

基 調 講 演



講 演 者

デービッド・アトキンソン 氏
株式会社 小西美術工藝社
代表取締役社長

【 略 歴 】

1965年イギリス生まれ。オックスフォード大学（日本学専攻）卒業後、大手コンサルタント会社や証券会社を経て、1992年ゴールドマン・サックス証券会社入社。大手銀行の不良債権問題をいち早く指摘し、再編の契機となった。同社取締役を経て2007年退社。2009年に創立300年余りの国宝・重要文化財の補修を手掛ける小西美術工藝社入社、取締役就任。2011年代表取締役会長兼社長、2014年より現職。

2016年財界「経営者賞」、2017年「日英協会賞」受賞、2018年総務省「平成29年度ふるさとづくり大賞 個人表彰」、2018年日本ファッション協会「日本文化貢献賞」受賞。

著書は『新・観光立国論』（山本七平賞、不動産協会賞）、『新・所得倍増論』、『新・生産性立国論』、『日本人の勝算』（以上、東洋経済新報社）『国運の分岐点（中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか）』（講談社+α新書）など多数。政府への提言を続ける一方、各地の観光振興のため奔走する。

行政改革会議歳出改革ワーキンググループ構成員、迎賓館（迎賓館赤坂離宮・京都迎賓館）アドバイザー、観光戦略実行推進タスクフォース有識者メンバーなどを務めている。

□基調講演（概要）



演題

「地域づくり活動において生産性を上げるためには？」

小西美術工藝社 代表取締役社長
デービッド・アトキンソン氏

はじめに生産性がなぜ必要なのかについて考えたい。最近、生産性向上及び関連するインバウンド戦略の議論が活発であるが、その理由は人口減少対策をどうするのかという問題意識に尽きる。

人口動態を見ると、2060年までに総人口は31.5%減少する見通しである。先進国全体で人口減少と言われていたが、地球全体では2060年までに25%増加、日本以外の先進国でも14.7%増加の見通しという見方もある。

総人口の減少以上に深刻な問題は生産年齢人口の減少である。日本の場合、2060年までに42.5%減、3,264万人の労働者がいなくなる見通しである。これはイギリスの生産年齢人口総数と同じ規模である。

生産年齢人口の減少対策として、外国人労働者の受け入れもアイデアとして出ているが、上記の規模を代替しようと思うと、カナダの総人口に該当するボリュームであり現実的ではない。また、少子化対策を今から行っても人口動態を大きく改善することは難しい。定年退職年齢の引き上げも考えられるが、例えば40歳代と90歳代の生産性を比べれば、GDPの減少は避けがたい。

生産年齢人口は激減し、老年人口が増えるので、若年層の社会保障負担が増加する。経済全体を縮小するような経済政策は採りえない。現在の生産年齢人口1人につき、1時間当たりの社会保障負担コストは824円であるが、2060年には2,150円になる。現在の最低賃金

と比較しても賃金引き上げの必要性が理解できる。

GDPは人間の数×1人当たりの生産性から導き出される。労働分配率（生産活動によって生み出された付加価値のうち、労働者が給料として受け取った割合）でみると、先進国の平均は60%前後といわれているので、例えば1,000万円売り上げると600万円が給料、という考え方になる。

労働人口1人当たりの付加価値額は720万円と言われており、その60%、430万円が給与所得である。生産年齢人口が激減する2060年において、現在の日本経済の規模を維持するためには、付加価値額を1.7倍に引き上げる必要がある。単純に言えば給料も1.7倍にする必要がある。

特に地方にとって生産性の向上は大きな課題である。大学に例えるとわかりやすい。1972年には出生数が270万人であったが、現在では90万人程度である。1970年代と比べれば、東京大学に進学できる倍率もかなり高まっており、地元の大学を選ばない人が増えている。

