

創出と継続

—Creativity as Continuity—

畑中邦道

要旨

何かを創出するには、人、モノ、金、時間、技術、情報の新たな投入が必要である。環境を変化させる創出においては、便益は長期に得られ持続可能な環境を創りだし、資源の毀損は最小となり、余剰が次世代への投資を可能とするものであるべきだ。イノベーションは振り返って初めて認識される。情報革命は知識へのアクセス時間を短縮しているが負の側面も出始めている。創出の価値は市場への提供の結果でしか評価されず、時系列的にも情報の非対称性を示す。資源は限られている。政策的な創出への支援はレント・シーキングによる弊害も起こす。どんな創出にも既存のマクロ・ミクロによる再投資を生み出せる環境の継続性を必要とする。経営継続への答えを、クローズドシステムにあった江戸時代の中に、多く見ることができる。フロンティア思考や拡大という経営手段が主流であるグローバルな交換様式は、資源の減損を早める。自律的生産性向上や自己完結的な仕組みが必要とされている。

キーワード：

経営継続、事業創出、イノベーション、小農経営、資産

1 はじめに

人類が継続的に生存し文明を維持するには、現在の継続性から得られた便益や利得の累積を、次世代を持続するための創出に資する必要がある。創出された環境を変えるイノベーションは、天然資源を使い尽くしてしまうものであってはならないし、創出することによって自らが築いてきた文明を、崩壊させるものであってはならない。継続性から得られた便益や利得を、短期的に自らの繁栄にのみ使い尽くせば、文明は崩壊する。

価値のある創出は、過去から引き継がれた継続性のある環境に、より低コストで、より便益性の高い、資源減損を招かない、新しい環境を提供してくれるものでなければ社会的イノベーションにはならない。新しい環境は、次の時代に引き継がれるまで、継続性があるものとなっていなければならない。環境の継続性は負の側面も継承している。経営戦略を語る時、現時点で成功しているように見える事象を、普遍的な因果関係のあるストーリーとして説明してしまうことも多い。経済学的な理論や方程式化は、ミクロ・マクロともに、観点の違う未来予測を提供してしまうことを起こす。

事業経営の継続性では、自律した持続可能なエネルギーを保有存続する必要があるが、外部環境に包含されている関係性との間で、長期にわたり適切な折り合いが付いていなければ、事業の継続は起きない。外部環境から得られる継続を維持できる自然環境、金銭的支援、価値交換の仕組みは、中期的にも短期的にも維持されている必要がある。

本論では、情報革命が起きたといわれて以降、オープンシステムを最大限活用し環境のイノベーションを起こした創出について、マイクロソフト社、アップル社、グーグル社、アリババ社を取り上げて考察する。イノベーションにより得られる便益と、環境が継続維持してきた資産が毀損する可能性について、検討してみる。

経営継続のモデルの検討では、クローズドシステムの典型ともいえる、鎖国政策を維持していた江戸時代の「村」という単位による小農体制の経営継続を取り上げ、現在に至るまでの継続性について、その環境の背景を追ってみる。

環境における継続性の断絶は、文化文明だけではなく、支配と保護の関係にある民族国家そのものを使い捨ててしまい、経済的、地政学的な接点のみならず、あらゆる分野に接点を持っているグローバル環境を崩壊させる危険性を持っている。継続性を確保しながら、自己破壊を必要とする創出には、社会的なイノベーションとして何が求められるのか、考察する。

2 創出

2.1 イノベーションの議論

産業革命のイノベーションは、人類に多大な便益と恩恵をもたらした。しかし、同時に、規模の経済による大量生産や標準化が進み、資本を多く所有する方に優位性が生まれ、富めるものと貧しくなるものの差を拡大してしまっている。経営戦略は、持続性よりも独占的地位を獲得するための競争優位戦略を説くようになってしまった。大量生産や標準化は、グローバル規模での大量消費を促進させており、天然資源の減損や地球温暖化という、負の資産も継続的に増やしている。

情報革命は、産業革命以降の資本主義による社会環境を基盤としている。「資源のフロンティアは無限にある」というオープンシステムの思考は、情報革命のイノベーションにも引き継がれている。情報革命は、産業革命で成し遂げた機械化という生産性向上の実現の上に、デジタル化された知識というテクノロジーを付加することによって、多くの分野で効率化を実現させているが、使い捨てと資源の消費を削減することには、まだ貢献していない。

インターネットのネットワークが構築されている環境では、知識やデータへのアクセス時間や取引に必要な時間を大幅に削減している。同様に、情報を同時共有し拡散させるための時間の効率も上げている。時間の削減効率が、教育度やノウハウの向上をもたらし、汎用技術のイノベーション創出を促しているとすれば、GDPには統計上出てこない資産増加となっている可能性が高い。

生活環境の効率化を実現しようとする情報システム（IT：Information Technology）では、機械化と知識と消費への便益性をリンクさせ、IoT（Internet of Things）「モノのインターネット」という、システム連携を可能とする世界

を模索している。IoTは、ネットワークに参加しうる「モノ」（家電製品など）を繋いで、個々のエネルギー使用の最適化、およびネットワークで繋がっている「モノ」の全体発生エネルギーの費用を削減しようとしている。IoTは、ネットワークに接続できる「スマート・グリッド」とか「スマート・シティ」と名づけられる市場にビジネス機会の創出を試みている。「モノ」を所有できるグループ、集団、所得層の支出する費用の削減には寄与するが、「モノ」を持たない貧困層には関係がない。知識へのアクセス時間短縮が、格差を生む可能性があるのと同様、「モノ」を持つ者と持たない者の社会環境の格差は、拡大してしまう可能性がある。

M,E,ポーターとJ,E,ヘプルマンは、Harvard Business Review (2014,11)への寄稿論文『IoT時代の競争戦略』の中で、5フォースとヴァリューチェーンへのIoTの展開が企業の競争優位を生み出すとして、“接続機能を持つスマート製品のケイパビリティは、モニタリング、制御、最適化、自律性の四種類に分かれ、一つの製品が四種類すべてを備える場合もありうる。”“透明性の高いオープン・インターフェースを設けて、他社のシステムやプラットフォームにすぐ組み込んで貴重な役割を果たせるような製品を提供する必要がある。”“エネルギー、水、原材料など希少な資源を保護しながら、製品の効用、効率性、安全性、信頼性を格段に向上させ、あますところなく活用できることが可能と考えられる。”“アメリカは、基幹技術、数々の必要技術、主な裾野産業の強みを背景に、接続機能を持つスマート製品の分野をリードして、圧倒的な恩恵を手にてできる立場にある。”“結局のところ競争に勝ち残る¹。”と論じている。スマート製品のケイパビリティ（モニタリング、制御、最適化、自律性）を指摘していながら、“モニタリング、制御、最適化、自律性には、「統計的手法による、サンプリングとテストング、センシングとモニタリング、データマイニングとテキストマイニングの技術が不可欠であり、リトルデータとビッグデータによる相関関係と因果関係の統合技術」が必要である²。”という、汎

1 M,E,ポーターとJ,E,ヘプルマン(2015,4),『IoT時代の競争戦略』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、48,49,50,51,69

2 畑中邦道(2013,11),『ビックデータとグローバル』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所、14-23

用的技術イノベーションによる環境補完について、議論していない。農村や都市からなる社会環境と自然環境とが、相互にどのように折り合いを付け社会的イノベーションを実現できるのか、触れていない。競争原理を主張し「競争に勝ち残る」だけを論点とし、「社会的なイノベーション」となる「創出」には何が必要なのか、我々は何を目指すべきか、についてまったく述べていない。

M,E,ポーターのDIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー（2011年）への寄稿論文『共通価値の戦略（Creating Shared Value）』では、“「企業は、事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら競争力を高める必要がある」と提案し、今までの経営戦略の主旨を、180°転換した³。”という印象を与えていたが、『IoT時代の競争戦略』では、「インサイド・アウト」や「アウトサイド・イン」による「Creating Shared Value（共通価値の創出）」については、ほとんど触れていない。「共通価値の創出」についての論点は、大きく後退してしまった。

DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー（2015年1月号）への岡田正大の寄稿論文『CSVは企業の競争優位につながるか』では、M,E,ポーターが2011年の寄稿論文で提示した「共通価値の戦略」について、可能性のある経営の方法論を検討している。社会的価値創出と経済的価値創出の両方を同時に実現することは、欧米流経営戦略では、相反する経営行為の為、CSR（Corporate Social Responsibility）を損なうことにならないかについても論じている。M,E,ポーターが提唱したCSVについて、“「インサイド・アウト」は企業が市場に向けて提供するもので、トヨタのプリウスのようなもの。”“「アウトサイド・イン」とは、企業が本業の競争環境を改善するために、その周辺に存在する社会問題の解決に向けて投資を行い、本業に役立てる。無料トレーニングによる環境整備によって優秀なプログラマーなどの確保ができる⁴。”と述べ、社会的環境に継続性を重視する日本の社会構造には、すでに、社会的価値創出が組み込まれているのではないかと指摘している。

3 畑中邦道(2012,7),『国際物流の新動向と課題』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所、114

4 岡田正大(2015,1),『CSVは企業の競争優位につながるか』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、40-52

