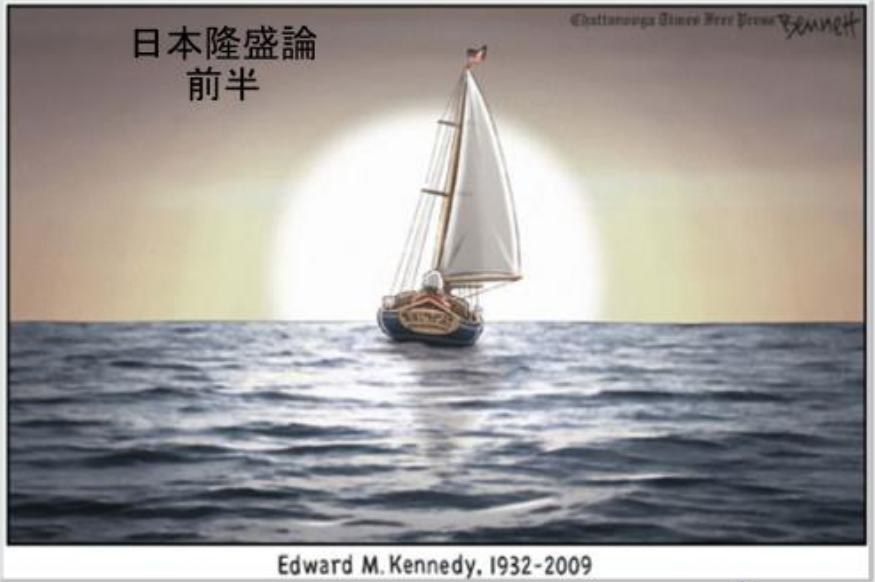


日本隆盛論

輝く日本の未来を築くために

アドバンスト・ビジネス創造協会

2020.07.31



日本隆盛論 前半

目次

はじめに	3
・日本の問題	4
1：人口減少	4
2：日本経済の停滞	4
第1章 日本企業の進む道	7
1-1：利益向上対策	7
1-2：企業の革新方法の2種類	9
1-3：スマイルカーブ	10
第2章 日本企業の実態	11
2-1：2012年度以降の企業利益生み出し努力	12
2-2：産業別経常利益率の2倍以上の実態推移	13
2-3：製造業の労働生産性水準の国際比	14
2-4：大企業の国際比較では日本の製造業は規模も利益も低い	15
2-5：労働生産性分析	17
2-6：世界地域別の上場企業の収益比較	20
2-7：直近23年間の経済指標の変化	21
第3章 国家収入と支出	22
3-1：一般会計の歳入と歳出の差は平成30年間で拡大傾向	23
3-2：社会保守費の増加推定	23
第4章 国家予算管理体制	25
4-1：日本の国家予算管理体制	25
4-2：米国の国家予算管理体制	28
4-3：日本としてのSDGsモデルへの取り組み	30
4-4：Society 5.0へ向けた予算化	32
第5章 失敗を許す社会	33
5-1：日米の構造比較	33
第6章 金融政策	36
6-1：家計貯蓄率	36
6-2：企業経営環境の変化と内部留保金	38
6-3：銀行の経営指	39

6-4 : MMT Modern Monetary Theory 第 7 章 人口問題と対策-----	41
第 7 章 人口問題-----	42
7-1 : 世界から見た日本人口の実態-----	43
7-2 : 給与問題-----	44
7-3 : 結婚年齢と非正規社員 の問題-----	45
第 8 章 企業の経営戦略-----	48
8-1 : 経営者は何を指すべきか-----	48
8-2 : 企業の価値向上対策-----	49

はじめに

今 2020 年はコロナの影響で、日本経済は極端な落ち込みを見せている。しかもこの回復は簡単ではないとの予測が一般的である。過去のバブルは IT バブル、リーマンショックなど立ち直りが短期間で V 字回復したのに対して、今回のコロナショックは「いつになればコロナは止まるのか」が明確ではない。V 字回復ではなく、底の長い U 字型回復になるだろうとの予測も出始めている。ワクチンが生み出され、普及するには 1~2 年以上かかると推測されている。

しかも回復はかつては米国、中国が牽引してくれたが、今回はその力も影響力が低下していると言われている。しかし、開けない夜明けはない。必ず世界は元気になると信じているが、コロナがなくても日本経済は疲弊し、日本の国際競争力は低下していた。この抜本的原因をつぶさなくては、日本は元気になれない。部分的に IT を取り込み、改善を実施する程度のアクションで企業が、回復基調に戻れるとは思っていない。企業の存続の是非が問われている時代に直面しているので、ABC 協会では Disruption の必要性を訴えている。DX (Digital transformation よりも CX (Corporate transformation) をすべしと訴えているコンサルタントも出始めたが、ここでは Disruption (破棄的創造) の言葉を使いたい。なおこの報告書は、ABC 内の多くの関係者からいただいた情報をふんだんに取り込ませていただいたものである。

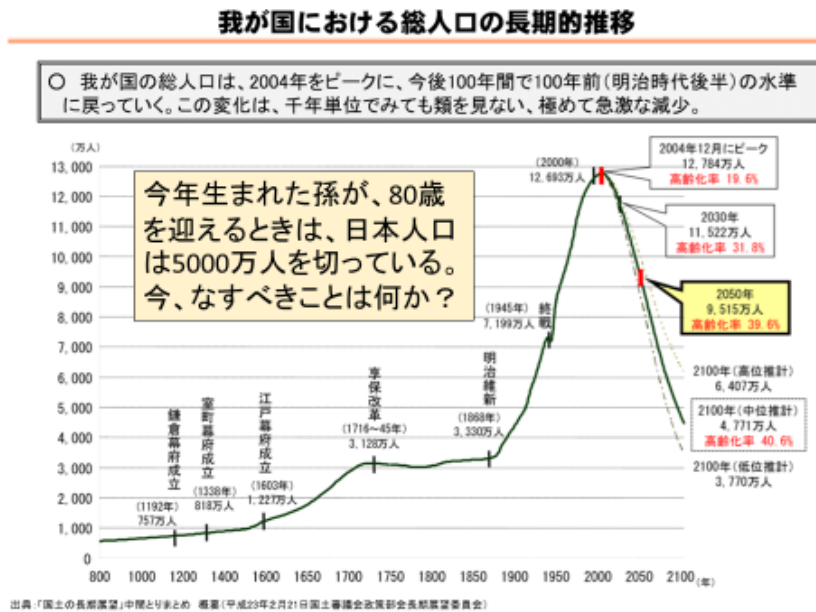
さて、ここ 30 年間衰退している、日本の問題点の概要を整理してから、日本の隆盛の道を探ってみたい。

日本の問題点

1：人口減少

日本の問題点の第一は人口減少である。しかも何ら効果的対策は打たれていない。

図表 1 人口推移図

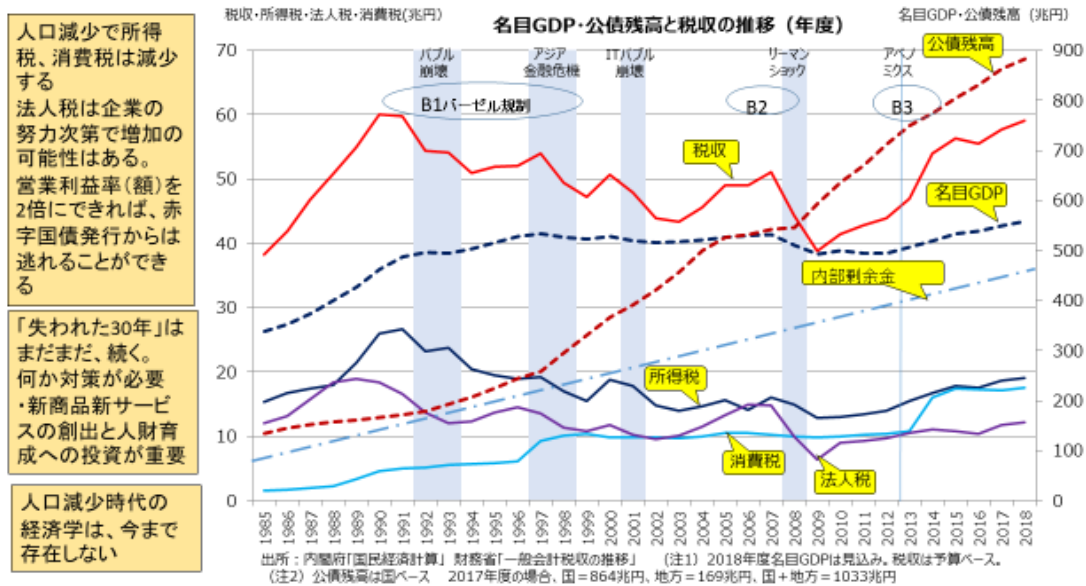


2004年の12800万人をピークに毎年0.2%以上の人口が減少している。今年生まれた孫が、80歳を迎えるときは、日本人口は5000万人を切っている。それなのに有効な少子化対策が打てているとは思えない。「幼児の保育所の収容を確実にします」との説が一般的であるが、問題はその前の「若者が若い時期に結婚できない」環境の改善が必要である。この項目は別の章で語りたい。

2：日本経済の停滞

人口減少の国のGDPを盛り上げるのは難しい。このGDPは1997年までは右肩上がり増加してきたが、今後は上昇を期待し難い。人口減少が進めば消費力も当然低下するのでGDPは増加し難い。したがって所得税も、消費税も税率を上げなければ減少する。増加が期待できるのは人口減少が直接、結びつかない法人税だけである。短期的にはコロナの影響でこの法人税も経営環境の悪化で停滞するが、長期的には増加の期待はできる。

図表 2 経済指標図

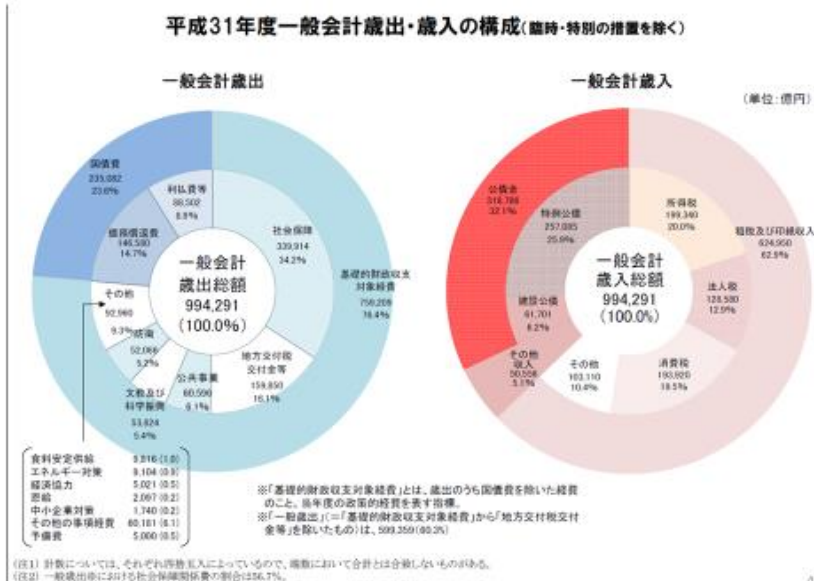


指標として右肩上がりなのは、公債残高と内部留保金だけである。内部留保金の過剰積み上げは、投資に回せない弊害はあるが、極端な環境変化への備えの観点からは必要なアクションである。

図表 3 にあるように日本の国家予算の 31.9 兆円は国債発行で補われている。しかし国債関係費の歳出も 23.5 兆円あり、社会保障費などに活用できるのは $31.9 - 23.5 = 8.4$ 兆円しかない。この分を民間企業が稼ぎ出せば良い。そのためには企業の営業利益を今の 2 倍出すことである。法人税率を高めるのではなく、企業力強化により稼ぎ出すのである。実際に調べてみると、この 5 年間で半分以上の企業が 2 倍以上の利益を出していることが判った。これも後述する。

図表3 一般会計予算2020年度の歳入と歳出

国債を発行しているが、社会福祉などに活用できる分は31.8-23.5=8,3兆円企業がもうひと頑張れば国債の膨張は防げる



図表4 世界競争力IMDの評価

世界競争力IMD 2019.06.04 6,000人以上の回答 調査対象国63

- 1:シンガポール
- 2:香港
- 3:米国
- 4:スイス
- 5:UAE
- 6:オランダ
- 7:アイルランド
- 8:デンマーク
- 9:スウェーデン
- 10:カタール
- 14:中国
- 16:台湾
- 17:ドイツ
- 23:英国
- 25:タイ
- 28:韓国
- 30:日本

日本の項目別順位

- ・経済パフォーマンス16位
- ・政府効率38位
- ・ビジネス効率46位(5年前は25位)
- ・インフラ15位

日本の起業家の起業家精神、国際経験、企業の意思決定の機敏性は63位と最下位の評価だった

・長寿 世界でNO1(84・2歳)の国の戦略は何か?

Fortune 2018 世界の競争力企業50に入ったのはトヨタの28位のみ

世界の競争力の評価をスイスにあるIMDが実施している。企業だけでなく政府の効率も含めての日本の総合力評価である。1990年前後は、日本は世界第1位になったこともあるのに、今や30位である。しかも残念なのは、日本の起業家の起業家精神、国際経験、企業の意思決定の機敏性は調査対象国63か国中の63位と最下位の評価だった。何故こうなってしまったのか、の反省なくして、今後の対策は立てられない。

第1章「日本企業の進む道」

ポイント

- 1：企業の収益向上対策は4種類である
- 2：企業の革新方法には2種類ある。その特徴を理解した経営が重要
- 3：長期的戦略にはスマイルカーブの意識は必要
- 4：財政赤字を救うポイントは企業が稼ぐこと、それを国は支援すること

1-1：利益向上対策

図表 1-1 企業の利益向上対策

企業の利益向上対策		
方策	戦略	具体的なアクション
1.売上高は同じ	1-1: ムダの排除 (業務プロセスの見直し)	<ul style="list-style-type: none"> ・左脳型発想法による問題解決 ・働き方改革、業務ルール、制度の見直し ・ムダな支出の削減
	1-2: 個人、組織の能力向上 (教育、IT活用、組織活性化など)	<ul style="list-style-type: none"> ・Critical Thinking, Creative Thinking ・DX(Digital Transformation) ・個人応力向上、組織開発
2.売上高の増加	2-1: 既存商品の商品力向上と新市場の開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・既存商品の性能向上と適正化 ・内外市場へのMarketingの強化
	2-2: 新技術、新サービスの創造	<ul style="list-style-type: none"> ・競争力のある新技術、新サービスの創造、販売(Disruption) ・顧客の要望の感知 ・新商品、新サービス創造への右脳活用 ・多角化

この表は企業の営業利益向上対策を整理したものである。

売上高を増やさなくても「1-1 ムダの排除」と「1-2 個人、組織の能力向上」によって利益を高めることは可能である。

「1-1 ムダの排除」には「問題は何か、原因と対策は」となぜなぜを繰り返す左脳型問題解決方法が有効である。あるいは「働き方改革」「業務ルールや制度の見直し」によって効率化を図ることができる。特に問題が起きると役所への批判が起きるので申請書類が増えやすい。どこかで役所への申請書類、企業の管理部門への提出ドキュメントを減らせないか、のアクションをしないと管理負担が重くなるだけである。管理負担を重くして営業利益を減らすのか、思い切って提出書類を簡略化して、ライン作業者の負担を減らすのかの見直しが必要である。事務所全体費用も組織の人数比率で共有コストを配布していないだろうか、ムダな会議室をいくつも抱えていないだろうか、不要な土地なども所持してい

