

# 「収斂化それとも多様化」

行天 豊雄

日本 CFO 協会理事長

## I. グローバリゼーション下における収斂化

1980年代終盤の冷戦終結は、民主主義と市場経済が共産主義という2つの価値が共産主義と中央計画経済に歴史的な勝利をおさめたことを示した。まぎれもなくこの2つの価値の擁護者たる米国は、世界における唯一の覇権国となった。冷戦終結と同時にグローバリゼーション時代が到来した。グローバリゼーションにはさまざまな定義がある。私は、20世紀の終わりに世界を席卷したグローバリゼーションの最も重要な特徴は、資本と情報の自由で巨大な流れであると考えている。確かに、国境を越えた融資や投資は17世紀以降行われている。情報伝達についても19世紀以降、電報や電話などさまざまな通信手段が用いられている。しかし、1980年代以降に見られる国際資本移動の爆発的な増加は、金融工学の驚異的な発展と米国の経常収支赤字に代表される巨大なグローバル不均衡なしには起こり得なかった。今日の国際資本移動の規模とスピードは、単なる量的な変化にとどまらず、金融市場と金融業界に根本的な変化をもたらした質的な転換が起こったことを意味した。世界経済の機能に恒久的で広範囲に及ぶ影響を与えたのである。情報の分野においても、同じように歴史的な変化が起きた。コンピュータ技術は息をのむような驚異的な進歩を遂げ、インターネットや携帯電話といった新たな通信手段は、情報の収集、処理、普及にまさに大変革をもたらした。今日、高度に発達した情報技術のおかげで、あらゆる納税者、有権者、株主、そして消費者は、瞬時に世界中で同じ情報を入手することができる。何よりも重要なのは、この新たな状況におかれたことによって、人々がより高い透明性と説明責任をごく自然に求めるようになったことである。その結果、政策運営や企業経営は根本的な変革を余儀なくされた。かつての政治指導者や企業の最高経営責任者（CEO）は情報を独占することによって権威を維持することができたが、もはやその限りではない。今日の政治指導者やCEOは常に吟味されている。透明性と説明責任を踏まえた上で、権威を確立しなければならない。それがグローバリゼーションなのである。

米国はグローバリゼーション下の世界を牛耳ってきたが、これにはもっともな理由がある。まず、米国市場はどの市場よりも開放的で活力にあふれている。米国企業は最も高い効率性と競争力を誇り、とりわけ米金融機関はグローバリゼーション下の新たなビジネス環境に最も適した特性を備えていた。米国の高等教育は世界で最も優れており、世界中の有能な若者を惹きつけ、この若者たちが新しい技術やビジネスモデルの開発を手がけ、挑戦してきた。米国はこうして唯一のグローバルリーダーとしての地位を築き上げたのである。政治力、経済力、技術力、そして軍事力において、米国は無敵の存在となった。ポップカルチャーや日常的なライフスタイルといった分野においてさえ、米国が全世界に与えた影響は顕著である。世界は、ある一組の価値基準によって支配されてきたかのように見えるのである。それはまさにグローバルな収斂化のプロセスであり、そのかなりの部分は、アメリカ化のプロセスだった。

## II. グローバリゼーションは万能薬ではなかった

しかし、収斂化がさまざまな分野で進んでいると思われる一方で、単一価値基準への収斂の行き着く先が決して理想的な世界ではないということがますます明らかになってきた。揺るぎない原理だと信じていたことが実は完ぺきではなかったということが証明されたのである。たとえば、自由な資本主義市場は市場関係者全般にとって最も効率がよく、最も大きな利益をもたらすので、我々は、これこそ最良の市場のあり方だと考えていた。そして、資本主義市場には市場の誤りを自ずと是正する機能が備わっているものと、若干の希望を込めて、信じていた。しかし、米国、ヨーロッパ、そしてアジアで過去数年間に摘発された数々の企業スキャンダルは、倫理観や社会的公正という強力な柱の支えなくして自由な資本主義市場は存続し得ないということ、さらに、その柱は市場に元々備わっているものではないということを明確に示した。利益の最大化をめざして自由に競争が繰り広げられるとき、ある種の効率性が達成されるということを否定することはできない。しかし、解き放たれた欲が渦巻くなかでも、それが可能であるという確証はない。

実際、立法措置や組織再編を含む多くの是正措置が考案され、実施された。しかし問題がすべて克服されたという証拠はほとんど見当たらない。自由な資本主義市場をそのまま取り入れようとしても最良の結果は得られず、むしろ、それぞれの市場がその環境に合った市場のしくみを構築していかなければならないということが世界中の市場で認識されるようになった。

