

感覚的な日米の違い

リスク許容度と文化的側面からのアプローチ

筆者は日米両国で大学に行き、日本では普通にサラリーマンを勤め、その後は米国で起業して15年になる。日米の違いを肌感覚で理解しているつもりである。1980年代後半〜90年代前半にかけては、米国でもジャパンアズナンバーワンと言われていたが、今や経済的な格差はかなり広がっている。それには複数の理由が組み合わされているように思われるが、根底にある理由は比較的シンブルで、人口の増減とリスク許容度の違いであると筆者は考えている。本稿ではリスク許容度について考えてみたい。

金融の分野ではリスクは「危ない」という意味ではなく、将来のリターンが予想よりも良かったり、悪かったりする程度の大きさを言う。リスクは単に危ないだけでなく、適切に管理すれば利益を得る機会にもなる。

ハイリスク・ハイリターンと言われる通り、リスクを取っている方が長期的、平均的にはリターンは高くなる。このシンブルであるが重要な原則が日米の違いとして多くの面で見られるように思われる。

1 現象としての日米の違い

あくまで感覚的な話であるが、日米を比較すると次のような特徴があると感ずる。

- ・米国ではエリートほどリスクを取り高いリターンを目指す。日本ではエリートほどミスをなくして非難されないようにする。日米とも頭のいい人はいるが、米国ではその頭の良さを金儲けに、日本ではリスク最小化のために駆使する。

- ・米国では他の人や国が何かを言っても気にしないが、日本では他人や外国からどう見られているかをかなり気にする。

- ・雇用面では、米国では普通に解雇されるが、日本では少なくとも大企業は終身雇用

- ・ビジネスのイベントで壇上に上がるような人は米国では人種、性別、年齢ともに多彩だが、日本では比較的高齢の男性がほとんど
- ・米国では政権交代が普通にある

グローバルリサーチ研究所代表
青木 武

あおき・たけし 慶大卒。99年米

ニューヨーク大学経営学修士
(MBA)取得。信金中金総合研
究所ニューヨーク駐在主任研究
員等を経て、09年7月米国内に
グローバルリサーチ研究所
(IGR)を設立。<http://www.igrlc.com/>

が、日本では例外的

米国は変化が激しく、先行きを見通すことが難しく、常に混沌こんとんとして安定を求めるため、変化につながる可能性があるように思われる。

日米の経済格差拡大については、リスク許容度の違いによるリターンの違いが数十年の間積み重なり、表面化しているように思われる。ただし、その中にいる身としては安定している方が楽であることは間違いないので、日米のどちらがいいとか悪いとか言うつもりはない。実際、米国で生活することはなかなか大変なことである。資産運用をする場合に、リスクの低い債券中心で運用するか

(その代わりリターンも低い)、リスクの高い株式中心で運用するか(その代わりリターンは高い)は本人の勝手であり、他人がとやかく言うことではない。それを理解した上で、日米を具体的に比較してみることは興味深いことでもあるので、まずは筆者が感じた各方面の違いについて比較してみたい。

2 政治

米国は大統領制であり、二大政党がしのぎを削っている。さらに、州という地方公共団体の力が強い。さらにその下の町・市にしても、日本よりは独立的となっている。一方、日本は英国のような議会制民主主義ではあるが、政党は実質的に自民党の一強となっており、政権交代は例外的である。米国では保守的な共和党、革新的な民主党の間で政権交代が比較的頻繁にある。1990年代以降は長くても8年で大統領の政党が代わり、その都度政策が大きく変更されている。議会についてもほぼ2年ごとに過半数を占めて実質的に支配する政党が上院、下院とも変わることが多い。つまり、米国の政治体制は日本よりも不安定である。日

本では公務員の身分は安泰だが、米国の連邦政府職員は、特に共和党が政権を握ると解雇される可能性がある、とりわけ国税庁の職員は対象となりやすい。民主党政権下の2023年ですら、連邦政府の中小企業庁は40%の職員を解雇している。これは地方公務員でも例外ではなく、例えば、ロサンゼルスでは20年に予算不足のためおよそ950人の警官を含む1900人の公務員を解雇すると報じられた。警官の数が減ればその分だけ治安が悪くなり、そうなるとその地区の魅力が減って税収はさらに減る、という負のスパイラルになりがちであるが、それでもお金がないのであれば仕方がない、というのが米国での考え方である。もちろん、政権が変われば政策が大きく変わるので、民間企業にも影響がある。例えば、民主党は再生エネルギーを支援するが、共和党は再生エネルギーを特別視しないため、関連業者にとっては政権交代は大きな影響がある。広い意味での環境関連企業は共和党政権になればネガティブな影響がある可能性がある。一方、オイル、ガス、エネルギー関連は共和党政権になった方が潤う可能

