

早嶋 聡史の
世の中を
視座る
Let's SIZZERL



企業の戦略コンサルティングを行う早嶋 聡史が、近年のマクロ環境の変化をもとに、歯科医院経営者としての視座や視点を少し大きな立ち位置からお伝えします。

解説

言うまでもなく国内のマクロ環境は少子超高齢化に向かっています。現在の人口は1.27億人です。2050年に1億人、2065年に0.88億人になるというのが国立社会保障・人口問題研究所の推定です。

ただし、この推定数字のベースである出生率は1.35人から1.44人へと上方修正した数字が活用されています。したがって現実的には、上記の予測よりも早いペースで人口が減少していくことが考えられます。

人口問題において、企業は生産年齢人口の減少が最も気になるところです。生産年齢人口とは15歳から64歳の人口の総和です。2010年は総人口の64%に相当する数が存在していましたが、2015年に61%まで減少しています。同統計の予測では50年には生産年齢人口は実に人口の半分にまでなるという予測です。

当然65歳以上の老年人口の割合が大きくなるのです。2010年は23%、2015年に26%、そして2065年には40%に近づくという予測です。

そのような中、日本は名目GDPの成長目標を600兆円に掲げています。GDPとは国民一人ひとりが生み出す付加価値の総和です。当然、日本の将来に渡り伸びた方が良い指標ですが、先に見たとおり日本の人口は減少に転じています。そのような状況で成長戦略を投げかけるのは正しい方向性なのでしょうか。

国もそうですが、企業においても成長の方向性は3つあります。

Q 人口減少を迎える日本。このままのペースで成長戦略を遂げることが正しい姿なのでしょうか？

A 私はGDPの総額にこだわるのではなく、人口の減少によって成長を鈍化させても良いのではと考えます。GDPの総額を上げるためには、人口を増やすか、移民政策を開始するか、生産性を上げ続けるしかありません。もし生産性を真剣に上げるのであれば、国は設備投資の補助金を増額するでしょう。その結果、ホワイトカラーの定型業務に大きな異変が起き失業者があふれるかもしれません。

成長、維持、減少です。戦略を立てる際は、事業が置かれている環境を分析して、その上で向かうべき方向性を見出します。

GDPは国民一人ひとりが生み出す付加価値の総和ですから、GDPを伸ばす上で最も簡単な方法が労働力の増加です。一定の付加価値を生み出す労働者の数が増えれば、理屈の世界では付加価値もその数に比例して伸びるからです。

仮に労働力を増やすという議論になった場合、出生率を上げるという解を見出す方が多くいます。しかし、仮に出生率が伸びて、昔のように夫婦で二人の子どもを産むようになったとしても、その効果が得られるのはその子どもたちが20歳ぐらいになってからです。少し時間がかかりすぎますよね。

では次に考えられる選択肢は移民の受け入れです。日本人としての人口は先の理由で減少しているし、仮に今から増やすことができたとしてもGDPに貢献する人材は20年単位の時間がかかります。

しかし現在の日本では移民政策の推進はありません。もし、今から移民を受け入れるとしても移民に対して日本語、日本の文化、社会的な習慣、商習慣など普通に働けるように教育を提供する必要があります。これらがなくままに受け入れたらきつとさまざまなトラブルや軋轢を生み出すことになるでしょう。



人口増、移民以外は考えられないでしょうか。今、世の中では生産性の向上に注目されています。生産性とは入力あたりの出力を最大化することですから GDP を上げる取り組みとしても当てはめることができます。GDP は国民一人ひとりが生み出す付加価値の総和です。人口増と移民が不可だとした場合、国民一人あたりの付加価値を最大化することで全体の総和を上げることは考えられます。

具体的には作業効率を上げる、標準化を進めて機械化するという方向性です。企業においては既に効率化を長いこと進めてきているという見解もあると思いますが、実際に多くの企業に入って生産性のコンサルティングを行っていると思えないように思います。それは特にホワイトカラーの現場においてです。

そもそも仕事は、体力やヒトの手が確実に必要となるブルーカラーの仕事や製造系の仕事とホワイトカラーや非製造系の仕事に大分されます。政府系の調査レポートではブルーカラーの割合は 30%程度で、残りはホワイトカラーに分類されます。そして盲点はホワイトカラーも定型業務を扱う仕事と創造性を必要とされる仕事に大分されることです。

定型業務とは経理や事務や営業サポート、クレーム処理などかなり大部分に渡るホワイトカラーの業務です。仮に国が GDP の総和を高めるために企業に圧力をかけ補助金を投入すると、この業務がいち早く標準化され機械化されることになるでしょう。人工知能や IoT によりデータを収集してビックデータとして処理すると一気に標準化が進む領域だからです。

となるとこれまでブラックボックスであったホワイトカラーの定型業務の仕事が一気に合理化され仕事そのものが少なくなる

という結末も予測できます。生産性は確かに上がると思いますが、一気に大量に失業者が出てくることも合わせて考えることができます。

このように考えてみると、少子超高齢化時代に、1980 年代と同じ感覚で成長戦略を唱えることがナンセンスに思えます。もし仮に指標を掲げるのであれば成長ではなく、一人あたりの GDP をいかに向上させるかという目標値です。

戦略を立てる時は常に対局を読むことが定石です。したがって企業では、マクロ環境分析とミクロ環境分析を行い、戦略の方向性を見出します。戦略論の基本的な考え方は 1980 年代前後に確立されたものが多いです。当時からあった、戦略オプションの一つである成長戦略は、人口が急激に伸び、経済が発展していた 1980 年台はフィットしていました。

しかし、今後急激な人口減少を迎える日本は、成長戦略は実はマクロ的に見て合理的な選択ではありません。企業であれば新規ビジネスを創出して不足する売上ギャップを獲得するか、海外に進出してギャップを補うことを考えますが、国の政策はそうはいきません。

国が進めるように GDP の総和を増やす動きが加速すると、これまで効率化されなかったホワイトカラーの定型業務が一気に効率化されることになるかもしれません。そうなると失業の嵐がやってきます。ただホワイトカラーの創造性が必要とされる職業は逆に仕事が増えるかもしれません。そのような状況に対しての打ち手を考える側になる必要があるからです。であれば経営者としても、一個人としても自分しか出来ない領域を持ち、その領域で成果を出せるようにしておくことが、生き延びるための一つの鍵になるのは間違いないですね。



はやしま さとし
早嶋 聡史 = 文

株式会社ビズ・ナビ & カンパニー 代表取締役、一般財団法人 日本 M&A アドバイザー協会理事、シザールの未来社長塾 塾長。オーストラリア・ボンド大学大学院 経営学修士課程修了 (MBA)、ドラッカー学会会員。



書籍
ドラッカーが教える
実践マーケティング戦略
(総合法令出版社)



書籍
頭のモヤモヤを
スッキリさせる
思考術
(総合法令出版社)