

I I A S 「ゲーテの会」ブックレット
(VOL. 01097)

「新しい文明」の萌芽を探る
－日本と世界の歴史の転換点で、転轍機を動かした「先覚者」の事跡をたどる－

(政治・経済分野)

日本経済の「失敗の本質」
－「折衷型」資本主義の行方－

公益財団法人国際高等研究所
<「新たな文明」の萌芽、探求を！>プロジェクト

本ブックレットは、2026 年 3 月 12 日開催の第 97 回『満月の夜開くけいはんな哲学カフェ「ゲーテの会」』の講演録を基に、公益財団法人国際高等研究所<「新たな文明」の萌芽、探求を！>プロジェクト事務局が編集・制作したものである。

※本ブックレットの無断転載・転写を禁じます。ただし、個人としての利用の範囲内であれば、コピーしてご利用いただけます。

「新しい文明」の萌芽を探る

－日本と世界の歴史の転換点で、転轍機を動かした「先覚者」の事跡をたどる－

日本経済の「失敗の本質」

－「折衷型」資本主義の行方－

日本経済は 30 年以上に及ぶ「長期停滞」に陥っている。日本政府や日本企業はどこで道を踏み外したのだろうか。この講演では、バブル崩壊後に日本政府が打ち出した経済政策や、日本企業の行動を追いつつ、政府や企業は無意識のうちに「資本主義経済はこうあるべきだ」という共通認識や思想（私は「経済学の思考法」と呼んでいる）にとらわれているのではないかとの見方を示す。私はそこに日本の「失敗の本質」があるとみており、そうした思考法から脱出するためにはどうすればよいのか、ささやかなヒントを提示したいと思う。

前田 裕之（Hiroyuki MAEDA）

学習院大学客員研究員。川村学園女子大学非常勤講師。

文筆家

【経歴】

1962 年神奈川県横浜市生まれ。1986 年、東京大学経済学部卒業後、日本経済新聞社に記者職で入社。東京経済部、大阪経済部（記者、キャップ、デスク）、経済解説部（編集委員）などを経て 2021 年、独立。

【著書】

『経済学の壁－教科書の「前提」を問う』『データにのまれる経済学－薄れゆく理論信仰』『景気はなぜ実感しにくいのか』『東大の経済学－激流の 150 年史』共著に『経済学の宇宙』（岩井克人著／聞き手）『「失敗の本質」を語る－なぜ戦史に学ぶのか』（野中郁次郎著／聞き手）など



目次

はじめに

(1) 本日の講演の構成

I 野中郁次郎ほか著『失敗の本質』の成り立ちと内容紹介

(1) 野中郁次郎ほか著『失敗の本質』前史

(2) 成功と失敗の境界線は

(3) 『失敗の本質』の方法論

① 統合的コンティンジェンシー理論のポイント

II 日本軍と戦後日本企業の連続性

(1) 日本軍の敗因分析（戦略）

(2) アンバランスな技術体系

(3) 日本軍の敗因分析（組織）

(4) 米軍（海兵隊）との比較

(5) 『失敗の本質』からの教訓

III 戦後復興と高度成長の要因分析

(1) 戦後復興から高度成長へ

(2) 高度成長を実現可能にした環境

(3) 経済政策が果たした役割は？

① 1940年代後半（復興期）

② 1950～60年代（高度成長期）

③ 1970年代（安定成長期）

(4) 急上昇した日本経済の評価

(5) 『日米企業の経営比較』の視点

IV 高度成長を支えた経済思想（ケインズ）

(1) 高度成長を支えた経済思想

(2) 日本の風土とケインズ経済学

(3) 経済学の思考法とは？

V バブル崩壊、株主資本主義（フリードマン）の席卷

(1) 自信を喪失した日本政府と企業

(2) 日本の規制改革の系譜

- (3) アベノミクスの知られざる一面
- (4) 株主資本主義の原点
- (5) 日本のコーポレートガバナンスの変遷

VI 「折衷型資本主義」の現状

- (1) しぶとい日本のケインズ主義
- (2) 日本経済の「失敗の本質」

VII 政府、企業、個人へのささやかな提案、「三方よし」再考

- (1) ささやかな提案① 政府（政治家）への注文
 - ① 財政・金融政策で金をばらまけば経済全体を底上げできるという発想から脱皮を
 - ② 「平時は自由競争に任せる」という発想からも脱皮を
- (2) 提案② 日本企業への期待
 - ① 戦前以来の日本企業の特性を現代に通用するようにバージョンアップする
 - ② 「日本型」を「最先端」にしよう
 - ア) 「三方よし」再考
 - イ) 自国ファーストと「三方よし」
 - ウ) 新時代の「三方よし」とは
- (3) 提案③ 個人の意識改革
 - ① アンペイドワーク
 - ② コミュニティ
 - ③ 幸福
- (4) 「近代の超克」の轍を踏まないように
- (5) 現代日本に通じる要素

質疑応答

2026 年 3 月 12 日開催

第 97 回 満月の夜開くけいはんな哲学カフェ「ゲーテの会」

テーマ：日本経済の「失敗の本質」－「折衷型」資本主義の行方－

講演者：前田 裕之（学習院大学客員研究員、川村学園女子大学非常勤講師、文筆家）

（文中敬称略）

はじめに

今年度、この「ゲーテの会」は資本主義論をテーマとしており、昨年 11 月には（同テーマで）市民懇談会が開かれ、私はそこでモデレーターを務めさせていただいた。その場でお会いした方もおられると思うので、私自身も親しみを感じながら話をさせていただけるかと思っている。

そういう中で、本日の講演のテーマを考えたわけだが、年間テーマが資本主義の議論だったことを受けて、それをテーマにした場合、どうしても資本主義という言葉を開くと身構えてしまって大きな構えの議論になってしまう。それはそれで大事なことだと思うが、その一方で、日本の資本主義と言ったときにそれをどうしたいのか、日本の企業あるいは個人がその中でどういう行動をとるべきなのか、そういうことについて議論をしたいと思い、テーマを選ばせていただいた。

タイトルの「失敗の本質」についてはこれから説明させていただくが、それをお話しする前に、この講演用に私が考えた（サブタイトルの）「折衷型」資本主義という言葉を紹介したい。この言葉が非常に普及しているということではなく、本日私がお伝えしたいことを一言で言うなら「折衷型」資本主義という言葉を使うと説明がしやすいのではないかと考えて、このようなタイトルにさせていただいた次第である。

（1）本日の講演の構成

この講演では、7つの構成の流れに沿ってお話したい。

1 番目は、そもそも「失敗の本質」とは、有名な野中郁次郎という経営学者が書かれた本のタイトルとなった言葉なので、まずこの本について紹介する。これはベストセラーになったので、中には読まれた方もおられると思うし、名前は知っているけれども読んだことがないという方もおられると思う。

2 番目に、なぜこれを取り上げたかということだが、それは、ここで語っている内容が後々、今の日本経済、特に戦後の経済の動向に対する問題提起としてふさわしいと思ったからである。もともとこの『失敗の本質』という本は、日本が第2次世界大戦で負けた原因を分析している本で、内容は戦争の話になるが、ここの問題意識というのが、結局敗戦したけれども戦後の日本企業の多くに戦前の日本軍の特質が引き継がれたままになっているのではないかと考えられる点にあり、その辺りを要約する形で分析している。

そのあと3番目として、戦後の復興と高度成長について話す。

中ほどの 4 番目では、それがいったいどういう経済思想に支えられていたのかという話をする。少々話題が変わるが、これは資本主義論に重なることなので、どういう思想なのかということをお話したい。

5 番目に、その後はうまくいってはいはずの日本経済が、バブル経済という皆さんもご存じの通りの状況になり、続いて、失われた 20 年とか 30 年という状況になってしまったわけだが、そのときにいったい何が起きたのかということをお、経済思想や当時の経済政策を振り返りながら説明する。

それから 6 番目に、「折衷型資本主義」について説明する。

最後に 7 番目として、いろいろと問題を整理したうえで、日本政府、日本企業、あるいは個人の方々に対して、何か新しい提案ができないかということで自分なりの案を紹介しているの、それらを踏まえて話したいと思う。

Ⅰ 野中郁次郎ほか著『失敗の本質』の成り立ちと内容紹介

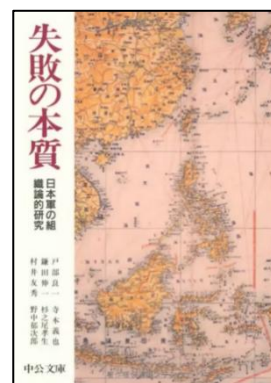
(1) 野中郁次郎ほか著『失敗の本質』前史

まず冒頭で触れる『失敗の本質』については、ご存じの方も多いと思うが、1984 年に出版されたもので、なぜ日本軍は大東亜戦争に負けてしまったのかという視点で分析している本である。

野中郁次郎は残念ながら 2025 年に亡くなったが、世界の経営学界で高く評価された経営学者であった。もともとメーカーに勤務されていたが、途中で留学したことを機に研究の道に関心を持つようになり、カリフォルニア大学バークレー校で博士号を取得した。会社は野中に戻って来てほしかったが、研究をしたいということで経営学者になった人である。

帰国してからの彼はケーススタディをたくさん行い、いろいろな会社を訪問しながら研究を行っていく。その中で、まずは成功事例を研究すべく、各社に対してうまくいった話についてのヒアリングを申し込んだ。これには、会社としても経営学者が成功事例として取り上げてくれるということで悪い気はせず、協力を得ることができた。

しかしその後、野中は、そういう成功事例と対比して、失敗した事例も教訓として生かせるし、研究テーマとしておもしろいのではないかと考え始めた。そして、成功事例と同じように、失敗事例を自分で探し出してその企業にヒアリングを申し込んだが、軒並み断られた。失敗した事例として研究したいと言っても経営者は会ってくれるはずがない。そういうことでジレンマを感じながら研究を続



