

経済研究所 年報

第 35 号
April 2022

研 究 報 告

- わが国の医療・介護はどうか
—持続可能にするために必要な改革—
……………土居 丈朗
- 日本財政を巡る課題
—改革の新たなステージに向けて—
……………小黒 一正
- 真っ当な経営とイノベーションの創出
……………青島 矢一
- 日本の経済発展とイノベーション
……………橘川 武郎
- 日本的経営を再考する……………岩崎 尚人
-

成 城 大 学

經 濟 研 究 所
年 報

第 35 号

成 城 大 学

THE INSTITUTE FOR ECONOMIC STUDIES
OF
SEIJO UNIVERSITY
2022

巻 頭 の 辞

混沌たる世界に突入してしまった。一向に収束しないコロナ禍に加えて、2022年2月24日に開始されたロシアによるウクライナ軍事侵攻は、これまでの日本の日常をも瓦解させつつあると言っても過言ではなからう。なぜなら、J. M. ケインズが言うように、私たちの日常生活は普段意識せずとも、その実、慣行を頼りとしているからである。この慣行の本質は、これまでそうだったからこれからもそうなるだろうという想定にある。たとえばスイッチを押せば電気がつくとか、8時に起きればいつもの電車に乗れるとか、スーパーに行けばリーズナブルな価格で食料が手に入るとか、である。この慣行が頼りにならなくなったとき、私たちの日常は瓦解することになる。

経済の依存関係がこれほどまでに深まった時代に、そして侵攻すれば重い経済制裁のペナルティーが課され、国際的な非難が浴びせられることが明らかであるなかで、誰が、ロシアのウクライナ侵攻が現実となると予想しえたであろうか。

私たちの日常を成り立たせてきた安価で安定したエネルギーや食料の供給に対して、環境破壊の影響だけではなく、さらに大きな暗雲が立ちこめてきたのである。世界の小麦輸出量の約3割をロシアとウクライナが占めていることから、すでに円安が進行している日本においても食料品をはじめ様々な財の価格が高騰しはじめている。今やほとんどの製品に使われている半導体。それを製造するために必要なネオンの約半分を供給していたウクライナの二つの会社が操業を停止したことも世界を恐れ慌てさせている。

さらに、日本がエネルギー供給源を分散させることで安定したエネルギーを確保しようと参加したロシア極東の石油・天然ガスの開発は、撤退せずとの政府方針ではあるが、プーチン利権が深く関わっていることから、制裁逃れとの疑念を払拭しがたい不安定な状態になったことは紛れのない事実である。

そのうえいっそう驚愕させられたのは、原子力発電所がミサイル攻撃の対象になったという現実である。たとえミサイルが炉心にあたらなくとも、周辺送

電線に落ちるだけで全電源喪失が生じ、重大事故になりうるのだということが露呈してしまった。

もはやこれまでの慣行に頼ることができない時代である。新しい羅針盤が必要な時代を迎えて、研究所は、その創造に、所員をはじめ、学内外の研究者、市民の方々のいっそうの協力を仰ぎながら、積極的に貢献していきたいと考えている。

3年連続でコロナ禍に見舞われたが、昨年度は、遠隔を通じて、春と秋の講演会と年5回のミニ・シンポジウムを、多くの研究者および市民の方々の参加を頂いて開催することができた。最後にこの活動についてご報告させていただきたい。

春の講演会では、日本の財政問題と社会保障という喫緊の課題をテーマとして、土居丈朗氏（慶應義塾大学経済学部教授）と小黒一正氏（法政大学経済学部教授）に、「わが国の医療・介護はどうか —持続可能にするために必要な改革—」と「日本財政を巡る課題 —改革の新たなステージに向けて—」の論題で両先生からご講演を頂いた。厳しい財政運営の中、どのようにすれば社会保障制度を維持していけるのか、両先生からは積極的なご提言を含めた貴重なお話を伺うことができた。

さらに秋の講演会では、イノベーションをテーマに、青島矢一氏（一橋大学イノベーション研究センター長）と橘川武郎氏（国際大学副学長・大学院国際経営学研究科教授）をお迎えしてご講演頂いた。イノベーションが実現しうる経営環境と歴史的な文脈を踏まえた再生へのシナリオが明らかにされた極めて示唆的な講演会であった。

講演会とともに、青木健氏（成城大学経済学部准教授）の「明治大正期の林業教育と地域経済」、小野塚知二氏（東京大学大学院経済学研究科教授）「第一のグローバル経済における国際労働運動の特徴と機能：非普遍主義的な「解放」の道筋」、佐々木真佑氏（日本政策金融公庫・国民生活事業本部リスク管理部リスク管理企画グループ上席グループリーダー代理）「中小企業における AI 活用の現状と求められる支援」、安部健太氏（帝京大学高等教育開発センター助教）「意思決定の心理：社会心理学と行動経済学」、井上考二氏（日本政策金融公庫総合研究所・小企業研究第一グループ主席研究員）「自然災害が中小企業の経営に及ぼす影響」、という5回のミニ・シンポジウムを開催することができた。

この場をかりて講演会およびミニ・シンポジウムのご講演者の先生方と参加者の皆様に改めて感謝申し上げます次第である。

2022年4月

成城大学経済研究所長

立 川 潔

目 次

巻頭の辞	立 川 潔.....	1
研 究 報 告		
わが国の医療・介護はどうか	土 居 丈 朗.....	7
—持続可能にするために必要な改革—		
日本財政を巡る課題	小 黒 一 正.....	39
—改革の新たなステージに向けて—		
真つ当な経営とイノベーションの創出	青 島 矢 一.....	83
日本の経済発展とイノベーション	橋 川 武 郎.....	117
日本的経営を再考する	岩 崎 尚 人.....	155
研究所だより		187
前号目次・編集後記		191
経済研究所刊行物一覧		192

わが国の医療・介護はどうなるか

— 持続可能にするために必要な改革 —

土 居 丈 朗

皆様、こんにちは。慶應義塾大学の土居丈朗と申します。

今日の演題は「わが国の医療・介護はどうなるか」であります。

皆様も日頃から医療や介護について、いろいろといい思いをされる場面もあれば、やきもきする場面もあるかもしれません。さらに言えば、いま新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）の感染拡大の局面では、医療が非常に重要な役割を果たしているということは、皆様もご承知かと思えます。

新型コロナの対応にあたっておられる医療従事者の方々には、大変感謝に堪えないわけであります。その反面、わが国には実は人口に比して病院のベッド（病床）がたくさんあるわりには、コロナ対応で感染者が増えるとすぐに医療がひっ迫すると言っているように、何か微妙な矛盾を感じたりすることがあったりします。

新型コロナは非常に大きな災いだったわけでありますけれども、その災いに直面してわが国の医療のいい面と悪い面が、非常にはっきり浮かび上がってきたのではないかと思うわけです。

それとともに、高齢者の生活を支えるためには、介護も非常に重要な役割を果たしているわけで、医療と介護は、特に高齢者にとってはセットでこれらを考えていかなければいけない。医療だけよければそれでいい、介護だけよければそれでいいというわけにはいかない。両方が上手く連携してやっていかなければならない。このような状況かと思えます。

では、この医療と介護には何かとお金があるので、そのお金をとにかく税金でとって国民に負担を強いるのではなくて、国はどんどん借金できるのだから借金して医療や介護をやってしまえば、誰も負担増とかで困らなくていいのではないかというように思われるかもしれません。しかし、もしそうしたならば、

そんなに遠くない将来に災いがわれわれに、高齢者だけではなくて、若い人も含めて及んでくるということを、先にお話しておこうと思います。医療や介護の本題に入る前に、まずはひとまず現状について、若干医療と介護から離れますけれども、お話をさせていただきたいと思います。

コロナ後はインフレかデフレか

話の最初は、いきなり「コロナ後はインフレかデフレか」という大げさなタイトルでありますけれども、新型コロナで経済が大きく打撃を受けてしまった(図表1参照)。経済的打撃があって、飲食業の方は休業要請を強いられるとか、中には非正規雇用の方は仕事が減ったので、就業時間が減ってしまうとか、所得が減ってしまうとかというようなことがあったりしました。ただ、コロナの後はもちろん立ち直るという意味では、一旦景気がよくなって、コロナの前の水準に戻るまでくらいはそれなりに元に復することはあるのかもしれない。けれども、それが終わると、また経済が低迷する、コロナの前のような状況に逆戻りするのではないかという見方があったりします。

図表 1

コロナ後はインフレかデフレか

拙稿『日経ヴェリタス』2020年4月12日号掲載 <https://j.mp/NV2004> で無料閲覧可

- 「コロナショック」は需要減退ショックか供給停滞ショックか
- 需要減退ショック・・・1929年の世界恐慌 →デフレ・低インフレの
休業、失業→所得減少→消費減退 継続
しかもそれが長期化
- 供給停滞ショック・・・第2次世界大戦 →インフレへの転換
世界的なサプライチェーンの人為的な寸断
従来の雇用や取引関係の解消→収束後すぐに復旧しない
- ◆ 第2次世界大戦直後の経済
 - 供給施設の大規模な破壊
 - 大戦中に抑えてられていた消費や投資の意欲が開放されて消費・投資ブーム
 - 戦費調達に伴い増大した通貨供給量
→ 大なり小なりインフレ率が上昇
- 従来の不況にはない、供給停滞ショックが含んでいる

© Takero Doi.

2

記憶に新しいところでいうとリーマンショック（世界金融危機）、2008年・2009年です。この後、日本も相当景気低迷に喘いだ時期がありました。こういう時期のことを思い起こすと、これはなかなか活発に消費や投資が行われないう意味で、需要減退ショックというような言い方を経済学の用語では言ったりもします。要は、物を作っても売れないというような状況です。

では、もっと消費を活発にするのはどうすればいいのか。現役世代からすると、賃金が上がってくれないと物をたくさん買えないよと。では、給料が上がるのかというと、なかなか物が売れないから利益も増えなくて、給料も増えないというような悪循環。こういうのが需要減退ショックということで、これはあまり詳しく説明しなくても、過去10年間くらいのわが国の経済は、このような状況から抜け出しつつあったとはいえ、こういう状況に喘いでいました。

コロナ後は、そのような状況に逆戻りすることしかも考えられないと断言していいのかというと、必ずしもそうではないというところが、私が強調したいところであります。実は物を売る側にも、ドシドシ物を作れるというほど、何の制約もないというわけではない。2021年も、いろいろな物が微妙に値上がりし始めているというようなことがあったりしますし、新型コロナウイルスの感染拡大「第1波」のときに目の当たりにしたのは、マスクがほしいのにマスクが売っていないとか、消毒液がほしいのに消毒液が品切れしてしまう。そういう物不足。物を作っても、どんどん皆が買い占めてしまって品不足になる。このような状況が、実はコロナ禍の中でも起きています。

それはある意味で当然で、あえて感染拡大を防ぐために、人為的に経済を止めているわけですからそのようなことが起こるということです。もしかすると、コロナの後もしばらくはそのような状況が続くかもしれない。

マスクとか消毒液は2020年央には余るほど売り出されたので、マスクとか消毒液は一過性の物不足だというような話がありますけれども、いましばらく物不足と言われているのは半導体です。自動車に備え付けられている半導体とか、いろいろな電化製品に備え付けられている半導体、これが世界中で不足しています。まだ日本の物価にはそこまで重大な影響が及んでいるわけではありませんけれども、これがいろいろな電化製品や、自動車の値上がりにつながるようなことすらあり得るわけです。

新型コロナウイルスによって世界中のサプライチェーンが寸断されたことで、それが

いとも簡単に新型コロナが終わったら元通りに戻ることはないかもしれないというようなことになると、物不足になれば当然物価が上がってきます。いわゆるインフレですね。このような可能性も、今後は考えられます。

それからもう一つは、日本銀行が大量にお金を出しているということです。資金繰り支援といって、運転資金に困った会社に対して、金融機関を通じてお金をどんどん供給しています。直接貸しているのは民間金融機関等ですが、そのバックにいるのは日本銀行です。それで、ただでさえコロナ前にデフレ脱却を目指してたくさんお金を市中に出していたのですが、コロナ禍に直面して運転資金に困った事業者に対してたくさんお金を融通しています。

このお金は、世の中でグルグル回れば人々が潤っていいのですが、滞留すると格差の拡大をもたらすという、問題を引き起こしています。

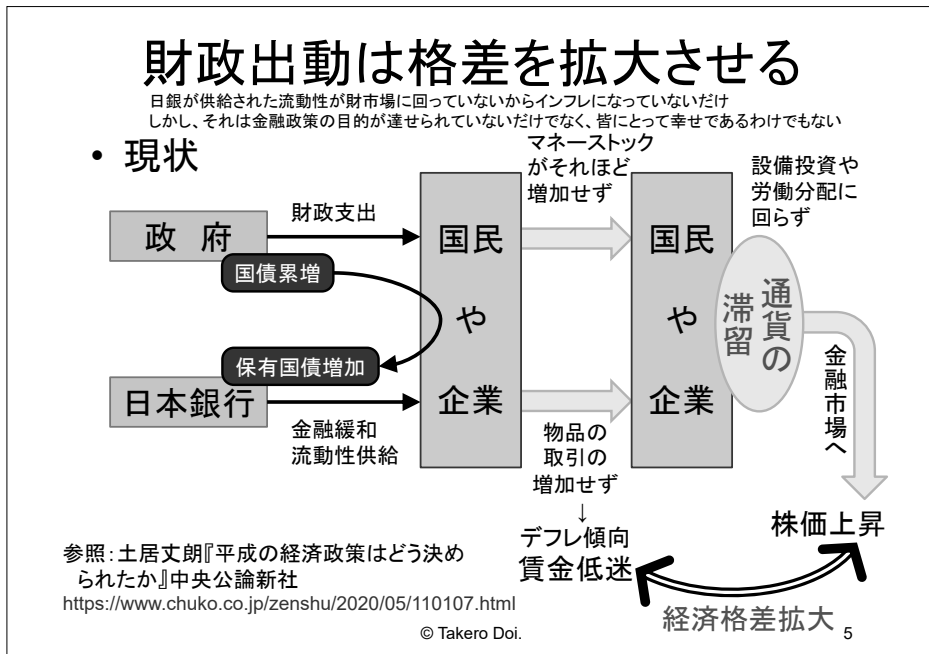
コロナ禍の中でも株価が上がっています。そして株をたくさん持っている人はもうかっている。そして、コロナ禍で困っている人がいる傍らで全然困っていない人もいるということです。もちろん、生活に困る家計に対して、何とか救済してあげたほうがいいのではないか。2020年に1人一律10万円の特別定額給付金が配られました。それで助かったと方もおられることではありますが、困っておられる国民は、困っているからこそお金をもらったまますぐにそのお金を使わないといけません。生活するためにお金を使うとなれば、スーパーで物を買うとか、いろいろな形でお財布からお金が出ていく。もらったお金がそのままお財布から出ていく。

企業に対しても、2020年には最大200万円の持続化給付金を政府は出しました。たとえば会社であれば、いまのオフィスを維持するためには仕事がないにもかかわらず家賃を払い続けなければいけないとか、従業員を引き留めるためには従業員に給料を出さなければいけないということになると、たしかに政府からお金を給付してもらうのはありがたい。けれども、そのお金が困っている企業はすぐさまお金が出ていく。

では、誰のところにお金がたまっているのかというと、困っていない人のところにお金はたまっていくわけです。

図示すると図表2のようになります。結局、政府は左側からお金をどんどん右側の国民や企業にお金を出していく。けれどもお金に困っている人はすぐさまお金を別の企業や国民に渡す。

図表 2



たとえば、先ほど申し上げたように、生活費を工面するのに困っている人は、特別定額給付金を 10 万円もらえばその 10 万円は物を買うお金で出ていって、スーパーとか、物を買った会社にお金を払うという形でお金が出ていく。それから、企業も売り上げが上がっていないのに従業員を雇ってれば、その従業員に給料を払う。このような形で、国が出したお金はそのまま一旦は別の誰かにお金が渡るけれども、最終的にそのお金がどこにたどり着いているか、かつどこでたまっているかといえは、それはいますぐお金を使わなくても何も困らないという国民や企業のところにお金がたまっていくわけです。

ちょっと乱暴な言い方で言えば、お金持ちの人は別に特別定額給付金 10 万円をもらっても、もらうだけありがたいけれども、だからといってそれをいましてすぐ使うというほど困っていないから、貯金しておこうとか、ないしは貯金といっても金利もほとんどゼロみたいなものですから、株でも買っておこうかということになる。そうすると、そのお金が株式市場に向かう。そして、買いが買いを呼んでという形で、株価が上がっていく。これに対して、仕事がコロナ禍のせいで激減してしまったとか、実際コロナ禍の中でも働いているといえども給料はなかなか上がらないという会社に勤めている方は、非常に生活に困る

という形で、格差が拡大する。

たしかに目の前に困っている国民や企業があるから、どんどん政府は借金をしてでもいいからお金をつぎ込むべきだということかもしれない。それで、一時的に困っている国民や企業は助かるけれども、最終的にはお金を出せば出すほど困っていない人のところにお金がたまっていくという構図になっている。

やはりこの状況を打開するには、いままでのやり方と同じやり方をやっているのではなかなか上手くいかないと思うわけです。政府が借金をするにもほどほどにしないと、結局、格差が拡大してしまう。その意味では、とにかく国は借金をして国民にお金をばらまけばいいということは、残念ながら多くの人を助けることにはつながらない状況だと思います。

社会保障の将来見通し

それを踏まえたうえで、では今後どうやって医療や介護とかという形で、国民の生活・老後を安心したものにするかという点がむしろ大事になってくると思います。国債の話はまた最後のほうでお話をもう 1 回確認をしたいと思います。

さて、そこで医療と介護の本題に入っていきたいと思います。医療や介護は今後どうなるかについて、政府が 2018 年に試算を出しています (図表 3 参照)。2018 年、まだ消費税率が 8% の頃でしたけれども、その頃と比べて 2025 年、これは団塊世代の方々が全員 75 歳以上になる年ということで、社会保障の議論をするとき、医療や介護の議論をするときには、2025 年という年は非常に大事な年とされています。

それから 2040 年。2040 年は 20 年先なので、私自身もこの 2040 年にどのような世の中になっているのかはとても断言できるようなものではありません。けれども、なぜ 2040 年を持ち出しているかという点、団塊ジュニア世代、1971~1974 年生まれの方々が団塊ジュニア世代ですけれども、この世代もベビーブーマーなのです。団塊の世代と団塊ジュニア世代は、ベビーブームでそれなりに人口が多い世代。この世代の人たちが、ちょうど 65 歳を超えて高齢者になってくるというのが 2040 年で、2040 年は人口という意味では、わが国で高齢者の人数が最も多くなると言われているのが 2040 年頃であります。

図表 3

2040年を見据えた社会保障の将来見通し

単位：兆円

	(実績値)			
	2015	2018	2025	2040
年金	54.9	56.7	59.9	73.2
医療	37.7	39.2	47.4	68.5
介護	9.4	10.7	15.3	25.8
子ども子育て		7.9	10.0	13.1
その他	12.8	6.7	7.7	9.4
合計	114.9	121.3	140.2	190.0

出典：「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」（2018年5月）、社会保障人口問題研究所「社会保障費用統計2015年」

© Takero Doi.

6

高齢化率という、人口に占める 65 歳以上の比率は、まだまだ 21 世紀後半も上がるのですけれども、人数という意味では 2040 年頃が高齢者数はいちばん多いようで、その頃の社会保障の姿ということで示しました。

ただ、2040 年は、いまから言われても、何か雲をつかむような話で、「そんな予測の額を出しているけれども、本当にあたるのか」という感じです。ちょっと意地悪な言い方をしますと、この見通しが出たのは、図表 3 に書いてありますように 2018 年 5 月です。この当時、まだ消費税率は 8% で、2019 年 10 月に消費税率を 10% に上げようかという予定にしていたのです。実際、2019 年 10 月に消費税が 10% になりますけれども。その当時は安倍晋三首相だったわけですね。安倍氏が総理大臣で、まだ安倍一強とかと言われて非常に力があつた時期です。その時期にこの試算を出しているのですけれども、消費税率を 10% に上げるという予定にはしているけれども、上げる決断はまだしていない。場合によっては、景気があまりよくなければまたさらに消費税を延期するかもしれないと、あえてぼかしていた時期だったのです。

ですから、なぜこんな 2040 年なんてまだどうなるかわからないような、少し遠い将来の数字を出しているのかというと、近い将来、たとえば 2020 年

にはこれだけの税金が入っていないと社会保障は賄えませんよ、2023年にはこのくらい税金が入っていないと社会保障はお金が足りませんよ、なんていうようになると、なぜ消費税を早く上げないんですか、まだ8%で全然10%にも上がっていないのに、そんな10%に上げるのに躊躇していたら駄目でしょうという数字が生々しく出てまいります。ですから、あえてわざと遠い将来の予測値を出して、将来的には増えるだろうけれども、それは将来の総理大臣が考えればいいでしょうという感じで、この数字を出したのではないか。ちょっと意地悪な言い方をすると、わざわざそんな遠い2040年の数字を出したのではないか、と勘繰りたくなるわけです。

今日の話として大事なものは、2040年とよりかは2025年です。2025年に団塊世代の方々が75歳以上になられる頃に、きちんと医療や介護に必要なお金が工面できるのかという話ですね。今日のテーマは医療と介護なので、この二つにだけあえて絞って、話を進めます。この試算によると、2025年度には、医療に47.4兆円、介護に15.3兆円もお金がいりますという試算になっています(図表4参照)。その医療のためのお金というのは、われわれが病院にいたりして受診したときに窓口でお会計をするときに、お金をなにがしか出さ

図表 4

		2018	2025	対2018比	2040
医療	計	39.2	47.4	8.2	68.5
	公費	17.1	21.6	4.5	32.2
	保険料	22.1	25.8	3.7	36.3
介護	計	10.7	15.3	4.6	25.8
	公費	5.9	8.5	2.6	14.2
	保険料	4.8	6.9	2.1	11.6

出典:「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」(2018年5月)

© Takero Doi. 7

なければいけないという自己負担ですね。この自己負担は含まれず、その残りの部分は税金と保険料で財源を賄ってくれていて、その部分の金額を指します。そういう仕組みでわが国の医療も介護も成り立っています。

もし、いまの負担割合と同じ負担割合のまま 2025 年度を迎えた場合に、どのくらい保険料や、どのくらい税金が必要なのかというのを、2018 年度と比べた金額として示しているのがこの対 2018 年度比と書いてある列にある金額です。これをご覧いただくと、医療のために公費というのは、要は税金という意味ですね。税金で賄うべきお金が公費といいます。この公費で 4.5 兆円。4.5 兆円と言われて「ああ、なるほどこのくらいの金額ですね」ってピンとくる人はなかなかいないので、後でもう少しピンとくるお話にいたします。まず医療で 4.5 兆円、2025 年度には 2018 年度よりもさらに税金が多く必要という試算結果になっています。それから介護のためには公費で 2.6 兆円、2025 年度にはさらに税金が多く必要という試算になっています。4.5 兆円と 2.6 兆円を足して 7.1 兆円となります。

7.1 兆円という金額は、どのくらいの金額かということですね。これを消費税の税率に換算すると（別にこれは消費税で全部賄わなければいけないということではないですけれども）、どうなるか。消費税はいま飲食料品とか新聞は軽減税率ですから、ザックリ言えば消費税率を 1% 上げると 2.5 兆円くらい税収が上がってきます。消費税率 1% で 2.5 兆円税収が上がってくるということだとすれば、7.1 兆円というのは 3% 上げるとおつりが出てくるというくらいの金額です。

どうでしょうか。まあ逆立ちしてもこんな日本政府にできはしないというほどできなくはない。けれども、寝て暮らしてもこんな金額をいとも簡単にひねり出せる、放っておいても安心といえるような金額というわけでもない。政府が国民を説得して、もう少し税金のご負担をお願いできませんでしょうかとあって、ちょっと頭を下げて納得してもらおうというような努力がないと賄えないけれども、増税したってそんなの賄えはしないというほど多いわけでもないということです。寝て暮らしても大丈夫とはいえないけれども、もう一段ちょっと政府には頑張ってもらわなければいけない。国民に納得してもらえりような政策をきちんと講じないと駄目だということです。

ですから、そのような意味では 2025 年度はひどく不安、こんな賄えはし

ないというほど、お金が賄えなかったら2025年度の医療や介護って一体どうなっているのだらうと心配しなければいけないわけではない。けれども、やはりもう少し国民で負担を分かち合う努力はしないとイケない。このような状況と捉えていただければと思います。

なので、2025年度はもう絶望的な、日本の医療や介護は駄目だというわけではないということをちょっと確認しておきたい。そうは言っても、やはりそれなりに国民で負担を上手く分かち合わないといけないというところで、ではどのようにこれから医療や介護で取り組んでいけばいいかという話をしたいと思います。

図表5ですが、2025年度に向けて社会保障を改めていこうという改革の計画がすでに実行されています。皆さんももしかするとはお聞きかもしれませんが、あえてここでは専門用語でご紹介します。もちろん解説はいたしますけれども、あえて専門用語を持ってきているのは、そう言う言葉でしばしばニュースとかでも取り上げられたりするので、それになじんで頂くことを意図しております。ここで挙げることに政府、各都道府県が取り組んでいます。

コロナ禍になってから、何かと医療の話になると知事が出て来ます。東京都

図表 5

2025年に向けた社会保障改革

➤医療・介護分野

- 地域医療構想(地域医療ビジョン)の策定
 - 病床の機能分化
- 医療費適正化計画の改訂
 - 後発医薬品の使用促進を徹底、糖尿病の重症化予防、多剤投薬の是正など
- 介護の地域支援事業
 - 軽度者に対する介護サービスを精査

※これらは「改革工程表」に記された改革項目でもある

だと小池百合子知事だとか、神奈川県だと黒岩祐治知事だとか。もちろん厚生労働大臣も表に出てくるのですけれども、なぜかいままで以上に知事の顔をよく見るというのをお気づきであられるかと思います。

実はわが国の医療では、それなりに都道府県に権限があります。国が何でもかんでも霞が関から指図して、右へ倣え、で全部厚生労働省なら厚生労働省が言ったとおりに従わないと駄目というわけではなくて、都道府県知事に権限がかなり委ねられていて、都道府県知事がこうする、ああすると決めないと、大臣が決めてくれるわけではないという仕組みにわが国ではなっています。

これにはいろいろな理由があります。やはり高齢化率にしても、過疎部、農村部の県では高いけれども、首都圏ではそこまでまだ高くなくて、これからむしろ首都圏はだんだん高齢化していくので、その高齢化についてもスピードが都道府県によって全然違う。それから人口についても、首都圏はまだ人口が増えつつあるような状況ですけれども、もうすでに人口減少に直面している県もたくさんある。そういうことなので、それぞれの地域で事情が違うから、国が一律で画一的にやるよりも、それぞれの地域で、それぞれの実情にあわせて医療を提供していくほうがいいという判断もあって、そうした仕組みになっています。これらは国がもちろん基本設計は描くのですけれども、そこから先どうするかということは各地域に任せられています。

それで2025年度までに改革に取り組もうということですのですでにスタートしているものとして、**図表5**にもあるように、医療では地域医療構想と呼ばれるもの、それから医療費適正化計画と呼ばれるもの、この二つがすでに走っています。その最中に新型コロナに直面してしまったということです。それから介護では、介護の地域支援事業、総合事業とも呼ばれるものもすでに始まっています。

これらの専門用語ですけれども、何をやっているのかというと、地域医療構想は病床。病床という言葉はだいぶコロナ禍で人口に膾炙してきて、以前は病院のベッドのことと一々説明をしていたのですが、いまではおわかりだと思うのですけれども。どのように患者の状態にあわせてベッドを構えていくかという話をしているのが地域医療構想と呼ばれるものです。

それから医療費適正化計画は、地域医療構想の部分も含んでいるのですけれども、地域医療構想の中に含んでいなくて医療費適正化計画の中に入っている

ものは、外来医療です。入院しないで、われわれが日々お医者さんのところに受診して自宅に帰る。そのところでどのような医療の改革を行っていくかについて、踏み込んで計画が立てられているのが、この医療費適正化計画と呼ばれるものです。

介護の地域支援事業は、2015 年度からすでに始まってはいるのですがけれども、いよいよ本格的に 2020 年代になって、より要介護度の低い人（軽度者）の方々に対してどのように介護サービスを施すかについて、いままで以上に工夫をしようという話です。以下順を追ってお話をしていきたいと思います。

日本の医療体制の弱点

日本の医療には素晴らしいところがたくさんあるのだけれども、新型コロナに直面して、残念ながら決定的に弱点だったところも発覚した。これはもう皆さんも大なり小なりお気づきのことかと思います（図表 6 参照）。

たとえば、このような現象がニュースとかで見聞きされたわけです。新型コロナの感染疑いがある方が、「私はひょっとしたら新型コロナにかかったかも

図表 6

新型コロナで露呈した医療体制の弱点

- 感染疑いの方がいきなり診療所に受診
 - 肺炎症状がある人が救急車でたらい回し
 - 軽症入院患者が病床を占め、重症の新規患者が入院できない
- ◆ 医療提供体制の非効率性が厳然として存在
- 病床機能の未分化
 - かかりつけ医制度の未定着
 - デジタル化の遅れ

しれないから、ちょっと診てもらえませんか」と言って電話で相談することもなく、いきなり診療所に駆け込んだと。しかし、来られた診療所側からすると「ちょっと待ってください」と、「新型コロナではない患者さんもここにはおられるので、いきなり駆け込みで来ないでください」というように一悶着あったという話があったしました。

それからもう一つは、急に肺炎の症状が出た方がおられて、救急搬送してもらいたいと 119 番したら、そうしたら「肺炎？もしかしたらこれは新型コロナかもしれない」とか言って、救急搬送を要請しているのにもかかわらず、「うちの病院はそんな人は受け付けられません」とかと言って受け入れてもらえずたら一回しにされるとか。やっと受け付けてもらったところでよく調べたら、新型コロナは陰性だったとか、新型コロナと全然関係ない肺炎だったというようなことが起こったりしました。

さらには、新型コロナの重症の患者が増えて、病床がひっ迫していると言っているわりには、軽症の入院患者がベッドを占めているということもありました。本当は重症の方を優先すべきだけれども、軽症の方も感染しているから家に帰すわけにいかなくて、そのような現象があった。新型コロナに直面して、首都圏だけではなくて、他の地域でも似たようなことがこのように起こったりしました。

なぜこのようなことが起こったのか。実はこれは新型コロナだから特別にこのようなことが起きたというわけではなかったのです。コロナの前の平時から、実はこのような状況があったけれども、目立っていなかっただけだったのです。

どういうことか。たとえば軽症の入院患者がベッドを占めていて、重症の患者が入院できないという状況は、先ほど申し上げた地域医療構想とかなり関係しています。病床機能が未分化のままでの状況で、あいにく新型コロナに直面してしまったのです。

つまり、重症な患者は重症の患者を診られる病院で優先的に診られるようにして、軽症な患者は軽症な患者なら受け入れられるけれども重症な患者は受け入れられないという病院が、きちんと軽症の患者をフォローするという役割分担です。そのような役割分担は、コロナの前まであまりできていませんでした。できていないので、2025 年度を目指してこれを完成させるように努力しましょう、改革しましょうということに取り組んでいたのが地域医療構想と呼ばれ

るものだったのです。けれども、残念ながら、それが完成する前に新型コロナに直面してしまった。

それでもう待たなしということで、受け入れなければいけないけれども、感染拡大第1波のときはいちばんひどかった。第2波、第3波は、患者数がそこまで多くなかったので、何とか問題に直面しなかったのですが、第4波、第5波でまた同じように重症の患者が増えているにもかかわらず、ベッドに軽症の患者が入院していたということが、結構各地で起こった。

それから、もう一つは感染疑いのある人がいきなり診療所にってしまったという話です。かかりつけ医というお医者さんを皆当たり前のように持っているかと言われると、持病をお持ちで頻繁にかかりつけ医に診てもらわなければいけない方は、かかりつけ医がいると言える。けれども、割と健康な方に多いのですが、年1回か2回くらいしか医療機関にいかないという方は、かかりつけ医がいると言えるほどの人はあまりいない。そのようなことになると、やはり昨日まで健康でも感染疑いが出てくるようなところが新型コロナの厄介なところなので、かかりつけ医に電話で相談するかそのようなこともなかなかできず、いきなり行き慣れていない病院にってしまったようなことがわが国で起こってしまった。

これは医療機関の側もそうですし、一般の者も病院にどのようにかかればいいのかという受診の仕方について不慣れだったので、かかりつけ医制度というものも我が国で定着していなかったことが露呈したのです。

イギリスとかスウェーデンとかは、かなり厳格にかかりつけ医制度が決められていまして、住んでいるところでかかりつけ医が決まっている。だから、日本では、週刊誌をみるとこの病気を治せる名医はあの病院にいるらしいとかと載っているから、電車に乗ってその病院までいってみようといったことがあります。それが一番には許されないということが、イギリスとかスウェーデンの仕組みとしてあります。そのようなところでは、かかりつけ医制度が定着していると言われていきます。それは住んでいる地域の身近にそういうお医者さんがいて、私は健康を害しているかもしれないとなったときに、最初にかかるお医者さんがかかりつけ医です。

いきなり自分の住んでいないところに、評判のいい医療機関があるからといって、遠出してその医療機関まで通うようなことは、よほど病状が悪いという

ことで専門のお医者さんに診てもらわなければいけないとかかりつけ医が判断したときでないと、診てもらえないという仕組みになっているのが、イギリスとかスウェーデンの仕組みです。

わが国は全然違うわけですね。全国どこにいてもいいという仕組みになっている。ですから、やはりこのような緊急時には支障が出てきたというわけですね。それから、デジタル化が医療現場で遅れているというようなこともあったわけですね。

そのような状況がコロナ前までであったので、新型コロナに直面して医療崩壊だとか病床ひっ迫とかと言われることが起きたのです。

もう一段、その話に付け加えて、新型コロナならではのことで、なぜ人口当たりのベッド数は先進国 No. 1 で、わが国はベッドをそれだけたくさん持っているはずなのに、なぜコロナ対応のベッドがそんなにないのか。実際、日本にあるベッドのうちの 3.4% くらいしかコロナ対応のベッドにはなっていません。

もちろん新型コロナ以外の病気をなさっている方が入院されているので、全部をコロナ対応にするべきではないのですけれども、それでも感染がひどかったイギリスとかは、緊急時には全体の半分くらいのベッドはコロナ対応にしたことがあって、それくらい臨機応変に対応した。わが国ではコロナ対応のベッドが足りないと言っている割には、実はそれは足りないのが当たり前で、3% 強しかコロナ対応のためにベッドは割いていないのです。

では、なぜそんなことになるのかをお話し致します。少し脱線しますが、でも、まず日本ではもともと民間の病院が多いということです。イギリスとかスウェーデンの例を挙げましたけれども、これらの国では大半が公立の病院です。それに対して、わが国は 7 割くらいが民間の病院になっていて、民間の病院には強制ができないということがわが国の仕組みですから、協力ベースでお願いしているのです。

そうすると、もともと予定手術、つまり患者の病状を見計らって、予定どおりに手術をするというのを、予定手術という言い方を医学ではします。その予定手術に専念しているのが、新型コロナの患者は受け入れられないという病院も、東京にも結構たくさんあります。結構有名な病院もそうだったりします。なので、コロナ患者を受け入れてくださいと言われても困りますと言って、断

るといふ病院があつたりします。

それから仮に、そこまでではなくても、本当に心から協力したいと思つていふ病院でも、新型コロナだけに関わつていいというわけではないという悩ましさ。つまり、その病院はコロナ禍の中でも経営を成り立たせなければいけないけれども、新型コロナが終つた後にも病院経営を成り立たせていかなければいけない。病院経営を成り立たせるということは、やはり患者が必要に応じて受診するなり、入院するなりしてもらわないといけないうことになるので、うちの病院はもうコロナ専門病院になりますので、いままでかかつてきた新型コロナ以外の患者は、他の病院に全部引き取ってもらつて、どうぞうちの病院は新型コロナに専念しますというようにしてしまうと、その患者は他の病院に移つていただかなければいけない。

移つた後、その患者は移つた先でそのまま定着されるかもしれない。その移つた後の病院が非常にいい治療をしてくれるので、もうそちらで私はずっとかかり続けますというように患者が思うかもしれない。なにせ、先ほど申し上げたように、わが国ではわれわれはこの国の中にあるどこの医療機関にかかつてもいいということになっているものですから、コロナ前にかかつていた病院にしか、新型コロナが終つた後にもかかつてはいけませんというルールはありません。そうすると、移つた先でそのまま定着してしまうと、コロナ患者に専念した病院が、新型コロナが終つた後、もとの新型コロナ以外の患者を受け入れられますよといったところで、患者がもう戻つてこないということになると、病院経営が成り立たないというように頭が働いてしまう。そうすると、なかなかコロナ対応に回れない。

それから医療従事者も同様ですね。医師、看護師、様々な医療従事者がいますけれども、その方々もどこで働くかというのは職業選択の自由ですから、コロナ対応をしていたこの病院でずっと働き続けなければいけませんということはない。そうすると、あえて自分の病院はコロナ対応をしないけれども、コロナ対応をする病院にうちの従業員を派遣しますというように、親切にも申し出た病院があつたとしても、その派遣した医師や看護師がまた新型コロナが終つたら自分の病院に戻つてきてくれるのかというと、必ずしもそれは何の保証もないわけです。そうになると、やはり引き続きうちの病院で働き続けてもらいたいとなると、コロナ対応をしない病院はコロナ対応をしないままとなりま

す。

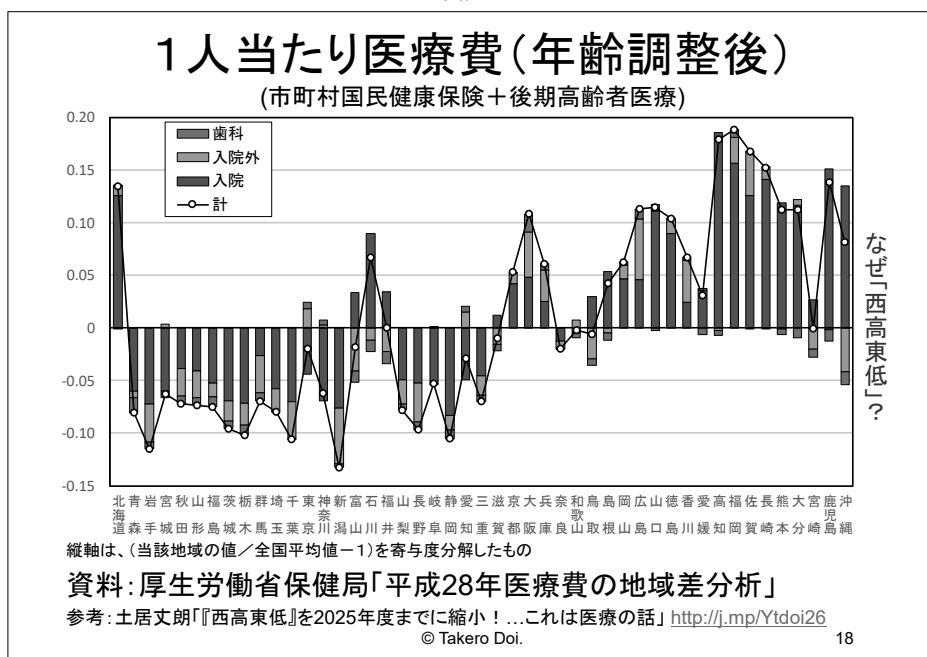
そうになってしまうので、どうしても現状に影響を受けやすいところがあって、もっとコロナ対応のベッドが多ければ、新規感染者が増えても医療はひっ迫しないから、緊急事態宣言など出さなくて、多少人流が止まらなくても困らないではないかというように思っておられる方からすると、なぜ病院はもっとコロナ対応のベッドを増やさないのだと思われるかもしれません。けれども、なかなかいろいろな意味で、難しいという面はあるかと思えます。

地域医療構想の意義

この辺りで次の話に移りたいと思います。地域医療構想という話です。先ほどから申し上げているように、軽症の患者ばかりで埋まって重症の患者が受け入れられないとか、そのような現象があることになったその最初のきっかけは何だったのかということ、実は図表7です。これが最初のきっかけだったということです。

この図は何を意味しているかということ、横軸に北は北海道から南は沖縄県ま

図表 7



で 47 都道府県があると。そして、ちょうど横軸から、上側に棒グラフが伸びている県と、下側に棒グラフが伸びている県がある。真ん中の 0 というのは、全国平均ということです。全国平均よりも多いと棒グラフは上側に伸び、全国平均よりも低ければ棒グラフは下側に伸びる。図表 7 はこのような意味を持っているグラフということです。

遠目にみても、左側つまり東日本では全国平均よりも低いところが多くて、首都圏もみんなそうなのです。けれども、右側の西日本では全国平均よりも高いということです。これは何を表しているのかというと、グラフの上書いてありますように、1 人当たり医療費です。1 人当たり医療費が、なぜか東日本では全国平均よりも低くて、西日本は全国平均よりも高いと。このような構図になっている。これを「西高東低」と呼ぶのです。西高東低というのは、普通は冬型の気圧配置といって気象用語なのですが、これは気象用語の話をしていてはなくて、医療の話です。1 人当たり医療費がなぜ西日本のほうが全国平均よりも高く、東日本のほうが全国平均よりも低いのか。

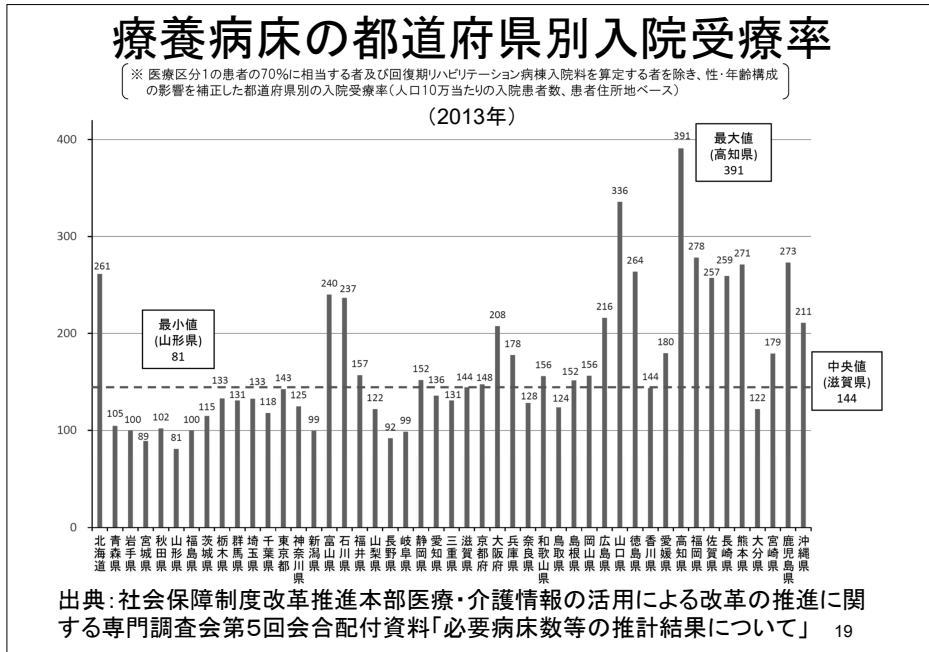
これはどうしてかということですね。東日本のほうが病弱な人が少なくて、西日本のほうが病弱な人が多いから、医療費がより多くかかるということなのかというと、別にそこまで東日本のほうが健康な人が多いわけではありません。けれども、なぜかこうなっている。

そのからくりは、実は図表 8 にあります。図表 8 も、横軸に北は北海道から南は沖縄県まで 47 都道府県が並んでいて、この棒グラフは何を意味しているかということ、専門用語で恐縮ですが、人口当たりの療養病床の入院患者数です。

療養病床とは、割と高齢の患者がよく入院するベッドですけれども、簡単に言ってしまうと、自病が完治できるような治療が施せるわけではないけれども、直ちに生命に差し障るというようなほど重篤な病気でもないということで、比較的長めに入院することが多い患者を受け入れるベッドで、これを療養病床といいます。

そのような長めの入院が必要な患者を受け入れるベッドで、なぜ高知県がいちばん多い人口当たりの入院患者数、これを入院受療率というのですけれども、入院患者数が人口 10 万人当たりで高知県は 391 人。それに対して山形県は最も少なく 81 人と、5 倍近くも差があるわけです。山形県の方は結構元気な

図表 8



ことで全国的にも有名で、高知県の方は実は全国的には身体を崩される方が多いことで有名な県なのではないでしょうか。いや、初めて聞いたという方もおられると思います。そのくらいそんなに有名ではないことだと思います。

けれども、この構図というのは、たまたま 2013 年がそうだったというわけではなくて、ほとんど長年にわたりこのような状況が続いているということなのです。それは当然人口に比して入院患者が多い県だと、それだけ医療費がかかってしまいます。これをみると、入院患者数が多いという棒グラフが上側に伸びている県が西日本に多いということなのです。

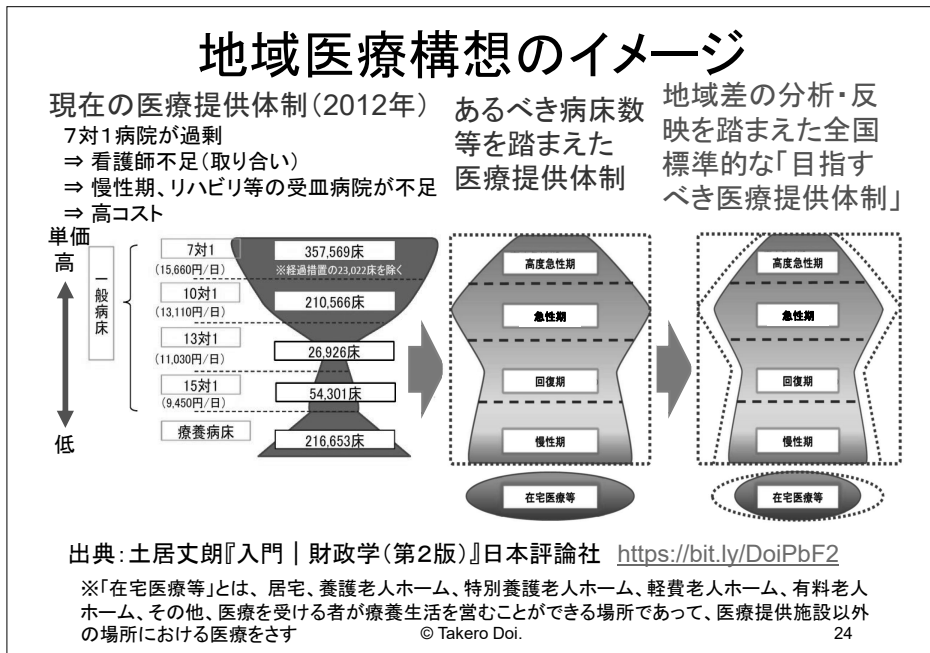
やはりそんなに都道府県によって、特に高齢者で、元気な高齢者が多い県と少ない県とがあるというほど、顕著にそんな大きな差があるというわけでもないにもかかわらず、これほど人口当たりの入院患者数という意味で 5 倍も違うというほど違う。それは医療費にも当然影響が出る。

それはむしろ本当に必要な入院をしているのかどうかということも含めて考え直す必要がある。もしそんなに入院しなくても上手く高齢者なら高齢者の生活の質を高めることに成功している県があれば、そういう県にならって、もっと好事例にならって、それを各地、各地で実践していけば、そんなに入院

しなくても病気も治せて、元気に生活ができます。入院は長ければ長いほど入院患者のためになるというわけではありません。入院が長くなればなるほど、寝たきりになる確率が高まります。できれば集中して治療するとき入院して、もう自宅で生活しても支障がないということになれば、できるだけ早く自宅に戻って病気が治せるようにするというメリハリが必要です。こういう入院と自宅療養とを上手く分けていかないといけないわけですが、けれども、それが漫然となっていると入院患者数が増えてしまうようなことがあったりする。なので、そういう状態をきちんと見直していきましょうという話になって、地域医療構想という話になりました。

地域医療構想とは、図表9がイメージしているところです。患者の病状を高度急性期、急性期、回復期、慢性期という4つの区分に分ける。とにかくいちばん生命が危険にさらされているというような状況で、手術とかをしなければいけないという病状を高度急性期と呼び、手術が終わって回復待ちという病状が急性期という辺りで、回復期はほとんど退院待ちとかりハビリをするための入院で、これを回復期といいます。慢性期は先ほど申し上げたような、自病が完治はしないけれどもそれなりに長めに入院しなければいけない時期が

図表9



あつたりして、入退院を繰り返すというような患者を受け入れるベッド。これが慢性期ということですよ。

当然ながら、高度急性期と呼ばれる高度な手術が必要な患者は、それなりに当然医療費がたくさん必要になる。それだけたくさんの看護師に支えられながら医師が治療を施すことになる。

新型コロナの話でも重症になった患者が、たくさんの看護師に抱きかかえられながら人工呼吸器などをつけて、治療されているというシーンとかが報じられていたりしました。まさにその重症な患者は、それだけ医療の資源をたくさん必要とするわけです。

その受け皿になるベッドは、ちょうど2012年当時、**図表9**の左側のワイングラスみたいな形をしていますけれども、横幅がちょうどベッドの数の多さを表していて、横幅が狭いとベッドの数が少ない、幅が大きいとベッドの数が多。2012年当時、実は**図表9**をみてみますと、医療資源を最も多く必要とするいちばん高度な手術とかができるベッドがわが国ではいちばん多かった。他方、高齢化し始めていて、高齢者向けの治療が必要な、さほどたくさんの医師や看護師はいらないという程度に入院できるベッドはあまりたくさんなかった。

極端に言えば、1つのベッドは1つのベッドですから、その1つのベッドで患者を受け入れれば病院にどれだけ収入が入るかといえば、単価がこの**図表9**に載っていますけれども、そのいちばん高い入院1日当たり単価はその当時15,660円だった。その高い単価のベッドで一人の入院患者を受け入れると、それだけ病院に収入が入る。それに対して、単価が9,450円だと6割くらいしかその収入が入ってこない。そうしたら、同じ患者を受け入れるにしても収入が多く入る患者のほうが良いと判断して、単価の高いベッドを構える病院が多かったのです。

けれども、実際データを取ってみたら、重篤な状態になっている患者が世の中にたくさんおられるならば、それはたくさんベッドを用意しなければ駄目ということになるけれども、実はそんなにたくさんはいませんでした。むしろ高齢者で回復期の病状の患者が結構いるとすると、そういうベッドは、実際2012年当時はあまりたくさんないという状況だったので、ミスマッチが起きていた。

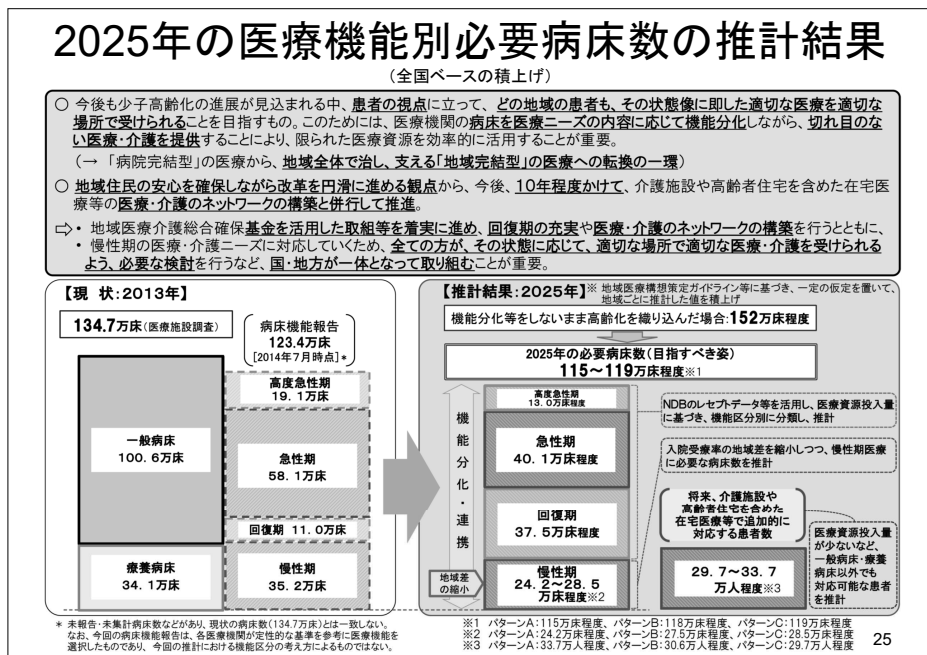
より踏み込んで言えば、病院は、腕まくりしていつでもどんな高度な手術で

もいくらかでも受け入れられますよと言っている割には、世の中にはそんな病状の患者はたくさんはいなかった。むしろ回復期といわれるような、高齢者が比較的リハビリとかするために入院するという患者向けのベッドはあまりない割にはそういう患者はたくさんいる。そういう多い少ないにミスマッチがあることが判明したのです。

ですから、これはやはりきちんと患者のニーズに応えられるようにベッドを構える必要があると。かつ、2025年になると、東京は違いますけれども、他の県では人口が減って患者も減る県もあるので、人口が減る県ではきちんと人口が減った分だけ、患者に合わせてベッドの数も減らしてもらわないと、無意味にベッドだけを構えていると、病院は固定費ばかりがかさんで病院経営が傾いてしまうということになります。だから患者が減るならば、そのベッドの数も減らしてくださいということです。

それで、厚生労働省がデータに基づいて推計をしたところ、2025年には大体119万床あれば過不足なく日本全国で入院が必要な患者を受け入れられる(図表10参照)。もちろん満床だと駄目なので空きベッドも少し余裕をみて119万床あれば、日本で入院が必要な患者もきちんと受け入れられて、かつ空

図表10



きベッドの余裕もあるという状態になる。

ところが2013年当時では、ベッドは134.7万床あるとされていて、明らかに134万床の2013年から2025年では119万床ということは、15万床くらいベッドが要らなくなります。

さらには、東京を中心に首都圏では、高齢化がこれから進むので、ベッドが足りないという地域があって、その地域ではベッドを増やさなければいけないので、そのベッドを増やす。けれども、ベッドを減らしたほうがいいという県はベッドを減らさないでいまのまま残し続けることになるので、2025年には152万床になるのではないかと。これはあくまで予測ですけれども、いまよりも更に増やしてしまい、人口が減っている県ではベッドの数を減らさないと、病院は固定費がかさんで経営が傾いてしまうということになりえます。

それはやはりきちんと改めていただかなければいけません。これは各都道府県が計画を作ることなのですけれども、全国合計で135万床から119万床に15万床くらいベッドを減らさないといけないということが、すでにコロナ前に言われていました（図表10参照）。

ところが、コロナ禍でベッドが足りないではないかという話になったので、こういう地域医療構想がベッドを減らせといたから、新型コロナで医療崩壊になったのではないかと批判が出ました。しかしこれは明らかに的外れの批判です（図表11参照）。

なぜかという、実はそもそも感染症対応のベッドは、地域医療構想の数字にはカウントされていません。だから、感染症のベッドはきちんと用意しておかなければいけなかったのですけれども、それが違ってました。それからもう一つは、東京などの都市部では、今後増床が必要とされていた。特に、東京都も地域医療構想を策定していて、コロナ前に8,000床ベッドがむしろ足りないと言っていたのです。だから、都市部ではベッドが足りないから2025年までに何とかしなければいけないということだったのです。けれども、新型コロナによって2025年よりも前に先んじてベッドが足りないという事態に直面してしまった。そういうことなので、地域医療構想で病床削減というから病床不足になったわけではないことは明白です。人口が減る地域ではベッドを減らなければいけないし、高齢化がこれから進む都市部ではベッドを増やさなければいけない。そのような対応をこれからしていこうと言っていた最中で、残念なが

図表 11

地域医療構想が「医療崩壊」の引き金ではない

- 地域医療構想は、一般病床と療養病床についての病床再編であって、そこには感染症病床、結核病床、精神病床は含んでいない
- 医療機能の分化・連携が進んでいなかったことが問題
- 東京など都市部では、地域医療構想でむしろ増床・再編を求めている

参照: 土居文朗「コロナで医療崩壊しかねない日本の医療の弱点 日本の入院日数はOECD平均よりなぜ長いのか」, 東洋経済オンライン
<https://j.mp/TYK200406>

加えて

- かかりつけ医制度のさらなる整備も必要

参照: 土居文朗「新型肺炎予防で露呈した日本の医療の『盲点』『かかりつけ医』制度の未整備があだになった」, 東洋経済オンライン
<https://j.mp/TYK200224>

© Takero Doi.

