

持続可能な  
未来に  
つなぐ  
CS  
R  
その本質と新しい潮流

# 人口減少高齢社会における 日本企業のCSR

松谷 明彦  
Written by  
Akihiko Matsutani  
政策研究大学院大学教授

## 賃金水準の向上が最優先課題

今、日本が直面しているのは急激な高齢化と人口減少時代への突入という、われわれ日本人がいまだかつて経験したことのない巨大な環境変化である。

日本の人口高齢化率が高齢社会の入り口とされる7%を超えたのは1970年。この頃を境に高齢化率は顕著に上昇を始め、2005年には20・2%と35年間で3倍近い水準に達している。これほど急速な高齢化は世界にも例がなく、欧米諸国と比較してもその異例さが際立っている(図1)。

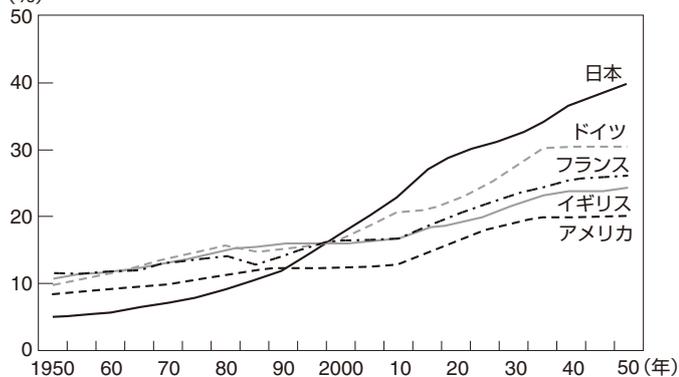
高齢化は長寿という点では望ましいが、長寿社会では人生の中で働く期間の割合が低下する。つまり寿命が延びるほど所得収入のない期間が増えることになり、生涯を通じた年平均所得は確実に減少する。このことがなぜ問題か。

もともと日本は、先進国の中では際立って高齢者が働く国だ。日本の65歳以上人口の男性労働力率は、29・7%、これに対してフランスは2・1%、ドイツでも5・7%に過ぎない。比較的国民の所得格差が大きいイギリス10・9%、アメリカ21・4%と、日本よりかなり低く、リタイアする年齢も日本より相対的に若い。その最大の理由は、賃金水準の違いにあると考えられる。

労働時間当たりの現金給与総額の比較では、日本を100とすると、ドイツ156、フランス131、イギリス132、アメリカ114である(※)。その賃金でどれほどの生活物資が買えるかを示す購買力平価で換算すると、ドイツ155、フランス131、イギリス120、アメリカ121。いずれにせよ日本の賃金水準は随分と低い。経済的な理由で働き続ける高齢者が日本で圧倒的に多いのも、このことに起因すると言っている。

むろん高齢になっても働き続けられる社会は悪くはないが、高齢になっても働かなければ生活できないのは、決していい社会ではな

【図1】主要先進国の高齢化率の実績と予測



出所) 日本は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2006年)  
他の国々は国際連合「World Population Prospects 2006 rev.」による

い。せめて日本の賃金水準が他の先進国並みに  
なったら、高齢者が働き続けなくても年金問題  
や財政問題を解決する選択肢が一举に増加す  
る。より多くの自由度を持って、これからの政  
府や社会福祉のあり方を描くことができる。

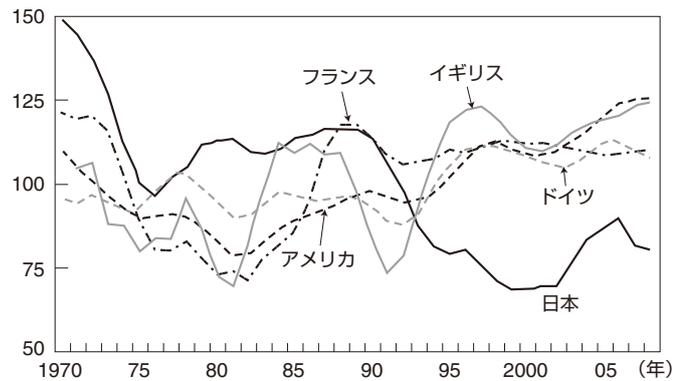
それゆえ私は、人口減少高齢社会における最  
優先の課題は、賃金水準の向上だと考えている。  
これを日本企業の責任と役割という観点でと  
らえると、高賃金体質へとビジネスモデルを転  
換させることが、ひいてはCSRにもつながる。  
その理由と背景について述べていこう。

## 利益を生まないビジネスモデル

まず指摘しておきたいのは、日本企業の現  
在のビジネスモデルは、すでにそれ自体が持  
続可能性を失っていることである。日本企業  
の収益力は1970年代以降、急速かつ大幅  
な低下を続けており、もはや危機的と呼ぶべ  
き水準に達している。むしろすべての企業が  
そうではないが、統計が示す平均値を見る限  
り、すでに数多くの企業で経営が困難化して  
いるものと考えなければならぬ。