ないだろうか、などの見直しが要求される

「1-2の個人、組織の能力向上」は、一番手っ取り早い効果の出るアクションである。

「貴方は A4、1枚 1500 字程度の業務報告書を何分で書きますか」と若い方に尋ねると、30分 10%、1時間 40%、2時間 20%、半日以上 20%、1日以上 10%が平均的な答えである。「私は 20 分もあれば十分です」と答えることにしているが、そもそも目標を持って作業していない人がほとんどである。仮に 1 時間以上費やして書いている人が目標意識を持って 30 分で作成すれば、その書類を作成する部分の時間効率は 2 倍になる。この意識を持ってもらい、余った時間で他の作業をこなせば残業は不要となる。作業開始前に作業計画を作成することも効率化になる。ダラダラ会議も多い。十分に準備して会議にのぞめない人は出席不要、発言しない人も出席不要などのルールづくりの徹底も効果がある。勿論コンピュータを活用しての効率化も大きい。

そのためには、モノゴトの本質を見極める **Critical Thinking** や右脳型の発想法訓練も有効である。今まで考えても見なかった **DX (Digital Transformation)** を実施しての改革もせねばならない。

業務内容記述書 (**Job Description**) の活用も有効であるが、これは企業文化を伴わないと成功しない。しかし企業がグローバルで成長し続けるためには避けて通れない仕組みである。外資系企業では担当者の業務内容記述者は上司である係長が作成し、課長の業務内容は部長が作成する。それができないようでは上司とは言えないそうである。

売上高の増加によって利益向上を図る方法にも二つのアクションがある。

その一つは

「2-1: 既存商品の商品力向上と新市場の開拓」である。

・既存商品の商品力の向上を基に内外市場へ販売を強化することである。グローバルに進出するためには、商品や制度を、その国に見合ったものに適正化する必要がある。発展途上国に進出する場合は、高度な機能よりも安価や使用性が優先する。

もう一つは

「2-2: 新技術、新サービスの創造」も、売上高を増加する場合の必要なポイントになる。

・競争力のある新技術、新サービスの創造、販売 (**Disruption**)

最近の環境の変化は激しいものがある。機械、電気、化学、医学あらゆるものが激的に変化している。これを **Disruption** 破壊的創造と呼ぶ。同業種の競争相手だけでなく思いがけない他業種から従来の優位性を蹴飛ばす商品やサービスが生まれてくる。常に自社の商品サービスの革新を続けてゆかないと市場から蹴落とされかねない。

・顧客の要望の感知を常に心がけ、「この顧客は次に何を要求してくるのか」を感じ取るセンスが求められる。そのためには・新商品、新サービス創造への右脳活用が必要である。経営環境のリスクを避けるための多角化も準備せねばならない。

1-2 : 企業の革新方法の 2 種類

企業における改革は商品の改革「プロダクトイノベーション」から業務プロセスの改革「プロセスイノベーション」組織や株主構成などの「事業基盤のイノベーション」さらには組織の文化の改革「メンタルモデルイノベーション」など数種類のイノベーションが存在している。これらのイノベーションには二通りの進め方がある。

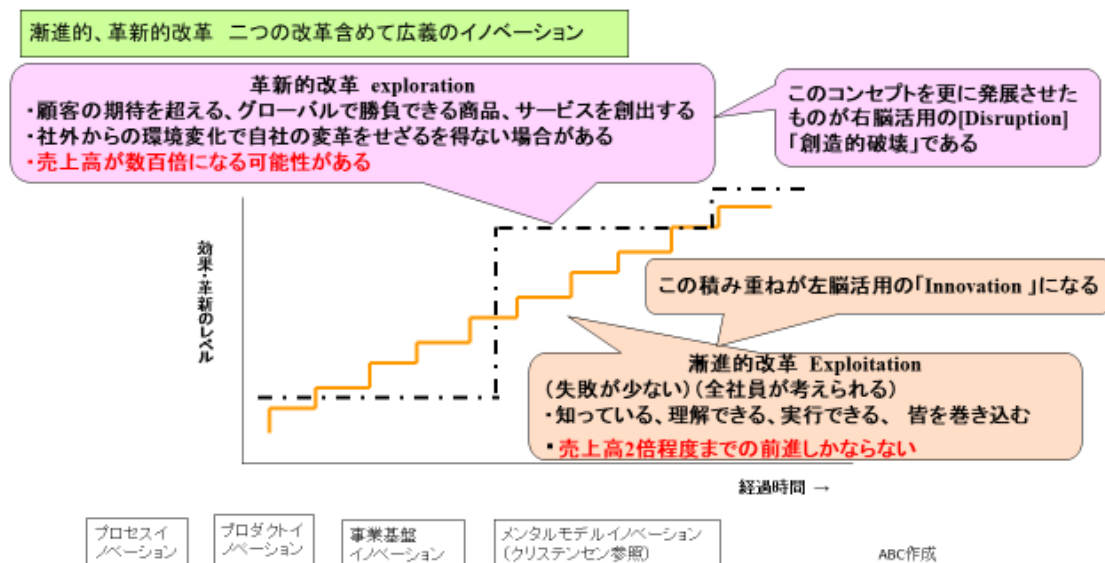
一つは漸進的改革 **Exploitation** と呼ばれる手法で、少しずつ改善を重ねる日本企業が得意な変革手法である。

この手法は「失敗が少ない」「全社員が考え推進しやすい」「変更が効きやすい」「関係者を巻き込むことが比較的容易で効果が早く出る」などの特徴がある。仮に1回の改善で10%の効果が出るとすれば10回繰り返せば効果合計は2倍を超すが数十倍数百倍の効果には達成し難い。これは改革理論家のクリステンセンの主張でもある。

二つ目の改革手法は、革新的改革 **exploration** である。

顧客の期待を超える、グローバルで勝負できる商品、サービスを創出するために、画期的な変革を実施する方法である。IT で言えば汎用機時代にパソコンを出現させた、パソコン時代にスマートホーンを創出させたなどのイメージである。この効果は売上が数百倍になる可能性がある。注意すべきは、社外からの環境変化で自社の変革をせざるを得ない場合があることで、この変革を **Disruption** 破壊的創造と呼ぶ。従来にない0から1を生み出す手法は右脳を活用させないと生み出せない。この手法で産み出した商品は10倍～100倍以上の価値を生み出す可能性を秘めている。

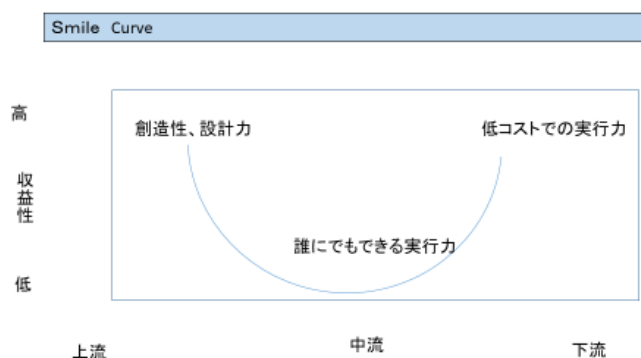
図表 2-1 漸進的、革新的改革



1-3 : スマイルカーブ

もう一つ知っておくと有効な理論が、伊藤元重先生のスマイルカーブ論である。新しい商品・サービスを生み出す場合は上流で企画し、中流で製造し、下流で販売、保守運用をするプロセスを踏むのが一般的である。

事業の進め方にもよるが、一般的に収益性は上流と下流では高く、中間の物づくりでは、競争相手が出やすいので、収益性は低くなるとの説である。時代の流れを読みながら、心に留めおいて経営に役立てればよい。



上流と下流は儲けやすいが、中流は競争相手が多く、儲けにくい
IT業界だけでなく、製造業全般においても、この原理は通用する

引用 日本経済を創造的に破壊せよ 伊藤元重著

第2章 日本企業の実態

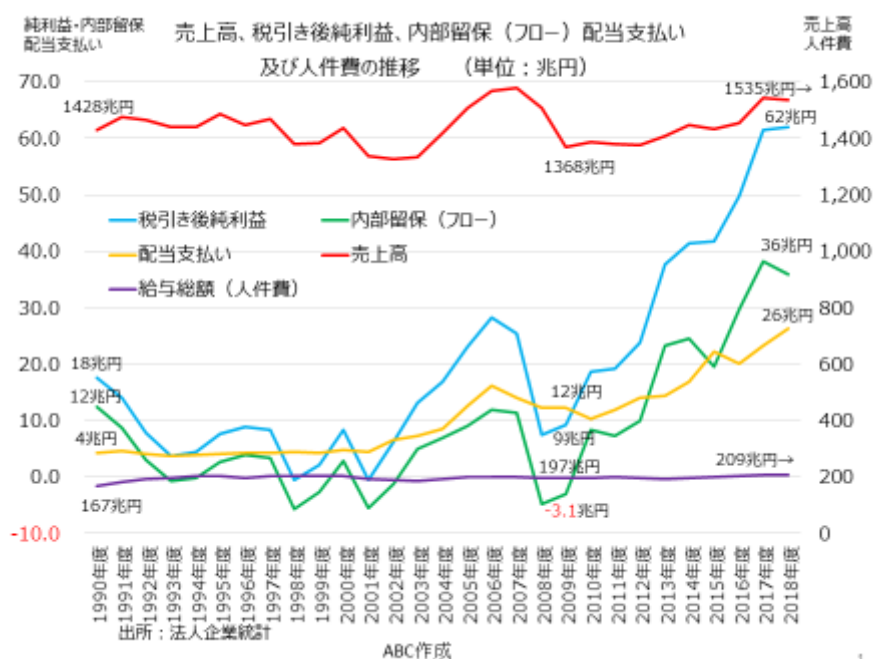
ポイント

- 1：2012年度以降、企業利益は向上しているが、米国に比較するとまだ利益率は低い。
- 2：2012年度と2019年度の比較では、半分以上の企業が営業利益2倍を達成している。利益率2倍は不可能な値ではない。
- 3：製造業の労働生産性水準の国際比較では、2000年以降低下。
- 4：大企業の国際比較では日本の製造業は規模も利益も低い。
- 5：一人当たりの労働生産性は、大企業は高いが、中小企業の従業員が多いので
負荷価値生産性総量は中小企業が多い。
- 6：労働生産性は2005年以降向上していない。先進7か国比較でも18位と低位安定。世界の地域別 営業利益率比較でも日本は押され気味。ただし販売管理費比較は企業規模が影響するので注意が必要。
- 7：直近23年間売上は伸びていない。非正規社員と内部留保金だけが2倍近い伸び
- 8：米国との比較では販売管理費が高い（官民とも無駄な作業を減らす努力を）

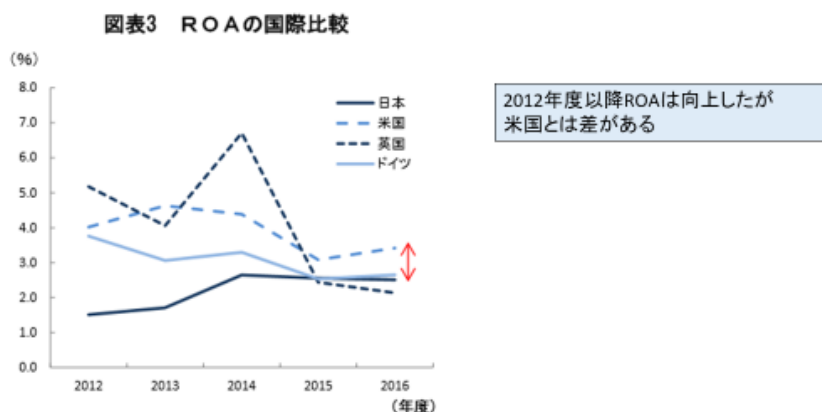
2-1 : 2012 年度以降の企業利益生み出し努力

図表 2-1-1 は 1990 年以降の日本企業の経営を数種類の指標でみた図である。2008 年リーマンショックで落ち込んだが 2012 年以降は税引き後の利益、配当、給与支払い、内部留保ともに、上昇基調にある。ROA の国際比較では、米国に見劣りしているがこれも回復基調にある。今回のコロナショックで大きく状況は変わったが、ニューエコノミーになればまた活力を取り戻すに違いない。

図表 2-1-1 1990 年以降の経営指標



図表 2-1-2 ROA の国際比較



(注) 2012～2016年度の決算が集計可能な上場企業の平均値、
金融業を除く。
(資料) OSIRISより、みずほ総合研究所作成

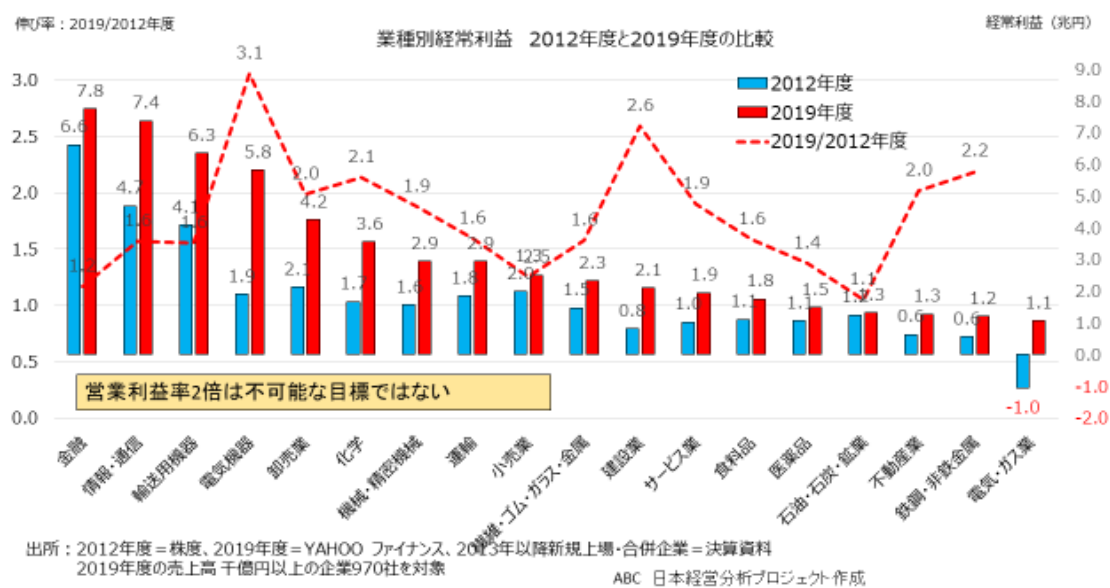
みずほ総研 2017年10月

参考：ROA (%) = $\frac{\text{当期純利益}}{\text{総資産}} \times 100$

2-2：産業別経常利益率の2倍以上の実態推移

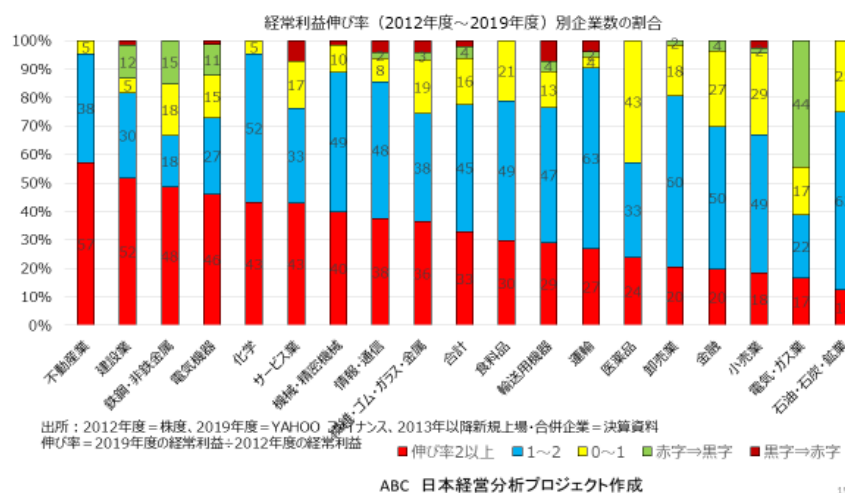
前章で「営業利益を2倍にしよう」と提案したが、では実態はどうであろうか。産業別に、リーマンショック後ある程度景気回復した2012年と2019年の経常利益率の比較をしたのが図表2-2-1である。業種によって差はあるが、半分の企業が2倍を超えている。つまり2倍は不可能な値ではない。

