

MONTHLY REVIEW

MRIマンスリーレビュー

巻頭言

専務執行役員 政策・公共部門長

本多 均

蘇る埋もれたリソース

この4月から首都高とNEXCO東日本、中日本の3社で、首都圏3環状道路の起終点間では経路によらず同一料金を基本とするなどの料金改定がなされた。ETCの活用と3社間連携で、東京都心部通過交通を圏央道などに誘導し都心部渋滞緩和などを図るものだ。このほか東京都心部上空を飛行経路に活用することで、羽田空港の発着容量の拡大も検討されている。全国各地では、空き家の民泊活用、休耕地のメガソーラ活用、あるいは廃校や低利用な公共施設の用途転換、統廃合なども進められている。これらは、既存の低稼働な施設やインフラなどのリソースを、新たなニーズに対応すべく、ICTや新技術を用いてマーケティングや管理運営を行い有効活用するものだ。

貴重だが見過ごされがち埋もれたリソースには、人と時間がある。人口が減少する一方、健康寿命が延伸する中で、シニアや女性など皆が生涯を通して活躍することがますます重要になっている。時間の面では、例えば首都圏では、電車通勤者(定期券)約600万人/日が平均通勤時間120分/日強を費やしている。長時間就業が問われる中、週5日勤務で40時間労働のため通勤に10時間、金額換算で日々250億円相当を損失している勘定だ。テレワークなどの働き方改革が注目されるが、より重要なのは、この大きな時間損失を削減し有効に活用することで、企業や社会を活性化することだ。

全国の基礎自治体で進む地方創生でも埋もれたリソースの活用が注目されている。財政的自立と成長を目指す上では、このリソースの最適活用を、自市区町村で就業する人が平均60%弱という実態を踏まえ、中心都市と連携する日常生活圏という地域的広がりの中で考えることも重要になる。

現状のリソースの所有や利用実態、行政界など既成の考え、枠組みにとらわれず、社会ニーズを先読みし、先進の技術も取り入れつつリソースをより有効に活用する新たな視点や発想が、従来にも増して求められている。

巻頭言

蘇る埋もれたリソース

特集

1

テレワーク導入効果を最大限引き出そう
——ワークライフの充実から
従業員の成長、組織の価値創出まで

トピックス

5

1. プラチナ・ラーニング・ソサエティー
——「新たな学び直し」で
「人生二毛作」を実現
2. ICTシステム輸出の鍵は
制度運用と現地ニーズへの対応
3. 日本の食文化を食品と共に世界に提供
——日本発の安全規格が
アジアの食品産業を成長させる
4. 「シェアリング・エコノミー」の推進
——インパクト・マップが
新サービス創出を加速
5. 質向上のための設備投資が
成長の鍵

数字は語る

10

若者の関心は「食」に集中

テレワーク導入効果を最大限引き出そう

—ワークライフの充実から従業員の成長、組織の価値創出まで



テレワークの効果は、ワークライフの充実や業務効率の向上にとどまらない。

働き方改革を通じて、従業員の成長と企業の持続的な価値の創出を促す。

先行企業に学べば、テレワーク導入時の課題解決や効果獲得は可能。

1. テレワークへの期待と今後の見通し

テレワークとは、在宅や社外、遠隔地での勤務など、ICT（情報通信技術）を活用した場所や時間に制約されない柔軟な働き方をいう。政府は、ワークライフバランスの向上、出産・育児・介護時の就業継続、女性活躍、高齢者・障がい者などの就業機会の拡大、移住や二地域居住を通じた地域活性化、災害時の事業継続などを促進する手段としてテレワークの普及を推進している。

総務省調査^{※1}によると、現時点で、テレワークの導入企業は7.9%にとどまり、一部の業種（情報通信業）や職種（営業職）に限られているものの、導入企業の半数以上が「生産性や業務効率が向上した」、半数近くが「通勤・移動時間が短縮した」、3割が「ワークライフバランスが実現した」と回答している（図1-1）。

今後、ICTや人工知能などがテレワークでの業務の効率性や安全性を高めるとともに、日本人の就業観も変化してライフステージやニーズに応じた多様な働き方が志向され、多くの企業がテレワークの有用性を認識して導入が進んでいくものと思われる。

