

先進国から滑り落ちる日本。復活のカギは社会のマインドチェンジ

野村総合研究所 未来創発センター

2023年3月

## 目次

1 地盤沈下が止まらない日本経済.....	3
2 急速に地盤沈下が進むのに、危機感が高まらない日本.....	23
3 リーダーに求められる危機感醸成を意識した変革プロセス設計 .....	32
4 沈みゆく日本経済。リーダーは変革に向け、社会のマインドへ働きかけよ .....	38

## はじめに

日本経済の地盤沈下が進む。一人当たりのGDPも、給与も全く伸びず、もはや先進国の座から滑り落ちそうな状況にある。

それなのに社会の危機感は一向に高まらない。

変革の最初のステップは危機感の醸成であり、このステップを飛ばして変革の成功はない。

リーダーには日本復活に向けたあるべき論を説いて満足するのではなく、社会の危機感、変革マインドを高めるための戦略を練り上げ、実行していくことが求められる。

# 1 地盤沈下が止まらない日本経済

## 1-1 悲しくなるぐらいの経済力低下。今や先進国と名乗るのも躊躇する状況

### 一人当たり GDP は世界 2 位から 20 年で 30 位へ

あまり騒がれないのだが、2000 年には世界第 2 位だった一人当たりの GDP は 2021 年には世界第 27 位まで落ち、ついにトップ 20 圏外まで落ちてしまった。10 月発表の 2022 年の予測値ではさらに順位は低下し、30 位まで下落した。国民の多くは経済規模でまだ世界 3 位ということで、当然日本は先進国のつもりでいると思うが、一人当たりの数字で見れば、これで先進国と呼べるのか、このような状況でも G7 のメンバーでいていいのかというレベルにまでポジションは低下している。3 位の経済大国なのは、一人当たりの GDP が高いからなのではなく、単に他の先進国に比べて人口が大きいからなのだ。

ここまでランキングが落ちているのは、日本の一人当たり GDP がこの 20 年全く伸びていないどころか、むしろ 20 年で減少してしまっていることにある。2000 年の一人当たり GDP は 3.9 万ドルだったが、2022 年は 3.4 万ドルとなんと 12%も小さくなってしまっている。

他の国は成長をし続けているため、結果として大幅にポジションを落としているのである。

2000 年には日本は一人当たり GDP では米国 (3.6 万ドル) を 8%ほど上回っていたのだが、経済成長を続ける米国との格差は年々拡大し、今や米国の 7.5 万ドルに対し 3.4 万ドルと、半分以下の水準まで落ち込んでしまっている。

図表 1 1人当たり名目 GDP 国別ランキング

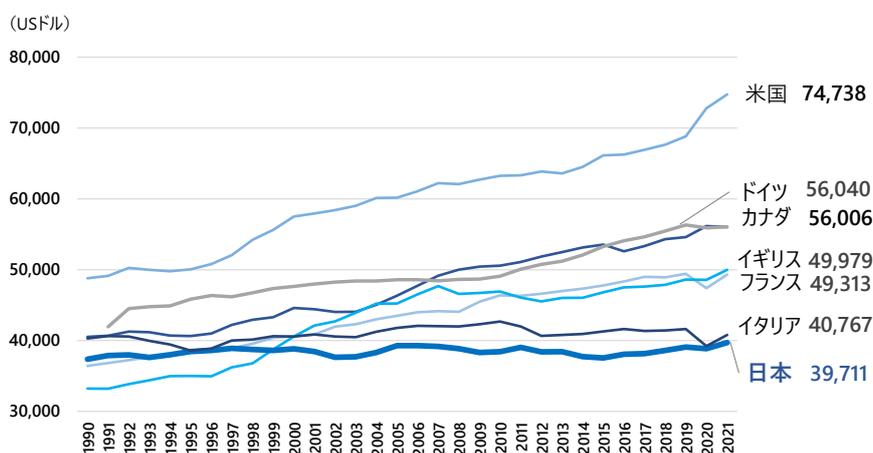
1990年			2000年			2010年			2020年			2022年(予測)		
順位	国名	USドル	順位	国名	USドル	順位	国名	USドル	順位	国名	USドル	順位	国名	USドル
1	スイス	39,843	1	ルクセンブルク	48,984	1	ルクセンブルク	112,049	1	ルクセンブルク	117,064	1	ルクセンブルク	127,673
2	ルクセンブルク	33,067	2	日本	39,173	2	ノルウェー	87,356	2	スイス	85,870	2	アイスランド	102,217
3	スウェーデン	30,254	3	スイス	38,970	3	スイス	76,830	3	アイスランド	85,225	3	ノルウェー	92,646
4	フィンランド	28,490	4	ノルウェー	38,048	4	カタール	69,796	4	ノルウェー	67,266	4	スタール	92,434
5	ノルウェー	28,187	5	米国	36,313	5	サンマリノ	60,426	5	米国	63,078	5	カタール	82,887
6	デンマーク	26,921	6	アラブ首長国連邦	34,689	6	デンマーク	58,177	6	デンマーク	61,006	6	シンガポール	79,426
7	アラブ首長国連邦	26,622	7	アイスランド	32,344	7	オーストラリア	56,539	7	シンガポール	60,728	7	米国	75,180
8	日本	25,896	8	デンマーク	30,799	8	スウェーデン	52,659	8	アイスランド	59,579	8	アイスランド	73,981
9	アイスランド	25,629	9	カタール	30,461	9	オランダ	51,166	9	カタール	53,798	9	オーストラリア	66,408
10	米国	23,848	10	スウェーデン	29,589	10	マカオ	51,135	10	オーストラリア	52,953	10	デンマーク	65,713
11	フランス	22,490	11	イギリス	28,280	11	アンドラ	49,030	11	スウェーデン	52,706	11	カナダ	56,794
12	オーストラリア	21,827	12	バハマ	26,669	12	アイスランド	48,621	12	オランダ	52,222	12	スウェーデン	56,361
13	オランダ	21,582	13	オランダ	26,328	13	米国	48,586	13	フィンランド	49,158	13	オランダ	56,298
14	カナダ	21,572	14	アイスランド	26,186	14	カナダ	47,627	14	オーストラリア	48,636	14	イスラエル	55,359
15	イギリス	20,884	15	香港	25,574	15	シンガポール	47,237	15	ドイツ	46,735	15	オーストラリア	52,062
16	イタリア	20,652	16	オーストリア	24,636	16	オーストリア	46,955	16	香港	46,444	16	フィンランド	50,818
17	バハマ	20,456	17	フィンランド	24,380	17	フィンランド	46,647	17	サンマリノ	45,641	17	ベルギー	50,598
18	ドイツ	20,249	18	カナダ	24,297	18	日本	45,136	18	ベルギー	45,239	18	香港	49,700
19	ベルギー	20,120	19	ドイツ	23,925	19	ベルギー	44,448	19	イスラエル	44,850	19	ドイツ	48,398
20	ブルネイ	19,282	20	シンガポール	23,853	20	アイスランド	43,293	20	カナダ	43,307	20	アラブ首長国連邦	47,793
21	オーストラリア	18,860	21	フランス	23,212	21	ドイツ	42,380	21	ニュージーランド	41,391	21	サンマリノ	47,700
22	スペイン	13,694	22	ベルギー	23,137	22	フランス	42,179	22	イギリス	41,127	22	イギリス	47,318
23	アイスランド	13,645	23	イスラエル	21,641	23	イギリス	39,732	23	フランス	40,378	23	ニュージーランド	47,278
24	ニュージーランド	13,440	24	オーストラリア	20,879	24	イタリア	35,816	24	日本	39,981	24	ブルネイ	42,939
25	香港	13,374	25	アルバ	20,681	25	ブルネイ	35,437	25	マカオ	37,456	25	フランス	42,330

出所) International Monetary Fund「World Economic Outlook Database, October 2022」より NRI 作成

## 賃金も 30 年間全く伸びないという異常な状況

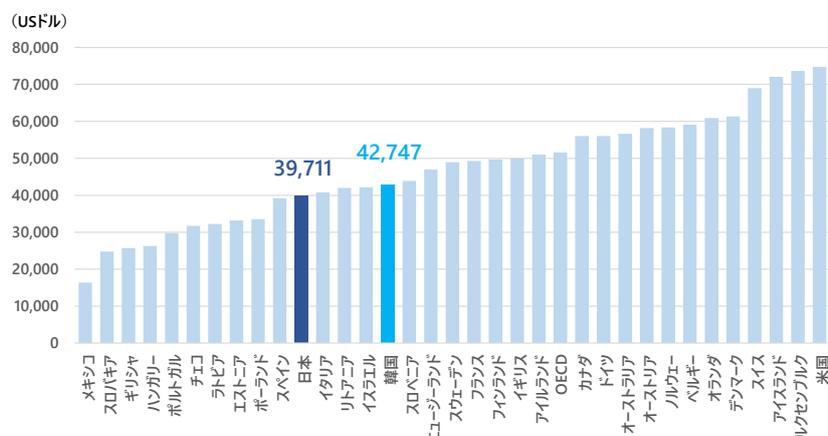
一人当たりの賃金も全く伸びていない。日本人の賃金は過去 30 年全く伸びていない。物価も上がってこなかったから、多くの日本人はあまり深刻な問題としてこのことをとらえてこなかったかもしれないが、賃金がこれだけ長期間上がらないというのは、世界的に見ると全くもって当たり前のことではない。G7 の中で見ると賃金が 30 年間増えなかったのは日本とイタリアぐらいである。米国は過去 30 年間で賃金が約 1.5 倍になっている、ドイツも 1.4 倍になっている。その結果、日本の平均賃金が 4.0 万ドルなのに対し米国は 7.5 万ドルと日本の 1.9 倍、ドイツは 5.6 万ドルと日本の 1.4 倍と大きな差がついてしまった。韓国も経済成長と合わせて賃金が上昇。2015 年にはすでに日本を追い越しており、2021 年には 4.3 万ドルと日本より約 1 割弱賃金が高い国に成長している。

図表 2 G7 各国の平均賃金の推移



出所) OECD Statistics より NRI 作成

図表 3 2021 年各国平均賃金



出所) OECD Statistics より NRI 作成

## 安い日本=貧しい日本

昨年は歴史的な円安の影響もあり「安い日本」という言葉が話題になった。安い日本を示すのにしばしば使われるビックマックインデックスという指標がある。これは、世界各地でビックマックがいくらかで販売されているかを示すもので、物価水準の違いを身近に感じられる指標として人気がある。2022年7月のビックマックインデックスを見てみると1位、すなわち一番価格が高い国であるスイスは923円で、日本の2.4倍。一方日本は390円で、世界41位。ランキングを眺めていると先進諸国は軒並み上位に並んでいるのに対し、日本の周辺にはいわゆる新興国、発展途上国と呼ばれる国が多く並んでいることがわかる。

ビックマックインデックスと平均賃金の関係をプロットしたのが、図表5になる。きれいに右肩上がりになっている。つまり豊かな国ではビックマックの値段は高く、貧しい国では安いという極めて単純な関係が明確に出ている。物価が安いのは好ましいようにも感じるが、貧しい国では高いと売れないので安くなるというだけで、日本はそれだけ貧しくなっているのだということを再認識させられる。

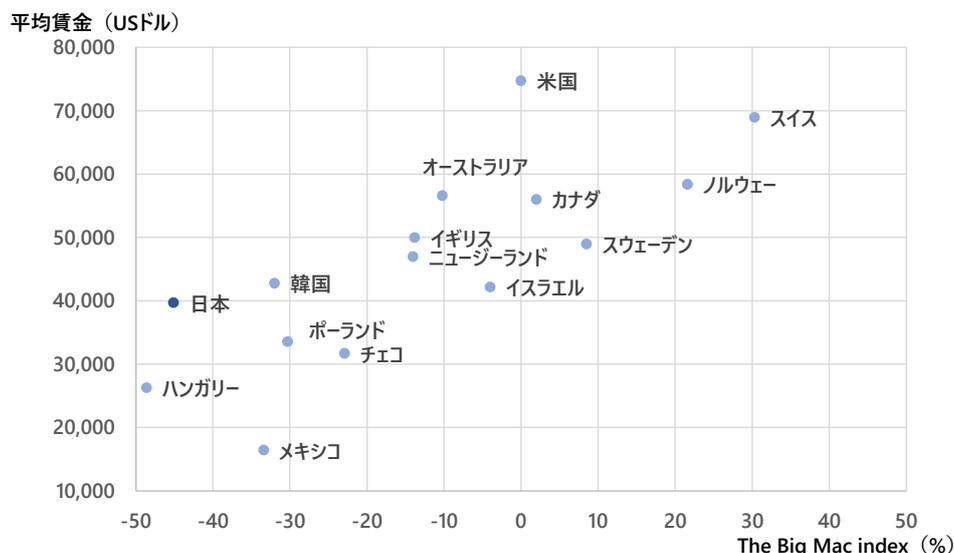
図表4 ビックマックインデックス（2022年7月）

順位	国名	金額(円)	順位	国名	金額(円)
1	スイス	923	26	チリ	504
2	ノルウェー	861	27	ホンジュラス	497
3	ウルグアイ	836	28	ポーランド	494
4	スウェーデン	768	29	ペルー	491
5	カナダ	722	30	カタール	491
6	米国	708	31	中国	489
7	レバノン	698	32	韓国	482
8	イスラエル	680	33	タイ	481
9	アラブ首長国連邦	674	34	コロンビア	479
10	ユーロ圏	655	35	メキシコ	472
11	オーストラリア	636	36	グアテマラ	462
12	アルゼンチン	628	37	ヨルダン	445
13	サウジアラビア	622	38	パキスタン	434
14	イギリス	610	39	モルドバ	428
15	ニュージーランド	609	40	ベトナム	405
16	ブラジル	584	41	日本	390
17	バーレーン	584	42	アゼルバイジャン	380
18	シンガポール	583	43	フィリピン	379
19	クウェート	581	44	トルコ	368
20	チェコ	546	45	香港	368
21	コスタリカ	538	46	ハンガリー	364
22	ニカラグア	533	47	台湾	345
23	スリランカ	512	48	マレーシア	337
24	オマーン	507	49	エジプト	334
25	クロアチア	506	50	インド	329