『失敗の本質』
野中郁次郎ほか著
/中公文庫



『失敗の本質』を語る
なぜ戦史に学ぶのか
野中郁次郎
(聞き手)前田裕之
/日経プレミアシリーズ

けていた。

その辺りの経緯を私は彼に聞いているが、なぜ私が聞けたのかというと、インタビューをしながら『失敗の本質』という本のメイキングを書いたためである。これは彼の戦史研究が専門分野である経営学とどう関連するかについて書いた本なので、今日の講演で大体の説明を聴かれて、さらに詳しく知りたいと思った方はこの本を読んでいただければと思う。

（２）成功と失敗の境界線は

前述のように、野中郁次郎は失敗事例を書きたいと思いながらも、協力が得られないでいた。そのときに、たまたま会社の先輩にその話をしたところ、その方から「組織論で考えると参考事例になってしまうかもしれないが、大東亜戦争は日本が明らかに敗戦しているので、これを失敗研究の対象にするとおもしろいのではないか」と言われ、そこから日本軍を研究することになった。そして、彼はそのために周囲の反対を振り切って防衛大学に移籍し、その研究を続けていくことになる。

今もウクライナやイランで戦争が起きているが、戦争の失敗ということ言えば、第２次世界大戦では明らかに戦勝国と敗戦国に分かれ、日本は敗戦国となった。したがって、敗因分析がしやすいし、組織論としても成り立つのではないかと考えられたのである。

ここから先は私見だが、冒頭で述べたように、日本は「失われた 30 年」などと言いながらも「明らかに失敗だった」とは言っていない。日本政府や政治、あるいは企業は「低迷している」と言うだけで、必ずしも現実を直視していない。「失われた 30 年」の経済運営は「明らかに失敗だった」と認めた上で敗因を追究しなければならない。

つまり、ここでは第２次世界大戦の話をするけれども、今の日本についても「失敗した」という共通認識を持つ必要があると思う。特に政府は自ら「失政」だったと認めることはできないのかもしれないが、そういう共通認識を持った上でいろいろなことを語るべきではないかと思っている。

（３）『失敗の本質』の方法論

ここで『失敗の本質』について簡単に触れると、この本は彼の得意とするケーススタディによって組み立てられている。

一つはノモンハン事件だが、これは第２次世界大戦の前にあった話で、これを１つの素材としている。他はミッドウェー、ガダルカナル、インパール、レイテ、沖縄という有名な作戦を研究の対象に選んだ。チームで取り組んだ研究の中で、野中が直接担当したのはガダルカナルであり、全体の理論分析も担うという構成になっている。

全体の理論分析で使ったのが、コンティンジェンシー理論（状況適応理論＝組織の環境適合理論）である。これは当時の経営学で流行していた理論で、じつはアメリカで人間関係論が流行り、そこから組織論、コンティンジェンシー理論へと発展していったので、それを使ったのである。

① 統合的コンティンジェンシー理論のポイント

では、このコンティンジェンシー理論で何を分析していくかというと、まず、組織の構造や個人属性などから、いろいろな要素に分解していく。分解した上で、どこにどのような問題があるかという、組織の内部に目を向けながら分析していく。

II 日本軍と戦後日本企業の連続性

(1) 日本軍の敗因分析（戦略）

さて、それでどういう結果が出たのか。前述のコンティンジェンシー理論で分解した中で、戦略に関してどのような問題があったかということ、結局、全体では戦争をどのように終わらせるのかという目標（グランドデザイン）が不明確であった。このような話をする、今のアメリカの話ではないかと思う人もいるかもしれないが、そうではなくて、これは当時の日本の戦略の話である。

つまり、戦略において、全体的に何をするかという大きなグランドデザインがぼやけていた。物量作戦ではどうしても日本軍が不利であることは日本側も分かっていたので、短期戦で決着させようとしたのである。そのため、攻撃型で決戦重視の短期志向になった。

組織内の話については、全体のグランドデザインがない中で戦略を決めようとする、どうしてもその場の空気で決めるという傾向が強くなる。そうなる、場合当たりの対応にならざるを得ない。その結果、主観的なインクリメンタリズム（積み上げ方式）の形で戦略を決めていくことになった。そうしているうちに結局うまくいかなくなってしまい、戦略のオプションが少なくなって奇襲戦法を多用したのが戦争の最後のほうの姿だったのである。

(2) アンバランスな技術体系

コンティンジェンシー理論で分析していく中では、技術も1つの大きな要素であり、象徴的なことである。ところが、これは陸軍と海軍で状況が違っており、陸軍は技術のレベルが低く、日露戦争で使ったものをそのまま使っていた。

一方、海軍は、航続力もスピードもあった零戦の戦闘能力が世界最高水準であった。しかし、大量生産ができないという限界があったため、戦争が短期決戦ではなく、長引いていくにつれて、いくら優秀な武器があっても生産できず戦闘能力を維持することができなくなった。戦艦大和は一点豪華主義のような感覚で造られた豪華な戦艦だったが、最後は特攻として出撃させられ、撃沈されてしまった。このようなアンバランスな技術体系も敗因として挙げられる。

(3) 日本軍の敗因分析（組織）

もう一つの要因は組織だが、野中郁次郎は組織論を中心に研究し、どのような構造だったかについて組織分析を行っている。それによると、その構造は幕僚統帥的であった。幕僚と

はスタッフのことで、補佐役である人たちが中央部の統帥を無視して勝手な動きをするという組織構造になっていた。その典型が関東軍だった。じつは、日本軍でエリートになるためには難しい試験に合格しなければならなかったのに、官僚組織は優秀とされていたが、中を見ると属人的な関係で動く組織になっており、決してきちんとした官僚組織にはなっていない。

それを野中郁次郎は「日本的集団主義」と名付けたが、これは個人と組織という二者択一ではなく、何となく人間関係自体に価値があるというような組織のあり方であった。

それから「統合」については、無かったという意味で使われており、陸海軍の間には亀裂が走っていたと分析している。

その他、組織学習もできていなかったし、人材の評価もできていなかったという分析になっている。

（４）米軍（海兵隊）との比較

ガダルカナル島の戦いを分析した結果、分かったことは、日本は陸軍が進出していたのでアメリカの陸軍と対決したと思っていたのだが、じつは、相手は海兵隊だったということである。そして、そのアメリカ海兵隊が強かった。なぜ強かったのかという理由については、後に野中郁次郎自身が『アメリカ海兵隊』（中公新書、1995 年刊）という本の中で、先に挙げた日本軍の組織論的な問題点と比較するような視点でアメリカ海兵隊の強さを詳細に分析している。

そのエッセンスを挙げると以下の 6 点になる。①組織が存在する意義を自ら問い、どのような領域で環境と相互作用をしたいのかを明確にする。②その領域での生存に必要な独自能力を開発し、他の組織との差異を強調しながら展開する。③「分化」と「統合」のバランスを巧みに取る。④中核技能の学習と共有。⑤生きたインテリジェント・システム⑥存在価値の体化（人間の内面に根付くこと）。簡単に言うと「自己革新組織」だったということである。つまり、外の環境変化に対し、それを学びつつ、組織の中身をうまく変えながら環境変化に対応している。この内容について詳しく知りたい方は、本を読んでいただければと思う。

（５）『失敗の本質』からの教訓

まとめ的なことになるが、『失敗の本質』では日本軍を素材として「なぜ敗戦に至ったのか」ということを分析しており、政治の話はしていない。なぜ無謀だと分かっていたのにそういう政治決断をしたのかというところは除外されていて、なぜ負ける組織になったのかという、組織論に限定して分析したのがこの本の特色である。

そして、いろいろと分析している中で、最初に述べたように、グランドデザインがない、つまり戦略がないということ、そのうえ日本的な集団主義にどっぷり浸かった組織だったということ、この 2 つが相まって勝てない組織になってしまったことを解明した。

ただ、これが「ここで失敗したから戦争は止めよう」という話で終わっていたらよかったのだが、それだと『失敗の本質』はこれほどヒットしなかったかもしれない。結局、この話はそれで終わらなかった。結果として日本軍は失敗し、完全に無くなってしまったが、その組織特性がどうなったのかということを、野中は経営学者としていろいろな日本企業取材しながら研究してきた。そして、この『失敗の本質』で暴き出したのが、負けてしまったけれども、その日本軍の「組織特性」をじつは一番よく引き継いでいたのは日本企業だったのではないかということである。それが彼の分析だった。戦略が不在で日本的集団主義、これが日本企業の特質ではないかと考えたのである。

そこから何が言えるかというと、結局、日本軍というのは、その前の大戦の後、落ち着いている時代にできた組織なので、平常時は試験制度もしっかりしていて、エリートが続々と入ってきてうまく回るが、戦争が始まると、緊急時には対応できないということである。つまり、キャッチアップ的なもの、あるいは平常時の対応は得意だけれども、緊急対応とか全く新しいものを作り出すような創造性には乏しい。その特質は、日本企業にも引き継がれているのではないかという問題提起である。

III 戦後復興と高度成長の要因分析

(1) 戦後復興から高度成長へ

さて、そのような組織特性を受け継いだ日本企業が、その後どうなったかというと、ご存じのとおり、日本は戦争には負けてしまったけれども、戦後の復興、それから高度成長ということで1945年から（高度成長がいつまでだったかというのは諸説あって1970年～1973年ぐらいというのが通説となっている）日本経済は黄金時代を迎える。

では、先ほどの組織はどうなったのか。戦争に負けてしまったのに、なぜ日本経済は成長したのかという問題だが、これが非常におもしろくて、その後、野中郁次郎もいろいろと分析している。

これについては、『失敗の本質』で挙げられた欠点が、「強み」へと変わっていく。1つ目の欠点は、「現場の暗黙知」への過度な依存である。過度な依存という言葉は悪いイメージがあり、日本軍は確かにそのとおりで、現場主義はよいとしても、精神主義で、現場の練度に頼るばかりだった。それを「現場の暗黙知」というが、じつはこれが日本の戦後につながっていく。現場の熟練工や「カイゼン」活動、TQCなどに転じると、逆にプラスになっていくということである。