2. テレワークの本質的な価値——個人・組織の価値創出力向上

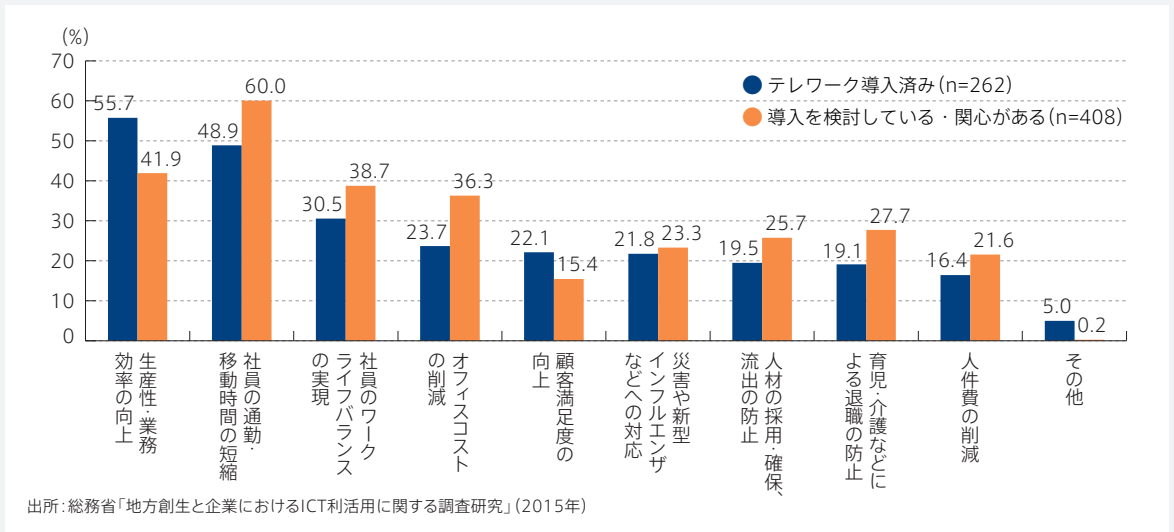
テレワークの効果は、通勤時間短縮、育児・介護との両立、在宅での集中作業などを通じた「ワークライフの充実」と「業務効率の向上」ととどまらない。テレワーク導入をきっかけに、企業が働き方改革を進め、従業員が成長機会を得て価値創出力を高めるとともに、これが企業に持続的な価値創造をもたらす点に本質的な価値がある。

モバイル端末を活用する従業員は、情報セキュリティー、電源、インターネット環境が確保できれば、どこでも仕事が可能となり、社外での活動を行いやすい。その結果、定常的な業務は主に移動時間や隙間時間に行って、自身の知見・スキルを高める時間や、新たな着想で価値を生み出す時間を優先的に確保できるようになる。オフィスよりも集中できる環境で思考を深めたり、気になる顧客の声を聴きに出かけたり、社外セミナー・異業種交流会に参加することも自在である。

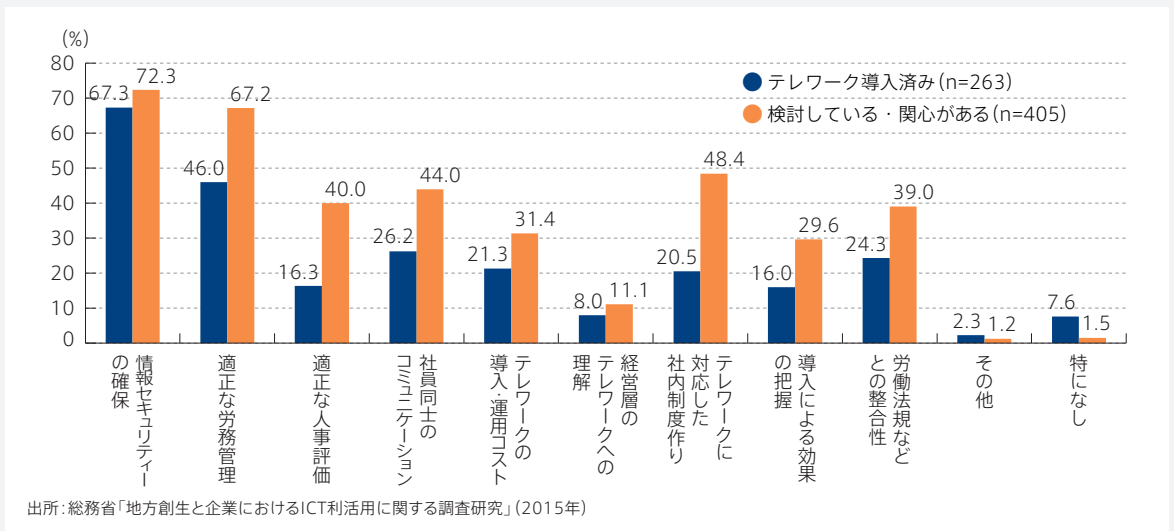
さらに、社外の多様で異質な人々と交流する中で、課題認識が改まったり、思考の枠組みそのものが組み替わることもある。オフィスで同僚と議論しているだけでは見えなかった課題や解決策も見えてくる。社外の情報や人的ネットワークを豊富にもった従業員同士が、リアルとバーチャルの両面で情報交換や議論を重ねれば、課題解決のスピードも高まる。このような経験の繰り返しの中で従業員が成長するとともに、企業も

※1:総務省「地方創生と企業におけるICT利活用に関する調査研究」(2015年)。

【図1-1】テレワークの導入により実現した効果、実現を期待する効果



【図1-2】テレワークの導入に際しての課題



課題設定・解決プロセスの質を高め、スピードアップすることができる。

日本マイクロソフトでは、面談に加えて、PC会議やチャットなどのオンラインの活用を進めることで社内外の人との直接対話を増やし、課題解決や価値創出の効率化・最適化を促して「事業生産性」の向上を図っている。同社の平均的な従業員は1日の半分はオフィス外で仕事を行っており、5年間で、従業員満足度は40%、事業生産性は26%改善しているとのことである。

以上のように、テレワークには、従業員の働き方そのものを変えて、企業の価値創出力を向上する可能性がある。わが国の規格大量生産型の経済システムに適した画一的な「働き方」から、成熟社会でイノベーションを誘発する柔軟な「働き方」への転換を促すトリガーとなることが期待される。

