ったことはすぐにわかる。しかし、このパリ万博の随員に加わったのは渋沢一人ではない。

121 鹿島 茂 [2011]、前掲書、23-24 ページ。

122 鹿島 茂 [2011]『渋沢栄一 1 算盤篇』文藝春秋、18-20 ページ。

7.2.3 渋沢栄一の稀有な洞察力とその土壌

実業家の儒教倫理が日本資本主義形成の規範になりえたのはなぜか

M・ウェーバーは、「儒教とピューリタニズム」において、儒教は現世批判の力などを欠如するがゆえに、批判的合理主義を内在原理とする近代資本主義をみずから創造することができなかった、と指摘している。

では、なぜ明治期以降の近代日本において、渋沢によって代表される実業家の儒教倫理が資本主義形成のエートスたりえたのか。長幸男 [1984] は、次の 2 点をあげている。

第 1 に、儒教では「上なる権威への恭順」が重視されることである。そのため国家によって、西欧資本主義社会が規範的秩序として、「追いつき追い越すべき」アプリオリな目標 = 権威として設定・同意されると、儒教的修養の厳格主義がプロテスタントの禁欲主義と同じような社会的機能を果たすことになる。

第 2 に、渋沢の「義利両全」は（価値法則による公正な取引を原則とする）近代資本主義の経済倫理を、儒教的用語で表現したものといえることである。それゆえ、日本資本主義形成の規範となり、導きの糸となったのである。

資本主義を受け入れた渋沢の下地 ―半工半商で、創意工夫の企業家

渋沢がフランスから日本に持ち帰ったサン＝シモン主義が、日本という特殊な風土でどのような形で芽を出し、花を開いたのか。

パリでサン＝シモン主義に遭遇した時、渋沢はすでにサン＝シモン主義を受け入れるだけの下地をもっていたとみられる。「彼の思想はすでに形成され、それに基づいて「開眼されていた」¹²³のである。

渋沢栄一は、一体、どこでそうした下地を形づくっていたか。

渋沢家が家作を営む地域は、土地がやせていたので、農民は藍を栽培して藍玉をつくるほかに、**「半農半工」**であった。

渋沢家は、そうした半農半工の村人から藍の葉を買い上げて藍玉に加工し、これを紺屋に売りさばくことを生業としていた。いわば、「半工半商」である。経営の才能と工夫次第では、大きな利益をあげ、短期間のうちに巨万の富を築くことが可能であった。

藍づくりや藍玉製造は、四国の徳島から出来したと言われ、販路は主として群馬、長野、秩父方面の紺屋と呼ばれる染物屋であった。渋沢家は小規模農家であったが、父の代に周辺村の農家から藍葉を買い入れて藍玉という藍染め原料に加工して販売する新しいタイプのビジネスを切り開き、村内で 1, 2 を争う富農に一気に成長する¹²⁴。

渋沢の父・晩香は、こうした面で抜群の才覚を発揮したのである。家業に対して非常な趣味をもち、年毎に良い藍玉を多く製造して売ることを楽しみにしていた。

123 山本七平 [1987] 『近代の創造 ―渋沢栄一の思想と行動』 PHP 研究所、(『渋沢栄一 近代の創造』祥伝社、2009 年)。

124 島田昌和 [2011] 『渋沢栄一 ―社会企業家の先駆者』 岩波新書、7 ページ。

サステナビリティの経営哲学

父は、自分のつくり出す製品の改良の方に心血を注ぎ、製品の品質によって信頼を得ることに喜びを感じる創意工夫型の企業家であった。だまし売りによる一時的利益よりも、信頼による長期的利益の方が、財産を大きくすると考える近代的な発想のできる人だった¹²⁵。

すでに『論語と算盤』を実践していた渋沢の父

より多くの努力を払ってより良い品物をつくり出し、それによって利益を得るならば、これはけっしてやましいものではなく、むしろ、他人のためにも自分のためにもなり、人倫にかなうものだという商業倫理を父・晩香が実践していたのである。

江戸末期には、儒教教育が、富裕農民層、とりわけ晩香のような半工半商の富裕層に行き渡っていた。儒教の教えに接したこれらの人々は、自らの職業を正当化するため、儒教の教えからウェーバーのいうプロテスタンティズムに近い商業倫理を導き出したとみられる。

江戸末期には、こうした商工業者のエートスが、一部であるとはいえ、日本にも形成されていたことは注目に値する。後に渋沢栄一が唱えることになる『論語と算盤』の倫理を晩香はすでに実践していたわけである。

「近代的資本主義」をうみだしたプロテスタントの商工業者は、いずれも子弟の教育に力を注いだ。が、晩香も同じで、栄一の教育にはたいへんな熱意を示した。自らの階級と職業に誇りを感じていた晩香が、息子にも職業的知識だけでなく儒教的な倫理観を身につけさせ自負をもって商売に従事させたいと考えたからとみられる¹²⁶。

渋沢栄一は、6歳のときから父に素読を受け、8歳頃から従兄で10歳年上の尾高惇忠について漢籍を学ぶ。当時の農民としては、例外的な学問的環境に置かれていたのである。

当時、名主見習であるとはいえ農民にすぎない父が自ら漢籍に親しみ、子どもにその手ほどきをし、また近在の村に住む従兄が論語や大学・中庸を修めたインテリで栄一の家庭教師になったことのいずれも、かなりの例外に属することであった¹²⁷。

藍の商売に生かした競争心と職業的自負心

14歳から家業の手伝いを始めるや、すぐに商売のコツを覚え、16歳の頃には父の晩香にかわって年に4度ずつ信州、上州、秩父などの農家に藍の葉を買い出しに出かけるようになる。自分で商売をしてみると、家業に対する面白さが次第に湧いてきて、阿州（阿波）の名産に負けないような藍玉をつくってみたいと思う気持ちが強くなる。

そこで、良い藍を作った農民に格付けを与えることで、農民相互の競争心を刺激し、「より良い」藍を「同じ」買取価格で購入することにしたのである。渋沢はすでに、「競争」こそがより良い商品を作るための基本原理であり、この原理が機能するには、必ずしも金銭は必要なく、職業に対する誇りを評価するシステムがあればいい、と考えていたことがわかる。

取引先の農民たちの職業的自負心を掻き立てて競争心を持たせるという考えを、どこから思い

125 鹿島 茂[2011]、前掲書、32-33 ページ。

126 鹿島 茂[2011]、前掲書、34 ページ。

127 鹿島 茂[2011]、前掲書、39-41 ページ。

ついたのか。

渋沢自身が、「今年よりは来年を」という職業的な向上心と、「阿州の名産に負けられないような藍玉をつくる」という競争心を持っていたことである。それは、「商売において父を凌駕したいという願望から生まれた」とみられる¹²⁸。

7.3 渋沢栄一の社会・公共事業

7.3.1 近代産業の育成と「工場法」の制定をめぐる「公」の姿勢

1883 年に操業開始した大阪紡績は翌年、電灯を導入して、より効果的な夜間操業を開始し、生産効率は飛躍的に向上した。反面、長時間労働がまかり通るようになり、損なわれた労働者の健康が社会問題化する。

この問題は、政府でも看過できぬほどのものとなり、1896 年には、工場法の制定を視野に入れた官僚と実業界の協議会「農工商高等会議」が発足する。渋沢は実業界を代表して、工場法の制定に反対する意見を述べた。原則的に工場法の制定に反対ではなく、時期尚早として反対したのである。

当時の過酷な労働条件の実態を十分に承知するも、この段階で紡績工業が利潤を蓄積して、国際競争力を付けなければ、日本の貿易収支は黒字に転換しないと考え、あえて黙認するかたちを取ったのである。

しかし 1907 年、渋沢は、日本の国力が十分についてきたとみなし、賛成に回った。あらゆる「私」が渦巻く中であって、究極の「公」を視野に入れた選択をしたのである¹²⁹。

7.3.2 公益事業への取り組みと社会企業家論

公益事業への視座

渋沢は、経済活動の目的は公益の追求にある、と考えていた。ビジネスと公益、社会福祉の追求は同時でないといけなかったのである。

東京市養育院は、当時の窮迫した人々を救うための社会慈善団体である。1872 年に、強い反対を押し切って、設立にこぎつけたものである。1874 年に院長就任以来、91 歳で亡くなるまで 56 年間もその職を務めている。他にも東京慈恵会、日本赤十字社、聖路加国際病院など、彼がかかわった団体は少なくない。

アカデミズムの分野では、商法講習所（のちの一橋大学）、早稲田大学、同志社大学、日本女子大学、二松学舎など錚々たる学校の創設に関与している。

驚嘆する活力とスピードで渋沢は、日本の資本主義システムや社会的な基盤をつくり上げていった。「私心のなさ」が、その大いなる原動力となったのである。とくに私心なき人物起用が、各企業の再建や発展を促していった。

128 鹿島 茂 [2011]、前掲書、48-50 ページ。

129 鹿島 茂 [2011]、前掲書、458-462 ページ。

サステナビリティの経営哲学

1904 年、64 歳のときに大病を経験してからは、かかわる事業の数を大幅に減らしていく。70 歳のときには、第一銀行ほか数社をのぞいては役員をすべて辞任し、77 歳の喜寿で、そのすべてからも退いた。

かわって渋沢が力を入れたのが、国際親善や社会事業関連の仕事である。とくに、反日感情が高まりがちなアメリカとの関係改善を図るべく、日米親善外交などに努めた。こうした民間外交のはしりともいうべき行動が評価され、渋沢は 1926 年と 27 年にノーベル平和賞の候補にもなっている¹³⁰。

社会企業家の先駆者、渋沢栄一

島田昌和 [2011] は、これまでの渋沢栄一研究について、「人間として働き盛りの 30 代から 60 歳に至る時期のビジネス面での活動がほとんど取り上げられないままに論じられてきた」と述べ、そこに独自の視点から光を当てている。

渋沢は財閥という背景をもたなかったにもかかわらず、おびただしい数の民間企業を設立して運営に関わり続けた。それらの会社を同時並行で切り盛りした。

その一方で、渋沢は経済政策にも積極的にに関わり続け、富の拡大再生産モデルをつくり上げ、社会への還元を実現した。このような活動は、昨今必要性が叫ばれているが、島田昌和 [2011] は、「社会企業家（ソーシャルアントレプレナー）」と呼んでいる¹³¹。

渋沢は、ビジネスだけでなく、社会のさまざまな領域に関わり行動した。その中に、現代社会へのヒントも内在するとみられる。

7.3.3 慈善事業の経営システムづくり

なぜ企業家は社会事業に尽くすべきなのか。社会事業を通じて富の再配分をおこなうことで、社会が潤い経済が循環するからだ、と、渋沢は言う。まさに、社会循環の思想と「道徳経済合一」の理念がそこに示されている¹³²。

渋沢は 1908 年発行の日本赤十字社機関誌で、「私は道徳上からばかりでなく、社会経済の上から此（この）慈善事業の盛んに起こることを希望している」と述べている。さらに翌年の同機関誌において、「利金の伴う道徳でなければ真の道徳ということを得ざる」と断言している¹³³。

渋沢は、日本赤十字社の前身の博愛社の時代から「寄付金集めとガバナンス（組織統治）」で大きな貢献をしてきた。博愛社は 1877 年の発足当初、財政基盤が不安定だったが、1880 年に渋沢が初めて関わってから大きく好転する。渋沢が、大隈重信、大倉喜八郎らとともに寄付をして「社員」となったことで、経営の基盤ができ、その後も常議員などとして経営にかかわることによって、日本赤十字社の土台作りに貢献した。東京慈恵会も、渋沢が財政基盤の再建に大きな

130 235-238 ページ。守屋淳 [2010]、前掲論文、

131 島田昌和 [2011]、前掲書、「はじめに」。

132 島田昌和 [2011]、前掲書、181-182 ページ。

133 「いま、渋沢栄一から学ぶ ―「人間中心」の可能性」日本経済新聞社、2021.10.20 付。

役割を果たした¹³⁴。

渋沢は、医療などの社会貢献活動も経済合理性に適したものでなければならぬと考えていた。渋沢にとって、医療や貧民救済の事業は、まさに「道徳経済合一」説の実践の場となったのである。

渋沢の代表的な社会事業として養育院関係の事業経営がある。養育院は、東京会議所の立ち上げ早々に、その救済対策事業として同時スタートしている。

渋沢は、実業家のあり方として慈善事業を不可欠な要素とみなした。実業人の当然の仕事として、慈善事業をともなった実業のあり方を追求した。

東京府は、東京会議所の解散にあたって、所有地のほとんどを売却し、第一国立銀行との間に協定を結んで、その収入を年利 6% で定期預金として預け入れ、経理事務も委託した。そこで、各種公債を購入して基金とし、その利子収入金で養育院を運営していく手法を確立したのである。

渋沢は、これをモデルにして、いくつもの社会事業組織の資金保全・運用を第一国立銀行で引き受けていった。中には年利 9% という高金利契約によって支援したこともある。養育院の支援組織としては、もう 1 つ養育院慈善会をつくり、実業人による賛助会員方式で運営された¹³⁵。

7.4 日本資本主義づくりにおける未完のテーマへの挑戦

— 実業界引退後、社会・公益事業による国づくり

7.4.1 「経済と道徳の一致」「資本と労働の調和」「細民救済手段の統一」の 3 事業

渋沢が関わった社会・公益事業の数は、約 600 団体と言われる。国際親善や来賓接待、顕彰記念事業や編纂事業は除いても、400 団体近くになる（「図表 6 渋沢栄一の関与した社会・公共事業」）。

図表 6 渋沢栄一の関与した社会・公共事業

事業内容	～ 1909.5	1909.6 ～ 1931.11	合計
社会事業（労使関係・優和事業含む）	25	68	93
道徳・宗教団体	16	64	80
実業教育	20	23	43
女子教育	5	22	27
その他教育	33	56	89
学術文化	25	30	55
合計	124	263	387

出所：島田昌和 [2011]、前掲書、163 ページ。

134 「いま、渋沢栄一から学ぶ — 「人間中心」の可能性」日本経済新聞社、2021.10.20 付。

135 島田昌和 [2011]、前掲書、183 ページ。

サステナビリティの経営哲学

島田昌和 [2011] によると、その全容を詳細に解明した研究はなく、社会事業や教育、芸術・学術などの支援に関してそれぞれの分野で取り上げられているにすぎない¹³⁶。

渋沢は 1916 年、76 歳を機に第 1 銀行頭取を退き、実業界の第一線から完全に引退した。引退後に自らが取り組む、残された 3 事業として「経済と道徳の一致」「資本と労働の調和」「細民救済手段の統一」の 3 つをあげている。その後亡くなるまでの十数年間にわたって、これらの 3 つの問題に精力的に取り組んだ。まさに生涯をかけて日本資本主義づくりに取り組んだ渋沢にとって、やり残した未完のテーマであり、日本社会そのものが抱えるテーマでもあった。

「経済と道徳の一致」は、竜門社などを通じた「道徳経済合一説」の普及活動や各種修養団体の支援として取り組まれた。また「資本と労働の調和」は協調会の設立とその後の活動支援として取り組まれ、「細民救済手段の統一」が養育院をはじめとする社会福祉事業への取り組みとして実践されていった。

これらの取り組みは、個々に独立しながらも、根本的には近代資本主義が構造的に内包する矛盾に根ざしたものである。渋沢は、社会変化の根本をどう考え、どう対処すべきなのかについて、大いに悩んでいたのである。

7.4.2 労働問題と労使協調への取り組み

協調会と修養団

渋沢にとっての最大の問題は、マルクス主義の影響を強く受けた労働問題の登場であった。労働組合の結成に消極的ながら同情的であった渋沢は、経営者の中では少数派に属し冷たい視線も感じていた。渋沢が選択した具体的対応が、協調会である。協調会は、労働問題を専門に扱う「官民一致の民間機関」として、第 1 次大戦直後の 1919 年末に設立された。

協調会の設立に中心的な役割を果たしたのは、政府内務官僚たちと、渋沢栄一や日本工業倶楽部に集う財界人たちである。

総同盟に代表される穏健な労働組合の育成という明確な方針のもと、協調会による労働争議の調停がなされた。調停は、1920 年代後半にもっとも盛んにおこなわれ、争議が経済闘争の場合には、比較的労働側に有利な調停がなされた。¹³⁷

渋沢流労使協調主義の模索

その後、労使関係の改善に自らの行動の中心をシフトしていく。協調会の経験を通じて、財界人や労働組合指導者との隔たりの大きさを痛感し、さまざまな考えを持つ新官僚たちとの交流を通して、自らの労使関係観を模索していった。

山本七平 [1987] は、労働運動に対する渋沢のスタンスと取り組みについて、次のように評している。「労働運動にも深い理解を示し、友愛会の創立者鈴木文治と親しく交際し、親切的相談相手となっていた。だが、労働運動を敵視していた大正時代の資本家・経営者にはこれが異様に

136 島田昌和 [2011]、前掲書、162 ページ。

137 島田昌和 [2011]、前掲書、194-199 ページ。

見えたらしく、財界の一部から裏切り者のように非難されている。」¹³⁸

労働問題への対応手法としては、家族主義や修養主義的な色彩よりも、労使は基本的に立場を異にするという二元論に基づく協調主義を基盤に選択した。政治闘争や階級対立を否定しつつ、労使の精神的なつながりを維持しつつ、妥協点を探ろうという、折衷的な協調主義である。

しかし、渋沢流の労使協調主義は、日本全体として戦前を通じて主流になることはなかった。¹³⁹

7.5 渋沢栄一の立ち位置 ―公正無私な「市場セリ人」

7.5.1 問われる「公」と「私」の概念

渋沢は、自らに課せられた最大の使命は、商工業にたずさわる実業人が官吏と平等に扱われる社会を生み出すことだと考えていた。そのためには、「私」が公正に利潤を追求して力を蓄える必要がある。「私」が公正に儲けることのできるような資本主義システムを、社会のすべての階層において構築しなければならない。そのように考え、果敢に推進していったのである。

しかし、「私」は他方で「投機」を図り、公正という域を超えて、一気に大きな利潤を得ようと、「公」のシステムを利用しようとする。

この「投機」のシステムを、どう扱うか。資本主義社会が機能するための必要悪と考えて存続させるか、それとも「悪」とみなしてこれを廃止するか。この判断において、「公」と「私」の概念それ自体が問われるのである¹⁴⁰。

第 1 国立銀行をはじめ次々と株式会社を設立した渋沢が、次に考えたのが、この株式を売買するための株式取引所の創設である。1873 年に第 1 国立銀行が設立され、1879 年には株式取引所が許可された。

株式取引所の設立をめぐるのは、激しい論争が行われた。反対論は、投機、賭博性のある先物取引は、公正さが何よりも要求される「公」の機関ではなすべきではないという。

これに対し、賛成論を対置したのが渋沢である。先物取引では「時間」が投機性を生み出すが、それは商人としての腕の見せ所、知恵の使いどころでもある。もし、この部分に規制を加えてしまうと、競争原理そのものを殺すことになる。商業取引は投機性、賭博性を免れることはできない以上、先物取引もまた商業の一部とみなして、これを「公」の機関で行ったほうが良いという論理である。反対論者も、先物取引の原理を聞き、商業の発展に欠かせない取引であることを理解するに至る¹⁴¹。

7.5.2 自分自身は投機には乗り出さない

この株式取引所の例にみられるように、渋沢は、どの場合も、政府に働きかけて条例の改正を

138 山本七平 [1987]、前掲書、416 ページ。

139 島田昌和 [2011]、前掲書、208 ページ。

140 鹿島 茂 [2011]、前掲書、466-7 ページ。

141 鹿島 茂 [2011]、前掲書、467-470 ページ。

サステナビリティの経営哲学

計ると同時に、その改正に見合った具体的な機関を自ら設立した。

渋沢が、もし強欲な人間だったら、いくらでも大儲けをすることができたはずである。とくに、投機に関しては、これだけ最適なポジションにいる人間もなかった。国家を使つてのインサイダー取引を図り、日本の富の大半を自分のものにすることも可能であつたとみられる。

しかし、渋沢はあえてこの投機には乗り出そうとはしなかった。株式取引所の制度は、貴重な経済機関の1つとして設立に尽力するも、設立後には全然関係を断ち株主になることさえも避けた。

「私は主義として投機事業を好まず、絶対に投機ならびにこれに類似するものには一切手を染めぬ」（『青淵回顧録』）との信条に基づいてのことである¹⁴²。

7.5.3 日本資本主義の幸運と渋沢栄一

— 「非合理的」個人＝公正無私を貫いた生きざま

アダム・スミスの経済学においては、理性のありたけを絞って合理的に利潤を追求する人間、つまり合理人が、議論の前提になる。

市場で「合理的」に需給を決定している個人たちに混じって、ひとり「非合理的」に行動する人間がいる。それは、公正無私に市場全体の需給の乖離に応じて価格を調整している「市場セリ人」のことである。

「見えざる手」の比喻が主張する個人「合理性」即社会「合理性」という基本原理は、その実、「市場セリ人」という自己の利益に無頓着な「非合理的」個人の存在を暗黙の裡に仮定しているからこそ、可能にあるとみられる¹⁴³。

最も投機に適した地位にしながら、ついに投機に手を染めなかった渋沢は、この「市場セリ人」という自己の利益に無頓着な「非合理的」個人に匹敵する役割を演じていたのである。

渋沢は、あくまで自らの倫理コード、きわめて個人的な倫理コードに従って行動したまでのことである。

「私は他人の金銭を預っている銀行業事業に関係しすこぶる重大な責任を担っている身をもって、投機に関係するが如きことあつては、自然世間の信認に背き自分の職責を全うすることができない。この信念とこの理由から、私は確実に利益あることを知っておりながら、低落した鉄道債券を1枚も買わなかったのである。私は明治6年実業界に身を投じて以来、終始この主義をもって一貫してきたつもりである。」（『青淵回顧録』）

渋沢は、「世間の信認」という「人間の見える手」に支えられていることは十分意識していた。明治という社会における、神の半ば「見えざる」手だったのである。

渋沢は、フランスで、サン＝シモン主義的に運営された社会を見て、さまざまな経済システムを明治の日本に導入しようと試みたが、自らは、合理的「個人」としてそのシステムの中に生き

142 鹿島 茂[2011]、前掲書、471-472 ページ。

143 岩井克人[1985]『ヴェニス商人の資本論』筑摩書房。

る道を取らず、「市場セリ人という自己の利益に無頓着な「非合理的」個人」という道を選んだのである。

渋沢という例外的な「非合理的」個人を「市場セリ人」としてもったのは、日本資本主義の幸運といわねばなるまい¹⁴⁴。

もし、彼が少しでも、「合理的」な個人であったなら、明治の日本はかなり違った道に進んでいたとみられる。個人「合理性」と社会「合理性」とが対立しあう一種の「囚人のジレンマ」的な状況に陥り、ブラックマーケット国家になって、今日まで尾を引いていた可能性も少なくないからである。

7.5.4 信念に基づく理想社会への挑戦

「民」が自立できる社会の実現に向けての生涯実践

渋沢栄一は、驚くべき学習能力の高さを示して、激動の幕末期を生き抜き、明治新政府にあっても経済官僚として高い能力を発揮する。しかし、権力闘争の渦巻く政官界よりも実業界に自らの道を見出し、「官尊民卑」を打破して「民」が自立できる民間経済社会の建設を、わが仕事と選択していった。非財閥系の会社モデルを構築し、社会全体を構想し、行動した。「官尊民卑の打破」のスローガンのもと、民間にエネルギーが溜まる仕組みを構築しないことには社会は育たないことへの思いは、生涯ぶれなかった。

マルクス主義の台頭にともなって対立が激化した労使関係に対して、世界的な思想・宗教の共通項を見出すことに挫折しながらも、異なる立場を認めつつ一致点を模索する新しい対応に向けて、どの財界人よりも積極的に行動した。

長い生涯をかけて、自ら掲げる社会の実現に向け行動し続けた。挫折を繰り返しつつ、反対にあいながらも、新たな地平を求めて思考し、行動し続けた。

渋沢の思想と生き様は、閉塞感に覆い尽くされる現代こそ、全体像を「思考」する力を身につけ、しかるべき座標軸＝理念を持って、積極的に「行動」し活路を見出すべし、との示唆と励ましを与えている¹⁴⁵。

渋沢の経営哲学と難題への挑戦

91 年に及ぶ生涯現役ともいうべき渋沢の多彩な経済活動・社会活動には、一本はっきりと貫通する日本社会への思いがみられる。実現できなかった限界やさまざまな挫折も少なくないが、けっしてひるむことなく降りかかる難題に対処していった。

渋沢の果敢な行動力はいったいどこから来たのか、それを支えたものは何だったのか。「人は損得で結びつくものではない、正しい理念とそれを実現したいと思う熱意で結びつくことこそ大事だ」という経営哲学である。

関東大震災のとき、自らの事務所や第一銀行本店が焼失したにもかかわらず、新たな東京の復

144 鹿島 茂 [2011]、前掲書、471-472 ページ。475-7 ページ。

145 島田昌和 [2011]、前掲書、211-214 ページ。

興・再建・建設に対して多方面にわたって全精力をつぎ込んで取り組み、新しいグランドデザインが立案された。率先して対処し、震災に強い都市づくり、人々の新しい関係構築、経済やビジネスの復興、国際的なネットワークの導入など、新日本の建設ともいべき再建像を示したのである。そこには渋沢のもつ幅広い人的ネットワークがふんだんに生かされたという。

物質的な喪失はいくらでも再建できる。いま大事なのは、「公共心や利他心」である。物的な豊かさに目を奪われて、失いかけていた公共心や利他心を今ここで再度呼び戻すことができるかだ、と人々に訴え続けた¹⁴⁶。

8 地球環境・社会危機の時代におけるスミス、マルクスと渋沢栄一

8.1 スミス、マルクス、渋沢栄一への 21 世紀的視座

A. スミスは 18 世紀、産業革命が始まる前後の工場制手工業の時代を生きた。K. マルクスは、そのほぼ 1 世紀後、機械制大工業が本格化する 19 世紀を生きた。渋沢栄一は、マルクスより 1 世代 (22 年) 若い、19 世紀の半ばから後半に至る同時代 (1840-83) をともに生きている。さらに長寿により、20 世紀前半まで生き抜いたのである。

A. スミス (1723-1790) : [1759]『道徳感情論』、[1776]『国富論』

K. マルクス (1818-1883) : [1867]『資本論』

渋沢栄一 (1840-1931) : [1916]『論語と算盤』

A. スミスと渋沢栄一は、1 世紀以上を隔てながらも、市場への理解や「公平な観察者」、道徳と経済の不可欠な関わりなど、共通する視点が少なくない。渋沢が生きた幕末から明治の時代は、市場経済が発展し封建制から資本主義社会へ急激に転換した時代である。そのなかで思想と能力を磨き、資本主義の思想・構想とその建設にたずさわった。それは、スミスが生き構想した時代の息吹と共通する面が少なくない。両者にみる視点の共通性は、生きた時代の近似性に依っているとみられる。

渋沢はまた、資本主義の急激な発展、機械制大工業へと移行する時代をも生き、資本主義がもたらす種々の弊害にも直面した。その側面からみると、マルクスの生きた時代、課題と共通する点も少なくない。渋沢は、社会事業・公益事業に力を入れ、「民」の自立と対等な協調的労使関係を追求するなど、福祉資本主義の道を追求した。

マルクスは、資本主義の光と影の両面にメスを入れた。一方における発展のダイナミズムに目を向けるとともに、他方における人間・自然の収奪とそれがもたらす地球的・自然・社会の破壊性にも警鐘を鳴らしたのである。資本主義の弊害をどう克服するかについては、マルクスと渋沢に共通する視点も少なくない。

スミス、マルクス、渋沢栄一という知の 3 巨人を 21 世紀的課題の視点から比較し、新たな視

146 島田昌和 [2011]、前掲書、216-217 ページ。

座を学びたい。

8.2 21 世紀の「共感」とシステムづくり —A. スミスと渋沢栄一の深い示唆

未来を見通すことが難しい中であって、いまどういう状況にあり、これからどこをめざすのか。過去、現在、未来にまたがる、そうした流れに意味づけをし、それを通じて働く仲間に、いまここにいること、働いていることの「意味 (sense)」を問いかけ共に考える。そうした「意味」の共有を通して、「共感」が生み出される¹⁴⁷。

「共感」が 21 世紀を切り拓くキーワードの 1 つとして注目されるなか、「共感」(「同感」: sympathy) とは何か、あらためて問われている。A. スミスは『道徳感情論』で、「他人の感情や行為の適切性を判断する心の作用」を sympathy と呼んだ。胸中に形成される「公平な観察者」(私たちの「良心」) が、判断する基準となる。スミスは、実際の観察者すなわち世間を裁判における第一審に、胸中における「公平な観察者」を第二審に、例えている。スミスはまた、「公平な観察者」は人の富や地位よりも徳と英知に対してより大きな尊敬と感嘆を与えるとして、「徳への道」と「富への道」の両立を説いている¹⁴⁸。

スミスのいう「神の見える手」とは何か。「神」とは「公平な観察者」であり、「見える手」とは「他者への共感」にほかならない。胸中の「公平な観察者」は、多様なステークホルダーが存在する現実社会においては、「公正・中立な第三者」としての役割を担う。「見える手」は、「公平な観察者」によって導かれて、社会の「合理性」へとつながっていくのである。

それをより徹底して論じ理念およびシステムとして提示したのが、渋沢栄一である。生涯、経済と道徳、義と利の合一という理念を掲げ率先垂範した。

民間人すなわち「私」が公正に儲けることのできるような資本主義システムを社会のすべての階層において構築しなければならない。それは、渋沢が使命と考えたことであり、実際に成し遂げたことである。渋沢は、明治期に銀行制度をはじめ各種の経済機関を政府に働きかけて設立していく。株式取引所制度もその 1 つである。投機に関しては最適なポジションにいながらも、投機には手を染めず、「設立後には関係を断ち株主さえもこれを避けた」。利潤を追求する「合理人」の中であって、渋沢は自己の利益に執着しない「非合理的」個人、いわば「市場セリ人」の如き役割を果たしたのである。

渋沢は、「人間の見える手」に支えられた「世間の信任」を大事にし、『論語』を鏡とする自らの倫理コードに基づいて行動した。日本資本主義の設立期にあって、渋沢は半ば「神の見える手」としての役割を担ったのである¹⁴⁹。

彼の理念と生き様は、多くの人々の「共感」と信頼をよび起し、日本資本主義の原型づくりへの大いなる推進力になり、今もなお立ち返るべき原点となっているのである。「義と利」は、「道

147 中川功一「関係者が働く「意味」を共有—不易流行の経営学⑥」日本経済新聞、2020.8.26。

148 堂目卓生 [2008] 『アダム・スミスの『道徳感情論』と『国富論』の世界』中公新書。

149 鹿島 茂 [2011]、前掲書、466～474 ページ。

サステナビリティの経営哲学

徳と経済」のみならず「社会革命と技術革命」に置き換えることもできよう。「義と利」の両立、再結合は、21 世紀日本さらに世界がめざすべき理念、方向を提示したものといえる。

A. スミスの志と渋沢栄一は、人間観、社会観においても共通する視点が少なくない。渋沢は、「志を立てる」ことは、人生の大切な出発点をなすと説いている。「志を立てる」こと（すわち「大きな志」）は、人生という建築の「骨組み」であり、「小さな志」はその「飾り」にあたる。人は、その時々に関係する物事に接して、何らかの希望を抱き実現したいと思う。それが、「小さな志」を立てることであり、一生涯を通じて、「大きな志」からはみ出さない範囲の中で工夫すべしという¹⁵⁰。

A. スミスの体系は、モラルの世界、政治や法の世界、経済の世界の 3 つからなっている。それぞれ、「仁愛の徳」、「正義の徳」、「慎慮の徳」によって支えられている。スミスは、「正義の徳」は家の「大黒柱」のようなものであり、「仁愛の徳」は「室内装飾」のようなものと位置づけている¹⁵¹。

渋沢の「志」、スミスの「徳」、そのいずれも、建築の骨組みと飾りに例えてみている点は興味深いものがある。

「徳への道と富への道」の両立を説いた A. スミス、「道徳経済合一」「義利両全」を掲げた渋沢栄一。両巨人の経済思想、経営哲学は、18 世紀と 19-20 世紀の隔たりを超えて共鳴し合い、深い「共感」をもって私たちに語りかける。

21 世紀の「共感」は、不平等、環境破壊、社会的分断への憂慮であり、持続可能な社会づくりに向けた各関係者の創意工夫と協奏、イノベーションへの期待に深く根差すものとなりつつある。生産者である企業は、世の中をどう変えたいかを明確にし、そのためにビジネスで何をなすべきかを説明する。ビジネスを通じた社会的責任の遂行が、企業に求められているのである。それは生産者だけでなく、消費者そして生活者としての市民にも問われている課題といえる。

8.3 地球環境・社会危機の時代における改良と革命 —K. マルクスの洞察と知恵

8.3.1 市場経済と資本主義の差異

資本主義とは何か、市場経済とどう違うのかが、あらためて問われている。

経済を動かし、産業を動かしているものは何か。スミスは、利己心とか交換本能とかに導かれて活動する市民であり、商工業者、企業家であるという。それは、市場経済の論理といえる。『国富論』第 2 編で資本の生産と再生産について分析しているが、資本が市場経済に浸透し、市場経済の軸となり、主人公であるとの視点は十分でないといわれる¹⁵²。

資本が、市民社会、市場経済の主体であることを明示したのは、マルクスである。資本家は、資本に使われている身で、資本の人格化にすぎない。資本が中心になって動く社会、これが資本

150 渋沢栄一 [1916]、前掲書、51-53 ページ。

151 A. スミス [1759] 『道徳感情論』、2 部 2 編 3 章。

152 A. スミス [1776] 『国富論』水田洋監訳、杉山忠平訳、岩波文庫、2000-2001 年、第 2 編。

主義社会である。資本の生命は利潤追求にある¹⁵³。

市場経済と資本主義は、同一ではなく、大きな差異がある。市場は、需要と供給による価格調節機能が働く「先の読める」領域であり、「わずかな利潤」の世界である。市場経済は、一定の透明性や公正性が生じる領域でもある。

一方、資本主義は、大きな利潤を追求する投機の世界であり、不規則的で、力と策略による価格の操作が可能な世界といえる。市場経済プラス（限らない）拡大・成長志向のシステム、が資本主義に他ならない¹⁵⁴。

資本主義という言葉が広がったのは、いつ頃のことであろうか。

「資本主義」という用語は、資本主義の本質と運動法則を解明した K. マルクス [1867]『資本論』、[1859]『経済学批判』にも見当たらない。「資本主義」というべきところで、資本主義的生産様式という言葉を使っている。マルクスが、資本主義的生産様式の分析を行い、資本というものの重要さに人々の注意を喚起するようになってから、資本主義という言葉がしだいに広がっていったとみられる。この言葉を広めるのにもっとも大きな契機となったのは、ホブソン [1894]『近代資本主義の発展』とゾムバルト [1902-27]『近代資本主義』といわれている¹⁵⁵。

8.3.2 資本主義の原点と本質 一本源的蓄積と無限の経済成長

現代資本主義が、気候変動をはじめとする環境危機の原因になっているのは、誰の目にも明らかになっている。サステナビリティと資本主義は、果たして両立するのか。

『資本論』は、資本主義の活力とともに、その地球的・人間的限界を説いたものである。資本主義は大工業をうみだし、それと結びついて資本主義的成長を加速させることによって、地球的限界との衝突を早めたといえる。

資本主義とは何か、があらためて問われている。資本主義の原点と本質を探るうえで、資本主義をうみだした「本源的蓄積」のあり方に立ち戻ることが必要とみられる。

「本源的蓄積」とは、主に 16 世紀と 18 世紀にイングランドで行われた「囲い込み」(エンクロージャー) のことで、共同管理がなされていた農地などから農民を強制的に締め出した歴史的過程である。暴力的な囲い込みによって、住まいと生産手段を喪失した農民は、都市に仕事を求めて流れ込み、賃労働者になったとされる。囲い込みが資本主義の離陸を準備したのである。

この囲い込みの過程を「潤沢さ」と「希少性」という視点からとらえ返したのが、マルクスの「本源的蓄積」論である。「本源的蓄積」とは、資本が「コモン」の潤沢さを解体し、人工的希少性を増大させていく過程のことであり、資本主義はその発端から現在に至るまで、人々の生活を不安定化させ、労働と消費に駆り立てることによって成長してきたとみるのである¹⁵⁶。

153 高島善哉 [1968]『アダム・スミス』岩波新書、166-167 ページ。

154 広井良典 [2015]『ポスト資本主義 ー科学・人間・社会の未来』岩波新書、26-28 ページ。

155 高島善哉 [1968]、前掲書、165-166 ページ。

156 齊藤幸平 [2020]、前掲書、236-237 ページ。

サステナビリティの経営哲学

資本主義とは、価値増殖と資本蓄積のために、無限の経済成長を追い求め、市場を絶えず開拓していくシステムである。環境への負荷を外部へ転嫁しながら、自然と人間からの収奪を行ってきた。この過程は、「際限のない」運動である。利潤を増やすための経済成長を決して止めることがないのが、資本主義の本質である。あらゆる状況に適応する強靱性を発揮しながら、利潤獲得の機会を見出していく。環境危機を前にしても、資本主義は自ら止まりはしない。

資本主義が地球の表面を徹底的に変えてしまい、人類が生きられない環境になってしまうリスクがかつてなく高まっている。地球限界時代とは、それを表した言葉に他ならない。

8.3.3 SDGs への評価と『資本論』

SDGs をどう評価するかが問われている。「現代版「大衆のアヘン」」との批判もみられる。しかし、地球環境と人間社会の危機が相乗しながら深刻化するなか、それを食い止め反転させる国際的な協働の取り組みが求められている。

そうした取り組みの象徴的な成果とみられるのが、SDGs である。長年にわたる粘り強い取り組みの中から生み出された SDGs は、国際的な改良闘争として捉えることができる。SDGs を軸にして企業、自治体、学校、勤労者、住民を巻き込む環境保全・社会改善運動が広がりつつある。国際的な経営者団体も、株主資本主義からステークホルダー資本主義へと舵を切り、ESG 投資を促す流れも広がりつつある。さらに、GAFA など巨大 IT 資本への国際的な規制の強化が進みつつある。

これらの取り組みが点から線へ、さらに面へと広がるなかで、人々の理解や認識、活動も広がり深まっていく。まさに、改良・改革闘争であり、変革主体の形成と発展の場と機会になりつつあるとみられる。

SDGs = 「大衆のアヘン」論は、そうした改良・改革の世界的な流れを敵視して水を差しかねない。それに代わる改良・改革闘争として、「コモン」の再建が提起されている。示唆に富む提言であるが、理念・構想段階にとどまっているとみられる。むしろ、SDGs の運動と連携し連帯しながら進めていくなかで、あらたな地平が切り拓かれるのではなからうか。『資本論』も、改良・改革闘争がもつ重要性に光をあてている。

『資本論』は、資本の本質と運動を分析し、際限ない蓄積欲求と拡大再生産が地球的・人間的限界と衝突することに警鐘を鳴らした。資本主義の限界を浮かび上がらせるとともに、資本主義社会の変革主体や変革の方向をも示唆している。

労働日の第 1 巻第 8 章では工場法が持つ歴史的意義に光を当てるとともに、械制大工業の第 13 章では労働時間の短縮と児童教育の義務化などの制度改革がもつ人間の文化的発達を持つ可能性と意義を強調し、変革主体形成と位置づけている。土地の生産性を高める技術進歩は、より深い土地の収奪と疲弊、都市と農村の分断、環境破壊に継がる側面にも目を向けている。

資本主義社会においては、そうした制度改革や人間発達、さらには技術進歩などの成果をも、資本蓄積の手段として利用し、より深い労働搾取と人間疎外をもたらす。そうした負の側面に警

鐘を鳴らしている。

『資本論』は革命の書と言われるが、まずは改良・改革の書といえる。あらゆる改良・改革の成果を収奪し、人間と自然のより深い破壊と疎外をもたらし、その限界をも踏み越える。それゆえ、改良に踏みとどまらず、資本主義システムそのものの変革へとつなげていく理念と構想を提示したのである。

9 サステナビリティへの新たな視座と 21 世紀的課題

9.1 「コモン」の 21 世紀的再生とサステナビリティ

9.1.1 富とは何か 一問い直される公富と私富の関係

富とは何かが、あらためて問われている。スミスは、市場社会における富をどうみていたのか。

富の主要な機能は、人間を生存させ、繁殖させ、その生活を便利で安楽なものにすることであるが、スミスは富の中にそれ以上の機能を見出している。それは、人と人をつなぐという機能である。富とは、人と人をつなぐことであり、世話をし合うことである。

市場は、富を媒介にして、見知らぬ者どうしが世話を交換する場である。人間は市場を通じて、自分に特別な愛情をもっている人以外の人からも世話を受けることができる。市場における交換は、相互の同感にもとづいて成立する。

市場社会とは、すべての取引主体が、同感という能力を用いて、見知らぬ者どうしで富 (= 世話) を交換する社会である。市場社会における富は、人と人をつなぐ媒介としての機能を果たすといえる。「経済成長」とは、富が増大することだけでなく、富んだ人と貧しい人の間につながりができることでもある¹⁵⁷。

それが可能になるのは、「正義感によって制御された野心、および、その下で行われる競争」社会においてである。「他人の状態を悪くすることによって、自分の状態を相対的に優位にするという方法」や「独占の精神」がまかり通る社会においては、「富」は人のつながりを断ち切っていく手段としても機能するようになる。

富が本来有するはずの「人と人をつなぐ」という機能が色あせるなかで登場したのが、ローダデル [1804]『公共の富の資質と起源』である。「私財 (private riches) の増大は、公富 (public wealth) の減少によって生じる」ことを明らかにしたもので、現在では「ローダデルのパラドックス」と呼ばれている。

「公富」とは、万人にとっての富のことである。「私財」は、私個人だけにとっての富のこと、一定の希少性を伴って存在するものと、定義される。「公富」と「私財」の違いは、「希少性」の有無である。

「公富」は、万人にとっての共有財なので、希少性とは無縁である。一方、「私財」の増大は希

157 堂目卓生 [2008]、前掲書、272-273 ページ。

サステナビリティの経営哲学

少性の増大なしには不可能である。多くの人々が必要としている「公富」を解体し、意図的に希少にすることで、「私財」は増えていく。つまり、希少性の増大が、「私財」を増やすのである¹⁵⁸。

A. スミスにあっては、富は「人のつながり」をつくり出すものとして一体的に捉えられていた。ローザデールの理論は、「私富」の合計が「国富」であるというスミスの考えに対するアンチテーゼとみなすことができる。

ローザデールによれば、「私富」の増大は、貨幣で測れる「国富」を増やすが、真の意味での国民にとっての富である「公富」＝コモンズの減少をもたらす。国民は、生活に必要なものを利用する権利を失い、困窮していく。「国富」は増えても、国民の生活はむしろ貧しくなる。つまり、スミスとは異なり、本当の豊かさは（市場では捉えきれない）「公富」の増大にかかっているというのである¹⁵⁹。

ローザデールは、（同時的に進む）私富の増大と公富の減少を総体として捉え、「私富＋公富＝国富」論を、A. スミスの「私富」に力点をおく「国富」論に對置した、とみることができよう。「コモン」を含めて国富をみるべしというローザデールの提言は、示唆に富むとみられる。

しかし、「私富」と「公富」の関係は、それほど単純ではない。A. スミスは、「私富」が「公富」をもたらすという側面に注目している。「私富」は分業と市場での交換を通して得られるが、その社会的営みは新たな「公富」を生み出すのである。すなわち、分業は多様な才能の開発を促し、その成果は財の交換を通して相互に生かし合うことが可能になる。多様な才能の差異は、コモンスターock（共通資産）に転化し、社会の生産力を高める原動力になるのである¹⁶⁰。

9.1.2 「コモン」への現代的眼差し

多様な才能の差異をコモンスターockとして生かし合うことができるのは、自由で公正な分業と市場においてである。巨大金融資本が主導する現代社会においては、その循環関係がゆがめられ様々な制約を受けて、十全に機能しない状況にある。

そうした中において、「コモン」（あるいは「共」）が、最近注目を集めている。近年進むマルクス再解釈のカギとなる概念のひとつでもある。

「コモン（common）」とは、「社会的に人々に共有され、管理されるべき富のこと」である。水や電力、住居、医療、教育といったものを公共財として、自分たちで民主主義的に管理することをめざす。専門家任せではなく、市民が民主的・水平的に共同管理に参加することを重視する。そして、この「コモン」の領域をどんどん拡張していくことで、資本主義の超克をめざすというものである。

「コモン」は、アメリカ型新自由主義とソ連型国有化の両方に対峙する「第3の道」を切り拓

158 齊藤幸平 [2020]、前掲書、244-245 ページ。

159 齊藤幸平 [2020]、前掲書、245-246 ページ。

160 池上惇 [2020]、前掲書。228-230 ページ。

く鍵とみられている¹⁶¹。

マルクスにとっても、「コミュニズム」とは、生産者たちが生産手段を「コモン」として、共同で管理・運営する社会のことで、ソ連のような一党独裁と国営化の体制を指すものではなかった。

さらに、人々が生産手段だけでなく地球をも「コモン」(common)として管理する社会をコミュニズム(communism)として、構想していた¹⁶²。

ジジエクは、「文化」、「外的自然」、「内的自然」、「人間そのもの」という4つのコモンズを取り上げる。4つのコモンズでの囲い込みが、グローバル資本主義のもとで人々に敵対する形で進行しているという¹⁶³。ジジエクは、知識、自然環境、人権、社会といった資本主義で解体されてしまった「コモン」を意識的に再建する試みを、コミュニズムと捉えている。

マルクスは、「コモン」が再建された社会を、「アソシエーション」と呼んでいた。労働者たちの自発的な相互扶助(アソシエーション)が「コモン」を実現するというものである。

「コモン」は、21世紀に入ってから新しい要求ではない。今、国家が担っているような社会保障サービスなども、もともとは人々がアソシエーションを通じて、形成してきた「コモン」なのである。社会保障サービスの起源は、あらゆる人々にとって生活に欠かせないものを、市場に任せず、自分たちで管理しようとした数々の試みのうちにある。

アソシエーションから生まれた「コモン」を、資本主義のもとで制度化する方法のひとつが、福祉国家だった。しかし、1980年代以降、新自由主義の緊縮政策によって、労働組合や公共医療などのアソシエーションが次々と解体もしくは弱体化され、「コモン」は市場へと飲み込まれていく¹⁶⁴。

9.1.3 ポスト資本主義への道 —「コモン」を取り戻す

人々の生活をより豊かにするだけでなく、地球を持続可能な「コモン」として、資本の商品化から取り戻していく。それは、解体から再構築に向けた21世紀の新しい道である。壮大なビジョンが必要ゆえ、マルクスの新たな捉え直しが求められているのである。

ポスト資本主義は、マルクスによれば「否定の否定」にある。一度目の否定は、資本によるコモンズの解体である。二度目の否定として提示したのは、コモンズを再建し、本来の「潤沢さ」を回復することであった。

潤沢さを回復するための方法が、「コモン」の再建であり、人々が生産手段を自律的・水平的

161 齊藤幸平 [2020]、前掲書、141-142 ページ。

162 齊藤幸平 [2020]、前掲書、143 ページ。

163 スラヴォイ・ジジエク『絶望する勇気 ―グローバル資本主義・原理主義・ポピュリズム』中山徹・鈴木英明訳、青土社、2018 年、68-70 ページ。

164 齊藤幸平 [2020]、前掲書、144-146 ページ。

サステナビリティの経営哲学

に共同管理することである¹⁶⁵。

たとえば、電力「コモン」は、電力の管理を市民が取り戻すことをめざす。市民が参加しやすく、持続可能なエネルギーの管理をうみだす実践が「コモン」なのである。エネルギーが地産地消になっていけば、「コモン」により関心をもち、より積極的に参加するようになる。

このような循環が生まれれば、地域の循環・経済・社会は相乗効果によって活性化していく。これはまさに、「コモン」による持続可能な経済への移行にほかならない。

本来の「潤沢さ」が回復されるほど、商品化された領域が減っていく。そのため、GDPは減少していく。それが、「脱成長」による豊かさの追求である¹⁶⁶。

9.2 持続可能で公正な社会に向けて ―K. マルクスと渋沢栄一の21世紀的共鳴

資本主義において、富の真の源泉は合理的計算に基づく生産と競争の市場にあり、富の非合理的横取りは、体制の基本原則ではない。資本主義ビジネスの動機づけは利潤追求であり、生産性向上により利潤＝総体的剰余価値が実現される。それは、生産・流通の合理化と市民社会をうみだす「資本の文明化作用」としても働くとともに、不均衡と歪みを生み出す。

「義利両全」、「論語と算盤」は、こうした逸脱を防ぐルールをつくりだそうとする渋沢の理念であり座標軸であった。個々の資本家の企業家的意欲にとどまらず、社会システムとしての資本主義のそうした側面を日本の精神風土に根ざして表現したものである。実業家の個人倫理であるにとどまらず、不均衡と歪みを生み出す経済システムに新たな均衡と平等をもたらすための社会的ルールと倫理の必要を訴えていたといえよう。

渋沢にとって合本組織は、「官尊民卑」の打破のため、商工業者の地位向上を図るための方法であった。そこには、単なる経済的動機だけでなく、理念も含まれていた。合本組織という新しい制度によって、経済に対する人々の考え方を変えようとしたのである。

山本七平[1987]は渋沢を、「大衆資本主義」とそれによる全般的な経済水準の向上による官民格差の是正の信奉者」とも評している。晩年の渋沢が抱いていた考え方について、「非常にニューディール的なものではなかったか」との指摘もみられる¹⁶⁷。

巨大金融資本・IT資本が支配し富を独占して格差・貧困が深刻化する現代資本主義は、渋沢が目指した資本主義像とは大きく乖離するものとなっている。渋沢はこれをどう評し、どう立ち向かうであろうか。

日本経済は長期停滞が続き、企業の不祥事が頻発している。企業のイノベーションや社会貢献、持続可能な発展も課題になるなか、さまざまな問題解決に渋沢の発想が生かせるのではないかと期待が集まっている。

新型コロナ対策と経済活動の維持は、「あちら立てればこちら立たず」の状態である。何かや

165 齊藤幸平[2020]、前掲書、258ページ。

166 齊藤幸平[2020]、前掲書、258-266ページ。

167 山本七平[1987]、前掲書、465-470ページ。

ろうとすると、別の問題が邪魔して身動きが取れない。

経済を深く考えた場合、自分だけもうかればいいという考えでいくと、結局はもうからなくなる。いわば、外部経済がうまく回らなくなるのである。その外部経済をどう扱うかが問われるのである。

外部経済への見方、対立する諸問題を解決するアイデアを、渋沢はどこで学んだのか。

1つは、10代の頃から「論語」を中心に経済と道德の問題を考えていたことである。

2つは、1867年、フランスに行き、資本主義の仕組みなどを学んだことである。その底流にあったのがサン＝シモンの考えである。水や空気のように、すべては流れ循環することでもうまく行く。ヒト、モノ、カネも常に流れていないといけない。渋滞は良くない。

のちに渋沢は、東京養育院での困窮者救済など様々な社会福祉事業（いわば「コモン」経営）に尽力する。社会福祉という「コモン」経営を最大限に効率的に実行し持続可能なものにするのが、社会の循環を良くし、結局は経済的に最も合理的だという発想にもとづいていたのである¹⁶⁸。

それは、地球環境・社会の循環と「コモン」の再建にもつながる視点である。ポスト資本主義への道において、マルクスと渋沢栄一の21世紀的な出会いと連帯を見出すのは、筆者ばかりではなからう。

多様な「コモン」の再建運動は、「社会の脱炭素化」、「民主主義の刷新」、「資本主義の革新」という、三位一体のプロジェクトによって、環境、統治、経済のシナジー効果が増幅されていくことで、社会システムの大転換を促す。

この社会運動の基礎となるのが、信頼と相互扶助である。信頼と相互扶助の社会こそ、非民主的トップダウン型を防ぐからである。ところが、半世紀に及ぶ新自由主義によって、相互扶助や他者への信頼が徹底的に解体された後の時代にいる。それゆえ、顔の見える関係であるコミュニティや地方自治体をベースにして信頼関係を回復していくことが求められている¹⁶⁹。

そこに、「信頼と相互扶助」を大切にし「信用」を第一義とみなした渋沢栄一の経営哲学に相通じるものがあり、新たな連帯の道があるといえよう。

168 「コロナ対策 渋沢に問う—仏文学者 鹿島茂氏に聞く」日本経済新聞、2021.4.5

169 齊藤幸平[2020]、前掲書、356-357 ページ。

10 おわりに ―「経営哲学」講義にみる羅針盤と課題

10.1 「経営哲学」講義をめぐる邂逅と対話

SBI 大学院大学での「経営哲学」講義¹⁷⁰は、筆者にとって専門的にも初の挑戦となり、数多くの学びと出会いに恵まれた。数百時間にわたる講義資料の作成過程そのものが、先人たちとの出会いであった。さらに、講義という現場での対話で、検証され深められていく。

講義は7回にわたり、7章から構成されている。また、総括編・特別編としておこなった8回目「オンライン対面授業」は、興味深い論点が多く出され熱い議論がされるなど、理解を深め、思いを交流する貴重な場となった。

下記は、講義の各章のタイトルおよび括弧内は各節やポイントの一部を紹介したものである。

第1章 経営哲学は今、なぜ求められているか ―仕事・人生哲学からの視座

(経営哲学への視座と手がかり、わが仕事・研究・人生哲学、日本資本主義と日本的経営の課題、品質と働き方へのシステム・アプローチ)

第2章 経営哲学とは何か ―その枠組み・課題・あり方を探る

(・経営と経営哲学の枠組み、経営体と企業・経営・事業、哲学・経営・経営哲学とは何か、経営科学と経営哲学の意味とあり方、経営哲学の3層構造、授業のねらいと概要)

第3章 ドラッカーの経営哲学と経営思想にみる光と影

―仕事・人生哲学の魅力をふまえて

(ドラッカーの仕事と人生、ドラッカー経営哲学の諸相、ドラッカーの経営学・経営哲学の光と影、ドラッカー理論の歴史的位置と21世紀的課題)

第4章 稲盛和夫の人生・仕事・経営哲学

(稲盛和夫の人生・仕事マップ、京セラフィロソフィと人生・経営・仕事哲学、稲盛和夫の経営哲学とその普遍的意義、ドラッカー&稲盛和夫論、稲盛経営哲学と資本主義の課題)

第5章 トヨタ生産システムと大野耐一の経営哲学

(大野耐一 [1978]『トヨタ生産方式』の歴史的意義、フォード・システムとトヨタ生産システム、普遍化への豊田家4代の軌跡と大野耐一、「いま」を生かす、ジャスト・イン・タイムと情報社会、トヨタ経営哲学の課題)

第6章 渋沢栄一の日本資本主義論と経営哲学

(渋沢栄一の人生年表、『論語』に学ぶ人生哲学、日本資本主義の原型づくり、渋沢栄一の日本

170 講義は、オンラインがベースになっている。講義は事前に収録され、そのDVDが受講生に配布される。講義は、2020年度秋学期後半に1度目をおこなった。2度目(2021年度春学期後半)は、60数名の受講者を得て、2021年6月下旬から8月中旬にかけて行われた。総括編・特別編としての8回目「オンライン対話」は、熱い議論がなされ理解と思いを深い交流する貴重な場となった。

資本主義論、稀有な洞察力とその土壌、公と私の理念と姿勢、現代日本の閉塞感を切り拓く渋沢哲学)

第 7 章 ビジヨナリー・カンパニーにみる経営哲学と経営理念

(自己実現と経営理念、基本理念とビジヨナリー・カンパニー、文化性と機能性への視座、ドラッカー / 稲盛 / トヨタ / 渋沢にみる経営哲学と 21 世紀課題、渋沢と A. スミスの「対話」に学ぶ)

10.2 講義の目線から小論への変身

小論の序盤(2、3)は、SBI 大学院大学紀要編集委員会から提示された特集テーマ「サステナビリティ」を、「経営哲学」視点から捉え直したものである。「2 地球限界時代の価値観とサステナビリティ」、「3 サステナビリティの経営と経営戦略」。

序盤(2、3)から、講義をベースにした中盤(4～7)に、うまく接合できるかどうか。そういう不安を懐きながら論文化に着手するも、何とかつながり、論文としての「かたち」になったところである。

「経営哲学」講義の各章と小論との関係は、次の通りである。

講義の第 2 章をベースにして文章化したのが、小論の「4 経営哲学とサステナビリティ」である。

講義の第 6 章(渋沢栄一論)をまとめたのが、小論の 5、6、7 である。視点が多岐にわたるため、文章化・編集は想定以上の難所となった。「5 渋沢栄一にみる人生の転機と画期」、「6 渋沢栄一の仕事・人生哲学」、「7 渋沢栄一に見る日本資本主義の原点と理念」。

講義の第 7 章の一部は、「8 地球環境・社会危機の時代におけるスミス、マルクスと渋沢栄一」に織り込んでいる。

終盤(8～9)は、ポスト講義として新たに編集したものである。スミス、マルクス、渋沢の比較視点から俯瞰的に捉え直すとともに、9 ではサステナビリティへの新たな視座とポスト資本主義像を提示した(「9 サステナビリティへの新たな視座と 21 世紀的課題」)。