注) 1ドル137.51円(2022年7月21日)で算出

出所) Economist「The Big Mac index (July 21st 2022)」よりNRI作成

図表5 ビックマックインデックスと各国の平均賃金の関係



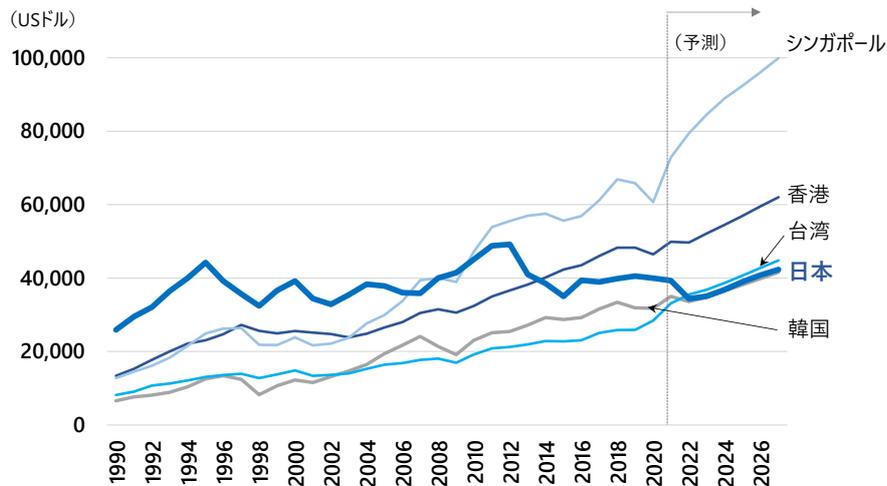
注) The Big Mac index は 2022 年 7 月時点、平均賃金は 2021 年、対象はインデックス 50 位以内の OECD 諸国  
出所) OECD.Stat, Economist「The Big Mac index (July 21st 2022)」より NRI 作成

### かつてよく耳にした NIES。今や日本と肩を並べ、あるいは先をいく存在に

中高年の方であれば聞き覚えがあるかと思うが、80 年代、90 年代前半によく使われた言葉に NICS、NIES がある。それぞれ Newly Industrializing Countries, Newly Industrializing Economies の略であるが、アジアでは韓国、台湾、香港、シンガポールの 4 つの国、地域がこれらの言葉で呼ばれていた。急速に産業化を進め、先進国に追いつこうとしている国ということでつけられた呼び名であったが、今や一人当たりの GDP、賃金などでは日本に並び、むしろそれを超える存在として成長している。これらの国の成長が目覚ましかったということはもちろんあるが、日本が全く成長できずにいる間に、一気に追いつかれ、追い越されてしまった。特にシンガポールには今更簡単には追いつけないような圧倒的な格差をつけられてしまった。

日本が中国に経済規模で抜かれて 3 位に落ちたというニュースはいつも耳にしているが、他のアジア諸国が日本を上回る力をつけているという認識は一般にはそれほど強くないと思われる。日本は中国だけでなく、一人当たりで見ると他のアジア諸国にも追いつかれ、抜かれているということを認識すべきであろう。

図表6 日本と韓国、シンガポール、台湾、香港の一人当たり GDP 推移



出所) International Monetary Fund「World Economic Outlook Database, October 2022」より NRI 作成

## 1 - 2 地盤沈下の原因は IT 化の波に乗れなかったから？それもある、でもそれだけではない

### 世界企業トップ 50 に今や日本企業はゼロ

世界的な大企業をリストアップするのに使われるものに時価総額のランキングがある。若い世代は今や想像もつかないことかと思うが、1989 年時価総額世界トップ 50 社のうち 32 社が日本企業であった。ダントツの 1 位が NTT で、以下日本興業銀行、都市銀行がそれに続いた。トップ 10 で 7 社を日本企業が占め、世界市場における日本企業の存在感はまさに絶大なものがあつた。

図表7 時価総額ランキング 平成元年 (1989 年)

順位	企業名	国名	順位	企業名	国名
1	NTT	日本	26	日産自動車	日本
2	日本興業銀行	日本	27	三菱重工業	日本
3	住友銀行	日本	28	デュボン	米国
4	富士銀行	日本	29	GM	米国
5	第一勧業銀行	日本	30	三菱信託銀行	日本
6	IBM	米国	31	BT	イギリス
7	三菱銀行	日本	32	ベル・サウス	米国
8	エクソン	米国	33	BP	イギリス
9	東京電力	日本	34	フォード・モーター	米国
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	イギリス	35	アモコ	米国
11	トヨタ自動車	日本	36	東京電力	日本
12	GE	米国	37	中部電力	日本
13	三和銀行	日本	38	住友信託銀行	日本
14	野村証券	日本	39	コカ・コーラ	米国
15	新日本製鐵	日本	40	ウォルマート	米国
16	AT&T	米国	41	三菱地所	日本
17	日立製作所	日本	42	川崎製鉄	日本
18	松下電器	日本	43	モービル	米国
19	フィリップ・モリス	米国	44	東京ガス	日本
20	東芝	日本	45	東京海上火災保険	日本
21	関西電力	日本	46	NKK	日本
22	日本長期信用銀行	日本	47	アルコ	米国
23	東海銀行	日本	48	日本電気	日本
24	三井銀行	日本	49	大和証券	日本
25	メルク	ドイツ	50	旭硝子	日本

出所) ダイヤモンド「米ビジネスウィーク誌 The Business Week Global 1000 のデータ」より NRI 作成

2022 年末の時価総額トップ 50 社のリストが図表 8 である。米国が 32 社で最多。経済規模で全世界の 1/4 を占めているとは言え、トップ企業 50 社の 6 割を米国企業が占めているのはまさに圧巻である。経済規模 2 位の中国が 5 社でそれに次ぐ。経済規模が世界シェア 1%に満たないにも関わらず、巨大企業数が多いのがスイスで 3 社がランクインしている。国内市場の小ささをもろともせず世界で勝負するたくましさを感じられる。それに対し、経済規模で 3 位と 4 位の日本、ドイツは経済規模からすればそれぞれ 2、3 社ランクインしてもおかしくないところであるが、50 位以内の企業はなかった。

日本が誇る最強企業トヨタであるが、昨年末時価総額で見ると世界 51 位と 50 位圏外になってしまった。一方 EV の雄テスラは 13 位であり、時価総額ベースで見ると大きな差がついてしまった。

日本で生活し、普段日本の大企業の商品、サービス、宣伝広告に触れている身からすると日本企業の地盤低下を切実に感じることは少ないかもしれないが、時価総額順に世界中の巨大企業を並べてみると、日本企業の存在感の低下は明らかである。

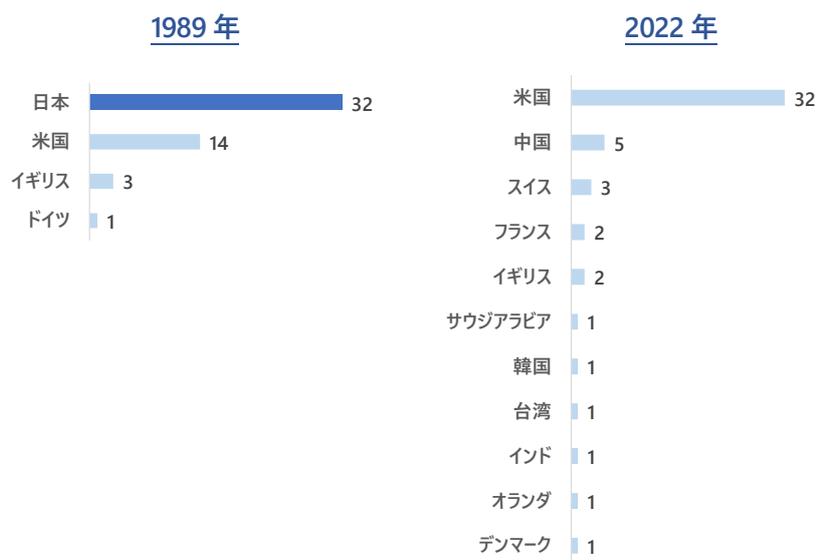
時価総額トップ 5 のうちサウジアラムコを除く 4 社が日本でもおなじみの巨大 IT 企業（アップル、マイクロソフト、アルファベット（グーグル）、アマゾン）が占め、デジタル化というビジネスチャンスをとらえ、巨大なビジネスに育てることができた米国とそれができなかった日本で大きな差がついてしまったことも改めて痛感させられる。

図表 8 時価総額ランキング 令和 4 年（2022 年 12 月末）

順位	企業名	国名	順位	企業名	国名
1	アップル	米国	26	ノボ・ノルディスク	デンマーク
2	サウジアラムコ	サウジアラビア	27	サムスン・エレクトロニクス	韓国
3	マイクロソフト	米国	28	ファイザー	米国
4	アルファベット	米国	29	アッヴィ	米国
5	アマゾン・ドット・コム	米国	30	メルク	米国
6	パークシャー・ハサウェイ	米国	31	コカコーラ	米国
7	ユナイテッドヘルス・グループ	米国	32	バンク・オブ・アメリカ	米国
8	ジョンソン&ジョンソン	米国	33	ロシュ・ホールディング	スイス
9	エクソンモービル	米国	34	ペプシコ	米国
10	騰訊控股	中国	35	中国工商银行	中国
11	JPモルガン・チェース	米国	36	阿里巴巴集团	中国
12	ビザ	米国	37	ブロードコム	米国
13	テスラ	米国	38	オラクル	米国
14	ウォルマート	米国	39	サーモ・フィッシャー・サイエンティフィック	米国
15	台湾積体回路製造	台湾	40	ASML・ホールディング	オランダ
16	LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン	フランス	41	アストラゼネカ	イギリス
17	エヌビディア	米国	42	リライアンス・インダストリーズ	インド
18	P&G	米国	43	シュル	イギリス
19	イーライリリー	米国	44	中国建設銀行	中国
20	シェブロン	米国	45	コストコ・ホールセール	米国
21	マスターカード	米国	46	シスコ・システムズ	米国
22	ホーム・デポ	米国	47	ノバルティス	スイス
23	メタ・プラットフォームズ	米国	48	ダナハー	米国
24	ネスレ	スイス	49	マクドナルド	米国

出所)「世界時価総額ランキング/2022 年 12 月末時点」([https://www.180.co.jp/world\\_etf\\_adr/adr/ranking.htm](https://www.180.co.jp/world_etf_adr/adr/ranking.htm))

図表 9 時価総額ランキング 50 位までの国別企業数



出所) 1989 年はダイヤモンド「米ビジネスウィーク誌 The Business Week Global 1000 のデータ」、2022 年は「世界時価総額ランキング／2022 年 12 月末時点」([https://www.180.co.jp/world\\_etf\\_adr/adr/ranking.htm](https://www.180.co.jp/world_etf_adr/adr/ranking.htm)) より NRI 作成

### 次の GAFA 候補のユニコーン。日本の存在感はここでも薄い

企業価値が 10 億ドルを超える未上場のスタートアップ企業はユニコーンと呼ばれている。図表 10 のリストは米国調査会社 CB Insights が発表している企業価値上位 10 社のユニコーンである。TikTok で知られるバイトダンス、イーロンマスクが経営する宇宙企業スペース X、日本でも多くの顧客を獲得しているアパレル EC の SHEIN などすでによく知られた企業も含まれており、これからの世界ビジネスをリードする企業がこのなかから生まれてくることが期待されている。

図表 10 世界のユニコーン企業価値上位 10 社 (2007 年～2023 年 1 月 19 日時点)

順位	企業名	起業価値 (\$ Billion)	設立年	国名	業種
1	ByteDance	140.0	2017	中国	AI
2	SpaceX	127.0	2012	米国	その他
3	SHEIN	100.0	2018	中国	E コマース、D2C
4	Stripe	95.0	2014	米国	フィンテック
5	Canva	40.0	2018	オーストラリア	インターネットソフトウェア、サービス
6	Checkout.com	40.0	2019	イギリス	フィンテック
7	Instacart	39.0	2014	米国	サプライチェーン、物流、運搬
8	Databricks	38.0	2019	米国	データマネジメント、分析
9	Revolut	33.0	2018	イギリス	フィンテック
10	Epic Games	31.5	2018	米国	その他

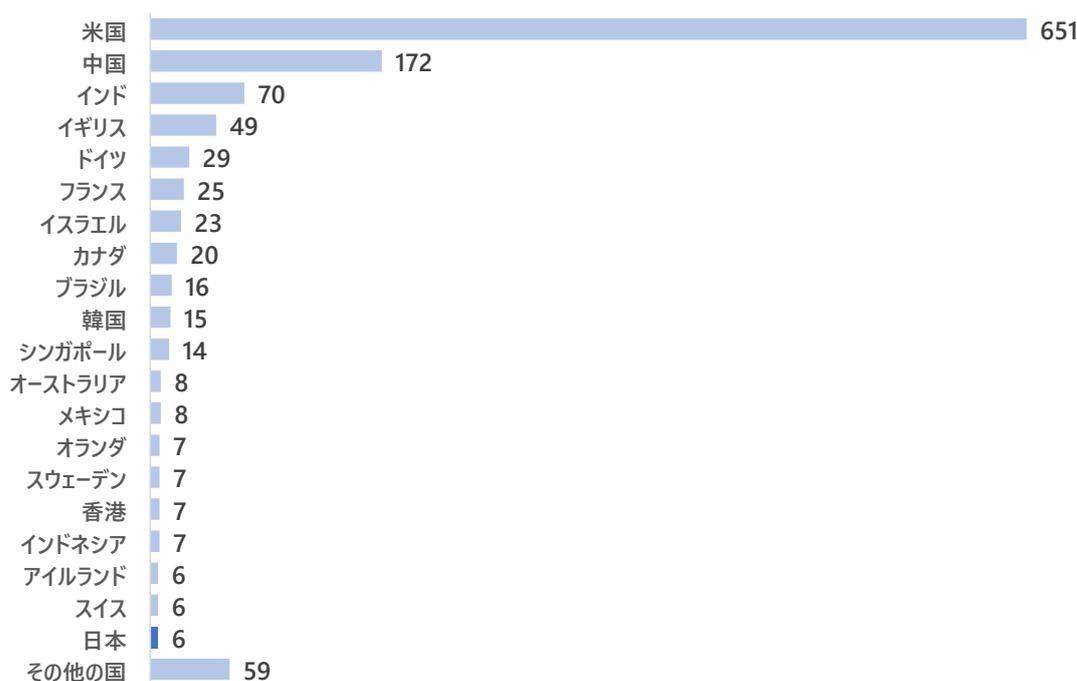
出所) CB Insights「The Complete List Of Unicorn Companies」より NRI 作成

