

日立 総研

特集

【日立総研創立50周年記念】
世界のこれまでの50年と2050年に向けた展望

vol.18-2

2023年11月発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による

日立 総研

vol. 18-2
2023年11月発行

- 2 巻頭言 これまでの50年と2050年に向けた展望
- 4 巻頭言 成長の限界はやはり来るのか
- 6 対論 日立グループの将来と日立総研の役割

特集

【日立総研創立50周年記念】

世界のこれまでの50年と2050年に向けた展望

- 14 寄稿
50年にわたるアジア太平洋の国際政治と未来への展望
：日本政府と日本企業の役割
戦略国際問題研究所（CSIS）所長兼 CEO ジョン・J・ハムレ
- 18 寄稿
世界経済の50年の歩みと未来に向けた展望
一橋大学 名誉教授 野口 悠紀雄
- 22 寄稿
これまでの50年間の働き方と2050年に向けた展望
ロンドン・ビジネススクール教授 HSM アドバイザリー創設者 リンダ・グラットン
- 26 寄稿
GDP から GGW へ 豊かさの指標の人類史的転換
慶應義塾大学 教授 前野 隆司
- 32 寄稿
21世紀に求められるリーダーシップ
Global Energy Alliance for People and Planet 会長 株式会社日立製作所 社外取締役
ラヴィ・ヴェンカテサン
- 38 寄稿
2023年の時間旅行
元 株式会社日立総合計画研究所 取締役社長 白井 均
- 42 日立総研レポート
機関誌「日立総研」から振り返る50年
所長代理 山本 薫之
主管研究長 松本 洋人

これまでの50年と2050年に向けた展望

株式会社 日立総合計画研究所 取締役会長
鈴木 教洋

日立総合計画研究所（以下、日立総研）は、1973年の創設以来、50周年を迎えることができました。日立製作所歴代幹部のご支援、日立総研の先輩方のご尽力に、この場を借りて厚く御礼を申し上げます。今回、50周年を記念して、「世界のこれまでの50年と2050年に向けた展望」と題した特集号を発刊いたしました。

日立グループでは、地球を守りながら、一人一人が快適で活躍できる社会を、グリーン、デジタル、イノベーションで実現するとともに、「データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える」ことをめざしています。日立エナジー、GlobalLogicが加わり、OT、IT、プロダクトのソリューション、デリバリー能力が大きく強化され、Lumada*ソリューションに最先端の技術・OTノウハウを組み合わせ、お客さまの課題解決に向けて One stop にてグローバルに提供しています。

一方、世界情勢を俯瞰（ふかん）してみると、米中摩擦、ロシアのウクライナ侵攻、中東情勢など、地政学リスクが高まり、世界の分断が進んでいます。日本においては、Society5.0の実現をめざして、少子高齢化の進展、経済成長の実現、地方創生などの課題への取り組みが進められています。このような外部環境の急激な変化を受けて、社会、産業、人の行動変容がデジタルで加速しています。各国にてカーボンニュートラル、循環型社会への移行が進む中、サプライチェーン全体で炭素排出量を見える化、透明化する動きが進展しています。また、産業構造に関しては、パンデミックや地政学リスクによるバリューチェーン再構築が進むとともに、トークンエコノミーが形成され電子取引に活用されてきています。われわれの生活においても、eコマースによる消費拡大とともに、メタバースによる仮想空間での経済活動が進展してきています。また、生成AIの登場により、ホワイトカラーの生産性の革新的な向上が期待されています。業務の一部を自動化し、労働者の能力を向上させることにより、2.6兆～4.4兆ドルの経済価値をもたらす可能性があると予測されています（マッキンゼーによる推計）。

振り返ってみますと、ニクソンショックに伴う混乱を背景にした世界経済秩序の再構築の始まり、「ローマクラブ」の資源有限論の登場、第1次オイルショックによる将来展望の不確実性の高まりを踏まえ、経済、社会、経営、技術などの各分野を総合したソフト・サイエンスの確立を図り、日立グループ内の長期的かつ基本的な問題への対策はもとより、

広く国家、諸官庁、他企業の要望にも応えることを目的に、1973年に日立グループのシンクタンクとして「株式会社日立総合計画研究所」が設立されました。世界が直面する地球の基本課題について、まず事実から認識・確認して、課題の本質を見極め、そして課題の根本的解決策を研究し、求める、いわゆる「求真実」を大切に受け継いできています。厳しい現実に直面しても怯（ひる）まず、困難に直面してもくじけず、解決に向かって弛（たゆ）まず努力することが新しい時代を開くことになり、新しいビジネスの創出につながると考えています。今まさに、設立当初と同様、大きな歴史の転換点にある中で、重要な役割を果たすべき時が来たかと捉えています。

グローバルリーダーをめざす日立にとって、急速に変化する市場環境下において事業成長を実現するためには、日立グループのビジネスインテリジェンス強化が重要となっています。各地域での地域戦略をもとに日立グループの人財が国や事業部門を越えて One Hitachi でフロント活動・新事業創生をめざす中で、事業機会とリスクの分析、社会課題解決に向けたルール形成・ロビイングを日立グループが一体となって進める必要があります。その中において、日立総研では、グローバル社会のマクロトレンドを的確に把握し、先行研究を通じて経済・社会・経営・技術・お客さまの最新動向を分析することで、日立グループの事業成長に向けた戦略提案・実行支援を通じ、日立のグローバル事業成長に貢献していきます。

2050年に向けて、デジタル社会へと大きく時代が変わろうとしている今、産業構造の変化をしっかりと捉えてリスク分析・洞察を行い、格差の是正など社会の本質的な課題に向き合っていくとともに、日立グループの事業ポートフォリオ変革の方向づけに資する提言にも挑戦していきたいと思います。日立製作所でのCTO兼研究開発グループ長を7年間務めた経験をフルに生かして、まさに、過去の困難を乗り越えてきた先輩方の「決心と覚悟」を持って、デジタル変革の本質に取り組んでいきたいと思います。

今回の「世界のこれまでの50年と2050年に向けた展望」では、日立総研が見てきたこの50年間の世界の動きを振り返るとともに、各分野の有識者の方々に2050年に向けた展望を語っていただきました。本特集号が少しでも皆さまのお役に立つことを祈念しております。

今後ともご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

<注釈>

* Lumada：お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション・サービス・テクノロジーの総称

成長の限界はやはり来るのか

株式会社 日立総合計画研究所 取締役社長
溝口 健一郎

未来予測は当たらない。予測のベースとなるデータが不十分であったり、予測しようとする事象が複雑系であったりするからだが、加えて、システムの中に居る者が自らの所属するシステムを予測するという存在論的障壁が存在するためでもある。ローマクラブが1972年に提唱した「成長の限界」説もびたりとは当たらなかった。ローマクラブ自身は、提示した未来の姿は「予測」ではないと強調したが、多くの人々が予測と受け止め、発表当時衝撃が広がった。現時点の人類の行方を左右する重要な要因——人口、資本、食糧、天然資源、汚染——の変化をシミュレートすると、来たるべき100年以内に人類は成長の限界点を迎え、衰退期に入るとした。世界の人口は統計的必然として幾何級数的に増大し、それに伴って食糧や天然資源も同じペースで必要となるが、食糧の供給能力は限界に達し、天然資源はいずれ枯渇し、一方汚染は不可避免的に急拡大することが予見された。人口と資本が正のフィードバックを循環させる結果、幾何級数的成長による限界への到達は回避することができず、仮にシミュレーションの前提条件を、天然資源が無限でかつ汚染は抑制できると設定したとしても、破局を遅らせることができるだけで結局は止められない、と論じたのである。

ローマクラブのメンバーであった日立製作所会長の駒井健一郎は、「経済、社会、経営、技術等の各分野を総合したソフト・サイエンスの確立を図り、日立グループ内の長期的かつ基本的な問題への対策はもとより、広く国家、諸官庁、他企業の要望にも応えていく」として、株式会社日立総合計画研究所を1973年に設立した。以来50年、日立総研は日立グループの戦略シンクタンクとして、1970年代の資源エネルギー問題、国際経営、80年代の産業構造、米国研究、90年代のIT革命、グローバル化、2000年代の環境問題、中国研究など幅広い研究課題に取り組み、成果を上げてきた。日立グループは2008年の世界金融危機時に直面した経営危機以降、大胆な事業構造転換とガバナンス改革を進め、社会イノベーション事業を基軸としたグローバルな成長を実現しつつある。日立総研は日立グループの経営のナビゲーターとして、現在は、バリューチェーン変革、生成AI、気候変動問題、世界の地政学情勢などの研究も進めている。2030年以降に世界の政治、経済、社会、技術がどうなるかの先読みもフォーカスの一つである。しかし、われわれのさまざまな予測もびたりと当たるものは少ないだろう。

民主主義と資本主義が勝利して、世界は単一のマーケットとして機能し、環境汚染も克服して、人類は平和の恩恵を長く受けるであろう、という冷戦終結直後の印象は全く間違っていた。世界中で地球温暖化の影響が顕在化し、新型コロナのパンデミックを経験した。温暖化対策に関するパリ協定の目標達成は困難であり、人類があまねく地球に影響を与える人新生の時代となり、人類が成長を止めない限り地球へのダメージを抑制することは不可能だとする議論も支持を得ている。国家間のあつれきは増え、米国は国内で分断し、日本は経済低迷から抜け出せず、欧州では大きな戦争が起きている。本誌に寄稿いただいた戦略国際問題研究所（CSIS）所長兼 CEO のジョン・ハムレ氏が解説するようなアジア太平洋における地政学的緊張状態も予測することは難しかった。国家間の分断・紛争は今後も深刻化が予想され、新ワシントンコンセンサスとも呼ばれる主要国の最近の経済政策は、自国優先主義を基本としている。一方、社会の多様性に対する理解は進み、人類は数多くの成果を成し遂げてきた。医学の進歩によって人類の寿命は延び、生成 AI が登場し、サイバー空間は飛躍的拡大を続け、宇宙空間の開発も進みつつある。かつては本誌に寄稿いただいたリンダ・グラットン氏が提唱する人生 100 年時代のキャリアを考えようなどとは思ってもみなかった。

ローマクラブの問題提起から 50 年を経た今、再び人類は成長の限界をシミュレートすべきなのかもしれない。資本主義は未開拓のフロンティアを開拓することで価値を創造する。差異が価値である。地理空間上のフロンティアはほぼ地球上になくなり、サイバー空間上のフロンティアは大きく広がってきたものの、マイナス面も大きくなってしまった。世界各国の負債規模が拡大しているということも、経済空間上での現在の価値が刈り取れないために、将来の価値を先取りしている結果だとも言える。宇宙空間上のフロンティア開拓はもうしばらく時間がかかりそうだ。COP（国連気候変動枠組条約締約国会議）における議論は、経済成長と地球のサステナビリティとのバランスを図ろうとする真剣な取り組みだが、進展の見通しは明るくはない。しかし限界に至るまで無策でいるわけにはいかない。システムの中に居てシステムの改善を図ることは極めて難しいが、解決のシナリオを探るチャレンジを繰り返すことによってのみ打開策が垣間見えてくるであろう。「世界環境の量的限界と行き過ぎた成長による悲劇的結末を認識することは、人間の行動、さらには現在の社会の全体的構造を根本的に変えるような新しい形の思考をはじめめるために不可欠のものである」との 50 年前のローマクラブの言葉が今も有効であるのは間違いない。

参考文献：

D. L. メドゥズ他（1972）「成長の限界－ローマクラブ『人類の危機』レポート」ダイヤモンド社

【日立総研創立50周年記念】

日立グループの将来と日立総研の役割

日立総合計画研究所(以下、日立総研)の創立50周年を記念し、日立製作所 川村隆名誉会長を迎え、日立総研の果たすべき役割について伺います。日立総研は「経済、社会、経営、技術等の各分野を統合したソフト・サイエンスの確立」を目的に、当時日立製作所会長であった駒井健一郎による発案で1973年に創立されました。その設立趣意書には「日立グループの長期的かつ基本課題とともに地球社会の課題解決に応えよ」「日立グループの人的結束、横断的トータルシステムを考えられる人材を養成せよ」とあり、このような視点がこれまで以上に求められる中、日立がめざす「持続可能な社会」「グローバル成長の実現」において、どのような考え方や意識を持つべきなのか議論します。

(聞き手は、日立総合計画研究所取締役会長の鈴木教洋が担当)

かわむら たかし
川村 隆氏

株式会社日立製作所 名誉会長
(日立製作所元会長、東京電力元会長)

1939年、北海道生まれ。

62年、東京大学工学部電気工学科を卒業し、日立製作所に入社。電力事業部火力技術本部長、日立工場長を経て、99年副社長に就任。その後、日立マクセルなどグループ会社の会長を歴任。日立製作所が7,873億円の巨額最終赤字を出した直後の2009年、執行役員兼社長に就任、日立再生を陣頭指揮した。黒字化のめどが立った翌10年に社長を退任、14年に取締役会長を退任。

2004～05年 一般社団法人電気学会会長、2010～14年 一般社団法人日本経済団体連合会副会長、2014～19年 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役、2015～17年 カルビー株式会社社外取締役、2016～17年 株式会社ニトリホールディングス社外取締役、2017～20年 東京電力ホールディングス株式会社取締役会長。2013～15年には、日立総研の取締役会長を務めた。

著書に『ザ・ラストマン 日立グループのV字回復を導いた「やり抜く力」』(KADOKAWA)、『100年企業の改革 私と日立私の履歴書』(日本経済新聞出版)、『一俗六仙』(東洋経済新報社)など。



肉体労働の代替から頭脳労働支援の時代へ

鈴木:川村さんは、2013～15年の間、日立総研の取締役会長を務められました。日立総研は日立グループのシンクタンクとして「求真実」の研究姿勢を掲げています。グローバルの社会情勢や事業環境が不透明さを増す今、改めて日立総研に求められる役割についてご意見をお聞かせください。特に、川村さんの会長在任当時と比較して変化したこと、それに伴い日立総研が今後どうあるべきかについてご教示いただければと思います。

川村:日立グループは今、これまでにないほどの急速な事業構造の変革を経験しています。もちろん事業構造改革は昔から実施していましたが、プロダクトからデジタルへの移行が急速に進められており、その構造改革の振れ幅が非常に大きいと感じます。私は現在、日立の先輩方が集う日立社友クラブの理事長を務めているのですが、日立の事業におけるプロダクトの影が薄くなる中、諸先輩方は本当にこれでやっていけるのかと心配しています。もっとも私は、その意見に100%賛成しているわけではありません。なぜなら、今は第1次産業革命に匹敵する大変革期にあると考えているからです。

文明史を振り返れば、第1次産業革命は、人間の肉體労働を機械に置き換えることで、さまざまな産業の発展を可能にしました。ジェームズ・ワットが発明した蒸気機関は、鉄道、船、車、飛行機の発達や、工場の設備の大規模化、さらには機械的、物理的な機構の電力での代替につながり、人間の手と足でできることを大いに拡大しました。車一つとってみても、50kWで動く自動車だと約70馬力、馬70頭分です。70頭もの馬の力が必要なものを、1人の人間が機械なしで動かすのは不可能です。第1次産業革命では、肉體労働を機械で代替・支援して人間を楽にすることが幸せにつながるとして、その方向へ皆が一斉に向かっていったと言えます。人類にとってこれは非常に大事なステップでした。

私は現役時代、その機械化の最終章を経験したわけですが、もはや肉體労働の代替・支援産業は飽和してきています。もちろん、機械も設備もインフラもいつかは老朽化するのを、

その取り換え需要に見合う産業は残っていくでしょう。しかし、人間はその次の展開を考えていかなければなりません。これからの新しい産業・文明は、従来のような肉體労働の代替・支援より、頭脳労働を支援するものでなければならないと考えています。

人間の頭脳は、われわれが思う以上に高度で複雑なもので、簡単に機械に置き換えることはできません。そもそもコンピュータは、自分で問題をつくることはできません。従って、「この先、世の中はどうなっていくのか」とコンピュータに問うても、きちんと答えられません。とはいえ着実に進歩はしていて、コンピュータを使うことで、AIを開発し、ロボットに応用し、デジタルツインを構築してシミュレーションし、3Dプリンタでデータから製品を試作し、顧客の声をいち早く製品にフィードバックできるようになりました。個人を対象としたAIの活用という点では、GAFAM(Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft)が中心となってビジネスを大きく広げてきたと言えます。Amazonは、世界中の人々の購買データを集めて分析し、顧客の好みなどを予測して提案することでビジネスを大きく伸ばしてきました。そしていよいよ、法人を対象とした頭脳労働の支援による産業革命が本格化するでしょう。これからの日立グループの役割も、頭脳労働を支援し、それを社会に普及させることにあると思っています。

このような産業・文明の急速な変化に対して日立としていかに対応するか、プロダクトを含む事業ポートフォリオはどうあるべきか、といった点は日立総研としての大きなテーマだと思います。今後、社会全体でプロダクトの縮小とデジタルの拡大が一層進む中で、どれくらいプロダクトが残る世界になるのか、また、そのような世界で日立グループが勝ち残っていくためにはどうすべきか、そこをぜひ日立総研にはしっかりと考えてもらいたいと思っています。

鈴木:おっしゃるように、日立グループの事業に影響を与えるような経済、社会、経営、技術の変化をしっかりと捉えて、リスクとオポチュニティの分析・洞察を行い、ビジネスの方向づけをすることが日立総研としては非常に大事な役割になります。

われわれはこれを、「ビジネスインテリジェンス機能」と呼んでいますが、この機能をベースに日立グループの中長期的な事業戦略の立案・実行を支援していきたいと思えます。

格差の是正と新しい文明の立ち上げ

鈴木: それでは、将来がなかなか見通せないVUCA[※]の時代



において、ビジネスインテリジェンス機能を発揮する上で、組織としてどのようなケイパビリティが必要だと思われま

すか。

※ volatility (変動性)、uncertainty (不確実性)、complexity (複雑性)、ambiguity (曖昧性)の頭文字。変化が激しく複雑で、将来の予測が困難となった社会を表す語。

川村: デジタル化が進む中、企業が容易に扱いきれない問題として格差の拡大があります。デジタル製品・サービスは、簡単にコピーができてしまいますから、初めて市場に投入されるものに比べて、後続品が安価になってしまいます。従って、最初に良いものをつくった創業者や経営の上層部はもうかりますが、後から続く企業、特に中堅企業以下はほとんど利益が上がらないといったこととなります。社会全

体がそうになると、「トランプ現象」のようなことが起きるわけです。トランプ前大統領は、まさにそうした社会構造の中で生じた格差に不満を抱く中間層から大きな支持を集めました。かつてGMやフォードなどの工場の現場を支えた中間層は年齢とともに収入が増え、生活も安定していきました。ところがデジタル化が進むにつれ、社会の上層部ばかりに富が集中するようになってしまった。こうした構造を正さない限り、持続可能な社会を実現することは難しいと思っています。

しかし、格差の是正という非常に大きな問題は、容易には扱いきれません。こうした問題の解決にこそ日立総研がさまざまな組織と連携し、時には学問的な提案もしながら、政策提言をしていってくださることを期待しています。

鈴木: 格差の是正の解決策として、具体的にどのようなことが考えられるでしょうか。

川村: 例えば、負の所得税の導入があります。年収3万ドルを基準値として、それを下回る世帯にはマイナスの所得税を支給するといった仕組みです。ここでは税率を40%と仮定しましょう。年収が2万ドルなら、基準値からのマイナス分1万ドルを負の所得と見なし、税率40%をかけて4,000ドルを支給するといった明快な税制です。無収入であれば、負の所得3万ドルの40%である1万2,000ドルを支給します。これ以上格差が拡大しないように、このような分かりやすい仕組みを検討していくべきだと思います。

一方で、こうした取り組みが単なる貧民救済事業であってはなりません。経済学者ジョン・メイナード・ケインズの言う「アニマルスピリット」、すなわち企業家の野心的な意欲をそぐようなことがあってはならないのです。額に汗して頑張った人が頑張った分だけ稼げる、相応の見返りがある仕組みは正しく残しながら、格差を縮めていくことが重要です。

