

社会の生態系

トリニティ株式会社

代表取締役社長 樋口耕太郎

Updated 2009.4.25

はじめに

本稿は、トリニティ株式会社(以下、「トリニティ」といいます。)が想定する、次世代社会および次世代の事業環境を概略的にまとめたものです。オリジナル原稿は2008年12月31日現在の事業報告において、トリニティの「フェーズII事業計画」*(1)の前提を明らかにするという趣旨で作成したのですが、これに加筆修正し「社会の生態系」としてまとめました。

1. 事業戦略 次世代社会への変容とその後の世界観を(時には大胆に)想定することは、中長期の政策決定や事業戦略の構築のために欠かすことのできない作業であり、本稿がもともと、トリニティの「フェーズII事業計画」の前提としてまとめられている所以です。事業戦略を構築する際に最も重要な点は、会社を潰さないこと(政策決定においては財政を破綻させないこと)、だと思いますが、その前提として、どれほどの社会変容を事業の想定に織り込むべきか、という議論でもあります。

このような発想も、通常の社会環境においては、それほど実質的な意味を持たないのですが、サブプライムに端を発したグローバル経済の激変が、世界の主要経済圏の構造変化の端緒であるならば、従来の価値観が全く通用しない次世代社会・経済環境への洞察が重要度を増します。見かけの事業規模に関わらず、社会の生態系とその構造変化をどのように解釈しているか、そしてどのように適用しようとしているかのビジョンが企業価値を高めることはもちろん、社会に対して大きな影響力を発揮することになるでしょう。

本稿で想定するような大きな社会変容は、実現しなければそれに越したことはありませんが、現実には相応の確率で生じるように思えるため、もし想定どおりに事業環境が変化したときでも、あるいはそのようなときこそ、事業を強くするような舵取りが経営の必要条件だと考えるためです。なお、本稿は、アナリストや評論家が業とするように、「今後の社会はこうなる」と予測するためのものではありません。このような想定が正しいとも、唯一のシナリオであるとも主張するものではありませんし、このような市場観を広めようという意図もありません。効果的な事業戦略を構築するためのひとつのアプローチとしてご理解頂ければと思います。

2. 次世代社会の「コーナー」 トリニティのウェブサイトでは、社会環境の変化と事業戦略をオセロゲームに例えて表現しています。

1. オセロゲームはコーナーを取ったものがゲームを制する。ゲーム途中における単純な取得数と、ゲームの優劣はほぼ無関係である。
2. 将来のゲーム盤の大きさと形状は驚くほど変化する。このことがゲームをおもしろくしている。
3. 将来のゲーム盤の形状とコーナーを特定し、取得することが経営戦略の目的である。
4. 将来の様々なタイミングにおけるコーナー取得を検討することができるため、誰でも、どの業界でも、どのような技能を持つものでも、取得できる可能性のあるコーナーが存在する。反対に、将来のコーナーを取得する者は、現在全く異なる「業界」に存在するかも知れない。
5. コーナーを具体案件で取得することが好ましい。

次世代情報化社会以前の物質社会、サブプライム以前の資本主義社会において、影響力を持つための鍵となっていた要素は、

- ① 支配力(権益、エネルギー、運搬手段、市場、知識力)
- ② 秘密情報
- ③ 所有権
- ④ 希少資源(土地など)のコントロール
- ⑤ 地理的有利性

であり、これらがオセロゲームの「コーナー」であったと考えられます。しかし、物事をコントロールすること、秘密情報を保つことが益々困難になり、所有権、特権、地理的優位性は、今日普遍的価値を持つと思われる、「情報」や「知恵」を入手、分析、使用するためにそれほど重要ではなくなっています*(2)。

次世代社会における「コーナー」は、これら①～⑤の要素とは全く異なり、例えば、大企業ほど、大資本ほど、上場会社ほど、影響力のある組織ほど、大都会ほどハンディを抱え、大組織よりも統合された小さな組織が、大資本よりも経営力が、大都会よりも特定の条件を備えた地方都市が、過去の実績よりもビジョンとアイデアが企業価値と社会に対する影響力を決定付けるでしょう(トリニティが想定している次世代社会の「コーナー」は、例えば、簿外資産、労働集約サービス業、高品質事業、国際観光、東アジアと沖縄、共同体の産業化、自然な農業生産、次世代金融です)。以下本稿では、次世代社会における「コーナー」を特定するために、二つの視点から「社会の生態系」を分析しています。第一に、資本主義社会の変容、特に質的な変容に焦点を当て(「I. 資本主義社会の変容」)、第二に、日本が直面する根源的かつ本質的な問題をまとめ(「II. 日本問題の本質」)、それがそのまま次ページ以降の構成となっています。

1. 資本主義社会の変容

1. 超資本主義 資本主義社会では競争原理の良い側面が強調されがちで、企業経営に与える負のインパクトが過小評価されているという印象を受けます。事業戦略を構築する際、「非競合である」ことは非常に重要な要素ですが、それは、競合することが事業効率を何よりも低下させるという事実の裏返しでもあります。例えば、投資案件において、競合状態でなされる入札は、競合のない状態に比べて、競争相手が10倍、入札価格が少なくとも2割増、利益率がざっと50%減少するイメージです。このような競合環境において非競合投資案件と同等の利益を確保するためには、利益率半分の案件を10倍こなす必要が生じるため、事業効率はざっと20倍の差があるというのが実感です。どんな企業であっても、単価と売上の増加によって、生産性をいきなり20倍にすることは事実上不可能ですので、M&Aなどによって事業規模を膨らませるか、事業効率の低下に見合うだけ費用を削減して収益の帳尻を合わせる必要が生じます。大半の事業における最大費用は人件費である(あった)ため、これが主な削減対象となります。

競争原理の浸透による資本主義の変容をうまく説明しているのが、クリントン政権で労働長官を務めた、ロバート・ライシュ教授の『暴走する資本主義』(原題: Supercapitalism)です。この中でライシュ教授は、1970年代以降、競争原理の浸透によって全世界的なトレンドとなった資本主義の潮流を、「超資本主義(Supercapitalism)」と呼び、そのメカニズムを実証的にまとめています。

アメリカ資本主義の全盛期といえる1940~50年代は、GM、USスチール、AT&T、GE、スタンダード石油など、大量生産システムを構築した少数の大企業が世界市場を圧倒的に占有し、寡占による厚い利益を生み出していました。労働組合の組織率は高く、従業員は手厚く保護され、高い労働分配率によって世界で最も豊かな中産階級を形成していました。

1970年代以降、技術革新、グローバル化、規制緩和が新規参入を容易にし、激しい競争が引き起こされたため、大企業や規制業種の優位性が減少し、基幹産業や新しい産業の別なく、安定的な企業収益を生み出すことが事実上不可能になりました。資本調達においても競争原理が働き、株主の力が高まり、「会社は株主のもの」という価値観が浸透します。経営者に対しては、収益を第一に追求するよう、株主から飴と鞭が与えられ、短期間で収益を上げることができなければ容赦なく解雇される半面、株主に利益をもたらす、ごく少数の「成功者」に対しては、莫大な報酬が支払われるようになります。企業経営者は、かつてのようにステイクホルダーの利害を調整して社会的な責任を果たす余裕を失い、短期的な収益を上げ続けるよう株主から強いプレッシャーを受けるようになります。政治的にも、企業の利益に繋がる政策を引き出すために大量の資金が投下され、その結果、政治は大企業の利益に適うように強く誘導されるようになります。

価格競争が進み、商品とサービスの価格支配力を失った企業は、単価を上げる(あるいは維持する)ことができません。株主が納得する利益率を確保するために、人件費を徹底的に削減し、世界中から仕入れ業者を容赦なく選別し、商品価格を下げながら、取引量を増大させて利益を捻出しようとはしますが、新たな市場を開拓することは時間もコストもかかりますし、市場サイクルが短期化して投下資本の回収リスクが高まっているため、費用削減に多くを頼らざるを得ません。人件費は突出して最大の費用であるため、これを削ることによる企業収益への寄与度は莫大です。大掴みに推定すると、一般的な企業における人件費は、総費用の70%程度ですが、売上高利益率5%の企業が10年間で人件費を30%(総費用の約20%)削減すると、企業利益が約4倍になるほどのインパクトが生じる計算になります。

M&A が活発化し、買収対象となった企業や、ファンドが経営権を取得した企業では、ほぼ例外なく人件費が見直されます。日本においても、バブル崩壊以降の平成不況が、聖域だった雇用に手をつける大義名分を経営者に与え、終身雇用が急速に失われると同時に、人材派遣会社が大いに業績を伸ばします。正社員が派遣社員に置き換えられ、残った正社員に対しては「成果主義」人事制度が導入されますが、多くの場合、この制度の導入目的は総額における人件費削減でした。

この「事業モデル」は、報酬の多くが株価に連動するようになった経営者にとっても好都合でした。1973年から2006年にかけて、アメリカのGDPは3倍に(インフレ調整済み)、生産性は80%増加しました。アメリカのダウ平均は、1990年代に約3,000ドルから11,000ドルまで4倍弱上昇していますが、結局のところ、1990年代以降の株式ブームを含む、1970年代以降の「経済成長」と好調な企業収益は、人件費の大幅な削減によって生み出されていた可能性があるのです。社会の生態系全体で見ると、競争原理によって著しく向上した企業の生産性、利益率、低価格の大部分は、激しい競争に勝ち残るために企業経営者が労働分配率を大幅に削減したことの結果であったことが認識され始めています。

企業収益を爆発的に増加させ、株価は上昇を続け、アメリカが世界中から資本を大量に呼び込む半面、従業員の雇用は不安定になり、給与が大幅に減少し、福利厚生が削減され、仕事量は増える一方であるにも拘らず、所得が一向に増加せず、家計収入を補うため夫婦共働きを余儀なくされ、家庭教育や人間関係が希薄化し、中産階級が崩壊し、社会の格差が拡大するなどの問題が生じています。良し悪しは別にして、社会における競争原理の浸透が、その最大の原因である可能性があるのです。

アメリカで、競争原理が浸透する前後の社会をそれぞれ象徴する代表企業は、GM(ゼネラル・モーターズ)とウォルマートでしょう。1950・60年代、GMはどこよりも高い収益を上げ、アメリカで最も多くの従業員を雇用する企業でした。GMが労働者に対して安定的に支払っていた額は、現在の金銭価値で年間約60,000ドル(約650万円)。これに対して、しばしば格差社会の象徴的存在として悪玉扱いされているウォルマートが現在従業員に支払う金額は、17,500ドル(約200万円)、時給にして10ドル弱に過ぎません。福利厚生もわずかで、年金保障もなく、健康保険手当ても雀の涙です。医療保険対象者を減らすためにパートタイム従業員を増やし、長期雇用の従業員が賃上げの対象にならないよう、賃金に上限を設けるなどの対処を怠りません。更に、ウォルマートは、仕入れ業者に対して、サプライチェーンのコスト削減を徹底的に要求することで有名ですが、これは実質的に、米国内外で仕入れ業者各社のために働いている何百万人もの従業員の賃金・福利厚生を削ることを要求していることになります。それでも対応しきれない仕入れ業者は、中国、東南アジア、メキシコなどの下請けに仕事を出さざるを得ず、また、人間をコンピューターやソフトウェアに置き換える必要が生じます。

