

21世紀の経済社会と 企業経営

一般財団法人長野経済研究所

理事長 中村 博



今年、長野経済研究所は、おかげさまで創立30周年を迎えました。

この間、皆様から、多大なご支援、ご愛顧をいただきましたことを厚く御礼申し上げます。

私ども長野経済研究所は、昭和59年3月に当時の八十二銀行の調査部と経営相談所が合体し、財団法人としてスタートいたしました。その後、公益財団法人制度改革に伴い、平成24年4月に一般財団法人に移行いたしました。

移行後は、一般財団法人として、今まで以上に自由で自主的な事業展開を図り、「地域経済・産業の振興と健全な発展に寄与する」ことを目的に、その実現に努めてまいりました。

今わが国は、大きな転換期を迎え、経済のグローバル化、急速なIT化、環境エネルギー問題、構造的な少子高齢化、人口減少への対応など難しい課題が山積しております。

これらの課題は、そのまま長野県の課題でもあります。その課題に意欲的に取り組み、課題解決のソリューション機能を発揮し、なお一層「地域の皆様のお役に立てる研究所」を目指してまいりますので、ご支援ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

さて、現在我々は歴史の大きな転換期にあると思います。その転換期に、長野経済研究所も創立30周年を迎えました。この節目の時にあたって、21世紀これからの世界経済・日本経済そして長野県経済がどのように変わっていくのか、そしてそのような環境の変化の中であって、我々がどのように取り組み、適応していったらよいのかについて、少し考えてみたいと思います。

1. 21世紀の経済社会はどのように 変わっていくのか

～変化の兆しは日常の中に～

(1) 成熟期を迎えた資本主義 ～ポスト資本主義とは

20世紀は、「大量生産・大量消費」の時代でした。産業革命以降200年余り、「大量生産・大量消費」をベースとして、資本主義が大きく成長しましたが、この産業資本主義も成熟期を迎えているのではないかと思います。

基本的には、今までの時代は物を作れば売れた時代でした。そして、売れなくなれば、未開の地域・市場(フロンティア)を求めれば良かった訳です。(もっともフロンティアの存在が資本主義が成り立つための前提条件でもあります) ですから、今までの時代はコンセプトとすれば、何より「より大きく、より高く、より早く、より強く」が求められた時代ではなかったでしょう。

「足るを知る」時代に

ところが、21世紀に入り、時代は大きく変わりました。ただ、まだ新興国は、これから20世紀の「大量生産・大量消費」型の経済に入っていく国もあれば、すでに20世紀型経済の真只中にある国もあります。しかし、先進国の多くは、少子高齢化、人口減少の時代に入っており20世紀とは様変わりです。

今までのような成長ができなくなったにもかかわらず、成長し続けなければならない先進国の多くが、この資本主義のジレンマに陥っています。

このように資本主義が成熟期を迎え、ポスト資本主義を描けずに悶々としております。

地球の資源は有限ですから、大量生産・大量消費には、自ずと限界があります。そして現在、資本主義は、フロンティアを求めてアジア・南米そして、アフリカ大陸まで進出しています。いずれ地球上からフロンティアは消えてしまうことでしょう。そうになると必然的に、必要なものを必要なだけ生産し消費する、「足るを知る」時代に徐々に移っていくのではないかと思います。

グローバリゼーションが加速度的に進行しており、考えている以上に早くこういう時代が到来するのではないかと思います。ですから、これからはどちらかと言うと「より小さく、軽く、優しく、柔らかく」と言ったコンセプトが求められるのではないのでしょうか。

「ゼロ金利」の示唆するもの

この「時代の転換期」であることを示す現象の一つとして、「ゼロ金利」があります。「ゼロ金利」といっても全くの金利ゼロではありませんが、少しこの「ゼロ金利」についてふれたいと思います。

日本では、短期金利が実質ゼロ金利になって15年になります。そして長期金利(10年物国債金利)が2%以下の超低金利(現在は0.6%前後)になって16年になります。

これは日本だけでなく、同様の現象が米国、独国、英国でも見られ、先進国で歴史的超低金利が続いています。

この所謂“利息がゼロ”は、長い歴史の中で記録に残っている処では、17世紀初頭にイタリアのジェノバで一度あったと聞いています。当時のイタリアは、スペインと並びヨーロッパで一番の先進国でした。“利息がゼロ”ということは、“投資しても見返りが無い”、もっと

