

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2018
Vol.3

特集 地域の眠る人材を掘り起こす！
～「外国人」・「シニア」・「女性」の人材活用策～
『働き方改革・雇用改革』MURC名古屋フォーラム2018

Special Edition : Tapping into Dormant Local Human Resources:
Measures for Utilizing Foreign, Senior, and Female Workers
MURC Nagoya Forum 2018: Work-Style and Employment Reform



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

『季刊 政策・経営研究』は、我が国の政策や経営に役立てることを意図して、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの研究員およびコンサルタントが執筆しています。

■掲載原稿は、信頼できるとされる各種データ・情報等に基づいて作成されていますが、当社（社外の執筆者の場合はその所属機関）はその正確性、完全性を保証するものではありません。

■掲載原稿は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社（社外の執筆者の場合はその所属機関）の統一的な見解を示すものではありません。

■掲載原稿に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。

■掲載原稿は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所を明記してください。

■掲載原稿の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

C O N T E N T S

『働き方改革・雇用改革』MURC名古屋フォーラム2018

- 1 | メインフォーラム
人材確保と生産性向上のために東海地域の眠る人材を掘り起こす！
東海総活躍時代に向けて打つ手
～「外国人」・「シニア」・「女性」の人材活用策～
開催主旨
- 2 | メインフォーラム／プレゼン①「シニアの人材活用策」
法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村 博之 氏
- 5 | メインフォーラム／プレゼン②「外国人の人材活用策」
ロート製薬株式会社 取締役副社長 ジュネジャ・レカ・ラジュ 氏
- 7 | メインフォーラム／プレゼン③「女性の人材活用策」
株式会社ラッシュ・インターナショナル 代表取締役 倉田 満美子 氏
- 9 | メインフォーラム／パネルディスカッション
東海総活躍時代に向けた3つの人材活用策
～「外国人・シニア・女性」に焦点をあてて～
登壇者：藤村 博之 氏、ジュネジャ・レカ・ラジュ 氏、倉田 満美子 氏
進 行：南田 あゆみ
- 13 | 働き方改革・雇用改革レポート①
高度外国人・女性が東京圏へ流出せず、東海地域の
産業活性化の担い手として活躍するためのアプローチ
Encouraging Women and Highly Skilled Foreign Workers to Stay
in the Tokai Region and Become a Driving Force of Industrial Vitalization
南田 あゆみ
Ayumi Minamida
- 26 | 働き方改革・雇用改革レポート②
定年延長とシニア人材の活躍推進
Extension of the Retirement Age and Utilization of Older Workers
三島 寛之
Hiroyuki Mishima

シンクタンク・レポート

- 35 | デフレとの20年戦争を終わらせよう
Let's End the 20-Year War on Deflation
鈴木 明彦
Akihiko Suzuki
- 54 | ESG時代の熱帯林保全
Tropical Rainforest Conservation as an ESG Issue
矢野 雅人 岩垂 麻理絵
Masato Yano Marie Iwadare

【メインフォーラム】

人材確保と生産性向上のために東海地域の眠る人材を掘り起こす！東海総活躍時代に向けて打つ手～「外国人」・「シニア」・「女性」の人材活用策～

【開催主旨】

人口の減少やグローバル化の進展により雇用環境が大きく変化している今、「日本人・男性・フルタイム勤務・会社の必要に応じて残業や転勤ができる」等、単一的な人材像を前提とした人材の確保・活用策では、その条件に合う人材しか活躍させられず、企業の持続的な成長はおぼつかない。製造業の多い東海地域では、日本人男性中心の保守的な雇用慣行が根付いていることから、外国人や女性が自らの活躍をイメージできず、この地域で就労しないことを選択する人も多いのが実態である。また、過去に大量採用された世代がシニア人材（中高年齢層）となり、十分に能力発揮できないまま、その対応に苦慮している企業も増えているのが現状である。本フォーラムは、これからの総活躍時代に向けて、性別や年齢、国籍やライフスタイル等、多様な属性や価値観をもった人材をどのように採用・活用していくべきか、東海地域を牽引する立場の皆様に対してその道標を示すものである。


三菱UFJリサーチ&コンサルティング

『働き方改革・雇用改革』 MURC名古屋フォーラム2018

人材確保と生産性向上のために 東海地域の眠る人材を掘り起こす！東海総活躍時代に向けて打つ手 ～「外国人」・「シニア」・「女性」の人材活用策～

開催日時	2018年2月27日(火)		定員	定員150名 定員になり次第締め切らせていただきます
	①フォーラム 13:00～14:30(受付:12:30～) ②分科会 14:45～16:15		参加方法	事前申し込み制(裏面参照) 参加費無料
会場	名古屋コンベンションホール(裏面参照) メインホールA(グローバルゲート3階)		主催	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 中部経済産業局、愛知県、名古屋市 中部経済連合会、名古屋商工会議所
			後援	

人口の減少やグローバル化の進展により雇用環境が大きく変化している今、「日本人・男性・フルタイム勤務・会社の必要に応じて残業や転勤ができる」等、単一的な人材像を前提とした人材の確保・活用策では、その条件に合う人材しか活躍させられず、企業の持続的な成長はおぼつかない。製造業の多い東海地域では、日本人男性中心の保守的な雇用慣行が根付いていることから、外国人や女性が自らの活躍をイメージできず、この地域で就労しないことを選択する人も多いのが実態です。また、過去に大量採用された世代がシニア人材（中高年齢層）となり、十分に能力発揮できないまま、その対応に苦慮している企業も増えているのが現状です。本フォーラムは、これからの総活躍時代に向けて、性別や年齢、国籍やライフスタイル等、多様な属性や価値観をもった人材をどのように採用・活用していくべきか、東海地域を牽引する立場の皆様に対してその道標を示すものです。

■プログラム

	時間	内 容
メインフォーラム	13:00～14:30	【パネルディスカッション】 東海総活躍時代に向けた3つの人材活用策 ～「外国人」・「シニア」・「女性」に焦点をあてて～ ■国の動向と東海地域の現状について ■外国人、シニア、女性を活用するためのポイント ■東海地域における外国人、シニア、女性活躍の可能性 ■多様な人材のマネジメントに関する将来展望 ○パネラー：藤村博之氏(法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授) ジュネジャ・レカ・ラジュ氏(ロート製薬株式会社 取締役副社長) 倉田満美子氏(株式会社ラッシュ・インターナショナル 代表取締役) 進行：南田あゆみ(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員)
分科会(AかBを選択下さい)	14:45～16:15	【分科会A】 高度外国人・女性が流出せず東海地域の産業活性化の担い手として活躍するためのアプローチ ・東海地域の高度外国人、女性が希望する働き方、暮らし方(最新自主調査レポート分析・発表) ・高度外国人、女性の活躍(採用・定着)に向けた具体的な取り組みについて 講師：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 政策研究事業本部 研究開発部 主任研究員 南田あゆみ 【分科会B】 人生100年時代のシニアの人事 ～『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関するアンケート』結果報告～ ・企業が定年延長を実施するタイミングはいつ？ ・シニア人材の活躍に向けて超えるべき壁は？ ・シニア人材に活躍を促すための具体的施策は？ 講師：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) コンサルティング事業本部 名古屋ビジネスユニット 組織人事戦略部 シニアコンサルタント 三島寛之

藤村 博之氏
法政大学経営大学院
イノベーション・マネジメント研究科 教授
名古屋大学博士課程を中退後、京都大学助手、滋賀大学教授、法政大学経営学部教授を経て現職。人的資源管理論、労務関係論専攻。人材育成を中心に研究を展開し、主たるテーマは、高齢者雇用、管理職育成、産学連携若年層育成、労働組合の役割再考など。



ジュネジャ・レカ・ラジュ氏
ロート製薬株式会社
取締役副社長
名古屋大学博士課程を修了後、太陽化学に入社。2003年に代表取締役副社長就任。その後、複数の海外グループ会社の最高責任者を兼任し、積極的な外国人社員雇用を進め、2014年より現職。日本企業における外国人幹部の代表者として多方面で活躍。



倉田 満美子氏
株式会社ラッシュ・インターナショナル
代表取締役
トヨタ自動車にて販売企画、マーケティング等を担当。同社退社後、オフィスラッシュ創業。その後、組織変更し現社名。社員、スタッフはすべて女性で構成し、女性の視点を生かしたマーケティング、アンケート調査等を実施。