このような社会変容の結果として、現在のアメリカでは、全労働人口のほぼ30%が時給8ドル以下で働く格差社会構造が生まれ、かつて世界中の羨望の的であった中産階級が壊滅します。インフレ調整後の数値で見ると、アメリカの労働者の平均時給は1973年にピークに達し、その後25年間下がり続けています。象徴的に表現すると、一般的な労働者の年間賃金が60,000ドル(GMの事例)から20,000ドル以下(ウォルマートの事例)に落ち込む過程で、アメリカの中産階級は共働きを余儀なくされ、専業主婦が激減し、社会の最小単位としての家庭の人間関係が希薄化します。この間、記録的な数の女性が労働人口に加わりましたが、これは男女同権論に突き動かされてというよりは、生活費を捻出する必要に駆られてというのが主な理由でしょう。1975年のアメリカでは、幼い子供を抱えた母親の約3分の1が外で働いていましたが、現在では、約3分の2が就業しています。核家族夫婦が子供を育てながら共働きをする生活は容易ではありません。消費財が溢れていることを幸いに、電子レンジで温めるだけの、いわゆるTVディナーやジャンクフードが食卓の主役となり、栄養素がなくてカロリー

の高い、添加物だらけの食生活が一般化します。更に年収が下がってくると、夫婦の年収を合わせても生活がままならなくなり、これに「対処」するために、将来の収入を取り崩します。金融の「進歩」によって生み出された数々の金融商品、クレジットカード、カードローン、そして、サブプライム危機に繋がる、数々の不動産関連ローンに頼りながらろうじて生活が成り立つという状態にまで追い込まれて行くのです。

超資本主義社会がもたらす、以上の連鎖を断ち切る方法があるとするれば、著しい技術革新とグローバル化を伴う激しい競争市場環境においてもなお、①株主のプレッシャーから解放され、②価格決定力を有する事業を創造し、③高い労働分配率を実現する、という、まるで夢のような事業を実現する必要があるのですが、これが、「フェーズII事業計画」の重要な趣旨のひとつです。

2. 次世代情報社会の衝撃 社会・経済システムにおける権力構造は、その社会の「重要資源」をコントロールすることによって達成されますが、次世代社会における「情報」は、知識を創造する、すなわち企業価値と富を創造するための原料であり、社会に大きな影響をもたらす重要資源の有力候補です*(3)。これまでの20年間で、デジタル技術によって複製のコスト、インターネットによって「輸送」のコスト、ブロードバンドによって容量の制約が実質的にゼロになりました。情報という「財」について、生産コストがゼロになり、地理的制約が消滅し、輸送量の限度が取り払われたこととなります。

情報は、今までの社会における重要資源とは決定的に異なるいくつかの性質を有しています。**第一に**、情報は共有することができるのみであり、交換ができません。これまでの重要資源(例えば、土地、石油、馬など)は、「あなたが私から奪えば、私はそれを失う」性質のもですが、情報は交換しても、二人ともが「持つ」ことができます。また、情報は「売買」された後も、売り手の元に存在しています。このとき、「売買」によって交換されたように見える情報は、売り手から買い手に伝達されたに過ぎず、ここで売買されたものは、情報そのものではなく、情報へのアクセス権ということになります。情報は経済学でいうところの非競合製品ということもできます。**第二に**、情報は所有することが困難、恐らく不可能です。いわゆる情報革命といわれているものの本質は、情報伝達が著しく容易になる一連の現象であり、また、情報伝達にかかる、容量、費用、時間、距離、手間が実質的に取り払われる、コミュニケーションの革命です。情報伝達の量とスピードと範囲が爆発的に増大する中、情報そのものを独占することは不可能といえるでしょう。私たちが所有できるものは、情報へのアクセス権だけであり、情報へのアクセス権を管理すること、すなわち情報をコントロールすることは益々困難になっています。知的「所有権」とは、そもそも言葉自体が矛盾しているのです。**第三に**、情報は、収益逡減の法則が適用しないどころか、収益逡増の法則が当てはまる特殊な資源です。これは「ファックス効果」として知られる現象で、世界初のファックス購入者は、他にファックスを使う相手が存在しないため、実質的に無価値のものを所有することになります。しかし、それ以後に販売されたファックスの一台一台が、その人のファックスの価値を増加させることになり、金・ダイヤ・原油などの天然資源や、土地、資本のように、不足するほど価値が上がる、希少性が価値を高める、という従来の経済学的前提と正反対の現象が生じます。

すなわち、次世代社会における、情報という重要資源は、所有権を主張することの意味がなく、実質的な交換・所有ができず、共有することができるのみであり、他者と共有するほど自分の「持つ」資源の価値が増加するという、実に奇妙な性質を持つ存在です。

情報の流動性が著しく高まることの結果として、企業においても個人においても、物事を隠すということが非常に難しくなっています。情報が隠せない社会では、逆説的ですが、情報管理の概念が意味を失うと同時に、仮に全てがオープンになっても差し支えないように、事業そのものを再構築する以外に、

本質的な対処方法は存在しません。この作業は部分的な修正では対応不能であるため、事業の根源的なあり方を見直す必要が生じるでしょう。

情報革命が社会に与えるインパクトは計り知れない規模と広がりを持ち、非連続な社会変容をもたらしています。過去100年間、資本主義社会と企業経営の根幹を成してきた概念、例えば、資産、資本、営業、マーケティング、人事、リーダーシップ、総務、情報管理、価格、市場、労働などの根本的な性質と、社会における人間関係のあり方が劇的に変化し、われわれが知っている資本主義とは全く異なる社会の生態系*(4)に移行しようとしています。

【1. 消滅する？バランシート】

未来学者アルビン・トフラーは、2006年の近著『富の未来』において、「資産基盤に占める無形資産の比率が高まり、したがって、供給に制限のない部分の比率が高まるとともに、『非競合財』という性格を持つ資産の比率が高まっていく」と分析しました。ここでいう無形資産とは、例えば、著作権、特許権、商標権などで保護された、知的所有権などを典型的に示しますが、それだけに限りません*(5)。これらの無形資産は、もともと所有という概念にそぐわないため、デジタル情報革命によってその大半が社会と共有され、企業の簿外に流出し始めているように見えます。企業にとって価値ある資産が、有形資産から無形資産へ、そして無形資産から簿外資産へと変容しているのです。これは、帳簿資産(バランシート)の価値が消滅しつつある、という資本主義社会の大事件です。

典型例はグーグルでしょう。この企業の本質的な成り立ちは資産を必要としません。サーバーは借り物ですし、収益源は利用者が検索する単語情報であり、これらの情報「資産」の大半は企業の簿外に存在します。正に、「資産ゼロ、資本ゼロ、企業価値の全ては簿外にあり、売上高営業利益率100%」の次世代企業のイメージに重なります。このような企業の「資産」をどのように評価するべきでしょうか。このような企業にとって、資産を「所有」することの意味はあるのでしょうか。このような企業にファイナンスを行う場合、どのように担保評価を行うのでしょうか。そもそも、このような企業は、ファイナンスを必要とするのでしょうか。

このように、企業や組織が長年経営の最重要課題としてきた、支配、資本、所有、コントロールが、社会的に、あるいは市場において今までほどの力を発揮しなくなっています。帳簿資産の価値が消滅し、価値ある資源は簿外に存在するような社会の生態系では、恐らく、**第一に**、規模の経済の価値が消滅するため、資本提携やM&Aによるグループ化・囲い込み戦略、フランチャイズ戦略などは非効率で時代遅れとなるかも知れません。**第二に**、次世代社会では、有力企業ほど資本を必要としなくなり、資本調達力が事業力を決定しなくなる可能性があります。資本の価値と希少性が減少すると、資本コスト、特に株式上場のコストが突出して最大の費用であることが明らかになるため、金融市場のあり方にも大きな影響が及ぶでしょう。**第三に**、価格決定の法則が根本的に変わる可能性があります。資本主義の法則の中でも、需要と供給の法則ほど重要なものではありませんでした。希少な資産は重要性を増し、需要が高まることで商品価値が高まり価格が上昇します。しかし複製できる無形資産は、非競合財であり、事実上無限に市場へ供給される可能性があります。この事実は、価格に関する概念が根本的に変わる可能性を示唆しています。**第四に**、所有することの意味がなくなるかも知れません。次世代社会において最も価値を有する無形資産である情報は、その性質上、所有することができません。このような社会の生態系と、資本主義は両立するのでしょうか。知的所有権、パテント、特許、トレードマークなどが無価値になった場合、「資産」に何が起るのでしょうか。

【2. 営業がなくなる、マーケティングがなくなる】

これまで、どの企業にとってもマーケティングは経営の重要課題でした。現代経営においてこれほどマーケティングが重要視されていることの裏返しとして、「企業は顧客を知らない」、「顧客は企業を知らない」という事実があったと思います。企業が顧客を知らないからこそ、いかに効率的に顧客を知り、顧客にアクセスし、最終的な販売にたどり着くかという、マーケティング、広告、営業技術が価値を持ちます。同様に、現在までは顧客も企業を良く知りませんでした。企業を理解することは、コストも時間もかかるため、商品を購入するたびにそんな手間をかける消費者はめったにいません。結果として、顧客は、企業が莫大な費用をかけて一方的に提供する広告やブランドを通じてのみ、企業(のイメージ)を知らされてきました。企業が顧客を知るためのコスト(マーケット・リサーチや顧客データベースの構築費用)と、顧客が企業を知るためのコスト(広告宣伝費・販売促進費)は莫大な額で、いずれのコストも企業が負担していたため、この費用効率を高めるために、マーケティングという分野が発達し、論理的、経営科学的な分析やアプローチが重要視されたということだと思えます。マーケティングの限界は、広大な社会の生態系のうちの氷山の一角を分析対象とせざるを得ないことでしょう。潜在的な市場の大半は分析の対象外であり、市場を科学的に分析しようとしているというよりも、合理的、科学的に説明、分析、数量化できる範囲を、逆に「市場」と定義しているかのようです。

ところが、マーケティング手法が威力を発揮した市場環境が急激に変化しています。ネット上では大容量の情報が溢れ、顧客は企業が提供する広告などに頼らず、ただ同然の多様な情報源によって企業の詳細を容易に知るようになってきました。このため、企業が顧客を知るためのコストや、顧客に企業を知ってもらうためのコストは、事業的に意味を失いつつあります。「企業が顧客を知らない」という状況には依然として変化がありませんが、企業が顧客を知るために莫大な費用をかけるよりも、顧客に企業を見つけてもらう方が格段に効率的になりつつあるのです。結果として、顧客は、企業が発する広告宣伝などのメッセージとは無関係に、企業のありのままの姿を、世界の至るところから、そして、過去に遡って知ることを意味します。次世代マーケティング環境では ①企業は顧客を知らないが、顧客は企業を知っている、②顧客は、企業がどう見てもらいたいかは全く異なる情報によって、企業のありのままの姿と、企業の過去の行いの全てを知る、という現象が常態化すると思えます。

