

未来創発センター 研究レポート Vol.18

壊さないから再生しない日本。足りないのは リーダーの嫌われる勇気

2025年1月



壊さないから再生しない日本。足りないのは リーダーの嫌われる勇気

野村総合研究所 未来創発センター

2025年1月

中島 済

目次

1. 衰退が止まらない日本.....	1
◇ 危機感が共有できれば日本が変わると信じていた2年前	1
◇ 日本経済の好転の兆し?	1
◇ 衰退傾向は依然変わらず	2
◇ 復活に向けてやるべきことは明確。でも実行できないのが日本.....	5
2. 日本再生のボトルネックはスクラップアンドビルドのスクラップ.....	7
◇ 生産性の低い企業がいつまでも存在し続ける	7
◇ 生産性の低い企業に人材が固定化される	9
◇ 予算が硬直的で膨張にも歯止めがかからない.....	11
◇ 岩盤規制で産業が変わらない	11
◇ 過剰な株主重視から脱却できない.....	12
◇ 古い人事システムが捨てられない.....	14
3. 衰退ストップに不可欠なリーダーの嫌われる勇気.....	15
◇ 言うは易く行うは難しいがスクラップの議論。今求められるリーダーの嫌われる勇気.....	15
◇ 嫌われたくないなんて言っている余裕はもはやない。変革は待ったなし.....	15

1. 衰退が止まらない日本

危機感が共有できれば日本が変わると信じていた2年前

およそ2年前となる2023年3月、私は「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」（未来創発センター研究レポート Vol.2）¹というレポートを発表した。日本が世界でも圧倒的な存在感を持って輝いていた1988年に社会人生活をスタートした人間としては、このまま日本が没落していくのは耐えがたく、何とかそれを食い止めたいという気持ちから書かれたレポートである。このレポートの中で私は、危機感の醸成というステップをクリアすることなくして、大規模変革は成功しないというハーバードビジネススクールのコッター教授の学説を紹介し、多くの人が日本の経済状況を正しく理解し、危機感を共有すべきだと強く主張した。国民の間に広く危機感が共有できさえすれば日本はまだ変われるはずとの希望を持っていたのだ。

日本経済の好転の兆し？

そのレポートを発表してから2年の間に、日本経済には停滞に歯止めがかかるのではと期待させるような変化があった。

第一の出来事は、日経平均株価が実に34年ぶりに最高値を更新したことである。これまでの最高値は1989年12月29日につけた3万8915円だったのだが、2024年2月22日にはそれを更新、終値で3万9098円を記録した。30年以上も破れなかった史上最高値をついに更新したのだ。その後7月11日には終値で4万2224円を記録。これが現段階（2024年12月10日時点）での日経平均株価の終値での最高値記録となっている。

もう一つは賃金の上昇である。過去2年以上にわたり賃金は対前年比でプラスを維持しているが、2024年10月の所定内給与は速報値で対前年比2.7%増と31年11カ月ぶりの高い伸びを見せた²。速報によれば、10月は過去31年間で最も給与が伸びた歴史的な月となったのだ。

また、インバウンドも爆発的に伸びている。訪日外国人数は2023年12月には単月でコロナ禍前の2019年水準を超え³、それ以降毎月同月比で過去最高記録を更新中である。2024年7月に開催された「第24回観光立国推進閣僚会議」では2024年の訪日外国人旅行者数は3,500万人、旅行消費額は8兆円にのぼるとの見通しが示された。過去最高はコロナ禍前の2019年の3,188万人、4兆8,135億円であり⁴、まさに記録的な伸びになるとの予測となっている。財務省貿易統計によると2023年の輸出額最大品目は自動車で17.3兆円、2位が半導体等電子部品で5.5兆円⁵。もし、閣僚会議の見直し通り旅

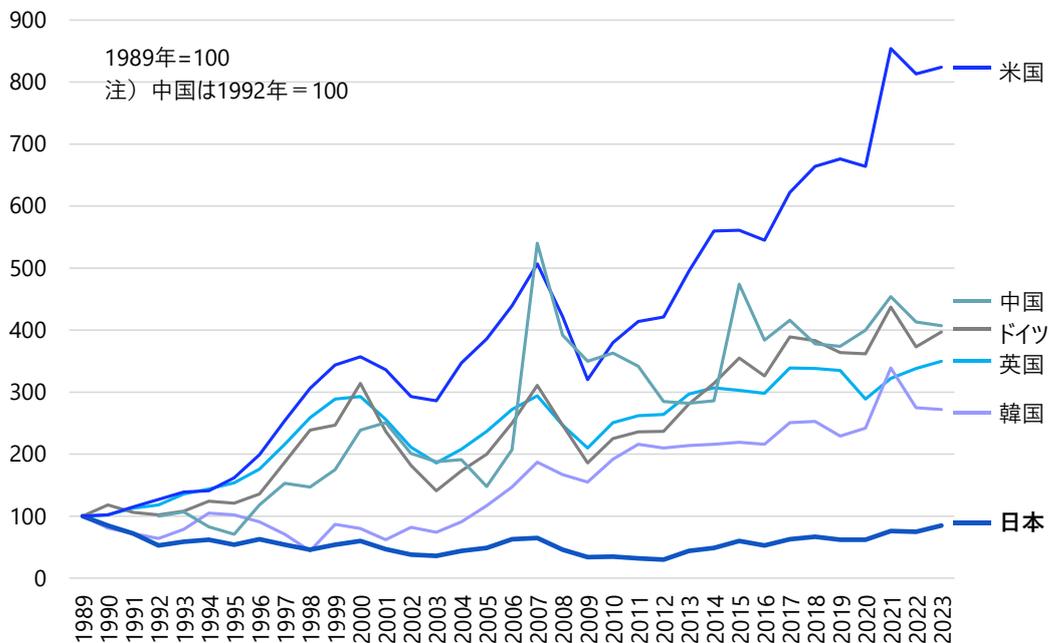
行消費額が8兆円に達したとすると、インバウンドは2024年に自動車産業に次ぐ日本で2番目の巨大輸出産業にまで上り詰めたと見ることができるのだ。

