

ジャパン・スポットライト 2019年 7/8月号掲載 (2019年 7月 10日発行) (通巻 226号)

英文掲載号 <https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/226/>

小林暢子氏 (EY トランザクション・アドバイザー・サービス株式会社 EY パルテノン
マネージングディレクター／パートナー)

コラム名 : Special Article 2

(日本語版)

日本は新しい顔を持って令和時代に入る：平成時代の変化は 見えにくい、しかし深いものだった

2019年5月1日、10連休の最中、新しい令和時代が始まった。日本人はこの期間に旅行や買い物で新たに100億ドルを消費することが期待されていた。令和ブランドのクッキーなどの観光スポットでも売られている。東京の明治神宮では、「神聖な」令和の御朱印をもらうために10時間以上も列に並ぶ人々がいた。85歳の明仁天皇の退位を嘆く声は無く、お祭りのような雰囲気であった。これが、彼の平成時代の30年の治世の終わりと新たに即位した子息徳仁の下での新たな時代の始まりを告げていた。日本では年号の変更は大きな時代の変わり目を意味する。10年とは異なり、一つの年号の下での時代は、一人の人生の大部分を包摂するのに十分な長さである。日本人は従って、自分が生まれ育った年号で自分の世代を認識する傾向がある。結局、令和は、かつて250年以上も鎖国をしていた国が、近代国家として目覚めた1868年の明治維新から数えて五番目の年号に過ぎない。

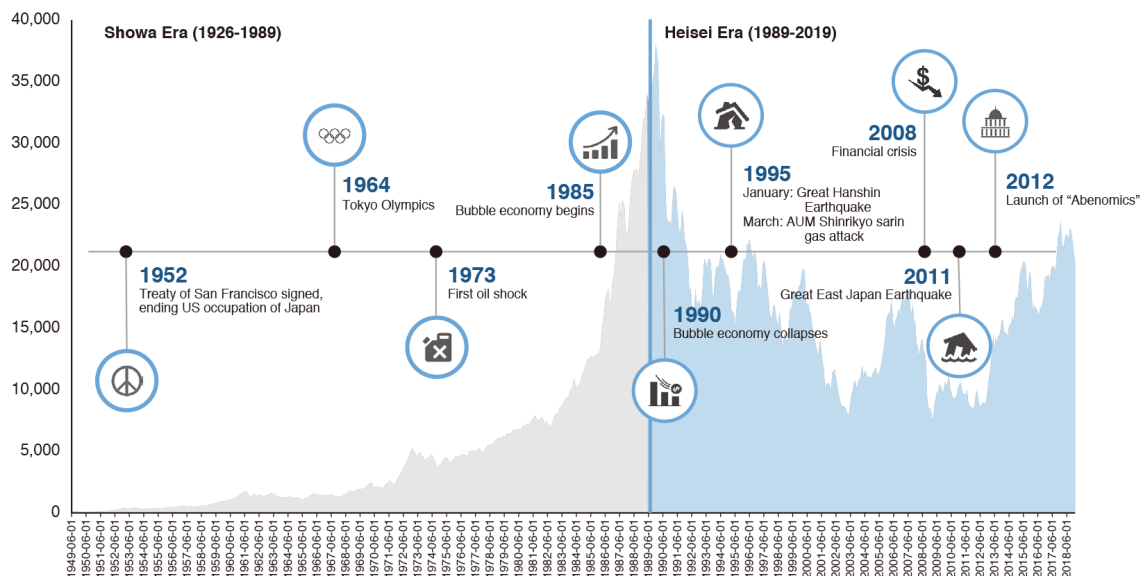
1980年代に成長した私は、明治(1868~1912)の生き残り世代の方々を記憶している。彼らは大人として第二次世界大戦を体験し、戦後の日本の再建を助けた人々であった。明治生まれは、一般的に保守的な(昔風の)日本人で、同時に気骨のある強い人達だった。大正(1912~1926)生まれの人は、15年しか続かなかったので他の年号生まれの人より少なかった。対照的に、昭和(1926~1989)生まれには、私の世代と私の両親の世代も含まれる。昭和は悲劇的な時代だった。昭和初期の生まれの人々(今日80代になっている)は、戦前の軍国主義の勃興とその破滅的な失墜、また戦後の日本の経済的な台頭を目の当たりにした。昭和の黎明期に極東における勃興する軍国主義国家であった日本は、昭和の終わりが近づく頃には完全に生まれ変わっていた。