次世代のマーケティング環境において、企業は、現在までのマーケティング手法では、全く補足できずに分析対象になり得なかった大量の潜在顧客に、殆どコストをかけずに「アクセス」する機会を得ることになります。より正確には、大量の潜在顧客は誰か、どこにいるか、を企業が全く知らなくても、大量の潜在顧客が殆どただ同然のコストで企業を積極的に見つけてくれるようになるのです。すなわち、①市場の概念が飛躍的に拡大します、②企業は顧客を知る必要がなくなります、また同様の意味ですが、企業が顧客を知るための努力は事業的に非効率になります、③企業は自分を顧客に知ってもらう努力をする必要がなくなります、また裏腹の現象として、企業が顧客に伝えたいように自分のイメージを伝えることは、それが真実でない限り事実上できなくなります。

以上が示唆する変化は、**第一に**、広告宣伝の概念が消滅に向かう可能性です。新聞、雑誌、テレビ網などの従来メディアの価値が消滅し、広告戦略、ブランド戦略は費用対効果を失うかも知れません。**第二に**、営業、マーケティング戦略、の価値が消滅する可能性です。企業のあり方と経営者の人格が広く顧客に知られることになり、企業と経営者のあり方や生き方自体が広告効果を持つようになるでしょう。目の前の顧客は、いわば後ろの100人に繋がっているため、顧客ひとりひとりへの

接し方が大きな事業力の差となって現れます。いかに売るか、という課題がなくなり、そもそも「売らなければならない」商品は価値を失うかもしれません。第三に、事業規模や資本力よりも、事業の質と価値観の純度が、高い情報伝達力を発揮し、結果として商品力を高めることになるでしょう。このテーマに関する象徴的な問いは、「商品原価が開示されても事業が成り立つか」、ということです。第四に、企業と経営者のあり方次第で、時間、空間を越えた、無限のマーケティング効果が生まれます。企業と経営者の姿は、世界の至るところから常時見られることとなります。更に、現在のあり方だけではなく、企業と経営者の過去の行いや実績は、ネット上で永遠に消去されない情報として繰り返し参照されることとなります。ある時点の「広告効果」は、それが企業にとって都合の良いものか悪いものであるかに関わらず、無制限の時空的広がりや永遠の宣伝効果を持つことになるため、嘘やごまかしのコストが著しく増加しています。このメカニズムによって破綻に瀕する企業が急増していますが、逆に、正直な経営者を擁する企業の価値が、驚くほどのインパクトを伴って顕在化することでしょう。

【3. 人事の目的が変わる】

企業と経営者の「在り方」が、企業価値を大きく左右するということは、経営者の正直さや人間性が事業的に重要になるということです。このことは、事業の成果に基づいてリーダーを登用してきた成果主義人事が価値を失う可能性を示唆しています。企業を成長させていけば、経営者のプライベートにおける人格と行動の全てが許容された時代は終わり、経営者の人格、言動、夫婦関係、家庭やコミュニティでの人間関係、友人関係、不倫・愛人関係、お酒の飲み方、個人的なお金の使い方、センス・趣味・嗜好、小さな約束事に関する言動、正直さ・誠実さ・社交ではない思いやり、すなわち、経営者の生き方の質が、事業の成果を左右することになるでしょう。

従来型社会の人事システムに基づいて、成果を上げた順に昇進する従来型の組織は非効率となり、個を尊重し、人格や志の高さの順にリーダーが登用される組織が、経済的・事業的な効率を大きく高め、企業価値向上の源泉となるでしょう。

【4. 情報管理の消滅】

次世代情報化社会の発展によって、ロコミを妨げる壁が消滅しつつあります。企業内部情報は匿名掲示板やコミュニティサイトで、就職面接時の面接官の対応は就活サイトで、経営者の事業戦略や株主に対する誠意の有無は株式掲示板で、現場のサービスはロコミ掲示板で、経営者の自宅写真はグーグルで、いついかなるときに誰によって何が語られるかを予測することは既に不可能です。結果として嘘をつく、隠す、オープンでない、オープンにできない、ということの事業コストが急増しています。近年企業の不祥事が急増していますが、これは企業のモラルが低下したというよりも、企業や経営者の嘘が顕在化しやすくなったと考えるべきでしょう。この傾向は益々高まると思います。

このことの意味は、情報「管理」の概念が消滅に向かうということです。今後の社会において、企業が情報を隠すことは益々困難、恐らく事実上不可能になるため、「情報が漏れないように管理する」という発想では対応不能になるためです。このような次世代情報化社会において唯一有効な対策は、「情報が漏れたとしてもなんら差し障りのない、正直な経営を行う」ことであり、具体的には、経営情報、商品情報、人事情報、経営者個人情報を開示できるか、という問いが重要な経営課題となります。企業や経営者や社員に隠し事や嘘がある程、企業は高いリスクを抱えることになるため、嘘のない、矛盾のない、人間関係中心で、オープンな組織力と人事が企業価値を高めるでしょう。

ちなみに、「隠し事ができない」という性質は、資本主義以前の共同体社会に立ち戻る現象といえるかも知れません。

【5. 価格戦略が変わる】

嘘をつく、隠す、オープンでない、オープンにできない、ということの事業コストは、商品とその価格についても同様に生じます。顧客に対して、商品原価、製造プロセス、管理プロセス、原材料の詳細、すなわち、原価を開示しても成り立つ売上が事業価値を高め、成長をもたらすでしょう。このため、価格戦略、商品戦略、仕入の詳細、製造プロセスの根幹が変わることになります。

【6. 時空を越えて拡散する市場】

時間と空間の概念が希薄になり、事業から物理的な制約が消滅するでしょう。市場集約、事業集積、都市機能の価値、商品を大量に販売する大市場の価値が低下するでしょう。地方の機能が変わり、重要度が高まります。質の高い商品を生み育てるために適した社会と価値観を持つ地域が、質の高い事業を生み出すことになるでしょう。

【7. 労働の革命】

アルビン・トフラーは、1980年に出版された著書『第三の波』以降、「生産消費者 (Prosumer)」という概念を提示しています。資本主義の中心は貨幣を仲立ちとする「金銭経済」ですが、必ずしも金銭に置き換えることができない、しかし社会的な生産性を生み出す「非金銭経済」が急拡大しているというのです。直接の金銭活動を伴わないこの「経済活動」は、消費者自身が金銭的に無償の労働を行うことによって(すなわち、「金銭経済」の外で生産活動を行うことによって)価値が生産されるという意味で、トフラーは「生産消費」と名付けました。DIYの広がり、家庭菜園、ガソリンスタンドのセルフ給油、デジタルカメラの撮影とプリント、ブログ、SNSへの参加、災害現場などで活躍するNGOなどのボランティア、リナックスの開発、インターネット百科事典ウィキペディアなどは生産消費のほんの数例で、その範囲と形態と今後の展開は計り知れません。

これまでの社会において、仕事と趣味は基本的に別々のものでした。仕事は金銭経済活動であり、お金を得るために、つまり、生活のために行う活動であり、多くの場合、「しなければならないこと」。これに対して、趣味は非金銭活動的な生産消費で、活動そのものが好きで、自分の情熱を表現する行為であり、誰もが「したいこと」という違いがありました。しかしながら、次世代情報化社会の進行に伴い、仕事に関する場所、時間、必要インフラなどの制約が激減しています(例えば、前項【2.】のように、営業が不要になれば、都市に住んで決まった時間に働く必要もなくなります)。仕事と趣味と家庭の境界が曖昧になり、生産消費の活動と市場が急拡大すると同時に、今までは趣味とされていた活動が大きな経済価値を生むようになってきているため、好きなことをしながら、あるいは、むしろ、好きなことをするがゆえに、金銭的な経済価値が生まれる、という事業メカニズムが急速に影響を増しています。資本主義社会(「第二の波」)においては、「しなければならないこと」をするほど、生産性が上がった時代であり社会環境でしたが、次世代情報化社会(「第三の波」)は、「したいこと」をするほど生産性が高まる時代*(6)といえるかも知れません。

以上の社会変化が事業構造と労働に与える影響は計り知れないものになるでしょう。第一に、事業活動において、「しなければならないこと」が縮小し、「したいこと」の範囲が少しずつ拡大し始めていますが、逆に、従業員の「しなければならないこと」を、「したいこと」に変換することに成功した

企業から、大きな事業的な成果が生まれ、結果として強い競争力を持つようになるでしょう。重要な点は、「しなければならない」と、「したいこと」は、必ずしも職務の違いではないということです。従業員第一主義、顧客第二主義の経営方針や、破天荒な顧客サービスで有名なサウスウエスト航空(テキサス州ダラス本社)では、例えばラップ好きのCAが機内放送をラップで行う*(7) ようなことが日常的に奨励されているのですが、ラップ好きのCAにとって、一般的な機内放送は「しなければならないこと」、ラップ機内放送は「したいこと」であり、両者の相違は職務自体にはなく、労働の意味づけにあります。次世代社会における労働の革命は、働くということの「意味」の革命です。

第二に、資本主義社会における仕事の概念は、基本的に「したくないこと」であったため、大半の企業において、労務管理、モチベーションマネジメント、報酬制度、組織構造などの人事労務システム、ひいては事業の組織構造と経営観のほぼ全てが、この前提に基づいて設計されています。人事労務や報酬制度は、人が「したくないこと」をいかにさせるか、という技術でした。そのような世界観に基づいて企業構造のほぼ全てが成立して来たことの裏返しは、今後、労働の「意味」が変容することで、企業構造が根幹から再構築される可能性を示唆しています。

【8. 変化の変化】

2009年は日本社会が構造変化を迫られるはじめの年になるのではないのでしょうか。変化するべき構造とは、60年以上の年月と国家政策のほぼ全てを傾けて構築してきた、文字通り国家の根幹を成すものです。しかし、一般論としても、それが特に重要な機能を果たしてきたものであるほど、その構造を変化させることは困難です。日本の製造業はものづくりの現場に、知識をベースにした技術を素早く、巧みに、取り入れました。しかし、却ってそのことが工業社会という「第二の波」を延命させ、「二・五の波」に留まる結果となり、日本が「第三の波」に完全に移行することを妨げています。日本に「第三の波」という概念が入ってきたのは、工業社会が成熟期に達した矢先のことでした。産業界のリーダーたちは、こうした新しい考え方を敬遠し、現在においても日本が過剰なまでに製造業に依存し、そのことが今回の世界構造変化において、大きな打撃を被る最大の原因になっています。

「第三の波」の本丸、次世代社会への構造変化は、社会構造そのものが変容を遂げるというよりも、既存社会の中に、異質な次世代社会が忽然と現れるイメージでしょう。それがいつ、どこに、どのような形で生じるかを正確に予想することはできませんが、少なくとも、今までのように社会機能が集積している大都市や大市場から生まれる可能性の方が低いと思います。それは正に、上記【1.】～【7.】が示す、社会変化そのものが引き起こす現象です。既存構造の変容を伴わないため、なにかを改革する必要は殆どありません。既存の仕組みはただ陳腐化し価値を失うだけです。次世代社会の構造変化においては、政治や行政や大企業や大資本や大組織を必要としない可能性が高いのです。異質な機能が新たに生まれ、それが社会的に広まってゆくという現象が、社会全体では「構造変化」と呼ばれることになるでしょう。

