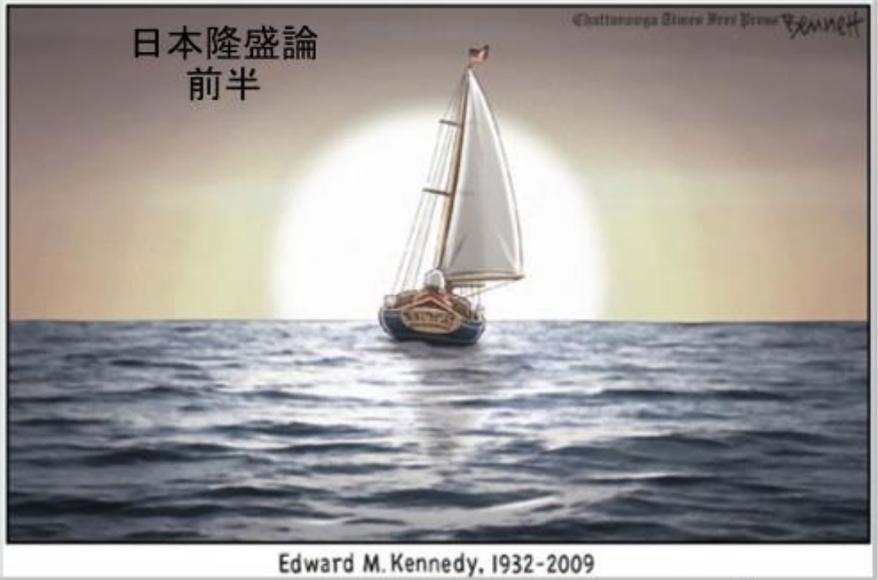


# 日本隆盛論

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。

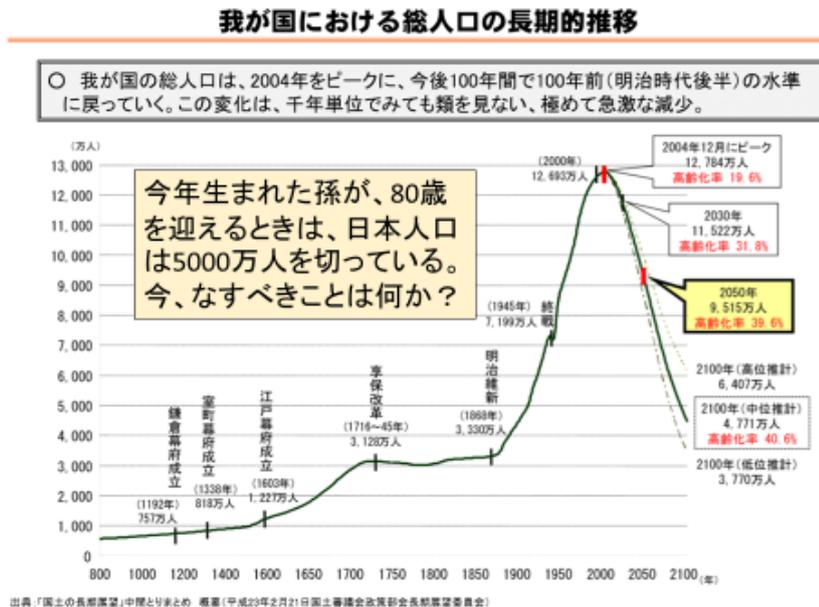
さて、ここ 30 年間衰退している、日本の問題点の概要を整理してから、日本の隆盛の道を探ってみたい。

## 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

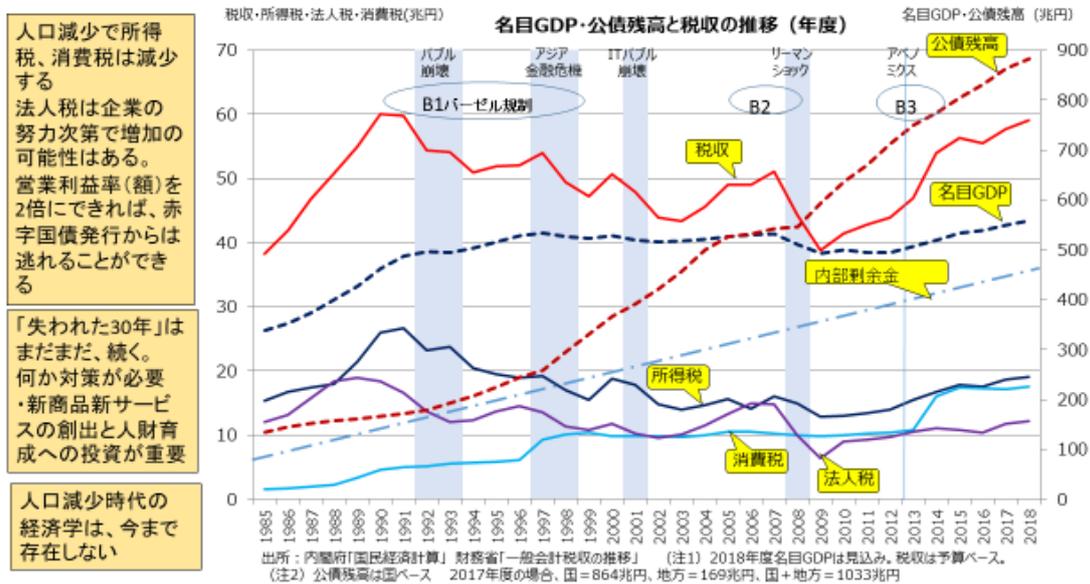


2004年の12800万人をピークに毎年0.2%以上の人口が減少している。今年生まれた孫が、80歳を迎えるときは、日本人口は5000万人を切っている。それなのに有効な少子化対策が打てているとは思えない。「幼児の保育所の収容を確実にします」との説が一般的であるが、問題はその前の「若者が若い時期に結婚できない」環境の改善が必要である。この項目は別の章で語りたい。

### 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

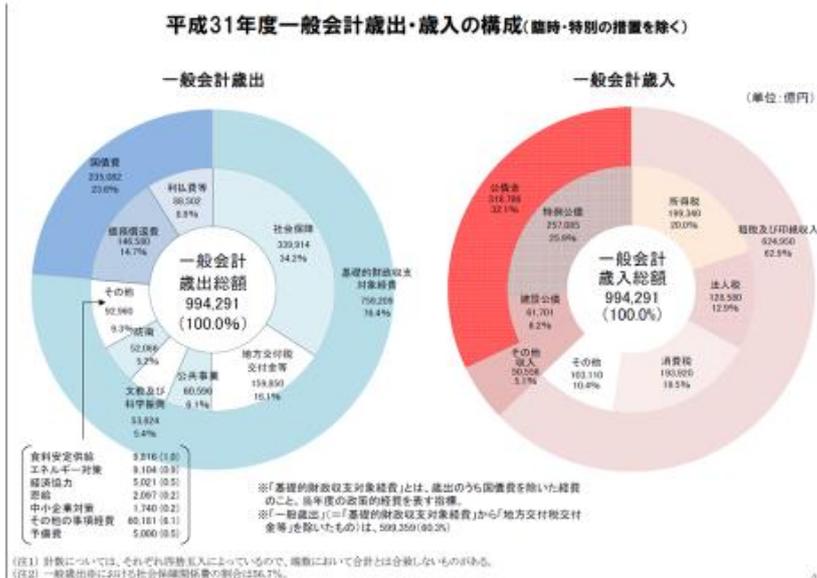


指標として右肩上がりなのは、公債残高と内部留保金だけである。内部留保金の過剰積み上げは、投資に回せない弊害はあるが、極端な環境変化への備えの観点からは必要なアクションである。

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"> <li>・左脳型発想法による問題解決</li> <li>・働き方改革、業務ルール、制度の見直し</li> <li>・ムダな支出の削減</li> </ul>
	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"> <li>・Critical Thinking, Creative Thinking</li> <li>・DX(Digital Transformation)</li> <li>・個人応力向上、組織開発</li> </ul>
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"> <li>・既存商品の性能向上と適正化</li> <li>・内外市場へのMarketingの強化</li> </ul>
	2-2: 新技術、新サービスの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競争力のある新技術、新サービスの創造、販売(Disruption)</li> <li>・顧客の要望の感知</li> <li>・新商品、新サービス創造への右脳活用</li> <li>・多角化</li> </ul>

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。

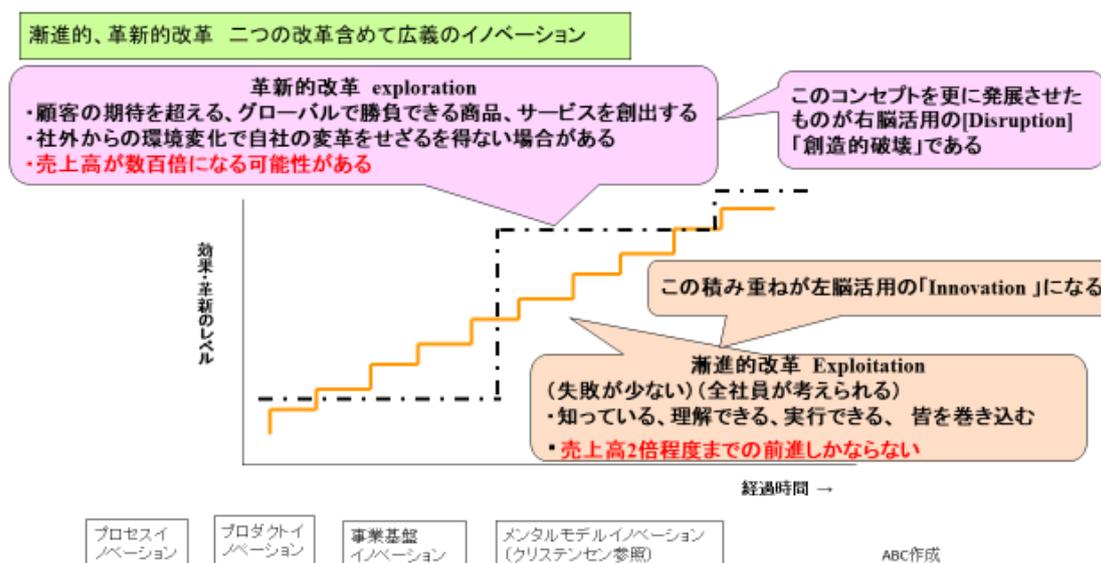
一つは漸進的改革 **Exploitation** と呼ばれる手法で、少しずつ改善を重ねる日本企業が得意な変革手法である。

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。

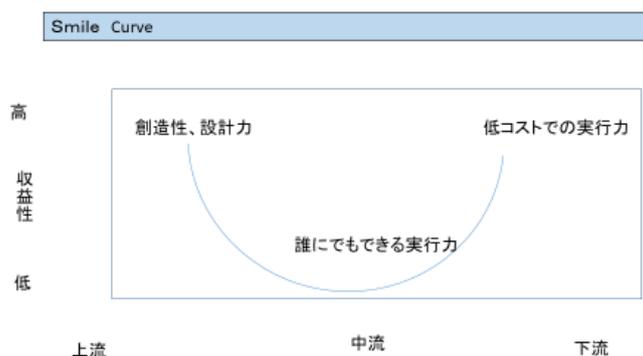
図表 2-1 漸進的、革新的改革



### 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

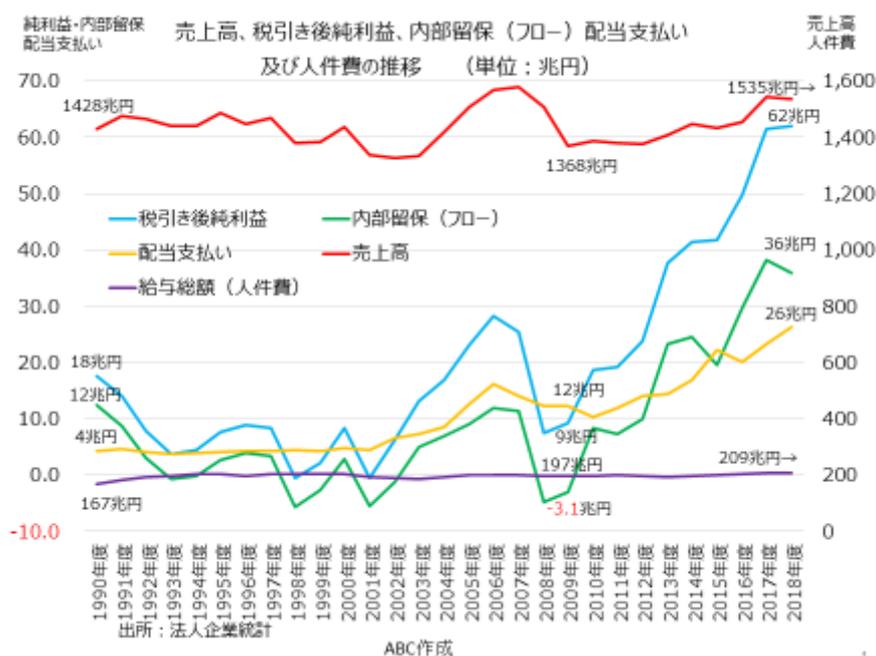
### ポイント

- 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

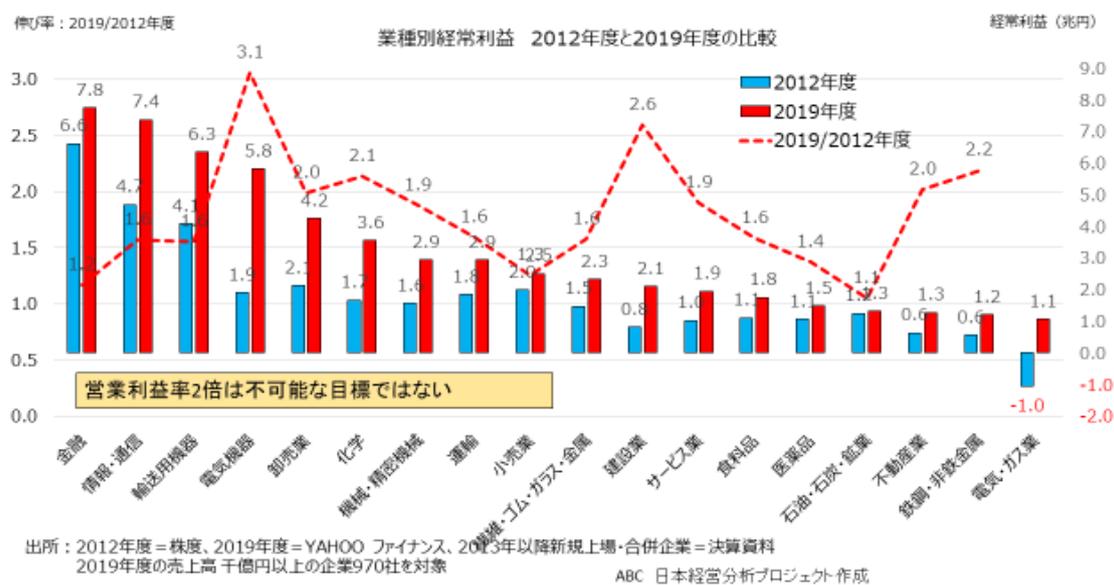
みずほ総研 2017年10月

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

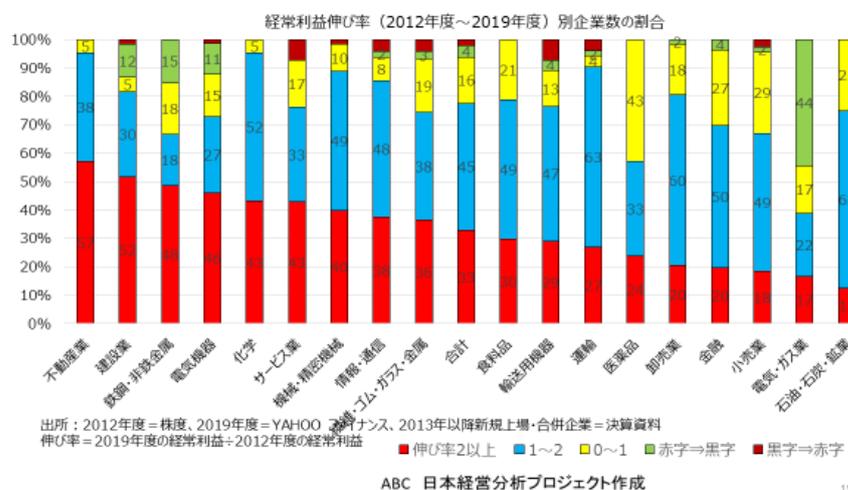
前章で「営業利益を2倍にしよう」と提案したが、では実態はどうであろうか。産業別に、リーマンショック後ある程度景気回復した2012年と2019年の経常利益率の比較をしたのが図表2-2-1である。業種によって差はあるが、半分の企業が2倍を超えている。つまり2倍は不可能な値ではない。

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

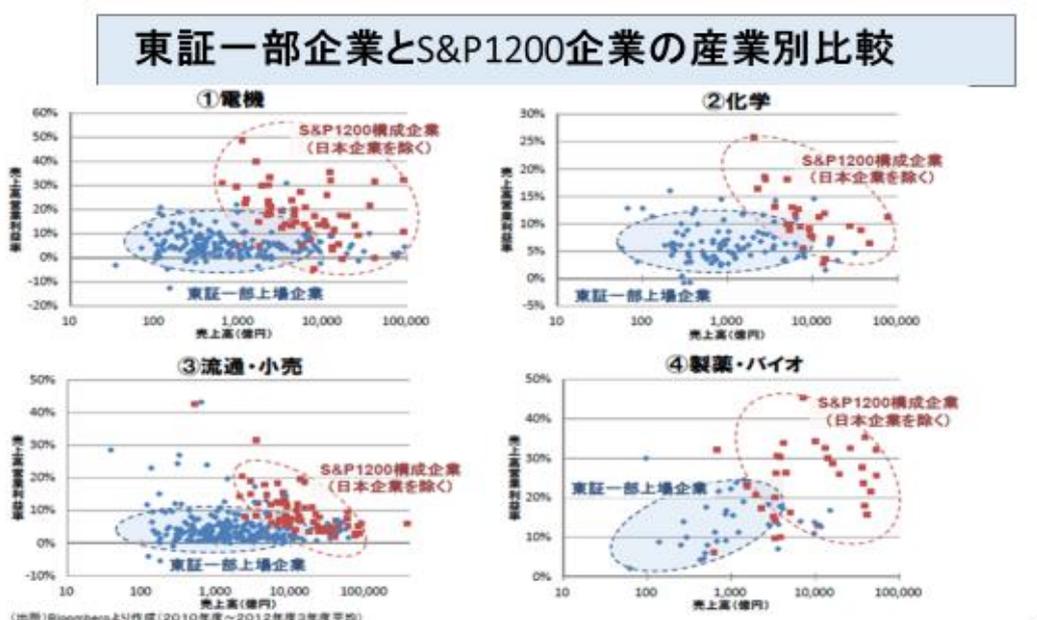
※製造業の労働生産性水準をドル換算するにあたっては、実際の為替レートを移動平均して利用している。本来であれば、産業別の購買力平価を利用することが望ましいとされているが、製造業の2016年の購買力平価レートは公表されていないため、便宜的に実際の為替レートをを用いている。今回の換算レートは112.40円である。

※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。

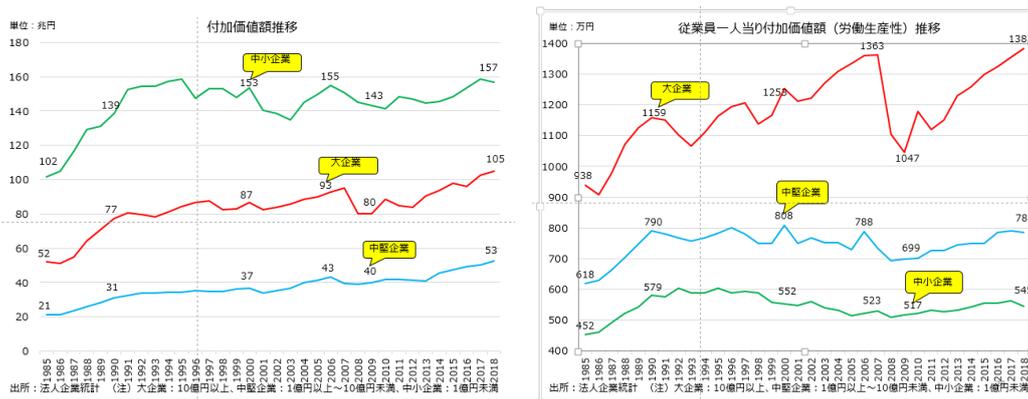
図表 2-4-2 2014 年度 売上高トップ5の営業利益率

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

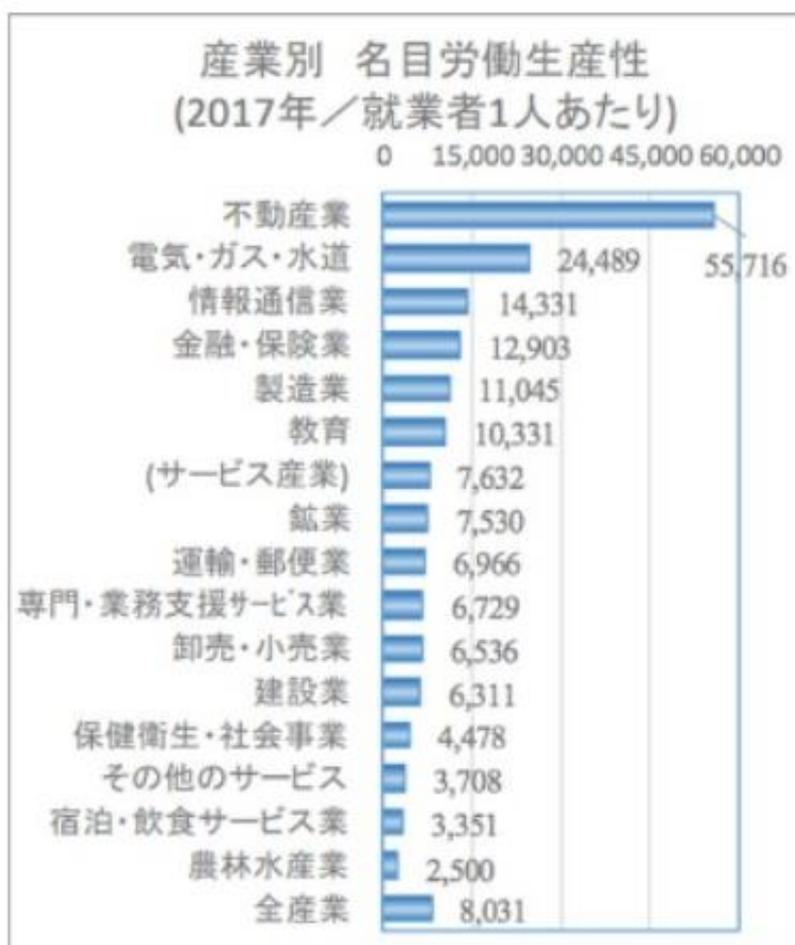
企業規模別の付加価値分析をした。下図に示す通り大企業の一人当たりの付加価値額は中企業、小企業と比較して高い。しかし、従業員数比較では大企業が 760 万人に対して中小企業は 3547 万人であり、総付加価値は大企業 1 に対して中小企業は 2 である。日本経済の視点で見れば、やはり中小企業の生産性向上は大きなテーマである。

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

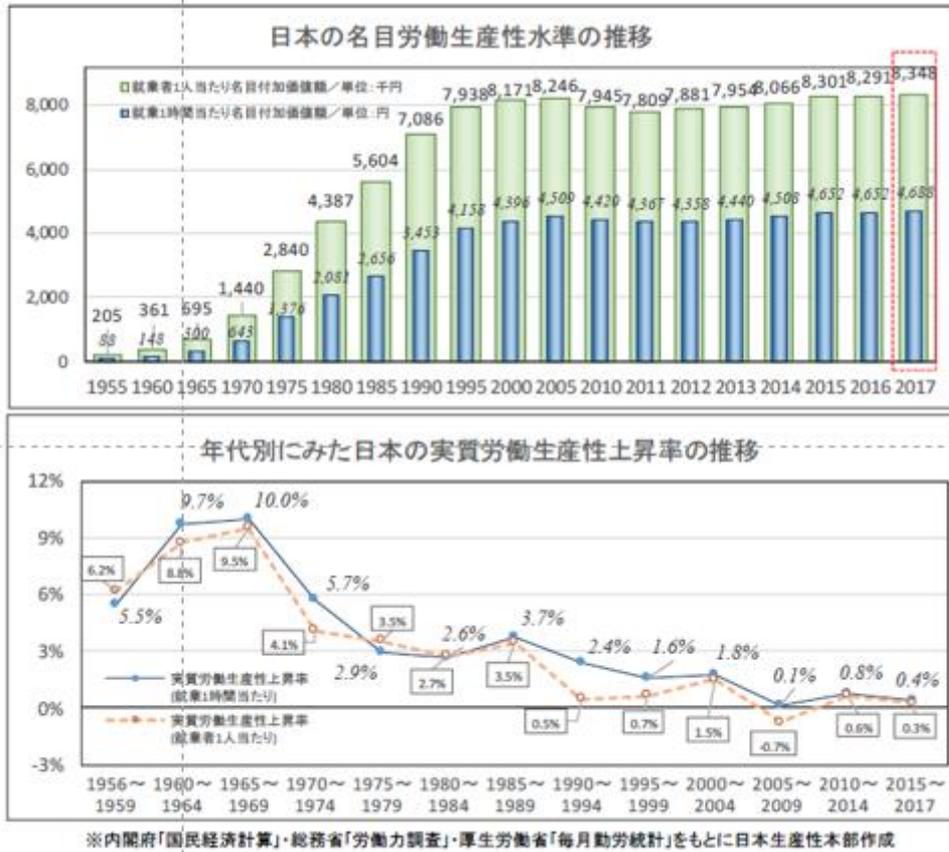


(生産性本部提供 2017 年度)

