

## はじめに

最初に「プラネタリー・カンパニー」という奇妙なタイトルの本を手を取ってくださったあなたに感謝申し上げたい。ただ、もしかしたらこの本はあなたが想像している内容と全く異なるかもしれない。この本は宇宙産業に取り組む企業の紹介でもなければ、惑星を飛び回ってビジネス展開する未来の企業を描いたSFファンタジーでもない。本書はあくまでこの時代はこの惑星の上でビジネス展開する企業とその将来について考察したものである。いささか回り道の多い道程ではあるが、この惑星の将来のために自らの役割、あるべき経営を追求する企業、「プラネタリー・カンパニー」の姿を探す旅におつき合いたい。いただきたい。

人類は今や危機が常態化した時代を生きている。二十一世紀に入ってからだけでも、二〇〇一年九月十一日に発生した米国同時多発テロ (September 11)、二〇〇八年九月十五日の米国投資銀行リーマン・ブラザーズ・ホールディングスの破綻に端を発する世界的な金融危機 (リーマンショック)、二〇一一年三月十一日に発生した東日本大震災とその後の原発事故 (3・11)、そして二〇二〇年の新型コロナウイルス感染の世界的な拡大と、およそ五年に一度の頻度で大きな危機に遭遇してきた。

September 11をきっかけにして当時のブッシュ政権はアフガニスタンへ侵攻した、さらに

二〇〇三年にはイラクが大量破壊兵器を隠し持っているとの疑惑を理由に、国連安保理の決議を得ないままにイラク侵攻に踏み切った。しかし、フセイン政権は打倒したものの、大量破壊兵器は見つからず、新たな秩序の構築にも失敗した。アフガニスタン、イラク、その後のタリバン、アルカイダへとイスラム原理主義テロ組織との戦いは長期化し、米国の国民は北米大陸から遠く離れた中東や西アジアで続く戦いに次第に疑問を抱くようになる。中国が二〇〇一年のWTO加盟とともに経済的にも軍事的にも急激に台頭したこともあり、冷戦終結後の米国内覇権の状況は終わりを告げた。

二〇〇八年のリーマン・ブラザーズ・ホールディングスの破綻は、連鎖的な信用収縮による金融危機を招き、世界的に消費が落ち込んだ。金融不安による急速なドル下落が進んだこともあり、米国内市場への依存が大きい各国の輸出産業へダメージが広がり、世界経済は大幅に後退した。リーマンショックは、それまでの世界的な金融自由化の流れを大きく転換させることとなった。破綻すれば世界経済への影響が大きい金融システムを安定化させ、金融機関のモラルハザードを防ぐために規制強化の動きが広がり、過度の金融資本主義に転機が訪れた。

3・11以前は、地球温暖化防止や原油価格高騰への対応、エネルギー安全保障への対応策として二十一世紀初めから原子力発電が見直され、原子力ルネッサンスの到来と呼ばれていた。新興国にとっては二酸化炭素排出量を抑えながら急速に拡大するエネルギー需要に対応するため、先進国にとっても再生可能エネルギーの安定供給が可能となるまでの現実的な対応として、原子力

発電への期待が高まっていた。しかし福島原発事故によって状況は一変し、ドイツなど脱原発政策を掲げる国が増加することとなった。

二十一世紀に入ってから人類が経験した三つの危機は、民族・宗教、金融、資源・エネルギーという歴史の中で常に対立や摩擦の火種となってきた要因が、かつてない規模で世界に衝撃を与えたものだった。その結果、それまでのグローバリゼーションの潮流は劇的に転換した。しかし、二〇二〇年の新型コロナウィルス（COVID-19）の感染拡大はそれらをはるかに超える「大転換」（The Great Turning）をもたらそうとしている。二〇〇二年のSARS（重症急性呼吸器症候群）、二〇〇九年の新型インフルエンザ（A/H1N1）、二〇一二年のMERS（中東呼吸器症候群）など二十一世紀に入ってから感染症の広範囲の流行は発生していたが、世界的に大流行し、百万人を超える規模の死者をもたらすパンデミックという意味では、今回のコロナウィルスの感染拡大は一九一八年のスペイン風邪以来約一〇〇年ぶりの大規模なものとなった。大規模自然災害やテロ攻撃であっても被害地域と期間は限定されるのに対し、ウィルス感染は数ヶ月から場合によっては数年にわたって世界中で人々の命を危険にさらし、経済活動を停滞させる。その圧倒的パワーを前に、従来型の金融政策、財政政策も効果が限られることが明らかとなった。グローバリゼーションは再び大きな転換を迫られている。