これは非常に大掛かりで難しいことだと思います。そう考えると、格差の是正は単なる税制改革だけでは済まないのかもしれない。新しい社会の仕組みなのか、思想・哲学なのか、何らかの大きな改革が必要です。例えば、1960~70年代に日本は深刻な公害を経験したことで公害規制が敷か

れ、それが原動力になり、後に省エネルギーやグリーンビジネスが発展しました。このような大きな意識の転換が必要でしょう。

いずれにせよ、企業は付加価値を生み出して利益を上げ、社会に還元していかなければなりません。その一部を格差の是正に役立てながら新しい文明を立ち上げ、社会実装していくといったことが、これからの企業活動の軸として重要になっていくと思います。その際にどうやって利益を社会に還元し、格差の是正を実現するのか、そのメカニズムを考え、さまざまな組織と連携しながら政策提言をするところに、日立総研の大きな出番があると思っています。

鈴木: デジタル化により生じる格差、その課題にしっかりと向き合い、解決策を示し、提言をしていく。最終的には社会実装にまでつなげることが非常に大事だということですね。そうしなければ、これからの企業活動は成り立っていかないと。その本質的なところに日立総研が取り組むべきだと理解しました。

川村: 生成AIの登場で、人間の頭脳労働の支援は今後ますます加速していくでしょう。そのときに、そこから取り残される人が必ず出てきますから、そうならないよう解決策を考えてくれることを期待しています。

カーボンニュートラルの実現に向けた日本の役割

鈴木: カーボンニュートラルの実現に向けて、2023年5月の主要7カ国首脳会議(G7広島サミット)では、二酸化炭素排出量の削減に「多様な道筋」があるという認識で一致しました。カーボンネガティブに向けた技術開発も進められています。一方で、途上国は、国連気候変動枠組条約締約国会議(COP)の場で、先進国からの資金支援増額を要求するなど、今後も先進国と途上国のカーボンニュートラルに向けた意見の対立は続きそうです。このような状況を踏まえ、カーボンニュートラルへの道筋をどのようにお考えでしょうか。

川村: 先進国の務めとして、日本は率先してカーボンニュートラルの実現に貢献していくべきだと思います。日本の外貨準備高は中国に続き第2位であり、外貨が潤沢ですから、先進国として先頭に立って資金支援をすべきです。また日本は、過去に排出した二酸化炭素の総量が先進国の中では比較的少ない方です。だからこそ、カーボンの処置に対して、率先してカードを切れるのではないのでしょうか。この問題は、単なる社会貢献というよりも、すでに始まりつつあるカーボンを巡



る国際政治上の争いでもあると言えます。

加えて、二酸化炭素を大気から直接回収するDAC(Direct Air Capture)や、地中に埋め戻す二酸化炭素回収・貯留(CCS: Carbon dioxide Capture and Storage)などの技術も重要です。これにより、すでに排出してしまったカーボン、すなわち地球への負債を処置できるわけですから、技術開発にも真摯(しんし)に取り組んでいかなければなりません。

鈴木: 政府は、二酸化炭素排出量を2030年度に46%減(2013年度比)、2050年にはゼロエミッションを実現すると表明しています。日立グループとしても、おっしゃるように、今後、DACやCCS、CCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)の研究開発に取り組み、カーボンニュートラルの実

現に貢献していかなければならないと考えています。また、そうしたテクノロジーをビジネスに展開し、新興国や途上国にも広げていきたいと考えています。

グローバル成長に向けた人材育成

鈴木:次に、これからの時代におけるグローバル成長についてお聞きします。グローバル社会のさらなる発展に貢献するために、日立は何をすべきでしょうか。

川村:日立の株式時価総額は、日本企業の中では15~18位くらい、世界で見ると300位くらいです(2023年6月現在)。そういう意味ではまだ伸びしろがあります。この時代に世界で影響力を持つ企業になるには、株式時価総額を現状の約8兆円からさらに2兆円伸ばして、10兆円企業になるべきでしょう。

ちなみに、私が日立製作所の執行役員兼社長になる前は4兆円あった株式時価総額が、私が引き継いだばかりの時は0.8兆円まで落ちていました。つまり価値が80%も減少してしまっていたため、まずはなんとか元の価値まで戻そうと奮起しました。

しかし、今の日立は状況が違います。すでに8兆円の企業なので容易ではありませんが、10兆円企業にすることも不可能ではないでしょう。ただ、さらにそれを倍にしたとしても、世界ではトップ50にも入れません。米国を中心に、世界には巨大企業が多くあり、日立はその群像の一つではありません。それを認識した上で、世界に影響力を持つ存在としてさらに大きく成長していく必要があると思います。

もちろんグローバル化自体は進展しています。現在、日立グループの従業員は国内が約16万人であるのに対して、海外が約21万人と、いまや海外従業員の方が多し。グローバル戦略としては正しいだろうと思っています。一方、日本国内はどうか。日本全体の経済力は、誠に残念ながら右肩下がりになるだろうと私は予測しています。少子化が長年続いたため、急に人口を増やすことはできません。人口減に伴って必ず右肩下がりにはなる。そのときに、昨日よりも今日の方が暮らし向き

が悪くなるという状況が長く続くことに、きっと多くの人は耐えられないでしょう。そうなると、恐らく誰かがこの状況を変えていこう、もっと頑張ろうと言いつつ出さずと思います。

過去を振り返れば、日本はこれまでに2回、奮起した歴史があります。明治維新と第2次世界大戦後です。明治維新のときは、欧米の列強国に支配されないように立ち向かい、第2次世界大戦後は敗戦国の焦土から再興しました。この先も、なんとかしなければならぬという条件がそろえば、立ち向かう人たちが出てきて、必ず復活できるだろうと信じています。



いや、そうならなければならないのです。

そのためには、教育が大事です。特に明治維新から近・現代において、困難を乗り越えてきた日本の歴史をしっかりと教育することで、どのような状況になっても前向きに励める人材を育てることが極めて重要だと思っています。子どもだけでなく、子どもに教える大人、親もまた学ばなければなりません。社会人教育、学び直しも非常に大事だと思います。

人というのは、怠けているとすぐにダメになります。会社も廃れます。実際に、私は日立でそれを経験しました。先述したように1990~2008年までの18年間で、日立は80%もの価値を失いました。20年近く怠けてしまった。私も怠惰な社員の一

人だったわけですが、このようなことは二度とあってはなりません。現状の日本の国全体も、当時の日立と同じ状況になるようとしています。ここは、教育に注力し、日本人の頑張る力を取り戻すことが肝要です。

鈴木: 株式時価総額で10兆円、さらには20兆円をめざし、真のグローバルリーダーになること、そのために教育・人材育成が重要だということですね。



グローバル経営は次の段階へ

鈴木: 先ほどお話があったように、日立は海外従業員数の割合が6割弱と、すでに国内の従業員数を追い抜き、ダイバーシティや公平性がこれまで以上に求められています。そのような中、多様なバックグラウンドを持った人と協力し、組織を成長に導くグローバルリーダーを育成する上で、企業や社会は何をしていかなければならないとお考えでしょうか。

川村: 日本は島国なので、経済力が右肩下がりになっていても、中にいるとそれを実感できないように思います。従って、海外との関係を意識して保つことが非常に重要です。そうした中で、外国人の従業員を多数抱える日立は良い事例になれるでしょう。

グローバル化の進展に伴い、本社機能をどこに置くかは、日立を含むグローバル企業にとってますます重要な検討課題になっています。日立について言えば、Lumadaを中心にデータの利活用により新たな価値を提供するビジネスへと切り替えるにあたり、海外で先行事例をつくってきたことは非常に良い流れです。特に2021年に、デザイン主導のデジタルエンジニアリングをリードするGlobalLogic社がグループに加わったことで、Lumadaのグローバル展開が加速しています。

そうした中で、本社機能を日本(東京)に置いておくことが最適なのか、改めて見つめ直す必要があると思います。今後、北米や欧州がビジネスの中心になるかもしれません。東南アジアの国々やインド、バングラデシュなども急成長してくるでしょう。これら世界中と連携を取ってビジネスを進めていく必要があるため、理想的な形は「自律分散型グローバルカンパニー」ですが、その際にどこに経営の中核を置いて意思決定をしていくのが良いのかを検討していくべきでしょう。経営中核が考えるべきことではありませんが、自律分散型のグローバルカンパニーの本社機能がどうあるべきか、日立総研でもぜひ考えてみてほしいと思っています。

鈴木: 日本か海外か、は本社機能の配置だけでなく、リーダー人材にも通じる重要な問いだと思います。川村さんは社長・会長を経験されてきましたが、どのような人材がグローバルリーダーとしてふさわしいと思われますか。

川村: 長期的かつグローバルな視点を持った人材がふさわしいと思います。日立について言えば、日本人の癖や日本のビジネスをよく理解した上で、海外で事業を展開できるような人材です。特に海外の人は、リスクリングに対しても非常に貪欲です。「私を2年間、海外の会社に派遣してくれたら、こういうことを勉強して帰ってきますよ」と言って、2年分の給料も

相手先と交渉して確保する、なんて荒技をやってしまうような人もいます。もちろん、日本人が海外で経験を積むことも非常に重要です。私が経営トップだった2009年当時も、海外で働いていた従業員が東京へ戻ってきて改革に従事してくれて、随分、助けられました。やはり、海外でのビジネス経験はリーダーを育てますし、リーダーを支える人たちも育てるので、従業員にそういった経験を積ませることも意識的にしていかなければなりません。

それから、日本人は慎重に綿密に事を進めるのが得意なので、ビジネスが軌道に乗ってきたら日本人に任せる方がいいかもしれない。一方、案件を固めて走りだすところまでは日本人以外の方が得意かもしれない。さまざまなパターンを経験する中で、いい形が見えてくるのではないのでしょうか。

いずれにせよ、特に若い人には英語をちゃんとしっかり勉強しなさい、と言いたい。もう英語はAIでできるなんて言っていると、英語の教科書で勉強している東南アジアの人たちとの差がどんどん開いてしまいます。やはりビジネスシーンにおいて英語は欠かせません。

文理の枠を超えて

鈴木:最後に日立総研への期待と若い研究員へのご助言をいただきたいと思います。川村さんは理系のご出身ですが、文理の枠を超えた幅広い教養をいかに獲得し、仕事に活用されてきたのか、ぜひお聞かせください。



川村:幅広い教養、と言われると赤面してしまいますが、私は読み物が好きで、中学生の頃は借りてきた本を夜遅くまで読んで、よく母親に怒られていました。もっとも、難しい本を読んでいただけではなくて、『トム・ソーヤーの冒険』をはじめとした軽めの読み物です。もう少し年を重ねてからは、司馬遼太郎やトルストイ、ドストエフスキーなどもたくさん読みましたね。

もちろん、大学や会社に入ってから論文も読みましたが、やはり、文理の枠を超えるというのはものすごく大事なことだと思います。文系の人もテクノロジーの流れに興味を持つべきだし、理系の人も自分たちがやろうとしていることが世の中にどのようなインパクトをもたらすのかを理解しなければなりません。格差問題もカーボンニュートラルの問題も、テクノロジーだけを見て、周りを見ずに突き進んできた結果ですから。

ですから日立総研にも、ぜひ文理の両方に通じながら、世の中に対してインパクトの大きな提言をしていてもらいたいと思います。例えば、冒頭に申し上げたように資本主義のアニマルスピリットを持ちながら、いかに格差をなくしていくのかは一つの重要なテーマです。また、コンピュータ、AIがどこまで進化していくのか、その中で人間にしかできないことは何か、コンピュータと人間の未来というテーマも面白いと思います。このように、文系と理系の人たちが協働して、将来の姿を具体的に描いていてもらえたらと思います。

鈴木:ぜひ、そのように世界をよりよい方向へ導く提言や未来予測に取り組んでまいりたいと思います。今日は長時間にわたり、ありがとうございました。

- ※ Googleは、Google LLCの商標または登録商標です。
- ※ AmazonおよびAmazon.co.jpは、Amazon.com, Inc. またはその関連会社の商標です。
- ※ Facebookは、Meta Platforms, Inc.の商標または登録商標です。
- ※ Appleは、米国およびその他の国で登録されたApple Inc.の商標です。
- ※ 本誌記載の会社名および製品名は、それぞれの会社の商標または登録商標です。

対談後記

日立の「ザ・ラストマン」(最終意思決定者)として、長年日立の経営を担ってこられた川村名誉会長をお迎えし、日立総研の果たすべき役割について対談しました。デジタル社会へと大きく時代が変わろうとしている今、産業構造の変化をしっかりと捉えてリスク分析・洞察を行い、格差の是正など社会の本質的な課題に向き合っていくとともに、日立グループの事業ポートフォリオ変革の方向づけに資する提言をすべきのご助言をいただきました。明治維新、第2次世界大戦後の困難を乗り越えてきた「決心と覚悟」を持って、デジタル変革の本質に取り組んでいきたいと思います。

日立総合計画研究所取締役会長
鈴木教洋



50年にわたるアジア太平洋の国際政治と未来への展望: 日本政府と日本企業の役割

ジョン・J・ハムレ
戦略国際問題研究所 (CSIS) 所長兼 CEO

1. 歴史は宿命である。ただしそれがすべてではない

歴史は事象、行動、反応の連鎖から成り立っている。歴史上の重要な出来事は、連続的な力によって引き起こされてきた。しかし、人間には未来を形作る力も備わっている。人間やその築いた組織は、過去の影響を受けることはあっても、同時に未来を変える力も持っている。過去 75 年間のアジア太平洋の国際政治には、大きな影響を及ぼした出来事が二つある。第一の出来事は第 2 次世界大戦であり、その恐ろしさと結果は広く認識されている。そして第二の出来事は朝鮮戦争である。第 2 次世界大戦は冷戦期の国際政治体制の分断を引き起こした。ソビエト連邦はユーラシアで覇権を握り、米国は世界的な経済大国として成功した。当初、地政学的な分断はヨーロッパに集中した。分断されたドイツや、地政学的に東西に切り離されたヨーロッパがその象徴である。

そして第二の出来事である朝鮮戦争により、国際秩序の分断は世界規模に拡大した。当初はヨーロッパの将来をめぐる競争から始まったが、権威主義国と民主主義・自由主義国との大規模なグローバル競争へと発展した。これらの二つの出来事により、奇妙な歴史が形成された。米国は、アジアの国ではないにもかかわらず、「アジア」で最も強力な影響力を持つ国になったのだ。冷戦と中国の台頭により、アジア太平洋の国際政治における戦略的な基盤が築かれ、それは現在も続いている。

冷戦初期、米国の指導者たちはこの世界的な競争の

本質を理解し、成功するためには、米国の国益に有利な規範を用いた国際政治経済システムを構築すべきだと考えた。米国はその圧倒的な経済力を背景に、ブレトン・ウッズ体制と呼ばれる国際経済体制を構築した。さらに、ヨーロッパの植民地帝国の崩壊への対応策として、国際連合の設立を主導し、自由に基づく国際社会の価値を支持する国際システムに、新たに 100 カ国以上を加えた。

2. 戦後の国際秩序における日本

日本は、米国が新たな国際秩序を安定させ、繁栄させ、安全に維持していく上での戦略的な基盤となった。日米間で激しい戦争が行われたにもかかわらず、米国は日本の急速な再建をめざした。そして、米国は日本を、自由に基づく世界規模の国際秩序の模範として位置づけ、日本の膨大な創造力を経済成長に注ぐよう導いた。米国が厳格な制約を課さなかった一方で、日本の指導者と極めて勤勉な国民の努力によって、日本は奇跡的な復興を遂げた。壊滅状態であった日本は自国の力を取り戻し、わずか数十年で世界第 2 位の経済大国へと再建したのである。

この間、米国は日本に安全保障の枠組みを提供し、保証し続けた。したがって日本は経済の再建にエネルギーを集中することができた。日本の経済的成功は世界の安全保障に大きく貢献した。日本経済の強さと成功は、法の支配、適正な法の手続き、代議制民主主義という基本的価値観に基づいており、第 2 次世界大戦後に米国が構築をめざした自由に基づく国際秩序の成

功において強力な「ソフトパワー」の要因となった。

日本の成功は「アジアの虎」と呼ばれる国・地域の出現を促した。最初は香港、シンガポール、韓国、台湾の成功に始まり、それはやがて他のアジア諸国にも道を示すこととなった。日本は経済復興において極めて優れたリーダーであり、他のアジアの国・地域に刺激を与え、アジア経済全体をけん引した。この経済復興は、中国が依然として経済的に孤立していた時期に始まったが、安定した地政学的枠組みにおける経済的繁栄のパターンが確立されることとなった。

3. 中国の目覚ましい台頭

中国は1978年にそれまでの経済的自給自足の方針から転換し、日本やアジアの国・地域の成功事例に習い、自国の経済をグローバルな競争に開放した。その結果、驚くべき変革がもたらされた。1978年当時、中国の1人当たりGDPは年間200ドルに満たなかったが、40年後には年間12,000ドル以上にまで急速に上昇した。この間、中国の人口は急激に増加し、その経済的進歩は注目に値する。

現在の指導者である習近平氏が頭角をあらわすまで、中国の台頭は概して平和的で、国際的に歓迎されていた。しかしこの10年間で、中国はより強硬で好戦的なアジアの超大国となった。現在の緊張状態には三つの要因がある。一つ目の要因は、中国が南シナ海の領有権を明確に主張していることである。中国は「九段線」と呼ばれる不明瞭な歴史上の前例を根拠に、南シナ海の岩礁や環礁に島を建設し、軍事基地化した。国際仲裁裁判所は、中国が海洋法に違反しているとの判決を下したが、中国の政策が変わることはなかった。中国は尖閣諸島周辺でも頻繁に領海侵犯を行い、日本に対して海上威圧を行った。

二つ目の要因は、中国が香港政策を前倒して変更し、香港を中国政府の直接支配下に置くことを強行したことである。中国は香港の主権返還に際し「一国二制度」

体制を確約していたが、その後、香港の民主主義体制は、中央政府の指導下で命令を受け入れるだけの従属的なものに完全に取って代わった。

三つ目の要因は、過去10年間中国が威圧的な安全保障外交を展開してきたことである。これは、韓国が北朝鮮の核脅威に対抗するためにTHAADミサイルを配備した際、中国が明確な報復措置を取ったことにも示される。また、中国はインドとの国境紛争を悪化させ、オーストラリアによる批判に対して不満を抱き、同国に対して部分的な禁輸措置を実施した。こうした行動は、2022年8月にナンシー・ペロシ下院議長が台湾を訪れた後、一気に加速した。中国はペロシ下院議長の台湾訪問に対抗して、地対地ミサイルを数十発発射し、戦闘機を数百回威嚇出撃させ、台湾周辺を飛行禁止区域に指定するなど、軍事的な示威行動を露骨に行った。ペロシ下院議長は台湾訪問について慎重であるべきだったが、中国の反応はアジア諸国における安全保障上の影響をもたらした。日本の指導者たちは、米国の過度な姿勢により、中国との対立に巻き込まれることを懸念していた。しかし、中国の反応からは、東アジアにおける危険を伴う新たな安全保障環境が浮き彫りになった。

4. 封じ込めの「難問」

中国は、米国による「封じ込め」に公然と不満を述べているが、実際には封じ込めが米国の戦略的・戦術的目標であったことはない。事実、過去40年間、米国の国家戦略は中国を国際経済秩序にできる限り参加させることであった。米国の指導者は、中国経済が世界経済と結びつくほど、より良い「責任ある利害関係者」になると考えたが、中国の指導者は、中国政府の政策に対する国民感情をコントロールできなくなる可能性を感じるたびに、封じ込めのストーリーを利用してきた。

しかし、中国の台頭には一つのパラドックスが存在していた。国際政治における真理の一つは、台頭する勢力は自身に対抗する勢力を生み出すということである。ある国が力を増すにつれ、近隣諸国は自国の安全保障を最大限確保するために、その台頭する勢力に対抗しようとする。中国がけんか腰になるにつれて、当然のことながらアジア諸国は米国とのより緊密な関係を築きたいと考えるようになった。しかし、中国はこれを米国による積極的な「封じ込め」と解釈した。米国が中国の封じ込めを意図したことはなかったが、他のアジア諸国が米国と協力した、安全保障を求めた結果、中国はそれを「封じ込め」と解釈したのである。