26

ら、新型コロナに直面してしまったというのが実情です。

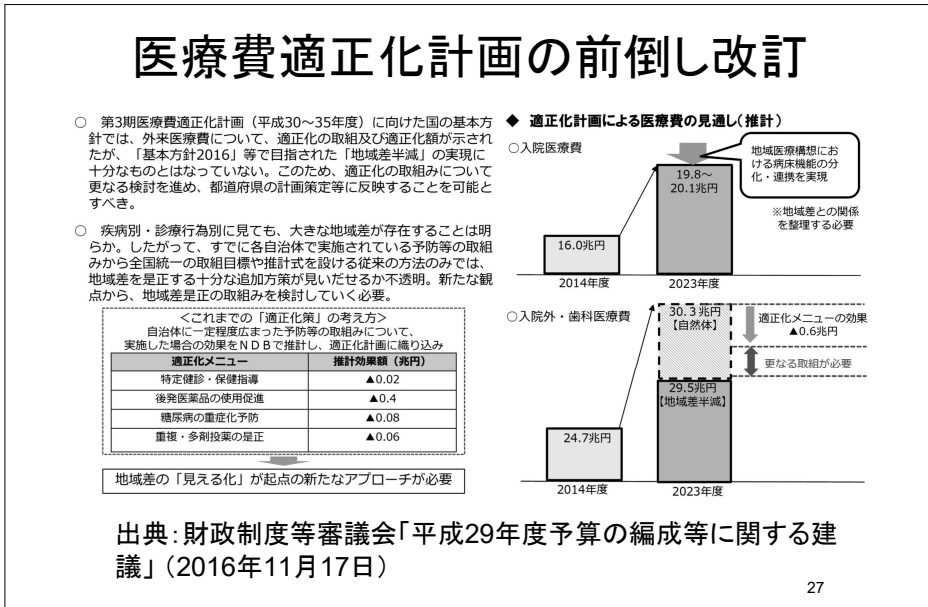
医療費適正化計画と外来医療

それから、もう一つ医療費適正化計画という話をしたいと思います。医療費適正化計画の中では、入院だけでなく、先ほど申し上げたように外来も対象となっています。外来においてはジェネリック（後発医薬品）の使用促進があったり、さらには重複投薬・多剤投薬の是正という話を取り沙汰されました（図表 12 参照）。

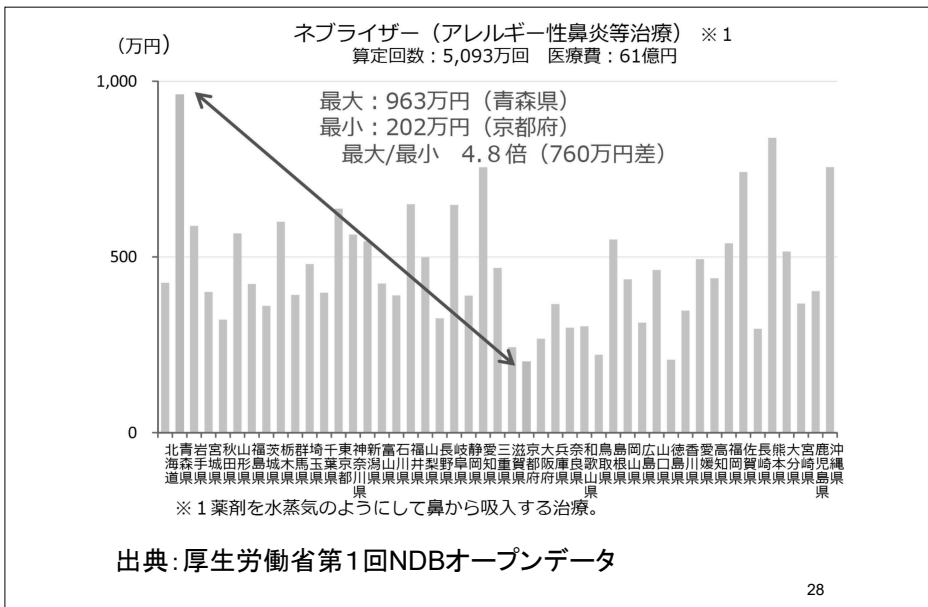
東京都は東京都、神奈川県は神奈川県で、これに目標を定めて取り組んでいますけれども、実際、これを直々に取り組むのは医療機関です。患者が自発的にそれをするというわけではなく、あくまでも医療機関にこのような取り組みを自治体とともに一緒に頑張っていきましょうというものです。

お薬の投じ方という、データが取れるまで、見える化がされるまでは、何げなく空気のような存在で、普通にありのままにお薬を投じていたりしたのですけれども、データがしっかり取れると、何か奇妙なことが起きていることが明らかになったりするのです。

図表 12



図表 13



そのわかりやすい奇妙な例として1例を申し上げますと、ネブライザーというアレルギー性鼻炎のお薬で、耳鼻科とかにいくと鼻から吸引をする装置があって、その装置から水蒸気のように薬剤が投げられるのですが、その薬剤の名

前がネブライザー。図表 13 をご覧頂くと、青森県の方は鼻炎持ちの人が多くことで、全国の中でも有名なのでしょうか。別にそんな有名な有名でも何でもないとはいえませんが、なぜかこのネブライザー、いちばん年間使用額が少ない京都府と比べて 5 倍近くも青森県では使っているという、非常に不思議な現象が観察されているのです。京都府も結構森林があるので、花粉とか飛んできたりするようにも思うのですけれども、なぜかこんな違いがあるという。

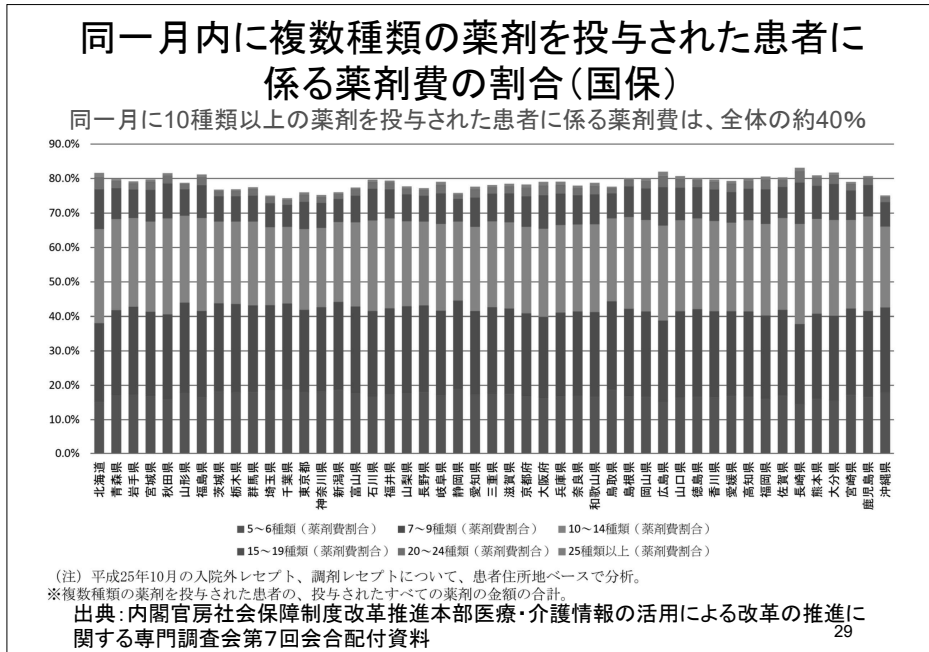
これは当事者に、患者というよりは耳鼻科の医師に問うわけですが、青森県の耳鼻科の医師は「ひょっとしたらこれが原因かもな」とかというように、要はこれを見せると何をするのかという、青森県はけしからんから改めろと言うのではなく、これを見れば何か心当たりのある方は、きっとこれが原因だと思えば、何か改めるきっかけにもらえるということ。このようにお薬の投じ方というのも、意外とデータを取ってみると奇妙なことが起こってたりしているのです。

それからもう一つ、これは、都道府県差はそれほどないですけれども、同じ月に複数の種類のお薬を同時に飲んでおられる患者が、どのようにお薬代を費やしているかということです。全国で年間約 10 兆円くらいお薬代（薬剤費）をわが国では費やしています。この 10 兆円の医薬品の内、何種類同時にお薬を飲んだ方がいくらくお薬代を費やしているかを表したのが図表 14 です。

都道府県差はあまりなくて、もちろん 0 種類の方はお薬代を費やしませんので、1 種類以上お飲みの方で 1~4 種類のはこのグラフの中には示されていなくて、この棒グラフの頂点の 80%あたりから上側の 100%までのこの約 20%の部分が、ちょうど 1~4 種類のお薬を同時に飲んでおられる方が費やされているお薬代ということです。約 10 兆円の約 20%ということなので、約 2 兆円という感じです。

そして、この濃い色と薄い色の棒グラフの境目が、ちょうど薄い色のところから上側というのは 10 種類以上のお薬を飲んでおられる方が費やしたお薬代になります。そしてこの棒グラフの頂点は 80%の辺りにどの県もありますので、そうすると濃い色と薄い色の棒グラフの境目がある 40%辺りから、グラフの頂点の 80%辺りまでという、ちょうど約 40%分、それが図表 14 のタイトルの直下に記したその結論ですけれども、10 種類以上のお薬を同時に飲んでおられる方が費やしているお薬代です。40%分のお薬代は 4 兆円相当しま

図表 14



す。たしかに 10 種類という多くの種類の薬を飲まれると、それなりのお薬代がかかるというのはわかります。

問題はここからで、10 種類以上同時にお薬を飲まれると、その飲んでおられる方の 3 人に 1 人とかは、そのお薬の飲み合わせが悪くて逆に副作用を発して、健康を害するという患者がおられるのだそうです。私は経済学で学位を取っているのですが、薬学・医学の専門家ではありませんけれども、医学・薬学の専門の方からすると、10 種類以上お薬を飲んでおられる方の内、3 人に 1 人は健康を害している。それはこの薬とこの薬は同時に飲んだら健康を害しますよとって警告されているようなお薬が、なぜか同時に飲まざるを得なかったりしているようです。

ありがちなパターンは、それぞれ別々の診療科で、たとえば内科とかでもらったお薬、外科でもらったお薬、それぞれを両方同時にみてる薬剤師がおられなかったりすると、チェックが行き届かない。チェックが行き届かないまま患者がお薬を飲んでしまうので、飲み合わせが悪い薬を同時に飲んでしまうということが起こる。お薬手帳というのは、そういう意味で大事だということがあるのですけれども。

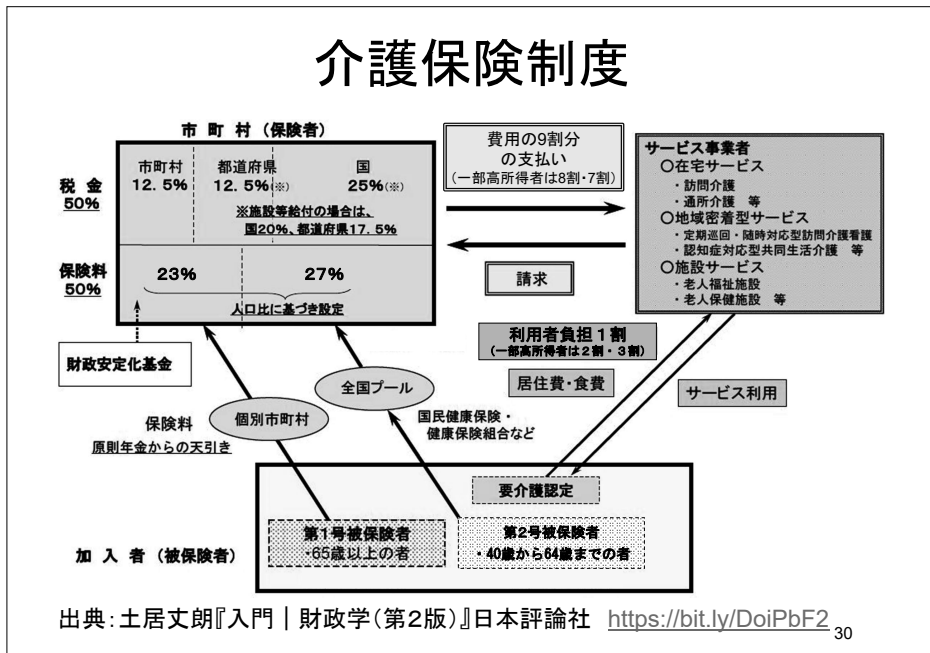
そのような状態では、4兆円もお薬代が出ているわけなので、4兆円の全てが無駄だというわけでは全然ありませんけれども、やはりもっとお薬の飲み合わせをきちんと改めていただくことで、お薬代はそれだけ減らすことができたりする。これは多剤投薬といいます。多剤投薬によって健康を害するようなことが起きてしまう。これを改めることを通じて、医療費を適正にしていこうという取り組みもいま行われているのです。

介護の地域差

最後に介護の話をしたと思います。図表15に表された介護保険は誰でも、どこでも、いつでも介護サービスが受けられるというわけではなくて、基本的には65歳以上の方が要介護認定を受けて、その要介護者になったときに介護サービスが受けられることになっています。

その要介護認定です。要介護認定にもまたこれが地域差があるという奇妙な現象があります。要介護認定は最初の認定のときには、その担当の職員の方が「あなたは身体をちゃんと動かせますか」とか、「生活に支障はありませんか」

図表 15

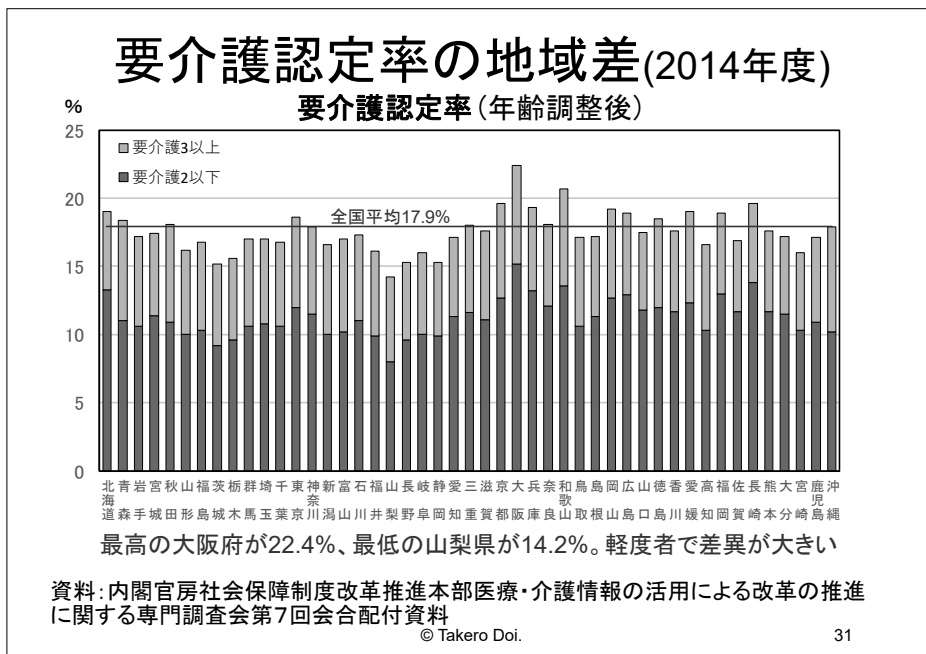


とか、いろいろ質問されてそれに答えるという形で行っているわけですが、その質問は同じ質問で、かつコンピューターで判定しています。全国統一のコンピューターソフトで判定しています。

ですから、普通は同じ健康状態であれば、同じ要介護度、ないしは健常者（非該当と言われたりします）、つまり要介護者ではないというように判定されるので、特に都道府県の間でどの県の高齢者が健康な高齢者が多くて、どの県の高齢者が健康な人が少ない県かというように、そんなに顕著に都道府県差などなさそうなものなのですが、なぜか大阪府が要介護認定で要介護者になる人の比率が最も高い（図表 16 参照）。

図表 16 で、分母が 65 歳以上人口で、分子が要介護者という比率がこの要介護認定率ですけれども、65 歳以上のうちの 22% の人が要介護者というのが大阪府です。それに対して最低の山梨県は 14% と、8% も違う。大阪府の高齢者は、ヨボヨボな人が多いことで全国的に有名なところなのでしょうか。大阪の街中でインタビューした映像が流れて、特におばあちゃんがインタビューに答えていると、非常にハキハキと答えられたりするので、大阪府の高齢者がそんなにヨボヨボだと、あまり聞いたことがありません。そういうことなので、

図表 16



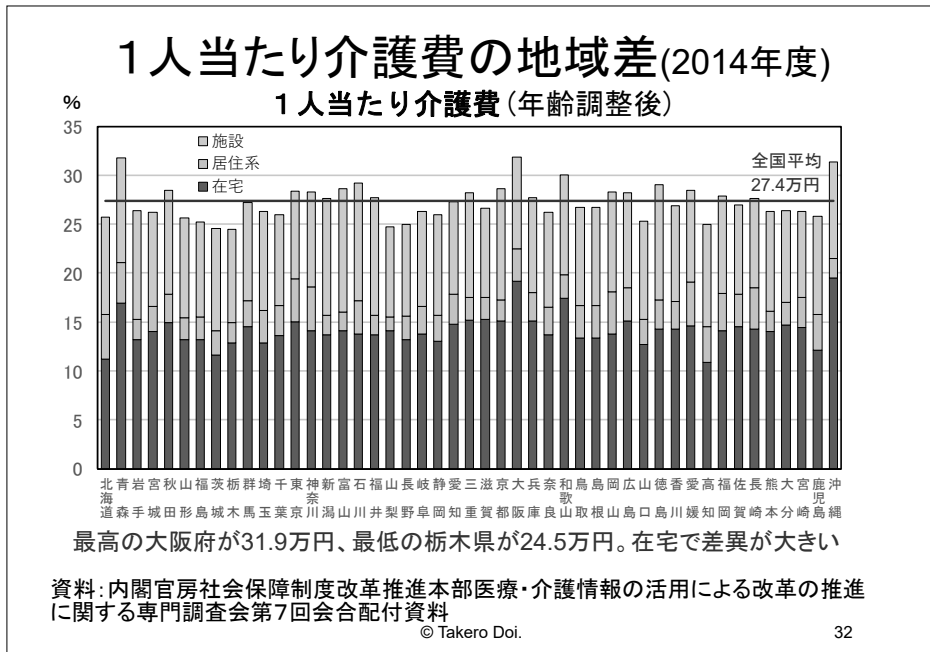
同じコンピューターソフトで判定しているわりにはこんなに地域差があるというのはどういうことなのでしょう。

それが、必ずしも完全に連動しているわけではありませんけれども、やはりそれだけ介護費用がかかる(図表17参照)。要介護認定を受けないと介護サービスは受けられませんので、要介護者が多くなれば、それだけ完全に比例していませんけれども、総じてやはり大阪府は1人あたりの介護費が多いということがあったりする。

せめて同じように税金を払い、同じように保険料を払っているということなのだから、せめて同じコンピューターソフトで判定しているのだったら、要介護認定率も同じ程度になるといいのではないかな。

なぜこの差が出てくるのかということですが、これには定説はありません。定説はありませんが、いろいろ推論されています。一つは、要介護認定は自主的に受けるもので、強制ではないわけです。65歳になったら必ず要介護認定を受けなさいというわけでは全然ありません。任意です。そうすると、仲良しのおばあさんが要介護者になったので、今度デイサービスにいくと言っていると。「では、私も一緒にいきたいのだけど」「いえ、あなたは要介護者で

図表 17

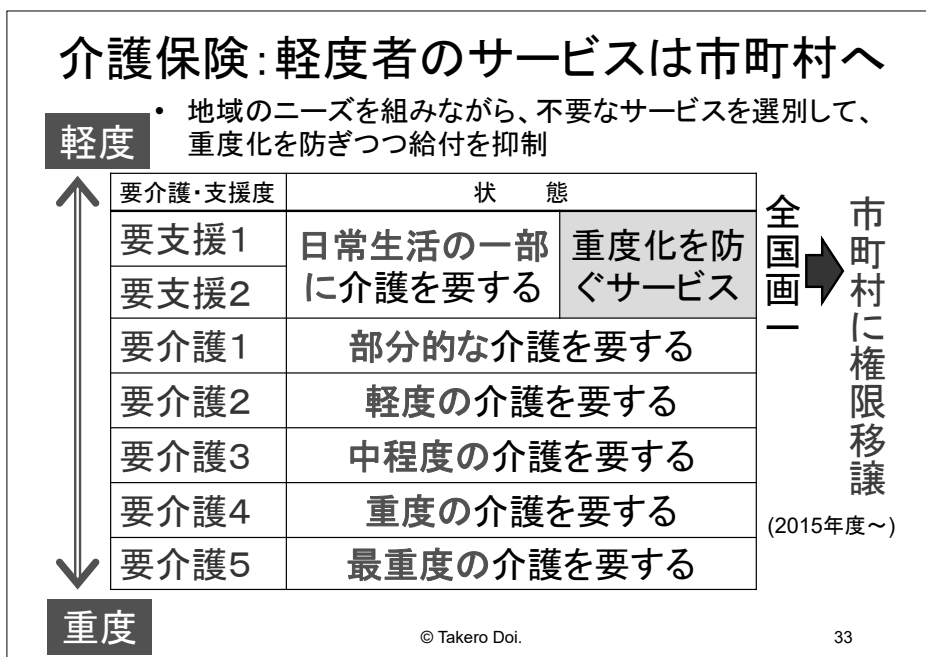


はないから一緒にはいけません」「では、私も要介護認定を受けてみようか」とか。そのような話があったりします。

この比率が二番目に低い茨城県の医師が、政府の会議で議事録に残る形でおっしゃっているのですけれども、「うちの県ならば、こんな程度の健康状態の高齢者だったら、要介護認定など受けにいかせません」との旨ご発言されている。だから、大阪府では要介護認定を受けにくい人が多いのかもしれない。そのようなことがあったりするので、要介護認定を受けにくい人が多ければ、当然それだけ要介護者と認定される人が相対的には増える可能性があります。

それで、中にはそうは言っても、やはり要介護度が重い方はきちんとヘルパーさんが対応して介護をしないといけない。けれども、要支援1・2という比較的日常生活がまだ自分でもおできになる方には、もう少しボランティアの方を活用するとか、工夫を市町村ごとに行うという取り組みが2015年度からできるようになりました(図表18参照)。いままでは全国画一的なメニューで、それに従うしかなかったようなところがあったのですけれど、全国でそのようなサービスに多様性を持たせることができるようになったのです。そのような形で、介護が営まれています。

図表 18



締めくくりに申し上げたいことは、そのような医療や介護を持続可能にするには、やはり税財源が重要です。医療や介護のために保険料を払っておられると思いますけれども、保険料は保険料で大事な財源ですが、税金も大事な財源です。

医療と介護のための財源確保の重要性

税金は、天からお金が降ってくるように、医療や介護のために税負担を誰かがしてくれて、それで増税もしなくても、いとも簡単に税金が湧いてくるというわけではありません。誰かが何らかの形で、これを負担しなければいけない(図表 19 参照)。しかも、先ほど申し上げたように、これから 2025 年に向けてそれなりに税負担をしないと、医療や介護が支えられないことになるわけです。

図表 19

社会保障財源としての消費税

- **社会保障の税財源として、消費税が重要**
 - ・所得課税は、社会保険料として今後増大予定
 - ・勤労世代に過重な負担を求めない財源
 - ・貯蓄率低下が懸念される中で、貯蓄の二重課税を避けることができる → 経済成長に親和的
 - ・消費税収は景気に左右されにくい
- **同じ収入を得るのに、経済活動をいかに阻害しないようにして課税できるのは、どの税か、という視点が重要**
- ▶ **グローバル化する経済において、所得課税よりも消費課税が主流に
(貯蓄や配当などの二重課税を回避できる)**

© Takero Doi.

36

だけど、支えられるようにきちんとわれわれが負担を分かち合えば、何も問題なく医療や介護が 2025 年でも施せるので、やはりこの財源確保が非常に大事なポイントになってくると思います。

私からの話はこのくらいさせていただきたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

(どい・たけろう 慶應義塾大学経済学部教授)

日本財政を巡る課題

— 改革の新たなステージに向けて —

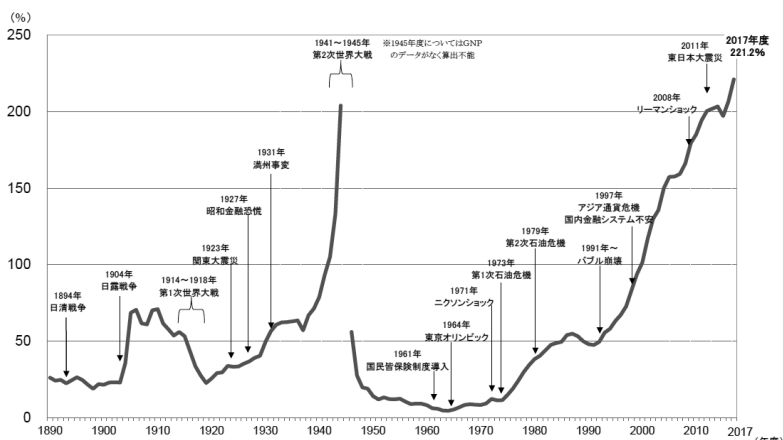
小 黒 一 正

本日は、よろしくお願ひします。これから資料をアップさせていただきます。時間を1時間くらいいただいている中で、今日はこの「日本財政を巡る課題」というテーマで、副題が「改革の新たなステージに向けて」というタイトルにて、少しお話しさせていただきたいと思ひます。

先ほど土居先生がかなりお話しされていたので、改めて説明する必要はないと思ひますが、いまの日本の財政の現状と、今月の18日くらいに、新しい内閣府の経済財政諮問会議が骨太方針をおそらく正式に決定すると思ひます。それを踏まえて、例年その後内閣府が中長期試算の最新版を出すと思ひますが、今年の1月版がいまのところ直近ですので、その内閣府の中長期試算から何が読み取れるのかということについて、少しお話しさせていただきたいと

図表 1

明治23（1890）年度以降の政府債務残高の名目GDP等に対する比率の推移



(注1) 政府債務残高は、「国債及び借入金現在高」の年度末の値（「国債統計年報」等による）。2016年度は年度末の見込み、2017年度は見通し。なお、1945年度は第2次世界大戦終結によりGDPのデータが算出不能。
 (注2) GDPは、1929年度までは矢川・高松・山本種計「における租国民支出」、1930年度から1954年度までは各自GNP、1955年度以降は名目GDPの値（1954年度までは「日本長期統計年報」、1955年度以降は国民経済計算による）。ただし、内閣府「政府経済見通し」（2017年1月20日閣議決定）により、2016年度は実績見込み、2017年度は見通し。

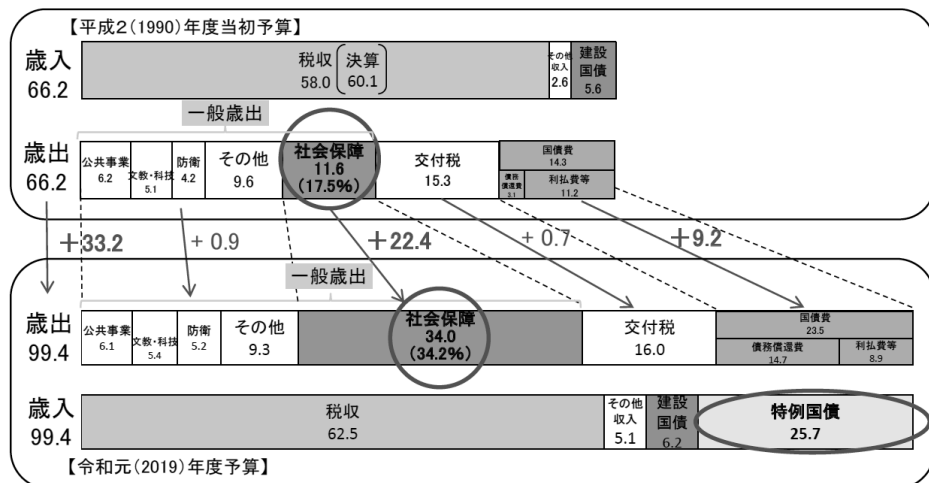
思います。

財政が非常に厳しい状況であるということについては、改めて説明するまでもないと思います。1890年度から2017年度までの政府債務残高のGDP比ですが、1941年から1945年の第二次世界大戦で日本が敗戦する直前までのGDP比で見た政府債務残高は200%ちょっとで、その水準を超えてさらに伸び続けているというのがいまの日本の現状だと思います(図表1)。

この辺は認識のすり合わせのために持ってきたものですが、なぜ財政当局が非常に厳しい財政状況にあるのかということ、わかりやすい仕方で説明する時によく使っている資料です(図表2)。これは財務省の資料ですが、やはりこれがいちばんわかりやすいと思います。

これは平成2年度の上が歳入で、税収がほしい58兆円くらいありますけれども、全体では歳出と歳入が66兆円くらいだったわけです。これからもう30年くらい経過しまして、令和元年度の予算で見ますと、歳出がほしい99兆円くらいに膨らんでいる中で、税収は基本的には62.5兆円という形で、ほしい4.5兆円くらい膨らんでいます。他の公共事業や文教科学費や防衛や地方交付税も含めて、そういった部分の歳出というのはあまり膨らんでいませんが、基本的には国債費が9兆円くらい増える一方で、やはりいちばん大きく増えている部分は社会保障が11.6兆円から34兆円という形で、ほしい

図表2



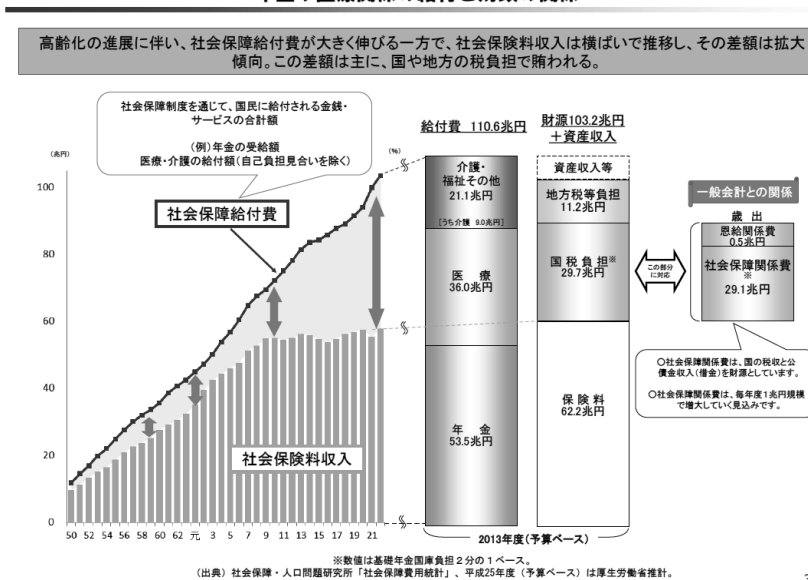
(注1) 括弧内は一般会計歳出に占める社会保障関係費の割合。
 (注2) 平成2年度の一般歳出には、産業投資特別会計への繰入等を含む。
 (注3) 令和元年度の計数は、臨時・特別の措置に係る計数を除いたもの。

22兆円くらい膨らんでいるというような状況にあります。このグラフを見れば、過去の借金の部分のところからくる財政的な制約というのはやはり当然あるわけですが、社会保障の部分の方がやはり相当効いているということが事実だと思えます。

それだけではなくて、いまは国の一般会計予算ですので、そこで最近では社会保障という形で34兆円くらい支出しているわけです。もっとも、年金だけをとりとめても、だいたい50兆円は優に超えている一方で、医療も40兆円に迫っていますし、介護も10兆円くらいという状況にあります。その中で、実際に国と地方を合計したところでの社会保障への支出がどれくらいになっているのかといえば、図表3は少し前の資料ですけれども、2013年度ベースで110兆円ぐらいまで膨らんでいて、2018年度では120兆円くらいまで膨らんでいるというのがいまの状況だと思えます。

国と地方で、社会保障制度を通じて国民に給付される金銭サービスの合計、これは専門用語では社会保障給付費と呼んでいるわけですが、この左側にある青い線が、昭和50年度から平成22年度くらいまで見たところの社会保障給付費の推移になっていて、ちょっとガタガタしていますけれども、ほぼ直線的に伸びているのが読み取れると思えます。

図表3
年金や医療関係の給付と財政の関係



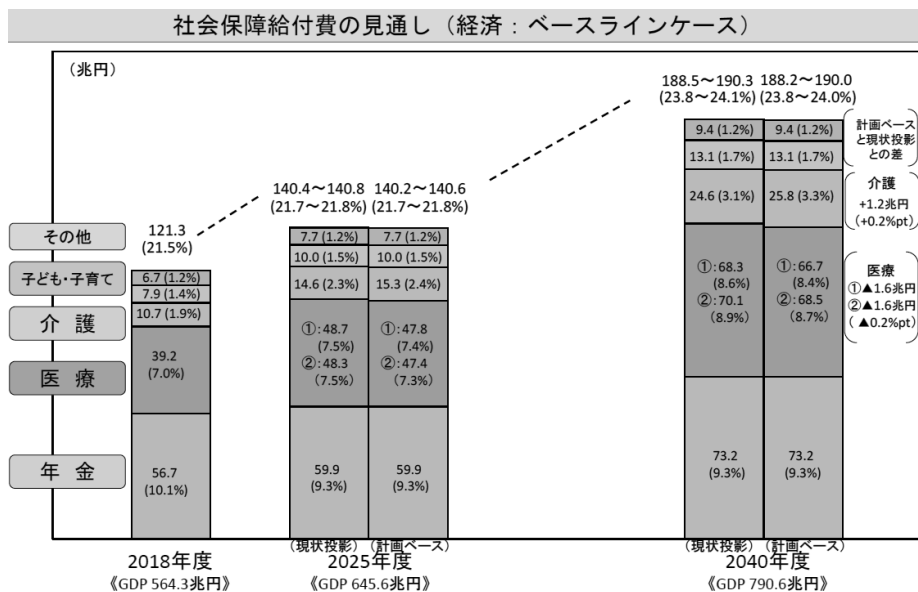
他方で、財源としてどういうものが投入されているかといえば、いちばん大きいものは社会保険料で、62兆円ちょっと入っているわけです。その不足分を国と地方で公費という形で穴埋めしていて、国が負担する分のところが先ほどの一般会計での社会保障費、正確には社会保障関係費というような構造になっているわけです。

左側の棒グラフを見ていただくと、特に社会保険料収入が平成9年度くらいから伸び悩んでいて、社会保障給付費と社会保険料収入のギャップが相当厳しい状態になっている。これが国の財政をある意味で逼迫した状態にしているいちばん大きな原因なので、受益と負担のバランスを取り戻していくということを、やはり考えていかなければいけない状況だろうと思います。

そういう意味で消費税は懸案だったわけですが、2014年に8%になって、2019年の10月に消費税が軽減税率を入れる形になりましたけれども、最終的には10%に引き上がるというような流れになったわけです。

第1の改革である社会保障、税の一体改革は2019年10月で一応ほぼ終了したわけです。では、今後の社会保障の財源、もしくは給付の伸びがどうなっていくかということ、いちばんわかりやすいものとして表しているのが、2018年に政府が示した社会保障給付費の見通しになると思います(図表4)。

図表4



2018年に社会保障給付費が121兆円ありますけれども、年金が内訳でだいたい57兆円くらいで、医療が約40兆円くらい、介護が10兆円、あと子ども・子育て、その他で全体で121兆円になっているという中身になっています。

GDP比で見ると、121兆円の下側のところの括弧ですが、21.5%というのがGDP比で、これが2040年度になると、金額にばらつきがありますが、だいたい190兆円くらいになって、年金が73兆円くらいで、医療はちょっとばらつきがまたありますけれども70兆円弱くらい。介護が25兆円くらいになっていくというような中身になっています。

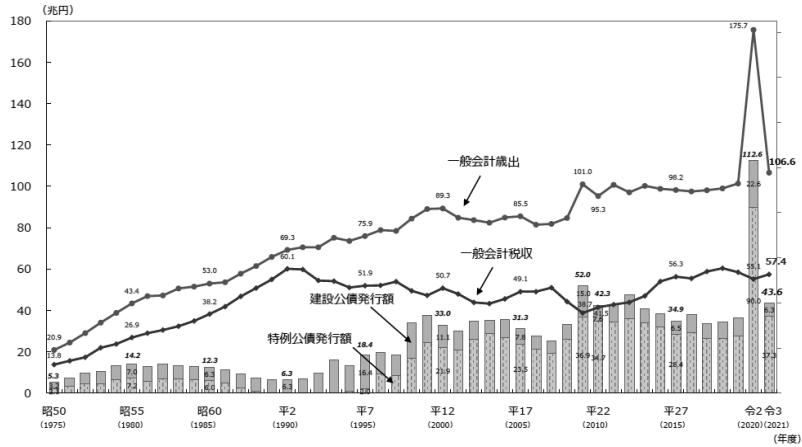
金額自体は、2018年度から2040年度までの20年間でだいたい70兆円くらい膨らむわけで、1%ちょっとで成長していくというようなベースラインケースで、2040年にGDPが790兆円になるということで、GDP比で見ると括弧のところですが、190兆円に対してだいたい24%くらい。23.8から24.1と幅がありますけれども、だいたい24%くらいまで膨らみます。

金額で見れば大きいわけですが、GDP比で見ると21.5%が24%ですので、だいたい2.5%ポイントくらい伸びるという形になります。メッセージとしては、社会保障の給付をこのような形で見込んだ場合、もし消費税で財源を賄うとすれば、いま消費税を1%引き上げると2.8兆円くらいの税収になりますから、560兆円くらいのGDPで見ると、だいたい0.5%分くらい。GDPの0.5%分くらいが消費税1%の税収になります。軽減税率を入れない場合ですけども。その場合、2.5%ポイントというのは、消費税をあと5%くらい引き上げることができれば、消費税を10%から15%くらいまでにすれば、ある程度財源が賄えるだろうということを示しているメッセージにもなると思います。

今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴って、一時期は相当財政が厳しい状態になったわけです。

図表5は国の一般会計の歳出と税収の推移ですが、令和2年度のところの、通常であればここ最近では100兆円くらいの歳出だったものが175兆円まで伸びました。危機的な状況だったわけですから、何か対策をしなければいけないのでこれは仕方がないと思います。では、その後財政の規律が緩んでいるかというと、私は財政当局もそれなりに結構頑張っているのかなと思っています。

図表 5
一般会計税収、歳出総額及び公債発行額の推移



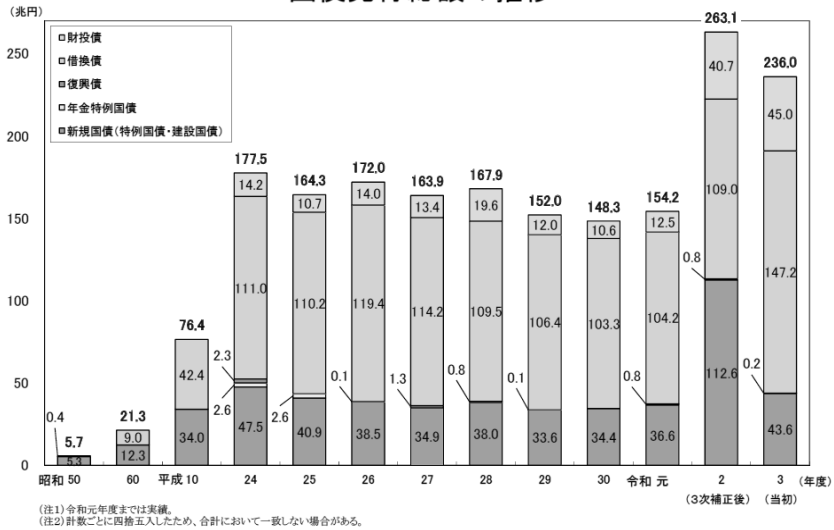
1 つは、令和 3 年度の当初予算では 175 兆円だった令和 2 年度の歳出に対して、かなり引き締めた形で 106 兆円くらいまでに押さえ込んでいる状況になっています。

ただ、財政側の心配は何もないのかというと、そうでもない状況になっているというのが、こちらの図表 6 だと思います。これは財務省が出している国債の発行総額の推移です。

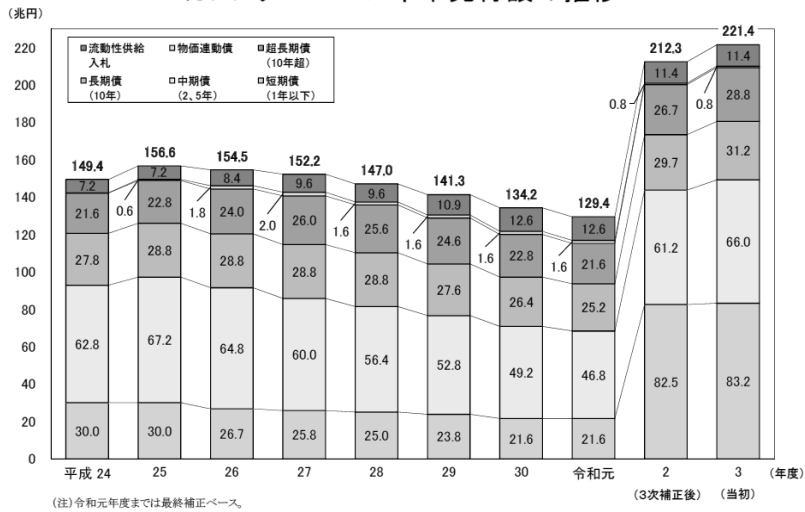
令和元年は、国債の発行総額は 150 兆円くらいでしたけれども、令和 2 年度で、補正予算を組んだ後の三次補正後に 263 兆円まで膨らんでいるわけです。これで 100 兆円以上は膨らんでいます。令和 3 年度でも当初予算ベースで 230 兆円レベルの国債発行というような状況になっているということで、やはり相当厳しい状況の姿になっています。

図表 7 はカレンダーベースで発行している市中発行額の推移になります。特に心配なのが、令和元年度までのところ、平成 24 年度から令和元年度まで、緑の部分は 1 年以下の短期債になります。この部分が令和 2 年度で第三次補正後までですと、通常であればだいたい 30 兆円から 20 兆円年次くらいの短期債の発行だったものが、国債発行ボリュームが 100 兆円以上も膨らんだことから、10 年もの、20 年ものの国債は、需要に対してのキャパシティに限界がありますので引き受けてもらえないということで、この短期債が急速に膨らんで、いま 80 兆円くらい発行したというのが令和 2 年度になります。

図表 6
国債発行総額の推移



図表 7
カレンダーベース市中発行額の推移



令和 3 年度でも、やはり 200 兆円規模の市中消化での国債発行をすることになってはいますが、この短期債で発行した 80 兆円は「またすぐ返済してくれ」となりますので、長期債のほうに移すという努力は財政当局もしているようですが、それではやはり限界があるということで、83 兆円くらいまでやはり発行しなければいけないというような姿になっているということです。

もともと財政はかなり火の車で、自転車操業だったわけですが、より短期の借入に偏るような形に少し変化してしまっているというのが、こちらから読み取れる姿になります。

ただ先ほど言ったとおり、では国債発行が悪いかという一概にそうとも言えなくて、今回のようなケースや東日本大震災のようなケースでも、一定の対策をするために政府が歳出を拡大させるということが正当化される話です。

問題は、いま発行してしまった国債を最後どうするか。1923年の関東大震災でも復興債は発行していますけれども、例えばいちばん直近では、東日本大震災の時にはある種特殊な勘定を作って、発行した国債を償却しているわけですね。今回もこの問題がある程度終息が見えてきた時に、それと似たようなスキームで返済していくというようなことを、考えていかなければいけないのだろうと思っています。

この辺もまだ本題に入る前の話ですが、財政がそれなりに規律が働いているというお話で、これは令和3年度の当初予算です。

令和2年度と令和3年度の当初予算を比較した場合に、だいたい合計が赤いところ、いちばん下側の合計のところを見ていただくと、令和2年度の当初予算は、三次補正まで含めると175兆円くらい膨らんだのですが、だいたい100.8兆円くらいだったのです(図表8)。それが今回、106兆円くらいまで

図表8
主要経費別内訳

	2年度予算 (当初)	3年度予算	増減額	増減率	備考
一般歳出	617,184	669,020	+51,837	+8.4%	
社会保障関係費	356,914	358,421	+1,507	+0.4%	
文教及び科学振興費	53,912	53,969	+57	+0.1%	
うち科学技術振興費	13,565	13,673	+108	+0.8%	
恩給関係費	1,750	1,451	▲299	▲17.1%	
防衛関係費	52,625	53,235	+610	+1.2%	中期防対象経費: +1.1%(その他の事項経費を含む。)
公共事業関係費	60,669	60,695	+26	+0.0%	
経済協力費	5,116	5,108	▲8	▲0.2%	感染症の影響による海外留学支援制度: ▲6億円 等
(参考)ODA	5,610	5,680	+69	+1.2%	一般会計全体のODA予算は6年連続の増
中小企業対策費	1,723	1,745	+22	+1.3%	
エネルギー対策費	9,008	8,891	▲116	▲1.3%	エネルギー特会の剰余金等の増加を踏まえた繰入の減: ▲116億円 等
食料安定供給関係費	12,862	12,773	▲90	▲0.7%	統計システム整備費等: ▲21億円 等
その他の事項経費	57,605	57,732	+127	+0.2%	
予備費	5,000	5,000	-	-	
新型コロナウイルス感染症対策予算	-	50,000	+50,000	+100.0%	
国債費	233,515	237,588	+4,072	+1.7%	公債残高の増に伴う定率繰入や利払費の増 等
地方交付税交付金等	158,093	159,489	+1,396	+0.9%	一般財源総額について前年度と実質的に同水準を確保
合計	1,008,791	1,066,097	+57,306	+5.7%	

(注1) 2年度予算は、臨時・特別の措置を除く。また、3年度予算との比較対照のため、前替えしてある。
(注2) 計数は、それぞれ府県立入によっているので、増減において合計とは一致しないものがある。
(注3) 一般歳出は、一般会計歳出総額から国債費及び地方交付税交付金等を除いたもの。

膨らんでいるので、6兆円膨張しているのではないかという話もありますが、まず社会保障のところを見ていただくと、それなりに伸びを抑制している一方で、新型コロナウイルス感染症対策予備費ということで、令和2年度にはなかった5兆円の予備費を積んでいますので、この5兆円を106兆円から差し引くと、だいたい101兆円くらいまでになっているということで、令和2年度の当初予算と比較してもあまり変わらないくらいに、財政規律がそれなりに働いているというのがいまの財政の姿ではないかと思えます。

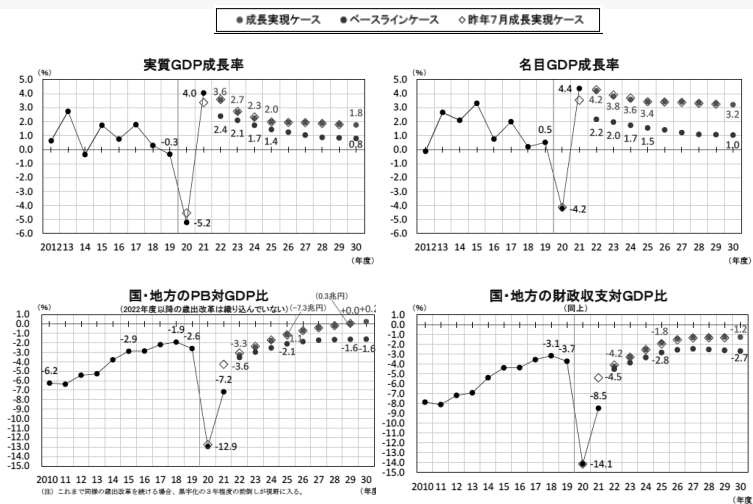
では、安心できるのかというところと一概にそうとも言えないのがこの内閣府の中長期試算（図表9）で、いまのところ直近のものですが2021年の1月に出了たもので、その姿が読み取れます。これは内閣府が年に2回、定期的に出している財政の見通しです。

ご存知のとおり、右上は名目GDP成長率に対して、いくつかの仮定を置いて、基本的には2通りの仮定を置いて、国と地方で合わせた財政の姿がどうなっていくのかを見ているものです。

名目GDP成長率については、右上のとおり、赤いラインは、2026、2027年度くらいになると、だいたい3%ちょっとくらいの成長率になる成長実現ケースと言われている、かなり楽観的な高成長ケースです。

図表9

内閣府の中長期試算（2021年1月版）①



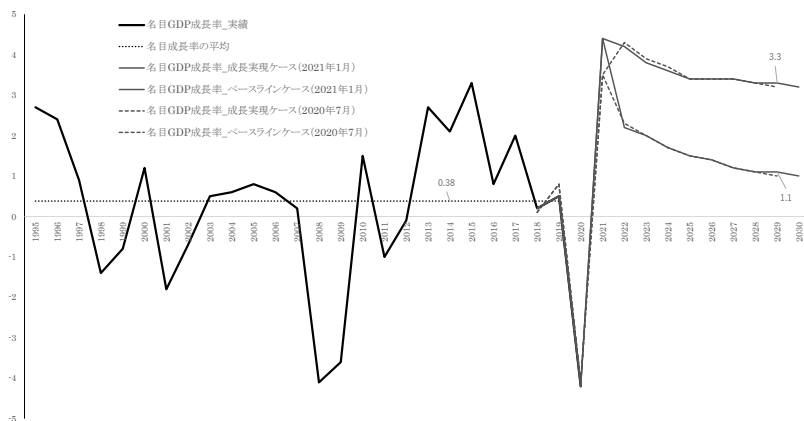
あともう 1 つが、青いラインになってくるベースラインケースで、これが 2029, 2030 年度になるとだいたい 1% くらいの成長率になるとして、この成長率を前提に、左下ですが、国と地方のプライマリーバランスの GDP 比を推計するとどうなるのか。あるいは右下のように、国・地方の財政収支対 GDP を計算するとどうなるのかということを出しているわけです。

右下のところを見ていただくと、例えばベースライン係数で見ても、2030 年度のところでマイナス 2.7% ということなので、国・地方で見た財政赤字の GDP 比というのは、それなりに結構厳しい水準になっているということだろうと思います。

この意味についてはいくつか解釈が必要だと思うのですが、まず成長率の前提がどうなのかということです (図表 10)。黒い線が GDP の実績になり、青い線と赤い線は今回とその前の内閣府が出している中長期試算の見通しになります。この黒い線の 1995 年度から直近の 2019 年のところまで見て平均を取ると、ここに数字が書いてありますけれども、0.38% しかないということなので、この 1% のベースラインケースですら、相当楽観的な数字になっているということがまず 1 つ読み取れます。

この内閣府の中長期試算では、図表 11 の右側にあるとおり、国・地方の債務残高 GDP 比というのは、ベースラインケースでも横ばい、もしくは赤い高成長ケースでは縮小していくという姿になっているわけです。

図表 10
名目 GDP 成長率の推移と試算前提

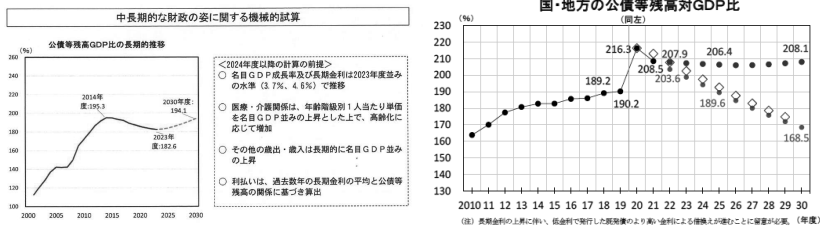


いまのワクチンを担当している担当大臣の河野大臣が、昔自民党の行政改革の本部長をされていた時に、内閣府に「推計を延長したらどうなるのかを試算してみてください」と指示し、それで出てきたものが左側のものです。仮に1回下がっていたとしても、今後の経済動向によって債務残高のGDPが膨らんでいくというのを、内閣府もすでに出して認めているということです。

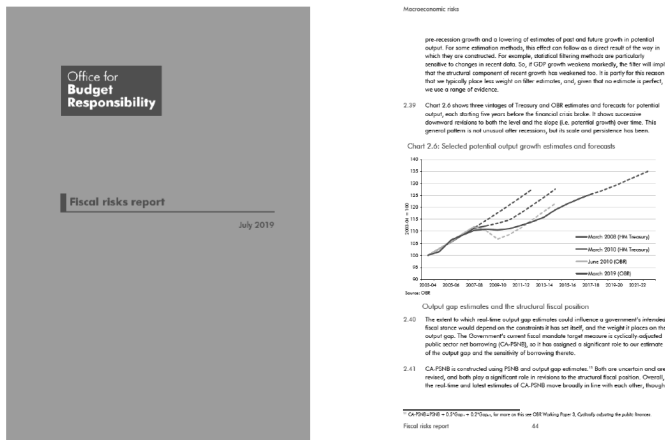
そういう意味では、過去の推計がきちんとしているのかどうかということについて、政府がきちんと事後的に検証するということが必要だと思えます。

イギリスの Office for Budget Responsibility (財政責任庁) では、内閣府の中長期試算と同じような姿で、政府の予測について出したり、あるいは事後的な検証をしています。図表 12 の右側にある Chart 2.6 というのは、財政責任庁が、過去に予測している、要するに予測したアウトプットの GDP の成長率がどうなるのかというのを過去に予測していたもの、それが点線です。それが実績と

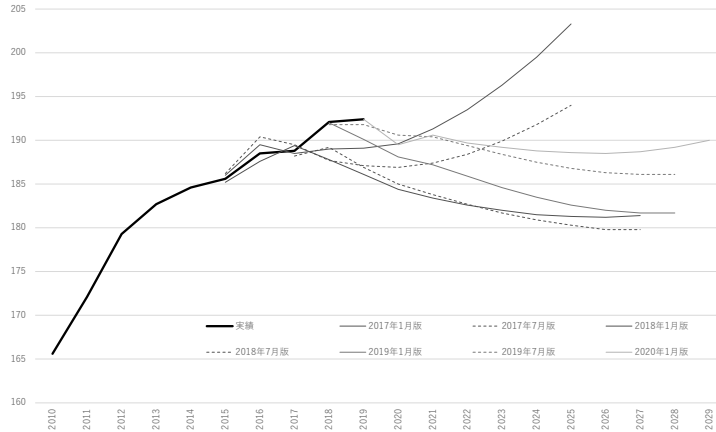
図表 11
内閣府の中長期試算 (2021年1月版) ②



図表 12



図表 13
国と地方の公債等残高（対GDP）の予測と実績



どう乖離しているのか、合っているのかいないのかというのを、政府の公式の文書できちんと載せているということです。

例えば同じように、内閣府の公債等残高（対 GDP）について、内閣府が出している過去のものと同様に実績を載せてみると、黒い線が実績で、過去の予測が、色がついているものですが、全部下がっていくところ最近はずっと予測しているわけですが、実績は基本的には全部一方的に上がっている姿になります（図表 13）。

最終的に、債務残高 GDP の水準がどの辺の水準まで膨らむのかということで、これは経済学のドーマー命題と呼ばれる数式を使えば、比較的簡単に計算できると思います。

財政赤字の対 GDP 比 (q) が今後 10 年間、20 年間ぐらいで平均的にどれぐらいの水準になるのかということと、今後 10 年間、20 年間ぐらいの名目 GDP の成長率 (n) が、長期的にどれぐらいになるのかということがわかれば、 q/n を計算すると GDP 比で見た公債等残高（債務残高）の水準がどの辺にいくのかというのがわかるという便利な数式があります（図表 14）。

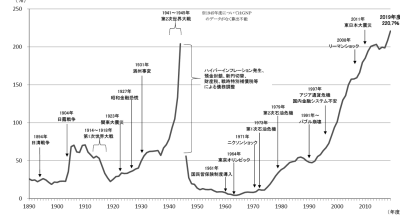
それを使いますと、名目 GDP の成長率として何をを使うかというのがあるのですが、内閣府の先ほど説明したこの右上にあるものとすると、1%とか3%くらいあるわけですが、実際は平均を取るとここしばらく 0.38%しかなかったもので、例えばちょっと緩いかもしれませんが、それでも 0.8%という名

図表 14

平時の備え＝財政再建 (ドーマーの命題)

• 財政赤字(対GDP)をq、名目GDP成長率をnとすると、以下が成り立つ。
債務残高(対GDP)の収束値 = q/n

- 例えば、名目GDP成長率(n)が0.8%程度で、財政赤字のGDP比(q)が2.7%超の場合、債務残高(対GDP)の収束値は320%超($q/n=3.2$ 超)となってしまふ。
- この原因は財政赤字の大きさにあり、もし名目GDP成長率が1%程度で、債務残高(対GDP)の収束値を現在と同水準の200%程度に留めるならば、PB均衡の目標では甘く、財政赤字(対GDP)は2%程度まで抑制する必要



名目GDP成長率の予測と実績 (単位：%)

年度	予測 (政府試算値)	実績	結果
1998年度	2.4	-1.4	×
1999年度	0.5	-0.8	×
2000年度	0.8	1.2	○
2001年度	1	-1.8	×
2002年度	-0.9	-0.8	○
2003年度	-0.2	0.6	○
2004年度	0.5	0.7	○
2005年度	1.2	0.8	×
2006年度	2	0.6	×
2007年度	2.2	0.4	×
2008年度	2.1	-4	×
2009年度	0.1	-3.4	×
2010年度	0.6	1.8	○
2011年度	1	-1.1	×
2012年度	2	0.1	×
2013年度	2.7	2.6	×
2014年度	3.3	2.5	×
2015年度	2.7	2.6	○
2016年度	2.1	0.7	×
2017年度	2.5	2	×
2018年度	2.5	0.8	×
平均成長率	1.9%	0.16%	対平均値 23%