それから、前述のインクリメンタリズム（漸進主義）も、日本軍の場合は大きな戦略を描けなかったで、これまでの延長線上で兵力を逐次投入したが、これは少しずつ出さざるを得ないがゆえの漸進主義であり、結果として負けることになる。ところが、それが戦後の企業になると、大本の大きな技術は欧米が開発してくれているので、その既存技術を日本に取り入れて少しずつ粘り強く改良していくようになれば、むしろ漸進主義がプラスになる。

最後は「人脈」と「空気」による意思決定で、これは日本軍に照らし合わせるとあまりよい結果にはならなかったが、戦後の日本企業では「すり合わせ（インテグラル）」型になり、例えば、製造業などでは部署間のあうんの呼吸で複雑な製品をすり合わせて作っていくというように、むしろプラスにスライドした。

このように、マイナスだった特性がプラスに転じていったのである。

（２）高度成長を実現可能にした環境

そうすることで、戦後は、全体的な活動で言えば「追い上げ型」モデルになっていく。結果的に今のすり合わせの話に近いが、欧米という明確な手本があったので、グランドデザインを作れなくても効率性の向上を求めることができたというのが大きな環境の一つである。

それから、そもそも世界経済全体がそうだったように、日本経済でも市場が拡大していた。つまり、市場環境が右肩上がりだったということである。

また、技術についても、前述の「暗黙知」や「熟練」などが高い競争力となっていった。

このように、敗戦のときにはマイナス評価だったものが、組織的にもプラスになったし、環境的にも大きくプラスに作用したのである。

（３）経済政策が果たした役割は？

そのときに、日本政府の経済政策はどのような役割を果たしたのか。

① 1940年代後半（復興期）

戦後すぐは産業政策と財政政策が分けられており、産業政策は傾斜生産方式でかなり統制色が強かったと言えると思う。ただ、復興の財源は復興金融公庫による融資によって支えられており、国が産業界に直接、財政資金を投入していたのではない。

財政の問題については、当時、ドッジ・ラインで緊縮財政にならざるを得なかった。戦争直後は大変なインフレになってしまったために「無駄な金を出すな」とアメリカに言われており、財政はかなり緊縮となったわけである。ただし、足りない資金力は民間の銀行が企業に貸すという形だった。これが復興期である。

② 1950～60年代（高度成長期）

高度成長期もほぼ延長線上にあり、官民一体、つまり官主導で産業政策が進められた。一方、財政のほうは金を出さなくて済んでいる。ドッジ・ラインとほぼ同じような形で健全財政だった。

高度成長期は、日本の一つの黄金時代だったが、この時代は別に日本が財政出動をたくさんしたというわけではない。民間銀行は間接金融の金を出したが、別に国の金を使ったということではないのである。

③ 1970 年代（安定成長期）

（国の金を）使い始めたのは 70 年代のオイルショックの後であり、政府は赤字国債を発行した。ただ、当時は赤字国債発行というのはかなり特殊なことだという意識があったので、一方で、政策として行革や財政再建の必要性も同時に標ぼうしている。

このように全般的に見ると、産業政策は確かに重化学工業化を進める役割を果たしたが、財政政策の役割はそれほどではなかったと言えると思う。

（４）急上昇した日本経済の評価

さて、そうしているうちに、日本は高度成長ということで 80 年代に入ってもまだ勢いがあつたので、急成長の評価が固まっていた。その一番手に挙げられるのが、1979 年に出版された『ジャパン・アズ・ナンバーワンーアメリカへの教訓ー』という本であり、これは一世を風靡した。

著者のエズラ・ヴォーゲルは社会学者であり、日本がこれほど高度経済成長を遂げた秘訣は何だったのかということを研究した。ここで出てくるのが教育の話である。日本の読書習慣を取り上げ、日本人は英語力では劣っているかもしれないが、それは大きな問題ではないし、加えて日本人は全体的によく勉強していると評している。そして、その中でも頂点にいるような優秀な組織、通商産業省



『ジャパン・アズ・ナンバーワンーアメリカへの教訓ー』エズラ・ヴォーゲル著（1979）

（現：経済産業省）や大蔵省（現：財務省）が主導して経済を回していて、それで日本は結束を強めているとしている。この本が世に出たことにより、一気に日本ブームが巻き起こったのである。

（５）『日米企業の経営比較』の視点

ここでまた野中郁次郎の話に戻るが、じつは野中はそういうブームを認めていなかった。もともと組織論的に捉えて日本を解析していたが、いろいろな環境の中で逆転し、むしろプラスに転じた結果、（日本経済が）世界で 1 番と評価されたのはなぜなのかということに対して、もう 1 度、日本の企業とアメリカの企業の経営を分析して比較しようと考えたのである。これは海兵隊と日本軍を比較したのと同じ発想である。そして、もう 1 度分析し直そうということで、アメリカの企業に再度、依頼をかけ、それで出てきたのがこの『日米企業の経営比較』である。

（日本の経営については）当時は素晴らしいと言われていたのだが、これには官主導の官民協力体制や企業別の労働組合制度による安定した労使関係などいろいろな要因が挙げられた。いろいろな日本の特質がすべてプラスの評価を受けていたのである。話が屈折してしまうが、じつはこの後の話として、これが全部マイナスに評価が逆転してしまう。バブル崩壊が転機となったのである。私の感覚では、それまで褒められていたことがすべてマイナス

評価に転じたのは極端ではないか、というのが正直なところであり、日本的経営がもてはやされていた当時、日本の競争力の源泉として挙がっていたことで、今でも通用する部分、大事にしたほうがよい部分は決して少なくないと思う。ところが、バブル崩壊後はこれが一気に全部マイナスに評価が逆転してしまった。ジェットコースター並みに落ちていったのである。

続く「日本は本当にナンバーワンだったのか」という項目は割愛するが、ナンバーワンだったのかという問題意識に立つと、これは『失敗の本質』で分析した内容と基本的には変わっていない。ただ、環境や世界の評価がジェットコースター並みに変わっただけで、(本質は)あまり変わっていないのではないかというのが『日米企業の経営比較』の主な論点である。

IV 高度成長を支えた経済思想（ケインズ）

話題は転じて、ここまでの話のまとめとして、この会の年間テーマが「資本論」あるいは「資本主義論」なので、経済学または経済思想との関係について話したい。

ただ、ここで経済思想としているのは、日本の特色として「経済思想」あるいは「経済学」というときに、当然「経済学」は大学で教えられ、経済学界でいろいろな議論をされているが、今日はそちらの話ではなく、よく「産学官」とか「産官学」と言われるように、「学」以外の「産」と「官」という、世の中の経済活動の中心部分の2つがどういう思想で動いてきたのかということについて話したい。

アメリカでは(トランプ政権はやや異質だが)元来は全部が一体になって動いている印象が強い。それに対して、日本の場合は特殊な感じになっていて、経済活動をしている人たちと経済学界の間に結構な壁があって、動きがずれたりしている。したがって、そういう観点で聞いてほしい。

(1) 高度成長を支えた経済思想

経済学の2大潮流と言え、新古典派経済学とケインズ経済学である。

新古典派経済学は、市場の動きに信頼を置いており、価格が動く则需要と供給が自動的に調整され、最終的に適正な価格へと動いていく。したがって、政府が介入しなくても自然にうまくいくという発想になる。これが1つの考え方であり、大学でも教えている。

もう一つがケインズ経済学で、市場がうまく機能せず、失業が発生した場合は、政府が財政政策で金を出したり、金融緩和で金利を下げたりして、有効需要を生み出す必要があると説く。簡単に言えば、大きな政府である。それから、ケインズの場合は産業政策的なことも必要だと唱えた。政府が介入しなければ市場経済はうまくいかないという発想である。この2大潮流があった。

では、日本の戦後の経済あるいは経済界はどうだったかというと、ケインズ経済学の発想

が日本に合うということで定着し、財政・金融政策や産業政策である程度、民間経済を統制していかなければうまくいかないという考え方が、特に官を中心として広がった。ただし、考え方はそうなのだが、それらの財政・金融政策や産業政策がどこまで本当に高度成長や戦後の復興に貢献できたのかは分からない。これは学界でも議論されているが、いろいろなデータを使った分析によると「現実にはそれほど影響がなかったのではないか」「大したことはなかった」という意見が大勢である。

しかしながら、思想的にはやはりケインズ主義が中心であり、今でもそうではないかというのが私の問題提起である。

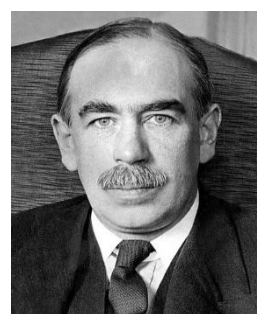
（２）日本の風土とケインズ経済学

このケインズの考え方が、なぜ日本に合うのかというのは文化論になってしまうので、本日は詳しく話さないが、ケインズが 1936 年に『一般理論』を書く以前に、日本は高橋是清（当時の大蔵大臣）がケインズ的な政策を実行している。

1930 年代初頭、世界恐慌が日本にも押し寄せ、不況で失業者が増えたが、そのとき、それまでの緊縮的な財政政策を一気に転換させ、大量にお金を出して、今で言う第 2 次安倍晋三政権の「アベノミクス」の先駆けのような政策を打ち出した。それによって景気は回復した。

そのときに「庶民が困ったときはお上が助けてくれる」という考えが広がったのだが、話はここで終わらなかった。その後何が起こったかというのが先ほどの話で、拡張的な経済政策を行ったのはよいけれども、そのうちに軍部が力を持つようになり、拡張的な経済政策を軍部が横取りするような形で段々と軍拡につながってしまった。それにより、二・二六事件が起こって高橋が暗殺され、軍部が台頭して、そのまま軍事費が膨張し、戦争へ踏み出したという話である。