7 回の講義資料ができるまでには、数百時間以上を投入した。「経営学」、「哲学」のいずれも講義したことがなく、「哲学」に至っては門外漢ゆえ、「門前の小僧」からの出発となったからである。受講生には、現役の経営者、管理者、専門家など、各章に詳しい方も少なくない。彼らの肥えた目線や知識、体験に基づく期待に応え、新たな視点や知恵をどう提示することができるか。それらが、問われるからである。不甲斐ないと、白日の下にさらされかねない。

幸い、講義はそれなりの手応えがあった。2020 年度「授業アンケート」には、下記のようなコメントが寄せられた。「論理的で視野の広さと深さがすばらしい」。「様々な時代の世相と大局を俯瞰的に網羅して要約されていて…」。「熱い語りが、私の心を揺さぶりました」。「光のみではなく影にも目を向けていく講義内容で、ものごとを見る視点を学ばせていただいた」など。

下記の小文は、受講生の評価&感想に対して、感謝の思いを伝えたものである。

サステナビリティの経営哲学

「専門外から初めて挑戦した講義でした。準備に苦勞し、心配しながら臨みました。それにもかかわらず、過分な評価をいただきました。…講義を通して、受講生との深く熱い「対話」ができたこと、心より嬉しく有難く思っています。まさに感無量です。」¹⁷¹

10.3 小論の独自性と課題 ―探求&編集プロセスをふまえて

初年度の講義を終えた2020年末には、「口演録を文章化すれば論文になるかも」との思いも頭をよぎる。しかし、研究の浅さと付け刃にすぐに気づき、恥ずかしくなる。自ら探索し発見した資料はどこにあるのか。先行研究の各種資料をつぎはぎしただけではないか。自らのオリジナル性は、どこにあるのかと。

さらに半年を経て2度目の講義を進めるなか、「経営哲学」講義の文章化を図り、論文にまとめておこうと思い立つ。

そこで、まずは講義資料をベースに文章化を進め、論文にまとめていくなかで、自らのオリジナル性は何かを見出すようにしよう。そのように考え直し、論文化に着手する。しかし、それは当初考えていたよりも難路であった。

2年ほど前に作成した各種資料やメモ書きなどは散逸し、収集も簡単ではない。講義資料づくりに直接使った文献、さらに引用した個所なども、あいまい化している。当初、それなりに鮮明であったイメージも、経年劣化してぼやけてしまっている。

そうした状態からの再出発である。気を取り直し、2021年7～8月に傾注して一気呵成にまとめるつもりだった。しかし、諸事が重なり思うように取り組めない。締め切りが近づくも、バラバラなままで論文にまとまるかどうか定かではない。8月末には、論文タイトルと要旨を編集委員会に提出して、時間を稼ぐ。頭の中は暗雲が立ち込め、五里霧中のなか、論文作成に傾注する。何とかつながってきたのは、9月下旬のことである。それを機に論文としての編集・洗練化に入る。

その間、羅針盤となったのが、「経営哲学」の講義資料（パワーポイント）である。それを基に、講義でのわが肉声も思い起こしつつ、文章化を進めた。

小論は、先行文献を手がかりにしてまとめたものにすぎない。そのオリジナル性は何か、どこにあるのかと聞かれると、返答に窮する。敢えて言えば、次の2点にあるのではと感じている。

1つは、サステナビリティ、経営哲学、渋沢栄一という3つの要素を、組み合わせたことである。2つは、「経営哲学」講義を媒介に、地球限界時代、スミスやマルクス、資本主義論などの俯瞰的視点から、独自に再結合させたことである。

171 その半年後に、2021年度「授業アンケート」結果が届いた。小論の提出直前のことである。下記にみるようなコメントに力を得て、小論を仕上げた次第である。

「さまざまな経営哲学や理念について、その時代背景からの解説など、詳しい内容で興味深い講義」。「経営哲学の偉人について、今までない見方」。「いっぱい考えさせられ…徳の大切さも伝わった」。「非常に内容が盛り沢山」。「経験や研究に裏付けられた独自の目線は、非常に興味深かった」など。

「経営哲学」という講義に向けて、先行研究を探索し、読み解き、講義資料をまとめた。そして講義を通して、毎回、受講生のレポートおよびそれへのリプライを通して対話してきた。そうした交流の現場体験が、小論作成の原動力となりスパイスとなっている。

これを機に、半世紀にわたる産業・企業研究、働学研の挑戦と探求をふまえて、「経営哲学」を体系的に捉え直した。さらにサステナビリティの視点から編集し、渋沢栄一の仕事・人生哲学と日本資本主義論を捉え直した。そうしたプロセスが、論文としての独自性になっているのではと感じている。

「経営哲学」講義には、論文化できていない部分も少なくない。小論そのものも、入口に入ったところにすぎない。21世紀課題と向き合いつつ研究を深め、論文化していきたい。その手がかりとなり羅針盤となるのが、講義資料であり、それを超える論文にしていくことができればと思っている。

参考文献

- 池上 惇 [2020] 『学習社会の創造—働きつつ学び貧困を克服する経済を』 京都大学学術出版会
- 岩井克人 [1985] 『ヴェニス商人の資本論』 筑摩書房。
- F. エンゲルス [1880] 『空想から科学へ』 寺沢恒星・山本二三丸訳、国民文庫、1966 年。
- 大平浩二 [2012] 「経営哲学学会の歴史とその貢献について」
- 長幸男 [1984] 「解説」 渋沢栄一 [1873]、前掲書。
- 鹿島 茂 [2013] 『渋沢栄一（下） 論語篇』 文芸春秋。
- 小笠原英司 [2004] 『経営哲学研究序説—経営学的経営哲学の構想』 文真堂
- 科学技術庁資源調査会編 [1972] 『将来の資源問題（上）』 大蔵省印刷局。
- 科学技術庁資源調査会編 [1961] 『日本の資源問題』 財団法人・資源協会。
- 鹿島 茂 [2013] 『渋沢栄一（下） 論語篇』 文芸春秋。
- 蟹江憲史 [2020] 『SDGs（持続可能な開発目標）』 中公新書。
- 聴涛 宏 [2021] 『マルクスの「生産力」概念を問い直す —社会変革への新しい道筋のために』 かもがわ出版。
- 経営哲学学会編 [2003] 『経営哲学とは何か』 文真堂。
- 経営哲学学会編 [2012] 『経営哲学の授業』 PHP 研究所。
- 幸田露伴 [1939] 『澁澤榮一傳』 岩波新書。
- 厚東偉介 [2012] 「経営哲学の未来に向けて—経営哲学の諸部門と基礎的知識」 経営哲学学会編 [2012]。
- J. コリンズ / J. ポラス [1994] 『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』 日経 BP 出版センター、1995 年（Built to Last, by Jim Collins and Jerry Porras）。
- 齋藤幸平 [2020] 『人新世の「資本論」』 集英社新書。
- ジーンガーナー・ステッド / W・エドワード・ステッド [2014] 『サステナビリティ経営戦略』

サステナビリティの経営哲学

- (Sustainable Strategic Management by Jean Garner Stead and W. Edward Stead) 柏樹外次郎・小坂綾子訳、日本経済新聞社。
- 渋沢栄一 [1916] 『論語と算盤』 守屋淳訳、ちくま新書、2010 年。
- 渋沢栄一 [1873] 『雨夜譚』 長幸男校注、岩波新書、1984 年。
- 島田昌和 [2011] 『渋沢栄一 ―社会企業家の先駆者』 岩波新書。
- A. スミス [1759] 『道徳感情論』 (The theory of moral sentiments) 水田洋訳、岩波文庫、2003 年。
- A. スミス [1776] 『国富論』 (An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations) 水田洋監訳、杉山忠平訳、岩波文庫、2000-2001 年。
- 高島善哉 [1968] 『アダム・スミス』 岩波新書。
- 橘木俊詔 [2020] 『渋沢栄一 ―変わり身の早さと未来を見抜く眼力』 平凡社。
- 堂目卓生 [2008] 『アダム・スミス ―『道徳感情論』と『国富論』の世界』 中公新書。
- 十名直喜 [1976] 「資源論の課題と方法」『現代技術評論』8 号、1976 年 8 月。
- 十名 [2017] 『現代産業論―ものづくりを活かす企業・社会・地域』 水曜社、
- 十名 [2019] 『企業不祥事と日本の経営―品質と働き方のダイアミズム』 晃洋書房、
- 十名 [2020] 『人生のロマンと挑戦―「働・学・研」協同の理念と生き方』 社会評論社
- 十名直喜 [2021.1] 「産業イノベーションと環境文化革命 ―ポストコロナ社会への歴史的視座」『SBI 大学院大学紀要』第 8 号。
- 十名直喜 [2021.7] 「ICT が問い直す生産力・技術・労働・物質代謝論」『名古屋学院大学論集（社会科学篇）』第 58 巻第 1 号。
- 十名直喜 [2021.7] 「「3 密」の伝統と新たな創造 ―コロナ禍を生き抜く生活・仕事・研究の交流と知恵」『経済科学通信』No.153.
- 十名直喜 [2021.7] 「書評：池上惇『学習社会の創造―働きつつ学び貧困を克服する経済を』」『季刊 経済理論』第 58 巻第 2 号。
- 十名直喜 [2021.7] 「太田信義氏の『人生のロマンと挑戦』書評へのリプライ」『国際文化政策』第 12 号。
- 十名直喜 [2021.7] 「『人生のロマンと挑戦』に対する和田幸子氏の書評へのリプライ」『季刊 経済理論』第 58 巻第 2 号。
- 十名直喜 [2021.11] 「生産力至上主義と「無限の自然」仮説を問う ―わが半世紀の産業・企業研究と経営哲学をふまえて」『川西重忠追想集』
- 十名直喜 [2022.1] 「サステナビリティの経営哲学 ―渋沢栄一にみる日本資本主義の原点と 21 世紀課題」『SBI 大学院大学紀要』第 9 号。
- P.F. ドラッカー [1974] 『マネジメント ―基本と原則』 (Management : Tasks, Responsibilities, Practices by Peter F. Drucker) 上田惇生訳、ダイヤモンド社、2001 年。
- 中野佳裕 [2013] 「「脱成長の倫理学」への道案内 [日本語版解説]」セルジュ・ラトゥーシュ『「脱成長」は、世界を変えられるか』中野佳裕訳、作品社。

- 広井良典 [2015] 『ポスト資本主義 ―科学・人間・社会の未来』 岩波新書。
- K.E. ボールディング [1992] *Towards A New Economics; Critical Essays on Ecology, Distribution, and Other Themes*, EE.
- K・マルクス [1867] 『資本論』 第1巻、大内兵衛・細川嘉六監訳、大月書店、1968年。
- K・マルクス [1894] 『資本論』 第3巻、大内兵衛・細川嘉六監訳、大月書店、1968年。
- 三井久明 [2020] 『SDGs 経営の羅針盤』 (株) エネルギーフォーラム。
- 三橋規宏 [2006] 『サステナビリティ経営』 講談社。
- 南博・稲場雅紀 [2020] 『SDGs ―危機の時代の羅針盤』 岩波新書。
- 宮田矢八郎 [2004] 『理念が独自性を生む―卓越企業をつくる7つの原則』 ダイアモンド社。
- 村田晴夫 [2003] 「経営哲学の意義」 経営哲学学会編 [2003]。
- D・H・メドウズ他 [1972] 『成長の限界 (ローマ・クラブ「人類の危機」レポート)』 ダイアモンド社。
- 守屋淳 [2010] 「渋沢栄一小伝」 渋沢栄一 [1916]、前掲書
- 山城章 [1984] 「経営哲学の時代 ―なぜいま経営哲学か」 『経営教育』 58号、日本マネジメントスクール。
- 山本七平 [1987] 『近代の創造 ―渋沢栄一 の思想と行動』 PHP 研究所 (それを解題して刊行されたのが、山本七平 [2009] 『渋沢栄一 ―近代の創造』 祥伝社)。
- 山本安次郎 [1961] 『経営学本質論』 森山書店。
- セルジェ・ラトゥーシュ [2013] 『「脱成長」は、世界を変えられるか―贈与・幸福・自律の新たな社会へ』 中野佳裕訳、作品社。

DX時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）

DX時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）

ー SX サステナビリティ価値の評価方法ー

経営管理研究科 講師

熊沢 拓

【要約】

新型コロナウイルス感染が再拡大する中、経済活動および社会活動への制約が継続され、日本経済、社会活動の大きな足かせになっている。幅広い産業で多くの企業が大きなダメージを受けており、企業戦略の見直しが喫緊の課題となっている。

今後も、今回のコロナ禍のような大きなインパクトを与える脅威の出現も想定されるため、企業は持続可能性を重視した経営への転換、いわゆる、「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」推進が求められるようになっている。果たして、SXによって企業価値は高まるのだろうか？ SXによってどのようなロジックによって企業価値が高まるのか？本稿ではこの点に関する理論的な考察および実証研究をおこなう。

【キーワード】

新型コロナウイルス感染症、デジタル・トランスフォーメーション（DX）、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）、サステナビリティ価値の評価方法

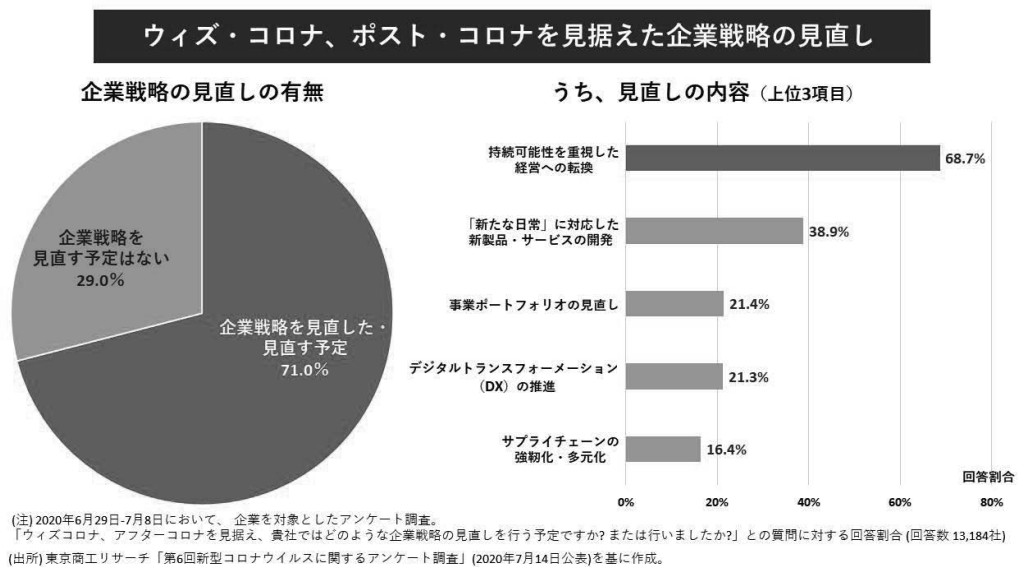
【目次】

1. ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた企業戦略の見直し
2. サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）とは何か？
3. サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）による企業価値向上のロジック
4. 実証研究
5. まとめ

1. ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた企業戦略の見直し

図表 1¹ は、ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた企業戦略の見直しに関する企業のアンケート調査の結果である。

このアンケートによると、企業戦略を見直した・見直す予定の企業が 71% を占め、多くの企業はコロナショックにより企業戦略の見直しを迫られていることがわかる。また、見直し対応のうち、上位 3 つは、持続可能性を重視した経営への転換（68.7%）、新たな日常に対応した新製品・サービスの開発（38.9%）、事業ポートフォリオの見直し（21.4%）が占めている。多くの企業はコロナショックによって、持続可能性を重視した経営へのシフト、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の必要性を痛感しているということがわかる。



図表 1：未来投資会議（第 42 回）基礎資料

（出所：ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた企業戦略の見直し、2020 年 7 月）

2. サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）とは何か？

サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）は、2020 年 8 月に、経済産業省経済産業政策局「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質検討会」が発行した「中間とりまと

1 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai42/siryou2.pdf>

参照日：2021 年 9 月 30 日 ウィズ・コロナ、ポスト・コロナの企業戦略 より

DX時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）

め」の中で触れられている概念である。²

この検討会が設置された背景には、2014年に経済産業省において伊藤レポートを公表以降、ROEの改善や独立社外取締役の選任率の向上など、形式的にはこれまでの取り組みが一定の成果をみせているという評価があるものの、「一時的な株主還元策に留まっていないか」、また、「中長期的な企業価値に繋がる実質的な対話を実現し、企業の持続的な価値創造につなげていくべき」との指摘が引き続き存在したことが背景にある。

投資家と企業に存在する認識ギャップ

「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質検討会」において抽出された課題で、特に、企業側が投資家の理解を得にくいテーマとして以下の3つが挙げられている。

- ① 多角化経営・事業ポートフォリオ・マネジメント
- ② 新規事業創出・イノベーションに向けた「種植え」
- ③ 社会的価値（ESG）と経済的価値の両立・アライメントの確保

以上3つの共通点は、収益をあげるのに時間がかかる、かつ不確実性が大きいということが指摘できる。投資家、特に短期投資家は短期的に収益が確実にあげられる方が望ましい面がある。これに対して、企業は不確実性が大きい、かつ成功確率も低い事業に挑戦していくことで長期的な成長、生き残りが図られる。このため、両者の間には以上3点において特に認識ギャップが生じやすい。

サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）はこれらの3つの解決策として打ち出された考え方であり、2つの柱がある。1つ目の柱は、①企業としての稼ぐ力の持続化・強化である。もう1つの柱は、②社会のサステナビリティを経営に取り込むことである。

（1）稼ぐ力の持続化・強化

“企業としての稼ぐ力（強み・競争優位性・ビジネスモデル）を中長期で持続化・強化する、事業ポートフォリオマネジメントやイノベーションなどに対する种植えなどの取り組みを通じて、企業のサステナビリティを高めていく”

（2）社会のサステナビリティを経営に取り込む

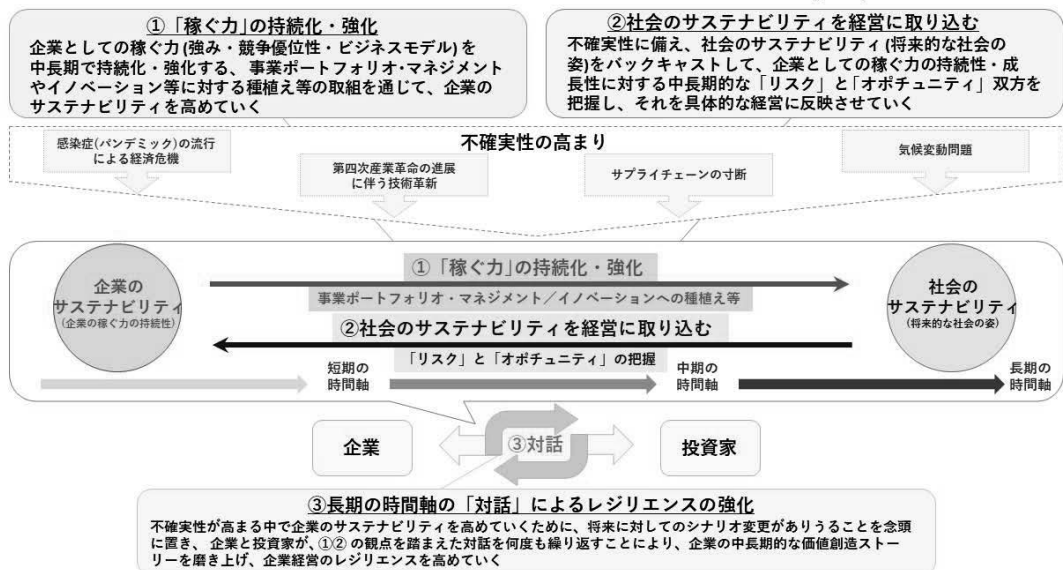
“不確実性に備え、社会のサステナビリティ（将来的な社会の姿）をバックキャストして、企業としての稼ぐ力の持続性・成長性に対する中長期的な「リスク」と「オポチュニティ」双方を把握し、それを具体的な経営に反映させていく”

2 経済産業省 経済産業政策局「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質検討会」「中間とりまとめ」2020年

さらに、これらの2つのサステナビリティを同期化することで、長期の時間軸の「対話」によるレジリエンスの強化を図ることが求められる。

“不確実性が高まる中でサステナビリティを高めていくために、将来に対してのシナリオ変更がありうることを念頭に置き、企業と投資家が、(1)(2)の観点を踏まえた対話を何度も繰り返すことにより、企業の中長期的な価値創造ストーリーを磨き上げ、企業経営のレジリエンスを高めていく”ことが求められる。

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)とは



図表2：サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) とは？³

(出所：経済産業省「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会中間とりまとめ」2020年8月)
を元に筆者作成

図表2は、サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」で示されたサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) の概念図である。

これまでの中期経営計画を中心とした時間軸においてリスクや成長機会を想定するだけでは、必ずしも長期の時間軸において企業価値を向上させることができなくなっている。そこで企

3 出所：経済産業省「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ」2020年8月)

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sustainable_kigyo/pdf/20200828_3.pdf

参照日：2021年9月30日 第三章 問題解決の方向性 より

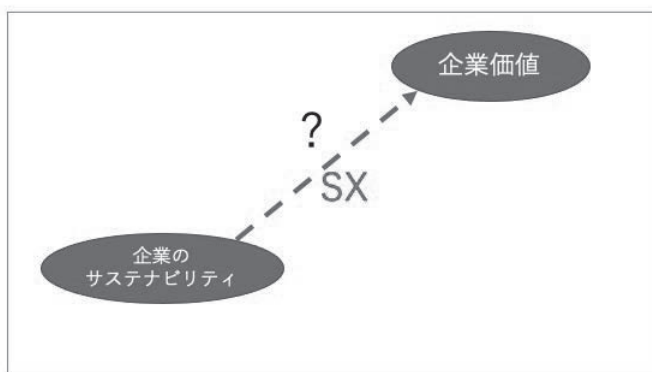
DX時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）

業と投資家の対話を促すために、長期の時間軸として「サステナビリティトランスフォーメーション（SX）」という考え方を示している。この前提となる経営環境の変化としては、コロナ危機、第四次産業革命・DX、気候変動やグローバルサプライチェーンの寸断など「不確実性」の高まりなどがあげられる。

これに対する解決の方向性として、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）が挙げられている。つまり、企業のサステナビリティ（稼ぐ力）と社会のサステナビリティ（社会課題、将来マーケット）の同期化が必要とされる。

3. サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）による企業価値向上のロジック

現在、企業のサステナビリティが企業価値に影響を与えるかどうかに関して様々な議論が行われている。企業のサステナビリティに対する取り組み、SXが企業価値を高めるかどうか？また、どのようなロジックによって企業のサステナビリティに対する取り組みが企業価値を高めるかどうかにも関心が高まっている（図表3）。



図表3：企業のサステナビリティ行動と企業価値の関係性

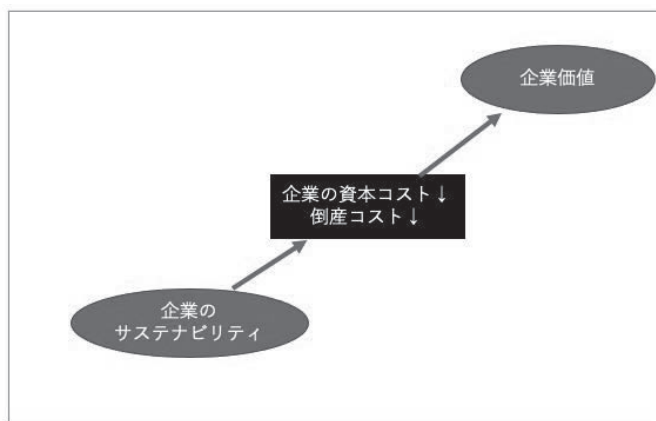
（作成：株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ）

例えば、伊藤晴祥（2021）⁴は、スターバックスのイベントスタディを行い、プラスチックストローの廃止が企業価値に与えた影響を分析している。プラスチックストローの廃止はスターバックスによるサステナビリティに関する取り組みと考えられるので、これは上記の企業のサステナビリティに対する取り組みが企業価値を高めるどうかのケースに該当するだろう。

伊藤晴祥（2021）は、2018年7月9日にスターバックスが発表したプラスチックストロー

4 伊藤晴祥「サステナブルファイナンス時代の情報開示と企業価値 ―企業価値向上をもたらす情報開示とは―」『証券アナリストジャーナル』2021年2月号, P40-54

の廃止が企業価値に与えた影響を分析し、累積超過収益率が有意に正であることを示した。また、当研究では、スターバックスの企業価値が増加した要因として資本コストの減少および、倒産確率の減少を挙げている。資本コストは β が約 0.27 減少したことに起因して、1.5% 減少した。倒産確率もマートンモデルを用いて有意に減少したことが確認されている。これをモデル化したのは図表 4 であり、企業のサステナビリティ行動がその企業の資本コストの減少、倒産コストの減少を媒介にして企業価値を高めるという考え方である。



図表 4：伊藤晴祥（2021）⁵ によるスターバックス事例のモデル化
（作成：株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ）

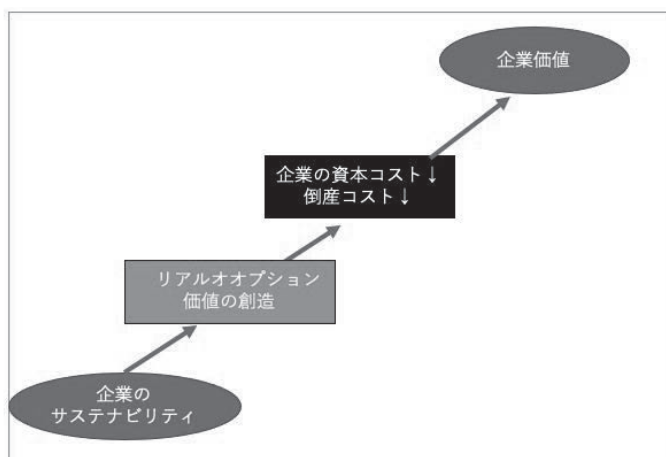
筆者は、このスターバックスのプラスチックストローの廃止による資本コストの減少、および倒産確率の減少は、いずれも金融面で企業価値が生み出された結果であり、この金融面の結果を生み出した、実物（リアル）で根本的な原因が生じたはずであると考ええる。これをモデル化すると、図表 5 になる。

企業価値の上昇は金融面の資本コストの減少と、倒産確率の減少によって生み出されていた。また、この資本コストの減少と倒産確率の減少は、リアルな価値、つまりリアルオプション価値が高まったことによって引き起こされたと推測する。

具体的には、筆者はスターバックスのプラスチックストロー廃止というサステナビリティ行動によって、スターバックスのリアルオプション価値が増加したと考えられる。スターバックスのプットオプション価値、つまり、ダウンサイド期において抵抗力を高めることができる価値が生じたと推定することができる。

5 伊藤晴祥「サステナブルファイナンス時代の情報開示と企業価値 ―企業価値向上をもたらす情報開示とは―」『証券アナリストジャーナル』2021 年 2 月号, P40-54

DX 時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX)



図表 5：企業のサステナビリティが企業価値に影響を与えるモデル（熊沢モデル）

(作成：株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ)

リアルオプションとは、金融オプションの理論を実物投資に応用するものである。金融オプションはある証券を所与の価格で買うまたは売る権利のことであり、義務ではない。企業のサステナビリティに対する取り組みが企業価値を高めるケースにおいては、実物投資の機会を将来の義務ではなく、権利として持っていると考えることができる。

株式時価総額は、推定された既存事業の価値と株価に織り込まれたリアルオプション価値の合計になる。つまり、企業価値は DCF 法による既存事業の価値にリアルオプションを合計したものとなる。

このスターバックスのリアルオプション性を確認する上で、プラスティックストロー廃止は法令によって強制されたものではないため、この行為自体は義務ではないことを確認する必要がある。

スターバックスは他社に先駆けて、プラスティックストローを廃止するという経営戦略の実行によって、コスト的には紙ストローに変更することでコストが 10 倍になり、約 45 億円のコスト増になったと推定される（鈴木 2018）。ただし、この投資はどのような価値を生み出したか？

筆者は以下の要因により、プラスティックストローの廃止はリアルオプション投資になったと考える。第 1 に、将来仮に、プラスティックストローの使用が法律的に廃止された場合においても、スターバックスは十分に備えることができるようになった、いわば保険の役割を果たした。また、第 2 に、他社に先駆けたお陰で、消費者市場におけるスターバックスのブランド価値にポジティブな影響を与えることができた。第 3 に、学習過程を通じて、プラスティックストローから紙ストローへの移行により、コストを下げていくことは将来の競争優位につながるものである。

4. 実証研究

次に、企業のサステナビリティ行動がリアルオプション価値を生み、企業価値を高める。特に、市場株価が大幅に下がるダウンサイド期においてサステナビリティ力が高い企業は下値抵抗力を高めることができる価値が生じるという仮説を検証する実証研究を行う。

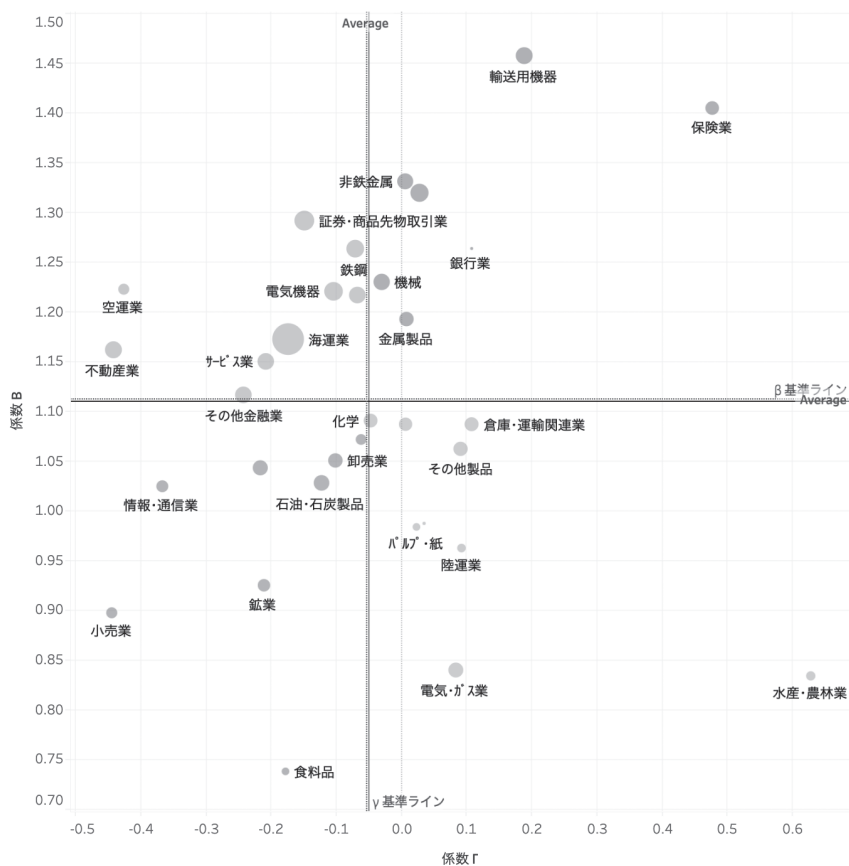
まず、以下の式を想定する。

$$r_{i,t} = \alpha_i + \beta_i r_{m,t} + \gamma_i \max(K - r_{m,t}, 0)$$

ここで、 $r_{i,t}$ は、株式*i*の*t*時点における日次収益率、 $r_{m,t}$ は、市場ポートフォリオの日次収益率であり、TOPIXを用いる。 K は、株価指数に内包されるプットオプションの行使価格であり、ここでは、市場ポートフォリオの日次収益率を基準としている。 α_i 、 β_i 、 γ_i は、それぞれ切片（超過リターン）、ベータプットオプションの購入枚数であり、回帰分析により推計する。 γ_i が正の値であれば、株式はプットオプション、すなわち「保険」を内包し、市場ポートフォリオのリターンが高い時は、ベータに見合ったリターンが得られるが、株価の暴落期に市場ポートフォリオのリターンが K よりも低い場合には、そのリターンの差分（ $K - r_{m,t}$ ）を保障する。つまり γ_i がプラスであれば、下方リスクがヘッジされており、企業がサステナブルであると市場が評価していると推定できる。

TOPIXに含まれる企業（2187社）を用いて、コロナショック後に、 γ 係数、つまりサステナビリティ度合いがどう推移したかを業種別に分析する。次に個別企業の分析を行う。縦軸はその業種の市場平均との相関を示した β を、横軸は γ 係数を示している。

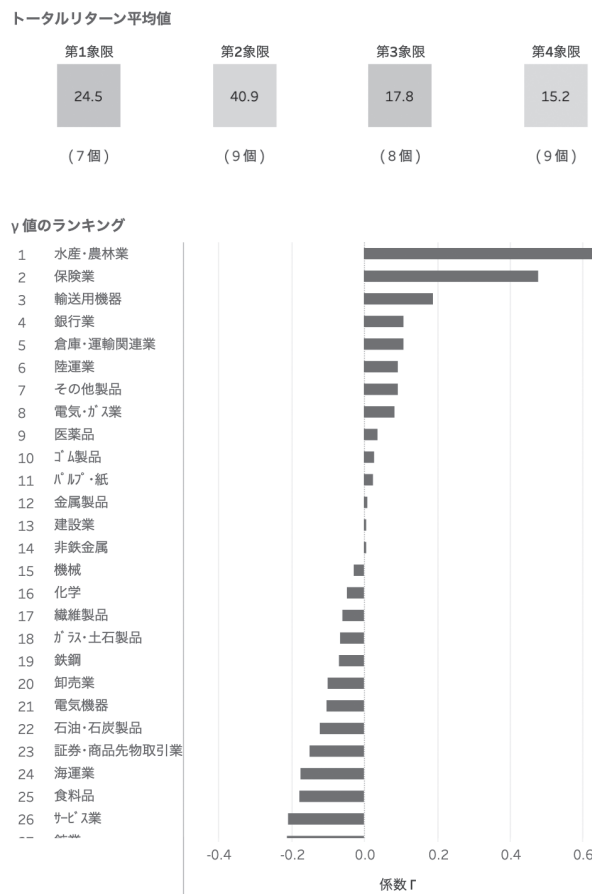
DX時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX)

図表 6：TOPIX 採用企業のセクター別の β と γ

(作成：株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ)

株価は 2020 年 2 月から 2021 年 6 月末までの日株価を用いている。

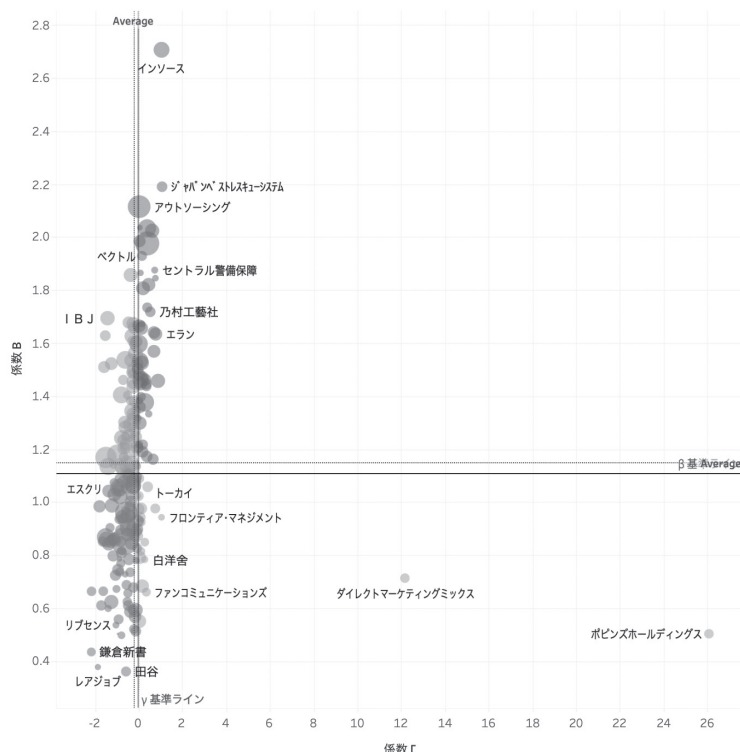
縦軸に業種平均の β 、横軸には業種平均の γ 、円の大きさはトータルリターンの大きさを示している。また、次に γ の業種ランキングを示す。

図表 7：業種ごとの β と γ ランキング

(作成：株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ)

この分析をみると、水産・農林業、保険業、輸送用機器、倉庫・運輸業、医薬品、電気・ガスは、エッセンシャル産業なので下値抵抗、サステナビリティ力が高くなっている。

DX時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX)



図表 8：個別企業の β と γ
 (作成：株式会社ソーシャルインパクト・リサーチ)

個別企業ではポピンズホールディングスという保育園の運営業者が γ ランキングではトップになっている。

5. まとめ

当論文の意義は、第 1 に、企業のサステナビリティ行動の効果を定量的に測定する枠組みを提供したということが挙げられる。

第 2 に、そのサステナビリティ行動によって生じるリアルオプション価値の源泉を特定することができたということである。

第 3 に、この枠組みを使うことで、企業は自社のサステナビリティ行動が価値を生み出したかどうか、どれくらいの価値を生み出したのかを定量的に測定することができる。

第 4 に、当然のことながら、企業のサステナビリティ行動は常に企業価値を高めるわけではない。当枠組みを用いることで、価値を生み出す企業のサステナビリティ行動と価値を生み出さ

ない、価値を破壊する企業のサステナビリティ行動を判別することができる。したがって、企業のサステナビリティ行動の具体的な推進を後押しすることができる有効な枠組みとなろう。

コロナショックを契機に、自動車業界で企業価値の逆転劇が起こった。2020 年 6 月にテスラの時価総額が 21.6 兆円となり、これまで自動車業界でトップの時価総額を誇っていたトヨタの時価総額 18.7 兆円を大きく超えたのである。

この事象をどのように解釈すべきだろうか？一つの見方は、テスラの時価総額の高さは、DX と SX の双方の相乗効果によって、業界を大きく変革させ、将来の成長を実現する期待感によって支えられている、と見ることができる（伊藤邦雄 2021）⁶。

この問いを考える上では、企業の財務とインパクトと企業価値の関係をトライアングルで捉える必要がある。

企業の財務と企業価値の関係は従来からコーポレートファイナンス理論で示されてきたように、企業の財務が高まると企業価値は高まると想定することはできる。企業のインパクトと企業価値の関係はさまざまな実証研究が行われているが、インパクトが良くなることは企業価値に一定のプラス効果をもたらすことが想定される。少なくとも、他を一定とした場合にはマイナスをもたらすことは少ないと想定することができる。問題は、財務とインパクトの関係性である。この間の関係性は通常はトレードオフがあると想定することができる。その場合に、インパクトを高めることは財務のマイナスを伴う場合には企業価値にプラスの影響を与えることができるかどうかは定かではない。

したがって、この解決策は、企業が財務とインパクトを両立するビジネスモデルを構築することができるかどうかにかかってくる。例えば、トヨタとテスラを比較した場合に、今後の脱炭素社会の進展によって、インパクトと財務をより両立することができる企業はトヨタよりもテスラであると投資家は判断していると解釈することができる。

ソーシャルインパクトが企業価値を高めるかどうか？

もう 1 つの事例として、2020 年 12 月に東証 1 部に上場したポピンズホールディングスが挙げられる。同社はベビーシッター業界の最大手で、保育所運営や介護サービスも手掛ける。

同社は、国連が提唱する SDGs（持続可能な開発目標）に沿った事業を資金用途とする「SDGs-IPO」の国内初の事例となった。上場で調達した資金は認可保育所の新規開設や増床、システム開発などに充てられる。また、働く女性の活躍を支援する事業の資金調達として、日本総合研究所から SDGs の目標に合致する資金調達だとの意見書を得ている。同社の中村紀子会長は「働

6 伊藤邦雄著「企業価値経営」日本経済新聞出版 2021 年, p734

DX時代のサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）

く女性のライフスタイルに合わせたサービスを切れ目なく提供していく」と話し、海外展開やM&A（合併・買収）などを加速させる考えを示している。

同社は当初は初値が公募価格を下回ったものの、その後、時価総額は堅調に推移している。

同社は保育所事業が主軸であり、保育所の運営によって働く女性を支援するというソーシャルインパクトと事業の発展が同期化しやすいという特徴がある。

ここでのポイントは財務とインパクトがトレードオンになっているので、インパクトを高めることが企業価値を高めることにつながっていることである。

もう1つ別の私の仮説としては、シェアホルダー資本主義からステークホルダー資本主義の時代に転換しつつあり、時価総額にはソーシャルインパクトがつけ加わるようになっていくという考え方がある。

これまでの時価総額は株主に所有される価値であり、将来キャッシュフローの請求権であり、 $\text{時価総額} = \text{事業価値} - \text{有利子負債} + \text{現預金}$ という公式によって示される。

これに対して、ステークホルダー資本主義では時価総額、企業は株主によって所有されるものではない。地球環境への影響、炭素排出によってNGOなどの要求や社会の要求が厳しくなればそれに対して対応することが求められるようになっている。負の外部性が大きいほど、対応費用も高くなり、利益を減らす結果、時価総額は低くなるはずである。

かつて、チッソという会社は水俣病公害を引き起こし、その被害者への損害賠償金額が定まったため、マイナスのソーシャルインパクトがほぼ時価総額から控除されていたことがあった。この場合はマイナスのソーシャルインパクトであるが以下の公式が成立していたと考えることができる。

$\text{時価総額} = \text{事業価値} + \text{環境・社会的価値（ソーシャルインパクト）} - \text{有利子負債} + \text{現預金}$

果たして、プラスのソーシャルインパクトの場合でも以上の公式は成り立つだろうか？

今後、環境・社会的価値、ソーシャルインパクトが企業の価値、時価総額にも反映していくのではないだろうか？少なくとも、脱炭素という大きな社会・環境のトレンドを大きく受けることができるビジネスモデルを持つ会社とそうでない会社では時価総額、企業価値には大きな差が生まれることは確かであろう。トヨタとテスラの時価総額の差はそのことを如実に反映しているとみることができるのではないだろうか？

参考文献

- 【1】伊藤晴祥「サステナブルファイナンス時代の情報開示と企業価値—企業価値向上をもたらす情報開示とは—」『証券アナリストジャーナル』2021 年 2 月号, 40-54
- 【2】伊藤邦雄著「企業価値経営」日本経済新聞出版 2021 年, p734
- 【3】アルフレッド・ラバポート, マイケル・モーブッシン著「エクスペクテーション投資」日本経済新聞社 2003 年
- 【4】アーサ・アムラム, ナリン・クラティラカ著「リアル・オプション経営戦略の新しいアプローチ」東洋経済新報社 2001 年
- 【5】経済産業省経済産業政策局「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質検討会」「中間とりまとめ」2020 年
- 【6】東京商工リサーチ第 6 回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査 2020 年 7 月

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

経営管理研究科 教授
小林 英幸

【要約】

組織は経営戦略によって方向づけられ、マネジメント・コントロール・システム（MCS）によって動機づけられ、オペレーションズ・マネジメント（OPM）によって動かされる。どの要素も重要であり、不十分なものがあれば、組織は期待した成果を上げられない。

これら3要素は元来、企業の活動を想定したものだが、日本の新型コロナ対応に適用することは可能だろうか。ワクチン開発への予算付与などコロナ禍以前の政策や、PCR検査体制の構築、病床の確保などの方針は経営戦略に準えて議論できる。「アベノマスク」の配布やワクチン接種のプロトコルなどはOPMの観点から分析できる。そして緊急事態宣言などでの首相の説明を国民がどのように受け止めてきたかについては、MCSの視点から読み解くことができる。

残念ながら3要素のいずれにも問題があり、日本は新型コロナ対応で当初期待していた成果が上げられていない。リーダーの言葉については他国の例も引きながら、あるべき姿を展望する。

【キーワード】

新型コロナ対応、経営戦略、マネジメント・コントロール・システム、オペレーションズ・マネジメント

【目次】

1. 経営の3要素
2. 日本の新型コロナ対応
3. 経営の3要素で分析する日本の新型コロナ対応
4. まとめと展望

1. 経営の3要素

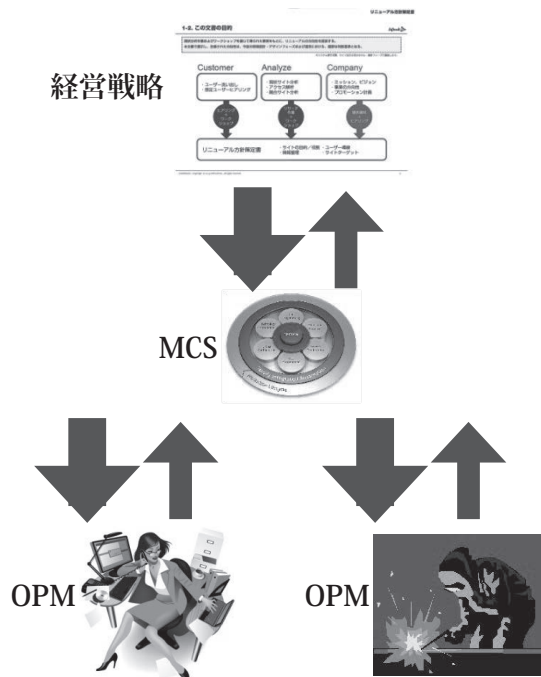
本稿では、経営戦略、マネジメント・コントロール・システム（以下、MCS）、オペレーションズ・マネジメント（以下、OPM）を経営の3要素と捉えて議論を進める。

経営戦略とMCSの関係については、MCSの研究者が様々な説明を与えてきた。たとえばアンソニーは、マネジメント・コントロール（以下、MC）を「組織の戦略を実行するために、マネジャー

が組織のメンバーに影響を与えるプロセス」とした¹。サイモンズはアンソニーを含む複数の定義に共通する前提として、「MCS は経営戦略を実行するためのツールである」とともに「戦略の策定はトップダウンによる」ことを指摘しつつ、戦略の形成には創発型の視点も必要であることを主張している²。

一方、アンソニーが MC の概念を示した際に、現場の日々の活動におけるマネジメントである OPM は MC と明確に区別された。MC の研究対象は、トップマネジメントとマネジャーだったことになる³。しかしその後の研究の進展に伴って、MCS はむしろ現場のマネジメントとの関連に注目が集まるようになってきた。たとえばマーチャント他の「3つのコントロール⁴」(活動、結果、人事・文化のコントロール)は、いずれも現場のマネジメントを活性化するための手法であるし、サイモンズの「4つのコントロールレバー」のうちの双方向型や信条のシステム⁵なども同様である。

これらのことから、経営戦略、MCS、OPM の3つの要素の関係は、図表1のように表すことができる。



図表1. 経営の3要素の関係

(出所：筆者作成)

1 Anthony (1988) , p10.

2 Simons (1995) (中村他訳 (1998) , 59-60 頁)。

3 横田 (2011) , 97 頁。

4 Merchant & Van der Stede (2007) , p8.

5 前掲 Simons (1995) (中村他訳 (1998) , 82-89, 175-234 頁)。

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

多くの場合、経営戦略に則って適切な MCS が作動し、MCS が機能する環境の下で個別の OPM が実行される。とはいえ、MCS と OPM は明確に線引きできるものではなく、たとえばトヨタ自動車の製品開発マネジメントを例にとると、ラグビー方式⁶のような手法は OPM の要素が強く、主査制度⁷は MCS の要素が強いが、主査制度の下でラグビー方式の開発が展開されるのであって、ある事象をどちらか一方だけに起因するものとして分類することは困難である。そして常に MCS から OPM へ一方に影響が及ぶとは限らず、OPM が MCS のあり方に影響を及ぼすこともある。経営戦略と MCS の関係においても、その境界は必ずしも明白ではないし、常にトップダウンで戦略が先行するとは限らないのは、サイモンズの指摘するとおりである。

現実には入り組んだ要素があるものの、これら経営の3要素が組織に及ぼす影響については、おおよそ次のように定義づけることができるだろう。すなわち、組織は経営戦略によって方向づけられ、MCS によって動機づけられ、OPM によって動かされる。言い換えれば、組織は経営戦略に則って動くのだが、OPM がなければ適切に動けないし、MCS がなければ動こうと思えないのである。このように、経営の3要素はどれも重要であり、不十分なものがあれば、組織は期待した成果を上げられない。

これらの3要素は元来、企業の活動を想定したものだが、日本を一つの企業に見立て、新型コロナ対応に適用することは可能だろうか。次章ではまず日本のこれまでの新型コロナへの対応を振り返る。そのうえで、第3章でそれぞれの対応を経営の3要素に分類し、足らざる点を検証する。第4章ではまとめを兼ねて、どうあるべきだったか、心に響く他国のリーダーの言葉も参考にしながら考察する。

2. 日本の新型コロナ対応

図表2は、2020年2月から本稿を執筆している2021年9月までの、日本での新型コロナを巡る主な動きをまとめたものである。毎日何らかの動きがあるなかで、どの件を取り上げるかについて主観を全く入れないことは困難だが、極力客観的に選択することを心掛け、信頼できるメディアが適度な粒度の「年表」を載せていたらそのまま使うつもりで探した。その結果、21年7月12日までの分はビデオニュースドットコム⁸で使われたフリップを転記した。またその後の

6 複数の部署が少しずつながら同時に業務を進める製品開発の手法。「リレー方式」の対語であり、コンカレント・エンジニアリングとも、サイマルテニアス・エンジニアリングとも呼ばれる。OPM の代表的な手法の一つである。

7 開発の総責任者である主査を置き、開発部隊が主査の指示にしたがって業務を進める仕組み。トヨタ自動車の開発総責任者は現在、チーフエンジニアと呼称される。開発部隊はチーフエンジニアの部下ではなく、そこに働く MCS は研究対象として興味深い。

8 ビデオニュースドットコム「マル劇トーク・オン・ダイヤモンド（第1063回）」、<https://www.videonews.com/marugeki-talk/1063>（2021年9月4日閲覧）

ニュースは、NHK の特設サイトの「主要なニュース」⁹から抽出した。その抽出の過程で主観が入ることや、政権に批判的なビデオニュースドットコムが途中までの出所であることなど、完全なニュートラルを保つことができていない点は認めざるを得ない。しかし、本稿の目的はあくまで日本の新型コロナ対応を経営の 3 要素に当てはめて考察することであって、必ずしも政府の対応を批判することではないことを、改めて強調しておきたい。

安倍政権	20. 2	「ダイヤモンドプリンセス」号で集団感染が発生
	2. 13	湖北省、浙江省に滞在歴のある外国人の入国拒否を開始
	27	全国の小中学校・高校に一斉休校を要請
	4. 3	減収世帯への 30 万円の給付を決定
	6	安倍首相、PCR 検査数を 1 日 2 万件に増やすと表明
	7	医療崩壊を回避するための緊急事態宣言発出
		アベノマスクの配布を開始
	12	安倍首相 ¹⁰ 、星野源氏の楽曲で犬とくつろぐ動画を公開
	16	減収世帯への 30 万円から、1 人あたり一律 10 万円に変更
	5	全国の保健所で電話が繋がらず混乱
	7. 22	Go To トラベルキャンペーンを開始
菅政権	10. 1	Go To イートキャンペーンを開始
	21. 1. 8	ワクチンの日本への初出荷分が到着
	2. 12	2 度目の緊急事態宣言
	4. 16	厚労省、「COCOA」の不具合をめぐる報告書を公表
	25	3 度目の緊急事態宣言
	5	全国でワクチン接種予約の電話が繋がらず混乱
	7. 8	1 都 3 県で五輪の無観客開催決定
	12	4 度目の緊急事態宣言
	13	酒提供飲食店との取引停止要請 政府 酒販売事業者への要請撤回
	22	五輪 東京で感染急拡大に歯止めかからない状況であす開幕
	8. 3	田村厚労相“病床に余力持たせるため”自宅療養を基本方針
	17	“搬送困難”過去最多に 半数以上が新型コロナ感染の疑い
	27	早朝渋谷に長蛇の列“若者接種”想定大幅超 28 日から抽せんに
	9. 2	パラリンピック学校連携観戦 引率教諭感染の学校で生徒ら陽性

図表 2. 日本の新型コロナ対応年表

(出所：ビデオニュースドットコム、NHK)

9 NHK「特設サイト 新型コロナウイルス時系列ニュース」、<https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/chronology/> (2021 年 9 月 4 日閲覧)

10 「安倍首相 (当時)」と表記するのが正しいが、煩雑になることを避けるため、以下の文中でも、単に「安倍首相」、「菅首相」のように表記して「当時」を省略する。そのほかの肩書についても同様である。

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

2-1. 「ダイヤモンドプリンセス」号で集団感染が発生

日本での感染拡大の起点となったダイヤモンドプリンセス号のなかで何が起きていたのか。神戸大学感染症内科の岩田健太郎教授が「ダイヤモンドプリンセスは COVID-19 製造機 なぜ船に入って一日で追い出されたのか」という動画を YouTube に投稿し、元厚生省技官でダイヤモンドプリンセス号内での実務に携わった沖縄県立中部病院感染症内科の高山義浩医師が反論した経緯を、弁護士であり医学博士でもある前新潟県知事の米山隆一氏が分析した記事¹¹が興味深い。

それによると、岩田教授、高山医師の間で、医学的観点からの「やるべき対策」と「現状の評価」について齟齬はなく、意見の差はマネジメントについてである。厳格なゾーニングができなかったことによる感染拡大について、精一杯の「現場の努力」の結果だとする高山医師と、「マネジメントの不在」とする岩田教授とで見解が異なる。そして米山氏は、「政治家の仕事は『自らの責任で方針を定め、それを組織内外で共有し、利害調整の矢面に立ち、専門家と現場が力を発揮できる環境をつくること』だと指摘し、ダイヤモンドプリンセス号の検疫においては安倍首相以下「責任を負うべき方々の誰一人、そうした仕事をし、そうした責任を取っていなかったことが明らかに」になったとしている。

2-2. 全国の小中学校・高校に一斉休校を要請

安倍首相は 2020 年 2 月 27 日の新型コロナウイルス感染症対策本部で、全国の小中学校と高校、特別支援学校に臨時休校を要請する考えを表明¹²した。実際に休校するかは学校や地方自治体の判断とされたが、公立小中高の 99%が一斉休校を実施した¹³。

3 月 2 日の月曜日に休校するかどうかを 2 月 28 日の金曜日に各自治体に決めさせるというもので、教育現場も親たちも混乱した。法的根拠もない官邸主導の一斉休校要請は、後にその弊害が指摘されるようになる。

日本小児科学会の委員会は 5 月、医学的知見から報告書をまとめた。その時点で子どもの感染例は少なく重症化はまれだと指摘し、「学校などの閉鎖は流行阻止効果に乏しい」と分析する。さらに、閉鎖は教育の機会を奪い、虐待のリスクが増す危惧があるため、「子供の心身を脅かしている」と弊害の大きさを警告した¹⁴。

11 米山隆一（2020 年 2 月 21 日）「ダイヤモンドプリンセス号。岩田教授の衝撃動画と問題の本質」『論座』https://webronza.asahi.com/politics/articles/2020022100002.html?ret_url=https://webronza.asahi.com/politics/articles/2020022100002.html&code=101WRA（2021 年 9 月 5 日閲覧）

12 日本経済新聞（2020 年 2 月 27 日）「全国の小中高、3 月 2 日から臨時休校要請 首相」<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO56131560X20C20A2MM8000/>（2021 年 9 月 13 日閲覧）

13 ReseMom 教育業界ニュース「公立小中高 99%が一斉休校、18 市町村が全校見送り…文科省」<https://resemom.jp/article/2020/03/05/55160.html>（2021 年 9 月 13 日閲覧）

14 東京新聞（2020 年 7 月 21 日）「『一斉休校』首相決断の舞台裏 官邸は文科省の代案を突っぱねた」<https://www.tokyo-np.co.jp/article/43734>（2021 年 9 月 13 日閲覧）

2-3. 安倍首相、PCR 検査数を 1 日 2 万件に増やすと表明

安倍首相は 2020 年 4 月 6 日の新型コロナウイルス感染症対策本部の会合で、感染を調べる PCR 検査の 1 日の実施数を、当時の実施数の 2 倍の 2 万件に増やすと表明した¹⁵。

1 日の PCR 検査数はその後も徐々に増え、2021 年 8 月には 1 日平均 18 万件あまりに上った¹⁶。しかし、日本は世界で例を見ないレベルで PCR 検査を抑制してきた。無症状感染者が多いことが分かって以来、世界の潮流は PCR 検査を何とかして増やすことだったのに対し、日本では「検査しすぎると（誤判定により）陰性なのに入院する人が増え、医療が崩壊する」と考えられた。2020 年 7 月 16 日にはコロナ感染症対策分科会が「無症状の人を公費で検査しない」と取りまとめ、結局、日本における PCR 検査の増加は、民間頼みとなってしまった¹⁷。

2-4. 医療崩壊を回避するための緊急事態宣言発出

2021 年 9 月までに 4 回発出された緊急事態宣言の、それぞれの期間は次のとおりである。1 回目は 2020 年 4 月 7 日から 5 月 25 日、2 回目は 2021 年 1 月 8 日から 3 月 21 日、3 回目は 2021 年 4 月 25 日から 6 月 20 日まで、そして 4 回目が 2021 年 7 月 12 日から 9 月 30 日まで。2021 年に入ってから断続的に宣言が出されており、解除された期間にも「まん延防止等重点措置」が適用されるなど、首都圏などの都市部では、ほぼ連続して何らかの宣言下にあった。