CB Insights によるとユニコーンは全世界で 2023 年末 1 月現在 1,205 社あるとされる。圧倒的に多いのが米国で 651 社、それに次ぐのが中国で 172 社である。時価総額トップ 50 社の巨大企業リストでも、米国、中国の存在感が目立ったが、次の巨大企業候補であるユニコーンでも全く同様の構造になっており、新事業、新産業創出のパワーで両国が他国を圧倒していることがここでもうかがえる。

CB Insights によれば日本のユニコーンは 2023 年 1 月現在 6 社。Preferred Networks、スマートニュース、スマート HR など日本国内では脚光を集める企業の名前が並んでいるが、ユニコーンの絶対数で評価すると、米国、中国は遠く及ばず、他の先進国、周辺アジア諸国に比べてもその勢いは見劣りする。

最初から大企業には目もくれずに、あるいは大企業の安定したポジションを投げうって起業する若者、本郷バレーの大学発 AI スタートアップなどがマスコミで取り上げられる機会も増え、若い世代を中心に日本の産業界にも新たな動きが生まれてきているような印象もあるが、数字で見る限り迫力不足は否めない。

図表 11 国・地域別ユニコーン企業数 (2023 年 1 月 19 日時点 1,205 社)



出所) CB Insights「The Complete List Of Unicorn Companies」より NRI 作成

図表 12 日本のユニコーン6社（2023年1月19日時点）

企業名	企業価値 (\$ Billion)	設立年	所在地	概要
Preferred Networks	2.0	2014年	東京	機械学習・深層学習（ディープラーニング）などの最先端技術を実用化
SmartNews	2.0	2012年	東京	スマートフォンアプリケーションの開発・運営、インターネットサービスの開発・運営
SmartHR	1.6	2013年	東京	クラウド人事労務ソフト「SmartHR」を開発
Spiber	1.2	2007年	鶴岡	世界初の人工合成による構造タンパク質素材の量産化に成功
Playco	1.0	2020年	東京	世界初のインスタントプレイゲーム会社
Opn	1.0	2013年	東京	ワンストップの決済ソリューションとDX・ソリューションを専門とする

出所) CB Insights「The Complete List Of Unicorn Companies」、各社ホームページより NRI 作成

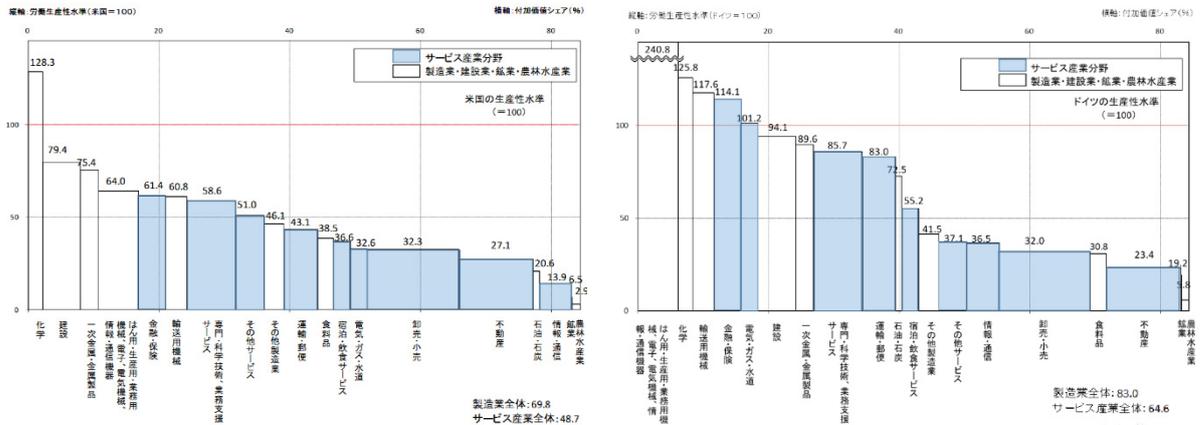
### 負けたのはデジタルだけではない。得意と信じてきた製造業でも負けている

時価総額トップ 50 リスト、ユニコーンリストを見ると日本の経済が低迷したのは、新しい産業の波、より具体的にはデジタル化の流れに乗り遅れたからという印象を受ける。それは確かに1つの大きな要因ではあるが、日本の経済が低迷したのは、IT分野で新しい事業、産業を生み出せなかったからというだけでは決していない。

学習院大学経済学部の滝澤美帆教授は日本の様々な産業の生産性を他の欧米先進諸国と比較分析し、その結果を「産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～」(2020年5月 生産性レポート Vol.13) という論文として発表している。この論文の指摘でショックを受けるのは、日本は多岐に渡る産業領域で先進諸国に生産性の面で負けているということである。特に米国との比較が衝撃的である。比較した産業の中で日本が生産性で勝っているのは化学分野だけだというのである。日本のサービス業の生産性の低さはしばしば指摘されるところでありこの論文においても、米国の48.7%、ドイツの64.6%という低い水準にとどまるという指摘がなされている。一方、日本が世界的に強いとされてきた製造業も決してすべての領域で強みを発揮できているわけではなく、製造業全体という形で全てくくってしまうと生産性は米国の69.8%、ドイツの83.0%の水準にとどまり、優位どころかむしろ劣位にあるという分析がなされている。依然としてモノづくりだったら日本は負けないと多くの日本人は持っているのではないかと思われるが、モノ作りだって全体としては負けているのだ。

デジタルのような新たな産業領域での出遅れを挽回するだけでなく、さらにはサービス業の生産性の低さに対応するだけでなく、製造業も含む産業全般で生産性向上を図ることが求められているのだ。

図表 13 「産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～」  
 (2020年5月 生産性レポート Vol.13) の対米国、対ドイツ比較



出所) 公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター「生産性レポート Vol.13 (2020年5月)」

### ただでさえ生産性が低いのに、企業規模が小さくなればさらに生産性が下がる

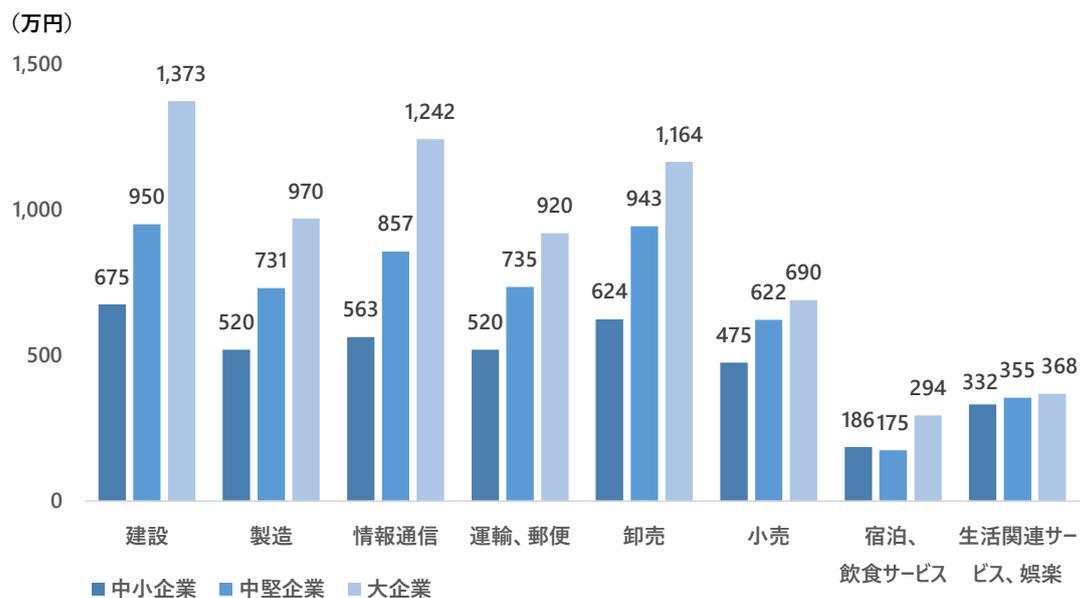
日本の生産性はサービス業だけでなく、製造業でも欧米に負けているという研究結果を紹介したが、国内に目を向けるとその国際的に負けている産業内部でも企業規模で更に生産性格差がついている。業種により規模による生産性格差の度合いは異なるものの、規模が小さくなれば生産性が低くなるという傾向は共通である。

「小売業」、「宿泊業、飲食サービス」、「生活関連サービス、娯楽業」に関しては、規模別の格差以前の問題として産業自体の生産性の低さへの対応が必要である。就業者が多い業種でもあり、この分野の生産性向上なくして、日本の生産性の向上は難しい。業界をあげた抜本的な対策が求められる。高付加価値化、高価格化、抜本的な業務の合理化、効率化を進めるとともに、リスクリングも絡めて高収益産業への人材のシフトを図っていくことも場合によっては求められる。一方、建設、製造、情報通信、運輸業、郵便業、卸売業などでは最大2倍もの差が開いている規模別の生産性格差の解消に向けて、小規模事業者の生産性向上に取り組んでいくことが求められる。DX等による業務効率アップに加え、事業者の再編も場合によっては進めていく必要があるであろう。

大企業はその数が限られていることから改革に取り組む際のターゲットが絞りやすいが、日本では企業の99.7%が中小企業であり、その企業数は膨大である。働き手も7割は中小企業で働いている。しかし、生産性の低い小規模事業者の生産性向上なくして、日本の生産性向上はなく、社会全体を巻き込んだ取り組みが必要になる。

日本でもGAFMAのような巨大高収益企業が作れば、国全体の生産性の低さの問題はすべて解消するといった単純な問題では決していないのだ。

図表 14 日本の企業規模別・業種別の労働生産性（2020年）



出所) 中小企業庁「2022年版 小規模企業白書」

資料) 財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」再編加工

注) 数値は中央値。ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満とする。

## 1 - 3 付加価値創出、生産性向上のカギを握る科学技術力。その強みも急速に揺らいでいる

### 科学技術大国日本は風前の灯火

日本は世界有数の科学技術大国として知られ、その進んだ技術を活かすことで強い産業を築き上げてきた。しかし、今その科学技術大国の座が揺らぎつつある。

1995年に科学技術基本法が制定された際には、科学技術立国を目指すという方針が国会でもコンセンサスになっていたのだが、30年弱過ぎた今や、科学技術立国なんて言葉さえもほとんど聞かなくなった。天然資源に乏しい日本が国際競争で生き残っていくためには、科学技術分野で圧倒的な力をつけることは必須だと感じるが、そんな議論は一向に盛り上がらない。

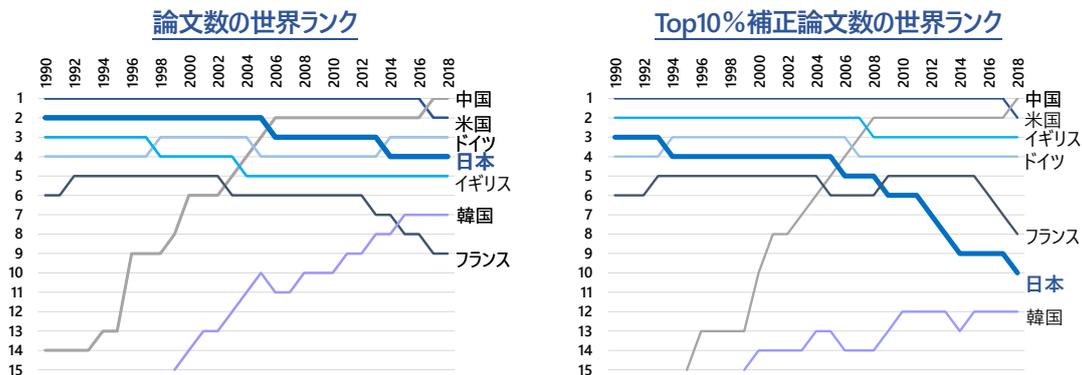
### 重要論文は減少傾向

技術のベースとなる研究力の低下が懸念されている。文部科学省自身も令和4年版の科学技術イノベーション白書の中で「近年、我が国の研究力の低下が指摘されています」と自ら記すなど、日本の力の低下を認めている。研究力を図る重要な指標である論文指標についても、2000年代前半より、国際的な地位の低下が続いている。

論文数における日本の順位は、20年前は米国に次ぐ2位であったが、直近は4位である。急激に論文数を伸ばし1位になった中国、ドイツにも抜かれ4位に落ちてしまった。

さらに、悩ましいのは、重要論文の一つの証とされるTop10%補正論文（引用回数で上位10%に入る論文）における日本の地位低下である。順位は20年前の4位から、直近は10位まで落ちてしまった。ここでも1位は中国で、中国の科学分野での目覚ましい発展ぶりを改めて実感させられる結果になったが、インドも9位に入り、日本を上回る重要論文の生産国となっている。

図表 15 主要国の論文数の世界ランクの変動（分数カウント法）



出所) 文部科学省「令和4年版科学技術・イノベーション白書」

出典) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所、「科学研究のベンチマーキング 2021」

注 1) Article, Review を分析対象とし、分数カウント法により分析。3年移動平均値であり、2018年は、2017-2019年平均値における世界ランクを意味する。

注2) 論文の被引用数（2020年末の値）が各年各分野（22分野）の上位10%に入る論文数がTop10%論文数である。Top10%補正論文数とは、Top10%論文数の抽出後、実数で論文数の1/10となるように補正を加えた論文数を指す。クラリベイト社 Web of Science XML（SCIE, 2020年末バージョン）を基に、科学技術・学術政策研究所が集計。

注3) 分数カウント法は論文のカウント方法である。機関レベルでの重みづけを用いた国単位での集計であり、例えば日本のA大学、日本のB大学、米国のC大学の共著論文の場合、日本2/3件、米国1/3件と集計することで、「世界の論文の生産への貢献度（論文1件に対しどれだけ貢献をしたか）」の把握に用いられる。

