

2021年10月1日号

ビジネス・サポート 通信



第61号 (全29ページ)

(発行者) 特定非営利活動法人 ビジネス・サポート
〒107-0052 東京都港区赤坂八丁目1番9-701号

TEL&FAX: 043-376-1415

eメール: npobs321@gmail.com

ホームページ: <https://npo-bs.info/>

(目次)

【NBSの活動についてのお知らせ】 2ページ

- ・2021年度 第1四半期 活動報告
- ・2021年度 第2四半期 活動予定
- ・伝言板コーナー

【連載コラム】

「事業承継は組織変革の機会
～経営者の「暗黙知」を継承するには～」 4ページ

【講演会記録】

「NBS 夏季特別講演会」(実施記録)11ページ

NBS の活動についての御知らせ

◆ 2021 年度 第 2 四半期 (2021 年 7 月～9 月) 活動報告

◎「NBS 2021 年度 夏季特別講演会」

開催日時 2021 年 7 月 6 日(火) 13:15～

開催場所 霞が関 商工会館 6G会議室

講師 中尾武彦 氏 (みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社理事長)

演題 『戦後アジアの経済発展と日本経済』

【ご講演要旨】 中尾武彦氏は財務省の要職を歴任された後、2013 年に「アジア開発銀行総裁」に就任され、昨年初頭までの 7 年の長きに亘りアジア・太平洋地域の経済開発の最前線で、最高責任者としてその手腕を振るわれてこられました。今回のご講演は『戦後アジアの経済発展と日本経済』というテーマで、「アジア開発銀行」時代の生のご経験をベースとして、今後益々の発展が期待される「アジア・太平洋地域」の将来の見通しと当該地区の経済発展に対し、日本が如何なる役割を果たし、また、如何なる方向性で持って進んでいくべきなのかをお聞かせいただきました。

◎「NBS 第 45 回 21 世紀中小企業勉強会」

開催日時 2021 年 9 月 30 日(木) 13:00～

開催場所 霞が関 商工会館 6G会議室

講師 黒瀬直宏氏(NPO 法人アジア中小企業協力機構理事長、元嘉悦大学教授)

◆ 2021 年度 第 3 四半期 (2021 年 10 月～12 月) 活動予定

◎「NBS 2021 年度 秋季講演会」

開催日時 2021 年 10 月 20 日(水) 15:00～

開催場所 霞が関 商工会館 6G会議室

講師:橋本久義 氏 (政策研究大学院大学 名誉教授)

演題:『コロナ後の日本経済 ～日本中小企業の生きる道～』

【講師のご紹介】

・通産省時代から「現場に近いところで行政を・学問を！」をモットーに、第一次円高以来 34 年間で 4,018 箇所以上の工場を訪問されるなど、全国の中小企業の現場を訪れて、技術者・経営者の意見を直接聞いてこられました。行政・学界には珍しい現場主義者で有り、政策研究院では、発展途上国の産業発展、中小企業の活性化をメインテーマに研究に取り組んでおられます。

◎「NBS 第 46 回 21 世紀中小企業勉強会」

開催日時 2021 年 12 月 7 日(火) 15:00～

講師：井出亜夫氏

演題：「日中交流の歴史・現状と今後の日中関係の展望」

* 詳細はメール配信等で別途お知らせいたします。



《伝言板 コーナー》

NBS からの “お知らせ” を掲載するとともに、会員の皆様からご提供いただいた “情報” を掲示いたします。

“知らせたい情報” ・ “お役に立つ情報” などなど、会員の皆様からの 「情報提供」 をお待ちしております。

〔連絡先：NBS 事務局 橋本 宛〕

■今回の「BS通信第61号」では、NBS 会員の植嶋様の「連載コラム」に続き、7月6日に開催いたしました「夏季特別講演会」に関する資料を掲載しました。

次回以降に付きましても、誌面の充実に向けて、会員の皆様の一層のご協力をお願い申し上げます。

“NBS からの お報せ”

■NBSでは新規の会員の方を、随時、募集しています。

会員の皆様には、お知り合いの方でNBSの活動にご興味をお持ちの方がおられましたら、是非、ご紹介をお願いいたします。

・お問い合わせ、ご質問等 は 事務局 担当：橋本 まで、ご連絡ください。

☎ 090-9304-3108

E-mail 〈hashimoto.13530.shizu.sakura@catv296.ne.jp〉

【連載コラム】

事業承継は組織変革の機会～経営者の「暗黙知」を継承するには～

青山学院大学経済学部非常勤講師

鎌倉マネジメント・ラボ

所長 植嶋平治

中小企業の事業承継といえば後継者の有無、育成に焦点が集まりがちであるが、承継する組織についての議論はあまりみられない。本稿では経営者の暗黙知を継承する仕組みとして、「事業部」「持株会社」や「財団」に加え、「協同組合」の可能性にも紹介する。

カリスマ経営者から、いかに事業を継承してゆくか？創業者の強烈な個性と独特の感性に頼る組織もいずれ、世代交代が訪れる。私は金融機関勤務時代、そして金融系コンサルティング会社に勤務する間、一貫して携わっていたのが、創業経営者からの事業承継に関する課題である。そして後継者にいつも大きく立ちほだかるのが先代の暗黙知の継承である。

■暗黙知の修得

まず後継者が自分のものにしなければならないのは、先代の暗黙知である。その著名な手法である「SECIモデル」（「知的創造企業」野中・竹内（1996年））では、先代の暗黙知の体験を後継者が先代と共有、その暗黙知を先代との「対話」で形式知にして、形式知を組み合わせてひとつの知識体系を作り出す。そしてその形式知を後継者の実践と学習で、後継者とその組織の暗黙知に戻す。結局は先代の暗黙知は後継者の暗黙知として消化されなければ引き継ぎが完了しない。

野中氏は対談で次のように述べている、「重要なのは人間の持つ潜在能力は、『暗黙知』の中にある。（注略）そうした『暗黙知』が、徹底的な『対話』を通じて、コンセプトや仮説、モデルなどの形を取り、それが明示的な『形式知』となって、最後実践されていきます。」

(<https://coach.co.jp/interview/20200121.html>)

「知識の創造はコミュニケーションから始まる」

（野中郁次郎 一橋大学名誉教授 x 鈴木義幸 コーチ・エイ代表取締役社長 対談）

ポイントは、暗黙知を「対話」で形式知に、そしてその形式知を「実践」で個人や属する組織の暗黙知に戻す点だ。

□ステップ1：社内ポストで「対話」（暗黙知⇒形式知）

まず、先代の暗黙知を後継者の形式知にするプロセスである。後継者を社長室や経営企画室といった先代社長直属の部署で経営者としてのOJT（オンザジョブトレーニング：見習い修得）を行う。社全体を把握できる位置にあり、また対外的にも後継として認知され易い。ここでは先代と時間をともにすることにより、多くの「対話」が生まれ、先代の暗黙知が後継者の形式知として理解される。この「場」のポイントは、後継者はジブンゴトとして取り組むが、あくまで先代の見習いの機会である点だ。

□ステップ2:独立した組織で「実践」(形式知⇒暗黙知)

次に後継者の形式知となった先代の暗黙知を後継者の暗黙知に戻すプロセスである。この先代から獲得した形式知化された暗黙知を、今度は独立した事業部又は子会社を率いる立場として、実際の経営で実践することにより、後継者なりの先代とは一味違う暗黙知として消化され、引き継がれることになる。この「場」のポイントは、後継者の行動が自己責任で完結できる独立した組織である点だ。

□暗黙知の事例

因みにカリスマ経営者の暗黙知は以下のような「読む」という言葉で表される。

- ① 事業やその環境の流れを読む
- ② 取引先や競合先の趨勢を読む
- ③ 人の潜在能力を読む
- ④ 顧客ニーズやそのトレンドを読む
- ⑤ 自社(事業:製品・サービス)の転換点(潮目)を読む

■独立した後継組織のパターン

□内部登用

社長室や経営企画室を経て、事業部の部長など部門のトップに登用する。多くの企業で採用されている手法で、責任が明確で機動力ある組織である。修得した形式知を即、社内の現場で実践し、自分の暗黙知に消化してゆく。

□持株会社

従業員のモチベーションを高めるため、事業ごとに分社化して、社長には従業員からも登用する。それらに出資する持株会社を創業家一族が所有、経営する。後継者はこの子会社の社長を経験し、それを経て持株会社でグループ全体の経営戦略を経験、指揮する。

後継者は修得した形式知を子会社で実践し、自分なりの暗黙知に落とし込む。その後、持株会社の経営陣に入り、グループを統括することになる。

持株会社方式は意思命令系統が明確で、創業家を頂点とするピラミッド型組織を強化し、効率性と経営判断の迅速性に長けた組織である。

□財団法人

2008年12月施行の新公益法人制度により、比較的容易に設立が可能となった仕組みである。この財団の基本財産として、創業家の株式が投入されることにより、財団が企業の株主となる。財団では創業者や創業家の暗黙知を研究、蓄積、教育してゆく機能を持たせるため、学識経験者、コンサルタント、他企業経営者そして創業家ファミリーから評議員、理事に就任し、財団を運営する。そしてこの財団が株主として、企業経営について後継者へのモニタリングや諮問などを担う。