3. テレワークの導入と効果を促進する方法——先行導入企業に学ぶ

テレワークや働き方改革の必要性は従来から指摘されており、最近では政労使が

おのこの立場で活発な議論を進めている。その一方、導入に伴う課題や副作用も想定され、これらを克服することが普及の条件である。

導入企業からは、事前に想定していたほどの支障はなく、むしろ効果を確認できたという声が聞かれる。前述の総務省調査では、テレワーク導入時の課題として指摘されることの多い「労務管理」「人事評価」「コミュニケーション」「社内制度」「労働法規制との整合性」に関して、導入企業の方が、未導入企業（検討中・関心あり）よりも課題として回答した割合が大幅に低い点は興味深い（図1-2）。先行的に導入した企業の経験から、導入を躊躇する企業の悩みを解決するヒントを得られる可能性が示唆される。

それらの実践例を参照すると、テレワークの導入を円滑に進め、働き方改革の効果を高める上で重要な三つの視点が見いだされる。

① マネジメント層の率先垂範

テレワーク導入に対して最も不安を感じるのが管理職だといわれている。これまで目の前で仕事をしていた部下が、目の届かない自宅や社外で業務を行うようになって、気軽に声をかけ、頻繁に確認を求めることが難しくなる。その結果、業務効率や成果品質の低下、過剰労働などに対する不安が頭をよぎる。また、上司がテレワークに疑念を抱き、定時に出勤して会社で長時間勤務するような部署では、制度や環境を整えたとしても、部下が気軽にテレワークに取り組むことは難しい。

サントリーや日産自動車など、先行的にテレワークを導入している企業では、管理職が率先してテレワークを実践している。ワークライフバランスや業務効率の向上はもとより、家事・育児経験や社外交流を通じた課題解決と価値創出に対するテレワークの有効性を管理職が実感し、働き方改革による個人と組織の持続的な成長を重視する組織風土の醸成が重要である。

② 成果に基づく目標管理とケア

導入企業では、テレワーカーに対する適正な労務管理のために、業務開始時・終了時の報告やPC操作状況チェックなど、テレワーク中の業務時間を確認する仕組みやツールが用意されている。加えて、長時間労働の解消や社内外交流・創造的な活動時間の確保の観点から、労働時間ではなく成果に基づく目標管理制度も導入しているケースが多い。上司と部下が事前に成果目標を共有した上で、従業員はテレワーク環境を最大限活かして効率的に成果をアウトプットし、上司がそれをサポートするという働き方への転換が図られている。

一方、社外での勤務時間が長くなり、成果での目標管理が浸透したときに、従業員の心身の健康やモチベーションをどのようにケアするのか、という新たな課題もある。この点は、今後のテレワークの普及過程で、重要度の高い経営課題となるであろう。

③ 働き方に関する従業員の自己裁量の拡大

テレワークは、従業員一人ひとりの創意工夫や自律的で能動的な行動を引き出す契機となる。変化が速く激しい事業環境では、決められたことを忠実に遂行するだけでなく、各従業員が自身の知見と社内外のネットワークをフル活用して、課題やリスクの

[図2] 目指すべき働き方改革の方向性

	これまでの働き方	働き方改革の方向性
勤務形態	長時間労働が前提	事前想定時間内での業務
	オフィスワーク(在社中心)	テレワーク(在宅・社外・遠隔勤務)
	一律勤務(勤務時間・日数)	選択可能な労働契約(柔軟な勤務時間・日数)
	専業(兼業禁止)	副業・兼業奨励
人事評価	就業時間に基づく目標管理・評価	成果に基づく目標管理・評価
	職能主義	職能主義+スキル・職務見える化
就業意識	外発的動機重視(収入、地位、社会的影響など)	内発的動機重視(やりがい、成長、社会貢献など)
	同質性	多様性・異質性
	社内ネットワーク重視	社外ネットワーク重視

出所:三菱総合研究所

変化を察知し対応することが、企業の競争力を高める重要な要素となる。導入を通じて、従業員が短時間で効率的に成果を出す工夫や社内外識者との交流による課題解決の経験を積み重ねることができれば、自律性や創造性に関する従業員の成長も促す。

さらに、従業員が勤務時間・場所を自ら選択することや副業・兼業を認めるところまで踏み込めば、働き方改革の効果は一層高まる。サイボウズは、選択型人事制度などにより、時間と場所に縛られない働き方や副業(本業にマイナスになるもの以外)を自己申告に基づいて認めている。結果として、離職率は大幅に低下し(28%→4%)、育児後の復職率は高く、優秀な人材が定着するとともに、従業員のモチベーションや多様性が高まり、企業競争力が強化されたとのことである。

テレワーク導入効果は業務効率やワークライフバランスの改善にとどまらず、さまざまな働き方改革(図2)を通じた従業員の成長や企業の価値創出プロセスの再構築にまで及ぶ。従業員が自ら課題を設定し、ネットワークでつながった多様な知識や知恵を動員して課題解決に取り組む組織になれば、事業環境の変化にも適応し競争力も高まる。長時間労働の解消や就業人口の確保、生産性の向上など、優先度の高い社会課題の解決に向けては、業務効率や女性就業率の向上のみならず、新たな価値創造やイノベーションを促す働き方への転換がより重要である。