衰退傾向は依然変わらず

なんとなく明るい兆しも感じられる日本経済ではあるが、冷静に見れば、残念ながら衰退傾向に歯止めがかかったと言える状態にはない。

株価が過去最高値を更新したと言っても、その後株価は一進一退の状況が続いており、右肩上がりの上昇が確信できる状況にまでは至っていない。また、最高値と言ってもしよせん34年前の水準に戻ったということに過ぎない。日本の株価がピークにあった1989年以降の主要国の株価の推移を示したのが図表1である。2023年までのデータでの比較になるが、過去30年あまりの間に、株価は米国で8.2倍、ドイツで4.0倍、韓国で3.5倍となっている。世界的に見て日本が圧倒的に取り残されてしまっていることには変わりないのだ。

図表1 主要国の株価推移



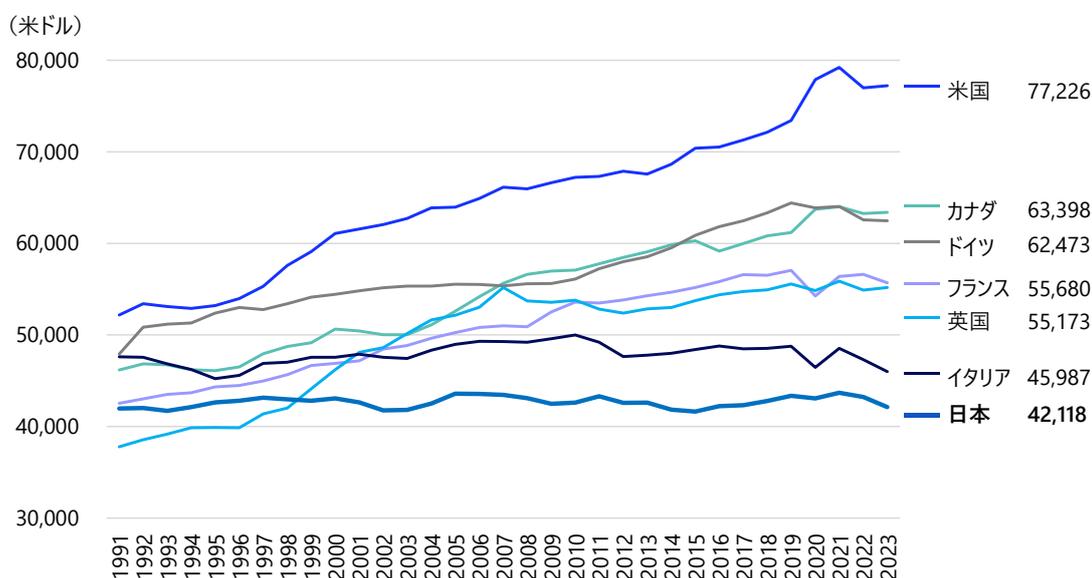
出所) OECD Data Explorerより作成

また、株価が上がったとは言え、時価総額で世界トップ50に入る日本企業はトヨタ1社のみである（2024年12月現在）。過去に最高値を記録した1989年には世界トップ50社中32社が日本企業であったことを思えば、世界の株式市場における存在感回復への道のりは遠いのだ。

上昇し続けているとされる賃金もインフレ分を差し引いてみると全く伸びていない。2024年は6月、7月を除けば実質賃金はマイナス成長。10月に所定内給与が2.7%と31年ぶりの高い伸びを記録したと先に述べたが、そんな歴史的な月でも実質賃金の伸びはゼロなのだ⁶。生活の豊かさを実感させるという文脈で政府は賃上げの必要性を力説するが、豊かになる以前にまずは実質賃金が目減りしている状況、すなわち生活が苦しさを増している状況を何とか食い止めなければならないというのが実情なのだ。

日本の賃金は過去20年以上にわたりG7の中で最低水準である。本来であれば停滞する日本を尻目に持続的に賃金を伸ばしてきた先進諸国との賃金格差を縮めていきたいところだが、実質賃金がマイナス成長ということであればその差は縮まるどころか開くばかりというのが実態なのだ（図表2）。

図表2 G7各国平均賃金の推移



出所) OECD Data Explorerより作成

マクロの統計で見ると、2023年には日本のGDPランキングは3位から4位に落ちた。人口が日本の7割に過ぎないドイツに抜かれたのだ。IMFの予想によると今年（2025年）はインドに抜かれて5位に落ちるとのことである。世界第2位の座を1968年から2009年まで40年以上の長きにわたり保ってきたのに、2010年に中国に抜かれ3位に転落した。それから13年後には3位から4位に落ち、今度はわずか2年で4位から5位に落ちるのだ。世界経済における日本の存在感の低下は止まらない。