図表16 論文数上位10か国（全分野、分数カウント法）

論文数、2017-2019年(出版年)(平均)				Top10%補正論文数、2017-2019年(出版年)(平均)			
順位	国名	論文数	シェア	順位	国名	Top10%補正論文数	シェア
1	中国	353,174	21.8	1	中国	40,219	24.8
2	米国	285,717	17.6	2	米国	37,124	22.9
3	ドイツ	68,091	4.2	3	イギリス	8,687	5.4
4	日本	65,742	4.1	4	ドイツ	7,248	4.5
5	イギリス	63,575	3.9	5	イタリア	5,404	3.3
6	インド	63,435	3.9	6	オーストラリア	4,879	3.0
7	韓国	50,286	3.1	7	カナダ	4,468	2.8
8	イタリア	47,772	2.9	8	フランス	4,246	2.6
9	フランス	44,815	2.8	9	インド	4,082	2.5
10	カナダ	42,188	2.6	10	日本	3,787	2.3

出所) 文部科学省「令和4年版科学技術・イノベーション白書」

研究開発力は将来の国の産業競争力を左右する重要な要素である。特に、人の知恵以外に資源がない日本にとって、その重要性は他の国以上に高いはずである。論文の数が全てでないにしても、将来につながる研究開発分野にしっかりと予算と人が投入されているのか、優れた研究成果が生まれ出される効果的な研究マネジメントがなされているのか、絶えず問い続けることが必要であろう。

## 世界に逆行して進む低学歴化

先端的な研究を行い、優れた技術を開発していくためには高度な専門性を有する人材の層を厚くしていくことが求められ、そのためには修士号取得者、博士号取得者の数も増やしていくことが必要である。

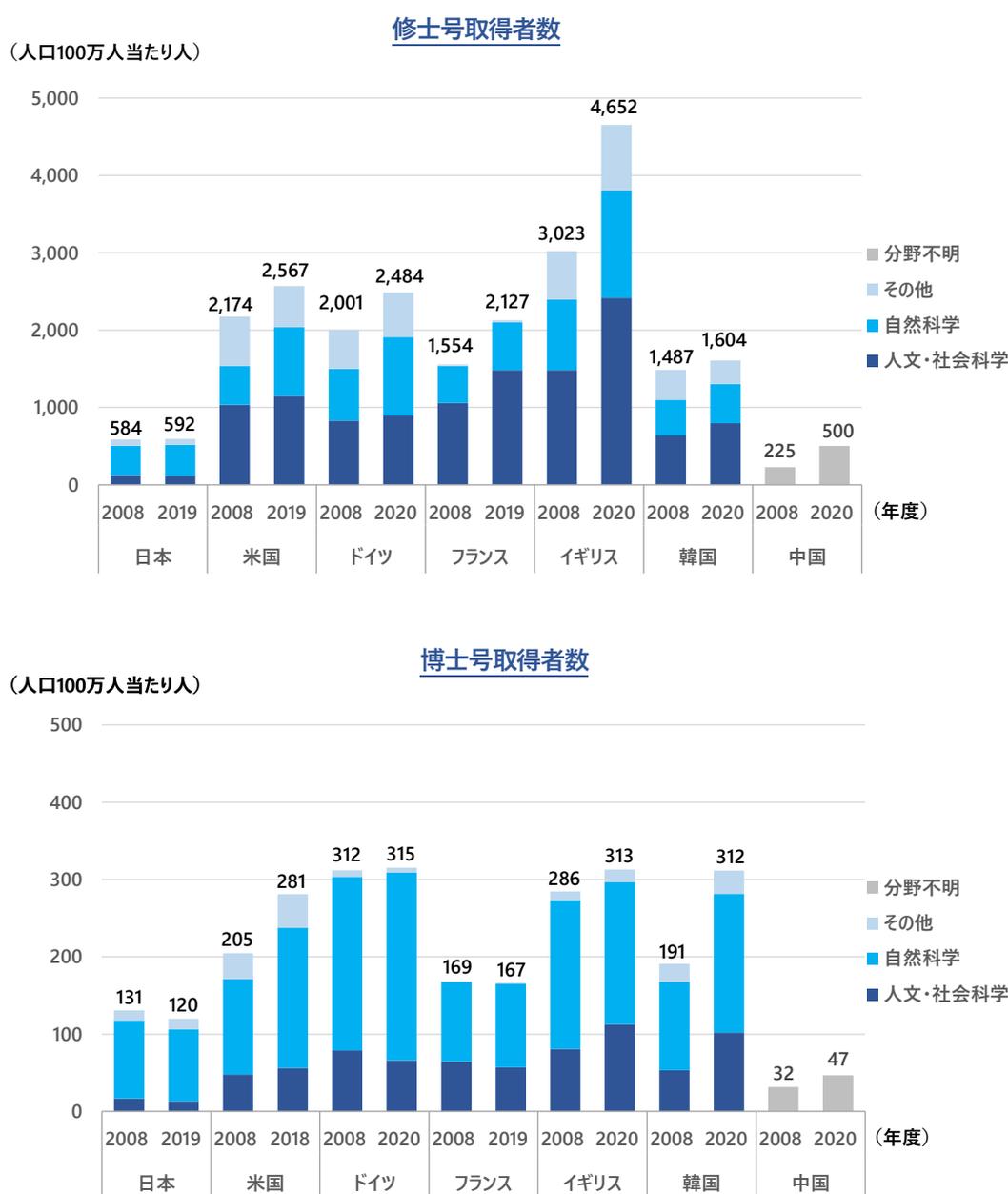
図表17で見ると、先進国の中で日本の修士号取得者、博士号取得者の数は際立って少ない。修士課程修了者で言えば、日本は人口100万人あたりの修士号取得者数は592人で欧米、韓国に比べて大幅に少ない水準にとどまっている。イギリスは4652人（日本の7.9倍）、米国は2567人（日本の4.3倍）、ドイツは2484人（日本の4.2倍）と日本に比べ圧倒的に多くの修士号取得者を送り出している。博士号取得者の数でも日本は見劣りする。日本の博士号取得者は人口100万人あたり120人であるが、最も多いドイツでは315人（日本の2.6倍）、イギリスが313人（日

本の2.6倍)と米国も281人(日本の2.3倍)と、日本の倍以上の博士号取得者を生み出している。

さらに、深刻なのは、他国では修士号取得者、博士号取得者が増加傾向にあるのに、日本は修士号取得者はほぼ横ばい、博士号取得者に至っては減少傾向にあることである。

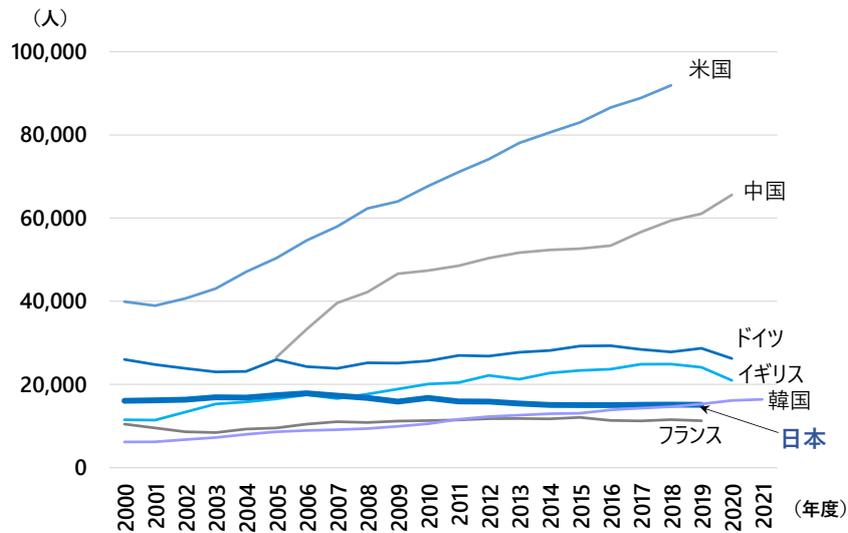
高度な先端的知見を有する人材が求められる中で、他の先進国では、修士号、博士号取得者の数が増えて高学歴化が進んでいるのに、日本ではむしろ低学歴化が進んでいる。

図表17 人口100万人当たりの修士号・博士号取得者数の国際比較



出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2022」より NRI 作成

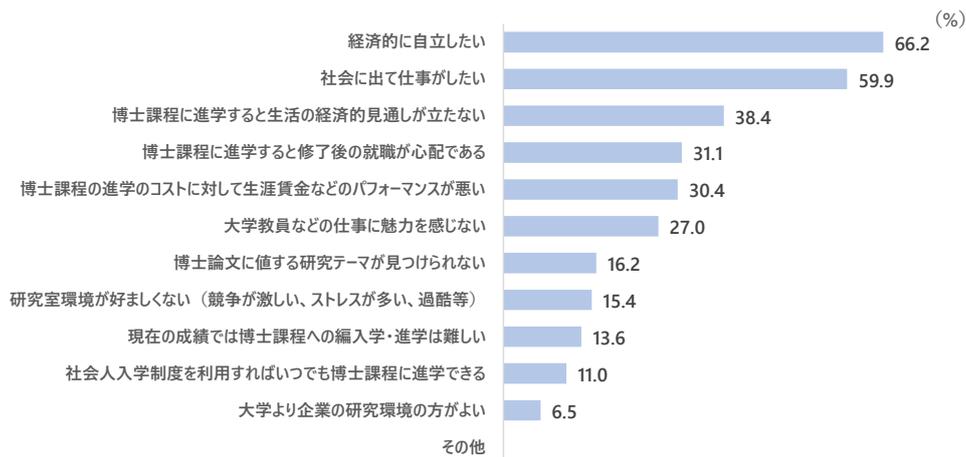
図表 18 主要国の博士号取得者数の推移



出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標 2022」より NRI 作成

日本で高学歴化、特に博士号取得者が増えない理由は学生側が取得するメリットが乏しいと感じているからである。1 月末に科学技術・学術政策研究所が「修士課程在籍者を起点とした追跡調査」という調査レポートを発表した。その調査では就職した修士学生の 3 割超が、博士課程ではなく就職を選んだ理由として「博士課程に進学すると生活の経済的見通しが立たない」(38.4%)、「博士課程に進学すると修了後の就職が心配である」(31.1%)、「博士課程の進学のコストに対して生涯賃金などのパフォーマンスが悪い」(30.4%)と回答している。

図表 19 博士課程でなく就職を選んだ理由 (2021 年度修了 (卒業) 予定者)



出所) 科学技術・学術政策研究所「修士課程 (6 年制学科を含む) 在籍者を起点とした追跡調査 (2021 年度修了 (卒業) 者及び修了 (卒業) 予定者に関する報告)」[調査資料 No.323]

注) 2021 年度修了 (卒業) 予定者対象に、2022 年 1 月 16 日から 2022 年 3 月 8 日にかけて実施。

回収状況は、対象者数 125,028 名、回答数 (有効回答数) 17,525 名、回答率 (有効回答率) 14.0%。

政府は 10 兆円規模の大学ファンドの運用益で将来的には博士課程の学生を支援するといった方針や、この 4 月から企業の基礎研究や応用研究に博士号を取得した人材を活用するよう促す税優遇策を設けるなどの施策も発表しているが、高度な専門性を有する人材が育ち、それらの人材がフルに活躍できる社会の創出に向けて国レベル、企業レベルでベクトルを合わせた取り組みをさらに強化していくことが求められるであろう。

## 「トップ 100 大学 10 校」の掛け声も達成が難しい状況

修士や博士を増やすにしても、大学自体のレベルが高くないと意味がない。

図表 20 は The Times Higher Education World University Rankings 2023 の世界のベスト 100 大学リストである。日本でもおなじみの有名大学が並んでいるが、圧倒的に多いのが米国で 34 校とダントツで、イギリスが 10 校でそれに次ぐ。日本の大学では東京大学の 39 位が最高で、トップ 100 に含まれているのは東大と京大の 2 校のみである。

ここで注目したいのは、アジアの大学が数多く 100 位以内にランクインしていることである。アジアでは中国で 7 校がトップ 100 入り。香港も 5 校が入っているから、両方を合わせれば、イギリスを上回るトップスクール集積地ということになる。韓国も 3 校がランクインし、日本の 2 校を上回る。

日本の東大よりも上位にランクされるアジアの大学としては、16 位清華大学（中国）、17 位北京大學（中国）、19 位シンガポール国立大学、31 位香港大学、36 位南洋理工大学（シンガポール）の 5 校があり、もはや大学の競争力という面で見ても、日本はアジアでナンバーワンとは言い切れない状況が生まれている。

研究開発力の強化を目指し、2013 年当時の安倍内閣は「今後の 10 年で世界大学ランキングのトップ 100 に日本の 10 校を入れる」と宣言し、「指定国立大学法人制度」や「スーパーグローバル大学創生支援事業」といった手を打ってきた。しかし、10 年後の 2023 年の今年、当 The Times Higher Education World University Rankings においても、別の有名ランキングである QS World University Rankings でも、世界大学学術ランキング（ARWU）でも残念ながらその目標は達成できそうにない。

これらの大学ランキング、特に欧米のランキングについては、英語圏の大学ばかりが強い、研究レベルが十分に反映されてない、アンケートの結果が信用できない等、ランキングの決め方が恣意的である、合理性がないなどの各種批判があることは理解しているが、アンケート結果が評価要素として入っていない世界大学学術ランキング（ARWU）などで見ても日本の大学が多数上位に入ってくることはなく、その一方でアジアの周辺国、中国、シンガポール、香港、韓国などの大学が急速に世界的なプレゼンスを高めているのは事実であろう。ランキングが全てでないにしても、人材獲得・育成競争、資金獲得競争、結果としての研究開発競争という面で日本の大学が十分に世界のトップスクールに対抗できるだけの力を有しているのを絶えず問い続け、競争力向上への取り組みを強化していくことが求められる。