以上を素直に解釈すると、①資産や資本を持たず、②広告宣伝や営業を行わず、③成果主義を廃し、人格本位の人事を行い、④経営情報がオープンで、⑤商品・サービスに関する情報がオープンで、⑥生活が豊かな地方都市を拠点とし、⑦直接お金を生むか否かに関わらず、従業員のやりたい仕事を事業の中心におく、次世代企業が社会変容をリードするイメージが浮かんできます。もちろん、これらは企業が成功する上での必要条件でも十分条件でもありませんが、次世代社会の重要資源を押さえた(コーナーを取得した)戦略的な企業は、以上のような性質を強く持っていることが可能です。

3. アメリカというバブル サプライム問題に端を発した国際金融危機について、既に様々な分析がなされていますが*(8)、大方の論点は:

- ①先進国での年金資産の積み上がり、投資銀行の行き過ぎたレバレッジ、規制をすり抜けた過剰な信用創造などによって金融経済が肥大するなか、実体経済が安定成長期に入り、利子率が下がり、投資機会が減少するなど、金融経済と実体経済のギャップが拡大した、
- ②規制緩和、技術革新、グローバル化によって企業間の競争が激化し、企業の労働分配率が長期間に亘って大幅に削減され、サプライチェーンの世界的広がりとは価格競争が、長期間の低インフレ環境を醸成した、
- ③90年代以降、アメリカが「強いドル政策」によって世界中の資本を吸い上げる金融型経済へと舵を切り、一方、日本や急速に黒字国家になった中国などの成長国が積極的にアメリカに資金を供給した、
- ④ウォール街を中心とした金融市場の規模が急拡大すると同時に、流動性と変動率が高まり、インターネットバブルなどの金融危機が大規模に生じ、その埋め合わせをするために、FRBが急速、大規模かつ長期間、市場金利を低めに誘導したため、不動産を中心とする資産インフレを誘発した、
- ⑤無責任な審査と融資、刹那的で過剰な借入、報酬に駆り立てられた無軌道な金融工学、収益優先で自制を失った格付機関が、複雑かつ曖昧な金融商品を大量に生産、販売、流通させた、
- ⑥金融のグローバル化によって世界の金融が繋がり、バブル発生と崩壊の規模が極大化した、

というものでしょう。「金融システムが維持できるかどうか」という議論も含めて、資本主義構造内部の問題、というのが共通認識だと思います。これは、いわば「ドル本位資本主義」*(9)を基礎とする経済・社会構造が持続可能であるという前提に基づくものですが、金融危機が深まるにつれて、次第にその前提そのものが揺らぎ始めています。「ドル本位資本主義」の経済・社会構造においては、

- (i) アメリカが消費主導の経済成長を継続し、日本を含む世界中から製品を購入し、原材料を仕入れることで企業のサプライチェーンが世界中に拡大し、世界経済を牽引しています。
- (ii) アメリカは必然的に輸入超過・国際収支赤字体質となりますが、基軸通貨ドルであたかも無尽蔵に決済を行う、「ベンダーファイナンス型経済成長モデル*(10)」が成立しています。
- (iii) 国際収支の赤字をファイナンスするため、特に90年代以降アメリカは強いドル政策を採用し、高金利、高為替に誘導しながら、世界中の資本を吸い上げ、ウォール街は金融工学によって多様な金融商品を市場に大量供給します。

このような「ドル本位資本主義」の社会・経済構造が維持されるためには、

- (w)ドルが国際的な信頼を維持し、アメリカの国際収支の赤字決済に利用し続けられること、
- (x)ドルが不兌換紙幣であり、市場の需要に基づいてマネー経済を必要なだけ増大できること、
- (y)ドル建て金融商品が、世界中の投資家にとって魅力的な投資対象であり続けること、
- (z)それらの裏づけとして、アメリカ経済成長が(永遠に)継続すること、

が要件といえるのですが、いずれも持続性がないことは、明らかであるように思えます。今までのアメリカは、労働分配率を削減し続けて企業利益を高め、激しいレバレッジをかけてその利益を金融が取り

込むことで、成長を辛うじて維持してきました。労働分配率が長期に亘って削減されたために中産階級は実質的に崩壊状態となりましたが、アメリカの消費者が所得の伸びを上回るペースで消費を続けて経済成長を支えることができたのは、彼らの資産(主に住宅)を金融の力で現金化して、海外から物を買っていたからです*(11)。持続性のない社会・経済構造が、「たまたま」過去40年間継続していましたが、90年代以降、その最終段階として金融経済が実体経済を大きく凌駕し、遂に機能不全を起こしたのではないのでしょうか。この前提に立つと、今回の金融危機がもたらす社会構造的な意味合いは、

- (a)不兌換紙幣、変動相場制に基づく、ドル中心の世界信用創造メカニズムの転機であり、
- (b)ベンダーファイナンス経済成長モデルの終了であり、
- (c)アメリカ中産階級の実質的な崩壊(の顕在化)、

といえるかも知れません。結果として、今後のアメリカは基軸通貨としてのドルを防衛するために、国際収支および財政の改善に本格的に取り組む必要が生じるでしょう。国際収支については、世界的な金融市場の大暴落によって、アメリカに資本を還流させ続けなければならない、というネックが却って軽減されたため、輸出に重点を置くドル安通貨政策に転換する可能性があります。アメリカが世界経済を牽引する役目を終え、普通の経済大国になるということですが、同時に、戦後60年来の日本最大の顧客が、最大の競争相手に変容するという意味でもあります。

4. 日本の構造変化 今回の金融危機で、アメリカや欧州が経済的に相当大きな打撃を受けることは避けられません。社会格差が拡大して国家の根幹を成す中産階級が壊滅状態となり、金融機関と個人のバランスシートが毀損し、投資・消費の大幅調整が必然的に生じることになるでしょう。しかしながら、最も大きな試練を迎える経済圏は、アメリカや欧州ではなく日本ではないかと思えます。日本経済はこれまで、1970年代の第一次・第二次オイルショック、1980年代の円高不況、1990年代以降の失われた15年、2000年代の金融不況と、何度も大きな試練を経験しながらいずれも乗り越えてきました。その前提にいつも存在した大法則は、いずれアメリカの消費が回復すれば、日本の輸出産業が息を吹き返す、という、「ドル本位資本主義」構造下の世界的な社会・経済的な枠組みでした。しかしながら、今回の金融危機を経て回復した後のアメリカ経済は、日本最大の顧客から最大の競争相手に変容している可能性があり、日本経済は過去と全く別の試練に直面するかも知れないのです。3~5年程度の期間を経てアメリカ経済が「回復」し始めたとしても、あるいは更なる景気後退に陥ったとしても、日本では戦後60年間積み上げてきた輸出国の基本構造が本格的に機能不全を起こす可能性があり、場合によっては一転貿易赤字国家に転落するかも知れません。国家経済の根源的变化から派生する影響は、金融・経済を超えて、労働、家庭、教育、医療、社会福祉、食糧などの社会全般に及ぶことになると思えます。

日本の試練は、**第一に**、長くて深い不況です。10年から20年に亘る本格的な経済調整は避けられないかも知れません。**第二に**、外貨が不足する可能性です。語弊を恐れずに単純化すると、日本は一国全体がいわばトヨタ自動車のような経済構造*(12)になっています。勤勉で、細部に心が行き届き、長年の取引を重視して協力会社との信頼関係を持ち、機能的な製品を生み出す輸出製造業中心社会です。トヨタ自動車が(少なくとも今までは)雇用を守り、自己資金が潤沢で、売上高利益率がおおよそ10%前後であることも、日本のGDP およそ500兆円に対して約50兆円の税収のイメージに重なります。昨年最高益を更新し、世界の市場を席卷しようかという勢いの企業が、一点大幅赤字を計上するように、事業構造の前提が変化したときの収益と企業価値の変化は、一般に想像されているよりも急速かつ大幅です。日本経済全体も同様で、近い将来、恐らく3年~5年前後で外貨の獲得が国家の重要課題に

浮上する可能性があります。そしてもちろん、この状態においては、戦後長きに亘って日本を支えてきた製造業が頼りになるとは限りません。第三に、外貨不足の表裏として、食糧とエネルギーの確保が重要課題になる可能性があります。天然資源を殆ど持たず、食糧自給率が世界的に低い日本の社会・経済構造において、外貨不足は食糧問題とエネルギー問題に直結するという事情があり、経済的な問題を超えて社会全体が過剰に反応する恐れがあります。第四に、仮に外貨不足が生じた場合、日本の通貨・金融政策を転換せざるを得ない可能性があります。長期的な景気低迷による税収不足から財政問題が再燃し、日本全体で1,000兆円と言われている公的債務の借り換えが難易度を増してくるでしょう。今までは、1,500兆円の個人金融資産の存在によって、国内での資金調達に全く問題はありませんでした。世界金融危機や年金の実質的破綻などによって1,500兆円が毀損する分と、大型景気対策や隠れ債務の存在など、1,000兆円の債務に追加される分を差し引き勘案すると、日本全体の公的債務と個人金融資産は、そろそろ均衡しはじめており、やがて「債務超過」の水準に達するのではないのでしょうか。この場合、海外資本を国内に呼び込む必要性が生まれ、金利と為替を高めに誘導せざるを得ないという、戦後初めての金融・為替政策の大転換を余儀なくされるかもしれません。金利の上昇と円高は日本経済を更に悪化させると同時に、国家財政、公的債務、金融資産暴落、企業の大量破綻と大量解雇など、大問題の引き金となるでしょう。

日本の構造変化は、長く深い不況を伴いますので、何年で回復するかという楽観的な事業予測は致命的になるでしょう。今まで賢明とされてきた「逆張り」投資や事業展開が大きく裏目に出る可能性があります。不況を「耐えしのぐ」という戦略に出口はありませんので、根本的に発想を転換し、次世代社会構造に適応する事業戦略を選択するべきでしょう。既存の仕組みは、収益を生んでいたものほど、「効率的」だったものほど、大資本ほど、大組織ほど、大都市圏ほど、社会的に影響力を持っていたものほど、ハンディを抱えることとなります。既存の仕組みを追加・補強・修正するよりも、次世代社会の「コーナー」を残し、その他を徹底的にそぎ落とす戦略が有効です。不況期には、商品の価格帯に限らず、殆どの企業が商品やサービスの質を低下させるため、従業員や顧客との人間関係に向き合い、いかに事業の質を高めるか、という課題を乗り越えた一握りの企業が、この構造変化を大躍進の好機とするでしょう。特に、外貨を獲得することができる高品質事業は、国家の重要課題と重なり、今後相当に重要度を増すことになるでしょう。

II. 日本問題の本質

前項で想定するような社会変容が現実には生じれば、日本経済は戦後前例のない大打撃を受け、長期の経済停滞と、雇用と生活の更なる悪化と、社会的な戸惑いと、政治的リーダーシップの不在と、感情的な報道と、百出する経済理論を伴いながら、長らく混乱が続くでしょう。急速に悪化する国家財政、貿易収支、外貨準備を起因として、食糧と資源の確保が国家の大問題として顕在化します。国内農業生産の活性化や、化石エネルギーに変わる代替エネルギーの開発は、すぐには意味ある程度の成果が生まれなため、第一義的に、貿易赤字をいかに縮小し、減少する外貨をいかに獲得するかという政策議論に傾斜するのではないかと思います。