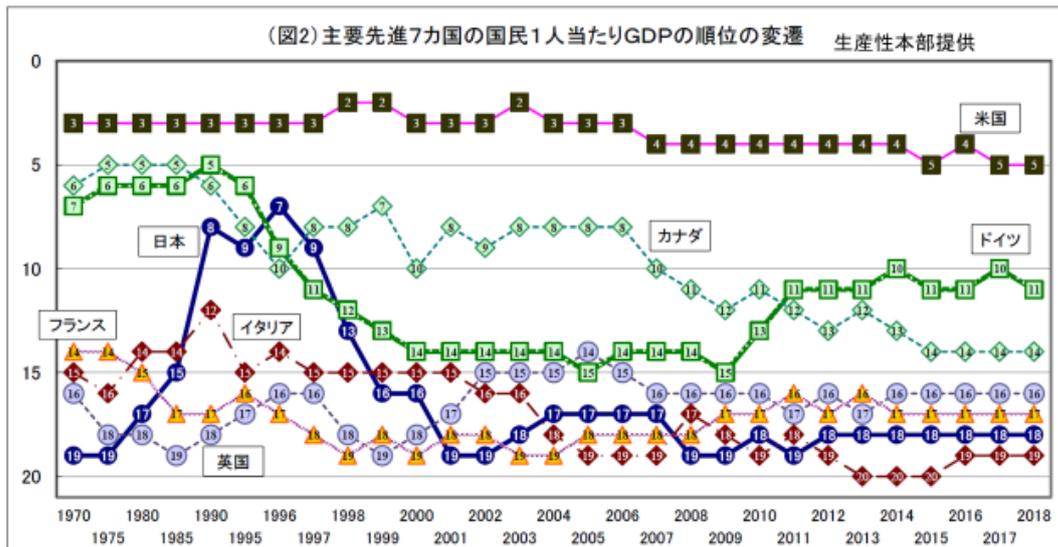
生産性本部が出している日本の生産性の順位は世界でここ数年間は変わっていない。RPA などの道具も出てはいるが、真の効果はこれからの模様である。

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

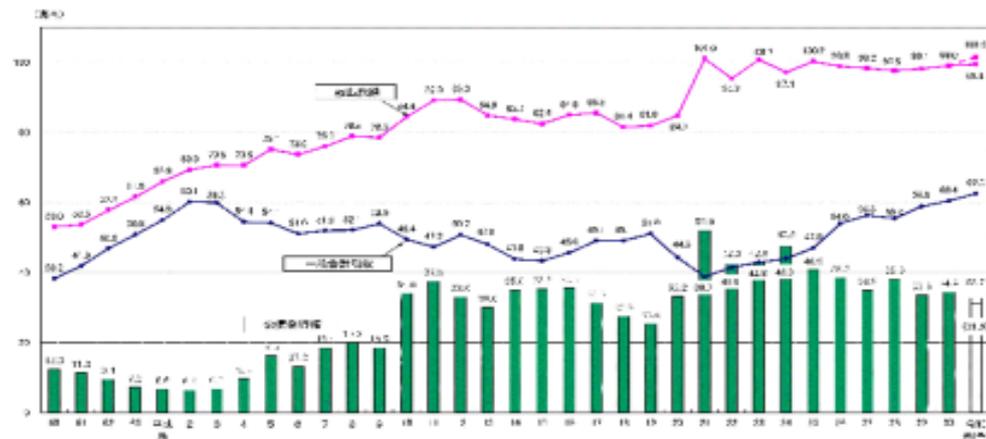
### ポイント

- 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<sup>14</sup>。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

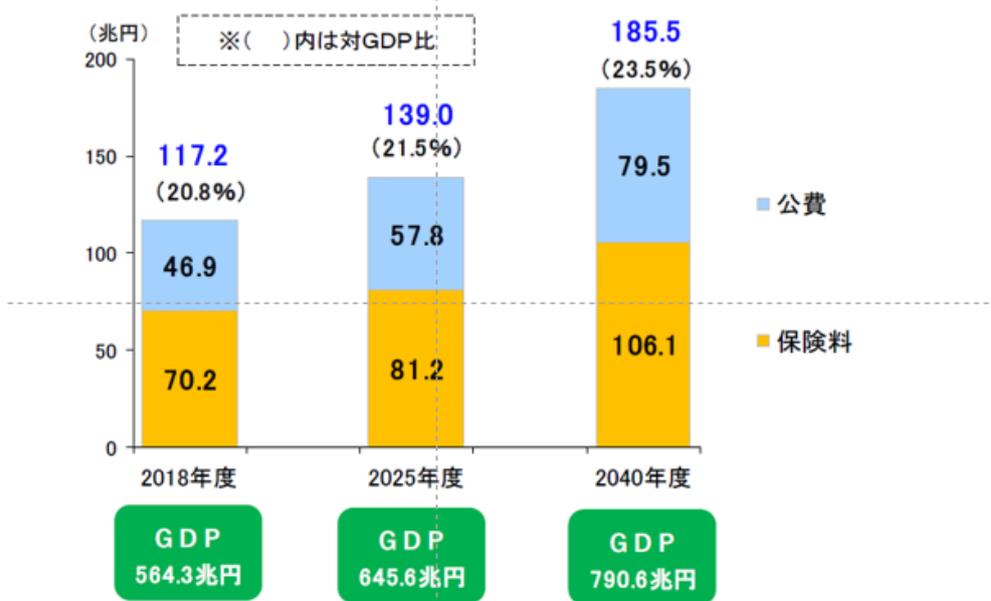


### 3-2：社会保守費の増加推定

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）

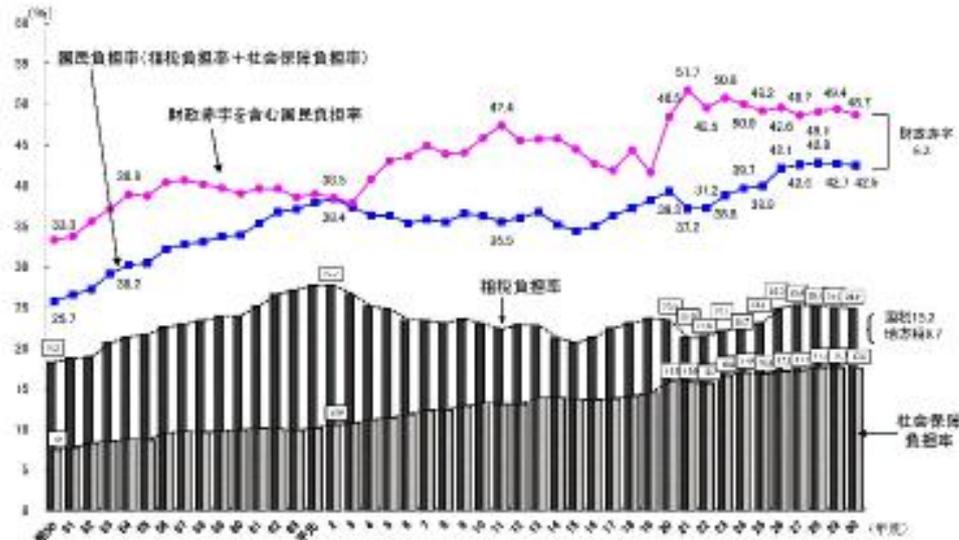


2018年8月に国立社会保障・人口問題研究所が公表した「2016年度社会保障費用統計」等をもとに社会保障費用の現状、および今後の動向についての厚生省推定

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、一時的な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

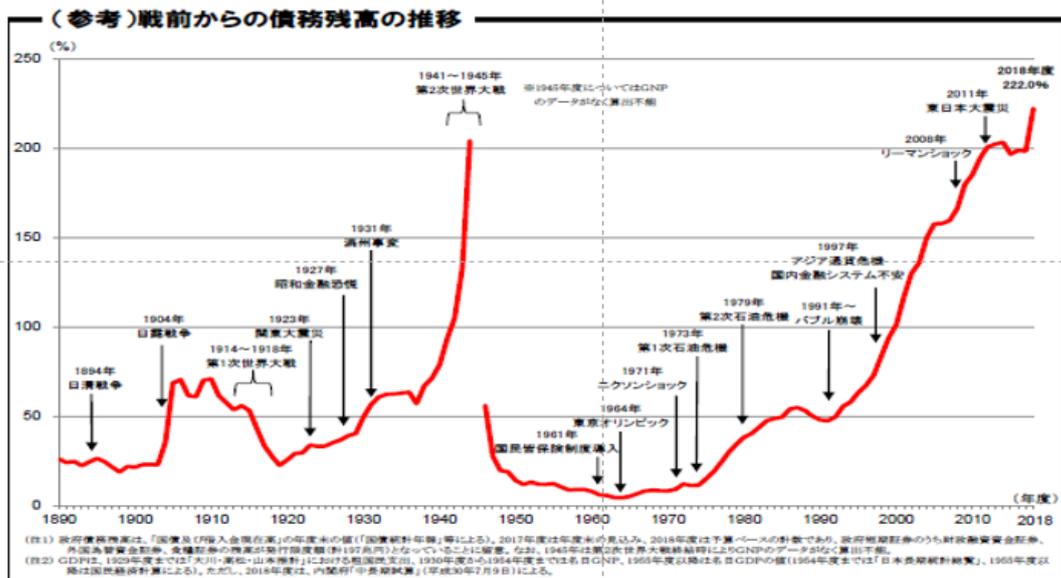
### 4-1: 日本の国家予算管理体制

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。

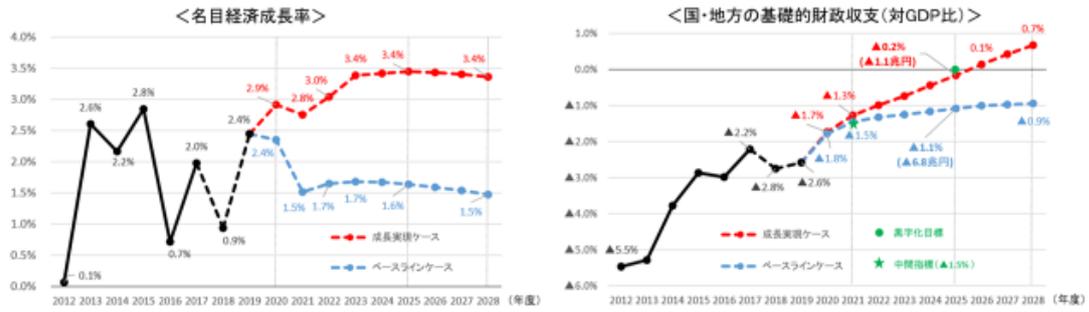
### 日本の国家予算 過去の分析は着実に実施できる



## 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。

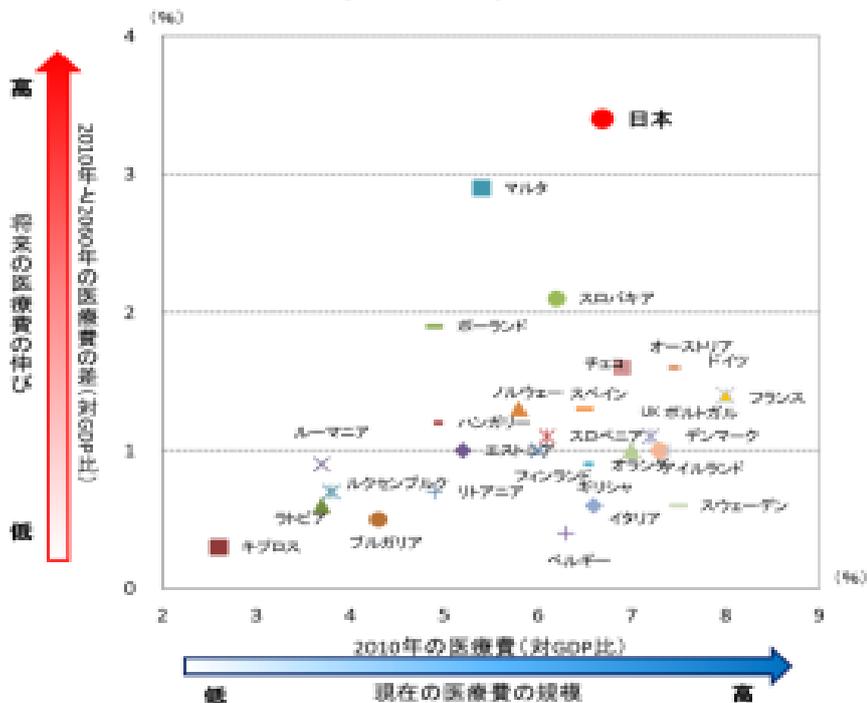
30

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>

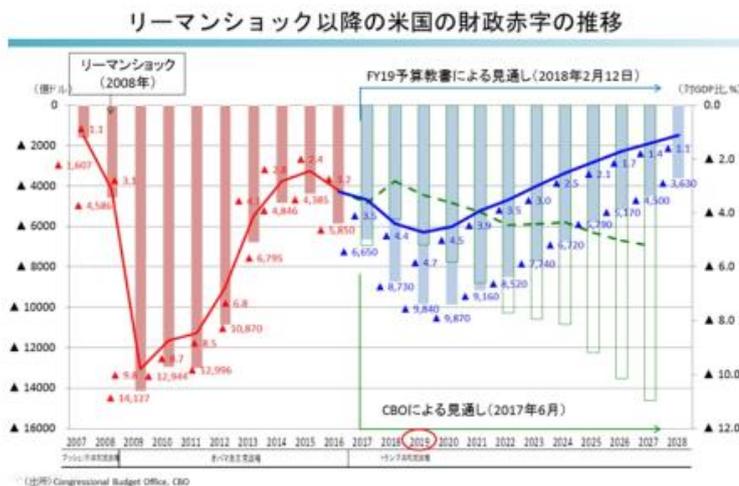


(出典) 財経総合政策研究所「他国とヨーロッパ諸国の医療費の将来見通し」(シナリオベース)

## 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							
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><b>ビジネス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 企業経営へのSDGsの取り込み及びESG投資を後押し。</li> <li>▶ 「Connected Industries」の推進。</li> <li>▶ 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。</li> </ul> <p><b>科学技術イノベーション (STI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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。</li> <li>▶ STI for SDGsプラットフォームの構築。</li> <li>▶ 研究開発成果の社会実装化促進。</li> <li>▶ 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)。</li> <li>▶ スマート農林水産業の推進。</li> <li>▶ 「Society5.0」を支えるICT分野の研究開発、AI、ビッグデータの活用。</li> </ul>	<p><b>地方創生の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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。</li> <li>▶ 「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。</li> </ul> <p><b>強靱なまちづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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。</li> <li>▶ 質の高いインフラの推進。</li> </ul> <p><b>循環共生型社会の構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 「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。</li> <li>▶ 地域循環共生圏づくりの促進。</li> <li>▶ 「パリ協定長期成長戦略」に基づく施策の実施。</li> </ul>	<p><b>次世代・女性のエンパワーメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 働き方改革の着実な実施。</li> <li>▶ あらゆる分野における女性の活躍推進</li> <li>▶ ダイバーシティ・バリアフリーの推進</li> <li>▶ 「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。</li> </ul> <p><b>「人づくり」の中核としての保健、教育</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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。</li> <li>▶ 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。</li> <li>▶ ユニバーサル・ヘルス・カレッジ(UHC)推進</li> <li>▶ 東京栄養サミット2020の開催、食育の推進。</li> </ul>

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。

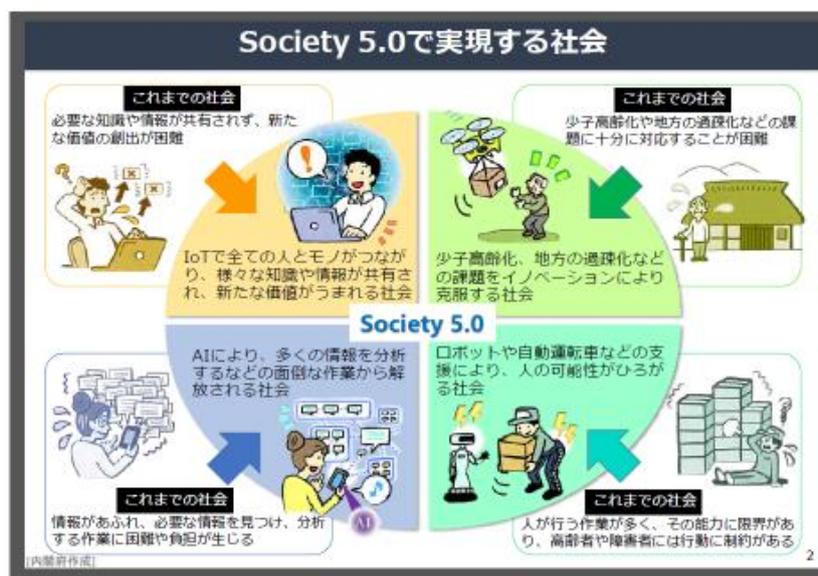
第5期科学技術基本計画は平成28年から平成32年までの5年間でおこなわれる。計画のなかでは、目指すべき国の姿として、以下の4つの目標を掲げている。

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→失敗は罪惡 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

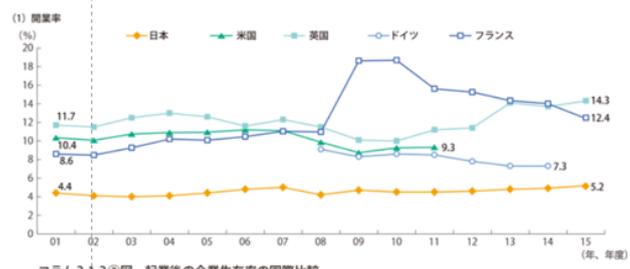
日本は開業率は低いが、一旦  
起業した場合の生存率は高い  
→気楽には起業し難い

	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

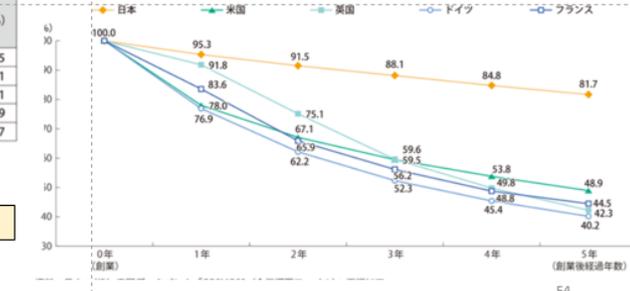
資料：世界銀行「Doing Business 2017」  
 (注) ここでいう開業コストは、一人当たりの所得に占める金額の割合を示している。

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

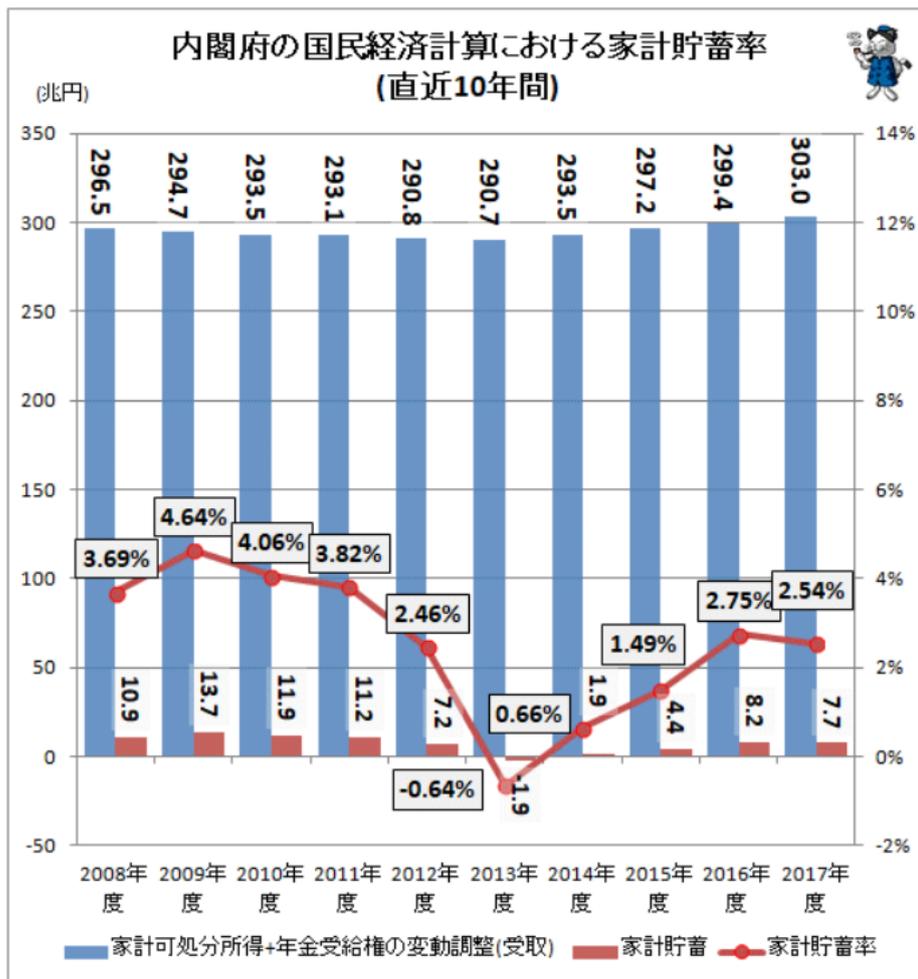
### ポイント

- 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。

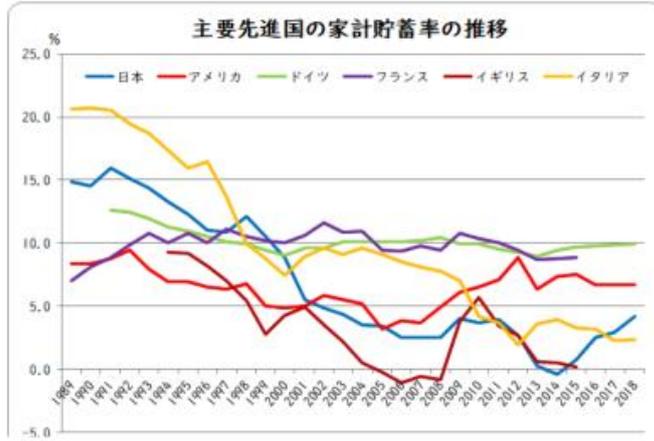
図表 6-1-1 家計貯蓄率の推移



↑ 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

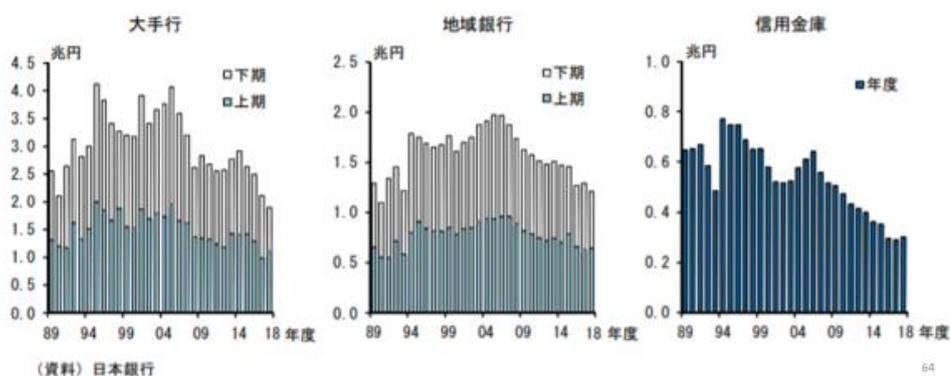
各種銀行とも 2004 年以降は収益状況が悪化している。低金利時代が当分続く予想であり何かアクションを取る必要に迫られている。決算業績を見ると大手都市銀行はゼロ金利時代にも関わらず収益を上げている。その一つのアクションが発展途上国への貸出利益である。