図表 2-2-1 業種別経常利益 2012年度と2019年度の比較



各産業別に2012年と2019年の比較で伸び率を層別したものが図表2-2-2である。企業努力の差がよく分かる。

図表 2-2-2 産業別 経常利益率2倍の企業数割合



2-3：製造業の労働生産性水準の国際比較（2000年以降は下り坂）

直近7年間の利益率は向上しているが、外国と比較した場合はどのような状況であるかを分析してみる。製造業は1995年～2000年までは世界1であった評価が、2005年以降、凋落をはじめ、今や世界の15位迄低下している。「物づくり世界一」は色褪せている。

図表 2-3-1 製造業の労働生産性比較

製造業の労働生産性水準上位15カ国の変遷										
	1995年		2000年		2005年		2010年		2016年	
1	日本	88,093	日本	85,182	アイルランド	154,011	アイルランド	230,321	アイルランド	447,190
2	ベルギー	73,386	アイルランド	84,696	アメリカ	103,967	スイス	164,272	スイス	182,423
3	ルクセンブルク	71,393	アメリカ	78,583	スウェーデン	103,812	スウェーデン	130,804	デンマーク	146,481
4	スウェーデン	69,771	スウェーデン	75,803	フィンランド	103,497	アメリカ	128,394	アメリカ	140,205
5	オランダ	69,568	フィンランド	74,454	ベルギー	99,761	デンマーク	125,744	スウェーデン	129,833
6	フィンランド	67,561	ベルギー	68,427	ノルウェー	99,633	ノルウェー	124,556	ベルギー	122,207
7	フランス	64,289	ルクセンブルク	64,955	オランダ	98,138	ベルギー	121,351	オランダ	114,860
8	ドイツ	62,162	オランダ	63,648	日本	94,186	フィンランド	119,763	ノルウェー	109,915
9	オーストリア	59,914	デンマーク	62,542	デンマーク	88,739	オランダ	115,400	フィンランド	107,689
10	デンマーク	59,104	フランス	61,961	オーストリア	86,597	オーストリア	108,969	オーストリア	107,366
11	ノルウェー	56,832	オーストリア	59,052	ルクセンブルク	85,327	日本	105,569	イギリス	102,202
12	アイルランド	54,935	イギリス	59,004	フランス	84,090	フランス	103,143	フランス	101,576
13	イギリス	51,229	ノルウェー	58,714	イギリス	83,706	ドイツ	98,699	ルクセンブルク	101,494
14	イタリア	48,094	ドイツ	55,737	ドイツ	78,871	カナダ	92,597	ドイツ	100,599
15	オーストラリア	43,468	イスラエル	54,873	オーストラリア	66,588	アイスランド	91,889	日本	99,215

(単位) USドル (加重移動平均した為替レートにより換算)

(資料)OECDデータベースをもとに日本生産性本部作成

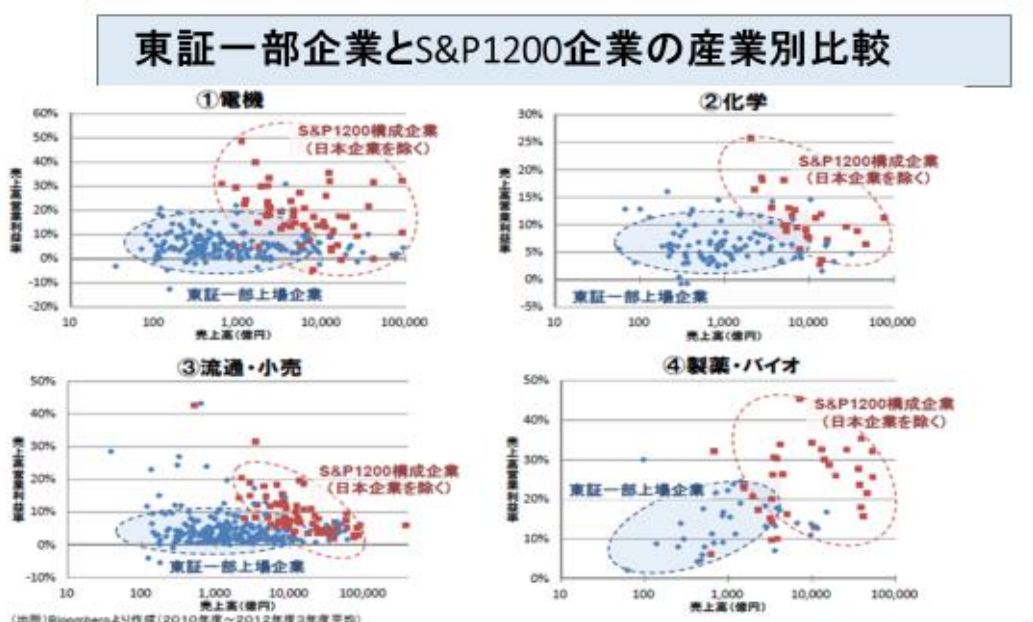
※製造業の労働生産性水準をドル換算するにあたっては、実際の為替レートを移動平均して利用している。本来であれば、産業別の購買力平価を利用することが望ましいとされているが、製造業の2016年の購買力平価レートは公表されていないため、便宜的に実際の為替レートをを用いている。今回の換算レートは112.40円である。

※1995年の米国のデータは計測に必要な一部データが不備であるために計測できていない。また、OECD加盟国のうち31カ国の比較になっているのは、計測に必要なデータが利用できる国のみを対象としたためであることに留意されたい。

2-4：大企業の国際比較では日本の製造業は規模も利益も低い

「物づくりの生産性低下は中小企業のことであろう」と考える人がいるが、決してそうではない。図表 2-4-1 に東証一部企業と S&P1200 企業の大企業の産業別比較を示した。どの産業分野でも、日本企業は規模も小さいし利益率も低いことが明確に表れている。S&P グローバル 1200 指数は、グローバル株式市場への特徴的な実態を提供している。世界の株式時価総額の約 70% をカバーしており、S&P 500 (米国)、S&P 欧州 350、S&P TOPIX 150 (日本)、S&P/TSX 60 (カナダ)、S&P/ASX オール・オーストラリア 50、S&P アジア 50、S&P ラテンアメリカ 40 などが含まれる。

図表 2-4-1 東証一部企業と S&P1200 企業の売上高、営業利益の比較



次に各地域別に業種別売上高のトップ 5 の企業を対象に営業利益率比較をした。

(機械輸出組合が 2016 年 1 月までは、このデータを提供していたが、残念なことに、その後中断された)

日本機械輸出組合 2016.1 報告日本のトップ 5 企業の営業利益率は北米企業と比較し低い。欧州企業との比較では合計値は同じであるが、アジア地区企業との比較では、すでに一部の産業では差をつけられている。日本が米国に勝っているのは、建設機械と自動車だけである。逆に米国に大きな差をつけられているのは、サービスソフト、電子部品、半導体製造装置、重電産業機器、家電、造船、情報通信機器、コンピュータである。何故こうなってしまったのか、を反省せねばならない。

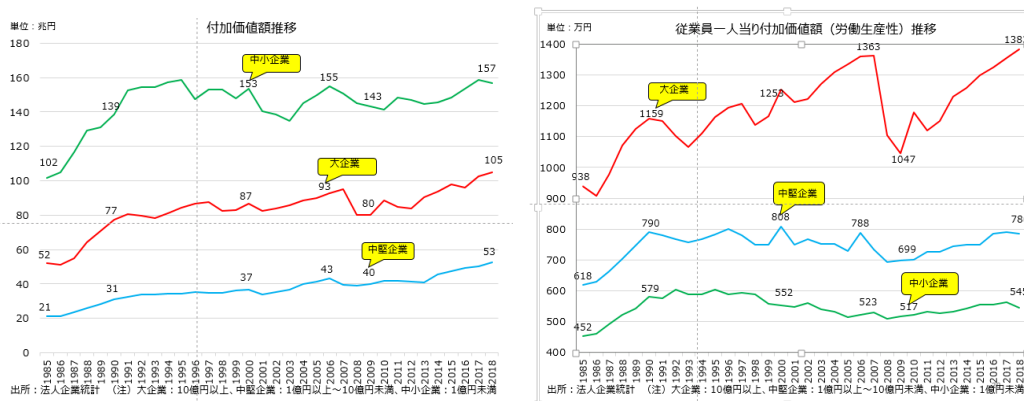
図表 2-4-2 2014 年度 売上高トップ 5 の営業利益率

業種	日本	北米	欧州	アジア
医療機器	13.8	19.0	9.7	18.9
建設・農業機械	12.5	11.0	8.7	7.4
事務機械	10.7	11.9	-12.8	-
サービスソフト	9.3	23.3	8.8	8.5
航空宇宙	8.9	10.7	7.5	8.3
電子部品	8.9	24.7	10.8	17.0
工作機械	8.2	-9.9	9.1	6.0
半導体製造装置	7.2	16.5	21.3	4.1
重電産業機械	7.2	15.8	11.0	6.4
自動車	6.6	2.6	6.3	3.8
自動車部品	5.8	6.2	6.4	7.4
プラントエンジ	5.1	5.4	5.0	2.0
家電	5.0	10.0	4.3	8.1
造船	4.6	15.2	6.2	0.1
鉄道・交通	1.8	12.3	6.1	6.0
情報・通信機器	1.8	24.8	4.6	6.6
コンピュータ	1.2	11.3	0.7	1.8
合計	7.0	13.2	7.0	6.2

2-5：労働生産性分析

企業規模別の付加価値分析をした。下図に示す通り大企業の一人当たりの付加価値額は中企業、小企業と比較して高い。しかし、従業員数比較では大企業が 760 万人に対して中小企業は 3547 万人であり、総付加価値は大企業 1 に対して中小企業は 2 である。日本経済の視点で見れば、やはり中小企業の生産性向上は大きなテーマである。

図表 2-5-1 企業規模別付加価値分析



産業別に名目労働生産性（就業者 1 人あたり付加価値額）を示した。平均 824 万円以下の産業の労働生産向上が期待される

図表 2-5-2 産業別名目労働生産性

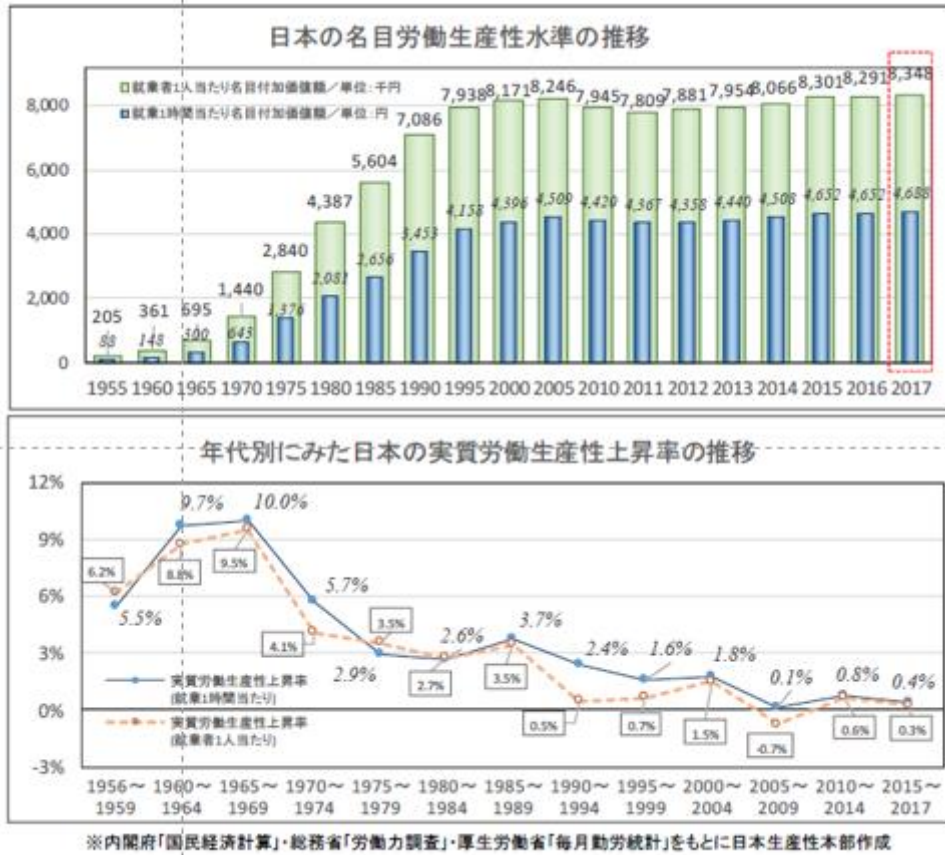


(生産性本部提供 2017 年度)

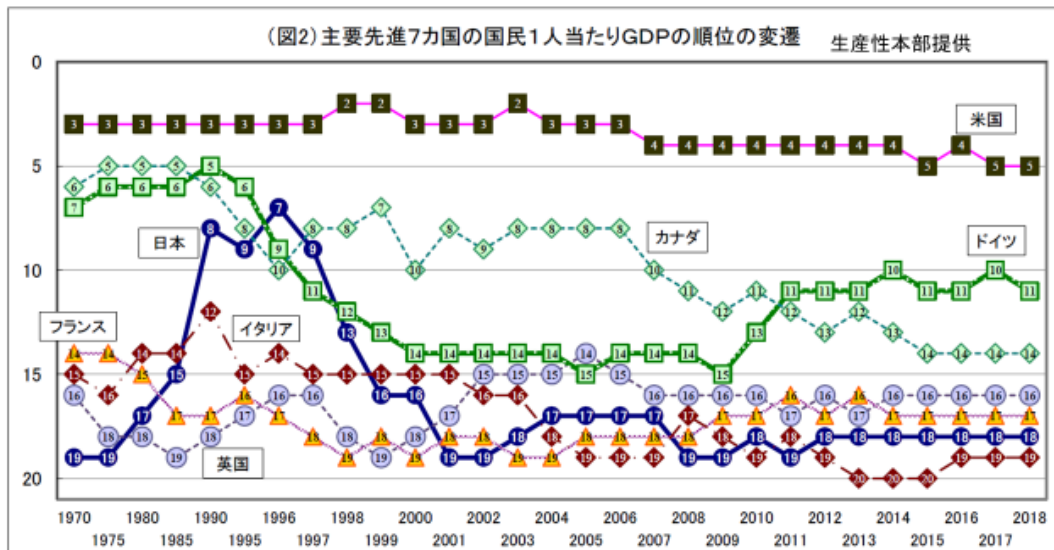
生産性本部が出している日本の生産性の順位は世界でここ数年間は変わっていない。RPA などの道具も出てはいるが、真の効果はこれからの模様である。