しかしながら、経済は問題そのものではなく、社会構造が生み出す結果であり、これだけの構造変化において、財政・金融政策は対症療法に過ぎません。日本社会では、「ドル本位資本主義」を長らく追いつける過程で、①少子・高齢化、②崩壊しつつある家庭と教育、③労働の質の低下、④環境と食、という四つの重大な構造問題が生じており、これが日本社会にとって真の問題といえるでしょう。この四大問題はいずれも持続性がないため、長期間放置すると社会全体の崩壊をもたらす可能性が高い性質のものであります。四つの構造問題を生み出した原因は、戦後日本が60年以上を費やして構築してきた社会そのものです。この社会では、(i)低価格大量生産・大量消費、(ii)資本集約、(iii)シェア拡大、(iv)農業から工業化(農業そのものの工業化を含む)、に象徴される資本集約的な拡大再生産を基本とし、その本質は、「お金があれば幸せ」という社会的な信念に基づきます。重要なことは、別々の構造による別々の問題と考えられがちな、国家財政、社会福祉、予防医学、家庭の食事、道徳を優先する教育、社会の労働環境、食糧自給率、農業生産、環境保全などの問題は、全てが深く関連しており、同一の病理によるものであり、同一の治癒が有効であるということでしょう。社会の生態系のバランスが、お金優先の価値観によって大きく崩れたことがこの病理の根源であり、質を優先する価値観によって社会の免疫機能を復活させ、人間関係を豊かにする社会のバランスを再構築することのみが、本質的な治療となるでしょう。西洋的な対処療法中心の医療から、東洋的な統合医療による治癒へ移行するイメージと重なります。これらの全ては、社会問題にとどまらず、今後経営者が事業的に直面せざるを得ない経営課題になるでしょう。逆に考えると、経営者の発想の大転換と、新たな価値観次第で、経営者が社会に果たす役割が高まり、有効な事業戦略として機能することを意味します。

1. 少子・高齢化 少子・高齢化社会は、国家予算で増加する一途の社会保障費(医療・年金・介護・その他)、破綻に瀕している年金制度という経済的な大問題を伴います。政治的には制度をいかに改革するかという議論になりがちですが、そもそも日本が直面している激しい人口動態の変化を前提とすると、この問題の規模は「財政再建」や「年金改革」などの制度改革で対処できる範囲を超えているかも知れません。また、現在の医療費の使われ方も非効率です。例えば、現在アメリカでは(日本も基本的に同じ状況です)、女性八人に一人の割合で乳癌が発生しています。第二次大戦以前は三十～四十人に一人でしたので、この期間社会に何か重大な原因が生じている筈なのですが、研究機関は、原因ではなく、その治療法ばかりを研究しています。乳癌研究に使われる資金のうち、原因解明に充てられているのは、わずか3%に過ぎません。今日の世界では、三十万種類もの有毒化学物質が使われていて、その複合摂取が乳癌の原因かも知れないのですが、現代社会の明確な意図は、「商業的に利益を生むそれらの化学物質の使用を禁止するつもりはないので、代わりに治療法を開発しよう」、というものです。「無駄が増えるほど経済成長に寄与する」という、資本主義社会の構造問題に、われわれが根本的な対処を望むのであれば、一見迂遠な様でありながら、

- ①増加する一方の医療予算をいかに捻出するか、医療現場の運営費用をいかに削減するかという発想から、社会全体の医療ニーズそのものをいかに減らすか、つまり、社会全体をいかに健康にするか、という医療本来の目的に立ち返ること、
- ②年金の拠出者と受給者のバランスをいかにとるかという制度改革中心の発想から、働くということの概念を根本的に見直し、高齢者が無理なく、自分の人生を豊かにしながら、社会に貢献できる生産的な仕事を生み出すこと(これは、いかに雇用数を生み出すかという量の議論から、仕事の質への意識の転換でもあります)、
- ③介護をいかに産業化するかという発想から、介護するものと介護されるもののライフスタイルと人間関係を見直し、共同体のあり方そのものを再考すること、

医療、年金、介護の問題は、それぞれ、「健康」とはなにか、「労働」とはなにか、「共同体」とはなにか、ひいては、人間の生活とは何か、社会が果たすべき役割とは何か、という根源的な問いに向き合う必要があると思います。

第一の課題、「医療と健康」は、職場の健康、労働の意味、人間関係、生活習慣(ライフスタイル)が見直され、人々が健康になり、予防医学が社会に広まり、医療コストそのものが大幅に削減されるための社会的な道筋をいかにつけるかという大きなテーマです。資本主義社会における職場は、生活と人間関係と健康を対価として生産性を上げる「戦場」になってから久しく、因果関係がはっきり証明されることは今後ないと思いますが、これが医療費の増加を生み出してきた大きな原因のひとつに思えます*(13)。今までは原因と発症の間隔が比較的長かったのですが、若年層で痛風、リウマチ、糖尿病、更年期障害が増加するなど、社会のスピードとストレスの増加によって、社会的損失の大きい働き盛り世代の生活習慣疾病が急増しており、やがて医療分野を超えて社会的・経済的な大問題に発展する可能性があります。現在の死因上位は、かつてのような肺炎、結核、インフルエンザといった感染症ではありません。食事や運動、飲酒、ドラッグ、喫煙、ストレスなどの生活習慣が大きく影響するといわれている、癌、心臓病、脳卒中などです。

生活習慣病の増加は、現代社会が持続性を失っていることの証左でしょう。対症療法ではない根本治療のためには、予防医学を進めると同時に、生活(つまり社会そのもの)を変える以外に方法はありません。労働者にとって生活を変えるということは、働くペースを落として経済的損失を伴うなど、一見大きなコストを支払うように見えるため(本当はコストではなく利益なのですが)、根本治療に際しての最大のネックは、経済的な社会生活(つまり、突き詰めると、お金)を優先しようとする労働者/患者自身の価値観でしょう。予防医学は医療業界にとってはお金にならない活動であるため、現在の医療システムに従事する人々が積極的にこのような変革に関わることは期待できません。企業経営者は、従業員の生活環境を変えることができる最有力候補者であり、このような観点から、従業員の生活習慣を含めた労働概念、すなわち事業概念の根本的な見直しに成功した経営者と事業が、厳しい不況の中においても大きく成長を遂げることになるでしょう。

第二の課題、「年金と労働」は、今後の社会の労働概念を規定する大事件です。日本の人口動態上、就労人口1人に対して、2000年には3.6人の老人を支えていたものが、2025年には1.8人、2050年には1.2人の割合になると試算されています。これを前提とすると、今後いかに年金制度改革を進めたとしても、支払と給付のバランスをとることは事実上不可能でしょう。結局のところ、国民の人生における就労期間の延長で対応する以外の選択肢は存在しないということになります。この事実は、単なる年金の問題を超えて、仕事というもの、働くということ、の根本的な変化を社会にもたらすこととなります(前述、「1. 資本主義社会の変容」【7. 労働の革命】の項を参照下さい)。事業の量的拡大と費用対効果が最優先されてきた今までの資本主義社会では、高齢者は労働力として生産性が乏しく、事業的に非効率な存在と考えられてきましたが、次世代社会においては、高齢者が生産性を生むような活動

が積極的に見出され、それが逆に事業として成立し、成長する、という現象が一般化するでしょう。このような次世代「事業」は、従来の経営的価値観からの大きな発想転換によって生じるため、全く意外な視点と切り口で機能する性質のものです。ここでも、企業経営者は、労働環境を変える力を持つ最右翼です。

第三の課題、「介護と共同体」について、介護分野における制度改革の潮流は、退院後の生活が成り立たないなどの理由で治療の必要なく長期入院を続ける、いわゆる「社会的入院」を抑制する目的で検討されました。2000年に公的介護保険制度を整備するなど財源を確保した上で、介護産業を活性化することで対処しようとするものです。しかしながら、介護という「仕事」をビジネスの枠組みで構築すると、社会コストが著しく上昇するという、根本的な問題があると思います。例えば要介護認定を受けた利用者の、一日8時間の通所介護(デイサービス)費用が1万円だとして、その財源は、1割が自己負担、残り9割のうち、40歳以上の加入者が支払う介護保険料から50%(サラリーマンの場合、年金・健康保険と同様に、勤務先の企業が保険料の半額を負担します)、国が25%、県が12.5%、市町村が12.5%を支出して賄われるのですが、要介護者一人当たり費用月額30万円としても、今後の要介護者の増加を考慮すると、社会全体の収支がバランスするとは到底考えられません。正社員が減り、派遣社員が増え続ける社会環境では、正社員としての就業を前提とする従来の年金・健康保険の枠組み(企業が正社員の社会保険料の半額を負担する枠組みです)を、介護保険に適用することの効果も限定的でしょう。特に団塊の世代が介護を必要とし始めるこれからの10~20年は、「失われた15年」で企業が雇用を絞ったため、正社員になれずに健康保険をもたない「派遣社員」世代が、本来保険料の支払を行うべき40歳を超えるタイミングに重なるなど、多様な観点において問題となるでしょう。介護保険の枠組みも、「社会的入院」の費用と比べるとまし、というだけで、壮大な対症療法に過ぎない可能性があるのです。

資本主義社会の浸透によって共同体が分断され、介護という人間関係を、事業の枠組みで対処せざるを得なくなり、社会コストが増大している、ということが問題の本質ではないでしょうか。介護という仕事を賄うことができる共同体を、現代社会で構築することは可能でしょうか。事業組織が共同体として機能することは不可能でしょうか。共同体と事業組織の差はどこにあるのでしょうか。共同体を産業化することはできないのでしょうか。

また、介護は本来それだけで独立した問題ではなく、前述の「医療と健康」や「年金と労働」と密接不可分な関係にあるのですが、別々の制度で対応することで、更に社会負担を増加させている側面があります。反対に、「医療と健康」、「年金と労働」に関して、経営者が前述の問題をクリアするような理想的な労働・生活環境を提供するだけで、要介護者数とその程度は激減するのではないかと考えられます。

2. 家庭と教育 家庭と教育はあまりに大きなテーマですが、問題の本質は子供ではなくわれわれ大人にあるような気がします。第一に、大人が「自分の人生」を歩まなくなっています。生活よりも仕事を優先し、結婚相手を地位と収入で値踏みし、人間関係を駆け引きにし、物事の質よりも価格を気にし、自分と社会に対して嘘をつき続ける大人たちが、自信を持って子供に向き合うことができないのは当然のことでしょう。大人の社会は、もはや正直でいることの方が困難で、家庭においても、職場においても、商売においても、経営においても、あまりに嘘が一般化してしまい、自分の嘘にすら気が付かない状態です。第二に、その結果、子供にとって、大人や、大人が作り上げた社会が憧れの対象ではなくなってしまう*(14)。本来は、身近に、あるいは社会のどこかに、「あんな大人になりたい」と思える人が存在すれば、それ自体が健全な教育機能を果たす筈です。第三に、現代社会において、そもそも教育が重要だとは考えられていない、という根本的な問題があります。例えば、今から100年前、1906年から1911年までの5年間、日本全国の市町村予算の43%が教育費にあてられていました*(15)。中国に、

「十年樹木、百年樹人(国家百年の大計は教育にあり)」という成句がありますが、100年前の先人の遺産によって、現在の我々があるのかも知れません。第四に、子供の貧困です。現在日本の子供の貧困率はOECD25カ国の平均を上回り、更に、先進諸国が軒並み改善傾向にある中で唯一悪化しています。子供の貧困の最大の原因は、大人の雇用環境の悪化に起因した、中産階級の衰退と社会格差の増加によるものです。