後継者は財団のモニタリングの下、形式知を実践し、経営理念に沿ったものか財団の検証を受けながら、自分の暗黙知に落とし込む。

例えば「せきがはら人間村財団」(2009年6月設立)は、社会の役に立ち、社会の規範となる事業を実施するとの精神に基づき、以下の機能から設計されている。

- ① 「経営諮問活動」グループ3社の理念経営の遂行及び継承に対する提言
- ② 「環境整備活動」自然、歴史、文化が調和した生活空間・人生空間＝人間村の環境整備における総合デザイン
- ③ 「社会貢献活動」企業市民としての役割を認識し、豊かな地域社会づくりを目指した活動の企画推進
- ④ 「広報活動」社会との信頼関係構築を目的とした、人間村カンパニーの理念経営や企業文化、風土の発信

(せきがはら人間村財団 HP <https://www.sekigahara.co.jp/group/foundation.html>)

□協同組合

分社化された企業が持株会社や財団という出資(お金)で繋がる組織でなく、分社化された企業が共同事業で繋がる協同組合の仕組みである。分社化された企業の代表者が協同組合の経営に携わる理事となり、創業家の後継者についても協同組合の組合員の一員であるが、理事長に就任する。この職は他の理事が共同事業を円滑に行えるように環境を整えるなどお世話役(サーバントリーダー)的な地位である。

また各理事がお互い得意な分野で能力を提供、補完し合うシェアード・リーダーシップを発揮する共同体組織である。形式知の実践においても理事長である後継者と理事が形式知を共有し、共有した形式知をそれぞれの暗黙知に落とし込み、協同組合全体の暗黙知にまで浸透させる。

協同組合による事業承継のメリットを整理すると、① 創業時のカリスマ経営者の後に登場することの多い、チーム経営(職員の特性に応じ役割を分担)に相性のいい方式。組合員それぞれがその時々々にリーダーシップを自主的に発揮できる。② 共同事業は購買や金融にとどまらず、人事面についても共同採用など協同組合の機能を発揮。さらに、人員の融通の必要性の高い女性の多い職場に、協同組合の相互扶助の仕組みを生かし、産休など人員の不足部分を組合員間で融通できる。女性のライフステージに応じ組合員の人材融通を組合が仲介できる。

なお、他の組織との比較は(図表1)を参照されたい。

<参考 協同組合とは>

協同組合は、相互扶助の精神を基本にした営利を目的としない組織である。近代協同組合の淵源は1844年英国ランカシャーに設立された現在の生活協同組合にあたるロッチデール先駆者協同組合といわれている。日本には岩倉具視使節団に欧州留学のため随行した平田東助がドイツで協同組合思想を学び、帰国後産業組合法(1900年)を制定したことに始まる。このような歴史的背景からわが国の協同組合には国際協同組合連盟(ICA)が掲げる「剰余金処分の制限」「加入脱退の自由」「一人一票」など協同組合原則が継承され、ここでいう協同組合は中小企業等協同組合法でいう事業協同組合である。

中間組織で相互扶助を基本とする協同組合は、まさにコロナ禍で閉塞状態にある現在の社会にその存在価値が見直される。またさらに、社会が共通の財産を有効に分ち合うことによって、困難を集

団で乗り越えようとする齋藤氏が注目する「コモン」(「人新世の『資本論』」(齋藤幸平)2020年9月)の考えにつながっている。

■中小企業のスリーサークルモデルからの考察

ここで後継組織のパターンを理解しやすくするため、中小企業のスリーサークルモデル(図表2)からアプローチしよう。企業の発生は「経営」「所有」「ファミリーのサークルがほぼ同一で重なっている。つまり家族でお金を出し合って事業を始めた段階は、ファミリー＝経営＝所有と、家族がお互いに持てる能力、資財を分かち合っていた。

企業活動が拡大するに従い、お金を出し所有する人、経営する人、創業した一族の重なりが希薄になり(サークルの重なりが少なくなり)、場合によって三つのサークルすべてが独立して重ならない場合もある。この所有と経営の分離は、A.バーリと G.ミーンズ(「現代株式会社と私有財産」)が説くように企業規模が拡大するにともない進展する。所有者は経営への参加が目的ではなく、配当や株価の値上がりを目的とするようになる。また一方で経営も複雑化することから、経営に長けた人材に経営を委ね、所有者は経営面から後退し、所有と経営の分離はますます進むことになる。(図表3)

事業承継の組織は、その企業がどの段階にあるかによって異なってくる。先ず三つのサークルが重なっている場合は、社内ポストでの事業承継。次に「経営」と「所有」が分離する場合、「ファミリー」が財団や持株会社に入れ替わるケース(図表3)、また事業別に子会社化しそれを持株会社または財団が保有するケース(図表4)。協同組合については、この場合も事業別に分社するが、資本関係で繋がるのではなく、事業(経営)の共同化で繋がる(図表5)。

持株会社の場合、後継者は傘下の経営者として持株会社からの管理下に、財団の場合も同様であるが、後継者は財団からのサポート、モニタリングを受けながら経営を行う。最後に協同組合の場合、分社化された企業が、共同購入や金融などスケールメリットと人的資源の共有化を行う。後継者は協同組合の理事長として、組合員のいわばサーバントリーダーとして機能するが、その時々状況に応じふさわしいものが理事長に就任することも可能である。

■まとめ

私は金融系コンサルティング会社時代に、後継者育成だけでなく、企業理念の継承のための組織の設計なども手掛け、その第一号が岐阜関ヶ原の「せきがはら人間財団」であった。まさに企業経営者の経営スタイルに応じた後継体制に創業者の「創業の志」が反映された日本的ガバナンスの仕組みを実現した。

それから10年、予期せぬコロナ禍の下、企業経営には大きな変貌が迫られている。先にも触れた齋藤幸平氏の注目する「コモン」の概念は「市民が民主的・水平的に共同管理に参加することを重視」としている。コロナ禍で分かったことは、我々すべてが繋がって生きており、「私だけが」といったエゴイスティックな考えは排除されなければならない。そこで人・モノ・金といった限られた経営資源を共同管理し、地域社会とのつながる協同組合も選択肢の一つの組織ではないか？

後継組織を、内部登用、持株会社、財団、協同組合のどれを選択するかは、現経営者の経営観次第である。それぞれのパターンにそれぞれの良さがあり、それを生かすのは経営者自身だ。自分の経営観に最もフィットするもの、つまり経営者の「暗黙知」に訊いてみよう。

巻末資料

(図表1) 後継組織の パターン比較	協同組合	財団法人	持株会社 (ホールディングカンパニー)
根拠法	中小企業等協同組合法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
支配権	組合員が協同組合に出資 ⇒組合員の経営の独立性が担保	財団が事業会社の株主 ⇒株主としての権利を執行	持株会社が傘下の会社に出資 ⇒株主としての権利を執行
議決権	1組合員1票 (出資額に関係なく)	一人1票	保有割合に応じ議決権
事業	共同事業 共同採用 共同計算(労務) 金融業務(融資) 共同購入	グループの投資戦略 ・グループの事業戦略 ・子会社の事業戦略 公益事業(非営利型) 例:せきがはら人間村財団 ロバート・ボッシュ財団 (注1)	グループの投資戦略 ・グループの事業戦略 ・子会社の事業戦略 例:株式会社Mizkan Holdings(注2)
配当	利用分量配当(組合を利用した量に応じ組合員に配当)	無し	利益に応じ傘下の会社に配当

	協同組合	財団法人	持株会社 (ホールディングカンパニー)
事業承継	経営の共同化 (得意分野で相互補完)	創業家の株式を基本財産に寄付	創業家が株主としてグループを承継
代表者	理事長 組合員の中から就任	理事長 創業ファミリーから就任	代表取締役 創業ファミリーから就任
役割(例)	組合員のために奉仕	創業理念の継承	グループ利益の最大化
経営スタイル	組合員相互扶助による チーム経営	内部人材だけではなく、評議員等の 外部専門家も経営に参画	株主として傘下子会社を統治
組織	フラットな組織	台形(フラットとピラミッドの 中間)組織	ピラミッド型組織の頂点
代表者のリーダーシップ	サーバント・リーダーシップ 組合員はシェアド・リーダーシップ	カリスマ型リーダーシップを継承	カリスマ型リーダーシップを継承

(注1) ロバート・ボッシュ財団

「投資を惜しんでいたら、新しいものはつくれません。ボッシュでは常に挑戦をし続け、毎年63億ユーロ、日本円にして約9000億の資金を研究開発費に充てています。毎年対売上費の約9%の投資率を維持できているのは、「経営（議決権）」と「株主（利益配当）」を分離させた世界でも珍しい独自の経営体制があるからです。議決権についてはその93%を経営の最高決定機関であるロバート・ボッシュ工業信託合資会社が、その残りを創業家であるボッシュ家とロバート・ボッシュ GmbHが保有。また、利益配当については議決権を持たない非営利組織ロバート・ボッシュ財団に株式の92%を保有させることで資本と経営を分離し、財務上の独立性を実現しています。それにより、安定経営と長期的な視野に立った研究開発に取り組めるほか、再投資以外の利益はロバート・ボッシュ財団を通じて、すべて社会に還元できるのです。また独立性は製品開発の領域でも保たれており、特定のメーカーグループに属さないため、革新的なアイデアを実現しやすい環境が整っています。」