東京に人口が集中している一つの背景として、給料の高い企業へ労働人口が移動していることが挙げられる。企業の規模が大きいほど生産性も高く、所得も高い傾向にある。直近20年間で見ると、従業員規模が5,000人以上の企業では労働人口が59.2%増加している一方、10人未満の企業では労働人口がマイナス16.1%という状況にある。地方はさ

らに都心部の企業へ人材が吸い寄せられてしまう懸念がある。最低賃金のギャップが地域間で大きくなるほど、給料の高い地域、特に東京へ人口が集中し、ギャップが広がるという悪循環に陥っている。

今後、猛烈な労働人口の奪い合いが起こることが予測される中、地方にとって最大の敵は東京になる。この競争を生き抜くためには最低賃金のギャップを埋めることが必要であり、そのための財源、すなわち企業の生産性の向上が必要になる。生産性向上には企業規模の拡大が不可欠である。

地方の産業構造を見ると、小規模事業者が多いため、賃金が低くなり、最低賃金は抑制されている。これにより東京へ移動するインセンティブを労働者に対して与えてしまっている。

日本全体の生産性は世界28位であり、大手先進国の中では最下位である。その要因は企業規模の小ささにある。小規模事業者同士が合併等を通じて企業規模を大きくすることで、専門性が高まり、生産性が向上し、給料を引き上げることが可能となるので、そうした方向を目指すことが望ましい。

人口が減少してもイノベーションによって生産性を維持するという理屈は成り立つが、そもそもイノベーションが起こる、最先端技術を使う企業規模なのかという視点が欠けている。地方において産業構造の効率化をいかに実現するかと考えれば、規模の経済（スケールメリット）という発想になる。

一方で需要をいかに喚起するかという視点も極めて重要であり、政府は地方を中心とした外国人旅行客の誘客強化に取り組んでいる。

数年前、2020年に訪日外国人観光客数4,000万人、訪日外国人旅行消費額8兆円を目指す方針が掲げられ、訪日外国人観光客数は達成間近のところまできているが、訪日外国人旅行消費額は5兆円程度にとどまる見通しである。政府が空港や港を増強し、各種規制を緩和す

ること等で、ある程度観光客数を増やすことはできるが、旅行消費額を増やすためには民間の努力が必要である。

生産性向上という視点に立つと、新たに日本を訪れる外国人観光客に対して、消費に結びつくサービスをいかに提供するかを考える必要がある。特に地方では情報発信に力を入れている一方、宿泊施設、飲食店等の不足、あるいは消費を喚起するサービスが不足し長期滞在の観光客がお金を落とせない状況にある。情報発信をいくら強化しても、訪問する目的や施設がなければ効果は期待できない。

インターネットを誰でも使える時代であり、訪問客による「口コミ」（SNSでの拡散含）を通じた情報発信が行われるからこそ、情報発信へ予算を投下するのではなく、日本を実際に訪れた外国人に対して、多様な観光資源の魅力をいかに伝えるか、いかにストレスなく楽しく過ごしてもらえるかという視点に立って、外国人観光客にも伝わるような案内板設置やガイド育成等へ力を入れることが効果的であると考えられる。実際に京都の二条城では、そうした点に力を入れた結果、大阪万博の時期以来、最高の入場者数を記録している。

外国人観光客に対して、素晴らしい体験や時間を提供することで適切な対価を受け取り、それらを原資として労働者に対して労働に見合った賃金を支払い、労働者が税金を支払うことを通じて無理のない社会保障負担を実現できるはずではあるが、稼ぐ能力に課題が残る。各地方においては観光資源や魅力の有無ではなく、それらを創り出すための適切な設備投資をして、生産性を高めることが重要である。そうすることが外国人観光客だけではなく日本人観光客の誘客にも効果を発揮すると考えられる。

地方が再び輝く時代は、インフラ投資次第であり、できる、できないという問題ではなく、意識を持って実現するための努力をどこまでするか、最終的には、やるか、やらないのかに尽きると思う。