平穏な平成時代？

平成時代が、我々昭和生まれにとっては、未だかなり新しく思えたとしても、30年間は一つの国が変化を遂げるのに十分長い。しかし、表面上は、平成で注目すべきは、1989年の驚くべき金融バブル崩壊と二つの大きな自然災害、1995年の阪神淡路大地震と2011年の東日本大震災を除けば、特に大きな事件がなかったことである(図1)。

図 1：悲劇的事件が注目される平成時代

CHART 1
Heisei marked by traumatic events
 Historical timeline (Nikkei average)



Note: (1) not an exhaustive list of historical milestones
 Source: Statistics Bureau of Japan, National Institute of Population and Social Security Research, Mizuho Research Institute, EY-Parthenon analysis

国内では、日本での生活は目覚ましいドラマ無く推移した。平成の初期に地価が下落したが、消費者物価は極めて安定しており、年間わずか 0.5%しか上昇しなかった。失業率は、平成の初めと終わりに、偶然両方とも 2%となり、2001~2002年と 2009年の二度だけ、5%に上昇した。政治の面では、以前から政治を支配してきた自民党が、短い期間だけ政権を失ったが、非自民党政権は殆ど影響を行使できないでいるうちに選挙民は自民党に回帰した。今日の自民党は弱い野党にしか直面していない。日米同盟の安全保障の枠組みの下で、外国の軍隊の侵入は北朝鮮の挑発を例外とすれば普通の人々にとって大きな問題とはならなかった。

更に、厳格な移民政策によって、外国生まれは国内人口の 2%に過ぎず、それが EU 諸国や米国と異なり政治的安定に寄与することを助けた。多くの国における政治不安の根本的原因である大規模な移民とは、日本は無縁であった。1990年と 2017年の間に、外国生まれの国民比率が、米国では 8%から 14%に上昇し、オーストラリアでは 23%から 29%に上昇した。他方、日本では、ピューリサーチによれば、わずか 1%から 2%の増加を見たに過ぎなかった。

最も顕著な人口学的現象は、実際、外国生まれの市民ではなく、高齢化だ。日本の人口は平成の初めには先進国で最も若かったが、今や最も高齢である(図 2)。総人口は、2008年にピークを迎え、現在、毎年 40 万人近いペースで減少している。平成全体で人口増は、米国の 32%、中国の 23%と較べて僅か 3%だった。明るい面では、日本人男性の平均寿命が

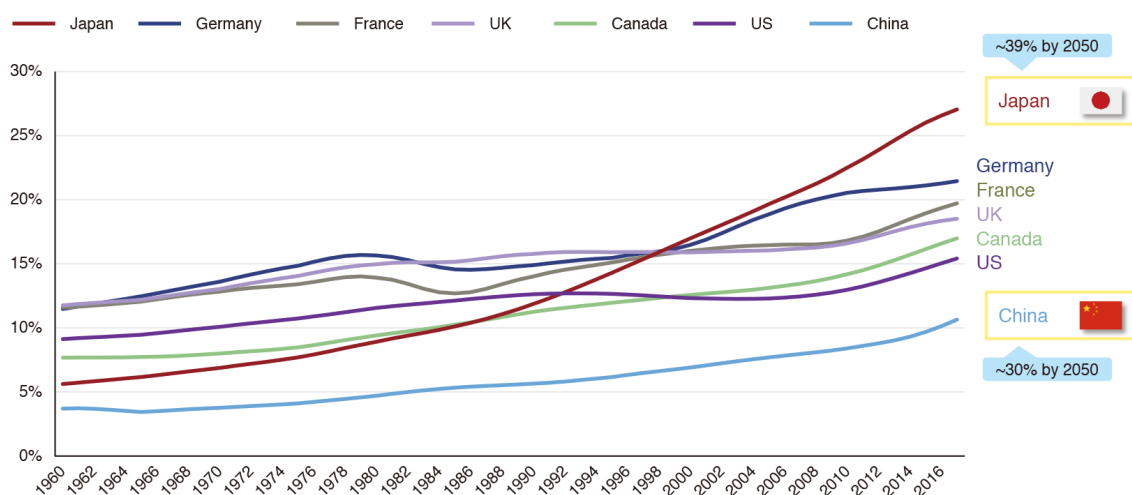
76歳から81歳、女性が82歳から87歳へと上昇した。長寿と低出生率があいまって、65歳以上の人口の全人口に占める比率は、平成の初めの15%から、2019年の36%まで急上昇した（図3）。

