

小西美術工藝社社長 デビッド・アトキンソン氏×佐藤ゆかり

佐藤ゆかり(以下佐藤)：皆さんこんにちは。

佐藤ゆかりでございますこの対談シリーズ、本日は小西美術工藝社 社長、そして、元ゴールドマンサックス証券マネージングディレクターのデービッド・アトキンソンさんにお越しを頂きました。

デービッド・アトキンソンさん、今日はどうぞよろしくお願ひ致します。

アトキンソンさんは日本に来られて、住まれて何年くらいになるんですか？

デービッド・アトキンソン(以下アトキンソン)：33年

佐藤：33年ですか、じゃあもう英語より日本語の方がペラペラ？

アトキンソン：まあたまに忘れちゃいますね、英語の方は…

佐藤：今は小西美術工藝社の社長をなさって他にもいろいろお役職をやっていらっしゃるけれども、やはり日本人の観点ではなくて、こういった日本の古い伝統文化、芸術品、こういうものの立て直しにアトキンソンさんのような外国人としての視点、こういったものが重要だったわけですか？

アトキンソン：実際には、やはり神社仏閣の建造物の修理なんですけど問題はですね、多くの日本のビジネスマンの場合は、文化に長けている人は、あまり経営ができない経営ができる人は伝統的な日本の文化に興味がない。

そうすると(社長に)なってくれる人は、いなかったらしいです。

佐藤：私はかつて国土交通省の中に観光庁が設立された時に初代の観光庁長官に外国の方を登用したらどうかという提言をした事があったんです。

デービッド・アトキンソンさんも観光政策こういった日本の伝統文化というものを重んじるお気持ちと同時に観光政策、観光立国化にも力を入れていらっしゃるんですね。

<観光立国について>

●外国人から見た付加価値のある日本の観光資源やサービスとは？

佐藤：この初代観光庁長官に外国人の方が来られたらいいかと思いましたが理由は、インバウンドの観光を広げていくにあたって海外の方の目線で、日本の観光をどう伸ばしていくか？

アトキンソン：一番難しいのはですね、観光戦略は、私としてはもう8年くらい関わっていますけども、現状維持的な経営の能力ではなくて激変に対応ができる経営能力は申し訳ないですけど、日本にはやはり少ないです。一番問題だったのは、やはり「分析してない」

という問題で、別に日本人でもできたと思いますけど、分析能力があるのかなのか、という事が一番の問題なんですよね私としては、日本の観光戦略、一番最初に関わっていたきっかけとして書いた「新観光立国論」という安倍政権、菅政権である本をベースにして観光戦略を全部やり直す形になったんですね、やはり元金融アナリストで、産業の分析をするような経験をずっとしてきた。観光戦略はどうあるべきものなのか？

という事を全部分析をした結果が、あの本なんです。

何の魅力があるのかっていうのはですね、いや伝統でしょうと、歴史でしょうとおもてなしでしょうと言われてたんですけども、要するに、来てもらいたい人のニーズに合っているのか？合っていないのか？どういう海外の、どういうマーケットに対してどういう観光資源を発信すれば、またはどういうふうに国内で整備をすれば来てもらえるかどうか？っていう事をベースにしてやったんです。簡単な例で言いますとですね、どうしたかと言うと観光庁はどちらかといえば、「来てる人たちは何で来てるのか？」っていう事を分析してたんです。私はあの時は、やっている事はおかしいと…

「来る人はなぜ来てるのか？」っていうのはほとんど意味がない事なので、「来ない人はなぜ来ないのか？」という事を徹底的に調査して欲しいと…そうすると「なぜ来てないのか？」っていうことからアジアに来てる人とか経験のある人と香港に来てるんだけど、日本に来ない…「なんで来ないのか？」という事を全部聞き出して、聞き出した「理由」を全部一個一個潰して行って、800万人が3200万人になったんです。

佐藤：確かに今、アトキンソンさんが仰いますように、コロナの前、2019年にはですね訪日外国人の旅行者数が3200万人まで膨れ上がったと。

コロナがありましたから、今、直近のデータ2022年は400万人まで減っていますけれども3200万人、それを4000万人目指そう、5000万人目指そうという当時、政府目標があったわけですね。これまだまだ日本は、アジアの中での観光立国を目指せると私は考えているんですが、アジアの中で日本がNo.1の渡航先になるには、何が足りませんか？

