

# “ネクストジャパン”

## —大転換のマネジメントを考える—

“Next Japan”

An Expectation of Change Management for New Economic Growth

福田 優二・山澤 成康  
Yuji FUKUDA and Nariyasu YAMASAWA

### 要 旨

冷戦終結の結果、起きた最も重要な変化は何か？—それは、「大衆消費社会」のグローバル化である。1920年代のアメリカで成立した「大衆消費社会」モデルが一举に世界展開し始めたのである。今、中国、インド、ロシア、ブラジルなどで起こっていることは、まさに、市場経済の急速な導入によって、劇的に「大衆消費社会」が構築されつつあるということだ。今、日本人の多くは、新興国の発展によって、日本は追い抜かれる、日本の将来は暗く、落ち込む一方だ、と考えている。—果たして、そうなのか？新興国の発展とは、消費経済のマーケットが桁違いに膨張することを意味する。平安時代と江戸時代の文化蓄積が今日の日本のパワーの源泉であり、的確な戦略に基づくマネジメントで日本は復活する。消費社会のグローバル化の中でリーダーシップを握れる環境下でありながら、日本経済は低迷、失速しつつある。その原因は戦略不在、マネジメント不在の状況が長期的に続いているためである。それぞれの組織、それぞれの企業が戦略的にマネジメントを展開し、海外からの富裕層や優良労働力の確保なども含めて内需や生産力を維持し、「世界消費経済」の成長の果実を刈り取っていけば、日本の将来は洋々たるものである。

2050年におけるGDP予測の多くが、日本の長期低落化を見通しているが、シミュレーションによれば、マネジメントの大転換によって、インド、中国、アメリカに次ぐGDP4位の確保と、ランク上位国の中での一人当たりGDP1位獲得の可能性も追求可能なのである。

## I. 環境分析

### 1. はじめに

暗澹たる空気が日本全体を覆っている。明るい時代が二度と巡ってこないかのようである。「失われた10年」は、いまや、「失われた20年」を過ぎ、多くの日本人は、澱んだ社会の雰囲気になじんで、現状を疑うことすらもなくなってしまっている。誰もが、日本には、「良い時代」など、再び戻ってこないとあきらめているようにみえる。

果たして、そうなのか？ この小論は、「日本のマネジメント」という視点に立って、日本の経済社会の復活の可能性を探ろうとするものである。目下のところ、日本経済の状況は芳しいものとは言えない。今のまま、流れに任せて推移した時、予測される日本の将来像は、目を覆うような姿であろう。それは、誰も感じていることに違いない。

この小論で描くのは、日本が現実のチャンスを生かして、立ち上がったときの姿である。「可能性」としての姿である。それでも、GDPで世界第二位に復活することは難しいかもしれない。それは、インド、中国といった巨大な人口を抱える「新興国」が経済成長を続けるためである。巨大な国が発展すれば巨大なGDPを達成するのは当然である。しかし、それは、むしろ、日本にとって喜ばしいことなのではないか。その結果として、(戦略を間違えなければ)日本も大きく発展するからである。

新興国の発展によって、消費市場は飛躍的に拡大する。この「世界消費経済」の驚異的發展によって、日本は、一人当たりのGDPで表現される「真の豊かさ」において、かつて、ハーマン・カーンが予言した「21世紀は日本の世紀」を実感できる、極めて高いレベルを達成できる可能性が十分にあるのである。なぜ、そう考えられるのか？

まずは、1980年代後半以降の世界の動きを振り返りつつ、今おきている世界経済の変化の本質について考えることから考察を始めたい。

### 2. 冷戦の終結と世界経済—90年代におけるアメリカ「大逆転」とその破綻—

日本経済が好調に推移した最後の時代は1980年代であり、とりわけ1987年～90年の「バブルの時代」のエピソードは、未永く歴史に残るであろう。しかし、それも「今は昔」の語り草でしかない。

「バブル」の引き金となる、日本の急速な円高が始まった1985年、ソ連ではペレストロイカ(改革)が提唱され、87年には米国と中距離核戦力全廃条約を調印する。やがて、世界各地の内戦が

収束、89年には、ポーランド、ハンガリー、チェコで政権が交代、ベルリンの壁が崩壊した。そして、12月のマルタ島会談で東西冷戦が終結、日本が浮かれる中で、世界は新しい時代を迎えたのである。

日本経済が絶好調の頃、アメリカは双子の赤字に苦しんでいたが、その中で、レーガン大統領は、以下のようなシナリオに従って、「力による平和」の実現を画策し、冷戦の終結を導こうとしていたのである。

- (1) 国防予算を大幅に増額し、スターウォーズ計画を一方的に推進する。
- (2) ソ連はこれに追いつこうとするあまりより一層の無理を強いられる。
- (3) その結果、アフガニスタン侵攻の泥沼化でただでさえ逼迫しているソ連の国家財政は破綻し、社会保障制度が麻痺する。
- (4) ソ連の国民はそんな共産主義政権を見限り、ソ連は崩壊する。

このシナリオは見事に現実化し、1991年12月25日をもって、ソビエト連邦は消滅した。アメリカは、1980年代、日本経済が絶頂を迎える中で、財政赤字に苦しみ、「アメリカ合衆国は21世紀を迎えることが出来ないだろう」とまで言われたが、実際には、レーガン＝ブッシュ政権は、危機の克服に見事に成功したのである。

1990年代、世界情勢は一変する。「市場の一体化」と、アメリカ極集中の時代が訪れた。アメリカの「大逆転」である。

「資本主義」対「社会主義」、「市場経済」対「計画経済」の対立が終焉し、アメリカン・スタンダードがグローバル・スタンダードになり、アメリカの時代は永遠に続くように感じられた。

しかし、21世紀に入り、徐々に情勢は変化し始める。中国をはじめとする新興国の急激な成長が持続する一方、サブプライムローンなど金融商品の資産バブルで伸びきったアメリカ経済は、ついに、2008年9月、リーマン・ブラザーズの破綻によって、再び危機を迎えたのである。