出所：内閣府「04-37「債務残高」上級資料集」上級資料集資料の基幹集計表、表4-3-1作成

目 GDP 成長率というのを例えば設定します。

あと、財政赤字の GDP 比というのをどうするかということです。これは先ほど説明した内閣府の資料では、ベースラインケースの場合でも 1%ちょっと高いかもしれませんが、それでも 2.7%という赤字だったので、その数字を代入して $2.7/0.8$ を計算すると、だいたい 3.3 くらいになります。

右上にある先ほど説明した赤いラインがいま 200%ちょっとですけれども、330%ぐらいまで膨らんでいくというような状況になっているのがここから読み取れます。

原因は、基本的には成長率が低いということと、財政赤字の大きさにあるわけですけれども、もし仮に GDP の成長率を 1%程度まで引き上げることができるとした場合、いまと同水準の 200%ぐらいレンジの債務残高 GDP に落ち着かせようとするなら、財政赤字を 2%ぐらいまで圧縮する必要があるということが読み取れるのがこちらの資料です。

いまのような話だけしていると暗くなってしまうので、ちょっと面白いお話として持ってきたのがこちらです (図表 15)。

基本的には GDP の成長というのは、労働力と資本蓄積の伸び、あとは TFP 上昇率と呼ばれる技術進歩です。普通この部分から構成されていると言われています。

いちばん効いているのは TFP 上昇率だと思うのですが、これが内閣府が設

図表 15
TFP 上昇率の実績と試算の前提



定している先ほどの中長期試算での経済成長実現ケースと、ベースラインケースで見たところの TFP 上昇率です。

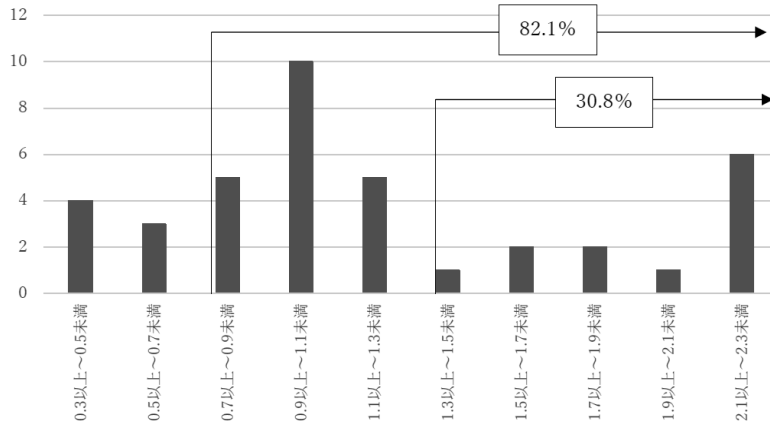
黒い線は、過去内閣府が推計している TFP 上昇率になっていて、上下にうねりながらだんだん低下してきているという姿になっています。興味深いのが、例えば山が上がっていくところがどういうタイミングかということですが（これは私がきちんと分析しているわけではなく仮説なのですが）、1997 年や 1998 年は金融危機が起こった時なのです。あと 2008 年ぐらいは、リーマンショックがあったところです。

仮説ですが、危機が起こった時にみんなそれに対応しなければいけないと頑張るので、TFP 上昇率が一時的に上がってきているということです。2020 年からコロナ危機に直面しているので、TFP 上昇率が少し上昇するという可能性も、そういう意味ではまんざら 0 ではないかもしれないと思っています。

図表 16 は TFP 上昇率のヒストグラムですので、参考までに見ていただければと思います。

いま財政の現状認識についてお話しさせていただきましたが、財政側が基本的に相当厳しい状態になっているというのは社会保障の問題ですので、この社会保障のところを含めて、やはりどういう改革を考えていかなければいけないか、どの改革が絶対的に正しいかということについては、決めるのはなかなか

図表 16
TFP上昇率のヒストグラム(1981年—2019年度)



(出所) 内閣府「2018年10-12月期四半別GDP速報(2次速報値)」等から作成

図表 17

『哲学』まで、リスク分散機能と再分配機能を切り分ける。その上で、真の困窮者に対する再分配を強化し、改革を脱政治化する。

方策1…「大きなリスクは共助、小さなリスクは自助で」という基本哲学の下、公的保険の給付範囲などを見直す。

方策2…「保険リスク分散」の機能と「税(再分配)」機能を切り分け、公費は本筋に困っている人々に集中的に配分する。

方策3…「経済成長以上の社会保障費の伸びは自動調整メカニズムで抑制し、改革議論の脱政治化を図る。

『哲学』…透明かつ簡素なデジタル政府を構築し、確実な給付と負担の公平性を実現する。

ICTなどの最先端テクノロジーも利用し、透明かつ簡素な政府を構築することも可能。

『哲学』…「民間主導でも多様な公共の担い手を創出可能とする仕組みを構築する。」

日本経済の再構築
小黒一正

人口減少、低成長、そして貧困化……
この国のシステムが、
『静かな有事』を進行させる。

我々の未来に不安をもたらす様々な問題は、なぜ解決できないのか。
その真因を明示し、包括的な改革プラン、成長戦略を具体的に説く。

日本経済新聞出版社

難しいわけですがけれども、その改革のヒントになるものを少しお持ちしましたので、それを共有させていただければと思います(図表17)。

こちらは先ほど私の紹介をしていただく時にご紹介いただいた書籍で、2020年の3月に出しているものです。『日本経済の再構築』という本で、第8章に社会保障改革についての話を少し書いています。

そこではいくつか改革の哲学みたいなものを、きちんと政府が明示しながら改革していくことが重要だと述べています。哲学1としては、社会保障改革

ですが、まずリスク分散と再分配機能を切り分けると。その上で真の困窮者に対する再分配を強化し、改革を脱政治化するという。例えば「大きなリスクは共助、小さなリスクは自助で」という基本哲学の下、公的保険の給付範囲などを見直す。

もう 1 つ、例えば保険というのはリスク分散機能を持っているわけですが、これと税の再分配機能を切り分けて、公費は本当に困っている人に集中的に配分すると。あるいは経済成長以上の社会保障の伸びは自動調整メカニズムで抑制し、改革議論の脱政治化を図るといったようなことを述べています。意味は後で説明させていただきます。

あとこの本を執筆した時点では、コロナ危機が来ることは全然わかっていなかったと同時に、その後いまの菅政権になって、デジタル庁というものができていくということも全く予期していませんでしたが、ここでは、透明かつ簡素なデジタル政府を構築し、確実な給付と負担の公平性を実現するというようなことを書いています。

私はもともと大蔵省というか財務省出身なので、普通は財務省の視点からすると、すぐ負担の話をするというイメージだと思うのですが、どちらかという、中身としては、政府が財源を取ってきている意味は再分配をするために持ってきているわけなので、確実な給付をきちんとすることのために、デジタル政府を構築するのが重要だということをいろいろ書いています。全部は説明できないのですが、いくつか説明させていただきます。

まず「大きなリスクは共助、小さなリスクは自助で」という話ですが、今回の日本も含めて世界中で新型コロナウイルスの感染拡大が広まった中で、日本の治療薬についても注目されたわけですが、残念ながら日本では新型コロナウイルスのワクチンというのは作れなかったということだと思います。

これは財政の論理だけではなくて、やはり医薬品については裏側に産業がありますので、産業の競争力を保ちながら、それでもきちんと医療保険財政を守って、財政投資的な統制を効かせていくというメカニズムを、考えていかなければいけないということだと思います。

その時に、例えばわかりやすい事例で言いますと、医療費というのは基本的には公定の診療報酬、薬の場合は薬価と使った量、 $P \times Q$ で決まっているという状況です (図表 18)。

図表 18

医療費はP(価格)×Q(量) 大きなリスクは共助、小さなリスクは自助で

◆ 薬剤自己負担の国際比較

日本	原前3割+高額療養費制度(技術料も含む実効負担率:15%) (義務教育就学前:2割、70~74歳:2割、75歳以上:1割)
ドイツ	10%定率負担(各薬剤につき上限10ユーロ、下限5ユーロ) (注) 参照価格(償還限度額)が設定された医薬品の場合は、限度額を超えた額は自己負担
フランス	薬剤の種類に応じて自己負担割合を設定(如重平均した自己負担率34%) 抗がん剤等の代替薬のない高額な医薬品:0% 一般薬剤:35% 胃薬等:70% 有用度の低いと判断された薬剤:85% ピタミン®や強壮剤:100% (注) 参照価格(償還限度額)が設定された医薬品の場合は、限度額を超えた額は自己負担
スウェーデン	900クローナまでは全額自己負担、より高額な薬剤についても一定の自己負担割合を設定 (注) 上限は年間2,200クローナ

◆ 市販品(OTC医薬品)と医療用医薬品の比較

種類	医療用医薬品				OTC医薬品	
	医療費	銘柄	薬価	2割負担(保険)	1割負担(高齢者)	銘柄 価格
湿布	1,500億円程度	AA	120円	36円	12円	A 1,008円
ピタミンB類	400億円程度	BB	690円	207円	69円	B 2,139円
漢方薬	800億円程度	CC	170円	51円	17円	C 1,296円

※1 各区分における市販品と医療用医薬品は、1対1の割合で比較している。ただし、同一の有効成分を含んでいる市販品であっても、医療用医薬品の効果・効果や副作用・用量が異なる場合があることは留意が必要。
 ※2 医薬品の価格は、1ヶ月の小売価格。
 ※3 医療用医薬品は、病院において(注)の医薬品に「数量」に基づき、病院・診療所で処方箋を発行している。薬局で購入した場合は価格である。処方箋を提出し、処方・調剤料を払う。
 ※4 医療費の金額は、平成28年度における、各薬効分類の入院、外服薬の上記高価格の売上金額である。
 (出所)経団連「社会保険(参考資料)」平成28年4月30日現在分

◆ 近年国内外で登場した高額医薬品等の例

販売名	収載年月	効能・効果	費用
オブジーボ点滴静注	2014年9月	非小細胞肺癌等	約3,500万円 (体重65kg、1年間の用量)
ハーボニー配合錠	2015年8月	C型慢性肝炎等	約670万円 (1週間)
ステミラック注	2019年2月	脊髄損傷に伴う機能障害等の改善	約1,500万円 (1回投与)
キムリア点滴静注	薬事承認 2019年3月	急性リンパ芽球性白血病等	今後決定 【米国の例】 約5,300万円 (1回投与)

※ 中央社会保険医療協議会資料等に基づき作成。費用は新規収載時または上記効能・効果追加時。

米国内での製品名	米国内での承認年月	米国内での費用
イェスカルタ(リン)【腫瘍薬】	2017年10月	約4,200万円 (1回投与)
ラクスターナ(遺伝性網膜疾患治療薬)	2017年12月	約9,500万円 (1回投与)

※ 各社報道発表資料等に基づき作成。

キムリアの公定価格(薬価)は3349万円だが、対象予測は216人で、市場規模は72億円の見込み

新しい薬として、例えば最近ちょっと話題になったオブジーボやキムリア、このような希少疾患の薬も出てきているという状況になっています。例えばキムリアというのは結構高い金額で、1剤当たり、日本ではいちばん下側になりますが公定薬価がほしい 3,300 万円くらいになっているわけです。こういった薬が医療保険の中に保険で収載されていくと、ただでさえ社会保障が逼迫している中で、医療保険財政が壊れてしまうのではないかという話があるわけです。

少し調べてみますと、キムリアは基本的には対象患者数というのはピーク時でも 216 人くらいで、掛け算すると、市場規模は実はほしい 72 億円くらいしかないという姿になります。他方で、例えば市販品として販売されているようなものとしてある有名な湿布薬、こういったものも医療保険財政(公的医療保険)の中に取り込まれていて、これの市場規模というのが 1,000 億円を超えるような規模になっているということです。

ですから、例えばこのキムリアの薬をもし取り込みたいのであれば、湿布薬の部分のところを少し刈り込む。刈り込むというのは、保険の収載から全部外すというわけではありません。例えば左上のように、フランスは薬剤の種類に応じて自己負担を変えていて、抗がん剤のような代替薬がない高額な医薬品については、自己負担をむしろ 0 にして、100% 公的医療保険の中で収載するというわけです。他方で、胃薬みたいなものについては自己負担を 30% にして、

公的保険の財源としては30%投入するという形でファイナンスしているというような仕組みになっています。

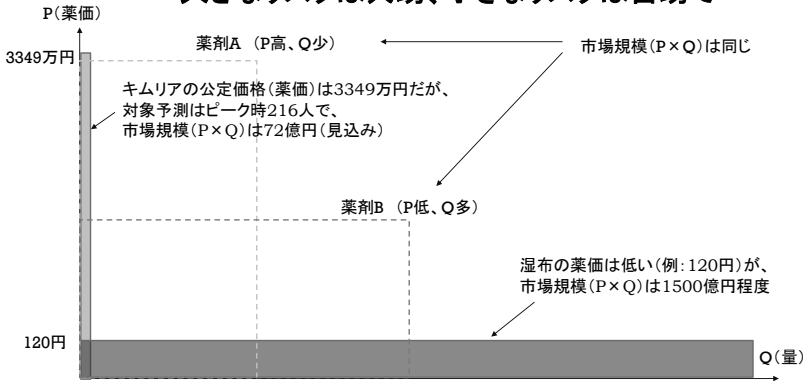
日本は年齢別の自己負担になっているわけですが、もしそれをフランスのような形で薬剤の有効度別に自己負担を変えることができれば、当然新しい財源を生み出せるということになると思います。

図表19はそのイメージということで飛ばさせていただきます。

これは法政大学の同僚の菅原先生と一緒にシミュレーションしたもので、フランス方式のようなものを日本に導入すると、医療費は全体で40兆円くらい

図表19

医療費はP(価格)×Q(量)
大きなリスクは共助、小さなリスクは自助で



図表20

経済教室

小生一正 薬政部長

医薬品への保険給付 重要性に応じ配分変えよ

財政と新産業創出を両立

ポイント

- 患者の自己負担割合と薬価の見直し試算
- 2つの改革案のいずれも保険給付を削減
- ビッグデータで診療報酬改革も分析可能

改算案1(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算

改算案1(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算	改算案2(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算	改算案3(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算	合計
3004億円	3703億円	7790億円	

改算案1(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算

改算案2(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算

改算案3(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算

合計

改算案1(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算

改算案2(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算

改算案3(自己負担率の改定)による保険給付の増減の試算

合計

ですけれども、40兆円のうち30兆円くらいが診療報酬本体で10兆円が薬剤費です。薬剤費のうち、この図にありますけれども、だいたい7,700億円くらい節約できるということが分かっています（図表20）。

もう少し踏み込んで「大きなリスクは共助、小さなリスクは自助」というものを考えてみると、これは後でデジタル政府の話をする時にも重要になってくるのですが、見える化を推進するということが非常に重要だと思っています。

診療報酬の本体で見ている診療行為についてもたくさんあるわけですが、例えば医薬品にとっても、数万点の医薬品が公的医療保険の中で収載されているのです。ただ、それを全部いきなりここで見せるとわからなくなってしまっているので、図表21ではAからIという薬が例えば収載されていて、薬価はこの左から2番目みたいな形で、Aは5,000円ですけれども、Bは50万円で、Iはキムリアみたいなイメージで5,000万円。あと患者1人当たりの年間の平均的な治療費、薬剤使用料が例えばAは10万円だけれども、Bは400万円で、Dは6,000万円とか、こういう形で分布している。

あと市場規模が、Pというのが薬価×使用料ですけれども、それがAは1,500億円くらいですと。これはどちらかというと湿布のようなイメージで書いています。他方で、いちばん下のIは、120億円ぐらいしかなくて、これは先ほど説明したキムリアみたいなイメージで、いちばん右側に代替薬があるのかないのかというイメージで載せています。

図表 21

改革の視点－優先順位①

医薬品	薬価(万円)	年間平均の標準治療費(万円)	市場規模(P×Q)(億円)	代替薬の有無
A	0.5	10	1500	有
B	50	400	2000	無
C	0.2	5	300	無
D	3000	6000	100	有
E	0.3	8	1800	無
F	40	500	1300	有
G	0.7	9	450	有
H	800	2000	3000	無
I	5000	5000	120	無

何でもかんでも適当に改革すればいいということではなくて、やはり改革の哲学が重要になってくると思います(図表22)。

1つは、先ほども説明しましたがけれども、薬価自体は見かけ上の変数でして、医療財政という保険財政のインパクト、あるいは保険の中に記載されれば、市場規模の $P \times Q$ というのは製薬メーカーからみると売り上げになるので、これは産業の競争力とも関係します。

ですから、いちばん重要なのは市場規模の $P \times Q$ と、3番目のところの年間の標準治療費。これがあまり高いものが公的保険から外れてしまうと、いままで公的保険を使って治療できた患者が治療ができなくなるということにも関係するので、これは国民へのインパクトも関係します。

あとは「財政的リスク保護」という言葉がありますけれども、基本的には家計で負担できないもの、リスク、財政的なものを、公的保険に取り込むことによって、家計の破綻を防ぐというような機能を持っているわけです。そのような視点としては、この②と③が重要になってくる。要するに、市場規模と年間の標準治療費が重要になってくると思います。

市場規模と年間の標準治療費を大きいものと小さいものそれぞれ考えると、市場規模がまず大きくて、年間標準治療費が小さいとか、市場規模が大きくて年間標準治療費が大きいとか、そのように考えると、全部で4つの事象がで

図表 22

改革の視点 — 優先順位②

<3つの重要変数>

① 薬価

→ 見かけ上の変数で重要ではない

② 市場規模($P \times Q$)

→ 保険財政へのインパクト、公的医療保険財政の持続可能性と産業競争力のバランス

③ 年間の標準治療費(平均、中央値、分散)

→ 国民(患者)へのインパクト、財政的リスク保護の視点

<改革の優先順位> ※ 各①-④で、代替薬が「有」の場合は「無」の場合よりも低い順位

① 年間の標準治療費が小さいが、市場規模が大きいもの(例:湿布)

② 年間の標準治療費が小さく、市場規模が小さいもの

③ 年間の標準治療費が大きく、市場規模が大きいもの

④ 年間の標準治療費が大きいが、市場規模が小さいもの(例:キムリア)

きるわけです。それが下側にある①から④という形の、改革の優先順位になると思います。

国民の視点から立つと、もし年間の標準治療費が大きいものを公的保険の改革の対象にいきなりされてしまうと、家計で負担できないものが改革の対象になってしまいます。ですから、年間の標準治療費が小さくて、市場規模が大きいもの(①)。これは財政的なキャパシティが生まれますし、国民の側での税や保険料の負担も小さくなるので、ここがまずいちばん最初の改革のターゲットになるだろうと。

2番目が、年間の標準治療費が小さく、市場規模が小さいもの(②)。その次がもうなければ、年間の標準治療費が大きいもので市場規模が大きいもの(③)。最後が年間の標準治療費が大きくて、市場規模が小さい(④)という順番になるのではないかと思います。

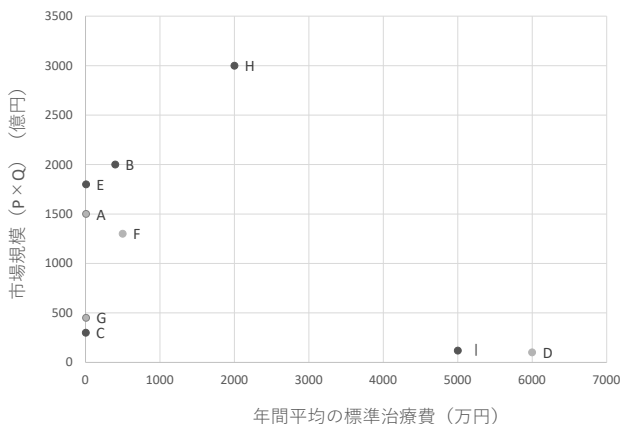
いちばん上の①というのが湿布でして、例えば④がキムリアに相当すると思うような話になると思います。

いま言ったものを横軸に年間の標準治療費を取って、縦軸に市場規模を取ると、こんな形でプロットできます(図表23)。

いま言った話は、何か当たり前だなと聞いていただいていると思うのですが、このプロットした点を見た時に、実際にプラティカルにどの点から改革していけばいいのかということについて、これは私が授業などでも使っているのです

図表 23

改革の視点－優先順位③ (橙色:代替薬有、青色:代替薬無)



が、実際学生に質問して「いまの分かったよね、ではどこから改革していったほうがいいかな」と聞くと、結構わからないということになります。

なぜわからないかという点にばらつきもあるし、先ほど言った原理原則が分かるとしても、意外に結構難しいということだと思います。

もう少しわかりやすくするために、横軸に年間の標準治療費を取り、縦軸に市場規模を取った場合、先ほど 2×2 で全部で 4 つの事象で説明したのですが、今度は 4×4 で全部で 16 個のマスに分けてみた時に、ではどういう改革の順番にやればいいのかかわかると思います (図表 24)。

財政当局の視点のほか、もう 1 つは財政的リスク保護の視点で、こちら国民の患者の視点に立った時の改革の優先順位です。改革の優先順位は、財政当局の視点と国民の患者さんからの視点は結構違ってくるということです (図表 25)。

まず財政当局の視点で説明しますと、財政当局としてはなるべくコストを下げたいと思うので、マンションが 4 階建てで建っている時のいちばん上の階、この階が市場規模がいちばん大きいので、ここを改革すると負担が浮くのです。要するに、公的医療保険のキャパシティが、新しいものが生まれるということです。もしくは財政再建ができると言ってもいいのです。

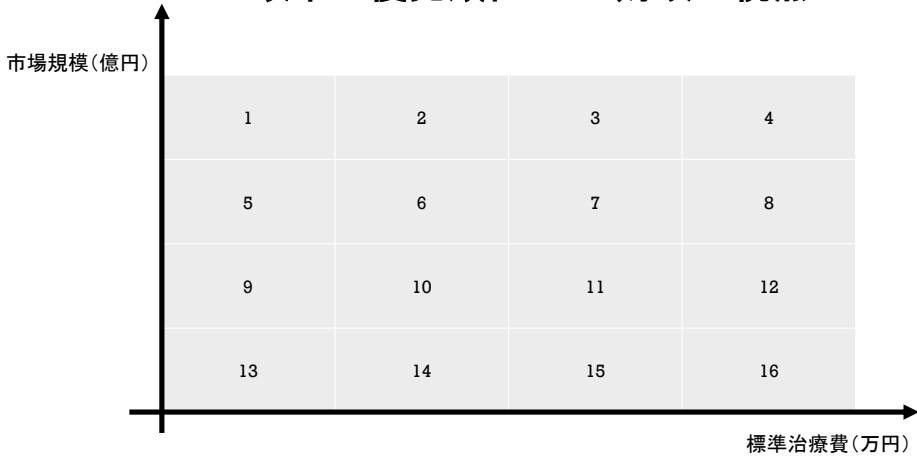
その場合、4 階のいちばん高い所の階層から改革するのですが、ただ、ではどの場所から改革するのがいいかというと、国民的な負担も考えると、年間標準治療費が大きいところからやると、国民としても公的保険の意味がなくなってしまうので、いちばん左上のところの 1 番目のところから改革して、次は隣の 2, 3, 4 と行くと。4 階が全部終わったら、次は 3 階に行って、5, 6, 7 という順番で行くというのが財政当局の順番になります。

患者さんの視点からすると、市場規模よりも年間標準治療費でどれくらいキャパシティで、自分の家計で受けられるのかということのほうが重要なので、実はペンシルビルが 4 つ建っている中の、いちばん左側のビルから改革していったほうがいいという話になります。ただ、国民全体の負担も考えると、いちばん市場規模が大きいところからという話になると、左上の所から行って、次は下にさがるという形で、左側のビルが終わったら右側のビルに移っていくという流れになります。

当然、年間標準治療費は分布も必要なので、こういったことも学問的にはた

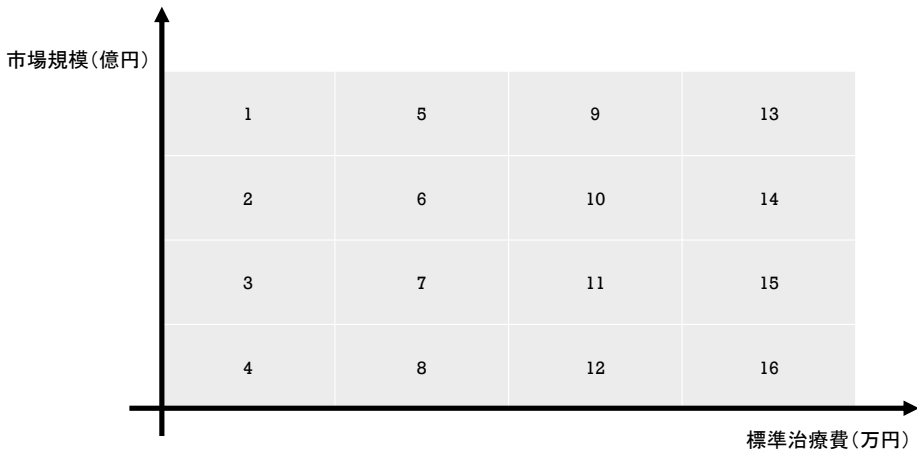
図表 24

改革の優先順位 — 財政の視点



図表 25

改革の優先順位 — 財政的リスク保護の視点



ぶんちゃんとならなければいけない (図表 26)。

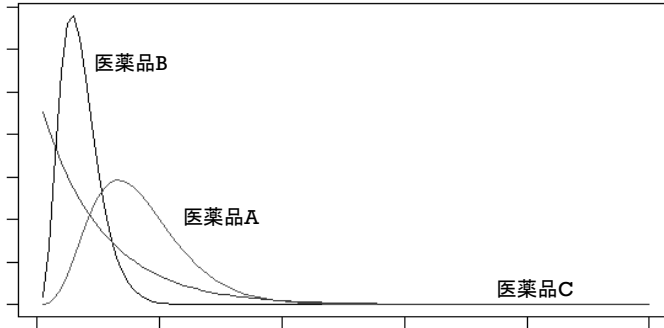
いまのは試行実験でしたので、リアルなデータで実際どのようにするとどうなるのかというのが図表 27 になります。先ほどの『日本経済の再構築』という本の第 5 章に医療の改革案が載っています。

先ほどの考え方に基づいて、日本での公的医療保険で収載されている医薬品をプロットしたものがこちらです。ただ全部はプロットしてなくて、何万点とある医薬品の中で、売り上げの規模が年間 200 億円以上だけのものにする

図表 26

年間の標準治療費の分布の把握も重要

度数

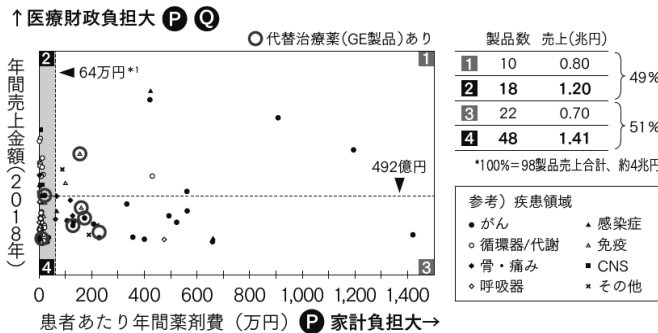


標準治療費(万円)

図表 27

年間売上金額×患者あたり年間薬剤費

図表 5-7 年間売上金額×患者あたり年間薬剤費



と、全部で 98 製品になります。薬剤費全体は医療費全体 40 兆円の 10 兆円なのですが、10 兆円のうち 98 製品で 4 兆円になります。点のばらつきがあるのは、4 つの領域に分けていて、1 の領域、2 の領域、3 の領域、4 の領域があります。

これはどのようにになっているかというと、横にミシン目のような点線が入っていて、横の水平ラインのミシン目で 492 億円というのは何かというと、全体で 4 兆円なので半分にすると 2 兆円です。ちょうど上と下の分布している薬品の売上合計がそれぞれ 2 兆円になるように、点線のミシン目が入ってい

ます。

あとは縦のミシン目で 64 万円とあります。このミシン目が何かというと、これは、年収はだいたい 400 万円の人が高額療養費、先ほど中田先生が高額療養費のご質問をされたと思いますが、高額療養費の多数該当という仕組みを使った場合に、高額医療を最大ここまで負担してくださいという金額の年の上限です。それがだいたい 64 万円になります。

要するに、ここはどこまでが本当の家計の負担可能なキャパシティの限界かということがあるのですが、少なくともいまの平均的な年収である 400 万円よりも左側にある領域、要するに 2 の領域と 4 の領域については、政府がこれくらいは負担してもらっても構わないと思っている領域だとすると、この 2 の領域だけで 18 製品あります。それから 4 の領域だけで 48 製品あり、両方を足すと 2 の領域が 18 製品 1.2 兆円、4 の領域が 48 製品 1.4 兆円で、合計で 2.6 兆円あるという姿です。

これは保険から外せと言っているわけではありません。そこは誤解してほしくないのですが、この部分を、例えば自己負担を少し調整したりすることによって、新しい財源が生まれてくるということです。要するに負担できる人が負担すれば、もう少し新しい財源が生まれてくる。そのためにも、こういった形で可視化するということが重要だろうということです。

あともう 1 つ、基本的には可能であれば消費税を引き上げていくということも当然考えるべきだとは思いますが、消費税の引き上げにもなかなか限界があるというのも事実だと思います。1997 年に消費税が 3% から 5% になってから、2014 年で消費税が 8% になるまでに、実に 17 年間もかかっているということです。

そういうことを考えると、消費税の引き上げを考えていくということは今後も必要なわけですが、医療費の部分について、何らかの調整メカニズムをまた考えていくことも必要だろうと思います。

その意味で、少し前に日本経済新聞の『経済教室』に出した論稿がこちらです（図表 28）。

どういうことを言っているかということ、先ほど説明した 2018 年度から 2040 年度までに、社会保障給付費は 120 兆円から 190 兆円に膨らみますと。ただ、財政当局も経済財政諮問会議も、基本的には年金についてはもうあまり問題に

図表 28

社会保障予算 どう管理するか

診療報酬 抜本的改革を

自動調整や地域別が焦点

医療マクロ経済スライドのイメージ

医療マクロ経済スライドのイメージ

診療報酬の GDP 比

現在 10%

将来 9.3%

診療報酬の増大率(20年間で30%)

GDPの増大率(20年間で15%)

診療報酬の増大率(20年間で30%)

GDPの増大率(20年間で15%)

診療報酬の増大率(20年間で30%)

GDPの増大率(20年間で15%)

ポイント

。社会保障改革を進めれば消費税率21%にも窓口負担見直し必要だが改革効果に限界
後期高齢者医療にマクロ経済スライドを

小里 一正 法政大学教授

おぐる。かずまさ
70年経たれ一橋大上
財務省などを経て現職
専門は公共経済学

図表 29

約20年間(2018年度→2040年度)で

年金	約57兆円 (約10%)	→	約73兆円 (約9.3%)
医療	約40兆円 (約7%)	→	約67-70兆円 (約8.4-8.9%)

していないのです。

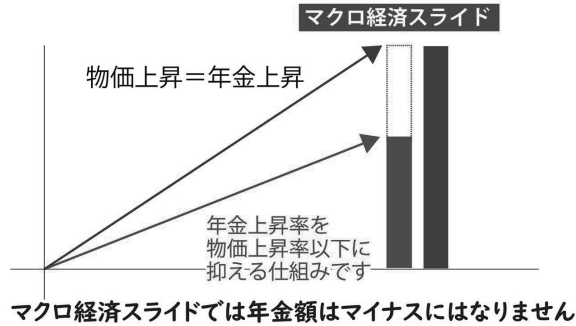
なぜかという、年金も 57 兆円から 73 兆円まで膨らむのですが、GDP 比で見ると 10%から 9.3%という安定した形で推移すると。他方で、医療は 7%から図表 29 にあるような形で 8.4%ちょっとというような形で膨らんでいく。場合によっては 9%弱ぐらいですね。ですから、この経済の規模と比較して伸びていってしまう部分があるので、ここがやはり大きな問題だと思っているということです。

では年金はなぜ安定化しているかといえ、マクロ経済スライドというのを

図表 30

2004年の年金改革により、年金にはマクロ経済スライドが導入されたため(現在の発動は、2015年度、2019年度、2020年度の3回)

→ 年金改革が脱政治化され、年金給付費(対GDP)が安定的に推移



2004年の年金改革により導入したわけです。

年金の給付の金額自体は、従来は物価スライド制ですし、いまも物価スライド制ですけれども、例えば物価が3%上がった時には年金も3%増やすという仕組みだったものを、2004年の年金改革時に、物価が上がったとしても、少しマクロ経済スライドという調整率をかませて、その白い部分を刈り込んで、年金の上昇率を物価上昇率以下に抑え込むということを、仕組みとして導入したということです。この結果、年金の改革が脱政治化されて、年金給付比がGDPで安定的に推移するというようになったということです(図表30)。

そうであれば、医療費についても同じようなことを考えることができるのではないかと考えています。

医療費のGDP比というのは、どのように考えられるかといえば、GDP比の医療費なのですが、医療費というのは医療の価格×診療報酬、薬の場合は薬価×量(P×Q)になっているわけです。

このPの部分进行调整すれば、安定化できる。ではどれくらい調整すればいいかといえば、最大でだいたい2%くらい伸びていくということだとすると、20年間で2%価格を調整することができれば(このPの部分)、安定化できるということです。1年間にすると、だいたい0.1%。価格を0.1%調整することによって、十分飲み込めるのではないかとということです(図表31)。

ただ、私は診療報酬全体にいれるということは提言していません。

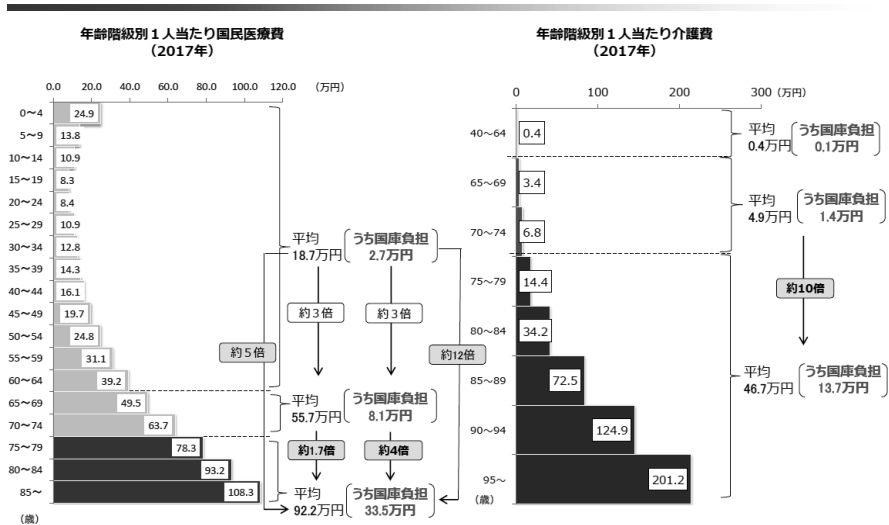
図表 31

価格Pを約20年間で2%調整すれば、
医療費(対GDP)は安定化できる

$$\begin{aligned} \text{医療費(対GDP)} &= \frac{\text{医療費}}{\text{名目GDP}} \\ &= \frac{P \times Q}{\text{名目GDP}} \end{aligned}$$

図表 32

年齢階級別 1 人当たり医療・介護費



図表 32 は年齢階級別の医療費が左側になり、いちばん大きい 75 歳以上の方々の医療費が、平均で見るとだいたい 90 万円くらいです。他方で現役は 18 万円ちょっとくらい。

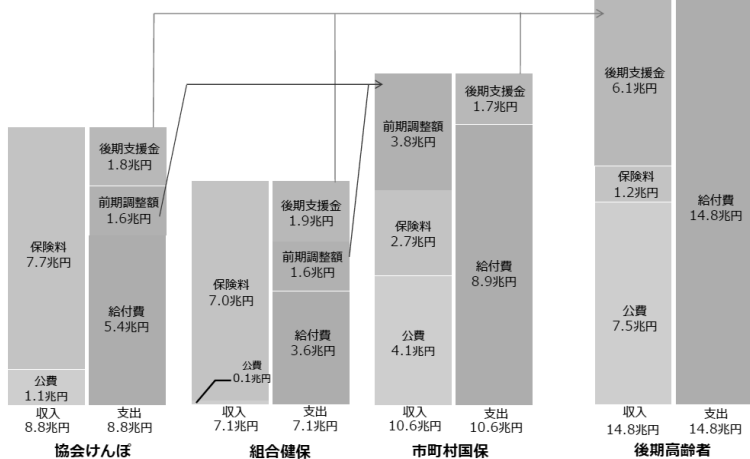
高齢化する中で、年齢階級別で見た 75 歳以上の医療費が、平均 90 万円くらいかかっているために医療費が伸びていくということ。

そうであると、図表 33 は制度別に見た医療財政の概要になりますが、いちばん右側の後期高齢者医療制度のところがいちばん大きな問題で、この部分について、何らかのメカニズムを入れることができればいいだろうと。

図表 33

制度別の財政の概要（平成 29 年度）

医療保険制度間では、年齢構成による医療費の違いなどに起因する財政の負担を調整するために、負担を調整する仕組みが存在（前期調整額）。また後期高齢者に係る給付費の一部は他の制度も支援金という形で負担している。



しかも、図表 33 の後期高齢者医療制度は平成 29 年度の姿ですけれども、給付全体は医療費全体 40 兆円の中のだいたい 14.8 兆円。75 歳以上の高齢者が負担している保険料は 1.2 兆円しかなくて、あとのところの公費は 7.5 兆円、それから現役世代からの後期支援金（6.1 兆円）という形で、われわれ現役が支払っている保険料に上乗せする形で流れていっているものです。協会けんぽや組合保険，市町村国保などから流れてくるものです。

これを見ると、財政的なスキームだけを見れば、年金と同じような構造になっているわけです。要は保険料 1.2 兆円というのがありますが、残りの後期支援金と公費のところを含めれば、これは年金と同じような形で、右から左に現役世代から高齢世代にトランスファーされているものになっているということです。そうであれば、年金でマクロ経済スライドが導入されているとすれば、後期高齢者医療制度に似たようなメカニズムを入れること自身は、何ら不思議ではないということになるかと思います。

そうであれば、後期高齢者医療制度の診療報酬に自動調整メカニズムを入れたらどうかということです。イメージとしては、先ほどの年金のマクロ経済スライドと同じで、名目 GDP の成長率よりも高い伸びを、特に後期高齢者医療費制度部分がしているとすると、その部分を少し上からトントンと収めて、せ

いぜい GDP の伸び、毎年毎年の GDP の伸び率に連動する必要はなくて、今後 10 年間くらいで予測されている GDP の伸びに連動するような形で十分だと思います。

ここは少し注意が必要なのですが、例えば年金のマクロ経済スライドでも、短期的に今回みたいな危機があった時に GDP はショックで下がりますが、年金がカットされているかということとはそんなことはないわけです。中長期的に財政の帳尻が合うような形で運営されていけば問題ないということなので、後期高齢者医療制度のところも同じような形で十分だと思います。

その時に調整するのがどれくらいかということ、例えば図表 34 では 0.125% と書いてありますけれども、先ほどの例では医療費の GDP は、20 年間で 2% ぐらい伸びていくということなので、20 年間 2% とすると、毎年 0.1% くらいになる。それは診療報酬を例えば Z 点があるとすると、Z 点を若干下げるということです。

現在でも、診療報酬本体は 2020 年度では 0.55% ぐらい増えていますので、この伸びをちょっと抑制するだけで、実は調整することができるのではないかと思います。

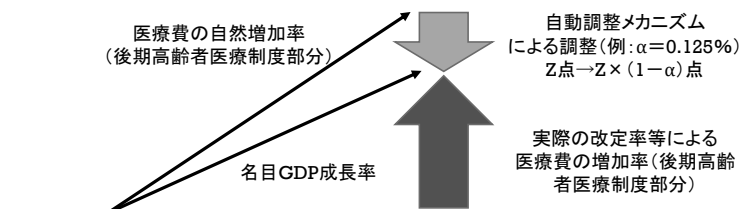
令和 2 年度の診療報酬改定のスキームはこんな形でした(図表 35)。参考までの資料です。

要は、20 年間で 2% なのです。価格を 2% 下げたりするというのは、実はほ

図表 34

後期高齢者医療制度の診療報酬 に自動調整メカニズムを導入

※ 予算枠に余りがあれば利用可能(例:COVID-19)

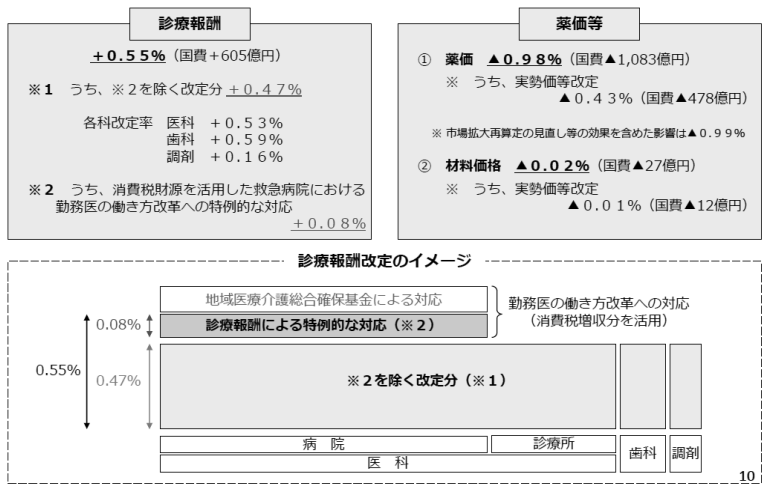


※ この自動調整メカニズムは、医療費の「伸び」を抑制するのが目的であり、医療費の「総額」をカットするものではない。
例: 2020年度 診療報酬本体の改定率 0.55%増 $\rightarrow (0.55 - \beta)\%$ 増

かのいろいろな産業などで十分やっている話だと思います。それをマイルドな形でやっていけばいいのではないかと。

特に図表 36 の平成 25 年度の国民医療費の構造で見ると、医師や製薬メーカーの方々は医薬品の部分が収入になると思うのですが、人件費などをカットしなくても、いろいろな委託費や経費といったところを、医療 DX などをしてしながらもう少し効率化して、20 年間で 2% ちょっとを抑制するということは

図表 35
令和 2 年度診療報酬・薬価等改定



図表 36
保健医療分野のICT改革(ビッグデータやAIの活用を含む)は「攻撃 & 守備」



十分可能なのではないかと考えています。

いまのがヒントの1番目で、あと15分ぐらいで2番目のヒントを少し説明させていただきます。

これからは、先ほどのところ哲学2の「デジタル政府」の話になります。

デジタル政府で私的にはちょっと残念だなと思ったのが、これは去年の7月くらいに政府の内閣府の経済財政諮問会議の会議で挙がっていた、デジタル化が重要だという資料です(図表37)。デジタル化が重要なだけけれども、なぜデジタル化をするのかというところの説明資料の1つに、これが載せられていたのです。

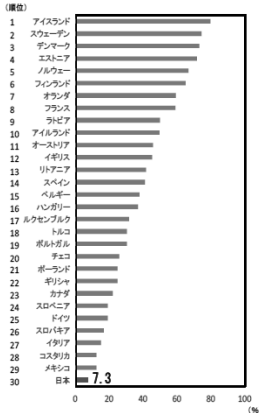
特に左側のところは、国の行政手続きのオンライン利用率という形で、行政手続きをオンライン化するのがデジタル政府の目的だみたいな形になってしまっている。国の行政手続きのオンライン化というものに対しての重要性を否定するわけではありませんが、何のためにデジタル政府をするのかという目的としては、ちょっと不十分ではないかと思えます。あくまでも「デジタル政府」自体は手段であって、本当の目的ではないわけです。

図表 37

「新たな日常」の原動力となる社会全体のデジタル化への集中改革に向けて①

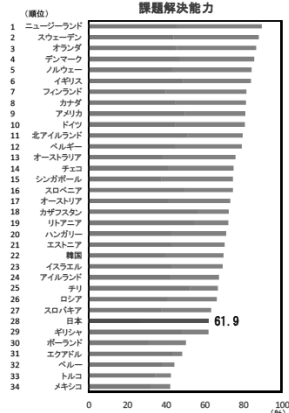
- 公的分野のデジタル化は、情報システムが国民が安心して簡単に利用する視点で構築されていない。また、デジタル技術が行政、ビジネス、生活に溶け込み日常的に使いこなせるまで至っていないことも明らかになった。
- 次世代型行政サービスの強力な推進等、社会全体のデジタル化については、この1年で取り組む集中改革を具体化し、骨太方針2020に盛り込むとともに、各省等の実行状況をチェックすべき。

図表3 国の行政手続きのオンライン利用率



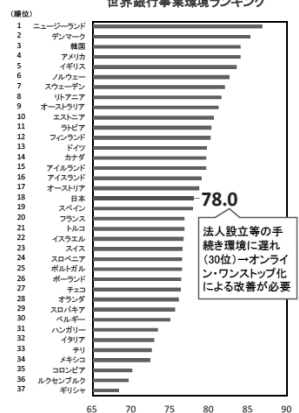
※ OECD諸国等のうち30カ国が回答(2018年時点)
 ※ 公的機関のウェブサイトからオンラインの申請フォームに記入・提出した個人割合

図表4 成人におけるICTを活用した課題解決能力



※ OECDによる、16~65歳の成人を対象とした国際成人力調査(PIAAC)
 ■ 限定的であるが一定程度の課題解決能力が認められる者の割合
 ■ 高い課題解決能力が認められる者の割合

図表5 世界銀行事業環境ランキング



※ 世界銀行が、190か国を対象に、ビジネスに関する規制とその施行状況を、民間有識者のアンケート回答をもとに数値化。上図はうちOECD加盟国を掲載。

(備考) 図表3はOECD、Stat(2018年の数値) 図表4はOECD PIAAC "Skills matter-Additional results from the survey of adults skills"(2019)、図表5はWorld Bank "Doing Business 2020"より作成。

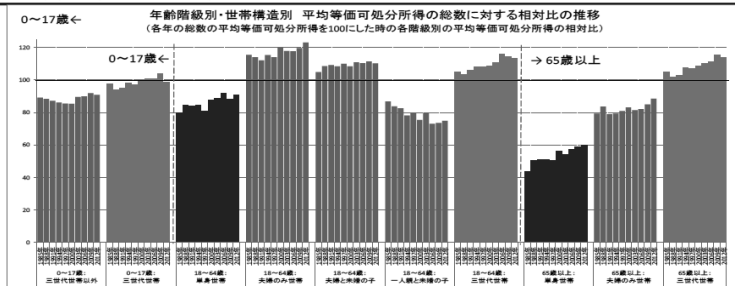
例えば、図表 38 は平均の等価可処分所得で見たところの姿ですけれども、枠で括ってあるとおり、例えば 18 歳から 64 歳では、夫婦と未婚の子のみ世帯の所得は伸びている一方で、一人親と未婚の子のみ世帯の所得の水準というのは、一貫して低下していると読み取れます。

いちばん真ん中のところが 18 歳から 64 歳の一人親と未婚の子の世帯収入ですが、ほかの世帯は横ばいか右肩上がりで増えているのですが、ここだけ下がっている姿になっています。

いまなぜそういう話をしたかという、OECD のいろいろなレポートを読んでいると、Digital government (デジタル政府) というのは、3 段階の中での最終形だと議論されているケースが結構多いかなと思います (図表 39)。

図表 38

- 年齢階級別・世帯構造別に、平均等価可処分所得の総平均との相対比の推移をみると、年金の成熟などにより三世代世帯や65歳以上世帯では、緩やかな改善傾向にある。
- 18～64歳では、夫婦と未婚の子のみ世帯の水準は概ね一定である一方で、一人親と未婚の子のみ世帯の水準は一貫して低下している。



図表 39



Figure 1. Progression towards the digital transformation of governments

Source: Based on OECD (2014), "Recommendation of the Council on Digital Government Strategies", <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>.


いちばん左側の Analogue government というのは従来型の政府で、真ん中の E-government というのは英語で書いてありますけれども、これが行政手続きなどのいろいろなオンライン化になるのです。いちばん右側の Digital government はちょっと違って、open でそして user-driven、利用者が主導する形になっていて、むしろ operational な transformation、要するに政府自体の行政サービスの構造転換を図るものということです。

これは 5 月の下旬に『経済教室』に載せていただいたものですが、この辺の話も含めて説明させていただきます (図表 40)。

電子政府の E ガバメントとデジタル政府は、何が違うのですかということですが、OECD のレポートなどを読んでみますと、デジタル政府は単なる行政手続きの電子化ではないと。むしろ new public management、昔ちょっと流行りましたけれども、新しい公共政策というかその進化系で、エビデンスに基づく政策をきちんと進めるためのいわゆる基盤なのということ。より質の高いサービスを提供するため、行政サービスに対するニーズや選好を把握して、連結的かつ包括的で、しかも政策のアウトカムを共有しながらサービス改善の制度設計を行っていくというものになっていくということです。

図表 40

9月20日現在、デジタル政府の推進は、従来の行政サービスとは異なり、デジタル技術を活用して、行政サービスの提供をより迅速かつ効率的に行うことが可能である。また、デジタル技術を活用することで、行政サービスの提供をより透明かつ公平に行うことが可能である。さらに、デジタル技術を活用することで、行政サービスの提供をより柔軟かつ多岐にわたるサービスを提供することが可能である。



黒川 一正
法政大学
経済学
教授
法政大学
経済学
教授
法政大学
経済学
教授

行政デジタル化の論点 ④ 所得のリアルタイム把握を

小黒一正 法政大学教授

国	所得の最も低い層に対する再分配 (2009年水準、単位は%)	
	政府再分配 (1)-(2)×④	民間再分配 (3)-(2)×④
オーストラリア	5.9 (14.3 × 41.5)	0.2 (23.4 × 0.8)
カナダ	3.6 (13.6 × 23.7)	0.6 (25.8 × 2.3)
フランス	5.3 (32.9 × 16.2)	1.5 (26.0 × 5.6)
ドイツ	4.9 (26.2 × 17.4)	0.7 (35.5 × 2.1)
日本	3.1 (19.7 × 15.9)	1.2 (19.7 × 6.0)
韓国	0.9 (3.6 × 24.9)	0.5 (8.0 × 5.8)
スウェーデン	8.5 (32.7 × 25.9)	2.6 (43.2 × 6.5)
英国	4.6 (14.5 × 31.4)	0.4 (24.1 × 1.7)
米国	2.3 (9.4 × 24.8)	0.4 (25.6 × 1.6)
OECD加盟国平均	5.4 (22.0 × 24.4)	1.2 (26.3 × 4.2)

①注1：所得の最も低い層に対する再分配は、①-②の差を「層」への配分割合、②-③の差を「層」の下層の再分配割合、③-④の差を「層」の再分配割合、④-⑤の差を「層」の再分配割合と定義する。①-②の差は、OECDの「Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries」(2008)を参照。

②注2：所得の最も低い層に対する再分配は、①-②の差を「層」への配分割合、②-③の差を「層」の下層の再分配割合、③-④の差を「層」の再分配割合、④-⑤の差を「層」の再分配割合と定義する。①-②の差は、OECDの「Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries」(2008)を参照。

所得のリアルタイム把握を推進する意義は、所得の最も低い層に対する再分配をより効果的に実施することにある。所得のリアルタイム把握を推進することで、所得の最も低い層に対する再分配をより効果的に実施することが可能である。また、所得のリアルタイム把握を推進することで、所得の最も低い層に対する再分配をより透明かつ公平に行うことが可能である。さらに、所得のリアルタイム把握を推進することで、所得の最も低い層に対する再分配をより柔軟かつ多岐にわたるサービスを提供することが可能である。

ポイント
 新庁は行政サービスの構造改革を指し、財政面では全従業員の所得情報に基づいてデジタル化で最適な再分配政策の実現に

①注1：所得の最も低い層に対する再分配は、①-②の差を「層」への配分割合、②-③の差を「層」の下層の再分配割合、③-④の差を「層」の再分配割合、④-⑤の差を「層」の再分配割合と定義する。①-②の差は、OECDの「Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries」(2008)を参照。

特に図表 41 の 3 番目のところで重要なのですが、最新のデジタル技術を用いた構造転換という形で、例えば民間であればフロントラインサービスの提供の効率化、政府でいえば（先ほどちょっと説明したのですが）確実な給付、困っている人にきちんと適切な給付をされるようにするということ。あるいは経費の削減という意味では、バックオフィスと管理部門をカットしていく。地方の行政サービスの窓口ではいろいろな人がいると思いますが、そういった所もほとんど人がいないようにして、その人たちを違う場所に回していくということです。

全部の話はできませんが、デジタル政府を構築する時の真の目的として、例えば財政的な視点で考えると 3 つぐらいあるのではないかと思います（図表 42）。

1 つは、財政の機能としては資源配分機能です。要は市場で供給できないような空港やダムのような公共財（高速道路は別かもしれません）を供給するような機能。あるいは、所得再分配機能。あるいは今回のようなコロナ危機が来た時に、マクロ経済を安定させるような経済安定化機能というのがあると。

①③という機能も重要なのですが、やはりデジタル政府が威力を発揮するという意味では、②の再分配機能というのが非常に重要になってくると思います。

その意味で、例えばプッシュ型行政という話は従来から言われていますし、先ほど医薬品のケースで少し事例を見せましたけれども、再分配についても見

図表 41

電子政府(Eガバメント)とデジタル政府の違い

- 1) デジタル政府は単なる行政手続きの電子化ではない
- 2) NPMの進化系(エビデンスに基づく政策)
 - ✓ より質の高いサービスを提供するため、行政サービスに対するニーズや選好の把握
 - ✓ 連結的かつ包括的なもの
 - ✓ 政策のアウトカムを共有→選好の把握→サービス改善の制度設計
- 3) 最新のデジタル技術を用いた構造転換
 - ✓ 行政サービスの制度設計、行政サービスの提供方
 - 例1: フロントラインのサービス提供の効率化
バック・オフィスと管理部門の削減
 - 例2: 労働集約的な行政サービスのデジタル化
医療、教育、社会的ケア、生活保護
コストの病(Woelfl, 2003)

図表 42

デジタル政府に関する3つのポイント

- デジタル政府を構築する真の目的
 - 財政の3機能
 - ①資源配分機能、②再分配機能、③経済安定化機能
 - 最も重要なのは、②の再分配機能(例:プッシュ型行政、再分配の見える化)
- 国と地方の制度的な関係の整理
 - ①法定受託事務と行政窓口、②地方向け補助金等の急増(特に社会保障)
 - 「住所」からネット(クラウド等)上の「個人アカウント」が重要に
- 政府情報システムを概ねゼロ・ベースで刷新する政治的な決断の重要性
 - 新規開発は全体予算の2割に過ぎず、残りの8割が維持管理費

える化をしていくということが重要になってくると思われます。

あとは例えば3番目の経費の話などもあるのですが、これはちょっと飛ばさせていただきます。

デジタル政府の本当のコアというのが「プッシュ型・行政サービス」で、これはいろいろなところでいろいろ言われている話ですけれども、プッシュ型・行政サービスでいちばん親和性が高いのは社会保障かなと思います。

従来の行政というのはプル型で、国民が行政の窓口に行って相談や申請をして、初めて行政手続きがスタートするという仕組みだったわけです。プッシュ型はそうではなくて、利用者である国民に対して「あなたはこういう行政サービスを受けることができるのですが、受けなくていいですか」ということを、直接聞いてくるわけです。

それは Amazon のような、例えばアカウントなどが個人個人にあったりして、日本であればマイナポータルになると思うのですが、そこに必要な情報を事前に提供してもらうということが前提です。例えば銀行口座みたいなものですね。「ここにお金を振り込んでください」と予め登録してもらうことが重要ですけれども、そういうことをしていれば、自動的にサービスの給付が受けられるというような仕組みです。

これについては政府は今回、デジタル関連法案の中で少し改正をして前進はしているわけですが、私も結構衝撃的だったのは、オーストラリアにいる友人からのもので、図表 44 の右側にあるサイトは、オーストラリアで今回の新型

図表 43

デジタル政府の本当のコアは「プッシュ型・行政サービス」(1)