いずれにしても考え方としては、ケインズが理論を生み出す前から日本ではこういう動きがあったということである。



ジョン・メイナード・ケインズ(1883 - 1946)
Unknown, dedicated to Bettmann Archive, Public domain, via Wikimedia Commons



高橋是清 (1854 - 1936)
Unknown, Public domain, via Wikimedia Commons

（３）経済学の思考法とは？

経済学の思考法は、先ほど述べたように、1 つは新古典派経済学でもう一つはケインズ経済学である。学界の話は割愛するが、いずれにしてもこの 2 つに分けられるという形でまわっている。これについて学問の潮流を知りたい方は、次に紹介する『経済学の壁』という本に詳しく書いてあるので、ご覧いただければと思う。そういうことで、この 2 大潮流で言えば、日本はケインズ経済学の流れが強いと言える。

ただ、一方で、新古典派経済学を信頼するという話もなかったわけではなく、戦後の日本でもやはり競争はあったわけであり、終身雇用と言いながらも企業の中では皆が競争をしていかなければならない。しかし、新古典派経済学がイメージしているような競争ではなかったという印象で、ケインズ経済学がかなり長い間牽引してきたし、今でも牽引している。

また、問題提起として、この2大潮流には共通点があった。つまり、個々の企業や個人が合理的に行動するのが新古典派経済学だが、ケインズ経済学もそれは否定していない。企業が行動して、それでもうまくいかなかったときは政府が動けばよいという考え方で、そういう個々の企業が合理的に頑張れば市場経済はうまくいくという発想自体を否定してはいない。何が言いたいかというと、個人や企業がすべて均質的で、皆が同じように金を儲けたり、モノを買って満足したりするような人間像であることを前提にしているということで、そもそもこの経済学の思考法の中では「分配」の問題はやや弱いし、経済学の外にある環境問題などは「市場の失敗」や「外部性」の形で議論はするものの、効率化の考え方で除外されがちになっている。

V バブル崩壊、株主資本主義（フリードマン）の席卷

そういう中で、バブルが崩壊してしまう。それで何が起こったかというと、前述のように「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われていたものが全部逆になってしまったのである。

（1）自信を喪失した日本政府と企業

バブルが崩壊する前、日本はグローバルな経済競争の中で優位を失いつつあったけれども、（バブル経済によって）覆い隠されていた。それがバブル崩壊によって、一気に表に出てきた。たとえば良好な労使関係は、終身雇用が評価されて過剰雇用になっていたため、それがリストラの対象になってしまった。また官民一体の「護送船団方式」では、特に金融機関との関係において接待汚職事件等も発生するなど、全部がマイナスに転じてしまったのである。

そのようにして行き詰ってしまった中で出てきたのが、先の新古典派経済学的な考え方であり、日本政府は規制緩和に踏み切った。90年代後半の橋本龍太郎内閣のときである。

（2）日本の規制改革の系譜

じつは、バブル経済は崩壊したけれども、橋本内閣（1996～98年）のときの1996年に一瞬だけ景気が良くなった時期があり、そのときに一気に規制改革など6大改革が行われた。その中の一つが金融システム改革で日本版金融ビッグバンと言われた。

その路線を引き継いだのが小泉純一郎内閣で、「聖域なき構造改革」を掲げて規制緩和に取り組み、民営化も強く打ち出した。

結局、官民一体の「護送船団方式」では新しいクリエイティブなことはできないのではな

いかと判断し、むしろどんどん規制を緩和して、官に頼っていたものを民営化したほうが日本経済は活性化するのではないかという考え方になった。そのような考えに基づいて、小泉首相は竹中平蔵とタッグを組み、敵も作ったけれども、改革を実行していった。

次が第2次安倍内閣である。この流れを見ると意外な感じがするかもしれないが、橋本内閣と小泉内閣と同様に、あるいはそれ以上に安倍内閣は規制改革に取り組んだのである。

(3) アベノミクスの知られざる一面

アベノミクスは「3本の矢」と呼ばれた。3本の矢とは金融政策（リフレ政策）、財政政策、民間投資を喚起する成長戦略であり、リフレ政策によってマネーをたくさん供給してデフレからの脱却をめざしたのである。これがうまくいったのかどうか、まだ議論が続いているが、じつは3本の矢の中では成長戦略の存在も見逃せない。

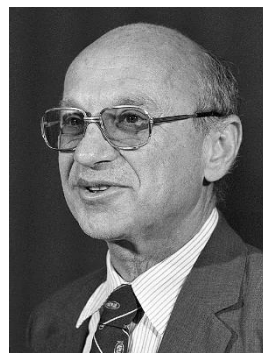
具体的に何をしたかという、まず、法人実効税率の引き下げ、農協改革、電力・ガス市場の改革といった「岩盤規制」改革を行った。また、国家戦略特区を導入した。TPP（環太平洋経済連携協定、現在はCPTPP）ではアメリカが脱退したために日本が中心となって締結等を行っている。アベノミクスを新自由主義という人もいるが、中でも熱心に取り組んだのがコーポレートガバナンス（企業統治）の強化である。

このとき、日本は株主資本主義（株主至上主義）に舵を切ったと言える。

(4) 株主資本主義の原点

ミルトン・フリードマンはまさに新古典派の大家であり、最終的に企業は株主のものであるから、企業のベースはいかに株主に利益を還元するかが大事であって、たとえば社会貢献活動をしたり、寄付金を出したりするのは、株主に対して損失をもたらすのでマイナスであり、してはいけないという考え方だった。これが、じつはコーポレートガバナンス改革の根本にある考え方で、新古典派経済学の考え方が根底にある。

したがって、アベノミクスを「大きな政府路線の典型例」というのは間違っていないが、一方ではこちら（新古典派経済学）もやっている、両方やっている折衷型と言える。



ミルトン・フリードマン
(1912–2006)
UPI, Public domain, via
Wikimedia Commons

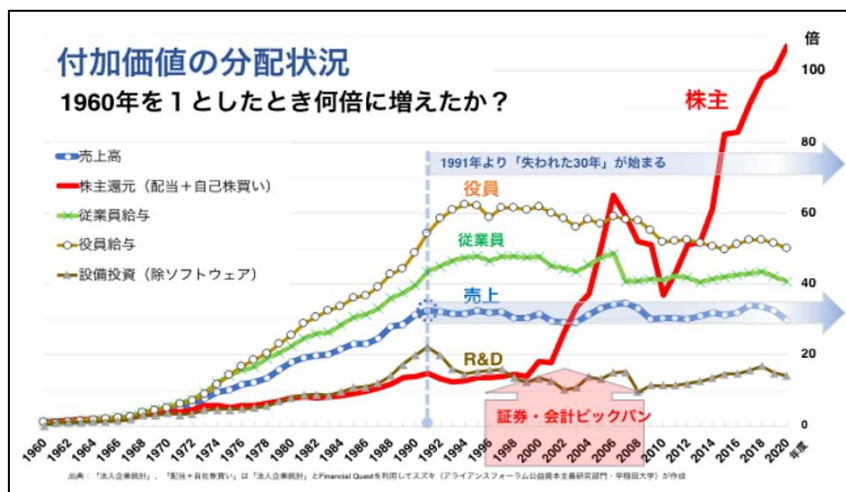
(5) 日本のコーポレートガバナンスの変遷

コーポレートガバナンス改革については、実際に経営に携わっておられる方は詳しくご存じだと思うが、90年代に始まって、実際はアベノミクスになってから急速に改革が加速していく。

改革は次々に行われたが、2021年に完成し、コーポレートガバナンス・コードが作られた。これにはいろいろな側面があるが、簡単にいうと、株主に対してきちんと経営内容を開