一方で、デジタル化を起点にAIやデータを活用した価値創造が進展するデジタル・トランスフォーメーション（DX）、SDGsやESG投資<sup>（注1）</sup>の拡大などコロナ感染以前から続く経済社会の

革新の流れは今後も加速していく。そこには大きな希望と可能性が控えているが、コロナウイルス感染の経験も踏まえて解決すべき新たな課題も多い。

とりわけ「安定と秩序」の時代が継続することを前提に、効率最優先で進められた企業のグローバル展開は、複合化するリスクと加速する経済社会の再編によって再構築を迫られている。先進国の企業だけでなく中国を初めとした新興国の企業も含めて、世界的に事業展開する企業は数多く存在する。とりわけ欧米企業は長いグローバル経営の歴史を有し、企業理念、経営ガバナンス、事業オペレーションなどに関して多様な国、社会、文化の中で一つの企業として事業展開する際の経営の普遍性を追求してきた。経営学においても多国籍企業、グローバル企業、インターナショナル企業、トランスナショナル企業など様々な名称でこれまでも類型化が行われてきた。その際、視座とされてきたのは、事業拠点は様々な国にあっても、一つの企業としてどのように機能や権限の「分散」と全体の「統合」を両立し、成果（利益）の最大化を図るかということであった。しかし、現代の複雑化する世界情勢の中で、「統合」と「分散」だけでグローバル経営のあるべき姿を考えることはもはや無理がある。

戦後の安定した国際秩序が大きく揺らぎ、地球環境問題が深刻化するなど、グローバル社会が直面する課題が様々な形で企業経営に影響を及ぼしている。自然災害の増加、国家間の貿易や技術をめぐる対立など企業行動への制約も広がりつつある。企業は世界で起こっていること、あるいは起こることが予想されることを冷静に、かつ包括的に見据える視座をもって対応することが

自らの存亡のために不可欠となっている。困難な課題を前に躊躇することなく、「不都合な真実」にも目を逸らすことなく、課題の本質と全体像を理解した上で経営を遂行することだ。

足元の現実の深刻さを受け止めたうえで、個別の事象に着目して詳細に分析する「虫の目」、個々の事象の全体像を俯瞰して解析する「鳥の目」に加えて、地球の外の惑星（プラネット）からもうひとつの惑星としての地球を自然、人間、社会によって構成されるシステムとして捉える「惑星（から）の目」というもうひとつの視座でも考えてみたい。現在の混迷を超えて、この惑星の未来を切り開く途<sup>みち</sup>があるとするれば、この惑星で活動する全ての主体が今以上の責任と役割を担う必要がある。とりわけ経済活動の主体である企業の役割は大きい。

（注1）ESG投資とは、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）に配慮した企業を重視、選別して行われる投資

# 「地球市民」としての企業経営 目次

はじめに i

## 第I部 パンデミック・リセッションが激変させる世界

第1章 退潮するグローバルゼーション、不安定化する世界 3

1 ビートルズとグローバルゼーション 3

2 チャップリンとグローバルゼーション 7

3 「三丁目の夕日」の幸せ 10

4 グローバリゼーションの見た夢 13

第2章 パンデミック・リセッションの破壊力 18

1 パンデミックがもたらす「大転換」 18

2 三〇〇年前の経験 19

3 二〇〇年前の経験 20

4 一〇〇年前の経験 21

5 新型コロナウイルスと経済 23

6 過去のパンデミックからの示唆 25

第3章 リスクを前にたじろぐ国家 31

- 1 急速に悪化する経済 31
- 2 国益に立ち戻る国家 33
- 3 高まる「国家資本主義」中国のプレゼンス 34
- 4 国内対応に終始する米国 36
- 5 統合が試されるEU 37

第II部 Geo-Challenges の時代

第4章 深化する地球規模の課題 45

- 1 混迷する世界への四つの視座 45
- 2 Geo-politics（地政学）とは何か 46
- 3 Geo-economics（地経学）とは何か 47
- 4 Geo-technology（技術地政学）とは何か 49
- 5 Geo-environment（環境地政学）とは何か 50