少子化で人口が伸びないのだからGDP総額の低下はやむを得ないという議論もあるが、より深刻なのは2023年に世界⁷で34位に落ちてしまった一人当たりGDPだ。2008年に当時の大田弘子経済財政政策担当大臣が、OECDで18位（世界で24位）まで落ちた日本の一人当たりGDPランキングを嘆き、「残念ながら、もはや日本は、経済は一流と呼ばれる状況ではなくなっていました」と国会で発言し話題になった。しかし、その後も他の先進国が生産性を高め一人当たりのGDPを伸ばし続ける中、日本はそれに完全に取残され、結果、最新のランキングもOECD内で27位（2022年）、世界で34位（2023年）とその時よりもさらに低下してしまっているのだ。G7の中でも日本は最下位である。2000年まではG7で一番高かった日本の一人当たりGDPは、今や下から2番目のイタリアよりも1割以上も低いダントツの最低水準にある。

IMD（国際経営開発研究所）の国際競争力ランキングで日本が2022年に34位まで落ちたことを2年前に自身のレポートの中で嘆いたが、2024年のランキング⁸はさらに低下。過去最低の38位にまで落ちてしまった。特にビジネスの効率性に関する項目の評価が低く、ランキングを引き下げる結果になっている。ちなみに、アジアではシンガポールが1位、香港が5位、台湾が8位と世界のトップ10。さまざまな領域で日本と競合する中国が14位、韓国が20位と日本は大きく水をあけられてしまった。IMDの競争力ランキングは発表されるたびにメディアでも取り上げられ、政府の中でも話題にのぼるのだが、残念ながらその低下傾向には一向に歯止めがかからない。

なんとなく好転を期待させるデータも出てきているものの、衰退傾向が止まり反転に転じたと確信を持てるところまでいたらないのが日本の状況なのだ。

復活に向けてやるべきことは明確。でも実行できないのが

日本

およそ1年前の2024年2月、私はスイスのビジネススクールであるIMDとの共同研究の成果をふまえ、「課題認識はすでに十分 日本競争力復活に向けて試されるリーダーの実行力」（未来創発センター研究レポート Vol.12）⁹というレポートを発表。IMDの網羅的な分析データを読み解き、日本が競争力改善に向けて取り組んでいくべきことを改めて整理、提言した。しかし、悲しいことに、1年後の今、IMDのランキングは35位から38位にさらに落ちてしまい、昨年のレポートの中で指摘した課題は残念ながら（少なくともIMDの評価上は）ほとんど改善されていない。指摘事項を簡単にまとめると以下のようになるが、その内容は今の日本にもそのまま当てはまる。

日本の最大の課題は成長力の回復にある。経済が成長しないので所得も増えないし、政府の税収も増えず、財政赤字が削減できない。経済が成長しないのは、新しい事業、産業が育たないのと、既存事業の競争力が高まらないからである。新たな事業、産業の創出に向けては、科学技術力の強化に加え、（いやそれ以上に）それらをビジネスに活用する力を磨く必要があり、日本企業、日本人にこだわらず、海外から優れた企業、人材を呼び込むという視点も必要となる。

また、新規事業を創出するにしても、既存事業を強化するにしても、日本が圧倒的に遅れているとされるデジタルの活用を推進していくことは重要課題となる。

一方で、高齢化、労働人口減少という他国が経験したことのない深刻な課題への対応も急務である。労働力が減少とするという厳しい環境の中で、新たな事業、強い事業を作り出すという難しい課題に対応しなければならないわけで、人材マネジメントの革新は不可欠である。具体的には遅れている女性の活用を一層進めていく必要があるし、依然として国民の間に抵抗の強い外国人の活用拡大についても議論を加速する必要がある。また、マネジメント力、デジタル活用力、新規事業創出力、国際対応力といった質的な面での人材力の強化も必須となる。減少する貴重な労働力を有効に使いきるための人材最適配置（人材流動化）の仕組みについてもタブー視することなく議論を深めていくことが必要だ。

政府としても、これらの動きをサポートできる施策を打ち出していく必要がある。新たな事業、産業の創出、デジタル化を含む既存事業の生産性向上・競争力強化、女性・外国人も含む多様な人材の活用拡大、人材レベルの質的向上といった目的の実現に妨げになっているような規制は取り除き、予算もこれらの目的実現に向けて重点投入していくことが求められる。

昨年の同レポートの中で、私は日本のリーダーたちが以上述べたような課題に気が付いていないわけではなく、実際のところは十二分に正しく認識できているとの分析結果も同時に提示し

た。課題認識は十分にできているのだから、やるべきことをつべこべ言わずやるべしというのが私の主張だった。

2. 日本再生のボトルネックは

スクラップアンドビルドのスクラップ

改革の必要性は十分に認識されていて、やるべきこともわかっている。でもそれができないのは、既存のもの、やり方を捨てられないからだ。新しいもの、新しいやり方を取り入れようにも、古いもの、古いやり方が残っているから、それらが入りこむ余地がないのだ。

