

令和新時代に求められる経済政策

～ 平成の教訓を踏まえた骨太の問題提起 ～

2020年2月



はじめに

令和の新時代が始まった。

過ぎ去った平成の 30 年間は、わが国が絶頂期から一転して低迷に変じた大変化の時代であった。わが国の一人当たり GDP は世界トップクラスから先進国最低クラスへと順位を落とした。新興国の追い上げは著しい。日本企業が世界の有力企業リストの上位を独占した時代は去って、かつての面影はない。生産性も伸びない。世界的なデジタル経済・データ経済の潮流は日本を置き去りにしようとしている。人口は 2008 年にピークアウトし減少するとともに高齢化の一途を辿っている。

これらの事象に関して、中部圏はわが国の縮図である。

ものづくりを中心に経済を営んできたが、今や繁栄を保っているのは輸送用機械や産業用機械などの一部の限られた業種である。起業は進まずスタートアップやイノベーションなどに関する明るい話題もほとんど登場しない。人口は自然減に加えて社会減に悩まされる自治体が多く、消滅が危惧されるところもある。中部圏の問題はわが国の問題であり、わが国の問題は中部圏の問題である。小手先ではない根本に立ち返った経済政策が求められる。その追求が、我われ世代の新世代に対する責任であるからだ。

この認識の下に、わが国に必要となる新しい経済政策のあり方を考察することとした。

考察は、平成期の真摯な反省から始め、令和新時代の重要課題の抽出へと進めた。また、表面的な事象にとらわれることなく本質的な問題に焦点を当てるよう心掛けた。その上で、重要な問いを 5 つ立てることとした。

問い 1 国家的重要問題の見落としを防ぐ国の機能をどう実現すべきか。

問い 2 国の存続にかかわる巨大リスクにどう対応すべきか。

問い 3 社会構造のどこを問題とし、どう変革すべきか。

問い 4 人々の人生選択の自由度はどうすれば高められるか。

問い 5 企業活動のダイナミズムはどうすれば復活できるか。

これらに対して出した答えはもちろん十分ではない。問題提起というべきである。敢えて大袈裟とも映るこのような形で問題を世に問いかけたのは、各方面で常識に捕らわれない自由で骨太な議論が湧き上がるきっかけを作りたいからである。

問い 1 から 4 は主として政府に対する投げかけであり、問い 5 は我われ産業界の自問自答である。これらの“大胆”な問いかけがきっかけとなって、少しでも骨太の議論が起これば幸いである。

2020年2月

一般社団法人 中部経済連合会
会 長 豊田 鐵郎
副 会 長 水野 明久
経済委員長

目 次

はじめに

第1部 平成経済の回顧	1
1. 世界の中の日本	1
（1）大変化を遂げた世界	1
（2）停滞した日本	5
2. 人口の量的・質的・空間的变化	7
（1）減少に転じた人口	7
（2）少子高齢化の進展	8
（3）外国人の増加	9
（4）首都圏への人口集中	10
3. 経済の変調と変容	11
（1）長期低迷に転じた日本経済	11
（2）工業社会から情報社会へ	17
（3）勝ちパターンが通用しなくなった日本企業	18
（4）非正規雇用の増加、所得格差の拡大	22
（5）時代変化に合わなくなった労働雇用慣行	25
（6）労働意欲、やりがいの低下	26
（7）生産性の低迷	29
（8）過当競争と進まない企業の新陳代謝	32
（9）訪日観光客の増加	34
4. 社会、人々、世相	35
（1）極度の制度化、制度の細密化、マニュアル化	35
（2）人々の苛立ちの表明、多様な人々の相互承認欲求の高まり	36
（3）若い世代に広まる同調圧力	36
5. 科学技術、文化、教育	37
（1）劣化した科学技術力	37
（2）概して高い水準にある国民の能力	39
（3）新たなスキルの獲得で後れを取る日本人	41
（4）高度人材の育成と活用ができない日本の風土	41
6. 政府・日銀の活動	43
（1）持続する財政赤字	43
（2）行財政改革への取組	45
（3）発動が頻繁化した経済財政政策	45
（4）小型化した経済構造改革、規制制度改革	48
（5）デフレに対応する日銀の金融政策	49

7. 国土構造	51
（1）疲弊する地方、一人勝ちする東京	51
（2）分断化する G 型経済と L 型経済	51
8. 自然災害、国土保全、インフラ	52
（1）多発化、広域化、激甚化する自然災害	52
（2）劣化が進む社会インフラ	53
 第 2 部 平成時代の重要な教訓	 54
1. 弊害の大きかった安定志向	55
2. 根拠のない楽観、思い込み	57
3. 弱い俯瞰力と長期的構想力	58
4. 大胆さを欠いた制度改革	59
5. 大場より急場を余儀なくされた経済財政政策	61
6. 日本的経営の通用力の低下	63
 第 3 部 令和時代の課題	 69
1. あらかたの問題の根源である人口問題への対応	70
2. 自然災害からの国土の守り	71
3. 社会インフラの老朽化への対応	72
4. 将来世代の禍根となる政府負債のマネジメント	72
5. 科学技術力、企業活力の復活	73
6. 社会に対する脅威やリスクの早期察知	75
7. 人々の希望・生きがい・幸福の増進	76
 第 4 部 重要な問いと答えとしての問題提起	 77
1. 国家的重要問題の見落としを防ぐ国の機能をどう実現すべきか	78
（1）社会への脅威を網羅的に把握する政府機能を創設する	78
（2）長期的時間軸でものを見る政府機能を創設する	79
2. 国の存続にかかわる巨大リスクにどう対応すべきか	82
（1）大規模自然災害リスクに対応する	82
（2）財政破綻リスクに対応する	83
（3）人口激減リスクに対応する	86
3. 社会構造のどこを問題とし、どう変革すべきか	88
（1）流動性の高い労働市場構造を実現する	88
（2）過当競争が起こりにくい市場構造を実現する	89
（3）新陳代謝が起こりやすい産業構造を実現する	90
（4）東京一極集中という国土の空間構造を是正する	91
（5）デジタル化に対応した経済社会構造を実現する	92
（6）地球環境重視の生産・流通・消費構造を実現する	93

4. 人々の人生選択の自由度はどうすれば高められるか	95
（1）働き方の多様化の中のフリーランスという人生選択を支援する	95
（2）再挑戦、学び直しという人生選択を支援する	97
（3）人生選択を保障する社会保障を整備する	98
5. 企業活動のダイナミズムはどうすれば復活できるか	99
（1）日本的経営を問い直す	99
（2）生産性向上、経営創新を図る	103
（3）規制改革、新制度創設、スクラップアンドビルドを図る	105
（4）人材育成の本質的見直しを図る	107

あとがき

参考文献等

付属資料（アンケート調査結果）

第1部 平成経済の回顧

1. 世界の中の日本

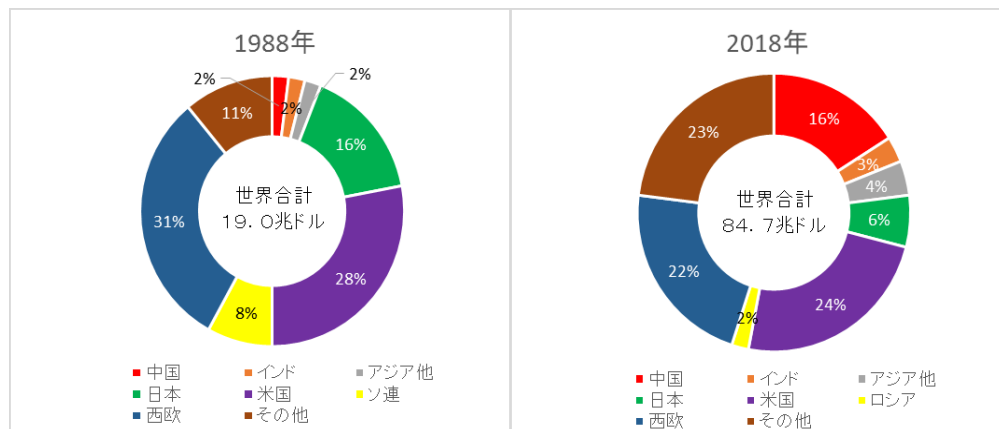
(1) 大変化を遂げた世界

- ・ 平成は 1989 年から始まった。現在に至るまでの約 30 年の間、わが国は大きく変化した。世界はそれとは比較にならないほどの大変貌を遂げた。
- ・ 平成直前の 1980 年代、序盤の 1990 年代、中盤の 2000 年代、および終盤の 2010 年代の 4 期に分けて世界経済の変貌ぶりを回顧する。

【平成直前（1980 年代）の世界経済 — 新興国躍進の始まり】

- ・ 平成が始まる直前の 1980 年代の世界経済は先進主要国の GDP の合計が全世界の GDP の合計のおよそ 4 分の 3 を占めていた。GDP 第 1 位の米国に次ぐ 2 位の日本と 3 位の西ドイツが著しい経済成長を遂げていた。
- ・ 米国は 1980 年代を通じて、いわゆる「双子の赤字（巨額の貿易赤字と財政赤字）」に苦しみ、為替レートの安定化を望んだ。1985 年、日本や西ドイツなどからなる先進 5 カ国蔵相・中央銀行総裁会議は、米国の要望に応える形で為替レートの安定化を中心内容とするプラザ合意を発表した。
- ・ イギリスは、1986 年、いわゆる金融ビッグバンと呼ばれる金融証券市場制度の大改革を行った。英国病と呼ばれる経済社会の停滞からの回復の糸口の 1 つとなった。
- ・ 一方、先進国に属さない国々の成長ぶりは著しく、1979 年の OECD の報告書の中で、工業化に成功したとして「新興工業諸国 (NICS)」と定義される、韓国、台湾、香港、シンガポール、ブラジル、メキシコ、ギリシャ、ポルトガル、スペイン、ユーゴスラビアの 10 の国・地域が台頭した。
- ・ その後、中国、マレーシア、タイの 3 カ国が工業化に成功し、これら 3 カ国は 1988 年の主要国首脳会議トロント・サミットで、上記 10 の国・地域に加え「新興工業経済地域 (NIES)」として認識されるようになった。
- ・ 中国において、1978 年から始まった改革開放政策が本格化し、市場経済への移行が 1989 年の天安門事件で一旦中断するまで進められた。
- ・ 1989 年 11 月、ベルリンの壁が崩壊し東西冷戦が終了した。
- ・ 米国で、商用のインターネットが開始された。先行するコンピュータ技術の研究開発と通信技術の融合が始まり、ハード、ソフトの多様なビジネスが登場し始めた。
- ・ 日米間の貿易不均衡是正を目的とする日米構造協議が行われた。

《図表 1-1》 世界の GDP のシェアの推移



(資料) OECD 「The World Economy : A Millennial Perspective」

IMF 「World Economic Outlook Database」

【平成序盤（1990 年代）の世界経済 — 東アジア諸国の成長】

- ・ 1991 年 12 月にソビエト連邦共産党の解散によってソビエト連邦が消滅し、市場経済の勝利との認識とともに、経済に楽観ムードが広がった。
- ・ 欧州では、欧州共同体（EC）が外交・安全保障、共通通貨などの金融経済政策で一層統合度の高い欧州連合（EU）へ発展し（1993 年 11 月のマーストリヒト条約の発効により正式に成立）、活動を開始した。
- ・ 中国において、1989 年に一旦中断していた改革開放政策が 1992 年に「社会主義市場経済」のスローガンの下に再開した。
- ・ 世界経済は 1990 年代を通じて持続的な成長を続けた。成長のエンジンは大きく 2 つあった。その 1 つは世界経済の約 3 割を占める米国である。米国は 1991 年 3 月に景気回復をはじめ、1990 年代を通じて景気拡大を続けた。もう 1 つは東アジアである。中国、韓国、香港、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアの各国・地域は世界経済に占めるシェアは低いものの急速な成長で世界経済を牽引した。
- ・ この間、1997 年 7 月、変動相場制に移行したタイ通貨のバートの暴落を発端として韓国、フィリピン、インドネシアなどのアジア各国通貨の大幅な減価をもたらされ、アジア通貨危機と呼ばれる経済の混乱が一時的に発生した。
- ・ 電気通信、半導体等マイクロエレクトロニクス、創薬、バイオテクノロジー、新素材などの先端技術が先進国ばかりでなく、新興国においても研究開発されるようになった。
- ・ その結果、ハイテク産業輸出額で新興国の占有率が増加し始めた。これと対照的に日本を含む先進国の占有率が減少し始めた。

【平成中盤（2000 年代）の世界経済 — G20 の成立】

- ・ 2000 年代に入り、BRICS と呼ばれるブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカの 5 カ国の成長に注目が集まるようになった。

- ・ 1999年に始まった20カ国・地域財務相・中央銀行総裁会議（日本、米国、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、カナダ、ロシア、中国、インド、ブラジル、南アフリカ、韓国、オーストラリア、メキシコ、インドネシア、サウジアラビア、トルコ、アルゼンチン、EUで構成）は、2008年からはG20として首脳会議としても開かれるようになった。かつてのG5やG7の世界経済に占めるウェイトや発言力は低下しG20の枠組みで世界の主要問題を話し合う時代を迎えた。
- ・ 中国が経済規模、軍事力、工業力、先進技術力、学術などの各分野でプレゼンスを高め始めた。
- ・ 通信技術の中で、移動体通信に関する著しい進歩があった。高速化、大容量化、多元接続化などで技術革新が進み、先進国だけでなく新興国、発展途上国においても移動体通信機器およびアプリソフトの利用者が増大した。
- ・ デジタル化、デジタルエコノミー、ICT、IoTなどの言葉の浸透が示すように、デジタルの領域を中心にビジネスモデル開発が活発化した。
- ・ 新興国は、リープフロッグ（蛙飛び）と呼ばれる経済発展を遂げるようになった。先進国がそれまで辿ったような発展過程を省略し、一気に最先端の技術を経済社会に応用し先進国に肉薄する形の発展である。
- ・ これに対して、先進国の多くで経済成長が鈍化し始めた。この現象はのちに長期停滞（セキュラー・スタグネーション）と呼ばれるようになった。
- ・ それまで進展していたグローバル化に懐疑が向けられるようになった。特に欧州において、自国の利益重視と移民等の異文化排除などの思想が結び付きポピュリズムと呼ばれる社会的・政治的動向が生まれた。
- ・ この間、2008年にわが国では「リーマンショック」と通称される金融危機が発生し、全世界的に経済の大きな落ち込みを経験した。経済の落ち込みは発生地米国よりも日本の方が深くかつ長く続いた。

【平成終盤（2010年代）の世界経済 ― 経済2強の時代】

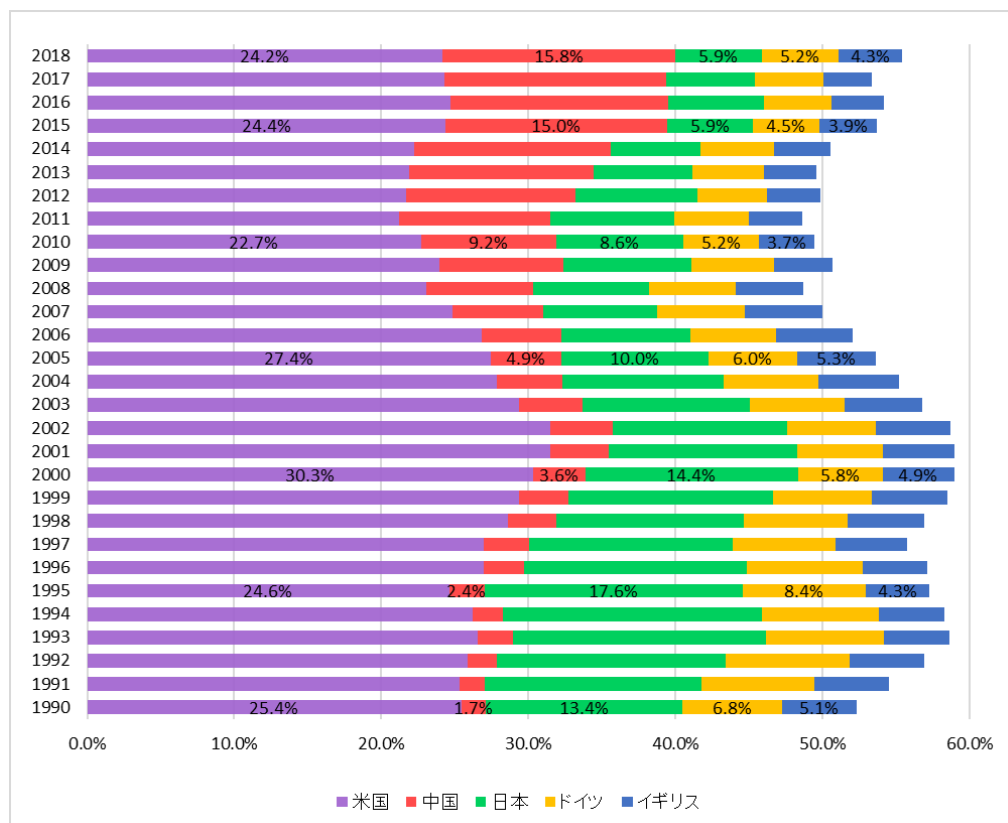
- ・ 2010年、ギリシャの国家財政の不具合を契機にユーロ危機が発生した。
- ・ 米国において、反自由貿易、保護主義の思想が社会の支持を得るようになり、それを体現する政権が登場した。その背景には主に中国の経済、軍事、先端技術などの急速なキャッチアップがある。これへの警戒と牽制として中国からの輸入に対する関税の引き上げが行われている。
- ・ GDPの世界第1位の米国と世界第2位の中国が経済活動においても先端技術開発においても、また軍事力においても世界をリードする2強の時代を迎えた。時価総額の大きな企業のリスト上位を米国と中国の企業で分け合う。米国のGAFA、中国のBATXなどはその一例である。新たなビジネスのスタートアップ、成長潜在力の大きなユニコーンと呼ばれる企業のほとんども米国と中国の企業が占める。
- ・ デジタル技術の開発競争は新たなフェーズに入った。AI、ビッグデータ、データサイエンス、ブロックチェーン、仮想通貨などと表現される領域である。
- ・ 非民主的で自由度の低い国の方が民主的で自由度の高い国よりも成長率が高い傾向が現れた。

- ・ 中国について、インドが急速な経済成長を始めた。

【平成期全般にわたり日本のプレゼンスは低下の一途】

- ・ 1990年代の前半をピークに、日本のGDPの世界に占めるシェアは低下し始めた。これに代わり中国のシェアが急上昇し、2000年代に逆転した。現在、日本は3位、中国は2位である。

《図表 1-2》 主要国のGDPの世界シェアの推移



(資料) 本会作成。原資料は「グローバルノート ― 国際統計・国別統計専門サイト」 出典：IMF

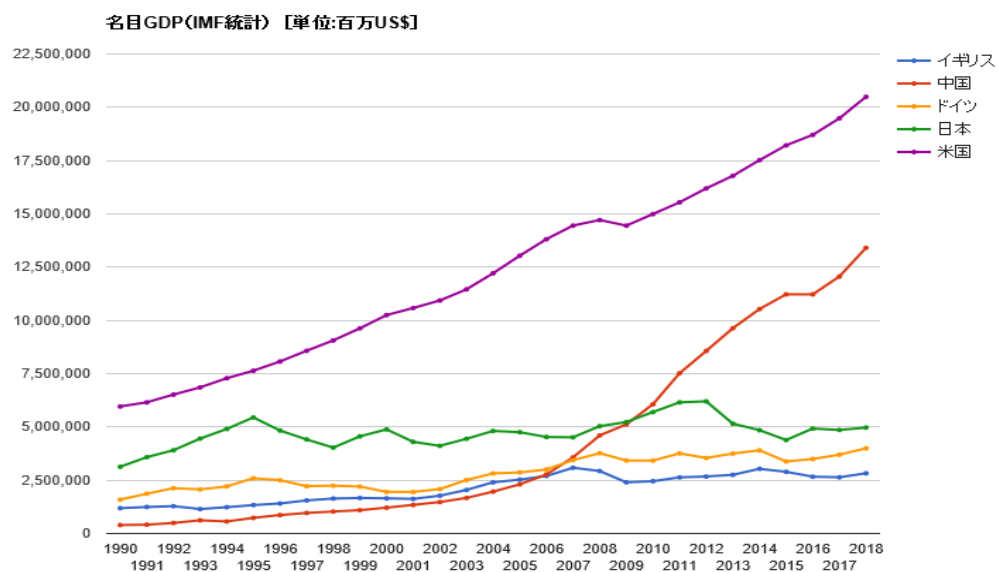
《図表 1-3》 企業の時価総額の世界ランキング

(時価総額：億米ドル)

順位	平成元年			平成10年			平成20年			平成30年		
	企業名	時価総額	国名	企業名	時価総額	国名	企業名	時価総額	国名	企業名	時価総額	国名
1	NTT	1,639	日本	マイクロソフト	3,451	米国	エクソン・モービル	4,061	米国	アップル	9,410	米国
2	日本興業銀行	716	日本	ゼネラル・エレクトリック	3,333	米国	中国石油天然気	2,597	中国	アマゾン・ドットコム	8,801	米国
3	住友銀行	696	日本	インテル	1,976	米国	ウォルマート・ストアーズ	2,199	米国	アルファベット	8,337	米国
4	富士銀行	671	日本	ウォルマート・ストアーズ	1,811	米国	中国移動	2,013	中国	マイクロソフト	8,158	米国
5	第一勧業銀行	661	日本	P S I	1,793	—	プロテクター・アンド・ギャンブル	1,846	米国	フェイスブック	6,093	米国
6	I B M	647	米国	エクソンモービル	1,778	米国	中国工商银行	1,739	中国	パークシャー・ハサウェイ	4,925	米国
7	三菱銀行	593	日本	メルク	1,742	米国	マイクロソフト	1,729	米国	アリババグループ・ホールディングス	4,796	中国
8	エクソン	549	米国	K 2	1,708	—	ゼネラル・エレクトリック	1,700	米国	テンセントホールディング	4,557	中国
9	東京電力	545	日本	I B M	1,689	米国	A T & T	1,680	米国	J P モルガン・チェース	3,740	米国
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	544	米国	アルカテル・ルーセント	1,661	仏	ジョンソン・エンド・ジョンソン	1,660	米国	エクソン・モービル	3,447	米国

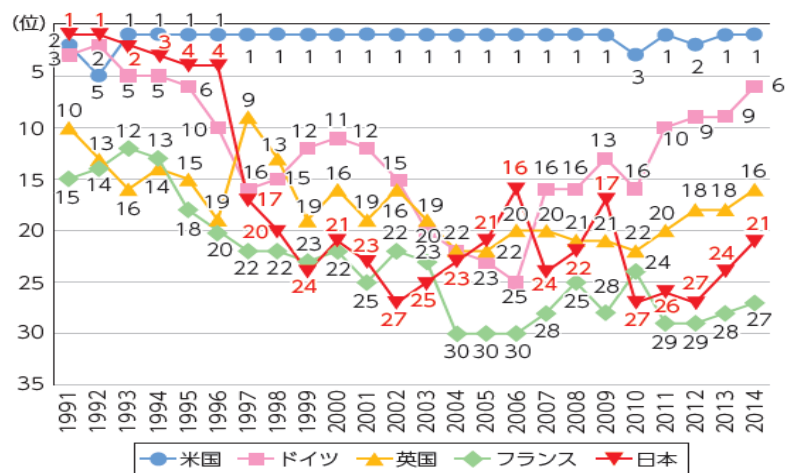
(資料) 本会作成。原資料は Bloomberg <https://www.bloomberg.co.jp/>

《図表 1-4》 主要国の名目 GDP の推移



(資料) 本会作成。原資料はグローバルノート・国際統計・国別統計専門サイト 出典：IMF
<https://www.globalnote.jp/post-1409.html>

《図表 1-5》 国際競争力ランキング (IMD)



(出典) IMF 「World Economic Outlook Database April 2014」
 IMD 「World Competitiveness Ranking」より作成

(資料) 総務省「平成 26 年版情報通信白書」

(2) 停滞した日本

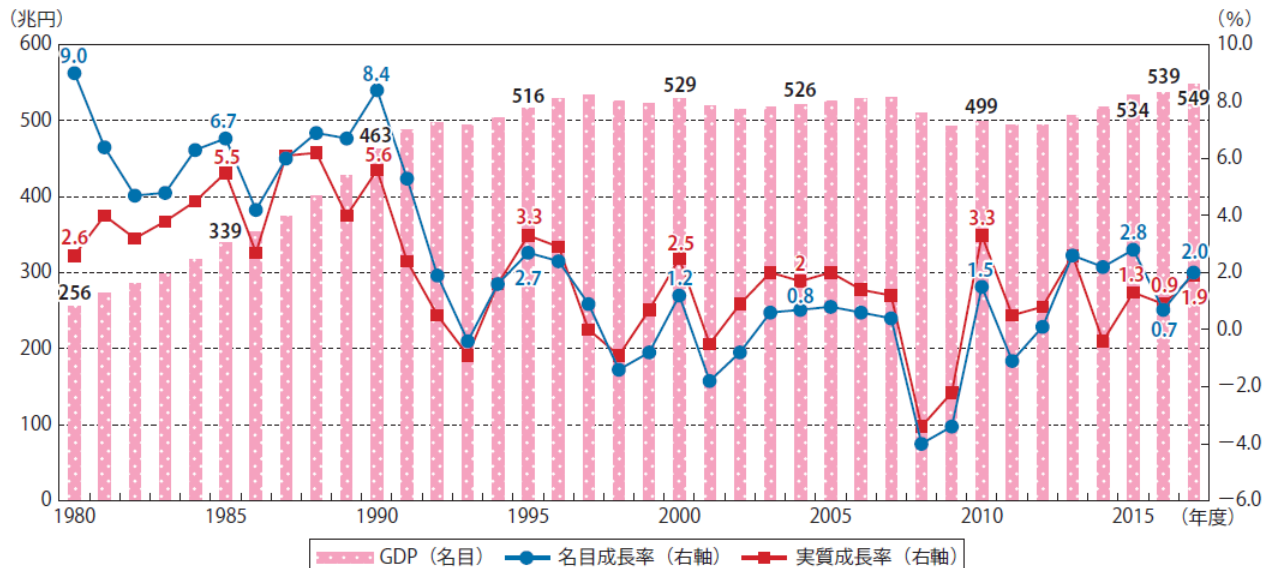
【ほとんど増えていない GDP — バブル崩壊後のヒステリシス】

- 平成 30 年間を通じてわが国の GDP はほとんど横ばい状態で増えていない。先進国は一般的に新興国に比べて成長が鈍化する傾向になるが、わが国は先進国の中でも成長率で最低クラスである。
- 1990 年代初頭に、いわゆる「バブル崩壊」による景気後退を経験して以降、失われ

た 10 年、失われた 20 年などの言葉が使われるようになった。この言葉が表すように、バブル崩壊の前後でわが国の経済は様変わりとなった。

- ・ バブル崩壊という大変化後に元の状態に戻れない履歴効果（ヒステリシス）が続いている。

《図表 1-6》 名目 GDP・名目成長率・実質成長率



備考) 国内総生産は、1980年度から1993年度まで（前年度比は1981年度から1994年度まで）は「平成21年度国民経済計算（平成12年基準・93SNA）」、1994年度（前年度比は1995年度）以降は「平成30年10-12月期四半期別GDP速報（2次速報値）（平成23年基準・08SNA）」による。なお、1993年度以前の総額の数値については、異なる基準間の数値を接続するための処理を行っている。

資料) 内閣府「平成28年度年次経済財政報告、長期経済統計、国民経済計算（1/5）」及び内閣府「国民経済計算（GDP統計）」より国土交通省作成

（資料）国土交通省「令和元年版国土交通白書」

【世界の標準から乖離した日本のものづくり】

- ・ 日本のものづくりの世界の標準から乖離した特異性が「ガラパゴス化」と呼ばれるようになった。日本製品の不必要なまでの品質の追求、不要な機能の付加、細かな細工、日本人しか興味を持たないような付加価値の付け方などを表現する言葉である。
- ・ 日本製品は途上国では高品質すぎてコストが高い、そこまでの機能は必要ない、ニーズに合わないなどの理由で受け入れられなくなった。その隙について新興国の安価な製品が日本製品にとって代わるようになった。

【平成期の景気循環】

- ・ 1980年代から現在に至るまでの間、わが国はいくつかの景気の山を経験している。
- ・ しかしながら、それまでに経験した明瞭な好景気と不況ではなく、近時においては全般的な低成長の中での不明瞭で相対的な好景気と不況の循環の様相を示している。これらは、好景気においてもその実感に乏しく、「実感なき好景気」と呼ばれるようになった。

《図表 1-7》 平成期前後の景気循環（景気の期間）

始まり	終わり	景気の通称	景気後退の主な原因
1983年2月	1986年11月	ハイテク景気	プラザ合意後の円高
1986年11月	1993年10月	バブル景気	バブル崩壊
1993年10月	1999年1月	カンフル景気／さざ波景気	アジア通貨危機
1999年1月	2002年1月	IT バブル景気	IT バブル崩壊
2002年1月	2009年3月	イザナミ景気	リーマンショック
2009年3月	2012年11月	エコ景気	円高
2012年11月	(継続中)	アベノミクス景気	－

(資料) 本会作成。原資料は政府資料など

(注) 景気の「谷」を「始まり」とし、「山」を経て次の「谷」を「終わり」と表記した。

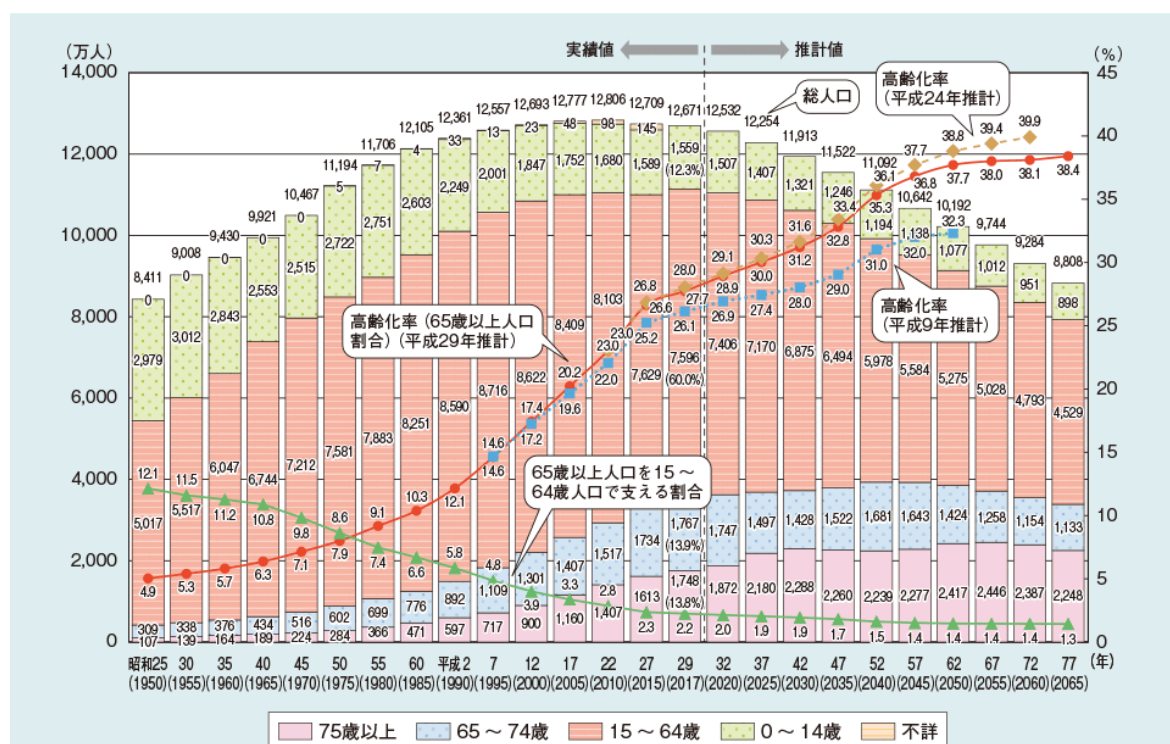
2. 人口の量的・質的・空間的变化

(1) 減少に転じた人口

【人口は2008年にピークアウト】

- ・ 2008年をピークにして、わが国の人口は減少局面に入った。これに先んじて、生産年齢人口は1995年頃をピークに減少に転じた。

《図表 1-8》 総人口・高齢化の推移と将来推計



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2015年までは総務省「国勢調査」、2017年は総務省「人口推計」（平成29年10月1日確定値）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。点線と破線の高齢化率については、それぞれ「日本の将来推計人口（平成9年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による、推計時点における将来推計結果である。

（注1）2017年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳をあん分した人口（参考表）」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2015年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。

（注2）年齢別の結果からは、沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人（男55人、女81人）及び昭和30年70歳以上23,328人（男8,090人、女15,238人）を除いている。

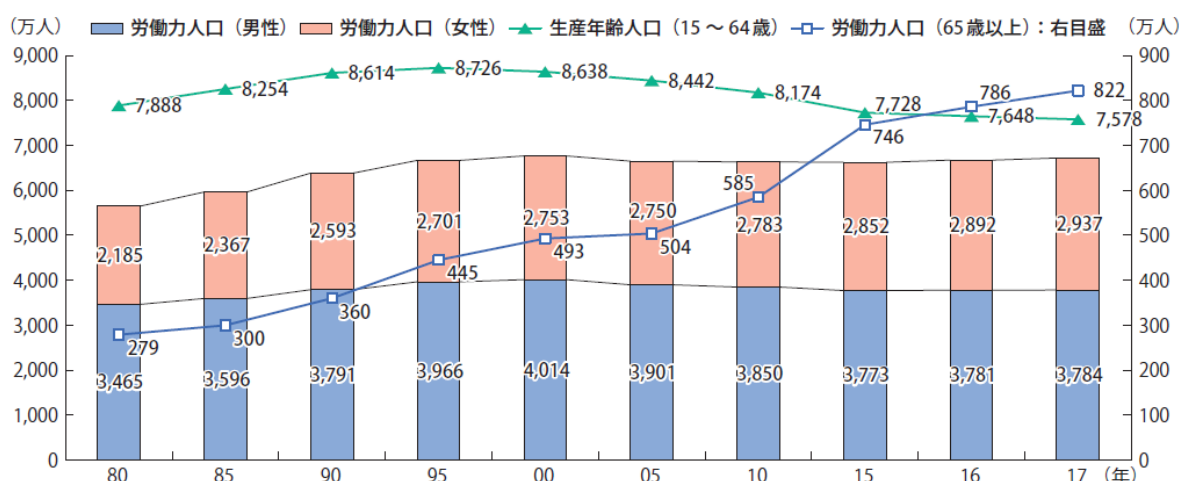
（注3）将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向・趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

（資料）内閣府「平成30年版高齢社会白書」

【労働力人口はほぼ横ばい】

- ・ 生産年齢人口の減少を補う形で、女性の労働参加率と男性の60歳代の労働参加率が上昇したため、労働力人口はほぼ横ばいで推移している。

《図表 1-9》 労働力人口と生産年齢人口



資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）

（注）1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。

2. 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。

3. 労働力人口（男性）及び労働力人口（女性）は15歳以上の者、生産年齢人口は15～64歳の者を集計している。

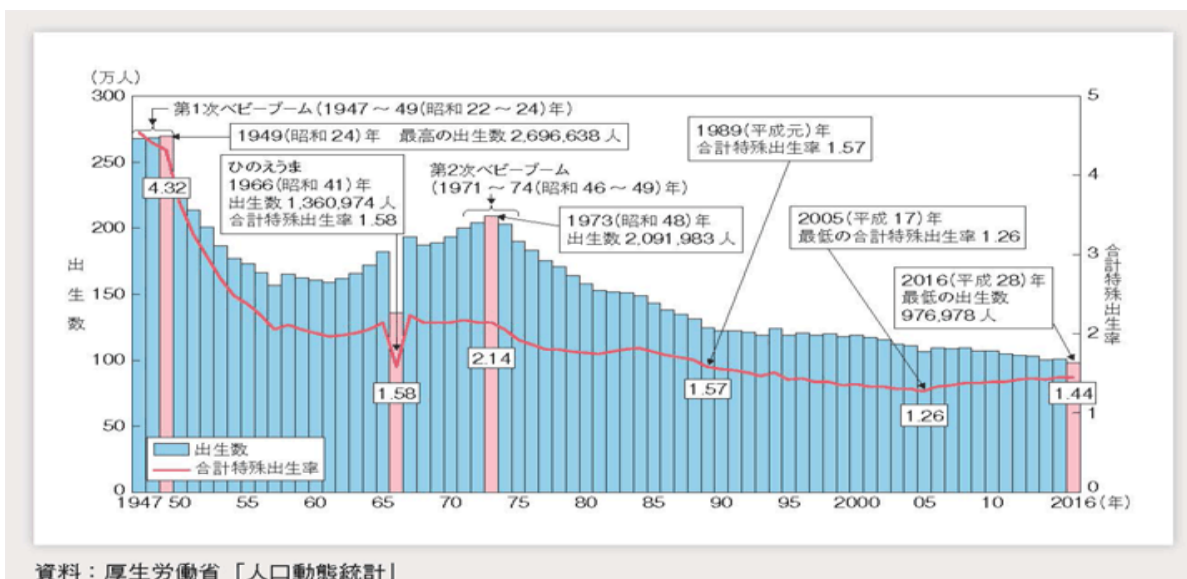
（資料）中小企業庁「2018年版中小企業白書」

（2）少子高齢化の進展

【合計特殊出生率の低下】

- ・ 合計特殊出生率の低下は1950年代から始まった。人口が現状規模に維持される人口置換水準の2.07を下回るようになるのは1970年代の後半からである。
- ・ 人口減少が大きな社会問題になるとする意識も希薄なまま、人口対策は放置された。この結果、平成に入ってから合計特殊出生率は一層低下し、1.3ないし1.4の近傍で推移している。
- ・ その結果、少子化と高齢化が同時進行する「少子高齢化」の状態に至っている。

《図表 1-10》 出生数・合計特殊出生率



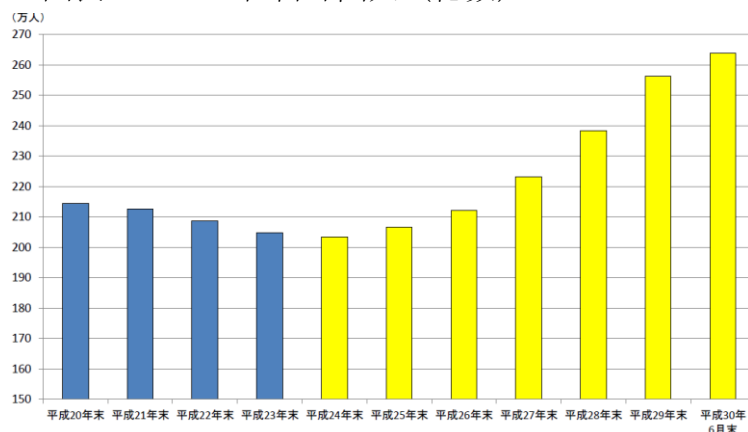
(資料) 内閣府 出生数・出生率の推移

(3) 外国人の増加

【リーマンショック後の一時期を除いて増加基調】

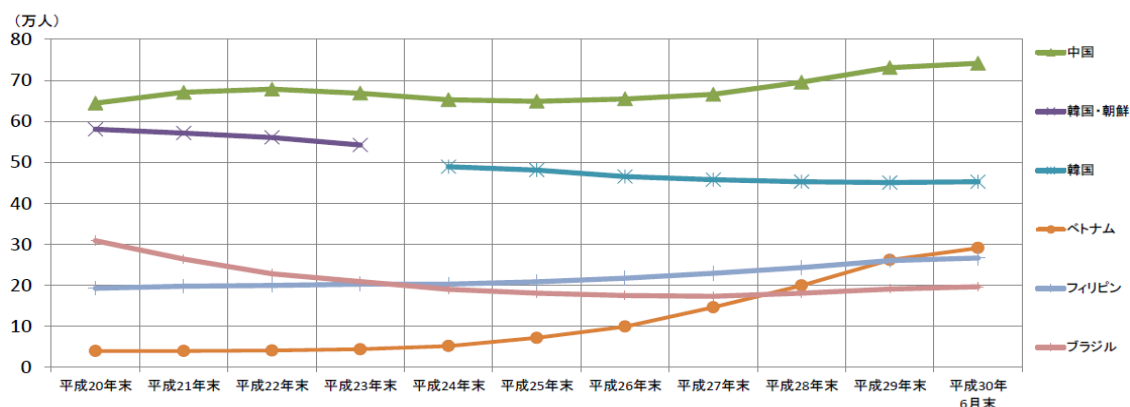
- ・ 在留外国人数は 2008 年のリーマンショックによって一時減少していたが、近年増加している。
- ・ 国別にみるとブラジル人、韓国人が減少し、代わってベトナム人、フィリピン人、中国人が増加している。
- ・ その背景には、政府による外国人留学生の受け入れ増加方針や国際貢献としての技能実習生受入増加方針がある。さらに、労働力不足解消に向け特定技能を持った人材の受け入れを増加するための新在留資格の拡大・整備などがあると考えられる。今後は介護職などを中心に海外からの人材の流入増加が見込まれる。

《図表 1-11》 在留外国人（総数）



(資料) 法務省 在留外国人の推移（総数）

《図表 1-12》 在留外国人（国籍・地域別、上位 5 カ国）



（資料）法務省 在留外国人の推移（国籍・地域別、上位 5 カ国）

【人手不足対策としての外国人雇用】

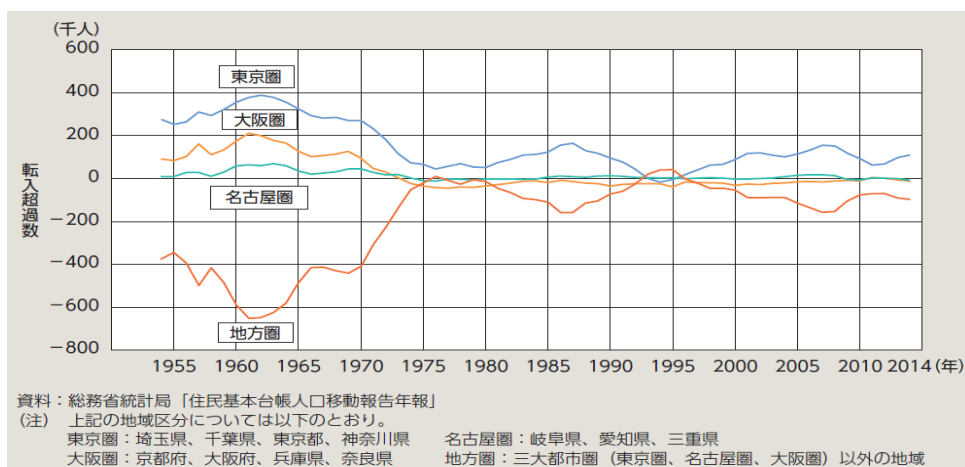
- 外国人増加の背景には人手不足がある。現在では建設業、小売業、宿泊・飲食サービス業、介護などの分野で深刻な人手不足を解決する手段の 1 つとして、外国人雇用が進んでいる。

（４）首都圏への人口集中

【地方から東京への人口移動】

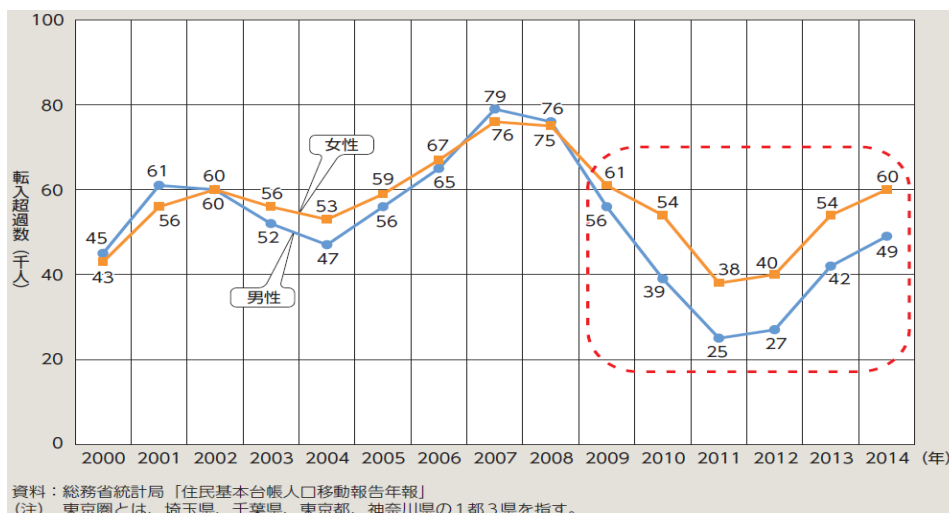
- 1960 年代を中心とする日本経済の高度成長期は東京、大阪、名古屋の三大都市圏への著しい人口流入を経験したが、その後は大阪、名古屋の 2 つの都市圏への人口流入は終息した。しかしながら、東京圏への人口流入は現在に至るまで続いている。
- 男女別でみると、近年は女性の流入が男性の流入を上回る不均衡が生じている。地方において結婚できない男性が増加する一因になっている可能性がある。