図2は、主要先進国における企業純営業余  
剰のGDPに対する比率の推移だ。純営業余  
剰とは企業会計で言えば営業利益に相当する。  
したがって企業純営業余剰の対GDP比とは、  
売上高営業利益率であるのだが、この図から、  
欧米先進国に比較して日本企業の収益率の低  
下は著しく、加えて未曾有の低水準にまで落

【図2】主要先進国の企業収益率の推移

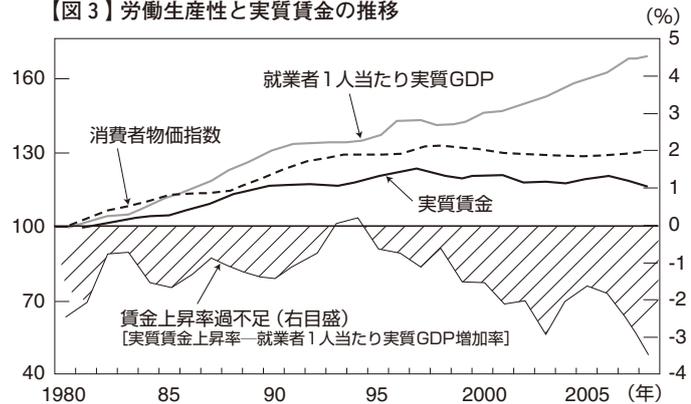


出所) 企業営業余剰の対GDP比を各々の国における1970~2008年の平均値を100とした指数で表示。  
OECD "Annual National Accounts" より筆者算定

ち込んでいくことが分かる。これまで日本企  
業は賃金コストの圧縮を不可欠の手段として  
価格競争力と企業収益を確保してきたが、そ  
うした企業行動は90年代前半以降、一層顕著  
になっている。にもかかわらず、企業収益率は  
図のように低落している。先ほど危機的状況  
と評した理由もそこにある。

別の指標で確認してみよう。図3は就業者  
1人当たりの実質GDP、つまりは労働生産  
性と1人当たりの実質賃金について、それぞ  
れ1980年を100としてその推移を比較

【図3】労働生産性と実質賃金の推移



出所) 就業者1人当たりGDPは内閣府「国民経済計算」より筆者算定、消費者物価指数は総務省、実質賃金は厚生労働省「毎月勤労統計調査」による。いずれも1980年を100とした指数で表示

したものだ。その乖離は年とともに広がり、と  
くに90年代後半以降は労働生産性が上昇を続  
けているのに、実質賃金は逆に低下している。  
図下方には、それぞれの増減率の差を示した。  
すでに15年以上にわたって賃金上昇率は労働  
生産性上昇率を大きく下回っており、なおか  
つその格差は拡大する一方だ。ここまで日本  
企業が賃金コストを圧縮しているのに、企業  
収益率は図2のように低迷している。このこ  
とからも日本の企業は今後、間違いなく大規  
模な構造改革を迫られる。

## 行き過ぎた機械化で 価格競争力が低下

企業の賃金上昇率は、労働生産性の上昇率と同程度であることが望ましい。人々の生活の豊かさが増進されるからという理由だけではない。そうしなければ経済それ自体が萎縮してしまうからだ。賃金上昇の不足は、GDP、すなわち分配前の資源の総量の成長率を低下させ、さらには縮小させる。あるいはそれ以上に、日本経済をして人々を豊かにしない経済へと変貌させる。

そもそも日本企業にとって日本経済が縮小するといかなることになるのか。

結論からいえば、その存立基盤に関わる重大な環境変化である。国際競争力はさらに大幅に低下し、経営困難となる企業が続出するだろう。なぜなら日本企業にあつては製品の独自性や品質の高さではなく、生産規模の拡大を基盤とした価格競争力こそが市場競争力の根源だからである。これまで石油ショックや変動相場制といった逆風に対しても、その度に生産規模を一層拡大することで乗り切ってきた。だから生産量の縮小は、日本企業から確実に競争力を奪うのである。

ここでの問題は生産方式に関係してくる。日本企業は、欧米先進国の企業に比べて生産過程の機械化水準が極めて高く、したがって生産コストに占める設備コストの比率も特段

に高い。いわば固定経費のウェイトが大きいことから、生産量が縮小すると収益率の低下もそれだけ大幅なものになる。とりわけ価格競争力の低下には機械化水準の高さが大いに関係する。スケールメリットが逆に働き、製品単位当たりの設備コストが拡大するからだ。つまり機械化水準が高く、生産コストに占める設備コストの比率も高ければ、それだけコスト上昇幅が大きくなり、価格競争力も大幅に低下することになる。

日本の機械化水準は世界でも際立っている。例えば産業用ロボットの稼働台数は35・2万台と世界のロボットの3分の1が日本に存在する。これだけの機械化水準であればよほど高い設備稼働率を維持しない限り、利益すら確保できない。問題は機械化そのものではなく、日本企業がその適切な水準を超えて機械化を進めたところにある。

## 薄利多売経営の日本企業

では、なぜ日本企業はそれほどの機械化を進めたのかというと、人手不足を補うためであった。戦後の労働力の推移を見ていくと、1950年からのわずか20年間で労働力人口は45・5%も増加している。要因は人口構造が若く、底辺の大きなピラミッド型であったためで、20〜30歳の若い労働者について見れば54・4%増とさらに大幅に増加している。戦後の日本経済が急速に拡大し得たのは、ひとつにはそうした

