◆２１世紀社会ビジョン委員会◆

信頼創造社会に向けて

～総合イノベーションパワーの発揮～

平成 15 年（2003 年）10 月
財団法人 社会経済生産性本部

目　　次

第Ⅰ部　２１世紀日本の時代環境と諸課題

第１章　本ビジョンの意義：「新しい日本」像の提示へ 3

1. ２１世紀のビジョンとしての要請 ---------- 3
2. 部分解の寄せ集めではなく、グランドデザインを ---------- 3
3. 真の「改革」につながる２１世紀ビジョンを ---------- 3
4. ２１世紀ビジョンの基点は需要サイド ---------- 4

第２章　２１世紀を迎えて変化する時代環境 6

1. 時代環境の変化が生み出す諸課題 ---------- 6
2. 「不確実性」の社会の本格的到来 ---------- 9

第３章　２１世紀の諸課題と対応の基本方向 12

1. 経済や社会を発展させるイノベーションが必要 ---------- 12
2. デフレを乗り越えて ---------- 14
3. 新しいコーポレート・ガバナンス構造の構築 ---------- 15

第４章　２１世紀に求められている日本経済の再構築 16

４－１　日本経済の変化と現在の位置づけ 16

1. 「モノ」の時代の日本経済：70 年代まで ---------- 16
2. 80 年代からの転換：日本経済を襲った津波 ---------- 16
3. デフレ不況に陥った日本経済 ---------- 21
4. 90 年代前半、世界はどう動いたか：「モノ」から「カネ」へ ------ 22
5. 「ニューエコノミー論」の再検証 ---------- 23
6. ポスト「カネ」のパラダイムへ ---------- 23

４－２　日本経済再構築の基本方向 24

1. 日本経済再構築の必要性 ---------- 24
2. 無形資産の蓄積を重視した収益性のあるビジネスモデルへ --------- 27
3. 新しい金融システムの構築を ---------- 28
4. 「社会」や「環境」に優しい日本経済に ---------- 29

第Ⅱ部　新しい日本の目標：信頼創造社会へ

第５章　「新しい日本」の目標設定を 33

５－１　人口減少社会にこそフロンティアがある 33

1. 日本は２１世紀の変化のフロントランナー ---------- 33
2. 人口減少社会における設計 ---------- 33
3. 「変われない日本」は本当か？ ---------- 34
4. 「質の高さ」の追求とゆとりの確保 ---------- 39
5. 新しい経済社会モデルの構築へ ---------- 40
6. 政治思想・経済理論のパラダイムシフト ---------- 40

５－２　２１世紀「総合イノベーション力」の創造へ 42

1. 「知力」、「民力」、「環境力」による
   「総合イノベーション力」の創造 ---------- 42
2. 女性も含めた新たな担い手
   :「シビック・ビジネスマン」、「シビック・ワーカー」 ------- 43
3. 教育改革に向けて：信頼創造社会へ ---------- 43

５－３　ＩＴ(ブロードバンド)の活用による「生活者革命」を 44

1. 需要サイドを基点にした
   ＩＴ(ブロードバンド)のビジョンを ---------- 44
2. ネットワーク社会の時代 ---------- 47
3. ＩＴをいかに「生活者革命」につなげるか ---------- 48
4. 共益･公益コンテンツ、交流の場の提供こそ鍵---------- 50

第III部　信頼創造社会のためのアクションプラン

第６章　「総合イノベーション力」の創造のためのアクションプラン

**６－１　４つのキーワード：「知力」「民力」「環境力」と
「総合イノベーション力」** 55

６－２　「知力」の向上のために：「知識生産性」 56

1. ２１世紀のリーディング・インダストリーとは ---------- 56
2. 今や重要なのは有形資産ではなく無形資産 ---------- 57
3. 日本企業が近道にいる、しかし「ウサギとカメ」 ---------- 58
4. 個人の知的能力向上策 ---------- 60
5. 企業の知的交換能力向上策 ---------- 63
6. 「知力」から「創造力」へ、さらに「文化力」へ

：「多極鎖状型都市」（Polycentric City）への展望 -------- 65

６－３　「民力」のさらなる向上のために：「社会生産性」 65

1. 社会の知的交換能力向上策 ---------- 65
2. ＳＯＨＯ、ベンチャーなどの発展も ---------- 66
3. 企業の社会的価値 ---------- 67
4. 企業、労働組合とコミュニティの関係強化 ---------- 68
5. 「自己実現促進型社会」「女性の社会参画型社会」の雇用へ -------- 69

６－４　「環境力」の向上のために：「資源生産性・環境効率」 71

1. 循環型社会構築への歩みの強化を ---------- 71
2. 「ファクターＸ」への対応を ---------- 71
3. 燃料電池の実用化の促進と社会的インフラの整備を ---------- 73
4. 必要な「予防原則」の制度としての採用の検討も ---------- 74

６－５　「総合イノベーション力」へ：「総合生産性」 75

1. 新しい「偉大な企業」像の構築 ---------- 75
2. 「良い企業」にとどまらず「偉大な企業」の実現を ---------- 77
3. 新しい「偉大な企業」の指標づくりと実行メカニズム ---------- 79
4. 「日本経営品質賞」の拡充も ---------- 79
5. 「総合生産性」の概念の構築と運動展開へ ---------- 80

おわりに 82

1. 動態的ビジョンに向けて ---------- 82
2. ベンチマーキングと動態的な見直しプロセスの構築 ---------- 82

（参考資料）

１．２１世紀社会ビジョン委員会名簿 ---------- 85

２．２１世紀社会ビジョン委員会・検討の経緯 ---------- 86

第Ⅰ部

２１世紀日本の時代環境と諸課題

第１章　本ビジョンの意義：「新しい日本像」の提示へ

１．２１世紀のビジョンとしての要請

２１世紀を迎えるにあたり、各種の審議会、懇談会が開催され、いろいろなビジョンが出された。

すでに、２１世紀に入り３年半以上経過したが、これらの中には、この１年、２年でビジョンの前提条件が変わってしまったものもある。これは、2001年９月の同時テロ多発事件、その後のデフレの深刻化、2003年３月から５月のイラク戦争など、これらのビジョンの前提を覆す歴史的な大きな事件が発生したことが大きい。

本ビジョンのねらいとしては、これら歴史的な変化をも考慮に入れて、2025年までの日本経済と社会のあるべき姿を提示し、既存のビジョンの限界にチャレンジすることにある。

最近では、2003年１月に日本経団連のビジョン、2003年３月に経済同友会の企業白書が出されているが、この社会経済生産性本部の２１世紀ビジョンは、ビジョンの範囲、視点としては、経済のみならず、経営、社会、生活などにも及んでいるのが特徴である。

２．部分解の寄せ集めではなく、グランドデザインを

日本の現状を見ると、デフレ不況の下で国民も年金、財政、将来の生活に不安を感ずるなど、靄が立ちこめて視界不良の状態にある。この中でデフレからの脱却を目指すためさまざまな処方箋が提示されているが、国民はこうした部分解の寄せ集めではなく、２１世紀の日本の姿について、明確なグランドデザインを示してほしいと感じているのではないだろうか。

しかも、国民の多くは、不安をいたずらにかきたてる悲観的な話ではなく、少しでも明るい、しかも、確かな未来の展望を手に入れたいと念じているのではないだろうか。

３．真の「改革」につながる２１世紀ビジョンを

２１世紀ビジョンの取りまとめに当たっては、90年代から進められている

改革へのスタンスを明確にし、真の「改革」につなげるものでなければならない。

90 年代から進められている改革に関しては、改革の方向性それ自体を問題とする議論もある。いわば規制緩和・自由化一辺倒の「市場原理主義」ではだめだ、という主張である。その中にもさまざまな論調があるが、効率のみならず、効率と公正の両立を目指す「第３の道」を提唱したり、本源的生産要素である土地、労働、資本に対する市場化の行き過ぎを指摘して、雇用、地域面でのセーフティーネットの必要性を強調したりする人がいる。

しかし、市場の機能を重視する人々が公正やセーフティーネットの必要性を認めないのかというと、「市場の失敗」という形での対応を従来認めていて、それを政府の機能により補完しなければいけないと言っている。

今の財政的条件からすると、財政出動も将来世代にこれ以上負債を残さない範囲内で考えていかなければいけない状況になっており、「市場原理主義」とは異なった「第３の道」や「セーフティーネット論」という形で一見違っていることを言っているようでも、政策提言として具体的に出てくるものは、市場の機能を重視する意見と接近してしまう。

もちろん、真の「改革」を求める論調も多くある。その中心的論調は、改革が徹底されていないので、さらに改革を徹底すべしとするものである。この議論の本質は、経済学の制度的補完性に関するものであり、システムを変更するためには、部分的な手直しでは限界があり、システム全体の変更が必要ということである。

問題の本質は、改革の難しさの真髄にかかわる。その難しさは、改革によって既得権益を失う人々は確実に利益を失うと考えるが、新たな利益を得る人々は、必ずしも将来の利益を確実なものと思わず、なかなか改革に関与してこないということである。このことは、地域コミュニティよりも国レベル、国際レベルとなると顕著になる。

このような意味で、この２１世紀ビジョンは、表面的な改革を超えたものでなければならないし、他方で、市場原理主義への批判に対する回答を用意するものでなければならない。

いずれにしても、２１世紀の政治思想にいたるまでもっと掘り下げて分析し、深層にある経済、社会の変化の流れも見据え、真の「改革」につながる２１世紀ビジョンを構想する必要がある。

４．２１世紀ビジョンの基点は需要サイド

次に踏まえなければならないのは、２１世紀ビジョンの基点は需要サイド

にあるということである。

２１世紀の未来予測に関しては、従来アルビン・トフラーの「第三の波」であったり、ダニエル・ベルの「脱工業社会」であったり、最近では「ＩＴ革命論」、「ニューエコノミー論」などが出されてきている。これらの未来予測に基づいてわれわれは、工業社会と来るべき情報社会を対比させて、ＩＴ革命がもたらす技術の変化により社会はこういうふうに変わる、といういわば「技術史観」、「技術決定論」の錯覚に陥りがちであったのではないだろうか。このような「技術史観」、「技術決定論」からは、基本的には今後のビジョン、方向は見えてこないのではないだろうか。

技術だけが文明を変えるものではなくて、最終的に文明を変えるのは人々のニーズ、ライフスタイルであることを踏まえることが必要である。人々のニーズ、ライフスタイルというところで動いて初めて社会、文明が変わっていく。そこに技術が対応していくのであり、技術だけでは文明は変化しない。需要サイド、需給の相互作用、そして文明の担い手が変化してこそ、社会は発展する。この原点が良く忘れられる。

たとえば、時計はなぜ発明されたか。時計の技術が発展したからではなく、時の使い方を楽しみたいという人間のニーズ、その後のライフスタイルの変化から生まれたものである。それに技術的対応が追随し、その結果「時の文明」が創造された。

商取引、医療、教育、福祉、文化などさまざまな分野で課題があり、その課題の解決のために新しい技術を使うというのが文明の発展のパターン、順序である。たとえば、現在、バイオ、ゲノムなどの生命科学が２１世紀のリーディング･インダストリーとして注目されている。想定されている主要な需要分野は医療であるが、ニーズ、ライフスタイルという観点からすれば、日本としては、バイオ、ゲノムなどの生命科学の成果を、医療とともに環境、エネルギー、そして健康維持･増進などの分野に振り向けるという発想の転換も生まれてくる（この点に関しては、６－４参照）。

いま根本から起こってきているのは、経済が変わる、社会が変わる、企業が変わる、それらに合わせて労働組合が変わり、そして一人一人のビジネスマン、従業員、生活者が変わるということである。それは全部同時並行的に起こることではあるが、むしろ、そこから需要構造やニーズが変わり、文明が変わるという基本認識を持つことが必要である。

第２章　２１世紀を迎えて変化する時代環境

１．時代環境の変化が生み出す諸課題

まず、２１世紀を迎えて変化する時代環境を概観してみよう。第１の問題は、不確実性の増大である。グローバリゼーションの進展あるいは不確実性への対処に関していかに考えていくかということが決定的に重要になってきている。不確実性はリスクとは異なり、確率化できるものではない。したがって、従来とは異なった対応の仕方が必要となる（この点に関しては、本章２で詳述する）。

第２に、世界に先駆ける高齢化と人口減少の動向がある。２１世紀の日本においては、総人口あるいは労働人口の減少が世界に類を見ない速さで起こる。これは地域社会崩壊のおそれにもつながる。

第３に、経済成長率の低下と経済以外の価値への着目という現象も始まってきている。1950～60 年代の成長率（9.6%）、70～80 年代の成長率（4.2%）、そして 90 年代の成長率（1.7%）を比較すると、確実に成長率が落ちてきている。この中で財政について見ると、国と地方を合わせた債務残高（借入金、保証債務を含む）は 850 兆円、ＧＤＰの 1.7 倍という非常に大きなバランスの崩れが生じている。

今のところ国民としては、「幸せの実感のない」経済のフロントランナーという意識ではないだろうか。質の高い生活、多様な価値、あるいは経済以外の価値も評価するような生活を送りたい、個人、家庭、コミュニティ、企業、社会いずれの局面においても豊かさを楽しみたい、という国民の意識の変化が次第に起こっているのではないだろうか。

第４に、知識社会への本格的移行が始まっている。ＩＴ（ブロードバンド）化の進展により、個人、企業、組織、社会の相互関係、すなわち経済社会システムが変化してきている。これに伴い、組織ではなく個人が力を獲得する個人のエンパワーメント（能力強化）が起こっている。ＩＴの普及は著しく、総務省の調査によると、日本のインターネットの普及率は 54.5%（2002 年 12 月、対人口普及率）となっている。

このインターネットの普及は他のメディアと比較すると、その目覚しさがわかる。たとえば、電話の普及率が 10%を超えるまでに要した時間は 76 年間であったが、インターネットの普及率が 10%を超えるまでに要した時間はわ

ずかに５年間であった。さらに、個人化の中でも「個分化」、すなわち個人が教育、消費、娯楽、ボランティアなどそれぞれの場面で役割を変化させていきつつ、それをブロードバンド化するインターネットがサポートする時代になってきた。

知識社会への本格的移行は、ＩＴ（ブロードバンド）だけではない。それらに加えて、バイオ、ゲノムなどの生命科学、エネルギー、環境、素材技術が相互に刺激して、動態的に発展していく現象も起こってきている。

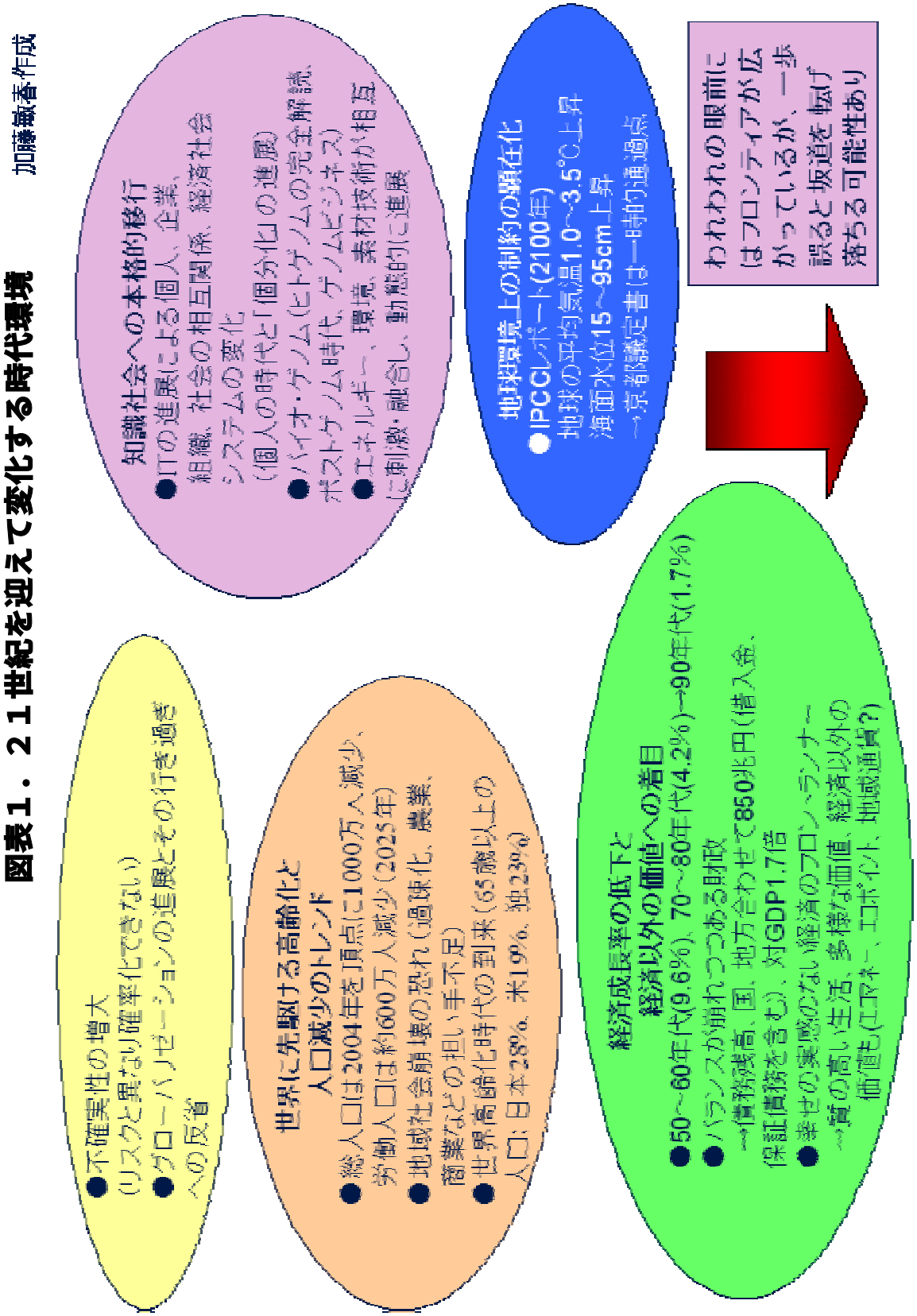
特にバイオ･ゲノムなどの生命科学の進展は目覚しく、2003 年 4 月 14 日には国際共同チームにより 30 億塩基の「ヒトゲノム」の完全解読が達成され、「ゲノム時代」（ヒトをはじめ多くの生物の遺伝子の構造解析に関する研究・技術開発が集中的に行なわれた時代）から「ポストゲノム時代」（遺伝子構造解析の結果を受けて、遺伝子の機能解析とその結果に基づいた研究・技術開発が展開される時代）へと発展するに伴って、われわれの眼前には医療、食糧、環境、エネルギーなどの分野において未知の広がりを持った「ゲノムビジネス」が展開されようとしている。

「ポストゲノム時代」の課題は、人の体内で重要な働きをしているおよそ 3,000 種類のタンパク質の構造や機能の解明にあり、これが「ゲノム創薬」といわれる新薬の開発や一人一人の体質に応じて治療する「テイラーメイド医療」などへ道を開くものとして期待されている。文部科学省は、世界をリードすべく「タンパク３０００プロジェクト」を理化学研究所などを中心として展開しているし、2002 年ノーベル化学賞を受賞した田中耕一さんの研究も、このタンパク質の質量分析に関してであった。

第５に、２１世紀を取り巻く時代環境として強調されなければならないのは、循環型社会構築の要請が強くなるとともに、地球環境上の制約が顕在化していることである。地球温暖化防止のための京都議定書は一時的な通過点にすぎない。「持続可能な社会」を構築することができるかどうかが２１世紀最大の課題である。

これらの５つの潮流を見てくると、「われわれの眼前にはフロンティアが広がっていることは事実であるが、一歩誤ると停滞の道に進む可能性がある」というのが、今日本がおかれた状況ではないだろうか。

図表１は、以上の２１世紀を迎えて変化する時代環境をまとめたものである。


図表１．２１世紀を迎えて変化する時代環境
加藤敏春 作成
知識社会への本格的移行
●ITの進展による個人、企業、
組織、社会の相互関係、経済社会
システムの変化
（個人の時代と「個分化」の進展）
●バイオ・ゲノム（ヒトゲノムの完全解読、
ポストゲノム時代、ゲノムビジネス）
●エネルギー、環境、素材技術が相互
に刺激、融合し、動態的に進展
地球環境上の制約の顕在化
●IPCCレポート（2100年）
地球の平均気温1.0～3.5℃上昇
海面水位15～95cm上昇
～京都議定書は一時的通過点
われわれの眼前に
はフロンティアが広
がっているが、一歩
誤ると坂道を転げ
落ちる可能性あり
経済成長率の低下と
経済以外の価値への着目
●50～60年代（9.6%）、70～80年代（4.2%）→90年代（1.7%）
●バランスが崩れつつある財政
～債務残高：国、地方合わせて850兆円（借入金、
保証債務を含む）、対GDP1.7倍
●満せの実感のない経済のフロンティア～
～質の高い生活、多様な価値、経済以外の
価値も（エコマネー、エコポイント、地域通貨？）
世界に先駆ける高齢化と
人口減少のトレンド
●総人口は2004年を頂点に1000万人減少、
労働人口は約1600万人減少（2025年）
●地域社会崩壊の恐れ（過疎化、農業、
商業などの担い手不足）
●世界高齢化時代の到来（65歳以上の
人口：日本28%、米19%、独23%）
不確実性の増大
（リスクと異なり確率化できない）
●グローバリゼーションの進展とその行き過ぎ
への反省

２．「不確実性」の社会の本格的到来

２１世紀の社会が変わる根本原因は、不確実性の増大であろう。通常の経済学が考察の対象とする不確実性は、確率変数が明確に定義でき、その確率分布が経験的あるいは先見的にわかっているような性質の不確実性であるが、ここで言う不確実性はケインズの言った不確実性のことである。

ケインズは『雇用・利子および貨幣の一般理論』(1936 年）において、企業は技術革新をするにしろ、新製品、新サービスを開発するために設備投資したりするにしても、さらに生産量を決めるに当たっても、企業は何とかして不確実な将来の解読に努めなければならない存在だと考えた。すなわち企業は期待を形成し、期待に基づいて行動を起こさなければならない。そして、生産量の決定に際しての期待を「短期期待」と呼び、設備投資を行うに際しての期待を「長期期待」と呼んだ。

ケインズの言う期待は、単純な空想やひらめきとは異なっている。期待はあくまでも既知の知識を基にしてできるだけ正確に将来の出来事を推し測ろうとする活動であり、推論の一種とも言える。たとえば、明日の天気が晴れという予報の確率が同じだとしても、それが人工衛星からの情報に基づいている場合とそうではない場合とは、その重みは違ってくる。ケインズはこの重みのことを「推論の重み」(weight of argument）と呼んだ。

このような不確実性はリスクとは異なり、確率化できるものではない。リスクとは違うため、従来とは異なった対応の仕方が必要となる。これは、今までの発想では解けない現象である。

この点から見ると、２１世紀においては３つの不確実性が大きく出てきた。一つは「生産から利用へ」ということである。従来の産業社会は、実は需要の弾力性が非常に大きいという前提に立っている。

供給者からすると、新製品が提供されると一時過剰供給になっても、需要が出てきて供給と需要が均衡する。生産者から見て需要の弾力性が非常に大きいというのは、日本の高度経済成長期以降においては、耐久消費財の需要などに関して、実際にそのような世界があった。

この考え方は、最近では「ニューエコノミー論」でも典型的に見られたものであり、たとえば、ＩＴ分野で携帯電話が出てくると、そのうち需要が生じてきて需給は均衡すると考える。だから生産者はつくればいい、あとは市場が予定調和で需給調整をきちんとしてくれると考えた。

今はまったく状況が異なってきている。生産のみならず、生産・流通・利用・廃棄までのトータル・プロセスで見なければいけないようになってきた。これは、環境面での制約から、環境に優しい社会を構築しなければならない

という全人類的要請が起こってきていることからきている。ここでは、生産価値ではなくユーザー、利用者が具体的にどのような効果を得たかという利用価値が問題になってくる。

そのときに生産者は、生産の段階では需要を正確に予測できない状況におかれる。最終的にある商品・サービスの価値が決まるのは、利用・廃棄のプロセスまで見て決まるのであり、実際に市場に出すときには需要は見込めず、生産者としては不確実性に直面する。これは一言でいえば、「真の意味でのサービス経済化の到来」と言える。流通・利用・廃棄ということで、結局はサービスを受け取った人が価値を決めるというパラダイムに入ってきた。それがゆえに、生産者は不確実性に直面せざるを得ない。

２番目の不確実性の要因は、80 年代から 90 年代にかけて起こった「金融革命」以降の金融市場の変化である。金融市場は、90 年代に入り不安定化している。金融市場に関しては、アメリカで流行した議論として「効率的な市場」（Efficient Market）という考え方があった。これは、株式市場においては透明性が保証されており、そこにおいて株式価格が決定されるが、株式価格は常に公正な価格を実現するという考え方である。一時的な波乱があっても、最終的には需給が透明な市場条件の下で均衡し、株式価格は公正な価格を実現するものとなる、そういう公正な市場をつくる必要があるというのがアメリカにおける「効率的な市場」という考え方であった。