《図表 1-13》 三大都市圏・地方圏の人口移動



（資料）厚生労働省「平成 27 年版厚生労働白書」

《図表 1-14》 東京圏における男女別転入超過数



(資料) 厚生労働省「平成 27 年版厚生労働白書」

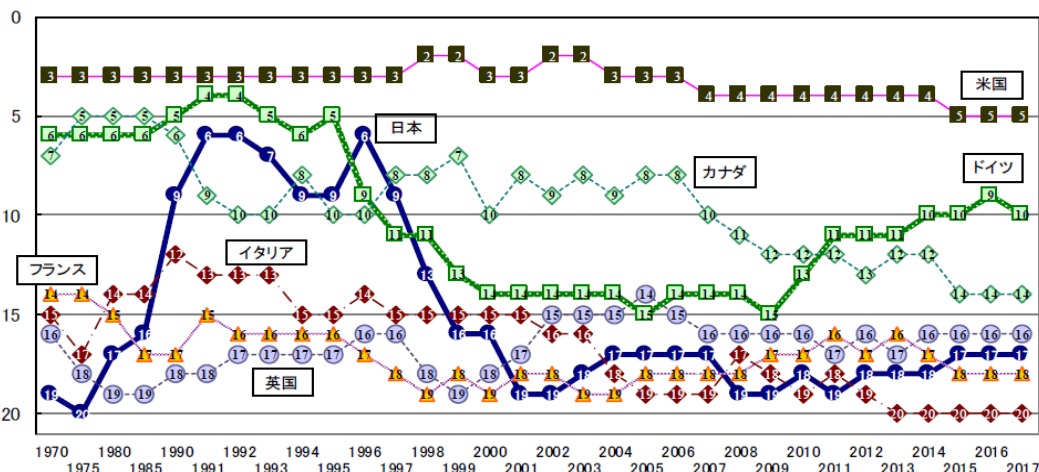
3. 経済の変調と変容

(1) 長期低迷に転じた日本経済

【一人当たり GDP が世界トップクラス入りから始まった平成】

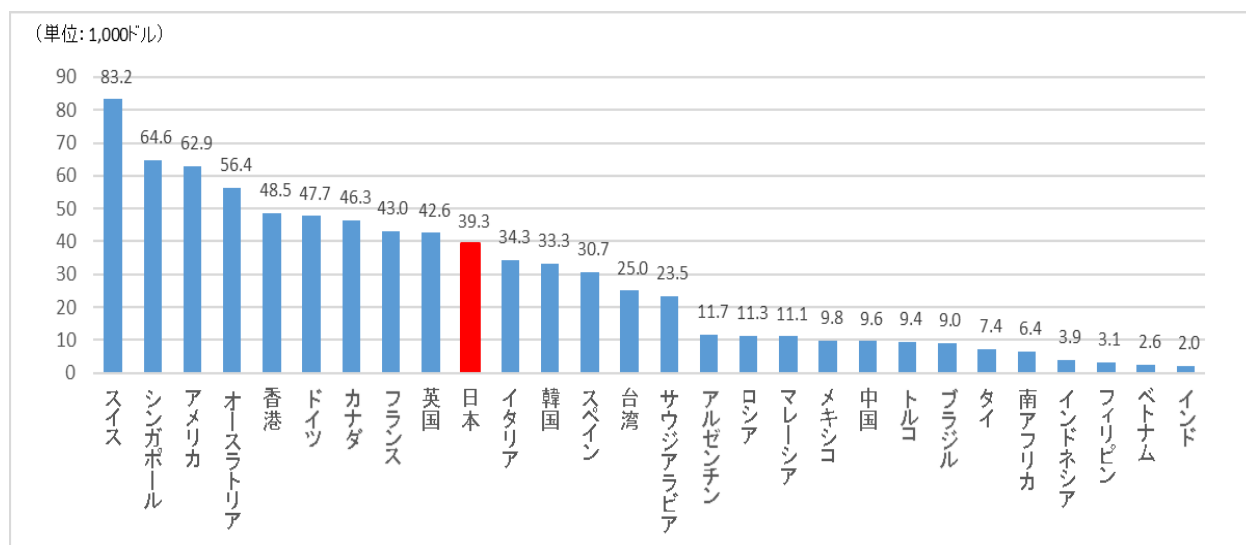
- ・ 1980 年代のわが国は高い経済成長の結果、GDP で全世界の 16～17% を占めるに至った。この割合は米国に次ぐ第 2 位の地位である。また、一人当たり GDP においても世界のトップクラス入りを果たした。
- ・ しかしながら、バブル崩壊後の経済の停滞によって、GDP の対世界シェアは現在では 6～7% へと低下し、また一人当たり GDP も順位を落として、現在では主要先進国の中で最低クラスに低迷している。

《図表 1-15》 国民一人当たりの GDP の推移



(資料) 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2018」

《図表 1-16》 一人当たり GDP 実額の国際比較（2018 年）



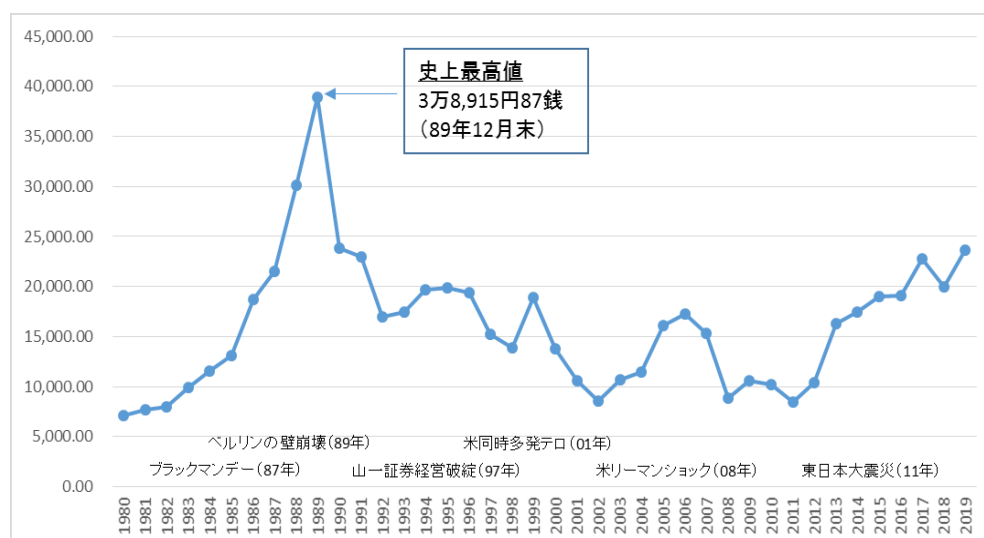
(注) わが国の一人当たり GDP 実額の相対的な水準感を見るために代表的な国・地域を比較の対象として示したもの。全世界の国・地域の国際的な順位を示すものではないことに注意。

(資料) 本会作成。原資料は内閣府「月例経済報告」(2020 年 1 月)

【バブルの発生と崩壊】

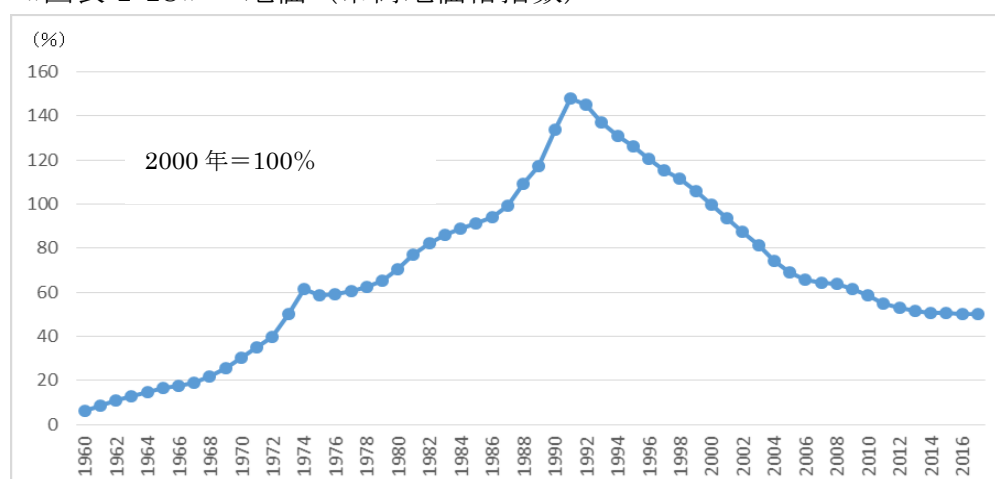
- ・ 平成が始まる前後の期間は、一般物価は比較的安定していた。一方、不動産価格や株価が上昇を続けた。1989 年 12 月 29 日には株価が 38,915 円を記録し、好景気の印象が広がっていた。
- ・ このころ、「財テク」という言葉が流行するなど、実体を欠いた財務上のテクニカルな金融取引による見かけ上の活況ではないかとする見方が存在した。
- ・ この現象に対して「バブル」との認識が高まり、対策が講じられることとなり、その結果、1991 年、バブルは一気に崩壊した。
- ・ その後、金融機関を中心に不良債権処理が長引くこととなった。一般企業も含め、リストラと称する人員削減が行われた。その結果、経済は不況色を強め、GDP 成長率は急減速することとなった。
- ・ その後の不況については、複合不況（景気循環的不況とバブル崩壊に起因するストック調整による不況が複合。過剰流動性が背後にあるとする見方）や、バランスシート不況（企業がバランスシート調整の一環として負債圧縮のため、設備投資の抑制、借り入れの返済、人員の削減等を行ったことが不況色を深めたとする見方）などが語られた。
- ・ バブル潰しの経済政策の評価を巡っては賛否の論争が存在する。日銀による公定歩合の引き上げ、旧大蔵省による金融機関の不動産向け貸し出しを抑制するいわゆる「総量規制」はバブルの崩壊を人為的に早めたとする説があり、今でも議論が続いている。
- ・ バブル崩壊後は、長期にわたって 3 つの過剰（債務、設備、雇用）に悩まされることとなった。

《図表 1-17》 日経平均株価（12 月末の終値）の推移



(資料) 本会作成。原資料は日本経済新聞社「日本平均プロフィール」

《図表 1-18》 地価（市街地価格指数）



(備考) 1. 日本不動産研究所「市街地価格指数」による

2. 市街地価格指数は全国の全用途平均の各年 3 月末値

(資料) 本会作成。原資料は内閣府「長期経済統計」

【バブル崩壊後の立ち直りを阻む様々な困難】

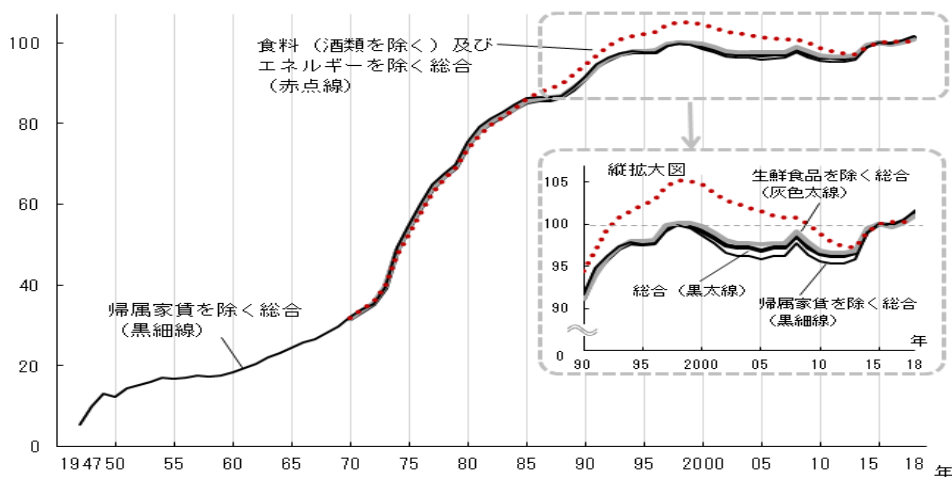
- ・ 阪神・淡路大震災が発生した（1995 年）。
- ・ プラザ合意後の超円高（1995 年頃）によって輸出産業が打撃を受けた。
- ・ タイ、韓国等を襲ったアジア通貨危機（1997～98 年）で、わが国も影響を受けた。
- ・ 金融危機が発生し大手銀行・証券会社の経営破綻が発生した（1997～98 年）。
- ・ IT バブルが崩壊した（2000 年頃）
- ・ リーマンショック（2008 年）によって株価が最安値 7,054 円を示した（2009 年）。その後の六重苦（超円高、高い法人実効税率、自由貿易協定の遅れ、高いエネルギー価格、厳しい労働規制と環境規制）によって産業空洞化が進んだ。

- ・ 不良債権処理が行われたがその規模は次第に大きくなった。
- ・ 東日本大震災が発生した（2011 年）。
- ・ 中国の反日運動によって中国向けの輸出が減少し、景気が冷え込んだ（2012 年）
- ・ 消費税率 8%への引上げに伴い景気が冷え込んだ（2014 年）。

【デフレ圧力の発生】

- ・ 年金不安が老後の生活設計の不安に直結するようになった。その結果、現在の消費を控えて将来の消費に回す消費の異時点間の配分が発生した。
- ・ 消費者の消費抑制はデフレ的状况を現出した。
- ・ デフレ状況下においては、貨幣価値の増加によって預貯金の購買力が増すことから現在の消費を我慢すれば将来より多くの消費を享受できるため、現在の消費抑制は合理的な行動となる。
- ・ このため、デフレがデフレを呼ぶデフレスパイラルが起こった。
- ・ 1995 年以降、デフレ圧力が常態化した。

《図表 1-19》 消費者物価指数の推移
(2015 年=100 1947 年～2018 年：年平均)



資料出所 総務省「消費者物価指数」

(資料) 独立行政法人労働政策研究・研修機構

【経済の長期低迷、デフレの進行、異次元緩和、財政赤字の併存】

- ・ 経済の低成長とデフレが同時進行した。
- ・ 潜在成長率は低下した。
- ・ 日銀は低金利政策から量的緩和政策へ転換した。その後、異次元緩和と呼ばれる緩和を続けた。
- ・ 政府は景気対策のための財政出動を余儀なくされ、プライマリーバランスの赤字が拡大した。その後、プライマリーバランスの管理は政府の重要な政策目標となったが、政府累積債務は増大し続けた。主に社会保障関係費の増大が原因である。

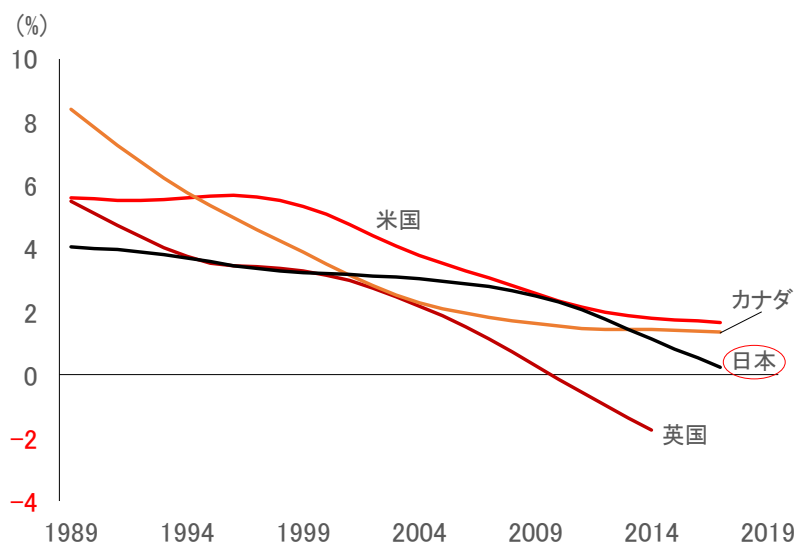
【構造改革への取組】

- ・ この間、政府による構造改革への取組が行われた。
- ・ 代表例の 1 は、橋本政権（1996 年～1997 年）における 6 つの改革（行政改革、財政構造改革、社会保障改革、経済構造改革、金融システム改革、教育改革）である。橋本政権は短命に終わったため、全てが成果を上げたわけではないが、重要な問題提起となった。後の政権に引き継がれ、いわゆる金融ビッグバンや中央省庁再編などの改革として結実した。
- ・ 代表例の 2 は、小泉政権（2001 年～2006 年）における、郵政公社・道路公団の民営化、政府系金融機関の改革、医療制度・年金制度・税制の改革、道路特定財源の一般財源化などの諸改革である。これらの一連の改革は聖域なき構造改革と呼ばれた。

【自然利子率の低下】

- ・ 1990 年代半ばから自然利子率（実物貯蓄と実物投資を均衡させる利子率。物価の影響を剥ぎ取りかつ実物の側面から認識する利子率。この点で、貨幣の貸借における元本に対する利子の比率である貨幣利子率に対応する）が急速に低下した。
- ・ 自然利子率は資本の限界生産性に等しくなるとされるが、自然利子率の低下は生産性の低迷という事実と整合的である。
- ・ 自然利子率の低下は低金利政策にもかかわらず設備投資が起きにくい原因の 1 つである。

《図表 1-20》 自然利子率（HP filter による）の推移



（資料）（公財）中部圏社会経済研究所。同所が世界銀行の実質利子率に HP filter をかけた。

【貿易の変化 1 － 見られなくなった J カーブ効果】

- ・ 昭和期から平成期前半にかけては、J カーブ効果と呼ばれる為替相場の変動による貿易収支の悪化・改善の現象が見られた。例えば、円安に変動した場合、短期的に

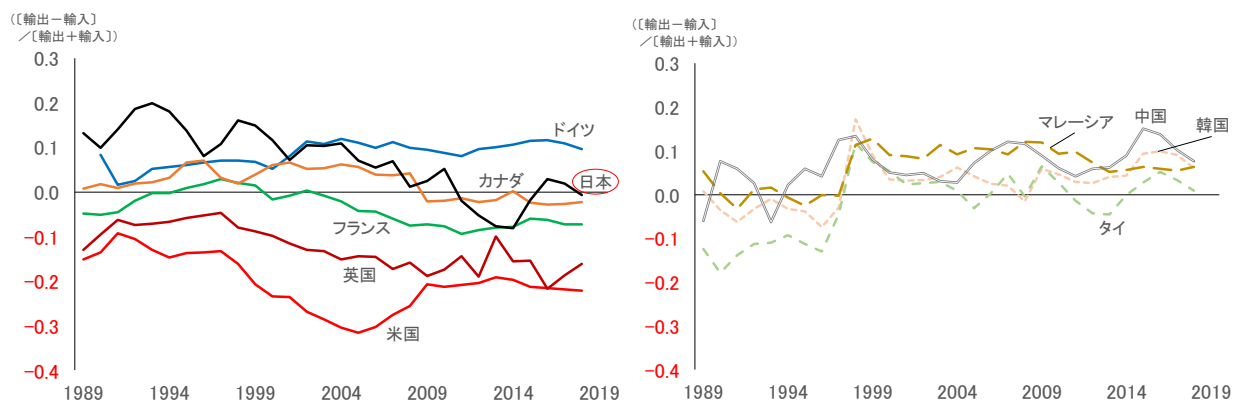
は輸入金額が増え貿易収支が赤字化するが、2～4 四半期程度の後には輸出先での現地通貨建て価格が下落することにより現地での販売数量（＝輸出数量）が増加する結果、輸出金額が増加して貿易収支が改善する「J カーブ効果」が見られた（なお、円高に変動した場合は「逆 J カーブ効果」）。

- ・ しかしながら、平成期後半頃からこの J カーブ効果が見られなくなった。
- ・ 企業は、円安でも輸出先での現地通貨建て価格を下げず相手国の市場動向に合わせる（企業の PTM 行動と呼ばれる）傾向を強めたために、輸出数量が伸び悩んだことが一因とされる。
- ・ リーマンショック後の円高を経て、為替相場の影響を回避するために、影響を受けやすい品目の現地生産が増加し、輸出品目としては価格競争に巻き込まれにくい（需要の価格弾力性が低い）非価格競争力が強い品目が残ったことが要因として考えられる。

【貿易の変化 2 － 貿易特化係数の逡減】

- ・ 貿易特化係数（ $\frac{〔輸出－輸入〕}{〔輸出＋輸入〕}$ ）は平成 30 年間を通じて傾向的に低下した。
- ・ 一方、中国、韓国、タイ、マレーシアなどの新興国は、同期間、概ね貿易特化係数を上昇させた。
- ・ これらの結果、貿易黒字は減少トレンドにあり、貿易赤字の常態化が将来訪れる可能性がある。
- ・ これらは、海外生産の増加と裏腹の関係にあると考えられる。
- ・ わが国は貿易立国から海外資産活用立国へと質的転換を進めたことが示唆される。

《図表 1-21》 貿易特化係数（ $\frac{〔輸出－輸入〕}{〔輸出＋輸入〕}$ ）の推移

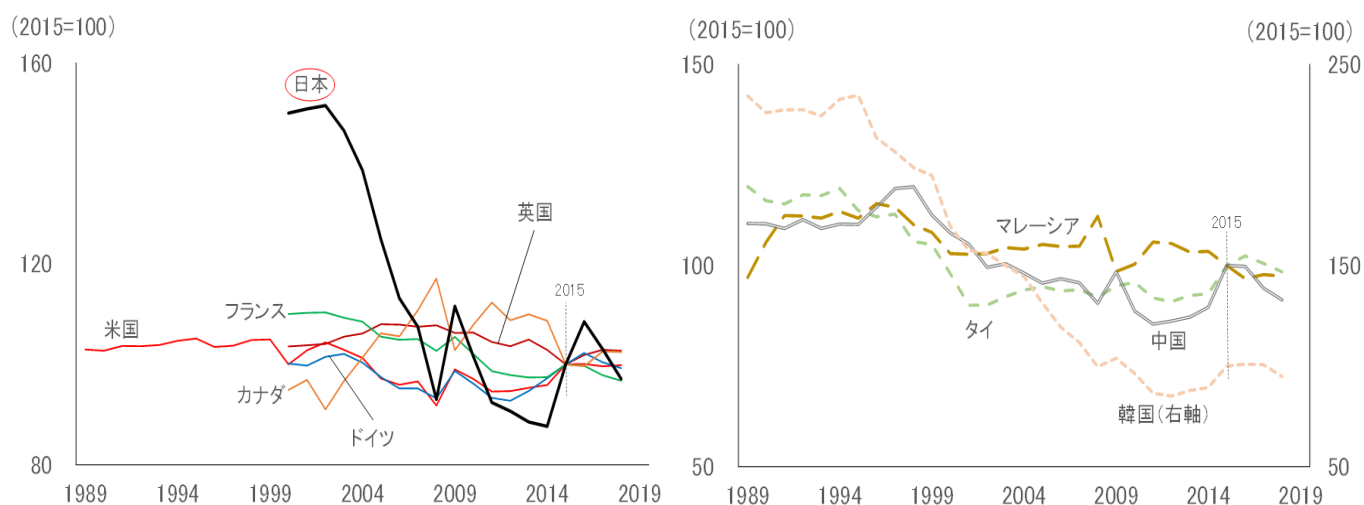


（資料）（公財）中部圏社会経済研究所。原データは UNCTAD

【貿易の変化 3 － 交易条件の低下】

- ・ わが国の交易条件は低下傾向を示した。
- ・ 一方、米国、英国、ドイツ、フランス、カナダなどの先進国の交易条件はほとんど変化がない。

《図表 1-22》 交易条件の推移



(注) 交易条件とは輸出品 1 単位に対して交換できる輸入品の単位数を示す比率のこと。

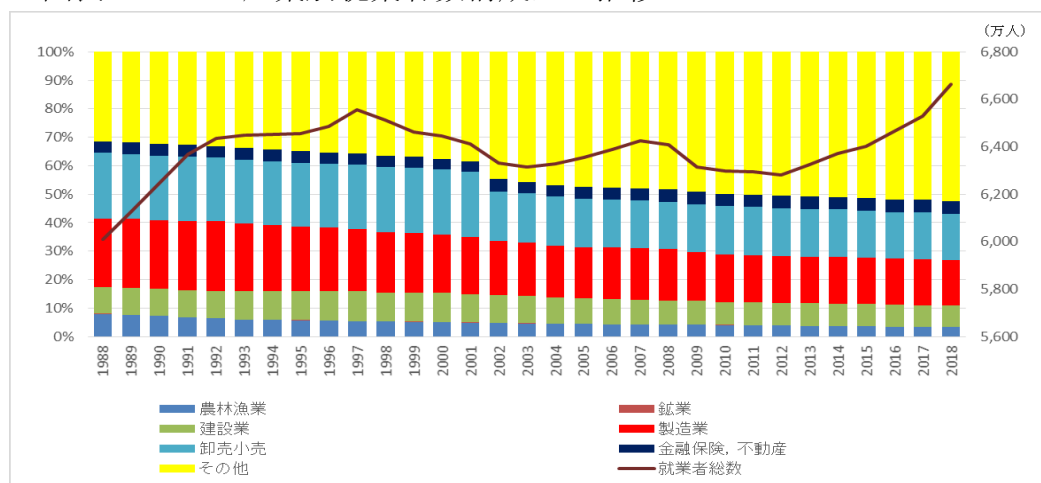
(資料) (公財) 中部圏社会経済研究所。原データは UNCTAD

(2) 工業社会から情報社会へ

【ポスト工業社会化の進展】

- ・ 平成を通じて製造業の就業者数構成比は低下し続けた。同様に農林水産業、建設業、卸売小売業の就業者数構成比も低下傾向を示した。
- ・ 一方、逆に増加し続けたのは、その他のサービス業である。その中には「情報通信業」、「研究学術・専門・技術サービス業」、「生活関連サービス、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」などが含まれる。
- ・ 全体として、ポスト工業社会化が進展した。

《図表 1-23》 産業別就業者数構成比の推移



(資料) 本会作成。原資料は総務省労働力調査および独立行政法人労働政策研究所・研修機構「産業別就業者数の推移（主要産業大分類）」

【情報社会へ】

- ・ 通信技術が急速に発展した。
- ・ コンピュータ技術と通信技術が結合し、インターネット時代を迎えた。この結果、多様なサービスが生まれた。
- ・ 移動体通信の登場によって、インターネットはパソコン所有者だけではなく、携帯電話やスマートフォンの所有者にまで拡大した。

【デジタル経済への乗り遅れ】

- ・ しかしながら、世界的に見た場合、インターネットの高度活用であるデジタル経済という点では後れを取った。米国の GAFA、中国の BATH と呼ばれる巨大企業の出現に対して、日本企業は世界的なシェアは小さい。IoT の発展を前提にしたビジネスモデルが登場したものの、世界の趨勢からは遅れ気味に推移した。
- ・ 移動体通信は、通信の高速化、ブロードバンド化、多元接続化をキーワードとするいわゆる 5G と呼ばれる時代を迎えた。これにも日本は出遅れた。

【Society5.0 の提唱】

- ・ 情報社会のその先である高度情報社会の未来像「Society5.0」が政府によって提唱された。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）を目指すというものである。

（３）勝ちパターンが通用しなくなった日本企業

【日本はハイテク国との評価】

- ・ 日本はハイテク国であるとする国際的評価が定着した。
- ・ ノーベル賞受賞者の増加に見られるように、科学技術に関する世界的なプレゼンスが大きく向上した。

【強い現場と弱い本部】

- ・ その一方で、科学技術力をうまく企業経営に活かせるようになる現象が現れるようになった。
- ・ いわゆる「強い現場と弱い本部」や「技術で勝ってビジネスで負ける」という言葉の登場である。これらはともに、生産現場の技術開発力や高品質の製品の生産能力の高さに比較して経営マネジメント力の脆弱さを表現する言葉として使われた。
- ・ 世界的にプレゼンスが高まった科学技術力の活かし方、すなわちマーケティング戦略やビジネスモデル開発戦略、知的財産戦略などの経営戦略において、他の先進国企業に引けを取るようになった。
- ・ 技術革新の日本とビジネスモデル革新の欧米先進国という対比が発生した。その結果、経営戦略を担う本部の能力が問われることとなった。

【組合せ技術の台頭、すり合わせ技術の退潮 ― ゲームチェンジ】

- ・ 日本が得意とするすり合わせ技術（インテグラル型技術）が生かせる場面が減少した。
- ・ これに代わり、組合せ技術（モジュラー型技術）が多方面で登場した。
- ・ これにより、多くの分野で製造品のコモディティー化が進行した。
- ・ その結果、技術の差異よりも価格の差異が重視される状態が出現した。
- ・ つまり、日本の勝ちパターンが通用しないゲームチェンジが起こった。
- ・ 労働コストの安い新興国に勝てなくなる事象の登場である。

【垂直一貫統合から水平分業への流れに乗り遅れ】

- ・ 世界中の企業を見渡し高い技術を持つ企業を探し当てパーツごとに生産を発注して全体を統合する水平分業が世界的な標準になりつつある。
- ・ これに従い、自社内あるいは自社系列グループ内で良いものをより安く一貫生産し他国の企業を圧倒するビジネスモデルの有効性に陰りが生じるようになった。

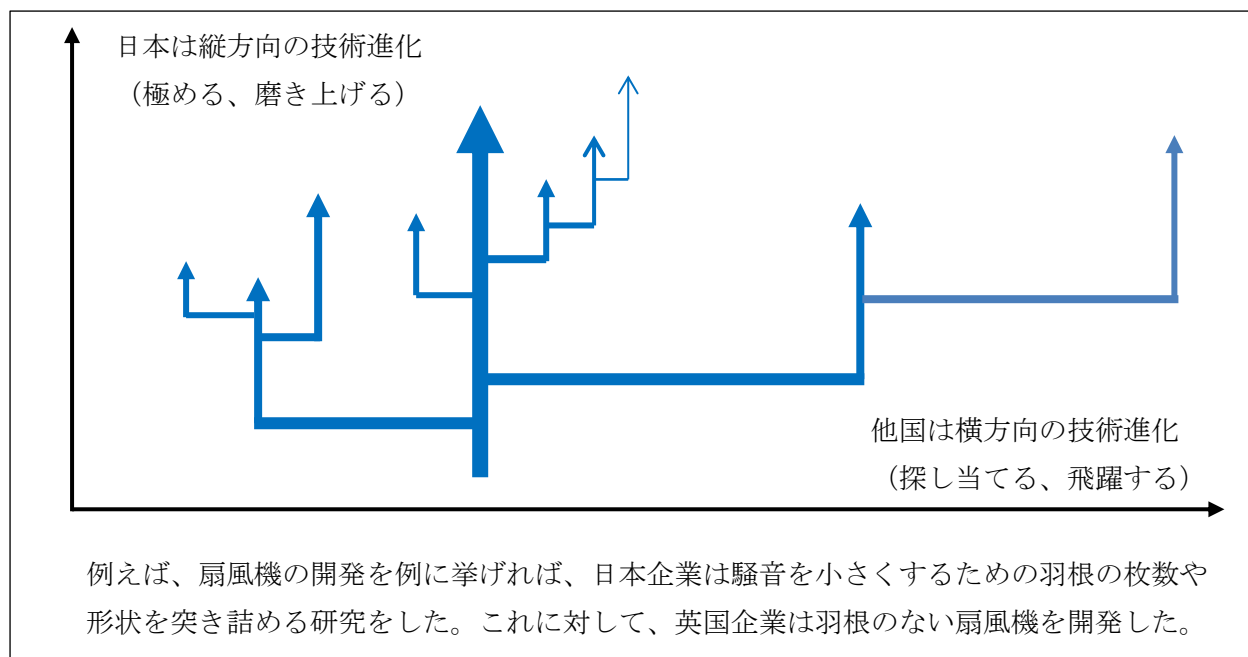
【クローズドイノベーション対オープンイノベーション】

- ・ 自社および自社グループ企業内で技術開発を行うクローズドイノベーションに代わって、得意分野と不得意分野を補い合う企業が寄り集まって行うオープンイノベーションの優位性が現れた。
- ・ 世界の趨勢がオープンイノベーションに向かう中、クローズドイノベーションに拘った日本企業は技術開発で遅れるようになった。
- ・ オープンイノベーションの重要性に気が付いてオープンイノベーションが流行となったが、成功事例は少ない。形から入り本質を学ぼうとしない日本人の特性が反映している可能性が指摘される。

【極めることを目指す日本の技術、探し当てることを目指す他先進国の技術】

- ・ 日本型の技術進化の特徴は、「極める、磨き上げる」というタイプであると言える。延長線上に連続して起こる。同一の技術体系内、同一の技術的進化系統樹の先端で起こる。
- ・ 他の先進国、新興国は必ずしもそうではない。「探し当てる」タイプのイノベーションであることが多い。つまり不連続線上で起こるのである。別言すれば、別の技術的進化系統樹や技術体系から生まれる。
- ・ この違いは、例えば扇風機の開発において、日本では扇風機の騒音抑制のための羽根の形状、枚数等の改良を積み重ねて改善したのに対して、欧州では全く新しい発想で、羽根のない扇風機を開発したという事例で理解できる。

《図表 1-24》 技術の系統樹から見た日本の技術進化の特徴

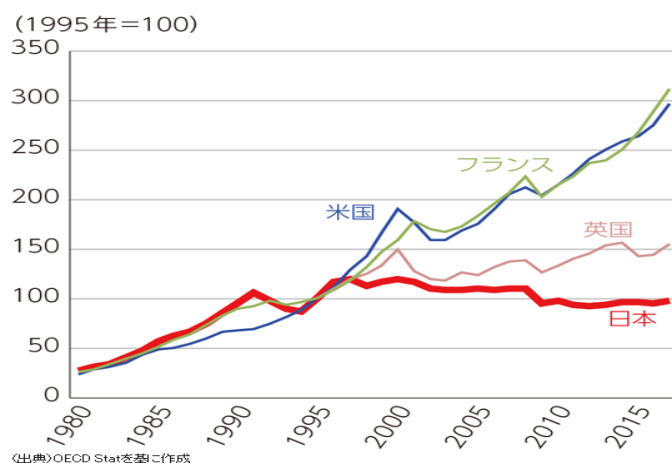


(資料) 本会作成

【IT 化、イノベーション、経営革新で立ち遅れ、廃業増加】

- ・ 職人の技、技能に価値を見出し、クラフトマンシップを重視する精神風土が残るわが国においては、一部の領域で簡単には IT 化を受け入れない雰囲気が残った。
- ・ 新たな技術を引っ提げた起業は世界的に見ても不活発、スタートアップの数も貧弱な状態である。
- ・ 既存企業の経営革新は進まない。
- ・ 一方、廃業は増加の一途を辿っている。中小企業の事業承継も円滑には進みにくくなっている。大きな原因は後継者不足である。

《図表 1-25》 各国の ICT 投資額の比較

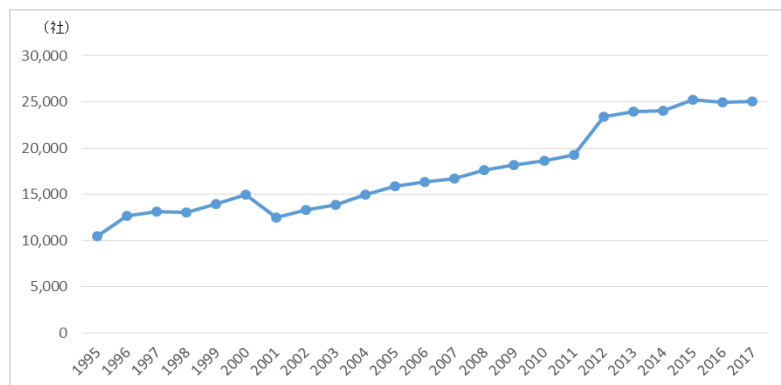


(出典) 総務省 令和元年版情報通信白書

【産業空洞化の進行】

- ・ マーケットに近い場所での生産、安い労働力のある場所での生産という考え方で、海外生産が行われるようになった。
- ・ この結果、国内の生産現場の空洞化が発生した。

《図表 1-26》 海外の現地法人数の推移



(資料) 本会作成。原資料は経済産業省「海外事業活動基本調査」

【著しい企業の凋落】

- ・ 時価総額の大きな企業の国際ランキングで上位を独占していたわが国の企業は、現在姿を消している。

《図表 1-27》 企業の時価総額の世界ランキング (再掲)

(時価総額：億米ドル)

順位	平成元年			平成10年			平成20年			平成30年		
	企業名	時価総額	国名	企業名	時価総額	国名	企業名	時価総額	国名	企業名	時価総額	国名
1	NTT	1,639	日本	マイクロソフト	3,451	米国	エクソン・モービル	4,061	米国	アップル	9,410	米国
2	日本興業銀行	716	日本	ゼネラル・エレクトリック	3,333	米国	中国石油天然気	2,597	中国	アマゾン・ドットコム	8,801	米国
3	住友銀行	696	日本	インテル	1,976	米国	ウォルマート・ストアーズ	2,199	米国	アルファベット	8,337	米国
4	富士銀行	671	日本	ウォルマート・ストアーズ	1,811	米国	中国移動	2,013	中国	マイクロソフト	8,158	米国
5	第一勧業銀行	661	日本	PSI	1,793	—	プロテクター・アンド・ギャンブル	1,846	米国	フェイスブック	6,093	米国
6	IBM	647	米国	エクソンモービル	1,778	米国	中国工商银行	1,739	中国	パークシャー・ハサウェイ	4,925	米国
7	三菱銀行	593	日本	メルク	1,742	米国	マイクロソフト	1,729	米国	アリババグループ・ホールディングス	4,796	中国
8	エクソン	549	米国	K2	1,708	—	ゼネラル・エレクトリック	1,700	米国	テンセントホールディング	4,557	中国
9	東京電力	545	日本	IBM	1,689	米国	AT&T	1,680	米国	JPMorgan・チェース	3,740	米国
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	544	米国	アルカテル・ルーセント	1,661	仏	ジョンソン・エンド・ジョンソン	1,660	米国	エクソン・モービル	3,447	米国

(資料) 本会作成。原資料は Bloomberg <https://www.bloomberg.co.jp/>

【自動車、産業用機械、素材などが生き残った】

- ・ 業種別で見れば、家電、電気機器、マイクロエレクトロニクスといった世界を席巻した産業はプレゼンスを大きく低下させた。これらの産業は 1980 年代のわが国のものづくりの勝ちパターンを代表するものであった。すなわち、高品質、高信頼性、高性能の製品を垂直的に統合された系列会社からなる一貫した製造システムをもってスピーディーかつ大量に生産することで競合国企業を圧倒するものであった。

- ・ しかしながら、既述のビジネスモデルの変化によって敗退した。
- ・ 今でも競争力を保っているのは、自動車や産業用機械など一部の加工組み立て型産業と、機能性化学製品のような新素材などごく少数の分野のみとなった。

【内部留保の積み上がり】

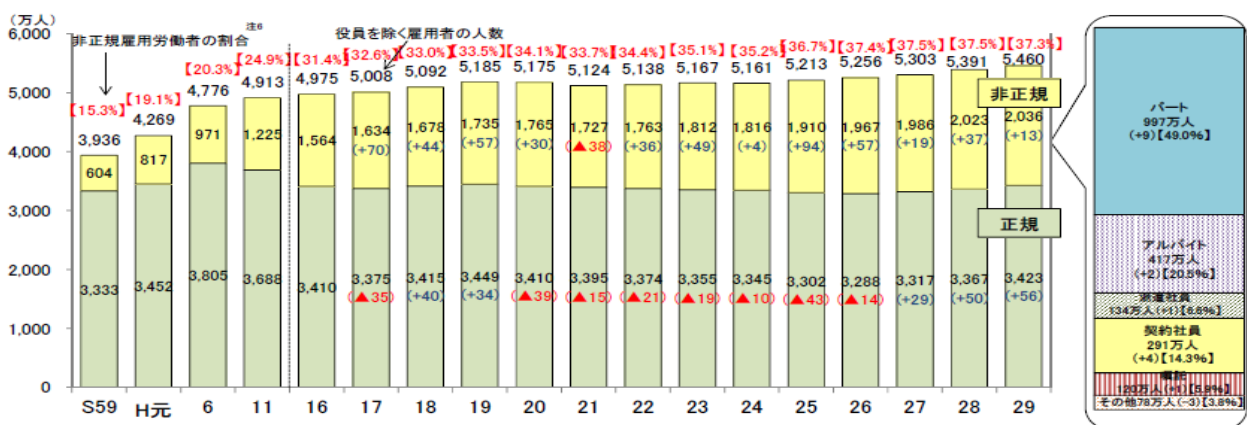
- ・ 国内市場の伸び悩みによって国内の投資機会が減少した。
- ・ 一方、デフレ経済下では、新製品の市場投入や生産拡大のための技術開発投資よりも、価格競争に資するコスト削減、人件費削減が重視されるようになった。
- ・ その結果、収益は企業の内部に蓄積されるようになった。
- ・ 内部留保の多くは必ずしも現預金の形で存在するわけではない。しかしながら、デフレ経済下では、現金の保有は現金への投資と同じ意味を持つてしまうため、内部留保を現金あるいは預金として保有することは企業にとって選択肢の1つとなる。

（４）非正規雇用の増加、所得格差の拡大

【労働力人口の減少を女性と高齢者が補完】

- ・ 生産年齢人口（15-64 歳）の減少によって労働力人口に減少圧力が発生したが、男性高齢者の一部と女性の労働参加率の向上がこれを相殺した。
- ・ その際、正規雇用ではなく非正規雇用の形で増加した。
- ・ 企業はこのことによって人件費を固定費用から可変費用へと転換するとともに、人件費の増加の抑制に成功した。非正規雇用者は正規雇用者に比較して低賃金で就労するようになったからである。
- ・ 正規とは終身雇用、年功序列型の賃金体系で就労することを意味する日本固有の言い方である。

《図表 1-28》 正規雇用と非正規雇用労働者の推移



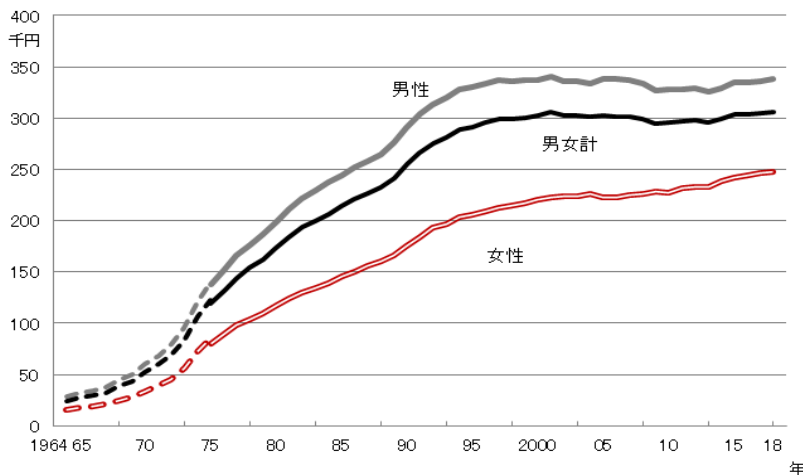
（資料出所）平成11年までは総務省「労働力調査（特別調査）」（2月調査）長期時系列表9、平成16年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）長期時系列表10
 （注）1）平成17年から平成21年までの数値は、平成22年国勢調査の確定人口に基づく推計人口の切替による遡及集計した数値（割合は除く）。
 2）平成22年から平成28年までの数値は、平成27年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）の切替による遡及集計した数値（割合は除く）。
 3）平成23年の数値、割合は、被災3県の補充推計値を用いて計算した値（平成27年国勢調査基準）。
 4）雇用形態の区分は、勤め先での「呼称」によるもの。
 5）正規雇用労働者：勤め先での呼称が「正規の職員・従業員」である者。
 6）非正規雇用労働者：勤め先での呼称が「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」である者。
 7）割合は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の合計に占める割合。

（資料）厚生労働省『「非正規雇用」の現状と課題』

【賃金の伸び悩み】

- ・ この結果、労働者全体で見た場合、賃金が伸び悩むようになった。
- ・ このため、近年、政府が賃上げに強い期待を示し、賃上げの相場観を表明するようになり、毎年春に大手企業等で行われる春闘は「官製春闘」などと呼ばれるようになった。

