

特集

日本経済の行方

物価上昇、財政、経営改革



Highlight TOPICS

01

特集

02

日本経済の行方 物価上昇、財政、経営改革

特別オンライン対談

03

物価上昇と日本経済の行方：家計・企業収益・賃金はどうなるのか

深尾 京司 RIETI プログラムディレクター・ファカルティフェロー／宇南山 卓 RIETI ファカルティフェロー

BBL新シリーズ紹介 コラム

09

日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ

澤邊 紀生 (京都大学経営管理大学院 教授)／砂川 伸幸 (京都大学経営管理大学院 教授)／関口 倫紀 (京都大学経営管理大学院 教授)／江良 明嗣 (ブラックロック・ジャパンインベストメント・スチュワードシップ部長、マネージングディレクター)／佐藤 克宏 RIETI コンサルティングフェロー／渡辺 哲也 RIETI副所長

BBLセミナー開催報告

11

日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ第1回 日本企業の現状と課題

澤邊 紀生 (京都大学経営管理大学院 教授)／砂川 伸幸 (京都大学経営管理大学院 教授)／関口 倫紀 (京都大学経営管理大学院 教授)／江良 明嗣 (ブラックロック・ジャパンインベストメント・スチュワードシップ部長、マネージングディレクター)／佐藤 克宏 RIETI コンサルティングフェロー

コラム

14

物価上昇と財政悪化を克服する企業の投資増と賃上げ

中島 厚志 RIETI コンサルティングフェロー

コラム

15

インフレと財政

小林 慶一郎 RIETI プログラムディレクター・ファカルティフェロー

シンポジウム開催報告

16

RIETI政策シンポジウム デジタル時代の価値創出 ～デザイン経営の視点から～

BBLセミナー開催報告

21

DXシリーズ(経済産業省デジタル高度化推進室(DX推進室)連携企画) ポストコロナ時代のデジタルビジネス

岡村 信悟 (株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役社長兼CEO)

BBLセミナー開催報告

24

エネルギー転換に向けた日本経済の課題

野村 浩二 (慶應義塾大学産業研究所 副所長・教授)

BBLセミナー開催報告

27

IMF世界・アジア太平洋地域経済見通し：戦争が経済回復を抑制する

鷲見 周久 (国際通貨基金(IMF)アジア太平洋地域事務所 所長)

コラム

31

男女の政治家に対するステレオタイプ

尾野 嘉邦 RIETI ファカルティフェロー

Research Digest

32

高速鉄道による経済効果と地域格差

馬奈木 俊介 RIETI ファカルティフェロー／インタビュー：近藤 恵介 RIETI 上席研究員

ノンテクニカルサマリー

36

グローバル・サプライチェーンを通じた海外発の経済ショックの波及 ―企業レベルデータによる実証―

井上 寛康 (兵庫県立大学／理化学研究所)／戸堂 康之 RIETI ファカルティフェロー

ノンテクニカルサマリー

38

コロナ禍における社会学習と行動変容：ビッグデータ分析

太田 壘 (横浜市立大学)／伊藤 新 RIETI 上席研究員／佐藤 正弘 (東北大学)／矢野 誠 RIETI 理事長

ノンテクニカルサマリー

39

コロナ下の一斉休校が小学生の算数の認知・非認知能力に与えた影響の実証分析

浅川 慎介 (佐賀大学)／大竹 文雄 RIETI ファカルティフェロー

RIETI BOOKS

41

中小企業金融の経済学 金融機関の役割 政府の役割

著：植杉 威一郎 RIETI ファカルティフェロー

DP・PDP・BBL 編集後記

42

ディスカッション・ペーパー (DP) 紹介／ポリシー・ディスカッション・ペーパー (PDP) 紹介／BBL セミナー開催実績／編集後記

01

RIETIブックス

『EBPM:エビデンスに基づく政策立案の導入と実践』出版

RIETIの研究プロジェクト「日本におけるエビデンスに基づく政策形成の実装」の成果をまとめた書籍『EBPM:エビデンスに基づく政策立案の導入と実践』(大竹文雄、内山融、小林庸平 編、日経BP 日本経済新聞出版)が10月下旬に発刊される予定です。本書は、エビデンスとは何か、ということから始まり、EBPM(エビデンスに基づく政策立案)の基本的な概念の説明や、EBPMの手順や手法について解説した上で、米国・英国といった海外の事例や日本国内における実践例について紹介・解説しています。モデルとなる事例を挙げ、日本のEBPMの現状に対する評価と政策提言をしている、EBPMの指南書の一冊。



02

RIETI女性研究員の活躍をYouTubeチャンネルでフィーチャー

RIETI Womanが20年ぶりに復活

RIETIで働く個性あふれる女性陣をクローズアップするウェブサイトコンテンツ「RIETI Woman」が20年ぶりにRIETI YouTubeチャンネルにて復活!

復活第一弾は本年7月より石川県副知事として活躍する西垣淳子コンサルティングフェロー。現在のお仕事内容、経済産業省でのご経験、子供時代のエピソード、ご家庭のこと、後輩へのエールなど、さまざまなお話を伺いました。



動画はこちら

<https://www.youtube.com/watch?v=Jex0d6Sy-3E>



20年前の「RIETI Woman」はこちら

<https://www.rieti.go.jp/jp/special/rietiwoman/>



日本はコロナ禍にどう対応したのか?

RIETI YouTubeチャンネル英語版のメインコンテンツの1つである“Meet Our Fellows” 第四弾に小西葉子上席研究員にご登場いただき、「消費ビッグデータ」を用いて分析した過去2年の日本の日常の変化についてお話いただきました。



動画はこちら

<https://www.youtube.com/watch?v=9pOVOKXI2rc>



動画内容を簡潔に和訳した「フェローに聞く」はこちら

<https://www.rieti.go.jp/jp/special/af/084.html>



日本経済の行方

物価上昇、財政、経営改革

世界的なコロナ禍やロシアのウクライナ侵攻などにより混迷する世界情勢の中、インフレや円安が日本経済を直撃している。

この状況は、家計、企業にどういった影響を与えるのか。賃金はどうなるのだろうか。

企業が持続的に成長するためには、どのような戦略をもって企業価値を変革していけば生き残れるのだろうか。

日本経済が大きく揺れ動いている今、今後の見通しを日本企業の現状を検証しつつ、マクロ的に考察する。



特別オンライン対談

物価上昇と日本経済の行方：

家計・企業収益・賃金はどうか

深尾 京司 RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー

宇南山 卓 RIETIファカルティフェロー

司会：中田 大悟 RIETI上席研究員

コラム：BBL新シリーズ紹介

日本企業の持続的な成長を目指した 事業ポートフォリオ変革シリーズ

澤邊 紀生 (京都大学経営管理大学院 教授)

砂川 伸幸 (京都大学経営管理大学院 教授)

関口 倫紀 (京都大学経営管理大学院 教授)

江良 明嗣 (ブラックロック・ジャパン インベストメント・スチュワードシップ部長、マネージングディレクター)

佐藤 克宏 RIETIコンサルティングフェロー

渡辺 哲也 RIETI副所長

BBLセミナー開催報告

日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ第1回：

日本企業の現状と課題

コラム

物価上昇と財政悪化を克服する 企業の投資増と賃上げ

中島 厚志 RIETIコンサルティングフェロー

インフレと財政

小林 慶一郎 RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー



特別オンライン対談

物価上昇と日本経済の行方： 家計・企業収益・賃金はどうなるのか

深尾 京司

RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー
(一橋大学経済研究所 特命教授/JETROアジア経済研究所長)

宇南山 卓

RIETIファカルティフェロー(京都大学経済研究所 教授)

司会: 中田 大悟 RIETI上席研究員



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

肩書き・役職は対談当時のものです。

世界的にインフレが加速している。日本においても、欧米よりは緩やかではあるものの明確なインフレ基調が続いている。物価はマクロ的な価格水準の概念だが、現実にはエネルギーや食品など特定の財・サービスの価格高騰を発端としてさまざまな経路で物価上昇のプロセスが見られ、インフレへの政策対応はマクロ・ミクロの視点の両面から考えなければならない。今回の対談ではRIETIプログラムディレクターの深尾京司特命教授(一橋大学経済研究所)、RIETIファカルティフェローの宇南山卓教授(京都大学経済研究所)を迎え、中田大悟RIETI上席研究員がお二人に、インフレにおける日本の家計・企業の現状、望まれる政府の対策、今後の展望について話を聞いた。

中田: 今日、インフレが日本経済において、特に家計と企業それぞれにどのような影響を与えるのかということについて、これまで家計の消費貯蓄行動や物価について研究されてきた宇南山先生と、企業・産業といったサプライサイドの生産性や国際経済の統計分析といった分野で研究を積み重ねてこられた深尾先生から、今後の展望や対策について伺います。



局面にあったと言えます。

しかし、2020年以降のCPIは状況が大きく変化しています。特に、調査対象の全品目を含む総合指数と、生鮮食品を除いたコア指数、さらにエネルギー部門を除いたコアコア指数との乖離が非常に大きくなっています。つまり、生鮮食品やエネルギーなど、特定の財・サービス・資源の価格が急速に上昇しているのです。とりわけエネルギー価格が一気に上昇し、それに引っ張られる形で生鮮食品や外食産業なども上昇を見せています。

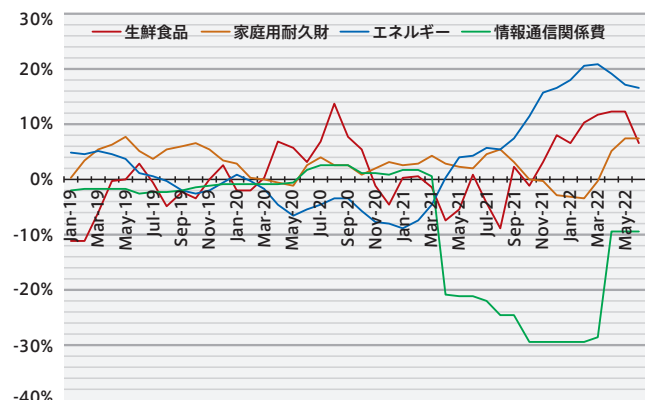
家庭用の耐久消費財の価格指数もコロナ禍以降、上がっています。これは半導体や木材などの流通問題が大きく、供給面の制約に加え、輸送費などのコスト増も相まって上昇しています。ただ、2021年に物価上昇がそれほど目立たなかったのは、菅政権下の目玉政策であった携帯電話料金の値下げがあったからです。

片や企業物価指数も足元で大きく上昇しています。国内企業物価指数はCPIと同様、金属、木材、エネルギー価格関連が非常に高くなっています。食料品は全体で見るとそれほど大

インフレの現状

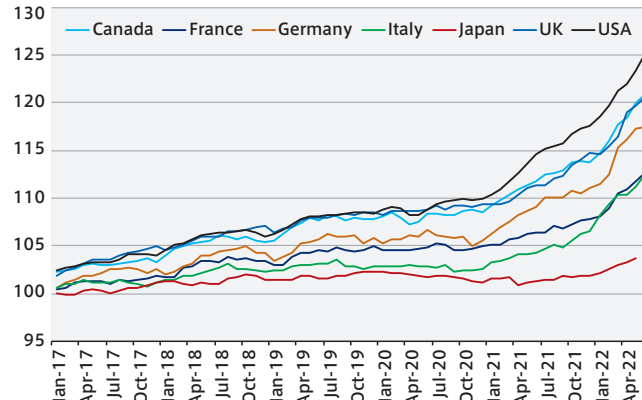
中田: 日本の消費者物価指数(CPI)は、バブル期以降ずっと低迷しているのですが、1997年、2014年、2019年とプラスに跳ね上がった時期があります。これらは消費増税によって一時的にCPIが上昇したに過ぎません。これらの瞬時的なインフレを除けば、日本経済はこの30年近く、緩やかなデフレ

図1: 消費者物価指数(直近で変化の大きい項目)



データ出所: 総務省統計局

図2: 消費者物価指数総合(G7国際比較)



データ出所: OECD

きな変化はないのですが、寄与率が非常に高いので、企業物価指数の上昇に大きく影響しています。特に目立つのは円安の影響を反映した輸入物価指数の伸びであり、足元で前年同期比40%以上の上昇となっています。とりわけ石油・石炭・天然ガスの輸入物価指数は2020年を100とすると、2022年は300以上にまで伸びています。

このような状況下で、日本人は非常に高いインフレに直面しているという認識が広がっているようですが、CPIを先進各国と比較すると、実は日本のインフレはそれほど高いものではありません。G7の各国は日本よりも厳しいインフレに直面しています。

そこで宇南山先生から伺いたいと思うのですが、足元のインフレの中で家計の行動に大きな変化が見えるでしょうか。

急いで対応する必要性は乏しいが

宇南山：私の現状認識は、インフレはエネルギーと生鮮食品の問題だけで、今のところは、それほど深刻な問題ではないというものです。エネルギー価格はものすごい勢いで上昇していますし、生鮮食品も大きく上昇していますが、それ以外の品目のインフレ率はようやく1%に乗ったところで安定しています。

心配されるのは、インフレが進む一方で所得が伸びず、生活が苦しくなるような事態だと思いますが、毎月勤労統計によると、現金給与総額は2022年に入って緩やかながらも上昇傾向が見られます。アベノミクス下の2014～17年は0.5%程度で推移していましたが、今は1%を超え、2022年3月には2%近くに達しました。いわゆるコアコアでの非常に緩やかなインフレと、それには追いつかないまでも同等程度の賃金上昇が観察されており、素朴に見れば健全な経済状態にあるように見えます。

図3：雇用者報酬の推移：毎月勤労統計調査



今後、エネルギー価格の影響がもう少し広がることは予想されます。すでに、漁船の燃料費上昇に伴う生鮮魚介の値上げ、温湯プールのコスト上昇による講習料(水泳)の上昇など、関連した価格上昇が観察されています。しかし、今のところエネルギー価格の上昇率は、高いとはいっても20%程度なので、広範な品目で急激な変化が起こることは想像しにくいでしょう。

また、ウッドショック、アイアンショックといわれる資材系の価格の上昇も気になるところです。しかし、資材価格は、CPI

に直接は影響を与えません。住宅建設費に影響を与え、回り回って家賃に影響を及ぼすことは考えられますが、現状ではその影響は確認できていません。

もちろんインフレの影響は家計によっても異なるので、平均だけを見ては不十分です。物価上昇の大きな電気やガソリンは生活必需品なので、価格上昇が貧困層により大きな影響を与える可能性はあります。しかし、この点についても、電気代単体では所得下位20%の人たちの電気代のシェアは5%程度であり、20%値上げになったとしても支出全体で見れば影響は1%程度です。通常の景気変動と比べ、特殊な対応をするほどの現象とは思えません。

2020年に給付された特別定額給付金は、その大部分が貯蓄されたと考えられており、実際に家計部門の現金保有はかつてないほど高まっています。インフレに対応が必要だとしても、その辺を取り崩せば十分な程度しか問題は起きていないと思います。こうした点を踏まえれば、現時点では急速な政策的対応は必要ないと考えます。

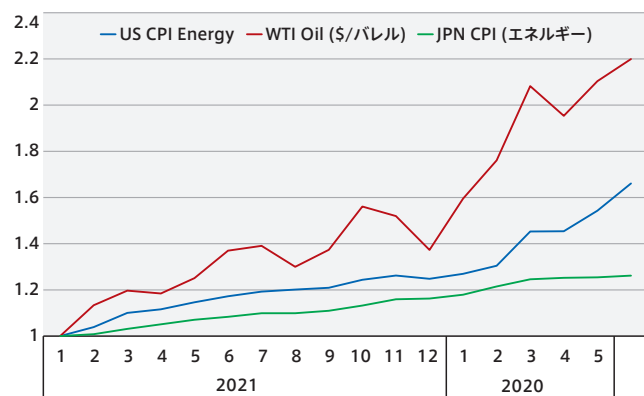
なぜ日本のCPI上昇は小幅なのか

宇南山：ただ、今回のインフレが、多くの人に不安を与えることは理解できます。企業物価指数はすでに10%近い上昇を記録しています。企業が直面する物価の上昇はいずれ消費者物価にも転嫁されていくと考えられていますので、いずれCPIも9%程度のインフレになるのではという懸念があるわけです。しかし、急上昇しているのは木材、鉄鋼、石油・石炭といった素材系の品目であり、エネルギーを除けば、必ずしもCPIに直接影響を与える部門ではありません。つまり、企業が今後生産活動をするために必要なコストがどんどん上がっていることは事実ですが、CPIとはかなりウエートが異なるので、企業物価指数でのインフレ率がそのままCPIのインフレ率になるわけではないのです。

また、海外のCPIを見て、不安を感じている人も多いと思います。消費者物価は米国では9%、EU圏でも8.6%上昇しています。今回のインフレは、ウクライナ情勢や原油市場などの世界的に共通する要因で起きており、価格が上昇している品目も世界で共通しています。

しかし、実はエネルギーの部分は日本と各国とで大きな違いがあります。例えば、日本のCPIのうちエネルギーの指数は、直近で2021年1月と比べて1.2倍なのに比べ、WTI原油価格はすでに2倍近くになっています。さらに円安の効果も考慮すると約3倍になってもおかしくありません。実際、米国のエネルギーのCPIは1.7倍になっています。つまり、なぜか日本は、原材料価格で大部分が決まりそうなエネルギーのようなものも、市場の影響をほとんど受けずに決まってしまう傾向があるようなのです。どうも日本の市場構造は海外と異なっていて、非常に大きな変動があってもそれが消費者物価に影響

図4:価格転嫁の違い



しにくい構造が存在しているようなのです。

その差がどこで生まれるのかという点に注目してみると、日本と海外のCPIではサービス価格に大きな差が生まれていることに気が付きます。サービス価格の決定要因は、端的に言えば人件費です。賃金は、コロナ禍以降、海外では大きな上昇が観察されていますが、日本では上昇圧力がいまひとつ弱いのです。賃金については過去30年の課題であり、エコノミストにとっては中心的な「謎」です。日本の社会に価格や賃金を変化させない圧力のようなものがあることが示唆されるのですが、それが何なのかは分かりません。

最後に、今後マイルドなインフレが続いていくとすると、それは日本経済にとってどんな影響を持ち、どう対処しなければいけないかとも述べたいと思います。

考えてみれば、現状のインフレはコストプッシュ型であり、ある種の生産性に対するマイナスショックといえます。その点では、このインフレを機に実質賃金が一気に上がることは期待できないでしょう。ただし、インフレはインフレであり、人々の中に価格を変えてはいけけないという意識があるのだとすれば、それを壊す力はあるのかもしれませんが。

インフレが起きれば、国債発行残高のような名目で固定される経済変数の実質的な価値の切り下げが行われます。また、フローの面でもメカニカルに財政余力が発生すると考えられます。例えば、全ての消費財が2%の割合でインフレを起せば、日本には20兆円の消費税収がありますから単純計算で4000億円程度の増収が期待できます。一方、例えば年金支給額はインフレが直接影響を及ぼさない仕組みが導入されていますので、支出はインフレに比例的なほどには増えません。そのため、マイルドとはいえインフレが発生することは日本の財政の裁量の余地が生まれることになるのです。

インフレは預金・住宅ローンなどのストックの実質価値を切り下げ、実質的な年金額を抑制することになります。これは、消費税以外では非常に難しかった「高齢世帯から若年世帯への所得移転」が暗黙のうちに達成できることを意味します。そこで生まれた財政余力によって、何らかの形で賃金上昇につなげることができれば、まさしく成長と分配の好循環が起こせます。その点ではピンチをチャンスに変えることは不可能ではないと思いま

すし、実際に2022年はそのように動いているように見えます。

この好循環が持続していくかどうかは、エネルギー価格の上昇が止まり、コストプッシュ・インフレが止まったタイミングが重要になります。インフレによる再分配で財政余力を生み、財政の力で経済成長を達成し賃金上昇を促すというループを持続していくには、エネルギー価格上昇が止まったときに「デフレ」が起きないようにすることが重要です。

過去を見ると、オイルショックではエネルギー価格が一気に上がり物価も上昇しました、そして、原油価格が戻っても物価はそのまま横ばいとなり、ネガティブな反動は起きませんでした。一方、2008年や2013～14年の原油価格急騰のときは、原油価格が戻るとともに翌年の物価は大きく下落しています。2020年の原油価格が大幅な下落時にはCPIはほとんど変化しておらず、エネルギー価格の変動に合わせてCPIが変動するかは必ずしも自明ではないのです。今後重要になるのは、エネルギー価格の上昇が止まったり下落し始めたりしたときに、むしろ物価が反転しないように抑制することだと思います。

日本の賃金が上がらない原因

深尾:今はエネルギー価格を中心とした資源価格が、工業国の製品輸出価格に比べて急上昇しているのですが、そうすると資源を輸入・加工して、製品を輸出している欧州や日本などの先進国は交易条件が悪化します。輸入資源が高くなっても、輸出する工業製品の価格は上がらないので、その分所得が資源国に移転して貧乏になるわけです。これを最近の国民経済計算では交易損失といい、過去50年の間に4回ぐらい起きています。1回目は1973～74年の第1次オイルショック、2回目は1979～80年の第2次オイルショック、3回目は2006～08年の国際的な資源高、そして4回目が今回です。

国内総生産(GDP)比の交易損失の大きさは4回とも3%程度ですが、それが後まで続いたかどうかが異なります。1回目のときは交易損失がかなり長く続きましたが、2回目のときはレーガノミクスによって米国が異常な高実質金利にしたため、中所得国の累積債務問題による需要縮小も伴いながら世界的な資源価格の暴落が起き、先進国の交易損失が消えました。3回目のときは、中国を中心とした世界的な好景気を背景に資源価格が暴騰しましたが、世界金融危機が発生してバブルがはじけ、交易損失がなくなりました。

今回はどちらが起きるかよく分からないのですが、米国などが金融を非常に厳しく引き締めていることからすると、2、3回目のように数年たてば交易損失が消える予想しています。ですから、影響はそう長く続かないだろうというのは私も合意します。

ただ、基本的にはCPIや企業物価が上がる一方で、賃金はそれほど上がっていないので、労働者が割を食っています。日銀によると、企業収益は驚くほど下がってなくて、今は

2017～18年頃の水準に戻っており、かつてないくらい経常利益は堅調です。これは、円安で輸出企業を中心に非常にもうかっていることも影響していると思います。

資源価格が高騰して所得移転が起きると、通常は実質賃金と実質資本収益率が下がるはずなのですが、日本で起きていることは実質賃金の下落が中心で、企業の経常利益はほとんど下がっていないのです。

日本の賃金が上がらない原因は2つあると思います。1つ目は、日本の実質GDPのコロナ前の水準までの回復が遅くて、供給能力(労働者)が非常に余っている状況だということです。米国のように大規模な景気対策を行った国や、英国やオランダのようにコロナを気にしなくなった国と比べると回復がずっと遅いわけです。従って、労働の需給が軟調であるために賃金が上がらないのだと思います。

また、日本の労働者は1970年代初めの第1次オイルショックのときは非常に戦闘的で、物価が上がったら「賃金も上げろ」と、がんばって賃上げを要求しました。ところが、1970年代半ばの不況以降、労働組合や労働者の態度が変わったといわれ、雇用の安定を重視して賃金上昇を強く求めなくなった点が2つ目の要因だと思います。

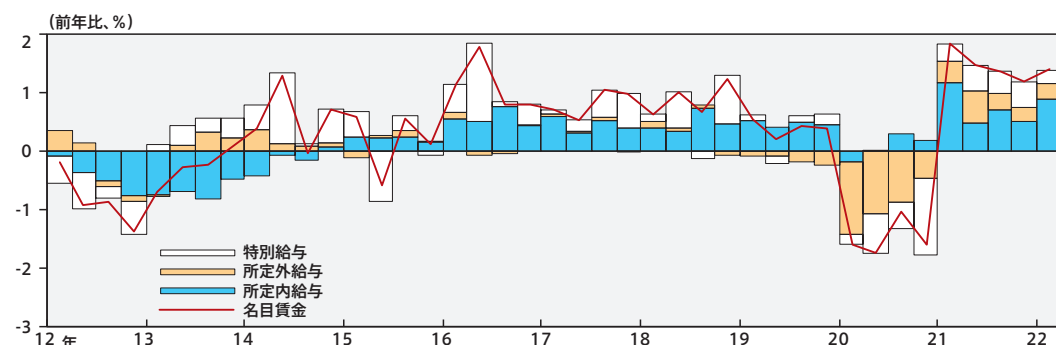
賃金が上昇することでさらに物価が上がるインフレーションのスパイラルが起きますし、企業収益が停滞すると投資が停滞して経済成長自体が遅くなるというスタグフレーションが起き、非常に厄介な問題になります。欧米はそうした状況に陥りつつあり、一方で日本は労働者が我慢することでスタグフレーションやインフレーションのスパイラルが起きにくい状況になっているのだと思います。

もう1つ議論したいのは、企業の収益が高止まって、実質賃金の下落だけが起きているもう1つの要因が円安だということです。日本の製造業は弱くなりましたが、円が安くなっているが故に、機械設備を作っている企業など、輸出企業がもうけており、大企業を中心に収益が堅調です。一方で円安は、輸入物価上昇を通じて、実質賃金をさらに引き下げる要因として働いています。

しかし、円安を止めるのはかなり大変です。為替レートは長期的に見れば自国財と外国財の相対価格という側面があり、日本は膨大なGDPギャップがあってモノが余っている国ですから、外国に買ってもらう必要があるわけで、安くせざるを得ないのです。これが円高になったら大変です。