確かに、アメリカにおける透明な株式市場の整備の努力は継続されてきた。例えば年金基金の運用にしても、「従業員退職所得保障法」（通称「エリサ法」と呼ばれる。企業年金の運用ルールを規定したもの）などにより実際に生活者からお金を預かって運用するファンドマネージャーの義務を具体的に定めるなどして、透明な株式市場の整備をしてきた。

しかし、現実に起こっているのは、金融市場の不安定化である。これは、規制緩和、ビッグバンなどにより起こった「金融革命」で、デリバティブをはじめとするさまざまな種類の金融資産が登場して、株式市場をはじめとする金融市場が、ケインズの言った「美人投票」（美人コンテストで、審査員が独自の判断で投票するのではなく、他の審査員が美人と考える人に投票する行動をさす）で動くことになったことが大きいのではないだろうか。

このような金融市場の不安定性は、確率で数量的に予測することはできない。リスクのように数値化して制御することはできないという性格を有している。97 年に起こったアジア通貨危機は、ロシア、中南米に飛び火した後、98 年 9 月にはニューヨーク株式市場も直撃し、ＬＴＣＭ[1]というヘッジファ

[1] アメリカ系のヘッジ・ファンドのひとつで、Long Term Capital Management の略。

ンドが破綻したが、このＬＴＣＭは 97 年にノーベル経済学賞を受賞したＲ．Ｃ．マートンとＭ．Ｃ．ショールズのモデルである「ブラック＆ショールズモデル」を使っていた。このモデルは確率で予測するリスクは織り込んでいたが、ロシア経済の破綻という不確実性までは織り込んでいなかった。このＬＴＣＭのケースが示すように、金融市場はリスクでは対処できないところまできており、今のところ本質的な対処はなかなか難しい状況にある。

３番目の不確実性は、地政学的な変化ということである。政治的に見ると、2001 年の 9 月 11 日の「同時多発テロ事件」以降、従前に比して、平和的な世界ではなくなってきた。その後、2003 年 3 月から 5 月までのイラク戦争が起こったが、最近では 2003 年 4 月からＳＡＲＳ（重症性呼吸器症候群）も起こり、ビジネスにも本格的な影響を与えた。従前に比して平和的ではない世界は、ビジネスマン、経営者、そして生活者などに不安感を与え、不確実性を増大させる一因となってきている。

第３章　２１世紀の諸課題と対応の基本方向

１．経済や社会を発展させるイノベーションが必要

前述のように、２１世紀においては不確実性の社会が本格的に到来しているが、不確実性への対処の基本は、経済や社会を発展させるイノベーションを持続的に起こしていくことである。そのような観点から、日本がとるべき基本的対応を整理すると、以下のとおりである。

まず１番目は、市場の一体化の中で、個性ある日本モデルを構築していく必要があることだ。グローバリゼーション、市場の一体化に対応して、いかに個性ある日本モデルを構築するかが問われている。また、躍進する中国への対応、中国の市場や活力の活用と日本における産業の空洞化への対処も考えていかなければならない。

さらには、企業とは何かを問い直し、企業を「価値創造装置」として再定義をして、そのためのコーポレート・ガバナンス構造をつくっていくことが必要である。

２番目は、環境制約への対処である。これは、社会システムとして大量生産、大量消費、大量廃棄型の社会経済システムをいかに変革するかという問題である。

これは、個人のライフスタイルの問題でもある。経済的、社会的にひたすら成長だけを追い求めるだけではなく、大量生産、大量消費、大量廃棄型の社会経済システムを変革する過程で個人のライフスタイルも環境配慮型に変えて、物質的にではなく精神的に満足度の高い社会を実現するようにする必要があるのではないか、ということである。

３番目は、少子高齢化の中で創造性、専門性、国際性豊かな人材をいかに育成するかである。また、いかにして女性の社会参画を図っていくかも重要である。さらに、高齢者の知見、経験、消費力をいかに活用していくかということも問われている。

いずれにしても、経済や社会を発展させるある種のイノベーションが必要である。イノベーションを活発化するシステムをいかに構築するか、イノベーションの成果を社会にどう活かすかが４番目の課題である。

５番目は、以上４つの方向を実現するため、持続可能な経済、産業、企業のシステムをいかに確立するかが問題となっている。新しい時代環境下での

産業、企業の将来展望はいかにあるべきか。また、個人を活かす企業とそのガバナンスはどうあるべきかが問われている。

以上が一般的な状況変化、時代認識であり、**図表２**はそれをまとめたものである。

図表２．２１世紀の諸課題と対応の基本方向

１．市場の一体化の中での日本モデルの構築
- **市場一体化に対応して、いかに個性ある日本モデルを構築するか**
- **躍進する中国への対応と中国の市場や活力の活用、日本における産業の空洞化への対処**
- **価値創造装置としての企業の再定義と新しいコーポレート・ガバナンス構造の構築**

２．環境制約
- **大量生産、大量消費、大量廃棄型の経済社会システムをいかに変革するか**
- **個人のライフスタイルを、いかに環境配慮型にするか**

３．少子高齢化
- **創造性、専門性、国際性豊かな人材をいかに育成していくか**
- **いかにして女性の社会参画を図っていくか**
- **高齢者の知見、経験、消費力をいかに最大限活用していくか**

４．イノベーションの活発化
- **イノベーションを活発化するシステムをいかに構築するか**
- **イノベーションの成果を社会にどう活かすか**

５．経済、産業、企業システムの姿の確立
- **持続可能な経済、産業、企業の姿をいかに考えるか**
- **新たな時代環境下での産業、企業の将来展望はいかにあるべきか**
- **個人を活かす企業とそのガバナンスはいかにあるべきか**

２．デフレを乗り越えて

世界経済の状況は、デフレの様相を強めてきており、デフレの問題を抜きにして、２１世紀ビジョンは語れなくなっている。前述のように、過去において２１世紀についてのビジョンが出されたが、その後世界経済、日本経済はデフレの色を濃くしてきており、デフレの問題を抜きにして今後の展望は開けないということが新しい変化である。

まず、日本のみならず世界を襲っているデフレの見通しをはっきりつける必要がある。

デフレ克服のためには、需要創出が基本であるが、前述のようにまず供給ありきで、常に需要の弾性値が高いと想定する経済学の考え方では、なかなか解を得ることができない。そこに見落とされているものは、ケインズが言った「貨幣愛」についての考察であり、デフレ対策は、貨幣愛にまで踏み込んだものでなければ意味がないであろう。貨幣愛はきわめて心理的なものであり、土地、労働、資本の本源的生産要素に対して適切な売り先を見つけにくいために、皆が将来の所得に対して不安を抱いているために起こる。企業は金利ゼロの下でも借金を返すことになるし、一般の生活者は流動性の高い現金を保有して消費に回さなくなる。

２１世紀ビジョン作成に当たって、デフレの見通しに関して展望を得ることが極めて大事なことである。しかし、今までの経済理論に基づいては、意味のある２１世紀ビジョンを構築することが難しい面があることも事実である。

では、なぜデフレ化しつつあるのか？

まず、ＩＴ技術あるいは金融技術が高度化して、世界規模によって瞬時に情報や知識の共有が進展していることがある。そうすると、資本主義のダイナミズムの源泉である新しさがなくなってくる。シュンペーターが言う資本主義の発展は、利潤を目指す新しさに基づくものであるが、価値体系が平準化することによって、そこに創業者利潤を獲得しにくい状態が生まれてきている。

デフレ不況に陥った日本経済は、非常に厳しい局面にある。しかも、この現象は日本だけのものではない。デフレの表面化という点で日本が欧米に先行し、2003 年に入ってヨーロッパなどもデフレへの懸念を強めつつある。

これは先進国が２１世紀を迎えて、一様に構造的問題に直面しているからであろう。問題は５つある。①技術革新の進展による雇用なき成長、②不安定な金融システム、③高齢化の進行、④地球環境問題の出現である。それに⑤80 年代後半以降急速に進展したグローバリゼーションが加わっている。こ

れに対応する処方箋を書かなければ、デフレを乗り切ることはできない。

３．新しいコーポレート・ガバナンス構造の構築

さらにエンロン、ワールドコムというアメリカの企業の問題、あるいは日本で起こった一連の企業不祥事の問題は、経済の駆動の主体である企業の社会的あり方について疑問を抱かせるものであった。

2001 年末に明らかとなったエンロンの事件は、そのような疑問を最初にもたせるインパクトを持ったものであった。専門家は、社外取締役や企業監査というコーポレート・ガバナンスの仕組みが整備され、世界一厳しく運用されているはずのアメリカで、なぜこのような利益操作がまかり通ったかということを問題としている。エンロンの監査法人はアンダーセン・コンサルティングであったが、アンダーセンは４年間(1997 年－2000 年)にもわたりエンロンの利益の過大申告を指摘しなかった。

エンロンの不祥事が明らかとなると、投資家を始めとした市場全体に対する信頼の崩壊につながった。アメリカ第２位長距離通信会社のワールドコムは、わずか 20 年で情報通信業界の巨人ＡＴ＆Ｔに対抗する勢力を築いたが、エンロン問題を契機として低迷した株式市場で 2002 年初めから株価が続落し、同年７月に破綻した。

以上のようなエンロン、ワールドコムなどの企業の腐敗に対しては、アメリカのブッシュ政権の対応は、「腐ったりんごがいくつかあるが、それを取り除けば問題はなくなる」というものであり、企業監査の強化などの法的整備で対応するというものである。しかしここには、アメリカ型のコーポレート・ガバナンス自体が、経営者の自己利益の追求、経営者と監査法人などとの談合により容易に機能不全に陥る可能性があるという構造的問題が潜んでいるという指摘もある。

したがって、従来のアメリカ型とは異なる新しいコーポレート・ガバナンス構造を構築していく必要がある。

第４章　２１世紀に求められている日本経済の再構築

４－１　日本経済の変化と現在の位置づけ

１.「モノ」の時代の日本経済:70 年代まで

経済を発展させるダイナモ（発動機）ともいえる企業を取り巻く環境は、近年大きく変化している。それは、デフレの到来、内外にわたる企業不祥事の多発などに象徴されるように、日本経済それ自体が歴史的転換期を迎えているからである。

1970 年代までの日本経済は、言ってみれば「モノ」の時代であり、耐久消費財が生産され、耐久消費財に対する需要弾力性が非常に大きいと想定することができた。この時代に、従来言われてきたいわゆる日本モデルが出来上がり、1979 年のエズラ・ヴォーゲルの著『ジャパン・アズ・ナンバー・ワン（Japan　as　No. 1)』以降、日本型資本主義ないし日本的経営こそが最も優れたシステムであるとの評価が行われていた。

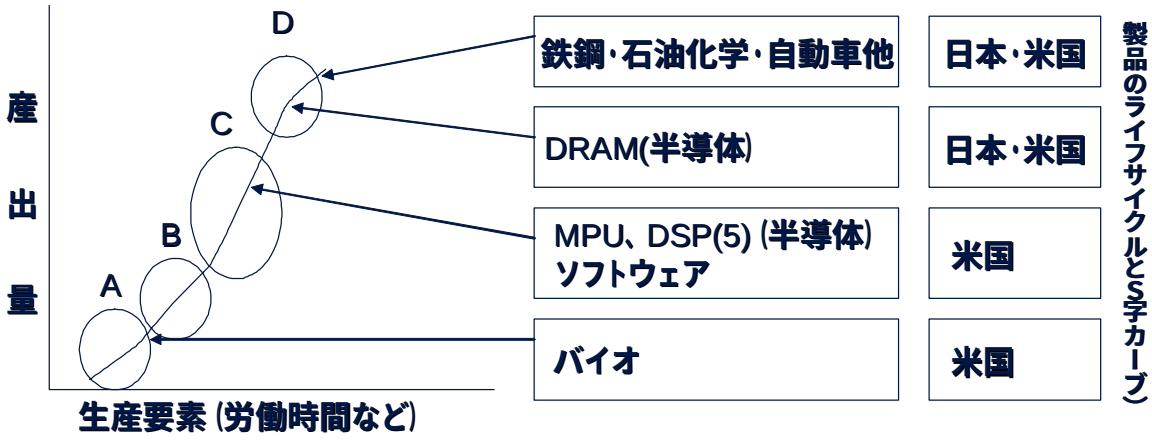
この日本モデルの特徴は、いわゆる“三種の神器”としての終身雇用、年功賃金、企業別組合に象徴される。この時代には日本経済は企業による積極的な設備投資によって牽引されたが、積極的な設備投資を行うためには資本、資金を必要とし、そこに「カネ」の投入による設備投資という構図が生まれて、メインバンク制による企業ガバナンスの構造が確立した。

２．80 年代からの転換：日本経済を襲った津波

その後日本経済を３つの津波が波状的に襲って、「モノ」の時代の日本経済の存立基盤が次第に失われていくこととなった。

第１の津波は、1970 年代以降国内での雇用資源が枯渇し、海外の労働力を活用するようになったことである。また、第２の津波は、80 年代後半以降プロダクトサイクルの成熟化がおこり、第２段階の日本経済の典型であった鉄鋼、石油化学、自動車などの需要が頭打ちになってきたことであった。その後、**図表３**が示すように、プロダクトサイクルが鉄鋼、石油化学、自動車などから半導体、エレクトロニクス、コンピュータ、インターネットなどＩＴ、情報通信に移ることにより、日本経済が次の段階へと移行することになった。

図表３．プロダクトサイクル（Ｓ字カーブ）



（注）　A：萌芽期　　B：成長期（収穫逓増）　　C：成長期（収穫一定）　　D：成熟期（収穫逓減）
萌芽期：量産前段階で単価も高く、購入層がかぎられる。
成長期（収穫逓増）：普及直後、生産要素（労働時間など）の追加分よりも産出量の増加分のほうが多い状態。
成長期（収穫一定）：製品の大衆化段階。生産要素と同率の産出量が得られる状態。
成熟期(収穫逓減）：製品の市場成熟段階。生産要素の追加分よりも産出量の増加分のほうが少ない状態。
（出所）「日本経済と信頼の経済学」（稲葉陽二・松本健士編）

さらに第３の津波として、90 年代以降ＩＴ革命とも連動した金融革命、金融のグローバル化の波が押し寄せ、日本の実体経済と金融経済の乖離が起こった。その結果、「カネ」余り現象が起こり、１単位の生産物を生産するのに必要な「カネ」の量が増加し、「カネ」の生産性の低下が起こった。この状況下で、企業は時価転換社債、新株引受権付き社債などのエクイティ・ファイナンスで独自に資金調達するようになり、銀行への依存が低下した。

図表４によると、このメインバンクからの借入れやエクイティ・ファイナンスによる「カネ」の投入が、次第に効率を低下させてきたことがわかる。図表４の「経常付加価値」とは伊丹敬之・一橋大学教授が作った概念[2]で、経常利益＋人件費-法人税等＝事業付加価値-支払利息-法人税のことである。これを３つの指標（従業員数、人件費、自己資本）で割った数字の経年変化で示したものである。

ここで特徴的なのは、経常付加価値を自己資本で割った自己資本経常付加価値効率が、経常付加価値を人件費で割った人件費経常付加価値効率、経常付加価値を従業員数で割った雇用者一人当たり経常付加価値効率に比して、80 年代以降大きく低下していることである。これはメインバンクからの借入れやエクイティ・ファイナンスに依存した設備投資が次第に付加価値率の向上につながらなくなったことを示している。

また**図表５**は、同じく伊丹教授の『経営の未来を誤るな』のデータを最新まで延長したもので、実質ＧＤＰ成長率と設備投資・雇用者所得比率の推移を示したものである。この図表５が示しているように、1990 年代以降実質ＧＤＰ成長率と設備投資・雇用者所得比率の乖離が大きくなっている。このことは、企業がメインバンクからの借入れやエクイティ・ファイナンスにより資金を調達して設備投資しても、「カネ」の効率が悪化して実質ＧＤＰ成長率には結びつかなくなったことを示している。

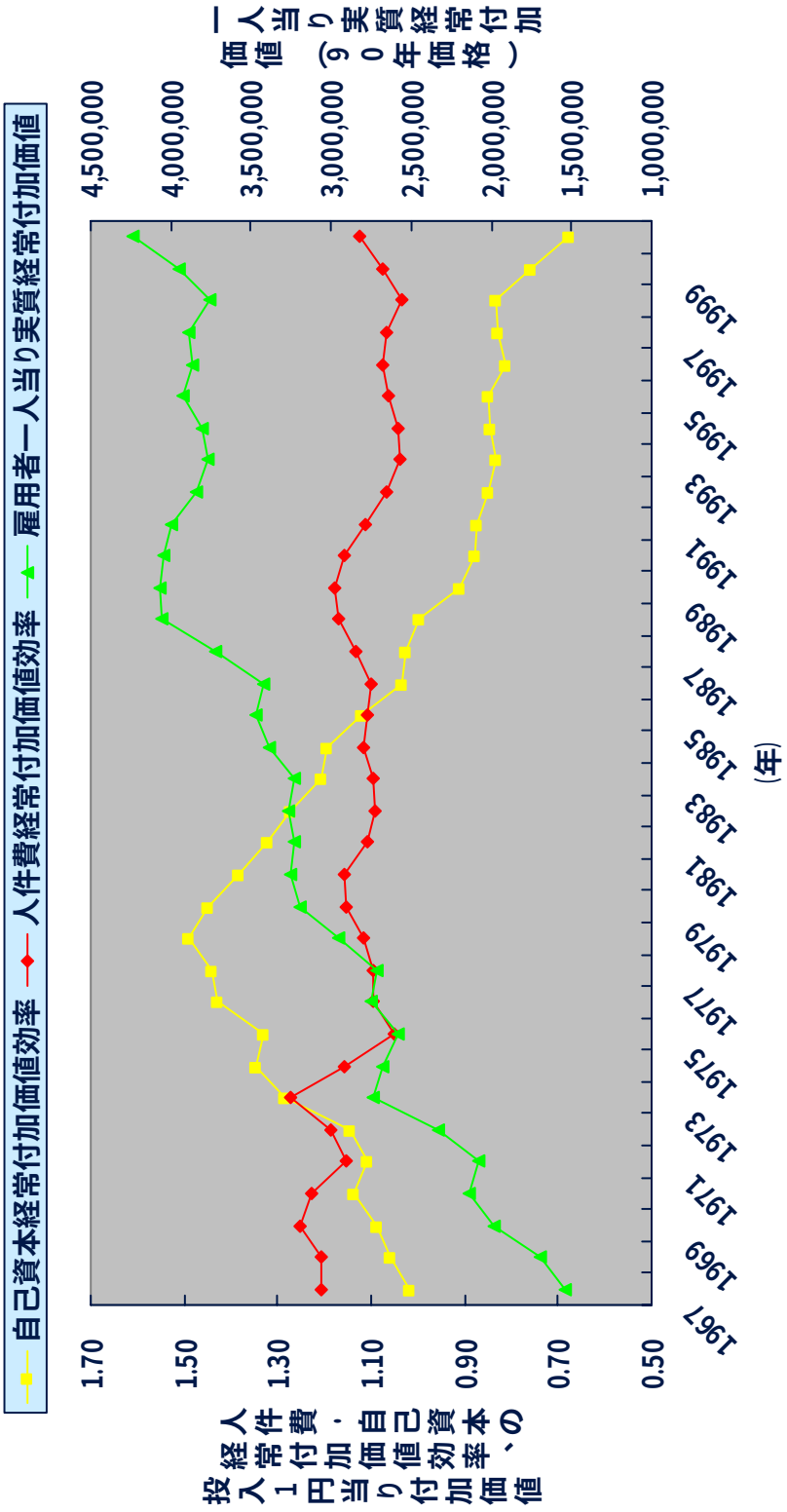
そして「カネ」余りの銀行が行ったことは、「カネ」を土地と株へ注ぎ込むことであり、そのこともあってバブルが起こった。さらにバブル期に起こったこととしては、株式の時価発行、それに伴って発生する会社の乗っ取りリスクを最小化するための株式の持ち合いなどであった。

こうして始まったバブルは長続きすることは当然なく、その後まず 1990 年１月に株価が低落して株価バブルが崩壊し、続いて 1991 年に地価低落が起こって、資産価格低下によりバブルが破裂した。その後日本経済はデフレからデフレ不況へと陥っていくこととなった。

---

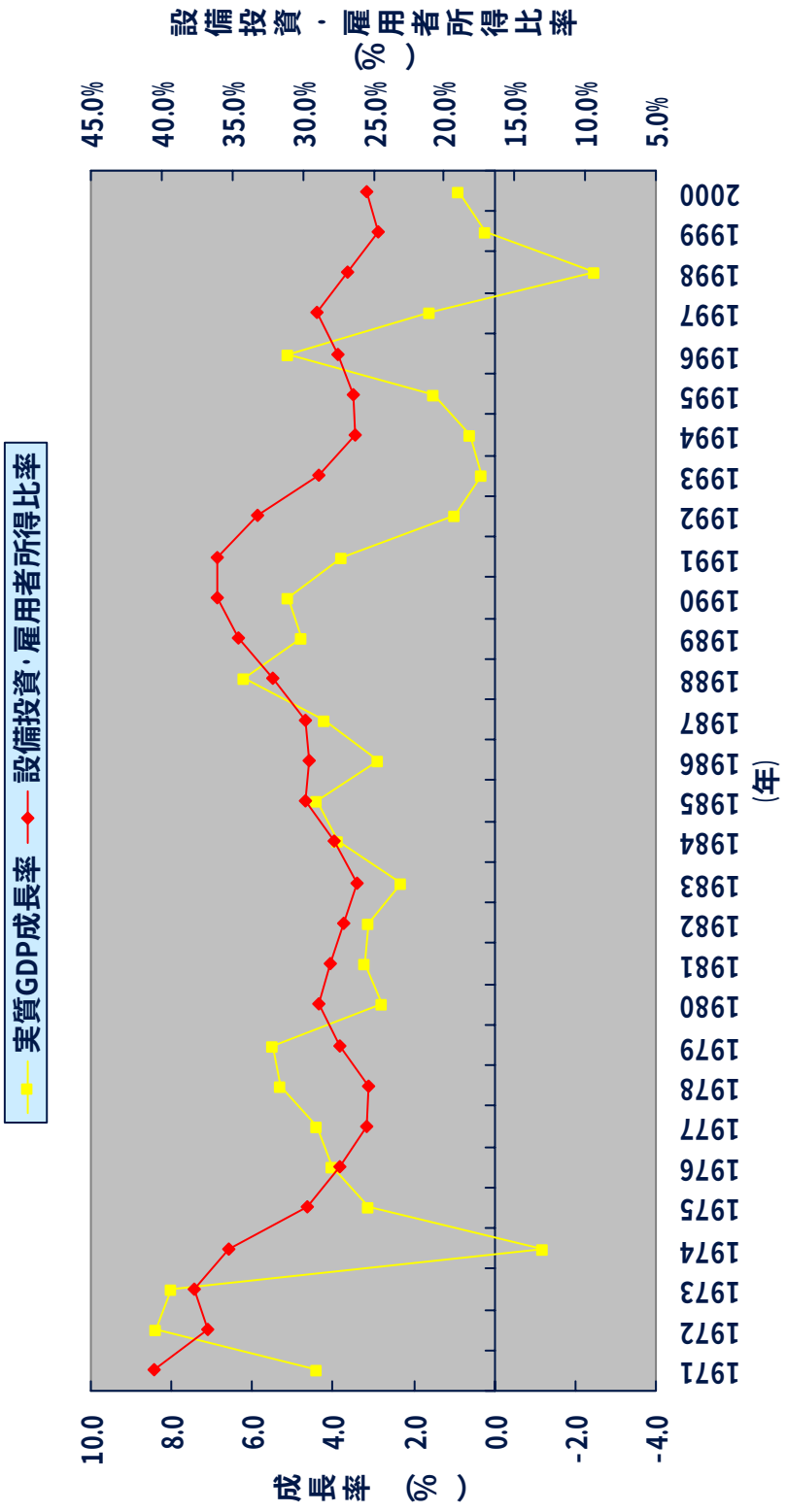
[2] 伊丹敬之『経営の未来を誤るな』2000 年、日本経済新聞社

図表４・経常付加価値の生産効率



（資料）伊丹敬之（一橋大学教授）『経営の未来を誤るな』のものをベースに、最近のデータを加えたもの

図表５．成長率と設備投資・雇用者所得比率



（出所）伊丹敬之（一橋大学教授）『経営の未来を誤るな』のものをベースに、最近のデータを加えたもの

３．デフレ不況に陥った日本経済

現在の日本経済はデフレ不況のまっただ中にある。このようなデフレ不況は、フローとストックの両面から日本経済を襲っており、その中で地域経済は疲弊度を増すのみならず地域格差の拡大という課題に直面している。