アメリカ企業において、持続可能な経営継続を難しくしている要因には、短期的収益の実現、グローバルスケールを目指す、経営陣の飛びぬけた成功報酬、事業売買は資源入手の機会である、古くなったものは使い捨てる、という経営環境がある。イノベーションを生み出す原動力には、ベンチャーキャピタルやファンド、エンジェルやインキュベータの存在が不可欠かもしれないが、株式上場により儲けることを目的にして構成される支援環境は、どこかがおかしい。

2.2 持続可能性

ウィキノミックスの概念を提唱した、D,タブスコットとA,D,ウイリアムズは、著書『マクロウィキノミックス』の中で、あらゆる知がつながる時代には、コラボレーション、オープン、共有、倫理、相互依存、の5つの原則が必要であるとして、“経済的な決断や政治的な決断がなされる時は、未来の世代に受け継いでいく「持続可能性」という概念を反映させる必要がある。”“目指すべきはキュレータだ。キュレーターとは、物事がうまく運ぶ環境、ないしはその基盤となるプラットフォームをつくり、自分以外の人間に自由を与えて、彼らが自分で考えて行動し、組織全体の、そしておそらくは社会全体の利益となるものを創造できるよう援助する人間である⁵。”と述べ、すべてに対し「持続可能性」を優先させるべきだと説いている。

P.F.ドラッカーは、イノベーションには研究開発による技術革新が必須であると一般的に思われていることに対し、“イノベーションとは、技術というよりは経済や社会にかかわる用語である。”“供給にかかわる概念としてよりも、むしろ需要にかかわるものとして理解すべきである。消費者が資源から得るところの価値や満足を変えるものと規定すべきである。”と述べ、“分野が異なれば機会の種類も異なる。時代が異なれば、機会の重要度も異なる。”“「これはわかりやすい。どうして自分が思いつかなかったのだろうか」と言ってくれることこそ、最高の賛辞である。”“過去の例から明らかのように、日本は社会的なイノベーションに特に長じている⁶。”と説明している。

5 D,タブスコットとA,D,ウイリアムズ(2013,12)、『マクロウィキノミックス』、ディスカバー・トゥエンティワン、64,551

6 P.F.ドラッカー(1985,5)、『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社、52,232-237

楠本建は、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー（2013年6月号）への寄稿論文『クリステンセンが再発見したイノベーションの本質⁷』の中で、クリステンセンが主張している「破壊的イノベーション（Disruption）」は、「非連続性と価値次元の転換に注目している（技術進歩ではない）」として取り上げている。また、P.F.ドラッカーを引用して“ドラッカーは言う。イノベーションに対する最大の賛辞は「なぜこれが今までになかったのだろう」だ。”と意訳し補足をしている。それに加え、“ほとんどの日本企業は中途半端すぎる。腰が据わっていない。”と批判している。持続可能な経営継続を重視する一般的な日本の企業は「腰が据わっていない」わけではない。経営継続を実現しながらイノベーションを地道に起こしていく、という長期的視野がある。

長期的視野を持ちながら、短期間でグローバル競争に勝とうとして、技術的なイノベーションを数多く創出しながら、失敗を犯してしまった企業に東芝がある。140年以上にわたる経営継続を実現してきている。明治時代のアーク電灯で大儲けをし、発電機を主力とした重電部門や家電業界、半導体事業や液晶事業、パソコン事業、と手を広げ、原子力発電事業まで買収し、グローバル企業の一角を担ってきた。2015年8月、株主に対し「2009年から2014年度の長期にわたりパソコン、映像、ディスクリート・システムLSI事業の固定資産の減損償却決算修正を行う」として謝罪状を送付した。

筆者は、1990年代初頭に、東芝の半導体事業、液晶事業、パソコン事業の立ち上げ時、技術関連ベンダーの一社として密接に関わったことがある。液晶も半導体技術の一つであるが、半導体事業はムーアの法則で知られるように、短期サイクルが要求される。固定資産は、加速償却が認められている。当時から、半導体や液晶の装置産業業界では、加速償却を前提に生産数量を決め、購買方式に利益の先取りを仕込むことが多かった。社外からの購買活動による利益創出には限界があることから、東芝は、海外子会社間の装置や部品の輸出入により利益が出ているような、期をまたぐ会計操作をしてしまった。アメリカ的な短期利益至上主義の罠にはまった感が免れない。白黒液晶日本語入力PC、ハードディスクに先端技術を組み込んだラップトップPC、フラッシュメモリー

7 楠本建(2013,6)、『クリステンセンが再発見したイノベーションの本質』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、50,51,52,56,57

等、世界技術の先端を開発していながら、特許技術の優位性も発揮できないでいる。社会的価値創出と経済的価値創出を両立させることができなかった。

2.3 日本のイノベーション

『知的創造企業』(1996,3)の中で「暗黙知」を提唱した野中郁次郎は、“イノベーションは、必ず何かの連続性の上起きるもの。”“突如として大きな変化が生まれることはない。昨日までの現場の持続的な努力があつてこそ、今日の小さな変化がある。”“現場発のイノベーション”こそが、日本流のイノベーションだといえるでしょう。そこには、アメリカ型の華やかさやスケール感はないかもしれません。しかし、地に足の着いたイノベーションだからこそ、継続的な進化を遂げられることも可能なのです。”“日本企業における「経営」と「現場」は、支配・被支配の関係にはありません。日本には世界に誇るべき暗黙知や現場力という強みが存在します⁸。”と報告している。

P.F.ドラッカーは、『日本の経営から学ぶもの』と題した寄稿論文の中で、“三井財閥は世界最古の大企業であり、その起源は1637年にさかのぼる。過去300年の三井財閥の歴史を通じて、三井の最高責任者・・・日本の言い方では「番頭」・・・が、傑出した強力な指導者ではなかったことは一度もない。”“日本における「継続的訓練」は、アメリカ企業を悩ませている極端な専門化とセクショナリズムを防止することに役立つ。”“欧米企業の多くの人々を悩ます視野の狭さは、日本にはほとんど見受けられない⁹。”と述べている。

日本における経営継続は、三井財閥のケースだけではない。「ふとんの西川」で知られる西川産業の創業は1556年で、近江商人の行商から始まり江戸時代に「蚊帳」業界にデザインによるイノベーションを起こし、現在では健康産業の一担い手として発展を続け、すでに460年目を迎える。近江商人が編み出した「始末してきばる」という、長期思考でコツコツと成し遂げていくプロセスは、戦後、「買い手よし」「売り手よし」「世間よし」という「三方よし」という表現に代わり、今でも、経営継続の手本となっている。

8 野中郁次郎と遠藤功(2011,9),『日本企業に今大切なこと』、PHP新書、78,165,167

9 P.F.ドラッカー (1971,3-4),『日本の経営から学ぶもの』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、80

筆者の静岡県藤枝市に住む知人の母方の実家は、小農を経営継続して320年余り、12代目でいまだに農業を続けている。山梨県で1760年から酒造業を営んでいる知人K氏の奥方の実家は、長野県上諏訪で1662年に蔵元を創業している。K氏の長男は、昨今、ニューヨークで日本酒が騒がれている火付け役を担っている。奥方の実家である上諏訪の酒造は、1916年に醸造技術を活用し味噌会社（神州一味噌）を設立し、破壊的イノベーションを起こしている。

P.F.ドラッカーは、『すでに起こった未来』と題した著書の中で、日本の特徴的環境について、“外国からの影響を自らの経験の一部としてしまう。外国からの影響のなかから、日本の価値観・信条・伝統・目的・関係を強化するものだけを抽出する。その結果は混合ではない。十五世紀や十八世紀の日本画が示すように一体化である。これこそが、真に日本に固有の特性である。”“西洋から輸入した民族国家という思想は、日本独自の政治制度たる幕府の後継として、毒のある道化、すなわち軍人政府に変質されてしまった。しかも、かつての幕府の役割は常に、戦争をなくすこと、戦争を不必要かつ不可能にすること、そして何にもまして侵略を起こさないことであつた。”“日本には、一つの仕事に秀でた芸術家や職人のためきわめてユニークな「人間国宝」という制度がある。日本では、技能はある一定期間の後に高原に達し、そこで止まるという西洋流の習熟曲線理論は受け入れられていない。習熟曲線の高原を突き抜け、次の高原に達すると考えられている。技能は、訓練によってもう一段の成長が図られ、絶え間なく真の完成に向かっていく。”“歌舞伎は、映画のための道具は何一つ使わず、映画の技法を発明してしまっている。役者が不動のかたちをとる見得は、まさに映画のクローズアップである¹⁰。”と紹介している。

儲かるときに儲ければ良い、という個人主義を優先する、アメリカ的、中国的な一発花火のような短期収益獲得経営は、信頼確立に時間をかける日本人にはなじまない。イノベーション（変化）には長期的な環境に対し、結果が良い場合と悪い場合が生じる。人類にとっては、「変化」をビジネス機会ととらえ、短期的に儲けられるときに儲けるというイノベーションを起こせばよい、というわけではない。社会的イノベーションとなった事例に、日本が製造業で生み