こうなると、緊急性の意味合いは薄れ、国民の間には「宣言慣れ」や「自粛疲れ」が広がる¹⁸。人流の抑止も、宣言の回を追うごとに、減り幅が少なくなっていった。

2-5. アベノマスクの配布を開始

アベノマスクとは、マスク不足を解消することを目的に安倍内閣によって全世帯配布が実施された、ガーゼ製の布マスクのことだが、海外でも 'Abenomask' として報道されるなど、呼称がすっかり定着した¹⁹。

政府は「一定の効果はあった」と主張するが、評判は極めて悪かった。厚生労働省によると、配布にかかった費用は約 260 億円、配り終えたのは 2020 年 6 月 20 日頃で、既にマスク不足

15 日本経済新聞（2020 年 4 月 6 日）「PCR 検査 1 日 2 万件に 首相が表明」<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO57727640W0A400C2MM8000/>（2021 年 9 月 13 日閲覧）

16 厚生労働省 HP「オープンデータ」<https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/open-data.html>（2021 年 9 月 13 日閲覧）

17 上昌広（2021 年 1 月 13 日）「厚労省『PCR 拡充にまだまだ消極姿勢』にモノ申す」東洋経済 ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/403436>（2021 年 9 月 18 日閲覧）

18 瀬川学（2021 年 7 月 30 日）「“宣言慣れ” “自粛疲れ”」NHK NEWS WEB <https://www.3nhk.or.jp/news/html/20210730/k10013170621000.html>（2021 年 9 月 18 日閲覧）

19 Yuki Fujita (April 03, 2020) “Abe faces calls for decisive action after ‘Abenomask’ blunder”, NIKKEI Asian Review <https://web.archive.org/web/20200422234622/https://asia.nikkei.com/Spotlight/Coronavirus/Abe-faces-calls-for-decisive-action-after-Abenomask-blunder>（2021 年 9 月 18 日閲覧）

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

は相当程度解消していた。情報基盤会社プラネットが実施した調査では、2020年7月時点でアベノマスクを使っていると答えた人が3.5%に留まった。有識者でつくる民間臨時調査会が2020年10月にまとめた報告書では「政策意図が国民に十分に伝わっていたとは言い難い」と総括している²⁰。

2-6. 安倍首相、星野源氏の楽曲で犬とくつろぐ動画を公開

安倍首相が2020年4月12日にツイッターに投稿した動画が、ネット上で大炎上した。私室でくつろぐ姿を星野源氏が演奏する楽曲「うちで踊ろう」とともに公開した動画である。「友達と会えない。飲み会もできない。ただ、皆さんのこうした行動によって、多くの命が確実に救われます」などのメッセージとともに投稿された。

しかし、動画がアップされた途端、「星野源を政治利用するな」「友達と会えないことや、飲み会ができないのがつらいんじゃない。症状が続いているのにPCR検査してもらえないのがつらいのです」などの批判が殺到した。再生数は当日中に100万回を超え、「何様のつもり」「政治利用」などのハッシュタグがツイッターのトレンド上位にランクインした。永田町や霞が関では「政治と官僚と首長と国民がまさに『ワンチーム』となることが必要なのに、何をしているのか」（首相経験者）との声も広がったという²¹。

2-7. 減収世帯への30万円から、1人あたり一律10万円に変更

政府・与党は2020年4月16日、国民1人あたり10万円を給付することを決めた。減収世帯に30万円を支給する措置は撤回し、国会提出直前だった補正予算案を組み替えることになった。

補正予算案の大幅な見直しという前代未聞の事態になったが、もともと対象を限定した30万円の給付には、与党内でも異論があった。限定給付を行うには所得制限などが必要で、線引きなど制度設計に時間がかかるためである。自民党の岸田政調会長も一律給付を主張していた。

しかし4月3日に官邸を訪れた岸田氏は、安倍首相と面会したのち、世帯を限定して30万円を給付することで合意したと発表した。これには公明党が驚いた。公明党の斉藤幹事長が、岸田氏の発表直前に記者会見で、1人当たり10万円を給付すべきだと主張したばかりだったからだ。

その後の自民、公明両党内や自公間での激論の経緯については省略するが、最終的に公明党の山口代表が安倍首相に強く迫り、首相が折れる形になった²²。

20 時事ドットコムニュース（2021年4月18日）「『アベノマスク』評価は？ 全戸配布開始から1年－使用3.5%『意図伝わらず』」https://www.jiji.com/jc/article?k=20210417_00410&g=soc（2021年9月18日閲覧）

21 泉宏（2020年4月14日）「『星野源』動画ではっきりした安倍首相の力不足」東洋経済ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/344116>（2021年9月19日閲覧）

22 清水大志・山田康博・後藤匡（2020年4月22日）「急転直下！なぜ10万円に？」NHK政治マガジン <https://www.nhk.or.jp/politics/articles/feature/34154.html>（2021年9月19日閲覧）

2-8. Go To トラベルキャンペーンを開始

観光庁によれば、Go To トラベル事業の概要は次のとおりである。「失われた旅行需要の回復や旅行中における地域の観光関連消費の喚起を図るとともに、ウィズコロナの時代における『安全で安心な旅のスタイル』を普及・定着させる」とし、国内旅行を対象に旅行代金の 35% を割引、宿泊・日帰り旅行代金の 15% 相当分の旅行先で使える地域共通クーポンを付与、等の施策を実施した²³。

同様の施策は日本以外の国々でも実施されてきた。そのなかで、成功したと言える数少ない例がベトナムである。ベトナムでは 2020 年 5 月にキャンペーンを開始して、2 か月を経過した 7 月半ばでなおコロナによる死者がゼロだった。逆にスペインでは、観光を再開した 2 週間後の 7 月上旬に、感染者の急増を受けて、一部の地域で再びロックダウンせざるを得なくなった²⁴。

日本でも、12 月には与党内で、Go To キャンペーンが感染を広げているとみて問題視する声が出始めた。自民党参院幹部は「『感染拡大は止めたいが、Go To は止めない』では国民は理解できない」と指摘。公明党関係者も「政府が旅行を奨励すれば国民は緩む」と、感染状況悪化との因果関係を認めた²⁵。

2-9. ワクチンの日本への初出荷分が到着

ワクチンは国内での開発が間に合わず、外国製のワクチンの輸入に頼ることになった。2021 年 2 月 17 日に医療従事者向け、4 月 12 日には高齢者向けの接種が始まった。ワクチン接種率は 5 月 6 日時点で、OECD 加盟 38 か国中最下位だったが、その後挽回して 9 月半ばには国民の半数が 2 回目の接種を終えた。

日本がワクチン開発に手間取ったというよりも、米、英、中、露の開発のスピードが通常では考えられない速さで進んだと見るべきかもしれない。とはいえ、これらの国々では 2001 年の炭疽菌によるバイオテロや 2002-2003 年の SARS、2012 年頃からの MERS などの経験を経て、基礎研究が進んでいた点も見逃せない²⁶。

ところで、あまり知られていないが、世界でワクチン争奪戦が起きる中、日本は「二国間の無償供与」で世界第 3 位の提供国である。早くから無償供与を進めた中国と、2021 年 6 月か

23 国土交通省観光庁「Go To トラベル事業」(2020 年 11 月 12 日時点版) <https://www.mlit.go.jp/kankochu/content/001358665.pdf> (2021 年 9 月 19 日閲覧)

24 六辻彰二 (2020 年 7 月 16 日)「ウィズコロナ時代の Go To キャンペーンー海外に成功事例はあるか」Yahoo! Japan ニュース <https://news.yahoo.co.jp/byline/mutsujishoji/20200716-00188278> (2021 年 9 月 19 日閲覧)

25 時事ドットコムニュース (2020 年 12 月 8 日)「内閣支持急落に政府が危機感 Go To 批判、与党にも」<https://www.jiji.com/jc/article?k=2020120700837&g=pol> (2021 年 9 月 19 日閲覧)

26 日テレ NEWS24 (2021 年 4 月 6 日)「【イチからわかる 新型コロナ】日本はなぜ出遅れた? “国産ワクチン” 開発をいま進めるワケー専門家に聞く」<https://news.yahoo.co.jp/articles/a0f030da0077cb6ce6405dc874e8cd61955cd5d1?page=1> (2021 年 9 月 19 日閲覧)

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

ら本格的に海外への供給を拡大して中国を上回ってきた米国の2か国に次いで多い。ところが、政府はこの事実を積極的に発信してこなかった。その理由は、「国内でもワクチン接種が滞っているのに、海外供給がクローズアップされれば国民感情を刺激しかねない」（政府関係者）ことと、海外に供給するワクチンが、まれに血栓が生じる可能性があるとされているアストラゼネカ製であり、国内で使わないから海外に供与するのか、と問題視されることへの懸念もあったという²⁷。

2-10. 厚労省、「COCOA」の不具合をめぐる報告書を公表

新型コロナウイルス対策のスマートフォン向けの接触確認アプリ「COCOA」は、感染症対策の切り札として導入されながら、3割にあたるAndroid版の利用者には4か月余りもの間、感染者との接触が通知されていなかった。

厚労省の事務方によれば、アプリの障害は2020年9月28日のバージョンアップに伴って生じた。年が明けてから動作検証をしたところ、正しく通知されていないことが判明したという。IT担当副大臣として陣頭指揮を執った自民党の平将明は「歴史に残る失態。痛恨の極みだ」と話した。

4か月もの間、ユーザーが気付かなかったはずもなく、次第に不具合が発信されるようになっていく。11月にはプログラム技術者らの専門サイト“GitHub”上で、バグの内容を正確に指摘する投稿もあった。そのほか、iPhone版についても接触の通知が届かないという指摘が見られた²⁸。本稿執筆時点（2021年9月）ではバージョン「1.2.6」まで進み、致命的な不具合は発生していない模様である²⁹。

2-11. 酒提供飲食店との取引停止要請 政府 酒販売事業者への要請撤回

2021年7月12日からの4度目の緊急事態宣言を前に、政府は酒類販売事業者に対して、酒の提供を続ける飲食店との取引を停止するよう要請し、反発が相次いだことを踏まえ、7月13日に撤回した。その前週には、西村経済再生担当大臣が、飲食店などへの要請の順守を金融機関に働きかけてもらう考えを示したのち、方針を撤回していた³⁰。

27 佐藤武嗣（2021年8月20日）「静かなる日本の『ワクチン外交』戦略の『失策』」朝日新聞デジタル <https://digital.asahi.com/articles/ASP8L3JCNP8BULZU001.html?pn=7&unlock=1#continuehere>（2021年9月19日閲覧）

28 山根慧・木村有李・坂井一照（2021年2月10日）「COCOA 沈黙の4か月 不具合はなぜ見過ごされたのか」NHK政治マガジン <https://www.nhk.or.jp/politics/articles/feature/53380.html>（2021年9月19日閲覧）

29 厚生労働省HP「新型コロナウイルス接触確認アプリ（COCOA）」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/cocoa_00138.html（2021年9月19日閲覧）

30 NHK NEWS WEB（2021年7月13日）「酒提供飲食店との取引停止要請 政府 酒販売事業者への要請撤回」<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210713/k10013137831000.html>（2021年9月20日閲覧）

2-12. 五輪東京で感染急拡大に歯止めかからない状況で開幕

2021 年 7 月 23 日に開幕し 8 月 8 日に閉幕した東京オリンピックは、緊急事態宣言が出される中、一都三県の会場は無観客になるなど、異例の大会となった。大会期間中、東京都ではこれまでにないスピードで感染が急拡大し、7 日間平均の新規感染者の数は、閉幕時に開幕時の 2.9 倍になった。

大会の開催が人出を誘発したという見方がある一方、小池東京都知事は「テレビで観戦した人も多く、ステイホームにつながった」と述べ、開催自体が人出の増加や感染の拡大につながってはいないという認識を示した³¹。

2-13. 田村厚労相“病床に余力持たせるため”自宅療養を基本方針

2021 年 8 月 3 日、田村厚労相は、デルタ株を中心とした新型コロナウイルスの感染拡大が悪化した場合にも医療崩壊を防ぐため、中程度の肺炎を発症して酸素吸入が必要な患者を自宅療養させる方針を発表した。次いで 8 月 5 日には、「中等症は原則入院。重症化リスクが低い人が在宅療養になる」と方針を修正した。

しかし中等症患者を原則入院とすると、コロナ以外の通常診療を維持できなくなる恐れがある。また自宅療養の場合にも、医療従事者がどうケアしていくのかという要員の問題はついて回る。これらの問題を直視した真剣な議論が必要である³²。

2-14. “搬送困難”過去最多に 半数以上が新型コロナ感染の疑い

救急患者を受け入れる医療機関がすぐに決まらない「搬送困難」なケースが、2021 年 8 月 15 日までの 1 週間で 3361 件と、調査を始めてから最も多くなった。その半数以上が、新型コロナウイルスの感染が疑われるケースだった。地域別では、東京消防庁管内が 1837 件、横浜市消防局が 354 件、大阪市消防局が 240 件などとなっている。消防庁は「自宅で療養中の患者からの出動要請が首都圏などで増え続けている。医療機関の負荷が高まり、病床が逼迫している状況もうかがえる」としている³³。

31 NHK NEWS WEB (2021 年 8 月 9 日)「オリンピック期間中に感染が急拡大 24 日からのパラ開催に課題」<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210809/k10013189781000.html> (2021 年 9 月 20 日閲覧)

32 冷泉彰彦 (2021 年 8 月 4 日)「中等症は自宅療養という方針で、医療崩壊は防げるのか」ニューズウィーク日本版 https://www.newsweekjapan.jp/reizei/2021/08/post-1239_2.php (2021 年 9 月 20 日閲覧)

33 NHK NEWS WEB (2021 年 8 月 17 日)「“搬送困難”過去最多に 半数以上が新型コロナ感染の疑い」<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210817/k10013208581000.html> (2021 年 9 月 20 日閲覧)

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

3. 経営の3要素で分析する日本の新型コロナ対応

3-1. 各イベントにおける経営戦略的要素

経営戦略とは組織を方向づけるものであり、組織は経営戦略に則って動くものだという理解のもとに、日本の新型コロナ対応の各イベントにおける経営戦略的要素を抽出すると、図表3のようになる。

イベント	経営戦略的要素
ダイヤモンドプリンセス号	官邸には的確な方針を定めることのできる知見を持った人がおらず、また適材に辿り着くルートもなく、適切な戦略が立てられなかった
小中学校、高校の一斉休校	官邸が要請し、地方自治体が判断する形を取ったが、事実上国の決定と捉えられた
PCR 検査数	医療崩壊を防ぐために、PCR 検査を抑制してきた
緊急事態宣言	首都圏を中心に、都市部では断続的な宣言の発出が行われた
アベノマスク	マスク不足を解消するために、早急にマスクを配布することを目指した
犬とくつろぐ動画	星野源のコラボ動画の人気を利用して、遊び心を持った動画で国民に外出自粛を呼びかけた
1人10万円の給付	スピードを重視して、減収世帯への給付から舵を切った
Go To キャンペーン	所得弾力性が高く中小零細の事業者が多い旅行業界を支援する目的で導入された
ワクチン	mRNA ワクチン開発は、臨床試験の予算がカットされ2018年に凍結。COVID-19 発生後の予算措置では、米中などに遠く及ばず
COCOA	無症状者のPCR検査をしない政府にとって、接触確認アプリは感染症対策の切り札と位置づけられた
飲食店への圧力	要請に従わない飲食店を従わせるために、取引先を使って圧力をかける戦略を取ろうとした
五輪・パラリンピック	開催を中止する権利はIOCのみにあるうえに、数千億円規模の放映権やスポンサーシップが関り、かつ半年後に北京で開催される手前、中止するわけにはいかないという威信の問題もあった
中等症は自宅療養	医療崩壊を防ぐため、酸素吸入が必要な患者を自宅療養させる方針。その後、田村厚労相は「中等症は原則入院」と修正した

図表3. 各イベントにおける経営戦略的要素

(出所：筆者作成)

3-2. 経営戦略的要素に見る問題点

どのイベントも国が関与しており経営戦略的要素が見られるが、大きな問題点として、次の2点を取り上げたい。

1 つは、予算の掛けどころの問題である。最たるものがワクチン開発であろう。SARS や MERS の直接の被害を受けなかった日本ではあったが、2009 ～ 10 年の新型インフルエンザには約 2 千万人が感染し、200 人余りが死亡した。その際、政府の有識者会議は報告書で、ワクチン製造業者の支援や開発の推進、生産体制の強化を提言した。しかし政府はこの提言を生かせなかった。2014 年には国内企業が遺伝子組み換え技術によるインフルエンザワクチンを承認申請したが、厚労省³⁴ が難色を示し、メーカーは申請を取り下げた。また、医薬基盤・健康・栄養研究所が mRNA ワクチンの開発を進めていたが、感染症対策におけるワクチン臨床試験の予算がカットされ、2018 年に計画が凍結された³⁵。

政府は 2020 年 6 月成立の令和 2 年度第 2 次補正予算で、ワクチンの早期実用化のための体制整備費として 1455 億円を、開発費として 500 億円を追加で投入した。一方、米国が約 100 億ドル（1 兆円強）を投じるなど、ワクチンの実用化に成功した国々では、日本とは桁違いの予算措置を講じている³⁶。

アベノマスクの全戸配布にかかった費用は、総額約 260 億円だった。オリンピック・パラリンピックの大会経費は 1 兆 6440 億円だという。アベノマスクの費用はワクチン開発費のほぼ半分だが、大半の人から感謝されなかった施策であり、無駄遣いとのかたまりは免れない。オリンピック・パラリンピックは閉会後に好意的に捉える人が増えたが、果たしてこの有事において、大会史上最高額を投じる価値があったのだろうか³⁷。

もう一つの大きな問題点は、医療システムである。そもそも人口千人当たりの病床数では、日本は世界で最も多いと言われる。OECD のデータによれば、日本が 13.0 床であるのに対し、たとえばドイツは 8.0 床、米国は 2.9 床である。これについては、日本の病床の特徴として、精神科病床が多い、長期ケア病床が多い、有床診療所の形態がある、急性期病床とリハビリ病床の区分がない、という理由で、新型コロナ患者を受け入れられる病床数は必ずしも多くない、という指摘もある³⁸。しかし、その点を差し引いても、人口比の感染者数が日本より桁違いに多い国々が何とか持ちこたえてきた例を見ると、日本で医療逼迫とか医療崩壊とかの言葉を聞くことに、違和感を覚えずにはいられない。

日本の医療システムは、医療の提供を国が管理せず各病院の自由に、言い換えれば市場原理に

34 厳密には厚労省所管の「独立行政法人 医薬品医療機器総合機構」。

35 山口博弥（2021 年 4 月 18 日）『「医療先進国」のはずの日本、なぜ遅れる国産ワクチン開発…技術育たず『蓄積』なし』読売新聞オンライン <https://www.yomiuri.co.jp/medical/20210413-OYT1T50210/>（2021 年 9 月 22 日閲覧）

36 友清雄太（2021 年 4 月 13 日）「なぜ日本はワクチン開発に出遅れたのか？」連載・東大のワクチン開発の現状を追う ① mRNA ワクチン開発と研究環境」東大新聞オンライン https://www.todaishimbun.org/covid_19_vaccine_20210414/（2021 年 9 月 22 日閲覧）

37 上東麻子（2021 年 4 月 6 日）「東京五輪・パラ 1.6 兆円で何ができる？ 貧困・復興・コロナ…」毎日新聞 <https://mainichi.jp/articles/20210406/k00/00m/040/012000c>（2021 年 9 月 22 日閲覧）

38 原祐一（2021 年 4 月 5 日）「日本の病床数は本当に多いのか？」日医 on-line <https://www.med.or.jp/nichiionline/article/009966.html>（2021 年 9 月 23 日閲覧）

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

任せている。感染症の患者数の発生には波があるので、常時満床を目指す病院は、新型コロナのために病床を空けることを嫌う。その結果、150万床という人口比世界一の数の病床を持ちながら、日本では新型コロナ患者に充てられている病床が数%に留まってしまっている³⁹。PCR検査数を抑え込むのも、中等症は自宅療養という方針を立てるのも、豊富なはずの病床を新型コロナ患者のために使えないからである。

宇沢弘文は『社会的共通資本』のなかで、「医療を経済に合わせるのではなく、経済を医療に合わせるべきである」と主張している⁴⁰。診療報酬制度に縛られながら満床を目指す病院は、市場原理に基づいて病床を提供しないのであって、責めを負わせることはできない。負うべきはそのような医療システムを改めない国である。

3.3. 各イベントにおける MCS 的要素

MCS とは組織を動機づけるものであり、組織は MCS がなければ動こうと思わないという理解のもとに、日本の新型コロナ対応の各イベントにおける MCS 的要素を抽出すると、図表 4 のようになる。

イベント	MCS 的要素
ダイヤモンドプリンセス号	政治家が自らの責任で方針を定め、それを組織内外で共有し、利害調整の矢面に立ち、専門家と現場が力を発揮できる環境を作るべきだったが、作らなかった ⁴¹
小中学校、高校の一斉休校	要請に法的根拠はなく、医学的見地からは疑問で、教育機会等の点からは弊害も多く、教育現場や親たちには不満が募った ⁴²
緊急事態宣言	宣言発出の際の菅首相の会見に、「棒読み」「説明不足」「質問に正面から答えない」など、批判が集中した
犬とくつろぐ動画	伝えるべきメッセージが不適切で、国民を動機づけることには逆効果だった
Go To キャンペーン	国民を感染拡大の方向に動機づける結果になってしまった
飲食店への圧力	MCS として推奨されない、懲罰的な手法による動機付けが未遂に終わった形
五輪・パラリンピック	賛否が二分する事態では、組織の一体化を図るため双方向型のコントロールレバーを作動させる必要があるが、五輪・パラリンピックを開催する意義を首相が明確に語ることはできなかった

図表 4. 各イベントにおける MCS 的要素

(出所：筆者作成)

39 大崎明子（2021 年 4 月 22 日）「コロナ『医療逼迫』に『国民が我慢せよ』は筋違い」東洋経済 ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/424239>（2021 年 9 月 23 日閲覧）

40 宇沢（2000），176 頁。

41 前掲 米山隆一（2020）

42 前掲 東京新聞（2020 年 7 月 21 日）

3-4. MCS 的要素に見る問題点

MCS の観点から見た問題点は、組織成員である国民を誤った方向に動機付けることになった例と、正しい方向への動機付けに失敗した例とに分類される。

誤った方向への動機付けの代表例は、Go To トラベルキャンペーンと五輪・パラリンピックだろう。誤った方向とは「気の緩み」である。Go To トラベルキャンペーンの問題点の一つは、国民の移動によって感染拡大の危険性を増やしてしまうことであり、これは直接の影響で分かり易い。しかしキャンペーンを利用して移動する人よりも多くの人に間接的な影響を与えるかもしれないのが、国民の意識の問題である。すなわち、政府が国民の移動を積極的に推奨しているのだから、外出や会食を控える必要はないと考える（あるいは感じる）人たちの行動変容である⁴³。

所得弾力性が高く中小零細の事業者が多い旅行業界を支援する目的で導入された Go To トラベルキャンペーンは、その目的自体は経済対策として妥当かもしれない。しかし、そのような業界は幾らでもあるなかで、なぜ感染拡大に直接・間接の悪影響が懸念される旅行業界の支援が真っ先に実施されたのかについては、自民党の二階幹事長が全国旅行業協会会長であることと関係があるのかと、国民に疑念を抱かれることになった。

五輪・パラリンピックの開催が国民の「気の緩み」を招いたか否かについては、両論を引用する。まず、読賣新聞は 2021 年 7 月 31 日付の社説で次のように主張した⁴⁴。「度重なる緊急事態宣言による自粛の緩みやワクチン接種の遅れに加え、感染しても重症化しないと安易に考える若者が増加していることも問題だ。一部には、こうした感染拡大と五輪開催を結びつける意見があるが、筋違いだろう。……もとより感染防止策をさらに徹底させる努力は必要だが、拡大の原因を五輪に求めるのは、選手たちにも失礼ではないか。」

一方、政府の新型コロナウイルス感染症対策分科会の尾身茂会長は、2021 年 8 月 4 日の衆院厚生労働委員会で、東京を中心とした感染の急拡大について「オリンピックが人々の意識（気の緩み）に与えた影響はある」と語った⁴⁵。五輪・パラリンピックは、国民の行動変容を促す力を持った大きなイベントであり、尾身会長の見解の方が MCS 的観点からは説明がしやすい。やはり、意識的にであれ無意識的にであれ、国民が誤った方向、すなわち、新型コロナへの警戒心が薄れるという方向に動機付けられた面が否めないということである。

次に、正しい方向への動機付けに失敗した例は、緊急事態宣言の際の菅首相のメッセージ、犬とくつろぐ安倍首相の動画、そして飲食店への圧力である。菅首相のメッセージについては、元

43 尾中香尚里（2020 年 11 月 24 日）「第 3 波の急拡大は『国民のせい』か—Go To にしがみついた政権の姿勢、『気の緩み』招く」47 NEWS <https://nordot.app/703848414878123105?c=39546741839462401>（2021 年 9 月 24 日閲覧）

44 読賣新聞社説（2021 年 7 月 31 日）「緊急事態拡大 緩みは五輪のせいではない」<https://www.yomiuri.co.jp/editorial/20210730-OYT1T50388/>（2021 年 9 月 24 日閲覧）

45 共同通信（2021 年 8 月 4 日）「尾身氏『五輪の影響ある』新型コロナ感染急拡大」<https://news.yahoo.co.jp/articles/605717576521700363fc6a1892ae024f231bdf58>（2021 年 9 月 24 日閲覧）

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

外務省職員の前田雄大氏の分析が本質を突いていると思われる⁴⁶。要約すれば、菅首相は自らの言葉で発信せず、質問には正面から答えなかったということである。そのスタイルは長い官房長官時代に身に着いたもので、霞が関の論理からすれば見事な守りの姿勢だと言える。しかしトップが自分の言葉で語らなければ国民の心には響かないし、質問には正面から答えて、できないことはできないと言わなければ国民の信頼を得られない。冒頭のスピーチから質疑応答に至るまで、論点をずらして言質を取らせない、官僚の用意した説明に終始する菅首相は、記者会見のたびに支持率を落としていったのである。

犬とくつろぐ安倍首相の動画は、「なかなか徹底されない外出自粛を、首相自身が促す多角的手法の一環」(関係者)とされる⁴⁷。添えられたメッセージにはこうあった。「いつかまた、きっと、みんなが集まって笑顔で語り合える時がやってくる。その明日を生み出すために、今日はうちで……。どうか皆さまのご協力をお願いします」。組織成員を動機づけるためには現状を正しく理解することが大前提だが、本件は、なぜ多くの国民が外出せざるを得ないかについての理解が間違っていたとの誹りを免れないだろう。多くの国民は「集まって笑顔で語り合う」ために外出していたのではない。仕事や生活のために外出していたのである。

飲食店への圧力は、MCSの数々の分析枠組みのどれにも該当しない手法である。本稿では、政府と国民を企業の経営者と従業員に見立てて考察しているが、本件に限っては企業間取引が対象であって、MCSがそのまま適用されるはずなのに、である。取引先を使った懲罰的なコントロールが手法として研究対象になっていないのは、端的に言えば、それが機能するとは考えられないからだろう。仮に圧力をかける側が、圧力をかけられる側より優越的地位にある場合は、その行為が公序良俗に反するうえに、濫用は法律で禁じられている。逆に圧力をかけられる側が、圧力をかける側より優越的地位にある場合は、圧力そのものが有効に作用しない。今回の事例にあてはめると、酒類販売業者にとって飲食店は顧客であり、圧力が作用しない。金融機関は融資の判断をめぐって飲食店より優越的な地位にあるとも言えるが、同時に融資先の飲食店は利息を払ってくれる顧客でもある。ともあれ、本件は実行される前に撤回され、「未遂」に終わった。

3-5. 各イベントにおける OPM 的要素

OPM とは組織を動かすものであり、組織は OPM がなければ適切に動けないという理解のもとに、日本の新型コロナ対応の各イベントにおける OPM 的要素を抽出すると、図表 5 のようになる。

46 前田雄大 (2021 年 9 月 16 日)『「記者会見のたびに支持率が落ちた」それでも菅首相が“あの言葉遣い”を続けたワケ』PRESIDENT Online <https://news.yahoo.co.jp/articles/382d6f0747bd98f0b383455018fc37bb2d99629d?page=1> (2021 年 9 月 24 日閲覧)

47 前掲 泉宏 (2020 年 4 月 15 日)

イベント	MCS 的要素
ダイヤモンドプリンセス号	厳格なゾーニングができなかった
小中学校、高校の一斉休校	月曜日からの休校を前週の金曜日に決め、周知するという無理なオペレーションを余儀なくされ、教育現場も親も混乱した
PCR 検査数	無症状者を公費で検査しないため、民間が有料で検査している
緊急事態宣言	飲食事業者に対する営業時間短縮等の要請が続いた
アベノマスク	形状への批判、品質への批判、配布遅れへの批判が殺到した
1 人 10 万円の給付	行政のデジタル化が遅れているために、減収世帯の特定に時間がかかることが背景にある
ワクチン	ワクチン接種を担う地方自治体では、会場や「打ち手」の確保、予約体制、係員の配置やプロトコルなど、滞りなく準備が進んだ例も多く見られた
COCOA	ソフトウェアにバグは付き物だが、4 か月間も放置された体制がお粗末。業者の選定や管理をする厚労省の IT リテラシーの低さも一因か
中等症は自宅療養	人口当たりの病床数では世界有数の日本で病床が足りなくなるのは、一般病床をコロナ病床に転換する体制を整えないため、OPM の目的である能力発揮の最大化からは程遠い状況にある
搬送困難	首都圏などで病床はすでに逼迫しており、医療崩壊が始まっていると言える

図表 5. 各イベントにおける OPM 的要素
(出所：筆者作成)

3-6. OPM 的要素に見る問題点

OPM の観点から見た問題点は様々で、大括りに分類することは難しい。強いて複数のイベントの間の共通点を挙げれば、減収世帯の把握が容易でないために「1 人 10 万円の給付」に変更されたことと、COCOA のバグが放置されたことの 2 点は、DX から程遠い日本の行政の弱点が浮き彫りになった例と言えるかもしれない。また、ダイヤモンドプリンセス号でのゾーニングの指揮、アベノマスクの製品開発から配布まで、そして COCOA のソフト開発は、日本で最高レベルの組織や人材にアクセスできなかったという共通点がありそうである。一方、小中学校、高校の一斉休校は現場の混乱を招き、親たちの不興を買ったが、指揮系統は機能し、週明けからの休校が実現した。また、ワクチン接種会場でのプロトコルは概して円滑で、私が接種を受けた会場でも、優れたものづくりの現場を彷彿させる整然さを見せていた。こうしてみると、国に直結するオペレーションから遠ざかるほど、良いマネジメントができていたとも言えそうである。

そのなかで、アベノマスクについて、製品開発マネジメント・品質マネジメント・サプライチェーンマネジメントのそれぞれの観点から、問題点を掘り下げてみたい。

極めて短い納期での製品開発が求められたとき、開発担当者がまず考えることは、既存の製品から図面を極力変更しないことだろう。今回のケースで言えば、不織布マスクは医療機関に優先的に回す必要があったため、布マスク（ガーゼマスク）を配布することにしたという方針を「是」

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

とすれば、市販されていたガーゼマスクをベースに、どうしても必要な部分だけ設計変更を加えるというやり方が、短納期の製品開発で考えるべきことになる。場合によっては何の設計変更も加えずに済むかもしれない。開発日程の面からは、もちろんそれがベストである。これに対し、「政府マスクチーム」の説明によると、「昔懐かしの『布マスク』など今時作っていない」と考え、一から設計することを選択した⁴⁸。極めて短い納期で一から設計した結果、小さすぎ、息苦しく、紐が痛いマスクが開発されてしまったと言える。

厚生労働省は2020年4月18日、自治体に発送した妊婦向けの布マスクに関して「変色している」「髪の毛が混入していた」などの報告が相次いだと発表し、その後加藤勝信厚生労働相は21日、その時点で不良品は143市町村で7,870枚だったと発表した。本事業で最高額の受注を得た興和は、この点について4月23日付のプレスリリースで、「この度の事態を真摯に受け止め、未配布分につきましては全量回収の上再検品し、生産協力工場における検品体制への指導強化を行うと共に、日本国内における全量検品を行ってまいります」と表明した⁴⁹。膨大な数量に及ぶ製品の全量検品とは大変なことである。不良品を出してしまったためにその手間と費用を掛けなくてはいけなくなったのだが、新製品のリリースにあたっての品質管理体制を整える時間がなかったことが窺える。

設計の不備も品質問題も、サプライチェーンに大きく関係している。たとえば、介護施設向けのガーゼマスクの一部を受注した横井定例は「日本マスク」の商標でガーゼマスクを半世紀以上も製造販売し続けている。1億3千万枚ものマスクを横井定一社で短期間に製造することは無理だっただろうが、実績のある製品の図面を開示してもらい、ラインをコピーさせてもらって、各社で同じものを同じ工程で作れば、設計の不備も品質問題も、ほとんど問題にならなかったのではないだろうか。図面やラインの公開に応じた場合のその後の横井定への国民の評価と、それらを洩ったことが報道された場合の評価とを天秤にかければ、横井定は協力する判断をした可能性が高いと思われる。にもかかわらず、ガーゼマスクの経験のなかった興和に最大量が発注された。その理由は分からないが、調達先の最適化が図られた結果とは到底思えない。

サプライチェーンについては、もう一つ、各戸配布を全量郵便局が担った点にも疑問が残る。あるポスティング会社の見積りでは、日本ポスティング協同組合に加盟する全国95社が配布できる最大世帯数は約3千万世帯であり、それ以外の分を日本郵便の全世帯配布システム「タウンプラス」を使って配布したのであれば、全量をタウンプラスで配布するよりも33億円余り節約できたという⁵⁰。ここでも最適なサプライチェーン・マネジメントはできていなかったことが

48 井戸まさえ（2020年4月7日）「『マスク2枚の真相』炎上と『官僚神話』の崩壊」論座 <https://webronza.asahi.com/politics/articles/2020040600005.html?page=1>（2021年9月26日閲覧）

49 興和株式会社プレスリリース（2020年4月23日）「布製マスク（ガーゼマスク）の対応について」
<https://www.kowa.co.jp/news/2020/press200423.pdf>（2021年9月26日閲覧）

50 まかせてグループ（2020年6月10日）「アベノマスクが我が家にもやってきた（ポスティング会社の社長の見立て）」<https://www.makasete-group.net/wp/makasete-s/22095/>（2021年9月26日閲覧）

窺える。

4. まとめと展望

ここまで見てきたように、日本の新型コロナ対応には数多くの問題点があった。OPM の真の目的は、組織の持つ潜在的な能力を最大限に発揮させることである。アベノマスクについて掘り下げた結果、製品開発・品質・サプライチェーンの各マネジメントに具体的な問題点があることが分かったが、そのほかのイベントについても、具体的に掘り下げることが可能だろう。潜在的な能力を発揮できない問題点が具体的にになれば、その対策も自ずと明らかになる。行政の DX 化の推進など、対策が明らかになったからといって一朝一夕に解決できる問題ばかりではないが、対応の方向性は比較的分かり易い。

経営戦略の観点では、たとえば予算のかげどころや、医療システムのあり方などについても様々な利害関係があり、対応の方向性を定めること自体が容易ではないだろう。しかし容易ではないからといって、国民的な議論が起きないことを是認してしまっただけとはいけない。特に、コロナ禍にあっても医療システムのあり方に大激論が起きていないのは、憂うべき状態である。これにはマスコミの責任もある。2021 年 1 月 13 日の首相会見で、ジャーナリストの神保哲生氏が「日本のコロナ感染者数は欧米に比べてはるかに少ないのに、日本の医療がこれほど逼迫している原因は何か。たとえば政治が法制度を変えれば、この医療の現状を変えられるのでは」と質問したのに対し、菅首相は「国民皆保険も含めて、もう一度検証していく必要がある」と答えた。噛み合わない質疑応答も問題だが、国民皆保険を見直す必要について首相が言及したという一大ニュースを、大手メディアは大きく取り上げなかった。予め用意された記者クラブの質問に、予め用意された官僚の回答を首相が読むというパターンから外れた、アドリブでの質疑応答だったため、公式な見解ではないかのように扱われたのである⁵¹。国民的な大激論のきっかけをマスコミが摘んだとも言える。

MCS の観点では、様々な事象の原因を、政治が国民をうまく動機づけられていないことに集約できると思われる。なかでも二人の首相の責任は重い。犬とくつろぐ動画は誤った発信になってしまったし、首相会見では上記の例にも表れているように、国民に響く言葉を発信できなかった。

最後に栗田路子他の『コロナ対策 各国リーダーたちの通信簿』から、4 人の首相たちの言葉を紹介する。いずれも、心に響く自らの言葉で語られたものである。

ボリス・ジョンソン首相（イギリス）「自分の経験から私は、24 時間を通してこの国のいたる

51 稲垣直人（2021 年 3 月 14 日）「首相会見の違和感、『自分の言葉』あるか 神保哲生さん」朝日新聞 DIGITAL <https://digital.asahi.com/articles/ASP3B2RB5P37UPQJ002.html?pn=7&unlock=1#contenthere>（2021 年 9 月 26 日閲覧）

経営の3要素で読み解く日本の新型コロナ対応

ところで数えきれないほどの NHS 従事者⁵²がジェニーやルイスのような深慮、思考力、的確さをもって行動してくれていることを知っています。この人たちのおかげで私たちはコロナウイルスを打ち負かすことでしょう。一緒にやるのです。私たちは勝つ。なぜなら NHS はこの国にとって鼓動する心臓だからです。……だから私から、そしてみんなから、ありがとう NHS !」(2020 年 4 月 12 日、新型コロナ感染による入院を経た退院直後のスピーチ)⁵³

アンゲラ・メルケル首相(ドイツ)「私たちは新ガイドラインの合意で、みなさんの理性と思いやりに訴えました。そして今、ほとんどすべての人々が行動パターンを大きく変えたことを目の当たりにし、感染リスクがどこに潜んでいるかわからない中、多くの人々が回避可能な接触を控えているのを目の当たりにし、私はとにかく、ありがとう、心から深くありがとう、と申し上げたいのです。ウイルスとの戦いでは、一人ひとりが当事者です。ルールを守ることによって誰もが、命を救えるのです。みなさんが協力してくれると信じていることができます。このことに感謝したいと思います」(2020 年 3 月 28 日、ロックダウンが始まって 1 週間ほど、感染者の濃厚接触者として隔離中の自宅から発信)⁵⁴

ソフィー・ウィルメス首相(ベルギー)「背中を向けられてつらかったでしょう？と言ってくれる人がたくさんいます。でも、私はつらくはなかった……。というのは、その前に別の病院を視察していて、そこで医療従事者がどんなにつらい日々を送ってきたかをたくさん聞いていたから。彼らは本当に大変だったんです。肉体的にも、精神的にも。……背を向けられたことは、それは、『メッセージ』だと思うのです。それは、ソフィー・ウィルメス個人に向けた敵意ではなく、政治への抗議と受け止めています。私たちは彼らの声を十分に聞いてこなかったのです。私たち政治家は、すべきことをしてこなかったのです。だから、今、私たちは腕まくりして本気で取り組むべきと思うのです」(2020 年 5 月 16 日、訪問先の大学病院の玄関付近で、医療スタッフが一斉に背を向けたことを受けて)⁵⁵

ジャシンダ・アーダーン首相(ニュージーランド)「こんばんは、みなさん。ちょっとフェイスブックライブを配信しようと思っています。向こう数週間、自己隔離をする準備の具合はいかがかなと思って」「マルチタスクね。今、子供を寝かしつけたところで」(そして、17 分ほど続いたライブの最後に、視聴者に向かってこう話しかけた。)'近所の人、特にお年寄りがどうしているか確認してください。電話して何か必要なものはないか尋ねてください。もし可能であれば、お店で必要なものを買ってきて玄関のところで置いてあげてください。お互い安全でいるには、ソーシャルディスタンスを守らなくてはいけないことを忘れないでくださいね」「フェイスブックライブで引き続きみなさんと連絡を取り合いたいと思います。できる限りたくさんの質問に答えたいと思っていますから、質問を送ってくださいね。次回のライブ時に取り上げたいと思います」

52 イギリスの国民健康保険

53 富久岡 (2021), 45 頁

54 田口 (2021), 112-113 頁

55 栗田 (2021), 166-167 頁

(2020 年 3 月 25 日、国家非常事態が宣言された夜に)⁵⁶

参考文献：

- Anthony, Robert N. (1965) "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis", Harvard University. (高橋吉之助訳 (1968) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)
- Anthony, Robert N. (1988) "The Management Control Function", Harvard Business School Press.
- Merchant, Kenneth A. & Wim A. Van der Stede (2007) "Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2nd ed. Prentice Hall, Person Education Limited.
- Simons, Robert (1995) "Levers of Control", Harvard Business School Press. (中村元一他訳『ハーバード流「21 世紀経営」4 つのコントロールレバー』産能大学出版部)
- 宇沢弘文 (2000) 『社会的共通資本』岩波新書
- 栗田路子 (2021) 「丁寧な説明を尽くした等身大の臨時首相」栗田路子・プラド夏樹・田口里穂他『コロナ対策 各国リーダーたちの通信簿』光文社新書
- クローディア・真理 (2021) 「収束への原動力は SNS による国民との対話」栗田路子・プラド夏樹・田口里穂他『コロナ対策 各国リーダーたちの通信簿』光文社新書
- 田口里穂 (2021) 「コロナ禍で光る賢母の貫禄」栗田路子・プラド夏樹・田口里穂他『コロナ対策 各国リーダーたちの通信簿』光文社新書
- 富久岡ナヲ (2021) 「コロナ感染ではがれた『政界の道化師』の仮面」栗田路子・プラド夏樹・田口里穂他『コロナ対策 各国リーダーたちの通信簿』光文社新書
- 横田絵里 (2011) 「イノベーションを誘導するマネジメント・コントロールの検討：先行研究からの一考察」『三田商学研究』Vol. 54, No. 3
- 米山隆一 (2020) 「ダイヤモンドプリンセス号。岩田教授の衝撃動画と問題の本質」『論座』

56 クローディア (2021), 276-278 頁

交渉の勘どころ

交渉の勘どころ

—あなたは「人生の達人」になれるか—

経営管理研究科 教授

小林 秀之

【要約】

朝起きてから寝るまで交渉の連続である。交渉が上手になれば、「人生の達人」になれるはずであるが、実際はそう簡単ではない。統合型交渉がベストであると考えたところで、相手が応じなければ意味がない。交渉が成功しない場合の最善手は BATNA のはずであるが、交渉途上で BATNA は変化するし、BATNA を選択してみるとうまく行かないことも多い。現実には、統合型交渉よりも、分配型交渉のほうが多いし、無譲歩型交渉に出会うことも少なくない。交渉を統合型交渉に変えるためには、大局的な見方だけでなく、相手方の教育や文化、ライフスタイルも考慮に入れる必要がある。また BATNA を選択した場合でも、訴訟途中での裁判上の和解の可能性を探るなど、統合型交渉の余地を常に追求する必要がある。伝統型紛争解決を調査してみるとヒントがかなり見つかるが、近時はグアム島やバリ島では消滅しつつあり、欧米型の紛争解決に置き代わりつつある。

【キーワード】

統合型交渉、分配型交渉、無譲歩型交渉、伝統型交渉の消滅、裁判上の和解、ライフスタイルや文化との関係、BATNA

【目次】

I. はじめに

1. 交渉学を学んでも何故すぐに交渉がうまくならないか
2. ロールプレイや実践不足以外の理由
3. 相手方をどう教育するか

II. 交渉学の精緻化

1. 統合型交渉と分配型交渉の比較と統合
2. 無譲歩型交渉をどうやって統合型交渉に変えるか
3. 経済学的アプローチ、社会的アプローチ、心理学的アプローチ
4. 日常交渉とライフスタイルや文化との関係

5. 大きい交渉と小さい交渉

Ⅲ. ファースト・オファーや BATNA との関係

1. ファースト・オファーは先にすべきか
2. 交渉の種類による差異
3. 変化する BATNA をどう捉えるか
4. BATNA 突入後の交渉の可能性

Ⅳ. 訴訟や伝統型交渉の将来

1. 訴訟と裁判上の和解（和解の優位性の評価）
2. 伝統型交渉の消滅
3. 家庭裁判所の変貌と価値観の変化（夫婦関係調整から離婚誘導型へ）

Ⅴ. まとめ—局面による違いをどうするか

1. 「交渉の達人」や「人生の達人」になるための勘どころ（ポイント）は何か
2. 局面による差異—法的紛争処理

Ⅵ. 今後の課題—局面による差異と交渉基準

1. 局面による差異から交渉基準へ
2. 離婚
3. 下請けとの共同開発
4. 交通事故

付属：交渉の勘どころ ケース・スタディ

I. はじめに

1. 交渉学を学んでも何故すぐに交渉がうまくならないのか

朝起きてから夜寝るまで、毎日交渉の連続であると言っても過言ではない。ビジネスや外交上の大交渉から日常生活における家族間の交渉まで、大から小まで種々の交渉があるが、交渉学は原則的にすべての交渉を対象にする。交渉学を少し学んだからといって、自分の交渉は少しは改善するけれども、完全にうまくなる訳ではない。

対象の多種多様性については後でふれることにして、そもそも交渉の原則的な問題点についてここで考えてみよう。

現在の交渉学は、出発点として、可能な限り、交渉の最初は「統合型交渉」で始めることを大前提としている。統合型交渉は、客観的基準（原則）に基づいて交渉することから「原則立脚型（Principled）交渉」とも呼ばれる（統合型交渉の考え方の創始者ロジャー・フィッシャーの命名による）。

この統合型交渉（原則立脚型交渉）は、今や交渉について書かれた交渉本では必ず紹介されるようになっているが、法律学のテキストでも最初に紹介されることも多くなっている（筆者の民

交渉の勘どころ

事訴訟法のテキストを始めとして)。基本的な内容をここでおさらいしておこう。

①人と問題の分離

交渉は、交渉者（ネゴシエーター；Negotiator）に左右される面が強いが、交渉の相手方の好き嫌いや主観的側面ではなく、問題や争点に焦点を当てる。これは、欧米流の合理主義の現れともいえる。

②当事者の立場よりも、利害に焦点をあてる

これも欧米流の合理主義の現れであるが、当事者の利害を探り、利害の調整を図る方向で解決を図り、衝突を避ける。しかし、立場を無視することはできないはずであり、提唱者（ロジャー・フィッシャー）自身が続編の本の中で相手方との関係樹立の重要性を強調し、相手方と良い関係を築くことが成功の鍵だとしている¹。

③当事者双方で複数の解決案を出し合い、双方にとって最も有利な選択肢を考える

④客観的基準で解決策を探る

客観的基準とは客観的原則のことであるため、「原則立脚型交渉」とも言われる。誤解を解くために説明しておく、法規範も一つの原則（客観的基準）であり、法はもっとも広く知られている基準だから交渉の出発点になる。しかし、当事者間で合意が成立し、客観的に見て非合理的ものでなければそれも客観的基準と言える（合意に基づくものなので、契約となり法規範となるから、基本的には尊重される）。

そしてこのような考え方に沿って交渉しても交渉がまとまらないときは、BATNA（Best Alternative to a Negotiated Agreement; 訳すと「交渉不調時最善選択策」）を採るべきとされる。

しかし、上記のような考え方を学んでも、統合型交渉は win-win の関係を双方につくり、両者にとってベストなはずなのに、交渉がうまく行かないことも多い。

もちろん、交渉は最後には分配型交渉の要素が出てくることは否定できないが（両当事者で協力し合ってパイを大きくしても大きくなったパイをどう切り分けるか）、実際の交渉ではなかなか統合型交渉のルールに乗れないことが多い。

2. ロールプレイや実践不足以外の理由

交渉学は実践を伴うものなので、理論だけではなくロールプレイや実践不足が原因と言われるようだが、社会人大学院生に実務での経験を聞くとそればかりではなさそうである。相手方が自分の立場に固執し、全然譲歩しようとしないので、統合型交渉を適用する余地がないと言うのである。確かに「うちではこう決まっていますから」とか「妥協の余地はありません」と言われることが、少なくとも日本では多いように思える。

そこで、理論的にこのような頑固で譲らない相手方（「無譲歩型交渉者」と呼んで良いだろう）とどのような方法で交渉すべきなのかを考えておく必要がある。原則立脚型交渉（統合型交渉と同意）をロジャー・フィッシャーらが唱えたときに、伝統型交渉観に立つホワイトが指摘した問題点は、現実の交渉はそんなに甘くない。現実の交渉の大半は厳しい相手方がなかなか譲らない分配型交渉であるとした²。ホワイトの批判は、その意味では正鵠を射たものであったが、ロジャー・フィッシャーのコメントは現実がそうであることは否定せずに、そのような交渉学を学生には教えたくないし、将来的な交渉は統合型交渉にしたいという将来願望的なものであった³。

本稿では、以下で実務的にも最大の障害になりうるこの問題を理論的にはどのように解決されるべきなのかを考えてみたい。

3. 相手方をどう教育するか

一つの回答は、相手方に統合型交渉がベストであることをどうやって教育するかである、と言えないこともない。しかし、どうやって教育するのか、相手方が分かっている統合型交渉に乗らなかったらどうするか、という問題がある。

アメリカでも、これが大問題のようで、幾つかの文献でも言及されているし、ロースクールやビジネススクールでの実務教育でも、最大の問題点の一つとされているようである。

相手方が協力することを拒絶し、統合型交渉に入れない場合の対処方法としては、「しっぺ返し」作戦が良く知られている。「囚人のジレンマ」や「ゲームの理論」でも引かれるが、相手方が協力しないでこちらに損害を与えるような行為をした場合、相手方に同じ行為を仕返しして協力したほうが得であることを気づかせる作戦である。しかし、「しっぺ返し」の応酬という泥沼に陥る危険もあるし、相手方がそれで協力してくる保証もない⁴。

その意味では、相手方と同じ立場に立ち、同一方向で考えるように仕向け、統合型交渉がベストであることを相手方に教育することが、ベストの作戦になるはずであるが、現実はなかなか容易でない。

以下では、統合型交渉を軸にどうやって現実の交渉を上手にやれるようになるかを検討するが、統合型交渉と分配型交渉の比較と融合、相手方の教育、ファースト・オファーや BATNA をどう使用するか、等にも検討を広げていきたい。

II. 交渉学の精緻化

1. 統合型交渉と分配型交渉の比較と総合

ロジャー・フィッシャーらが Getting to YES で統合型交渉を提唱し、その分配型交渉に比較した優位を説いたことにより、近代的な合理主義に基づく交渉学は始まったと言って良い。しかし、その後の交渉学の流れにおける精緻化の中において、両者（統合型交渉と分配型交渉）は完全に対立するものではないという考え方が有力になりつつある。純理論的に考えても、両当事者が統

交渉の勘どころ

合型交渉により協力し合いパイを大きくしても、どのようにパイを切り分けるかという問題が最後には発生し、分配型交渉に移行せざるを得ないからである。

また、今まであまり言われてきていないが、相手方が頑固に譲歩しない「無譲歩型交渉」ないし「二者択一型交渉（こちらの提案を飲むか否か）」に対しては、分配型交渉と BATNA の組み合わせで対処する必要があるだろう。もちろん、最初および交渉途中で統合型交渉のほうが両者にとって経済的にも利益がありベストであることを教育することを前提とするが。

「無譲歩型交渉」が交渉方法として有効かつ有意義であることを示した有名な例に、元 GE 副社長ブルウェア（Boulware）が採った戦術があり、彼の名前にちなんで「ブルウェアリズム」と呼ばれる。ある決められた条件を受け入れるか否かを迫る戦術であり、相手方の要求を一切受け入れないとする強硬姿勢を取る。この戦術は、繰り返し利用されリピーター・プレーヤーになり、強硬姿勢を譲らないという評判をとっていると相手方はひるむから特に有効になる。

しかし、「無譲歩型交渉」は、相手方に感情的反発を招く恐れがある。

統合型交渉と分配型交渉は、経済学的には前者のほうが全体の富が多くなるのに対して、後者は取引費用がかさんでむしろ全体ではマイナスになってくる。無譲歩型交渉も分配型交渉の極端な場合と見ることができるが、いずれも自己の取り分を最大化できれば相手方の損失は気にしないという自己中心的な考え方に基づいており、現実の交渉では比較的多い手法でもある。

2. 無譲歩型交渉をどうやって統合型交渉に変えるか

交渉のやり方としては、千差万別であると言っても、原則としては統合型交渉が社会的には良いことは間違いない。交渉者間のコンフリクト（衝突）が生じればマイナスが生じることは必然だし（有名な「コースの定理」で証明されている）、統合型解決により win-win の関係（結果）を作り出すことができれば、全体として「富の増大」につながる。

しかし、交渉は自分の利益のために行うものであり、交渉の相手方が利益を得られなくても気にしないことのほうが多い。そのため、分配型交渉で自分の立場を譲らない無譲歩型交渉が実際には良く見られるし、これをどう解決するかが交渉学の最大の問題点の一つである。「当社の規則（ルール）ではこうなっていますから」とか「これが飲めないなら他に言って下さい」という交渉態度に出会うことは特にわが国の実務では多いように思われる。諸外国の場合、交渉によって決まったことがルールであり、交渉を前提としていることのほうが多い。筆者の経験でも、東南アジアやイスラム諸国では、相手方の言い値は交渉のスタートラインを意味するに過ぎないことが多いし、欧米諸国でもある程度の譲歩の許容性が交渉の前提となっている。

しかし、無譲歩型交渉の相手方は、手ごわい交渉相手であることは経験的にも言えるし、筆者が社会人大学院で交渉学を教えたときに、社会人大学院生から出た質問で最も多い質問は、無譲歩型交渉の相手方に対する対応方法であった。しかも、スタンフォード大学のロースクールや MBA のロールプレイにおいても、無譲歩型交渉者と統合型交渉者で交渉をさせると圧倒的に前者の無譲歩型交渉勝率が高い（有利な交渉結果を勝ち取れる）という教育結果が指摘されている。

①バルコニーにのぼる（対処策1）

昔から有名な対処策としては、「ハーバード流交渉術」で言われた「バルコニーにのぼれ」という方策が有名である。これは、Getting to YES の共著者であるウィリアム・ユリーがその続編として実践を説いた「ハーバード流 'NO' と言わせない交渉術（原題 Getting Past NO）」で唱えた方策である⁵。

相手方の一方的な無譲歩型交渉態度に対して、感情的に反応するのではなく、バルコニーにのぼって全体の状況を眺めるつもりで考えよという方法であり、すぐに反応しないで相手方の裏の作戦（妨害の戦術、攻撃の戦術、欺瞞的戦術）を見抜くことが可能になる。また、感情的になって交渉をぶち壊してしまうことも防げる。

②交渉相手の頭の中を想像する（対処策2）

現在のハーバードや MIT を代表する交渉学研究者であるサスキンドが提案する方法の1つで、彼の著書は邦訳では「世界最強の交渉術」とさえるたわれている⁶。こちらから見ると不可思議な行動を相手がとる場合でも、合理的な理由があることも多く、相手の頭の中を想像し、交渉相手に単刀直入にどのような課題を抱えているのか尋ねてみたかどうかという。その際の留意点として交渉を打ち切る権利を確保し、立場ではなく利害に焦点を当てる、できもしない約束はしない、相手の不合理な振る舞いに合わせない、一方的に譲歩しない、苛立ちのあまり冷静さを失わない、自分の利益を守ることに重点を置く、交渉の要旨を毎回欠かさず記録に残す、引き際をわきまえる（交渉の打ち切りの期日を決める）などを挙げている。

「世界最強の交渉術」でさえ、最初にその対応を詳しく論じており難しい問題であることを自覚している。

③BATNAに頼る（対処策3）

交渉をズルズル継続し、自分から譲歩を重ねていくと、結局不利な交渉結果に終わってしまう。

交渉学では多くの学説が、BATNA と比較しながら交渉を行い、BATNA よりも不利になりそうであれば交渉を打ち切り BATNA を選択すれば良いと説く⁷。確かに交渉が不調に陥ってきても、その交渉を無理してまとめるよりも有利な BATNA があれば、それを選択すれば良い訳である。売買契約の交渉で買主が強硬で自分の提案価格を変えないならば、他にそれより高い価格で買ってくれる買主を捜してくれば良く、これが BATNA になる。

現在勤務している会社が、どれだけ自分が貢献していることを説明しても、給料を上げないし地位も上げないならば、それよりも良い条件を提示するライバル会社が BATNA となる。

BATNA で注意する必要があるのが、状況によって BATNA も変わるし、BATNA との比較も変わってくることである。また BATNA を公言すると、交渉相手が介入して BATNA がこわれてしまうこともある。

BATNA を重視しない交渉理論も少数であるが存在するし⁸、特に BATNA が外交の場面におけ

交渉の勘どころ

る戦闘であると、予想を超える結果を招き、悲惨な結果に終わることも多いことを自覚することは絶対に必要だろう。

現在勤めている会社をやめて条件の良いライバル会社に移るという選択をすると、勤務環境が変わり同僚や上司も違ってくることは仕方なく、その覚悟はいるだろう。環境や人間関係のストレスに強いことが必要で、新しい人生を楽しめる強さも要求されよう。

④総合的で冷静な対処（結論）

統合型交渉になかなか乗ってこない相手方をどうするかは交渉の最初に生じる問題で、この関門を突破できなければ統合型交渉がベストだといくら唱えたところで、統合型交渉に入れない。