第5章 Geo-politics：常態化する「紛争と対立」、弛緩する同盟 52

- 1 サイモンとガーファンクルの「アメリカ」 52
- 2 シルクロードと中国の構想力 56

- 3 中国の二つの長期目標 59
  - 4 中国の夢 62
  - 5 先鋭化する「内向的資本主義」対「国家資本主義」 63
  - 6 揺らぐ国際秩序 64
- 第6章 Geo-economics：「安定と秩序」を模索するグローバル経済 68
- 1 長期化する先進国の経済停滞 68
  - 2 長期停滞の原因 69
  - 3 長期停滞からの脱却へ向けた挑戦課題 70
  - 4 戦略的価値が低下する資源 72
- 第7章 Geo-technology：広がる技術覇権をめぐる対立 76
- 1 一九八六年の中国 76
  - 2 デジタル覇権を目指す中国 79
  - 3 デジタル人民元によるドル支配への挑戦 83
  - 4 米国で広がる中国脅威論 84
  - 5 「構造協議化」する米中交渉 88
  - 6 戦略的「関与政策」 92
  - 7 「科学技術大国」中国の台頭 93



第8章 Geo-environment：切迫化する環境危機 95

- 1 「世代」の反乱 95
- 2 エネルギー安全保障を優先するトランプ政権 96
- 3 民主党のグリーン・ニューディール政策 97
- 4 深刻化する海洋プラスチックごみ問題とE-waste 99
- 5 サークュラーエコノミー 100
- 6 持続可能な経済モデルの実行段階へ進むEU 103
- 7 気候変動が制約するアジアの成長 106
- 8 赤道直下の温暖化問題 107
- 9 インドネシアの首都移転 108
- 10 「自滅選択」の回避 109

第Ⅲ部 アフター・コロナ時代の挑戦課題

第9章 グローバル・メガトレンド 113

- 1 不確実性に対応するラムズフェルド論法 113
- 2 「未知の既知」への対峙 115
- 3 グローバル・メガトレンドを踏まえた課題の体系化 116

4	メガトレンド1：Climate Emergency / Global Heating	119
5	メガトレンド2…分断化する資本主義	132
6	メガトレンド3…先進国経済の長期停滞（セキュラー・スタグネーション）	137
7	メガトレンド4…デジタル覇権をめぐる国家間競争	139
8	グローバル・メガトレンドを起点とした企業経営	145
第10章	ネクスト・パンデミックに備えた「大転換」	147
1	一九七〇年の国際SFシンポジウム	147
2	コロナ感染が示唆する機能不全	150
3	ネクスト・パンデミックの可能性	153
4	Geo-Challengesへの挑戦	155
第11章	米中並立時代の国際秩序	158
1	経済発展と民主主義	158
2	コロナ後も続く覇権国の地位をめぐる対立	162
3	米中対立を前提とした国際秩序	164
4	民主的統治の再構築	165
5	同盟の再構築	166
6	国際機関の再構築	170

7	地球的価値の共有	173
第12章	自律・分散・レジリエンス	177
1	コロナ後の「ブラックスワン」と「ブラックエレファント」	177
2	複合化するリスク	178
3	異次元の財政・金融政策	179
4	ジャパンリスク	182
5	コロナ感染後の都市	183
5	人間中心の都市への視座	186
6	複合化によるレジリエンス向上	189
7	「自律＋分散」国土デザイン	191
第13章	「リスク」の起源への回帰	193
1	「正常性バイアス」による思考停止	193
2	資本生産性とリスク	196
3	コロナウイルス感染が提起した資本主義の課題	197
4	安全保障のための生産再配置	199
5	アフターコロナ時代のサプライチェーン	200
第14章	社会的共通資本の回復	204

1	「男はつらいよ」の技術革新物語	204
2	デジタル技術がもたらす革新	206
3	マルクスが夢見たデジタル社会	207
4	デジタル革新と経済格差	210
5	市場経済と社会的共通資本	212
6	アフター・コロナ時代の社会的共通資本	214
7	グローバル・コモنزとしての社会的共通資本	217
<b>第Ⅳ部 プラネタリー・カンパニーの時代</b>		
<b>第15章 グローバル経営の歴史</b> 221		
1	世界地図と地政学的大局観	221
2	グローバルイノベーションと企業経営	223
3	「企業の社会的責任」の時代	225
4	「企業市民」から「地球市民」へ	226
5	“Act Locally, Change Globally”の時代	228
<b>第16章 プラネタリー・カンパニーの時代</b> 230		
1	プラネタリー・カンパニーの歴史的考察	230