本セミナーに関するお問い合わせ先

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) MURC名古屋フォーラム事務局
申込受付担当：研究開発部 森、田中 Tel: 052-307-1103 Eメール: nagoyaforum@murc.jp

【メインフォーラム／プレゼン①】

シニアの人材活用策

法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 **藤村 博之 氏**

本日の狙いのひとつであるシニアの活用についてお話ししたい。日本は世界一の高齢社会になった。このような社会の活力を維持するには、何歳になっても働き続けて、社会を支える側に居続けるという気概が必要である。高齢者に社会の第一線で活躍し続けてもらうには、本人の高い意識とともに、そういった人たちのモチベーションを上げていく使用者側の施策が重要である。高齢者の気持ち分かる高齢従業員は貴重な戦力になる。「くれない族」にしない、ならないために何が必要かを考えるべきである。



高齢化というのはマイナスのイメージが非常に大きいと思う。なぜかという、世界中が高齢化しており（アフリカや南アメリカは除いて）、アジアの近隣諸国は日本の後を追いかけるように高齢化している。そういう国々がこれから直面するであろう課題に今まさに日本が直面していて、高齢化に対する解決策を今私たちは考えている。したがって、ここであまりうまく解決できれば、アジアの国々に売っていけるさまざまなビジネスモデルができるのではないかと考え、この問題に取り組んでいる。

この間、労働法令がいろいろ変わってきた。特に高齢者の部分でいうと、高年齢者雇用安定法が改正になり、事実上65歳までの雇用の義務化が民間企業に課せられている。それ以外にも労働契約法の改正がある。今年の3月で満5年を迎えるので、これから無期雇用化への転換をどうするのかといった話もある。企業の経営者からすると、「制約条件である、なぜそういう制約をするのか」といった話をよく耳にするが、長い目で見て考えると、やはり日本社会が変わってきたことによって、日本の企業もそういった雇用への対応が求められている。実は過去にもそういったことが何度もあった。そういう制約がかかってきた時に日本の企業は跳ね返してきた。今回もできるはずだと思っている。

日本の高齢化の特徴をいくつかあげると、まずは労働力率が高いということ。労働力率というのは、調査対象となった期間に収入のある仕事をしていたか、収入のある仕事を探していた人の割合のことである。日本人は、他の国に比べて60歳代以降も働いている人の割合が高い。特に、男性は60歳代後半でも約半数の人が働いている。60歳代の前半では、日本の労働力率は、男性が世界1位、女性が世界3位と高い。

2番目の特徴としては、高齢化のスピードがとても速いことである。65歳以上が全人口に占める割合が7%から14%になるのに要した年数を倍化年数というが、フランス、スウェーデンはゆっくり進み、比較的早いドイツでも40年だった。日本はわずか24年で7%から14%になった。ただ、日本よりさらに早い国が、韓国、シンガポール、中国。つまり、日本と同じような悩みをそういった国々がこれから抱えるであろう。国連が65歳以上を高齢者と定義したのは1956年だが、当時の65歳と現在の65歳はまったく異なる。

【プロフィール】

名古屋大学博士課程を中退後、京都大学助手、滋賀大学教授、法政大学経営学部教授を経て現職。人的資源管理論、労使関係論専攻。人材育成を中心に研究を展開し、主たるテーマは、高齢者雇用、管理職育成、産学連携若年層育成、労働組合の役割再考等。

3番目の特徴としては、「社会を支える側の人はあまり減っていない」ということである。政府もあまりこういったデータの示し方はしないが、社会を支える人の割合は実はあまり減っていない。私たちの社会は、働いて社会を支えている人とそういう人によって支えられている人に大きく2つに分かれる。仮に高齢者が増えたとしても、働いて社会を支えている人の割合がある程度維持できれば、社会の活力は維持できる。総人口に占める就業者の割合、なんらかの形で働いている人の割合をとると大体50%ぐらいで推移してきている。私たちは支えている側にいる人たちの割合を減らさないようにしなければならない。つまりシニアの人たちに働き続けてもらうことが必要だと思う。働き続けるということにはいいことがある。元気だから働いているのではなく、働いているから元気なのである。働くことは、手っ取り早い社会参加の方法であり、健康維持につながる。

4番目の特徴としてあげられるのが「高い労働意欲」である。60歳以上の人に「何歳まで働きたいですか」と聞くと、一番多いのは「働けるうちはいつまでも」で、71.9%が65歳あるいはそれ以上まで働きたいと回答している。これは日本社会の財産だと思っている。働く理由としては、「失業している」、「収入を得る必要が生じた」という理由が多い。ただし、65歳～69歳を見ると、男女ともに「健康を維持したい」という理由の割合が高く、男性が18.6%、女性が18.1%となっている。

そして5番目の特徴は「仕事のための能力開発に消極的な50歳代」という少し気になる、心配なデータである。50歳代になるとみんな勉強しなくなる。会社側もお金を使わなくなる。65歳あるいはそれ以上まで働くことを考えた場合、50歳の時点でまだ15年以上ある。この間を何の訓練もなしに乗り切れるといたら多分無理だろう。50歳代になってあるいは50歳代になってからも訓練し続けなければいけない。

今、65歳を超えて70歳かそれ以上まで働き続けるということが視野に入れられている。「政府が言うから高齢者を雇わざるをえない」、大きな企業は最初はそうであったと思う。でも、それでは長続きしない。その人を雇うことが自社にとってプラスになるからということで雇うようにならなければいけない。従業員側からすると企業が雇用したいと思うような能力を維持していくことが求められている。しかし、先ほど示したように50歳代になると教育訓練に熱心でなくなる。継続的な能力開発が喫緊の課題である。高齢社会を生き抜く能力開発のポイントは4つある。能力に対する需要を見極めること、新しいものに挑戦し続けること、いつもとは違う場所に自分を置くこと、そして、人と話すことである。

6番目の特徴は、労働力人口の減少である。将来推計を見ると、このままでは労働力人口はどんどん減っていく。そこで、今日のテーマでもある、シニア、女性、外国人に注目が集まる。

最後の特徴であるが、高齢者雇用と若者雇用の関係である。高齢者雇用は確かに大事である。しかし、高齢者が働き続けると若者の邪魔をするのではないかと懸念がある。これはわれわれ研究者も非常に関心のあるところであり、さまざまな研究成果がでている。これまでの研究成果では、両方の可能性を指摘している。

単純な要員管理をしている職場では、高齢者が雇用継続されることによって若者の雇用の場がなくなる。しかし、技術進歩への対応を迫られるような職場では、両者は競合しない。高齢者は、古い技術を使って作られた機械のメンテナンスを担当し、若者は新しい技術に対応する。ドイツの経験では、高齢者の引退促進が若年雇用の増加につながらないことを示している。日本社会の将来を考えると、競合する場面よりも補完し合う場面の方が多くなる、多くしなければならないと思われる。

これからの社会においては、AIがどんなに発達しても、時代を超えて通用する「売れる能力」である。売れる能力というのは2つあって、ひとつは、「問題を発見する力」、もうひとつは「人間集団をひとつの目標に向かわせる力」である。

そして、生涯現役を実現する方法としてポイントを考えた。「職場の仲間から依頼されたことは、断らずにホイホイ引

き受ける」、「新しいことに挑戦し続ける」、「気になることが出てきたら、すぐに調べる」、「後輩のお手本になる」、「柔軟である」の5つである。特に大事だと思うのはひとつ目である。職場の仲間から頼まれたら何でも引き受けること。このホイホイというのが大事で、断らずになんでもやる。これが能力開発になる。

【メインフォーラム／プレゼン②】

外国人の人材活用策

ロート製薬株式会社 取締役副社長 ジュネジャ・レカ・ラジュ 氏

今日のテーマは「外国人」ということだが、当社は120カ国に商品を販売しているし、世界中に生産拠点や研究開発を持っている。世界中にネットワークを持っていたら、日本でどうしたらいいかということである。外国人の役割や、どのように人材を育てたらいいのかを今日のテーマにする。