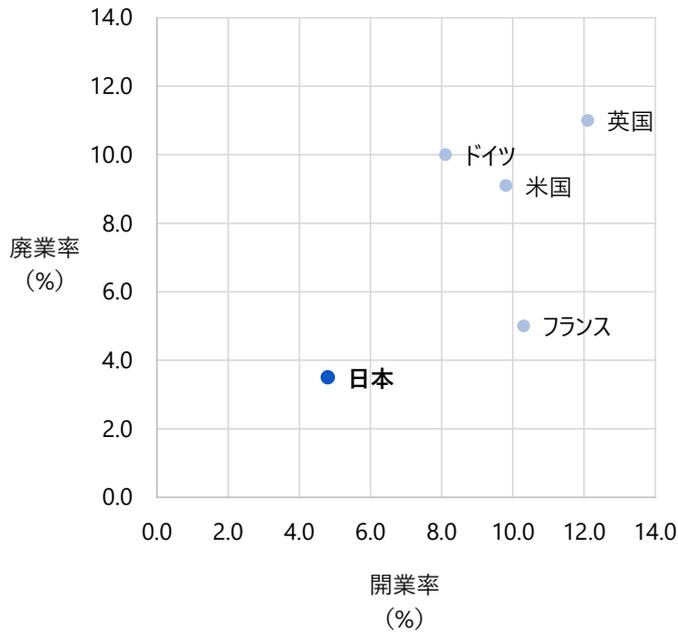
スクラップアンドビルドという言葉があるが、日本ではスクラップが不十分だからビルドが進まない、中途半端にしかできないのだ。ビルドの議論、新しいことを始める議論は前向きで楽しいし、日本においてもそれなりになされている。しかし、それを実際に進めようと思えば古いものをやめる、古いやり方を捨てる必要がある。でもそれが進まないのだ。

生産性の低い企業がいつまでも存在し続ける

国際的に見ても、開業率と廃業率は正の相関がある。図表3は主要先進国の開業率と廃業率の関係を示したものである。図表からもわかるように、新しい企業がたくさん生まれる国は、廃業する企業も多いのだ。しかし、日本は開業率も廃業率もともに低い。廃業率さえ高めればそれだけで自動的に開業率が高まるというものではないにしても、生産性の低い企業を無理に存続させることで、人、資金が固定化され、新しいものが生まれにくくなるということはあるであろう。

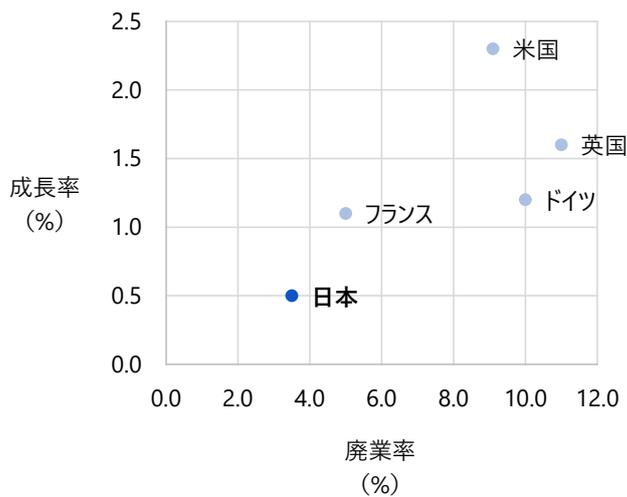
開業率と経済成長率の間に正の相関がありそうなのは理解できる。新しい企業が次々と生まれる国は経済が元気な国だからだ。しかし、開業率の高い国は実際には廃業率も高く、経済成長率の高い国はそれなりに廃業率も高水準にあるのだ。主要先進国の経済成長率と廃業率をグラフに落としてみると（図表4）経済成長率が比較的高い米国、英国などでは廃業率も日本と比べて高くなっているのが見て取れる。セーフティーネットの充実を前提としての話ではあるが、やみくもに廃業率を低く抑えることが、成長する経済、豊かな社会の創出に向けた最適解と言えるものなのか、社会全体を巻き込んだ議論が求められる。

図表3 主要先進国の開業率と廃業率（2012年～2022年）



出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所、「科学技術指標2024」より作成
 資料) 日本：中小企業庁、「中小企業白書」
 米国：United States Census Bureau, "Business Dynamics Statistics"
 ドイツ、フランス：Eurostat, "Structural business statistics"
 英国：ONS, "Business demography"
 注) 開業率と廃業率は2012年～2022年の平均値

図表4 主要先進国の成長率と廃業率（2012年～2022年）

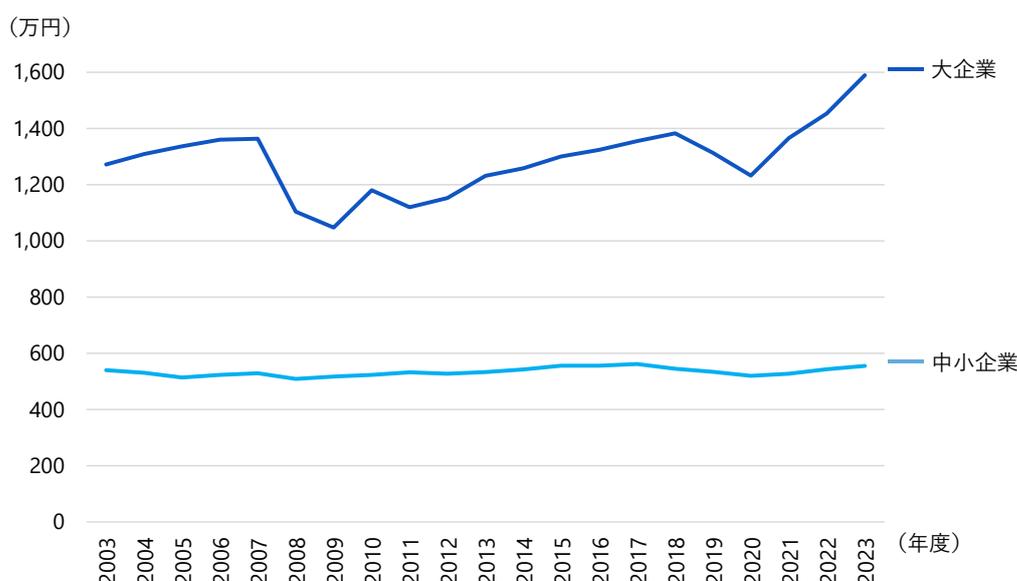


出所) 成長率は国連資料より作成
 廃業率は文部科学省 科学技術・学術政策研究所、「科学技術指標2024」より作成
 注) 成長率は2012年～2022年の10年間の年間平均成長率
 廃業率は2012年～2022年の平均値