2	条件1…「地球市民」としての自己定義	231
3	条件2…Act Locally, Change Globally	232
4	条件3…DX for Human Liberalization	233
5	条件4…プラネット・ポジティブ	234
6	条件5…トランスナショナル・イノベーション	235
	むすび　マイ・ラスト・ソング	236
	あとがき	240
	参考文献	243

## 第1章 退潮するグローバリゼーション、不安定化する世界

### 1 ビートルズとグローバリゼーション

戦後の世界を動かす起動力となってきたグローバリゼーションとはそもそも何だったのか。そして、我々が立っている足元の世界は時間軸の中でどのように位置づけられるのか。過去から未来へと時間軸を広げてグローバル社会が直面する課題を多軸的に見てみよう。まずは歴史を一九六〇年代まで遡って英国の四人の若者の物語から始めたい。

一九六〇年代から七〇年代にかけて世界の若者を熱狂させたビートルズの四人のメンバーが生まれ育ったのは、英国イングランド北西部に位置する港湾都市リバプールである。リバプールには一七世紀にイングランドと北米との貿易が盛んになるとともに商業都市として栄え、一九

世紀にはアメリカ大陸、西インド諸島との三角貿易の拠点として発展した。大西洋を臨むこの街の公園には、アメリカ大陸へ移住していった若い家族の銅像がある。かつては多くのヨーロッパの人々が、リバプールの港から新大陸への夢を抱いて旅立っていった。

音楽での成功を夢見たリバプールの四人の若者は、一九六二年一〇月に「ラヴ・ミー・ドウ」でデビューし、瞬く間に英国の音楽シーンを席卷していく。一九六四年一月には欧州大陸に渡りフランス公演、二月には大西洋を越えて米国の首都ワシントンに乗り込みワシントン・コロシウムで初の米国公演を行った。今では信じられないようなことだが、ビートルズ以前に、英国から米国へ進出して成功したミュージシャンは皆無に近かった。勢いは止まらず、六月からはデンマーク、オランダ、香港、オーストラリア、ニュージーランドを回る世界ツアーを敢行、日本公演を行った一九六六年には、フィリピンなどアジアの国も駆け抜けていった。

前年の一九六五年には、ロック・ミュージシャンとして初めて大英帝国勳章(MBE)を授与されたのだが、その理由は「<sup>(注)</sup>英国経済が低迷する中、レコード、映画などを通じ外貨獲得に貢献した」というものだった。メンバーの中で最も若いジョージ・ハリソンはまだ二十二歳、年長のジョン・レノン、リング・スターでもまだ二十五歳の若さであった。

ユーラシア大陸の西側に位置する英国は、中世の時代からグローバル化の進展した今日まで世界との通商の恩恵を最も享受してきた国のひとつである。ビートルズの成功も、若者向けの音楽が世界市場を視野にビジネスとして成立することを示す先駆けとなり、その後も数多くの若い

ミュージシャンが英国から世界に羽ばたいていった。

その英国が、世界最大の単一統合市場であるEUから離れる決断をしたことは世界に衝撃を与えた。第二次大戦後の世界経済の発展は、グローバリゼーションの拡大、すなわちヒト、モノ、カネの自由な移動が二国間、多国間、地域などで重層的に進むことによる、自由な取引市場の世界的な拡大によって支えられてきた。とりわけ英国は、一九七九年に首相に就任したマーガレット・サッチャーが主導したサッチャリズムと呼ばれる経済政策によって、グローバル企業がビジネスを展開しやすい市場重視の環境整備においても世界をリードした。サッチャリズムは、その後米国のレーガノミクスにつながり、冷戦終結を経て市場化の流れは世界に広がった。今や地球上の人口の九割以上がグローバルな市場経済のメカニズムの中に組み込まれ、発展途上国であっても、外国資本への開放政策などを取ることで、成長の機会を得ることができる。

グローバリゼーションの思想的背景には、市場メカニズムが国境の壁を越えて貫徹すれば、グローバルに資源の最適配分が達成されるという、古典的な経済学が前提とする素朴な市場へのオプティミズムが存在する。確かにグローバリゼーションの進展は、先進国、新興国を問わず多くの国・地域の経済発展に貢献してきた。一方でグローバリゼーションが進んでも、国家は国内の経済的福祉（ウェルフェア）の向上を図る責任を放棄することはできない。したがって国家を主導する立場にある各国の政治リーダーも多くの政治家もナショナルな部分から離れることはできない。個人が経済的福祉の多くを国家に依存する状況が変わることもない。



