

～これからの日本を担う世代へのメッセージ～



日本経済大学
Japan University of Economics

日本経済大学開学50周年記念フォーラム

基調講演

「時代が求める 公益資本主義」



内閣府参与
アライアンスフォーラム財団代表
原丈人氏

27歳まで中米考古学専攻。渡米し起業。90年代全米第2位となるベンチャーキャピタルを経営し、米英イノベーションを世界的企業に育てた。一貫して株主資本主義に賛同を唱え、公益資本主義の実現を提唱。

かかわる人の全てが繁栄し平和な社会をつくるには公益資本主義が必要です。私は2013年4月の経済財政諮問会議でこの原則に基づく政策を起草しましたが、5年遅れて米仏英なども同様の政策を掲げるようになりました。英米で横行する株主資本主義が中産階級層を没落させ格差社会を生み出した結果、民主主義も機能不全の状態です。やがて不満を持った貧困層が過激な思想と結びつき紛争が世界各地で起きることになるでしょう。

アメリカの航空会社で経営危機の際に社員給与340億円を削減した経営陣がボーナス200億円を受け取ったことがあります。コストである給与を削減し企業価値を上げた経営陣が報酬を受け取るのは当然だとする株主資本主義による経営判断がなされたからです。

主要米国企業の中には、借入れまで利益の100%以上を株主に還元しています。将来に備え内部留保を蓄えたり、リスクの高い長期の研究開発よりも株主還元が重視されるという異常事態が株主資本主義によって正当化されています。日本でもコーポレートガバナンス改革が始まり、利益の大部分を株主に還元する会社が増えています。海外投資家の持ち分が増えるほど日本の富が海外ファンドに収奪されているのです。

社員、顧客、仕入れ先、地域社会、地球、株主などかかわる人すべてに利益を分ける社中分配。中長期視点の経営。企業家精神を謳歌して果敢に新しい事業に取り組むこと。この3本柱が、公益資本主義の根幹です。

公益資本主義で①所得3倍増②天寿を全うする直前まで健康でいられる世界で最初の国を日本で実現する、といった政策が実現可能になります。これこそが「みずほの国」に求められる成長戦略です。

新井 現在日本では黒字倒産が増えています。仕事があっても人が来ない。魅力がない企業には集まりません。若い人にシェアリングエコノミーが広がっています。彼らはお金

佐藤 最後は皆さんに伝えたいことを。海外企業の価値観も学び、



日本経済大学大学院特任教授
後藤俊夫氏

東京大学経済学部卒、ハーバード大学ビジネススクール(MBA取得)。11年より日本経済大学渋谷キャンパス教授に就任。16年4月から現職。15年(財)日本文明研究所設立に伴い、会長に就任。経営戦略(企業の持続的成長)を専門分野とする。

◆フアシリテーターは読売新聞編集委員 北山文裕

生き残る組織

新しい日本に必要なリーダーと経営

1968年に福岡県太宰府市で開学した日本経済大学は東京都渋谷区、兵庫県神戸市三宮にもキャンパスを持ち、20か国・地域50大学と学術提携を結び大きく発展しています。10月5日には開学50周年を記念し東京都渋谷区の国連大学でフォーラムが開催されました。次代を担う若い世代へ期待を寄せるとともに、多角的な視野を持って社会に羽ばたく指針となるべく、4人の専門家が公益を重視した企業経営の必要性和リーダーのあり方について強く訴えました。

主催者挨拶 日本経済大学学長 都築明寿香氏



世界中で持続可能社会を目指そうという機運が高まり、大きな転換期を迎えています。日本は元来持続型社会であり、真つ直ぐな道徳観と徳性の元に経済活動が行われていました。戦後、西洋の考え方が流入し、企業利益を最優先した結果、環境破壊や格差社会をもたらしています。

物質的豊かさだけでは心豊かにはなれないことに私たちは気づき始めています。精神的豊かさと調和を希求する社会を築き後世にバトンを渡すことが、私たちの責任であり役割です。そのためには、株主や利益に立脚せず企業活動が社会に与えるソーシャルインパクトを明示する新たな指標や理論が必要です。開学50周年の節目となる本フォーラムがその契機となることを期待しています。