今後、必要な法制度の整備が進み、テレワークや働き方改革に取り組む企業が増える中、高いセキュリティと効率性を備えたICTツール、従業員の心身のヘルスケアやモチベーションマネジメント、短時間勤務や副業のマッチングサービスなど、個人と組織をサポートする新たな事業が開発され、拡大することが見込まれる。

当社も、従業員のワークライフバランス向上と成長を促進し、組織の価値創出力を高める働き方への転換を図るため、テレワークをはじめとした働き方改革に向けた各種の取り組みを実施している。さらに、こうした取り組みにより社内で得られた知見や導入制度に関する情報発信、支援サービスの提供などを通じて、社会全体の働き方改革の推進に貢献していきたい。

プラチナ・ラーニング・ソサエティー ——「新たな学び直し」で「人生二毛作」を実現

プラチナ社会研究センター | 森 卓也 |



充実した第二の人生を送るための「新たな学び直し」が重要性を増す。

「試行錯誤」「自分磨き」「チーム形成」の3要素が新たな学び直しの鍵。

兼業を組み合わせたシニア・インターンシップが効果的。

※1:主に企業に勤めるビジネスパーソンなどが、本業・本職以外での活動の中で持つ名刺。

※2:各分野の専門家が、職業上もっている知識・スキルや経験を活かして社会貢献するボランティア活動。

2016年3月に「長寿社会における生涯学習政策フォーラム(立教大学・文部科学省共催)」が開催され、日本と韓国それぞれの「生涯学習と高齢者の社会参画」に関する取り組みが紹介された。実質定年時期や年金制度に違いはあるが、いずれも「高齢化先進国」であり、第二の人生(セカンドキャリア)に向けた「学び直し」が不可欠であるという共通点をもつ。実際、わが国では、退職前後のシニアを対象とした大学や民間研修機関の学び直しプログラムが活況を呈している。

もっとも、これからのセカンドキャリア準備には、知識・技能習得を中心とする「従来の学び直し」プログラムでは不十分である。精神的な豊かさや生活の質を重視するシニアにとって、再就職・収入維持や知識欲充足が学び直しの目的ではないからだ。8万時間ともいわれる退職後の「自由時間」をいかに生きて死を迎えるかという命題に真摯に向き合い、社会との新たな関わり方を見つける「人生二毛作」に向けた新たな学び直しプログラムが求められている。

さまざまな体験を通じて、自分が本当にやりたいこと(WILL)・できること(CAN)・すべきこと(MUST)を見つける「試行錯誤」の場。人生で積み上げてきた知識・経験・人脈を棚卸し、社会で役立つ武器として先鋭化する「自分磨き」の場。そして自分と同じ思いをもつ仲間と出会い、袂を脱いで協働するための「チーム形成」の場。この三つが新たな学び直しの必須要素だ。

学び直しは兼業と組み合わせることでより効果的になる。キャリア意識の高いミドル層を中心に、「2枚目の名刺^{※1}」や「プロボノ(Pro bono)^{※2}」といった本業・本職以外での新たな活動を促進する「緩やかな兼業」が広まりつつある。これからは、大学などの教育訓練機関と企業が連携し、シニアを対象にした兼業型の学び直しプログラム、いわば「シニア・インターンシップ」を普及させることが重要である。

新たな学び直しで人生二毛作を実現する社会を「プラチナ・ラーニング・ソサエティー」と名付け、その具体化に向けて積極的に関わっていきたい。

【図】長寿社会における生涯学習政策フォーラムの様子



左から、崔相泰50+KOREAN研究所長、加藤睦 立教大学副総長、坪野谷雅之 立教セカンドステージ大学講師、筆者。高齢期就労への危機感や人気のある学習科目について日韓の違いが明らかになった。

ICTシステム輸出の鍵は 制度運用と現地ニーズへの対応

社会ICT事業本部 | 木下 玄 |



アジアでは情報システム分野での輸出競争が繰り広げられている。

さまざまな事情に配慮しシステムを組み上げ運用する技術は誇るべき領域。

きめ細かく丁寧な対応で相手国の信頼を勝ち取ることがICTシステム輸出成功の鍵。

アジアの成長率は今後も他地域を上回る。これらの地域ではインフラ整備が急務となっており、先進国による自国インフラの輸出競争がさまざまな産業で繰り広げられている。投資拡大が見込まれるICT分野（情報システム）も状況は同様である。

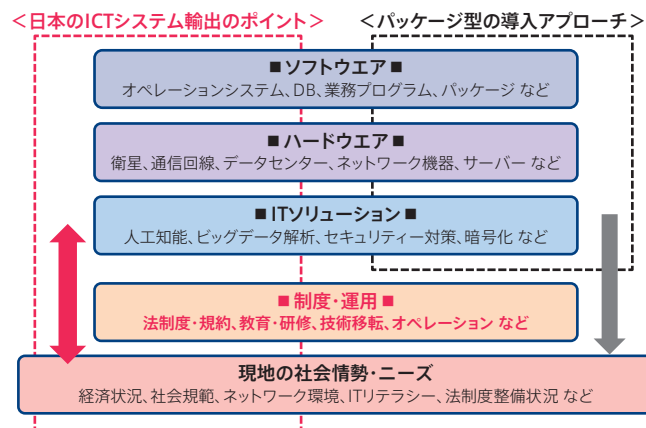
アジアの多くの国では情報システムの前提となる各種制度が未整備のため、国の骨幹となる行政情報システムが機能を十分に発揮できず、各国が抱える課題の解決が図られないことがある。ここに日本のノウハウが生きる可能性がある。