10 P.F.ドラッカー（1994,11）、『すでに起こった未来』、ダイヤモンド社、258,259,263,268

だしたカイゼン活動を積み上げて、ジャスト・イン・タイム（JIT生産方式：必要なものを、必要なときに、必要なだけ）というプロセスを創出した仕組みがある。セブン・イレブン・ジャパンは、現場のカイゼンをつみあげ、このJITの仕組みをコンビニエンス・ストアに取り入れて成功した。

2.4 ITイノベーション

インターネットが始まる以前、ベンチャー企業であったマイクロソフト社は、OS2というOS（オペレーティングシステム）を開発し、Windowsのブラウザを商品化した。一度採用すると切り替えが効かないバージョンアップ戦略により、独占的な利益を上げた。OS2はIBMに採用されたことによってデファクト・スタンダード化した。同時期、同じくPCを駆動するMac OSを開発したベンチャー企業に、アップル社がある。Mac OSを搭載したPC製品そのものを提供する、というクローズドな市場を構築し、主に複雑な図形構成を必要とする印刷業界に、独占的な牙城を築いた。インターネット接続されたPCから好きな音楽だけをダウンロードし、自分で編集し再生できるiPodと名付けた音楽専用の携帯端末を、2001年に販売した。サービスを携帯機能に載せて売るという技術イノベーションを起こし、瞬く間にウオークマンを駆逐した。

アップルは、Apple Pencilを使ったパッド画面への直接入力ができるiPadという製品を開発し、ラップトップPCの概念を突き崩した。筆者は、1990年代後半、液晶製造技術では世界トップを走っていたシャープと、液晶の大型化と高精細化、および液晶画面の多数取りが可能となる技術開発に、共同で知恵を絞ったことがある。市場対象は、大型高精細ハイビジョンTVと、アップルが商品化に成功するiPadの機能製品であった。シャープの液晶技術がなければ、円周を描く時の線描が肉眼で円と認識できる精細度を持つアップルのiPadは生まれなかった。シャープは、iPadと同じ機能を持つ製品開発には成功していたが、アプリケーションを提供するサービス付き製品という商品化には、失敗してしまった。TVといい、iPadといい、シャープは事業創出と経営継続を両立させる難しさに直面している。

アップル社は、iOSというiPhone専用OSを使い、Apple Pencilをタッチパネルに変え、指先でスクロールできる画像処理技術を携帯電話端末に搭載し

ヒットさせた。世界中の人々がスマートフォンを持ち歩いている。インターネットと無線通信のインフラストラクチャーが整備されていなければ、何も便益を生み出さない。社会的イノベーションは、環境整備を含んで複合的な汎用的技術の進行と、市場受入れ可能タイミングに強く依存している。アップル社は、モデルの発売時期を1年前に発表する。自社開発も発売日に向け加速をするし、外部補完技術環境もこれに追従する。市場と開発環境に飢餓状態を演出する戦略である。

Windowsが搭載されているPCに intel insideと表記されていれば、それは、インテルのLSI半導体によってWindowsが動くことを意味している。PCが売れば売れる程、相互の利益が増えるという、WIN・WINビジネスモデルとしてのイノベーションが生まれた。マイクロソフト社は2015年6月、Windows10を、「Universal Windows Platform」として既存のユーザーに無償で提供すると発表した。

今まで、インターネットにリンクするWindowsは、Desktopと、携帯端末のPhoneと、ゲームのXboxと、すべて個別のアプリケーションで、相乗りできなかった。これをすべて、同じプラットフォームに乗せることで、携帯端末もゲームもデスクトップも共有するWindows10となった。マイクロソフトの無償提供の意図は、グーグルやアップルとの競争市場への参戦宣言である。デスクトップでは、アップルやグーグルのように、個人の移動行動に伴う検索履歴をビックデータとして入手できない。無償による遠隔バージョンアップでは、ユーザーのデータ使用許諾を取ってからインストールを行っている。新しいミッションを「人々と組織の生産性を上げることがマイクロソフト社のゴールである」としている。ASPの枠を超え、個人情報のビックデータを活用し、外部事業者により組織や企業の生産性を上げることが許されるとしたら、社会的な脅威となる。事業内では、日立のソフトウェア作成部門で、個人の就業情報がビックデータ化され、生産性向上に生かす実験が始まっている。

2.5 グーグルとアリババ

検索エンジンのアイデアは、1996年にスタンフォード大学の学生であった、S,プリンとR,ページの論文から始まった。コンピュータ情報は2進法から

出来上がっている。どんなに複雑な用語による記述でも、[1,0]の組み合わせを追跡していけば、その情報のある場所は見つかる。メタデータを層別し分解すれば、上位概念と下位概念で結び付いているクラスター状の、どこかに、付番さえされていれば、見つかる。

自分が検索したリンク経路は当然わかる。しかし、自分のホームページを、誰がどんな経路で、どこにリンクして覗いているのか、原理的にはわからない。クリック回数は、バックリンクの痕跡をチェックすれば、その量は分かる。バックリンク数が多いページは、検索する時、必ず通るハブの役割をしている確率が高い。ハブから検索を開始すれば、短時間で目的情報にたどり着ける確率も高い。ハブとなっているページが多用しているキーワードを入力するだけで、バックリンクの量の大きいページ順に検索順位を表示できる仕組みを作れば、いち早く目的情報にたどり着ける。グーグルの検索エンジンの誕生である。

ネットワークの中で自然発生するバックリンク量の多いハブを、人為的に創り出せば（広告など）、アルゴリズムは勝手に検索順位の上位へランクしてしまう。「良質なWeb.ページから参照されているWeb.ページは、良質なWeb.ページである」という宣伝文句がどうしても必要になる。アリババの「あなたが利用してくれるなら、私は保証する」という宣伝文句とよく似ている。

グーグルは、1998年シリコンバレーのファンドから出費を受け、ベンチャーを起こした。ファンドが要求したのは、広告にリンクする検索エンジンの商業化であった。大きく飛躍するのは、2000年に、中小零細企業の広告を希望する会社がホームページを作成し、セルフサービスでグーグルの検索システムに自動でエントリーし、クリックされれば自動課金をするシステムプラットフォーム、「グーグルアドワーズ」を発表してからである。一旦プログラムを造れば、コストなしで課金収益が上がる美味しいビジネスなのである。グーグルは、検索エンジンの統計処理について、意図が含まれているか、アルゴリズムは無作為であるか、説明を拒否している。現在、収益の9割が広告料である。

R,ページのアドバイザーであるE,シュミットと、取締役会長のJ,ローゼンバーグがまとめた著書『How Google Works: グーグルはこの方法で成功した!』では、優秀な人材をベンチャー企業ごと買取する、人材を部下ごとヘッドハントする、成長できない事業は切り捨てる、という方法が成長を支えてい

るとして、“何かを猛烈なスピードで、グローバルに成長させることだ。”“戦略を立てるうえでスケールを考えなくていいわけではない。むしろその逆だ。”“リーダーとは、プラットフォームを生み出し、一気に成長させる方法を知っている人物だ。プラットフォームとは、ユーザーやプロパイダの集団を一つにまとめ、多面的市場をつくり出すようなプロダクト群やサービス群だ。”“世に送り出してから手直しをする¹¹⁾”と述べている。スマート・クリエイティブを發揮できる人材入手が、成功に導く鍵だと説明している。

グーグルの事業経営戦略には、技術買収とスケールによる独占的優位獲得、および利用者への課金手法が基本にある。投資額の大きい買収時は、危ない橋を渡っている。2006年にYou Tubeを買収した時と、スマートフォン端末の8割近くに搭載されているAndroid（買収技術）が、アップル社から特許侵害であると訴えられた時であった。特許侵害問題は、AndroidのOSを包括できるモトローラ・モビリティを125億ドルで買収することで切り抜けた。株価を上げ、リスクをリターンに結び付けるインキュベータの役割をグーグル自身が果たす。株の時価総額による集金マシンモデルを作り、技術と人材を買収し続けて大きくなっている。長期の経営継続から、次の世代のイノベーションを生むというロジックはない。失敗は、切り捨てるだけである。

グーグルは、検索エンジンを使用する人々が足跡として残したビックデータのすべてを保持しており、データマイニングによる相関性を探れば、容易に個人を特定できる。個人が意図的にクリックしなくても、確率的にある種のルールに従っている人々を、相関性が高いエスノグラフィー分析に沿って、優先的に画面に誘導することができる。階層化されたメタデータの中では、ルールに従っていると心地よいと思う人々のハブを中心に、架空集団を形成させてしまうことが起きる。グーグルの意図したルールに従って知識を増やしてしまう危険性がある。見ず知らずの参加者により構成される、SNS（ソーシャル・ネットワーク・システム）集団が社会性を無視したルールを生みだしてしまう現象を、意図的に創り出せる。Windows10も、このルールに参入した。