言えば“投資をする対象がない”ということです。

ということは、今までの経済の仕組みが成り立たなくなっているということだと思います。

この超低金利の17世紀という時代は、ヨーロッパでは、「中世の荘園制度(封建制度)から近代資本主義制度」への転換期であり、今までの仕組みが成り立たなくなった～そんな時代だったようです。

確かに、16世紀から18世紀にかけて、ヨーロッパでは、その前から始まっていたルネサンス、それに続く宗教改革、そして産業革命へと目まぐるしく時代が変わる、正に激動の時代だったように思われます。

そう考えると現在は、やはり時代の転換期にあるように思われます。しかし、転換期の真っ只中にいる我々には、当然のことですが、どう変わっていくのか良く見えません。実際に転換期だったとすれば、後世の歴史家が証明してくれるのでしょうか。

ただ言えるのは、今までの経済社会の仕組みが制度疲労を起こしている、うまく機能しなくなっているということです。

今の仕組みが時代の要請に応えられなくなっているのに、未だそれに応じる新しい仕組みの姿が見えない時、超低金利時代が出現するというのは歴史の教訓であると、ケインズも言っております。

求められる新しい資本主義の形

今の資本主義に代わる新しい資本主義がどのようなものか、よく分かりませんが、今までのような「無限の資源・無限の成長」を前提とした、自然を征服対象と考える欧米的価値観

に基づく資本主義に対するアンチテーゼと考えれば、「有限の資源・有限の成長」を前提とした古き良き日本的な(東洋的な)思想・精神・文化に基づく、自然と共生していく資本主義ということになるかと思えます。

そう考えれば、そのフロントランナーとして日本も捨てたもんじやないと思われるかもしれません。そういう意味では、日本は「失われた20年」の間に、今までのような成長は望めない時代の環境に、積極的・主体的にはなかったのですが、何となく適応し、いつの間にかその環境に合った社会に進化してきたように思われます。

一時もてはやされた「金融資本主義」もサブプライムローンの破綻、リーマンショックで力を失ってしまいました。欧米先進国はいずれもポスト資本主義が描けず、苦しんでいます。その点、一足早く「進化」してきた日本は、ポスト資本主義のフロントランナーであり、21世紀のこれからは日本の時代と言えるかもしれません。

(2) 20世紀型思考回路からの脱却

新しい資本主義に移行するには、何としても今までの20世紀型の思考回路から脱却することが必要です。現在、インフレというか右肩上がりの社会を肌感覚で知らない世代が増えています。30歳以下は皆そうです。

「物価は下がる、給料は上がらない、人口は減少する」のが当たり前、そんな環境下で育ってきた世代です。右肩上がりの高度成長期を経験した世代とは価値観が全く違います。でも、私はこの若い世代に期待しています。

ちょっと皮肉っぽい言い方ですが、この位肌感覚が変わらないと価値観の転換・発想の転

換は無理ではないでしょうか。まだ、この20世紀型の思考回路から脱却できない事例が残念ながら、世の中には山ほどあります。

例えば、相変わらずの売り上げ至上主義、公共工事頼みの政策、現行の社会保障制度。そしてGDP至上主義。いずれも右肩上がりの成長を前提としたものです。

時代の転換期というのは、新旧が交錯している訳ですから、仕方がないかもしれません。進むべき方向が分かっている、現実の施策（当面の競争を勝ちにいく）となると、部分の最適化を求めるのも人間の性かもしれません。それは否定しませんが、やはり全体の最適化を考え、それに沿って部分の最適化を選択できる組織が最終的には生き残っていくのではないかと思います。

しばらくは、このような行きつ戻りつする時代が続いていくのではないかと思います。限りある地球資源を考えると、量的成長に限りのある中で、どのように質的成長を遂げていったらよいのかを真剣に考えなくてはならない社会に向かって進んでいくのではないのでしょうか。