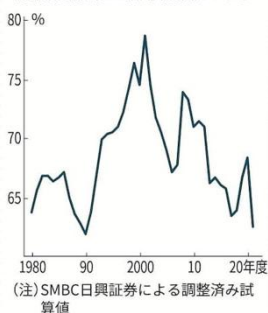
示し、配当を増やして「株主主権」を強化するためのコードである。

じつは今、この改訂が進められており、修正の動きがあるが、株主重視、あるいは配当重視という考え方は変わっていない。

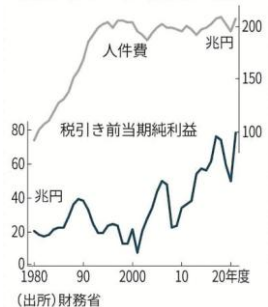


【図1】

労働分配率は低下傾向にある



利益は増えても人件費は横ばい



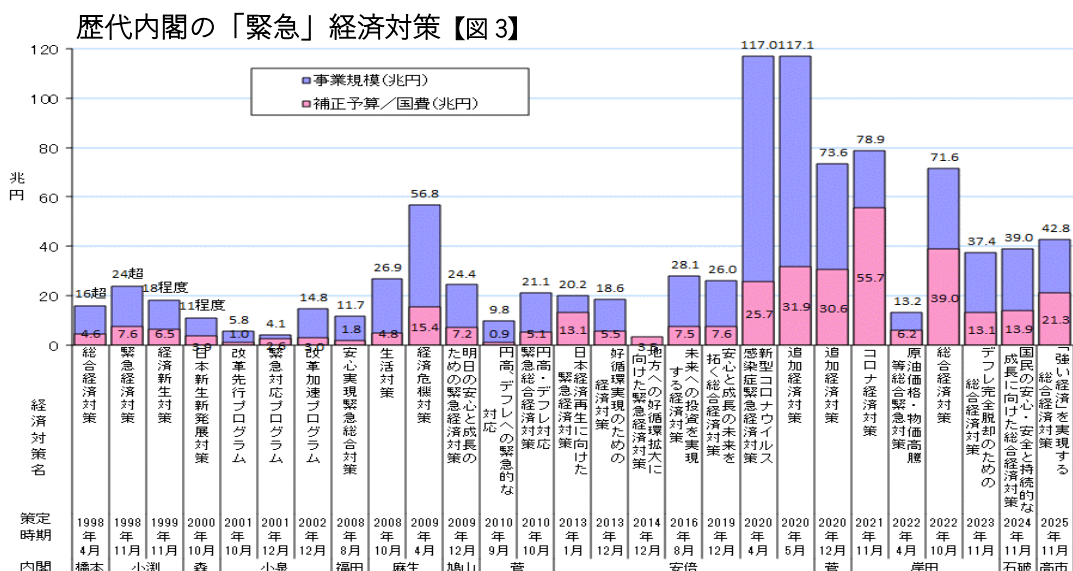
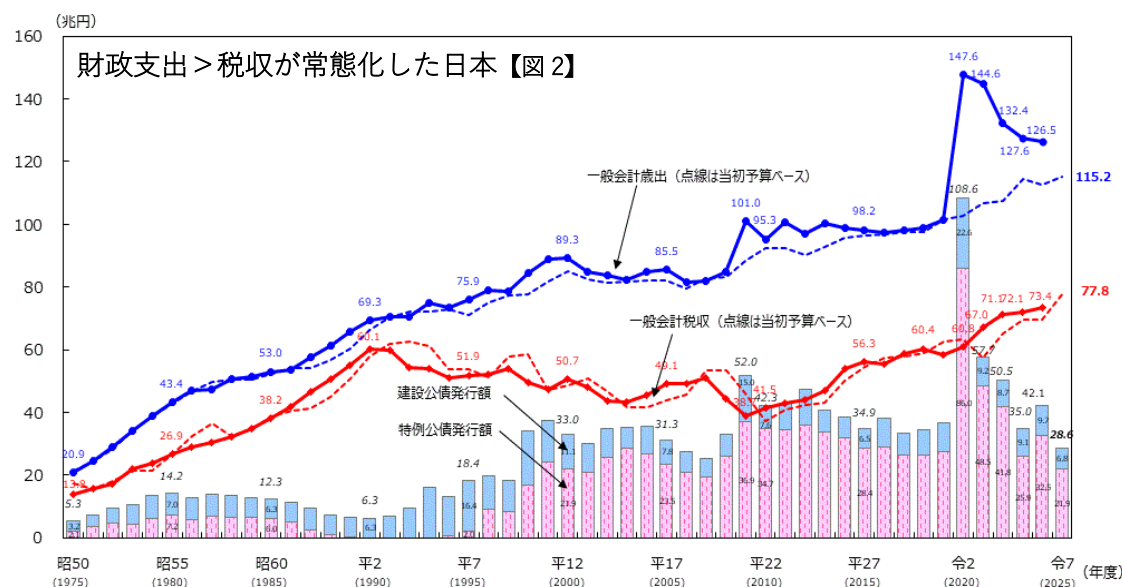
結果的に何が起きたかという、グラフ（図1＝出所は、スズキ・トモ著『新しい資本主義』のアカウンティング）にあるように、いろいろな分配の中で株主に対する分配が非常に大きくなっていることが分かる。その他、従業員等への分配はグラフのとおりである。労働分配率は下がり、人件費は横ばいだが、利益は増えている。

VI「折衷型資本主義」の現状

（1）しぶとい日本のケインズ主義

さて、このように日本は極端に新古典派経済学（株主資本主義）のほうに舵を切った一方で、現実はどうなっていたのかというと、じつは官民一体の「株式会社・日本」の母体は残っていた。したがって、私は「折衷型資本主義」の原形と言えるのはアベノミクスではないかと思っている。一方では新古典派的な考え方でコーポレートガバナンス改革を進めながら、政府は政府で「小さな政府」ではなく「大きな政府」という形で動いている。そして、アベノミクスで安倍内閣が実行したように、1990年代以降、特にバブルが崩壊した後、「経済対策」という名目で補正予算を毎年組んでいる。

その状況をグラフ（図2＝出所は財務省資料、図3＝出所は「社会実情データ図録」）で示しているが、ご覧のように財政支出は増えている。歴代内閣の経済対策を見ると、小泉内閣のときは「小さな政府」になっていたが、それ以降は、特にリーマンショックやコロナ対策等で必ず補正予算を組んで経済対策を立ててきた。高市早苗内閣が「積極財政」を掲げているが、それは別に例外的なことをしているのではなく、自民党政権はずっとこのような経済対策を打ってきたのである。



(注) 補正予算だけでなく次年度当初予算を含む場合がある。
(資料) 新聞報道、官邸資料など

2月に高市首相は施政方針演説をしたが、私が驚いたのは、その直前に補正予算を組んで大きな対策を打ち出していたにも関わらず、施政方針で「毎年補正予算が組まれることを前提とした予算編成と決別し」と表明したことである。これは私の主張と近いが、直前の補正予算との整合性がとれておらず、つじつまが合わない。いずれにしても、財政政策は今急に変わったことではなく、これまで長くやってきたことだということである。

(2) 日本経済の「失敗の本質」

言いたかったことは、自由化や民営化によっていろいろな競争を促して、イノベーションな動きを促していこうという考え方には賛成だが、その中の一部であるコーポレートガバナンスの強化はやり過ぎだと思う。新自由主義的な発想を否定はしないが、「バブルが崩壊

したから株主資本主義だ」と言って極端な方向に走ったのは誤りだと思う。

それから、財政・金融政策に関しては、結局、日本経済はほとんど成長していない。高市内閣は産業政策（成長戦略）を重視し、国の予算からたくさんの金を出すと言っているが、「失われた 30 年」の間、産業政策は全然、うまくいっていない。イノベーティブなことになっていない。国からお金が回ってくるからこうしようというような甘いことをしていたのではどうにもならないだろう。

VII 政府、企業、個人へのささやかな提案、「三方よし」再考

（1）ささやかな提案① 政府（政治家）への注文

では、これからどういう動きをしてほしいかということ、私がここで政府に注文を付けても、99.99%の確率で届かないかもしれないが、まずは政府への要望を述べたい。

① 財政・金融政策で金をばらまけば経済全体を底上げできるという発想から脱皮を

日本は先のグラフで示したとおり、90 年代以降、毎年、補正予算を組み、財政で金をばらまいた。しかし、それは経済成長率という結果を出していない。

それで何が起きたかということ、財政破綻に近い状態になって財政赤字が膨らんだ。どれだけ債務残高が膨らんでも大丈夫だという議論をする人もいるが、ではなぜ、EU が公的債務残高の GDP 比を EU に加盟できるかどうかの基準に置いているかということである。それは経験則でしかないかもしれないが、国の借金が膨らむのは拙いということがヨーロッパの人たちの共通認識としてあるのだろう。これは思考実験でしかないが、仮に今、日本が EU に加盟しようとしても、EU には入れない。債務残高比率が高過ぎるからである。

日本の場合、国債を自分の国で買っているから外国の投資家に頼らなくてもよいという特殊な事情があるかもしれないが、そういう事情を説明しようとしても、今の日本は EU からは拙いと思われるだろう。いずれにしても、日本は無駄な財政支出を選挙のたびに繰り返している、あるいは政権交代をするたびに実行していると言ったほうがよいかもしれない。

これは国民側にも言えることで、経済対策をしてもらうことが大事だと思っている人が非常に多い。世論調査をすると必ず「経済対策をしてほしい」という意見が上位に出てくる。そうすると、必ず政治家は「そうか、そうか」という反応になるので、効果がないと分かっているにもかかわらず対策をしてしまう。これは政治家だけではなく、国民の側も考え方の問題があると言える。

ではどのようにお金を扱っていくのか。前述のように、今は不平等社会になってしまったが、アベノミクス以前の 90 年代から正規社員・非正規社員の格差問題が出はじめ、社会構造も変わっていった。昔は、サラリーマンの夫がいて、妻がいて、子どもが 2 人くらいいる

という高度成長期モデルの家庭が多かったが、今はそういう家庭だけではなく、いろいろな形の世帯が増えて、しかも収入源も正社員だけではない形が増えている。そういう社会で、広く薄く財政政策で給付金を 10 万円ほどばら撒いても、何も効果がないとは言わないが、非常に効果が薄い。そういう発想から脱皮するというのが注文①である。

② 「平時は自由競争に任せる」という発想からも脱皮を

注文②は、そういう財政政策の一方で、平常時は自由競争に任せるという新古典派的な考え方からの脱皮である。新古典派経済学は平常時だけではなくどのようなときでも自由競争に任せるという発想だが、それを今の日本社会で考えた場合、たとえば、非正規社員同士で結婚して家庭をもったとして、2 人の年収を足してもまだ低いという家庭は珍しくない。今の日本社会が、そういう家庭でもきちんと子育てができるような仕組みになっているかという、相当に難しいと思う。

そうすると、それとは逆に個別対応をしていくしかない。そのためには、ある程度の個人の情報を取らなければならないので、マイナンバーカードを持つことが必要になる。「個人を管理するのか」という意見もあり、これは見解が分かれるかもしれないが、個人の情報をきちんと押さえなければ個別対応はできない。その辺りはビッグデータ等を使うなどして、うまくやっていくことはできそうな気がする。

これは社会保障制度に関連するが、前述のように、夫が正社員、妻は専業主婦、子どもが 2 人というモデルで作られている仕組みなので、一旦そこから外れると非常に厳しくなる。やはり、そういう仕組みでもつのかどうか、分からなくなるのではないかという気がする。実際に、今はもうそこから外れている人たちが非常に増えていて、社会保障制度全体に対する不信感がそこから広がっている。したがって、年金保険料を払っても仕方がないと思っている若い人が多いと聞くし、一方で新 NISA などを始める人が増えている。これは証券市場を活性化させるので、そういう面ではよいのだが、社会保障制度が当てにならないから自分で何とかしようという形でそちらを選んでいる人も多いという話である。