●日本がアジアNO.1の観光渡航先になるには？

アトキンソン：安倍政権で一番革命的だった事は何人を誘致するかっていう事が第1義的なものではなくて、いくら観光収入が必要なのかという事。こっちの方が、ある意味では支配的なものなんですね。例えば5兆円が必要だと…5兆円であれば、何人が必要なのかという事は逆算できますよね。大体8割くらいの観光は同じ圏内から来るんです、世界的に…欧州であれば、やはり欧州内の観光が大体インバウンドの8割くらいを占めます。そうすると例えば、4000万人が必要だと…4000万人必要だっという事になると。じゃあその80%はアジアからと…で、アジアの中で、短期と中期と長期の人がいると…この短期と中期と長期の人たちに滞在してもらうために何がどこに必要なのかって。この人たちは何があれば来てくれるのかと、いうこと全部分析をしてまたは欧米諸外国、南米とか中東だとかです

この人たちに来てもらわないと5兆円が成り立たない

ならば何人が必要なのか？で、この人たちはどういう旅行をしているのか、という事を分析をして、同じような日本版を作っていくってその人たちに来てもらうための整備と…ですから、最初たぶん関わっていらした時はわりと何かふわっとした伝統と格式の日本だとかいう事をやってたんですけど、欧米が必要だとか、富裕層が必要だとか、よく言われて…いやそうじゃなくて、富裕層はどうする？欧米はどうする？中東をどうする？アフリカをどうする？南米はどうする？それでアジアはどうするか？というふうに細かく、そのマーケットごとに全部決めていってやっているわけなので、そうすると、この人たちは自然が欲しい。ならば国立公園を整備しようとか…こういうような戦略になってましたね

佐藤：ですから、マーケットごとに地域性もありますでしょうし、あるいは、その富裕層なり、一般の方々、旅行客もあるでしょうし、そういったセグメントごとに細かくターゲットを絞っていくと。そういう戦略ということですね。

アトキンソン：私としていつも、例えていうのはトヨタなんですね。トヨタの場合は、どういう車を作ればトヨタになるのかっていうその問いが戦略として多いんですよ。どういう魅力、日本であるんですか？と…ただ、申し上げるまでもなくトヨタの場合は世界のいろんなマーケットに対していろんな車の種類を作ってますね。たくさん種類があって、たくさんマーケットに対してぴったりの商品を作る事によって、トヨタというグローバルカンパニーができるんですよ。で、ご存知のように観光戦略は、2040年でしょうか。日本の輸出産業の中で自動車を超えて日本一になるっていう戦略になってるじゃないですか。だからね、トヨタを越えなきゃいけないんですよ。そうすると医療観光もあれば旅館もあれば、ホテルもあればラグジュアリーもあればリゾートもあれば、山登り、川下りとかですね。いろんな伝統文化ですとか歴史だとか、グルメであっても、和食も洋食も、いろんなものが全部揃って初めて日本一の輸出産業になれるわけなんですけども。

佐藤：そういう事ですね。私も観光データをいろいろと見ておりますけれども、訪日外国人の旅行者の方々の日本で落としてくれる消費の額ですけれども、先ほど仰られましたように

2019年には4兆8000億円、約5兆円、GDPの1%弱が落ちているわけで、これ、無視できない規模ですよ。ただ、これを更に引き上げてトヨタを超える日本一の産業に育て上げていかなければいけない、という事ですけども。この観光消費の内訳を見ますとですね、大体3つのカテゴリーに分かれていて一つは当然、宿泊費。もう一つは食費ですよ。で、もう一つは買い物ですよ。大体、日本に来られる外国人の方々の消費額というのはこの3つにもう決まってしまうと…で、何が落ちているかってこれから伸ばさなければいけないと、私が考えますのは、娯楽エンターテインメント。ここの部分の消費を増やしていく、その事によって、この4つの分類ができる事によって消費、国内消費というものがもっともっと観光によって増えていくのではないかなと思うんですね。で、そうするとこのエンターテインメント、体験型のツアーだとか、川上り、山登り、北海道の自然なり、沖縄の

リゾートでも構いませんし、あるいは文化、伝統文化というものを見に行く体験型ツアー
こういうものをですね、もっともっと企画立案をしていく企画力。こういうものが必要にな
ってくるのかなと思うんですね。この辺りは、何かお考えありますか？