《図表 1-29》 賃金の推移



(資料) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注1 産業計、企業規模計、学歴計の所定内給与額

注2 1975年以前は民営及び国・公営の事業所の集計、76年以降は民営事業所の集計。75年については、時系列比較用の試算値(76年と同じ調査対象で特別集計されたもの)が計算されている。図では、1975年の公表値に加えてこの試算値を1976年の値と接続して掲載した。

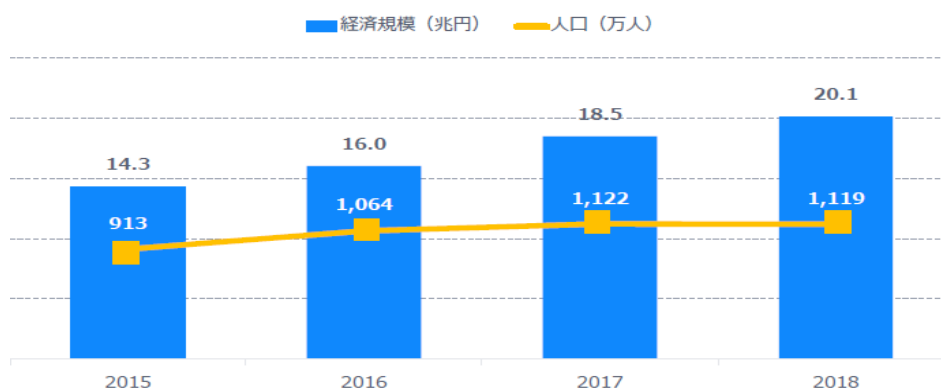
注3 1972年以前はサービス業を除く産業計

(資料) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

【フリーランスの増加】

- ・ フリーランスと呼ばれる働き方の就業者が増加した。
- ・ フリーランスは、狭義にはどこの企業にも属さず言えば個人事業主の立場で就業する形態である。一方、広義には主たる就業先の企業に属しつつ、副業によって他の企業の仕事を行う働き方を含む場合がある。
- ・ 定義によって、把握されるフリーランスの人数には当然大きな違いが生まれるが、ともに増加する傾向にあることは変わらない。
- ・ ちなみに、広義のフリーランスの人口は、Lancers社の調査によれば、1,100万人規模となっており、わが国の労働力人口(6,721万人、2017年)に占める割合は約6分の1である。軽視できない規模となっている。

《図表 1-30》 フリーランスの人数の推移



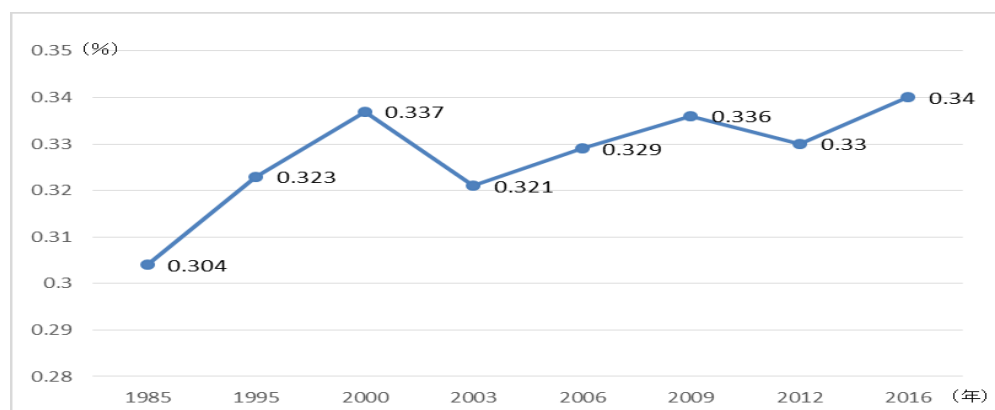
「フリーランス実態調査」(2015.3/2016.2/2017.2/2018.2実施)に基づく

(資料) Lancers「フリーランス実態調査 2018」

【所得格差の拡大】

- ・ 製造業とサービス業の生産性の格差、正規雇用と非正規雇用の賃金格差、企業への就労者とフリーランスの収入格差、大企業と中小企業の従業員の賃金格差など様々な要因が賃金格差や収入格差を拡大する方向に作用した。
- ・ その結果、人々の所得格差が拡大傾向で推移するようになった。

《図表 1-31》 ジニ係数の推移



(注) 1. 「ジニ係数」とは、所得の均等度を表す指標であり、0 から 1 までの間で、数値が高いほど格差が大きいことを示している。

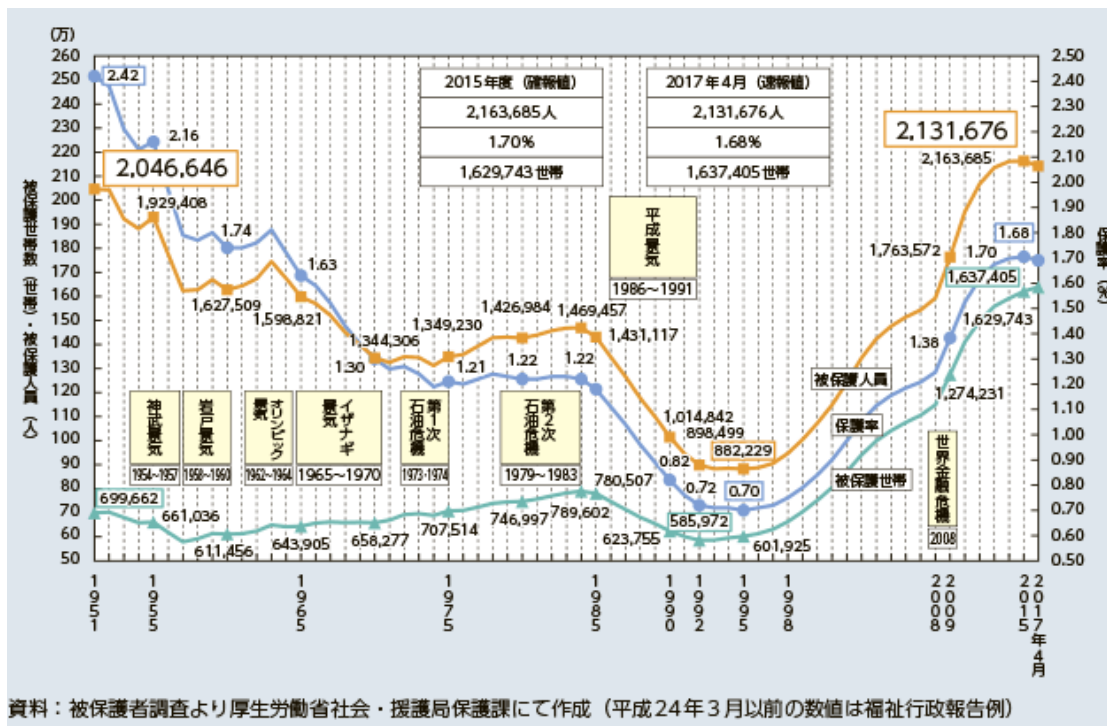
2. 可処分所得のジニ係数の推移を示している。

(資料) 本会作成。原資料は「平成 29 年版厚生労働白書」

【生活保護受給世帯の増加】

- ・ 低所得水準の人々が増加するにつれ、生活保護受給世帯や受給者が増加するようになった。

《図表 1-32》 生活保護受給世帯、受給者の推移



（資料）平成 29 年版厚生労働白書

（５）時代変化に合わなくなった労働雇用慣行

【終身雇用、年功序列、新卒一括採用の３点セット】

- ・ わが国の高度成長を支えてきた日本型経営の特徴とされる終身雇用、年功序列、新卒一括採用が揺らぎ始めた。
- ・ これらは、労働者の長期安定的な雇用と社内での育成、就労インセンティブの持続などのメリットがあるとされてきた。
- ・ 一方で、最近では、労働市場の流動化を妨げる原因との認識もされるようになった。

【新卒一括採用への疑問】

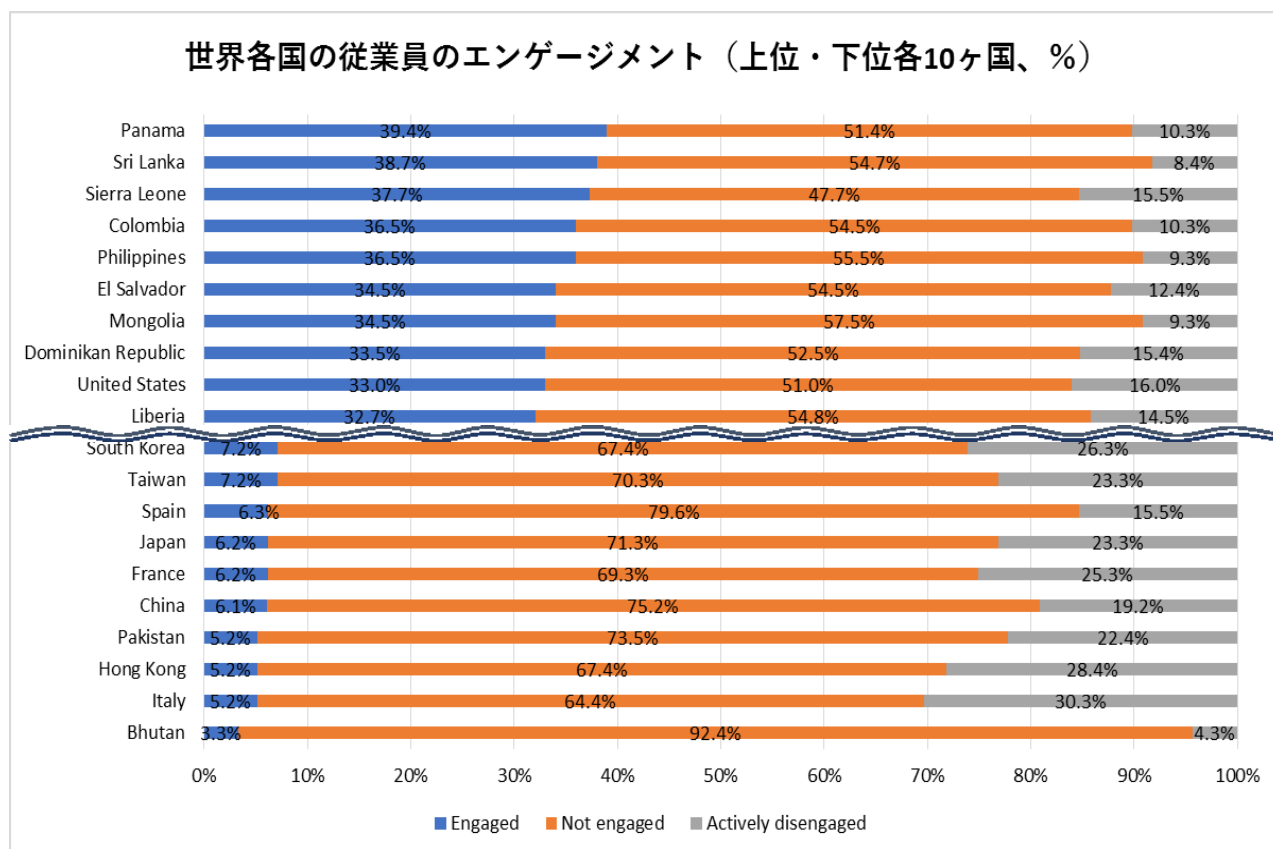
- ・ 新卒一括採用は、他の先進国に比べ若者の失業率を低く抑える効果がある日本独自のシステムであるとする評価があった。すなわち、シニョリティー（先任権）を重視する欧米諸国では若者の失業率が高いことと対比して、わが国の若者の失業率が低いのは、新卒一括採用が一役買っていると説明されることがあった。
- ・ しかしながら、就職氷河期においては若者の就職率は低下しており、かつ、当時の新卒者がいまだに満足な就職先を得ていないことなど、必ずしもプラスの評価ばかりではなく、疑問が呈されるようになった。新卒一括採用は、卒業時の一回しかまともな就職機会を与えない制度であるという側面を持つからである。
- ・ これに対して、従来の採用方法に拘らない新興の IT 系の企業を中心に通年採用や中途採用を行う企業が増え始めた。

（６）労働意欲、やりがいの低下

【エンゲージメントの低下】

- ・ 労働者の仕事への没頭、熱意、積極的貢献、企業と労働者のうまい噛み合い具合などを意味するエンゲージメントが低下している。これに関する複数の調査があるが、わが国はいずれも調査対象国中最下位レベルである（ケネクサ社の 2012／2013 レポートでは 28 ヶ国中最下位、ギャラップ社の 2017 年の調査では 140 ヶ国中 134 位）。
- ・ 労働者が自分の仕事にやりがいを見出しにくくなっている状況を示している。
- ・ この現象は、年功序列型雇用制度における賃金体系や人事昇進システムに対する不満と関係があると考えられる。

《図表 1-33》 エンゲージメントの国際比較（2017 年調査）



（資料）本会作成。原資料は GALLUP 「State of the Global Workplace」

（注）ギャラップ社の調査における調査対象は 139 カ国＋1 地域（パレスチナ自治区）の計 140 の国と地域。日本はそのうち 134 位。

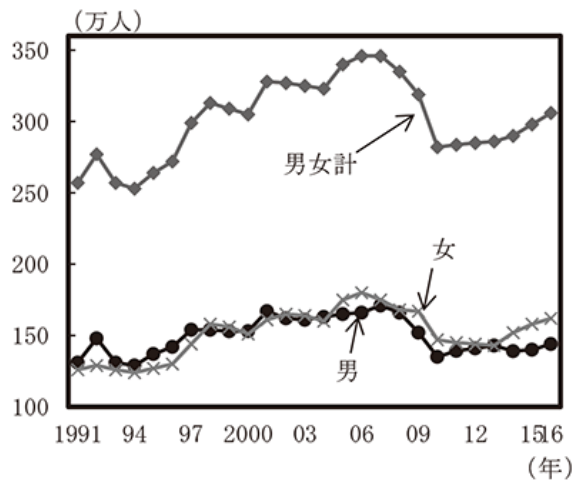
【離職率の上昇】

- ・ この不満を裏付けるように、従業員の離職率が上昇し職場における定着率が低下する趨勢にある。

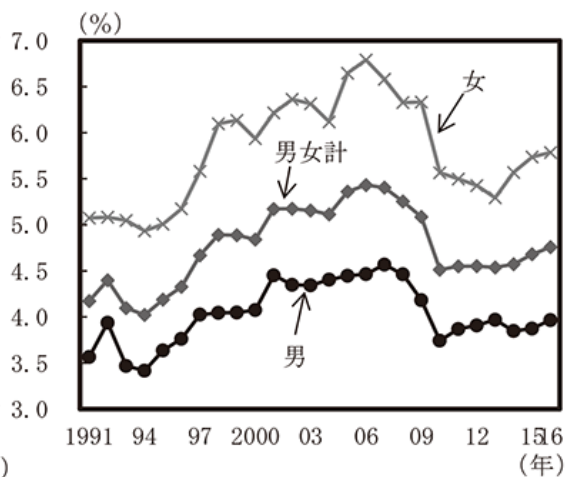
- ・ 離職者の増加と転職者の増加は裏腹の関係にある。このことは労働市場が少しずつ流動化していると捉えることもできる。
- ・ 働き方のモデルが、一生を最初に就職した企業で過ごす「就社」型ではなく、自分により適した新たな就職先を探す本来の意味の「就職」型の働き方に変化しつつあると考えられる。

《図表 1-34》 転職者数、転職率の推移

(1) 転職者数の推移



(2) 転職率の推移



(備考)

1. 総務省「労働力調査（詳細集計）」（2002年～）、「労働力調査特別調査」（～2001年）により作成。
2. 労働力調査特別調査は2月調査のデータを使用。労働力調査（詳細集計）は四半期調査の年平均であるため、段差が生じる。
3. 離職者は、就業者のうち前職を過去1年以内に離職した者。離職率は、転職者数を就業者数で除したもの。

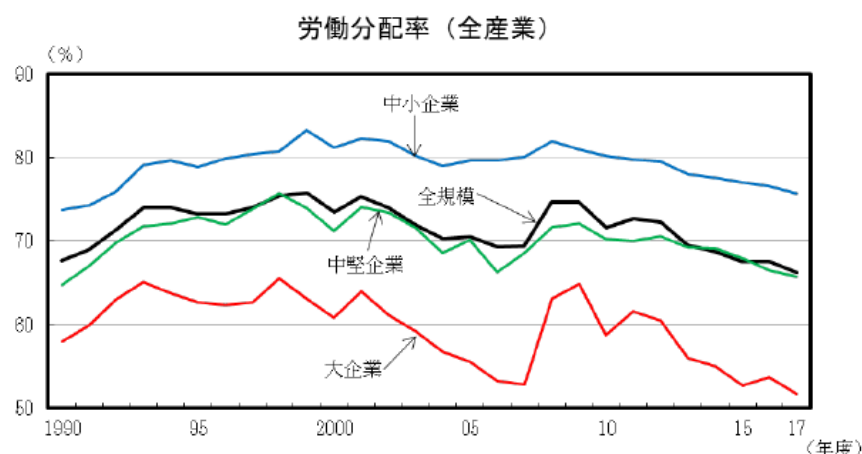
(資料) 内閣府「日本経済 2017-2018」

【低下傾向の労働分配率、増加傾向の内部留保】

- ・ 労働意欲が高まらない理由の1つに賃金が向上しにくくなっていることがあげられる。賃金の伸び悩みの事実は記述の通りであるが、マクロ指標で見た場合、低下傾向にある労働分配率としても現れている。
- ・ これに代わって増加したのは内部留保である。
- ・ メインバンクを有する企業は雇用を維持しつつ予備的な貯蓄を行ったのに対して、メインバンクを有しない企業は雇用とは関係なく過剰に現金を保有する傾向を示した¹。

¹ 当該箇所の記述は、「労働分配率の低下と企業財務」阿部正浩・Jess DIAMOND、内閣府経済社会総合研究所『経済分析』第195号、2017年に拠った。

《図表 1-35》 日本の労働分配率の推移



（備考） 1. 財務省「法人企業統計調査」により作成。

2. 資本金が1億円未満の企業を中小企業、1億円以上10億円未満の企業を中堅企業、10億円以上の企業を大企業と定義している。

（資料）「経済財政分析ディスカッション・ペーパー ～近年の労働分配率低下の要因分析～」(内閣官房政策統括官「経済財政分析担当」、2018年12月)

《図表 1-36》 企業の内部留保

(単位：兆円)

	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度
全産業	354.4	377.9	406.2	446.5	463.1
製造業	123.1	131.9	140.6	153.3	163.6
非製造業	231.2	246.0	265.6	293.1	299.5

（資料）財務省「年次別法人企業統計調査（平成30年度）」(令和元年9月2日)

【労働分配率低下の要因分解】

- ・ 労働分配率の変化に関する研究によれば、低下の要因はいくつかに分解されるが、主なものは以下のとおりである²。
 - － マクロレベルでは、労働分配率の低下は産業シェアの変化による寄与は小さく、産業内の分配率の低下の寄与が大きい。
 - － 業種別には低下への寄与は製造業で大きい。一方、一部のサービス業については、主に産業シェアの拡大によってむしろ労働分配率の増加に寄与した。
 - － 産業全体では、生産性も賃金も上昇したが、生産性の上昇ほどには賃金が伸びなかったことが労働分配率の低下に寄与した。こうした傾向は、業種別にみると製造業や情報通信業などで顕著であった。
 - － ICT化が労働分配率の低下に寄与した可能性がある。生産性全体に占めるICT資本装備の貢献の割合に比べ労働の貢献の割合が小さかった可能性である。

² 当該箇所の記述は、「経済財政分析ディスカッション・ペーパー ～近年の労働分配率低下の要因分析～」田中吾郎・菊池康之・上野有子、内閣府政策統括官（経済財政分析担当）、2018年3月に拠った。

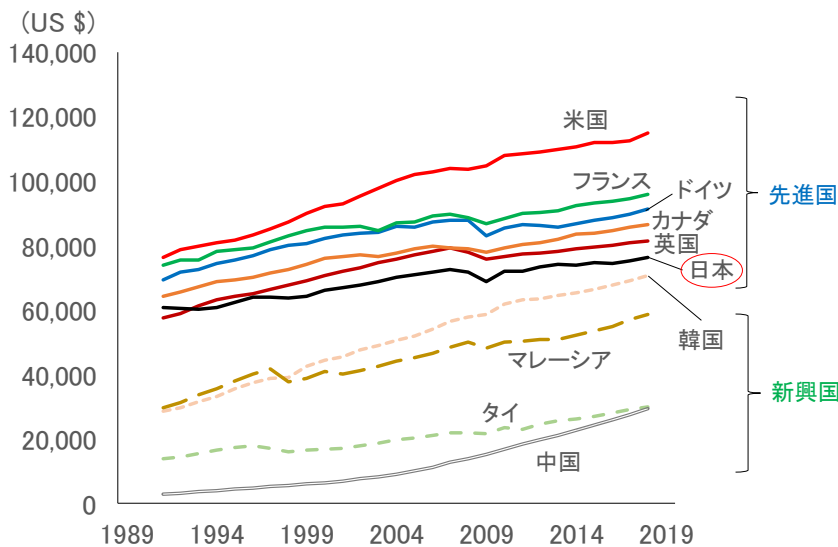
- ー マクロ的には、グローバル化（中間財の輸出・輸入比率）や労働組織率、非正規比率は労働分配率との有意な関係はない。
- ー 企業レベルでは、全要素生産性や輸出比率、海外委託比率の向上が労働分配率の低下に寄与した。

（７）生産性の低迷

【労働生産性の伸び悩み】

- ・ 労働生産性が伸び悩んだ。伸び率は先進国中最低クラスの水準で推移した。詳細を要約すると次の通りである。
 - ー 製造業の労働生産性は比較的高い。
 - ー 一方、サービス業の生産性の低迷は顕著である。
 - ー 平成期を通じた産業構造の変化は製造業のウェイト低下、サービス業のウェイト増加の傾向を示した。
- ・ この結果、産業全体で労働生産性は低迷することとなった。いわゆる「ボーモル病」と呼ばれる現象である。

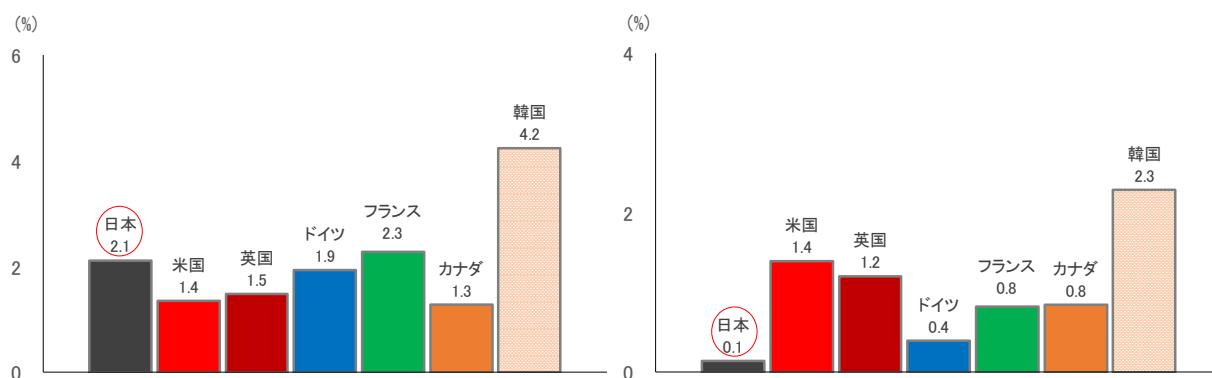
《図表 1-37》 労働生産性（就業者一人当たり GDP）の推移



（注）労働生産性とは労働者1人が生み出す付加価値額のこと

（資料）（公財）中部圏社会経済研究所。原データは世界銀行

《図表 1-38》 労働生産性（就業者一人当たり付加価値生産額）の平均変化率
 ＜製造業＞ ＜サービス業＞



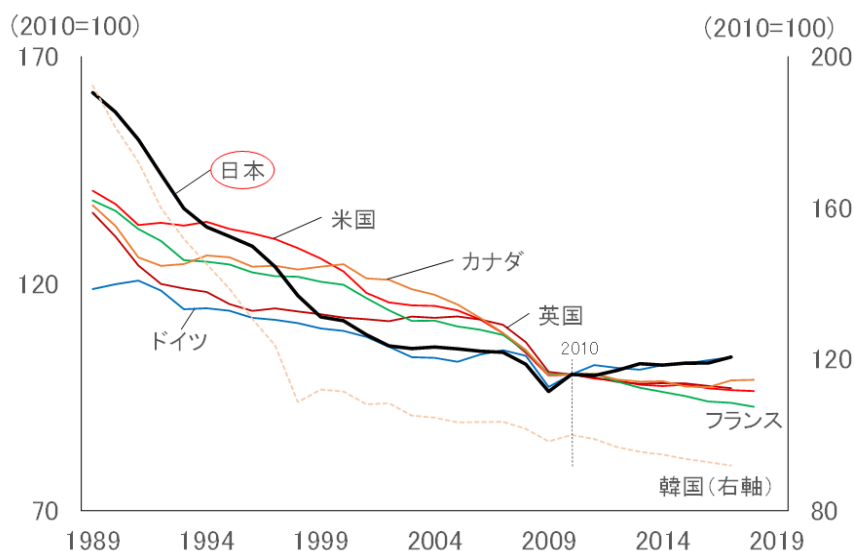
(注) 2003 年～2016 年、カナダは 2006 年～2016 年

(資料) (公財) 中部圏社会経済研究所。原データは OECD

【資本生産性の低下】

- ・ 資本生産性は低下した。先進国共通の現象であるが、日本において特に顕著である。
- ・ 今世紀に入ってから、リーマンショック後の過剰資本の整理等が理由となって若干上昇するようになった。
- ・ 資本生産性に資本分配率を乗じると資本利潤率となる。資本分配率は景気循環によって変動するが、長期的には大きく変動しないので、資本生産性の低下は資本利潤率の低下を意味する。
- ・ この資本利潤率の低下傾向が、バブル崩壊後の低金利政策にもかかわらず設備投資が増加しない理由の 1 つとなった。
- ・ この間、自然利子率が低下した結果、金利政策が効きにくくなったことと整合する。

《図表 1-39》 資本生産性（指数）の推移



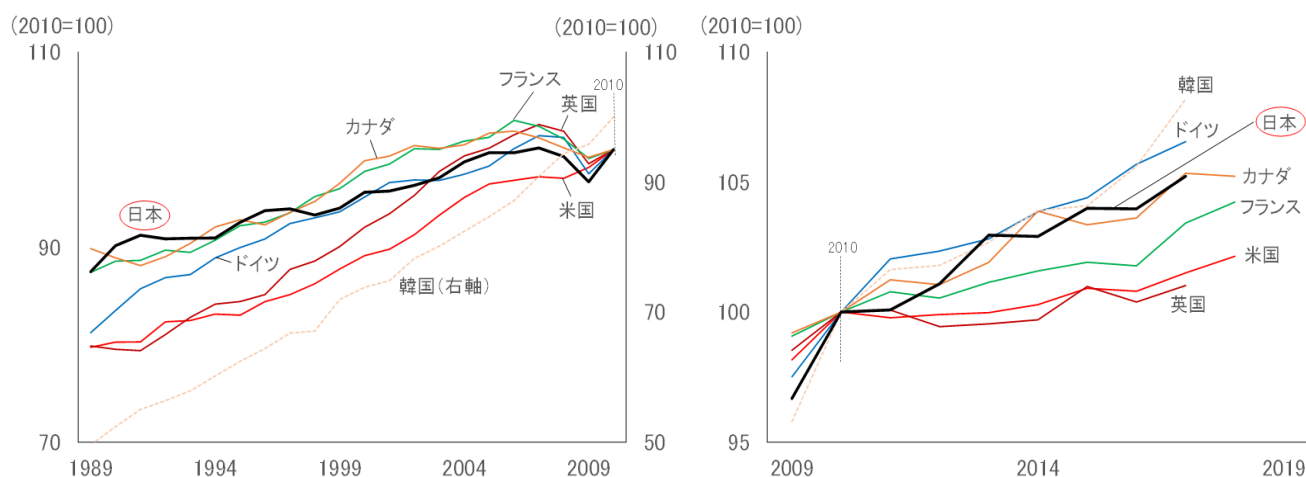
(注) 資本生産性とは資本
 1 単位が生み出す付
 加価値額のこと

(資料) (公財) 中部圏社会経済研究所。原データは OECD

【全要素生産性の伸び悩み】

- ・ 全要素生産性は伸び悩んだ³。
- ・ 全要素生産性は資本や労働では説明できない第3の要素の生産性であるが、概ね技術進歩、ビジネスモデル革新などに対応している。
- ・ 産業全体の全要素生産性の伸びは概ね低迷した。ICT投資や無形資産投資（労働者の訓練や経営組織再編のための投資）が少なかったことが理由として考えられる。
- ・ 大企業は中小企業に比べ相対的に高い伸びを示した。研究開発への注力や国際化が寄与した可能性があるが、これについて大企業と中小企業の間での差が生じたことが理由として考えられる。
- ・ 製造業はサービス業に比べ相対的に高い伸びを示した。無形資産投資が重要な役割を果たすが、これについて製造業とサービス業との間で差が生じたことが理由として考えられる。
- ・ マクロで全要素生産性の伸びが低迷したのは、高い伸びを示した大企業が雇用や生産の拡大、資本蓄積に消極的であったことが理由として考えられる。

《図表 1-40》 全要素生産性の変化率の推移



(資料) (公財) 中部圏社会経済研究所。原データは OECD

【潜在成長率の低下】

- ・ 潜在成長率の低下が多くの研究によって示唆されている。
- ・ 潜在成長率はその時々々の景気変動に左右される結果としての成長率ではなく、本来持っている実力としての成長率である。一般的には労働投入量、資本投入量および技術進歩（全要素生産性）の成長率の合計として計算される。
- ・ 生産年齢人口の減少による労働投入量の減少、国内需要の縮小による設備投資の低迷等が原因となって低下傾向を示すようになった。
- ・ リーマンショック後は反転して上昇する傾向が見え始めた。

³ この項の記述は、深尾京司『失われた20年』と日本経済（2012年3月）を重要な参考としている。

《図表 1-41》 潜在成長率



(資料) 本会作成。原資料は日本銀行「需給ギャップと潜在成長率」

【マクロレベルで見る生産性の低迷原因】

- ・ 資本係数は主要先進国で大差はない。
- ・ 生産性低迷原因として、資源配分の非効率、労働移動の困難性、さらには過度な土地利用規制などに代表されるような強い規制の存在が指摘されている。

【産業レベルで見る生産性の低迷原因】

- ・ 生産性の低いサービス産業のシェアが上昇したことが生産性低迷につながった。
- ・ 生産性の低い中小企業の退出が進まないこと、すなわち新陳代謝が進まないことが生産性の低迷につながった。
- ・ 過当競争が企業の生み出す付加価値（人件費と儲けの合計）が大きくなることを妨げている。この結果、生産性の下押し圧力となっている。

【企業レベルで見る生産性低迷の原因】

- ・ 経営への技術進歩の取入れの遅れ、経営革新・ビジネスモデル革新の後れ、業務プロセス改革の遅れ、意思決定スピードの遅い社内組織の残存などが考えられる。
- ・ 加えて、企業内部の非効率、すなわち無理や無駄を発生させる何らかのメカニズム（長時間の会議、頻繁な打ち合わせ）などが考えられる。

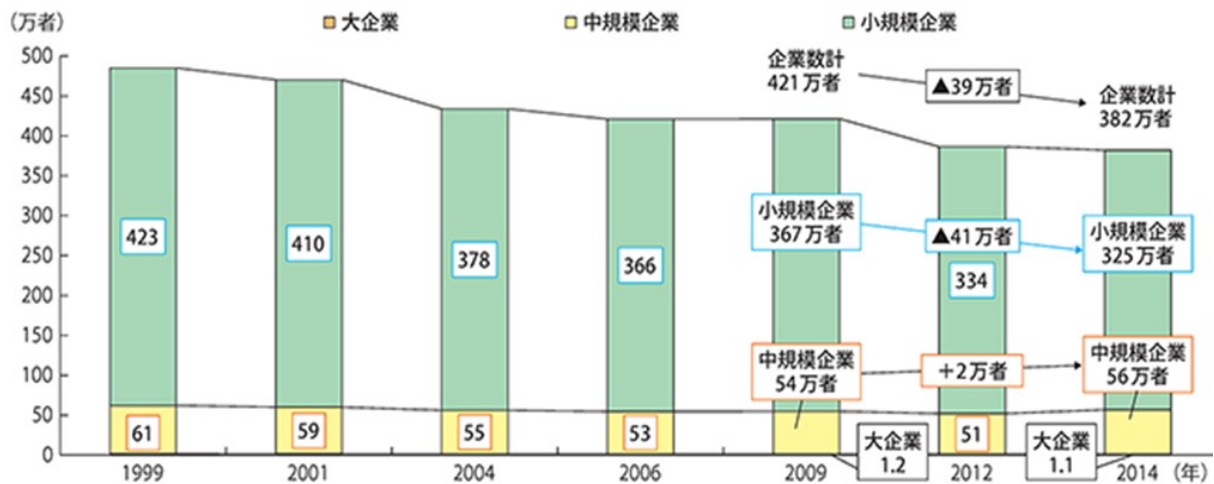
（８）過当競争と進まない企業の新陳代謝

【減少傾向の企業数】

- ・ 企業数は減少傾向を示している。

- ・ 近年の傾向は倒産よりも休廃業の増加である。廃業のうち約4割は黒字である。

《図表 1-42》 企業数の推移と内訳



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。

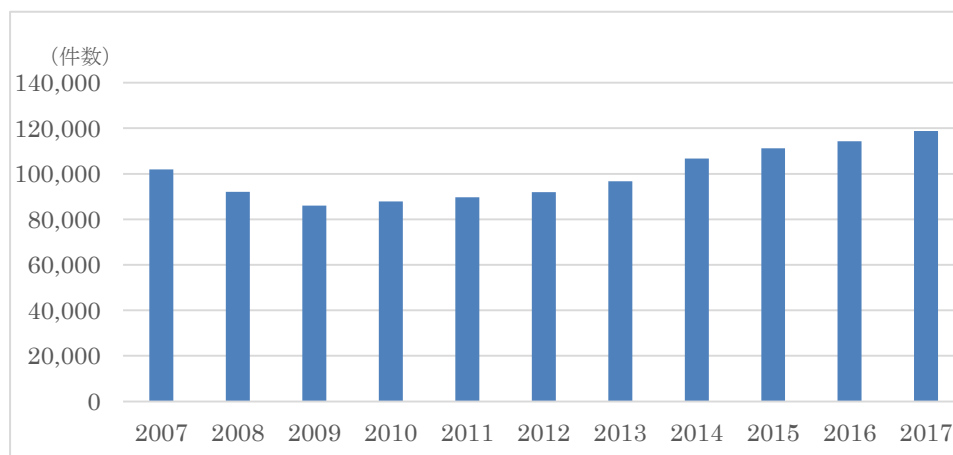
2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

(資料) 2018年版中小企業白書

【諸外国に比べて不活発な起業 — 進まない企業の新陳代謝】

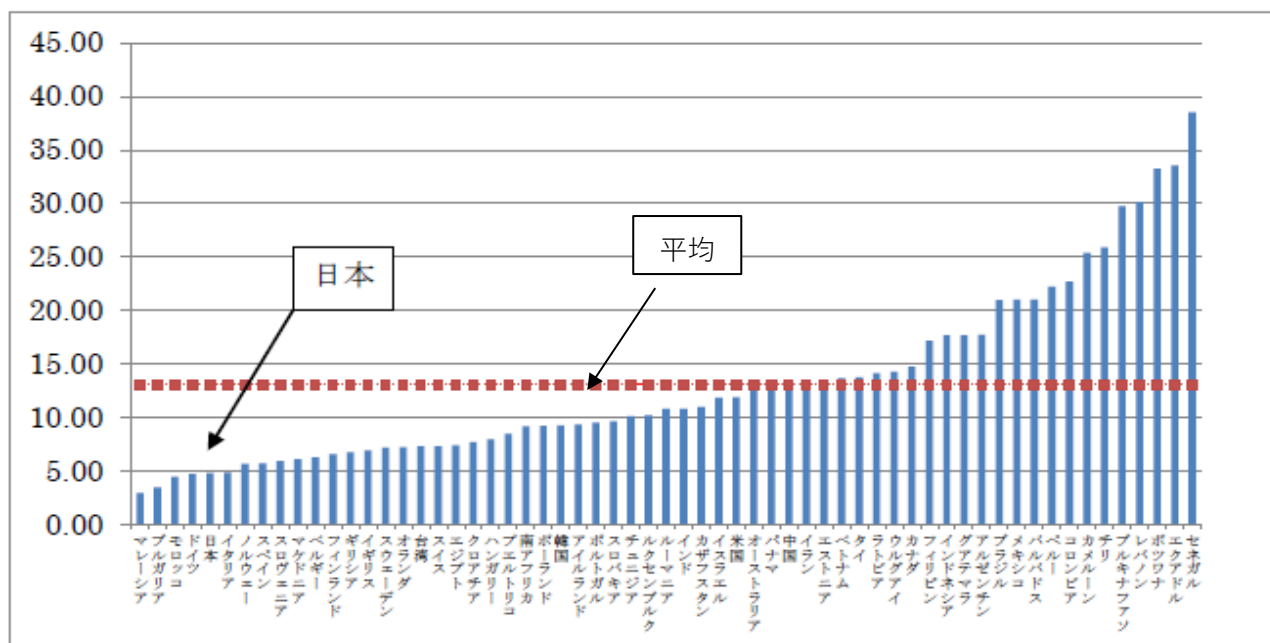
- ・ わが国の起業活動は国際的に見て最も不活発なグループに属している。
- ・ 企業の新陳代謝の中核を担うべき新規企業の創設がほとんど起きていない状況にある。

《図表 1-43》 起業件数の推移



(資料) 本会作成。原資料は法務省の会社及び登記（設立）の種類別会社の登記の件数

《図表 1-44》 各国の起業活動率



(注) 起業活動率とは、18 歳から 64 歳までの人口に占める起業活動を行っている者（起業準備中の個人および起業後 3 年半以内の会社を所有している経営者）の割合である。

(資料) 経済産業省委託調査「平成 27 年度起業・ベンチャー支援に関する調査 起業家精神に関する調査報告書」平成 28 年 3 月、株式会社野村総合研究所

【過当競争】

- ・ バブル崩壊後の国内需要の伸び悩みに応じた供給力（資本設備、従業員数）の調整は遅れた。いわゆる供給力の下方硬直性である。
- ・ その結果、過当競争に悩まされることとなった。これまでのものも含めると建設業界、小売業界、造船業界、生コンクリート業界などはその典型である。

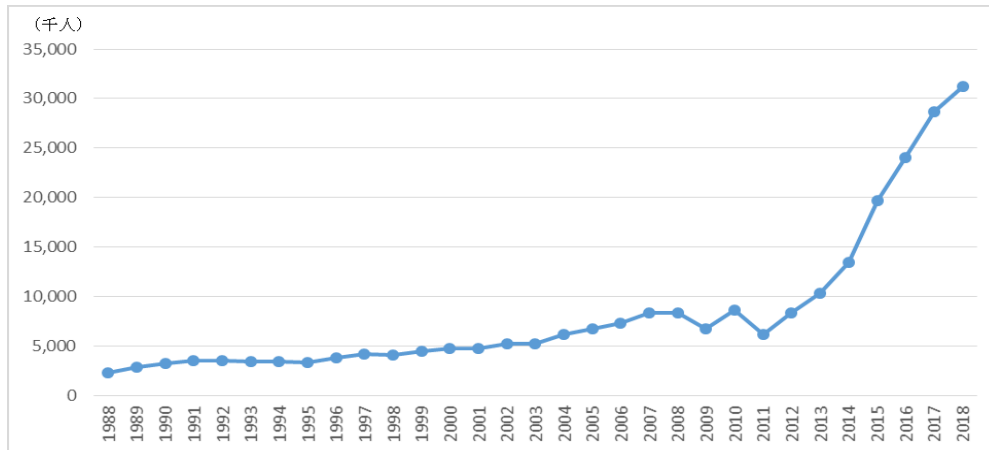
（９）訪日観光客の増加

【増加するインバウンド観光】

- ・ 訪日観光客（いわゆるインバウンド観光）は平成期を通じて増加傾向を示した。特に 2011 年を境に急増した。
- ・ 訪日客を国別に見ると、中国、韓国、台湾、香港などの東アジアが全体の約 4 分の 3 を占める。
- ・ インバウンド消費（訪日外国人旅行消費額）は、宿泊、移動交通、買い物、飲食、娯楽などを合計すると、2015 年に 3 兆円を超えた。2018 年には 4.5 兆円となっている。
- ・ 中国人観光客による「爆買い」と呼ばれる現象が現れるなど、日本各地の消費に大きな経済的影響が現れるようになった。

- ・ 京都など一部の観光地では過剰な外国人観光客によって地域住民の生活に支障が生じるなどの事態が発生するようになった。「オーバーツーリズム」と呼ばれる。

《図表 1-45》 訪日外国人数の変化



(資料) 日本政府観光局「年別訪日外客数、出国日本人数の推移 (1964 年－2018 年)」

【外客誘致に力を入れ始めた政府】

- ・ インバウンド観光の増加の背景には、政府が 2003 年に「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を立ち上げ、外客誘致に力を入れ始めたことがある。
- ・ 政府は 2008 年に国土交通省に「観光庁」を設置し、観光行政を集約した。
- ・ また、わが国の各地域に広域のインバウンド観光の促進を目的とする観光地域づくり法人 (DMO : Destination Management Organization) が組織された。
- ・ 観光立国への期待が高まった。

4. 社会、人々、世相

(1) 極度の制度化、制度の細密化、マニュアル化

【関心の向け先の変化】

- ・ 企業や行政の関心の向け先が経済社会の新しいフロンティアを切り開く活動よりも、既存の活動の質的充実や規律順守に向けられるようになった。
- ・ その結果、既存の活動の極度の制度化、制度の細密化、マニュアル化が行われるようになった。
- ・ これにしたがって、企業の中に法務部門、コンプライアンス部門の新設や充実が図られるようになった。

【コンプライアンス】

- ・ コンプライアンスの重視、徹底などの名目で、規則違反を徹底して撲滅することに

エネルギーが注がれることになった。

- ・ その結果、コンプライアンスに係る組織、人員やコストが増加するようになった。
- ・ コンプライアンスの徹底は必要かつ重要なことではあるが、過度なコンプライアンスは生産性にはマイナスに寄与した可能性がある⁴。

【良心・善意の発露としての制度整備】

- ・ 経済社会の各方面で良心や善意の発露としての制度整備が進められるようになった。規律を高め、説明責任を発揮させるように仕向ける様々なルール作りに関心が向けられるようになった。
- ・ その結果、企業経営におけるガバナンスコード、投資家に対するスチュワードシップコードの策定などが進められ、微に入り細を穿つような詳細なルールや基準が定められるようになった。

（２）人々の苛立ちの表明、多様な人々の相互承認欲求の高まり

【声をあげるようになった弱い立場の人々】

- ・ これまで社会的に弱い立場にあった人たちが苛立ちの声をあげるようになった。
- ・ その結果、セクハラ、パワハラ、マタハラなど、これまで見て見ぬふりをされてきた職場や社会の不具合に光が当てられるようになった。

【少数の人たちと大多数の人たちの対等な関係、相互承認】

- ・ 障害者と健常者の間の関係はもとより、LGBTなどの少数者と通常の大衆者の間の関係についても単なる個性の違いに過ぎないとする認識が徐々に広まった。
- ・ 個性の違う者同士が互いに承認し合うことが重要であるとする考え方が少しずつ浸透しつつある。

（３）若い世代に広まる同調圧力

【寛容さや忍耐力の低下？】

- ・ 仲間の集まりにおいて空気を読めないメンバーを揶揄する言葉として「KY」、「空気が読めない」などのフレーズが登場した。
- ・ 仲間に対する同調圧力を働かせる意味があり、寛容さや忍耐力の欠如の表れとみられることもある。

【悪質化するいじめ】

- ・ 小学校や中学校において、いじめが問題となるようになった。いじめは悪質化し、

⁴ 森川正之「生産性 誤解と真実」（2018年11月15日）は、コンプライアンス強化の副作用について指摘している。

自殺に追い込まれる生徒が生じるようになった。

- ・ いじめは、集団に同調しない、あるいは個性のある「個」を排除する行為であるとみることでもある。

5. 科学技術、文化、教育

(1) 劣化した科学技術力

【科学論文数の世界シェアの低下】

- ・ わが国の科学論文数の世界シェアが低下しつつある。かつては米国に次ぐ 2 位の地位を占めていたが、近年中国やドイツに抜かれるようになった。
- ・ また、引用される回数の多い有力な論文数でみると、さらにわが国の地位は低下するとの評価もある。