図表 20 The Times Higher Education World University Rankings 2023

順位	大学名	国名	総合スコア	順位	大学名	国名	総合スコア
1	オックスフォード大学	イギリス	96.4	51	復旦大学	中国	72.0
2	ハーバード大学	米国	95.2	52	上海交通大学	中国	71.2
3	ケンブリッジ大学	イギリス	94.8	53	クイーンズランド大学	オーストラリア	71.1
3	スタンフォード大学	米国	94.8	54	マンチェスター大学	イギリス	70.9
5	マサチューセッツ工科大学	米国	94.2	54	シドニー大学	オーストラリア	70.9
6	カリフォルニア工科大学	米国	94.1	56	ソウル大学	韓国	70.8
7	プリンストン大学	米国	92.4	57	セントルイス・ワシントン大学	米国	70.6
8	カリフォルニア大学バークレー校	米国	92.1	58	香港科技大学	香港	70.5
9	イェール大学	米国	91.4	59	ワーゲニンゲン大学	オランダ	70.3
10	インペリアル・カレッジ・ロンドン	イギリス	90.4	60	アムステルダム大学	オランダ	69.6
11	コロンビア大学	米国	89.4	61	ブラウン大学	米国	69.3
11	スイス連邦工科大学チューリッヒ校	スイス	89.4	62	オーストラリア国立大学	オーストラリア	69.0
13	シカゴ大学	米国	88.9	63	カリフォルニア大学デービス校	米国	68.5
14	ペンシルベニア大学	米国	88.8	64	カリフォルニア大学サンタバーバラ校	米国	68.4
15	ジョンズ・ホプキンス大学	米国	88.3	65	南カリフォルニア大学	米国	68.3
16	清華大学	中国	88.2	66	ユトレヒト大学	オランダ	68.2
17	北京大学	中国	88.1	67	浙江大學	中国	68.1
18	トロント大学	カナダ	87.4	68	京都大学	日本	68.0
19	シンガポール国立大学	シンガポール	87.1	69	ノースカロライナ大学チャペルヒル校	米国	67.8
20	コーネル大学	米国	85.9	70	デルフト工科大	オランダ	67.7
21	カリフォルニア大学ロサンゼルス校	米国	85.8	71	ボストン大学	米国	67.5
22	ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン	イギリス	85.7	71	ニューサウスウェールズ大学	オーストラリア	67.5
23	ミシガン大学アナーバー校	米国	82.9	73	シャリテ・ベルリン医科大学	ドイツ	67.2
24	ニューヨーク大学	米国	82.7	74	中国科学技術大学	中国	67.1
25	デューク大学	米国	82.6	75	フロニンゲン大学	オランダ	66.6
26	ノースウェスタン大学	米国	82.1	76	ブリストル大学	イギリス	66.5
26	ワシントン大学	米国	82.1	77	ライデン大学	オランダ	66.4
28	カーネギーメロン大学	米国	81.1	78	延世大学校	韓国	66.3
29	エディンバラ大学	イギリス	79.8	79	香港理工大	香港	65.8
30	ミュンヘン工科大学	ドイツ	79.3	80	エラスムス・ロッテルダム大学	オランダ	65.7
31	香港大学	香港	78.5	81	ウィスコンシン大学マディソン校	米国	65.5
32	カリフォルニア大学サンディエゴ校	米国	78.1	82	エモリー大学	米国	65.3
33	ルートヴィヒ・マクシミリアン大学ミュンヘン	ドイツ	77.7	82	グラスゴー大学	イギリス	65.3
34	メルボルン大学	オーストラリア	77.6	82	チューリッヒ大学	スイス	65.3
35	キングズ・カレッジ・ロンドン	イギリス	77.1	85	マックマスター大学	カナダ	65.1
36	南洋理工大	シンガポール	77.0	86	フンボルト大学ベルリン	ドイツ	64.9
37	ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス	イギリス	76.5	86	エバーハルト・カール大学チュービンゲン	ドイツ	64.9
38	ジョージア工科大学	米国	76.0	88	アデレード大学	オーストラリア	64.7
39	東京大学	日本	75.9	89	ライン・フリードリヒ・ヴィルヘルム大学ボン	ドイツ	64.6
40	ブリティッシュコロロンビア大学	カナダ	75.7	90	ソルボンヌ大学	フランス	64.5
41	スイス連邦工科大学ローザンヌ校	スイス	75.4	91	ベルリン自由大学	ドイツ	64.2
42	ルーヴェン・カトリック大学	ベルギー	74.6	91	KAIST(韓国科学技術院)	韓国	64.2
43	ルプレヒト・カール大学ハイデルベルク	ドイツ	74.1	93	パリ＝サクレ大学	フランス	63.9
44	モナシュ大学	オーストラリア	73.6	94	ベルン大学	スイス	63.7
45	香港中文大学	香港	73.2	95	カリフォルニア大学アーバイン校	米国	63.6
46	マギル大学	カナダ	73.0	95	パリ工科大学	フランス	63.6
47	PSL研究大学	フランス	72.9	95	南京大学	中国	63.6
48	イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校	米国	72.7	98	ヴァンダービルト大学	米国	63.5
49	カロリンスカ研究所	スエーデン	72.4	99	香港城市大学	香港	63.4
50	テキサス大学オースティン校	米国	72.3	99	アーヘン工科大学	ドイツ	63.4

出所) The Times Higher Education World University Rankings 2023

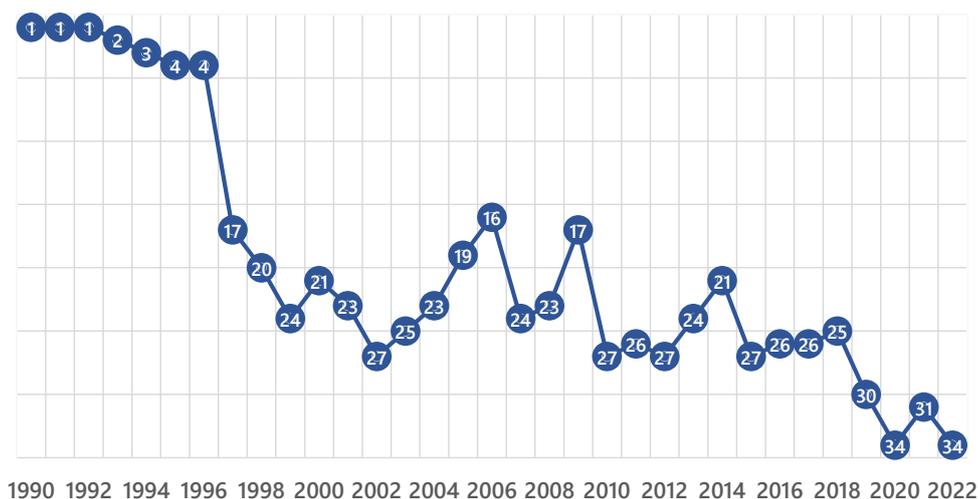
## 1-4 国際競争ナンバーワンはいつしか昔話に

### IMDの国際競争力ランキング。かつての1位が今や34位

各種指標の悪化を反映する形で、日本という国全体の国際競争力の低下が指摘されている。スイスのビジネススクールであるIMDは毎年国の競争力ランキングを発表しているが、2022年の日本のランキングは世界で34位と過去最低であった。1989年から1992年まで4回連続で1位を獲得したことのある日本であるが、金融危機が起こった1997年以降急降下、以後長期低落傾向が続いており、かつて世界でトップの座に君臨した面影はもはやまったく感じられない。

なお、2023年、NRIはIMDと共同で日本の国際競争力に関する研究プロジェクトを実施する予定である。日本の競争力復活に向けた動きを後押しできるようなプロジェクトになるよう尽力したい。

図表 21 日本の世界競争力の総合順位の推移



出所) IMD World Competitiveness Ranking より NRI 作成

## 1-5 落ちぶれても今のままでいいとは言えない状況

### 成長なしに維持できない財政状況

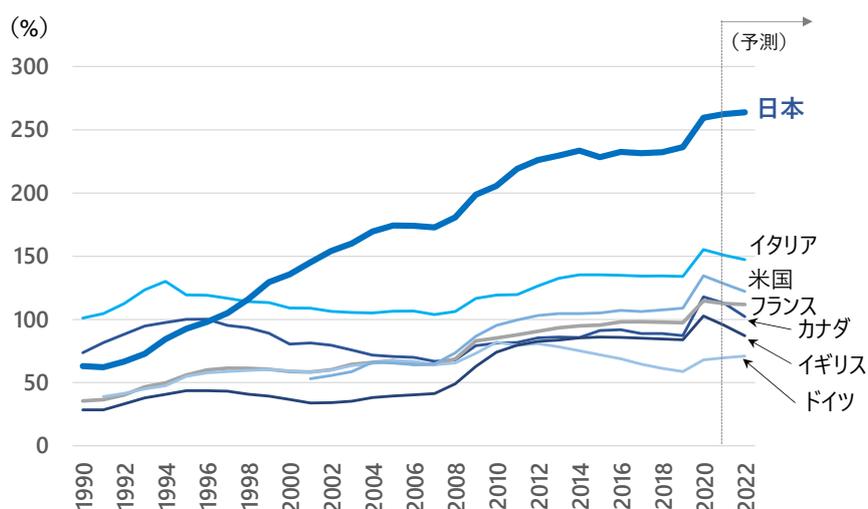
経済が伸び悩もうと、世界的なランキングが落ちようと、今普通に生活できていれば、それでよいのではないかという声がある。しかし、問題は政府が高福祉高負担への国家運営方針の転換をせずに、つまり極力国民負担率をあげずにいきたいと言うのであれば、経済の成長なしには財政が持たないところにまで来ていることにある。図表 22 に示すように日本政府の累積債務は対GDP比で先進国で最悪の水準にある。2022年度末の普通国債残高は1000兆円を超え実にGDPの

2.6倍にも達している。

財政が悪化したのは税収の伸び以上に歳出が伸びたからであるが、歳出が増えた最大の理由は高齢化の進展で社会保障費が急増していること、そして国債発行の拡大により国債費が増大していることにある。しばし無駄遣いが指摘されてきた公共事業、教育費、そして今話題の防衛費などに回る予算は実際のところ殆ど伸びていないのだ。

無駄な経費を削減し、限られた予算を最大限有効に配分することは常に考えていくべきことであるが、高齢化がますます進む中で社会保障費を抑え込むのは容易でなく、国債費も国債残高を減らさない限り減らしようがない。議論になっている防衛費に加え、子育て支援、GX、新産業育成など予算を増やしこそすれ、減らせないものも多々ある。理想としては、経済が成長し、法人税という形にせよ、所得税という形にせよ、自然に税収が増え、必要な支出は税収で十分に賄える世の中が実現することが望ましい。少しでも財政赤字の増加を抑えるべく、誰にどういう名目で追加の負担をさせるかといった議論も盛んにおこなわれているが、税収を増やすための本筋は、税収の源泉である経済のパイ自体を拡大させることである。パイ自体を大きくするための議論、施策の重要性を改めて社会として再認識すべきであろう。

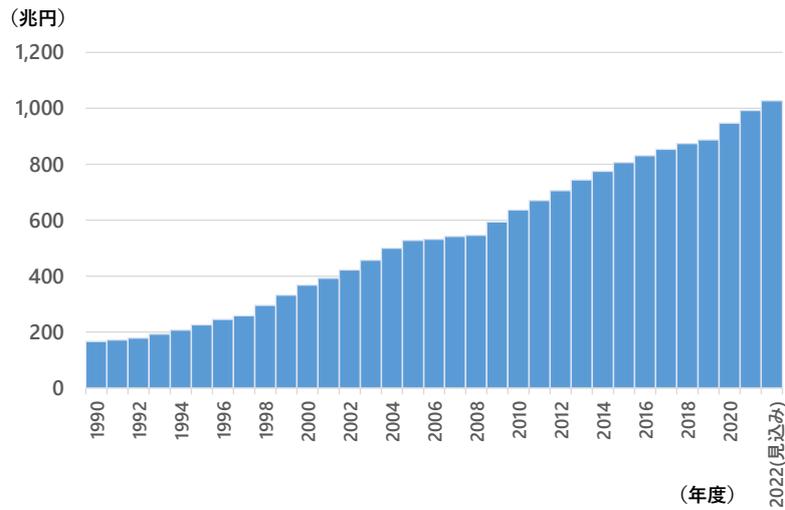
図表 22 主要国の政府総債務残高 対 GDP 比



注) 日本は 2020 年から、その他の国は 2021 年から予測値

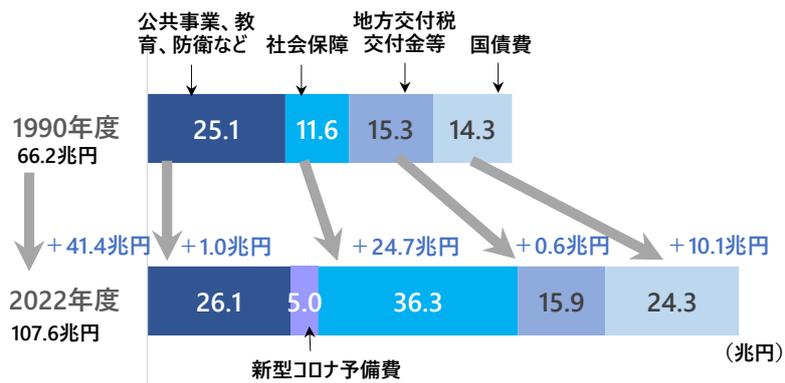
出所) International Monetary Fund, 「World Economic Outlook Database, October 2022」より NRI 作成

図表 23 日本の普通国債残高の推移



出所) 財務省「国債発行額の推移 (実績ベース)」等より NRI 作成

図表 24 令和 4 年度 (2022 年度) 一般会計歳出の構成



出所) 財務省「これからの日本のために財政を考える」

## 2 急速に地盤沈下が進むのに、危機感が高まらない日本

このように現在の日本は課題満載である。日本の長期低迷、地盤沈下に歯止めをかけるためには、一刻も早い対応が求められる。しかし社会のムードを見るに、そこまでの危機感、切迫感は乏しく、変革に向けたマインドセットは一向に高まらない。

人々が地盤沈下が進む日本の状況をどう受け止めているのかを一言でまとめるのは難しいが、各種調査を見ている中で、①世の中は良くなならない、変わらないと思っている、②いまの状態でも十分だと思っている、③そもそも自分で何とかしようという思い、気力に乏しい、④そもそも他の国のことには関心がない、⑤自分で動いたら損すると思っているといった調査結果が目についた。これらのマインドが主流を占めるようであれば、今の状況を変える動きを加速するのは難しいであろう。