5. アジア太平洋の地政学における新たなダイナミクス

現在私たちは、アジアにおける新たな地政学的出来事のダイナミクスをはっきりと目にしている。中国はアジアの超大国として君臨しているが、近隣諸国は中国の行動に恐れを抱いている。世界経済の重心がアジアに移った今、米国は、自国の経済的安定だけでなく、アジアに安全な環境を提供するためにも、アジアにおいて存在感を示し続ける必要がある。しかし、中国の台頭と好戦的な行動は、アジア諸国を米国に接近させ、アジアにおける緊張を高めている。

6. 日本の新たなリーダーシップ

25年以上にわたり日本を訪れてきた私は、その驚くべき変化を目の当たりにしてきた。私が初めて日本を訪れた時、防衛体制は脆弱（ぜいじゃく）で、国家安全保障は政府にとって二の次だった。米国は安全保障の枠組みを提供し、日本は自らの防衛力の弱さに甘んじていた。

日本の防衛力の変革は継続的に行われてきたが、特に安倍晋三氏の2度の首相在任中にその動きが加速した。第1次安倍政権の下、防衛庁は正式に防衛省に格上げされた。第2次安倍政権の下、首相官邸は国家安全保障会議を設置し、情報監視機能の一部を一元化した。日本の外交政策は、より広範なインド太平洋地域に焦点を当てて強化された（「インド太平洋」という言葉は日本で生まれ、米国はそれを地域戦略の一環として採用した）。トランプ政権が環太平洋パートナーシップ協定（TPP）から離脱した際、日本は最終的に環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定（CPTPP）に参加した国々の先頭に立った。米国の指導力は弱まり、日本が米国やヨーロッパの代わりにアジアを主導する役割を果たした。

また、中国がペロシ下院議長の台湾訪問に過剰反応して軍事行動を起こした際、岸田政権は防衛予算を倍増させる必要性を日本国民に説明し、納得させた。このように、日本は受け身の防衛パートナーから、自由なアジアにおける積極的なリーダーへと変貌を遂げたのだ。

7. インド太平洋の国際政治体制における日本の今後

今や、日本はアジアの「自由世界」のリーダーである。米国は安全保障上の積極的なパートナーであり続けるが、今では米国と日本は対等なパートナーである。しかし、日本はより広い意味においてもリーダーであるだろう。日本は中国の台頭に対処するため、洗練された戦略を策定し、防衛力を強化しているが、中国との経済協力については建設的な（ただし適度に慎重な）アプローチを維持している。この姿勢は、米国が中国に対して「味方なのか、敵なのか」と迫るアプローチよりも優れている。アジア諸国は、平和で安定したアジアを望んでおり、それはアジア全体で経済関

係を構築する能力を失うことなく、中国の威圧に対処することを意味している。日本はアジア全域に安心をもたらすネットワークを構築しており、米国が日本のアプローチから学ぶことは多い。米国の全体戦略は、賢明な貿易政策を欠いていることがハンディとなっている。グローバルサプライチェーンは進化し続けている。アジアにおいて貿易は外交政策の一部である。日本はこのことをよく理解しており、それに対応する戦略を有している。

私が日本を訪れ始めたころ、米国が兄で、日本はそれに従う弟である、という議論を何度か耳にした。今日、米国にとって日本は対等な兄弟であり、特に貿易政策についていえば、日本が米国の兄である。今こそ、米国がその兄に追いつく時だ。

執筆者紹介



ジョン・J・ハムレ博士

CSIS 戦略国際問題研究所 (CSIS) 所長兼 CEO 兼ランゴン・チェア (アメリカン・リーダーシップ)

2000年1月より現職。CSIS 入所前は、第26代米国国防副長官。1993年～1997年、国防次官 (予算管理担当) として国防予算および管理改善プログラムの検討、提示、執行を担当する国防長官の首席補佐官を務めた。2007年、ロバート・ゲーツ国防長官により国防政策委員会委員長に任命、国防長官4名の下で同職。国防総省勤務以前は、上院軍事委員会の専門スタッフとして10年間勤務し、調達、研究、開発プログラムの監督・評価、国防予算にかかる諸課題、上院歳出委員会との調整等を担当。1978年～1984年、米国議会予算局にて勤務、国家安全保障・国際問題担当の副局長補佐を務め、上下院委員会に対して分析やサポートを実施。1978年、ジョンズ・ホプキンス大学高等国際関係大学院 Ph.D. (優秀成績。専攻は米国外交政策 (国際政治経済学))。1972年、オーガスターナ・カレッジ B.A. (優秀成績。専攻は政策科学、経済学)。1973年、ハーバード神学校 (ケンブリッジ、マサチューセッツ州) ロックフェラー・フェロー。

本稿に示された意見は筆者個人の見解であり、日立総合計画研究所 (HRI) としての見解を必ずしも示すものではありません。

世界経済の50年の歩みと未来に向けた展望

一橋大学
名誉教授 野口 悠紀雄

1. はじめに

日本経済の停滞と国際的地位の低下が問題とされている。ただし、これらは急に起こったものではない。20年、30年の時間にわたって続いている現象だ。

したがって、これに対処するには、まず過去を振り返り、どこに問題があったのかを明らかにする必要がある。本稿は、1970年代からの世界と日本の歩みを振り返り、中国の工業化やIT革命が大きな転機であったことを指摘する。そして日本の対応がどこで誤っていたかを明らかにする。さらに、将来を展望し、世界における日本の地位の変化について考える。

2. オイルショックを乗り越え、日本の時代に

◆オイルショックで先進国が疲弊

日本は1970年代の初めに先進国の仲間入りをした。ドル表示の1人当たりGDPを日米で比較すると、70年には、アメリカは日本の約2.5倍だった。しかし、73年2月に変動為替相場に移行してから日本の値は急速に高まり、73年には日米の比率は約2倍に縮小した。

1970年代には、2度のオイルショックによって、世界の先進工業国が大きな打撃を受けた。それまでの経済発展は、「安い原油」の上に築かれたものであったのだ。石油資源のない日本は、ことさら深刻な影響を受けた。

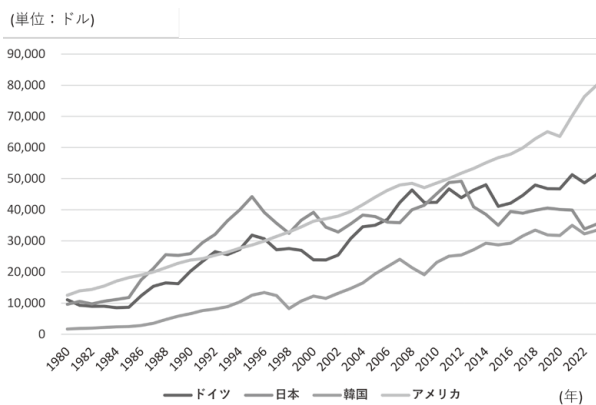
ベトナム戦争は終結したが、アメリカは、その後遺症から抜け出せなかった。ウォーターゲート事件が起こり、経済的にもスタグフレーションに悩んだ。また、人種問題も深刻化した。イギリスも、石油ショックで深刻な影響を受けた。総じて、70年代は、先進工業国にとっての苦難の時代だったのである。

◆日本の時代となった1980年代

1980年代の最後には、社会主義国の崩壊が始まった。

アメリカも、経済的に不調だった。それに対して、日本は石油危機を克服し、世界経済でのウエートを高めた。乗用車を始めとする日本製品が、世界の市場を席卷した。来日したイギリスのサッチャー首相は、日本のロボット技術を称賛した。国際会議では、日本に注目が集まった。世界中が「日本のやり方」を学ぼうとしていた。「日本の時代」が始まったのだ。

そして、株価と不動産価格のバブルが発生した。世界の時価総額ランキングを見ると、1980年代末には銀行などの日本企業が上位を独占した。アメリカ企業より上位にあった。1980年以降の1人当たりGDPの推移は、図1に示すとおりだ。日本は1980年代の初めごろにはアメリカやドイツとほとんど同じ水準だったが、その後ドイツを抜き、さらに1987年にはアメリカをも抜いた（図1）。



3. 中国の工業化とIT革命に対応できなかった

◆日本の成長が止まった

図1で見ると、日本の1人当たりGDPは、1990年代前半ごろまでは高い成長率で成長した。しかし、90年代中ごろからは、ほとんど成長しなくなった。このように、成長率の顕著な屈折が見られる。

日本の1人当たりGDPは、2000年代になってからはアメリカに抜かれ、さらに2013年にはドイツに抜かれた。他国の値は増加を続けているのに対して、日本の値は2000年ごろからほぼ停滞し、2013年ごろからは低下していることに注意が必要だ。他方で、韓国は順調に増加しているのので、最近では日本と韓国の差がほとんどなくなった。

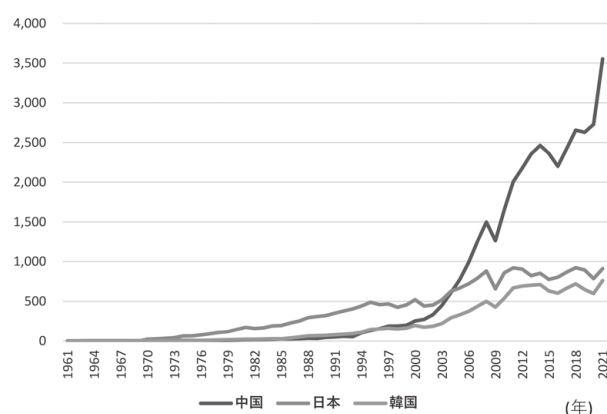
◆バブル崩壊でなく、中国の工業化が原因

日本の成長率の屈折は、いかなる理由によって生じたのだろうか？これについて、「日本経済の不調はバブルの崩壊によって生じた」とする見方が多い。確かにバブル崩壊は大きな事件であった。しかし、それによって直接の影響を受けたのは、金融機関である。日本経済の不調は、それ以前から生じていたのだが、それがバブル崩壊によって顕在化したと考えるべきだろう。

では何が問題だったのか？それを考えるために、図2で、日本、中国、韓国の財・サービス輸出額の推移を見よう。ここで明確に見られるのは、中国の成長だ。1980年代には、中国の財・サービス輸出額は、すでに韓国と同程度になっていた（ただし、日本はそれより約1桁多かった）。

1990年代の後半になると、中国は韓国を抜いた。そして2000年代の初めごろに日本と同程度になり、2000年代の後半には日本を抜いた。そして、それまで順調に増加してきた日本の輸出が、伸びなくなってきた。最近では、中国の輸出は日本の4倍程度にまで増加している。さらに、日本の輸出が伸び悩む中で、韓国が日本に追いついてきている。

(単位：10億ドル)



資料：世界銀行のデータにより筆者作成

図2 財・サービス輸出額の推移

◆中国の工業化が世界貿易での日本の地位を低下させた

中国の工業化に対処するには、原理的には、次の二つの方策があった。第1は価格を引き下げて、価格面で中国製品と競争することだ。第2は、技術開発やビジネスモデルの開発などによって、中国製品との差別化を図ることだ。

日本は、第1の方策、つまり価格面で中国製品と競争する方策を取った。このためには、ドル表示での輸出品価格を抑える必要がある。これを実現するために、国内の賃金を抑え、かつ為替レートを円安に誘導した。

円安への誘導は90年代の後半ごろから行われるようになった。そして2001年以降、積極的に為替市場に介入して、為替レートを円安に導くことが行われた。これによって、2001年には実際に円安が進んだ。

◆中国の工業化に対して新しい産業構造に転換する必要があった

しかし、価格競争で中国に勝てるはずはない。実際、1990年代までの中国の賃金は、日本から見ればタダ同然だった。1995年の1人当たりGDPで見れば、日本が44,210ドルに対して、中国はわずか603ドルだ。このような低賃金国と同じものを作って、競争できるはずはない。このため、日本の従来型の製造業は競争力を失った。最初は雑貨品などの軽工業などだったが、中国の工業化の進展によって、鉄鋼業に影響が生じた。そして、家庭電化製品にも影響が及んでいった。

中国の工業化に対応するには、新しい産業構造に転換する必要があった。ビジネスモデルを変え、付加価値の高い製品の製造に転換していくべきであった。高くても売れるもの、品質の高いもの、競争相手がいないものに特化し、新しい分野に活路を求めること、中国と差別化していくことが必要であった。

◆アメリカはIT革命に成功

中国の工業化によって、先進工業国の地位が低下した。日本はその影響を最も強く受けた国だが、日本だけでなく、あらゆる工業国が大きな影響を受けた。

ただし、産業構造の転換に成功した国もある。アメリカがその典型だ。アメリカでは、高度サービス業が成長し、それまでの製造業に代わって経済を牽引(けんいん)する役割を担った。これがIT革命だ。また、

製造業のファブレス化（工場のない製造業）が進んだ。

本来は、日本でも産業構造の改革を進め、同じような変化を実現すべきだったのだ。ところが、日本では、製造業の比率が低下したものの、それに代わって経済を牽引する産業が登場しなかった。製造業のファブレス化も進まなかった。結局、日本が90年代の中頃から停滞した原因は、日本が中国の工業化とIT革命に対応できなかったことだ。

4. 未来の世界と日本を展望する

◆人口が減る国、増える国

将来の世界を考えるための出発点は、人口推計だ。将来の人口の大部分は、現在すでに生まれているので、かなり正確な予測ができる。日本では、国立社会保障・人口問題研究所によって推計が行われている¹。それによれば、15歳から64歳の人口は、2040年に6,213万人となる（出生中位、死亡中位推計）。これは、2020年の7,509万人の82.7%でしかない。世界の人口については、国際連合が将来人口推計を行っている²。2050年の人口は、次のようになっている。

1位：インド 16億7,000万人、2位：中国 13億1,300万人、3位：ナイジェリア 3億7,700万人、4位：アメリカ 3億7,500万人、5位：パキスタン 3億6,800万人。日本は17位で、1億400万人だ。日本の人口は減少するが、人口減少は日本だけのことではない。韓国や中国も減少する。ただし、日本の減少ぶりは、これらより激しい。他方で、人口が増加する国もある。インドやインドネシアは大幅に増加する。なお、やや意外なことに、アメリカの人口も増える。

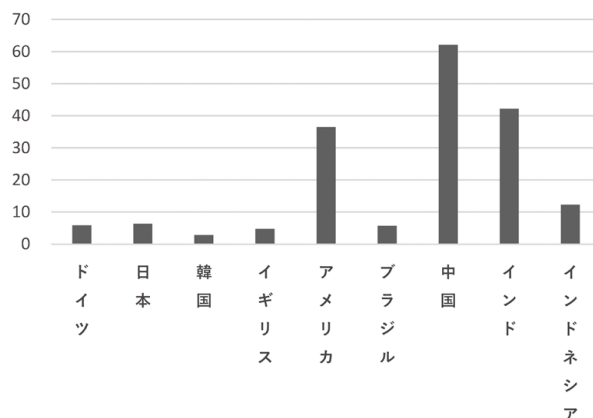
◆大きく変わる世界の経済大国事情

未来の経済成長についても、いくつかの予測が行われている。世界経済の将来予測で最も詳細なものは、OECDによる予測だ³。図3は、2060年における主要国のGDPを示す。現在、日本のGDPはアメリカ、中国に次ぐ世界第3位の規模だが、2060年にはこれが様変わりする。アメリカ、インド、中国のGDPが

突出して大きくなり、日本のGDPは中国の10分の1程度になってしまう。そして、インドネシアのGDPが日本よりも大きくなる。

日本、ドイツ、イギリスは、GDPの規模ではほぼ同程度だが、ドイツ、イギリスの人口は日本よりかなり少ないので、1人当たりGDPでは、日本はこれらの国よりもかなり低くなる。

（単位：1兆ドル）



資料：OECDのデータにより筆者作成

図3 2060年におけるGDP

世界経済における日本の地位は、いまとは大きく違うものになる。将来の日本は、GDPの規模でも、1人当たりGDPでも、世界の中でごくありふれた国ということになり、特別視するような国ではなくなるのだ。現在の日本は、1人当たりGDPではアメリカやヨーロッパ諸国などより低くなっているが、経済規模が大きいために、さまざまな面で注目される。しかし、これからは、大きさの面でも特に目立つ国ではないということになるわけだ。

これは、安全保障問題を考える際には重要な意味を持つ。軍力は経済規模に比例する傾向があるので、未来の世界におけるパワーバランスは、現在とはかなり違ったものになることが予想される。仮に軍力は軍事費に比例するとしよう。すると、中国が軍事費の対GDP比をわずかに動かすだけで、日本の防衛力の数分の1にも及ぶ軍事力の増強ができることになる。日本が防衛費をいくら増額しても、全く無意味だと考えざるを得ない。

こうした世界で、日本が軍力だけで安全保障を実現できるとは、とても考えられない。防衛費の増加で安全保障が達成されるという考えからは、脱却する必要がある。なお、2022年には円安が進んだため、ド

¹ 国立社会保障・人口問題研究所、『日本の将来推計人口（令和5年推計）』、2023年4月

² United Nations, "World Population Prospects 2022"

³ OECD, "Long-term baseline projections, No.109" (Edition 2021)

イッの GDP が日本とほぼ等しくなり、日本は世界第3位の地位を失いかねない状態になった。ここで見た OECD の推計では、2060 年でも日本の GDP はドイツより大きい。

◆高齢化が進む日本

日本の将来を考える場合、人口高齢化にどう対処するかが最大の問題となる。社会保障・人口問題研究所の推計によれば、65 歳以上人口が総人口に占める比率は、2020 年に 28.6%であったが、2060 年には 37.9%となる。高齢者人口の増加は、医療、介護年金などの社会保障費を増加させる。それに対する財源手当てがなされているとは言えないので、社会保障制度の維持が問題となるだろう。

経済全体でも、労働年齢人口が減少することに対処して、女性や高齢者の労働力率を引き上げることが必要になる。ただ、それだけでは不十分であり、外国人労働者を増やすことが必要になる。しかし、世界経済の中での日本の地位が低下するため、必要な労働力を確保できるかどうか疑問だ。

◆マイナス成長戦略が必要

社会保障関係の長期将来推計として、内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省が 2018 年に作成した資料がある⁴。これによると、医療・福祉分野の就業者は、次のとおりだ。2018 年度においては、823 万人。これは、総就業者数 6,580 万人の 12.5%だ。ところが、2040 年度においては、1,065 万人になると予測される。これは、総就業者数 5,654 万人の 18.8%になる。

医療・福祉以外の産業は、就業者数で見て減少を続ける。したがって、これらの産業では、今後は量的な拡大を期待することができない。成長を前提とした経営戦略は成り立たないのだ。マイナス成長のビジネスモデルを確立する必要があるだろう。このような異常な形の経済を果たして維持できるのだろうか？いまから真剣な検討が必要だ。

⁴ 内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省、『2040 年を見据えた社会保障の将来見通し』、2018 年。

5. おわりに

以上で見た事態に対処するために、何が必要か？最も重要なのは、生産性の向上だ。そのためには、デジタル化が重要な意味を持つ。これに関して、最近大きな変化が起きている。それは、生成系 AI（大規模言語モデル）だ。これをうまく使うことによって、経済の効率性が飛躍的に高まることが期待される。

ただし、これも決して容易な課題ではない。日本でデジタル化が進まないのは、技術的な要因によるだけでなく、日本の組織や社会の構造に真の原因がある場合が多いからだ。したがって、これらを改革していくことが必要だ。

(参考文献)

1. エズラ・F. ヴォーゲル（益尾知佐子、杉本孝訳）、『鄧小平』、日本経済新聞出版社、2013 年。
2. トニー・ジャット（森本醇訳）『ヨーロッパ戦後史』、みすず書房、2008 年。
3. マーティン・メイリア（白須英子訳）、『ソヴィエトの悲劇』、草思社、1997 年。
4. OECD, “The Long View: Scenarios for the World Economy to 2060”、2018

