

# 特集記事

## とうほう地域総合研究所 設立40周年記念講演会



(講師) 野村 修也  
中央大学法科大学院教授／弁護士

### 演題:「新しい資本主義」とは何かーSDGsがビジネスを生むー

1

#### 中央大学陸上部部長として福島に縁あり

皆さん、こんにちは。野村でございます。本日は多くの方にお集まりいただきましてありがとうございます。私は中央大学陸上部の部長をしています。部長というのは監督ではありませんが、箱根駅伝では実際に私も現場におります。そういう中で、福島には大変お世話になっております。箱根駅伝の見方の中には各大学を応援するということもあるのですが、出身高校を応援するという見方もありまして、他の大学のユニフォームは着ていますが、実は同じ高校の同期であったり、先輩・後輩であったりする人たちが一緒に走っている姿も見受けられます。福島には学法石川高校があり、ここはもう本当に駅伝の名選手が集まっている場所です。私ども中央大学のOBである松田監督が監督をされており、その関係もあってわが大学にもたくさん有力な選手を送ってくれています。去年は学法石川高校が最も多くの選手を出していた高校なので、たくさん選手が走っていました。こういう見方も箱根駅伝には楽しみとしてあると思いますので、ぜひまた皆さん方も、もしご縁がありましたら応援していただければと思います。

2

#### 課題先進国ニッポン

さて、今日は「新しい資本主義」とは何かというテーマでお話をしようと思っています。この言葉を聞くことは多いと思うのですが、中身が何なのかという点についてはあまりよく分からないという感じがしていると思います。

一方で、SDGsという言葉があります。こちらもこのところ非常によく聞くと思います。テレビなどでも、「これはSDGsの何番目に関係しています」ということをよくやっていますが、何のためにやっているのかはよく分からない。SDGsと新しい資本主義がつながっているのだと言われても、どうつながっているのかもよく分からないというような状況だと思いますので、今日はそのところをお話ししたいと思っています。

まずこの新しい資本主義というのを考えるときには、社会に課題があることを認識することがとても大事なのです。日本はどこの国よりも先に少子高齢化が進んでいて、どこの国よりも財政が厳しくて、課題がたくさんあるということで、世界から課題先進国と言われていています。かつてはこの話をする、日本は駄目だ、このままいけば先細りだという議論ばかりが展開されていたのですが、実は新しい資本主義という発想を持った途端、課題がビジネスチャンスになるということが重要なポイントです。

そこで、どのようなことが課題としてあるの



か、少し整理してみたいと思います。まず何と  
いっても人口が減少している、これはもうはっ  
きりしています。特にコロナがあつてから、人  
口減少が加速化しているといわれています。出  
生率がある数字から下がれば人口が減少するこ  
とは統計上明らかです。

人口減少、少子化、特に高齢化が進んでいく  
わけですが、こうなると何が困るかという  
、言うまでもなく経済の面では働く人が減り、消  
費も減ります。そうすると成長しない国になっ  
てしまうということが一番難しい問題だといわ  
れています。さらには社会の問題としては、空  
き家や独居老人の増加、インフラの老朽化、あ  
るいは貧困の問題も出てくると考えられます。  
そして、財政の問題としては、高齢化で社会保  
障費が増え、ますます財政が苦しくなるという  
話があります。

企業に目を向けると、わが国は事業承継が非  
常に難しいという問題があります。大企業のサ  
ラリーマン経営者の場合、基本的に年齢があ  
る一定になると交代ということになります。し  
かし、昔のスタートアップ企業、つまりベン  
チャー企業が成長して何十年とたつと、オー  
ナー系の企業はそのオーナーがどんだん年を  
取っていくので、あるときから経営者が高齢化  
してしまうという問題が出てきます。ですから  
毎年、わが国の中小企業の経営者の平均年齢は  
上がり続けています。