アトキンソン：宿泊飲食は大体世界的に、半分は占めますけども、体験型のところが割と少
ないですね。これ、問題の一つとしては、今までのホテル飲食だとか、観光業というのは、
ご存知のように旅館の場合ですと、3時に来てもらって、その中で完結するっていいですか。
その中で食事をして、温泉に入って、翌朝10時になればもう出ていってもらってそうする
と駅に行って終わり、夜はバーもなければエンターテイメントも何もないですし、それで翌
日のアクティビティとか何も用意されてないじゃないですか。地元の方も、観光客来てもら
ってるので昔の考え方で、お土産を買ってもらって帰って貰えばそれで結構です、みたいな
考え方が抜けないんですね。やはりそこで稼ごうっていう考え方まで足りないんです。

佐藤：日本はインバウンド政策を安倍政権時代からずっとこう力を入れてきて、で、結果と
して訪日外国人客数とそれから日本人が出国する出国数を比べると、訪日の方が多いと…
そしてまた消費の額についてもやはり日本での外国人消費額の方が日本人が出国して海外
で使う消費額よりも多いという事で、経常収支的にも観光は実は黒字産業になっていると
いう事なんですね。是非これを、更に高めていく必要があるというふうに思いますけれども、
いわゆる宿泊、買い物、飲食以外の体験型のところエンターテイメントを増やしていくには
やはり日本語の壁というものが有りますから、どうしても、観劇だとか、あるいはコメディ
ひとつを見に行くにしても英語での字幕をつけたりですね、そういう努力をする事によっ
てエンターテイメントがもっともっとインバウンド観光として親しみの深いものになっ
ていくのではないかなというふうに思うんですね。その辺もまだまだ努力はする余地がある
かなと…

アトキンソン：日本の観光戦略ってどっちかといえば情報発信を中心としたものだったん
です。情報発信は今、ネットの時代だから…いいものは一番最初の時に情報発信する必要が
あったとしても今、インスタグラムだとかツイッターだとか、いろんなものがあって勝手に
口コミで発信してくれるものなので、そんなに重要じゃないと…一番重要なのはやはりイ
ンフラ投資

で、国策としてはですね、徹底的に、情報発信からインフラ投資に切り替えていこうと…
だからホテルのレベルアップだとか解説案内板だとか、通訳とか、フリーWiFiがないとか
ATMが海外のカードに対応してないとか、新幹線にWiFiがないとか、カードが海外のカ
ードは使えないとかですね。いろんなそういうインフラ的な問題がいっぱいありますけど
も、やはり外国人に来てもらって、楽しんでもらうために、必要になります。

だから東京国立博物館で何の解説もない学芸員いっぱいいらっしゃるのに、何の解説もな
いから何を見てるかよくわからない。あれは解説案内板を国でもって、それを全部用意して
ものすごい付加価値の高い。要するに中身が濃いものにするべきだと。

佐藤：これから観光立国を更に推し進めていくためには、アジアの諸外国を見てみますと

日本で見られる CNNJ とか、ああいう番組でもマレーシアとかフィリピンとか、タイとか
どんどんコマーシャル打ってますね、観光の日本も政府コマーシャルだけでなく、民間の
企業もどんどんそういった、CNN 媒体とかあるいはネット広告だとか、ネットブッキング
だとか、こういったネットを使っただけの広告宣伝効果こういうものを目指して頂きたいなと
いうふうに思います。

<金融立国について>

●日本はアジアのマネーセンターになり得るか？

佐藤：アトキンソンさんは元々金融のご出身でいらっしゃると思いますのでちょっと話題を変え
たいと思いますけれども、金融立国というのも、日本は実は目指しているんです。ところが
ですね、日本はどうも、香港やシンガポールにもう負けているという状況だと思います。
一つには、これ相続税が高過ぎると…ですから日本の富裕層が資産をですね、シンガポール
や香港に移動させているとあるいはもう移り住んでしまうという現象も起きてるような
んですけれども、日本を金融立国にしていくためにはこれはどういう観点が必要ですか？

