

# 資本主義を再構築する

ハーバード大学教授 レベッカ・ヘンダーソン

資本主義は人類最大のイノベーションである。何十億もの人々を貧困から救い、抗生物質や携帯電話を生み出し、人類に繁栄をもたらしてきた。過去500年で世界人口は3倍以上に、1人当たりのGDPは4倍近くにも伸びた。平均寿命は過去100年で急激に伸び、出産時に亡くなる母体や1歳以下で亡くなる子どもの数も減っている。このように、資本主義は多くの問題を解決してきた。

問題がないわけではない。資本主義がうまくいっていると思っている人々は世界の人口の2割でしかないという調査がある。私が教えるハーバード・ビジネス・スクールの学生でさえ、半数は資本主義がうまくいっていないと考えている。資本主義の正当性が危機に瀕している。しかし、本当の危機は気候変動である。今この瞬間も継続的に温室効果ガスが排出され、気温は上がり、世界各地で山火事や洪水、日照りが発生している。アフリカの多くの地域では人が住めなくなり、農業もできなくなる。当たり前だと思ってきた安定的な気候が失われつつある。気候変動のダメージはGDPの

3〜4%であり心配無用と考える人もいるかもしれないが、その予測の前提となるマクロ経済モデルは、何億という人々の移動や、凶作、高温で多くの人が亡くなることを想定していない。

さらにわれわれは、複合的な危機、ポリクリシスを想定しなければならない。政治的な不安定、国家の破綻、サイバーリスクやAI危機などのデジタルによる破壊、不平等の拡大、そして気候変動、生態系の破壊といった、文明に影響を与える危機が同時に起こり始めている。気候変動が他のリスクと相互に作用することで、国家の崩壊にもつながりかねない。

その対処のためにわれわれは、経済の脱炭素化を図る必要がある。すなわち、電力、物流、運輸、インフラ建築といった分野で循環型のサプライチェーンを構築しなければならない。世界は発展したが、いまだ多くの人が発展から取り残されている。気候変動問題の解決にはありとあらゆる人の関与が求められる。複数の相互に関わり合う危機への対応には、政府の行動、すなわち規制が不可欠である。多くの

企業や産業が脱炭素に向けたビジネスを生み出しているが、収益を上げられておらず、政府によるさらなる介入が不可欠である。必要な資源やスキルを大規模に投入できる民間の行動も絶対に必要である。企業は政府に比べてより柔軟で革新的である。政府も民間のパトナーを持つことで、規制を狙い通りに働かせることができる。

今、われわれは、コダックモーメントと呼ばれる大規模な変革の瞬間に直面している。フィルム販売で全盛を極めたコダック社がデジタルの波に乗れなかったように、変革は難しい。しかし、それでもわれわれは変わらなければならない。気候の安定が今や当然のことではなく、企業が社会や自然資本に対しても責任を負わなければならない時代となった。経営者の中には現在の危機を理解している人もいるが、自社のみで完結するものではなく、企業が戦略を根本的に変える必要があり、大々的な投資が必要になることから、できないのではないかと考えているであろう。

それでは企業はどうすればいいか。個々の企



レベッカ・ヘンダーソン

ハーバード大学ジョン&ナット・マッカーサー・ユニバーシティ・プロフェッサー  
 ハーバード大学の中でもごくわずかな教授にしか授与されない最高位の名誉称号「ハーバード・ユニバーシティ・プロフェッサー」を持ち、ハーバード・ビジネススクールでも経営論、戦略論の教鞭を執る。NBERリサーチフェロー。英国学士院および米国芸術科学アカデミーのフェロー。マサチューセッツ工科大学 (MIT) スローン・スクールで21年にわたりキャリアを積み、アカデミックなキャリアを重ねるとともに、企業のマネジメントにも深く関わり、2019年にフィナンシャル・タイムズ紙「傑出した取締役」3人のうちの1人に選ばれる。このほか、IBM、モトローラ、シスコ、ノキア、イーライリリー、BP、ENI、ユニリーバ、P&Gや多くの中小企業のコンサルタントも務め、世界の経営者層対象の講演に常日頃、招聘されている。

業の行動を足し合わせることで経済全体を革新するには何が必要か。私はなんとか答えを出そうと試みた。気候変動への対策を講じつつ、商業上の成功を収めている例として、少なくとも四つのビジネスモデルがあると考えている。第1に、規制や気候変動へのリスクに対し、太陽光発電や風力発電への大々的な投資によって対処することである。第2に、温室効果ガスの排出量とともにコストを大きく削減しているケースである。第3として、多くの消費者がサステイナブルな商品に割増価格を支払ってもよいと考える中、サステイナブルなブランド価値を高めることがある。そして第4が、再生可能エネルギーが安価になっている中、全く新しいビジネスを始める事例である。

日本は、企業が長期的な視点から投資することができ、様々な技術を持つ世界でも数少ない

市場である。そうした日本に今、大きなチャンスがめぐってきたといえる。そのチャンスを活かすために日本企業に必要なのは、高い報酬、高いスキル、実力主義で昇進を決め、社員の尊厳を守り、意義のある仕事を提供する、グッドジョブ戦略の実行である。他方で日本には、女性が子どもを持ちつつ仕事を続けることが難しいという課題がある。

アメリカが成長を続ける理由の一つに労働市場の柔軟性がある。企業が、ビジネスを問題解決につなげるというパーパスを掲げたときに、社員のパフォーマンスを引き出すことができる。古い研究では、生産性の高い工場は低い工場と比べて、同じインプットで2倍のアウトプットを生産することが明らかにになっている。生産性の高さはグッドジョブ戦略の採用と正の相関関係がある。

企業同士の協働も大事である。グローバルな協働は至る所で生まれており、すでに世界で200程度の協働案件があるという調査もある。協働には投資家のサポートも不可欠である。複製と監査が可能なESGといった係数を設けることで、投資家が社会変革をバックアップしてくれるようになる。

経済全体に影響を与える気候変動に対処するにあたっては、官民の協力の必要性を改めて強調したい。多くの企業は現実を拒否する。もうからない、世の中で実際に起こっていない、われわれにはできないと考える。私はこれまでノキア、コダック、GMと連携してきたが、彼らのはかつてのビジネス全体を失っている。大きな変革は、リーダーシップ、ビジョンがないとできないが、変革は非常に大きなリターンを生む。

最後に、私が確信していることをお話ししたい。よりサステイナブルな世界をつくるにあたり、日本は非常に大きな役割を果たせるであろう。日本にも大きなチャンスが生まれ、経済成長を遂げることができる。日本は世界のリーダーになれる理想的な位置にある。