日本の中小企業の平均的な生産性は、圧倒的に大企業に劣後している。従業員一人当たりの付加価値額は大企業の半分に満たない。規模別の生産性の推移を示したのが図表5だが、中小企業は大企業に比べ一貫して生産性が低い状況が続いており、その差が縮まる気配は見えない。これも廃業率の低さと関連していると推察される。失業率を抑制したいという思惑もあり、生産性の低い産業、企業を政府は補助金等で保護する。結果、保護された企業が生産性の低いまま存続し続ける。これでは社会全体としての生産性は高まらない。

日本では中小企業が全企業数の99.7%、そこで働く従業員数は全体の69.7%を占める¹⁰。日本全体の生産性向上に向けても中小企業の実績向上は不可欠である。しかし、生産性向上が期待できない中小企業をすべて一律に支援し続けるのは無理がある。企業数で見ても、雇用者数で見ても政治的に無視できない存在なのは間違いないが、支援することで強い企業に転換可能なのか、それが日本経済全体を強くすることにつながると言えるのか、冷静な判断が求められる。

図表5 日本の大企業と中小企業の実績比較



出所) 財務省「法人企業統計調査」より作成

注) 金融業、保険業以外の業種の従業員一人当付加価値 (当期末)

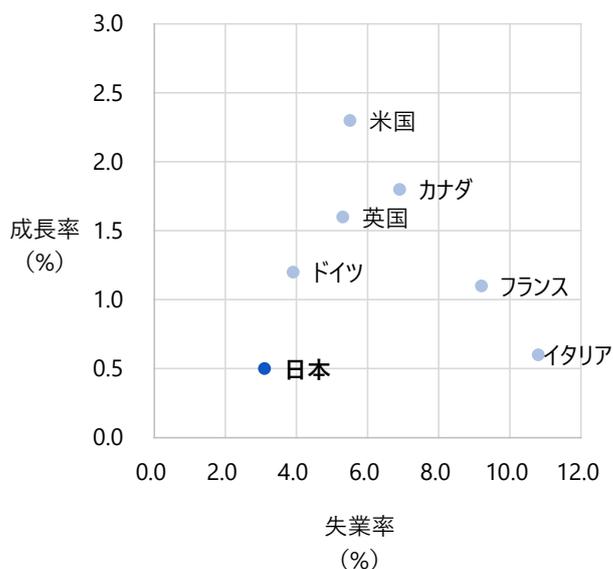
大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1億円未満

生産性の低い企業に人材が固定化される

日本の失業率は一貫して低い。過去10年の失業率はG7の中でも最低水準にある。これが社会の安定につながってきたのは間違いない。しかし、衰退産業、低収益企業から成長産業、高収益企業へ

の人の移動を促すという観点からすれば、単純に失業率は低ければ低いほどいいというものでもない。実際にG7で高い成長率を記録している米国、カナダ、英国ではいずれも失業率が5%を超えている（図表6）。何がなんでも政府が企業に雇用を守らせる、解雇させない、経営者は事業構造転換を図りたくても、既存の人材の雇用を守らないといけないために動きが取れない、従業員も転職するとさまざまな不利益が発生するため、動きたくても動けないという状態は不健全である。先の自民党総裁選挙では、解雇規制の見直しを重要政策に掲げた小泉候補が集中砲火を浴び、一向に議論が深まらなかった。しかし、生産性の低い産業、企業、事業に人材を縛りつけておくことが果たして社会にとって長い目で見て良いことなのか十分に議論をしていくことが望まれる。もちろん、職を失って生活できない人が街にあふれるような状況はなんとしても避けるべきだが、失職時の補償の拡充、次のキャリアに向けたリスキリングプログラムの充実など、十分なセーフティーネットを用意することである程度ショックは緩和できるはずである。失業率だけは一貫して低い経済は伸びず、全く豊かになっていないのが日本である。議論すらタブーという状況は逆に不健全である。

図表6 G7の成長率と失業率（2012年～2022年）



出所) 成長率は国連資料より作成

失業率はIMF, World Economic Outlook Database, October 2024より作成

注) 成長率は2012年～2022年の10年間の年間平均成長率

失業率は2012年～2022年までの平均値

予算が硬直的で膨張にも歯止めがかからない

2025年度政府予算の概算要求額は117.6兆円と過去最高額を更新した。コロナ禍が終わっても予算は縮小せず、ほとんどの省庁の要求額が24年度予算を上回っている。日銀の利上げを受けた国債費の利払い費の膨張、地政学リスクへの対応のための防衛費増、高齢化に伴う医療や年金などの社会保障費の増加などが、予算要求額の増大につながったとのことだ。利払い、防衛費、社会保障費などと言われるとやむを得ないようなムードもあるが、そもそも利払いが膨らむのは財政赤字を放置してきたからで、社会保障費も高齢化だから仕方ないなどと無条件に受け入れていたら膨張に歯止めがかからない。

一方で日本経済の衰退に歯止めをかけるために必要となる分野に十分な予算が投入されているのかという点については、疑問が残る。他の国に比べても際立って低い教育への投資の拡大、競争力の基盤となる科学技術分野への投資の拡大なくして、日本の競争力は保てない。行政の効率化、国内産業の効率化に向けた情報分野の投資も不可欠だ。近い将来起こるとされる巨大震災への備えも待ったなしだ。