また、ちょうどアベノミクスが始まった頃、欧米が世界金融

図5:名目賃金

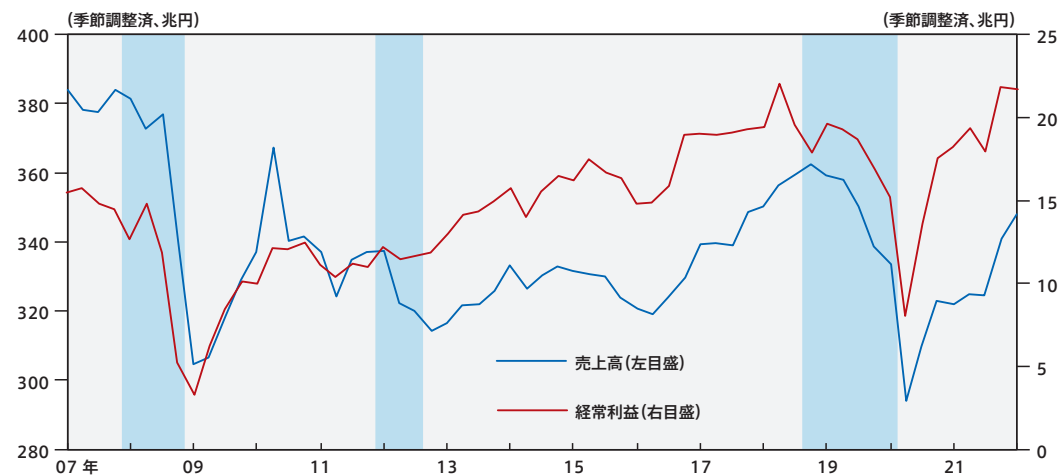


(出所)厚生労働省

(注) 1. 各四半期は、1Q:3～5月、2Q:6～8月、3Q:9～11月、4Q:12～2月。 2. 2016/1Q以降は、共通事業所ベース。

出所:日本銀行『経済・物価情勢の展望 2022年7月』

図6:企業の売上高と経常利益



(出所)財務省

(注) 1. 法人季報ベース。金融業、保険業を除く。 2. 2009/2Q以降は、純粋持株会社を除く。 3. シャドー部分は、景気後退局面。

出所:日本銀行『経済・物価情勢の展望 2022年7月』

危機から回復して金利を上げたのに、日本だけ需要不足が続く金融緩和を続けたので、内外金利差が拡大し円安が進みました。今回もこれと似た状況です。では、金利を上げればいいのかというと、私はそうは思いません。これだけ大きなGDPギャップがあるので、そうすべきではないと思います。労働者のみが窮乏化しているのに、マクロ経済的には円安を止めるべきではないという、困った状況だと思います。

消費減税は必要か

中田：宇南山先生と深尾先生のお話を伺って、ある意味共通するところだと思うのですが、政府がどのような対策を取るべきかと考えたときに、マクロとしての問題ではなく、企業であれば中小企業・大企業、家計であれば高所得者・低所得者という多様な経済のプレーヤーたちがいるという中で、的をある程度絞った対策にならざるを得ないのではないかという印象を受けました。

まず宇南山先生、今の状況下での現状認識として、足元ではそれほど問題が大きくはないということだったのですが、あえて対策を打つならばどういった政策が考えられるでしょうか。メディアや評論家は消費税減税のことをよく口にしますが、そうしたことも含めて対策として望まれるものはどういった点でしょうか。

宇南山：先ほど深尾先生のお話にもあったように、日本には依然として大きなGDPギャップがあります。特に日本はアベノミクスの時期ですら賃金上昇と比べても社会保険料の負担増加が無視できないほど大きく、可処分所得の上昇を妨げていました。さらに、コロナ禍が発生したことで現役世代の負担は増大する一方です。コロナ対策費を今後負担していくことだけでなく、そもそも経済活動が厳しく抑制されているという点でも現役世代の負担は非常に大きくなっています。

その意味では、足元で貧困層・低所得者だけが非常に困っている状況ではなく、より広い現役世代がうっすらと困っているという状況だと思います。GDPギャップを解消するという観点からも、脱コロナのような政策をどんどん進めていくことが非常に重要で、政府にはそのために必要な手当てに集中してもらいたいと思います。

世代間の対立をあおるようなことは望ましくはありませんが、現状はコロナ危機を通じて意図しない高齢者への分配が大きくなりすぎていると思います。コロナに対応することは、実質的に現役世代の収入を抑えることになっています。高齢者の医療リソースを守ることも当然重要ですが、もっと現役世代の経済活動の活性化に重点を置くような政策が必要です。

消費税は社会保障制度の維持に不可欠な税源であり、消費税減税はもはや論外とも言えるのですが、ここで指摘したいのは分配面です。消費税は高齢者が負担する数少ない財源で、減税は高齢者に負担をしてもらう手段を減らしてしまう点

でも望ましくありません。消費税を減税できるなら、例えば雇用を生み出す企業への賃金補助であるとか、サプライチェーンの再構築など経済活動の正常化に向けた支援制度の方が望ましいと思います。

中田：これまで日本は雇用を重要視してきました。特に、コロナ対策においても雇用の維持に全力を尽くしたような面があると思います。さりとて現役世代からしてみれば、やはり魅力的な就労機会がまだまだ不足しているのではないかという見方もあります。となれば、現役世代向けの施策として、スタートアップ企業などを支援するような政策も、脱コロナに資すると考えた方がいいのでしょうか。

宇南山：スタートアップは、ちょっとお金をあげれば始まるというものではないでしょう。コロナの給付金詐欺などを見てもそうですが、中小企業的、スタートアップ支援的なものは、行政の監督や規律付けがあって初めて機能すると思います。現状、日本政府にそれだけの指導・監督能力があるのかという点に若干疑問を持っています。

発想としては、比較的若い人が独自のアイデアで起業するのを支援する政策は素晴らしいのですが、そのためには膨大な監督コストや制度設計の工夫が必要で、それなしでは非効率なお金の使われ方になってしまいます。現状では、もう少しメインストリームの中・大企業、特に多くの雇用者を抱える企業などにメリットがあるような政策の方が実効性が高いと思います。

中田：同様の質問を深尾先生に伺いたいのですが、深尾先生のお話の中で、特に輸出企業中心の大企業とドメスティックな中小企業で、被っている影響が大きく異なるという話がありました。つまり、大企業はもうかっているけれども、そのしわ寄せが特に中小企業、サービス産業の労働者に行っている可能性が高いと思うのです。そうした中で生産者に向けた支援政策は、日本をけん引している大企業を支援することに重点を置いた方がいいのか、それとも中小企業支援により重点を置くべきなのか、いかがお考えでしょうか。

深尾：おっしゃるとおり、製造業の中小企業、つまり大手の組立企業に部品を供給しているところがかなり割を食っていると思います。ただ、需要独占的な取引慣行など構造改革的なものがほとんど進んでいないので、緊急避難的な措置よりは長期的な視点で政策を採った方がいいと思います。

足元を見ると、中小企業は意外と新陳代謝が起きていて、パフォーマンスの悪いところは縮小しているのに対し、むしろ大企業が守りに入ったり、雇用を生み出す生産を海外に移転したりして、非常に停滞しています。ですから、大企業の行動をいかに変えさせ、活力を生み出すかだと思います。経済安全保障の問題も考えて、半導体の供給減少で生産全体がストップするのを防ぐことも真剣に考える必要があります。

それから、構造改革という点では、非正規雇用が増大して、人的資本の蓄積が行われず、賃金も低いままであるという問題は相変わらずあるので、いかに正規と非正規の垣根を減らすか、どうすれば非正規であっても人的資本が蓄積されるようになるかということをもっと真剣に考えないといけないと思います。

シンガポールの官僚と話していると、「日本では中央官庁の給料が安くて優秀な人が集まらず、若い人がどんどん辞めていく」と言われます。日本では、いわば官庁がシンクタンクだったと思うのですが、その能力が細っています。ですから、中央官庁はもう少し人を増やし、給料も上げて、ちゃんとした政策を探れる環境を整えるようにしてほしいと思います。エビデンスに基づく政策立案(EBPM)を行っていくならば、中央官庁はさらに多忙になってしまいます。まずは良い労働条件の下で、優れた人材が責任を持って政策立案できる環境を整備することが必要だと思います。

中田: 中央官庁の労働環境のご指摘は、霞が関中に響く話だと思います。

深尾: そうなるといいですね。日本はこのままだと減んでいくのではないかと危惧します。日本でベストなシンクタンクは中央官庁だったのに、その能力が非常に落ちています。

日本の政策課題とRIETIの役割

中田: 現在のインフレが短期的なものとなり、その後一気に価格下落、物価下落につながってしまうと元の木阿弥になってしまわないかと考えられます。価格の下方硬直性を担保するような政策はどの程度必要なのでしょう。そうした点で何か打てる手だてはあるのでしょうか。

深尾: やはりGDPギャップが3%もあっては、結局それだけ作り出せる所得をみすみす捨てているわけです。その意味で、もう少し働きやすくするとか、人生を楽しめるようにするとか、新型コロナ対策にめりはりを付けることも含めてGDPギャップをなくさないといけなんでしょう。資源価格上昇による所得のトランスファーのGDP比3%とほぼ同等にGDPギャップが大きな損失を生んでいます。また、これをなくしないとデフレに戻る危険性は十分あると思います。

それから、賃金が上がらなかった要因の1つは、ここ5~6年で女性と再雇用高齢者の非正規雇用が膨大に増えたことが背景にあります。働き方改革を行って生産性を上げ、企業の一方的な負担で賃上げをするのではなく、人的資本が非正規雇用の人にも蓄積され、高齢者も適材適所で能力が発揮できて、高生産性を背景に高賃金が得られるような状態に構造を改革していくことが大事だと思います。

宇南山: インフレがそこそこ浸透し始めている状況の中、今はやりの言葉でいうと、ナラティブ(物語)が非常に大きな役割

を果たすようになっていきます。例えば小麦などの値上げにしても、われわれの心の中で、ウクライナ問題があるから値上げが必要だというストーリーに説得力があったために、大きな反発がなかったのだと思います。インフレによる分配と成長の好循環のためには、値上げを納得させる理由が必要だと思います。例えば、これからの日本は脱コロナで、人も足りないしモノも足りないというナラティブを生み出すことが非常に重要な役割を果たすように思います。

中田: それをいかに政策的に確かなものにしていくかということだと思います。

先ほど深尾先生から、EBPMについても言及がありましたが、RIETIには霞が関において政策評価や分析などを通じて役所をサポートする役割もあります。こうした事態の中で、こういった角度から中央官庁のスピーディーな政策立案やEBPMに貢献していくべきでしょうか。

深尾: 官庁は人員削減や若手人材が集まらないことで疲弊していて、とにかく人員が不足、そこが隘路になっていると思います。米国では、例えばGDP推計において、基礎となる1次統計でおかしな結果があれば、博士号を持っているような多数の人員にすぐに調べさせる態勢ができていますが、日本はそうした潤沢な人員を雇っていません。

また、米国では行政管理予算局が政策評価を行っていて、他の府省に非常に恐れられているのに対し、日本では総務省を含め監督権限が弱く、また権限・監督責任が分散してうまく機能していません。どこかに権限と監督責任を集中させて、例えばRIETI等による政策効果検証の結果も反映しながら、きちんと監督すべきでしょう。

また、RIETIには、政策効果の検証だけではなく、大きな政策立案のパッケージを総合的に提案することを期待したいと思います。

宇南山: 日本には基幹統計制度という統計の体系があり、それをきちんと作っている。しかし、それを有効に使っている人が本当に少ないのです。政府統計にさまざまな限界があるのは事実ですが、それでもいろいろなものを整理し統一的な評価をする軸としては基幹統計は非常に重要です。そのことを踏まえると、RIETIには、実務と学術の橋渡しに加え、統計作成者と分析者をつなぐ役割を期待したいと思います。基幹統計を軸として、体系的に日本の現状を俯瞰し、あるべき日本経済のアウトラインを示してもらいたいと考えています。

中田: RIETIはご存じの通りEBPMセンターを発足させ、いろいろな課題に挑戦しています。今日、両先生からお聞きしたEBPMに対する期待や課題をRIETI内で共有させていただき、今後のセンターの発展に生かしていきたいと思っています。

(敬称略)

コラム

BBL新シリーズ紹介

日本企業の持続的な成長を目指した
事業ポートフォリオ変革シリーズ

澤邊 紀生

(京都大学経営管理大
学院長・教授)

砂川 伸幸

(京都大学経営管理大
学院 教授)

関口 倫紀

(京都大学経営管理大
学院 教授)

江良 明嗣

(ブラックロック・ジャパ
ンインベストメント・スチ
ュワードシップ部長、マ
ネージングディレクター)

佐藤 克宏

RIETIコンサルティング
フェロー(マッキン
ゼー&カンパニー パ
ートナー)

渡辺 哲也

RIETI副所長(経済産
業省 特別顧問/東京
大学公共政策大学院
客員教授)

肩書き・役職は執筆当時のものです。

本BBLシリーズの狙い

—日本企業の喫緊の課題である事業ポートフォリオ変革を学
界・実務の視点から本格的に検討—

日本企業は、多くの事業で、今後の大きな成長を望めない状況、あるいは利益体質が十分でない状況に陥っている。その一方で、カーボンニュートラルやデジタルなどの大きなトレンドによって社会や産業の構造変化が進んでおり、日本企業にとって新たな事業機会をとらえる千載一遇の時機にある。今こそ、これまでの現場発によるカイゼン型経営だけではなく、企業総体としての全社型経営によって事業ポートフォリオの変革を進めていくべきであり、それによって持続的な成長を実現しつつ利益体質も飛躍的に高めて、企業価値を創造していくべきなのである。こうした事業ポートフォリオ変革は、経済産業省産業構造審議会新機軸部会の中間整理においても、その必要性が指摘されている。

BBLセミナー「日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ」では、日本企業が事業ポートフォリオ変革を進める際にどのような課題に直面するのか、そしてそれらの課題をいかにして克服して前進していけるのかを、アカデミア、投資家、事業側、政策側からのメンバーによるグループで検討していく。具体的には、事業ポートフォリオ変革を進めている企業の経営者による講演およびこの検討グループのメンバーとの討議によって、事業ポートフォリオ変革における課題やその克服策について、日本企業にとっての学びを得ていく。

アカデミアからは本BBLシリーズを共催する京都大学経営管理大学院の澤邊紀生、砂川伸幸、関口倫紀、投資家からはブラックロック・ジャパンの江良明嗣、事業側からはマッキンゼー&カンパニーの佐藤克宏、政策側からはRIETIの渡辺哲也で検討グループを構成する。澤邊は管理会計や事業マネジメント、砂川はコーポレートファイナンスやESG経営、関口はタレントマネジメント/リーダーシップや組織論を得意とする。江良は日本企業に対する株主議決権行使と対話を担当しており、内閣官房新しい資本主義実現本部事務局「非財務情報可視化研究会」にも参加している。佐藤は、経営戦略立案や企業変革に取り組んできている。渡辺は、通商政策や国際交渉の最前線に携わってきた経験から、激動する国際情勢の中での日本経済や企業の今後の生き残り戦略を考えている。この検討グループのメンバー構成ならではの多面的な視点から総合的な考察を深めていく。

今なぜ事業ポートフォリオ変革なのか

企業が持続的に成長し、十分な利益を確保していることが、産業の進歩や経済の発展の基礎の1つになる。そのためにも、企業は、飽和した市場でのシェア争いや現場での日々のカイゼン活動だけに明け暮れるのではなく、大きく伸びゆく市場を見定め、そこに事業の重心をシフトすることによって持続的な成長を実現し、利益を稼ぐ力も高めていくが必要になる。

ここで、大きく伸びゆく市場とは、いわゆる社会の大きな課題に関連したメガトレンドにまつわる領域であり、現在であれ

ば、気候変動の下での脱炭素化、世界の人口が100億人へと増加していく中での農業・食料確保、都市化、新興国における中産階級の増加、また世界的にも高齢化が進んでいく中でのファーマやヘルスケアなどがある。自社が固有に持つ優れた強みを生かすことによって、こうした領域における事業機会をとらえ、大きく成長しながら十分な利益も得ていくのである。

グローバルな企業は、自社の存在意義であるミッション、自社が将来ありたい姿であるビジョン、あるいはパーパスと呼ばれるものを明確に示した上で、それらを実現していくための企業総体としての全社戦略を羅針盤として、自社のダントツの強みをフックにメガトレンドをとらえ、持続的な成長を実現しながら十分な利益も獲得している。その原動力の1つになっているのが事業ポートフォリオ変革である。経営トップのリーダーシップの下で、M&Aや事業売却も積極的に活用しながら、全社戦略に従って持続的な成長と利益を稼ぐ力の観点から事業ポートフォリオを構成する事業の入れ替えや最適化を継続的に行っているのである。

日本企業における事業ポートフォリオの特徴

日本企業の事業ポートフォリオには、企業を超えて共通して見られるいくつかの典型的な特徴がある。例えば、今後の成長が期待できず利益を稼ぐ力も弱くなっている事業に対して、構造改革や撤退などの対処が十分になされないまま、その他の好調な事業からまるで社内利益補填をして生き永らえさせているかのような状態になっていることがある。

また、かつてのコア事業であって、今後の成長は期待できないものの業界での強い競争力を維持している事業において、プライシングやコスト体質などの磨き込みが徹底されていないため、利益を最大限に稼ぎ切るキャッシュカウになれておらず、コア事業などに投資していくキャッシュを十分に創出できていない。

さらには、これからのコア事業となっていくべき事業についての社内におけるコンセンサスが形成されていないことがままある。何らかのコンセンサスがある場合でも、その事業が大きな成長を実現しつつ利益を稼ぐ力を獲得していくために必要な投資などへの経営資源の配分が、既存事業とのバランスの確保などという曖昧な理由によって十分になされないままになってしまっている。

日本企業の事業ポートフォリオ変革における課題

日本企業にあっても、このような特徴を持つ事業ポートフォリオから脱却しようとして、変革を進める企業が徐々に登場し始めている。それでも多くの日本企業は、持続的な成長の実現と十分な利益の確保のための事業ポートフォリオ変革を進めるに当たって、たくさんの課題に直面している。

まず、企業経営そのものが、事業における現場発のカイゼン型

経営になっており、企業の全社戦略さえ事業部が作成する事業戦略を束ねただけのものになっていることが多い。そのため、企業として進んでいくべき方向を明確に定め、企業総体としての全社型経営によって経営の大きな舵を取り、これまでの事業の単なる延長線を超える経営を行っていくことができづらい。

次に、そうした事業といえども、高度成長期以降に業容が拡大する中で徐々に追加されてきたものに過ぎず、その当時の事業単位のままになっていることがある。そのため、そもそも全社型経営という観点から、どのような戦略で事業の単位をくくっていくべきか、どのように事業の業績を計測していくか、どのようにヒト・モノ・カネなどの経営資源を最適に配分していくかなどが検討されないままになっている。

そして、事業ポートフォリオにおける複数の事業の間でのシナジーを本当に実現できるのかが問われている。企業にとっての競争優位の源泉であり、競合他社との差別化につながる自社の強みをベースとしたシナジーを実現でき、コングロマリットディスカウントを克服できるのかということである。

さらには、複数の事業で必要になるスキルや事業の入れ替えにおいて新たに必要になるスキルを組織的なケイパビリティおよび社員のケイパビリティとしてどのように構築し進化させていくのか、ジョブ型ではなくメンバーシップ型ともいわれる日本的雇用慣行の中で事業ポートフォリオ変革に伴う人材の移動をどのように実現していくのか、そして事業ポートフォリオ変革を効果的に進めるにはどのような組織体制が良いのか、も問われている。

最後に、事業ポートフォリオを構成する個々の事業の成長性や利益を稼ぐ力などの観点から評価した事業ポートフォリオのクオリティーを表現できるシンプルで直感的にも理解できる指標が、これまで存在してこなかった。そのため、実務において事業ポートフォリオ変革を推進する原動力の1つになる事業ポートフォリオの「質の可視化」が十分でないままになっているのである。

BBLシリーズ 事業ポートフォリオ変革

本BBLシリーズは、日本企業がこのような課題を乗り越えて事業ポートフォリオ変革を推進し、持続的な成長と十分な利益確保を実現していくためのヒントを得ることが狙いである。

そのために、第1回で日本企業の現状と課題を確認したあと、第2回より事業ポートフォリオ変革を進めている日本企業および海外企業の経営者をお招きして、これまでの取り組みの概要、課題とその克服方法、現時点までの成果、今後の展望などについて講演をいただく。その上で、このグループのメンバーの専門性を生かした視点からのディスカッションを行い、日本企業の事業ポートフォリオ変革への示唆を得ていく。

日本企業が事業ポートフォリオ変革を進めていく端緒の1つになるよう、このBBLシリーズを進めていく予定である。

BBL SEMINAR

BBL (Brown Bag Lunch) セミナーでは、国内外の識者を招き講演を行い、さまざまな政策について、政策実務者、アカデミア、産業界、ジャーナリスト、外交官らとのディスカッションを行っています。本文中の肩書き・役職等は講演当時のものです。

2022年7月15日開催

日本企業の持続的な成長を目指した
事業ポートフォリオ変革シリーズ

第1回：日本企業の現状と課題

パネリスト

澤邊 紀生 (京都大学経営管理大学院 教授)

砂川 伸幸 (京都大学経営管理大学院 教授)

関口 倫紀 (京都大学経営管理大学院 教授)

江良 明嗣 (ブラックロック・ジャパン インベストメント・スチュワードシップ部長、マネージングディレクター)

分析発表／パネリスト(兼モデレータ)

佐藤 克宏 RIETIコンサルティングフェロー(マッキンゼー & カンパニー パートナー)



この記事は
RIETIウェブサイトでも
ご覧になれます。



企業が成長を図り、稼ぐ力も高めていくためには、限りある経営資源を適切かつ効率的に配分することが求められる。そのための概念となるのが「事業ポートフォリオ」であり、日本企業が持続的成長を目指す上で不可欠なものである。シリーズ初回となる本セミナーでは、まず、佐藤克宏RIETIコンサルティングフェローが、日本の産業界について業種別に成長性、収益性、企業価値創造などの観点から分析し、事業ポートフォリオ変革における課題を明らかにした。その後、戦略、管理会計、ファイナンス、人材・組織をそれぞれ専門とするパネリスト4氏を交えてディスカッションを行い、それぞれの立場から日本企業の持続的成長の実現と稼ぐ力の向上を目指す事業ポートフォリオ変革において必要になることを提示しながら議論を深めた。

分析発表

佐藤：事業ポートフォリオ変革がなぜ求められるかという点、日本企業はパーパスやミッション・ビジョンを明らかにした上で自社がこれから進んでいく道筋である全社戦略を羅針盤として、事業の入れ替えや最適化によって持続的な成長を実現し、稼ぐ力も高めていくべき時機にあるからです。

事業ポートフォリオ変革による持続的な成長の実現と稼ぐ力の向上のためには、自社の志を持って、ステークホルダーの目も意識しながら、社会や産業を動かすトレンドを事業機会としてとらえ、しっかり設計された経営管理の基盤の上で経営の舵取りを行っていくことが必要であり、このセミナーではこれらの分野の専門家の方々と議論を進めていきます。

日本の産業界の多くの業種は、成長や稼ぐ力で大きな課題に直面しています。各企業を事業単位で見ると、価値を創造している事業の価値創造金額よりも価値を破壊している事業の価値破壊金額の方が大きく、日本企業全体では企業価値を破壊している結果となっています。

複数の事業で構成された事業ポートフォリオを持つ企業では、コングロマリットディスカウントといって、単業で事業を営んだ場合と比べて企業価値が低下するケースも見られ、企業

価値向上の効果をもたらすコングロマリットプレミアムを本当に創出することができるのかが課題となっています。

業種別での業績を類型化するために、コーポレートファイナンスにおける企業価値評価の枠組みを使って分析しました。そして、2019年度の売上高成長率が2001年度と比べてアップしたかダウンしたか、投下資本利益率(ROIC)が加重平均資本コスト(WACC)を上回っているかどうか、つまりROICスプレッドが正か負によって4象限に分類しました。

その結果、TOPIX33業種分類から金融関連4業種を除いた29業種のうち、成長率がダウンしてROICスプレッドも負の「ジリ貧」業種は8業種、成長率はアップしているもののROICスプレッドが負の「追い風参考」業種は8業種、ROICスプレッドは正だけれども成長率がダウンの「ゆでガエル」業種は7業種、ROICスプレッドが正で成長率もアップしている「当座健康」業種は6業種となりました。

また、価値創造金額がプラスとなっている事業セグメントの価値創造金額を100とすると、それがマイナスとなっている事業セグメントの価値破壊金額の合計は108.8(2019年度)であり、日本企業全体として企業価値を毀損していることが分かりました。業種別で見ると、医薬品を除く28業種のうち11業種で価値破壊となっています。

それでは、事業ポートフォリオの質をどう評価するかという

と、事業セグメントのROICスプレッドを計算した上で投下資本金額による加重平均を取っていくことがベースになるわけですが、このROICスプレッドの絶対値に同様に算出した売上高成長率の絶対値を掛け算し、そもそもの両方がプラスであったときはプラス、どちらかあるいは両方がマイナスであったときはマイナスという符号を付けると、事業ポートフォリオの質が見える指標になるのではないかと考えています。

事業ポートフォリオ変革を進める際には、取締役等のガバナンス構成がポイントになります。日本でも監査等委員会設置会社が順調に増えており、ガバナンスが効く形になってきていると思います。

そうした中、社外取締役の人数が5人以上という企業も増えています。その一方で、独立社外取締役は諸外国と比べてまだまだ低く、女性取締役、外国人取締役を選任している企業も少ないのは課題です。社外取締役のバックグラウンドの専門化、多様化も必要でしょう。

組織体制に関しても、日本は事業部門制であり、各事業部門が自治権を持っているかのようなのですが、グローバル企業は世界中で一貫通貫に運営しており、何か事業ポートフォリオを動かす場合は本社の戦略チームやファイナンスチームがしっかりとグリップを効かせて、経営者と一緒に明確な目的を持って動かすという違いがあります。