しかしながら、仮に教育問題の本質が大人自身にあるとしても、大人を責めるだけでは酷な面がありますし、生産的でもありません。大人たちも社会からの強いプレッシャーによって、自分の人生と人間関係に意識を向ける余裕を完全に失っているのです。例えば、都会に住む核家族共働き夫婦の子育ては過酷な仕事で、ひとつの小さなトラブルが生じるだけで生活の全てが回らなくなるため、子育てや教育に関して過剰に防衛的・攻撃的になるのも無理はありません。まして増加傾向にある母子家庭の苦労は大変なものです。ビジネス社会では、家庭や健康を優先していたら出世競争から脱落し、やがて経済的にも行き詰るという恐怖と常に隣り合わせです。独身女性の間で、人間性よりも条件重視の「婚活」が大流行しているのも、一歩間違えば一生一人で生きていかなければならないかも知れない、という不安によるものでしょう。自覚しているか否かに関わらず、生活水準の如何に関わらず、金額の多寡に関わらず、大半の大人たちは、自分自身の人生の質を高めることよりも、お金を獲得することを優先して一生を送っていますが、その本質は、自分の人生への恐れ、特に、お金がないこと、お金を失うことへの恐れではないでしょうか。

資本主義社会は、「(お金に対する)不安と恐れが人々の動機を規定する社会」と定義できるかも知れません。親が子供に対して、「いい子にしていたらお菓子を買ってあげる(=そうでなければお菓子をあげない)」というとき、恐らく全く無自覚のうちに、「社会とは取引をする場所である」ということと、「愛情は条件付きである」ということを教えていることになります。とても皮肉なのですが、一般的な子供が、「愛は条件付きである」という(誤った)メッセージを最も受け取るのは、自分の親からです。親は「条件を満たさなければ愛情を獲得できない」という恐れを与えることで、子供との人間関係をコントロールしようとします。本質的に親の、子供に対するコントロール欲求と執着でしかないこの行為は、殆どの場合、子供への「愛」または「教育」と表現されます。さらに皮肉なことに、経営者と従業員(上司と部下)の人間関係も、この親子関係と相似しているのです。家庭の親は、社会においては経営者であったり、従業員であったりとその役割が異なるという違いがあるだけで、人間関係には同じ原理が適用するようです。企業組織において、「成績が上がれば評価する」ということは、「成果がなければ無価値である」ということの裏返しですし、経営者はこのメカニズムを利用して従業員に恐れを与え、組織をコントロールし、仕事に駆り立て、生産性を上げようとします。そして、その経営者も、収益という成果が上げられなければ、株主から容赦なく解雇されるという強いプレッシャーの下にいるのです。家庭と教育と企業と社会、全ては連鎖するひとつの現象ではないかと思えるのです。

このように、成果やお金をなによりも優先する大人の価値観が、本来、「どのように生きるか」、「どのようにすれば人の役に立つか」、「自分の幸せとはなにか」、「よりよい人間関係とはなにか」を伝えるべき教育の現場を、「いかにしてよりよい技能と職業と収入を得るか」という職業訓練校に変えてしまいました。この病理の治癒は、われわれ大人がいかに不安と恐れなく人生を送るかという問いでもあり、親や教育者自身の人生が、子供に対して胸を張れるものであるかどうかという問題に収斂するでしょう。この連鎖を断ち切るための処方自体はシンプルです。親や教育者や経営者が自分のコントロール欲求と執着を手放し、それぞれの立場で、子供や従業員に恐怖を与えることをやめ、むしろ彼らの恐れを取り除き、自由にすることによって、生産性を生み出すことです。そのような親子関係は、教育は、経営は可能でしょうか。そのような人間関係は生産性を生むのでしょうか。経営者(や教育者)が、このテーマを重要経営課題と考えることで、事業や組織や企業のあり方はどのように変わのでしょうか。そのような企業で働く従業員の人生はどのように変化のでしょうか。その従業員の親子関係はどうでしょう。

その子供の成績は上がるでしょうか。疾病率はどうでしょうか。

3. 労働の質 労働の質の低下の問題は、数十年に亘ってボディブローのようにゆっくりと、しかし致命的に効いてくる社会の大問題ですが、そろそろ本格的に顕在化し始めているように見えます。バブル期以降の「失われた15年」で企業が若年層の雇用を拒み続けた結果、社会の第一線を担う中堅層で、正社員として責任ある仕事を任せられ、経験を積んだ人材が大幅に不足し始めており、組織において本来最も活力を生み出す若手・中堅層の、知識・経験不足に起因した複合的な問題に発展しつつあります。この問題はそれ自体の問題として表面化しにくく、生産性の低下、開発力の低下、運営力の低下、リーダーシップ不足、構造変化の遅れなど、一見別の多岐に亘る問題の原因となって社会の活力を奪います。正社員という椅子からあぶれた若者は一生フリーターとして漂流せざるを得ない状況に追いやられますが、気楽なフリーターに順応すれば固定費も少なく、それなりに生活できるため、彼らは「正社員になりたい」という願望すらもっていません。現在20代～30代後半のこの若年層は、日本の人口動態上絶対数が激減している層でもあるため、逆説的ですがその一部は実力不足でありながら売り手市場となりがちで、労働の質を高めることを更に困難にしています。

若手層の活力不足は、30代～40代の中堅社員への負荷を増加させ、管理・収益責任と過剰なストレスなどに起因する鬱などの精神的な病理や、心療内科的な疾患を急増させています。この傾向は今後も増加すると思いますが、間もなく企業が独自で対処できる範囲を超えることでしょう。これは、単に企業人事や事業効率や福利厚生や医療の問題ではありません。経営者・従業員・資本家の根本的なバランスが崩れて、労働環境が持続性を失っているという重大現象であり、企業と社会と労働の構造問題として捉えるべきでしょう。団塊世代の大量引退で、視野が広く、バランスの取れた価値観を有する世代が企業から退出し、この問題を増幅しているようです。

日本では依然として、アルビン・トフラーの云う「第二の波」、つまり工業化社会時代の発想から抜けきれず、この大問題に対して、労働の流動化、雇用調整、ワークシェアリング、労働の機械化、外国人労働者や移民の受け入れ、女性の社会進出、高齢者の社会復帰などの対処療法で対応しようとしているように見えます。この問題の治癒は、労働の質、つまり労働の目的、時間、意味、評価、組織などを再定義し、企業と従業員の関係そのものを根本的に見直すことでしょう。パタゴニア（アメリカ）やセムコ（ブラジル）など*（16）、世界にはそのようなイメージに近い企業が生まれ始めています。労働の質の概念は抽象的で一見分かりにくいようですが、どこかで明確な成功事例がひとつ生まれれば、あっという間に社会に浸透することになるでしょう。

日本社会は過去およそ30～40年間で、資本主義、物質主義、合理主義、競争化社会が加速し、世界の経済大国まで登りつめ、バブルを迎えた後、長期の停滞を経験します。現在の40代世代は、それ以前とその後の変化を体験している最後の世代であり、日本にとって、この世代が定年退職を迎えるまでのおよそ20年が、人間関係中心の社会を取り戻し、次世代社会構造を構築するための決定的なタイミングとなるでしょう。現在の40代が日本の将来に対して担う責任は重大です。

4. 農業生産 この分野について知れば知るほど、現代の農業生産方式に対して根源的な疑問を抱かざるを得ません。以下の議論について、仮にこれが真である場合、あるいはこれが真であると信じる人が一定数に達した場合、「現代農業には持続性がない」、「現代農業が最大の環境問題である」という、世界的な大問題に発展する可能性があります。これは、20世紀の前半で既に解決済みと考えられていた農業生産の問題が、社会の大問題として再浮上するという大事件であり、主に先進国の人口を支えている、石油エネルギーと動力と薬品に依拠した工業的な大規模農業のあり方が根本的に見直され

る可能性を示唆します。現代の農業生産を持続的な産業に変化させるためには、農業分野だけの変革では到底不可能です。ところが、資本主義社会が100年以上の長い年月をかけて作り上げてきた現在の産業社会は、工業的な農業生産を前提として構築されているため、この一連のプロセスは、社会全体の産業構造、企業と経営のあり方、労働のパターン、社会インフラ、都市構造など、人々の生活と社会の全てにおいて革命的な変化をもたらすことになるでしょう。特に、自給率が先進国中最低水準、農薬消費量が世界的に高く、農産物の(すなわち、窒素と水の)最大輸入国である日本は、この問いに対して、世界で一番始めに向き合う必要が生じます。

先進国の食糧が農薬・化学肥料など、実質的に薬品と石油によって生産されるようになってから約50年。現代の子供たちは母子間の生体濃縮の第三世代にあたります。最近急増している、生まれながらのアトピー、花粉アレルギー、化学物質過敏症、若年化する認知証、増加する鬱などの原因は「不明」とされており、近い将来も原因が特定されることはないと思いますが、重要な一因がわれわれの食事にあるのかも知れない、と疑う人は増えています*(17)。生体濃縮の第四世代、第五世代と進むにつれて、食と健康の問題は深刻さを増すことは確実であるように思われます。近い将来、子供たちの、例えば10%が化学物質過敏症や重度アレルギー体質生まれてくるような現象などをきっかけとして、世界中の慣行農業(化学肥料や農薬を使う、現在一般的な農業)が大きく見直される可能性はないでしょうか。それともミツバチの大量失踪と大量死現象(蜂群崩壊症候群: Colony Collapse Disorder*(18))など、もっと早い「引き金」が我々の資本主義社会に向けて引かれるのでしょうか。もし、現実になった場合、我々は代替する社会を構築することができるのでしょうか。

現代の農業生産の持続性に関わる**第一の問題は**、現代農業が大量の農薬に依存している点です。日本において、1950年には100億円足らずであった農薬生産額は、1990年代には4,000億円を超え、耕作面積あたりの消費量(1Kmあたり1.27t)は韓国について世界第2位、イタリアの2倍弱、フランスの3倍強の水準に達しています*(19)。反面、一般的な慣行農業に関わる殆どの人は、農薬なしで作物を育てることが産業的に成り立つとは考えていません。有機農法はまだしも、不施肥、不耕起、不除草を基本とする自然農などは、異端であるだけでなく、危険思想と捉える向きがこの業界の常識といえるでしょう。実際、近年根強い広がりを見せている、自然栽培の実践者の大半は自給農家に過ぎず、つまり産業として殆ど成立しておらず、社会の食糧生産を担うなどという議論は、完全に絵空事として片付けられているのも無理はありません。