グーグルと中国共産党の独裁的ルールとが相いれないのは、ある種のルール

11 E,シュミット、J,ローゼンバーグ(2014.10)、『How Google Works：グーグルはこの方法で成功した！』、日本経済新聞出版社、114,322

に従っている人々のバックリンクのハブが検索順位の上位を占め、検索ページが優先的に参照されることで、民主化運動を起こす可能性があるからである。中国共産党は、バックリンクを断ち切らなければ、自らを崩壊させてしまうリスクに直面することになる。グーグルにとっては、バックリンクを断ち切られることは、検索エンジンの基本的なビジネスモデルの優位性を失うことになる。グーグルは、グローバル規模で、汎用技術イノベーションを大変な勢いで輩出している。個人行動の情報ビッグデータを保持し、個人の情報入手ルートへの誘導ができ、意図された集積量をバックリンクにもたせるハブも作れる。倫理的にも、技術イノベーションとしても未熟であり、まだ社会的イノベーションにはなっていない。

“情報の共有と同時性のフロンティア¹²”では、良いことも悪いことも、集中と拡散を同時に起こし情報は共有される。情報をどう使うかは、個人の倫理観が頼りである。国家間では、先進諸国の先端技術に優位性を持つ企業へのサイバー侵入が頻繁に起きている。技術イノベーションから起こす事業の創出には、中長期間の基礎研究と技術開発が不可欠である。低賃金製造戦略で世界の経済成長をリードしてきた国が、豊かになると賃金も高騰し成長が急速に鈍化する。継続性と経済成長を支える技術イノベーションの源である基礎研究と技術開発が追いつかない。コピー技術は、合併企業戦略により無償で国内移転ができ資産化できたが、自ら成長しようとする、源になる知財が育っていない。サイバー侵入で手に入れるしか方法がない。サイバー空間は、侵略と防御の攻防戦が起き、社会を不安定にさせている。

中国での民族性と政治制度をうまく利用して、急成長を果たしている企業に、アリババ (Alibaba) がある。1999年J、マーが中国杭州市で立ち上げ、ゴールドマンサックスのベンチャー融資を受けた。B2Bマッチングサイトのプラットフォームを提供している。中国国内の中小企業を世界市場企業に紹介する仕組みを中国流に組み換え「ゴールドサプライヤー」という会員制にし、収益を上げるモデルをスタートさせた。2014年、ソフトバンクの金融支援を受け、ニューヨーク証券取引所への上場を果たした。中国国内で買収に買収を重ね、B2Bで

12 畑中邦道(1999,8)、『経営のフロンティア』、日経BP企画、55,144

トップになった。2010年時点で3,7億のユーザーが会員登録している。

中国では、B2Cはもとより、C2Cでも、持ち逃げや、不払い、詐欺という悪慣行も日常的であり、偽物は当たり前流通している。信用は自己責任というビジネスモデルが普通である。2005年、アリババは損害補償システムを打ち出した。2004年に工商銀行と提携し産業界の決済をスムーズにし、2005年には農業銀行と提携し、農村地域へのeコマースを拡大していった。J,マーは、風水師である王林という気功師に、すべてを頼っていたことでも知られている。王林は、共産党幹部や国有企業のトップの人脈に深く食い入っていたとされ、現在、中国当局に追われ海外に逃亡している¹³。中国で、事業の地位を確立するには、政治のトップと人脈を作らなければ、企業買収や資金拡大はできない。

J,マーは講演で、“キリスト教の文化の上に、法律の体系を作り、その法律の上にまた政治体系をつくり、その上にまた指導者を選挙する体系をつくった。だから、その体系全体は「法治社会」などよりはずっと複雑だろう。だから法治社会なんてほんの一部だ。いま、価値体系も文化体系も壊滅的なぼくたちが、適当に西洋から決まり事とか法律とかを持ってきたところで、砂の上にビルを建てようとするのと一緒で、そんなの、建つわけがない¹⁴。”と述べている。風水師を信じるJ,マーは、法に準じる気は無さそうである。短期的に金と名声を手にしたものが、継続性を持つグローバルな価値体系を、一気に変えるという社会的イノベーションを創出できるとは思えない。

3 継続

3.1 歴史的な継続

日本列島では、6000年前の縄文時代に陸稲栽培がおこなわれていた痕跡が見つかっている。水稲耕作が中国大陸から伝わると、100年もしない間に、時代は弥生時代に置き換わっていった。灌漑による生産性の高い水稲の栽培というイノベーションが、日本列島に起きる。畦を造り、水の管理をし、連作障害を起こさない耕作手法が、短期間に日本全国に広まった。短期間での技術伝播

13 富阪聡(2015,9)、『失脚・周永康は風水師に心酔した』、文芸春秋、10月号、157

14 W,リーファンとR,シアン(2015,3)、『アリババの野望』、角川書店、181,371

を可能にしたのには、それまでの栽培技術が、水稻栽培のイノベーションを短期に受入れられる環境にあった、と理解した方がよさそうである。

日本神話の中に、豊葦原瑞穂国（とよあしはらのみずほのくに）を治めるために天孫が天下つたとされる高千穂が出てくる。高台から高千穂峽を見渡すと、眼下に実りの秋の黄金色が、階段状に山間部から溪谷に向けて波打っている。溪谷は断崖状で深い。灌漑は、湧水が出る里山の台地部から峡谷に向けて、自然の地形を利用して畦を造って行っていたように観察できる。高千穂に限らず、長野県茅野市の八ヶ岳の尾根道にある、石器時代から縄文時代の長期間にわたる遺跡を残す、縄文のビーナスが発掘されたことでも有名な、尖石遺跡（石器を磨いた岩が現存する）でも実感する。岩の脇を回る細道のすぐ下部から、遠く峡谷に向かって、灌漑耕作を始めていたと思われる棚田が続いている。

高千穂地域に残る夜神楽の舞の所作や物語性に、口伝しかなかった時代の水稻耕作の作法と、共同耕作の歴史を垣間見ることができる。夜神楽は三十三番から構成されている。六番の「地固（じがため）」と三十番の「御柴（おんしば）」が、水稻栽培の歴史を物語っているように思われる。高千穂神社の宮司である後藤俊彦は、著書『神棲む森の思想』の中で、各番の舞の特徴を説明している。「地固」については、「「地固」とは国造りや田作りのために土地を堅固にすることをいうが、相撲の四股を踏む作法はこの神事から生まれたものである。」と原初を説明している。「御柴」は、瓊瓊杵尊（ににぎのみこと）が柴に乗り、神遊びして興じる舞であり、願成就として二神が千早を脱ぎ、赤い襷をけさがけにして柴に乗り村人たちが二手に分かれて威勢よく持ち上げる、という全員参加型の舞であるが、“これは、原初的な共同耕作時代が過ぎ、地主対小作人の関係が発生してきた社会思想史を反映している¹⁵。”と、紹介している。

D,R,モントゴメリーは、著書『土地の文明史』の中で、“狩猟採集民は一般に、資源は万民が利用できるものと考えていたが、新たに到来した農耕の時代は、土地と食糧を持つものと持たざる者を創り出した。初めての非農民階級が出現した。”“食糧と資源の分配をつかさどる宗教的・政治的階級の出現は、農民から食糧を集めて社会の他の階層に再分配する行政機関の発達につながった。”“都

15 後藤俊彦(1993,11),『神棲む森の思想』、展転社、29,352,425

市間の対立は人口に比例して高まっていった。市民軍の編成は、メソポタミア社会の軍事化を起こした。“大きな地所が有力な一族や世襲の支配者に集中するようになると、私有財産と言う概念が生まれた。”“河谷やデルタのように地下水表面が地表に近いところでは、毛管現象で地下水が土壌に上がってきて蒸発し、土中に塩分が残る。蒸発速度が早ければ、灌漑を続けるとやがて作物を害する量の塩類が生成される。”“数千年たった今も、10メートル以上の高さに積もったシルトが太古の用水路の中を覆っている。”“イスラエル人のような被征服民（奴隷）がこの重要な水路から泥をさらう仕事につかされる¹⁶。”と、灌漑農耕の始まりと、略奪と再建を繰り返しながら、奴隷制度を生み出し、終焉を迎えたバビロンについて述べている。

耕作における地力の回復方式では、ヨーロッパ大陸や中国大陸と日本の方式が、大きく違っている。三圃農法と刈敷農法との違いである。三圃農法は、毎年1/3の土壌を休耕しブタや牛の家畜を放牧することで表層土壌をかき混ぜ、同時に糞尿によって地力を回復させる。耕作農地に適する地表層は薄く、三圃農法は耕しつくすと連作障害を起こす。連作障害や塩害は、古代中東から始まり、ローマに移り、ヨーロッパ大陸で起き、アメリカ大陸は今でも継続しており、インドや中国では深刻な問題となっている。

日本で独自に編み出された刈敷農法は、春先の山野に育つ若草や若芽を刈り取ってきて、田畑に敷きこんで肥料にする。刈敷農法は手間がかかるが、耕作の農地の表層に毎年人工的に養分を積み重ねていくので、土壌微生物の発酵を促し耕作地はより豊かになり、連作障害を起こさない。646年に発布された、戸籍、計帳、班田収授を整備する班田法では、神社領、寺領、天領、貴族層等の所有田とともに、男女には、口分田として各々一定面積の田を与えられる、と定められた。既存の灌漑施設を利用して開墾した場合、一定の田を一身（一代）だけ貸し付け、耕すことを許可するというものであるが、同時に、納税の義務を負わせるものでもある。