生産性の推移をチェックしても、2005年以降は殆どその効果は出ていない。したがって国際的な生産性の順位も18位と低位安定状況である。

図表 2-5-3 労働生産性の推移



図表 2-5-4 生産性順位の国際比較



2-6：世界地域別の上場企業の収益比較

良いデータがないのでこの図を活用するが欧州の販売管理費の比率が高いのが気になる。図表 2-6-1 では、欧州企業は日本企業と比較して規模別販売管理費が極端に高い。一般的に、この販売管理費は企業規模によって異なり、中小企業は高めになっている。企業規模を合わせた比較データが欲しい。図表 2-6-2 を参照ください

図表 2-6-1 世界地域別の上場企業の収益比較

世界の上場企業の収益構造比較(中央値 %)

	日本企業	米国企業	欧州企業	日本企業の特徴
売上原価率	74.3	> 63.9	-	生産性、販売等が課題の可能性
販売管理費率	20.5	22.1	31.8	
減価償却費率	2.8	-	2.6	
営業利益率	4.2	< 7.5	6.7	売上原価での差が利益率に影響
営業外損益率	-	-	-	
負担税率	38.4	30.7	24.8	
純利益率	3.9	< 6.4	5.5	売上原価率での差が利益率に影響

日本企業の営業利益率は、最近向上しているが、諸外国と比較して、営業利益率は低い
・調査対象企業企業の規模によって販売管理費に差が出るので、要注意

出典：SPEEDA から作成。
備考：対象企業は上場企業のうち 2006 年から 2015 年のデータが取得できる 5,925 社で、うち日本企業 2,934 社、アメリカ企業 1,240 社、ヨーロッパ企業 1,468 社。2006 年から 2015 年の期間中央値。欧州企業は EU 加盟 15 か国とする。

図表

図表 2-6-2 事業規模別販売管理費の比較

中小企業の販売管理費は高い 法人企業統計（除却卸売業） 2018年度							
業種	資本金の規模	企業数	売上高 (兆円)	売上原価率 (%)	販売管理費率 (%)	営業利益率 (%)	当期純利益率 (%)
全産業	10億円以上	4,553	463	74.7	17.4	7.8	7.8
全産業	1億円以上 - 10億円未満	21,533	205	77.5	17.5	5.0	3.6
全産業	5千万円以上 - 1億円未満	53,807	127	76.3	20.0	3.7	2.1
全産業	5千万円未満	2,474,094	380	62.9	34.2	2.9	2.6
全産業	全規模	2,553,987	1,175	71.5	23.2	5.3	4.8
製造業	10億円以上	1,944	238	78.5	16.3	5.2	6.6
製造業	1億円以上 - 10億円未満	6,064	68	81.9	13.4	4.7	2.5
製造業	5千万円以上 - 1億円未満	12,403	35	81.5	14.3	4.2	2.7
製造業	5千万円未満	319,765	74	75.7	21.5	2.8	2.3
製造業	全規模	340,176	414	78.8	16.6	4.6	4.8
非製造業	10億円以上	2,609	225	70.7	18.6	10.6	9.0
非製造業	1億円以上 - 10億円未満	15,469	137	75.3	19.5	5.2	4.2
非製造業	5千万円以上 - 1億円未満	41,404	92	74.3	22.2	3.5	2.0
非製造業	5千万円未満	2,154,329	306	59.8	37.3	2.9	2.7
非製造業	全規模	2,213,811	760	67.6	26.7	5.7	4.7

以上日本企業の収益状況を述べた。2012 年以降改善されてはいるが、生産性の国際比較に

みられるように、日本は世界の一流国から落ちこぼれつつある。ここでひと踏ん張りしよう。それが国難を救う道につながる。

2-7：直近 23 年間の経済指標の変化

1995 年と 2018 年の 23 年間の日本経済の変化を図表 2-7-1 でみてみよう。売上高は変わらない。GDP は当然増加しない。営業利益額は全産業で 1.91 倍、企業努力と政策の影響で、ほぼ 2 倍になった。大きく伸びた指標が目立つのは「非正規社員の数が 1.8 倍になったこと」「内部留保金が 3.3 倍に増加したことである。営業利益率は 1.9 倍である。人件費もわずかながらアップしている。非正規社員の増加については少子化への影響が懸念材料である。内部留保金の増加は「投資とのバランスで考えるべき」である。非正規社員、内部留保金の分析は後の章で記述する。

図表 2-7-1 直近 23 年間の変化

日本の 20 年間での変化 (1995 年～2018 年)							
No	項目/年度	1995 (兆円)	2018 (兆円)	差引 (兆円)	比率	出所	算出式
1	売上高	1,485	1,535	51	1.03	法人企業統計(除金融・保険業)	
	営業利益額	35	68	32	1.91	"	
	営業利益率	2.4	4.4	2.0	1.83	"	
2	付加価値額	277	314	37	1.13	人件費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課+営業純益	
	人件費	203.1	208.6	5.5	1.03	役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費	
	労働分配率	73.3	66.3	-7.0	0.90	法人企業統計	人件費/付加価値額
	非正規社員率	20.9	38.3	17.4	1.83	「労働力調査」	
3	家計支出	233.9	246.9	13.0	1.06	内閣府 「国民経済計算」	家計最終消費支出 (除く帰属家賃)
4	設備投資(残高)	329.8	307.6	-22.2	0.93	法人企業統計 (除金融・保険業)	有形固定資産(土地を除く)増減額+ソフトウェア増減額+減価償却費+特別減価償却費
5	内部留保(残高)	141.6	463.1	321.5	3.27	"	利益剰余金

- 1：売上高は51兆円、営業利益額も32兆円増加した。営業利益率は2.0%増加
 2：付加価値は37兆円、13.0%増加
 3：人件費は5.5兆円増加したが、労働分配率は7.0%低下した
 4：内部留保(残高)は3.3倍増加したが、設備投資(残高)は22%減少した→先行き不透明感のためか？
 「新ビジネスのアイデアがないためか？」

第3章 国家収入と支出

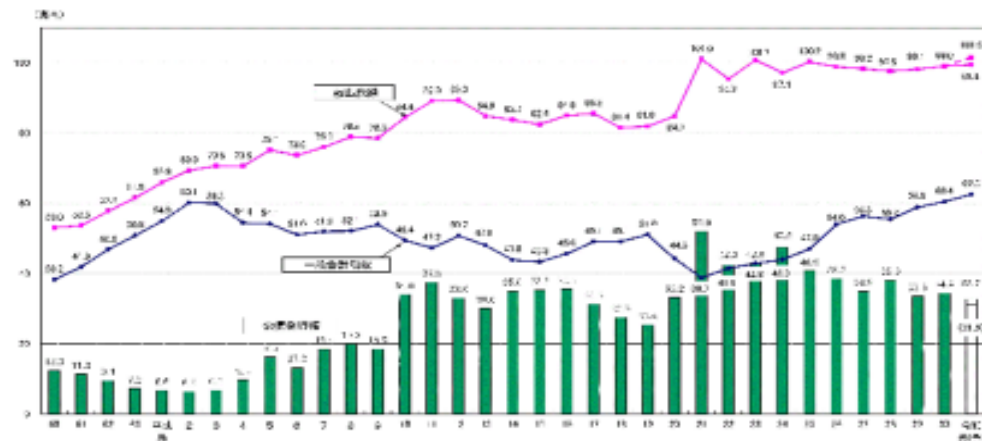
ポイント

- 1：一般会計の歳入と歳出の差は平成30年間で拡大傾向
 - 2：今後も社会保障費は1.2兆円/年増加予想
 - ・社会保障費の支出削減対策も重要
- この差を埋めるのは企業が稼ぐこととムダな社会保障の減である

3-1：一般会計の歳入と歳出の差は平成30年間で拡大傾向

1000兆円の国債が国民にのしかかっていることは皆知っている。ではいつ頃からこのような状況になったのであろうか、を示したのが図表3-1-1である。赤字国債は1965年に初めて発行したが最初は小規模であった。2008年度は世界金融危機に対応するため33兆円の増刷が行われた¹⁴。民主党政権の鳩山由紀夫内閣では、子ども手当などの政策のため、一般会計予算が92兆2992億円となる過去最高額を記録し、その不足する財源を補うため44兆3,030億円分の赤字国債が発行されることになった。自民党に政権交代後に2015年度には新規の国債発行額が6年ぶりに40兆円を下回るようになったが、大地震や最近のコロナなどの事件が発生するたびに増額を重ねている。

一般会計歳入、歳出総額及び公債発行額の推移

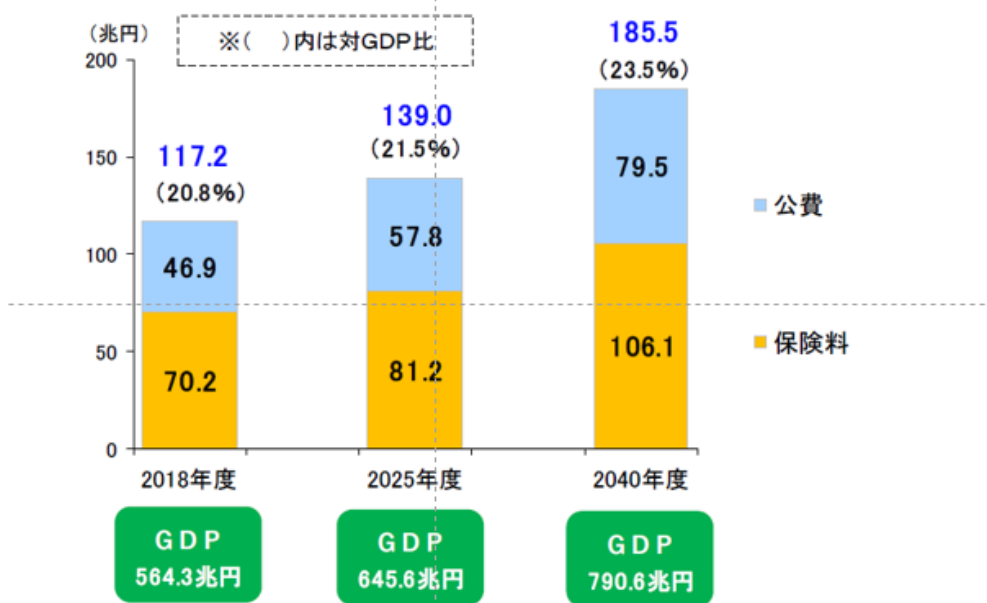


3-2：社会保守費の増加推定

高齢化人口の増加に伴い社会保障費用は3兆円/年の規模で増加するが公費負担割合の40%が国の負担増分になる。

図表 3-2-1 社会保障費負担の見通し

社会保障負担の見通し（経済：ベースラインケース 見通し：計画ベース）

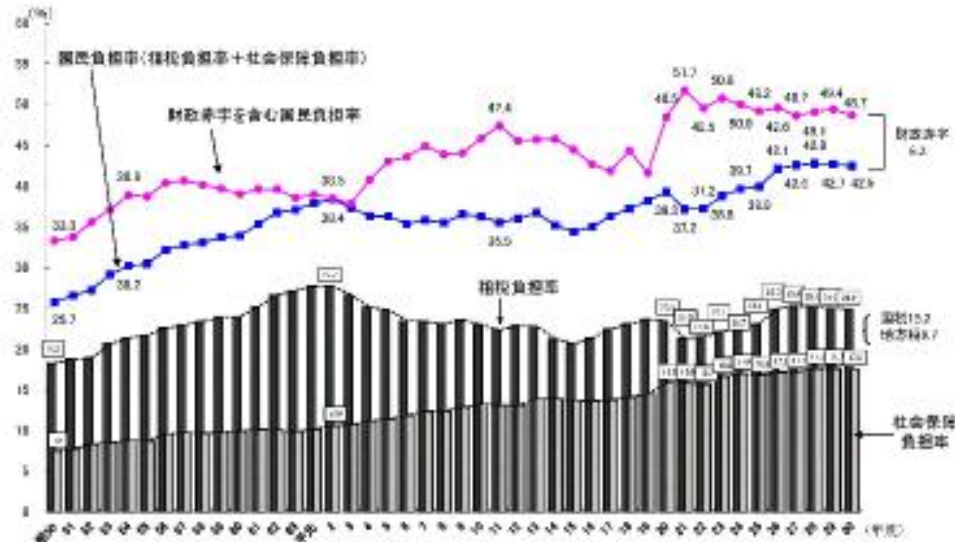


2018年8月に国立社会保障・人口問題研究所が公表した「2016年度社会保障費用統計」等をもとに社会保障費用の現状、および今後の動向についての厚生省推定

2040年度までの22年間で、 $(185.5 - 117.2) \div 22 = 3.1$ 兆円。年平均3.1兆円増加の見込みである。 $3.1 \times 0.4 = 1.2$ 兆円/年社会保証負担公費は増加する。消費税の増加1%ではほぼ1.5兆円の増税効果になる。消費税を上げねば、消費税8%から10%の効果は2年少々で消える計算になる。2018年度の国民の税金および社会保障含めた負担率は50%近くなる。

図表 3-2-2 国民の税金および社会保障費含めた負担感

「国民負担率」は、租税負担及び社会保障負担を合わせた義務的な公的負担の国民所得に対する比率です。「財政赤字を含む国民負担率」は、これに将来世代の潜在的な負担として財政赤字を加えたものです。



- (注)
1. 平成29年度までは実績、20年度は実績見込み、30年度は見通しである。
 2. 財政赤字の計数は、国及び地方の総財政収支の赤字であり、一時財が特殊要因を除いた数値。具体的には、平成10年度は国鉄長期債務及び国有林野関係債務、15年度は本四公団債務の一般会計承認、17年度は道路関係四公団の民営化に伴う資産・負債承認の影響、18年度、20年度、21年度、22年度及び23年度は財政投融資特別会計財政融資資金勘定(18年度においては財政融資資金特別会計)から国債整理基金特別会計または一般会計への繰入れ、29年度は独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構から一般会計への繰入れ等を除いている。
 3. 平成6年度以前はGSSNA、昭和6年度から平成29年度まではBSNA、昭和54年度以前はGSNAに基づく計数である。ただし、租税負担の計数は租税収入ベースであり、SNAベースとは異なる。

第4章 国家予算管理体制

ポイント

- 1: 国家の長期予算作成状況の日米差
- 2: 政治家、企業経営者に惑わされない、国家予算管理体制が必要
 - ・米国のCBO, ITEPは参考になる
- 3: 政党別長期国家予算提案書の作成をして選挙の際の争点にする
- 4: 未来図を実現するための予算化が必要
 - ・SDGs、 Society5.0