第一の問題と不可分な**第二の問題は**、化学肥料の大量消費による土壌の衰退です。日本は農薬に加えて、肥料の消費量でも世界のトップクラスですが、農薬と肥料の使用量に強い相関があるのは偶然ではありません。現代農業の基本的な考え方において、畑の作物を収穫するということは、その分土壌から栄養分が減るということであり、収穫を続ければ次第に土地が痩せ、いずれは作物が育たなくなります。それを避けるために、畑に栄養素を肥料という形で人為的に戻す必要があります。肥料を投与して作物を栽培すると、始めのうちは収量が激増し、野菜の状態も抜群によくなります。しかし、土壌に栄養が豊富になりすぎるため、植物は根を深く広く伸ばす努力を放棄します。やがて土壌が固くなり、バクテリアなどの土壌生態系が衰退して土壌が痩せ、作物の根伸びが益々悪くなります。生命の根源である、根を張る力を失った植物は、自力で養分を吸収する力を失い、生育が悪く、害虫や病原菌に犯されやすくなり、これに対処するための農薬が大量に必要なという、悪循環が生じるためです。農薬は、害虫や病原菌を殺しますが、同時に、作物にとって有益な虫や微生物も死んでしまいます。あたかも、畑が無菌室のようになるのですが、このような環境で育つ作物は、病原菌への抵抗力をなくしてしまいます。農薬を繰り返し投与すると、害虫や病原菌は農薬に対する耐性を獲得するために、さらにより強い農薬が必要になる、というサイクルを生んでいます。この循環は、作物から栄養分が失われ、人体が薬品漬けで健康を害し、環境が後戻りできないところまで破壊尽くされるまで、必然的に継続する性質のものです。

恐らく以上の結果として、野菜のミネラルや栄養素がどんどん減少しています。例えば、ほうれん草の可食部100gあたりのビタミンC含有量は、1950年に150mgであったものが、1963年に100mg、1982年に65mg、2000年には35mgと、50年間で5分の1(▲77%)になってしまいました。同じく、この50年間で減少した栄養素は、ほうれん草のビタミンA: ▲71%、鉄分: ▲85%、にんじんのビタミンA: ▲63%、ビタミンC: ▲60%、トマトのビタミンA: ▲26%、ビタミンC: ▲25%、大根のビタミンC: ▲40%、キャベツのビタミンB1: ▲50%、ビタミンB2: ▲90%と、かつての野菜とは実質的に別の作物になってしまいました。

第三の問題は、昆虫を寄せ付けない「毒性」遺伝子を混入させた、いわゆる遺伝子組み換え作物の浸透です。例えば、遺伝子組み換えトウモロコシのDNAには、したがって、その全ての細胞には、「バチルス・チューリンゲンシス(Bt)」という土壌細菌が組み込まれています。Btは昆虫にとって毒性があり、ちょうど植物全体を天然の殺虫剤に浸したようなものでしょう。確かにひとつの考え方としては、作物に農薬を噴霧して土壌や地下水を汚染するよりも、「合理的」な方法なのかも知れませんが、反面、我々は、Btが自然界に存在する天然の農薬成分だとはいえ、洗い落とすことができない「有毒」成分が隅々まで混入したトウモロコシを食べることになるのです*(18)。現在、遺伝子組み換え「技術」は、トウモロコシ、ナタネ、大豆、綿などで実用化され、2007年における遺伝子組み換え作物の世界の栽培面積は、日本国土面積の3倍に匹敵する、1億1430万haに達しています。

米農務省2007年の推計によると、栽培面積ベースで、トウモロコシの73%、大豆の91%が遺伝子組み換え作物であり、日本で消費するトウモロコシの約97%、大豆の75%が米国産である以上、相当量の遺伝子組み換え作物が既に日本で消費されているのは明らかですが、その事実や詳細は一般的に知らされていません。現に、醤油や食用油などには表示義務がなく、消費者はどのような原料が使用されているかを知る方法はありませんし、例え表示されていたとしても、法律上、5%までの混入は「不使用」の表示が認められています。また、2006年、9都道府県の手スーパーで売られている「遺伝子組み換え大豆不使用」とされる豆腐のサンプリング調査では、約41%から遺伝子組み換え大豆が検出されたそうです。

なお、現在、遺伝子組み換え作物は人体に「全く悪影響はない」、とされています。

第四の問題は、今のところ殆ど問題にされていませんが、いずれ大問題となる可能性の高い「種苗」です。かつて農家では、収穫した野菜のうち性質の良いものを選別して種を取り、翌年その種を蒔いていました(「自家採取」といいます。)。自家採取が繰り返されて、地域の環境と土壌に適応した種子は「在来種」または「固定種」と呼ばれ、例えば「京野菜」や「沖縄の島野菜」のような、地域ごとに特色のある野菜を生み出してきました。基本的に、農作物は種と土壌と環境の産物で、種子には、その地域の風土に合わせて淘汰されることで、その土地に適した品種に変わっていく力があります。本来、野菜の味は土によって大きく異なり、その土地ならではの個性的で、独特な味わいが生まれるものです。

現代農業において、恐らく1960年代頃から、殆どの農家では自家採取によって種を取ることをしなくなりました。地産地消を前提とした産地中心の生産から、大消費地に農産物を提供する消費者中心の生産へと農業の機能が変化したためです。流通上の都合から、「(消費者にとって)おいしいか」「たくさん収穫できるか」「病気に罹りにくいか」「いかに効率よく遠くへ運べるか」が、野菜生産における重要な要素になりました。発芽のタイミングが揃う品種を開発することで、出荷にあわせた収穫が可能になり、トマトの皮を厚くし、きゅうりのとげを丸くすることで、輸送の段階で傷みにくくなり、形が均一であると、箱詰めが効率的になります。こうした消費者と流通主導の要求に応えるために、人工的な掛け合わせによる、「F1種」または「ハイブリッド種」と呼ばれる種が主流になり、現在の農業における大半の種子はF1種となっています。F1種は遺伝的に離れた種同士を掛け合わせることで生じる「雑種強勢」というしくみによって、両者の良い性質を受け継ぐ、強い種子を採取する手法です。例えば、収穫量が多い大根と病気に強い大根を掛け合わせて、収穫量が多く病気に強い大根の種を生産するイメージです。しか

しながら、このF1種から育った作物の種を採取して翌年畑に植えると、メンデルの法則に基づいて、逆に両者の悪い性質だけを受け継いだ作物が育ちがちで、とても商品にはなりません。F1種の採取は、資本、開発力、技術力、労働力が必要な大事業で、普通の農家がF1種を作ることは事実上不可能です。市場で競争力のある野菜を作るために、農家は一代限りのF1種子を買い続けなければならなくなりました。同時に、市場原理においては「非効率」な伝統野菜や無農薬野菜の固定種は衰退・消滅し、現在では入手することも困難になってしまいました。

農業から自家採取の固定種が事実上消滅し、大半の農家は種子会社が生産するF1種子に依存している現実には、農業の根幹が種子会社の販売戦略と資本の論理によってコントロールされているということでもあります。仮に、種子会社の事業戦略によって、近い将来遺伝子組み換え作物の種子が中心になった場合、他に種子の生産手段を持たない農家がこれを拒むことは事実上不可能です。これらF1種子の生産に際しては、当然農薬・化学肥料が大量に使用されている可能性が高く、流通過程においてあらかじめ殺虫・殺菌処理がなされているものが大半です。さらに、大半の種は海外で生産されているため、食糧安全保障の観点からも、実質的な食糧自給率を大きく引き下げていることとなります。

この問題に対処するためには、現代の農業産業のあり方そのものを再構築する必要があり、逆に、現在とは質の異なる農業経営を実現することなしには、解決し得ない性質のものです。

* * * * *

注記

* (1) トリニティの「フェーズII 事業計画」は、本稿にまとめた社会の生態系観を前提に構築されています。詳細につきましては別途お問合せ下さい。

* (2) ベルナルド・リエター著『マネー崩壊』小林一紀、福元初男訳、2000年9月、経済評論社。82pより孫引きです。オリジナルの引用は、Harlan Cleveland, "Leadership and the Information" (Minneapolis: World Academy of Art and Science, 1997); and "The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society" (New York: Truman Talley Books/E.P.Dutton, 1985). および、Howard Rheingold, "Virtual Reality and Virtual Community" (New York: HarperPerennial, 1993).

* (3) 「遥か先まで未来を見れば、労働力、石、銅、土地、鉱物、エネルギーといった資源がかつて果たしてきたような経済の主役の役割を、『情報』が演じることになるでしょう」ベルナルド・リエター前掲書、78pより孫引きです。オリジナルの引用は、Harlan Cleveland, "Fairness and the Information Revolution" World Business Academy (Vol.11, no.2, 1997).

* (4) 「トリニティ経営」の世界観では事業をひとつの生態系として捉えますが、その事業が存在する事業的・経済的環境(仕入先、顧客、資金調達先など)全体も、更に大きな生態系(「社会の生態系」または「産業生態系」)を構成していると考えます。

* (5) アルビン・トフラー、ハイジ・トフラー共著『富の未来』山岡洋一訳、2006年6月、講談社。引用は、下巻96ページ以降「第8部 資本主義の将来」より。なお、そもそも資産というものの性質には、無形性が含まれているという、興味深い考察を、以下同書98ページより合わせて引用します。

ペルーの優れた経済専門家、エルナンド・デ・ソトは画期的な著書『資本の謎』(原題 Hernando De Soto, "The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else", September 2000, Basic Books.)で、どれほど物、有形性という性格が強い資産でも、かならず無形性という側面を持っていることを示した。

家や車やカメラを持っていても、法律や社会の規範によって守られていなければ、そして、いつ誰に取り上げられて好き勝手に使われるか分からないのであれば、「資産」ではない。資本が大量にある国では、法的な権利と所有権の原則に加えて、資産を投資可能な資本に転換するための膨大なシステムがあり、それが経済の開発と富の創出を刺激している。(中略)

要するに、物理的な側面だけではなく、無形の側面があるからこそ、資産が明確になり、価値が生まれているのである。そこで、デ・ソトは、世界でも経済が特に遅れている国を支援するとともに、資本主義を広め強化するための重要な政策転換を提案している。

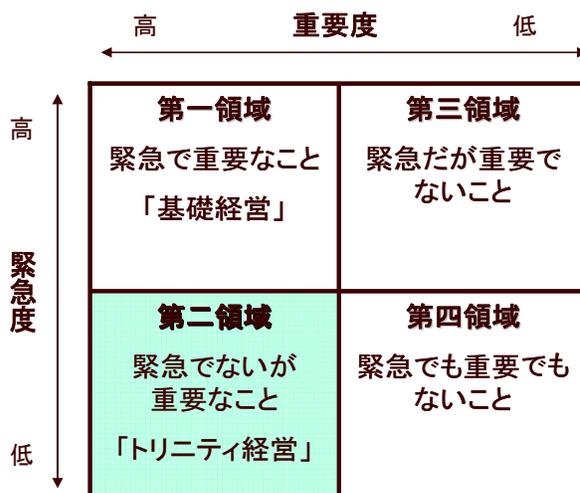
デ・ソトの独創的な見方を更に一歩進めて、特に先進的な経済にこの見方を適用したときどうなるかを見ていくと、現在の知識に基づく富の体制のもとで、資産の概念自体が疑問になり、それとともに資本主義の概念も疑問になることがわかる。

* (6) 右図はスティーブン・コヴィー博士の著書『7つの習慣』で紹介されている「重要度のマトリクス」です。資本主義社会を見渡すと、殆どの経営者を含む労働者は、第一領域と第三領域の仕事に労働時間の大半を費やしているように見えます。次世代社会において、「しなければならないこと」が「したいこと」に変換される「労働の革命」は、第三領域の仕事が、第二領域にシフトすることを意味し、労働者の人生を豊かにするという重大な効果が生じるでしょう。

