

## 資本主義社会の再考

—国際ビジネスの視点から—

2017年10月18日（水）14：30～17：30

3号館305講堂

### 第1部 基調講演：

### グローバル資本主義社会の再考と日本企業への示唆

マチアス・キッピング（ヨーク大学教授）

挨拶：五嶋陽子（神奈川大学経済貿易研究所所長、神奈川大学教授）

司会・コメント：山本崇雄（神奈川大学准教授）



## I. はじめに

**【司会】** 皆さん、こんにちは。今日は「資本主義社会の再考と日本企業の課題」という特別なシンポジウムを開催する運びとなっております。カナダからお越しいただきましたマチアス・キッピング先生、桜美林大学の桑名先生、慶應義塾大学の井口先生という国際ビジネスがご専門の先生方をお招きしまして、お話しいただきます。今日の進行を務めさせていただきます経済学部 山本崇雄と申します。よろしくお願いします。

まず、このイベントを主催しております経済貿易研究所の所長の五嶋先生より、ご挨拶いただきます。よろしくお願いします。

**【五嶋】** 皆さま、こんにちは。本日は国際シンポジウムにお越しいただき、ありがとうございます。私は五嶋陽子と申します。お気づきの方もいらっしゃると思いますが、経済学部の教員です。それに加えて、神奈川大学で一番古い研究所であります経済貿易研究所の所長も務めております。

本日は大変光栄なことに、カナダのヨーク大学から基調講演者としてマチアス・キッピング先生をお迎えしております。キッピング先生からグローバル資本主義についてお話を伺えるということで、大変うれしく思っております。

さて皆さんは、いつご自分が資本主義と関わりながら生きているということにお気づきになりましたでしょうか。私の場合は、初めてワシントンに赴いた時となります。ある紳士の方から、図書館に行くのであれば、女性が1人歩いて行くというのは、なかなか危険が伴うかもしれないということでありまして、タクシーを使うようにアドバイスを受けてみました。ですが、その時の私は、いわゆる「貧乏調査」をしておりまして、何としても安上がりで済ませたいということ

で、徒歩で行くことにしました。そして案の定、道に迷いました。

道端で地図を広げておりましたところ、ひげを蓄えられた老人の方が私のほうに近づいて来られまして、望みは？ と言うんですね。ですので、図書館に行きたいんですというふうなことで、説明をしたら、その方は親切にも、わざわざ道を教えてくださいました。

お礼を申し上げて歩きだそうとした、その時なんですよ。その方が、ちょうどダンス、よろしければいかがでしょうって誘う時に手を出すんですけれども、そんな感じで手を出して、こういう感じで振るんですよ。ちょっとだけ振られたんですね。ですので私は、もう一度ちゃんと感謝しようと思って、その方の手にちょっと自分の手を載せて、親しみを伝えようというふうな感じを思ったんですけれども、その瞬間です。その方はぱっと手を引っ込めて、そして違うよというふうな形でおっしゃられました。そしてまた、すぐにご自分の大きな手の平を、私が確認できるように、ぱっと目の前に出してこられました。

その方の親切は単なる親切ではない。ただではなかったということでありまして、道に迷った人に道を教えるというビジネスをしていたかの如くです。その方がいわゆる資本主義の一部、お金を儲ける制度の一部であることに、その時、私は気づくことができました。

さてということで、ずっとお話を伺いたいと思っておりましたキッピング先生が、今日はこちらにいらっしゃるということであります。それでは、よろしくお願いします。

**【司会】** 五嶋先生、どうもありがとうございました。それでは、お待ちかねのキッピング先生のご講演に行く前に、ごくごく簡単にキッピング先生のプロフィールについてご説明、ご案内させていただきます。マチアス・

キッピング先生は、今、カナダのヨーク大学の Schulich School of Business というビジネススクール、大学院で国際経営史を教えられています。経営史というと、昔の古い時代のことを思い起こす人も多いかもしれませんが、キッピング先生は、management consulting と書いてありますけれども、コンサルティングの理論ですね。アーサー・アンダーセンとかいろいろありますけれども、そういった産業の歴史のご研究を確立されていますし、最近では *Defining Management* というマネジメントの定義に関する著作を書かれています。

また全く別のテーマですけれども、*Re-imagining Capitalism* という資本主義の再検討・再考という内容の著作を出していらっしゃるしまして、非常に広範囲なさまざまな領域の研究をされています。

また、キッピング先生は、まさしくインターナショナルなキャリアの方でいらっしゃいます。ドイツのご出身ですけれども、ミュンヘン大学、パリ第4－ソルボンヌ大学、ハーバード大学大学院で学ばれた後に、スペインとイギリスの大学で教歴を経て、今、カナダの大学に在籍されて教えられているということで、まさしく国境を越えて活躍されている先生でいらっしゃいます。

そういう方のキャリアのお話を聞くということは、日本ではなかなかないことです。そういった国際経験を持っていらっしゃるマチアス・キッピング先生にこれから貴重なお話をいただきたいと思います。

それでは、マチアス・キッピング先生、よろしくお祈いします。

【キッピング】 まず講義を始める前に、神奈川大学経済貿易研究所の五嶋所長にお招きいただきましたことを御礼申し上げます。また、身に余るご紹介をただ今賜りました山本先生にも心から御礼申し上げます。また後で

パネルディスカッションの際には、桑名先生、井口先生とも意見交換をさせていただけることを楽しみにしております。

ただ、何よりも今日、皆さんにお集まりいただきましたことを心から御礼申し上げます。と言いますのも、皆さん特に若い世代の方々が、未来の、将来の資本主義を担って立つ方々でありますので、若い学生の皆さま方にお集まりいただいたことに特に感謝申し上げます。

