

7/23
開催

経営トップセミナー 誌上中継!!

日本の使命は、 所得水準を引き上げ、 新しい経済と企業構造を作ること

2018年7月23日、投資育成ビルで行われた経営トップセミナー「日本再生の鍵は生産性向上!」。元ゴールドマン・サックス証券のデービッド・アトキンソンさんは、生産性向上というテーマにこれまでとは異なる観点から斬り込み、人口減少時代に対応するには経営戦略の転換が不可欠だと説く。氏の言う生産性とは?

売上増を目指す経営戦略 これが日本の一番の問題

現在、日本はGDP総額、製造業GDPともに世界3位。世界の中で優位に立っているように見えますが、実はGDPの順位というのは、97%の相関係数で先進国における人口に沿った形でランキングされています。

先進国ではない中国を外すと、人口1億2700万人の日本は、3億2400万人のアメリカに次いで2位です。以下、8200万人のドイツ、6600万人のイギリス、6500万人のフランスと続いています。人口が多いということは内需が大きいということ、それだけたくさん生産できる。だからGDPが大きくなるのは当たり前なのです。世界における優位性を判断するには1人当

りのGDPを見る必要があります、この数字では日本は28位になります。

日本の成長が止まった原因についてはいろんな分析がされていますが、私に言わせれば単純なことで、生産性を上げずに、人口が横ばいになったということ。日本は戦後、爆発的に人口が増えました。とくに1955年から65年の間、15歳以上64歳未満の生産年齢人口は5500万人から6700万人にまで増えています。それに比例して家電や自動車などの売れ行きが伸びました。しかし、これからは人口が激減していきます。予測によると日本の減少率は際立っていて、まだどの国も味わったことがなく、今後とも体験することのない時代を迎え、これまでの常識が覆ります。究極のところまで考えると、

株式会社小西美術工藝社
代表取締役社長

デービッド・アトキンソンさん

David Atkinson

1965年、イギリス生まれ。1987年オックスフォード大学日本学専攻卒業。90年来日、ゴールドマン・サックス証券取締役、共同出資者を経て2009年、重要文化財・美術工芸品の修理、施工を手がけ300年以上の歴史を持つ株式会社小西美術工藝社に入社。14年より現職。「日本再生は、生産性向上しかない!」(飛鳥新社)ほか著書多数。



GDPは人数×生産性ということになりますので、人口が減っていく中でGDPを維持し、成長させていくには生産性を上げる以外に方法はありません。ロボットやAIの活用は所詮手段でしかなく、生産性を向上できるかどうかは日本再生の鍵です。

間違えないでいただきたいのは、生産効率を上げることやコスト削減は生産性向上ではないということ。生産性とは付加価値を人の数で割ったもので、国の場合は利息等・税金・利益・給与を足したものの、企業の場合は売上から他社への支払い金額を引いた粗利が付加価値になります。日本のGDPは1992年以降横ばいで、付加価値は上がっていません。付加価値は同じだけれども

SEMINARS FOR TOP MANAGEMENT

金利水準が下がり、税金も給与も減ったので、その分利益が増えました。これでは生産性が上がったことにはなりません。生産性は収益性とは違います。

日本の経営戦略の一番の問題は、利益を増やせと言っていることだと私は思います。本来あるべき経営戦略は、毎年少しずつ付加価値を増やしていくことで、その中の項目の割合は年によって変わりますが、一番重要なのは給与です。生産性とは結局のところ人の所得なのです。

日本はその実力に見合うだけの輸出をしていない

日本は生産性向上のために何をどう変えるべきなのか。まずは輸出で

す。日本の輸出額は世界4位ですが、その額は3位のドイツの約半分です。かありません。人口が2300万人しかないオランダは日本の7分の5の数字を出していますし、お隣の韓国は日本とほぼ同額を輸出しています。

日本は輸出大国とはいえないわけですが、それは輸出額の対GDP比率を見れば明らかです。日本は16・1%、ドイツは46・1%、韓国は42・2%、オランダは82・4%。先進国で日本より低いのは、内需が極めて多いアメリカだけとなっています。

アメリカを例外として、その他の先進国はほとんど輸出額の対GDP比率と生産性が一致しています。生産性の高い国は人口に関係なく生産

できるので、たくさん輸出できるのです。

日本は輸出できるものをたくさん持っているのに、その力に見合うだけの輸出をしていません。人口が減少していくこれからは、自動車以外の分野でどんどん輸出していかなくてはいいけない。私が観光戦略をやっている最大の理由はそこにあります。私が関わっている観光戦略でいえば、神社仏閣はお賽銭が大きな収入源になっていますが、檀家と氏子が減り、参拝客も減り、供給過剰になりますから供給を減らすか、過剰になった分を海外に持って行くしかない。しかし、国指定の神社仏閣を海外に持って行くことはできないので、海外から日本に来てもらってお賽銭を入れてもらう。

観光は輸出産業という捉え方ができます。ちなみに、日本の1人当たり輸出総額は5年前が世界44位で、去年は40位でした。4位上がった理由の95%は観光戦略の成果です。観光産業が良くなればなるほど、日本の輸出総額は増えていきます。ただ、それだけでは十分でないのはいきましてもありません。

生産性の問題点として次に指摘されるのは高品質・低価格です。日本型経営の基礎は、リストラや生産方法の改善を行い、品質の良いものを

安く売るといことです。これまでは人口増加に比例して新しい需要が生まれ、安く提供することによってより多く消費してもらうことができました。

今はどうでしょう。よく消費者の財布の紐が固いといわれます。しかし、私は財布の数が減っていることを理解すべきだと思います。良いものを安く売ることによって需要を増やすことができるかというと、できるはずがない。日本の経営戦略は、人口が激増していたときに通用した過去のものです。