私たちは、中国やベトナム、インドネシアには非常に早く進出した。その時代にベトナムに進出する企業はほとんどなかったが、今ベトナムに700人くらいの社員がいるし、中国にも1,000人くらいいる。ロートの社員は6,700人くらいだが、そのうち5,000人が外国人でロートグループの社員として海外にいる。当社では、目薬、スキンケア、再生医療に力をいれたり、病院経営をしていたり、食品やアグリをやったり、さまざまな事業を行っている会社である。しかし、キーワードはひとつ「ヘルス」である。健康を軸としてやっている。その前は喜びだったが、「ネバー・セイ・ネバー」とさまざまにチャレンジしていくことで、不可能なことはないと思っている。薬に頼らない製薬会社になりたい。製薬会社だから、病人が増えた方が商売になるのだが、薬に頼らない社会をつくりたいと言い出したら、すぐく話題になった。

会社の方針から、外国人の話をしたい。日本は高齢化社会になってきて、このままだとおそらく医療負担で国が崩壊してしまうだろう。「100年時代」とかっこいいことを言っているが、働くこともそうだし、このまま医療負担ということで、健康寿命と平均寿命の差がどんどん広がっていて、最後の3年で生涯の70%くらい医療費がかかっている。これ以上寿命が伸びていったらどうしようもなくなる。製薬会社が儲かるだけであって、私たちは薬に頼らない製薬会社になりたいということで、その健康寿命と平均寿命の差を誰が縮めるのかということに注力している。現在、私はCHO (Chief Health Officer) という役職を兼任しており、私たち社員一人ひとりが健康になりましょうという活動を行っている。たったひとりから社会が変えられるということ、プログラムを作って取り組んでいる。その中で、再生医療とか農業とか国際事業とか社会貢献人材育成等いろんなプログラムに取り組んでいる。国際事業と外国人という一方方向ではない。行ったり来たりしないといけない。

私たちはこういう会社になりたいということで、去年、フォーブス誌にも紹介された。健康を軸にいろいろな取り組みをしているが、まず社員が健康でないとけない。健康が財産である。そして、もっと大きな問題は、これから生まれる子どもである。まず高齢化によって女性が結婚しない、子どもの出産を望まないようになっている。痩せることが健康と思っているんですね。2,500g以下の子どもが生まれたら喜んでいますが、それは間違っている。わが社では産休後ほぼ100%戻ってきます。一方で高齢化は進んでおり、結婚しない女性や出産を望まない女性も増えており、一体どういう国



【プロフィール】

名古屋大学博士課程を修了後、太陽化学入社。2003年に代表取締役副社長就任。その後、複数の海外グループ会社の最高責任者を兼任し、積極的な外国人社員登用を進める。2014年より現職。日本企業における外国人幹部の代表者として多方面で活躍。

家になっていくのだろうと考えてしまいます。

女性向けのプログラムや朝食を食べたり、運動したり、朝活のプログラムを組んだりすると、その結果、非常に笑いと夢の多い現場になっていく。社員が朝来たら笑顔で働ける環境づくりをしている。

今、いろいろなタイプの多様性のある人材を育成しなければならない。そのなかに新人で入ってきたり、キャリアで入ってきたりするが、さらに外国人もいるので、人材は広がっている。従業員には「自律と主体性」と言っている。外国人とか日本人とかは関係ない。自分の仕事は自分で作る。自分でマネジメントしよう。健康も同じである。ほとんどのプロジェクトで「ARK」(明日のロートを考えよう)というスローガンを掲げ、いろいろなプロジェクトに自ら入っていける環境を作っている。そのプロジェクトを作って、そのプロジェクトから外国人をどこからどういうふうにくるリクルーティングしたらいいか、どういうふうに彼らを活用し、どこのチームに持っていったらいいのかを、リクルーティングの段階から最後まで考えている。

すべてプロジェクト制で行っているので、本部がなく、本部長もいない。ピラミッド式はほとんどなくして、役職名では呼ばない。会長でも社長でも誰でもアポイントが取りやすいようにしてある。そういう環境づくりをしていて、会社をどういうふうに変えていくかということを考えている。そのなかに外国人雇用や高齢化や女性問題のことも含まれる。

現在、当社の社員は60%以上が女性社員である。女性の問題は非常に大切ということである。当社はいち早く副業を許可し、社外チャレンジ、社内チャレンジを許容している。何かベンチャーすることを許可している。

当社の全世界の社員の約7,000人のうち5,000人が外国人。各国それぞれの国の方法で運営している。外国人雇用の場合、いろいろな国籍の人が入ってくるので、マネジメントの面と彼らが持っているテーマと、言葉の問題や生活の問題等が課題になっている。ただ、大事なことは会社としてやるのかやらないのかというコミットメントであるし、外国人を扱うという投資を将来的な「財産」と思わないといけない。たとえば、こういった取り組みから現地出身の社長が輩出されるようになると、経営のことも分かっていて現場のことも分かっている社員はとても大きな財産になる。

【メインフォーラム／プレゼン③】

女性の人材活用策

株式会社ラッシュ・インターナショナル 代表取締役 **倉田 満美子 氏**

高齢者、外国人、女性とそれぞれの就労の共通点は、何かに制約があることだと思っている。高齢者であれば体力、外国人であれば生活習慣や言葉の制約、女性の制約は圧倒的に時間ということになる。時間に制約のある女性をあえて活用すること、それを正としてビジネスを組み立てることにチャレンジしてきた。基本的には女性だからできないではなくて、女性だからこそできることを徹底することで、女性であることがデメリットにならないビジネスモデルを創り上げたく創業した。

現在は40人の社員がいるが、管理職8名のうち6名が女性。今年度採用の4名も全員女性である。産休・育休は3事例目を数え、社員朝礼、社員ワークライフバランス会議等、社員が自主的に話し合う機会を設けているのが、女性の雇用や活躍のバックベースになっていると思っている。中途採用の場合、最初はパートや契約社員からスタートしてもらい、やはり頑張りたいということで正社員に引き上げていくパターンが一番多い。

また、当社のポイントとしては、いろいろな年代の女性を組み合わせで雇用しているところである。女性はライフステージによって働き方が変わってくる。そのライフステージによって少し頑張って働ける時期、ブレーキを踏まなければならない時期があり、男性の生涯働くというスタイルとの大きな差がある。それはそれではない。結婚したい、子どもを産みたいという女性の希望を阻害するのはよくない。では、ブレーキを踏んでいる人がいるのであれば、誰かがアクセルを踏めばいいのではないかという発想がある。そこで、同じようなメンバーで会社を構成するのではなく、20代も30代、40代、50代もいるという会社にすれば、きれいに柔軟性を持った働き方を選択できる。ちょっと早く帰る30代の代わりに、まだ時間がある20代がちょっと頑張ってみる等、40代の子育てが終わった世代が面倒見るといった組織づくりをしているのが特徴と思っている。

私どもは小さい会社だが、大きい会社にも参考になると思っている。大企業でも、ひとかたまりで働ける課や部というのはおおむね40～50人程度がマックスかと思う。その中で10人ぐらいのグループに分かれているという構造はどの会社でも一緒ではないかと思うので、そのなかでできることのヒントになればと思う。

当社の具体的な施策については、「子育て関連休暇の充実」が大きな特徴である。有給休暇は法定分しか与えていないが、子どもの病気や学校行事等で、10日程度の有給休暇ではとても足らないのが現状である。そこで、有給休暇を使い切った後の休暇申請を受けようとしている。あとは、2時間有給休暇を採用しており、子どもを病院に連れて行く時等、全休、半休を取るのもったいない場合等に有効な休暇となっている。そして、チームで助け合う工夫を進めている。具体的にひとりしか分からない仕事は当社には存在しておらず、必ず誰かが分かるようにしてあり、情報共有やコミュニケーションの充実を図っている。あとは、毎月1回30分間、上司との1対1面談を実施している。

【プロフィール】

トヨタ自動車にて販売企画、マーケティング等を担当。同社退社後、オフィスラッシュ創業。その後、組織変更し現社名。社員、スタッフはすべて女性で構成し、女性の視点を生かしたマーケティング、アンケート調査等を実践。



女性が活躍できるようにするためのポイントをまとめると、大きく3つあげられる。ひとつ目は、「働く女性自身の高い意識とスキル」が必要である。まずはここが前提と考える。子どもがいる等のハードルがあるとはいえ、それを言い訳にしたり甘えたりしない。そういう意識と、短い時間で成果を出せるようにするスキルを養う努力をすることが重要である。2つ目は、「社会的な制度や補助の充実」である。中小・零細企業1社だけでできることは限られており、産休や育児休暇を推進したり、保育園に預けやすいといった社会全体の環境を国や県等が整備し、資金力のない小さな会社を支えるベースを構築していただきたいと思う。