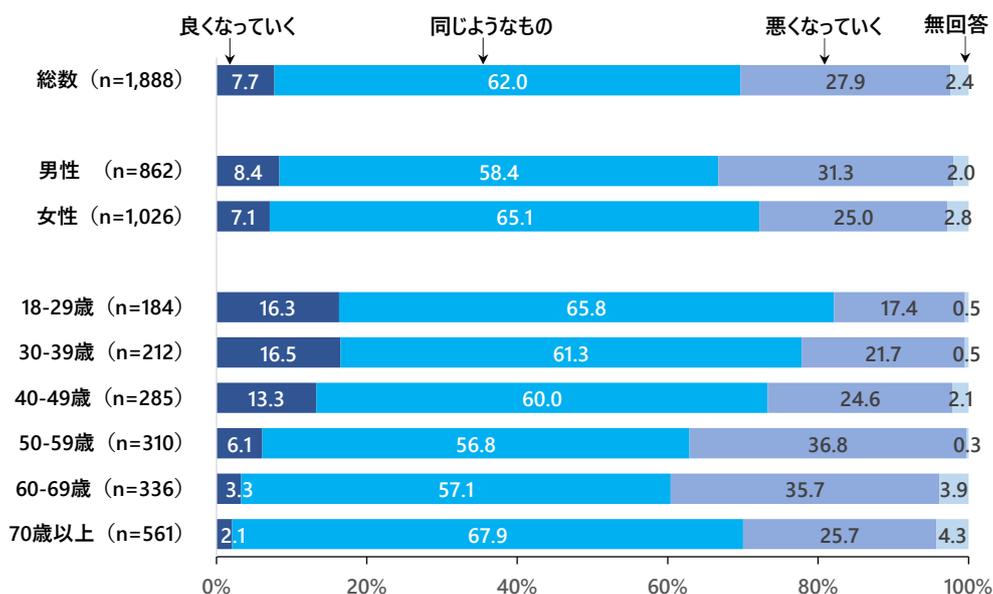
### 世の中は良くなならない、変わらないと思っている

社会や生活は良くなならない、変わらないと皆が思っている状態で変革を進めていくのは容易でないが、日本人の多くは今後状態が良くなるとは思っていない。

内閣府の国民生活に関する世論調査（令和4年度）では、今後の生活の見通しについて、「良くなっていく」と回答した人が7.7%なのに対し、「悪くなっていく」が27.9%、「同じようなもの」という回答が圧倒的に多くて62.0%となった。9割の人が今後の生活が良くなるとは思っていないという寂しい結果になっている。

年齢が上がるにつれて「悪くなっていく」の割合が増える傾向がみられるが、全ての世代で「悪くなっていく」、が「良くなっていく」を上回っていて、若い世代であっても将来を楽観視していないことがわかる。経済の地盤沈下が続く、生活が一向に豊かにならない状況が続くことこそあれ、好転するとは多くの人が考えていないことが伺える。

図表 25 今後の生活の見通し（2022年10月世論調査）



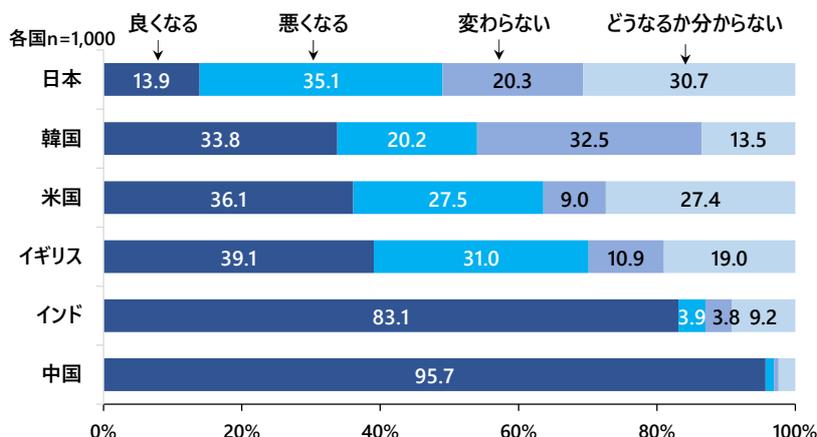
出所) 内閣府「国民生活に関する世論調査（令和4年10月調査）」

注) 調査対象：全国18歳以上の日本国籍を有する者3,000人、有効回収数1,888人（有効回収率62.9%）

調査期間：令和4年10月13日～11月20日

世論調査では日本国内の世代間の比較を見てみたが、将来に対する見方を他の国と比較した別の調査がある。日本財団が2022年に実施した「18歳意識調査 第46回「国や社会に対する意識」（6カ国調査）」という18歳の若者を対象とした調査である。自分の国の将来についてどう思いますかという質問において、日本は「良くなる」が13.9%で、比較した6カ国の中でダントツの低い数字となっている。高い成長を続ける中国では95.7%が、インドでは83.1%が「良くなる」と回答し、圧倒的な多数を占めているのとまさに対照的な結果になっている。逆に「悪くなる」、「どうなるか分からない」については日本が一番高い数字となっており、若者が将来に対して明るい展望をもてていないことを示す結果となっている。ちなみに、「悪くなる」という回答が「良くなる」という回答を上回るのは日本だけであり、将来を担う若者が未来は明るいと思えないこと自体、他国と比べ相当に寂しい状況に日本はあると言ってよい。

図表 26 18 歳意識調査 自分の国の将来について



出所) 公益財団法人 日本財団「第 46 回 18 歳意識調査「国や社会に対する意識」(6 カ国調査)」

注) 調査対象 : 日本・米国・イギリス・中国・韓国・インドの 17 歳~19 歳男女、回答数 各国 1000 名

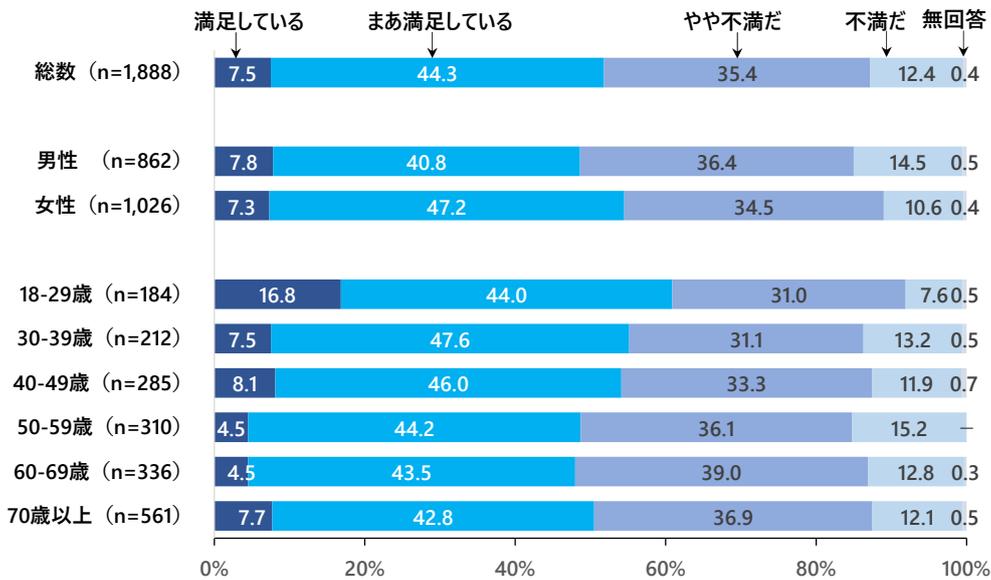
実施期間 : 2022 年 1 月 26 日 (水) ~2 月 8 日 (火)、インターネット調査

### こんな状況でも半分以上の人が生活に満足

1 章で述べてきたように、日本の地盤沈下はかなり深刻である。経済は伸びず、所得も増えず、政府の債務も積みあがっていく。将来の見通しについても、多くの人は明るい展望を持っていない。さらに直近ではコロナ禍、長い間経験してなかった物価高騰もあり、不満が圧倒的多数を占めてもおかしくないと思われるが、実際のところは半数以上の人がこの状態に満足している。

内閣府の国民生活に関する世論調査(令和 4 年度)では、現在の生活の満足度に対し、「満足している」、「まあ満足している」と回答した人が 51.8%と半数を越え、「やや不満だ」、「不満だ」の合計 47.8%を上回った。今回の調査では、大幅な物価高騰もあり生活満足度が前年度より 3.5 ポイントも下落したのだが、それでも半数を超える回答者が満足だと答えているのは注目される。特に 18 歳~29 歳の若い世代では 6 割を超える回答者が満足と回答しており、若い世代が現状の閉塞状況にそれほど不満を感じていないことが伺える。

図表 27 現在の生活に対する満足度（2022年10月世論調査）



出所) 内閣府「国民生活に関する世論調査（令和4年10月調査）」

注) 調査対象：全国18歳以上の日本国籍を有する者3,000人、有効回収数1,888人（有効回収率62.9%）

調査期間：令和4年10月13日～11月20日

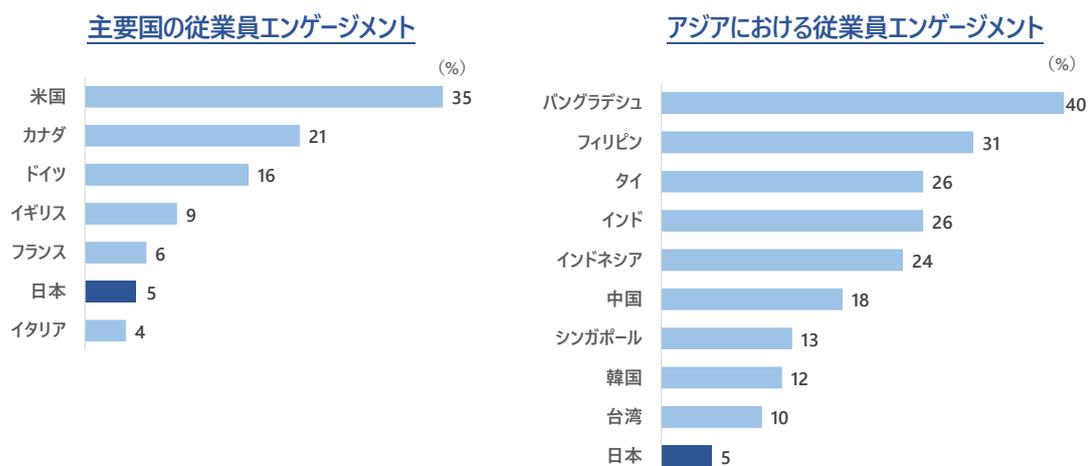
コロナ前の調査になるが、2019年の3月に共同通信社が行った世論調査によると73%が平成を「どちらかといえば」も含め「良い時代」と回答している。平成とはまさに日本がその経済的なポジションを年々落としていった時代、失われた20年と呼ばれた時代である。戦争がない平和な時代だったからなどの解釈もなされているが、大部分の人たちが日本の競争力、経済力の低下などについてはそれほど深刻な問題として捉えてこなかったことの証左にはなるであろう。

### 自らの努力で現状を変えようという熱意も乏しい

経済の低迷で、収入もなかなかあがらない中、自分の努力で何とか状況を打破したいという働く側の思いも乏しい。

組織、人材調査コンサルティング会社であるギャラップが毎年発行している State of the Global Workplace というレポートの中に、各国の従業員の Employee Engagement というデータがある。これは、熱意をもって業務に取り組んでいる従業員の割合を示すデータである。2022年のレポートによると、日本で熱意をもって業務に取り組んでいる社員の割合は5%しかいないという衝撃的なデータが示されている。G7の中ではイタリアに次いで低い水準であり、G7でいつも各種経済指標で最下位争いをする2国がここでもボトム2国となった。アジアのGDP上位国と比べても圧倒的に低く、経済の勢いのないのも納得という寂しい結果になっている。中国、インド、韓国、台湾、シンガポールでは熱意の高い社員の割合は軒並み2桁以上である。

図表 28 従業員エンゲージメントの国際比較



出所) GALLUP 社「State of the Global Workplace : 2022 Report」より NRI 作成

やる気を声高にアピールすることを良しとしない国民性もあり、そのまま調査結果をうのみにするのは危険な気もするが、ただでさえ競争力が低下してきているのに、エンゲージメントまで、他の競合国に負けているとなると、低迷からどうやって抜け出すことができるのかと絶望的な気持ちになってくる。

### 本当に学ばない日本人

新しいことを学ぼうという意欲も極めて低い。日本人は海外に比べ圧倒的に自己研鑽をしないというこれまた悲しい調査結果がパーソル総合研究所から出されている。図表 29 は同社のグローバル就業実態・成長意識調査 (2022 年) の中の、「あなたが自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動についてお知らせください」という問に対する回答結果である。日本では勤務先以外での自己研鑽は「とくに何も行っていない」が 52.6%と半数を超えていて、調査対象国の中で圧倒的に高い数値をたたき出している。他の競合国では「とくに何も行っていない」という回答はおおむね 2 割以下の水準に収まっていて、日本の半分以下である。まさに日本人の学ばない姿勢が際立っている。日本人は回答に際し自分に対して厳しめの評価をする傾向があることを割り引いたとしても、その格差はあまりにも大きい。