経済分野におけると同様に、政治や文化の分野においてもグローバリゼーション下の収斂に対する深刻な失望感が広がっている。民主主義の独裁主義に対する優位性が明らかになったとき、西側諸国、特に米国において、民主主義こそ唯一存続可能な政治システムであるというやや無邪気な考え方が広がった。実際、冷戦が終結した後、世界中がこの考えを支持したようにも見えた。おそらく当時は、誰もが自分なりに考える民主主義を夢見ることができたので、誰も異論を唱えなかったのだろう。そこまではそれで良かった。しかし、西側諸国が自分たちの基準に照らして未だ民主化されていないと思われる国々に対して指導しはじめたとたん、状況は複雑化した。それは十字軍的発想あるいは善行を行おうとする宣教師的な発想だった。確かに、教えを説くことと干渉を明確に区別するのは困難なことであるが、問題の国々は、西側諸国の行動が理不尽な干渉であるとみなしたとき、普遍的な民主主義という考え方そのものに反感を持つようになった。残念ながら、このような状況の下、こうした国々のほとんどが西欧的民主主義の要素のなかで受容できるものとできないものを見極める余裕を持たずにいる。これらの国々は、グローバリゼーション下の収斂のすべてを単に拒否しているのである。

テロリズムの問題は確かに複雑である。そこには、イスラム世界の深刻な内部問題、恵まれない人々が心の奥底に抱く不公平感、宗教的信条の違いに根ざす争いが反映されている。しかし、それはまた、グローバリゼーション下における収斂という勢力の猛攻撃に対して、その犠牲になっていると感じている人々が抱く敵意をも反映している。当然、こうした犠牲者意識は、政治分野のみならず文化的または社会的な側面においても広がっている。

概して言えば、政治システム、市場構造、企業経営等々、さまざまな分野で進展したグローバリゼーションがもたらした収斂化の波は、懐疑や不満、フラストレーション、そして場合によっては敵意までも生み出したのである。

### III. 多様性はどこに？

先ほど述べた単一のグローバルスタンダードへの収斂という強力な流れにも関わらず、その水面下では、ほとんどすべての重要課題について未だ大きな見解の相違がある。

たとえば企業経営について考えてみよう。資金面から見れば、企業は明らかに株主の所有物で、経営陣は株主の委託を受けて会社を運営しているのである。従って経営陣の唯一の機能は、配当や株価の上昇というかたちで株主利益を増やすことである。これは、米国における典型的な企業経営パフォーマンスの評価方法だが、実際、ヨーロッパやアジアなど米国以外の市場においても最も一般的な評価基準となっている。そこでは、企業経営の最終目標は株主利益の最大化であると考えられている。しかし、こうした考え方に必ずしも完全に同意しない人々もいる。彼らは、従業員や顧客、地域住民など株主以外の利害関係者の利益も尊重すべきだと考えている。これらの利害関係者は、会社の株を所有していないものの、その会社の運営をさまざまなかたちで支援している。利害関係者の中の優先順位についてはさまざまな見方があり、一致した見解は得られていない。当然ながら、このような見解の相違によって、経営スタイルに少なからぬニュアンスが生じる。重要なのは、この相違が単なる精神的な産物ではなく実際のパフォーマンスによって生み出される産物であるということである。

多様性のもうひとつの重要な例は、経済活動における利益という概念に関するものである。従来の資本主義的概念に基づくと、利益とは金銭の額で示すことのできる剰余のことである。資本主義市場における企業活動の最終目的は、この意味における利益の額を最大化することである。どんな美辞麗句を使おうとも、それが現実である。しかし、透明性の確保と説明責任があたりまえとなった今日の市場においては、企業は厳しい公開審査にさらされる。環境保護や公衆衛生の確保、社会的公正の尊重、地域社会に対する姿勢といった要素はすべて、企業がそれなりのコストを負担して果たすべき社会的責任の一部と見なされる。つまり、どんなに大きな利益を計上しても、果たすべき責任を果たさない企業は、その価値が低下し、いずれ市場の制裁を受けることになる。必ずしも金銭の額ではかれないさまざまな非従来の要素を取り入れたより幅広い文脈のなかで、利益という概念をもう一度見直す必要があるということである。

政治の領域においては、民主主義や人権というきわめて根本的な概念について多様な見解が示されている。西側諸国においては、これまで、これらの価値観をあまりにも当然視しすぎてきたように思われる。我々は、これらの価値は神聖にして侵すべからざるものであり、多様な解釈の対象とはなり得ないと信じていた。しかし、西側諸国以外の国々で起こったことは、我々のこうした考えは誤りであったことを示しているように思える。我々は、民主主義政治は、複数政党制と自由な無記名投票によって確保されるものと信じていた。しかし、政治的な自由以外に重要な課題があるとき、人々は非民主主義的な選択

肢を選ぶ場合があることがわかった。同じように、我々は、人権は何としてでも守らなければならないものと考えていた。しかし、個人的人権と集団的人権がときとして矛盾するという事に、考えが及んでいなかった。