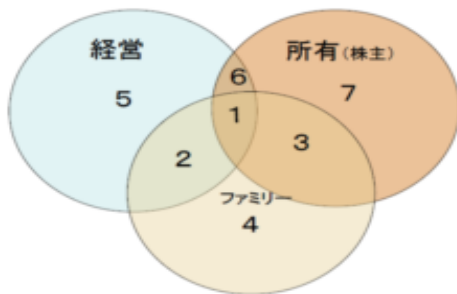
<https://www.boschjapan-brandtopics.jp/management/>

(注2) 株式会社Mizkan Holdings

ミツカングループ全体の経営統括・戦略策定・研究開発

<https://www.mizkanholdings.com/ja/group/about/>

(図表2) スリーサークルモデル



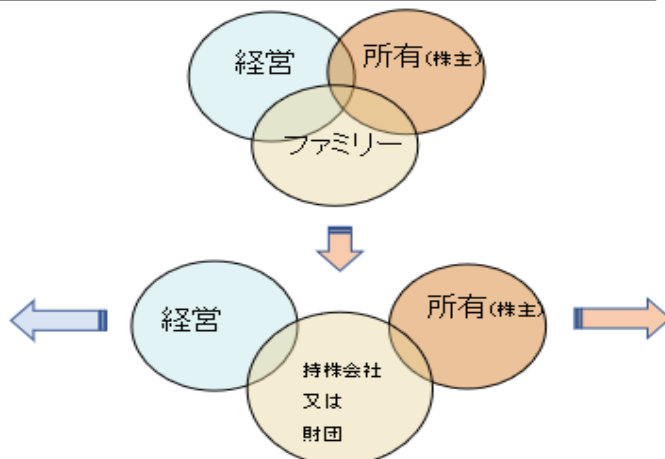
	区分	経営	所有	典型的な例
1	株式を所有している一族経営者	○	○	オーナー経営者
2	株式は所有していない一族経営者	○	×	次世代経営者
3	経営に関与していない一族の株主	×	○	引退した先代
4	株式・経営とも関与しない一族関係者	×	×	配偶者
5	株式は所有しない一族以外の経営者	○	×	非一族経営者
6	株式を所有する一族以外の経営者	○	○	非一族経営者
7	経営に関与しない一族以外の株主	×	○	従業員持ち株会員

(

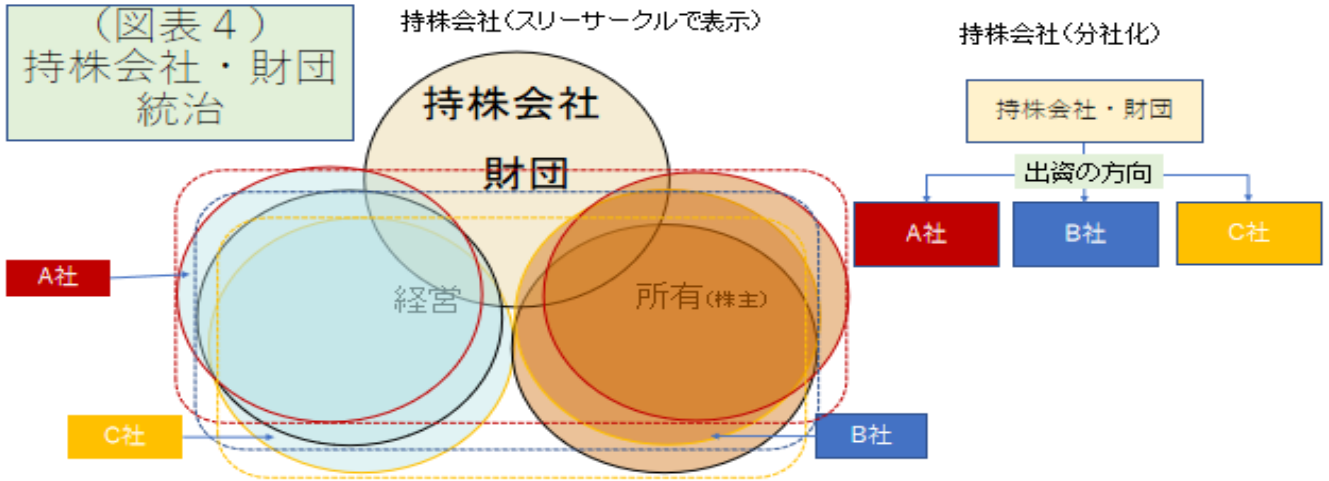
(出所) Tagiuri and Davis "Bivalent attributes of the family firm" (Family Business Review 1982)を一部修正

出所 後藤俊夫「同族企業こそ経営の主流」(日経経済教室)2008.8.29

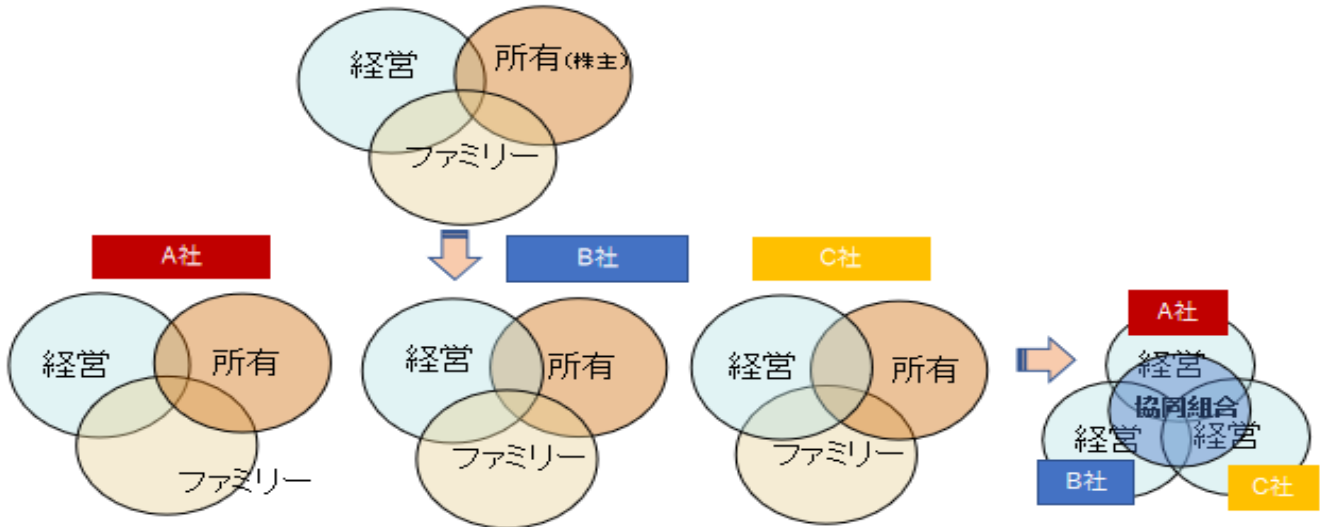
(図表3) スリーサークルの変遷 (持株会社・財団統治)



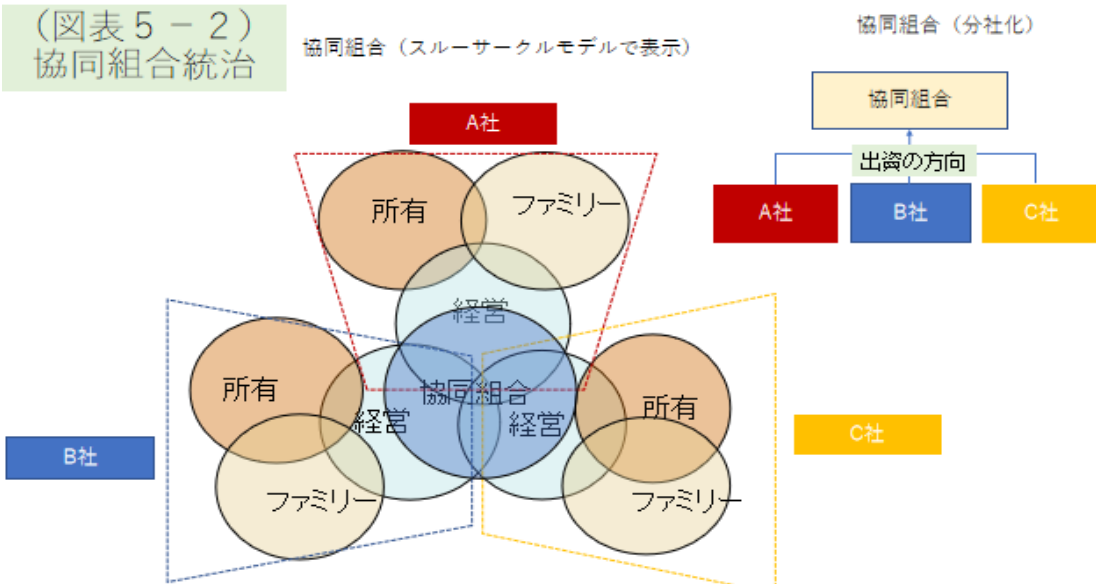
(図表4)
持株会社・財団
統治



(図表5-1) スリーサークルの変遷(分社化・協同事業化)
分社化し、事業(経営)を共同で行う



(図表5-2)
協同組合統治



【講演会記録】

NBSでは、本年7月に「みずほサーチ&テクノロジーズ株式会社理事長（前 アジア開発銀行総裁）」の中尾武彦氏をお迎えし、下記の内容で「夏季特別講演会」を開催いたしました。

つきましては、今回のBS通信には講演会会場で参加者にお配りした「講演資料」と、中尾氏がアジア銀行総裁(略称:ADB)時代に記された「アジア開発史」のまえがきを掲載いたします。