《図表 1-46》 国・地域別論文数

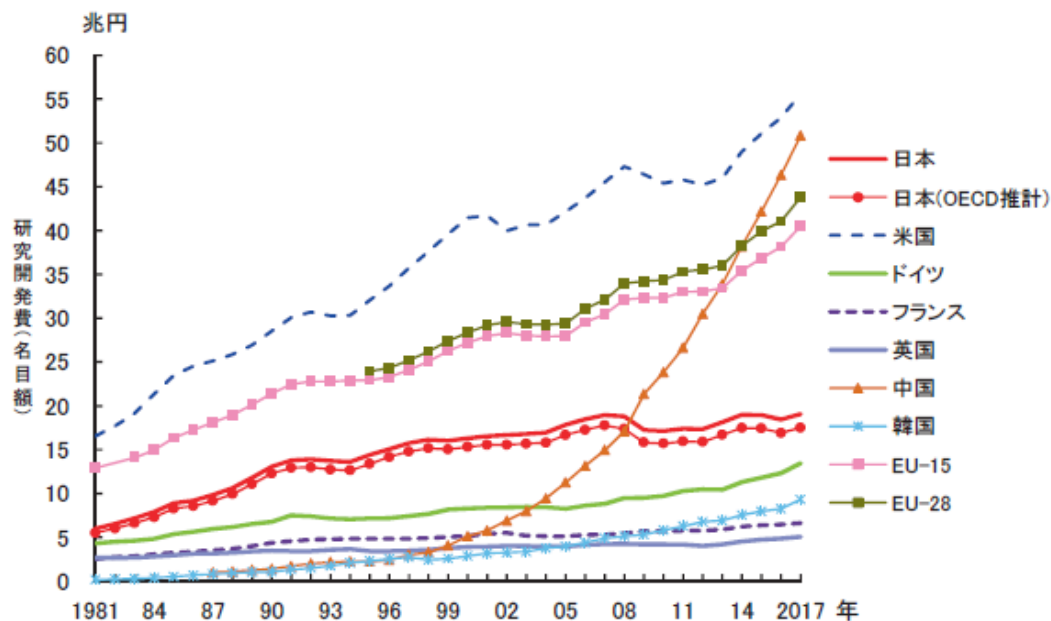
全分野 1995 - 1997年 (PY) (平均)				全分野 2005 - 2007年 (PY) (平均)				全分野 2015 - 2017年 (PY) (平均)			
論文数				論文数				論文数			
分数カウント				分数カウント				分数カウント			
国・地域名	論文数	シェア	順位	国・地域名	論文数	シェア	順位	国・地域名	論文数	シェア	順位
米国	196,528	29.6	1	米国	234,153	25.0	1	米国	276,638	18.8	1
日本	56,203	8.5	2	中国	73,956	7.9	2	中国	272,698	18.6	2
英国	48,036	7.2	3	日本	67,026	7.2	3	ドイツ	66,110	4.5	3
ドイツ	45,730	6.9	4	ドイツ	54,749	5.8	4	日本	63,725	4.3	4
フランス	34,698	5.2	5	英国	53,059	5.7	5	英国	61,003	4.2	5
カナダ	24,618	3.7	6	フランス	39,252	4.2	6	インド	55,707	3.8	6
ロシア	22,881	3.4	7	イタリア	32,938	3.5	7	韓国	47,642	3.2	7
イタリア	21,963	3.3	8	カナダ	31,269	3.3	8	フランス	45,520	3.1	8
中国	14,621	2.2	9	インド	25,311	2.7	9	イタリア	45,207	3.1	9
オーストラリア	14,122	2.1	10	スペイン	24,736	2.6	10	カナダ	40,108	2.7	10

(資料) 文部科学省「科学技術指標 2019」

【研究開発費の伸びの相対的な鈍化】

- ・ わが国の研究開発費は減少している訳ではない。しかしながら、海外主要国の研究開発費の増加度合いに比較すると、相対的に低い伸びとなっている。

《図表 1-47》 主要国の研究開発費総額

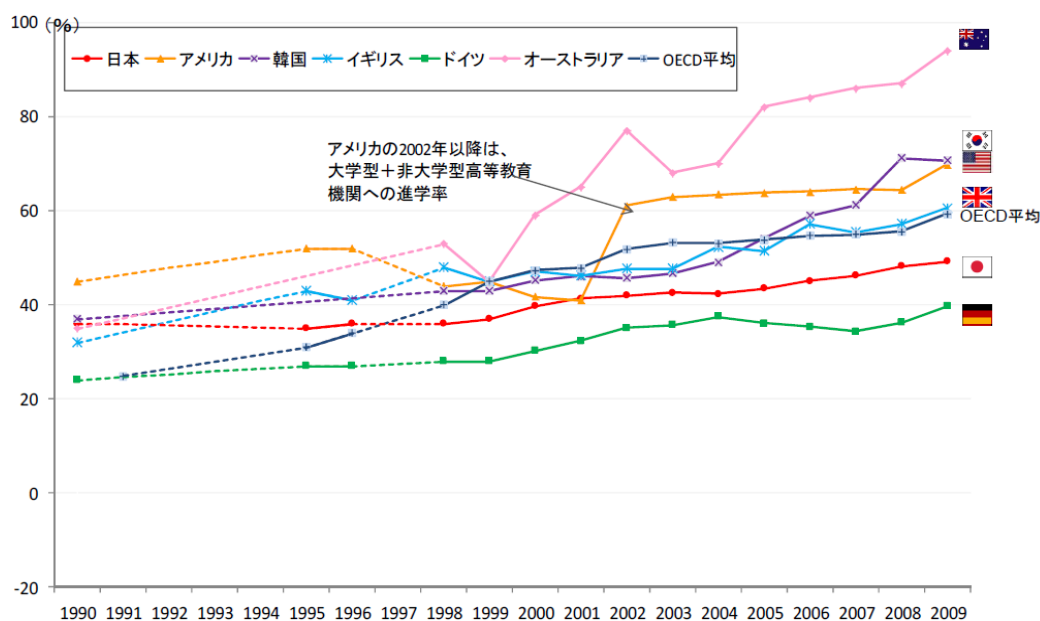


(資料) 文部科学省「科学技術指標 2019」

【高等教育機関への進学率の相対的な低下】

- ・ 大学等の高等教育機関への進学率はわずかな増加傾向にある。
- ・ しかしながら、諸外国との比較でみると、わが国は進学率の水準・伸び率の双方において他国に見劣りがする。OECD の平均を下回っている。

《図表 1-48》 高等教育機関への進学率



OECD「Education at a Glance」を基に作成。ただし1990年のデータについては、日本、アメリカ、イギリス、ドイツについては文部科学省調べ。韓国、オーストラリアについては、UNESCO「Global Education Digest」

(資料) 文部科学省「大学進学率の国際比較」

【研究者の身分の不安定化】

- ・ オーバードクター問題あるいはポストドク問題と呼ばれる学位（博士号）取得者の就職の不安定化が広がっている。
- ・ 問題の構図を単純化すれば次のとおりである。
 - － 1990年代に入って、当時の文部省は「大学院重点化」政策を進め、博士号取得者が急増した。
 - － 一方、2004年の国立大学法人化によって、それまで国から支給されていた運営費交付金が徐々に削減されるに従い、運営費の調達に自助努力が求められるようになった。しかし、自助努力が実を結ばず運営費が不足するにしがたって大学内のポストが減らされた。また、企業の博士課程修了者の求人もあまり増えていない。
 - － このため、大量に生み出された博士課程修了者は、常勤ではない有期（通常3～5年間）で低賃金の職を次々に渡り歩く生活を強いられることとなった。
- ・ 文部省（文科省）の狙い通りに政策が機能しない現状が続いている。この結果、日本人学生は大学院進学後の就職に希望を持てないため、大学院への進学をあきらめ、大学院は外国人留学生ばかりとなる大学も現れるようになった。
- ・ わが国の研究開発力の低下と無関係ではないと思われる。

《図表 1-49》 人口 100 万人当たりの博士号取得者（人）の推移

年度	日本	米国	ドイツ	フランス	英国	中国	韓国
2006	140	183	299	164	288	25	184
2008	131	205	312	169	286	32	191
2010	131	219	319	174	320	35	213
2012	125	236	333	179	348	37	244
2014	118	253	348	177	353	38	255
2016	118	—	356	170	360	39	271

（注）文部科学省 科学技術・学術政策研究所、「科学技術指標 2019」を基に作成

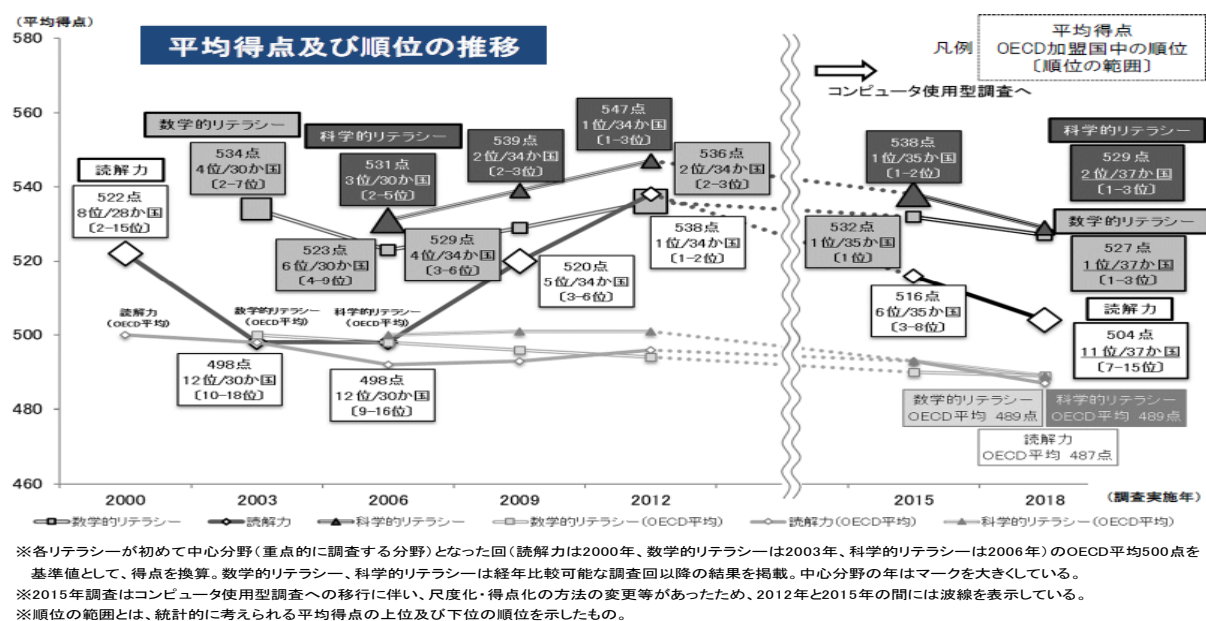
（資料）日経新聞 2019 年 11 月 4 日朝刊の有川節夫氏（放送大学学園理事長）の記事より引用

（２）概して高い水準にある国民の能力

【大きく変動するわが国の生徒の学力】

- ・ わが国の生徒（15 歳児）の学力は国際的に見て、比較的上位のグループの中で、順位を上下させている。
- ・ OECD の調査では、学力は科学的リテラシー、読解力、数学的リテラシーの 3 つに分けて評価されるがそのうち読解力が他の 2 つに比較してやや低い水準にある。
- ・ なお、上位グループの中には、フィンランド、カナダ、ニュージーランド、オーストラリア、アイルランド、シンガポール、香港、韓国、台湾等が含まれる。

《図表 1-50》 15 歳児の学習到達度（PISA 調査）



(資料) 国立教育政策研究所「OECD 生徒の学習到達度調査（PISA）」

【高い水準にあるわが国の成人の能力】

- ・ 一方、成人の能力は国際的にみて世界最高水準である。
- ・ 成人（16 歳から 65 歳）を対象として、社会生活において求められる 3 つの能力（①読解力、②数的思考力、③IT を活用した問題解決能力）について、スキルの習熟度の測定が OECD によって行われた（2011 年 8 月～2012 年 2 月、24 カ国・地域、約 15 万 7 千人を対象）。3 科目とも平均点で日本人は最高点であった。

《図表 1-51》 成人（16 歳～65 歳）の能力の国際比較（上位 10 カ国）

順位	読解力	数的思考力	IT を活用した問題解決力	
			レベル 2・3 の成人の割合	平均得点
1	日本	日本	スウェーデン	日本
2	フィンランド	フィンランド	フィンランド	フィンランド
3	オランダ	ベルギー	オランダ	オーストラリア
4	オーストラリア	オランダ	ノルウェー	スウェーデン
5	スウェーデン	スウェーデン	デンマーク	ノルウェー
6	ノルウェー	ノルウェー	オーストラリア	オランダ
7	エストニア	デンマーク	カナダ	オーストリア
8	ベルギー	スロバキア	ドイツ	デンマーク
9	チェコ	チェコ	イギリス	チェコ
10	スロバキア	オーストリア	日本	韓国

(資料) 本会作成。原資料は文部科学省「国際成人能力調査（PICCA）」

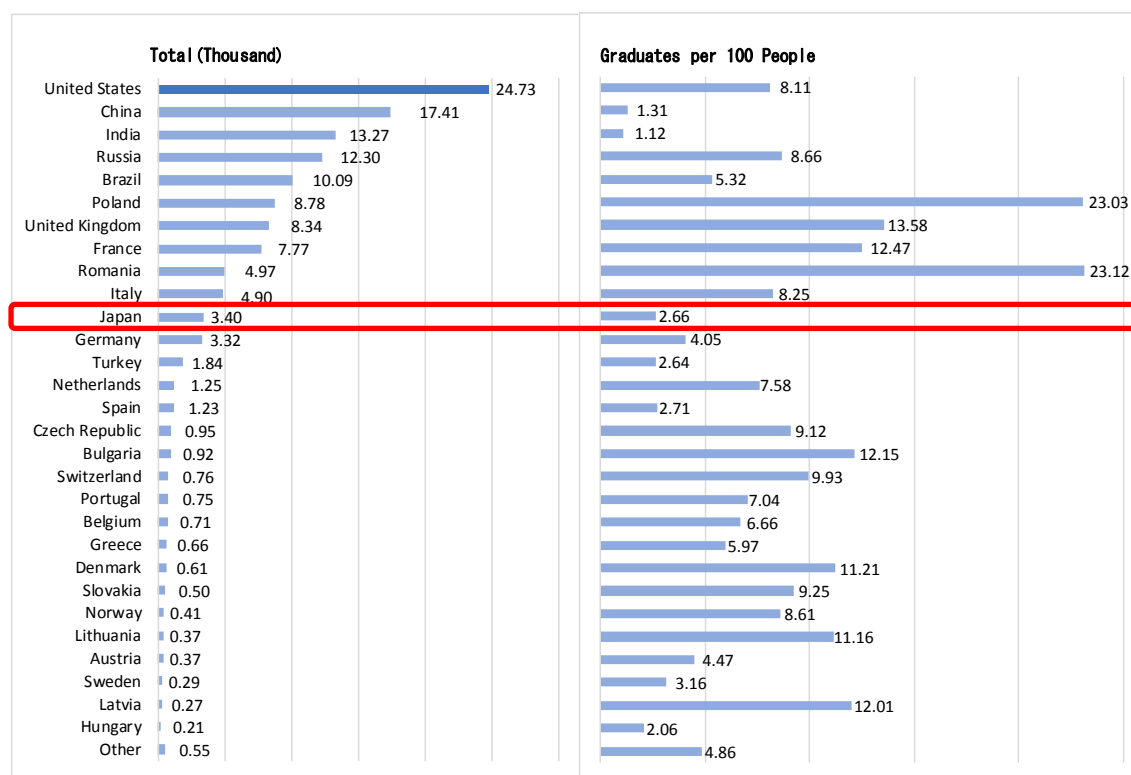
(注) OECD の調査（2011 年 8 月～2012 年 2 月）。OECD 加盟の 24 カ国・地域の 16 歳から 65 歳の成人、約 157,000 人を対象。レベル 2・3 は、習熟度レベル 1 未満、1、2、3 のうち 2 と 3。

（３）新たなスキルの獲得で後れを取る日本人

【世界的に見劣りがするデータサイエンスの修了者数】

- ・ ビッグデータ、AI、機械学習などデータサイエンスに関するスキルは今後間違いなく必要性が増す。しかしながら、わが国の多変量解析や機械学習などの訓練の履修者数は世界的に見て見劣りがする水準である。
- ・ これらの基礎となる線形代数学、解析学、確率・統計学、プログラミング等の教育も世界的に見て不足している可能性が高い。

《図表 1-52》 統計分析や機械学習の訓練の修了者数（千人） 2008 年



（資料）“Big data : The next frontier for innovation, competition, and productivity”
McKinsey Global Institute, June 2011

（４）高度人材の育成と活用ができない日本の風土

【大学生の就職活動の仕組み】

- ・ 大学生の就職活動は、大学の３年次の後半から実質的に始まる。
- ・ これは、新卒一括採用という採用コストを抑えるための企業側の事情によるところが大きい。
- ・ かつては日本企業の強みと言われた慣行であるが、近年ではむしろ大学教育と学生のキャリア形成（学生の学業の成就、海外留学のタイミングと就職のタイミングの噛み合いの悪さなど）によって悪影響の方が大きくなっている。

【国際標準でない学事歴】

- ・ わが国の学事歴は4月に始まり3月に終了するのを標準としている。
- ・ 8月ないし9月に始まり6月ないし7月に終了する諸外国の一般的な学事歴と異なるため、学生の海外留学にとって不利な条件となっている。
- ・ クォーター制（4学期制）は以前から検討されているが事態に変化はない。

【博士号取得者の採用を敬遠する日本企業】

- ・ わが国の企業では文系の高学歴者（修士号、博士号取得者）の採用を敬遠する傾向があり、このため文系の学生の大学院への進学率は理系に比べ著しく低い。
- ・ 年功序列型賃金体系の残るわが国企業では、学位よりも年功が優先される賃金体系を取っている企業が多く、高学歴であることのメリットは少ないことが学生に知れ渡っているからである。

【学生の海外留学を高く評価しない日本企業】

- ・ わが国の企業は学生の海外留学経験を一般的には高く評価しない傾向が続いた。学生が留学によって得た経験や獲得した知識・技能を評価する方法や知見が乏しいからであると考えられる。
- ・ 学生が海外で学ぶ意欲をくじき、無難な学生生活を送るインセンティブとなっている可能性がある。

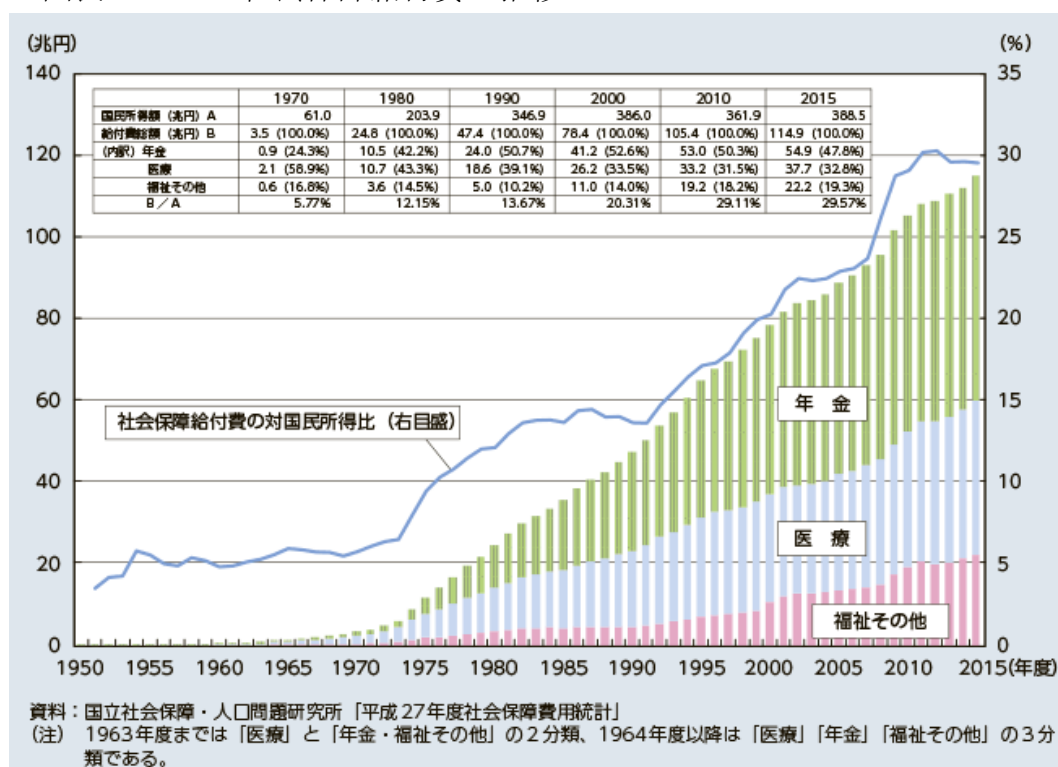
6. 政府・日銀の活動

(1) 持続する財政赤字

【膨らみ続ける社会保障費】

- ・ 社会保障費（年金、医療、介護等の福祉に要する費用）は急激に増加した。これらは社会全体の高齢化が大きく関わっている。

《図表 1-53》 社会保障給付費の推移

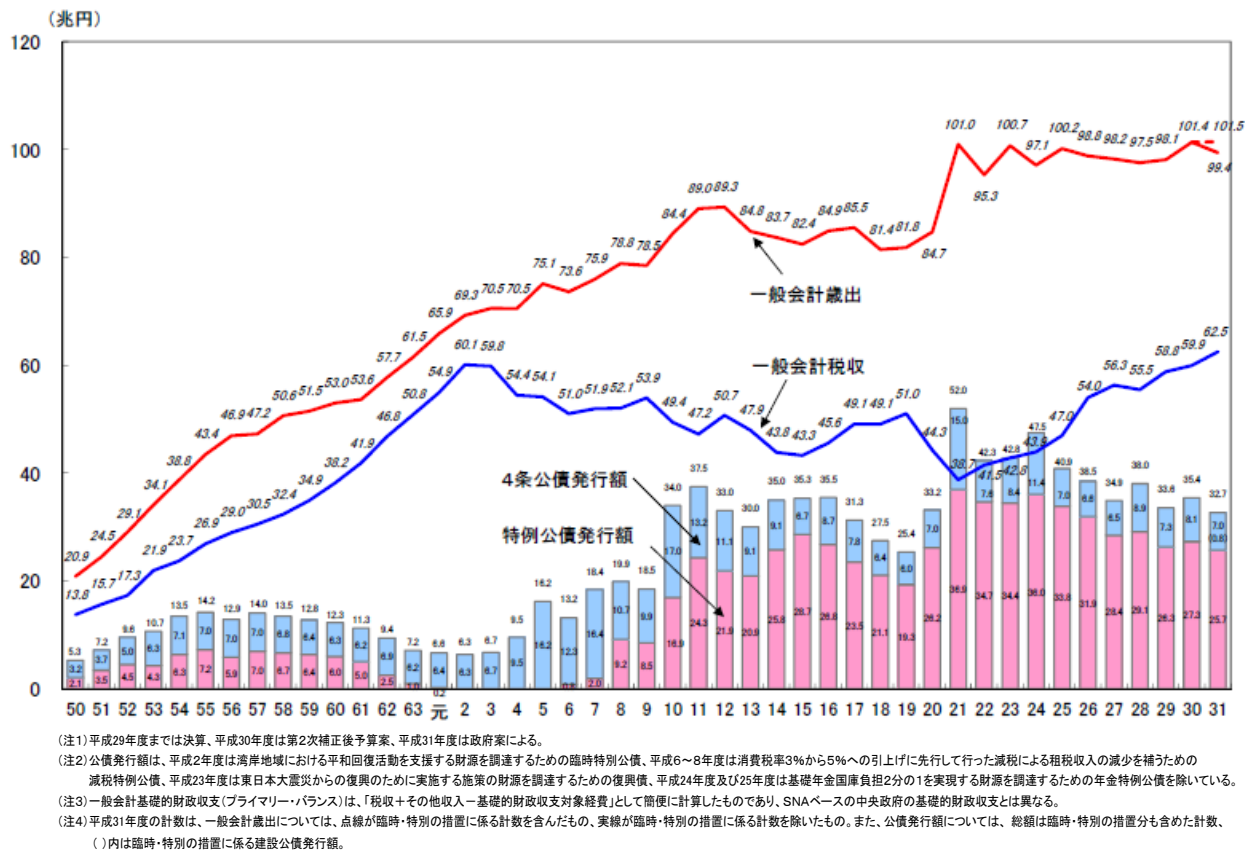


(資料) 厚生労働省「平成29年版厚生労働白書」

【恒常的な財政赤字】

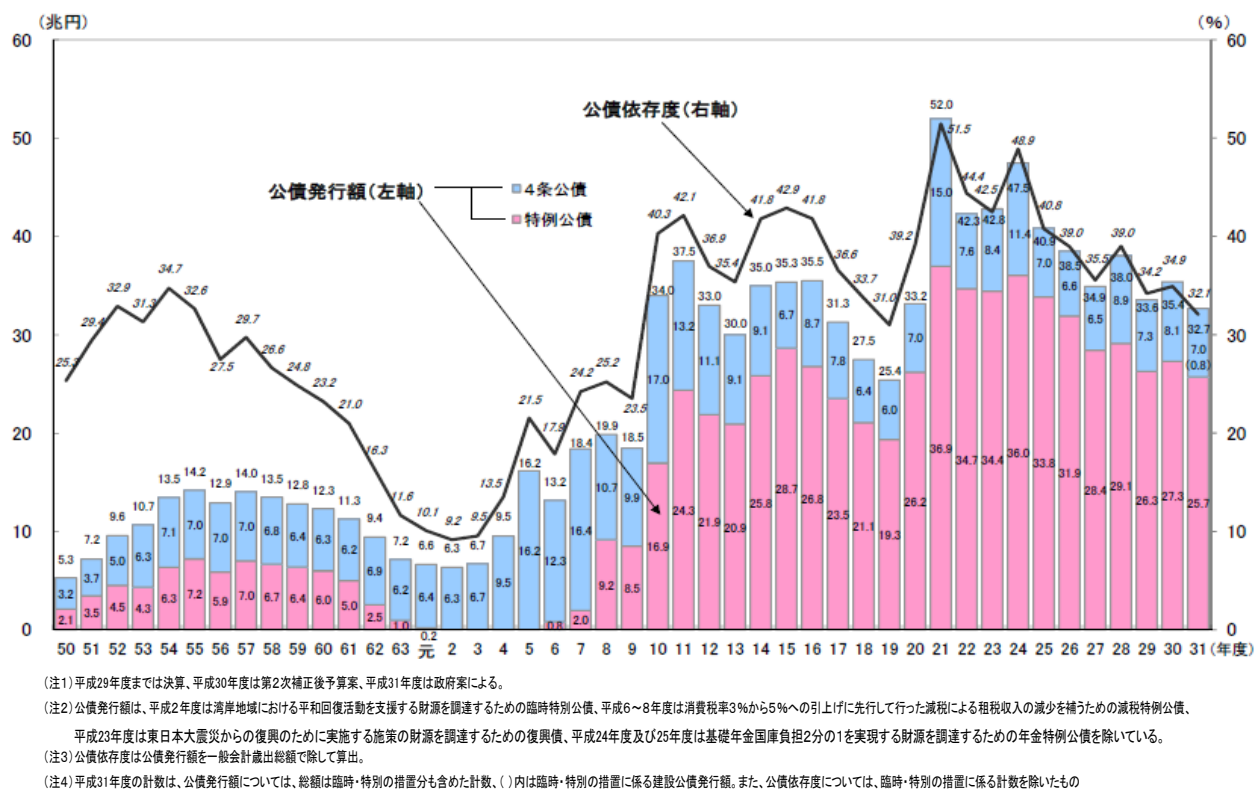
- ・ 一般会計歳出が一般会計税収を上回る財政赤字は恒常的に発生し続けた。
- ・ 税収は、バブル崩壊後の景気の冷え込みによってリーマンショックの発生した2008年頃まで減少し続けた。リーマンショックの翌年に底を打った税収は以後増加基調となった。
- ・ 一方、歳出は社会保障費の増加が続いたため、全体として増加基調にある。歳出抑制の努力は続けられたが景気対策等の経済財政政策については一定程度予算を計上せざるを得ず、高止まりを続けている。
- ・ プライマリーバランスを黒字化させる目標年度は計画が見直されるたび、先送りが続いている。

《図表 1-54》 一般会計税収、歳出総額及び公債発行額



(資料) 財務省「平成 31 年度予算政府案 我が国の財政事情」

《図表 1-55》 公債発行額・公債依存度



(資料) 財務省「平成 31 年度予算政府案 我が国の財政事情」

（２）行財政改革への取組

【平成直前の行財政改革】

- ・ 平成の直前には国鉄や電電公社などの公団や公社と呼ばれる政府の事業組織の民営化が着手・実行された。
- ・ プラザ合意が１つの外圧となり、経済構造の改革が進められた。外圧がないと変わらないと言われた。

【中央省庁の再編】

- ・ いわゆる橋本行革（1996-98 年）が行われた。この結果、中央省庁は 1 府 22 省から 1 府 12 省へと再編された。
- ・ 行政の効率化と合理化について一定の成果を上げた。一方、厚生労働省のように担当大臣の管理スパンが大きすぎる省庁があるとの評価もある。

【官邸機能の強化 ― 政治主導の方向付け】

- ・ 内閣府や内閣官房の設置、さらには、小渕内閣の「経済戦略会議」、その発展形としての内閣府「経済財政諮問会議」などによって、官邸機能の強化が図られた。

（３）発動が頻繁化した経済財政政策

【経済財政政策】

- ・ 平成期を通じて大小 30 を超える経済財政政策（景気対策等）が講じられてきた。
- ・ これらの多くは国民や経済界の求めに応じるものであった。

《図表 1-56》 バブル崩壊後の主な経済対策

時 期	名 称	規模（兆円）	内 容
1992 年 8 月	総合経済対策	2.2（国費）10.7（事業費）	公共事業、中小企業対策
1993 年 4 月	新総合経済対策	2.3（国費）13.2（事業費）	公共事業、新社会資本整備
1993 年 9 月	緊急経済対策	1.0（国費）6.2（事業費）	公共事業、規制緩和
1994 年 2 月	総合経済対策	2.1（国費）15.3（事業費）	所得減税、公共事業
1995 年 4 月	緊急円高経済対策	2.8（国費）	阪神大震災復興、輸入促進
1995 年 6 月	緊急円高経済対策の具体化・補強を図るための諸施策	6.0（国費）14.2（事業費）	
1995 年 9 月	大型経済対策	3.2（国費）13.1（事業費）	公共投資、特別減税
1997 年 11 月	緊急経済対策	—	規制緩和
1998 年 4 月	総合経済対策	4.6（国費）16.7（事業費）	公共事業、新社会資本整備
1998 年 11 月	緊急経済対策	7.6（補正）17（事業費）	新社会資本整備、所得減税
1999 年 11 月	経済新生対策	6.5（国費）18（事業費）	公共事業、創業支援

2000年10月	新発展政策	3.9（国費）11（事業費）	公共事業（IT、都市基盤）
2001年4月	緊急経済対策	—	金融システム対策
2001年10月	改革先行プログラム	1（国費）5.8（事業費）	規制改革（IT、医療、教育等） 雇用・新産業創出
2001年12月	緊急対応プログラム	2.5（国費）4.1（事業費）	社会資本整備（IT、教育、環境等）
2002年2月	早急に取り組むべきデフレ対応策	—	金融システム安定化
2002年6月	当面の経済活性化策等の推進についてーデフレ克服の取組加速のためにー	—	民営化・民業拡大促進、税制改革、規制緩和、金融システム安定化
2002年10月	改革加速のための総合対応策	—	金融・産業再生、規制改革（税制、医療等）
2002年12月	改革加速プログラム	3（国費）4.4（事業費）	雇用・創業支援、中小企業支援、公共事業（都市基盤）
2008年4月	成長力強化への早期実施策	—	中小企業支援（IT導入、金融支援）、雇用改善、地域活性化
2008年8月	安心実現のための緊急総合対策	1.8（国費）11.5（事業費）	消費者政策強化（消費者庁新設）、医療・年金対策
2008年10月	生活対策	5（国費）26.9（事業費）	定額給付金、金融資本市場安定化
2008年12月	生活防衛のための緊急対策	4（財政措置）37（事業費）	雇用維持・創出、金融市場安定化、減税実施
2009年4月	経済危機対策	15.4（国費）56.8（事業費）	雇用支援（助成金、再就職支援）、金融支援
2009年10月	緊急雇用対策	—	雇用助成金、新卒・再就職支援
2009年12月	明日の安心と成長のための緊急経済対策	7.2（国費）24.4（事業費）	雇用対策（助成金、就労支援）、環境対応（エコカー補助金等）
2010年9月	新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策～円高、デフレへの緊急対応～	0.9（国費）9.8（事業費）	為替介入（円高脱却）、雇用支援、人材育成、中小企業金融支援、防災対策
2010年10月	円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策～新成長戦略実現に向けたステップ2～	5.1（国費）21.1（事業費）	雇用支援、成長産業創出支援（環境・健康）、保育・介護基盤整備
2011年10月	円高への総合的対応策～リスクに強靱な社会の構築を目指して～	2（国費）23.6（事業費）	高度人材受入推進、総合特区活用

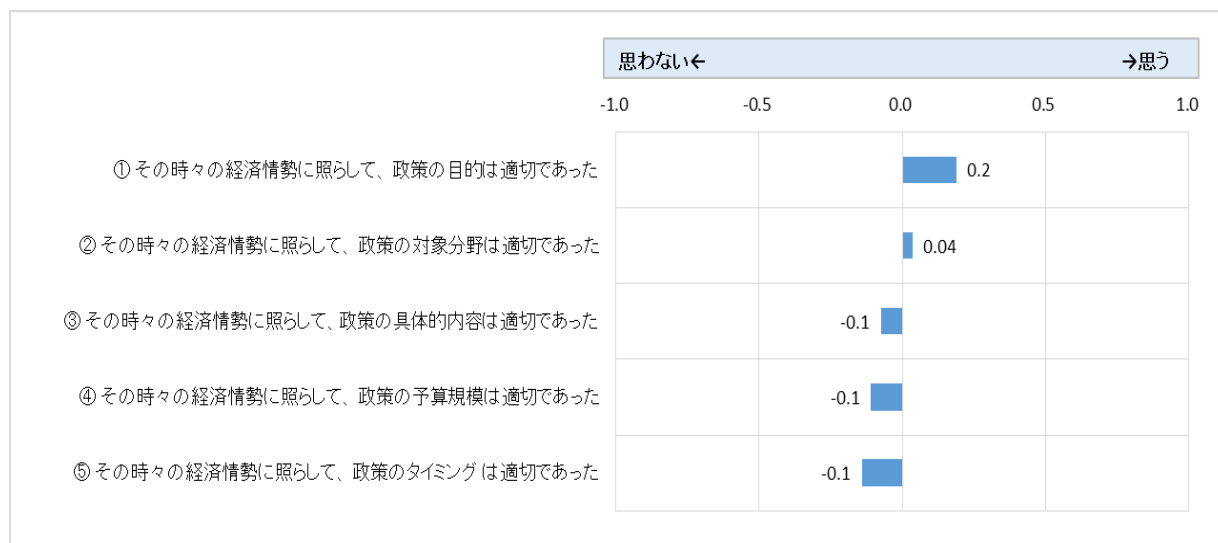
2012年11月	日本再生加速プログラム ～経済の再生と被災地の復興のために～	1.3（国費） 2（事業費）	東日本大震災復興、民間融資・出資促進
2013年1月	日本経済再生に向けた緊急経済対策	13.1（国費） 20.2（事業費）	産業競争力強化、復興・防災対策
2013年12月	好循環実現のための経済対策	5.5（国費） 18.6（事業費）	産業競争力強化、公共工事（都市基盤）、消費増税対応
2014年12月	地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策	3.5（国費）	地域産業振興（プレミアム付商品券等）、災害危機対応
2016年8月	未来への投資を実現する経済対策	13.5（国費） 28.1（事業費）	公共事業（外国人観光客受入、リニア新幹線）、一億総活躍社会基盤整備（保育・介護人材）

（資料）本会作成。原資料は政府資料など

【経済財政政策に対する評価】

- これらの効果についての評価は、少なくとも本会が行ったアンケート調査によればあまり芳しいものではない。その時々を経済情勢に合わせて目的は適切であったが、具体的な内容や予算規模には課題があったとする評価である。また、政策発動のタイミングについては「遅すぎる」という評価である。
- このうち、タイミングの遅さについては留意しておく必要がある。

《図表 1-57》 平成期の経済財政政策の評価



（資料）本会アンケート調査（実施期間：2019年10月上旬～11月上旬）

（４）小型化した経済構造改革、規制制度改革

【次第に小型化した構造改革】

- ・ 構造改革についての問題意識は古くから持たれていた。いくつかの骨太のレポートが発出された。
 - － 通称「前川レポート」（「国際協調のための経済構造調整研究会報告書、1986年（経済構造調整研究会）」では、内需主導型経済への転換のための産業構造の抜本的転換、国際通貨価値の安定化と金融資本市場の自由化・国際化の推進、貯蓄優遇税制の抜本的見直しなどが提言された。
 - － 通称「平岩レポート」（「経済改革研究会中間報告、1993年（経済改革研究会）」では、規制について緩和ではなく撤廃、すなわち「原則自由、例外規制」の考え方が打ち出された。また、国際的に不透明と批判された日本型の経済システム（いわゆる「鉄の三角形」）に切り込む内容が含まれた。
- ・ しかしながら、その後の規制改革・構造改革の議論は一時期を除いて次第に小型化していった。

《図表 1-58》 平成期の政府の制度改革・構造改革

年	制度・構造改革	年	制度・構造改革
1991	育児休業法成立(5月)	2005	会社法成立(6月)
1993	日本新党ほか7党による連立政権誕生(8月)		郵政民営化法案が成立(10月)
1994	政治改革4法成立		道路関係4公団民営化(10月)
	製造物責任法成立(7月)	2006	改正雇用機会均等法成立(6月)
1995	科学技術基本法成立(11月)	2007	日本郵政グループ発足(10月)
1996	住専処理法成立(6月)	2008	後期高齢者医療制度開始(4月)
	小選挙区比例代表並列制による初の衆議院選挙(10月)		観光庁発足(10月)
	「日本版金融ビッグバン構想」発表(11月)	2009	農地法改正(6月)
1997	改正男女雇用機会均等法成立(6月)		民主党政権誕生(8月)
	日本銀行法改正(6月)		消費者庁発足(9月)
	介護保険法成立(12月)	2010	日本年金機構発足(1月)
1998	金融システム改革法成立(金融監督庁設置を含む)(6月)		高校授業料無償化開始(4月)
	大規模小売店舗立地法成立(6月)	2011	総合特別区域法成立(6月)
1999	持株会社の設立を解禁とする独禁法改正案成立(6月)	2012	復興庁発足(2月)
	情報公開法成立(5月)		第2次安倍政権誕生(12月)
2000	介護保険制度開始(4月)	2013	マイナンバー法成立(5月)
	金融庁発足(7月)		国家戦略特別区域法成立(12月)
2001	中央省庁再編(1月)	2014	特定秘密保護法成立(12月)
	経済財政諮問会議発足(1月)	2015	スポーツ庁発足(10月)
	総合科学技術会議発足(1月)	2016	電気小売全面自由化(4月)
	(2014年より総合科学技術・イノベーション会議)		マイナンバー制度開始(1月)
2002	「ゆとり教育」開始。2010年まで(4月)		個人情報保護委員会発足(1月)
	構造改革特別区域法成立(12月)	2017	プレミアムフライデー開始(2月)
2003	個人情報保護法成立、一部施行(5月)		ガス小売全面自由化(4月)
2004	国立大学の独立法人化(4月)	2018	働き方改革関連法成立(改正労働者派遣法を含む)(6月)
	年金改革法成立(6月)		改正出入国管理法成立(12月)

(資料) 本会作成。原資料は政府資料等

【変遷し続けた規制改革の司令塔組織】

- ・ 規制改革は政府の問題意識として持ち続けられたが、中心となる司令塔組織の名称やミッションは、その時々政権によって少しずつ変遷した。

《図表》1-59 規制改革の司令塔組織の変遷

名 称	内 閣
行政改革委員会規制緩和小委員会（1994 年）	村山内閣
規制緩和小委員会（1995 年）	橋本内閣
行政改革推進本部・規制緩和委員会（1998 年－1999 年）	橋本、小渕内閣
行政改革推進本部・規制改革委員会（1999 年－2001 年）	小渕、森内閣
総合規制改革会議（2001 年－2004 年）	森、第 1 次小泉内閣
規制改革・民間開放推進会議（2004 年－2007 年）	第 2・3 次小泉、第 1 次安倍内閣
規制改革会議（2007 年－2010 年）	第 1 次安倍、福田、麻生、鳩山内閣
規制改革会議（2013 年－2016 年）	第 2 次安倍内閣

（資料）本会作成。原資料は政府資料等

【不良債権処理】

- ・ バブル崩壊後の不良債権処理に対応するために整理回収機構が創設された。

【特区制度】

- ・ 構造改革特区、国際戦略総合特区、地域活性化総合特区、国家戦略特区などのいくつかの特区制度が創設された。

【産業競争力会議】

- ・ 日本経済再生本部の下に産業競争力会議が設置された（2013 年）。その後、未来投資会議の新設（2016 年 9 月）に伴い廃止された。

（５）デフレに対応する日銀の金融政策

【バブルに対処するために引締めから始まった金融政策】

- ・ 1988～1989 年あたりの経済状況をバブル的と判断した日銀はインフレなき経済成長を指向した。マネーの供給が過剰気味とする判断から公定歩合を上げた。
- ・ 一方、当時の大蔵省は行き過ぎた土地投機を冷却化するため、銀行に対して貸し出しを制限する「総量規制」を行った。
- ・ これらの結果、バブルは一気に収縮した。いわゆる「バブル崩壊」である。

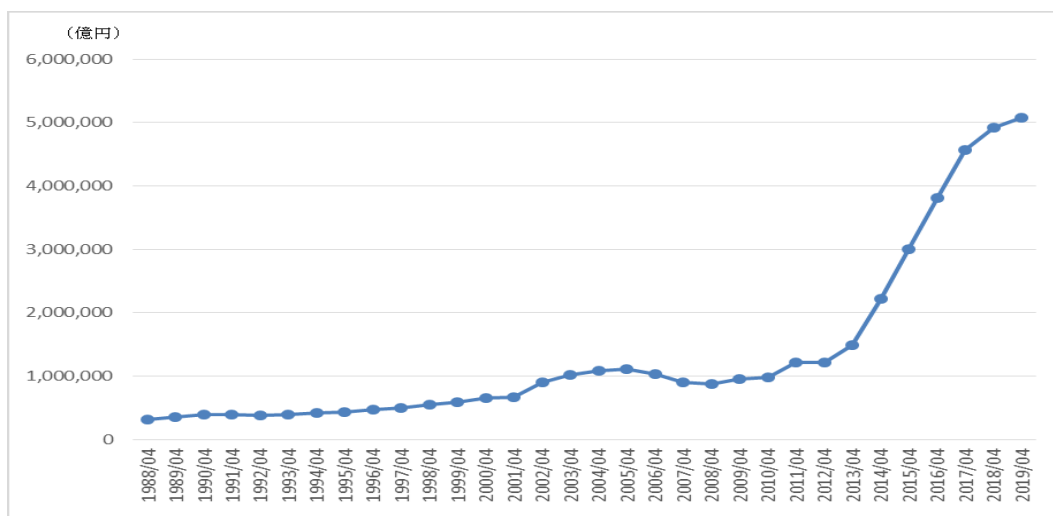
【その後はデフレに対処するために緩和に転換 ― 質的緩和と量的緩和】

- ・ その後の景気低迷によって、一般物価が停滞ないし下落する状況が現れた。GDP デフレーターはマイナスを示すようになり経済はデフレの様相を強めた。この結果、日銀はデフレ対策に迫られることとなり、公定歩合の引下げ政策に転じた。さらに金利自由化に伴い主要な政策を公定歩合操作から短期市場金利の誘導目標設定へと