図表 6-3-1 各種銀行の収益傾向

41

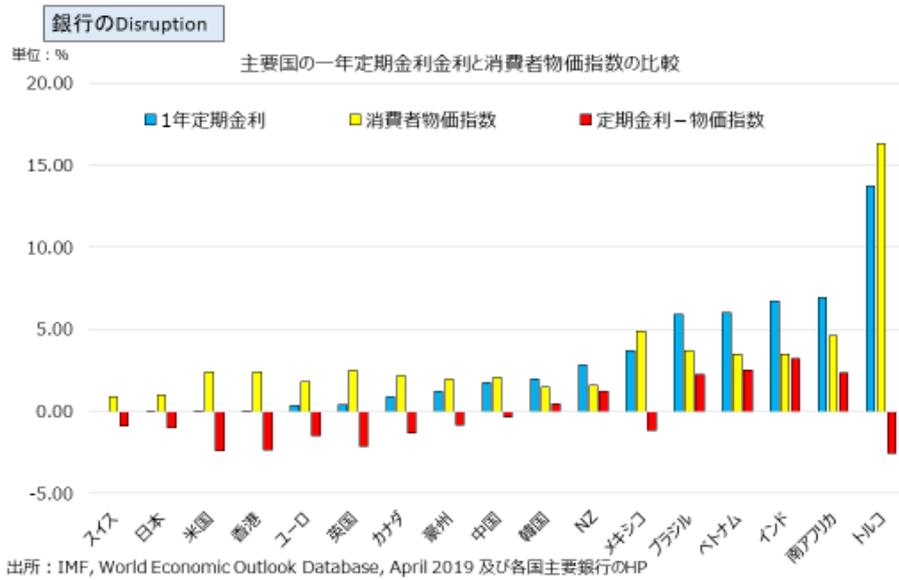
銀行単体の基礎的収益は、大手行、地域銀行、信用金庫ともに減少傾向

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 <sup>42</sup>

	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

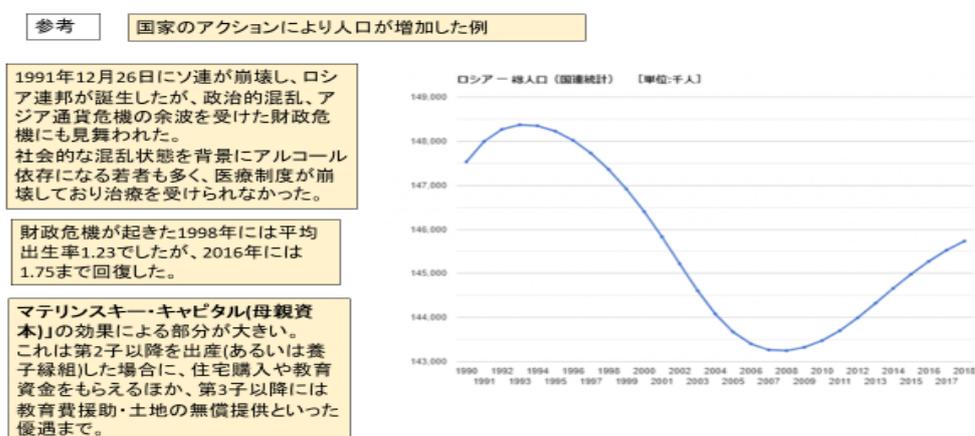
### ポイント

- 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	

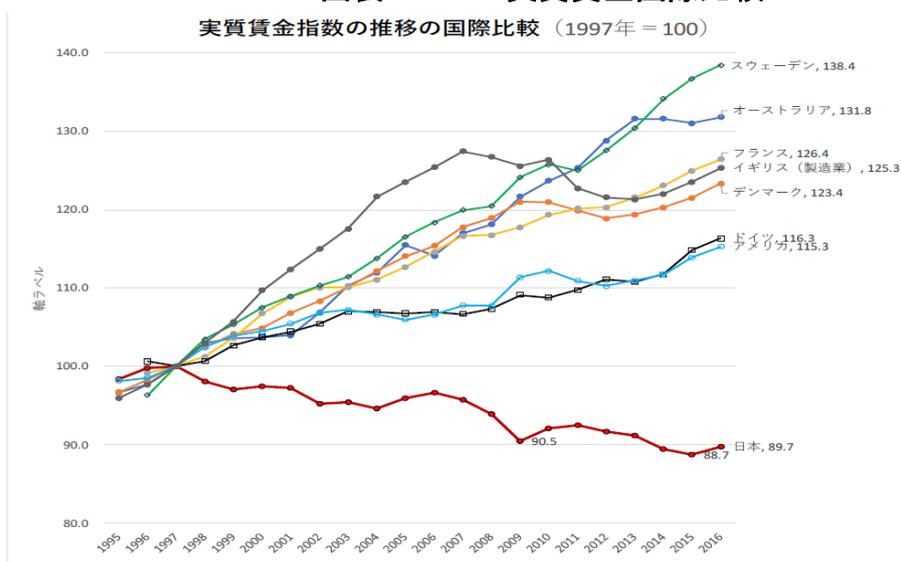
GLOBAL NOTEより 2019/2発行

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

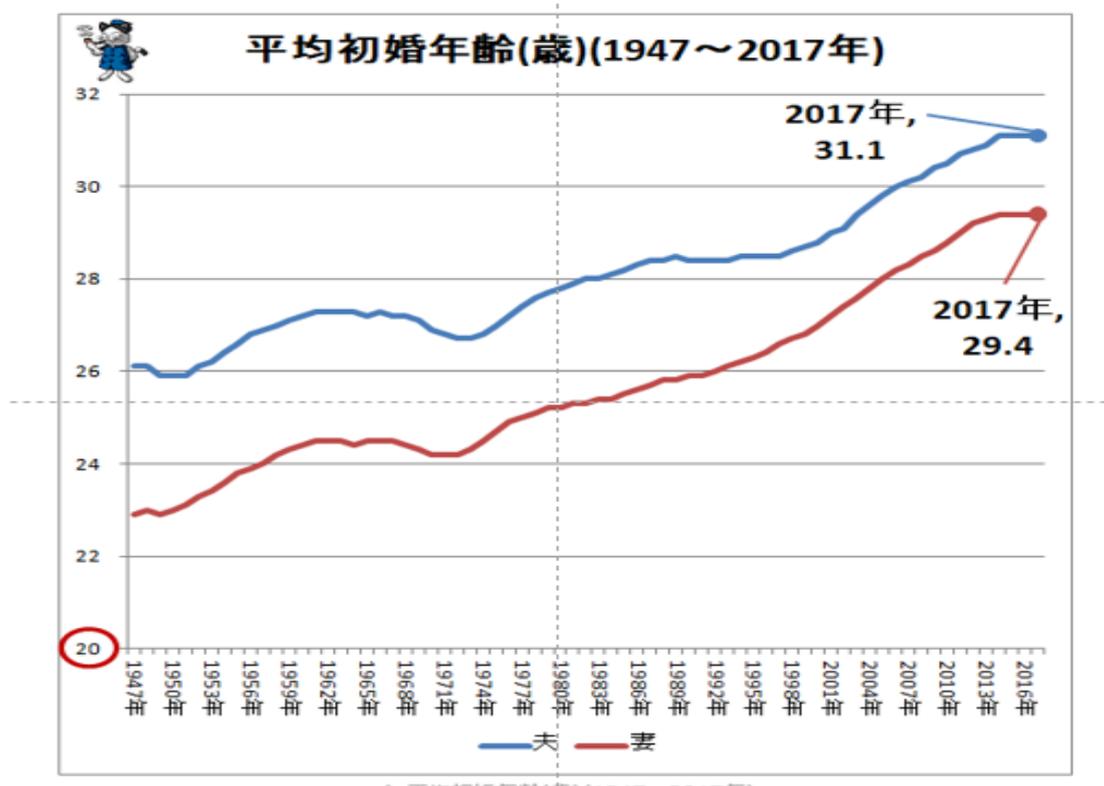


出典：oecd.statより全労働者作成（日本のデータは毎月勤労統計調査によるもの）。  
 注：民間産業の時間当たり賃金（一時金・時間外手当含む）を消費者物価指数でデフレートした。オーストラリアは2013年以降、第2・四半期と第4・四半期のデータの単純平均値。仏と独の2016年データは第1～第3・四半期の単純平均値。英は製造業のデータのみ。

### 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年人口問題 第10号 2016年 2-5

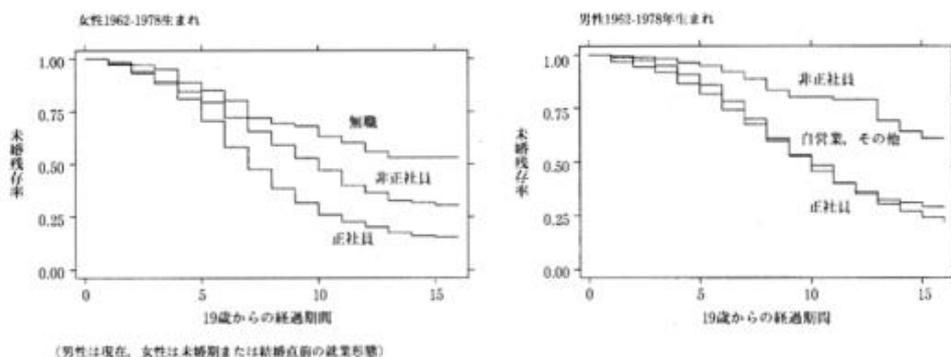
非正規社員と正規社員の結婚年齢比較  
収入の低い非正規社員の結婚は遅れがち(人口減少に拍車)  
給与差とブランドの二つの影響か?  
少子化対策はまず若年層の結婚できる環境作りが第一歩

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

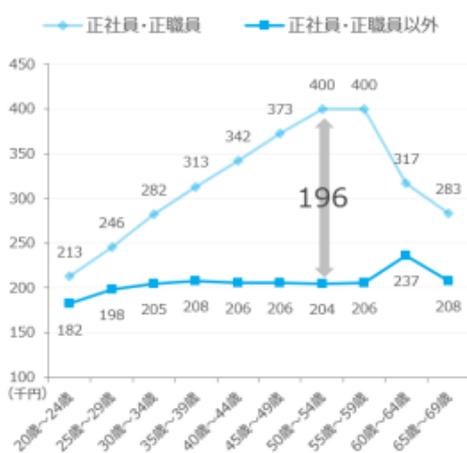
図2 就業形態と結婚タイミング(19歳からの経過期間)率



## 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

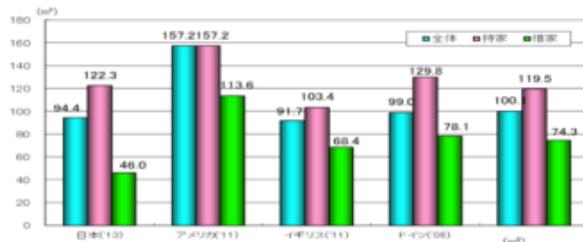
正規労働者よりも「不安定雇用手当があるので正規社員よりも高い国もある」

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

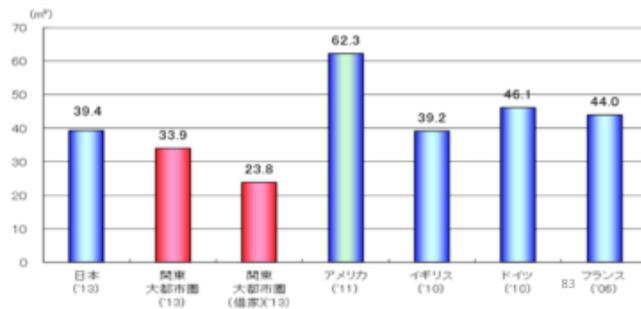
### マンションの広さ/価格



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

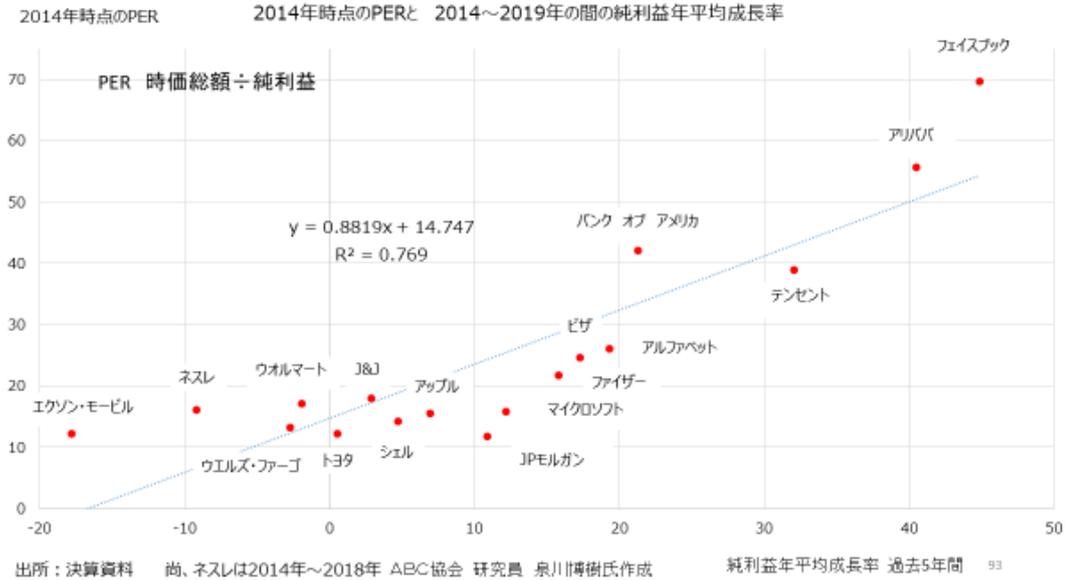
30年間で優良株価は平均8倍になった。  
日本企業の株価は何故上がらないのか？  
米国中国は時価総額の増加資金で、次の投資資金が確保できる

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

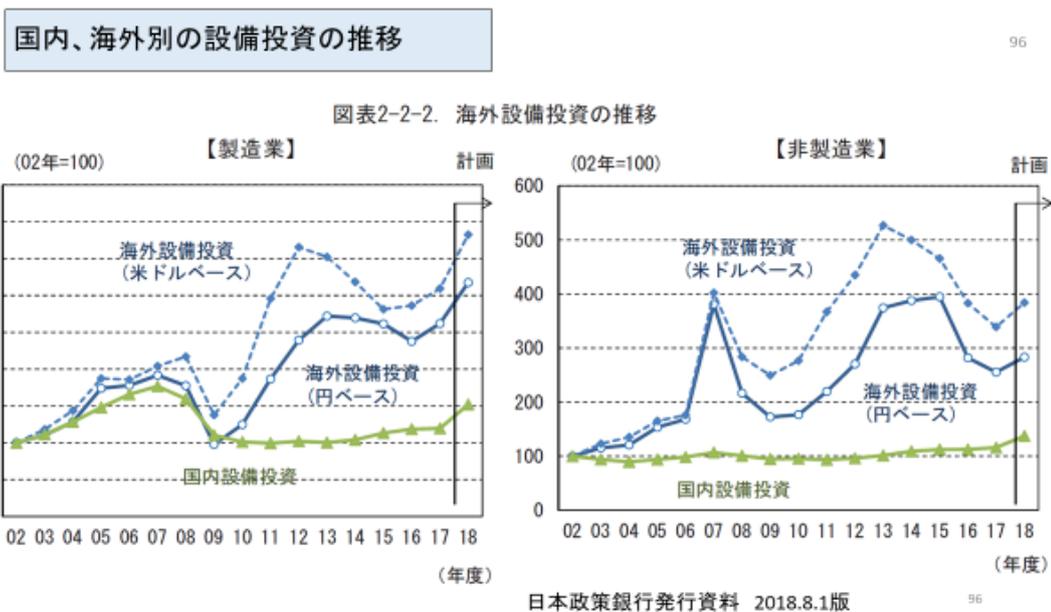
週間東洋経済2019/11/16号

週間東洋経済20.2.3号

95

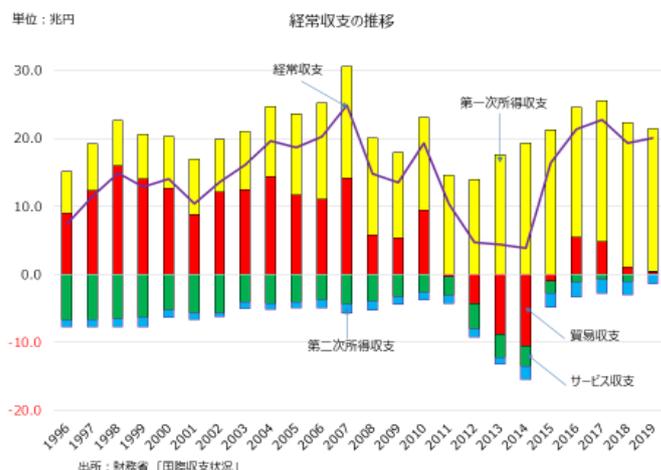
次に設備投資の向け先についてみてみよう。製造業、非製造業ともに海外投資は国内投資の2倍以上である。人口減少による国内市場の限界を感じて海外への設備投資は盛んである。

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。

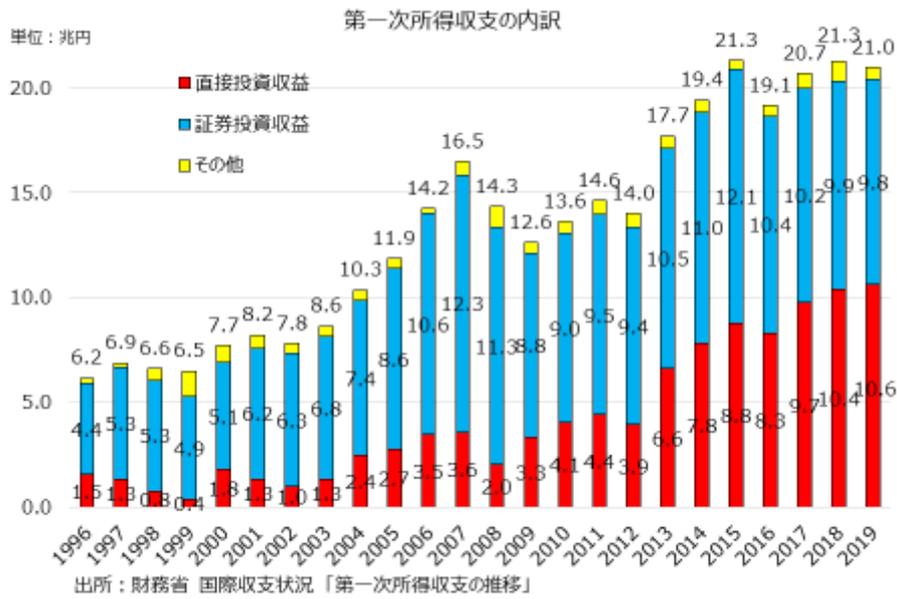
図表 8-2-5 経常収支の状況



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





日本隆盛論後半 目次

第9章 「DISRUPTION 1」(破壊的創造) -----	2
9-1 : Disruption 時代の到来-----	2
9-2 : Disruption 破壊的創造の発生要因-----	3
9-3 : 日本産業のイノベーションへの道 (コンセプトが必要)-----	4
9-4 : 自動車の Disruption 破壊的創造-----	6
9-5 : 電力業界の Disruption-6 : 小売業界の Disruption-----	9
9-7 ICT の革新 ビジネスシステムの Disruption-----	21
第10章 Disruption 破壊的創造を成功させるために、着目する項目-----	21
10-1 : Disruption の4要素-----	21
10-2 : Disruption の成功事例から引き出した教訓-----	22
第11章 管理過剰社会からの脱出-----	22
11-1 : 短期視点経営から長期視点経営への移行-----	23
11-2 : ポジティブリストとネガティブリスト-----	23
第12章 未来への頼みの綱、研究開発の重視-----	24
12-1 : 教育研究費の実態-----	24
12-2 : 研究開発への国からの支援増強-----	28
第13章 人材育成-----	28
13-1 : 余剰人員の吸収策を-----	28
13-2 : 雇用の流動性が始まっている時代-----	29
3-3 : 成果主義-----	30

13-4：意欲ある人材の育成-----	32
13-5：人材評価-----	38
追記 コロナの影響-----	45
あとがき-----	50

## 第9章 「DISRUPTION 1」(破壊的創造)

### ポイント

- 1：漸進的、革新的改革 二つの改革含めて広義のイノベーション
- 2：Disruption 時代の到来(not IT 問題)
  - ・破壊的創造 (Disruption)は社外から押し寄せてくる
- 3：日本産業のイノベーションへの道 (コンセプトが必要)

第一章でイノベーションには漸進的、革新的改革の二つの手法があることをのべた。

ここでは革新的改革手法の更なる発展を考えた破壊的創造 **Disruption** を取り上げて深掘したい。

### 9-1：Disruption 時代の到来

**DX** から進めて **CX (Corporate Transformation)** デジタル改革だけでなく、企業の全ての要素の改革をしないと企業は成長しないとの説も登場しているが、**Disruption** 破壊的創造と同じ意味であるので、ここでは **Disruption** を採用する。

近年機械、電気、化学、医学などの発展は画期的なものがある。

**DX (Digital Transformation)** と言われている、進歩した **IT** の活用が支えになっていることも影響としては大きい。

重要なことは、変化は急激なもので、「今日は繁栄、明日は衰退」が、ごく通常に起こることである。**IT** だけでなく、技術だけでもない。政治、経済の影響を受けて制度、仕組み、そのものが変わってしまうのである。

この変化を破壊的創造 (**Disruption**、または **Disruptive Innovation**) と呼ぶ。

従来の業界の競争相手だけでなく、他国を含む、全く他の業種の関係者が競争相手になることはごく普通に起こってくる現象でもある。

各業界に **Disruption** 破壊的創造は押し寄せている。

図表 9-1-1 **Disruption** の意味と影響

## Disruption時代の到来(not IT 問題) 変化を予測し先手優先が取れる経営者、全社員に

- 電気：Electronic Industry Disrupted崩壊 三洋→Sharp→東芝
- 自動車：シェアリング、ウーバー化、電気自動車
- エネルギー：大規模発電(火力、水力、原子力)から、  
小規模地区発電(太陽光、風力)へ、かつ発電、送電の自由化へ  
蓄電池の大容量化、多様化
- 航空産業：LCC 空飛ぶタクシー
  
- 銀行：内部留保金が蓄積し借りようとしなくなった民間企業,低金利  
EI化(ブロックチェーン,AIなど)、ネット銀行の影響
- 証券、保険：対面営業からネット営業へ、
- 小売：店舗の無人化 ネット販売(Digital Shelf)
- 教育：一律教材から個性重視教材へ 自己研鑽(OJL)、ネット研修

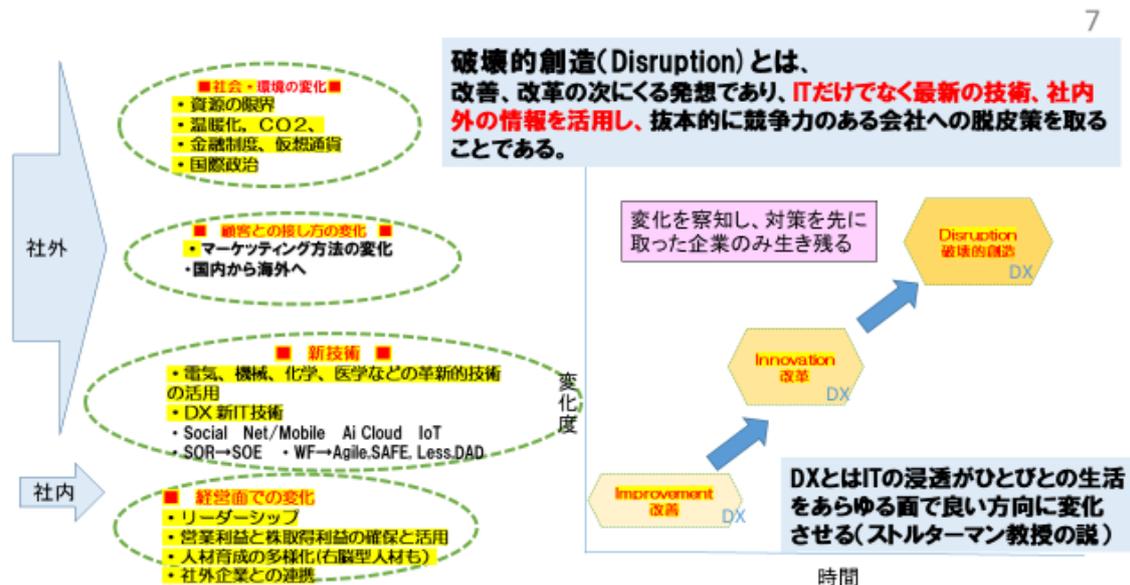
カリフォルニア州立大学ポモナ校 一色浩一郎教授資料にABCで追加

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

### 9-2 : Disruption 破壊的創造の発生要因

Disruption は社外から 4 局面において持ち込まれる。

図表 9-2-1 Disruption 破壊的創造の概念説明図



この変化についてゆけない企業は市場からの撤退に追い込まれる

#### ◇社会・環境の変化

・資源の限界 ・温暖化, CO<sub>2</sub>、・金融制度、仮想通貨 ・国際政治などの要因で自社に革新を強いる。

#### ◇ 顧客との接し方の変化 ・マーケティング方法の変化 ・国内から海外へ

買い物時間のわずらわしさからの脱却が起こってくる。市場は海外へと発展せざるを

得ず、商品サービス自体が大きく変化してゆく

#### ◇新技術

- ・電気、機械、化学、医学などの革新的技術の活用
- ・DX 新 IT 技術 (Social Net/Mobile Ai Cloud IoT) の進歩と活用
- ・SOR→SOE 企業内定型業務のシステム化から、顧客獲得維持のためのシステムの活用へ広がって顧客一人一人のためのシステム作りも登場し始めている。
- ・開発手法も WF→Agile, SAFE, Less, DAD, Low-code 開発  
あるいはまったく新しい形へと変化する

#### ◇経営面での変化

- ・経営者のリーダーシップは勿論であるが、各職場での参加者は全員が、ある範囲ではリーダーである
- ・営業利益と株取得利益の確保と活用
- ・人材育成の多様化(右脳型人材も)
- ・社外企業との連携

これらの変化は規模順に、Improvement 改善から、Innovation 改革へ、更に Disruption 破壊的創造へと変化を続ける。

#### 9-3：日本産業のイノベーションへの道（コンセプトが必要）

図表 9-3-1 は 2013 年にスウェーデンのエリクソン社を訪問した際に副社長から説明を受けた図を参考にして、新技術の追究手法を分かりやすく、描き直した図である。

毎月テーマを決めて、自社を取り巻く技術が今後どのように変化するだろうか、を議論する予定表である。参加者は各テーマについてのトップクラスの技術者である。

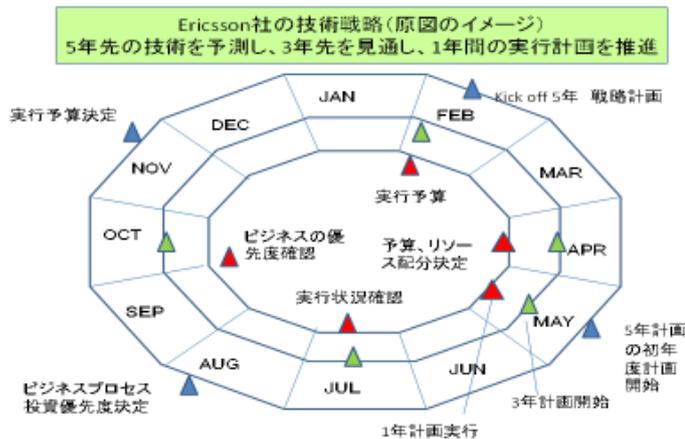
現時点では未熟な技術でも 3 年先はどのように変化できるか、5 年間かければどのような利用が期待できるか、社会的にどのようなインパクト与えられるか、をテーマごとに毎月実施しているとのことであった。