日本人は勤勉でもあるし、技術力もある。定量・定性分析の結果によれば、日本の人材の質は世界4位です。この分析では、ルクセンブルクやデンマークのような小さい国が上位を占めていて、先進国では日本がトップとなっています。それなのに所得ランキングでは29位、質に見合うだけの対価を得ていません。

一方、経営者の質に関しては、日本は63カ国中、機敏性が57位、分析能力が59位、海外経験が63位など、すべて先進国の中では最低の評価です。人材の質と経営者の質とのギャップは世界一大きい。問題なのは労働者の生産性ではなく、経営者の生産性なのです。経営戦略を変えなくてはなりません。

GDPは「人数×生産性」

日本のGDP総額・製造業GDP

世界**3**位

||

1人当たりGDPで見ると

世界**28**位

↓

人口増で成長を維持できたビジネスの終焉

↓

付加価値を高め所得の差別化を図る競争へ

アトキンソンさんの講演をもとに編集部作成

企業数の激減は必至 延命措置を取れば共倒れ

1975年からの20年間で日本の企業は激増し、それに比例して従業員10人未満の企業がほぼ倍増しています。企業は大きくなればなるほど所得が高く、小さくなればなるほど低くなり、生産性も低くなります。日本は75年以降、非効率で生産性の低い会社をたくさん作って成長してきました。人口が増えていたからそれが可能だったわけですが、今後は人口に依存する企業はなくなっていく、企業数が激減していくでしょう。政府は企業の延命措置を取ってきた。それは、どこかで景気が回復すると考えているからです。人口減に比例して需要は減っていきますから、日本はインフレにはなりにくい。デフレはこれからも進んでいくはず。景気は回復しませんので、延命措置を取れば取るほどデフレ圧力が強まり、経済全体が共倒れになってしまう可能性があります。

賃金6・50米ドルはマルタ島の6・59米ドルより低く、1人当たり生産性はマルタ島に負けています。最低賃金が日本より低い国は少数です。安い賃金で働いてくれているのだからいいじゃないかと言われるかもしれませんが、働いている人が納得しているとは思えません。最低賃金で働いている労働者の比率が日本は20%に達していて、これは世界最高水準です。今、日本の求人倍率は高くなっていますが、その大きな理由は10人未満の企業の影響で、大企業の求人倍率は悪化しています。昔と違って、より条件のいい会社を選択できる時代になっているのに、今までと同じように安い賃金で人を集めようとしているわけです。これからは高い給料を払って人を雇うことができる会社と、それができない会社に二極化していくでしょう。



もう一つ、生産性を向上させるためのポイントは女性の活用です。女性の労働市場への参加率が高い国ほど生産性が高くなっています。日本でも女性が働くようになってきています。同一労働同一賃金ということも言われ始めました。しかし、そもそも日本は女性に同一労働をさせていません。男女収入ギャップの推

移をアメリカと比較してみると、1979年に63%だったアメリカが2013年に82%になっていくのに対し、日本は51%が52%になっただけです。皮肉なことに、日本の女性が労働市場に参加すればするほど、諸外国との生産性の格差が開いていくという問題を抱えています。世界の歴史を遡ると、今の日本と似ている状況が一度だけありました。1347年から始まった欧州におけるペスト大流行の時代で、約50年の間に人口が半分になっています。ところが、物価はほとんど横ばいで、賃金はたった5年間で男性が2・1倍、女性が2・3倍になりました。なぜ物価が上がらなかつたのでしょうか。

単純にいうと生活習慣が変わったからです。あの時代、庶民はパン以外に食べるものがなく、水が危険なので非常に薄いビールを飲んでいました。給与が増えて、肉を食べ、ワインを飲むようになり、着るものもボロボロの服から正絹の服に変わりました。庶民が高いものを求めるようになったわけです。これがポイントになるのではないかと思います。例えば、日本にはビジネスホテルがたくさんありますが、五つ星ホテルは28軒しかありません。バリ島の42軒、タイの110軒などと比べてあまりにも少ない。つまり、日本は大量生産時代の均一化されたサービスでした。これからは、高額の消費をしてくれる人に満足してもらえ、そのを提供していくことがビジネスの基本になります。

今、日本がやるべきことは経済構造の延命ではなく、世界4位の人材を擁する国にふさわしい所得水準を引き上げるための新しい経済構造、企業構造を作ることです。

受講されて
いかがでしたか？

耳が痛かった 新しい切り口からの分析と指摘

株式会社ケルビン
浅香豊社長



私どもの建築業は人手不足で、生産性の向上が課題です。この観点から同じ業界のアトキンソンさんがどう考えられているのか興味がありました。アナリストをされていた方なので分析の仕方が面白い。我々からすると、生産性向上とは、どうやって効率的に仕事をするかということでしょうか。切り口が違って、日本の社長がどれだけ無能かということに鋭く指摘され、世界4位の人材を安く使ってきて、それが経済を悪循環させているというお話は耳が痛かったですね。

一番遅れているといわれる業界にあって、私ができることは、給与や休日を含めて若い人にとって魅力的な会社にし、充実した人生を歩めるようにしてあげることかなと思います。

多彩な講師、幅広い講演
テーマによりさまざまな角度から
経営力強化のお手伝いをします

企業経営にお役立ていただけるよう、今後も経営トップセミナーをはじめさまざまな機会を提供してまいります。ぜひご参加ください。

ビジネスサポート部長
大村智之