3つ目は、私たち経営する側の話になるが、「経営者が社内環境を整え、周りのメンバーの理解・協力を得る」ことである。女性の働く環境のことを理解し、助け合おうという風土をつくり、困ったときに協力し合える会社にしていくことが重要である。

【メインフォーラム／パネルディスカッション】 東海総活躍時代に向けた3つの人材活用策 ～「外国人・シニア・女性」に焦点をあてて～



	氏 名	所属・役職
登壇者	藤村 博之 氏	法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授
	ジュネジャ・レカ・ラジュ氏	ロート製薬株式会社 取締役副社長
	倉田 満美子 氏	株式会社ラッシュ・インターナショナル 代表取締役
進 行	南田 あゆみ	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 研究開発部兼外国人活躍推進室 主任研究員

【南田】 各講師から、高齢者、外国人、女性の活躍のポイントをご説明いただきました。本フォーラムは東海地域におけるものづくり中心の産業構造の傾向もあることから、その辺りを踏まえて東海地域のこれからの雇用の課題等についてご意見を伺いたい。

【ジュネジャ】 私は東海地方ではなく関西であるが、20数年前は、この地域の企業は外国人雇用をほとんどしていなかった。今になって、グローバル社会となり、海外の人材も必要という状況に変化した。外国人といってもいろいろなタイプの外国人がいるが、名古屋には多くの留学生を受け入れている大学もあり、探してみ

ればふさわしい外国人は見つかると思う。いかに外国人雇用をマネジメントするかという課題があるが、東海地方で採用して全世界で活躍できるチャンスは大いにあると思う。

【倉田】 東海地域における女性の活躍の課題は、やはり東海地域の女性は奥ゆかしいというか、良妻賢母型というか、比較的地元大好きという女性が多い風土だと思う。どちらかという男性に付いていって、一歩下がってという特性が旧来からある。これは、もともと製造業中心で男性ががんばって働くということもあるが、親子、特に母子の仲が良く、母と同じような感覚で娘

が育つといった風土もあり、それが伝承されている地域性はあると思う。

【藤村】 東海地域というもののづくりの製造業が強いというイメージが強い。ものづくりはある程度蓄積がないといいものができる。したがって、シニア人材に対して、技能伝承とか技術伝承をしっかりとってほしいということはある。そういうことを理由の第一に挙げて、60代以上の方々を雇用する企業も多い。ただし、シニアの人たちに聞くと悩みをお持ちである。技能伝承、技術伝承は確かに役割としては分かる。しかし、自分が持っているこの知識は今から30年前、40年前に自分たちが習得したものである。そういった技術を若者に教えることに本当に意味があるのだろうか。自分が持っているもののどれを教えて、どの部分はそれほど伝えなくていいのかというのがよく分からないという遠慮がある。それで、たとえば、後継者育成のための人材という肩書きを会社が用意するのだが、お互いに遠慮がある。ある会社では、この部分は時代を超えて必要な部分だから自信を持って教えてもらう、あるいはこの部分はそうでもないと明確にしてあげると、教える方は自信を持って教えることができるということもある。

もうひとつ、企業によって、年齢構成が歪んでいることがある。今、50歳前後のバブル層が非常に多く、その下の30代後半から40代前半の層あたりが少な



藤村博之氏

く、また最近20代を多く採用する等といった傾向がある。50代以上をシニアと定義すると30年くらい年齢の開いた20代の人たちに教える時に、「言葉が通じない」と言う。なかなか同じ日本人であっても、普段使っている言葉がかなり違うと。製造現場ならばモノがあるからまだいい。そういう時に、間にもうひとり入っていると伝承がしやすいと言われる。年齢層というものをエイジフリーといいながら、日本人は年齢を気にするので、その辺りをうまく配置していくと、技術あるいは技能の伝承がうまくいくのではないかと考える。

【南田】 今回、テーマをダイバーシティとしてシニア、外国人、女性の3つをまとめて開催している。お話を聞いていて共通点は多いと思っており、それぞれの対象が制限を持っている。高齢者であれば技術の見直し、女性であればスキルアップ、外国人であれば言葉のギャップとかがあると思われる。そういった能力開発を自ら行ったり、相互理解等で話し合い等をしていくといったキーワードもあったかと思う。多様な人材のマネジメントという視点でそれぞれ思うところをお話しいただきたい。

【ジュネジャ】 多様性という言葉は非常にむずかしいが、企業としても多様性になると新卒者と中途採用、女性と男性、外国人と日本人の問題があり、いろいろなタイプの人材がいて、日本人でも日本語をしゃべらない企業で働いてきた人もいたりして、実際、非常に多様



ジュネジャ・レカ・ラジュ氏

ではある。マネジメントとなると、ピラミッド式を固めていくと非常にむずかしくなる。やりやすいのはフラットな組織にすること。若い人や外国人でも同じように意見が言えるような組織を作ることが重要である。本部制度をなくしてフラットな組織にしたとはいえ、多様な人材がいるなかで問題は多々ある。その問題の解消に有効なのが、人材をミックスしてチームを作り、お互いに対話することである。

【倉田】 私もジュネジャさんとほぼ同様で、特に女性の場合、ジェネレーションギャップというのは当然あるがミックスすることで解決しており、多様性の問題は女性に関してはあまりないのかと思う。多様性のある職場において大事なことは、基本は認め合うということ、そしてお互いに話し、コミュニケーションを図ることだと思う。

ただし、企業なので、守らなければならない理念や方針の絶対値を徹底したうえで、いろいろな人がいて認め合える意識が必要かと思う。

将来の見通しということでこれからのことを話すと、20年前、30年前と比べると社会の構造も違うし、働くことに対する考え方の土壌が変わっているので、



倉田満美子氏

よりダイバーシティということには理解が進んでいる。とはいえ、実際に企業を動かしているのは50代、60代の方たちなので、この世代がいかにかほかの人たちを認めていくのかがポイントになると思う。

【藤村】 ダイバーシティと経営者の方もよくおっしゃるが、本当のことを分かっているのか疑問がある。ダイバーシティってとても面倒なものである。右向け右と言った時に、いや左じゃないですかとか、なぜ右なのかとか、いやここは上でしょうとか、違う意見を言う人があるのがダイバーシティであると思う。そういう時に頭ごなしに右なんだと言ってしまうのではなく、



なぜ左だと思うのか、その理由を聞いて、今の状況はこうだから右なんだよと説明し、説得し、納得してもらってようやく動いてもらう。このように面倒なのだが、丁寧にやっていけばいいこともある。どういういいことかと言うと、これまで気づかなかったことに気づくことができる。それが発想の転換や新しい発想へのつながり等が生まれる。そこにつながるのだと信じてやることだと思う。多様性やダイバーシティをお考えになるときは、必ずいいことがあるという信念を持って取り組んでいただきたい。

【南田】 それぞれの人材を活用することを「決断をする」ことが重要であると思う。最後に皆さまから参加者へのメッセージをお願いします。

【ジュネジャ】 先ほど藤村先生からお話ありました通り、多様性というのは、今日3つのテーマがあったと思うが、シニア、外国人、女性、すべてに対して面倒だと思ったらとんでもなく面倒だし、財産だと思えば財産である。大事なことは、コミットメントである。企業のトップがやらないと多分動かない。当社における外国人も女性もそうであるが、経営者のコミットメントが重要である。面倒ではなくて、投資として将来の財産になるということ。すべて私たちはそうなると思っている。

【倉田】 最近、女性の活躍推進とすごく言われるようになってきたが、本当にやった方がいいと思う。上手にやっていけば、女性は本当に一生懸命働いてくれると思っている。そこを上手に引き出していくためには、企業のトップやリーダーが我慢したり、苦労したり、努力したりすることも必要になる。あとは、東海地域の女性はあるタイミングで会社や仕事から離れる選択肢を取るにも関わらず、落ち着いたらもう一度復職したいという希望が多いというアンケート結果もあった。私のなかでは、やめさせてしまうのではなく、細々としてでもいいので、続けさせていくということを企業のなかで考えていくのがベストなのかと思う。