これを議論することによって、技術の先見性が取得できると思われるので、技術系の会社は参考に実行されたらどうか。

世界の論文を読めば発展過程も見えてくる。

図表 9-3-1 新技術の追究プロセス エリクソン社の事例

各技術について、先行きの技術展望を持って確実に追究する



技術革新を起こそうと思えば、コンセプトが必要である。

やみくもに世界の新技术のみを模索するのでは、時間と費用が掛かりすぎる。

そこで ABC が考えたのは最先端技術の発展過程を描いたのがこの FTA 図である。

FTA は Forefront Technology Architecture 最先端技術の略称である。

最先端の技術のベースはセンサーである。目耳鼻口手の 5 感（視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚）の最先端技術を学び Digital 化し、将来の展開を模索する。

例えば味覚は甘味、酸味、塩味、苦味、うま味の 5 つが代表であり、測定できる機器もいくつか生まれている。うま味はグルタミンの量で測れるが、他への発展要素もありそうである。八百屋の店頭で見かける糖度もその一つである。

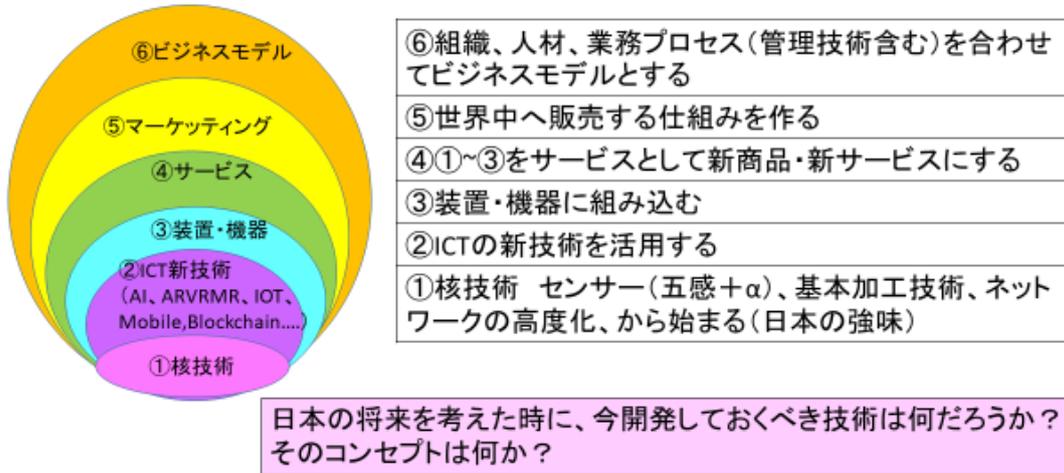
美味しさを味わう力を持っている臓器は舌であり

美味しい料理が何故美味しいのか測定できるようになり、その値が表示可能であるならば、世界のレストランで使用され、更に美味しいものが安定して供給されるようになるのではないか。各感覚について日本が世界の最先端の位置に着けば、面白い世界が生まれると思う。更に追加の感覚も研究されている。1 つは、熱さ・冷たさを判断する感覚。もう 1 つは空間のなかで自分の体がどこにあるのかを把握する感覚。そして最後の 1 つは、身体のバランスをとるために必要な平衡感覚である。日本人の緻密な基礎技術のセンサーを基にした発展計画図を描き研究を進めたい。

実際に探してみるとこれらのセンサーに関心を持っている技術者に接触できるものである。

図表 9-3-2 FTA Forefront Technology Architecture

## 日本産業のイノベーションへの道 (FTA Forefront Technology Architecture)



抽象論だけでなく実際に各産業で何が起きているのかを見てみよう

### 9-4：自動車の Disruption 破壊的創造

自動車産業は現時点では、日本の稼ぎ頭である。しかし取り巻く環境の変化は激しい。第一は電気自動車化である。世界の CO2 の削減要求を受けて各国の石油を燃やして CO2 を出す車は嫌われている。この電気自動車の増加の勢いは目覚ましく、2050 年には 90% の車が電気自動車に代わるとの予測も出ている。

電気自動車の部品点数はエンジン自動車の 3 万点から 2 万点に、最終的には 1000 点近くまで下がると言われている。日本中の部品会社は大変革を問われることになる。

第 2 は無人運転化である。

日本では、事故を恐れて、公道での無人自動車の運転は自由にできないが、すでに米国では公道を無人自動車が走って実験データを蓄積中である。この差は大きい。

第 3 は、改善の例である。高齢者が足で踏む二つのペダルを踏み間違えて事故を起こしている例が報道されているが、二つもペダルがあるのでややこしい。ブレーキだけが足で踏む仕組みが既に生み出されている。

第 4 は空飛ぶ車である。交通緩和、時間短縮などの効果が期待されている。

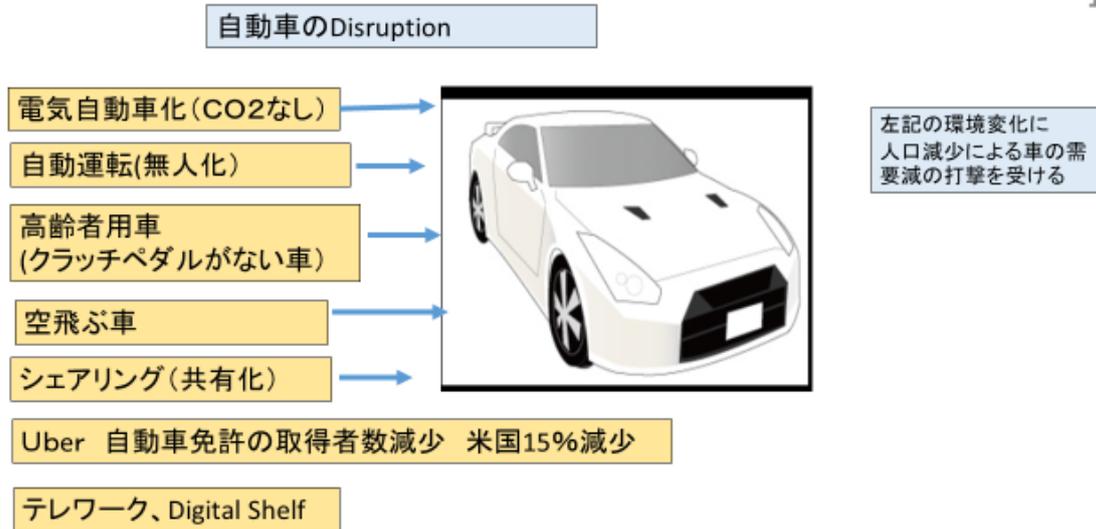
第 5 は車のシェアリングである。使いたいときに使えばよい。駐車場も不要だし、整備や車検を受ける煩わしさからも解放される。

第 5 は UBER 化である。UBER で車を呼べばすぐに来てくれる車は魅力的である。

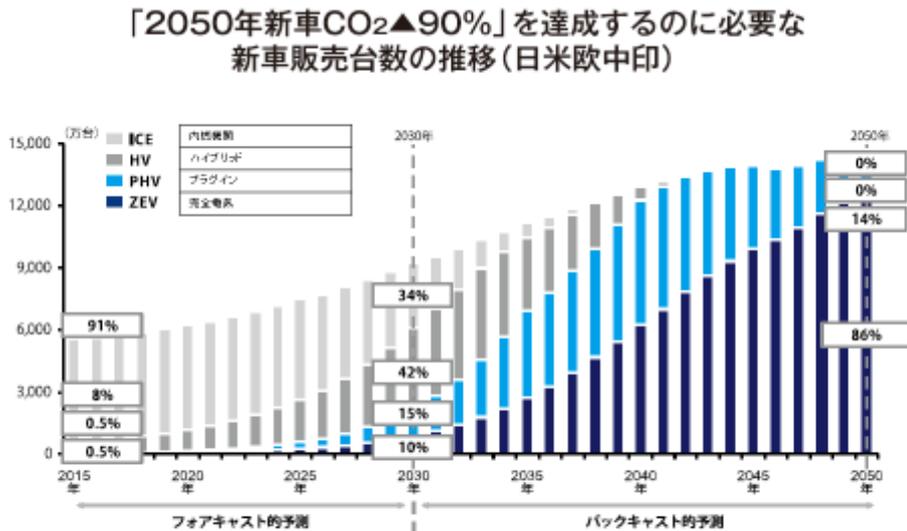
第 6 はテレワークや Digital Shelf 電子棚の影響である。車に乗って出かけなくても多くの購買が自宅でできることが、コロナ騒動のおかげで大衆に理解された影響は大きい。

第 7 は人口減少が進むことで国内の車販売はすでに頭打ちになっている。

図表 9-4-1 自動車の Disruption 破壊的創造



図表 9-4-2 車販売の予測



出所：各種公開資料を基にデロイト作成  
 ※2015年以降の販売台数は2014年の新車販売実績、保有台数推移、買換えサイクル等に基づく予測値であり、実績値ではない

エンジン自動車の減少がもたらす影響は他の産業にも影響を与える。最も打撃を大きくこうむるのは石油産業である。5年間で10%程度減少すると予測されている。石油が減れば船の輸送機関への影響も避けられない。Disruption 破壊的創造を理解いただくために、自動車の例を示したが、各産業界へのDisruption は想像以上の影響を受けることになる。

## 9-5 : 電力業界の Disruption

ここ 30 年は大規模火力、水力、原子力発電所を作って、需要家に安定的に電力を配布する方式が採用されてきたが、時代はかわり、次の 5D の波に曝されている。

太陽光発電、水力発電が安価になり小規模の発電を近くの需要家に安く提供可能な時代になってゆく。したがって CO2 の発生量も抑えられる。

太陽光発電によりサウジアラビアでは 1kwh が 1 円で供給可能との情報も現れ始めている。

日本の電力は 1KWH23 円程度である。

全産業のエネルギーコストに影響を与える基盤コストであり、蓄電池容量、電力の安定化問題と絡めての変化、躍進を期待したいものである。

### Depopulation

人口減少・過疎化

- ・2050年までに現在居住区の6割以上で人口が半以下になり、日本中の電線が赤字路線化する可能性あり

### De-carbonization

脱炭素化

- ・パリ協定：各国の自主的目標。2030年に13年比▲26%。
- ・日本：温暖化ガスを2050年に80%削減（地球温暖化対策計画）  
2013年：14.1億 t ⇒2050年2.8億 t

### Dec-centralization

分散化

- ・世界で進む分散型電源の低コスト化（日本は高止まり）
- ・安定供給を確保するには、従来型電源・送配電網の適切な維持と蓄電技術の進歩が必要。

### Deregulation

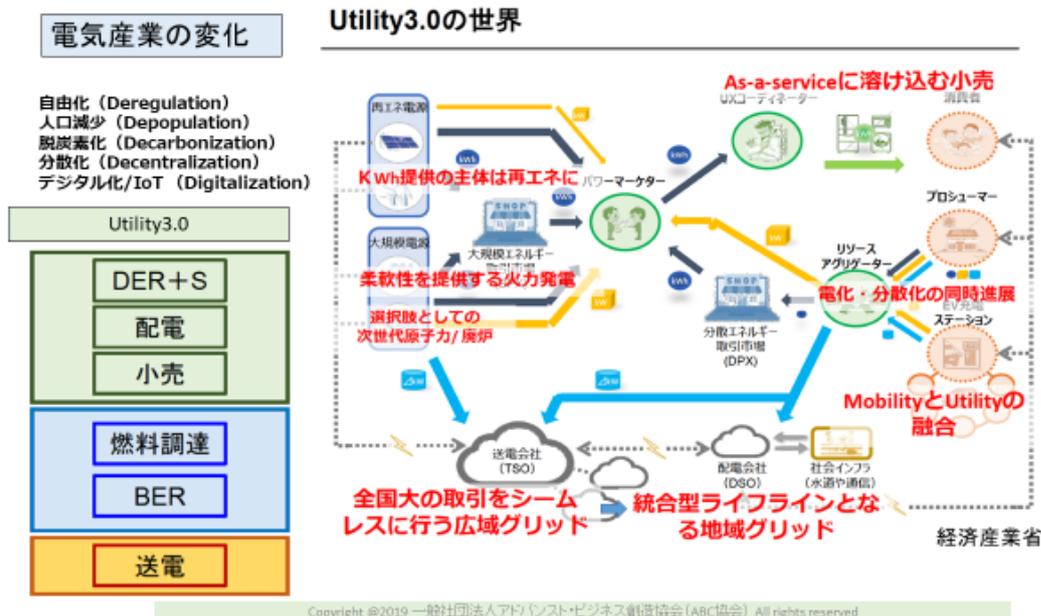
制度改革

- ・これまで：発電・小売市場の自由化＝経済性の観点のみ
- ・これから：低炭素、安定供給の価値を確保するため

### Digitalization システム改革の改革

- ・デジタル化 デジタル技術を活用した新たなエネルギー事業の創出（成果提供型のビジネスモデルへの転換）
- ・デジタルプラットフォームを活用し、他産業との融合

図表 9-5-1 電器産業の変化 国際環境経済研究所 竹内純子主席研究員の資料より



## 9-6：小売業界の Disruption

### マーケティング手法の改革

顧客一人一人に自社の商品をどのようにして知ってもらい、購入してもらうのかを体系的に解いていくのがマーケティングである。

昔からさまざまなマーケティング論がある。ここでは顧客を自社に取り込む方法に変化があることを説明したい。

左列は従来方法である。各種メディアに広告を出す、電車の中につり広告を出す、新聞や雑誌に折り込む広告を入れる、線路脇はじめ広告の看板を出す、宣伝のためにイベントを興す、あるいは協賛するなど昔からおなじみに方法である。

これらの手法に加えて Web の活用が登場してきた、自社のホーム PAGE を作る、SNS を活用してアピールしたり関係者からの反応を得たりする。各種キャンペーンをするなどのウェブ手法が登場してきた。

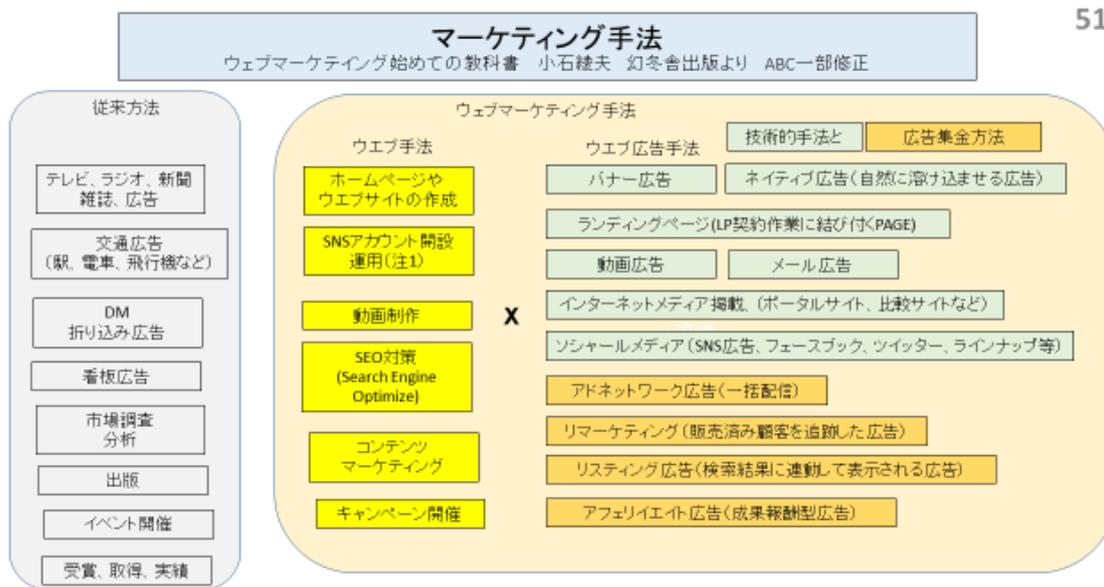
左 2 列に加えて加えてウェブ広告手法が活用されている。

多くの読者へのバナー広告、動画広告、ソーシャルメディアへの掲載などは初歩段階で専門業者を使って、一括配信を依頼したり、販売済みの顧客相手に誘い込みの広告を出す、検索結果に連動して一歩進んだ情報提供をするリスティング広告

成果があった分だけ広告料を払う等効率を重視したアフェリエイト広告などムダを省く手法など様々な広告手法がウェブ手法と組合されて活用されるようになった。

インフラ環境も増強されてくるので、情報システムの SE もこの環境の変化を認識してシステムづくりをする必要がある。

図表 9-6-1 最近のマーケティング手法



## ネット販売の進歩

商品の陳列の仕方、自社の販売手法を、ネット販売の機能拡大を主とした別の切り口で見よう。

デジタルシェルフ（商品棚）と時間ソリューションの時代へ

コロナのために外出しなくてもカタログを見ての発注ができるので、購買の流れは変わりつつある。この経験を活かし更なる発展が進むと思われる。

- ① 販売 レストランに行かなくても、宅配便やお持ち帰りで、美味しいものは入手できた  
ネットを使って複数人と会話をしながら自分が準備した食物、飲み物を使っての宴会が安くできた
- ② ショールーミング（実店舗で商品探しを行い、実際の購入はネットで行う） 安く買える。小売店、百貨店、大型専門店、などは時代遅れになりやすいので別の顧客サービスを要求される。
- ③ Net Visiting デパート、専門店に訪問しなくても、ネットでその販売箇所に行ったような感覚で、商品探しを行い、購入する。時間制約がなく、かつ全国からの受注が可能になる
  - ・ Virtual Shop で買い物ができる。スーパーの棚が映し出され商品をパソコンで指示すると購入ができる。実店舗がないので、店の在庫を持たなくてすむ。
- ④ サブスクリプション 製品やサービスを一定期間、定額で利用できる
  - ・ 買っているのに所有しない「メルカリ」
  - ・ 自動車の借用
- ④ Data Driven ネット購買の個人情報たまるので、それを利用しての顧客に見合った商品を推奨できるようになる。
- ⑤ Direct to Consumer メーカー、既存の販売網を使わずに、自分の商品を直接消費

者に届ける、個人ごとのシステムも準備できる。

参考：2025 年人は「買い物」をしなくなる望月智之 Crossmedia publishing 出版

このほかにも業界別にみると銀行証券、医療、教育など多方面に Disruption が押し寄せているので、競争に負けないように、せねばならないが、ここでは紙面の制約もあるので別の機会に紹介したい。

最後に ICT の世界の Disruption に触れたい。

## 9-7 ICT の革新 ビジネスシステムの Disruption

### 1：変化の概要

最近のビジネスシステムの変化は ICT の進歩によるところが大きいですが、今後まだまだこの変化は続く。左端の列に変化技術の要素を列挙した。

この各要素の変化を活かしてビジネスシステムは改善から改革へと進むがこの技術の変化は別の機会に触れたい。

今回特に着目したいのは、その右側にある **SOR** と **SOE** を含む 破壊的創造システム **Disruption** である。

**SOR** は **System of Records** と呼ばれ従来の業務プロセスのためのシステムのことである。

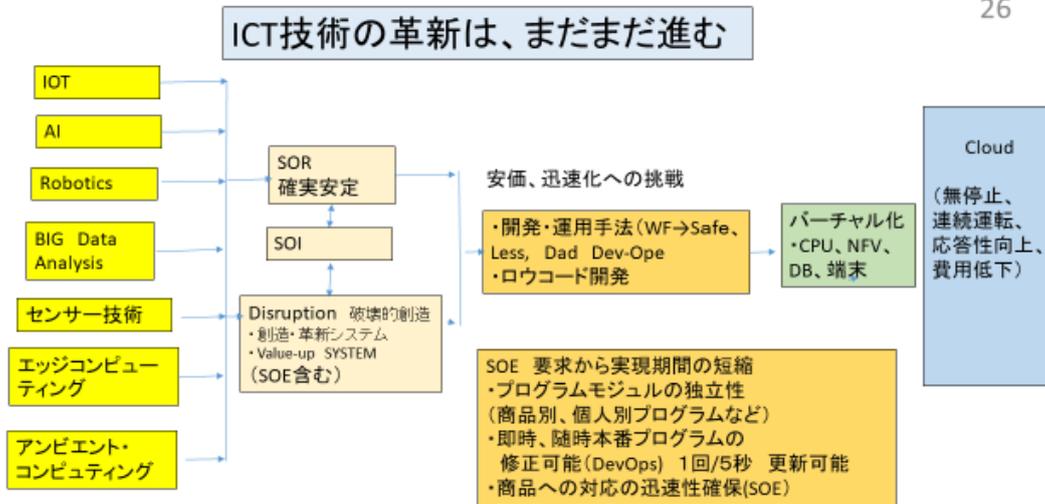
**Disruption** は機械、電気、化学、医学などの全ての科学の革新結果を受けて企業内の仕組みを変えることであり、単に **IT** を活用しようとするレベルのことではない。

**Value—Up** システムと呼ばれることもある。もちろん顧客との関係を抜本的に見直す **SOE** も含まれる。

**SOE** は **System of Engagement** と呼ばれ顧客と自社を結び付けるシステムのことである。**WEB** を使ったネットビジネスだけでなく、顧客の要望を実現する商品・サービスの改革に **ICT** をもっと有効に活用するシステムである。

**SOR,SOE** の開発方法や運用形態は **Cloud** システムへの移行含めてまだまだ発展するが、今回は **Value—Up** システム含めての **Disruption** について触れてみたい。

図表 9-7-1 ICT 革新図



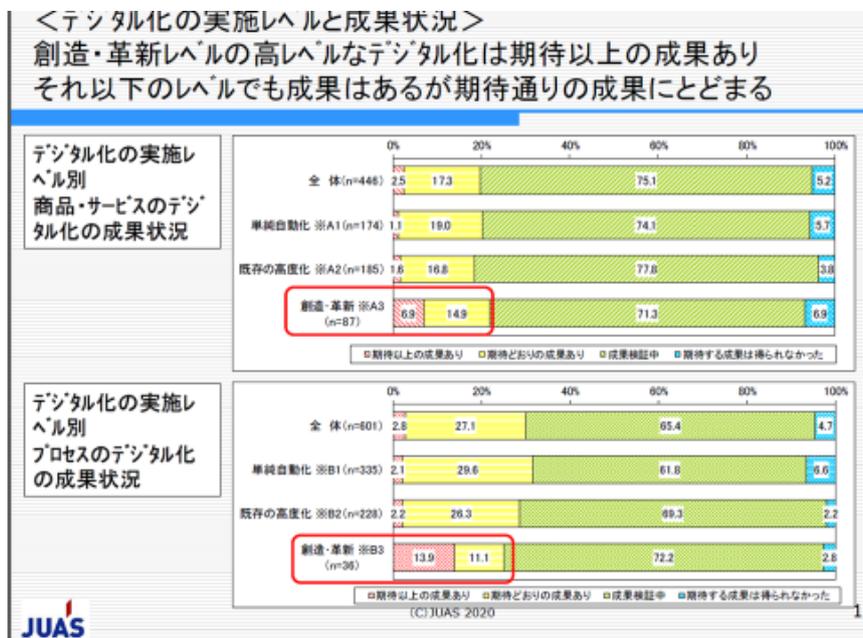
## 2 : Disruption System の変化

最近のビジネスは Disruption の波が押し寄せていることは先に述べた。

具体的に JUAS の I T 動向調査より実態を眺めてみたい。

創造・革新レベルの商品サービスのデジタル化と業務プロセスのデジタル化の成果を分析したのが下図である。創造・革新のためのシステムは期待通りの効果が出ていると評価されている。