「自由経済」の雄と見られてきたアメリカは「市場一体化」の中で勝ち続けるかに見えたが、実情はシリコンバレーを中核とするIT企業と、ウォール・ストリートで世界をリードするものの、「雇用なき景気回復」とされる、リストラによる好業績という内実も含むものであった。

企業とトップ・エグゼクティブは繁栄を謳歌したが、「格差」は開く一方で、その格差を埋めるサブプライムローンによる住宅バブルが崩壊の引き金となったのである。

### 3. 大衆消費社会モデルのグローバル化— 1990年代以降の世界経済の変化の本質—

では、冷戦終結の結果、起きた最も本質的な変化は何か？—それは、「大衆消費社会」の世界化、グローバル化ではなからうか。

以下、「大衆消費社会」の生成と展開を振り返る。

1865年、南北戦争終結後、アメリカ合衆国は社会の安定を背景に、急速な資本主義的経済発展を遂げた。資本蓄積が急速に進み、供給力が過剰になったため、19世紀末には、「販売」が重視され、大企業による生産、流通、販売の垂直統合が広がり、「マーケティング」の概念が19世紀末ころに成立した。

やがて、20世紀のはじめに、アメリカ合衆国は世界史における決定的な役割を果たすことになる。それは、個人消費と経済発展を直結する基幹産業としての「自動車産業」の成立による。デトロイトのエジソン照明会社の技師長だったヘンリー・フォードがフォードモーターズを立ち上げた後、黒塗り一色の「モデルT」を発売したのは、1908年だった。背景文化がばらばらで労務管理の難しい移民たちに効率よく生産させるシステムとして、「流れ作業方式」を開発し、飛躍的に生産性を上げ、大幅なコストダウンを実現したのは1913年のことである。この、1913年におけるフォード「流れ作業方式」の採用こそ、「大衆消費社会」の成立を決定的にしたイノベーションである。

金持ちの贅沢なおもちゃに過ぎなかった自動車は1913年を境にして、誰にでも手の届く夢の商品になった。実際、1929年の大恐慌前夜には、アメリカ合衆国全体で、自動車の世帯普及率は、実に78.1パーセントに達したのである（常松 [1997] による）。

自動車産業の基幹産業たる所以は、鉄の塊でありながら、何万という部品から構成されるため、模倣が容易でなく「価格競争」になりにくいこと、逆に言えば「非価格競争」によって高い付加価値の維持が可能であること、また、製造部品が多岐にわたり、雇用力が高いこと、そして、付加価値を生み出すため高い給与水準が可能なことなどである。

生産面では、組立工でも中流になれる自動車産業の誕生があり、消費面では、夢の商品としての自動車がすべての人に購入可能になった。アメリカン・ドリームは「モータリゼーション」の進展によって、すべてのアメリカ人にとって現実的なものとなった。「消費」をめぐる大きな物語が、アメリカ人、そして、やがて、先進諸国の大多数の人々の価値の中心に位置するようになった。「大衆消費社会」が成立し、以後の世界史をリードすることになったのである。

フォードの流れ作業方式は「移民」の存在から発想され、優れてアメリカ社会の所産である。ヨーロッパでも日本でも発想され得なかった。その意味で、「大衆消費社会」の形成はアメリカ社会の特質に根ざすものであり、アメリカの大きな歴史的役割であった。

フォード社は、マーケティングを本格的に展開したゼネラルモーターズに1927年には抜かれる。GMは今日のマーケティング活動の原型を作ったとされる。要するに、フォード社が「大衆消費社会」を誕生させ、GMが「マーケティング」を完成したといえる。

1920年代、自動車産業の進展という強固な基盤のもとで、アメリカ社会は輝きの時を迎える。1920年のラジオ放送の開始は、メディア社会の誕生を告げるものである。ジャズ、ディズニー

映画、パーティ社会など、華やかにアメリカン・カルチャーが開花した。スコット・フィッツジェラルド著「グレート・ギャツビー」などに時代の様相が魅力的に描かれ、フィッツジェラルドから村上春樹を経て、現代の日本にも、1920年代アメリカの消費社会の魅力は伝播されている。

1920年代にアメリカ型大衆消費社会のモデルが完成したが、1929年の大恐慌によって、消費社会の理想の達成は第二次大戦後に持ち越される。1930年代は失業者の拡大で、大衆消費社会は曲折をたどることになる。スーパーマーケットの登場、ファーストフード・チェーンの拡大など、ディスカウントの時代に突入する。しかし、これらも、今日の大衆消費社会の重要なアイテムとなった。

アメリカは恐慌からの復活に苦闘し、ニューディール政策などを試みるが、結局のところ、戦争による新たな展開を選択する。そして、1945年の第二次大戦の終結により、次なる飛躍を迎えることになる。

国内において、ほとんど無傷だったアメリカは、大戦後、直ちに急速な経済発展を遂げる。アメリカにおける「大衆消費社会」の絶頂は、時代の区切りとして言えば、戦時に大統領だったトルーマンが退任し、アイゼンハワーが大統領に就任した、1953年の1月に始まり、1963年11月22日、アイゼンハワーに次いで大統領に就いたジョン・F. ケネディがグラスで暗殺されるまでの約10年間であったと言えよう。

対外的には、ソ連と共産主義という仇敵があったが、経済的には一人勝ちで、国内的には価値観の動揺もなく、溢れるばかりの豊かさがあった。悩みなき至福の時代であり、それを支えたのが「大衆消費社会」の強固なモデルであった。自動車産業、家電産業も独走に近く、組み立て産業を中心に、分厚く裾野の広い中流層が豊かさ溢れるアメリカ社会の基盤を形成した。

1960年を迎えるとき、「ゴールデン60s」「黄金の60年代」というキーワードに世界は沸いたが、まさに、そのときアメリカ合衆国は人類史上、空前絶後の豊かさを謳歌したのであった。アメリカの若者たちが、いかに生活をエンジョイし、楽しさを満喫していたか、50年代の後半から60年代初頭のポップスなどによく表現されている。コニー・ステーブンス「16リーズンズ」は、まさに、1960年のヒット曲だが、他愛ないラブ・ソングに含まれる過剰なほどの幸福感に触れることで、大人の世界でのアメリカの成功を歌い上げたナット・キング・コールの「モナリザ」から10年後、ティーンの世界にまで、アメリカ社会の成功が浸透したということが理解できるのである。