「豊かさ」を考え直す時

それでは、このような有限と言った方がよいのか低成長と言った方がよいのか分かりませんが、量的成長に限りのある社会をこれからどう生き抜いていったらよいのでしょうか。

地球の資源には限界がある訳ですから、やはり必要なものを必要なだけ生産し消費する、「足るを知る」社会へ向かって進んでいくのでしょうか。

しかし、人間の社会は、成長を前提に成り立つ社会だと思っています。人間に欲望がある

限り、成長の期待できない社会はありません。

だから、「足るを知る」社会というのは、量的には言えるのですが、限界もあります。

では、どのような成長を目指していったらよいのでしょうか。やはり質的成長を目指していくということだと思います。日本は物質的には十分豊かです。ですから、人間の社会の豊かさとは何か、人間の生活における豊かさとは何かをもう一度考え直す時がきていると思います。

目指す方向とすれば、限りある資源を大切に、自然への負荷の少ない循環型社会であり、人に優しい社会ではないかと思います。

豊かさのモノサシ、成長のモノサシを変えるときが来ていると思います。

2. いかにして成熟期を乗り越えるか

(1) 国家のライフサイクルとは

戦後一時日本は、高度経済成長をなし得、一億総中流家庭と言われる位多くの国民が豊かな「ある意味理想的な平等社会」を実現しました。

ただ、その時から次の目標を失ってしまいました。全てがキャッチアップ型の思想に基づいて走ってきたからです。

国家も企業も人間と同様にライフサイクルがあります。寿命がある訳です。国家でも企業でも人間と同様に、ずっと成長期が未来永劫続くということはありません。いずれの主体であっても、黎明期があり、そして成長期、成熟期を経て、いずれ衰退期を迎える、というのは万物共通です。日本はある意味頂点を極めました。ですから国家として成熟期を迎え

ている訳です。

しかし、ライフサイクルがあるからといって、国家が人間と同じように成熟期から衰退期そして死を迎える訳にはいきません。何としても生き延びねばなりません。

現代では戦争で国が滅びるということは極めて稀になりましたが、その分、衰退期であってもスクラップアンドビルドができなくなりました。自ら再生するしかありません。

日本を含めこれから求められるのは、成熟期からもう一度成長期を迎えることなのです。

全ての組織が、黎明期～成長期～成熟期～衰退期のライフサイクルを辿ります。如何にして成熟期を乗り越えて再び成長期を迎えることができるのかは、あらゆる組織の永遠の課題です。人類の長い歴史の中で、どれだけ多くの国家が消滅していったことでしょうか。

(2) 国家が成熟期から再び成長期を迎えるには

国家も時代環境の変化に対応できなければ、滅びてしまう訳です。どうしたらこの環境の変化に適応できるのか。どうしたら繁栄を取戻すことができるのでしょうか。それは、環境の変化に自身がチェンジし、適応することしかないと思います。

あの英国の歴史学者アーノルド・トインビーの「歴史の研究」という著書の中で、「歴史はチャレンジ アンド レスポンスによって進化し発展する」と書かれています。

国家も同じだと思います。日本の明治維新がその良い例だと思います。

明治維新は、見事に時代の変化にチャレンジし、レスポンスできたからこそ、近代国家を築くことができたのだと思います。

何故それを成し遂げることができたのでしょうか。私は、それを成し遂げ得る“知恵のストック”と“人材のストック”が日本にあったからだと思います。

第二次世界大戦後の民主主義国家の形成と高度経済成長も同じだと思います。

江戸時代から明治時代へと脈々と受け継がれてきた「知的レベル」の高い国民(識字率・計算能力の国民レベルは当時の世界トップクラス)～この“知恵のストック”と“人材のストック”がベースにあったからこそ、導入された欧米の先進的な科学技術・民主主義制度等との間に見事に化学反応を引き起こし、近代国家へとアウフヘーベンできたのではないかと思います。

同じことが企業にも言えるのではないのでしょうか。

3. 寿命の長い企業になるには何が求められるのか

繰り返しになりますが、すべての企業が、黎明期～成長期～成熟期～衰退期のライフサイクルを辿ります。そして、如何にしてこの成熟期を乗り越えて、再び成長期を迎えることができるかは永遠の課題であり、企業にとって最大の経営課題です。

