

新たな時代に求められる



宮永 俊一
取締役会長

資本主義の在り方が問われる現代社会において、
今後の企業経営・企業統治はどう在るべきか。
従来と異なる視点で議論を行うべく、世界的に活躍されている
哲学者であり、資本主義論についても造詣が深い、
東京大学東洋文化研究所の中島隆博教授をお招きし、
会長の宮永との対談を行いました。

資本主義の在り方と企業経営の変遷

宮永 本日は、ご多忙のところありがとうございます。中島先生の著書は何冊も拝読しておりまして、先生の深い洞察は、経営においても得心する点が多々ございます。ご示唆をいただきながら、未来の企業経営について意見交換ができればと思います。よろしくお願いいたします。

中島 ありがとうございます。私も本日の対談を楽しみにしておりました。まず、世界各地でビジネスを展開されている御社のトップとして、グローバルな企業経営の経験も豊富な宮永会長に、世界の経営の変遷についてお伺いしたいと思います。会長は、世界経済や企業経営の移り変わりについて、どのようにとらえられていらっしゃいますでしょうか。

宮永 私は、製鉄機械事業に長く身を置いていた時代がありまして、ドイツ、イギリス、米国、韓国など多くの国で、鉄鋼会社や製鉄機械メーカーなどの方々と事業を進めておりました。そのため、ドイツ企業を中心とした技術提携や

企業経営・企業統治の在り方

中島 隆博 氏

東京大学 東洋文化研究所教授

海外展開、米国の鉄鋼業界の構造転換など、大きく変化する時代を現場で体感できましたので、よい経験をさせてもらったと思います。その中で感じたことは、1980年代までは、国や企業ごとの歴史的背景や文化の差異によって、経営の在り方が、実は今以上に異なっていたということです。企業はそれぞれの分野・テリトリーの中で独自に進化した後、他国・他社と交わる中で各々が個性的に新たな発展を果たしていました。それが、90年代以降に、製作／調達と販売／消費の両面においてグローバル化に伴う均質化が一気に加速しました。

中島 企業活動や経営者の思想、社会システムがそれぞれ変化を遂げてきた流れが、現代のグローバル資本主義に続いているわけですね。

宮永 そう思います。特に、輸送・ロジスティクスやITの進展が、その流れを支えました。こうして、さまざまな統合的なプラットフォームの上で競争や資本の再配分が行われる、現代の企業経営のモデルができあがったのではないのでしょうか。しかし、多岐にわたるグローバルな社会課題が積み重なった現状を考えると、この流れのままで今後も健全に新陳代謝されていくのかという懸念が生じます。社会やそれを支えるエコシステムを進化させていくため、今一度私たちは企業経営や経済界の在り方を考えるべきフェーズにきたのではないかと考えます。

その時点で最適解と推奨されるスタンダードに収斂され、その成功を維持する作用がプラットフォーム自体を硬直化してしまうことは避けなければなりません。そこに本質的な進化はないと考えます。継続的によりよくしていくためには、ある部分はいつでも壊せるようにしておいて、われわれを超えていけるような人たちが出てくることを歓迎するような在り方が求められます。企業や経済界は、高い倫理観を持ち、枠組みやルールを見直しながら、挑戦してくる新しい芽を摘まない努力を常にしていく必要があります。

中島 隆博 氏 プロフィール

東京大学東洋文化研究所教授。
専門は東洋哲学・中国哲学研究
および西洋哲学との比較、西洋
哲学の手法を用いた中国哲学の
再読、その他世界哲学史研究、
倫理学、現代思想、表象文化論
など。中村元賞、和辻哲郎文化
賞などを受賞。著書多数



“私たちは、次の時代の
一人ひとりが幸せを
実感できるような
活動をすべきです”

—— 宮永

中島 社会自体を進化させるために、新たな企業や技術を担う次世代へ向けて「スペースを空ける」といった発想ですね。極めて重要な考えだと思います。

健全な新陳代謝のために、高い倫理観が必要という点も印象的でした。これは単にルール・規則を遵守するということだけを意味するのではなく、人間が人間らしくあるための概念ととらえられており、そのための規範が必要なのだということかと思います。

そうした中で、企業には、改めて価値の問題が問われているのではないのでしょうか。ドイツでは企業経営者が哲学者と新たな組織を立ち上げ、価値に関する議論に正面から対峙する取り組みが始まっています。