## Ⅱ. 『資本主義再考』の執筆の動機

【キッピング】 まずは私どもが、私だけではないんですけれども、共著者と共に最近出版をした本がございます。『資本主義再考 (*Re-imagining Capitalism*)』という本でございますけれども。今、五嶋先生のほうからは、ワシントン D.C. にいらした際に資本主義とは何たるかということをもつて経験されたというお話でございましたけれども、この本を共同でまとめました編纂者、執筆者の意見として、1 回立ち止まって、そもそも資本主義とは何なのかということを見つめ直し、考え直すべきではないか、そして資本主義は本来どうあるべきかということについても、あらためて考えてみる必要があるのかということで、この本を書きました。

この本ですけれども、研究論文等の出版で非常によく知られておりますオックスフォード大学の出版局が出版をしてくれまして、私と共にその編纂に当たったのが、マッキンゼーという世界でも有名なコンサルティング会社のグローバルヘッドを務めている D. Barton さん、それから、私の大学のビジネススクールの学長をしております D. Horváth 先生、このお2人と3人で編纂をさせていただきました。執筆者といたしまして

は、ハーバード大学の R. G. Eccles 先生とか LSE(London School of Economics) の J. Kay 先生と言ったそうそうたる第一人者の方々に執筆をしていただきました。

また、この本にとって重要だったのは、経営者の方々にも執筆をしていただいたことだったと思っております、ウォルマート、これは世界最大の従業員数を抱えている企業です。世界で200万人を雇用しているウォルマートの現役の CEO、それからユニリーバという、これは消費財のメーカーですが、こちらの社長、それからグローバルブランドとなっておりますインドのタタの元 CEO の方にも執筆をしていただきました。つまり、産学がコラボレーションして書いたというところに、この本の意義があるわけです。

私も執筆者・編纂者の共通の認識といたしまして、どうもこのところ、資本主義という私たちが慣れ親しんできたシステムがうまく機能していないのではないか、何かおかしいのではないかとという共通の認識がありまして、この本を皆さんに書いていただこうということになったわけです。では何が今の資本主義でうまくいっていないのか、どこが問題なのかということ突き詰めようということだったわけです。

これまでも資本主義には幾度となく危機が訪れた。だから、そのたびに資本主義はその危機を乗り越えてきたとおっしゃる方もいるかもしれませんが、われわれとしては、今回、資本主義が見舞われている危機というのは、過去の危機に比べてより深刻であると。何か根本的に資本主義というものを考え直す必要があるのではないかと。つまり、万人に裨益するような資本主義を機能させるために、じゃあ何をすればいいのかということであらためて考えてみようということで、皆さんに寄稿していただきました。

それが日本にとってどのような影響を及ぼすのか、これにつきましては後でパネリストの先生方からお話があるかと思いますが、パネリストの先生方から日本についての意味合いについてはお話いただければと思っております。

そもそも、われわれが資本主義を考え直すというきっかけになった出来事がありました。それがいわゆる「リーマン・ショック」と言われているものです。人によっては GFC(Global Financial Crisis)、つまり世界金融危機、あるいはグレートリセッション、大いなる景気後退という名前で呼ぶ人もいますけれども。

リーマン・ショックが起こったのはもう10年ほど前になりますが、その頃からわれわれとしては資本主義について考え直さなければいけないというふうに考えたわけです。なぜなら、このリーマン・ショックというのは非常に大きな出来事であり、それが世界経済を大きく傷つけましたし、あらゆる国がその影響を免れることができなかったからです。

この10年間の先進国の GDP のグラフを見れば、数字的にはもう危機は過ぎ去ったじゃないかと、危機の前の元の成長軌道に世界経済は戻したじゃないかというふうに言われるかもしれませんが、それはそうじゃないのではないかとというふうに私たちは思っております。まだ多くの国が金融危機、リーマン・ショックの後遺症から立ち直っていません。それは依然として、危機前よりも高止まりしている失業率という現象になって表れているわけです。

日本につきましては、これはリーマン・ショックの前からですが、いわゆる「失われた10年」という問題に長く苦しんでまいりました。リーマン・ショック以降も合わせますと、もはや20年近く日本は成長率が

ゼロないしは非常に低い成長率で苦しみ続けていると。

また、明るい、成長が非常に速いと言われておりましたエマージング諸国、BRICs と略して呼ばれておりますが、ブラジル、ロシア、インド、中国、こういった国々もまだ完全には立ち直れず、問題を抱えております。例えば BRICs の中のブラジルにつきましては、まだ景気後退期を完全に脱することができていないわけです。明るい材料はないのかと言えば、唯一アフリカの中に幾つか成長率が高い国が見受けられるぐらいでありまして、世界経済はまだ危機前の状況に完全に回復したとは言えない状況になっております。

ただ、心配する必要はないんだと。資本主義というのは、これまでもさまざまな危機を乗り越えてきたと言う方もいらっしゃると思います。つまり、資本主義である限り、危機というのは早晚発生するんだと。しかし危機は発生しても、資本主義のシステムはしっかりと回復して、経済成長も元に戻るんだと言う人もいます。

例えば1930年代、いわゆる大恐慌と言われる、もっとひどい危機だってあったじゃないかと。その結果、多くの国が大きな苦しみを味わい、人々が非常に貧乏になるだけではなく、たとえ先進国であっても、餓死する人たちが発生したけれども、その後、世界経済は成長軌道に戻しましたよねと言う人たちもいます。

しかし、「喉元過ぎれば熱さを忘れる」と言いませんか、そういうことで危機が発生しても、そこから回復してきたので、危機がどれ程つらいものだったかということを人々は忘れがちであります。こういった危機というのは、8世紀頃から資本主義の中では繰り返されてきたと言われております。また、資本主義に相対峙するものとして、共産主義がしっかりと存在していた時代というのが、70