このように、日本企業が事業ポートフォリオの健全性や質を高め、持続的な成長の実現や稼ぐ力の向上を図っていくには、人材や組織体制についてももう一段知恵を絞らなければなりません。

(参照) Special Report「日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革～日本企業の現状と課題～」
https://www.rieti.go.jp/jp/special/special_report/174.html



パネルディスカッション

澤邊: 私の専門は管理会計なのですが、管理会計には組織内部での資源配分をコントロールする役割があります。事業ポートフォリオというのは、複数の事業を持つ企業にとっては最も重要な資源配分のレベルであり、資源配分を事業単位で考えていくことが非常に重要になってきていると思います。

そのときには、評価尺度が大事になってきます。成長と利益率のバランスを取った指標として何があるかというと、恐らく事業価値であり、その総和が基本的には企業価値になります。ですから、事業価値をどれだけ意識できているかが大事になるでしょう。

それから、事業単位をどうくるのかということも大きな論点だと思います。事業セグメントを単位として資源を配分していく場合、事業セグメントがころころ変わったりするのは問題です。しかし、環境変化に適応して事業セグメントを変更する

ことが望ましい場合もあります。長期的な企業価値という観点から、事業セグメントの設定や変更をどうすべきかという論点も提示したいと思います。

砂川: 企業の事業ポートフォリオの転換を考えると、何もないうちから新しいものが生まれるというより、シナジー効果を生かしながら、関連する分野に事業を拡大していく中で事業ポートフォリオが生まれ、価値を持つようになるわけです。シナジー効果という点で、金融ポートフォリオとは異なると思います。

また、企業はファイナンス理論でいうところの固有リスクを取ります。投資家は固有リスクを分散できますが、企業には困難ですから、その種のリスクを回避するためにも事業ポートフォリオを構築し、コア事業が生み出す収益で、次の事業を育てていくという継続性が重要だと考えられます。

もう1つは、コーポレートと事業部の関係です。コーポレートと事業部の間の意識の相違があるのではないかと言われます。例えば、CO₂排出量の削減を、コーポレートはやらなければいけないのだけれども、事業部に依頼しにくいということもあり得るので、そのような組織間の問題にも興味を持ちながら、話を聞いていきたいと考えています。

関口: 人と組織の視点で3つの論点があると思います。1つ目は、ダイナミックケイパビリティです。いわゆる組織の変革能力のことであり、これが持続的競争優位性の源泉と考えられています。事業ポートフォリオ変革とはまさにダイナミックに資源を組み替えることです。変革に成功している会社がどのようにうまく資源を組み替えているのか、ぜひ知りたいところです。

2つ目は両利きの経営です。企業は守りと攻めの両方ができないと持続的に繁栄できないので、外に出て機会を探してくる能力と、中において既存の資源を改善する能力が必要です。そうした異なる能力を併存させるための仕組みを明らかにできるとよいと考えています。

3つ目に、日本的雇用は事業ポートフォリオを変革する際に果たして有効なのかということです。事業を切り離すのであれば同時に人材も切り離す必要があるかもしれませんが、新たな事業を作るのであれば人材を新たに獲得することも必要でしょう。この部分をどう解決するのかという論点を提起したいと思います。

江良: 投資家として最も重視しているのは、競争優位性の源泉は何なのか、それは持続するのかという点です。持続性には経営者や事業のクオリティーなどさまざまな要因がありますが、とりわけ日本企業と議論する際に話題に上るのが事業ポートフォリオです。

しかし、コングロメリット経営の概念自体に否定的なわけではなく、リスク分散という観点から、不確実性の高い世界で一

本足打法的に特定の事業に依存するのも良くないでしょう。一方で、株価という観点からはコングロマリットディスカウントになっていることを実感すること多いのですが、それは逆にチャンスでもあります。

ディスカウント要因を経営者がきちんと認識し、経営の正当性を証明できるような納得感のある説明や情報開示をできることがプレミアムにつなげるための鍵だと思います。社会の価値観や環境も踏まえながら、ポートフォリオマネジメントの在り方を含む日本企業の競争力を上げる方策を議論することは、非常に有益だと思います。

佐藤：澤邊先生からは、企業単位ではなく事業単位で見る時代となって、事業単位をどのようにくるのか、どのような指標で事業の業績を見るのかというあたりがポイントになるというお話がありました。その上で砂川先生からは、金融ポートフォリオと対比して事業ポートフォリオを見たときに、本当に事業間でのシナジーが効くのか、それぞれの事業のリスクを踏まえた上で継続性をどのように担保していくのかという論点が提示されました。

これに対して江良さまからは、シナジーを効かせるにしても競争優位性のあるシナジーの源泉は一体何なのか、そのシナジーの源泉の横展開が事業ポートフォリオの中で本当に行えるのか、それができるならばコングロマリットは必ずしも悪いことではないのではないかといった視点を頂きました。そして、関口先生からは、事業ポートフォリオ変革を進めるために守りと攻めの両利きの経営をどのようにうまく行うのか、その両利きの経営を実現していく上で、ダイナミックケイパビリティといわれるような企業の組織や社員の能力の育成、さらには現在の日本の雇用慣行をどう考えるのかということもポイントになるというお話がありました。

会場からは「事業で見るといってもセグメントの切り方はいろいろ変わるし、恣意的な面もあるのではないか」という質問を頂いています。事業でくるときにポイントになるものはありますか。

澤邊：サム・オブ・ザ・パーツ（各事業の評価）が企業価値全体と比べて大きい状況には2種類あって、1つは開示情報に基づいて計算するとそうなるというもの、もう1つは開示情報が不透明で、解釈が難しかったり、継続性がなかったりするためにディスカウントにならざるを得ないというものです。

この両面で、恐らく実際にペナルティーが与えられていると思うので、そのペナルティーに見合う以上の価値が固有リスクを取っている形になっているかというのは取締役会が判断すべきであり、そこから組織にどうつなげていくかという点が1つの課題だと思います。

佐藤：評価に当たって財務的な数字だけを見ていて大丈夫なのでしょうか。非財務価値も企業や事業の価値を見ていく上

でポイントになるのではないのでしょうか。

砂川：市場の評価からバランスシートの簿価を引いたものを非財務価値とするのが一般的です。この点は事業ポートフォリオの議論や分析においても同様であると考えています。

佐藤：では、今後、企業価値や事業価値を議論していくに当たって、人材的な価値をどのように反映させたら良いのでしょうか。

関口：資源の測り方には正解があるわけではなく、測り方によっては特定の人材やグループに不利になることもあるし、自分が属しているユニットの利害を優先したいが故の政治的な駆け引きも起こり得ます。そうすると資源配分がうまくいかず、価値を毀損することになると思うのです。その点で測定上の問題は論点としてあるかもしれません。それから、社員の能力やスキルを把握して、将来必要な能力・スキルとの比較で人材マネジメントを考えていくことも非常に重要だと思います。

佐藤：投資家としてはどこにポイントを置いて事業の価値を見えていますか。

江良：競争優位性の源泉が何なのかということに尽きると思います。それを理解するために、長期的戦略の根幹となる考え方を経営者に何うことが多いです。

また、その一環で企業価値に影響を与えると考えられるサステナビリティの取り組みも重視し、社会動向もきちんと考慮した上で経営判断しているかどうかを確認しながら企業価値を日々測っています。ただ、外から見た企業価値評価と内部にいる方々の情報との非対称性は大きいと思うので、そうしたものを前提にコミュニケーションを深めることが鍵になるでしょう。

佐藤：事業をどうくるのか、事業単位をどうするのか、業績をどう測るのかということには管理会計が大きく効いてきますし、そうしてくられた事業のポートフォリオにおいて、競争力の源泉を明らかにし、シナジーの実現も含めた変革を行っていく上では、コーポレートファイナンスや価値評価も大切になります。そして、事業ポートフォリオ変革を行うのは結局、経営者であり社員なので、人材・組織に関しても十分な議論をしていくことができればと思います。次回以降の本シリーズ、この布陣での議論が楽しみです。

（敬称略）

物価上昇と財政悪化を克服する 企業の投資増と賃上げ

中島 厚志 RIETIコンサルティングフェロー
(新潟県立大学国際経済学部 教授／公益財団法人日仏会館 理事長)



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

肩書き・役職は執筆当時のものです。

高止まりが見込まれる消費者物価

コロナ禍は収まらず、ロシアのウクライナ軍事侵攻とロシアへの経済制裁もあって一部の財やエネルギー・資源などに供給制約があり、世界的に物価が上昇している。日本も例外ではないが、とりわけ上昇しているのが企業物価で、2022年1月以降続いている8%以上の企業物価上昇率は第二次石油ショック時の1980年以来の高い上昇率となっている。

程度の差はあるも、基本的に企業物価上昇の多くは消費者物価に転嫁されることになる。ロシア制裁が続けば、世界的なエネルギー・食糧等資源の供給減と物価上昇圧力が中期的に続くことになる。そうなれば、日本の消費者物価も今後とも高い上昇率が継続する可能性が高い。

もっとも、今回の物価上昇は、エネルギー価格や穀物、鉱物資源等の価格上昇であり、コストプッシュ要因による。一方で、日本の需給ギャップは主要他国と比べても大きな需要不足状態にあり(OECD “Economic Outlook”)、物価を押し上げる力は乏しい。そのため、物価は高止まりするも、主要他国と比べれば相対的に低い上昇率で推移しよう。

物価上昇、賃上げと景気持続が処方箋

しかし、日本の課題は、人々の所得増が乏しいために購買力の伸びが相対的に低位な物価上昇にすら追いつけないことにある。実際、1人あたりの現金給与総額は過去10年では年平均で0.1%弱の僅かな伸びにとどまっており、相対的に低い物価上昇でも実質賃金は前年比マイナスが続いている(総務省「毎月勤労統計調査」)。

また、物価上昇は財政支出にも影響を及ぼす懸念がある。低成長の下で物価上昇が続いて国債金利が上昇すれば、それだけ国債費が増加することになって財政を圧迫し、財政の一層の硬直化を招きかねない。

ただし、物価上昇が財政収支に与える影響はマイナスばかりではない。物価上昇は、名目値である企業の売上や給与の上振れ要因となり、税収を高上げする。2000年度以降の名目GDPと税収の相関関係を踏まえると、2022年度の名目経済成長率が当初予算で想定された成長率を物価上昇で1%上回れば、消費税、法人税と所得税合算の税収は当初比で3兆

円弱上振れすると計算できる。このことは、物価上昇の下で少々の金利上昇があっても、安定した景気動向であれば財政収支は悪化しない可能性を示唆しているようにも見える。

こうみると、今後の物価について言えば、エネルギーや食糧・鉱物資源などの価格上昇が早期に収束することが望ましい。しかし、物価の高止まりが続くのであれば、物価上昇に打ち克つ人々の所得向上と良好な景気の持続が望ましく、その間金利が安定していれば、税収の上振れで財政収支が改善する可能性も十分あるということになる。

インフレの克服と、財政健全化に必要なこと

物価上昇に打ち克つためには、何より企業が業績を伸ばし、賃金上昇の裏付けとなる生産性向上が実現することが不可欠となる。幸い、実質実効為替レートは50年ぶりの歴史的な円安となっており、日銀短観で見ても、輸出大企業などは売上高の大幅な上方修正が続いている。

残された課題は、日本企業がこの歴史的円安を十分に享受し、しかるべき賃上げを実現できるかとの点である。残念なことに、近年の日本は、グローバル化の波に乗っているように見えて、実は極端な空洞化が進んでいる。海外生産比率が高まり続ける一方で、少子高齢化が進展する国内での投資の伸びは鈍い。加えて、日本企業の国内投資の鈍さを補う対内直接投資がGDP比で世界最下位クラスしかない。その結果、2000年以降2021年までで見ると、鉱工業生産が▲8%、1人あたり資本装備率(雇用者あたり実質資本ストック)が▲7%(欧州委員会)と低下し、労働生産性の年平均伸び率も主要先進国の中では最小の0.3%となっている。

日本経済がコストプッシュ・インフレを克服し、人々の生活水準が維持向上するには、企業の収益増と生産性向上が欠かせない。物価上昇に対峙し、財政健全化も見据えるならば、今必要なことは、企業が国内で設備と人への投資を増やして付加価値の向上を図ることである。幸い、2022年度の大企業国内投資額が前年度実績比26.8%の大幅増になるとの心強い見通しも発表されている(日本政策投資銀行「設備投資計画調査」)。足元の円安が歴史的であるだけに、政府が制度面で企業の積極投資を促す環境を整備することを含めて、官民挙げての積極的な対応を期待したい。

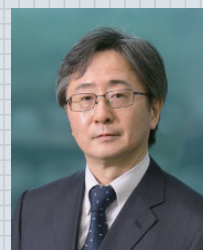
COLUMN



肩書き・役職は執筆当時のものです。

インフレと財政

小林 慶一郎 RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー
(慶應義塾大学経済学部 教授)



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

世界的インフレと日本のインフレ

世界的なインフレは、コロナ禍による世界的な供給網の混乱やウクライナ情勢による資源エネルギーの制約など、供給サイドの「コストプッシュ・インフレ」の側面と、労働逼迫による賃金上昇とインフレが相乗的に増幅し合う「インフレ・スパイラル」の側面が混在している、と思われる。自己実現的なインフレ・スパイラルが加速すると、最終的に通貨への信認が失われ、途上国で頻発する高インフレに至る可能性もあるので、各国政府は急速な金融引き締めで経済活動を抑制し、インフレにブレーキをかけようとしている。

日本はインフレ・スパイラルまではいかず、欧米との金利差の拡大による円安も加わったコストプッシュ・インフレの段階にある。

日本のインフレの先行きと財政

日本では、コストプッシュ・インフレが食品、エネルギー等の業界や低所得家計を直撃する一方、マクロでは需要不足が継続しているのだから、金融引き締めで需要を冷やすことは今の段階では適切ではない。個別の業界への補助や低所得層への再分配により、コスト上昇の悪影響を緩和することが求められる。すなわち、ターゲットを絞った財政の出動が必要であり、そのためには一時的に財政の悪化が避けられないかもしれない。

しかし、インフレがマイルドなものにとどまれば、下記のように財政を改善する効果も期待できる。

まず、コストプッシュ・インフレであっても、長引けばその経験に引っ張られインフレ期待が醸成されると考えられる。

これまでデフレマインドが継続していた理由は、「物価が上がらないから家計にとって賃金上昇も不要なので、賃上げ要求も起きない」という一方で、「賃金上昇がないから家計のインフレ許容度が低く、企業は値上げできない」という状況だった。賃金の低迷と物価の低迷がそれぞれの原因となり結果となってループを形成していたと思われる。インフレのショック療法でこのループが打ち破られるということである。

すると、適度な賃金上昇が起きて、物価と賃金が相乗的に上昇するマイルドなインフレ・スパイラルが起きるかもしれない。そうなれば、税収も増えることになり、(その間に金利の上昇が

なければ)財政の改善につながり得る。

ただ、インフレ・スパイラルが2%程度のマイルドな状態にとどまらずに加速するならば、日本も現在の欧米と同じ状況に直面することになる。その場合は、欧米と同様、金融引き締めによって、インフレを抑えることを余儀なくされる。

また、インフレと賃金上昇が2%程度で安定したとしても、金利の引き上げを視野に入れた経済運営になる点に注意しなければならない。需要不足が解消し、経済が安定成長を続ける定常状態(Balanced Growth Path: BGP)では、市場に大きなゆがみがなければ安全資産の実質利子率はプラスの値になるはずなので、日本の実質利子率もプラスの値に収束すると見込まれる。すると、名目利子率＝実質利子率＋インフレ率なので、長期的には日本の名目利子率はインフレ率(＝2%)以上の値になるはずである。今すぐ利上げが必要なわけではないが、「長期的に2%程度のインフレが定着し、金利が2%以上で安定する状態」が目指すべき定常状態(BGP)なので、その前提で、金融政策の長期的な道筋(出口戦略)を示す必要がある。

財政への信頼維持のために

名目利子率の引上げは財政の持続性に問題を生じさせるとの印象があるかもしれないが、名目利子率の引上げやインフレよりも、国債の実質利子率(r)と実質経済成長率(g)の大小関係が財政の長期的な持続性を決定づける。

過去10年ほど、日本では $r < g$ が続いてきた。そのため「 $r < g$ が永続すれば、プライマリーバランスが黒字化しなくても、債務比率は発散しないので財政再建は必要ない」という議論がある。しかし、市場にゆがみのない経済のBGPでは理論的に $r > g$ になるので、日本でも長期的に $r > g$ を目指すべきと言えるし、長期的にプライマリーバランスを黒字化することが財政の持続性のために必要となる。

とはいえ、インフレの定着はいずれ長期的な名目利子率の引上げを促すことになり、その際に財政の持続性への懸念は高まるだろう。中長期的に $r > g$ の経済を目指すことを明らかにし、財政再建への信頼を維持することが求められる。例えば独立財政機関を設立し、そこで長期的な財政再建の道筋を描くことによって、財政への信認を維持するといった仕組みが必要ではないだろうか。

RIETI政策シンポジウム

デジタル時代の価値創出 ～デザイン経営の視点から～

本シンポジウムはオンライン開催されたものです。
詳細は以下のQRコードからご覧ください。



デジタル時代の到来に伴い、デザインの価値が重要視され始めている。特に、持続可能な開発目標(SDGs)やサステナブル経営などの社会課題に1組織だけで対応するのは困難であるため、訴求する価値を他者と共有しつつ、複数主体で共創することが求められている。そうした中、人間視点に立脚して課題解決手法を導き出す上でデザイン思考のアプローチは有効である。本シンポジウムでは、デザイン経営の取り組みを行っている企業や地方自治体の現状をRIETIの調査結果等を用いて紹介するとともに、そうした現状分析を踏まえ、各企業が抱える課題とその対応策について考えた。併せて、政府内で早くからデザイン活用に取り組んできた経済産業省、特許庁、デジタル庁の経験を共有し、政府レベルのデザイン活用についても議論した。

基調講演：価値創造のパラダイム変換 ～イノベーションの変化とデザインの新たな展開～

紺野 登 (多摩大学大学院 教授 / 一般社団法人Future Center Alliance Japan 代表理事)

日本の国際競争力は近年、凋落しています。良い製品を作ってもシステムを変えない限り世界と競争できないような価値構造の変化が起きているためです。かつてのモノづくりの時代の価値は作って売るときが最大であり、消費すれば下がっていきました。一方、今は価値の基盤が経験価値に移行しつつあり、使う過程で価値が高まります。すると、従来のモノづくり型のビジネスモデルでは立ち行かなくなります。



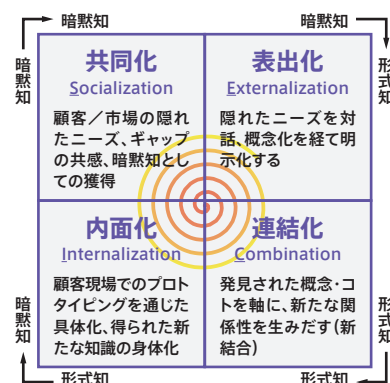
そこで今は、複雑適応系の時代の経営が求められています。原則は3点あって、1点目に試行錯誤型のプロセス(知識創造)があること。2点目に、モノの機能的価値の上に意味的価値を乗せるのではなく、環境・人間・社会の本質的な価値に根ざしていること。そして3点目に、知識ベースのビジネスモデルであることです。

現代のような変化の時代には、新しいテクノロジー(DX)を入れても、古い組織やシステムのままでは結果的に高コストのDXになってしまいます。そのような中ではイノベーション経営の考え方やシステムが重要となります。

イノベーションというのは試行錯誤する仕事ですから、どうやって試行錯誤するか、どうやってもっとうまく効率的・効果的に試行錯誤するかがイノベーション経営システムだと思います。

イノベーション経営の中核にあるのは図1のようなノンリニアに行ったり来たりする試行錯誤のモデルです。こういった知識創造のモデルでは、暗黙知を獲得し、それを言語化・概念化して

図1：組織的知識創造：イノベーション活動の中核



野中・紺野(1995,2012)

新しい形式知をまとめてプロトタイプにし、それを市場つまり顧客の場に転換していくというプロセスで、実はこれはデザイン思考と非常に近い関係にあります。

デザイン思考とは、こういう知識創造モデル、つまりイノベーション経営のエンジン部分を具象化して実践化する上で、非常に有効で分かりやすい方法論と言えます。

デザインはこの100年間、イノベーションにおける名脇役として活躍してきました。まず、GMのようなモノのデザイン(色や形など)に着目したイノベーションが起こり、続いてマウスやタブレットなどで情報社会が産業として人間の生活に入ってくることも貢献しました。そして今は、われわれの経験をデザインすることでイノベーションを支援する時代に入っています。

私はこれで終わりではないと思っています。デザインは今後さらに重要になるでしょう。メタバースやAIロボット、遺伝子工学が生活の中に入ってくことで、われわれの内面世界を扱う機会が増え、その内面世界を革新・持続させるようなデザインとイノベーション、デザインとエコシステムを組み合わせる時代に転換するでしょう。これからは体験的認知に基づく横軸のデザイン思考と、内省的認知に基づく縦軸のデザイン思考の2軸がともに活用されるステージが来ると思います。

講演: デザイン経営の現状

～大企業調査、中小企業調査、全国自治体調査から見えること～

鷲田 祐一 RIETIファカルティフェロー(一橋大学大学院経営管理研究科 教授)

われわれが行っている「デザイン経営の標準KPI策定」研究の目的は、広義のデザインが組織経営に与える影響を量的に検証することにあります。国内の大企業やインハウスにデザイン組織を持つ企業の、経営者、営業、技術開発担当者といった、デザイン部署以外の部署の構成員に対してアンケートを実施し、デザイン部の貢献についてどのように評価しているのかを量的手法で分析するのが大きな柱であり、デザイン組織の量的なパフォーマンスを測るための主要指標(Key Performance Indicator: KPI)を見つけ出すことを目指しています。

回答のあった14社の1579サンプルを因子分析した結果、デザイン組織は「ブランド力の向上」「ユーザーコミュニケーション」「商品価値向上」「提案力、情報提供」「対応力、信頼」「知財」「コスト・スピード」の7つの因子で評価されていることが分かりました。

さらに、このデータの重回帰分析を行ったところ、デザイン組織の総合満足度に7つの因子がどれだけ貢献しているかを見



図2: 14社分 因子分析(14社 N=1579)の結果 7つの評価因子の発見

因子1: ブランド力の向上

6. ブランドとしての価値の向上
7. デザイン視点でのブランド訴求力の向上
8. ブランドの社会的価値や存在意義の明確化
9. 自社社員へのブランドの浸透(インナーブランディング)

因子2: ユーザーコミュニケーション

16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献
15. ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献
10. 自社社員のやりがいや参加意識の向上
11. デザイン思考などの新しい手法の提供

因子3: 商品価値向上

1. デザインによる商品の価値向上への貢献
2. 製品・サービスに関する企画・提案(新製品・新機能)
3. デザイン視点での訴求力向上のサポート

因子4: 提案力、情報提供

5. ユーザー情報や市場トレンド情報の提供
14. 新しい研究開発テーマの探求・提案
4. 自社の将来のビジョンの提案

因子5: 対応力、信頼

17. 突発的な問題への柔軟な対応
18. 互いの信頼関係に基づく業務運営

因子6: 知財

12. 知的財産(意匠・商標・特許)創出への貢献
13. 知的財産(意匠・商標・特許)のビジネスでの活用

因子7: コスト・スピード

20. 貢献に対するコスト
19. アウトプット納品までのスピード

パターン行列 ^a							
	1	2	3	4	5	6	7
Q1_6	.846						
Q1_7	.792						
Q1_8	.791						
Q1_9	.623	.508					
Q1_16		.814					
Q1_15		.745					
Q1_10		.706					
Q1_11		.674					
Q1_1			.789				
Q1_2			.753				
Q1_3			.736				
Q1_5				.780			
Q1_14				.669			
Q1_4	.353			.638			
Q1_17					.976		
Q1_18					.667		
Q1_12						.939	
Q1_13						.884	
Q1_20							.965
Q1_19					.380		.589

因子抽出法: 主成分分析 回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法 a. 7回の反復で回転が収束しました。

ることができました。影響力が最も大きいのは「商品価値向上」でしたが、「ユーザーコミュニケーション」が評価軸としてしっかり入っていることが確認できたのは非常に興味深い発見でした。大企業のデザイン組織のKPIに関するヒントが得られたと考えています。

7つのKPI因子で14社のクラスタリングをしますと、「狭義デザイン群」「デザイン経営群」「広義デザイン群」「デザイン未定着群」に分かれ、このうち「広義デザイン群」のデザイン思考やユーザーコミュニケーション、ブランド力向上で新しい機能を発揮している企業は、全体の満足度も非常に高く評価される傾向にあります。

7つの因子の多くは、中間管理職や一般社員など現場に近いところでの評価を反映したものでしたが、「ブランド力の向上」のように経営層に関係するものもあるので、今後は経営層や上級管理職の評価も反映した指標を目指す必要があるでしょう。

かつて日本のデザイン行政は、地域の産業育成への貢献も大きな柱でした。ところが、2006年以降、地域活性化の目的はなおざりになり、デザイン思考の流行に追いついていないのが現状です。

全国の自治体を調査したのですが、実際にデザイナーを雇用している自治体・行政組織はわずか2.7%しかなく、その業務の多くはウェブサイト制作や広告・広報などであり、首長や役職者への政策アドバイスはほとんどなされていません。このあたりを変えていくことが今後の課題です。

一方、中小企業に対しても今回同じような考え方で調査をしました。デザイナーを雇用している中小企業は142社中52社。

これは日本の中小企業全部を代表しているとは思いませんが、志の高い中小企業では3割ぐらいの企業がデザイナーを雇用しています。さらに驚くべきことに、デザイナーを雇用していることの満足度が極めて高い。80%以上の企業が、デザイナーを雇用して良かったと評価しているということが分かってきました。やはり中小企業にデザイナーが入ることによって、非常に大きな効果が期待できるということが今回分かってきました。