切り替え、いわゆるゼロ金利政策を導入した。

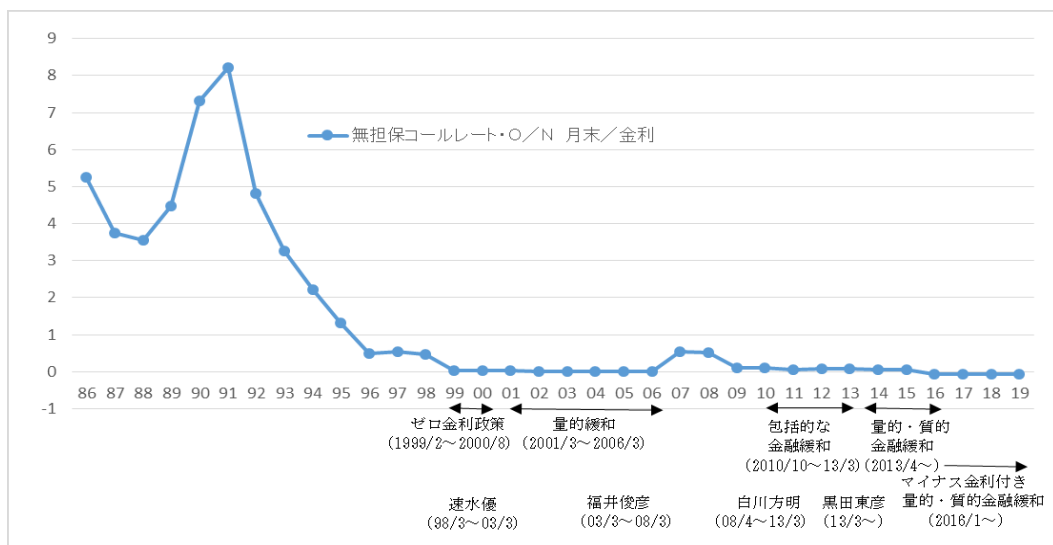
- ・ 生産性の低下（資本の限界生産性の低下を含む）が一般化した。それに伴い自然利子率が低下し、「流動性の罠」と言われるレベルにまで達した。
- ・ その結果、伝統的な金融政策である政策金利の操作や目標市場金利の誘導が無効化した。このため、これら金利に係る質的緩和に代わってマネタリーベースの「量」に係る操作を目標とする量的緩和と称される新たな金融市場調節が導入され、金融政策の中心になった。具体的には金融機関の日銀当座預金残高引上げ、国債や社債、ETF、J-REIT の買い入れによる通貨供給が行われた。
- ・ なお、1997 年に日銀の独立性を高める目的で日銀法が大幅改正された。

《図表 1-60》 マネタリーベースの推移



(資料) 本会作成。原資料は日本銀行「マネタリーベース」

《図表 1-61》 日銀の政策金利の推移



(資料) 本会作成。原資料は日本銀行「主要時系列統計データ表」

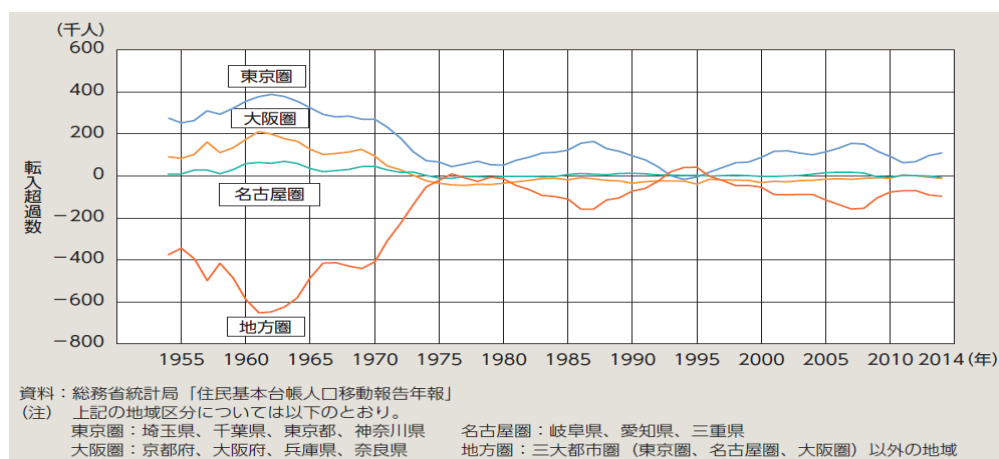
7. 国土構造

(1) 疲弊する地方、一人勝ちする東京

【東京一極集中】

- ・ 平成を通じて、東京圏に人口、経済、文化、国の中核機能、賑わいが集中する「東京一極集中」が進行した。

《図表 1-62》 三大都市圏・地方圏の人口移動（再掲）



(資料) 厚生労働省「平成 27 年版厚生労働白書」

【過疎化の進む地方】

- ・ 平成を通じて、地方都市では高齢化、人口減少とともに中心市街地のシャッター街化が進んだ。
- ・ この結果、将来、消滅が危惧される自治体が生じるようになった。

(2) 分断化する G 型経済と L 型経済

【G 型経済と L 型経済】

- ・ かつてのわが国においては、輸出型の製造業が輸出を拡大して潤うと、それと取引のある企業の収益が向上するとともに従業員の所得が増加し、その結果、消費が高まりサービス産業のような内需型の産業にも恩恵が行き渡る「トリクルダウン」と称される関係が見られた。
- ・ しかしながら、平成期においてはこのような関係は成立しなくなった。すなわち、世界経済との連動性の強い G 型経済と呼ばれる企業およびその企業を中心とする産業連関と、内需との連動性の強い L 型経済と呼ばれる企業及びその企業を中心とする産業連関の間の関係性が薄くなったことが指摘されるようになった。

【大都市と中小都市】

- ・ G 型経済と L 型経済の概念は必ずしも地理的概念を指し示すものではないが、G 経済に属する企業が主に大都市圏に立地し、L 型経済に属する企業が主に地方都市に立地する実態に鑑みると、より大きな都市は成長する海外経済の恩恵に浴して繁栄を保ち、より小さな都市は先細る内需によって衰退の色を濃くする現象が現れるようになった。
- ・ 産業全体に占める製造業のウェイトの低下、海外立地による産業空洞化等によって G 型経済の担い手は今後縮小する可能性がある。

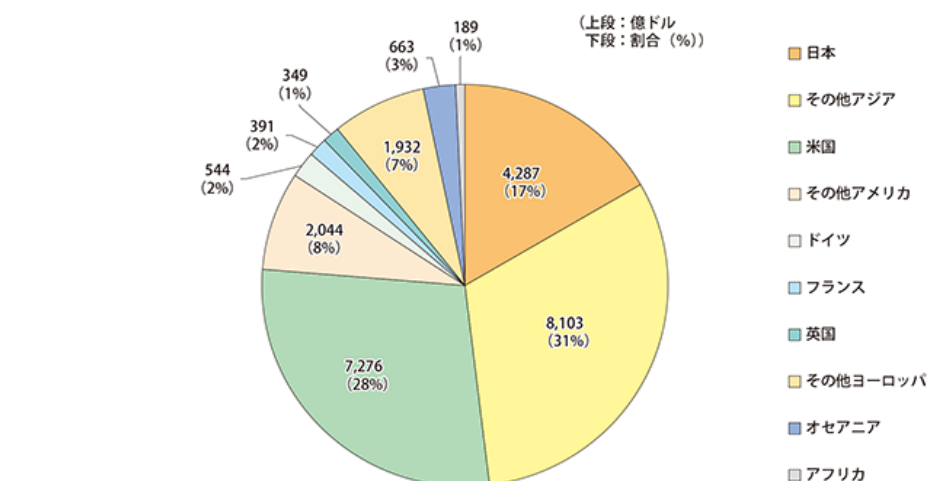
8. 自然災害、国土保全、インフラ

（１）多発化、広域化、激甚化する自然災害

【わが国は自然災害の集中地域である】

- ・ わが国は、自然災害の多発国である。自然災害による被害額の全世界に占める割合は、わが国の国土面積の世界に占める割合に比して大きく、自然災害が発生する密度の高い地域となっている。

《図表 1-63》 世界における自然災害被害額と被害額の割合



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）から中小企業庁作成

(注) 1. 1985 年～2015 年の自然災害による被害額を集計している。

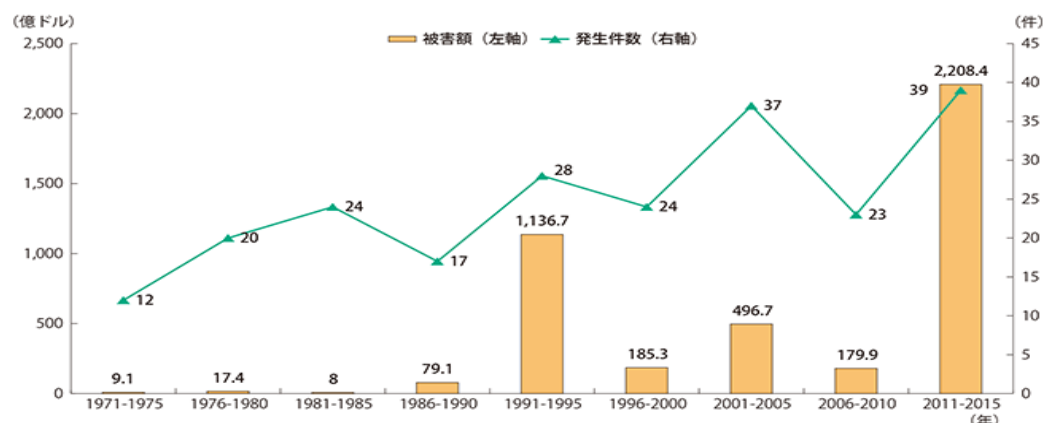
2. EM-DAT では死者が「10 人以上」、「被災者が 100 人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

(資料) 中小企業庁「中小企業白書 2016 年版」

【近年、自然災害は多発化、激甚化する傾向にある】

- ・ わが国における自然災害は、近年、多発化する傾向にある。しかも、災害がもたらす被害額が大きくなる傾向にある。

《図表 1-64》 自然災害の発生件数および被害額の推移



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）から中小企業庁作成

(注) 1. 1971年～2015年の自然災害による被害額を集計している。

2. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

(資料) 中小企業庁「中小企業白書 2016 年版」

(2) 劣化が進む社会インフラ

【インフラの高齢化】

- ・ わが国の高度成長期に整備された道路、橋梁、トンネル、河川管理施設、上下水道、港湾施設などの社会インフラが高齢化し、更新期を迎えている。
- ・ 地方自治体が運営する水道事業などの中には、更新投資の金額を水道料金に織り込むと、料金水準が急騰するなど、事業運営に行き詰まる自治体が多数登場している。

《図表 1-65》 建設後 50 年以上経過する社会資本の割合

	2018年3月	2023年3月	2033年3月
道路橋 [約40万橋 ^{注1)} (橋長2m以上の橋約70万のうち)]	約25%	約39%	約63%
トンネル [約1万本 ^{注2)}]	約20%	約27%	約42%
河川管理施設(水門等) [約1万施設 ^{注3)}]	約30%	約43%	約64%
下水道管きよ [総延長: 約45万km ^{注4)}] (2016年3月時点)	約4%	約8%	約21%
港湾岸壁 [約5千施設 ^{注5)} (水深-4.5m以深)] (2016年3月時点)	約10%	約32%	約58%

注 1) 建設年度不明橋梁の約 30 万橋については、割合の算出にあたり除いている。

注 2) 建設年度不明トンネルの約 250 本については、割合の算出にあたり除いている。

注 3) 国管理の施設のみ。建設年度が不明な約 1,000 施設を含む。(50 年以内に整備された施設については概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約 50 年以上経過した施設として整理している。)

注 4) 建設年度が不明な約 1 万 5 千 km を含む。(30 年以内に布設された管きよについては概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約 30 年以上経過した施設として整理し、記録が確認できる経過年数毎の整備延長割合により不明な施設の整備延長を按分し、計上している。)

注 5) 建設年度不明岸壁の約 100 施設については、割合の算出にあたり除いている。

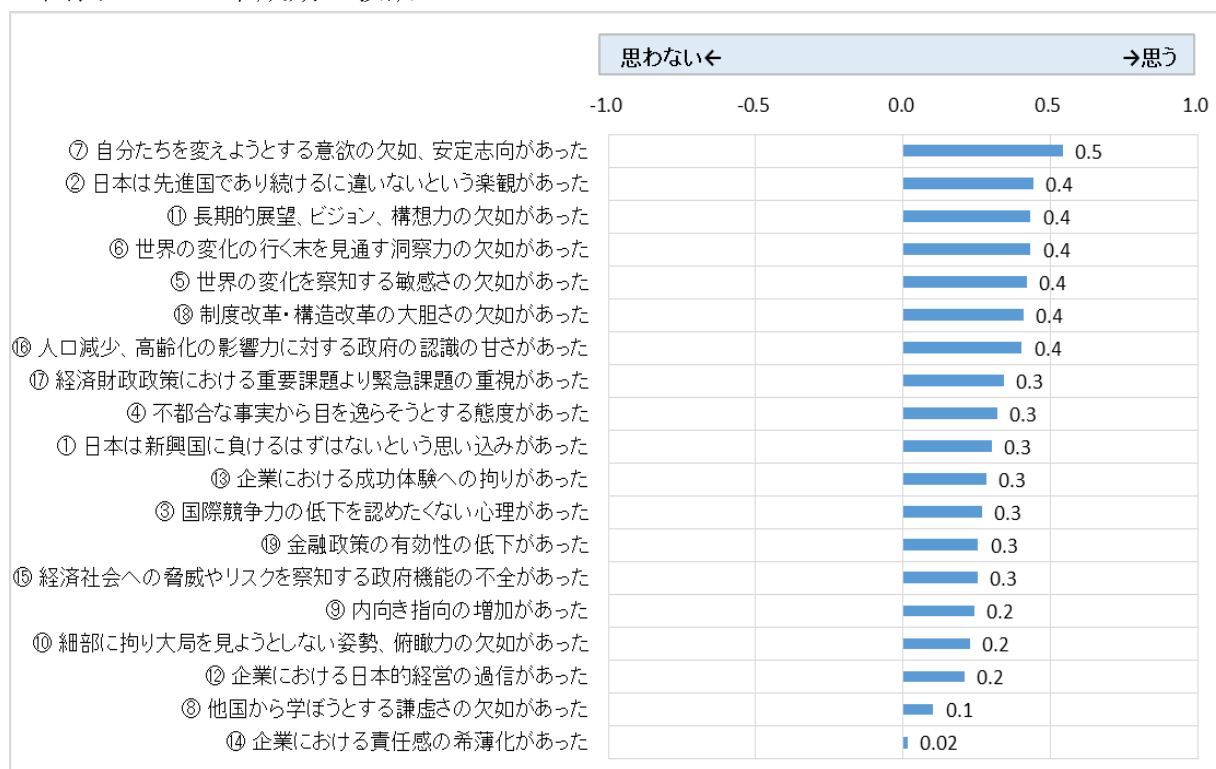
(資料) 国土交通省「インフラメンテナンスの時代について」

第2部 平成時代の重要な教訓

【教訓の抽出】

- ・ 平成時代から学ぶべき教訓を6点抽出した。抽出に当たっては本会が会員に対して行ったアンケート調査結果を重要な手掛かりとした。調査結果は《図表 2-1》の通りである。
- ・ 教訓の抽出・集約に当たっては、「そう思う」程度の大きなものをまず重視して柱とし、それに類似のものを集約した。集約した結果、共通の性質を見出すことができたものは、その共通の性質を教訓名とした。「そう思う」程度の大きなものは単独でも1つの教訓名とした。

《図表 2-1》 平成期の教訓



(注) アンケートの対象となる各項目について「そう思う」に1、「少しそう思う」に0.5、「あまり思わない」に▲0.5、「思わない」に▲1を与え、それぞれの回答パーセンテージを乗ずることによって、思う程度をスコア化した。同様の資料について以下同じ。

(資料) 本会アンケート調査（実施期間：2019年10月上旬～11月上旬）

【抽出・集約の結果】

- ・ 抽出・集約の結果は次の通りである。

教訓 1 弊害の大きかった安定志向

- － 自分たちを変えようとする意欲の欠如、安定志向
- － 不都合な事実から目を逸らそうとする態度
- － 内向き志向の増加

教訓 2 根拠のない楽観、思い込み

- － 日本は先進国であり続けるに違いないという楽観
- － 日本は新興国に負けるはずはないという思い込み
- － 人口減少、高齢化の影響力に対する政府の認識の甘さ
- － 経済社会への脅威やリスクを察知する政府機能の不全

教訓 3 弱い俯瞰力と長期的構想力

- － 長期的展望、ビジョン、構想力の欠如
- － 世界の変化の行く末を見通す洞察力の欠如
- － 世界の変化を察知する敏感さの欠如
- － 細部に拘り大局を見ようとしない姿勢、俯瞰力の欠如

教訓 4 大胆さを欠いた制度改革

- － 制度改革・構造改革の大胆さの欠如

教訓 5 大場より急場を余儀なくされた経済財政政策

- － 経済財政政策における重要課題より緊急課題の重視
- － 金融政策の有効性の低下

教訓 6 日本の経営の通用力の低下

- － 企業における成功体験への拘り
- － 国際競争力の低下を認めたくない心理
- － 企業における日本的経営の過信

- ・ 以下において、これらについて行った考察を提示する。

1. 弊害の大きかった安定志向

【自分たちを変えようとする意欲の欠如、安定志向 － 過度のリスク回避】

- ・ 現状を大きく変えたくないという意識が働いたと思われる。
- ・ 今獲得されている物や状態を手放したくない人間心理（行動経済学で「保有バイアス」と呼ばれる）が強く作用したと思われる。
- ・ 現状が決定的に悪いわけではない状況下では、もし、現状を変えようと行動した場合、失敗してより悪い状態に移行するリスクを恐れて、二の足を踏む心理が働いたのではないか。つまり、行き過ぎたリスク回避と安定志向である。

【不都合な事実から目を逸らそうとする態度】

- ・ また、現状を変革すべき客観的事実に触れたとしても、そのような不都合な事実か

ら目をそらそうとしたか、その事実を過小評価する心理が働いたのではないか。現状を変えようとする膨大なエネルギーを必要とするからである。

- ・ 現状を変えるためにはボトムアップは適さない。トップダウンが不可欠である。しかしながら組織階層の上位者であるほど現状を変えようとしなかったのかもしれない。

【定型化されたパターンの繰り返し ― 経路依存性】

- ・ かつての成功を収めてきた先達の決定事項や思考様式に知らず知らずのうちに制約される「経路依存」によって、同じことを安定的に繰り返してきた可能性がある。
- ・ これらの心理の結果、定型化されたパターンの繰り返しが経済社会の至る所で現れるようになった。
- ・ 例えば、企業経営においてはPDCAサイクルを回すことが重要であるとされる。この言葉はわが国の企業経営や経営学においては常識であるが、他の先進国においても常識であるかは疑わしい。少なくとも米国の経営学者の間ではほとんど知られていない⁵。
- ・ これほどわが国に定着したのは、これまでこの経営管理手法で成功してきたこと、型を尊ぶ日本人の思考様式に合うものであったこと、着実な改善を積み重ねる「増分主義 (incrementalism)」は基本的には間違いとは言えないことなどの理由によるものであろう。
- ・ しかしながら、世界は改善ではなく、革新によって飛躍的に変化した。
- ・ PDCAサイクルや増分主義そのものが問題なのではない。その様式でしか発想できない思考方法が問題であると考えられる。
- ・ この定型化は他の観点から物事を見たり、表現しようとしたりする努力の停止や思考停止を意味するものになった可能性がある。

【企業家精神の喪失、低調な起業】

- ・ 安定志向によって、既存の企業の中では一部の企業を除いて企業家精神が失われていった。
- ・ 一方、新規参入等の起業を企画する者はわが国ではほとんど育ってこなかった。国際比較でみるわが国の起業率の低さは最悪クラスである。多くの学生は安定を求めて大企業への就職を希望し、自ら起業する道を選んでこなかった。

【外圧がないと変わらない】

- ・ 外圧がないと変わらないという日本人の性質が発揮された。
- ・ 多くの企業で、「その道を選ぶ」というプロアクティブな決断様式ではなく、「そうせざるを得ない」というリアクティブな決断様式が取られたのではないかと想像される。
- ・ 経営者が重大な決断をする場合、自分の意思とは関係なく外部環境という外圧によ

⁵ 中部経済連合会の2019年度総会(2019年6月4日開催)の講演で講師を務めたクリスチーナ・アメージャン氏(一橋大学大学院教授)の指摘による。

って「そうせざるを得ない」という決断をしたのではないかと思われる。

2. 根拠のない楽観、思い込み

【日本人の心の中にあった様々な楽観や思い込み】

- ・ バブル崩壊前後の日本は経済の絶頂期にあった。この時の平均的な日本人の感覚は次のようなものであったと思われる。
 - － 日本は欧米先進国に追いつき追い越した。
 - － 日本はアジアで唯一の工業化に成功した国である。他のアジア諸国は簡単には日本に追いつけるはずはない。
 - － 我われは等しく豊かになった。一億総中流。
 - － 今後も努力すれば一層豊かになれるはずだ。
 - － 日本は他国から学ばれることはあっても、日本が他国から学ぶものはあまり残っていない。
- ・ その後、バブルの崩壊によって景気が後退するにつれ、この感覚を修正する人々が現れたと考えられるが、多くの人々はこの感覚を持ち続けた可能性がある。
- ・ この間、アジア等の海外諸国の工業化や競争力の向上ぶりについては、海外に進出した一部の企業や海外旅行経験者には実体験として知られていたが、一般にはマスコミのわずかな報道を通じて観念的にしか理解されなかったと思われる。以前から指摘されてきた我われ日本人の「平和ボケ」と呼ばれる現象である。
- ・ また、日本人にとって不快な現実には認めたくないという意識が働いたと思われる。

【発生した様々な不具合】

- ・ 平成期が進むにつれて、潜在していたリスクが様々な形で具体的な不具合となって顕在化した。具体的には次の通りである。
 - － 所得格差の拡大（一億総中流ではなくなった）
 - － 国民一人当たりの GDP の低迷ないし減少
 - － 工業品における国際競争力の喪失
 - － 研究開発力の低下
 - － 政府負債の累積
 - － 人口減少 等

【世界の変化に鈍感すぎた】

- ・ 新興国は、かつてわが国が辿ったような発展過程を経ずして成長した。いわゆる「かえる跳び（Leapfrog）」である。
- ・ 特に、経済のデジタル化においては、先進国も新興国もあまり大差のない地点からスタートを切ったことに気づけなかった。
- ・ 例えば、わが国は情報通信基盤づくりを固定電話網の地道な整備から始め、世界に

冠たる整備水準に達した。しかし、無線による移動体通信技術の進歩によって必ずしも有線の通信網は必要なくなった。

- ・ また、通信に関するソフトウェア技術開発や新たなビジネスモデル開発においては、工業的な産業集積や技術集積が必ずしも有利に働かなかった。
- ・ これらに気づくのが遅れた。

【経済社会への脅威やリスクを察知する政府機能の不全】

- ・ そもそも、経済社会への脅威やリスクを察知し体系的に整理し国民に知らせる政府機能は存在しなかったか、あるいは十全に機能しなかった。
- ・ リスクの重大性について想像力が欠如していた。その時々において衆目を集める政治的話題に気を取られ対症療法的に対応しているうちに、本質的に重要なことが忘れられた。
- ・ ホットな話題から独立したクールで客観的な観察者としての政府機能が十分に用意されていなかったと思われる。

【人口減少、高齢化の影響力に対する政府の認識の甘さ】

- ・ 平成期において過小評価されたリスクの典型は人口減少問題であろう。
- ・ 人口減少や高齢化の経済社会への影響力の大きさについて、政府の認識の甘さがあった。
- ・ 人口が減少するリスクと人口減少が社会にもたらす不具合というリスクの2つについて、一部の人々には認識されていたが、楽観的な多数の人々によって取り上げられることなく過ぎてきた。

【責任の中心点がはっきりしない】

- ・ どこかの誰かが何とかするだろう。対処するのは自分の役割ではないと誰もが思う責任の空洞化、責任の中心点の不在ないし不明瞭があったと思われる。
- ・ これには、当事者意識を希薄化させる日本に特徴的な稟議的意思決定の様式が影響しているのではないか。つまり、「みんなで決めた」という無責任な感覚である。

3. 弱い俯瞰力と長期的構想力

【乏しい俯瞰力】

- ・ 世界の変化を全体として観察し理解する機能や能力が日本には十分に備わっていない。個々の分野の専門家は存在するが、俯瞰の専門家はあまり存在しない。いつの間にか俯瞰をあまり必要としなくなったのかもしれない。
- ・ この結果、世界の激変に取り残される結果になったのではないか。
- ・ 一方、中国は世界を俯瞰して雄大な「一带一路」構想を掲げ、着々と戦略を実行している。

【時間軸の俯瞰 — 長期的構想力の欠如】

- ・ 長期的展望やビジョンの策定、長期的構想力など時間軸に沿った俯瞰についても日本ではあまり必要とされなくなったのかもしれない。
- ・ かつては長期ビジョンや長期構想を練り上げる部署が多く、多くの企業で存在したが、現在では環境の移り変わりの速さに合わせて 3 年程度のスパンを基本とする中期計画の策定が主流となっている。

【組織のサイロ化、部分最適化】

- ・ 問題は、企業や行政において空間的・時間的俯瞰機能が脆弱化している可能性があることである。
- ・ 企業における組織は、事業部制やカンパニー制などを採用するところが増えている。この場合、各事業部やカンパニー内での最適化、すなわち部分最適化やサイロ化が起りやすくなっている可能性がある。

【日本人の思考の癖】

- ・ 日本人はとすると、大局よりも細部、本質（抽象）よりも形（形式）の追求に没頭する性質を持っているのではないか。
- ・ 既存の事象について全体を部分に分解して理解する能力と、部分を磨き上げる能力には優れている。
- ・ 一方、まず全体を思い描き、そこから部分を考えるシステムの思考に弱さがあるのではないか。
- ・ その典型は、医療ロボットのダビンチである。米国で開発されたダビンチは分解の結果、部品の 8 割は日本の既存の技術や製品で製作できるとされた。さらには、もっと良い部品で高性能のものができると言われた。しかし、問題はダビンチという全体を思い描く構想力なのである。この構想力とシステムの思考力に結局日本は米国にかなわなかった。

4. 大胆さを欠いた制度改革

【制度改革・構造改革の大胆さの欠如】

- ・ 平成開始前後において取りまとめられた「前川レポート」や「平岩レポート」は骨太の内容を持っていた。
- ・ しかしながら、一時期を除き、その後に取りまとめられたものは比較的小粒な内容のものであり、また、実行された規制改革や構造改革と称する施策についても抜本的と言えるものは少ない。

《図表 2-2》 制度改革・構造改革の進め方の評価

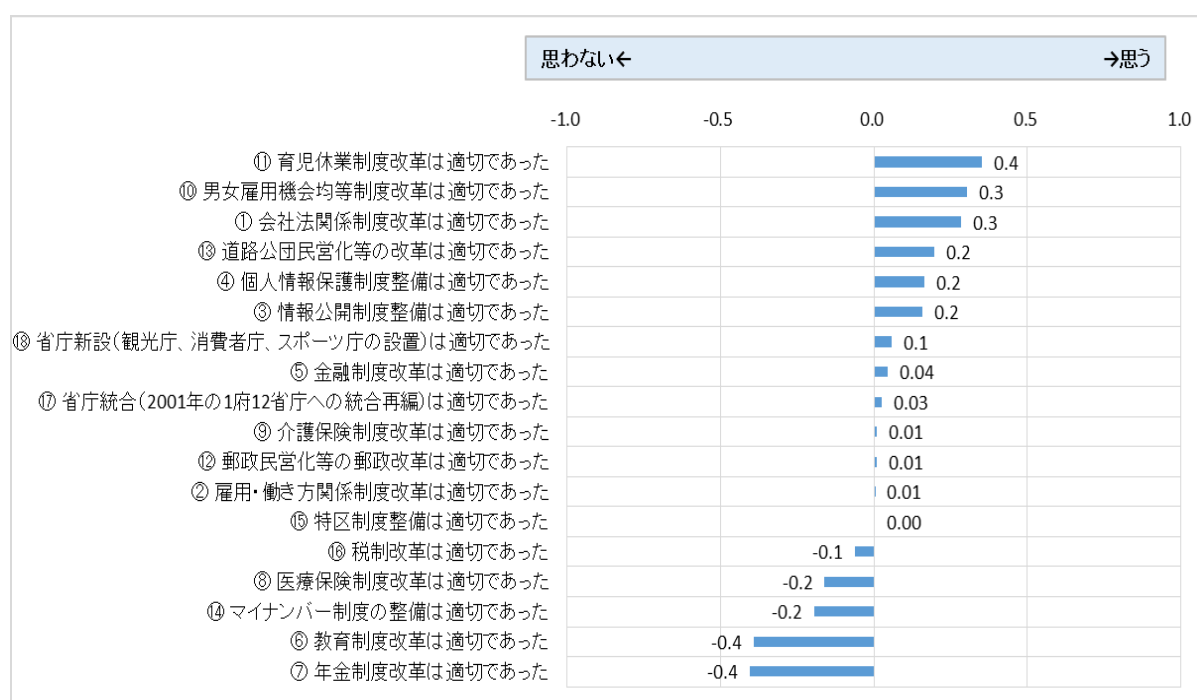


(資料) 本会アンケート調査（実施期間：2019年10月上旬～11月上旬）

【制度改革や新制度導入は本当に十分な成果を上げたか】

- 制度改革や新制度導入は所期の目的を達成したかについては疑問の残るものもある。例えば、郵政改革によって郵政事業は、郵便、保険、郵貯、窓口の4つに分けて民営化された。しかしながら、保険の不適切販売に示されるように、形態こそ政府事業から民営事業に移行したが、非効率の実態は大きく改善されていない可能性がある。
- また、マイナンバー制度は当初想定された利活用の姿とは程遠い状況である。

《図表 2-3》 行われた制度改革・構造改革の評価



(資料) 本会アンケート調査（実施期間：2019年10月上旬～11月上旬）

【規制の温存は新たなビジネス領域の登場に抑制的に働く】

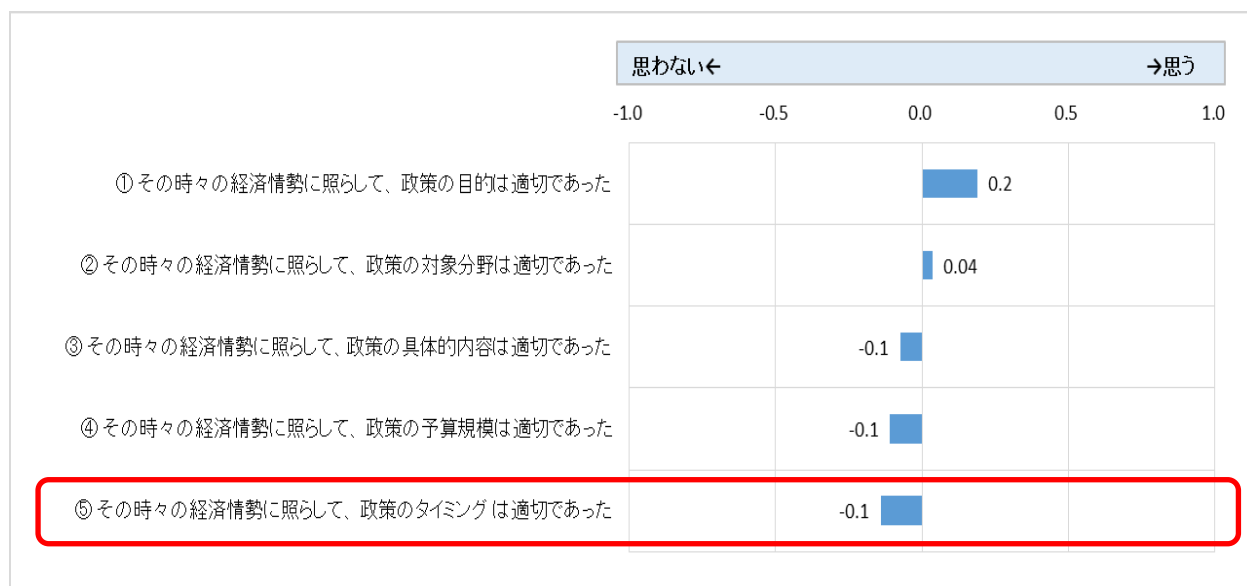
- ・ 規制の温存がもたらす効果は基本的に 2 つである。
- ・ その 1 は、新たなビジネス領域の登場を抑制することである。その結果、産業構造の転換や新陳代謝が遅れる。
- ・ その 2 は、新たな産業や市場が切り開かれにくいことのために、既存の産業や市場で同質的な競争圧力が高まること、すなわち過当競争の発生である。例えば、エリアの需要を上回って出店競争が行われる小売業や飲食業、零細な事業者が多数存在する建設業、マッサージ業・接骨院・美容室等のサービス業、不動産業などは典型例である。

5. 大場より急場を余儀なくされた経済財政政策

【重要課題より緊急課題への対応を余儀なくされた経済財政政策】

- ・ 経済財政政策の中でも特に景気対策と称されるものは、急場を凌ぐ性格が強いものであった。
- ・ これらは国民や経済界の求めに応じて、あるいは求めを先取りして行われた。
- ・ 政府はこれに時間と労力を奪われ、大局的にみて本質的に重要な課題の検討に時間を割くことができなかった。
- ・ また、円高対策など緊急対策として取られた政策は、策定に時間がかかるため機動性にかき、結局タイミングを逸するものが多かったと考えられる。

《図表 2-4》 平成期の経済財政政策の評価（再掲）

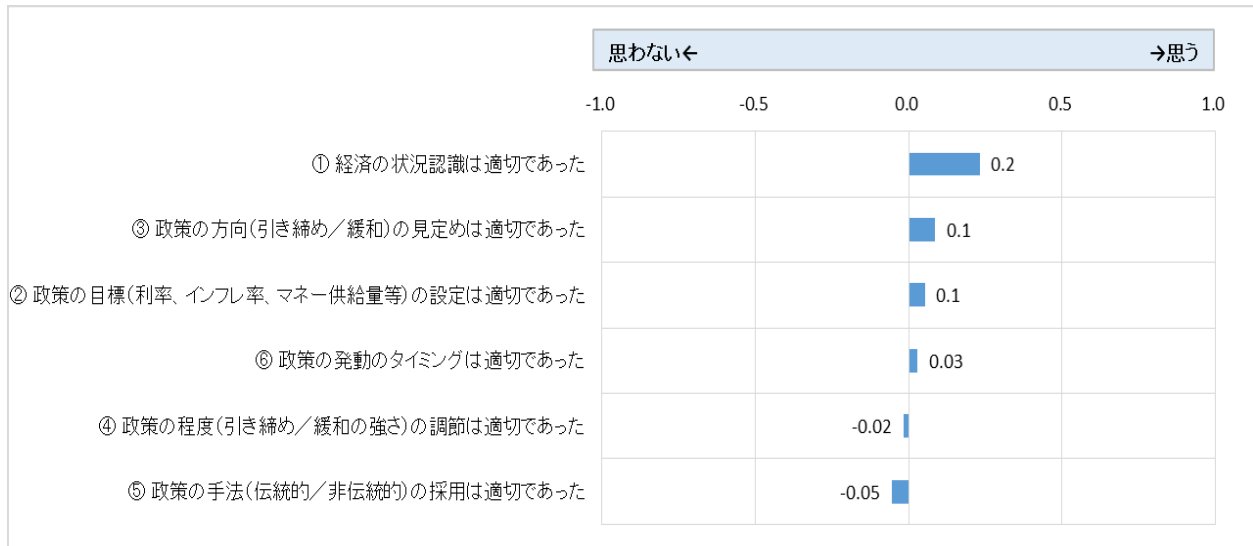


（資料） 本会アンケート調査（実施期間：2019 年 10 月上旬～11 月上旬）

【金融政策の有効性の低下】

- ・ 金融政策は、自然利子率の低下によって有効性を十全に発揮することができなかった。流動性の罫と呼ばれる状況である。
- ・ このため、景気対策は金融政策よりも経済財政政策に期待がかかることになった。

《図表 2-5》 日銀の金融政策の評価



(資料) 本会アンケート調査（実施期間：2019年10月上旬～11月上旬）

【CRIC サイクル】

- ・ CRIC サイクル⁶という言葉がある。この言葉は日本政府の典型的な行動パターンを表現したものである。次のサイクルの繰り返しをいう。
 - 【C】問題に気づかないか気づいても放置しているうちに、それが大きくなって危機（Crisis）に発展する。
 - 【R】すると、慌てて対症的に应急处置（Response）をする。
 - 【I】その結果、状況が少し改善（Improvement）すると、
 - 【C】すぐに自己満足（Complacency）してしまう。
- ・ つまり、危機を早期に敏感に感知し、本質を分析した上で、根本的な対策を講じるというプロセスの真逆を表現している。
- ・ この言葉は本来、日本政府の行動を表すものとして使われるが、企業にも概ね当てはまるのではないかな。
- ・ 基本的には、今ある状態を改善はするものの、大きく改革や革新する必要はないという考え方に起因しているのではないかな。

⁶ モルガン・スタンレー証券のチーフエコノミストであるロバート・A・フェルドマン氏の言葉とされる。

6. 日本的経営の通用力の低下

【日本的経営は全てがうまく機能したわけではない】

- ・ かつてのわが国の高度成長期において、わが国企業の躍進の理由が他国によって盛んに研究された時期があった⁷。
- ・ これらの研究によって見出された日本的経営の強みとされるものは、おおよそ次の通りである。
 - － 終身雇用、年功序列、企業内組合の「三種の神器」
 - － 新卒一括採用
 - － 集団としての知識追求
 - － 教育の質の高さ、学ぶことへの意欲、好学心
 - － QC サークル活動、OJT
 - － 社員の一体感（チーム力、和）、グループ精神
 - － 企業グループ系列などの企業間の長期的な取引関係の構築
 - － 内部昇進した経営者とメインバンクを中心とした企業統治の仕組み（企業の効率的運営を担保する監視と規律付けの仕組み）
 - － 長期的な成長指向、長期的研究開発
 - － 充実したフリンジベネフィット（福利厚生）
 - － 技術系出身の経営者の研究開発の重要性に対する理解
 - － 大部屋主義、「わいわいがやがや」による意識の共有
 - － 稟議制度、ボトムアップ型、調整型意思決定等の関係者全員参加型意思決定
 - － 安定株主、株式持ち合い

【有効性が低下したもの】

- ・ これらのうち、日本的経営の典型とされる年功序列、終身雇用制、メインバンク制、新卒一括採用、企業内組合などについて、有効性が低下している（本会アンケート調査結果による）。

【負の側面が現れたかもしれないもの】

- ・ これらのうち、負の側面が現れたり、マイナス効果に逆転したりしたかもしれないものは以下の通り。
 - － 終身雇用、長期雇用慣行は一企業の視点ではなく労働市場の視点から見ると労働力の流動性を低くする要素となっている。
 - － 社員の一体感の醸成は、ともすると集団主義における同質性の押し付け、同調圧力、各部署の村社会化となっている可能性がある。
 - － 頻繁な人事ローテーションは本来の目的の従業員の視野や能力の拡大よりも業務の能率の妨げや無責任の助長につながっている可能性がある。

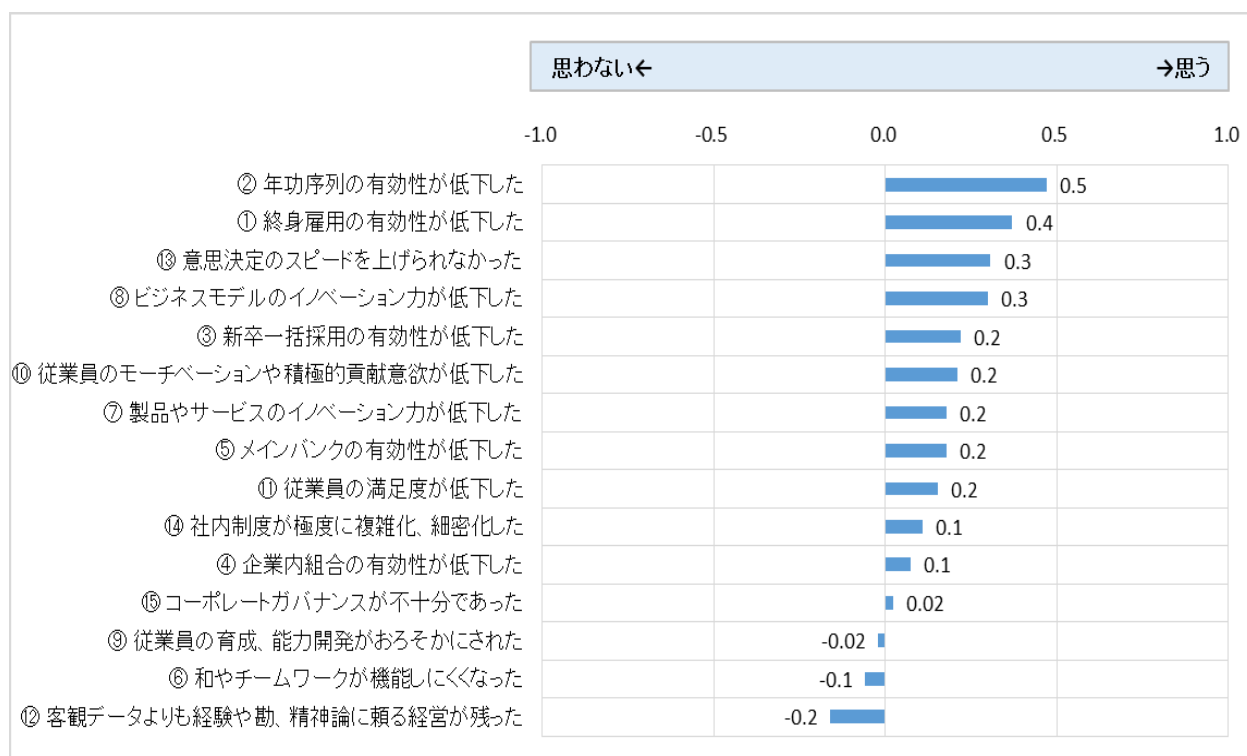
⁷ ジェームズ・アベグレン、エズラ・ヴォーゲルなどの研究が典型例である。

- － 新卒一括採用は、新卒者に人生で一回だけの就職チャンスしか与えないため就職氷河期のように就職できなかった新卒者に挽回の機会を与えなかった。
- － また、第 1 部の「5. 科学技術、文化、教育」において事実の観察で示した通り、新卒一括採用は、年功序列型人事制度などと相まって、高度人材の育成と高度活用を阻害する要因となってきた。
- － 稟議制度は意思決定について関係者で承認し合い情報を共有するものであったが、意思決定の遅延、権限・責任の所在の不明確などのデメリットが大きくなっている可能性がある。

【問題として認識されるもの】

- ・ 問題として認識されるものは次の通りである。
 - － 製品やサービスのイノベーション力の弱さ
 - － 従業員のモチベーションや積極的貢献意欲（エンゲージメント）の低下
 - － 従業員の満足度の低下
 - － 社内制度の複雑化、細密化
 - － 有形資産投資に比べ少ない無形資産投資
 - － 少ない人材投資

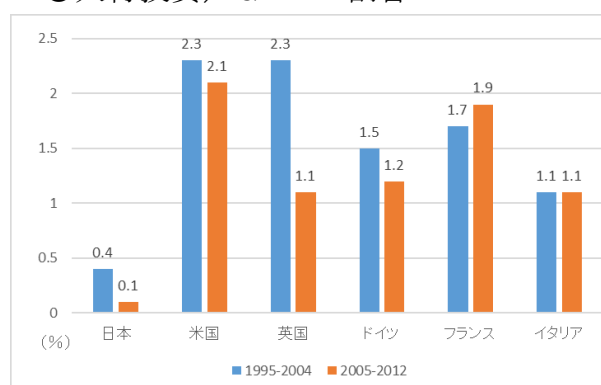
《図表 2-6》 企業活動の問題点



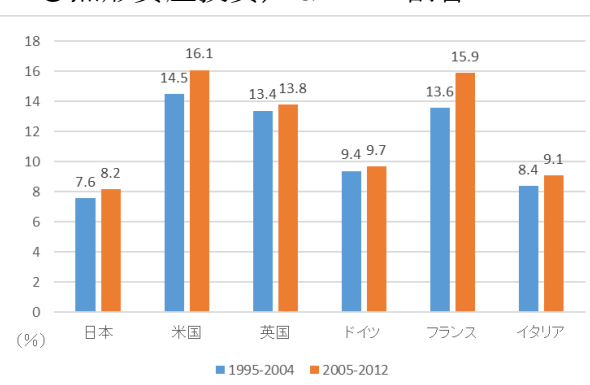
（資料） 本会アンケート調査（実施期間：2019 年 10 月上旬～11 月上旬）