ストックのデフレ（資産デフレ)は 90 年の株価バブルの崩壊に始まり、続いて91年に地価バブルが崩壊し､地価も下落し続けることになった｡この間、株価は上がることもあったが、傾向としては、地価同様下落し続けている。他方、フローのデフレ（物価の持続的下落)は、一国の経済活動全般の物価水準を示すＧＤＰデフレーターで 2%程度の下落、消費者物価指数で 1%程度の下落となっている。

日本経済のデフレ不況はストックから始まったが、フローのデフレがストックのデフレを引き起こし、さらにそれがフローのデフレにつながるというデフレ不況の悪循環に陥ることとなった。

すなわちフローのデフレは、一方で企業の名目収益を減少させることにより株価の下落を、他方で地代・家賃の減少をもたらすことにより地価の下落を、それぞれ引き起こす。このストックのデフレは家計や企業や銀行のバランス・シートの悪化（借り手にとっては不良資産の増加、貸し手にとっては不良債権の増加）によって金融仲介機能を低下させ、消費と投資を減少させるため、一層のフローのデフレを引き起こす。

このフローのデフレが再びストックのデフレを引き起こすというように、両者は相互に増幅効果を発揮し合いながら、総需要を持続的に減少させ、景気の悪化をもたらしている。

デフレ下では、名目賃金と名目金利の下方硬直性が高まるとともに、ストックのデフレによる各経済主体のバランス・シートの悪化が加わって、相対価格の調整に歪みが生ずる。具体的には、実質賃金と期待実質金利とが高止まりするとともに、バランス・シートが著しく悪化するため、衰退産業で過剰になった資本や労働や土地といった資源が、成長産業へスムーズに移動することが困難になる。これにより、失業率が上昇し、過剰設備や活用されない土地が増加して、産業構造調整が遅れるとともに、経済はデフレ不況に陥った。

このような形で、日本経済は 1992 年以降、平均的な実質経済成長率が 1%と、80 年代の約４分の１に落ち込み､「失われた 10 年」といわれるようになった。

2003 年に入り企業収益の好転など明るい兆しも見られるようになっているが、デフレの影響をあなどることはできない。先に述べたように、フローの

デフレはストックのデフレを引き起こし、土地担保価値の減少による中小企業の借入れの困難や、株価下落による銀行の金融仲介機能の劣化などを招く。

さらに、一見マイルドにみえるデフレの下でも、名目賃金と名目金利とが下がりにくいため、実質賃金と実質金利が高止まりし、雇用と投資の減少を招くことが経済に深刻なインパクトを与えるからである。

４．90 年代前半、世界はどう動いたか：「モノ」から「カネ」へ

70 年代までの経済が「モノ」の時代であるとすれば、90 年代前半以降の特徴は「カネ」の時代そのものであると言うことができる。

80 年代から金融革命がアメリカ、イギリス（米：ビッグバン、英：メイディ）で本格化して、デリバティブ（金融先物、金融オプション、金融スワップ）も登場した。次第に「モノ」から「カネ」により新しさを生み出す形態へと経済が変容し、外国為替市場、債券市場、先物市場は、時間、空間、リスクに関する新しさからの鞘取りの場となっていった。

この「カネ」のパラダイムにアメリカがいち早く対応した。アメリカにおける「カネ」の時代の経済は、「株主資本主義」といわれるものであり、「会社は株主のもの」という考え方に基づいて、株主の意向をできる限り反映させるコーポレート・ガバナンスが目指された。

その後アメリカの資本主義は、「株主資本主義」から「株価資本主義」へと変容したと言われている。それは、エンロン、ワールドコムが典型であったように、経営者に対して膨大なストックオプションを付与するとともに、経営者は常に株価を意識して経営するようになった。

この「株価資本主義」により実現されたのが「ニューエコノミー」であり、当初の業績が良好であったため、アメリカモデルが積極的に評価され、反面として業績の良くない日本モデルに対しては、消極的な論調となった。

ただし、前述したエンロン、ワールドコムなどの事件で明らかになったように、この「株価資本主義」においてコーポレート・ガバナンスが大きく変貌し、経営者がむしろガバナンスを受けることなく、自己利益のみの増進を図っていたのではないかとの疑念をもたれたことが市場の信頼の低下につながった。

この時代は、ベンチャーの隆盛であった時代でもある。93 年、94 年以降インターネットの商用利用の本格化とあいまって、アメリカのシリコンバレーでベンチャービジネスが隆盛を開始し、「シリコンバレーモデル」が誕生して世界各地に波及した。「シリコンバレーモデル」においては、ベンチャー、エンジェル・ベンチャーキャピタル、株式市場（ＮＡＳＤＡＱなど）などが主

要な構成要素であるが、シリコンバレーでも、96 年以降ベンチャーのバブル化が起こった。ベンチャーブームは、日本でも 94 年、95 年以降起こったが、残念ながら日本でも一部でベンチャーのバブル化が起こってしまった。

５．「ニューエコノミー論」の再検証

アメリカでは 1990 年代後半、ＩＴ革命の浸透とともにインフレなき生産性の上昇が起こり、今まで経験したことのない「ニューエコノミー」が到来しているのだという議論が展開されて論議を呼んだ。「ニューエコノミー」論の骨子は、インフレなき経済下で①生産性上昇の加速、②景気循環の消滅、③株式相場の上昇が起こっているというものであったが、これに対して批判の急先鋒に立ったのは、ポール・クルーグマンであった。

その後試みられた実証分析では、「情報化という要因で生産性上昇の加速が検証できるか」という点に絞って数々の検証が試みられてきた。一部に否定的な見解が残っていたものの、2001 年の大統領経済報告では、ＩＴ利用度の高い産業は利用度の低い産業に比べて、労働生産性の上昇率が 3%ポイント高いことが示された。

しかし、その後「ニューエコノミー」は変調をきたした。まず、2000 年春から秋にかけて「ドットコム企業」のビジネスがうまくいかなくなり、続いてビジネス界、経済全体にも波及していった。株式市場は次第に下降傾向に入り、それに 2001 年 9 月の同時テロ多発事件が拍車をかけた。

「ニューエコノミー」は技術革命であると同時に金融革命であり、イノベーションに資金を供給するベンチャーキャピタルやＮＡＳＤＡＱなどの株式市場の役割が決定的に重要な役割を演じている。景気のよい時期には、技術分野と金融分野は上昇スパイラルのなかで相乗効果を発揮する。新たな一連のベンチャー企業はそれぞれが株式市場を一段と高騰させ、その高騰が次の一連のイノベーションにさらに多くの資金を供給することになる。

しかし、技術と金融は、景気下降過程においても同様に相乗効果を発揮する。株式市場が低落すると、ベンチャー企業は次世代製品のために資金を調達することが著しく困難になる。そしてそのことが今度は株式市場を、そしてさらには経済をも悪化させたのである。

６．ポスト「カネ」のパラダイムへ

金融革命を境に「モノ」から「カネ」へパラダイムが変化した。さまざまな形態の金融資産が登場し、貨幣以外の「カネ」が流通するようになった。

そして今われわれは、日本経済の新たな変化に直面している。この変化は、今までと非連続的なものである。企業は本来社会における「価値創造装置」であるべきものであり、そのような原点に立ち返って、新しい日本経済像を創り上げていかなければならない時期に来ている。

４－２　日本経済再構築の基本方向

１．日本経済再構築の必要性

では、日本経済の再構築の基本方向はどうあるべきか。基本方向として、「知識社会に対応した日本経済の再構築」、「新しい金融システムの構築」、「社会や環境に優しい日本経済の構築」の３つがあるが、以下それぞれについて記述することとしたい。

日本経済の再構築の基本方向の第１番目は、知識社会に対応した日本経済を再構築する必要があるということである。デフレ期にこそ、企業が生み出す価値が問われる。特に従来から無形資産価値と言われていたもの、あるいは企業の社会的な価値が重要になってくる。

これを生産要素の側面から見ると、生産要素の希少性の根本的変化が起こっていることがわかる。物的資産、金融資産などの有形資産から、従業員資産、組織資産などの無形資産へという流れである。

これを企業の生産関数でみると、２１世紀の企業の生産関数は、次のように表すことができる。

Ｖ＝Ｆ（有形資産、無形資産）

ここにおいて、Ｖとは企業が生み出す価値（Value）を表し、経済的価値に関しては株式市場価額などで判断される（さらに企業の社会的価値に関しては、４を参照）。Ｆとは関数（Function）を表している。

この概念式で、「有形資産」は、「物的資産」と「金融資産」で構成され、「無形資産」は、「従業員資産」、「顧客資産」、「サプライヤー資産」、「組織資産」で構成されている。無形資産には、①ブランド、特許権などの知的資産と、②経営者の企画力、技術開発力、従業員のノウハウなどの人的資産を含んでいる。

2000 年に発表されたＭＩＴ＆ブルッキングス研究所の研究『新しい関係：アメリカの会社における人的資本』[3]が示しているのは、Ｖを株式市場価額で見た場合の無形資産の比率が、78 年末の 17%に対して、98 年末は 69%とな

[3] Margaret M. Blair, Thomas A.Kochan 編“ The New Relationship－Human Capital in the American Corporation ”Brookings Institution,2000

っているということである。確かに1998年という年は、アメリカの株高の年であるから、この数字は過大評価になっていると考えられるが、たとえバブルの要因を除いてみても、無形資産の価値の割合がかなり大きくなっていることは間違いない。日本においても同様の傾向であろう。

この無形資産には、知識のほか感性もふくまれる。知識や感性に基づく差異の創出を図っていくことが、２１世紀の日本経済の再構築の基本方向である。

２１世紀の経済は、結局は新しさで勝負することが基本であり、新製品、新サービス、特に、前述のような本格的なサービス経済化の中で、生産・流通・利用・廃棄の各段階におけるさまざまなサービスという形で、どこかで新しさを生み出していく、このことが日本経済の発展の駆動力となる。

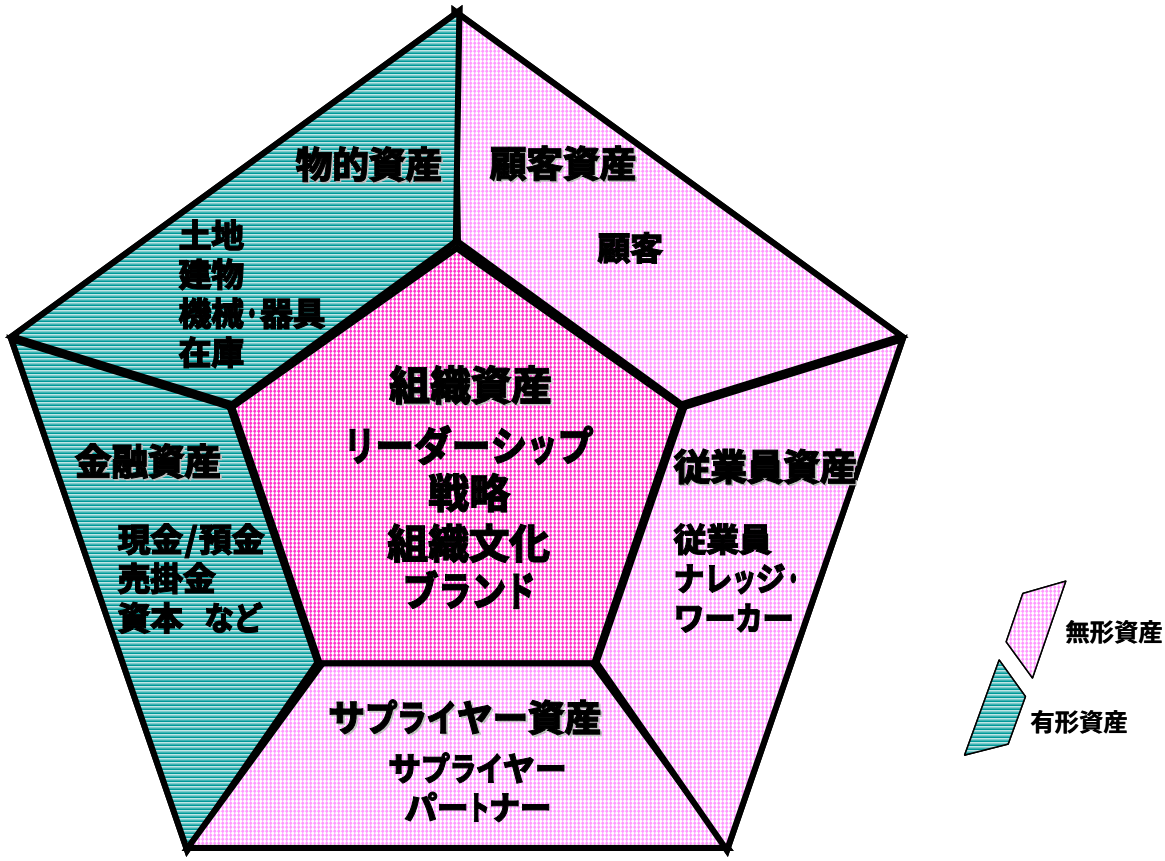
実は、ここに新しさに対する二つの立場がある。ひとつは、競争により他者との相対的優位を目指す立場で、アメリカモデルはこれを追及しているものといえる。しかし、この立場により実現される新しさは一時的なものである。

よくオープンアーキテクチャー、モジュール[4]の議論がされるが、例えば、その典型として取り上げられるＤ社の話にしても、オープンアーキテクチャーとモジュールでパソコンを製造して消費者に迅速に提供するというビジネスモデルであるが、オープンアーキテクチャーであるがゆえに、いったんオープンアーキテクチャーになった途端に他社が模倣し、相対的な優位が失われてしまう。

もう一つの立場は、野中郁次郎（一橋大学教授）が指摘している絶対的価値、本当の強み、企業と社会の文脈から出てくる知識創造を重視する立場である。前述の生産関数からすると、経営者、ナレッジワーカーは、従来の「物的資産」と「金融資産」に「顧客資産」、「従業員資産」、「サプライヤー資産」、「組織資産」を加えて、それらを元手にして価値を創造する。企業内に存在するのは、「物的資産」、「金融資産」、「従業員資産」と「組織資産」であるが、価値創造プロセスには、さらに企業外にある「顧客資産」と「サプライヤー資産」が加わる。**図表６**が示すように、これら６つの資産がネットワークを組んで価値を創造する、というのが新しい価値創造モデルの実像である。

[4] オープン・アーキテクチャー：メーカーが自社で開発したハードウェアやソフトウェアの仕様を一般に公開すること。モジュール：ハードウェアやソフトウェアを構成する個々の部品のこと。（『オンライン・パソコン用語辞典』http://www.x-media.co.jp 参照）

図表６．２１世紀の企業の新しい価値創造モデル



（資料）Ｒ・ボルトン、Ｂ・リバート、Ｓ・サメック『バリューダイナミクス』のものをもとに作成

ここにおいて重要となるのは、経営者、ナレッジワーカーの総合化の力であり、そこに企業と社会の文脈から出てくる本当の強み、絶対的価値が実現される。このことは、デフレ不況期においても、日本的経営を実践し、目覚しい成果を上げている日本企業が数多くあることからもうかがい知ることができる[5]。

これらの企業は、企業の収益性（総資本経常利益率)、安全性（自己資本比率)、成長性（経常利益額の推移）も優れた企業であるが、共通しているのは、経営トップの能力、資質、そしてそこから出てくる企業理念がしっかりと確立しており、「自分たちが分かる事業を、やたら広げずに、愚直に、まじめに自分たちの頭できちんと考え抜き、情熱を持って取り組んでいる企業」であるということである。

２．無形資産の蓄積を重視した収益性のあるビジネスモデルへ

デフレ不況に陥ってしまった日本経済に関しては、とかく商品・サービス価格の下落、株価や地価などの下落などの価格や金融の側面が強調されがちであるが、もっとも注意が払われなければならないのが、企業収益の低下である。これは企業のビジネスモデルが環境条件の変化に対応できず、陳腐化してしまったことが基本となってもたらされている。これは、製造業だけではなく、サービス業、そして金融業についても起こっている。

このことが株価の下落をも起こし、金融機関の自己資本不足問題も引き起こしている。銀行の不良債権は、当初はバブル崩壊という資産価格の下落によって引き起こされたが、それよりも株価決定の基本である企業収益の影響が大きい。また、企業収益が回復しない限り、株価下落の長期的傾向は食い止めることができない。

不確実性が増大する２１世紀において、企業は「価値創造装置」として再定義され、それに応じて収益性のある新しいビジネスモデルを開発しなければならない。そのときにもっとも重要なことは、無形資産の蓄積の仕組みである。長期的な雇用慣行を重視してきた日本企業、日本モデルはこの点において優れている。もちろん、従来の長期的な雇用慣行に伴うモラルハザード（倫理崩壊の危険）という問題があったが、この点に関しては、成果主義、インセンティブ制などにより回避することができる。

もちろん、２１世紀において日本モデルを単純に復活することでは意味は

---

[5] トヨタ自動車、キヤノン、花王、マブチモーター、信越化学工業、ヤマト運輸、シマノ、本田技研工業、セブン－イレブン・ジャパン、任天堂など。新原浩朗（経済産業研究所・上席研究員）「優秀企業ベスト経営者の能力」『文藝春秋』2002 年 9 月号より。

ない。必要となるのは、知的資産の蓄積の新たなしくみであり、新しい価値創造モデルの構築である。

３．新しい金融システムの構築を

日本経済の再構築のため必要な方向の２番目は、それらを支える新しい金融システムを構築することである。実は、デフレの到来は、経済システムそのものが根底から基盤を揺り動かされていることを意味している。

というのは、経済を支える金融システムは、お金を貸すという約束を交わして（信用供与)、一定期間後返還されることを信じる（信頼）ことによりお金を貸し、一定期間後返還を受ける(決済)という「信用供与→信頼→決済」のサイクルから成り立っている。

市場取引が活発になると、信用の拡大が起こる。そして信用は連鎖反応を引き起こし、次々に拡大していこうとする。しかし同時に、拡大する信用は信頼の裏付けをもたなければならない。どの程度の信頼があるかによって、市場取引のスピード、頻度、規模などが決まってくる。

このように金融システムの基盤は信頼に裏付けされた信用であるが、グローバリゼーションの時代になると、信用供与が国民経済からグローバル経済全体に拡大し、信用と信頼の関係が最も抽象化される。両者の距離が極大化される。しかも、グローバル経済においては、「最後の貸し手」である世界中央銀行は存在していない。もともと信頼は不安定なものであるが、このように信用と信頼の関係が最も抽象化されると、その不安定度が極大化される。アジア通貨危機など 90 年代に起こった累次の通貨危機は、これによってもたらされたものであると考えられる。

これへの対策は、「信用の抑制」か、または「信頼の強化」のいずれしかない。前者の「信用の抑制」に関しては、①金融自由化の段階的実施、②短期資本の移動の抑制、③国際的な金融取引に対する課税(トービン・タックス)などが提案されているが、今のところ、いずれも対応は一定範囲にとどまっている。したがって、後者の「信頼の強化」をも考えていかなければならないが、そのためには、金融システムのあり方そのものに対する発想を転換すべき時期に来ているのではなかろうか。

欧米の金融には、商業銀行型と投資銀行型の２つのビジネスモデルがあり、日本もこうしたモデルを移入しようとしてきたが、その欧米のビジネスモデルも新しいビジネスモデルを模索しようとしている。その中で見え始めている一つの方向は、融資に当たって、財務分析、担保資産評価や企業格付けに依存する従来の「取引型貸し出し」(transaction-based lending)だけではなく、

借り手との永年の取引関係の中で培われた”ソフト情報“を基本とした「対顧客紐帯型貸し出し」（customer relationship lending）を再評価する方向である。

これは「信頼の強化」を図る新しい試みといえる。この方向に関しては、2003年3月、金融庁の金融審議会金融分科会第二部会も「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」という報告をまとめている。

４．「社会」や「環境」に優しい日本経済に

３番目には、２１世紀の日本経済は、「社会」や「環境」に優しくなければならない。

まず、「社会に優しい日本経済」ということであるが、企業は「社会」の一員、一部であり、企業は、株主のために利潤を追求するだけの無機的なマシーンとしてモデル化して捉えられるべきではない。社会に優しい日本経済というのは、会社を経済的価値のみならず社会的価値をも創造する主体として捉えなおすことであり、アメリカで最近言われている「企業の社会的責任」（ＣＳＲ:Corporate Social Responsibility）や「社会的責任投資」（ＳＲＩ:Socially Responsible Investment）の考えの本格的導入を考える必要がある。

社会的責任投資（ＳＲＩ）については、ＥＵにおいても、2001年7月ＥＵ委員会グリーンペーパーが「企業の社会的責任投資の欧州枠組みを推進する」としているように、積極的に導入されようとしている。

本来企業は、社会との関係を無視して存在し得ない。しかし、近年企業不祥事が多発したことは、企業の社会的なあり方に関して深く考察しなければならないことを示唆している。

これに対して日本経団連は、2002年10月に「企業不祥事への取組強化について」と題して対応方針を明らかにしたが、その内容は「企業行動憲章」や「企業行動憲章実行の手引き」の改定であった。2003年3月に経済同友会が出した『企業白書』は、さらにそれを進めて、アメリカで導入が進んでいる「企業の社会的責任」（ＣＳＲ）や「社会的責任投資」（ＳＲＩ）を日本にも取り入れることを提唱しているが、そのような方向を具体化すべきである。

また、「環境に優しい日本経済」を構築するためには、根本的な解決として、資源生産性、環境効率を飛躍的に向上させることが必要である。

京都議定書では、わが国は2008年から2012年の第1約束期間において、温室効果ガス排出量を基準年である1990年（ただし、HFC、PFC、SF6[6]につい

[6] HFC：ハイドロフルオロカーボン、PFC：パーフルオロカーボン、SF6：六ふっ化硫黄

ては 1995 年)に比して、6%削減することとされているが、1999 年度のわが国の温室効果ガス総排出量は、13 億 740 万トン(二酸化炭素換算)であり、1990 年の総排出量 12 億 2,380 万トン(総基準量)に比べて、6.8%の増加となっている。 内訳を見ると、二酸化炭素を除く 5 種類のガスの 1999 年度の排出量がすべて基準年と比較して減少しているのに対して、二酸化炭素の 1999 年度の排出量は、1990 年度と比較して 90%増加している。

京都議定書に関しては、日本は 2002 年 6 月に国会で条約を批准し、国際的に条約の発効に向けた努力が継続されているが、2000 年 7 月の中央環境審議会の検討結果によれば、これまでの対策を継続するだけでは、2010 年度には基準年比で 8%の温室効果ガスの排出が「増加」する見通しとなっている。したがって、第 1 約束期間における目標達成のためには、中間年である 2010 年を目標として、現時点における排出量から約 11%を削減しなければならない。

さらに地球温暖化防止への取組は、京都議定書に定められた 2008 年から 2012 年までの５年間の対策によって終わるものではなく、さらに第２約束期間、第３約束期間と継続するものであるため、２１世紀の 100 年間を見通して長期的な取組に対応できるよう、温室効果ガスの排出削減を促す仕組みが組み込まれた社会を構築することが、「持続可能な社会」実現の最重要課題となっている。

中心的な課題は、資源エネルギーの消費量と環境汚染物質の排出量を削減しながら、サービスの質と量を向上させることである。すなわち、これは資源生産性と環境効率を向上させることに他ならない。資源生産性と環境効率を向上させることができれば、先進国はそれほど痛みをともなうことなく資源エネルギー使用量を削減することができる。一方、途上国は資源エネルギーの使用量をそれほど増加させないで、サービスの質と量を大幅に向上させることが可能となる。

資源効率と環境効率は、

資源効率＝製品性能÷資源投入量

環境効率＝製品性能÷環境負荷

で表されるが、この資源生産性と環境効率をどれほどの倍率で高めるべきかという観点から提案されているのが「ファクターＸ」の考え方である。

「ファクターＸ」に関しては、当初ファクター4 が提唱されたが、最近では、ファクター10 さらにはファクター20 を実現しないと、「持続可能な社会」は実現できないという声も強くなっている。

第Ⅱ部

新しい日本の目標：信頼創造社会へ

第５章　「新しい日本」の目標設定を

５－１　人口減少社会にこそフロンティアがある

１．日本は２１世紀の変化のフロントランナー

２１世紀初頭の先進国は、いずれも非連続的変化に直面している。それは、P・F・ドラッカーが『ネクストソサエティー』で指摘している①人口構造の変化、特に若年人口の減少、②ＩＴ革命の効果の浸透、③それらに伴う制度の変更が本格的になされている、ということである。