執筆者紹介



野口 悠紀雄（のぐち ゆきお）1963 年、東京大学工学部卒業。64 年、大蔵省入省。72 年、エール大学 Ph.D.（経済学博士号）。一橋大学教授、東京大学教授（先端経済工学研究センター長）、スタンフォード大学客員教授、早稲田大学教授などを経て、一橋大学名誉教授。専攻は日本経済論。

これまでの50年間の働き方と
2050年に向けた展望リンダ・グラットン
ロンドン・ビジネススクール教授
HSM アドバイザリー創設者

仕事は私たちの生活の中心であり、すべての労働者は充実したワーキングライフを送りたいと望んでいる。それは、幸せで、元気で、健康でいられるワーキングライフである。豊かで安心して暮らすために必要な資産を築く機会が得られる場でもある。また、そのような金銭的報酬だけでなく、家族や人間関係、目標など人生の他の重要な要素とのバランスを取ることができる働き方を望む。働き方の過去と未来を考えると、個人の行動様式と外部環境がもたらす脅威・機会の両方に目を向ける必要がある。人々は充実したワーキングライフを実現するための選択をするとき、個人の視点では、それまで関わった人や過去のロールモデルに基づいて判断している。その一方で、仕事の機会やそれに関連する技術の進化がこれからの働き方をどのように変えていくかも同時に推測しながら判断している。

筆者は、このような機会と技術の進化について研究してきた。現在、働き方と労働者が大きな変化の最中にあることは明白である。従来の伝統的な働き方から将来の可能性に満ちた働き方への変革期にいるのである。この変革の中心には、主に三つの破壊的要因がある。長寿化（および就労期間の長期化）、大きな機会と脅威を生み出す技術革新、そして社会的価値観の変化である。

平均寿命は、ほとんどの国で人類史上最も長くなっている。実際に、世界で最も急速に拡大している年齢層は 100 歳以上の層である。医学は、老化の克服において進歩しており、120 歳を超える寿命が現実になりつつある。ヒトゲノムに関する知識とナノテクノロジーの活用により、今日では、身体の臓器を修復することが可能になった。人々はより長生きすること、そしてより長い間健康でいることが可能になったのである。長寿化により、働き方やワーキングライフに関する前提を見直す時間・機会が増える。労働者は、自身のワーキングライフを再設計し、それぞれの年齢でど

のような形態の働き方ができるのか改めて考えることができるようになる。

職場で利用できる技術も大きく進歩しており、最も注目されているのが生成 AI である。2022 年 11 月にリリースされた ChatGPT には、5 日もたたずに（筆者を含め）100 万人超がログオンした。そして、投資額を成長の予測の判断材料とするなら、2023 年最初の 5 カ月間の生成 AI への 120 億ドルの投資は、その勢いを示すものである。生成 AI に対する投資規模からも、生成 AI が急速に発展している技術であるのは明らかだ。マイクロソフトの経営幹部は「今後起きることははるかにすごいことになる」と筆者に語った。生成 AI は、これまで職場で利用されてきた技術とは異なり、定型業務（(1) 記録の管理や同じ作業を繰り返す顧客サービスなどの業務、(2) 商品の取り出し、仕分け、決められた方法での組み立てといったマニュアル化できる業務）の代わりにではなく、分析業務、つまり、仮説構築、医学的診断、あるいは営業といった知的労働の代わりにになるとされている。生成 AI がこのようなことを可能にするのは、知的労働の総作業時間の約 25% に相当する自然言語を操作するという能力を持っているためである。生成 AI は、今後数年にわたり、人間が現在行っている一部業務の拡張や、他の業務の代替など、著しい影響を及ぼすことだろう。「複数の関係者との調整」や「創造性」など人間が担う業務の大幅な代替が 2035 年までに生じるだろう。

労働者と企業は、熾烈（しれつ）な技術開発の時代にワーキングライフの長期化が重なることに対し、どのように対応するのだろうか。明らかなのは、ワーキングライフを定義していた、これまであたり前とされてきた慣習がますます支持されなくなる様相を帯びているということである。これまでの世代は、60 代前半で引退するのがあたり前とされ、若いうちに受けた 1 度きりの教育が十分な投資になると信じていた。

価値ある仕事があるのは明確で、週末と夜には家庭生活を優先とした。近所付き合いを大いに楽しみ、結婚とは何なのかに疑問の余地は小さかった。もちろん、こういったあたり前とされてきた慣習は約束されたものではなく、すべての人が享受できたわけではない。しかし、これらの慣習は、一連の人生イベントへの願望と周囲からの期待を生み出していた。

それに対し、今後の見通しはそれほどはっきりしていない。労働者と働く場を提供する組織は、過去の安定と将来の可能性とのほごまに位置している。働き方とワーキングライフは変化している。伝統的な生き方、社会における役割、そしてアイデンティティは移行し始めているが、新しい働き方はまだ構築されていない。社会は、過去の安定と将来の可能性とのほごまの時期である「リミナリティ（編集注：人類学で使われる用語。以前の立場を失い、しかしまだ新しい立場に移行していないという、移行の途中段階の曖昧さや不確かさを表現する言葉）」の時期にある。

このリミナリティの時期には、労働者と働く場を提供する組織が手を携え、充実したワーキングライフを実現する方策を模索して、多くの実験が行われることだろう。筆者は、こうした実験が進むにつれて、今後の仕事を形作る二つの働き方が傾向として現れてくると確信している。一つはワーキングライフに関するもので、3ステージの人生からマルチステージの人生への移行である。もう一つは労働慣行に関するもので、フルタイム雇用からの移行、すなわちフリーランス雇用の機会拡大である。

1. マルチステージの人生への移行

「3ステージのワーキングライフ」は、ワーキングライフに関する企業や政府の方針・戦略を統合した基本となる制度の一つである。これは、ほとんどの人が「第1ステージ：フルタイムの教育」、「第2ステージ：フルタイムの仕事」、そして「第3ステージ：フルタイムの引退」という三つのライフステージを経験することを前提としている。結果的に、この前提を中心によく調整された制度が発達してきた。学校や大学の教育は人生の早い段階に焦点を当てており、生涯学習にはほとんど関心を寄せていない。企業は長期にわたるフルタイム労働を望んでおり、長寿がいや応なくもた

らす新たな働き方への移行に苦慮している。政府の年金政策は、誰もが65歳前後で退職して再就職をしないことを前提としているため、長寿化は企業や政府の債務状況に壊滅的な影響をもたらす。

より長くより健康的なワーキングライフが明らかに意味することは、労働者が相当な貯蓄をしていない限り、より長期間働くことになるということだ。では、どのようにしてそうするのだろうか。それは部分的には、身体的にどれだけ活動的であるかや、自身のポテンシャル、新しいスキル・行動を学ぶ性向をどのように捉えているのかなど、労働者自身に左右される。

就労期間の長期化が進展すると、第2ステージ（フルタイムの仕事）を維持するのが難しくなるだろう。そしてその代わりとして現れるのが、労働力として企業への出入りが可能となるマルチライフステージである。例えば、休暇を取って世界を旅したり、新しいスキルを習得したり、自らビジネスを始めたりするということである。そうすることで、選択肢を模索し、ワーキングライフにつながる機会をより多く得るだろう。また、生成AIなどの技術の発展に伴い、働き方を変える必要があることを実感するだろう。それは、機械を活用して働くためのスキルアップ、あるいは、まったく異なる仕事を習得するためのリスクリングが必要になることを意味する。これにより、生涯学習が重視されることになる。学びは一度きりの経験ではなくなり、むしろ生涯を通して学び続けることになるのである。

2. フリーランス労働の機会の拡大

未来の働き方を方向づけると筆者が確信している第2の働き方の傾向は、常勤フルタイム労働から、他の働き方を取り入れたワーキングライフへの移行である。このような柔軟性の向上は、マルチステージの人生の重要な側面の一つである。おそらく、人生の大半をフリーランスとして働きたいと考える労働者がいると同時に、ワーキングライフのさまざまな時期にフリーランス労働へ切り替える機会を見極めようとする者も多いことだろう。

新しい働き方に対するこの傾向は、企業・団体など組織による自らの資源に対する考え方にも現れてい

る。以前であれば、経営陣は、自社に優秀な人材を迎え入れるとき、「構築する」もしくは「購入する」発想で対応することが可能だった。経営陣は、昇進、指導、能力開発プログラムを通じて組織の中で優秀な人材を育成していた。これらの生え抜きの人材に加えて、「購入する」オプションによる補完で、企業は人材確保に対応できていた。この人材調達オプションでは、キャリアのさまざまなタイミングにある労働者が外部労働市場から仕事に投入される。しかし、デジタルスキルなどの新しく発達した多くのスキルは、社内で習得するには時間がかかりすぎるし、特に優秀な人材ほど一度「購入」しても短期間で他社に移る可能性が高まるので、「購入する」オプションはうまくいかなくなる可能性がある。

企業が模索しているのは、差し迫った人材不足に対する単純な1回限りの対応ではなく、競争に必要とされる優秀な人材を確保する、まったく新しい経営手法である。これは、一定期間・特定作業のために労働者を「借りる」オプションだ。この第3のオプションの模索は、労働者や企業の考え方や技術が変化したことで熱を帯びている。

フリーランス労働を好ましいオプションと考える優秀な人材はますます増えている。例えば米国では、既に労働者の36%が独立している。これには、フルタイムのフリーランスだけでなく、「副業」を持つ労働者も含まれる。次世代の若者が労働力に加わり、より高い柔軟性を求めるようになると、将来的にこの傾向はさらに強まるだろう。フリーランスには、従来の雇用協定には見いだせない自主性と柔軟性の機会がある。次世代の若者は、従来のモデルを逆転させて、自分たちが送ろうとしている人生に合わせた働き方を望んでいる。これまでの世代とは違って、次世代の若者には、伝統的なキャリアを中心にした人生を構築する意思はないのである。むしろ、次世代の若者は、昔ながらの会社優先の生活に幻滅して、自主性、柔軟性、そして仕事量を自ら管理できることを求めている。

より柔軟な働き方へと向かうこの動きは、人材プラットフォームの出現により可能になっている。こうしたプラットフォームにより、労働者は有意義な仕事を見つけ確実な収入を得られるようになり、企業は需要に応じて質の高い人材を確実に採用できるようになる。労働者は、ビジネスに特化したSNS、Uberのよ

うな需給マッチングプラットフォーム、透明性ツール、クリアリングハウス（編集注：利用者からの情報の要求に対して、その分野の適切な専門家あるいは専門機関を利用者に紹介する役割を果たす情報機関）、電子商取引、フルタイムや長期雇用ではない形で、オンライン上で業務に携わる支援スタッフ、ChatGPT、在宅勤務ツールといった幅広いプラットフォームやツールを使用している。これらの使用経験から総じて言えるのは、このようなプラットフォームが、独立して仕事を行う際の摩擦を取り除くということだ。

3. 組織・政府・社会の重要な役割

働き方に関するこれらのイノベーションの方向と速度はどうなっていくのだろうか。筆者が強調した傾向、すなわち3ステージの人生からマルチステージの人生への移行とより柔軟な働き方を求める機会の増加、そこへの実際の移行は容易な道ではない。20世紀には、安定したつつがない人生を支えるというゴールの下、多くの制度が発達した。その間、ワーキングライフを支援するための多くの重要な規定が、人生を3ステージとする前提で作られた。ほとんどの先進国において、生涯にわたって有効と思われる人生の早い段階での基礎教育、福利厚生を提供する企業との関係が組み込まれた雇用創出、退職制度、週休2日制、国家年金の創設、そして収入や仕事がない人向けの失業給付が定められた。

そして、今後を考えてみると、個々の労働者は往々にして長寿化の影響に自らの想定や行動を適応させることができる一方、企業慣行や政府の政策は遅れをとりがちである。

企業の視点から見た場合に、課題の一つになると思われるのは高齢者への対応である。65歳以上の人口が5歳未満の人口を上回るのは、人類史上初めてだ。この人口統計学的事実は、年齢の概念に関する大きな混乱をあらわにした。これが意味するのは、65歳はもはや「高齢」ではないということだ。実際に重要なのは健康であり、年齢イコール健康な度合いというわけではない。このため、高齢化社会における健康上の懸念が経済にダメージを与えぬよう、個人や政府が健康な高齢化にいかん投資するか、そこに焦点を当てる必要がある。

私たちの対応は、より幅広い知識に基づくひとときわ精度の高い予測に基づいて行うべきである。いかなる機会があるのか、そして今後いかなる機会が得られるのかが分からないことを理由に、私たちは従来の前提に固執し、各機関は時代遅れの慣行やプロセスを支援している。しかし、長期にわたるワーキングライフを生きるための新たな方法が現れつつある。

私たちにできることは数多くある。長寿化と、より優れた技術がもたらす機会を最適化する新しい方法はさまざま出てきている。例えば、経済的成功とより幅広い物差しでのウェルビーイングとのバランスを提供する組織、生活を保障しながら多様性と変化の機会を提供する新しい労働慣行、イノベティブに自らの会社を立ち上げたり新たな活動を開拓したりすることで、古い方法の欠点に対応している人々、生涯学習を現実のものとする新たな学習の機会、などである。将来を展望することで、これらの心躍るような機会を生かす方法や、将来持ちうる選択肢をよりよく理解することができる。

私たちは、働き方とワーキングライフを変える複数の力が相互作用している瞬間に立ち会っている。長寿と技術の力が、ウェルビーイングと幸福に対する関心の高まりと相まって変化を求めている。それは、産業革命の時代や平均寿命がより短かった時代から受け継がれてきた社会規範やロールモデルを、人々が変わるという変化である。これらすべてが私たちの生活、教育、そしてキャリアの再構築を強いるだろう。私たち（個人、企業、政府）は皆、新しい慣習や行動パターンに移行することで、この大変革期を切り抜ける必要がある。

これらの求められている変化はささいなものではない。多くの人々にとって、教育、キャリア、資産管理、人間関係に関する従来型の生活様式は、もはや目的に即していない。また、これだけの変化が求められているということは、企業、社会保障制度、年金制度、大学、医療制度といった従来型の機関・制度が、現在の形のままでは、望ましい保証やサポートを提供できなくなっているということでもある。

重要なのは、現代世界の技術や長寿化のイノベーションは、不安や疑念の種ではなく、喜びや幸福の源になるということである。

執筆者紹介



リンダ・グラットン
 ロンドン・ビジネススクール教授
 HSM アドバイザリー創設者
 働き方の未来に関する世界有数の思想的指導者の一人であり、「Business Thinker 50」で経営思想家トップ 15 に選出され、「ロックスター」講師と評されている。ロンドン・ビジネススクールの経営実務教授で、同校では「ティーチャー・オブ・ザ・イヤー」を受賞し、最も人気のある選択科目の一つである「働き方の未来」を設計・指導している。ハイブリッドワークに関する研究は、2021年5月に『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌の巻頭論文として取り上げられ、また MIT スローン経営大学院のコラムでは働き方の問題を探求している。10年以上前に、HSM アドバイザリーを設立し、世界中の 90 社を超える企業の事業戦略を未来志向でサポートしてきた。『リデザイン・ワーク 新しい働き方（原題：Redesigning Work）』、『LIFE SHIFT 100 年時代の人生戦略（原題：The 100-Year Life）』をはじめとした 11 冊の著書は 100 万部以上を売り上げ、15 カ国語以上に翻訳されている。

世界経済フォーラムのフェローであり、WEF の仕事、賃金、ジョブ・クリエーションに関する評議会の共同議長を務めている。日本の安倍首相（当時）の諮問委員や、多くのグローバル企業の諮問委員も務めている。

GDPからGGWへ 豊かさの指標の人類史的転換

慶應義塾大学
教授 前野 隆司

ウェルビーイング（幸せ、健康、良い状態）という言葉が近年日本で頻繁に使われるようになった⁽¹⁾。私は、ウェルビーイングの潮流とは、単なる短期的な流行ではなく、人類史における農業革命・産業革命に匹敵する激変であると考えている。このため、産業革命以来の資本主義経済の主要な指標である GDP（Gross Domestic Product）から、ウェルビーイング革命後の指標が GGW（Gross Global Well-Being）へと転換することの必然性と可能性について論じる⁽¹⁾。

1. 人口増加と定常化のサイクル

米国の生態学者ディーヴェイが仮説的図式として表した、世界人口の超長期推移のグラフがある⁽²⁾。このグラフは、人類の登場からいままでの世界人口の増加傾向を示すもので、100 万年前から現在までが三つの段階に分かれており、いずれの段階も、増加を示した後にはフラットな定常期があるのが特徴である。

同様に、京都大学の広井良典教授が模式的に描いた「人類史における拡大・成長と定常化のサイクル」⁽³⁾と題する図がある。図 1 にこれを簡略化して示す。人類誕生から現在までの間に 3 度の上昇局面があり、増加の後には長い定常化が見られる。すなわち、20 万年前に誕生した人類は、最初、狩猟採集により生活する。食料が潤沢な間は人口が増えるが、食料に対して人が増えすぎると、増加は止まり定常化する（図 1 の定常化①）。そこで農耕が始まり、再び人口は増加に転ずる。しかし、やがて農業による人口増加に限界がやって来て定常化する（同定常化②）。次に産業化（工業化）が起こり産業革命を経て情報化・金融化へと続く。このため、再び人口が増える。しかし、その後に地球環境の限界が到来する。日本では、育児コストの高さと女性の再就職の難しさが壁となって、出産数の減少による少子化が進んだ結果、すでに定常化③に突入している。

【狩猟採集社会】 【農耕社会】 【産業化(工業化)社会】

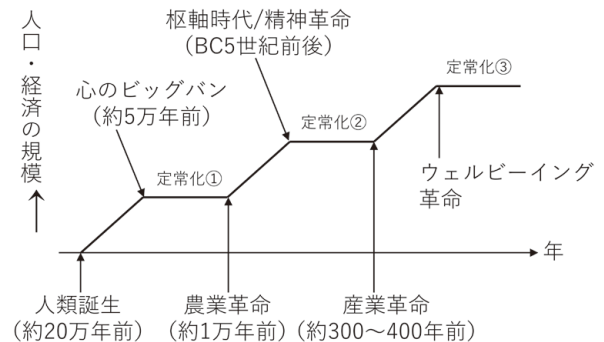


図 1 人類史におけるエポック
(前野、前野、2022 年⁽¹⁾を改変)

私たちは近代化後の約 300 年の間、増加傾向社会を生きてきた。日本には鎖国の江戸時代があったため、3 度目の上昇局面への突入は遅れたものの、明治維新以来 160 年間は成長社会の坂を上ってきた。しかし、日本は、バブル崩壊以降成長が止まり、失われた 30 年を過ごしてきた。GDP も世界 3 位に落ち、閉塞（へいそく）感のある時代だと考えることもできるだろう。しかし、人類史的に見ると、定常化社会は決して衰退社会ではない。1 度目の定常化社会は心のビッグバンといわれる約 5 万年前である。このころは、人類がアニミズム（自然崇拜）的な原始宗教を開始し、壁画などのアートを発明した時期である。つまり、人口増加中は狩猟採集のための新天地への展開に忙しく、いわゆる経済成長重視だった人たちも、成長が止まると時間が生まれ、心にゆとりもできて、壁画や構造物に取り組むようになり、人類の文化が栄えたということのようなのである。もちろん、成長が止まった局面では、食糧不足・栄養不足に苦しんだり、部族間で争ったりというネガティブな状況もあったであろう。だからこそ、人類は原始宗教とアートを発明し「いかに生きるべきか」を考えたのではないだろうか。

定常化社会で文化が栄えているときに温暖化が生じ、農耕が発明された。よって、人口は増加に転じる。また、余剰農作物を蓄積できるようになる。その結果、

貧富の差が生まれ、さらには支配者と奴隷といったような階層ができ、社会格差が拡大した。

農耕による経済成長も、やがて限界が来て止まる。2度目に定常化した紀元前5世紀前後は枢軸時代と呼ばれる。枢軸時代は、ギリシャではソクラテス、プラトン、アリストテレスの活躍した時代である。インドではブッダが生まれ、中国では孔子、老子、荘子、孟子などの諸子百家が輩出した時代であった。つまり、古代の文明都市に哲学、思想、あるいは宗教が生まれた時代である。紀元前5世紀前後は精神革命の時代なのである。西洋におけるキリスト教の誕生にはまだ500年ほど待たなければならぬが、そこにつながる古代ギリシャ文化やゾロアスター教などの宗教の始まりはここである。つまり、枢軸時代とは、1度目の踊り場と同様、定常期における閉塞感と安定感のはざまにさらされた人類が「いかに生きるべきか」を考えた結果として、思想・宗教や文化を生み出した時代といえるのではないだろうか。

