

ジャパン・スポットライト2022年1/2月号掲載（2022年1月10日発行）（通巻241号）

英文掲載号 <https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/241/>

國分俊史 氏（東京大学先端科学技術研究センター経済安全保障研究プログラム特任教授、
多摩大学大学院教授）

コラム名：Cover Story 9

（日本語版）

経済安保の鍵を握る高度なルールと民主化を体現する経営

日本がとるべき「冷戦の長期化」という大戦略

米中冷戦は30年以上続くと聞くと、多くの企業人は怪訝な表情を浮かべる。しかし、冷戦が長期化する方が、日本にとって、世界にとって有益であるという考え方に人々は気付いていない。冷戦が実際の戦争である熱戦にならない状態こそが平和な状況であるという理解に乏しいのだ。

戦争リスクは急激に力の均衡が崩れる方が高まる。台頭する新しい現実への準備が紛争当事国のみならず、その周辺国にも出来ていない状態で勢力均衡が大きく崩れると、新たな秩序が台頭するまでの間に混乱が生じ、これを機に現状変更を仕掛けようとする勢力の動きを活発にするからだ。

我々は冷戦を引き起こさない努力と、起きてしまったからの努力では、力の投げ所が全く違うことを理解しなければならない。米中冷戦が起きないことを願ってきた人々は、起きてしまった状態に対して早く蓋をし、鎮静化したいという思いに駆られて早期決着を望みがちだ。しかし、それこそが緊張を急激に高めて最悪の結果を招く。

よって、日本は経済大国第3位の地位を活かし、冷戦を平和裏に終結させるために、冷戦の長期化を促していくことを大戦略とすべきである。日本政府と日本企業がこの大戦略を共有し、政府においては経済安全保障戦略に、企業においては新しい社会的責任に位置付けて経営戦略を構想する際の前提条件に組み入れることが必要である。

その際、当事者である米国と中国は冷戦の長期化を意図せずに、両国は創造的な政策を繰り出し合い続けることが前提になる。日本政府と日本企業には、両国の政策の中から冷戦の長期化に資する要件を見出し、冷戦長期化を実現させる方向に政策をドライブしていく戦略的な解釈力と、企業行動に落とし込む応用力が必要だ。

だが、企業行動を日本企業のグローバルな現場に落とし込むうえで、安全保障対応だけを目的に新たな投資や業務改革を進めようとしても容易には行かない。長年、安全保障政策から距離を取って来た日本企業の組織メンタリティが反対派や慎重派の陣営を創り出し、社内の合意形成を難しくさせることは確実だ。これを打破するためには、業績向上を目的とし

て取り入れる新たな経営手法のトレンドを応用することが有効だろう。次々生まれてくれる経営手法の中から冷戦の長期化に資する要件を見出し、業績の向上と合わせて冷戦の長期化にも貢献していくように、2つの効果を追求していく。言うなれば、技術のデュアルユースならぬ、経営手法に対するデュアル・インテンション（2つの意図）の追求だ。

戦略的な解釈力で捉えるべきルール形成

戦略的な解釈力の一例は、米国がトランプ政権下で始動させ、バイデン政権でも変えていない対中政策の骨子である「中国の不当な方法による成長を遅らせる」だ。米国の新興技術分野での対中輸出規制の継続や CFIUS の更なる強化策は、中国によるサイバー攻撃や強制労働などを活用した健全な競争に基づかない技術開発を阻止し、中国の追い上げ速度を遅延させることを狙っている。米国が一定の距離で技術優位にあるとの認識を持っている限り、熱戦への発展を回避できることから、日本も歩調を合わせて新興技術の情報管理を徹底することは、冷戦の長期化にも合致する。