【藤村】 みなさんにぜひお願いしたいのは、従業員と一緒に



南田あゆみ

に考えてほしい。日本企業の人事の方とお話をしていると、会社がすべてお膳立てして、いろんなものを整えて、はいどうぞというふうにしなけいけいけないと思っている人がいる。20年くらい前から個別人事管理ということが言われるようになった。一人ひとり仕事の成果、業績を見て処遇を決めましょうと。人によって事情が違ふ。特に高齢者になると会社もいろんな制度を用意するが、「従業員の皆さんも一人ひとりが自分のことを考えてね」というふうと一緒に考えることをぜひ実践してほしい。人事部の負担が増えるように見えるが、従業員が自主的に動けば会社の負担は減るのではないと思う。

ジュネジャさんがおっしゃっていたように「投資」である。コストというふうにと考えるとどうしようということになるが、投資なんだという考えを持つことが必要。人材とは将来に向けた投資である。ぜひ、企業の皆さまにはその点をお考えいただきたい。

【働き方改革・雇用改革レポート①】

高度外国人・女性が東京圏へ流出せず、東海地域の産業活性化の担い手として活躍するためのアプローチ

Encouraging Women and Highly Skilled Foreign Workers to Stay in the Tokai Region and Become a Driving Force of Industrial Vitalization

人口減少による労働の担い手の減少に加え、企業においてグローバル化が避けて通れなくなっている中で、多様な属性や価値観をもった人材の活用が必至となっている。本論は、多様な属性の働き手が地域に留まり、活躍することについて、統計や自社で実施したアンケート等から、主に高度外国人、女性に焦点を当てて検討を行った。

高度外国人においては国籍（言語、文化）が異なること、女性においてはライフステージにあわせて時間的な制約が発生するという、日本人男性との違いと、まだ活躍している人材が少ないことに対し、配慮を行う必要がある。このことを念頭に置いたうえで、地域での活躍に向けた主なポイントは、①地域を選んでもらうこと

（流出防止）、②採用時・活躍時における違いへの配慮、③ロールモデルの見える化、④生活環境の充実の4点であると考える。

①地域を選んでもらうためには、東京圏に比べて活躍機会が低い環境であると思われることから、キャリア教育等で地域の活躍場面を知る機会をつくることが重要である。②採用時・活躍時における違いへの配慮は、高度外国人は各ステークホルダーでの日本語教育、女性は時間的制約への支援・柔軟性が必要である。③ロールモデルの見える化は、東海地域では、高度外国人、女性の活躍がまだ少ない中で、大変重要なポイントである。④生活環境の充実として、文化、自己研鑽の機会、多様な交流等のソフト面において、東京圏よりも評価が低く、充実を図ることが求められている。



Population declines have led to labor shortages. Firms cannot avoid business globalization. In such conditions, firms must utilize workers with diverse attributes and values. Based on various data and the result of a questionnaire survey conducted by Mitsubishi UFJ Research and Consulting, this paper focuses on women and highly skilled foreign workers and examines how workers with various attributes may stay in the Tokai region and realize their potential. Attention must be given to differences from Japanese men—particularly, language and cultural differences in the case of highly skilled foreign workers and “work-life balance” at various life stages in the case of women. It is also necessary to bear in mind that few women or highly skilled foreign workers are actively working in the Tokai region. Accordingly, there are four main points in encouraging women and highly skilled foreign workers to realize their potentials in the Tokai region: (1) having them chose to stay in the region (preventing them from moving to other areas), (2) accommodating personal differences at the time of hiring and during employment, (3) raising the profile of role models, and (4) increasing locally available opportunities. First, in order to have women and highly skilled foreign workers chose to stay in the Tokai region, it is important to inform them of various local opportunities to realize their potentials through career education programs and other channels. This is necessary because the Tokai region is considered to have less such opportunities than the Tokyo Metropolitan Area. Second, for accommodating personal differences, relevant stakeholders need to provide support and flexibility in Japanese language education for highly skilled foreign workers and in work-life balance for women. Third, raising the profile of role models is very important as not many women or highly skilled foreign workers are actively working in the Tokai region. Fourth, increasing locally available opportunities, such as those for self-improvement and cultural and other exchanges, is needed as the Tokai region is rated lower than the Tokyo Metropolitan Area in this respect.

はじめに

働き方改革の動きが加速している中で、政府の働き方改革の実行計画においては、議論の中心である長時間労働是正、非正規雇用の処遇改善等とともに、外国人材の受け入れ、女性が活躍しやすい環境整備等の多様な人材の活躍が盛り込まれている。

製造業を産業基盤とする東海地域においては、若年男性の雇用が中心となっている。労働力人口総数に対する各属性の割合を東京都、愛知県、大阪府と比較すると、男性25～44歳の割合は、愛知県が高く、都道府県の中でもトップとなっている。逆に、女性15～64歳の割合は、愛知県が低くなっている。

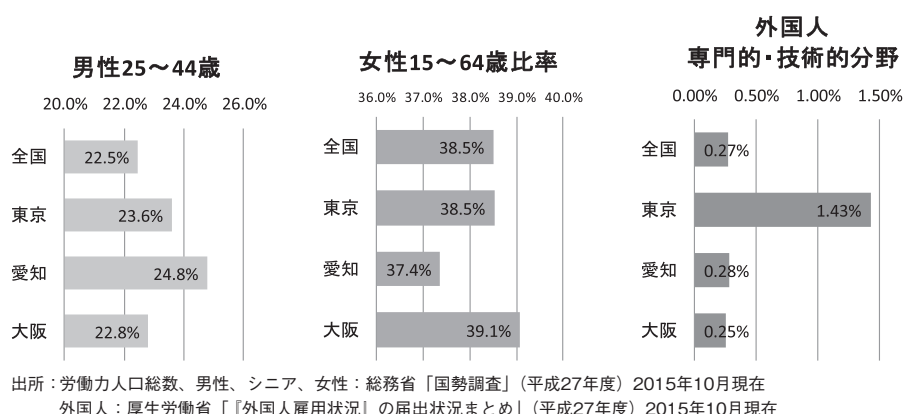
高度外国人については、専門的・技術的分野の在留資

格で働く外国人の割合は、東京都が突出して高く、また、専門的・技術的分野の在留資格で働く全国の外国人に占める東京都の割合は、半数以上と高く、東京に集中している状況である。

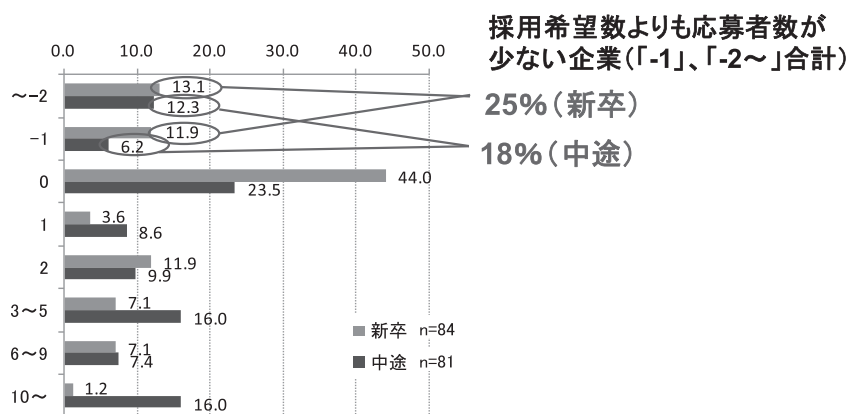
採用側からみると、少子化が進む中で、人手不足は深刻な状況となっている。愛知県のものづくり中小企業で、採用希望数に対する応募者数の過不足をみると、採用活動を行った企業のうち、採用希望数よりも応募者数が少ない企業（「-1」、「-2～」合計）が新卒で25%、中途で18%であり、2割前後の企業において、人員を確保できない状況となっている。

