

表1 世界の国と地域のGDP(2024年)

順位		百万ドル	兆円
1	米国	30,767,075	4615
2	中国	19,626,247	2944
4	日本	4,435,163	665
10	カナダ	2,319,900	348
20	スイス	1,043,544	157
50	カザフスタン	302,746	45
58	ウクライナ	212,927	32
70	ガーナ	114,708	17
91	ヨルダン	61,692	9
100	エストニア	47,004	7.05
150	トーゴ	11,899	1.78
156	モルディブ	7,665	1.15
169	カーボヴェルデ	3,081	0.46

表2 日本の大企業の売上高と世界での順位、付加価値の推計値(2024年)

売上高 国内順位	売上高 世界順位		収入 (百万ドル)	付加価値 (収入×20%)
1	15	トヨタ自動車	312,018	62,404
2	57	本田技研工業	141,349	28,270
3	65	三菱商事	135,390	27,078
4	107	伊藤忠商事	97,074	19,415
5	120	NTT	92,540	18,508
6	121	三井物産	92,196	18,439
7	128	ソニー	90,092	18,018
8	136	日産自動車	87,774	17,555
9	144	日本生命保険	83,090	16,618
10	146	日本郵政	82,906	16,581
11	148	三菱UFJ-FG	82,270	16,454
12	151	セブン&アイHD	80,125	16,025
13	153	ENEOS-HD	79,021	15,804
14	164	第一生命HD	76,305	15,261
15	184	豊田通商	70,498	14,100
16	196	日立製作所	67,314	13,463
17	203	イオン	66,727	13,345
18	208	三井住友FG	64,718	12,944
19	220	日本製鉄	61,359	12,272
20	226	みずほFG	60,504	12,101

○ダボス会議のテーマは会社らしくない

ここで、ダボス会議について。団体の名称は「世界経済フォーラム」で、その年次総会がダボス会議である。スイスのダボスで開催されているのでこう通称される。二〇二六年は一月に開催されたのだが、そのテーマは「対立する世界での協力」「新しい『成長』の種を見つける」「『人』への投資」「イノベーション（AIなど）を正しく使う」「地球の限界を守りながらの繁栄」の五つであった。参加者は招待された人々で、政治家（たとえばトランプ大統領など元首も多い）、学者もいるが議論の中心にるのは企業経営者である。

右のようなテーマに違和感を抱く人は、次第に少なくなっているのかもしれない。なぜなら現代の企業は、ESG、SDGs、DEI、あるいはサステナビリティ、人的資本投資などを掲げて、社会課題に向き合い解決を試みているからである。つい二〇年前であれば、CSRの名の下に、四半期利益を追求しながら「ち

よこつと」社会貢献をしていればよかった。今は違う。上場会社であれば統合報告書に財務指標の中長期目標を掲げ、その進捗を自己評価している。利益の追求はもちろん重要だが、それに加えて、ダボス会議と同様の発想と理念で会社を経営しているのだ。

○国が小さいから会社が世界の未来を考えるでは世界の会社、とりわけ民主的な先進国の大企業がこのような発想にたどり着いたのはなぜなのだろう。私は、会社より小さい国が多いからなのではないかと思っている。

ここであらためてダボス会議のテーマを眺めてみると、たしかに企業の課題とは思えないのだが、では世界二〇〇か国のうち小さな五〇か国でこれらのテーマを設定して何かできるかという、どうもできそうにない。百か国でも同じことである。巨大企業のほうが、小さな国より組織能力がおそらく高いのだ。言い方を変えるなら、世界の未来のために、いろいろな国にしておいてほしいと会社が考えるようなことを、実行できない国が多い。だから巨大企業が、極論すれば自社のために、やらざるを得ないのである。

会社の利潤動機が世界の未来をつくる、あるいは良くしていくという論理に、違和感や不信任を持つ人がいるかもしれない。しかし少なからぬイノベーションは、会社同士の競争によって生まれてきた。会社が社会イノベーションまで起こす時代になったということではないか。それにそもそも、あてにならない国が多いのだ。

サッカーワールドカップは世界ランク上位四か国がベスト四に入って、意外に順当であった。日本は開催前を含めて主力が三人もケガ（遠藤、三苫、久保）をしたのが残念というか不運。それにしても強豪国の主力は、壊れない。日本と何が違うのか、真剣に考える必要があると思えてならない。

そのワールドカップで話題になったのが大西洋の小国、カーボベルデ。旧ポルトガル領で独立は一九七五年である。人口は五五万人。東京二三区で言うところと六位が杉並区で、カーボベルデより少し多い。都道府県を見ると人口が一番少ないのは鳥取県で五二万余。その上の四六位が島根県の六三万人である。つまりカーボベルデは国にしては小さい。

現在、世界には二〇〇くらいの国と地域があるのだが、GDPで言うと、カーボベルデは一六九位である（表1）。実額は四六〇〇億円。何かめばしい産業があるわけではなく

て、経済は国を出た人からの送金で成り立っているらしい。そういえば、ワールドカップで有名になった四〇歳のゴールキーパーはポルトガル二部リーグのチームでプレーしている。最近の日本サッカー代表は海外組が多いが、カーボベルデはサッカーに限らず海外組で回っているということだ。

他の国に目をやると、二〇〇か国の真ん中のGDP百位がエストニア。七兆円である。小さくて貧しいという印象かもしれないが、一人当たりGDPは三万ドル。日本が三万四千ドルなのでそれほど変わらない。いわゆるバルト三国の一つでロシア帝国から一九一八年に独立。EU、NATO、OECDに加盟している先進国である。またこの表にインド洋のモルディブ（一五六位）を掲げたのは、この国までがGDP一兆円以上だからである。

○国と企業の大きさを比べる

さて、いろいろな国々のGDPを、企業と比べてみたい。表2は日本の大企業を売上高順に並べたものである。左の数字は、世界で何番目になるかを示す。たとえばNTTは日本では五位だが世界全体では百二十位だということである。

この表は売上高だが、国のGDPは「付加価値」である。会社でいえば、売上高から仕入れを引いたものに相当する。しかし企業の付加価値の算出方法には定まったものがない。そこで財務省の法人企業統計を見ると、売上高に対する平均の付加価値率は二〇％程度である。業種によってこの率は違うと思われるが、ここでは一律にこの二〇％を使う。つまり売上高に二〇％をかける。これが表2の右列で、この数字を国のGDPと比べることにする。

日本で二〇位のみずほFGは世界で二六位なのだが、その付加価値の推計値は百二十

連載
第138回

企業より小さな国

武藤泰明の
経営者目線で読む 景気動向



むとう やすあき
武藤 泰明

1955年生まれ。1980年、東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所の主席研究員を経て、2006年から早稲田大学教授。26年より名誉教授。専門はマネジメント。「スポーツファイナンス」（大修館書店）、「人手不足時代の人事戦略」（日本能率協会マネジメントセンター）など著書多数。