図2：短期的で急速な高齢化を経験する日本

CHART 2

Japan undergoes rapid aging in short time

Aging (>65) in G7* + China states



Note: *1 Excludes Italy

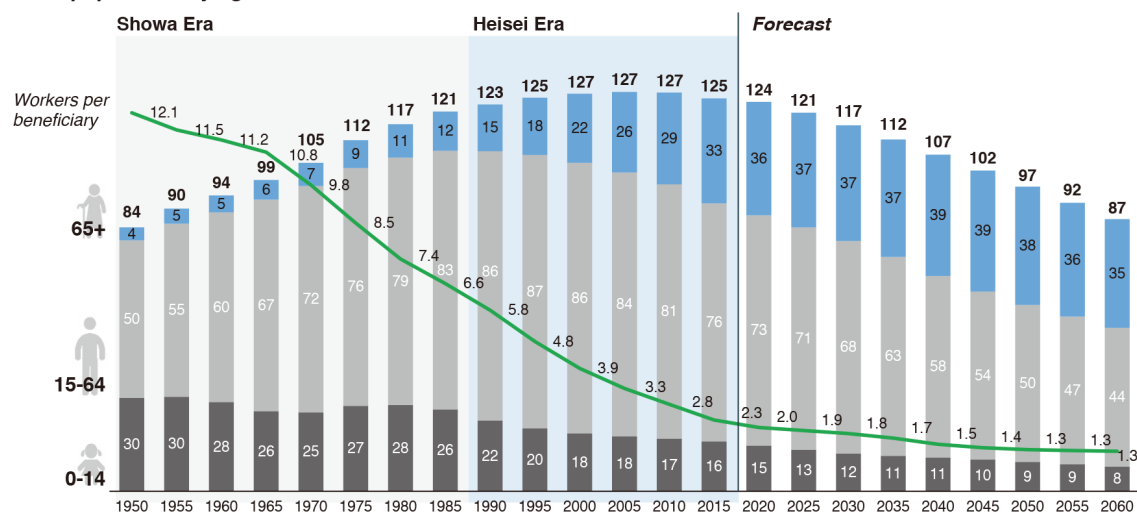
Source: World Bank, EY-Parthenon analysis

図3：高齢化する日本の減少する人口

CHART 3

Japan's shrinking population turns silver

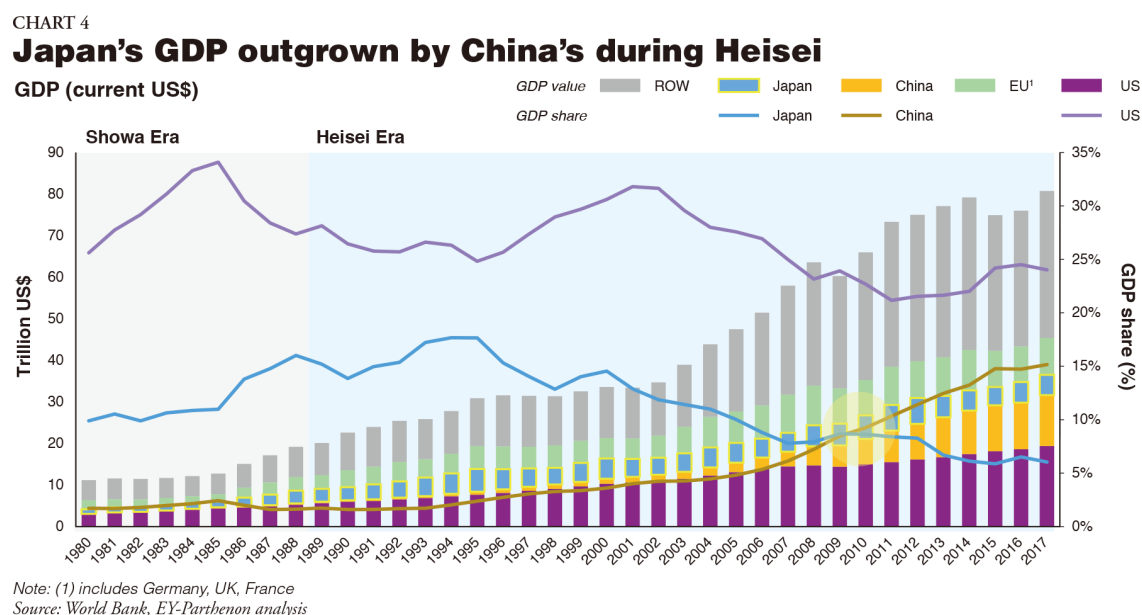
Total population by age bracket (Million people, ratio of workers to beneficiaries)