ケネディ暗殺後のアメリカは、ベトナム戦争の泥沼化、人種差別撤廃をはじめとする理想主義がその副作用としてもたらした様々な社会的混乱などによって疲弊していく。そして、基幹産業である自動車や家電産業が、日本を始めとする海外の産業発展によって、次第に空洞化し、70年代以降、アメリカ経済はピークから滑落していくのである。

以上、1920年代以降の約50年のアメリカを振り返ってみた。日本は、50年代後半～60年代

の高度成長期において、「大衆消費社会」を短時間で確立し、経済大国への道を拓いた。この「大衆消費社会」モデルが冷戦後、特に21世紀に入り、新興国の発展というかたちで、一挙に世界展開し始めたのである。

今、中国、インド、ロシア、ブラジルなどで起こっていることは、まさに、旧態依然としていた世界中の国々において、市場経済の急速な導入の結果、劇的に「大衆消費社会」が構築されつつあるということだ。成熟したヨーロッパよりも「新興国」ほど、変化は劇的であり、高度成長が起きている。「市場経済」の導入によって、「資本主義」の成熟を前提とせず、世界の国々が「大衆消費社会」モデルの魅力に吸引されて、一挙に「離陸」しているのである。

#### 4. 「世界消費経済」のリーダーシップを取ることは可能—日本の立ち位置と潜在力—

今、日本人の多くは、新興国の発展によって、日本は追い抜かれる、日本の将来は暗く、落ち込む一方だ、と考えている。—果たして、そうなのか？かつて、アメリカが突出した経済力を持っていた時代、日米経済関係を良好に保つことで、日本経済は発展してきた。新興国の発展とは、消費経済のマーケットが世界的に拡大することを意味し、「分母」が桁違いに膨張することを意味する。もちろん、ライバルが増え、空洞化も起こるが、正しい

戦略によって、ビジネスチャンスは無限に広がる。

90年代、アメリカ経済は立ち直ったが、アメリカは「大衆消費社会」のリーダーの座をすでに、日本に譲っていた。リーマンショック以降のアメリカにおいて、オバマ大統領は新興国の発展を見て、消費経済のリーダーシップを日本から奪い返そうと、ビッグスリーなどにてこ入れをしたが、依然、米国経済は迷走を続けている。ヨーロッパの落日も著しい。「円高」は輸出企業に非常に厳しいが、基本的には、日本経済の潜在力—消費経済のリーダーとしての評価が円高のベースにある。

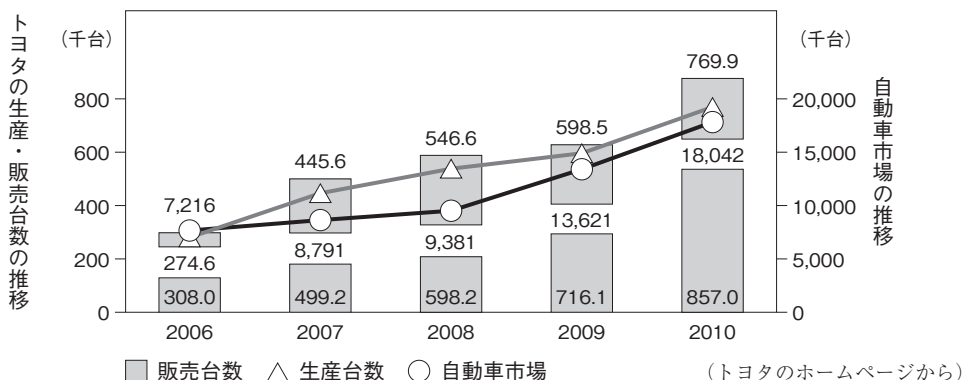
大衆消費社会のシンボルは車（男性市場）と化粧品（女性市場）であり、日本のハイブリッドカーの独走や、アジア市場における資生堂など、日本の化粧品ブランドの好調は、消費経済における日本のリーダーシップの可能性を示唆するものである。

具体的には、1997年に発売されたトヨタ・プリウスは、ハイブリッドカー市場で、突出し、世界市場の80%前後のシェアを保っている。また、資生堂も世界展開に成功し、特に、中国市場で年率15～20%の成長を続け、ロレアル、P&Gと並んでトップシェアを争っている。

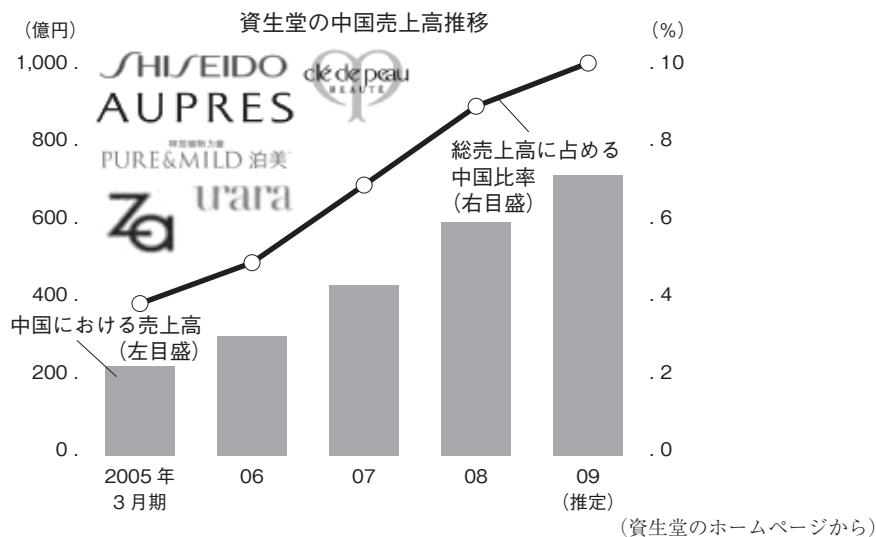
2011年、世界の新興国は、「消費社会のライフサイクル」という視点で見れば、アメリカの1920年代初頭の段階にある。これから50年は、車、家電、化粧品、衣食住の充実など、世帯と個人の消費満足を求めて経済社会が展開されると考えてよい。その膨大な市場に、最も満足度の高い商品を提供できるのは日本である。