(2) 提案② 日本企業への期待

① 戦前以来の日本企業の特徴を現代に通用するようにバージョンアップする

もう一つは、日本企業に対する期待ということで、前述のように、極端なコーポレートガバナンスに関しては企業内部からも疑問の声が出ており、見直そうとしているところもある。たとえば「ハラスメント」等については、私もサラリーマンの頃、年に 2〜3 回のハラスメント講習を受けさせられたが、そうすると「こういうことをしてはいけない」ということを学ぶのはよいけれども、勉強し過ぎると、周りから「怖くて部下と食事にも行けない。何もできない」というような声が共通して出てくるようになった。これもコンプライアンスの一つ、コーポレートガバナンスの中の一つの現象なので、少し見直しの動きが出ている。

ここからは前向きな話で、野中郁次郎の話に戻ると、彼はそういう戦前の陸軍の分析から

戦後の日本企業の分析までを通じて、戦前の特性から偶然にもうまくいっただけではないかという大きな見方は変わっていないが、ケーススタディとして研究している中で、1970～80年代にその枠を飛び越えた企業が一部にあるのではないかとすることを発見した。

彼はなぜそのようなケーススタディをしたのか。じつは前述のエズラ・ヴォーゲルが日本企業の素晴らしさを揚げた「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の秘訣はどこにあるのか、それを知るための調査依頼をアメリカから受けたためである。そこでもう一度調べてみようということになり、改めて研究したのである。

調査の対象となったのは「富士ゼロックス」「キヤノン」「ホンダ」などで、ヒット商品を出している会社の新製品開発部門に顔を出していろいろと調べている。もともと日本はすり合わせ型の技術が得意で創造性がないとされていたが、そういうところについてよく見ると、創造性があるのではないかとすることを彼は再発見した。そして、その再発見したものに独自の仕組みがあるのではないかと考え、モデルとして作ったのが SECI モデルである。これは知識そのものの理論ということで、哲学的な議論をしており、また、どのような仕組みで日本が新しい知識を生んでいくのか、創造していくのかというプロセスをモデル化している。説明すると長くなるので関心のある方は『知識創造理論』という本をご覧ください。

このように、日本企業の新製品開発部門の一部だけでもこのような動きが出ているので、もっと経営全般なり幅広い分野に応用できたら、日本各地でそのように知識創造的な経営やシステム開発などいろいろなことができるのではないかとというのが野中の主張である。これについては日本企業よりも、むしろアメリカ企業のほうで勉強されており、あるいは中国でも勉強されていると聞いている。つまり、日本組織の特質はあるのだが、一方でじつはこのような部分があるということを、日本に限らず世界共通のこととしている。こういうことはもう一度掘り起こしてほしいと思う。

② 「日本型」を「最先端」にしよう

オックスフォード大学のウィッタカー教授は『新しい経済のつくり方』という著書の中で、日本型資本主義は「折衷主義」に近いと指摘している。強制的な国家介入、今でいうと中国がそれにあたり、それから今はトランプ政権でかなり変わったが、従来のアメリカでは新自由主義的な動きがあったとすると、日本の場合はどちらにも偏らずに成功に向かっていった。これは「三方よし」に通じるものであり、そういうことを緩衝材として入れながら資本主義に対応していると分析している。

同氏によると、新古典派の思想が金融化型資本主義、ケインズ主義が開発国家型資本主義の原点である。3番目がコミュニティ型資本主義で、この3つを混ぜてうまく均すとそれが日本型資本主義になるとして、それを「コントロールされた不均衡」と表現し、高く評価している。私は本日の講演で「折衷型」という言葉を、新古典派とケインズ主義の安易な融合というややネガティブなニュアンスで使ってきたが、彼はこの2つに「コミュニティ型」思

想を混ぜ合わせたものを日本型の「折衷主義」と捉え、新時代にふさわしい考え方として推奨している。

残念ながら彼の著書は、岸田文雄内閣が「新しい資本主義」を打ち出した後の首相交代や経済政策をフォローしていない。それでも、ここで語っている内容は今の日本経済の針路を示していると私は思っている。

ア)「三方よし」再考

「三方よし」は改めて説明するまでもないと思うが、現在、サステナビリティや ESG 投資として再評価されている。「三方よし」の精神が生まれたのは江戸時代で、政権が安定していた時代である。

イ) 自国ファーストと「三方よし」

その問題で最後に 1 つ追加したいのは、今世界を見ると国家というのは「三方よし」とは正反対の「自国第一主義」になっているということである。それが政治の世界では当たり前になってしまっている。そうなるとう当然、そういう状況の中で「三方よし」でよいのかという議論が出てくる。それでも、やはり企業に対してはそれを期待したいと思っている。

じつは今、国家間では「資源の奪い合い」や「安全保障」が最優先とされており、それが落ち着かない限りはどうしようもないと言える。しかし、一方で経済の現場ということで言えば、気候変動や格差の拡大が非常に注目されているために「三方よし」的なアプローチをしなければ、サプライチェーンが維持できないという状況になってきている。したがって、ビジネスでは「生存戦略」として「三方よし」的な考え方を取り入れざるを得ない。それが今のビジネスの現場である。

つまり、「三方よし」が再評価されているのは、世界が平和になったからではなく、むしろその逆で、世界がバラバラになって崩壊しかけているからである。このまま国や企業が自分たちだけが良ければよいというような行動を続けると、全員が壊滅状態になるので、そういう危機感をもって対応してほしいと企業に対しては思う。特に日本の企業はそれができると私は思っている。

ウ) 新時代の「三方よし」とは

そこで、新時代の「三方よし」とは何かということについて、気になる点を 3 点挙げる。それは、(1)「人間尊重」の再定義：甘えではなく「投資」、(2)「帰属意識」の前に「共感意識」、(3)ガバナンスを「逆手」に取るということである。

ガバナンスについては、コーポレートガバナンスの見直しが進んでいるという話をしたが、コーポレートガバナンス自体も進化しており、株主重視だけではなくなっている。前述のようにハラスメント過多の面もあるようだが、一方で「人間重視」もガバナンス強化の中で出てきている。人間を軽視するような、あるいは非正規社員を増やしてコストをカットす

ればよいというような経営は、株主に対しても利益を毀損するという風潮になってきているので、そのような形で「三方よし」的アプローチをしてほしいと思っている。

（３）提案③ 個人の意識改革

最後の提案は個人である。ここにはいろいろな立場の方がいるが、前回の市民懇談でもご意見が出ていたので、ここでもう一度整理しておきたい。

じつは前述の新古典派経済学という主流派の経済学の対抗軸がケインズ経済学だとすると、それとは別に異端派経済学というのがある。これは両者とは全く異なる視点によって経済を分析しようというもので、いろいろな学者の集団があり、いくつかのキーワードが挙げられている。

① アンペイドワーク

１つ目が「アンペイドワーク」である。これは報酬という対価が支払われないワークを意味している。当然、経済学の世界は収益のあるペイドワークが大事なので、たとえば家計において家庭内の仕事＝家事は経済活動ではないというような扱いをする。それに対して、そうではなくて、ペイドワークもアンペイドワークもどちらもワークであり、非常に大事な点として、対価を支払うか支払わないかという問題については、むしろアンペイドワークのほうが大事になってきていると言っているのが、フェミニスト経済学の人たちである。

たとえば、人間の一生をいくつか分けて考えると、乳児のときに「自立した個人」になるのは絶対に無理であり、誰かに面倒をみてもらわなければならない。それから段々と育ってきて、やがて「個人」になる。そのように成長して、働いて、段々と老いて弱っていくと介護を受けるようになり、最後は亡くなってしまう。これは人間の「生と死」という非常に大事な局面で、人間は他人の助けを借りなければ存在できない。そういう意味から、アンペイドワークは「アンペイド」と言われているけれども、人間の「生と死」はまさに大半がアンペイドワークに支えられていると言える。

したがって、そういうことを意識すると「ワーク」の捉え方が変わるのではないか。

② コミュニティ

次は「コミュニティ」である。経済学の場合は「市場」か「政府」という二分法で分析されるが、これは別に１つの形でなくても、NPO 法人のようなハッキリとしたコミュニティ組織ではなくても、そういう側面も重視する。経営面から見てもコミュニティ的な要素はあるので、このように、お金儲けでないところもキーワードの一つとして挙げられる。

③ 幸福

もう一つは「幸福」である。経済学では「効用」と言い換えたりする。これは簡単にいうと「満足度」であり、商品やサービスの提供を受けたときの満足度のことを「厚生」や「幸

福」と言い換えている。「幸福」を「効用」とは別の意味で捉えるのが非主流派の人たちで、最近ではアリストテレスが提唱した「エウダイモニア」という言葉をよく使う。これは「最高善」の位置づけであり、理性によって真理を追究する態度や生活を理想とする。

一方で、アリストテレスは「効用」的なことを否定はしていない。彼は「快樂」という言い方をするが、これはこれで大事である。ただし、位置づけでいうと、それは確かにあったほうがよいけれども短期間で終わったりするので、長続きする最高位は「エウダイモニア」だという言い方をしている。

結局、「折衷型」というのは、それ自体も日本の特質だが、極端に形だけを真似るのは止めたほうがよい。特に、大規模な財政支出はほとんどうまくいかないということを歴史が証明しているので、今さらまた次々に財政支出をすることは、いかながなものかと思う。じつはこれ以外にもキーワードはあるが、今回は3つに絞ってお話した。

（４）「近代の超克」の轍を踏まないように

最後に、「日本がいい」とか「日本的な」ということになると「近代の超克」という言葉を思い出す人もいると思う。これは戦前に一世を風靡した言葉である。つまり、明治維新以来、日本は西洋からいろいろなものを受け入れてきたが、それもそろそろ限界がきているのではないかということで、これをテーマに議論を展開するため、雑誌『文學界』が小林秀雄をはじめとした日本の知性たちによる座談会を開催した。

そういう中から、日本は果たして西洋の真似だけでよいのかという疑問が出てきた。そして、文化人たちが一生懸命に考えた結果、やはり日本を大事にしていこうということになったが、これをやり過ぎたことによって、この議論は軍によって、西洋の帝国主義からアジアを解放する、新しい日本の文明をつくるといった、大東亜戦争の重要さを意味づけるスローガンに利用された。その結果、無茶な戦争に走ってしまったという歴史がある。