この３点において、日本は世界のなかでも先進的課題に直面しており、その意味で日本は、２１世紀の変化のフロントランナーである。

日本の今までの改革は、アメリカがいろいろな意味でモデルであった。今後真の意味での改革を進めるためには、先進的な社会実験の結果を提供してくれるアメリカに引き続き注目することが必要であるが、われわれは、日本システムの中に２１世紀に通用するものを発見する。そういう発想、姿勢も持つことが必要である。

２．人口減少社会における設計

前述の非連続的変化のうち、２１世紀の日本が直面する最も大きな変化は、本格的な人口減少社会の到来ということであろう。政策研究大学院大学の松谷明彦教授の推計によると、日本人の人口は、2001 年の 12,560 万人に比し、30 年後の 2030 年には 10,790 万人となり、14.1%減少する。この人口減少の主たる原因は、人口の高齢化、若年人口の減少である。高齢化率は、2001 年 18.3%から、2030 年には 32.5%に急上昇する。

この人口の急速な高齢化により、生産年齢人口（15 歳－65 歳）の減少率は、人口の減少率を大きく上回る。生産年齢人口は、2001 年の 8,450 万人に比し、30 年後の 2030 年には 6,140 万人となり、27.3%減少する。今後、女性の就業率の上昇、高齢者の就業者数の増加も予想されるが、生産年齢人口事態が大幅に減少するため、労働人口は確実に、かつ、人口の減少率以上に減少する。松谷教授は、労働人口に関しては、2001 年の 6,750 万人に比し、2030 年には 5,470 万人となり、19.0%の減少となると予測している。

一国の経済において最大可能な経済成長率は、労働生産性の上昇率と労働人口の増減率とを足し合わせたものである。したがって、労働生産性の伸びが高水準で推移しない限り、日本の経済成長率は中長期的に低下していく。しかも、今後日本において実労働時間の短縮化が進むものと考えられる。日本の現状は、欧米各国に比べて実労働時間が長い。したがって、２１世紀の日本では労働時間の短縮が進み、労働人口の減少と相乗効果を発揮して、国民総労働時間（全労働者の年間総実労働時間の合計）は大幅に減少するものと予想される。

しかし、ここで暗澹となる必要はない。松谷教授の推計によると、就業者一人当たりの労働所得でみると、2030 年は 2001 年よりも増加し、余暇時間も増加する。就業者一人当たりの労働所得は 9.0%増加し、余暇時間は 8.7%増加する。一人当たりの国民所得もほぼ横ばいで推移する。現在の日本人の一人当たり国民所得は、欧米諸国の３割近く上回っているが、その水準が維持されるということである。**図表７**は以上のことを示している。

これにあわせて企業の供給能力は縮小していく。労働人口が減少すれば、日本経済全体として稼動できる生産資本ストック（生産のための機械設備の総量）は縮小する。日本経済の発展は、設備投資により牽引されてきた面が強い。そのパフォーマンスは当初は良かったが、次第に低下して最近では低位にあることは前述したところである。

その結果、日本は製品分野のほぼすべてを生産できるフルセットの産業構造を有するにいたったが、２１世紀の基本方向は、日本が得意をする産業分野に集中していくことであり、それにより技術水準を高め、企業の収益率の向上、雇用の確保などを実現することである。

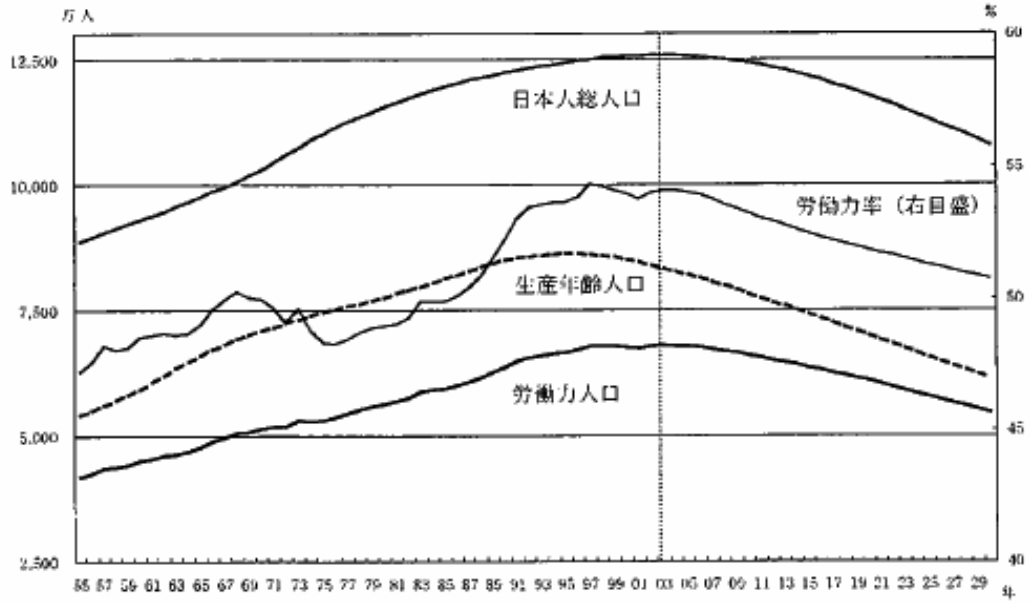
「人口減少社会」と言うと、否定的なイメージで捉えられる傾向があるが、これは、いまだ常に「成長」を目指してきた経済的なパラダイム、思考の中にいるためであろう。国民の生活の質と言う観点からすると、「人口減少社会」は決して否定的なイメージのものではない。われわれは、今後本格的に到来する「人口減少社会」の現実をしっかりと受け止め、従来の発想を１８０度転換して２１世紀のビジョンを構想する必要がある。

３．「変われない日本」は本当か？

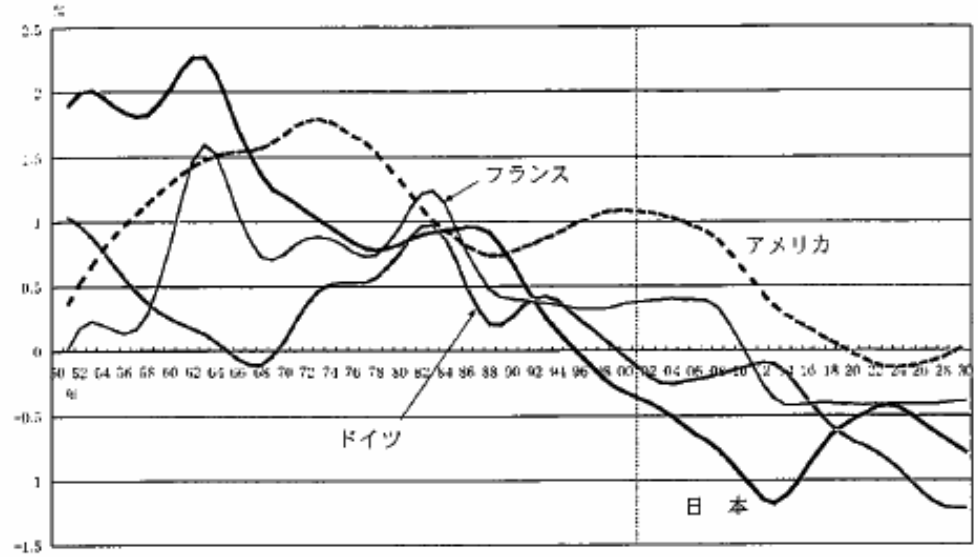
２１世紀ビジョンを構想する基本視座として考えてみなければならないことは、よく「変われない日本」と言われるのは本当なのであろうか、ということである。この失われた 10 年は、確かに「知力」の低下という意味では失われているといえる。

図表７．２１世紀の日本で到来する人口減少社会のインパクト

図表７－１　総人口、生産年齢人口、労働力人口及び労働力率の実績と予測

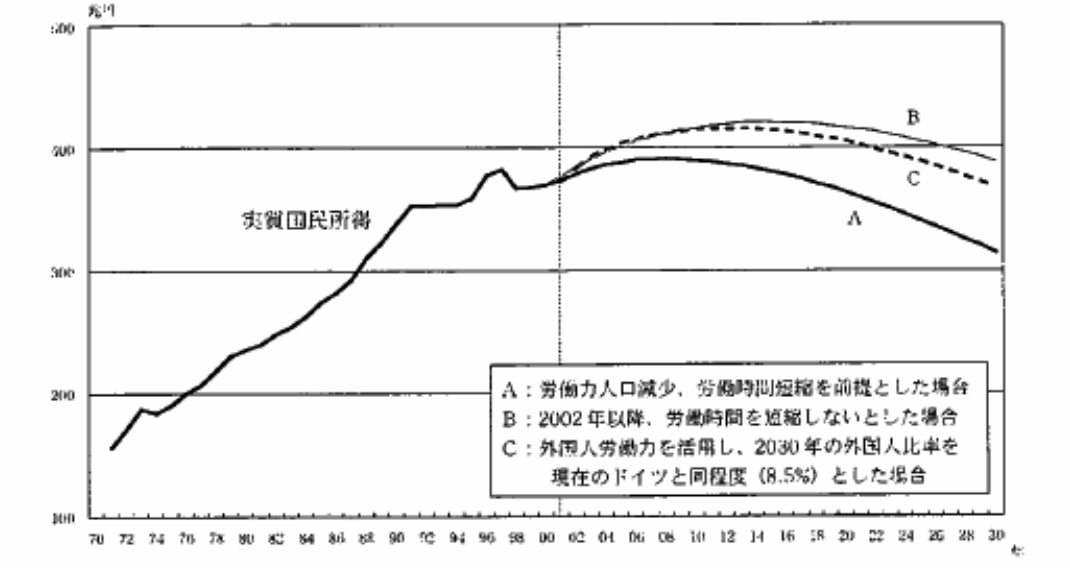


図表７－２　各国の生産年齢人口増減率の実績と予測

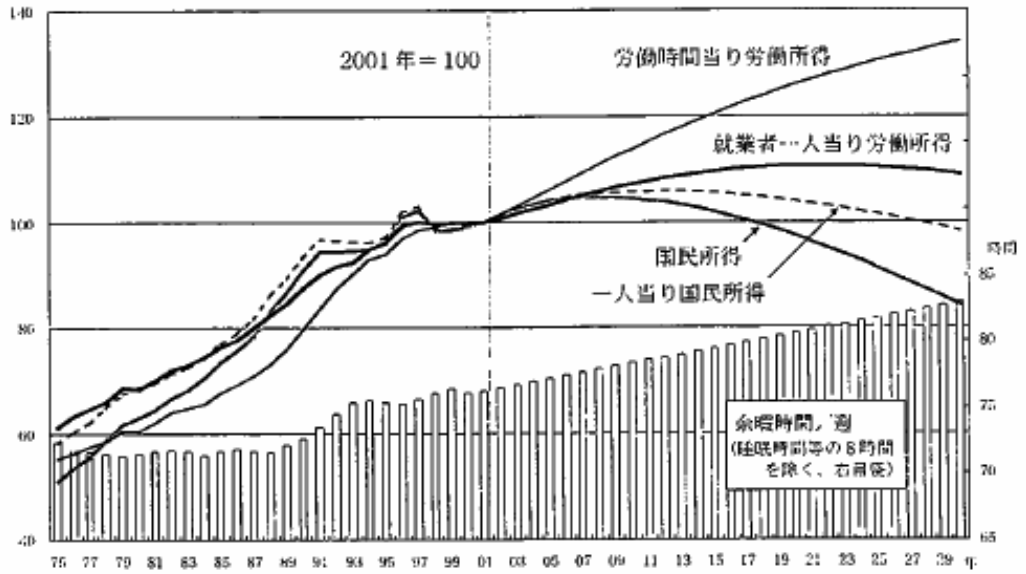


（出所）松谷明彦・政策研究大学院大学教授の推計・作成による

図表７－３　実質国民所得の実績と予測



図表７－４　一人当り国民所得、労働所得及び余暇時間の実績と予測



日本の経済成長率は先進主要諸国の中で最低レベルにあり、国際競争力もスイスにある世界的なシンクタンクのＩＭＤ(International Institute for Management Development)が発表しているランキングにおいて、1989 年から 5 年間連続で第 1 位であったが、2003 年には 11 位に低下している。ただし、ＩＭＤの国際競争力の尺度の中には、外国人雇用の有無、政府の財政赤字、産業用電力コストなど、評価自体は有効であっても「知力」そのものをストレートに表していないと考えられるものも含まれている。

そこで「知力」に密接に関連した国際比較データでとってみると、**図表８**に示すように、全要素生産性[7]の 90 年代の変化を見ると、アメリカなどはかなり伸びているが、日本などは低下している。

また、1980 年代と 90 年代を比較して、民間研究開発投資と技術進歩の関係を比較してみると、図表８③のように、1990 年代の日本においては民間研究開発投資の増加がと技術進歩に結びつかなくなったことがわかる。民間研究開発投資が技術進歩につながらない現象は、一般的に「死の谷」(Valley of Death)の問題と言われているが、日本の場合はそのギャップが著しく大きい。

この意味において、1990 年代の日本においては、確かに「知力」の低下はあったと言える。けれども、他方で 90 年代の日本においては、「民力」の向上があったのではないか。実りある 10 年。特に 40 代、50 代、団塊の世代、そして女性の「民力」の向上が、90 年代の日本においてはかなり進展している。ボランティア・ＮＰＯ活動の活発化、協働によるまちづくりの進展などは、その証左である。

ここでわれわれは、過去において明治維新に成功したことを想起しなければならない。明治維新は欧米の列強の植民地化を回避しなければならないという危機意識のみで成功したわけではない。その後の国づくりは、司馬遼太郎が言ったように「坂の上の雲」を目指しつつも、決して悲観的にならない、しかも、教育度の高い国民がいたからこそ成功したのである。当時の日本は、軍事力では劣っていたけれども、「民力」は世界最先端にあった国であればこそ、あれだけの危機的状況で楽観主義を持ちながら、「坂の上の雲」を目指して坂を登れたのではないだろうか。

明治時代の岩倉遣欧使節団の報告を読み直して感ずるのは、その底流を流れている「未来への楽観主義」である。あれだけの危機的な状況、日本は果

---

7 労働生産性や資本生産性のような個別の生産要素の生産性ではなく、労働や資本を含むすべての生産要素を投入量とした場合の産出量との関係を示したもの。直接計測することは難しいので、実際は、産出量の変化率に対して、資本および労働投入量の変化率が貢献している部分の差として計測される。この差は、通常、技術進歩率と呼ばれている。

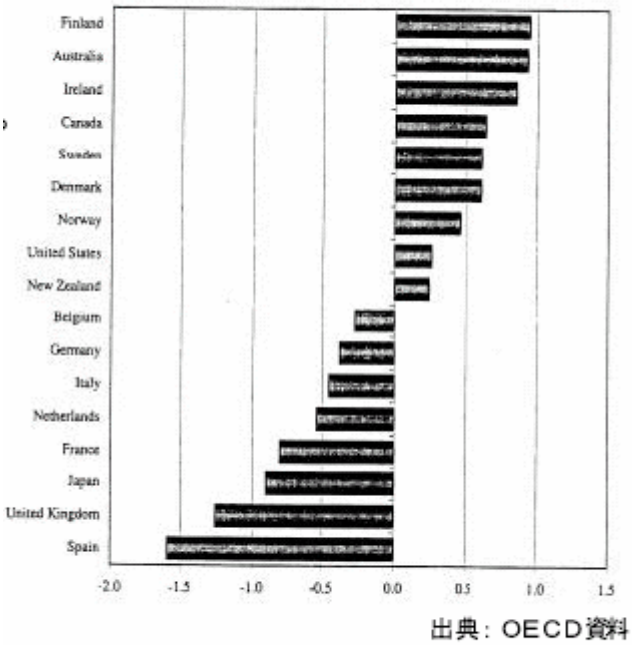
図表８　日本の生産性の変化と民間研究開発投資の効果

８－１　各国の労働生産性上昇率（年率、８０年代のドイツは西独）

	日本	米国	ドイツ	イギリス	フランス
1980 年代	3．3%	1．3%	2．6%	3．0%	3．3%
1990～1994 年	2．4%	1．0%	2．2%	2．1%	2．1%
1995～1998 年	1．6%	2．2%	1．9%	1．6%	1．9%

出典：OECD

８－２　全要素生産性上昇率の変化

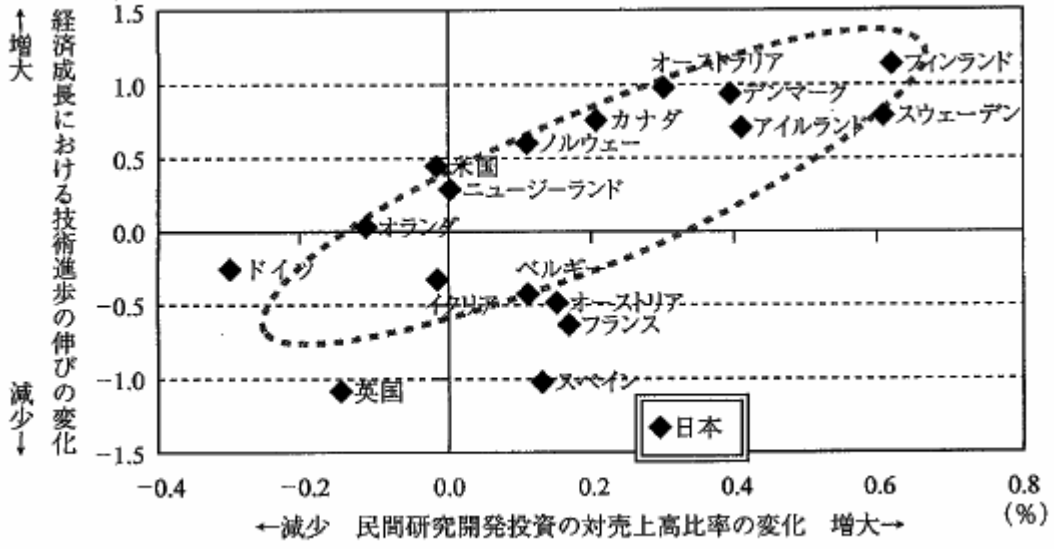


出典：OECD資料

（注）１９９０年代におけるＴＦＰ伸び率（年率平均）が、８０年代におけるＴＦＰ伸び率（年率平均）に比してどの程度変化したかを示したもの。

（出所）8-1、8-2 は、産業構造審議会　新成長政策部会『イノベーションと需要の好循環の形成に向けて～持続的成長の下での安心と価値実現社会～』　平成 13 年 12 月

８－３　民間研究開発投資と技術進歩との関係（80年代と90年代の比較）



（出所）経済産業省「第2回産業競争力戦略会議」（H14.1.16）

たして成功できるのかどうかと思わざるを得ない状況でありながら、楽観主義を持って対処したことが成功につながった。ここが２１世紀の日本の対応においても、やはり一番肝心ではないかと考えられる。

他方、「成功の犠牲者」（Victim of Success）という表現がある。これは、過去の成功体験が忘れられず、新しい環境の変化にうまく対応できないことを言っている。２１世紀を迎えた日本は、まさに「成功の犠牲者」という厳しい状況におかれていると言えよう。

したがって、これからの日本にとって必要なことは、従来とは異なったビジョンと発想で、真の「改革」を成し遂げることである。今日本が全体的に停滞していることは事実ではあるが、ただ、停滞の中で必要なことは、過度の自信喪失症への警戒だろう。このことをわれわれは不断に戒めなければならない。

４．「質の高さ」の追及とゆとりの確保

この関係で参考となるのは、オランダの試みである。オランダは 1980 年代における低迷を乗り切るため、82 年政労使間の「ワッセナー合意」以降、賃金抑制と所得減税、労働時間の短縮、社会保障制度の改革とともに、パートタイム雇用（週 35 時間未満の雇用、日本のような非正規雇用ではなく正規の雇用契約に基づくもので、96 年差別禁止法により労働時間差差別を禁止し均等な取り扱いが保証されている）の導入と 90 年代の増加、労働時間の短縮とフレキシブル労働（日本のパートタイムのような非典型雇用）によるワークシェアリングにつとめてきた。

その背景には、結局は家庭から始まって、ワークシェアリングまで発展していく男女の役割の見直し、女性の社会参画、新しい家庭やコミュニティの創造などがあり、女性も実は「民力」のかなりの部分を占めている。

長坂寿久（拓殖大学教授）著『オランダモデル』によると、オランダ人の働き方は、アメリカ型の共働き家族とは異なるという。アメリカ型の共働き家族は、妻も夫と同じ勤務時間と所得で限りなく 2.0（世帯所得を 1.0 から 2.0 へ）のタイプを追及するのに対して、オランダ人は、質の高い、ゆとりある生き方を雇用制度に求めてきた。

そこにあるのは、「家族所得は共働きによって、1.0 から限りなく 2.0 ではなく、1.0 から 1.5 へ増えればいい。そして余った 0.5 を余暇やコミュニティなど労働以外の時間に費やしたい」という生活優先の指向である。

日本においても、女性の社会参画の視点も考慮に入れた「民力」の向上、そして「質の高さ」の追及とゆとりの確保、一人一人の生活者のコミュニテ

ィ活動の増進などの視点も欠落させてはならない。

５．新しい経済社会モデルの構築へ

２１世紀の戦略目標に対応した新しい経済社会モデルも構築していく必要がある。90 年代に進んだグローバリゼーションや市場化の動きが行き過ぎが、デフレなどさまざまな現象を２１世紀初頭に起こしていることを考えれば、われわれは市場の働きに重きを置きつつも、市場での交換を補完したり、代替したり、それを基盤として支える互酬、協働の働きに着目する必要がある。

この点に関しては、かつてカール・ポランニィというハンガリー生まれのアメリカの経済人類学者が、新しい経済社会モデルは市場での交換だけではなくて再配分、それに互酬という三つの取引原理がきちんと社会の中で有効に機能する、と指摘したが、もう一度その原点に立ち返る必要がある。

最近、特にソーシャル・キャピタル、なかでも信頼の必要性が指摘されているように、日本では人と人、会社と従業員間の信頼が低下し、経済活動にも負の効果を与えるようになっている。稲葉陽二氏の試算によると、90 年代における日本の全要素生産性の低下のうち２８％は、この信頼性の低下で説明されるという実証研究も出てきている。互酬による信頼の強化を考えてみる必要がある。

オランダのワークシェアリングについて前述したが、オランダのワークシェアリングが成功した本質的な理由は、決してパートタイマーという表面的なものではなくて、フレキシブル雇用（非典型雇用）を正規雇用と同様にきちんと社会に位置づけたことにある。

６．政治思想・経済理論のパラダイムシフト

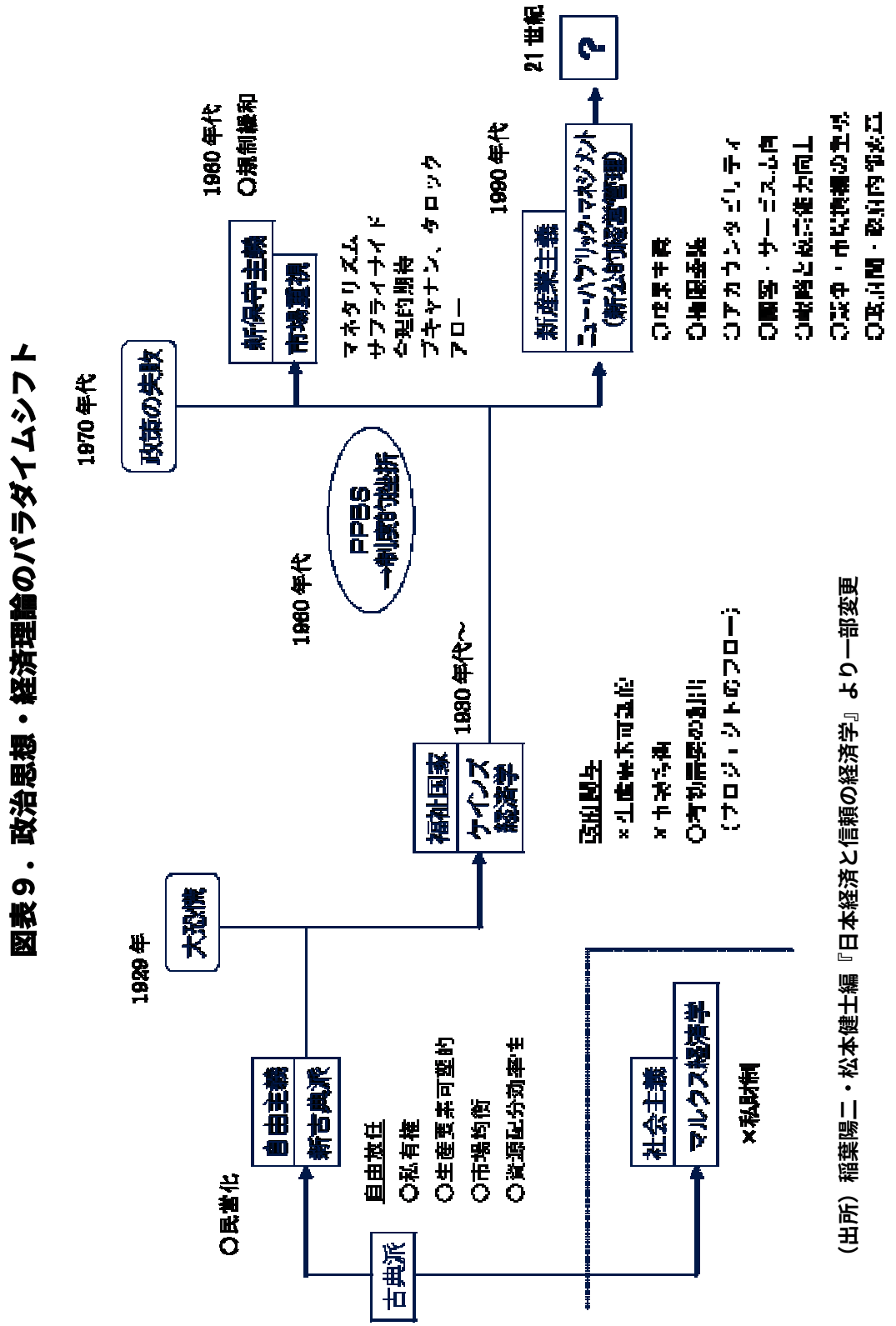
２１世紀のわれわれは、歴史的・思想的バックグラウンドを持つことも必要であろう。**図表９**は、古典派から始まって最新の流れに至るまでの思想、あるいは経済理論のパラダイムシフトを示している。