■中国

●自動車市場およびトヨタの生産・販売台数の推移



2ケタ成長で総売上高の10%をしめる



5. 「日本的経営」と「クール・ジャパン」—日本のパワーの源泉—

日本経済のパワーの源泉は何か？かつて、安くて故障しない高性能のメカ製品を作り出す技術力が高度経済成長を支える輸出競争力の基盤とされた。今、クール・ジャパンと賞賛されるファッションやアニメなどソフト・パワーに注目が集まる。

これらを貫くのは、「日本文化」の力である。特に、長期間の平和が保たれた、平安時代と江戸時代の文化蓄積が今日の日本のパワーの源泉である。

古代から、事ある毎に都は遷されてきたが、794年の桓武天皇による平安京遷都は特別の意味を持っている。「平安京」という箱庭のような器 (4.5km × 5.2km) の中で、貴族という特権階

級によって、日本人の美意識が純粹培養され、原型として形成されたからである。

日本が国家としての自覚を明確に持ち始めたのは、聖徳太子の治世下であるが、大化の改新(645年)で、より鮮明に国家建設の意識が共有された。そして、改新から150年後に、日本で初めての本格的な「都市」の建設に成功したのである。以来、1200年以上、文化の中心地として、その都市機能が今日に引き継がれている。古都、京都は日本文化の継続性のシンボルである。

鎌倉時代以降は、武士が実権を握った。武士も貴族文化を崇拝するものが少なくなかった。しかし、貴族文化と異なり、いざとなれば、命を懸けて戦うサムライ文化の本質は禁欲である。集団としての武士の文化は「個」に対して「組織」が優先する。

戦国時代は日本人の好きな時代であり、戦国大名の興亡は企業の繁栄と衰退になぞらえられている。平和と安定の続いた江戸時代に、徳川幕府の国家マネジメントは成熟した。今日の、安定した官僚制度の構築の精神的基盤は、この長期にわたる安定した幕府のマネジメントにあるのではなかろうか。

平安時代の象徴的人物は藤原道長であり、美意識の洗練と自己実現が極限まで追求された。「源氏物語」は平安文化の結晶である。江戸時代は家康に象徴され、組織の最大価値が究極的に追求された。

ダブルトラックの日本文化の歴史の中で、戦後、平和憲法下、「個」の自己実現と美意識の追求が復活し、高度成長期の組織優先型企業文化優勢の後を受けて、現在は戦後世代によるクール・ジャパンが優勢となっている。日本文化の平安回帰による「クール・ジャパン・カルチャー」は、基本的には「個」の優先するグローバル消費社会に理解されやすいため、ブームとなった。

平安貴族文化は現代に通ずる「消費」の最も高度な達成であり、その平安貴族の美意識を原型に持つ日本人の生活様式は、世界の中で最も洗練されたライフスタイルとして、世界的な発信力、ブランド力を持つ可能性がある。

また同時に、長きにわたって、培われた組織に対する忠誠心は、今後も大企業の競争力を維持するソフトパワーとして温存される可能性がある。

要するに、日本人は自信を持つべきである。そして、日本文化の強靱さに自信を持つべきである。「世界消費経済」のリーダーシップを握るのは、日本であると言う自覚を持つべきなのである。

## II. 提言

### 1. 現状認識の転換—問題の所在—

「大衆消費社会のグローバル化」の中でリーダーシップを握れる恵まれた環境下にありながら、



日本経済は低迷、失速しつつある。その原因は政官財、全般において、戦略不在、マネジメント不在の状況が長期的に続いているためである。手をこまねいているマスメディアも同罪である。

大きな原因は3つある。第一に、外需の爆発的拡大のチャンスに気づかず、多くの企業はビジネスチャンスを見失っている。日本経済は、アメリカに代わる成長基盤の拡大に対応して、積極経営し、企業活力を後押ししなければならないのに、シュリンクさせる政策を優先させている。赤字財政は、この新しい経済成長によってのみ、長期的に相対化し、克服していけるのである。

第二に、大多数の日本人が「少子化」を絶対的な弱気材料と捉え、内需の先行きに関して、絶望的なムードに取り憑かれている。「日本文化」の魅力を喧伝し、優秀な外国人、お金持ちの外国人の日本定住を促進すれば、「少子化」は絶対的な弱気材料ではなくなる。平安後期の日本の上層部は三分の一が渡来系の人たちであったとされており、日本文化の継続性は、外国人の流入によっても保つことが可能である。ドナルド・キーン氏は晩年になって日本に帰化した。今、世界中から、「お笑い芸人」など様々な分野に外国人の流入が起こっている。日本を「最も安全で楽しい消費社会」とすることで、日本の人口は増え続けることが可能である。

第三に、あきらめムードに流されている現状を打破しなければならない。現実を直視し、政財官、マスコミ、それぞれが、それぞれの組織で「成果を出す」という（ドラッカー流の）マネジメントを追求することで、流れを変えなくてはならない。それぞれの組織、それぞれの企業が、戦略的にマネジメントを展開し、「世界消費経済」の成長の果実を刈り取っていけば、日本の将来は洋々たるものとなるはずである。

## 2. 戦略の大転換—的確なマネジメントで日本は復活する—

マネジメント大転換のポイントは、どのような戦略を取れば、「世界消費経済」のリーダーシップを握れるのか、という大戦略を立て、具体的に成果を出すマネジメントのマイクロ戦略を詰めることである。