社会における過半数の人々が安全保障、効率性、清潔性など、何らかの社会的快適さを求める場合、彼らは迷うことなく、個人的人権よりもこのような集団的人権を優先するだろう。また、大衆の衣食住や教育が最優先課題とされる途上国でよく見られるように、個人的人権の尊重については少なくとも部分的に妥協せざるを得ない場合がある。

ここで強調しておきたいのは、グローバリゼーションの進展によって、何らかの共通基準をすべての人々に受け入れさせようとする力が働いているということである。これを拒めば、グローバル市場やグローバル社会の中で孤立し、疎外されることになる。それでもなお、歴史や文化、社会構造、宗教的信条の違いが存在し、世界中が完全に収斂することはあり得ない。より深刻な問題は、ある社会、集団、または個人が外部から価値基準を無理やり押し付けられていると感じている場合、あるいは、その価値基準を拒むことによって理不尽に苦しめられていると感じている場合、その感情が憎しみや復讐につながる可能性があるということである。

#### IV. 収斂化それとも多様化

グローバリゼーションは明らかに価値基準の収斂を促した。豊富な情報資源を共有することによって、世界中の人々はさまざまな価値基準を比較できるようになった。そして民主主義と市場経済が選択された。共産主義と中央計画経済よりも優れていると思われたからである。しかしそれで収斂化のプロセスが終了したわけではなく、そこで歴史が止まったわけでもない。すぐ簡単に解消することのできない生来的な差異があるため、多様性は未だ残っている。また、収斂化の進展が多様化への動きを再燃させる場合もある。つまり、収斂化にしる、多様化にしる、いずれかが普遍的に広がることはあり得ないのである。両方とも継続されるのである。重要な問題は、この 2 つの動きが両立し得るかどうかである。両立が不可能であるなら、我々は、文明、宗教、民族の衝突が永遠に繰り返されるという破滅のシナリオを甘受するしかない。

私は、ある条件が満たされれば、収斂化と多様化は両立しうると考えている。まず 1 つめの条件として、我々は運命論に屈してはならない。収斂化と多様化は、好ましい原動力を秘めたプロセスであると捉えるべきである。たとえばグローバリゼーション下における収斂化は、健全な地方のイニシアティブを活性化させるかもしれない。きわめて日常的な例えを取りあげてみよう。マクドナルドのハンバーガーショップは、他の多くの国々におけると同様、日本においても、その外食市場に猛進撃を果たした。それは人々の食習慣の収斂化の前触れだった。しかし、興味深いことに、マクドナルドのハンバーガーチェーンの成功に刺激を受けた国内のベンチャー企業は、コンベヤーを利用した寿司店を考案し、今日、それは回転寿司として広く知られるようになった。回転寿司は世界中で人気を呼び、もう 1 つのグローバルな収斂化の流れを形成し、人々は多様な味覚を堪能するようになった。両立のための 2 つめの条件は、ある特定の価値基準を強要すべきではないとい

うことである。価値基準の受入れ、つまり、収斂化はあくまでも自主的に行われなければならない。ここで強調しておきたいのは、こうした価値基準の受入は市場の力や当事者が自己利益を冷静に評価することによって促され得るということである。誰もが収斂化と多様化のメリットとデメリットを比較できるべきである。収斂化は、自らの意志で受け入れられて初めて存続しうるのである。選択には時間がかかるかもしれない。冷戦は、実に 40 年も続いたことを思い出してほしい。その間の状況は極めて不安定で、危険でさえあった。先ほど指摘したように、グローバル化下における収斂化の波に翻弄され、その犠牲になっていると誰かが感じているとしたら、その人は世界に動揺を与えるような不合理な行動に出るかもしれない。このような状況に対処する最善の策、そしておそらく唯一可能な策は、積極的かつオープンなコミュニケーションをはかることである。適切な情報や判断材料を与えられたとき、合理的な判断がなされる可能性は最も高くなるのである。その結果、その人が収斂化を受け入れても受け入れなくても、暴力的な結果にはならないだろう。

最後に私の考えを次のようにまとめてみたい。グローバル化の結果、価値基準の収斂化に向けた必然的な流れが生まれた。しかし、この流れは 2 つの方法で多様化をもたらしている。まず 1 つめは、生来的かつ潜在的に内在する差異を浮き彫りにすることによって、そしてもう 1 つは、収斂化の強要がなされた場合、新たな争いを生じることによってである。これに対し、2 とおりのアプローチがとられなければならない。1 つは、前向きで建設的な姿勢で多様性に向き合い、その多様性が新たな収斂化につながるよう努力することである。もう 1 つは、軋轢が暴力的な状況に発展しないよう、オープンなコミュニケーションをはかりながら、多様性を受け入れる努力をすることである。収斂化と多様化は決して両立不可能ではない。

第 35 回世界 CFO サミット（2004 年 10 月 11 日）での講演（英語）を翻訳編集したものです。