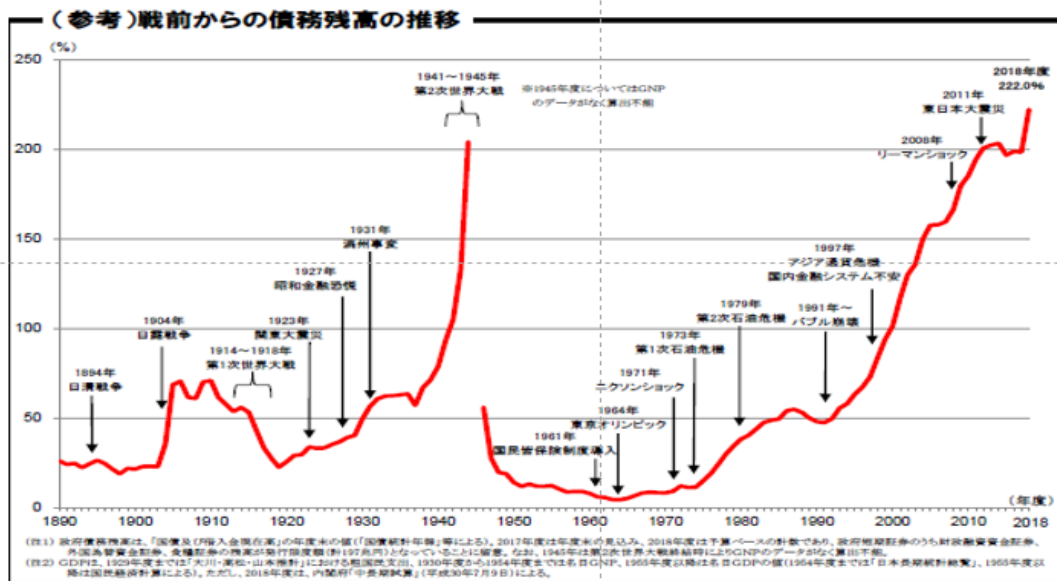
4-1: 日本の国家予算管理体制

日本の将来は、その時の政治家の判断だけでなく、スタッフの長期的判断が必要であるとテレビの国会放送があるたびに感じている。日本の将来を見通した質問が与党、野党から何故もつと出ないのかと、憂いている国民は多い。では、民主国家の米国はどうなっているのか、を調べてみた。過去のデータの分析は容易である。日本は過去の分析には詳しい。でも必要なのは未来への分析である。これは、中央官庁と政治家が提示すべきものである。

図表 4-1-1 日本の従来の国家予算 過去の分析

過去データに基づく分析は、精緻に実施されている。

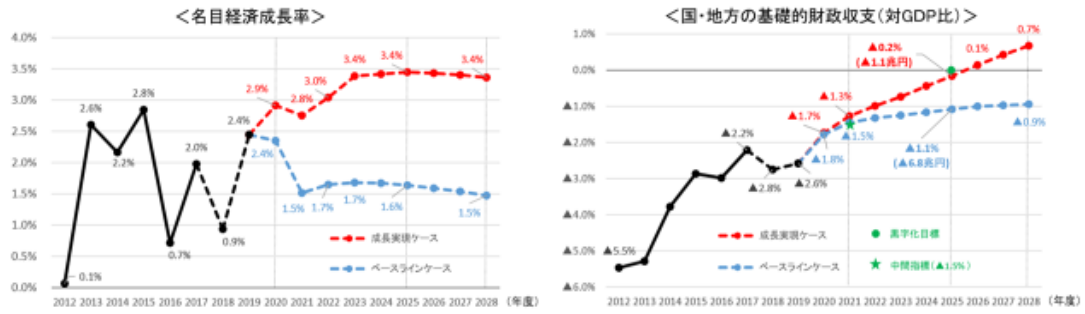
日本の国家予算 過去の分析は着実に実施できる



日本の将来の分析

経済成長率が何%ならば国債発行がどの程度減少するのかの試算は、二つのケースについて実施されている。課題はこの成長率をいかにしてひねり出すか、である。

図表 4-1-2 日本の将来の分析



[注] 2020年度の歳出については、「臨時・特別の措置」として、現時点で継続が見込まれる中小・小規模事業者に関する消費者へのポイント還元支援、すまい給付金、防災・減災、国土強靱化対策(3か年緊急対策の最終年度分)を想定。

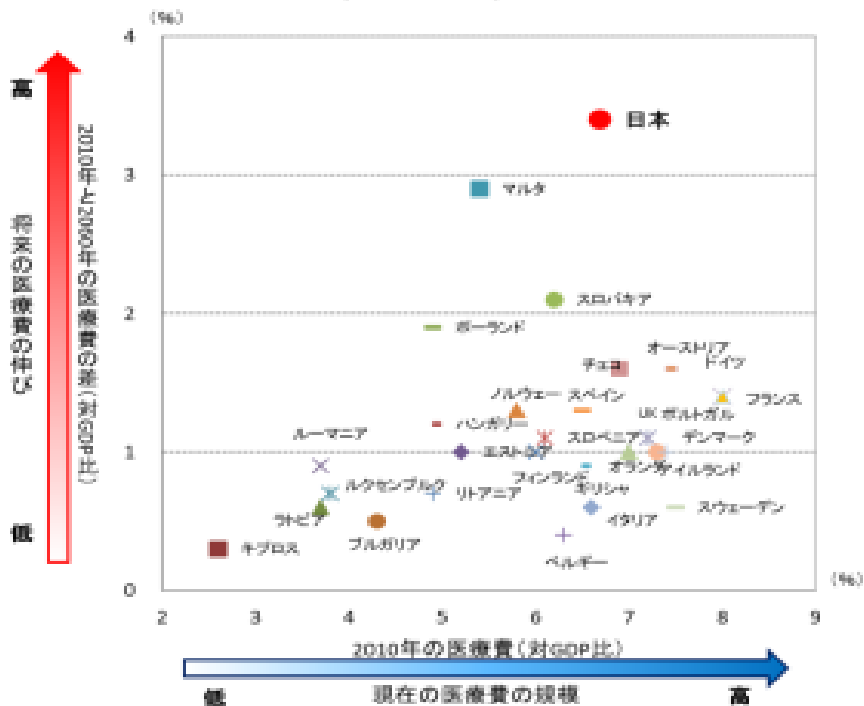
30

図表 4-1-3 将来への警鐘

将来の支出の伸びが大きいと予測される医療費についての国際比較含めて実施されている

一通りの分析は財務省の法人企業統計、経済産業省の産業活動分析、内閣府の国民経済計算などの資料を基に内閣府が財務制度等審議会の起草検討委員提出資料などにまとめら報告されている。

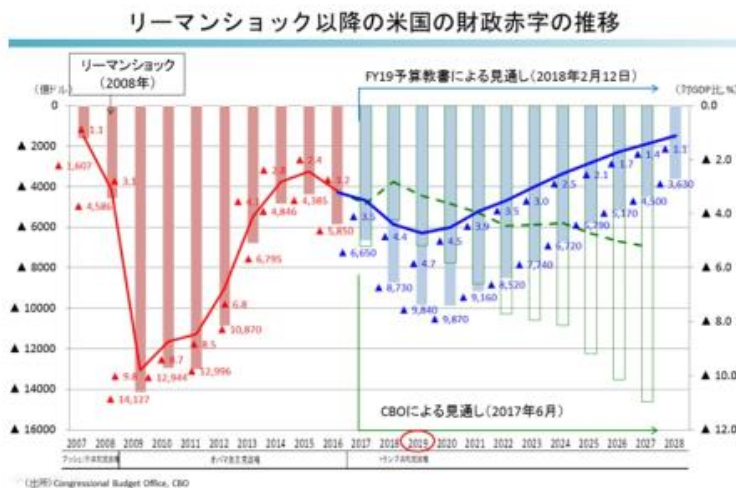
<医療費の将来推計>



4-2：米国の国家予算管理体制

では米国はどうか

図表 4-2-1 米国 COB の将来計画



10年先までの予測が、日本と同じように行われている。問題は中身と分析機関の在り方である。米国にはCBO (Congressional Budget Organization) が設けられており、各政治家、政党の意向に忖度することなく、専門的知識を基に議会に予算の在り方を提言し、尊重されている。このほかにもOMB、CRS、GAO、MedPACなどの組織が、予算にまつわるサポートを実施している。

図表 4-2-2 米国の予算審議に関わる組織

米国の予算審議に関わる組織

CBO: Congressional Budget 連邦議会における予算編成過程等で重要な役割を果たしている議会予算局 (各政党とは独立している)
CBOは専門的知識を有し、中立で偏見のない分析は、「議会にとってなくてはならないもの」である

OMB: Office of Management and Budget 大統領府に属する機関であり大統領予算案を取りまとめる大統領府行政管理予算局 大統領予算案(予算教書)は議会における予算策定の参考資料

CRS: Congressional Research Service、議会調査局 会計検査を担当
上下両院の議員及び委員会スタッフに対して、非党派的な立場から財政を含む国政の全ての分野にわたって調査し、議会の委員会及び議員に対して迅速に情報提供を行っている

GAO: Government Accountability Office 会計検査院 GAOでは、予算の執行状況について検査を行い、検査結果がレポートとして議会に報告がなされるが、この報告は政府の政策プログラムの改善に重要な役割を果たしている

MedPAC: Medicare Payment Advisory Commission メディケア・アドバイザー・コミッション
独立したコミッションとしてメディケアの調査・提言を行っているが、有用な情報を提供することで、議会における政策議論に大きな役割を果たしている

図表 4-2-3 ITEP 税制経済研究所

ITEP

非営利、非党派税政シンクタンクの1つで、税制や経済提案の厳密な分析を行い、公平で持続可能な税制をどのように形成するかについてのデータ主導の提案を行っている税制・経済政策研究所

レポートは2018年に、アメリカの最大手企業の60社が米国の税引前利益の790億ドルで連邦所得税をゼロにしたことを発見しました。21%の法定法人税率で164億ドルの税金を支払う代わりに、これらの企業は法人税の払い戻し額を43億ドルとしていました。

企業名(例)	国内所得 百万ドル	連邦税 百万ドル	実効税率	業種
Activision Blizzard	\$447447	\$-228-228	-51%-51	Computers, office equip, software, data
AECOM Technology	\$238238.241	\$-122-122	-51%-51	Engineering & construction

企業の納税の実態を監視し、警告を発する機関がこの ITEP である。日本では週刊東洋経済が自社の責任で法人税などの分析を実施し、意外に納税額の少ない企業ベスト 100 などを公開しているが、企業の消費税含めた実態を公開する国の制度が欲しいものである。「民間企業がこのように納税について協力してくれております」との情報があれば、企業への感謝の念も生まれて来て、就職先の選択などにも活用されるのではないかと。

4-3：日本としてのSDGsモデルへの取り組み

予算に関わる組織について触れてきたが、企業活動は予算だけが問題で活動しているわけではない。SDGsとは「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称であり、2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で採択。「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と抱擁性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標が設定されている。

この日本版が下の図である。世界の中の日本の活動の在り方を示している。国際協調あつての日本であり、基調モデルとしての意義を示している。日本国家の長期戦略をどう考えればよいのか、は重要なテーマであるのに選挙ではほとんど争点にならないのは、残念なことである。各政党が下のような項目を含む提案を行い、選挙の争点にして欲しい。各政党は、歳出については提案をしているが、その歳入財源を、どこからも持ってくるのかは、明示してないものがほとんどで、実行化可能性は低い。日本の国家予算に関わる本質問題の解き方はここから始まる。

図表 4-3-1 選挙の際の争点

日本の長期戦略 各政党も素案を作成すること

	歳入				歳出			
	法人税	所得税	消費税	国債発行	社会保証	景気対策	人口増加	産業振興 研究開発
直近 対策	増、同、減	増、同、減	増、同、減	増、同、減	増、同、減	増、同、減	増、同、減	増、同、減
5年先 を見て の対策								
10年先 を見て の対策								

Copyright ©2019 一般社団法人アドバンス・ビジネス創造協会(ABC協会) All rights reserved

図表 4-3-2 日本のSDGsモデル

日本のSDGsモデル		
I. ビジネスとイノベーション ～SDGsと連動する「Society5.0」の推進～	II. SDGsを原動力とした地方創生、 強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり	III. SDGsの担い手としての 次世代・女性のエンパワーメント
<p>ビジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 企業経営へのSDGsの取り込み及びESG投資を後押し。 ▶ 「Connected Industries」の推進。 ▶ 中小企業のSDGs取組強化のための関係団体・地域、金融機関との連携を強化。 <p>科学技術イノベーション (STI)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ STI for SDGsロードマップ策定と、各国のロードマップ策定支援。 ▶ STI for SDGsプラットフォームの構築。 ▶ 研究開発成果の社会実装化促進。 ▶ バイオ戦略の推進による持続可能な循環型社会の実現 (バイオエコノミー)。 ▶ スマート農林水産業の推進。 ▶ 「Society5.0」を支えるICT分野の研究開発、AI、ビッグデータの活用。 	<p>地方創生の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ SDGs未来都市、地方創生SDGs官民連携プラットフォームを通じた民間参画の促進、地方創生SDGs国際フォーラムを通じた普及展開。 ▶ 「地方創生SDGs金融」を通じた「自律的好循環」の形成に向け、SDGsに取り組む地域事業者等の登録・認証制度等を推進。 <p>強靱なまちづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 防災・減災、国土強靱化の推進、エネルギーインフラ強化やグリーンインフラの推進。 ▶ 質の高いインフラの推進。 <p>循環共生型社会の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 東京オリンピック・パラリンピックに向けた持続可能性の配慮 ▶ 「大阪ブルー・オーシャン・ビジョン」実現に向けた海洋プラスチックごみ対策の推進。 ▶ 地域循環共生圏づくりの促進。 ▶ 「パリ協定長期成長戦略」に基づく施策の実施。 	<p>次世代・女性のエンパワーメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 働き方改革の着実な実施。 ▶ あらゆる分野における女性の活躍推進 ▶ ダイバーシティ・バリアフリーの推進 ▶ 「次世代のSDGs推進プラットフォーム」の内外での活動を支援。 <p>「人づくり」の中核としての保健、教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 東京オリンピック・パラリンピックを通じたスポーツSDGsの推進。 ▶ 新学習指導要領を踏まえた持続可能な開発のための教育(ESD)の推進。 ▶ ユニバーサル・ヘルス・カレッジ(UHC)推進 ▶ 東京栄養サミット2020の開催、食育の推進。

内閣府作成

49

4-4 : Society 5.0 へ向けた予算化

Society5.0 は 2016 年1月に内閣府から発表された科学技術政策のひとつで、第 5 期科学技術基本計画の中に盛り込まれている。

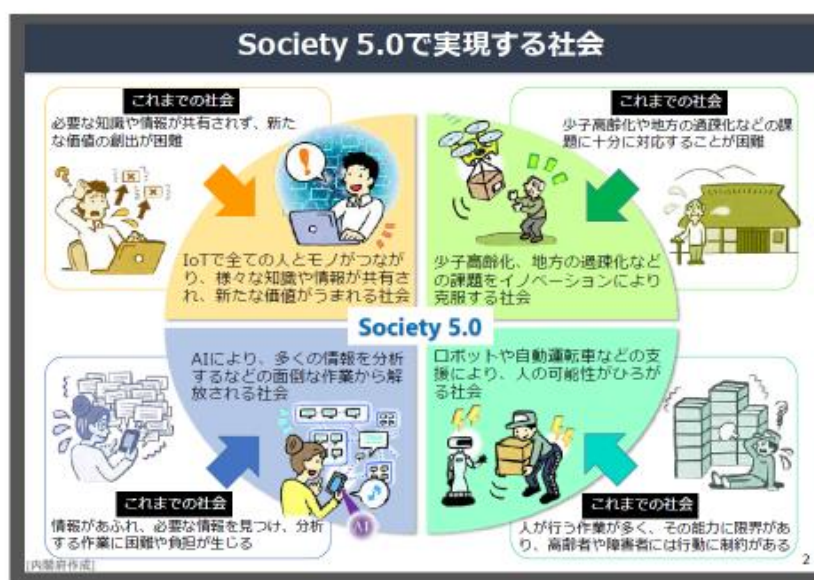
第 5 期科学技術基本計画は平成 28 年から平成 32 年までの 5 年間でおこなわれる。計画のなかでは、目指すべき国の姿として、以下の 4 つの目標を掲げている。

1. 持続的な成長と地域社会の自律的発展
2. 国及び国民の安全・安心の確保と豊かで質の高い生活の実現
3. 地球規模課題への対応と世界の発展への貢献
4. 知の資産の持続的創出

サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)

狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱された。 出典:内閣府、Society 5.0

図表 4-4-1 Society5.0 で実現する社会



実行計画を持つこと

Society5.0 の夢物語を書くことは必要であるが、問題はいかに実行に移すか? である。

何を誰がいつまでに実行するのか、の計画に裏付けされていなければ、絵にかいた餅である。他国の計画を見ると、この図表 4-4-2 実行計画に迄落とされているが、日本の計画はここまでブレークダウンされていないし、実行もされず、当然評価もできない。

これが日本の戦略が実行に移れない壁である。

最後に、ではこの計画の実行総責任者は誰なのか？これを決めて実行することが肝心である

図表 4-4-2 実行計画

Society5.0 の実行計画表

担当	Activity	責任者	納期	予算	注意事項
各省 1	Activity1	A			
	Activity2	B			
各省 2	Activity1	C			

第 5 章 失敗を許す社会へ

ポイント

- ・失敗は勲章の米国と財産迄取られてしまう日本の差
- ・保証人制度の改革を

5-1: 日米の構造比較

米国の大学教授が「私は 7 会社を創立し、4 社潰しました」と言われたので

「失敗した時に「I am sorry」と言いましたか」と確認したら

「何故その言葉を言うのですか」と反論された。

「では出資者は何と言われたのですか」と再確認したら

「良い経験をされましたね。今回はこれを基に成功するように前進してください」と言われたとのことであった。

出資者はある程度の損する確率を見込んであるので、少々の失敗は気にする必要はない、そうである。中国も似た習慣のようである。日本は、失敗すれば下手すれば自分の財産全てを失いかねない。それでは若者が元気を出せない。

次に、米国生活豊かな西川宏氏作成の企業経営の比較表をつけた。米国でも東海岸の習慣や文化は日本と似ているがシリコンバレーは、全く別の文化圏であることを意識されている。

図表 5-1-1 日米企業の構造比較

日米の構造比較

	米国(シリコンバレー)	日本
利益率	高い (ORACLE79.4%, CISCO62.8%)	一流企業でも10%以下
ベンチャーへの投資額	9.4兆円 (内SVへは3.8兆円 全米の40%)	
エンジェル投資 2011年	2.3兆円 投資家数 268000人	10億円 投資家数 834人 有効活用策の見直しが必要
保証人	必要なし	必要であるが、保証人なしでも貸したを認める銀行が出始めた
シリコンバレーの文化	リスクテイク、失敗大歓迎、オープン、誰もが助け合う、士業(弁護士、会計士)への支払いは無料か出生払い、	リスク回避、失敗したら再挑戦困難、
会社法	会社法(州法)、週ごとに相違 効率重視	会社法(国法)、全国同レベル 規律重視
取締役会	社外主体、経営者が妥当かの判断	社内主体、経営が妥当かの判断
企業家魂	失敗にくじけない、情熱がある、本質を問う アイデアがある、柔軟である→失敗は勳章 リスタート、プロトタイプ、スプリント	安定志向重視→失敗は罪悪 立ち上がるまで時間がかかる
企業家支援	WSGR、KPMGなどプロのサポート集団 弁護士のみ	司法書士、行政書士、弁理士、弁護士

株) カミノス・コーポレーション 代表取締役社長 西川 宏著

53

この中で着目したいのは、「シリコンバレーの文化」である。失敗大歓迎、失敗は勳章、誰もが助け合う文化は、失敗したら再挑戦困難でリスクはできるだけ回避する日本の文化とは全く逆である。この影響が起業家魂に反映されている。これを反映したのがエンジェル投資で、せっかく作った日本のエンジェル投資制度も米国の活用度とは大きな差が出ている。起業家支援の司法書士、行政書士、弁理士、弁護士と日本は多様であるが、米国は弁護士に統一されている。「保証人はつけてはいけない。リスクは貸出者が持ちなさい」とする、制度を期待したい。この事項は世界各国の諸事情を調査する必要がある。失敗を恐れない環境の創出はノンリコースローンが大きく影響している。

ノンリコースローンとは 最初に提示した保証物は失うが、それ以上の負債は負わない、諸外国ではこれが一般的である。個人の保証物件は失うがそれ以上の損失責任はない。日本の質屋制度はこの事例である。

日本は会社をつぶすのも難しいので、休眠会社にするしかない。これが廃業率の低い一つの原因にもなっているので、注意してデータを読む必要がある。

図表 5-1-2 起業廃業が難しい日本

起業、廃業の難しい日本

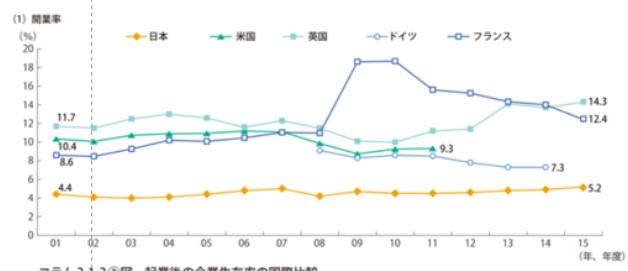
日本は開業率は低いが、一旦
起業した場合の生存率は高い
→気楽には起業し難い

	起業のしやすさ 世界順位	起業に要する 手続数	起業に 掛かる日数	開業コスト (%)
日本	89	8	11.2	7.5
米国	51	6	5.6	1.1
英国	16	4	4.5	0.1
ドイツ	114	9	10.5	1.9
フランス	27	5	3.5	0.7

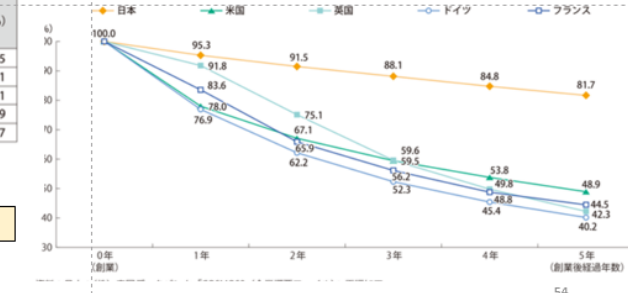
資料：世界銀行「Doing Business 2017」
 (注) ここでいう開業コストは、一人当たりの所得に占める金額の割合を示している。

日本は、会社をつぶしにくいルールになっている

中小企業庁提供 起業の実態の国際比較



コラム2-1-2②回 起業後の企業生存率の国際比較



第6章 金融政策

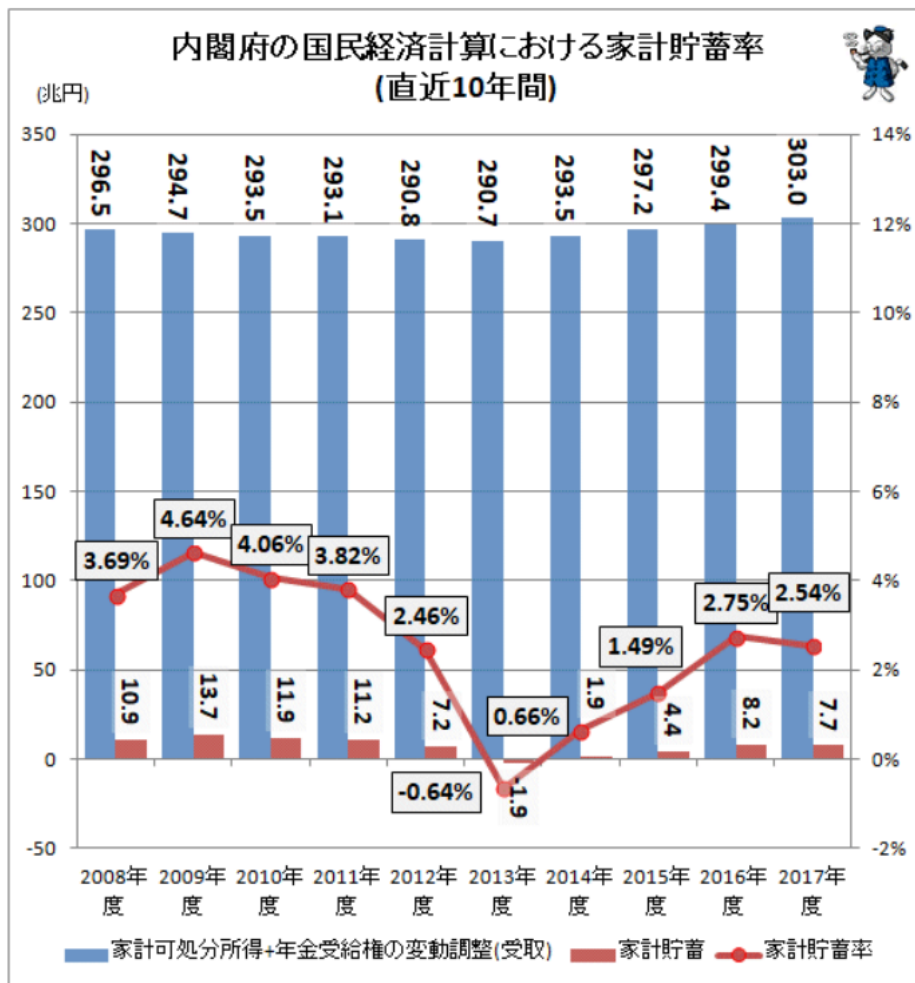
ポイント

- 1 : 2013年度までは貯蓄率は低下したが、その後上昇に転じている
- 2 : MMT (Modern Monetary Theory) も長期戦略の一つ
 - ・今の国家財政もある意味ではすでに MMT 実施→行く末には注意
- 3 : 貯蓄金利と消費者物価の上昇のバランスの取れている国、いない国
- 4 : コロナ騒動の影響で、長期的に国家財政は大きな影響を受ける
 - ・都市銀行の儲け口は新興国への支援

6-1 : 家計貯蓄率

家計の収入が増加し、消費が伸びなければ、GDP は上昇しない。次図に貯蓄率の推移を示す。2013年を境に上昇に転じている。アベノミクス効果の一部の表れである。

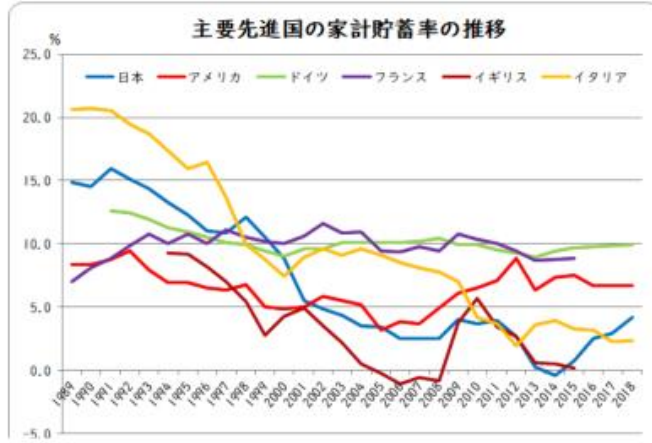
図表 6-1-1 家計貯蓄率の推移



↑ 内閣府の国民経済計算における家計貯蓄率(直近10年間)

図表 6-1-2 家計貯蓄率

※家計貯蓄率 = (家系可処分所得 - 家計消費支出) ÷ 家計可処分所得



上図は家計貯蓄率の国際比較である。2013 年度から上昇に転じたと言っても国際的視野で見ると、まだ下位に低迷している。

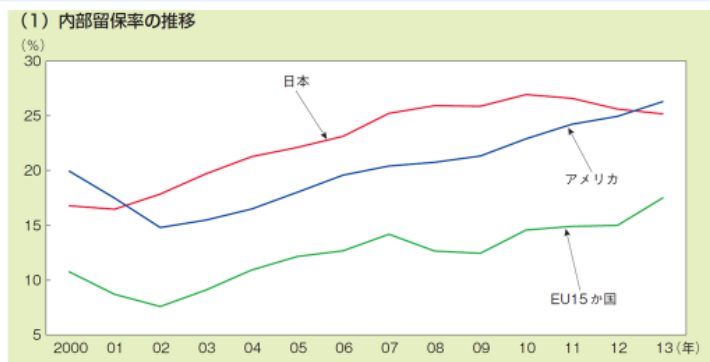
6-2 : 企業経営環境の変化と内部留保金

2008年のリーマンショック以降経営指標は順調に情報し続けている。配当支払い、給与総額と並んで内部留保金の上昇は著しい。これは国際的に厳しくなったバーゼル規制の影響も大きな要因である。「経営が苦しくなった時に銀行は金を貸してくれない。それならば自分で不景気時代に備えて自社で貯めておこう」との意思が働いた影響は大きい。「民間企業が投資しなくなった」「投資するにしても銀行からは金を借りない」と内部留保蓄積に走ったからである。銀行が自ら首を絞めたともいえる。内部留保金の蓄積は悪い事とは言い切れない。不況などが押し寄せ自社の商品が売れなくなった場合は、この内部留保金が役立つ。図表 2-1-1 に法人企業統計からみた日本企業の実態を掲載してあるので参照されたい。

内部留保金を企業がため込んだ影響は日本だけではない状況が次図によく表れている。今回のコロナ騒動にあった企業は、この内部留保金で助けられた部分もあると思える。

図表 6-2-1 内部留保金の推移 国際比較

内部留保金の国際比較 各国も増加傾向 バーゼル規制の影響か



平成27年度年次経済財政報告より

69

企業利益向上の成果は ROA にも、表れている。米国には及ばないが英国、ドイツとは肩を並べ始めた。

6-3：銀行の経営指標

各種銀行とも 2004 年以降は収益状況が悪化している。低金利時代が当分続く予想であり何かアクションを取る必要に迫られている。決算業績を見ると大手都市銀行はゼロ金利時代にも関わらず収益を上げている。その一つのアクションが発展途上国への貸出利益である。

図表 6-3-1 各種銀行の収益傾向

41

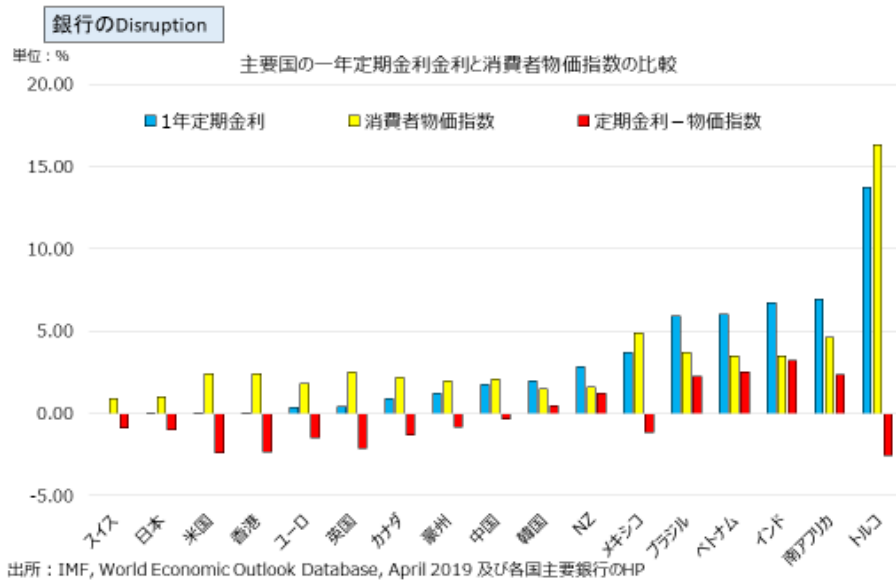
銀行単体の基礎的収益は、大手行、地域銀行、信用金庫ともに減少傾向

コア業務純益(銀行単体の基礎的収益)