- デジタル政府の本当のコアは「プッシュ型・行政サービス」であり、社会保障の分野などと最も関係が深い。マイナポータルを利用すれば、行政がその利用者にとって最も適切なタイミングに必要な行政サービスの情報を個別に通知することができるが、プッシュ型・行政サービスとは、このような方法で行政側から能動的に提供するサービスをいう。
- 従来型の行政は「プル型」で、国民が行政側に相談や申請をしてはじめて、行政手続き等がスタートする仕組みであり、行政手続き等のアプローチの起点が国民側にあるが、「プッシュ型」は「プル型」の逆の仕組みでアプローチの起点が行政側にある。
- もともと、それを可能にするためには、利用者である国民に、マイナポータルに必要な情報を事前に登録してもらう必要がある。その際、プッシュ型の情報提供や給付を行うためには、銀行口座を含む個人情報とマイナンバーを紐付けする必要もあり、それら登録を義務付ける検討も必要だろう。
- 現状では、制度改正したために受けられる給付や減税を気づかずにいるケースも多いが、利用者の年収や年齢、家族構成や配偶者の年収、振込み先の銀行口座などを事前に登録しておけば、年収や年齢を条件とする手当が制度改正で新設された場合、給付額の通知や銀行口座への振込みなどをスムーズに行うことができ、社会保障関係の給付や税制上の還付を含め、申請漏れで本来は受給可能な手当を受給し損ねる事態も回避できる。このため、登録しなければ給付しない検討も必要。

図表 43-5 国の行政手続きのオンライン利用率の国際比較 (2016年)

	Using (waiting or reviewing)	Using (waiting or reviewing): 2010	Sending filed forms
デンマーク	98.5	78.9	70.9
アイスランド	85.0	82.3	67.0
ノルウェー	84.7	76.5	61.7
フィンランド	81.6	67.5	60.3
スウェーデン	77.9	68.3	47.7
エストニア	76.9	50.0	68.3
オランダ	76.1	63.6	54.7
スイス	71.1	62.9	45.5
フランス	65.9	57.3	49.1
オーストリア	60.0	51.0	32.6
カナダ	56.4	50.3	17.6
ベルギー	54.9	45.3	34.9
ドイツ	54.6	49.9	17.0
イギリス	52.6	48.1	34.4
イタリア	24.1	22.7	11.7
日本	N/A	N/A	5.4

(出所) OECD (2017) "Digital Economy Outlook 2017"

図表 44

デジタル政府の本当のコアは「プッシュ型・行政サービス」(2)

- これは、デジタル政府がセーフティネットとしても機能することを意味するが、今回の新型コロナウイルス感染拡大の対策でも利用できる。例えば、オーストラリアでは、専用サイト「Affected by coronavirus (COVID-19)」から申請し、「myGov account」等を利用することで現金給付を受け取ることができる。
- マイナンバー情報と現金給付などを紐づけるには、法改正も必要。現在のところ、マイナンバー法(行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律)では、個人情報保護の観点から、生活保護などの場合を除き、マイナンバーをその内容を含む個人情報を現金給付などに活用することは認められていない(同法19条)。
- しかしながら、今回の緊急事態のほか、震災などでも迅速な給付が必要となるケースも多いはずであり、マイナンバーの活用が必要となる事例を再検討し、何らかの法改正を行うことも望まれる。



コロナウイルスの時に使ったものです。

オーストラリアでは番号があり、銀行口座を開く時に必要になります。オーストラリアは個人の口座は全部わかっているの、一定の条件はあるのですが、所得が低い人たちに今回一律の現金給付をしたのです。それは何の申請もしないで、自動的に振り込まれたと言っています。

本題に戻しますと、いまどういう状態にあるのか。なぜ日本で対象を限った一律の現金給付ができなかったかといえば、先ほどのようなプッシュ型行政をするための基盤がないということも1つです。それからもう1つ、再分配がきちんと効率的にできていないということの裏側にあるのは、そもそも政治家の先生方もそうですし、行政の中核にいる財務省や厚生労働省のいろいろな行政官がいると思うのですが、そこの中核の人が再分配の全体の姿をきちんと読み取れていない。車でいえば、スピードメーターがない状態で運転しているの

と同じような状況になっていると思います。

では全く見えていないかというところではなくて、**図表 45** は横軸は再分配前の所得、縦軸は再分配後の所得で、厚労省の所得再分配調査とかがあると思いますけれども、そのイメージ図を作っています。

ある再分配前の所得があった時に、再分配後の所得がどういう状況になっているのかはある程度は分かっているわけです。けれども、所得が非常に少ない方々や所得が非常に高い方々の姿というのは意外にわかっていないと。

そういう意味では、救うべき人々が救済できない一方、無駄な給付をするということが現実的に起こっているということだと思います。

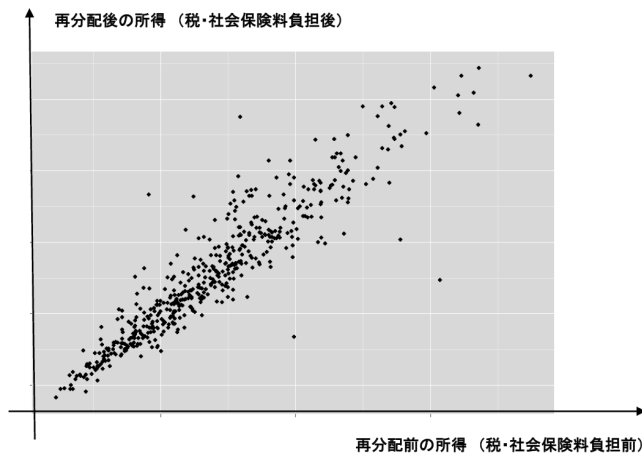
もっとも部分的にはきちんと把握していて、先ほどの**図表 38** で説明しました。あるいは**図表 46** は OECD のレポートですけれども、いちばん所得が低い階層の方々に対して「アメリカ並みの再分配しかしていないのですよ」というようなレポートなども出ています。

ここは説明したほうがいいので説明させていただくと、先ほどの日本経済新聞の資料 (**図表 40**)。「所得が最も低い階層に対する再分配」ということで、これは 2000 年代半ばになります。

政府部門から家計に対する移転として、所得がいちばん低い (全体 20% 以下) 階層が、政府からどれくらい移転を受けているかというところ、日本は 3.1%

図表 45

そもそも、再分配の「全体像」を我々は知らない (救うべき人々が救済できない一方、無駄な給付も)



になります。この3.1%というのは何かと言うと、日本国内全体での家計の可処分所得に対して、いちばん低い所得の階層（20%未満）の人たちが受けているトランスファーの量になります。

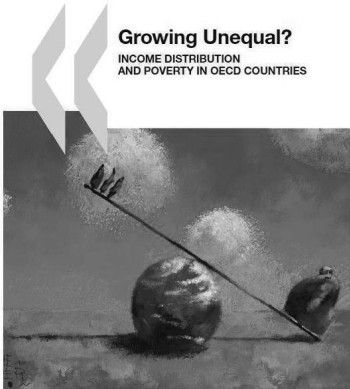
この中身がどうなっているかという、括弧で書いてある19.7というのは、政府が日本全体の家計の可処分所得に対して、日本全体の家計に対して送っているトランスファーの量です。そのうち隣の15.9というのは、20%未満の階層の人たちにトランスファーしているパーセンテージです。ですから、19.7%と15.9%を掛けて3.1%という姿になる。

逆に、日本の家計が負担している直接税や保険料に関して、所得がいちばん低い20%レンジの方々が負担している税や保険料が1.2%になります。これも家計全体の日本での可処分所得に対して1.2%ということです。中身が括弧で書いてあるところの19.7%というのは、先ほどとたまたま同じ数字なのですが、日本全体の家計の可処分所得に対して、所得がいちばん低い階層以外の人も含めた税や保険料の負担が全体で19.7%で、20%未満の人たちが負担している量が6%なので、この6%の19.7%を掛けて1.2%という形になると。

この3.1%から1.2%を引いたところでネット、いちばん最下層の人に対する自主的な移転の割合が出ます。3.1%から1.2%を引いて、四捨五入の関係で若干数字が変わっていますが、2%というのが日本のトランスファー

図表 46

再分配がアメリカ並みの日本



Growing Unequal?
INCOME DISTRIBUTION
AND POVERTY IN OECD COUNTRIES

Table 4.7. Redistribution through cash transfers and household taxes towards people at the bottom of the income ladder, mid-2000s

	Gross public transfers paid to households			Direct taxes and social security contributions paid by households			G. Net transfers to lowest quintile (G-F)
	A. Average ratio of household disposable income	B. Share of public transfers paid to lowest quintile (A*9/100)	C. Transfers to lowest quintile (A-B)	D. Average ratio of household disposable income	E. Share of taxes paid by lowest quintile (D*1/100)	F. Taxes from lowest quintile (D-E)	
Australia	14.3	41.5	5.9	23.4	0.8	0.2	5.8
Austria	36.6	13.9	5.1	33.4	5.4	1.8	3.3
Belgium	30.5	24.1	7.3	38.3	3.9	1.5	5.8
Canada	13.6	25.7	3.5	25.8	2.3	0.6	2.9
Czech Republic	24.3	23.0	5.6	21.6	3.5	0.8	4.8
Denmark	25.6	36.0	9.2	52.5	6.1	3.2	6.0
Finland	14.4	32.9	4.7	30.1	4.0	1.2	3.5
France	32.9	16.2	5.3	26.0	5.6	1.5	3.9
Germany	28.2	17.4	4.9	35.5	2.1	0.7	4.2
Ireland	17.7	30.8	5.4	19.4	0.9	0.2	5.3
Italy	29.2	12.6	3.7	30.2	1.8	0.6	3.1
Japan	19.7	15.9	3.1	19.7	6.0	1.2	2.0
Korea	3.6	24.9	0.9	9.6	5.8	0.5	0.4
Luxembourg	30.6	13.9	4.3	23.8	5.9	1.4	2.8
Netherlands	17.1	31.5	5.4	24.7	3.4	0.8	4.5
New Zealand	15.0	34.0	4.4	29.0	1.8	0.5	3.9
Norway	21.7	27.7	6.0	33.2	4.6	1.5	4.5
Poland	35.8	9.0	3.2	27.7	6.0	1.7	1.6
Slovak Republic	26.0	19.0	4.9	20.0	5.0	1.0	3.9
Sweden	32.7	25.9	6.5	43.2	6.5	2.8	5.7
Switzerland	16.0	29.2	4.7	36.0	12.4	4.5	0.2
United Kingdom	14.5	31.4	4.6	24.1	1.7	0.4	4.1
United States	9.4	24.8	2.3	25.6	1.6	0.4	1.9
OECD-29	22.9	24.4	5.4	28.9	4.2	1.2	4.2

Source: OECD Income Distribution Questionnaire.

になるわけです。これはアメリカの 1.9%と同じになります。

オーストラリアは 5.8%あるのですが、その裏側にあるトリックはどのようになるかと言うと、オーストラリア全体の家計の可処分所得に対して、政府が行っているトランスファーが 14.3%あり、それは実は日本とあまり遜色がないくらいなのです。しかし、41.5%というパーセンテージを最下層の人たちに集中的にトランスファーしているので、5.9%という形になっています。

他方で税の負担も、家計の可処分所得全体に対してすべての家計が負担している割合は 23.4%あるのですが、最下層の人たちがそのうち負担しているのが 0.8%しかないのです。掛け算すると、結局オーストラリア全体の家計の可処分所得に対して 0.2%しか最下層の人たちが負担していない。ですから、0.2%と 5.9%の差が 5.8%という形になっているということです。

国によって考え方が少し違うので、一概にどこがいいとは言えないのですが、オーストラリアの場合は、本当に困っている人に集中的に移転をするという形になっているということです。

あとは所得再分配調査でジニ係数の変化であるとか、あるいは同じ所得再分配調査ですけれども、30 歳～34 歳、それから 65 歳～69 歳で、当初所得は平均的に見ると 30 歳～34 歳は 499 万円、65 歳～69 歳の方々はだいたい 300 万くらいです。

政府が再分配した後にどうなるかと言うと、医療や介護などの現物給付も含んでいるものですが、若い人たちは税の負担率が多いので、499 万円が基本的に税や保険料が差し引きされて 445 万円くらいになる。他方で、65 歳以上の方々は医療や介護の現物給付も受けていますから、再分配した後は 299 万円だった当初所得が 482 万円までになる。面白いのは、当初所得と再分配後の所得の順序が逆になっているということなのです (図表 47)。

このような姿を見るためには、やはりこの分布をもっと可視化する必要があると思うのですが、その情報をわれわれは持っていないということです。

これがほぼ最後になりますけれども、所得税は労働所得税と金融関係の源泉分離課税の 20%の課税があります。

横軸が合計所得金額で、だいたい 1 億円を超えている人たちはほとんど金融所得になるわけです。縦軸が税の負担率です (図表 48)。改正前と改正後で、この分布というか負担率がどう変わるのかということについても、先ほどのよ

図表 47

当初所得と比較し、再分配所得で順序が逆転

表 6 世帯主の年齢階級別所得再分配状況

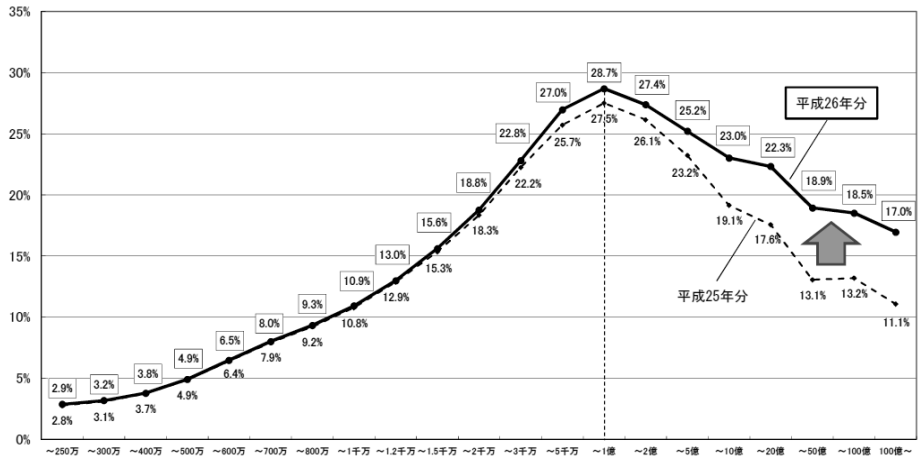
世帯主の年齢階級	世帯数	当初所得 (A) (万円)	可処分所得 (万円)	再分配所得 (B) (万円)	再分配係数 (B-A)/A (%)
総数	4,415	429.2	432.9	499.9	16.5
29歳以下	172	313.0	265.7	279.3	-10.8
30～34歳	146	499.4	410.3	445.8	-10.7
35～39歳	226	571.2	466.4	498.4	-12.7
40～44歳	334	659.7	508.4	541.6	-17.9
45～49歳	346	720.8	570.1	597.8	-17.1
50～54歳	356	757.4	591.8	624.3	-17.6
55～59歳	369	740.1	589.5	639.4	-13.6
60～64歳	425	540.8	481.0	532.2	-1.6
65～69歳	554	299.6	409.3	482.3	61.0
70～74歳	480	190.7	353.1	429.9	125.5
75歳以上	1,007	138.3	302.2	432.7	213.0

注：「総数」には年齢不詳を含む。

図表 48

申告納税者の所得税負担率(平成25年分及び平成26年分)

- 高所得者層ほど所得に占める株式等の譲渡所得の割合が高いことや、金融所得の多くは分離課税の対象になっていること等により、高所得者層で所得税の負担率は低下。
- 平成25年度改正において、上場株式等の譲渡所得等に対する10%（所得税：7%、住民税：3%）の軽減税率は平成25年12月31日をもって廃止され、平成26年1月1日以後は20%（所得税：15%、住民税：5%）の税率が適用されている。



(備考) 国税庁「申告所得税課本調査(税務統計から見た申告所得税の実態)」(平成25年分・平成26年分)より作成。(合計所得金額:円)
 (注) 所得金額があっても申告納税額のない者(例えば還付申告書を提出した者)は含まれていない。
 また、源泉分離課税の利子所得、申告不要を選択した配当所得及び源泉徴収口座で処理された株式等譲渡所得で申告不要を選択したのも含まれていない。

うなデータが蓄積できていけば、もっとわかるわけです。

そのような議論をするためのツールとして、やはり非常に重要になってくるということだろうと思います。

そのために、いま政府は e-TAX であるとかマイナポータルなど、いろいろな形で税のデジタル化や、いろいろな行政手続きの申請のところでのデジタル化をしようとしています。

デジタル政府を本気で使い勝手がよいものにしていくためには、制度設計をしている人たちが、きちんと使い勝手がいいものかどうかということについて、やはり自分自身が不満を持ったりする中で改善していくメカニズムが重要だと思います。

例えば大臣とか国家公務員、特に次官や局長を含むような人たちは、必ずマイナポータルを使わないと「あなたたちのいろいろな申請はしてはいけませんよ」というようにしていただくとか、今日はあまり細かい話はできませんが、マイナポータルには API 連携システムというものがあり、民間が作ったシステムを接続して、いろいろな情報のやり取りができるという仕組みもあります。

この e 私書箱というのは、野村総研が作っている仕組みです。いろいろな企業とかでは、毎月必ず給与明細を配っていると思うのですが、まず何でもかんでも月 1 回くらいはみんながマイナポータルを見るようにすることによって、改善することもできると思います。

民間の企業の人たちに、いきなりそれを使ってくださいとはいづらいので、例えば公務員の人たちの毎月の給与明細書をマイナポータルで配るということをするれば、必ず接続するようになると思うので、そういうことをしたらいいのではないかということを書いています。

時間を少しオーバーしてしまいましたけれども、デジタル政府も社会保障改革もそうなのですが、どのような哲学で改革をするかということが、いずれにしてもやはり重要になってくると思うのです。

特に社会保障改革は、1959 年に法政大学の総長だった大内先生、もともと大蔵省で東大の経済学部に着任されて、財政学を担当された方ですけれども、この方が 1950 年に社会保障制度に関する勧告を出されています。これは大内先生だけで作ったわけではなくて、ほかのメンバーの委員の先生方と一緒に作ったわけですけれども、これが日本の社会保障の理念と制度化の方向性を、最初に決めたものになっているわけです。

そういう意味では、新しいデジタル政府というツールもいま入ってきていま

すので、そのようなものも活用しながら、新しい社会保障の仕組み（税も含めて）、再分配の仕組みというものをちゃんと考えていくということが必要なのではないかなと思っています。

ちょっと長くなりましたが以上です。あとは質疑の中で意見交換をさせていただければと思います。

ご清聴ありがとうございました。

（おぐる・かずまさ 法政大学経済学部教授）

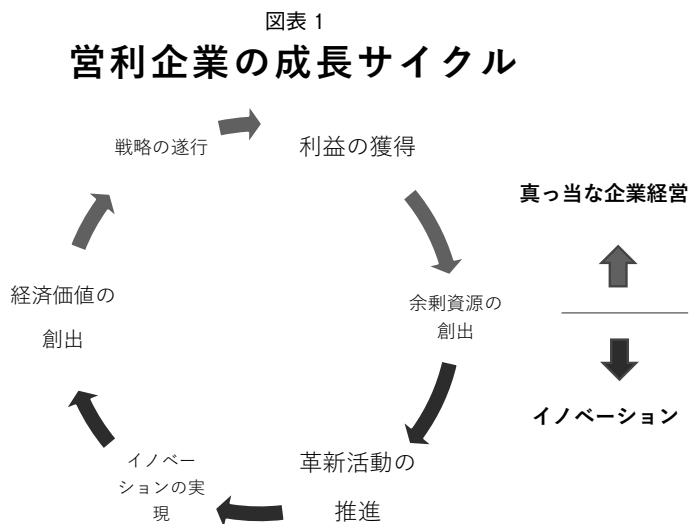
真っ当な経営とイノベーションの創出

青島 矢一

一橋大学の青島です。どうもこんにちは。きょうはこのスライドにありますように、「真っ当な経営とイノベーションの創出」ということで、1時間ほどお話をさせていただきたいと思います。

皆さんにお配りしたスライドでも、途中にこの図表1が出てくると思うのですが、企業が成長し、産業が成長する上で重要なことというのは、経済価値を生み出して、そこから利益を獲得して、獲得した利益から余剰の資源を生み出して、それを将来の新しい事業になるような革新活動に投入をして、それがイノベーションを実現して再び経済価値を創出すると。そのようにうまくサイクルが回っていけばよいわけですが、これがなかなかうまくいかないというところで、どうしたらよいかということについて、考えていることを少しお話をしていきたいと思います。

問題があるとは言いながら、指標だけを見ると、日本の経済はそんなに悪く

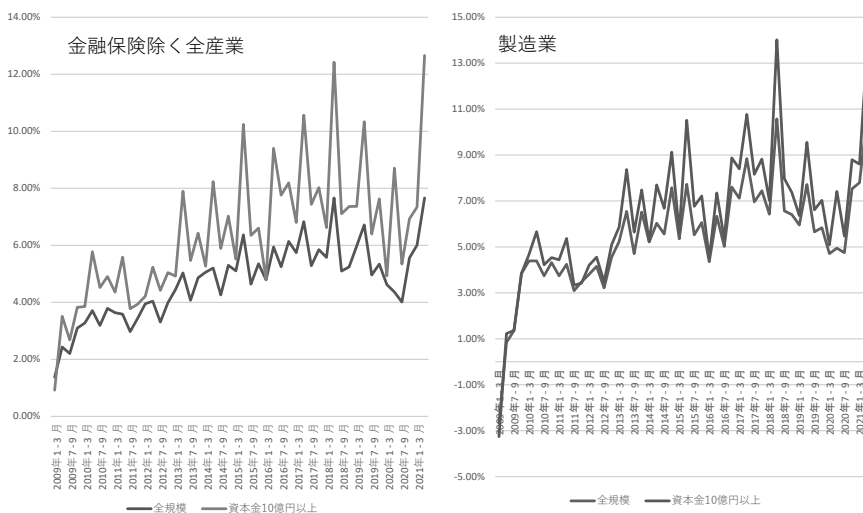


はないのですね (図表 2)。最近は、さすがにコロナで少し落ちていますが。左側は金融保険を除く産業の平均的な経常利益率です。アベノミクスの始まりが大体 2013 年後半ぐらいからですから、それからずっと日本の企業の収益率というのは上がってきています。右側は日本の基幹産業であった製造業です。製造業もリーマンショックのときにはドンと赤字になりましたけれども、そのあと右肩上がりになって上がってきています。このコロナ禍のなかでもまた戻ってきているのです。かつて日本の企業というのは、利益率が低いという批判の対象になったわけですが、今や大手の企業は 10% 近い経常利益率を出すようになっていまして、課題意識はあるのだけれども、会社の業績だけを見ると、決して悪いようには見えないわけです。

ただ、考えなければいけないことがありまして、たとえばリーマンショックのちょっと前のあたりですよ、このときも製造業で言うと、大きく経常利益率がのびた時期です。その前は 2~3% ぐらいだったものが上がって、そのあとリーマンショックでドンと落ちて、そこから再びアベノミクスで上がってくるという線を描いているわけです。2008 年のリーマンショックの手前ぐらいですかね、非常に景気がよいと言われていた時期があるわけです (図表 3)。

図表 2

経常利益率 (%) 推移



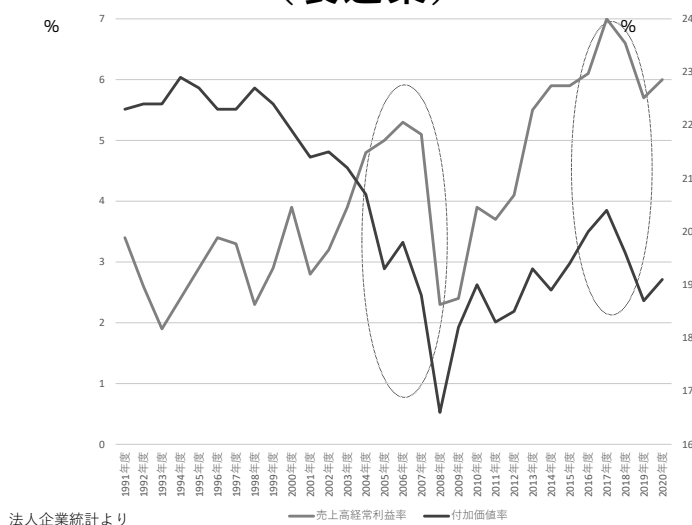
出所：法人企業統計より

この図はオレンジ色が経常利益率で、青が付加価値率というものです。付加価値率というのは、会社がつけ加えた付加価値の割合です。通常は売上から会社が外から買ってきたものを差し引いた分で、そこから企業は利益をうみ、配当をお支払いしたり、従業員に給料をお支払いしたり、もしくは銀行に利子を支払ったり、あとは国に税金を納めたりとかしているわけです。売上に占める付加価値の割合は大きく落ちながら、利益が上がるという時期がリーマンショックの手前だったと思います。

これはどういうことかということ、付加価値は増えていないけれども利益は上がるわけですから、付加価値を構成するほかのところから、利益を分捕ってきているようなものだと思うのです。この当時はおそらく固定の投資とか、あとは人件費の削減だったと思います。正社員の方を請け負いとか派遣さんとかに代えて、給与が下がった分、利益を増やせば利益率は上がるけれども、付加価値率は下がるということが起きるわけです。

最近はどうなのかということ、やはり利益の上がり方と付加価値の上がり方というのは乖離しています。つまり経営者の人が、付加価値を利益に割り振るかたちで、利益率の増大が起きているという面があるだろうというように思いま

図表 3
付加価値率と利益率の乖離
(製造業)



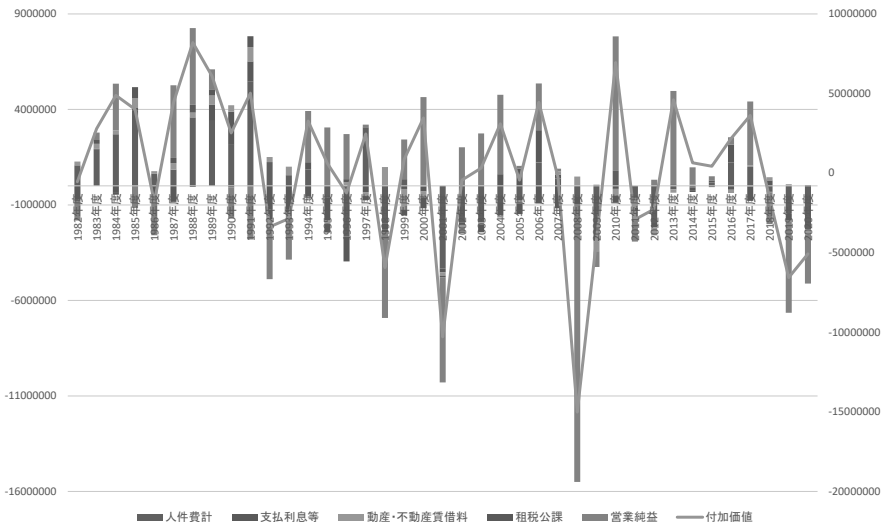
す。企業が実力を上げて付加価値をたくさん生み出して、その結果、従業員も株主も銀行も国もみんなが潤うということだったらよいでしょうけれども、配分が変わるということによって利益が出ているということは、だれかから分捕ってきて利益に計上しているという側面があります。

少し歴史的に見てみます。付加価値というのは、繰り返しですけれども、外から買って来た分を差し引いたものなので、通常この付加価値を構成する要素というのは、人件費だったり、利息だったり、賃借料だったり、税金だったり、残りが利益になるわけですね。これのどこに付加価値の増分が割り振られたのかというのを眺めたものです(図表4)。バブル経済のころというのは、この青い棒グラフが目立つと思うのですが、生まれた付加価値の多くは人件費の増分として計上されていたということです。

それがバブルが崩壊して、日本の企業が人に手をつけ始めるということで、人件費抑制というのが顕著になってきて、たぶんいろいろな意味で金融とか自由化が起きた90年代中盤ぐらいから、そういうことが顕著になってきたのではないかと思います。

この頃から眺めていくと、付加価値の変動と一番連動しているのは、薄い青

図表4
付加価値の配分
(製造業)



出所：法人企業統計より筆者作成

い棒グラフではないかと思います。薄い青い棒は営業純益で、これは営業利益から利子を引いたものです。経営者が付加価値を利益に厚く配分するようになってきている。それだけ企業の経営者というのが、株式市場とか外からの資本市場からの要望に対して敏感になってきたということなのだろうと思います。

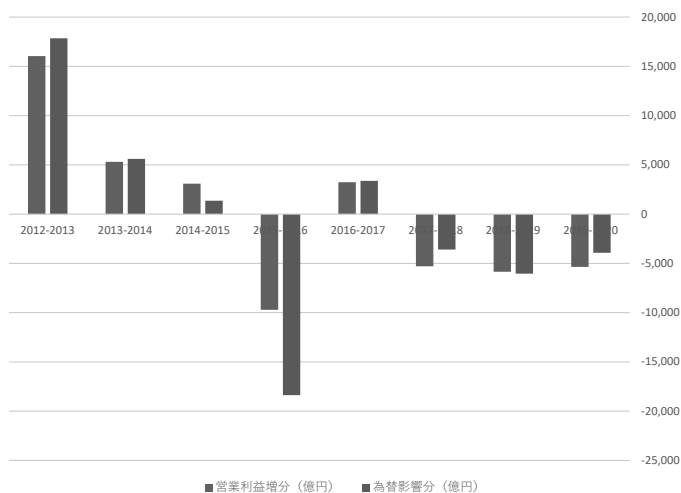
だから外から見ると景気がよくなっているように見えるけれども、その実、利益が上がっている一つの原因は、割り振りが変わっていると。利益により厚く割り振って、経営者はなるべく利益を出そうとしていると。

もう一つは、やはり円高というか、外的な要因も大きいわけですね。日本の基幹産業の一つの自動車産業の上位7社の営業利益が、どのぐらい前年度から増えたかというのを並べたものです（図表5）。2012年度から2013年度、決算期で言うと2013年3月期と2014年3月期が決算年度になるわけですが、このときに大体営業利益の増分が1兆6,000億円ぐらいあるわけですが、為替の差益分が1兆8,000億円ということですから、自動車産業は輸出産業なので当然なのですけれども、こうやって見たら分かりますように、非常に為替に利益が連動していると。

アベノミクスがやったことの一つは円安誘導だったわけです。お金をたくさん投入して実質金利をマイナスにして、日本の円を持っていても金利もつかな

図表 5

自動車産業の円安効果



各社決算資料より

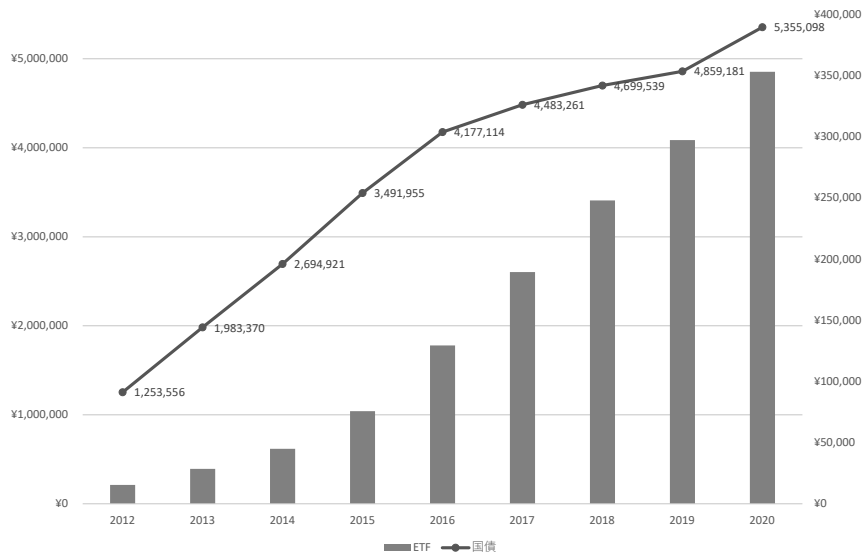
いので外貨を持つというかたちで、日本が円安になっていくと。もう一つは、お金で持っていては仕方がないので、株を持つということによって、株価を上げていくという政策だったと思うのですけれども、それが非常にうまくいったと。

ただ、為替で利益が出ているというのは、もちろん企業は、いろいろ努力はされているわけですが、企業努力がそのまま利益になったとはなかなか言いにくい。こういう外の力というのが、やはり日本の見た目の景気の浮揚というのを作り出していたのではないかなと。

その背後にはよく言われる膨大な、この図表 6 の折れ線グラフは日銀のバランスシート上の国債の金額ですが、大体 500 兆円ぐらいバランスシートで国債を持っていますので。下のオレンジのほうは ETF ということなので、いわゆる投資信託、日銀が買っている株です。これもまさにうなぎ上りというか、こういう買い支えがあるからこそ、日本の株式市場というのは維持されている面があるというのは否定できないと思います。最近はコロナがありましたので、特に去年は補正予算で 170 兆ぐらいまで予算を組みましたけれども、そういうのも含めてかなり外的な要因があって、そういう追い風のもとで日本の企業

図表 6

異次元の金融緩和（億円）



の利益が増えてきたという面はやはり否定できないだろうと思います。

ですから、そのあたりを気をつけなければいけないというのが今の時期で、それが私が先ほど言った「真っ当な経営とイノベーションの創出」のまずは「真っ当な経営」、企業というのは少ない資源で多くのアウトプットを生み出していくという意味で、存在価値があるわけですがけれども、その点できちんと足元を見ていかないといけない時期だなというように思います。

というのは、少し古い例ですがけれども、前にこういう研究をしたことがありまして、テレビ事業ですね、日本のパナソニックとかシャープとかソニーがボロボロになった時期、ちょうど 2010 年代の前半だったと思います。シャープは結局鴻海という台湾の会社を買収されましたし、パナソニックはテレビ事業はすべてなくして、テレビ事業に部品を供給していた半導体部門も、結局は 1,000 人規模の退職者を出して、イスラエルの会社に売却することになるというような、ある種の悲劇だったと思うのですがけれども。

これはなぜ起きたのかというのを振り返ってみると、結局この手の巨大投資を決めたのは 2007 年ですから、先ほどのリーマンショックの直前の景気が上がっていたころですね。上がっていたように見えていたころです。このころは今と比較的似ていて、120 円レベルの円安だったわけです。それが実際に生産開始が 2009 年とかなので、1 ドル 90 円ぐらいの円高になっているのですね。こうなると、投資生産が合わなくなると思うのですがけれども、今と似ていると思うのですがけれども、これを政府が後押ししたわけです。

当時はちょうどアナログが停波して地デジになる時期で、そこで日本はもう一つ環境対策をしなければいけないということで、どうやって CO₂ を削減するかということを考えていた時期で、これがもの見事に一致して、いわゆるエコポイントという政策ができました。これによって大体 7,000 億～8,000 億近いお金が使われました。税金を投入して、われわれはテレビを安く買えたわけですがけれども、結果的にこれは温室効果ガスの削減効果は全くなかったと、会計検査院が最終的に言っています。

雇用の効果、経済効果は経産省はあったと言っていますけれども、実際には一番雇用にあられそうな量販店の雇用を調べてみましたけれども、この政策をやっているところには社員数というのはあまり増えていません。政策がないところは大体売上と従業員数が連動しているわけですがけれども、政策が入ったと

きには、企業も 1 年や 2 年の政策のために長期雇用をすることはないので、売上は増えているけれども、雇用はそんなに増えないという状況がこの時期で、そのときはアルバイトで対応していたというようなことだと思います。

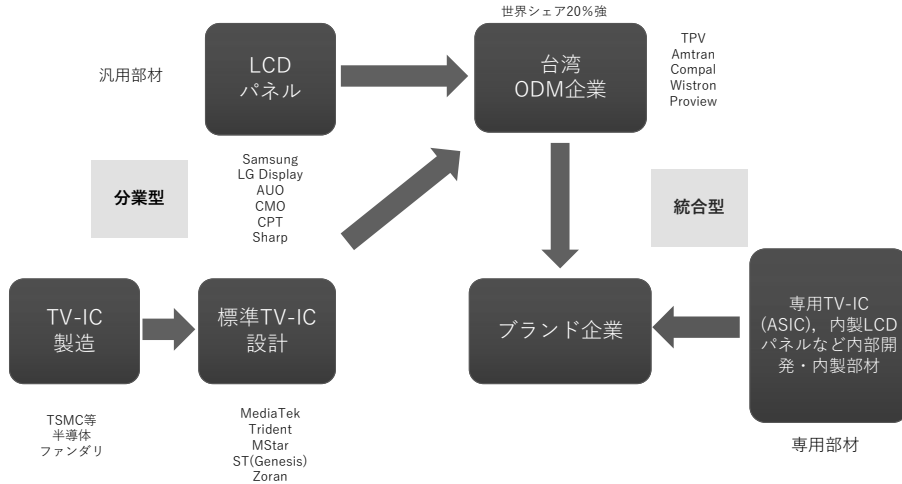
結果的にこの政策が始まってから終わるまでの間に急速に輸入が増えました。そして価格が下がって、この政策の間 4,000 万台ぐらいテレビが売れましたけれども、それは需要の先食いに違いないわけですから、その後売上げが急落した 3 社は大変なことになりました。パナソニックであれば、2 期で 1 兆 5,000 億の赤字を出して、本当に存続の危機だったと思います。シャープも 8,000 億ぐらいの赤字を出して、結果的には身売りをせざるをえなくなると。ソニーはうまく切り出してその後復活してきますけれども、ただ、テレビ事業そのものは外に切り出さざるをえなくなることが起きたわけです。

これは当時の状況を見るとそんなに不思議なことではありません。当時テレビの事業というのはかなり垂直的に分業された、グローバルな分業された世界になっていました。日本の会社は、テレビの IC とかを含めて垂直統合型の会社がまだ多かったわけですが、パナソニックとかは典型的だったと思います。ただ、世界の趨勢を見ると、台湾の ODM という、設計と生産をしてくれる会社が当時もありまして、そこにテレビの中核的な部品である IC のチップセットですね、こういうのを提供してくれる工場を持たないファブレスの設計会社がありまして、最近有名になっていますけれども、台湾の TSMC という会社がそれを請け負って半導体を作ると。そこから供給されたチップを組み込んで、標準的な液晶のパネルを組み込めばものができてしまっていて、そこにソニーとか東芝というブランドをつけて日本にも流すわけです (図表 7)。

こうして圧倒的に安い商品ができるわけなので、需要を日本で大きく増やしたとしても、結局垂直的な分業の下でできる安いものが国内に輸入されてくるということになりました。これは事前に分かったことだと思うのです。

にもかかわらず、やはり会社が大変なことになったということは、要はこういう外的な要因とか、ある種政策的に追い風であっても、そういうものがくると、企業というのは一瞬安心しますし、自分たちの本当の実力を見失う危険性がある。今はそれに結構近い時期ではないかなと。まさに有事でもあったので、そういう意味ではさまざまな政策的な支援というのがでてくるのは仕方ないといえ、そういう支援の下で業績が維持されているというのは、ある意味危険

図表 7
2009年時点での薄型テレビの事業モデル



というか、きちんと足元を見ないといけない時期になっていると。そういう意味で、真っ当な経営というのをもう一度きちんと見直さなければいけないなと思っています。

似たようなことがそのあと起きていました。再生可能エネルギーの普及政策として、2012年にいわゆるFIT、固定価格買取制度というのができて、太陽光だと40円プラス税で買い取るということが決まりました。

当時僕は中国に行っていたので、中国で大体どのぐらいでものができていたかという、いろいろ原価構成はあるのですが、EPC含めて、つまりすべての工事も含めて当時、1キロワット時当たりで計算すると、10円ちょっとぐらいでもう当時できていました。今はもっと安いと思いますが。グローバルに見たら10円ちょっとぐらいでできているものを40円で買い取るのですから、それは当然バブルになるわけですね。結果的に急速な設備認定、設備だけ認定して稼働しないというので、それはまた別の問題になりましたけれども、ということが起きますと。

だから政策的に豊富な資源が提供されることは、企業は一時的に潤ってよいわけですが、それはやはり会社の本当の実力を見誤るような危険な状況を引き起こす可能性もあると。太陽光の場合は、結果的に土木工事をしても利益が出るような状況が続きましたから、自然破壊とか起きたのも僕は問題だっ

たかなと思います。

財務諸表から分かるのがこのくらいの会社しかなかったので、当時のシャープと京セラの一部のセグメントと、昭和シェルの子会社だったソーラーフロンティアという会社の業績を見ると、利益が出たのは 2013 年の 1 年だけで、あとは赤字になっていくと。その後太陽光倒産というのがたくさん起きたわけですから。

繰り返しののですけれども、こういう外的な要因というのは一時期企業を救うのだけれども、それが企業の真の実力を覆い隠してしまって、その後大きな火傷を負うことにならないかということは、常に気をつけないといけないというのが最初のポイントです。

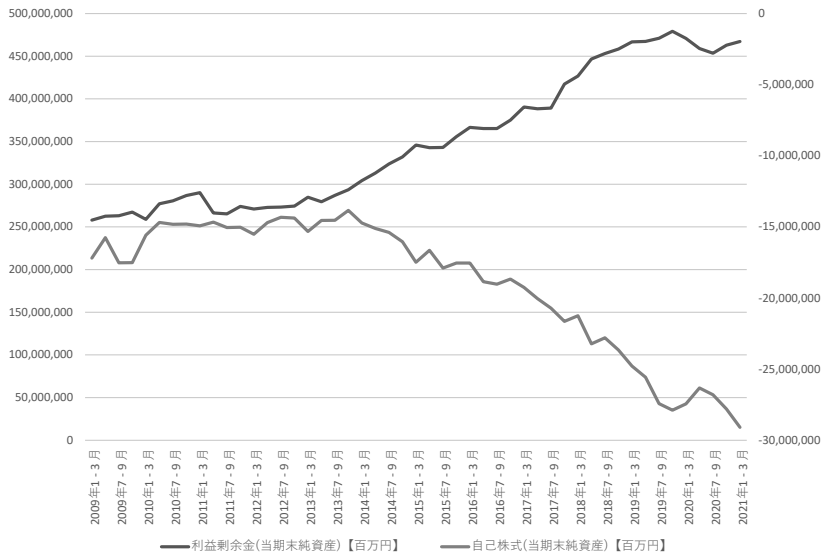
一方で、そうは言っても、全体としては企業は潤ったところがあるわけですね。よく言われる内部留保、利益剰余金というのが 500 兆円レベルまでできている。会社にとってはどういう理由であれ、余剰があるというのは、イノベーションにとっては本来はよいことでもあります。業種の厳しい時に不確実性の高い活動にお金を投入しようというのは、やはり難しいところがありまして、ある程度資金的に余裕があるときだからこそ、いろいろなリスクの高いことができるという面はあると。

そういう意味では、こういう外的な要因であれ、利益が出てくるというのは決して悪いことではないとは思いますが、ポイントはそれがきちんと将来に向けた投資に回っているかということです。要はそうして生まれた余剰資源が、革新活動にきちんと結合されるのかということがポイントだと思います。

これはなかなかまだはっきりと分かっていないところがあるわけですが、ちょっとあまりよろしくないかなと思われる兆候はこの図表 8 の下の図で、これは自己株式です。ちょうどアベノミクスが始まって余剰資源が増えたところから急速に自己株式、要は企業が自分の株を買うというのが増えています。これは償却している部分もあるので、もっと実際には買っていると思うのですが。

これが増えているということはどういうことかということ、要は株主からすれば、本来であれば、生み出された利益は全部自分たちに返してくださいということなのでしょうけれども、実際は、企業は内部留保をして、それでたとえば

図表 8
利益剰余金の推移



法人企業統計より

30%を配当しますとか、40%を配当しますとかということをやっているわけです。

なぜ残りの内部留保を株主が認めるかといえば、株主の立場からすれば、自分たちに返してくれるよりは、より多くの価値を生み出してくれるはずだから、そこに託しているということだと思ふのです。だけれども、そのお金できちんとした投資をしてリターンが得られないのだったら返してくださいというのが、たぶん株主の言い分です。最近日本の大企業はアクティビストにいろいろやられるわけですが、アクティビストがまず最初に要求するのは、投資をしないのだったら配当を上げてくださいと。もしくは自己株を買って株価を上げてくださいと。企業が大きく価値を生み出すような将来投資に二の足を踏んでお金がたまっているのだったら、返してくださいということが起きているわけで、そうだとしたら、少し日本の会社は考えなければいけない。

実際これはよくある話ですが、残念ながら一時期日本というのは一人当たりGDP、みんなすごく所得も多かったし3位ぐらいだったのが、今や24位とか、先進国のなかでは個人所得も低くて貧乏な国になっているのですよね。生産性も他の先進国が上がっているなかで、日本は生産性も上がらないと。そ

うするとやはり、何か無駄なことが起きているから、その無駄をきちんとなくして、生産性を上げられるようなイノベーションが起きていないとか、何かしらそういうことが日本のなかで起きているのだらうと思うわけです。

一昨年、あまりきれいなデータではないのですが、日経のほうからお声がかかって、イノベーションの能力のランキングとかやりませんかと言われて、研究的にはもう少しきちんとしたことをしなければいけなかったわけですが、一応日経の持っている一般的な財務データを使って、何らかでできることはないかということでやったのが、当時、組織力と価値創出力と潜在力というようにイノベーションの能力を分けて、それぞれをたとえば組織力であれば意思決定の力だというように読み替えて、取締役の人数とか独立取締役の割合とか、このような指標を使って偏差値を取ると。価値創出力だったら時価総額がどのぐらいかとか、それが5年でどのぐらい大きく増えたかとか、あと営業利益とか売上高利益率とか海外売上高とか、こういうものの値と成長率を取ってみると。あとはやはり潜在力、将来に対してきちんと投資しているかということで、R&Dの投資とか設備投資とかの偏差値を出して、時価総額5,000億円以上の企業を並べるということをやりました。

GAF Aと言われるような会社がほとんど上のほうにきて、規模が大きい会社は比較的上にいくような指標でもあったので、トヨタ自動車が、特に将来投資が非常に強いので、ランキングには出てくるけれども、ほかはなかなか日本の会社は出てこないのですね。ソニーは業績が急速によくなったので、5年成長率ということで、ここに出てきていますけれども、日本の会社は芳しくない。

先ほど話したように、余剰はあるわけで、でもイノベーションが起きてこないということがなぜなのかなというのを一つ考えると、確かに原理的に難しい面はあるなど。一番最初、冒頭にこういう図をお見せしました(図表1)。真つ当な経営とイノベーション、このサイクルを回すことが企業の成長であり、それがひいては産業全体の成長になるというように思うわけですが、上の真つ当な企業経営を突き詰めていく世界と、下のイノベーションを追求していく世界というのは、やはり価値観とか基準が違って、なかなかなじみがよくないのだと思います。

一方で上の真つ当な経営、これは徹底的に合理性を追求するわけです。だか

らやはり収益性とか資本効率とか、あとは最近で言えばガバナンス、規律づけ。きちんと株主の要求にちゃんと応えて利益を出せるようにガバナンスできるか。もちろん法的なものを守るという意味でコンプライアンスとか。

こういう真っ当な経営ともう一つ、今、日本の会社が特に世界的に要求されているのは、SDGsのように社会との調和というか、社会のいろいろな価値を毀損せずに、きちんと企業経営をしているかということが求められると。だから経営のアカウンタビリティとか透明性とか法的順守、コンプライアンスとか社会的責任とか、こういうことが求められていくと。

難しいのは、この図表9の上の合理性の追求とか社会との要求というものを追求することと、イノベーションを生み出していくということは、必ずしもなじみがよくない面があるということです。イノベーションというのは、一般に事前には非合理的に見えるものですし、非論理的に見えるものが多いと思います。一方は合理性を追求しているわけですから、なかなかなじみがよくないと。

イノベーションを起こしていこうと思うと、初期のころは失敗を許容しないといけないし、ある程度ゆとりとか遊びとか普通の人ややっていないような逸脱を許容するとか、こういう面が必要になるのです。それは、社会からは逸脱するとか、ちゃんと効率的に資本を使えとか言っている世界とはなじまない面がある。なじまないのだけれども、企業を成長させるには、なじまないものを何とか両立させないといけない。

図表9

対立する力

- 合理性の追求（真っ当な経営）と社会からの要求（社会との調和）
 - 収益性、資本効率、ガバナンス、
 - アカウンタビリティ、透明性、コンプライアンス、社会的責任…
- イノベーション
 - 試行錯誤、ゆとり、遊び、逸脱
 - 事前には非合理・非論理的

特に日本の会社の場合は、うちの卒業生もそうですが、やはり大企業志向なのですね。ということは、大企業に比較的優秀な人が就職するし、先ほどお見せしましたように、大手の企業に余剰はすごたまっている。金銭的な余剰もあるし、人材もまあまあいい人がいるし、技術とか特許も、死蔵特許も含めて膨大な蓄積がある。資源があるのだったら、その資源を結合してイノベーションを起こすという意味では、まだまだ大企業というのはポテンシャルはあると。だとすれば、何とかその二つを両立させるということをやれないかというのが一つです。

ただ、あとでお話ししますが、大企業のなかでイノベーションを起こしにくいのであれば、社会として上と下を分業するというのは十分にあり得ます。要は徹底的に新しいものを生み出すコミュニティと、そこから徹底的にオペレーションの効率、物事を効率化する大企業と。ゼロから 1 を生み出すコミュニティと、1 を 100 にする人たちを社会として分けて、その間の協力体制で産業を発展させていくということが、考えるべきことかなと。

具体的に言えば、ベンチャーとかそういう会社が新しいものを生み出して、大手の企業はそれを買収する。買収して徹底的に大手の企業の強みである効率化によって良いモノを安く世の中に出して価値を生み出す。そのような方向にだんだんシフトしていかなければいけないなというようには思います。ただ、当面はいろいろなりソースを大企業が囲い込んでいるので、それを何とか使う、もしくは開放するということを考える必要があるのだろうと思います。

僕は会社の経営というのはこのように思っています、真ん中にあるようなのが真つ当な経営。先ほどからお話ししていますように、ちゃんと世の中に経済価値を生み出して、そこから一部を利益としていただく。価値を生み出して、生産性を上げて、価値を獲得する。測定もしなければいけないですけども、こういう活動と、ただ、一方で長期に成長するためにはイノベーション。ある意味逸脱にも見えるようなイノベーションが必要であると (図表 10)。

一方で、社会の中での一員として、社会の価値を毀損するような活動は許されないで、社会のさまざまな目的を持つステークホルダーとの間でバランスをとって目的に調和をするという、これが企業全体の活動で、これをすべて大手の企業の中でやろうとするのであれば、かなり巧妙なマネジメントが必要になる。もしそれが難しいのであれば、社会として役割を分担していくと

図表 10

企業の基本活動



いかたちになるのかなというように思います。

日本の大手企業はかつてこれをやっていたわけです。かつての日本の産業システムの強さというのを、非常に単純化してあえて誤解を恐れずに言えば、非常に辛抱強い長期的なイノベーションをしてきたと。今でこそなかなかイノベーションが起きないと言っているわけですがけれども、過去をさかのぼると、かなり高い確実性のもとで継続的な開発投資をしてきたという経験があると思うのです。もうひとつはよく言われるように、ハードウェアのすり合わせとか統合の能力が強いというのが、90年代ぐらいまでの日本の特に製造業を中心に、日本の産業競争力を支えていた源泉だと思えます。

時間の関係上、あまり詳しくはお話しできないかなと思うのですが、僕はいろいろな事例研究をやってきました。デジタルカメラなどはもう産業自体が駄目になってしまいましたけれども、これも日本の企業が作った市場だったわけですね。見てみると、実際に市場が立ち上がるのは90年代後半なのですけれども、やっているのは70年代ぐらいからです。

しかも富士フイルムのように、デジタルカメラが出てきたらフィルムがなくなるという意味では、自分で自分の食い扶持をなくすような、そういった事業に積極的に投資をしてきました。富士フイルムとかキヤノンは半導体までやっ

ていたわけです。センサーを自社で生産して提供するところまでやると。初期のまだ不確実な段階で、しかも自社の事業と共食いになるかもしれない事業に対して投資をするというのは、日本の会社の面白いところだったなと思います。

このあたりは飛ばしますが、たとえば炭素繊維は、ボーイングの 787 とか、エアバスの 320 とか、機体を軽くするために使われていて、それ以外にもさまざまな産業用途とかにも使われているわけですが、アクリルニトリル系の炭素繊維の世界シェアトップが東レです。

歴史をさかのぼると東レは 60 年代ぐらいからやっていて、ほとんど市場が見えないなかで先行投資をして、市場を作り上げていくと。最初にまずは技術を作り、生産を立ち上げて、そこからいろいろな用途を開拓していくわけです。釣り竿だったり、ゴルフシャフトだったり、テニスラケットだったり。

最後はもちろん航空宇宙用途だったわけですが、そう簡単には花開かなかったのです。ボーイングの 777 が 90 年代に出てくるときに、一次構造材に使われて、ようやく本丸の市場で立ち上がると。そこまでかなり長い年月辛抱強く頑張るといえるのは、欧米の企業はみんないなくなっていくわけですが、このあたりは日本の会社の特徴だったなというように思います。

先ほどご紹介いただいたように一昨年『イノベーションの長期メカニズム』という本を出したのですが、これは環境技術の一つで逆浸透膜に関するものです。海の水から塩分を取り除いて飲み水を作る膜です。これは歴史的にはアメリカで始まっていて、特に米国のケネディ大統領のころとかです。アメリカのカリフォルニアは砂漠地帯で全然水がないのです。今でもカリフォルニア州とアリゾナ州はコロラド川から水を取り合っているような状態です。1950 年代にロサンゼルスが発展するときに、都市化するのに水がないと。これはいけないということで、国家のプロジェクトとして当時かなり支援したわけです。月に人類を送る、これが NASA のプロジェクトになっていく。一方で、砂漠に花を咲かせるというプロジェクトとして、こういう脱塩プログラムというのがあって、塩水局というのをわざわざ作って支援していたわけです。

日本の会社を考えると、今この逆浸透膜はアメリカのダウ・ケミカルと日本の東レと日東電工と東洋紡、こういう会社が強いわけですが、日本では別に特に水不足もないのですよね、歴史的に見て。にもかかわらず、非常に辛抱強くやれてきたのはなぜなのかということに、われわれは疑問を抱いて

いろいろ調べてきました。

まず政治的な理由もありアメリカで開発が立ち上がりました。もちろん水がなかったということで、アメリカが政策的に支援したという面もあるのですが、もう一つアメリカにとっては原子力技術をどうやって平和利用するかというなかでこういうプログラムは支援されてきました。

ただ、最初はなかなか膜による脱塩で飲み水を作るという技術は普及しなかったのです。競合技術で今でもあるのは、蒸発させて塩分を取って水を作る方法です。サウジアラビアなど石油国に行くと、火力発電所で発電したときの余熱を使って水を蒸発させて、塩分を取って飲み水を作っています。こういう技術が主流だったわけで、膜法はなかなか立ち上がらなかったのです。そういうなかでいろいろな会社がみんなやめていくわけです。

そこである種神風が吹いたのが半導体の製造用の超純水を作る膜としての需要で、これが花開いたのです。当初はもちろん飲み水を作るという目的でやっていたわけですが、途中段階ではこういう産業用途が橋渡しとなって、そこに乗りながら最終的には飲み水を作るところでも膜が主流になっていくというようなことがありました。

それ以外にも、実は非常に重要な特許がアメリカ国家の帰属になるということがありました。詳しくはお話しませんが、日東電工が裁判で頑張りました。ダウが買収した会社の持っていた技術をベースに、ダウはいろいろな会社を訴えたわけですが、その技術の開発を歴史的にさかのぼると、一番最初の技術は、その発明者が国のお金をもらってやっていた研究所の研究が始まりだったから、国に帰属するのだという結論になりました。それ以来、世界中の企業がこの技術を使えるようになりまして、それが普及していくようなことが起きました。

また、東レ、日東電工、東洋紡がなぜ海のものとも山のものとも分からない技術に投資し、最終的に市場として立ち上がるまで辛抱できたのかというのを調べていくと、東レは常に世界一の技術を目指している。だから儲かる・儲からないではない、別の基準で判断していた面があります(図表 11)。とにかく世界一性能のよいものが作れるかどうかという基準で物事を判断していた。だから儲かるけれども、汎用的な膜で差別化ができないものをなぜやるのかみたいな、そういうある種の企業の文化のもとで進められてきた。

図表 11

日本企業3社における開発正当化 組織の不確実性の削減

東レ (1968年)

- 理念：世界一の技術
- 難易度の高い開発海水淡水化を目指した開発

日東電工 (1973年)

- ミッション：メンブレン事業を柱に
- 応用市場の探索収益圧力と海外企業の買収

東洋紡 (1971年)

- ミッション：脱繊維の構造改革
- 酢酸セルロース系中空糸膜＋中東特化の集中戦略
- 医療用膜事業を隠れ蓑にした開発継続

日東電工は、小さい会社だったから、どれだけ応用市場があるのかということで、一生懸命さまざまな、汚泥をやったり果汁をやったりとかしながら、開発を正当化していくプロセスがあった。

東洋紡の場合は、サウジアラビアの海水の温度が高いところは、バイオフィウリングといって微生物が湧くわけです。目が詰まってしまうのですけれども、目が詰まるのは塩素で殺菌をすると取れるわけで、その塩素殺菌に向いているのが東洋紡の膜だったということを非常に強く訴えて、中東特化で生き延びていくことをやっていくわけです。事業を小さくしながら、社内的に潰されないように生き延びてきたという歴史もあります。