これ以外にもたくさんあるのですが、こう  
やって列挙すると、「やっぱり駄目じゃん、日  
本はやっぱり苦しいよね」とみんな思うわけ  
です。講演などをされる方の多くは「駄目な  
のです」で終わるのです。「駄目なのです、  
みんな頑張りましょう」みたいな、これをやっ  
ていても意味はないので、今日はここから先  
のことを考えましょうということで、この新し  
い資本主義の話を申し上げようと思っています。

**3 社会課題の解決がビジネスを生む**

「社会課題の解決がビジネスを生む」とい  
うことについて、まずは理論的なことをお話  
したいと思います。キーワードは「共通価値の創

造」で、CSV (Creating Shared Value) と略称  
されています。戦略論を展開していたハーバ  
ード大学のマイケル・ポーターという先生が2011  
年に考え出したものがこの共通価値の創造とい  
うテーマです (概念図参照)。

共通価値の創造の概念図



概念図をみていただきますと、四角い箱が四  
つ描かれています。横軸が社会的課題の解決へ  
の貢献度で、右に行けば行くほど、先ほど出て  
きたような社会の課題が解決され貢献度が高い  
という軸です。縦軸は企業収益で、上に行けば  
行くほど儲かっているという状況ですから、み  
んな上を目指すわけです。このように横軸、縦  
軸と取って、四つ箱を描いてみましょうという  
話なのです。社会の課題も解決しないし利益に  
もならないことはみんなやりませんから、左下  
の箱には名前が付いていません。右上が CSV  
です。社会課題を解決することによって利益が  
上がるという世界は存在するのではないですか、  
なぜみんなこれを追求しないのですかと言いつ  
たのです。

では、箱はあるけれども、本当に中身はある  
のかという気がすると思いますので、一つ例を  
挙げさせていただきます。かつて、あるご家族  
が乗っていた車が、後ろから来た飲酒運転の車  
に激突されて橋から転落してお亡くなりになる  
という事故が社会問題になりました。この事故  
のときに、儲けるために必死でアルコール飲料  
を作っていた会社で毎日のように電話が鳴りっ  
ぱなしになりました。「どんな形でも、誰が飲  
もうと、いつ飲もうと、売れば良いと思って  
売ってるんだらう？だからこんな事故が起こる  
んだ」と言われたのです。それは、「社会に害  
悪をまき散らしても儲かれば良いと思っている



んだろ」と言われているわけです。そこで若い社員たちが、「どうしよう、もうアルコールを売るのはやめた方がいいのではないか」となりました。これに対してやはり何か解決策を示さなければいけないと思い、悩み、悩んでノンアルコールビールを作ったのです。これが一般的に普及したのはこの事故の直後なのです。アルコール飲料メーカーがノンアルコールの飲料を作るわけですから、これはある意味では自分の会社を否定するような作業なのですが、彼らは、自分たちの会社が生き延びるために逆転の発想をしたのです。

その結果、当初は社会課題の解決のためですから、飲みたい人に我慢してもらうための道具を提供しているつもりだったのです。だから味はそれほどおいしくないかもしれないけれども、これで何とかしのいでくださいみたいな感覚ですね。ところが今、ノンアルコール飲料市場は日に日に爆発的に拡大しています。今、アンケートを取ると、ノンアルコール飲料を好んでいる人の大半は一度もアルコールを飲んだことのない人なのです。これはもうすっかり話が変わっていますよね。最近ではビタミンが入っているなど、今や健康飲料にどんどん進化していています。アルコールを飲みたい人に我慢してもらうために作った飲料が、今やそれ自体が爆発的なビジネスを生んでいるのです。このような形のものがどんどん進化していく姿を見ると、ほら、やっぱりCSVのゾーンもあるでしょうというのが少し分かってきます。

このCSVの考えを投資に当てはめたものがESG投資といわれていて、現在の大きなキーワードになっているのです。「E」は環境(Environment)、「S」は社会(Social)、「G」は企業統治(Governance)の頭文字で、お金を流しても受け取った側に横領などをされてしまうと意味がないので、環境や社会などの課題解決に取り組んでいるしっかりした会社にお金を流すようにしましょうという動きが出始めたのです。機関投資家の方々にとにかくこの宣言に署名してくださいということをやっている、これがもうものすごい数で、世界の機関投資家の大多数がこれに同意しサインしている状況になっています。