「アジア開発史」はアジア銀行創立50周年を記念し、中尾氏がADB総裁最後の年にADBの活動の総括として纏められたもので、50年に亘るADBの活動記録は、そのままアジア地区の経済発展の歴史を示すものです。

今回、講演会でお話いただいた内容は、何分にも多岐の項目に亘っていますので、一聴講者の下手な聴講ノートをお読みいただくよりも、まず講演者が記された「アジア開発史」のまえがきをお読みいただき、講師の視点をお知りいただいた上で、当日の配布資料のデータ等に当たっていただいた方が講演の主旨をご理解いただけるかと思ひ、そうした構成とさせていただきます。

尚、「講演会配布資料」と「アジア開発史(まえがき)」以外の記載内容は、すべて編集者の責に帰すものです。

(文責：NBS 事務局長 橋本 弘毅)

「NBS 2021 年度 夏季特別講演会」

開催日時 2021年7月6日(火) 13:15～
開催場所 霞が関 商工会館 6G会議室
講師 中尾武彦氏 (みずほサーチ&テクノロジーズ株式会社理事長)
演題 『戦後アジアの経済発展と日本経済』

【ご講演要旨】 中尾武彦氏は財務省の要職を歴任された後、2013年に「アジア開発銀行総裁」に就任され、昨年初頭までの7年の長きに亘りアジア・太平洋地域の経済開発の最前線で、最高責任者としてその手腕を振るわれてこられました。今回のご講演は『戦後アジアの経済発展と日本経済』というテーマで、「アジア開発銀行」時代の生のご経験をベースとして、今後益々の発展が期待される「アジア・太平洋地域」の将来の見通しと当該地区の経済発展に対し、日本が如何なる役割を果たし、また、如何なる方向性で持って進んでいくべきなのかをお聞かせいただきました。

アジア開発史－政策・市場・技術発展の50年を振り返る－

アジア開発銀行 著

まえがき

1966年にアジア開発銀行(ADB)が創設されたとき、アジア・太平洋地域は非常に貧しかった。当時は、人口が多く、しかも増加しつつある地域の人々に、いかに食糧を行きわたらせるかが最大の課題であった。半世紀後、アジアは世界のダイナミックな発展の中心的な位置にある。

50年前、アジアの産業化と開発一般についての見方は悲観的であった。日本は19世紀後半に近代化を始めており、当時は戦後の高度成長のただ中であつたが、アジアの中ではおおむね例外だと考えられていた。中国は、文化大革命の混迷に入っていくところであつた。インドは、社会主義的な考え方と中央計画経済、輸入代替政策によって、成長を阻まれていた。のちに新興工業経済地域(NIEs)と呼ばれることになる、香港(Hong Kong, China)、韓国、シンガポール、台湾(Taipei, China)は成長を始めていたが、その未来はまだ不確かなものであつた。ASEANは1967年に、当初の5か国のメンバーによって地域の平和を促進するために創設された。しかし、経済改革と「雁行的発展モデル」による力強い成長は始まっていなかった。中央アジア諸国はソ連の一部であつた。地域の多くの国が、紛争や政治の不安定性に苦しめられていた。

過去 50 年の地域のパフォーマンスは、経済成長、産業構造の転換、貧困削減、保健や教育の改善など、いずれの指標で見ても予想をはるかに上回るものだ。アジアの開発途上国(ADB の加盟国であるアジア・太平洋地域の 46 か国・地域、ADB からの借入卒業国である NIEs を含む)の 1960 年の 1 人当たりの GDP(2010 年価格)は、平均で 330 ドルであったが、2018 年にはそれが 4903 ドルと 15 倍になった。その間に世界全体の 1 人当たりの GDP の増加は 3 倍にとどまったので、アジア途上国の世界の GDP に占めるシェアは 4%から 24%にまで拡大した。地域の先進国である日本、オーストラリア、ニュージーランドを含めると、世界の GDP に占めるシェアは 13%から 34%に拡大している。

何がこのような戦後のアジアの経済的成功の理由であったのか。

第 1 章で論じているように、この本の立場は、アジアに、他の地域とは異なるような特別な発展モデル、つまり「アジア・コンセンサス」のようなものがあつたわけではない、ということである。アジア各国が行ってきた政策は、いずれも標準的な経済理論で説明できるし、いわゆる「ワシントン・コンセンサス」が処方する政策ともあまり変わりはない。違いがあるとすれば、アジア各国はこれらの政策を実施するにあたり、実践的なアプローチを用いたということであろう。

すなわち、各国は、輸入の自由化、外国からの直接投資への国内の開放、金融セクターの規制緩和、資本移動の自由化などの政策を、より「漸進的」でかつ「段階を踏む形」で行ってきた。たとえば、資本流入の自由化は、まずは国内の金融セクターが十分に発展してから行うべきということだ。

* * * * *

過去の半世紀にわたり、多くのアジアの国では人口が増加し、その過程で生産年齢人口の比率が上昇することによる「人口の配当」を受け取ることができた。この期間には、先進国が開放的な貿易・投資を進めてきたという意味で、アジアは良好な対外環境に置かれてきたということも言える。また、アジア各国は、技術進歩やグローバリゼーションからも大きな恩恵を受けてきた。特に近年においてそうであった。さらに、いわゆる先進国への「収斂」のプロセスによって、低所得からより早い成長をする機会が与えられた。

しかしながら、有利な人口動態や対外環境があれば経済成長が自動的に進展するわけではない。この本では、アジアの戦後の経済的成功は、基本的に、効果的な政策と強い制度(政府の組織、経済体制、法的枠組みなど)によってもたらされたという立場をとっている。成功は、政策を選択するにあたっての政府のプラグマティズム、自国や他国の成功や失敗の経験から学ぶ能力、改革を導入する際の決断力にも助けられた。多くの国で、明確な国の将来像を先見力のあるリーダーが提唱し、それを社会の多くの階層が共有し、有能な官僚層が支えたことも大きかった。

国ごとに政策の組み合わせやタイミングなどに違いはあつたし、ときには政策が後退したり逆戻りしたこともあつたが、成功したアジアの国々は、持続的な成長に必要な政策をとってきた。この 50 年の間に、各国は、①開放的な貿易投資政策を採用し、②農業の近代化と産業構造の転換を促進し、③教育や保健に投資をし、④高いレベルの国内貯蓄を動員して生産的な投資を行い、⑤電気、運輸などのインフラを整備し、⑥健全なマクロ経済政策を追求し、⑥貧困削減と格差是正のための政策を実施してきた。

* * * * *

私は、長い間、アジアの経済的成功についての見方が単純すぎる面があるのではないかと感じてきた。多くの学者、特にアジア域外の学者達の議論のなかには、国による介入とガイダンスの役割を強調しすぎる傾向がみられる。しかし、アジアの成功は、本質的には、市場と民間セクターを成長のエンジンとすることでもたらされてきたものだ。実際、各国の経済は、国による介入から市場志向に政策を転じてからより高い成長を始めている。もちろん、政府も必要な分野で、市場を支えるような積極的な役割を果たしてきた。

市場志向の政策は、多くのアジア諸国の商業や技術の長い伝統にも根差している。たとえば、日本の明治時代(1868 年 - 1912 年)には、政府が欧米をモデルに近代的な制度を導入し、産業の分野でも

パイロット事業を行ったが、多くの鉄道は日本国内の民間セクターによって建設されている。電気もずっと民間会社が供給してきた。中国やインドにおいても、20世紀の初頭には、繊維、紙、薬品、鉄鋼、造船などの分野で、民族資本が主導する産業が盛んだった。

多くのアジアの国が、工業化を促進するために、特定の産業をターゲットに置く「産業政策」をとってきた。そのためには、関税、補助金、信用供与の優遇、税制上のインセンティブが用いられた。それらの政策のなかには、成功したものもあれば、失敗したものもある。時間を経るにしたがい、アジア各国の産業政策は、より介入の色彩の弱い、研究開発支援のような政策に移行していった。産業政策は、もしも適切に使われなければ、企業がいわゆる「レントシーキング」によって政策を自分の都合のよいものに変えさせるなど、不公平な競争や非効率を招くことになる。しかし、今日では多くの論者が、もしも適切に使われれば、特に開発の早い段階で、産業政策は有効な役割を果たすということに同意している。実際、現在の先進国である、フランス、ドイツ、米国でも産業政策は役割を果たしてきた。産業政策は、それが競争を促進する面を持っているときに、また、より透明性のある形で、明確なターゲットと実施期限を定めて行われるときに、成功する可能性が高くなる。

アジアの「輸出志向」の貿易政策も、しばしば過度に強調され、また誤解を生んできたと考えている。日本やNIEsは早い時期から輸出志向の政策を採用している。しかし、このような政策は、むしろ「対外志向」の政策と呼ばれるべきである。というのは、輸出の促進は、より多くの資源（石油や鉄鉱石など）や資本財や技術の輸入を行うために、必要な外貨を獲得するという目的があったからだ。実際、日本は、1960年代半ばまでは、継続的に国際収支上の経常赤字をかかえており、ときにそれを抑制するためにマクロ経済政策を引き締めなければならなかった。多くのアジアの国がNIEsに続き、「輸入代替」政策から転換していった。自国の産業育成のために輸入品を国産品で代替する輸入代替の戦略は、第二次世界大戦後、世界の多く途上国が採用していた。社会主義の影響もあったし、植民地支配から独立を遂げた国々は自力発展を望んでいた。しかし、この戦略の下でとられた保護貿易、競争の欠如、過大評価された自国通貨の為替水準は、深刻な非効率を生み、特にラテンアメリカでそうであったように、ときに国際収支危機にすらつながった。