実際の交渉の場面でも、感情的にならず冷静に対処することが必要である。

交渉の相手方が無譲歩型（この提案を飲むか飲まないかという意味では、二者択一型交渉に近い）なことが判明した場合、交渉の決裂の恐怖に耐えながら、今まで挙げたことを全部準備する必要がある。相手に悟られずに、これらをすべて準備しようとしなければ結局交渉に敗けてしまうことになる。社会人大学院生から最も質問が多く、アメリカでも難問ととらえられている問題である。統合型交渉が両者にとって最善であることが分かっている相手であれば、二人でいろいろな選択肢を検討していき、二人にとって最大の利益が得られる選択肢を選べば良く、そんなに難しいプロセスはない。

無譲歩型の相手と交渉する前に、まず BATNA をなるべく沢山用意し、現実の選択肢になるつもりで詳細まで確認する。交渉が始まったら、絶対に感情的にならず冷静に行動し、簡単に譲歩して話をまとめようとしてはならない。交渉がデッドロックに乗り上げそうになったら、バルコニーにのぼったつもりで全体を眺め、すぐに結論を出さずに考え、少なくとも一晩は考えて結論に飛びつかない。常に BATNA と比較しながら交渉を行い、相手方の頭の中に入ってみてどう考えるかも試してみる。

更に相手との間で継続的關係がある場合には、今回だけの交渉や取引ではないので、将来的な、できれば友好的な（少なくとも敵対的でない）関係を築くことが重要になってくる。

たとえば、労使関係は無譲歩型交渉が行われ BATNA であるストライキが頻発しておかしくないのに、わが国ではかつてより労使関係が協調的になり、統合型交渉が多くみられるようになったのもその理由（日常的に敵対的でない関係を築き、お互いに相手方を教育してこちらの立場を理解してもらうように継続的な関係を持つように努めている）である。もっと典型的なのは下請けとの関係だろう。下請けは、かなり日本独特に発達した関係であるが、無譲歩型交渉が力関係が強い親会社側からなされているように見えているけれども（下請け側からこの納入価格でなければこちらはつぶれてしまうという形で逆の無譲歩型交渉がなされることもある）、正しくない。下請けとの関係は統合的交渉がなされているために、新製品の開発に下請けを参加させることが可能になっているからである。自動車関連の部品調達では、下請けとの日本的関係を断ち切り、毎回私的なオークションで価格が最も安い部品会社から納入すれば公平かつ最安値での調達が可

能になる。しかし、新製品（新車）の開発競争が激しい場合（現在はその傾向にある）には、下請けも一緒に将来的な新製品開発を行ったほうが、開発スピードが上がる。

3. 経済学的アプローチ、社会学的アプローチ、心理学的アプローチ

交渉学も、近時では多面的に諸社会科学を動員して研究がなされている。その成果を実際の交渉の現場でも取り入れる必要がある。

まず、経済学的アプローチで交渉を眺めた場合、どのような交渉の型が良いとされるのであろうか。経済学的アプローチでも、特に交渉による富の増大を見てみよう。

分配型アプローチでは、有名な「コースの定理」で明らかなように、どのように分けるかという機会費用がマイナスになるだけで、どのように分けても全体としての富の増大はない。コンフリクトの結果、訴訟や裁判になればその直接の費用だけでなく、弁護士費用や時間や手間など莫大なコストがかかる。

これに対して、統合型交渉であれば、富の増大が生じる（オレンジ姉妹の例で言えば、各々がオレンジの価値を享受している、1人は皮でケーキを作り、もう1人は果実を食べることになるので、価値は2倍になっている）。その意味では、社会全体の富の増大（しかも、コストは同じで価値だけ増えるのだから、環境に対する負荷は同一である）の観点からは、可能な限り、分配型交渉（無譲歩型交渉を含む）よりも統合型交渉を推進すべきことになる。

文化的アプローチは、どのようなタイプの交渉がその社会の文化では好まれるかに関係する。統合型交渉は、古くからアジアを中心に（わが国も含めて）存在した。

文化的に欧米的に対立型の裁判などで白黒をつけるのではなく、調和的な解決が好まれたことも関係している。わが国の江戸時代の裁判では、和解を勧める（勧解として明治以降も残る）のが普通であったし、名裁判と言われた大岡裁きでも「三方良し」や「三方一両損」が良いとされていた。東南アジアの伝統的紛争解決についての現地調査でも、両者の間をとる解決が多かったと言われている。数十年前のわが国の家庭裁判所は、ハーバード・ロースクールの研究対象とされ、統合型交渉のモデルの一つになったと思われるが、それは現在では実際には行われなくなっている調整型の紛争解決である。イスラム諸国では利息を取ることを許されず、貧者への施しが社会的善とされていることや、中国ではメンツ（面目）を重視する交渉が社会的風潮だといったことも、交渉への文化的影響として挙げられるだろう。

心理学的アプローチは、近時では最も重視されている研究方法である。交渉相手の心理を読みながら交渉することが重要なのは当然であるが、両当事者の心理的傾向が及ぼす影響、自分の満足感なども常に考える必要があるからである。心理学的アプローチにより従来の交渉学の定説がくつがえされた例として有名なのは、ファースト・オファーであるが、「勝者の呪い」やBATNAの評価についてもあるが、重要なので項を改めて行いたい（Ⅲ参照）。

交渉の勘どころ

4. 日常交渉とライフスタイルや文化との関係

交渉理論の対象となる交渉は多種多様で、大は外交交渉や戦争から小は日常交渉や家事交渉など種々なものがあり、全く同じ視点からの分析では十分ではないと思われる。

ここでは、日常交渉や家事交渉から考えてみよう。夕食に何を食べるかで夫婦やカップルで対立して交渉になった場合、何らかの解決策がなければ、最終的には別れるしかなくなってしまう。1日おきに、あるいは1回毎に相手方の好みを入れるか、両方食べられるようにする（中華と洋食の両方が食べられる所に行くとか折衷的な料理を作るとか）等の解決がなされる必要がある。もちろん、そこにはライフスタイルや文化も関係してくるだろう。家事の分担をめぐる交渉を考えると一番分かりやすい。

交渉に費やすことのできるエネルギーや時間、手間も関係してくるだろう。日常交渉は一定のパターンを決めておく必要があるが、その場合でも日常生活の破綻を避けるには、統合型交渉のパターンを決めておくのが良いだろう。休暇には山に行くか海（湖も含む）に行くかで夫婦の好みが強い場合には、1回の休暇で山と海を半分ずつ往復するのではなく、山も近い海とか湖のある山に行くとか、あるいは1回毎に変えるのか、相手に自分の好きな場所のメリットを説明し好みをなるべく一致させるとか言うことになるだろうが、いずれも統合型交渉である⁹。

このように、交渉がどのような場面で行われているかで区別することが必要になるが、ここでは大きな交渉か小さな交渉かで分けて考えよう。

5. 大きい交渉と小さい交渉

とりあえず大きい交渉と小さい交渉で区分して考えてみよう。

小さい交渉は、機会費用（交渉の手間や時間、コスト）がかかると、結局その分マイナスになるので、機会費用を小さくするため、統合型交渉の結果を予測し、ある程度事前にそれを準備しておくことは賢明かもしれない。たとえば、外食をどこにするかで交渉が簡単にまとまらないときには、メニューの多い価格もリーズナブルなレストラン（ファミレスか？）を決めておき、関係者の好みのある程度各々反映できるようにする。休暇の行き先が決まらないときは、山と海（湖）あるいは温泉の要素をすべて持つ、富士五湖、箱根、伊豆あたりのリゾート地を1つ確保しておくとか。もちろん、大きな交渉のための練習と考えれば、小さな交渉に手間や時間をかけてみることも意味を持つだろう。アメリカの交渉センターでの教育や研修では、模擬的な教室でのロールプレイの後に日常生活でありがちなコンフリクトで交渉技術の実践をすることを勧めている（クレジットカードの利用額が、自分の記録と合わない請求がなされている等）。

大きな交渉では、交渉学でいろいろ挙げられている概念や技術を駆使し、十分な準備をして臨むことが必要である。大きな交渉では、売買、開発を伴う製品納入などが典型と考えて良い。

売買と言うと価格だけの交渉だと一見思いがちであるが、納入時期や納入量、付加価値（家の売買に家具をつけたり内装整備など）あるいはメンテナンス（自動車のアフターサービス等）といった種々の選択肢が関係してくる。これらを組み合わせて統合型交渉をすれば良いということ

になり、十分準備して考えれば可能な話であろう¹⁰。

実際に交渉の仕方が難しいのは、これら以外の要素も複雑に入り込んだ大きな交渉である。

交渉の対象となる取引が 1 回限りか、継続的かも重要な要素となる。1 回限りの取引であれば、分配型交渉にどうしても近くなってくるが（その取引でどれだけ自分が得できるかのみを考えがち）、継続的取引であれば将来の関係も考慮するので統合型交渉に近づき易い。継続的取引で将来の関係も考慮に入れるのであれば、今損しても将来儲かるならば十分元はとれると考えられるし、関係継続自体が有力な取引先を持っているとして評判を良くする効果もある。

Ⅲ. ファースト・オファーや BATNA との関係

1. ファースト・オファーは先にすべきか

交渉学の発展と共に大きく結論が変わったものに、ファースト・オファーを先にすべきかという問題がある。ファースト・オファーは、単に理論的に考えるならば、後にした方が得なはずである。なぜならば、ファースト・オファーをすると、自分の合意可能領域（ZOPA）の上限を相手に教えることになり、相手はそのファースト・オファー以上にこちらに有利なオファーを当然しなくなるからである。筆者が 30 年以上前にイエール・ロースクールで客員研究員として研究していたときは、必ず相手にファースト・オファーをするように仕向けると教えられた。

しかし、今では心理学的アプローチの隆盛も大きく寄与しているが、自分のほうが準備不足でファースト・オファーできない場合を除き、自分のほうからファースト・オファーしたほうが、交渉を有利に展開できるとするのがほぼ定説になっている。これは、ファースト・オファーを先にすれば、心理学的にアンカリング（係留）効果が生じ、そこを軸にその後の交渉が展開されるからである。もちろん相手が先にファースト・オファーをしてきた場合は、それを無視してカウンター・オファーをすれば良いのだが、心理的なアンカリング（係留）効果としては先にしたほうが強いだろう。不動産売買では、売主が付けた売出し価格を軸にその後の交渉が展開されるのも、そのためである。

人間は必ずファースト・オファーに影響され、それを前提に自分の交渉態度を決めていくことが心理学的に証明されている¹¹。

心理学的な修正は、ZOPA（Zone Of Possible Agreement；訳すと「合意可能領域」）にもあてはまる。交渉により合意が成立するかどうかは、各々の ZOPA が重なるか否かで決まり、重なった範囲の中で最終的に決定される。たとえば、不動産の売主が 3,000 万円以上でなければ売らないと事前に決めていて、買主が 3,000 万円未満でなければ買わないと事前に決めていれば、ZOPA が重ならないので売買は成立しない（実際には仲介業者が存在していると、手数料を少しまけて 3,000 万円で成立させることはあるだろう）。しかし、アスピレーション（高望み）が働き、買主がどうしても欲しいからと、200 万円価格を上げれば、3,000 万円から 3,200 万円未満の範囲で売買は成立する（買主はローンで借りの金額を上げることになる）。主観的なアスピレ

交渉の勘どころ

ションによって合意可能領域（ZOPA）が動く例であるが、売主が 3,200 万円以下では売らないとアスピレーションで決めても、家具付きに変えれば買主が出せる金額が少し上がることもあるし、引渡し時期を遅らせて実質的に賃料相当分として 200 万円分を得すれば良いという統合型交渉もありうる。

なお、アスピレーションを持つと、人生の満足度は下がる（期待値が上がるため成功しない可能性が高まる）が、結果の客観的達成度では上がる（本人も結果達成に努力するため、例としては高望みした大学受験か）。

2. 交渉の種類による差異

ファースト・オファーを先にした方が原則有利だという考え方は、現在ではほぼ定説に近くなっているが、交渉の種類による差異はあるだろう。不動産売買は典型例とされるが、物件も多く、客観的な相場価格が調査によって明らかになる場合には、必ずしもそうは言い切れないかもしれない（相場価格の影響のほうが大きく、特にマンションのように類似の物件を見つけるのが容易であれば、買主としても他の物件で良いとの判断がしやすい）。

また、心理学的分析から良く言われる「勝者の呪い」について一言言及しておきたい。交渉学では何回も交渉がなされることをいわば当然の前提とし、ファースト・オファーをしたところすぐに相手がその条件（価格等）に応じた場合、もっと高い条件を提示すべきだったとする後悔を指すが¹²、これについても再考の余地はあろう。筆者が行った調査では、一発回答でまとまった場合、継続的關係がある場合には関係維持に良い影響を与える（すぐに条件を飲んでくれたのは、こちらの立場を十分考えてくれたから等）とする回答もかなりあった（社会人大学院生対象の調査による）。日本の調和型社会の影響もあったのだろうが、今後の調査課題である。

ファースト・オファーを相手にしてもらったほうが、交渉に対する相手方の考え方（熱意や真剣度、交渉をどのように進めたいか）が分かるメリットがあり、条件について社内がまとまっていない場合、ファースト・オファーに対する対応という形のほうが社内をまとめやすい面がある（日本的交渉観かもしれない）。

3. 変化する BATNA をどう捉えるか

BATNA を発動することについては、慎重でなければならないとする意見が圧倒的に強い。BATNA の選択を意識すると、交渉を継続しまとめようとする熱意が薄らぎ、結局 BATNA に走ってしまうからである。外交において BATNA が戦争であることが歴史的にはかなり多いが、戦争という BATNA を選択してしまい、悲惨な結果で終わってしまうことが多いからである。

ベトナム戦争など悲惨な結果の最たる例かもしれない。ベトナム戦争後、ベトナム政府が市場経済導入（ドイモイ政策）のために、わが国に法整備支援を要請し、日本（JICA）から派遣されて筆者も民事法整備に協力した。しかし、ベトナムを訪れてびっくりしたのは、まだ戦争の爪跡があちこちに残っており（大きな池が爆弾の跡であったり、地方の村々には戦死者の墓が多数あ

た)、アメリカ留学で知っていたアメリカ側の損害やボートピープルを合わせると、両国の損害は甚大なものがあつた。しかもソ連を始めとする社会主義諸国の崩壊やベトナムでの市場経済化に向けての復興を見るにつけ、何のための戦争だったのかと思わざるを得なかった。

研究者の多くが、BATNA に対して、慎重な姿勢を取るのは、交渉を客観化し、いつ打ち切れば良いかを考えるために有益であるが、BATNA があるとそればかり考え、交渉をまとめる努力を怠るからと説明されている¹³。しかし、それ以上に BATNA と現在の交渉の結果自分が得られるものとの比較が、交渉が流動的であるだけに、むずかしいことがあるからだろう。BATNA 自身も、本当に選択するとした場合には内容が変化していくことも多い。

つまり、交渉の発展と共に、交渉によって得られるものも、BATNA も変化していき、厳密な比較が容易でないことには十分留意すべきだろう。

ファースト・オファーについての評価としては、心理学的要因が大きいため、アンカリング効果が生じると言えるが、同様な指摘はアメリカ心理学では「勝者の呪い」についてもなされている。自分のファースト・オファーを相手がすんなり受けると、しまったという気持ちが生じ「勝者の呪い」だと言われている¹⁴。アメリカの心理学の実証調査ではそういう結果は出たのだろうし、当然あり得る結果だと思われる。しかし、日本のような調和型社会では、それによって対立を回避できたし、相手もこちらを慮って受けてくれたのではないかと気を回す文化とライフスタイルがある。少なくとも、筆者が社会人大学院で行った調査ではそういう回答が多かった。継続的関係の維持にあたっては、取引費用も少なくて済み、人間関係を悪化させることがないことは間違いない（少なくとも日本では）。1 回限りの分配型交渉では（例、交通事故の保険金請求）、「勝者の呪い」はあり得て、なるべく交渉を重ねて金額を上げる努力をしたほうが良いだろうが、その場合でも取引費用は考慮する必要がある（上記の保険金請求でいえば、話がまとまらなくて法的手続―訴訟や調停―に突入する可能性は当然高まる）。

また、BATNA は、常時変化するので、毎回吟味して交渉の予想結果と比較していく必要があり、日常の交渉で良く使われるボトム・ライン（最低線）とは異なる。ボトム・ラインは、交渉において最低でも取りたい金額ないしラインになるが、固定的であり、かつその交渉中にしか存在せず、交渉外で可変的な BATNA とは異なる。また、BATNA については、心理的側面も大きく、BATNA の構築に注力すると、交渉継続をおろそかにしがちであり、BATNA の選択に傾きがちである（交渉学の学説の多くが BATNA に慎重なのはそのため）。

4. BATNA 突入後の交渉の可能性

BATNA が持つ BATNA に走りがちなリスクを避けるためには、BATNA の慎重な吟味と実現可能性の確認が必要である。現在交渉している就職先との関係で言えば、また探せばいいというのは BATNA として不十分で、別の就職先の話が具体化し比較できることが必要である。

あまり交渉学ではこれまで言われてこなかったが、BATNA 突入後も交渉復帰の可能性を常に

交渉の勘どころ

探ることが必要である。良く言われる例であるが、戦争（BATNA の典型）に突入し、勝ち進むと交渉をしないのでそのまま行ってしまう可能性が高いが、結局大損害を出し、後で後悔してしまうことが多い。日中戦争時における日本国政府の中華民国政府とは交渉せずとの宣言は典型例であり、結局第 2 次世界大戦への突入につながったと評価してよい。

アメリカでは、訴訟提起がものすごく多いが（完全な統計はないが、毎年 4,000 万件以上とされる）、大半は和解で終了しており、和解終了率は 90 パーセントを超えていると推定されている。日本では約 3 分の 1 の訴訟事件が和解で終了しているが、訴えの取下げなどの実質的和解を含めると、上訴審での和解も入れて約 6 割が和解で終了していると思われる¹⁵。

しかし、和解に至る経緯は、日米では決定的な差異がある。アメリカでは当事者主導であるのに対し、わが国では裁判所主導である。このため、日本では和解の内容は、どうしても分配型解決になっていく。裁判所としては、どうすれば統合型交渉ができるか背景事情まで踏み込んだ理解はないし、要件事実的な発想をとるため、統合型交渉に必要な情報が入ってこない。判決を目指して訴訟活動が行われ、ある程度審理を通じて裁判所が心証を持てないため、和解の勧誘は遅れがちであり、ある程度判決についての暫定的心証が必要である。そのため、いつでも和解の勧誘はできるはずであるが、弁論ないし弁論準備手続が進んだ段階に至らないと和解の話は出てこない。

アメリカのように当事者主導にしたほうが、和解が早くまとまり、統合型交渉も行い易い。日本では弁護士に依頼すると弁護士任せになりがちで、弁護士は勝訴判決を取るために依頼されていると考えるのが普通で、和解をなかなか指向しない（裁判所や相手方から話があれば考えるというスタンスをとる）。民事訴訟法も、判決中心で体系化が進められてきており、和解を軸にした体系化の試みは筆者を除けばあまりない。

しかし、BATNA に突入しても、従来の交渉は逆に進行中の BATNA の BATNA（従来の交渉に戻る選択）として機能する。

IV. 訴訟や伝統型交渉の将来

1. 訴訟と裁判上の和解（和解の優位性の評価）

裁判官が「和解裁判官になるなかれ」と教育され、わが国の法律学自体も判例を重視し、訴訟になった以上、判決指向型である。

しかし、交渉理論から見る限り、判決に対する和解の優位性は明らかである。判決は必ず分配型解決であり、取引費用（判決や強制執行までの費用で弁護士報酬も含む）がかなりかさむことは間違いない。敗訴当事者が判決に納得することは普通ないし、win-lose の解決の典型である。

これに対して和解であれば、統合型交渉も可能であるし、両当事者は納得して和解するのだから満足度も高い。取引費用も判決に比較すればかからない。

社会的に考えても、訴訟が判決で確定するまで時間も費用もかかり、不安定なコンフリクトが

続いてしまうことからすると、判決のほうが価値は劣ると考えるべきである。法律学の圧倒的多数は反対であるが、社会諸科学の中では独善的な立場と批判されても仕方がないだろう。

筆者は、紛争解決の視点から、和解の中で統合的解決を目指すべきだと説いたが、残念ながら民事訴訟法学界では少数説であることは認めざるを得ない。

法律的な訴訟物構成を行う中で、統合型交渉が可能だった紛争が分配型交渉しか可能でなくなってしまうというアメリカでの指摘¹⁶も、わが国にも十分あてはまるだろう。

2. 伝統型交渉の消滅

分配型交渉と統合型交渉は、無譲歩型交渉を入れても欧米型紛争解決であり、これら以外の交渉方法も当然考えられる。伝統型交渉のように、地域（コミュニティ）の中で交渉し紛争解決を行うことは、十分ありうるはずだし、新しい交渉方法はそれらの中で見つけることもできるはずである。

しかし、伝統型交渉は、現在消滅しつつあり、学問的に十分吸収される前に我々の目前から消えてしまう恐れはある。

たとえば、筆者がグアム島に 40 年近く前、別の目的で調査に行ったときに、現地の（Local）裁判所では原住民の中での長老（酋長と言っても良かった人）が裁判長を務め、上半身は裸の上にマントをまとっていた。残念なことに、現地の裁判所は連邦地裁の再審査（上訴）に服するという説明を聞いて、アメリカの一種の植民地支配と現地原住民との権力闘争と受け止めてしまい、それ以上深く調査しなかった。欧米人が来るまで、隣人の食料や物を使っても当然という風習のために窃盗罪はなかったという説明に、筆者自身前近代的だと思ったせいもある。しかし、現在では、連邦地裁は連邦問題のみ管轄し、現地（ローカル）の裁判所が通常事件を担当し、通常事件は上訴されるとグアム最高裁に行き、連邦地裁の再審査を受けなくなっている。これは、アメリカの他の州と同じ構造といえ、現地の裁判所の裁判官はアメリカで法教育を受けた法曹が担っている。

わが国の家庭裁判所も、40 年以上前にハーバード・ロースクールの調査の対象になった。筆者もその調査に立ち会ったが、結局わが国の研究者の評価が前近代的な日本の姿を残しているということもあって、交渉理論にはあまり反映されなかったようである（日本の紛争解決や交渉理論への寄与としては、柔術とか宮本武蔵の全体を常に見ること等にとどまっている）。しかし、今ではわが国の家庭裁判所も、かつてのように調停で子供のために離婚をとどまるようにと夫婦関係の調整を行うよりも、近代的に婚姻費用の分担を決め、当事者が望むなら離婚させる方向に変わってきている。

地域やコミュニティが紛争解決や交渉の仲介を行うというのは、紛争解決の第 3 の道（統合型交渉や分配型交渉とは違った意味で）としてあり得ると思うが、その実証的研究は次第に難しくなりつつある。

バリ島にかつてあった役場にもめ事を預け、当事者はそれを口にしないことによりもめ事を解

交渉の勘どころ

決するというやり方も、現在では消滅しているようである。

3. 家庭裁判所の変貌と価値観の変化（夫婦関係調整から離婚誘導型へ）

家庭裁判所に離婚を申し立てた場合を、家庭裁判所における紛争解決の典型例の1つとして検討してみよう。離婚裁判と言っても、調停前置主義が採用されているため、必ず離婚調停になる。その場合、調停の種類は、夫婦間調整となり、名前だけからいくと調停委員が夫婦の間に入り関係を調整し可能であれば関係を修復する調停が行われるように見える。

しかし、離婚調停の実態は、夫婦関係調整ではなく、離婚誘導型になっている。かつては（30年前位まで）、夫婦関係調整が行われていたが、近時は利用者の意見や評判あるいは家庭裁判所の効率的運営の観点から、大きく変貌を遂げたのである。第1に利用者の意見や評判というのは、わが国の場合、届出離婚が9割近く占めているため、当事者間で離婚合意が成立すれば紛争は一旦は終了している。離婚調停に来る事件は、当事者間で話し合いによる合意が成立しなかったケースばかりであり、離婚条件をめぐって合意できなかったから（あるいは一方が離婚に応じなかったから）というケースが大半である。裁判離婚が原則である欧米とは異なり、離婚紛争の約1割強の事件であり、当事者間の話し合いは済んでいるのが普通である。これに対して、調停委員が夫婦間を修復しようと介入しても、当事者から反発されることがや相手方の肩を持っていると批判されることも多かった。

第2の理由は、家庭裁判所の都合である。離婚の前提として、取りあえず婚姻費用の分担を決める必要があるが、調停でまとまらないと裁判官による審判に移行しなければならないが、裁判官の負担軽減のため、調停で婚姻費用分担の資料を集め、可能であれば婚姻費用分担についての調停をまとめようとするのである。

婚姻費用の分担は、近時は別居しながら離婚調停しているのが普通なため、必要な手続であるが、これが離婚誘導につながる。何故かと不思議に思われるかも知れないが、具体例を考えてみると良く分かる。妻が30歳で婚姻期間は数年で子供がいない専業主婦の例で考えてみる（子供がいても、その養育費をプラスすれば、同様になる）。婚姻費用分担として、月25万円と決まったとする。そうすると、年300万円（25万×12）となり、35年支払い続けると総計1億500万円となってしまう。これでは、今離婚したほうが夫にとっては経済的にははるかに楽になってしまう。慰謝料と財産分与を合わせても通常1,000万円以下で済むという計算が成り立つからである。

このため、離婚調停中に離婚が成立するケースが大半となるが、これは主に経済的な理由による。離婚が成立しないのは、子供の養育費や面会などをめぐって話がまとまらないため、婚姻費用分担を決めた後、離婚訴訟となるが、和解で離婚となることもかなりある。

子供をめぐる問題も、統合型解決を図れば良いはずなのであるが、感情的な問題が残る時間がかる傾向にある。

ポイントは、家庭裁判所は、離婚事件については大きく変質し、事件の増大もあって離婚誘導

型に変化していることである、しかし、その根底には、経済的な理由が大きく作用しているのであり、この現実をもっと直視すべきであろう。そして離婚によって互いのマイナスをなるべく減少させ、子供の幸福を確保するという視点に立てば、統合型解決を促進するため、統合型交渉の考え方や近時の新しいテクニック（たとえば、ODR 調停で費用や手間をあまりかけないが、相手方の言い分を理解させ、両当事者で建設的な解決方法を探らせる）をもっと採り入れていくべきだろう。

V. まとめ—局面による違いをどうするか

1. 「交渉の達人」や「人生の達人」になるための勘どころ（ポイント）は何か

本稿を読まれて、すぐ交渉がうまくなる訳ではないことは、本稿のタイトルとは逆の印象を持たれるかも知れないが、容易に理解されるであろう。本稿は勘どころ（ポイント）は示しているが、実際に交渉を上手に進めるためには、プラクティスを積むことが必要であるし、具体的な準備や工夫は交渉のケースによって異なってくるのは当然だからである。今日の夕食を何にするかと、外交交渉とでは大きく話が異なり、少なくとも類型的な分析は必要なはずである。

しかし、それにしても、日常生活やビジネス交渉はともかく、外交交渉も同じ考え方ではできないのではないかという疑問は出てくるだろう。要は、局面による差異があるのではないかということである。局面による差異は当然のことであり、局面毎の考察が、次のステップであるとしても、特に外交交渉には当てはまらないのではないかという疑問も筆者に寄せられたので、最後にこの問題を考えておこう。

キャンプ・デービッドの合意では、中東戦争後のエジプトとイスラエルのシナイ半島返還をめぐる領土交渉において、エジプトは主権回復したが、イスラエルの安全保障のために非武装地帯を設けたというのは、統合型交渉による外交成果と言える。

これに対して、常に戦争というカードが存在することをどう考えるかという問題が常にある。戦争を BATNA と考えるだけでなく、譲歩せずに戦争を口にする当事国との交渉は、最初に検討した無譲歩型交渉の対応にも連なってくる。困難な問題であり、総合的な対応が必要となるが、相手国も高いリスクを伴う選択であることを認識している。また、相手国のメンツの問題もあり、両国がメンツを保ちつつ交渉をまとめられるようにしなければならない。

たとえば、アメリカのトランプ大統領（当時）が行った北朝鮮との核放棄交渉で、ハノイ会談でトランプ大統領が交渉途中で帰国し、北朝鮮側のメンツをつぶしてしまっただけでその後の交渉が頓挫したことが挙げられる。一定の成果が挙げられれば、アメリカだけでなく韓国や日本あるいは世界全体にとってプラスになるはずであったが、アメリカ側が交渉の駆け引きとして交渉を中断し一方的に引き揚げてしまった。恐らく、アメリカ側としては、交渉のテクニックとして、アメリカ側の厳しい対応を北朝鮮側に知らしめたかったのだろうが、北朝鮮がわざわざ陸路ハノイまで交渉に出かけたメンツをつぶしてしまい、強い反発を招いてしまった。北朝鮮の核放棄の見返

交渉の勘どころ

りにアメリカの大規模援助と安全保障の約束は、統合的解決としては十分あり得たと思われる。

局面による違いやケースによって状況が異なることを十分認識しつつ、本稿のような考え方を基本にしながら交渉の準備をする、これが交渉の勘どころなのかも知れない。

2. 局面による差異 法的紛争処理

交渉理論が一般的に当てはまるかどうかで、最も大きな課題は、法的紛争処理である。

交渉で始まった紛争や利害調整が当事者間の私的交渉で解決できない場合、法的紛争処理に移行していく。しかし、法的紛争処理において交渉理論に従った紛争解決や利害調整がなされないとすると、連続性を欠き妥当でないのではないかという疑問が出てくる。法的紛争処理が最終的な解決手段とは言え、交渉理論とは全く異なる基準で処理されているならば、むしろ交渉理論そのものを見直し、法的基準を交渉の一つの基準ないし物差しにすべきではないかとも考えられる。

もちろん、これを局面の差異で考えることも可能で、交渉が問題となるすべての局面で法的基準が存在しているわけではなく、多くの日常生活で交渉がなされる局面は、仮に交渉で解決されないからとしても、法的基準がそもそも問題にならない（例　夕食を洋食、和食、中華のいずれにするかについては法的基準は存在しない）。

ビジネス交渉においても、独占禁止法を含む強行規定に反しない限り、当事者間の自由に委ねられている（「私的自治の原則」とも呼ばれている）。

法的基準が背後に存在している場合としては、どのような場合であろうか。民法は商法（会社法を含む）あるいは独占禁止法などの私法を中心とした法体系が適用される場合であり、私的自治の原則による任意規定の場合が主であるが、強行規定の適用が回避できる場合も含まれる。

そもそも、統合型交渉は、当初創立者ロジャー・フィッシャーらが「原則立脚型交渉」と命名したように、客観的原則を交渉の際の基準として用いることを大きな特徴としている。客観的基準の典型例は、法的基準であることに思いを馳せれば、実は統合型交渉は法的基準との親和性は高いことが十分理解できるだろう。その意味では統合型交渉と法的基準による法的紛争解決は連続性がある。

しかし、法的基準が交渉の重要な要素になることは、交渉がまとまらなければ BATNA の一つである法的紛争処理に移行していくのだから、法的紛争処理の可能性を頭に入れながら、常に交渉に臨むことが必要なことは、従来あまり強調されてこなかったが、いわば当然のことと言える。問題は局面によって、背後に控える法的紛争処理が異なることに十分留意しなければならないことである。

局面による差異と法的紛争処理との関係は「今後の課題」として、次節で大まかな形で検討したいが、この局面による差異は、家事紛争の典型である離婚と国際紛争を解決するための外交を比較しても明らかであろう。両者は、いわば両極端ともいえる交渉の局面であるが、最終的なないし終局的には「win-win」の関係を目指さなければならないとしても、アプローチの仕方は大きく異なる。

離婚については、前述したように（IV. 3.）、離婚調停の制度的変質が離婚促進に動いた面があるが、同様の効果を持ったのは、最高裁判例が有責配偶者からの離婚請求をかつては否定していたのに、近時7～8年の別居を前提に肯定する方向に転換したことがある。7～8年の別居が条件というのはそれなりの条件であるように見えるが、わが国の離婚裁判は遅く、離婚調停前に別居がしばらく続いていて（それが普通の形態である）、離婚調停→離婚訴訟（1審は家庭裁判所→控訴審（高等裁判所）→上告審（最高裁判所）という裁判手続を経ると、合計で優に別居期間が7～8年以上続くことになる。つまり、わが国の裁判遅延の恩恵で、離婚を拒否していても、離婚の前提条件を満たしてしまうことになるのである。その結果、離婚後の財産分与や子供の扶養を決めようということになり、離婚が促進されることになる。もちろん離婚交渉の段階でも、これらの手続が後に控えていることが分かる後の段階で、離婚の法的基準を知った時からである。

外交や国際紛争という局面でも、全く異なる法的基準が適用される。国際法は存在するものの、国際司法裁判所が機能するのは両当事国が国際司法裁判所の裁判権に服することに合意した場合だけであり、極めて限定されている。そのため、自力救済的な戦闘や戦争が紛争解決の手段として利用されるのであり、そのことがキャンプ・デービッド合意のような統合的解決の途を狭めている。

VI. 今後の課題—局面による差異と交渉基準

1. 局面による差異から交渉基準へ

これまで述べてきたように、交渉の勘どころに含まれるはずであるが、従来の交渉理論において詳細に論じられて来なかったポイントとして、局面による差異ないし紛争類型による定式化である。交渉の局面によって交渉の仕方は異なってくるが、特に交渉において共通の基準が各々の局面によって異なってくることによることが大きい。つまり、種々様々な交渉の局面において、何故交渉の仕方が異なってくるかと言えば、交渉基準がそもそも異なるからである。交渉理論において従来あまり強調されて来なかったのは、各論的な議論になるからである。しかし、交渉をうまく進めるためには、その局面や 類型に即した各論的な分析と準備である。

各論的な分析と言っても、共通項はある。その類型毎の客観的な基準—法的基準であることが多い—の存在と検索の仕方である。以下では、若干の例を挙げるにより、全体的な考察は今後の課題とはなるが、今後の研究の指針を示すことはできるだろう。

2. 別居と離婚

別居や離婚は、諸般の事情を総合的に考慮して決まるのであるし、当事者の主観的な基準も大きく異なるはずであると考えられがちである。婚姻期間や子供の有無あるいは年齢、各当事者の健康状態や収入など千差万別のはずである。

交渉の勘どころ

しかし、一方当事者が強く望めば離婚に至るという客観的状況を前提とすると、離婚の前段階として別居がなされ、別居後にもう一度やり直すことになる可能性と婚姻による扶養義務を考慮するならば、収入の少ない当事者に対して収入の多い当事者がその一部分（差額の3分の1とか）を支払い、子供がいればその養育費を加算したものが、婚姻分担費用になるはずである。離婚にあたっての財産分与は、婚姻開始時から共同生活解消時までの期間に形成された共有財産の分割になり、基準は寄与度（財産形成への）であるが、寄与度が不明であれば等分ということになる。

離婚の場合、統合型解決の鍵となるのが、子供の養育であり、子供の健全な成長は両親は離婚したとしても両方の利益になるのであるから、それを前提に養育費の支払いと子供との面会を決めていくことになる。

離婚は、一見すると複雑な分配型交渉に見えるが、全体のパイが大きくなるように（少なくとも小さくならないように）することが、交渉のポイントになってくる。たとえば、居住不動産を売却して売却金を分割するほかないように見えても、売却による譲渡所得課税がかかるのであれば、一方が居住不動産を取得し、他方は現金給付にしたほうが、全体のパイは小さくならない。子供との面会回数を増やす代わりに、養育費を上げるのは、全体のパイが大きくなる解決の一つと言えるだろう。

別居や離婚という敵対感情も大きく係わり、一見すると分配型交渉の典型であって統合型交渉になじまないように見える交渉も、実は交渉成功の勘どころとしては統合型解決を両当事者が目指す方向に向かうかにあると言える。

3. 下請けとの共同開発

下請けとの新製品の共同開発は、統合型交渉の典型に見えるはずである。新製品の共同開発という両者に利益をもたらす行動を、協力して行うからである。

しかし、実際はそんなに簡単ではない。一つは、共同開発のための費用を下請けに押し付ける、あるいは新製品の価格設定を下請けに不利な形ですと、「優越的地位の濫用」として独占禁止法違反の対象になるかも知れないからである。

また、下請けとの間の部品納入契約やその基本契約との兼ね合いも問題になってくる。契約に違反する形での共同開発は当然許されないからである。

アメリカの自動車社会では、部品調達にあたっては、私的入札を下請けや希望メーカーに行わせ、価格は下がるが共同開発はやりにくいという問題があるが、上記のような独占禁止法や契約上の問題を回避するためである。

結局のところ、わが国で下請けとの新製品の共同開発という統合型交渉の典型と思われる類型でも、独占禁止法や契約の制約の枠内での協力関係ということになる。新製品の共同開発以外の部品の納入価格や納入量をめぐる交渉でも、もっと独占禁止法や契約の規制を意識して行動する必要がある。

4. 交通事故

交通事故をめぐる紛争は年間 100 万件近く発生しており、大量の定型的な交渉が存在している。大半は、加害者側が自動車保険に加入しているため、被害者と保険会社との間の交渉になる。そして訴訟にまで発展するケースのほうがはるかに少ないため、保険会社側の損害賠償額算定基準に従った金額を軸にした交渉となる。

分配型交渉の典型とも言っても良いが、保険会社側に損害賠償請求額算定基準は、判例の損害賠償額を基礎に弁護士費用などの機会費用を除き、判例の損害賠償額基準（「赤本」と俗に呼ばれる算定基準本が毎年出されている）よりも安い保険会社の社内基準をごくわずかな事情に合わせて修正した金額が交渉の目安になっている。ほぼ保険会社側からの一方的な提示であり、被害者側は納得できなければ交渉を打ち切り、法的手段に訴えるしかない。

しかし、保険会社はリピート・プレーヤーであり、損害賠償基準だけでなく、交通事故に関わるあらゆる情報を有しており、被害者との情報格差は大きい。

交通事故の損害賠償は、分配型交渉の典型であり、統合型交渉の余地はあまりないように見えるが、実はそうではない。被害者の最大の望みは身体が完全に回復することであり、保険会社側の最大の望みは賠償額を小さくすることであるが、賠償額の大きな割合を占めるのは、後遺症である（近時は特にムチ打ちの後遺症）。そうであるならば、十分な治療とリハビリを行うことが、両者にとって共通の利益となるのだから、そのために協力し合うことができるはずである（実務では早めに治療とリハビリを打ち切ろうとする傾向が両者に強い）。

今後は、損害賠償基準の情報共有を進めると共に、後遺症がなるべく残らないような治療とリハビリを徹底して行えるようにすることが、統合型解決のために肝要であろう。

5. 不動産取引

不動産取引は、交渉理論の実践例として良く挙げられる。価格だけの分配型交渉から、引渡し時期や内装などの複数の論点を組み合わせることにより、統合型交渉に近づけることができると良く説かれる。

しかし、残代金の支払いと引渡し・登記のほかに測量が近時の実務では同時履行で行われ（「決済」と呼ばれる）、特に測量に時間と費用がかかるため、これらの複合的な交渉になってくる。不動産取引の実務慣行に合わせた交渉理論が必要とされてくるはずである。

交渉の勘どころ

付属：交渉の勘どころ ケース・スタディ

「交渉の勘どころ」を理解し、マスターするには、事例に近いケースで具体的に対応の仕方を検討しておくことが実践的である。しかも、類型的な形で統合的交渉や統合型解決を学ぶことが最も近道であろう。以下、本文で挙げた例に近い形のケースを挙げるので、筆者の挙げる具体策以外にも研究して欲しい。

ケース1 離婚（統合型交渉を利用して円満な離婚を目指す）

商社マンA氏は、妻Bさんと不仲なになり、息子CとBさんを日本に残し、ニューヨークで勤務することにした（当分の間米国に在住予定）。A氏が離婚にあたって気がかりなのは、息子Cの将来であるが、妻Bも同様の思いである。Cが未成年か成年かで養育費や面会交流が異なるので、区別して検討せよ。

対応策1. Cが未成年の場合

Cが未成年であるならば、養育費と面会交流の問題が生じるが、これが通常はなかなか難しい。本ケースのような場合、妻Bが親権者となることが多いが、面会交流も大変だし（Cが小学生以上だと学校を休むのは困難なことも多い）、養育費の金額をめぐる争いも多い。

しかし、本ケースでは、A氏は息子Cの英語力を伸ばしたいと願っていて妻Bも同様だった。そのため、A氏はCの養育費であるならば十分支払いたいと思っていただけでなく、夏休みは米国のサマースクールにCを入れたいと希望し、Bも同意見になった。A氏としては、夏休みはCと一緒に暮らせるだけでなく、夏休み分のCの生活費は自分と一緒に支払えば足り、将来Cに国際的に活動して欲しいという夢も託せるので良かったと思っている。Bさんと同様のようである。

財産分与については、Cが成年の場合と同様なので、対応策2を参照のこと。

対応策2. Cが成年の場合

Cが成年の場合、養育費や面会交流の問題は生ぜず、残された重要な問題は財産分与である。ABの主な共有財産は都内にあるA名義のマンションで、ローンがまだ残っている。（実際にはかなり多いパターンである）。A名義のままAがローンを支払い続け、Bに居住権を認めるという解決も考えられる。マンションを売却し、ローンの残債務も返済してしまい、残額を折半するというのが公平ように見えるが、マンションの売却の時点で譲渡課税が発生する可能性があるし、Bの居住継続ができなくなってしまう。

統合型解決としては、子Cにマンションを贈与し、ローン残額はABCで協議して支払い続け、BCが居住するという解決もありうる。贈与税は、相続時精算とし、相続の前倒しと離婚との組み合わせであるが、AB共に将来Cに相続させようと思っていることも多いし、Cもそれならロー

ンの残債を負担しようかと思うことも多いだろう。

対応策 1 及び 2 共に、ポイントは子供であり、それによって統合型交渉が可能になっていく。

ケース 2 下請けとの共同開発

自動車メーカー甲社は、新車開発を下請け会社と早期から行い、部品の性能だけでなく価格や納期についてもライバル社より有利になるようにしたい。ところが、部品メーカー乙社だけと交渉して有利な条件をまとめようとしたところ、顧問弁護士から「優越的地位の濫用」になると、独占禁止法違反になるので、乙社の利益もなるべく配慮しなければならないとアドバイスされた。甲社としては、なるべく安く大量の部品供給を確保したいとの社内の要望と共同開発のスムーズな進行を求める開発チームの要望とが対立しているが、どうしたら良いか。

下請けとの新製品の共同開発は、統合型交渉の典型のように見えるが、部品価格を安くおさえる代わりに成功して大量生産になれば納入量を大きくするというのは、下請けいじめとして独占禁止法違反の恐れや社会問題化、下請け離れを引き起こす可能性もある。

一つの解決策は、新製品の開発、部品価格、納入量などをパッケージにして、複数の下請けから提案してもらい、公平に選択し（私的入札の方法となることが多いだろう）、早期から選ばれた下請けと共同開発に着手することが考えられる。しかし、秘密保持や一定以上の品質や開発能力の確保を考えると、それらの要件を満たす乙丙丁 3 社の中での競争入札と入札後の開発について打ち合わせが必須条件となろう（アメリカの公共調達では割と使われる方法である）。

ケース 3 交通事故

X さんは、Y さんの不注意による交通事故追突でムチ打ちになった。完全に回復しないのに Z 保険会社は治療を打ち切るよう要求してきた。X さんはどうしたら良いだろうか。

最近のわが国の交通事故で数も最も多く処理も難しいとされているのが、「ムチ打ち事故」である。

シートベルトの普及もあって、交通事故では死亡や大けがは減少したが、ムチ打ち傷害が増えている。しかし、客観的所見（レントゲン等）が弱いこともあって、早期の治療の打ち切り（被害者側も早期の補償を求める）と後遺症賠償への移行が大きな問題になっている。しかし、被害者が一番望むのは身体が元に戻ることであって補償金を多くすることではないし、保険会社としても後遺症賠償となると賠償額がふくらんでくる。加害者も被害者がムチ打ちの後遺症に悩まされているというのは気持ちよくないし、刑事罰や行政処分にも影響してくる。被害者、保険会社、加害者の三者にとって完全な回復が（社会的にも）最も望ましい。

実は、リハビリを相当期間行えば、かなりムチ打ちの症状は改善し全快することも珍しくない。そうであるならば、自動車保険としても、被害者のリハビリを十分に行うことを特長とする保険

交渉の勘どころ

を積極的に売り出し、リハビリの徹底を推進すると共に、被害者にそれまでの治療に要した期間の補償の中間払いを可能な限り行い、リハビリ治療に専念できる体制を構築すべきであろう。

交通事故では、ムチ打ち以外の傷害でも、リハビリによりかなりの程度の回復が望めることも多く、交通事故保険としてもリハビリ保険をもっと普及させるべきだし、それによって分配型解決の典型と思われた交通事故交渉でも、統合型交渉による解決が可能になってこよう。

ケース 4 外交

外交は、国際問題であり、これまでの他の国内事件類型とは異なる面がある。キャンプ・デービッド合意をケースとして取り上げてみよう。

1967 年のアラブとイスラエル間の「6 日間戦争」の結果、イスラエルはシナイ半島を全部占領した。米国のカーター大統領は、キャンプ・デービッドにイスラエルとエジプトの代表を呼び、和平交渉を行わせた。エジプトは、4,000 年以上シナイ半島はエジプトが領有してきており、領土主権は譲れないと主張したのに対して、イスラエルは、イスラエルの安全保障上シナイ半島を全部返還することはできないと主張した。結局、シナイ半島をエジプトに返還する代わりに、国境地帯にエジプトが非武装地帯を設けることにより、イスラエルの安全を保障することとした。

キャンプ・デービッドの合意により、エジプトはシナイ半島の主権を回復し、イスラエルはエジプトからの安全保障を確実に手に入れることに成功した。外交における統合的解決の好ましい姿と言えるだろう。イスラエルとアラブ諸国の和平交渉がこれ以上進まなかったのは、エジプト側の大立役者だったサダト大統領（当時）が暗殺されたためであるが、イスラエルとエジプト間の和平はこれまで保たれている。

[参考文献]

1 ローレンス・サスキンド『ハーバード×MIT 流 世界最強の交渉術』（ダイヤモンド社、2015）翻訳 有賀裕子。

原題は、Good for You, Great for Me で統合型交渉のための指南書であり、著者はハーバード・ロースクールと MIT の両校で教え、現在の交渉学の第一人者。第 1 章で頑固な相手や理不尽な取引先との交渉の仕方を説いており、秀逸。

2 Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton, Getting to YES (3rd ed. 2011, Penguin Books) [邦訳『新版 ハーバード流交渉術』（TBS プリタニカ, 2011）翻訳 岩瀬大輔]。

元祖統合型（原則立脚型）交渉の考え方が、194 頁の中に圧縮されている。第 6 章で自分よりパワフルな相手と交渉する際には BATNA を発展させる必要を説いている。交渉では、BATNA が強力であるほど、交渉力は強力になる。

3 ウィリアム・ユーリー『ハーバード流 "No" と言わせない交渉術』(三笠書房、1995) 翻訳 斎藤精一郎。

原題は、Getting Past No Negotiating With Difficult People で、交渉が難しい相手との交渉の仕方を説く。著者は Getting to YES の著者の 1 人で、同書の実践版的な位置付け。

4 ロジャー・フィッシャー & ダニエル・シャピロ『新ハーバード流交渉術』(講談社、2006) 翻訳 印南一路。

原題は、Beyond Reason Using Emotions as You Negotiate で、感情の交渉における活用を説く。著者は、Getting to YES の第一著者と交渉心理学者の共著。感情を生み出す 5 つの欲求—価値理解、つながり、自律性、ステータス、役割—に焦点を当てて、交渉に役立てるべきだと説く。

5 マーガレット・ニール & トーマス・リース『スタンフォード & ノースウェスタン大学教授の交渉戦略教室』(講談社、2017) 翻訳 渡辺真由。

原題は、Getting (More Of) What You Want で、心理学者と経営学者による共著。第 7 章でファースト・オファーとアンカリング(係留)効果の関係について詳細に分析している。

6 小林秀之編著『交渉の作法』(弘文堂、2012)

アメリカの交渉学の最新の状況を踏まえ、日本の文脈で論じる。統合型交渉により価値の増大が図れても、最後には分配型交渉が必要になることを指摘し、2 つのタイプの交渉を調和する必要を説く。経済学、社会学、心理学などの多方面からのアプローチが必要であるとする。

7 荘司雅彦『人を動かす交渉術』(平凡社、2007 年)

心理学、ストーリー理論、ゲーム理論、クリティカル・シンキング、機先を制するなどを利用して、交渉を有利に進めることを説く。

8 ディーバック・マルホトラ=マックス・ベイザーマン『交渉の達人』(日経出版、2010) 森下哲朗監訳 / 高遠和子訳

原題は Genius of Negotiation で、心理学者と経営学者の共著。交渉で価値を創造することが重要であるが、複数の論点をまとめて交渉することによって、パイは一定であるという神話を打ち破り、価値を創造できると説く。

9 マックス・ベイザーマン & マーガレット・ニール『交渉の認知心理学』(白桃書房、1997) 翻訳 奥村哲史

心理学的アプローチを交渉学に導入した原典と言える書物で、著名な 2 人がノースウェスタン大学ケロッグ校で実験と研究を行った。

10 Menkel-Meadow, Toward Another View of Legal Negotiations, 3 / UCLA L. Rev. 754 (1984)

同論文は、統合型交渉を「問題解決型交渉」と呼び、両当事者が一緒になって問題解決を図るべきとする。訴訟になって法的構成を取ることで、大部分のケースはゼロ・サムのケースに変化すると指摘する。

交渉の勘どころ

注

¹ 文献 4. 24 頁以下

² James White, The Pros and Cons of Getting to YES, 34 J. Legal Educ, 115 (1984).