情報システムの導入において、ユーザーの事情・環境に配慮しつつシステムを組み上げるノウハウは、日本が誇るべき技術領域である。ガラパゴス的な独自性や高コスト体質を生み出さないよう十分な配慮が必要であるが、相手国の多様なニーズに応える技術力と、必要に応じて関連制度の設計・運用にまで踏み込んで提案する丁寧な対応は日本の強みといえる。

日本の通関制度および情報システムをベトナムに輸出したケースでは、現地の事情に合わせて必要な機能を適用・カスタマイズしていくことで、手続きに係る所要時間を輸入で約2割、輸出で約6割削減した。これは、欧米や韓国などの導入期間の短縮やコスト抑制を目標とし業務標準化を前提とした情報システムでは、実現できないことである。近年、わが国はミャンマーで中央銀行システムや港湾EDIシステムなどの行政情報システムの導入実績を積み重ねつつあるが、これらのケースは単なるシステム構築にとどまることなく、制度設計はもとより、導入プロセスを通じた技術移転、人材育成への貢献が現地から感謝されている。日本としては、これまでの国内外での経験を活かして、導入から運用まで一貫したプロセスで、最適なシステムを組み上げる総合力を発揮することが肝要である。

これからも上下水道や防災分野など、ICTで日本が貢献できる領域は拡大する。制度運用面や現地ニーズの組み上げなど、きめ細かい丁寧な対応で相手国の信頼を勝ち取ることがICTシステム輸出成功の鍵となるだろう。

【図】日本が目指すべきICTシステム輸出



出所：三菱総合研究所

日本の食文化を食品と共に世界に提供 ——日本発の安全規格がアジアの食品産業を成長させる

社会公共マネジメント研究本部

宮崎 昌



食品の海外展開には国際標準の安全規格の取得が必須。

日本もようやく食品事業者の賛同のもと国際標準規格の運営がスタート。

安全・高品質を誇る日本の食文化を食品と共に世界に提供する好機に。

※1: Global Food Safety Initiativeの略。グローバルな消費財流通業界の団体であるCGF (The Consumer Goods Forum) 内にある食品安全をテーマとした「分科会」組織。ウォルマートやイオンなどの小売業、コカ・コーラやマクドナルドといった食品業など世界有数の企業が参加。活動の一つとして、GFSIの基準を満たす食品安全に関する既存規格の承認を行っている。

※2: Hazard Analysis and Critical Control Pointの略。FAOおよびWHOにより設置された国際的な政府間機関で、国際食品規格などを作成するコーデックス委員会から発表され、導入を推奨している衛生管理の手法。予想される危害をあらかじめ分析し対策を講じる手法を示している。

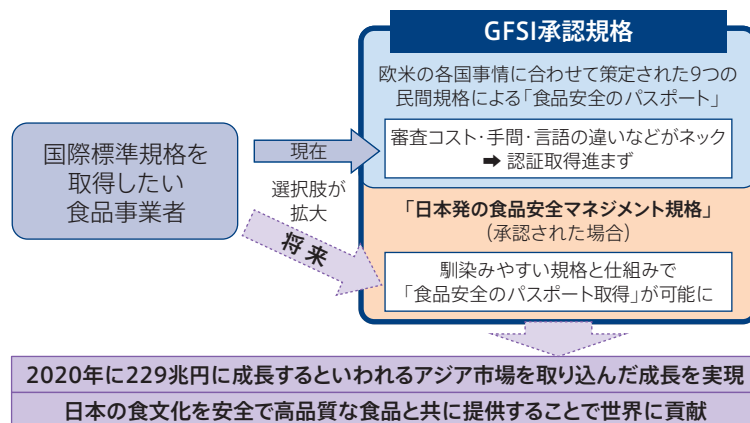
国を越えて原材料・食品の流通が拡大する中、各国事情に合わせて策定された食品安全規格を世界共通化する動きが活発化している。こうした動きの中で、民間組織である世界食品安全イニシアチブ(GFSI^{※1})は新たな仕組みを構築し、GFSI承認規格を国際的な食品安全の手法(HACCP^{※2})に準拠した世界共通の規格・認証スキームとして収斂させることを目指している。この規格の認証取得により、食品企業は「食品安全のパスポート」を手にすることができるようになる。

日本の食品事業者は、独自の仕組みにより世界に誇る品質と安全を維持してきた。しかし、輸出に際しては、各国の実情に準拠した規格による適合・認証を都度、取得する必要があり、そのための審査コストや手間、言語の違いが足かせとなり、認証件数は伸び悩んでいる。政府や食品業界は、このままでは「国際化の流れから取り残されるのでは」という強い危機感を抱いている。

こうした危機感を背景に2016年1月、多くの食品事業者の賛同を得て、日本発の食品安全管理の規格・認証スキームの運営などを目的とした「食品安全マネジメント協会」が発足した。日本発の規格・認証スキームがGFSIに承認されれば、海外展開を考えるさまざまな事業者が日本の食品事情に適した規格に基づく認証取得によって、国際取引に参加できる可能性が広がる(図)。さらに、国際規格の運営主体となることは、国際的な制度作りの中で日本の強みを主張する機会につながり、日本の食品業界が、高品質で安全な仕組みを世界に発信する好機ともなる。