そしていよいよ出てまいりました、SDGs。考えてみてください。これからお金を流す方が、社会の問題や環境の問題などに取り組んでいる会社にお金を流しますという方針を立てたとしても、どこにそれをやっている人がいるかが分からないと投資のしようがないのです。だから、国連はこれからの社会の中で課題となっている事柄は、集約すると17の項目になりますよと旗を作ったのです。このどこかに自分たちは関わりを持ってやっていますよと旗を掲げてくれたら、ここはいい会社だということでそこにお金を流しましょうというプロジェクトなのです。この結果、この17の項目にわが社はこのように形で取り組んでいますよということ、みんな旗を掲げているのです。

ただ、ここで大事なことがあるのです。これは社会貢献活動や慈善事業ではないのです。どういうことか、それは先ほど言ったCSVなのです。つまり、この社会的課題を解決することによって儲けを出せないと宣言している人のお金がお金が流れていかなければいけないのです。それによって好循環が生まれてくるわけです。そうでなければ、そのような活動に対して投資家はそっぽを向きます。社会的に私たちは儲かる場所に投資しなければいけないのだとなれば、このSDGsは単なる慈善事業ではないのです。ここが実は重要なポイントです。一番注目していただきたいのは、共通価値の創造です。単に何か慈善事業をやっている人に投資はしませんよと言っているのです。この課題を解決しながら、ビジネスをつくり出している人たちに投資しますというのが大事な考え方なのです。これが新しい資本主義なのです。

## 4

### ビジネスチャンスに気付くことが大事

人類は、ここに新しいビジネスチャンスがあることを発見したのです。しかし、まだあまり日本人は気付いていません。だからこのビジネスチャンスは結構奪われている状況なのです。海外の人たちは日本がビジネスチャンスの宝庫だということを知っています。なぜかというところ課題先進国だからです。しかも、こんなにビジ



ネスのしやすい環境はないので、ここで一旗揚げようと思って世界の若者はみんな日本を目指しています。気付いていないのは日本人だけなのです。今、東大から巣立った人たちがその周辺に大量に集積し始めていて、ここで世界の若者たちと競争しようという動きが起こっている、これが新しい資本主義です。

これに皆さん方も参加するチャンスがあるということを考えていただきたいわけなのですが、私の専門の会社法の世界にちょっとだけ引き寄せて説明させていただきます。これまで株式会社は誰のものかという株主のものというのが一般的な理解になっていましたよね。株主にたくさん配当をあげて、そうすれば株価も上がるし、株主は喜んでくれますよね、そのために一生懸命経営しましょうという考え方です。ただ、この考え方は20年古いです。もう世界はこんなことを考えていません。やはり従来は行き過ぎてしまったので、アメリカでもこの考え方は少し改めた方がいいということになっています。もう一度、社会の課題を解決すること自体を軸に置いた企業経営をしていこうと。そのためには誰かがコーチになって、コーチ役の人がちゃんとやっているか、本当にやっているかをいつも監視することが必要で、その役割を機関投資家の人たちに担わせましょうというのがセットされたことによって動き始めたのです。もう、アメリカは株主利益最大化モデルを捨て去っているのです。

最近の日本では、SDGs はどこの企業でもやっています。「私たちはこのようにしてエネルギーの問題を考えています」などといった統合報告書を出しています。しかし、その中でCSV という考え方がすぼっと欠落しているのです。儲けは儲け、慈善事業は慈善事業、罪滅ぼしで社会貢献もしています、こんな発想だと世界には勝てないのです。社会課題の解決をすることで儲けが出なければ、やっても意味がないという発想が世界の競争の源泉です。日本はそこに今は参加していません。だから遅れるのです。

気付いているのは若者です。今の20年遅れている大企業に行っても仕方がない、世界の活動する人たち、まさにみんながやっているところに参入して、競争にチャレンジしていかなければ