## 第8章 Geo-environment：切迫化する環境危機

### 1 「世代」の反乱

二〇一八年八月、スウェーデンの高校生グレタ・トゥーンベリ (Greta Thunberg) は、地球温暖化対策に真摯に取り組むことを求めて「気候のための学校ストライキ」(School Climate Strike) という看板を掲げ、議会の外で呼びかける活動を始めた。やがて彼女の活動は学生たちが毎週金曜日に学校を休んで政府に気候変動に対する行動を求める「未来のための金曜日」(Fridays For Future) という活動に発展した。十一月にはスウェーデンの国会議事堂前で政府に年間一五%の炭素排出量削減を求めて二週間のストライキを行った。十二月のCOP24で彼女がスピーチを行うと、「未来のための金曜日」は世界各地に広がった。

二〇一九年三月十五日、世界各国で百万人以上の「Z世代」と呼ばれる一九九〇年代後半から二〇〇〇年生まれまでの世代の若者たちが学校の授業を欠席し、「ミレニアル世代」と呼ばれる一九八〇年代から一九九〇年代半ば生まれの先輩たちとともに、大規模な街頭デモに参加した。世界一二ヶ国で行われた二〇〇〇以上のデモに一五〇万人以上の若者たちが参加し、地球全体で脱炭素社会への転換を進めることの必要性を訴えた。秋になるとデモはさらに規模と広がりを増した。九月二〇日には一六ヶ国で約四〇〇万人が参加して史上最大の環境デモとなった。グレタ・トゥーンベリは「タイム」誌の二〇一九年「パーソン・オブ・ザ・イヤー」に選ばれ、世代の象徴的存在となった。

## 2 エネルギー安全保障を優先するトランプ政権

グレタ・トゥーンベリに「科学者の声を聞き科学に基づいて団結して行動してほしい」と呼びかけられた米国のトランプ大統領は、就任以来、気候変動問題への国際的な取り組みから明らかに距離を置いてきた。二〇一七年に天然ガスの純輸出国となり、二〇二〇年には石油の純輸出国となるなど資源大国となった米国は、「エネルギー自立」の先に「エネルギー覇権」を展望したエネルギーの戦略利用による新たな安全保障の枠組み構築を優先している。

オバマ政権の時代に世界的に火力発電所へのCO<sub>2</sub>排出削減圧力が高まる中で、CO<sub>2</sub>の排出

規制などを織り込んで策定された「クリーン・パワープラン」についても、二〇一七年十月、石炭産業の再興を目指すとして撤廃を発表した。また、環境規制がエネルギー産業や自動車産業など米国の基幹産業に与える悪影響を排除するとして、連邦政府の自動車の燃費基準、石炭や天然ガスの掘削規制、メタンガス排出規制なども緩和した。

トランプ政権は二〇一六年の大統領選での公約通り、気候変動への国際的取り組みを定めたパリ協定についても、米国に不公平な経済的負担を強いるものだととして、二〇一七年六月に離脱を宣言し、発効から三年が経過し離脱の手続き開始が可能となった二〇一九年十一月に正式に通告した。実際の離脱は通告から一年後の二〇二〇年十一月四日、すなわち二〇二〇年大統領選の投票日の翌日となるため、大統領選の結果が今後の米国の環境政策だけでなく、世界の温暖化対策の将来にも大きく影響する。

### 3 民主党のグリーン・ニューデール政策

トランプ政権のエネルギー政策は、もともと温暖化対策に積極的ではない共和党の伝統的な政策に従ったもので、過去と比べて特に極端な政策というわけではない。対抗する民主党の政策はどうか。トランプ大統領の再選を目指す共和党に対して、バイデン前副大統領を候補者とする民主党は、グリーン・ニューデール（GND: Green New Deal）政策を掲げて現政権への対抗軸を明

確にしている。民主党のGND政策は、もともとはオバマ前大統領時代の二〇〇九年に、リーマンショック後の金融危機の中で景気対策の一環で進められたものだ。環境エネルギー分野へ一〇年間で一五〇〇億ドル集中投資することにより経済再生と五〇〇万人の新規雇用創出を目指すものだった。