* * * * *

私は、ADBの加盟国の経験に基づいてアジアの戦後の成功の理由を振り返るのは、ADBにとって大事な仕事だと考えた。2015年にADB自体の50年史「アジアはいかに発展したかーアジア開発銀行がともに歩んだ50年」を編纂し始めたときから、既にアジア各国の開発の歴史をセットにして書くという構想はあった。

実際に本書「アジア開発史」を書き始めたのは、2017年にADBの50年史が刊行されてからであり、完成までにおよそ3年を要したことになる。本書は、50年にわたるアジアの多様な面からなる開発と変遷を14のテーマから論じている。強調されているのは、政策、市場、技術発展だ。アジア・太平洋地域にあるADBの46の開発途上加盟国・地域の経験を対象としているが、必要に応じて、ADBの域内の先進加盟国であるオーストラリア、日本、ニュージーランドの経験も加えている。第1章は、それに続く14章の要約の役割を果たしている。

よく知られた、世界銀行による1993年の「東アジアの奇跡」など、アジアの経済発展に関する他の多くの書物に比べてみたとき、本書にはいくつかの特徴がある。

第1に、「東アジアの奇跡」が対象としたNIEsやいくつかの東南アジアの国（インドネシア、マレーシア、タイ）を超えてアジアの途上国全体を取り扱っており、また、時間的にも、アジアの急速な変遷を戦争直後から現代にいたるまでカバーしている。したがって、中国、インド、カンボジア、ラオス、ベトナム、中央アジア諸国における中央計画経済から市場志向改革への転換とその後の力強い成長が取り上げられている。バングラデシュ、フィリピンなどアジアの多くの国が成長を加速したのも2000年代になってからだ。2008年から2009年の世界金融危機の後も、NIEsを除いたアジアの途上国は平均で年率6%程度の成長を維持しており、これは経済の規模が12年間で2倍になるスピードだ。

第2に、本書は、アジアや世界における新しい問題やトレンドに目を向けている。すなわち、気候変

動、海洋汚染、人口高齢化などを取り扱っている。同時に、1997年から1998年のアジア通貨危機や世界金融危機の後の政策対応にも触れている。また、グローバル・バリュー・チェーン、人工知能などの新技術の影響、新しいサービスの重要性と多様性なども分析している。

第3に、アジア、北米、欧州の広範な加盟国を出身とする多くのスタッフが本書の編纂に加わったことにより、本書は各国の経験への深い理解とバランスのとれた見方に支えられたものとなった。さらに、ADBで貸し付けなどの実務に関わっている多くのスタッフが、保健、教育、ジェンダー、農業、エネルギー、運輸、水、環境と気候変動、地域協力・統合などを扱う章の記述に貢献した。

本書を書くにあたっては、各章の記述をできるだけ読みやすく、興味深いものにすることを心掛け、技術的にすぎる議論は避けて、多様なエピソード、データ、各国の事例を盛り込んだ。一方、本書は、アジアの政策に影響を与えた、経済発展に関する理論の変遷も論じている。

* * * * *

多くの人が21世紀は「アジアの世紀」だと言っている。私自身、アジアの成功と経済的な存在感の拡大には大いに力づけられているが、一方で、「アジアの世紀」の考え方にはいくつかの慎重な見方をしている。まず、アジアは世界の人口の半分以上を占めるのだから、2050年までに世界のGDPの半分以上を超えることになっても、それほど驚くようなことではない。何より、アジアの途上国にはまだまだ多くの課題が残されている。根強く残る貧困、拡大する所得格差、大きなジェンダーのギャップ、環境の悪化、気候変動(特に太平洋諸国に深刻な影響を与えている)などがそうだ。医療や教育、電気、安全な飲料水などの普及もまだ不十分だ。自己満足の余地はない。

過去50年にわたり、アジアは、いくつかの国における戦争や紛争の期間を除けば、おおむね平和を保ってきた。平和と安定がアジアの経済的成功の基礎をなした。各国は、アジアの域内・域外における友好を促進し、協力関係を高めていくことに引き続き最大の努力をしなければならない。

アジアの経験とイノベーションは目覚ましい。しかし、欧米が過去50年にわたって発揮してきたと同様の影響力を持つようになるには、まだしばらくの時間が必要だろう。アジアは、その制度をさらに強化し、世界の科学や技術の発展にさらに貢献し、国際的な課題に取り組むうえでの責任をさらに果たし、自分たちの考え方をさらにしっかりと伝えていく、という努力を今後も続けていかなければならない。私は、アジアが世界でより大きな役割を果たすことが、より公平で、よりまとまりがある、より繁栄する国際社会を築くことにつながることを期待している。

* * * * *

最後に、本書の編纂にあたったADBのチームのメンバー、それを率いた幹部たち、事務局スタッフ、各局のスタッフ、支援をしてくれた外部のコンサルタントの大きな貢献とハードワークに心から感謝したい。

澤田康幸チーフエコノミスト兼経済調査・地域協力局長、同局のシニア経済アドバイザーのジュゼン・ジャンは本書編纂チームをリードし、自ら多くの章の執筆を行った。総裁直属のシニア・アドバイザーであるニニー・コーは、本書の内容を精査し、編纂プロセスの調整を行った。レア・スムロンは、図表や資料の整理などに携わった事務局を率いた。この4人とそのほか過去3年の間に本書の編纂に携わった人々のたゆまぬ献身によってこそ、本書の出版が可能になった。

本書が、過去の50年にわたるアジアの開発の歴史を包括的に振り返るという当初の目的を果たし、そのような歴史についての読者のよりよい理解に貢献し、そして、アジアおよび世界の残された開発上の課題に取り組むことにも資するような、活発な議論を促すことを期待したい。

2020年1月

アジア開発銀行総裁・理事会議長

中尾 武彦

<p>MIZUHO</p> <p>One Mizuho</p> <p>NPOビジネス・サポート講演資料</p> <p>戦後アジアの発展と日本経済</p> <p>2021年7月6日 みずほリサーチ&テクノロジーズ 理事長 中尾武彦</p> <p>One Mizuho One Think Tank</p> <p>Copyright Mizuho Research & Technologies, Ltd. All Rights Reserved.</p>	<p>本日のテーマ</p> <p>I. アジア経済の現状と歴史 II. ADBから見た中国、米中と世界 III. 日本経済の生産性</p> <p>MIZUHO</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

<p>I. アジア経済の現状と歴史</p> <p>MIZUHO</p>	<p>1. ADB総裁時代のアジア</p> <p>ADB総裁時代(2013年4月~2020年1月)の3つの流れ</p> <ul style="list-style-type: none"> 全体としてアジアの途上国は世界金融危機以降も堅調に成長 技術(デジタル技術、AI、GPSなど)の経済的な影響がアジアでも明白に。 中国の経済的、地政学的な存在感の拡大 <p>MIZUHO</p>
-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(図表 I - 1) アジア開発銀行域内メンバー(49ヶ国・地域)



(図表 I -2)アジアの国別データ (2019年)

	人口 (百万人)	GDP (十億円)	1人当たりGDP (円)
中国	1,400.1	14,076	10,054
インド	1,341.0	2,889	2,154
インドネシア	266.9	1,119	4,193
バングラデシュ	167.4	303	1,808
フィリピン	108.3	303	2,794
ベトナム	96.5	262	2,715
タイ	68.0	544	7,990
韓国	51.7	1,642	31,762
マレーシア	32.6	365	11,194
バプアニューギニア	8.7	25	2,843
シンガポール	5.7	372	65,249
フィジー	0.9	5	6,155
アジア途上国・地域	4,054.1	23,837	5,880
＜先進国・地域＞			
ユーロ圏	339.3	13,361	39,378
米国	328.5	21,433	65,254
日本	126.2	5,080	40,256
ドイツ	83.1	3,862	46,473
英国	66.8	2,831	42,379
オーストラリア	25.5	1,387	54,348

出典: ADB Basic Statistics 2020, IMF World Economic Outlook Database (2020年10月)
*先進国・地域はIMR 統計に基づく。

MIZUHO

2. アジアの途上国46か国を巡った感想

- アジアは本当に1つなのか(コーカサスから、中央アジア、南アジア、東南アジア、太平洋諸国、東アジアまで)
- アジアの経済発展は市場志向政策の結果—ワシントン・コンセンサスに代わるアジア・コンセンサスはない
- 日本の外交、援助、貿易、直接投資、近代化・工業化のモデル提供の貢献も大きかった
- アジア各国はそれぞれ独立国であり、独自の歴史、文化、考えを持つ
- リーダーはさまざまな国内問題に直面している—批判するのは簡単。丁寧にアドバイスしなければならぬ。
- アジアの世紀というのは早すぎる—残された貧困、気候変動、ジェンダー、所得格差、ソフトパワーの必要性

MIZUHO

3. アジア途上国のチャンス

- 市場主義的・対外志向的政策の定着
- 人口の増加とボーナス(ただし、中国、韓国、シンガポール、タイなどはボーナスに転じている)
- 消費の拡大、ミドルクラスの増大
- グローバル・バリュー・チェーンへの統合(ビジネス・プロセス・アウトソーシングなどサービス・セクターを含む)
- アジア発の技術革新、直接投資による相互関係(先進国への投資を含む)
- マクロ経済運営の安定(アジア通貨危機後に中央銀行の独立性、銀行監督の強化、財政の健全性などに進歩)