中国、インドを含むアジアの食品市場は、2020年に229兆円(農林水産省推計)に成長するといわれている。日本発の食品安全管理の規格・認証スキームが誕生すれば、日本の食品業界はアジア市場を対象に、新たな成長のステージに向かうことになる。認証機関や研究・教育機関、コンサルティング企業、金融機関などを巻き込み、日本の食文化を高品質で安全な食品と共に世界に提供していくことは、アジア全体の食品業界の持続的な成長にも資する。

【図】日本発の食品安全マネジメント規格・認証スキームによって実現すべき将来像



出所: 三菱総合研究所

「シェアリング・エコノミー」の推進 ——インパクト・マップが新サービス創出を加速

社会公共マネジメント研究本部 | 土谷 和之 |



政府は「シェアリング・エコノミー」を成長戦略の一環として認識。

一方で、さまざまなステークホルダーの対立がサービス推進の阻害要因に。

社会的・経済的なメリット・デメリットを見極め、推進政策を検討。

「シェアリング・エコノミー」が台頭している。2015年6月には安倍首相が成長戦略に関連して「シェアリング・エコノミーを実現し、阻害する制度・行政の抜本的な見直しが必要だ」と発言。同年12月には関連事業者が参画するシェアリング・エコノミー協会が発足し、政策提言などを活発に行っている。AirbnbやUberなどの海外発のサービスも、徐々にではあるが日本に浸透してきた。

一方、こうしたシェアリング・サービスの出現は、類似サービスを提供してきた事業者の抵抗を招き、その実現や普及に時間やコストが掛かる面もある。例えばUberについては、サンフランシスコでの大手タクシー事業者の破産申請、欧州でのタクシー業者の反対デモなど、「シェア」vs「既存」のさまざまなコンフリクト（衝突）を起こしている。しかし、こうした状況はステークホルダーの意識が変わりさえすれば、イノベーションを生み出すチャンスになる。シェアリング・サービスの多くは、既存サービスにICTによる「レバレッジ」を加えることで、その付加価値を高めたものだ。既存サービス事業者も「新たなビジネスチャンスが創出された」と受け止め、新規サービスよりさらに高い付加価値のサービス展開を探ることも可能だ。

そこで、シェアリング・サービスの成長に向けてステークホルダーの意識改革を促すために、「インパクト・マップ」（サービスの社会・経済的影響を可視化した表）を活用してその推進策を検討してみてもどうだろうか。下のインパクト・マップでは「民泊」を例に、サービスに関わるステークホルダーを列挙し、それぞれが受ける社会・経済的なメリット・デメリットを把握し、その推進方策の検討結果を整理している。この結果を共有することで、イノベーションが社会・経済的にどのような利益をもたらすかについて共通認識をもつことができる。

今後拡大が期待されるシェアリング・サービスについては、こうしたツールを活用することを提案したい。社会・経済的な影響を見極め、その影響を効果的に生み出す推進方策のポイントを見える化することで、新サービスの創出が加速されるだろう。

【図】「民泊」の影響・推進方策の検討例（インパクト・マップ）

影響を踏まえ、推進方策ポイントの見える化

ステークホルダー	推進方策	社会・経済的影響	
サービス事業者	新規サービス事業者	WEBシステムで遊休家屋情報収集、入力サービス提供 遊休家屋と旅行者のマッチングサービスで収益増(+)	
	既存観光関連事業者	—	宿泊客増加で収益増(+)
	既存宿泊事業者	—	顧客の剥奪、厳しい価格競争による収益減(-)
	遊休資本 (空き家、空き地など)所有者	遊休家屋や空き地を宿泊場所に提供	家屋や空き地の提供による収入(+)
	顧客(旅行者など)	—	低価格、安心に民泊利用(+)
	周辺住民	—	治安悪化、騒音など(-)
	関係省庁	安全・高品質なサービス提供のためのルール作り	雇用・税収増(+)
合計		社会・経済影響の便益(+++)	

出所：三菱総合研究所

「民泊」を効果的に推進

質向上のための設備投資が 成長の鍵



企業収益の改善に比して
設備投資の伸びは緩やか。

過去に「質向上のための
設備投資」を行った企業
ほど、最近のROA水準が
高い。

中長期的な成長のためには、
付加価値向上につながる
投資が不可欠。

※1:リーマンショック前の景気拡張期である2000年から07年までは、経常利益が同52.4%増に比して設備投資は同27.9%増と堅調に増加したが、12年から15年までの3年間は、経常利益の伸びが同42.8%増であるのに対し、設備投資は同13.5%増と設備投資の伸びは緩やか。

※2:2015年は計画ベース。

※3:財務省「法人企業統計」によれば、製造業の設備投資額は、2007年から15年にかけて5.5兆円減少。

※4:総資本利益率(ROA)=経常利益/総資産。

2012年から3年間の設備投資の動向をみると、経常利益は大きく増加しているにもかかわらず、その伸びは緩やかである^{※1}。国内市場の縮小が懸念されていることが要因と考えられるが、企業が設備投資を積極的に行う余地はないだろうか。