ばいけないと思って、みんなスタートアップ企業を立ち上げています。

世界企業になるチャンスはどこにでもあって、どの地域の企業でも同じチャンスがあるということに気付いていただくことが必要なのです。新しい資本主義というのは、全ての事業者の方々に新たなビジネスチャンスを提供している局面です。この局面にどう取り組んでいくのかがとても大事で、そこでやはり金融機関の方などと相談しながら、新しいビジネスをつくっていくことが求められてきているということになるのだと思います。

特に福島は、いろいろな課題を持っている地域です。取り組む課題がたくさんあるということは、ビジネスチャンスがあるということです。最近、国が旗を振っている福島イノベーション・コースト構想というものがあります。新聞などで私も目にしましたが、ここで空飛ぶ自動車の実験が始まるということです。この福島の地を使って空飛ぶ自動車の実験が始まる、これはもう最先端です。福島はそれができる場所なのです。こういうものができてきているなら、それにどのように絡んでいこうかと発想することによって、自分のビジネスが新しい世界を生み出していくことにつながるのだと思います。

## 5

### ICT・AIの進化が社会課題の解決に

では、具体的にどのような形でやっていくのかを少しご紹介させていただこうと思いますが、やはりほとんどがICTやAIなどを使っています。AIは本当に進化していて、とにかく学習という効果が入ってきてから急激に進化しています。最近、チャット GPT などの生成 AI がすご



くはやっていて、そこに何か項目を入れると全部作業してくれて、下ごしらえのようなものはAIが全部やってくれます。

実感として皆さんお分かりだと思のですが、最近、家電などを買うと最初にWi-Fiにつながるような作業をさせられますよね。これは何でやっているかという、モノをインターネットにつなげる作業をやっているのです。モノがインターネットにつながっている、これがまさにIoTの原点ということになります。

ビジネスでも気付かないことをAIはいろいろ教えてくれます。例えば、ほとんどの商店街の看板は駅の方を向いて置いてあって、駅から人が来る前提なのですが、外国人のインバウンドの人たちは、大型バスで来て裏の駐車場に止まったりするのです。それで、「看板を反対にした方が1.5倍もうかりますよ」とAIが言ってくれたら本当に2倍ぐらいもうかったという話があります。つまり、人間は気付かなくても、どうやって人がその店を認識するのかというようなことについて、いろいろアドバイスをしてくれたりする、人間の認識を超えるようなことを提供してくれる、このような力が今、提供されているのです。

さらには高齢化社会の課題、これもIoTを使うことによってかなり解決することは皆さんお分かりだと思います。一例を挙げると、例えば冷蔵庫です。冷蔵庫に商品を入れるときに、例えば「納豆は必ず3個欲しい、賞味期限が切れたら交換」とインプットしておきます。ついこの間までは、冷蔵庫から住人の携帯にメールが来ていました。「冷蔵庫ですけども、納豆を買ってきてください」というものです。でも最近は自動発注で買ってきて、家の前に置き配という形でクーラーボックスなどを置けるようになってきたので、帰ったらそこを開けて納豆を取り出すだけです。

これによって、親が買い物に行けない問題が解決されます。実は買い物難民の一番大きな問題は消費期限を越えた食品を食べてしまって病気になることなのです。これをちゃんと冷蔵庫が管理してくれる時代になっています。また、24時間健康を把握してくれるようなベッドも出来上がっています。そこで数値の異常値が出る

と、すぐに自治体に連絡して救急車も来る。そういったベッドはまだ高価かもしれませんが、このような形で世の中にどんどん新しいチャンスが出てくると、売れていくようになるわけです。

せっかくですから、会津若松の話を申し上げたいと思います。会津若松はこの日本の中でこういったIoTを使った先端都市です。ここはどこに行っても注目されています。皆さんがお気付きになっているか分かりませんが、私は講演するたびに会津の話をします。福岡に行っても札幌に行っても会津の話をしています。会津大学を中心にデータサイエンティストを育てるといって旗を掲げてから、まち全体がIoTあるいはITといったものを重視する地域になっています。今は田園都市構想の中でもスマートシティ会津若松というビジョン、旗を大きく掲げているということで、全国からも注目されています。