³ 注 2 の White 論文の後に続く Roger Fisher のコメント参照。フィッシャーは、ホワイトの現実の交渉はそんなに甘くないという批判をある程度認めている。

⁴ 最近のイスラエルとパレスチナの武力衝突がエスカレートするのは、互いに「しっぺ返し」戦術を採っている結果といえる。

⁵ 文献 3. は難しい相手との交渉の 5 つのステップを説くが、その第 1 ステップである。

⁶ 文献 1. 第 1 章が無譲歩型交渉者をどうすれば統合型交渉のテーブルにつかせられるかを論じており、筆者の力点は明らかにここに置かれている。

⁷ 他からの申し込みが典型例である。

⁸ 有名なのは、ステュアート・ダイヤモンド『ウォートン流交渉術』（集英社、2012）である（同書 27 頁以下）。BATNA があると、交渉を継続する意欲をそぐことを理由とする。最後まで交渉を続ける重要性を説く。

⁹ 文献 10. 参照。

¹⁰ 文献 5、6、7 など、統合型交渉では複数の論点を同時に取り扱うことがポイントであると指摘する。

¹¹ 文献 9 第 4 章および文献 5 第 7 章が強調する。

¹² 何回も交渉を重ねてようやく合意にたどりついた価格のほうが、心理的満足度は高い。

¹³ 前掲注 8 参照。

¹⁴ 文献 9 第 7 章が、M&A を例として詳しく説明している。

¹⁵ 小林秀之『新ケースでわかる民事訴訟法』（日本評論社、2021）200 頁。

¹⁶ 文献 10 によれば、調査した 240 のケースの大半は、法律的な構成により、ゼロ・サムでなかったのにゼロ・サムに変化したとされる。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

—帳簿閲覧権を中心に—

経営管理研究科 准教授

盧 晔斐

【要約】

親会社株主の権利の縮減への事前予防対策として、子会社の重要事項への経営参加権を親会社株主に付与するほか、親会社取締役への経営監督を有効にさせるために、子会社業務に関する情報収集権の付与も考えられる。

日本では、すでに定められている親会社株主による子会社の帳簿閲覧権等の情報収集権は親会社株主の監督是正権の縮減への対応策として評価できるが、問題点も多いと言わざるを得ない。本稿では、日本法における親会社株主の子会社の情報収集権制度について、帳簿閲覧権を中心に考察し、その問題点を整理する。

【キーワード】

親会社株主の権利、情報収集権、帳簿閲覧権

【目次】

- 一 はじめに
- 二 親会社株主による子会社の情報収集の必要性と収集方法
- 三 親会社の子会社会計帳簿閲覧・謄写権
- 四 親会社株主の子会社帳簿閲覧権の問題点
- 五 結び

一 はじめに

親会社株主の権利の縮減への対応策として、事前予防手段としての子会社の重要事項への経営参加権を親会社株主に付与するほか、親会社取締役への経営監督を有効にさせるために子会社の業務に関する情報収集権の付与、すなわち子会社の業務内容などの親会社株主への開示も必要である。

日本では、1999 年の商法改正により、親会社株主の子会社に関する書類の閲覧権などが導入

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

されており¹、その権利の適用要件などに関する議論は多いが、法規制における問題点も少なくない。本稿では、日本の親会社株主の子会社に関する情報収集権について、主に帳簿閲覧権を中心に若干の考察を行い、問題点を整理することとする。

二 親会社株主による子会社の情報収集の必要性和収集方法

1 必要性

会社法では、株主に会社の業務ないし財務に関する書類などの情報を得る権利が認められている。この情報収集権は、株主の会社経営に対する監督是正権（たとえば、取締役違法行為の差止め請求権（360条）、代表訴訟提起権（847条）、取締役解任請求権（854条）等）の前提として、会社情報を手に入れ、監督是正権を効率的、合理的または適切に行使するためのものであると一般的に理解されている²。もっとも、株主は上記の権利以外の会社法上の諸権利および株式処分機会を有効に確保するためにも、会社の種々の情報を得ることが必要不可欠であると考えられる³。よって、株主の情報収集権にも様々な権利があり、その行使要件などが異なるにもかかわらず、これらの権利は、監督是正権のみならず、株主の他の諸権利が絵に描いた餅にならないための、前提的手段的な権利であると位置づけるべきであると考えられる。

当然、このような位置づけは親会社株主の情報収集権にも当てはまる。すなわち、企業グループにおいて、子会社の事業は親会社ひいてはグループ全体にとって全部または重要な一部を占めており、親会社取締役の業務執行も子会社に緊密に関っているため、親会社株主が、親会社経営の監督是正権の行使のためにも、自己の株式の価値の評価のためにも、子会社に関する詳細かつ正確な情報を得なければならないと考えられる。言い換えると、親会社株主は、親子会社が一つの単体会社であれば、会社業務などに関する情報を全般的に入手できるにもかかわらず、親子会社の構造の下で、親会社の計算書類をみて、株主総会で事業報告を受けるのみでは、会社経営の実体である子会社ないしグループ全体の状況は理解しがたく⁴、結局情報不足で親会社取締役への監督または自益権の行使に大きな障害をもたらすことになる。これは、いわゆる親会社株主の「情報収集権」における権利の縮減である。よって、親会社株主の保護の観点から、親会社取締役への子会社の支配・管理による注意義務違反などの権利を確保するために、子会社の業務内容な

1 江原健志ほか「特集・平成11年商法改正 商法などの一部を改正する法律の概要」ジュリ1163号(1999)90頁以下。

2 近藤光男「株主の会計帳簿閲覧・謄写権」商事法務1207号(1990)8頁。尾崎安夫「株主の情報収集権」東京商事法研究会「株主の経営監督機能」判タ872(1995)20頁。木俣由美「適切な経営監視のまたの株主の情報収集権—会計帳簿閲覧権を中心に」産大法学38巻1号(2004)3頁。

3 正井章作「株主の帳簿閲覧請求権の行使をめぐる問題点」判タ917(1996)166頁。松井英樹「株主の会社情報収集権とその限界」中央学院大学法学論叢13巻2号(2000)136頁。

4 居林次雄『商法改正の重点逐条解説』（税務経理協会、1999）8頁参照。

どの開示が必要不可欠であろう⁵。

このような認識の下で、日本会社法は、1999 年商法改正の際に、株式交換・株式移転を導入するとともに、それによって生じうると想定される親会社株主の権利の縮減に対応するために、情報収集権の行使主体を親会社株主にまで拡大した。すなわち、親会社株主が、その権利を行使するために必要があるとき、裁判所の許可を得て、子会社の定款（31 条 3 項）、株主名簿（125 条 4 項 5 項）、新株予約権原簿（252 条 4 項 5 項）、株主総会議事録（318 条 5 項 319 条 4 項）、取締役会議事録（371 条 5 項、6 項）・各委員会の議事録（413 条 4 項 5 項）、会計参与報告（378 条 3 項）、計算書類等（442 条 4 項）、会計帳簿またはそれに関する資料（433 条 3 項 4 項）⁶、社債原簿（684 条 4 項 5 項）等の書類の閲覧・謄写等を請求することができると、親会社株主による子会社の情報収集権が幅広く認められている⁷。また、上記の親会社株主の権利強化のほか、同商法改正により、親会社監査役の子会社の調査権が強化され（381 条 3 項 4 項）、かつ親会社検査役に子会社の調査権も付与され（358 条 4 項）、親会社監査役企業グループにおける親会社による子会社への監督は正権の強化が図られた。

2 親会社株主による子会社の情報収集方法

会社法においては、親会社株主が子会社に関する情報を知る方法として、直接開示（会社が株主に対して情報を公開ないし送付することが強制される）による方法と間接開示（株主が自ら積極的に会社に対して情報提供を請求する）による方法が提供されていると考えられる⁸。

まず直接開示により子会社に関する情報が得られる場合は次のようになる。親会社定時株主総会が開催される際に、取締役は、会社の計算書類及び事業報告を総会に提出しなければならない（438 条 1 項）。提供計算書類には、企業結合に関連する連結計算書類（444 条）と関連当事者との取引（会社計算 112 条）が記載される個別注記書が含まれる。親会社株主にとって、連結決算情報が子会社を含めた企業グループの運営状況を反映し、親会社取引による経営のコントロールのための基本的な情報と位置づけられることに鑑み⁹、会社法で連結計算書類の作成ないし株主への提供が要求される。しかし、連結計算書類の作成義務を負う会社は金融商品取引法上有価証券報告書の作成が義務づけられる大会社のみ（444 条 3 項）であり¹⁰、親会社が上場会社でない場合に適用されないことになる。また、計算書類の個別注記書に関連当事者との取引に関する注記等が要求されているため、親会社株主は、親会社取締役が親会社の利益操作のために利用

5 永井和之「子会社の業務内容等の開示」ジュリ 1163 号（1999）99 頁。

6 以下では、計算書類・事業報告閲覧・謄写請求権を「計算書類等閲覧権」と、会計帳簿またはこれに関する資料の閲覧・謄写請求権を「帳簿閲覧権」と称す。

7 近藤光男ほか『ポイントレクチャー会社法』（有斐閣、2009）406 頁。江原ほか・前掲（注 1）91 頁。

8 尾崎・前掲（注 2）22 頁参照。なお、松井・前掲（注 3）参照。

9 片木晴彦「結合企業の株主保護と情報開示制度」森本滋編『企業結合法の総合的研究』（商事法務、2009）36-37 頁。

10 同上。38 頁。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

される危険性の高い親子会社間の取引¹¹に関する情報がある程度獲得できると考えられる。しかし、開示対象となる取引は「重要な取引」に限定され、親会社の会社法上の計算書類の注記で子会社との取引が開示される例は限定的であると指摘される¹²。なお、株主に提供される事業報告の内容にも、重要な親会社および子会社の状況等（会社則 120 条 7 項）が含まれなければならないが、加えて、親会社監査役は職務を履行する際に必要に応じて子会社についても調査が求められ（381 条 3 項）、その監査結果を取りまとめて監査報告を作成し（381 条 1 項）、株主に提供しなければならないということに鑑みると、親会社株主がこれらの情報公開により子会社に関する情報を得ることができると考えられよう。しかし、これらの情報の範囲は限定されており、取締役ないし監査役により加工されたものであり、情報の真実性を信頼しかつ利用することは、取締役または監査役への信頼がその前提であろう^{13 14}。

もっとも、上記のような直接開示により提供される情報は、どうしても最大公約数的なものにならざるを得ないため、個々の株主にとって、その情報の利用目的という点から不十分であり、株主の積極的な情報収集、すなわち間接開示による子会社の情報の獲得の必要性が生じる。これについては、たとえば、親会社株主は、親会社株主総会において質問権を行使し、計算書類などに現れない子会社の情報を取得することができるとされている（314 条）。しかし、株主総会の開催時期が限定されていること、株主総会の目的である事項に関しないものである場合や説明することにより株主の共同利益を著しく害する場合などには、役員の説明義務は免除される（同条）こと¹⁵、実際に一括回答や不十分な回答に終始することが多いことから¹⁶、必ずしも満足のいく回答を得られないと考えられる。また、親会社株主は、いつでも、単独株主権としての親会社の計算書類等の閲覧権（442 条 1～3 項）ないし少数株主権としての会計帳簿閲覧権（443 条 1 項）を行使することができるが、その中に子会社の情報が必ずしも十分に含まれているわけではない¹⁷。このように、親会社株主は、権利確保のために必要な子会社の情報を得るために、やはり子会社に関する書類等を直接に閲覧することによって初めて実現できることになると考えられる。前述したとおり、日本会社法はすでに、親会社株主の子会社の計算書類等と会計帳簿等の閲覧権を認めており、これらの権利の合理性と実効性はともかくとして、親会社株主の子会社に関する情報収集権の中で最も直接かつ重要な部分として、その存在自体に意義が大きいのである

11 同上。36 頁。

12 同上。46 頁。

13 言い換えると、これらの情報はたとえば役員の業務執行に不正があるか否かをチェックするための情報としてはほぼ無意味である。

14 また、直接開示の場合としては、子会社に関連する事項が親会社株主総会の議題となり、株主の利益に重大な影響を及ぼすような決議において、当該事項に関する「重要な事実」の示も求められる（たとえば、425 条 3 項）。松井・前掲（注 3）157 - 158 頁参照。なお、金融商品取引法によるデスクロージャーも公開会社における強制的開示の拡充として捉えられる。尾崎・前掲（注 2）22 頁。

15 森本大介「子会社の重要な意思決定と親会社株主総会の承認」商事 1908 号（2010）38 頁。

16 松井・前掲（注 3）162 頁。

17 森本・前掲（注 15）38 頁。

う。

三 親会社の子会社会計帳簿閲覧・謄写権

1 概観

会計帳簿の閲覧・謄写権（以下、「帳簿閲覧権」と称す）は、株主が会社の基礎にアクセスできる最も直截的な手法であり、株主の積極的な情報収集権の中でとても重要な権利であるといえる¹⁸。その必要性については次のように考えられている。すなわち、単体会社では、株主は、計算書類・事業報告を閲覧できるが、その内容が限られており、かつその記載事態が真実、正確なものか否か疑わしいこともある¹⁹。また、監査役には会計監査の権限（職務）があるため監査役によるチェックで会社の財務の適切性などを確保することができるとも考えられるが、監査役機能が十分に果たさない場合もあり、会社経営に対して最も強い利害関係を持つ株主自身による自主的かつ機動的な検査が期待されてよいと指摘される²⁰。要するに、所有と経営の分離により生じる取締役の経営の強化に対応する株主の監督是正権を有効に行使するために、上記のようなチェックでは不十分であり、会社の業務・財産の情報、とりわけ会計について詳細かつ正確な知識を得る必要があるため、会社の業務ないし財務状態を反映する最も基礎的な書類を閲覧できる権利を付与すべきであると理解されている²¹。これも帳簿閲覧権を導入する当初の趣旨である²²。同様な理由から、親会社株主に子会社の情報収集権が付与される以上、子会社に関する詳細かつ正確な情報を得る子会社帳簿閲覧権も重要かつ不可欠である。

ここでは、日本の現行法における親会社株主の子会社帳簿閲覧権を考察することとする。もっとも、前述のところから分かるとおり、現行法における親会社株主の情報収集権はすべて一般的な株主情報収集権を土台としており、「裁判所の許可」が必要であるところのみ一般の株主情報収集権と異なっている。親会社株主の子会社帳簿閲覧権を考察する際に、親子会社により生じる特殊な問題のほか、一般の帳簿閲覧権規制とその問題点について検討しなくてはならないと考

18 高橋公忠「株主の会計帳簿閲覧権の対象範囲」高経論叢 32（4）（1992）256 頁。

19 和座一清「株主の帳簿閲覧権」上柳克郎ほか編『新版注釈会社法（9）』（有斐閣、1988）203 頁。

20 同上。204 頁。

21 柿崎榮治「会計帳簿閲覧請求権の機能性と権利濫用防止の諸問題（上）」商事 1383 号（1995）22 頁。一方、学説では、帳簿閲覧権を情報請求権の一つとして位置付けることを疑問視する見解も見られる。西山芳喜「株主の会計帳簿閲覧請求権の意義とその限界——厳格説の立場から」判タ 874 号（1995）69 頁、73 頁。この説は、帳簿閲覧権は計算書類閲覧権等の他の情報請求権と異なり、本来第三者による閲覧を許さず、情報開示請求の対象となりえないものであり、株主も経営上の責任を負わないことから、取締役の報告責任を第一に考慮されるべきであり、帳簿閲覧権を裁判所の関与する場面に限定させるべきであると主張している。

22 和座・前掲（注 19）201 頁。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

えられる²³。日本の帳簿閲覧権については、判例が多く、学説においても多く議論されているが、その規定のされ方が比較的充実している割には²⁴ 解釈論における問題点について意見の対立が鮮明である。以下では、まずは当該権利の沿革を概観し、そして検討する際の注意点を示し、さらに権利行使要件と拒否事由における問題点を踏まえて、親会社株主の子会社帳簿閲覧権のあり方を考えることとする。

2 沿革

日本の帳簿閲覧請求権は 1950 年商法改正に際し代表訴訟提起権などとともに、アメリカ法にならって導入されたものである²⁵。当初は行使要件を発行済み株式総数の 10% 以上にあたる株式を保有すること（1993 年改正前商法 263 条ノ 6 第 1 項）としたが、その後、日米構造協議においてアメリカ側が行使要請の緩和を要求したことと日本国内でも特殊株主の濫用の危険を考慮しても厳格すぎるという学説の傾向が見られ²⁶、1993 年商法改正で持株要件が 10% から 3% に引き下げられた²⁷。そして、前述のように日本政府が推進していた規制緩和三年計画という政策遂行とも関連して、1997 年の独禁法改正や M & A の円滑化の要請に応じて、1999 年の商法改正で株式交換・株式移転制度が創設されることに伴い、持株会社が容易に設立され、子会社の経営が重要な関心事となることから、親会社株主の子会社の帳簿閲覧権等の情報収集権が認められた²⁸。しかし、親会社株主に対する子会社の情報開示を認めるべきか否か、認めるべきとすれば範囲の限定が必要であるかについては、立法当時において議論がなかったわけではない。つまり、親会社株主の子会社情報収集権の導入に賛成する意見は多数であるが、その中で濫用防止の見地から、開示情報の範囲や手続きなどについて、すべての子会社を対象とすることは親会社株主の意思決定に当たって必ずしも必要とはいえないと考えられることから、子会社の範囲あるいは親会社株主の資格について、慎重に検討すべきであると主張されていた。また、親会社株主にこのような権利を認めると会社荒らし等に悪用される恐れがあることや子会社の事務負担が増えることに着目して反対意見も見られた²⁹。最終的に、親会社の発行済み株式総数の 3% 以上にあたる株式を保有する株主は、その権利を行使するため必要があるときは、裁判所の許可を得て、子会社の会計帳簿等の閲覧・謄写を求めることができると定められた。その後、2001 年改正で議決権

23 言い換えると、帳簿閲覧権規制にある問題点は、親会社株主に適用する際にも同様に生じることである。また、一般の帳簿閲覧権が実効性のある規制になって初めて親会社株主にとって有意義になるとも言える。

24 木保・前掲（注 2）5 頁。

25 和座・前掲（注 19）202 頁。

26 近藤・前掲（注 2）12 頁など。

27 藤原俊雄「親会社株主による子会社の帳簿等閲覧等の請求」監査 560 号（2009）64 - 65 頁。

28 原田晃治ほか『一問一答 平成 11 年改正商法 株式交換・時価評価』（商事法務研究会、1999）97 頁。

29 原田晃治ほか編『親子会社法制等に関する各界意見の分析—親子会社法制・金融資産の評価』別冊商事法務 211 号（1998）28 頁。

基準が持株基準の代わりに採用されたが、2005 年会社法において持株基準と議決権基準の両方を採用されるようになり、子会社の帳簿閲覧・謄写権の他の部分について変動はなかった³⁰。3%の持株（議決権）比率基準の設定は、濫用により会社の利益が侵害されることを防止するための対応策で、単体会社の帳簿閲覧・謄写権と同じである。また、裁判所の許可という行使要件は、親会社と子会社の法人格の別個性から考えると、子会社の株主でない者に無条件に当該権利を与えると妥当ではないこと、親会社株主の資格を有するか否かが子会社にとって判別しがたいことなどを考慮し、その濫用を防止するために設けられたと説明される³¹。

3 考慮すべき点

日本では、帳簿閲覧権をめぐる議論とその議論の前提としていくつかの要素が考慮されている³²。以下、これらの要素について整理することとする。

(1) 日本法とアメリカ法の相違

日本の帳簿閲覧権の母法であるアメリカ法において、コモン・ロー上の単独株主権として同権利が認められ、さらにほとんど州の制定法（行使要件が定められている）によって同権利の強化が図られている³³。そして、両者における帳簿閲覧権は併存する関係にあり、コモン・ロー上の権利は、株主が正当な閲覧目的を立証する限り、すべての帳簿・書類に認められ、定款によっても奪えないものとされている³⁴。一方、監査役による会計監査制度や検査役による業務・財産情報の調査制度も一般に認められていないため、帳簿閲覧権は株主自身による会計監査を担保する意味では重要である³⁵。それに対して、日本の場合に監査役制度と検査役の調査制度が存在し、帳簿閲覧権は株主の情報収集権の一つであると位置づけられている³⁶。

そして、親会社株主の子会社帳簿閲覧権については次のようになる。アメリカでは、親会社株主の子会社帳簿閲覧権（親会社に対して請求する）が明記されている州法はあるが³⁷、当該権利

30 藤原・前掲（注 27）66 頁。

31 原田ほか・前掲（注 28）102 頁。なお、藤原・前掲（注 27）66 頁。

32 山口和男＝垣内正「帳簿閲覧請求権をめぐる諸問題」判タ 745 号（1991）4 頁以下参照。

33 同上。和座・前掲（注 19）202 - 203 頁。

34 和座・前掲（注 19）203 頁。

35 山口ほか・前掲（注 32）5 頁。

36 同上。また、制度設計の面において、まず①計算書類・監査報告書などの閲覧権、②それらの記載の真实性、正確性の確認のために、帳簿閲覧権（少数株主権）、③広く業務や財産状況を調査するための検査役制度（少数株主権）が設けられており、調査対象が間接的なものから直接的なものに順次移行視、調査範囲と密度が順次増大するのに対応して、権利行使の要件・方法が厳重になっていく段階的構成となっていると指摘されている。和座・前掲（注 19）203 頁。

37 Matthew A Kitchen, The Right of a Parent's Shareholders to inspect the Books and Records of Subsidiaries: None of Their Business ?, 74 U.CIN.L.REV.1089, at 1091 (2006) .

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

を認めるか否か、どの場合に認めるかについても裁判所の見解が統一されていない³⁸。制定法では、たとえば、デラウェア州法によれば、株主はその自身またはその代理人（弁護士等）を通じて、正当な目的を誓った書面請求をもって、営業時間内において正当な目的のために、子会社の帳簿や記録を閲覧でき、その帳簿と記録とは親会社に事実上所有・支配されているもの、または親会社が子会社に対する支配を通じて入手できるもの（株主の閲覧が会社または子会社と第三者との契約違反にならない場合と、親会社による帳簿や書類の入手を拒否できる法的権利が子会社にはない場合に限られる）を指すとされている（DGCL § 220 (b) (2)）。そして、判例では、当該権利を親会社株主に認めるべきか否かについておおむね三つのアプローチが提供されている。つまり、制定法に親会社株主の子会社帳簿閲覧権が明記されていない限り認めないとする「厳格的制定法遵守理論（strict statutory compliance）」³⁹、子会社の法人格が否認されう程度までに親会社が子会社に対して十分な支配を及ぼしている場合にのみ認めるとする「支配理論（control or domination）」⁴⁰、そして、子会社が親会社の付属物・道具・分身と認められる場合や子会社が詐欺的な目的で設立された場合にのみ認めるとする「Alter Ego（分身理論）」⁴¹である。簡単にまとめると、アメリカ法上の親会社株主の子会社の帳簿閲覧権については、一般会社の帳簿閲覧権を基礎にしているというより、むしろ親会社株主の保護の観点から親子会社の法人格の別個性の否認が正当化されるというところに着目しており、親子会社が一体とみなされることによって親会社株主にも子会社の帳簿閲覧が認められ、そして閲覧できる子会社の帳簿の範囲も親会社の支配により入手できる範囲内に限られるとされている。

それに対して、日本では、親会社株主の子会社帳簿閲覧権は明文化されているが、少数株主権である点、請求対象が直接に子会社である点、裁判所の許可が必要である点、親子会社の法人格の形骸化または濫用を特に条件とされていない点などにおいて、アメリカと異なる。日本では、親会社株主の子会社帳簿閲覧権は、親子会社関係の中で例外的に法人格が否認されうる事情が生じている場合の対応策というより、むしろ単体会社に比べて親子会社関係により「構造的に」生じうる親会社株主の情報収集権の弱体化⁴²という動的变化への対応策であると考えられる。これ

38 デラウェア州、オクラホマ州とカリフォルニア州のみである。釜田薫子「親会社株主による子会社の帳簿等の閲覧請求」商事 1811 号（2007）46 頁。周剣龍「子会社に対する親会社株主の帳簿・書類閲覧請求権——アメリカ法を中心に」独協法学 78 号（2009）223 頁。

39 また、the plain language approach とも称す。See, Kitchen, *supra* note 37, at1093. これを採用した判例として Feldman v. San Mateo Financial Corp. 276 Cal.Rptr.285 (Cal. Ct.App.1990) . がある。

40 Kitchen, *supra* note 37, at1093. このアプローチは、通常の法人格否認の法理が適用される場合の支配概念を使用していると指摘される。周・前掲（注 38）231 頁。そして、このアプローチを採用した判例として Weinstein Enterprises, Inc., v. George D.Orloff, (870 A.2d 499) がある。

41 Kitchen, *supra* note 37, at1095. このアプローチも、法人格否認法理のもう一つの適用要件である分身または詐欺理論を借りたものであり、従来から多く採用されてきたという。周・前掲（注 38）235 頁。また、当該アプローチを採用した判例として South Side Bank, v. T.S.B. Corporation et al., 419 N.E.2d 477 (1981) がある。

42 原田ほか・前掲（注 28）97 頁参照。

によって、日本の親会社株主の子会社帳簿閲覧権規制は（「裁判所の許可」という条件を除き）単体会社を対象とする一般の帳簿閲覧権をそのままあてはめた規制となっている。また、やや乱暴な言い方になるかもしれないが、規制（判例法も含む）の面においては、アメリカの場合は、会社の帳簿・書類を子会社まで拡大するのに対して、日本の場合は、会社帳簿・書類の閲覧できる主体を親会社株主に拡大するとも考えられる。このような相違があるが、どちらが優れているとは必ずしも断言できない。日本法では一般の帳簿閲覧権の要件と拒否事由が詳細かつ明確に定められており、これらの要件が親会社株主の場合にも当てはまるということによって、親会社株主の子会社の帳簿閲覧権に関する明確性と法的安定性がより期待される一方、そのグループ経営（親子会社関係）の多様性に対応できる柔軟性を欠くことになりうるといえる。

（2）帳簿閲覧権の法的性質

帳簿閲覧権は株主権の伝統的な分類によれば、共益権と自益権のどちらに属するかについては従来から意見が分かれている。まず、帳簿閲覧権は、会社運営の監督是正のため与えられたものであること⁴³、また少数株主権とされていること⁴⁴に鑑み、共益権と解する説（共益権説）がある。それに対して、多くの学説は、当該権利が株主個人の利益に資するもの（株式買取請求権のような自益権）であると同時に、経営に対する所有のコントロールのためにも行使される不可欠の制度（監督是正権のような共益権）であり、かつ株主の諸権利の実現のための手段的な権利であるため、その行使段階では確定的な法的効果を生じないことに鑑み、当該権利を共益権か自益権かに分類することが困難であるとして、両者と別の中間的な権利として捉えている（折衷説）⁴⁵。この折衷説は共益説に比べて、主に帳簿閲覧権の手段的性質と自益権の実現にも用いられるという点に着目している。もっとも、この折衷説に対してまた、帳簿閲覧権に特有の性質があるにもかかわらず、共益権も株主自身の利益のためにあり、ただし、一定の団体的制約を受けると解するならば、同請求権をめぐる諸問題を解決するための性質論として共益権として解して足りるとする説⁴⁶が主張されている。さらに、同権利は、株主の投資判断材料を得る目的などに行使される場合に自益権的な性格を持つことから、「自益権的共益権」と呼ぶと主張する見解もある⁴⁷。確かに、帳簿閲覧権の行使は、団体による制約を受けているが、その会社経営への参加という意味で

43 小橋一郎「帳簿閲覧権」田中耕太郎編『株式会社法講座Ⅳ』（有斐閣、1958）1472頁。服部栄三「株式の本質」田中耕太郎編『株式会社法講座Ⅱ』（有斐閣、1956）385頁。大隅健一郎＝今井宏『新版会社法論（上）』（有斐閣、第三版、1991）342頁。

44 松田二郎＝鈴木忠一『条解株式会社法（下）』（弘文堂、1952）45頁。これに対して、少数株主権としたのは、濫用防止の趣旨によるものであり、少数株主権だから共益権であると説くのは正しくないと批判されている。和座・前掲（注19）207頁。

45 和座・同上。田中誠二『会社法詳論（上）』（勁草書房、三全訂版、1994）284頁。本間輝雄「株主の帳簿閲覧権」鴻常夫ほか編『演習商法（会社）（下）』（青林書院、1986）642頁。正井・前掲（注3）166頁。

46 山口ほか・前掲（注32）5頁。

47 江頭憲治郎『株式会社法』（有斐閣、第八版、2021）131頁。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

は共益権の色合いは鮮明ではなく、利用される目的によって初めて「自益」か「共益」かが現れる。よって、あえて自益権・共益権の区別することの意味はそれほど大きくなく、株主の諸権利の確保のための前提で、手段的な権利として捉えれば足りる（折衷説）と考える。

親会社株主の子会社帳簿閲覧権は一般の帳簿閲覧権に基づくものである以上、その性質も同様であろう。すなわち重視すべきなのは、同権利は親会社株主が保有する株式価値の評価、株式買取請求権の行使などの自益権を含めた諸権利を行使するための必要的手段であるという点である。

（３） 会社と株主の利害対立とその調整

会社の原始資料とも言える会計帳簿の閲覧は、株主にとって会社運営の状況に関して詳細かつ正確に知るために重要である一方、会社にとってこの権利の濫用による会社荒らしや営業秘密の漏洩などの危険性が高いと考えられる⁴⁸。また、経営陣側から見ても、とりわけ経営陣の業務執行に対するチェックないし責任追及のために行使される帳簿閲覧権について、好意的に応じることは想定しがたく、株主との利害対立が顕著となるとも指摘される⁴⁹。

よって、帳簿閲覧権について検討する際に株主の情報収集権を確保しながら、会社ないし株主の共同の利益が侵害されないように考慮しなければならない⁵⁰。實際上、後述するように、帳簿閲覧権制度の要件と拒否事由はそれぞれすべて会社と株主の利益均衡を図るものである。

そして、親会社株主の子会社帳簿閲覧権の場合にどのような利益対立に直面するか⁵¹について、現行法規定から見ると、帳簿閲覧権が親会社社員に認められる（433条3項）条件として、一般の帳簿閲覧権の要件を（433条1項2項）満たす必要があり、同要件の設定は請求される子会社の利益の保護を図るものとして考えられる。そうすると、親会社株主の子会社帳簿閲覧権につき、現行法が調整するのは親会社株主と子会社の利害対立となると解することができる。もっとも、親会社株主が親会社における諸権利の行使、とりわけ親会社の経営へのチェックのために子会社の情報を必要としていることから、子会社の会計帳簿などの情報が子会社自身のみならず、親会社の利益にも深く関っており、親会社株主の権利濫用により子会社に直接的な損失をもたらすのみならず（それにより親会社が間接損失を蒙るが）、（企業グループの経済的一体性から考えると）親会社ないしその他の親会社株主にも間接的な損失をもたらすことになろう。なお、子会社に対して直接請求するのではなく、裁判所を通じて行使する点から、経営者との直接の利害対立を避けることができるように考えられる。しかし、親会社株主の帳簿閲覧権請求がたとえば親

48 近藤・前掲（注2）8頁以下。もとより、このような利益対立は、株主の他の権利の中にも存在するが、帳簿閲覧権の場合に、会社のもっとも基本的な情報の公開なので、内容の重要性和範囲の広範性によって、他の権利よりも濫用される危険性と濫用により会社にもたらす損失が重大であると考えられる。

49 山口ほか・前掲（注32）6頁。

50 同上。

51 この点については、日本法における議論は必ずしも明確ではないように思われる。

会社の経営状態または親会社取締役の違法行為を調査するためである場合、その請求自体は子会社経営者より親会社経営者の反感を招くのであろう。このように考えると、親会社株主の子会社帳簿閲覧権を考える際に、直接の請求者である親会社株主と被請求者である子会社のみならず、親会社の利益をも含めて考慮すべきであると考ええる。この点は、裁判所が親会社株主の請求を認めるか否かを判断する際にも必要である。

権利確保の一方で濫用防止を考慮するに当たって、上記のような裁判所の許可のほかに、具体的な制度設計において、持株要件などによる制限、拒否事由の設定、株主との守秘義務に関する契約の締結、中立的第三者による調査など、様々な方法が考えられる⁵²。以下では帳簿閲覧権の閲覧範囲、行使要件ないし拒否自由についての議論を踏まえて、親会社株主の子会社帳簿閲覧権の問題点を網羅的に考察する。

四 親会社株主の子会社帳簿閲覧権の問題点

1 閲覧範囲——「会計帳簿またはこれに関する資料」の意義

学説では、会社法 433 条 1 項 3 号の「会社帳簿またはこれに関する資料の意義」について争いがあり、大きく限定説と非限定説に分かれる⁵³。限定説は現在では通説であり、すなわち、「会計帳簿」とは計算書類およびその附属明細書の作成の基礎となる帳簿⁵⁴を意味し、「これに関する資料」とはその会計帳簿の作成の材料となった資料その他会計帳簿を実質的に補充する書類⁵⁵を意味すると解している⁵⁶。その理由として、会計に間接的に関係するものまで一切含むとするなら、その範囲は無限に拡大していきかねず、業務検査役の調査範囲と区別がつかなくなることや⁵⁷、会計帳簿の閲覧は閲覧者の能力などを基礎とする機関ないし機関たる地位にあるものによってなされなければ有効に機能しないこと⁵⁸、現行法条文の配置からも限定的に解すべきであ

52 松井・前掲（注 3）140 頁。

53 近藤ほか・前掲（注 7）299 頁。

54 仕訳帳、総勘定元帳、現金出納帳、手形小切手元帳などが含まれる。

55 伝票、受取証、契約書、信書などが含まれる。

56 鈴木竹雄＝竹内昭夫『会社法』（有斐閣、第三版、1994）387 頁。大隅健一郎＝今井宏『新版会社法論（中）』（有斐閣、第三版、1991）504 頁。前田庸『会社法入門』573 頁。

57 和座・前掲（注 19）204 頁。

58 西山・前掲（注 21）470 頁。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

ること⁵⁹などがあげられる。判例もこの立場を採用しており⁶⁰、たとえば、小糸製作所事件では、法人税確定申告書が会計帳簿の作成資料となる余地はなく、むしろ法人税確定申告書は、損益計算書および会計帳簿を材料にして作成される書類であると認定され、申請が却下された⁶¹。それに対して、非限定説は、「会計帳簿またはこれに関する資料」は、会社が任意に作成するものも含まれ、経理の状況を示す一切の帳簿および書類が含まれると解している⁶²。その理由としては、同条の範囲を会計監査人および定款の定めにより監査範囲が限定された監査役の閲覧・謄写権限の対象となる範囲と異なるものと解すべき理由はなく⁶³、現在の会計システムの下で従来型の帳簿に限定して解すると現実と合致しない不合理が生じる事から請求対象をある程度広く捉えることで株主の帳簿閲覧権の実効性を確保する必要があること⁶⁴などがあげられている。

もっとも、この二つの説では、「会計帳簿」の範囲について実質的に差異がなく、「これに関する資料」の範囲について、会計帳簿の記録材料または実質的補充物となっている書類が閲覧範囲に含まれるか否かの点で差異があるが、それらの書類の中では、業務検査役の調査対象に振り分けるべきものや逆に会計帳簿を元に作成されたものなどについては株主の閲覧権を認めるべきではないと指摘される⁶⁵。非限定説は確かに母法であるアメリカ法と一致するのであるが⁶⁶、日本法の制度間の整合性をも考えざるを得ない。また、前述の指摘のように、会社が作成義務のない会計帳簿とその他の資料を任意に作成したため株主に提供しなければならないと要求するのは酷であり、またそれらの会計帳簿とかかわりのない書類の閲覧は株主の利益の保護にとっても実質的な必要性があるとは限らないと考えられる。よって、限定説で足りると思われる。そして限定説の妥当性は、親会社株主の帳簿閲覧権の場合にも変わらないのであろう。また、子会社が親会社と別個の独立した法人であるということも限定説の裏付けになる。

2. 行使要件

①持株比率の要件

帳簿閲覧権を行使できる株主の持株要件は現在 3% となっており、親会社株主の子会社帳簿閲覧

59 すなわち、433 条の「会計帳簿」は会社の会計帳簿作成・保存義務を定める 432 条における「会計帳簿」を受けて規定されると解するならば、433 条の「会計帳簿」を会社が作成・保存の義務が付けられる会計帳簿と解すべきであり、「これに関する資料」も会計帳簿の材料として利用された資料に限定して捉えられるべきであるという。水島治「純粋持株会社における『実質的に競争関係にある事業』——純粋持株会社と会計帳簿閲覧謄写請求権」立命館法学 315 号（2007）175 頁。

60 東京地決平成元・6・22 判時 1315 号 3 頁。横浜地裁平成 3・4・19 判時 1397 号 114 頁。大阪地判平成 11・3・24 判時 1741 号 150 頁。

61 前掲東京地決平成元・6・22 判時 1315 号 3 頁。

62 田中・前掲（注 45）915 頁。江頭・前掲（注 47）734 頁。

63 江頭・同上。

64 岸田雅雄「判批」判タ 917 号 202 頁。

65 詳しくは、山口ほか・前掲（注 32）7 頁。

66 正井・前掲（注 3）167 頁。

覧権の場合も同様である。同権利は本来、単独株主権として与えられるべきものであるが、日本の事情を考慮して特に濫用防止という政策的な配慮によって少数株主権としたのである⁶⁷。また、少数株主権とすることが正当化される理論的根拠は、帳簿閲覧権の場合は主に「利益相反型」の濫用の防止にあり、すなわち少数派株主は会社における持株比率が小さいため、株主の資格に基づかない他の個人的目的で当該権利を行使する可能性が高く、社会の富を減少させる恐れがあること、また利益相反型の請求が会社法 433 条 2 項 2 号の拒否事由に該当すると解されるが、その閲覧請求は表面上正当な理由を伴ってなされ、利益相反を発見することは難しいと指摘されている⁶⁸。

しかし、この 3% の持株要件の設定は帳簿閲覧権の行使の目的とされる監督是正権との機能的な連動性が問題となると考えられる⁶⁹。たとえば、株主代表訴訟提起権（847 条）は（公開会社の場合は 6 ヶ月の株式保有期間が要求される（同条 1 項））単独株主権であるが、その提起の前提として取締役の違法行為の実体の把握ないし会社の損害額の確定などを具体的に確認するために会社帳簿とそれに関する資料を詳細かつ十分に分析する必要があるにもかかわらず、持株比率が 3% 未満の株主が帳簿閲覧権を行使できないこととなっている。そのため、代表訴訟提起権と帳簿閲覧権とは機能的連動性がないと認めざるを得ない⁷⁰。これについては、単独株主権も少数株主権もそれぞれの立法趣旨が異なり、不都合が生じてもやむをえないという見解もあるが⁷¹、個々の権利が権利行使との関係で機能的連動性が維持していないということは制度的に合理性がなく、立法論的に調整すべきであるという批判も見られる⁷²。また、前述したとおり、帳簿閲覧権は監督是正権のみならず、株主の株式買取請求権などの自益権の行使の前提としても捉えられていることから、持株保有要件の設定はこのような自益権の行使の障害ともなりうると思われる。よって、濫用防止のためには、前述で触れた他の方法もあり、帳簿閲覧権制度においても拒否事由などが設けられており、株主利益を実質的に保護するために、上記の制度間の機能的連動性の

67 和座・前掲（注 19）207 頁。また、3% としたのは、アメリカの外圧的要因を除き、日本の特殊事情である独占禁止法ないし証券取引法における 5% 以上保有できないとされているいわゆる機関投資家を視野に入れて、これを少数株主権として帳簿閲覧権を可能にしたという理由があると指摘される。柿崎榮治「会計帳簿閲覧請求権の機能性と権利濫用防止の諸問題（下）」商事 1384（1995）16 頁。

68 黒沼悦郎「帳簿閲覧権」民商 108 巻 4-5 号（1993）521-522 頁。

69 柿崎・前掲（注 21）23 頁以下。

70 同上・24 頁。また、取締役の違法行為の差止請求権（360 条）も代表訴訟提起権と同じく、帳簿閲覧権の機能的連動性を持たない。そして、取締役の解任請求権（834 条）は持株保有要件が 3%（公開会社の場合は 6 ヶ月の保有期間が必要）であるが、権利行使の前提が解任決議が否決されたまたは効力が生じない場合のみに限られるため、株主が解任請求権を行使しようとする際に、まず総会で株主提案権（総議決権の 1% 以上または 300 以上の議決権を保有）（303 条）、または株主総会招集請求権（総議決権の 3% 以上）（297 条）を行使して、取締役の解任を総会議案とする必要がある。そうすると、持株保有条件からすれば取締役の解任請求権を行使できる株主が帳簿閲覧権を行使できるが、解任の提案権を行使できる少数株主権者は必ずしも帳簿閲覧権を行使できるわけではないと指摘されている。同・25 頁。

71 黒沼・前掲（注 68）526 頁。

72 柿崎・前掲（注 21）25 頁。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

要請からすると、立法論として帳簿閲覧権を単独株主権とするのが妥当である。

そして、親会社株主の子会社帳簿閲覧権の場合、当初持株要件を3%とした理由について必ずしも明確ではない。もっとも、現行法によれば、親会社株主が親会社における持株要件が3%以上を持つならば、この帳簿閲覧権を行使できるようになっているが、親会社の子会社株式の保有率（50%とする）を考慮すると、子会社株式を「間接」的に1.5%しか持たない親会社株主が行使でき、子会社の株主よりも行使保有条件が低いことになる。もとより、親会社株主の子会社帳簿閲覧権の場合に、裁判所の許可が必要であるが、持株要件のレベルでは子会社株主と親会社株主が同じ持株比率と設定することは不合理であるといわざるを得ない⁷³。また、上記の議論から、親会社株主保護のために、親会社サイドでの監督是正権と自益権などの機能的連動性からして、親会社株主の子会社帳簿閲覧権を単独株主権とすべきであろう。

②請求理由と請求対象の特定

株主が帳簿閲覧権を行使する際に請求理由を明らかにすることが要求される（433条1項）⁷⁴が、請求理由の具体性の把握が難しい。多数説は、会社の特定の行為が違法または不当なものであることを示すことないし閲覧対象が限定できる程度の具体性が必要であるなどと主張している⁷⁵。それに対して、株主と会社の交渉の過程で請求理由の具体化・明確化が実現できることや、訴えが提起される際に裁判所の釈明権の行使により理由が具体化されるということから、請求理由の具体性を緩和的に解する見解もある⁷⁶。他方、判例としては、「新株発行その他会社財産が妥当に運用されているか」という記載は具体性がないと判示している判例⁷⁷〔香川鉱業事件〕と、理由記載が具体的でなければならず、かつそれを基礎付ける客観的事実の存在を立証する必要がない最高裁判決⁷⁸がある。また、判例では、帳簿閲覧権の行使が必要とされる会社側の行為が請求理由においてほぼ一義的に特定されている点で共通しており、その程度の記載が最低限要求されるものであると指摘される⁷⁹。

2の①での議論で帳簿閲覧権を単独株主権とすべきという立場に立てば、濫用防止の要請が請求理由の部分で高まると考えられるため、株主に請求時調査目的となる会社の特定の行為の明示

73 さらに言うと、433条1項2項が親会社株主にも子会社株主にも同様に適用するという前提で、親会社株主となったほうが子会社株主に止まるより子会社の帳簿閲覧権を行使しやすい現象も生じうる（たとえば、純粋持株会社が一つの公開子会社のみを有する場合など）。

74 その趣旨は会社がその目的から株主の請求に応じるか否か、どのような帳簿を提供するかを判断でき、株主による濫用防止という会社経営の保護と情報収集の実効性のバランスを図るためであると解される。藤原俊雄「株主の帳簿閲覧権の問題点」判タ1179号（2005）（1994）108頁。

75 山口ほか・前掲（注32）9頁。岩原紳作「判批」ジュリ1056号157頁。西山芳喜「判批」ジュリ1291号112頁。水島・前掲（注59）178頁参照。

76 正井・前掲（注3）168頁。藤原・前掲（注74）107頁。

77 高松高判昭61・9・29判時1221号126頁。

78 最小一判平16・7・1判タ1162号129頁。

79 水島・前掲（注59）180頁。

を要求することが必要であろう。また、これは会社の効率的な対応のためでもある。もとより、請求理由の明示は、請求書類が明確に確定できる程度にならなくても足りると考えられる。このような請求理由の具体性の要求は、親会社株主の場合にも適用すると考えられ、裁判所の許可を申し立てる場合に上記の請求理由の具体性と同程度の理由を疎明しなければならない（869 条）と解すべきである。

また、株主が請求する際に閲覧対象を特定しなければならないかということも一つの論点となっている。学説では、調査目的と無関係の書類の閲覧を認める必要がないとする見解⁸⁰があるが、それに対して理由による限定を認めながら、株主としては実際上いかなる帳簿・書類がその理由と関係があるかを知りえないのが通常であり、また、会社は閲覧対象が限定されることを口実にすることを防ぐことから、株主は閲覧範囲を限定して請求する必要がなく、会社が理由と関係がなく不必要であることを立証して拒絶することで足りると多く主張されている⁸¹。判例では、上記の香川鉱業事件では、裁判所は「請求書に何年度のどの帳簿というように閲覧の対象を明示して請求すること」を当然の前提と解している⁸²。それに対して、近時請求理由が具体的に記載されていれば、閲覧を求める帳簿の範囲・種類・年度まで記載されなくても足りると判示している判例もある⁸³。

これについては、具体的な請求理由で閲覧対象が特定されると想定できるが、その特定作業は会社帳簿などの作成・保存義務のある会社にあると解する多数説が自然かつ妥当であると思われる。親会社株主の子会社帳簿閲覧権の場合にも、親会社株主が子会社株主に比べても子会社の会計帳簿の具体的な種類等を知りえないことが考えられるため、閲覧対象の特定義務を親会社株主に課すべきではないと思われる。また、仮に特定を要するとしても、包括的なもので足りると考えてよいのであろう⁸⁴。

3. 拒否事由——主に競業について

株主からの閲覧請求があった場合に、会社法 433 条 2 項に定められた拒否事由にあたらない

80 松田＝鈴木・前掲（注 49）（下）459 頁。田中・前掲（注 45）（下）915 頁。

81 大隅＝今井（中）・前掲（注 56）504 頁。和座・前掲（注 19）211 頁。江頭・前掲（注 47）644 頁。藤原・前掲（注 74）110 頁。正井・前掲（注 3）168 頁。

82 高松高判昭 61・9・29 判時 1221 号。その理由として、会社の書類のうち重要なものが法定されていること、弁護士等の専門家の助言などで株主側で閲覧範囲を特定することが困難ではないこと、裁判所に訴えを提起する際にも閲覧書類を特定する必要があるはずであることなどがあげられている。

83 名古屋地裁平成 7・2・20 判タ 938 号 223 頁。

84 藤井俊雄「帳簿閲覧権」龍田節ほか編『演習会社法』（有斐閣、1983）229 頁参照。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

限り、会社は拒否できないとされている⁸⁵。帳簿閲覧権が濫用されれば、会社が被る損害は測り知れないものがある一方、会社が濫用防止に籍口して株主の正当な権利行使を防ぐ可能性もあることに鑑み、拒否事由が明確にされたわけであり、かつその拡張解釈を許されないとされている⁸⁶。また、親会社株主の請求が433条2項に当たる場合に、裁判所は許可できないとされる(433条4項)。ここでは、解釈論上問題となっている「競業」に関する拒否事由である433条2項3号について簡単に見ることとする。

まず、「会社の業務と実質的に競業関係にある事業」の「競争関係」の意義⁸⁷については、現に競業を行っている会社に限るか、あるいは将来的に競業を行う蓋然性の高い会社も含むかについて見解が分かれる⁸⁸。1>規定の立法趣旨からすると現に競業をしている会社に限定すべきであるとする見解⁸⁹や、2>競業が行われる蓋然性の高いかつ企業秘密が競業に利用される蓋然性の高い場合に限って現に競業を行っていない会社まで拡大してもよいとする見解⁹⁰など、比較的制限的に解する見解もある。それに対して、3>将来競業の蓋然性の高い会社が含まれることを原則としつつ、株主が企業秘密などを競業に利用する主観的意図がないと立証した場合に閲覧を認めるとする見解⁹¹や、4>近い将来に競業関係となる蓋然性が高いことがあれば、競業関係を認めるとする見解がある⁹²。判例では、4>説を採用しており、競業関係とは、現に競争関係がある場合のほか、近い将来において競争関係に立つ蓋然性が高い場合をも含むものと解するのが相当であるとしている⁹³。

85 拒否事由として、①請求する株主がその権利の確保または行使に関する調査以外の目的で請求を行ったとき、②請求者が会社の業務の遂行を妨げ、株主の共同の利益を害する目的で請求を行ったとき、③請求者が当該株式会社の業務と実質的に競争関係にある事業を営み、又はこれに従事するものであるとき、④請求者が会計帳簿又はこれに関する資料の閲覧又は謄写によって知り得た事実を利益を得て第三者に通報するため請求したとき、⑤請求者が、過去二年以内において、会計帳簿又はこれに関する資料の閲覧又は謄写によって知り得た事実を利益を得て第三者に通報したことがあるものであるとき、と定められている。その中、①と②の請求でない場合に認められるのが一般的原理で、③～⑤の拒否事由は①と②の拒否事由を敷衍したものと解される。江頭・前掲(注47)736頁。

86 和座・前掲(注19)218頁。

87 競業による拒否については、旧商法293条の七では、「株主ガ会社ト競業ヲ為ス者ナルトキ、会社ト競業ヲ為ス会社ノ社員、株主、取締役若ハ執行役ナルトキ又ハ会社ト競業ヲ為ス者ノ為其ノ会社ノ株式ヲ有スル者ナルトキ」と規定されており、会社法433条2項3号では「請求者が当該株式会社の業務と実質的に競争関係にある事業を営み、又はこれに従事するものであるとき」と規定されている。立法担当者によると、この両者の内容は実質的に同一であると説明される。相澤哲『一問一答 新・会社法』(商事法務、2005)154頁。ここでも、両者が実質的の同一であるという前提で論じる。

88 藤原・前掲(注27)66頁参照。

89 中東正文「判批」判タ948号(1997)198頁。

90 伊藤靖史「判批」商事1482号(1998)31頁。

91 近藤光男「会計帳簿閲覧・謄写請求と競業会社」商事1356号(1994)7頁。

92 江頭・前掲(注47)131頁。

93 東京地判平6・3・4判時1495号146頁。東京高決平19・6・27金判1270号52頁。東京地判平19・9・20判時1985号140頁。

そして、拒否事由につき請求者の主観的意図の要否についても議論されるところである。学説上では、1> 請求者が競業をなすものに該当すれば、拒否事由が存在すると解する見解（主観的意図不要説、多数説）⁹⁴、2> 閲覧を拒否するためには株主が帳簿閲覧などにより知りうる事実を自己の競業などに利用する主観的意図の存在を会社側が立証しなければならないとする見解（主観的意図必要説）⁹⁵、3> 株主が競業をなすものに該当する場合であっても、株主が主観的意図の不存在を立証すれば帳簿閲覧権を行使できるとする見解（主観的意図推定説）⁹⁶に分かれている。また、判例では、前述で「競業関係」について 4> 説としながら、1> 主観的意図不要説を採用する判例がある⁹⁷。また、近時親会社株主の子会社の帳簿閲覧を申請した場合に、最高裁として、競業者等該当性を判断するに当たり主観的要件が不要であることを明示した初めての決定があり、注目されている⁹⁸。つまり、旧商法 293 条ノ 7 第 2 号（会社法 433 条 2 項 3 号）の立法趣旨は、請求する株主が当該会社と競業をなすものであるなどの客観的事実が認められれば、会社は当該株主の具体的な意図を問わず一律にその閲覧謄写請求を拒絶できるとすることにより、会社に損害が及ぶ抽象的な危険を未然に防止しようとするものであると解されている。

会社の測り知れない損失を未然に防止する趣旨からすると、競業関係について 4> 説を採り、主観的意図については不要と解すべきであると考えられる。株主の情報収集の必要性からすると、拒否事由はなるべく限定的に解することが筋であるが、仮に現在競業関係に立っておらずかつ請求者が主観的に競業する意図もないとしても、近い将来競業する蓋然性が高ければ、「実質的競業関係」として十分認められ、帳簿閲覧による競業者の利得と会社の損失発生の危険が常に存在すると考えられる⁹⁹。とりわけ、前述したように、帳簿閲覧権を単独株主権とすべきである本論文の立場からすると、会社にとっては、拒否事由による濫用防止機能が最後の防衛線といえるほど重要であるため、請求者の主観的意図がどうあれ、危険が存在する以上、未然に防止するしかないと考える。

このように、親会社株主が子会社の帳簿の閲覧を申請する場合においても、裁判所は、客観的に「実質的競業関係」が存在すると認める事情があれば、その閲覧請求を許可すべきではない。もっとも、解釈論として、拒否事由に該当し、帳簿閲覧権の行使を認めないのがあくまでも例外であるという認識は常に必要である¹⁰⁰。

さらに、433 条 2 項 3 号の解釈によってカバーできる範囲¹⁰¹について、次のような問題もあ

94 田中・前掲（注 45）918 頁。正井・前掲（注 3）170 頁。片木晴彦「判批」民商 143 巻 3 号（2009）355 頁。

95 岸田・前掲（注 64）17 頁。

96 和座・前掲（注 19）223 頁。

97 前掲東京地判平 6・3・4 判時 1495 号 139 頁。

98 最高裁平 21・1・15 第一小法定決定判時 2031 号 159 頁。原審は主観的意図推定説を採った。

99 片木・前掲（注 94）356 頁。

100 藤原・前掲（注 27）70 頁。

101 注 87 参照。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

る¹⁰²。すなわち、会社が閲覧請求を拒否できる（親会社株主による請求の場合に裁判所が許可しない）ためには、請求株主 A（仮に会社とする）またはその親会社 PA または子会社 SA の事業と、被請求会社 B 会社それ自体の事業と実質的な競業関係が成立する必要がある。言い換えると、A 会社、PA 会社あるいは SA 会社のいずれかが、B 会社の親会社 PB あるいは子会社 SB 会社のいずれかの事業と実質的に競業関係にあるとしても、B 会社の事業と競業関係にない限り、B 会社が株主 A 会社の帳簿閲覧請求を拒否できないことになる。上記のことを親会社株主の子会社帳簿閲覧権の場合にあてはめるとどうなるか。請求会社が被請求会社の親会社株主とすれば、請求会社、またはその親会社または子会社が、被請求会社それ自身と競業関係になれば、裁判所は許可しなければならないことになると考えられる。つまり、親会社株主である請求会社（またはその親（子）会社）が、自分が株式を保有している親会社と競業関係に立つ場合に、親会社自体の帳簿閲覧権を行使できないにもかかわらず、子会社の帳簿閲覧を裁判所に申請することが可能となっているというロジックになる。このような不合理の現象に対応するために、親会社株主が子会社帳簿閲覧権を行使する場合、433 条 2 項 3 号に規定される「当該株式会社」の範囲を子会社のみならず、親会社まで拡大解釈すべきであろう。言い換えると、親会社株主は、子会社帳簿閲覧権を行使するに当たって、親会社の株主の資格に基づいて行使すべきであり、親会社の会社業務を妨げ、親会社株主の共同利益を害する恐れがある場合、さらに具体的に親会社の事業と競業関係にある場合などにおいて、その請求を認めるべきではないと考えるのが自然であろう¹⁰³。

3. その他の問題点——立法論として

上記では、一般の帳簿閲覧権における問題点を踏まえたうえで親会社株主の子会社帳簿閲覧権の問題を簡単に検討した。これらの問題のほか、親会社株主の子会社帳簿閲覧権の特有の問題も立法論的に存在すると考えられる。

一つは、裁判所の許可の可否についての問題である。すでに述べたとおり、裁判所の許可という要件は親子会社の法人格の別個性と親会社株主の情報収集権の濫用防止を配慮したものである。しかし、アメリカ法と比較すると、日本では裁判所の許可という要件が課されるため、子会社の帳簿閲覧権は親会社株主にとって使いやすい権利であるとは言えないと指摘し、親会社株主の権利行使の目的が親子会社経営のガバナンスの強化・確保にあることを考慮し、当該権利の行

102 水島・前掲（注 59）201 頁以下参照。

103 また、これと関連するが、親会社が純粋持株会社の場合に、その事業が子会社管理であるため、他の事業会社または純粋持株会社と競業することが考えにくい。そうすると、純粋持株会社の株主が、企業グループにおいて実質の事業運営を担う子会社と競業関係にあるとしても、純粋持株会社と競業することがないため、純粋持株会社の帳簿閲覧権行使が許容されることとなる。これについては、433 条 2 項 3 号の趣旨が被請求会社の利益保護である以上、そのことは被請求会社が一般事業会社か純粋持株会社かで異なるものではないと考えられ、被請求会社の範囲を重要な子会社まで拡張すべきであるという主張がある。水島・前掲（注 59）221 頁、227 頁。

使を活性化させるためには、裁判所の許可という要件を廃棄する必要があるという主張が見られる¹⁰⁴。しかし、先述でアメリカ法と日本法と比較したとおり、両国法規制の建前がそもそも異なり、そしてアメリカの判例法では法人格が否定されうる場合に親会社株主の子会社帳簿閲覧権が認められるとされており、許容範囲については日本法よりも狭いように見受けられるため、アメリカでは親会社株主が親会社に対して請求できるからといって、必ずしも使いやすいと断言できないと考えられる。また、日本で親会社監査役と検査役による子会社の業務ないし財産状況の調査（381条3項、358条4項）の役割も無視してはならないだろう。さらに、裁判所の許可という要件は、一見して請求者の権利行使の障害になるように見えるが、非訟手続によって閲覧理由その他当事者の意見を聞くなど「疎明」（869条）によって裁判所は柔軟に対処しうることも期待できると指摘される¹⁰⁵。よって、日本法における裁判所の許可という要件は合理的であると考える。

もう一つは、請求対象となる子会社の範囲である。現行法では、親会社株主がすべての子会社に対して請求できるようになっている。とはいっても、1999年規制導入のきっかけとなる「株主権の縮減」という問題を原点として考えると、企業グループに占めるウェイトが小さい子会社についても会計帳簿等の情報の閲覧まで認めることが、親会社株主にとって本当に必要性があるか、子会社の業務への影響が無視できるか¹⁰⁶などの疑問もないわけではない。もっとも、帳簿閲覧権の手段的・前提的な性質に鑑み、株主の情報収集権の確保という観点から、子会社の範囲を制限せずに広く認めるという現行規制の立場は妥当ではないとまではいえない。

五 結び

本稿では、日本における親会社株主の子会社の情報収集権について考察を行った。親会社株主は、なんらかの直接開示により子会社の情報を入手できるが、親会社に対する経営監督権を行使するのには十分ではなく、自ら積極的に必要な子会社情報を入手しなければならない。そして、子会社情報収集権の重要な一つである子会社の帳簿閲覧権は、一般帳簿閲覧権自体の問題との関係もあり、解釈論的な問題が少なくない。結論として、親会社株主は、子会社の会計帳簿とその作成材料となる資料その他帳簿を実質的に補充する書類について、閲覧範囲がある程度限定できる程度の具体的な理由をもって、裁判所に対して申請しなくてはならない。また、親会社株主が親会社ないし子会社と客観的に競業関係に立つ場合に、主観的意図を問わずに、その閲覧を許可すべきではないと解する。他方、立法論としては、一般の帳簿閲覧権も親会社株主の帳簿閲覧権も単独株主権とすべきであると主張した。

また、株主権の縮減への対応策として親会社株主に付与した他の権利の行使を有効に行わせる

104 周・前掲（注38）244頁。

105 木俣・前掲（注2）36頁。

106 正当な理由があるとしても、会社は請求に応じるためのコストがかかることが想定できる。

日本における親会社株主の子会社に関する情報収集権

ために、親会社株主の子会社の情報収集権は手段的な権利として機能すると考えられる。たとえば、子会社の重要事項につき親会社株主の承認が必要であるという前提で、親会社株主が当該事項につき議決権を行使しまたは株式買取請求権を行使するために、あるいは子会社の重要事項についてきちんと親会社株主総会の決議事項になっているか否かをチェックするためにも、株主総会において提供される情報のみでは不十分であり、詳細かつ正確な子会社経営に関する情報が必要となる。また、企業グループ経営の下で、親会社取締役の責任追及、あるいは多重代表訴訟により子会社取締役の責任追及を実効させるために、子会社の情報収集権、特に帳簿閲覧権が必要不可欠であることも言うまでもない。

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

— 収束後の地方分散を現実的なものにするために —

経営管理研究科 23 期修了生

杉山 智行

【要約】

新型コロナウイルス感染症の全国的な発生に伴う企業活動や消費行動の自粛要請は、地域経済の脆弱性を浮き彫りにした。その要因には、国内の経済・産業構造や、政策主導が逆効果となった過度な東京一極集中が大きく関係していると考えられる。本論文では、新型コロナウイルスの感染拡大の特徴を踏まえつつ、東京一極集中と地方分散の経済的・地域的課題を明らかにし、今後の地方分散実現に向け目指すべき方向性を考察した。

【キーワード】

新型コロナウイルス感染症、地域経済、産業構造、東京一極集中、地域格差

【目次】

1. 新型コロナウイルス感染症が国内経済に及ぼす影響
 - 1.1. 国内における影響
 - 1.1.1. 新型コロナウイルス感染症が示した国内経済の脆さ
 - 1.1.2. 国内経済の脆さの根幹とは何か
 - 1.1.3. 国内経済の推移からみた脆弱性
 - 1.1.4. 感染に対する国内経済の脆弱性
 - 1.1.5. 複雑な経済連鎖がもたらす国内経済の脆弱性
 - 1.2. 日本国内の経済のこれまでの傾向からみた新型コロナ危機
2. 国内における災害、危機等で明らかとなった経済・産業構造と経済的対応
 - 2.1. 経済的危機「リーマンショック」と天災的危機「東日本大震災」の経済的状況
 - 2.2. 感染の危機 — 宮崎県における口蹄疫の事例
3. 経済・産業の構造分析からの考察
 - 3.1. 都道府県民経済計算からみた国内の地域経済・産業構造の集中構造
 - 3.2. 新型コロナウイルス感染症の広がり地域別傾向
 - 3.3. 地方の影響調査から傾向を読み解く — 宮崎県、長崎県の調査の例

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

- 3.4. 産業別考察 — 観光産業を事例とした考察
 - 3.4.1. 産業構造からみた宿泊業
 - 3.4.2. 宿泊業における新型コロナ危機の実情
 - 3.4.3. インバウンド偏重からの考察
- 4. 新型コロナの感染の広がり
 - 4.1 感染患者数の地域別分布
 - 4.2. 都道府県の感染傾向の関連性
 - 4.3. 移動と感染の関係に関する考察
 - 4.4. 人口密度と感染の関係性
 - 4.5. 海外の一極集中都市における感染状況
 - 4.6. 新型コロナ感染の広がりが地方である程度封じ込められている要因の考察
 - 4.7. 感染を封じ込めた国と地域からの知見
 - 4.7.1. 中国の例
 - 4.7.2. 台湾の例
 - 4.7.3. ニュージーランドの例
- 5. 東京一極集中と新型コロナの関係性に関する検証
 - 5.1. 東京一極集中の意義と課題
 - 5.2. 経済からみた東京一極集中
 - 5.3. 先進国からみた東京一極集中の特異性
 - 5.4. 海外の大都市、地域の状況
- 6. 経済における大都市重視の是非
 - 6.1. 都市型生活の浸透がもたらした経済の歪
 - 6.2. With コロナ時代の地域経済の考え方とは
 - 6.3. 東京一極集中は是正すべきことか
 - 6.4. 東京一極集中を是正しない選択肢
- 7. 地方分散を現実化するには
 - 7.1. 危機を繰り返さないための地域分散の方策が求められる
 - 7.2. 東京一極集中を逆手に — 地方事例からの考察
 - 7.3. 創造都市の構築は一極集中解消に有効か
 - 7.3.1. アメリカの事例と日本の比較
 - 7.3.2. 日本における大学の方向性
 - 7.3.3. 創造都市に $+\alpha$ されるべきものとは
 - 7.4. 地方分散実現には地方のあり方に変化が必要
 - 7.4.1. 産業構造の変化対応が必要
 - 7.4.2. 行政システムの変化が必要

7.4.3. 分散先には相応の余力が必要

7.5. 今後、脱東京一極集中、地方分散はどう進めるべきか

おわりに

謝辞

1. 新型コロナウイルス感染症が国内経済に及ぼす影響

1.1. 国内における影響

1.1.1. 新型コロナウイルス感染症が示した国内経済の脆さ

新型コロナウイルス感染症が国内で大きな問題となり始めたのは、感染の広がりを実感され始めた 2020 年 2 月後半以降である。同年 3 月以降、移動制限と接触制限が始まるとともに経済活動は急速に停滞し、サービス業をはじめとした企業の倒産に加え、非正規雇用を中心に所得が不安定化するなど、同年 5 月までの 3 カ月の短い期間で国内経済の脆さを露呈する形となった。