《図表 2-7》 人材投資や無形資産投資の国際比較

●人材投資／GDP の割合



●無形資産投資／GDP の割合



(注 1) 国民経済計算、JIP2015 (一部宮川簡易推計)

(注 2) 国民経済計算及び INTAN-Invest data-base

及び INTAN-Invest data-base より作成

より作成

(資料) 宮川勉「生産性とは何か ― 日本経済の活力を問い直す」(2018 年 11 月 10 日) より引用

【経営者の才覚、力量の発揮度】

- ・ マネジメントがうまく機能しなかった可能性がある。それを示唆するデータ等を以下に提示する。
- ・ 第 1 は、働く者の能力の活用度合である。
 - － わが国の成人の能力は世界最高であることが PICCA の調査 (図表 1-51) によって示されている。一方、わが国の労働生産性は先進国中最低水準であることもわかっている。世界最高の労働力を経営システムにインプットして、先進国最低レベルの生産性をアウトプットしているということは、経営マネジメントに問題がある可能性を示唆している。
 - － もちろん、日本のおかれた産業構造や市場構造、規制制度のあり様が関係している可能性にも留意が必要である。
- ・ 第 2 は、国際調査による経営者の能力比較である。
 - － IMD が発表する国際競争力調査 (図表 2-8) では、経営者の能力を評価する項目がある。ビジネスの機敏性 (Business agility) は調査対象国 63 カ国中 41 位である。内訳項目で見ると、チャンスと脅威 (Opportunities and threats) は 63 位、企業の機敏性 (Agility of companies) は 63 位である。
- ・ 第 3 は、新しい知識の吸収に積極的でない経営者の姿である。
 - － 最近の国際比較調査 (図表 2-9) によってわが国の経営者が新しい知識を学ぶことに熱心ではないことが示されている。
- ・ 第 4 は、生産性の伸びの低迷についての要因分析である。
 - － 経営者の力量が関係している可能性がある。
 - － 生産性の計測には通常、次のようなモデルが使われる。

$$Y = A * F(K, L)$$

ここで、Y は生産量 (通常付加価値を計量)、A は全要素生産性に対応する要素、K は資本の投入量、L は労働の投入量である。F は資本と労働を組み合

- わせて付加価値を生み出す経営メカニズム（生産関数と呼ばれる）である。
- － 資本と労働の投入量が同じ企業であっても生産量は異なる。これは経営メカニズム F と全要素生産性に対応する要素 A が異なるからである。
 - － まず、F に着目する。資本と労働の適切な組み合わせを意味する。資本に適した労働のスペックの選択なども含まれる。
 - － 次に A に着目する。A は資本や労働の貢献では説明できない諸々の要素の集合であるが、一般的には技術進歩やビジネスモデルの革新（新しい生産プロセスや新しい市場の創造）などではないかと言われている。
 - － 技術進歩は資本増大的技術進歩、労働節約的技術進歩、中立的技術進歩などが知られている。これらの技術進歩を自ら興し、また、外部に存在する技術進歩を選択・採用するのは経営者の仕事である。また、ビジネスモデルの革新や選択は経営者の仕事である。
 - － これらのことを踏まえると、全要素生産性が他国に比べて伸び率が低い理由の 1 つは経営者が自分自身の力量を十分に発揮していない可能性を示唆している。
- ・ 第 5 は、経営システムに対する疑問の表明の登場である。
 - － 「技術で勝ってビジネスで負ける」、「強い現場、弱い本部」などの表現で、経営システムが十分に機能していないのではないかとする疑問が呈されるようになった。つまり、経営者の任務の不全である。

《図表 2-8》 経営者の能力の国際比較

評価項目（大項目、中項目、小項目）	順位
総合評価	2 3 位
1. 知識（Knowledge）の評価 詳細略	2 5 位
2. 技術（Technology）の評価 詳細略	2 4 位
3. 将来への準備（Future Readiness）の評価	2 4 位
3-1 適応的姿勢（Adaptive attitudes） 詳細略	1 5 位
3-2 ビジネスの機敏性（Business agility）	4 1 位
－ チャンスと脅威（Opportunities and threats）	6 3 位
－ ロボット普及の世界シェア（World robots distribution）	2 位
－ 企業の機敏性（Agility of companies）	6 3 位
－ ビッグデータと分析手法の活用（Use of big data and analytics）	6 3 位
－ 知識の移転（Knowledge transfer）	4 5 位
3-3 IT 統合性（IT integration） 詳細略	1 8 位

（資料）IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019（日本語訳は本会）

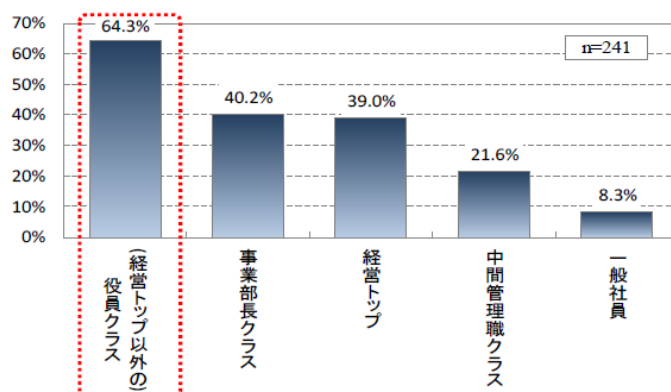
（注）調査対象国は 63 ヶ国。「3-2 ビジネスの機敏性」は経営者の能力の評価であるとされる。

《図表 2-9》 経営者の新しいことに対する学びの姿勢

MM総研の17年度調査によると、企業経営層がAIを熟知している割合は米国が5割、ドイツが3割に対し、日本は7%台。AI活用が当たり前になる「データエコノミー」への理解が進まなければ、国や企業の競争力の差につながりかねない。

(資料) 日経新聞 2018年9月30日朝刊の記事より抜粋して引用

《図表 2-10》 経営者がリスクを取ることに消極的



(注) 「日本企業のどの階層がイノベーションのリスクを取ることに消極的だと思うか」という質問に対する回答状況。回答は2つまで選択可。

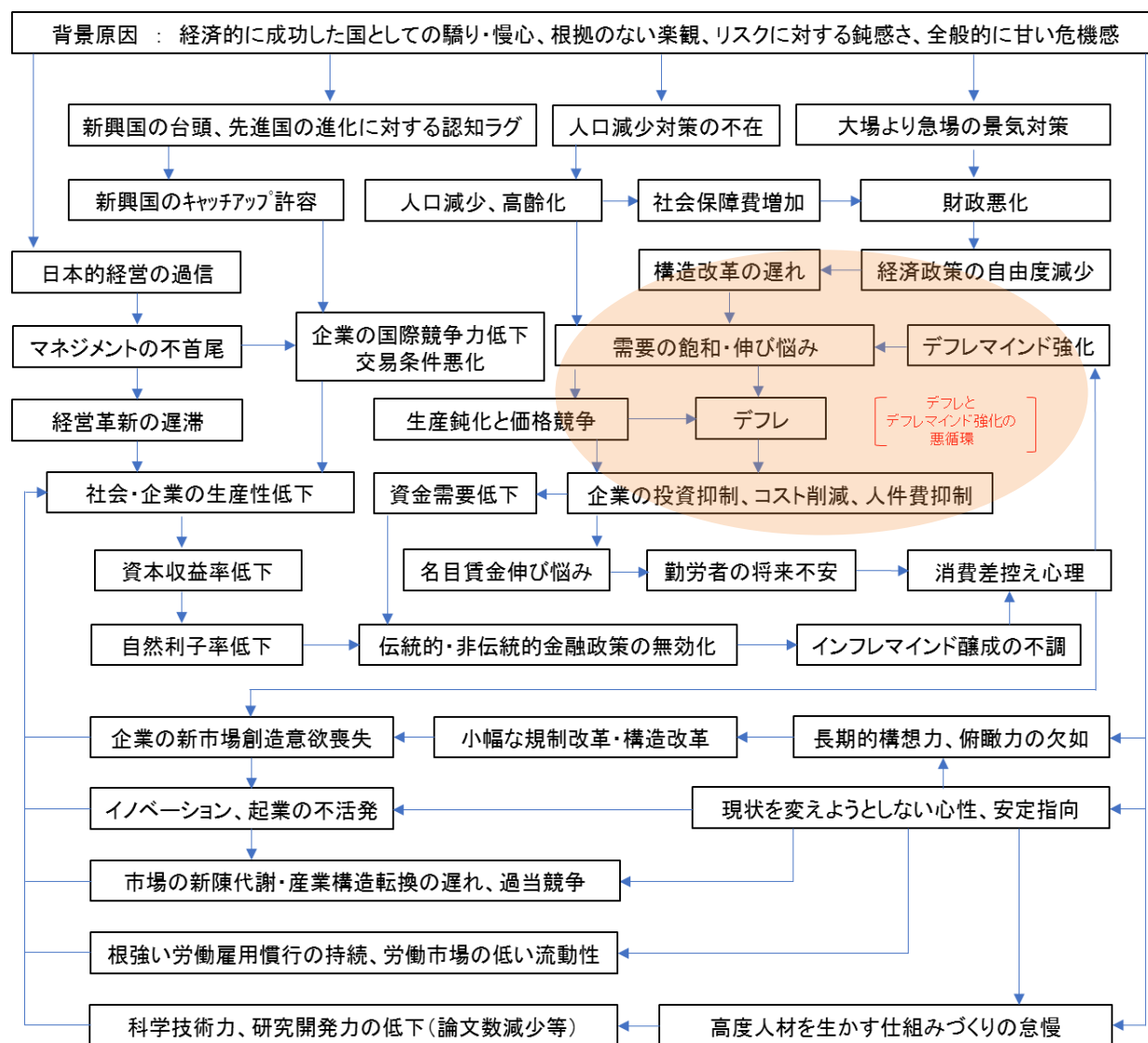
(資料) 「イノベーションを起こす大企業実現に向けて (中間報告)」(公益財団法人日本生産性本部イノベーション会議、2019年12月)

【オープンイノベーションの失敗 — 外形だけの真似ごと】

- ・ クローズドイノベーションよりもオープンイノベーションの方がイノベーションにふさわしいという評判が立つと、一斉にオープンイノベーションに殺到する。
- ・ しかしながら、オープンイノベーションの本質を理解しないままオープンイノベーションを進めるために失敗する事例が多いことが報告されている⁸。
- ・ 型から入るためである。

⁸ 「ワタシから始めるオープンイノベーション」(知的財産戦略本部 価値共創タスクフォース報告書、2019年6月)では、わが国のオープンイノベーション(OI)は「エセOI」であるとして、やらされ型、目先の利益型、ポエム型、クローズ型、インバウンド型、マウンティング型、供給者目線型、八方美人型などを指摘している。

≪図表 2-11≫ バブル崩壊後のデフレ・日本経済停滞の因果関係の俯瞰



（資料） 本会作成

（注） 主な因果関係を矢線で表現。矢線がないことは因果関係がないことを意味するものではない。

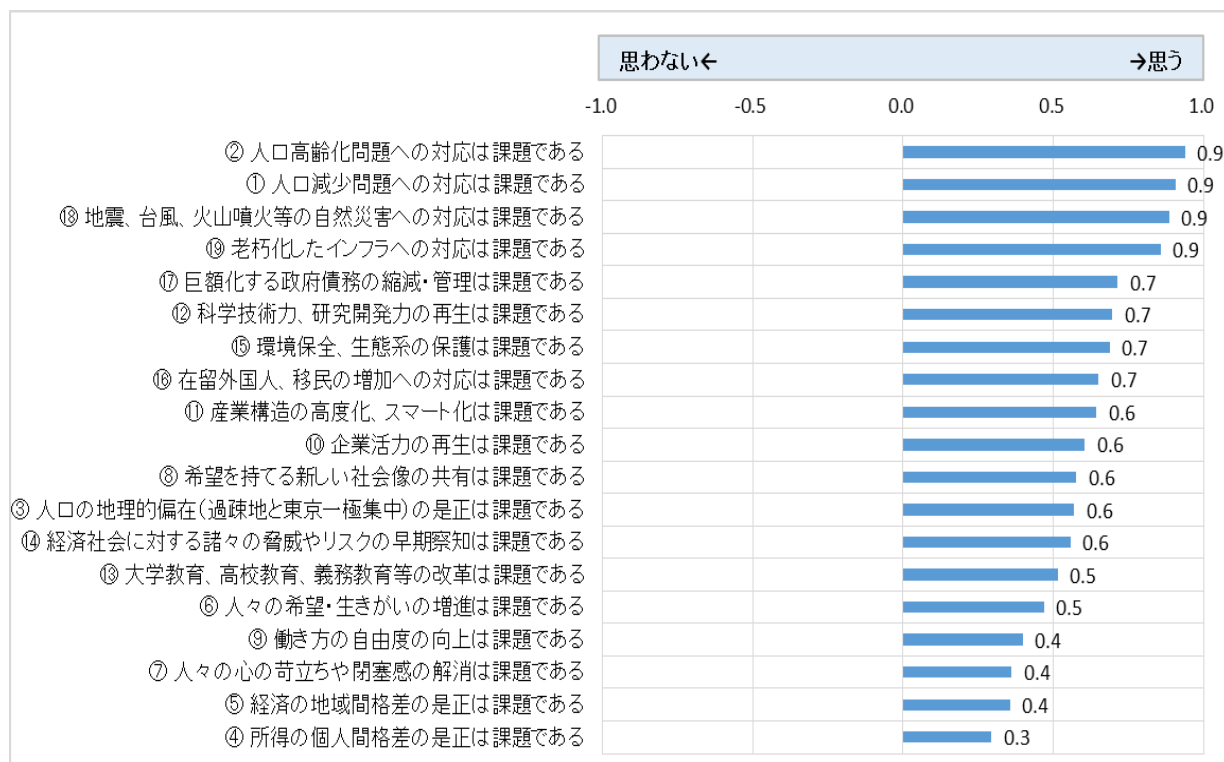
着色部分がデフレ・低成長の具体的事象の核心部分。

第3部 令和時代の課題

【課題の抽出】

- 令和時代の課題を7点抽出した。抽出に当たっては本会が会員に対して行ったアンケート調査を重要な手掛かりとした。調査結果は《図表 3-1》の通りである。
- 課題の抽出・集約に当たっては、「そう思う」程度の大きなものをまず重視して柱とし、それに類似のものを集約した。集約した結果、共通の性質を見出すことができたものは、その共通の性質を課題名とした。「そう思う」程度の大きなものは単独でも1つの課題名とした。

《図表 3-1》 令和時代の課題



(資料) 本会アンケート調査 (実施期間: 2019 年 10 月上旬～11 月上旬)

【抽出・集約の結果】

- 抽出・集約の結果は次の通りである。

課題 1 あらかたの問題の根源である人口問題への対応

- 人口高齢化問題への対応
- 人口減少問題への対応
- 在留外国人の増加、移民の受け入れへの対応

課題2 自然災害からの国土の守り

- － 地震、台風、火山噴火等の自然災害への対応

課題3 社会インフラの老朽化への対応

- － 老朽化したインフラへの対応

課題4 将来世代の禍根となる政府負債のマネジメント

- － 巨額化する政府債務の縮減・管理

課題5 科学技術力、企業活力の復活

- － 科学技術力、研究開発力の再生
- － 産業構造の高度化、スマート化
- － 企業活力の再生
- － 大学教育、高校教育、義務教育等の改革

課題6 社会に対する脅威やリスクの早期察知

- － 経済社会に対する諸々の脅威やリスクの早期察知
- － 環境保全、生態系の保護

課題7 人々の希望・生きがい・幸福の増進

- － 希望を持てる新しい社会像の共有
- － 人々の希望・生きがいの増進
- － 働き方の自由度の向上
- － 人々の心の苛立ちや閉塞感の解消
- － 所得の個人間格差の是正
- － 経済の地域間格差の是正
- － 人口の地理的偏在（過疎地と東京一極集中）の是正

- ・ 以下において、これらについて行った考察を提示する。

1. あらかたの問題の根源である人口問題への対応

【3種類の人口問題 － 高齢化問題、減少問題、移民受け入れ問題】

- ・ 人口問題について対応すべき課題は大きく3つである。
 - － 人口高齢化問題への対応
 - － 人口減少問題への対応
 - － 在留外国人の増加、移民の受け入れへの対応
- ・ 人口高齢化は人口の年齢構成という質の変化に伴う問題である。
- ・ 人口減少はまさに人数が減少することに伴う問題である。
- ・ 在留外国人の増加、移民の受け入れは近い将来起こり得る異質な人々の増加に伴う問題である。すなわち、我われ日本人にとって異質な人々が持ち込む文化に対して我われの許容度が試されるという問題である。

【3 種類の人口問題への対応】

- ・ 上記の 3 つの人口問題への対応策は、大きく 3 つである。
 - － 急速な人口減少・高齢化を食い止める対応策
 - － 人口減少・高齢化を前提として捉える対応策
 - － 外国人の増加や持ち込む文化に対して日本人の許容度を高める対応策
- ・ これらについて適切な答えを出すことが課題となる。

2. 自然災害からの国土の守り

【リスクが高まる巨大自然災害】

- ・ 近年、大型の台風、巨大地震、火山の大規模噴火などの発生リスクに関心が高まっている。
- ・ 台風については、地球温暖化の影響で大型化し、もたらす被害が広域化、激甚化する傾向を強めている。
- ・ 地震については、南海トラフ地震や首都直下地震などで発生確率が年々高まっている。わが国周辺だけでなく地球全体で地震の活動期に入ったのではないかとする見方が強まっている。
- ・ 火山の大規模噴火については、地震活動との関連性が指摘されている。
- ・ これらの天変地異がもたらす被害の大きさはそれぞれの発生の態様に左右されるが、それぞれが持つそもそものエネルギー量、すなわち潜在的破壊力を理解しておくことは重要である。これまでの典型的な自然災害の推定エネルギー量は次の通りである。

－ 1707 年の富士山の宝永大噴火	1.2×10 ¹⁸ J (ジュール)
－ 1976 年の台風第 17 号	1.8×10 ²⁰ J
－ 1991 年のピナツボ火山噴火	10×10 ¹⁸ J
－ 2004 年のスマトラ島沖地震 (マグニチュード 9.3)	5.6×10 ¹⁸ J
－ 2011 年の東日本大震災 (マグニチュード 9.0)	2×10 ¹⁸ J
- ・ このうち、まず、台風に注目する必要がある。台風は毎年わが国を襲うことに加えて、他の天変地異と比べてエネルギー量が桁違いなことから一般的には既に経験しているように被害が広域化、激甚化する潜在力があるからである。
- ・ 次に、地震に注目する必要がある。台風に比べて発生頻度は少ないが、これまでに経験したように発生場所によっては高強度の壊滅的な打撃力を持つからである。
- ・ 三番目は火山の大規模噴火に注目する必要がある。発生頻度は少ないが、経験が少ないために被害の様相を想像しづらいからである。

【生命、財産、生産活動、社会生活、および国土を守る】

- ・ まず、第 1 に国民の生命および財産を守ることが課題となる。
- ・ 次に、生産活動および社会生活の持続性を守ることが課題となる。財・サービスの

生産活動の持続は、企業が儲け続けるために必要なのではない。そこで働く人々が生計を立てる「なりわい」の場であるからである。また、財・サービスは直接・間接に、人々の生活にとって必需だからである。

- ・ 災害後の生活再建を早めるためにも生産現場の強靱化は課題となる。
- ・ そのためには、国土の強靱化が課題となる。

【平素の備えと事後の対策】

- ・ そのためには、平素からの予防的対策と災害発生後の事後的な対策の双方について事前にできる限りの方策を講じておくことが課題となる。
- ・ 政府・自治体による公共的防災対策と企業等の民間主体が行う個々具体の防災対策が補完し合う体系的な施策をいかにして構築するかが課題となる。

3. 社会インフラの老朽化への対応

【老朽化したインフラへの対応】

- ・ 高度成長期以降、営々と築かれてきた社会インフラは膨大な量にのぼり、また高齢化によって経年劣化が進んでいる。
- ・ 今後は、人口減少によって少なくなる人口で、これらの社会インフラをメンテナンスないし更新をしていかなければならない。
- ・ これらについてコスト負担のあり方を、現在世代と将来世代の間で分担する方法を考えることが課題となる。
- ・ また、現在世代同士の間でのコストの負担のあり方を考えることが課題となる。
- ・ コストを軽減しつつ効率的なメンテナンスを可能とする技術開発が課題となる。

【残すべきインフラと廃棄すべきインフラの苦しい取捨選択】

- ・ 少ない人数で現有の社会インフラを丸ごと所有することは現実的ではない。このため、取捨選択が必要となるが、これには多くの人々の利害が絡むことになる。どのように調整し合意するかが課題となる。

4. 将来世代の禍根となる政府負債のマネジメント

【巨額化する政府負債の縮減・管理】

- ・ 巨額化する政府負債の縮減・マネジメントが課題となる。
- ・ 現在世代と将来世代の間で負担を分け合う必要がある。その考え方を確立することが重要となるが、その際、将来世代の利益代表となる人の意見をどのように反映するかが課題となる。

【膨大な政府負債がもたらす結果に関する想像力の発揮】

- ・ 政府負債を放置した場合にどのような状態が招来するかについて十分な想像力を発揮して検討する必要がある。
 - － わが国における財政破綻とはどのような状態を意味するのか
 - － 諸外国で現れたようなハイパーインフレーションは起こるのか
 - － それ以外の状態としてどのような不具合が現れる可能性があるのか
- ・ 後悔の少ない結論を見つけ出すことが課題となる。

【社会保障についての道の選択】

- ・ 社会保障の充実が社会の要請として高まると考えられる。
- ・ これについて、北欧型の高福祉高負担、米国型の低福祉低負担、その中間の中福祉中負担のいずれの道を選ぶのが課題となる。
- ・ 現在の日本は敢えて言えば中福祉低負担である。放置すれば財政赤字拡大の最大の原因となる。

5. 科学技術力、企業活力の復活

【わが国の発展の原動力の復活】

- ・ わが国の発展の原動力、すなわち経済社会の中に付加価値を生み出す活動を担う主体は企業である。あるいは人々は多くの場合、企業活動を通じて社会に付加価値をもたらす。
- ・ また、企業や人々が付加価値を生み出す際に、重要な手掛かりとなるのは科学技術である。
- ・ この認識に立つならば、わが国の発展の持続に向けて重要となるのは、基本的には次の通りである。
 - － 科学技術力、研究開発力の再生
 - － 企業活力の再生
 - － それらの総合としての産業構造の高度化、スマート化
 - － それらの基盤となる人材育成、すなわち大学教育、高校教育、義務教育等の改革
- ・ これらについて徹底した再検討が課題となる。

【日本的経営の問い直し】

- ・ 「ジャパンアズナンバーワン」として称賛された日本的経営が効果を発揮したのは遙か昔のこととなった。
- ・ 日本人の特性に根差し、他国の経営システムよりも優れていると考えられる要素は何なのかを見極めることが課題となる。

【起業の活性化】

- ・ わが国に決定的に欠けるのは起業の活力である。国際比較において起業率は最低水準にある。
- ・ 起業の活性化が課題であり、したがって起業に係る人材と資金の供給源を確保することが重要である。

【産業生態系の作り直し】

- ・ 今後のわが国経済社会は Society5.0 を目指すことになると思われるが、これにふさわしい産業生態系の構築が課題となる。
- ・ この生態系の構築には古い世代の人間であればあるほど向かない可能性がある。

【教育制度の見直し】

- ・ 義務教育、高校教育、大学等の高等教育を含め教育全般にわたる見直しが課題となる。人生 100 年時代の人生選択、デジタル経済・データエコノミーの進展、一層の国際化や外国人の流入増大などによる多文化共生等の環境変化にふさわしい素養の習得が必要となるからである。
- ・ 教育内容と教育方法、飛び級などを含む進学の一貫性、英才教育、学事歴などについて、根本から考え直すことが課題となる。

【大学と企業間の人事交流の多様化】

- ・ 企業の活性化と産業生態系の再構築には大学の役割が欠かせない。大学発ベンチャーは日本の起業の主力を担う可能性があるからである。
- ・ このため、大学と企業間の多様な人事交流の一層の活性化が課題となる。

【大学の財政基盤の強化】

- ・ 大学が使える予算額は低下傾向にある。このことが最近の科学技術に関する研究成果の水準が国際的に見て低下していることの主な原因であるとする見方がある。
- ・ 大学の財政基盤の強化が課題となる。

【働き方改革、雇い方改革、支払い方改革】

- ・ 現在、政府主導で働き方改革が進められている。
- ・ 働き方改革だけでは完結せず、雇い方改革や支払い方改革が課題となる。
- ・ わが国は、伝統的に高度プロフェッショナル人材に活躍の場をうまく与えてこなかった。ジェネラリストを重視してきたからである。
- ・ 今後 AI の社会への浸透によって、人間の働く領域が狭まり、かつ深くなる可能性がある。人間優位の職業が変化し、より創造的で、ヒューマンタッチ、感性重視で、異分野どうしを結合する思いもよらない新しい発想などが求められる分野で人間は力を発揮するようになるであろう。
- ・ これまでの労働法制が想定していないフリーランスのような働き方の登場によって、流動性の高い労働市場の整備が課題となる。

- ・ 個人事業主とも雇用労働者とも区別がつかない就業形態・働き方の登場に対して、雇い方改革、支払い方改革が課題となる。

6. 社会に対する脅威やリスクの早期察知

【経済社会に対する諸々の脅威やリスクの早期察知】

- ・ 経済社会に対する脅威やリスクとなり得るものを早期に察知し、国民に知らせる政府機能を整備することが課題となる。
- ・ そのためには、俯瞰的かつ大規模に経済社会全体を観察し、対応策の有無にかかわらず不具合事象を収集することが課題となる。
- ・ その上で、問題群の全貌を包括的・網羅的に整理し、かつ不具合の程度を適切に評価することが課題となる。

【脅威やリスクの事例】

- ・ 脅威やリスクとなるものは例えば以下のようなものである。
 - － 自然現象（地震、台風、雪害、火山噴火等）の激甚化
 - － テロ、犯罪、薬物の蔓延、暴力、反社会的勢力の活動
 - － 地球環境、生態系の変化、外来生物、資源枯渇、海洋汚染、大気汚染
 - － 人口減少、非婚者の増加、極端な人口集中・過疎化
 - － 国民の健康状態の低下、栄養状態の変化、特定疾病の増加、伝染病
 - － インフラの経年劣化、メンテナンス費用の増加
 - － 家庭内暴力、ネグレクト、いじめの増加
 - － 児童の学力・身体能力の低下
 - － 財政赤字の増加
 - － 所得格差の拡大、地域間の経済格差の拡大
 - － 科学技術力の低下
 - － 外国人による日本の土地・建物等の買い占め
 - － 自由、人権の侵害 など

【将来世代との対話】

- ・ リスク対策は後送りが可能なものもあるが、後送りによって将来世代の負担が大きくなると考えられる場合は、将来世代の視点と利益をいかにして検討に反映させるかが課題となる。例えば次のようなリスクである。
 - － 枯渇する可能性のある資源の消費
 - － 生活の便利さと引き換えとしての環境汚染（海洋プラスチック汚染等）
 - － 財政赤字（現世代の負担と将来世代の負担）
 - － 社会インフラのコスト負担（社会インフラは現在世代と将来世代の共通の基盤となり得るが、また現在世代のための社会インフラは将来世代にとっては

厄介者となる可能性がある)

7. 人々の希望・生きがい・幸福の増進

【衰退感や閉塞感の蔓延を防ぐ】

- ・ 人々が持っている成熟感が衰退感や閉塞感に移行するのを防ぐことが課題となる。

【幸福度向上のための環境整備】

- ・ 究極の目的は人々の幸福度の向上である。何に幸福を感じるかは人に大きく依存するがほぼ共通すると考えられる要素を抜き出すと次の通り。
 - － 希望を持てる新しい社会像の共有
 - － 人々の希望・生きがいの増進
 - － 働き方の自由度の向上
 - － 人々の苛立ちや閉塞感の解消
 - － 所得の個人間格差の是正
 - － 経済の地域間格差の是正
 - － 人口の地理的偏在（過疎地と東京一極集中）の是正 など

【各人の潜在能力・才能の発揮機会の整備】

- ・ 各人が潜在能力や才能を発揮し、社会に活かすための環境整備が課題となる。
- ・ 具体的には、働き方の自由度をいかにして拡大するかが課題となる。
- ・ そのためには、個性ある才能を伸ばす教育機会の充実が課題となる。

【各種の格差を拡大させないこと】

- ・ 所得格差、地域間の経済的繁栄の格差などがなるべく拡大しないようにすることが課題となる。
- ・ そのためには、各地域に雇用機会をいかにして生み出すかが課題となる。
- ・ また、働き方による不公正な所得格差が生まれないようにすることが課題となる。

【人生 100 年時代、人生多毛作】

- ・ 人生 100 年時代にふさわしい人生の過ごし方として、人生二毛作、三毛作などのモデルを想像しながら、各ライフステージにおける居場所と出番をいかにして用意するかが課題となる。
- ・ そのためには、学び直しの機会の充実が課題となる。
- ・ 定年退職後の活躍の場として、コミュニティー活動が想定されるが、コミュニティーにおける円滑な人間関係づくりについて、不適應者や引きこもりを増加させないことが課題となる。

第4部 重要な問いと答えとしての問題提起

【問いの立て方の考え方】

- ・ 平成の教訓と令和の課題を踏まえ、重要な問いを立てることとした。
- ・ その際、令和新時代の経済社会を運営するうえで重要な普遍性のある価値観を次の通り3点、想定した。
 - － 安心・安全・希望・幸福・公正・公平等の社会の健全性を巡る価値観
 - － 繁栄・成長・発展・変化等の社会のダイナミズムを巡る価値観
 - － 人生選択・ライフスタイル選択・職業選択等の個人の自由を巡る価値観
- ・ これを目標に、以下の5つの重要な問いを立てることとした。
 - 問い1 国家的重要問題の見落としを防ぐ国の機能をどう実現すべきか**
 - 問い2 国の存続にかかわる巨大リスクにどう対応すべきか**
 - 問い3 社会構造のどこを問題とし、どう変革すべきか**
 - 問い4 人々の人生選択の自由度はどうすれば高められるか**
 - 問い5 企業活動のダイナミズムはどうすれば復活できるか**
- ・ 以下において、考察の結果（答え）を提示する。答えは問題提起である。

1. 国家的 중요問題の見落としを防ぐ国の機能をどう実現すべきか

【はじめに ― この問いに対応する教訓、課題および問題意識】

- ・ この問いに対応する教訓は次の通り。
 - ― 将来起こり得る事態や脅威の発生を想定できなかった教訓、すなわち「根拠のない楽観、思い込み（教訓 2）」
 - ― 世界の変化を包括的に把握し対応できなかった教訓、すなわち「弱い俯瞰力と長期構想力（教訓 3）」
- ・ この問いに対応する課題は次の通り。
 - ― 将来生じ得る事態への対応という課題、すなわち「社会インフラの老朽化への対応（課題 3）」、「将来世代の禍根となる政府負債のマネジメント（課題 4）」および「社会に対する脅威やリスクの早期察知（課題 6）」である。
- ・ この問いの背景にある問題意識は次の通り。
 - ― わが国の重要問題である人口減少の脅威がなぜ見過ごされたか。
 - ― 他にも見落としている重要問題があるかもしれない。
 - ― 国家的な重要問題の見落としを防ぐためにはどうすればよいか。

（1）社会への脅威を網羅的に把握する政府機能を創設する

【脅威の全貌の認識と体系的な危機管理の必要性】

- ・ 平成の教訓に学ぶならば、まず、第 1 に国内外の経済社会の変化に敏感に気づくことが重要である。その中で、わが国経済社会にとって脅威あるいはリスクとなるものを抽出したうえで、脅威の程度を検出・分析し、評価し、体系的に整理することが必要である。
- ・ それらは、第 3 部で示したように、次の通りである。
 - ― 自然現象（地震、台風、雪害、火山噴火等）の激甚化
 - ― テロ、犯罪、薬物の蔓延、暴力、反社会的勢力の活動
 - ― 地球環境、生態系の変化、外来生物、資源枯渇、海洋汚染、大気汚染
 - ― 人口減少、非婚者の増加、極端な人口集中・過疎化
 - ― 国民の健康状態の低下、栄養状態の変化、特定疾病の増加、伝染病
 - ― インフラの経年劣化、メンテナンス費用の増加
 - ― 家庭内暴力、ネグレクト、いじめの増加
 - ― 児童の学力・身体能力の低下
 - ― 財政赤字の増加
 - ― 所得格差の拡大、地域間の経済格差の拡大
 - ― 科学技術力の低下
 - ― 外国人による日本の土地・建物等の買い占め
 - ― 自由、人権の侵害 など

- ・ これらについて、見たくない現実から目をそらさず、不都合な真実を直視し、示す必要がある。
- ・ 脅威の存在について常に国民から意見を求めるオープンな情報パスを設けることが有益である。

【政府への提起：包括危機管理機関の創設】

- ・ 政府に対して、体系的な危機管理を、政治から独立性の高い立場から実践する機関として、包括危機管理機関の創設を提起する。
- ・ 同機関の任務の第1は、わが国経済社会の脅威やリスクとなることについての包括的報告書の策定である。すなわち、リスク要因について、①俯瞰的に観察し、かつ早期に察知し、②各々の要素について脅威の程度を評価し、また消長（成長と消滅）を追跡し、③それらの全貌を包括的・網羅的に整理したうえで、④毎年、国民に報告することである。さらに⑤リスクファクターに関するデータベースを構築し、常に分析と認識の更新を行う。
- ・ 任務の第2は、縦割りに組織された省庁に対して、危機管理という横串で問題提起し対応策の検討を促すことである。

【政府および政治への提起：包括的リスク報告書の主義・主張を超えた尊重】

- ・ 上記の包括的リスク報告書については、国会議員全員で吟味し、修正し、完成させる。
- ・ 完成した報告書は、政権によって重点の置き方に個性が出るとしても、国会議員全員の共通認識として尊重されるものとする。
- ・ また、国会議員は立場や主義・主張を超えて、国会の様々な審議事項の熟議のために同報告書を活用することを想定する。

（２）長期的時間軸でものを見る政府機能を創設する

【長期的時間軸の必要性 — 将来世代の視点の導入】

- ・ 長期を見通す洞察力や構想力の欠如が視野の狭さをもたらした。空間的な俯瞰力とともに時間的な俯瞰力を担う政府組織が必要である。
- ・ その際、我われ世代の政策のあり方が将来世代の社会に大きな影響を及ぼすことに思いを巡らす必要がある。すなわち、将来世代の視点の導入である。
- ・ 特に、悪影響が将来に及ぶことが想定される政策については、将来世代の利益を配慮し我われ世代の政策は抑制的であることが求められる。

【社会一般への提起：「フューチャー・デザイン」という考え方の実践】

- ・ 社会一般に対して、将来世代の視点が、政治・行政・産業経済・学術・市民生活等の社会一般の中に広く浸透し、意識的に念頭に置かれるべきことを提起する。
- ・ 将来世代の視点の導入について、実践可能で具体的考え方として「フューチャー・

デザイン」がある。

- ・ フューチャー・デザインとは、「重要なステークホルダーである将来世代の声を作り出し、彼らの声を社会の仕組みの中に取り入れるための研究・教育・実践」⁹である。すなわち、将来世代の利益を明示的に反映して議論を積み重ね、ビジョン策定や意思決定を行う試みである。
- ・ 将来世代とは我われの何世代か先の子孫のことである。彼らの利害と我われ現世代の利害は必ずしも一致しないどころか対立する事態が顕在化している。例えば、第3部で指摘したように、枯渇する可能性のある資源の消費、生活の便利さと引き換えとしての環境汚染問題（海洋プラスチック汚染等）、財政赤字（現世代の負担と将来世代の負担）、社会インフラのコスト負担（社会インフラは現世代と将来世代の共通の基盤となり得るが、また現世代のための社会インフラは将来世代にとっては厄介者となる可能性がある）などである。
- ・ これらについては、将来世代との合意なしには解決しない。そこで、仮想的な将来世代を設定し、彼らと現代世代の我われとの間で世代間の討議を行い合意できる社会像を描こうというのがフューチャー・デザインの考え方である。
- ・ この考え方を我われの現世代の社会において普及・浸透させることは大きな意義がある。ともすると暴走しやすい我われ世代のエゴを食い止め、将来世代の幸福度を高めるために努力することは、我われ世代の責務であるからである。
- ・ この考え方が社会に広く普及・浸透することが望まれる。

【政府への提起：フューチャー・デザイン担当機関の創設】

- ・ 政府に対して、フューチャー・デザインの考え方を政治から独立性の高い立場から実践する機関としてフューチャー・デザイン担当機関¹⁰の創設について検討すべきことを提起する。
- ・ 政治家は現在世代の様々な民意を汲み取り優先順序をつけて決定することを任務とするが、将来世代の課題を優先する動機に乏しい。このことを踏まえると、意識的・意図的に将来世代の利益を代表する機関を創設しておくことの意義が大きいことがその理由である。
- ・ 同機関の任務は、フューチャー・デザインの考え方に基づいたわが国の将来のあり方の指針の提示である。すなわち、①わが国経済社会の持続可能性を高めるための将来世代の利益の主張、意見の表明、②将来視点からの他省庁の政策の評価、助言、是正勧告、③政治的に検討される政策の長期的利害得失に係る知見や情報の提供などである。

【政治への提起：衆参両院の役割分担】

- ・ 政治に対して、フューチャー・デザインの考え方を踏まえた熟議が行われるべきこ

⁹ 大阪大学 CO デザインセンター・大阪大学大学院工学研究科上須道徳特任准教授による。

¹⁰ フューチャー・デザインおよびフューチャー・デザイン担当機関の考え方は、高知工科大学の西條辰義教授によって提起された。それを重要な参考としている。なお、同氏の提起においては、フューチャー・デザイン担当機関は将来省という名称となっている。

とを提起する。

- ・ わが国は二院制をとっているが、そのメリットを最大化する必要がある。
- ・ 衆議院は主義・主張の異なる立場の政治家が生々しい現実に基づいた意見を戦わせて熟議の度を高めることに努力することが望まれる。
- ・ これに対して、参議院は「良識の府」と呼ばれるように、良識に重きを置いて意見を戦わせることが期待される。その際、良識の意味の 1 つに将来世代の幸福が含まれることを提起する。参議院において審議される法案を意識的に将来世代の利益の観点から熟議することによって、国会全体として後悔の少ない決定を行うことができるのではないか。

【地方自治体への提起：行政組織における「フューチャー・デザイン」の実装】

- ・ 地方自治体に対して、行政組織においてフューチャー・デザインの考え方が実装されることを提起する。
- ・ 具体的には、フューチャー・デザインの観点から政策を立案し、評価し、勧告する部局・課・係などの設置である。
- ・ 加えて、学校教育の場において、フューチャー・デザインの考え方が教育されることが望まれる。

【企業への提起：企業活動における「フューチャー・デザイン」の普及・浸透】

- ・ 企業に対して、フューチャー・デザインの考え方を意識的に採用することを提起する。
- ・ 企業に対しては、SRI（社会的責任投資）、ESG 投資（環境、社会、企業統治に配慮した投資）、SDGs（持続可能な開発目標）などの表現で、将来社会の利益を強く意識した行動をとることの必要性が叫ばれてきた。
- ・ フューチャー・デザインは正にこれらの考え方の中心に位置するものと考えることができる。
- ・ 製品やサービスの企画立案、生産方法の検討、サービスの提供方法の検討、商品の輸送・流通方法の検討、ビジネスモデルの選択など企業経営のあらゆる局面においてこの考え方に配慮することの重要性が増すのではないか。

2. 国の存続にかかわる巨大リスクにどう対応すべきか

【はじめに ― この問いに対応する教訓、課題および問題意識】

- ・ この問いに対応する教訓は次の通り。
 - ― 将来起こり得る事態や脅威の発生を想定できなかった教訓、すなわち「根拠のない楽観、思い込み（教訓 2）」である。
- ・ この問いに対応する課題は次の通り。
 - ― 将来生じることが確実なリスクへの対応という課題、すなわち「あらかたの問題の根源である人口問題への対応（問題 1）」、「自然災害からの国土の守り（課題 2）」、「社会インフラの老朽化への対応（課題 3）」および「将来世代の禍根となる政府負債のマネジメント（課題 4）」である。
- ・ この問いの背景にある問題意識は次の通り。
 - ― 南海トラフ地震や首都直下地震は確実に発生することが分かっている。
 - ― 政府負債の改善がなければ財政破綻の危機は大きくなる。
 - ― 人口減少の動向は想定を上回ることがあり得る。

（1）大規模自然災害リスクに対応する

【大規模自然災害の脅威への対応について責任を持つ組織を創設する必要性】

- ・ 南海トラフ地震、首都直下地震などは年を追うごとに発生確率が高まっており、現実的で具体的な脅威となっている。
- ・ 台風による風水害は広域化・激甚化している。最近の台風のエネルギーは地球温暖化との関係で巨大化している。
- ・ 火山活動は地震活動と無関係ではなく、今後、活発化する恐れがある。
- ・ これらの災害は高強度の打撃力を持つようになった。
- ・ これらに対応して、事前、事後の両面から対策を講じるに当たり、責任を集中させた組織を創設する必要がある。

【政府への提起 1：防災省の創設】

- ・ 政府に対して、大規模自然災害への対応の責任集中の社会実装として、防災省¹¹の創設を検討する必要があることを提起する。
- ・ 同省の任務の第 1 は、今後起こりうる大規模自然災害のための事前・事後の対策の立案、制度整備を行うことである。すなわち、①事前対策としてのインフラ等の社会共通基盤の強化方策、②発災時の速やかな対応のための体制整備、③それらの科学技術研究、④民間主体の防災意識の啓蒙、事前対策の後押しの制度整備（防災投資減税など）などである。

¹¹ 防災省の考え方は、すでに自民党から政府に建議されている。

- ・ また、任務の第 2 は、東日本大震災の復興に係る対策の立案と実行を長期にわたって行うことである。

【政府への提起 2：政府機能継続計画（GCP）の整備】

- ・ 政府に対して、政府機能継続計画を策定する必要があることを提起する。
- ・ 企業に BCP が必要なように政府にとっての BCP、すなわち GCP（Government Continuity Plan）の整備が必要である。立法、行政、司法、金融などの機能の継続に関するハード、ソフトの対策を確立する必要があるのではないか。
- ・ その際、首都機能の移転、分散配置についても十分な検討が必要である。

【政府への提起 3：農林水産業の維持による国土保全】

- ・ 政府に対して、国土保全の徹底を図るべきことを提起する。
- ・ 風水害において山崩れなどの災害を防ぐには、山林の適切な維持管理が重要な役割を果たす。
- ・ このことを踏まえ、林業を中心に農水産業を含め、自然を対象として営まれてきた産業の国土保全に果たす役割を正しく評価し、これらの産業の維持について検討すべきではないか。

（2）財政破綻リスクに対応する

【財政破綻回避の必要性】

- ・ 政府負債の対 GDP 比は 200%を超え、先進国の中で突出した水準となっている。
- ・ 財政破綻に陥る前に対策を講じる必要がある。
- ・ わが国は、他の財政破綻危機にある国々とは違い、対外的な負債は存在しない。したがって、財政破綻と言っても対外債務のデフォルトという形では発生しない。
- ・ このため、わが国にとっての財政破綻の具体的状態を十分にイメージしておく必要がある。

【政府への提起 1：PPBS の本格導入、予算単年度主義の修正】

- ・ 政府に対して、予算単年度主義の修正について検討されるべきことを提起する。
- ・ わが国は予算単年度主義をとっている。このことによる弊害は大きく 2 つある。
 - － 予算編成段階で、単年度を前提に歳出と歳入をバランスさせる必要があるため、現行の有効な施策を廃止しなければ新施策の計上が難しい場合がある。特に、税収増等の効果の発揮が後年度にずれ込むような性質を持つ政策の予算計上は、単年度予算を前提とする限る難易度が高い。
 - － 予算執行段階で、授権された支出を翌年に繰り越すことが難しいため年度内の無駄な予算消化を惹起しやすいこと。
- ・ これを防ぐ方法として、複数年を前提とした費用便益分析で予算の優先度を決定す