日本の競争力向上以前の問題として、自分自身の仕事力アップ、市場価値アップにすら関心が乏しいのではないかと感じさせる結果と言える。

図表 29 就業者の社外の学習・自己啓発の国際比較（複数回答／選択肢 11 項目）

	東アジア						東南アジア					南アジア	豪州	北米	ヨーロッパ				
	全体	日本	中国	韓国	台湾	香港	タイ	フィリピン	インドネシア	マレーシア	シンガポール	ベトナム	インド	オーストラリア	米国	イギリス	ドイツ	フランス	スウェーデン
(n数)	(18223)	(1000)	(1002)	(1005)	(1001)	(1002)	(1059)	(1010)	(1002)	(1000)	(1002)	(1002)	(1119)	(1003)	(1010)	(1003)	(1000)	(1001)	(1002)
読書	34.5	23.2	27.5	39.1	26.1	34.9	27.9	43.7	42.2	38.5	32.7	48.5	33.5	35.4	41.0	38.0	36.7	31.0	22.1
研修・セミナー、勉強会等への参加	30.4	11.6	27.4	21.6	26.1	23.7	28.0	50.4	50.1	44.7	33.9	41.9	43.6	25.1	27.2	22.7	27.0	23.3	18.0
資格取得のための学習	22.0	15.9	22.9	27.4	23.3	18.8	22.2	29.4	43.6	25.2	17.9	22.4	30.6	15.7	20.3	14.1	19.6	12.2	13.2
通信教育、eラーニング	21.8	7.1	32.9	9.8	26.8	24.2	30.0	28.1	18.8	26.7	21.7	29.8	30.7	17.5	20.1	20.1	14.9	15.6	15.3
語学学習	20.9	9.9	17.8	25.9	26.5	28.7	26.2	20.9	27.0	23.1	14.7	46.3	25.6	10.8	15.7	13.7	11.6	19.0	12.3
副業・兼業	19.5	8.9	14.7	15.4	20.3	18.6	33.9	31.5	27.1	29.5	13.6	25.4	26.8	14.3	20.6	12.2	12.1	11.4	13.4
NPOやボランティア等の社会活動への参加	17.0	3.4	12.3	8.4	12.4	11.3	18.3	25.1	37.5	21.7	14.2	24.1	31.4	12.0	17.7	15.2	12.3	12.6	14.1
勉強会等の主催・運営	12.8	2.9	18.1	9.6	15.3	10.2	13.7	11.8	13.1	18.9	9.9	19.7	23.4	8.4	11.9	9.2	12.6	11.5	9.5
大学・大学院・専門学校	8.1	1.7	5.9	3.5	7.2	5.3	5.6	13.8	10.8	14.8	7.4	5.5	13.0	8.3	12.5	4.5	11.2	4.9	10.5
その他	2.2	3.8	0.8	2.5	1.3	1.3	1.1	2.6	1.7	2.2	1.5	1.2	1.1	1.9	2.8	3.6	4.5	2.9	3.8
とくに何も行っていない	18.0	52.6	20.6	19.3	14.5	18.8	13.4	5.6	5.4	9.5	20.1	3.6	3.2	28.6	15.7	24.1	21.2	22.6	28.1

出所) パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022年）」

注) 調査手法：調査モニターを対象としたインターネット定量調査

調査期間：2022年2月10日～3月14日

調査対象：【東アジア】日本（東京、大阪、愛知）、中国（北京、上海、広州）、韓国（ソウル）、台湾（台北）、香港、【東南アジア】タイ（グレートバンコク）、フィリピン（メトロマニラ）、インドネシア（グレートジャカルタ）、マレーシア（クアラルンプール）、シンガポール、ベトナム（ハノイ、ホーチミンシティ）、【南アジア】インド（デリー、ムンバイ）、【オセアニア】オーストラリア（シドニー、メルボルン、キャンベラ）、【北米】米国（ニューヨーク、ワシントン、ロスアンゼルス）、【ヨーロッパ】イギリス（ロンドン）、ドイツ（ベルリン、ミュンヘン、ハンブルグ）、フランス（パリ）、スウェーデン（ストックホルム）

に3年以上在住の就業している20～69歳男女

サンプル数：各国・地域 約1,000サンプル

## 日本を見限って外に飛び出す動きも起こらず

日本の経済力が落ち、日本にいたのでは高い収入も望めない。学ぶにしても日本には世界的な学校がないとなれば、日本の外に目を向ける人が出てきてもおかしくない。野球やサッカーなどの一部のスポーツ分野では海外を目指す動きが顕在化しているが、社会全体としてはデータで見る限り海外への関心は他国に比べて決して高くない。

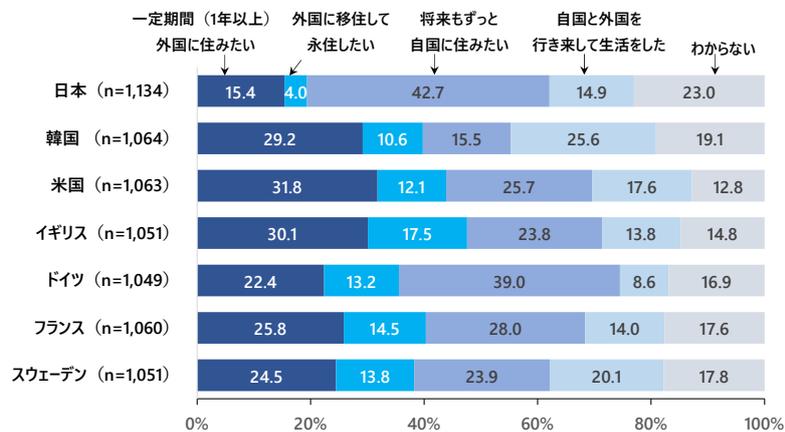
少し古い調査になるが、内閣府がコロナ前の平成30年11月～12月に実施した「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査」によると、日本の若者で、「将来外国に住みたいと思いますか」との問いに対してもっとも回答者の割合が高かったのは「将来もずっと自国に住みたい」の42.7%であり、諸外国の若者と比べ極めて高い数字になっている。「一定期間、外国に住みたい」、「外国に移住して定住したい」の合計も19.4%と、諸外国の若者に比べて20～30ポイント程度低い水

準にとどまっています。日本の若者の国内志向の高さ、海外志向の低さが際立つ結果になった。一方、隣の韓国は、「将来もずっと自国にすみたい」は15.5%しかおらず、「一定期間、外国に住みたい」、「外国に移住して定住したい」の合計も39.8%と日本の若者の倍の水準にあり、海外に対する志向性の高さが結果に出ている。

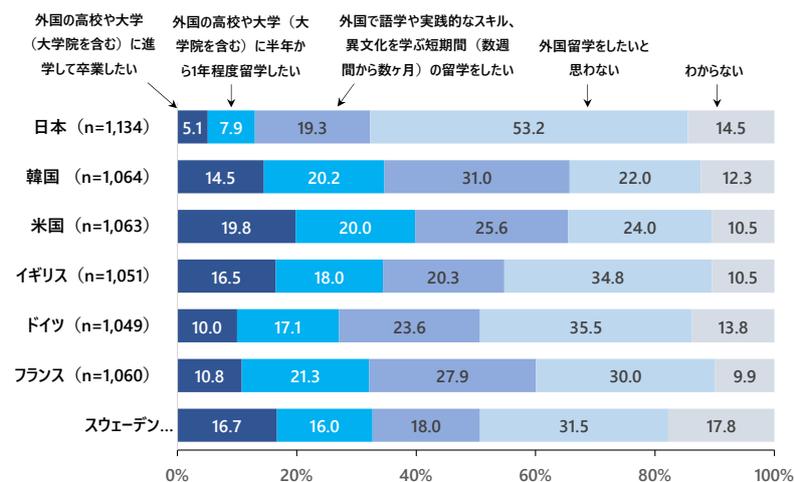
将来外国留学をしたいとする若者の割合も、日本は際立って低い。日本の若者で一番回答が多かったのは「外国留学をしたいと思わない」で53.2%。半数以上の若者は留学に興味を示していない。何らかの形で留学したいという回答は合計で32.3%であり、「外国留学をしたいと思わない」という回答が、何らかの形で留学したい回答の合計値を上回っているのは日本だけである。ちなみに韓国は留学したいが65.7%、「外国留学をしたいと思わない」が22.0%でここでも海外志向の違いがはっきりでる結果になった。

図表 30 日本と海外の若者の意識の違い

若者の外国在住への意識



若者の外国留学への意識



出所) 内閣府「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査（平成30年度）」

注) 各国満13歳から満29歳までの男女対象、平成30年11月から12月までの間、WEB調査にて実施

最優秀の若者でもこの傾向は変わらない。図表 31 は日本のトップ進学校の一つである開成高校卒業生の 2022 年度の進学先である。東大合格者数ナンバーワンの連続記録を更新中なだけあり、東大への進学者 193 人とその多さに圧倒される。しかし、ここで注目したいのは海外大学進学者が 6 人という点である。海外の進学先にもプリンストンなど世界のトップスクールの名前が含まれていて、さすが開成という感じではあるが、開成の生徒がその気になれば、もっと多くの卒業生が海外のトップスクールに進学してもおかしくないと感じる。東京大学は日本のランキングでは 1 位かもしれないが、世界の大学ランキングで見ると残念ながらトップランクの大学ではないからだ。日本で生活している身としては優秀な若者が日本に残ってくれることにありがたさを感じると同時に、卒業生の多くが東大を蹴って、ハーバードやスタンフォード、オックスフォード、ケンブリッジなどに出ていく事態にでもなれば、より多くの人が日本の閉塞状況に気づいてくれるのにも思ったりもする。

図表 31 開成高等学校の 2022 年度 進学先（現役、既卒含む）

国内	進学者数	海外	進学者数
東京大学	193	ワシントン大学	1
京都大学	22	カリフォルニア大学サンタクルーズ校	1
その他国公立大学	106	ピッツバーグ大学	1
慶応義塾大学	46	プリンストン大学	1
早稲田大学	34	カリフォルニア大学デービス校	1
その他私立大学	28	カラマズー大学	1
計	429	計	6

出所) 開成高等学校「2022(令和 4)年度 大学入試結果」より NRI 作成

## 挑戦したら損をするというマインドも根強い

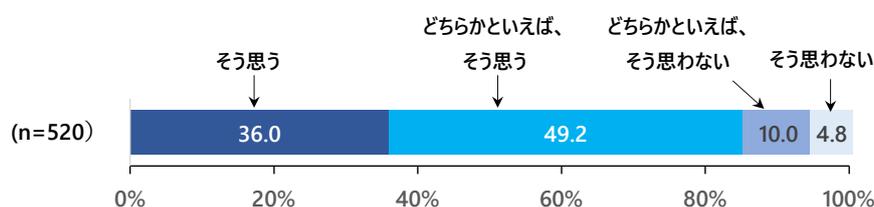
日本における組織研究の第一人者として知られる同志社大学の太田肇教授は著書の「何もしないほうが得な日本」の中で、「2022 年ウェブ調査」の結果を紹介している。太田教授は企業サイドと社員の間では挑戦することに対して、大きな意識のギャップが存在すると指摘する。

新聞や雑誌、各社ホームページに載っている経営者の言葉を見ると、経営者は常に社員にチャレンジを求め、機会があるたびにそれを社員に訴えている。企業の人事担当者を対象とした「社員（職員）にチャレンジしてほしいか」という問いに対して、実に 85.2%が「そう思う」、「どちらかといえば、そう思う」と回答しており、まさにそれを裏付ける結果となっている。

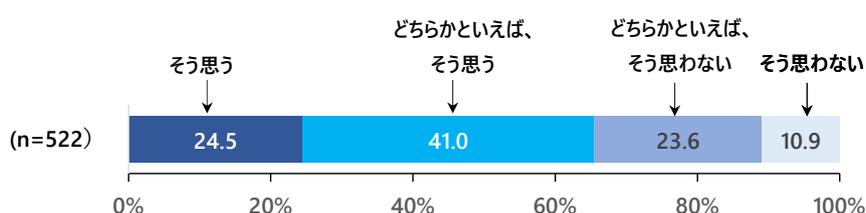
しかし、一方社員の側はどうかと言えば、「失敗のリスクを冒してまでチャレンジしない方が得か」という問いに対し、65.5%の人が「そう思う」、「どちらかといえば、そう思う」と回答している。企業はチャレンジせよという、でも社員の側はなまじ挑戦したら逆に自分が損をするという思いが根強いのだ。誰もチャレンジしなければ、企業は決して良くならないのはわかっているが、自分自身のことを考えれば、冒険をする必要はないという意識が蔓延しているのである。まさに笛吹けど踊らずの状態が発生していると言える。

図表 32 何もしないほうが得な日本

社員（職員）にチャレンジしてほしいか（企業の人事担当者が対象）



失敗のリスクを冒してまでチャレンジしないほうが得か（企業などの組織で働く人が対象）



出所) 太田 肇「何もしないほうが得な日本 社会に広がる「消極的利己主義」の構造」

日本の成長力を再び取り戻し、再び豊かな国に返り咲くためには、課題の克服に向け、様々な改革を進め、新たなアクションを起こしていく必要があるが、そのためにはより多くの人々にそれに共感してもらい、能動的に参加してもらうことが必要である。しかし、これまで述べてきたように、社会の人々のマインドはそれらの新しい動きに対して、必ずしも前のめりなものにはなっていない。

政治家、経営者、有識者などから様々な課題指摘、打開策の提案がなされている。しかし、このマインドセットの問題を解決しなければ、いつまでも失われた20年、30年の状況から脱却はできない。

### 3 リーダーに求められる危機感醸成を意識した変革プロセス設計

日本経済の地盤沈下は明らかで、思い切った手を打っていかなければ、この状況は変えられない。何とかして経済を再度成長路線に戻さなければ、財政はさらに悪化し、未来への投資はおろか進展する高齢化の中で現状を維持するために必要な予算の捻出も難しくなる。

地盤沈下を食い止めるためには、政府も国民も一体となって、各種取り組みを進めていかなければいけない局面なのに、各種調査で見ても半数以上の人たちはあまり積極的でない。みんな日本の将来が明るいとは思っていないのに、そんな日本に満足している人たちも多いし、自ら動いて状況を変えていこうという意識も乏しい。

このような状況で、日本社会のリーダーたちはどうすればいいのか。正論を説くだけでは状況は変わらない。どんな提案をしても変わらない日本の社会に対してそもそも国民のレベルが低いからと切り捨てる論調も多々あるが、そこでやめてしまっていては、この日本の状況を変えることはできない。

#### 改めてハーバード大コッター教授の代表論文に学ぶ 最初の一步は危機感の醸成

ハーバードビジネスレビューの代表的な論文を集めた「HBR's 10 Must Reads」というシリーズがある。これは、経営の各分野ごとに10の影響力のあった論文を集めてまとめたもので、まさにその分野の代表論文、ベスト論文が1冊にまとめたものである。その1冊である「HBR's 10 Must Reads on Change (変革)」の1本目の論文が、ハーバード大学名誉教授であるジョン・P・コッター教授の「Leading Change: Why Transformation Efforts Fail」である。もはやクラシックと呼ばれるような論文ではあるが、コッター教授がこの論文の中で提示した変革の8つのステップと変革の際に犯してしまう間違いに関する指摘は、日本社会の変革を進める上で現在でも十分に参考になると感じられるので、改めて紹介したい。