直近だけみると、80 年代には規制緩和、民営化ということで新保守主義、市場重視の流れがあった。90 年代は、新産業主義ということで「新産業主義」あるいは「ニュー・パブリック・マネジメント」（ＮＰＭ:New Public Management）[8]の考え方が提唱されている。

２１世紀は、今までとはと違ったある種の思想や理論が求められているの

8 民間企業の経営理念や経営手法を、公共部門に適用することにより、公共部門の経営管理の革新を図ろうとする新しい手法のこと。

図表９．政治思想・経済理論のパラダイムシフト



ではないだろうか。よく「パブリック・プライベート・パートナーシップ」（ＰＰＰ：公民パートナーシップ）ということが言われている。「新産業主義」あるいは「ニュー・パブリック・マネジメント」におけるＰＰＰにおいては、行政における民間的経営資本の導入とかアウトソーシングの文脈が議論の中心であるが、それらに加えて、市民、企業、行政がある種のガバナンス構造のもとで協働していくという新しい原理が市場原理とともに求められてくるのではないか。そういうものが、新しい政治思想・経済理論として求められているのでないだろうか。

このような状況の下、2003 年７月に「新しい日本をつくる国民会議」（２１世紀臨調）が結成された。これは、国民が主役となる新しい日本をつくるため、「国の基本法制改革」、「政治の構造改革」、「生活者基点の構造改革」の諸改革を推進しようという運動体で、当面は政党が国民との約束であるマニフェスト（具体的政策、財源、実施時期などを明示）を打ち出して、国民本位の政党政治の実現を目指そうというものである。２１世紀の日本を創造するための大きな流れが起きつつあると見ることもできるのではないだろうか。

５－２　２１世紀「総合イノベーション力」の創造へ

１．「知力」、「民力」、「環境力」による「総合イノベーション力」の創造

以上を踏まえて、２１世紀日本の目標を提示してみよう。最近、川勝平太・国際文化研究センター教授が『美の文明をつくる』（2002 年、筑摩書房）のなかで、「日本文化はあったけれども、これからは日本文明を本格的につくり上げるときではないだろうか」と指摘している。文明は「求心力」と「遠心力」がなければいけなくて、その文明をつくりあげる時期ではないだろうか、それも「力の文明」ではなくて、カントが言った「真」・「善」・「美」の価値のうち、「善」・「美」に対応した形で「美の文明」を目指すべきではないかと提唱している。

そのためには、やはり司馬遼太郎の言う「この国のかたち」をつくっていく必要がある。２１世紀の「この国のかたち」を創りあげるには、三つのキーワードがある。いずれも、最終的には生産性につながる。

それは、「知力」（Intellectual Power）、「民力」（Civic Power）、「環境力」（Environmental Power）というキーワードである。「知力」と「民力」の双方で世界をリードする。世界一流の「知力」と「民力」を涵養する。「知力」だけではだめで、「民力」だけでもだめである。「知力」と「民力」を結合し

なければならない。

これに加えて、環境（エネルギー）へのソリューション（解決策）を世界に向けて提示できる国になっていかなければいけないのではないか、それが「環境力」である。

この三つの力による総合的イノベーション力を、日本はこれから起こしていき、「総合イノベーション力」へと転進していかなければならない。これが２１世紀の「この国のかたち」ではなかろうか。

２．女性も含めた新たな担い手
：「シビック・ビジネスマン」「シビック・ワーカー」

そのときの担い手のイメージを提示する必要がある。それは、「シビック・ビジネスマン」、「シビック・ワーカー」という担い手ではないだろうか。もちろんそこに、性別や年齢層、障害の有無などによる区別はまったくなくなる。女性、高齢者、障害者（チャレンジド）などの人々も等しく２１世紀の「この国のかたち」を創る担い手となる。

まず、ビジネスの基本単位が組織から個人に変わる。総合イノベーション力を起こす担い手は「企業家精神」（entreprenuership）とともに、「市民の徳」（civic　virtue）をも持つ必要がある。このことは経営者、従業員にかかわらず必要である。これは、利益追求とともに、社会的課題の解決をもする人材を意味する。

さらに、知識だけではなくて創造力へと発展させるということで、アメリカでは「創造的階級」（Creative Class）の登場という議論が最近なされるようになっている。つまり、知識の次は創造力なのである。

新たな担い手が「シビック・ビジネスマン」、「シビック・ワーカー」という形になってくると、使用者と労働者という２０世紀型の概念自身も変わってくるのではないだろうか。新しい経営者像、新しい労働組合像も必要とされてくるのではないだろうか。

３．教育改革に向けて：信頼創造社会へ

前述のように、川勝平太・国際文化研究センター教授は、文明は「求心力」と「遠心力」がなければならず、その文明をつくりあげる時期ではないだろうかと問題提起している。それも「力の文明」ではなくて、カントが言った「真」・「善」・「美」の価値のうち、「善」・「美」に対応した形で「美の文明」を目指すべきではないかと提唱している。

それをヒントにすると、われわれは日本を「心の喜びの国」(「Nation of Hearts Delight」）にするということを、２１世紀の日本人の教育の目標にすべきではないだろうか。シリコンバレーは今や世界的な「知力」の集積地であるが、シリコンバレーという名前がついたのは1970年代であり、それ以前のシリコンバレーは果樹園や農地が広がる、大地の恵みが非常に豊かなところであった。

1960年代までのシリコンバレーはValley of Hearts Delight 、すなわち「心の喜びの谷」と呼ばれていた。心の喜びは、それを感ずる人々の感受性、それを養う教育から生まれるのではないだろうか。その基盤に立って「知力」が本当に発展していくのであろう。それにヒントを得て、日本を「心の喜びの国」するということを２１世紀日本人の教育の目標とするスローガンとして提案したい。

高度経済成長期においては、さまざまな「プロジェクトＸ」が広く国民一人一人によって行われ、「この国のかたち」が創られた。「プロジェクトＸ」はＮＨＫの番組名であり、その一端が紹介され評判になっているところである。さまざまな「プロジェクトＸ」を生み出すような「民力」の基本はやはり教育であり、教育改革において必要なのは、制度の変革とともに教育を巡る人々の間の「連帯」である。「連帯」とは、人々の間の信頼の回復であり、制度改革の基盤である。[9]

したがって、われわれは２１世紀の日本を担うのは人材であるという情熱と決意に基づいて、「民力」の基本である教育の充実に取り組むべく、再び国民的な議論を開始すべきである。これこそが日本を「心の喜びの国」(「Nation of Hearts Delight」）にするものであり、「プロジェクＸ」との対比で言えば、「心の喜びのプロジェクトＸ」とでも形容できるものであろう。

５－３　ＩＴ(ブロードバンド)の活用による「生活者革命」を

１．需要サイドを基点にしたＩＴ(ブロードバンド)のビジョンを

「知力」、「民力」、「環境力」により「総合イノベーション力」へと転進していくためには、今後大きく経済のみならず、社会、生活に浸透していくＩＴ(ブロードバンド)を積極的に活用していくことが必要である。

---

9 教育における信頼の回復の重要性については、(財)社会経済生産性本部・社会政策特別委員会報告書『選択・責任・連帯の教育改革』（1999年7月）が基本的考え方として強調している。

日本は、2001 年１月に策定した「e-Japan 戦略」において、2005 年までに「世界最先端のＩＴ国家になることを目指す」という目標を掲げ、官民双方での取り組みを推進してきた。それ以来、超高速ネットワークインフラの整備および競争政策、電子商取引、電子政府の実現、人材育成の強化が重点的に推進されてきた。

その努力もあって、ブロードバンド利用環境の整備等の点でＩＴ先進国にキャッチアップするだけではなく、世界最低水準のブロードバンド料金や光ファイバーの提供、携帯インターネットなどのモバイル通信分野では、世界をリードするようになった。また、ブロードバンド回線を利用したＩＰ電話[10]の加入者数も急増している。

2003 年 12 月には、地上デジタル放送が三大広域圏で開始される予定である。ほぼ全世帯に広く普及しているテレビのデジタル化により、家庭のＩＴ(ブロードバンド)革命を支える基盤が構築される。

図表 10 のように、ブロードバンドの普及状況を国際的に比較すると、契約数では、日本はアメリカの 1,870 万契約、韓国の 986 万契約に次いで第 3 位の 781 万契約（いずれも 2002 年 12 月末）であり、しかも、急速に契約数が増加している。世帯普及率はアジア諸国が上位を占めており、韓国（１位、67.6%）、香港（２位、47.6%）、台湾（４位、26.8%）となって、ブロードバンドの普及においてアジアが世界をリードしている。

また、2003 年７月に発表された総務省の「情報通信白書」によると、今後、いつでも、どこでも情報家電などがネットワークでつながる「ユビキタス[11]社会」が実現すれば、ブロードバンド市場は今後５年間で 5.1 倍に成長し、2007 年に約 10 兆円に達すると予想されている。2007 年の経済波及効果は約 18 兆円と見込まれている。

しかしながら、このようにＩＴ(ブロードバンド)環境の整備が進む中で、われわれの前に「大きな壁」が立ちはだかっていることも事実である。それは、従来のＩＴ(ブロードバンド)論では、ともすれば技術やインフラが進展すれば経済や社会も変わっていくような議論が進められがちであり、いくら技術やインフラが進展しても、「ＩＴ(ブロードバンド)が社会に何をもたらすか」という本質がなかなか見えてこないという問題である。

2003 年７月の「e-Japan 戦略Ⅱ」においては、医療、食、生活、中小企業

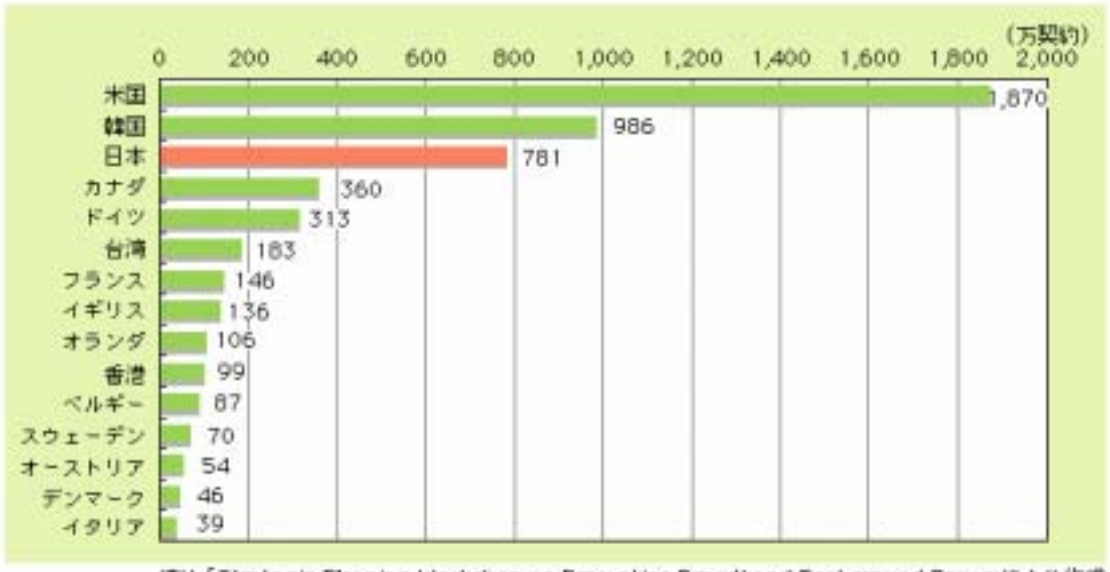
---

10 インターネットで使用されている IP プロトコル（インターネット通信）を利用した電話のこと。通話の回線が通信事業者内のネットワークなのか、インターネットを経由するのかで、サービスの内容が異なるが、一般に従来の電話よりも低いコストでサービスを提供できると言われている。

11 ubiquitous：「普遍的な存在」ないし「遍在」と訳される。

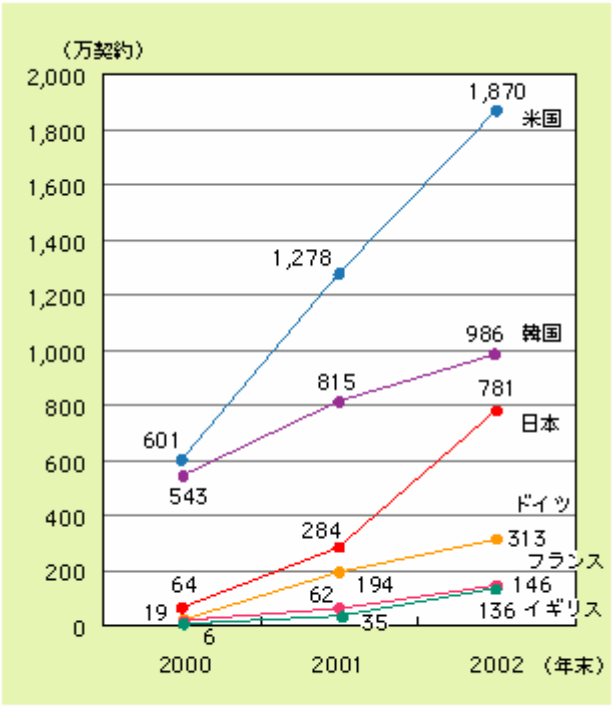
図表 10．ブロードバンド普及の国際比較

図表 10－１　ブロードバンド契約数の国際比較（上位 15 か国、地域、2002 年末）



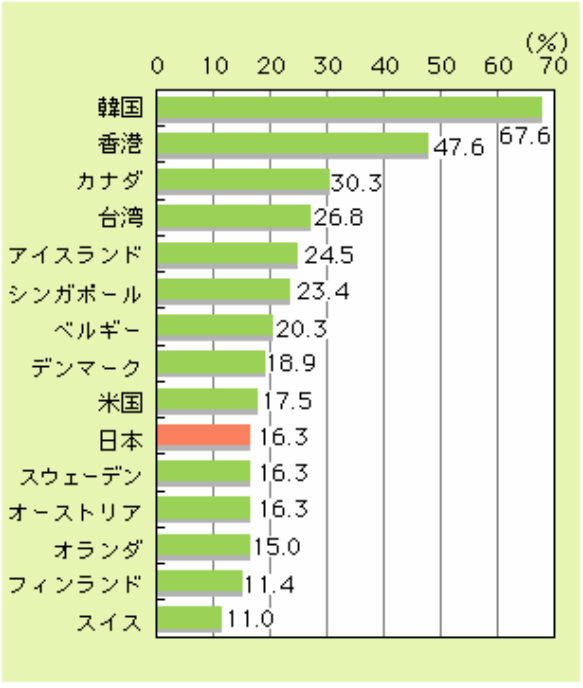
ITU「Strategic Planning Workshop on Promoting Broadband Background Paper」により作成

図表 10－２　ブロードバンド契約数の国際比較の推移



ITU「Strategic Planning Workshop on Promoting Broadband Background Paper」、OECD「Communications Outlook 2003」により作成

図表 10－３　ブロードバンド世帯普及率の国際比較（2002 年末）



ITU「Strategic Planning Workshop on Promoting Broadband Background Paper」、「Year book of Statistics Telecommunication Services 1992～2001」により作成

（出所）平成 15 年版『情報通信白書』

金融、知、就業・労働、行政サービスの７つの分野におけるＩＴ(ブロードバンド)の利活用を促進するための基盤整備を進めるという新たな政府の方針が打ち出されたが、第１章で述べたように、２１世紀ビジョンの基点は需要サイドにあるという基本的立場に立って考えると、ＩＴ(ブロードバンド)論においてもわれわれは発想を転換して、この方向をさらに進めることが必要である。

10 年ほど前のマルチメディア全盛といわれた時代に、このような方向転換を行う機会があったが、われわれはその機会を逸してしまった。アメリカでは 1994 年のフロリダでの実験、日本では 1995 年の浦安での実験などで、数百チャンネルにより多様なリッチコンテンツ[12]が現実に提供されるように語られた時期があった。専門家によると、そこで活用された技術はソフトウェアの技術が伴わない、インフラコストが高すぎるなどの問題があり、社会はそのような技術を選び取ることはなかった。

２．ネットワーク社会の時代

では、需要サイドを基点にしたＩＴ(ブロードバンド)のビジョンとは、どのようなものであろうか。それはＩＴ社会のパラダイムシフトを意識したものでなければならないだろう。

ＩＴ社会は、「半導体の時代」（80 年代）→「ＰＣの時代」（90 年代前半）→「インターネットの時代」（90 年代後半）という３段階で変化してきているが、今われわれは第４の段階、時代に移行しようとしている。それは、一言で言えば「ネットワーク社会の時代」と言うべきものである。今までの「半導体の時代」（80 年代)、「ＰＣの時代」（90 年代前半)、「インターネットの時代」は、いずれも技術、シーズが先行した時代であるが、第４段階の「ネットワーク社会の時代」は、需要サイドを基点にしたＩＴ(ブロードバンド)を構築していく時代である。その意味で、いままでの第１段階、第２段階、第３段階とこれからの第４段階とは、非連続的なものである。

技術的に見ると、ブロードバンド･システムを動かすための高性能コンピュータ、光ファイバーなどの技術、それらにふさわしいソフトウェアの技術などがほぼ今はそろってきている。さらにコスト的にもビジネスを組み立てうるところまできている。第４段階の「ネットワーク社会の時代」への移行期に当たって足りないのは、新しい需要である。

「ネットワーク社会の時代」は、決してＩＴ(ブロードバンド)のネットワ

[12] 電子媒体により提供される文字や静止画、音声や動画などのさまざまな情報や内容のこと。

ーク上だけでコミュニティが形成されていく時代ではない。ニーズを生み出すのは人間であり、地球環境の制約が強くなり、少子高齢化が進む２１世紀においては、人間にとってリアルな環境、教育、福祉、商取引などの活動が切実な課題となり、それが新しいコミュニティを生み出す原動力となる。

新しいコミュニティの基本はあくまでもリアルなものであり、それを補完したり、あるときは融合させていく形で、ＩＴ(ブロードバンド)のネットワークが活用される。新しいコミュニティを構築するのは、５－２で述べたように、２１世紀日本社会の新たな担い手である「シビック・ビジネスマン」、「シビック・ワーカー」である。

なお、第４段階の「ネットワーク社会の時代」においては、ネットワークでつながることを手放しで喜んでいるわけにはいかないことに留意しなければならないだろう。

第３段階の「インターネットの時代」においては、ナローバンドのインターネットを前提として議論が展開されてきたが、第４段階の「ネットワーク社会の時代」において情報流通のチャネルとなるのは、ADSL 、そして本命となる光ファイバーなどのブロードバンド、そして何よりも身の回りのあらゆる情報機器をつなぐユビキタス・ネットワークである。ブロードバンドとなって大容量の情報の流通が行われ、かつ、伝送速度が上がるようになると、ユーザーの便利性が向上する反面、大容量のウィルスの流通が可能となって被害が大きくなるというセキュリティ上の課題が無視できなくなる。

また、デジタルコンテンツの保護手法の開発や著作権保護などの制度の整備も推進していかなければならない。

３．ＩＴをいかに「生活者革命」につなげるか

「ネットワーク社会の時代」においては、生活者が基点となる。「よりよい生活のためなら、今の生活を変えることにもチャレンジしていきたい」。日本の生活者は自ら変革に挑戦しようとしている。野村総合研究所の生活者１万人に対するアンケートによると、“生活の変革に挑戦したい”という意識が、1997 年 4 月の調査では 45%であったが、2000 年 6 月の調査では 68%、実に国民の３分の２に達した。前述したように、90 年代の日本においては、一貫してボランティア・ＮＰＯ活動の活発化、協働によるまちづくりなどが活発化していることからすると、2003 年時点ではそれ以上であり、今後とも高レベルで推移するであろう。

いま生活者は、将来に対する不安を抱えつつも、不安に対する自己防衛と、その反転としてのチャレンジ精神の高揚という意識を持っている。今こそ、

生活者のチャレンジ精神を社会システムの変革につながるエネルギーとして適切に誘導しなければならない。ＩＴ(ブロードバンド)もそのために役立ってこそ、真に社会的に意味のある社会的ツールとして評価される。

「ネットワーク社会の時代」におけるビジョンを構想する上においては、社会を構成する「個人」、「企業」、「地域コミュニティ」、「社会全体」の４つの視点からアプローチする必要があるが、このような観点からすると、基本となるのは、常時接続・定額料金のブロードバンド環境の下で、生活シーンごとに役割を多様に変化させ、自らコンテンツの創造過程に積極的に参加し、コンテンツを発信する「個人」の視点に立ったビジョンの提示である。

従来のアプローチを振り返ると、今までのＩＴ(ブロードバンド)ビジョンは、ともすれば企業の視点からのアプローチが中心になりがちであり、個人を基点として企業、地域コミュニティ、社会全体へと展開するアプローチが行われていない。また、企業の視点からのアプローチにおいても、今後顧客指向型へとマーケット構造が根本的に変化すると予想されながら、そのために必要となる新しいマーケティングの確立やバリューチェーンの転換、それらに基づく地域コミュニティに密着した新しい「Ｃ２Ｂ」（Community-to-Business）のビジネスモデルの構築がなされていない。

従来、インターネットのビジネスモデルに関しては、Ｂ２Ｂ（Business- to-Business）、Ｂ２Ｃ（Business-to-Consumer）、Ｇ２Ｃ（Government-to-Consumer）などが言われてきたが、いずれも個人を基点として企業、地域コミュニティ、社会全体へと展開するアプローチではなかった。この「Ｃ２Ｂ」（Community-to-Business）のビジネスモデルは、顧客指向型のビジネスモデルではあるが、「Ｃ２Ｂ」のＣは「消費者」（Consumer）のＣではなく、生活者が創りだす「コミュニティ」（Community）のＣを基点としたものである。

そのような意味で、「Ｃ２Ｂ」（Community-to-Business）のビジネスモデルは、従来言われてきた顧客指向型のビジネスモデルをさらに発展、止揚させて、生活者それぞれが複合的に参加している各種のコミュニティにおいて創りだすニーズ、価値を顕在化させ、持続的な商品･サービスの提供につなげる生活者基点のビジネスモデルであると言える。

このため、２１世紀のＩＴ(ブロードバンド)ビジョンにおいては、コンテンツの創造・発信主体である「個人」が基点となるブロードバンド時代の到来を基本としつつ、「企業」における「Ｃ２Ｂ」のビジネスモデルの構築や「地域コミュニティ」、「社会全体」における福祉、環境、安全・安心・健康などの社会的課題の解決にもつながるという発想に立ったアプローチを行うことが必要である。

４．共益･公益コンテンツ、交流の場の提供こそ鍵

近年まで、ＩＴ(ブロードバンド)のビジネスモデル構築のためには、映像、音楽、ゲームなどのリッチコンテンツが必要だと考えられていた。しかし、リッチコンテンツだけでは、ＩＴ(ブロードバンド)のビジネスモデルの構築が困難であることが明らかになってきた。本来、映画やゲームというコンテンツは、作品によって人気の度合いが極端に異なり、新作のみがアクセスが多く他はあまりアクセスがないという性質を持っている。そのため、リッチコンテンツだけに基づいて、持続的なビジネスモデルを構築することは困難である。