このように、人口減少により労働の担い手が少なくなっていることに加え、企業においてグローバル化が避けて通れなくなっている中で、多様な属性や価値観を

図表1 労働力人口総数に対する各属性の割合（東名阪比較）



図表2 1企業における採用希望数と応募数の過不足状況（生産工程の正社員）【過去1年間実績】



もった人材の活用が必至となる。

そこで、本論では、東京圏への一極集中を是正し（東京圏への流出を防止し）、地域において多様な属性の働き手が地域に留まり、活躍してもらうために必要な方策を検討する。

1 東海地域における高度外国人材の現状と働き方についての意識

（1）高度外国人材の東海地域における現状

まず、高度外国人の東海地域（愛知県）における活躍状況をみる。日本国内で雇用されて働く外国人労働者は、2017年10月末時点で、約128万人で、過去最高を記録している。2012年は東日本大震災の影響で横ばいとなったが、2013年以降増加傾向にあり、愛知県においても同様の傾向となっている。在留資格の内訳をみると、高度外国人（専門的・技術的分野）は、全国で全体の2割弱ほどに留まっている。愛知県においては、製造業で働く日系人が多いことから、日系人の在留資格である身分または地位に基づく在留資格の割合が高く、高度外国人は、全体の1割弱程度となっている。

次に、高度外国人材の卵と言える留学生の就職動向をみる。2017年5月1日時点で、日本国内の外国人留学

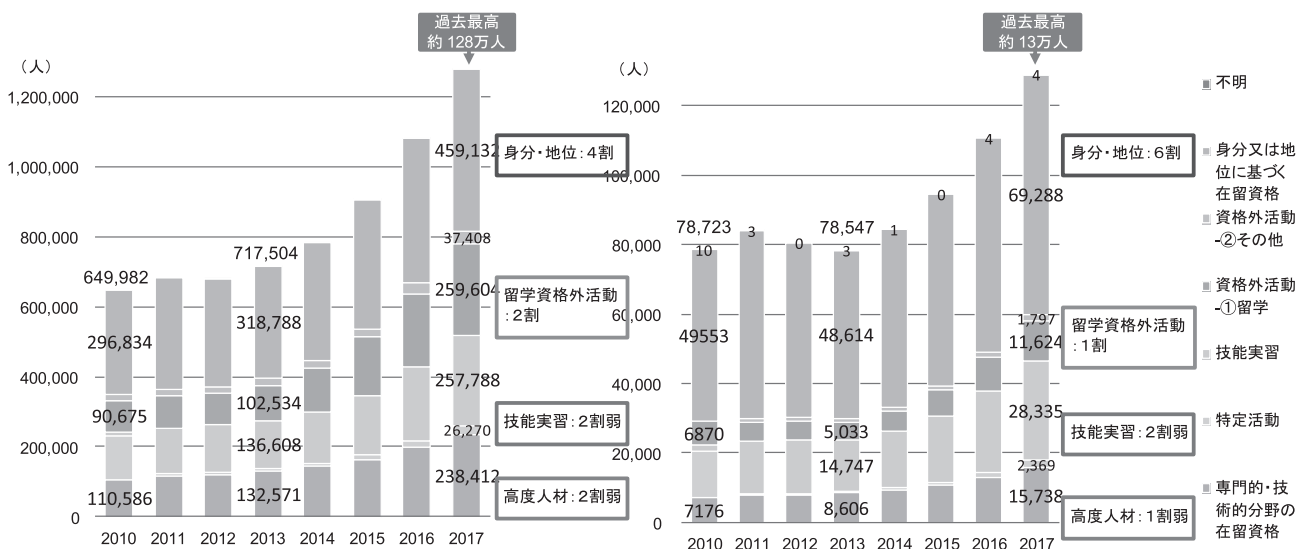
生数は約26.7万人、そのうち、高等教育機関（日本語教育機関を除く）在籍者は約18.8万人で増加している。増加の要因は、日本語学校生、専門学校生であり、大学や大学院は、微増、横ばいの状況である。

東名阪で、日本人学生に占める外国人留学生の割合をみると、東京都の割合が高く、愛知県は全国に比べても低い割合となっている。全国総数に対する東京都の留学生数の割合も高く、全体の3分の1を占めている。

留学生の就職率をみると、就職意向が7割程度あるものの、3割しか就職できていない状況で、ミスマッチが生じている。また、就職先の地域をみると、東京都が半数近く（47.7%）を占めており、留学生数全体に占める割合（3分の1）と比較しても、東京への流入傾向がみられる。

「はじめに」で記載した高度外国人材が東京都に集中している理由として、もともと外国人留学生が集中しているうえに、就職時にも流入傾向にあることが確認された。一方、東海地域においても、愛知県、岐阜県、三重県をあわせて、高等教育機関に9,000人ほど（2016年度：愛知県6,738人＋岐阜県1,352人＋三重県865人＝9,000人）おり、全国と同じ比率で卒業（修了）留

図表3 就労している外国人数の推移（全国、愛知県）

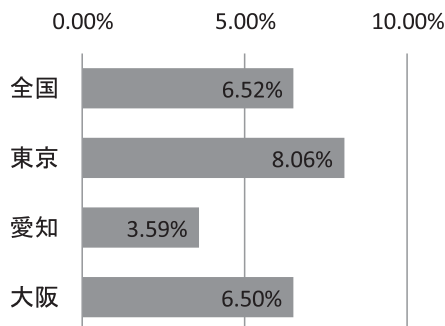


学生数を推計すると、2,500人ほどになる(図表6高等教育機関の留学生総数171,122人に対する卒業留学生総数48,598人の割合:0.28、9,000人×0.28≒2,500人)。同年の就職許可件数は愛知県、岐阜県、三重県をあわせて、1,100人程(2016年度:愛知県949

人+岐阜県97人+三重県81人≒1,100人)で、全国に比べて就職者の割合は高いものの、就職を希望する7割(2,500人×7割=1,750人)には達していないことから、地域におけるマッチングを進めることが必要である。

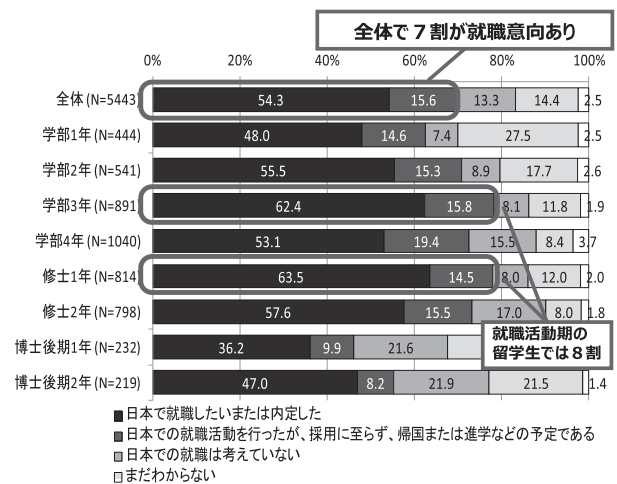
図表4 外国人留学生比率

外国人留学生 ／大学に在籍する学生数



出所: 外国人留学生数(平成29年度): 独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査」
大学に在籍する学生数(平成29年度): 文部科学省「学校基本統計」

図表5 外国人留学生の就職意向



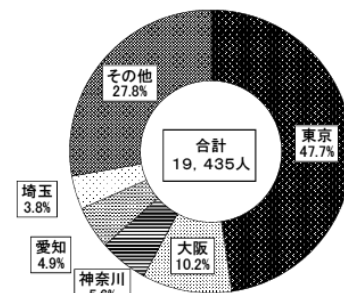
出所: 厚生労働省(平成25年度)「大学における留学生の就職支援の取り組みに関する調査」

図表6 留学生の就職状況

	2014年度	2015年度	2016年度
高等教育機関の留学生総数	139,185	152,062	171,122
卒業(修了)留学生総数	37,397	42,643	48,598
就職者数	9,678	12,325	14,493
割合(%)	27.0%	30.1%	31.1%

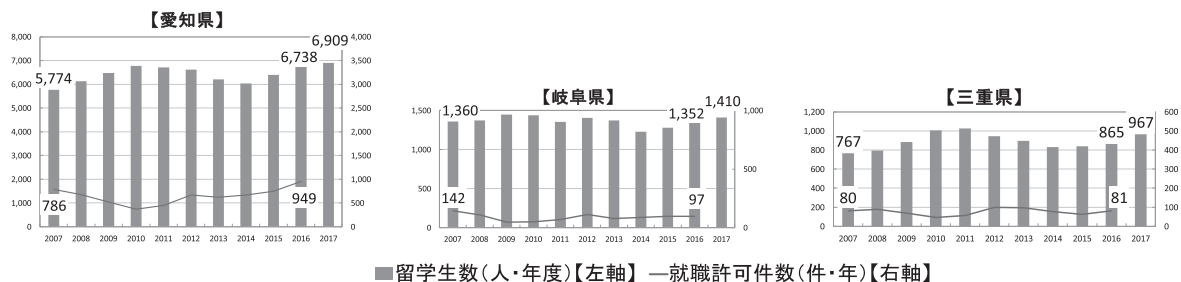
出所: 独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」