大衆消費社会のグローバル化に対応するには、世界の消費者ニーズに対応することが必要である。第一には、「環境」技術を核とするジャパンブランドの確立である。世界消費の爆発と地球環境維持の両立に、日本ブランド商品の利用が必須という価値観の定着を図る。

新興国の消費爆発は地球の危機である。大衆消費社会モデルの世界展開は、見方を変えると、パンドラの箱を開けてしまったという側面があり、下手をすれば、人類の滅亡に繋がるとも言える。「環境意識」は「美意識」に通じる。日本人の美意識、日本文化の美意識が、地球環境を救う原動力ともなりうる。美意識と技術力の結合が日本の環境テクノロジーの特質となりうるだろう。

第二は、「日本の美意識」を核とする「ジャパンブランド」の確立である。世界の富裕層に最高の価値を納得してもらおう。食に関しては、お米も、お茶も、お酒も、水も、日本には最高品質

のものがある。ファッションは原宿、渋谷は、すでに世界のファッションセンターであるが、カジュアルが基本で、フランスやイタリアのような上流階層をターゲットとするブランド品は少ない。自動車なども、フェラーリのような1億近い車は特注しない限りない。世界の富裕層に向けて、ジャパンプランドの商品開発はビジネスチャンスとして、大きな課題が残されている。住宅は、わかりやすく大きなチャンスがあると思われる。

第三に、「日本居住」を理想とする価値の定着を図る。安全で美味しいものを食べ、高度の文化を享受できる国として、世界から人を呼ぶ。人口減少を食い止め、国内市場の再活性化を図る。特に、富裕層については、セカンドハウス、サードハウス需要も含めて、居住を考えた方がよい。因みに、現状の日本のマネジメントは、富裕層の日本帰化、日本居住を拡大しようという発想は皆無である。2011年11月22日付け朝日新聞朝刊によれば、消費増税に配慮し、低所得者へ現金を渡すため、富裕層の所得増税を検討しているとの記事が掲載されている。政府税調は、所得税の最高税率40%を引き上げる方針で、相続税に関しても、50%から55%に引き上げ、基礎控除額も4割減らす構想だという。日本の所得税の最高税率は現状でも世界で4番目に高い。最も高いスウェーデンには相続税がない。日本の相続税率は世界最高である。現在、日本人の富裕層は日本から脱出する人が急増している。タバコ税の引き上げでタバコを吸う人がいなくなるのは健康上のメリットもあるが、富裕層が全くいなくなってしまうたら、日本はアウトである。まさに、マネジメントの大転換を図らないと大変なことになる。富裕層の増大を図るところか、このままでは、減少が確定的である。

第四に、「日本観光」ブームの定着を図る。居住は無理でも観光に日本は最高という価値観の定着を図る。年に1回は日本に旅行に行きたいと、世界中のアップーミドル層に訴求する。そのための環境整備が必要である。ようやく動き出したリニア新幹線は2045年などと言わず、早期完成を目指すべきである。特に、京都発着は、たとえ支線としてでも、断固、建設し、東京と直結すべきである。日本文化の大本山は京都であり、東京と1時間で結ぶことで、デスティネーションとしての日本は価値が飛躍的に高まる。

第五に、労働人口の確保に、戦略的に取り組む必要がある。日本文化への憧れを高めて、外国人の居住欲求を高めることに加え、「少子化」を食い止める施策、女性の労働率を高める施策という、両立しにくい課題とも取り組まねばならない。「子育て」環境の抜本的改善も当然必要となる。また、長寿化社会を逆手に取って、高齢者の健康度を高め、労働力化する施策も検討すべきである。「健康な高齢者」は介護負担を低減するためにも必須の課題である。いずれも、「結果を出す」ドラッカー流のマネジメントの精神、発想が強く要求される課題である。

第六に、友好関係強化と情報発信の強化による「世界経営」のマネジメント発想を定着する。積極的に働きかけるべき、関係構築の具体的なアイデアについて次章に述べたい。

第七に、日本文化を愛する心を国民一人ひとりが持ち、その精神を基盤として、他の国々と対

等に接する基本スタンスを確立する必要がある。新興国が経済発展を続け、巨大な経済力と、経済力を基盤とする防衛力、軍事力を保有することになる見通しはハッキリしており、日本文化に対するプライドの保持が生命線となるであろう。

以上のような七つの戦略に基づき、「失われた 20 年」に決着をつけて、一步踏み出すことが、今の日本にとっては、復活に向けての不可欠の条件となる。具体的な施策を詰めて、戦略的マネジメントを果敢に展開することによって、日本の国内市場の維持拡大、生産力の維持拡大、海外市場の飛躍的拡大が可能となろう。

### 3. “BIRIV” との経済関係に注力すべし

日米関係、日中関係、日韓関係などが引き続き重要なのは言うまでもない。また、タイや台湾のように伝統的に親日的な国々を、引き続き大切にすべきことは言うまでもない。ここでは、今後、それらの国々に加えて、経済関係で、特に留意すべき国々として、以下の 5 カ国を挙げたい。

バングラデシュ…今後、100 倍以上の驚異の成長が期待される国で、極めて親日的で、日本の技術や文化に対して信頼度が高い。

インド…2050 年に人口、世界一が確実視される。GDP でも、中国を抜く可能性がある。やはり、極めて親日的である。今後、最も、重視すべき関係国の一つとなる。

ロシア…潜在力があり、今後、プーチン氏が 12 年間、リーダーシップを握ると見られ、その間、国力の強化、増大が図られよう。プーチン氏は天才的政治家であり、柔道好きでも知られる親日家、この間に日露関係の改善を図る必要があり、重要な課題となる。

インドネシア…巨大大人口を抱えるアジアのイスラム国である。ODA などを通じ、親日的であり、日本ブランドの浸透度が急速に高まっている。大塚製薬のポカリスエットの売り上げは早晩、日本国内を上回ることが想定される他、男性化粧品でも日本ブランドのマンダムがトップシェアを占める。

ベトナム…アジアの高度成長国である。やはり、極めて、親日的であり、重要なパートナーとなる。優秀な労働力によって、深い協力関係を結べる、「日本のものづくりのパワーの維持」に関しても、鍵を握る国である。