図表 9-7-2 創造・革新レベルのシステムの効果



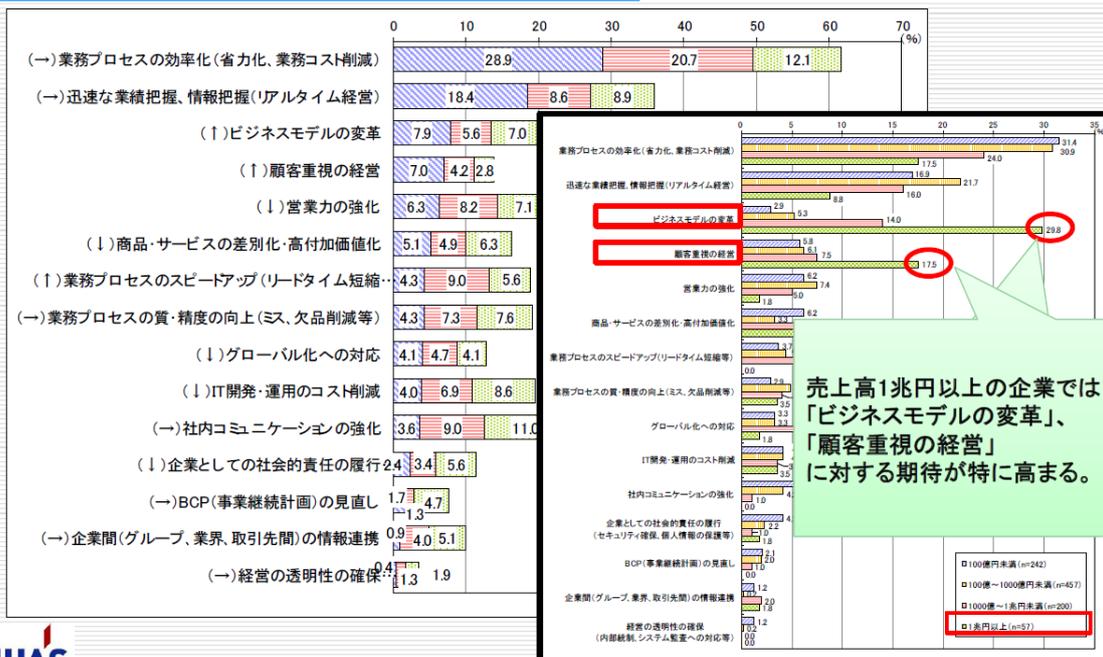
図表 9-7-3 解決したい中期的課題

回答者全体では「業務プロセスの効率化」「迅速な業績把握」が第1位であることは毎年同じであるが、売上高1兆円以上の企業では「ビジネスモデルの変革」と「顧客重視の経

営」が「業務プロセスの効率化」より重視されるように変化してきた。最近の珍しい現象である。

### <解決したい中期的な経営課題>

「業務プロセスの効率化」と「迅速な業績把握、情報把握」が上位で変化はない。「ビジネスモデルの変革」、「顧客重視の経営」がランクアップ



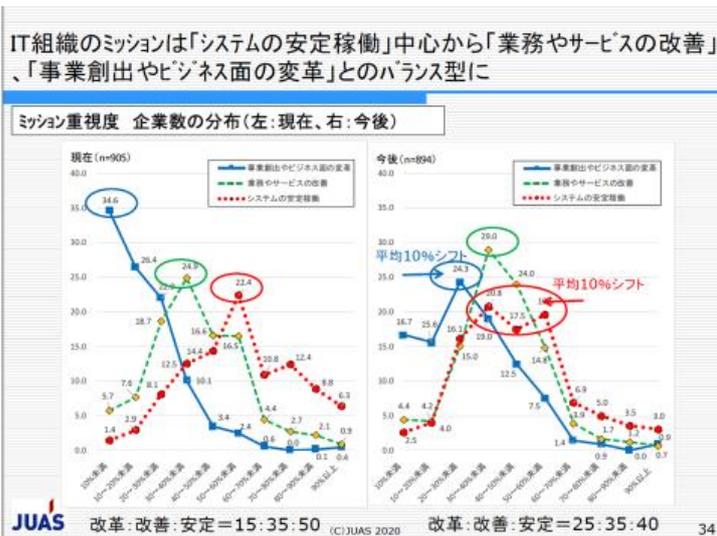
(C)JUAS 2020

29

システム機能のアップと時代の要請の二つの要素から IT 組織のミッションは事業創出やビジネス面の変革も重要な役割として認識され始めた。

特に改革：改善：安定稼働の割合が 15：35：50 から 25：35：40 になってきたことは目覚ましい変化である。

図表 9-7-4 IT 組織のミッションの変化



### SOR から Disruption System への予算変更

では予算がどう変わったのかを示しているのが図表 9-7-5 である

ここではSOEの言葉を使わずに「バリューアップ・ビジネス」となっているが、少しずつバリューアップ・ビジネスシステムへの予算が増え始めている。

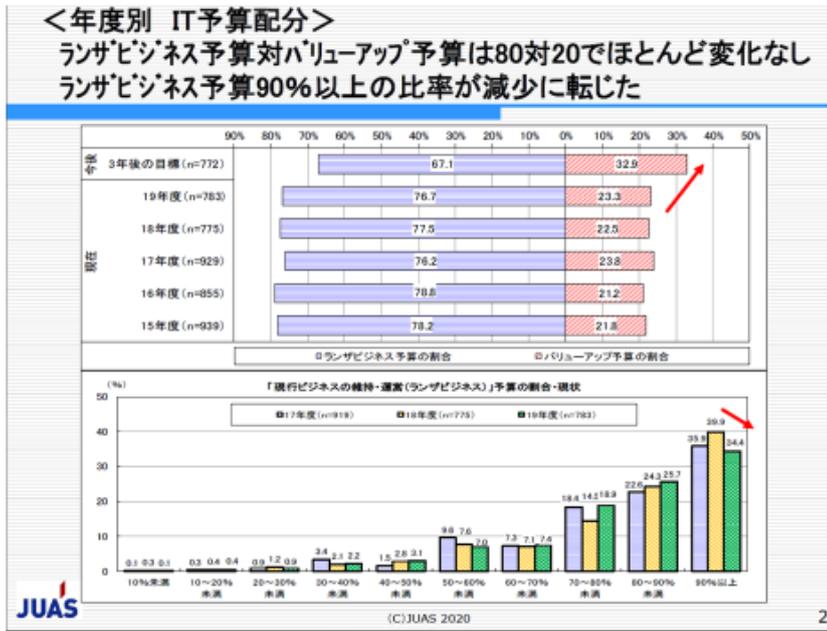
IT部門の大きな課題は、ランザビジネス SOR に 80%を使っている予算を Disruption システムへの割合を増加させることである。

ランザビジネスへかける予算から Disruption 予算への割合を 50 対 50 へ移行できると日本企業は隆盛できる。

そのためには既存の SOR 基幹業務システムの効率化を図り、予算と SE の力の使い方を改革することである。その萌芽は始めている。

図表 9-7-5 IT 予算配分

IT部門の大きな課題  
ランザビジネスSORへ  
かける予算から  
Disruption System(バ  
リュウアップ予算)への  
割合を50対50へ移行  
できると日本企業は隆  
盛できる  
・そのためにはSORシ  
ステムの維持、運用へ  
のコスト削減を実施せ  
ねばならない  
ソフトロード社の自動  
変換、パッチシステム  
のODIPへ採用、  
VC1DM等武器を活用  
すること  
ABCの提案



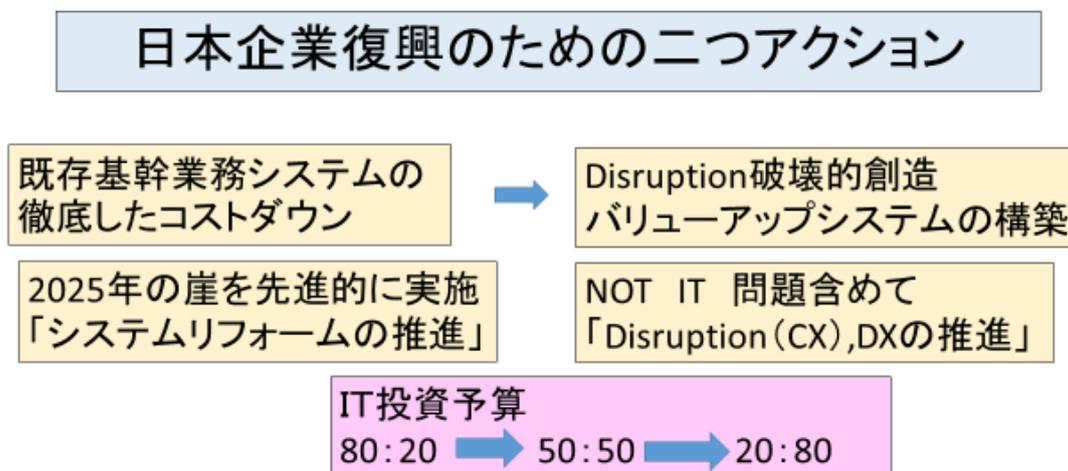
図表 9-7-6 既存基幹業務システムの徹底したコストダウン

コロナ感染症 COVID-19 の影響を受けて世界的に景気低迷時期は 1~2 年続きそうである。IT 予算の減額は避けてほしい等なかなか通じにくいのが各社の現状であると思われる。ここは知恵を出した活動をせざるを得ない。幸いにも従来からの基幹業務システムに IT 予算の 80% を活用している予算がある。この部分はすでに合理化が進んでいる部分であるが、もう一歩乾いたタオルを絞るように知恵を出し、せめてレガシーシステムと Disruption 予算 (バリュウアップ予算) との割合を 50 : 50 にしてほしい。50 : 50 と言うと「できない」との声が出そうであるが、米国のトップクラスは 20 : 80 にしているとの報告もあった。

その細かいアクション表を図表 9-7-7 に乗せておいた。

どこまでできるかで、各企業の未来が決まる社運を賭けたアクション表である。

図表 9-7-6 日本復興のための IT 予算の使い方の変更



では具体的に SOR レガシーシステムのコストダウンはどのように行えばよいか、ヒントをいくつか提供したい

「もうすでに実施している」との声が聞こえるが、技術環境は、高速化、あるいはベンダーのサポート切れの問題など常に変化しており見直しは有効である。

図表 9-7-7 従来システムの徹底したコストダウン

**従来システムの徹底したコストダウン**  
 大目標の設定 企業の生き残りのポイント、トップが目標値を設定  
 レガシーシステム: バリューアップ予算を80:20から50:50へ

項目	アクション
1	保守案件の実行見直し ・別方法の提示、集約してプログラム修正
2	レガシーシステムの見直し ムダな資産の排除、AIの活用、RPAの活用
3	リホスト プログラムはそのまま基盤を移行(汎用機→クラサーバ→クラウド、クラサーバ→クラウド化)
4	リビルド プログラム再開発
5	リライト リライト(変換ツールなどでプログラムを新言語、新DBへ)
6	リパッケージ化 オープンソフトへ移行(ORACLE DBの移行など) セキュリティツールの取捨選択
7	パッケージ化 スクラッチからパッケージソフトに移行、パッケージからスクラッチへ
8	Disruption 将来性に配慮した商品・サービスのイノベーション
9	新環境への準備 H/Sの新基盤準備、要員の再教育

SRS System Reform Systemで実施

SRSでの今後の課題

### 3：開発方法の革新

開発方法の進化も著しい。代表的なものをいくつか紹介したい。

(3-1) VC1DM の活用要求仕様から、要件定義、基本設計、詳細設計へと開発プロセスは進むが、この間のドキュメントは通常日本語でEXCELあるいはWORDで書かれる。この間のドキュメントで出てくる単語は図表 9-7-8 の用語辞書に整理保存される。同義語、参照語で日本語の「ゆらぎ」処理を吸収する。開発済みのシステムでこの機能を使用する場合は、プログラムの主たるファイルレイアウトの横に日本語を追記したものを取り込めば良い。ビジネスシステムの開発では「プログラムの行数とほぼ同じ量のドキュメントを作成する」ことが分かっている。しかし乍ら作成されたドキュメントはその後の保守作業ではほとんど活用されていない。ちなみに要件定義段階で作成するドキュメントは最低次の 12 種類（ビジネスプロセス関連図、業務構成表、業務流れ図、業務処理定義書、画面／帳票のレイアウト、概念データモデル、データ項目定義書、概要レベルのCRUD図、非機能要件書、総合テスト計画書、システム移行計画書、運用・操作要件書）これにプロジェクト管理のためのドキュメントや議事録などが加わるので 20 種類以上のドキュメントが作成される

これらの絵日本語で書かれたドキュメントの中の特定用語とプログラムの英語名の名詞を関係付けて、どの用語の修正ならば、どのドキュメントの何ページの何行目を修正すればよいのかを明確に情報提供できる仕組みは存在していない。特に日本語は漢字、カタカナ、ひらがなの 3 種類の言語を所持しているので、英語などに比較して複雑である。例えば「引越し」「引越」「引越し」などは同じ意味であること判断する「ゆらぎ」処理は機械的に判断する場合は苦勞する。「葉書」「はがき」「ハガキ」は同じ意味である。場合によっては、これに方言の処理、外字の対応、を加えざるを得ない場合もある。新しい事態が発生しプログラムを修正しようとユーザ部門の業務担当者が仕様の内容を確認する Traceability の追及は道具がなければ無理である。その道具を、実用性を配慮して作成されたのが、このツールの VC1DM である。このツールを使いこなせば、既存のシステムにシステム予算の 80%が使用されている状態から抜け出すことは難しい。

日本企業のシステム作りの改革はここからと言っても過言ではない。

VC1-DM は、システム開発保守運用の生産性・品質を飛躍的に高めることが可能で、システム部門の評価を抜本的に変えることができるツールである。

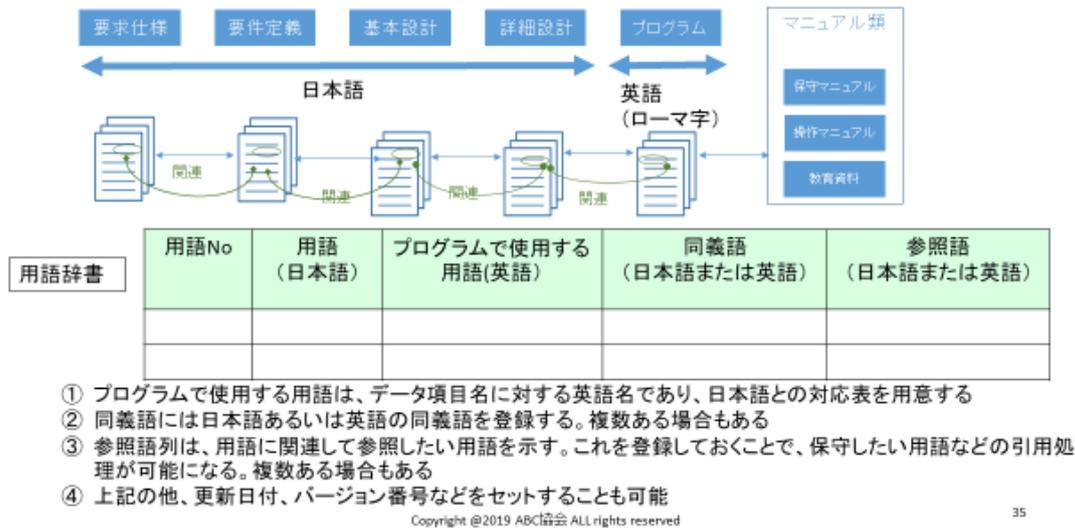
浮いたコストを新しい投資に向かわせることで、企業の競争力強化につなげることを可能とする。

なおこの用語辞書は、最近の大メモリーを活用して、コンピュータのメモリー上で展開するので反応が早く、複雑な検索も一瞬にして完了する。

どの単語がどのシステム、どのドキュメント、どの PAGE、どの行に使われているかは瞬時に把握でき、かつその場所にカーソルを移動できるので、そこで必要ならば修正すればよい。

図表 9-7-8 ドキュメント間の Traceability の仕組み

## VC1-DMで実現するトレーサビリティの可視化



### 関連用語の利用の現状との差

図表 9-7-1 の INDEX1 に現状の多くのシステムで使われているクロス・レファレンス リストを示す。各プログラム内である名詞がそのプログラム内のどこで使用されているのかの情報は提供されている。しかし INDEX2 のように、他のプログラムあるいは他のシステムのどこにこの用語が使われているのかは、全く分からない。調べる仕組みがついていないので、生産性、品質ともに低下する現象を起こしているのを、この VC1DM を活用して画期的にレベルアップを図っていただきたいと考えている。

図表 9-7-9 システム管理に必要な情報の活用例

### システム管理に必要な情報の活用事例 (企業の全システムを通しての使用用語の関連が現状ではできない)

INDEX1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">現状のシステム化情報</th> </tr> <tr> <td style="width: 15%;">Aitem名</td> <td>各プログラム内の位置</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	現状のシステム化情報		Aitem名	各プログラム内の位置			プログラム毎のクロスレファレンス																							
現状のシステム化情報																															
Aitem名	各プログラム内の位置																														
INDEX2	今後のシステム化情報																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th rowspan="2">Aitem名</th> <th colspan="5">システム1</th> <th rowspan="2">システム2</th> <th rowspan="2">システム3</th> </tr> <tr> <th>Doc1 PAGE 位置</th> <th>Doc2 PAGE 位置</th> <th>・・・ PAGE 位置</th> <th>PG1 PAGE 位置 CRUD</th> <th>PG2 PAGE 位置 CRUD</th> </tr> <tr> <td>・・・</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>・・・</td> <td> </td> </tr> </table>	Aitem名	システム1					システム2	システム3	Doc1 PAGE 位置	Doc2 PAGE 位置	・・・ PAGE 位置	PG1 PAGE 位置 CRUD	PG2 PAGE 位置 CRUD	・・・								・・・								
Aitem名	システム1					システム2	システム3																								
	Doc1 PAGE 位置	Doc2 PAGE 位置	・・・ PAGE 位置	PG1 PAGE 位置 CRUD	PG2 PAGE 位置 CRUD																										
・・・																															
・・・																															

注: DocにはWORD, EXCEL, PPTなどの種類も入る。File Layoutもドキュメントの一つである。  
PGにはプログラム言語の種類も入る。文書の内容は問わない。あらゆる文書が対象となる。

なお使用に際しては、通常 2 台以上のディスプレイを活用して、ドキュメントの INDEX 画面  
ドキュメント画面、プログラム画面を同時に参照しながら更新を行う。なおこの VC1DM はまだ実装  
およびテストが完了していないので、実現仲間を募集中である。

### (3-2)ローコードのツールの活用

ローコードはソースコードを書かずに、あるいは最小限のソースコードでソフトウェア開発を高速化  
するための IT ツールである。

ローコードが登場する以前にも CASE ツール、4GL、RAD、MDA といったソフトウェア開発を高速  
化するための IT ツールは存在していた。GUI を中心にソースコードの自動生成を行うという点は  
ローコードと共通している。しかしながら、ローコードには以下のような相違点が従来の IT ツール  
との間にある。

・開発可能なソフトウェアの自由度が高く、必要に応じて細かな拡張が可能

単なるソースコード生成ツールではなくロジックや UI(ユーザー・インターフェース)を含めたソフ  
トウェア全体の自動生成およびラウンドトリップ開発が可能

(この記事は MS 社の BIZAPP より引用)

日本では超高速開発と呼ばれていた。

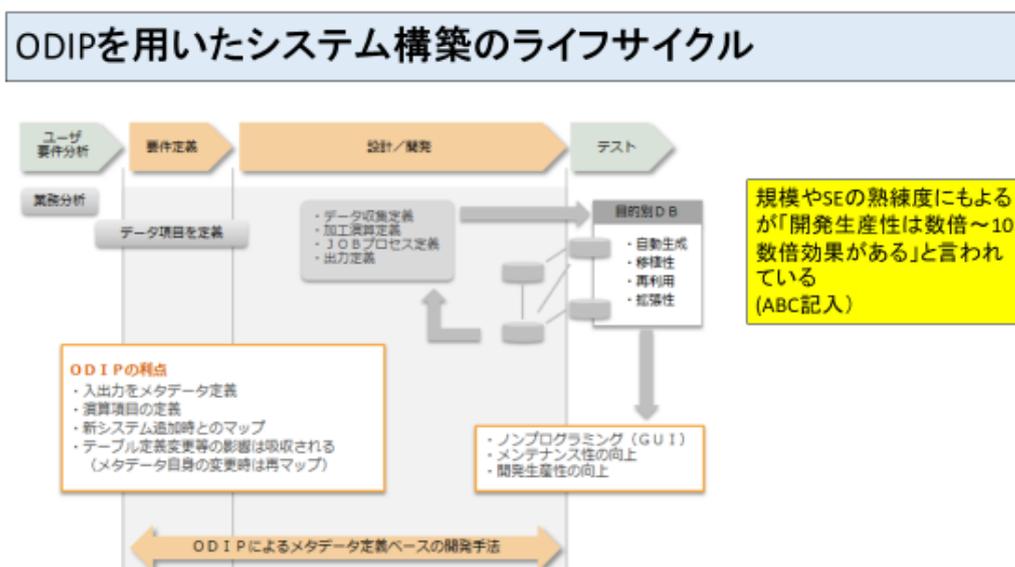
JUAS のソフトウェアメトリクス 2015 の報告書に On-line システムの開発用に 28 種のツールの  
比較表が乗っているので参照されたい。

その中で異色なものがここで紹介する ODIP である。

ODIP はバッチ処理システム用であり、細かいプログラムは書かない。主要データの定義、演算項目  
の定義など、を行えばノンプログラムでバッチ処理が実行される。

大幅な工数削減が行われた実績を持っている仕組みであるので活用されると良い。図表 9-7-10

ODIP の概要



#### 4：日本を救う ビジネスの作業方法の改革

日々進歩する技術は利用環境の変化に伴い、普及が急激に進むことがある。

##### (4-1) テレワークの普及

今回コロナ騒動で、普及したのが ZOOM、TEAMS、MESSEGER などのネットツールの活用であった。「意外に簡単に使える」との所感を持たれた方も多かったのではないかと思います。

このネット活用は、通勤時間、移動時間の短縮には効果があった。

これにより営業時間、研究時間、生産管理、販売管理、開発保守運用の生産性の向上などの効率化に大きな効果をもたらすことを肌で感じてくれたビジネスマンは多かったと思える。このツールの活用は「移動しなくてもある程度の作業はできる」と自信を持たれた地方のビジネスマンもおられたのではないかと。

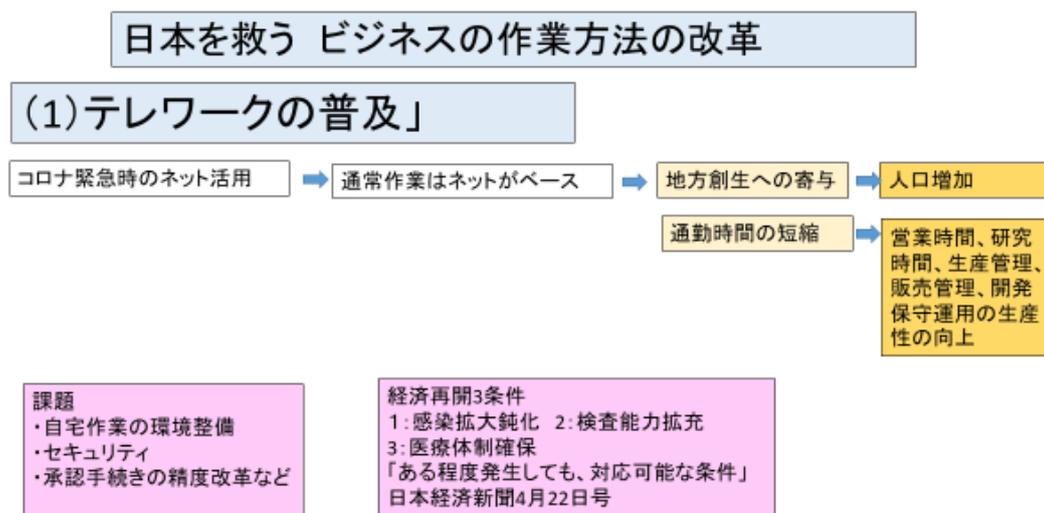
これは地方創生にも役立つ。地方のビジネス事務所から、東京近辺の顧客との会話はネットで十分である。安い事務所費用、家賃を払って、従来東京在勤でしかできなかった仕事を地方にしながらできる目途が立った意義は大きい。

勿論東京事務所にいないとできない仕事も残存しているが、この部分を減らす目途も相当のビジネスマンが認識されたのではないかと。

自宅の作業環境、セキュリティ、印鑑を押す仕事の減少などいくつかの課題を発見できた効果は今後のネット会議の普及に役立つ。

コロナの影響は1~2年かかるとの予想も出ており、このテレワークの活用はまだまだ盛んになると思う。このテレワークは生産性向上に役立つか、の議論がある。現時点では向上と低下は半々である。良さを活かした活用法を追究したい。

図表 9-7-11



## 第 10 章 Disruption 破壊的創造を成功させるために、着目する項目

自社のあるいは顧客の将来を考えた場合に外圧がどのようにやってくるのか？

それに対して Disruption 破壊的創造対策をどのように考えて手を打てば良いのかを要素別に考える。

### 10-1 : Disruption の 4 要素

#### (1) 技術問題 Technology

##### ・本質を見抜く発想 (Critical Thinking)

さまざまな事態、現象から出てくるデータがあるが、このデータの意味することは本質的に正しいのか、と考えることである。前提条件を疑い従来のプロセスを疑う左脳型の思考プロセスである。

##### ・右脳型発想法 (Creative Thinking) 商品サービスを見直す場合は、抜本的に

「もっと良いものがあるはずだ」「競争相手はどう考えるだろうか」と考えるのがこの Creative Thinking である。

社内の既存勢力に影響されない視点を持つことがポイントになるので、社外の有識者の意見聴取も参考になる。

「ヒント下さい」と頭を下げてまわることである。

#### (2) 社会・政治的問題 Society・Politics

法律、ルールの変化への予想を想定すること。国内規制に守られて安定した事業が海外の影響を受けて、会社の運営構造が全く変えられることがある。電力の発電、送電、売電の分離はまさにこの典型的事例である。

CSV Creative sheared Value 社会問題を解決しつつ、経済的利益の追究をする発想は従業員のプライドにもつながり会社の基礎を強化する。

地球資源は有限であるとの発想、地球環境の保護、交通混雑緩和など日常生活の問題解消にもなる。

#### (3) 顧客問題 Customer

顧客の現時点での欲しい商品を見抜く、更には次に期待する商品を見抜く透視眼力と意識を持たねばならない。

また、マーケティング理論からの攻めの発想を学んでおくことも役に立つ。

特に最近のネット販売の威力を自社に有効に活用する方法に配慮せねばならない。

その過程でブランド戦略をどう持ち込むのかにも配慮が必要である。

#### (4) 経営問題 Management

自社の改革を志す場合は、リーダーの選抜と社内協力体制の構築が最も重要である。

改革を成功させる意思を持って、苦難を乗り越えられる人物がいなければ Disruption の成功はあり得ない。0 から 1 を生み出し、1 のアイデアを 10 に持ちあげる人物は社内に多くはいない。その人物の年齢を気にせず抜擢しなければ成功は得られない。

この問題はこの後の人材育成の章で詳述する。

自社の株主から見た価値はどの程度であるか図る尺度の一つが PSR(時価総額/売上高)である。日本企業の海外含めての株主の評価である時価総額が低いので、PSR は低い。既存大企業は 0.3 程度であるのに対しベンチャー企業は 10~20 も出して、株価を上げて投資資金に回し成長している会社もある。

会社経営の一つの指標として PSR を意識されたら良い。

#### 10-2 : Disruption の成功事例から引き出した教訓

以下は世界の最先端の論文 77 編を分析した結果である。

(1) 最初に考えねばならないことは、顧客との関係の在り方の変化である顧客の現在の悩み、将来の要望、技術の進歩を想定し、最終目標から遡って価値提案を考えることが必要になる

(2) 次に社内の業務プロセスのムダを見つけようとした場合は「現状がどうなっていますか」と現組織図を基に業務内容の分析を始めるのが普通の方法であるがこれに反して Disruption をするならば