MIZUHO

4. アジア途上国の課題

- 中進国の長に陥らない(インフラ、教育、研究開発、ガバナンスの改善)
- 政治の安定を維持する
 - 宗教的過激派への対応(中央アジア、多くのイスラム国)
 - 政権の移行など(ベトナム、フィリピン、韓国など)
 - 権威主義と民主主義もゼロか1ではないが逆戻りはまずい。
- マクロ経済の安定を維持する(コロナ禍への対応、公的・民間債務の拡大、先進国の金融政策と為替レートからの影響)
- 所得格差の拡大への対応
- 持続可能な発展(SDGs)や気候変動対策
- 米中の分断が進んだときにどうするか

MIZUHO

5. 「アジア開発史」－政策・市場・技術発展の50年を振り返る－

Asia's Journey to Prosperity 2020年1月ADB0-IPでも入手可能)執筆書影から日本語版予定

1. アジア開発の50年の概観
2. 市場・国家と制度の役割
3. 構造転換のダイナミクス
4. 農業の近代化と農村開発
5. 成長の原動力としての技術進歩
6. 教育・保健と人口動態
7. 投資・貯蓄・金融
8. インフラ開発
9. 貿易・外国直接投資・経済開放
10. マクロ経済安定化の取り組み
11. 貧困削減と所得分配
12. ジェンダーと開発
13. 環境の持続可能性と気候変動
14. 多国間・二国間開発資金の貢献
15. アジアにおける地域協力・統合の強化

MIZUHO

6. 「アジア開発史」の出版の意図

特に世銀による1993年のEast Asian Miracleに比べた場合

- 1)1990年代以降の中国、東南アジア、南アジアの発展をカバー(「東アジアの奇跡は日本、NIES、マレーシア・インドネシア・タイ」のみ)
- 2)新しい分野(気候変動、高齢化、アジア危機、世界金融危機、新技術、ジェンダーなど)
- 3)アジア自身の観点から客観的、包括的な著述ADBのエコノミスト・スタッフの知見を糾合。

MIZUHO

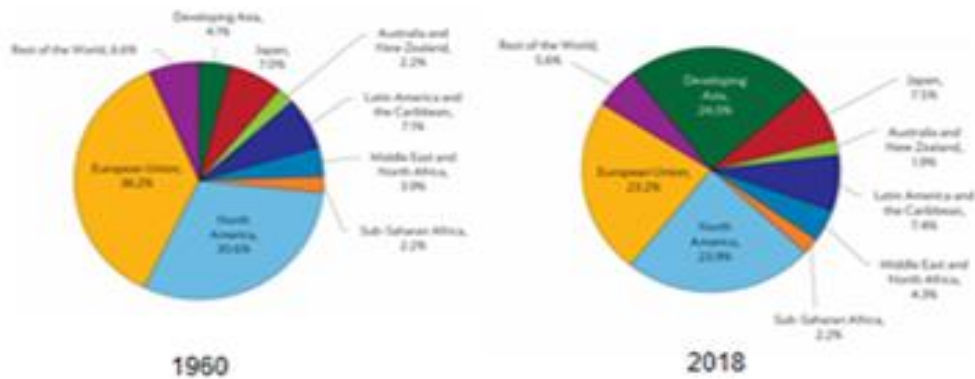
7. 発展途上アジアの成功

- 1) 1960年から2018年にかけて平均5.8%で成長。15倍。シェアも4%から24%に。
- 2) 絶対的貧困率は1981年の68%から2018年の7%に縮小。特に中国の貢献が大きい(88%から0.7%)。
- 3) 平均寿命は1960年の45歳から72歳に27年延長(水、栄養、衛生、分娩支援、予防注射、抗生剤、病院)。
- 4) 教育期間は3.5年から8.9年に。多くの国で女性のほうが長くなった(バングラでは、1960年には男子1.5年、女子0.2年が2010年には8.1年、8.6年で女子が逆転)。

MIZUHO

(図表 I - 3) 世界におけるのGDPシェア(1960年と 2018年)

(2010年ドル建て実質GDPベース)



Sources: Asian Development Bank, Key Indicators Database, and World Bank, World Development Indicators.

MIZUHO

8. 「アジア開発史」の主なメッセージ (1)

- 1) 市場、民間セクターが大事。明治以来の日本の発展、中国の改革開放政策がその例。政府も特に制度に大きな役割。
- 2) 輸出主導が強調されすぎ。むしろ対外志向(Outward Oriented Policy)と呼ぶべき。失敗した輸入代替には社会主義、反植民地主義(自力の重化学工業化)、中心周辺理論(Prebisch, 1962年論文)の影響。Flying GeeseからGlobal Value Chainへ。
- 3) 「アジア・コンセンサス」のようなものは存在しない。現実主義、漸進主義、学ぶ姿勢で成功。ビジョンを持ったリーダーやそれを支える官僚層の役割も大きかった。
- 4) 標準的経済理論から見て異質ではない。「産業政策」はかならずしも成功しないが、初期には有用。研究開発支援は重要。
- 5) 産業構造の転換(生産と雇用)。農業の役割。製造業の意義。リープフロッグはあるか。サービスセクターの拡大と重要性。

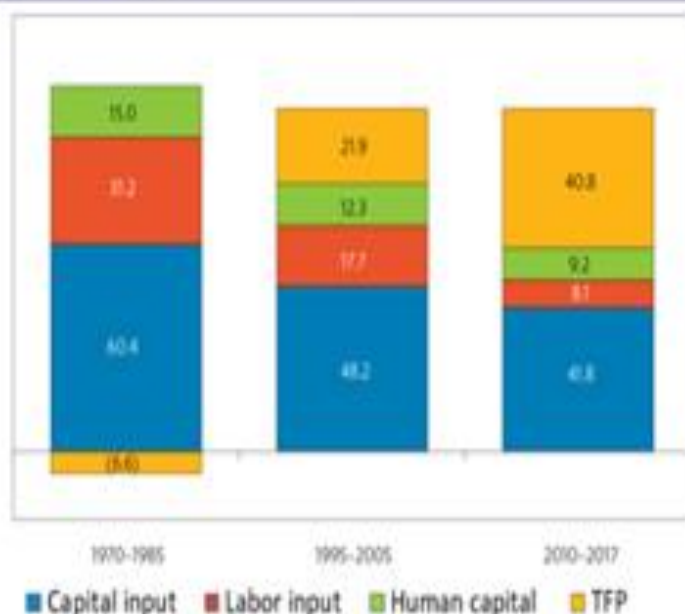
MIZUHO

8. 「アジア開発史」の主なメッセージ (2)

- 6) アジアの発展における技術の重要性。クルーグマンのアジアの成長はTFP(全要素生産性)に基づいておらず、ソ連と同様の限界を迎えるという1994年論文の批判は間違っていた。
- 7) 高い貯蓄が高い投資に。銀行セクターと資本市場の役割。資本市場も重要性を増しつつある。
- 8) マクロの安定性が基本(特に中南米との違い)。アジア通貨危機と世界金融危機の経験。財政規律、中央銀行の独立性、金融セクターの改善。マクロ・ブルデンシャル政策の重視。
- 9) 貧困削減は進んだが所得分配は多くの国でジニ係数が上昇。技術とグローバル化の影響。日本の高度成長期には平等な成長。
- 10) Asian Centuryと喜ぶのは早い。残された課題(気候変動、インフラ、所得格差、ジェンダー等)、平和の維持、ソフトパワー。

MIZUHO

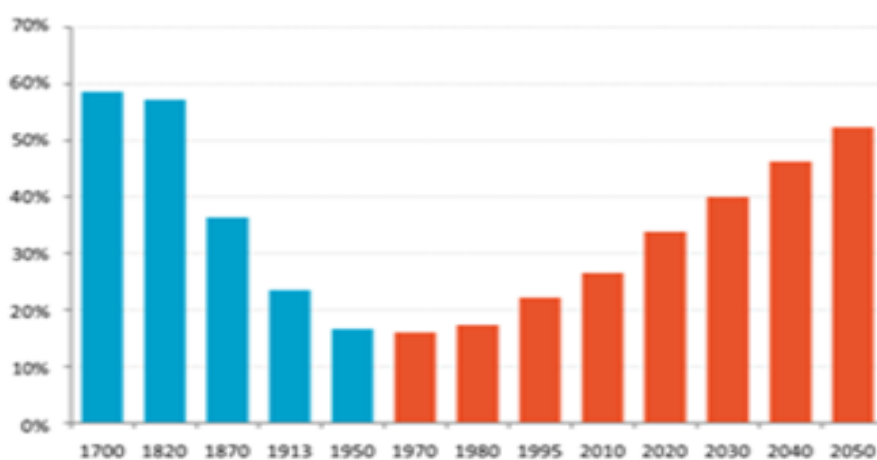
(図表 I -4) 資本、労働、人的資本(教育等)、全要素生産性の成長への貢献
(% of total contribution)



Notes: Central Asia is excluded for 1970-1985. The 21 economies for the first period include Bangladesh, Brunei Darussalam, Cambodia, Hong Kong, China, India, Indonesia, Japan, the Lao People's Democratic Republic, Malaysia, Mongolia, Myanmar, Nepal, Pakistan, the People's Republic of China, the Philippines, the Republic of Korea, Singapore, Sri Lanka, Taipei, China, Thailand, and Viet Nam. The latter two periods also include Armenia, Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, and Tajikistan. In 2017, the 25 economies accounted for 99% of the total GDP of the Asian Development Bank's developing member economies plus Japan.
Sources: Estimates based on data from Anand, R. C., R. Inkawa, and M. P. Tamura. 2015. The Next Generation of the Poor World Table. American Economic Review, 105 (10), pp. 3150-3182. <http://www.aeaweb.org/aer/> (accessed 1 July 2019); and Asian Productivity Organization (APO), APO Database. <https://www.apo-tokyo.org/web/information/> (accessed 1 July 2019).