以上、BIRIV、5 カ国を新しい日本の重要な成長パートナーとして、パイプを強めることで、日本の権益は維持強化され、2050 年に向けての発展基盤となるだろう。

### 4. ライフスタイル・リーダーとしての日本が地球を救う

以上のように、“BIRIV”（ビリーブ）5 カ国は、これからの日本にとって、特別な近隣諸国と

なるのである。BIRIV 各国との連携を深め、「世界消費経済」の展開の中で、確固たるリーダーシップを発揮し、環境重視、健康重視などにアメリカンライフスタイルを超える、ジャパニーズスタイルを21世紀の消費スタイルとして確立することによって、日本の評価、声望は高まり、21世紀は日本の世紀となるのである。

特に、環境問題は大きく、消費経済の爆発は、一方で大きな危機、脅威でもある。日本の最大の役割は、その環境技術をいかに発揮し、地球を破滅から救うことにあると言っても過言ではない。

ネクストジャパンの大転換は、日本自身の地位保全の大転換であるのみならず、地球環境のマネジメントにとっても、切実な転換なのである。

以下、上記の分析と提言に沿って、戦略的なマネジメントが図られれば、どのような日本の経済社会の運営が可能か、シミュレーションを試みてみることにする。

### Ⅲ. 2050年の国内総生産（GDP）のシミュレーション

#### 1. 低い日本の成長率見通し

今後の日本経済の長期的な展望をするため、主要な国について2050年のGDPの姿を描いてみよう。長期予測の試みは、これまでもいくつか行われている。政府の長期予測としては、経済諮問会議が2005年に発表した『21世紀ビジョン』がある。2030年を目標に、経済、財政、社会などさまざまな観点から2030年に向けた見通しを作っている。

Dominic Wilson and Anna Stupnytska (2007) はゴールドマンサックスのレポートで、2005年に同社が提案した「ネクストイレブン（今後成長が予想される11ヵ国）」に関する続編の記事である。世界各国の2050年のGDPを予測しており、現在GDPの規模が世界第3位の日本は、8位に転落する見通しとなっている。

小峰隆夫、日本経済研究センター編（2007）は、世界経済の長期予測を行った分析だ。『老いるアジア』というタイトル通り、アジア各国の高齢化が進むことに焦点を合わせた予測をしており、2050年の日本のGDPに予測も行っている。

Asia Development Bank (2011) は、アジアを中心とした2050年までの見通しだ。うまくいけば、2050年には世界のGDPの約半分をアジアが占めるという見通しである。

各予測の前提は微妙に違うが、結論は似ている。予測開始年が多少ずれていたり、GDPを測る単位が違ったりするものの、いずれの見通しも予測期間を平均すると実質経済成長率が1%内外という見通しだ。

“ネクストジャパン”

2050年の日本のGDP予測

予測機関	単位	予測開始年のGDP（開始年）	2050年のGDP	平均成長率
日本経済研究センター	2000年購買力平価ドル	3.50（2005）	5.00	0.80
ゴールドマンサックス	2006年ドル	4.34（2006）	6.68	0.99
アジア開発銀行	購買力平価ドル	6.73（2010）	8.83	0.68

（注）日本経済研究センターは小峰隆夫、日本経済研究センター編（2007）『超長期予測 老いるアジア』日本経済出版社。ゴールドマンサックスは、Dominic Wilson and Anna Stupnytska（2007）“The N-11: More Than an Acronym” Global Economics Paper No: 153, Goldman Sachs。アジア開発銀行は、Asia Development Bank（2011）“Asia 2050: Realizing the Asian Century”

## 2. 生産関数アプローチでは予測に限界

経済学を基礎にした長期予測では、生産関数アプローチが使われる。生産要素を資本と労働とし、資本投入量、労働投入量、全要素生産性に分けて予測をする。

例えば、Asia Development Bank（2011）では、以下のコブ＝ダグラス型の関数を使っている。

$$GDP = TFP \times L^{\alpha} \times K^{1-\alpha}$$

ただし、GDPは実質GDP、TFPは全要素生産性、Lは労働投入量、Kは実質資本ストックである。労働の分配率 $\alpha$ は3分の2としている。

経済諮問会議（2005）は2030年までの予測だが、実績や予測の内訳が記載されている。また、これと同じ手法で2032年まで予測したものが、『平成20年度経済財政白書』に載っている。

その内訳をみると、2000年代に入ってから、労働投入量の寄与度はほぼゼロ、資本投入量が0.5、全要素生産性が1%で、合計1.5%前後の成長が見込まれている。

### 実質GDP成長率の生産要素別寄与度

	1981-1990	1991-2000	2001-2003	2006-2012	2013-2020	2021-2030
労働投入量	0.6	-0.4	-0.6	-0.0	-0.0	-0.5
資本投入量	1.1	0.6	0.3	0.5	1.0	1.0
全要素生産性	2.3	1.1	0.8	1.0	1.0	1.0
実質GDP	4.0	1.3	0.5	1.5	2.0	1.5

（注）経済財政諮問会議『21世紀ビジョン』。2003年までは実績、2006年度以降は見通し。

コブ＝ダグラス型の実質GDP成長率の生産関数は、規模に関して収穫一定、資本や労働力の収穫逓減といった経済学的に見て妥当な性質を持つ生産関数だ。また2050年までの期間、現状を投影した予測を考えれば、生産要素のうち労働投入量は、マイナスに寄与する可能性は高い。人口の予測は経済関

連に比較して予測の信頼性は高く、人口面を中心に考えれば自ずから低い成長率を導きやすい。

しかし、労働投入量は、労働力率の増減によってかなり変動する。資本ストックの成長率も、需要動向に左右される。全要素生産性も、予測機関を通じて1%程度という仮定はかなり強い。失われた10年のように平均より低くなる時期はあるが、反対に今後高くなる可能性もある。生産関数に縛られると、1%内外という予測以外は算出しにくい、長期の予測はもう少し柔軟性を持って予測してもよいだろう。