「全く何もないところから、貴方の企業を立ち上げるとしたら、どのようなデータが必要で、どのような機能が最小限必要か」を考えて全社システムを構築する。

過去のしがらみから抜け出す方法である。既存の組織を前提にしてシステムの再構築をしても Disruption 創造的破壊を起こせない。

(3) リーダーは TPO にもよるが、改革への関心の高い人を配置する世界の成功事例によればリーダーの職制は以下の順になっている。

- ① CMO Chief Marketing Officer 顧客との関係の在り方を最もよく理解している人である
- ② CEO Chief Executive Officer 通称社長である。社長は 2 番目になっていた。
- ③ CDO Chief Data Officer 社内のデータについて最も詳しい人は、社内の問題解決ができるとの認識である。
- ④ CIO Chief Information Officer 従来の情報システム担当役員であるが、既存システムにとられるので改革には向いていない人が多い。現状のシステムの維持を着実にやってくればよいとの、世界的認識になっているようである。

#### 10-3 : 成功した会社

成功した会社は、ミレニウム(若手)世代と経験者世代の両者の力を組み合わせている何をどう変えるのか(Change Story)の十分な対話が成功要因の第一であり「新しいことは若手に任せる」だけの会社では Disruption の成功は難しいようである。

#### 10-4 : 組織能力の向上

あるコンサルタントが分析した結果によると会社で 0 から 1 を生み出す仕事は 1% 1 から 10 にする仕事は 9%、残りの 90%は 10 を維持する仕事であったとの報告もあるが、会社を改革する仕事をする、10%の人材確保は重要である。

## 第 11 章 「管理過剰社会からの脱出」

ポイント

1：長期企業経営の重視 月報、四季報,Annual Report

2：ポジティブリストとネガティブリスト

3：ガバナンス、セキュリティに過剰反応しない

### 11-1：短期視点経営から長期視点経営への移行

国家予算の長期展望計画への配慮が少ないとの指摘はすでにした。

企業の財務経理情報の報告の実態はどのような状況になっているのか。

まず経理情報の第一は月報である。証券法では求められていないが、ほとんどの企業で実施している。迅速なアクションをするためには、項目によっては計画値を使用するなどの作業軽減を試みながらも実施されている。

四季報は証券法によって報告を求められている。3ヶ月おきに経営情報を整理し公開することには、作業負荷はかかるが上場会社はこの報告は避けて通れない。

問題は Annual Report で、企業によって差があるが、日米間で充実度に差があるようである。記事の内容が財務報告中心の会社と将来プランにまで幅を広げて内容充実を図って PR している企業とで差が出ている。

長期的計画を重視するためには、この内容の充実が求められる。

日本は図表などの親切に分析された情報が掲載されているが、米国は生データを提供するので、後の分析は読者をご随意に加工くださいとしている例も多い。

なお米国の各社の長期経営計画情報は EDGAR に記載されている。

### 11-2：ポジティブリストとネガティブリスト

ある事故が発生すると「役所は何をしているのか」「何故不正に気が付かなかったのか」とマスコミや国会での野党の追及が始まる。

お役所はそのたびに問題を見極めるための申請書類の種類や申請項目が増加する。

規則を作る原則に二つの考え方がある。

ポジティブリスト型

・ポジティブリストでは、原則としてすべてを禁止する中で、「認めるもの」をリスト化する。警察はやっていいことだけを規定するポジティブリスト型である

基準値以上の農薬が検出された場合、その農産物の流通は規制されるが

すべての組み合わせ(品目×農薬)で基準値が設定される

ネガティブリスト型

軍隊の権限規定は「原則無制限」であり、やってはならないことだけ規定するネガティブリスト型である。柔軟な対応方法が当事者に要求される。

敵が攻撃してきた場合に「これは実行して良いのか」などと判断していたのでは、間尺に合

わないからである。

ネガティブリストでは、原則として規制が無い中、農薬検査の場合には「残留してはならないもの」をリスト化し、リスト内のもので基準値以上の残留農薬が検出された場合に規制される

日本の役所のルールは殆どがポジティブリスト型であり緻密と言えば緻密であるがそのために費やす労力は多大なものになる。

一般的に米中国はこのネガティブリスト型ルールが多いと言われている。

少子化が進み国民の人数が減る場合は、国民に負担をかけさせないルールの作り方に変えて行く必要がある。

役所のルールだけではない。企業の手続きも、できる限り簡略化して、ルールは分かりやすくし、作業負担を減少させる必要がある。

## 第 12 章「未来への頼みの綱、研究開発の重視」

### ポイント

- 1：研究開発費の実態と国家予算の増額を
- 2：世界から知恵を集めることができる仕組みを
- 3：国立大学の科研費は民間との協調が進み増加傾向
- 4：人口減少社会に向かつての大学の統廃合も必要
- 5：研究員の研究に没頭できる時間の増加対策を
  - ・授業と研究のバランスの見直しも必要
- 6：特許出願数も研究者の評価指標へ

### 12-1：教育研究費の実態

まずは教育研究費の実態を各国比較含めてみてみよう。参照図表 12-1-1

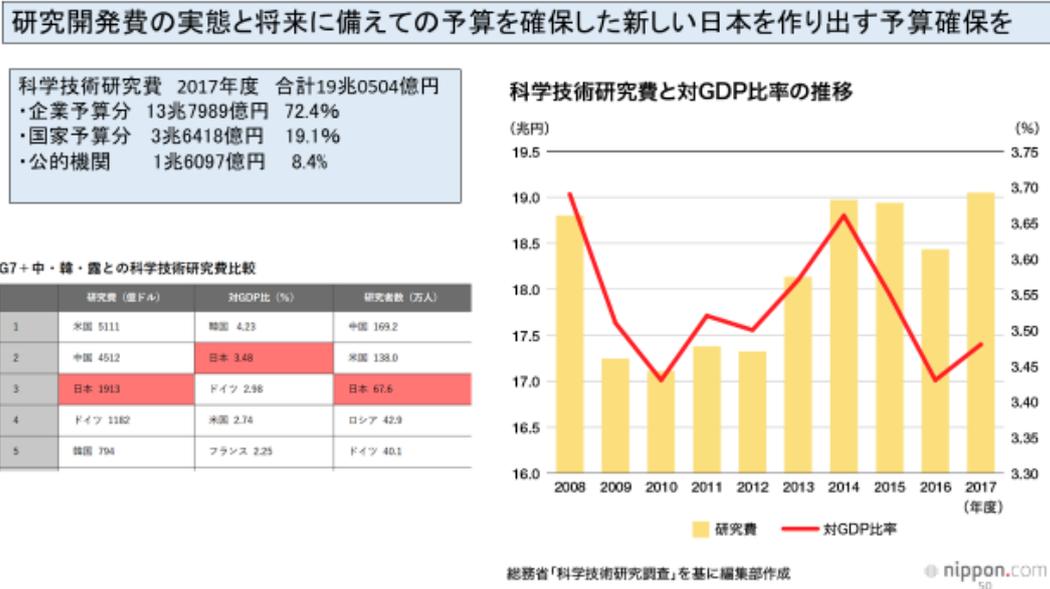
科学技術研究費 合計 19 兆 0504 億円 (2017 年度) の内、企業予算分 13 兆 7989 億円 72.4% 国家予算分 3 兆 6418 億円 19.1% 公的機関 1 兆 6097 億円 8.4% となり予算の主体は民間である。合計研究費は米中国に次いで 3 位である。研究者総数も 3 位である。問題は対 GDP 率であり、2014 年度減少傾向にある。

主要国の政府負担の割合は主要 8 か国の内最低の位置にある。参照図表 12-1-2

意外なのは中国が 2003 年以降減らして 7 番目になっていることである。中国は国家主導ではなく株取得企業が研究開発費に回して民間主導に切り替わりつつあることである。

意外にも、フランスが政府主導になって 1 位である。

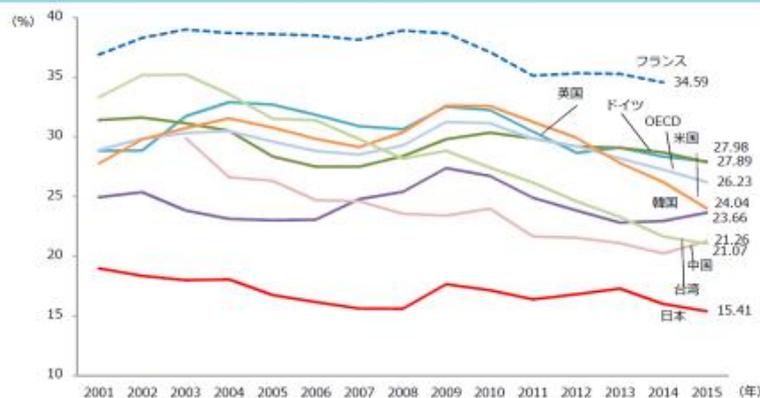
図表 12-1-1



図表 12-1-2 主要国の研究開発費の政府負担割合

### 1.1.1.4 主要国の研究開発費の政府負担割合の推移

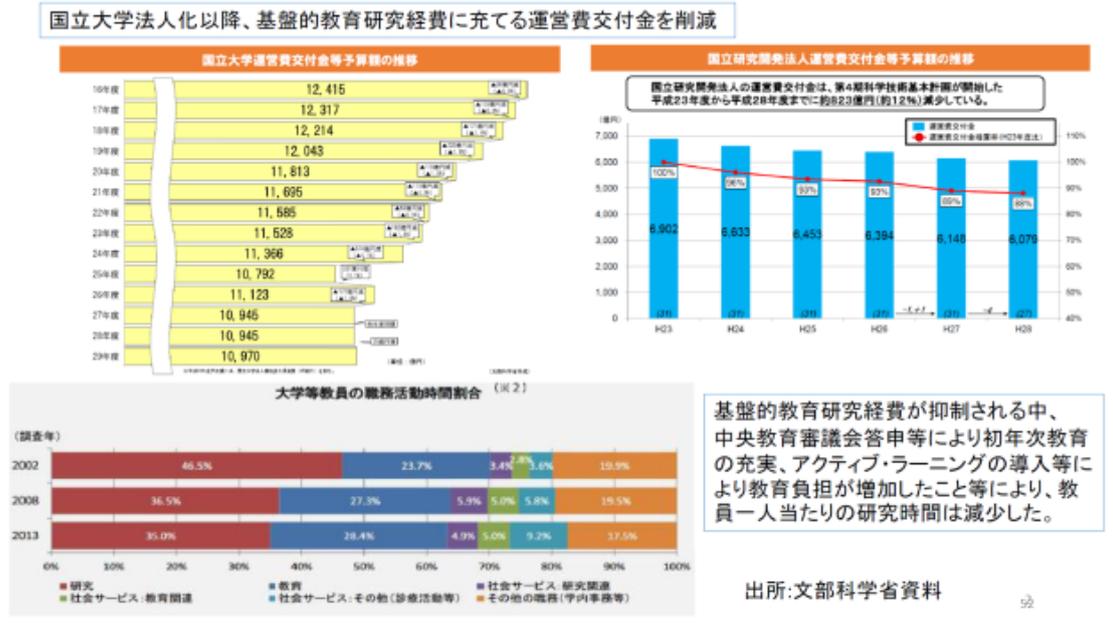
- ・ 主要国の研究開発費の政府負担割合は、全体的に減少傾向。
- ・ 日本を除く主要国における政府負担研究開発費割合は2割を超えている。フランスは3割を超えてトップ。



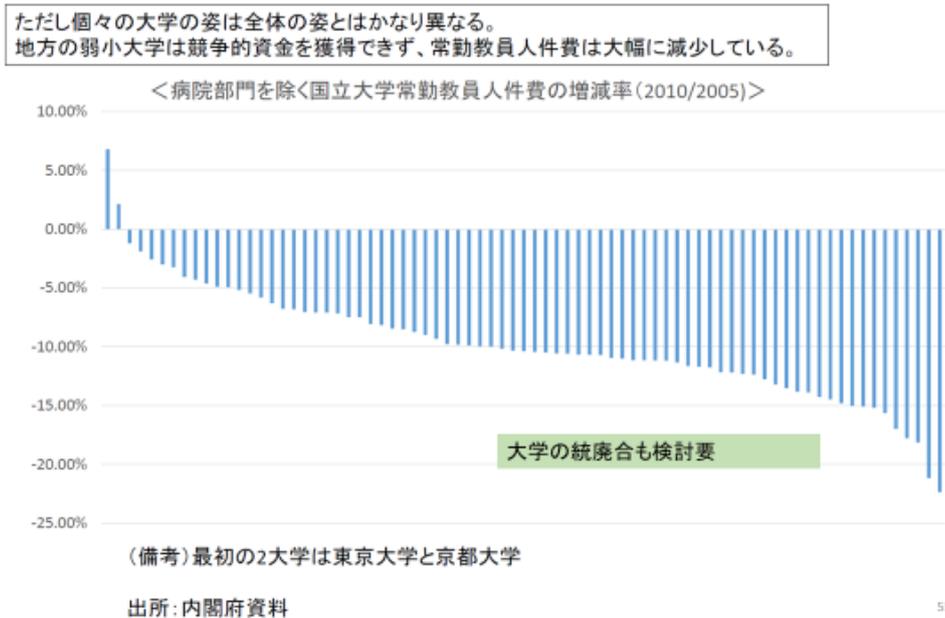
〔出典〕 OECD Main Science and Technology Indicators/Percentage of GERD financed by government (2017年8月22日時点) 51  
※ 日本は経産省調査作成。

国立大学法人化以降 基盤的教育研究費にあてる運営費交付金は削減傾向であり研究者の研究に充てる時間が11年間で大きく落ち込んでいる。参照 12-1-3  
 大学の常勤教育人件費の減少を示したのが図表 12-1-4 である。大学の常勤教育人件費の増加は東京大学と京都大学の2校のみである。

図表 12-1-3 基盤的教育研究費に伴い研究時間が低下



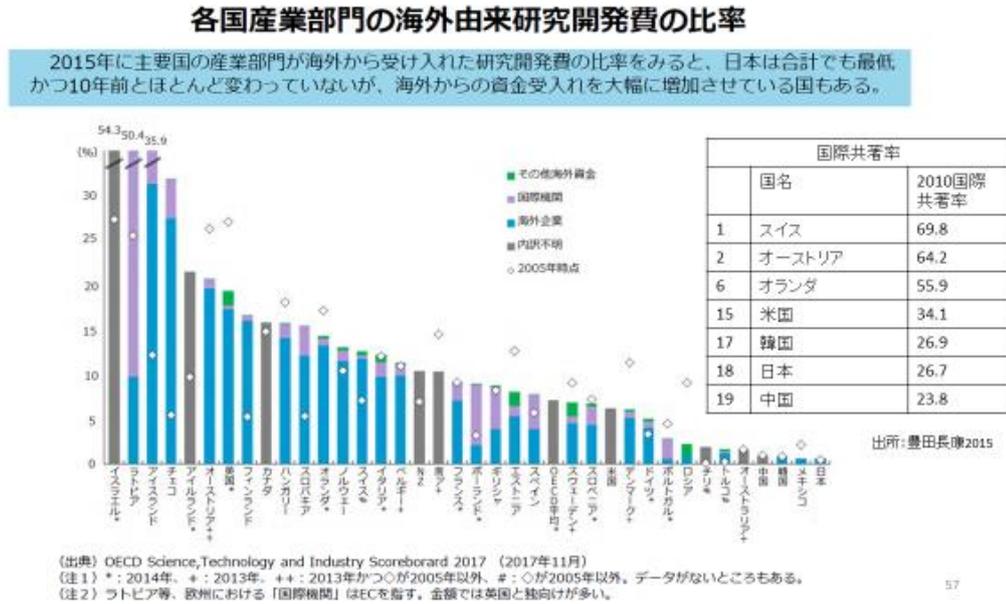
図表 12-1-4 大学の常勤教育人件費の減少



主要国の産業部門が海外から受け入れた研究開発費の比率は最低である。

国際共著率も低い

図表 12-1-5 各国産業部門の海外由来研究開発費の比率



研究時間が減少していることが指摘されているが大学運営業務、学内事務手続きの効率化、教育専任要員確保による教育活動負担の軽減化を事務従事者の確保を研究者は望んでいる。また、短期的な成果が出ることを強く志向する研究者の数が増加し、長期的な研究を重視して研究に取り組む研究者の数の減少も指摘されている。

研究者が研究に専念できるための施策は多い。

最後に特許出願数の各国比較を乗せておく。

図表 12-1-6 特許出願数各国比較



## 12-2：研究開発への国からの支援増強

日本の研究開発費の国家予算は3兆円であり、これも年々減少気味である。

この予算を1兆円増加させてあげたら、大学の研究者たちは力を合わせ喜んで日本の未来を築く研究にいそしんでくれるに違いない。

その財源は企業の利益向上分の一部である。

ノーベル賞を受賞された先生たちが「今の予算では今後ノーベル賞受賞者はうまれません」と言わさない処置が喫緊の対策である。それと共に管理過剰主義を改革し、「金は出すが口はださない。成果をだしてくれ」と国のリーダーには言って欲しい。

## 第13章 人材育成

ポイント

1：余剰人員の吸収策を

2：新しい社会に見合った成果導入主義の導入を

3：社員への研修費の増加を

4：国内投資の増加が優秀な技術者を育成するためにも必要

### 13-1：余剰人員の吸収策を

今回のコロナの発生と同時に欧米各国企業は従業員の退職を迫って身軽になっているが、日本企業は雇用維持に必死である。社会保証制度が異なっているので一概にどちらが良いとは言えないが、日本企業にも終身雇用制度への変化が出始めている。

次の図によれば2018年度は329万人が転職してしたので、正規非正規含めた従業員数5596万人の5.9%が転職したことになる。

各国との勤続年数比較では、世界1位の日本にも雇用の流動性の影響は出始めているようである。

情報システムによる合理化ができて、退職させられないので従業員数は減少できない問題や、自分の適性にあった就職先ではないと感じていても転職に踏み切れず、結局働く意欲が低下している従業員が多いことも事実であるので、日本に向けた制度の検討が要求されている。

### 図表 13-1-1 雇用の実態

## 雇用の実態

### ■変わる日本の転職意識

以下の会社では定年まで働くという意識が一般的にありますが、転職者はその意識を持っており、転職希望者は2017年度は、2016年度に転職希望者が20%以上増えています。



### 1 各国の勤続年数

下の表は、日本をはじめとした14ヶ国の労働者の平均勤続年数を示しています。

国名	男	女性	女性
日本	11.9	13.3	9.3
アメリカ	4.2	4.3	4.0
イギリス	8.0	8.2	7.9
ドイツ	10.7	11.0	10.2
フランス	11.4	11.3	11.5
イタリア	12.1	12.5	11.7
オランダ	9.8	10.4	9.1
ベルギー	11.0	11.0	11.0
デンマーク	7.2	7.3	7.0
スウェーデン	8.6	8.4	8.8
フィンランド	9.5	9.3	9.6
ノルウェー	8.9	9.1	8.7
オーストリア	9.6	10.3	8.7
韓国	5.8	5.9	4.5

※データブック「総務省労働力調査2016」(就業者の勤続年数 (2016年) より引用)

### 13-2：雇用の流動性が始まっている時代

従来の日本型経営は物づくり最盛期に見合っている 3 種の制度である 終身雇用制、年功序列制、労働組合にまもられた時代であったが、人口減少、物あまりで成長が期待できなくなった時代になり、一生の雇用を保障できない時代になった。加えて経営要素が劇的に変化する **Disruption** の時代に突入しているので、新しい雇用制度の在り方が問われている。どのような仕組みがあるのかみてみよう。

#### (1) ジョブ・ツー・ジョブ・トランジション (job to job transition)

この会社は、この仕事は自分に向いていないと感じた場合は、自分で次の職場を求めて転職する、失業期間なしで、次の職場に着く方法である。

#### (2) 副業、兼業

週休 5 日性が一般化し、土、日曜日は自分の時として使えるので、あるいは定時退社以降の時間を有効に使って、現業務以外の仕事をする方法である。自分の趣味ややりたいことの試行をし続ける、あるいは、そちらを本業に変えてゆく方法である。

#### (3) 他社経験を活用する時代

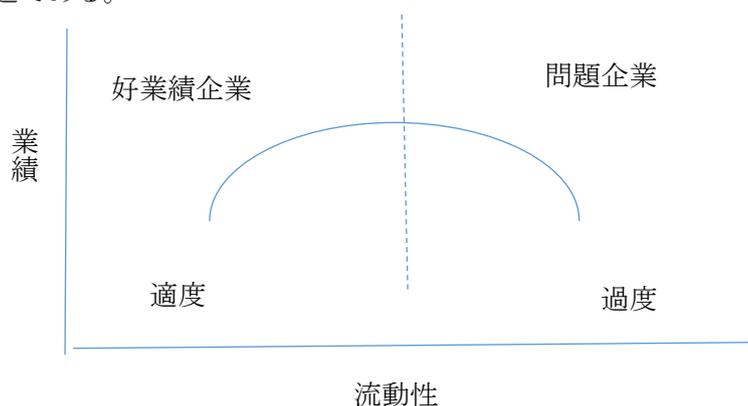
何らかの流れで、従来の会社で必要とされなくなった人、あるいは自分の個性に合った仕事が今の会社では見つけにくくなった人を対象に、他社の体験を、期間限定的に体験する方法である。職業紹介所だけでなく、人事部門が説教的に他社の人事と接触し、この機会を増やすことも一つの方法である。

転職にまで進む場合で収入が下がる場合の補償は、退職金を増やしてあげるなど従来の会社が補ってあげるなどの施策も必要となる。

#### (4) 高齢者の転職促進

一定の年齢になった場合は、ポジションが限られてくる、あるいは自分の能力を次の職場で活かしたくなる場合が起こる。長生きの時代になって、人生でたった一つの会社で過ごすことはできなくなっている。

一定の年金が入るので、後はボランティアでも良いと社会的に意義のある会社で働くのも一つの道である。



転職の割合が一定のレベルのばあいは企業の業績は向上するが、過度の転職はその企業の実力を下げることがあるので注意が必要である。雇用の流動性は適度であることにも注意をしたい。

#### 13-3 : 成果主義

個人の業績をどう評価するかは企業の業績にも反映するので、着目すべき課題である。

- ・ 成果を正當に評価しているか
- ・ 意欲に対する金銭的報酬以外の要素も考えているか
- ・ 成果達成が困難な仕事をどうやって評価するのか
- ・ 個人業績を重要視することで、企業全体の業績はおろそかになってないか
- ・ 部下の育成、組織の強化をおろそかにしないか
- ・ 何を基準に評価するのか（短期業績、中長期計画、職務内容基準など）

#### 成果主義の実態

年功序列、終身雇用、定年制度からの脱却を目指し、1993年以降日本企業に導入されたが、修正せざるを得なくなった

- ・ 日産 1999年導入したが2008年廃止
- ・ 富士通 1993年導入したが、2000年に軌道修正
- ・ 三井物産 1995年導入したが、2000年に軌道修正
- ・ 日本マクドナルド 2006年導入したが2012年定年制導入など修正した

振り返ってみると以下の特徴が見受けられる。

- ① 各社とも上位指導者が後進の指導をしなくなった傾向が現れた。
- ② 日本的文化に合わないことの修正をせずに導入に走った。

- ③ 団塊の世代対応の意味があった。
- ④ 社内だけでは新時代に見合った教育ができないのに、外部教育予算を確保しなかった団塊世代が消え新しい年齢構成に入った今、人口減少時代に対して、新評価方法を作るべき時が来ている

新評価制度への期待

- ① 資本市場 株主価値重視、短期業績評価（組織、人事）になり人材育成の余裕と、機会が減少している
- ② 労働市場 雇用量の調整と人件費の削減を目指した非正規社員の導入が進んでいる。非正規社員が増加したことで、正規社員が基本技術の修得機会が不足し、実際の現場で起きていることが見えなくなっている、との指摘もある、
  - ・業務ノウハウの伝承方式の不足が起きている  
迅速修正可の IT を活用した業務詳細記述書の作成が問われている
  - ・生産性向上への期待 労働時間の短縮要請にどう応えるか
  - ・外国人の採用の増加は進むが何を整備すべきか
- ③ 製品サービス市場 機能的柔軟性確保のために、人材の流動化、能力多様化、発想の柔軟化が求められている

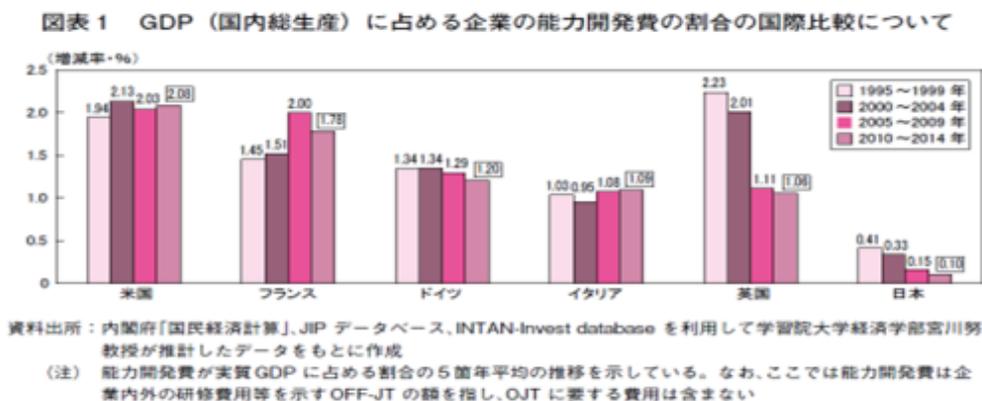
参考：人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか玄田有史編 慶応義塾大学出版部

かつての、終身雇用主義が崩れたためか、日本企業の従業員に対する教育投資費用は減少し国際比較でも劣位にある。

図表 13-3-1 Off-JT のための費用国際比較

## 人材育成費用と効果

日本企業の従業員教育への投資(Off-JT費用は諸外国と比較して極端に低い)



参照 厚生労働省、「平成30年版 労働経済白書」

### 13-4：意欲ある人材の育成

ポイント

- 1：人財育成に関して日本企業の粗末な実態
- 2：これから必要とされる人材
- 3：必要とする人材像と育成方法 例：ミネルバ大学
- 4:Critical Thinking、Creative Thinking の重視