これからのＩＴ(ブロードバンド)のビジネスモデルは、こうしたリッチコンテンツ指向で構築できるものではない。ブロードバンドのうち現在主流のADSL では、情報の伝送が早くなってある程度の便利性をユーザーにもたらすが、光ファイバが実現する 100Mbps の帯域は、言ってみれば企業内のＬＡＮが家庭にまで延長されてくるようなものである。ブロードバンドの社会への浸透という観点から見れば、ADSL と光ファイバーは、白黒テレビとカラーテレビのような非連続的な変化をもたらすであろう。

現在企業内のＬＡＮでは、コンピュータの基本ソフトであるＯＳにＴＶ電話機能が標準装備されて活用されていることからすると、うまく需要が喚起されれば、企業のみならず個人、地域コミュニティ、そして社会全体に大きな変化をもたらすと考えられる。そのような状況は、個人の生活を基点として、生活シーンごとに企業、地域コミュニティ、社会全体が登場し、それぞれが境目なくつながるという新しい関係性の出現であろう。

したがって、問題はそうしたニーズがどこにあるかということである。この点に関しては、今まで明確なビジョン、方向性が示されたことはないが、基本的な方向性を示せば、共益･公益コンテンツ、交流の場の提供ということになるであろう。

歴史上登場した情報メディアを、「グローバル（全世界）かローカル（地域）か」という軸と「マス（大衆）かパーソナル（個人）か」という軸の２つの軸で考えれば、従来の主流は全国ネットのテレビ、ラジオ、雑誌など「グローバル（全世界）かつマス（大衆)」のメディアであったが、２１世紀においては「個人」に近い存在であるローカル（地域）が重要となり、「ローカル（地域）かつパーソナル（個人)」が重要となり、ついで「ローカル（地域）かつマス（大衆)」のメディアという順にニーズが喚起されてくるということになろう。

この観点からすると、各地方自治体で構築が進む電子自治体、2003 年 8 月から供用が開始された「住民基本台帳ネットワーク」、申請により交付される住民基本カード（ＩＣカード。条例により使い途や利用範囲を拡大することが可能）などにより提供される行政サービスに加え、いわば草の根からの「電子町内会」などにおける地域コミュニティ活動、介護福祉などの分野での相互扶助、ゴミのリサイクル、河川･海岸などの清掃などの共益活動、住民・生活者が積極的にまちづくりに関与し、行政と協働で５－１で述べた「パブリック・プライベート・パートナーシップ」（ＰＰＰ）を構築していく公益活動などをサポートしていくことがこれからのＩＴ(ブロードバンド)に求められている。

以上の意味で、今後は共益･公益コンテンツや住民同士の交流、行政との協働を支える交流の場の提供がＩＴ(ブロードバンド)におけるビジネスモデル構築の要諦になるだろう。ここにおいてはじめて、前述した「Ｃ２Ｂ」のビジネスモデルが構築されることになるであろう。

第III部

信頼創造社会のためのアクションプラン

第６章　「総合イノベーション力」の創造のための アクションプラン

６－１　４つのキーワード
:「知力」「民力」「環境力」と「総合イノベーション力」

第５章において、「知力」（Intellectual Power)、「民力」（Civic Power)、「環境力」（Environmental Power）による「この国のかたち」の創造を提案したが、ここではそれらの具体的内容を提示することとしたい。なお、「知力」、「民力」「環境力」に関しては、一応、企業の経済的価値に対応したもの、企業の社会的価値に対応したもの、環境の増進に関することというように分けて考えているが、それぞれが実際のところ不可分一体なところもある。

「知力」は、「知的生産性」の向上のことである。これには感性も入ってくる。労働生産性を含みつつも、前述した知的資産の重要性、優位化という現象を踏まえて、それを超えたものである。また、知識だけではなくて創造力へと発展させる。日本としては、さらに、「創造性」から感性の世界へ、あるいは人間の持っているさらなる潜在能力の発揮へと議論を展開していく必要がある。

ついで「民力」は、表現を代えれば「社会生産性」の向上のことである。これは、まず、社会の知的交換能力を向上させることやＳＯＨＯ、ベンチャーなどを発展させ、社会の底辺から知力を向上させる基盤を構築することを意味する。

また、企業の社会的責任（ＣＳＲ）や社会的責任投資（ＳＲＩ）の考え方を導入して企業の社会的価値を評価するシステムを構築することとともに、企業や労働組合とコミュニティの関係の強化ということも含まれる。これは、個人が自発的に行動したときに、かつ、社会とかかわりを持ったときに企業の利益にも発展するような社会を実現するということである。あるいは労働組合としても、そういう人々を組合員とするような社会にできないだろうか、ということも含まれる。「自己実現促進型社会」の雇用と言えよう。

さらに「環境力」であるが、循環型社会構築への歩みを強化したり、地球環境の制約が厳しくなり、地球の有限性を前提として行動しなければならないという状況の下で、経済社会活動を展開していく必要がある。このためには、資源生産性、あるいは環境効率をいかに上げていくかということが問題

となる。

資源生産性、環境効率の向上のためには、具体的には、「ファクターＸ」への対応、燃料電池の実用化の促進と社会的インフラの整備、「予防原則」の採用の検討などがアクションとして必要となる。

２１世紀日本の目標としては、この３つの力「知力」「民力」「環境力」のそれぞれを向上させるとともに、それらの力を総合させたイノベーションを創造し、２１世紀の日本が「総合イノベーション力」となることを基本的方向として提示したい。

このことを企業サイドから見ると、２１世紀の企業は、明確な企業理念を有した「偉大な企業」の実現を目指すことである。そのような企業でこそはじめて、経済的価値のみならず社会的価値をも持続的に社会に提供することができる。

６－２　「知力」の向上のために：「知識生産性」

１．２１世紀のリーディング・インダストリーとは

最終的には、前述の３つの力を総合化させるということであるが、ここでは要素分解的に考えて、まず「知力」、すなわち知識生産性についてとりあげる。

この点に関する現状認識は、前述のように、90 年代日本の全要素生産性がかなり低下したことや民間研究開発投資が技術進歩を起こしにくくなったことに象徴的に現れている。その背景には、需要の大きな財・サービスを生み出すイノベーション力が日本で低下していることがあると考えられる。

問題は、日本における「知力」低下の原因とそれへの対処は何かということであるが、まず、イノベーションパターンの変化が大きい。２１世紀の日本は、次のリーディング・インダストリーを見つけなければならない。

それは、ＩＴ（ブロードバンド）、バイオ、ゲノムなどの生命科学、環境、エネルギー技術、材料（ナノテク）が一方の極にあり、他方の極に、サービス産業、そのうちでも健康、学習、安全、環境、ケア（これは「気配り産業」とでも形容できるもの）に関するものが有力であると考えられる。

２１世紀のリーディング・インダストリーというと、ともすれば前者のみが強調されがちであるが、本格的なサービス経済の到来とともに、後者も次のリーディング・インダストリーとなるという認識を持つことが必要である。いずれもＩＴ（ブロードバンド）が広範に手段として活用される。

２．今や重要なのは有形資産ではなく無形資産

これらの新しい産業に属する企業の生産関数は、以下のように表される。

Ｖ＝Ｆ（有形資産、無形資産）

ここにおいてＶとは企業が生み出す価値（Value）を表し、経済的価値に関しては株式市場価額などで判断される（さらに企業の社会的価値もある）。Ｆとは関数（Function）を表している。

この概念式で、「有形資産」とは、「物的資産」と「金融資産」のことであり、「無形資産」とは、「従業員資産」、「顧客資産」、「サプライヤー資産」、「組織資産」のことである。

このうち、「従業員資産」は、従業員とナレッジワーカーであり、「顧客資産」は顧客そのもの、「サプライヤー資産」は、サプライヤーとパートナー、「組織資産」とはリーダーシップ、戦略、組織文化、ブランド、プロセスである。

新しい価値創造モデルにおいては、経営者、ナレッジワーカーは、従来の「物的資産」と「金融資産」に「顧客資産」、「従業員資産」、「サプライヤー資産」、「組織資産」を加えて、それらを元手にして価値を創造する。これが図表６（26 ページ）で示した新しい５角形の価値創造モデルである。

従来の企業の生産関数Ｖ＝Ｆ（資本、従業員）と捉えられてきたが、企業が活用する資産の中には、「従業員資産」の他に「顧客資産」、「サプライヤー資産」、「組織資産」があり、これらが「無形資産」全体を構成し、その「無形資産」が企業の価値創造に果たす役割が非常に大きくなっている。

この点を実証的に明らかにしたものに、2000 年のＭＩＴ＆ブルッキングス研究所の研究『新しい関係：アメリカの会社における人的資本』（24 ページ脚注参照）があり、アメリカの上場企業を対象にして、78 年末と 98 年末の無形資産の比率を比較している。ここでは無形資産の比率は、以下のように算出されている。

無形資産の比率

$$=\frac{\text{（株式市場における）市場価値総額－有形資産の価値総額（積み上げ）}}{\text{（株式市場における）市場価値総額}}$$

この実証研究によると、無形資産の比率は 78 年末の 17%に対して、98 年末 69%となっており、「無形資産」の役割が非常に上昇する一方、「物的資産」と「金融資産」で構成される「有形資産」の役割は大きく低下している。ここで市場価値総額として計上された数字は、株式総価値と長期負債額とを足し合わせたものである。確かに 1998 年という年は、アメリカの株高の年であ

るから、この数字は過大評価になっていると考えられるが、たとえバブルの要因を除いてみても、無形資産の価値の割合がかなり大きくなっていることは間違いない。日本においても同じ傾向であろう。

企業がその価値を生み出していく際に必要な資産とは、もはや貸借対照表が示すような「物的資産」と「金融資産」だけではない。２１世紀おいては、現行の財務会計システムでは把握できない無形資産を活用していかなければならない。新しい無形資産として注目されるのは、「顧客資産」、「従業員資産」、「サプライヤー資産」、「組織資産」である。

新しい価値創造モデルにおいては、企業は「価値創造主体」として再定義されるが、価値を創造するのは、顧客、事業パートナーなど企業の枠を超えた企業間ネットワークである。

しかも、企業間ネットワークの意味合いが「製品の連鎖」から「知識の連鎖」へと変化する。もはや従来型の意味での「企業」のみが価値創造主体ではない。「企業」内に存在するのは、「物的資産」、「金融資産」、「従業員資産」と「組織資産」であるが、価値創造プロセスにはさらに「顧客資産」と「サプライヤー資産」が加わる。これら６つの資産がネットワークを組んで価値を創造するというのが新しい価値創造モデルの実像である。

このように新しい産業に属する企業の生産関数をＶ＝Ｆ（有形資産、無形資産）と捉え、企業の価値創造過程における「無形資産」の役割が非常に上昇していることに着目すると、２１世紀において基軸となる生産性は、「無形資産」がどの程度の企業の価値を創造するのに必要かを問題とする「知識生産性」であるというのが基本的な方向となるであろう。

３．日本企業が近道にいる、しかし「ウサギとカメ」

このように新しい企業の生産関数を捉え、企業の価値創造過程における「無形資産」の役割を重視して考えると、２１世紀においてこの新しいパラダイムに対応できる近道にいるのは、日本企業であると言えるのではなかろうか。

前述のように、近年における日本企業の対応としては、終身雇用、年功賃金、企業別組合を“三種の神器”とする従来の日本モデルに対しては批判的で、執行役員制、カンパニー制の導入による企業統治方法、成果主義に基づいた従業員評価などを特徴とするアメリカモデルを積極的に評価するのが一般的であった。

2002 年 4 月の商法改正では、アメリカモデルをオプションとして採用し、取締役の過半数を社外取締役として、実際の経営を行う執行役員を取締役会と切り離してその下に置くというオプションを選んだ会社は、監査役を廃止

してもよいこととされた。ただし、この点に関しては、まずアメリカモデルを導入したものの、それは表面的なものにとどまり、本当の成果を挙げていないケースが多いという指摘もなされている。[13]

いずれにしても、日本のおけるコーポレート・ガバナンスに関しては、アメリカモデルの導入、日本モデルの発展形を目指す、アメリカモデルと日本モデルの融合を図る、などさまざまなタイプのものが登場しているのが現状である。

前述したように、このデフレ不況期においても、日本的経営を実践し、目覚しい成果を上げている日本企業が数多くある。新しい企業の生産関数からすると、２１世紀企業で肝心なのは、知的資産の蓄積の新たなしくみである。

この点において、近道にいるのは、長期的な雇用慣行を重視し知的資産の蓄積に優れる日本といえるのではなかろうか。ここに、２１世紀にこそ真価を発揮する日本モデルという視点が登場してくる。これは、新しい企業の生産関数、「無形資産」の役割から得られる帰結である。

「チエとバ」の確保に関しては、今までの日本企業はツールとしての終身雇用、年功賃金制、企業別組合で実現してきたが、２１世紀にこそ真価を発揮する日本モデルという視点からすると、単純な復活では意味がない。必要となるのは、新しい価値創造モデルの構築を前提として、無形資産の中でも「従業員資産」や「組織資産」を有効に確保していく方策を発見し、実践することである。

まず従業員資産の確保に関してであるが、この点は経済学で「ホールドアップ問題」の解決として議論されているものである。従業員が会社のために知的資産を提供しても、ある日突然会社がＭ＆Ａなどにより買収され、「チエ」（智恵）に対する正当な評価が得られなくなる可能性があることを「ホールドアップ問題」と称している。

「ホールドアップ問題」の解決策としては、企業に居残ってもらうため金銭的なインセンティブ（ストックオプション、従業員持ち株制度、一定期間勤めないと資格がもらえない企業年金・企業退職金制度を付与）などが考えられるが、これらだけでは根本的解決は難しいと考えられる。より人間的、かつ、ソフトなインセンティブとして、長期的なキャリアパスを明確にした昇進制度、非金銭的な顕彰制度、長期雇用者に対する「のれんわけ」などの解決策も必要となるのではないだろうか。

次に組織資産に関しては、個性的な企業文化の創造が必要である。この点で、経営トップの能力、資質が鍵となる。このデフレ不況期においても、日

13 河村耕平、広田真一「株主によるガバナンスは必要か」伊藤秀史編著『日本企業　変革期の選択』2002 年、東洋経済新報社、第４章

本的経営を実践し、目覚しい成果を上げている日本企業に共通しているのは、「トップが取り組む事業の範囲を明確に認識している」、「トップが論理的であること、自分の頭で考え考えて考え抜いていること」、「トップの多くは、そのキャリアの中に“傍流”の時代があった」、「トップが危機をチャンスに転化する能力を有している」、「トップが身の丈にあった成長を図り、事業リスクを直視している」、「トップが持続性のある規律の文化を企業に埋め込んでいる」ということである[14]。このことは経営トップの能力、資質が組織資産の形成にいかに大きな役割を果たしているかを示している。

ただし、ここでわれわれは「ウサギとカメ」の故事を忘れてはならない。日本企業が近道にいるとしても、前述したように、今われわれは日本経済の転換期にいるという歴史的洞察をしっかりと持ち、第５章で記述したように２１世紀日本の目標である「知力」、「民力」、「環境力」を総合化させた「総合的イノベーション力」を創造していかなければならない。これは歴史的洞察に基づいた正攻法とも言うべきものであり、「ウサギとカメ」の故事になぞらえて言えば、「急がば回れ！」という基本姿勢である。

では次に、「無形資産」の役割をいかに増進させることができるか、その具体的なアクションプランを考えてみよう。

４．個人の知的能力向上策

「無形資産」の効果は「個人の知的能力」と「企業・社会の知的交換能力」との積、すなわち「個人の知的能力」×「企業・社会の知的交換能力」に依存していると考えることができる。したがって、「無形資産」の効果を上げるためには、「個人の知的能力」と「企業・社会の知的交換能力」のそれぞれに分けて対応策を考える必要がある。

このうち「個人の知的能力」に関しては、従来社員の職業教育は、職能資格制度をベースとして会社によって行われていたが、会社だけではなくさまざまな主体が担い手となりネットワークを形成して、職業教育を推進する体制を強化する必要がある。

今後職業教育において重要な役割を担うと期待されるのが大学・大学院である。ビジネススクール、ロースクールなどの専門大学院、準専門的・実用

[14] 注５（p27）の論文でヒヤリングの対象として紹介されている経営者は次のとおり。トヨタ自動車・張冨士夫社長、キヤノン・御手洗冨士夫社長、花王・後藤卓也社長、マフチモーター・馬渕隆一社長、信越化学工業・金川千尋社長、ヤマト運輸・小倉昌男元会長、シマノ・島野容三社長、本田技研工業・吉野浩行社長、セブン-イレブン・ジャパン・鈴木敏文会長、任天堂・岩田聡社長の 10 人。

的な職業教育を行っているアメリカのコミュニティ・カレッジ（2 年制大学）に相当する教育機関､4 年制大学におけるインターンシップの拡充や大学での履修と企業での勤務を組み合わせるプログラムの導入、社会人向けのパートタイム履修と遠隔教育（distance learning）の積極的導入、教育機関と教育プログラムに対するアクレディテーション制度（教育機関と教育プログラムに対する第三者評価制度）の導入･展開、補助金に代えたバウチャー制度の活用などが行われる必要がある。

もちろん企業における職業教育も強化される必要がある。アメリカでは、企業内に設置された大学レベルの教育機関である「コーポレート・ユニバーシティ」が 1,600 校以上存在して、人材開発にインパクトを与えている。さらに、企業においては、キャリアカウンセリング（個人のキャリア形成においていったい何が問題になっているかを見つけることを介助する）の進んだ形態として、コーチング（個人が本当に望んでいることを引き出し、そこに向かって前進するためにはどうするべきかを見つける介助をする）が導入していく必要がある。

コーチングを導入する理由は、社員個人に自己のキャリアを管理する責任を持たせ、それぞれが自らの責任においてプロフェッショナルになることにある。シリコンバレーでは、ヒューレット・パッカード、サン・マイクロシステムズ、ＩＢＭなどの大企業がＮＰＯである「キャリア・アクション・センター」を設立して、職業教育やコーチングを共同して行っている。日本でも同様な取り組みを進展させる必要がある。

つぎに「個人の知的能力」の向上のためには、外部労働市場を発達させるとともに、知的資産の蓄積に優れる新しい日本的雇用慣行を創出する必要がある。今後日本においては、人材派遣、有料職業紹介などの規制緩和や確定拠出型年金の導入などにより外部労働市場が大きく形成される必要があるが、ここで必要となるのは、流動的な労働市場の下でも社員の安定性・技能育成など長期的な雇用関係のメリットを活かせるシステムを構築することである。

アメリカやヨーロッパではさまざまな形態での臨時的雇用が増加しているほか、企業結合や企業分割が行われるときには、1,000 人、2000 人規模での社員の転籍を伴うものが少なくない。もちろん、この方向の利点もあるが、労働市場の過度の流動化に対しては、ロバート・ライシュ（ハーバード大学教授）も『勝者の代償』（清家篤訳、2002 年、東洋経済新報社）の中で、「新しい不安定性」（買い手の選択の幅が広がり取引きの変更が簡単になったことで、労働費用が可変費用化して社員の生活が不安定となる）の出現として警鐘を鳴らしている。

日本においては、「1940 年体制」（野口悠紀雄・青山学院大学教授）の下で

長らく終身雇用制、年功序列制などの雇用慣行が続いてきた。もちろん 1990 年代以降、こうした日本的雇用慣行の見直しが進んでいることは事実であるが、２１世紀において日本的雇用慣行が妥当しないのか、といえばそうではない。むしろ、前述のように日本的雇用慣行は知的資産の蓄積に優れるなどの利点を有しており、２１世紀において重要性を増すと考えられる。

具体的には、長期的な雇用関係を尊重する日本的雇用慣行には ①企業の競争力の源泉は、結局は働く人々が蓄積する技術やノウハウ、知識であり、企業の競争力の蓄積につながる、 ②長期雇用保障による社員の働く意欲の増進という点でもメリットがある、③ 企業内のコミュニケーション、特に暗黙知の発展にとって、長期的なフェイス・ツー・フェイスの人間関係が重要になる、などの利点がある。

もちろん、従来の日本的雇用慣行にはモラルハザードの助長などの好ましくない点もあったことは事実であり、その点は成果主義、インセンティブ制度の導入などで修正しつつ、新しい日本的雇用慣行を創出していく必要がある。

このような観点からは、労働市場の流動性を高めつつ社員に対するセーフティネットを整備するという要請に応えるものとして、出向（その後の転籍を含む）や共同出資（ジョイント・ベンチャー）方式が広範に活用されるようになるであろう。また、ＰＥＯ（Professional Employer Organization）と呼ばれるアメリカで発達した人材関連業務に特化したアウトソーサーの整備を進めることも必要である。

ＰＥＯにおいては、被雇用者は雇用者とともにＰＥＯとも雇用契約を結ぶ。ＰＥＯは被雇用者の給与支払業務、福利厚生業務などの人材関連業務を実施し、雇用者は被雇用者に対する職務履行事項の提示、職務遂行の監督、教育訓練などの業務関連業務を行う。この形態は人材派遣とは異なって比較的長期間の雇用を保障する。

「個人の知的能力」の向上のためには、オープンな成果報酬制度と非経済的な評価制度の確立も必要である。オープンな成果報酬制度としての要件は、①個人にとって「努力→業績→報酬」の関係を見通せるようにするため、評価はシンプルでなければならない、②同じ報酬であっても成果と無関係に与えられるよりは、成果に応じて与えられるほうが動機付けは大きくなる、ということであり、そのような手法を開発していかなければならない。

ナレッジワーカーを駆動させるためには、さらに非経済的な評価制度を用意することも重要になるであろう。すでに、工作機械に製作者の名前を貼り付けることとしたキサゲで有名な工作機械メーカーや、ゲームソフトにクリエーターの名前を入れたゲームソフト会社などの試みが始まっている。

Ｐ・ドラッカーの著『ネクストソサィエティ』によれば、２１世紀の会社においては「知識労働者にとっても報酬は大事である。報酬の不満は意欲をそぐ。しかし意欲の源泉は、金以外のところにある」という事態が現実化する。ナレッジワーカーは競争心だけではなく、本来、制度派経済学を提唱したアメリカの経済学者ソースティン・ヴェブレンが指摘した「職人本能」（instinct of workmanship）を有している。オープンな成果報酬制度の次の課題は、非経済的な評価制度の確立である。

５．企業の知的交換能力向上策

次に問題となるのは、「企業・社会の知的交換能力」のうち「企業の知的交換能力」に関して、である。

この点に関しては、まず、「組織革命」が起こっていることを認識する必要がある。現在の日本においては、企業結合や企業分割などによる金融再編、産業再編が大きく進展しているが、その背景には、独禁法改正による純粋持株会社解禁（1997 年）、商法改正による株式交換制度の導入（1999 年）、企業分割制度の導入、金庫株の導入（2001 年）、連結会計の本格的導入（2000 年 3 月期より）、社外取締役制度の導入（2002 年 4 月より）など一連の規制緩和、制度改正が行われるとともに、確定拠出型年金制度の導入や退職金制度の変更などにより社員の流動性を高めるための環境整備が行われている。

これら一連の規制緩和、制度改正の原動力となっているのは、「組織革命」である。ＩＴが組織の隅々まで浸透しブロードバンド時代を迎えているビジネス界では、今までにない変化が起こっている。それは、企業は他企業にはない競争上の強みであるコアコンピタンスに特化し、その他の部分は外部からサービスとして提供を受けて価値を創造するアウトソーシングの本格化である。最近のアウトソーシングでは、ＸＭＬ（拡張可能マークアップ言語）[15]などを活用してアプリケーション・サーバー同士を接続しサービスを提供するウェブ技術が活用されている。

これに応じて企業の組織形態は大きく変化しており、今ブロードバンド時代を迎え、企業外部とブロードバンド・ネットワークでつながったサーバー群で情報処理を行なうネットワーク型へと転換するに至っている。それに伴って、バック・オフィスの機能をもアウトソーシングできるようになり、企業の組織形態もネットワーク型へと進化している。今起こっていることの本質は、ＩＴの活用による組織革命であり、ＩＴバブル崩壊以降もこの本質は

15 ソフトウェアとデータの連携が可能になるように、ＨＴＭＬという言語を拡張した言語のこと。

何ら変化していない。

肝心なのは、このような組織改革の有効性を高めるため、ナレッジワーカーを数%のナレッジ・イネーブラー（知識を実現可能にする人）とそれ以外のものというように二層構造で構成するようにする必要がある。例をあげれば、A社の「リバイバルプラン」の実行においては、それまでは変革の受け手であった社員の中から鍵となる人材を選び出し、A社再生に必要な「事業の発展」「購買」「製造」「研究開発」「販売・マーケティング」「研究開発」「一般管理費」「財務コスト」「車種削減」「組織と意思決定プロセス」のテーマごとに、10 人から 50 人の「クロス・ファンクショナル・チーム」（総勢約 200 人）を結成し、これが組織全体のソフトウェアを変革する仲介者として機能して短期間で効果を上げた。