先進国でも最悪の財政状況にあるのが日本である。無秩序な予算膨張は許されない。新規分野も含め予算を増やさなければならない分野があるのであれば、その分どこかの分野の予算を削らなければ、計算が合わないのは自明なはずだが、どこを削るかという議論はほとんど聞こえてこない。既得権的に前年踏襲型の予算を積み上げていくやり方はあまりにも安易だし、無責任だ。

岩盤規制で産業が変わらない

岩盤規制と呼ばれるような業界固有の規制の撤廃が長年にわたって議論されているもののなかなか進まない。

地方の人口減、運転手の高齢化で公共交通機関が機能不全を生じ、にわかにはライドシェアの議論が進んでいるが、その導入範囲は限定的なものにとどまっており、日本の交通システム全体に大きな影響を与えるような動きにはなっていない。

ロシアのウクライナ侵攻などの地政学リスクの高まり、直近では昨年夏から秋に発生したコメ不足騒動などもあり、従事者の7割が65歳以上¹¹と、高齢化が進む農業分野の生産体制の抜本的な見直しの必要性が話題になるものの、こちらも大きな動きはない。企業の参入により資本集約型の生産性の高い農業に転換するべきなどの議論は常にあるものの、企業が農業の中核的な担い手として存在感を示すような状況には至っていない。

高齢化の進展で急速に社会的な負担が増大している医療、介護福祉などの分野でも、膨れ上がる費用をいかにして抑制していくか、限りある医療、介護リソースをいかに最適活用していくかについての議論が必要だが、改革の議論はなかなか盛り上がらない。

VUCAと呼ばれる変化の時代である。環境が変われば、社会にとって最適な産業規制の在り方も変わる。時代に合わせた規制のアップデートの議論が定期的に行われているそんな社会を目指すべきであろう。変化の時代には岩盤なる概念自体がすぐわれないのだ。

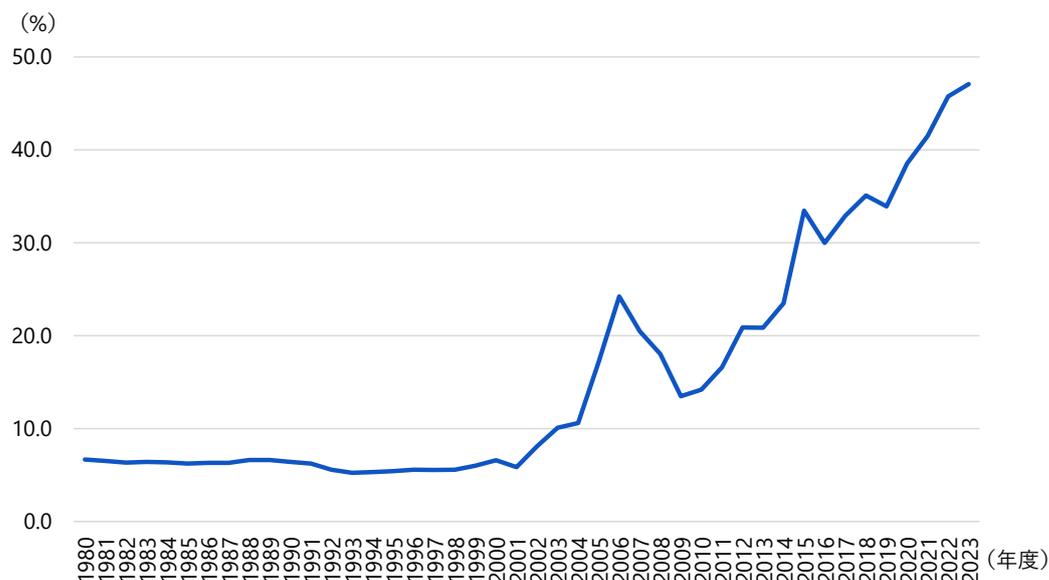
過剰な株主重視から脱却できない

企業経営者も染みついた考え方を捨てられない。特にここ20年来顕著なのが、株主至上主義、それも短期志向に基づく株主至上主義だ。株価を上げるためには、利益を上げることが重要だ。一番簡単なのが人件費を始めとする費用を削ること、投資を抑えることだ。そうすれば短期的に利益が上がり、株価も上がる。2000年に入ってからコーポレートガバナンス経営ブーム以降、多くの経営者が短期的な利益の拡大による株価上昇を目指した。さらには、利益を配当として株主に還元する、あるいは自己株買いで株価を上げるなどの動きも活発化した。

大企業（売上10億円以上）の人件費、設備投資と配当の関係を示したのが図表7と図表8である¹²。2000年初頭までは配当は人件費のわずか5%~6%に過ぎなかったのが今や5割近い水準に達している。また、2021年以降は配当が設備投資を上回っていることが見て取れる。大企業では上げた収益を人件費や投資に回すのではなく、そのまま配当という形で株主に戻すという傾向が年々強まっているのだ。

株主は確かにステークホルダーとして重要だ。しかし、配当を抑えてその分を人件費、投資などの形で有効活用できていたら、より大きく成長できていた企業もきっとたくさんあるはずである。企業が成長すれば企業価値は上がり、株価も上がる。キャピタルゲインという形で配当以上のリターンをもたらすので、お金を自分に使わせると投資家に対して強く言い切れるような頼もしい経営者が増えていくことが望まれる。