口分田の良民の区分に私奴婢と公奴婢という区分があり、良民の1/3の面積が与えられている。私奴婢と公奴婢の区分は、奴隷的な農奴を意味するもので

16 D,R,モントゴメリー(2010,4),『土地の文明史』、築地書店、47,64,

はなく、戸籍上の区分と考えるべきであろう。自給自足を目的としたものであっても、一定の田を一身（一代）だけでも貸し付け、耕すことを命じ収入を得させるということは、どんな身分でも、個人の耕作地からの余剰収入により生み出される私有資産を認めることになる。奴隷とは、売買可能な商品である。耕作地付きの奴隷という価値交換を行うのは、不可能である。

ヨーロッパでは、1815年に奴隷貿易廃止提案が出るまで、奴隷は売買可能資産であった。1817年に発表された、D,リカードの「比較優位」の発想は、奴隷制度時代における生産性比較から生まれている。K,マルクスは、1859年『経済学批判』の中で『賃労働と資本』について、奴隷が所有資産としての商品であることを例に、“労賃は、労働者によって生産された商品における労働力の分け前ではない。労賃は、資本家をもって一定量の生産的労働力を買い取るべき、既存の商品の一部である。”“奴隷は、一所有者の手から他の手に移される一商品である。彼自身は一商品であるが、労働力は彼の商品ではない。”“農奴は土地に属し、そして地主に収益をもたらす¹⁷。”と説明している。労賃という労働力対価は、資本家が所有する商品の一部であって、自律的に生産性を生み出すものではないという、奴隷制が現実的に存在しなければ発想し得ない、罪深い思想の原点を持っている。K,マルクスの思想には、労働者は資本家の奴隷になってしまうという恐怖感が、いつも根底にあったように思える。

日本では、701年の大宝律令により、6年に1回の戸籍調査が行われるようになり、納税基準の見直しが行われている。律令国家の祖は3%程度と低く、残りは耕作地域での自治財源や自家消費に使われ、一部保管も義務付けられた。東大寺の正倉院に、偶然が重なってたまたま残っていた737年と翌年の駿河国正税張（現在の静岡県）で解ったことに、祖は、稲穂が付いたままのものと、稲穀したものの2種であったことが判明している。また、駿河国では祖の30年分を不動倉に保管することを義務付けられており、蝦夷地征伐における兵站の役割を持っていたことも判明している。

723年に発布された三世一身法は、灌漑施設まで新規に開墾した個人へは、3代と自分を含め4世代の私有を認めて開墾を促そうとする発布であるが、耕

17 K,マルクス(1859)、『賃労働と資本』、長谷部文雄訳(1935,1)、岩波書店、45

作地の大きな拡大が全く歴史に刻まれていない。開墾者を含めて4代の私有権を得るより、共有資産として管理することで、再分配の公平性を享受できる社会システムを選択していた可能性が高い。

3.2 共有資産

宮本常一は、著作『飢餓からの脱出』の中で、班田制が始まった時には、すでに請負耕作という借地農業が定着していたとして、“土地を借りて耕作し、その代価を労力で払うこともあれば現物で払うこともある。労力で払えば主従的な関係も生じてくる。”と主従関係の成立について述べている。また、“小作することは搾取されることだと教えられて来たのであるが、生産力の低い自由を耕作するよりは、生産力の高い借地を小作する方がずっと良かったのである。それは小作料の高かった戦前においても良田の小作の方が収益の率は大きかったのである¹⁸。”と、自ら経験した実話を報告している。

小作を含めた小農業の経営継続を見ていく上で見落としてはならないことに、地主や税の徴収にかかわる名主の役割と、農閑期の副業、小作人が所有していた小規模であるが自作耕地の存在がある。地主や名主の役割は、凶作時における食の安全保障と、土地の質権設定を請負う構図の中にある。質権は無利子であり返済期間設定がなかった。凶作時、自作農が土地を地主や惣村に質入れし、小作農に転じ、その後余剰利益を蓄積して土地を買い戻すことができる惣村における協同組合的な仕組みも、日本以外では見られない社会の仕組みである。副業は、分業を生み、農業以外の生業を生み出していく。

水元邦彦は著書『村¹⁹』の中で、現在の滋賀県野洲市を流れる野洲川の草刈りや放牧によって起きた河原争議を取り上げ「村」の独立性について報告している。野洲川は甲賀を源流として、水口を通り、野洲地域の灌漑用水となり、琵琶湖に流れ込んでいる。1533年から「村」単位による争いが起きている。「村衆」による1605年の神社への起請文から、村単位の生産活動の実態が確認できる。起請文内容について“今回協議したことについては、他所はもちろん人家族にもしゃべらない。十五人衆の内部ではどのようなことでも多数決に従う。

18 宮本常一(2012,8)、『飢餓からの脱出』(1968年出稿)、八坂書房、72,73

19 水元邦彦(2015,2)、『村』、岩波新書、52,160

出費などは相互に援助しあい、さらなる損失については惣中（村中）全体に割り当てる。自分や他人に対し最良をしたり、異議を唱えたりしない。”と書かれていたことを記述している。文字の読み書きができ、多数決、費用相互負担、損失を共同負担する保険制度的仕組み、決定事項順守というガバナンス、起請文という形での契約書に近い思考を持つ、という社会構造が、農民集団で出来上がっていた。

豊臣秀吉による兵農分離の徹底は、1588年の刀狩令により農民から武器を取り上げることと、1591年に行われた検地によって、税負担の「石高」を明確にした。もともと納税基準は自主的に把握して「指出検地」としていたが、実測したことに意味を持った。渡辺尚志は検地について、著書『百姓の力』の中で“石高は、百姓が納める年貢量を算出する基準であるとともに、武士が主君に対し務める軍事的負担の量を定める基準でもあった。”“検地帳に名請人として登録され年貢と百姓役を負担するものが百姓、年貢を徴収して軍役を負担するものが武士とされたことで、検地は兵農分離を推進する²⁰。”と説明し、画期的な事業であったと述べている。江戸時代に入って1643年に発布された田畑永代売買禁止令は、質権の仕組みを生み出し、惣村内での保障制度が確立していった。禁止令は明治4年（1872）まで続くが、相続人が居なかった場合や、小作人が奉公人になったような場合は、質権流れが起き、土地売買が行われていたようである。

1853年7月2日、M,C,ペリー提督率いる艦隊が江戸湾に侵入した。上海から沖繩那覇港を往き来しながら日本領土であった小笠原諸島を探索し、小笠原諸島を植民地化するべく本国へ要請している。同著書において、日本国への認識を、“五家族ずつ組分けされている”“数百年間の慣行がそっくりそのまま踏襲されている”と述べている。教育と印刷については驚きを含め、“非常に貧しい農夫の子供にも、学ぶ機会が与えられている。”“男女ともに読書好きである。”“わが国では最近発明されたステロ印刷や、多色印刷、大衆向けの廉価本の政策において、数世紀も先行している。”と報告している。農業活動に関しては、“概して土地はやせているが、膨大な労働力を注ぎ込み、灌漑を行い、こ

20 渡辺尚志(2008,4)、『百姓の力』、柏書房、62

とに堆肥についての知識をよく生かして農作業を行っているため、収穫量は多い²¹。”と、観察を述べている。M,C,ペリーは、全国にあった寺が、寺子屋という教育機関を開き農民の子供を教育し、民度が高かったこと、惣村が五人組という民主主義的決定権と独自の自治権を持っていたこと、施肥と耕作手法が自国と違い、収穫量も多かったことを、情報として入手していた。自国では、まだ奴隷制が存続していた時代である。世界にかけ離れた識字率を誇っていた日本は、植民地化を逃れ、明治維新により、近代化を10年経ずして達成した。

3.3 日本の小農経営

筆者の知人の母方の実家T家は、静岡県藤枝市葉梨地区にある。自作農を12代続けている。T家は、家の背後に3つの山を持っており、水田と畑の農地はサッカー場ほどの大きさを持つ。鳥や豚も飼育し、野菜も作っている。山の斜面では、みかんを栽培している。みかんの収穫期には、東北地方から5人ほどが手伝いに来ている。耕作用施肥は、所有している山の落ち葉を集め肥料を造り施肥する有機農法であり、刈敷農法を続けている。肥料の補填が必要になると、知人に頼んで牛糞を分けてもらっている。出荷は、昔から近隣の商人が一手に引き受けている。全国農業協同組合連合会（JA）との接点を全く持っていない。もし、戦後、JAと関わっていたら、有機農法を捨て化学肥料に頼り、結果として農地は荒廃し、農機具を買わされ借金を抱え、出荷には農作物の標準化を求められ低価格で買い取られ、小農の経営継続は続いていなかったかもしれない。初代は1649年生まれである。

大井川流域で多く見つかっている縄文遺跡は葉梨川流域からは、発掘されていない。葉梨地区にある寺家地蔵尊の近くで新東名高速道路上り藤枝サービスエリア造成時、弥生時代後期の田畑遺跡と、不動倉の柱跡、平安時代の益頭荘(まじずのしょう)と室町幕府時代の初代今川氏の家屋跡が発掘された²²。T家の小農開始は、弥生時代後期から存続していた田畑が、小農経営の初期資本となっていたのではないかと思われる。新田開発には開発費用が掛かり、収穫量は多