新たなGND政策は、温室効果ガス排出ゼロを目指すことを掲げ、電源ゼロエミッション化、インフラの更新・エネルギー効率化、ゼロエミッション自動車普及、高速鉄道への投資などを盛り込んでいる。民主党支持層の中核となりつつあるミレニアル世代の関心も踏まえて、地球環境問題への積極的な対応を含む内容となっている。もともとは二〇一九年二月に民主党左派のオカシオ・コルテス下院議員とエド・マーキー上院議員によって議会で提出され、共和党が多数を占める上院では否決されたが、その後の民主党の大統領候補選の中で有力候補全員が支持し、トランプ政権に対抗する民主党の重要政策として位置づけられた。

民主党左派が主導してきた政策であるため中道派のバイデン氏が実際に大統領に就任した場合に、どこまで実行に移すかは不透明な面も残る。一方で、米国が環境政策を大転換してパリ協定へ復帰し、炭素税などカーボンプライシング導入に向けて動き出す可能性も出てくる。

#### 4 深刻化する海洋プラスチックごみ問題とE-waste

地球環境の持続性が問われるもう一つの課題は資源と廃棄物の問題だ。とりわけ、近年は深刻化する海洋プラスチックごみ問題に世界の注目が集まっている。国連によると、毎年八〇〇万吨以上のプラスチックごみが海洋に流れ込み、その総量は既に一億五千万トンを超えている。二〇五〇年には地球上に生息する魚の重量をプラスチックごみの重量が上回るとも予測されている。ウミガメがプラスチックのポリ袋をクラゲと間違えて食べたり、廃棄されたプラスチック製の漁業網に絡まってクジラや海鳥が窒息死するなど、被害の報告が世界中で後を絶たない。海流で漂流したプラスチックごみが雨や波、紫外線によって五ミリ以下の粒子に砕かれたマイクロプラスチックを海洋生物が餌と間違えて食べれば、その後の食物連鎖で人間の体内にプラスチックが取り込まれる。二〇一九年六月のG20大阪サミットでは海洋プラスチックを二〇五〇年までにゼロにする目標について各国間で一応の合意がなされたが、実行の枠組み作りはこれからという状況にある。

海洋プラスチック問題と同様に深刻なもう一つの問題がE-waste、すなわちエレクトロニクス製品の廃棄物である。国連大学、ITU（国際電気通信連合）などが実施している「Global E-waste Monitor 2017」によると、パソコンやスマホの世界的な急増により、二〇一六年のE-waste発生

量は四四七〇万トンで、二〇一四年比で三三〇万トンと八%増加している。さらに二〇二一年までに一七%増え、五二二〇万トンとなる見通しで、世界の一般廃棄物の中で最も急速な拡大が続く。E-wasteの総蓄積量は二〇一三年時点で既に五億七七〇〇万トンに達したと試算されている。

世界のE-wasteのうち、ゴミ廃棄場で処分されるものはわずかに四%にすぎない。回収・再利用されるものも二〇%にすぎず、残りの七六%は、①焼却もしくは埋め立てられる、②非公式に処分業者に渡される、③家庭に放置される、のいずれかの状態にある。先進国から、中国、東南アジア、欧州の非EU加盟国などに「リユース品」(有価物)として輸出されたものの中には、実際には使い物にならない「廃棄物」に近いものも多く、これらはレアメタルや貴金属を抜き取られた後、山や川に投棄されるか、規制が緩いアフリカ諸国に流れているのが実態だ。

## 5 サークュラーエコノミー

消費が増えれば消費されるモノを作るためにより多くのエネルギーと資源が必要となる。クルマを運転している時だけでなく、車庫に駐めてある電気自動車を作るためにも、車庫を作るためにも、エネルギーと資源が使われる。温室効果ガスの排出抑制だけでは、将来の経済成長がもたらず地球の持続性の危機を止めることはできない。地球環境にとって今後のもう一つの大きな問題は資源の限界だ。人間の活動が環境に与える負荷を資源の再生産および廃棄物の浄化に必要な

## 第15章 グローバル経営の歴史

### 1 世界地図と地政学的大局観

三〇歳を過ぎた頃から海外出張が多くなり、世界地図をながめる機会が増えた。それまで世界地図は万国共通というイメージを持っていたが、一九八六年に中国の政府機関を訪問した際に壁に貼られていた地図を見ると、朝鮮半島は統一されたひとつの国となっており、首都はピョンヤンだった。世界には多種類の世界地図が存在し、それは各々の時代の国家の立場と利害を反映したもののなのだ。