る PPBS¹²の高度な導入や予算単年度主義の大胆な修正・改善について、検討すべきことを提起する。

- ・ また、予算単年度主義の一部の例外である継続費、繰越明許費などについて一定の歯止めをかけつつ運用の弾力性を高める工夫が必要ではないか。
- ・ 複数年にわたるプロジェクト性のある事業に係る債務負担行為の額と単年度の支出許容限度額をセットで決定する方法などの弾力化が必要ではないか。

【政府への提起 2：経済財政政策等を評価する政策評価機関の創設】

- ・ 政府に対して、政策評価機関の創設を検討すべきことを提起する。
- ・ PPBS を政府全体として実効的に行うため、経済財政政策、年金制度、医療保険制度、介護保険制度などについて政策の効果を評価する機関を創設すべきである。
- ・ 同機関の主な任務は、歳出の効果測定の結果を国会および主務官庁に報告することである。

【政府への提起 3：独立財政機関の創設】

- ・ 政府に対して、独立財政機関の創設を検討すべきことを提起する。
- ・ 政府負債の累増を防止するためには、歳入と歳出を専門的見地から管理し、債務の増加に対して強い防御力や牽制力を発揮する機能が必要である。
- ・ 専門機関として、選挙で選ばれた者ではない専門家によって構成される独立財政機関¹³の創設を提起する。行政機能の 1 つであるが内閣や国会からある程度独立した機関である。
- ・ 創設にあたっては、①財政運営の枠組みを定める法の制定、②その下での拘束力のある中長期的計画の策定と支出ルールの整備、および③これに則って監視・監督する組織としての独立機関の創設という体系をもって行う必要がある。
- ・ 同機関の任務は、①財政パフォーマンスについて非党派的な視点から監視を行うこと、②財政政策について積極的あるいは規範的な助言や指針を提供することである。

【政府への提起 4：税と社会保障費の徴収を一元化する歳入庁の創設】

- ・ 政府に対して、税収や社会保険料等の収入を一括して管理する政府機能、すなわち歳入庁¹⁴の創設について検討されるべきことを提起する。
- ・ 社会保障・税一体改革関係 5 大臣会合による 2012 年 6 月 12 日の文書「歳入庁の創設について ～中間報告後の検討を踏まえた整理～」で示された方法に基づき、速やかに実施されることが重要である。

¹² Planning Programming Budgeting System。財政を科学的に管理し、予算を合理的・効率的に編成する手法。

¹³ 独立財政機関の考え方はすでに各方面から提起されている。当該箇所の記述は主に、「ECO-FORUM Vol.31 No.1 独立財政機関を巡る諸外国の動向と日本の選択」（田中秀明明治大学公共政策大学院教授）に拠った。多くの先進国で設置事例が存在する。古くはベルギーの財政委員会（1936 年設置）から始まり最近ではフランスの財政委員会（2013 年設置）に至るまで OECD 加盟国のうち過半数の国で採用されている。米国の行政管理予算局などはマクロ経済と予算の整合性について監視し、強い権限を持っているとされる。

¹⁴ 歳入庁の考え方はすでに各方面から提起されている。

【政府への提起 5：裁量的財政政策からルールに基づく財政政策への転換】

- ・ 政府に対して、ルールに基づく財政政策について検討されるべきことを提起する。
- ・ ここでは、ルールに基づく財政政策を、ルールに基づいて発動される景気対策としての財政政策の意味として提起する。
- ・ わが国では、景気対策として財政政策は裁量的に発動される。
- ・ 一般に、裁量に基づく景気対策は、内容の検討に長時間を要するため、発動のタイミングが遅れることが多い。内容に国会の審議を必要とする要素が含まれていれば一層時間がかかり、タイミングを失うことになる。
- ・ この欠点を解消するため、一定の条件を満たす経済状況が現れた場合は、条件に応じてあらかじめ用意された所定の政策パッケージを機動的に発動するというルールの効果的な導入・整備を提起する。

【政府への提起 6：EBPM の採用】

- ・ 政府に対して、政策策定に際し、証拠に基づく政策立案（EBPM¹⁵）の考え方が検討されるべきことを提起する。
- ・ 政策策定に際して、不当な政治的介入やポピュリズム的世論によって、政策が本来あるべき姿から乖離することがあってはならない。
- ・ これを排除するのが EBPM である。政策目的と政策手段の関係の適切性、政策手段から期待される効果の蓋然性などについてデータと論理に基づいて検討されることが望まれる。
- ・ このためには、政府が取る統計データの種類や範囲と質の充実、および正確性や迅速性の向上が必要である。

【政治への提起：年金問題を政争の具としない政党間の合意形成】

- ・ 政治に対して、年金問題を政争の具としないことを政党間で協定することを提起する。
- ・ 財政の中でも年金財政は大きなウェイトを占める。年金財政は破綻しないよう掛け金と受給額、受給年齢を不断に見直す必要があるが、年金財政を巡る人口動態等の客観的な社会環境の変化動向は政権交代とは基本的に無関係である。
- ・ このため、政権交代とは関係のない客観情勢の分析・診断と、意志の問題である制度見直し・処方の問題とは切り離すことが適切である。
- ・ 少なくとも、客観的な分析・診断に関しては政争の具としないことが重要である。
- ・ 海外では、年金問題を政争の具としないようにする様々な議論が繰り広げられている¹⁶。わが国においてもこのことについて政党間で話し合われる必要があるのではないか。

¹⁵ Evidence Based Policy Making。証拠に基づく政策立案。

¹⁶ イギリスにおいては、独立性の高い機関である「年金委員会」が 2002 年に創設され、年金問題を脱政治化した。また、「スウェーデン公的年金ガバナンス」（野村資本市場研究所 瀧俊雄）によれば、スウェーデンでは 1994 年に連立与党に社会民主党を加えた 5 党合意に基づき、1999 年の年金制度改革の一環で 2001 年に基金を設立。5 党合意により独立性を保っている。

（３）人口激減リスクに対応する

【人口減少問題への対応の必要性】

- ・ わが国は長期的に人口が減少していくことが見通されている。標準ケースを中心に高位ケース、低位ケースが示されている。
- ・ 人口が標準ケース以上に減少するリスクを念頭に、対策を講じる必要がある。
- ・ 対策は３つに分かれる。①人口減少を食い止める対策と、②人口減少を前提とした対策、および③外国人増加、移民の受け入れを前提とした対策である。

【政府への提起１：人口減少を食い止める対策 ― 本格的な人口増加対策】

- ・ 政府に対して、本格的な人口増加対策を検討すべきであることを提起する。
- ・ 現在、政府には 2007 年から少子化担当大臣が設置され、対策に当たっている。しかしながら、強い権限を持って本格的な対応策を講じているとは言い難い。幅広い業務領域と強い権限の付与によって、本格的な人口増加対策が推進される必要があるのではないか。
- ・ 出生率が低下したのは結婚件数が減少したからである。結婚したカップルでは出生率が 2 に近い。この事実を踏まえるならば、人々が結婚したくなる制度および、事実婚の法的保護について法律婚に近づけるための制度づくりの双方から検討されるべきである。具体的には次の通りである。
 - ― 税制において、フランスで人口減少に一定の効果があつたとされる所得税における N 分 N 乗方式について導入に向けた本格的な検討が行われるべきである。
 - ― 事実婚に対して、出産、子育て等の支援制度について法律婚における支援制度に近づけるための検討が行われるべきである。

【政府への提起２：人口減少を前提とした対策】

- ・ 政府に対して、人口減少を前提とした対策が体系的に検討されるべきことを提起する。
- ・ 人口減少を前提とした対策として、第 1 に、コンパクトシティー化が必要である。このために、コンパクトシティー化の推進に資する一層の法整備が必要である。
- ・ 第 2 に、社会インフラの必要性和取捨選択についての検討である。
- ・ また、必要不可欠の社会インフラについて再建やメンテナンスなどに要する費用をどのように調達するかを検討である。対象となる社会インフラが主に自分たちの世代で利用する場合は、我われの世代から調達すべきである。一方、長期にわたって将来世代まで利用するような耐用年数の長いものについては、建設国債によって将来世代と負担を分かち合う選択肢も検討すべきである。
- ・ 第 3 に、年金、医療保険、介護保険等の社会保障制度について、将来想定される包み隠しのない客観的な現実を国民に提示すること、それに即した受益と負担の関係のあり得る選択肢を国民に提示すること、その上で真摯な議論を経た選択によって制度の見直しが行われるべきである。

【政府への提起3：外国人の増加、移民の受け入れを前提とした対策】

- ・ 政府に対して、外国人の増加や移民¹⁷の受け入れを前提とした対策が検討されるべきことを提起する。
- ・ 今後、外国人労働者の受け入れを増加させざるを得ない状況が考えられる。その際、外国人労働者が働きやすい労働法制の整備のほか、彼らに配慮した職場および住環境整備を進める必要があるのではないかな。
- ・ また、外国人を移民として受け入れた場合の経済社会の変化について慎重に研究すべきではないか。その際、移民を受け入れた国の対策の研究を行うべきである。
- ・ 加えて、日本人の異文化受け入れの啓発について研究を始めるべきである。

¹⁷ 移民は国連の定義では「出生あるいは市民権のある国の外に12カ月以上いる人」とされる。わが国においては移民の定義を巡り様々な議論があり定まっていない。ここでは実態面を重視し国連の定義に基づく移民を事実上の移民としている。したがって、「日本には移民はいないことになっている」といった議論ではなく、「事実上わが国は世界有数の移民国である」という認識に立った議論が必要である。

3. 社会構造のどこを問題とし、どう変革すべきか

【はじめに ― この問いに対応する教訓、課題および問題意識】

- ・ この問いに対応する教訓は次の通り。
 - ― 経済社会に問題があることが分かっているながらも対応できなかった教訓、すなわち「大胆さを欠いた制度改革（教訓 4）」、
 - ― 重要な問題への対応が後手に回った教訓、すなわち「大場より急場を余儀なくされた経済財政政策（教訓 5）」および企業経営に関する構造改革の遅れという教訓、すなわち「日本的経営の通用力の低下（教訓 6）」である。
- ・ この問いに対応する課題は次の通り。
 - ― わが国の経済社会の構造をダイナミックで効率的なものとするに関する課題、すなわち「科学技術力、企業活力の復活（課題 5）」、人々が希望を抱ける社会構造をつくることに関する課題、すなわち「人々の希望・生きがい・幸福の増進（課題 7）」である。
- ・ この問いの背後にある問題意識は次の通り。
 - ― 労働市場の流動性の悪さが生産性低迷の一因となっているのではないか。
 - ― 企業による労働力の抱い込みは当該の企業にとってメリットがある場合があるが、社会全体にとってはデメリットの方が大きいのではないか。
 - ― 過当競争がデフレ圧力の一因となっているのではないか。
 - ― 起業が不活発であるため、企業の新陳代謝が進まないのではないか。
 - ― 東京一極集中という事態はわが国の国土の均衡ある発展を著しく阻害しているのではないか。
 - ― デジタル化に対応した社会構造の実現を早める必要があるのではないか。
 - ― 我われの消費生活、産業活動は地球環境保全の観点から根本的に見直す時期にきているのではないか。

（1）流動性の高い労働市場構造を実現する

【労働雇用慣行の是正の必要性】

- ・ わが国の働く者のエンゲージメントは国際的に最下位クラスであるという現実、
- ・ 「頑張れば報われる」という感覚が衰えていることを示している。
- ・ その背景には、終身雇用、年功序列、新卒一括採用、入社年次による人事管理がうまく機能しなくなった背景があると考えられる。
- ・ 労働者がより一層やりがいのある仕事を求めて現在の会社を退職しようとしても、再就職先の企業で中途採用の制度がしっかりと整備されておらず年功序列型の人事体系や賃金体系しか整備されていなければ、再就職先の同年代の従業員と比べて不利な労働条件を強いられることになる。このため、退職に二の足を踏むことになる。
- ・ これらの問題を解決するための方策を研究しなければならない。すなわち、労働雇用慣

行の是正である。

【労働雇用慣行の是正は経済全体の生産性向上に寄与】

- ・ 労働雇用慣行の是正は、労働市場（再雇用市場を含む）の流動化につながり、わが国経済全体として生産性の向上に寄与する可能性がある。
- ・ 生産性の向上にとって、労働市場の流動化は十分条件ではないが、必要条件の1つではある。

【企業への提起：企業による終身雇用制、新卒一括採用の見直し】

- ・ 企業に対して、これまでの雇用慣行を現実に即して修正すべきことを提起する。
- ・ 各企業は、終身雇用制や新卒一括採用といった高度経済成長期の雇用慣行を少しずつ修正してきた。
- ・ 現実に即した雇用制度見直しを加速させる必要があるのではないか。

【政府への提起：政府による調整】

- ・ 政府に対して、企業の雇用慣行の修正について労働市場の流動化促進の観点から調整力を発揮すべきことを提起する。
- ・ 各企業が雇用慣行の修正を検討する際、終身雇用や新卒一括採用のメリットが残る企業は存在すると思われる。この場合、個社の利益と社会全体にとっての利益は必ずしも一致しない。社会全体にとってメリットのある制度は特定の個社にとってデメリットとなる場合があるからである。
- ・ このため、労働市場（新規市場と再雇用市場の全体）の改革には政府による調整が必要ではないか。

（2）過当競争が起こりにくい市場構造を実現する

【過当競争の緩和の必要性】

- ・ 過当競争は新需要を創造せず、一定のパイを奪い合う競争になりがちである。過当競争によって価格引き下げ競争やコスト削減競争などの消耗戦が発生している。その結果、付加価値（人件費と企業利益の合計）は増えず、生産性を下押しする原因となっているのではないか。
- ・ 過当競争が問題となるのは、当座の競争を乗り切るためのコスト削減が過度に行われるため、適正な利潤が得られないことによって中長期的な人材育成や研究開発投資が行われなくなることである。
- ・ また、過当競争は社会の厚生を低下させる恐れがある¹⁸。
- ・ このため、過当競争を緩和する必要がある。

¹⁸ このことは「過剰参入定理」として知られている。すなわち、過剰な企業数または投資の増加によって過剰な固定資本の投下をもたらされ、社会全体として経済的厚生が低下する場合がある。

【政府への提起１：大胆な規制制度改革】

- ・ 過当競争の軽減に向け、政府は大胆な規制制度改革を行うべきことを提起する。
- ・ 過当競争が起きる原因の１つとして、新しい市場（フロンティア）を開拓するより、既存の市場に挑戦する方が楽であるという事情が考えられる。すなわち、新しい市場を掘り起こそうとしても規制が存在して掘り起こせない、あるいは財・サービスの差別化に創意工夫をこらそうとすると規制に直面するなどの理由で、結局、既存市場での同質的な競争になるといった事情があると考えられる。
- ・ すなわち、財・サービスの差別化のためのイノベーションを起こすためには既存の規制が障害となる。
- ・ 事業者のエネルギーを新市場の掘り起こしや財・サービスの創意工夫による差別化に向かわせ、非同質的な競争を活性化するには、規制緩和が重要である。
- ・ 「原則自由、例外規制」を原則とした、大胆な規制緩和を検討すべきである。

【政府への提起２：中小企業の合併推奨】

- ・ 政府に対して、過当競争の軽減に向け、中小企業の合併を推進するための制度整備を行うべきことを提起する。
- ・ 過当競争は事業者が多すぎることによって発生する。
- ・ このことを踏まえるならば、事業者の大半を占める中小企業に合併・統合を促し、事業者の数を減らす方策が考えられる。合併・統合によって経営規模が拡大すれば経営の合理性や生産性の向上が期待できることにもなる。
- ・ そのためには、企業の合併・統合を促す税制等、合併・統合のインセンティブを高める制度整備を進める必要があるのではないか。
- ・ その際、合併によって不利益を被る経営者の発生を極力防ぐ方策をセットで検討すべきである。

（３）新陳代謝が起こりやすい産業構造を実現する

【新陳代謝促進の必要性】

- ・ わが国の産業構造の高度化や産業全体の生産性の向上のためには、効率の悪い企業の退出と効率の良い企業の参入による新陳代謝が必要である。
- ・ 効率の悪い企業の残存はそこに就職している労働力が当該企業から解放されないことを意味する。
- ・ 効率の良い企業の労働力確保、財・サービスの提供のためには、効率の悪い企業の退出が重要となる。
- ・ 新陳代謝を活性化するには２つの側面からアプローチすることが重要である。
 - － 既存の企業の廃業を容易にすること
 - － 起業を活発化させること

【政府への提起：事情に応じた中小企業の円満な廃業を容易にする】

- ・ 政府に対して、廃業を考える中小企業の廃業を円滑化する制度を整備・充実すべきことを提起する。
- ・ 企業が廃業を検討する理由の多くは業績不振や承継者難であるが、これらの実態を踏まえ、商工会議所の中には、中小企業の延命ではなく円満な廃業に方針を切り替えるところも出てきている。政府はこの動きを支援することが重要である。
- ・ 例えば、廃業に係る様々な法的手続きの簡素化、廃業に伴って必要となる資金や清算後の財産等に関する税制上の優遇措置について検討することが必要になるのではないかな。
- ・ 廃業の支援方法は企業の廃業の事情や動機によって異なる。次の通りである。
 - － 経営不調が理由である場合は、経営の円満な清算と、従業員の再就職先の斡旋などが重要な支援内容となる。そのためには働く者の再雇用のための労働市場整備が重要となる。
 - － 経営不調ではなく承継者不在が主たる理由である場合は、形の上では会社の清算であっても、実質的には事業の存続が重要な支援内容となる。すなわち、事業を引き継ぐ第三者の斡旋・仲介などである。そのためには事業譲渡などの斡旋・仲介市場の整備が重要となる。

【政府・企業への提起：起業を活性化する】

- ・ 政府・企業に対して、起業を活性化する環境整備に努力すべきことを提起する。
- ・ 起業の活性化のためには産業生態系と呼ばれる環境が整う必要がある。産業生態系を構成する1つはベンチャーキャピタルの成長である。
- ・ 起業に失敗した場合のセーフティーネットの整備が重要である。
- ・ 加えて、スタートアップを考える起業家に対する銀行による貸し付けの際に行われる個人保証という慣習について見直すよう努力する必要があるのではないかな。また、信用保証協会のような組織による保証の補完機能を一層高める努力が必要となるのではないかな。

（４）東京一極集中という国土の空間構造を是正する

【東京一極集中の是正の必要性】

- ・ 東京一極集中は地方経済の疲弊を伴っている。世界的な都市間競争の時代を迎えて、東京の競争力の維持は重要であるが、地方経済の疲弊に対する対処もまた必要である。

【政府への提起：国土形成計画の評価と改定】

- ・ 政府に対して、現行の国土形成計画を見直すべきことを提起する。
- ・ 現行の国土形成計画は「国土のグランドデザイン 2050」を踏まえて策定された。その基本コンセプトは、急激な人口減少や巨大災害の脅威などに対応するものである

こと、対流の促進によって地域の個性の発揮と地方創生が図られるものであることなどである。

- ・ しかしながら、現実とは趣旨とは程遠いものとなっており、東京の一人勝ちと地方の疲弊が同時進行している。
- ・ このため、計画期間の中間に当たる現在、計画と結果の關係の的確な評価に基づき、計画の改定を行う必要があるのではないか。
- ・ その際、首都機能の一部、例えば政府機能の地方への移転、産業技術や科学技術に関する試験研究機関の移転、あるいは国連や OECD などの国際的組織の一部の機関の地方への誘致や新設などについて防災・減災の観点も加味して考えることは意味があるのではないか。
- ・ リニア中央新幹線を基盤とした首都機能の分散化などについて検討する必要があるのではないか。

【地方自治体への提起：広域地方計画の真摯で実効ある推進】

- ・ 地方自治体に対して、現行の広域地方計画を真摯に推進すべきことを提起する。
- ・ 国土形成計画の一環として、全国を 8 つのブロックに分ける広域地方計画が同時に策定されている。
- ・ それぞれのブロックに含まれる自治体は同ブロック内の他の自治体や国、民間と協力して真摯で実効ある計画への取り組みを行う必要があるのではないか。
- ・ 産官学連携の上、県境を越える広域防災、広域環境保全、広域インフラ、広域産業振興、広域観光、広域家畜・家禽伝染病対策などについて、実効性ある具体的なプロジェクトを形成し、協力して推進する必要があるのではないか。

（５）デジタル化に対応した経済社会構造を実現する

【Society5.0 の推進の必要性】

- ・ 世界経済は、データを資源とするデータエコノミー、デジタルエコノミーの方向に進化している。
- ・ わが国は米国や中国に対して出遅れ感があり、デジタル経済のビジネスのデファクトスタンダードを奪われつつある。
- ・ これを挽回するため Society5.0 の推進が必要である。
- ・ 世界に比べ出遅れ感のある 5G の推進、さらに 5G の次の世代の通信技術の開発に力を入れるべきである。

【政府への提起：デジタル経済社会担当機関の創設】

- ・ 政府に対して、デジタル経済社会担当機関¹⁹の創設について検討すべきことを提起する。すなわち、現在総務省や経済産業省、文部科学省など各省庁に散在している

¹⁹ 同様の考え方は経団連によって「情報経済社会省（デジタル省）」としてすでに提唱されている。

デジタルトランスフォーメーションを推進する機能を統合した政府組織の創設である。

- ・ 同機関に期待される任務は次の通りである。
 - － わが国経済社会のデジタルトランスフォーメーションに係る政策の統合的立案と実施（Society5.0の実現に向けた総合的な戦略の立案と推進など）
 - － 政府や自治体のデジタル化
 - － サイバー犯罪、サイバーセキュリティに関する法制度の整備
 - － 個人データ等の収集や利活用、不正流出防止、保護に関する法制度の整備
 - － データの寡占等に関する法制度の整備 など

（６）地球環境重視の生産・流通・消費構造を実現する

【サーキュラーエコノミー追求の必要性】

- ・ 資源のリサイクル、リユース等を中心的な考え方とするサーキュラーエコノミーを追求する必要がある。
- ・ この考え方は、SDGs²⁰の考え方の重要な柱の1つでもある。
- ・ SDGsは企業にとって目標ではなく、もはや存続のための必要条件と言っても良いのではないか。

【企業・市民への提起：環境に負荷をかけない生産・流通・消費スタイルの追求】

- ・ 企業や市民に対して、環境に負荷をかけない生産や流通、ライフスタイルに取り組むべき必要があることを提起する。
- ・ 最近のマイクロプラスチックの海洋汚染などに見られる我われの生活の利便性追求の結果生じた不具合は、解決に向けて国民全員が取り組む必要がある。
- ・ このためには、地球環境の保全にマッチした生産、流通および消費生活の関係構造の再検討が不可欠である。
- ・ 企業はESG²¹投資を経営戦略の中に位置づける必要があるのではないか。
- ・ 特に消費生活に発するニーズが生産・流通活動を規定する側面が強いことを踏まえると、国民の消費スタイルやライフスタイルが改善される必要がある。消費者自身の自己啓発の後押し、学校等における地球環境教育の推進が重要となる。

【政府への提起：温暖化防止に資するエネルギーの選択と利用】

- ・ 政府に対して、地球温暖化防止に資するエネルギー政策の大方針の確立と国民の理解獲得について努力する必要があることを提起する。
- ・ 地球温暖化対策は喫緊の課題となっている。これに対応するために温暖化防止に資

²⁰ Sustainable Development Goals。国連が定めた地球社会の持続可能な開発のための目標。

²¹ Environmental, Social and corporate Governance。環境、社会、企業ガバナンスの調和のとれた成長を目指す考え方。

するエネルギー選択と利用の拡大について、国民の理解を得つつ進める必要がある。

- すなわち、化石燃料の使用漸減、CO₂ フリーのエネルギー資源の使用漸増ということについて、エネルギーの発生、変換、蓄積、輸送、利用、消費等のシステム構築の技術の総動員によって、実現すべきシナリオ（道筋）を描く必要があるのではないか。
- その中で、次世代のエネルギーとして水素の利用に期待がかかっている。同じく期待がかかる自然エネルギーと水素エネルギーの技術的な組み合わせは早くから研究されてきた。特に水素エネルギーの利用に関しては、わが国の研究と社会実装は、水素エネルギー自動車の商業生産の開始など世界的に見て高い水準にある。
- このため、わが国が技術的に優位に立つ水素社会の実現に向けた世界への提唱は意義があると考えられる。

4. 人々の人生選択の自由度はどうすれば高められるか

【はじめに ― この問いに対応する教訓、課題および問題意識】

- ・ この問いに対応する教訓は次の通り。
 - ― 経済社会に問題があることが分かっているながらも対応できなかった教訓、すなわち「大胆さを欠いた制度改革（教訓 4）」、
 - ― 企業経営に課題があることが分かっているながらも改革が遅れた教訓、すなわち「日本的経営の通用力の低下（教訓 6）」である。
- ・ この問いに対応する課題は次の通り。
 - ― 人々が希望を持って居場所と出番を獲得できることに関する課題、すなわち「人々の希望・生きがい・幸福の増進（課題 7）」である。
- ・ この問いの背後にある問題意識は次の通り。
 - ― 人生 100 年時代を迎えて人々は人生選択の幅を広げる必要性に直面している。
 - ― 長い人生において、居場所と出番の確保が重要となっている。
 - ― 働き方が多様化している。旧来の労働法制が想定していなかったような働き方が登場している。

（1）働き方の多様化の中のフリーランスという人生選択を支援する

【多様化する働き方に対応する必要性】

- ・ 従来のような生涯を 1 つの会社で過ごすという人生選択は典型的ではなくなっている。この人生選択は「就職」ではなく「就社」であると表現されてきた。
- ・ 今後は、①自ら起業する、②いくつかの企業を転職する、③1 つの企業に属しながら他の企業の仕事も兼業する、④企業に属さず独立した事業主として生計を立てるといったように働き方が多様化すると考えられる。
- ・ これまでの労働法制が想定していなかった働き方に対して、社会保障を含めた法整備が必要となっている。

【事実 1：フリーランスという人生選択の増加】

- ・ 上記のうち、第 4 の働き方であるフリーランスという人生選択を行う者の人口が、好むと好まざるとにかかわらず、増加している。次の理由による。
 - ― デジタルエコノミーに関する業務が増加し、これを請け負うタイプの仕事の進め方が増加している。
 - ― IT 環境の整備によって、遠隔地での業務の推進方法が現実的に成立するようになっている。
- ・ これらが、フリーランスという人生選択を行う者の人口が増加する背景となっている。フリーランスの定義によるが、労働力人口の 6 分の 1 を占めるとの推計もあり、決して少数とは言えなくなっている。

【事実2：ギグエコノミーと呼ばれるフリーランスの実態】

- ・ ギグエコノミーは、インターネットを介して、企業が発注する仕事をフリーランスが受注する働き方であり、フリーランスの働き方を現象の側面から表現する言葉として位置づけることができる。
- ・ 案件あるいはプロジェクトが発生するごとに専門能力を持つフリーランスが単独で、あるいは一時的なチームを形成するなどして業務を請け負う。デザイン制作、コンテンツ制作、配車サービスの運転手などの業務について米国で広まりつつある就業形態である。ギグエコノミーは好むと好まざるとにかかわらず、今後、わが国においても広まる可能性がある。
- ・ 技能さえあれば働く場所や時間帯を問わない柔軟性の高い働き方であり、働き方によっては高収入が得られる。
- ・ 働き方の自由度はあるが就業の不安定性、業務を発注する企業側と受注するフリーランス側の力の差を背景としたフリーランスへの不当な条件の押し付けなどが危惧される。

【政府への提起：フリーランスを許容し支援する制度の整備】

- ・ 政府に対して、フリーランスという働き方を許容し社会として受け入れ支援する法制度を検討・整備する必要があることを提起する。²²
- ・ 現行の労働法制は機械制大工業の状況下において、多数の労働者が雇用主（資本家、経営者）に雇われて、その指揮命令下で分業と協業によって業務を遂行するという前提である。
- ・ この前提とは異なる働き方としてフリーランスが登場し拡大していることに鑑み、これを許容できる法制度の検討・整備が必要である。
- ・ フリーランスを自営業（個人事業主）と見るか従業員労働者と見るかは現行の労働法制では判然としない場合がある。フリーランスの態様によって異なるからである。個人事業主の概念を整理し直すか、個人事業主とも従業員労働者とも異なる第3の Kategorie を創設するか、何らかの整理が必要となるのではないか。
- ・ いずれにせよ、フリーランスの立場を強化し支援する法制度の整備が必要となる。自立とスキルアップ、健康管理は自己責任という考え方の下で、基本的には次の3つが論点となる。
 - － 契約上の立場を強くする法制度の整備（すなわち雇用か委託契約かの契約形式にかかわらず、公正な待遇の確保が必要。事実上の同一労働、同一賃金の実現）
 - － 老後までの生活を成り立たせるセーフティーネットの整備（失業保険等の社会保障制度の整備）
 - － 教育・訓練機会の充実と、それらの機会へのアクセスの容易性の確保

²² ここでの提起は、本会において2019年10月17日に行われた大内伸哉神戸大学大学院法学研究科教授の講演「デジタル経済社会の到来と雇用～働き方の未来図～」を重要な参考としている。

（２）再挑戦、学び直しという人生選択を支援する

【再挑戦、学び直しの重要性】

- ・ フリーランスから一般企業への就職、一般企業から飛び出しての起業、事業の失敗からの再起、自分のキャリアを考え直すための離職、そのための学び直しなど柔軟性のある社会構造の実現が必要となる。
- ・ その際、学び直しは決定的に重要なものとなる。

【政府への提起：再挑戦のための学び直しの機会の充実化】

- ・ 政府に対して、再挑戦のための学び直しの環境整備を進める必要があることを提起する。
- ・ 学び直しの機会を教育における各レベル（中学、高校、大学）で整備する必要がある。また、職業の再訓練の機会を整備する必要がある。
- ・ 特に大学においては、若年層のみならず中高年層にも開かれた学びの場が必要である。

【企業への提起 1：学び直しを生かすには企業の学び直し後の人材の受け入れが重要】

- ・ 企業に対して、学び直した人を受け入れる社内制度を検討する必要があることを提起する。
- ・ 学び直しを行う多くの人の前提は再就職であろう。この場合、現行の終身雇用、年功序列型の賃金体系や人事考課、昇進管理がなじむかという問題がある。
- ・ 同期入社という管理から外れる人材の評価、昇進管理が確立されない限り、会社を飛び出すことはリスクになる。このため、学び直しの機会を充実しても活用されなくなる。
- ・ これを防ぐために、企業側で雇用人事制度を見直す必要があるのではないかな。

【企業への提起 2：新卒一括採用の見直し】

- ・ 企業に対して、新卒一括採用を見直す必要があることを提起する。
- ・ 近年は中途採用を重視する企業が増加しつつある。
- ・ 現在、これと関連のある、新卒一括採用を見直す機運が高まっている。第 1 部の「5. 科学技術、文化、教育」で示したように、現在の新卒一括採用と年功序列型人事制度は特に大学院修了等の高度人材の活用に不向きであるばかりでなく、高度人材の育成を阻害している可能性があるからである。
- ・ 採用機会の拡充に向け、少なくとも新卒後 2～3 年程度は新卒と同じ扱いにするなどの裕度が必要ではないかな。

（３）人生選択を保障する社会保障を整備する

【人生選択を保障する制度の必要性】

- ・ 好むと好まざるとにかかわらず働き方が多様化する。
- ・ 従来の労働法制や社会保障制度が想定していなかった働き方に対応するには、働き方を労働法制等に合わせるよう仕向けるのではなく、働き方の多様化に合わせて労働法制等を改革していく必要がある。

【政府・企業への提起：キャリア権の確立ないし尊重】

- ・ 政府・企業に対して、働く者のキャリア権について議論を深める必要があることを提起する。
- ・ 人生選択の前提となるのはキャリア権の確立あるいは尊重である。
- ・ キャリア権とは、人生において各自が望む職業キャリアを主体的に開発・形成する権利である。近年、この権利が注目されるようになった。その基底には憲法上の生存権があり、幸福追求権、個人の幸福尊重、さらには教育・学習権、労働権、職業選択の自由などを基礎とする法概念である。
- ・ 狭い意味では、企業の人事権に対して労働者のキャリア権という理解の仕方があるが、この関係では、会社の考える人事方針と個人が考えるキャリア設計の対立において、個人のキャリア設計が極力尊重されることが重要となる。
- ・ 広い意味では、再就職市場を含めた労働市場全体において、各自が自身のキャリアパスを開発する権利という理解の仕方がある。この関係では流動性の高い労働市場の整備が重要となる。その際、流動性を低めるように作用する年功序列型人事・賃金体系を基礎とする終身雇用制度の改善などが重要となる。

【政府への提起：セーフティーネットの整備】

- ・ 政府に対して、挑戦して失敗した人を救うセーフティーネットの整備について検討する必要があることを提起する。
- ・ このことが、わが国の低調な起業を活性化する１つのインセンティブになるのではないかと考えられる。
- ・ また、失敗した人と成功した人の間で生じる所得格差がますます大きくなる傾向にあることを踏まえ、これを是正するためにも、失敗した人の生活を何らかの方法で保障するセーフティーネットの整備は検討に値すると考えられる。
- ・ これらの問題解決の１つとして、ベーシック・インカムについて本格的な検討が必要である。

5. 企業活動のダイナミズムはどうすれば復活できるか

【はじめに ― この問いに対応する教訓、課題および問題意識】

- ・ この問いに対応する教訓は次の通り。
 - ― 変化を避けてきたという教訓、すなわち「弊害の大きかった安定志向（教訓 1）」と「根拠のない楽観、思い込み（教訓 2）」、
 - ― ダイナミズムに不可欠な要素を欠いた教訓、すなわち「弱い俯瞰力と長期的構想力（教訓 3）」さらには企業活動の環境を大きく変えることができなかった教訓、すなわち「大胆さを欠いた制度改革（教訓 4）」
 - ― および企業経営に関する構造改革の遅れという教訓、すなわち「日本的経営の通用力の低下（教訓 6）」である。
- ・ この問いに対応する課題は次の通り。
 - ― わが国の経済社会の構造をダイナミックで効率的なものとするに関する課題、すなわち「科学技術力、企業活力の復活（課題 5）」、
 - ― 人々が希望を抱ける社会構造をつくることに関する課題、すなわち「人々の希望・生きがい・幸福の増進（課題 7）」である。
- ・ この問いの背後にある問題意識は次の通り。
 - ― 日本的経営の良さが発揮できない経済環境に変化しているのではないか。
 - ― 生産性が先進国全体で低下する傾向があるが、わが国は一般的な先進国以上の生産性の低迷があるのはなぜか。
 - ― イノベーションの停滞や生産性の低迷には古い規制制度の残存が関係しているのではないか。
 - ― イノベーションの活性化や生産性の向上にとって重要な役割を果たす高度人材の育成について、政府とわが国企業は、国際的に見て、力を入れてこなかったのではないか。

（1）日本的経営を問い直す

【日本的経営の原型を問い直す必要性】

- ・ 古き良き時代の日本的経営の原型を特色づける要素は次のようなものである。
 - ― 終身雇用、年功序列、企業内組合による雇用の維持・拡大、労使の協力と協議、成果の公正な配分
 - ― 学ぶ意識の高い従業員、チーム力や和を尊ぶ協調行動
- ・ これらのうち、いくつかがうまく機能しなくなった現実を直視しなければならない。すなわち、
 - ― 終身雇用、年功序列といった雇い方や支払い方については、従業員のエンゲージメントの低下が示すように、努力や成果に対する報われなさを感じる従業員が多くなってきたこと

- － 和については、組織内の同調圧力として機能するようになったこと、および組織内コミュニケーションにコストをかけ過ぎてきたこと（「飲みニケーション」などと称して長時間の拘束を強いてきたことなどは一例）

【企業への提起 1：日本的経営の創新に向けて優れた他者から学び直す】

- ・ 企業に対して、欧米先進国やアジア等の新興国で成功している企業の経営のあり方を真摯に研究し、素直に学ぶべきことを提起する。
- ・ そのうえで、今後ともわが国の強みとなる要素、放置しておけない弱点などについて客観的に分析し経営を創新²³する必要があるのではないかと。これらについて考え直すことが求められるのではないかと。
- ・ わが国は、他国の優れた文化や技術、法制度等をわが国の実情に合うようにうまく吸収することで発展を遂げてきた。平成の教訓を踏まえるならば、欠けていたものは優れた他者から学ぶ謙虚さや素直さであったと考えられる。

【企業への提起 2：意思決定と実行のスピードアップ】

- ・ 企業に対して、意思決定と実行のスピードアップを図るべきことを提起する。²⁴
- ・ 平成の教訓で考察したように、国際的に見てわが国企業が劣っているのは企業の機敏性（agility of companies）である。
- ・ すなわち、経営環境の急激な変化に対して機敏に反応し、ビジネスモデル変換、企業の分割・合併などの経営の根幹に関わる戦略を組み立て、意思決定し、実行し、効果を観察して修正し対策を講じる能力である。
- ・ 具体的には、責任の所在を明確にした素早い意思決定（稟議のような責任の所在をあいまいにし希釈してしまう制度の対極にあるもの）であり、わが国企業が得意とする PDCA サイクルの劇的なスピードアップである。このためには経営層の果敢な決断力の発揮とともに、現場と経営層が直結した意思決定機構の簡素化が検討されるべきである。

【企業への提起 3：雇い方改革、支払い方改革】

- ・ 企業に対して、雇い方と支払い方の改革を図るべきことを提起する。
- ・ 平成の教訓で考察したように、わが国の従業員（正確には成人）の能力は世界最高水準である。そうであるにもかかわらず労働生産性が先進国で最低クラスであるのは能力を十分に発揮させていないことが理由の 1 つと考えられる。
- ・ 従業員の能力の発揮を制約しない社内制度の改革が必要ではないか。このため、現在政府主導で進められている働き方改革に加えて、雇い方改革、支払い方改革を進

²³ 「創新」とはイノベーションの中国語訳である。あえてこの表現を使ったのは日本語訳の「革新」よりもイノベーションの本質をよりうまく表現していると思われるからである。「革新」には既存のものを置き換えるというニュアンスが強いが、イノベーションは本来、既存のものとの関係に主眼を置かれない概念である。まったく新しいものが世の中に登場した場合、その結果、既存のものと置き換わる場合もあるが、かなりの割合で既存のものとの間でシナジーが生まれ、新しい価値を生み出すことがある。これ以降は「創新」という表現を意識的に用いている。

²⁴ ここでの提起は、本会において 2019 年 10 月 21 日に行われた太田肇同志社大学政策学部教授の講演「日本企業復活の条件－組織・マネジメントに焦点を当てて」を重要な参考としている。

める必要があるのではないか。

- ・ 具体的には、終身雇用については、働く意欲や能力とは関わりなく一律で機械的に適用される定年を廃止し、従業員の働く意欲や能力を尊重しつつ、企業と従業員が話し合いによって退職の時期を決定することを基本とする制度へと変更する必要があるのではないか。企業は従業員の意欲や働きを正當に評価した地位や給与等の処遇を提供することを大前提に、従業員は処遇に飽き足らない場合は退職して次のキャリアアップを目指すことを可能とする制度である。もちろん、弱い立場にある従業員側のキャリア権が尊重されるべきことは必要である。
- ・ 一方、終身雇用と密接な関係にある年功序列型賃金制度や昇進制度については、形式的性が強く従業員の承認欲求を満たさないものとなっているためにエンゲージメントが低下しているのではないかと考えられる。その時々従業員の意欲や働きを正當に評価する制度へと改善する必要があるのではないか。特に業績評価に関しては挑戦して失敗した人をいかに正當に評価するかが重要になるのではないか。つまり、減点主義の修正である。失敗を避けて挑戦しない方が得であるとする風潮が生まれるのは望ましい姿ではないからである。
- ・ 現行の年功序列型制度は、若いうちは生産性に比べ低い賃金が支払われ、やがて両者は均衡に達し、さらに勤続年数を増し高い職位に就くと働きよりも高い賃金が支払われ、定年を迎える頃に総額で妥当な支払額になるように設計されている。つまり、賃金の後払いである。
- ・ また、賃金は職務の難易度や働きに応じてというのは、どちらかと言えば職位（係長・課長・部長などのポスト）に応じたものとなっている。
- ・ 高いプロフェッショナルティー等の職務の難易度やその時々職務遂行の成果に応じた賃金の支払いを基本とした制度に改善する必要があるのではないか。
- ・ そのためには、職務の記述を極力明確にすること、急激な情勢変化に応じた記述内容の不断の改訂などが必要となるのではないか。
- ・ また、定期的な人事異動による個々の従業員の能力特性をあまり反映しない配置転換は従業員のエンゲージメントを低下させる。定期的な配置転換の必要性について十分に研究される必要がある。
- ・ これらは全て、経営マネジメントの負荷を増す方向であるが、エンゲージメントを引き上げ、また生産性を改善するためには避けて通れないのではないか。

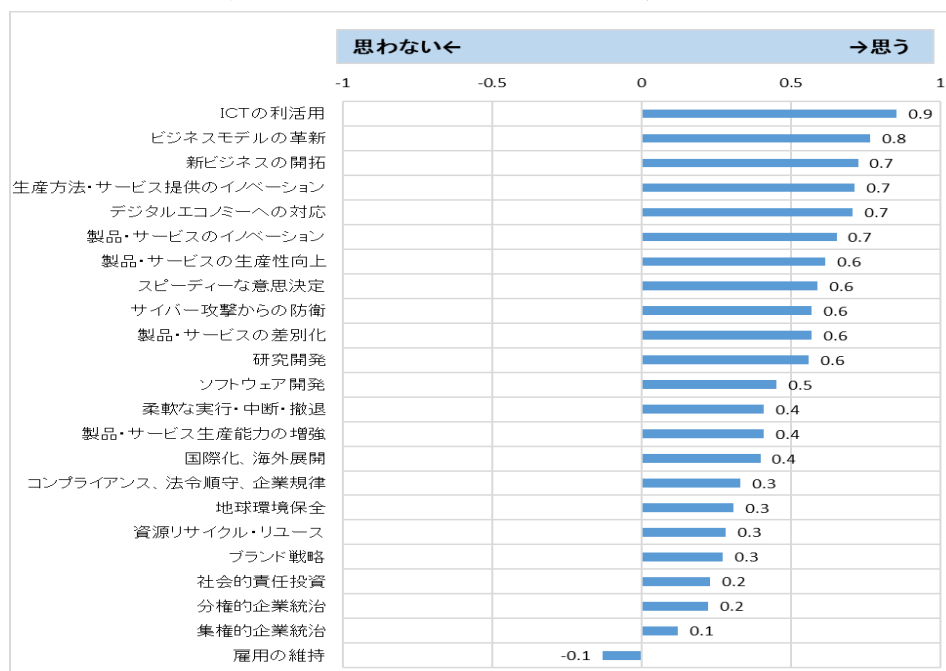
【企業への提起 4：人材育成・投資の積極推進 — 経営者の自己改革の率先垂範】

- ・ 企業に対して、一層の人材育成、人的投資の充実を提起する。
- ・ 企業経営には優秀な人材の育成が重要であることは間違いないが、それには優先順位があるのではないか。
- ・ 第1に重要なことは、経営者自分自身の才覚、力量の磨き上げである。このことをまず率先垂範して行うことが重要である。なぜならば、国際比較で見て能力的に世界水準に満たないのは従業員ではなく経営者である可能性が示唆されているからである。具体的には俯瞰する力、新しい知識を学ぶ意欲、意思決定力（リスクを取る決断力、胆力）および時代環境に適合したマインドセット（思考様式）の入れ替え

である。

- ・ マインドセットの入れ替えは、例えば次の通り。
 - － カイゼンに偏った思考 → カイゼンと創新の両様の思考
 - － 状況を完全に見極めて決断 → 不完全情報下での早めの決断
 - － 決定事項は容易に変えない → 状況を観察し素早く修正
 - － 前任者のやり方の踏襲 → ゼロベースでのリーダーシップ
 - － 神輿に乗る、担がれる → 組織を動かす、説得する
 - － 下からの提案を裁可する → 自ら方向性を示す、自らの決断を示す
 - － リスクを回避する → リスクを取る
- ・ 第2は、次世代の経営者の育成である。新しい時代に必要な経営人材のスペックは現在必要とされる経営人材のスペックとは異なる可能性があるからである。
- ・ 第3は、従業員の育成と外部からの採用である。人材投資と生産性の関係は有意な正の相関があることが実証されている。一方、平成の教訓で示したように、わが国は人材への投資を怠ってきた。