Source: Mitsubishi UFJ, Ministry of International Affairs and Communications, Statistics Bureau of Japan, National Institute of Population and Social Security Research, Reuters

他の国と比べ、日本のこの変化は、静かに沈み行く太陽を想起させる。平成の後半、2009年に日本は中国に追い抜かれ、GDP で世界3位の現在の地位に落ち込んだ（図4）。1989～2017の間に、日本の米ドルベースの実質GDPは、59%増加したが、それは米国の243%や中国の驚くべき3,419%に較べると色褪せたものだった。

図4：平成時代に中国のGDPに抜かれる日本のGDP



1989年には、株式時価総額ベースの世界の企業ランキングの上位50社に日本企業が32社入っていたが、2018年には1社、トヨタ自動車のみだった。自動車産業は例外的にまだ日本勢が隆盛を誇るが、かつて日本の産業の成功の代表として誇示された電機などハイテク産業は、世界の競争相手、最初は韓国や台湾、もっと最近では中国に敗退して行った。1990年に半導体市場の日本のシェアは49%にも達したが、2017年には悲しいことに、7%でしかなかった。

産業の地位の低下と足並みを揃えて、終身雇用に象徴される伝統的な日本的経営の手法が賞賛される時代は過ぎ去った。

ほつれるシステム

高齢化した日本は、世界の目が米中の新冷戦に釘付けになっている間に、慎ましやかに世界の中央舞台から消えて行くのだろうか？ 一見静まり返った水面は、さざ波が立つだけで、その下の劇的な変化を露にする。実際、日本に期待できる変化は衰退だけで、これを老いた落日の国として片付けることはかなり間違っているだろう。

平成の日本もまた深い変化を経験したが、それは昭和と較べて微妙で、もっと捉えがたい変化であった。その変化は、一言で言えば、官庁と大企業が昭和風に支配した厳格な社会経

済的システムの崩落である。平成の 30 年間はこの変化の時代として捉えることが出来る。その間に、平成の始まりに頭をもたげだしていた懐疑は、その時代を終わるときには広く確認されるに至った。

戦後日本を成功に導いた重要な基礎は、明確な序列で組織された効率的な階級システムだった。昭和の公共部門は、キャリア官僚の強力な軍隊とともに、護送船団方式の下、鉄鋼から半導体に至る日本の輸出主導の産業の発展を成功裏にリードした。一方、産業もまた、明確な秩序の下に組織化されていた。トップの地位は、「財閥」関連の優良企業によって占められることがしばしばである。業界内の序列は、その従業員の処遇にも表れる。財閥系の業界トップ企業であれば当然平均給与も高い。「財閥」の資本・非資本の関係は、産業部門を超えて蜘蛛の巣のようにはりめぐらされ、最適な連携を可能にした。強力な「総合商社」がその中心にあって中核的機能を果たしていた。

自動車部門を例に取れば、明確な階層分けがあり、それが、ティア・ワン、ティア・ツー、ティア・スリーのサプライヤーと OEM（取引先の商標で販売される製品の受注生産企業）とを区別していた。ティア・ワンのサプライヤーは、様々なティア・ツリーの供給者から必要な部品を調達し統合するゼネコンの役割を果たしていた。そのため、OEM 企業自身はめったにティア・ツー、ティア・スリーの部品供給企業と直接交渉することは無かった。「系列」関係の垂直的な連携は役割分担と調整の両方を可能とした。ピラミッドの最下層を占める企業の忠誠心は、OEM が常に彼らの生存を保障するために十分な仕事を供給するという慣習的な保証によって報われた。