日本が戦略的な解釈力を発揮する上で、米中冷戦と米ソ冷戦では技術開発競争の方法が全く異なることを理解しておく必要がある。米ソ冷戦は、閉ざされた軍事産業や宇宙開発産業における、軍事ニーズに基づく戦場という限定された特殊な環境を前提とした技術開発競争であった。一方、米中冷戦は一般市民や一般企業を顧客として囲い込み、集めた大量のデータを活用して技術開発し、製品やサービスを社会に広く普及・浸透させて、それを兵器化させる競争だ。この競争では、一般市民や企業を「一般市場で顧客に取り込むプロセス」が不可欠となる。市民のニーズを満たし、利用が不可欠となる市場ポジションを獲得しなければ大量のデータを入手できないことから、企業間で繰り広げられる顧客獲得競争を制することが不可欠だ。

ゆえに、競争環境を能動的にコントロールする意思を持ち、制度を作り替え続けなければ、無料配布や政府の補助金を後ろ盾にした圧倒的な低価格によって、一気に市場を支配する企業が現れてしまう。特定企業による市場支配が過度に進めば、その企業の技術の進化が加速し、軍事に転用されれば勢力均衡を崩すリスクを生む。同時に、市場支配力を持った企業を兵器化して悪用し、影響力工作や分断工作、意図的な誤作動などによって社会を不安定化させるリスクも高まる。国内の治安崩壊による急激な国力の低下も、米中冷戦を短期決戦に導きかねない要因だ。米中冷戦下では市場占有率が過度に高く、社会への影響力が大き過ぎる企業の誕生を、安全保障上の危険因子と見なす、戦略的な解釈力が必要となる。

ゆえに、一般市場での顧客の奪い合いのルールを、複雑で準拠する難易度が高いルールへと戦略的な意思を持って作り替え続け、特定企業による市場占有速度を鈍化させる競争の管理は有益となる。ルールの変更を断続的に行い続け、定期的に寡占状態を破壊していくことは、冷戦長期化の手段と解釈すべきだ。

強制労働問題はその一例だ。不当な労働によって低コスト生産を行い、健全な価格競争を歪め、常軌を逸した低価格で市場を占有し、その企業が力の均衡を急激に崩す恐れを生む。

サプライチェーンに対する人権デューデリジェンスはこれを回避するルールに位置付けられる。企業はデューデリをするための組織体制整備、実施コストを織り込んだ「より高度な経営」へと変革を強いられ、投資領域の多様化が生じることで寡占速度が低下する。

米国で見直しが進む反トラスト法も冷戦の長期化に資するともものと解釈できる。反トラスト法の理念は市場の寡占によって企業が優越的地位を使い、「消費者に不利益を被らせない」ことだ。しかし、グローバルテック企業を解体すべきという議論は、利用者には無料で便利だが、寡占を悪用したフェイクニュースの拡散や、影響力工作によって民主主義の発展を妨げるという「社会への不利益」が争点となっている。独占の弊害を捉える範囲を消費者から社会にまで拡大する斬新な発想だ。

中国もこのリスクを認識しているようだ。21年に入り、アントの上場中止と金融持ち株会社への移行命令、プラットフォームとなった滴滴出行や美团などへの独占禁止法違反の調査、100万人超の個人情報をもつ中国企業が海外上場する場合には政府の審査を義務付けた。共産党が強力な権力を有する中国でも、寡占した企業への影響力が隅々まで及ばなくなり、統治への危険因子となる前に寡占が生むリスクを排除するルール形成を行い始めたと解釈するのが妥当だ。

寡占企業化を遅らせるルール形成による競争管理

日本企業はまず、冷戦の長期化が日本としての大戦略（グランドストラテジー）であり、冷戦の長期化に貢献できるように企業戦略をリンクさせることが、最大の社会的責任であることを理解しなければならない。市場占有速度を遅らせる、または寡占を解体するルール形成に対し、安全保障戦略の意図を深く理解し、変革を強いられるルールを肯定的に受け止め、機会に転じていく必要がある。

例えば、米中が協調領域に位置付けた気候変動政策についても、冷戦を長期化させるルール形成を日本企業はリードできるはずだ。現在はCO2だけしか議論の中心になっていないが、地下水の賦存量の低下も深刻な社会課題になっている。サプライチェーンで使用した水の消費量をオフセットする取り組みも加えることは、高度なルールを形成するテーマ数を増やすという意味で、冷戦の長期化に寄与する。