ちなみに、日本では、定常化①の時代には縄文時代のアニミズムが栄えていたと考えられるが、それは後の神道に影響を及ぼしたと考えるべきであろう。また、定常化②の時代には仏教、老荘思想、儒教などのインド・中国の思想が日本に影響を及ぼしたと考えられる。仏教伝来から江戸時代まで続いた神仏習合は、二つの定常化時代の影響が近代まで残っていたものと考えられることができる。

ある神道の宮司と話したところ、「神道の目的は、祖先と森羅万象に感謝し、世界の平和と幸せを祈ること」であるとおっしゃっていたのが印象的であった。

日本に伝わった大乘仏教の思想の一つは慈悲である。「世界中の生きとし生けるものが幸せでありますように」。神道と似ている。似ている理由は、先ほどの宮司によると「仏教が日本にやってきたころ、神道は仏教の影響を受けた。仏教も神道の影響を受けた。そして神仏習合した。だから似ていて当然なんです。」とのことである。明治維新の神仏分離以降に生きる現代人は神道と仏教は別物と考えがちであるが、定常化③の時代には、定常化①と②の融合した神仏習合とは何であったのかを改めて考えるべきではないかと思う。もっと言うと、定常化③にあって定常化①と②にないのはウェルビーイングの科学やIT、AIをはじめとする科学技術である。定常化③の思想は、思想とし

ての神道、仏教と科学技術が融合したものになるべきではないだろうか。

2. 「経済成長」から「心の成長」へのパラダイムシフト

定常時代に思想やアートが芽生えることについて述べてきた。本稿のタイトルにあるように、GDP 第一の時代(経済成長期・人口増加期)とは違って、定常期とは、GDW (Gross Domestic Well-being) の時代というべきではないだろうか。いや、国内だけに目を向けるのではなく、世界に目を向けて GGW (Gross Global Well-being) を考える時代というべきかもしれない。

そのような視点から日本の現状を見ると、どのように見えるだろうか。経済至上主義の観点から見ると、失われた30年ともいわれる時代は経済停滞期に見えるが、先に述べた二つの踊り場と同じことが起きつつあるのだとしたら、むしろ文化が花開く時代というべきではないだろうか。人類3度目の定常期を、豊かな成熟期にすべきではないだろうか。

日本は世界に先駆けて人口減少が起こっているが、見方を変えれば、定常化③への曲がり角を最初に曲がろうとしている国であるともいえる。日本は人類史的な曲がり角にトップランナーとしてすでに30年前から飛び込んでいると考えることもできるのである。

この曲がり角はもちろん日本にだけ用意されたものではない。少子化、食糧危機の波は、数十年後、百数十年後には現在人口増加中のアフリカも含めて世界全てを飲み込む。世界人口は数十年から百数十年後には減少に転じると考えられているのである。

これは人類史の必然である。興味深いことに、日本は、かつての世界の大きな潮流にいつも遅れて飛び込んできた。例えば世界の農耕開始は約1万年前だが、日本に農耕民族の弥生人が登場したのは約3,000年前だから7,000年遅れである。産業化も英国から遅れること約150年。このように、増加期に常に遅れて参入した日本が、今度は先に定常化に向かっているわけである。産業化で後れを取っていた鎖国時代に、日本は世界に誇る浮世絵やわびさびの茶道などを確立する文化的な時代を過ごしていた。つまり、日本は、豊かな定常時代の長い国なのである。そんな日本が、世界に

先駆けて3番目の定常化社会を迎えているのである。

人口増加時代と定常時代は、経済成長時代と心の成長時代といえる。人類は、経済成長から心の成長へというステップを2度繰り返した後に、3度目の経済成長を経て3度目の心の成長期へと移行しつつあるのである。心が成長する時代というのは、心の豊かさをめざすウェルビーイングの時代である。人間性を高める時代に向けて、日本はいまその一番手において、産みの苦しみを味わっているところと考えるべきではないだろうか。

こうした状況を踏まえて、国連の提唱する世界的な取り組みMDGs (Millennium Development Goals) やSDGs (Sustainable Development Goals) を見てみよう。現在進行中のSDGsは興味深い名称である。Sustainableは定常的な状態を表す。Developmentは開発という右肩上がりの概念である。よって、SDGsは維持と開発という相反する概念を組み合わせた目標ということができる。移行期のゴールである。

経済成長を続けていた2000年の世界で始まったMDGsでは、「格差をなくすために途上国も発展させよう」がゴールだった。それに続いて2015年から始まったSDGsでは、先進国も含めてサステナブルなデベロップメントをめざしている。こう考えると、来たるべき定常化時代におけるSDGsの次のゴールはAWG (A Well-being Goal) となるべきではないだろうか。複数のゴールの寄せ集めではなく、単数形であることにご注意いただきたい。「世界中の生きとし生けるものの幸せ」をめざすという唯一のゴールGGW (Gross Global Well-being) に向かうべき時代である。そろそろ人類の全体的なトレンドとして、発展途上国は何か何でも開発を先行させて先進国に追いつこうといった考え方から、人類が地球とともによりよく生きるには開発が全てではないとする考え方に変わっていくべきだろう。

これは、ルネサンス時に見られた、古代ギリシャ(かつての定常期の繁栄)に学ぼうという動きと似ている。これからの定常期には、前にも述べたように以前の定常期の思想である神道や仏教に学ぶべきなのである。もちろんただの懐古主義ではなく、AIなどのテクノロジーも駆使しながら、例えばクールジャパンのような新しいものと伝統工芸や伝統芸能、哲学・思想などが融合して新たな文化が生まれる時代の到来とも考え

られる。つまり、ウェルビーイング産業とも呼ぶべき産業が進展する時代である。

現在、健康産業と呼ばれる産業がある。医学の発展につれて予防医学としての健康学が発展し、健康意識も高まる中で、スポーツ、フィットネス、ヨガから食物、睡眠に至るまで、健康産業の分野は大きな広がりを見せている。同様にいま、「幸せ」という意味でのウェルビーイング、つまり心の幸せをめざした産業がすでに進展しはじめている。例えば、企業における研修やコーチング、オンライン・オフラインでの学びに関するもの、市民大学、YouTubeやInstagram、clubhouse、voicyなどの上で繰り返し広げられるコンテンツに至るまで、心をよりよい状態にしようという動きは始まっている。また、従来のモノによる経済的繁栄をめざす流れから、人や地球環境をよりよい状態にすることを重視したSDGsのようなトレンドへと、シフトが始まっている。今後は全ての産業がウェルビーイング産業になっていく時代と考えるべきではないだろうか。

ESG投資という流れもある。環境(Environment)、社会(Society)、統治(Governance)に配慮するという意味である。すなわち、投資をする際に、単なるものうけのための投資ではなく、環境によりよいことをしている会社に投資する、社会への貢献度の高い企業に投資する、といった活動である。こうした動きは今後さらに盛んになっていくと考えられる。

これらのトレンドは、近年、日本よりもヨーロッパの方が顕著な傾向がある。環境への配慮のない企業、児童虐待につながる労働現場を持つ企業、社会的不正義を疑われる企業などからはものを買わない、投資をしない、といった活動がヨーロッパでは盛んになりつつある。日本に対しても、火力発電でCO₂を出しすぎていると厳しい批判の目が向けられている。ウェルビーイングは、個人を対象にするのみならず、個人と社会と地球のよりよい状態を総合的に考えるものなのである。だから前述の通り、SDGsも包含するような概念だといえるのである。

心の幸せを求める世界でのトレンドの一つは、人の感性や創造性に訴えかけ、他者とのつながりを大切に、という流れである。経済成長から心の成長へ。では、心の成長とは何だろうか。過去から学べば、音楽や美術、武道、茶道、華道、神道、仏道といった文化、芸術、思想に寄り添ったものになるのではないだ

ろうか。伝統芸能や伝統工芸もここに含まれる。また、ここにAIなどのテクノロジーも介在すべきだし、クールジャパンのような現代的な文化・芸術も一翼を担うだろう。もちろん、それらを、金銭的欲求を満たすためだけに展開するのではなく、それ以上に環境への配慮を含めた社会性や公共性、人々の生活の文化的な質を高める方向、すなわちウェルビーイングが高まる方向に価値がシフトしていくのではないかと考えられる。

3. 「経済成長」から「心の成長」へのパラダイムシフトに関する研究と実践

閉塞状態にある資本主義に対して、経済思想史が専門の東京大学大学院齋藤幸平准教授などのように、この先は共産主義の進化型をめざすべきと批判的に捉える意見⁽⁴⁾がある一方、前述の京都大学の広井良典教授のように資本主義の範囲内でウェルビーイングを主体に考えていくべきと唱える意見⁽³⁾もあるなど、さまざまな考え方が出てきている。広井教授はその主張の中で「地球倫理」という言葉を用い、地球のことを真剣に考えるような時代になれば今後も資本主義の枠内で進展していけるとしている。世界に目を転じて、統計学や経済史的視点から経済的不平等を研究するフランスのトマ・ピケティ⁽⁵⁾や、「サピエンス全史」で石器時代から現代までの人類の進化をつづったイスラエルのユヴァル・ノア・ハラリ⁽⁶⁾など、大きく人類全体を俯瞰（ふかん）しようとする流れが出てきているのは、いま真に人類が転換期にさしかかっているからであると考えられる。

ここで興味深いのは、人類史的な大きな視点で述べる人も、Society 1.0～5.0⁽⁷⁾のように300年のスパンで見ると、さらに短くリーマンショック後のような視点を取る人も、同じくウェルビーイングの時代が来たことと捉えていることである。いずれも経済成長に偏りすぎ、個人主義、資本主義、自国中心主義に走りすぎた反省がいつそう顕著になった結果として、ルネサンスやロマン主義のころとも似て、過去の豊かさにも学ぶウェルビーイング時代が来ていることに関連すると考えられる。

いまの世情を見ていると、とてもそうは見えない、と

考える人もいるだろう。極端な自国中心主義のトランプ前大統領の出現や、ロシアの戦争、専横に走る中国、英国のEU離脱など、むしろ現代社会では自分主義、自国中心主義が拡大しつつあるようにも見える。これもやはり時代の転換点を表す現象なのだと思う。要するに、自国の利益を守るために保守的な従来型に戻そうとする勢力から、ピケティ氏、ハラリ氏、広井良典氏、齋藤幸平氏のように新しい時代が来るとする革新的な考え方で、つまり、保守から革新まで考え方が非常に多様化している時代、極論すれば混沌（こんとん）の時代なのである。先が読めないVUCA（Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity）の時代であるから、どうすればよいかかわからない。だから、いろいろな考え方が出てくるのは当然である。この中からどれかが淘汰（とうた）されていくことだろう。いずれにせよ、これまでの定常期はウェルビーイングの時代であったように、次の定常期もウェルビーイングの時代になるだろうと考えられる。同様に考える人が増えているから、ウェルビーイングが注目を浴びているといえるだろう。

政治、経済、哲学、教育、実業界など、各界で大きな議論が巻き起こっている。東京大学の公共政策の鈴木寛教授は時代の大きな転換を「卒近代」⁽⁸⁾と呼び、実業家の原丈人氏は公益資本主義⁽⁹⁾と呼ぶ。いずれも周りの世界と地球への配慮を重視する資本主義に転換すべきとの主張である。海外でも、ダボス会議のシュワブ会長⁽¹⁰⁾はグレート・リセット、すなわち産業革命以来の成長主義をリセットすべきと発言している。革命家を自認するジョアンナ・メイシー氏⁽¹¹⁾はグレート・ターニングと呼んで、農耕革命、産業革命以来の三つ目のターニングポイントであるという視点を披歴している。シューマッハ・カレッジの校長サティシュ・クマール氏はスモール・イズ・ビューティフルというE. F. シューマッハの言葉を用いて、大地とともに生きるべき時代の到来を強調している⁽¹²⁾。電子マネー「eumo（ユーモ）」を作った新井和宏氏は共感資本社会への転換をめざすべきだと述べている⁽¹³⁾。千葉大学院の小林正弥教授やハーバード大マイケル・サンデル教授は共同体主義への転換の必要性を強調する⁽¹⁴⁾。京都大教授の内田由紀子教授は集团的幸福という概念を打ち出している⁽¹⁵⁾。慶應義塾大医学部の宮田裕章教授も、同様にco-beingという概念を打ち出し、協

調的・調和的な生き方が大切であることをうたっている⁽¹⁶⁾。

それぞれ分野や視点が異なっているので違う考え方のように見えるかもしれないが、いずれも、経済成長重視の時代からウェルビーイングの時代への大きな転換について語っているものだといえよう。今後、さまざまな議論を通して、ウェルビーイングの時代への大転換は進展していくであろう。

4. ウェルビーイングについての各国の取り組み

日本国憲法の13条に、幸福追求権がうたわれている。「すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする」。これが基本的人権の幸福追求権である。

幸福度を下げる要因の一つは、孤独・孤立である。日本でも2021年に、世界で2番目となる孤独・孤立対策担当大臣が設置された。ウェルビーイング政策の一步といえるだろう。

英国では2010年に、当時のキャメロン首相が国家としてウェルビーイングに取り組むと宣言して、統計局がウェルビーイングを計測するようになった。つまり、GDPばかりを重視していた従来政策から、国民の幸福度（GDW）も数値にして見える化しようとの試みである。ちなみに英国では2018年に孤独・孤立担当大臣を置いている。

ニュージーランドでは、国民の幸せは国の義務と考え、2019年より、幸せをコンセプトに入れた予算「ウェルビーイング・バジェット」を取り入れている。国民の生活水準を向上させる取り組みには予算をつけるとしている。ウェルビーイング・バジェットは五つの基軸からなる。①メンタルヘルス支援、②子どもの幸せをサポート、③マオリと南太平洋諸国系民族の生活向上、④イノベティブな国家創生、⑤サステナブルな経済社会への移行である。政治の枠組みなので抽象度も高いが、広い意味でのウェルビーイングを考慮した政策を行うということである。

ブータンは、GNP（Gross National Product）の代わりにGNH（Gross National Happiness）をめざすと

宣言している国である。ブータンの多くの国民はチベット仏教の一種であるブータン仏教を信仰している。仏教とは、基本的に心の平静を求める宗教なので、ブータンがよりよい心の状態、つまりハピネスをめざすことは、仏教国として違和感はなかったのである。一般に、ブータンは世界一幸せな国と捉えられることがあるが、そうではなく、世界に先駆けてハピネスという概念を政治目標に取り入れた国ということなのである。

ブータン仏教では「世界の生きとし生けるものが幸せでありますように」と日々祈る。そうした利他性を含めて、仏教的な幸せ感の高い国だといえるだろう。

ウェルビーイングをキーワードとする新たな経済の概念を基に Well-being Economy Governments というユニオンも結成されている。加盟しているのは、スコットランド、ニュージーランド、アイスランド、ウェールズ、フィンランドで、国や地域としてウェルビーイング・エコノミーの理解を深め、推進することをめざしている。ウェルビーイング・エコノミーは、自然へのアクセスや社会参加、コミュニティのつながりや公平さといった、人間にとって必要とされるニーズを満たすことが大切、というコンセプトに基づく活動である。世界ではこのように、国として取り組むのみならず、国家間連合を形成する動きも出はじめている中で、日本を含むアジアはどちらかといえば出遅れている印象がある。

経済協力開発機構（OECD）においても、新たな教育のフレームワーク「教育2030」には全人類の繁栄や持続可能性、ウェルビーイングに価値を置いて、それらを重視した教育をすべきだと明記されている。つまり、個人と集団双方のウェルビーイングに資する教育をすべきということについて、教育分野においてウェルビーイングについての活発な議論が行われている。OECDではまた、所得、住宅、健康、教育、環境、安全など、11分野について加盟各国の状況を報告する Better Life Index 調査を定期的に行っている。その中の一つとして、「主観的幸福（Life Satisfaction）」がテーマとして取り上げられている。そこで測られた各国の幸福度も、雇用不安、寿命、成人の技能、健康状態の認識など、いくつかの指標に分けて数値化されて発表されている。つまり、ウェルビーイングの指標化の動きが活発化しているのである。

短期的視点で見ると、わが国はウェルビーイングの指標化や予算化が遅れた国であると見ることもできる。一方、人類史的視点から見ると、豊かな定常期の長い国であった。また、神道、仏教やそこから派生した美術・建築など、過去の定常期の思想を現代に受け継いできた国でもある。日本は昔、和の国と呼ばれていた。The land of peace and harmony である。そんな日本のこれからの役割は、世界が和の世界に移行することの先導ではないだろうか^{(17) (18)}。

5. おわりに

人類史の視点から、経済成長期と定常期の繰り返しについて述べた。そして、現代社会とは経済成長期から定常期(心の成長期またはウェルビーイングの時代)への大転換時代であると考えられることについて述べた。タイトルに示したように、GDP の時代から GGW の時代へのパラダイムシフトである。世界中の研究者・実践者の発言や各国の取り組み事例がパラダイムシフトを支持していることについても述べた。

全ての人が「いかに生きるべきか」を考え、全ての生きとし生けるものの幸せを願う世界の到来を心より願いつつ筆を置きたい。

参考文献

- (1) 前野隆司、前野マドカ、ウェルビーイング、日経文庫、2022
- (2) Cohen, Joel. E. How Many People can the Earth Support?, W. W. Norton & Company, 1995
- (3) 広井良典、人口減少社会のデザイン、東洋経済新報社、2019
- (4) 齋藤幸平、人新世の「資本論」、集英社、2020
- (5) トマ・ピケティ、21世紀の資本、みすず書房、2014
- (6) ユヴァル・ノア・ハラリ、サピエンス全史 文明の構造と人類の幸福、河出書房新社、2016
- (7) 内閣府ホームページ、Society 5.0 とは、https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/ (2023年9月9日閲覧)
- (8) 鈴木寛、熟議のススメ、講談社、2013
- (9) 原文人、「公益」資本主義、文藝春秋、2017
- (10) クラウス・シュワブ、グレート・リセット ダボス会議で語られるアフターコロナの世界、日経ナショナルジオグラフィック、2020
- (11) ジョアンナ・メイシー、アクティブ・ホープ、春秋社、2015
- (12) サティシュ・クマール、エレガント・シンプル シティー 「簡素」に美しく生きる、NHK 出版、2021
- (13) 新井和宏、持続可能な資本主義、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2017
- (14) 小林正弥、サンデルの政治哲学 <正義>とは何か、平凡社、2013
- (15) 内田由紀子、これからの幸福について 文化的幸福観のすすめ、新曜社、2020
- (16) 宮田裕章、共鳴する未来、河出新書、2020
- (17) 前野隆司、幸せの日本論 日本人という謎を解く、角川新書、2015
- (18) 前野隆司、ディストピア禍の新・幸福論、プレジデント社、2022

執筆者紹介



前野 隆司 (まえの たかし)

1962年山口生まれ。東京工業大学卒、東京工業大学修士課程修了。キャノン株式会社、カリフォルニア大学バークレー校客員研究員、ハーバード大学客員教授、慶應義塾大学理工学部教授などを経て現在慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授兼慶應義塾大学ウェルビーイングリサーチセンター長。博士(工学)。2024年から武蔵野大学ウェルビーイング学部長兼務予定。専門は、ウェルビーイング、イノベーション、システムデザイン。