図表7 留学生の就職先所在地



出所: 法務省入国管理局「平成28年における留学生の日本企業等への就職状況について」

図表8 東海地域の留学生数と就職許可件数の推移

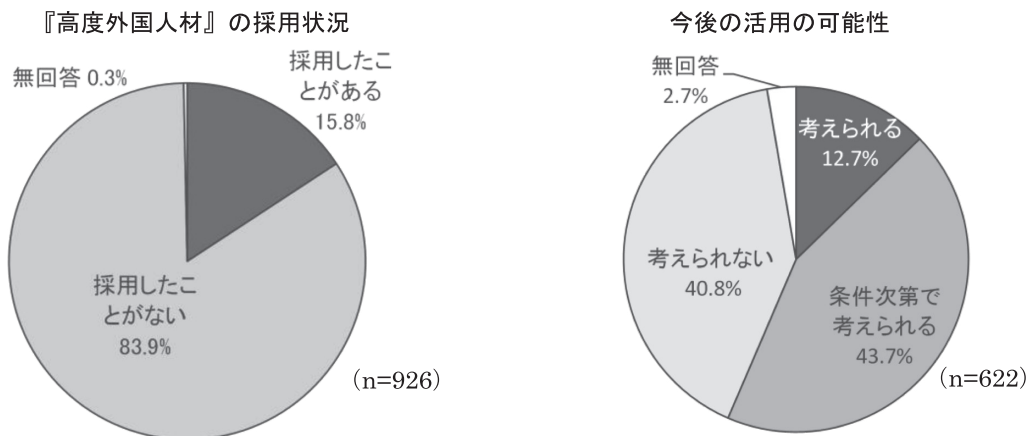


出所: 留学生数: 独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査」「高等教育機関における留学生受け入れ状況」
就職許可件数: 法務省入国管理局「留学生の日本企業等への就職状況について」

企業における留学生の採用動向をみると、2017年度に留学生を採用した企業はアンケート回答企業全体の3割強あり、今後の採用意向としては6割程度となっている。また、中部地域の中小企業に絞った場合の留学生の採用動向をみてみると、2017年度の調査で、これまで

15%の企業において採用実績があり、今後の「高度外国人材」採用に前向きな企業（「考えられる」「条件次第で考えられる」）が過半数を超えることが分かった。人出不足を背景として、中部地域の中小企業においても留学生採用への前向きな姿勢が出てきている。

図表9 中部地域のものづくり中小企業



出所：経済産業省 中部経済産業局「ものづくり中小企業における高度外国人材（元留学生等）活用事例集」高度外国人材（元留学生）」の採用・活用に関するアンケート

(2) 高度外国人アンケート（東京圏、名古屋圏比較）

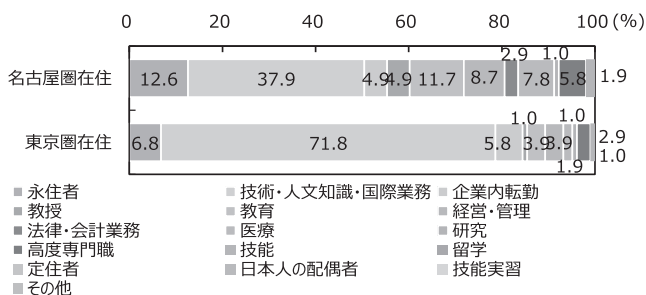
次に、名古屋圏の高度外国人の働き方に関する意識を、

東京圏、名古屋圏に在住する高度外国人を対象に行ったアンケート調査より分析する。

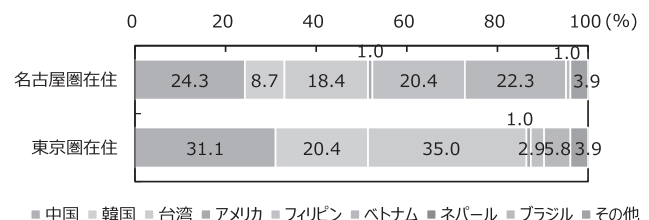
図表10 高度外国人アンケート（東京圏、名古屋圏比較）概要

調査対象	名古屋圏在住の高度外国人 103サンプル（名古屋圏：愛知県、岐阜県、三重県） 東京圏在住の高度外国人 103サンプル（東京圏：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）
調査方法	マクロミルのネットリサーチシステムを活用
調査期間	2018年1月30日～2月9日

図表11 回答者属性＜在留資格＞



図表12 回答者属性＜国籍＞



図表10～12 出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング独自アンケート「高度外国人アンケート（東京圏、名古屋圏比較）」

まず、日本で働いている理由としては、「給与水準の高さ」、「技術への魅力」、「日本で暮らしたい」、「将来、母国の日系企業で働きたい」が多く、特に名古屋圏の高度外国人においては、「将来、母国の日系企業で働きたい」が多い傾向がある。

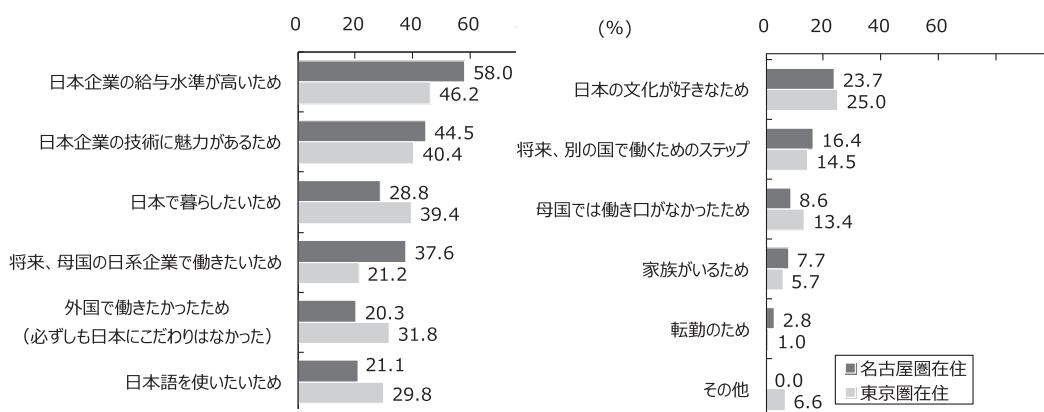
今後、名古屋圏／東京圏で働き続ける意向としては、「現在の企業で働き続けたい」が4割、「日本で働き続けたい（転職したい）」は3～4割、「母国に帰国し働きたい」が1～2割となっている。高度外国人の雇用に関する企業側の課題として、離職に関する不安が挙げられるが、高度外国人本人の継続雇用希望の意向は比較的高く、離職に関しても帰国の希望よりも、日本国内での転職を希望する方が多くなっている。

名古屋圏においては、東京圏と比べ、母国に帰国し日系企業で働きたい意向が高くなっているが、これは、回答者の属性として、名古屋圏は回答者におけるフィリピン、ベトナム国籍の人の割合が高いことが関係していると考えられる。

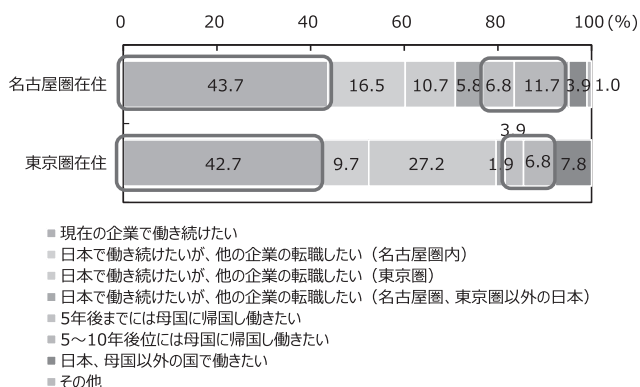
働くことへの満足度として、名古屋圏の方が高い傾向があり、「時間外労働の少なさ」、「通勤環境」、「ストレスの少なさ」、「仕事と生活のバランスのとりやすさ」等において名古屋圏の環境が整っていることが満足度の高さの牽引となっている。