もろもろ今お話ししましたがけれども、今の例を見ても、イノベーションは経済合理性とは違った論理で動いているということなのですね。逆浸透膜の歴史をさかのぼって見ても、大きな政策上の相乗りとか、原子力の平和利用に位置づけられたりとか、大きなブレイクスルー技術が訴訟を契機に使えるようになったとか、もともと想定していなかった半導体超純水市場みたいのが出てきたとか、東レであれば会社の中における技術優位であるとか、日東電工であったら小さな応用市場を示すとか、そのような会社特有の、単純に儲かる・儲からないという基準とは異なる論理が働き、こうしたイノベーションを継続的に支えてきたと。このように非経済的な論理がうまく組み込みつつ日本の会社は長期にわたるイノベーションをしてきた。それが今のいくつかの市場につなが

ってきたというように思います。

もう一方のすり合わせの話は飛ばしますが、日本の会社はすり合わせが強かったというわけですが、それが最近では、垂直的な分業のもとで企業間のコラボレーションによってものを生み出していくというやり方の強みが出てくるなかで、日本の会社が少し遅れてきたという面があったと思います。

今もし日本でイノベーションが起きにくくなっているとすると、一つの解釈は、いわゆる大手の大企業が不確実性の高い革新活動に経営資源を配分することが難しくなっているのではないかと。これは一番最初にお話ししましたように、余剰は増えているけれども、新しいところにきちんと投資ができていくのかということ。イノベーションというのは、社会にある余剰資源と革新活動をどう結合するかという仕組みが根幹にあるわけですが、それが大手の企業のなかでなかなか機能しにくくなっているということが一つだと思えます。

もう一つは、お話は飛ばしましたが、かつては大手企業によるハードウェア的なすり合わせが強みの源泉だったわけですが、技術がどんどんモジュールに分かれ、むしろ小さい企業がお互いに協力し合いながら新しいものを生み出す。特にソフトウェアが中心となるなかでそうした業種とスラムが優位となってきた。そこで日本の会社が少し遅れてきたということがあって、ないかなというように思います。

改めて、イノベーションというのは、一つには、社会にある資源を革新の起きる場に継続的に注ぎ込む仕組みが必要であって、もう一つは、そのようにして注ぎ込まれた資源を活用して、実際に新しいものを生み出せるかという知識の創造が必要となります。これら資源の動員と知識の創造のプロセスの両輪が回る必要があるのですが、日本大手企業のなかでは、おそらくこの図表 12 の上の資源の動員、革新的で非常に不確実性の高いものに、なかなか会社の資源をしにくくなっているということがポイントではないかなと思います。

10 年近く前にやった研究で、いろいろな日本企業によるイノベーションのケーススタディをして、そこから何がポイントだったかということをもとめていったのですが、そのときの一つの結論が図表 13 です。イノベーションというのはそもそも非常に不確実性が高く、初期の段階では将来の成功確率すら読めないものが多い。だとすると、そこにいわゆる経済合理的な理由で

図表 12

イノベーション実現の2つの側面

資源動員プロセス

社会の資源（人、モノ、カネ、情報）を革新の起きる場に継続的に注ぎこむこと

知識創造プロセス

注ぎ込まれた資源を活用し、革新的アイデア（イノベーションの種）から製品やサービスへと転換すること

図表 13

資源動員の創造的正当化

- 明確な客観的合理性を示すことができない中で、革新的な企てに対する資源動員を正当化するための創造的なプロセス
 - ▶ 様々な理由を様々な相手に向かって駆使し、総動員していく創意工夫と努力の総体
- イノベーションプロセスは、特殊固有な理由と別の特殊固有な理由が会うことで前進が可能になり、その積み重ねによってやがてより普遍的な理由、つまり、客観的な経済合理性が見いだされて経済成果が実現される過程

鍵は革新的なプロセスに資源を動員する理由の創造 →正当化プロセス

はなかなか人を説得できないというのは、本質的な性質である。

だとすると、経済合理性以外のもの、先ほど逆浸透膜でもいくつかお話ししましたけれども、さまざまな別の理由をうまく組み合わせながら、その革新的な活動を組織内社会において、いかに正当化するかということが重要だということで、それをいろいろなイノベーションのケースを見ると、そうした正当化をしつつ、あるところまで進み、やっと事業化に至ると。それをもって、われわれは資源動員の創造的正当化という言い方をしたのです。いろいろな事例を

見ると、こういうものが非常に多かったということです。

たとえば、学習院大学の武石先生がやった例ですけれども、巨大な市場を作ったものの一つに富士フィルムのデジタルレントゲンがあります。富士フィルムはフィルムの会社だから、全部デジタルになったらフィルムがなくなってしまうだろうという問題もあるなかで、何とかこれを新しく新商品として出していきたいという思いでやっていくわけです。

これがなぜ最終的に事業化するところまでいったのかというと、いくつかポイントがありまして。一つは、影響力の大きな支持者というのが生まれてくると。

イノベーションがうまくいくためには、革新的な努力が、経済合理性以外のいろいろな理由によって正当化されていくというプロセスがあります。そこには、なるべく多くの支持者を獲得していくか、多様な理由を作り出しながら正当化していくか、もしくは影響力の高い人が認めてくれることによって先に進む方とか、大きく3通りぐらいあると思います。このFCRの例もそういうところがありまして、影響力の大きい支持者が途中で現れてくるとか、フィリップスの博士とか、名前だけのご存じかもしれませんが、武見太郎さんという日本医師会の会長とか。

理由に関しても、最初はもちろんデジタルX線でよく見えるようになるとか、技術的により診断が正確になるとか、こういうことを目的としてやるわけですけれども、それだけでは進まないなかで、国民の被曝量を削減しなければいけないという話が出てきて、そうなる、従来のX線の技術に比べると圧倒的に被曝量が少ないということで注目されるとか。その結果、日本医師会が出てくることによって、いわゆる保険点数でデジタル加算されるということが承認されるとか。こういうさまざまな要因が絡んできて、単純に儲かる・儲からないという以外の理由によって事業化されて、最終的には富士フィルムに莫大な利益をもたらすような事業になっていったということです。

イノベーションというのは不確実性の高いなかでやるものなので、経済的に儲かる・儲からないという話はもちろんするのでしょうけれども、それだけでは前へ進まない。だからこそ、思いとか夢とか覚悟とか、そういう理由が必要だったり、あとは社会とか技術の大きな流れのなかで、今で言ったら環境破壊とか貧富の差とか。だからSDGsというのは、ある意味僕はイノベーション

にとっては追い風だと思うのです。必ずしも経済的には合理的でなくても、何か新しいことをやることに価値があるということを人々に説得できるような追い風を提供してくれているという意味ではよいのだらうなと思います。

それ以外に、先ほどの企業の例でもお話ししましたがけれども、会社の中には、うちの会社がやるべきことだとかやるべきではないという、特有の価値観が歴史的に作られているわけで、そういうものに対して響くものは先へ進めるわけですね。だから企業が大事にしている価値とか経営トップの思いとか、そういうものとうまく呼応するかどうかということが、もう一つ重要なことかなと思います。

この意味では、大企業も決して捨てたものではない面はあります。大手の企業というのは、ある意味資源を集権的に配分できる人がいるわけだし、歴史的に会社としての存在意義とか価値観というのを培っているわけだし、そうした価値観とうまく呼応するなかで、革新的な活動というのが組織内で正当化される。そうした土壌自体はあるのではないかなというように思います。

ただ、一番最初の話に戻るわけですがけれども、そうは言っても資本市場からの圧力が強いなかで、企業の経営者が付加価値を利益に厚く配分するという傾向に見られるように、やはり株主の利益要求、圧力に対して応えなければいけない。そうなると、確実に儲かる案件と将来どうなるか分からない案件が出てくると、不確実性の高いイノベーティブな案件というのは横に除けられてしまう。

それゆえ、大企業のなかには余剰は存在しているし、優秀な人材とか資金と技術はまだあるのだけれども、それが活用されずに、お金が余っている。じゃあ自社の株を買って株価を上げて株主に還元しましょう、みたいなことに行きがちになる。それはもったいないなと。せっかくそこに余剰があるなら、それを革新に使わない手はないと思うわけです。今までは事業会社が事業会社のなかで社内ベンチャーとして新しい事業を作り出そうと考えてきたわけですがけれども、これはこれで今後も頑張っていく。そのためには、先ほどお話ししたように、単純な経済合理性以外のさまざまな理由を駆使して前に進めていく推進力が必要だなと思います。

ただ、もう少し社会を広く考えれば、別に大手の企業が自分の余剰資源で自分のなかでイノベーションを起こす必要はないわけですね。ほかにもさまざま

な組み合わせはある。お金は大手の事業会社が提供するけれども、革新はスタートアップがおこすというのが、最近で言うところとコーポレートベンチャーキャピタルのようなもので、もしくは大手の事業会社が自分が革新をするために、クラウドファンディングで外からお金を集めてくるとか。

伝統的にやられてきたのは、国家プロジェクトに参加して補助金でイノベーションを起こすとか、もしくは大学とか研究機関が革新の担い手になって、そこに大学発ベンチャーのような VC がお金を投資するとか、さまざまな組み合わせというのをもっともっと模索していくべきです。どちらかというと、伝統的に日本の会社は大手の会社のなかにいろいろな資源を集めてきて、そのなかで革新を生み出していくということに少し偏りすぎていたと。それはそれで進める必要はあるけれども、一方でもう少し組織の枠を越えた結合、社内資源を外部と結合していくかということが必要であろうと思います（図表 14）。

僕は大手の企業とベンチャーの組み合わせというのは非常に有望だなと思っています。あと 5 分ぐらいなので、少し事例を簡単にご紹介したいと思います。たとえば最近の例で面白いなと思ったのは、図表 15 のスパイバーです。人工クモの糸、要は構造タンパク質を微生物に人工的に作らせるのです。タンパク質を生成する遺伝子を合成して微生物に注入して、発酵培養して大量に生産して、それで糸を作っている。

図表 14

企業組織内部で

個人

- 自ら理由をつくり、思いを伝え、人を動かす。それはしばしば漸進的なプロセス。長期的なシナリオをもつことは重要。小さな結果を積み上げる。⇒創造的正当化

組織内の支援

- 資源配分プロセスの分離・新規事業組織の分離
ex. Sony SAP(2014: Seed Acceleration Program)→SSAP (2018: Sony Start-up Acceleration Program)。
・クラウドファンディングによる正当性獲得

組織の枠を超えた結合

- 社内資源（ヒト、カネなど）の外部活用
 - CVC、外部企業との連携⇒オープンイノベーション

図表 15

Spiber：夢の技術への多様な支援

- 2007年に慶応大学の学生が起業したベンチャー
 - クモ糸の人工生成に始まり、構造タンパク質を人工的に生成
 - タンパク質を生成する遺伝子を合成して微生物に注入し、発酵培養によって大量生産
- プラスチックや合繊（石油由来）を代替する可能性のある夢のある技術
- 赤字続きであっても継続的な投資
 - 個人のエンジェル、国の補助金、VC投資、大手企業とのコラボなど
 - 穀物メジャーから100億超の出資、直近では250億の資金調達⇒タイでの量産開始予定
- 大企業からの技術／ノウハウ移転
 - 大企業OBによる技術アドバイス⇒企業間連携
- 世界から優秀な若い人材を採用
 - 給与は自分で決めて全員公開。評価も自己評価を全員に公開。



もうすぐタイで量産を開始すると思うのですけれども、ここまで十何年もかかりましたけれども、有望なベンチャーとしてユニコーンになっているわけです。これは慶應大学発のベンチャーなのですからけれども、この歴史などを見ても、ベンチャーというのは、彼らはバイオインフォマティクスを使っていろいろな遺伝子合成をする技術は、やはり大学の研究室から出ているので強いわけですが、実際にこれを産業にしようと思うと、どうやって発酵培養するかとか、出てきたものを糸にするのかとか、非常に難しいわけです。これらのノウハウは日本の大手企業が持っているわけです。

スパイバーがどうやってそうした技術やノウハウを得たかということ、大企業のOBを探して、その人たちにアドバイザーとなってもらって、技術を移転してもらって作っていきました。実際にバイオ技術は協和発酵のOBから、紡糸の技術のほうは旭化成のOBの人たちから得たわけです。そういう意味で、大企業のなかにあってもまだ使われていないようなノウハウを、ベンチャー企業にうまく結合してあげるといのは有望だなと。こういう会社が大きくなることを期待しているわけです。

その他定置用のリチウムバッテリー、再生可能エネルギーが今後発展するためには、定置用のバッテリーが本当に鍵となると思うのですけれども、燃えないリン酸鉄リチウムを使ったバッテリーの会社でエリーパワーという会社があ

図表 16

大企業とベンチャーのコラボ エリーパワー

ELIY Power

- 大型リチウムイオンバッテリーとエネルギー貯蔵システム
- 正極材にリン酸鉄リチウムを採用し安全性に焦点を当てた差別化
- 2006年に吉田社長が69歳の時に起業。吉田社長は元住友銀行の副頭取
- これまでの300億円以上の資金を集めて投資を行っている。
- 大和ハウス工業との密接な協業。主な出資者であるとともに、自社が販売する家にエリーパワーの電池を合わせて販売して拡販に貢献。12年以上も支えている。
- 創業メンバーは株を持たず上場による個人的なメリットはない。社会的使命に基づいた経営。

りまして、これはもともと住友銀行の副頭取だった吉田社長が70才近くになって起業した会社です（図表16）。こういう会社は最初立ち上げるときはなかなか難しいわけです。よい技術者を連れてくるのが難しいのですね。当人が来たと言っても奥さんが駄目と言うとか、「なんでそんなベンチャーに行くの」みたいな感じになるわけですね。

エリーパワーの場合は、大和ハウスと密接な協力をしていて、大和ハウスとインベックスと東レがたぶん出資していると思うのですけれども。だからそういう技術者には、たとえば一旦大和ハウスに入ってもらって、そこから出向してエリーパワーに来るみたいな方法をとれば、そのベンチャーが駄目になっても大手に残れると思えば、家族の理解も得られる。要は日本の社会のなかでは、大企業が持っている名声とか信用というのは非常に大きな資源で、それがベンチャーには欠けているわけですよ。それをうまく結合してあげることによって、こういう新しいものが出てくるという仕組みもありえるなど。

最近日本ではベンチャー投資が増えています。世界的に見ると、アメリカは大体この10倍ぐらいベンチャー投資があつて、そのなかでおそらく10%以下がCVCという、要は企業による投資なのです。でも日本の場合には今、事業法人といわゆる事業法人の持っているコーポレートベンチャーキャピタルを足

すと、38%ぐらいが全体の投資を占めているわけです。

日本では多くの企業のなかに余剰があるので、それをうまく活用しながらベンチャーを支援して、最終的にはそういうベンチャーを大手が買収をして、その会社のなかで徹底的に合理化してオペレーション効率を上げて、世の中に経済価値を生み出していくということが、今後もっともっと進んでいくべきことではないかなと。今そういう過渡期にはあって、そういう兆候が見られると。なので、僕はその方向に進んでいくというのが、日本にとってはよいだろうと思います。

ただ、難しいのですよね。特にCVCというのは、事業会社が自分たちの将来の事業ポートフォリオを作るために、戦略的にそういったベンチャーに投資をするわけですが、そこには必ずジレンマがあります。一つは、そういう投資というのは自分たちの将来事業とのシナジーが重要だという意味で、求心力が働いてしまう。だけれども、CVCの相手はベンチャーとかスタートアップですから、スタートアップの投資で成果を上げるためには、やはりスタートアップの世界に入り込まないといけないし、徹底的にスピードを高めたり、独立した投資意思決定をしなければいけない。そのためには本体の関与から切り離さないといけない。けれど、切り離すと、自分の会社とのシナジーが見えなくなる。自分の会社とのシナジーを言い始めると、スタートアップエコシステムの内部者としてのスピードを失う。この狭間のなかでどういううまいマネジメントをするかということが、重要になっていると思います。

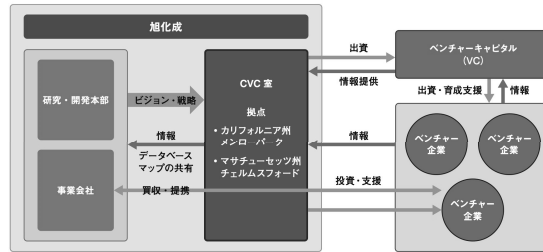
このあたりは少しいくつかケーススタディをやってはいるわけですが、ちょうど時間になりましたので、ここで一旦僕としては終わりますが、うまくやっている会社はこの二つの面のテンション、つまりベンチャー投資としての独立性とコーポレートベンチャリングとしての戦略的なシナジーをうまく解決するようにマネジメントしています。なかなかうまくいかない日本の会社の多くは、戦略投資だからとあえずは、財務リターンはそんなに考えなくていいよと言って始めるのだけれども、2~3年もして全く財務リターンが出なくて赤字になると、何をやっているんだということで潰されてしまう。

そのようなことがあるので、当面は遠い世界に投資をするのであれば、戦略シナジーが見えにくいわけだから、財務的なリターンというのをきちんと求めて、それで生き延びながら徐々に会社全体の戦略とのシナジーを考えていくと

図表 17

大企業によるCVC投資：旭化成CVC

- 2008年設立、現在は3年で7,500万ドルの投資枠
 - シリコンバレーとボストンを拠点に25社に投資し2社の買収に成功
-
- ✓ キーパーソンの存在
 - ✓ 漸進的な社内認知
 - ✓ 初期の成功事例
 - ✓ 現地採用による投資実績の蓄積
 - ✓ 独立性とシナジーの同時追求
 - ✓ 企業文化



(出所) 旭化成ウェブサイトより作成。

いう方向もおそらくよいでしょう。このあたりのバランスをとるということが非常に難しいということはあるつつ、ただ、投資が増えているし、こういう方向に大企業が持っていた、抱え込んでいた資源をうまく社会に開放して、そして革新と余剰資源の結合を広い範囲で行っていくというのは、もっともっと加速していくべきだと僕は思いますし、そういう動きが見えていることは朗報ではあるというように思います（図表 17）。

途中かなり飛ばし飛ばし話してしまいましたが、ちょうど私に与えられた時間はこのぐらいかなと思いますので、ここで終わりにしまして、ご質問をお受けしたいと思います。どうもありがとうございました。

【司会】 青島先生、ありがとうございます。続きまして、皆様からご質問をお受けしたいと存じますけれども、まずは冒頭にお話ししましたけれども、最初にチャットのほうにご質問いただいた方を優先に対応させてください。そのあとに消音機能を解除して質問していただくか、手を挙げるボタンのアイコン画面を押して、そこでクリックしていただいて、お知らせいただければというようなかたちで進めさせていただければと思います。

そうしましたら、チャットで質問をお受けしているのですが、ちょっとお名前を申し上げてもよろしいでしょうか。もしよろしければ、消音ボタンを外していただいて、井深様ですが、青島先生のほうに直接ご質問等をさせていただ

けると大変ありがたいのですけれども、いらっしゃいますか。

【井深】 井深です。2点ほど質問させていただきましたが、2点目のほうは、あとでちょっと話があった内容です。

1点目のほうで、富士フイルムさんと最後に旭化成さんとかという成功事例の話もありましたが、かなり旧態的な会社でありながら、大成功して伸びている信越化学であるとか、ほとんどベンチャー的に無名の段階から大幅に伸びたキーエンスだとか、最初は専門商社としてスタートして途中でメーカーに転換した東京エレクトロンであるとか、このような企業がどういうことで世界的ななかでの地位を確立してきたかというようなことについても触れたほうが、イノベーションのやり方を知る上で意味があるのではないかと思ったので、そのへんを1番目の質問で出させていただきました。

2番目の質問は、あとのほうで日本でのベンチャーの育て方もありましたが、やはり現実的には米国などに比べると、GAFAとかああいうところが出てきたような背景というものから考えると、日本ではそういうものは非常ににくいような背景があるように思えます。その背景が一体何なのか、それを是とするのか、そうではないのだったら、どのようにしてその背景を打破していくのかについて、アイデア等をお持ちであれば、お話しただけないかということをも2番目の質問とさせていただきます。

以上です。

【青島】 1点目はアドバイスと受け取りまして、そのとおりだと思います。そこに事例が出てきていないのは、私がちゃんと研究していないからでありまして、ただ、比較的その手の成長した会社は、東京エレクトロンはまたちょっと別かもしれませんけれども、一つは、かなり事業が特化しているというか、そういう会社で伸びている会社が多いと思いますね。特定の事業に特化して、早い段階からグローバルなお客さんをつかんでいる会社に強い会社は多いと思います。そういう会社の中に有望な会社があるなというのは、私もまさにそのとおりで、ご指摘はそのとおりだと思います。あと組織的にもうまくガバナンスの革新をしているという面もあるのではないかなと思います。

2点目は、確かにそうなのですね。日本ではなぜというのは、さまざまな多様な要因があると思うのですけれども、ただ、僕は一つは楽観的に見ているところもあります。日本はまだイノベーションが大衆化していないのです。要

はスタートアップスが特殊な行為だと思われるし、特殊な人たちが非常にやっていると。だけれども、世界のグローバル……何だっけな、アントレプレナーシップモニターみたいなのを見ても、他国などはかなりもっと一般化しているのですね、新しいことをやるというのが。

ベンチャーというのは連鎖する傾向がありまして、周りにアントレプレナーがいると、その周りで増えてくると。その一つの理由は、主観的なリスク認知が変わるからだと思います。通常われわれはベンチャーというと、きわめてリスクの高いものだと思っているのですけれども、案外そうでもないというのが、最近ベンチャーの経営者によく話を聞くことが多いわけですが、やってみるとそんなに大したことではないというか、大変には大変なのでしょうけれども、言われるほど怖いものでもないしと。なので、一旦そういう事例が回り始めてくると結構増えてくるだろうなという意味では、放っておいても今後増えていこうという楽観的な面はあります。

ただ一方で、先ほどお話ししたように社会的な信用の問題とか、新しさゆえの負債と言われるような問題が、日本の社会の中ではまだまだ強いなど。それもいずれは払しょくされていくのでしょうかけれども、そういうところでうまく大手の企業が、大手の企業は人材そのものが使えるかどうか、なかなか微妙なところだと思いますけれども、その持つ資本とか信用とか、そういうものをうまく結合してあげることによって、進みやすくなる場所もあるのではないかなというように思います。

あとは米国に比べて決定的に少ないのはエンジェルだと思います。エンジェルのように単純に経済リターンだけではなくて、社会をよくするために支援したいというような、大きなお金を持っている人たちがいることが、初期のシードとか最初の段階を立ち上げる場所では鍵になるわけですが、なかなかそこがないけれども、最近お金を持っているような方たちも増えてきたし、社会的なイノベーションとか、社会に対するインパクトを強く考える人たちが増えてきたので、何かそういうものをうまくまとめるようなプラットフォーム的なものができたら、随分変わってくるのではないかなと個人的には思っています。よろしいでしょうか。

【司会】 井深さん、よろしいでしょうか。

【井深】 ありがとうございます。

【司会】 そうでしたら、ほかの方からのご質問等も受け付けたいと思います
が、ぜひせっかくの機会ですので、よろしくお願いします。

今、手が挙がっておりまして、すみません、気づいておりませんでしたけれども、ミュートを外していただいて、ご所属があればご所属を言っていただき、お名前のほうを言っていただければ。

【積田】 社会イノベーション学部の積田です。ご講演ありがとうございます。今回の本筋とは少々外れてしまうかもしれないのですが、かつては日本の企業はイノベーションをたくさん起こしていて、でもだんだんそれが大企業ではうまく回らなくなっていったという、長い目線で見たときの一つの現象があると思うのですが、どうしてそういういわゆるベンチャースピリットを持った人が減ってきたのか、あるいはベンチャースピリットを持つ人はいるのだけれども、活躍する機会が失われていったという、その変化の原因とか背景について何かご存じのことがあれば、教えてください。お願いします。

【青島】 おそらくですけれども、これは推測にすぎないと思うのですが、たぶん新しい技術の進歩のスピードが急速に早くなって、大手の企業のなかではイノベーションを起こしにくくなって、この間ちょうど「一橋ビジネスレビュー」というインタビューで、孫泰蔵さんという、企業支援している人とインタビューしたときも言われていましたけれども、やはり大企業のなかの人というのはベンチャーではなかなか使えないと。でもそれは能力の良し悪しではなくて、外の世界が急速にスピードが上がっていて、技術が日々変化しているのに、なかなかそのスピードについていきにくいと。だけれども20~30年前だったらいけたかもしれない。

大企業の一番の役割というのは、少ないリソースで多くの価値を生み出すという意味でのオペレーションの効率が圧倒的に重要で、そういうことを中心としているなかでも新しいことを生み出す、そのくらいのことでもできるのが、たぶん20~30年前ぐらいのスピードだったのではないかと思うのです。ところがその環境のなかで新しいことを生み出すようなオリエンテーションでは、とてもついていけないぐらいの速いスピードが世の中で起きていて、したがって、どうしても外の人とのコラボレーションとか、外にある革新活動とか、だんだん追えなくなっているという面が増えてきているのではないかなと。

僕がきょうお話ししたのも、技術進化のスピードが長いですよ。30年と

か40年とか言っている話ですから。そういうものはよいと思うのですが、今はもう本当に日進月歩の世界になっているなかで、それをオペレーション効率を中心とした組織体のなかで取り込むには限界があるという意味で、中にいる人が全然イノベティブではなくなってしまったというのは、必ずしもそうではない面もあるのではないかなと思います。

【積田】 はい、ありがとうございました。

【司会】 ありがとうございます。あと一つ二つご質問を受け付けたいと思いますが、ぜひお願いします。リアクションボタンを押されている方、お願いします。

【内田】 成城大学社会イノベーション学部の内田です。今の積田先生のお話とちょっとかぶるのですが、今の青島先生のご回答を聞いていますと、社会が変化してスピードについていけなくなったということだとすると、今の大企業の組織をやはり変えないと、このイノベーションにはついていけなくなっているという、組織的にそういう構造的な変化がもたれていると、そのように先生はお考えでしょうかという質問です。

あともう一つ関連なのですが、ちょっと違う質問なのですが、大企業とベンチャーの組み合わせというのは非常に面白いと思うのですが、大企業がそういうことでなかなか動きが悪いと、日本のベンチャーとかシーズとかの技術が、今、円安にもなっていますので、海外、特に中国にかなり買われてしまうのではないかとご懸念はないかどうか、この2点をお願いします。

【青島】 1点目のほうは、大企業が変わらなければいけないという面はあるだろうと思いますが、それでも限界があると思っています。つまり大手の企業というのは、そうは言ってもやはり中心はきょうお話した真っ当な経営の部分が必要なわけで、そのなかで取り込める範囲というのは、内部成長的にはやはり限界があると思うのです。そうすると、やはり外の世界にこういうCVC的にでも投資をしながらパイプラインを探しておいて、買収していくとかたちの成長戦略をとらざるをえないのではないかなと。

だからもっと日本の会社というのは、CVCもはやっていますけれども、やはり買収を念頭に置いた、パイプラインづくりとしてのCVCをきちんと考えるということをやらないといけないのではないかなというように思います。大体海外のマイクロソフトでもGoogleでも、みんな買収ですものね。自分で

リースを作ったところなどほとんどないわけであって、やはり大きく成長するには、それをやらざるをえないのではないかなというのが1点目です。

二つ目は何でしたっけ。

【内田】 今、円安になっていまして……。

【青島】 その懸念はあると思います。特にベンチャーのほうが非常に強くなってくれば、ベンチャー側が条件を選べるようになるわけですね。ベンチャー企業側からすると、条件のよい投資元を自分たちで選択する場合に、特に日本の大手の企業が嫌われる一つの理由は意思決定が遅いと。でも日本のCVCでも完全に意思決定機能を分離している。ちょうど今旭化成のが出ていると思うのですけれども、旭化成も昔は取締役会が投資案件を決めていたのですね。これをやっていると遅いのですよ。間に合わなくなってしまうのですね。こういう会社だと、やはりなかなかベンチャー企業からしてもつき合いづらくなってくるのです。だから意思決定を大企業側が早くしないと、結構海外のいろいろなところに持っていかれるという危険性は十分にあるだろうというようには思います。

【内田】 ありがとうございます。

【司会】 はい、ありがとうございます。そうしましたら、時間の関係であと一つぐらいお願いしたいのですが、ぜひこの機会を利用して質問されてください。はい、ありがとうございます。リアクションボタンを押された方、ぜひどうぞ。

【平野】 成城大学経済学部の平野と申します。よろしく申し上げます。1点ご質問なのですが、産業政策としてたとえばこのようなものをアシストしてしていく、ベンチャーが起きていくとか、イノベーションをアシストしていくとしたら、どのような手立てを打つべきだと先生はお考えなのかということをお聞かせいただきたいと思います。

産業政策では、主にお金をつけることに注力してやっているのですけれども、お金をただ出せばうまくいくという問題では全然なくて、一体何を政策としてどのような手立てをすれば、よりよくなるのかということについて何かお考えがあったら、ぜひともお聞かせください。よろしく申し上げます。

【青島】 一つは、お金の面で言うと、よくないパターンですね。日本の国がベンチャーにお金をつけるといっても、おそらく目利きもないし、スピードも追

いつかないと思うのです。なので、やるとしたら、いわゆる VC とのマッチングみたいな感じですかね、マッチングファンドみたいに。そういうアーリーステージとか、レイターも含めてですけれども、十分なスピードを持って投資ができる目利きのある VC が 10 億円出しましたと言ったら、そこに国が 10 億円マッチングするとか、そういうかたちでやっていかないと、単に国が自分の責任でお金を出しますと、そこで国が人を雇って投資をしていきますというのは、なかなかこの手の投資は難しいのではないかなと。結果的に既存企業を救うような投資になっていたという例もありますよね、産業革新機構みたいに。そうになってしまうのではないかなというように思うので、お金の面で言うと、そういう工夫はありえるのではないかなと思います。

それ以外だと、もう一つはやはり賞みたいなのも役に立っているのですよね。経済産業大臣賞とか。先ほどちょっと飛ばしてしまいましたけれども、FLOSFIA といって、これは非常に可能性が高い会社で、コランダム型の酸化ガリウムのパワー半導体のベンチャーで、今実用化しているのは世界でここぐらいかなと。これはうまくいったら、AC アダプターがこのくらいになるかもしれませんし、エネルギー変換ロスも小さくなるので、非常に面白いと思うのですけれども、こういう会社が資金調達の段階で受賞が重要だったのですね。そういう意味で、信用づけとかアクレディテーションみたいなもので意味があると。だから必ずしもお金をつけなくても、そういう人たちに対して信用をつけてあげるといふ役割がある。

もう一つは、うまくいかないときもあるのですけれども、水素社会のように、国がある方向性に世の中のトレンドを作り出すというか、そういうものでも国家の政策的には大きいかなと思います。だからむしろ直接的にお金を出すというよりは、そういうのが効果があるのではないかなと個人的には思っています。

【平野】 ありがとうございます。お金の出し方とか金額とかいろいろなところに、やることは一緒なのですけれども、やり方が非常にまずいなというように、私も先生のお話を伺っていて思いました。あと後半の話では、正当性の付与という、前のイノベーションのご研究の、そこにすごく賞の話というのが関係しているのかなというように思いました。非常に勉強になりました。ありがとうございます。

【司会】 ありがとうございます。すみません、私、チャットのほうを今アシス

タントのほうから受けまして、斉田様でよろしいでしょうか。リアクションのボタンを押していただきまして、ご質問をお願いします。

【斉田】 斉田です。日本の大企業とちょっと雰囲気の違いの違う企業群が京都に多いと。島津製作所、堀場製作所、京セラ、日本電産、ローム、こういった京都企業が、米国で言うシリコンバレー的な役割を果たしているようにも思えますけれども、京都という土地柄、歴史と日本のベンチャーという土壌と、何らかの風土的な、あるいは地理的な関連性が、経済学の目から見て論理づけできるのでしょうか。

【青島】 すみません、それはちょっと僕には分かりません。ただ、特徴的なのは、京都は確かにと言われるとおりなのですけれども、シリコンバレーだと人材も含めて相互交流があるわけですね、その地域において。だから企業をまたいでいろいろな人が移ったりとか、いわゆる技術とかノウハウのスピルオーバーエフェクトみたいなものが大きく出ているのですけれども、本当に京都でそういうことが起きているのかというのは僕はよく分からないし、そうなのかなと。

ただ、ビジネスモデルとして比較的、先ほどお話ししたように、日本のなかでも調子のよい会社の特徴というのは専業であって、非常に特化しているなかでグローバルに出ていくということをやっている会社が、京都だけではなくても、あるわけであって、そういう会社と非常に性格というか、属性が似ているなと思いますけれども、なぜそれが京都かというのは、すみません、僕には答えがないし、論理的にはそこにちゃんとした集積効果があるというようにはまだちょっと見えないので、なかなか説明が難しいということで、すみません、簡単に言うと答えがないということです。

【斉田】 ありがとうございます。

【司会】 先生、ありがとうございます。また、質問された皆様、ありがとうございます。時間になりましたので、これで第1部のほうは終了とさせていただきます。青島先生、改めてご講演、質疑応答の時間を割いていただき、ありがとうございます。

【青島】 どうもありがとうございました。

【司会】 経済研究所を代表いたしまして、深くお礼申し上げます。

日本の経済発展とイノベーション

橋川 武郎

1. はじめに：イノベーションとは何か

1.1 本稿のねらい：三つの問い

本稿のねらいは、イノベーションのあり方の変化に注目して、日本の経済発展の流れを明らかにすることにある。その際、光を当てるのは、イノベーションの担い手となった革新的企業家の動向である。

日本の経営史を振り返るとき、解くべき問いが三つある。

一つ目は、日本経済はなぜ早期に離陸し成長軌道に乗ったのか、という問いである。日本経済の離陸は、もちろん欧米先進国と比べれば遅れて生じたが、それ以外の後発国・地域のなかでは最も早いものとなった。なぜ、それは可能だったのだろうか。この問いの答えを導くためには、時計の針を、早期離陸の前提条件が形成された江戸時代にまで戻す必要がある。

二つ目は、成長軌道に乗った日本経済は、どうして長期にわたり世界史にも稀な高成長をとげることができたのか、という問いである。20世紀初頭に産業革命を完了した日本は、1910年代から1980年代にかけて、主要諸国のなかで最も高い経済成長率を維持した。この加速された成長は、1945年の第二次世界大戦における敗北によって、一時的には後退したものの、結果的にはそれをも乗り越えて、約80年間も継続した。それを可能にした要因を解明することも、重要な意味をもつ。

三つ目は、その長期にわたる相対的高成長が、1990年代初頭のバブル景気の崩壊によって一挙に終息し、その後の日本経済の失速状態が今日まで続いているのはなぜか、という問いである。日本経済にとって1990年代は「失われた10年」だと言われたが、それが、いつの間にか「失われた20年」「失われ

た30年」になって、現在にいたっている。日本経済失速の真因を解明することは、日本経済再生の道を探るうえでも必要不可欠な作業だと言える。

1.2 イノベーションとは何か：三つのとらえ方

本稿では、これらの問いに対する答えを得るために、イノベーションのあり方の変化という視角を導入する。そのためには、そもそもイノベーションとは何かを明らかにしなければならない。

大きく言って、イノベーションについては、二つのとらえ方がある。シュンペーター (Joseph A. Schumpeter) のとらえ方とカーズナー (Israel M. Kirzner) のとらえ方が、それである¹⁾。

シュンペーターは、『経済発展の理論²⁾』、『景気循環論³⁾』、『資本主義・社会主義・民主主義⁴⁾』などの一連の著作において、「創造的破壊」を核とするダイナミックなイノベーション観を打ち出した。それは、①新製品の開発、②新製法の開発、③新市場の開拓、④新原料市場の開拓、⑤組織の革新、からなる新結合を重視する考え方であり、均衡を破壊する「ブレークスルー・イノベーション」ないし「ラディカル・イノベーション」と概括しうるイノベーションのとらえ方である。

一方、カーズナーは、『競争と企業家精神⁵⁾』において、不均衡の存在を前提として、そこから最適の均衡へ向かう競争プロセスを重視するイノベーション観を提示した。この考え方によれば、均衡の破壊ではなく、均衡を創造する累積的で漸進的なイノベーション、つまり「インクリメンタル・イノベーション」こそが重要な意味をもつ、ということになる。

もちろん、現実の歴史過程では、ブレークスルー・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションが、同時に発生しうる。しかし、このような二分法の視角を導入することは、イノベーションの本質を理解するうえで有効だと

1) 以下のシュンペーターとカーズナーのイノベーション観に関する記述は、主として、安部(1995)による。ただし、同稿では、「イノベーション」という言葉は用いず、「革新」という言葉を使っている。

2) シュンペーター著、塩野谷・中山・東畑訳(1977)。

3) シュンペーター著、金融経済研究所訳(1958)。

4) シュンペーター著、中山伊知郎・東畑精一訳(1995)。

5) カーズナー著、田島義博監訳・江田三喜男ほか訳(1985)。

考える。

これまでイノベーションについては、シュンペーター流のブレークスルー・イノベーションとカーズナー流のインクリメンタル・イノベーションという二つのとらえ方が併存してきたが、最近になって、それらとはまったく異なる新しいイノベーション観が登場した。ハーバード大学のクレイトン・クリステンセンが1997年に刊行した名著 *The Innovator's Dilemma* (Harvard Business School Press, 邦題『イノベーションのジレンマ⁶⁾]) のなかで提唱した「破壊的イノベーション」(Disruptive Innovation) が、それである。

「破壊的イノベーション」とは、既存製品の持続的改善につとめるインクリメンタル・イノベーションに対して、既存製品の価値を破壊してまったく新しい価値を生み出すイノベーションのことである。インクリメンタル・イノベーションによって持続的な品質改善が進む既存製品の市場において、低価格な新商品が登場することが間々ある。それらの新製品は低価格ではあるが、あまりにも低品質であるため、当初は当該市場で見向きもされない。しかし、まれにそのような新商品の品質改善が進み、市場のボリュームゾーンが求める最低限のニーズに合致するレベルに到達することがある。その場合でも、既存製品の方が品質は高いが、価格も高い。このような状況下で、新製品がボリュームゾーンの最低限のニーズにまで合致するようになると、価格競争力が威力を発揮して、新製品が急速に大きな市場シェアを獲得する。一方、既存製品は、逆に壊滅的な打撃を受ける。これが、クリステンセンの言う「破壊的イノベーション」のメカニズムである。

破壊的イノベーションは、ブレークスルー・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションに続く、「第3のイノベーションのとらえ方」だと言うことができる。本稿では、これら三つのイノベーションのとらえ方を念頭に置いて、分析を進める。

1.3 本稿の構成：三つの時期

本稿では、江戸時代から今日にいたる日本の経済発展のプロセスを分析対象とする。そのプロセスを、三つの時期に分けて把握する。

6) クリステンセン著、玉田俊平太監修・伊豆原弓訳(2012)。

第1の時期は、江戸時代から日露戦争(1904~05年)後までであり、本稿の第2章で取り上げる。日露戦後を終期とするのは、日本で産業革命が完了したのは1900年代後半のことだからである。第2章では、「日本経済はなぜ早期に離陸し成長軌道に乗ったのか」という、一つ目の問いについて検討する。

第2の時期は、1910年代から1980年代までであり、本稿の第3章で目を向ける。この時期に日本経済は、第二次世界大戦に敗北した1940年代を除き、主要国のなかではほぼ一貫して相対的に高い経済成長率を実現した。第3章で検証するのは、「日本経済は、どうして長期にわたり世界史にも稀な高成長をとげることができたのか」という、二つ目の問いである。

第3の時期は、1990年代から今日までであり、本稿の第4章で掘り下げる。日本経済が失速した1990年代は「失われた10年」と呼ばれたが、経済成長率の低迷はその後にも継続し、いつのまにか「失われた20年」、さらには「失われた30年」と呼ばれるようになった。第4章では、「長期的にわたる相対的高成長が、1990年代初頭のバブル景気の崩壊によって一挙に終息し、その後の日本経済の失速状態が今日まで続いているのはなぜか」という、三つ目の問いについて考察する。

イノベーションのあり方という観点から以上の全プロセスを振り返ると、大まかに言って、第1の時期はブレークスルー・イノベーションの時代、第2の時期はインクリメンタル・イノベーションの時代、第3の時期はブレークスルー・イノベーションと破壊的イノベーションに挟撃された時代、とみなすことができる。その理由については、各章での分析を終えたのちに後述する。

本稿の各章は、二つの部分から構成される。「概観」では、それぞれの時期の時代背景を描く。「論点」では、イノベーションのあり方という観点から、各時期の特徴を浮かび上がらせる。なお、第5章は、本稿のまとめに当たる。

2. ブレークスルー・イノベーションの時代

2.1 概観1：江戸時代

第2章の前半では、江戸時代に目を向ける。

イノベーションは、多くの場合、企業を舞台に展開される。日本において近代的な意味での企業が登場したのは、明治時代のことである。ただし、そうで

あるからと言って、それ以前の江戸時代が、日本におけるイノベーションの歩みに無関係なわけではない。むしろ、最近では、近代につながる「新しさ」をもった時代として江戸時代を再評価し、同時代にはいくつかの注目すべきイノベーションが実現したとする見方が有力である。

「新しさ」のポイントの一つは、江戸時代に、市場経済が大きく発展したことである。江戸時代には、藩単位の領国内市場と、全国規模の領国間市場とが、二重に発展した。領国内市場では、城下町に集住する「士工商」（武士・職人・商人）と農村に住む「農」（農民）とのあいだで取引が行われたが、その市場の大きさは、領主が領民（多くは農民）とともに領地（村落）に住む典型的なヨーロッパの封建制の下での市場規模より、相当に大きかった。しかも、各藩の余剰米は、海路を使って大坂⁷⁾に搬送され、余剰米を販売した代金で藩内では調達できない物資（武器・肥料・衣料品等）を購入する、全国規模の市場取引も活発であった。

市場取引の活発化は、急速な経済成長をもたらした。それがとくに顕著だったのは、1603年に始まった江戸時代の初期、つまり17世紀から18世紀初頭にかけてのことであった。宮本又郎の詳しい説明を聞こう。

「全国人口は1600年から1720年にかけて、1,200万人から3,128万人へ増加したと推計されている。750年頃の全国人口が550万人、すなわち1600年までの8世紀半に2倍強しか増えなかったことと比較すれば、1600年から1720年までの人口成長のスピードがいかに急速なものであったか理解できよう（中略）。

これだけ人口の増加があったことは、それを支える生産の増加があったことを意味する。戦国期から17世紀は日本史上空前の大開墾期であり、推計耕地面積は1600年頃の207万町歩から1720年頃には293万町歩へ増加した。そしてそれは単なる量的増加ではなく、大河川下流の安定した用水を確保できる肥沃な水田の増加であった。また当時導入された赤米という多収穫品種も生産増加に貢献した。二毛作の導入や、肥料の多投、備中鍬に代表されるような農具の革新もあった。さらに、従来複合家族経営下で隷属的地位に置かれていた農民たちが新しい耕地に移って、自立性を

7) 現在の「大阪」は、江戸時代には「大坂」と表記されることが多かった。

高め、それによって生産増進へのインセンティブが増したことも指摘できよう⁸⁾」。

江戸時代の初期にあたる17世紀から18世紀初頭にかけての時期は、それまでの日本の歴史において空前の経済成長期だったのである。

江戸時代の「新しさ」のもう一つのポイントは、市場経済の発展を背景にして、革新的なビジネスモデルで急成長をとげるプレーヤーが出現したことである。酒の製造・販売から出発して廻漕業・金融業へと多角化した鴻池家、長期的視野に立った投資を行い別子銅山(江戸幕府の直轄鉱山)の委託経営で成功をおさめた住友家、日本の小売のあり方を一変させるイノベーションを実現し金融業へも進出した三井家…これら「三大商家」は、そのようなプレーヤーの代表格である。これら3家のうち、住友家と三井家は、その後、近代日本を牽引する大財閥・大企業集団へと成長していった。

「三大商家」が発展の足掛かりをえたのは、江戸時代初期の経済成長期のことである。18世紀半ばからは経済成長のペースは鈍化したが、活発な市場取引自体は、日本全国に広がっていった。市場取引の広がりにはビジネスチャンスをもたらしたが、それを活かした代表的な存在としては、近江商人の中井家を挙げるができる。

江戸時代に登場した革新的なビジネスモデルの創始者としては、鴻池家の鴻池善右衛門、三井家の三井高利、および中井家の中井源左衛門を取り上げるのが適切であろう。彼らを実現した事業革新は、世界的視野から評価すれば、必ずしもブレイクスルー・イノベーションとは言えないかもしれない。しかし、ここで忘れてはならないのは、1641年に完成した鎖国によって、当時、日本は海外と切り離されていたという事実である。鴻池善右衛門・三井高利・中井源左衛門らにとっては、日本こそが「世界」だったのであり、日本におけるイノベーションは「世界」におけるイノベーションと同義だったのである。その意味で彼らは、ブレイクスルー・イノベーションの担い手だったとみなしうるのである。

8) 宮本(2007):5。ここでの推計値の出所は、速水・宮本(1988)である。

2.2 論点1：アーリーモダンかプリモダンか

2.2.1 江戸時代の「新しさ」

第2章の前半で焦点を合わせた江戸時代には、全国市場を舞台にして革新の連鎖を起こした鴻池善右衛門、新たなビジネスチャンスに対応して小売革新を実現した三井高利、同じくビジネスチャンスの到来を見逃さず地方商人でありながら全国市場で活躍した中井源左衛門などが活躍した。これらの商人の革新的活動は、江戸時代（とくに17世紀）の一つの特徴である顕著な経済成長の原動力となった。

一連の革新的活動が可能になった背景には、市場経済の発展が著しかったという、江戸時代の「新しさ」がある。この点に注目して大胆な議論を展開した論者としては、宮本又郎の名前をあげるべきだろう。

2.2.2 宮本又郎の「江戸時代＝アーリーモダン」説

宮本又郎は、江戸時代の「新しさ」に注目して、同時代をアーリーモダン（初期近代）としてとらえ、近代のなかに含めるべきだと主張している⁹⁾。これは、江戸時代を封建制の時代と把握し、近代とは異なるプリモダン（前近代）だとする従来の通説に根本的な転換を迫る、インパクトのある議論である。

宮本は、「江戸時代＝アーリーモダン」説の論拠として、次の6点をあげる。

第1は、朝廷・公家・寺社等の古代勢力の勢力が決定的に後退したことである。これは、長く続いた律令制や荘園制の崩壊や宗教勢力の衰退を意味した。

第2は、経済活動の広域化が実現したことである。領国内市場と領国間市場との成立により、二重の意味で経済活動が広域化したため、「国民経済」の形成が促進された。

第3は、人々の生活空間が大きく変貌したことである。土木・灌漑技術の向上、新稲作品種の導入などによって定住農業が普及する一方で、商工業従事者の町場への定住が進み都市の発達をもたらした。

第4は、士農工商という身分制は、分業関係の成立を意味したことである。分業の成立は、自給自足の縮小と商品貨幣経済の拡大へつながった。

第5は、「鎖国」体制は、中国と西洋の影響を最小限にとどめ、国家の自立

9) 以下のアーリーモダン説の記述は、前掲宮本(2007): 1-5による。

を図ろうとする意識を反映したものであったことである。日本は、鎖国によって、古代以来続く中国中心の「華夷秩序」体制からも、16世紀中葉以来強まったヨーロッパ勢力のアジア進出からも、基本的には自由でありえた。

第6は、日本の歴史で事実上初めて国内通貨が統一されたことである。また、江戸時代には、度量衡の統一や交通・運輸手段の発達などもみられた。

以上が、宮本の「江戸時代=アーリーモダン」説の概要である。全体として、傾聴に値する議論であり、とくに士農工商と鎖国についてポジティブな評価を与える点は、きわめて斬新だと言える。

2.2.3 早期離陸の前提条件

ただし、筆者(橘川)は、士農工商という身分制が存在した以上、江戸時代は近代に含めることができない、プリモダンの時代だと考える。身分制の有無は、前近代と近代を区別する絶対的な条件だからである。

とは言え、江戸時代の日本が通常の封建社会とは異なる「新しさ」を色濃くもっていたことは、否定しがたい事実である。江戸時代とは、封建制と市場経済とが併存した時代だったのである。

本稿の第1章で提示した日本経営史全体にかかわる三つの問いのうちの一つ目は、「日本経済はなぜ早期に離陸し成長軌道に乗ったのか」という問いであった。工業化以前に「新しさ」を兼ね備えた封建社会が存在したことは、日本経済が早期離陸を実現するうえで、重要な前提条件となったのである。

2.3 概観2：幕末開港から日露戦後まで

2.3.1 世界資本主義との遭遇

第2章の後半では、江戸時代末期から日露戦後までの時期を取り上げる。ここではまず、時計の針を明治維新より約15年前の幕末開港の時点に合わせて、そこから日本の近代化・工業化のプロセスを再確認することにしよう。

工業化それ自体は、機械制の導入以前にも手工業の形で始まることがあるので、江戸時代の日本で、工業化への胎動がみられなかったわけではない。19世紀の半ばには、織物業を中心にして問屋制家内工業がかなりの発展を示していたし、一部には、マニュファクチュア(工場制手工業)経営も存在した。しかし、これらは、「工業化以前の工業化」という意味をもつプロト工業化(メ

ンデルス [Franklin Mendels] とデーヨン [Pierre Deyon] が 18 世紀のフランドルに関する研究にもとづいて提唱した概念であり、「原基的工業化」と和訳されることが多い¹⁰⁾に当たるものであり、日本における本格的な工業化の開始は、幕末の開港による世界資本主義との接触をまたなければならなかった。

1853 年のペリー (M. C. Perry, アメリカ海軍提督) 来航、翌 1854 年の日米和親条約締結、4 年後の 1858 年の日米修好通商条約締結というプロセスを経て、徳川幕府は、鎖国の放棄と開港とを余儀なくされた。すでに「世界の工場」としての地位を固めていたイギリスをはじめとする世界資本主義に直接遭遇することになった日本は、彼我の経済力・軍事力の格差に圧倒されることになった。それを象徴したのは、日本が、各国と締結した修好通商条約において、司法権の侵害 (片務的な領事裁判権) と関税自主権の喪失 (協定関税制) とを容認せざるをえなかったことである。このうち後者は、「世界的に稀な自由貿易主義の実践国に日本を固定し、産業政策の政策手段として保護関税を採用する自由を奪った¹¹⁾」ものであり、日本が関税自主権をほぼ回復するのは、1911 年の日米新通商航海条約の締結をまたなければならなかった。

幕末開港が及ぼした最大の政治的影響は、尊王攘夷運動の起爆剤となり、結果的には徳川幕府の倒壊と日本の封建制の終焉とを導いたことに求めることができる。1868 年の明治維新をめぐることは、近代国家の成立をもたらした世界史上の市民革命に匹敵するものだとする学説と、半封建的な絶対王政を誕生させた絶対主義的変革にすぎないとする学説とが、対立している。ここでは、明治維新後の諸変革を通じて、経済活動を行ううえで欠かすことのできない契約の自由・営業の自由・移転や職業の自由などが保障されたこと、および 1873 年からの地租改正とそれに続く秩禄処分によって、近代的な土地所有権が確立したことを重視して、明治維新は、近代国家の成立をもたらしたとする説を採用する。

2.3.2 資金と賃金労働者の蓄積

幕末開港は、経済的な面でも、原始的蓄積を一気に加速させるという重大な影響を、日本社会に及ぼした。原始的蓄積とは、資本主義に必要な二つの要素、

10) プロト工業化について詳しくは、斎藤 (2013) 参照。

11) 三和 (1993): 23。

つまり資金と賃金労働者が蓄積されることである。明治維新後も原始的蓄積の進行は続き、大隈財政と松方財政がもたらしたインフレーションとデフレーションの荒波のなかで農民層分解が急進展することによって、最終局面を迎えた。大隈重信と松方正義は、それぞれ 1873 年と 1881 年に、大蔵卿に就任した。大隈財政期にはインフレーションが顕在化し、松方財政下ではデフレーションが進行したのである。1882 年に日本銀行が設立されたことは、原始的蓄積の一つの側面である資金の蓄積がひとまず達成されたこと示す、象徴的な出来事であった。

資本主義の前提となる原始的蓄積が最終局面を迎えつつあった 1880 年前後の日本では、株式会社の形態をとった有力企業の設立があいついだ。1879 年には東京海上保険が、1881 年には日本鉄道が、1882 年には大阪紡績が、それぞれ設立された。これらの先駆的事例の成功は株式会社制度への信頼を高め、1886 年から 1889 年にかけての 4 年間には、同制度を利用した保険会社、鉄道会社、紡績会社などの新設ブーム、いわゆる「企業勃興」が生じた。この企業勃興は、1890 年恐慌によって頓挫を余儀なくされたが、日本でも工業化が本格的に進展するようになったことは間違いない。

2.3.3 日本の産業革命

企業勃興に続いて 1890 年に恐慌が生じたことは、日本でも、資本主義的生産が本格的に始まったことを意味した。1 国レベルで資本主義が確立することを産業革命と呼ぶとすれば、日本の産業革命は、イギリスに 100 年以上遅れて 1880 年代にスタートすることになった。

日本のような後発国の産業革命においては、一面で、すでに先発国で開発された新鋭技術を利用できるかわりに、他面で、先発国からの輸入圧力のもとで工業化を達成しなければならないという問題もある。後発国では労働コストが低いから労働集約的な軽工業ではそれほどでもないが、資本集約的な重工業においては、先発国からの輸入圧力は、相当に厳しいものとなる。したがって、後発国の産業革命が完了するためには、①繊維工業などの軽工業で機械制工場生産が確立するだけでなく、②軽工業が輸出産業化して重工業製品の安定的な輸入を保証するようになるか、③重工業自体の国産化の見通しが立つか、のどちらかが実現する必要がある。

日本の場合、①の点に関しては、大阪紡績が、1883年に1万500錘規模の大型工場の操業を開始したことが、一つの画期となった。②の点については、1897年に綿糸の輸出量が輸入量を凌駕し、1900～05年の時期に生糸輸出が急増したことが、重要であった。さらに、③の点に関しても、1904年に官営八幡製鉄所の高炉が本格的に操業するようになり、1900年代後半には造船業や兵器製造の自給体制が確立するなどの事態がみられた。

こうして日本の産業革命は、1900年代の半ばから後半にかけて、完了するにいたったのである。

産業革命が進行する過程で、日本は、二つの戦争を経験した。1894～95年の日清戦争と、1904～05年の日露戦争である。これらの戦争を経て、日本の財政規模は一挙に拡大し、多方面にわたって財政資金が散布された。まず、「日清戦後経営」として、軍備拡張、航海奨励法や造船奨励法の制定（いずれも1896年）、官営製鉄所の設置（1896年に製鉄所官制を公布、1897年に八幡に立地を決定）、特殊銀行の設立（開業年次は、日本勧業銀行が1897年、府県農工銀行が1898～1900年、北海道拓殖銀行が1900年、日本興業銀行が1902年）、電信・電話事業の拡張などの政策が遂行された。ついで、「日露戦後経営」として、軍備拡張、鉄道の国有化と南満州鉄道（満鉄）の設立（いずれも1906年）、官営製鉄所や電信・電話事業の拡張などの措置が講じられた。この間、1897年には、清国から獲得した多額の賠償金を背景にして、金本位制が成立した。また、1895年の台湾領有、1905年の南樺太領有、1910年の韓国併合を通じて、植民地経営も本格化していった。

2.3.4 三つのタイプの実業家

日本の工業化過程では多くの実業家が活躍したが、彼らは大きく三つのタイプに分けることができる。それは、

- (1) なかみがわびこじろう 中上川彦次郎に代表される専門経営者 (salaried managers),
- (2) 岩崎弥太郎、岩崎弥之助や安田善次郎、浅野総一郎に代表される資本家（オーナー）経営者 (owner managers),
- (3) 渋沢栄一に代表される出資者経営者 (investor managers),

の3者である。

2.4 論点2：なぜ早期に離陸できたか／「最初の後発国工業化」の要件

2.4.1 後発国工業化の一般的な要件

明治期以降の日本が急速に工業化を達成していったプロセスは、後発国工業化の世界史的典型とみなしうる。後発国工業化をめぐるのは、ガーシェンクロン(A. Gerschenkron)が、一方で、先進国が長年かけて開発、蓄積した技術や資本を借用することによって短期間で達成できる可能性があるものの、他方で、資本や市場、熟練労働力、技術者、企業者機能などが不足するため政府や銀行等の工業化の組織者や特別なイデオロギーを必要とする、と指摘している¹²⁾。この指摘どおり、日本の工業化のプロセスでは、政府や金融機関、商社、海運会社等が重要な役割をはたすとともに、「経営ナショナリズム」と概括しうるイデオロギーが大きな意味をもった¹³⁾。