宮永 企業経営において、価値は重要なテーマだと考えます。私たちが存在する社会は非常に複雑で、価値の感じ方は人それぞれです。時間軸によっても価値は異なります。平均値だけを取り、価値を議論することはできません。一つひとつの価値を積み上げて計算することもできません。

理想と後につなぐ情熱をもってそれぞれの活動を適切に組み合わせていくことに価値があると思います。企業は、さまざまなステークホルダーにとって最適な組み合わせを志向し続け、事業活動を行っていくべきだと考えています。

中島 私も、人が「個」ではなく「群」として扱われがちな現代社会を危惧しています。パーソナライズドと言いながら、デジタル化された社会において私的領域すらスコアリングされる現代人は、自らプラットフォーム上で自己を管理しており、存在根拠を見失いつつあるのではないかと思います。このまま社会がいわば全体主義化へと進み、ニーズや嗜好が計算され、すべてが快適に設計された世界が訪れたとき、人間は幸せなのでしょうか。

宮永 おっしゃるとおりです。私たちは、次の時代に一人ひとりが幸せを実感できるような活動をすべきです。古いものや一部の人を切り捨てるのではなく、上手に変革し、調和を図ることも必要です。葛藤を繰り返すことで、最適な組み合わせに向けて、新たな価値を生み出すことができます。健全で優しい社会をつくるべく、自らがどうありたいかという絵を描いていくべき時代に入ったのだと思います。

中島先生は、全体主義へと進む現代社会に警鐘を鳴らし、次に考えるべきこととして、「人の資本主義」という概念を提唱されていますね。

中島 はい。これまでの動きを見ると、モノの所有に価値があり、人間を生産・労働する存在としていた「モノの資本主義」から、出来事や情報を対象とした「コトの資本主義」に移行しました。「コトの資本主義」は、差異に価値を置き、

差異を生み出し続けるシステムです。人間は差異を生むネットワークの一部として位置付けられており、主体性を失いつつあることが問題の核心です。

資本主義とは、基本的には次の投資先を見つけていく運動ですが、このままモノやコトだけに投資するのではなく、「人間」とその生を豊かにすることにも投資する社会が求められているのではないのでしょうか。これが「人の資本主義」です。宮永会長のおっしゃる「健全で優しい社会」にも通じる考えです。

社会課題の解決に向けて

宮永 よりよい社会に向けての投資の対象が「モノ」から「コト」、さらに「人間」へと資本主義のテーマが変遷していくことを想定すると、もう一度、「モノ」も大切にすべきという考えも生まれます。単に所有する従来の「モノ」の概念ではなく、一人ひとりの人間が、あまねく豊かさを享受できる社会に向けた「モノ」づくりです。環境問題や地域特性、貧富の差、そういった人間にまつわる問題を解決するためには、さまざまな企業や組織、コミュニティと関わることで、使う人にとって価値がある「モノ」に進化させていくという観点が重要になるのではないのでしょうか。従来の「モノ」だけでなく、その使い方の改良とそのためのサービスも含めた「モノ」づくり全体の進化が必要なのです。そう考えると、当社グループが創出可能な価値も大きいのではないかと思います。

中島 おっしゃるとおりです。「人の資本主義」においてはもう一度「モノ」の意義が問い直されます。その中で、まさに、御社が取り組まれている「エナジートランジション」は、持続性を担保しつつ、人が豊かになることを目指した取り組みです。言い換えると、「エナジートランジション」は、今あるものの一部を壊し、スペースを空けることによって新しいものを投入し、さまざまな領域に変化を起こすことで、すべての人が幸せを実感できる条件を整えている、そう感じました。

そこで、宮永会長にお伺いしたかったことが、エネルギーの未来です。近代の産業界を振り返ると、エネルギー革命の影響は多大であったと思いますが、これからのエネルギーについては、どのようにお考えでしょうか。

宮永 人類は、その歴史の中で、水力をエネルギーに変え、その後、エネルギー密度の高い化石燃料を熱エネルギーにすることに成功しました。そして、熱エネルギーを電気に転換することで、現在の極めて便利な生活を手に入れました。ここで気候変動や資源問題が発生するわけですが、気候変動対策の解として注目される再生可能エネルギーを見てみれば、これらの太陽光、風力、水力

“モノやコトだけでなく、
「人間」とその生の豊かさに
対して投資する社会が
求められていると思います”