21 M,C,ペリー (1856,1)、日本語訳(2009,9)、『ペリー提督日本遠征記』(上)、角川ソフィア文庫、496,504,51,132,147

22 藤枝市編さん委員会(2015,3)、『藤枝市史』、藤枝市

めになるが、投資という負債からスタートしなければならない。堆肥入手は里山から遠いため、金肥にも頼ることになり、余分にかかる。初期投資をどのようにして回収し、収益の再配分をし、利益留保に繋げ、経営継続し、次世代のイノベーションに再投資していくかは、経営にかかわる者としての課題である。

葉梨川は焼津港に注いでおり、下流の藤枝には、大量食糧消費地帯である藤枝宿がある。奈良時代、この地域が祖の30年分を保管することを義務付けられていたということは、それだけ余剰生産が可能な耕作地を持ち、また、保管倉庫として最適な地形をしていたと思われる。船による運搬の拠点でもあった焼津港からも近い。経営継続を可能とする外部環境が整っている。

1826年に自作農であった百姓の宮負定男が、自分の経験を活かし『農業要集』を刊行した。渡辺尚志は『近世百姓の底力』の著書の中で、宮負定男が目指したことについて、“品質改良や栽培法・施肥の改善、病虫害防除などによって土地の生産性の向上を目指したものでした。それに加えて、商品生産の発展、貨幣経済の浸透という状況をふまえて、多様な作物の市場での販売価格を勘案しつつ、百姓にとってできるだけ有利な商品作物（販売して利益を得るために作る作物）の栽培を奨励しています²³。”と紹介している。生産労働者の自律的生産性向上と市場価値による利益確保が労働力経済には必要だと、この時代に主張している。

班田制の時代を含め、困窮した農民の中に人身売買の事例が発生していたのであろう、厳罰を処する人身売買禁止令が何度か出ている。奴隷制が当たり前の社会であれば、一商品として取引ができる奴隷に対し「人身を売買してはならない」という法令をわざわざ出す必要もない。戦いに負けると隷属が始まり、隷属は奴隷階層を生みだし、奴隷制度の中で労働力は商品化し、奴隷貿易にまで至ってしまう。キリシタン禁止や鎖国にまで踏み切った日本では、社会的環境劣化を引き起こす奴隷制度について、中国文明、ローマ文明、ヨーロッパ文明から学んでいたのではなかろうか。バビロンの時代から戦争に負けた集団や民族は奴隷とされ、ローマ時代を経て、1815年にウィーン会議で奴隷貿易廃止が提案されるまで、私有資産として売買を行っていた。

23 渡辺尚志(2013,11)、『近世百姓の底力』、啓文社、190

鎖国を選んだ日本社会には、奴隷制度が持ち込まれなかったため、主従関係や年季奉行の仕組ができ、無戸籍の非人も居たが、労働は生産性の原点であると信じることができ、労働者は利益をより多く生み出すための改善努力を惜しまないという、宮負定男の思想も生まれたのではなかろうか。現在でも、経営継続を優先している企業では、小集団活動によるカイゼンを、自主的に継続している。日本の企業では、社長が作業着を着て、現場をウロウロしている。

アメリカにおいて奴隷制が廃止されたのは、南北戦争が終結した1865年以降である。アメリカ流の経営戦略論では、いまだに「怠けたがるor働く意欲がある」という二分したXY理論が議論される。雇用条件には、レイオフという労働力の商品化ともいえる、勤続年数による優先権付再雇用の仕組みも存在している。中国においては、国内に農民戸籍と都市戸籍という社会階層区分を持っている。誰も異常なことだと思っていない。豊かになった農民戸籍の人は、社会保障が有利な都市戸籍を買えるようにまできている。奴隷制度を持っていた国と、持たなかった国の経営継続への発想の原点は違っている。

K,マルクスは、『資本論』第一巻・第一編・第三章の中で、“ヨーロッパの強制で開かれた日本の外国貿易が、現物地代の貨幣地代への転化という結果をもたらすとすれば、それは、その模範的な農業の破滅となる²⁴。”と予測していた。江戸時代の農業の仕組みや活動が、世界的に見ても模範的な仕組みであったことを、K,マルクスは認識していた。明治6年（1873年）に施行され、現物納税から貨幣納税になった地租改正以降、第二次世界大戦に至るまで、自律的な生産性向上による経営継続を実現していた自作農を除いて、地主と小作人の関係は、K,マルクスが予測していた環境に近い状態に陥っていった。

横山源之助の著書である『日本の下層社会』では、“明治23年は実に日本内地解放の時期なり。外国の資本家が低廉なる我が賃金と怜悯なる我が労働者とを利用して巨万の利を薄せんとて我が内地に入り来る時なり。”“欧米労働者の受けたると均しき弊害に苦しむなきを必ずべきからざる²⁵。”と報告し、外国資本の日本上陸に危機感を覚えている。また、借地料と、肥料のコスト負担は、江戸時代では収穫の1/5程度であったのが、明治20年頃までには、1/3負担と

24 K,マルクス(1867)、『資本論』、向坂逸郎訳(1969,1)、岩波書店、245

25 横山源之助(1949,5)、『日本の下層社会』、岩波書店、367、

増加してしまったことから、“小作は純農業の性質を離れて英国農民のごとくやや商業的性質を帯ぶるに至るべし。地主は、米穀蔵入のひつようなきにして土地の所有はますます市街に増加せん。”と、小作人がヨーロッパや中国と同様に、貧困化から奴隷化していき、貴族階層に縛られ苦境に陥るのでは、と懸念していた。

換金納税制により現物の米や穀物を保管する蔵を持つ必要がなくなった不在地主は、資本を債務小作の土地買収の拡大に振り向けた。物価高騰による小作放棄も加速し、貧困格差が広がった。江戸時代の生活環境を酷評していた新聞記者の横山源之助は、K,マルクスが、著書「資本と労賃」で述べている、「小作人は、資本家地主への隷属から、農奴化し、私有資産である奴隷に至る」というヨーロッパで起きたプロセスを、知っていたのであろう。小作放棄を増加させてしまう社会構造は、深刻な政策ミスと批判している。

農業分野における農閑期の内職的副業作業は、自給自足生活に必需であった。地域の材料を使った実用品、装飾品、道具等を造っていた。副業が収入源になると、耕作地を捨て、副業商品生産を専門職にし、より商品価値を生む工芸品造りや商業分野へと転身していく。

T家では、換金納税制になると、背後にある里山を使い、日本ではまだ商品となり得るかどうかわからない未知であったミカン栽培を始めている。小農が江戸時代に貯めてあった余剰金を、資本金としてミカン栽培に投下し、経営継続を図ったのではなかろうか。第二次世界大戦後、GHQによる農地解放がなされるが、T家は自作農の範囲を広げず、小作も雇わず、小農経営継続を選択していたため、土地の分割を免れた。現在、住宅地がすぐそばまで押し寄せている。土地資本を宅地変換し、経営継続を図ることは可能であるが、自作農を放棄することには、厳しい選択を迫られるであろう。

T家もそうだが、田畑を耕作する側は、何千年と土壌を劣化させなかった人と土との付き合い方について、公開する機会を持つことができない。歴史的、科学的、統計的に証明されている日本の微生物耕作の知恵を、公開できていない。近くの宅地に住む子供たちが、昆虫や草木との出会いを求めて、土に興味津々であるにもかかわらず、である。地域共有の資産を分断しているのは、化学肥料や農薬を専売するJAや、農業政策官僚、教育団体の、権限拡

大や思想的背景を含めた、里山資本主義の情報共有を不利と思う人々が、邪魔をしているとしか考えられない。数千年もの土壌の維持は、一旦毀損すると、200年や300年では回復しない。化学肥料と農業と耕作機械に頼る田畑は、死ぬ寸前である。灌漑施設も手入れを怠れば、表層土砂流出を起こす原因となり、危険地帯となる。堆肥の臭いが公害であるがごとく喧伝する前に、農業と共存している宅地住宅へは、環境保護の観点からも、田畑や里山は共有資産の価値を持っていることを、気付かさせなければならない。里山資本主義の様な、地域内での相互利益を生み出す循環モデルと一緒に考え、持続可能な新しい社会システムを創り出す時期に来ている。

3.4 資産と経営継続

継続的な価値の創出を可能とする経営の環境は、制約を与える法規制や慣習、ルールや政治政策、税制などから、大きな影響を受ける。アメリカにおいて格差問題の起きる大きな要因は、政治によるレント・シーキングにあると、経済学者のJ・E・スティグリッツは指摘している。レントとは、もともと「地代」という所有権の一部を使用させることによって得られる対価を意味しているが、これは、所有によってもたらされる利潤であり、実際の行動や生産が創り出す利潤ではない。独占的利益を得られる利権集団が税制優遇措置を受けた場合、レントを求める活動は、レント・シーキングと定義される。土地の生産性に影響される農業や、特許期間を長期化させたい医薬業界に、レント・シーキングは起きやすい。