～80年続いたわけです。

そして今年は何と、旧ソビエトが誕生してと言いましょうか、今のロシアに共産主義が始まった十月革命から今年で100年という年に当たるわけでございます。その十月革命で共産主義が生まれ、それがソ連、ソビエト連邦の建国につながり、ソビエト連邦につながり、それが世界中に拡大していった。そして世界の、この地球の2分の1が共産主義によって覆われるという時代が50年間続いたわけです。この50年間というのは、世界が資本主義と共産主義に分断されていた時代でした。

ソビエトのフルシチョフは、1956年に世界を共産主義一色に染めるんだと、資本主義を葬り去るということを言っておりました。その後、世界の歴史を振り返りますと、逆に資本主義が共産主義を葬り去ったとは言いませんけれども、資本主義が世界を席卷するという流れになりましたので、彼が言っていたことというのは実現しなかった。そして結果として、ソ連が崩壊したというのは、皆さんお若いので覚えていらっしゃるかもしれないけれども、資本主義が最終的には勝利を収めたわけでございます。皆さんお若いので、ソ連という言葉も、また共産圏という言葉もあまりなじみがないかもしれませんが。

ですので、資本主義にとって危機というのはつきものである、危機というのは実際、資本主義の一部だと。そして、資本主義はこれまで共産主義との戦いにも勝ってきた。また、ソ連の脅威にも屈しなかった。だから、どんなことがあっても、資本主義はちゃんと生き延びていけるんだという主張をする人たちがいますけれども、この本を書いた私たちはそういう考えは間違っていると思っております。



### Ⅲ．資本主義についての「本質的」な危機

【キッピング】 この本を書いた私たちは、今回の危機はこれまでの危機とは違う。本質的な本当の意味での資本主義にとっての危機だと考えておりまして、資本主義について真剣に考え直す必要があると思っています。ここで一步立ち止まって資本主義を再考することをしないと、もしかしたら資本主義がただ単にシステムとしての終わりを迎えるだけではなく、この惑星に資本主義が終焉することによって、多大な悪影響を及ぼすことになるのではないかと懸念しております。

なぜ今回は違う、今までの危機とは違うと言えるのでしょうか。アメリカだけではなく、北米全体と言ってもいいでしょう。それから西ヨーロッパの経済、なかなかうまくいっておりません。日本は少し守られている部分があるかと思いますが、アメリカを含む北米、あるいは西ヨーロッパの人々というのは非常に不満が高まっているという状況です。豊かになっていないということで、その原因をグローバル化のせいにする、あるいは移民のせいにするという傾向が強くなってきております。つまり、国内の経済問題の原因をグローバル化だったり、移民だったりに帰すという流れができております。

そして、こういう国々におきましては、極端な主張をする政党に対する支持率が高まるという現象が生まれております。つまりチェンジ、変化をもたらすんだ、そして場合によっては移民の流入を止めるんだという主張をする、極右政党だったり極左政党に対する支持率が上昇しております。

例えばアメリカ合衆国では、壁を建設することで、南米からの移民がアメリカに入国できないようにするというのを選挙戦で訴えて大統領になった、そういう大統領が誕生し

ました。イギリスがEUからの離脱を決めましたのも、1つの理由としては、海外から外国人がイギリスに入って来過ぎるからという理由でした。そして、ほかのヨーロッパの国々におきまして、例えば国境を閉鎖するとか、難民としてそれらの国に入ってきた人々を送り返すといったことが盛んに言われるようになっております。

政治的なリーダーや経済界のリーダーは腐っているという見方が人々の間に広く蔓延しております。政治や経済のリーダーというのは、自分の利益のことしか考えていないのではないかと、社会全体の利益を考えていないと思っているわけです。その証拠として、あるドキュメントが明るみに出たと。つまり、政治や経済界のリーダーは、人には納税しろ、税金を払えと言っておきながら、自分はオフショアに税金を払わないように財産や資産をためこんでいるということを裏付ける文書も明るみに出てしまったと。

政治とは少し離れますけれども、気候変動という問題もありまして、気候変動がこの地球という惑星に大きな影響を及ぼしている、それを示す科学的な証拠が非常に明白なものがあるんだと。ただ、そのデータになかなか人々は正面から目を向けようとしません。

今こうやってお話をしている間にも、なんと北ヨーロッパに位置するアイルランドに向かってハリケーンが今向かっているという状況です。今年に入りましてから何度、アメリカやカリブ海諸国がハリケーンの被害に見舞われたことでしょうか。『ブルームバーグ・ビジネスウィーク』の表紙を飾っておりますこの写真は、ハリケーン・サンディが何年か前にニューヨークを襲った時の写真でして、ニューヨークの街が冠水しております。

この気候変動によるさまざまな災害が人々の生活に大きな影を落としております。多く

の方々がこの災害によって命を落とされてしまったり、これまで一生懸命培ってきた生計が立ち行かなくなってしまうという、さまざまな被害を及ぼしているわけです。

人々の生活だけではありません。企業の経済活動にも大変大きな影響を及ぼしてしまっております。数年前に、タイでも洪水が発生しました。あの時には、自動車産業が洪水でサプライチェーンが寸断され、大変大きな被害を被ったわけでございます。いろんな推計が出ておりますけれども、毎年何十億ドルという被害が経済活動に及んでいると言われております——すべて気候変動の仕業で。

この気候変動の問題については、1つの国で何とかしようと思っても、どうにもならない問題です。気候変動というのは本当にグローバルな現象ですので、気候変動に対する解決策もグローバルな解決策でなければ効果がありません。こと気候変動に関しては、一国だけで何とかしようという孤立主義は有効ではないわけです。