（５）現代日本に通じる要素

したがって、日本を大事にするということは、もちろん良いことであり、大事なことだが、一歩間違えると大変な状況にもなりかねない。特に今と戦前との共通点を考えると、①「個人主義」による孤独と分断、②「効率主義・資本主義」への懐疑、③アイデンティティの模索、④科学技術と人間性の問題が挙げられる。

「三方よし」というのは、鎖国していた江戸時代に生まれた精神ではあるが、対象を世界に広げることは可能だ。狭い視野で「三方よし」を考えるような独善的な話にならないように注意する必要があると思う。

ご清聴に感謝する。

質疑応答

- Q1 宗教は独裁者の支配の手段になっているのか、否か
- Q2 財政支出をしても経済成長が見込めないとされるのはなぜか
- Q3 日本型を世界に広めるような政治的提案ができないか
- Q4 コーポレートガバナンス改革の中で、企業価値はどう変わっていくのか
- Q5 なぜ戦前の軍部はプラン B、プラン C を作成しなかったのか
- Q6 AI 導入に伴う労働人口の問題、財政政策や福祉政策はどうなるのか
- Q7 経済停滞の遠因である人口減少問題について対策の成功例はあるのか
- Q8 「失われた 30 年」で良かった点はないのか
- Q9 「三方よし」、従業員重視は倫理的・道義的な期待か、経済的効果はどうか
- Q10 「三方よし」の思想は、先生の議論と合わないのではないか
- Q11 どういう状態を幸福と考えるか、共有できるモデルはあるのか
- Q12 日露戦争はなぜ分析されなかったのか

Q1 宗教は独裁者の支配の手段になっているのか、否か

最近のトランプ大統領は独裁者と言えるし、プーチン大統領もネタニヤフ首相もそうだが、その背景には宗教あるいは宗教心があるように感じる。結局、宗教や宗教心は独裁者の支配の一つの手段になっているのではないか。これについて議論された例はあるのか。

(前田)

まず、宗教心で支配しているかどうかということ自体が難しいが、独裁者とされる 3 人もそれぞれ支配の形態は違う。特にプーチンの場合は本当に独裁者で、アメリカとは違って民主的な形で選ばれていないからなかなか分析ができない。アメリカは、そうは言いながらも民主的な手続きを経て大統領を選んでいるので、そこが何となく分析されている。

それでよく問題になるのが、中間層の人たちである。中間層の人たちの暮らしが苦しいのに、それに対して前の民主党政権が答えを出さなかったことが大きい。日本でいう日本型不平等社会がアメリカではもっと極端になっている。アメリカの中間層を調べてみると、日本円換算で年収 800 万円～2,000 万円くらいの人たちが中間層になるが、この人たちの暮らしが苦しいと言われている状況から、その人たちの生活に光を当ててくれる大統領を求めて選ばれたのがトランプだというのが通説である。

プーチンとネタニヤフに関してはよく分からない。

Q2 財政支出をしても経済成長が見込めないとされるのはなぜか

27 年前、学生だったときに、日本の企業について「日本で財政を小出しにしても決して経済成長の利益率は上がらない」と言われた。これについてはどう考えられるか。

(前田)

今回はあまり学説の話をしなかったが、2つの潮流では新古典派がやはり主流派になっており、その中で、フリードマンの弟子でノーベル賞受賞者でもあるルーカスという人が合理的期待形成仮説を唱えた。これは、人間はすべて合理的に考えて将来を予測し、それに適した行動をとるという説で、例えば、せっかく財政支出して給付金を出したとしても、給付された側は「多分5年も経ったら増税するだろう」と予測して皆が貯金をするようになる。そうすると、財政支出をしても全く意味がない。つまり、政府が介入する意味がないということ裏付けるような、新古典派の中にある議論であり、新自由主義的な発想を支える学説である。現状では、合理的期待形成仮説のモデル自体は廃れてしまっているが、同じような流れの中でできているモデルは今でも主流派である。

Q3 日本型を世界に広めるような政治的提案ができないか

「ささやかな提案①」の注文①には同意するが、ささやか過ぎるのではないか。もっと大きな声で要望してほしい。「日本型を最先端にしよう」というキャッチフレーズがあるが、それをめざすような政治をしてほしいと提案したらよいと思う。新自由主義的な資本主義ではなく、「三方よし」的なことをめざしていく。岸田首相のときも石破首相のときも「新しい資本主義」を掲げていたが、高市政権ではそれがなくなった。日本はせっかく良いものを持っているので、それを世界に広めるくらいの提案をするような政治をしてほしい。

(前田)

残念ながら今言われたとおりで、岸田政権のときが今回の話に一番近いことを考えられていた。それが「新しい資本主義」で、多少内情を知っているが、最初は分配が大事だとしていた。これについては高市政権も別に分配はダメだと言っていないが、岸田元首相は不平等社会に強く言及して「新しい資本主義」を掲げていた。見方によっては社会主義に近いことを言っていたが、それで彼が最初にしたのが金融所得課税の計画である。

ところが、それによって結局、株価が大きく下がってしまったので、証券会社や経済財政諮問会議の中の人たちなどから説得を受けた。彼はそれらの意見を聞き、逆にどうしたらよいかを質問した。すると、証券会社の人たちは「株を上げるならNISAだ」と答えた。NISAは若い人が利用しやすいので、若い人がNISAで利益を上げれば不平等もなくなっていき、証券市場も潤うし、分配重視ということで、とてもよいというわけである。それで、それを丸飲みして今の状況が起きている。

実際に、税制も変わり、新入社員でNISAを使う人が増えた。今や30代の男性サラリーマンの80%くらいが新NISAに投資している。しかし、それは正社員の人たちで、若い人たちの中でも格差が生じている。さらに今、NISAの対象は日本株ではなく、海外の株などをグローバルに買っているので、証券会社の人が言うには「今、日本の株が上がっているのは海外の投資家によるもので、日本の若い人が新NISAで買っている株は外国の株だ」ということである。変な捻じれ現象が起きており、どうなるのかと率直に感じている。いずれに

せよ、岸田政権が本来めざしていた結果に至っていない。

コーポレートガバナンスの見直しに関しては、高市政権前からの流れであり、ハラスメント過多を見直すとか、社外役員を何人以上にする等の雁字搦めの規定を止めようとか、それがそのまま出てきたもので、高市政権というよりも合間を縫って出てきた流れのように思う。高市政権の本丸は積極財政であり、お金は流れるけれども、結局は別の所に押しのけて入っただけという結果になりそうである。したがって、無理矢理にお金をたくさん出すというのは違うのではないか。私の話を聞いてくださった皆さんがどこかで「こうではないのか」と言ってくださると、それが政治家の耳に入るかもしれないし、そういうことを期待したいと思う。

Q4 コーポレートガバナンス改革の中で、企業価値はどう変わっていくのか

私は電気工学の出身で今は電力会社の監査役をしているが、就任したのがコーポレートガバナンス改革の真っ只中だったので、これを行うことが企業価値の向上につながると信じて、勉強しながら監査役を務めた。しかし、付加価値の分配状況を見ると、株主の分だけが向上し、その他は向上していないことが分かった。企業価値＝株主の利益であるならそれが企業価値の向上につながるが、最近は社会貢献への寄与や SDGs への対応なども問題になるので、企業価値について、これまでどのように変遷し、これからどのような方向に向かうのか、教えていただきたい。

(前田)

先ほどから述べているように、コーポレートガバナンスはやり過ぎたと思う。これはアベノミクスの「3本の矢」の中で成長戦略の柱となっていたが、安倍元首相は株価の上昇を狙っていたものと思う。岸田元首相が「新しい資本主義」を取り下げたのは、株価が下がってしまったからであり、そのように株価が下がることは政治家にとって起こってほしくないことである。その恐怖心があるので、成長戦略の中でも株を上げるにはどうしたらいいかということを考えて、海外の投資家を引き付けるためにコーポレートガバナンスを強化したのだろう。計算どおりに株価は上がったが、株主だけに手厚く分配するという、これまでの流れは少し抑制していくべきだと思う。

Q5 on-line：なぜ戦前の軍部はプラン B、プラン C を作成しなかったのか

「失敗の本質」に関してイノベーションの話があったが、日本の場合は大企業のイノベーションに期待し過ぎではないか。欧米ではむしろベンチャーや中小企業からイノベーションが出ているので、そちらに期待したほうがよいと思う。

また戦前の軍部の話に関係して、プラン A ありきということが問題だと思う。プラン B、プラン C を事前に作成しておくことが重要ではないか。

(前田)

プラン B、プラン C を作成するという意見には賛成である。冒頭に述べたようにグラン

ドデザインがない中でどう戦っていくかということだったが、そもそもプラン A しかない
ので、他のプランは要らないというのが戦前の議論だったわけである。

Q6 on-line : AI 導入に伴う労働人口の問題、財政政策や福祉政策はどうなるのか

今後急速に AI やロボットが導入されて、働く人の数は減る。安価な供給が拡大する世界
での財政政策のあり方、税制の見直し、福祉政策について展望を伺いたい。

(前田)

高市政権は積極財政を掲げ、成長戦略も日本企業に金を出して何とかすると言っている
ので、しばらくは企業に追い風が吹く状態が続くのではないかと。ただし、それで日本経済は
成長するのかというと、私は難しいのではないと思う。黙っていれば民間がやったことを
無理矢理にやるような気がしなくはない。

税制に関しては、皆さんもご存じの国民会議が消費税減税の話をされているが、どうなる
のだろうか。本音を言えば政府・自民党はやりたくないのだろう。食品だけ消費税を下げて
も効果は乏しいと分かっているはずだ。

一番分かりやすいのが、今回のガソリンである。暫定税率を廃止して（ℓ 当たり）25 円
安くなったが、急にまた 200 円になってしまった。全く効果がないどころかマイナスにな
ったと思う。