明治維新直後の時期に「殖産興業政策」の一環として多数の官営工場や官営鉱山が出現したこと、「日清戦後経営」や「日露戦後経営」を通じて一連の産業振興政策が展開されたことなどは、日本の工業化に政府が大きな役割をはたしたことを、物語っている。しかし、そうであるからといって、政府の役割を過度に強調することは、適切ではない。官営工場や官営鉱山の多くは、経営的に行き詰まり、1880年から始まった官業払下げ¹⁴⁾によって民間企業に衣替えしてから、本格的な発展をとげるようになった。「日清戦後経営」や「日露戦後経営」で振興の対象となった海運業、造船業、鉄鋼業などでは、政策的支援を受けながらも、活発な民間企業の事業展開がみられた(例えば、官営八幡製鉄所の設立に続いて、1901年の住友製鋼場の設立、1903年の釜石製鉄所の平炉製鋼開始、1905年の神戸製鋼所の設立、1906年の川崎造船所の鍛鑄鋼工場建設、1907年の日本製鋼所の設立など、民間製鋼業の活発な展開がみられた)。必ずしも政府主導型ではなく、政府と民間企業が相互補完する形で経済発展が進行した点に、日本の工業化プロセスの特徴を見いだすことができる。

ガーシェンクロンの議論を参考にしつつ、中川敬一郎は、日本の工業化プロセスでは、貿易にかかわる「組織された企業者活動」が重要な意味をもったことを強調している¹⁵⁾。綿業や絹業が国際競争力を獲得するうえで、商社¹⁶⁾、海

12) Gerschenkron (1962) 参照。

13) この点については、森川(1973)参照。

14) 官業払下げについては、小林(1977)参照。

運会社、銀行、海上保険会社などは、「近代工業のインフラストラクチャー（基盤）」として、大きく貢献したのである¹⁷⁾。

ガーシェンクロンや中川敬一郎の所説は、日本に限らず、後発国一般にあてはまる工業化の要件を論じたものである。ただし、日本の工業化について論じる際には、後発国工業化の一般的要件の指摘のみにとどまっているわけにはゆかない。と言うのは、日本が、欧米以外で初めて工業化を達成した国だからである。

2.4.2 「最初の後発国工業化」の固有な要件

日本で「最初の後発国工業化」が実現した固有な要件は、何だろうか。日本が後発国のなかでもいち早く経済成長への離陸をとげた要因としては、「必ずしも政府主導型ではなく、政府と民間企業が相互補完する形で経済発展が進行した」事実をあげるべきだろう。

それでは、他の後発国に比べて活発な民間企業の行動は、どうして実現したのか。

後発国の工業化にとっては、稀少資源であるヒトやカネをいかに有効に活用するかが、成否のカギを握る。日本の工業化過程を振り返ると、ヒトの活用に関して言えば、専門経営者が活躍しえたことが大きなポイントとなったが、それを実現するうえでは、資本家経営者が専門経営者を積極的に登用したこと、出資者経営者が専門経営者の育成を支援したことなどが、重要な意味をもった。カネの活用に関して言えば、専門経営者が資本家経営者の保有資金を工業化のために使用したこと、出資者経営者が株式会社を早期に導入して社会的資金を動員したことなどが、有意義だった。日本の工業化過程では、資本家経営者、専門経営者、出資者経営者という三つのタイプの実業家が相互補完的に活動することによって、稀少資源であったヒトやカネの有効活用が実現したと言える。他の後発国に比べて活発な民間企業の行動が実現したのは、このようなメカニズムが作用したからである。

15) 中川(1967)参照。

16) 日本における商社の事業展開については、山崎(1987)参照。

17) この点については、田付(1995)参照。

2.4.3 3 タイプの経営者の関係

三つのタイプの経営者の関係を、もう一度確認しておこう。

資本家経営者は、事業規模の拡大や多角化の進展にともない、自らの力だけでは経営管理を遂行することができなくなり、専門経営者の手助けを必要とするようになった。三菱財閥を形成した岩崎弥太郎・弥之助が、専門経営者の登用に積極的だったのは、その典型的な事例である。登用された三井の中上川彦次郎、三菱の^{しょうだへいごろう}庄田平五郎のような専門経営者は、工業化路線の積極的な推進者となった。

資本家経営者のうち十分な資金調達力をもたなかった者は、早い時期から株式会社を設立したり、銀行融資に依存したりした。その場合には、「株式会社設立の仕掛け人」である渋沢栄一のような出資者経営者の力に頼らざるをえなかった。また、渋沢の場合は、第一銀行の頭取でもあったので、銀行融資を通じて、資本家経営者を支援することになった。浅野総一郎が渋沢栄一の助けを借りたのは、その典型的な事例である。

資本家経営者は、経営資源の不足を相互に提携することによって補完することもあった。代表的なケースとして、金融財閥を形成した安田善次郎と産業財閥を構築した浅野総一郎との連携を挙げることができる。

出資者経営者である渋沢栄一は、実業家教育にも力を入れ、東京高等商業(現在の一橋大学)など、多くの高等教育機関の設立、発展を支援した。明治後半期から、東京高等商業の卒業生は、三井物産をはじめとして多くの大企業に入社し、やがて専門経営者として活躍するようになった。ここでは、出資者経営者が専門経営者の供給源を支援するメカニズムが作用したのである。

このように、資本家経営者・専門経営者・出資者経営者の3者は、相互補完的な機能分担を行いながら、日本の工業化を促進させる役割をはたしたとみなすことができる。

2.4.4 ブレークスルー・イノベーションの帰結としての早期離陸

本稿の第1章で提示した日本経営史全体にかかわる三つの問いのうちの一つ目は、「日本経済はなぜ早期に離陸し成長軌道に乗ったのか」という問いであった。江戸時代および幕末開港から日露戦後にかけての時期の双方に目を向けた第2章を閉じるにあたって、イノベーションの観点から、この問いに答

えを導くことにしよう。それは、「ブレイクスルー・イノベーションの帰結として、後発国で初めての早期離陸が実現した」という答えになる。

第2章の前半では、江戸時代に登場した革新的なビジネスモデルの創始者として、鴻池家の鴻池善右衛門、三井家の三井高利、および中井家の中井源左衛門を取り上げた。彼らが実現した事業革新は、世界的視野から評価すれば、必ずしもブレイクスルー・イノベーションとは言えないかもしれない。しかし、当時、日本は鎖国によって海外と切り離されていたのであり、日本におけるイノベーションは「世界」におけるイノベーションと同義であった。その点を考慮に入れば、彼らは、「世界初」のブレイクスルー・イノベーションの担い手だったとみなしうる。

ブレイクスルー・イノベーションの担い手が活躍したことは、封建社会でありながら市場経済が発展していたという江戸時代のユニークな「新しさ」を際立たせることになった。工業化以前に「新しさ」を兼ね備えた封建社会が存在したことは、日本経済が早期離陸を実現するうえで、重要な前提条件となったのである。

第2章の後半では、江戸時代末期から日露戦後までの時期に活躍した専門経営者の中上川彦次郎、資本家経営者の岩崎弥太郎・岩崎弥之助・安田善次郎・浅野総一郎、出資者経営者の渋沢栄一という、6人の革新的企業家を取り上げた。彼らが遂行した事業革新は、個別で評価すれば、「世界初」と言えないものが多く、基本的にはインクリメンタル・イノベーションだったとすることができる。しかし、それらが組み合わされて出来上がった専門経営者・資本家経営者・出資者経営者が相互促進的に連携するユニークなシステムは、欧米以外では最初の工業化を日本において実現する原動力となった。その意味では、第2章後半で取り上げた企業家たちは、全体として、「最初の後発国工業化」をもたらす世界史的な意味をもつブレイクスルー・イノベーションの体現者だったとみなしうるのである。

江戸時代の個別的なブレイクスルー・イノベーションを前提条件とし、幕末開港～日露戦後期の総合的なブレイクスルー・イノベーションを直接的な契機として、後発国で初めての工業化が日本で進行することになった。第2章の時代を「ブレイクスルー・イノベーションの時代」と呼んだのは、このためである。

3. インクリメンタル・イノベーションの時代

3.1 概観3：第一次世界大戦から1980年代まで

3.1.1 第一次世界大戦と景気変動

第3章では、日本経済が長期にわたり、国際的に見て相対的高成長を続けた第一次世界大戦から1980年代までの時期に目を向ける。この時期に活躍した代表的な革新的企業家としては、①都市化の旗手として新産業を創出した小林一三、②電化の旗手として産業インフラを構築した松永安左エ門、③例外的なブレークスルー・イノベーションの事業化に成功した二代鈴木三郎助、④ブレークスルーからインクリメンタルへのイノベーションの変化の出発点となった豊田喜一郎、⑤新興コンツェルンを形成し大陸へ進出した野口 遵^{にだいすずき さぶろうすけ}と鮎川義介^{とよだ きいちろう}、⑥「大陸の石油商」から「民族系石油会社の雄」へ成長をとげた出光佐三^{のぐちしたがう あいかわよし}、⑦設備投資の先導役として高度経済成長を牽引した西山弥太郎、⑧「消費革命」の仕掛け人として高度成長を牽引した松下幸之助、⑨「世界のソニー」「世界のホンダ」の革新性を体現した井深大・盛田昭夫・本田宗一郎・藤沢武夫、⑩「財界名医」「ミスター行革」として強い危機感を抱いた土光敏夫という、10 ケース 14 人をあげることができる。彼らが遂行した革新の本質は、基本的にはインクリメンタル・イノベーションであったが、例外的にはブレークスルー・イノベーションも含まれていた。

日本の産業革命が完了したのは日露戦争（1904～05年）が終結した直後のことであったが、1907年に始まった日露戦後恐慌は長期化した。1910年頃には水力電気ブームに乗った電力業中心の「中間景気」がみられたが、全体として景気の足どりは重く、国際収支の危機が深刻化して、日本経済は「行詰り」状態に陥った。

しかし、1914～18年の第一次世界大戦は、このような状況を一変させた。第一次大戦が、当時「欧州大戦」と呼ばれことからわかるように、日本は、連合国（イギリス・フランス・ロシア）側に立って参戦したにもかかわらず、戦地から遠く離れたままだった。ヨーロッパの連合国向けの軍需品や食料品の輸出、ヨーロッパ諸国が撤収してビジネスチャンスが生じたアジア諸国向けの輸出、大戦景気にわくアメリカへの生糸輸出、のいずれもが急激に拡大すると

もに、国内でも、ヨーロッパからの輸入への依存度が高かった重化学工業製品の国産化がある程度進展して、日本は、国際収支の危機から脱却することができた。第一次大戦期と大戦直後の復興需要が生じた1919年には、日本の経済成長率は史上空前の水準まで急伸し、「大戦ブーム」、「戦後ブーム」が現出した。なお、第一次大戦によって、金本位制は国際的に機能を停止し、日本も、1917年に金輸出を禁止して金本位制から離れることになった。

「大戦ブーム」と「戦後ブーム」は、あくまで第一次世界大戦とその後の復興という一時的要因によるものだったから、長続きすることはなかった。1920年の反動恐慌を機に状況は再び暗転し、日本経済は、「慢性不況」の時代を迎えることになった。「慢性不況」下では、反動恐慌だけでなく、1923年の震災恐慌、1927年の金融恐慌、1929～31年の昭和恐慌という、景気後退があいついで生じた。国際収支の悪化が再度深刻化するなかで、日本はなかなか金本位制に戻ることができず、井上準之助大蔵大臣が緊縮財政によって金輸出禁止の解除（いわゆる「金解禁」）を断行し、ようやく日本が金本位制に復帰したのは、すでに昭和恐慌が進行し始めていた1930年1月のことであった。1929年にアメリカで始まった世界恐慌と連動したこの昭和恐慌は、日本近現代史上、最大規模の景気後退局面となり、1930、31年には日本の名目国民総生産は、大幅なマイナス成長を記録した。

3.1.2 長期の成長軌道に乗った日本経済

ただし、ここで見落とすことができない点は、「慢性不況」下にあった1920年代の日本の経済成長率は、国際的にみれば、必ずしも低くはなかったことである。1910年代から1920年代にかけての日本の平均経済成長率は、「総額」でも、「1人当たり額」でも、当時、世界の経済発展をリードしていたアメリカのそれを、わずかながら凌駕していた¹⁸⁾。日本経済が、不況色を強めながらも、国際水準を上回る成長を実現した背景には、都市化や電化の進行などもあって、この時期に国内市場が拡大したという事情があった。三和良一は、「日本経済は、第1次大戦を画期に、一段階高い水準の経済規模に移行した」と評価し、「1920年代から、日本において、西洋化の方向での消費慣習の変化を

18) 安藤編(1975): 24 参照。

伴いながら、大衆消費社会への胎動がはじまった」、という見通しを提示している¹⁹⁾。

1920年代から始まった日本の経済成長率がアメリカ・イギリス・ドイツのそれを上回るという傾向は、第二次世界大戦前後の一時的中断をはさみながらも、長期にわたって継続し、定着した。その傾向が終了したのは、1990年代のことだった²⁰⁾。

3.1.3 第二次世界大戦へ

話を戦前に戻せば、日本は、欧米先進諸国に先んじて世界恐慌（昭和恐慌）から脱却した。景気回復のきっかけとなったのは、1931年12月に犬養毅内閣が金輸出を再禁止し、日本が最終的に金本位制から離れて、管理通貨制へ移行したことである。管理通貨制下で犬養内閣の高橋是清大蔵大臣が遂行した有効需要創出を中心とする経済政策は、のちにケインズ (J. M. Keynes) のそれを先取りしたものだという評価を受けたことからわかるように、景気回復に成果をあげた。また、金輸出の再禁止によって生じた円為替の低落（円安の進行）は、1932年の関税改正とあいまって、輸出を増進させ、輸入を防遏する効果をもった。輸入圧力の低減を追い風にして、1930年代半ばまでに日本の重工業は、「内部循環的生産拡大」を実現するまでに成長した²¹⁾。

再び成長軌道に乗った日本経済に大きな影を落としたのは、1939～45年の第二次世界大戦であった。戦争をはさんで日本では経済統制が行われ、企業活動の自由は大きく後退した。経済統制は1938年の国家総動員法制定に始まり、終戦後も、1952年の占領終結のころまで継続した。

1945年8月の敗戦によって、日本は、朝鮮・台湾・南樺太などの植民地を喪失した。また、日本の主要都市は米軍の空襲によって焦土と化しており、敗戦後しばらくのあいだ、深刻な食糧難が生じるなど、国民生活は危機に立たされた。

敗戦によって日本は、アメリカを中心とする連合国の占領下におかれることになった。占領政策の一環として遂行された財閥解体、独占禁止、労働改革、

19) 前掲三和 (1993): 100。

20) 以上の点については、前掲安藤編 (1975): 24 参照。

21) この点については、橋本 (1984) 参照。

農地改革などの経済改革は、日本経済と日本企業のあり方に大きな影響を及ぼした。企業内で専門経営者の進出と経営者の若返りが進行したこと、労働組合が堅固な法的根拠を獲得するとともに社員・工員間の身分差別が廃止されたこと、主要な産業で寡占企業間の激しい競争が展開されるようになったこと、個人消費支出の増大による国内市場の拡大をもたらす要因が整ったことなどは、戦後の日本経済と日本企業にとって、成長のための重要な初期条件となった。

連合国による日本占領が終結したのは、1952年のことである。日本の工業生産、実質国民総生産 (GNP)、実質個人消費は1951年に、実質1人当たりGNP、実質1人当たり個人消費支出は1953年に、それぞれ戦前の最高水準を突破した。

3.1.4 高度成長から安定成長へ

1951～53年に生産と消費の両面で第二次大戦以前の水準を回復した日本経済は、1950年代半ばから1970年代初頭にかけて、それまでの世界史に類例をみないような高度成長をとげた。1956～70年の15年間における年平均名目経済成長率は、アメリカが6.2%、フランスが7.2%、イギリスが8.1%、イタリアが9.4%、西ドイツが10.3%であった（ただし、フランス、イギリス、イタリアについては、1956～69年の14年間における年平均名目経済成長率）が、日本の場合には15.1%に達した。また、実質GNPでも日本経済は、この15年間に年率10.4%の成長をとげ、経済規模が4.4倍に拡大した²²⁾。

日本の主要産業は、高度経済成長のさなかの1960年代半ばごろから、国際競争力を強化した。その背景には、貿易自由化や資本自由化の進展にみられる開放経済体制への移行という事情が存在した。開放経済体制への移行にあたって日本の国内では、外国商品や外国資本の脅威を強調し、貿易自由化や資本自由化を「第2の黒船の襲来」とみなす論調が強まった。しかし、大型化投資や危機感にもとづく労使一体となった企業努力の結果、日本の労働生産性は欧米先進諸国のそれをしのぐ勢いで上昇し、日本企業の国際競争力は強化された。そして、戦後ほぼ一貫して赤字基調を続けてきた日本の貿易収支は、1964年以降黒字基調で推移するようになった。

22) 以上の点については、橋川(2007): 297-298 参照。

日本経済が実現した高度成長は、1973～74年の石油危機によって終焉した。ただし、ここで注目すべき点は、石油危機後も1980年代いっぱいまでは、日本の経済成長率が、それ以前の時期に比べれば絶対的に低下したものの、欧米先進諸国の経済成長率に比べると高水準を維持したことである²³⁾。この相対的高成長という事実注目すれば、1970年代半ばから1980年代までの日本の経済成長のあり方は、「低成長」と概括するよりは、「安定成長」とみなす方が適切であろう。

石油危機後も日本経済が安定成長をとげたのは、良好な労使関係と継続的な企業間関係に支えられた日本の企業が、長期的な視野に立つ経営戦略を展開し、省エネルギー等の市場のニーズに合致した製品の開発、生産工程の徹底的な効率化や高度化、などで成果をあげたからである。このため、国際競争力を強めた日本企業に対する国際的な関心は、経済成長率が低下した石油危機後の時期に、むしろ急速に高まった。「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」ということが言われ始めたのも、日本企業が石油危機を克服するプロセスにおいてであった²⁴⁾。

3.1.5 インクリメンタルな技術革新と「日本的経営」

高度経済成長期末の時点における日本の大企業では、「企業は誰のものか」という問いに対して「従業員のもの」と答えることが支配的になっており、協調的な労使関係を前提としつつ、生産現場からインクリメンタル（累積的、連続的）な技術革新を実現するメカニズムが作動していた。このようなメカニズムは、いわゆる「日本的経営」の所産であるとみなすことができる。日本的経営とは、「協調的な労使関係を基盤にして、従業員利益の最大化をめざす経営」のことである。

1950年代半ばから1980年代にかけての時期に日本的経営を実行する日本の経営者企業は、成長志向型の意思決定を繰り返し、日本経済が他国経済に比べて相対的な高成長をなしとげることに貢献した。日本の経営者企業は、長期にわたる企業成長を達成し、その結果として、継続的な株価上昇と労働条件改善を実現することによって、株主利害と従業員利害を一致させることに成功した

23) 以上の点については、同前：300-303 参照。

24) 例えば、Vogel (1979) 参照。

のである。

3.2 論点3：なぜ長期にわたり成長できたか／キャッチアップと内需主導

3.2.1 末廣昭『キャッチアップ型工業化論』の検討

第一次世界大戦期から1980年代にかけての日本経済の長期にわたる相対的高成長は、ひとまず欧米諸国に追いつき追い越すことをめざしたキャッチアップ型工業化の帰結だったとみなすことができる。日本の場合、その過程で、第二次世界大戦の敗北を経験したから、キャッチアップの道のりは長く、険しいものとなった。

キャッチアップ工業化を体系的に分析した研究としては、末廣昭の『キャッチアップ工業化論』（名古屋大学出版会、2000年）がある。同書は、直接的には日本を分析対象としたものではないが、そこで展開された議論を日本にあてはめることによって、日本の経済成長の特徴を理解することが可能なる。

末廣は、「キャッチアップ型工業化」を「輸出主導型の工業化」と特徴づけている²⁵⁾。氏によれば、「キャッチアップ型工業化」にはNICs（Newly Industrializing Countries, 新興工業諸国）型やNAIC（Newly Agro-industrializing Country, ナイク）型などのタイプの違いはあるものの、それらは輸出主導の工業化という点で共通している²⁶⁾。氏がアジア地域におけるテレビの生産・輸出・海外生産について論述した際にも、販路として想定されたのは各国（日本を含む）の内需向け販売ではなく、アメリカ向けを中心とする輸出向け販売であった²⁷⁾。

ここで問題となるのは、末廣が、「『キャッチアップ型工業化』のもっとも典型的な例が日本であったとの理解に立っている²⁸⁾」ことである。しかし、末廣自身もある程度認めている²⁹⁾ように、第二次世界大戦後の日本の経済成長は内需主導で達成されたのであり、輸出主導で達成されたわけではない。内需主導の経済成長をとげた戦後の日本を想定しつつ、輸出主導の「キャッチアップ型

25) 末廣(2000): 94 参照。

26) 同前: 137-143 参照。

27) 同前: 52-55 参照。

28) 同前: 13。

29) 末廣昭は、「日本の場合、輸出が名目GDPにしめる比率は、60年が9%、80年が12%、99年が10%であった。したがって、日本はもはや輸出立国とはいえない」（同前: 306）と述べている。

工業化」の最典型国が日本であったと主張するのは、やや無理がある。しかしながら、戦後日本の経済成長に関しては「追いつき、追い越せ」という国民的コンセンサスが重要な原動力になったことがよく知られており、「キャッチアップ型工業化論」を戦後の日本とは無縁の議論だと簡単にかたづけしてしまうわけにもゆかない。

この問題を解決するには、二つの方法がありうる。一つは、日本が輸出主導の「キャッチアップ型工業化」の最典型国であったのは戦前のことであり、戦後のことではないとの立場をとることである。いま一つは、「キャッチアップ型工業化」の特徴づけを修正して、工業化のプロセスにおける内需の役割をある程度織り込むことである。

これらのうち前者は、必ずしも適切な方法ではない。たしかに、日本経済の輸出依存度は戦後に比べて戦前の方が総じて高かったが、それでも、戦前の日本が輸出主導の経済発展をとげたという見方に対しては、ぬぐいがたい違和感が残る。戦前の日本では、輸出および海外から所得が名目国内総支出に占める比率は、5% (1885 年)、6% (1890 年)、10% (1895 年)、11% (1900 年) 13% (1905 年)、15% (1910 年)、20% (1915 年)、19% (1920 年)、20% (1925 年)、17% (1930 年)、23% (1935 年)、20% (1940 年) と推移した³⁰⁾。つまり、前者の方法 (日本が輸出主導の「キャッチアップ型工業化」の最典型国であったのは戦前のことであるとみなす方法) は十分な妥当性をもつとは言えず、掘り下げてみる価値があるのは、輸出だけでなく内需の役割も視野に入れる後者の方法だということになる。

じつは、末廣の『キャッチアップ型工業化論』の中にも、アジア諸国の経済発展における内需の役割に言及した部分が点在する。例えば、NICs の発展形態として、「輸出だけではなく内需を取り込んで成長を遂げた段階を『アジア NIES』」(NIES は Newly Industrializing Economies) と措定する平川均の所説を、末廣は批判的コメントをつけずに紹介している³¹⁾。また、タイの経験をふまえて、「新興農産物の拡大やアグロインダストリーの成長は、農村や地方の商人・上層農民の所得向上を通じて、拡大する国内市場を輸入代替産業に提供した」と述べ、そのことが、同国における NAIC 型工業化を促進する一要因になった

30) 前掲安藤編 (1975): 7 参照。

31) 前掲末廣 (2000): 19 参照。

と評価している³²⁾。さらに、末廣は、終章で、アジア諸国における「キャッチアップ型工業化」が今後も継続するであろうと見通しを立て、その一つの論拠として「成長イデオロギー」の強固な存続をあげて、「人々の『ゆたかさ』への志向は強まりこそすれ、決して弱まることはない」と言明している³³⁾。氏は、「キャッチアップ型工業化」の道を歩んできたアジア諸国には、すでに「ゆたかさ」への志向がある程度定着しているとの認識に立っているのである。末廣の「キャッチアップ型工業化論」は、内需の役割を織り込む余地を十分に残していると言えよう。

3.2.2 世界銀行『東アジアの奇跡』の検討

1993年に刊行された世界銀行の*The East Asian Miracle*³⁴⁾は、高成長をとげたアジアのエコノミー (High-performing Asian Economies, HPAEs) として、日本、韓国、台湾、香港、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシアという八つのエコノミーを取り上げ、それらの高成長と公共政策との関連について論じている³⁵⁾。そこでも、各々の政府が「輸出基準」を適用し、コンテスト・ベースの競争を促進したとする、末廣昭の『キャッチアップ型工業化論』に通じる議論が展開されている。

日本を含む HPAEs において輸出基準が採用されたとする世界銀行の*The East Asian Miracle* の見方は、はたして妥当なものであろうか。日本に関する限り、この問いに対する答えは、否定的なものにならざるをえない³⁶⁾。

表は、東アジア 6カ国の輸出依存度の推移を、1975 年以降 5 年ごとにみたものである。この表から、日本の輸出依存度は、シンガポール、マレーシア、タイ、韓国、インドネシアのそれに比べて、相当に低かったことがわかる。

日本の輸出依存度は、高度経済成長期には、10%を下回る水準で推移した。具体的に言えば、1960年には9.6%、1965年には9.6%、1970年には9.8%であった³⁷⁾。高度成長を牽引したのは、個人消費支出や民間設備投資などの内

32) 同前：141-142 参照。

33) 同前：308-309 参照。

34) The World Bank (1993).

35) 世界銀行、白鳥正喜監訳・海外経済協力基金開発問題研究会訳 (1994) 参照。

36) 世界銀行の*The East Asian Miracle* の見方と日本の現実との齟齬については、橋川 (1998) 参照。

表 東アジア6カ国の輸出依存度の推移(1975~90年)

(単位：%)

国	1975年	1980年	1985年	1990年
日本	11.2	12.5	13.0	9.7
韓国	24.4	28.6	33.7	26.8
シンガポール	95.6	177.8	124.4	148.7
タイ	15.1	19.8	19.4	29.1
マレーシア	42.7	56.3	52.8	72.6
インドネシア	24.4*	31.6*	22.2	25.3

(出所) 総務庁統計局編『国際統計要覧(1985年版)』(1985年), 同編『世界の統計(1994年)』(1994年)。

(注) 国民総生産(GNP)に対する輸出額(f.o.b. 価格, ただし*はc.i.f 価格)の比率。

需であり, 輸出ではなかった。

1980年代にはいると, 日本の貿易収支の黒字額は大幅に拡大した。これは, 世界銀行の *The East Asian Miracle* が言うような輸出振興をめざした産業政策の成果ではなく, 厳しい国内市場での競争で鍛えられた日本企業の組織能力の高まりによるものであった。

3.2.3 インクリメンタル・イノベーションの帰結としての長期成長

本稿の第1章で提示した日本経営史全体にかかわる三つの問いのうちの二つ目は, 「成長軌道に乗った日本経済は, どうして長期にわたり世界史にも稀な高成長をとげることができたのか」という問いであった。明治末期から1980年代にかけての時期に目を向けた第3章を閉じるにあたって, イノベーションの観点から, この問いに答えを導くことにしよう。それは, 「インクリメンタル・イノベーションの帰結として, 内需主導の長期にわたる相対的高成長が実現した」という答えになる。

日本経済の長期にわたる相対的高成長を可能にした必要条件是, 継続的に国内市場が拡大したことであった。第一次世界大戦を契機に始まった大衆消費社会化は, 第二次大戦時において一時的に停滞したものの, 戦後になると, さらに急速に進行した。欧米においても大衆消費社会化は進行したが, 日本の場合には, 国民の可処分所得の拡大だけでなく, 生活の洋風化も同時に進行したか

37) 国民総生産(GNP)に対する輸出額(f.o.b. 価格)の比率。総理府統計局編(1975), 総務庁統計局編(1985), 総務庁統計局編(1994)による。

ら、消費革命は、より大きくより深い形で進展した。さらに、1930年代および戦後の高度成長期には、民間設備投資の活発化が内需の拡大を加速させた。この民間設備投資の増大こそ、日本の経済成長率を欧米先進諸国のそれよりも一段高いものにした、最大の要因だとも言える。こうして、日本経済は、1910年代から1980年代にかけて、東アジアの他の諸国・諸地域の場合とは異なり、内需主導型の相対的高成長をとげたのである。

内需の拡大が相対的高成長の必要条件だったとすれば、その十分条件は、革新的な企業家活動に導かれた「日本企業の組織能力の高まり」に求めることができる。内需の拡大を経済の成長に結びつけるためには、「創って作って売る」という企業活動の基本を包括的に深化させることが必要であった。そのためには、企業内の開発部門と製造部門と営業部門が情報を共有し、緊密に連携して「改善」を積み重ねてゆくことが求められた。「改善」という言葉に象徴されるインクリメンタル・イノベーションこそ、日本経済の長期にわたる相対的高成長を可能にした十分条件だったのである。

もちろん、1910年代～1980年代の時期にも、池田菊苗による味の素の発明や、豊田佐吉・喜一郎父子による自動織機の発明など、ブレークスルー・イノベーションも生じた。しかし、例外的なブレークスルー・イノベーションを事業化した二代鈴木三郎助に導かれた味の素（株）のその後の総合食品メーカーとしての発展は、インクリメンタル・イノベーションの積み重ねだったと言えるし、豊田喜一郎が実質的に創業したトヨタ自動車の国際競争力を決定的に高めたのは、「改善」という言葉に適合するインクリメンタル・イノベーションの象徴であるトヨタ生産方式の構築・進化であった。総じて見れば、この時期には、ブレークスルー・イノベーションは部分的現象にとどまり、インクリメンタル・イノベーションが支配的だったのである。

インクリメンタル・イノベーションの多くは、顧客のニーズに積極的に対応することからスタートする。顧客重視の姿勢は、都市化や電化の旗手となった小林一三や松永安左エ門から、「消費革命」の仕掛け人となった松下幸之助まで、本稿の第3章で取り上げたすべての企業家に共通していた。その姿勢こそが、内需の深耕を可能にしたとみなすことができる。

一方で、第3章で取り上げた企業家たちは、新たなビジネスチャンスを見出すと、積極果敢に投資を遂行する点でも共通していた。多大なリスクを承知

したうえで、戦前、大陸へ積極的に進出した野口遵や鮎川義介、出光佐三にその姿を見ることができし、西山弥太郎も、大型民間設備投資の先鞭をつけたという意味で、戦後の高度経済成長の牽引者となった。

しかし、この革新的企業家による積極果敢な投資の遂行という日本経済の長期成長を導いた要因は、やがて衰退してゆく。1980 年代の末に死去した土光敏夫が抱いた危機感が、本稿の第 4 章の時期には、現実のものとなってゆくのである。

4. 二つのイノベーションに挟撃された時代

4.1 概観 4：1990 年代以降

4.1.1 日本経済の暗転

第 4 章では、1990 年代以降今日までの時期に目を向ける。革新的企業家として取り上げるのは、稲盛和夫、鈴木敏文、柳井正、孫正義の 4 人である。

20 世紀最後の 10 年間であった 1990 年代は、日本経済や日本企業にとっての「失われた 10 年」だったと言われる。本稿でここまで見てきたように、日本経済は、1910 年代から 4 分の 3 世紀余りにわたって、第二次世界大戦敗北直後の一時期を除きほぼ一貫して、資本主義諸国のなかで相対的高成長をとげてきた。しかし、1990 年代にはいると、経済成長に関して、サミット参加諸国中の「優等生」から一挙に「落第生」に転落した。

1997～98 年に北海道拓殖銀行・山一証券・日本長期信用銀行・日本債権信用銀行の経営破綻という形で現出した「平成金融恐慌」は、70 年前の 1927 年に起きた「昭和金融恐慌」に比肩するものとみなされた。また、1990 年代末の日本では、敗戦直後の 1949 年にドッジラインによって生じて以来、50 年ぶりに本格的なデフレーション（物価の持続的な低落）が発生した。

日本経済の低迷に追い打ちをかけたのは、いわゆる「リーマンショック」である。2008 年 9 月にアメリカで大手投資銀行・リーマンブラザーズが破綻し、それを契機にして、瞬く間に世界全体が同時不況の波にのみ込まれました。そして、この世界同時不況は、日本経済にも深刻な打撃を与えた。

リーマンショックに端を発した世界同時不況とは別に、日本では、固有の大きな悲劇、大きな問題が生じることになった。東日本大震災と東京電力・福島

第一原子力発電所事故が、それである。

2011年3月11日午後2時46分、マグニチュード9.0に達する巨大地震、東北地方太平洋沖大地震が発生した。この地震とそれが引き起こした大津波は、第二次世界大戦後の日本で最大規模となる自然災害である東日本大震災を引き起こし、震災による死者および行方不明者は2万人近くに及んだ。

東日本大震災は、福島第一原発事故をともなった点でも、特筆すべき歴史的出来事であった。福島第一原発事故は、原子力施設の事故・故障等の事象を評価する国際原子力事象評価尺度 (INES) で、史上最悪と言われる1986年のチェルノブイリ原子力発電所事故 (旧ソ連) と並ぶレベル7 (「深刻な事故」) と評価されるにいたり、現在でも多くの住民が避難を余儀なくされている。

1990年代以降の日本経済と日本企業の低迷は、従来になかった深刻な事情を背景に有していた。それは、わが国が2005年に人口減少社会へ転換したことであった。

2005年12月、厚生労働省は、同年の「人口動態統計」(年間推計) を発表した。それによれば、出生数は前年比4万4,000人減の106万7,000人、死亡数は前年比4万8,000人増の107万7,000人となり、差し引きで1万人の「自然減」となった。出生数が死亡数に達しない自然減は、同種の統計調査が始まった1899年以来、初めてのことであった。

人口減少社会には、メリットとデメリットの両面がある。メリットとしては、エネルギー・水・その他資源の消費量が減ること、食糧の消費量も減少すること、地球温暖化をもたらす二酸化炭素 (CO₂) 排出量が削減されること、土地取得の可能性が上昇すること、などがあげられる。一方、デメリットとしては、市場規模が縮小するとともに、投資機会・意欲も減退するため、経済成長が抑制される点が重大である。そのほか、社会や文化の継承者の減少、国際社会での地位低下など、深刻な問題も引き起こす。総じて言えば、人口減少社会には、メリットよりもデメリットが大きいと言わざるを得ない。

4.1.2 日本の経営の機能不全

1980年代半ばには、日本経済の好調なパフォーマンスを反映して、国際的にも、日本の企業システムを肯定的に評価する見方が支配的であった。しかし、バブル景気が崩壊し、「失われた10年」が始まると、日本の企業システムに

対する批判が勢いを強めた。

その際、主として批判の矛先が向けられたのは、日本的経営のあり方に対してであった。

1990 年代初頭にバブル景気が崩壊したのち、日本的経営は機能不全を起こすにいたった。日本的経営が活力を失うきっかけとなったのは、1980 年代まで日本的経営の中心的な担い手であった経営者企業である大企業が、すっかり自信を失い、「株主重視の経営」を前面に押し出すようになったことである。

誤解を避けるために言えば、1990 年代以降の日本で、経営者企業である大企業が株主重視の姿勢をとること自体は、間違っていない。1980 年代後半から急速に進展した日本の資本市場の拡大と金融面でのグローバル化によって、事業会社には資本市場から資金を調達することが求められており、そのためには、株主重視の姿勢をとることが必要だったからである。問題は、株主重視と短期的利益の追求とを同一視し、経営者企業タイプの大企業の多くが、日本的経営のメリットである長期的視野をもつことを忘れてしまったことにある。

4.1.3 「投資抑制メカニズム」

ややもすると、株主重視と短期的利益の追求とは、同一視されがちである。現実には、1960～80 年代の時期には、アメリカ企業も、株主重視と短期的利益の追求を同一視したため、必要な投資を怠り、その結果、いくつかの分野では「日米逆転」が生じて、日本企業に遅れをとることになった。しかし、1990 年代にはいると、アメリカ企業は、株主重視の姿勢を維持しながらも、長期的視野に立って投資を積極的に行うようになり、「日米再逆転」を実現させた。

バブル景気崩壊後、経営者企業タイプの大企業では、ROA (Return on Assets, 総資産利益率) や ROE (Return on Equity, 株主資本利益率) を重視するアメリカ型企業経営への移行が盛んに追求されるようになった。1990 年代に「ニュー・エコノミー」を謳歌したアメリカでは、企業が積極的に投資を行い、A (Assets, 資産) や E (Equity, 株主資本) を増やししながら、それを上回る勢いで R (Return, 利益) を増大させて、ROA や ROE の上昇を実現する戦略をとった。これとは対照的に、日本では、多くの経営者企業タイプの大企業が投資を抑制し、A や E を削減して、ROA や ROE の上昇を図ろうとした。

厳密に言えば、バブル景気崩壊後の日本で、膨脹した資産 (Assets) を縮小しようとする行為自体は、間違っただけとは言えない。資産縮小を行ったうえで競争力を強化することにつながる投資を行うならば、ビジネスを再生させることができるからである。問題は、資産縮小により企業体質を強くしたにもかかわらず、成長戦略に見合うきちんとした投資を行わない日本企業が多かったことにある。

ROA や ROE の上昇という同じ目標をめざしながらも、総じて言えば日米両国の企業は投資に対して正反対の姿勢をとったのであり、バブル景気崩壊後の日本では、「投資抑制メカニズム」とでも呼ぶべきものが、きわめて深刻に作用した。経営者企業タイプの日本企業では、企業本来の職務である投資を十分に行うことができない萎縮した経営者の姿と、投資抑制による企業の生き残りに対して積極的に協力する正社員従業員の姿とが、観察されるようになりました。長期的な視野をもち必要な投資を的確に行うという日本的経営のメリットは、影をひそめてしまったのである。

4.2 論点 4：なぜ失速したか／ICT 革命と「破壊的イノベーション」

4.2.1 ICT 革命による「先発優位」の確立

第 4 章の「論点」では、1990 年代以降の日本経済と日本企業の低迷について、イノベーションという切り口から検証する。別の言い方をすれば、本稿の第 1 章で提起した三つ目の問い、つまり、「長期にわたって相対的高成長をとげてきた日本経済が 1990 年代以降失速したのはなぜか」という問いに、正対するわけである。この問いに対する答えは、日本企業が二つのイノベーションに挟み撃ちされるようになったからだと要約することができる。

一つ目は、ICT (情報通信技術) 革命にともなうブレークスルー・イノベーションである。日本的経営が有効に機能していたころの日本企業は、ブレークスルー・イノベーションとは対照的なインクリメンタル・イノベーション (累積的、連続的なイノベーション) を得意としていた。そのような状況は、日本的経営がフルに機能し出した第二次世界大戦後の高度経済成長期以降の時期に限定されることなく、第一次世界大戦前後から始まった日本経済の長期的高成長の時代全般に共通するものであった。

インクリメンタル・イノベーションを進めるにあたって日本企業が採用した

のは、先発企業が開発した製品に改善を加え、最終的にはより大きな市場シェアを確保する「後発優位」の戦略であった。「後発優位」の戦略が成り立ちえたのは、技術革新のスピードが相対的にゆっくりで、後発企業が先発企業にキャッチアップする時間的余裕が大きかったからである。

しかし、1990 年代以降に進展した ICT 革命は、ブレークスルー・イノベーションを実現した先発企業が圧倒的な市場シェアを一挙に獲得してしまう、「先発優位」の時代を到来させた。画期的な技術革新に成功した先発企業が事実上の業界標準であるデファクト・スタンダードを確保してしまえば、そのスタンダードに参加しない他企業に対して競争優位を得ることができるネットワーク外部性が発生するようになった。その結果、デファクト・スタンダードを確保した先発企業が利益の大半を手にしてしまう「ア・ウィナー・テイクス・オール（勝者がすべてを持ってゆく）」という状況が、広汎に現出したのである。

一方、インクリメンタル・イノベーションを得意とする日本企業は、ブレークスルー・イノベーションの担い手となった先発企業に対して、競争劣位に立たされることになった。「後発優位」戦略の有効性は、無くなったわけではなかったが、大幅に限定されるにいたった。

4.2.2 クリステンセン『イノベーションのジレンマ』の「破壊的イノベーション」

二つ目は、クレイトン・クリステンセンが名著『イノベーションのジレンマ』のなかで提唱した「破壊的イノベーション」である。ここで、念のため、本稿の第 1 章で行った説明を繰り返すことにしよう。

「破壊的イノベーション」とは、既存製品の持続的改善につとめるインクリメンタル・イノベーションに対して、既存製品の価値を破壊してまったく新しい価値を生み出すイノベーションのことである。インクリメンタル・イノベーションによって持続的な品質改善が進む既存製品の市場において、低価格な新商品が登場することが間々ある。それらの新製品は低価格ではあるが、あまりにも低品質であるため、当初は当該市場で見向きもされない。しかし、まれにそのような新商品の品質改善が進み、市場のボリュームゾーンが求める最低限のニーズに合致するレベルに到達することがある。その場合でも、既存製品の方が品質は高いが、価格も高い。このような状況下で、新製品がボリュームゾ

ーンの最低限のニーズにまで合致するようになると、価格競争力が威力を発揮して、新製品が急速に大きな市場シェアを獲得する。一方、既存製品は、逆に壊滅的な打撃を受ける。これが、クリステンセンの言う「破壊的イノベーション」のメカニズムである。「付加価値製品の急速なコモディティ化（価格破壊）」、「日本製品のガラパゴス化」などの最近よく耳にする現象は、この「破壊的イノベーション」と深くかかわり合っている。

ここで取り上げたブレイクスルー・イノベーションによる「先発優位」の発生源の多くは、シリコンバレーを含むアメリカ西海岸に位置する。一方、「破壊的イノベーション」の担い手は、韓国・台湾・中国等の企業であることが、しばしばである。日本企業は、先進国発のブレイクスルー・イノベーションと後発国・地域発の「破壊的イノベーション」との挟撃にあって苦戦を強いられているというのが、本稿を執筆している 2021 年時点での実相なのである。

4.2.3 『イノベーションの解』と残る疑問への答え

ここで注目すべき点は、クリステンセンが、『イノベーションのジレンマ』の続編となるレイナーとの共著（C. M. クリステンセン・M. E. レイナー著『イノベーションへの解』、翔泳社、2003 年、玉田俊平太監修、櫻井祐子訳）のなかで、1960～80 年代には、日本国内において「破壊的イノベーション」が活発に生じていたという見解を示していることである。『イノベーションへの解』は、「一九六〇年代、70 年代、80 年代における日本経済の奇跡の原動力が、破壊的イノベーションだったということ」を確認したうえで、次のような見解を提示している。

「日本の破壊者たち — ソニー、トヨタ、新日本製鐵、キヤノン、セイコー、ホンダなど — も他の破壊者と同様、ハイエンドにまで上り詰め、今やそれぞれの市場で世界最高品質の製品を製造している。そして日本の巨大企業も、自分たちが破壊した欧米企業と同様、いまや成長の余地がない、市場のハイエンドで行き詰まっているのだ。米国の大手企業がハイエンドに釘付けになっても、これまで米国経済が長期にわたって停滞したことがない理由は、人々が大手企業を辞めて、ベンチャー投資資金を得て下位市場へ移り、新たな破壊的成長の波を生み出すことができたからだ。それに引き換え日本経済は、これを可能にする労働市場の流動性やベンチャー・キ

「資本の基盤を欠いている。そんなわけで、日本は破壊のゲームを一度行って莫大な利益を得たものの、今や行き詰まっているのである」(62 頁)。

『イノベーションへの解』によれば、「破壊的イノベーション」は、確立した市場のローエンドないしはまったく新しい市場に端を発して、既存の消費者にシンプルで使い勝手がよく安上がりな製品を供給したり、これまで消費者でなかった人々に手ごろな価格の使いやすい商品を提供して新たな購買層にしたりすることによって、場合によっては、業界の既存リーダー企業が有していた市場シェアを一挙に奪取する結果をもたらすこともある。そして、「業界の現リーダーが持続的イノベーションの戦いでほぼ必ず勝利を収める一方で、破壊的イノベーションでの勝算は新規参入企業が圧倒的に高い」(41 頁) ののである。

『イノベーションへの解』の議論にもとづけば、日本では、「労働市場の流動性やベンチャー・キャピタルの基盤を欠いている」ため、アメリカでみられるような「破壊的イノベーションの」継続的発生によるリーダー企業の活発な入れ替わりが起きてない(言い換えれば、急成長し、トップ企業に躍り出るような新規参入企業があまり登場しない)、ということになる。このような指摘は、日本経済が抱える問題点の一端を鋭くついたものであり、大いに傾聴に値する。

ただし、『イノベーションへの解』の議論に対しては、一つの疑問が残ることも事実である。それは、日本でも 1980 年代までは「破壊的イノベーション」が活発に生じていたのであるならば、1990 年代以降、それが停滞したのはなぜか、という疑問である。

この疑問を解き明かすうえで考慮すべき事実は、日本の場合には、1960~80 年代に破壊的イノベーションの担い手となったのは、新規参入企業というよりは、既存のリーダー企業自身であったことである。したがって、「既存のリーダー企業は破壊的イノベーションを苦手とする」という単純な議論だけでは、右記の疑問に答えることはできない。我々は、かつて革新的であった日本のリーダー企業に、「失われた 10 年」と呼ばれた 1990 年代には何が起こったかを、解明しなければならないのである。

その答えは、この第 4 章の 4.1 指摘した日本的経営の機能不全による「投資抑制メカニズム」の発生に求めることができる。日本企業が活気を取りもどし、国内でも次々と「破壊的イノベーション」が生じるような状況を再現するためには、そしてさらには、「先発優位」を獲得できるようなブレイクスル

ー・イノベーションをも実現するためには、日本的経営の再生と「投資抑制メカニズム」の克服が何よりも必要なのである。第4章で言及した稲盛和夫・鈴木敏文・柳井正・孫正義の4人は、1990年代以降の時期にも例外的に「投資抑制メカニズム」に陥らず、的確な成長戦略をとり続けた革新的企業家だった。しかし、全体的に見れば、彼らはいくまで「例外的」存在に過ぎなかったのである。

5. イノベーションの再生：「2 正面作戦」のための条件

5.1 本稿のまとめ

本稿のねらいは、イノベーションのあり方の変化に注目して、日本の経済発展の流れを明らかにすることにあつた。その際、あらかじめ解くべき問いを三つ掲げ、第2~4章のそれぞれで、問いの一つ一つに答えを導いてきた。

第2章で検討したのは、「日本経済はなぜ早期に離陸し成長軌道に乗ったのか」という問いである。日本経済の離陸は、欧米先進国以外の後発国・地域のなかでは最も早いものとなったが、それを可能にした要因は、ブレークスルー・イノベーションに求めることができる。

第2章の前半では、江戸時代に活躍した鴻池善右衛門、三井高利、中井源左衛門を取り上げた。当時、日本は鎖国によって海外と切り離されていたのであり、日本におけるイノベーションは「世界」におけるイノベーションと同義であった。その点を考慮に入れば、彼らは、「世界初」のブレークスルー・イノベーションの担い手だったとみなしうる。

第2章の後半では、専門経営者の中上川彦次郎、資本家経営者の岩崎弥太郎・岩崎弥之助・安田善次郎・浅野総一郎、出資者経営者の渋沢栄一という、6人の革新的企業家に目を向けた。彼らが遂行した事業革新は、基本的にはインクリメンタル・イノベーションであったが、それらが組み合わせられて出来上がった専門経営者・資本家経営者・出資者経営者が相互促進的に連携するユニークなシステムは、欧米以外では最初の工業化を日本において実現する原動力となった。その意味では、第2章後半で取り上げた企業家たちは、全体としてみれば、「最初の後発国工業化」をもたらす世界史的な意味をもつブレークスルー・イノベーションの体現者だったとみなしうる。

江戸時代の個別的なブレークスルー・イノベーションを前提条件とし、幕末開港～日露戦後期の総合的なブレークスルー・イノベーションを直接的な契機として、後発国で初めての工業化が日本で進行することになったのである。

第3章で検討したのは、「成長軌道に乗った日本経済は、どうして長期にわたり世界史にも稀な高成長をとげることができたのか」という問いである。この問いに対しては、「インクリメンタル・イノベーションの帰結として、内需主導の長期にわたる相対的高成長が実現した」という答えを導いた。

日本経済は、1910年代から1980年代にかけて、東アジアの他の諸国・諸地域の場合とは異なり、内需主導型の相対的高成長を続けた。内需の拡大は、洋風化をとともなう消費革命の進行と活発な民間設備投資の推進によって引き起こされた。第3章で取り上げた小林一三・二代鈴木三郎助・豊田喜一郎・鮎川義介・出光佐三・松下幸之助・井深大・盛田昭夫・本田宗一郎・藤沢武夫の活動は消費革命の進行と、松永安左エ門・野口遵・西山弥太郎・土光敏夫の活動は民間設備投資の推進と、それぞれ密接に関連していた。

彼らは、総じて言えば、「改善」という言葉に象徴されるインクリメンタル・イノベーションを積み重ねた。一連の革新的企業家活動は、日本企業の組織能力を高め、日本経済の長期にわたる相対的高成長を可能にしたのである。

第4章で検討したのは、「日本経済の長期的にわたる相対的高成長が、1990年代初頭のバブル景気の崩壊によって一挙に終息し、その後の日本経済の失速状態が今日まで続いているのはなぜか」という問いである。この問いに対する答えは、日本企業が二つのイノベーションに挟み撃ちされるようになったからだ、と要約することができる。

一つ目は、ICT革命にとともなうブレークスルー・イノベーションの進展が、「先発優位」の時代を到来させたことである。日本企業が得意としていたインクリメンタル・イノベーションにもとづく「後発優位」の戦略は、デファクト・スタンダードを確保した先発企業が利益の大半を手にしてしまう「先発優位」の時代には、効力を失うことになった。

二つ目は、クレイトン・クリステンセンが『イノベーションのジレンマ』のなかで明らかにした「破壊的イノベーション」である。「付加価値製品の急速なコモディティ化（価格破壊）」、「日本製品のガラパゴス化」などの近年頻発する現象は、この「破壊的イノベーション」と深くかかわり合っている。

日本企業は、先進国発のブレークスルー・イノベーションと、後発国発の「破壊的イノベーション」との挟撃にあって、苦戦を強いられている。第4章の問いに対する答えは、この点に求めることができる。

5.2 イノベーションを再生させる道

日本企業は、先進国発のブレークスルー・イノベーションに対しても、後発国発の破壊的イノベーションに対しても、正面から対峙しなければならない。そして、的確な成長戦略を採用し、拡大するローエンド市場と収益性の高いハイエンド市場を同時に攻略する「2正面作戦」を展開することが求められる。

2正面作戦を展開するうえで、日本が東アジアの一角を占めることは、きわめて有利な条件となる。東アジアは、(a) ローエンド市場を中心とした市場規模の拡大、および(b) ハイエンド市場向け開発拠点・生産拠点としての存在感の増大、という両面から、日本企業の成長戦略に貢献しうる。日本・韓国・中国・台湾間の地理的距離が短いことは、人的資源など諸経営資源の移動コストを低下させ、各国・地域への最適立地に立脚したサプライチェーン全体の競争力強化を可能にする。この条件を的確に活用すれば、日本企業は、東アジア経済の浮揚力を活かして、再び成長軌道に乗ることができる。

今日においても、日本企業には二つのフロンティアが存在している。それは、①成長を続ける新興国市場と、②構造変化をとげつつある国内市場とである。したがって、新興国市場への浸透ないし内需の深掘り（製造業とサービス業の結合、農商工連携、医療・福祉中心のまちづくりなど）という的確な戦略をとれば、企業は成長することができる。そして、それが実現すれば、日本国内での雇用創出にもつながる。

低迷する日本経済を再生させる鍵は、個々の企業が成長戦略を明確にし、中長期的に株主利害（株価上昇）と従業員利害（待遇改善）とを一致させることにある。的確な投資が行われ企業が成長すれば、株価上昇と待遇改善が同時に達成され、株主利害と従業員利害とが対立することはなくなる。人口減少に転じた日本では成長戦略をとることは困難だとの見方もあるが、目を世界に広げ事業をグローバル展開するか、国内における構造変化に対応して内需を深掘りするかすれば、企業が成長戦略を見出すことは大いに可能である。

中長期的に株主利害と従業員利害とを一致させることは、別の言い方をすれ

ば、日本的経営を再構築することである。ただし、日本的経営の再構築は、もとの姿への単純な回帰であってはならない。働く人の安心感を確保するため従来からの長期雇用を維持する一方で、働く人のやる気を引き出すため年功制については根本的に見直し実力主義を導入するなど、改革を断行する必要がある。日本的経営は、長期雇用と年功制が並存した「旧型日本的経営」から、長期雇用に重点をおき年功制には重きをおかない「新型日本的経営」へ、変身しなければならない。「新型日本的経営」をとる経営者企業が長期的観点からの確な投資を行い、二つのフロンティアを開拓する成長戦略を展開するようになったとき、日本経済の再生は真に達成されるであろう。

そのためには、日本的経営の機能不全をもたらした「投資抑制メカニズム」を克服することが、喫緊の課題となる。日本企業が活気を取りもどし、国内でも次々と「破壊的イノベーション」が生じるような状況を再現するためには、そしてさらには、「先発優位」を獲得できるようなブレークスルー・イノベーションをも実現するためには、「新型日本的経営」の構築と「投資抑制メカニズム」の克服が何よりも必要なのである。第4章で取り上げた稲盛和夫・鈴木敏文・柳井正・孫正義の4人は、1990年代以降の時期にも例外的に「投資抑制メカニズム」に陥らず、的確な成長戦略をとり続けた革新的企業家だった。彼らのような存在が「例外的」でなくなったとき、日本におけるイノベーションの再生は達成される。

<参考文献>

- 安部悦生(1995)「革新の概念と経営史」明治大学『経営論集』42-1: 53-78。
安藤良雄編(1975)『近代日本経済史便覧[第2版]』東京大学出版会。
カーズナー, I. M. 著, 田島義博監訳・江田三喜男ほか訳(1985)『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論』千倉書房。
橋川武郎(1998)「経済開発政策と企業—戦後日本の経験」東京大学社会科学研究所編『20世紀システム4—開発主義』東京大学出版会。
橋川武郎(2007)『経済成長と日本型企業経営』宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎『日本経営史[新版]』有斐閣。
クリステンセン, C. M. 著, 玉田俊平太監修・伊豆原弓訳(2012)『イノベーションのジレンマ—増補改訂版』翔泳社。
クリステンセン, C. M.・M. E. レイナー著, 玉田俊平太監修・櫻井祐子訳(2003)『イノベーションへの解』翔泳社。
小林正彬(1977)『日本の工業化と官業下げ』東洋経済新報社。
斎藤修(2013)『プロト工業化の時代: 西欧と日本の比較史』岩波書店。

- シュンペーター, J. A. 著, 金融経済研究所訳 (1958) 『景気循環論 (I)』 有斐閣。
- シュンペーター, J. A. 著, 塩野谷裕一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上)』 岩波書店。
- シュンペーター, J. A. 著, 中山伊知郎・東畑精一訳 (1995) 『資本主義・社会主義・民主主義』 東洋経済新報社。
- 末廣昭 (2000) 『キャッチアップ工業化論』 名古屋大学出版会。
- 世界銀行, 白鳥正喜監訳・海外経済協力基金開発問題研究会訳 (1994) 『東アジアの奇跡』 東洋経済新報社。
- 総務庁統計局編 (1985) 『国際統計要覧 (1985 年版)』。
- 総務庁統計局編 (1994) 『世界の統計 (1994 年)』。
- 総理府統計局編 (1975) 『国際統計要覧 (1975 年版)』。
- 田付茉莉子 (1995) 「工業化と商社・海運・金融」 宮本又郎・阿部武司編 『日本経営史 2 経営革新と工業化』 岩波書店。
- 中川敬一郎 (1967) 「日本の工業化過程における『組織された企業者活動』」 『経営史学』 2-3: 8-37。
- 橋本寿朗 (1984) 『大恐慌期の日本資本主義』 東京大学出版会。
- 速水融・宮本又郎 (1988) 「概説 17-18 世紀」 速水融・宮本又郎編 『日本経済史 1 経済社会の成立 — 17-18 世紀』 岩波書店。
- 宮本又郎 (2007) 「日本型企業経営の起源」 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎 『日本経営史 [新版]』 有斐閣。
- 三和良一 (1993) 『概説日本経済史 近現代』 東京大学出版会。
- 森川英正 (1973) 『日本型経営の源流 経営ナショナリズムの企業理念』 東洋経済新報社。
- 山崎広明 (1987) 「日本商社史の論理」 東京大学 『社会科学研究』 39-4: 149-197。
- Gerschenkron, A. (1962) *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Vogel, E. F. (1979) *Japan as Number One*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- The World Bank (1993) *The East Asian Miracle*, New York, New York; Tokyo, Japan, Oxford University Press.