J,E,スティグリッツとC,E,ウォルシュの共著である、『スティグリッツ「ミクロ経済学」』では、“独占的地位を獲得し、それを維持するためには、企業は独占利潤として得られる金額の範囲内までは資金を注ぎ込んでも構わないと考えるだろう。そのために、こうしたレント・シーキング活動による資源の浪費は、産出量削減による損失をはるかに上回る可能性がある²⁶。”と解説している。

J,E,スティグリッツは、レント・シーキングについて、“アメリカの政治手法においては、国民全体の犠牲のもと、さまざまな方法で富裕層に支援がなさ

26 J,E,スティグリッツとC,E,ウォルシュ(2014,5)、『スティグリッツ・ミクロ経済学』、東洋経済、401

れている。これは「レント・シーキング」の結果といえる。” “クレジットカードとデビットカードの法外な手数料や、商店主から徴収される加盟店手数料は、めぐりめぐって消費者に転嫁されるのだ。略奪的貸付を通じて中下層からすいあげられた金も、レントとみなすことができる。” “天然資源に恵まれた国々は、レント・シーキング活動で悪名が高い。国民に利益をもたらし、生産性向上にも役立つ商品やサービスを創造するより、有利な条件で資源の利用権を手に入れる方が、ずっと簡単に富を獲得できる。” と述べている。また、アップル社やグーグル社が法人税を納めていないことを取り上げ、“「アップル」はなんと、自社の利益を生み出しているのが、アイルランドで働く少数の従業員だと本気で主張したのだ！” “彼らの成功の源はインターネットにあり、インターネットは政府援助で創り出されたものなのに……。企業は基礎研究という泉の中からアイデアを抽出している。イノベーションの流れを絶やしたくないなら、いつも泉を一杯にしておく必要があり、そのためには、政府による研究投資が欠かせない。そして、政府投資の原資は税金なのである²⁷。” と、レント・シーキングによる弊害と企業の身勝手さに対し、憤りを込めて報告している。

J,E,ステイグリッツが問題としているのは、グーグル社やアップル社が、生産設備と雇用を必要とする製造業とは違い、発展途上国での雇用を生み出してもおらず、国家への適切な納税もしていない、ということにある。政府が実施する企業助成と税制が、最上層のさらなる富裕化と貧困層の増加、中流層の弱体化を生み出してしまう要因になっており、アメリカのグローバル化したイノベーション企業の代表である、アップル社やグーグル社が、世界規模の税金逃れをし、その結果、経営幹部が会社の収益から得るパイの取り分を増やしている事実について、問題を提起している。

日本の戦後におけるレント・シーキングは、JAが起こしている。全国に小農の地域小集団的な農業協同組合として12,050もあった「単協」が、工業化、標準化、全国卸値平準化の政策に従って統合を繰り返し、2014年度では696の「総合農協」となった。本来の目的は、戦後、小作人が自作農に転嫁したため、非効率となった個別小農を効率化するための農業指導と惣村的生活保障を

27 J,E,ステイグリッツ(2015,5)、『世界に分断と対立をまき散らす経済の罟』、徳間書、136,137,138,239

することにあつた。しかし、実際は指導と称して、耕作機械をローン支払いにより導入させ、ローンの支払いは収穫を買取る金額から差し引く、という姑息な仕組みを利用して、種苗や化学肥料の専売権を確立した。価格は一般市場よりも30%は高い。小農による収穫物は、農協の買い上げ保証によって全国の農協が卸価格を決めている。豊作の時は、市場価格が下がるため、せっかく作った農作物を大量に廃棄させられる。不作時は、消費者に値上げ分を負担させる。コメの価格差の補償は、差額を政府が補填している。政府からの補償は、消費者の税金から出ている。

JAが支配するレント・シーキングが悪質なのは、農林中央金庫というメガBANKにより、サラリーマンになった小農出身の家族に住宅ローンを貸し付け、各種保険を運用し、法人ではないので納税義務を免れ、肥大化を続けていることにある。小農経営の入口と出口を抑え、なおかつ農地を宅地変換させ、土地資産を資金運用する支援をしている。JAについて批判的な山下一任は、著書『日本農業は世界に勝てる』の中で、“農業関連事業は地域密着型なので、規模が大きくなると、組合員農家との距離が遠くなり、組合員へのサービスは低下する。組合員が利用するために作った農協を、組合員は利用できなくなってしまう。これに対して信用（銀行）、共済（保険）事業は、大きければ大きいほど良いという、規模の経済が働く分野である。利益の大きい信用・共済事業の効率化を進めるために、農協は合併を繰り返してきた。”“農業は衰退しているのでその融資は1～2%程度にすぎず、3割程度を準組合員への住宅・車・教育ローンや元農家へのアパート建設資金などに融資している²⁸。”と報告している。JAによるイノベーションは、日本国の農業を弱体化させる誤ったイノベーションとなった。農業の弱体化は、国家単位の経済の劣化を起こしている。小農による経営継続という経営マインドを強制的に放棄させ、独立性の機会を奪い、貸付による従属を強要し、土地の資産化を促進させることで農業と都市という地域分断をも起こしている。

T ,ピケティは、資本の平均年間収益率（ r ：資本からの収入をその資本の総価値で割ったもの）が所得や産出の年間増加率（ g ：経済の成長率）より大き

28 山下一任(2015,4)、『日本農業は世界に勝てる』、日本経済新聞出版社、300-302

くになると ($r > g$)、持続不可能な格差を生む、という現象について統計を実例で示し、論じている。『21世紀の資本論』の著書の中でT,ピケティは、国家への適切な納税をせず得られる世襲資本主義と企業上層部の株主による私的利益に対して、コントロールする必要があると主張している。“現行方式の問題点は、多国籍企業はあらゆる利潤を法人税が低い国にある子会社にわざわざ割り当てることで、とんでもなくわずかな税金しか支払わないですませるとのことだ。” “法人税を通じて相当量の税金を源泉徴収するのが重要となるのだ²⁹。” と、低法人税率への国家間競争に陥ることを避け、世界どこでも同じ基準によって源泉徴収をすることを提案している。T,ピケティの提案は、現実には不可能に近いものであることは、誰でも承知しているが、グローバルに環境継続を毀損してしまう資産の格差や是正は、今、目の前に現存する問題でもある。

T,ピケティのデータから分析されて得られた、資本が生み出す不都合な不等式、 $r > g$ という方程式は、経営者報酬が大きくなり、集団としての自律的生産性の意識が強く、JITの仕組みを持つ日本の企業環境にはそのまま通用することはないが、JAが支配している土地を資本化した農業分野には、ぴったり当てはまっていて怖い。

4 おわりに

技術イノベーションが汎用的なイノベーションとなり、さらに社会的イノベーションとなるには、人間が活動を継続している時空間と地球規模の自然環境との両方に、最適化され、折り合いがつかないなければ、継続性のある次世代への蓄積が可能なイノベーションとはならない。E,ブリニョルソンとA,マカフィーは、著書『ザ・セカンド・マシン・エイジ』の中で、ロボットや人工知能による技術イノベーションが、人間社会を変えてしまうのではないかという疑念に対し、検討している。C,チャドパーソンが研究報告した例を引用し、1880年～1940年の労働生産性の変化と1970年～2020年までの労働生産性の

29 T,ピケティ (2014,12),『21世紀の資本論』、みすず書房、590,591

変化を重ね合わせると、ほとんど同じ上昇プロットを示すことから、“汎用技術は補完的イノベーションを必要とすることにある。補完的なイノベーションが出現するまでには数年から十数年かかるため、この期間が、技術導入から生産性向上までのタイムラグとなる。補完的イノベーションとして最も重要なのは、おそらくは仕事のやり方や組織のあり方の変革だろう。”と分析している。また、生産性の伸びについて、“蒸気機関や電気と違うのは、セカンド・マシン・エイジのテクノロジーは、デジタル化の進行とともに指数関数的なペースで進歩し続けることだ。それに伴い、組み合わせ型イノベーションが生まれるチャンスも増え続ける。”と指摘し、GDPにカウントされていない無形資産の形成について、“資産の中でも無形の資本財の占める割合が増えている。セカンド・マシン・エイジにおける生産は、物理的な設備や組織構造よりも、次の四通りの無形資本財に依存する度合いが高い。知的財産、組織資本、ユーザー生成コンテンツ、人的資本である³⁰。”と述べている。

事業は、明日の環境に生き残り存続するために、個々は自己革新や新しい創出を試み実現させ、その総体は複雑系の理論が示すように、個々の和より個々の総和を大きくしている。一方、環境の劣化は加速度を増している。知識は、ネットワーク外部性を持つため、幾何級数的にますます社会全体の変化を加速させる。人類が生物の頂点を維持し、新しいことを生み出し、変化というイノベーションにより、環境を継続できていることは、経営をすること自身で費やされるエネルギーへの十分な継続的補完と、それを生み出すための生産性向上という自己創出を実現してきたからである。

事業の創出側は、常に市場への提供の結果でしか評価されず、提供して初めてニーズがあることが判明する。事業創出は、供給側にしか起こせない。市場と供給には天然資源から、宗教、政治、地政学、人道的な生活環境に至るまで、制約が存在する。供給側では、突然変異以外は、過去の積み上げによる多くの蓄積がなければ創出は不可能である。事業創出は、経営継続から生まれていることを再認識する必要がある。