内容を見ていくと、やはりブランド力の向上やユーザーコミュニケーションといったところで非常に高い効果が見られていて、単にモノの色や形を整えるということではなく、企業の経営全体にアドバイスをしていくというところでデザイナーが今までにない価値を企業に与えていることが私の調査からも見えてきました。

パネルディスカッション第1部： デザイン経営の推進に当たって～企業の挑戦～

パネリスト：

臼井 重雄（パナソニックホールディングス株式会社 執行役員
デザイン担当）

宇田 哲也（富士通株式会社 デザインセンター長）

勝沼 潤（日本電気株式会社 コーポレートエグゼクティブ）

モデレータ：

田川 欣哉（Takram Japan株式会社 代表取締役 / 英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート 名誉フェロー）

クリエイティブ能力の経営活用 ーパナソニックにおけるデザイン経営の現在地ー

臼井：デザイン経営の潮流は、プロダクトデザイン中心から、社会のあるべき姿を問うビジョンデザインへと変化しており、弊社が進めるデザイン経営もビジョンデザインになります。われわれは実現したい未来を起点に考え、事業の現在地から人間中心で具現化することを目指しており、未来起点と人間中心のサイクルを回し続け、事業の本質的な競争力を強化しています。

産業界での一般的なデザイン経営はボトムアップ的な活動であるのに対し、われわれのデザイン経営は、事業の意思決定主体者である事業部長をターゲットにして、未来への視座をリードする形で推進しています。デザイン経営は事業部長のマインドセットや事業戦略に大きな影響を与え、結果として事業部長が掲げている戦略の解像度が上がり、到達度が計測可能な使えるビジョンになりました。

弊社では1951年、松下幸之助がインハウスデザイン部門を設立し、2021年には社長の楠見雄規がデザイン経営を全社成



長戦略に位置付けました。デザイン経営によって成長戦略や事業をドライブするためには、トップとのコミットメントをかなり明確にしてトップダウンで進める必要があると思っています。松下と楠見が言っていることは、理想の未来を描いてそれを実現するためにどうするかという点で共通しており、本質はそこにあると思いながら日々デザイン経営に取り組んでいます。

FUJITSUにおけるデザインの取り組み

宇田：富士通では、総合ITベンダーからDX企業へと変革するため、社長自ら最高デジタル変革責任者（CDXO）を名乗り、FUJITRAという全社横断プロジェクトをけん引しています。その中でデザイン思考は重要な役割を担っており、13万人の全社員がデザイン思考を学んでいます。



具体的には「デザイン経営群」「広義デザイン群」「狭義デザイン群」に分かれており、デザイン経営群では、経営層自らがデザイン思考を身に付ける「Top Firstプログラム」を実施し、デザインの価値を肌で感じ取ってもらっています。広義デザイン群では、デザインリテラシーを身に付けるためのeラーニングや、デザイナーとの伴走プログラム、デザイン組織と非デザイン組織の人材交流などを行っています。狭義デザイン群では、ビジョンを具体的なモノに落とし込むことで、プロダクトデザイナーがエクスペリエンスデザイナーとしてモノから体験価値の重視へと自己革新を図っています。

今後は社内への価値提供だけでなく、社会に向けての直接的な貢献にも取り組みます。さらには、インハウスデザイン組織から飛び出して異業種でエコシステムを形成し、企業の枠を超えて社会課題を解決する活動によって、デザインの存在価値を再定義するとともに、日本を強くすることにも貢献したいと考えています。

デザイン経営の推進に当たってー企業の挑戦ー

勝沼：デザインはきれいな絵を描いたり、きれいな形を作ることも重要ですが、物事の本質を引き出し、メッセージを研ぎ澄まし、最終的にそれを美しく明確に表現することがデザインの提供価値だと定義して、それを訴求してきました。



デザインの貢献軸としては、関連部門との連携を強化しながらブランド貢献、ビジネス貢献、イノベーション貢献の軸で活動してきました。ブランド貢献では、企業としての思想や方針の打

ち出しにデザインの力を活用しています。ビジネス貢献では、UI（ユーザーインターフェース）デザインやプロダクトデザイン以外に、スマートシティーをはじめ各事業のビジョン構築にも取り組んでいます。イノベーション貢献では、技術を体験価値に換えて、ビジネスにつなげる取り組みをしており、その1つの事例として、人の作業を効率化し、物流業界の課題解決を目指した、協調搬送型ロボットなどがあります。

2022年度からは、デザイン部門がコーポレートの経営企画機能として位置付けられました。今後は経営企画機能の一員として経営戦略により深く関わることで、デザイン経営群として、そして各事業部門やR&D連携においても広義デザイン群として活動を進め、さらにデザイン経営を推進していきたいと考えています。

ディスカッション

田川：2018年に「デザイン経営宣言」が経済産業省と特許庁から出され、各企業でも独自の取り組みが進んできました。先ほどの鷗田先生のご説明で、自社のデザインは今どこにいて、どこに向かおうとしているのか、共有していただきたいと思います。



白井：現在地としてはデザイン経営群ですが、プロダクトデザインやグラフィックデザインのメンバーは今も広義デザイン群にいますので、経営群と広義デザイン群が分断しないように循環性を高めることが大事だと思っています。

宇田：現在は広義が6、狭義が2、経営群が2です。以前は狭義が中心で、徐々に広義の割合が大きくなり、最近では経営層にも響くようになってきたと思います。

勝沼：NECは社会価値を創造するという方針を定めて以降、狭義から広義へと入っていきました。加えて、会社トップとのコミュニケーションを増やし、デザイン経営群にも入っていきたく考えています。

田川：各社の取り組みにある種の共通性が見えてきたように思えます。これからデザイン経営に取り組もうとしている企業の皆さんにアドバイスを頂けますか。

白井：デザインが活躍できるのはやはり変化が起きているところだと思うので、ぜひ変化を思い切り楽しんでトライしてほしいと思います。

宇田：非財務的な価値をどのように表現するか、デザイン経営の社会に対する貢献の部分の部分をどのように描くかがポイントだと思っています。

勝沼：小さくてもいいから実績を見せながら提供価値をわか

り訴求することと、デザインするときのコミュニケーションとして、経営者と同じ言葉で話すことが大切だと思います。

田川：社会の潮流としてトップ層のデザインに対する理解が大幅に進展していると今日は感じました。デザイン経営宣言以降の1つのマイルストーンを皆さんと確認できたと思います。

パネルディスカッション第2部：

政策へのデザインの導入

～CDO (Chief Design Officer) の挑戦～

パネリスト：

浅沼 尚 (デジタル庁 デジタル監・前CDO)

飯田 祐二 (経済産業省 大臣官房長兼JAPAN+Dチームメンバー)

岩崎 晋 (特許庁 特許技監兼CDO(デザイン統括責任者))

モデレータ：

西垣 淳子 RIETI 上席研究員

西垣：2018年に発表されたデザイン経営宣言では、ブランドに資するデザイン、イノベーションに資するデザインの2つを掲げ、企業の今後の競争力向上に向けてデザイン経営の重要性を発信しました。これを受け、特許庁は、自ら政策へのデザイン導入を行うべく、中央省庁で初めてCDOを置きました。また、2021年9月に発足したデジタル庁にもCDOが設置されています。本日は、両庁のCDO経験者にも来ていただき、政策へのデザインの関わり方について議論いただけたらと思います。



また、基調講演でも、そもそもデザインという言葉の持つ意味が変わってきているという話がありましたが、経済産業省においてのデザインのとらえ方も、工芸デザイン、工業デザイン、デザイン思考、デザイン経営と変遷してきており、そうした中で、デザイン経営宣言が発表されたという背景があります。

JAPAN+D デザインの力で、日本の行政を変える

飯田：社会課題が多様化・複雑化した「VUCA」の時代において、将来を予測することは大変難しくなっています。当然、行政の政策立案も過去の取り組みや慣習の延長線上に答えを見つけにくくなっているわけです。



そうした変化の時代において、行政もデザインアプローチを導

入し、確実性や秩序、効率性だけを重視する政策から創造性を重視して変化の兆候を取り入れた政策に変えていきたいという思いから、2022年3月に経産省職員を中心とする有志によりJAPAN+Dが発足しました。

働き方改革や組織の意識改革をトップダウンで行うのはなかなか難しいので、JAPAN+Dではデザイン経営を上から押しつけるのではなく、まずはJAPAN+Dのメンバー、意識の高い人の自主的な取り組みを広げることで組織全体に改革の輪を広げていきたいと考えています。

中長期的には、まずは具体的に政策にデザイン経営を入れるとどんなことがあるのかを見せていきたいと思っています。そして、職員の理解を深めるために研修を実施し、デザインをよく知っているデザイン人材の方にも省内に入ってもらうことで、省内で生み出されたJAPAN+Dの萌芽を応援する仕組みを作り、組織全体としてデザイン経営を広げていきたいと思っています。

デジタル庁におけるデザインチームの役割と活動

浅沼: 政策にデザインを導入するためには、行政組織内にデザインチームをどうやってなじませるかが最初の重要なアプローチになると思います。デジタル庁は2021年9月に発足し、私はその中でCDOとしてデザインチームを作り、組織内になじませることに取り組んできました。



アプローチは大きく2つあります。1つはデザイナーやデザインチームが行政においてどんな成果が出せるのかを早い段階でしっかりと示すこと、もう1つは法律や公的文書においてデザインのキーワードを構造化してまとめ、行政の戦略におけるデザインチームの役割を定義することでした。

併せて必要なのは、行政プロセスにおいてデザインがどう関わるのかをクリアにすることだと思います。政策デザインなのか、行政サービスデザインなのか、インタラクションデザインなのか、デザイン活動の領域を確認しながら進めることが重要です。

デザインプロセスを整備する際には、重厚長大なものを作るのではなく、まずはデザインシステムを小さく作るようにしますし、デザインの知見を共有する際にも、チームの中心となる「コミュニティマネージャー」が戦略的に決めながら小さく始めるアプローチが重要となります。

特許庁のデザイン経営に関する取り組み

岩崎: 特許庁では2018年、特許技監がCDOとなってデザイン経営プロジェクトチーム(PT)を立ち上げました。しかし、デザイ

ン経営はPTに全て任せれば良いわけではありません。そこで、職員全体の意識改革をするために研修を実施し、相手の潜在的なニーズを発見するデザイン思考を体験しました。

さらには、特許庁のミッション・ビジョン・バリューズ(MVV)を再定義しました。PTが作ったものを下ろすのではなく、原案を各層で議論してもらい、全員が腹落ちする形で作りました。このMVVが特許庁の文化となるよう、いかに刷り込ませるかが今後のポイントだと思っています。

デザイン経営の実践例としては、特許関連の手続きを教える「お助けサイト」や知財の重要性を伝える動画「商標拳」などを作成しました。中小企業支援や審査用インフラの内製にもデザイン経営を反映させました。

2018年には、メンバーを公募し、知財を活用して社会課題を解決する「I-OPENプロジェクト」を始めました。PTにはこうした公募メンバーに加え、組織を束ねる担当課長らが加わっています。公募とガバナンスのバランスが今後のデザイン経営の鍵となるでしょう。今後もデザイン経営によってユーザー視点でビジネスを見直し、さらなるイノベーションを促したいと思います。

ディスカッション

西垣: 自由なアイデアで新たな政策を作るデザインチームを、従来型の組織においてどうやって構成しているのでしょうか。

浅沼: ミッションとして新しいことを始めること自体を役割としてしまう方法があると思います。それから、政策を作る中で多様な視点が必要になると思います。何でも1つの方向性にまとめなければならないというカルチャーを作るのではなく、多様な意見が大事というカルチャーをベースに取り組みを支えることが大切だと思います。

岩崎: われわれにとって大きなプラスだったのは、MVVを作ったことです。組織全体で議論することができ、関心のある事項であれば意見を言えるようになりました。メンバーを公募したことで、多種多様な人々がMVVに沿って集まってきたのは非常に良かったと思っています。

飯田: われわれはまだ緒に就いたばかりなので、意識改革をもう少し根本的に浸透させていきたいと思っています。自主的に取り組んでいる人もいますし、現場でやっている人もいれば私のように年を取った人間もいるので、このメンバーで「こうすれば政策がきちんとできる」ということを見せながら輪を広げるとともに、必要があれば上からも並行して進めるなど、両にらみでやっていきたいと考えています。



(敬称略)

2022年4月6日開催

DXシリーズ(経済産業省デジタル高度化推進室(DX推進室)連携企画)

ポストコロナ時代の デジタルビジネス



スピーカー: **岡村 信悟** (株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役社長兼CEO)

コメンテーター: 渡辺 哲也 RIETI副所長(経済産業省 特別顧問/東京大学公共政策大学院 客員教授)

モデレーター: 木戸 冬子 RIETIコンサルティングフェロー(東京大学大学院経済学研究科 特任研究員/国立情報学研究所研究戦略室 特任助教/日本経済研究センター 特任研究員/法政大学イノベーションマネジメントセンター 客員研究員)

この記事は
RIETIウェブサイトでも
ご覧になります。



日本企業のDXの遅れが指摘される一方で、デジタルビジネスの先陣を切る企業も続々と現れている。エンターテインメント事業を中心に成長してきたディー・エヌ・エー(DeNA)は、近年スポーツ、ヘルスケア、モビリティなどの社会課題事業にも参入している。特に社会課題事業は、リアル領域のDXによって「社会コストを下げ、QOLを上げる」結果を生んでおり、こうした動きはポストコロナ時代の日本の社会づくりに不可欠といえるだろう。本セミナーでは、同社の岡村信悟代表取締役社長兼CEOが、日本の目指すべきDXやその成功の条件について語った。

支えあう社会、公共の磁場、Only Connect

私は郵政省、現在の総務省でIT分野に携わった後、弊社のファウンダーでもある南場智子と出会い、2016年にDeNAに入社しました。郵政省の職場はIT革命の最先端というわけではありませんでしたが、ITに触れるきっかけが多く、私自身が歴史学を専攻していたこともあって、文学的な発想からIT分野を俯瞰的に見る形でやりがいを見いだしてきました。

その中でキーワードとして考えていたのが、人間は必ずしも万全ではないという意味で「支えあう社会」、多種多様な人が集まって新たな価値創造を行う場が必要であるという意味で「公共の磁場」、そのためにはさまざまな人々をつなぎ合わせなければならないという意味の「Only Connect」でした。

DeNAはインターネットの勃興期に登場し、個人がネットでバーチャルに結び付く中で成長してきました。テクノロジーを使いこなして文化として定着させることができるのか、今も私は疑問に思っていますが、それを肯定する形で新しい領域を切り開きたいと考えてきました。ようやくそれが民間企業の主導で、社会システムを変えられるかもしれないというところまで来ていると思っています。

われわれはゲームの会社として評価されがちですが、私はそれも変えたいと思っていて、ゲームやライブストリーミングなどのエンターテインメント(エンタメ)と、スポーツやヘルスケアやモビリティなどの社会課題の2つの事業を意識的に

展開し、ポートフォリオを進化させたいと考えています。

コロナ禍のインパクト

IT革命が起こりグローバル化が進んだことで、国民国家の絶対的な立ち位置が揺らいできています。一方、グローバル化の反動として分断が起こり、人間が多様性・複雑性を許容し切れるのかという問題も起こっています。そこに輪をかけてコロナ禍のインパクトも生じています。われわれは企業として、コロナ禍のインパクトも含めて乗り越えていき、次世代にバトンタッチしていくことも念頭に置かなければなりません。

スポーツ事業に関しては、コロナ禍で横浜スタジアムのベ이스ターズ戦の観客動員は大幅に減りましたが、人間が文化を創ることがスポーツの究極の目的だとわれわれは考えていて、スポーツとは公正なルールに基づき人間の闘争本能を昇華させる形で行われる、人間らしい文化なのだという部分を強調していきたいと考えています。

ライブストリーミングに関しては、ネットの新たな利用形態としてコロナ禍を経て大きく伸びていますが、さまざまな社会的リスクと隣り合わせであるとも認識しています。われわれはリスクと向き合いながらサービスとしてどう成熟させ、新しい文化の形成に持っていくかを考えています。

日本は長らくソフトウェアの分野で後塵を拝してきましたが、われわれのPococha(ポコチャ)というライブコミュニケー

ションアプリは、きめ細やかな場の運営をしている点で好評を得ています。われわれは極めて日本的なサービスだと自負しており、すでに海外展開にも積極的にチャレンジしています。

新たなDeNAビジョン

私は2021年、最高経営責任者（CEO）に就任すると同時に、新たなMISSION、VISIONを掲げました。

MISSION（企業使命）は「一人ひとりに想像を超えるDelightを」です。夢中になって遊ぶ楽しさ、日々実感する確かな便利さ、かけがえのない健やかさ、そして世界があっと驚く新しさなど、私たちがつくるDelightがさまざまな形で生活に寄り添い、人生を彩り豊かにしていきます。そうはいっても技術が基本であり、挑戦と変化を楽しみながら世界に展開していきます。

われわれはグローバルにチャレンジしますが、ローカルにおいても神奈川・横浜というホームを持っています。グローバルにも、バーチャルの世界にも挑戦するのですが、リアルの世界でまちづくりやスポーツ興行などをしながら、確かな人のぬくもりが感じられる、人の喜びが直接感じられるホームを持ちながら、未来を切り開いていきます。

VISION（事業展望）としては、インターネットやAIを自在に駆使しながら、エンタメ領域と社会課題領域の両軸の事業を展開するユニークな特性を生かし、挑戦心豊かな社員の個性を余すことなく発揮することで世界に通用する新しいDelightを提供し続けることを掲げています。

ここで重要なのは、両軸を展開することでシナジーを生み出すことです。つまり、ゲームだけでなく社会課題まで満遍なくわれわれの特性を生かすのです。われわれの強みは1つの種を丁寧に運用し、その際の課題を解決できるところにあります。ですから、各領域においてまさにインターネット的発想で、ユーザーの思いをくみ取りながらサービスを次々と変化させ、一人ひとりの喜びにマッチしたサービスを展開します。

そのためにはフラットな組織構造を大事にしたいと考えていて、社員それぞれが自分なりに輝き、サービスや事業の成功を迎えられる場としての企業の新しい在り方を追求したいと思っています。

そのための取り組みとして、多様性のある新しい働き方を目指しています。現在、渋谷のオフィスにはたった2フロアしかなく、基本的にはオフィスとリモートワークの組み合わせで、勤務状況に合わせたさまざまな集い方で仕事をしています。

ポストコロナに向けた取り組み

われわれはポストコロナにおいても、コロナ以前からのポートフォリオをしっかりと進化させていこうと考えています。われわれがもともと強いエンタメ領域は新しいサービス形態

として伸びてはいますが、ボラティリティー（変動性）も非常に高いです。でも、ここはしっかりわれわれのオリジンとして担っていきたいと思っています。

一方で、まちづくりや教育など社会課題領域の要素も重視しており、スポーツ事業から発展する形でスマートシティ事業も立ち上げつつあります。また、ヘルスケア事業にも注力していて、2021年度からの3年間で社会課題領域をポートフォリオとして確立し、5～10年でエンタメ領域と社会課題領域のシナジーを生かしながら、事業価値を積み上げていきたいと考えています。

中でも注目しているのが、社会課題領域におけるデジタルによるリアルとバーチャルの融合です。

スポーツに関しては、デジタル経営でスタジアムの稼働率を上げるなど、大きな成果を上げてきました。これは、地道なアナログでのデータ収集が基礎となっており、ファンになりそうな人たちの行動をとらえることで、しっかりと受け入れられる興行をつくっています。そうして積み重ねたデータが「野球観戦+α」の感動をつくっています。

モビリティに関しては、電気自動車（EV）を繰り返し利用することでコストを下げ、脱炭素を実現することに取り組んでいます。EVサーキュラーエコノミーといって、新車EVを多用途化し、日常の稼働率を向上させることで、リユースEVの用途・適正マッチングによる長寿命化、バッテリー再利用による社会への蓄電池普及を図ります。このように徹底的に使い切ることで経済を循環させていくことにわれわれはチャレンジしています。

そのときには用途・性能のマッチングが必要であり、そのためのEVクラウドデータベースやEVの最適導入・運用管理において、DeNAの活躍の場を見いだせることになります。つまり、まさにこれも公共の磁場であり、全部をわれわれだけではできなくて、自動車会社や利用者などさまざまな人たちをうまくコーディネートすることによって、新しい時代のサービスをつくっていくのです。

実際、われわれは自治体公用車におけるリユースEVの導入を実証的に始めています。バッテリー残量や走行可能距離などのEV性能を「見える化」することで稼働率を拡大させることができおり、持続的な社会システムの再構築にもつながると考えています。

ヘルスケアに関しては、健康保険組合等の保険者と協力し、スマホのアプリ活用等を通じて利用者の行動変容、健康増進の支援を目指しています。

楽しみながら寿命が延び、楽しめる時間がさらにエンタメで埋め尽くされていき、同時代の人たちと共時的時間を共有しながら、コミュニティを楽しみながら未来の世代にバトンタッチすることで、われわれの人生をさらに豊かにするような未来を描けたらと考えています。

われわれが開発したkencom（ケンコム）というアプリは、スマホで健診結果を閲覧できるほか、ゲーミフィケーションと

ポイントプログラムによって、健康に対する意識・行動の変容も狙っており、そこはわれわれのエンゲージメントサイエンスの出番だと考えています。

また、それによる蓄積されたデータ・エビデンスは公益に資する形で広くヘルスケア領域に役立てていくことも考えています。

私たちはヘルスケア領域において価値を提供することが急務になっており、その手応えをかなりつかめているのが現状です。

日本が目指すべきゴール

まさに日本は、人口減少などの課題先進国です。私自身も会社もそうですが、ナショナルな枠組みを出自として、グローバルにもローカルにも自在に活躍し、その中でパブリックをプライベートなカンパニーとして支えていきたいと考えています。具体的には社会コストを下げ、QOLを上げる仕組みづくりに貢献しなければならないと思います。

日本はGDPの成長のみならず、生活水準を維持・向上させる社会の仕組みが必要です。そのために既存のモノを最大限活用することがDXになると思います。社会コストを下げることで生活の質を向上させることは相矛盾していますが、そこがわれわれの目指すところだと考えています。

われわれは、デジタルを共通言語として横断的なプラットフォームを構築していきます。人々や会社や社会システムをつなぐ共通言語としてデジタルを活用し、異業種同士をつなげてクラウドプラットフォームをつくり、循環型経済と連動させて限界費用の削減や脱炭素、利便性向上などを図ること自体が、未来につながる社会システムの再構築につながっていると思っています。

さらには、データの透明性・安全性・信頼性と利他的モラルの両輪が求められます。今いる人たちが何とか折り合うのではなく、次世代にバトンタッチするための社会システムづくりが必要です。もちろんガバナメントの役割は重要ですが、多様性・複雑性を尊重し、他者を寛容に見ていく中で、場としての企業に人々が参画することによって多様な価値を生み出すことに、われわれDeNAも貢献していきたいと思っています。

われわれは、あらゆる年代のためのものづくりが得意だと思いますので、まさにDelightを届けながら、老若男女、リアル・バーチャルにかかわらず、全ての利用者が等しく価値を享受できるような形を目指していきます。そのための喫緊の課題は、多種多様な専門家を同じゴールに向かわせることだと考えています。

そして、われわれはスポーツやまちづくり、ヘルスケアなど、さまざまな新しい分野に挑戦します。さまざまな出自・領域の人たちをつなぎ合わせさえすれば、われわれDeNAは未来につながる価値を創造できると信じて、パブリックをより豊かに

する装置として輝いていけるようにこれからも努力していきたいと思っています。

コメント

渡辺：社長自身が経営者として大きなビジョンを持っておられることと、すごく磁力を持っておられること、次世代へバトンタッチするという大きなビジョンの下に取り組んでおられることに感銘を受けました。

グローバルな競争の中で日本のエンタメ産業の位置付けはどういったもので、今後の展望はどうなっているのでしょうか。それから社長は現在、プライベートからパブリックを支えるお立場だと思いますが、パブリックの中でパブリックを支えようがんばっている人たちに励ましのお言葉があれば頂きたいと思います。

岡村：国内ゲーム市場は成熟しており、実は苦しんでいるのですが、やはりゲームはエンタメ系の中でも欠かせないパートだと思っているので、われわれは多元的にしぶとく生き残れるように中国にもブランチを持って、大資本でなくてももしっかり生き抜いていけるゲームづくりにチャレンジしています。

ライブストーリーミングも同様で、ユーザーが積み重ねていく部分が大きいので、ソーシャル性を楽しむつくり方になると意外と粘れるのではないかと考えています。日本は知的財産(IP)が強みですが、今後どうなるのかというのは非常に大事な局面を迎えていて、われわれとしては日々巨大な資本力と対決している中でも、日本的なテイストのものをしっかりと世界でも受け入れられる状態でつくりたいと考えています。

民間にいと、手触り感のあるもので世の中を一步でも前に進められることが醍醐味ではあるのですが、役所はとても大切だと私は思うので、できたら行ったり来たりできると皆さんのかけがえのない才能をもっと輝かせることができるのではないかと考えています。

(敬称略)

2022年6月8日開催

エネルギー転換に向けた 日本経済の課題



スピーカー: **野村 浩二** (慶應義塾大学産業研究所 副所長・教授)

コメンテータ: 大橋 弘 RIETI プログラムディレクター・ファカルティフェロー (東京大学 副学長・公共政策大学院 教授・
大学院経済学研究科 教授)

モデレータ: 佐分利 応貴 RIETI国際・広報ディレクター (経済産業省大臣官房 参事)