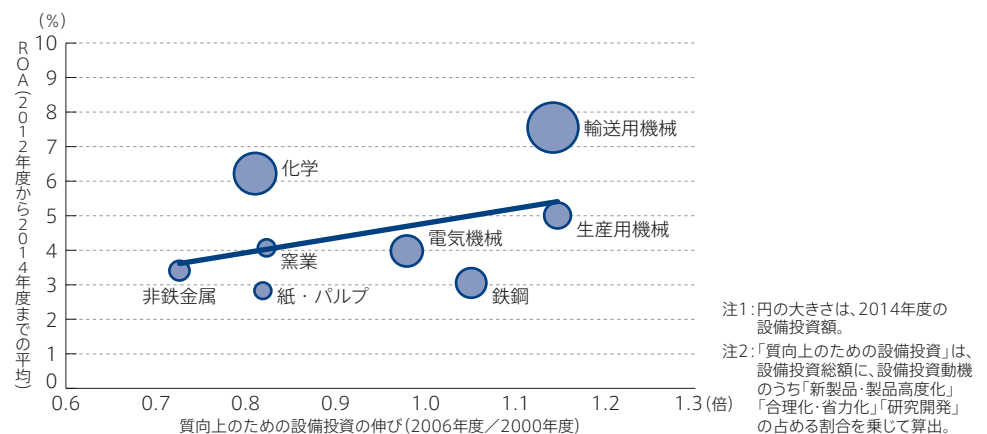
「設備投資計画調査」によると、製造業では、07年には能力増強を目的とした設備投資が42.8%を占めていたが、15年は22.2%^{※2}にまで低下し、新製品・製品高度化などを動機とする設備投資割合は増加した。製造業各企業は設備投資抑制を図る中で^{※3}、量から質への転換を進めているといえよう。

人口減少の中で、規模追求の設備投資を縮小させることは、企業の合理的行動とも考えられる。一方、新製品・製品高度化など「質向上のための設備投資」を行った企業の収益はどうなっているのか。設備投資総額と前述の動機別の設備投資割合から質向上のための設備投資額を算出し、利益率との関係を調べた。その結果、2000年代に質向上のための設備投資額を増やした輸送用機械など、過去に質向上のための設備投資を行った業種ほど、総資本利益率(ROA)^{※4}が高くなる傾向がみられた。単に設備投資の量を拡大するのではなく、新製品の生産や製品・サービスの高度化など付加価値向上につながる設備投資を実行できるかが、日本企業の収益率向上の鍵になっている。

日本政策投資銀行の調査によると、製造業で約半数、非製造業で約6割の企業が中長期的な成長市場の開拓を行っていないと答えている。本業で収益確保を見込むことが主な理由であるが、AIやIoTなどの新しい技術により産業構造が変化している中で、新技術を用いた設備投資を行い、新たな製品やサービスを生み出す余地はあるはずだ。

新市場開拓を目的とした投資を進めることで、投資を消費や所得向上など好循環の実現につなげることは十分可能である。企業が、先端技術への投資、人材の長期育成など、将来の付加価値向上につながる投資を行うことが、日本経済の中長期的な成長のために不可欠だ。

【図】 ROAと質向上のための設備投資

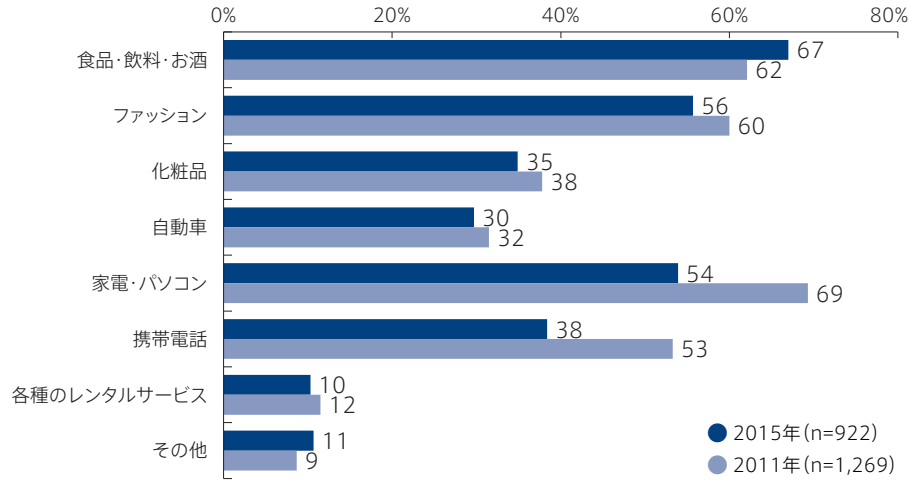


注1:円の大きさは、2014年度の設備投資額。
注2:「質向上のための設備投資」は、設備投資総額に、設備投資動機のうち「新製品・製品高度化」「合理化・省力化」「研究開発」の占める割合を乗じて算出。

出所:財務省「法人企業統計」、政策投資銀行「設備投資計画調査」より三菱総合研究所作成



[図] 20代が関心を示す新製品



出所: 三菱総合研究所「生活者市場予測システム(mif)」(2011-2015年)

※「新製品には関心があり、新製品が出ると真っ先に購入したくなる」に「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した者。