21 世紀に求められるリーダーシップ

ラヴィ・ヴェンカテサン

Global Energy Alliance for People and Planet 会長
株式会社日立製作所 社外取締役

1. はじめに

リーダーシップは現代の中心的な課題である。人類史上、私たちが抱える課題や機会の大きさに対して、リーダーシップ能力がこれほど不足していることは、これまでほとんどなかった。私たちは気候変動をはじめとする深刻な課題に直面しており、困難な問題に対処できる解決策やリソースを数多く持っている。ところが問題は解決されず、深刻化するばかりである。その主な理由は、優れたリーダーシップの欠如であり、企業や組織、地域社会、国家など、あらゆる場所で顕在化している。

私たちはなぜ、より優れたリーダーシップを発揮することができないのだろうか。この問いは、世界のあらゆる場所や組織で幾度となく繰り返されている。私たちはなぜ失敗するのか。これほど深刻な危機にありながら、問題を目の当たりにしても不安に駆られるばかりで、主体性を持たず、身動きが取れずにいる人が多いのはなぜだろうか。

2. 21 世紀の課題とリーダーシップ

リーダーシップの概念は世襲制、封建制、官僚制などと結びつき、時代とともに進化してきた。さらに、20 世紀後半には、コンプライアンスよりインスピレーションを重視する「トランスフォーメーションリーダーシップ」や、チームに力を与えサポートすることを重視する「サーバントリーダーシップ」といった新しい概念へのシフトが見られた。

21 世紀という時代は、これまでとは大きく異なる課題を私たちに投げかけている。従って、リーダーシップに関しても、全く新しい考え方が必要となる。

今世紀の最も特徴的な側面として、極端な不確実性と変化が挙げられる。このわずか数年の間に、私たちの周囲では、パンデミック、リモートワーク・ハイブリッドワークの拡大、高インフレ・高金利、サプライチェーンの混乱、ロシアによるウクライナ侵襲、中国と西側諸国の対立、AI の驚異的進化といった出来事が起きた。私たちはこれら変化のどれ一つとして予見することができなかったわけであるが、これらの変化こそ今世紀の特徴そのものである。世界はこの 21 世紀に、人類史上かつてないほど大きく変わろうとしている。

ところが、私たちはこの先に待ち受けるパーフェクトストームへの準備ができていない。このパーフェクトストームは、次に挙げる五つの要素が組み合わさった結果であり、各要素はいずれも影響力が大きく、加速し続け、さらに相互に補強し合っている [1]。

格差：個人間、国家間、国内の地域間、世代間における貧富の差の拡大。大多数の人々が取り残され、不満を持ち、こうした格差を生み出してきた既存の因習や制度に人々は不信感を抱いている。これは多くの社会、そして世界にとって深刻な問題である。

破壊的要因：「第 4 次産業革命」は信じられないような技術革新をもたらしている一方で、多くの課題も引き起こしている。例えば、Amazon や Google のような巨大テック企業による支配、ソーシャルメディアや AI による社会と民主主義の弱体化、ロボットや AI による雇用の代替などである。AI が 2050 年までにシンギュラリティ（AI が人間の知能を超えること）に到達する可能性は十分あり、そのときの人間の生活や仕事のあり方を想像することは難しい。また、気候変動は人類が直面している最も重大な危機であるが、生態系の破壊、種の大量絶滅、パンデミックなども人

類が地球に与える悲惨な影響の例である。私たちが見ているのは氷山の一角であり、最悪の事態はおそらくこれからやってくるだろう。

人口構成の不均衡：これらは新たな課題をもたらすだろう。南アジアやアフリカのように若年人口が非常に多い地域は、雇用創出という難しい課題を抱える一方で、高齢化が進む富裕国は逆の問題を抱えている。労働力不足が顕在化し、貯蓄が底をつく人が増えると、これらの人々を支えるセーフティネットが必要になり、国家財政はますます逼迫（ひっばく）する。こうした人口構成の不均衡に気候変動、さらに紛争が重なることで、望まない場所への移住を強いられる人々はさらに増えるだろう。

分断：世界は宗教、人種、所得、思想など、さまざまな差異による分断が進行している。格差が拡大し、リーダーや制度に対する人々の信頼が崩れた結果、国家間には多様性ではなく、差異や差別が広がっている。

信頼の欠如：世界中で、特に恵まれない人々の間で、政府や企業、制度への信頼が大きく揺らぎ、指導者層や現在の社会の仕組みがより良い未来を実現すると信じる人が減っている。リーダーや制度を信頼しない人々は変化に抵抗する。対立と不信が深まれば、最も大切なときに団結して問題を解決し、前進することができなくなってしまう。

3. 21世紀のリーダーに求められる資質

これら五つの要素が重なり、相互に作用し合うと、戦時に似た状況が生まれる。今の時代を言い表すとき、変動性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）の頭文字である VUCA という軍事用語がよく使われる理由はそのためである。戦時と平時では、求められるリーダーシップが全く異なる。同様に、VUCA の時代においては、以下の三つの点でリーダーシップを捉え直す必要がある。

3.1 リーダーシップとは何か、誰がリーダーなのか

私たちが認識しなければならない最も重要なことの一つは、この時代に大きな課題に対処するためには、誰かが救ってくれるまで待つことはできないし、待っていないはならないということである。事態を改善するためには、一人ひとりが立ち上がり、先頭に立って状況を改善する必要がある。マハトマ・ガンジーが説いたとされるように、私たちが望む変化そのものに、私たち自身がならなければならないのである。

「私たちは偉大な人たちが偉大なビジョンを示すまで待つことはできない。偉大な人は少ないからだ。暗闇の中で小さな炎を灯すのは私たち自身である。」
—チャールズ・ハンディ [2]

エンジニアや科学者は、難しい計算問題に取り組むとき、それを細分化した上で、何万ものプロセッサを用いて問題を解く。このように、私たちが地域で、

そして世界で直面している膨大な数の問題を解決するためには、問題解決に当たるリーダーの数を数千倍に増やす必要がある。より良い結果を出したいのなら、富や権力を持つ人々だけでなく、あらゆる人が、あらゆる場所でリーダーシップを発揮しなければならない。アショカ（Ashoka）の創立者ビル・ドレイトンが言うように、「全員が本当の意味で変革者になった世界を想像してほしい。全員が変革者になれば、解決策が問題に追いつけないことは絶対はない」。

このように、21世紀に求められるリーダーシップは肩書や地位、権力ではなく、本質的には「行動」であることを認識する必要がある。行動とはすなわち、集団を鼓舞し、共通の大義の下に結集させ、リーダーがいなければ起こり得なかったこと、あるいは個人では成し遂げられなかったことを実現することである。

「副大統領」や「大臣」という肩書があるからといって、その人がリーダーになれるわけではない。こうした職務に就く人は、組織内政治を強みとするリスク回避型の官僚であることが多い。彼らにフォロワーはおらず、いるのは部下だけである。このような人たちは、企業、あるいは世界で私たちが求める変化を推進しようとする人たちではないだろう。

組織や社会における真のリーダーとは、人々をまと

め、物事を実現させる人たちである。真のリーダーは誰かの助けや命令を待たず、地位や権限を与えられるまで待つこともない。彼らはただ、なすべきことを考え、変化を起こすチャンスを見極める。権威ではなく影響力によって人々をリードする。グレッタ・トゥーンベリがその好例であるが、私たちの誰もが、似たような名もなきヒーローを知っているはずである。

3.2 21世紀のリーダーに求められる資質

勇気、ビジョン、共感力、コミュニケーション能力など、時代を超えてリーダーに求められる資質がある。しかし、21世紀に人類が直面する課題を考えたとき、さらに四点の資質がリーダーには求められる。

1) 起業家精神

起業家精神とは、チャンスを見極め、そのチャンスを最大限に生かし、挫折を乗り越え、そこから学び、環境を問わず成功を収めるための信念とスキルの集合である。起業家精神の要素としては、以下のことが挙げられる。

- 主体性。起業家は自らに選択する能力、決断する力があると信じている。起業家は前向きで、自分を被害者だと考えることを拒む。
- あらゆる問題の中に機会を見いだす能力（あらゆる機会の中で問題を探す能力ではない）。
- 決断力、偏りのない行動、結果重視の姿勢。
- リソースフル。リソースそのもの（困難時に活用できる戦略・行動パターンなど）よりもリソースフルネス（困難を乗り越えるための機知に富んだ方法をすばやく見つける能力があること）の方が重要である。ほとんどの起業家は、他人の助けを借りずに成功への道を歩まなければならない。
- 優れた問題解決能力。
- 状況の変化に適応する能力。困難に直面しても粘り強く、楽観的な姿勢を貫く能力。

これらはどれも、急速に変化する不安定で不確かな世界において、リーダーに欠かせない特性である。幸いなことに、このような考え方やスキルは後天的に伸ばすことができる。

2) 高い志、人と地球への思いやり

AI規制、ネットゼロ実現、不平等や極度の貧困の緩和のいずれであっても、現代の問題の大半は、いくつものシステムがもたらした結果だという意味で、複雑性を有している。これらの問題は、政府だけでも、民間だけでも解決できず、社会全体（企業、政府、市民団体、学界など）が共通の目的やミッションを掲げ、団結する必要がある。その好例が、モントリオール議定書に基づく特定フロン上の段階的廃止である。

ユニリーバの元CEOであるポール・ポールマン [3] は「ネット・ポジティブ」の伝道者であり、「自分が手に入れた以上のものを還元する人、世界を創業前よりも良い状態にする企業こそがリーダーである」と述べている。実務の上でも、また道徳的にも、企業のリーダーはもはや社会の大きな変化を傍観することも、人類や地球の問題をひとごととして扱うこともできない。企業は自社のために、人類最大の共通課題の解決において積極的な役割を果たさなければならない。人々と地球の繁栄なくして、経済の繁栄はない。ポールマンは特にビジネスリーダーに着目したが、この考え方は私たち全員に当てはまる。すなわち、私たちのウェルビーイングは、私たち一人ひとりの行動にかかっているのである。

こうした「高い志」を持つリーダーには、以下の特徴がある。

- 「ビジネスは、単なる商業活動ではなく、より幅広い社会的・地球的な要請と密接に結びついていなければならない」というパーパス・ドリブンの信念を持つ。
- 大胆な目標を設定し、それを受け入れる姿勢を持つ。抵抗を受け、疑いの目を向けられ、挫折しても、目標を追い続ける勇気と粘り強さがある。
- 複数のセクターを行き来し、他のセクターのリーダーと人間関係と協力関係を構築するトライセクター型の（企業・行政・社会という三つのセクターの垣根を越えて活躍する）人材である。
- システム思考で物事のエコシステムやダイナミクスを捉え、好奇心旺盛で、成果を重視しつつアイデアや実験に前向きな姿勢を持つ。

- 収益性と持続可能性をトレードオフの関係で捉えるのではなく、革新的なアイデアや斬新な解決策を探求する。

3) 明快さ、希望

世界の変化が加速するにつれて不確実さが増し、混乱や不安、気分の落ち込みを多くの人々が経験した。その結果として、メンタルヘルスの問題が急激に深刻化している。このようなときに、リーダーに課される大事な仕事は、物事を単純化すること、明快であること、そして人々に希望を与えることである。

マイクロソフトのCEOであるサティア・ナデラ [4] は以下のように述べている。「リーダーが持つべき最も重要な資質は、往々にして過小評価されがちだが、曖昧な状況において明快であることだ。何もかもが明らかに示されていて、困難がなく、上手に書かれたプランに従うだけでよいときは、リーダーなど必要ない。全ての情報が整わない曖昧な状況下でこそ、リーダーシップが重要になる。不確実な時代と不確実な未来を見据え、明快さをもたらす能力が鍵を握る。ある意味でパニックが起きているとき、その状況に飛び込み、次に何をすべきかを明快にできる人材は得難い。」

過酷な状況が続く時代において重要なリーダーの仕事は、人々が自らの置かれた状況について悲観的にならないように支えること、明快さをもたらし、人々が自分のできることに集中できるよう手助けすることである。これによって、人々に希望を与え、明るい未来を想像させることである。そのためには、説得力のあるストーリーが必要である。人は事実や論理よりも、ストーリーに気持ちを揺さぶられるからである。ストーリーは、周囲で起きていることや重要なこととそうでないことを人々が理解する上で役に立つ。全ての情報の断片から、シンプルで希望にあふれる理路整然としたストーリー、すなわち未来の世界へのロードマップをまとめ上げる能力、これこそがフォロワーを生み出す本物のリーダーシップである。

4) リーダーシップのインナーゲーム

リーダーシップには、アウターゲームとインナーゲームという二つのゲームが関わっている [5]。アウターゲームとは、知識、経験、専門技術、マネジメントスキル、リーダーシップ能力を駆使して結果を出すことをいう。アウターゲームは必須であり、大半のリーダーは、アウターゲームに全ての時間を費やすと言ってもよいほどであるが、アウターゲームのみに集中することには限界があると指摘されている。実行力のある真のリーダーになるためには、自分自身の思想、感情、信念を理解し、自己管理する能力が欠かせない。インナーゲームとは、他者を動かし、変えることを学ぶ前に、自らを動機付けし、自己管理することを学んでみてはどうかという考え方である。卓越したリーダーシップは、研ぎ澄まされたアウターゲームと、高度に発達したインナーゲームの両方を必要とする。

リーダーシップのインナーゲームに必要なのは、自己認識、人格と自己管理、信念、成功・失敗の再定義、アイデンティティ、自分自身への信頼、マインドフルネスといった要素について、意識的に、かつ持続的に注意を払うことである。インナーゲームがアウターゲームを形成し、決定づける。インナーゲームこそが、激動の時代に、自信、適応力、共感力を持ってチームや組織の他者を導くことを可能にする。自己のインナーゲームに集中するリーダーたちはそれをよく理解している。インナーゲームは、レジリエンスを維持し、的確な決断を下し、チームを鼓舞し、未来志向であることを可能にする。先行きが不透明な中、これらはどれも不可欠な資質である。

メディテーション(瞑想(めいそう))、リフレクション(内省)、メンタリング、コーチング、セラピーは、リーダーシップのインナーゲームを深めるために欠かすことのできない実践的手段であり、リーダーが自己認識を高める上で役立つ。こうした意識の高いリーダーがもたらす効果は、組織の枠をはるかに超えて広がり、より良い社会を形成するとともに、より持続可能で豊かな世界の実現に貢献する。

3.3 リーダーの育成

リーダーシップ研究者のアブラハム・ザレズニク [6] は、人間の性格を2種類に分けた。それは、「once-born (生まれ落ちたままの人)」と「twice-born (生まれ変わる人)」である。「once-born」は、問題のない平穏な人生を送ってきた人、「twice-born」は、人生において、一度、あるいは何度かの厳しい試練や苦い経験を積んできた人である。苦い経験は往々にして人格を変える。具体的に言うと、ザレズニクとバーンズ [7] は、「once-born」の特徴として以下の点を挙げた。調和を望み、期待されたことを実行したいと思う、社会によく適応し、権威に従順、規則を破ることを嫌う、予測性を重視する傾向があり、人生で起きた出来事に対して独創的な対応ができない場合がある。これに対し、「twice-born」の特徴は、離別、病気、裏切りなど、非常に困難な経験をしており、それらを乗り越えることで、勇気、自信、適応力など、逆境を強みにするスキルを身につけている。

このことは、必要な資質を持つリーダーをどうすれば育てることができるかを示している。リーダーに必要な考え方やスキルは後天的に身につけることができるが、研修や一般的なリーダーシップ開発プログラムで学ぶものではない [8]。このような考え方やスキルは、過酷な体験を経て初めて育つ。コンフォートゾーン（本人が慣れ親しんでストレスや不安を感じずに過ごせる、心理的に安全な場所）から大きく外れたところで、次々と訪れる大きな課題に対して、自ら身を置くことも必要である。こうした経験は試練となるが、彼らはそこで起業家精神やグロース・マインドセット（経験や努力を通じて成長するという考え方を）を培い、自らのインナーゲームについて振り返るようになる [9] [10]。

4. 結び

リーダーシップは時代を超えて常に重要とされてきたが、21世紀においては、リーダーシップの質が私たちの組織や社会の存亡さえも左右する可能性がある。そのため、リーダーシップとは何か、誰がリーダーなのか、本当に重要なことは何なのか、どうすればその資質を伸ばすことができるのかに関して、私たちは根本的に考え直す必要がある。バラク・オバマ元米大統領 [11] が言うように、「変化は、誰かを待っていても、そのときが来るのを待っていても訪れない。私たちが待ち望んでいる『誰か』は、私たち自身である。私たちが探し求めている変化は、私たち自身である」。全くもってその通りである。私たちの組織、会社、そして私たちを取り巻く世界は、単に私たちがそれを願うからといって良い方向に変わるわけではなく、ましてや他人が問題を解決してくれるわけではない。私たち一人ひとりが変化をリードし始めたとき、初めてその変化が実現するのである。幸いなことに、誰もがリーダーになることができる。それが私たちにとって最大の希望なのかもしれない。

参考文献：

1. Sheppard, Blair H.(ブレア・H・シェパード)、Ten Years to Midnight: Four Urgent Global Crises and Their Strategic Solutions(真夜中までの10年：四要素の差し迫ったグローバル危機とその戦略的解決策)、Berrett-Koehler Publishers(ベレットケーラー・パブリッシャーズ)、2020年
2. Handy, Charles(チャールズ・ハンディ)、The Age of Paradox (パラドックスの時代)、Harvard Business School Press (ハーバード・ビジネス・スクール・プレス)、1994年
3. Polman, Paul(ポール・ポールマン)、Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take(ネット・ポジティブ：「与える>奪う」で地球に貢献する会社)、Harvard Business Review Press(ハーバード・ビジネス・レビュー・プレス)、2021年
4. Jones, Sandra(サンドラ・ジョーンズ)、Leadership Lessons from Satya Nadella(サティア・ナデラから学ぶリーダーシップの教訓)、Chicago Booth Magazine(シカゴ・ブース・マガジン)(2019年1月10日)(<https://www.chicagobooth.edu/magazine/leadership-lessons-satya-nadella>)
5. Gallwey, W. Timothy(W・ティモシー・ギャルウェイ)、The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to Mental Side of Peak Performance(テニスのインナー・ゲーム：最高のパフォーマンスを発揮するメンタルをつくる標準的手引き)：Random House(ランダムハウス)、1997年
6. Zaleznik, Abraham(アバハム・ザレズニク)、Managers and Leaders: Are They Different?(経営者とリーダー：その違いは何か)、Harvard Business Review(ハーバード・ビジネス・レビュー)、1977年
7. Burns, J. MacGregor(J・マクレガー・バーンズ)、Leadership(リーダーシップ)、Harper(ハーパー)、1978年
8. Beer, Michael(マイケル・ビア)、Who is to Blame for 'The Great Training Robbery'?('トレーニング大泥棒'の責任は誰にあるのか)、HBS Working Knowledge(HBS ワーキング・ナレッジ)、2016年
9. Thomas, Robert J(ロバート・J・トーマス)、Crucibles of Leadership: How to Learn from Experience to Become a Great Leader(リーダーシップの試練：偉大なリーダーになるために経験から学ぶ方法)、Harvard Business Review Press(ハーバード・ビジネス・レビュー)、2008年
10. Drinovac, Slaven(スラヴェン・ドリノヴァク)、The Inner and The Outer Game of Leadership(リーダーシップのインナーゲームとアウトゲーム)、Blog at Coaching Center(コーチングセンター・ブログ)(2023年8月5日)(<https://coachingcentre.com.au/blog/the-inner-and-the-outer-game-of-leadership/>)
11. バラク・オバマ、2月5日のバラク・オバマ演説、ニューヨークタイムズ紙(2008年2月5日)(<https://www.nytimes.com/2008/02/05/us/politics/05text-obama.html>)
12. Venkatesan, Ravi(ラヴィ・ヴェンカテイサン)、What the Heck Do I Do with My Life(私の人生は一体どうすればよいのか)、Rupa Publications(ルパ・パブリケーションズ)、2021年

執筆者紹介



略歴

Ravi Venkatesan (ラヴィ・ヴェンカテイサン) は、ビジネスリーダー、作家、社会起業家。

Global Energy Alliance for People and Planet (GEAPP) の会長、Global Alliance for Mass Entrepreneurship (GAME) の創設者。