この記事は
RIETIウェブサイトでも
ご覧になれます。



2050年カーボンニュートラル(温室効果ガス排出を全体としてゼロ)の実現に向けては、あらゆる技術を総動員する「総力戦」で経済成長をけん引することへの期待の声がある一方、エビデンスを欠いたイノベーションへの期待や施策が日本のエネルギー安定供給と経済成長を毀損させることへの懸念も高まっている。本セミナーでは、野村浩二慶應義塾大学教授が、長期における日本の経済成長とエネルギーに関するエビデンスを示しながら、日本のエネルギー転換に向けた諸課題を論じた。野村氏は、エネルギーの価格上昇に対する日本経済の脆弱化を指摘しつつ、経済と環境の好循環を実現するための条件を見定めることが重要であると指摘した。

将来は過去から学ぶしかない

2050年はいうまでもなくカーボンニュートラルのターゲットの年です。われわれは2022年にいるので、これからの30年にはさまざまな可能性が存在するのですが、やはり将来の指針は過去から学ぶしかないわけです。エネルギー価格は自然の手によっても大きな変動を繰り返してきましたし、また削減への努力はこれまでもやってきたものですから、経済のメカニズムがどう反応するのか、過去から学ぶべきことがあります。

フランスの歴史人口学者エマニュエル・トッドは「物事の渦中にある人々が情動に突き動かされ、無意識な選好に動かされる」ような社会的なブームや混乱の中でも、「研究者が公の討論にもたらし得る有益なものがあるとするならば、それは諸事実についての客観的な解釈だ」と述べています。エビデンスも個別だけを見ますと、全体を見られないので、都合のいい事実をピックアップしがちになります。ですので、そうならないよう、総合的にとらえながら客観的な事実を提供することを目指しています。

この10年で何が変わったのか

気候変動問題は、「Wicked Problem(やっかいな問題)」です。気候正義のようなものもありますが、冷静に考えれば気候変動問題はright/wrongではなくbetter/worseの問題であ

りますし、売り上げが増加したとか、エネルギー消費が減少したといったように単純に評価できる問題でもないのです。善意に基づいた対応が結果としておかしなことをもたらすことがあります。その点では、エビデンスに基づく政策立案(EBPM)も近視眼的なものになると問題を見失いかねません。

2010年9月、当時の鳩山由紀夫首相は、温室効果ガス排出量を2020年までに25%削減することを目指すことを表明しました。そして、2020年10月には菅義偉首相が2050年にカーボンニュートラル実現を目指すことを表明しました。鳩山首相は「削減義務が厳しければ、経済が成長し、国民負担は小さい」、菅首相は「もはや温暖化への対応は経済成長の制約ではない」とほぼ同趣旨のことを述べています。

では、この10年で問題の前提条件の何が変わったかですが、技術面で見れば温室効果ガス排出量ネットゼロに向けて限界費用が通増する(排出量を減らそうするとコストがどんどん上がる)構造は変わっていません。安価に実現できる手段はまだないのです。コストの低廉化に向けたイノベーションは期待されますが、科学技術政策によるイノベーション支援が実を結ぶかどうかは温暖化対策とは別の難問です。現実経済に多大な影響を与えるエネルギー政策では、特定の未来技術にかけけるのではなく、どんな技術革新が実現しても対応できる柔軟性が必要です。

制度面では、パリ協定のNDCs(国が決定する排出量削減目標)は限界削減費用(MAC)において主要国間で大きな

らつきがあり、世界全体で統合された炭素価格が安定的に構築できていません。気候変動問題最大の難問である「フリーライダー問題」は強固であり、未解決のままです。つまり、問題の根本は1990年以降、何ら変わっていないのです。

エビデンスを欠いたままの政策では、国内経済のさらなる生産性悪化が懸念されますし、脱炭素の取り組みが雇用の質向上にはつながらないでしょう。一方で金融に関する期待は大きいですが、より高レベルでの脱炭素化を進めるとなると、資金調達コストの低下よりも資本コストの上昇の方がはるかに大きく、政府が強く規制をしたり買い取りをしたりしない限り、金融が大きな役割を果たせるとは思えません。経済学者としては、根拠なきままに理念を語るのではなく、観察を続けエビデンスを構築していくことが必要だと思います。

経済とエネルギーの測定

エネルギー問題について、手元に得られるデータからいえることだけを取り出していたら誤謬が生まれます。そのため、われわれはKLEMS(クレムス)という各国の生産性の国際比較のためのデータベースを使って、多部門一般均衡モデルによる炭素税のシミュレーションを1990年代にかなり行っていました。

エネルギーの分析に関しては、SUT(Supply and Use Tables)を大幅に拡張してエネルギー品質指数を導き出し、エネルギー品質の変化や産業構造の変化をコントロールした上で真のエネルギー生産性を分析する試みを行ってきました。

このように、従来のデータベースにさまざまなデータをつなぎ合わせて、経済統計上望ましいデータを新たに作らなければ、真のエビデンスに接近できないのです。データベースがばらばらだと統合評価はできないので、約20年かけてエネルギー生産性のデータベースを整備してきました。

エネルギー生産性改善とその要因

日本のエネルギー生産性は、第二次世界大戦を底として改善しています。第1次オイルショックの1970年代後半に年率3.1%改善という黄金期を迎え、2010年代後半にも急上昇しています。果たしてこの状況が持続可能かどうかを考えるために、「エネルギー生産性の改善」(Energy Productivity Improvement:EPI)の背景を分析したいと思います。

2008~2019年のEPIにおいて、部門別で実際に上がっていたのは化学製品製造業と家計サービスであり、特に化学は国全体のEPIの5割程度を占めていました。ただし、化学の技術的な改善は1990年代後半ごろからかなり飽和しています。

製品分類別に見ると、エネルギーを少なく消費するものと多く消費するものとがあり、化学産業の中でも製品ごとに差があります。化学のEPI年率5%のうち6割程度は化学産業の構造変化によって説明できます。製品構成の変化をコント

ロールすれば真のEPIはそれほど大きくはなく、省エネの取り組みが実を結んでいるという「経済財政白書」の表現は当てはまらないと考えられます。

ここまではエネルギー生産性を産業や家計など主体別に分けて見てきましたが、構造的な要因で見てみると、エネルギー生産性の変化は3つの要素に分けられます。

1つ目は資本-エネルギー比率(1単位のエネルギーがどれくらいの資本を稼働させることができるか)の上昇です。これがいわゆる省エネ効果になります。2つ目は、労働-エネルギー比率(1単位のエネルギーがどれくらいの労働を支えているか=労働者1人がどれくらいエネルギーを使うかの逆数)の低下です。これは増エネ効果として、労働生産性の改善につながります。3つ目は、全要素生産性(TFP)の改善です。これが労働生産性のみではなく、全体的な生産効率の変化になります。この3つの合計がEPIになるのです。

つまり、省エネばかりに目を向けてしまうと、エネルギーをいかに有効に使うかという増エネの部分を見落としがちになり、あたかもエネルギーを使うことが悪であるかのようになるわけです。全体を見ることで、エネルギーをうまく使うことが労働生産性を高め、全体効率を高め、結果的にEPIが上がるのだという構造が理解できます。

長期の実証分析によれば、全体効率の上昇がEPIを実現した最大の要因です。ですから、全体効率を改善させることが重要であり、そのためには増エネする(エネルギーを適切に使う)ことが重要です。それが近年はむしろ逆になり、省エネは高まったように見えるけれども、エネルギーを使わなくなって全体効率が低迷するという本末転倒の状態になっていると考えられます。

経済のエネルギー価格上昇への耐性

経済システム全体としてエネルギー価格高騰への脆弱性を評価する上で、名目エネルギー価格は重要ですが、加えて実質エネルギー価格も重要です。実質価格は、名目価格をアウトプット(エネルギーを使用してできた生産物)の価格で割ったものです。2022年になって日本政府は、欧州に比べて日本の方がまだエネルギー価格の抑制に成功していると言っていますが、日本の方がアウトプット価格(GDPデフレーター)の上昇は小さいかマイナスで、むしろデフレ圧力すらあります。言い換えればエネルギー価格によるコスト増が製品価格に転嫁できていないことで、労働など別のコストを抑制せざるを得ないということです。実質的な負担という点では、エネルギー価格高騰の影響は、デフレ圧力の残る日本経済でこそ大きいともいえます。

さらに、実質エネルギー価格が上がるということは、エネルギー生産性が高まるインセンティブになるので、その改善による緩和を考慮した指標を作る必要があります。これがRUEC

(Real Unit Energy Costs)というものです。この指標を国内だけでなく、世界と比べて分析する必要があります。

日米を対比すると名目エネルギー価格は常に2～3倍の水準であり、長期にわたって不利な競争条件にありました。一方、実質価格は2010年ごろまで低下傾向にありました。これをポジティブにとらえるならば、電力価格が総括原価方式の下でかなりうまく機能して低廉化し、原子力とLNGのエネルギー転換がうまく進んできたことが実質価格の内外格差を縮小させたと評価できます。

一方で、そうした成功はエネルギーへの意識を薄れさせるような油断を生じさせたと考えられます。2010年以降、実質価格は再び上がり始めたのです。上がったとしても1990年代の水準までなのですが、それで問題ないのかといえばそうでもなさそうです。なぜなら、RUECの日米格差が近年かなり拡大しているからです。これは、エネルギー価格の変化に対して日本経済はより脆弱になってきていることを示しています。

RUEC格差拡大の要因は、1つは実質エネルギー価格差が拡大していることが挙げられます。米国ではシェールオイルの関係もありますし、日本ではFIT(固定価格買取制度)や原発再稼働の遅れ、デフレによる生産価格の低下が影響しています。

もう1つは、エネルギー生産性格差が縮小してきたことが挙げられます。米国では無理な省エネ投資をあまりしないため、エネルギーの実質価格が上昇していくフェーズでは、省エネ投資が経済合理性をもって実装されています。しかし日本では、エネルギー生産性を実現する安価な技術導入はエネルギー多消費型産業において前倒ししてすでに限界に近く導入されており、一部産業では対策強化によって資本生産性が低下しています。近年、エネルギー生産性が改善しているように見えることでは、中間財等の輸入を通じた間接的な電力輸入が現在の国内電力需要低迷の30%程度を説明していることも大きいでしょう。

一方で重要なのは、サービス業で労働生産性を犠牲にしたようなエネルギー効率の改善が存在し、増エネの効果を無視していることです。このことは労働生産性の低迷や賃金の停滞の要因になっていると考えられます。

10年前の楽観

ここまでの観察と今後の日本のエネルギー環境政策の留意点をまとめてみます。2009～2010年に行われた2020年中期目標の検討プロセスでは、「10年後のマイナス25%(1990年比)」は実質GDPでマイナス6%程度の影響を与えるだろうと推計されていました。

実際2020年は、原発稼働停止やCOVID-19の影響を除いた仮想的な実現値で1990年比マイナス15%が実質GDPマイナス5%となり、推計は大きく外れていないといえます。もちろん複雑な現象の解明は1つには定まりませんが、低炭素社会の実現が経済成長を促進させるとした10年前の楽観は、

少なくとも誤りであったことは確かです。

さらに厳密に評価するためには、過去の描写のために経済モデルを適用することが有益です。私の当時のモデルは1985年から解いてきて、過去と現実との乖離をチェックしながら2009～2010年のモデルを解く構造になっていましたが、それをもう一度過去に解いてみるいいと考えています。

現行政策は経済と環境の好循環を実現するか

エネルギー政策がマクロ経済の生産性リスクを見ずに、脱炭素化にチャレンジする企業への支援ばかりに傾斜するならば、国内の経済成長を毀損する懸念は大きくなるでしょう。多国籍企業の持つ戦略の方向性は、国内経済政策のそれとは乖離し始めています。

RUEC格差は今後も拡大するでしょうし、技術的裏付けのない省エネ政策の強化はただ単にエネルギー多消費的な産業の空洞化を誘発し、また賃金水準の低迷にも影響を与え、国内経済にデフレ圧力を与えるだけです。そういう意味では、経産省が見るべきポイントはもう少し別のところにあると思います。

日本の産業政策における素材型製造業の役割は大きく、特に鉄鋼業は非常に高い生産性の優位性を持ち、比較的高水準の賃金を実現しています。政府も国内から追い出そうとしているわけではありませんが、現行政策は国内の産業基盤を極めて脆弱にさせるリスクを抱えています。

脱炭素化に向けたイノベーション支援は大幅に拡大しつつありますが、エネルギー政策としての効率性が非常に悪いことは以前から指摘されてきたことです。それはエネルギー政策の枠を超えて、日本経済の生産性リスクを高めます。

エネルギーを適切に利用する、安定供給を図るという目的のために資源エネルギー庁は本来存在していたのでしょうか。けれども、それを見つめ直してエネルギー政策の目的を見失わないようにしないと、マクロの資源配分に対して大きな問題をもたらすのではないかと考えられます。

コメント

大橋: 先般、クリーンエネルギー戦略(CES)の中間整理が公表され、クリーンエネルギーを中心として脱炭素化をしていくというかなり幅広い政策メッセージが出されました。他方、対ロシア制裁や電力逼迫でエネルギー安全保障が重要だといわれつつある中でも、脱炭素化の流れは国際的に加速化の方向に進んでいると思われます。

クリーンエネルギーを達成するための技術や社会経済に対する短中期的なインパクトは極めて不確実です。かなり長期にわたるコミットが必要な政策領域が出てきており、野村先生からは政策立案についても新しい考え方が必要だというご

指摘がありました。

一方、データを取り続けながらより良い政策立案を逐次アップデートする取り組み(アジャイル型政策立案)も始まっています。その点ではエビデンスの重要性を政策立案の中に取り込まなければならぬというのはご指摘の通りだと思います。

大きな気付きになったのは、EPIに影響を与える局面には①生産拡張につながる投資、②省エネに伴う投資、③生産設備の海外移転の3つがある点です。先生がおっしゃられたポイントは、①をもっと考える必要があるということだったと受け

止めています。

こうした産業政策の積年の課題の解消を目指すときに、DXを進めながら産業構造を転換しアップデートしていくことが求められます。②や③に特化するような形で、脱炭素化が結果的に進んでしまうような政策立案は、極めて危険であるというご指摘は、短期的な政策効果に目を向けがちな政策担当者がしっかり胸に留めておくべき重要な点だと思います。

(敬称略)

BBL SEMINAR

BBL(Brown Bag Lunch)セミナーでは、国内外の識者を招き講演を行い、さまざまな政策について、政策実務者、アカデミア、産業界、ジャーナリスト、外交官らとのディスカッションを行っています。本文中の肩書き・役職等は講演当時のものです。

2022年6月14日開催

IMF世界・アジア太平洋 地域経済見通し： 戦争が経済回復を抑制する



スピーカー：鷺見 周久 (国際通貨基金(IMF)アジア太平洋地域事務所 所長)
コメンテーター：中島 厚志 RIETIコンサルティングフェロー (新潟県立大学国際経済学部 教授)
モデレーター：佐分利 応貴 RIETI国際・広報ディレクター (経済産業省大臣官房 参事)

この記事は
RIETIウェブサイトでも
ご覧になれます。



ウクライナでの戦争は人道危機を引き起こしただけでなく、さまざまな形で世界経済に大きな影響を与えている。国際通貨基金(IMF)の「世界経済見通し(WEO)」では、今般の危機を受けて成長率見通しを引き下げるとともに、燃料・食料価格の高騰やそれを受けた金融引き締め、感染症の新たな波など、さらなる下方リスクに警鐘を鳴らしている。各国の財政余地が限定的となる中、パンデミック終息に向けた対応に加え、人道危機への対応、世界経済の分断阻止、国際的な流動性の確保、過剰債務問題や気候変動・デジタル化への対応といった世界的課題のための多国間努力が求められる。本セミナーではIMFアジア太平洋地域事務所所長の鷺見周久氏が、最新のWEOに基づいて、世界経済の見通しや中期的な課題について展望を示した。

概要

前回までのIMF「世界経済見通し(WEO)」の説明で、新型コロナが世界経済に非常に大きな影響を与えたこと、その影響と回復のスピードが国によって大きく異なること、その中で非常に早い回復を見せている米国や欧州において物価上昇が見ら

れていることとお話ししました。その後、ウクライナでの戦争の影響によってエネルギー・食料等の一次産品価格が上昇しているほか、サプライチェーンの混乱もあり、インフレ圧力が高まっています。これを受けて先進国では金融引き締めのための利上げの動きが見られており、これが低所得国の債務コストを上昇させ、債務持続可能性の低下につながる懸念されます。

こうした中、脆弱な層を支援しつつインフレに対処する、という困難な政策のトレードオフに直面する1年になると見えています。また、中長期的には、債務問題や気候変動といった問題に対して多国間で協力して取り組む必要があります。

オミクロン株による短期的影響

世界経済は、2021年後半以降上昇向き始めたものの、年が明けてからオミクロン株の感染拡大の影響で冷え込む一方で、サプライチェーンの混乱からインフレ率が上昇しました。そこへウクライナ紛争が発生し、エネルギーや食料など一次産品市場価格が大きく上昇しています。

インフレ率は、先進国平均で4%に近づいています。途上国では、エネルギー・食料価格の影響を強く受け、2桁に迫るようなインフレです。米国は8%を超えるインフレですし、欧州でもそれに似たようなインフレ率です。石油に対する依存の低下もあり、1970年代と比べると一次産品価格の高騰は限定的ですが、それでも相当程度の上がり方であることは間違いありません。

今般の紛争の直接的な影響について見ますと、例えば各国の製品貿易におけるロシアへの依存度を見るとおおむね旧ソ連圏の国々だけが高いのに対し、エネルギー・食品貿易に関しては旧ソ連圏に限らず、アフリカやアジアの国々でロシア・ウクライナに依存する国が多く、紛争の影響が拡大する可能性が高いことが分かります。

また、ロシア・ウクライナのグローバルチェーンへの参加度を見ると、ロシアは輸入にあまり依存しておらず、制裁に比較的強いといわれています。これに対してウクライナは、輸入したものを加工して輸出するケースが相対的に多くなっています。ただし両国とも極端にグローバルチェーンに深く依存している経済ではありません。対ロシアの金融資産について見ると、2014年のロシアによるクリミア半島併合以後、各国はロシアへのエクスポージャーを減らしており、一番多いオーストリアでも銀行セクターの総資産の2%以下です。これらが全額不良債権になったとしても金融危機を引き起こす水準にはなく、システムリスクは限定的であると言えます。

ただ、ウクライナ難民の発生による人道的影響や政策対応の影響は非常に大きく、欧州の近隣国では避難所や医療などに大変な資源や人手を取られます。また、移民が入ることによって労働供給が増加し、賃金が低下するという影響も生じ得ます。長期化すれば、それに伴う反移民感情の高まりも出てくるでしょう。

世界の経済成長は2023年大幅減速へ

2023年にかけて、世界の経済成長は大きく減速する見込みです。

金融政策に関しては、多くの国の中央銀行がインフレ抑制の

ために引き締めを図っています。半年前の見通しから大きく変わって、今の見通しでは米国は2023年の早いうちに金利が3%を超え、落ち着くのは2025年近くと見られています。ユーロ圏ではマイナス金利を2022年中には脱却し、1%強まで上がると見られています。

財政に関しては、2020年は各国が新型コロナと戦うためのワクチンや公衆衛生の支出、あるいは人命と生業を守るための支出を積極的に行いました。それによって大きく悪化した財政スタンスを、2021、2022年で少しずつ改善していこうとしていたわけです。

しかし、2022年に再び財政を拡大せざるを得なくなったことによって、経済・財政対応の余地が相当縮小しています。中でも途上国は、日本のように国債を発行すれば市場から容易に資金調達できるわけではないので、何とか財政バフファの再構築に努めています。

2022年4月のWEOでは、世界全体の2022年の成長予測は3.6%と見ており、ウクライナ紛争前の2022年1月と比べて0.8ポイント落ちています。内訳を見ると、先進国では、ユーロ圏や英国がロシア・ウクライナの関係から大きな影響を受けています。

日本はマイナス0.9ポイントですが、その半分がオミクロン株による影響です。日本の場合、2022年に入るとリベンジ消費を含めて経済が復調するという見通しを立てていましたが、年明けごろから急にオミクロン株の感染が拡大し、2022年の伸びが後ろにずれた分、2023年が少し上がっています。

米国はインフレに伴う金利引き上げを受けてマイナス0.3ポイントとなっております。一方、新興市場国・発展途上国はマイナス1ポイントです。ロシアがマイナス11.3ポイントなのは紛争当事者ですから当然ですが、中国やインドもオミクロン株等の影響でマイナスとなっております。

興味深いのは、一次産品価格の上昇もあり、一次産品輸出国の見通しが前回より0.4ポイント上昇し、4.5%の成長となっている点です。それに対し低所得途上国は0.7ポイント減少しており、途上国・新興国の中でも一次産品を輸出しているかどうかによって大きな差が生まれています。

2020年の世界経済はおしなべて新型コロナの影響を受けて需要が大きく縮み、2020～2021年の需給ギャップは日本で3%程度、スペインは7%弱など先進国が軒並みマイナスとなりましたが、2022～2023年は需給バランスが取れるのではないかと見えています。米国は需要超過になると見られ、これがインフレの大きな原因の1つにもなっています。他方、新興国・途上国については、ギャップの縮小傾向が見られるものの、先進国ほど改善が顕著ではありません。

パンデミック前と比較してアウトプット(生産)、すなわちGDPの伸びの損失がどれだけあったかという点、中国を除いたアジアの新興市場が世界で最も大きくなっています。要因の1つとして、パンデミック前の成長率が非常に高く、影響が差として大きく表れることが挙げられます。中国を除くアジア新興国は、これ

までサプライチェーンを活用した経済効率化の効果を追い風にしていたのですが、それがぱたっと止んでしまったことによる差も大きく出ています。

米国は、パンデミック前のトレンドと比較してもプラスに転じています。これは、非常に大きな財政政策を打っているためです。日本はほぼ戻っています。中国は、世界全体と同程度の3〜4%の損失幅となっています。

パンデミック前と比較した雇用の損失に関しては、米国は大きなマイナスになっています。パンデミックで離職した人たちがなかなか元の職に戻ってこず、労働需要が逼迫しているのが現状で、それがインフレの一因にもなっています。

潜在GDPを先進国と途上国に分けて見てみると、先進国は2022年に向けて、パンデミック前に想定していたトレンドに相当近づいてきていますが、途上国は2020年からあまり改善を見せていません。従って、新型コロナの影響は途上国においてより大きく、かつ継続している状況はこれまでとあまり変わっていません。

先進国の回復が早まっているのは医療政策の影響が大きく、ワクチンが行きわたっている国では生産予測の上方修正が起こりやすいという正の相関が見られます。

インフレの高止まりは長期化へ

先進国におけるインフレの状況を見てみると、米国では特にエネルギーと食品の上昇率が高まっていますが、それでも3%に満たない程度で、その他の影響が大きいのが特徴です。欧州、その他の先進国ではエネルギー・食品の影響が極めて大きくなっています。

グローバルサプライチェーンが従来ほどうまく機能しなくなれば、例えばそれまで中国で作っていたものが、値段は少し高くてもマレーシアで作った方がいいということになります。それに伴い、価格弾力性のある部品の供給が各地で増え、全体的なボトルネックがある程度緩和されるのですが、そうはいても全体的な供給不足はまだ長引くでしょう。

こういった中、コアCPI（消費者物価指数）とPPI（生産者物価指数）の差は、いずれの国でも非常に大きくなっています。つまり、生産者にとって生産コストが非常に上がっているけれども、全てが消費者物価に転嫁されているわけではないのです。従って、この差がある限りは、CPIにずっと上向きの圧力がかけられ続けることになります。こうしたことは日本でもいわれていました。卸売物価や生産者物価の値上がりに対して、消費者インフレはそれなりに収まっています。逆に言えばその差がある限り、物価上昇圧力はなかなか収まらないことになります。

サービス消費はパンデミックに伴う行動制限で大きく落ち込み、それを補うように財消費（日本でいう「おうち消費」）にシフトしましたが、サービスのインフレは製品のインフレにまだ追いついていません。人手不足も相まって、サービス消費がこれ

から上がっていくことも、インフレがこれから簡単には落ち着かない要因の1つになっています。

米国の労働市場について見ると、低賃金産業における賃金の伸びが、その他産業に比べて高いということが見られています。ただし、各国でのインフレ期待を見ると、短期的な予想が大幅に高まった一方、長期的には期待が抑制されている点は、少し安心材料と言えるでしょう。

下振れリスク

世界経済に対する下振れリスクとしては、ウクライナ紛争に伴う人道危機や社会的緊張のリスク、地政学的環境の悪化が挙げられます。国連安全保障理事会の機能が危うくなっており、欧州で長らく中立を保ってきたフィンランドやスウェーデンの北大西洋条約機構（NATO）加盟の動きが見られるなど、さまざまな問題でロシア・中国と欧米の対立図式の拡大が懸念されます。

金利のさらなる上昇も考えられます。特に低所得途上国について見ると、過去の利上げサイクル時に比べても金利の上がり方が大きいと見られています。ただし新興国債券のスプレッドを見ると、金利の変化は国によって異なり、市場では影響を直接受ける国と間接的に受ける国とを区別するだけの冷静さは残っているようです。こうした中、新興・途上国では、債務残高は増加する一方、外貨準備が減少しています。利払い債務残高×金利なので、低所得途上国はこれから債務が増大する上に金利上昇の圧力を受けることになり、債務返済が困難になるリスクが高まる可能性もあるでしょう。

パンデミックの再燃も挙げられます。新規死亡者数を見ると2022年に入ってから一度ピークがあったものの、今は落ち着いてきています。このまま落ち着いてくれればいいのですが、新たな変異株発生の可能性もあります。

中国経済の減速も挙げられます。高い成長をしている間は、成長することでいろいろな問題（不良債権問題など）を飲み込めていたのですが、中国経済が減速すればその構造的な弱さが露呈します。また、ゼロコロナ政策が、引き続き経済活動の阻害要因にもなり得ます。