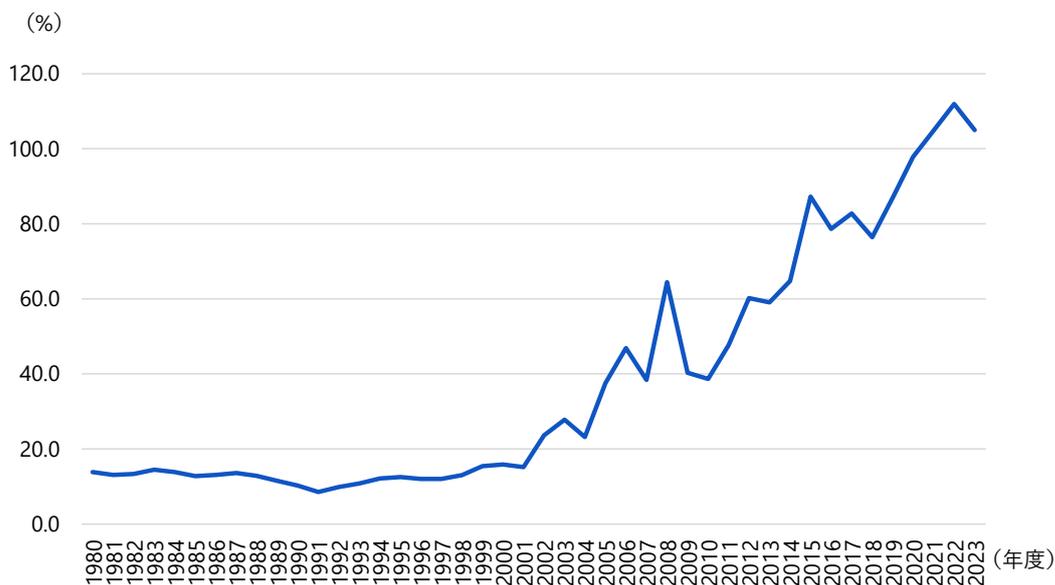
図表7 日本の大企業の配当と人件費の関係（配当金の人件費に対する比率）



出所) 財務省「法人企業統計調査」より作成

注) 資本金10億円以上の金融業、保険業以外の業種が対象。人件費は役員の給与・賞与、従業員の給与・賞与、福利厚生費

図表8 日本の大企業の配当と設備投資の関係（配当金の設備投資に対する比率）



出所) 財務省「法人企業統計調査」より作成

注) 資本金10億円以上の金融業、保険業以外の業種が対象

古い人事システムが捨てられない

人材の流動化が進んでいて、実際に若手から中堅社員層までは転職がタブーではなくなってきているのは間違いない。しかし、幹部レベルの人材は依然として新卒で直接その組織に入ったいわゆるプロパー主体であり、プロパー至上主義は変わっていない。

最たるものが官僚である。事務次官は全員プロパーである。官僚人事が発表になるたび、入省年次（大学・大学院卒業年次）というのが出るが、それを聞いて誰も違和感を持っていないということ自体、昔ながらの人材登用システムがいまだ盤石であることを示している。

実は人材の流動化が官よりも相対的に進んでいる民間企業でも、日本を代表するトップ企業の幹部レベルの人材はほとんどがプロパーである。2024年12月時点の日本の時価総額上位20社について調べてみた。上位20社のトップはなんと20人中20人すべてがプロパーであった。

これから徐々に変わっていくと信じてはいるが、これまでは官庁だろうと民間だろうと、日本を代表する大組織のトップとして大きな仕事をしたいと思ったら、絶対に転職してはいけないというのが鉄則だったのだ。政府は足元の官僚組織の人事システムは柵に上げて、産業間、企業間の人材の移動の促進などと説くが、それを主導している官僚組織自身が一番硬直的なのだから、トップレベルの人材の流動化はなかなか進まない。

3. 衰退ストップに不可欠なリーダーの 嫌われる勇気

言うは易く行うは難しいがスクラップの議論。今求められる リーダーの嫌われる勇気

日本が変われないのはスクラップアンドビルドのスクラップができていないからだと言っただけで指摘はしたもの、それがなかなか進まないのは、実際にそれをやりきるのがとてもしんどいことだからだ。

例えば、生産性の低い企業への補助をやめれば、会社がつぶれ、仕事を失う人が出てくる。業界規制をすべて取り払って自由にビジネスができるようになると、既存の産業のルールに忠実に従ってやってきた企業はゼロベースで新規参入者と競争しなくてはならなくなる。これまで培ってきたものが強みでなくむしろ重荷になり、不利になることも往々にして出てくる。

配当をやめて全部投資に回すなどと経営者が宣言したら、機関投資家の中には猛烈に反発するところも出てくるだろう。

企業が伝統的な人事制度を捨て、新卒一括採用、年功序列、終身雇用等といった慣行とは完全に決別すると宣言したら、それを前提に生活設計、キャリア設計をしてきたほとんどの従業員は反発するか、さもなければ途方に暮れるだろう。

実際にスクラップを進めるためには、これらの不利益を被る人たちに何とかそれを納得してもらうこと、納得してもらえなくても（多くの場合は完全には納得してもらえないはずだ）自分が悪者になって、どんなに非難を浴びてもそれをやりきることが求められるのだ。バラ色の未来を描くのはとても重要だが、ある意味で簡単だ。リーダーに求められるのはそれを実現するために古い、時代にそぐわなくなったものに決別する勇気、すなわち嫌われる勇気だ。