UNICEF の青少年とイノベーションの特別代表、Rockefeller Foundation、日立製作所の取締役。これまで、Microsoft India、Bank of Baroda、Cummins India の会長、Infosys Limited の共同会長を歴任。

IIT Bombay で学士、Purdue University で修士、Harvard Business School で MBA を取得。

「What The Heck Do I Do With My Life: How To Flourish in Our Turbulent Times」、 「Conquering the Chaos: Win in India, Win Everywhere」 などベストセラーの著者。

Thinkers50 により、「インドの最も優れた経営思想家」の1人であり、Microsoft の Alumni Hero 2020 として選出。

2023年の時間旅行

元 株式会社日立総合計画研究所
取締役社長 白井 均

1. デロリアンからテスラへ

国の政策においても、企業経営においても将来の予測は不可欠である。予測はシンクタンクの主要な役割の一つでもある。一方でタイムマシンでも発明されない限り、未来の出来事を完全に予測することはできない。

残念ながら 2023 年に至るもタイムマシンは未開発なので、仮想タイムマシンに乗って時間旅行に出掛けることにしよう。1985 年公開の映画「バック・トゥ・ザ・フューチャー」に登場するタイムマシンは、米国のデロリアン・モーター社が 1981 年から 82 年にかけて製造した、両側のドアが真上に翼を広げるように開くスポーツカーモデル DMC-12 を改造したものだった。2023 年製のタイムマシンのベースになるクルマを探すとしたら、同様にドアが真上に開くテスラ社の Model X かもしれない。DMC-12 は排気量 2849cc の 6 気筒 SOHC エンジン搭載のガソリン車、テスラ Model X は 407V リチウムイオン電池搭載の EV 車だ。タイムマシンも「どうせならカッコいい方がいい」は映画のせりふだが、2023 年製は「エコでなければならない」。

2. ラムズフェルドの記者会見

21 世紀を迎えてから「想定外」と呼ばれる事象が頻繁に発生している。近代科学の線形的な予測手法が限界に達したのか、それとも人々が過去の経験や知識による固定観念にとらわれたまま、多くを「想定外」としてしまうのだろうか。

時間旅行の最初は 21 世紀初頭へ立ち戻って考えてみよう。2002 年 2 月米国の国防総省ではブッシュ（息

子）政権の国防長官ドナルド・ラムズフェルドの記者会見が行われている。21 世紀の幕が開いたばかりの 2001 年 9 月 11 日に発生したイスラム過激派による米国同時多発テロ事件は、冷戦後の米国一国覇権の終焉（しゅうえん）を告げる衝撃的な出来事であった。米国は直後にアルカイダの活動拠点破壊とタリバン政権転覆をめざしてアフガニスタンへ進攻するとともに、イラクのサダム・フセイン政権がテロリスト集団に大量破壊兵器を提供しているとしてイラク進攻の準備に入っていた。記者からイラクが大量兵器を保持している証拠がないことを問い詰められたラムズフェルドは以下のように応じている。

何かがなかったという報告は、いつも大変興味深いものです。まず「既知の既知」（known knowns）、すなわち自分が知っているということを知っていること、そして「既知の未知」（known unknowns）、すなわち自分が知らないということを知っていること、という二つの場合があることは（皆さんも）おわかりでしょう。しかし、「未知の未知」（unknown unknowns）、すなわち自分が知らないことさえも知らない、ということもあるのです。

ラムズフェルドは、サダム・フセインのイラクと対峙（たいじ）するには「未知の未知」の存在を前提に考えるべきであり、イラクの脅威を疑いもしないことは、極めて危険と伝えたかったようだが、当時その発言は記者たちをけむに巻くものととらえられた。

ところが、時間の経過とともにラムズフェルドが語ったロジックは世界の哲学者、心理学者、社会学者

から評価されるようになる。とりわけスロベニアの哲学者スラヴォイ・ジジエクは、ラムズフェルドの三分類に加えて第四の分類「未知の既知」(unknown knowns)を忘れてはならないと主張した。それは、知っていることを知らないことにしてしまうこと、すなわち「不都合な真実」に目をつぶることであり、問題に対処する際に最も避けるべきことである。

3. 四半世紀前の警鐘

世紀を逆にまたいでさらに時間をさかのぼってみよう。時は世紀末、日本が金融危機の真ただ中であつた1997年は、山一証券や北海道拓殖銀行が経営破綻した年だ。この年の元旦から日経新聞は「2020年からの警鐘」という連載を開始した。約1年にわたる連載で取材班はまず2020年の日本や世界の姿を描き、さかのぼって足元の経済や社会のありようを考える手法をとった。

「2020年はその前後に人口の1/4が65歳以上の高齢者で占められるようになり、これに少子化も加わって、日本は経済がマイナス成長に落ち込むかどうかの瀬戸際に立たされる。地球規模の問題も深刻さを増している」

「200年前の産業革命は富を生む主役を『畑』から『工場』へと転換させた。新しい革命では『工場』が『知識』に主役を譲る。モノそれ自体より知識の方が大きな付加価値を生む時代になる」

現在、日本の潜在成長率は0.6%程度¹とされ、まさにマイナス成長の瀬戸際だ。総人口に占める65歳以上の高齢者の比率は29.1%に達している²。「知識」を「情報」と読み替えれば、付加価値の源泉も大きく転換した。少子高齢化も経済停滞も決して「想定外」の危機ではない。未来は不透明で予測困難な「未知の未知」ではなく、危機は認識されながら「未知の既知」とされてしまったのだ。

¹ 内閣府中長期試算（「中長期の経済財政に関する試算」2023年7月25日）

² 2022年9月15日現在推計、総務省統計局「人口推計」

4. 駒井健一郎の視界

時間旅行を続けよう。さらに四半世紀時代をさかのぼった1973年6月20日、東京駅丸の内口に近い旧新丸ビルでは日立総研の開所式が開催されている。この年の10月には、第四次中東戦争の勃発により中東の産油国が原油価格を70%引き上げるとともに供給も削減した。第1次オイルショックの到来である。石油資源の大半を中東に頼っていた日本経済は、前年からの列島改造ブーム、石油危機による便乗値上げもあって「狂乱物価」が大きな打撃となり、戦後の高度成長は終わりを告げた。

日立総研の設立を発案した駒井健一郎（当時日立製作所会長）は、日本人では数少ないローマクラブのメンバーであった。ローマクラブの名を世界に知らしめたのは、1972年に公表された「成長の限界」(The Limits to Growth)と題する報告書である。人類がこのまま人口増加や環境破壊を続ければ、20年程度で資源が枯渇する可能性があること、環境悪化や資源制約などにより人類の成長はいずれ限界に達することなどを予測した「成長の限界」は、第1次オイルショックの衝撃もあって、世界の人々に現実感をもった警鐘と受け止められた。

1973年はその後の激動の始まりの起点でもあった。オイルショックを経て1970年代後半になると先進国では戦後の福祉国家政策の限界が明らかとなり、80年代の到来とともにサッチャー（英国）、レーガン（米国）、中曽根（日本）による新自由主義経済政策への流れが加速していく。一方、鄧小平がトップに立った中国は1978年以降「改革・開放」を掲げ、「社会主義市場経済」への転換を加速させていく。

駒井の視界には、ローマクラブの経験も踏まえ、その先の激動の時代が入っていたのであろう。駒井は日立総研の研究員に「求真実」という書を残している。国の政策や経営に直結するシンクタンクの仕事において「真実」を見極めるには覚悟が要る、「真実」と向き合うには時に勇気も必要だ。50年の歴史とともに、「求真実」の意味はより重く深まっている。

5. 2050年への視座

タイムマシンを一気に未来へ向けてみよう。目的地は2050年にセットする。タイムマシンのナビゲータは、それ以前に人類が答えを出すべき二つの大きな課題の存在を示している。

一つは地球環境問題だ。とりわけ世界各地で発生する深刻な自然災害によって温暖化は身に迫るものとなっている。パリ協定では「世界の平均気温上昇を産業革命以前と比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃以内に抑える努力をする」という目標が掲げられている。世界の平均気温は産業革命期から既に1℃上昇している³。今後、気温上昇がさらに進んで2℃という臨界点を超えると、南北の氷床の崩壊、アマゾンの熱帯雨林のサバンナ化、急激な海洋循環の変化などの相互作用が広がり、「地球の温室化」(Hothouse Earth)がもはや後戻りできない状態となる。1.5℃を臨界点への防衛ラインにするためには2030年度までに二酸化炭素排出量を半減させ、2050年までに純排出量をゼロにしなければならないが、IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)は2021～2040年のあいだに1.5℃に達する可能性が5割程度と予測している。地球の運命を決する時は目前に迫っており、現在の延長線上に人類の「ありたき2050年」はないのだ。

もう一つの課題は「自由と民主主義」と市場経済を基盤とする「民主的資本主義」の優位性低下である。21世紀に入って民主主義国家の減少が続き、今や非民主主義国家の方が多いのが世界の現実だ⁴。「自由と民主主義」を普遍的な価値としない中国の「国家資本主義」が、政治体制の独自性を求める発展途上国にとって新たな選択肢となっている。

過去50年、多くの先進国は、効率と公正の間で圧倒的に効率を重視する新自由主義的政策にかじを切ってきた。貿易や投資の自由化、規制緩和などの政策は

先進国、途上国を問わず経済成長を加速させたが、一方で先進国の国内では経済格差拡大をもたらした。米国では、1970年からの50年の間にトップ1%の富裕層の所得が全体に占める割合は11%から19%へとほぼ倍増した。イラクやアフガニスタンへの米国の対応、2008年の金融危機の現実を見れば、発展途上国にとって「民主的資本主義」の米国はもはや普遍性のある成功モデルでもなければ、安全保障において無条件に頼れる存在でもない。

地球環境問題と民主的資本主義の衰退が問いかけているのは、成長と発展の先に理想の未来があるとする西欧的「進歩主義」の歴史観かもしれない。常により効率的な欲望の充足を追求する「進歩主義」の理念は、地球資源の収奪を伴う経済成長至上主義へとつながった。人間は常に合理性のもとに行動するわけではない。世界には国連加盟国だけでも193の国家が存在し、個々の国々の歴史、民族、文化の多様性は「民主的資本主義」の理論的合理性を無条件に受容するものでもない。

³ Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Sixth Assessment Report (AR6)

⁴ V-dem Institute, "Democracy Report 2021"

6. 希望の未来へ

2050年に向けた課題に正面から向き合う覚悟があれば、もはやタイムマシンは必要ない。未来は希望をもって変えられるものだ。希望には二つの意味がある。一つは何が起こってほしいかを望むことであり、もう一つはそれが実現する可能性の存在である。逆に、困難を前にして、「これまで通りでもなんとかなる」という現状追認や「何をやっても手遅れ」という諦観は間違いなく人類を破滅へ導く。

気候変動、パンデミック、軍事衝突など複合的な危機の中で、足元の世界は再び分断の時代を迎えている。しかし、過去50年の歴史を踏まえれば、協力と連携によって人間と人間、人間と自然、国家と国家の秩序ある関係を構築する以外に2050年の宇宙船地球号を制御する道がないことは明らかだ。進歩主義の呪縛から脱し、自然との持続的共存、公益性と多様性の尊重に立った文明観へのパラダイムシフトによって人類が共有できる新たな普遍的価値を再構築しなければならない。人類が対峙する危機はいかなる超大国であっても単独で解決できるものではないのだから。50年の時を経て、駒井が構想したシンクタンクの役割が今ほど求められる時代はない。

参考文献

日本経済新聞社編「2020年からの警鐘」①②③、日本経済新聞社、1997年

村上泰亮「反古典の政治経済学」中央公論社、1992年
Joanna Macy & Chris Johnstone (2012), Active Hope
(三木直子訳「アクティブ・ホープ」春秋社、2015年)

執筆者紹介



白井 均 (しらい ひとし)

1979年、日立製作所入社。日立アジア社取締役副社長、日立総合計画研究所代表取締役社長を経て、現在、日本カーバイド工業株式会社取締役、学校法人桜美林学園理事、名古屋大学招へい教員。

機関誌「日立総研」から振り返る 50 年

所長代理 山本 薫之
 主管研究長 松本 洋人

日立総研の機関誌「日立総研」は、その創立の年の1973年9月、日立グループ企業向けに限定した研究論文誌として刊行をスタートした。その後の2006年5月には、広く日立グループ外に向けた機関誌として装いを改め、今日まで刊行を続けて来た。この間、前号までに51巻187号を発刊し、日立総研の研究員の執筆による掲載論文数（「研究紹介」を含む）は400本を超える。日立総研創立50周年に当たり、これまで機関誌「日立総研」で取り扱ってきた研究テーマの推移を概観することにより、日立総研が見てきたこの50年間の世界の動きを振り返ってみたい。具体的には、各年代の研究論文において多く取り扱うことの多かったキーワードを、①マクロ環境、②地域、③企業経営、の三つの観点から抽出し、年代ごとにそれぞれのキーワードに関連する研究論文が取り扱ったテーマを見ていく（注：本文中の論文のタイトル表記には、「日立総研」掲載時のタイトルの一部を省略・短縮したものあり）。

1. 1970年代：「資源・エネルギー問題」「西欧」「国際経営」

1.1 マクロ環境：資源・エネルギー問題

1970年代は、1973年と1978年に2度のオイルショックが発生するなど、世界的に資源・エネルギー問題が大きな課題として持ち上がった時期であった。日立総研は、駒井健一郎、当時日立製作所会長の発案で設立されたが、同氏が1972年に資源の枯渇に警鐘を鳴らす「成長の限界」を発表した「ローマクラブ」のメンバーであったこともあり、設立当初から、資源・エネルギー問題を課題として取り上げていた。

1973年10月の第1次オイルショック発生直前の1973年9月発行の機関紙「日立総研」創刊号では、

日本の資源問題を取り上げるとともに（表1、1-①）、オイルショック発生直後の73年12月発行の第2号において、オイルショックが日本にもたらす影響に関する2本の論文（1-②③）を発表している。その後も、石油に代わる新しいエネルギー源（1-④）や、オイルショックが日本産業の国際競争力にもたらす影響（1-⑤）、オイルマネーが世界の金融市場にもたらす影響（1-⑥）など、さまざまな角度からオイルショックがもたらす影響の分析を行うとともに、資源ナショナリズムの観点から石油以外の主要資源の将来を展望している（1-⑦）。

表1 資源・エネルギー問題に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
1-①	日本の資源問題（その1）（73/9）
1-②	最近のエネルギー情勢－日本の資源問題（その2）－（73/12）
1-③	原油供給削減による我国経済への影響分析（73/12）
1-④	将来のエネルギー資源（74/3）
1-⑤	石油危機以後の日本と西独の国際競争力の比較（74/10）
1-⑥	ユーロ市場における信用不安と日本の現状（74/10）
1-⑦	資源問題の展望（75/9）

1.2 地域：西欧

日本は、1960年代に高度経済成長を達成、GNP（国民総生産）が米国について世界第2位の経済大国となり先進国の仲間入りを果たすも、1970年代には徐々に成長率は低下、安定成長期に入った。一方で、1970年には高齢化率が7%を超え、いわゆる高齢化社会が到来するなど、成熟経済国としての課題も見え始めた時期であった。そして、そうした課題の検討に当たったのいわばベンチマーク先として取り上げられたの

が、日本と同様に長い歴史をもった先進国としての西欧諸国であった。

日立総研においても、労使関係（表 2-①②③）や、雇用政策（2-④）、産業政策（2-⑤）に加え、企業経営のベンチマーク先として、輸出戦略（2-⑥）、為替対策（2-⑦）、重点化戦略（2-⑧）、発展途上国戦略（2-⑨）、人材育成（2-⑩）、国際財務戦略（2-⑪）などに関し、西欧企業を多く取り上げている。

表 2 西欧に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
2-①	西欧における経営参加の背景と生成要因（76/12）
2-②	日本型労使関係と西独型労使関係の比較（77/12）
2-③	西ドイツ経営参加制度への新視点（79/3）
2-④	西欧における若年労働力の失業と社会的問題（77/9）
2-⑤	西欧における国有化の背景と問題点（77/3）
2-⑥	西ドイツにおけるプラント輸出体制－とくに中近東向け電機関連ターン・キー・プロジェクトを中心にして－（76/12）
2-⑦	西独企業のマルク高への対応（78/6）
2-⑧	成長減速下における重点化戦略－シーメンスのケースについて－（78/12）
2-⑨	西欧重電企業の発展途上国戦略－シーメンスの例を中心として－（79/7）
2-⑩	西欧重電企業のエンジニアリングへの取組み方と人材の育成について（79/7）
2-⑪	シーメンスの国際財務戦略（79/8）

1.3 企業経営：国際経営

1972年の日本企業による海外直接投資額（フロー）が前年までの年間数億ドルの水準から初めて20億ドルを超える水準にまで高まり、この年は「直接投資元年」といわれるなど、1970年代は日本企業による海外進出が本格化し始めた時期であった。その一方で、ドルショック（1971年）、変動相場制への移行（1973年）に伴う円高の進行などもあり、1970年代の日本企業は、国際化、複雑化が進む事業環境の中で、いかに経営を行うかが大きな課題となった。

日立総研では、企業の多国籍化（表 3、3-①）、人材管理（3-②③④）、海外進出戦略（3-⑤⑥⑦）、国際ロジスティクス（3-⑧⑨）、国際財務戦略（3-⑩）など、

さまざまな角度から国際経営を研究課題として取り上げている。

表 3 国際経営に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
3-①	日本企業の多国籍化に伴う諸問題（74/3）
3-②	最近の海外労働情勢（74/3）
3-③	シンガポールの労働事情（74/10）
3-④	最近の米国における労務管理上の問題（77/9）
3-⑤	ブラジル投資環境と企業進出のあり方（75/3）
3-⑥	サウジアラビアにおける市場参入条件の変化とその対応（78/6）
3-⑦	西欧重電企業の発展途上国戦略－シーメンスの例を中心として－（79/7）
3-⑧	多国籍企業の国際ロジスティクスについて（76/3）
3-⑨	生産・販売・調達・財務の国際展開－国際ロジスティクス－（78/12）
3-⑩	シーメンスの国際財務戦略（79/12）

2. 1980年代：「構造転換」「米国」「マーケティング」

2.1 マクロ環境：構造転換

1980年代は、1960年代の高度成長から、1970年代のオイルショックを経た安定成長へと、日本の成長率が低下を続ける中、日本経済および産業の構造転換が重要な課題としてあげられた。1980年の産業構造審議会による「80年代の通産政策ビジョン」においては、資源小国の制約克服のための「創造的知識集約化」が政策の基本課題とされ、また、1985年のプラザ合意後の急激な円高を受け、1986年のいわゆる「前川レポート」では、「輸出志向型経済構造から国際協調型経済構造」への転換の必要性が述べられるなど、日本経済および産業の構造転換の必要性が各所で議論された。

このような中、日立総研においても、1980年代前半においては、技術革新による産業構造の変化（表 4、4-①）とそれへの企業の対応（4-②）に注目するとともに、1980年代後半においては、貿易摩擦や円高による輸出構造や産業構造の変化に関連した論考（4-③④⑤⑥）が増加している。

表4 構造転換に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
4-①	長期経済予測と産業構造の変化 (82/6)
4-②	構造転換期における新しい経営戦略-各社社長方針を中心として- (84/8)
4-③	日本経済の構造変化と電機産業の新しい成長機会 (85/12)
4-④	産業構造の転換期における企業戦略 (86/9)
4-⑤	転換期における家電事業の課題と対応策 (87/7)
4-⑥	半導体市場の転換と戦略課題 (87/12)

2.2 地域：米国

1980年代前半は、1982年に発生したラテンアメリカ債務危機や産油国の輸入の伸びの鈍化などにより、発展途上国市場の高い伸びが期待できない中、先進国市場、とりわけ最大市場である米国市場に注目が集まった。その一方で、日本企業による米国向け輸出の急増は、米国の貿易赤字拡大を招き、1980年代後半にかけて、日米間の貿易摩擦問題を激化させることとなった。

