



語る

質の高いモノを大量に生産できる能力が物を言った時代、日本企業には競争力があり、生産性も高かった。しかし、現在の日本経済はGDPが拡大せず、企業の生産性が上がりにくくなっている。その背景には、今までの成功モデルの延長線上から抜け切れていないことがある。

今の時代は、市場が求めているものが変化しており、性能を高めるだけではなく、顧客本位の戦略でニーズを探らないと売れない。サプライサイドの発想から抜け切れていないために失敗しているケースも多い。また、大企業病によって、環境変化に柔軟に対応できなくなりつつあり、変化を起こせるような人材を活用できずにいる。

経営者はコンプライアンスやアカウンタビリティを果たしていればそれでいい、という「事なかれ主義」になってはいないか。「これで行くぞ」と決めたら、果敢に突き進むエネルギーを持っていない企業に、国際競争は勝ち抜けない。日本はもともと同調圧力が強い社会と言われるが、そこで「世間」ばかり気にしては発展はない。米国企業には、ガバナンスの一方で「えぐさ」や利益への執着もある。

阪急電鉄の創業者である小林一三は、駅のデパートや宝塚歌劇など海外にも手本がないような私鉄のビジネスモデルを生み出した。極めてイノベーターな起業家だった。他にも、かつての日本には、二輪車や自動車、電機、エレクトロニクスなどさまざまな分野で熱意と創意にあふれた

# 時代を突き抜ける人材が欲しい

起業家たちがいた。米国のGAPが強いのは、超過利潤が大きく、もうけたお金をさまざまな分野にリスクを取って投資できるからだ。いわば好循環になっている。これに対し、日本では企業や個人、社会全体がリスクを取れなくなり、活力が下がり、生産性が低迷している。明治の近代化、西洋化が始まったころに、福沢諭吉は『学問のすゝめ』を出版し、多くの日本人を鼓舞した。もし、福沢が近代化を果たした今の日本を見たら、感心することも多いだろうが、その一方で、残念に思うこともたくさんありそうだ。

一番に思いつくのは、最近の日本経済の低迷に結び付けて、「人民の独立の気力」が弱まっていると嘆くのではないだろうか。西洋の文明は政府ではなく、人民から起こった。日本の文明を進めるのは「私立の人民」であると言いつつ切った福沢の言葉は、明治の人々の心に強く響き、国民性にも影響を与えていったのだと思う。

## 諭吉が追い求めた「独立の気力」

日本には十分に経済的な価値、成果につなげることができていない成長の種もまだ多く眠っている。国は、規制緩和や研究開発の支援などやるべきことはいろいろあるが、まず、国民が今一度現実を直視し、「人民の独立の気力」を高め、必要な学問をし、創意工夫し、活動を盛んにすることが必要ではないか。そういう意味では、今の日本に、新しいビジネスに挑戦しよう

という若い起業家がさまざまな分野に出てきていることは明るい兆しだ。労働者は悪くないところで、日本の生産性が他の先進国に比べて低いという指摘には誤解もある。日本生産性本部が発表している労働生産性の国際比較は、OECD統計に基づくデータだ。日本は1990年代以降、いくつかの指標で見て、常に米国の1人当たりの生産性の6割から8割で推移しており、日本人が自国の労働生産性をネガティブに考える理由になっている。

「良いモノを安く売る」といわれると、日本の生産性が米国より低くなるのはOECDの用いている購買力平価の代替レートにも原因がある。外

国生活や海外出張の実感から受ける印象では、たとえば日本の宿泊費や外食費、教育費、娯楽などは、他国に比べて品質が高い割に価格が安い。これは、消費者からすると素晴らしいことだ。しかし、OECDの購買力平価のドル換算レートではそのような円の実力が十分評価されておらず、ドル建てのGDPは小さくなり、日本の生産性の低い評価につながっている。

また、労働生産性は、GDPを労働者の数もしくは投入労働時間で単純に割った数字だ。日本の場合、GDPの金額が低いのは、生産量が少ないというよりは、生産したモノの価格、特にそのドル建て換算の価格が上がっていないことが大きな要因だ。より高い価格が付くような財やサービスを生み出す必要がある。

「労働生産性を高めるために、労働者はもっと効率よく一生懸命働かなければならぬ」ということではない。それよりも、どうすれば高く売れるモノを作ることができるのか、また、同じモノでもどうすれば高く売ることができるのかを考えることが大事だ。「良いモノを安く売る」とは、ある時期のビジネスモデルとしては良かったが、今の国際競争の中では通用しない。GDPを基に金額で考えている生産性を高めるには、「良いモノを高く売る」ことが大事だ。もうけを出すことで、さらに投資や賃金引き上げにつなげることができる。生産性の低迷は労働者が悪いわけではない。しかし、会社が生産性向上へ変革を進める決意をしたときは、労働者が同じ方向を向いて、勇気を持って新しい仕事に取り組む姿勢は欠かせない。

中国では1978年に改革開放路線に舵を切り、市場経済志向の政策がとられた。その中で、鄧小平は「先富論」を唱え、先に豊かになる者を富ませて全体の水準を上げることが目指した。日本でも、「先デジタル論」のような考え方が今まさに必要ではないか。

横並びではなく、デジタル化できる個人、企業、学校、自治体から始めるということだ。生産性向上についても、同様に、できることから先に進める、言い換えればもうけられる企業が先に行くということが必要だ。競争の結果として弱者を救うことは大事だ。しかし、競争するときには、突き抜ける人には突き抜けていってもらうことを許容すべきだ。今や、国民の側も、若い世代を含め、そうしたアプローチを求めているのではないか。