性がある。

民主党政権下でオバマケアが導入された際、これまでは任意であった健康保険加盟が強制となったため、保険会社が保険料を上げ、筆者のような一般の利用者にとって負担が大きくなったという経験がある。実際、健康医療保険料は13年から19年の間に2倍になった、という調査もある。変化の激しい米国で生活するのは日本で生活するよりもかなり不安定であり、将来が見通しにくい。一方、先述のとおり変化はピンチにもチャンスにもなる。運があり、時流に乗ることができれば成功する可能性もあると言えるだろう。例えば、米国では個人事業主で年収100万ポンド以上の人が増えている。身軽で迅速に動いた人がチャンスをつかみ、成功することも可能となっている。

3 教育

もちろん例外もあるが、米国の教育の特徴は平均的なレベルを上げるというよりは、エリートを育てることに特徴があるように思われる。例えば、米国の幼稚園・小学校には「今月の生徒」という一種の月間MVPを各クラスから1〜2名選び、学

校全体で表彰することが多い。つまり、良い生徒をほめて育てる、ということになる。多くの場合、MVPは毎月異なる生徒が受賞するので、年間を通せばそれなりの数の生徒がMVPに選ばれることになるが、それでも選ばれない生徒もいるので、「公平」ではない。学芸会で白雪姫が複数いる、ということは米国ではない。小学校のミュージカルで主役となるスターは一人だけであり、あとは脇役、そして膨大な数のエキストラである。それでも、エキストラはエキストラの役割を熱心にこなすことにより、演劇というチームワークを学ぶことになる。その一方で、自分がスターになる機会も与えられる。日本の学芸会はクラス全体が参加し、出し物はクラスの合意で決められるにしても、各人が好きなことができるわけではない。一方、米国の小学校の学芸会に相当するタレントショーは出るも出ないも本人の勝手であり、出る場合でも何をするかは常識の範囲で本人の勝手である。米国はエリート主義である一方、このように何らかの分野でのエリートを目指す機会が広く一般に開放されており、意欲と能力と運があれば

挑戦できるようにもなっている。

米国では大学入試にしても、日本のような試験一発勝負ではなく、高校時代の成績が重視される。MBA（経営大学院）を取得するための大学院の入試では大学時代の成績が重視される。具体的には、Aが4点、Bが3点のように単位で加重平均したGPAと称するスコアが計算され、評価される。米国で例えばゴールドマン・サックスやマッキンゼーのような一流企業に入社するためには、MBA時代のGPAが重視される。

トップクラスのMBAに入るためには大学時代のGPA、その大学に入るためには高校時代のGPAと、常に学年トップレベルにいる必要がある。日本の大学のように、入試が終われば後はリラックスして学生生活をエンジョイできるわけではなく、

米国のエリートは気を抜く暇がないのである。また、大学や大学院入試には推薦状が必要な場合も多く、勉強だけでなくボランティアやリーダーシップを発揮した経験など、将来のリーダーになる素質があるかどうかでも評価される。つまり、米国でリーダーのポジションのスタート地点に並んでいるような人々はすでに幼

少く学生時代に相当な訓練と試練を受けており、より大きな仕事を経験するための準備ができている。このような総合力があるからこそ、変化の激しい米国においても柔軟に対応でき、大きな組織を率いることができるようになっていいると思われる。

米国では経営者と一般職員の報酬の違いの差が大きく異なることはよく知られており、もちろんこれが米国で問題にならないわけではないが、それほどやかみは大きくないように思われる。なぜなら、米国のそうしたエリートは小学生のときからクラスのトップであり「今月の生徒」でもあり、タレントショーで才能を示し、ボランティア活動などでリーダーシップを発揮し、「他の人とは違う」ことを見せつけているからであるように思われる。

4 職場

職場における日米の最大の違いの一つが終身雇用制度の有無である。もちろん、日本でも中小企業の場合には実質的に終身雇用制度はないとも言えるが、大企業の場合はそう簡単には解雇されない。これが日本の企業の従業員の安定感を生み出してお

り、企業は長期的な視点から従業員を育てるというメリットの根幹にもなっている。一方で、日本では世の中が変わっているのに、不要になつた部門を閉鎖することは難しい。米国のように終身雇用制度がない場合は、世の中のニーズが変われば不要となつた部門は閉鎖して職員は解雇される。もちろん、解雇されることは本人にとつてはつらいことである

が、それはニーズがない仕事をしていたからであり、よつて次はニーズのある仕事を探すことになる。これにより、社会・経済全体にとつて必要な仕事・業種に労働力が移動しやすくなり、社会全体としては変化に対応ししやすい柔軟な制度となる。つまり、ミクロ的にはつらいかもしれないが、マクロ的には効果的な仕組みとなつている。もちろん、仕事のパフォーマンスが悪い場合も米国では解雇される。これも向いていない仕事をしていたからパフォーマンスが悪かった可能性があり、本気で向いている仕事を探せば良いパフォーマンスを発揮できるかもしれない。大企業であつても、いつ解雇されるか分からないのであれば、従業員はより緊張感をもつて仕事をする。働

かないバブル世代のおじさん」などとやゆされることもない。リスクリソングを自発的に行い、常に必要な存在になり続けるように努力することになる。当然のことながら、生産性には差が出てくるであろう。