そういう意味では、グローバルな解決策ということで、パリで多くの国が1つの協定に署名をいたしました。パリ合意と言われていたものであります。ただ残念なことに、アメリカの新しい大統領は、このパリ協定からの脱退を表明しております。アメリカは世界最大の二酸化炭素の排出国でありますので、アメリカなしの合意、協定では必要な効果を上げることができません。むしろ現状がさらに悪化してしまいかねないのです。

そして、気候変動だけではありません。グローバルな影響を及ぼす事象、現象というのは、例えば世界を見渡しますと、世界規模ではなくても、地域の紛争、あるいは内戦といったものが多く見受けられる昨今でございます。地域内の紛争であっても、内戦であっても、グローバルに影響が及んでしまうわけです。

例えば、中東を例に取って申し上げます。「アラブの春」が起こった時には、みんな中東の状況が改善するのではないかと期待感を持って見ていたものなんですけれども、その後どうなったか。「アラブの春」がシリアあるいはイエメンにおける内戦につながってしまっているわけです。また、その影響を受けて、イスラム過激派が台頭いたしまして、世界各地でテロを行っている。イスラム国の台頭などがまさに良い例であります。

そして、あまりにも紛争や内戦に嫌気がさして、自分の生まれ育った国を出る人たちが、大変今増えております。国にとどまっても将来の希望が持てないということで、こういった人たちが難民として国外に流出して行っているわけです。今の難民の数というのは、第二次世界大戦以降、最多の難民の数になっております。みんなより良い生活を求めて、国を捨てるわけです。

昨年ですけれども、シリアから西ヨーロッパに100万人が難民として流出したと言われております。これらの難民はみんな決死の覚悟で国を捨てて海を渡るわけで、その途中で命を落としてしまう人たちもいます。例えばこの写真ですけれども、決死の覚悟で海を渡って、自分の生まれ育った国から脱出しようとした子供が、その途中で溺死してしまって、流れ着いた海岸でレスキューの人に抱きかかえられているという写真です。

そして、こういった難民が多数流入してくるということで、難民が入ってくる国の人たちにとっては、それによって仕事が奪われてしまうのではないかと。難民を受け入れると、それだけ、その国にとってはコストが増えてしまうんじゃないかということで、難民を脅威に感じる人たちが増えてしまった。これが人種主義的な考え方、外国人排斥の考え方につながってしまっているわけでございます。宗教や民族をベースにした人種主義的な考え

方、それが今ナショナリズムにつながっているという状況です。

また、いろんな国が拡張主義的になっています。アグレッシブになっている、より強引になっているということなんですね。例えばロシアの例があらうかと思います。自分の領土でないところに出て行って、ロシアが侵攻するということも起きておりますし、ロシアはほかの国の選挙にまで影響を及ぼそうとしている。アメリカにおける大統領選挙もそうでした。プロパガンダやソーシャルメディア、あるいは偽ニュースを使って、ヨーロッパにおける選挙にもロシアは影響力を行使しようとしています。

そしてアメリカは、これまで何十年にもわたって、世界的秩序の担い手として重要な役割を果たしてきたわけですが、そこから今、手を引こうとしております。アメリカの自分の利益しか、国益しか考えない国になりつつあります。トランプ大統領の言うところのアメリカ第一主義です。これと同じような例はアメリカ以外にも散見されます。

そして、何世紀にもわたって続いてまいりました民主主義にも今、危機が訪れております。資本主義が民主主義につながってきたわけですが、この民主主義というシステムが今脅かされている。一党支配だったり、1人の個人が支配するという形のシステムが増えてきているわけです。

今までお話ししてきたことはすべて悪いことばかりなんですけれども、それらの中でも一番悪いのは何かと言いますと、資本主義の根幹、つまり将来の生活は今より楽になる、自分たちの生活よりも子供の世代の生活が良くなるという、その希望が資本主義をこれまでずっと支えてきたわけですが、この希望が持たなくなっている。希望が後退してきているというところが一番大きな問題だと思っています。それは経済格差が原因と

してあるわけです。つまり、子供には自分たちよりも、より良い将来を引き継いであげることができるという、資本主義システムが今脅かされているのです。

金持ちはどんどん金持ちになり、貧乏人はさらに貧乏になる一方という経済格差の拡大は、さまざまな統計にも表れております。こちらに挙げておりますのは、慈善団体のオックスファムが公表している数字なんですけれども、彼らが計算したところ、世界の人口というのは約70億人と言われているんですけども、世界の一番金持ちな人トップ62人が、世界の人口の半分、つまり35億人の富を所有するということなんです。つまり、一番金持ちなトップ62人だけで世界の富の半分以上を占めてしまっている。

非常にショッキングですよ。これはますますここへきて悪化しております、10年前はトップ388人の富を合算して初めて世界の富の半分になったんですけども、今はトップ62人だけで世界の富の半分以上を牛耳ってしまっていると。これはほとんどの先進国について言えることでありまして、一番裕福な1%も行かないかもしれません。トップ0.01%と言われる超富裕層、スーパーリッチな人たちがすべてのお金を持っています。すべての富を持っています。その一方で、国民の大多数は相対的に以前よりも貧しくなっているという現状があるんです。

そして、若い世代にとりましては非常に厳しい世の中になってきております。20年前ですと、親よりも自分たちの世代のほうが、子供の世代のほうが豊かになった人たちが若者の98%でした。親より貧しくなっちゃったのは2%しかいなかったんですけども、この直近10年で見ますと、若い人たちの3分の2、3人に2人が親の世代より貧しくなっているという現状があるわけです。つ