どの国を真ん中に置いた世界地図かによっても世界の見え方は大きく異なる。自国が真ん中にある世界地図を見慣れてしまうと、どうしても自国中心に世界が動いているかのように考える。

極東の島国である日本が真ん中にある世界地図を見慣れてしまうと、思わぬ錯覚に陥ることもある。二〇一五年に南アフリカ共和国のケープタウンに出張する機会があった。出掛ける前に、何人かの同僚や友人が心配して、「エボラは大丈夫か」、と声をかけてくれた。二〇一四年にエボラ出血熱が大流行したギニア、リベリア、シエラレオネの西アフリカ三ヶ国とアフリカ大陸の南端に近いケープタウンでは同じアフリカ大陸とはいっても直線距離で五千キロ以上離れている。この距離を考えるとインドネシアで鳥インフルエンザが流行しているの、日本に行つて大丈夫か、と言っているに等しい心配なのだが、日本からアフリカ大陸までの距離の遠さの感覚がまずあつて、アフリカ大陸自体の広大さへの距離感がつかみにくくなっているのだ。

以前シンガポールで勤務していた時は、執務机の横に東南アジアが中心にある世界地図を貼っていた。この地図では、シンガポールの位置するマレー半島を中心に東に南シナ海、西にベンガル湾、インド洋と広大な海洋が広がっていて、ASEAN各国からインドまで、海でつながっていることがよくわかる。歴史をさかのほれば、近代世界史における経済交流の中心は、東南アジア、インド洋を中心とした海域だった。十四世紀には環インド洋経済圏にイスラム文化が広がり、東シナ海、南シナ海は中国の影響下にあつて、この地域を通じて二つの文明が交差していた。かつて民俗学者の梅棹忠夫は、東洋と西洋の間に、いずれにも属さない「中洋」があること、それは海洋ではインド洋を中心とした地域であると指摘した。西洋、すなわちヨーロッパの人々はインド洋を介して多くの物品を持ち返り、それがヨーロッパに繁栄をもたらしたのだ。



長い歴史の変遷を経て、現在では東南アジア、インド洋をめぐる地域が再び世界の貿易、経済発展をつなぐ最も重要なシーレーンとなっている。中国はこの地域に「海のシルクロード」の構築を提唱し、周辺国の港湾整備などインフラ構築支援を進めることにより関与を深めようとしている。歴史上、この地域を経由した貿易のメリットを享受して最初に経済発展を遂げたのは、ユーラシア大陸の両端にある「海洋国家」英国と日本である。この地域の安定と発展は、今後の日本にとっても極めて重要であり、確かな座標軸をもって新たな「海図」を描くべき時である。

いつの時代においても国家や大きな組織のリーダーが、座標軸を失い、進むべき方向を誤れば後に変な損失をもたらす。危機の常態化する時代においては政治リーダーに限らず経営者もまた過去の歴史や将来の展望、地域の動向も踏まえ、ダイナミックな視座で判断することが求められる。

## 2 グローバリゼーションと企業経営

かつて経営学者ピーター・ドラッカーはグローバル経営を考える際の視座として、「Think Globally, Act Locally」の重要性を挙げている。経済活動がグローバルに広がる中で、国ごとに異なる市場や事業環境に対応しつつ、グローバルに統合された競争力ある経営をいかに確立するかは、グローバル経営を追求する企業にとって常に重要課題である。グローバル社会が直面する課

題が経済、安全保障、環境など広範囲にわたり、かつ深刻化する今日、改めてこの言葉に着目してみたい。

第二次大戦後、世界はほぼ一貫してグローバル化の潮流の中にあつた。とりわけ一九九一年の冷戦終結以降は、国境を越えた投資、技術、人財の自由な移動が加速し、新興国を中心に経済発展の大きな果実をもたらした。しかし近年は中国の台頭に伴う米中関係の緊迫もあり、グローバル化は明らかな停滞期を迎えている。歴史をさかのぼれば、中国に限らず急激に経済成長し、プレゼンスを高めた国が先行する国の批判を浴びるのは珍しいことではない。相互の関係が浅い時代には意識されなかつた制度や仕組みの差異が相手国のプレゼンス拡大により、異質な、場合によっては不当な障壁として意識される。