(きっかわ・たけお 国際大学副学長・大学院国際経営学研究科教授)

日本的経営を再考する

岩 崎 尚 人

I. 二度の東京オリンピック

2021年7月23日、巨額な費用をかけて建て替えられた国立競技場で、開会式が開催されて17日間に亘る第32回夏季オリンピック大会がスタートした。1年延期された「東京2020オリンピック・パラリンピック」である¹⁾。全世界の感染者数が2.5億人超、死亡者も500万人を超えるパンデミックの中での開催である²⁾。ワクチンが開発されて一部の先進国では摂取率も50%を越え感染者が多少減少傾向に転じつつあったとはいえ、世界レベルでは感染者数が増加傾向に歯止めがかからない状況の中での開催であった。

しかも、開催国である日本国民のおよそ7割が「開催中止」「開催再延期」の意思を表明していたにもかかわらず、バッハ氏をトップに据えたIOC³⁾、発出した3回目の非常事態宣言を延長した日本政府⁴⁾、そして日々の感染者最多記録を更新し続けていた東京都⁵⁾の三者は、「安全・安心」をスローガンに開催に踏み切ったのである。この勇気ある英断に、世界中が歓声や怒号を上げたことは想像に難くない。

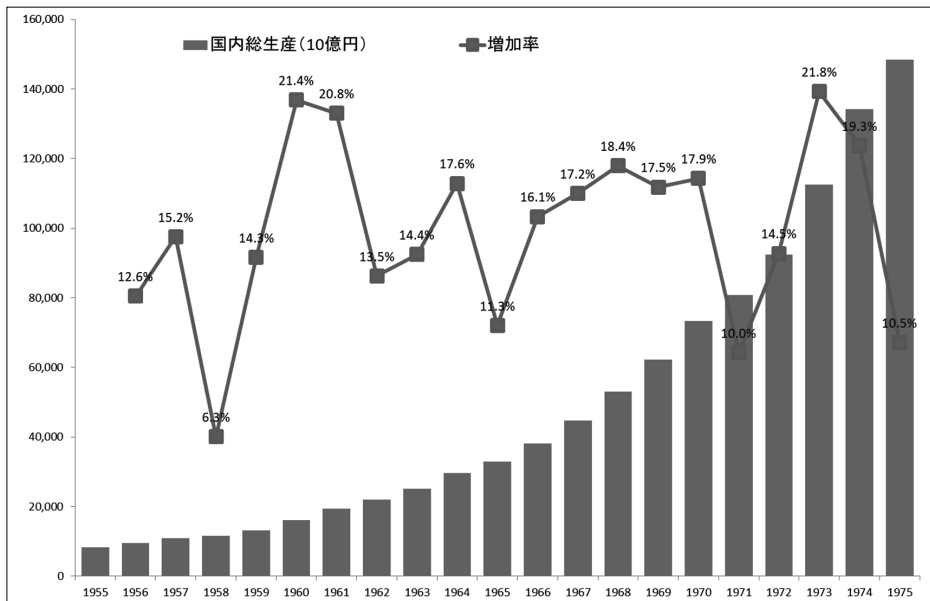
尤も大らかで鷹揚、何よりも「OMOTENASHI」を世界に期待されていた日本国民は、無観客であろうと、兎に角大会が始まれば、ルールも知らず普段は見向きもしないスポーツにも全力で対峙することができる。日の丸がはためけば、ステイホームでこぞって歓声を上げ歓喜する。選手やIOC関係者を迎えるボランティア諸氏も、自身のワクチン接種の有無など気にも止めずに、40℃を越える炎天下で、マスク越しで満面の笑みで持てなした。その甲斐あって、長年にわたる努力と情熱、そして才能に満ちあふれた日本選手団は、金メダル16個、銀メダル5個、銅メダル8個と過去の最多の29個のメダルを獲得し

た。1964年の東京オリンピックで獲得したメダル数はわずか10個であったから、同じ自国開催とはいえ結果は雲泥の差であった。

思い返すと57年前の10月10日、前日の大雨が嘘のような晴天の秋空の下、旧国立競技場で開会式が開催された。東西冷戦の真只中、94カ国、7,060人が参加した。当時の参加選手は原則アマチュアで、スポーツを生業にしているプロ・アスリートには、基本的に参加資格は与えられていなかった。その点でいうと、「参加することに意義がある」といったクーベルタン男爵由来の理念型に近かった大会だといえるかもしれない。尤も、その当時プロスポーツという枠組みのなかった東側諸国の選手の中には、ステーツ・アマと呼ばれる実質プロフェッショナルのアスリートが存在していたことも事実である。

その東京オリンピックを跨いだ約10年間は、2000年余を誇る日本の歴史上で最も経済が成長した時期である。第二次世界大戦敗戦直後の荒廃期から立ち直る過程でインフラも徐々に整備され、1950年代には年率9%台、60年代には年率10%以上の実質経済成長が続いていた。所謂、「高度経済成長時代」である。1959年の東京開催決定以降、首都高速道路や新幹線、各競技設備の建

図表-1 高度経済成長時代の経済成長率（1955～1975年）



出所：内閣府国民経済計算年次推計

https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/files_kakuhou.html

設などのオリンピック特需，続く 1970 年の大阪万国博覧会特需が追い風になって，首都経済圏と大阪経済圏の経済基盤が大いに整ったのであった。

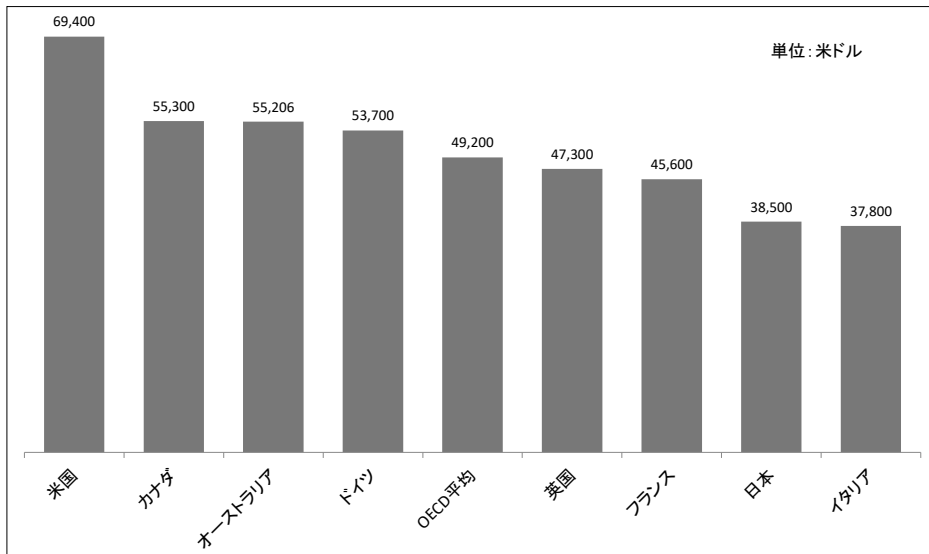
奇跡的な戦後経済復興に対する世界の注目は，ボストンコンサルティング社元社長で日本的経営の研究者であるアベグレン J. C. が「ハマー・カーンが、『21 世紀は日本の世紀である』と書いて日本を喜ばせた。」と記している逸話からも理解される⁶⁾。確かに同時代，「日本的経営」に世界の関心が集まりかけていた。ところが，それは第一次オイルショックによる景気後退で一気に沈静化した。再び「日本的経営」への関心が高まったのは，二度目のオイルショック後のことである。エボラ F. ボーゲル著の『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が刊行されるなど，日本企業礼賛が始まる 1980 年代になってからである⁷⁾。ビジネスで国際的な競争優位性を構築した日本企業の活躍が「日本的経営」への関心を高めて，アカデミアでも日本企業の事例研究をベースにした経営理論が数多く発表されるようになった⁸⁾。

ところが，企業経営の手本であるかのように日本的経営が喧伝される最中，日本企業そして日本的経営をとてつもない荒波が襲った。バブル経済の崩壊である。「株価と土地の値段は，絶対に下がることはない」と実しやかに語られてきた神話は大音響とともに崩落し，日本経済は奈落の入り口に立たされた。いうまでもなく，国民の 80% は中間層で豊かな国であると思い込んでいた人々も，例外なく，そこに立つことになった。1980 年代日本的経営を強みに世界を闊歩してきた多くの日本企業が業績を悪化させた。以来，日本経済，そして多くの日本企業はその呪縛から逃れることができず，長期に亘る不況に苦しむことになったのである。そして平成の 30 年間，日本的経営は，時には真っ向から否定され，日本企業はさまざまな試練と葛藤することになったのである。

日本経済に一縷の光が差し込んだのは，戦後最大の自然災害といわれる東日本大震災を越えて数年を経てからである。2 度目の東京オリンピック開催招致が決定したことも少なからず日本経済に活気をもたらした。また，その数年後には株価がバブル経済後最高値を更新した。ただし，庶民の給与は 30 年以上前のバブル経済時代と同水準に据え置かれたままであった。そうした中で 2018 年に「労働施策推進法（働き方改革推進法）」が施行された。

「ニッポン一億総活躍」をスローガンに推進されることになった「働き方改

図表-2 主要国の平均所得(2021年)



出所: OECD Employment Outlook (2021)

革」である。果たして、この改革は、バブル経済崩壊から今に至るまでの30年間に姿を変えながらも日本企業の経営システムの底流を為してきた「日本的経営」にいよいよ引導を渡すことになるのであろうか。そして、それは近年しばしば耳にする「メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用」に相通じるものなのであろうか。その是非や成否については時を待たねばならないとしても、2度目の東京オリンピックが、かつてのように、日本社会、日本企業、日本的経営の復活のシンボルとなるのであろうか。

ともあれ本稿では、日本的経営とは何か、それは平成時代を通じてどのように変容してきたのかについて、日本的経営のバックグラウンドである人事制度を中心に考えていくことにしよう。

II. 日本的経営「三種の神器」の功罪

「日本的経営とは何か」という問いに対して最も安易に答えるとすれば、日本的経営の「三種の神器」といわれる社会制度の存在を示すことであろう。ここでは「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」の3つの社会的制度の功罪について検討していくことにしよう。

(1) 終身雇用制度

義務教育であれその後の高等教育であれ、履歴書の最終学歴欄に記載する学校を卒業して、同年4月に特定の会社に入社をする。そして、定年退職までの数十年間その企業と雇用関係を続ける制度が「終身雇用制度」である。それは、日本企業の経営システムの中で基本的制度と認識されてきた⁹⁾。この制度が日本に定着したのは、1950年代の高度経済成長期以降のことであり、企業の労働力確保と定着率向上がその目的であった。それから半世紀近くを経た2000年前後でも、大企業のおよそ9割がこの制度を取り入れていた¹⁰⁾。実にバブル経済崩壊から10年経っても変わることなく、そして今に至っても続いているのである。日本的経営の岩盤ともいべき終身雇用制度のメリットとデメリットについて考えてみよう。

メリットの第一は、従業員の企業への帰属意識を高めることである。この制度の下では、従業員は突然の解雇を心配することなく長期的視野に立った生活設計が可能になる。企業が繁栄すれば従業員の生活の安寧も保障される。そのため、企業への帰属意識を強化し職務に対して勤勉な態度を醸成し、従業員間に心理的結合（仲間意識）を生み出すことになる。同時に、企業への帰属意識は、企業の成長に対する積極的なコミットメントを引き出す動因ともなる。思い起こせば、同族経営の中小企業に勤めていた亡父が、「会社が良くなれば、わが家も良くなる」といていた。

第二のメリットは、人的資源を活性化させる点である。従業員の定着率が高ければ教育訓練に投資をしても無駄になることはないし、熟練した技能の外部流出も回避される。要するに、従業員の離職によってもたらされる目に見えない労務費の最小化を可能にするのである。さらに、この制度は、技術革新の導入を容易する。情報化など技術革新に伴う省力化に対する抵抗は生産プロセス改善の足かせとなることが多いが、この制度の下では失業に対して危機感を与えること少なく、最新技術の導入を経営者が積極的に進めることができる。古くは、産業革命期の英国でラッドライト運動が頻発したのは、その例である¹¹⁾。

これらのメリットが、最初の東京オリンピック前後の高度経済成長期を支えてきたことは事実である。しかしながら、これに対してオイルショックやバブル経済の崩壊といった経済状況の変化は、「日本的経営」の優越性の根幹を左右するデメリットを生み出す原因となった。

終身雇用制度の下では、人件費が固定費的性格を持つために経営の弾力性を損なう。欧米企業がレイオフ制度によって生産の弾力的調整を可能するのとは対照的に、日本企業では人件費が固定的で仮に経営に危機が迫ったとしても迅速な対応が困難となって、ややもすると手の施しようのない事態にまで追い込まれてしまう。21世紀になって多くの企業がパートタイマーや契約社員を採用して雇用の多様化実現の主眼は、人件費変動費化にあった。

また、少子高齢化が急激に進む中で、後述する年功序列制度とも相俟って終身雇用制度によって、賃金の高い中高年者を多く企業内に抱えることで人件費が経営を圧迫することにもなってしまう。早期退職制度や成果主義賃金の導入は、正に人件費高騰を抑制する施策である。

さらに、労働者の企業間移動が少なければスキルの硬直化を招く。長期雇用は特定の企業内だけで通用する専門的スキルの高度化を促進することになる一方で、経営環境が変化する中でスキルの陳腐化が急速に進む。また、特定企業の常識を当該産業や社会の常識とする勘違いや思い込みに縛られて、新しいビジネス活動の支障にもなりかねない。

バブル経済崩壊後、こうしたデメリットが表出して、ミドル・マネジメントの人員削減や早期退職勧告、子会社への出向などリストラ（リストラクチャリング）が横行し、その弊害が強調されるようになったのである。

(2) 年功序列制度

終身雇用制度と表裏一体の関係にあるのが、勤続年数が長くなるにつれて賃金が上昇し職位も高くなる「年功序列制度」である。この制度の下では、定期昇給によって勤続年数が増えるにつれて定年まで賃金が増え続けるだけでなく、職位も上がる。この制度の根底には、経験や教育・訓練の成果が年齢とともに上がり、それに応じて企業に対する有形無形の貢献も大きくなるから、過去の貢献にも報いるべきといった思いやりの思想が流れている。

年功序列制度のもつメリットの一つは、終身雇用制度同様、従業員に対して長期的生活の予測が可能で安定感や安心感を与え、企業への忠誠心を高めるのに役立ってきたことである。また、能力や業績を過度に強調しないことから、労働者の自尊心を著しく傷つけることがなく意欲や忠誠心を減じることがないといった心理的配慮や平等意識が組み込まれている。さらに、業績評価が長期

的視野に立っていることに加えて、集団やチームをベースにした曖昧な評価といったメリットがある。実に、温情に満ちた制度である。しばしば、GNN（義理と人情と、浪花節）マネジメントと揶揄されることもあったが、実に日本的だといえよう。

とはいえ、企業内の経験や OJT 教育の成果は、必ずしも企業の成果に直接と結びつくものでも、その時点での個人の能力や実績を直接反映するものではない。そこで 1990 年代以降、中小中堅企業を含めた多くの企業でホワイトカラーを対象に、職務遂行能力や実績を加味した評価システム（職能資格制度）が導入された。しかし、そうした制度を導入したといっても、年功的色彩が強く残っていたし、現在に至ってもそれが完全に払拭されているとはいえない。

賃金や昇進が労働意欲を引き出すインセンティブであるかという点でいえば、年功序列制度のソフトな心理的配慮や平等は必ずしも動機づけの有効な手法ではないだろう。むしろ人間関係能力や忠誠心といった弛緩的要素の強い制度であるために、個人の仕事の成果・実績を的確に評価して対価として賃金を支払うといった客観性に欠け、権限と責任とが曖昧な構造を生み出す要因となってきたともいえる。

確かに終身雇用をバックグラウンドとした年功序列制度では、企業規模が拡大し成長率の高いときには平均コストが低下して競争力強化に有効となるが、成長率が低いときにはコストとポストの両面でマイナスとなる。成長が期待できない時に、この制度に対して見直し論が出てくるのは必然的なことである。事実、第一次オイルショック以前の日本的経営絶賛論は、景気の悪化とともに一挙に日本的経営悲観論に転じた。

(3) 企業内組合

日本的経営「三種の神器」の第三は、「企業内組合」である。諸外国では労働組合が職種別産業別に組織化されて社会的影響力を発揮しているのと同様に、わが国の労働組合は企業別に組織された単一組合が基本となっており、企業別に分断された組織になっている。企業別組合は、欧米型の職種別・産業別労働組合に比べて、個々の企業組合がそれぞれ主体性を持ち自己完結的に活動することが可能で、各企業の事業状況に合わせて労働者の利益と企業の経営効率との調和を達成する役割を果たしている。

また、内部昇進・昇格が前提のわが国の人事制度の下では、階層間や職種間で価値の共有化が行われやすく、その結果経営方針が明確になって労使の相互理解が深まり、労使間の緊張が緩和し労使協力体制が構築しやすい。さらに、組合がその活動を通じて管理運営体制への関与の度合いが強くなる。組合活動自体が管理職の育成にとっても重要な役割を果たすのである。そのため、企業内組合の場合、企業の一員としての立場が強くなり、相対的に労働者としての立場が弱くなることはいうまでもない。業績や社会的状況といった個別企業の事情や経営者側の論理に従って妥協することが多くなる。とりわけ、景気低迷の中では、圧力団体としてではなく労使協調体制をベースにした経営支援的役割が期待される。役割とはいえ、上司に逆らうには勇気があるのは今も昔も変わりはない。

このようにわが国で企業内組合が定番となったことで、労使協調型マネジメントが醸成され強化されて有効に機能してきた。とはいえ、時として企業サイドの都合によって労働者が自身の持つ権利を放棄せざるを得ないことも少なくない。つまり、過度な労使協調体制は、労働者をステイクホルダーとしての本来の立場を阻み、時として健全なガバナンスの障害となってきたともいえるのである。

(4) 日本的経営論の進化

これら三種の神器が日本企業の強みの源泉であったかどうかを巡る論争は、日本的経営を確立する段階で既にさまざまな議論を引き起こしていた。その代表的なものの一つは、三種の神器それぞれ自体が日本企業に特有であるのかという根本的疑問であった。確かに、先進国で年齢や勤続年数と賃金の間に相関関係があることは周知の事実であったし¹²⁾、日本的経営の特徴を日本文化や日本人の心理特性の違いによって説明しようとする特殊論いわゆる「文化論的アプローチ」では普遍性の有無が議論の争点となっていた¹³⁾。また、当時の日本的経営研究が分析対象として隔たりがある点を批判する見解も提起された¹⁴⁾。

こうした議論に対して明快かつ単純な解を求めることは極めて難しかったようである。当時の様子を、日本的経営研究の先達で大家である岩田龍子は、次のように評している¹⁵⁾。「戦後の約 30 年間、日本の経営学は、規範論の性格を持つアメリカモデルを普遍モデルとして受け入れてきた。このため、日本の

経営の現実に対する理論的関心は低く、進んだ（と考えられてきた）アメリカモデルとの対比で、日本の後進性が指摘されるとか、日本の現実を少しでもアメリカモデルに近づけるといふ関心を持たれるにとどまっていた。日本の現実の中から、それに適合的な理論化を行うという努力は、皆無といっても過言ではない状態であったのである。」

要するに、日本企業が国際的な先進企業との企業間競争で伍して戦えるようになる以前、日本の経営学研究者たちは、日本企業の競争優位性がどこにあるのかを理論的に説明する方法を確立していなかった。そこで、日本的経営をジャーナリスティックに説明するために、日本企業の強さの源泉を社会制度として定着していた「三種の神器」を前面に押し出したのである。要するに、「三種の神器」は当時の日本企業の人事制度の特徴を単に示したものに過ぎなかったといえる。

そう考えると、第一次オイルショックによる混乱の中で、日本的経営への関心が失せてしまったのも当然である。ところが、二度のオイルショックを機にして事態は一変した。最初のオイルショック後に一挙に加速した「減量経営」が日本企業の業績を急激に回復させて、国際舞台で圧倒的な競争優位性を発揮した。1960年代の高度経済成長期にこそ及ばないものの、1980年代には3~5%程度の経済成長を安定的に確保してきた日本企業そして日本的経営はかつてなかったほどに脚光を浴びるようになった。前述した『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の大ヒットは、その証左である。しかも、この頃になると「三種の神器」のような社会制度的特徴も、人間と組織の問題に関連づけられて関心が向けられるようになった。西山忠範は指摘する¹⁶⁾。

「日本においては、企業は労働者の生活の場であり（生活共同体）、欧米等の資本主義国のように、経営者は資本家である株主の身代わりではないから、経営者と一般労働者の間には隔絶感はなく、経営者も労働者の一員として、両者は同一性と一体性をもつ。日本の労働組合の体質が外国のそれのように戦闘的でなく、協調的であること、日本の組合が企業別であること、全社的な品質管理(TQC)の存在、日本的終身雇用制など、いわゆる『日本的経営』の特徴とされている多くの現象は日本企業の構造的特徴と無関係ではなく、また、現代日本経済の急速な発展とも結びついている。」

こうして日本的経営の研究は、日本企業のコミュニケーションや意思決定シ

ステムの特徴などに関心が向けられるようになった。例えば、細かいマニュアルや職務記述書に基づいて仕事が進められることなく、上司の指示も大まかで包括的であることが多く、情報も公式的なルートで得るよりも個人的なつながりや人間関係・信頼関係で収集されることが多いといったことが、日本の経営の優越性の源泉として指摘されるようになった。また、分業があいまいで、各自の仕事が互換性を持ってそれぞれの担当者の協力によって仕事が進められる傾向にあったが故に、経営の合議制、稟議制度¹⁷⁾、頻繁に開かれる会議など、制度的に情報の共有化が積極的に進められていた。加えて、「根回し」¹⁸⁾などのセミフォーマルなコミュニケーション・ネットワークが重要視されていたことなどが、日本の経営の特徴として指摘されるようになって、そのメカニズムの解明が進められた。

さらに、人事政策として行われるジョブローテーションが企業全体のコミュニケーションを促進し、情報共有実現に貢献すること、定期的に職場を変えることによって各職場の情報が個人に蓄積すること、それによって組織全体として情報共有が促進されるようになることなどが、日本企業の強みとなっていることにも言及されるようになった。当時の研究について岩田龍子は次のように評している¹⁹⁾。

「近年に至って、少数の経営学者が、日本の現実そのものに対して“真面目”な関心を持つようになった。その結果、日本の経営の現実が規範論等してのアメリカモデルと大きく乖離していること、しかし、それは、日本の社会における、社会的・文化的環境に適合するよう、長年の間に形成されてきた一つの適応形態であること、そのためそれは、日本の社会ではそれなりに機能を発揮するものであることが認識されるようになった。」

こうした先達の研究を下地にして日本企業研究を新たな方向に導いたのが、当時一橋大学教授であった野中郁次郎や伊丹敬之、神戸大学教授加護野忠則、明治学院大学教授寺本義也、東京大学助教授藤本隆宏といった新進気鋭の経営学者であった。そして、彼らと彼らに薫陶を受けた若手の経営学者達は日本企業の経営行動を分析し、そこから日本的経営を新しい視点で実証研究を行い分析して普遍的理論の構築を試みた。その結果、「知識創造²⁰⁾」「人本主義²¹⁾」「暗黙知²²⁾」など日本発の経営コンセプトが提起された。また、欧米でも日本企業のケーススタディをベースに『経営革命²³⁾』『コアコンピタンス²⁴⁾』『リエ

ンジニアリング²⁵⁾』『ビジョナリーカンパニー²⁶⁾』などの経営研究が公表され一時代を築いていた。

本稿では、日本の経営および日本企業研究が1980年から90年代初頭、そしてその後の経営学研究に大いに貢献してきたという指摘だけに止めることにして、それぞれの具体的内容や意義については、別の機会に譲ることにしよう。

Ⅲ. 平成不況の中で

前節では、戦後の日本経済・日本企業の成長段階において企業経営の基層を為してきた日本の経営「三種の神器」の長所短所について検討してきた。そこから理解されるように、「三種の神器」は、日本的経営のエッセンスでも、強い時代の日本企業の中核的競争力（コアコンピタンス）でもない。とはいえ、同時代の日本企業のコアコンピタンスを醸成する上で重要な役割を果たしてきたことは疑う余地がない。

本節では、平成時代30年間の経営環境の変化の中で、その日本の経営を支える制度がどのように変わってきたのかについて考えていくことにする。

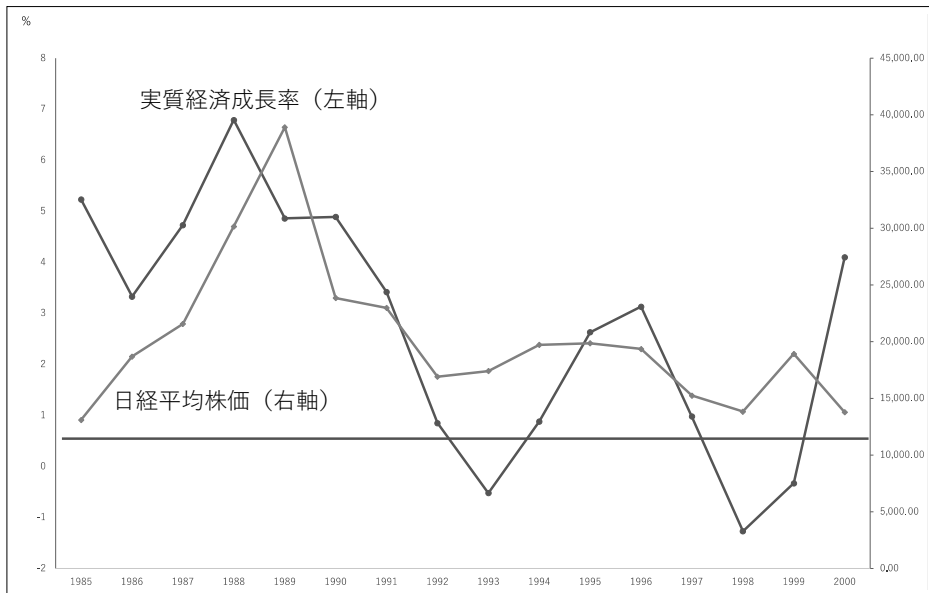
(1) バブル崩壊と長い不況

平成時代を目前にした1987年、バブル経済時代がスタートした。それを遡る1985年、米国ニューヨークのプラザホテルで開かれたG5後の急速な円高によって、わが国の輸出産業は大打撃を受けて、日本経済の先行きに暗雲が立ちこめた。その事態に対処するため日本政府と日本銀行が講じた金融・財政施策こそ、バブル経済を招いたといわれている。

円高不況対策としての景気刺激策が功を奏し過ぎて金余り状態となり、翌年末には地価が高騰し株価も高騰した。1988年になると覚醒した一般人もそれに乗じ、消費市場は一挙に活性化した。さらに、内需拡大の掛け声とともに減税策が講じられると富裕層を中心にバブル景気が燃え盛り、日本全体が狂喜乱舞した。1989年年末の大納会で株価が史上最高値の38,957円44銭を付け、資産価格のバブル化が頂点に達したのである²⁷⁾。

しかしながら、実体経済の伴わないバブルの宴がそれほど長くは続くはずがない。果たして、1990年1月以降、株価は下降傾向となりわずか9ヶ月で半

図表-3 経済成長と株価の推移 (1985~2000 年)

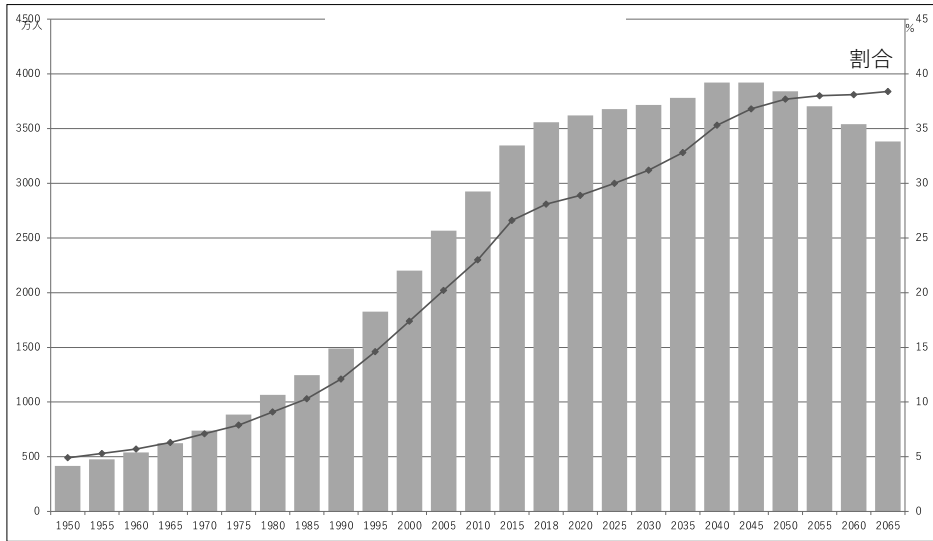


出所：IMF-World Economic Outlook Database (2021)

値になり、93年にはその6割を割るまでになった。また、高騰していた地価が大幅に下落した結果、不良債権が拡大した。そこに、損失補填、利益供与、巨額損失隠蔽など金融機関の不祥事が発覚し、政府の金融機関の破綻・再生処理がスタートした。それに追い打ちをかけるように、アジア通貨危機が重なって大手金融機関の破綻が続いた²⁸⁾。不幸なことに、大手金融機関の破綻は、それらをメインバンクとしていた企業の倒産を次々と招いた。1997年末の大型企業の倒産は、バブル崩壊後低迷を続けてきた日本経済にさらなるショックを与えた。右肩上がりの経済成長を期待できないと認識しつつも、消費税増税前の特需で景気が持ち直し傾向をみせる中で、少なからず安堵感に浸っていたわが国社会に予想を超える冷水を浴びせる結果となった。金融ビッグバンによる規制緩和とメガ・コンペティションの上に、未曾有の高齢化社会の到来が現実のものとなって、日本企業を取り巻く経営環境はいっそう不透明さを増した。

そこに至って、わが国企業の多くが、従来の経営システムの限界を認識するようになった。無論バブル経済崩壊直後から一部の企業は、その危機を乗り切るために事業構造の転換、そして組織管理構造の変革に取り組み始めていた。情報技術を活用したリエンジニアリング、団塊の世代²⁹⁾を中心とした高コスト

図表-4 高齢化の進展（1990～2000年）



『令和元年高齢社会白書』より作成

なホワイトカラーのリストラ、生産拠点の海外移転など、さまざまなコスト削減策や合理化に取り組んできた。リエンジニアリングによって販売・生産現場における効率化が部分的に実現されたし、ホワイトカラーのリストラによる人件費削減などでそれなりの成果をあげていた。とはいえ、それらは小手先の対応に過ぎず、中途半端なものであった。とりわけ、人事制度は基本的に変わっていなかった。

バブル経済の崩壊によって世界の関心を集めてきた日本の経営の綻びが露呈したが、それに対する緊急避難的・対処療法的な改革は大きな成果を上げることなく、ただ従業員の企業に対する不信感を増長させることになった。

(2) 転換のキーワード

「終身雇用制度」と「年功序列制度」が日本企業の成長に寄与してきたことは否定されるものではない。経済的・経営的な側面だけでなく、社会生活にも大きく貢献してきたことは評価されるべきである。そして、それをベースに職場は経済活動の場を越えて生活する世界そのものを形成していた。従業員にとって職場は生活圏そのものであり、それは殊の外大きな意味をもっていた。しかし、経験年数に伴って従業員の能力が向上し、適切な能力開発政策を通じて

有能な従業員が育成され、高い成果がもたらされるといったシナリオ通りに事が進まなくなってしまった。というのも、技術でも市場においても、かつて経験したことのない速さで変化が生じたからである。つまり、時間をかけて積み上げてきた能力や技能が急速に陳腐化してしまう圧力が強くなってきたのである。その上、年齢、勤続年数をベースに賃金が上昇する制度を続けていくことが困難になった。要するに、経営環境が根底から変わり、日本的経営人事システムを機能させてきた条件が崩れてデメリットが表出し矛盾が噴出したのである。そこに、高齢化社会の到来という現実が、いっそう事を深刻にした。

そうした事態を解決するための選択肢の一つが、成果主義人事制度への移行であった。つまり、人事管理の軸足を成果に置き、成果や貢献度に応じて報酬を支払う方式に切り替えることで事態を回避しようとしたのである。そして成果主義的な要素の取り込みは、これまでの日本の人事システムにみられた「企業と人」との関係のあり方をも変容させた。まず、それは雇用と賃金を分離させた。従前年功制と終身雇用制はセットで議論されてきたが、成果主義では賃金制度と雇用制度を切り離した。年功給に代えて成果や市場価格に連動して賃金を決める成果給を導入することで、業績の浮き沈みに対して賃金額の調整を行うことで、人員削減という数の調整圧力を相対的に弱めることが期待されたのである。

もう一つは、終身雇用から長期雇用への転換である。企業が雇用を保障することの意義は極めて大きい。というのも、解雇が行われれば、年金、退職金、社会保険などについての個人負担部分をどのように処理するのかといった点は複雑であるだけでなく、わが国の法体系の下では解雇自体が極めて困難であるからである。また、他の企業で雇用を得るためのコストも大きい。長期雇用といった人事システムの下では、能力開発の機会、福利厚生に関する選択も個人に委ねられる。長期雇用への転換によって、仕事についても、個人の成長についても、生活についても、「自己責任」が求められる。そうした変化は、企業と従業員の関係を「自己責任」という概念の下で再構築することであり、それまでの「人事理念=生活保障」という考え方の放棄である。いうまでもなく、こうした成果主義的制度への転換は、さまざまな混乱と課題を個々の従業員に突きつけただけでなく、労働市場全体に少なからぬ影響を与えた。

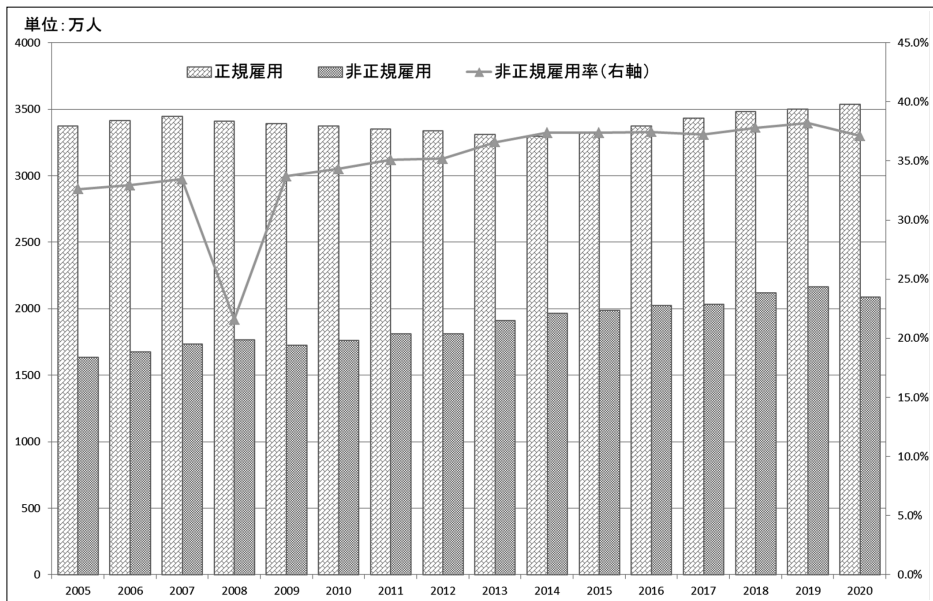
(3) 日本の経営システムの変容

こうした矛盾や混乱そして課題と限界を孕みながら、平成時代を通じて人事制度にも少しずつ手加えられた。

その一つが、雇用形態の多様化に伴う制度の変更である。

特定の技能や能力を保有し、即戦力として期待される人材が経験社員として定期採用以外の時期を定めない中途採用や通年採用で募集されるようになった。また、人件費の変動費化を促すことを目的に、パートタイマーやアルバイト、期間契約や業務契約によって仕事に従事する契約社員、他企業から派遣される派遣社員など非正規社員が増加した。本来、非正規社員は期間工のように需要変動に応じて生産量を調整するために採用されてきたが、コンビニエンスストアやフードサービスなどのサービス産業の拡大によって、非正規社員の労働力に依存する業種・企業が急増した。さらに、社内業務を外部企業に委託するアウトソーシングも積極的に進められるようになった。こうした雇用制度の多様化が、定期採用、終身雇用を前提として考えてきたわが国の人事制度に風穴を明けることになったのである。

図表-5 正規社員と非正規社員の数の推移（2005年～2020年）



労働調査 2020版と2013版

https://www.stat.go.jp/data/roudou/rireki/gaiyou.html#ft_nen

雇用形態の多様化と非正規社員枠の拡大は、女性労働者の増加や産業構造の転換などを理由に、当初こそポジティブに評価されていた。従前「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という性別役割分担が支配的で、昭和後期から平成初期まで女性は専業主婦が中心で、女性就業者では家族従業員と自営業者が主流であった。そのため専業主婦にとって、「専門的資格・技能の活用できる」、「時間的都合がよい」、「家計の補助になる」、「組織に縛られない」という働き方は魅力的であった³⁰⁾。

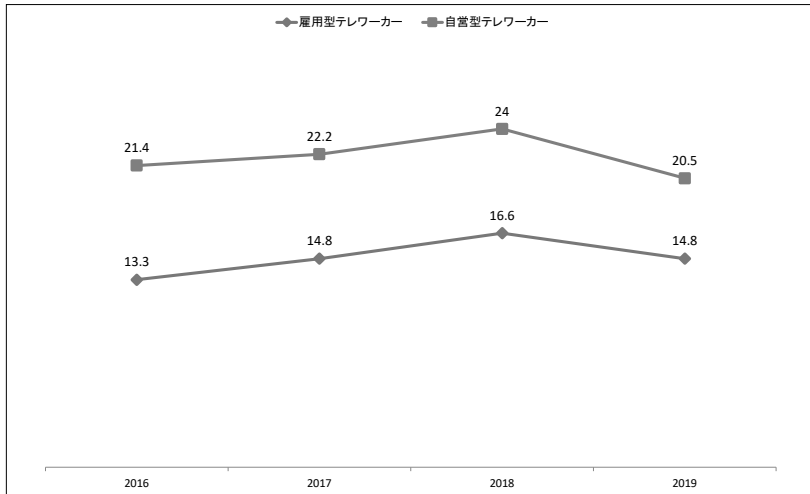
ところが、時を経るにつれて非正規社員制度に対してネガティブな評価が目立つようになってきた。当初 10~20%程度に留まっていた「正社員としての就業機会のなさ」を理由に非正規社員になったという比率が³¹⁾、2003 年になると 30%台へと大幅に上昇した³²⁾。バブル崩壊直後から 2004 年までの「就職氷河期」の影響である。蛇足ながら、2020 年になって、政府がその世代への対応をスタートさせた。遅きに失した感を拭い切れないのは、その時代の卒業生と彼らを世に送り出した老教員だけであろうか。

二つ目は、勤務時間や勤務場所など勤務形態の多様化である。

平成時代半ばになって、「9 時から 5 時まで」、「いつものオフィスで」といった一律画一的勤務体制から、仕事の内容に応じた多様な体制が取り入れられるようになった。例えば勤務時間では、一日の標準労働時間の中で出勤・退社時間を個人の状況に合わせて自由に選択できる制度である「フレックスタイム制」や、労働時間を月単位・年単位で調整することによって繁忙期等で勤務時間が増加し時間外労働としての取扱いを不要とする「変形労働時間制」、育児や介護などのための「短時間勤務」などが制度化された。また、研究開発部門や情報システム部門の技術者などの賃金が時間以外の規準によって決定される「裁量労働制」や、実労働時間の把握が難しい場合に適用が認められている「みなし労働制」などが導入されるようになった。

そして、勤務場所の弾力化も取り入れられた。インターネットの普及と通信の高速化・大容量化を追い風に、情報通信技術を活用して時間と場所を自由に使った柔軟な働き方が推進された。テレワークや SOHO (スモール・オフィス、ホーム・オフィス)、フリーアドレスといった新しいタイプのオフィスである。個々の仕事のタイプに合わせて働き方や場所の弾力化である。2006 年には日本政府が「IT 新改革戦略」を発表し、2010 年までに就業者人口の 2 割をテレ

図表-6 テレワーカー率



出所：『厚生労働白書 2021 年』

ワークにするとといった目標を掲げた。しかしながら、その目標は今もって未達である。皮肉なことに、COVID-19 のパンデミックに対する緊急事態宣言下、在宅勤務 70%を要請したにもかかわらずリモート・オフィス化がほとんど進まなかったばかりか、IT 先進国であったはずの日本の IT 化が世界に比べて大幅に遅れていることまで明らかになった。オミクロン株によるパンデミック第 6 波の襲来にもかかわらず、2022 年 1 月もラッシュ時の電車はマスクをした通勤客でごった返していた。

第三は、評価基準の変更である。経験年数や年齢を基準にした評価制度から、競争原理・市場原理を取り入れた能力重視の制度、さらに成果を重視した制度への移行である。

評価の構成要素は、個人がどの程度の能力を持っているのか（能力評価）、どういった姿勢で仕事に取り組んでいるのか（情意評価）、その結果どういった成果を上げたのか（業績評価）である。それぞれについて、仕事の内容、置かれている立場や職位に応じて格付けが行われる。管理職であれば、能力評価は計画力・指導力・折衝力など、情意評価は革新性・部下育成などである。

高度経済成長期から安定経済成長に至るまで日本企業の多くでは、年功序列をベースに一次評価者（直属の上司）による主観的評価が中心であった。しかし、馬車馬の如く働き、上司に忖度することが当然であるとした常識が共有さ

れなくなり、評価に対して客観性・公平性・透明性・納得性が求められるようになった。そこで、企業は当該職務の内容や将来の進路希望、目標、能力開発に関して自ら考えを申告する自己申告制度や、上司との話し合いを通して個人の仕事の達成目標を設定しその目標の達成度に応じて評価を行う目標管理(MBO)を採用するようになった。また、一部の企業では、上司だけでなく同僚や部下の評価を加味する多面評価(360度評価)が導入するようになった。

当然、人事評価によって、賃金や昇進・昇格は決定されることになる。たとえ日本の経営の綻びが表面化するようになったからといって、内部昇進、学歴別昇進、年功的昇進などが完全に払拭されるわけではない。大卒ホワイトカラーの増加によるポスト不足や技術・技能の多様化、高度化の中での新しい昇進昇格制度が成果主義になりつつある。わが国で初めて成果主義的評価制度が導入されたのは1980年代半ばであるが、成果主義を採用している企業のおよそ90%が1995年から2004年の間にそれを導入した³³⁾。しかしながら、成果主義を導入していると答えた企業で、年功序列が完全に払拭されていたかといえれば答えは否である。事実、厳格に成果主義的人事制度を採用した企業のいくつかは、後に撤回を余儀なくされている。プロスポーツのような年俸制の導入は、今になっても浸透していないのが日本の実態である。

第四の変化は、個別賃金の決定、賃金制度にみられる。

日本の経営の神器の一つとはいえ、昭和時代後期になると日本企業の多くは年功給的要素だけではなく、職務遂行能力に重点をおいた職能給や、職務の重要度・困難度に重点をおいた職務給など仕事給を組み込んだ給与体系を採用するようになった。尤も依然として、年功的要素がかなりの部分を占めていたことが実態である³⁴⁾。それが徐々に業績部分の比重を高めるようになったのである。2000年前後には外資系企業や一部の企業で、年俸制やストックオプション(自社株購入権)³⁵⁾などの報奨金制度を導入する企業も登場するようになった。当時、成果主義的な制度導入によって成果や貢献などの評価に基づいて公平な賃金を得られることになるから、従業員のモチベーションもモラルも改善されるといったことが実しやかに喧伝されていた。

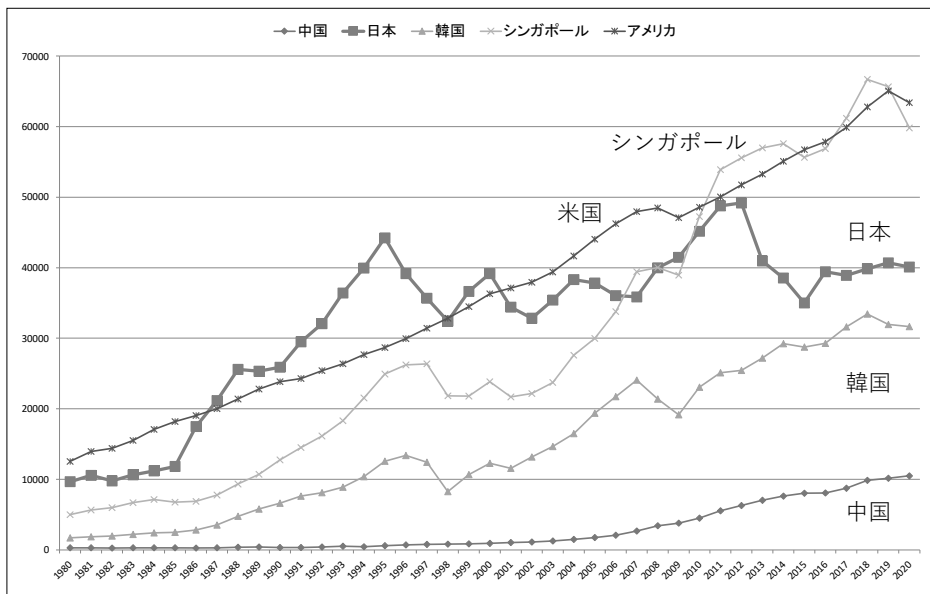
第五は、福利厚生制度の変化である。

福利厚生制度には、在職期間だけでなく退職後の生活にも及ぶものも含まれる。高度経済成長期から日本企業は、現金給与以外に退職金、老後生活の糧で

ある年金，社宅・健康保険・療養施設・住宅ローンの利子補給など多額の福利厚生費を負担してきた。平成不況前半期には，これら現金給与以外の支出が増大し，企業経営を圧迫していた。その上，これら福利厚生制度は労働者の多様化するニーズに十分に答えていないこともあって問題になっていた。

例えば，退職金は本来給与の一部を積み立てておき，退職時に一時金として支払われるものである。老後の生活設計の一部として考えられてきた退職金が，高齢化・長期勤続化が進む中で，企業が負担しきれない状況が予測されて大幅に減額されたり，一律支給ではなく会社への貢献度によって退職金を査定するポイント制退職金，退職金を月次給与の中に組み込んで支払う退職金前払い制度などを採用する企業が登場するようになった。また，全社員一律に福利制度を適用するのではなく，多様化する従業員ニーズを個別に満たすカフェテリア・プラン³⁶⁾など新たな施策も取り入れられるようになった。さらに，年金ファンドも，個々人の状況に合わせて選択できるようにもなった。企業が提供してきた福利厚生や退職後の生活設計も，画一的で硬直的なシステムから弾力的で選択的でな制度へと変化し，同時に自己責任が求められるようにもなったのである。

図表-7 主要国の平均一人当たり GDP の推移 (1995~2020 年)



出所：IMF-World Economic Outlook Database (2021)

このように日本の経営とりわけ人事制度は、平成時代を通じて少しずつ形を変えてきた。そして、それは新しい産業社会に向けた労働施策として、政府が示した「働き方改革」に組み込まれることになる。

IV. 働き方改革の挑戦

ここでは、令和時代の労働環境を巡る変革の道標として、日本政府が示した「働き方改革」なる施策に触れておくことにする。

(1) 平成元年と令和元年

既述のように、平成時代がスタートしたときバブル経済の真只中の日本は、官民を挙げて浮かれきっていた。老いも若きも、男も女も、その時が果てしなく続くかのように、昼夜を問わず儂く空しい時を楽しんでいた。それから 30 年後、令和時代のスタートは状況が大きく異なっていた。

同時代、平成不況から抜け出すために日本政府は幾度にもわたって財政出動を行った。その結果、国の債務は膨れ上がり、それは将来に持ち越されることになった。また、その間には未曾有の自然災害を何度か経験してきた。そして、その傷跡は現在に至っても完全に消えているわけではない。パンデミックでスタートした令和時代の街には、将来設計が大きく狂った中小零細企業の経営者やその従業員が街中に溢れ、そうした人々を救済するために費やした助成金が積み積み積もって、財政にさらなる負担を強いることになることは確実である。

その一方で幸か不幸か、平成がスタートしたとき男性 75.92 歳、女性 81.90 歳だった平均寿命が延伸し、男性 81.4 歳、女性 87.45 歳と 5~6 歳も長生きになった。その結果、高齢者人口が倍増し、総人口に占める高齢者の割合が 12.1%から 28.4%になった。しかも 20 年後の 2040 年には、男性の 4 割が 90 歳、女性の 2 割が 100 歳まで生存すると見込まれている。「人生 100 年時代」である。長寿は喜ぶべきことであるが、他方で出生率の低下 (1.57 から 1.34 人³⁷⁾) に伴う少子化で人口減少期も目前である。そうになると労働人口が減少することは確実であり、現状で頼りは女性就労者しかない³⁸⁾。

平成時代の初頭こそ「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」といった昭和の常識が通用していたが、その象徴ともいえるべき「鍵っ子」という言葉も

今や死語である。女性のライフコースに対する意識も大きく変化したこともあって、男女を問わず、ワーク・ライフ・バランスを重視するようになった。

平成時代の30年間は、昭和時代後半期の30年間より遙かに変化が激しかった。それにもかかわらず、1世帯あたりの平均所得にはほとんど変化がみられないのである。「生活が苦しい」と訴える国民が過半数を超えるようになって、「一億総中流」だった日本の姿は見る影もない。待遇格差の大きな非正規社員の割合は19.1%から38.3%に増え、共働きをしなければ生活が立ちいかない状況になった。子供に十分な教育を受けさせようとする一人っ子となり、さらにその子供に迷惑を掛けずに「人生100年時代」を支える資金を獲得することは容易ではない。

「働き方改革」は、その厳しい状況から抜けだすための施策として打ち出された国策である。

(2) 働き方改革実行計画

わが国最長の政権運営を担った安倍晋三内閣が、2015年、一億総活躍のために「GDP 6,500兆円」「希望出生率1.8%」「介護離職ゼロ」の三大目標実現を掲げて、「一億総活躍会議」を設置した。自ら議長に就任すると関係閣僚や有識者によって構成された会議で策定した原案を基に、「ニッポン一億総活躍プラン」を翌年に閣議決定した。強い経済実現への取り組みで生み出された成長の果実で、子育て支援、社会保障の基盤強化を実現しようという巧みなプランである。政府によれば、そのために不可欠なのが「働き方改革」であり、「多様な働き方が可能になるように、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない」ということである。

当初、働き方改革の具体的政策として、「同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善」、「長時間労働の是正」、「高齢者の就労促進」が示された。翌年3月には「働き方改革実行計画」が決定され、業種・業態、規模などに応じて段階的に改革を進めて行くことを定めた「働き方改革を推進するための関連法律の整備に関する法律（働き方改革関連法）」が交付されて、改革は順次進められることになった。計画の多くは平成時代表出してきた人事を巡る課題の解消である。さらにいえば、この改革は企業と勤労者の関係を見直すことによって、新しいタイプの日本的経営を提起しようとする試みとも穿つこともで

きる。

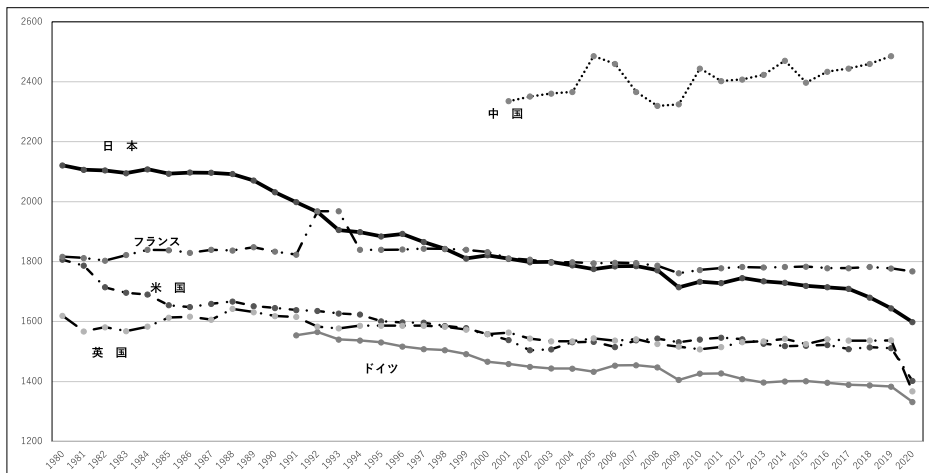
(3) 働き方改革が目指す姿

働き方改革の具体的施策は、1) 長時間労働の是正、2) 柔軟な労働制度、3) 年次休暇と労働者の健康確保、4) 同一労働同一賃金の4点である。

第一は、長時間労働の是正である。2017年時点の日本の総実労働時間は1,706時間であり2,000時間を超えていた平成初期と比較して年間総実労働時間は300時間以上減少した。とはいえ、欧州の先進国と比較すると長時間労働であることに変わりない。殊にドイツと比べて300時間以上長時間労働である。加えて、「過労死」の労災認定件数や労災支給決定件数も増加している。その中で少なからず驚きを感じるのは、勤勉と言われてきた日本の労働時間が米国よりも短時間であることである。尤も日米間の所得差を考えれば納得できない訳ではない。それにしても、日本ではつい最近まで「サービス残業」といわれる違法労働が跋扈していたことは記憶に新しい。今次の改革では、時間外労働に法的上限が定められ、労働時間を把握する具体的方法も規定されただけでなく、勤務時間インターバルの確保なども明確に定められた。

具体策の第二は、柔軟な働き方である。既述のように平成時代の30年間にさまざまな働き方が導入されてきた。しかしながら、それらの制度は適用範囲

図表-8 総実労働時間の国際比較



出所：OECD Employment Outlook (2021)
中国労働統計年鑑

が限定的な上に、制度設計が不十分で労働者に対して不利益な制度も少なくなかった。働き方改革プログラムが導入されて曖昧な部分が是正されるようである。また、労働者の健康確保やワークライフバランスも考慮されるようになり、有給休暇や年次休暇の取得を義務化するなどの施策も強化される。

さらに、働き方改革の目玉の一つが、同一労働同一賃金の導入である。終身雇用と年功序列を前提とした従前の日本的経営の雇用制度において、正規従業員と非正規従業員が同一労働であることはあり得なかった。非正規労働者が管理職に就くこともなかったし、非正規社員と正規社員とは、賃金に関しても労働条件に関しても明確に線引きされていた。ところが近年では、ギグエコノミ

図表-9 働き方改革関連法／施行日一覧

法律	内容	大企業への適用	中小企業への適用
労働施策総合推進法	働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定める。	2018 (平成 30) 年 7 月 6 日	
労働基準法	労働時間の上限 (第 36 条等)	2019 (平成 31) 年 4 月 1 日	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日
	高度プロフェッショナル制度の創設 (第 41 条の 2)		2019 (平成 31) 年 4 月 1 日
	年 5 日の年次有給休暇の取得義務 (第 39 条第 7 項)		
	フレックスタイム制の見直し (第 32 条の 3)		
	中小企業における割増賃金率の猶予措置廃止 (第 138 条)		—
労働時間等設定改善法	勤務間インターバル制度の導入、短納期発注や発注内容の頻繁な変更を行わないなど取引上の必要な配慮の努力義務化など。	2019 (平成 31) 年 4 月 1 日	
労働安全衛生法、じん肺法	産業医・産業保健機能の強化、高プロ対象者を除くすべての労働者を対象とした労働時間の状況の把握の義務化など。		
パートタイム・有期雇用労働法	短時間・有期雇用労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続 (行政 ADR) の整備など。	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日	2021 (令和 3) 年 4 月 1 日
労働者派遣法	派遣労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続 (行政 ADR) の整備など。	2020 (令和 2) 年 4 月 1 日	

一の拡大によってフリーランスが増加し、また副業・兼業の拡大によって新しいルールが必要になってきた。とはいえ、同一レベルを実現する際の基準を、非正規社員を合わせると賃下げになってしまう。それだけでなくも押さえ込まれてきた賃金がさらに低下するのではたまらない。そこに注視することは重要かもしれない。

是非は兎も角、私企業の経営制度に対して国が重い腰を上げて手を加えようとしたことは意味があるかもしれない。ただし、政府が目指している「経営者と従業員の関係」は、互いに自由で、自立的、そして両社の関係は契約に基づくものであるという点で、極めてドライな社会である。その点については、今後議論が必要である。

V. むすびにかえて

これまで本稿では、最初の東京オリンピックから二度目の東京オリンピックまでの半世紀の間に、日本企業が経験してきた経営システムとりわけ人事制度を中心にその変遷についてみてきた。この間、日本企業は5つのフェーズを経てきた。つまり、1) 国内需要に依存した「高度経済成長期」、2) 輸出に依存した「安定経済成長期」、3) 蟹気楼のような「バブル経済期」、4) グローバル社会に翻弄された「平成不況期」、そして5) 先進経済諸国の隊列に必死にぶら下がっている「減速期」である。こうしてみると、平成時代はわずか4年あまりの短い好景気と20年を超える長い不況の2つのフェーズにまたがる時代であり、日本企業、日本経済の国際競争力はこの間に著しく低下した。併せて、かつて衆目を集めた「日本的経営」という経営システムの価値や矜持が失墜し、それ自体が大きく変化した。