まり、若い人たちは経済的なチャンスを手にすることができないでいると。親の世代よりもむしろ貧しくなってしまうでいて、親の世代より豊かになれていないと。つまり、親のすねをかじらない限りは経済的にやっていけない若者が増えているという状況になります。

右側のグラフ、これは非常に面白いデータなんですけれども、金持ちと金持ちでない人たちの格差が大きい国というのは、ガードマンとして仕事をしている人たちの数が非常に多いという結果が出ているわけです。お金持ちが自分たちの財産を守るためにガードマンやセキュリティ、あるいは場合によっては民兵を雇うという状況です。一方、格差が少ない北欧諸国などではそういうことにはなっておりません。それと対称的なのがアメリカ合衆国であって、お金持ちの人たちが自分たちでお金を出してセキュリティを雇って、自分たちの富を守ってもらっている状況です。

## IV. 資本主義再考に向けての方策

【キッピング】 そういう問題があるということとは分かったと。では、この資本主義の命を守るために何をすべきかということに話を移していきたいと思います。資本主義というのは、先ほど申し上げましたように、それを支えているのは希望です。将来より良い生活を送ることができる、親より良い生活を送ることができる、富を手にすることができる、将来もっと幸せになることができるというその希望が、資本主義が約束していたものだったわけですが、それが今は約束ではなくなってしまうている。ではどうすれば、この資本主義の息の根を止めないようにできるのでしょうか。

私は歴史が大好きですので、何をすべきか

を考える時にこれまでの歴史を振り返るわけであります。このスライドには幾つもの例が出ていますけれども、その中から1つ選んでお話ししますが、このスライドで申し上げたいのは、過去を振り返りますと、歴史上、経済界のリーダーたち、つまり企業人たちが、自分のためだけではなく、すべての人々にとってメリットのある資本主義を守るために、非常に積極的な役割を果たしてきたということが分かります。

ビジネスリーダーたちは資本主義のおかげで稼ぐことができています。だけど、その利益を自分のためだけではなくて、広く社会のために使わなければいけないんだという考え方を持った人たちの例というのがこのスライドに挙がっているわけですが、その中で1人選んでお話をいたしましょう。自動車の大量生産に世界で初めて成功したヘンリー・フォードです。

ヘンリー・フォードが言っていたのは、自分は車を作って、売って儲けていますと。しかし、そこから上がった利益をぜひ自分の会社の従業員に分け与えたいと、共有したいということで、彼は自分の会社の従業員に十分な賃金を支払いました。社員にも自動車が買えるだけの賃金を払ったわけです。社員が自動車を買ってくれば、さらにフォードは儲かるということで、これはみんなにとってメリットがあるではないかというふうに彼は考えたわけです。

そして、彼は積極的に労働環境の改善にも社内で努めました。労働時間の削減にも努めました。そうすることによって、従業員がよりハッピーになってくれば、一生懸命仕事をしようという勤労意欲にもつながる、それがひいては自分の会社の生産性を高めることにつながるんだという考え方の持ち主でした。

ほかにもいろんな事例をこのスライドには

載せていますけれども、ビジネス人として、企業人として、資本主義をより良くするために尽くした人々ということで、すべての事例についてお話をすることはできませんけれども、資本主義をより良いものにしていくというのは、企業の責任でもあると思っているんです。企業のためだけではなく、資本主義がすべての人々のメリットになるように、資本主義を改善していく、その会社としての責任、企業としての責任を経済界は再び果たすべき時代に来ているのではないかと考えております。

ここで資本主義と言う場合に、何も資本主義というのは1つではありません。国によってさまざまな資本主義の形があり得るわけです。言い換えれば、資本主義にはさまざまなバリエーションがあってしかるべきだと思っています。ドイツスタイル、アメリカスタイル、あるいは日本スタイルの資本主義というのはあってしかるべきです。基本的な考え方として、マーケットを重視する考え方、個人を重視する考え方、財産権を重視する考え方、これは資本主義の基本として必須でありますけれども、それをどのように実現するのか、それはそれぞれの国なりのやり方があって構わないのです。

アメリカの資本主義が一番今、深刻な格差の問題を抱えているわけです。富める者がどんどん金持ちになって、貧しい者は貧しくなっていくだけという格差の広がり、それは株主だけに目を注いできたからということが言えます。アメリカの資本主義もずっとこれまでそうだったわけではありません。株主だけを重視するというアメリカの現在の資本主義の形というのは、1970年代から始まったものに過ぎないわけです。

以前はアメリカの資本主義にも、福祉資本主義的なものが存在していた時代があります。それはアメリカで大恐慌が発生して、資

本主義のモデルをもう一度見直さなければならなかった。その結果として出てきたのがニューディールでありました。ニューディールの下での福祉資本主義的な考え方というのは、実は第二次世界大戦後、アメリカが日本やヨーロッパに輸出をしたもので、アメリカはそういう意味では、日本やヨーロッパにおける資本主義の発展に貢献をしたわけです。しかし、そのアメリカの資本主義の形が1970年代に、今申し上げたように、大きく変わってしまいました。

この20年から30年の間、資本主義のさまざまなモデルの中で、大きな成功を収めたと言われているモデルがあります。それは北欧諸国の資本主義のモデルであって、バイキング・キャピタリズムと呼ばれております。

北欧スタイルの資本主義のモデル、これはどういうモデルかと言いますと、一方で起業、イノベーション、それからニュービジネス、スタートアップをしっかりと支えて、促進すると。一方で福祉制度を充実させて、人に手厚い資本主義という形を取っております。1人として取り残さないというアプローチです。その結果といたしまして、アメリカに比べて北欧諸国における格差は非常に少なくなっております。一方で、国民に占める起業家 (entrepreneur) の人口は、アメリカよりもスウェーデンのほうがはるかに多いという状況になっておりまして、スタートアップも非常に北欧諸国においては活発になっています。