1：人財育成に関して日本企業の粗末な実態

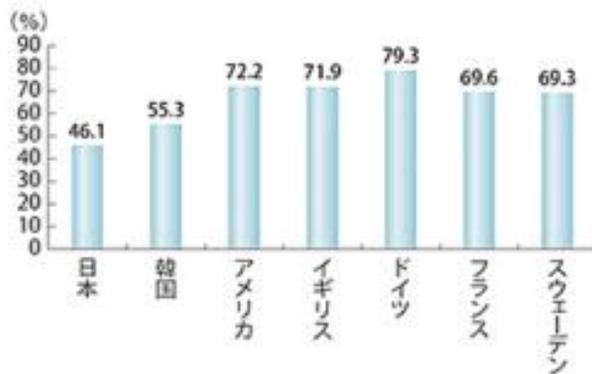
管理職ではない若者層への質問であるが他国と比較して働く意欲は低い。

図表 13-4-1 内閣府 今を生きる若者の意識 2013 年度調査

内閣府 今を生きる若者の意識 2013年度調査

- 職場への満足度は、諸外国と比べて低い。(図表16)

図表 16 職場の満足度



(注)「あなたは、今の職場に満足を感じていますか」との問いに対し、「満足」「どちらかといえば満足」と回答した者の合計。

「あなたは、今の職場に満足を感じていますか」

との問いに対し、「満足」「どちらかといえば満足」と回答した合計の割合である。

これによると半分以上は満足していない、とのことである。

この意欲で働く人に、「生産性を向上させよう」と意識つけする管理者の方の負荷は大変なものである。

次に管理職に対する興味深い質問結果がある。

米国の人事コンサルタントの「ロシェル・カップ」が、

著書「日本企業の社員は、なぜこんなにも、モチベーションが低いのか」

の中で、以下の質問をしている。

図表 13-4-2 労働条件への満足度 (管理者用)

基本的な労働条件	給与、福利厚生、雇用の保証、職場環境、条件、仕事と生活のバランス、報酬・表彰
----------	--

仕事	任務・仕事の内容、エンパワーメントと自主性、チームワークと同僚の関係、自分の仕事が企業の全般的な目標にいかにか寄与するか
成長	キャリアにおける機会、学習と能力開発、挑戦
リーダーシップ	直属上司との関係、上層部リーダーシップへの信頼、所属部リーダーへの信頼
企業の習慣	企業内の効果的なコミュニケーション、賢明な人事管理の慣習、多様性の受容
企業の要因	企業使命への共感、自供の名声・評判・ブランド、企業市民活動・社会的責任、倫理

この質問に対する答えは世界最低の評価実績となって驚いたとの記事がある。非常に高い8%、ある程度高い26%、低い32%、非常に低い34%であった。日本人の控えめな人柄の影響もあると思えるが、それにしても、終身雇用されている会社での「やらされ感」「こんな仕事はしたくないが、止むを得ずしている。その内配置転換してくれるだろう」的な勤務態度は、世界最低であるとしている。

では具体的にどうすれば良いのか、を「雇用スタイル」「人事管理の慣行」「人材育成の方法」「企業文化」の4種類について具体的に指摘している。詳細な指摘項目には、思い当たる事項が多いので、新時代のガイドになる。各項目について各企業の皆さんが議論して新時代にみあった制度への変更を検討して欲しい。

図表 13-4-3 日本企業の粗末なエンゲージメントと低い生産性の根源

大区分	中区分	小区分 具体的な指摘
雇用スタイル スキルとアウトプットではなく「勤務時間と服従の誓に焦点が当たっている」	労働力の区分	正社員(総合職と一般職に区分)と非正規社員の扱いに差をつけている
	非標準的労働者の扱いが下手	高齢者、外国人労働者に対するネガティブな固定観念を持っている
	自分の仕事を選ぶ方法の無さ	興味や適性のない仕事を拒否できない、単身赴任も拒否できない
人事管理の慣行 日本の組織・上司は部下のジョブディスクリプションを設定する能	報酬と業績評価	年功序列が主体、励ましや改善すべき点の指摘不足が目立つ
	リスクに立ち向かうサポートの欠如	リスクへの挑戦を奨励しない。失敗

力が欠如。 日本で言う自己申告書や職務内容記述書は概念的。課題設定シートや自己評価表などで改善は見られるが使いこなしていない。		を厳重に懲戒する傾向がある
	仕事の内容が明確に定義されていない	職務内容記述書がないかあっても機能していないので、業績評価が難しい
	社員を解雇する良いプロセスがない	解雇の対象となる社員を確定するプロセスが確立されていない
	人事部はコスト削減を強調するだけで社員のやる気育成については無関心	コスト管理より社員のやる気を盛り立てた方が効果は大きい
	社員を一生懸命働くのが当然と考えている	社員が懸念を表明しても真剣に取り上げないか、危機意識が薄い
人材育成の方法 日本の上司は具体的で詳細な業務記述書（ジョブディスクリプション）を作る能力が欠けている。具体的に人材育成をすることは出来ない	ソフトスキルに価値がおかれていない	技術力のみに関心がたかくソフトスキルの教育は殆どされていない
	マネジメントスキルの不足	明確な手法を持っていないし、実行もされていない
	人事異動が上手く計画されていない	仕事の世界は複雑化されているのに、専門的スペシャリストを育てる方針がない
企業文化 日本の上司は何でも知っていることが必要。「その件は担当に聞きましょう」といえない。 欧米は具体的な細かいことに上司は言及しない。 間違っとうそをつくことになるのを嫌う。	ヒエラルキー	上司の意見を絶対化し従う文化が根強い
	お役所的仕事なプロセス	非常に多くの事務処理と会議を必要とする。報告連絡相談に時間を費やしすぎ
	過度な労働時間/仕事と生活のバランスが取れない	週53時間以上働いている。これに長い通勤時間が加わり睡眠不足になりがちで、創造性にも悪影響が出る
	権限付与と自主性の欠如	マネジャーのほとんどが非常に細かいことまで部下の一挙一動を監視しすぎる

日本的人材育成に問題があることの検討は、上記表を参考に進めるとしてもでは具的にこれからの社会で求められる人材はどのようなものであるかを検討したい

- ・今後どのような社会になるか
- ・その社会では、どのような人材が必要とされるか
- ・人材育成はどうあるべきか
- ・終身雇用社会の弱点を修正する方式

上記項目に対して回答を出さねばならないが、非常に参考になるのが、ミネルバ大学である。

図表 13-4-4 求められる人材育成

テーマ	サブテーマ	対策
1:今後どのような社会になるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化→採用難</li> <li>・ グローバル化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子化対策</li> <li>・ 高齢者雇用</li> <li>・ 外国での日本企業増加</li> <li>・ 外国人の採用</li> </ul>
2:どのような人材が必要とされるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ クリティカル思考力</li> <li>・ 創造力</li> <li>・ 逞しい実行力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 0→1,1→10,10→10～の組織要請に合った育成</li> <li>・ 左脳+右脳人材の活用</li> </ul>
3:人材育成はどうあるべきか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 問題感知力、発想力</li> <li>・ 実行力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初級、中級、上級別のカリキュラム</li> <li>・ 組織開発、多様性の重視</li> <li>・ 若年層の外国社会の経験</li> <li>・ コミュニケーション力、インタラクション力、人間力</li> </ul>
4:終身雇用社会の弱点を修正する方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバルに通じる制度</li> <li>・ 人材交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務内容記述書の作成と活用</li> <li>・ 他社での生活経験</li> <li>・ 雇用の流動性</li> </ul>

ミネルバ大学は Ben Nelson が 2014/9 に創立した大学である。

世界経済フォーラムによれば、2020年に必要とされる職業スキルは

「複雑な問題を解決できる人材」である。そのためには次の能力を習得せねばならない。

- 1.クリティカル思考力
- 2.創造力
- 3.人材育成管理
- 4.人間関係調整力
- 5.情緒的知性
- 6.判断、決断力
- 7.サービス中心指向
- 8.交渉力
- 9.柔軟な認識力

既存大学では社会の求めている学生を生み出すことはできない。

新しいことを実行するためには既存大学の教授を説得し、カリキュラムや制度を変えねばならないが、そのための負荷と時間はかかり過ぎ実行するのは困難との発想をするに至った。

しかし大きな設備投資をする費用もないので、世界の大企業に「新しい大学を作るので遊休設備を貸してほしい」と申し込んだら、7箇所の協力が得られた。ちなみに日本は7つの中に入っていない。これにより各国の諸文化情報も習得できる

授業は時差等気にしないでネット研修をフルに活用する。参加者は目的意識を持って予め課題を学んでからの参加となる。授業料は既存大学の半分であることも学生募集の魅力の

一つになっている。

1～2年生に教えるのは Critical Thinking と Creative Thinking であり、既存大学のような一般常識を学ぶ選択科目はない。

1～2年生で Critical Thinking と Creative Thinking を徹底的に教えられ混む。

同時に効果的なコミュニケーションと効果的なインタラクション技術も学ぶ。

インタラクション技術とは相手の反応を得る技術であり交渉、仲裁、説得能力が格段に向上する。同時に不公正な活動をせぬように倫理を身に着ける。

この2年間を過ごした学生はインターンシップに企業に出すと他大学の学生との差に企業側は驚異の芽を向けるそうである。

3～4年生は各自の希望に基づき、専門技術を学ぶ。

図表 13-4-5 ミネルバ大学で学ぶ1～2年生のカリキュラム

ミネルバ大学が考える「実践的な知恵」の概略図 1～2年間で習得(必修科目)			
個人の能力	クリティカル思考	主張を評価する	・複雑な主張を分解し、論点を導出する・統計と確率から主張の確かさを評価する
		示唆を分析する	・論理的な誤りを見つける・思考の偏りに気づく・システムの相互関係を理解する
		決断の優劣を判断する	・費用対効果の判断・リスクと不確実性を理解する
	クリエイティブ思考	発見を促進する	・仮説と推測の導き方を学ぶ・研究手法のコンセプトから問題発見のヒントを得る
		問題を解決する	・問題の本質を理解する・制約事項と現実的な打ち手を見つける・問題解決の思考テクニックを用いる・フレームワークを定義、運用する・アルゴリズムを設計、運用する・間違いを発見、修正するテクニックを学ぶ
		製品、プロセス、サービスを創造する	・創造性が必要とされる点を特定する・デザイン思考を用いる・知覚、認知理論をデザインプレゼンテーションに用いる・リバーシエンジニアリング手法を学ぶ
対人能力	効果的なコミュニケーション	効果的な言葉、表現を使う	・明確な文章作成、発言をする・文脈や聴衆に合わせて文章、発言を調整する
		非言語コミュニケーションを効果的に使う	・表情を分析、読み取る・ボディランゲージを正しく解釈し用いる
	効果的なインタラクション	交渉、仲裁、説得	・交渉の技法を学ぶ(BATNA他)・ディベート技法を学ぶ・説得のテクニックを理解し用いる
		効果的な協業	・効果的なリーダーシップの原則を用いる・チームワークを理解する・自分の強味、弱みを発見評価する
		倫理的行動と社会意識	・倫理ジレンマを理解する・解決可能な規範を設定する・倫理に則り、不公正な行動を改める・自分のコミットメントに従う

出典 Building the Intentional University :Minerva and the Future of Higher Education

ここで Critical Thinking と Creative Thinking の簡単な概要紹介を示す。

### Critical Thinking

Critical とはギリシャ語の *kritikl*[形]から来た言葉で「2つの異なった状態のどちらになるかを決定する」意味である。道田泰司氏の定義によれば少し発展して

「見かけに惑わされず、多面的にとらえて本質を見抜くこと」となる。

Critical Thinking のプロセスは、おおむね以下の手順で行われる

1：問題を定義する。議論をする問題を列挙し、本当に問題なのかを吟味する。

2：根拠を検討する。この問題が出てきた根拠を明確にする。

議論する価値のない問題も存在することがある

3：前提を分析する。前提を明確にすることによってムダな議論に走る愚挙を避ける

4：感情的な推論を避け論理的に検討を進める。鳥瞰的に眺めて、問題を大きくとらえ過度な単純化はしない

#### 5:問題の本質を見極めた判断をする

米国の NASA の従業員は入社時にこの発想法を徹底的に叩き込まれるとのことである。  
その結果以下の効果が得られる。

##### 1:創造力が醸成される

- ・経験や集団心理に左右される
- ・機会的な思考に陥る
- ・感情的な反応をする
- ・等を排除し良い解決策を導き出す

##### 2:意思決定プロセスの質が向上する

- ・組織や集団において、使用している言葉の定義やルールを共有し、質の高い意思決定を効率的、効果的に行える

##### 3:成果指向で目標達成率が向上する

- ・業務を体系化し、進行状況の評価と将来予測を科学的に行い目標達成力が向上する

##### 4:目標達成のプロセスと組織や個人の活動の整合性が確保できる

##### 5:最先端の科学的手法を導入する

- ・課題に対するソリューションの決定、成果の構造化、実現する計画、実施、評価、改善のプロセスの質が向上する

##### 6:環境変化に迅速・柔軟に対応できる「強い組織」ができる

Creative Thinking のプロセス おおむね以下の手順で行われる

- 1:「もっと優れた方法があるのではないか？」と疑いを持つことからすべては始まる。
- 2:前提を疑う 固定概念にとらわれず、すべての前提を取り外して考える
- 3:多様な目で観察し、もっと良いものがあるに違いないと考える。
- 4:何事も否定せずに数多くのアイデアを出す (クレージー・ブレインストーミング、ハットシンキング、SCAMPER、マインドマップ、自社攻撃意見交換会など)
- 5:多様な層別、組み合わせの検討
- 6:アイデアは図に描いてみる、粘土モデルを作ってイメージを固めてみる。
- 7:リーンスタート (小規模開始)

良いと思われるアイデアが見つかったとしても、最初から大々的に取り組むのは危険である。アイデアの実施にはさまざまな障害はつき物である。

まずは「小さく初めて、多くの障害を発見し、問題が小さい間に解決法を模索し取得する」のが賢い進め方である。

この Creative Thinking をさらに昇華させたのが Google の SPRINT である。

問題の定義から、創造、試行品の作成完了まで5日間で実施する。

日本型経営は、判断が遅い、時間がかかるなどと指摘されることが多いが、この二つの発想法を習得し、判断の生産性の向上を試みられたい。

## 13-5 人材評価

ポイント

- 1：能力開発の体系化
- 2：3種類の人材育成方法と評価法
- 3：組織開発
- 4：AMAZON のリーダーシップ 14 箇条
- 5：外国の教育制度 人材の多様性を活かせる制度

日本の世界的な競争力が低下したのは、人材評価にも問題があったのではないかとの指摘に基づき議論した結果である。

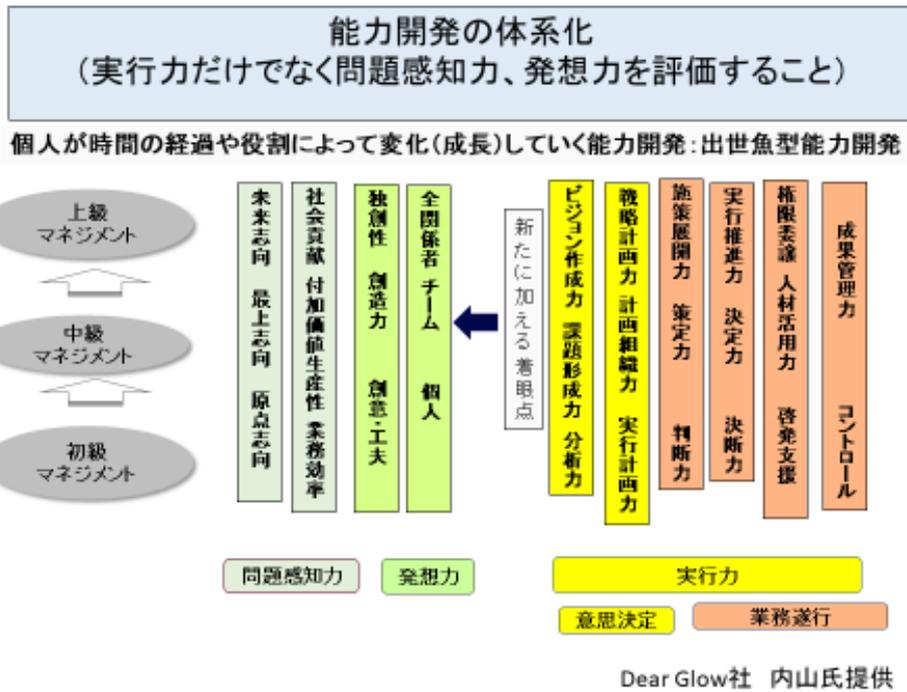
#### 13-5-1：能力開発の体系化

図表 13-5-1 は、日本企業の人材評価は次図にある実行力評価に偏り過ぎであり、グローバルでの勝負に勝てないのではないかとの反省に基づき、問題感知力、発想力を加え、かつ、初級、中級、上級と役務が上がるにつれて目指す能力も変わってゆかねばならないとの考え方を持った体系図である。個人が時間の経過や役割によって変化(成長)していく能力開発：出世魚型能力開発体系図である。

単に個人の業績を評価するだけでなく、この手法により、顧客満足度、従業員、株主、パートナー満足度の向上を狙う方法でもある。

この考え方に基づく人材評価手法を体系的に追究してみたい。

図表 13-5-1 能力開発の体系化



### 13-5-2 : 3種類の人材育成方法と評価法

図表 15-5-2 は 3 種の力を必要とする人材を 0 から 1 を生み出す価値発掘型、1 を 10 に持ちあげる改革推進型、10 を維持する実行型人材の 3 種類に分けて特性分析をしたものである。普通の企業の研修内容は、ほぼ実行型人材育成が主体であり「とりあえず業務ができる力」を育成しているように見える。

しかし世の中が **Disruption** 時代を迎えると価値発掘型や改革推進型の人材が求められ、従来の人材だけでは間に合わなくなってくる。

3 種の人材が必要とされるのに今までの研修は全社一つで実行型人材のみを対象にしている。価値発掘型人材、改革推進型人材を育成するためには学んでもらう内容が異なっていることに着目して欲しい。これが日本企業の国際化に寄与する人材育成方法である。

価値発掘型には **Creative & Critical Thinking** 技術の先見性 **FTA** を主体に、

改革推進型には **Creative & Critical Thinking** の他に経営管理力を、実行型には実務に役立つ知識を主体に学んでほしい内容になっている。

#### 13-5-2 3 種類の人材育成法

3 種類の人材をどのように評価したら良いのかを問題感知力、発想力、実行力毎に 15 種類の評価項目に分けて評価項目を設定した。

この共通の評価項目を 3 種の型に分けてウエイト付けて、この評価表を利用すればよい。

個性を生かした、多様な人材を活かす評価方法である。

経験を積むにしたがって実行型人材が改革推進型あるいは価値発掘型に成長する可能性に

も適用できるように配慮してある。

図表 13-5-2 3種類の人材育成法

3種類の人材育成方法			
0→1,1→10,10→10～毎の組織要請に合った育成			
	a:価値発掘型人材	b:改革推進型人材	c:実行型人材
	ユーザーが求める新たな価値を見いだせる人材	様々な人を巻き込み強い推進力で価値実現をする人材	ITを駆使し期待されるシステムの開発・保守・運用を推進できる人材
業務目的	0→1 零から1を生みだせること 線路を引く人(5%)	1→10 プロジェクトの創世期において十分な力を発人揮すること 列車を手配しダイヤを組む人(10～20%)	10→10～ ある程度軌道に乗った業務を、さらに発展させ安定運営できること 列車を運行し乗客、通行人を守る人(70～80%)
発想法	右脳型 問題感知力、発想力	左脳型+右脳型も一部可能 工夫改善力	左脳型 計画力+実行力
必要な力	「もっと良いものがあるはず」と考える力 ・本質追究力(目的追究力) ・観察力、洞察力、発想法	「必ず成功させる信念」 ・本質追究力 ・構想力、思考力 ・受容力・共感力・質問力、柔軟交渉力	「堅実な実行力」 ・計画作成力・実行力 ・報連相力 ・技術習得力
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Critical Thinking</li> <li>・Creative Thinking</li> <li>・Design Thinking</li> <li>・Innovation Thinking</li> <li>・FTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Critical Thinking</li> <li>・Logical Thinking</li> <li>・Creative Thinking</li> <li>・経営管理力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス基礎研修</li> <li>・業務分析力</li> <li>・Software Hardware Technology</li> <li>・Project management</li> <li>・要件定義・超高速開発法</li> <li>・Enterprise Agile</li> </ul>

図表 13-5-3 人材評価法

## イノベーション人材の評価案

大区分	中区分	説明	タイプ別活用区分		
			a	b	c
問題感知力	本質追究力	ものことの本質を見極める力、自社の業務効率から社会問題解消へと思考できる力	5	4	3
	観察力	現実を観察し正しく現状を把握する力	5	3	3
	洞察力	次に、あるいは将来発生する現象、要求を推察できる力	5	3	3
	志向力	原点から最上のもを見極め、更に未来を予測する力	5	3	2
発想力	共感力	現実を新鮮な目で見て判断し、感動を持つ力	5	3	2
	問題分析力	原因、背景、理想、現実を把握し何が問題か、解決すべきことは何かを見極める力	4	5	3
	構想力	課題の解消に向けて人物金情報を組み立てる力	4	4	3
	独創性	従来とは大きく異なる視点で、斬新なアイデアを出せる力	5	4	3
実行力	柔軟発想力	課題の多様性を理解し、柔軟な発想ができる力	4	4	3
	計画立案力	複数の具体的なアクションを負荷、時間、費用に配慮し組み立てる力	4	5	5
	問題解決力	発生してくる課題を手際よく解消できる力	3	4	4
	質問力	回答や課題を引き出せる質問を出せる力	4	4	3
交渉力	交渉力	課題を解消するために組織を動かせる力	3	4	3
	説得力	交渉相手を論理的、心理的に納得させることができる力	3	4	2
	臨機応変力	自体的変化を受け入れ、次なる戦略を立て成功に導く力	3	5	2

ABC作成

個人の能力向上と評価方法に加えて、配慮せねばならないのは、組織開発である。

企業の人事部は、新人を採用する場合に、できるだけ丸い人を採用し、丸く育てることを考える。

ユニーク性がない商品でも、人口増加を背景に売れた時代はそれでもよかったがインターネットが普及し、グローバルに商品を売らねば利益が向上しない時代工夫をしないと生きて行けない時代に入っているので、角はあるが、新しい発想ができる人材もまぜて採用し育成しないと企業の成長は難しい。

左脳型に右脳型もまぜて、記憶力がよくて良い成績を取ってきた人と、学業の成績は今一つであるが、発想がユニークで逞しい人を混ぜて組織を形成することを組織開発と称する。

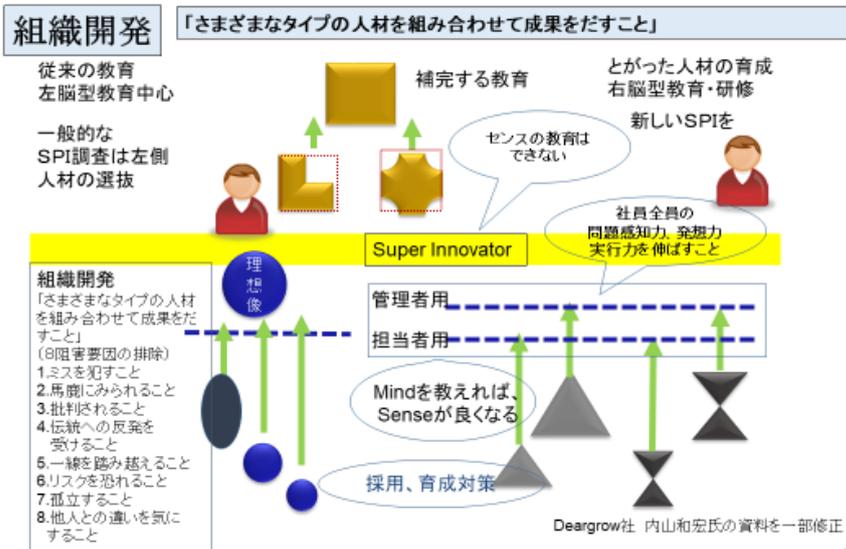
組織開発とは、

- 1.ミスを犯すこと
- 2.馬鹿にみられること
- 3.批判されること
- 4.伝統への反発を受けること
- 5.一線を踏み越えること
- 6.リスクを恐れること
- 7.孤立すること
- 8.他人との違いを気にすること

の8阻害要因を気にしないで、信念を持って行動できる人材を活かすことである。

### 13-5-3 : AMAZON のリーダーシップ 14 箇条

図表 13-5-4 組織開発



リーダーとはトップ経営者だけのことではない。社員全員が各職場で、自己の責務においてリーダーになってもらわねばならない。

急成長のAMAZON社においては、この14箇条を基に、社員全員が行動するように求められる。

#### AMAZONのリーダーシップ14箇条

- 1: Customer Obsession 執念 その案は顧客第一ですか？
- 2: Ownership リーダーは短期的な結果にとらわれず、長期的視野、全社最適で行動する
- 3: Invent and Simplify リーダーはイノベーション革新と創造を求めシンプルな方法を提案する
- 4: Are Right, A Lot リーダーは正しく強い追い判断力を持ち、多様な考え方を追究し自らの考えを反省する
- 5: Lean and Be Curious リーダーは常に学び、新たな可能性に好奇心をもち、自分自身を向上させます
- 6: Hire and Develop the Best リーダーは全ての採用や精進のパフォーマンスの基準を引き上げます
- 7: Insist on the Highest Standard リーダーはチームが高品質の商品やサービスプロセスを実現します
- 8: Think Big リーダーは大胆な方針と方向性を作り成果に導きます。お客様のためにすべての可能性を模索します
- 9: Bias for Action リーダーはビジネスではスピードを重視し、リスクをとって行動することも大切です
- 10: Frugality 節約 リーダーは節約の精神を持ち少ないリソースでより多くのことを実現します。