パネルディスカッション

日本企業の特徴 欧米との違い

——日本企業が本来持っていた経営哲学や指標について

佐藤 日本企業は長寿企業が多いのが特徴で、世界最古の企業も含め、江戸時代から続く200年企業は約3000社もあります。対してアメリカの上場企業の寿命は約15年。日本企業の長寿の秘訣は、海外からも注目されています。さらには、戦後、焼け野原から復興してきた体験から、国に対して企業が特別な思いを持っていることや、「もうけ主義はよくない。利益は社会に還元すべき」という経営理念を持っていることも、日本企業の特徴としてあげられます。

後藤 2014年に当時のゴア米副大統領と会見、「①公益の重視②広範な市民の支持信頼③身の丈経営④有限資源の節約活用⑤持続的成長モデルの見本」という日本の長

寿企業の特徴を説明し、世界中が求めている持続的成長の理想的なモデルであると賛同いただきました。2017年にはバンブーラッシュのユナス氏と面会。ユナス氏はソーシャルビジネスの実践でノーベル平和賞を受賞しましたが、この取り組みこそ日本の長寿企業がやってきたことだと説明し、社会性と事業性の両立こそが企業の目的であると合意でき、固い握手を交わしました。

新井 ESG(環境・社会・企業統治)投資がもたらされていることが、これはもうかりそうだと思います。上から下まで、機関投資家は財務諸表ばかりみています。過去のデータに依存して自分たちの立ち位置を守ろうとしているのです。しかし本当に必要なのは「これから何を生むか」に投資をすることで。経営がやるべきことは、全てのステークホルダー

にどう貢献したかです。**原** 英米は経営者と労働者は利害対立があると考えるので、契約順守のためのコンプライアンスが重要視されます。しかし日本の長寿企業は社中(企業を構成、関係する人や組織)が協力することを大前提として短期では金の卵を産むガチョウを

を稼ぐよりも、社会のために自分の命をどう使えるかを優先します。リーダーが「この会社は何のために、何の役に立つのか」という問いに真剣に向き合わないといけない時代になったのです。リーダーの中にある「自分はこうやりたい」という理念を表現する必要があると考えます。

原 公益資本主義は、かかわる人全てに富の分配をし、中長期の発展をめざす資本主義です。格差が世界で問題視され、未来への中期投資が株主資本主義の結果やりにくくなった今こそ、日本人が世界に広める千載一遇のチャンスです。公益資本主義を実行する日本人のリーダーとともに行動すれば社中全体が繁栄し、教育を受けた健康な中間層が育つことを実現して見ればよいのです。日本の陰徳というか、ひげらかき文化がアメリカのように大変うまいプロパガンダ文化に代わる世紀の変わり目になるかもしれません。

佐藤 長寿企業は日本の宝です。伝統、文化にかかわる長寿企業も多く、楽しく研究を続けています。研究をまとめた本をあと60冊執筆しなければなりません。このフォーラムをきっかけに共同執筆をしてくださる方がいたらよろしくお願ひします。

新井 日本人の美意識に価値を見いだせず、後継者がおらず持続できない企業の増加が社会的課題となっています。社会課題を解決するための仕組みを創造する会社「eumo(ユーモ)」を設立しました。売り上げや利益でない新しい成長の定義を私たちがつくりたいと考えています。

原 日本国民の富を取奪する株主資本主義を取り入れるのは、カモがネギをしょって鴨鍋に入っていく感すらあります。早く破綻に向けてまっしぐらの株主資本主義に決別し、教育を受けた健康な中間層を地球社会に作り出す公益資本主義を日本国民が率先して作り出していきたいでしょう。

理念を持ち 現場を知るリーダーが必要

——日本企業が発展するために必要なリーダーとは

佐藤 ハーバード大学経営大学院で今、最も人気のある授業のひとつが、新幹線の清掃業務を請け負っている会社について学ぶ授業です。一人の日本人リーダーが、多くの時間を現場で過ごし、「従業員にやりがいをもつて働いてもらうためにはどうしたらよいか」を必死に考え、様々な改革を実行し、会社を再生させていきました。欧米の学生は机上の数字にとらわれ賃金を上げるしかないなどと考えがちです。リーダーシップの本質を学ぶのに格好の事例となっています。