世界が第二次世界大戦後、アメリカの資本主義から学んだように、今は世界が北欧の資本主義から学ぶべきだと思っております。北欧の資本主義というのはイノベーション推進型、そして人に優しい、人に手厚い資本主義です。OECD が幸福度指数というのを発表しておりますけれども、北欧諸国は非常に点数が高くなっております。人々が非常に幸せ

で生産性が高く、そしてイノベーション力に優れているという結果が出ております。

北欧諸国だけではありません。例えばドイツやスイスなども OECD の幸福度指数では高得点を達成しております。これらの国々は生活の質、クオリティ・オブ・ライフが非常に良いと、人々が非常に幸福感を持っている。同時に経済成長も実現できているということで、今後の資本主義のモデルというのは北欧やドイツ、あるいはスイスの資本主義のモデルであるべきだと思います。

そして人に優しい、そして企業にとってもメリットがあるという意味では、企業の社会的責任、CSR、日本においては CSV、共通価値の創造と言っているケースもあるようでもありますけれども、これが会社にとっても、また、さまざまなステークホルダーにとってもプラスだということになります。

たとえば、日本のセブン&アイ・ホールディングスの CSR に関するプライオリティの部分を見ると、そのセブン&アイ・ホールディングスのビジネスに関わるすべての人たち、サプライヤーですとか顧客ですとか社員、こういった人たちをしっかりと考えていきましょうということで、これが大きな効果を上げております。

ただ悪いことばかりではなくて、今後いい方向に変わっていくかもしれないという希望を私は感じております。少なくともカナダでは、ほかの国もそうかもしれませんが、若い新しい世代のミレニアル世代と言われる人たちは、お金だけではない、世の中はお金だけではないんだという考えを持っている若い人たちが増えておりまして、私は勇気づけられております。私の学生の例を見ましても、アルバイト料はそんなに高くないんだけれども、社会的に価値のあることをやっている会社だから、ちょっと安いけれどもそこで働きたいという学生がこここのところ増えて

います。彼らにとっては、経済的な価値だけが大事なのではなくて、その会社が社会にどういう貢献をしているかが大事なんだと。そういった目で企業を選ぶんだという学生が増えてきているのは一筋の光だと思っています。

こういった若い世代の人たちの考え方に促される形で、今、多くの企業が変わろうとしています。変わらざるを得なくなってきている。つまり経済的な価値、利益だけを見ているのでは若い優秀な人材を確保することができないということで、企業自ら社会的な責任をしっかりと果たそうという姿勢に変わりつつあります。したがって、企業活動を取り巻くステークホルダー、あらゆるステークホルダーをきちんとケアするということ。そして国のレベルで言えば、誰1人として国民を取り残さないという考え方が今重要になってきているわけです。

## V. 長期的視点と資本主義

【キッピング】 続いて、今現在何をすべきかという話だけではなく、もう少し長期的な視野で何をしていかなければならないかという話をしておきたいと思います。ここで紹介したいのはギリシャのことわざですけれども、読み上げます。「その木陰で自分が休むことは絶対にないと分かっている、それでも老人が木を植える社会は発展する」。未来への投資の重要性をうたったギリシャのことわざです。

自分だけ、あるいは今だけを考えていたら、この木は、木を植えても育て、木陰で休むことができるようになるまでには、自分は死んでしまっているから、木なんか植えずにいいやということになるわけですが、子孫の世代、孫の世代を考えれば、子供や孫が木陰で過ごすことができるように木を植

えるという行動につながります。

つまり、社会の将来を見据えた投資が重要だということです。社会の未来に投資をする。そして、未来の世代に投資をするということが重要になります。例えば、将来世代が裨益することができるような、ひいては国がそのメリットを享受することができるような、教育あるいはインフラに今から投資をしていく。

ただその間、一生懸命これまで働き詰めてきた高齢者の方々に対しても、しっかりとした保護をしていかなければならないわけで、今、世代間の契約という形態の年金制度が変わりつつありますけれども、現役を離れた高齢者の方々の生活をしっかりと面倒見ていくということも忘れてはなりません。それが若い人にとっても重要になります。年を取ったら、ああいうふうに面倒を見てもらえるんだと分かれば、若者は不安を感じることなく、未来に積極的に投資するようになるでしょう。

社会が長期的な視点に立つことも重要ですが、社会全体だけではなく、1つ1つの会社、企業も長い目で考えるということが必要になってまいります。よく言われているように、企業は四半期ごとの業績や利益ばかりを気にする傾向があります。そうではなくて年単位、あるいは数年単位で企業も物事を考えていく必要があります。

いいニュースとしては、そういう流れが今出てきているということなんです。と言いますのも、大手の投資家、あるいはファンド、あるいは年金基金といった大手の機関投資家が企業の株式に投資をしたりするに当たって、その投資先が長期の視点に立って物事を考えているかどうかを厳しく見るようになっておりまして、これが企業にとっての1つのプレッシャーになっています。

そういう意味では、2つのいいニュースが

あると思うんです。1つは若い世代、ミレニアル世代と言われる人たちが、企業に対してもっとソーシャルに、社会的な見地から物事を考えるようにというプレッシャーを掛けているという1つの流れ。そして、もう1つ前向きな流れとしては、今申し上げたように、大手の年金基金やファンドが、企業に対して長期的な視点に立って物事を考えるようにというプレッシャーを掛けている。この2つの流れというのは非常に前向きな動きだと思っています。