嫌われたくないなんて言っている余裕はもはやない。変革は 待ったなし

過去2回のレポートで、そして今回のレポートでも何度となく述べてきたように日本はもはや世界トップレベルの豊かな国では決してない。すでに一人当たりGDPは世界で34位まで落ちているし、その低下傾向には歯止めがかかっていない。

財政赤字も深刻だ。IMFの2024年予測では政府債務残高の対GDP比は251%とOECD諸国の中で

群を抜く最低水準となる見込みである。ユーロ圏内で財政状況のひどさが話題になるギリシャ（同159%）、イタリア（同137%）などを大きく上回る赤字水準となっている。EUでは加盟国に過剰財政赤字を防ぐことを求めているが、ここでの過剰財政赤字とは政府財務残高の対GDP比60%超である。250%超えの日本が仮にEUに所属していたら即刻是正措置が求められるはずだ。沈む日本を救うべく思い切った手を打ちたくても、今の財政状況からすれば本来政府にその余裕はないのだ。

しかし、残念ながら、このまま放っておけば日本の厳しい状況はさらに悪化すると予想される。

移民政策などの抜本的な方針転換がない限り、人口は確実に減少する。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和5年推計）」によれば、2045年には2020年対比で総人口で1割強、生産年齢人口（15歳～64歳）では2割強が減る見込みだ。消費市場という観点から見ても、労働市場という観点から見ても状況は厳しさを増すのだ。そんな中で経済を維持・発展させ、財政状況を改善するのは容易でない。

さらに、皆あまり深刻に考えていないが、大規模な地震が30年以内に起こる確率は7割との予測が政府から出されている¹³。南海トラフ地震が起こる確率も、首都直下地震が起こる確率も7割強だ。想定されている死亡者数と経済損失は最大で南海トラフで最大32.3万人¹⁴、最大220兆円¹⁵、首都直下で最大2.3万人、95.3兆円¹⁶との数字が提示されている。ちなみに日本の政府予算規模は112兆円（2024年度）であり、政府が容易には対応できないレベルの被害が想定されていることがわかる。数字が大きすぎて、なかなかそれに備えよと言ってもイメージが難しいのだが、7割の確率でこのような地震が起こるといのはとんでもないことである。

ほぼ確実にくる人口減、避けたくてもおそらく確実にくる震災に備えるためにも強い経済を取り戻し、それらの厳しい状況を乗り越えられる力を少しでも蓄えていくことが絶対的に必要なのだ。

先にも指摘したように高い生産性、成長力を取り戻すためにやるべきことはわかっている。リーダーに今求められているのは、非難されようと、嫌われようと生産性が低く、成長の妨げになっている古いもの、やり方をやめる勇気なのだ。

衰退ストップは急務だ。嫌われるのを怖がっている余裕はもうない。

-
- 1 <https://www.nri.com/jp/knowledge/report/lst/2023/souhatsu/0307>
 - 2 「毎月勤労統計調査 令和6年10月分結果速報」（令和6年12月6日）厚生労働省より。毎月勤労統計調査は、毎月の集計結果を速報と確報の2回公表している。確報は速報の集計後に新たに提出された調査票を加えて集計され数値に変更が生じるが、本稿の論点には問題が生じないことから、最新データを使用
 - 3 「訪日外客統計」日本政府観光局より
 - 4 「日本の観光統計データ」日本政府観光局、「訪日外国人消費動向調査」観光庁より
 - 5 財務省貿易統計より
 - 6 「毎月勤労統計調査 令和6年10月分結果速報」（令和6年12月6日）厚生労働省より。データの使用は脚注2参照
 - 7 本稿の「世界」のランキングは、IMF「World Economic Outlook Database, October 2024」の数値による
 - 8 https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/#_tab_Rank
 - 9 <https://www.nri.com/jp/knowledge/report/lst/2024/souhatsu/0207>
 - 10 「2024年版「中小企業白書」」中小企業庁より2021年の企業数、従業者数。中小企業の定義は中小企業基本法による
 - 11 「令和5年度 食料・農業・農村白書」（令和6年5月31日公表）農林水産省によると、2023年の基幹的農業従事者（15歳以上の世帯員のうち、ふだん仕事として主に自営農業に従事している者）は116万4千人で、65歳以上は82万3千人と全体の約7割を占めている
 - 12 一橋大学伊丹名誉教授の「漂流する日本企業」（東洋経済新報社）の分析手法に基づき最新データを解析
 - 13 「活断層及び海溝型地震の長期評価結果一覧（2024年1月1日での算定）（令和6年1月15日）」地震調査委員会より
 - 14 報道発表資料「南海トラフの巨大地震による津波高・浸水域等（第二次報告）及び 被害想定（第一次報告）について」（平成24年8月29日）内閣府（防災担当）より
 - 15 報道発表資料「南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）のポイント」（平成25年3月18日）内閣府（防災担当）より
 - 16 内閣府首都直下地震対策検討ワーキンググループ最終報告（平成25年12月19日公表）より

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

野村総合研究所 未来創発センター

野村総合研究所 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や世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、その処方箋を提言・発信していきます。

https://www.nri.com/jp/service/souhatsu/latest_research.html

miraisouhatsu-report@nri.co.jp

未来創発センター 研究レポート Vol.18

壊さないから再生しない日本。足りないのはリーダーの嫌われる勇氣

2025年1月発行（デジタル版）

企画・編集 株式会社野村総合研究所 未来創発センター

発行 株式会社野村総合研究所

〒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

本稿の転載、引用等につきましては、下記あてにご連絡下さい。

問い合わせ先 未来創発センター 研究レポート担当

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