そして、気候変動も中期的に見た場合には大きな下振れリスクとなるでしょう。

回復維持と中期的見通し改善に向けて

新型コロナが完全に終息したわけではありませんし、引き続き脆弱な人々への支援が必要なわけですが、性善説に基づいて幅広く・早くお金を届けることが必要だった段階からは徐々に変わり、的を絞った財政支援が求められるようになります。

それから、中央銀行がインフレと戦うといっても、中央銀行のコントロールが及ばないインフレ要因が一定程度存在するわけですから。特に現状は、需要側の要因によるインフレではなく、一

次産品価格や輸入価格の上昇といったコストプッシュが主なインフレ要因にもなっています。その中で、インフレ期待が伸びていくのを抑えることが求められます。また、二次的な影響を抑えるためにもデータや政策見通しをしっかりと明確化する必要があるでしょう。

金利は全体的にどの分野にも同じように影響を及ぼすところ、資産インフレが起こっているような分野については、マクロプルーデンスツールなどを使って選択的に対処する必要があります。ですから、今年2022年の政策運営は、トレードオフを考えながら「的を絞った」対策を行うことが大切だと思います。

政策課題への対処に向けた多国間協力

ウクライナ問題については周辺国だけでなく多国籍・多国間機関を使って対応し、痛みを広く分かち合う必要があると思います。コロナ対策においても、新たな変異株が出てくる可能性もありますから、自分の国さえワクチン接種が広まればいいのではなく、全世界的にワクチンや治療薬等への公平なアクセスを広める必要があります。

グローバルな金融システムにおいて引き締めが行われる中で、途上国・脆弱国が急に金詰まりを起こしたりしないように目配りしなければなりません。IMFでは新たな特別引出権(SDR)の割り当て6500億ドルを使って、各国が使える外貨準備金を増やしています。

その上で、秩序ある債務解消システムの保証をしなければなりません。2021年のG20において、貧困国の持つ債務に関して元利払いに猶予を与える措置が決定されたのですが、同措置が期限切れとなっており、今後の対応が大きな課題となっています。

気候変動問題に関しては、多くの国で、パリ協定に基づく削減目標と実際に表明した政策措置の間に大きなギャップが残っています。そこで力を込めて言いたいのがカーボンプライシングです。日本は炭素税に対してネガティブですが、これは世界の趨勢として必ず主流となります。ですから、目を背けていては対応が遅れて後々大変なことになるでしょう。

「温室効果ガス排出ネットゼロ」を2050年までに実現するためには、産業構造自体を相当変えていかなければなりません。温室効果ガス排出量の多いセクターから少ないセクターへの雇用の移動が不可欠です。日本では、過去に経産省のイニシアチブで産業構造の転換を図ったこともありますので、その点に期待したいと思います。

コメント

中島:現状としては、数十年ぶりのインフレや供給制約などにより、経済状況がそんなに簡単には改善しないと考えられ、世界経済の不安定な状況は今後も続いていくことが懸念されます。

その中で主要国では積極的な財政金融政策が取られているのですが、副作用として米国やドイツでは不動産バブル期に匹敵する住宅価格上昇が起きており、所得格差も拡大しています。

今回の見通しはパンデミックの後遺症に重点が移ったようにも見えるのですが、その中で下振れリスクの拡大も懸念されます。これからの世界経済は、パンデミックの後遺症に対応する局面が続くのでしょうか、それともウクライナ紛争を契機にして新たな不安定な世界経済の局面に入るのでしょうか。

また、日本ですが、消費者にとって価格転嫁が抑えられているのはプラスとしても、企業物価が上がっているのが企業にとっては収益が圧迫されます。日本が安定した経済成長を実現するにはどのような対応が期待されるのでしょうか。

鷲見:現在は、新型コロナ自体というよりは、新型コロナのために打った対策がもたらすいろいろな状況にどう対応するかという段階に移ってきています。大きな対策を打ったことによって新型コロナの影響は相当程度抑えられたのですが、それには反作用・副作用があります。その1つがインフレであり、債務の増大でした。これから金利が上がる中でそれが脆弱性として表れてくることになるので、明らかに次の局面に入っていると思います。

また、不動産価格の高騰や、それに伴う格差の拡大への目配りも必要というのはおっしゃる通りですが、これらは金融政策での対応には限界があり、むしろマクロプルーデンスツールを活用した規制によって対処していくことが有効と考えられます。

格差について1点補足すると、2020年3月に金融不安が起これば、それに対して米中銀(FED)をはじめとする世界の中央銀行が連携して早めに手を打ち、世界経済を救った功績は非常に大きいと思います。一方で、金融市場を守り、資産価値の暴落を防ぐということは、現在のシステムにおける勝者を守っている点にも留意が必要でしょう。

2つ目の質問に関しては、日本は我慢し続けて自縄自縛になり、貧乏になっているというのが私の持論です。設備投資が進んでおらず、賃金もなかなか上がらない中で、値上げを我慢して企業収益が小さくなり、人件費や設備投資を抑えるといった形で、どんどん自分の首を絞めているのだと思います。日本は長らく物価や賃金が上がりづらい環境を経験してきましたが、世界を見ればこれらの値段は動いているのですから、日本の民間セクターでも、商品・サービスの価格を変化させるとともに労働者自らが自分の賃金も要求すべきは要求し、経営者も労働者への給与水準を適切に判断することが必要です。

中島:企業の財務状況が厳しい中でも付加価値を上げて、その分を価格に転嫁するとか、投資を増やして良い製品を作っていくことが必要な気がします。

(敬称略)



肩書き・役職は執筆当時のものです。

男女の政治家に対するステレオタイプ

尾野 嘉邦 RIETIファカルティフェロー(早稲田大学政治経済学術院 教授)



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

政治における男女格差

日本は先進諸国の中で政治における男女格差が最も大きい国の1つである。衆議院における女性政治家の比率は9.7%で、世界193カ国の平均である25.9%を大きく下回っている。なぜ女性議員の数がこれほどまでに少ないのだろうか。議員の割合において、このような男女格差が生じる理由の1つとして、有権者が性別に基づいて一定のステレオタイプを持ち、選挙で女性候補者を不利にしている可能性が挙げられる。

ジェンダースtereotype

ステレオタイプというのは、人々が人種や性別などに基づいて抱く固定観念のことで、性別による固定観念のことをジェンダースtereotypeという。社会心理学の研究などで、そうしたステレオタイプは偏見や差別的行動にも結び付くとされてきた。それでは、日本の有権者は、男女の政治家に対して、それぞれいったいどのようなステレオタイプを抱いているのだろうか。

日本人有権者への調査

日本人有権者の間に見られるジェンダースtereotypeを明らかにするため、2019年3月に約3,000人の有権者を対象として、インターネットによる調査を実施した。この調査では、米国人有権者の間に見られる傾向との比較も試みている。ここでは政策領域と個人特性に関して明らかになった日本人有権者のジェンダースtereotypeについて簡単に紹介する。

政策領域に関するジェンダースtereotype

政策領域に関して11の政策領域を提示し、一般的に男女の政治家のうちどちらがそれらの政策を扱うのがより得意であると思うかを質問した。回答は、男性の方、女性の方、男女で差がない、という3つの選択肢の中から1つを選ぶという形式である。この調査から、日本人有権者も米国人有権者と非常に似たステレオタイプを抱いていることが明らかになった。具体的には、犯罪と治安、経済と雇用、安全保障、移民、財政赤字といった政策領域については、男性政治家の得意分野だと考える人の割合が高かった。一方、教育、医療、保育・児童福祉、少子

化問題、年金・社会福祉といった政策領域については、女性政治家の方が得意な領域だと考える人の割合が高かった。

個人特性に関するジェンダースtereotype

個人的特性についても同様に、10の個人特性を提示し、それぞれの特性について一般的により当てはまるのは男女の政治家のうちどちらであると思うかを質問した。その結果からも、米国人とほぼ同様の傾向が見られた。日本人有権者は、男性政治家の方が、合意形成がうまく、決断力やリーダーシップ、政治的経験があり、支配的であるととらえる一方、女性政治家の方が、思いやりがあり、誠実で、知性的であると認識している。ただ、信頼できるかどうかについては、男性と女性の政治家の間でほとんど違いは見られなかった。

ジェンダースtereotypeの影響

こうしたジェンダースtereotypeは、有権者の投票行動にどのような影響を及ぼすだろうか。ジェンダースtereotypeがあることによって、男性政治家、女性政治家が、それぞれ得意分野と考えられる領域以外の政策について何らかの見解を示したときに、有権者の反応や評価がネガティブになる可能性がある。例えば女性政治家が、「男性的領域」とされる安全保障の分野で積極的に発言したり見解を示したりしても、有権者はそれを信用したり評価したりしないかもしれない。

筆者が2015年に約2,700名の日本人有権者を被験者として行ったサーベイ実験の結果によると、全般的に男性候補者の方が女性候補者よりも好まれる傾向にあるというだけでなく、女性候補者がステレオタイプから逸脱した場合、選挙で票を失う可能性があることが示された。つまり、女性候補者の場合、女性であることを強調すると選挙で不利になる一方で、「女性らしく」振る舞わないことでも有権者からネガティブな評価が下されてしまうという可能性があり、選挙戦略を考える上で男性候補者に比べて難しい選択を迫られるということが予想される。

ただし、こうしたジェンダースtereotypeが政治家の評価や行動に及ぼす影響については、日本でも海外でも研究が始まったばかりであり、まだ十分に解明されてはいない。これらの解明が進むことで、今後、政治における男女格差を縮小するための方策について手がかりを得ることが期待できるだろう。

高速鉄道による 経済効果と地域格差



馬奈木 俊介

RIETIファカルティフェロー（九州大学大学院工学研究院 都市システム工学講座 主幹教授・都市研究センター長）

Profile: 2002年 サウスカロライナ大学ビジネススクール 講師、2003年 東京農工大学大学院 助教授、2005年 横浜国立大学経営学部 助教授、2007年 横浜国立大学大学院国際社会科学部 准教授、2010年 東北大学環境科学研究科 環境・エネルギー経済部門 准教授、2010年 - 東京大学公共政策大学院 特任准教授、2011年 - IPCC Lead Author、2015年 - IPBES Coordinating Lead Author、2015年4月 - 九州大学大学院工学研究院 都市システム工学講座 教授

交通インフラの整備は、経済発展をもたらす一方で地域格差を助長する「諸刃の剣」となる——本研究では、1983年から2020年までの日本の新幹線に焦点を当て、高速鉄道の拡張と経済発展との因果関係を明らかにした。マーケットアクセスの1%の増加は、日本全国の地価の0.176%、所得の0.425%、1人あたりの所得の0.023%の増加をもたらすという効果が明らかになった。ただし、その経済効果のほとんどは大都市圏によりもたらされていた。高速鉄道整備の経済効果の地域による違いについて、さらに今後研究をウェルビーイングに生かす可能性などについて、研究を主導したRIETIファカルティフェローの馬奈木俊介教授（九州大学大学院工学研究院 都市システム工学講座 主幹教授・都市研究センター長）に、近藤恵介RIETI上席研究員がお話を伺った。

包括的な豊かさの研究の第一歩として

近藤: まずは先生のご専門分野についてご紹介いただけますか。

馬奈木: 都市計画、環境、資源、エネルギーといったさまざまな分野を単体ではなくリンクさせながら、経済学の枠組みでとらえるということをしています。環境問題でも大気汚染を削減することは健康の分野にも関係しますね。また、私は所属している大学の土木工学科の都市計画の担当なのですが、土木系都市計画の分野と経済学、2つの領域をつなぎ、発展する手助けもできているのではないかと感じています。

近藤: 今回、高速鉄道に焦点を当てた理由は何でしょうか。

馬奈木: まず、経済効果を測り切れていない分野として、インフラに関心がありました。今回の研究では、政策的に見て日本全国に大きなインパクトのあるものを取り上げたい考えもあり、日本の高速鉄道（HSR: High-Speed Rail）である新幹線整

備を対象としました。現在も西九州新幹線の開業であったり、北陸新幹線が福井にまで延びてくるなど、大きな話題にもなっています。世界的にも今後も発展するインフラとして興味深いテーマだととらえています。

国土交通省は公共事業について、事前に費用便益分析（事業に必要な費用に対する便益等の効果を、社会経済的効率性という観点から分析するもの）を行っていますが、事後評価は不十分で、過去の事後評価結果が、後の政策に生かされているとは言い難い状況です。インフラを作った後のメンテナンスの費用や程度なども地理特性を踏まえて精査していくことは非常に有意義なことだと考えています。産業の面でも、インフラによって工場や事業所などの立地が変われば、環境、エネルギーにも影響があるはずです。例えば、単純に考えれば、都心部ほどエネルギーを使いますが、1人あたりのエネルギー効率は良くなります。ただし交通渋滞もあり、光化学スモッグや大気汚染のリスクが高い。となれば健康被害も懸念事項です。それらを避けた快適さは地方での暮らしで得られますが、地方のインフラが弱



ければ別の不便が出てきます。それを補い、支えるのは車か新幹線でしょう。

少し大きな話ですが、国連事務総長のアントニオ・グテーレス氏が、世の中・社会の価値を測るのに、これからはGDPだけではなく、自然の価値や人の幸せを含めたさまざまな要素を取り入れようというメッセージを出しています。これを実際の意味決定の場で実践していくには、詳細なデータまで評価し、何がプラスか、マイナスかを知っていることが大事です。新幹線でも、ウェルビーイングや大気汚染への効果の分析まで広げていきたいところですが、まずは足元で、新幹線そのものの経済効果を検証するべきだと思います。最初のステップとして経済面を取り上げた、というのが今回の趣旨です。

マーケットアクセスで測る経済効果

近藤: 本研究で重要な要素になっているマーケットアクセスとはどのような概念なのか教えてください。

馬奈木: 「マーケットアクセス」は、米国の鉄道の実証研究で用いられた指標で、本研究でも採用しています。新しいインフラで2つの地域をつなぐと、どれほど移動時間が短縮できて、どれ



Interviewer

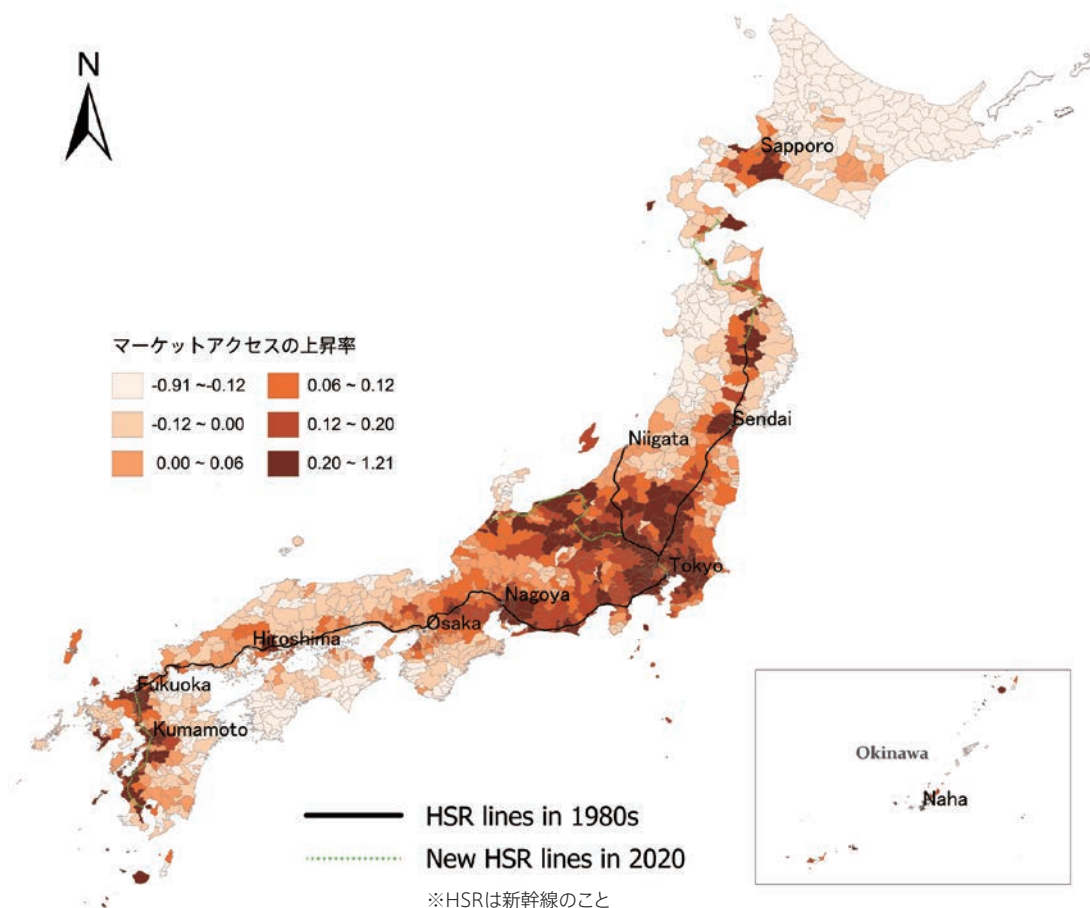
近藤 恵介

RIETI上席研究員(神戸大学経済経営研究所 准教授)

ぐらいの人口が市場にアクセスできるのかという市場の潜在力を推計する考え方です。つなぐ2つの地域の人口が多いほど時間短縮によりマーケットアクセスが大きくなります。駅が存在しない地域においても、近隣地域での新幹線開業による間接的なアクセス向上の効果を評価することができます(図1)。この指標で、日本のインフラの効果の因果性を評価しました。また、地域ごとに分割して検証し、地域差まで考えていくことで広域のまちづくりにも生かすことができます。

今回は「東京」、東京、大阪、名古屋の「三大都市圏」、札幌、

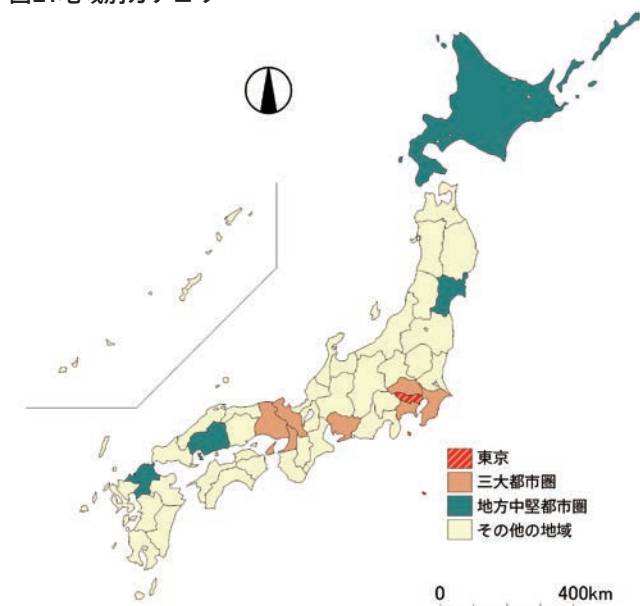
図1: 全国のマーケットアクセス上昇率



出所: DP22-E-060 Fig.3

仙台、広島、福岡の「地方中堅都市圏」、そして「その他の地域」の4つのグループに分けて新幹線の経済効果の推定をしました(図2)。

図2:地域別カテゴリー



出所: DP22-E-060 Fig.4

結果として、マーケットアクセスの1%の増加は全国的に0.176%の地価の上昇をもたらすことが分かりました。地域別にみると、地価の上昇効果は「東京」、「三大都市圏」、「地方中堅都市圏」にのみ発生し、「その他の地域」ではプラスの効果が生じませんでした。つまり、新幹線整備による経済効果には、地域格差が存在していることが明らかになったのです。また、予想外の発見で、東京都心部よりも地方中堅都市圏の方がプラスの効果が大きく出ました。こうして明確な数値で地域ごとの特性を示してこそ、建設的な議論が進められるのだと思います。

近藤: データ分析で苦労された部分はありましたか。

馬奈木: 今回は1983年から2020年までの日本の全市区町村を対象とした長期データを取りましたので扱うデータが膨大でしたが、そこを7人の著者で仕事を分担して乗り切りました。

データに関しては、もっと昔のデータがあったらよかったと感じました。新幹線を作り始めた最初期からのデータがあれば理想的でした。

とはいえ長期データが国内でしっかり整備されて利用できる点は、日本の政府統計の長所です。今後は予算削減などもあって、統計などのデータは減少するかもしれませんが、衛星画像などは、人工知能の発展により精度が上がっていますので、活用できるデータが豊富になることを期待したいです。また、事後評価をし、今後の目標を設定するにはデータがあることが重要だという証明をしておくことが必要だと思っています。

近藤: 先行研究と異なる点について教えてください。

馬奈木: 米国鉄道の経済効果や地域の経済発展について、広大

な土地をつなぐ物流といった観点で調べた研究が昔からありました。そういった昔からのトピックをマーケットアクセスを用いて因果性を持たせて可視化した先行研究が米国ではあります。

日本の新幹線の研究では、処置群と対照群による差の差分分析などの準実験的手法による研究が行われています。ただし、駅が整備された地域以外にも効果が期待されるため、各地域でどのように異なった効果があるのかを推定するには向いていません。これに対処するため、今回の研究ではマーケットアクセスを指標としました。日本の新幹線について、マーケットアクセスを使って数値で見せるという研究はこれまでなかったもので、初の試みです。

日本では費用便益分析にマーケットアクセスを用いていませんが、いずれこのアプローチが費用便益のとらえ方のスタンダードになればいいと思います。

高速鉄道整備は諸刃の剣

近藤: 研究成果として、高速鉄道整備が「諸刃の剣であった」という点についてどのような見方をされていますか？

馬奈木: 地域格差があるとはいえ、新幹線による経済効果は、中堅都市圏まで含めて見れば、プラスの効果の方が大きいのです。論文には載せていないのですが、年度ごとの効果を追うと、比較的中堅といえる街では、開通当初はほとんど経済効果がないものの、次第に広がるネットワークの効果で増えていきます。また、三大都市圏の効果がそれより低い理由は、それぞれの都市がすでに核となる場所として確立しているため、周辺地域には貢献できるものの都市自身に新たなプラスの効果はあまり出ないということにあります。より大きな効果を期待するなら、都市のバランスを見ながら、ある程度の密度を持って全体としてのネットワークをつなげないといけません。また、つないだ2力所だけ発展して、周辺に発展が及ばないと経済効果は小さいのです。

そういうことを数値として示すことができるので、正負の両面を理解しながら、現状で計画されている新幹線の地方沿線や今後のリニアのシミュレーションをするにも役立つでしょう。もし政策的な需要があれば、分析の結果を反映した内部の議論につなげたいと考えています。現在はリニア中央新幹線が開通した次の段階の計画があまりありません。料金設定をどうするか、どれだけの人数を乗せることを想定するかが、周辺地域の街の発展度合いに大きく影響します。そういうことも踏まえ、列車の時間配分や停車駅などを考えていかないといけない。EBPM、DX、GX、またデジタル田園都市国家構想でも、データを活用すること、分析の意義を理解してもらえたらと思います。

近藤: 新幹線の経済効果を測る従属変数として地価と所得に着目されているのはなぜでしょうか。

馬奈木: 地価ならば、日本全国にわたって一番細分化したデータがあるというのが理由です。地価の変化は新幹線の経済効果

を反映しているといえます。その他にも、例えば産業への影響も細かく検証したいと思っはいるのですが、詳細な産業データはないので、今回はあくまで地価を変数として地域にどういう効果があったかを測ることに注力しました。

また、地方では新幹線の経済効果として1人あたり所得が下がったということが分かりましたが、それは地方小都市が終着点のような位置付けになることが多く、スポンジ化(空き地や空き家が発生し、スポンジのような多孔質な構造になる)が起きて、人が流出しやすくなるからでしょう。「発展するきっかけに」と新幹線を整備したとしても、実は効果はマイナスだったりします。簡易な分析では「プラスマイナスゼロ」と判断されることも少なくありませんが、そうではなく、日本全国では新幹線の効果はプラスでも、その効果は都市圏に集中し、地方の田舎だけに限るとやはりスポンジ化が進んでマイナスだったという結果が明確に出ているのだと思います。

未来をつなぐまちづくりを

近藤：政策担当者に向けてご助言等ありましたらお聞かせください。

馬奈木：新幹線敷設は、現実には政治の影響が大きいです。「新幹線を通します」と公約して、十分とはいえない数値を並べてプラスの効果をうたって、無理にでも推進させようとするのが現状ではないでしょうか。作る際には膨大なコストもかかりますが、そのぶん利益につながる企業も多いということも、政策的に制度ができる1つの理由ですね。新幹線事業を囲んで、短期的に経済が盛り上がるのです。

しかし長期的な効果としては一体どうなのだろうと疑問を持ち、調査をすると、実際のところ地方にとってはそう良い効果ばかりではなかったということが分かりました。

ではどうすればいいか、これから新幹線を通そうとしている地域に対して提言できることがあるとすれば、当たり前のようにありますが、既存の駅と新幹線の駅は近ければ近いほど良い、ということです。近ければ商業施設や街の発展も予想しやすいです。しかし現実には土地が余っていないなど、さまざまな理由で諦めて少し離れた場所に作る場合が多い。そうすると長期的には発展ができず、分離して使いづらい駅になって、良い効果は望めずスポンジ化など、悪い面だけが現れます。

従って、地方だけでなく、大都市にもいえることですが、便が良いところをうまく使わないとプラスの効果が出にくい面があります。大阪と新大阪も距離がありますので、そこが課題ですが、どう次につなげるかの議論をもっと精緻に行って、未来をつなぐ構造をまちづくり単位で考えるべきですね。これは今からでもできると思います。

行政が目標設定できるとやりやすいと思います。各方面が動き出す理由にもなるし、説明もできます。地域の議会は通さなければなりませんが、そういったときは、分析で得た数値がバツ