一九五〇年代には、欧州に投資を拡大し経済プレゼンスが急拡大した米国企業が欧州社会のナショナリズムや保護主義的感情の高まりによりさまざまな批判にさらされた。一九八〇年代後半には、日本も同様の批判に直面する。この時期、日本の自動車、半導体、コンピュータなどの対米輸出拡大により、日米貿易摩擦が緊迫化した。流通市場の閉鎖性や「系列取引」などが米国と異なる不公正な商慣習・制度として取り上げられ、それらを基盤にした日本企業の輸出拡大によって米国企業の経営が悪化し、従業員のレイオフや工場閉鎖に追い込まれているとの批判が連邦政府、議会、そして米国社会へと広がっていったのである。

## 参考文献

- 総合研究開発機構、日立総合計画研究所『海外現地生産時代の企業の社会的責任』、一九八八年
- 黄彬華、呉俊剛(田中恭子訳)『シンガポールの政治哲学(上・下)——リー・クアンユー首相演説集』井村文化事業社、一九八八年
- 安藤百福『麵ロードを行く』講談社、一九八八年
- Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, Harvard Business School Press (1989) (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネジメントの構築』、日本経済新聞社)
- 梅棹忠夫「梅棹忠夫著作集(第4巻)——中洋の国ぐに」中央公論社、一九九〇年
- The Nancy J. Adler (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Pub. Co. (江夏健一、桑名義春監訳『異文化組織のマネジメント』マグロウヒル出版)
- 総合研究開発機構、日立総合計画研究所『経済活動のグローバル化と企業文化』、一九九四年
- 浜田和幸『知的未来学入門』新潮社、一九九四年
- 梅沢正、上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社、一九九五年
- 岩崎育夫『リー・クアンユー 西洋とアジアのはざままで』岩波書店、一九九六年

- 川勝平太『文明の海洋史観』中央公論新社、一九九七年
- 野地秩嘉『キャンティ物語』幻冬舎文庫、一九九七年
- Peter L. Bernstein (1998), *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, Wiley (青山護訳) リスク ― 神々への反逆』日本経済新聞出版、一九九八年)
- 宇沢弘文『社会的共通資本』岩波書店、二〇〇〇年
- 石毛直道『麵の文化史』講談社、二〇〇六年
- 内務省衛生局編『流行性感冒』『スペイン風邪』大流行の記録』平凡社、二〇〇八年
- 根本昌彦『未来学』WAVE出版、二〇〇八年
- 坂本一敏『誰も知らない中国拉麺之路』小学館、二〇〇八年
- 久世光彦『ベスト・オブ・マイ・ラスト・ソング』文春文庫、二〇〇九年
- 伊坂幸太郎『終末のフール』集英社、二〇〇九年
- Robert D. Kaplan (2010), *Monsoon: The Indian Ocean and the Future of American Power*, Random House (奥山真司、関根光弘訳『インド洋圏が、世界を動かす』インターシフト、二〇一二年)
- Joanna Macy & Chris Johnstone (2012), *Active Hope*, New World Library (三木直子訳『アクティヴ・ホープ』春秋社、二〇一五年)
- Richard H. Thaler (2015), *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, W.W.Norton &

**白井 均**（しらい・ひとし）

新潟県柏崎市出身。1979年名古屋大学経済学部卒業、(株)日立製作所入社。1995年青山学院大学大学院国際政治経済学研究科修士課程修了。1999年(株)日立製作所電子政府プロジェクト推進総括センター部長。2003年(株)日立製作所都市開発システムグループ事業開発部長。2009年日立アジア社取締役副社長。2011年(株)日立総合計画研究所（日立総研）取締役所長。2013年日立総研代表取締役社長。2020年(株)日立製作所シニアストラテジスト、日立総研取締役、日本カーバイド工業(株)取締役。

〈著書〉『グローバル競争に勝つ地域経営』1988年、『日本版デジタル革命』1998年、『電子政府 ITが政府を革新する』2000年。以上東洋経済新報社。

## 「地球市民」としての企業経営 ——プラネタリー・カンパニーの時代

---

2020年10月20日 初版第1刷印刷

2020年10月30日 初版第1刷発行

著 者 白 井 均

発行者 森下紀夫

発行所 論 創 社

東京都千代田区神田神保町 2-23 北井ビル

tel. 03 (3264) 5254 fax. 03 (3264) 5232 web. <http://www.ronso.co.jp/>

振替口座 00160-1-155266

装幀／宗利淳一

印刷・製本／中央精版印刷 組版／ロン企画

ISBN978-4-8460-1998-3 ©2020 Hitoshi Shirai, Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

日本音楽著作権協会（出）許諾第 2008462-001 号