コッター教授は、大規模な変革を進めるためには、次の8つのステップを順を追って、確実に進めることが必要だという。8つのステップとは①危機感、切迫感を醸成する (Establishing a Sense of Urgency)、②パワフルな推進体制を作る (Forming a Powerful Guiding Coalition)、③変革のビジョンを作る (Creating a Vision)、④ビジョンを伝える (Communicating the Vision)、⑤ビジョンに基づいて動けるように人材に力を与える (Empowering Others to Act on the Vision)、⑥短期的な成果を生み出す (Planning for and Creating Short-Term Wins)、⑦成果を形にし、さらに変革を進める (Consolidating Improvements and Producing Still More Change)、⑧新たなやり方を組織に定着させる (Institutionalizing New Approaches) である。

コッター教授は、変革には時間がかかるが、順を追って進めていくことが必要であり、ステップをはしょってしまっただけではいけないと説く。彼が変革の際に犯しがちな間違いとして一番に挙げているのは、(最初のステップである) 切迫感、危機感の醸成をしっかりと行わないままに、変革を進めてしまうことである。コッター教授は彼が見てきた半分以上がこの最初のステップで失敗し

ていると主張する。リーダーは自分が感じているのと同じ危機感を周りの人たちも共有してくれていると思って変革を進めようとするが、多くの場合その危機感は共有されておらず、その場合には変革は進まないというのだ。

では、どのぐらいの人たちが変革に向けた切迫感、危機感を持っていていたら変革はうまくいくのか。コッター教授は75%（根拠は不明）という数字をあげるが、大部分の人達が変革をすぐに行うべきと思っていないのであれば、変革は成功しないというのが彼の主張である。

図表 33 大規模変革のための8つのステップ



出所) Harvard Business Review「Leading Change, HBR's 10 Must Reads on Change」

## リーダーに求められる危機感醸成のためのプロセス設計

日本経済の地盤沈下に歯止めがかからず、いつしか失われた 30 年と言われる事態に陥っているにも関わらず、一向に社会の危機感が高まらず、変革に向けたマインドセットも高まっていないと先に述べたが、この状況をコッター教授の 8 つのステップに当てはめてみると、まさに変革のための最初のステップ、すなわち最初の切迫感、危機感の醸成のステップでつまづいてしまっていることがわかる。コッター教授は 8 つのステップは順を追ってクリアしていかなければいけないと説くが、日本はまさに最初のステップがクリアできていないのだ。75%が変革の必要性を認識していないと変革は成功していないとコッター教授は説くが、日本の多くの人たちは地盤沈下が進むこんな日本の状況に満足しているのだ。

日本経済の没落を止めるために何をすべきかを具体的に詰めていくことは当然重要であるが、それ以前の問題として、まずは変わらなければという意識を社会で共有することが急務なのである。

コッター教授は後の著書「実行する組織」の中で、危機感を高めるためのいくつかの視点、アプローチを紹介している。

一つは「アウトサイドイン」のアプローチである。外部の情報を取り入れることで、多くの人たちに自分たちの遅れ、課題に気づかせ、同時に新たな動きを起こすことによる機会の大きさについての気づきを与えよということである。日本のケースに当てはめるのであれば、海外の豊かで進んだ生活、新しい政府、企業の動きから学ぶということになる。海外の情報をメディアを使って共有する、海外から人を招いて話をしてもらい、海外に直接出向いて直接海外の事情を体感するなどが考えられる。

特に日本が出遅れてしまったデジタル分野の先端的な動きなどについては、先進的な海外政府、企業のデジタルを使った先進的なサービスなどを積極的に学び、広く共有していくことが求められる。台湾のコロナへの素早い対応をリードしたデジタル発展部トップのオードリー・タン氏の活躍は日本でも広く報じられた。台湾史上最年少入閣、中学中退という学歴だが IQ は 180 以上、15 歳という若さで起業して成功、トランスジェンダー、等々マスコミが飛びつきたくなる要素も多々あったが、デジタルの力を最大限に使って、コロナ対応の仕組みをあっという間に作り上げるといふ日本では到底マネできない偉業をすぐ隣の国が成し遂げたという事実を多くの日本国民が知ることになったのは非常に意味のあることだと言える。

2月17日、日本政府は日本で働く高度外国人材を増やす新たな受け入れ策を決定した。年収2000万円以上の技術者等が滞在1年で永住権を申請できるようになるというのと、世界上位大学の卒業生には最長2年就職活動で日本に滞在できるようにするというのがその内容である。正直、日本に魅力が乏しければ、このような制度を導入したところで日本で働きたい外国人は増えないのではないかと感じるが、それでも海外の優れた知見を日本に取り入れようという前向きな姿勢には賛同できる。多くの日本人がこれらの外国人から刺激を受けることは重要なことだ。

幕末から明治の時代、日本はお雇い外国人を招き、さらには留学生を欧米に送って先進国から学んだが、先進国の地位が危うくなった今、改めて海外に触れて刺激を受け、学ぶ機会を増やして

いくことが必要だと考える。

コッター教授は外部に学ぶことに加え、内部で生まれている新しい動きを広く伝えて共有することの重要性も指摘している。

日本ではユニコーンがあまり生まれていないことを紹介したが、そんな中でも画期的な技術、アイデアで成長を遂げている優れた企業は存在する。先に CB Insights による日本のユニコーン 6 社のリストを掲載したが、6 社のうちの 1 社 Spiber は山形県鶴岡市の企業である。微生物発酵というプロセスで作られた「ブリュード・プロテイン」という素材で注目を集める企業であるが、同社のような地方発でグローバルに技術で勝負するような企業の動きなどは社会全体でもっと共有してもいいように感じられる。地方は人口減少、高齢化で存続が難しくなるといった話題ばかりが取り上げられがちだが、そんな地方からでも世界を相手に勝負する新たな動きが生まれているのも事実であり、地方＝衰退必至という決めつけはあまりにも短絡的過ぎると言えよう。

また、生産性が低いと指摘した中小企業の中にも革新的な取り組みで大企業をしのぐ高い生産性を実現している企業は多数ある。中でもサービス業は中小事業者が多く、生産性に問題のある企業が多いのだが、インバウンドの回復を見据えて、これまでの日本にはあまりなかった高付加価値、高価格なサービスを充実させることで収益拡大を狙う旅行事業者などの新たな動きも生まれている。そんな動きも積極的に発信していきたい。

地盤沈下の危機にあるとした研究分野でも世界をリードする日本研究者は今でも多数存在する。科学者が社会的に脚光を浴びるのはノーベル賞を受賞したときぐらいだが、科学技術レベルの低下を食い止めるためにも、優れた日本人研究者の活動を日常的に広く社会に知らせ、関心を高めていくことが望まれる。日本の地盤沈下を食い止めるためには生産性の向上が必要であり、そのためには他の国には生み出せないような新たな価値の創造が不可欠である。研究者の画期的な成果は新たな価値の創造の基盤となりうるものであり、その意味でも優れた研究者の活躍を社会全体で称え、さらなる活躍を応援していく動きを具体化していくべきであろう。

日本全体としては競争力が落ちているのは事実であり、その認識を日本全体で共有することは絶対に必要な第一歩である。しかし、「日本はダメ」、ということばかり強調されてもなかなか前向きな気持ちにはなれない。世界をリードする活躍をしている日本企業、日本人の活動を広く紹介することで、社会全体の前向きなマインドを醸成していくことが求められる。

コッター教授はリーダーがロールモデルになることの重要性も指摘する。現状に満足している、課題を感じていない人たちをその気にするためには、リーダーがロールモデルになることが必要だというのである。常に改革の必要性和、改革により明るい将来が期待できることを説き続ける。そして、周りに要求する改革のためのアクションを自ら実践し、模範を示していくことが求められる。デジタル化の推進が必要と主張するのであれば、自分の周辺の業務からデジタル化しないといけないし、イノベーションの必要性を説くのであれば、自ら新たなものを生み出す活動に積極的に関与していく、イノベティブな取り組みをしている人たちと積極的に関わり、その輪に入っていく、そんな本気のリーダーの姿を見てようやく周りの人も自らの考え方、動き方を変え

ていくというのである。改革の必要性を説く政府、企業、学会、マスコミのリーダーは、単にあるべき論を語るだけでなく、自らそれを体現しているのかを厳しく問い続けることが、改革の最初のステップである危機感（緊迫感、切迫感）醸成のプロセスをクリアできるかのカギとなる。

## 危機感醸成に向けて求められる感情に訴える工夫

コッター教授は変革を成功させる5つ原則をまとめ、「実行する組織」の中で提唱している。5つの原則とは、①さまざまな部門からたくさんのチェンジエージェントを動員する、②「命じられてやる」ではなく「やりたい」気持ちを引き出す、③理性だけでなく感情にも訴える、④リーダーを増やす、⑤階層組織とネットワーク組織の連携を深めるの5つである。

日本の変革を進める上で最初の関門である「切迫感、危機感の醸成」のステップをクリアする上でもこの5つの原則の中の、②「命じられてやる」でなく「やりたい」気持ちを引き出す、③理性でなく感情に訴えるといった、巻き込みたい人たちの感情を配慮したアプローチについては、工夫の余地が極めて大きいと感じる。

改革を進めるメンバーの人選においては、思いを重視せよと、コッター教授は説く。重要プロジェクトに関係各部門から最優秀と称されるメンバーが兼務で集められ、見事に何も進まないで終わるといったケースは官民間わず、しばしば見受けられる。確かに能力、経験はもちろん重要であるが、しぶしぶ「特命」を受けたものの、本来業務に支障がないようにできる限り必要最低限のコミットですませようというメンバーばかりではものごとは進まない。コッター教授は自ら志願し名乗りを上げる人だけが真のチェンジエージェントになりうると指摘するが、日本社会の改革においても、「世の中はどうせ変わらない」とか「挑戦をしても損をするだけ」と感じているような人間ではなく、「適切な手を打てば日本は、あるいは企業はきっと良くなる」、「自分は挑戦してみたい」という強い思いを持つ人間を見つけて、その思いにかけてみる必要があるだろう。これらの強い思いを持った人材の活躍を見ることで、周りの人たちにも自分も変わらなければいけないのだという意識が喚起され、組織全体の変革に向けた切迫感、危機感が高まっていくことが期待されるからだ。

政治家、経営者がいかにも賢いスタッフが時間をかけて用意したであろう原稿を淡々と読み上げているシーンを良く目にする。論理的にはおそらく筋の通った原稿になっているのであろう。でも、それが受け手の心に響いているのかは別の問題である。

コッター教授が指摘するように人は感情に訴えかけなければ動いてくれないし、それができなければ、何ら変化は起こらない。

政府、企業、学会、マスコミのリーダー達は、常に自分たちの主張が受け取り手の感情に訴えられているか、感情に訴えることで受け取り手が自分自身の問題として、自ら動こうという気持ちになってくれているかを常に確認し、それができていないのであれば伝え方を工夫していく努力が求められる。改革に向けた具体策を詰めることはもちろん重要だが、それを受け取り手の

心にしっかり届けるところにもっと知恵と時間を投入する必要があるのだ。

特に心を込めて丁寧に説明すべきは、今このことに取り組まないと将来どんなにまずいことが起こってしまうのか、あるいは逆に今このことに取り組むことでどんなに素晴らしい未来が期待できるのかという点であろう。聞く人たちがそれらをクリアにイメージできるように伝えられているのかを特に留意すべきである。

変革が今すぐ必要だということを、クリアにイメージしてもらうためには単純に「今すぐ変革すべし」と発するだけでは不十分である。単発のメッセージではなく、心に届くストーリーにして伝える、言葉だけで伝えるのが難しければ映像にしてイメージをより具体的に表現する、言葉だけでなく具体的な行動で示してみる、等々の工夫が求められるのだ。リーダーは、今すぐ変革に着手しないといけないという思いで動いているかもしれないが、周りの人たちはそれと同じ思いを共有できているわけではないということを、改めて強く認識した上でコミュニケーションの戦略を組み立てるべきなのだ。

## 4 沈みゆく日本経済。リーダーは変革に向け、社会のマインドへ働きかけよ

過去 20 年以上にわたり日本では一人当たりのGDPも、給与も全く伸びず、いつの間にか世界で最も豊かな国の一つとは呼べないようなポジションまで低下してしまった。世界的な巨大企業も少なくなり、次の世界経済をリードするような新たな企業もなかなか生まれてこない。一方で高齢化による社会保障費の増大もあり、政府の財務状況は悪化するばかりで、未来に向けた政策を推進する資金的な余裕は失われつつある。

残念ながらそんな状況にも関わらず、社会の危機感は乏しく、変革に向けたマインドはなかなか高まらない。

チェンジマネジメントの世界的な権威であるハーバード大学のコッター教授も言うように、大規模な改革を進めるための最初のステップは、危機感の醸成であり、このステップを飛ばして改革を進めてもうまくいかない。しかし、日本はまさにこのステップがクリアできていないのだ。

地盤沈下に歯止めをかけるためには、いち早く対策を講じる必要があるが、そのためには危機感を社会全体で共有し、変革に向けたマインドを醸成することが不可欠である。

正論を説くだけ説いて、あとはそれを理解しない受け手が悪いと批判していればよい時期はとっくに過ぎている。人々のマインドを動かし、変革に主体的に参加しようという気を起こさせる意識変革プロセスをしっかりと作り込み、実行に移していくことが求められる。

## 執筆者



### 中島 済

株式会社野村総合研究所（NRI）

未来創発センター 戦略企画室長

2023年3月発行

### NRI 未来創発センター

NRI 未来創発センターは、「未来志向型シンクタンク」を目指しています。各領域で高い専門性を有したメンバーが、日本・世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、科学的な判断に基づき、その処方箋を提言・発信していきます。

<https://www.nri.com/jp/service/souhatsu>

E-mail : [miraisouhatsu-report@nri.co.jp](mailto:miraisouhatsu-report@nri.co.jp)



株式会社野村総合研究所 未来創発センター

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

---