日立総研では、1980年代前半には、日本に先行する産業用ロボット (表5、5-①)、情報通信 (5-②③)、OA (5-④)、HA 機器 (5-⑤) などハイテク関連の米国市場動向に目を向けるとともに、日本企業の米国進出にあたっての留意事項 (5-⑥⑦⑧) に関する研究を実施している。また、1980年代後半にかけては、日米間の貿易摩擦問題 (5-⑨⑩) を取り上げるなど、1980年代を通して、米国は日立総研の注目する研究課題の一つであった。

表5 米国に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
5-①	米国における産業用ロボットの導入動向と市場機会 (81/2)
5-②	米国における新情報通信市場の動向と市場機会 (82/8)
5-③	米国情報通信市場の動向と市場機会-新しいパソコンおよび周辺市場の動向- (85/2)
5-④	米国 OA 市場の動向と事業戦略 (83/12)
5-⑤	米国 HA 機器市場の動向と市場機会 (84/2)
5-⑥	米国における従業員差別禁止の動向とその対応 (81/7)

No.	論文タイトル (掲載年月)
5-⑦	日系進出企業における米国雇用差別問題への対応 (81/12)
5-⑧	米国における企業の社会的責任の考え方と戦略-IBMを中心として- (88/3)
5-⑨	最近の輸出動向と日米貿易摩擦 (85/9)
5-⑩	米国アンチ・ダンピング問題の現状と今後の課題 (88/7)

2.3 企業経営：マーケティング

1970年代のオイルショックを発端とした物価高騰は、さまざまな製品の買い控えを引き起こし、それまで、大量生産、大量消費による低コスト化を中心としていた企業の製品販売戦略(「マーケティング1.0」)は、見直しを迫られた。そうした中、1980年代にかけて、ユーザーニーズを満たせる製品を生産する顧客志向のフレームワーク (「マーケティング2.0」) への変化は、日本企業にとって大きな課題であった。

日立総研もこの動きに注目し、成熟経済下の製品戦略の課題 (表6、6-①)、および、顧客志向のマーケティング戦略に関わる論考 (6-②③④) を発表するとともに、ユーザ知識に基づいたメーカーからの市場提案 (6-⑤) や、家電 (6-⑥⑦)、半導体 (6-⑧) など個別業界における製品戦略、販売戦略に関する研究を行っている。

表6 マーケティングに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
6-①	成熟経済下の企業戦略-製品戦略の課題- (81/12)
6-②	市場ニーズ対応による競争力強化について (84/6)
6-③	市場多角化対応の製品戦略-ユーザ指向のマーケティングを中心として- (85/5)
6-④	ユーザの快適性を重視した製品開発への課題 (88/12)
6-⑤	メーカー主導の市場づくり (89/12)
6-⑥	家電系列店の生き残り戦略-消費者・販売店の実態調査報告 (80/12)
6-⑦	転換期における家電事業の課題と対応策-新商品企画、流通VANを中心として (87/7)
6-⑧	半導体市場の転換と戦略課題-ユーザーニーズの変化を中心として- (87/12)

3. 1990年代：「IT革命」「グローバル化」「リストラクチャリング」

3.1 マクロ環境：IT革命

1990年代以前から米国を中心に進められていた、エレクトロニクス技術、通信技術などの高度化に加え、1990年代に入ると、それまで軍事・研究目的に限定されていたインターネットの商用化や、1995年のWindows95の発売によるPCの普及拡大を背景に、情報通信技術の変革によって、産業構造、行政のあり方から、個人のライフスタイルまで、社会全体が急激に変化すると考える、いわゆるIT革命が大きな注目をあびることとなった。

日立総研においても、マルチメディア（表7、7-①②）、コンピュータ（7-③④）、通信ネットワーク（7-⑤）など、情報通信関連産業および技術の動向に目を配るとともに、高度なネットワークの普及がもたらすネットワーク社会が金融（7-⑥）、製造業（7-⑦）、サービス事業（7-⑧）など、各産業界にもたらす影響に関する研究や、ネットワーク社会における企業経営のあり方の検討（7-⑨）を行っている。

表7 IT革命に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
7-①	マルチメディア関連事業の動向と戦略課題（91/7）
7-②	高度映像情報化社会の幕開け（92/7）
7-③	転換期のコンピュータ事業戦略－サン・マイクロシステムズのケース－（91/10）
7-④	転換期のコンピュータ事業戦略－企業ユーザの動向分析を中心として－（92/4）
7-⑤	通信ネットワークにおける最近の注目技術－成長の兆しが見える無線技術の潮流－（99/10）
7-⑥	新ペイメントシステムの最新動向（96/3）
7-⑦	ネットワーク社会の製造業（96/6）
7-⑧	ネットワーク時代におけるサービス事業の新展開（97/4）
7-⑨	インターネット経済の登場と影響－インターネット経済の勝者の条件－（99/7）

3.2 地域：グローバル化

1989年の米ソ冷戦終結と、それに続くベルリンの壁の崩壊、東西ドイツの統一、ソ連の消滅は、東欧な

ど旧共産圏諸国が西側の資本主義経済体制に入ることなどにより、1990年代において経済のグローバル化を急速に進めることとなった。

日立総研においても欧米先進国だけではなく、東欧（表8、8-①）、中国（8-②③④⑤⑥）、インド（8-⑦）、南米（8-⑧）、アジア（8-⑨⑩⑪）、ロシア（8-⑫⑬）など、さまざまな国・地域へとその研究対象地域の幅を大きく広げることとなった。また、経済のグローバル化に対応した企業経営のあり方（8-⑭⑮⑯⑰）に関しても目を向けている。

表8 グローバル化に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
8-①	東欧諸国における事業戦略上の課題と対応（90/12）
8-②	最近の中国市場の変化と事業環境上の注目点（91/3）
8-③	激変する中国における今後の事業展開（94/1）
8-④	新しいステージに入る中国ビジネスの留意点（95/12）
8-⑤	変化を先取りした中国ビジネスの進め方（96/12）
8-⑥	中国の情報通信市場の急拡大（99/2）
8-⑦	インド市場の再評価（94/10）
8-⑧	南米市場の復活（95/10）
8-⑨	グローバル企業として理解しておくべきアジアの不安定要因（96/3）
8-⑩	研究開発へステップアップするアジア（96/6）
8-⑪	経済危機下のアジアにおける都市交通インフラ整備の展望（98/2）
8-⑫	ロシア市場の魅力（97/4）
8-⑬	ロシアの知的リソースを活用するR&Dグローバル展開（97/11）
8-⑭	先行する電子部品メーカーに学ぶ経営のグローバル化－国境を越えた機能の最適配置に向けて－（95/1）
8-⑮	グローバル化過渡期における人材戦略－日本人従業員の海外における活躍の場を求めて－（95/3）
8-⑯	事業のグローバル化における販売と製品戦略のあり方－東南アジア産業機械市場のケースを中心として－（95/12）
8-⑰	新興市場攻略に欠かせぬ民族と宗教への理解（96/12）

3.3 企業経営：リストラクチャリング

1990年代の世界が、IT革命やグローバル化によって、大きな変動を経験する中、1991年のバブル崩壊とそれに引き続く1997年の金融システム危機などによって「失われた30年」を迎えることとなった日本では、雇用・設備・債務の三つの過剰の解消に向けた企業の再構築（リストラクチャリング）が大きな課題となった。

日立総研では、リストラクチャリング先進国としての米国企業における取り組み（9-①②）、さらには欧米企業の経営改革（9-③）に関する研究を行うとともに、日本企業のリストラクチャリングおよび経営改革に向けた論考（9-④⑤⑥）を発表している。

表9 リストラクチャリングに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
9-①	米国大企業におけるリストラクチャリングの実態（92/9）
9-②	IBM リストラクチャリングによる復活への道－「巨大IBM」としての危機意識と「IBM連邦」の構築－（93/6）
9-③	経営改革の実践、定着を目指して－先進欧米企業の最近の動向から－（94/4）
9-④	転換期のコンピュータ事業戦略－WS販売網の再構築－（93/10）
9-⑤	新しい経営手法として注目されるアウトソーシング－「スタッフ機能分社」の意義と可能性－（98/7）
9-⑥	経済危機下における電機産業再生へ向けた課題（99/2）

4. 2000年代：「環境問題」「中国」「コーポレートガバナンス」

4.1 マクロ環境：環境問題

1997年の地球温暖化防止京都会議において、先進国の温室効果ガスの排出削減目標について法的拘束力のある数値目標が決定され、2005年に地球温暖化防止のための「京都議定書」が発効するなど、2000年代は、地球温暖化問題を中心とした環境問題が大きくクローズアップされた時期であった。日本においても、循環型社会形成推進基本法（廃棄物リサイクル法）の制定（2000年）、環境庁から環境省への再編（2001年）、家電リサイクル法施行（2001年）など、環境問題へ

の対応に向けた政策の導入が進んだ。

日立総研では、環境問題への対策に向けた国内外の政策動向（表10、10-①②）や、環境問題が産業（10-③④⑤）や企業（10-⑥⑦⑧）に与える影響に関する研究を行っている。

表10 環境問題に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
10-①	市場メカニズムの活用が進む環境政策（01/8）
10-②	中国の環境問題の現状と今後の課題（07/8）
10-③	環境自動車－駆動系の革新による産業へのインパクト－（00/3）
10-④	オイルサンドの環境問題への対応と日本との関係（07/8）
10-⑤	次世代太陽電池の材料技術～有機薄膜太陽電池を中心として～（09/7）
10-⑥	変貌を遂げる環境問題からの新事業創出（04/11）
10-⑦	地球環境問題をめぐる事業戦略研究プロジェクト（08/10）
10-⑧	グリーンロジスティクスによる環境経営の深化（09/11）

4.2 地域：中国

1990年代に「社会主義市場経済」政策として、国営企業の所有と経営の分離、民営化の推進、経済開放区の全国展開を進め、「世界の工場」としての位置付けを確立した中国は、さらに2000年代には、2001年末のWTO（世界貿易機関）加盟により国内市場を開放し、「世界の市場」としてのプレゼンスを拡大、高い経済成長を続け、2010年にはGDP（国内総生産）が日本を抜き世界第2位の経済大国となった。

日立総研では、中国については、2000年代以前からも研究を行ってきたが、2000年代においても引き続き、IT（表11、11-①）、金融（11-②）、企業経営（11-③）、産業政策（11-④）、国家計画（11-⑤）、環境問題（11-⑥）など、さまざまな観点から中国を取り上げている。

表 11 中国に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
11-①	中国における IT 革命～携帯電話事業を中心として～ (00/12)
11-②	現代中国金融事情 (02/11)
11-③	中国における日系企業の経営課題および提言 (04/4)
11-④	中国テレビ産業にみる産業政策と市場経済化のダイナミズム (05/10)
11-⑤	中国の第十一次五ヵ年計画と今後の中国経済 (06/5)
11-⑥	中国の環境問題の現状と今後の課題 (07/8)

4.3 企業経営：コーポレートガバナンス

1990年代に、リストラクチャリングを推進した日本企業は、2001年から始まった商法・会社法の改正や会計基準の変更、2002年の企業による偽装・隠蔽(いんぺい)問題の相次ぐ発覚、2006年のライブドアショックなどを背景に、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会などのステークホルダーとの関係のあり方(「会社は誰のものか」の議論)や、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定とその情報公開など、根本的な企業統治のあり方、すなわちコーポレートガバナンスのあり方を多く問われることとなった。

日立総研においても、グループ経営のあり方(表12、12-①)、企業価値評価(12-②)、M&A(12-③④)、情報開示(12-⑤)、企業財務(12-⑥⑦)など、さまざまな観点からコーポレートガバナンスに関わる論点を取り上げている。

表 12 コーポレートガバナンスに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
12-①	最近の持株会社をめぐる議論－アクティブ・オーナーシップを起点として－ (00/5)
12-②	事業会社における金融サービスニーズの新潮流と事業評価の必要性 (03/5)
12-③	計量モデルを用いた企業合併に関する分析 (03/11)
12-④	企業合併・事業統合における新しい事業戦略の実現ステップ (05/10)
12-⑤	無形資産の情報開示に向けた提案－バリューチェーンスコアボード (VCS) の利用可能性－ (04/4)

No.	論文タイトル (掲載年月)
12-⑥	ファイナンス機能を活用した事業会社の経営革新 (06/8)
12-⑦	企業財務の変化と金融サービスへの期待 (08/10)

5. 2010年代：「国際通商政策」「新興国」「データマネジメント」

5.1 マクロ環境：国際通商政策

1990年代の経済のグローバル化の中で1995年に設立されたWTO(世界貿易機関)は、2001年に中国、2012年にロシアが加盟するなどその地域的カバレッジを広げてきたものの、貿易自由化に向けた取り組み(多角的通商交渉)は、先進国と新興国の利害対立などにより、2000年代にかけて行き詰まりを見せるようになった。その一方で、世界では、日本が2013年に参加することとなった環太平洋パートナーシップ協定(Trans-Pacific Partnership Agreement: TPP)など、個別の自由貿易協定(Free Trade Agreement: FTA)の締結に向けた動きが一段と加速した。

FTA締結に向けた各国・地域の動きは複雑多岐にわたり、日立総研では、日本と関係の深いアジアを中心とした通商交渉の進展(表13、13-①②③)を研究課題として取り上げるとともに、それらの動きに影響を与える中国(13-④)、ロシア(13-⑤)、EU(13-⑥)、米国(13-⑦)の動向にも注視している。

表 13 国際通商政策に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
13-①	深化・重層化・広域化を進めるアジアの通商交渉 (12/2)
13-②	「メガFTA」RCEPの基盤となるASEAN経済統合の深化 (13/11)
13-③	高まるASEAN+3金融協力への期待 (14/3)
13-④	ACFTAと中国の対外通商政策 (10/3)
13-⑤	ロシアWTO加盟による日本企業へのインパクト (12/5)
13-⑥	ASEAN諸国との自由貿易協定締結を進めるEUの狙い (13/11)
13-⑦	トランプ新政権の経済、通商政策とその効果 (17/2)

5.2 地域：新興国

2008年の世界金融危機後の世界経済は、その後ユーロ危機にみまわれた欧州やバブル崩壊の後遺症を引きずる日本の成長率低迷もあり、先進国経済の伸び率が低下する一方で、BRICS¹、VISTA²、Next11³といったアジアを中心とした新興国の経済成長に注目が集まった。

このように有望新興国群に注目が集まる中、日立総研においても、BRICSやNext11の国々が多く含まれる地域としてのアジアベルト地帯（表14、14-①）やインドネシア（14-②）、メコン地域（14-③）といったアジア諸国・地域に加え、中東を中心としたイスラム圏（14-④⑤）、アフリカ（14-⑥）へとその視野を広げている。また、新興国市場における日本企業の事業機会の探索（14-⑦⑧⑨⑩）や、新興国成長企業（Emerging Giants）の分析（14-⑪⑫）にも取り組んでいる。

表14 新興国に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
14-①	アジアベルト地帯における経済発展形態と日本企業の役割（10/3）
14-②	飛躍し始めた内需大国インドネシアの持続的発展に向けた課題（11/5）
14-③	マルチ・リンクにより変貌を遂げるメコン地域（12/11）
14-④	イスラム経済圏の勃興を支える資金の流れーオイルマネーとイスラム金融（12/8）
14-⑤	イスラム圏のハブを目指すマレーシア（13/2）
14-⑥	変貌遂げる南部アフリカ4カ国（サザン4）（12/8）
14-⑦	発展途上国を舞台としたBOP事業（10/8）
14-⑧	インドネシアの地方集落の生活実態を通じてみるインフラニーズ（11/5）
14-⑨	クロスボーダー型インフラで成長をめざすアフリカ市場（16/2）
14-⑩	アジア水素社会の構築（16/2）
14-⑪	新興国成長企業（Emerging Giants）の研究（10/10）
14-⑫	世界の上位企業へと躍進する新興国企業（11/2）

¹ BRICS: Brazil, Russia, India, China, South Africa

² VISTA: Vietnam, Indonesia, South Africa, Turkey, Argentina

³ Next11: BRICSの次に成長が期待される新興11カ国

5.3 企業経営：データマネジメント

1990年代のIT革命後においても、情報通信技術は急速な進歩を続け、センサーなどを含むIT機器の普及や、ストレージなどのデータ保存コストの低価格化など、大量のデータ（ビッグデータ）活用の実用化のための環境が整備されることにより、データは「21世紀の石油」と呼ばれるようになった。2011年に世界経済フォーラムは、同年の報告書「Personal Data: The Emergence of a New Asset Class」で、「個人データは、インターネットにおける新しい石油であり、デジタル世界における新たな通貨である」とし、その経済的価値の高さを論じた。さらに、IoT・AIなどデジタル技術の進展により、ヒトだけでなくモノのデータもまた、その活用が経済成長の源泉になると認識されるようになり、これらのデータをいかに事業や経営に生かすかというデータマネジメントが、2010年代の各業界の企業における大きな課題となった。

日立総研では、データマネジメントおよびデータ活用の先進動向（表15-①②）に目を向けるとともに、人材管理（15-③）、金融（15-④⑤）、バイオテクノロジー（15-⑥）、マイニング（15-⑦）、サプライチェーン管理（15-⑧）、中小企業経営（15-⑨）など、さまざまな分野におけるデータ活用に関してや、各国・地域のデータ関連規制の動向（15-⑩）に関する研究を行っている。

表15 データマネジメントに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
15-①	米国のデータマネジメント関連動向（14/6）
15-②	トランザクティブエコノミーの台頭（16/11）
15-③	HRテックがもたらす人事業務改革（17/2）
15-④	金融イノベーションがもたらす新サービス・ビジネスの展望（17/5）
15-⑤	ブロックチェーンを活用したフリクションコスト極小化（18/11）
15-⑥	世界的に加速するバイオデータ活用（18/8）
15-⑦	鉱山開発におけるIoT推進（18/8）
15-⑧	デジタルが迫るE2Eサプライチェーン構造転換（18/11）
15-⑨	Society 5.0時代に向けた中小企業のデジタル革新（19/5）
15-⑩	データ覇権競争を背景に強化される米中欧のデータ流通・保有規制（19/2）

以上、1970年代から2010年代にかけて、各年代の機関誌「日立総研」の研究論文において取り扱うことの多かったキーワードを、マクロ環境、地域、企業経営の三つの観点から抽出することにより、これまでの50年を振り返ってきた。これらは、年々複雑性・不確実性を高める世界の動きのごく一部を捉えたものにはすぎないが、日立総研は、日本の高度成長から安定成長を経て、産業構造の転換、地球課題解決など、時代の要請に応えるべく研究活動を進めてきたところである。すでに、2020年代に入って4年目となるが、その間、新型コロナパンデミック、ロシアのウクライナ侵攻、生成AIの勃興など、時代の画期となると考えられる出来事が次々と発生し、世界の複雑性・不確実性はさらに高まっている。そうした中、日立総研は、さまざまな有識者やビジネスの最前線で活躍する方々と議論を進めながら、世界・日本が直面する諸課題の解決に引き続き貢献すべく努めていく所存である。

執筆者紹介



山本 薫之（やまもと よしゆき）
日立総合計画研究所 所長代理
日立製作所企画室などを経て、現職。最近のテーマはエネルギー・環境、コーポレートファイナンス、ESG 経営など。



松本 洋人（まつもと ひろと）
日立総合計画研究所 主管研究長
日立製作所中部支社などを経て、現職。最近のテーマはAI、IoT、ロボティクス、サプライチェーン革新など。

日立 総研

vol.18-2

2023年11月発行(年2回発行)

機関誌「日立総研」提供サイト

<https://www.hitachi-hri.com/journal/index.html>



発行人 溝口 健一郎

編集・発行 株式会社日立総合計画研究所

制作 株式会社日立ドキュメントソリューションズ

お問合せ先 株式会社日立総合計画研究所

東京都千代田区外神田一丁目18番13号

秋葉原ダイビル 〒101-8608

電話：03-4564-6700 (代表)

e-mail：hri.pub.kb@hitachi.com

担当：所長代理 山本 薫之

<http://www.hitachi-hri.com>

All Rights Reserved. Copyright© (株)日立総合計画研究所 2023 (禁無断転載複写)
落丁本・乱丁本はお取り替えます。

日立
総研

www.hitachi-hri.com