現在、政府は過去に無い規模の経済対策によりこの危機からの経済回復を試みているが、2020 年 12 月末現在においては、国内で認可されたワクチンや劇的な回復を可能とする特效薬が無く、公衆衛生のモラルに訴えた隔離と予防のみでは国内の不安を払拭することは困難であるといえる。しかしながら、新型コロナウイルスが病原菌として存在し続ける中、感染防止と経済の回復の双方を進めなければならない状況が続く。

1.1.2. 国内経済の脆さの根幹とは何か

2020 年 3 月から 5 月までの実質 3 カ月の感染症流行の時点で、国内経済はなすすべを失ったともいえるが、その要因を整理すると、いくつかのポイントがある。工藤昌弘¹は新型コロナ危機に対する国内経済の脆弱性を「現在の経済社会は疫病への対応力をほとんど持ち合わせていない」「移動を制限すれば経済社会が崩壊するという矛盾に直面している」「発達した経済社会自体が人の移動を通じてコロナ肺炎を世界中に伝播させ、それによって自らを危機に追い込んでいる」と定義したが、これらは国内経済の脆さを示す重要なポイントといえる。これを参考に、改めて国内経済の脆弱性について検証することとする。

1.1.3. 国内経済の推移からみた脆弱性

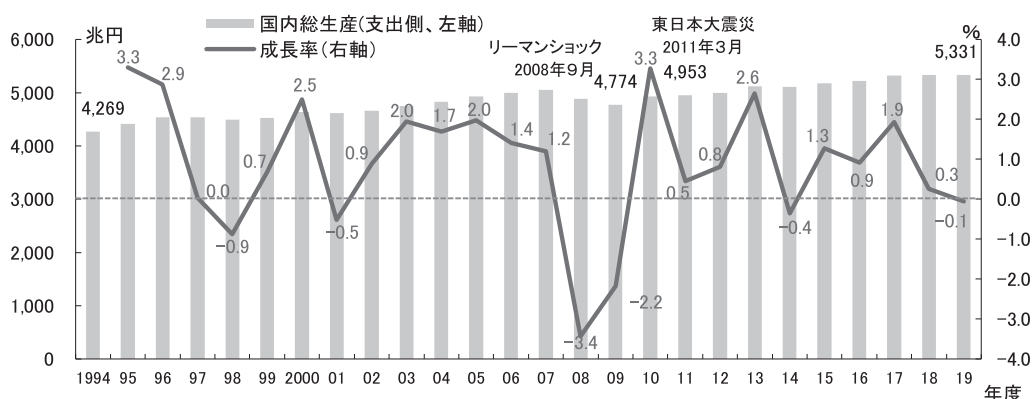
1989 年（平成元年）以降の経済後退局面においては、バブル崩壊、リーマンショックなど、金融危機の影響が大きいといえる（次頁図 1）。いずれもグローバル化した金融が引き金となり、国内経済に大きなマイナスを及ぼすきっかけとなった。富山和彦²はこれまでの経済危機は F（Finance）→ G（Global）→ L（Local）の順に経済が悪化したと指摘し、今回の新型コロナ危機はこの逆となる L（Local）から始まる流れで経済の重篤化を引き起こしたと指摘している。過去に地方から全国へと経済危機が発生したのは、東日本大震災による地理的な分断と過度な消費

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

自粛による影響の例があるが、復興支援が功を奏したことと、局所的な災害であり西日本など国内代替地が経済を牽引したことから、実質 GDP の推移においては単年度のマイナスにとどまった³。

その意味では、近年において、移動と接触の制限により全国が停滞するといった感染症に起因した経済的危機の経験は無い。感染拡大初期に、国民の多くが映画等の中で目にする非現実の状況と認識し、現実のものとして容易に受け止めきれなかったことが1つ目のポイントといえる。つまり、経済の全国同時多発的な危機に対する抵抗力を全く持っていなかったと考えられる。

図 1. 国内実質 GDP（支出側）の推移と成長率



資料) 内閣府「国民経済計算」をもとに筆者作成

1.1.4. 感染に対する国内経済の脆弱性

国内においてはこれまで直接的な面前確認などの商慣習が常態化しており、感染拡大により移動と接触が制限されると、経済の根幹が物理的な移動と Face to Face の人間関係から脱皮していなかったことが大きな課題となった。これが2つ目のポイントともいえる。現在の国内経済は移動と接触がなければ成り立たないことを意味するといえ、感染症の広がりとともにこれらの制限が強制された。その意味で、経済と感染予防のトレードオフが生じ、両立させる手段を持ち合わせていなかったことに気づいたといえる。また、経済分野では DX（デジタル・トランスフォーメーション）等による非接触・自動化が不十分であったことも、対応の選択肢を狭めた要因になったといえる。

これまでの国内における感染症大流行の歴史の中で被害が大きかったものとして、石弘之⁴は 1918 年から翌年にかけて流行し、国内人口 5,666 万人の時期に 2,300 万人が感染し、約 38 万人が死亡したスペイン熱、1942 年から 1945 年にかけて兵庫県、大阪府、広島県、長崎県等で 20 万人が感染したデング熱の他、結核やハシカ（麻疹）、風疹、毎年流行するインフルエンザ等を示している。しかし、生活水準が飛躍的に向上した 1970 年代以降、人への感染症が経済に大

きな影響を及ぼしたとの記憶は薄いのではないだろうか。直近のこととして、唯一記憶にあるのは、人ではなく家畜に対して発生した狂牛病や口蹄疫、鳥インフルエンザ、CSF（豚熱）等であり、うち、地域経済に大きな影響を及ぼしたのは2010年4月に宮崎県で発生し、大量の家畜殺処分と人の行動制限（家畜移動制限については鳥インフルエンザ等で実施されるが、人の移動までは制限されない）により、局所的に地域経済に影響した口蹄疫が唯一の例と考えられる。なお、人体への影響が無いことからこれらの処分が終わると、復興需要により一気に経済回復し、現在では経済的打撃の記憶は薄れつつある。今回の新型コロナ危機と比べれば、局所的な危機であり、国内GDPの占める割合が1%にも満たない同県の危機が全国に影響することは皆無であったともいえる。これらのことから国内の感染症による経済危機に関する経験不足感是否めず、経済的対応力が非常に低く、対処方法に選択肢を持ち合わせていなかったといえる。

1.1.5. 複雑な経済連鎖がもたらす国内経済の脆弱性

これまで述べたポイントに加え、経済がグローバル化し、国内においても複雑に連鎖した構造になったことが今回の新型コロナに関する危機の大きなポイントとなる。現在の企業経営は人材確保の困難さ等もあり、一定のアウトソーシングを基本に、産業が複雑に連鎖した結果、サプライチェーンの1セクションが破綻すると脆くも連鎖がマイナスに作用するようになったといえる。

東京都の小池知事が2020年3月25日に感染爆発の重大局面として外出自粛要請を宣言して以降、東京都から瞬く間に全国に小売や飲食の休業が広がった。また、政府が全国に緊急事態宣言を発令した4月16日前後から、まとめ買いと不要不急の外出を控えるうごきが顕著になった。個人消費の変容がカギとなり地域経済にも自粛が大きな影を落とし、歓送迎会や行楽の飲食需要を見込んだ高級食材（畜肉等）や花き等の需要減により農産物価格が下落した⁵。さらには、インバウンドを新たな商機とし、東京オリンピック・パラリンピック前後の観光客増加に期待して投資が進んだ宿泊・観光関連産業の需要急減⁶や、海外の混乱による輸入減少や海外需要の減退により輸出が減少する⁷など、経済が複雑に国内外と連鎖したことが要因となり、経済的な危機が広がったといえる。

地方においては混乱が広がり、東京の高級飲食店向けや贈答品関連の需要を当てに出荷していた農水産物の値下がりが顕著⁸となり、さらには、東京等大都市からの出張者や旅行者を当て込む観光需要が危機的な状況となった⁹。特に、これまで公的機関による再生経緯がある交通系産業や、公的補助が恒常化していた商工関連部門においては、事業転換の選択幅が狭く、政府や自治体の経済対策に頼らざるを得ない状況に陥った。ある意味、公的補助で延命を続けてきた地域産業やこれを屋台骨とする地域経済そのものの課題が露呈したといえる。また、新型コロナ危機では人の移動がポイントとなったが、これが避けられないほど経済連鎖が強まりネットワーク化が進んだことも大きな課題と考えられる。

これらの分析から、工藤が示した国内経済の脆弱性の3つのポイントのみならず、地域経済

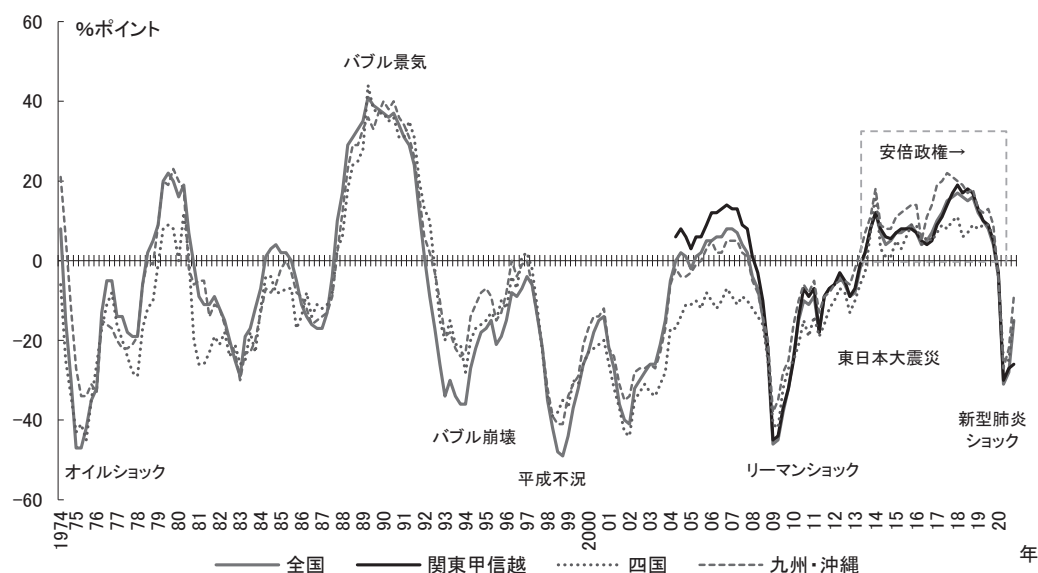
新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

が減退した今回の新型コロナ危機では、構造的な脆さが顕著に表れたといえる。

1.2. 日本国内の経済のこれまでの傾向からみた新型コロナ危機

前々頁図1の1994年以降の実質GDPの推移から、国内経済はリーマンショックを機に大幅なマイナス成長となり、その後は低成長が続いた。また、日本銀行の短観から国内景況感¹⁰をみると、平成以降はバブル崩壊とその後の失われた10年、同20年に相当する時期、リーマンショックの時期が大きな景況感悪化の時期であり、今回の危機はこれらに比べ悪化の幅が狭い(悪化スピードが早い)と考えられる(図2)。図2は2020年第3四半期までの推移であるが、安倍政権下でプラスに推移した経済に水を差されたように映る。

図2. 全国、関東甲信越、四国、九州・沖縄の全般的業況DI(日銀短観)



資料) 日本銀行「短観」をもとに筆者作成

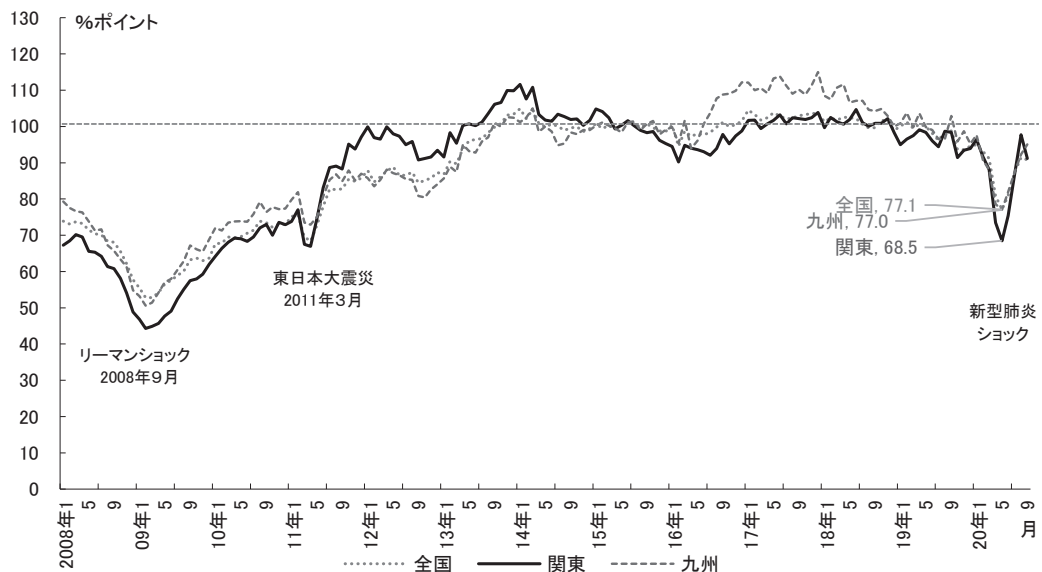
図2を詳細にみると、今回の新型コロナ危機以前の2018年後半から景況感は減退しつつあった。この時期には中国とアメリカの貿易戦争が発生し、グローバルに依存した経済の先行きに不透明感があったといえる。コロナ危機は2020年4—6月期に最も大きく表れたが、同年7月以降の回復には地域差がみられる。

なお、地域の大手企業がアンケート先に多い日銀短観や統計作成手法が変更され、近年、政府の意向が強く反映されたGDPで経済実態を把握することが、現実的なのか懐疑的な部分もある。そのため、近年においては地方にとって実感を伴わない経済成長が続いたといえる。

(公財)九州経済調査協会(福岡県)が独自のインターネットサイト「DATASARAD」にてオー

ブンデータとして公表する景気動向指数「CI」¹¹の推移からは、経済を冷静にみることができる(図3)。CIは各種経済統計をもとに全国の経済状況を同一基準で把握できることが特徴である。2015年を100とした指数で表されるCIの推移をみると、リーマンショックの影響から全国に先駆けて関東が抜け出した(100を超えた)のは2013年になってからであり、全国、九州、が抜け出したのは同年後半であったといえる。さらには、2014年以降は全国、関東ともに横ばいで推移している。アベノミクスの浮揚感は自動車産業と半導体が牽引した九州においては顕著であったものの、全国においては懐疑的ともいえる結果がうかがえる。その一方、3月から6月のデータからは、新型コロナによるマイナス影響の大きさが実感できる。なお、7—9月のCIによると7月以降は回復傾向となった。九州、全国は90%ポイント(以下、pp)前半であるが、関東は8月に97.7ppとなるなど、九州、全国とは異なる傾向がうかがえる。新型コロナ危機は国内の低成長期と、景気後退局面において発生したからこそ、経済的マイナスが大きいのと考えられる。

図3. 全国、関東、九州のCIの推移(100 = 2015年)



資料) (公財)九州経済調査協会「DATASARAD」をもとに筆者作成

2. 国内における災害、危機等で明らかとなった経済・産業構造と経済的対応

2.1. 経済的危機「リーマンショック」と天災的危機「東日本大震災」の経済的状況

近年の経済危機直後の四半期別実質 GDP (支出側)の推移¹²からは、リーマンショックの影響が1年経過した2009年第2四半期においても深刻であったことがうかがえる(次頁図4)。

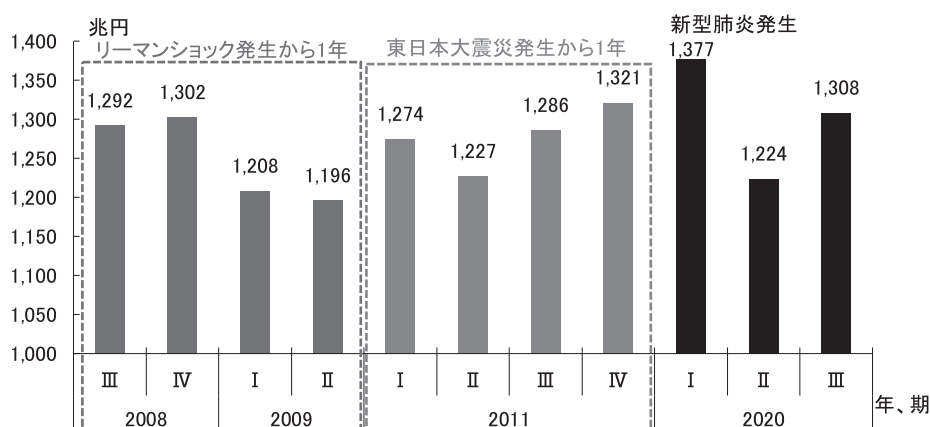
新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

天災から端を発した東日本大震災発生後をみると、東北、関東近隣の津波災害と原発事故の影響は甚大であったものの、経済的な影響においては 2011 年第 3 四半期には回復している。

今回の新型コロナ危機においては見通しが不鮮明ながらも、全国的な影響が生じていることに加え、財政出動と外需頼みの国内経済においては、過去の危機同様の規模の財政措置では経済回復が困難であることが、時間経過とともに明らかになった。2020 年Ⅲ期（7—9 月、第 2 次速報）においては、急激な回復がみられるものの、当然ながら民間消費が自発的に回復するまでにはない。日本経済新聞（2020.5.31）¹³ にも掲載されていたとおり、海外主要感染国の 10 万人あたり新規感染者数のデータから経済再開を急いだ国ほど新規感染の現状に苦戦していることが明らかなことから、急回復にはリスクを伴う。

新型コロナ危機に対し、政府は大規模経済対策を進めるが、感染予防を睨みながらでは、経済回復は天災等から派生したこれまでの危機とは異なり、本格的な回復には時間を要すると考えられる。特に、今回は世界的な需要の減退や海外往来が寸断された国や地域が多く、特効薬が確定しない中では、回復の後押しをする材料は少ない。その意味では、経済の回復までには時間を要するといえよう。

図 4. 近年の経済危機直後の四半期別実質 GDP（支出側）の推移



資料) 内閣府「国民経済計算」をもとに筆者作成

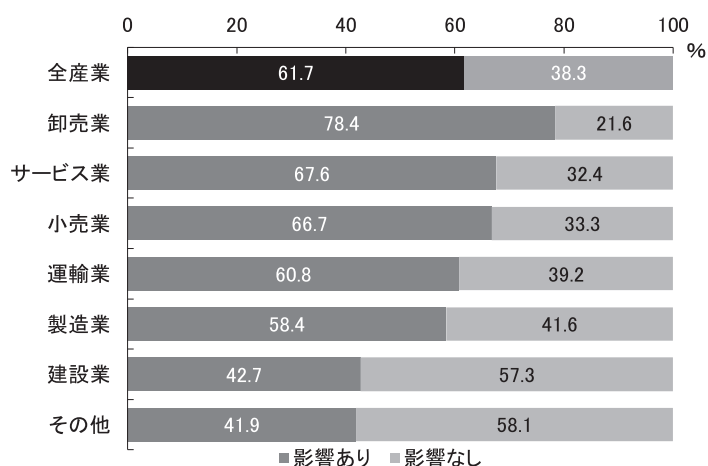
2.2. 感染の危機 — 宮崎県における口蹄疫の事例

近年において経済状況が局所的に短期間で大幅に悪化した感染症の事例として、2010 年に宮崎県で発生した口蹄疫の事例について考察する。口蹄疫は 2010 年 4 月に発生し、同年 8 月に終息したが、移動制限や不要不急の外出自粛が励行された事案であり、今回の新型コロナ危機を彷彿させる出来事であった。なお、家畜の大量処分と消毒の徹底、移動制限などにより短期間で終息に至ったのは感染封じ込めの成功事例ともいえる。家畜伝染病であることから人への感染リ

スクは無いものの、農業と関連するサービス業が経済に大きく連鎖する同県の経済状況は短期間で大幅に悪化した。

当時の宮崎県内商工会議所会員のうち 2,677 事業所が回答した調査結果¹⁴によると、商工業のうち 61.7%が影響を受け、全体で売上高が前年同期比▲29.0%となり、経済的損失は同業種だけで 1,015 億円（新聞報道では農業以外被害額は 950 億円との試算もある）となった（図 5、次頁図 6）。この調査には農業は加味されていないが、宮崎県試算で農業の被害額は 1,400 億円となり、計 2,415 億円の経済的ショックが襲ったといえる。宮崎県の同年度の経済成長率は実質で▲1.5%となり、同県がリーマンショックからの回復が遅れる要因となったが、翌 2011 年度は同+3.1%と大幅なプラスに転じた¹⁵。財政規模が 6,000 億円弱であり、県内総生産額が 3 兆円前半の同県にとっては大きなインパクトとなったが、国からの支援等により 1 年で復興した。終息宣言後はプレミアム商品券等の短期的な需要回復を行ったが、人の感染ではない家畜伝染病でも経済回復に 1 年を要した。宮崎県だけで感染を封じ込めたからこそこのような結果であったが、全国に広まっていたとしたら甚大な被害であったと推察される。

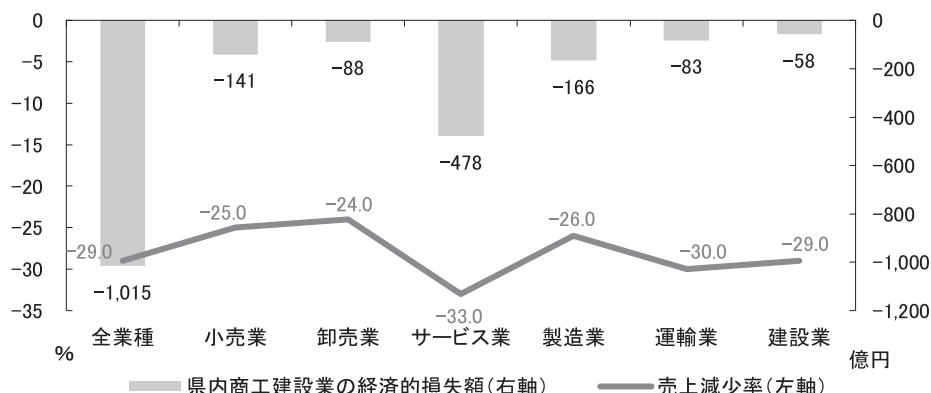
図 5. 口蹄疫発生後 3 カ月間の宮崎県内商工・建設業における売上減少等の影響



資料) 宮崎県「口蹄疫に関する影響調査結果（概要）」より転記

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

図 6. 口蹄疫発生後 3 カ月間の企業の売上減少率と業種別経済的損失推計額



資料) 宮崎県「口蹄疫に関する影響調査結果 (概要)」をもとに筆者作成

3. 経済・産業の構造分析からの考察

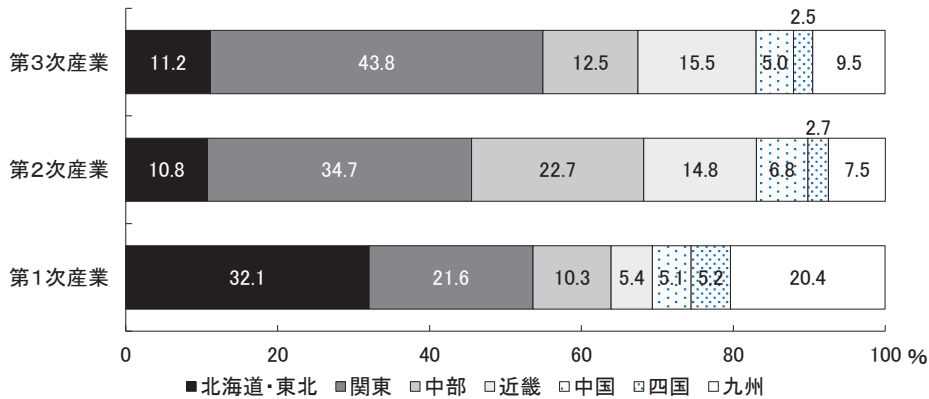
3.1. 都道府県民経済計算からみた国内の地域経済・産業構造の集中構造

2016 年度の各都道府県の実質生産額¹⁶から産業別の地域構成比率をみると、第 1 次産業は北海道・東北の比率が最も高く、これに関東、九州が続いた (次頁図 7)。第 2 次産業は関東の比率 (34.7%) が圧倒的に高い。第 3 次産業は関東が 43.8% となり、他の地域の構成比率からするとその集中度合いが圧倒的である。

地域別の構成比率においては、多くの地域で第 3 次産業の構成比率が約 7 割と高い (次頁図 8)。なかでも、関東は同産業の構成比率の高さで 1 番となった。

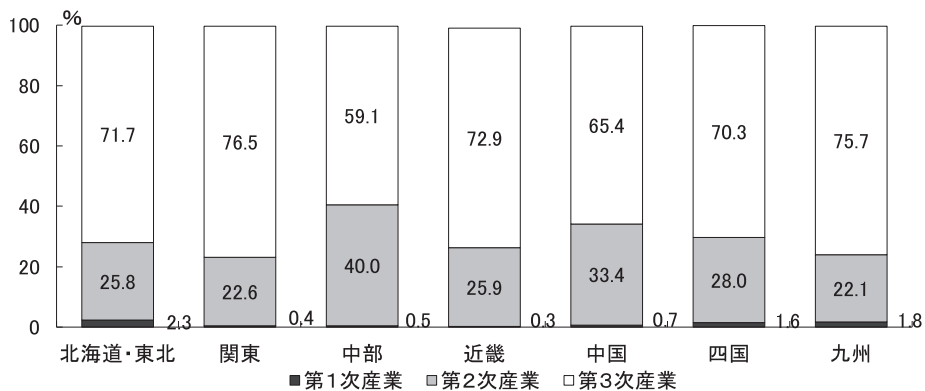
関東への第 2 次、第 3 次産業の集中と、各地域における第 3 次産業の構成比率からは、バランスに欠く一極集中の経済構造がうかがえる。裏を返せば、集中地域が天災や感染等の危機に陥った時に代替する地域が無いことを意味しているともいえる。過度な集中こそが今回の新型コロナ危機を深刻化させたのか現段階では不明であるが、少なくとも東京都を中心とする関東が麻痺することは、経済において重大な影響を及ぼすといえる。

図7. 経済活動別 2016 年度実質生産額の地域構成比率



資料) 内閣府「都道府県民経済計算」をもとに筆者作成

図8. 地域別 2016 年度実質総生産額に占める経済活動の構成比



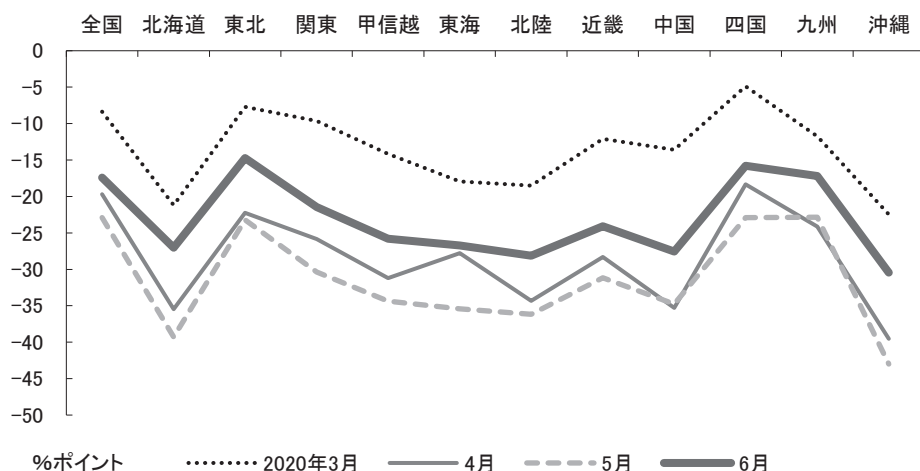
資料) 内閣府「都道府県民経済計算」をもとに筆者作成

3.2. 新型コロナウイルス感染症の広がり地域別傾向

(公財)九州経済調査協会が示す全国、各地域 CI の 2020 年 3、4、5 月値と前年同月値の増減率を比較すると、3 月時点では全地域ともに大きな差が生じていなかったが、5 月には関東からの行楽や第 2 の経済軸として同地域の影響が強い考えられる甲信越、北陸にマイナス影響が強く表れた(次頁図 9)。

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

図 9. 全国、各地域の CI の 2020 年 3、4、5、6 月と前年同月実績値との増減率



資料) (公財) 九州経済調査協会「DATASARAD」をもとに筆者作成

3.3. 地方の影響調査から傾向を読み解く — 宮崎県、長崎県の調査の例

地方の経済的影響について地方銀行系列シンクタンクの調査結果をみると、影響の傾向には共通点が多い。

一般財団法人みやぎん経済研究所（宮崎県）が2020年6月30日から7月13日までに実施した「第2回 新型コロナウイルスの本県への影響」（回答：宮崎県内374事業所）¹⁷では、回答企業の89.3%が同年3—5月に何らかの影響を受けたと回答した。産業別では旅行関連産業や宿泊、飲食業に大きなマイナスが生じており、同県産業平均の売上高減少比率は前年同期比▲34.8%となった。また、6—9月の予想についても、売上減少予想比率は同▲27.1%となり、2020年度前半は同3割前後のマイナスになったと推察される。

同調査では、3—5月の売上減少要因はイベントの自粛・中止や来客の減少などが上位を占めたが、寄せられたコメントから移動制限や出張自粛、感染予防による3密回避等により運輸、観光、飲食業界のマイナスは当面続くとの認識が強いことがわかった。自力回復は厳しいとの考え方が強く、内需の弱さがうかがえる。

長崎経済研究所（長崎県）が2020年8月3日から7日までに実施した「第3回 コロナ禍による県内主要企業への影響と対策に関するアンケート」（回答：長崎県内131社）¹⁸においては、「マイナスの影響がある（あった）」が90社（68.7%）に上り、「今後、マイナスの影響が生じる可能性がある」も20社（15.3%）となった。マイナスの主因は「取引先企業（国内）からの受注減により、生産・販売が減少」であり、全回答の64.5%となった。長崎県においても県外からの需要変化が大きな影響を及ぼしたことが見てとれる。

この 2 県においては、内需の弱さに起因した経済的マイナスが大きいと推察される。コロナ禍において、地方における経済的課題が表面化したといえ、厳しい状況に陥ったといえる。

3.4. 産業別考察 — 観光産業を事例とした考察

3.4.1. 産業構造からみた宿泊業

今回の新型コロナ危機で最も大きな打撃を受けた産業の一つが観光産業であり、特にその核となる宿泊業は人の移動制限に対する脆弱性と、不特定多数が集まる「密」な空間であることがリスクと見なされた。全国の観光入込客数は大幅に低下し、付随する産業も大きなダメージを受けた。

東京都の感染収束が見えない中、観光産業救済・地域経済支援策として政府が推し進めた「GoTo トラベルキャンペーン」においては、スタートとなる同年 7 月後半と 8 月に事実上の感染第 2 波が重なった上、同年 9 月末まで東京都の除外が発表されたことで、開始当初は即効性のある観光復活、経済再生の起爆剤にはならなかった。感染第 2 波で地方においても大都市部の知人と接触したことが要因となるクラスターが連日発生し、地方において大都市部からの訪問者への警戒感が強まったことが、同キャンペーンのマイナスイメージとなった。一方、東京都がキャンペーンから除外されたことにより、同地からの観光客を見込んだ地方の観光関係者の落胆ぶりは大きかった。地方からみれば、東京都民は富裕層と考えられ、富の再配分を過度に期待する存在だったともいえる。

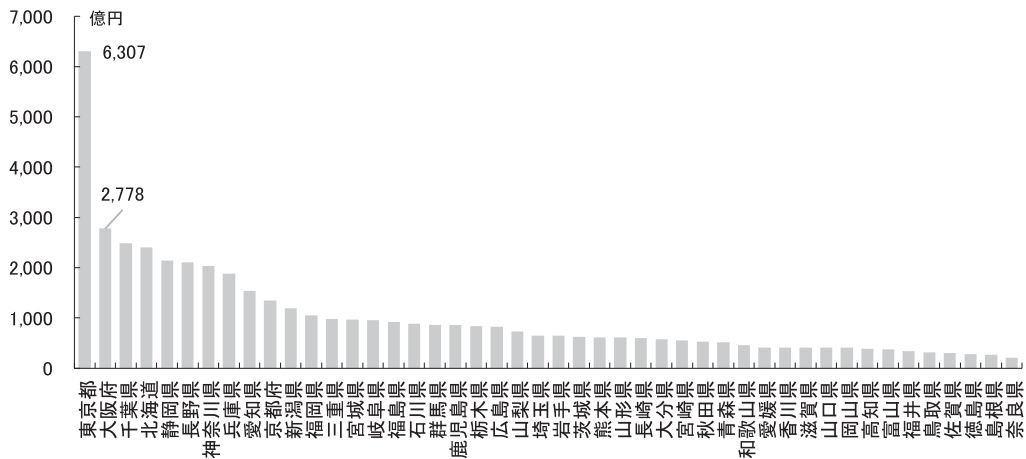
同年 11 月以降の第 3 波直前の同キャンペーンは、東京都を含めて展開した結果、地方の宿泊業や観光地が潤うなど劇的な浮揚効果があったと考えられる。これも東京都が含まれたことが要因と言いたいところであるが、むしろ、心理的な安心感と収束への期待感が全国に広がったことの方が要因としては大きいと考えられる。なお、事実上の第 3 波到来により医療関係者からの再三の同キャンペーン見直し喚起にもかかわらず、各県の知事が歯切れの悪い対応を繰り返した様子を見ると、各都道府県において同キャンペーンの宿泊業向けを含めた浮揚効果が目に見えるものだったと読み取ることもできる。同年 12 月末から年末・年始期間の同キャンペーン停止に関しても、首相決断により全国一斉停止となったが、マスコミを含め多くの国民が敏感に反応したのは東京都知事の発言だった可能性がある。この段階になると感染が拡大した大阪府知事の発言も再び注目を集めたが、発言の重みにおいては東京都に耳目が集まったといえ、日本国民の心理面においても東京都への一極集中状態が示されたといえる。

観光の東京集中の一旦を示す統計データとして、2011 年の都道府県別産業連関表¹⁹から宿泊業における都道府県の生産規模をみると、東京都が圧倒的に大きいことが明確である（次頁図 10）。企業や交通の要所が東京都内に集中しているため出張者が多いことに加え、レジャー施設や商業施設等の集積、大規模イベントも充実している上、交通網の充実により隣県・遠方の地方からも同地への観光や出張が多く、宿泊需要が大きいことは当然といえる。感染発生前はインバウンド需要の高まりと東京オリンピックによる観光需要を見越したホテル建設ラッシュが顕著で

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

あり、産業連関表の基準年となった 2011 年の状況よりさらに東京都への集中が進んだと予想され、近年は東京都の突出ぶりにさらに拍車がかかったと考えられる。

図 10. 産業連関表からみた都道府県別宿泊業の生産額

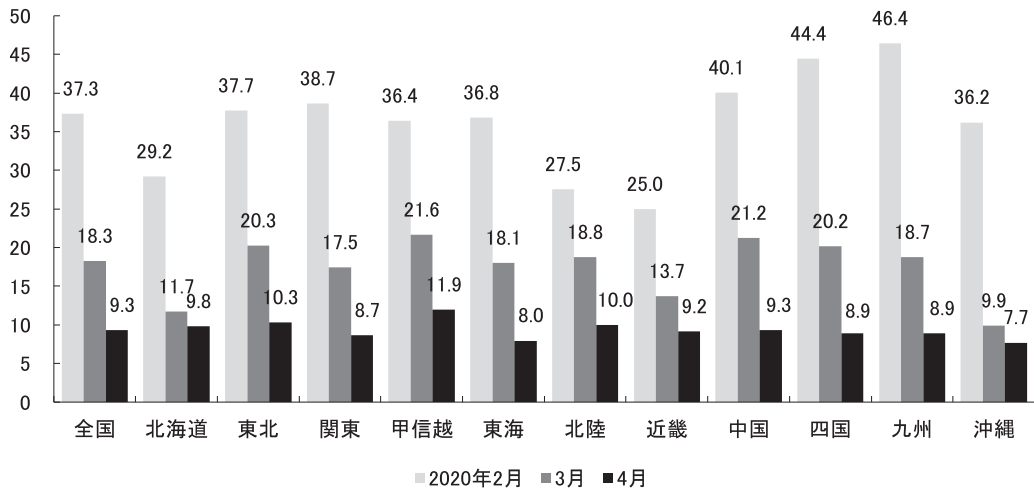


資料) 各都道府県「2011 年産業連関表」をもとに筆者作成 ※宿泊部門が公表されていない沖縄県は除く

3.4.2. 宿泊業における新型コロナ危機の実情

2020 年 2 月、3 月、4 月の全国及び地域別の宿泊施設稼働状況については、(公財)九州経済調査協会が宿泊予約サイト大手企業の API を使用して毎日のリアルタイム宿泊予約数のデータを分析した上で、前年の最も宿泊者数が最多の状況(稼働率でいえば 100% 近く)に対する現在の状況を計算した「宿泊稼働指数」を公表している²⁰が、これをもとに、全国各地域の宿泊稼働状況をみると、3 月、4 月の厳しい状況がうかがえる(次頁図 11)。地域によって多少の差はあるものの、4 月は全国的に 10 ポイント以下が目立ち、宿泊需要が急減したことがわかる。

図 11. 2020 年 2 月、3 月、4 月の全国及び地域別の宿泊施設稼働指数



資料) (公財) 九州経済調査協会「DATASARAD」をもとに筆者作成

3.4.3. インバウンド偏重からの考察

宿泊業に大きな影響を及ぼすのは国の観光政策である。小泉政権が誕生以降、訪日外国人誘致を誘客の柱へと成長させるための政策が続いた。さらに、安倍政権下で為替が円安となったことに加え、訪日キャンペーン等で観光地の情報発信が増加したことや観光地において多言語化が広がったことなどが功を奏し、中国をはじめ訪日外国人観光客が増加した。地方では国内観光客が減少する中、近年は訪日外国人向け観光を重視した取り組みが進んだ²¹。九州の事例では 2018 年に大分県別府市の宿泊客数で 1 / 4 が訪日外国人になるなど、極端な偏りがみられる²²。

今回の新型コロナ危機では、インバウンド頼みの地方創生リスクが顕在化したといえる。国内の多くの自治体で人口減少の消費マイナスを補う特効薬として、インバウンド誘致がバラ色の解決策のように謳われてきた。しかし、2020 年 3 月後半から、外国人の入国がほぼ不可能となったことや「密」を避ける取り組みから、訪日外国人向け観光政策や、既存の団体誘致競争なども困難になった。もともと、マイクロツーリズムの観点からいえば、1970 年代は地元をメインに利用者に非日常を届けるのが地方の宿泊業の主業であったが、近年は地域資源の磨き上げを意識して都市部や海外から集客することが主業となり、地元が利用しても非日常ではなく日常の延長としてのサービスとなってしまった。地方は政策的な偏りに過剰に反応せず、地元の誘客にも注力していれば、新型コロナ危機からの回復も早かったと考えられる。

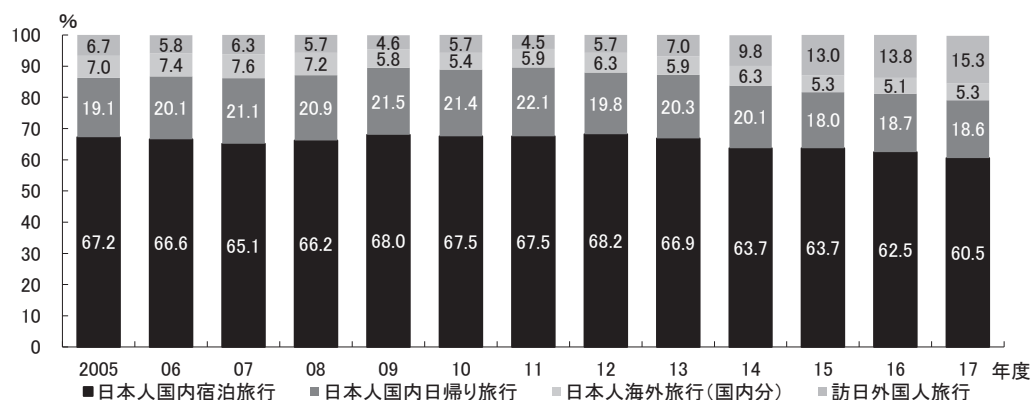
国内の観光市場²³からは、近年の訪日外国人旅行への偏重傾向が明確となった(次頁図 12)。これまで存在感示した取り組みが今回は逆に作用したと考えられる。

宿泊業においても東京都への集中が顕著であることは前述のとおりであるが、政策的な偏重が危機を強めたとも考えられる。その意味では、宿泊業や観光の現状は地域経済や政策におけるバ

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

ランスが失われたことの危険性を示したといえよう。

図 12. 国内観光市場の構成比率の推移



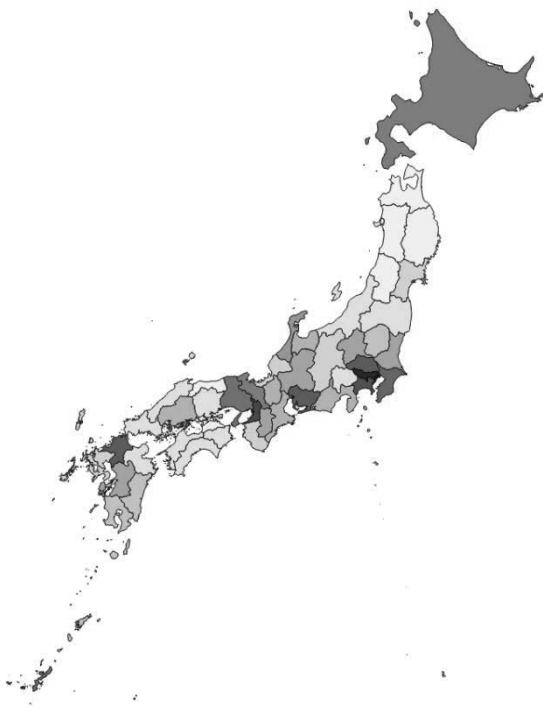
資料) 観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」(2005年—2018年)をもとに筆者作成

4. 新型コロナの感染の広がり

4.1 感染患者数の地域別分布

第2波が収束した時期までの感染累計数として、2020年9月11日までの国内都道府県別の累計感染者数²⁴をみると、東京都が突出し、大阪府が2番目となった。発症患者数の分布からは、大都市を中心に感染が周辺自治体へ広がった様子がうかがえる(次頁図13)。特に、東京都の突出ぶりは大きいといえ、感染が拡大したのは東京都と他大都市・地方間の移動が起因した可能性もある。鉄道、航空、船舶、旅客自家用車の全国の地域間移動を示した国土交通省の「旅客地域流動調査(2017年度)」²⁵によると、全国の移動の37.2%が東京発着の公共交通機関を利用した移動となることがわかった。なお、大阪府は同10.9%、愛知県は同4.6%となり、東京都が全国の移動拠点となったことが明白である。このことから、発症者数が最も多い東京都を軸とした移動とともに感染が広がったのは当然ともいえる。4月以降の政府の緊急事態宣言により全国的な移動が制限されたが、早期に東京都及び東京都からの旅客移動人数が多い神奈川県、埼玉県、千葉県を封鎖することができれば感染は現在ほど広がらなかったとも推察される。同様に、大阪府と兵庫県なども早期の移動制限が感染を防いだ可能性が無いとはいえない。しかしながら、当時は大都市圏への経済の集中、特に東京都への集中により経済にダメージが大きい移動制限の決断ができなかったと推察される。

図 13. 第 2 波収束時期までの累計感染者数の分布



※青色が濃い程感染者数が多い

資料) 厚生労働省公表資料 (2020 年 9 月 11 日現在)、国土地理院地図をもとに QGIS にて筆者作成

4.2. 都道府県の感染傾向の関連性

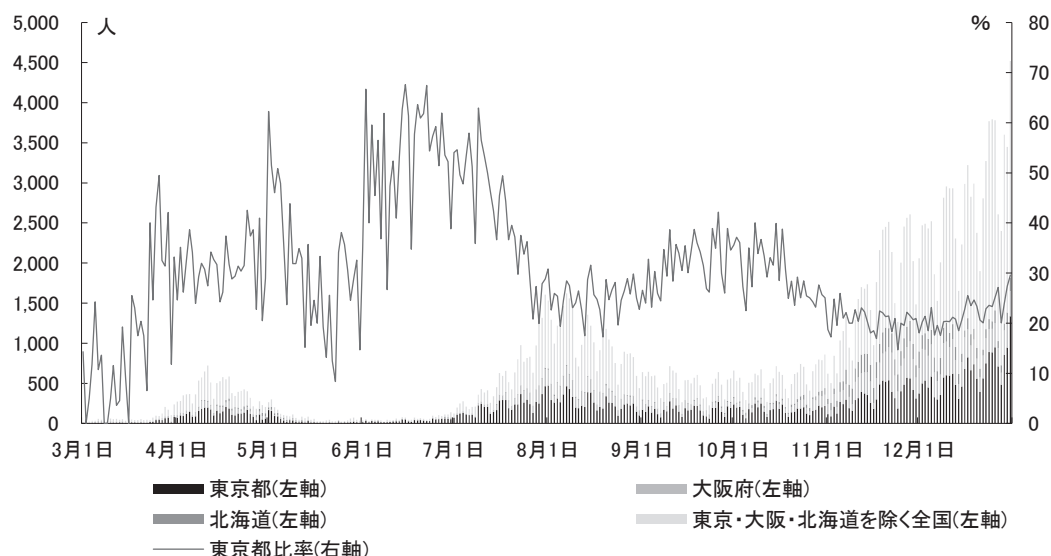
2020 年 3 月以降の日々の新型コロナ新規感染者数の推移²⁶からは、4 — 5 月の第 1 波、7 — 9 月までの第 2 波があり、11 — 12 月は事実上の第 3 波といえる状況である (次頁図 14)。4 — 7 月までの間、全国の新規感染者数に対し、東京都の同感染者数が占める割合の平均値は 39.2%であり、8 — 10 月は同 29.0%と、10.2%ポイント低下した。第 3 波においては、12 月 31 日に 1 日の感染者数が 1,300 人を超える爆発的感染により、東京都の占める割合が再上昇する傾向もうかがえた。なお、11 月から 12 月上旬までのうごきからは、第 2 波同様に全国の新規感染者数が増加すると東京都の同感染者数の割合が低下しており、東京都が高い割合を示した後に地方へ感染が広がったと置き換えることもできる。その意味では、常に全国の新規感染の発生に大きな影響力を持っていると考えられる。これは感染者数の多さや、知事の発言で東京都の次に注目される大阪府 (4 — 7 月の全国に占める新規感染者数の割合 7.5%、8 — 10 月は同 13.1%) の状況とは大きく異なるといえる。日本の感染者数推移は東京都次第ともいえそうである。

感染者数の推移をみると、GoTo キャンペーン (東京を除く) がアナウンスされた 7 月後半や、

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

同キャンペーンに東京都が加わった 10 月初旬など、経済再開のアナウンスが具体化した後に増加傾向が強まり、感染が広がる直前に東京都の構成比率が下がることが特徴的であった。しかし、12 月末の上昇は年末特有の人々の行動（会食等）が誘発した可能性もあり、これまでのパターンが変化した可能性も否めない。

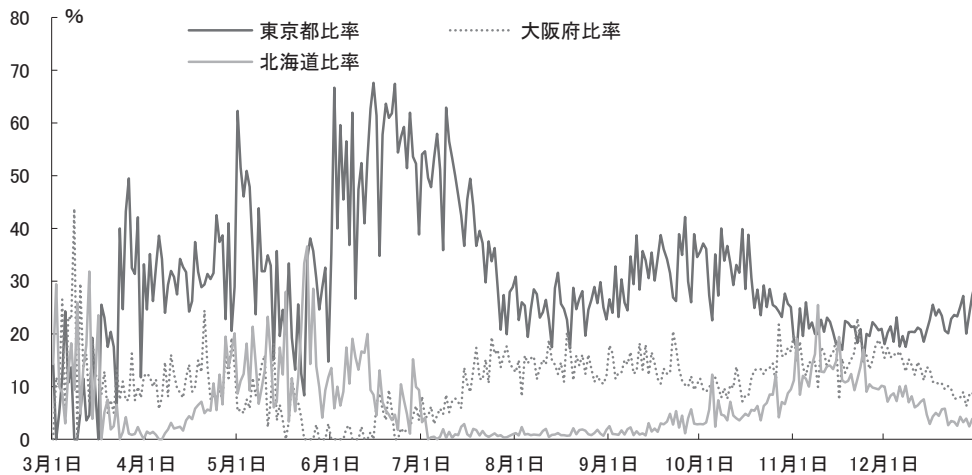
図 14. 東京都、大阪府、北海道及びこれら 3 自治体を除く全国の新規感染者数推移



資料) 厚生労働省公表資料 (2020 年 12 月 31 日現在) をもとに筆者作成

2020 年 3 月 1 日 — 12 月 31 日までの東京都、大阪府、北海道の全国に占める新規感染者数の構成比率をみると、第 3 波発生といえる 11 月以降において大阪府と北海道は発生率が高まったが、ともに第 1 波を下回った（次頁図 15）。北海道は 10 月以降に高まりがみられる。一方、大阪府は多少の増減があるものの第 2 波以降は横ばいに近い推移が続き、10 月に低下したが 11 月に再び上昇に転じている。大阪府については、第 3 波で飛躍的に比率が高くなったとはいえない。一方、東京都は 12 月中旬以降に上昇傾向にある。第 3 波前半はこれら東京都、大阪府、北海道が低下するとともに全国的な感染拡大がみられたが、12 月中旬以降は東京都における感染が全国同様に拡大した。

図 15. 東京都、大阪府、北海道の全国に占める新規感染者数構成比率の推移



資料) 厚生労働省公表資料 (2020 年 12 月 31 日現在) をもとに筆者作成

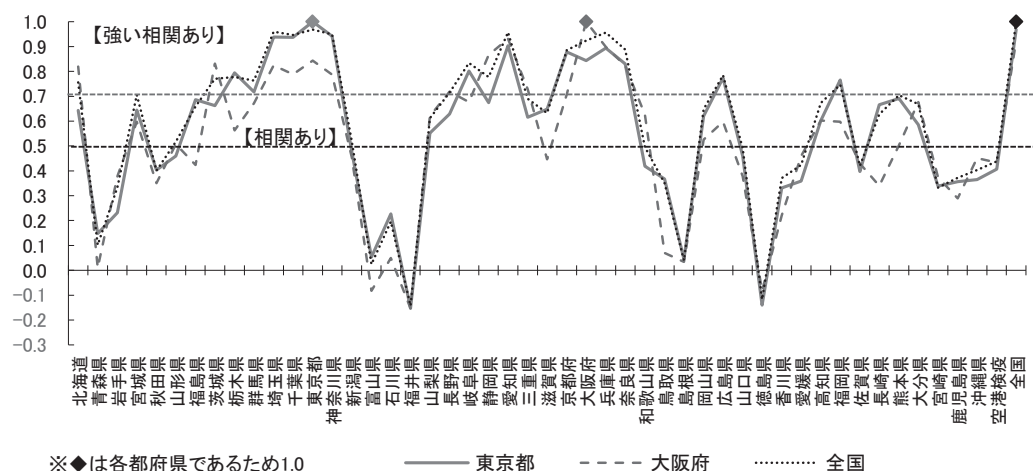
2020 年 3 月以降の東京都、大阪府、全国と都道府県の新型コロナ新規感染者数の推移からは、東京都と全国は強い相関があり、大阪府も全国に対し強い相関があるといえる (次頁図 16)。また、関東地方の各県は東京都とほぼ同傾向であり、兵庫県、京都府は大阪府と同様の傾向にある。一方、東北地方の一部や福井県、島根県等は総じて感染者数も少なく、これら大都市を抱える都府県の影響が薄いことが見てとれる。東京都・愛知県・大阪府・福岡県など大都市を抱える都府県は全国との相関も高い。

全国的に観光が強い自治体である京都府、沖縄県、北海道をみると、京都府は東京都及び関東地方の自治体や関西・中国地方、福岡県との相関が強いことがうかがえる。大都市部との関係人口が多く、感染傾向がこれらの都市と相関が強めに現れたといえよう (次頁図 17)。なお、沖縄県は全国的に相関があまり強くない。北海道は関東や関西との相関は低く、道内で独自の感染が進んだと考えられる。

いずれにせよ、東京都=全国であり、主要都市との相関が強いといえる。一方、東京都や大阪府などの感染封じ込めは、相関が高い国内各地の収束もしくは終息に向かうには必須と考えられる。感染防止のカギは大都市部が握る一方、経済再開は地方が大都市に依存せず、独自に実施することが重要といえる。

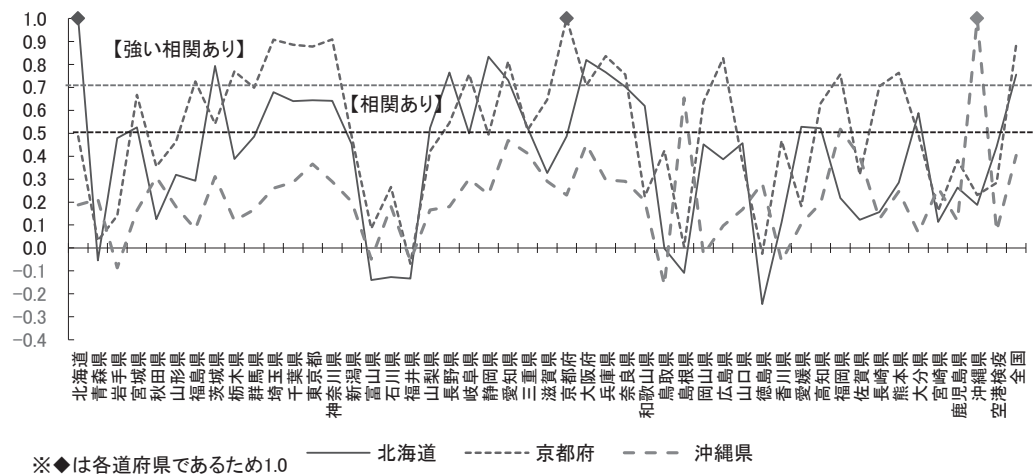
新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

図 16. 3 月 1 日 — 12 月 31 日の東京都、大阪府、福岡県、全国と都道府県の新型コロナ新規感染者数の推移の相関



資料) 厚生労働省公表資料 (2020 年 12 月 31 日現在) をもとに筆者作成

図 17. 3 月 1 日 — 12 月 31 日の国内の代表的観光自治体 (北海道、京都府、沖縄県) と都道府県の新型コロナ新規感染者数の推移の相関



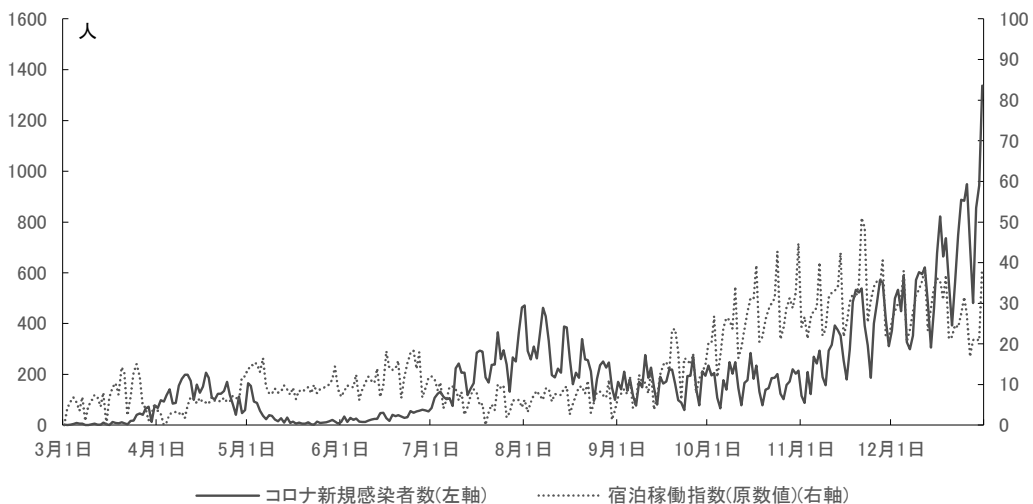
資料) 厚生労働省公表資料 (2020 年 12 月 31 日現在) をもとに筆者作成

4.3. 移動と感染の関係に関する考察

国内においては感染拡大中の GoTo キャンペーンに対する批判が高まり、政府は 2020 年 12 月 28 日から翌年 1 月 11 日までの全国一斉停止を決定したが、これに先立ち、東京都をはじめとする大都市部で発行停止等の措置がとられた。感染拡大と同キャンペーンの関連性はエビデン

スが無いことから不明としているが、厚生労働省公表資料（2020 年 12 月 31 日現在）と（公財）九州経済調査協会「DATASARAD」の宿泊稼働指数の推移から検証すると、東京都においては緊急事態宣言により移動が必要火急のものに制限された第 1 波と 7 月以降半から 8 月の第 2 波の時期には宿泊稼働指数が低下しており、感染拡大・警戒（宿泊稼働低下）の傾向が明確となった（図 18）。10 月 1 日以降が GoTo キャンペーン効果といえ、宿泊稼働指数が 40 前後と高まり、11 月後半以降は再び感染拡大・宿泊稼働指数低下へと変化している。同キャンペーン効果を端的に示す宿泊傾向と感染が交互に繰り返し、パターン化しているとみることもでき、感染者数減少への心理的油断と経済再生を後押しする政府意向が結果的に感染を拡大したと推察される。