新規事業によって得られる効果は、事業利益を生み出し、社会環境に貢献し

30 E,プリニオルソン、A,マカフィー(2015,8)、『セカンド・マシン・エイジ』、日経BP社、168,175,195

た事実をもって初めて、意味のあるものになる。新規事業の創出には、資金が必要であり、既存事業の経営継続が可能となっていなければ、資金を投入資本に変えることはできない。スケールが経営継続を実現するわけではない。長野県伊那市の丘陵地帯で、地元密着型による寒天造りを行っている伊那食品工業の塚越寛は、この取り組みを「年輪経営」と称し、二宮尊徳の言葉を借りて「いい会社は『遠きをはかり』 ゆっくり成長」と日々実践を重ねている。

経営継続には、継続的な価値の創出が必須であり、継続的な創出を続けられない限り、経営継続を実現することは出来ない。経営継続を可能とするには、自らの破壊的イノベーションと取り組まなければならない。経営環境を牽引する市場は趣くままに変化するし、国家を維持する経済環境や一部の権力者による意図された政治政策は、経営環境そのものを変えてしまうことさえ起こす。グローバル化した市場では、一国家による経済政策は、他国に大きな影響力を及ぼす。一方、全く生産性を発揮できない環境を経営に押し付けることも、一党独裁国では起きている。継続から創出を目指す者は、継続するために賢くなければならないが、創出を支える社会環境が共有する資産への貢献と、共有資産の毀損を最小にする行動を起こし、格差を最小化できる再分配の方法を見つける必要がある。

参考文献

日本語文献

- [1] 網野善彦と石井進 (2011,1)、『米、百姓、天皇』、ちくま学芸文庫
- [2] 網野善彦 (1996,1)、『続・日本の歴史をよみなおす』、筑摩書房
- [3] 網野善彦 (1997,4-12)、『日本社会の歴史』(上)(中)(下)、岩波新書
- [4] 石川日出志 (2010,10)、『農耕社会の成立』、岩波新書
- [5] 井上恭介 (2015,7)、『里海資本論』、角川新書
- [6] 上田篤 (2013,6)、『縄文人に学ぶ』、新潮新書
- [7] 遠藤滋 (2015,5)、『中国人とアメリカ人』、文春新書
- [8] 大石慎三郎 (1977,8)、『江戸時代』、中公新書
- [9] 岡崎勝世 (2003,10)、『世界史とヨーロッパ』、講談社現代新書

- [10] 加藤貴 (校注) (2015,2)、『徳川制度 (朝野新聞・明治25～26年連載)』、岩波文庫
- [11] 後藤俊彦 (1993,11)、『神棲む森の思想』、展転社
- [12] 富阪聡 (2015,9)、『失脚・周永康は風水師に心酔した』、文芸春秋、10月号
- [13] 塚越寛 (2014,9)、『年輪経営』、光文社知恵の森文庫
- [14] 野中郁次郎と遠藤功 (2011,9)、『日本企業に今大切なこと』、PHP新書
- [15] 山下一任 (2015,4)、『日本農業は世界に勝てる』、日本経済新聞出版社
- [16] 横山源之助 (1949,5)、『日本の下層社会』、岩波書店
- [17] 水元邦彦 (2015,2)、『村』、岩波新書
- [18] 畑中邦道 (1999,8)、『経営のフロンティア』、日経BP企画
- [19] 藤枝市編さん委員会 (2015,3)、『藤枝市史』、藤枝市
- [20] 松久保秀胤 (編) (2009,12)、『縄文・謎の扉を開く』、富山房インターナショナル
- [21] 藻谷浩介 (2013,7)、『里山資本主義』、角川ONEテーマ21
- [22] 渡辺尚志 (2013,11)、『近世百姓の底力』、啓文社
- [23] 渡辺尚志 (2008,4)、『百姓の力』、柏書房
- [24] 渡邊大門 (2014,4)、『人身売買・奴隷・拉致の日本史』

外国語訳書文献

- [25] Davit R Montgomery “*Dirt: The Erosion of Civilizations*” (2007), The Regents of The University of California、(D,R,モントゴメリー (2010,4)、片岡夏美訳『土地の文明史』、築地書店)
- [26] Don Tapscott and Anthony D Williams “*MACROWIKINOMICS REBOOTING BUSINESS AND THE WORLD*” (2010)、Penguin Group (USA) INC.、(D,タブスコットとA,D,ウイリアムズ (2013,12)、夏目大訳『マクローウィキノミックス』、ディスカバー・トゥエンティワン)
- [27] Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee “*THE SECOND MACHINE AGE*” (2014)、The Sagalyn Literary Agency (E,ブリニョルソン、A,マカフィー (2015,8)、村井章子訳『セカンド・マシン・エイジ』、日経BP社)
- [28] Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg, with Alan Eagle “*How Google Works*” (2014)、Grand Central Publishing (E,シュミット、J,ローゼンバーグ (2014,10)、土方奈美訳『How Google Works: グーグルはこの方法で成功した!』、日本経済新聞出版社)
- [29] Joseph E Stiglitz “*THE GREAT DIVIDE*” (2015)、W W Norton & Company inc. (J,E,スティグリッツ (2015,5)、峯村利哉訳、『世界に分断と対立をまき散らす経済の罨』、徳間書)

- [30] Joseph E Stiglitz & C E Walsh “*ECONOMICS, 4th edition*” (2006,2002,1997,1993)、W.W.Norton & Company inc. (J,E,スティグリッツとC,E,ウォルシュ (2014,5)、藪下史郎・他、『スティグリッツ・マクロ経済学』、東洋経済)
- [31] Karl H Marx “*DAS KAPITAL I*” (1867) , (K,マルクス (1867)、向坂逸訳 (1969,1) 『資本論』 (1)、岩波書店)
- [32] Karl H Marx “*VALUE,PRICE AND PROFIT*” (1867), (K,マルクス(1919)、長谷部文雄訳(1935,5)、『賃金・価格および利潤』、岩波書店)
- [33] Karl H Marx “*LOHNARBEIT UND KAPITAL*” (1934)、(K,マルクス (1859)、長谷部文雄訳 (1935,1)、『賃労働と資本』、岩波書店)
- [34] Luis Frois “*topsy-turvydom*”(1585)、(L,フロイス(1585)、岡田章雄訳注(1965,8)、『ヨーロッパ文化と日本文化』、岩波文庫)
- [35] Michael E Porter & James E Heppelman “*How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*” (2014,11)、(M,E,ポーターとJ,E,ヘプルマン (2015,4)、有賀裕子訳 『IoT時代の競争戦略』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、214年4月号)
- [36] Mathew Calbraith perry “*Narrative of Expedition of an American Squadron to Americans Squadron to the China Seas and Japan*” (1856)、(C,ペリー (1856,1)、宮崎嘉子監訳 (2009,9) 『ペリー提督日本遠征記』(上) (下)、角川ソフィア文庫)
- [37] Peter F Drucker “*INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*” (1985)、Harper & Row Publishers、(P.F.ドラッカー (1985,5)、小林宏治監訳、上田惇生、佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社)
- [38] Peter F Drucker “*What We Can Learn from Japanese*” (1971)、Harverd Business School Publishing corporation、(P.F.ドラッカー (1971,3-4)、『日本の経営から学ぶもの』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、2010年6月号)
- [39] Peter F Drucker “*THE ECOLOGICAL VISION*” (1993) 、(P.F.ドラッカー (1994,11)、上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳 『すでに起こった未来』、ダイヤモンド社)
- [40] Wang Lifen & Li Xiang “*Alibaba*” (2014)、Zhong Zheng.Qincheng Zu (W,リーファンとR,シアン (2015,3)、鄭重と祖沁澄訳 『アリババの野望』、角川書店)
- [41] Thomas Piketty “*LE CAPITAL AU XXI SIECLE*” (2013)、(T,ピケティ (2014,12) , 山形浩、守岡桜、森本正史訳 『21世紀の資本論』、みすず書房)

日本語論文

- [42] 岡田正大 (2015,1)、『CSVは企業の競争優位につながるか』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、1月号
- [43] 楠本建 (2013,6)、『クリステンセンが再発見したイノベーションの本質』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、6月号
- [44] 畑中邦道 (2010.7)、『曖昧とグローバル環境—「曖昧」と「YES・NO」による経営の一考察—』、国際経営フォーラムNO.21、神奈川大学 国際経営研究所、
- [45] 畑中邦道 (2011.7)、『日本の競争力「ジャスト・イン・タイム」—震災後の東日本の復興と協働—』、国際経営フォーラムNO.21、神奈川大学 国際経営研究所
- [46] 畑中邦道 (2012,7)、『国際物流と比較優位—環境の構造と日本企業の特異性—』、国際経営フォーラムNO.23、神奈川大学 国際経営研究所
- [47] 畑中邦道 (2013,11)、『ビックデータとグローバル』、国際経営フォーラムNO.24、神奈川大学 国際経営研究所
- [48] 畑中邦道 (2015,1)、『価値を発信する地域は、世界にルールを強制するか?』、国際経営フォーラムNO.25、神奈川大学 国際経営研究所