寿命の長い企業になるためには、一体何が求められるのでしょうか。

実際世の中には、何百年も生き続けてきている企業があります。この何百年と生き続けてきた企業は、ライフサイクルの課題を乗り越える“何か”を持っているのだと思います。それが一体何なのか？ 私なりにその何かについて言及してみたいと思います。

(1) 寿命の長い企業に共通する6つの要件

企業の寿命は、一般的に30年と言われております。でも世の中には、創業100年、200年といった企業があるのです。それらの企業も当然長い歴史の中では、危機的な状況に陥ったことが何回もあったのではないのでしょうか。

それをどう乗り越えてきたのか。いろいろな要素・条件があるかと思いますが、その要件について考えてみたいと思います。

100年以上生きながらえてきた企業に共通して言える要件としては、最大公約数的には次の6点が挙げられるのではないかと思います。

《寿命の長い企業に共通する要件》

- ①時代の変化・環境の変化に適應できる柔軟性を持っている
- ②人的蓄積(人的財産)がある
- ③技術的蓄積(他社にない技術力・ノウハウ)がある
- ④資本が安定(厚い自己資本)している
- ⑤人的ネットワーク(人脈)を持っている
- ⑥安定した取引先(顧客)を持っている～取引先から信頼されている

これだけの要件を備えるのは大変なことで、100年以上生きながらえていくには、それだけの要件を兼ね備えることが必要だということです。昨年暮れの帝国データバンクの調査によれば、全国に創業100年を超える老舗企業は約2万6,000社あり、そのうち長野県内には、約800社あるそうです。長野県は全国で7位と長寿企業が多い県だそうです。

もう少し視点を変えて付け加えさせていただきますと、いずれもステークホルダーや従

業員との間に絶大な信頼関係を築き上げてきた企業なのではないのでしょうか。つまり日々の仕事の中で、「従業員の目の輝き」、「従業員の働き甲斐」、「職場の雰囲気」、「企業文化」、「従業員との絆」、「お客様との絆・信頼」、「地域社会・世間の評判」を大切に、築き上げてきた企業だったのではないかと思います。

先ほど寿命の長い企業の要件に挙げた「人的蓄積」、「人的ネットワーク」、「安定した取引先」を持つために、従業員、顧客、地域を大切にする、いわば近江商人ではないですが、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の精神を持ち続けてきた企業ではなかったかと思えます。

そしてもう一つ、6つの要件の①に含まれると思いますが、敢えて付け加えさせていただきますと、それらの企業に共通して言えることは、自社の経営理念や家訓といった変えてはならないコアな部分はしっかり守りながら、商品やサービス・営業体制・組織体制等は柔軟に変え、時代の変化・ニーズに対応する柔軟性を持った企業ではなかったか。そして、時には引継がれてきた自社固有のスキルとしてのDNAまでも変えてしまう位の変革を成し遂げてきた企業ではないのでしょうか。

(2) 企業が成熟期から再び成長期を迎えるには

どうしたら、このように成熟期から再び成長期を迎え、寿命の長い企業になれるのでしょうか。

私は、先ほどふれたアーノルド・トインビーの言葉、すなわち「歴史はチャレンジ アンド レスポンスによって進化し発展する」が、企業にもそのまま当てはまるのではないかと思います。

ます。

環境の変化にチャレンジし、しっかりレスポンスできないと、進化し発展することができないと思います。

周りが変わるのを待つのではなく、自身が自らの行動を変えていくことが、環境に対してチャレンジし、レスポンスすることです。新しいビジネスモデルというのは、誰かが用意してくれるものではなく、自分で作り上げるものなのです。そして、それは日々のちょっとした努力・工夫、その積み重ねの先に手にすることができるものだと思います。

“暗黙知”を“形式知”へ ～知恵を積み上げる

もう少し説明を加えますと、毎日の仕事というのは変わらないようですが、実は時代の変化、環境の変化を受けて少しずつ変わっているのです。その毎日の仕事の中で、我々は努力し、工夫し、いろいろな経験を積み重ねています。その一人一人が経験の中で体得した知恵・ノウハウ ～それをどう生かすかです。しかし、ほとんどが個人のノウハウとして終わってしまっているようです。