クアップとなります。地域が疲弊しないために、いかに2つの拠点を簡易につなぐ方法を見つけるか。そういう次の検討にもつながると思います。

産業界とも連携し、精度の高いデータで考える

近藤：社会資本整備に関しての所見をお話いただけますか。

馬奈木：地方銀行などを含めて産業界では、広域のインフラづくりを熱心に検討されています。彼らからすれば、自分の生存する場所なので発展を望むのは当然のことですが、その支援もあって、結果的に地域は発展するものです。ですから、地方では、政治のみが次の方向を決めているというわけではありません。協力関係があるので、精度の高いデータをもとに、より良いまちづくり、広域的に発展できるプランづくりができるでしょう。今回、われわれは公的に入手できるデータのみで研究をしましたが、携帯電話や運送業界など、産業界が保有するデータとも連携して研究できればよいと思います。

今回は日本全国での新幹線を分析しましたが、地域内の交通インフラ整備もすべて同じロジックで分析することができます。まさに今、デジタル田園都市国家構想、DX、GXが推進されている最中ですが、データ活用まで含めて考えることが重要だと考えています。

まちづくりでは、データを活用した事前評価、事後評価をすることがかなりコスト削減の役に立つでしょうし、民間の利益にもつながるはずです。

近藤：最後に今後の研究の展望についてお聞かせください。

馬奈木：今回の論文では、インフラに関して、オープンなデータからでも多くの情報を読み取れるということを示してみたかったです。今後は大気汚染、住民の移動のしやすさ、渋滞の少なさというような、ウェルビーイングに関する度合いも調査していきたいです。そのような、GDPには表れてこない価値観を測るには、最初にお話した国連のInclusive Wealthという指標が役立ちます。ハードなインフラに限定せず、自然、健康のようなソフトな要素も考慮しながら、どういうインフラを作れば人が幸せになれるかということをデータ分析しながら示していて、国の新しいインフラ提案にもつながるし、地方にも波及しやすいでしょう。それをうまく活用できる企業が利益を出すような構造になるにはどうしたらいいのかという研究をしていく予定です。

近藤：確かに費用便益分析ではGDPや経済効果を測ることばかりになってしまっていますが、それだと地方の意義は過少評価されてしまいますね。その先にある、人の幸せやウェルビーイングまで見据えて、国と地方でどのようなインフラ整備を進めていくべきかを考えていくことが重要ですね。ありがとうございました。

(敬称略)

グローバル・サプライチェーンを通じた
海外発の経済ショックの波及

ー企業レベルデータによる実証ー

井上 寛康 (兵庫県立大学／理化学研究所)／戸堂 康之 RIETIファカルティフェロー



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

ノンテクニカルサマリーは、分析結果を踏まえつつ、政策的含意を中心に大胆に記述したもので、DP・PDPの一部ではありません。分析内容の詳細はDP・PDP本文をお読みください。なお著者の肩書き・役職は執筆当時のものです。

近年、コロナ禍での経済・社会規制によって、中国やASEAN諸国からの部品の輸入が途絶し、日本での生産が縮小する事態が多々発生している。また、米中対立の深化やロシア・ウクライナ戦争によって、安全保障を理由とした貿易規制のために輸出入が縮小するという事態や今後の懸念も増大している。

このような現状に鑑みて、本論文は、日本への素材・部品の輸入および日本からの製品の輸出が外生的なショックによって縮小した場合、日本経済にどのような影響があるのかをシミュレーションによって分析した。

特に、国内の約100万社の企業の詳細なサプライチェーンのデータを経済モデルに当てはめて、輸出入縮小の影響が国内のサプライチェーンを通じて波及して増幅される可能性を考慮したところに、本論文の最大の特長がある。これまでの研究では、データの制約から、国内のサプライチェーンのみを考慮して企業ごとの輸出入を考慮できていないか、企業のサプライチェーンではなく産業間の連関のみを考慮しているかの

いずれかの問題があった。本研究は、東京商工リサーチによる企業間の国内サプライチェーンのデータと、経済産業省「企業活動基本調査」の企業ごとの輸出入額のデータを接続することで、初めてこれらの問題を解決した。

その結果、部品輸入の途絶はサプライチェーンを通じて下流の企業にも連鎖的に影響を与えるため、輸出の途絶に比べてより大きな生産減少を及ぼすことが見いだされた。また、サプライチェーンを通じた波及効果のために、輸入の途絶の影響はその規模が大きくなればなるほど、またその期間が長期になればなるほど急激に大きくなっていく。

例えば、全世界からの輸入の80%が4週間途絶した場合にも、その期間の日本の付加価値生産額の減少率は約2.9%にとどまるが、それが2カ月間続けば約26%と急増する。しかし、縮小の程度が小さく、輸入の40%が2カ月途絶しても生産減少率は約2%に過ぎない。また、輸出については、その80%が2カ月間途絶したとしても生産減少率は4.4%と、輸入の途絶

図1: 輸入途絶による生産減少額とサプライチェーンの構造との関係

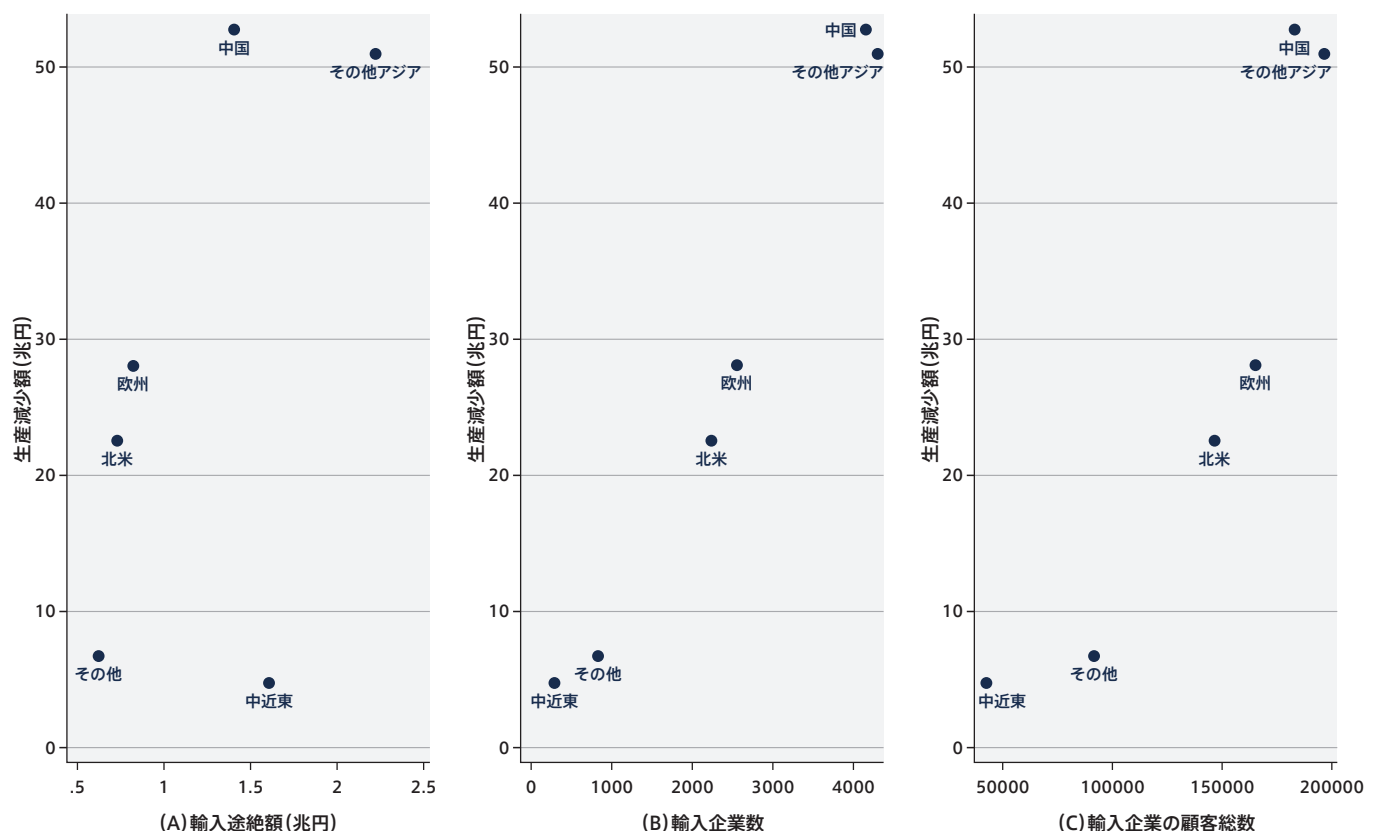
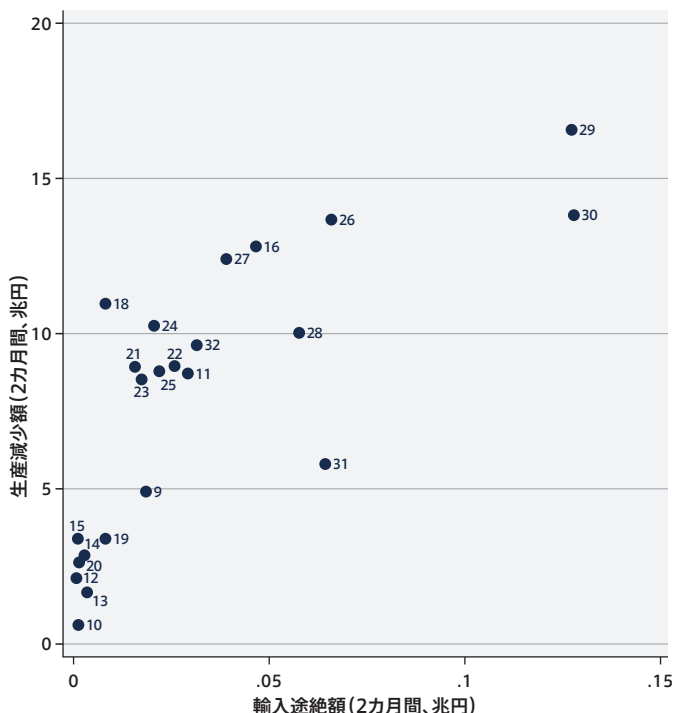
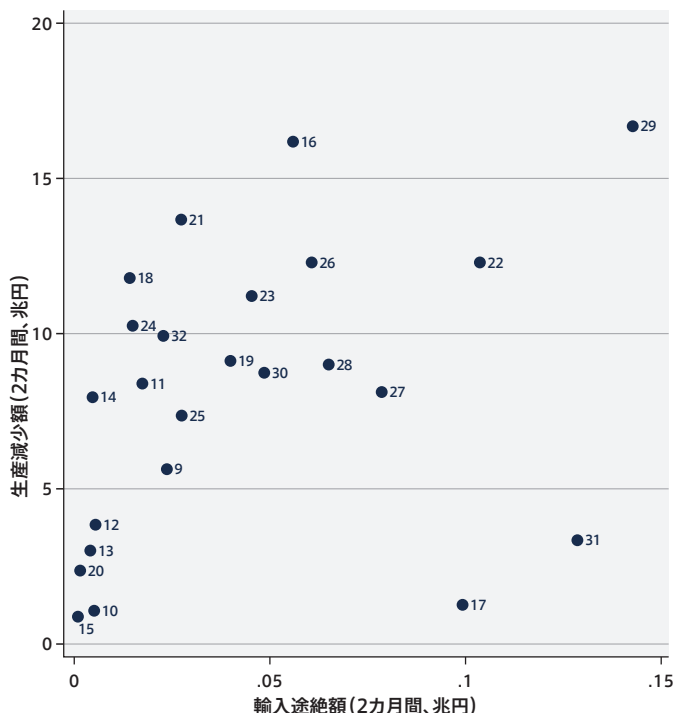


図2:産業別の輸入途絶額と生産減少額の関係

(A)中国



(B)その他アジア



の影響に比べると比較的軽微であった。

さらに、輸入の80%が2カ月間途絶した時の影響を相手地域別にみると、中国とその他アジアからの輸入の影響が突出して大きい。(なお、「企業活動基本調査」における貿易相手の情報は、「中国」「その他アジア」「北米」「欧州」「中近東」「その他」の地域別となっているため、残念ながら中国以外では国別の分析はできない。)

図1Aは、輸入途絶による生産減少額と途絶した輸入額との関係を相手地域別に示したものである。これによると、途絶した輸入額が大きいほど生産減少額が大きいという単純な関係は見られない。生産減少額は、むしろ相手地域別の輸入企業数(図1B)やその顧客企業数(図1C)とよりはっきりした相関があり、輸入途絶による生産減少はサプライチェーンの構造に依存していることが分かる。

さらに、途絶した輸入品を国内のサプライヤーからの調達で代替できる場合には、国内生産に及ぼす影響を緩和できることも示された。例えば、全世界から80%の輸入が2カ月間途絶するケースでは、生産減少率は26%から20%に改善される。

この生産減の改善は、部品の供給途絶に直面した企業がフレキシブルに新しいサプライヤーを見つけることができるかと仮定した場合でも、サプライヤーを共有する別の企業のサプライヤーからしか新たに取引ができないと仮定した場合でも、ほとんど差がない。つまり、素材・部品の輸入途絶が回避できないとしても、その影響を国内のサプライチェーンの実現が容易な再編によって軽減することができると言える。

さらに、輸入途絶が特定産業(日本標準産業分類2桁レベ

ルによる)だけに限られる場合についても、その影響を分析した。図2A・Bはそれぞれ中国、その他アジアからの特定産業への輸入が途絶した場合の輸入途絶額と生産減少額との関係を表している。

中国からの輸入では、機械(26・27)、電子部品(28)、電機器具(29)、情報通信機器(30)の影響が大きい。その他アジアでは化学(16)、窯業(21)、鉄鋼業(22)などの影響も大きい。なお、自動車産業(31)の輸入途絶の影響は、その輸入額に比べて小さい。これは、電機・電子産業では輸入部品が国内のサプライチェーンの比較的上流に位置するために、下流への波及効果が大きい半面、自動車産業の輸入部品は比較的下流に位置しているからだと考えられる。

これらの結果から、外的な要因で部品の輸入が途絶した場合、もしくは安全保障上の理由から輸入規制を行う場合には、以下のような注意点が必要であると考えられる。

- (1) 輸入途絶の影響は国内のサプライチェーンを通じて増幅され、途絶の強度や期間とともに急激に増加するため、途絶の程度や期間を最小限に抑える必要がある。
- (2) 輸入途絶の影響の大きさはサプライチェーン構造にも依存しており、ある国や産業からの輸入途絶が不可避である場合、輸入額だけでその影響の大きさを判断するべきではない。
- (3) 輸入途絶の影響は、途絶した素材・部品を国内のサプライチェーンで代替することで大きく軽減することが可能である。従って、平時よりそのような代替を想定しておくことが必要である。

コロナ禍における社会学習と行動変容： ビッグデータ分析

太田 星 (横浜市立大学) / 伊藤 新 RIETI 上席研究員 / 佐藤 正弘 (東北大学) /
矢野 誠 RIETI 理事長



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

ノンテクニカルサマリーは、分析結果を踏まえつつ、政策的含意を中心に大胆に記述したもので、DP・PDPの一部ではありません。分析内容の詳細はDP・PDP本文をお読みください。なお著者の肩書き・役職は執筆当時のものです。

新型コロナウイルス感染症の流行当初、病気やその予防に関する知識は乏しかった。例えば、世界保健機関は予防のためのマスク着用は推奨せず、また、マスクで予防できるという科学的根拠はないとされていた。しかし、日本ではマスクが急激に大量購入され、2020年1月下旬以降、深刻なマスク不足に陥った(図1を参照)。

この研究では、流行の初期段階での日々のマスクの購入行動に着目し、人々の感染予防行動に向けた行動変容を解析した。具体的には、感染予防行動をとらえる指標として、新型コロナの感染状況をいくつかの期間に分け、その期間ごとの日々のマスク購入頻度に着目した。

中国で新型コロナの流行が報道され始めた2020年初頭以降、毎日の新型コロナ感染情報の増加、過去のマスク利用の経験、消費者の人口統計学的属性といった要素が、どのように人々の行動変容に影響したかを調べた。特に、新型コロナに関する感染情報をとらえる指標として、伊藤がRIETIで構築してきた新聞データの解析方法を利用し、新型コロナ感染に関する新聞記事の数を日次データとして集計したものを利用した(注1)。

ロジスティック回帰の結果、初期感染過程のどの期間に関し

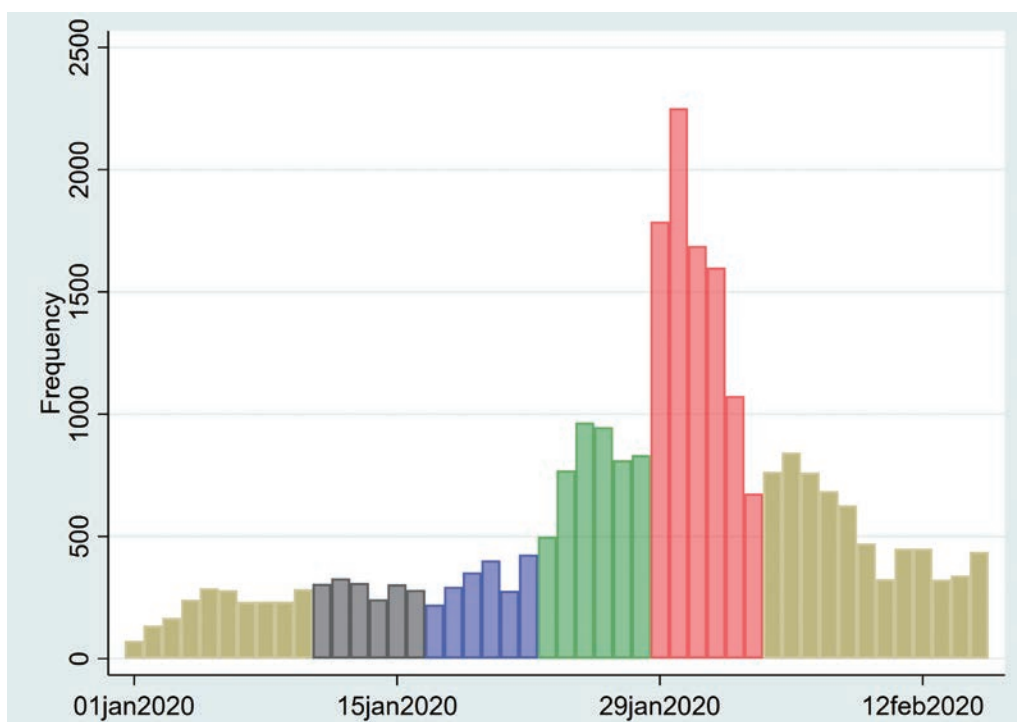
ても、累積記事数がマスク購入頻度に有意に関係することが分かった(表1を参照)。また、日々の記事数は、1月中旬以降のマスク購入と関連していることも分かった。これらの結果から分かるように、人々は新聞などのメディアの情報をを用い、感染状況について不確実ながらも学習し、ある時(恐らく中国政府の公式な感染者公表時)コロナの存在を確信したことによって、新規の情報に反応するようになった。

矢野は米国の有権者の行動とパンデミックの研究において、中央のリーダーと地方のリーダーの発するメッセージが一致することで感染を抑制できる可能性を示した(注2)。本研究の結果は、矢野の結果をより明確に示したとも解釈できる。このような分析により、パンデミックにおける初期の情報の重要性が明らかにされた。

脚注

1. 日本の政策不確実性指数、特定研究「日本の政策不確実性に関する実証研究」を参照。
2. 矢野誠(2020)、「Covid-19パンデミックと政治：米国フロリダ州とオハイオ州の事例」、RIETI Discussion Paper 20-E-40。

図1：マスクの購入頻度



データ出所：全国消費者パネル調査(インテージ社)

表1:ロジスティック回帰結果

	Period 0	Period 1	Period 2	Period 3
Information	2.77e-06***	0.0684***	2.399***	1.362***
	(2.50e-06)	(0.0245)	(0.243)	(0.109)
Cum of Information	10.73***	1.659***	1.272***	1.163***
	(2.002)	(0.172)	(0.0229)	(0.00973)
Experience	2.025***	1.738***	2.115***	1.723***
	(0.244)	(0.243)	(0.382)	(0.315)

値はオッズ比。Informationは当日の新聞記事数、Cum of Informationは各消費者の購買日までの累積新聞記事数、Experienceは2019年におけるマスク購入履歴の有無を表すダミー変数である。新聞記事数は前日の夕刊と当日の朝刊に掲載された新聞から数えた。推定式については論文を参照のこと。

NON TECHNICAL SUMMARY

コロナ下の一斉休校が小学生の算数の 認知・非認知能力に与えた影響の実証分析

浅川 慎介 (佐賀大学) / 大竹 文雄 RIETIファカルティフェロー

この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。



ノンテクニカルサマリーは、分析結果を踏まえつつ、政策的含意を中心に大胆に記述したもので、DP・PDPの一部ではありません。分析内容の詳細はDP・PDP本文をお読みください。なお著者の肩書き・役職は執筆当時のものです。

新型コロナウイルスの蔓延により、日本では2020年3月2日から小・中学校、高等学校で全国一斉臨時休校（コロナ休校）が実施され、感染状況が深刻な地域では対面授業が同年5月末まで行われなかった。対面授業の再開後は、各学校は休校による学習損失を補うために、夏季休業期間の短縮、運動会や遠足といった行事の中止や縮小などを行った。このようなコロナ休校とその後の学習時間の増加が、小学生の学力や非認知能力に与えた影響を明らかにするため、本研究では「休校前後の比較が可能」「高頻度」という分析上の利点を持つ奈良市の算数テスト『学びなら』を用いて、コロナ休校によって2019年度から2020年度にかけて小学4年生と5年生の学力や非認知能力が変化したのかどうかを検証した。さらに、休校中・休校明けの生活状況の違いによって、コロナ休校が学力や非認知能力に及ぼす影響に差があったか否かを検証した。

学力については、アウトカムに『学びなら』の毎学期末の算数テストの結果を用いた。コロナ休校は2019年度の3学期末であったため、休校前のデータが1学期分（2019年度1学期は学力四分位の計算に使用）、休校以降は4学期分のデータを分析に用いた。本研究では、休校を経験した生徒（2019年度に小学4年生と5年生）に加えて、2019年以前の休校を経験しなかった2017年度に小学4年生のコホートの2017年度と2018年度（小学5年生については2018年度と2019年度）のデータを用いてイベントスタディーを行うことで、学期ごとに「休校の影響」の平均的な処置効果を推定した。

非認知能力については、アウトカムに毎年12月に行われて

いる『学びなら 児童アンケート』の結果を用いた。具体的には、算数に関する「主体的に学習に取り組む態度」を尋ねた10個の質問（例：授業ではよく先生に質問する、宿題をきちんとする、など）を用いて、「あてはまる/ややあてはまる」の場合1をとる学習意欲ダミーを作成した。分析方法は、休校を経験した学年（2019年度に小学5年生）と休校を経験しなかった学年（2018年度に小学5年生）の休校前後の12月の学習意欲ダミーの変化を差の差の分析（DID）で推定した。

加えて、休校中・休校明けの生活状況による効果の異質性を検証するため、コロナ休校中の2020年5月、および休校明けの6月に行われた『学びなら 生活状況調査』を用いて、生活状況に関する10項目の質問について個別にダミー変数を作成した（朝食・自宅学習・やる気・不安の有無など）。これらの生活状況ダミーが学力や非認知能力に与える影響を項目別に推定し、「個人・学期ごとの休校時の生活状況の影響（10項目）」と「学期ごとの休校の平均処置効果」を合計することで、生徒・学期ごとに「休校のグループ平均処置効果（GATE）」を計算した。

分析の結果、学力に関しては3つのエビデンスが得られた（図1を参照）。第1に、休校のあった2019年度の3学期については、短期的に児童の算数の点数が下がった。第2に、休校明けの2020年度1学期以降は一貫して休校時に学年が上であった小学5年生の方が4年生と比較して学力の回復が早かった。第3に、休校中・休校明けの生活状況の良さによって休校の影響に最大で27点ほどの差があった。第4に、生活状

況が学力に与える影響の差は学力下位25%で最も高かった。

非認知能力に関しては3つのエビデンスが得られた(図2を参照)。第1に、10項目の学習意欲ダミーすべてに平均的にプラスの影響があった。第2に、休校中・休校明けの生活状況の良さによって休校が学習意欲に与える影響に差があり、アウトカムによっては休校から半年後(12月)の時点でも40%ほどの生徒にマイナスの影響が残った。第3に、学習意欲についても生活状況による休校の影響の差は学力下位25%で最も高かった。

奈良市をはじめとして多くの自治体では、休校明け以降、失

われた学びを取り戻すための取り組みを行ってきた。本研究の結果は、これらの取り組みが学力や非認知能力の回復を促したことを示唆している。しかし、特に学力下位層では、休校中・休校明けの生活状況が良かった児童とそうでなかった児童の間で学力や非認知能力の格差が開いたことが浮き彫りとなった。コロナ休校など通常の学校運営が難しい状況において、一部の児童のみが取り残されることのないよう、学力下位層や望ましい生活状況を送っていない児童に対する手厚い政策的支援が期待される。