果たして、このことが、日本企業、日本経済低迷の主たる要因であったのか、あるいはそれ以外の要因があるのか。本稿を結びに当たり、考えてみることにしよう。

(1) 日本的経営のライフサイクル

5つのフェーズの経済変化に照らして日本的経営のライフサイクルを考えると、1) 高度経済成長期に至る日本的経営の「形成期」、2) 安定経済成長期が

「確立期」、3) バブル経済時代が「安定期」、4) 平成不況期が「衰退期」、そして5) 令和の時代は「絶滅期」あるいは「再誕生期」である。

日本の経営のライフサイクルで衰退期に該当する平成時代に企業行動を支配してきたのは、過去の否定や過去からの決別であったといえる。つまり、わが国企業が得意としてきた連続性のある「改善（カイゼン）」志向ではなく、どちらかと言えば不得手で不連続な「革新」志向に重心をおこうとしてきたとも考えられる。そのため、リーダーシップは一世風靡した日本の経営の制度的デメリットを強調し、異なるシステムを構築することに焦点をあててきた。確かにチャレンジするトップやエグゼクティブ、ミドル・マネジメントの姿はいかにも威勢がよく、頼もしく、しかもその試みが正しい選択であった如くに映るかもしれない。しかし、革新や変革を無手勝流に進めることは危険である。それを達成しようとして無理をすれば、途中で挫折するか、生き長らえたまま朽ちるか、いずれにしても、将来に禍根を残すことになりかねない。

もちろん、成功すれば喝采ものである。スタートアップ企業のように既存のビジネスが存在せずゼロからスタートするのであれば、攻めの一手で進んでも流す血は少ないかもしれない。犠牲にするものがない分、身軽で成功する確率も上がる。ところが、既存の組織や企業は既に糧を得ており、ゼロからスタートする企業と同じロジックや方法、情熱だけで革新に挑戦することはできない。

経営環境の変化に合わせて事業構造（ビジネスデザイン）を革新していくことは、いかなる企業にとっても不可欠であることはいうまでもない。そのため、競合企業だけでなく潜在的競合企業に対して可能な限り迅速に、新規事業や斬新なビジネスデザインを創出していくかなければならない。企業は、自らのライフサイクルから逃れることはできないから、挑戦は必要である。とはいつても、経営資源のインプットが無ければ、革新も変革もあったものではない。経営資源すべてを革新に回すことができるのは、スタートアップ企業の特権である。スタートアップ企業の最大の強みは失うべきものがないことにあるともいえるからである。

他方、既存企業はビジネスデザインの革新と同時に、既存の組織管理構造（マネジメントデザイン）の変革も求められる³⁹⁾。ただし、マネジメントデザインの変革には、殊の外慎重さが必要である。マネジメントデザインには不可視な部分が多く、複雑で連続的同期的システムであるうえに、アルゴリズムだけ

では動かない感情をもったホモサピエンスが絡むことを考慮しなければならないからである⁴⁰⁾。

振り返ると、日本的経営が「安定期」を経てバブル経済崩壊に至るまで、日本企業が競争力を強化する上で「三種の神器」は有効に機能していた。ビジネスデザインとマネジメントデザインが見事にマッチしていたのである。ところが、長期景気低迷で生業が不調になると同時に、グローバル化と技術革新が急速に進み、それらが複雑に絡み合っ、企業を巡る経営環境は指数関数的変化をみせた。それに対応するために多くの企業は変革に取り組んだ。しかし、当時の日本企業にとってバブル経済崩壊は、あまりにも突然のことで、正確な設計図も明確なプランを策定する間もなく、50年間刷込まれてきた経営システムの革新が求められた。無論、ビジネスデザインの革新にはまったく手もつけられていなかった。

企業経営にとって、時宜時宜に対症療法を施すことは必要かもしれないが、大きな変化を乗り越える場合には、先ずビジネスデザインの革新を進めマネジメントデザインを変革していくのが道理である。ところが、平成時代初頭の多くの日本企業は、マネジメントデザインの変革だけで環境変化を乗り切ろうとしたのであった。それが平成時代の初動ミスであった。

(2) リーダーシップの悪循環

さらに、その後の展開にも問題があった。リーダーシップである。

バブル経済崩壊後に最初に変革に取り組んだリーダーの多くは、所謂メンバーシップ型雇用制度⁴¹⁾で雇用され、高度経済成長やバブル景気の恩恵を一身に受け、形成期や安定期の日本的経営の中で育てられ昇進・昇格してきた。その意味では、事業を拡大し企業基盤を確立することにかかわった成功体験者である。その彼らが、理念もビジョンもなく、再興プロセスの困難さを察知することなく、最初に日本的経営に手をつけてしまったのであった。その多くは、成功体験を引きずり、自らの権益に固執しながら、コスト削減を旗頭にリストラを断行した。そして、以後続く革新症候群に道筋をつけたわけである。

その後、かのリーダー達が表舞台から退場した後を引き継ぎ変革を任されたのは、幼少期に高度経済成長期を、壮年期にはバブル経済の恩恵を受けた、自力で事業の成長や成功を具現化したことのなかった次世代リーダーである。日

本的経営衰退期の純粋培養リーダーであった。エグゼクティブやミドルマネジメントに就いた次世代リーダーは、目前の経営環境の変化に対してあたかもセンシティブであるかのように振舞った。しかしながら、加速する環境変化を先取りすることができず、最悪な場合には追いつくことさえできず、新しいビジネスデザインの構想も描けなかった。そこで当然のように、自らのポジションの確保と維持にだけは精を出した。「三種の神器」の罪を論じ、功を求めて変革や革新をスローガンに掲げて、過去や歴史、伝統を切り捨てるアルカイダの如くにリーダーシップを発揮し始めた。「だめだったら、元に戻せばいい」と手当たり次第の所作である。しかし慣習や文化あるいは制度など組織プロセスの中で構築されてきたものは、一度消去されるとそれを復活させることが難しく、カオスはますます高まったのである。

マネジメントデザインを変える際には、慎重かつ熟慮が必要である。部分最適と全体最適とは必ずしも一致するわけではない。部分最適を繰り返しているうちに、当初求めていた全体最適が何であったかすら分からなくなる。何を変えるのかを考えると同時に、何を変えてはいけないのかを熟考することこそ、変革のリーダーシップの重大な機能である。

変化の振れ幅が大きい経営環境の中でのリーダーシップは、ビジネスデザインを革新する創造力を大胆に発揮する一方で、複雑系であるマネジメントデザインを変革する繊細さと周到さを備えていなければならない。持つべきは、攻めと守りの「ヤヌスの顔」である。どちらか一方に長けているだけでは不十分である。思いつきや思い入れ、思い込みの強い、おっちょこちょいのリーダーでは困るのである。

念押しになるが、平成時代のトップやエグゼクティブ、ミドルマネジメントのすべてがそうだったとっているわけではない。今になって振り返ると、平均値は概ねこうだったのではないかという経験に基づく仮説である。ともあれ、こう考えてくると平成時代の凋落をもたらしたのは、日本的経営というシステムにではなく、その中で培われてきたリーダーシップの悪循環にあったといえるのではなからうか。いくら「日本企業に潜在力はある」と見栄を張っても、GDPと少子高齢化率以外の指標で先進国中最低水準となった今、最早従前のようなリーダーシップは不要である。今こそ、リーダーシップの悪循環を断ち切らなければならない。

(3) 悪循環を断ち切る

悲しいかな、かく言う小生も、リーダーシップの悪循環中で片棒を担いできた「大いなる勘違い世代」の一人である。そのため、本稿の結論としては信憑性に乏しく、僭越だと感じている。

敢えて言うてしまうことにする。

令和時代がスタートした今、つまりパンデミック後は日本の浮沈を占う重大な時であり、その担い手、主役は壮年期の若者であるということである。繰り返してきたように、平成時代の 30 年間、日本企業、日本経済は、確実に弱体化した。ライフサイクルからいえば衰退期の後にくるのは死滅であるが、それをただ待つのも愚かである。幸か不幸か、この 30 年間に地球規模で社会環境も経営環境も大きく変わり、何が正で何が否であるかも不鮮明になった。かつては不適切であったものが適切になったかもしれないし、かつて適切であったものが不適切になってしまった。あるいは、かつて不適切であったものは依然として不適切かもしれないし、逆も真なりかもしれない。時代は一貫性のない不連続なものになっている。魑魅魍魎が跋扈する現在のグローバルなビジネス社会には、確実にチャンスが転がっている。矛盾と混乱に満ちた世界で、それを解消する手段を見つけることで大きなチャンスが生まれるはずである。2020 東京オリンピックでメダルの数が激増したのは、アスリートの血の滲むような努力だけでなく、新しい競技や復活した競技が増えたことも大きな要因である。

悪循環を断ち切ることのできる今だから、最初からやり直すことができるはずである。

-
- 1) この決定は、過去にこうした事例はなく、かなり異例の判断であったといえる。
 - 2) 2020 年 3 月に WHO が Covid-19 による「パンデミック」と宣言した。
 - 3) Thomas Bach 氏は、IOC 会長であり、東京オリンピック開催にかなり前向きであった。
 - 4) 当時の内閣総理大臣は、菅義偉氏である。
 - 5) 当時の東京都知事は、小池百合子氏である。
 - 6) ポストンコンサルティンググループ編著、『日本経営の探求』、東洋経済新報社、1970 年、pp. 1-2
 - 7) 当時出版された書籍は、Vogel Ezra F., “Japan as number one”, Harvard University Press, 1979 (『ジャパン・アズ・ナンバーワン』、広中和歌子、木本彰子訳、1979)、オオウチ ウィリアム、『セオリー Z』、ソニー・マガジズ、徳山二郎訳、1981 年) などである
 - 8) 当時の日本の経営研究で代表的で日本語に翻訳されたものとして、以下の研究が挙げられる。Peters Thomas J. & Waterman Robert H., HarperCollins “In Search of Excellence”, 1982 (『エク

- セレント・カンパニー』、大前研一訳、1983年)、Peters Tom, “Hand book for a Management Revolution”, Excel/, a California Limited Partnership, 1987, (『経営革命』平野勇夫訳、TBSブリタニカ、1989)、Robert C. Christopher, “SECOND TO NONE”, Crown, 1986 (『日本で勝てれば世界で勝てる』徳山二郎訳、講談社、1986)、Hamel Gary & Prahalad C. K., “COMPETING FOR THE FUTURE”, Harvard Business School Press, 1993, (『コアコンピタンス経営』一條和生訳、日本経済新聞社、1995)、Hammer Michael & Champy James, “Reengineering the corporation”, ボストンコンサルティンググループ、『タイムベース競争』、プレジデント社、1990, Harpercollins, 1993 (『リエンジニアリング革命』野中郁次郎訳、日本経済新聞社、1998)、Collins Jim & Porras Jerry I., “Built to Last”, Harper Bus, 1994, (『ビジョナリー・カンパニー』山岡洋一訳、1995)、カーター D. E., 『コンカレントエンジニアリング』、JMAM, 1992, 藤本隆宏, B. クラーク, 『実証研究製品開発力』、ダイヤモンド社、1993
- 9) 2021年現在、多くの企業では60歳を定年と定めている。
 - 10) 樋口美雄, 「長期雇用システムは崩壊したのか」, 日本労働研究雑誌, No. 525/April, 2004
 - 11) 1810年代の産業革命期に英国の織物・編物工業地帯に起こった機械破壊運動。産業革命によって生まれた機械工業のため失業の危険にさらされた手工業職人や労働者による運動。
 - 12) 岩田龍子, 『日本の経営論争』, 日本経済新聞社, 1984, p. 19
 - 13) 前掲書, pp. 45-72
 - 14) 前掲書, pp. 74-97
 - 15) 前掲書, pp. 187-188
 - 16) 西山忠範, 『日本は資本主義ではない』, 三笠書房, 1981, p. 98
 - 17) 稟議制度とは、「稟議書」と呼ばれる書類を回覧して、当該の意思決定に関係する部門および職位の審議を経て多くの関係者の承認を得てから実行に移すという意思決定方法である。基本的には、情報伝達、承認権限の確認儀礼としての性格を持っているが、意見対立の解消、情報の共有が主たる機能である。日本の経営論の草分けの権威である小野豊明は、『日本の経営と稟議制度』(ダイヤモンド社、1960)の中で、「稟議制度は日本の企業経営のすべてであった」と記述している。
 - 18) 「根回し」とは、コンセンサスを得るための非公式的なプロセスであり、上述の稟議制は、根回しを公式化したものと言われている。メリットは、職務権限の曖昧な部門間の意志疎通を促進することによって、腹藏のない話し合いによって意見の食い違いを解消しながらよりよい解決手段を見つけ出すことができることにある。
 - 19) 岩田龍子, 前掲書
 - 20) 野中郁次郎, 竹内弘高, 梅本勝博, 『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 1996
 - 21) 伊丹敬之, 『人本主義』, 筑摩書房, 1987
 - 22) 野中郁次郎一橋大学名誉教授がボランニーの研究を参考にして日本企業の特徴を解説している。
 - 23) Peters Tom, “Hand book for a Management Revolution”, Excel/, a California Limited Partnership, 1987 (『経営革命』平野勇夫訳、TBSブリタニカ、1989)
 - 24) Hamel Gary & Prahalad C. K., “Competing for the future”, Harvard Business School Press, 1994 (『コアコンピタンス経営』一條和生訳、日本経済新聞社、1995)
 - 25) Hammer Michael & Champy James, “Reengineering the corporation” Harpercollins, 1993 (『リエンジニアリング革命』野中郁次郎訳、日本経済新聞社、1998)
 - 26) Collins Jim & Porras Jerry I., “Built to last”, Harper Bus, 1994 (『ビジョナリー・カンパニー』

- 山岡洋一訳 日経 BP 社 1995)
- 27) 当時の消費市場の状況については、拙著『コーポレートデザインの再設計』に詳しいので参照。
 - 28) 1997 年から 1998 年にかけて、北海道拓殖銀行（拓銀）、日本長期信用銀行（長銀）、日本債券信用銀行（日債銀）、山一証券、三洋証券など大手金融機関が、不良債権の増加や株価低迷のおりを受けて倒産した。
 - 29) 団塊の世代（厚生労働省は、「団塊世代」とする）とは、1947 年（昭和 22 年）～1949 年（昭和 24 年）のベビーブーム期生まれの世代をいう。この 3 年間の平均出生数は 260 万人に達している。
 - 30) 1985 年の「男女雇用機会均等法」以降、育児・介護休業法やパートタイム労働法などが次々制定され、女性が働きやすい法整備がなされてきたこともあって、現在では、女性就業者のうち 9 割が雇用者であり、共働き世帯も 65%以上を占めるに至っている。
 - 31) 厚生労働省、「就業形態の多様化に関する創業実態調査報告」、2003 年
 - 32) 前掲書
 - 33) JILPT が 2004 年に従業員数 200 人以上の企業を対象にして行った調査、「企業の経営戦略と人事処遇制度などに関する総合的分析」である。
 - 34) 職能資格制度とは、個人の技能・知識・経験などの職務遂行能力に基づいて、従業員を評価し、社内での格付けが決定される制度であり、給与もそれに応じて支払われる。職能給制度は、職務内容が詳細に決められ給与が支払われる職務給に比べて自由度が高く、人材を機動的に配置することができ、従業員の能力開発意欲を引き出せるなどのメリットがある。成果主義が声高に言われたこともあって、職能資格制度に占める年功序列の割合はかなりの程度、払拭されてきたことは事実である。今に至って、それが完全に払拭されたかといえば、「その通りだ」と断言できないのも事実である。
 - 35) 自社株をあらかじめ決められた価格で買うことのできるストックオプション（自社株購入権）などの高額報奨金制度である。
 - 36) 企業が設定した福利厚生メニューの中から従業員が付与されたポイント内で、好きなものを選択できる制度である。1980 年代米国で生まれた制度である。
 - 37) 1989 年の出生率と 2021 年の出生率である。出所は厚生労働省、人口動態統計。
 - 38) もっとも、令和の今になっても、日本の男女格差は大きな問題として国際的にも取り沙汰されている。
 - 39) 岩崎尚人、前掲書を参照。
 - 40) ハラリ Y. N. は、著書『21 レッスンズ』の中で、生命体の活動はすべてアルゴリズムで決定されているとするものの、心だけは異なると指摘している。Harari, Y. N., “21 Lessons for the 21st century”, Random House, 2018 を参照。
 - 41) メンバーシップ型雇用の対概念は、ジョブ型雇用である。前者の雇用タイプの典型は終身雇用制であり、後者の典型はフリーランスである。わが国でも日立、富士通、KDDI、資生堂などがその導入に積極的に取り組んでいる。

<主要参考文献>

1. ポストンコンサルティンググループ編著、『日本の経営の探求』、企業戦略の展望 1、東洋経済新報社、1970
2. Harari, Y. N., “21 Lessons for the 21st century”, Random House, 2018

岩崎尚人：日本的経営を再考する

3. 間宏, 『経済大国を作り上げた思想』, 文眞堂, 1996
4. 伊丹敬之他編, 『日本の経営の性性と発展』, 有斐閣, 1998
5. 岩尾俊兵, 『日本”式”経営の逆襲』, 日本経済新聞出版, 2021
6. 岩崎尚人, 「コーポレートデザイン再設計のエッセンス」, 成城大学『経済研究』第 232 号, 成城大学経済学会, 2021
7. 岩崎尚人, 神田良, 『経営をしっかりと理解する』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2005
8. 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012
9. 岩崎尚人編, 『ビジネストレンド速習講座』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2003
10. 岩田龍子, 『「日本の経営」論争』, 日本経済新聞社出版, 1984
11. 岩田龍子, 『現代日本の経営風土』, 日本経済新聞社出版, 1983
12. 岩田龍子, 『日本の経営の編成原理』, 文眞堂, 1977
13. 加谷珪一, 『貧乏国ニッポン』, 幻冬舎新書, 2020
14. 小池和男, 『「非正規労働」を考える』, 名古屋大学出版, 2016
15. 厚生労働省編, 『令和 2 年版厚生労働白書』, 2020
16. 楠木健, 杉浦泰, 『逆・タイムマシン経営論』, 日経 BP, 2020
17. マーサージャパン, 『ジョブ型雇用』, 日本経済新聞社出版, 2021
18. 中藤玲, 『安いニッポン』, 日経プレミアシリーズ, 2021
19. O'Reilly C. A., Tushman M. L., “Lead and Disrupt”, Stanford Business Books, 2016, (『両利きの経営』入山章栄監訳, 東洋経済, 2019)
20. Peters Tom, “Hand book for a Management Revolution”, Exel/, a California Limited Partnership, 1987 (『経営革命』平野勇夫訳, TBS プリタニカ, 1989)
21. Reich Robert B., “The Future Success”, Random House Inc., 2000 (『勝者の代償』21. 清家篤訳, 東洋経済新報社, 2002)
22. 労働政策研究・研修機構編, 『日本の企業と雇用』, プロジェクト研究シリーズ No. 5, 22. (独) 労働政策研究・研修機構, 2007
23. 労働政策研究・研修機構編, 『これからの雇用戦略』, プロジェクト研究シリーズ No. 3, (独) 労働政策研究・研修機構, 2007
24. 労働政策研究・研修機構編, 『多様な働き方の実態と課題』, プロジェクト研究シリーズ No. 4, (独) 労働政策研究・研修機構, 2007
25. 清家篤/風神佐知子, 『労働経済』, 東洋経済新報社, 2020
26. 土屋守, 『日本の経営の神話』, 日本経済新聞社出版, 1983
27. Vogel Ezra F., “Japan as number one”, Harvard University Press, 1979 (『ジャパン・アズ・ナンバーワン』, 広中和歌子, 木本彰子訳, 1979)
28. Vogel Ezra F., “Come Back”, Harvard University Press, 1984 (『ジャパンアズナンバーワン再考』上田惇生訳, TBS プリタニカ, 1984)

(いわさき・なおと 成城大学経済学部教授)

研究所だより

◆会 議

運営委員会

令和3年度

第1回 令和3年4月22日(木)

第2回 令和3年10月21日(木)

第3回 令和4年2月17日(木)

所員会議

令和3年度

第1回 令和3年4月20日(火)

第2回 令和3年10月19日(火)

第3回 令和4年2月14日(月)

企画委員会

令和3年度

第1回 令和3年4月15日(木)

第2回 令和3年7月15日(木)

第3回 令和3年10月14日(木)

◆研究報告会

第89回講演会

「財政の持続可能性と今後の社会保障のありかた」

日 時 令和3年6月12日(土)

<第1部>

講演者 土居丈朗氏(慶應義塾大学経済学部教授)

演 題 「わが国の医療・介護は
どうなるか—持続可能にするために必要な改革—」

(本号に掲載)

<第2部>

講演者 小黒一正氏(法政大学経

済学部教授)

演 題 「日本財政を巡る課題—
改革の新たなステージに
向けて—」

(本号に掲載)

第90回講演会

日 時 令和3年10月9日(土)

<第1部>

講演者 青島矢一氏(一橋大学イ
ノベーション研究センタ
ー長)

演 題 「真っ当な経営とイノベ
ーションの創出」

(本号に掲載)

<第2部>

講演者 橘川武郎氏(国際大学副
学長・大学院国際経営学
研究科教授)

演 題 「日本の経済発展とイノ
ベーション」

(本号に掲載)

◆ミニ・シンポジウム

第1回

日 時 令和3年7月13日(火)

発表者 青木健氏(経済学部准教
授)

題 目 「明治大正期の林業教育
と地域経済」

第2回

日 時 令和3年12月14日(火)

発表者 小野塚知二氏(東京大学

- 大学院経済学研究科教授) 青木健(所員, 経済学部准教授)著
題 目 「第一のグローバル経済における国際労働運動の特徴と機能: 非普遍主義的な「解放」の道筋」 『明治末～大正前期の林業教育と労働市場—開校初期の盛岡高等農林学校の学卒者の事例—』 (経済研究所研究報告 No. 94)

第3回

- 日 時 令和4年3月10日(木)
発表者 佐々木真佑氏(日本政策金融公庫国民生活事業本部リスク管理部リスク管理企画グループ上席グループリーダー代理)
題 目 「中小企業におけるAI活用の現状と求められる支援」

第4回

- 日 時 令和4年3月11日(金)
発表者 安部健太氏(帝京大学高等教育開発センター助教)
題 目 「意思決定の心理: 社会心理学と行動経済学」

第5回

- 日 時 令和4年3月15日(火)
発表者 井上考二氏(日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第一グループ主席研究員)
題 目 「自然災害が中小企業の経営に及ぼす影響」

◆刊行物

長期プロジェクト報告として以下の書物を刊行した。

〔組 織〕		(2022年4月1日現在)			
所 主	長 事	立 川	川 原	潔 章	経 済 学 部 教 授 経 済 学 部 教 授
運 営 委 員		立 川	川 原	潔 章	所 主
		相 増	川 純	一 一	経 済 学 部 長
		林 田	伸 淳	一 一	文 芸 学 部 長
		川 遠	藤 健	一 哉	法 学 部 長
		明 石	茂 生	生 治	社会イノベーション学部 所 員
		川 崎	恭 治		所 員
所 員	(50音順)	相 原	木 健	章 健	経 済 学 部 教 授
		青 石	茂 生	博 人	経 済 学 部 准 教 授
		明 地	寛 尚	一 之	経 済 学 部 教 授
		伊 崎	富 晋	一 人	社会イノベーション学部 経 済 学 部 教 授
		岩 杉	田 真	武 治	文 芸 学 部 教 授
		上 田	津 也	也 雄	経 済 学 部 教 授
		内 田	恭 達	博 行	社会イノベーション学部 経 済 学 部 教 授
		大 津	崎 義	泉 雄	経 済 学 部 教 授
		川 崎	信 潔	敦 誠	法 学 部 教 授
		久 保	田 英	佐 男	経 済 学 部 教 授
		後 藤	康 雅	人 祐	経 済 学 部 教 授
		小 宮	路 義	司 一	経 済 学 部 准 教 授
		杉 本	田 信	大 創	経 済 学 部 教 授
		竹 田	嶋 信	子 志	文 芸 学 部 教 授
		田 川	川 潔	子 志	法 学 部 教 授
		立 塚	原 英	敦 誠	経 済 学 部 教 授
		塚 塘	田 真	佐 男	経 済 学 部 教 授
		中 花	井 清	人 祐	経 済 学 部 教 授
		羽 根	佳 幸	司 一	経 済 学 部 准 教 授
		林 田	伸 康	大 創	文 芸 学 部 教 授
		平 井	野 康	子 志	社会イノベーション学部 経 済 学 部 教 授
		平 野	圭 子	志 子	経 済 学 部 教 授
		牧 野	裕 芳	子 志	文 芸 学 部 教 授
		村 田	重 芳	子 志	社会イノベーション学部 経 済 学 部 教 授
		山 重	芳 子	子 志	経 済 学 部 教 授

客員所員 (50音順)	伊 東 昌 子	柿 原 智 弘	元常磐大学人間科学部教授 ハリスコ州立 ゲアダラハラ大学教授
	吉 川 卓 也	黄 川 賀 賀	中村学園大学流通科学部准教授 保育・介護・ビジネス 名古屋専門学校専任教員
	小 久 保 雄 介		日本文理大学 経営経済学部准教授
	角 田 俊 男	都 留 信 行	武蔵大学人文学部教授 産業能率大学経営学部准教授
	中 村 圭		島根県立大学 国際関係学部准教授
	福 島 章 雄	藤 倉 孝 行	本学非常勤講師 独立行政法人 中小企業基盤整備機構
	峯 岸 信 哉		中京大学経営学部教授
研 究 員 (50音順)	松 尾 茉 子		本学大学院経済学研究科博士課程 後期単位取得満期退学
事 務	橘 内 勇 一	正 井 利 恵	大学事務局総務課 大学事務局総務課

前 号 目 次

研究報告

市場と企業の境界問題 —グローバル経営との関連で— ……………	手 塚 公 登 …… 5
前近代中国における国家、市場、貨幣： 宋元明代 ……………	明 石 茂 生 …… 31
新たな戦略的關係管理の検討 ……………	相 原 章 …… 95



編 集 後 記

一向に収まる兆しをみせないコロナによる影響を受けながらも、今年度もなんとか年報35号を発行するはこびとなりました。これもひとえにご多用にもかかわらず、ご講演をお引き受けくださり、また本号にご寄稿くださった先生—土居丈朗氏（慶應義塾大学経済学部教授）、小黒一正氏（法政大学経済学部教授）、青島矢一氏（一橋大学イノベーション研究センター長）、橘川武郎氏（国際大学副学長・大学院国際経営学研究科教授）、岩崎尚人先生（成城大学経済学部教授）—、さらに講演会やミニシンポジウムにご参加頂いた皆様の温かいご支援の賜物と、経済研究所を代表して心より深くお礼申し上げます。

ご講演の有益な内容や、魅力的な内容の研究報告の内容に関しては本号掲載論文をじっくりとお読み頂くこととして、ここでは令和3年度や令和4年度の講演会およびミニ・シンポジウムについて触れてみたいと思います。

令和3年度は、経済研究所はこれまでの経験を生かしてなんとか予定通りにオンラインでの講演会そしてミニシンポジウムを開催することができました。イベントの際には多くの研究者の方や大学院生、学部生、そして一般参加の方々にご参加頂き、質疑も活発にみられ、あらためて経済研究所によるイベント実施の意義を再確認することができたと考えております。

令和4年度は、皆様の知的好奇心を刺激するようなイベントの開催を予定しております。編集後記執筆時点ではオンライン開催も含めた開催を中心に検討中ですが、令和3年度と同様に、春と秋の講演会そして定期的なミニシンポジウムを開催することをお伝えし編集後記とさせていただきます。（相原記）

「経済研究所年報」刊行一覧

号数	執筆者	タイトル	発行年月
1	堀家文吉郎 中村 英雄 村本 孜 高垣文庫貴重書目録一追加 No. 1—	ソーントンの周辺 ジョン・ローの「墓碑銘」といわれるものについて 高垣経済学の一端	1988. 3
2	堀家文吉郎 麻島 昭一 片木 進 浅井 良夫	貨幣数量説とデビット・ヒューム 日本の金融制度再編——分業主義のゆくえ—— 決済ネットワーク発展の動向とリスク 占領期の金融制度改革と独占禁止政策	1989. 3
3	津田 内匠 長谷川輝夫 井田 進也 宮崎 洋	フランス革命と産業主義 18世紀フランスにおける民衆と活字本 憲法か革命か——明治前期日本人の見たフランス革命—— 18世紀のフランスにおける旅について	1990. 4
4	島村 高嘉 清水 啓典 金井 雄一 伊東 政吉 座談会	中央銀行の政策思想 情報化社会と日本の金融制度 イギリスにおける金融政策の形成と展開 アメリカにおける金融制度改革 ——金融政策との関連を中心として—— 高垣寅次郎博士を偲ぶ	1991. 4
5	岩武 照彦 松田 博 仁保 義男 シンポジウム インタビュー	『近代中国通貨統一史——十五年戦争における通貨闘争』 について 京都大学経済学部所蔵貴重書——その整理の一こま—— 防衛支出の最適水準についての一考察（セミナー報告） 金融制度改革 （原司郎・楠本博・高木仁・西條正弘・村本孜） 『世界各国の金融制度』の思い出（大月 高）	1992. 4
6	江口 英一 伊藤 正直 大田 弘子 両角 和夫 釜江 廣志	金融政策の中立性と中央銀行の独立性 ——中央銀行の役割と在り方—— フロート制移行期のわが国為替政策をめぐって 保険制度改革について ——保険審議会答申をめぐって—— 現代農業金融問題と発生の背景 日本の国債市場と金利の期間構造	1993. 4

号数	執筆者	タイトル	発行年月
6		長期プロジェクト研究報告 世界貿易の進展と構造変化：中間報告 (明石茂生) わが国金融・資本市場の制度改革：中間報告 (花枝英樹) 協同組織金融機関の制度改革の方向 ——東京都の地域信用組合の規模の経済性—— (村本 孜)	1993. 4
		ミニ・シンポジウム TSLの金融市場への影響に関する理論分析 (北川 浩) 政策金融と中小企業の設備投資 (三井 清) 情報の非対称性と資本市場の理論 (展望) (久保俊郎)	
		高垣文庫貴重書目録 ——追加 No. 2——	
7	藪下 史郎 橋本 一夫 石野 典 立脇 和夫 原田 泰	日本の銀行制度の安全性：歴史的展望 『信用金庫40年史』をめぐって ——協同組織金融機関の法制化にみる社会政策的側面—— 金融システムの安定性 ——1980年代後半以降の日本の金融経済との関連で—— 明治政府と英国東洋銀行 ——付「国立銀行条例」をめぐる疑問点—— バブルと金融政策 ——マネーサプライは外生である——	1994. 4
		シンポジウム 保険の制度改革 (花輪俊哉・前川 寛・刀禰俊雄・村本 孜)	
	書 評	峰本暁子著『国際金融システムの変革 1797～1988』 近代文芸社 1993年 (立脇和夫)	
8	花輪 俊哉 高木 仁 福光 寛 刈屋 武昭 村本 孜 小平 裕	銀行の将来 アメリカ銀行業は衰退産業か？ ナローバンク論とコアバンク論 オプション理論の考え方と応用可能性 金融デリバティブと地域金融機関 わが国の公的年金制度の動学的応用一般均衡分析	1995. 4
		ミニ・シンポジウム 金融派生商品の現状 (北島英夫) デリバティブの位相 (阿部重夫) 最近のデリバティブの動向について (中島敬雄) 金融デリバティブについて——金利スワップの プライシング・ヘッジを中心に (高橋豊治)	
		金融学会1994年春季大会記事	
9	黒川 和美	行政改革のシナリオと地方分権	1996. 4

号数	執筆者	タイトル	発行年月
9	伊藤 修	メインバンク制および日本型金融システムの発展と展望	1996. 4
	森田 哲彌	外貨換算と原価主義会計	
	米澤 康博	派生取引の機能と現物市場へ与える効果	
	小谷 融	外貨建取引等会計処理基準の改訂について	
	高橋 一	金利の期間構造決定モデル(Ⅱ)	
	石川 欽也	『金融仲介機能の新たな展開への対応』(1995年5月)について ——デリバティブ取引への対応——	
	浅井 良夫	追悼の辞 中村先生の思い出	
10	大塚 宗春	金融機関のトレーディング勘定への時価評価の導入について	1997. 4
	大西 又裕	企業年金会計の検討課題と方向性について	
	霧見 誠良	アジアの金融制度改革—マレーシアとインド—	
	那須 正彦	実務家ケインズとその経済学—中公新書版『実務家ケインズ』に即して—	
	小平 裕	企業の組織と非効率性	
11	岡田 清	取引費用経済学の系譜	1998. 4
	神田 秀樹	セキュリティタイゼーションの現状と課題	
	篠原三代平	東アジア経済のダイナミズムを考える	
	高野 義樹	住宅金融システムと債権の流動化	
	小山 明宏	ドイツ証券市場の問題と展望	
	シンポジウム	日本経済の構造変化と金融システム改革 問題提起 (寺西重郎)	
		金融システムの国際比較と日本版 ビッグ・バン (黒田晁生)	
		証券市場からみた金融ビッグ・バン (米澤康博)	
		金融技術革新の潮流 —リテール金融との関連で— (村本 孜)	
		情報化と金融システム改革 (池尾和人) 討論	
12	石 弘光	二元的所得税論について —利子・譲渡益をいかに課税すべきか—	1999. 4
	井堀 利宏	財政構造改革のゆくえ	
	林 健久	地方財政と経済政策・景気政策	
	吹春 俊隆	Newton 法による一般均衡解の計算	
	花枝 英樹	資産証券化の経済分析	

号数	執筆者	タイトル	発行年月
12	吉川 卓也	財務データからみたわが国企業の資産調達の特徴 および企業規模別借入金金の計測	
13	田中 素香	EU 通貨統合と国民経済 ——グローバル化への対応を中心に——	2000. 4
	内田 真人	欧州通貨統合と金融政策 ——統合後1年の課題と展望を中心に——	
	田中 俊郎	EU 統合の現状と展望 ——拡大と深化の視点から——	
	西沢 保	救貧法から福祉国家へ ——世紀転換期の貧困・失業問題と経済学者・官僚——	
	秋元 英一	アーヴィング・フィッシャーとニューディール	
	明石 茂生	ケインズ『一般理論』再読—失いし世界	
14	小川 英治	通貨バスケット制導入の効果と障害	2001. 4
	原田 泰	統合は平和と繁栄をもたらすか ——経済統合とアジア——	
	根本 忠宣	欧州における金融システムの多様性と統合の影響	
	原 洋之介	世界史のなかのアジア経済 ——グローバリズムと地域性の経済学——	
	斎藤 純一	社会国家と統治の変容	
15	後藤 晃	日本のナショナル・イノベーション・システムと その改革	2002. 4
	島野 卓爾	欧州中央銀行 (ECB) のインフレーション・ターゲティング	
	長谷川公敏	日本経済はなぜ回復しないのか	
	宮川 公男	挑戦を受ける21世紀の資本主義文明	
	高月 昭年	日米銀行法制の違いと法律の沈黙	
16	首藤 恵	金融危機後のアジア資本市場の再構築	2003. 4
	堀内 昭義	第二次大戦後の金融システムの機能を評価する ——銀行経営ガバナンスの視点——	
	楠本くに代	「金融商品の販売等に関する法律」(「金融商品販売法」) 施行後の金融消費者保護の実態と取組むべき緊急 の課題——英国「2000金融サービス・市場法」と法施 行後の FSA の取り組みを参考に——	
	田尻 嗣夫	郵便預金・簡易生命保険の資金運用と欧米運用機関の教訓	
	村本 孜	グローバル化と効率・公平 ——展望と金融排除——	

号数	執筆者	タイトル	発行年月
17	藤田 誠一	グローバリゼーションとユーロ登場の意味	2004. 4
	浅沼 信爾	アジアの経済発展とグローバリゼーション	
	斎藤 聖美	ベンチャーで日本を活性化する	
	平尾 光司	アメリカにおけるベンチャーキャピタルの発展過程	
	江夏 由樹	中国東北地域の土地をめぐる中国と日本	
18	小野 有人	アジア域内における「最後の貸し手」の意義と課題 ——国際金融機関による政策競争の観点から——	2005. 4
	石山 嘉英	国際資本移動の増大と為替レート制度の選択	
	駒村 康平	21世紀型の社会保障制度を求めて ——2025年を視野に入れた改革——	
	石 弘光	少子・高齢社会における税・社会保障制度負担のあり方	
	佐藤 宏	現代中国における国家と農民 ——税制改革と所得分配——	
19	日向野幹也	小口金融における実店舗と「動線」の役割 ——日米英独の経験——	2006. 4
	岩田 健治	EU（欧州連合）の新しい金融サービス政策	
	矢野 誠	M&A 市場とその質	
	高橋 伸子	金融経済教育の現状と課題 ——金融消費者、個人投資家は育つか——	
	瀧澤 弘和	比較制度分析：枠組みと最近の展開	
	相原 章	コンピテンシーに基づく HRM の動向	
20	和田 一夫	年産200万台を超えるT型車をフォード社はどのよ うに達成したか？ ——フォード社の生産システム再検討——	2007. 4
	栗原 裕	量的緩和策の評価と課題	
	十川 廣國	企業と市場・社会—CSR の意義を考える—	
	池本 正純	企業家論の視点とコーポレートガバナンス	
	堀内 圭子	浮世絵を生かしたまちづくり ——小布施町の北斎と墨田区の北斎——	
21	経済研究所創立20周年記念		2008. 4
	伊丹 敬之	世界の中の日本、歴史の中の日本	
	岡田 清	わが国における金融経済学の発展 ——高垣寅次郎先生の事績——	
	Ichiro Uesugi	Effectiveness of Credit Guarantees in	
	Koji Sakai and Guy M. Yamashiro	the Japanese Loan Market	

号数	執筆者	タイトル	発行年月
21	大森 弘喜 シンポジウム	「都市空間論」の射程 イノベーション・システムの進化とそのガバナンス 趣旨説明 (伊地知寛博) 知的財産権制度の展開とイノベーション (小田切宏之) イノベーションの質的变化と新たな ガバナンスシステムの模索 (元橋 一之) アジアにおけるグローバル・イノベーション・ ガバナンスの構築にむけて (角南 篤) 討論	
22	寺西 重郎 鹿野 嘉昭 吉田 悦章 内田 真人 南里光一郎 平田 英明	明治大正の投資家社会 2003年以降における中小企業の経営財務面での 動きをめぐって —CRD の分析結果から— イスラム金融—国際金融界の新潮流 グローバルにおける住宅金融の急展開と混乱 スコアリング貸出の課題—新銀行東京を例に	2009. 4
23	原田 泰 井手 英策 水野 和夫 鎮目 雅人 文献解説 中川 和彦	日本国の原則—自由, 民主主義, 経済発展, 戦争, 平和について考える マクロ・バジェットインゲと増税なき財政再建 —高橋財政の歴史的教訓— 21世紀は陸と海のたたかい —アメリカ金融帝国の終焉と資本主義の誕生— 世界恐慌と経済政策 —『開放小国』日本の経験と現代— カルロス, F. R. およびセレスティーノ, R. E 共編 メキシコにおける中小企業: 現状および戦略的挑戦	2010. 4
24	鶴 光太郎 内田 聡 山上 秀文 渡邊 頼純	労働市場制度・雇用システム改革 —労働市場二極化問題を中心に— アメリカの金融システム —ウォールストリートとメインストリート— 経済開発に果たす国際プロジェクトファイナンスの役割 忍び寄る「新保護主義」と国際通商体制 —WTO, FTA/EPA, そして TPP の役割—	2011. 4

号数	執筆者	タイトル	発行年月
24	福井 俊彦	60周年記念特別講演 「厳しい生存競争に立ち向かう」	
25	岩田規久男 斉藤 美彦 権上 康男 倉都 康行 小平 裕	なぜ、日本銀行の金融政策ではデフレから 脱却できないのか 国債累積と金融システム・中央銀行 欧州通貨統合史の神話と実相 —スネイクから EMS へ— 準備（基軸）通貨の来し方・行く末 ネット公売の収入最大化	2012. 4
26	浦田秀次郎 松宮 基夫 西沢 保 矢後 和彦 内田 真人	日本のアジア太平洋経済戦略：TPP への対応 欧州債務問題の現状とグローバル経済への影響 創設期の厚生経済学と福祉国家 —マーシャルにおける経済進歩と福祉を中心に— 国際決済銀行の過去と現在 非伝統的金融政策の効果と限界：デフレ脱却と金融政策	2013. 4
27	田中 信孝 渡瀬 義男 代田 純 池島 正興 村本 孜	検証・日本の財政 —財政赤字の構造分析— アメリカの予算編成過程と財政民主主義 EU の国債とアベノミクス 戦後アメリカの国債管理と国債 日本型モデルとしての中小企業支援・政策システム —中小企業金融を中心した体系化—	2014. 4
28	関 満博 関 志雄 平井 俊顕 出雲 雅志 明石 茂生	中国華南の日系中小企業とローカル企業 —転換期を迎え、新たな方向に向かう— 中国経済の現状と課題—「二つの罫」に挑む習近平政権 グローバルイゼーションをどうとらえればいいのか —光と影— 戦前日本のリカードウ研究 —1869-1929年試論— 古代メソポタミアにおける市場、国家、貨幣 —商人的経済再考—	2015. 4
29	加藤 博 長岡 慎介	イスラム経済の基本構造 イスラム金融は何に對峙しようとしているのか —伝統・近代・ポスト資本主義—	2016. 4
	Jesús Arroyo Alejandro	Japanese immigration in Mexico	
	Elizabeth Delgado García		

号数	執筆者	タイトル	発行年月
29	Salvador Carrillo Regalado	The role of FDI in Mexican industrial restructuring and its impact on regional development: The case of Japanese FDI, 2006-2014 シンポジウム〈成城学園創立100周年記念〉 中小企業支援・政策システムの行方 (村本孜・鹿野嘉昭・家森信善・落合寛司・斎藤聖美・西田直樹)	
30	大滝 精一 亀川 雅人 舟橋 學	東日本大震災とソーシャルビジネス 株主重視経営の意義と問題 —イノベーションとコスト競争の相克— ベトナム中小企業 —成長要因と支援政策—	2017. 4
		シンポジウム〈成城学園創立100周年記念〉 アジアにおける中小企業金融の展望 —望まれる金融システムの模索— (小川英治・山上秀文・濱田美紀・福島章雄・藤野次雄)	
31	新倉 貴仁 大月 康弘 明石 茂生	「能率」の共同体 —第一次大戦後から高度成長期までの ミドルクラスとナショナリズム— 中世ローマ帝国の社会経済システム —再分配国家と市場の役割— 前近代経済における貨幣, 信用, 国家: 古代メソポタミアから中世ヨーロッパまで	2018. 4
		シンポジウム〈成城学園創立100周年・経済研究所創設30周年記念〉 2050年の世界に向けて日本は何をすべきか (岩田一政・岡田豊・山本謙三・岩本康志)	
32	吉川 洋 田近 栄治 中馬 宏之 久世 和資 Yasuo GOTO Scott WILBUR	人口減少と日本経済 社会保障と財政 —医療制度改革を中心に— ヒューマン・インテリジェンスとビッグ データ型及び脳神経模倣型 AI: インテリジェンスとは何かを考える 最新テクノロジーによる社会の変革 Japanese SMEs in the context of the zombie firm hypothesis	2019. 4

号数	執筆者	タイトル	発行年月
33	神林 龍	これからの『正規の世界・非正規の世界』と日本の労働市場について	2020. 4
	鶴 光太郎	働き方改革と生産性向上の両立を目指して	
	田近 栄治 花井 清人	韓国勤労奨励税制 (EITC 制度) の運営と残された課題	
	立川 潔	エドモンド・バーク社会思想の基底としての大土地所有 —法定相続不動産としての自由と国制—	
34	手塚 公登	市場と企業の境界問題 —グローバル経営との関連で—	2021. 4
	明石 茂生	前近代中国における国家, 市場, 貨幣: 宋元明代	
	相原 章	新たな戦略的関係管理の検討	

「研究報告」(グリーン・ペーパー) 刊行一覧

1	花枝 英樹	自己株式取得と企業財務	1994. 1
2	明石 茂生	世界貿易の進展と構造変化: 1861—1991	1994. 1
3	村本 孜	協同組織金融機関の健全経営の一考察 —労働金庫の自己資本の充実—	1994. 6
4	村本 孜	生命保険会社の競争力について —銀行業務兼営を考慮した規模・範囲の経済性—	1994. 6
5	吉川 卓也 小平 裕	生命保険需要の特性分析 —簡易保険と民間生命保険—	1995. 3
6	明石 茂生	国際収支と構造変化: 1881—1991	1995. 3
7	花枝 英樹	なぜ企業は財務リスク管理を行うのか	1995. 3
8	村本 孜	協同組織金融機関の合併の一考察 —労働金庫の規模の経済性の計測—	1996. 3
9	山口 一臣	アメリカ食品企業の環境戦略 —マクドナルド社, スターキスト社 (ハイツ子会社) の事例を中心として—	1996. 6
10	小平 裕	金融機関のX非効率性の計測	1997. 2
11	浅井 良夫	経済安定本部調査課と大来佐武郎	1997. 3
12	海保 英孝	フィージビリティ・スタディの諸問題	1997. 3
13	手塚 公登	企業の資本構成と取引コストの理論	1997. 3
14	山田 稔	建設業労働者の賃金・賞与・退職金・年金 —労務管理論的考察—	1997. 11
15	池田 和宏	J. S. ミル国防論に関する一考察 —1860年におけるアイルランド植民地との関連で—	1998. 1

号数	執筆者	タイトル	発行年月
16	立川 潔	J. S. ミルのリベラリズム批判 ——社会再生における権威の必要性の認識——	1998. 3
17	海保 英孝	業績の悪化と回復の作用機序について ——その論点とインプリケーション——	1998. 3
18	村本 孜	家計貯蓄率の将来推計	1998. 3
19	岩崎 尚人 神田 良	企業間ネットワーク構築による戦略的革新の実現 ——中小トラック企業のケースから——	1998. 3
20	吉川 卓也	日本の個人金融資産需要の特性	1998. 3
21	福光 寛	資産担保証券の財務的意義について	1999. 3
22	角田 俊男	ヒュームの情念論と判断力 ——『人間本性論』を通して——	1999. 3
23	花枝 英樹 吉川 卓也	資本構成問題の再検討	1999. 6
24	村本 孜	金融システムの国際比較分析 ——市場統合・通貨統合のもたらすもの——	2000. 3
25	浅井 良夫	「新長期経済計画」と高度成長初期の経済・産業政策	2000. 3
26	篠原 光伸	デリバティブとヘッジの会計 ——国際会計基準設定までの推移と今後——	2000. 3
27	塚原 英敦	Empirical Copulas and Some Applications	2000. 12
28	山重 芳子	An'Austrian'Model of Environment and Trade	2001. 1
29	手塚 公登 井上 正	企業特殊的人的投資とアウトプットの最大化	2001. 3
30	立川 潔	若き S. T. コウルリッジの急進主義思想 (上) ——ブリストル道徳政治講演の啓示宗教的基礎——	2001. 3
31	福光 寛	公社債投資信託の元本割れをめぐって	2002. 3
32	角田 俊男	周縁にとっての主権と商業 ——ブリテン, ヨーロッパの 公共空間を開くヒューム哲学——	2002. 3
33	福島 章雄	経済・市場統合の展開 ——NAFTA の成立とメキシコの通貨危機——	2002. 3
34	小平 裕	Mathematica によるミクロ経済学	2002. 4
35	Gordon de Brouwer	The IMF and East Asia: A Changing Regional Financial Architecture	2003. 3
36	手塚 公登 浅野 義	年金民営化と「スイッチング」問題	2003. 3
37	福島 章雄 峯岸 信哉 村本 孜	経済統合の類型と金融システム・金融政策	2003. 3
38	明石 茂生	「前近代」世界システム：形成と変容	2004. 3

号数	執筆者	タイトル	発行年月
39	山村 延郎 松田 岳	米独の預金保護制度の比較分析 —破綻処理と規律付けを中心に—	2004. 3
40	村本 孜	アメリカの地域金融促進政策—CRA の問題—	2004. 3
41	小平 裕 佐々木 覚亮	わが国の社会会計行列の作成	2004. 5
42	浅井 良夫	IMF 8 条国移行と貿易・為替自由化 (上) —IMF と日本：1952～64年—	2005. 3
43	大森 弘喜	近代フランスにおける労使関係とディリジスム	2006. 3
44	上田 晋一	二酸化炭素排出枠の公正価値会計： IFRIC 第3号の検討	2006. 3
45	岩崎 尚人 海保 英孝 相原 章 福田 和久 都留 信行	中堅・中小企業のステイクホルダー・マネジメント の研究	2006. 5
46	浅井 良夫	IMF 8 条国移行と貿易・為替自由化 (下) —IMF と日本：1952～64年—	2007. 3
47	福光 寛	証券化の功罪：サブプライム問題を振り返る	2007. 10
48	沼尻 晃伸	戦間期・戦時期日本における方面委員論に関する —考察—都市社会事業と「公」・「公共」—	2008. 3
49	西久保浩二	福利厚生制度の現状と課題	2008. 3
50	小藤 康夫	大学経営の構造と機能	2009. 1
51	小平 裕	経営者報酬と企業の行動目的	2009. 3
52	大岡 聡	昭和戦前・戦時期の百貨店と消費社会	2009. 4
53	数阪 孝志	地銀決算にみる地域金融の問題点	2010. 4
54	Carlos Fong Reynoso	Some Issues of the Medium-and Small-Sized Enterprises in Mexico	2010. 6
	Taku Okabe	Enterprises in Mexico	
	Akio Fukushima		
	Tomohiro Kakihara		
55	角田 俊男	都市共和国の伝統を継受する専制帝国 —啓蒙の歴史叙述とピョートルの改革—	2010. 12
56	大隈 宏	EU とミレニアム開発目標 —グローバル・パートナーシップの模索—	2012. 2
57	明石 茂生 柿原 智弘	日系企業のメキシコ進出： ハリスコ州の事例を中心に	2012. 3
58	岩崎 尚人 相原 章 橋本 茉莉	人的資源管理システムの構築に関する研究 —ダイバーシティ・マネジメントへのアプローチ—	2012. 3
59	中田真佐男	消費者による小額決済手段選択の現状： アンケート調査を用いた分析	2012. 9

号数	執筆者	タイトル	発行年月
60	駒形 哲哉	中国の社会主義市場経済と中小企業金融	2012. 9
61	青山 和正	ベトナムの中小企業政策に関する研究 —ベトナムの中小企業振興施策の現状と課題—	2013. 1
62	角田 俊男	越えがたい懸隔と永久の分離 —バークと東インド会社の帝国統治1778—95年—	2013. 2
63	Jesus Arroyo Alejandro David Rodríguez Álvarez Salvador Carrillo Regalado Taku Okabe Tomohiro Kakihara	Regional development in Mexico —socio-economic regional development and foreign direct investment—	2013. 3
64	福光 寛	中国概念股の危機はなぜ生じたのか	2013. 7
65	村本 孜	中小企業憲章の制定とその意義 —中小企業政策のイノベーション—	2013. 7
66	長谷川 清	リレーションシップバンキング行政の成果と課題	2013. 11
67	立川 潔	エドモンド・バークにおける市場と統治 —自然権思想批判としての『穀物不足に関する思索と詳論』—	2014. 3
68	福光 寛	中国のシャドバンクをどうとらえるか —さまざまな定義の併存 肯定説と中小企業金融への貢献説—	2014. 11
69	福光 寛	中国の銀行理財についての規制	2015. 1
70	岩崎 尚人 黄 賀	中国の経済成長と展望	2015. 2
71	村本 孜	民法改正と個人保証 —議論の整理：中小企業金融との関連において—	2015. 9
72	María Guadalupe Lugo Sánchez Salvador Carrillo Regalado Rafael González Bravo Leo Guzman Anaya	Economic impact of Economic Partnership Agreement Mexico- Japan —theoretical and empirical aspects—	2016. 1
73	J. Jesus Arroyo Alejandro Erika Elizabeth Sandoval Magaña Martha Elena Campos Ruíz María Guadalupe Limón Herrera Antonio Mackintosh R. Taku Okabe	Regional development and internationalization of Mexico	2016. 2
74	王 東明	中国株式市場の形成と発展のロジックを考える —「移行経済型市場」の形成を中心に—	2016. 2
75	岩崎 尚人 黄 賀	中国企業の在日法人の経営体制に関する アンケート調査分析	2016. 3
76	陳 玉雄	中国における「民間貸借」の発展とその論理	2017. 3
77	柿原 智弘	産業集積と投資環境の変化 —メキシコ中央高原地域の日系自動車企業のケース—	2017. 3

号数	執筆者	タイトル	発行年月
78	中村 圭	「中国企業」VS「流動人材」 —親族構造と「包」の概念から見る現代中国企業組織—	2017. 3
79	村本 孜	条件変更債権をめぐる諸問題	2018. 1
80	小平 裕	金融市場における誘因と情報の問題	2018. 2
81	Taku Okabe Karla Liliana Meza Gómez	Legal framework for industrial property protection and its importance for regional development in Mexico : Challenges and perspectives	2018. 2
82	Martha Elena Campos Ruiz Leo Guzman-Anaya Maria Guadalupe Lugo-Sanchez	Impact of Japanese direct investment in Mexico : the case of Japanese immigration and automotive industry in Bajio region	2018. 3
83	林 幸司	日中戦争下の銀行業 —抗戦首都重慶における経済制度変容の視点から	2018. 3
84	小平 裕	検証可能な私的情報と開示	2019. 2
85	岡部 拓 Juan Emmanuel Delva Benavides Ana Virginia Solis Stas Gelacio Juan Ramón Gutiérrez Ocegueda Edgar Gutiérrez Aceves Salvador Carrillo Regalado	Changing Mexico: Multidimensional analysis of the current situation of Mexico	2019. 3
86	長谷川 清	ソーシャルレンディング（日本版 P2P レンディング） の現状と課題	2019. 3
87	都留 信行 岩崎 尚人	「ネオ・ニューエコノミー時代」の企業の戦略行動	2020. 2
88	福本 勇樹	日本のキャッシュレス化の進展状況と金融リテラ シーの影響	2020. 2
89	伊東 昌子	実践知心理学： 卓越した専門職実践を支える暗黙知の発見	2020. 3
90	武田 英俊 後藤 康雄	暗号資産のマクロ経済統計への反映に向けた検討 状況と課題 —国際収支統計を中心に—	2020. 3
91	武田 英俊 後藤 康雄	低インフレ下での中央銀行の独立性に関する一考察： 日本銀行を中心に	2021. 2
92	柿原 智弘	日系企業の集積の特徴：メキシコのケース	2021. 3
93	伊東 昌子	脱コモデティ化のための組織学習： ユーザ経験アプローチとしての人間中心設計の導入	2021. 3
94	青木 健	明治末～大正前期の林業教育と労働市場 —開校初期の盛岡高等農林学校の学卒者の事例—	2022. 3

「ディスカッションペーパー」刊行一覧

号数	執筆者	タイトル	発行年月
1	丸山 一彦	満足概念と満足・不満足経験後行動の一考察	2003. 3
2	小松啓一郎	環太平洋地域における1997年地域通貨危機に関する一考察（英国政府内から見た視点を中心に） —新たなビジネス機会を求めて—	2004. 3
3	福島 章雄	地域通貨と IT	2006. 3
4	小松啓一郎	英国通商産業省内から見た日本経済像とその 対日貿易・投資促進策を巡る一考察（1997年アジア地域 通貨危機前後）—新たなビジネス機会を求めて—	2005. 6

「モノグラフ」刊行一覧

1	村本 孜	制度改革とリテール金融 (平成6年 中小企業研究奨励賞を受賞) (平成9年 生活経済学会賞を受賞)	1994. 3
2	白鳥庄之助 村本 孜 花枝 英樹 明石 茂生 (共著)	金融デリバティブの研究 —スワップを中心に—	1996. 3
3	村本 孜 (編著)	グローバリゼーションと地域経済統合	2004. 3
4	村本 孜	中小企業支援・政策システム —金融を中心とした体系化—	2015. 6

* バックナンバーをご希望の方は、当研究所までご連絡下さい。

問い合わせ先：成城大学経済研究所

〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20

TEL：03-3482-9185, 9187

FAX：03-3482-7851

e-mail：keiken@seijo.ac.jp

成城大学 経済研究所年報 第35号

令和4年4月15日 印刷

令和4年4月27日 発行

非売品

発行
責任者

立 川 潔

発行

成城大学経済研究所

〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20

電話 03(3482)9187 番

印刷所

株式会社博文社

THE ANNUAL BULLETIN

of

The Institute for Economic Studies

No. 35

April 2022

CONTENTS

Preface	1
Articles	
Japan's Health Care and Long-Term Care Systems in the 2020s: Reforms Needed to Sustain These Systems	Takero DOI..... 7
The Current Issues of Japan's Public Finance: Towards a New Stage of Fiscal Reform	Kazumasa OGURO..... 39
Rational Management and Innovation	Yaichi AOSHIMA..... 83
The Japanese Economic Development and Innovations	Takeo KIKKAWA.....117
Rethinking of Japanese Management	Naoto IWASAKI.....155