ただ、まだやらなければならないことはさまざまありまして、すべての関係者が力を合わせなければなりません。個人、企業、そして各国の政府が同じ方向を向いて、一握りの人たちにとって都合のいい資本主義ではなく、万民にとってメリットのある資本主義を守り抜いていく必要があるのです。

では日本はどうか。私は日本の専門家でもありませんし、先生方や皆さんのように日本のことをよく知りませんが、日本と言えば、長年にわたって元々は長期思考がお家芸でした。そしてステークホルダー重視というのも、元々は日本のお家芸だったわけです。

それが20年か30年ほど前から、多分アメリカの投資家のプレッシャーが大きかったんだと思いますけれども、非常にアメリカ的な資本主義に姿を変えてしまったと。短期利益重視、株主の利益重視の資本主義になってしまったわけです。ですので、日本にはぜひステークホルダー重視、長期的な視点重視の昔の良き日本の資本主義に回帰していただきたいと思っています。

また、自然、サステナビリティ、持続可能性ということを考えますと、日本は大変不幸な福島原発の事故に見舞われてしまったわけです。多くの方が災害で命を失われてしまいましたが、大変不幸な出来事ではありましたが、日本にとりましては、1つ目覚まし時



計が鳴るという効果があったのではないかと思います。あの事故を受けて、再生可能エネルギーの必要性に注目が集まるようになりました。そして、この地球にダメージを及ぼすことなく、エネルギーを確保するという方法を考えていかなければならない。大変不幸な事故、災害ではありましたが、日本にとりましては、考え直す機会になったのではないかと思います。

と同時に、若干日本について気になることがあるとすれば、やはり日本は、政府、国が何かアクションを取ってくれるのを待つ風潮があるやに感じております。日本以外の国においては、若者、社会、あるいは経済界のリーダーがまず行動を起こすわけですが、日本はみんなが国、政府がアクションを起こしてくれるのをまず待っている、そういう傾向があると思います。

と同時に、日本にはもっとアントレプレナーシップ（起業家精神）が生まれることが大事だと思っています。起業家がイニシアチブを取っていく社会が日本には必要だと思っています。つまり、経済的に成り立つビジネスであると同時に、社会にも貢献できるビジネスを生み出す、ソーシャル・アントレプレヌールと言いますか、社会起業家の活躍が期待されるわけです。

私の学生、特に学部生でも、大体みんな自分で何かビジネスをやっているんですね。大学生ですから、もちろん勉強をしに大学には来ているんですけども、自分で何かのビジネスをやっている学生が多いです。彼らがやっているビジネスの中身というのは、今申し上げたソーシャル・アントレプレナーシップ、社会起業家、社会のためにというビジネスをやっている学生が多いです。

日本の学生さんたちにも、ぜひ経済的な価値だけではなく、社会的な価値を生み出すような社会という意識を持った起業を、ぜひ積

極的にやっていただきたいと思っております。

そういった模範となる人が、日本に全くいないわけではありません。たとえば渋沢栄一さんは、皆さんの模範になれる人だと思っております。つまり経済界、ビジネスが社会にとって果たし得る役割という意味では、渋沢栄一という素晴らしい人が過去日本にいらっしました。ぜひ渋沢栄一さんの考え方を、皆さん若い方々の着想の源にしたいだいて、経済的な価値を生み出すだけではなく、社会的にも貢献できる、そういったビジネスにつなげていただければと思っております。

今、渋沢栄一の考え方というのは、あらためて評価し直されておりまして、渋沢栄一財団もできております。渋沢栄一財団は、『21世紀における渋沢栄一の考え方』という本も出しております。

私の講演の終わりに当たりまして、ぜひ若い学生さんには、今日お話ししたことを真剣に考えていただきたいと思います。資本主義の未来、それから地球の未来は皆さんの肩にかかっているわけです。皆さんが周りの人たちを巻き込んで、この世界を変えていかなければ、資本主義にも、世界にも未来はないではありません。非常に悲観的に聞こえるかもしれませんが、私は同じことを私の学生にも言っております。

そして私の学生の中には、自分の周りから世界を変えていこうという意識を持っている学生もいっぱい出てきております。ぜひ皆さんも就職活動をなさるに当たって、皆さんが企業にプレッシャーを与えるような存在になってください。経済的な価値を生み出しているだけではなく、社会的にも貢献できている企業を皆さんが選別する、そういった活動を皆さんが起こしていただければ幸いです。私はもう年を取ってしまいましたけれども、

皆さんにはぜひ自分が望む未来を自分の手で実現していただきたいと思っております。

ご清聴ありがとうございました。

## ●基調講演へのコメント

**【司会】** マチアス・キッピング先生、本当に刺激的な非常に重要なテーマをたくさん多く含んだプレゼンテーションをしていただきまして、本当にありがとうございました。

続いて基調講演へのコメントに移りますが、これは主に学生の皆さん向けに作ったものになります。今日国際ビジネスを学んでいない方もここにいらっしゃるかもしれないので、専門用語の説明なども含めお話ししたいと思います。

まず私が今日一番ここでお話ししたいのは、今日のタイトルにもなっています“Re-imagining Capitalism”、すなわち資本主義社会の再考・再検討、ということについてです。最初に、われわれの日常にある資本主義社会というのがどうやって築き上げられてきたのかという話を、キッピング先生はなされたと思います。

ただ、そういったことは、特に90年代後半生まれの方が大多数だと思うんですが、そういった皆さんは生まれた時からコンビニがあったりですとか、インターネットもあったりとか、いろいろと出来上がった世界・社会に生まれてきていて、その出来上がった社会が当たり前が存在していると思っていると思うんですね。