図 18. 東京都の宿泊稼働指数と新規感染者数の推移



資料）厚生労働省公表資料（2020 年 12 月 31 日現在）、（公財）九州経済調査協会「DATASARAD」をもとに筆者作成

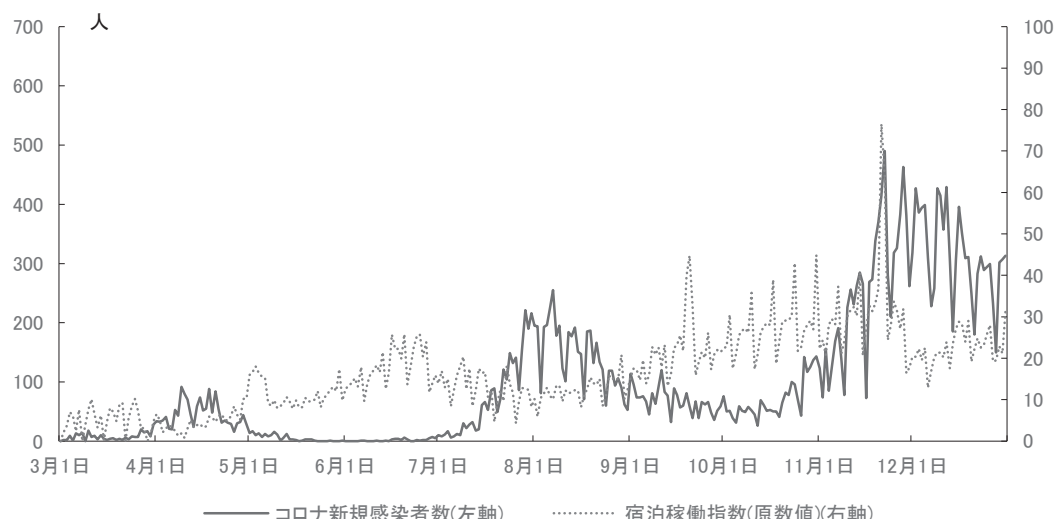
2020 年 11 月以降、感染急拡大が目立つ大阪府においては、時期こそ東京都と異なるものの、5—7 月中旬までの時期に感染が高止まりし、宿泊稼働指数もゼロに近い状態で横ばいとなった。そして、GoTo キャンペーン開始の 7 月以降 8 月末までの夏休み時期に宿泊稼働指数が上昇した（次頁図 19）。大阪府の感染拡大が顕著となったのは 9 月以降であり、再び宿泊稼働指数は低下したが、10 月後半から宿泊稼働指数が上昇しピークへと向かう 11 月後半に再び感染も急増した。以後、宿泊稼働指数は急低下したが感染者数は高止まりし、12 月後半には新規感染者数も減少したが、府内の感染が止まらない状況は続いている。

東京都と時期的なずれはあるものの、人々の心理的油断とキャンペーンによる観光移動が完全に関係ないとするには無理がありそうだ。感染と観光移動の傾向がパターン化しているとみる方

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

が自然と考えられ、感染拡大時期においては公的支援の進め方に柔軟性が求められるといえよう。

図 19. 大阪府の宿泊稼働指数と新規感染者数の推移



資料) 厚生労働省公表資料(2020年12月31日現在)、(公財)九州経済調査協会「DATASARAD」をもとに筆者作成

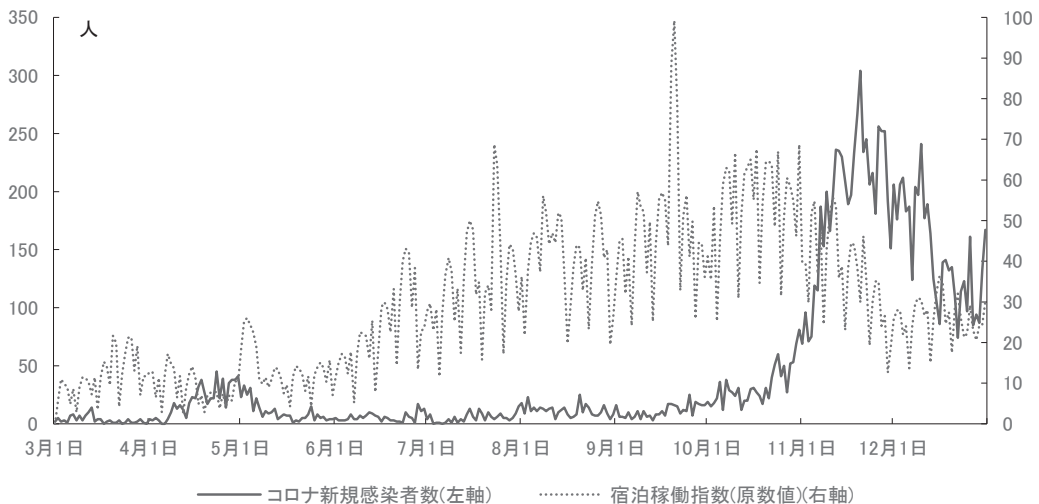
感染拡大パターンが前述の東京都、大阪府と異なるのが北海道である(次頁図 20)。5月中旬以降感染者数が落ち着きを見せる中、宿泊稼働指数は上昇傾向となり、感染者数が急増した11月後半に同指数は低下した。しかしながら、患者数は11月後半に再び増加に転じ、知事による各種自粛要請と感染拡大への警戒から再び低下傾向となったものの新規感染者数の減少スピードは遅れた。それどころか、12月末には緩やかながらも再び増加へと転じつつあるといえる。

これらの傾向から推察すると、10月中旬までは感染防止と観光等の経済活動は両立しつつあったといえる。その意味では夏休みシーズンの観光需要や出張需要、マイクロツーリズム需要等の取り込みは成功したが、10月以降は全く状況が異なった。気温の低下や感染地からの観光客等の増加など、様々な理由があったと考えられるが、東京都や大阪府と異なり、人口密度が低い北海道においては、局所的な密集や接触の発生に感染要因があると考えられる。同地においては、10月上旬まで新感染者の発生は札幌市²⁷が高い比率を占めていたが、10月後半より低下が続いたことから、全道に感染が広がったとみられる(次頁図 21)。

北海道への宿泊傾向における居住地の傾向²⁸〔前年の月平均の居住地別宿泊者数との比率(指数)〕からは、道内宿泊者が増加したことが明らかである(次々頁図 22)。道内の人の移動が増加したことで接触機会が増加し、札幌市等の都市部の感染が道内に広がったことが見てとれる。ここにもGoToキャンペーンをはじめ観光需要喚起の影響がある可能性は拭えないといえ、大都市一極集中型の感染拡大傾向とは異なる観光地特有の特徴があるとも考えられる。札幌市が道内

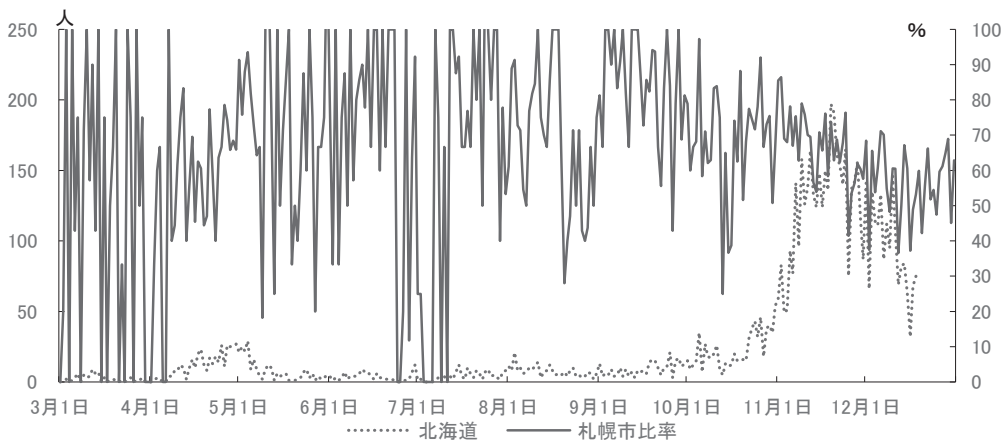
ではミニ東京的存在であり、ヒト・モノ・カネが同市に一極集中し、密度が高まりやすい状況をつくりやすいといえる。札幌市は 5 月以降も感染者が発生しており、10 月以降に一気に道内に広がったと推察される。

図 20. 北海道の宿泊稼働指数と新規感染者数の推移



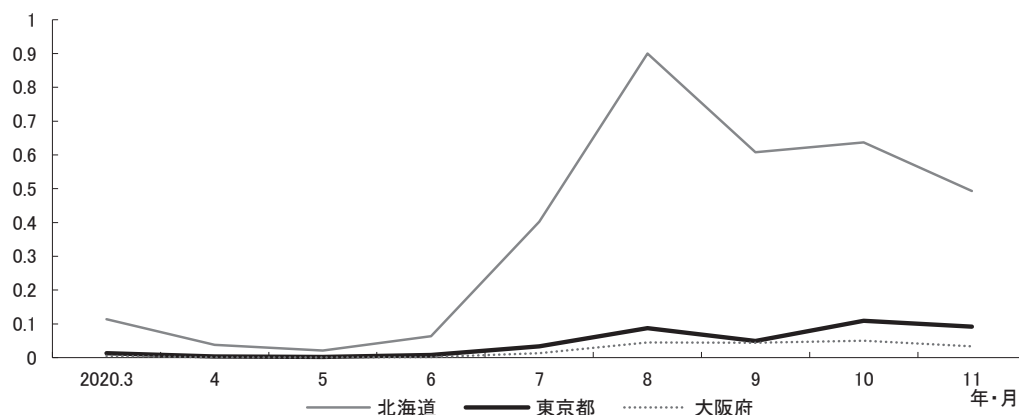
資料) 厚生労働省公表資料(2020 年 12 月 31 日現在)、(公財)九州経済調査協会「DATASARAD」をもとに筆者作成

図 21. 札幌市の新規感染者数と北海道の新規感染者数に占める構成比率の推移



資料) 厚生労働省公表資料(2020 年 12 月 31 日現在)と札幌市「新型コロナウイルス感染症の市内発生状況」をもとに筆者作成

図 22. 北海道への旅行者の居住地の傾向（V-RESAS による前年対比からみた指数）



資料）内閣府「V-RESAS」（新型コロナウイルス感染症が地域経済に与える影響の可視化）をもとに筆者作成

4.4. 人口密度と感染の関係性

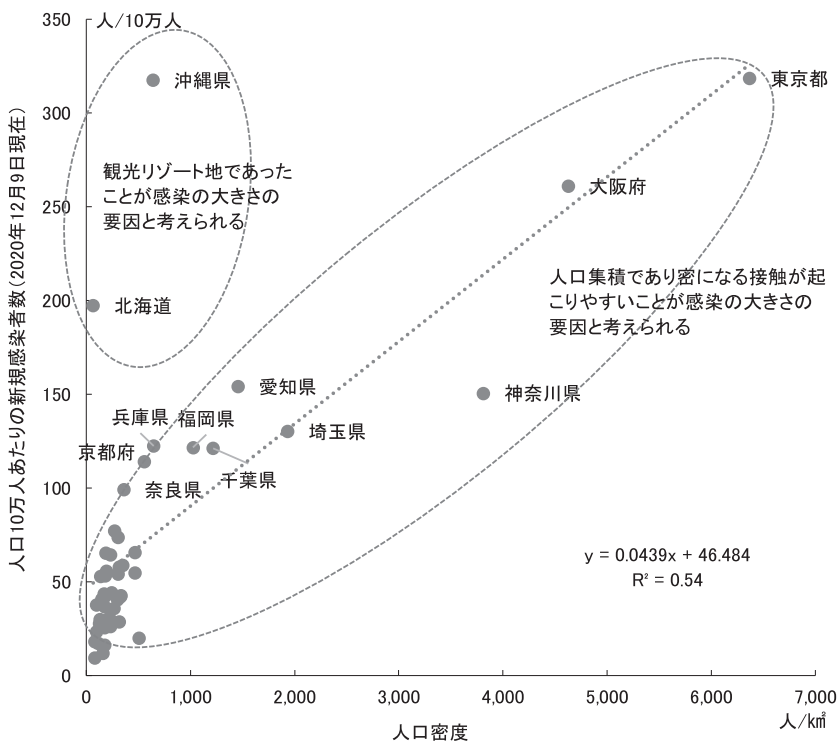
矢作弘ら²⁹は、「高密度はパンデミックの温床か」との問いにアメリカ・ロサンゼルス为例として、都市が郊外にスプロールし低密度な同都市でありながら過密都市であるサンフランシスコが4倍の感染死亡率になった事例や、ニューヨーク市内でも高密度でありながら地区ごとに感染にばらつきがあることを示し、高密度が感染の温床とする認識は誤りであるとの見解を示している。その上で、高密度によりウイルスに感染する確率が高く、発症・死亡者数の増加に至るとの考察を肯定しながらも絶対的な条件ではないとし、社会経済的条件が重要な影響を及ぼすと示唆している。社会経済的条件とは、人種や所得、学歴、貧困、スラム等の条件や、健康保険に未加入の貧困層が通院困難であることや、十分な学校教育を受けていないこと、公衆衛生に関する知識が乏しいことを例示し、密度が感染拡大の絶対的な理由ではないと論じている。

日本国内においてはどうか。日本国内における外国人は近年増加したとはいえ、依然として人口全体からすれば少数であることには変わりはない。当然ながら、貧困や学歴、人種や国籍等でマイノリティとなる人々が存在するのは承知の上であるが、国民皆保険制度があり、小学校・中学校の義務教育が整い、平成以降は全国的に高卒者の進学率も高まった上、同調性が高い国民性が存在するため、前述の社会経済的条件においてはアメリカの事例と異なると考えられる。

総務省「人口推計」³⁰と国土交通省国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」³¹から計算した人口密度（人／km）と人口10万人あたり感染者数³²の分布をみると、人口密度と感染の相関は強いことが明らかである（次頁図23）。北海道と沖縄県は観光地であること等から他県との違いがあるものの、人口密度が高く、他人との接触する機会が多い地域に感染が集中しているともいえる。その意味では、アメリカの事情とは異なるといえ、2020年12月時点では純粋に密度ある中での接触が感染の原因となりやすいと考えることができる。

東京都と大阪府及び東京近郊の神奈川県等が他県と比べ、人口密度も感染者数も飛び抜けていることが明らかである。この部分において、東京都と大阪府は同様の密度としてのリスクがあるといえる。東京都は全国からみて一極集中の自治体であり、大阪府は近畿の一極集中の象徴である。観光地への集客も北海道と沖縄県に局所的に集中するなど、人口密度以外の要件においても一極集中が発生する自治体で感染が広がったといえる。

図 23. 人口密度と人口 10 万人あたりの新規感染者数（2020 年 12 月 9 日現在）の関連性



資料) 総務省「人口推計」(2020 年 10 月 1 日)、国土交通省国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」、福島県「新型コロナウイルス感染症関連情報ポータル『各都道府県の人口 10 万人当たりの新規感染者数』」(2020 年 12 月 9 日現在)をもとに筆者作成

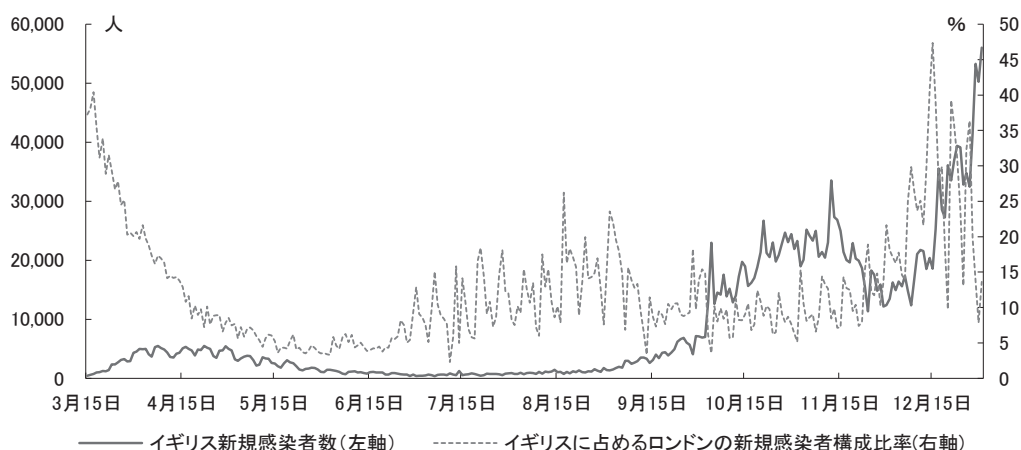
4.5. 海外の一極集中都市における感染状況

海外の一極集中都市の例として、イギリスをみると、国内人口 6,680 万人（2019 年）のうち政治経済、人口が一定数集中する首都ロンドンは 896 万人（13.4%）³³である。ロンドンとイギリス全土の感染状況³⁴の推移をみると、東京都と異なる傾向がうかがえる（次頁図 24）。感染発生当初の 2020 年 3 月はロンドンの比率が高いものの、7—9 月に 30%前後の日が出現する程度で、日本国内の推移とは大きく異なる。これは 3 月に実施したイギリス全土のロックダウンが感染減少に大きく影響したことを示している。一方、10 月以降、ロンドン以外の都市に

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

において感染者数が爆発的に増加した。なお、3月15日から10月31日までのイギリスに占めるロンドンの感染者数構成比率の平均は12.2%であり、高い水準で推移した東京都とは大きく異なる。イギリスにおいては、10月以降は全国に蔓延し、11月に再びロックダウンを実施した結果、全土の感染者数は急減し、同月以降はロンドンの感染者数の構成比率が上昇した。全土の感染者数が減少し、人口密集地であるロンドンの感染者数が際立ったとの意味では、ロックダウンは感染急減に有効と考えられる。しかしながら、ロンドン内で一定数の感染が続いていることも示しており、人が接触する機会が多い高密度都市の宿命ともいえそうである。この状態が繰り返すことになればもはやロックダウン以外の対処の措置は無いともいえそうである。なお、イギリスでは12月からワクチン接種が始まっており、感染拡大とロックダウンの繰り返しに終止符が打たれるとの期待も高まるが、効果が明らかになるのは数カ月後と考えられる。12月後半からウイルス変異種が猛威を振るっており、ワクチン効果についても疑問が生じるようになれば、長期ロックダウンなどの措置を講じなければならない可能性がある。

図 24. イギリスの新規感染者数の推移とイギリスに占めるロンドンの新規感染者構成比率（2020年3月15日－12月31日）



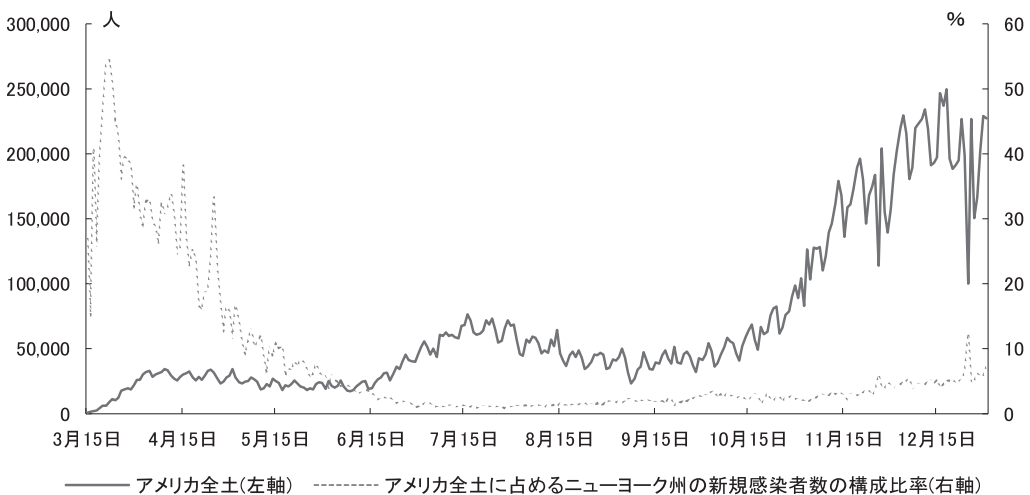
資料) Public Health England (PHE) publish daily updated data のオープンデータサイト data.gov.uk. 2020.12.31, 及び Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset) . 2020.12.31, をもとに筆者作成

2020年12月末現在で世界最大の感染国となったアメリカの人口最大の州であり、経済の中心地であるニューヨーク州の感染傾向とアメリカ全土の同傾向³⁵からも、ロンドンと同様の傾向がうかがえる(次頁図25)。ニューヨーク州が感染の中心であったのは3月中であり、同州が3月23日にロックダウン実施後以降、概ね同州のアメリカ全土に占める新規感染者数の構成比率は低下傾向となった。6月中旬からはアメリカ全土に感染が拡大し、10月後半には事実上の第3波の状況となり、12月に入っても収まらず感染拡大が続いている。

アメリカもイギリス同様にワクチンの接種が始まっており、この状況が大きく改善する可能性がある。しかしながら、効果の程は今後の感染傾向を観察する必要があるため未知数ともいえる。感染の広がりからは、既にロックダウン等の措置が避けられないともいえるが、トランプ政権末期において経済重視を示す同大統領としての功績を示したいとの意図もうかがえることから、経済にマイナス影響のある全土一斉の強力なロックダウン等の措置は取らず、各州の判断に委ねている状況である。イギリスとは感染規模も感染の拡大傾向も大きく異なるが、大統領選前・後の混乱が更なる状況悪化に拍車がかかった可能性がある。

なお、ニューヨーク市³⁶は 12 月 15 日に再びロックダウンの検討を示唆した。同国内には既に実施している都市もあり、ワクチンの効果が発揮されるまでには時間も要することから賢明な判断といえるが 12 月末時点で実行に移されていない。経済的には大きなマイナスは避けられないものの、ロックダウンが再び全土に広がれば、再び感染は収束方向に向かうと考えられる。

図 25. アメリカの新規感染者数の推移とアメリカ全土に占めるニューヨーク州の新規感染者構成比率 (2020 年 3 月 15 日 — 12 月 31 日)



資料) Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset) . 2020.12.31, 及び The Atlantic Monthly Group, The COVID Tracking Project, 2020.03.15-12.31 をもとに筆者作成

イギリスとアメリカの例と比較すると、日本は東京都、大阪府などの大都市と独自の感染が続いている北海道以外は、11 月までは封じ込めに成功していたともいえる。特に、大都市圏から離れた四国や九州東部、東北地方においては、感染者数が少なかった。このデータのみをみると、公的経済支援を充実させた上で大都市部のみを封じ込めれば、日本国内の感染は封じ込めたといった極端な議論が巻き起こりそうである。しかしながら、政治経済が一極集中する東京都の代替都市は存在せず、2021 年 1 月 8 日に実施される東京都及び周辺 3 県の緊急事態宣言にお

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

いても完全な封鎖は難しいと推察される。

4.6. 新型コロナ感染の広がりが地方である程度封じ込められている要因の考察

都市と新規感染者数の傾向は前項で論じたとおりであるが、日本と欧米との考え方や風習の違いも感染の広がりにおいては大きな要素といえる。日本を含めアジアにおいては過去の感染経験等からマスクをすることが予防を意味するが、欧米においては「マスク＝重病」と認識される³⁷ことから、マスクをするくらいであれば物理的な処置をすることが当然であり、外出する方が非常識との認識が一般的である。早坂隆³⁸はマスク装着の徹底について、日本人特有の同調圧力と示しており、個人主義の欧米との違いも大きな要因と考えられる。

衛生面の歴史において、浜本隆志³⁹は欧米を接触文化圏と定義し、そのリアリティを握手とハグ、チークキス、民俗舞踊やバレエ等も接触を基本とする慣習に対し、日本人はお辞儀のみで物理的な距離を取って挨拶することや舞踊、盆踊り等も相手と離れて踊るなど非接触文化圏であることを例に考察している。また、欧米は戸外と屋内で同じ靴を履き、靴を介してウイルスを部屋に持ち込む可能性があること、乾燥した欧米と比べ雨や湿気の多い日本は内と外を明確に区別すると指摘している。その他にも、神社参拝の際に手洗いの風習があることや、トイレの後の手洗いの習慣、入浴好きで汚れに敏感であることなど、生活文化の比較から欧米との感染の違いが生じていると指摘しており、欧米よりも日本人の清潔意識が強いといえる。

マスクについて Monica Gandhi, Chris Beyrer, Eric Goosby ら⁴⁰は、マスク装着のみで完全な感染予防は困難としながらも、ウイルス拡散範囲が限定される上、人への感染も軽度もしくは無症状化が可能であるとし、その有効性を科学的に立証している。一方、Günter Kampf⁴¹はマスクが感染防止に効果があるとの考えは科学的には疑問があるとし、公共の場でマスク装着が義務付けられると外出する人が減り（マスク装着をしたくないから）、人口密度が低下することが結果的に感染防止につながるとの見解を示し、科学的根拠は立証されていないとしている。

しかし、新型コロナ感染の脅威が現実のものとして受け止められ、台湾をはじめ東南アジアの国と地域の感染封じ込め例や、マスクの着用をするアジアにおいて死亡例が低いことが注目を集めている。また、2020年11月9日のアメリカ大統領選挙後のテレビ演説でジョー・バイデンが国民にマスク着用を呼び掛け、新型コロナ感染に最も効果的と指摘するなど、再びマスクの感染予防に必要との認識が醸成された。

人口集中や経済活動再開に伴う人の移動や都市構造など物理的な条件が感染に影響するのは当然であるが、世界と比べた場合、日本の地方における感染者数が少ない理由には、日本人独特の同調性と生活習慣が大きく影響しているといえる。一方、東京都をはじめ、大都市部はこれら日本人独自の習慣を励行しても感染が抑えられないことから、地方とは異なる対応が必要といえる。東京都及大都市の機能や人口が地方分散していれば、接触機会が低減されるため、感染者数は低めで推移した可能性がある。

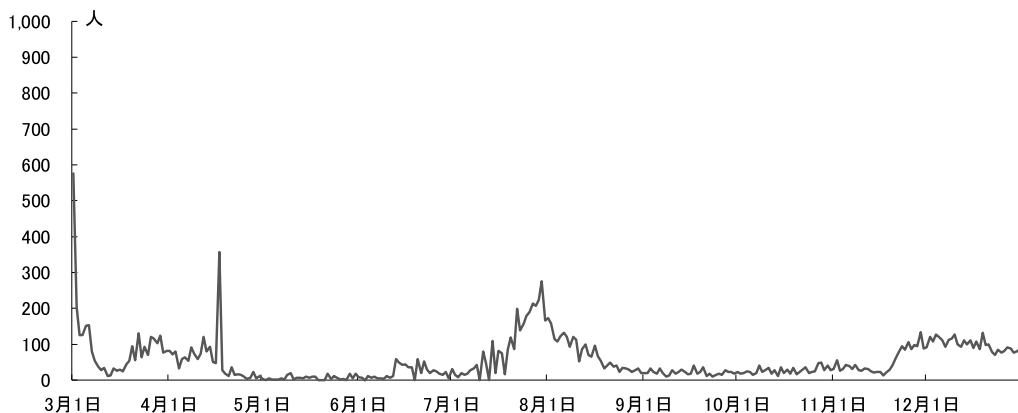
4.7. 感染を封じ込めた国と地域からの知見

4.7.1. 中国の例

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が最も早く顕在化した国が中国であることは周知の事実であるが、新規感染者数の推移⁴²をみると、2020年3月中旬以降は人口規模からみて驚異的な感染封じ込めを実現させている（図26）。これらのことから、世界でいち早く封じ込めに成功した中国について、前述の浜本隆志⁴³は、言論の封じ込めと監視社会を正当化したと指摘し、個人情報に加え、位置や体温、接触履歴の管理を経た結果、撲滅を実現したと分析している。人の動態や体温等のパーソナルデータを常時監視にすることで、人口密集地が多くても経済が両立する道を選んだといえる。

なお、中国の経済再開について、Xinliang Xu⁴⁴は、人口移動と都市交通は社会経済システムの2つの重要な側面と定義した上で、中国本土全体での新型コロナの症例分布には、特定の空間パターンがあるとした。中国東部地域は中国西部地域より多くの症例が報告されている。特に、湖北省に隣接する地域は隣接していない地域より多くの症例が確認され、経済と交通機関が発達した人口密度の高い地域では、クラスター感染が発生する可能性が高いと指摘している。さらには、人口密度が高く、発達した地域と都市に感染予防の焦点を合わせる必要があるとしている。裏を返せば、大都市がリスクであると指摘しており、対応次第で感染の程度が変化することを示したといえる。

図 26. 中国の新規感染者数の推移



資料) Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset) .
2020.12.31, をもとに筆者作成

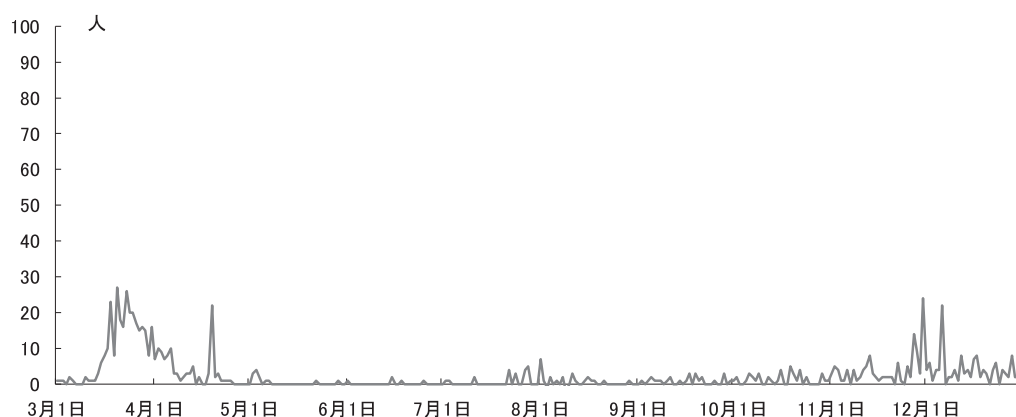
4.7.2. 台湾の例

世界で最も早く感染を封じ込めた台湾について、Jason Wang⁴⁵は政府が国民健康保険証登録データと移民署や税関などの各ビッグデータを結びつけた感染防止策を実践し、人々の渡航歴や

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

臨床症状等から警戒レベルを判断したと解説する。その上で、スピーディーに感染者を探し出せる仕組みを構築するとともに、過去の経験からマスク装着を人民に徹底し、感染症予防・発生状況等をタイムリーで正確かつ透明な情報を提供したことが感染封じ込めにつながったと指摘している。実際、新規感染者数の推移をみると、感染者数がいかに少ないのかよく理解できる（図 27）。感染発生国である中国との往来が頻繁であり、感染蔓延の可能性が極めて高いにも関わらず極めて短期間に封じ込めたのは、海に囲まれ多方面からの感染者流入の可能性が低いことに加え、政治的判断が明確で、感染初期に都市封鎖を行ったことにあるといえる。日本や欧米との初動や IT インフラ活用力の差が浮き彫りとなった。

図 27. 台湾の新規感染者数の推移



資料) Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset) . 2020.12.31, をもとに筆者作成

4.7.3. ニュージーランドの例

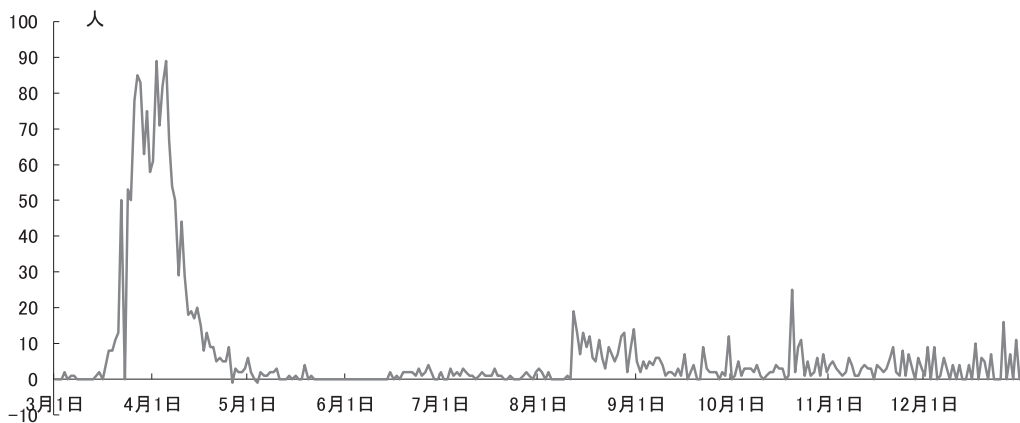
ニュージーランドも 2020 年 3 月中旬から 4 月中旬にかけ感染が急拡大したが、その後封じ込めに成功している国といえる（次頁図 28）。国内全土でロックダウンを実施し、限りなく感染者ゼロに近い状態を 8 月上旬まで維持した。同年 3 月 26 日には感染への警戒レベルを最高値に引き上げるなど、対応の早さと首脳陣の柔軟性が光る。4 月 7 日付ワシントンポスト⁴⁶等でも同国アードーン首相が外国人入国禁止措置をいち早く決断した政策の柔軟性を高評価している。

ニュージーランドは近年の移住者増加により多民族国家となりつつある。2018 年の同国国勢調査⁴⁷では、ヨーロッパ系が 70.2%、マオリ系 16.5%、太平洋諸島系 8.1%、アジア系 15.1% となり、特にアジア系住民や太平洋諸島民は今後も増加すると予想される⁴⁸。同国政府はヨーロッパ、アジアとの関係人口も多く、同地域からの入国者が多いことから封鎖戦略を早期に取り入れた。当初、国民から懐疑的な意見もあったが、首相の指導力（コミュニケーション力）で国民が納得したことと、島国であり国境を効果的に封鎖できたことが功を奏し、2020 年 12 月 31 日

現在においても感染者数を抑え続けているといえる。

なお、同国は地方自治において高い自由度⁴⁹を有しているが、その背景には1980年代に大胆な行政改革⁵⁰を進め、国家公務員数を88,000人（1984年）から36,000人（1996年）まで激減させ小さな政府を目指す改革を断行したことが挙げられる。国家事業の多くを民活化するなど、中央集権から地方分権に移行し公共業務は徹底して合理化する一方、地方自治に関しては分権化し、組織を柔軟化したことがある。これらの効率性と柔軟性が今回の戦略に活かされたとも推察される。政府や東京都の動向を伺い、独自性をなかなか発揮できない日本国内とは大きく異なるといえる。

図 28. ニュージーランドの新規感染者数の推移



資料) Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset) . 2020.12.31, をもとに筆者作成

5. 東京一極集中と新型コロナの関係性に関する検証

5.1. 東京一極集中の意義と課題

日本国内においては新型コロナの感染拡大により、東京一極集中の是非が問われつつある。感染拡大の本丸とされたことも大きな理由であるが、長期間に亘り東京都内のリスク関連情報が連日マスコミ等で報道されたことも大きな理由といえる。その中で、国内が東京都の感染動向に一喜一憂するようになったともいえそうだ。また、感染予防を兼ねたりリモートワークやリモート会議が国内でもある程度定着したことや、東京から地方への移住や企業の東京脱出が報道で取り上げられ、東京都における「密」を避ける行動が注目を集めるようになった。

東京一極集中とは何か。改めて問う必要があると考えられる。これは東京都・東京圏へのヒト・モノ・カネの集中であるが、日本国全体からみれば極めてアンバランスな地域といえる。鈴木三

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

雄⁵¹は、日本独自の繁栄メカニズムとして「ユニポーラー（単極、一極）」の力が作用し、政治・経済・金融・社会のすべてのシステムを一極に集中し、最も効率を高めていくやり方と定義している。その一例として、戦後、資源を持たない日本が国際競争で勝ち抜くために原油を中東に徹底依存し、海外進出も「アメリカが風邪をひけば、日本は肺炎を起こす」と言われるまでにアメリカに集中したことを紹介している。鈴木は企業間の株の持ち合いや農産物等の市場開放を避けるなど、経済成長のために競争を排除した取り組みもユニポーラーの典型的な例とし、トヨタ独自の下請の系列化であるジャスト・イン・タイムの仕組みも効率化追求システムが典型的なユニポーラーであると指摘した。さらには、終身雇用で社員を囲い込み、仕事人間を量産したことも日本独自のユニポーラーとしている。その上で、鈴木は東京一極集中がユニポーラーの象徴であり、戦後の日本繁栄を支えたシステムの一つとしている。

近年、バブル崩壊後の経済的苦境を救ったのが民間集中投資で地価上昇を維持した東京 23 区内の大規模な再開発である。東京に投資を一極集中させたことがプラスに働いたといえ、日本の成長や復興のカギとなった経緯もある⁵²。実際、産業や人材の集積の高い都市は経済的生産性が高まる上、人々の接触機会も多く、かつ複雑に発生する。これらをもとに多様なネットワークが形成される大都市は知識やアイデアが生まれやすく、イノベーションも発生しやすいことから、日本国内においては東京都に集中させることが経済成長に極めて効率的であったといえる。

このような考えの一方、政府が 1962 年に閣議決定した「全国総合開発計画」⁵³には「地域間の均衡ある発展」が目標に掲げられ、過度な東京一極集中に対し否定的な考えであったことがうかがえる。安倍政権が唱えた「地方創生」⁵⁴においても「人口減少と地域経済縮小の克服」を基本的な考えに掲げ、「東京圏への人口の過度の集中を是正」を中長期展望とした。現実的には資源を持たない国だからこそ選択と集中による効率化が経済を支え、その代償として地域間の均衡ある発展が実現されてなかったと考えられる。

なお、ランチェスター戦略⁵⁵によると一極集中は「弱者の戦略」であり、総合力で勝負する「強者の戦略」ではない。「もはや戦後ではない」との言葉とともに成長したわが国も「弱者」から「強者」にはなり切れていないといえる。

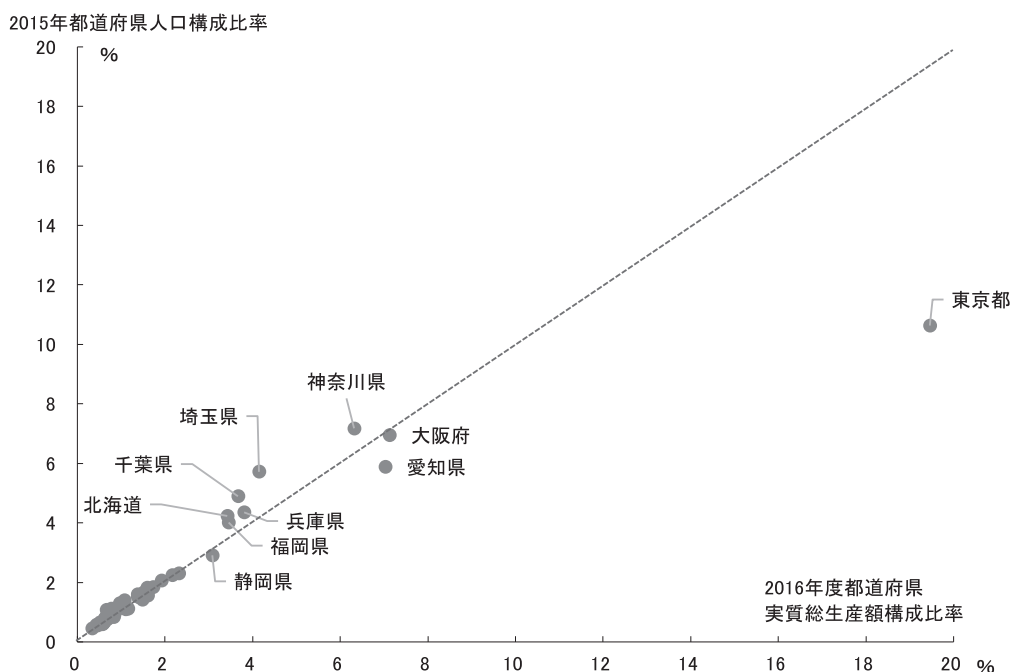
今回のコロナ禍では、東京都及び東京圏から再配分されるヒト・モノ・カネに依存していた地方が、ヒト・カネの再配分が止まった途端に弱さを見せたと考えられ、地方の自立性の弱さが露呈した形となり、これまでの課題が顕在化したといえよう。

5.2. 経済からみた東京一極集中

前項で経済の一極集中の意義と課題を考察したが、経済的効率性を求め引き続き東京への一極集中を継続するのか、それとも、「地域間の均衡ある発展」により地方経済の底上げで脱一極集中を目指すのか悩ましい部分である。しかし、これまでの経験から、地方は「富める者が富めば、貧しい者も自然に豊かになる」とする経済仮説「トリクルダウン理論」などに示される富の再配分効果⁵⁶が、現実的ではないことを実感しつつある。

国勢調査の 2015 年総人口⁵⁷と、2016 年度実質総生産額⁵⁸の構成比率を対比してみると、東京都への人口と経済の集中が際立つ（図 29）。図 29 は都道府県別の全国に占める人口と実質総生産額の構成比率を比較したものであるが、これらのバランスが釣り合った実線を引くと都市の生産性の傾向がうかがえ、東京都が突出して生産性が高いといえる。この状況から、全国は東京都と東京以外に二分されているといえる。

図 29. 2015 年総人口と 2016 年度実質総生産額の構成比率からみた東京都への一極集中



資料) 総務省「国勢調査」、内閣府「都道府県民経済計算」をもとに筆者作成

各都道府県が公表する 2011 年産業連関表⁵⁹における都道府県際収支（移輸出額－移輸入額）と自給率においては、東京都の収支は極端に黒字幅が大きく、18.6 兆円となった（次頁図 30）。次いで大阪府が 8.8 兆円となったが、これら大都市に地方のマネーが吸い上げられているといえる。逆の見方をすれば、地方が東京都や大阪府を支えているともいえそうだ。東京都が巨大なマーケットと化していく中で、東京都向けの移出に依存して外貨を稼ぐ自治体が増加するのは自然の流れともいえるが、ここまで大きな収支差となれば、地方は盲目的に東京都内の需要に追従する傾向が強くなると考えられる。

内需を示す自給率においては、東京都以外にも 1 自治体単位の“島”である沖縄県や北海道が目立つ。両県ともに域内経済循環をせざるを得ない物理的な環境があるため自給率が高いと推察

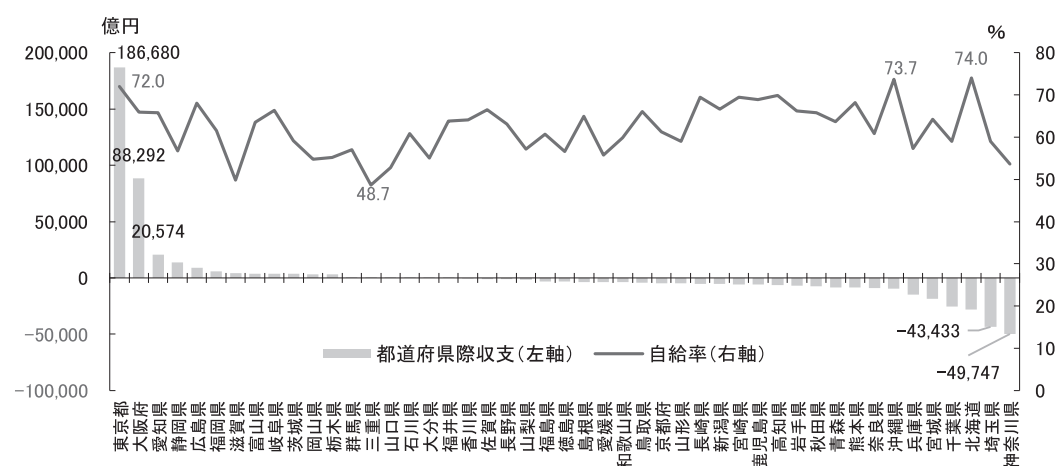
新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

されるが、その他の地方は大都市に富を集約させ、大都市の経済的支配下に置かれざるを得ない状況であるとも考えられる。逆にいえば、富を集中した東京都に経済的な危機が発生した場合、地方においてその影響は計り知れないともいえよう。

生産拠点や消費・分配機能を持つ市場を特定地域や都市への依存リスクが顕在化したことを踏まえ、中長期的な観点から考えると、新型コロナ危機を教訓と考えることが重要といえる。今後の経済の回復過程は未定であるが新型コロナ危機を再度検証し、経済の分散化に取り組む必要性を再検討することが重要と考えられる。

当然ながら、東京都に富を集中させたからこそ今日の経済的発展があることは否定するものではない。一方、人口減により疲弊する地方からの不満も今に始まったものではない。コロナ禍で東京都内の動向ばかりを見ていた地方は、内需の無力さを実感した。収束後は現在のアンバランスさを是正する取り組みが必要といえる。

図 30. 都道府県 2011 年産業連関表における都道府県際収支と全産業ベースの自給率



資料) 各都道府県「2011 年産業連関表」をもとに筆者作成

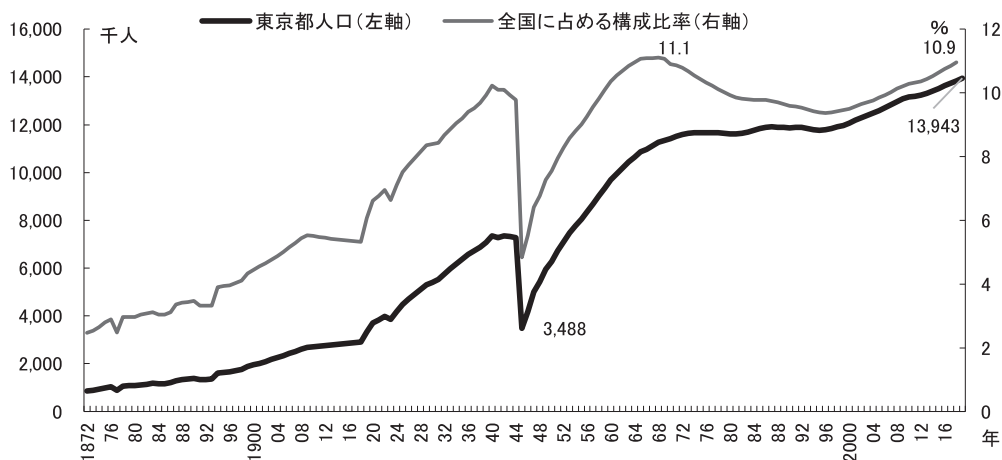
5.3. 先進国からみた東京一極集中の特異性

主要先進国の中で、ヒト・モノ・カネ、経済・政治を全て一極集中化しているのは日本だけである。前述の鈴木三雄⁶⁰は政治・経済の中心を首都に置いているのはイギリス、フランスであり、アメリカは政治の中心をワシントン、経済・金融の中心はニューヨークに二極分散していると指摘する。他の国も同様で、ドイツは政治がベルリンで経済・金融がフランクフルト、イタリアは同様にローマとミラノに分散しており、二極分散することにより災害や戦争等の国家的危機に際しリスク分散を図っていると分析している。なお、イギリス、フランスは政治経済の中心は首都としているが、有力大学や産業拠点等は地方分散させており、東京ほどの一極集中ではない。

4.1 で示したとおり、東京都は交通・移動の要所、集約点となり、東京駅、羽田空港、新宿バスターミナル等がその中心となった。様々なものが集中したことにより、情報が集まり、企業機能も集中した。東京都産業連関表⁶¹の産業部門には、他府県にはない「本社」を産業に見立てて記載している。それだけ全国から富が集中する「本社」が多いともいえる。

東京都について述べると、1990 年半ばからの人口増加が顕著である⁶²。政府は 1998 年の「21 世紀の国土のグランドデザイン」⁶³にて「国土構造形成の流れを太平洋ベルト地帯への一軸集中から東京一極集中へとつながってきたこれまでの方向から明確に転換する必要がある」と提言し、地域の自立を促し首都機能移転を不可避の課題としている。しかし、これは、当時の東京都が、大規模な民間投資を呼び込むセンター・コアを核とした都市計画「東京構想 2000」⁶⁴を実行して反故にした。この構想は、人口減少が加速する中で東京都にヒト・モノ・カネを国内外から集中させ、経済成長を実現させる東京都の意思を示したといえる。この国の意向と異なる方向性は現在も継続されており、東京への一極集中、特に人口集中⁶⁵は止まるところを知らないといえる（図 31）。

図 31. 東京都の人口と全国に占める構成比率の超長期推移



資料) 東京都「人口のうごき」をもとに筆者作成

アメリカの場合は大都市部から税金の安い地方へと企業が脱出するケースが目立つ。2014 年に北米トヨタがアメリカの本社機能をカリフォルニア州から、テキサス州ダラス郊外のプレイノに移転すると発表したことはその代表例ともいえる⁶⁶。企業の移転とともに地方都市が拡大し、新たな都市化が始まり、その結果、都市が分散化していった。物理的な距離が離れた穴埋めは IT の活用や通信網の整備、交通網の整備で克服し、むしろ大都市一極集中を解消するエンジンとなった。

東京一極集中は先進国からみれば特異といえる。感染拡散防止の観点からは東京をロックダウ

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

ン検討すべきとの声も報道や SNS 等でみられたが、過度な一極集中により「東京＝日本」ともいえる状況の中では、同措置を実行するのは現実的には不可能である。しかし、ヒト・モノ・カネ、政治・経済の地域分散化が実現していれば、全国一斉の移動制限が行われたとしても、戦後最悪といわれる GDP マイナス幅⁶⁷を記録するまでの影響は受けなかった可能性はある。その意味では、新型コロナの感染拡大を一つのきっかけとして地方分散・地方分権を再検討する必要があるといえる。

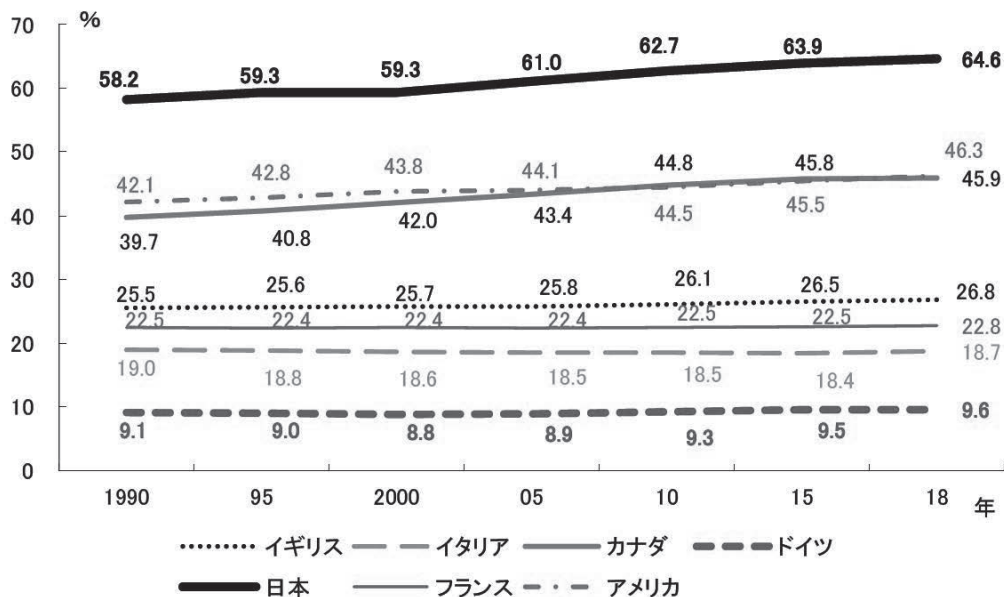
5.4. 海外の大都市、地域の状況

日本の東京一極集中の参考として、先進 7 カ国の人口 100 万人以上の大都市への人口集中度⁶⁸をみると、さらにその傾向を実感する（次頁図 32）。

2018 年の大都市人口比率は、日本が 64.6% となり、2 番目となるアメリカと約 20pp の差が生じている。また、地域分散化が顕著なドイツは 10% にも満たないといえ、先進 7 カ国の中で日本が突出しているといえる。大都市への人口集中は経済活動の効率性からは大きなプラス材料といえるが、大都市と地方との格差が大きいことを意味している。特にドイツは人口の地域分散が顕著であり、経済活動も国内で分散していると考えられる。

地方自治の形態⁶⁹は「アングロ・サクソン系」（英米法系）と「ヨーロッパ法系」（大陸法系）に分かれるが、前者は国と地方の権限・機能について分離した自治を前提としている。日本は後者となり、国が地方に権限や財源で関わるため、地方分散ではなく財源のある都市に人口が集中すると考えられ、先進国の中では珍しい形態であることが人口比率に示された。これらのことから、地方自治の形態も地方分散が進まない要因の一つと推察される。

図 32. 先進 7 カ国の大都市（人口 100 万人以上都市）人口比率



資料) 世界銀行統計資料をもとに統計サイト「グローバル・ノート」公表データ

なお、アメリカの 2020 年第 1 四半期の州別実質 GDP⁷⁰ と世界トップ 100 位内の名門大学⁷¹ の立地をみると、カリフォルニア州や東海岸の一部に集中しているものの、一極集中ではなく、一定の分散がうかがえる（次頁図 33）。日本とは異なり、アメリカは世界的な名門大学が多くの州に分散し、全ての州が豊かであるとはいえないが経済の規模を示す実質 GDP も分散している。これが日本より人口も多く、経済力も各段に勝るアメリカの強さともいえる。

（株）みずほ総合研究所⁷² は、アメリカの地域ブロック別の経済発展の傾向を、長期時系列の推移が追える個人所得をもとに分析している。その中で、名目個人所得を見る分には、アメリカの各地域はあたかも競い合うかのように均衡した発展を遂げたとし、その結果、1930 年代当初に発展していた北東部＋五大湖周辺の経済的集中度は低下したとしている。東京都及び東京圏他大都市部以外の発展が停滞し、加速的に大都市部と地方の格差が生じた日本とは大きく異なる。

大学の分布からは、世界 100 位内にランクインされる日本の大学は東京圏に東京大学、関西圏に京都大学があるのみである。日本国内においても地方の大学が強いリーダーシップを発揮し、地域経済の起爆剤となるなど、学府としての役割を越え、地域経済のエンジン役の 1 つとなることができればアメリカのような地域分散も実現する可能性がある。同国においては大学発ベンチャーをはじめ、大学の研究室が起点となったビジネスが次々と誕生しており、日本よりも地域への経済的な波及効果が高いと推察される。

図 33. アメリカの 2020 年第一 4 半期の実質 GDP と名門大学の立地



※青色の濃い方＝実質 GDP が大きい、●は名門大学の位置

資料)「World University Rankings 2021」(<https://www.timeshighereducation.com/>)、US センサスをもとに QGIS にて筆者作成

ドイツについても、アメリカ同様に首都ベルリンが経済的な要所ではなく、実質 GDP 額の分布⁷³からは旧西ドイツ側でバランス良く分散していることが明らかである(次頁図 34)。世界トップ 100 位内にランクインする大学も、ベルリン以外では旧西ドイツ地域に分散している。同国の状況も東京及び東京圏に経済が集中する日本とは大きく異なるといえる。

前述の鈴木三雄⁷⁴は、ドイツと日本の立法に関する考え方の違いから、地域分散を可能にした旧西ドイツについて言及している。旧西ドイツ時代の「ボン基本法」(1949 年制定)により、州が連邦の立法権限以外において立法権を有するなど、地方が国家に近い機能を持つことを容認し地域の自主性を重視したことが同国の地方分散に大きく寄与したと考えられる。その上で、鈴木は都市計画法の運用にも違いがあると指摘した。旧西ドイツが「住みやすさ、暮らしやすさ」を重視した都市形成を進めたのに対し、日本の都市計画は自治体がプラン自体を作らず、民間デベロッパーが自由に開発するなど、全て東京ユニポーラーに向かうための内容でしかないと酷評している。完全に自由勝手に開発したとは言いがたいが、ドイツ的な都市計画の運用をしていれば、企業が特定の大都市に集中することや、これらの企業に勤務するサラリーマンの通勤地獄などは発生しなかったとも考えられる。各地域に分散することで職住近接を実現している。

ドイツは大都市部が地方を支えるのではなく、地方が国を支えるとの考え方に立った地方自治を実現しているといえ、そもそもの都市形成の考え方が異なるといえる。東西ドイツ時代の西ドイツの都市形成を紐解くと都市に関する考え方が理解できる。

図 34. ドイツの大学分布と 2018 年州別 GDP



※青色の濃い＝GDPが大きい ●は名門大学の位置

資料)「World University Rankings 2021」(<https://www.timeshighereducation.com/>)、ドイツ連邦・各州統計庁
 “Bruttoinlandsprodukt — in jeweiligen Preisen 資料をもとに QGIS に筆者作成

6. 経済における大都市重視の是非

6.1. 都市型生活の浸透がもたらした経済の歪

佐伯啓思⁷⁵は、都市型生活の経済成長の危うさを説いた上で、1960年代の「まちの人出」が現在の8割減の状態でも経済を維持できたことを例に、現代の生活のほとんどが不要不急で成り立っていると解説した。さらには、地方における都市型サービス業の増大化を例に、現在の経済けん引役の脆さを指摘している。今回の新型コロナ危機において、政府や自治体がアナウンスした感染回避策の多くは不要不急回避に力点を置いたといっても過言ではなく、都市型の経済でなければここまでの経済的危機は無かったのではないかと考えさせられる。