5 起業家精神

米国の特徴の一つが旺盛な起業家精神である。大富豪の多くは起業家か、親の遺産を相続した人々であり、大企業のCEO（最高経営責任者）でもサラリーマンで大富豪になつた人は少ない。インサイダーによると、米国のビリオネア（およそ1500億円以上の資産を持つ人）760人のうち、サラリーマンはアップルのクックCEOやJPモルガンチェースのダイモンCEOなどわずか26人だ。つまり、親が大富豪でなければ、起業して成功することが大富豪になる近道ということになる。これは米国でも特にハイリスク・ハイリターンの道であり難しいことだが、意欲と能力のある人々にとつては目指す価値のある道ということになる。もちろん、多くの起業家は失敗するが、失敗したとしてもその経験から学んでいるのであれば、他社から雇用の

オファーを受けることも珍しいことではない。そして、起業家は他にはない価値のあるものを創造しようとするため、経済全体から見ても成長の機会を創造する。

6 カルチャー

ウォール・ストリート・ジャーナル（WSJ）紙のビデオに、なぜ日本は新幹線や「ウォークマン」などのイノベーションがありながら、22年時点での生産性（労働時間当たりのドル建てGDP）では米国（74^{ドル}）、ドイツ（68・5^{ドル}）より日本は低く（48^{ドル}）、賃金レベルが数十年も上がっていないなど低迷しているのかについて説明がなされている。まず、日本は労働集約的であり、米国では2人程度で切り回すスターバックスの店舗に日本では5人も従業員がいると指摘している。WSJが指摘している理由の一つが日本は内容よりも形式を重視しすぎる、ということである。いまだにハンコが本人確認に利用され、しかもハンコの場合がちょっと違うだけですべて書き直しといったことが行われていると指摘している。それが日本独自の様式美を作り出している一方、非効率にも

つながっているという。また、ウォークマンなどのアーリーアダプターでありながら、変化を極端に嫌うカルチャーも低迷の原因だと指摘している。実質よりも形式を重視すること、変化を嫌うことは日本の低リスク・安定志向の表れとも言える。

7 不確実性回避傾向

これらの根源には、文化的に不確実性回避傾向の強弱の傾向があると思われる。不確実性回避とは、ヘールト・ホフステードが提唱した文化的側面であり、その社会の人々が不確実性や曖昧さをどの程度不快に感じるかを表すものである。不確実性回避傾向が強ければ、人々が未知のものに挑戦することを避け、不確実性を抑制しようとする。米国は不確実性回避のレベルが比較的低い。一般的に米国人はリスクを冒し、新しいアイデアを受け入れることに抵抗がない。このことは先述の起業家精神にも表れている。米国の文化は変化に適応しやすく、オープンである。米国人は変化を改善と成長の機会として前向きに捉えることが多い。また、トランプ氏が刑事的に有罪になっても多くの有権者が気にしていない

ように、確立された規範やルールからの逸脱に対し比較的寛容であり、個人主義が強いため、規制や手続きに対してケースバイケースで柔軟なアプローチをとることができる。

一方、日本は不確実性回避性が高い傾向がある。日本文化は構造、秩序、予測可能性を重視する。これはハンコの位置のような手続きにも表れている。また、リスクを嫌う傾向が強く、安定性と長期的な計画を好む。日本企業は保守的な戦略を採ることが多く、大胆で計算外のリスクを取るのには珍しい。また、前項の文化にある通り、日本では確立されたルールやプロトコルに従うことが重視される。社会的エチケットや上下関係が重要となる。日本の地下鉄に乗ると、荷物の持ち方、座り方、話し方、携帯電話の使い方までさまざまな「エチケット集」のポスターなどを見ることが多い。NY地下鉄で同様のものはほとんどない。

8 おわりに

もちろん、ここまで挙げた要素以外に、日本には人口減少という課題がある。米国は人口が増えており、日本は減っている。米国は移民の受

け入れについてもより寛容である。単純に人口が増えれば車も売れるし家も売れる。企業はさほど努力をしなくても利益を伸ばすことができる。現在の日米の経済的格差はそうした人口増減問題にも起因しているが、日米の文化、考え方の違いに根付いているものも少なくないように思われる。文化の違いにより、米国はハイリスク・ハイリターンを好み、日本はローリターンでもローリスクを好む。米国はハイリスクなので失敗することもある。1980年代後半から90年代にかけて、1人当たりGDPで日本は米国を上回っていた。これは米国型はハイリスクなので、失敗するときもあり、その時はローリスクだが安定的な日本が上回っていた、という解釈も可能かもしれない。今後ハイリスク型の米国型が失敗して一時的に沈む可能性はあるだろう。それでも、長期的に見れば、ハイリスク型の米国がハイリターンを得る傾向があるように思われる。本稿で検討したように、日米の違いの根底は意外と根深い。もし日本が米国のようなハイリターン経済を目指したいのであれば、やらなければならないことは膨大である。