「第一領域」 緊急かつ重要度の高い課題： 資金繰り、価格戦略、業績回復、短期的な成長、危機管理など。基礎的な経営作業はこの領域に該当します。

「第二領域」 緊急ではないが重要なこと： 本当にしたいこと、夢、人間関係の向上、維持可能な成長、評判の向上など。トリニティ経営はこの領域に該当します。

「第三領域」 緊急だが重要ではないこと： 重要ではない会議、以前からの決まり、皆がやっていること。



「重要度のマトリクス」
(スティーブン・コヴィー著「七つの習慣」より)

* (7) YouTubeに動画がアップされています。<http://www.youtube.com/watch?v=ivjybzdXVml>

* (8) サブプライム危機の発生とメカニズムに関して、多くの本が出版されていますが、私が参照した書籍の中で特筆すべきと思われるものは次の通りです。チャールズ・モリス著『なぜ、アメリカ経済は崩壊に向かうのか』(原題: “The Trillion Dollar Meltdown”)、山岡洋一訳、2008年7月、日本経済出版社。モハメド・エラリアン著『市場の変相』(原題: “When Market Collides”)、牧野洋訳、2009年2月、プレジデント社。田中直毅著『マネーが止まった』、2008年12月、講談社。竹森俊平著『資本主義は嫌いですか』、2008年9月、日本経済新聞出版社。

* (9) 資本主義社会制度が生まれてから、見方によって100年とも250年ともいえますが、その内容は、ダイナミックに変容を遂げており、同じ「資本主義」という名前で括ることに疑問を感じるほどです。現代社会の変容を議論する上では、我々が「資本主義」と呼ぶ社会・経済構造を再度定義する必要があります。本稿では「ドル本位資本主義」という表現を用いていますが、「不兌換紙幣、変動為替相場制、におけるドル機軸通貨制度において、アメリカが世界経済を牽引するグローバル資本主義」、と定義します。

なお、「ドル本位資本主義」は1971年のニクソンショックが基点と考えることも可能です。このタイミングは、UCバークレー校教授、クリントン政権で労働長官を勤めたロバート・ライシュ教授がまとめた「超資本主義」が生じるタイミングと重なっています。ライシュ教授は、彼の著書『暴走する資本主義』(雨宮寛・今井章子訳、2008年、東洋経済新報社)で、1970年以降、競争原理の浸透、規制緩和、技術革新、グローバリゼーションによって世界的なトレンドになった非民主的な資本主義の潮流を「超資本主義」と呼び、その社会・経済構造を実証的にまとめています。

* (10) アメリカと世界各国の貿易を、「世界規模のベンダーファイナンス関係」と呼んだのは、元財務長官で、現在オバマ政権の国際経済会議(NEC)委員長ローレンス・サマーズです。①アメリカの消

費者が所得の伸びを上回るペースで消費を続けて経済成長を支え、②金融市場を使って、アメリカの消費者が住宅などの保有資産を現金化し、③新興国が、米国債、モーゲージ証券、GSA債、社債などの購入を通じて、貿易黒字をアメリカに積極的に還流した構造は、輸出国であるアジアや産油国が輸入国であるアメリカにドル建ての資金を融資する、世界的な経済枠組みであり、これはあたかも、販売会社(ベンダー)が顧客に、資金提供付きで商品売るようなもの、との例えによります。以上、モハメド・エラリアン著『市場の変相』、牧野洋訳、2009年2月、プレジデント社、145ページ以降を参照しています。

*(11) このような発想に立つと、「ドル本位資本主義」社会の構造問題が明らかになります。第一に、金融市場というメカニズムそのものがきわめて非効率であること。第二に、競争原理は社会効率を高める以上に、社会を蝕んでいること、第三に、経済成長が社会を豊かにするよりも、社会を歪めていること、第四に、金融資産の蓄積が豊かさを生むよりも、バブルの根源となっていること、です。この論点に関する詳細な議論は、トリニティアップデート『[次世代金融論](#)』を参照下さい。

*(12) より「正確に」表現すれば、トヨタ自動車よりも、例えば関東自動車工業により近いのかもしれませんが。関東自動車工業はトヨタ車専門のボディメーカーで、実質的にはトヨタ自動車一社に納品するという意味で販売ルートがシンプルです。トヨタ自動車が成長し、車体を買いつけてくれる限り、事業は安定し、事業効率の良い、高収益の超優良会社と評価されますが、その長期間に亘る安定的な高収益とは裏腹に、その事業構造は意外に単純かつ硬直的で、構造変化に対して脆弱な側面があります。

*(13) 「近年明らかになった医学的な事実では、やる「意義」の感じられない仕事をしている人は、通常よりも病気や死を早く招きやすいという。実際、権威あるカナダ最先端研究所によれば、残念ながら「医療が国民の健康レベル向上に貢献できる余地はほんのわずか」だそうである。私たちの健康は、医療環境よりも、日常生活を支配している仕事環境の方に依存しているといっても過言ではない。」(ベルナルド・リエター前掲書、149pより)

*(14) 時事通信社 2008/6/29 なりたい大人「周りにいない」＝中高生の5割が回答－青少年機構
なりたい大人が周りにいないと考えている中高生は約5割に上ることが、独立行政法人国立青少年教育振興機構が公表した2006年度調査で分かった。また、高校2年生の7割は将来仕事に就く条件に「正社員」を挙げ、安定的な雇用への意識の高さがうかがえる。調査は昨年1、2月に実施。小学校の4年生以上と中学、高校それぞれの2年生合わせて約1万8,500人から回答を得た。この中で、なりたい職業が「ある」と答えた子供は、小5が82%、中2、高2はともに69%。一方、周りに「あの人のようになりたい」と思う大人がいるかとの質問に「いない」と答えた割合は、小5で33%だったが、中2で49%、高2で51%に達した。

*(15) ケンブリッジ大学トリニティカレッジ学長で、1998年にアジア人として始めてノーベル経済学賞を受賞した、アマルティア・セン博士の講演論文を参照しています。アマルティア・セン『[貧困の克服](#)』、大石りら訳、2002年1月、集英社新書、24p。オリジナルの講義は、“Beyond the Crisis” Development Strategies in Asia (Institute of Southeast Asian Studies), 1999, Asia Pacific Lecture in Singapore. セン博士は、様々な発展途上国が経済成長を遂げるパターンを研究し、国民に幅広く浸透した教育的基礎の有無が、その後の安定的かつ躍進的な成長に大きく寄与していると結論付けています。

* (16) パタゴニア、セムコに関する詳細は、トリニティアップデイトの、『[トリニティの人事論《その1》](#)』、『[次世代金融論《その13》](#)』をそれぞれ参照下さい。

* (17) 農産物の生産・流通・保存に際して利用される大量の農薬、化学物質で汚染されている有機肥料、土壌と作物の自然の力を弱める化学肥料などの農業生産の問題に加え、食品の加工生産過程、流通過程で大量に混入される食品添加物が、我々の体を害している原因のひとつであると確信している人は、少なくないと思います。これらは一体の問題ですが、本項では農業生産を中心に議論しています。

* (18) ローワン・ジェイコブセン著『ハチはなぜ大量死したのか』中里京子訳、2009年1月、文藝春秋（原題：“Fruitless Fall: The Collapse of the Bee and the Coming Agriculture Crisis”）を参照しています。地球上に存在する約25万種の植物のうち、75%は花粉媒介者の手を借りて繁殖を行っていますが、巣箱一箱分のミツバチが、一日に2,500万個の花を受粉させることができるような、セイヨウミツバチの働きは其中でも突出しています。この著しい受粉効率の高さ故、アメリカの大半のミツバチは、トラックの荷台に乗せられて一年中全国を駆け巡り、商業農作物の花粉交配を行っています。現代農業は、このような商業的季節労働ミツバチに大きく依存しており、一つの蜂群が、カリフォルニアのアーモンド（二月）、ワシントンのりんご園（三月）、サウスダコタのひまわりとキャノーラ（五月）、ペンシルバニアのかぼちゃ（七月）などの強行軍を繰り返しています。その他、ブルーベリー、チェリー、メロン、コーヒー、牛の飼料となるクローバーとアルファルファ、きゅうり、ズッキーニ、スクワッシュなどのウリ科植物、カカオ、マンゴーを始めとするトロピカルフルーツ、なし、プラム、桃、かんきつ類、キウイ、マカダミアナッツ、アボガド、キャロットシード、オニオンシード、ブロッコリー、綿花など、私たちが口にする食物や商業的に利用する植物の、実に80%が多かれ少なかれミツバチなどの花粉媒介者の手助けを必要としています。

ここ数年世界の大問題になりつつある蜂群崩壊症候群（「CCD」）は、世界の農業生産の根源的な矛盾が、暴力的に顕在化することの引き金になるかも知れません。2006年冬、全米のミツバチのコロニー240万群のうち80万群崩壊し、30億匹が死んだと推定・報告されています。2007年カナダではオンタリオ州のミツバチの35%、欧州ではフランス、スペイン、ポルトガル、イタリア、ギリシャ、ドイツ、ポーランド、スイス、スウェーデン、ウクライナ、ロシアのミツバチの40%近くが死滅、南米は壊滅状態、タイと中国も大きな被害に見舞われています（同期間に世界の食糧価格は37%上昇しています）。

死んだ蜂を調べると、どの蜂もただ一つの病気ではなく、山のような病気を抱えていました。蜂の免疫系が崩壊し、あたかもエイズのようなものに侵されていたことを示しています。CCDの原因と病原体の正体はなお明らかではありませんが、当事者はその「原因は一つではない」ということに気が付きはじめています。すなわち、CCDは、大量の農薬散布、毒物遺伝子の組み込まれた食物、商業的な受粉作業、環境汚染など、商業化、工業化、化学化された現代農業の構造そのものが生み出した現代農業の「生活習慣病」であり、対症療法による治療は不可能であり、農業のあり方そのものを再考し、心身一体的（ホリスティック）なアプローチによって、生態系のバランスを取り戻すことでしか解決できないように思われます。

約45年前、アメリカの生物学者レイチェル・カーソン（1907～1964）は、世界的に有名となった1962年の著書『沈黙の春』で、ミツバチにとどまらず、野生のあらゆる受粉昆虫が消滅し、「花粉交配が行われず、果実の実らない秋」が来る可能性を警告していました。

* (19) 例えば、北海道で一般的に行われているじゃがいもの栽培方法は、①種イモの消毒、②雑草を枯らすために除草剤、③殺菌剤（10数回）、④殺虫剤（10数回）、⑤収穫期には機械で収穫しやすくするために枯凋剤、といったイメージ、宮崎県の農作物栽培「慣行基準」に基づく農薬散布回数、多い作物から順に、ナス74回、トマト62回、ピーマン62回、いちご60回、きゅうり50回（以上、促

成栽培)、という水準です。促成栽培とは、ビニールハウスや温室などを利用して温度や日照量を操作することで、出荷時期を早める栽培法です。これに対して、露地栽培・雨除け栽培では、ナス36回、トマト46回、ピーマン32回、きゅうり42回と、半減までは行きませんが減少します。旬をはずした作物が高いだけでなく、栄養価が低だけでなく、農薬の面からもマイナス点が多いという現状が分かります。なお、「有機」という表示があれば無農薬であるとは全く限りません。現在の有機JAS法では、マシン油やボルドー液など29種類の農薬が認められ、「有機・無農薬」として表示されています。以上、および本項について、河名秀郎著『自然の野菜は腐らない』、2009年2月、朝日出版社、を参照しています。