実際、このようなゴッドファーザー的な精神は、個々の企業の中にも鏡に映されたかのように存在した。終身雇用はいったん高校や大学を卒業して入社すれば、雇用者は被雇用者が忠誠である限りその面倒を見ることを意味した。年功序列の昇進システムは、働く者が組織の中で成長することを促した。401K のような移行可能な企業年金制度の欠如は更に組織の中に長く残ることを促すこととなった。

昭和の終わりの 1986 年に男女雇用機会均等法が成立する前には、結婚ですらしばしば職場によってお膳立てされたと言っても過言ではない。職場の若い女性社員は、真剣に育てるべき才能というよりは、若手社員の花嫁候補として扱われた。1990 年代の初期に至るまで、女性は結婚したら退職して当然と考えられ、男性の結婚とはまったく異なる扱いを受けた。女性にとっての結婚は、従って、絶対に職を失う心配の無い「永久就職」というあだ名をつけられた。結局、最初の職場は男性にとっても多かれ少なかれ永久のものだった。

しかしながら、働く者にとって、忠誠は対価をとまなう。例えば、それは正社員にとって、家族の状況に関わらず、予期せぬ異動で遠くの場所に配置転換となることを意味した。いったん組織を去れば、再入社することは殆ど不可能だった。

新しい日本の出現

過去 30 年間の間に、この堅固な社会経済的な構造は、平成の初めには殆どの人が予想で

きなかった加速度をもって崩れ落ちた。最も基本的な推進力を担ったのは、いわゆる第四次産業革命であった。それは、人工知能（AI）と、物の世界とデジタルの世界の境界を曖昧なものとし、多くの産業のゲームのルールを速やかに書き換えた IoT の登場を意味する。成熟したハードウェア技術にもとづくエンジニアリングのもたらす便益はそれほどリターンを生まなくなってしまう。一方で、世紀の変わり目にはインターネットが、いつでも、どこでも使えるようになったため、付加価値はソフトウェアとアプリケーション主体のイノベーションに移った。

第四次産業革命によって、多くの産業が垂直的統合から水平的統合へと移行した。これは、大部分の既成の日本企業には不得手な新しい秩序だった。例えば、日本の自動車産業の過去の栄光は、終始一貫して OEM に忠実だった下請け企業の垂直エコシステムの上に成り立っていた。従って、OEM の生産者が「系列」から出て全く新しい相手、例えば、インターネットのプラットフォーム企業と連携して車を作るということは彼らにとって思い及ばないことだった。しかしながら、企業は自分達の生き残りを優先するより選択肢はなく、「系列」の解体は実際に起こってきている。昨年 10 月にはトヨタとソフトバンクが合弁企業であるモネ・テクノロジーズをモビリティサービスの需要に応えるために作ったばかりである。

この解体が、しかしながら、より小規模の「系列」サプライヤーにとって全て悪い知らせとは限らないことに注目することも重要だ。いったん忠誠の見えない鎖から開放されれば、差別化された技術を持つ競争力のある企業ならば他の OEM 企業、外国の企業とさえビジネス機会をおおびらに追求することが今や出来るのだ。

発展する新興国市場を背景に持つグローバル化も、またもう一つの変化をもたらす推進力だ。輸出モデルは、今や、日本企業が高い賃金コストと運賃を含む輸出に依存するよりも生産の現地化を選択するようになるにつれ、直接対外投資によって取って代わられた。日本株式会社の輸出依存の減少は、市場への迅速な適応の必要性の増大と相まって、公的部門のリーダーシップの下での、伝統的な護送船団方式の競争的優位を減少させた。それは、国内産業の全体調整に時間ばかりかかり、以前よりずっと非効率なものとなったからだった。かつて無敵であった商社もまた、情報と貿易の流れのハブとなることを超えて、新たな存在意義を模索している。