「銀行に預けておいた資産は増加するだろうか」と悩みながら、一般市民は銀行に預金しているが、物価上昇率を勘案した場合は日本を含めてスイスから中国までは実質預金価値が減少している。大手都市銀行は発展途上国の「ブラジル」「ベトナム」「インド」「南アフリカ」等の投資家に貸し出してその利益を得ている。都市銀行は何処に投資すればよいかの情報を持っているが、規模の小さい地方銀行はそのような活動はし難い。地域銀行、信用組合は、地方人口の減少の影響をみると1県に複数の銀行が存在し続けることが難しくなっている。

図表 6-3-2 金利の国際環境



大手行と地域金融機関に分けての金融ビジネスの状況を表したものが下図である。地域に愛される銀行として生き残って欲しいものである

図表 6-3-3 銀行各社の経営戦略

大手行と地域金融機関の金融ビジネス ⁴²

	大手行	地域金融機関
特徴	制約なし	地域に限定 逃げ場のない地域金融機関は、 ビジネスモデルの変更が必要 (例：顧客支援2.0)
国内	収益縮小傾向 ネットバンクの影響	住民減少による市場確保難 ネットバンクの影響
海外	米国・アジア等で成長	投資、調査能力が限定的

Copyright ©2019株式会社金融経営研究所 rights reserved

6-4 : MMT Modern Monetary Theory

台風などの地域災害やコロナ騒動などの災害が、次から次へと降りかかってくる。そのために国家予算が必要になる。一方基礎科学技術など将来への投資や子供への育成支援、高齢者への社会保守費の増加など必要な予算増加要求も増加している。その背景に登場してきたのが MMT 論である。

国債発行の権限は最終的には国が持っているので、必要な予算は紙を紙幣に印刷して出せばよいとの、一見暴論ともとれる近代経済学理論がこの MMT である。当初の財務省の見解は「暴論である」との否定的な見解が多かったが、コロナ対策予算など国債発行増加させていることは MMT と同じことを実施しているように見える。この理論に反対論者は、どこかでハイパーインフレを起こし、貯金はあつという間に、なくなってしまうことへの懸念である。将来この投資をしておいてよかったと思える項目に絞ってこの伝家の宝刀を活用したいと考える。

MMTの主張(Modern Monetary Theory)

- (1) 自国通貨を有する国が変動相場制下で自国通貨建ての国債を発行している限り、財政赤字によりいくら国債を出してもデフォルトすることはない
- (2) 経済が不完全雇用(デフレ)の状態であれば、財政収支が赤字であっても完全雇用の実現・維持のために減税や歳出拡大等により財政を拡大させるべきである
- (3) 財政の制約は税収ではなく資源の利用可能性＝インフレであり、完全雇用下での経済の供給能力を超えて総需要が拡大しインフレが起こるような状況では歳出削減や増税等により財政を縮小させるべきである
- (4) 財政赤字が続いても金融政策により国債金利を経済成長率以下にしておけば国債残高/GDP比は十分に低い水準に抑えられるので財政破綻を懸念することはない
「財政は財政健全化を目的として運営されるべきではなく、公共目的(完全雇用と物価の安定、貧富の格差是正、環境保全等)を達成するために用いられるべきものである」

ABC日本型経営検討会において牛嶋俊一郎氏講演資料より(2020.02.13)

赤字国債を気にして、将来への必要投資ができないと、国のGDPは縮小するのみとなる。
国債残高/GDP比の分母が大きくなれば国債残高比率は減少する

第7章 人口問題と対策

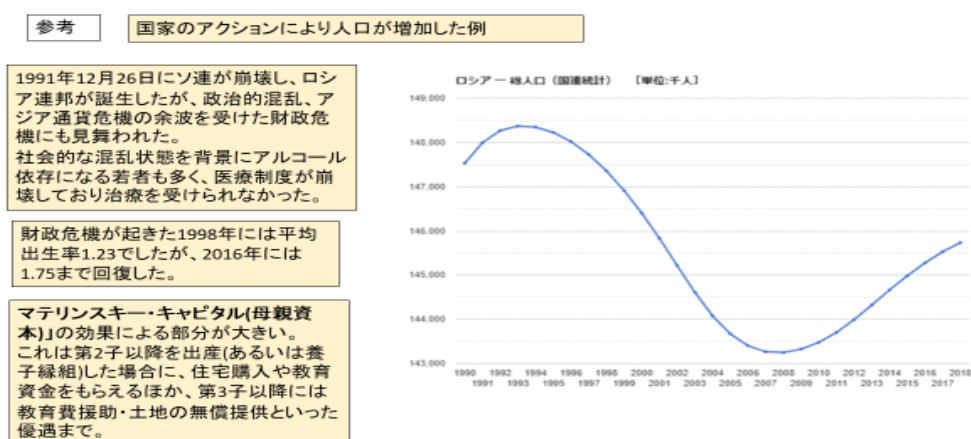
ポイント

- 1：合計特殊出生率は世界で184番目、高齢者扶養率は世界で1番
- 2：実質賃金指数の低下国はG8参加国では日本のみ
- 3：日本の若者の結婚年齢は年々高齢化
- 4：非正規社員の未婚率は正規社員の2倍以上
 - ・生まれてからの保育対策ではなく、結婚できる環境作りの優先を
- 5：非正規社員の給与の方が正規社員よりも高い国がある（調査必要）
- 6：広い住宅が需要を生み出す
 - ・買い替え時の補助等需要を生み出す対策を
- 7：労働分配率は景気動向によるので、経営者が意図的に下げているとは思えない
- 8：日本政府の教育費への支援は世界比較では低い

7-1：世界から見た日本人口の実態

日本の人口は2018年では世界10位であり、これが日本のGDPの源泉である。しかし、出生率は1.27で世界の184番目である。一方高齢化が進んでおり、高齢者扶養率は46.1で、生産人口1人で2人を扶養し支えている。人口減少の兆しが出始めたのは特殊出生率が2.0を切った1975年である。各国もこの人口減少に対策を打てば、人口減少に歯止めがかかるので、住宅費補助含めて子育てへの国の支援がキーになる。ロシアの事例を参照する。

図表 7-1-1 ロシアの人口変化



図表 7-1-2 出生率と高齢者扶養率

世界の出生率/高齢化率 合計特殊出生率 女性が一生で生む子供の平均数
 高齢者扶養率=65歳以上の比率/生産年齢人口15歳=64歳 単位%)
 「働く人2人で高齢者1人を支援する構造になった」

順位	国名	合計特殊出生率	人口(億人)
1	ニジェール	7.00	0.22
2	6.0以上の国	6.10	
4	5.99~5.00	5.28	
139	イギリス	1.79	0.67
142	米国	1.77	3.27
143	オーストラリア	1.77	0.25
144	ロシア	1.76	1.45
149	ブラジル	1.74	2.09
154	中国	1.68	14.27
184	日本	1.43	1.27
202	韓国	1.05	0.51

順位	国名	高齢者扶養率
1	日本	46.17
2	イタリア	35.59
3	ポルトガル	33.99
8	フランス	
36	米国	
47	ロシア	
54	韓国	
66	中国	
194	アラブ首長国	

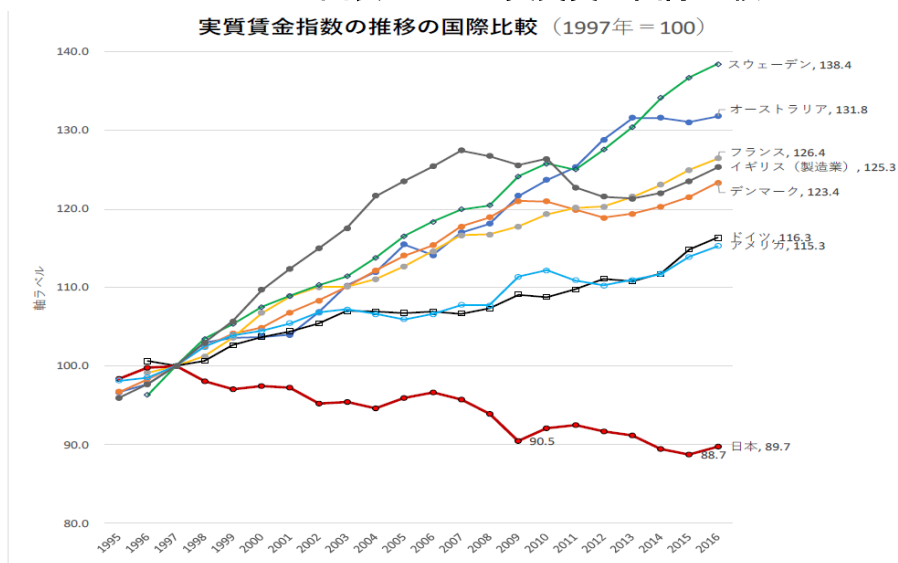
GLOBAL NOTEより 2019/2発行

74

7-2：給与問題

子育てには費用が掛かるので、賃金に関係してくる。図表 7-2-1 に実質賃金国際比較を乗せた。消費者物価指数で補正してあるが、諸外国と比較して日本だけが低下している。フルタイムで働く一般労働者の名目賃金は 0.3% 増で、プラス基調を維持した。非正規社員の増加や、年後半にかけ、景気減速を背景に製造業で残業を減らす動きが進んだことも賃金の減少につながった。

図表 7-2-1 実質賃金国際比較

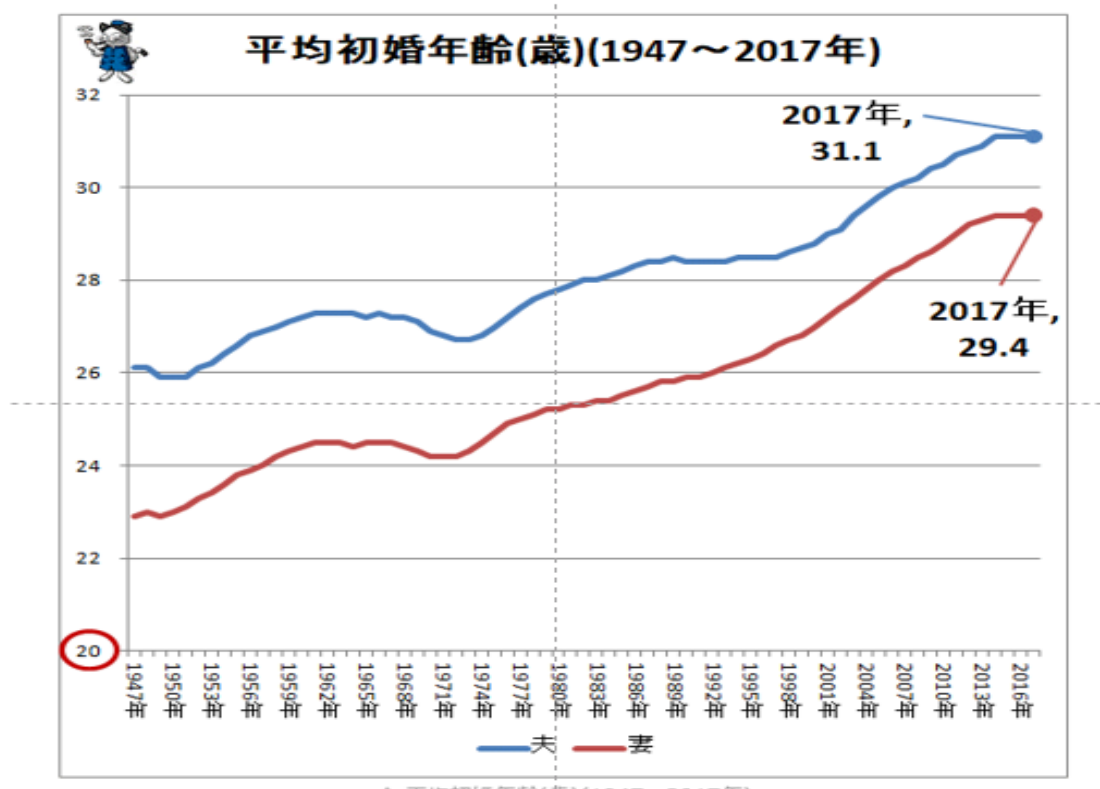


出典：oecd.statより全労連が作成（日本のデータは毎月勤労統計調査によるもの）。
 注：民間産業の時間当たり賃金（一時金・時間外手当含む）を消費者物価指数でデフレートした。オーストラリアは2013年以降、第2・四半期と第4・四半期のデータの単純平均値。仏と独の2016年データは第1～第3・四半期の単純平均値。英は製造業のデータのみ。

7-3：結婚年齢と非正規社員の問題

図表 7-3-1 は初婚年齢を男女別に表したものである。1947 年以降、毎年結婚年齢は高齢化している。特に女性の初婚年齢の高齢化が進むと、どうしても子供を産む数は減少しがちになる。

図表 7-3-1 初婚年齢



では何故結婚時期が高齢化するのか、その一つの原因を示したのが図表 7-3-2 である。34 歳時点で未婚として残っている男性非正規社員は正規社員の 2 倍以上の 60% である。「給与が安いこと」「夫になるべき人が非正規社員あることが、親の同意を得にくい」などのブランド問題にも関与してくるのではないか。

図表 7-3-3 は非正規社員の給与差と正規、非正規従業員の人数比率を示している。日本の人口減少問題はこの非正規社員の増加問題と深いかわりがありそうである。「生まれた子供の完全保育園入園できる」問題が社会問題化しているが、その前の結婚できる給与、住宅の確保問題を先行して解決しなければ、人口減少問題は避けて通れない。「人口減少は必ずしも悪い事ではない」との主張を理解できない訳ではないが、上記データを見れば日本は人口減少問題に真剣に取り組んでいないと言えるのではないか。人口が半分になってからでは遅い。日本の反映はこの少子化対策を真っ先に解決せねばならない。

図表 7-3-2 非正規社員の結婚年齢高齢化問題

人口統計学 2016 (Journal of Population Problems) 39 (2016) pp. 2-6

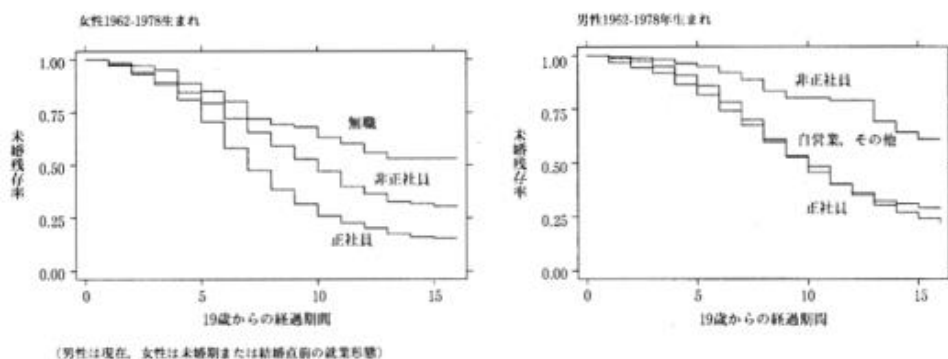
非正規社員と正規社員の結婚年齢比較
 収入の低い非正規社員の結婚は遅れがち(人口減少に拍車)
 給与差とブランドの二つの影響か?
 少子化対策はまず若年層の結婚できる環境作りが第一歩

特集：少子化に関する政策・労働政策の影響と少子化の促進に関する研究

若年層の雇用の非正規化と結婚行動

永瀬 伸子

図2 就業形態と結婚タイミング (19歳からの経過期間) 率



図表 7-3-3 非正規社員の給与差と採用人数の問題

月給比較

29年間に給与の安い非正規社員が増加し、結婚年齢が高くなり、少子化が進んだ



正規、非正規社員数比較

	a1989年	b2018年	b/a
正規男性	2407	2339	0.97
非正規男性	229	669	2.92
正規女性	1045	1137	1.09
非正規女性	588	1451	2.47
非正規割合	19.1%	37.9%	+18.8%