MIZUHO

(図表 I -5) 世界のGDPに占めるアジアの割合



出典: Asia 2050: Realizing the Asian Century.

MIZUHO

II. ADBから見た中国、米中と世界

MIZUHO

1. 中国の経済発展をどう見るか

- 共産主義、輸入代替的工業化の失敗
- 改革開放路線(1977年開始)と経済成長
- 1978年の日中平和友好条約と累次のODA供与
- 日本からの直接投資と技術、輸出先としての日本の役割
- 「社会主義市場経済」(1993年憲法改正の意味)
- 2001年のWTO加盟とグローバルバリュー・チェーン
- ルイスの転換点(2004年ごろ?)と技術進歩
- 所得格差と戸口制度
- 一人っ子政策(1979年から2015年)の影響(生産年齢人口ピークは2014年、中国社会科学院によれば人口のピークは2029年の14億4000万人)
- 習近平体制と米中摩擦の影響

MIZUHO

2. ADBと中国の関係

- 1986年の加盟、台湾もメンバーに残す(国連、IMF、世銀との違い)
- ADBにおける中国のプレゼンス(副総裁、理事、スタッフ)
- 貸付は沿海部から内陸部、産業発展から環境・気候変動支援へのシフト
- なぜ中国に貸付を続けるのか
 - a. 中国への貸し付けは外部効果がある分野
 - b. ハイレベルの対話を維持し、対外開放的成長政策を支援
 - c. 利子スプレッドはADBの経費を賄い、資本増強、貧困国支援に貢献
 - d. 中国の信用力、貸付ポートフォリオの分散から、ADBの格付に寄与
 - e. ADBのアジアでの存在感を高める

MIZUHO

3. 中国の高官たちとの交流と印象

- ADB総裁(2013年4月～2020年1月)として16回訪問、その前にも日中金融協力等でたびたび訪問
- 李克強首相、張高麗副首相、韓正副首相
- 劉鶴副首相(2009年以來6回面会、特に18年3月の中国開発フォーラム)
- 歴代の財政部長(大臣)の楼繼偉、肖捷(特に2017年秋の意見交換)、劉昆
- 王毅外交部長
- 易綱人民銀行行長(元副行長)

MIZUHO

4. AIB、一帯一路をどう見るか

- AIB(アジアインフラ投資銀行)発足を巡る経緯
- ADBとAIBの違いと協力関係
- なぜ日米はAIBに入らなかったのか
 - 出資のために多額の税金を使ってまで入る必要があるのか
 - 国際協力機構(JICA)やADBを通じて協力できる
 - 調達は非加盟国にも開放されている
 - 中国の影響が圧倒的に強く、日米の影響はいずれにせよ限定的
 - 一定の距離を保ちながらアドバイスするほうが効果的
 - 地政学的考慮
- 一帯一路を巡る問題
 - 経済性はあるのか
 - 途上国の債務問題を生む(⇒G20「質の高いインフラ原則」)

MIZUHO

5. 米中関係新時代と世界

- 中国の自画像(また途上国)と外から見える中国のギャップ
- 中国から見た米国(中国の勃興を認めない既存の大国)
- 米国から見た中国(貿易・投資の公平性、技術覇権、知的所有権、地政学、政治体制、コロナの経緯)
- ASEANの役割と立ち位置
- 南アジア諸国、中央アジア諸国の立ち位置
- アジア各国は米中のどちらかという選択はしたくない
- 欧州やオーストラリアの見方
- トゥキティデスの賞(グレアム・アリソン)は回避できるか
- 日本の立場
- コロナ後の世界—グローバリズム、マルチラテラリズムはどうなるか

MIZUHO

Ⅲ. 日本経済の生産性

MIZUHO

生産性の議論には誤解も多いが、生産性向上の努力は必要

「先デジタル論」を提唱

- 国際比較をする場合には、為替レートをどう見るかの影響も大きい。日本の購買力平価は過小評価されている可能性。
- サービスセクターは生産性が低いと決める理由はなく(資本装備率が低ければ1人当たり付加価値生産が小さいのは当然)、大きな潜在性。
- 日本の経済的な低速には、人口、高齢化(生産年齢人口比率の低下)、デフレも影響。
- 高い価格が取れるモノ、サービスを生産し、同じものなら高く売る。「良いモノを安く」ではなく「良いモノを高く」売ることが重要。
- 過度に悲観的になる必要はないが、高齢化、人口減のなかで日本経済の活力を維持するには、生産性向上のための官民の広範な努力が必要。
- DXも重要な役割。先にデジタル化できる自治体、企業、個人からデジタル化を進める「先デジタル論」を提唱(鄧小平は「先富論」)。

MIZUHO

日本の労働生産性は、最もよく引用される日本生産性本部の発表するOECDの計数(購買力平価GDPを単純に就業者で割った数字)でも、他の先進国に比して一貫して低いが、為替レートにも依存

- 日本の水準は米国に比べ、2018年に62% (21位)。しかし、日本の1人当たりGDP(市場為替レート)が米国の129%だった1996年でも74% (OECD諸国36か国中18位)と非常に低かった。

⇒ しかし、これは、OECDの用いる購買力平価の影響も大きい。1996年の購買力平価の1ドル171円は、市場レートの109円よりはるかに円安であり(日本の物価を高いと見ている)、労働生産性を小さく見せている(なお、2018年の購買力平価は101円であり、市場レートの110円より円高)。

⇒ ビッグマック・インデックスでは、1996年のレートは123円、2018年は70円であり、これを用いれば、日本の労働生産性は、米国と比べて1996年に103%、2018年に86%となり、差は埋まる。

MIZUHO

1

(図表Ⅲ-1) 就業者1人当たり労働生産性の各国比較

(OECDデータ購買力平価ベース、米国=100)



MIZUHO

1

(図表Ⅲ-2) 日米のGDP比較(1996年から2018年の22年間)

日本は、(1)米国より人当たりの実質GDPの伸びが低いことに加え、(2)デフレにより人当たり名目GDPが伸びず、(3)人口停滞により全体のGDPが伸びず、(4)円安傾向で下り建てが伸びず、結果的に下り建てでの全体のGDPは大きく差を開けられている(米国の60%から24%へ)。

		日本		米国	
		1996年	2018年	1996年	2018年
名目GDP	ドル建	4.83兆ドル	4.95兆ドル	8.1兆ドル	20.8兆ドル
	円建	米国の60% (525兆円)	米国の24% (547兆円)		
1人当たり名目GDP	ドル建	38,480ドル	39,130ドル	29,900ドル	62,900ドル
	円建	米国の129% 418万円	米国の62% 432万円		
人口		1億2,570万人	1億2,650万人	2億7,000万人	3億3,030万人
為替レート・年平均市場レート		108.7円/ドル	110.5円/ドル		
【伸び率/()内は年率】					
名目GDP	ドル建	1.02倍	(0.11%)	2.54倍	(4.3%)
	円建	1.04倍	(0.18%)		
1人当たり名目GDP	ドル建	1.02倍	(0.07%)	2.10倍	(3.4%)
	円建	1.03倍	(0.15%)		
人口		1.01倍	(0.03%)	1.21倍	(0.9%)
為替レート(円安傾向)		0.98倍	(△0.07%)		
実質GDP		1.18倍	(0.75%)	1.68倍	(2.4%)
1人当たり実質GDP		1.17倍	(0.72%)	1.39倍	(1.5%)
物価(デフレーター)		0.88倍	(△0.58%)	1.50倍	(1.9%)

(出所) 日本経済研究所、米GDPリサーチ&テクノロジーソリューションズ株式会社

MIZUHO

(図表Ⅲ-3) 日米の人口構造の変化の成長への影響 (2010~2018年:年率)

日本の実質成長率には、1.0%と2.2%という2倍の差があるが、人口の影響を除いた1人当たりの伸びは1.2%と1.5%であり、35に、生産年齢人口の総人口に占める割合の変化の差を引くと、生産年齢人口1人当たり実質成長率は1.8%と伸びが大きい。

	日本	米国
実質成長率	1.0%	2.2%
人口増減	△0.2%	0.7%
1人当たり実質成長率	1.2%	1.5%
人口ボーナス/オナーズ	△0.6%	△0.3%
生産年齢人口 1人当たり実質成長率	1.8%	1.8%

(出所) ADB(2020)、Asia's Journey to Prosperity: Policy, Market and Technology Over 50 Years