豊富な労働力が存在したからだ。その労働力に陰りが見えたのは1976年。この年、若い労働者の母体であり、戦後一貫して増加してきた20〜30歳の人口が減少に転じた。

その対応策として考えられたのが、中年女性のパートタイム労働力の活用だった。40〜54歳の女性労働力率は、75年からのわずか10年間で185万人、28・3%も増加している。その後、人口高齢化は速度を速め、81年には20〜30歳の総人口と40〜54歳の女性人口を合計した人口も横ばいに転じ、80年代中頃に明確な減少傾向を示すに至る。全体としての労働者人口が減少に転じるのは1999年である。

そもそも戦後日本の経済は、アメリカの生産システム一式をそのまま真似するところから始まっている。機械設備も製品設計もすべてが直輸入である。当然、その製品は安くなければ売れなかった。そこで必要としたのが低賃金労働力であり、高度成長期における日本経済の競争力の源にもなったのだ。

だから若い労働力に限界が見え、その代替要員にも陰りが見えたのは、日本企業にとって大問題だった。結果論になるが、このときに日本企業は方向転換すべきだった。なぜなら戦後の日本のビジネスモデルは、機械化を軸とした薄利多売経営の、いわば途上国モデルであり、この路線をその後、先進国になっても継続してきたからだ。

それゆえ日本企業は、量的拡大を基盤とする価格競争力ではなく、製品の独自性や品質

の高さに基づく競争力を武器とするビジネスモデルへの転換、つまりは途上国が容易に追いつけない高度なビジネスモデルへの転換をめぐすべきなのだ。

## 徹底した「国際化」による高度工業化

日本の現在のビジネスモデルと生産システム、つまり輸入技術と高度に機械化された生産工程からは、廉価な普及品は生まれても、高く売れるものを生み出すことは難しい。高く売れるものとは、長期にわたり固有の需要や競争力を確保しうる製品だ。他の国や他の企業では供給困難か、とても追いつけないようなものを指す。

高く売れる要素は大きく分けて2つある。1つ目は、「つくり」が他の追随を許さないこと。2つ目は、高度な研究開発プロセスから生まれる画期的な新製品だ。

前者の例に、フェラーリやポルシェのクルマが挙げられる。これに匹敵するクルマは日本のメーカーにはつくれない。その理由としては、極限まで性能を突き詰めるには極めて複雑で精密な工程を必要とするが、日本企業の高度に機械化された大量生産工程とは相容

れないからだ。さらには、複雑で精密な工程をこなせる人材が日本企業の機械化の過程で排除され、途絶えていったことも指摘しておこう。むしろこれら自動車メーカーと日本のメーカーとは企業コンセプトが異なる。しかし事業分野や商品分野にもよるが、一般に高く売れるものをつくるには熟練した技能やノウハウを持った人材が不可欠である。いわばそうした「人間力」を近代的な生産設備、いわば「機械力」に最適な形で融合させることが、高価格を実現する有力な方向である。

2つ目の高く売れるための要素「画期的な新製品」についてだが、もともと日本経済の問題点として、独創的な技術開発力の欠如が指摘されていた。とはいえ自国民の技術開発力の向上に専心すればいいわけでもない。従来モデルからの脱却を図るには、世界中から優秀な人材を参加させることが最も有効な方法だ。有意な開発成果が得られるし、彼らと切磋琢磨する中で日本人自身の開発能力も向上するからだ。ただしそうなれば、日本の技術開発の世界で、確実に世代交代や指導者の入れ替えなど大きな変化が起きる。しかし、それを敢行しなければ国際的に通用する画期的な新製品は生まれ得ないだろう。

つまりは、徹底した「国際化」によって技術

開発力を飛躍的に高め、高度工業化を進める。私はそこに日本経済、とりわけ大都市経済の活路を見ている。先進国経済の中で日本経済だけが縮小過程をたどっていることを先に述べたが、このままでは多くの日本企業が立ち行かなくなる。そうならないためにも、すべての産業分野において、収益構造の改善を図り、収益率を一斉に底上げしていくべきだ。そしてこのことが日本企業の持続可能性を担保し、CSR経営の基盤にもなると考えている。

CEL

(本稿は、松谷氏へのインタビューに基づいて、編集室にて構成したものです)

(※) 2006年、製造業、為替レート換算、労働政策研究・研修機構試算

### 松谷明彦 (まつたに・あきひこ)

政策研究大学院大学教授、国際都市研究院理事  
長。1945年生まれ。東京大学経済学部経済学  
科・同経営学科卒業。大蔵省主計局主計官、大臣官  
房審議官などを歴任。97年より現職。専門はマク  
ロ経済学、社会基盤学、財政学。主な著書は、「人  
口減少時代の大都市経済」(東洋経済新報社)、「人  
口減少社会の設計」(中央公論社)、「人口流動の地  
方再生学」(日本経済新聞出版社)など。