《図表 4-1》 経営のプライオリティーの変化



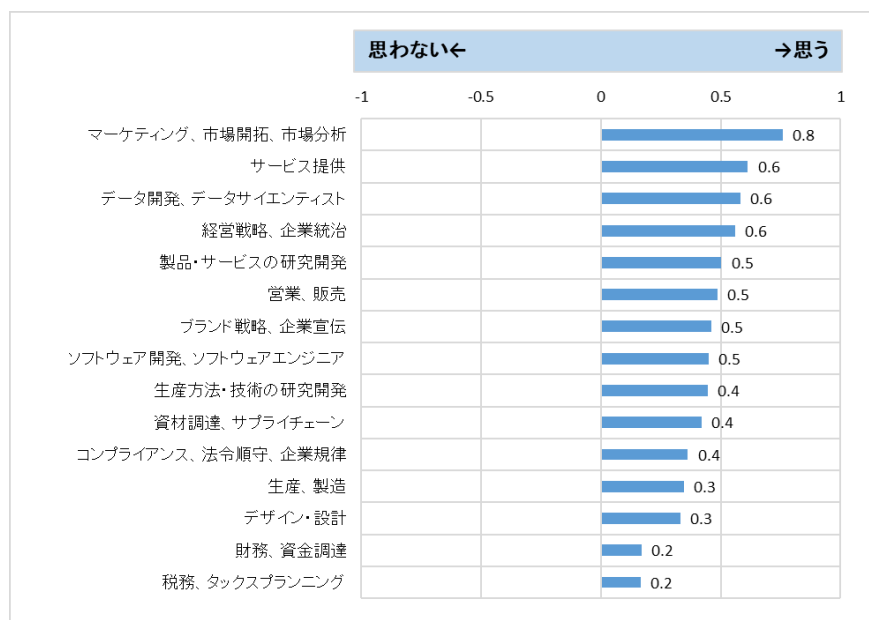
(資料) 本会アンケート調査 (2017 年 10 月中旬～11 月中旬)

【企業への提起 5：経営への科学の一層の取入れ】

- ・ 企業に対して、経営への一層の科学の取入れを提起する。
- ・ 経験や勘の重要性を否定するものではないが、客観的なデータや合理的な推論に基づく迅速な意思決定が重要性を増しているのではないか。
- ・ 工場などにおいては、わが国では昔から科学的手法が広く使われてきた。生産設備の効率的なレイアウト、最適な稼働のための諸条件（データ）の発見、統計学に依拠した QC サークル活動などである。

- ・ しかしながら、ホワイトカラーやオフィスについては十分に科学的な経営管理の手法が導入されてこなかった。欧米の経営者はオフィスワーカーが最も能力を発揮できる時間帯、オフィス環境のあり方など求めるために各種の学会に参加するといわれる。
- ・ ホワイトカラーの生産性向上のために、データに基づく科学的な管理方法の開発やオフィスのデザインに力を入れるべきではないか。
- ・ わが国に特徴的な大部屋で仕切りのないオフィスは事務作業には向いているかもしれないが、考えることには向いていない可能性が高いことは以前から指摘されてきた。周囲の会話が雑音となって集中力を阻害するからである。
- ・ 大部屋の持つワイワイガヤガヤのメリットについては、職場の性質に応じて異なると考えられるため、科学的な検証が必要ではないか。

《図表 4-2》 今後重要性を増す部門・職種



(資料) 本会アンケート調査 (2017 年 10 月中旬～11 月中旬)

(2) 生産性向上、経営創新を図る

【生産性を決めているものは何かを問い直す必要性】

- ・ 生産および生産性に関して重要な要素は第 2 部で示した通りである。すなわち、
 - － 労働の投入量
 - － 資本の投入量
 - － 労働と資本の適切な組み合わせとしての経営システム
 - － 全要素生産性に対応する要素（技術革新、ビジネスモデル革新等）
- ・ このうち、問題としなければならないのは、経営システムと全要素生産性である。それは現実的な要素を突き詰めれば、技術進歩（資本増大的、労働節約的、中立的など）の自らの推進、外部からの選択的取り入れ、およびビジネスモデルの開発・

選択などであると考えられる。これに労働力の能力開発、技量の向上、すなわち人的投資などが加わる。

- ・ これらはいずれも経営者の重要な任務であることを問い直す必要があるのではないか。

【企業への提起 1：具体的な生産性向上の知見】

- ・ 企業に対して、労働生産性の向上に向け、経営システムの総点検が行われるべきことを提起する。
- ・ 労働生産性は、資本装備率、固定資産 1 単位あたり生産能力、稼働率、製品・サービス価格、および付加価値率の要素の積である²⁵。
- ・ このため、各要素が現実的に意味するもの、さらには生産性向上に向け示唆されるものを考察することが重要である。

《図表 4-3》 労働生産性の要素分解と各要素の意味するもの

生産性の要素分解	現実的に意味するもの、生産性向上に向け示唆されるもの
労働生産性 = 資本装備率 × 固定資産 1 単位あたり生産能力 × 稼働率 × 製品・サービス価格 × 付加価値率	従業者 1 人当たりの賃金と儲け（営業余剰）の合計。 1 人当たりより多くの設備。設備に見合った人の能力向上、 人的投資 。 生産能力の高い設備やシステムの導入。それに見合った ICT の活用による能率的な 業務プロセスの改善 。 ICT 投資 。 より多くの需要の獲得。需要密度が高い場所、需要の多い時間帯での営業、需要の掘り起し、ニーズにフィットした財・サービス開発、リピーターの獲得。ノウハウの蓄積、 無形資産投資 、 ICT 投資 。 より高い価格で売る工夫。競合回避、差別化、ブランド化、良い評判づくり。 より儲けの大きいもので、より儲けを大きくする仕組み作り。 ビジネスモデル開発 。無駄の排除。

（注）各要素について、人的投資、無形財産投資、ICT 投資などは共通して重要な意味を持つ。

（資料）本会作成

²⁵ 労働生産性は、普通、「付加価値額／従業者数」として定義される。

付加価値額／従業者数 を展開すれば

= (生産額／従業者数) × (付加価値額／生産額)

生産額 = 生産量 × 財・サービス価格、付加価値率 = 付加価値額／生産額であるから

= (生産量 × 財・サービス価格) / 従業者数 × 付加価値率

生産量 = 固定資産 1 単位あたり生産能力 × 固定資産 × 稼働率 であるから

= (固定資産 1 単位あたり生産能力 × 固定資産 × 稼働率) × 財・サービス価格 / 従業者数 × 付加価値率

= (固定資産 / 従業者数) × 固定資産 1 単位あたり生産能力 × 稼働率 × 財・サービス価格 × 付加価値率

固定資産 / 従業者数 = 資本装備率であるから

= 資本装備率 × 固定資産 1 単位あたり生産能力 × 稼働率 × 財・サービス価格 × 付加価値率

【企業への提起 2：カイゼン型アプローチと創新を促す仕組みづくりの併用】

- ・ 企業に対して、カイゼン型アプローチへの偏りの是正の必要性を提起する。
- ・ これは、カイゼン型アプローチの素晴らしさを否定するものではない。真摯なカイゼン型アプローチは諸外国の企業の追随を許さないわが国企業の特筆すべき長所であることは間違いがない。昭和から平成の前半にかけて、ものづくりにおいて他国を圧倒してきた原動力はここにある。
- ・ しかしながら、平成の後半から新興国のものづくりがわが国のものづくりにキャッチアップした背景には、わが国のカイゼンの優秀性だけでは競争優位を保てなくなった理由があると考えられる。
- ・ 技術やビジネスモデルの創新において、相対的に力を落としたと考えられる。創新はもちろんカイゼンからも生み出されることはあるが、漸進的・連続的な進歩に属するカイゼンからは不連続な進歩に属する創新は基本的に生まれにくいのである。
- ・ カイゼン的アプローチにプラスして、創新を促す仕組みづくりの強化が必要なのではないか。
- ・ 特に、ビジネスモデルなどの経営創新には企業の本部の果たす役割が大きい。カイゼン重視の生産現場に対して創新重視の本社や開発本部といった役割分担と、相互のコミュニケーションが重要ではないか。

（3）規制改革、新制度創設、スクラップアンドビルドを図る

【規制改革、新制度創設、スクラップアンドビルドの必要性】

- ・ 創設当初は有効であった規制が、その後既得権益化し残存することで、新しい産業の登場を阻害し、産業構造の変化を停滞させ、経済社会全体としての生産性の低迷をもたらしてきた可能性がある。いわゆる岩盤規制（医療や農業、教育、雇用などに典型的に存在する）と呼ばれるものである。これらについては、既得権への対処を図りつつ改革を進める必要がある。
- ・ 特に、禁止型・制限型の規制については、現在でも存在意義があるかについて点検が必要である。
- ・ 一方、促進型・積極型の制度については、環境変化に応じて迅速な新規創設が必要である。事実として、促進型・積極型の新制度が目的に応じていくつも創設されてきた。
- ・ これらについての安定した運用と役割を終えた制度の廃止、すなわち制度のスクラップアンドビルドや再開発が必要である。

【政府への提起 1：規制改革の統合的で強力な推進組織の創設・整備】

- ・ 政府に対して、規制制度改革を担う統合的で強力な推進組織の創設・整備を検討すべきことを提起する。
- ・ イノベーションの促進にとって障害となる既存の規制については、「原則自由、例外規制」の考え方を原則とした規制制度改革を行うべきである。

- ・ 規制改革が必要とされる分野としては、働き方の多様化に対応した労働規制、コンパクトシティ形成促進に向けた土地利用規制、シェアリングエコノミーの進展に対応した宿泊業に関する規制、今後の自動運転に対応した道路運送・道路交通に関する規制などが重要となるのではないかな。また、産学連携を一層促進するための国立大学法人の出資等に関する規制改革が必要ではないかな。

【政府への提起 2：日本版 SBIR の再開発】

- ・ 政府に対して、促進型の制度づくりの充実を提起する。
- ・ 企業のダイナミズムの復活の観点で、日本版 SBIR²⁶の再開発を取り上げる。
- ・ 日本版 SBIR は米国において大成功を収めたベンチャー企業育成のためのプログラムを参考に、同様の効果を得るためにわが国において 1998 年に創設された制度である。本来の趣旨は、大きなリスクを伴う新産業の立ち上げについてリスク軽減の観点から支援を行うもので、国として必要な研究開発テーマを設定した上で事業家候補を公募・選抜し、育成のための手助けを行うものである。
- ・ しかしながら、米国で見られたほどの成功は現在までのところ現れていない。その理由は多くの面で米国の SBIR と似て非なるものになっていることに求められるが、具体的には以下の通りである。
 - － 研究開発すべき具体的なテーマ設定が行われているとは言い難いこと
 - － 研究テーマの設定や事業家候補を選抜する専門知識を持った行政官が不足していること
 - － 制度の趣旨が、本来のアイデアを持った科学者の事業家への育成ではなく、既存の中小企業の支援へと変質していること
 - － 育成のカギは、技術リスクに対応する資金援助と、事業リスクに対応する成果物の政府調達に 2 つにあるが、日本版 SBIR には成果物の政府調達が欠けていること
- ・ 本来の趣旨に近づけるべく、日本版 SBIR の再開発について検討が行われるべきことを提起する。

【政府への提起 3：日本版バイ・ドール制度の拡充】

- ・ 促進型制度整備の 2 つ目として、日本版バイ・ドール制度²⁷の拡充を取り上げる。
- ・ 国費を使用した民間の研究開発から生じた知的財産権を当該の民間企業に帰属させ

²⁶ Small Business Innovation Research. 米国において 1982 年に「スモール・ビジネス・イノベーション開発法」に基づいて創設されたベンチャー企業育成のための制度。アイデアを持ったベンチャー企業を 3 段階で選抜し、技術リスクに対応する活動資金の提供と事業リスクに対応する成果物の政府調達の両面から育成・支援するもの。事業化の「ネタ」を持った科学者（サイエンティスト）を事業家（イノベーター）へと育成する意図がある。

一方、日本版 SBIR は 1998 年に「新事業創出促進法」に基づいて創設された中小企業者等（事業を営んでいない個人を含む）を対象として技術開発からその成果を利用した事業化までを一貫して支援する制度。政府の研究開発事業に参加する中小企業等を選定し、研究開発のための補助金と事業化のための支援措置を提供するもの。米国の SBIR のような成果物の政府調達という支援はない。財政法上の問題があるためとされる。現在では事実上、既存の中小企業の新技術活用による新事業創出促進策となっている。類似の支援策として「J-Startup」プログラムがある。

²⁷ 日本版バイ・ドール制度は、国等の政府資金による委託研究から生じた特許等の知的財産権を国に帰属させることなく研究を受託した民間企業等に帰属させる制度。知的財産権の民間の活用と事業化を促進することを目的とする。同様の趣旨を持つ米国のバイ・ドール法を参考として整備された。現在、根拠法は産業技術力強化法となっている。

て事業化を促進することを目的とする制度である日本版バイ・ドール制度は、創設された 1999 年以降、国の施策における位置づけを高めながら、また、適用される知的財産権の範囲を拡充しながら運用されてきた。

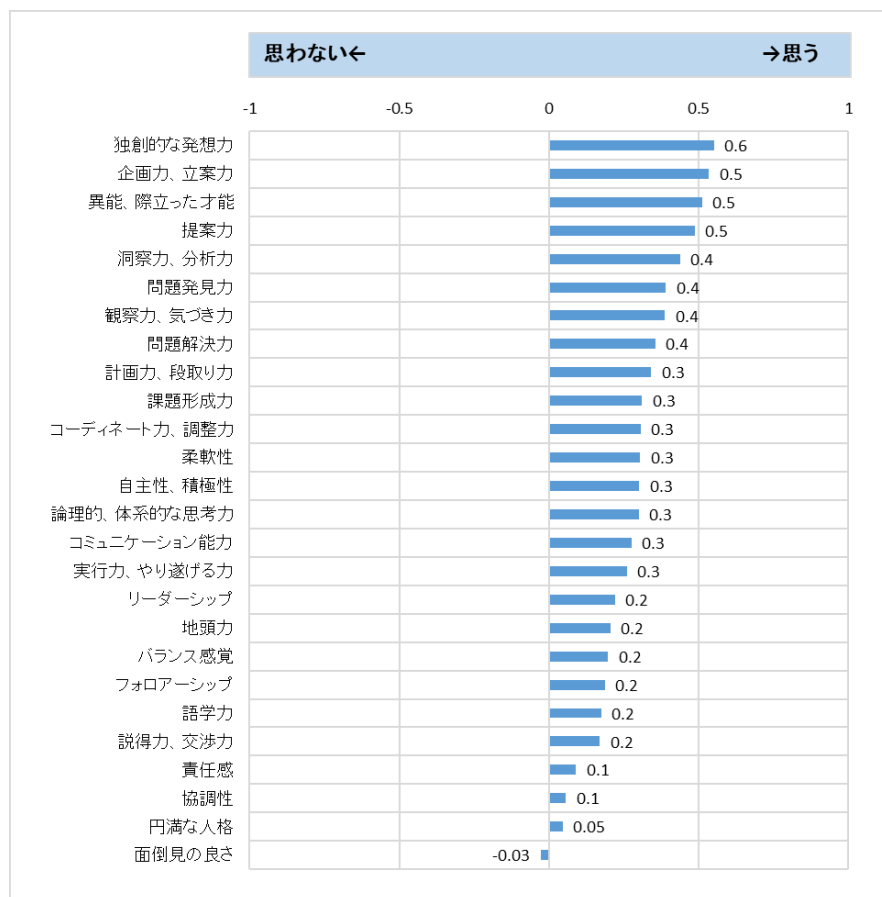
- ・ この結果、同制度の適用率はほぼ 100%となっている。
- ・ しかしながら、知的財産権の活用や事業化が進んでいない事例もあり、第三者を含めた研究開発成果の展開・普及が必要である。
- ・ 一方、わが国企業においては、知的財産権を巡る標準化戦略やオープン・クローズド戦略等のビジネスモデルの構築が欧米先進国に比べ遅れている。
- ・ これらを踏まえ、日本版バイ・ドール制度の一層の拡充とともに、知的財産戦略の啓発・浸透について政府の一層の注力がなされることを期待し、提起する。

（４）人材育成の本質的見直しを図る

【今後、重要性を増す能力要素に注目する必要性】

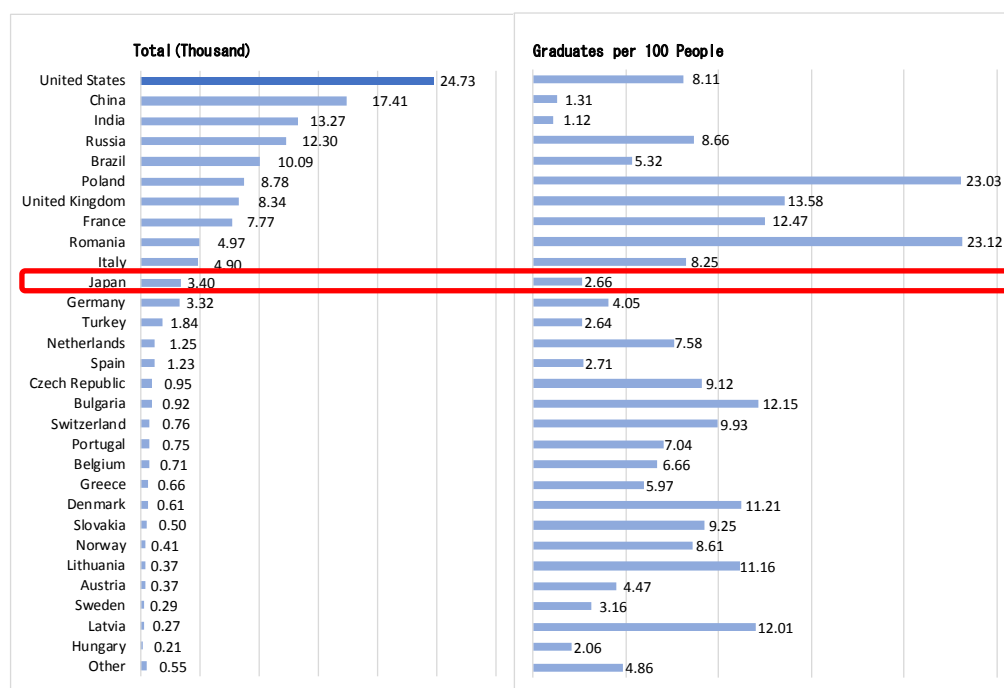
- ・ 人材育成が求められるが、そのためには、まずどのような人材が今後必要となるのかについて明らかにされなければならない。
- ・ これからは求められる能力要素は、本会のアンケート調査によれば次の通りである。
 - － 独創的な発想力
 - － 企画力、立案力
 - － 異能、際立った才能
 - － 提案力
 - － 洞察力、分析力
 - － 問題発見力
 - － 観察力、気づき力 など
- ・ これらが重要とされる背景には、企業内で人を評価する際にリフレーミングが起こっている可能性がある。すなわち、「変わり者」→「異能の人物、独創的な発想力がある」、「出しゃばり」→「提案力や気づき力がある」、「理屈っぽい」→「洞察力・分析力がある」などである。
- ・ さらに、今後確実に重要さが増すと考えられるにもかかわらず、諸外国に比べわが国の修了者が少ない技術領域は AI、ビッグデータ解析などである。この能力に対応する基礎的素養としては、線形代数学、解析学、確率論、統計学、多変量解析、プログラミングなどが必要となる。

《図表 4-4》 企業が人材に期待する能力特性の変化



(資料) 本会アンケート調査 (2017 年 10 月中旬～11 月中旬)

《図表 4-5》 統計分析や機械学習の訓練の修了者数 (千人) 2008 年 (再掲)



(資料) “Big data : The next frontier for innovation, competition, and productivity”

McKinsey Global Institute, June 2011

【政府・大学等への提起 1：教育の基本から見て不足している能力要素を強化する】

- ・ 教育の基本はより良く生きるための力を授けることであろう。
- ・ 人は社会の中で生きていくことを前提とすれば、コミュニケーション力と問題解決能力の2つが必要である。
- ・ 第1のコミュニケーション力はさらに、①共感力（sympathy および empathy²⁸）と②論理力（メッセージを正確かつ能率的に伝えることと理解すること）が必要である。
 - － 共感力については、社会で接する相手の喜怒哀楽を自分のこととして感じる豊かな感受性を育む教育が重要である。これがコミュニケーションの基本となるからである。これが十分でないことが「いじめ」、各種ハラスメント、マイノリティーに対する差別意識につながっているのではないか。
 - － 一方、論理力は日常会話の理解力や通常の読み物の読解力である。わが国の児童は国際的に見て読解力に問題があることを踏まえると、この観点の教育は重要である。
- ・ 第2の問題解決能力には、①基礎力の啓蒙（enlightenment）と②各自が持つ能力の引き出し（education）の2つが重要である。
 - － 基礎力の啓蒙については、知識群（教育科目とその内容に相当）の伝達と、知識群を問題解決に向けて動員し結合する方法論（ロジック）の伝達²⁹の2つが重要である。まず、知識群では、今後の進展が期待されるデータエコノミー、デジタルエコノミーに対応した知識の選択と追加が行われるべきである。次に、方法論（ロジック）については、今まであまり関心が向けられなかった教育分野であり、今後の強化は重要である。
 - － 一方、各自の持つ個性の引き出しとは、学術、芸術・文化、スポーツなどの分野で各自の才能を開花させることである。これらについては発想法、気づきの方法が教育されるべきである。また、スポーツについてはデータに基づく科学的な教育が重要である。

【政府・大学等への提起 2：問題を解決する能力と問題を立てる能力を強化する】

- ・ 上記の問題を解決する能力はもとより重要であるが、その上で、より一層重要となるのは「問題を立てる能力」である。社会においては与えられた問題を解決するリアクティブな姿勢以上に、自ら問題を見つけ課題提起するプロアクティブな姿勢の方が重要だからである。
- ・ すなわち、自ら問題を見つけ、他者に向かって課題提起し、また自分自身に目的と目標を課し、そこから逆算して手順・方法を考える。さらに、このことを基本に、現実の観察と将来の洞察、協力者の説得と巻き込みなど様々な工夫の駆使によって問題を解決することを身に着けさせることが重要である。

²⁸ sympathy は「同情、思いやり、共感」といった自然と湧き上がる感情。一方 empathy は「共感力、感情移入」といった相手を感情のレベルで積極的に理解しようとする能力や姿勢のニュアンスがある。

²⁹ すなわち、演繹（deduction）、帰納（induction）、仮説推論＝アブダクション（abduction）などの基本のほか、応用的な多様な思考方法（フェルミ推定、ベイズ推定など）の伝達である。

【政府・大学等への提起 3：人が持つ能力の多様性を社会全体として最大化する】

- ・ 啓蒙（enlightenment）は社会の構成員の能力の底上げであり、標準化を指向することになる。
- ・ 一方、個々人の能力の引き出し（education）は個性の伸長であり、多様化を指向することになる。
- ・ 個々人の能力の引き出しのためには、各自が持つ「なぜ？」の追求、「不思議」や「驚き（センス・オブ・ワンダー）」の追求、あるいは「拘り」の追求を尊重することが重要である。
- ・ 多様性が重要である理由は、社会全体としての問題解決能力や問題を立てる能力が高まるからである³⁰。
- ・ このことを別の言葉で表現すれば、時々刻々発生する問題を、他の問題の解決を妨げず整合的に解決するためには、問題の数以上の解決手段を持たなければならないということである。
- ・ わが国に足りなかったのは、今では誰もが認めるように多様性（すなわち問題解決手段の数 $\div$ 能力や発想の数 $\div$ 能力や発想を有する人の多様さ）である。

【政府・大学等への提起 4：徹底的に教育を科学する】

- ・ 徹底的に教育を科学し、その成果を教育現場に還元すべきである。
- ・ そのためには、教育で成果を上げていると思われる国々（フィンランド、オランダ、オーストラリアなど）の教育法を今まで以上に研究すべきである。
- ・ また、それらの国の教科書の内容を精査し、どのような特徴を有するかについて分析すべきである。
- ・ 近年、進展の著しい脳科学等の最新の成果や知見を教育メソッドの開発に生かす研究を進めるべきである。

以 上

³⁰ アシュビーの最小多様度の法則が示すように、あらゆるシステムは変化する環境の中で生存し続けようとするれば、システムが持つ内部の多様性が環境の持つ多様性よりも大きくなければならないからである。システムを企業と考えれば環境は経済社会である。また、システムをわが国と考えれば環境は国際社会である。

あとがき

わが国の**悪いところばかりがクローズアップ**されることとなった。わが国が平成 30 年間に於いて世界の激変から取り残された原因を探り、**見たくないものから目を背けないように敢えて心掛けた**からである。

逆に、**わが国の良いところはいくつもある**。勤勉で礼儀正しいこと、秩序正しくルールを重んじること、助け合うこと、一旦やると決めたことはきちんとやること、社会が安全で清潔であること、すり合わせ技術によるものづくりは世界トップクラスであること、サービスの質が高いこと、公共交通機関の運行の正確さは世界最高であることなどである。まだまだあるがきりが無い。それに、何よりも**成長が停滞したとは言え依然豊かだ**ということである。

さて、その**豊かさや幸福度を高める主体者は誰か**。

主体者は大きく分ければ、政治、行政、市民社会の構成員（企業等の法人や生活者）の 3 者であろう。豊かさや幸福度の向上に向け、それぞれの主体者に期待されることは次のとおりである。

1 番目の政治には、この国の繁栄や存続にとって脅威となる事柄の全貌を明確に把握し認識を共有した上で熟議が行われることを望みたい。平成の 30 年間にできなかったのは、正にこのことであるからだ。俯瞰力をもって議論すべき優先順位の高いものを見極め熟議する、真摯で賢明な政治のリーダーシップに期待する次第である。

2 番目の行政に対しては、本論ですでに詳細に論じたので繰り返さない。

3 番目の市民社会の構成員については、特に我われ産業界の自覚的な自助努力が必要不可欠である。この国の豊かさの基盤となる付加価値を生産するのは主として企業であるからだ。人々の多くは企業活動に関わる形で付加価値の生産に参加している。この意味で企業の責任は重大である。

では、我われ産業界は何をすべきか。本論において提起したように、**企業活動のダイナミズムを取り戻すべく自己革新に取り組むべきことを我われ自身に改めてここで問題提起し、あとがきの括りとする**。

以 上

参考文献等

■ 本提言書の策定に当たりご講演をいただいた学識経験者

提言書の取りまとめに当たり、重要な参考となるご講演をいただいた学識経験者は以下の通り。

- ・ 野口悠紀雄 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター顧問 一橋大学名誉教授 Ph.D.
演題：「平成経済の反省と新時代令和に向けて」
日時：2019年10月7日（月）16：00～17：00
場所：名古屋栄ビルディング 12階特別会議室
- ・ 大内伸哉 神戸大学大学院法学研究科教授
演題：「デジタル経済社会の到来と雇用 ～ 働き方の未来図」
日時：2019年10月17日（木）15：00～17：00
場所：中部経済連合会大会議室
- ・ 太田肇 同志社大学政策学部教授（大学院総合政策科学研究科教授）経済学博士
演題：「日本企業復活の条件 ―組織・マネジメントに焦点を当てて―」
日時：2019年10月21日（月）15：00～17：00
場所：中部経済連合会大会議室
- ・ 上須道徳 大阪大学 CO デザインセンター 大阪大学大学院工学研究科（兼）特任准教授
演題：「SDGs とフューチャー・デザインから考える日本の課題」
日時：2019年10月28日（月）15：00～17：00
場所：中部経済連合会大会議室
- ・ 神岡太郎 一橋大学経営管理研究科教授、工学博士
演題：「デジタル変革とその課題」
日時：2019年11月12日（火）15：00～17：00
場所：中部経済連合会大会議室

■ 参考文献

《平成の日本経済の回顧、令和時代の課題に関するもの》

- ・ 深尾京司『失われた 20 年』と日本経済 構造的な原因と再生への原動力の解明」、2013 年 2 月 27 日、日本経済新聞出版社
- ・ 小峰隆夫「平成の経済」、2019 年 4 月 9 日、日本経済新聞出版社
- ・ 伊丹敬之「平成の経営」、2019 年 1 月 25 日、日本経済新聞出版社
- ・ 竹中平蔵編著「バブル後 25 年の検証」、2016 年 4 月 21 日、東京書籍
- ・ 竹中平蔵「平成の教訓 改革と愚策の 30 年」、2019 年 3 月 1 日、PHP 新書、PHP 研究所
- ・ 野口悠紀雄「平成はなぜ失敗したのか 『失われた 30 年』の分析」、2019 年 4 月 20 日、幻冬舎
- ・ 野口悠紀雄「戦後経済史 私たちはどこで間違えたのか」、2019 年 4 月 1 日、日経ビジネス人文庫、日本経済新聞出版社
- ・ 岩井克人「経済学の宇宙」、2016 年 1 月 18 日、日本経済新聞出版社
- ・ 博報堂生活総合研究所「生活者の平成 30 年史 データでよむ価値観の変化」、2019 年 2 月 20 日、日本経済新聞出版社
- ・ 岩井克人「会社はこれからどうなるのか」、2018 年 12 月 7 日、平凡社ライブラリー、平凡社
- ・ 河合薫「残念な職場 53 の研究が明かすヤバイ真実」、2018 年 8 月 10 日、PHP 新書、PHP 研究所
- ・ デービッド・アトキンソン「日本人の勝算」、2019 年 5 月 7 日、東洋経済新報社
- ・ 原田泰・増島稔編著「アベノミクスの真価」、2018 年 12 月 25 日、中央経済社
- ・ 高橋洋一「めった斬り平成経済史 失敗の本質と復活の条件」、2018 年 9 月 2 日、ビジネス社
- ・ 日本経済新聞社編「令和につなぐ平成 30 年 陶酔と熱狂の代償と、その先の希望」、2019 年 6 月 25 日、日本経済新聞出版
- ・ 石井徹「1990 年代以降の日本経済低迷の原因についての一考察」、つくば国際大学研究紀要、No.19/2013
- ・ 「平成ペシミズムとの決別」、日本経済新聞、2019 年 3 月 23 日、コラム「大機小機」
- ・ 「経済再興に向けて」、日本経済新聞、2019 年 3 月 28 日、コラム「大機小機」
- ・ 「平成の邪魔をした成功体験」、日本経済新聞、2019 年 3 月 29 日、コラム「大機小機」
- ・ 「平成経済の反省」、日本経済新聞、2019 年 4 月 19 日、コラム「大機小機」
- ・ 西條都夫「平成の『敗北』はなぜ起きた 老いる企業リスク取らず」、日本経済新聞、2019 年 4 月 22 日、オピニオン「核心」
- ・ 原田亮介『『昭和な職場』と低成長 年功脱しデジタル化を」、日本経済新聞、2019 年 7 月 8 日、オピニオン「核心」
- ・ エズラ・ヴォーゲル「ハングリー精神の低下が日本企業の輝きを奪った」、週刊東洋経済、2019 年 4 月 13 日、98 ページ
- ・ 「令和元年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）—『令和』新時代の日本経済—」、令和元年 7 月、内閣府
- ・ 「失われた 20 年～資本市場停滞の要因（全体版）」大和総研、2012 年 11 月 7 日、
<https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/12110701capital-mkt.pdf>

- ・平田渉「人口成長と経済成長：経済成長理論からのレッスン」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No.11-J-5、2011 年 8 月、日本銀行

《生産性に関するもの》

- ・森川正之「生産性 誤解と真実」、2018 年 11 月 15 日、日本経済新聞出版社
- ・森川正之「低い日本の労働生産性（上）米国との格差、複合的要因」、日本経済新聞、2019 年 3 月 5 日、経済教室
- ・滝澤美帆「低い日本の労働生産性（下）産業・企業間で格差大きく」、日本経済新聞、2019 年 3 月 6 日、経済教室
- ・宮川努「生産性とはなにかー日本経済の活力を問いなおす」、2018 年 11 月 10 日、ちくま新書、筑摩書房
- ・川上淳之「生産性が高まるには？ー経済学がデータから明らかにした方法ー」、2016 年 6 月、生産性レポート Vol.1、日本生産性本部
- ・杉原茂「マネジメントに関する調査研究について」、内閣府経済社会総合研究所「経済分析」第 192 号、2016 年
- ・稲水伸行「創造性高めるオフィスの新形態」、週刊エコノミスト、2019 年 6 月 4 日、学者が斬る・視点争点

《働き方に関するもの》

- ・「プロフェッショナルな働き方・フリーランス白書 2018」、フリーランス協会
- ・「働き方改革、進化の道筋 ～生産性向上に資するテクノロジー、ウェルビーイング」、日経 Smart Work プロジェクト、日本経済新聞、日本経済研究センター、2019 年 7 月
- ・「日本の強みを生かした『働き方改革』を考える」、調査報告 2018-3、2019 年 1 月、一般社団法人日本経済調査協議会
- ・「Works 145」、出直しの働き方改革、2017 年 12 月ー2018 年 1 月、RECRUIT
- ・「令和元年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）」、内閣府、第 1 章第 4 節
- ・永瀬伸子「働き方改革 今後の課題（上）雇用慣行見直し抜本的に」、日本経済新聞、2019 年 3 月 22 日、経済教室
- ・向山敏彦「成長の源泉はどこに（中）雇用と企業の流動性重要」、日本経済新聞、2019 年 4 月 2 日、経済教室
- ・猪木武徳「働き方改革論議の視点『労働流動化』の絶対視避けよ」、日本経済新聞、2019 年 6 月 25 日、経済教室
- ・伊藤隆敏「アベノミクス 7 年目の評価（上）金融・財政より労働改革急げ」、日本経済新聞、2019 年 6 月 26 日、経済教室
- ・村田啓子「アベノミクス 7 年目の評価（下）生産性向上、働き方改革が鍵」、日本経済新聞、2019 年 6 月 28 日、経済教室
- ・鶴光太郎「働き方改革と生産性向上 従業員の理解、業績に直結」、日本経済新聞、2019 年 7 月 5 日、経済教室
- ・八代尚宏「70 歳雇用時代の正社員改革（上）定年制・年功賃金、矛盾広げる」、日本経済新聞、2019 年 9 月 11 日、経済教室
- ・若林直樹「働き方改革、中小は支援必須」、日本経済新聞、2019 年 8 月 16 日、経済教室

- ・宮本弘暁「技術革新を生かせる労働市場に」、週刊エコノミスト、2019年4月16日、学者が斬る・視点争点
- ・宮本弘暁「成果型賃金導入も働き方改革」、週刊エコノミスト、2019年5月28日、学者が斬る・視点争点
- ・宮本弘暁「長寿化社会こそ流動的な労働市場」、週刊エコノミスト、2019年8月27日、学者が斬る・視点争点
- ・諏訪康雄「キャリア権、それは変化に挑む『羅針盤』」、METI Journal、2018年6月25日、政策特集／人生100年時代 社会人のチカラ vol.7、<https://meti-journal.jp/p/284/>

《科学技術、イノベーションに関するもの》

- ・山口栄一「イノベーションはなぜ途絶えたかー科学立国日本の危機」、2016年12月10日、ちくま新書、筑摩書房
- ・山口栄一「日本のイノベーションが止まった理由」、週刊東洋経済、2017年8月26日、64ページ
- ・「ワタシから始めるオープンイノベーション」、価値共創タスクフォース（価値デザイン社会実現に資する実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース）報告書、内閣府、2019年6月
- ・「イノベーションを起こす大企業実現に向けて 中間報告」、2019年12月、公益財団法人日本生産性本部イノベーション会議
- ・「平成30年度戦略的基盤技術高度化支援事業（中小企業技術革新制度（SBIR）に関する調査）報告書」、2019年3月29日、株式会社三菱総合研究所科学・安全事業本部、https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H30FY/000312.pdf
- ・「日本の劣化を阻止できるか?」、週刊ダイヤモンド、2019年6月22日、『『超』整理日記 957』
- ・岡崎哲二「イノベーションに必要なもの（上）資源配分の不備、効果減退」、日本経済新聞、2019年2月5日、経済教室
- ・山口栄一「イノベーションに必要なもの（下）共鳴招く創造の場 設けよ」、日本経済新聞、2019年2月6日、経済教室
- ・リー・ブランステッター「イノベーションを阻むもの 戦後システムの名残一掃を」、日本経済新聞、2019年3月18日、経済教室
- ・青島矢一「イノベーションと日本企業（上）囲い込みやめ他者と連携を」、日本経済新聞、2019年10月3日、経済教室
- ・橋本正洋「イノベーションと日本企業（下）『破壊的』な人材生かせ」、日本経済新聞、2019年10月4日、経済教室
- ・S・ルシュバリエ「イノベーションにどう向き合う 日本企業、組織的強み再考を」、日本経済新聞、2019年11月21日、経済教室
- ・太田浩「日本人学生の内向き志向に関する一考察ー既存のデータによる国際志向性再考ー」、ウェブマガジン『留学交流』2014年7月号 Vol.40、独立行政法人日本学生支援機構、https://www.jasso.go.jp/ryugaku/related/kouryu/2014/_icsFiles/afiedfile/2015/11/18/201407otahiroshi.pdf

《日本的経営、今後の経営に関するもの》

- ・エズラ・F・ヴォーゲル「ジャパニアズナンバーワンーアメリカへの教訓」、ティービーエス・ブリタニカ、1979年6月

- ・高橋由明「『日本的経営』の真価を問うーいつから何が機能し続け、何が機能しなく（駄目に）なったのかー」、商学論集（中央大学）第55巻第5・6号（2014年3月）
- ・柴田高「日本的経営研究におけるアベグレン的解釈の影響と限界」、東京経大会誌第252号、2006年3月24日
- ・「2014年度経営関連学会協議会『明日の日本企業の経営』調査 報告書（要約版）」、2014年11月23日、経営関連学会協議会
- ・森川正之「日本企業の構造変化：経営戦略・内部組織・企業行動」、RIETI Discussion Paper Series 12-J-017、独立行政法人経済産業研究所
- ・太田肇「なぜ日本企業は勝てなくなったのか 個を生かす『分化』の組織論」、新潮選書、2017年3月24日、新潮社
- ・「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト（伊藤レポート）」最終報告書、2014年8月、経済産業省
- ・伊藤邦雄「企業統治、何が足りないか（上）役員報酬、『序列』から『誘因』型へ」、日本経済新聞、2019年1月17日、経済教室
- ・ニコラス・ベネシュ「企業統治、何が足りないか（中）経営人材育つ人事・評価を」、日本経済新聞、2019年1月18日、経済教室
- ・宮島英昭、齋藤卓爾「企業統治、何が足りないか（下）『社外取』増業績改善に条件」、日本経済新聞、2019年1月21日、経済教室
- ・佐々木一成「水素社会の未来図（上）ビジネスで勝つ戦略進めよ」、日本経済新聞、2019年5月16日、経済教室
- ・福田稔「『昭和型経営』から脱却を」、日本経済新聞、2019年8月6日、私見卓見
- ・「現場を衰退させる形式主義」、日本経済新聞、2019年7月26日、コラム「大機小機」
- ・「『安定志向』の大いなる弊害」、日本経済新聞、2019年8月2日、コラム「大機小機」
- ・「失敗しないことを優先する文化」、日本経済新聞、2019年9月4日、コラム「大機小機」
- ・水野裕司「『リクナビ』温床に日本型雇用」、日本経済新聞、2019年9月18日、オピニオン「中外時評」
- ・上林憲雄・平野光俊編著「日本の人事システム その伝統と革新」、2019年7月10日、同文館出版

《デジタルトランスフォーメーションに関するもの》

- ・神岡太郎「デジタル変革とそのリーダー」、2019年9月10日、同文館出版
- ・エリック・シェイファー「インダストリーX.0 製造業の『デジタル価値』実現戦略」、2017年9月4日、日経BP
- ・野口悠紀雄「5Gの著しい立ち後れに危機感なき日本の異常」、週刊ダイヤモンド、2019年4月13日、「『超』整理日記948」
- ・「DXレポート ～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～（サマリー）」、経済産業省、デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会、平成30年9月7日
- ・江口匡太「70歳雇用時代の正社員改革（下）能力評価、中高年活用の鍵」、日本経済新聞、2019年9月3日、経済教室

《制度改革に関するもの１：諸規制》

- ・堀井亮「技術革新を潰す時代遅れの規制」、週刊エコノミスト、2019年4月30日～5月7日、学者が斬る・視点争点
- ・堀井亮「成長維持の条件は産業の淘汰」、週刊エコノミスト、2019年7月30日、学者が斬る・視点争点

《制度改革に関するもの２：社会保障制度》

- ・小峰隆夫「参院選後の安倍政権の課題（上）社会保障改革議論 超党派で」、日本経済新聞、2019年7月29日、経済教室
- ・小林庸平「年金議論、脱政治化を」、日本経済新聞、2019年10月28日、経済教室、私見卓見

《制度改革に関するもの３：財政問題に関するもの》

- ・貞廣彰、島澤諭「財政の持続可能性と必要なプライマリー黒字について 世代重複モデルによるシミュレーション分析」、日本経済研究、No.43、2001.7、日本経済研究センター
- ・徳田秀信、風間春香「国民負担の世代間格差と税・社会保障改革～世代会計による財政再建策シミュレーション～」、みずほ総研論集、2012年I号、みずほ総合研究所
- ・星岳雄「財政赤字拡大容認論を問う（中）超低金利でも維持不可能」、日本経済新聞、2019年10月8日、経済教室
- ・植田健一「財政赤字拡大容認論を問う（下）既に債務危機と現状認識を」、日本経済新聞、2019年10月9日、経済教室

《制度改革に関するもの４：独立財政機関》

- ・田中秀明「独立財政機関を巡る諸外国の動向と日本の課題」、ECO-FORUM Vol.31 No.1、2015年11月、統計研究会
- ・野田彰彦「財政ガバナンス強化へ『独立機関』創設を急げ」エコノミスト Eyes、2016年11月16日、みずほ総合研究所
- ・崎山建樹、大野真由「OECD 諸国における独立財政機関の動向」、経済のプリズム No162、2017年12月、参議院調査室
- ・根本寛之「独立財政機関が財政再建に果たす役割ー英予算責任庁の経験とわが国への示唆ー」、JRI レビュー2019 Vol.5. No.66、日本総研
- ・小黒一正「日本も『独立財政機関』を設置せよ」、日経ビジネス、2017年3月2日、日経BP

《制度改革に関するもの５：EBPM》

- ・山本清「実証に基づく政策立案の課題 分析と合意形成の統合を」、日本経済新聞、2019年10月23日、経済教室

《制度改革に関するもの６：公務員制度改革》

- ・藤田由紀子「公務員制度改革の視点 専門性向上へ評価明確に」、日本経済新聞、2019年2月1日、経済教室

《フューチャー・デザインに関するもの》

- ・原圭史郎、西條辰義「フューチャー・デザイン ー参加型討議の実践から見える可能性と今後の展望」、水環境学会誌 第40巻（A）第4号（2017）、公益社団法人日本水環境学会、112～116 ページ

- ・西條辰義「将来世代になりきって考えれば将来世代から奪うのをやめることができます」、リクルート「2030 WORK STYLE」 OPINION、
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/opinion/detail30.html>
- ・原圭史郎「フューチャー・デザイン：将来世代の利益を踏まえた政策立案に向けて」、独立行政法人経済産業研究所、https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0495.html
- ・小林慶一郎「超長期の難題、鍵握る『未来設計力』」、週刊エコノミスト、2019年3月26日、学者が斬る・視点争点
- ・小林慶一郎「未来の利益いまどう代弁?」、独立行政法人経済産業研究所、
<https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/kobayashi/65.html>
- ・小林慶一郎「フューチャー・デザイン：将来世代のための新しい政策決定システム」、独立行政法人経済産業研究所、https://www.rieti.go.jp/jp/columns/s19_0011.html
- ・2015年度第3回一橋大学政策フォーラム「フューチャー・デザイン」、日本経済新聞（夕刊）、2016年1月18日

《労働分配率に関するもの》

- ・田中吾朗、菊地康之、上野有子「～近年の労働分配率低下の要因分析～」、経済財政分析ディスカッション・ペーパー、DP/18-3、内閣府政策統括官（経済財政分析担当）
- ・阿部正浩、Jess DIAMOND「労働分配率の低下と企業財務」、内閣府経済社会総合研究所『経済分析』第195号、2017年

《国際競争力に関するもの》

- ・IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2019、IMD
- ・小針泰介「国際競争力ランキングから見た我が国と主要国の強みと弱み」、レファレンス平成25年1月号、国立国会図書館調査及び立法考査局
- ・「世界経済フォーラム（WEF）国際競争力レポートにおけるイノベーションランキングの現状の分析について」、内閣府 政策統括官（科学技術・イノベーション担当）
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/innovation_dai2/siryou1.pdf
- ・「OECD 国際成人力調査 PIAAC：Programme for International Assessment of Adult Competencies 調査結果の概要」、文部科学省、
https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/Others/1287165.htm
- ・「OECD 生徒の学習到達度調査 2018 年度調査（PISA2018）のポイント」、国立教育政策研究所、
https://www.nier.go.jp/kokusai/pisa/pdf/2018/01_point.pdf

以 上