出典：総務省統計局「労働力調査」を加工
 (<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>)

※一般労働者とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週間の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない短時間労働者以外の労働者をいう。

出典：厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査」を加工

78

参考：非正規労働者の賃金

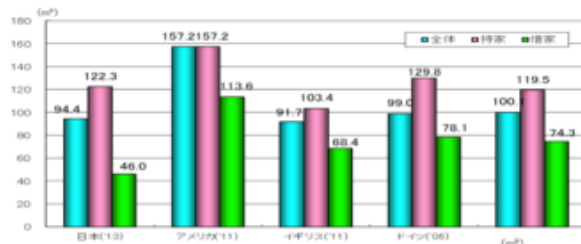
正規労働者よりも「不安定雇用手当があるので正規社員よりも高い国もある」

フランス、イタリア、デンマーク、オーストラリア、ニュージーランド、カナダでは派遣労働者や有期労働者は、「企業が必要な時だけ雇用できる」というメリットを企業に与えているとの認識から、非正規雇用には不安定雇用手当があり、正社員より1割程度高い賃金が支払われている。非正規社員の増加抑制のために、有期雇用者の失業保険料などを引き上げている国もある

子供を若い夫婦に「沢山産んでください」と期待する場合のもう一つの鍵は住宅の広さである。諸外国と比べて、日本は特に、賃貸住宅（借家）の一人当たりの面積が狭い。3人の子供を期待するなら、若い方々への住宅対策を実施せねばならない。

図表 7-3-4 住宅の広さ 国際比較

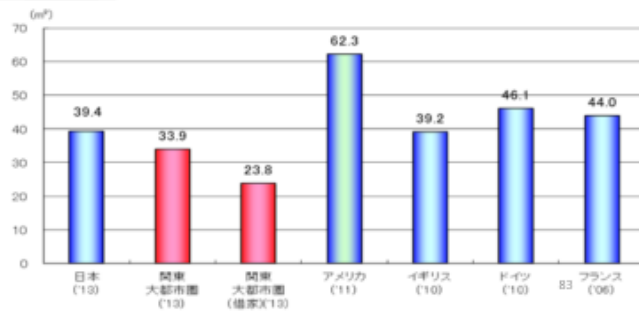
マンションの広さ/価格



日本はウサギ小屋から脱出できていない

一人当たり住宅床面積の国際比較(壁芯換算値)

戸当たり住宅床面積の国際比較(壁芯換算値)



2015/2016年版 建材・住宅設備統計要覧」より抜粋

第8章 企業の経営戦略

ポイント

- 1：長期的視野に基づいた経営がなされているか
- 2：営業利益と時価総額・・・この二つをめざした経営を志す企業は成長する
 - ・営業利益、売上高を年々向上した計画を作り実行できる企業は株価が上昇する
 - ・GDPの増加が見込めない国の企業経営指標のPERは何を目指すのか
- 3：日本企業の営業利益ランキング向上を目指そう

8-1：経営者は何を指すべきか

『Japan as No.1』と賞賛された時代の経営者は「そのアクションは日本のためになるのか」と難しい判断をする際は、決まって質問されたそうである。この時代の経営者は殆どが太平洋戦争に従軍した経験を持ち、戦後の混乱期を乗り越えてきた方々なので、日本第一主義を心の奥に秘めておられたのであろう。やがて「顧客第一主義」や「企業は株主のためにある」とする株主至上主義や顧客第一主義などに「日本第一主義」は打ち消されてしまった。今四半期を乗り越えれば何とかなる、今年の決算が良ければ良い、と目先の利益ばかり追いかけると、足元をすくう強敵に見舞われることになる。図表8-1-1は、短期的視野から長期的視野を目指すように、促す一つのサンプル質問である。経営者には、「作為の損失」だけでなく、「不作為の損失」を重視する戒めの言葉でもある。

図表 8-1-1 長期的視野の必要性

長期的視野に基づく経営戦略書の評価分析 ・日本企業と米国企業の比較が可能か？

確認項目	判定
1:5年先の売上、営業利益の高い目標が設定されてあるか	3
2:それを実行するためのスケジュール付の技術戦略はあるか	?
3:商品販売拡大の販売戦略はあるか	?
4:1年毎にフォローされているか	?
5:資金投入計画は明確か	?
6:人材育成制度の実行計画は作成されているか	?
7:アクティブな企業文化か	?
8:社長のリーダーシップは十分か	?

NFBC三菱電機株主説明用資料を参照
日立製作所経営計画を参照

8-2 : 企業の価値向上対策

企業経営の経営尺度は ①営業利益 ②時価総額の二つでまずは測られる。日々コツコツと重ねた努力としての営業利益と外部の株主の評価を上げる、時価総額の二つに注意して経営をせねばならない。1988年から30年間で、ベスト20社の株価総額は平均8倍になった。米国中国は時価総額の増加資金で、次の投資資金が確保する。世界企業の時価総額ランクを次に示すが、日本企業は1998年ベスト20社の中に14社存在していたが、2018年度はベスト20社の中には、一つも存在しない。

図表 8-2-1 時価総額世界ランキング

1988		2018		2018/1988
企業名	時価総額 億ドル	企業名	時価総額 億ドル	
NTT	1638	アップル	9410	
日本興業銀行	716	アマゾン	8800	
住友銀行	696	アルファベット	8337	
富士銀行	671	マイクロソフト	8158	
第一勧銀	647	フェイスブック	6093	
IBM	647	パークシャー	4925	
三井銀行	593	アリババG	4795	
エクソン	549	テンセントF	4557	
東京電力	544	JPモルガン	3740	
ダッチシェル	543	エクソン	3446	
トヨタ自動車	542	ジョンソン&”	3375	
GE	494	ピザ	3143	
三和銀行	493	BANK. アメリカ	3017	
野村証券	444	ロイヤル、シェル	2900	
新日本製鉄	414	中国工商銀行	2870	
AT&T	381	サムソン電子	2843	
日立製作所	358	ウエルズファーゴ	2735	
松下電器	357	ウォルマート	2598	
フィリップスモリス	321	中国建設銀行	2502	
東芝	309	ネスレ	2455	
平均	567.85		4534.95	8.0

企業の価値向上対策

- ①営業利益
- ②時価総額

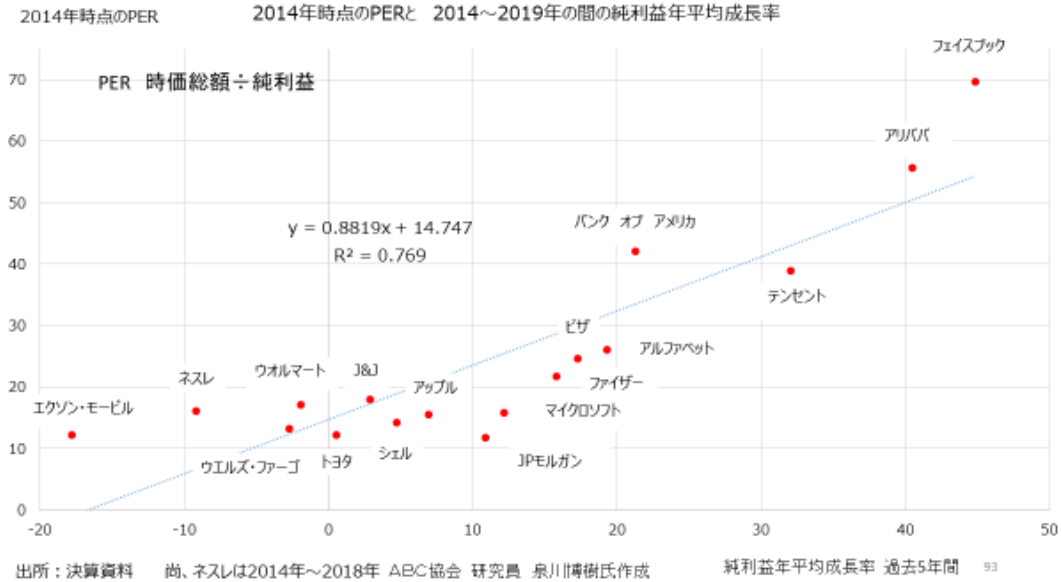
30年間で優良株価は平均8倍になった。
日本企業の株価は何故上がらないのか？
米国中国は時価総額の増加資金で、次の投資資金が確保できる

では時価総額は何によって決まるのか？ 日本企業の株価は何故上がらないのか？
分析してみたのが図表 8-2-2 である。2014年と2019年の売上高とPERの関係を示している。

$$PER（株価収益率）＝時価総額÷純利益$$

このPERが低いと株価はまだ上昇しても良いと株主からみられる。2014年時点でまだこの企業は利益が伸びそうだと予想されれば株価も上昇し、株主にメリットをもたらすと評価される。人口減少の日本は国内市場の拡大は、一般には想定されないで、PERは高くなる傾向が出てくる。株価上昇を株主に期待されるような、新商品開発・販売プランを公開しないと株価の上昇は難しい。

図表 8-2-2 株価の上昇要因



営業利益と納税額についてみてみよう。次の図が週刊東洋経済から引用した営業利益と法人税などの納税額の多い会社の上位企業である。多くの課題を乗り越えてのデータ提供である。売上高が大きくても納税していない会社は法律の規定に基づいた過去の累積損失処理をしているためと思われる。同誌には納税額が少ない会社ベスト 100 などの例も載っている。

図表 8-2-3 営業利益と納税額

2019年3月期 国内上場企業の営業利益ランキング 金融除く

順位	社名	業種	営業利益 (億円)	営業利益率%
1	トヨタ自動車	自動車	24675	8.2
2	ソフトバンクGr	通信	23539	24.5
3	NTT	通信	16938	14.3
4	KDDI	通信	10137	20.
5	NTTドコモ	通信	10136	20.9
6	ソニー	電気機器	8942	10.3
7	日立製作所	電気機器	7549	8.0
8	ホンダ	自動車	7263	4.6
9	ソフトバンク	通信	7194	19.2
10	JR東海	鉄道	7097	37.8

■税金が多い会社 (1~50位)

順位	会社名	法人税等 (億円)	売上高 (億円)	税引前利益 (億円)	負担比率 (%)
1	トヨタ自動車	6,599.44	302,256	22,854	28.9
2	NTT	5,331.74	118,798	16,718	31.9
3	国研石油開発帯石	3,972.59	9,713	4,940	80.4
4	NTTドコモ	3,377.84	48,408	10,026	33.7
5	三井住友FG	3,314.24	57,353	11,235	29.5
6	KDDI	3,091.49	50,803	10,102	30.6
7	ホンダ	3,030.89	158,886	9,793	30.9
8	ソフトバンクグループ	2,366.84	96,022	16,913	14.0
9	三菱商事	2,060.29	161,037	8,518	24.2
10	ソフトバンク	2,059.76	37,463	6,315	32.6
11	三菱UFJFG	1,955.68	66,974	11,453	17.1
12	日立製作所	1,863.44	94,806	5,165	36.1
13	東海旅客鉄道	1,852.34	18,781	6,302	29.4
14	日本郵政	1,729.99	127,749	6,954	24.9
15	三井物産	1,525.75	69,575	5,843	26.1
16	JXTGHD	1,514.66	111,296	5,086	29.8
17	伊藤忠商事	1,496.94	116,004	6,953	21.5
18	JT	1,440.55	22,159	5,314	27.1
19	日産自動車	1,357.93	115,742	4,777	28.4
20	東日本旅客鉄道	1,312.94	30,020	4,286	30.6

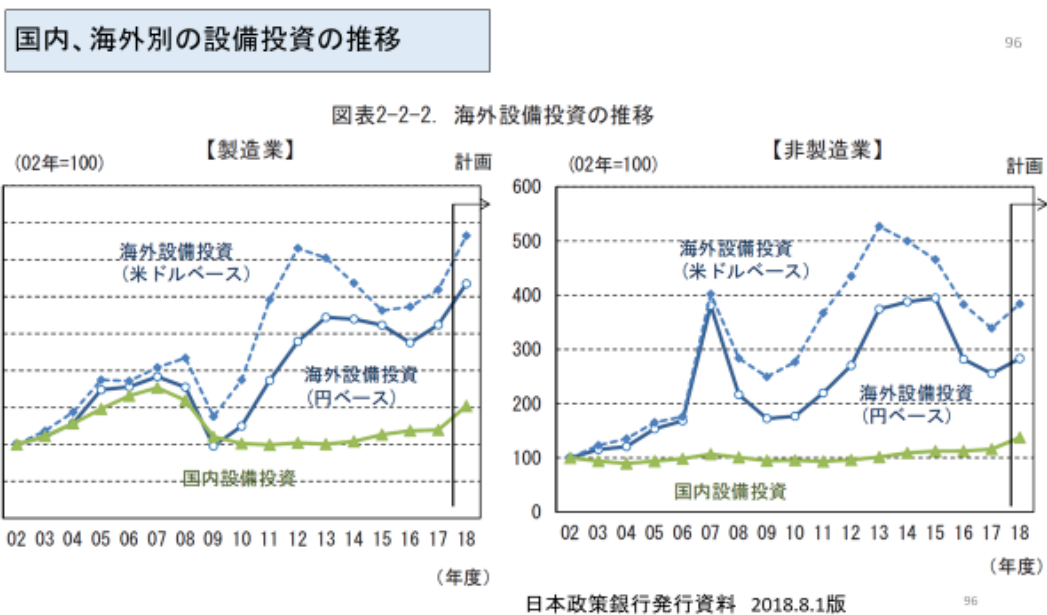
週間東洋経済2019/11/16号

週間東洋経済20.2.3号

95

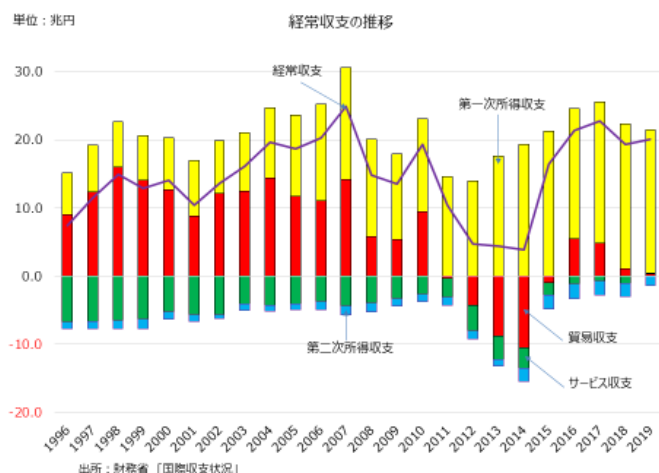
次に設備投資の向け先についてみてみよう。製造業、非製造業ともに海外投資は国内投資の2倍以上である。人口減少による国内市場の限界を感じて海外への設備投資は盛んである。

図表 8-2-4 国内、海外別 設備投資推移



市場確保、対外国との関係良好維持のために海外に進出しているが、海外への投資結果はどうか、を示したのが図表 8-2-5 である。第一次所得収支の中に、この海外設備投資から得た利益が一部含まれている。海外に立てた工場から得た利益は現地国への納税になるので、日本で徴税は直接にはできない。国庫への貢献は限られたものになる。

図表 8-2-5 経常収支の状況



第一次所得収支 2018 年以降、直接投資収益が証券投資収益を上回っている。

形を変えて海外投資の効果が日本に戻っている。

図表 8-2-6 第一次所得収支の内訳