アトキンソン：今のままでは、簡単に言えば不可能です。ですから、一番大きいのはですね、
香港とシンガポールの特徴は何なのかと…まず多様性があります。ですから、いろんな人が
住んでいていろんな人に対応するような形になってますよね。もう一つは英語圏、という事で
やはり日本語という一つの壁がありますね。ただ、その 2 つより全然重要なのはシンガポ
ールも香港も勢いが素晴らしくてそれでどんどん成長している国なので、やはりその中で、
いろんな所から、いろんな人が来てベンチャーだとか、いろんな事をやっていてエキサイテ
ィングなところで人が集まるんですよね。（日本は）永住権は取得しやすくなったかも知れ
ませんが、海外みたいな永住権の権利にはなっていないですね。それよりは、30 年間、
GDP 横ばい、賃金が海外は大体 1.5 倍から 2 倍上がっている。実質賃金でですね、上がっ
ているのをご存知のように、日本は横ばい。それでそういう現状維持的なものがずーっと続
いていて香港、シンガポールだとかシリコンバレーみたいな、エキサイティングな所ではな
いんですよね。金融立国という事になると大体、最先端の所が多いわけなんでそういう意味
では、やはりロンドン、ニューヨークだとか、香港、シンガポールというのは、バックに大
きなマーケットがあって、その中で一番エキサイティングな所が大体、金融センターになり
ます。

フランクフルトやパリは欧州全体の金融センターになろうとしてたんですけど、何回も失
敗してます。それはフランクフルトはやっぱりね、つまらない街なんで…なかなかそこで人
は集まらない。そういう意味で日本はバブルの時に非常に日本経済が世界に注目されてる
時にたくさんの方が東京に集まっていたんです。で、外資系金融機関もなんかもう、どんど
んいっぱい来てどんどん実際のオペレーションを拡大してたんですけども、今はもうみんな
インドだとか香港、シンガポール、上海にセンターを移して行ったんですけど。

佐藤：残念ながら皆さんマネーセンターはアジアの諸外国に移ってしまっているという現状ですね。

ただ一方で、日本は少子高齢化が進んでいる国であります。そうすると高齢化時代に、自分の蓄え、貯蓄というものをいかに年金資産以外に自らの防衛策として持って上手く運用していくかと…これは非常に重要な課題だと思うんですね。特に日本の個人金融資産はどんどん増えている一方で、2023年3月末のデータがありますけれども、個人金融資産2043兆円もあると…で、そのうち現預金が何と1100兆円以上あると…寝かしているだけですよね。これはやはり高齢化時代に、もう少し利回りの高いものに運用していく、若い頃からですね、そういう習慣をつけていくという事が極めて実際に重要な課題だと、私は思うんですね。で、この個人金融資産を利回りの高い運用に回していくこの貯蓄からまさに投資へ、ですけれども、アトキンソンさんから見て、日本人のこのメンタリティ元本保証大好きですよ、保険とか預貯金これ乗り越えて運用社会にしていくには何が必要ですか？

アトキンソン：もう30年間GDP横ばい、賃金が全然上がらない。そんなに何か投資したいような物が無い。やはり日本を見ますと、例えばベンチャーで、ベンチャーからスタートアップして中小企業になって、中堅企業になって、大企業になったっていう例がほとんどないですよ。

佐藤：日本企業の風土の中ではユニコーン企業が育たないですね。日本の開業率は4%、イギリスでは14%、アメリカも9%、これだけ起業しにくい社会、日本…いろんな規制があって、これを変えていかないとですね。今、アトキンソンさんが仰ったような新陳代謝の進む活性化した日本の企業風土というものに戻っていかないと。この開業率を高めていくには、イギリスと日本で何が違うんでしょう？

アトキンソン：新しい企業で、国としては徹底的にそれを成長していく事を応援していくような仕組みになっていないじゃないですか。世界を制覇するような会社をつくるというのはトヨタ以降は最近なく、何にもないですよ。ユニクロさんぐらいですよ。それ以外何にもない。そうするとやはりどうしても貯蓄に戻っちゃうわけですよ。そうすると今は何が必要なのかですね、貯蓄から投資じゃなくて、貯蓄から消費です。で、消費をする事によっていろんな企業で、なにか潤っていきましょ、それは活性化されますので今、消費を増やすべき時代なんですよ。

佐藤：日本の今、若い人たちの中には自動車を持たないとか、モノを持たなくなる、そういう人たちが増えているわけだけれども。ですからモノの消費というよりはコトの消費、あるいはサービス商品、こういったものに力を入れつつあるというところですけどもまさにコト消費、サービス消費になってくると企画力が問われてくると…

アトキンソン：先ほどのエンターテインメント、だからね、エンターテインメントを増やすとかやはりさっきの観光もそうなんですけれどもインバウンドのために、リゾートを沖縄でつくったりとか。