11: Earn Trust リーダーは自分たちを最高水準と比較、評価し敬意を持って人に接触します

12: Dive Deep リーダーは頻繁に現状を確認し、メトリックスと個別の事例が合致していない時には疑問を呈します 13: Have Backbone; Disagree and Commit 賛成できない場合は敬意を持って意義を唱え、決定には従います

14: Deliver Results リーダーは困難に立ち向かい決して妥協しません

### 13-5-6 : 外国の教育制度 人材の多様性を活かせる制度

多様な人材を育てて発展している国の教育制度と日本の制度はどのように異なっているのか、何を諸外国に学べば良いのか、気になるところである。

いくつかの例を眺めてみよう

#### 米国の飛び級

アメリカでは、州・学区によって小学校・中学校・高校の種類や年数、段階区分が異なり、地域ごとに自由度の高い教育法が適用されている。

入学時に年齢制限を設けず、学校が認めれば入学できる仕組みとなっている。また早期入学の子どものために、レベルの高い授業内容を特別に用意している例もある。

近年、教育熱心な親の多くが子供を飛び級させるのではなく、逆に子供の学年を遅らせる場合もある。

**Redshirting** 米国では義務教育は5歳の年長(Kindergarten)の学年から始まるが、6歳になるまで待つケースがかなり頻繁に見られる。その割合は貧困地域で2%であるのに対して、富裕層の多いでは27%にも上る。

「学力の点ではメリットは小さいかも知れないが、精神的な安定に対しては Redshirting は大きく寄与している」と昨年シアトルタイムズは伝えている。1年遅らせたことで、周りよりも体力的にも優れるので、リーダーシップをとることが多く、人生で有効であると考えられている

#### オランダの飛び級

オランダの教育文化科学省の資料によると、初等教育(幼稚園と小学校)では、約10%の生徒が在学中に飛び級を経験するのだという。ただしその後の中等教育では0.1%しか飛び級が生じないそうなので、学力のずれは早めに調整されているのだということが見て取れる。近年では小学校で飛び級する生徒の数が増えていて、2010~2011年度には全生徒の7%が飛び級したのに対し、2015~2016年度には11.5%にまで上昇したという。

飛び級した場合は、担任教師以外にも、「内部監督者」(Intern begeleider)と呼ばれるポジションのスタッフが親身に相談に乗ってくれる。この「内部監督者」は生徒に対するケアの方針決定、調整、実施や教師の監督などを行う役職で、教師と生徒・保護者の仲介も行う。実際に「初等教育の何年生で留年が起こるか」というオランダ政府のまとめ(2012-2013年度)によると、各学年における留年発生率は以下のようなになる。

1年生 4%、2年生 8%、3年生 5%、4年生 4%、5年生 2%、6年生 2%、7年生 1%、  
8年生 1%。

学力や成熟の差異は早めに見つけられ、適した学年に送られていることが分かる。

飛び級した子が留年することもある。

大学入試制度はない。高校生活の評価で大学の選択は決まるので、生徒は一生懸命勉強する

#### スウェーデンの教育 河本佳子著 新評論社発行 2008年第5版より

・価値観の相違 個人があつての集団

・保育園（1～6歳） 人格を認める、創造性を発展させる、対話を主体にする、両親の参加を要請する

DVの情報があれば警察が初動し、その後施設への収用などの対策をとり、社会で児童を守ることを徹底している。

（日本は児童相談所が先に出るが、強烈な親に対しての処置が生ぬるく児童を救えないケースがあった。参考にしたい事項である）

・基礎学校（7～15歳） スウェーデン語、英語+仏独スペイン語 9歳から 成績表はないが質問表はある

観察力、批判力、調査力、解決手段の選択力、を育成する。暗記重視ではない

飛び級、留年はあるが、複数年/クラス制度もあり、目立ちにくい

年齢混合、伸縮可能な学年数、小人数学級、特別学級、アシスタント付き教育、授業開始時間のフレックスタイムなど多様

・中学校 2年生から初めて通信簿を貰う。ただし悪い場合自己評価表も併用。数週間前に通告を受けるので頑張る機会あり。 科目ごとの10分教師面談 2週間の社会実習あり 差別問題、ドラッグ中毒などのテーマ学習あり

・高校 職業別44種の専門校からの選択や 20歳まで入学可能、その後は成人学校で学べる

実用専門学校、19歳から47歳前の自由学校、制服職業学校、自動車免許の取れる工業高校など何歳になっても学べる仕組みを持っている。 成長懇談会あり

・大学 総合大学、専門大学、国民大学へ高校の成績で選抜される（特別な入試制度はない） 教養科目は一切なく、直接専門教育に入る

・成人学校 25歳から55歳までの再教育の場 授業料支援豊富

特に飛び級制度、留年制度は多くの国で実施されて個性、能力に合った適正教育が試みられている。高校入試制度がなく中学の学業成績で行ける高校は決まる等、学習熟など必要としない国が多いことにも着目したい

(追記)

日本隆盛論の一次案を書き終えたのは2020年3月であった。しかしその後過去最大と言われているコロナショックに見舞われた。Covid-19はワクチンが普及するまで続くと思われるので完全解決は2023年まで長引く可能性がある。そこでコロナの影響をまとめて追記した。コロナが少し落ち着きだすにつれてニュー・エコノミーの議論が出だし、長期的に日本をどうするのか、の議論も始まりつつある。日本隆盛論を振り返っていただきたい。

### コロナの影響

中国の2020年1月23日に最初に感染の起きた湖北省武漢市でロックダウン（都市封鎖）から始まり、コロナ騒動COV19は、瞬く間に世界中に広がってしまった。

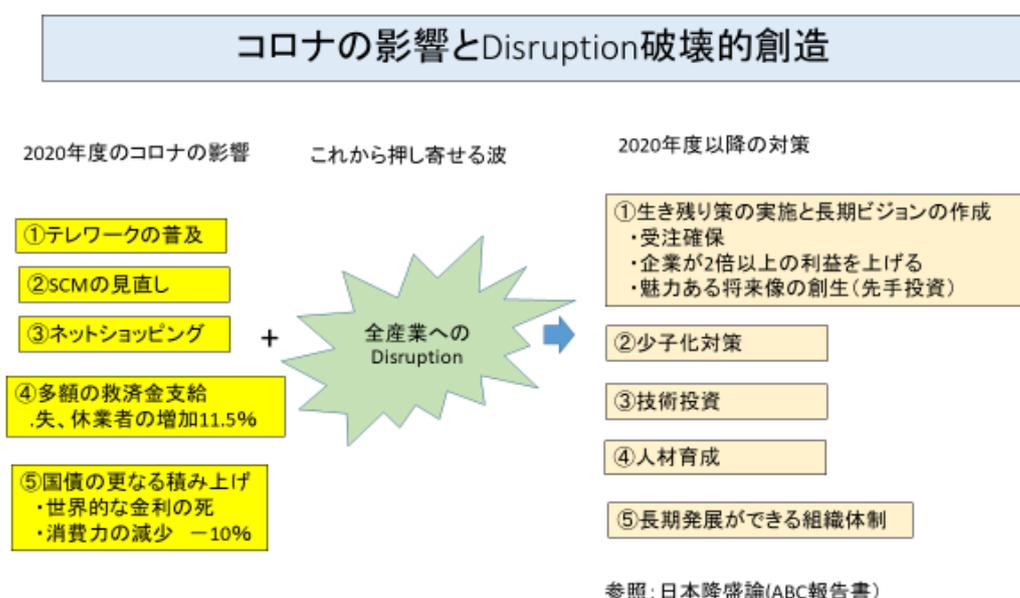
2020年7月25日時点で、新型コロナウイルスの累計感染者が世界で1570万人を超えた。死者は60万人を上回る。米国の感染者は411万人に達し、世界の4分の1を占めている。日本も7月25日時点での累計感染者は28786人になった。

幸いにも、病院関係者のご努力により死亡者数は1000人程度で収まっている。

特に6月以降の死亡者数は医療関係者の努力により減少している。

コロナの影響COVID-19はさまざまな影響を私達の生活にもたらした。

図表1 コロナの影響とDisruption 破壊的創造



1：コロナの感染を避けるために三密を避ける指示が出され、ZOOMなどを利用して自宅作業テレワークを実施せざるを得なくなった。

図表2 テレワークの実施率

東京商工会議所が2020年3月の調査と比較して5月は格段の進化である。

30人未満の企業でも半数近くの企業が実施している。

しかも東京都の助成金をほとんど企業は活用せずにテレワークを導入した。「助成金を活用したことがある」割合はわずか10.4%であった。これはテレワークのツール（ZOOM,TEAMSなど）が使いやすくできているためもあると思われる。

従業員規模	前回調査 (2020/3)		今回調査 (2020/5~6)	増加幅
30人未満	12.3%	➤	45.0%	+32.7ポイント
30人以上50人未満	17.6%	➤	63.2%	+45.6ポイント
50人以上100人未満	25.0%	➤	64.4%	+39.4ポイント
100人以上300人未満	32.2%	➤	77.0%	+44.8ポイント
300人以上	57.1%	➤	90.0%	+32.9ポイント

調査期間：2020年5月29日～6月5日 東京商工会議所報告  
 では、使用した結果の課題は何であったかを ABC 創造協会関係者の意見を求めてみた結果が図表3 テレワークの課題と効果である

便利な道具は知恵を出して使いこなそう。

課題はいろいろあるが、対策もあるので、素晴らしい道具を使いこなす工夫次第です。

交通費は1時間/日×2を省略できるので、2/8=25%の効果がある、この時間は企業ではなく各自の持ち時間が増える効果になる。

これを効果的に活用する工夫があれば大きな効果に結びつく。

図表3 テレワークの課題と効果

テレワークの課題 「便利な道具は工夫して使いこなそう」	
課題	コメント
1 利用できる環境がない	社内情報を自宅ですべてみれない。自宅でのプリンター使用禁止の会社もある 自宅にパソコンがない、子供が邪魔をする
2 業務が向いていない	接客が多い、設備操作で近くにいる必要性あり 一つの作業時間は少ないが多様な業務をこなす 判子を押す必要がある(工夫次第) アイデアを出し合う創案会議は対面が有利 テレワークになって有効に活動できる人と不要になった人の差が出てきた。上司が過剰管理する
3 業務がシステムに乗りにくい	相談、指導、承認のプロセスが必要(3S)な場合は対面作業が有利
4 評価がしにくい	業務内容記述書がない、標準化がされていない。時間管理でなく成果管理にすべき。 パソコン業務の分析ツールの採用も有効 通勤時間が省ける。コロナ対策にもなる
5 指導者がいない	育成か外部能力の活用
6 社長が乗り気でない	効果が分からない(効果が出る使い方を) 費用が掛かると思い込んでいる(無料部分もあり)
7 ツールの操作が難しい	思っているよりも簡単
8 自宅作業について	テレワーク雑誌も可、自宅作業の身ではメタバポになりやすい 子供の登校が中止になったので、両親のどちらかが自宅に居ざるを得ず、テレワークになる

## 2：SCMの見直し

特定の国に主要部品の生産を依存しすぎると、その国に Covid—19 のような被害が発生した場合は自社の生産が大きな打撃をこうむるので「同一部品を複数の国で生産する計画を作る」などの対策が必要になる。

### 3：ネットショッピング

「画像を見て注文をする」システムはますます進化する。

パソコンあるいはスマホを大きなテレビ移し、その商品棚をクリックすることで発注ができるシステムが一般的に使用されるようになると、店舗に商品を並べる必要がなくなるで、製造者から消費者に直接に商品が動く D2C システムがごく普通に利用されるようになる。店には在庫を持たなくて良いことになるので、売価、スピードのイノベーションが起きる。

### 4：多額の支援金の支給

一人当たり 10 万円の特別給付金が支給された。総費用は 14 兆円です。年間の法人税が 12.8 兆円/2020 年度予算ですから、法人税 1 年分以上の金額が消えます。生きるための施策は過去のショックでも必要性が問われましたが、国立大学への研究費を 100 億円/年減らして若き研究者を悩まして来たことと比較して予算の使い方を考えさせられました。

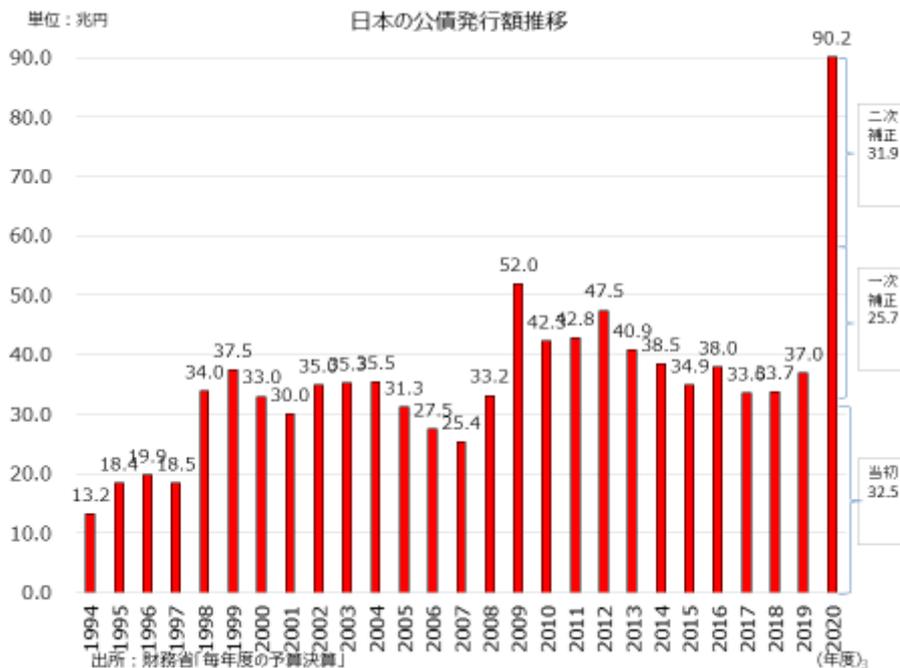
目先の経営危機を救うのは当然ですが、日本の将来を考えて「長期的に何を生むのか」

「子供や孫に夢を持たせる投資への配慮」も必要だと思います。

財源は何もないのでこの 14 兆円は紙を円に刷ることで実現し国債発行残高の増加を招きました。一次補正、二次補正など合わせると実に 90 兆円の国債発行をせざるを得なくなりました。コロナの影響は 2021 年度も続きかつ税収は減少するので、国債発行増加はまだまだ続けざるを得ません。未来に対する対策を考え企業が輝く業績を上げられるような総合戦略が必要です。確かに失業者を増やさないことは重要ですが、未来に対する希望の灯をともしことはもっと必要です。大学や企業の若い経営者が、世界を凌駕する商品、サービスを生み出すための国家予算の使い方を考えたいものです。

なお目前の失業者増加防止、景気向上対策に国家予算を費やす戦術は、世界中どこも同じようなものです。

図表 4 国債発行額の増加



その結果失業者、休業者の数はどうなったのかを示したものが図表 5 です

2008 年のリーマンショック時は失業者が増加しました。今回 Covid-19 では、現時点では失業者数は大きくありませんが、休業者の数が顕著に増加しています。これは 2008 年以降に非正規社員を増加させて事の影響も現れています。2020 年 5 月でこの二つを合わせ 9.1%はリーマンシクをはるかに超すので、今回のコロナショックの傷の大きさを感じます。

「貧すれば鈍す」目先の対応優先はやむをえないことですが、コロナが落ち着くとニューエコノミーになります。日本隆盛論を活用して希望の持てる国にしたいものです。

図表 5 に 失業者、休業者の増加 図表 6 に日本経済の各種指標を記載しました。

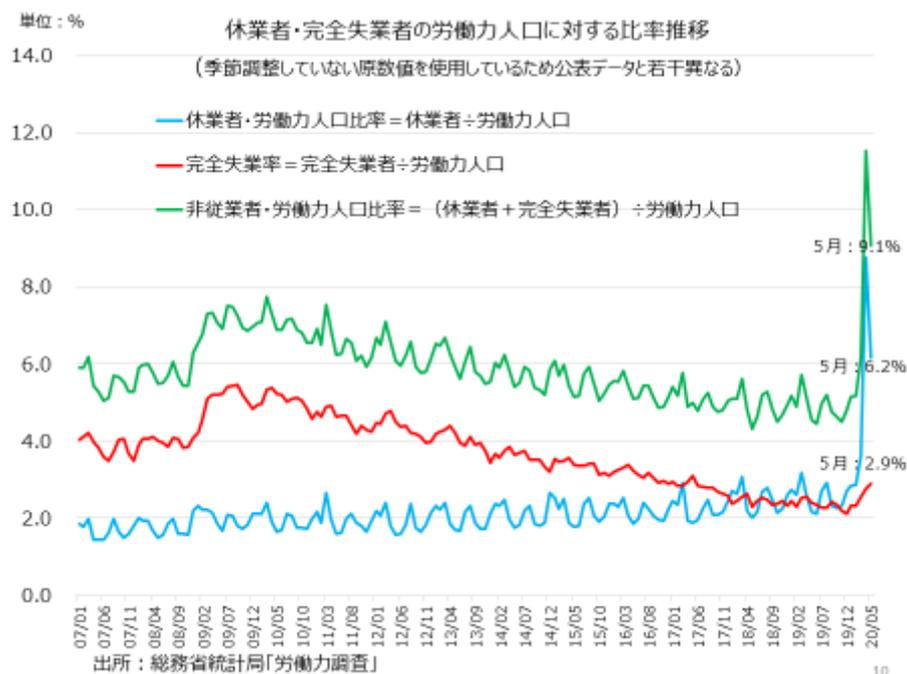
リーマンショック以降景気回復、税収回復基調であったものが、ここにきてコロナの影響で激震が走った結果になりました。でも日本人の真面目な努力は必ずまた栄光の日本に戻せる可能性はあると信じています。

目先だけにとらわれず長期的な視野で日本の隆盛を考えることです。

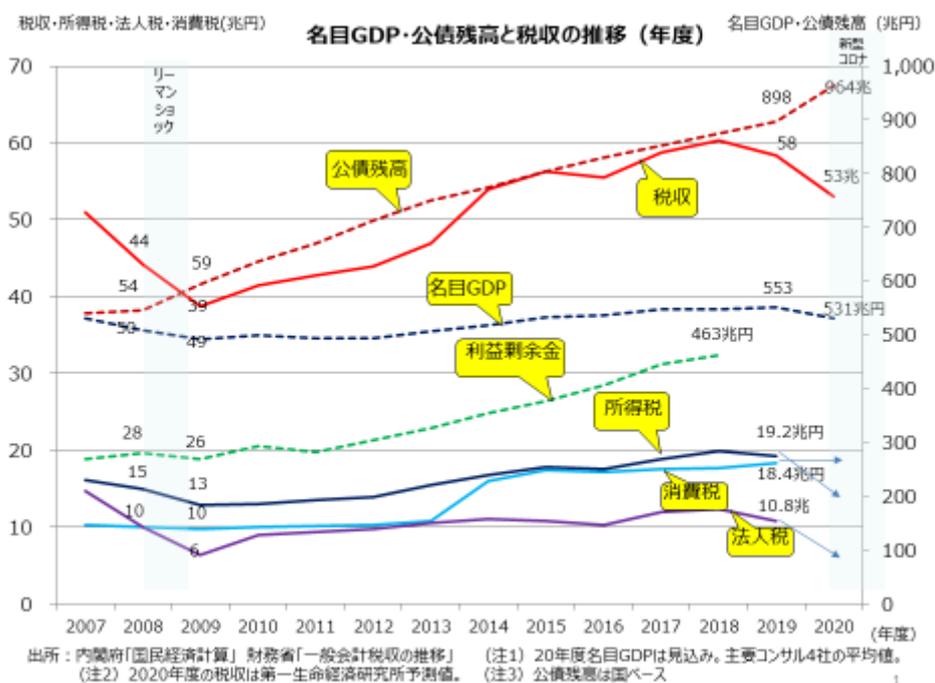
コロナショックは一時的なものでワクチンが出れば収まりますが、世界は Disruption の時代に入っています。IT の進歩は勿論のこと、すべての環境変化は恐ろしく大きな影響をもたらします。「このままの日本では生きて行けない。(Disruption (破壊的創造) を追究し克服せねばなりません」

実行可能な戦術に落とした対策の実行をせねばなりません。

図表 5 失業者、休業者の増加

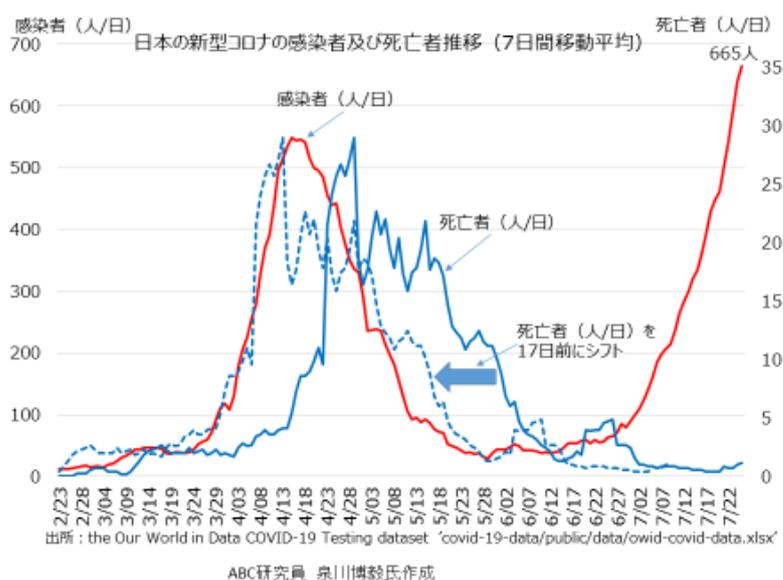


図表 6 日本経済の各種指標



最後にコロナの感染者と死亡者の関係を経時的にしました分析図を掲げる。コロナ発生時当初は死亡率が高かったが6月に入って非常に減少している。これはPCRの検査数が増加した、コロナにかかった人が若い人が増加した医療技術が進歩したなどの効果が出ているためと思われる。日本的対策の好事例でもある

図表7 コロナ感染者数と死亡者数の関係



あとがき

ABC 協会ではさまざまな活動を実施している。

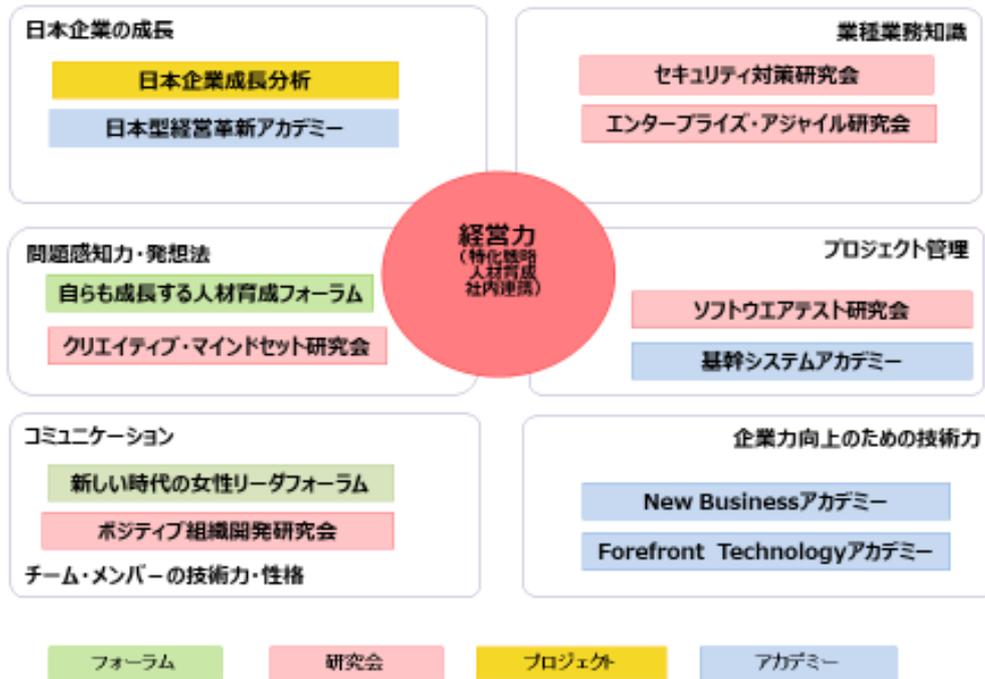
今回この報告書をまとめるのにあたって、日本企業成長分析研究会の泉川博毅氏

牛嶋俊一郎氏、山口省蔵氏、日本型経営アカデミーの小田滋氏（2019.9 没）クリエイティブマインドセット研究会の中谷英雄氏、小山孔司氏、翻訳プロジェクト西川宏氏、小林寛三氏（国際大学 GLOCOM 主幹研究員）、カリフォルニア工科大学 一色浩一郎教授 ABC ではないが NFBC（山田晃男代表他の皆さん）ABC 協会の山田裕美氏、三木徹氏、岩田好廣氏、西山憲一氏のほか多くの皆様にお知恵とお力を拝借したことにお礼を述べたい。

この皆様は多くの経営実務経験をお持ちの方であるので、EBPM（Evidence-based Policy Making 証拠に基づく政策立案）が多く含まれているほか将来のビジョンについて実践的な発想が展開されてあると信じている。

ABC 協会の活動

## 分科会活動マッピング 13の研究会を開催



以上



日本隆盛論  
輝く日本の未来を築くために

2020年7月31日 第一版

まとめ役 細川泰秀

発行所 アドバンスト・ビジネス創造協会（ABC協会）

URL <https://www.abc-a.jp>

「費用削減のためにモノクロ印刷にしましたが、カラーの図が見たい方はABC協会のHPから読みだしてください」

ABC協会への【入会申込書】は、『HP/ABC協会情報』のページにあります。