もちろん、僕も朝起きて、「今日、資本主義はどうか」とか、そんなことを考えはしません。そんなことを普通は考えないと思うんですが、でも、今日キッピング先生がおっしゃられたように、それは当たり前が存在しているわけではなくて、先人の誰かがこういう世の中の仕組み、社会の仕組み、資

本主義のいろいろなルール・制度を作ってきたからこそ存在しているわけであって、当たり前ではないということを強調しておきたいと思います。

ではこれからどうなのかと言うと、誰かがそうした仕組み・制度を築き上げていくとか、修正していく必要があって、そこには皆さんも僕らも含まれているわけですが、今生きている僕らがそういった社会の仕組みなり、ルールなりを作っていく必要があるんだというのが、今日のキッピング先生の重要なメッセージの1つであると思います。そして、そうしたところを学生の皆さんにぜひ考えてほしいと思ひまして、今回キッピング先生にこのテーマで発表してくださいとお願いしたのは、そういう理由からでもあります。

ただ、その中でキッピング先生がおっしゃったように、さまざまな課題、問題点が資本主義社会にもありまして、不平等社会だったり、移民の増加だったり、多々説明されたと思いますけれども、資本主義も万能薬とか魔法の薬のようなことではないので、当然マイナスな側面も内包しているということですよね。

そうしたマイナス面は今日のお話だと非常にかつてとは本当に本質的に違っていて、本当に再考が必要なんだということはキッピング先生がおっしゃったとおりだと思います。ただ、これまでの資本主義のいろんな仕組みは、その歴史とともに進化してきたということがありまして、キッピング先生がおっしゃったヘンリー・フォードさんですとか、さまざまなビジネスリーダーの存在があって、自分の利益だけではない、他人の利益だったり、国の利益だったり、世界の利益だったり、そういうものを考えたいろんな人たちがいたので、資本主義が進化した。さらに国とか地域ごとに別々のものに適応していったと考えられると思います。さまざまな

資本主義が存在してきて、日本は日本流の資本主義というものがあるという様に、各国で異なる資本主義が存在するような形になってきているというお話も今日の重要なポイントだったと思います。

第2部では日本企業に焦点を当てるわけですが、今日、ステークホルダーというお話がキッピング先生の中でもありました。またこれからお2人の先生の中でも出てくると思いますが、要するに、企業の「利害関係者」と日本語では訳されていますが、従業員、消費者、株主、取引先、行政機関、政府、地方自治体ですとか、あるいは地域社会ですとか、非常に幅広く企業を取り巻いている主体、組織、人々のことをまとめて「ステークホルダー」と呼んでいまして、企業はステークホルダーの全体に貢献するとか、ステークホルダー全体に利益になるようなビジネスがこれからはますます求められるのではないかという流れになってきているというのも、今日のキッピング先生の重要なメッセージの1つだったと思います。

さらに、ステークホルダーを国際ビジネスの視点で考えると、例えば横浜にある企業だったら、横浜市とか神奈川県などを中心にステークホルダーが存在するかもしれませんが、多国籍企業の場合は、中国、インド、アメリカ、ドイツというような海外子会社がある地域にも多数のステークホルダーが存在しているというのが特徴になるということです。

従って、日本企業であったとしても、日本とか現地、ローカルのことだけを考えていてはいけなくて、世界各地のステークホルダーにも利益を考えていく必要があるということになります。

また、もう1点、キッピング先生のお話でソーシャル・アントレプレナー（社会起業家）の話がありましたので、少しだけ紹介し

たいと思います。まだまだ数はとても少ないと思いますけれども、マザーハウスという会社が日本の社会起業家の事例として有名になってきていまして、マスコミでも取り上げられています。山口絵理子さんという若い女性の方が創業者です。今、ユニクロであったり、さまざまなファストファッションの会社が安い労働力などを活用して、そういう安いファッションを製造する拠点にバングラデシュがなっています。そういう安かろう悪かろう的な発想ではバングラデシュの成長はないだろうという発想がこちらにはありまして、バングラデシュをいろいろよく見ていくと、バングラデシュ人の縫製能力が高いものがあつたりとか、バングラデシュの牛の種類がほかの国と違っていて、高品質な薄くて軽い牛の皮が取れるんだという存在に気づいたりとかしまして、高級な革のバッグや革製品を製造販売しているという会社を創業されています。横浜の元町にもありますので、興味があつたらぜひ立ち寄ってほしいと思います。

山口社長は自身は社会起業家とは思ってないとおっしゃっていますけれども、あるテレビ番組で「何でこの企業を始めたんですか」と聞かれて、いろんなビジネスをやっている人たちに、「ビジネスというのは最後は誰かがババを引く」、つまり、一番最後の最後の取り引きで誰かが大損をするとか、全部失いうるのが資本主義社会で、ビジネスというのはそういうもんだ、といろんな人から言われてきたんだけど、でも本当にそうなんだろうか、というのを彼女はずっと思っているそうです。誰もがハッピーになれるとか、誰もが利益を得られるような、そういうビジネスがないのだからかということを考えた末、マザーハウスという会社を立ち上げて、今でもずっとそれをやり続けているということをおっしゃっています。

マザーハウスの事例は、まさにキッピング

先生がおっしゃった、自分の利益だけを考えてビジネスをしているわけでないという点にまさに匹敵するビジネスではないかと思えます。日本企業なんだけれども、バングラデシュの革職人さんに通常の平均の給料の1.5倍の給料を出すとか、そういった点でバングラデシュ経済にも貢献しているという事実も

指摘されています。社会起業家というと皆さんには身近ではないように聞こえるかもしれませんが、日本企業にもそうした事例はあるんだということも知ってもらいたいと思ひまして、ここで紹介をさせていただきました。