後藤 人を動かすのに大事なことは、しっかりとした価値観、ぶれない心棒を持つこと。そして感性です。日本が長寿企業大国であるのは、大昔に中国に学び、外来の儒教、仏教に日本古来の神道が結びついてできた大和心を持ち、利他心の形で企業を下支えしているからです。政治に頼りすぎず自主性を持つ、変化に対する感覚を研ぎ澄ませ、歴史に学ぶ。そしてリーダーにとっての大きな役割は周囲の人の心に火をつけることです。自分を高めることによって周囲も高まっていくことが求められています。

新井 現在日本では黒字倒産が増えています。仕事があっても人が来ない。魅力がない企業には集まりません。若い人にシェアリングエコノミーが広がっています。彼らはお金

殺してしまうとの反省から中長期志向になったといえどもESGの根底には株主優先の思想があります。温暖化対策に認められた排出権取引などは究極の投機で格差社会をつくります。株主資本主義的なESGではなく公益資本主義に基づくESGを新しく定義すべきです。

彼らの考え方はこうだ、かたや日本にはこんな強いところがある、と並列にとらえてほしいと思います。日本企業や日本人リーダーが世界に教えられることはたくさんあります。日本の長い歴史の中で培われてきた知恵を世界の人のために役立てていただきたいです。

佐藤 長寿企業は日本の宝です。伝統、文化にかかわる長寿企業も多く、楽しく研究を続けています。研究をまとめた本をあと60冊執筆しなければなりません。このフォーラムをきっかけに共同執筆をしてくださる方がいたらよろしくお願ひします。

新井 日本人の美意識に価値を見いだせず、後継者がおらず持続できない企業の増加が社会的課題となっています。社会課題を解決するための仕組みを創造する会社「eumo(ユーモ)」を設立しました。売り上げや利益でない新しい成長の定義を私たちがつくりたいと考えています。

原 日本国民の富を取奪する株主資本主義を取り入れるのは、カモがネギをしょって鴨鍋に入っていく感すらあります。早く破綻に向けてまっしぐらの株主資本主義に決別し、教育を受けた健康な中間層を地球社会に作り出す公益資本主義を日本国民が率先して作り出していきたいでしょう。

◆フアシリテーターは読売新聞編集委員 北山文裕

基調講演

「今、求められる リーダーとは」



(株)eumo代表
鎌倉投資(株)創業者
新井和宏氏

東京理科大学卒。住友信託銀行(現・三井住友信託銀行)などで多岐にわたる運用業務に従事。08年11月、鎌倉投資(株)を創業。投資信託「結い2101」の運用責任者として活躍。18年9月鎌倉投資の機能を補完する新会社、(株)eumoを設立。

これからの会社に必要なのは「経済性と社会性の両立」です。実現には共感性と本業の拡大解釈が大事です。モノやサービスが飽和した中で選ばれるためには共感力しかありません。本業をどれだけ広く解釈できるか、その先に必ず地域や環境問題が存在します。

浜松市の都田建設は、地元の無人駅にカフェをオープンしました。彼らは、ハウスメーカーは地域を豊かにするために存在すると主張します。日本環境設計は、家庭用ごみをリサイクルしてエタノールを生み出し、世界中の環境研究家とつながっています。サイボウズは、再投資は社会への投資に回し「最高のグループウェアを作るためには命をかけられるが、売り上げ・利益に命はかけられない」と株主総会で言い切りました。

働き方改革はES(社員満足度)からEH(社員幸福度)へと移っています。年収が一定の額に達すると、それ以上に幸福度を上げるには、生きがいやずっと働きたいと思える働き方改革が必要です。「理念」や「幸せ」は客観性がなく分かりにくいので「お金」が優先されてしまいます。しかし、このあいまいな指標をAIやIoTなどのテクノロジーの進化で数値化することができる時代が来ています。

リーダーは理念を体現する人でなければなりません。社会性は企業に内在しているべきものです。その会社の世界観、社会観で決まります。何をもちて美しい、尊いとするかが最も大切です。会社の理念からぶれない生き様をしているリーダーが必要とされています。新しく設立したeumoでは、共感資本社会の実現を目指します。地域に必要な人材育成をし、ソーシャルベンチャーにしっかり投資をし、地域を豊かにするプラットフォームを作ります。



作家・コンサルタント
佐藤智恵氏

東京大学教養学部卒。米国コロロンビア大学経営大学院修了(MBA)。NHK、ポスコンコンサルティンググループなどを経て12年独立。「ハーバードでいちばん人気の国・日本」「ハーバード日本史教室」など著書多数。日本ユニシス株式会社社外取締役。