やはりそういう所に、いきたい所をつくれれば日本人の若い人も含めて来ます。まあ私として

はね、批判的な話ですけど日本って本当にやり辛い国だなと思います。

佐藤:確かに日本の中において、生まれ育つとなかなか気付かない部分もあり、私も海外に16年住みましたからそういう意味では海外の目線も若干あるかも知れませんが、そういう中でアトキンソンさんが仰る「日本は非常にやり辛い」特にビジネスがやり辛いという事は非常に、これは致命的な事だと思います。そういう意味で、海外でのビジネスのやり方をこれからどんどんコンサルティングなども通じて日本企業をお手伝いしていくと。こういうところも非常に産業としては重要になってくると思いますね。

アトキンソン:多く聞きますよね、海外の行政と政府の考え方というのはあなたのビジネスを成長させるためにどうすればもっと成長するんですか？っていう事で、応援的なんですよね。日本の場合ですと、あまり荒らさないようにその…どうやって現状維持をするのかって…

佐藤:まあバブルが崩壊して日本の企業というのは、守りの姿勢が多くなったと…そしてまた、雇用者で働く人たちも守りの姿勢が多くなって私が海外にいた頃は、どんどん日本から留学生が来ましたが今は留学したくないと…逆に留学するくらいだったら早く就職先を自分で固めたいと…

<中小企業経営について>

佐藤:最後になりますけれどもアトキンソンさんは中小企業に対しても結構いろいろな提言をなさっていらっしゃいます。特に日本の中小企業の数が多過ぎると仰いますけれども日本のこの競争政策、特に公正取引委員会、これは大企業もそうですけれども。企業結合、合併に対して厳し過ぎるのか？もう少し企業を大きくするような競争政策に変えていく必要があるのか？このへんどうお考えですか？

アトキンソン:一番重要なのはですね、ここはポイントなんですけれども、今の産業を変えないと賃金は上がりません。で、70%の人が中小企業に働いていて、70%の人たちの賃金が上がらなければ全体がよくなる事ないじゃないですか。で、問題なのはここなんです。85%の日本企業の平均社員数が3.4人なんです。そうすると、デジタル化をしましょうと…AIを使いましょう、または働き方改革をやりましょう。女性活躍をしましょう、輸出を増やしましょう。いろんな事言われるじゃないですか。3.4人でできますか？そうすると例えば、デジタル化していくっていう事はそれはコンピューターとか今の時代の知識のある人を雇う事になると思いますけど、そうするとやはり、人が減ってるのに、人を増やさなきゃいけない。輸出を増やすっていうのに3.4人でどうやって輸出ができるの？そうすると、やっぱり他の会社と一緒にあって重複してる部分をなくして浮いた人を新しいビジネスに当てていこうと…それによって付加価値上がって行って内部分業制が進んでそれで付加価値が増えた分だけ賃金を上げる事ができるようになる。

佐藤:そういう意味ではやはり、中小企業がこれから合併をしてM&Aなり、いろいろな手

法を使って合併をして効率化できるところは、特に事務業務だとかそういったところを効率化して一元化していくという事で事業全体を他に回す事ができるような。そういう経営に切り替えていく必要があるという事ですね。

アトキンソン: やっぱり今、人口が人手不足で激減してる中で、今の企業の数を守る事は、私は物理的に無理だと思います。学校の数が増えてますか？今、減ってるじゃないですか。鉄道も減ってますし、百貨店も減ってますけども、企業の数だけどんどん増えていて一つ一つが小さくなっていってしまってるわけなんですけどこれじゃやっぱり発展性がないんですね。そういう意味ではやっぱり力を合わせてそれで合併するところは合併して強いところがどんどん強くなって行って、それ以外のところも一緒になって強くなる。例えばですけど、1970年のアメリカでですね、酪農をやってる農家 88万軒あったんです、今 7万軒です。で、企業の数が増っただけなんですけどそこに働いている労働者等は増えてます生産能力どうなってるかという、増えてます一緒にする事によって機械化していったりとか、いろんな事をする事によって一つの牛からとれる牛乳の量が、より効率よくやっていく事によって増えてます、業界全体として潤っています、企業の経営者の数だけは減っています、ただ、あの業界としてはやっぱり国際競争力は抜群になりました。

佐藤: 確かに畜産などは朝も早ければ、夜も遅くまで飼育をしなければいけないという重労働ですから、ICT化が非常に求められている産業でそれによって生産性を上げていくという事だと思いますけれども…やはり M&A をやって効率化を図ってそのぶん黒字化した部分を雇用者に還元をしていくとこういう事かも知れません。今日はデービット・アトキンソンさんにお話を伺いました。アトキンソンさん、ありがとうございました。