### 3. 2050年の姿

1人当たり実質GDPと人口を推計し、それをかけ合わせることで実質GDP成長率を求めた。GDPは、2010年固定価格のドルベースの数値である。

人口の想定は、国際連合の最新の予測(United Nations(2011))を用いた。この予測によれば、2050年の日本の人口は2010年に比べ1700万人減少する。国立社会保障・人口問題研究所の2006年推計よりも、人口減少は緩やかだ。同研究所の2006年推計では、2050年の人口は2010年に比べ3000万人減少すると推計し、生産年齢人口も同様に3000万人の減少である。

1人当たり実質GDP成長率は、水準の低い国ほど高く、高所得になるに従って低くなる。このため、2010年で1人当たり実質GDPが最も低いインドは平均8%、次いで中国は5.5%とした。ブラジルとロシアは平均4%成長とした。米国は2%、日本は3%成長とした。日本の1人当たり実質GDP成長率は、1990年代以降の趨勢から考えればかなり高いが、1980年代の平均成長率は4.0%であり、実現できない伸びではない。

この仮定のもとで、GDPをみると、インド、中国、米国、日本の順になる。インドは、人口が増え続け、2050年には中国を抜いて世界で最も人口が多い国となる。

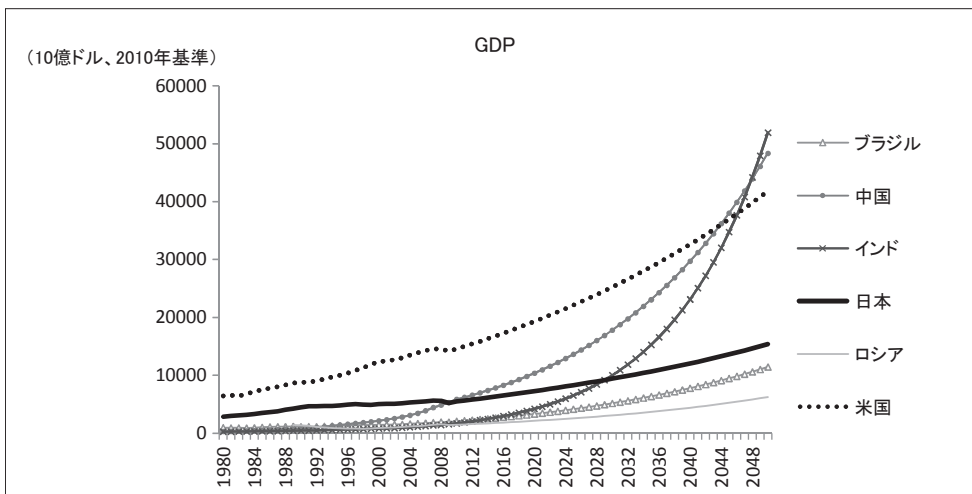
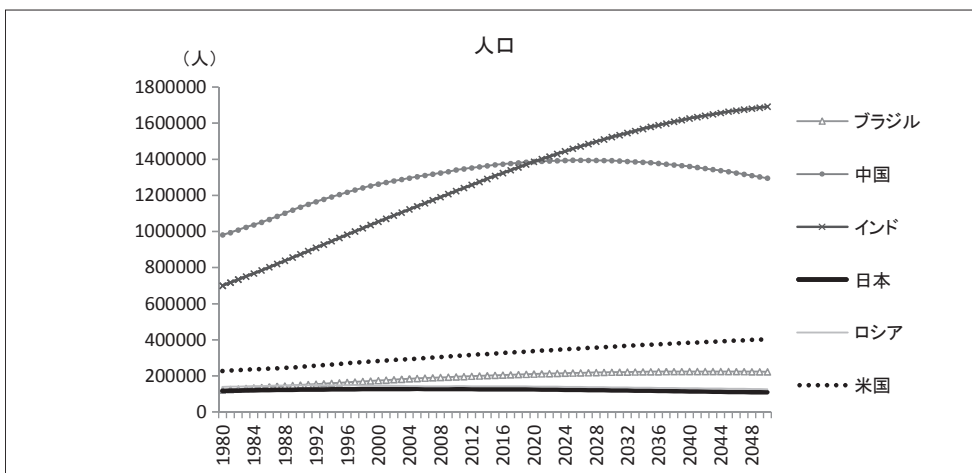
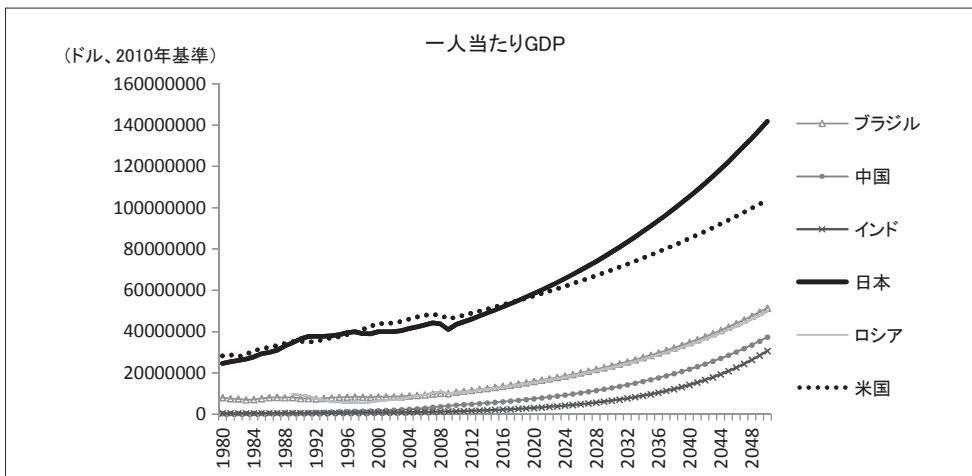
2050年の実質GDP