現場での実践・現場での経験(特に失敗を糧とするもの)の中で、あまり意識せず身に付いている知恵・ノウハウがあります。これは“暗黙知”という言葉で表現されています。その暗黙知は意識されてはいませんが、日々蓄積されています。それを個人レベルで終わらせないことです。勿論仕掛けを作らないと共有化できないのですが、それを如何に「見える化」し、組織内で共有するかです。

それを見える化したものを“形式知”と言うのですが、この形式知を如何に積み上げ、生か

していくかだと思います。

それは、毎日の仕事～現場の中にこそ、時代の変化にどう対応していったら良いのかの正解があるからです。

このように暗黙知を形式知化して知恵を積み上げ、生かしていくことのできる企業が、環境の変化にレスポンスしていける、つまり新しい時代に適応する柔軟性を持った寿命の長い企業に成り得ると言えるのではないかと思います。

もっと人を育て、知恵を出させる

この成熟期から、もう一度成長期を迎えるのは、並大抵な努力では成しえませんが、血の滲むような努力で、まずは、新しい技術・ノウハウを生み出すのに必要な「知恵」を満たすことだと思います。

“もっと人を育てろ！”“もっと知恵を出せ！”です。

この「知恵」と「人材」のストックがベースにあって、初めて産業構造まで大きく変える革新的イノベーションを引き起こせるのではないかと思います。

知恵と人材のストックで再び化学反応を

長野県は、大きな産業構造の転換をなし得てきた県です。明治以来の産業であった製糸業から東洋のスイスとまで言われた精密機械工業への転換です。この見事な産業の転換は、一朝一夕に実現した訳ではありません。

明治以来蓄積されてきた高度な技術、ノウハウ、アイディア、そして好奇心の強い進取の精神に富んだ人材 ～“知恵のストック”と“人材のストック”があったからこそ実現できたのです。

そして、それに戦時中の疎開企業の高度な技術が交流し、その間で化学反応を起こし、新たな次元の産業へとアウフヘーベンし、精密のメッカに成長していったのではないのでしょうか。

現在も良くやっているとしますし、長野県内には凄い技術、そして技術集積があります。

しかし、化学反応が起きていません。化学反応を引き起こすにはまだ何か足りないのではないのでしょうか。

足りないものは何か。具体的には言えませんが、産業構造を大きく変えるような新しい産業を興すには、まだ知識・知恵・アイデアそして技術・ノウハウが足りないのだと思いますし、更に、技術・ノウハウを持って継承し、高度化できる人材も不足しているのではないかと思います。

ですから、まだ“知恵のストック”も“人材のストック”も足りないということです。それに加え、化学反応を助ける触媒も見当たりません。

まずは、化学反応を引き起こせるくらい、もっと知恵と人材のストックを極限まで積み上げていくことではないかと思います。

時代の転換期というのは、このようなステップを経て、次の時代を担う新しい産業が興っていったのではなかったかと思います。そのような事例は、過去の歴史の中で多く見られます。

人に優しい豊かな社会を目指し 更なるイノベーションを

わが国経済は、ある意味頂点を極め、成熟期を迎えています。新しい価値観のもと更なる質的成長を目指さなければならなかったのに、

旧来の成功体験にしがみつき、従来型価値観で新興国と同じ土俵で戦った結果が現在の長期デフレ経済です。

これからは、日本はポスト資本主義のフロンランナーとして、欧米的価値観に基づいた量的成長を求めるのではなく、東洋的思想(自然と共生)に基づく新しい価値観で、限りある資源を大切に、自然への負荷の少ない循環型社会、そして人に優しい豊かな社会を目指し、その実現に向け更なるイノベーションに取り組むことかと思えます。

“知恵のストック”と“人材のストック”があれば、未来は開けると思えます。

長野県は産業構造の大転換を成し得た実績のある県です。その長野県にあって、将来を見据えて、私ども長野経済研究所も今まで以上に「地域の皆様のお役に立てる研究所」を目指して努めてまいりますので、引続きご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