例えば、下水の再利用率を高める、使用した水量と同じ量の地下水の復元を雨水の貯蔵によって義務づける、製造時に大量の水を消費する製品は水の賦存量が多い地域でしか製造できないルールにするなど、水に関するルールを高度化させるだけでも様々な切り口がある。こうしたルールの構想を政府任せにせず、企業が自らルール案を考え、アドボカシーまで行うことが冷戦の長期化に貢献する具体的な行動だ。

EUはサーキュラーエコノミーを始動し、既に独では再生プラスチックを90%以上使用しているICT機器だけを公共調達の対象にしたほか、仏では再生プラスチック以外の包装材料に対しては罰金を科し始めた。日本企業にとっては単なるコスト増でしかない面倒なEUの環境ルールも、米中冷戦を長期化させるルール形成として捉え直し、EUのルールに能動的

に適応してそれを世界に普及させる活動にまで昇華すべきだ。

自社が業界リーダーであれば、高度な独自の取り組みを自主ルールとして对外発表し、競合にも同様の取り組みを促していくべきだ。冷戦長期化を協調領域に位置付け、業界全体で新たな自主ルールを検討し、世界に広げていく枠組みを立ち上げることも有効だろう。当然、サプライチェーンまで含めてルール化し、実現の難易度をさらに引き上げ、取り組みを実施した企業しか調達されないルール形成も行うべきだ。

民主化の活力を世界に宿すパーパス経営

デュアル・インテンションの一例として、近年注目されている経営手法の新たなトレンドであるパーパス経営を取り上げたい。パーパス経営はイノベーションを引き起こす創造性と、優秀な人材を魅了し続ける組織を実現する手法として企業が取り入れ始めている。具体的には、一人一人の社員が担当している仕事の意味と目的を、各社員の人生の目的に紐づける対話を社内に促し、個々人の自主性と創造性を高める経営手法である。

これは捉え方を変えれば、組織運営方法の自由民主主義化である。元来、企業経営は戦略性と効率性を、戦争と軍事組織の研究からヒントを得て経営理論を進化させてきた。自由民主主義社会にあっても、企業の内部は意外にも権威主義化した組織が多い理由はここにある。特にオーナー企業は強烈な司令官型のリーダーシップによってトップダウン体質が浸透していることが少なくない。

パーパス経営は権威主義化しがちな企業の組織運営において、末端の社員の意思や気持ちにまで遡って個々人の価値観を重んじることから、経営への多様な意見の反映を必須にし、自由で民主的な議論が避けられなくなる。つまり、権威主義国と民主主義国にまたがって活動するグローバル企業が全ての拠点でパーパス経営を実践することは、民主化活動を各国に宿すことと同義ともいえる。

現在、安全保障の世界では民主主義国の数を増やすこと以上に、民主主義国を権威主義に後退させないことを戦略目標にすべきという提言がなされるほど、世界は民主主義の維持が難しくなっている。この文脈に照らすと、日本企業はパーパス経営への取り組みを、民主主義国においては後退の歯止めに貢献し、権威主義国においては民主的な組織運営の経験を蓄積させるというデュアル・インテンションを持って推進することが有効である。

グローバル企業の役員として組織運営に長年担ってきた筆者自身の経験からも、権威主義国の人々と同じ組織で経営目標を達成しようとする、迅速な意思決定こそが最善であるという前提に立ち、大きな権限を持つ高いポジションを作ってその人に従う運営を求める傾向がある。意思決定に時間を要する民主的な運営を社会に定着させるには、遅くて非効率に見えるプロセスに価値を見出す経験を有する人々の増加は不可欠だ。