宮崎県中小企業家同友会が5月に新型コロナ感染症の企業への影響について調査⁷⁶したが、この内容に関する討論(2020年6月5日開催)では、「世の中がいかにも不要不急のもので成り立っていたのが明らかとなった」とのコメントが聞かれた。その他、「東京都が緊急事態措置を取り始めたところから空気感が一変し、現在も東京都の感染者数が感染リスクの指標として報道されていることに危機感を感じる」などのコメントもあった。新型コロナ感染初期においては、感染症が発生していないもしくは抑え込んだ地域であっても危機感を大都市基準に合わせたことがポイントといえる。東京都や大都市部との人の行き来ができなくなれば、地域経済が回らなくなる危機感を見せつけたともいえる。

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

テレビ報道においても在京キー局の報道が放送時間の大半を占め、新聞紙面においても、地方欄の面積は半分にも満たない。我々が知らない間に、全ての尺度が東京基準・大都市基準となってしまうともいえる。地方創生で謳われた地方の独自性や経済的な自立等は、新型コロナ危機ではあまり意味を為さなかったのではないかとさえ感じられる。国内経済においては、短期的な利益や経済合理性・効率化を追い求めた結果、長期的な取組みでなければ成果が得られにくい地方よりも、人口密集地であるからこそ分かりやすい、短期的な成果が得られる大都市中心の経済を作り上げたと考察される。佐伯啓思は、前述の宮崎日日新聞社の紙面の中でも不要不急な行動を「経済的利益に還元し、成長の手段にするのは適切ではない」としている。その上で、『今回、実は「不要不急」どころか、「必要火急」なものが全く不足していることにわれわれは気付いた』と痛烈な指摘をしている。つまり、経済的合理性や効率性に馴染まないものを切り捨てた地方は非常時に何もできないと警鐘を鳴らしたともいえる。新型コロナ危機により、現在の国内経済の脆さが象徴的に示されたものといえる。地域の独自性、地域経済の自立といいながら、極めて高いハードルであったことが暗に証明されたともいえよう。地方は都市と異なる経済や産業の強みがあり、大都市に依存せずとも自給率の高さで生きていけるのが本来の姿といえる。

6.2. With コロナ時代の地域経済の考え方とは

東北地方のように、第1波の時期に感染者数が実際は少ないにも関わらず、全国一斉の移動制限をはじめとする感染防止策により苦境に立たされた地方・地域は多い。特に、大分県の別府や湯布院のように隣県からの観光収入がメインの外貨獲得策となる地域においては深刻であった。外需依存度が強く、経済循環が回っていない地域は全国一斉の移動制限以降、稼ぐ力を失ったといえる。

地方においては、大消費地である東京圏を睨んだ産業集積をする地域産業も厳しい状況に陥ったと考えられる。従来型の大都市向け等製造業の集積が仇となった可能性は否めない。資源を持たない日本は効率化により成長を果たしてきたといえるが、感染症の前には無力であったといえる。

今後、国内においては新型コロナ危機収束もしくは終息後に、これらの経済的課題と向き合わねばならない。新型コロナ危機前と異なるのは、課題が顕在化したことであり、危機前より状態が悪化・深刻化したことである。

なお、新型コロナ危機後に再び経済が元に戻るとは考えにくい。個人向けサービス業をはじめ、経済活動が緊急停止した状況や、2060年頃の人口減少社会を疑似体験し、「集積の経済」⁷⁷が通用しない状況を短期的とはいえ体験した企業や消費者が、再び従来型のモノ消費主体の経済活動を目指すとは考えにくい。その意味では異なる方向へと変化する可能性が高いといえる。

深澤祐二⁷⁸はポストコロナ社会への不可逆的な構造変化を題材に、「集中から分散へ」「通勤主体から生活主体へ」「リアルからデジタルへ」「マスからパーソナルへ」の変化を指摘している。これは従来型思考が通用しない劇的な変化が訪れることを示唆しているともいえる。

ビジネスや地域に対する考え方も従来思考の帰納法から新たな発想を取り込みやすくする演繹法へと変化しなければならないケースが散見し、ロジカルな考え方で経済と向き合わねばならない状況が数多く生まれた。また、デジタル化が他国に対し大幅に遅れていることが露呈したことから、DX 等による非接触型のビジネスや業務効率化、情報を武器にした産業振興の重要性が強烈に認識させられたといえる。従来型の Face to Face のビジネス慣習から、IT を利用した非接触型ビジネス等の導入や生産活動のスマート化など、リアルとデジタルのハイブリットな仕組みへの移行が、今回のような危機的経済・社会ショックを緩和する可能性は高い。

6.3. 東京一極集中は是正すべきことか

これまで述べてきたとおり、東京一極集中が戦後の日本の経済成長を支えてきたことは言うまでもない。これほど大規模にインフラがコントロールされ、経済活動が効率化された自治体は世界にも類を見ず、資源を持たない日本の成長エンジンであったといえる。一方、災害等においては東京一極集中のマイナス面は大きいと考えられる。今回のコロナ禍では東京都が全国の感染のバロメーターと錯覚する報道が続いた。また、東京都及び東京圏の需要減退が地方の農林水産業や製造業に受注減等のマイナスダメージを与えた。

仮に、近年、懸念が高まる首都直下型地震が発生した場合はどうだろうか。これもコロナ禍と同じく、東京都、東京圏の都市機能が麻痺することは当然であるが、災害とは関係ない地方においても大きな影響を受けるのは間違いない。地域を越えた産業の連鎖や広域化が高まったことによるともいえるが、少なくとも東京一極集中のリスクは高いといえる。前述のとおり、一極集中がランチェスター戦略の「弱者の戦略」であることから、先進国としていつまでもこの戦略を取り続けることには疑問を感じる。総合力で勝負する「強者の戦略」へと変化すべきではないだろうか⁷⁹。省庁や企業の地方移転などは、ある程度リモートワークやデジタル化で克服できる可能性がある。小売業等もインターネット通販や遠隔地からのお取り寄せが一般的になった現在では、若干ながらも商業集積の必要性は下がったといえる。東京一極集中の根幹は経済的な効率であると考えられ、大企業の本社が集積しているなど商談や連携のしやすさがあったといえる。

エイドリアン・ベジャンと J. ペダー・ゼイン⁸⁰ が立証した流体力学の効率化の法則「コンストラクタル法則」は、人を含めた万物は効率化が図れるものに進化していくとの法則である。この法則を通してみると、一見、東京一極集中は効率化の自然な姿ともとれるが、実はデジタル化が進むとこれは同法則から逆行していることに気づく。リアル重視の社会であれば、交通インフラ等が整うことが重要であり、企業や人が集積することで圧倒的な効率化を生み出す東京都・東京圏は同法則の理に適っているといえる。しかし、Zoom 等のデジタル会議システムやクラウドを駆使し、決裁システムも脱ハンコ化となれば、東京都及び東京圏に企業を集積するメリットは薄れる。流れが良い方向に万物は新化すると仮定すると、デジタル化できるビジネスは地方に分散しても効率は損なわれないと考えられる。新型コロナウイルス感染症により強制的にリモートワークやテレビ会議、Zoom 等の利用を経験し、通勤や出張やリアルな面談をしなくともビジネスが可能

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

であることを実感した企業経営者が、物価の高い東京から脱出を図るのは自然の流れである。ようやくアメリカのような企業移転・地方分散の時代が到来するものと考えられる。新型コロナ感染症で日本国内が混乱する中、(株)パソナグループ(東京都)が本社機能を兵庫県淡路島へ移転し、約1,800人の従業員が脱東京を図る計画が動き出した⁸¹。このようなうごきは今後加速するものと考えられ、東京一極集中が是正される転換点になりそうだ。

6.4. 東京一極集中を是正しない選択肢

コロナ禍で東京一極集中を是正しない選択肢とは何か。それは、コロナウイルスの撲滅による“終息”が早期に訪れることといえる。しかし、新型コロナのような密集がリスクとなる災害を想定すると、中国のような個人監視なのか、DX等を駆使し在宅中心の移動制限を前提とした行動変容なのか、その他の解があるのか容易には見つからない。いずれにせよ、一極集中都市を継続する条件と引き換えに一定のルールが付与されるはずである。同調圧力が強い日本人は乗り切れるとの考え方もあるが、確定的とはいえない。

なお、コロナ禍においても大都市等の高密度を希求し、現状維持を必要とする考えもある。ジェイン・ジェイコブスの都市論⁸²を用いると、スラム等の過密状態にならないまでの密集(都市集積)であれば多様性の開花(イノベーション向かう原動力と考えられる)に有効と考えられる。つまり、コロナ禍において大きな変革が求められるのであれば、過密を避けながらもむしろ積極的集積すべきと解釈できる。前述の矢作弘ら⁸³は、感染症時代に大切な都市政策及び都市計画は人々が感染する機会を適切に管理することであるとした上で、郊外に人々やビジネスを押し出したり、高密度を抑制して都市の活力を減退させたりすることではないと述べており、管理の下で密集を保つべきとしている。つまり、デジタルで個人行動を管理するのか、感染防止に関する高いモラルを順守させるのか選択を迫られるといえる。前者は個人情報の取り扱いが難しく、後者は現状でも完全に履行することは容易ではない。その意味では「管理の下で密集」は困難といえそうだ。

東京都の一極集中解消がイノベーションを含め国力の弱体化につながると考えると、分散化の実行には慎重にならざるを得ない。しかし、行動制限、管理社会以外の選択肢が無いとなれば、コロナ感染が続く限り都市として人口や産業の集積を維持することは難しい。その意味では、東京一極集中の解消が必要と考えられる。当然ながらワクチンや治療薬が効果を上げ、コロナウイルスが駆逐されればこの限りではない。

7. 地方分散を現実化するには

7.1. 危機を繰り返さないための地域分散の方策が求められる

新型コロナウイルスの感染拡大は、日本国内のこれまでの常識が非常識となりつつあることを問いかけたともいえる。これまで多様なユニポーラーを構築し、効率化のために他分野で一極集中を実践してきたことは今日の日本経済を築いた礎ともいえる。しかし、感染症が拡散する中で

は、人や企業、経済活動そのものが大都市部に過度に集中するリスクを露呈した。その象徴が国内最大の感染地となった東京都であるといえる。

東京一極集中、地方へのヒト・モノ・カネの分散は、これまで何度も繰り返し唱えられてきた。特に、2014 年 9 月の第 2 次安倍改造内閣発足後の総理大臣記者会見で発表した「地方創生」⁸⁴は、①東京一極集中の是正、②地方の人口減少への歯止めが主軸となり、日本の活力向上を目的とした政策を前面に押し出したものとして大きな期待を集めた。しかし、様々な政策を実行する中で多くの人口や企業が地方に移転するまでには至らず、問題提起はしたものの、誰もが納得する成果が得られたとは言い難い。政府機関の地方移転も統計関連部署の一部を和歌山県に移転したが、その後が続かない状況である。

政府は 2020 年 7 月に「まち・ひと・しごと創生基本方針 2020」⁸⁵を発表した。この内容からは、新型コロナ感染防止の観点から企業や個人の地方移転・移住が高まっていることを踏まえ、これから移住・移転や地方でのリモートワークを後押しすることから、東京一極集中の是正を推進したいとの意向が強くうかがえる。

なお、この発表の直前に「経済財政諮問会議・未来投資会議」(2020 年 7 月 17 日)で、「経済財政運営と改革の基本方針 2020 ～危機の克服、そして新しい未来へ～」(骨太方針 2020)⁸⁶が閣議決定し、コロナ禍・コロナ後に向けた政策方針として、新たな経済社会の姿の基本的方向性として「新たな日常」を通じた「質」の高い経済社会の実現が必要であることが示された。また、「東京一極集中の是正は地方創生のみならず国全体の危機管理の観点からも、重要な課題であることから、多核連携型の国づくりを目指す」と、新たな方向性が示された。政府は多核連携型の意味を「個人や企業が集積する地域(核)が全国に分散して存在し、それぞれの核が連携し合うこと」と定義し、核は政令指定都市や中核市等のスマートシティ等を想定している。この内容だけでは、従来の地方分散と類似した内容であり、一見、これまでの方針との違いが明確とは言い難い。なお、同経済諮問会議の議論の中心は DX 推進の大幅な前倒しに関する事項であり、この DX への明確な方針が示されたことが大きな成果といえそうである。

2020 年 12 月 15 日、JR 東日本と KDDI、品川開発プロジェクトをコアとした新たな「分散型まちづくり」⁸⁷が共同事業化に向けて基本合意したが、これは多核連携型都市のモデルともいえる。分散型都市は、効率化重視の拠点集約型の社会から、場所・時間に捉われない豊かな働き方やくらしを重視する分散型社会を実現するため、従来の拠点集約型の都市づくりから、交通のリアルネットワークと通信のバーチャルネットワークを融合させた都市部と、都市周辺や日本各地のサテライトシティが一体となって機能する分散型まちづくりを進めるものであるが、これが実現されると、大都市と地方の効率化の格差は解消される可能性がある。しかしながら使い方を間違えると、地方の存在意義が無くなり東京の肥大化に至る懸念もある。どのように地方とのバランスを図り、極端な一極効率化を全体最適化へと変容させていくかがカギとなりそうだ。

財界九州(2020.09)「今こそ目指せ!! 分散型社会の国づくり」⁸⁸では、2020 年 8 月 4 日の麻生太郎財務大臣の会見で国際金融センターの候補地を東京都に限定せず、大阪府や福岡県も含

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

めた上で、「東京一極集中を避ける意味もある」と言及したことに注目している。同紙は、新型コロナウイルス感染症収束後の分散型社会を見据えた政府の姿勢として評価しており、その上で、特定地方エリア内の内需を高めることを目的とした道州制議論の再燃が必要との見解を示している。

これら政府による東京一極集中是正が以前より前向きになったのは、改めて新型コロナウイルス感染症で顕在化した一極集中リスクによるものと考えられる。地方分散化に道州制が効果的との考えはあくまでも推測の域に過ぎないが、今後、DXをはじめデジタル技術が進化するとともに、行政改革担当大臣が問題提起した「脱ハンコ」化などを端に、物理的な近接性を要する必要性が薄くなれば、地方分散する企業や人も増加する可能性がある。既存のインフラやビジネスの観点から東京都及び東京圏へのヒト・モノ・カネの一極化は今後も続く予想されるが、密集のデメリットが露呈したことで変化する可能性がある。道州制については、地方の小都市からは反対意見が根強く、政府主導では実現が難しいといえ、現段階では東京一極集中の是正や、分散型社会の決め手になるとは考えにくい。

7.2. 東京一極集中を逆手に — 地方事例からの考察

近年、IT 企業向けのインフラを整え、DX 対応企業の誘致を進め、地方の若者が就労を希望する企業を誘致することで東京都及び大都市圏の企業を地方へ誘致した事例が増加している。徳島県神山町⁸⁹はその最たる例といえ、企業の地方分散を実践したものといえる。筆者は宮崎県日南市が2018年にITベンチャー企業を誘致した際、誘致関係者から東京都内、東京圏でベンチャー企業は存在意義を見出しにくく、地方の方が意義は見つけやすいとの説明を受けたことがある。大都市部において他ベンチャーとの差別化には特別感が必要であるが、「地方に進出したベンチャー」の肩書があると、地方に理解ある企業としての差別化が可能であり、地方からの仕事も増加することがメリットといえる。当然ながら、地方の若い世代の雇用が確保できることも重要なポイントであるが、移転が企業としての意義や差別化につながると意識している点が特徴である。つまり、地方移転の動機がコスト削減だけではないといえる。日南市は民間出身のマーケティング専門官を採用し、このベンチャー企業側の考え方に合致した企業誘致施策を展開し、その後もIT企業誘致に次々と成功した。東京一極集中の是正に一石を投じたといえる。

藤山浩⁹⁰が提唱し、島根県で実践した「田園回帰1%戦略」は脱中央・地方自立へのアプローチといえる。東京等の大都市部からの企業移転ではなく、地域の様々な自給率を1%上昇させることで、新たなマネーフローを創出し、地域内経済循環を創出する考えである。実際に地域経済が活性化し、同県の中山間地に若い世代の人口が増加したことが実例として示されている。この中で、重視されたのが、従来型の「地産地消」の考え方からアップデートされた地産地「商」の考え方である。地方においては、本来自給できるモノまで他県から移入していることに対する警鐘であり、島根県はこの考え方で成果を上げている。東京都とは限定しないものの、大都市や他県に依存した経済構造を変化させる意義を説いたものといえる。全国の地方都市が自給率を1%のみならず、5%上昇させることができれば、東京都及び大都市部への経済的偏重が緩和される

可能性がある。

これら成功した自治体に共通していることは、地元の産業構造や雇用構造などを綿密に調査した上で、マーケティング的発想に基づき大都市部企業や地元企業に具体的な働きかけをしていることである。東京一極集中に対し盲目的な批判をするのではなく、地方の経済構造分析から地域分散や企業が移転するメリットを創造することが重要といえ、大きなポイントといえる。東京一極集中は、国の施策や東京都のあり方に効果的な対応ができなかった地方にも責がありそうだ。大都市依存側の考え及び施策の是正が重要と考えられる。

7.3. 創造都市の構築は一極集中解消に有効か

7.3.1. アメリカの事例と日本の比較

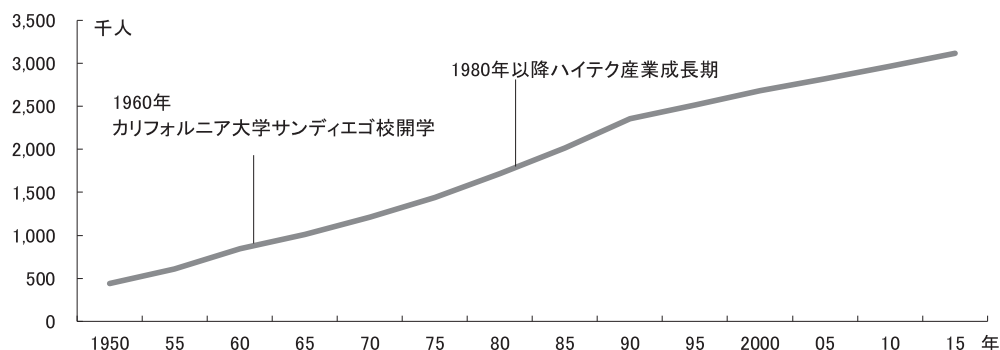
5.4 で名門大学の分布と経済の関係を示したが、リチャード・フロリダ⁹¹は、「人々は単に稼げる都市に憧れているわけではない」とした上で、才能ある人が集積すると、そのコミュニティの関係が緊密であればあるほどあらゆる面でスピードが加速（集積の相乗効果が働く）し、経済の進化が加速する創造都市になると指摘している。才能の集積＝経済成長との見方が、Google や Microsoft などのクリエイティブ産業の登場で常識化したといえる。

エンリコ・モレッティ⁹²もカリフォルニア州サンディエゴは、かつてサーファーが住む程度の小さな町であったが、カリフォルニア大学サンディエゴ校を中心に世界屈指のバイオテクノロジー産業の集積地に変化したと例示している。さらには「隣人の教育レベルがあなたの給料を決める」とし、地域の人的資本の充実度とその地域の賃金水準に強い結びつきがあることを指摘している。

ウリケ・シェーデ、清泉貴志、佐々木将人の調査⁹³には、サンディエゴは 1922 年に海軍が基地を建設したことを契機に軍事・防衛産業が発達したが、1980 年以降のハイテク産業の成長が著しいと記してある。この産業成長の原動力が 1960 年に開学したカリフォルニア大学サンディエゴ校であり、電気工学、バイオエンジニアリング、サイバーセキュリティ、ロボット工学の研究で多大な功績を残している。知の拠点が定まったことで元来の防衛産業を含むイノベーション・エコシステムが構築されたといえる。長期人口の推移⁹⁴をみると、2015 年は 1950 年の 7 倍となった（次頁図 35）。まさに知の拠点が地方都市を成長させた好事例といえる。

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

図 35. カリフォルニア州サンディエゴの人口推移



資料) United Nations, World Population Prospects 2019 をまとめたインターネットサイト Macrotrends — The Premier Research Platform for Long Term Investors, San Diego Metro Area Population 1950-2020、新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) 「カリフォルニア州サンディエゴの IOT イノベーション・エコシステム」をもとに筆者作成

サンディエゴのような創造都市は、日本国内からすれば、東京都や大阪府を指す言葉となる可能性があるが、アメリカは教育水準や才能の集積次第でどの都市でも変容が可能であることを意味しているといえよう。東京都をはじめとする大都市へのヒト・モノ・カネの集積は、各高等教育機関の取組み如何によっては、変容する可能性があるともとれる。

都市と大学の関係についてボストンの事例をもとに考察すると、創造都市が経済成長のエンジンである様子がうかがえる。ハーバード大学とマサチューセッツ工科大学が本拠地を置くボストンは、同国でも古くから経済発展が著しい東海岸の大都市であり、同国を代表する才能が集積する都市である。同都市は 2019 年、2020 年に世界第 5 位のスタートアップ都市⁹⁵ となるなど、ビジネスの創造に目覚ましいものがある。これは、大都市としてのポテンシャルに加え、知の拠点から派生するビジネスに多様な産業が集積したことで新たなビジネスが誕生し、経済成長を促進された好事例といえる。歴史ある大都市だからこそ、優秀な大学のポテンシャルを活かせるとの見方もあるが、前述のスタートアップ実績等からは、大学が都市の経済成長にプラス影響を与えた様子がうかがえる。

この背景には、専門人材が集積されやすいアメリカ大学生の就職事情もあると考えられる。アメリカの大学生は日本とは異なり、大学で学んだ専門性を活かすことが就職の前提⁹⁶ である。日本においてはこの部分が厳格ではなく、会社組織との融合や同調性を重視する傾向が色濃く、大学で学ぶ専門性が必ず活かされるとは限らない。アメリカにおいては、新卒者であっても専門性のある学生が企業で活かされることから、大学周辺に専門性の高い産業集積すれば同地域に学生が就職し、人材がプールされるのは当然といえる。つまり、その専門分野における知と産業のシナジーを構築しやすいといえる。また、専門性が高ければ、他の大学卒者も集めやすく、影響力のある大学は産業を集積し、人を集め、経済を成長させることが可能といえる。5.4 にて示し

たように、経済規模と大学の分布に関連性があるのは当然と考えられる。日本国内の地方都市においては、多数の大学を開学しているものの、開学が経済成長のエンジンであるか明確ではない。創造都市の考え方からいえば、日本国内においても大学の専門性を活かしたシナジーが全国の地方都市で発揮されるべきである。

なお、知の拠点とは意味が異なるが、アメリカには大学が地元のまちづくり計画等に参画した事例も多い。アメリカの大学評価インターネットサイト「Best College Reviews」⁹⁷においては、各州のまちづくりがいかに大学と連携しているのかなどの地域活性化事例を紹介し、大学立地のメリットが記載されている。また、李彰浩⁹⁸は大学発のまち再生として、アメリカのペンシルバニア大学が大学施設内の敷地活用や大学みずから投資し、商業施設を収容するユニバーシティ・スクエアを形成した例のほか、フード・マーケットをオープンさせた事例や周辺地域への居住促進等の事例を用いて、大学が地域活性化に有効と指摘している。

7.3.2. 日本における大学の方向性

日本国内においては、山崎光悦⁹⁹が新型コロナ後の地方国立大学に求める役割について、世界水準の研究力を核とした「地域の特色を活かした経済の活性化」「地方創生」「復興に向けた研究展開」と定義し、大学は地方に立地する知の拠点としてプラットフォームを構築し、その中核を担う必要があると説いている。現状の日本国内をみると、東京都を中心に一時期の大学設置基準緩和に伴い大学数が急増した感が強い。近年の大学進学率の上昇に伴う措置と理解できるものの、前述の世界大学ランキング 100 位に登場する大学は東京大学と京都大学のみである。東京大学、京都大学ともに産業発展への寄与が大きく、周囲には研究機関や企業立地も盛んである。特に京都府においては、京都大学の知的価値が京都府への企業立地を進めた原動力の一つといえる。その意味では、各地方大学が山崎の提言に基づき知の拠点としての実力を発揮すれば、自然な流れで企業の地方分散等が発生する可能性がある。シーズに対しニーズがあるからこそその移転といえ、産学連携を意識した極めて望ましい形態といえる。

しかし、大学運営に関しては、研究費の捻出が課題である上、今後は少子化を背景に定員割れの大学が増加すると考えられる。また、財源も先細り傾向にあるなど、課題も山積している。大学が外部資金調達先となる企業を誘致する原動力となればこの部分は解消される可能性があるが、現実的には難しいのが実情である。地方自治体の企業誘致スタイルには、補助金や税免除などのインセンティブを用いたものが多いと考えられるが、実際には低廉な労働力を謳った過去の誘致スタイルから抜け出せていないものも多いと考えられる。大学の魅力が企業の誘因力となればこの部分は大きく改善するといえよう。

7.3.3. 創造都市に+αされるべきものとは

創造都市としての考え方の重要性は言うまでもないが、従来の企業誘致や移住に捉われない発想も必要である。宮崎県や高知県、千葉県等においては、サーフィン環境が移住にプラス効果を

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

生んでおり、特定の趣味やスポーツの環境が整っていることにより、クオリティー・オブ・ライフ（生活の質）が高いと感じるようだ。他にも、アウトドア環境の充実や非日常的な分野で何某かのレベルの高さを誇ることも有用である。前述の創造都市の考え方に加え、従来には無い発想で地域資源を探し出し、移住や企業の地方移転のきっかけを自治体が提案することも重要といえる。

7.4. 地方分散実現には地方のあり方に変化が必要

7.4.1. 産業構造の変化対応が必要

東京一極集中からの脱却と地方分散化を図るには、地方にも産業や労働者の集積価値とは異なる新たな価値が必要となる。つまり、大都市部の企業や労働者が移転や移住を実行に移すには、価値をもとにした動機付けが必要になる。

企業にとっての移転価値とは、地方との相乗効果と考えられる。河藤佳彦¹⁰⁰は自治体向け提言として、地方自治体は地域経済との強い連関性を構築できる企業部門を戦略的に誘致することが重要と説き、その上で、地方から原材料や部品供給を受ける企業を対象とすることを勧めている。なお、関連した特別な知識や技能を持つ大学や専門学校が地域に立地していることも重視している。自治体側にとっては地元の主要産業とのパイプがあるため、着手しやすいと考えられるが、地元にとっては競合先が進出し過度な競争が発生するなどの誤解が生じるとなれば容易ではない。地元で生産する原材料が誘致企業に買い占められれば反発を招くといえる。

水野真彦¹⁰¹は都市には多様な産業が集積するとして上で、地方には特定の業種が集積して立地する傾向があり、外部環境の変化でその業種の需要が縮小するリスクがあると指摘する一方、都市部は産業が分散しており、この外部環境変化のショックを吸収できるだけの余力があると考察している。このことから、地方においては地元産業に関連した企業を誘致するだけではなく、リスク吸収の意味を含め、産業のバランスを考慮した誘致が必要となるともいえる。そのためには、市町村単位の地域産業関連表や各産業や雇用データの構造分析の作成など、産業構造と地域経済の分析の上で、地域産業政策を実行することが重要である。

7.4.2. 行政システムの変化が必要

サッセン・サスキア¹⁰²は、ロンドン・ニューヨーク・シカゴに本社を置く企業は減り続けているのに対し、東京都に本社を置く企業は増え続けていると指摘している。その要因を日本は規制が強く政府筋の話をつけることが多いことから、官庁が集まる東京都に本社を置くことが重要であるためとしている。この指摘から水野真彦¹⁰³は、企業本社の東京への集中にはグローバル都市化だけでなく、日本の集権的行政システムとの関係も無視できないと考察している。つまり、地方分散には規制緩和が必要との考えである。日本は許認可が必要な産業が多く、監督官庁や認可元との円滑な関係性を築くために東京都に本社や出先を擁する企業は多いと指摘している。これは、日本国内において企業や政府・自治体はアナログな Face to Face の結びつきが大きく、デ

デジタルを介したコミュニケーションでは不足しているとの認識に起因するとともに、その意味では、省庁権限を同省の地方出先機関へ分散することや、都道府県等への権限移譲なども重要であり、東京都内でなくとも地方で関係構築や情報収集可能な取組み必要と考えられる。都道府県が単に東京一極集中の是正を訴えたとしても、この部分が改正されなければ地方への企業の流れは限定的といえそうである。長年維持し続けた一極集中を変化させるには表面的な対症療法ではなく、政治、経済構造など根幹となる部分の変化が必要と考えられる。地方においては、表面的な成果を求め、企業の移転や移住者の受け入れを実施するのではなく、許認可等の規制改革にまで踏み込むことが重要である。

7.4.3. 分散先には相応の余力が必要

コロナ禍の現在、地方にとっては東京都及び大都市部からの企業移転や移住が地方都市のスポンジ化した隙間を埋めるなど、予期せぬ都市再生のチャンスが到来したと考える向きもある。しかしながら、この部分についてもうごきが大きくなれば、都市計画の見直しなど、従来の施策との整合性が求められるといえる。

また、地方にも東京都内と同様のデジタル化や求められるはずである。地方も東京一極集中が解消に向け都市の姿を変えねばならないといえ、相応の対価を支払わねばならないといえる。

このように考えると、東京都からの分散先はある程度の財政的余力があり、都市を変化させる考えが強い地域に限定されるといえる。地方においてももろ手を挙げて歓迎できるかは怪しいところであり、この部分は今後の検証が必要と考えられる。地方分散においては地方側の受け入れ態勢も重要であることは言うまでもない。

7.5. 今後、脱東京一極集中、地方分散はどう進めるべきか

日本がドイツやアメリカのように地方分散化するには数十年単位の時間が必要との認識が、これまでの日本国内の常識と考えられる。政府が東京一極の是正を唱え続けたものの、実際は実現に程遠い状態であり、現状では企業の東京脱出や東京都から地方への移住が話題となっているが、移ろいやすい世論に押され、コロナ後には風化する可能性がある。

現状では国が安易に企業の分散を強いると、分散に伴うインセンティブが必要となり、これに巻き込まれる雇用問題や教育問題に加え、関連する企業との取引保証なども発生する可能性があるなど、様々な部分で困難が生じる。これは政府が主導するからこそその理由であり、移転する企業等へのメリットやシナジーが不明であるからと考えられる。

なお、地方において重要な観点として、地方分散が圧倒的な効率化で国内成長を実現させた東京の代替や対抗軸になるのか考察する必要がある。読み替えると地方との格差を維持していくのか、それとも格差是正の一方で圧倒的な効率化を失うのかと問われそうである。アメリカやドイツのように地方の成長が国の成長に直結するには、前述の「多核化」が重要であるが、核となる成長のエンジンを見極めることと、ポテンシャルを発揮できるような地方への権限移譲や規制緩

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

和、産業や企業における柔軟な思考が求められるといえる。単なる枠組みだけであれば、いずれ限界が見えるといえ、再び東京一極集中へと戻ると考えられる。

民間企業が自主的に移転を進め、東京都・東京圏にヒト・モノ・カネが集約される状況が緩和されればどうなるだろうか。少なくとも東京都が何等かの危機に陥ったとしても経済的な混乱は現在より軽減される可能性がある。前述のパナソニックの淡路島移転のように部分移転は民間企業で可能である。感染症により密集リスクが顕在化したことに加え、コロナ禍で半ば強制的に始まったリモートワークの体制が構築され、全ての企業は難しいとしても、デジタル化の推進もある程度の割合で可能であることが実証された。少なくとも、リモート会議、リモート商談の常態化が進み、東京都及び東京圏に立地しなくとも問題ないと捉える企業は増加しつつあるといえる。富士通（株）をはじめ大企業の一部が通勤手当を廃止し、在宅勤務を制度化¹⁰⁴したが、このようなうごきは今後加速すると考えられる。要は、クラウド化とインターネット環境を整えセキュリティが確立すれば東京都・東京圏立地に拘る必要性は薄れるはずである。移転環境を整えた地方で企業の価値向上や災害リスクの分散など、現実的なメリット享受に端を発した移転が理想といえる。

その意味では、デジタル化と企業の地方移転を進めることが東京一極集中の是正、地域分散化への一歩といえそうである。デジタル技術の飛躍的向上とこれらの技術への柔軟な対応がカギと考えられるが、分散化には相応の時間を要すると考えられる。

おわりに

ジャック・アタリ¹⁰⁵は新型コロナ感染症の感染拡大を戦争と表現し、世界の変貌と命を尊ぶ経済、民主主義のあり方を提言し、世界的な一極集中の是正のうごきを変革と表現した。日本国内においては東京一極集中の経済的リスクが顕在化し、全国が東京都の混雑を映像で目にし、密度がリスクを示す指標であることを実感した。ジャック・アタリの指摘した危機感も2021年1月6日の全国の爆発的感染（新規感染者数6,000人越え）においては現実的なものとなりつつある。これまでも国民は東京都の感染状況に一喜一憂し、都知事の発言にマスコミは過敏に反応した。それ故に、1月8日から実施される1都3県の緊急事態宣言の報道を見て、東京都の惨状が日本全体の状況を示すような感覚に陥ったとも推察される。

第1波、第2波、第3波と、感染者数が増加するに従い、東京都だけではなく、大阪府や北海道で中心となる都市がミニ東京（一極集中）的存在と化したため、感染が拡大し、全国へと感染の輪が広がった。当初はこれほどまでの感染力との認識は薄く、2020年秋には経済回復するなどの根拠の薄い発言が至る所で聞かれた。

コロナ禍において明確になったのは、東京都に政治・経済が集積していることのリスクであり、大都市集中型の国内の都市構造リスクであるといえる。人口密度が高く接触機会の多い東京都は感染に対して不可抗力となる部分がある。3密を避ける行動やモラル等を訴えても中国などのよ

うにデジタル管理できる訳ではなく、自衛と自粛による感染抑止が中心となった感が強いといえる。

関東近隣の県においては、東京都からの観光客が来なくなれば販売が立ち行かなくなる地域も出現し、遠方の地域においても東京都とのビジネスがスムーズさを欠くと混乱が生じた。東京圏の飲食消費が落ち込むと地方の高級食材は出荷先を失うなど、甚大な影響が生じた。地方においては、これまで東京都とのビジネスや経済的なつながりが肥大化したことが、コロナ禍においてはリスク回避の選択肢を狭めたと実感する結果となった。

東京一極集中に関する賛否の議論は現在に始まったことではないが、長年議論されているにもかかわらず、実現性が薄い問題といえる。地方創生が実働した 2015 年度には、地方消滅回避のために声高らかに地方回帰が謳われたものの、開始から 1、2 年経過すると「地方創生」の名称自体が古いとされ、トーンを落とした。2020 年度に地方創生の内容は改訂され、再び東京一極集中の是正が命題とされたが、実現性は未知数である。

今回の新型コロナ感染症の広がり、東京一極集中の課題を再考する機会となったといえる。コロナ禍における東京都に立地する理由の不透明さと、会合や研修等においては東京都に出張せずともリモート対応で業務が可能となったことが 1 つ目の理由といえる。また、地方における資源やスモールビジネスが再評価され、東京都等をはじめ大都市部に頼らずに経済を回す機運が高まったことが 2 つ目の理由となる。地方にとって上京する機会が薄れる中、脱東京へと世論が変化したことも大きな理由といえる。

海外のような大学を中心とした知の力による地方分散は、現在のところ国内では限定的である。アメリカにみられる大学を拠点とした創造都市の構築とこれに伴う地方分散は、理想的な方向性と考えられる。日本国内の優秀な学生は医学部を除くと旧帝国大学、名門私立大学に集中しているが、これらの多くは大都市部に立地しており、大学との研究等を求めて企業が立地する等の傾向はあるものの、東京都への集積が極端であり、地方との格差は歴然としている。地方の大学が実力を持って都市構築の中心に立つとの発想が困難ともいえる状況にある。政府が東京一極集中の是正に注力するのであれば、中途に終わった地方への省庁の一部移転ではなく、大学等の機能分散を検討する価値はある。

新型コロナは収束及び終息時期が未だ予測できず、今後、「第〇波」と呼ばれる波がいつまで続くかは不透明である。新型コロナが国内、海外において一時的に収束していた時期において人々の行動は変容したままであり、コロナ前には戻らなかった。つまり、新型コロナが駆逐されたとしても元に戻ることはないと考えられる。言い換えれば、東京一極集中が常識であり、東京都からの富の再配分に依存した経済が当たり前であった過去には完全には戻らないといえる。感染収束・終息後も当面は接触や密集への警戒は続くことから地方における自立や地方へのビジネス分散のうごきは止まらなると推察される。

これらの変化の下支えとなるのが急速なデジタル化のうごきである。政府主導で強力な DX 推進が図られることに期待すると、物理的な移動や対面接触型ビジネスの必要性が薄まる可能性が

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

ある。その意味で、東京都に立地する意味は益々薄れると推察される。

今後、企業の地方移転、移住の動向とデジタル化の動向を踏まえ、本論文で取り上げた課題について研究を続ける必要がある。その上で、本論文にて言及した内容が、時間経過とともにどのような変化を遂げ、危機に対する経済リスク回避の取組みとしての東京一極集中の是正と地方分散どのように実践されるのかに注目し、本研究を継続する所存である。

謝辞

本論文の作成にあたり、適切な助言を賜り、丁寧に指導していただいた小林秀之先生をはじめ、諸先生方と、サポートをいただいた SBI 大学院大学事務局の方々に厚く御礼を申し上げます。

【参考文献】

1. 工藤昌弘, 日本経済の現局面 ― コロナ・ショックの下で. 経済. 新日本出版社. 2020.06, pp61-62
2. 富山和彦, コロナショック・サバイバル 日本経済復興計画. 文藝春秋. 2020.04, pp13-21
3. 内閣府, 国民経済計算 ― 主要統計データ, 2020.12.31, <https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>
4. 石弘之, 感染症の世界史. 2018. KADOKAWA, p37. p217. p262. p282. p316
5. 農林水産省, 農作物価指数, 2020.09, pp4-5 <https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/nou-bukka/attach/pdf/index-1.pdf>
6. 観光庁, 都道府県別、宿泊施設タイプ別客室稼働率推移表（月別）, 2020.07, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shukuhakutoukei.html>
7. 財務省, 貿易統計. 令和 2 年上半期分貿易統計（速報）の概要, 2020.07, https://www.customs.go.jp/toukei/shinbun/trade-st/gaiyo2020_1-6.pdf
8. 日本経済新聞, 記事 ― 高級食材、春の特需消える 和牛やマグロ値下がり, 2020.03.11, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO56651380R10C20A3QM8000/>
9. 観光庁, 共通基準による観光入込客統計 ― 2020 年 1-3 月期（集計済：10/46 都道府県）, 2020.09.30, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/irikomi.html>
10. 日本銀行, 短観 ― 2020 年 9 月調査, 2020.10.01, <https://www.boj.or.jp/statistics/tk/gaiyo/2016/tka2009.pdf>
11. (公財)九州経済調査協会, DATASARAD ― 都道府県 CI・予測 CI（景気動向指数）, 2020.12.31, <https://datasalad.jp/outlook/>

12. 内閣府, 国民経済計算 — 国内総生産(支出側)及び各需要項目. 四半期別実質原系列. 2020.12.31, https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2020/qe202_2/gdemenuja.html
13. 日本経済新聞, 記事 — チャートは語る 経済が収束か探る世界. 2020.05.31, p1
14. 宮崎県, 口蹄疫に関する影響調査結果(概要). 2020.09.15, p1. p3. p8. p24
15. 宮崎県, 平成 29 年度宮崎県県民経済計算. 2020.03, p7
16. 内閣府, 県民経済計算. 平成 29 年度県民経済計算 県内総生産(名目)、県内総生産(生産側、実質:連鎖方式)、県民所得 主要計数, 2020.08.31, https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_h28.html
17. (一財) みやぎん経済研究所, 第 2 回 新型コロナウイルスの本県への影響, 2020.09.01, p1. p3. p7, <http://www.mkk.or.jp/NewsRelease/2020corona/EffectsOfCoronavirus2.pdf>
18. (株) 長崎経済研究所, ながさき経済 — 第 3 回コロナ禍による県内主要企業への影響と対策に関するアンケート, 2020.09, p24. p26
19. 全国各都道府県, 2011 年産業連関表. 宿泊業生産額. 2015-2016
20. (公財) 九州経済調査協会, DATASARAD- 宿泊稼働指数, 2020.12.31, <https://datasalad.jp/outlook/>
21. 日本観光公社, 旅行年報 2020. 2020.10.1, pp199-200
22. 別府市, 平成 30 年別府市観光動態要覧. 2019.12.24, pp5-7
23. 観光庁, 旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究. 2005-2018, p 各データ掲載ページ
24. 厚生労働省, 新型コロナウイルス感染症確定患者数(報告日ベース)の推移, 2020.09.11, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/newpage_00016.html
25. 国土交通省, 旅客地域流動調査 2017 年度, 2019.03.19, <https://www.mlit.go.jp/k-toukei/kamoturyokakutiikiriyuudoutyousa.html>
26. 厚生労働省, 新型コロナウイルス感染症確定患者数(報告日ベース)の推移, 2020.12.31, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/newpage_00016.html
27. 札幌市, 新型コロナウイルス感染症の市内発生状況, 2020.12.31, <https://www.city.sapporo.jp/hokenjo/f1kansen/2019n-covhassei.html>
28. 内閣府, V-RESAS 新型コロナウイルス感染症が地域経済に与える影響の可視化. 旅行者の宿泊動向(北海道), 2020.12.31, <https://v-resas.go.jp/>
29. 矢作弘. 阿部大輔. 服部圭朗. G・コッターラ. M・ボルソーニ, コロナで都市は変わるのか 欧米からの報告. 学芸出版社. 2020.12.10, pp39-49
30. 総務省, 推計人口. 2020.10.01, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200524&tstat=000000090001>
31. 国土交通省国土地理院, 全国都道府県市区町村別面積調. 2020.12.22, <https://www.gsi>

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

- go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO-title.htm
32. 福島県, 新型コロナウイルス感染症関連情報ポータル. 各都道府県の人口 10 万人当たりの新規感染者数. 2020.12.09, <https://www.pref.fukushima.lg.jp/site/covid19-portal/>
33. JETRO, 概況・基本統計. 英国国民統計局人口データ, 2020.12.31, https://www.jetro.go.jp/world/europe/uk/basic_01.html
34. Public Health England (PHE) publish daily updated data のオープンデータサイト data.gov.uk. 2020.12.31, <https://data.gov.uk/dataset/992f3d28-d917-485f-8c7e-8fd47594a554/coronavirus-covid-19-cases/datafile/3549a5f4-3e00-491a-b8bf-500114d20785/preview>, Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset) .2020.12.31, <https://ourworldindata.org/coronavirus-source-data>
35. The Atlantic Monthly Group, The COVID Tracking Project. 2020.03.15-12.31, <https://covidtracking.com/data#state-ny>, Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset) .2020.12.31, <https://ourworldindata.org/coronavirus-source-data>
36. CNN.co.jp, 米 NY、ロックダウン再導入か デブラシオ市長が示唆. 2020.12.15, <https://www.cnn.co.jp/usa/35163883.html>
37. 植松佳香, 記事 — なぜ欧米人はマスクをつけないのか 口を隠すと不気味?. 朝日新聞. 2020.02.15, <https://www.asahi.com/articles/ASN2H3WJQN2GUHBI00R.html>
38. 早坂 隆, 記事 — 日本人の「集団主義」「同調圧力」には良い面も悪い面もある. News-week. 2020.08.07, https://www.newsweekjapan.jp/hayasaka/2020/08/post-7_1.php
39. 浜本隆志, ポストコロナの文明論. 明石書店. 2020.10.20, pp14-15
40. Monica Gandhi, Chris Beyrer, Eric Goosby, Masks Do More Than Protect Others During COVID-19:Reducing the Inoculum of SARS-CoV-2 to Protect the Wearer. Journal of General Internal Medicine . 2020.06.22, pp3063-3065, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11606-020-06067-8>
41. Günter Kampf, Protective effect of mandatory face masks in the public—relevant variables with likely impact on outcome were not considered, PNAS. 2020.11.03, <https://www.pnas.org/content/pnas/117/44/27076.full.pdf>
42. Our World in Data, Coronavirus Source Data (The Johns Hopkins University dashboard and dataset), <https://ourworldindata.org/coronavirus-source-data>
43. 浜本隆志, ポストコロナの文明論. 明石書店. 2020.10.20, p59
44. Xinliang Xu. Shihao Wang. Jinhui Dong. Zhicheng Shen. Shuwan Xu, An analysis of the domestic resumption of social production and life under the COVID-19 epidemic. US National Library of Medicine National Institutes of Health. PLOS ONE. 2020.07.22.p1, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7375597/>

45. Jason Wang, Chun Y. Robert H. Brook, Response to COVID-19 in Taiwan Big Data Analytics, New Technology, and Proactive Testing. 2020.03.03, https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2762689?guestAccessKey=3a5f7376-cc1a-44ae-b6f0-2555a20fc486&utm_source=fbpage&utm_medium=social_jama&utm_term=3171007838&utm_campaign=article_alert&linkId=83474932&fbclid=IwAR1Dzx9i-04wOd_ldyVVmwjYg-omJ6VRydaBSGJ_e1TDkdI8XRXenXD7Dys
46. The Washington Post, New Zealand isn't just flattening the curve. It's squashing it. 2020.04.07, https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/new-zealand-isnt-just-flattening-the-curve-its-squashing-it/2020/04/07/6cab3a4a-7822-11ea-a311-ad-b1344719a9_story.html
47. 外務省, ニュージーランド基礎データ. 2020.12.18, <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/nz/data.html>
48. 青柳まちこ, ニュージーランド学会 (編著), ニュージーランド TODAY. 春風社. 2019.04.25, p39
49. 岡部一明, ニュージーランドの自治体制度 — 効率化と住民自治と. 東邦学誌第 33 巻第 1 号. 2004.06, p29. p39, <https://core.ac.uk/download/pdf/228954754.pdf>
50. Peter Harris, 公共部門のリストラ：ニュージーランドの経験『“ニュージーランドモデル”の実体』. 政労連 (政府関係法人労働組合連合), 作成年月不明, 検索日 2020.12.18, <https://www.lafgo.gr.jp/kokusaikatsudou/list.cgi?prms=ddir%253D1%2526sn%253D1&cm=d=detail&id=12&area=screen1>
51. 鈴木三雄, 日本の「一極集中」を斬る. 講談社ビジネス. 1991.08.26, p2. pp36-37. p52. pp121-124
52. 市川 宏雄, 東京一極集中が日本を救う. ディスカヴァー携書, 2015.10.25, pp7-8
53. 内閣府, 全国総合計画について閣議決定資料. 1962.10.04, p5, <https://www.digital.archives.go.jp/das/image-j/M00000000000001168249>
54. 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局, まち・ひと・しごと創生総合戦略, 2014.12.27. p1, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/20141227siryou5.pdf>
55. 福田秀人, ランチェスター思考 競争戦略の基礎. 東洋経済新報社. 2008.12.11, pp187-189
56. 神野直彦, 「分かち合い」の経済学. 岩波新書. 2010.4.20, pp136-137
57. 総務省, 2015 年国勢調査. 2015. 2020.12.20 検索,
58. 内閣府, 県民経済計算 (平成 18 年度 — 平成 29 年度), 2020.12.20 検索, https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_h28.html
59. 全国各都道府県, 2011 年産業連関表. 移輸出額. 移輸入額, 2015-2016
60. 鈴木三雄, 日本の「一極集中」を斬る. 講談社ビジネス. 1991.08.26, p160

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

61. 東京都, 平成 23 年 (2011 年) 東京都産業連関表. 2016.10, <https://www.toukei.metro.tokyo.lg.jp/sanren/2011/sr11t1.htm#bunrui>
62. 東京都, 人口の動き. 1872 — 2019, <https://www.toukei.metro.tokyo.lg.jp/jugoki/ju-index.htm>
63. 国土庁, 21 世紀の国土のグランドデザイン — 地域の自立の促進と美しい国土の創造 — . 1998.03, p15. p19, <https://www.mlit.go.jp/common/001135926.pdf>
64. 吉田 樹, 東京を中心とした都市構造と交通計画との関係. 地学雑誌. 2014, p244, https://www.jstage.jst.go.jp/article/jgeography/123/2/123_123.233/_pdf/-char/ja
65. 東京都, 人口のうごき. 2020.12.20 検索, <https://www.toukei.metro.tokyo.lg.jp/jugoki/ju-index.htm>
66. 中山敦史, なぜトヨタはテキサスに. 日本経済新聞. 2019.08.15, p7
67. 内閣府, 国民経済計算 — 国内総生産 (支出側) 及び各需要項目 . 四半期別実質原系列, 2020.12.31, https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2020/qe202_2/gdemenuja.html
68. GLOBAL NOTE, 都市人口率. 1990-2018, 2020.12.20 検索, <https://www.globalnote.jp/post-3748.htm>
69. 金井利之, 英米法系・大陸法系の自治の概念. 新・地方自治ニュース 2014No.12. 新・地方自治フォーラム . 2014.09.25, https://www.pppnews.org/files/la/2014/LA2014_12_140925.pdf
70. United States Census Bureau, Gross domestic product (GDP) by state: All industry total (Millions of current dollars). 2018 — 2020, 2020.12.20 検索, <https://apps.bea.gov/itable/iTable.cfm?ReqID=70&step=1#reqid=70&step=1&isuri=1>
71. THE World Universities Insights Limited, World University Rankings 2021. 2020.09.02, https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
72. (株) みずほ総合研究所, みずほ産業調査 — 米国の競争力の源泉を探る. 2014.06, pp299-300, <https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/m1045.html>
73. ドイツ連邦・各州統計庁, Bruttoinlandsprodukt — in jeweiligen Preisen. 2020.12.20 検索, https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/_inhalt.html
74. 鈴木三雄, 日本の「一極集中」を斬る. 講談社ビジネス. 1991.08.26, pp163-168
75. 佐伯啓思, 記事 — 都市型生活の経済成長. 宮崎日日新聞. 2020.06.08
76. 宮崎県中小企業家同友会, 新型コロナウイルス感染症第 2 回緊急アンケート. 2020.06.01, <http://miyazaki.doyu.jp/5442>

77. 藤田 昌久. ジャック・F・ティス, 徳永 澄憲 (翻訳). 太田 充 (翻訳), 集積の経済学. 東洋経済新報社. 2017.01.27, pp10-11
78. 深澤祐二, 記事 ― トップに聞く「コロナ後の世界」. 週刊エコノミスト. 2020.06.16, p26
79. 福永雅文, ランチェスター戦略「弱者逆転」の法則. 日本実業出版社. 2005.05.20, pp84-85
80. エイドリアン・ベジャン. J. ペダー・ゼイン. 木村繁男, 柴田裕之 (翻訳), 流れとかたち ― 万物のデザインを決める新たな物理法則. 紀伊國屋書店. 2013.09.20, pp36-37
81. 株式会社パソナグループ, 「真に豊かな生き方・働き方」の実現 2023 年度に 1200 名の社員が淡路で活躍 パソナグループ 本社機能を分散、淡路島に移転開始. 株式会社パソナグループ 広報部ニュースリリース. 2020.09.01, <https://www.pasonagroup.co.jp/news/index112.html?itemid=3593&dispmid=798>
82. ジェイン・ジェイコブス. 山形浩生訳. アメリカ大都市の死と生. 鹿島出版会. 2010.04.07, pp249-250
83. 矢作弘. 阿部大輔. 服部圭朗. G・コッターラ. M・ボルソーニ, コロナで都市は変わるのか 欧米からの報告. 学芸出版社. 2020.12.10, p55
84. 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部, 地方創生の推進について. 第2回 国と地方の協議の場資料. 2014.10.21, p1, <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kyouginoba/h26/dai2/siryou1.pdf>
85. 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, まち・ひと・しごと創生基本方針 2020. 2020.07.17, p21. p23, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/r02-07-17-ki-honhousin2020hontai.pdf>
86. 内閣府, 経済財政運営と改革の基本方針 2020 ～危機の克服、そして新しい未来へ～. 2020.07.17, p5, https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2020/2020_basicpolicies_ja.pdf
87. 東日本旅客鉄道株式会社. KDDI 株式会社, JR 東日本と KDDI、品川開発プロジェクトをコアとした新たな分散型まちづくりの共同事業化に向けて基本合意. 2020.12.15, <https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/12/15/4865.html>
88. (株) 財界九州社, 記事 ― 今こそ目指せ!! 分散型社会の国づくり. 財界九州 10 月号. 2020.09.20, pp18-23
89. NPO 法人グリーンバレー. 信時正人, 神山プロジェクトという可能性 (～地方創生、循環の未来について～). 廣済堂出版. 2016. 08.15, pp64-65
90. 藤山 浩, 田園回帰 1% 戦略: 地元にと仕事を取り戻す. 農山漁村文化協会. 2015.06.05, pp138-150
91. リチャード・フロリダ, クリエイティブ都市論 ― 創造性は居心地良い場所を求める. 井口

新型コロナ経済危機と東京一極集中に関する考察

- 典夫訳. ダイヤモンド社. 2009.02.19, pp115-117
92. エンリコ・モレッティ, 年収は「住むところ」で決まる — 雇用とイノベーションの都市経済学. 解説 — 安田洋祐. 池村千秋訳. プレジデント社. 2014.04.30, p119
93. ウリケ・シェーデ. 清泉貴志. 佐々木将人, カリフォルニア州サンディエゴのIOTイノベーション・エコシステム. 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO). 2016.03.28, pp8-11. p14, https://jfit.ucsd.edu/_files/201604_innovation_ecosystem_report.pdf
94. United Nations, World Population Prospects 2019, (Macrotrends — The Premier Research Platform for Long Term Investors, San Diego Metro Area Population 1950-2020), <https://www.macrotrends.net/cities/23129/san-diego/population>
95. Startup Genome, The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER2020). 2020.06.25, p16, <https://startupgenome.com/reports/gser2020>
96. 外資就活ドットコム, 日本より学歴主義?! アメリカでの新卒就職活動事情. 20017.11.29, <https://gaishishukatsu.com/archives/32830>
97. Best College Reviews , The 50 Best College Towns In America, 2020.11.07 検索, <https://www.bestcollegereviews.org/50-best-college-towns-america/>
98. 李彰浩, 大学が主体となる大学まち再生に関する研究: 米国におけるペンシルベニア大学とその周辺地域を事例として. 日本建築学会計画系論文集 71 巻 (2006) 603 号. 2006.05, pp135-137 https://www.jstage.jst.go.jp/article/aija/71/603/71_KJ00004315308/_pdf/-char/ja
99. 山崎光悦, ポストコロナを見据えた地方国立大学の役割～存在意義と機能強化～. 国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議 (第 4 回) 資料. 2020.05.22. p3, https://www.mext.go.jp/content/20200528-mxt_hojinka-000007541_3.pdf
100. 河藤佳彦, 地域産業政策の現代的意義と実践. 同友館. 2015.09.25, p16
101. 水野真彦, 企業はなぜ東京に集中するのか — 経済地理学の視点から. 日本労働研究雑誌 2020 年 5 月号 (No.718). 独立行政法人労働政策研究・研修機構, p31
102. サッセン・サスキア, グローバル・シティ — ニューヨーク・ロンドン・東京から世界を読む. 筑摩書房. 大井由紀・高橋華生子訳. 2008.11.01, p120
103. 水野真彦, 企業はなぜ東京に集中するのか — 経済地理学の視点から. 日本労働研究雑誌 2020 年 5 月号 (No.718). 独立行政法人労働政策研究・研修機構. 2020.05, p35
104. 時事ドットコムトップ, 記事 — 富士通、8 万人テレワーク 通勤定期廃止、単身赴任削減. 2020.07.06, <https://www.jiji.com/jc/article?k=2020070600861&g=eco>
105. ジャック・アタリ, 命の経済. 林昌弘・坪子理美訳. プレジデント社. 2020.10.16, pp25, pp228-231,

編集後記

SBI 大学院大学
紀要編集委員会 細沼 藹芳

この度、SBI 大学院大学「紀要」の第 9 号（2021 年度版）ができあがりました。大学院の論文集として 2016 年から「フィンテック」「アントレプレナーシップ」「IoT」「リーダーシップと人間学」「イノベーションーポストコロナ社会」などの統一テーマでの特集が版行され、本大学院の研究や教育の特色を発信してまいりました。

2020 年、コロナ禍の影響で社会全体のオンライン化が急速に進み、私たちのライフスタイルやビジネス活動などが変わりつつあります。2021 年に入り、ポストコロナ社会の企業経営において、サステナビリティといった価値観がより重視されるようになり、環境の激変を乗り越え、持続可能な成長をもたらせる企業力が求められています。そこで、今年の紀要は、「サステナビリティー DX 時代の経営ー」を特集テーマ論文として取り上げました。サステナビリティを実現するために、DX（デジタルトランスフォーメーション）を一つの切り口として、様々な視点からのテーマ論文が多数収載されました。

また、紀要全体は、特集テーマ論文の他に、一般論文、修了生による修士論文の 3 部によって構成されています。一般論文は、研究者それぞれの専門分野の研究成果が収載されました。さらに修了生による修士論文は、指導教員からの推薦論文として収載されました。

本紀要は 2013 年第 1 号からすべて電子ジャーナル化され、大学院ホームページで公開しております。紀要編集委員会は、本学の研究成果がより多くの方々のお目に触れますよう努めて参ります。

最後に、紀要第 9 号ご執筆いただいた研究者の方々の日頃の研究に改めて敬意を表します。かつ、編集作業や印刷・製本をご担当いただいた多くのスタッフの方々に深い感謝の念を申し上げます。また、読者の皆様から引き続きご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2021 年 12 月