67% 若者の関心は「食」に集中 —ゼロベースの新製品開発が若者の心をつかむ

アベノミクス効果で労働需給が逼迫する中、賃金上昇や正社員化の恩恵を最も受けるのが20代。「去年と比べ暮らし向きが向上している」とする割合も、2015年は20代が13%と全体(8%)を5ポイント上回る^{※1}。

高まる「食」への関心

賃金の上昇が消費に回ることが期待される20代だが、「若者のモノ離れ」に歯止めがかかりそうにない。

20代で「新製品に関心がある」とする割合は、5年間で23%から18%へと5ポイント減った^{※2}。注目すべきは、関心をもつ新製品の範囲が急速に狭くなった点だ。家電・パソコンの新製品に関心がある割合は69%から54%、携帯電話も53%から38%とそれぞれ15ポイント減った。こうした中、唯一62%から67%へと関心を高めたのが「食」であり、最大の関心事となった。

新しいタイプのモノづくりへの挑戦

なぜ、若者の新製品への関心は急激に低下したのか。背景には革新的なヒット商品の不在が挙げられそうだ。「日経トレンド」の11年ヒット商品ランキングでは1位の

スマートフォンをはじめ、上位5品目中4品目に家電関連が並ぶが、その後ヒットが続いていない。家電大手の業績が低迷し開発予算が絞られる中、既存商品の改良に意識が強まったからではないか。

一方の食は、10年の1位に食べるラー油、13年の1位にコンビニコーヒーと着実にヒットが続く。食べるラー油は商品そのもので、コンビニコーヒーはその売り方でいずれも食生活に新風を巻き起こした。

既存商品の改良を繰り返すプロダクト起点の商品開発では、モノ余りの時代に育った若者の心をつかむことが難しくなった。生活者に起点を移しゼロベースで新たな価値を実現する商品開発への転換が求められている。

家電業界でも2万円台のトースターで今までにない食感体験を売るバルミューダ、透明なキーボードなどユニーク家電で勝負をかけるUPQ(アップ・キュー)などの家電ベンチャーが台頭している。若者のモノ離れを嘆くのではなく、新しいタイプのモノづくりへの挑戦を始めよう。

※1: 文中の数値は全て「生活者市場予測システム(mif)」(2011-2015年)の数値である。

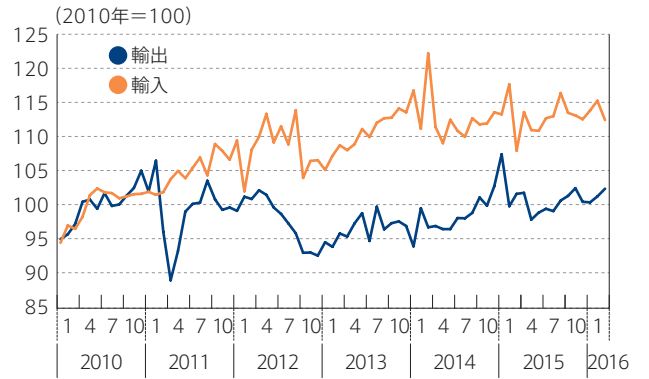
※2: 「新製品には関心があり、新製品が出ると真っ先に購入したくなる」に「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した者。

生産 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



出所：経済産業省「鉱工業指数」「第三次産業活動指数」

輸出入 実質輸出入



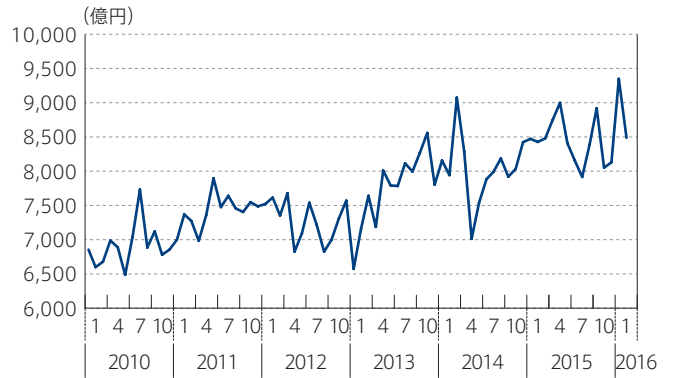
出所：日本銀行「実質輸出入」

消費 実質消費指数(除く住居等)



出所：総務省「家計調査報告(家計収支編)」

設備投資 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



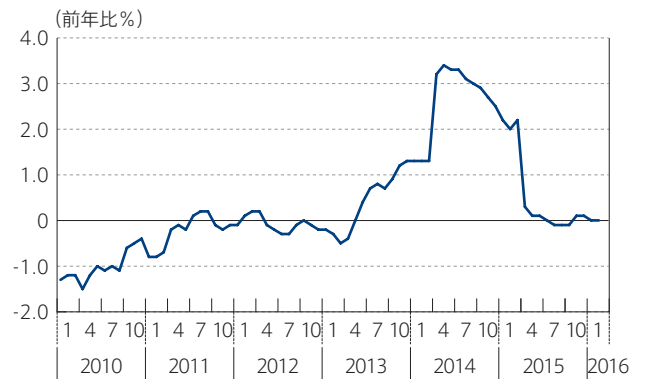
出所：内閣府「機械受注統計調査報告」

住宅 新設住宅着工戸数



注：季節調整済年率換算値の推移
出所：国土交通省「建築着工統計調査報告」

物価 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)



出所：総務省「消費者物価指数」