対立の先鋭化を回避出来る人材育成

デュアル・インテンションのもう一つの例は人材育成だ。企業の現場では、民主主義国と権威主義国を跨った人事異動が日常的に行われてきているが、最近ではダイバーシティ&インクルージョン（以下 D&I）を実現するための人材育成投資が活発化している。D&I は多様な国籍、価値観、性別、文化を受け入れ、多様性を組織の強みにしていく経営手法である。D&I の促進は、民主主義国と権威主義国という異なる政治体制でも緊張を生み出さずに互いの違いを認め合い、共存できる人材を増やすことに繋がるという意図を持って、人材育成に取り組むことが有効である。

D&I の実現には、全世界で必要とされる基礎的能力の底上げが不可欠であり、無意識の思い込みや偏見である「アンコンシャス・バイアス」を取り除く研修と組み合わせることが不可欠になっている。その本質は物事の真因を追求し、ファクトベースで考え、世論の雰囲気や権威に流されて自身の思考を放棄せず、理性的に物事を判断できる能力。意見が異なっても相互理解ができるはずであるという可能性を信じることができ、他人を尊重し、多様性を受容できる人材の育成。一見、当たり前を感じる要件だが、これは有名な日系自動車メーカーが人材育成プログラムを開発する際に常に目標にしているアウトカムだ。しかも、この会社は社員に対し、身に付けた考え方や姿勢を自社だけに閉ざさず、自身を取り巻く多様なステークホルダーにも普及させることまで、社員の努力範囲に定めている。

分断の危機が叫ばれている米国だけを見ても、日本企業は 2016 年時点で 86 万人を雇用しており、英国に次ぐ第二位の雇用貢献をしている（JETRO 地域・分析レポート 2019 年 1 月 31 日）。日本企業が世界規模でこうした人材を育成し、取引先にまで普及できれば、民主主義国においては自立して理性的に思考できる国民が増え、フェイクニュースやポピュリズムに陥るリスクを低減させる一定の貢献が出来るはずだ。

権威主義国においては自立して理性的に思考できる国民が増えることで、政権に対する期待感を現実的なレベルに止められ、対外強硬外交によって国民の関心を外に向ける必要性を低減させる効果が期待できるかもしれない。企業の中で民主的運営の価値を学ぶことで、自国の権威主義政権への心酔に歯止めがかかり、政権の先鋭化や暴走を牽制できるかもしれない。このような仮説に基づくデュアル・インテンションを持って、日本企業は経済大国第三位として世界中で抱える膨大な従業員を、冷戦長期化への資産として捉え、取り組むことが有効である。

経済的な繋がりが高まった国家間でも戦争は生じてきた。だが、今や国家レベルの経済規模を有しているグローバル企業が、平和の維持を新たな社会的責任と認識し、冷戦を熱戦にしないように各国の人材育成にまで取り組むことは歴史上初めての試みとなるはずである。日本政府と日本企業は冷戦の長期化を成し遂げるために、この次元の取り組みを世界でリードすべきだろう。日本企業がこれを推進するには、社員の能力開発投資を戦略的な資源配分領域にまで引き上げる必要があり、全社戦略への昇華も不可欠となる。

まとめ

日本企業が戦略的な解釈力によって高度なルール形成をリードし、新たな経営手法に対してデュアル・インテンションを見出していくには、社会課題解決型のビジネスモデルへの変革は不可欠だ。高度なルールには社会課題を市場化する攻めの姿勢が必要とされる。デュアル・インテンションを見出すには米中冷戦を様々な切り口から企業を取り巻く社会課題へと分解し、新たな経営手法が解決策として機能する社会課題への括り直す意思が不可欠である。これは社会課題を収益機会に転じようとするビジネスモデルやエコシステムが確立していなければ嗅覚が働かない。

日本企業は米中冷戦を長期化させる役割を担いつつ、長期に渡って収益を上げ続ける必要がある。顧客を獲得するために適応すべき高度なルールを構想して世界に普及し、それ改変し続け、顧客獲得コストの増大と、ルールに適応するための経営改革に資源と時間を投じさせる。加えて、関心を持たれる新たな経営手法に冷戦の長期化に資する要件を見出し、手法の導入に際しては業績向上だけでなく、冷戦長期化の成果を追求しなければならない。

(了)