この流れに自分のビジネスを結び付けていくことによって大きなビジネスチャンスが見えるかもしれません。そういったようなことをぜひお考えいただければと考えています。

## 6

### 休眠預金を活用した支援

ただ、この話をすると、元手がないではないかという話はどうしても出てきます。そこでぜひ、休眠預金を活用いただければと思っています。休眠預金とは、10年以上引き出しのないお金です。銀行の場合には実は5年で時効が完成しているのですが、時効の援用をしていないので、銀行口座のまま残っています。ただ、10年たったところで、預金保険機構というところに全部お金を移管させる手続きを数年前から始めています。これは10年たった皆さんのお金はもう戻ってこないという話ではありません。銀行は何年たっても自分の口座だと申し出られたお客さまに対しては必ず返します。時効は援用しないので、十何年たってもちゃんと自分の預金は戻ってくるのです。

ただ、引き出しにこない人の分をほったらかしにしておくともったいないですよ。これを



有効活用しようという話なのですが、どれくらいあるのかというと、10年を迎える預金は毎年1,400億円くらいあるのです。9年目にお知らせするので、半分くらいの人は引き出しに來ますが、700億円くらいは引き出されません。ということは毎年700億円くらいずつお金が蓄積していつている。このお金を呼び水にしようではないかという動きをもうやっているのです。

どうやっているのかというと、いったん預金保険機構にお金を全部集約させて、これが日本民間公益活動連携機構（JANPIA）に移る形になっています。将来的には毎年700億円くらいまでできればいいのですが、まだ使う側が育っていないので、数十億円にとどまっています。資金分配団体は全国各地に設置されていて、そこから審査を受けて、「私たちはこういう社会課題を解決したいと思っているのです、ちゃんとやります」と言ったところにお金が流れていく仕組みになっているのです。これを呼び水にして、ぜひ新しいビジネスをつくってほしいというのが国の願いなのですが、なかなか伝わらない。

元手はあるのです。「元手がない」と言う人は本当はやる気がないということなのです。やる気のある人は、元手があることに気付いているはず。このお金は、①子どもおよび若者の支援の活動に使う、②日常生活または社会活動を営む上で困難を有する者の支援に使う、③地域活性化のために使う、という三つの使い方が決まっているので、これに合うビジネスをやりますと言ったらお金は流れてくるのです。今日まで、もしこれに気付いていないのであれば、このお金が使えますよといったところを一つのきっかけとしていただいて、何か自分たちのところでこういう活動をつくり上げることができないかというのを考えていただくことが、世界の競争、新しい資本主義に参入するということになるのです。

## 7

### 福島を出発点として新しいビジネスを生む

世界にとって、福島は課題の多い場所だと認識されています。それはいいことではないかもしれませんが、しかし認知度が高い。この福島というまちを出発点として、ここから課題解決に立ち上がった企業に世界は必ず注目します。そこに新しいビジネスが生まれるのではないかと期待が出てきたときに、皆さん方の活動は世界の注目を浴びることになるはずなのです。そこをうまく活用し、この新しい資本主義の波に乗っていただいて社会課題を解決し、そしてビジネスも大きく花開いていく、こういったビジネスをいよいよ展開する時が来ているのだということを、今日はお気づきいただければと思います。

これは近江商人の言う「三方よし」という考え方に近いものです。日本のビジネスの根底に流れている考え方であったということにもう一度気付いていただいて、ここで一旗ぜひ揚げてくださいか、あるいは揚げようとしている若い人たちを支援していただけるとありがたいと思います。それをまとめとさせていただいて今日の話の終わりにします。どうもありがとうございました。



#### 【おことわり】

本稿は、2023年3月23日に一般財団法人とうほう地域総合研究所、公益財団法人福島県産業振興センター、福島経済同友会の共催、株式会社東邦銀行の協賛、福島民報社、福島民友新聞社の後援により開催された「とうほう地域総合研究所設立40周年記念講演会」の要旨を当研究所の文責でまとめたものです。