この「クロス・ファンクショナル・チーム」を構成したような鍵となる人材を、G・クロー・一條和生・野中郁次郎の『ナレッジ・イネーブリング』（2001年、東洋経済新報社）は「ナレッジ・イネーブラー」と称している。

ナレッジ・イネーブリングの「イネーブリング」とは知識創造を支援することであり、ナレッジ・イネーブリングとは「組織は知識を管理することはできない。組織にできることは、知識をイネーブル（実現可能にする）することだけだ」という前提に立って、企業における知識創造をナレッジ・イネーブラーとそれ以外の二層構造でダイナミックに進めようという考え方である。

日本企業は変化のまっただ中にいるが、今後はハードウェア（組織構造）の改革からソフトウェア（社員の意識・行動や組織文化）の変革が必要で、そのための方法論が求められている。その具体的なものとして『ナレッジ・イネーブリング』が提案しているのが、５つの行動（①ビジョンの組織内浸透、②社員の会話のマネージメント、③ナレッジ・アクティビストの動員、④知識の場づくり、⑤ローカルナレッジのグローバル化）をとって、これを企業における５つの知識創造ステップ（①暗黙知の共有、②コンセプトの創造、③コンセプトの正当化、④プロトタイプの製作、⑤知識の組織全体での共有）ごとに必要となる行動を分析している。

すべての社員を対象にソフトウェア（社員の意識・行動や組織文化）の変革を行うことは不可能であり、まずナレッジ・イネーブラーとなる人材を開発し、彼らをチェーンエージェントとして組織全体のソフトウェアを変革する「場」を会社内の各セクションで構築するという二段階のアプローチをとることが必要である。

６．「知力」から「創造力」へ、さらに「文化力」へ
：「多極鎖状型都市」（Polycentric City）への展望

その次に日本は、「知力」から「創造力」、あるいは「創造的階級」（Creative Class）へというパラダイムを先取りしなければいけない。「創造的階級」の議論は、「知識」から「創造性」へ、あるいは社会資本から創造資本へということで、最近アメリカのリチャード・フロリダ（カーネギーメロン大学教授）が議論を展開している。

具体的には、ソフトウェアからコンテンツ、さらに映画、音楽、舞台芸術、ファッション、デザインなどさまざまなサービスを生み出すものが「創造力」である。「創造的階級」は、都市に生まれてくる。ある指標をつくり都市のランキングをしてみようというのがアメリカの動きであるが、日本においても同様の動きを進める必要がある。

日本としては、さらに、「創造性」から感性、文化の世界へ、あるいは人間の持っているさらなる潜在能力の発揮へと議論を展開していく必要がある。「創造的階級」との対比で言えば、「文化力」を持った「文化階級」（Cultural Class）とでも形容できる人々の登場であろう。

このことは、2000 年より施行されている地方分権一括法に基づく権限の地方移譲、2003 年 6 月基本方針が決定された「三位一体改革」に加えて、今後いわゆる「道州制」など地方分権をさらに進める方策が検討されるのにあわせて、日本の都市に個性ある「創造的階級」や「文化階級」が登場し、それぞれの都市がネットワークしながら質の豊かな生活空間、生涯時間を提供する「多極鎖状型都市」（Polycentric City）を構築していくことの原動力ともなろう。

６－３　「民力」のさらなる向上のために：「社会生産性」

１．社会の知的交換能力向上策

次に「民力」、社会生産性の向上を図っていかなければならない。そのためにまず必要なことは、「社会の知的交換能力」の向上である。

前述のように、「無形資産」の効果は「個人の知的能力」と「企業・社会の知的交換能力」との積、すなわち「個人の知的能力」×「企業・社会の知的交換能力」に依存していると考えることができるが、「民力」で注目されなければならないのは「社会の知的交換能力」である。

最近の日本は、「社会の知的交換能力」の低下というガバナンスの問題を抱えているのではないだろうか。その切り口が、「信頼」＝社会資本であり、フランシス・フクヤマの『信なくば立たず』（加藤寛訳、1996 年、三笠書房）以降、社会資本が今や世界的な研究対象になっている。前述のように稲葉陽二氏の分析によると、日本経済の 84 年から 99 年までの全要素生産性の低下の 28%は、社会資本としての信頼の低下によるものであり、社会資本としての信頼の効果は空虚なものではなくて、全要素生産性に具体的な影響を与えている。

ベンチャービジネスのメッカ、シリコンバレーは、世界でも最も競争環境が激しい場所であるが、そのシリコンバレーでは、地域づくりのＮＰＯが中心となって持続可能な地域コミュニティつくりが開始されている。ベンチャーを起こす際のアイデアやひらめきの交換、ベンチャービジネスとベンチャーキャピタル、エンジェルの間の各種の情報交換や相互の協力は、当初の段階はこのような非公式の互酬のネットワークを活用してダイナミックに行われ、その基盤の上に立ってベンチャービジネスが市場原理にのっとって発展していくというのが、シリコンバレーの活力の源泉である。

そこには、一方で激烈な競争環境にさらされるメンバーが、他方で、コミュニティにおいて、安定や信頼そして長期的なビジョンを共有するという構図がある。

日本においても、ＮＰＯへの支援強化、社会に開かれた企業・労働組合になるというのは、必ずしも名目上の話ではない。「従業員の社会貢献→互酬→信頼の向上→社会の知的交換能力の向上」というサイクルの形成が必要になる。

２．ＳＯＨＯ、ベンチャーなどの発展も

次に、「民力」のさらなる向上のために必要なことは、個人が新しい自営業を起こしていくＳＯＨＯ（Small office & Home office）、ベンチャーなどを発展させることが必要である。

ＩＴ（ブロードバンド）が浸透し、ＩＴ（ブロードバンド）の網が生活者一人一人をとり巻く時代が到来すると、新しいビジネスが個人事業者や数人の極小事業者によって活発に創造されることになる。その際、ビジネス活動の基本単位が小規模化して、大組織によって支えられてきた日本のビジネス社会が構造変化を起こす。このことは、いち早く構造変化を起こしたアメリカを見れば明らかである。

アメリカでは、90 年代に入って活発な起業によって多くのビジネスが生ま

れたが、その内訳をみると、圧倒的に自営業者がその主役を占めていることが際立った特徴である。その中でも、ＳＯＨＯの伸長が群を抜いている。ＳＯＨＯとは、小規模オフィス・自宅兼用オフィスにおいて、フルタイムまたはパートタイムで在宅ビジネスに従事している個人事業者のことである。

このようなＳＯＨＯ、ベンチャーなどが伸張する現象は、アメリカでは「フリーエージェント社会の到来」（ダニエル・ピンク）とも言われるが、アメリカではフリーエージェントとよばれる独立自営業者が、総労働人口の実に３分の１を占めている、と推計されている。このような伸長を支えているのは新しいサービス業の出現であり、コンサルタント、デザイナー、コンピュータ関連サービス、経営ビジネスコンサルタント、マーケティング・サービス、通信コンサルタント、映像制作サービスなどの職種が急成長している。 遅ればせながら日本においても、90 年代末以降そのような動きが活発化しつつあるが、本格化はまだこれからという状況である。

従来「起業」といえば、ハイリスク・ハイリターン型のベンチャービジネスについて論じることが一般的であった。しかしながら、今後の日本において必要な起業家精神の高揚をハイリスク・ハイリターン型のベンチャービジネスだけに限って考えることは適当ではない。ＩＴ（ブロードバンド）の網を使えば、若者から高齢者、男性のみならず女性にもわたる広範な人材にわたって、ミドルリスク・ミドルリターン型やローリスク・ローリターン型を含めた多様な起業の機会、場を提供することが必要である。NPO もこうした企業の一形態と捉えることができる。

重要なことは、ハイリスク・ハイリターン型のベンチャービジネスのみならず、ＳＯＨＯ、サービス業、NPO などにも起業の裾野を拡大して、ミドルリスク・ミドルリターン型、ローリスク・ローリターン型の形態をも含めて、経済全体としてイノベーションや起業家精神の高揚を起こすというビジネス構造を構築する必要があるということである。このことは、約４００万人に達するまでフリーターが多くなっている若者、シニアなどの就業促進にもつながる。

３．企業の社会的価値

「民力」向上の第３番目の課題は、企業の社会的価値を高めることである。２１世紀の企業の使命は、経済的価値を創造するだけではなく、社会的価値をも創造することである。

最近企業の社会的不祥事が起こり、「企業の社会的責任」（ＣＳＲ：Corporate Social Responsibility）や「社会的責任投資」（ＳＲＩ：Socially

Responsible Investment）をよく考えていかなければいけないことが大きく認識されるようになった。アメリカでは、エンロン、ワールドコムなどの企業の不祥事であるが、日本では 2001 年以降、度重なって企業の社会的不祥事が起こった。

前述の 2003 年 3 月経済同友会の『企業白書』は、この点への企業サイドの対応に重点をおいて提言を出したものであり、以下のように指摘している。

> 企業を社会の公器として、その「社会的責任」を広い「社会に対する責任」として捉える立場をとれば、企業経営に関わるすべてのステークホルダーを視野に入れ、その時代の社会のニーズを踏まえて優先順位やバランスを決めるのが経営者の仕事である。これは「社会的責任」を「主」、「経済的責任」を「従」とすることではなく、むしろ、両者を包含するコンセプトとして「社会的責任」を認識し、両者を高い次元で調和させることによって、社会と企業の相乗発展を実現しようとするものである。「市場の進化」のコンセプトは、これを市場のダイナミズムによって自律的に実現することをめざした。（p.3）

アメリカのエンロン、ワールドコムの場合は、ひたすら個人的利益のために会社を活用したことが問題であることに対して、日本のケースは、日本の企業、従業員の社会常識が麻痺したという感覚を国民にもたれたことが問題である。

アメリカの企業の社会的責任（ＣＳＲ）や社会的責任投資（ＳＲＩ）においては、企業の社会的価値を測定するためのインデックスの開発や第三者評価手法の導入などがなされているが、日本に企業の社会的責任（ＣＳＲ）や社会的責任投資（ＳＲＩ）の考え方を導入するに当たっては、日米で問題背景が多少異なっていることを考慮すれば、日本的な指標の開発を進めるとともに、その具体的な実行メカニズムについても検討する必要がある（この点のついては、後述する「偉大な企業」の指標づくりと連関させて行う必要がある）。

また、欧米のように、各企業に企業の社会的責任（ＣＳＲ）や社会的責任投資（ＳＲＩ）を担当する役員クラスの担当者、担当部署をおくこと、企業が社会的責任（ＣＳＲ）に関する年次報告を作成し、第三者が監査する仕組みを導入することも検討される必要がある。

４．企業、労働組合とコミュニティの関係強化

企業、労働組合とコミュニティの関係の強化も必要である。前述したロバート・ライシュの『勝者の代償』が指摘しているように、サービス経済化が進む状況下では、雇用形態、ワークスタイルも不安定になる。これは、サービス経済化が進み買い手の選択の幅が広がり、取引きの変更が簡単になったことで、企業は労働費用も可変費用化しようとするからである。さらに、金融の不安定化が雇用の不安定化に拍車をかける。

そうなると、個人にとって収入は不安定になり、職にある人の労働時間も長期化することになる。ライシュは、これを「新しい不安定性の出現」として警鐘を鳴らしているが、このような新しい不安定性に対しては、安定性を保証するメカニズムとしてのコミュニティが重要になる。安定性を保証するメカニズムを社会全体として持たなければいけない。それには、これからはやはり地域コミュニティに期待できることではないだろうか。

高齢者、女性が参画した生きがいと安心のネットワークを地域に張り巡らし、あるいは生きがい実現社会と幸せな生活の実現を地域社会で図っていく。企業も、従業員の地域社会への貢献活動を奨励し、労働組合が地域社会やＮＰＯとの連携を強化することが望ましい。そのためには、「カネ」以外に個人の社会的活動を評価する価値尺度（地域通貨など）が必要になるのではないだろうか。

５．「自己実現促進型社会」、「女性の社会参画型社会」の雇用へ

上記に加えて、市場の枠内での発想を超えて、企業や従業員の社会貢献活動の促進、労働組合の社会やＮＰＯとの関係強化のみならず、ワークシェアリング、労働組合への未組織労働者の参加なども検討し、新たなパートナーシップの構築をも行っていく必要がある。

この点で参考となるのは、オランダの試みである。オランダは、80 年代において失業率２ケタ、財政赤字はＧＤＰ比で 6.6%であったが、90 年代後半には失業率 3%台となり、99 年には財政も黒字化した。

このような成功の背景には、82 年政労使間の「ワッセナー合意」以降、賃金抑制と所得減税、労働時間の短縮、社会保障制度の改革とともに、パートタイム雇用（週 35 時間未満の雇用、日本のような非正規雇用ではなく正規の雇用契約に基づくもので、96 年差別禁止法により労働時間差差別を禁止し、均等な取り扱いが保証されている）の導入と 90 年代の増加、労働時間の短縮とフレキシブル労働（日本のパートタイムのような非典型雇用）によるワークシェアリングにつとめてきたことがある。

このオランダ型ワークシェアリングは、企業、労働組合、政府とも一定の

コスト、犠牲をかけるものであるので、一見「三方一両損」の解決策のように見えるが、実際は、中長期的に企業、労働組合、政府いずれにもメリットを生じさせる「三方一両得」の解決策であると言える。

すなわち、企業にとっては柔軟な形態の労働力が調達されるとともに、労働者の士気（モラール）も高まることにより生産性が上昇するというメリットがある。労働組合には組織化率の回復というリターンが返ってくる。実際、オランダの労働組合の組織化率は、25%程度に落ち込んでいたものが、ワークシェアリング導入後には35%程度に回復している。また、政府としてのメリットとしては、失業率の低下、それに伴う失業給付の低下、家族所得の回復による消費の活性化、国民の政治意識の高揚などがある。

何よりも重要なのは、国民を構成する一人一人の従業員、生活者、家族が質の高い生活を営むという「意識革命」を起こしたことである。第５章で述べたが、オランダ人は、ワークシェアリング導入とともに、質の高いゆとりある生き方を求めてきた。そこにあるのは、「家族所得は共働きによって、1.0から2.0ではなく、1.5へ増えればいい。そして余った0.5を余暇やコミュニティなど労働以外の時間に費やしたい」という生活優先の指向である。

この点からすると、オランダ型のワークシェアリングは、単に労働市場に参入しやすい雇用形態であるにとどまらず、より女性の社会参画を促進する雇用形態、より自己実現促進型社会の雇用形態、より家族やコミュニティに優しい雇用形態であるといえるであろう。

民主主義の発展と言う観点から見ると、オランダ方式の特徴は、まず政府、企業、労働組合による合意を成立させ、その後社会に定着し始めたところで、立法化するという手法にある。これは、まず社会の大きな構成要素である政府、企業、労働組合の合意に基づいて社会実験を開始し、その成果を踏まえて立法により国民一般に拡大するという民主主義の補完ともいうべきことが行われていると言える。

このようなオランダの試みに関しては、オランダという人口規模の少ない小国において初めて可能なものであり、日本では難しいと言う受け止め方もありえよう。しかし、オランダの人口は1,600万人程度であり、日本でも2003年６月に国の補助金の削減、税源の地方移譲、地方交付税の削減を内容とするいわゆる「三位一体改革」の基本方針が決定され、2000年より施行されている地方分権一括法に基づく権限の地方移譲に加えて、財政面での地方分権も図られようとしている。今後いわゆる「道州制」など地方分権をさらに進める方策が検討されるのにあわせて、参考にされる必要があろう。

６－４　「環境力」の向上のために：「資源生産性･環境効率」

１．循環型社会構築への歩みの強化を

90 年代は、循環型社会を作り上げるための環境インフラ(法律や制度)が急速に整備された 10 年であった。93 年の環境基本法の成立を皮切りに、環境アセスメント法、改正省エネ法、地球温暖化対策推進法、さらにリサイクルを促進させるための法律として、リサイクル法、容器包装リサイクル法、家電リサイクル法、また有害化学物質の排出、移動を規制するための化学物質管理法（略称 PRTR 法)、ダイオキシン対策法などが相次ぎ成立した。

さらに 2000 年の通常国会では、循環型社会形成推進基本法(循環型社会基本法)を軸に、改正廃棄物処理法、改正リサイクル法(リサイクル法の改正、法律名も資源有効利用促進法に改名)、食品循環資源再生利用促進法（食品リサイクル法)、建設工事資材再資源化法(建設リサイクル法)、グリーン購入法の６つの法律が成立した。これだけのリサイクル関連法が一気に成立したことは、これまでに例がない。

このように、90 年代から 2000 年にかけて成立した一連の法律や制度は、資源の有効活用、リサイクルといったキーワードに象徴されているように、経済活動を構成する各主体(消費者、企業、政府)が一体となって、これまでの一方通行型経済を循環型経済へ転換させていくことを目的として作られた法律や制度である。この環境インフラの果たす役割は、消費者や企業、地域社会が循環型社会を目指すためには、きわめて大きなものであり、今後ともこの歩みを強化していく必要がある。

２．「ファクターX」への対応を

このような歩みの強化の中で今後検討しなければならないのは、「ファクターＸ」への対応である。前述のように、２１世紀においては地球環境からの制約条件が厳しくなっており、２１世紀のビジネスはこの制約条件の下で活動することを求められている。

「ファクターＸ」はこのために提唱されている考え方であり、まず「ファクター4」の提唱がある。これは、ワイツゼッカーやロビンズ夫妻が提唱しているもので、先進国の人口が 20%でありながら、世界の資源の 80%を使用していることから、平等の原則により、４分の１まで消費量を削減するべきであるという主張である。

さらに「ファクターＸ」に関しては、「ファクター4」を超えて「ファクタ

ー10」、「ファクター20」の提唱もなされている。これは次の式に基づいている。

$$環境負荷＝世界人口\times\frac{世界のＧＤＰ}{世界人口}\times\frac{環境負荷}{世界のＧＤＰ}$$

1990 年を基準年とすると、2050 年において〈世界人口〉は約２倍、〈世界のＧＤＰ／世界人口)は途上国の経済成長のために約５倍に増加する。2050 年の環境負荷を 1990 年の水準に保つためには、〈環境負荷／世界のＧＤＰ〉を 10 分の１に削減し、「ファクター10」を実現する必要がある。さらに環境負荷を 1990 年水準の 20 分の１に削減することを目標とするのが「ファクター20」である。

問題は実現可能性である。専門家の意見では、現在のところ「ファクター10」は一部の技術については可能であるが、エネルギー関連技術については、「ファクター10」の達成はきわめて困難であり、せいぜい「ファクター4」止まりと予測されている。

これは、逆転の発想では大きなビジネスチャンスといえる。「ファクターＸ」への対応、環境規制は、大きな需要を生み出すのである。東京都のディーゼル車規制が大きなトラック需要を生み出したことはその走りともいえる。

したがって、今後は「ファクターＸ」への対応について検討するとともに、環境技術、エネルギー技術などの革新、環境産業の育成が必要である。具体的には、３Ｒ（リデュース、リユース、リサイクル）技術、土壌汚染対策技術、二酸化炭素の回収・固定技術、新エネルギー・分散型電源の開発・普及、低公害車の開発・普及、都市・住宅における省エネ・新エネ、バイオ、ゲノム技術を活用したバイオ材料、バイオ燃料、バイオプロセスなどの技術革新を進めるとともに、環境ビジネスに関する需要を創出して環境産業を育成していくことが必要である。

バイオ、ゲノムに関しては、従来医療だけに関心が向きがちであるが、日本としては医療とともに、環境やエネルギーなどの分野に集中投資すべきである。

さらに、技術などの革新、環境産業の育成に加えて、製品の設計開発に当たって環境配慮設計（ＤＦＥ:Design for Environment）を行うことや、原料の採取から廃棄にいたるライフサイクル全体にわたる環境負荷を把握し、より環境負荷の少ない製品設計を行うためのＬＣＡ（Life Cycle Assessment）の手法の導入の促進、製造過程で廃棄物が出ないようにするゼロエミッション（廃棄物ゼロ）・省エネルギー向上の導入･普及なども加速化させていかなければならない。

また 2003 年より日本国内でも、イギリスなどに引き続き二酸化炭素の排出削減量を売買する排出量取引市場が開設されたが、このような市場の整備、健全運営の仕方に関しても、取り組んでいかなければならない。

３．燃料電池の実用化の促進と社会的インフラの整備を

特に最近大きな注目を集めている燃料電池に関しては、人類が二酸化炭素を排出する化石燃料から、二酸化炭素を排出しない水素にエネルギー源を転換するという、人類史上でも画期的ともいえるイノベーションであり、この分野で世界をリードしている日本としては、さらにイノベーションを加速化させる必要がある。

２０世紀が化石燃料の大量消費の時代だとすれば、２２世紀は二酸化炭素を排出しない方式にエネルギー源を完全転換する時代だといわれており、その中間に位置する２１世紀は、二酸化炭素を排出しないエネルギー源として燃料電池を先行的に導入し、前述した地球温暖化防止の緊急的な要請に応えるため、早急に化石燃料のウェイトを低下させていかなければならない時代である。

燃料電池に関しては、とりあえず、化石燃料から水素を抽出してその水素からエネルギーを得る方式が有望であるが、この点において、日本は世界をリードしている。

燃料電池の用途として最も注目されているのは自動車への活用である。2002 年 12 月には燃料電池車が実験用として政府に納入されて、2003 年 2 月から 2 年間の予定で実用化実験が行われている。これは国の試みとしては世界初である。

次に注目されている用途は、ノート型パソコンの電源であり、早ければ 2004 年には製品化が行われる予定である。また、家庭用電源（電力のみならず温水も供給するコジェネレーション）としても燃料電池は注目されており、そのための導入実証実験も、2003 年 2 月に開始された。

現状においては技術的課題、コスト的課題も数多くあり、さらなるブレークスルーが必要な状況である。しかも、水素の利用に伴う安全基準の作成、水素供給ステーションなどのインフラの整備、技術基準･安全基準の国際化などの課題の解決も必要である。政府は、現在実施中の実証実験を踏まえて、2005 年以降を初期的導入の時期、2010 年以降を本格的導入の時期を位置づけているが、地球温暖化防止の緊急的な要請に応えるためには、できる限りそのペースを加速化させる必要がある。

燃料電池の導入はエネルギー、環境関連産業にとって大きな需要創出にな

るだけではなく、他の産業分野への波及も非常に高い。需要創出、経済的波及効果も高く、２１世紀の日本の戦略産業の有力候補としても育成していくべきである。

４．必要な「予防原則」の制度としての採用の検討も

以上のように、日本としては「環境力」の向上のために「ファクターＸ」への対応、燃料電池の導入などを積極的に行うべきであるが、「環境力」の向上は技術的な問題だけではなく、われわれの価値観、制度的な問題でもあることを忘れてはならない。

それは、科学的知見がいかに深まろうとも、地球温暖化がどのような危害をもたらすのかを確度をもって予測することはできないからである。たとえ予測できたにせよ、そのときには、すでに「遅きに失する」ことになりかねない。

このため地球環境問題に対する取組みには、「予防原則」（Precautionary Principle）にもとづく対応を検討することが必要である。「予防原則」とは、1980 年代前半のドイツにおける環境問題をめぐる論争から生まれた原則であり、「科学的知見が不十分であっても、環境への対策は早めに講じられてしかるべきだ」とする立場である。

1992 年リオデジャネイロで開催された国連環境開発会議における「リオ宣言」の原則 15 においては、次のように予防原則が環境問題に取り組むための基本的な基準として明文化された。

「環境を保護するためには、各国により、それぞれの能力に応じて、予防的アプローチが広く適用されなければならない。深刻な、あるいは、不可逆的な損害のおそれがある場合には、完全な科学的確実性の欠如が、環境悪化防止のための費用効果的な措置を延期するための理由とされるべきではない」

また、ＥＵにおいては、1994 年のマーストリヒトにおいて条約上の原則として、次のように謳われている。

「環境に関する域内の政策は、‥‥‥予防原則に基づくべきであり、また、予防的な対策がとられるべきであり、環境の破壊は発生源が優先して改善されるべきであり、汚染者がその費用を負担すべきである、という原則に基づくべきである」

日本においても、この予防原則を環境や公衆衛生に対する日常的な意思決定レベルに適用されるよう、制度的な対応を行うことを検討する必要がある。さらに、拡大生産者責任制度など社会システムの変革の検討も必要であり、所有権ではなく利用権を基軸とした社会的取引制度を整備していくことも必

要となってくるであろう。

６－５　「総合イノベーション力」へ：「総合生産性」

１．新しい「偉大な企業」像の構築

２１世紀の日本企業は、今日、次のようなさまざまな矛盾を統合する必要に迫られている。

－経済的価値と社会的価値
－量と質
－制御と自律
－効率性と創造性
－規模の経済、範囲の経済とスピードの経済
－グローバリゼーションとローカリゼーション

このような状況下にあってこれから企業は、野中郁次郎･紺野登共著『知識創造の方法論』（2003 年、東洋経済新報社）が指摘しているように、「どちらか」ではなく「どちらも」という基本的スタンスに立つことが必要である。