MIZUHO

参考資料

MIZUHO

(参考1) 最近の中国の動き

時期	動き
2008年以降	世界金融危機以降の経済刺激策
2012年2月	習近平国家副主席就任。オバマ大統領に「新型大国関係」を提唱?
2012年11月	第18期共産党大会で習近平共産党書記-安中軍事委員会主席就任。「中華民族の偉大な復興」「中国の夢」を提唱
2013年3月	全国人民代表大会(全人代)で習近平国家主席就任
2013年4月	習近平国家主席米大統領訪問。オバマ大統領に「太平洋には米中両大國を受け入れるに十分な空間がある」と述べ「新型大国関係」を提案
2013年10月	インドネシア訪問で習近平国家主席がAIB(アジアインフラ投資銀行)を提案
2013年11月	第16回中央委員会全体会議(二中全會)「基礎が生活の保障」
2014年11月	APECサミット(北京)で「一帯一路」構想提唱
2015年9月	「中国製造2025」発表
2015年12月	AIB発足(2016年1月発足式典)
2017年1月	ダボス会議で習近平国家主席演説(両国トランプ大統領就任)
2017年10月	第18期共産党大会で習近平体制は第18期発足
2018年3月	全人代で国家主席の任期制限の撤廃
2020年4月	香港特別行政区国家安全維持法施行
2020年10月	第19回中央委員会第5回全体会議(五中全会)「国内-国際の双循環」。「2035年までに1人当たりGDPで中華先進国水準」。第14次5カ年計画(2021年から2025年)の骨子発表
2021年3月	全国人民代表大会で今年の経済-社会目標や5カ年計画を採択

(出所) 米GDPリサーチ&テクノロジーソリューションズ株式会社

MIZUHO

(参考4) ADBの融資契約締結額 (グラントを含む)の推移

通常資本財源 (OCR) およびアジア開発基金 (ADF)
(単位: 1億ドル)

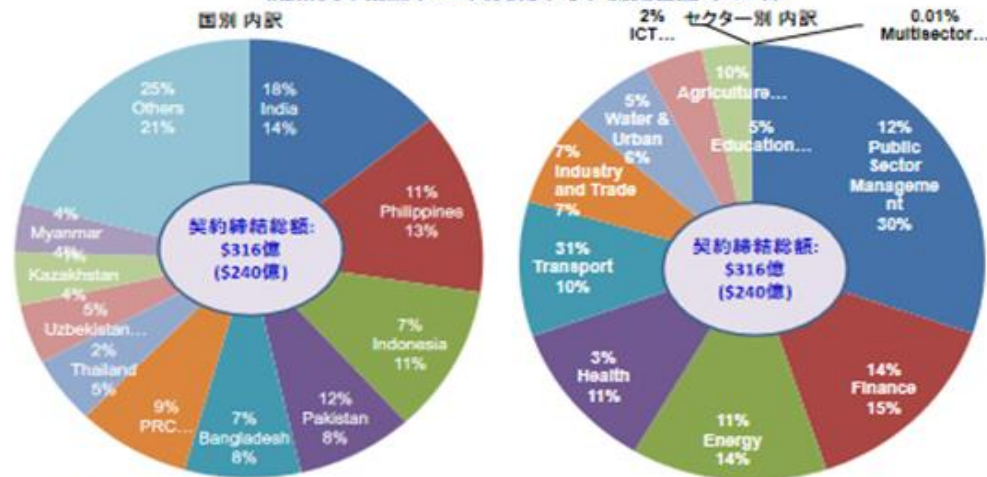


MIZUHO

1

(参考5) ADBの貸付業務の実績

2020年の契約締結額の国別・セクター別内訳(金額ベース)
(通常資本財源(OCR)およびアジア開発基金(ADF))



注: カッコ内は2019年の実績、2020年は暫定値
民間セクター向けの一年未満の短期融資(貿易金融・サブプライメン企業、マイクロファイナンス企業機関向け保証プログラム)を含む数字

MIZUHO

1

(参考6) ADBとADBの概要(2020年末現在)

	ADB	ADB
設立目的	・アジア及び世界の発展に資する経済成長及び経済協力の促進。 ・域内の開発と上記にある加盟国の発展的ならまたは個別の発展開発の促進。	・アジア及び世界の発展を助けるの促進を目的とし、アジア及び世界の発展に資する経済成長の促進、並びにアジア及び世界の発展に資する経済協力の促進。 ・開発途上国の発展に資する他の国際機関との協定や協力を進め、発展途上国のパートナーシップの促進。
設立年	1966年	2016年
加盟国数	51ヶ国(地域:域内48、域外3)	51ヶ国(域内49、域外2)(加盟申請中の国を含む)
本部	フィリピン(マニラ)	中国(北京)
総務長	高橋 隆雄(元)	李 立群(元)
総務局	総務、中、経、協、課	総務、協、経、協、課
総務資本	約1,400億円(1兆1,400億円) ・中経協定約1,000億円	約1,200億円(1兆2,000億円) ・中経協定約1,000億円
年間総定額 供託額(USD B)	約10億ドル	約10億ドル
職員数 (2020年)	25,500名(専門職員約14,275名)	25,000名(専門職員約12,000名)
主な業務	多岐にわたる。経済的開発・教育・協力の促進	多岐にわたる
取組方針	取組取組	取組取組
総務方針	トップダウン	トップダウン
主要国 投資率 シェア	1. 日本(12.4%)	1. 中国(26.4%)
	2. 中国(11.2%)	2. インド(7.4%)
	3. 中国(10.4%)	3. シンガポール(6.7%)
	4. インド(10.4%)	4. タイ(4.2%)
	5. オーストラリア(4.2%)	5. 韓国(3.6%)



本資料は、Mizuho Bank, Ltd. (Mizuho Bank) のウェブサイト上に掲載されています。Mizuho Bank, Ltd. は、本資料の正確性、完全性、適時性を保証するものではありません。Mizuho Bank, Ltd. は、本資料の内容が、Mizuho Bank, Ltd. の将来の業績や財務状況に影響を及ぼすものではないことを保証するものではありません。Mizuho Bank, Ltd. は、本資料の内容が、Mizuho Bank, Ltd. の将来の業績や財務状況に影響を及ぼすものではないことを保証するものではありません。



以上、「夏季特別講演会」に関する資料として、掲載いたしました。

【編集後記】

▶ 菅内閣の置き土産とでも言うべきか、2021年9月1日にデジタル庁が発足し、10月10日・11日には「2021年デジタルの日」というイベントが開催されるとのことです。昨年の1月から始まった「コロナウイルス騒動」は、私たちの生活に様々な影響を与え、又、種々の社会的課題が明らかになって来ましたが、その一つとして、政府を始めとした日本社会の「時代遅れの情報管理体制」が挙げられるでしょう。

▶ ところで、愚生の社会人人生は50年近い前に始まりましたが、学生時代には、自分の考えを文書に表す場合は「ガリ版」が作成手段で有り、所属するサークルが関係する全国大会で配られる資料も、当然のことに「ガリ擦り」の印刷物でした。そして、社会人一年目で顧客に提出した「見積書」はジアゾ式という青焼き複写であり、それが「ワープロ」に代わり、ウィンドウズの出現で「パソコン」へと変遷しました。こうした時代の移り変わりに何とか対応する為、機器の説明書を斜め読みしながら、見様見真似の素人対応で「最新?機器」に立ち向かい、そして、今日の如く、拙い編集作業に従事しています。

▶ 個人史を振り返っても世の中の変遷には驚きますが、サイズを「日本社会」に置き換えれば、それには想像以上のものが有ります。

例えば人口の推移を見た場合、日本の「社会」の始まりは約1万3千年前の縄文時代でしょうが、8,100年ほど前に始まる縄文早期では全国の推定人口が2万人、最盛期の縄文中期で26万人、それから一度人口減少期に入り縄文晩期には8万人程に減少し、次の弥生時代へと移っていきます。私的な勉強会で、「これでは不動産業は成り立ちませんね。」と軽口を叩いたら、その業界の関係者に睨まれました。

弥生時代は全盛期での人口が59万人、大和朝廷最盛期の大宝律令発布時で610万人、一度平安中期に500万人程度にまで減少し、鎌倉時代は600万人弱で推移します。日本史に名高い「元寇」の時、当時の元の版図の人口は1億1千万人と推定されていますが、弘安の役で攻め寄せた元軍は14万と記されており、人口600万人の日本社会に取って、それを現在の人口に合わせて考えれば「300万人の大軍」が攻めてきた程の衝撃だったのでしょうか。

その後は、室町時代の1,000万人程度から人口上昇期に移り、明治維新で3,300万人、そして明治・大正・昭和を通じての急上昇期を経て1億2,800万人余のピークを迎え、現在は人口減少期の入口から10年ほどを経過しました。

▶ 最近のテレビの時代劇も、制作には「時代考証家」が立ち合い、さすがに西部劇にコンビニが現れる類の「驚かされる、場面は減りましたが、斯くの如く、常に時代は変遷しています。

何事に対処するにしても、原動力としての「Hot heart」は必要ですが、併せて、時代の変遷を認識する「Cool brain」を伴わせることが必要で、それがなければ、情報伝達をFaxに頼り、手書きで書類を作成する類の、独りよがりの「懸命な努力」となり、実情に沿わない汗のかき方で却って事態を悪化させてしまいます。

大きくは外交問題にしても、国を愛する気持ちは大前提ですが、併せて、冷静に時代の変遷を見つめることが必要で、日本を始め世界の至る所で、帝国主義華やかなりし時代の「軍事思想」をそのまま現代の政治に持ち込む類の風潮が現れていると思うのは、愚生の「杞憂」でしょうか。

(片断知崇徒)