図1: コロナ休校が算数の点数に与えた影響: コホート別、休校時・休校明けの生活状況別

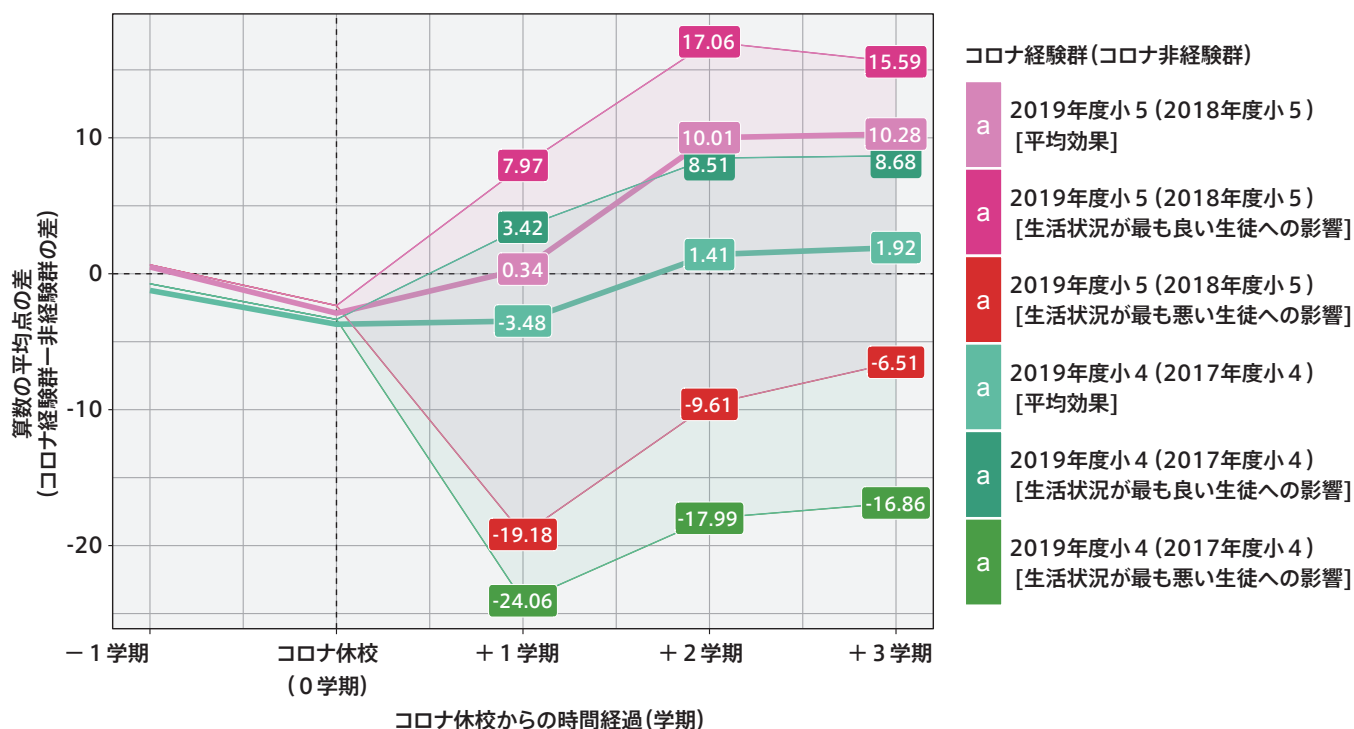
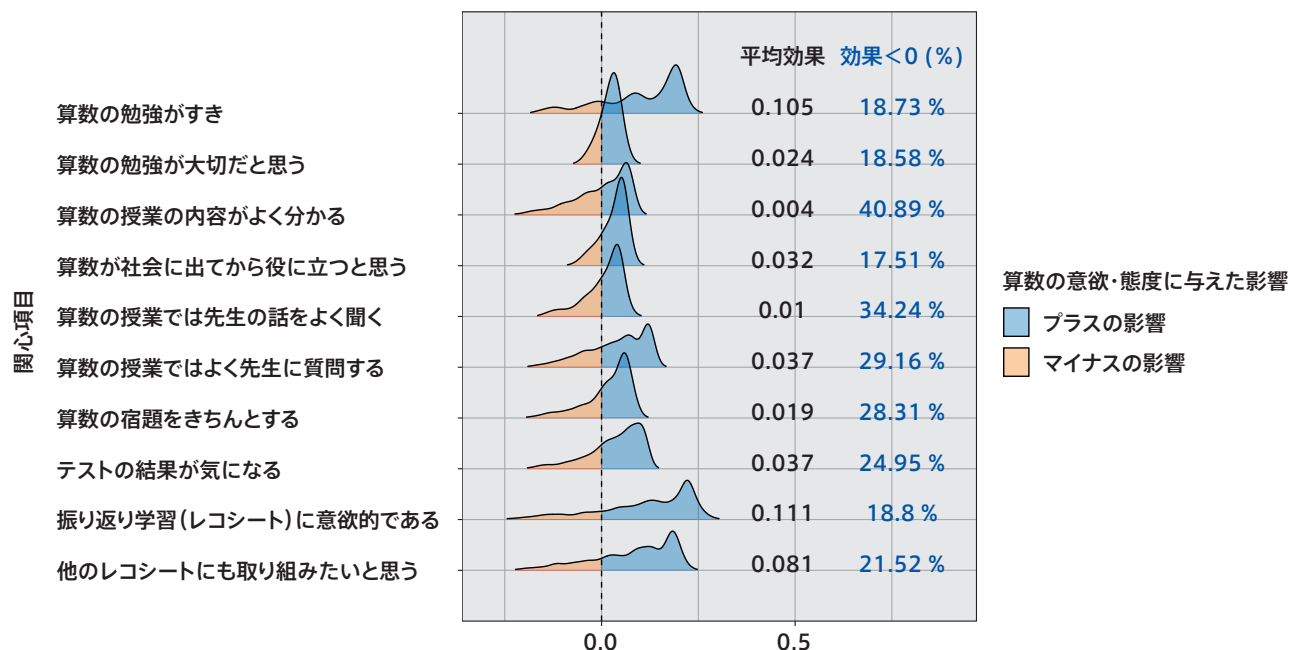


図2: 休校の影響の大きさ(個人ごと) [休校中・休校明けの生活状況の影響を考慮済み]



中小企業金融の経済学

金融機関の役割 政府の役割

著:植杉 威一郎 RIETIファカルティフェロー

出版社: 日本経済新聞出版 2022年6月

本書に関する詳しい情報はこちらから。



—金融支援はモラルハザードの 弊害ばかりではない— 地道な検証から導かれる冷静な評価

熊野 英生 (第一生命経済研究所 首席エコノミスト)

近年の経済対策では、中小企業金融の支援は欠かせない存在になっている。著者は、過去の政策が妥当なものだったかどうかを再検討している。2020年初から始まった新型コロナ対策も、官民金融機関のゼロゼロ融資がセーフティーネットとして大きな役割を果たす反面、将来に大きな禍根を残すのではないかという不安も頭をよぎる。支援のモラルハザード問題である。

金融支援にある弊害といえば、ゾンビ企業のことが問題視されてきた。しかし、2010年以降では、日本におけるゾンビ企業は減ったようだ。資本金10億円以上の大企業の場合、簿価上の債務超過企業比率は1990年代初頭に1%台だったのが、2000年前後は4%近くに増えて、さらに2010~2015年頃になると1%台に減ってくる。中小企業についても、世界金融危機後コロナショック前のゾンビ企業比率は低下を続けたとしている。景気情勢が変化して数年がたつと、ゾンビ企業比率が大幅に少なくなるという事実は、直感を裏切る結果ではないか。中小企業金融の支援は、ゾンビ企業の支援に見えても、必ずしも「回復見込みのない企業に対する延命支援というわけではない」という指摘には、説得力がある。

官と民の役割

著者の分析が光るのは、政府の役割についてである。信用保証は、民間金融機関にとって、プロパー融資を使うか、保証付きを使うかで代替的となる。信用保証は、事業の成功確率が低い部分に活用されて、借入額や投資額を大きくする信用補完機能がある。社会的に、高リスクの事業を実行させると、厚生水準は上がる。民間金融機関は、リレーションシップ・バンキングを通じて得た情報に基づき、保証付き融資とプロパー融資を使い分けて利潤最大化を行っている。

政府系金融機関の貸し出しも、同じような評価ができる。若年企業がその借入れを利用するとき、その取引実行によ

て信用が増して、その後、民間金融機関からの貸し出しが誘発されることがあった。これも、政府系金融機関が民間の補完的な機能を果たしている実例だ。カウベル効果、「呼び水」効果である。

新しい変化の評価

もう1つ、興味深いのは個人保証や担保に過度に依存しない金融の進展である。2003年に金融庁は、その方針を打ち出した。信用保証協会は、2006年以降、第三者保証人を原則として禁止。公庫中小事業における無保証人貸し出しは2004年以降に始まる。適用金利を上乗せする代わりに、経営責任者への保証人徴求を免除する。取引先とは、財務制限条項(コベナンツ)を含む特約を結ぶ。コベナンツを守れない企業は、貸し出しの引き上げや金利上昇というペナルティーが科された。無担保貸し出しは、一見、モラルハザードを起こしそうだが、実際は取引先が金融機関からモニタリングを受け入れる頻度を増やし、長いリレーションシップを築くこともあった。こうした貸し出しが導入された直後から2年間は、破綻懸念の確率は上昇しているが、2011年以降の利用企業は、信用力が改善し、財務危機に陥る確率が相対的に低下している。

また、意外な発見として、金融機関の合併が、取引企業の借入金利をどう変化させたかという研究の一例も紹介されている。2000年代半ばのメガバンクの合併は、合併行と取引関係にあった企業では、借入金利が最大時で+0.3%まで上昇していたという。しかし、2004~2018年までのすべての金融機関合併を対象にすると、合併行と取引していた企業の支払金利は▲0.03%ほど低下していた。合併によって銀行の市場シェアが高まると、集中度が強まり、借入金利が上がる現象は、米国やイタリアでも見られるそう。合併効果には、銀行の経営効率化によって企業の資金調達条件を改善させることもあるが、集中度を高める側面もある。合併の影響を一律に語ることはできない。

金融機関の役割は、2003年頃に危機が去って、変わった。本書はその変化について新しい定説になっていくだろう。

DISCUSSION PAPER

ディスカッション・ペーパー (DP) 紹介

ディスカッション・ペーパー (DP) は、専門論文の形式でまとめられたフェローの研究成果で、活発な議論を喚起することを目的としています。論文は、原則として内部のレビュー・プロセスを経て掲載されます。DP・PDPに掲載されている肩書き・役職は、執筆当時のものです。

【第5期中期目標期間の取り組みについて】

RIETIは、強みである「中立的な立場からの理論的・実証的な政策研究の実施および政策提言」「内外の幅広いネットワークを活かした研究体制」「マイクロデータ等を用いた幅広い政策的ニーズへの的確な対応」を活かし、研究をレベルアップするとともに政策立案への貢献に努めます。特に第5期においては、①社会科学的な要素と産業技術の融合（いわゆる文理融合）、②民間のビッグデータの活用および独自のデータ構築、③EBPM (Evidence-Based Policy Making) に資する政策評価分析というタイプの研究に注力することとしています。

研究プログラムの構成



第5期中期目標期間 (2020年4月-2024年3月) の研究成果

略語

CRO: チーフリサーチオフィサー	FF: ファカルティフェロー
SA: シニアアドバイザー	CF: コンサルティングフェロー
SRA: シニアリサーチアドバイザー	VF: 客員研究員
PD: プログラムディレクター	VS: ヴিজティンクスカラー
SF: シニアフェロー (上席研究員)	RC: 研究コーディネーター
F: フェロー (研究員)	RAs: リサーチアソシエイト

マクロ経済と少子高齢化

2022年5月 22-E-051

Cash-in-advance Payments and Transaction Size: Cash-constrained importers

日本語タイトル: 先払い貿易契約と取引規模: 流動性制約下の輸入企業

■吉田 裕司 (滋賀大学)、Kemal TÜRKCAN (Akdeniz University)、吉見 太洋 (中央大学)

■プロジェクト: 為替レートと国際通貨

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e051.pdf>

2022年5月 22-E-045

Changes in Perception and the Effects of Personal Attributes in Decision-making as Imaginary Future Generations: Evidence from participatory environmental planning

日本語タイトル: 仮想将来世代を導入した意思決定における認知変化と個人属性の影響 - 参加型環境計画に基づく実証 -

■原 圭史郎 CF、納谷 昌宏 (大阪大学)、北梶 陽子 (広島大学)、黒田 真史 (常葉大学)、野間口 大 (大阪大学)

■プロジェクト: 経済成長に向けた総合的分析: マクロ経済政策と政治思想的アプローチ

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e045.pdf>

貿易投資

2022年5月 22-J-021

データ共有政策が生み出す物品貿易の競争歪曲に関する規律: 一WTO補助金協定との関係に着目して一

■渡辺 翔太 (野村総合研究所)

■プロジェクト: 現代国際通商・投資システムの総合的研究 (第V期)

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22j021.pdf>

2022年5月 22-J-019

中国のデータガバナンス: データ取引市場の推進と国家安全の強化

■渡邊 真理子 (学習院大学)

■プロジェクト: 現代国際通商・投資システムの総合的研究 (第V期)

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22j019.pdf>

2022年4月 22-E-038

Impact of International Investment Agreements on Japanese FDI: A firm-level analysis

日本語タイトル: 国際投資協定が日本の対外直接投資に与える影響: 企業レベルの分析

■浦田 秀次郎 FF、白 映旻 (福山大学)

■プロジェクト: グローバリゼーションと日本経済: 企業の対応と世界貿易ガバナンス

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e038.pdf>

2022年4月 22-E-037

Impacts of Increased Chinese Imports on Japan's Labor Market: Firm and regional aspects

日本語タイトル: 中国輸入浸透率の日本の雇用への影響: 企業特性および地域の特徴

■早川 和伸(ジェトロ・アジア経済研究所)、伊藤 匡(学習院大学)、浦田 秀次郎 FF

■プロジェクト: グローバリゼーションと日本経済: 企業の対応と世界貿易ガバナンス

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e037.pdf>

2022年4月 22-E-036

China Shock on Japanese Firms: Firms' differential reactions to the increase in Chinese imports

日本語タイトル: 中国ショック: 日本企業の様々な反応

■伊藤 匡(学習院大学)、松浦 寿幸(慶應義塾大学)

■プロジェクト: グローバリゼーションと日本経済: 企業の対応と世界貿易ガバナンス

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e036.pdf>

地域経済

2022年5月 22-J-018

自治体DXの実証研究

■浜口 伸明 FF

■プロジェクト: アフターコロナの地域経済政策

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22j018.pdf>

2022年4月 22-E-041

Crises and Changes in Productivity Distributions: A regional perspective in Japan

日本語タイトル: 危機と地域における生産性分布の変化

■安達 有祐(國學院大学)、小川 光(東京大学)、津布久 将史(大東文化大学)

■プロジェクト: ポストコロナの地域経済と地域金融の役割

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e041.pdf>

イノベーション

2022年5月 22-J-022

ビジネス・グループ編入による企業育成: 買収と技術取引

■金 榮慤(専修大学)、長岡 貞男 FF

■プロジェクト: アントレプレヌール・エコシステムの形成

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22j022.pdf>

2022年4月 22-J-017

国立大学法人化による大学特許に対する影響: 研究者レベルの実証分析

■元橋 一之 FF、池内 健太 SF(政策エコノミスト)、KWON Seokbeom (Sungkyunkwan University)

■プロジェクト: イノベーションエコシステムの生成プロセスに関する研究

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22j017.pdf>

2022年4月 22-E-040

Does Risk Aversion Affect Individuals Actions and Interests in Angel Investing? Empirical evidence from Japan

日本語タイトル: リスク回避度はエンジェル投資の実施と関心に影響するか—日本を対象とした実証分析—

■本庄 裕司 FF、池内 健太 SF(政策エコノミスト)、中村 寛樹(東京大学)

■プロジェクト: アントレプレヌール・エコシステムの形成

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e040.pdf>

産業フロンティア

2022年4月 22-E-039

Is Empirical Granularity High Enough to Cause Aggregate Fluctuations? The closeness to Gaussian

日本語タイトル: ミクロショック起因の景気変動の規模に関する国際間比較

■荒田 禎之 F

■プロジェクト: 経済主体の異質性と日本経済の持続可能性

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e039.pdf>

産業・企業生産性向上

2022年5月 22-E-049

Parental Investment after Adverse Event: Evidence from the Great East Japan Earthquake

日本語タイトル: 子供への人的資本投資と負のショック: 東日本大震災にもとづく実証分析

■乾 友彦 FF、奥平 寛子(同志社大学)

■プロジェクト: 人的資本(教育・健康)への投資と生産性

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e049.pdf>

2022年5月 22-E-048

Causal Effects of a Tax Incentive on SME Capital Investment

日本語タイトル: 中小企業向け設備投資税制の因果効果

■細野 薫 FF、布袋 正樹(大東文化大学)、宮川 大介(一橋大学)

■プロジェクト: 企業成長のエンジン: 因果推論による検討

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e048.pdf>

2022年5月 22-E-047

Nudges to Increase the Effectiveness of Environmental Education

日本語タイトル: 環境教育の効果を高めるナッジ

■黒川 博文(兵庫県立大学)、伊芸 研吾(慶應義塾大学)、木附 晃実(九州大学)、栗田 健一(九州大学)、馬奈木 俊介 FF、中室 牧子 FF、坂野 晶(ゼロ・ウェイスト・ジャパン)

■プロジェクト: 人的資本(教育・健康)への投資と生産性

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e047.pdf>

2022年5月 22-J-020

ライバルに対する評価バイアス—360度評価結果を用いた検証

■高橋 拓也(早稲田大学)

■プロジェクト:人事施策の生産性効果と経営の質

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22j020.pdf>

2022年5月 22-E-046

Educational Gradient in Physiological Risk Factors in a Workplace: A decomposition analysis of biomarkers

日本語タイトル:職場における健康リスク要因の学歴格差-健康診断結果を用いた分解分析

■相澤 俊明(北海道大学)

■プロジェクト:人事施策の生産性効果と経営の質

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e046.pdf>

融合領域 (文理融合・異分野融合)

2022年5月 22-E-044

The Effect of Investment Funds on Employment and Wages

日本語タイトル:投資ファンドと雇用・賃金

■久保 克行(早稲田大学)、坪野 航大(早稲田大学)

■プロジェクト:企業統治分析のフロンティア

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e044.pdf>

2022年5月 22-E-042

Do Class Closures Affect Students' Achievements? Heterogeneous effects of students' socioeconomic backgrounds

日本語タイトル:学級閉鎖は児童・生徒の学力に影響を与えるか? 児童・生徒の社会経済的背景による効果の異質性の検証

■及川 雅斗(早稲田大学)、田中 隆一FF、別所 俊一郎(東京大学)、川村 頭(早稲田大学)、野口 晴子(早稲田大学)

■プロジェクト:大規模行政データを活用した教育政策効果のミクロ実証分析

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e042.pdf>

特定研究

2022年4月 22-E-033

The Hidden Cost of Having More Children: The impact of fertility on the elderly's healthcare utilization

日本語タイトル:出生数が高齢者のヘルスケア利用に与える影響についての検証

■謝 明佳(ティルブルフ大学経済研究センター)、殷 婷 F(特任)、張 億(中央金融経済大学中国人的資本・労働市場調査センター)、小塩 隆士(一橋大学経済研究所)

■プロジェクト:グローバル・インテリジェンス・プロジェクト(国際秩序の変容と日本の中長期的競争力に関する研究)

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e033.pdf>

ポリシー・ディスカッション・ペーパー (PDP) 紹介

ポリシー・ディスカッション・ペーパー (PDP) は、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献する論文等を収録しています。RIETI ウェブサイトからダウンロードが可能です。なお、ここに掲載されている肩書き・役職は執筆当時のものです。

2022年5月 22-P-010

日本の人的資本投資について - 人的資源価値の計測と生産性との関係を中心として -

■宮川 努 FF、滝澤 美帆(学習院大学)

■プロジェクト: コロナ危機後の資本蓄積と生産性向上

■<https://www.rieti.go.jp/publications/pdp/22p010.pdf>

2022年5月 22-P-011

国際貿易関連の経済分析へのAISデータの活用について

■高山 遥(ニューヨーク州立大学オルバニー校)、富浦 英一 FF

■プロジェクト: グローバル化、デジタル化、パンデミック下における企業活動に関する実証分析

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/22p011.pdf>

2022年5月 22-P-012

要素価格比及び資本・労働比率の推移に見る固定資本形成の現状

■佐野 智樹 CF

■プロジェクト: なし

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/22p012.pdf>

2022年5月 22-P-013

COVID-19が研究開発・特許化活動に与えた影響: 需要ショック、出願のタイミング、特許化のオプションバリュー

■山内 勇 RAs、長岡 貞男 FF、宮崎 大輔(日本特許庁)

■プロジェクト: イノベーション能力の構築とインセンティブ設計: マイクロデータからの証拠

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/22p013.pdf>

2022年6月 22-P-014

新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務、独立自営、副業、失業の実態について: RIETI「Withコロナ・AI時代における新たな働き方に関するインターネット調査」から

■鶴 光太郎 FF、川上 淳之(東洋大学)、久米 功一(東洋大学)

■プロジェクト: AI時代の雇用・教育改革

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/22p014.pdf>

2022年4月6日

【DXシリーズ(経済産業省デジタル高度化推進室(DX推進室)連携企画)】

ポストコロナ時代のデジタルビジネス

- スピーカー: 岡村 信悟(株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役社長兼CEO)
- モデレータ: 渡辺 哲也(RIETI 副所長)
- モデレータ: 木戸 冬子(RIETI コンサルティングフェロー / 東京大学大学院経済学研究科 特任研究員 / 国立情報学研究所研究戦略室 特任助教 / 日本経済研究センター 特任研究員 / 法政大学イノベーションマネジメントセンター 客員研究員)

2022年4月13日

民間企業のSDGs貢献を促進する産業政策とは:OECDによる企業活動・各国政策の国際比較調査

- スピーカー: 北澤 興平(万国郵便連合(UPU) 官房戦略企画専門官 / 前 OECD科学技術イノベーション局 政策分析官)
- モデレータ: 内田 了司(経済産業省通商政策局 国際経済課長)

2022年4月19日

高度成長と財政

- スピーカー: 松元 崇(国家公務員共済組合連合会理事長)
- コメンテーター・モデレータ: 後藤 康雄(RIETI リサーチアソシエイト / 成城大学社会イノベーション学部 教授)

2022年4月20日

食料安全保障と日本の農政—ウクライナ侵攻の教訓

- スピーカー: 山下 一仁(RIETI 上席研究員(特任) / キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹)
- モデレータ: 佐分利 応貴(RIETI 国際・広報ディレクター / 経済産業省大臣官房 参事)

2022年5月11日

フィジカルインターネットの実現に向けて～物流危機の克服のために～

- スピーカー・パネリスト: 中野 剛志(経済産業省商務・サービスグループ 物流企画室長)
- パネリスト: 小野塚 征志(株式会社ローランド・ベルガー パートナー)
- パネリスト: 堀尾 仁(味の素株式会社上席理事 食品事業本部 物流企画部長)
- パネリスト: 平澤 崇裕(国土交通省総合政策局物流政策課長)
- モデレータ: 佐分利 応貴(RIETI 国際・広報ディレクター / 経済産業省大臣官房 参事)

2022年5月18日

【DXシリーズ(経済産業省デジタル高度化推進室(DX推進室)連携企画)】

ゲーム業界の未来像について

- スピーカー: 橋本 真司(株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 理事)
- コメンテーター: 渡辺 哲也(RIETI 副所長)
- モデレータ: 木戸 冬子(RIETI コンサルティングフェロー / 東京大学大学院経済学研究科 特任研究員 / 国立情報学研究所研究戦略室 特任助教 / 日本経済研究センター 特任研究員 / 法政大学イノベーションマネジメントセンター 客員研究員)

2022年5月26日

社会的ジレンマでフォーマルな罰則をいつ遂行すべきか?

- スピーカー: 亀井 憲樹(RIETI 客員研究員 / 慶應義塾大学経済学部 教授)
- モデレータ: 佐分利 応貴(RIETI 国際・広報ディレクター / 経済産業省大臣官房 参事)

2022年6月8日

エネルギー転換に向けた日本経済の課題

- スピーカー: 野村 浩二(慶應義塾大学 教授、産業研究所 副所長)
- コメンテーター: 大橋 弘(RIETI プログラムディレクター・ファカルティフェロー / 東京大学公共政策大学院 教授 / 東京大学大学院経済学研究科 教授 / 東京大学 副学長)
- モデレータ: 佐分利 応貴(RIETI 国際・広報ディレクター / 経済産業省大臣官房 参事)

2022年6月14日

IMF世界・アジア太平洋地域経済見通し:戦争が経済回復を抑制する

- スピーカー: 篤見 周久(国際通貨基金(IMF) アジア太平洋地域事務所 所長)
- コメンテーター: 中島 厚志(RIETI コンサルティングフェロー / 新潟県立大学国際経済学部 教授)
- モデレータ: 佐分利 応貴(RIETI 国際・広報ディレクター / 経済産業省大臣官房 参事)



編集後記

トピックスでご紹介いたしましたが、20年ぶりにRIETI Womanのコーナーを復活させました。

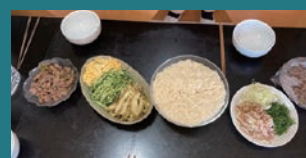
ぜひYouTubeチャンネルをご高覧いただけたらうれしいです。20年ぶりといえば24年ぶりの円安もすごいです。

次に海外旅行に行ける日はいつになることやら。(谷)

お盆休みに海外旅行をしました。フライトを予約した頃は新型コロナウイルスの感染状況が収まっていたのに、結局第7波の真っ最中の旅行となってしまう、肩身が狭くて親しい兄妹にも言えず

にこっそり出国。円安や燃油サーチャージなど、今号で特集したインフレの影響を肌身に感じた旅でした。(湯)

知人の在日韓国人の方のお宅に招かれ、昼食におそうめんをいただきました。めんどけでなく、焼肉、錦糸卵、キュウリ、ナスと一緒にめんつゆに入れ、薬味のネギ、シソ、ミョウガをかけていただきました。とてもおいしかったです!(岡)





独立行政法人 経済産業研究所

www.rieti.go.jp

 @Japan.RIETI  @RIETIjp