税制ができることというのは、限られている。税金で経済全体を動かすというのは相当難
しいので、時間をかけて税制を見直しても、実現したときには物価がさらに上がっていて全
く意味がなくなる。物価高対策として安易に税制に手を入れるのではなく、格差対策などで
しっかりと税制全体を本気で見直す必要があるのではないかと。福祉政策とも関係すると思う。

また、ベーシックインカムについては、確かに今の労働に当たるものはかなり AI に押し
やられてしまう。したがって、働く必要がなくなって失業してしまう。しかし、生活はしな
ければならないので、ベーシックインカムを全員に支給して、クリエイティブなことをして
いる人はもっと儲けてもよいけれども、基本的にはベーシックインカムで回すべきだとい
う議論が出てくる。しかし、その財源がどこにあるのか。もう少し緊縮財政になれば、ベー
シックインカムの議論の余地もあるが、今の日本の財政では無理である。破綻してしまう。
したがって、そういうことを議論するなら、今の財政政策を見直すしかないと思う。

Q7 on-line : 経済停滞の遠因である人口減少問題について対策の成功例はあるのか

人口減少について対策を怠ったことが今日の経済停滞の最大の遠因のようにも感じる。
この問題に関する解決策または外国での成功例などあればご教示いただきたい。

(前田)

人口減少の問題については、じつはかなり前から政府は対策を実行してきている。ただし、
年金や医療などに比べると少子化対策に使われる予算は小さい。岸田内閣では「異次元の少
子化対策」の看板を掲げて政策を大転換し、何兆円規模で毎年プラスになっている。自治体

の事例でも、東京都では相当なお金が出ている。今までいくら対策をしても無理だという固定観念があったと思うが、短期間で効果が実証されていることから、これはやはり継続してほしいし、さらに充実してほしい。これからは少子化対策や若い世代の経済が回るように支援してほしいし、それが格差解消にもつながってくると思う。

また、海外での成功例については、よく出てくるのがフランスの事例である。フランスは一度相当に落ち込んだが、税制を根本的に見直して回復している。この改革は、家族単位で税金をかけるもので、例えば夫婦で働いている場合、子どもが多い家族は、夫婦だけの家族よりも税金が安くなる仕組みになっている。日本の場合は、共稼ぎなら夫は夫、妻は妻の所得に税金がかかるが、フランスは家族単位で課税されるので、日本も積極財政の中で考えてみてはどうかと思う。

Q8 on-line : 「失われた 30 年」で良かった点はないのか

「失われた 30 年」といったネガティブな表現がやたらと流布されるのは、なぜなのか。30 年で良かった点もあるはずかと思うが。どう思われるか。

(前田)

これはまさにそのとおりで、戦前期に敗戦の原因となったものが、戦後には急にプラスになったと思ったら、また逆になるなど、結局日本の特質はあまり変わっていない。その中でも良かったこともそれなりにあるはずで、先ほど挙げた中で今でも良いものはいくらかもあると思う。

30 年間でプラスになった要素としては、女性の活躍が挙げられる。これは会社によって違うかもしれないが、労働環境全体もかなり改善した。実際に首相も女性になったし、私は高市政権を手離しで評価しているわけではないが、女性が首相なこと自体は日本にプラスになると思う。ジェンダーギャップ指数の国際的な比較で日本は百何十位と低いですが、その原因分析をすると、女性の産業界におけるポジションの低さ、それから政治家が少ないという、この 2 つが足を引っ張っている。一方で評価が高いのが教育水準である。大学進学率の男女差はほとんどなくなっている。つまり、日本の場合、女性はよく勉強して非常によく学業を修めているが、実社会に出ると活躍できない仕組みになっているので、それがジェンダーギャップ指数を低くし、男女格差が大きい国として国際順位を下げている。ただ、これは随分と改善しているような気がする。

Q9 on-line : 「三方よし」で従業員重視は倫理的・道義的な期待か、経済的効果はどうか

「三方よし」、従業員重視を提案されているが、これは日本経済を復活させるためなのか。倫理的・道義的に期待を込めてということであれば同意見だが、経済的効果という観点で理解することができない。ご説明いただけるとありがたい。

(前田)

経済的な部分については、最後の提案を見ると自由主義を否定しているような空気が出

ているかもしれないが、別に規制緩和を行い、中小企業やベンチャー支援をして、よりクリエイティブなことを促していくという政策には反対していない。雁字搦めになったようなコーポレートガバナンスは止めたほうがよいのではないかということである。

「三方よし」で、単純に従業員重視になると何が拙いかというと、日本企業というのは収益向上を考えていて、大手企業、特に製造業は海外事業のウエイトがかなり高い。メガバンクの3大銀行もかなりの部分が海外による収益である。ところが、従業員の配分は決して利益の配分どおりになっていない。国内にたくさんいる状態で、海外で儲けているので連結で見ると過去最高になっている。しかし、経営面から見ると、儲けているのは海外事業で、国内は儲けていないので、過去最高だから分配して賃金を上げようと言われても、これは理屈に合わないから難しい。ただ、会社によってはそこまで海外重視ではなくて、過重に従業員から搾り取って株主に配分したという会社もあるので、そこは改善する余地が大きいと思う。単純に従業員に対する分配を増やせということではないが、企業側には原資があるのに分配を絞り過ぎると、消費が低迷して日本経済全体の足を引っ張ると私はみている。

Q10 on-line : 「三方よし」の思想は、先生の議論と合わないのではないか

「三方よし」の思想は、自由市場に信を置かれない先生の議論とは合わないのではないか。

(前田)

本日は「自由市場に信を置く」前提でお話しした。日本の中核は自由主義であり、今から社会主義経済に移行したらうまくいくという話でもない。この「三方よし」の思想というのはまさにSDGsの発想であり、2030年の目標の中に経済的な価値を高くしていくという内容も入っている。ただ日本の場合はジェンダーの問題などがあるが、それと経済は決して相反するものでないので、両立をめざしていくことが正しいあり方だと思う。

Q11 on-line : どういう状態を幸福と考えるか、共有できるモデルはあるのか

どういう状態を幸福と考えるかが共有されているとよいと思う。先生はどのように考えられるか。またモデルがあるとよいと思うが、よいアイデアがあるだろうか。

(前田)

これは難しい質問だが、最後に例として挙げたアリストテレスについて改めて整理したい。経済学では、「幸福」＝「効用」(満足度)という考え方が強い。ものを買ったり、売ったりしたとき、また、サービスで得た満足感、それを「効用」と言い、これを最大にするのが消費者の欲求だというのが経済学的な基本認識である。そして、これが大きくなればなるほど人間は幸せになるというのが経済学の考え方である。

しかし、これは別に他の人と比較する必要はない。自分が満足できればよい。人にはそれぞれの予算があり、自分の予算の中で満足できるものやサービスを買って、そこから得られる幸福が最大になるようにするのが、簡単にいうと経済学の原理であり、そういうモデルを作っている。

ところが、本当にそうかという疑問がかなり以前からあり、アリストテレスの概念をもう一度見直そうという意見が、経済学界からも出てきた。そして、どのように見直すかというなかで、「最高善」エウダイモニアの考え方が出てくる。これは同じ「幸福」を構成する形であっても、種類が違う。アリストテレスの議論のなかでは「快樂」ヘドニアという言い方をするが、これとエウダイモニアの「最高善」を対比させている。「快樂」とは、まさに美味しいものを食べるとか新しい服を買うというようなことで、刺激的ではあるが、もっと欲しくなってしまう。そこから経済成長をしなければならないという話になっていく。アリストテレスはそれに気づいて、これを「快樂」ヘドニアとしている。一方で「最高善」とは何かということ、まず自分自身が能力を精いっぱい発揮して、誰かのためになっている実感、それがまた真理を追究する形になっているということ、それがアリストテレスの考えたエウダイモニアという概念である。これは「三方よし」とつながるものである。

ただ、アリストテレスは「快樂」を否定はしていない。それはそれで人間が生きていくうえで大事なことである。しかし、長続きしないし、際限がない。ユーザーが拡大し続けていく無限の行動になってしまう。したがって、これを両立させなければならないという見解が、アリストテレスの著書にある。アリストテレスが『ニコマコス倫理学』という著書の中でどのように表現しているかということ、「幸福」とは単なる「快樂」ではなく、自らの持つ「徳」、善さと言ってもよいと思うが、自分自身が位置づける活動そのものにあると言っている。これはまさに、どういう状態かという質問に対する、良い答えではないかと思う。

Q12 日露戦争はなぜ分析されなかったのか

成功している企業は会社の分析に応じるという話だったが、日露戦争はうまくいったけれど分析されなかった。私の大叔父が日露戦争に従軍していたが、彼から聞いた当時の現場の話とその後の評価は全く違っていた。戦後に反省するときに、軍事の基本であるデータ収集をせずに精神論だけで語られたのはなぜなのか。日本の国政は戦後体験すら勉強しなかったが、それについてはどう思われるか。

(前田)

成功と失敗の話については、野中先生が、まず企業の場合、失敗事例として話を聴いていた企業が成功したり、成功事例として話を聴いた企業が沈んでしまったり、そういう状況があった。そういうなかで、第二次世界大戦だけは誰がどう見ても敗戦とされる事例だった。日露戦争については、調べてみると、勝ったわけでも負けたわけでもないというはっきりしない存在だったので、素材として取り上げにくかったのではないか。白黒ははっきりしないという評価で、敢えて素材として取り上げなかったのではないかと思う。

発 行 日 2026 年 9 月 17 日

講演著者 前田 裕之

編集発行 公益財団法人 国際高等研究所

 <「新たな文明」の萌芽、探求を！>プロジェクト事務局

編集協力 アトリエ アロ 大仲佐代子

ISSN 2759-0577



満月に照らされて浮かぶ「ゲーテ」の胸像
(国際高等研究所庭園)