労働市場の流動性

このシステムの崩壊は日本の労働市場の中にも反映される。小泉純一郎首相の政権（2001～2006）の下での世紀の変わり目の時に、平成の日本は新自由主義を経験した。成果主義が年功に基づく昇進システムにとって代わるべく推奨された。小泉改革に刺激されて、かつては聖域であった終身雇用は、その不可侵の地位を維持することが出来なくなった。この政治的傾向を別とすれば、人口学的趨勢は日本の労働慣行の変化を促す主要な推進者である。より少ない若い人々の労働力への参加という事実を踏まえて、企業は今や将来有望な若手

の初任給を上げることで勧誘する選択肢を取る。それによって、給料の補償曲線はより緩やかになる。このことは、中高年の被雇用者がより長期間働くことを妨げることになる。実際、2018年には、職を変えた人が8年連続で増加し、330万人に達したが、これは全雇用者のほぼ5%に当たる。その中には、45歳以上が38%に達し、10年間で11%ポイントの増加となった。

この労働の流動性は起業精神の勃興と軌を一にしていた。伝統的に、起業は収入が低いうえに成功も怪しいハイリスクな選択肢として考えられていたが、今やスタートアップに参加することは優秀な大学の卒業生にとって悪くない選択肢の一つとなっている。このことは小さなベンチャー企業が成功を納める例がいくつか出てきたことで、産業の序列崩壊を背景として益々助長されている。

女性は、2017年には全労働者の50.3%という重要な部分を占め、日本株式会社は女性なしにはやって行けない。1998年頃の平成初期において、共稼ぎの世帯数は片方みの所得の世帯数を超え、平成を通じてその差は広がり続けた。働く母親は当たり前となった。日本が、働く女性が男性とほぼ平等な立場にあるスカンジナビア諸国レベルのような真のジェンダー平等を達成するにはまだ長い道のりを要することは勿論のこととして、日本における女性の社会参加がこの30年間で大きな進化を遂げたことには間違いない。そして、女性の労働参加率は、59.5%から72.7%へと13%ポイントも上昇したのだ。

女性がより多くの金銭的自由を獲得するにつれて、遅く結婚するようになる。平成の初めの1990年に初婚女性の平均年齢は26歳だったが、2017年には29歳となった。それに従い、初婚男性の平均年齢も28歳から31歳となった。2015年の政府調査によれば、女性の8%が一生結婚しないと宣言しており、これは1992年における5%から上昇した。低い出生率は日本にとって存在を危うくする脅威となる一方、明るい面ではこのことは多様な生活スタイルを許容する証拠として解釈されうる。個人個人が、結婚や子供について社会的な規範に盲目的に従うのではなく、意識的に選択肢を持つ自由を持っているのだ。

令和時代一再生か退行か？

要約すると、平成の終わりの日本は、より不安定にしろ、より流動的な社会を生んだ。令和には、この序列の解体の傾向が一層加速されるだけだろう。私はこの変化を個人的には概ね良いものとして歓迎する。ゴッドファーザーの無い状況で、キャリア選択にしろ、パーソナルな選択にしろ、より個人による選択の余地が広がっているからだ。我々がそこから学ぶべき有益な失敗は許容され、試みることに對して罰せられることは少なくなるだろう。仕事は長く曲がりくねった旅路として考えられ、昭和の終わりや平成の初めに我々が描いたような真っ直ぐな道では必ずしもないだろう。より多くの高齢者が長く元気でいれば、我々は令和時代で定年という概念を完全に捨て去ることになるかもしれない。

しかしながら、個人的選択のユートピアは、日本がその競争力を何とか維持し、それによってその経済力を維持して初めて可能となるだろう。高齢者の介護のための社会保障費は、

34兆円、GDPの6%に達する。日本は先進国中でGDPの200%のレベルの国の債務を抱える唯一の国である。現在の安倍政権の下での緩和金融政策の終わりにインフレ率の高騰があるかもしれないという予測もなかなかなくなる。

実際、平成の主たる失敗はおそらく自動車以外に目に見える主役の産業を日本が失ったことである。トヨタ自動車が日本の製造業の旗印となり続けたとしても、競争は今や新しいITに接続した車の分野で行われており、それは強力なトヨタですらゲームに勝てるように苦勞している分野である。新たに見出された労働の流動性と起業ブームの令和時代において、どの分野が、日本の明るいスターとして出現するかは未だ明らかではない。