		インド	中国	米国	日本	ブラジル	ロシア
一人当たりGDP (2010年USドル)	2010	1412	4383	46982	43449	10710	10351
	2050	30672	37311	103738	141731	51419	49697
	2010-2050	8.0	5.5	2.0	3.0	4.0	4.0
人口 (億人)	2010	12.25	13.41	3.10	1.27	1.95	1.43
	2050	16.92	12.96	4.03	1.09	2.23	1.26
	2010-2050	0.8	-0.1	0.7	-0.4	0.3	-0.3
GDP (2010年USドル)	2010	1.73	5.88	14.58	5.50	2.09	1.48
	2050	51.90	48.34	41.82	15.38	11.46	6.27
	2010-2050	8.9	5.4	2.7	2.6	4.3	3.7

(注) 網掛けは、2010年から2050年にかけての年平均成長率。

“ネクストジャパン”

2050年 GDP 見通し



・人口の減少が緩和される場合の効果

人口の減少や生産年齢人口の減少によるマイナスのインパクトが緩和される場合は、さらに日本の実質 GDP 成長率が高まる可能性がある。女子労働力率の上昇と在日外国人増加のインパクトを調べてみた。

(1) 女子労働力率の上昇

女子の労働力率（労働力人口／15歳以上人口）が上昇する場合の GDP に与えるインパクトを調べてみよう。女子労働力率が、将来、2010年の男性並みに上昇することを想定する。

国立社会保障・人口問題研究所（2007）には、5歳階級別の資料はないが、同研究所ホームページの人口統計資料集（2011）の「Ⅱ. 年齢別人口」には、出生中位（死亡中位）の5歳階級別人口が2030年、2055年について載っている。そこで、この数字を使って2055年の女子労働力人口を試算した。

2055年の15歳以上人口は、2010年の5688万人から4518万人へと1170万人減少する。しかし、女子の労働力率が2010年の男子並みに上昇すると、労働力人口は、2010年に比べて178万人増えることになる。現在よりも労働力人口が増える可能性がある。

女子労働力率上昇のインパクト

年齢（歳）	年齢別労働力率（％）		
	2010	2055	差
15-19	15.6	16.1	0.5
20-24	71.6	71.4	-0.2
25-29	78	95.6	17.6
30-34	68.2	97.5	29.3
35-39	67.3	97.6	30.3
40-44	71.7	97.6	25.9
45-49	75.9	97.2	21.3
50-54	73.5	96.6	23.1
55-59	63.7	94.4	30.7
60-64	47.1	79.7	32.6
65以上	14.7	33.0	18.3
	総 数		
15歳人口（女性）（万人）	5688	4518	-1170
労働力人口（女性）（万人）	2629	2806	178
労働力率（女性）（％）	49.1	62.1	13.0

（注）2050年の年齢別労働力率は、2010年の男子の年齢別労働力率を適用。



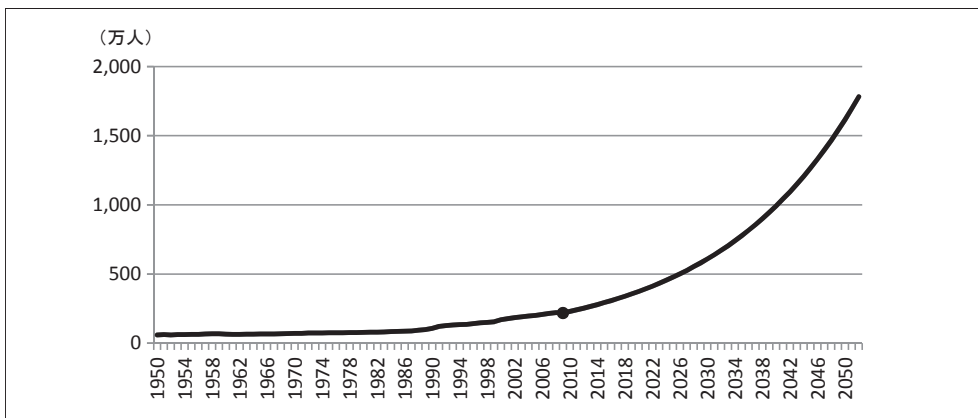
人口自体が1170万人減ることを考えれば、生産に貢献するという供給面からも、所得の増加による消費の増加という需要面からも大きなインパクトがあると考えられる。

## (2) 在日外国人の増加

外国人労働者についてはさまざまな議論がある。ここでは、その社会的コストは考えず、外国人労働者数の増加が経済成長に与えるインパクトを調べてみよう。2009年の日本在住の外国人は230万人だ。日本の労働力人口約6000万人に比べればまだ小さい。しかし、今後年平均5%で増加すれば、2050年には1782万人に増える。在日外国人は、1990年代に年平均4.6%、リーマンショックなどがあった2000年代（2000年～2009年）でも同2.9%増加しており、それほど現実からかけ離れた数字ではない。

2010年から2050年にかけて約1500万人労働力が増加することになり、日本の人口減をある程度緩和することができる。

在日外国人の見通し



(出所) 法務省『外国人登録国籍別人員調査一覧表』、『出入国管理統計年報』。2010年以降は、毎年5%で増加した場合の数値。

## 4. まとめ

日本が1人当たり実質GDP成長率を平均3%程度増加させていけば、人口減少下でも世界で第4位のGDPを維持することができる。今後は、3%成長がどのようなマネジメントのもとで達成できるのかを数量的に把握していきたい。

## 参考文献

Asia Development Bank (2011) “Asia 2050: Realizing the Asian Century”

Dominic Wilson and Anna Stupnytska (2007) “The N-11:More Than an Acronym” Global Economics Paper  
No: 153, Goldman Sachs

Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat  
(2011) “World Population Prospects: The 2010 Revision”

経済財政諮問会議 (2005) 『21世紀ビジョン』 国立印刷局

小峰隆夫、日本経済研究センター編 (2007) 『超長期予測 老いるアジア』 日本経済出版社

総務省 (2011) 『平成22年国勢調査抽出速報集計結果』

国立社会保障・人口問題研究所 (2007) 『日本の将来推計人口 (平成18年12月推計)』

常松 洋 (1997) 『大衆消費社会の登場』