—— 中島



は、いずれも古くからエネルギーとして活用されていたものです。すなわち、エネルギー源自体は産業革命以前のものであっても、電気への変換の仕方や電気自体の蓄え方などの技術革新によって、エネルギーの発生から利用までの全分野でまだまだ進化していくのではないかと考えます。もちろん、新たなエネルギー源としての水素製造や、その流通方法などの研究開発も進めています。

中島 そう考えると、さまざまな課題を乗り越え、知恵を出し合い、進化を繰り返すことは不可欠ではあるものの、エネルギーの未来は明るいのでは、と感じますね。

宮永 そう思います。地域ごとに最適なエネルギー生産方法や蓄積方法があり、対応する技術も進歩していきます。現段階の研究や技術を見ても、今後、さまざまな置き換えりは必ず起きます。また、経済ベースに乗せていく課題もあり、未来の社会において何が最適かは、移行過程を含めて現時点では確定できないので、私たちとしては、多様な選択肢を有していくことが重要だと考えています。

中島 よく分かりました。一方で、エネルギーと並んで、将来の社会的リスクとして挙げられるものに、原材料問題があります。特に、農業の分野における化学肥料の問題は、有機肥料と異なり生態系の循環ができないという面で深刻なのではないでしょうか。三菱重工の事業領域とは重なりが少ないかもしれませんが、こうした問題に対してどのようにお考えか教えてください。

宮永 今一度、生態系における炭素他の物質の循環という視点から資源活用のプロセスを考えることが必要かもしれません。当社グループは農業そのものではありませんが、豊かな社会づくりに向けて、関連するサポート・インフラに取り組んでいます。具体的には、冷凍保存技術やコールドチェーン、さらには廃棄物の分解技術やバイオマス・エネルギー処理の高度化や、植物工場の環境条件最適制御などを進めることにより、食糧問題や原材料問題にエナジートランジションを組み入れた形で貢献していきたいと思います。

これからの企業統治

中島 企業経営においては、今お話しいただいた社会課題の解決に向けた考えを株主や資本市場のほか、さまざまなステークホルダーと共有していくことも重要です。



宮永 そのとおりです。企業経営者は、社会や株主から経営を負託されています。その責任感と喜びのもと、何を成し遂げたいのか、多くのステークホルダーといかに共存共栄を図るのか、そして社会に何を還元するのかを思考し続け、その実現に向けて努力し続けなくてはなりません。

この一連の活動こそが、真にコーポレート・ガバナンスと呼ぶべきものではないでしょうか。企業によって活動の在り方はさまざまですから、統治の方法やその説明内容にはもっと多様性があるのではないかと考えています。目的を共有した対話の中で、ご理解いただけない点や不足している点をご指摘いただき、経営者として誠実に対応していくことが企業の進化にもつながると思います。

中島 私はある友人から、人間にとっては「可能性」よりも、何を欲するのか、何を望むのか、といったいわば「可欲性」の方が重要だということ言われたことがあります。会長が今言われた、企業経営において「何を成し遂げたいのか」という想いは、「可欲性」という考え方に通じるものがあるように思います。

宮永 M&Aや事業譲渡などにおいても、単に利益や技術・機能のみを追求した取引を避けるのはもとより、目指す姿の実現に向けた影響、対象となる企業や社員の皆さまの幸せ、雇用を含めた社会との関係性を同時に深く考えるべきです。

そして、大切なのは、その想いや意志を次の経営者、社員へ受け継いでいくことです。さまざまな縁を大切にしながら構築した社会との関係性を、次世代につないでいくことで持続的な進化を図ることができるのではないのでしょうか。

こうした考えから、私は「前向きな諦観」という造語を使うことがあります。やりたいことが多々あっても、それらすべてを囲い込まずに、今できることとできないことを見極める。そして、人と人との縁を大事にしながら、次につないでいくことに情熱を燃やす、そこに価値があるという主旨です。

これからも、「前向きな諦観」をもって健全で優しい社会をつくるべく、真剣に議論を続けていきたいと思っています。

中島 「前向きな諦観」によって、長い視点で社会課題を明らかにし、課題を解決するという情熱を感じ、宮永会長の企業経営に対する姿勢に非常に共感しました。一市民としても、御社のさらなる進化に大いに期待しています。

本日は、幅広い話題で、大変有意義な意見交換ができたと思います。このような機会をいただき、ありがとうございました。

宮永 こちらこそ、非常に示唆に富んだお話で勉強になりました。本日はお忙しい中、誠にありがとうございました。