インフラを整理する

私の仮説は、日本は高齢化と人口減少という人口学的危機を梃子にすることが出来るだろうということだ。これからの30年を見越すと、人口は2050年までに1億人程度となり、今日の1億2,700万人から、20%以上も減少すると予測される。いったん人口減少の現実を認めるなら、経済の大きさを維持する唯一の方法は生産性を上げることである。

それには二つの要素がある。一つは、疲弊する既存のインフラを組織化し改革することであり、もう一つは新しい血としての技術を注入することだ。日本は既に高度経済成長の時代に建設された道路や橋の脆弱化を経験している。国のストックとしての住宅の空家率は上昇を続け13.6%に達しており、地域社会における安全の問題を喚起している。新たなインフラ投資より、公的部門は既存のインフラを整備することにもっと努力を注ぐべきだ。

いったん簡潔で快適なモデルに再整備できれば、地域社会はスマート住宅から自動運転に至る利用可能な技術を総動員すべきである。この最終目的は生産性そのもののためではなく、高齢者と弱者を含む全ての人の福祉のためである。生産性はまた、環境の持続可能性とバランスを保つべきである。生活の質を最大化する技術主導の地域社会のモデルは技術革新と新しいアイデアの集まりであり、ハードとソフトの技術を混合したものである。これはまたアジアの他の高齢化諸国が日本から輸入したいと考えるモデルでもある。

複雑さを受け入れる

国家においても、企業と同様に成長は不都合な真実を隠す。平成以前の生活は、日本が国際的地位を登りつめる中でより単純だった。日本的経営によって導かれた勤勉な労働力は米国における日本車の人気に示されるように経済力の上昇によって報われた。我々は貿易摩擦の雑音を聞いたが、霞ヶ関の官僚はアメリカの相手先を手練手管でなんとか封じ込めた。この成長の潮流の中で、しかしながら、いくつかの社会的な不正義が都合よく見て見ぬふりをされ、まかり通っていた。例えば、ジェンダー差別は、夫だけが唯一の献身的な働き手である核家族モデルがシステムを下支えするのにとても良く機能したために、見逃されたと言える。

平成の30年間の経済停滞の後、この不都合な真実は明白となる。女性、高齢者、外国人

といった従来のマイノリティなしに労働人口を維持することは出来ない。日本の地方は枯渇し、若者が核家族を形成するために大都市に出て行った後は絶滅の危機に直面している。成長しない時代に慣れてしまった結果、1980年代から2005年くらいまでに生まれたいわゆる2000年世代の人（millennials）は成長そのものの価値すら疑う。

言い換えれば、ポスト経済成長の日本は、技術的かつ地政学的な外の世界のスピードの速い変化によって容易なことでなくなった未曾有の不確実性に直面している。産業の進む方向は、公共部門がもはや支配しない、またそう出来ないものとなっている。保護的な系列はもはや存在しない。最初に入社した会社ですずっと働き続けるという仮定はどうよく見ても揺らいでいる。

今日のシステムは序列的でなく拡散している。産業間の境界はもはや厳密なものではなく、企業同士が部門を超えて協力出来るように、穴だらけのものとなっている。ベンチャー企業が既存の大企業のパートナーとして求められる。実際、資本を持つ企業の独占だったものがもはやそうではない。3Dプリンティングが、品質のよい小工場を大量生産のプラントと等価値のものとしたのだ。個人のレベルでは、働き手は同時に複数の仕事を受け持つことが出来るようになる。この時代は起業家精神と新鮮な思考を楽しむ者にとっては興味深い時代となるだろう。令和は複雑さの時代となりそれを受容するもしないも我々次第なのだ。

我々自身をごまかさないようにしよう

日本は平成の始まりの時には文字通りまた比喩的にも若い先進国だった。この30年間でそれは未曾有の速度で老い成熟化した。今や日本はかなりの経験を有する成熟国である。おそらくもはや奇跡ではなく、基本的な力と学ぶべき過去を持った国である。また、多くの他の先進国が羨む政治的安定という財産に恵まれている。

中年において、人は二つの選択肢に直面する。変化に目を背けて栄光の昔の日々を懐かしむか、あるいは現実を受け入れて年齢相応の最善を尽くすかだ。令和の日本は、自分を鏡に映し、自身の成熟と折り合いをつける必要がある。成熟とは、ビンテージワインのように、十分な複雑さを伴うものだ。

(了)