２１世紀の企業にあっては、知識創造のプロセス、すなわち、知を創る、暗黙知を形式知化する、人間の理性だけではなく感性もフルに活かすことを縦糸とすれば、知識ビジョンや社会科学の知によりさまざまなものを総合する横糸も必要であり、この縦糸と横糸をうまく使い分け、一定の織物に織り成していくことが求められている。

このように、これからの企業には、縦糸だけではなく横糸が必要である。従来、ともすれば縦糸だけが強調されがちであったが、横糸も必要不可欠である。横糸とは、見えざるものを見る知識ビジョン、企業の「理念」のことである。この横糸を紡ぐためには文芸、学芸、教養（Liberal Arts）が必要である。

このような企業の「理念」を重視している企業の例として、大手製薬企業Ｂ社をあげることができる。Ｂ社は、アルツハイマー型痴呆性新薬の認可を、米国食品医薬局（ＦＤＡ）で世界に先駆けて獲得した会社であるが、その試みは、1988 年に「患者様や生活者の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する」という企業理念を発表したことに始まる。

その後「ヒューマン・ヘルス・ケア」（ｈｈｃ）運動が３段階に分けて展開された。第１段階は、社長自らが選んだ社員 103 名をナレッジ・プロデュー

サーに育成。このナレッジ・プロデューサーが「場」を形成した（前述したＧ・クロー・一條和生・野中郁次郎の『ナレッジ・イネーブリング』における「ナレッジ・イネーブラー」に相当すると考えられる)。続いて第２段階においては、全社員がｈｈｃというコンセプトのもとで、74 のｈｈｃプロジェクトを立ち上げた。そして第３段階において、「知創部」というナレッジ・マネジメント専門部署が設立され、研修やイントラネット上の「知の広場」を通じて、知識創造の考え方を浸透させ、知識創造の実態アンケートの実施、ナレッジワーカー育成プログラムを推進した。

企業の「理念」を重視する企業を目指すことは、他に開かれたオープンな存在でありながら、実現すべきビジョンを確固として有している「ビジョナリー・カンパニー」を新しい形で構築することを意味する。「ビジョナリー・カンパニー」とは、スタンフォード大学のジェームズ・コリンズ教授（当時）とジェリー・ポラス教授とによって 1994 年に著された『ビジョナリー・カンパニー』で唱えられた概念である。

コリンズ＆ポラスは、プロクター・アンド・ギャンブル、モトローラ、メルク、３M、ウォルマート、ヒューレット・パッカード、ソニーといった 18 の「ビジョナリー・カンパニー」が、いかにして長期間の繁栄を維持できているか、業界においてこれらの企業が抜きん出ることとなった要因は何か、を詳細に分析した。

この質問に対する回答は、要は、「ビジョナリー・カンパニー」は不変の価値を創造しているということであり、コリンズ＆ポラスは「ビジョナリー・カンパニー」の企業の特性として、以下ものをあげている。

① 組織の卓抜性

通常想定されているように、新製品を案出することにたけた才能、戦略的洞察力、個性の力に注力するよりも、卓抜した組織を作り維持し、そして更新することに注力している。

② コアとなるイデオロギー

イデオロギーとしては、顧客サービスへの献身、技術の最先端であることのコミットメント、個々の社員への尊敬、イノベーションの創造などがある。重要なのはイデオロギーの正しさではなく、むしろ企業信念の強さである。

③ 進歩に対するあくなき意欲

現状に満足しないことが重要であり、新たな技術、戦略、製品の改善に絶えず取り組み、実験をしていること、さらにより良くしようとする意欲が大きな役割を果たしている。

④ 連携する組織

従業員、ナレッジワーカー、そしてサプライヤーや提携企業と常に連携しながら価値を創造する。

ここで示されている「ビジョナリー・カンパニー」となりうるための要因は、いわば普遍的なものであると考えられる。いや、むしろ「不確実性」が増大する２１世紀の環境の下では、企業としても常に生命のように「進化」していくための戦略が求められており、その妥当性がますます増してくる。

「進化」する生命の本質は、安定だが変化し、変化するが安定しているという矛盾に満ちたダイナミズムを抱えていることである。このため「進化」していく系では、「赤の女王」仮説として知られる現象が見られる。

この現象は、ルイス･キャロルの『不思議の国のアリス』の中に登場する「赤の女王」から名づけられたもので、「ここではのう、同じ場所にいようと思ったら、あらん限りの速さで走ることが必要なのじゃ」（同じ場所にとどまるにも全力で走らなければならない）という有名なセリフに由来している。「進化」していくための戦略とは、それに参加しているすべてのプレイヤーが全速力で自らを変化させている、という仮説である。

「赤の女王」仮説に従っている典型的な例は、「共進化」と呼ばれる現象であり、食うもの（捕食者）と食われるもの（被食者）との間に良く見られる。たとえば、捕食者であるライオンが早く走れるようになると、他の動物は獲物にならないように変身したり、嗅覚を発達させたりする。そうなれば、ライオンは獲物に対して常に相対的優位を保ち続けることはできなくなる。

このことは、不確実性が増大する２１世紀の環境下の企業についても同様であり、競争相手に対して相対的優位を獲得しても、永久にその相対的優位を保ち続けることは不可能である。かつてハーバード大学のマイケル・ポーター教授は、「日本企業にはオペレーションがあるだけで、戦略がない」と指摘したが、ここで言う「戦略」は、常に競争相手に対して相対的優位を保ち続けることを念頭においていたと考えられる。しかし２１世紀においては、ポーターのいう「戦略」自体の見直しが必要となるのではなかろうか。

不確実性が増大する２１世紀の環境では、常に競争相手に対して相対的優位を保ち続けることは不可能であり、ある一定期間の優位を源泉に、将来出現しうるさまざまな環境の中でも絶えず適応できる能力を磨き、その次の一定期間の優位を獲得するために資源を投入するという「ビジョナリー・カンパニー」からさらに進化した「偉大な企業」を目指すことが必要である。

２.「良い企業」にとどまらず「偉大な企業」の実現を

さらにジェームズ・コリンズ（スタンフォード大学教授を経て、現在はコ

ロラド州ボールダーで経営研究所を主宰）は、『ビジョナリー・カンパニー』での問題意識をさらに発展させて、2000 年に著された『ビジョナリー・カンパニーⅡ』で「良い企業」と「偉大な企業」を比較し、「偉大な企業」となりうる条件を分析している。

ここでの「偉大な企業」とは、1965 年から 95 年までにフォーチュン誌のアメリカ大企業 500 に登場した企業のうち、株式運用成績が 15 年以上にわたって市場並み以下の状態が続き、ある転換点の後は一変して、15 年以上にわたって市場平均の 3 倍以上になった企業（11 社）である。

コリンズによると、「偉大な企業」には、次の２つの条件が備わっている。

①経営トップ：職業人としての意思の強さと、個人としての謙虚さ（11 人のうち 10 人は社内からの昇進）

②規律の文化：２つの原則

「どんな困難にぶつかっても最後には必ず世界一になれるのだという確信持つと同時に、自分が置かれている現実を直視する」

「規律ある人々との徹底的な対話を通じて、自分たちが世界一になれる分野となれない分野を見極め、なれる分野にエネルギーと情熱を傾注する」

「良い企業」と「偉大な企業」とは、逆境への対処の仕方が両者を分ける分水嶺であるという。どれほどの困難にぶつかっても最後には必ず勝つ、という確信を持って対処するのが「偉大な企業」であるという。

コリンズは、「準備段階から突破段階に移行するパターンが肝心」、「リーダーシップはビジョンだけを出発点とするものではない」、「人々が厳しい現実を直視し、その意味を考えて行動するよう促すことを出発点とする」、「従業員や幹部の動機付けの努力をするのは時間の無駄である」、「偉大な企業は、コアコンピタンスを超えたものを追求する。自社が世界一になれる、情熱を持って取り組める、経済的原動力となる３つが重なったところを追求する」、「利益とキャッシュフローは生きていくには必要だが、生きていく目的ではない」とも言っている。

このように、他企業よりもいかに競争力がすぐれるかというパラダイムから、「良い企業」を超えた、２１世紀の「企業理念」を重視する新しい「偉大な企業」を目指すことが必要であると考えられる。

今後の課題は、このような新しい「偉大な企業」を数多く生み出していくための具体的な仕組みの整備であり、そのためには、新しい「偉大な企業」の指標づくりと、その指標を活用して個々の企業が具体的な取り組みを進めていくための実行メカニズムを整備していくことが必要である。

３．新しい「偉大な企業」の指標づくりと実行メカニズム

まず新しい「偉大な企業」の指標づくりが必要であると考えられるが、90年代の企業価値評価手法は、ＲＯＥなど株主価値最大化を目標としたもので限界があった。これを修正し、無形資産の価格を株式市場に正確に反映する手法を開発することができれば、現在進行している資産デフレ解消にも役立つと考えられる。さらに、企業の社会的責任（ＣＳＲ）社会的責任投資（ＳＲＩ）の視点も取り入れる必要がある。

このための方向性として、従来の財務諸表（貸借対照表、損益計算表）一辺倒の評価に、現在実用化が進んでいるブランド価値など無形資産会計の成果を活用して無形資産の価値を評価し、両者を総合化する指標を開発することが考えられる。総合化に当たっては、新しい「偉大な企業」を構成する定性的特徴もランク別評価により取り入れるようにすることも考えられる。

また、これらの指標が具体的メカニズムとしては、指標が株価や社債価格の形成に反映されるよう資本市場を通じてガバナンスするやり方が一つあるが、もう一つの有効な手だてが、(財) 社会経済生産性本部が実施している「日本経営品質賞」（ＪＱＡ）制度の拡充であろう。

４．「日本経営品質賞」の拡充も

「日本経営品質賞」は、アメリカにおける「マルコムボルドリッジ賞」（ＭＢＡ）を参考にして、1996 年度に創設された。産業界の革新を促進することを目標に、企業活動全体を顧客の視点から運営し、新たな価値を創造し続ける仕組みを持つ企業を表彰するものであり、製品の品質や業績のみならず、経営全体の品質を評価しようというものである。

2001 年度の「日本経営品質賞」の基準書の表題が「審査基準」から「アセスメント基準」に変更された。それは基準書が本来、「日本経営品質賞」の審査のためのものではなく、経営品質の向上を目指す企業や組織が自己診断のツールとして活用されるものであることを明確にするためのものである。2002 年度からその対象は、民間企業から都道府県、市町村などの地方自治体にも拡大されている。

「日本経営品質賞」の目指すところは、「パフォーマンス・エクセレンスの追求」である。この「パフォーマンス」とは、企業の業績や活動の成果だけではなく、顧客、市場、社員、社会が評価するものという、企業の存在価値を大きく捉えたものである。したがって「パフォーマンス・エクセレンス」の意味は、顧客、市場、従業員、社会に対して高い価値を提供するためのあ

くなき努力によって、抜群の成果を達成することである。

また、1999 年度から「経営品質レベル評価プログラム」が新たに追加されたが、これは、「日本経営品質賞」が基準に基づいて審査された結果の評点が一定のレベルに達している企業あるいは組織を表彰することを目的としているのに対して、より多くの企業や組織が自らどの程度の経営品質のレベルにあるかを、「日本経営品質賞」と同等の基準や審査員によって審査を受けることができるようにしたものである。

このように発展してきている「日本経営品質賞」の「パフォーマンス・エクセレンス」や「経営品質レベル評価プログラム」の考え方や手法を、新しい「偉大な企業」の指標づくりと実行メカニズムを構築する際の有力なものとして活用していくことを検討すべきである。

５．「総合生産性」の概念の構築と運動展開へ

以上を総括して、「知力」「民力」「環境力」の三つ、あるいはそれぞれに対応する知識生産性、社会生産性、資源生産性・環境効率を総合化させた「総合生産性」をコンセプトとして考え、これを指標化することを検討することが必要である。

この「総合生産性」のコンセプトは、従来のアウトプットとインプットとを比較して、アウトプット・インプット比率の向上を目指す「効率性」を追及するようなものではない。むしろ、「価値創造装置」としての２１世紀の企業が商品・サービスのユーザー、利用者や生活者にとって最良のアウトカム（成果）、満足度を生み出しているかを問題にし、アウトカム・インプット比率の向上を目指すものである。

もとより、このアウトカム・インプット比率の向上は部分最適だけを追うものであってはならないだろう。各部分のアウトカム・インプット比率の向上だけを目指すのではなく、システム全体の合理性の中でアウトカム・インプット比率の向上が追及されるようにしたり、システム全体の全体最適をも実現するようにするものでなければならない。

２０世紀のパラダイムは、部分最適を追う「モジュール化」であった。「労働生産性」という概念のほかに、「全要素生産性」という概念も構築されたが、それはインプットである労働や資本の増大では説明できないいわば“残余”としての生産性の概念であった。

２１世紀のパラダイムは、部分最適のみならずシステム全体の全体最適をも追う時代となる。また、システム全体の合理性の中でアウトカム・インプット比率の向上が追及されるようにし、「最適化」から「最適化＋総合化」を

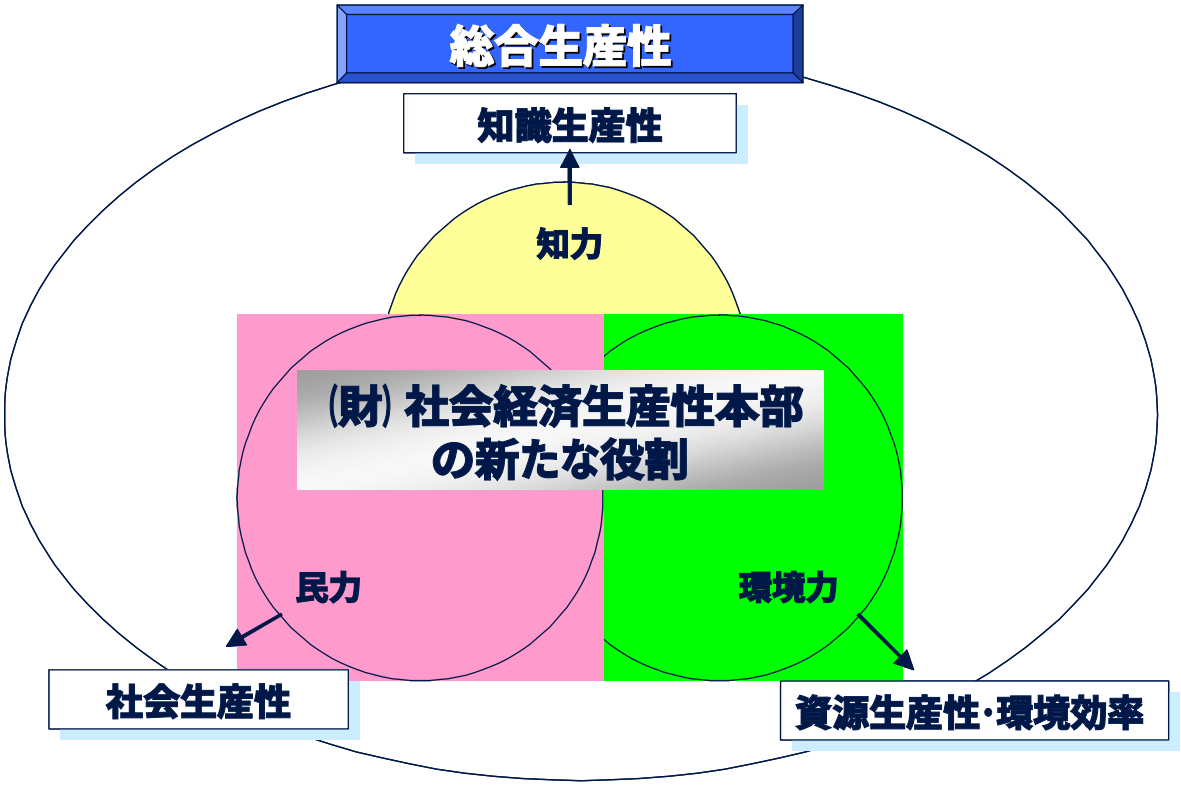
図っていくことが２１世紀のパラダイムである。このパラダイム転換の下で、「総合生産性」というべき概念をつくることを検討する必要がある。

この「総合生産性」という概念は、以下のように３つの生産性の関数であり、労働生産性を発展させた知的生産性、そして社会生産性、それにもう一つ資源生産性・環境効率の３つのものを総合化させたものである。∫（インテグラル）と書いてあるのが総合化するということを意味する。

総合生産性＝∫（知識生産性、社会生産性、資源生産性・環境効率）

図表 11 は、知識生産性、社会生産性、資源生産性・環境効率と総合生産性との関係、「総合生産性」という概念を構築し運動論として展開していく（財）社会経済生産性本部の新しい役割を示している。

図表 11．３つの力による総合イノベーション力



おわりに

１．動態的ビジョンに向けて

第１章で述べたように、本ビジョンのねらいとしては、2025 年までの日本経済と社会のあるべき姿を提示し、既存の２１世紀ビジョンの限界にチャレンジすることにある。また、部分解の寄せ集めではなく、グランドデザインを提示することもねらっている。

そのような形で今般、中間報告をまとめたわけであるが、ビジョンそれ自体を不断に見直し、新鮮なビジョンとしてさらにブラッシュアップすることが必要である。

２．ベンチマーキングと動態的な見直しプロセスの構築

「知力」「民力」「環境力」などの具体的な指標化、そのなかでも「偉大な企業」の指標づくり、さらに「知力」「民力」「環境力」の三つを総合化させた「総合生産性」の構築などに取り組むことが必要である。

これらの指標づくりについては、最初から一つの指標というものを静態的（スタティック）に考えていくことはできないであろう。動態的にある種のベンチマーキングを考えて、繰り返し、繰り返しその指標自身を見直していくことが必要である。それは、もはや２１世紀は、２０世紀のように最初から目標が決まっている社会ではないからである。

２１世紀においては、不確実性の中でいかに対処するかということが基本であるので、いったんこれらの指標をつくり上げても、その後、動態的に指標が進化していくようなベンチマーキングと繰返しのプロセスが必要である。

（財）社会経済生産性本部と企業とのインタラクション、労働組合とのインタラクション、あるいは社会、生活者などとのインタラクションを繰り返し、繰り返し経ていく過程で、初めてこれらの指標の輪郭がはっきりしてくると考えられる。

総括すると、「ベンチマーキングと動態的な見直し」ということになると考えられる。ここに「新しい社会経済生産性本部の新たな役割」が大きく登場するわけであり、最終報告に向けての今後の検討課題ということになる。

参考資料

１．　２１世紀社会ビジョン委員会　名簿

２．　２１世紀社会ビジョン委員会・検討の経緯

（参考資料１）

２１世紀社会ビジョン委員会　名簿

（氏名 50 音順・敬称略・所属・役職は平成 15 年 7 月現在）

委員長	加藤　寛	(財)社会経済生産性本部副会長（千葉商科大学学長）
主　査	加藤　敏春	国際大学グローバル・コミュニケーション・センター教授
委　員	安西　邦夫	東京ガス㈱代表取締役会長
	飯島　英胤	東レ㈱顧問
	泉　眞也	環境デザイナー・コーディネータ
	加藤　裕治	自動車総連会長
	玄田　有史	東京大学社会科学研究所助教授
	古賀　伸明	電機連合中央執行委員長
	高木　剛	ＵＩゼンセン同盟会長
	都留　康	一橋大学経済研究所教授
	南雲　光男	日本サービス・流通労働組合連合常任顧問
	樋口　美雄	慶應義塾大学商学部教授
	福地　茂雄	アサヒビール㈱代表取締役会長
	前川　正雄	㈱前川製作所代表取締役会長
	丸尾　直美	尚美学園大学教授
	水木　楊	作家
	毛頭　和則	全国労組生産性会議事務局長
	澤間　康雄	(財)社会経済生産性本部理事長
幹　事	小池　伴緒	(財)社会経済生産性本部常務理事
ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ・	澤田　潤一	(財)社会経済生産性本部国際部課長
ﾒﾝﾊﾞｰ	塩見　英明	〃　総務部
	田嶋　和也	〃　ｴﾈﾙｷﾞｰ・ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ・ｾﾝﾀｰ
	野沢　清	〃　経営革新部課長
	前田　貴規	〃　コンサルティング部
	柳本　直行	〃　経営品質推進部課長
	渡邊　慎司	〃　政治改革推進室
事務局	西原　利昭	(財)社会経済生産性本部総合企画部長
	萩折　一夫	〃　総合企画部課長
	本間　正彦	〃　総合企画部主任研究員
	石川　一雄	〃　総合企画部主任研究員

（参考資料２）

２１世紀社会ビジョン委員会・検討の経緯

Ⅰ．本委員会

第１回　２１世紀社会ビジョン委員会
　開催日：平成 14 年 12 月 13 日（金）
　議　題：「２１世紀社会ビジョンについての問題意識」
　挨　拶：加藤寛委員長、澤間康雄理事長
　問題提起：加藤敏春主査

第２回　２１世紀社会ビジョン委員会
　開催日：平成 15 年 3 月 27 日（木）
　議　題：１．「２１世紀社会のあり方について～委員コメント～」
　　（コメント）前川正雄委員、泉眞也委員、水木楊委員
　　２．「中間報告書の構成案について」
　　（報　　告）加藤敏春主査

第３回　２１世紀社会ビジョン委員会
　開催日：平成 15 年 7 月 24 日（木）
　議　題：「中間報告書（案）の検討について」
　報　告：加藤敏春主査

Ⅱ．ワーキング・グループ

第１回　２１世紀社会ビジョン委員会（仮称）ＷＧ
　開催日：平成 14 年 6 月 27 日
　議　題：「ミッション（運動理念策定）の目的と計画案等の説明」

第２回　２１世紀社会ビジョン委員会（仮称）ＷＧ
　開催日：平成 14 年 7 月 22 日（月）
　議　題：ヒヤリング「日本経済と信頼の経済学について」
　ゲスト：稲葉陽二氏（日本政策投資銀行設備投資研究所所長）

第3回　２１世紀社会ビジョン委員会（仮称）ＷＧ
開催日：平成14年8月19日（月）
議　題：「夏合宿の内容と進め方およびタイムスケジュール」

２１世紀社会ビジョン委員会（仮称）ＷＧ・合宿
開催日：平成14年9月2日（月）～3日（火）
議　題：「２１世紀社会ビジョンの検討」
（加藤寛委員長、澤間康雄理事長、加藤敏春主査、役員、ＷＧメンバーのほかに若手研究者11名が参加）

第4回　２１世紀社会ビジョン委員会（仮称）ＷＧ
開催日：平成14年9月17日（火）
議　題：ヒヤリング「知の企業革新の方向性について
～知識生産性への含意～」
ゲスト：野中郁次郎氏（一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授）

第5回　２１世紀社会ビジョン委員会（仮称）ＷＧ
開催日：平成14年10月30日（水）
議　題：ヒヤリング「エーザイ㈱のナレッジ・マネジメントの
考え方と実際」
ゲスト：森田宏氏（エーザイ㈱知創部長）

第6回　２１世紀社会ビジョン委員会（仮称）ＷＧ
開催日：平成14年12月4日（水）
議　題：ヒヤリング「人口減少社会の設計～真の豊かさへの制度設計～」
ゲスト：松谷明彦氏（政策研究大学院大学教授）

第7回　２１世紀社会ビジョン委員会ＷＧ
開催日：平成14年12月26日（木）
議　題：ヒヤリング「金融制度改革と経済再生の方途について
～長期的視点から～」
ゲスト：奥村洋彦氏（学習院大学経済学部教授）

第8回　２１世紀社会ビジョン委員会ＷＧ
開催日：平成15年1月16日（木）
議　題：ヒヤリング「オランダモデルにみる制度疲労なき成熟社会
～ワークシェアリングを可能にしたもの～」

ゲスト：長坂寿久氏（拓殖大学国際開発学部教授）

第 9 回　２１世紀社会ビジョン委員会ＷＧ
開催日：平成 15 年 1 月 23 日（木）
議　題：ヒヤリング「デフレ経済脱却と２１世紀の政策課題
～構造改革の目指すもの～」
ゲスト：岩田規久男氏（学習院大学経済学部教授）

第 10 回　２１世紀社会ビジョン委員会ＷＧ
開催日：平成 15 年 2 月 19 日（水）
議　題：ヒヤリング「生産性運動の評価と限界～時代状況の変化と展望～」
ゲスト：神代和欣氏（放送大学教授・横浜国立大学名誉教授）

第 11 回　２１世紀社会ビジョン委員会ＷＧ
開催日：平成 15 年 5 月 14 日（水）
議　題：「２１世紀社会ビジョンについて」（労働組合委員との意見交換）
（労働組合委員、澤間康雄理事長、役員、ＷＧメンバー等が参加）

（以上）