このことは、日本への留学生・元留学生へ行った別のアンケートにおいて、「日本に住むこと」は魅力的だが、「日本で働くこと」は魅力的だと思われていないという結

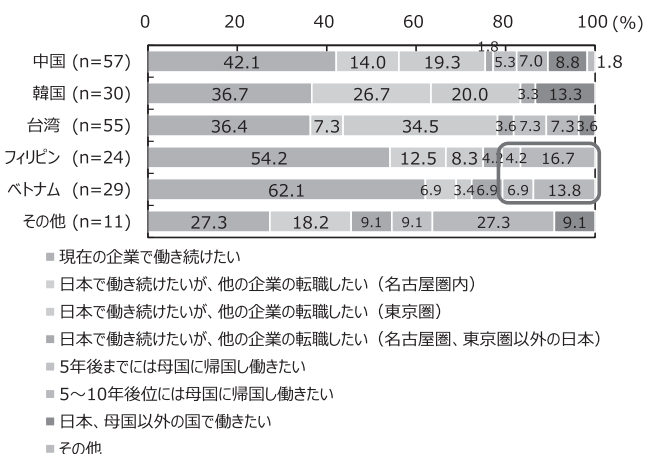
図表13 日本で働いている理由



図表14 今後名古屋圏／東京圏で働く意向

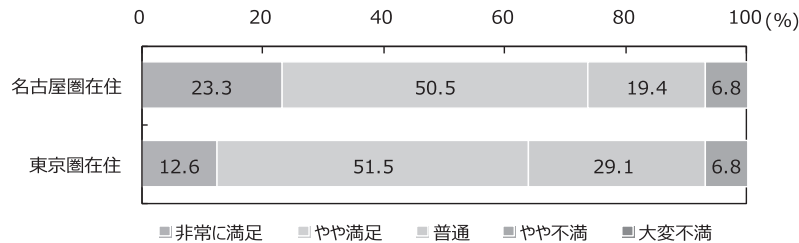


図表15 (参考) 今後名古屋圏／東京圏で働く意向(国籍別)

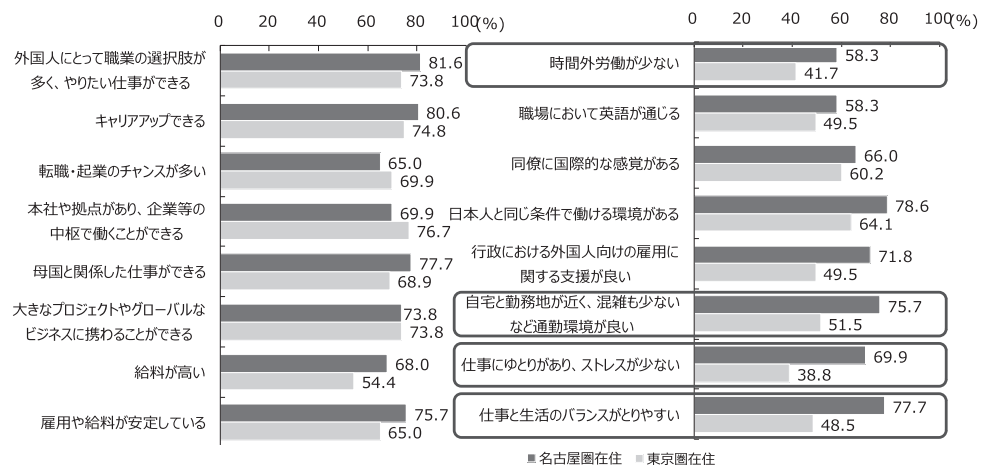


図表13～15 出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング独自アンケート「高度外国人アンケート（東京圏、名古屋圏比較）」

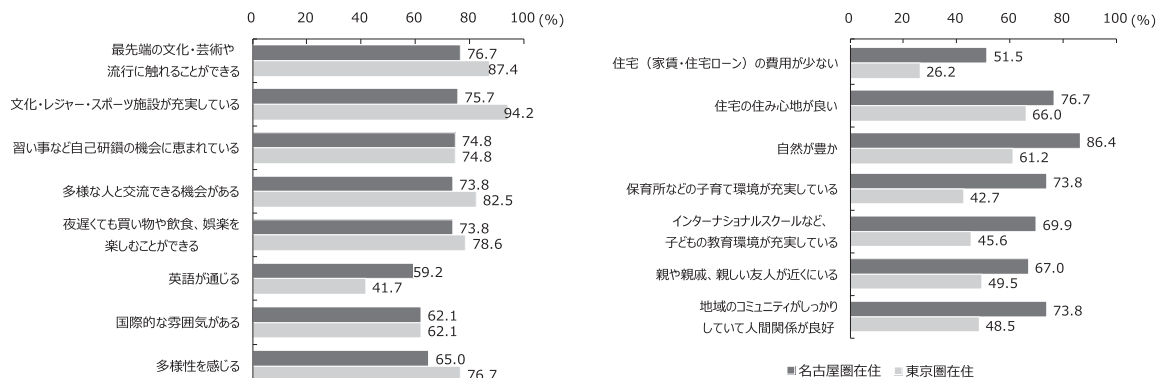
図表16 名古屋圏／東京圏で働くことへの満足度



図表17 希望する働き方が実現できる環境について

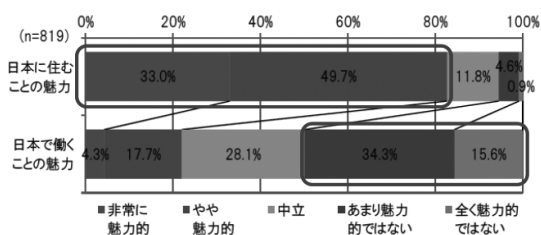


図表18 希望する暮らし方が実現できる環境について



図表16～18 出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング独自アンケート「高度外国人アンケート（東京圏、名古屋圏比較）」

図表19 日本への留学生・元留学生による、日本の生活および就労の魅力度の評価



出所：（一社）日本国際化推進協会による外国人留学生・元留学生に対するアンケート調査

果がでていることから、仕事のゆとりや、仕事と生活のバランスの取りやすさにおいて、名古屋圏は東京圏より評価されており、暮らしの満足度もあげていくことで、高度外国人に支持される地域になる可能性がある。

2 東海地域における女性の働き方の現状と意識

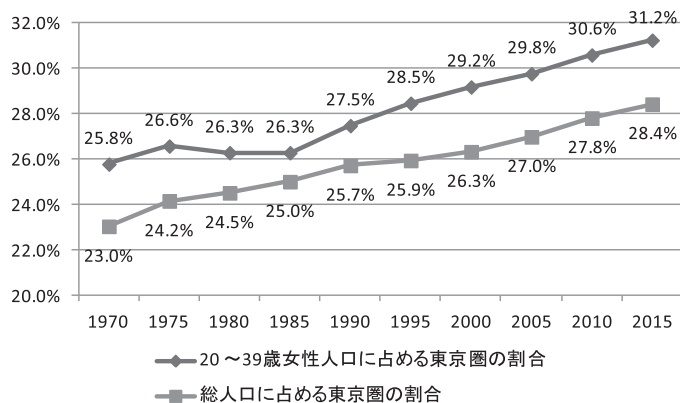
(1) 東海地域における女性活躍の現状

続いて、東海地域における女性活躍の現状をみる。若年女性の東京圏への集中をみると、20～39歳の女性人口に占める東京圏の割合は増加傾向にありは2015年時点で31.2%となっている。愛知県においては、強い雇用基盤を背景に、20～24歳においては、男女とも流入傾向となっている。ただ、東京圏との転出入状況をみると、20～24歳女性においては、東京圏へ3,000人ほどの転出超過となっており、若年女性の就職時における東京

圏への流出がみられる。また、男性の流入数が女性の2倍近くとなっており、人口の男女比は全国トップレベルの男性過多の状況となっている。

年代別の女性の就業率であるM字カーブの30～34歳代の窪みは解消されつつある一方で、女性の管理職率をみると、東京都と比較すると低く、年代が高くなるほど、その差が大きくなっており、女性の結婚・出産による離職が低くなる傾向にある中で、女性のキャリア形成への課題が出てきている。

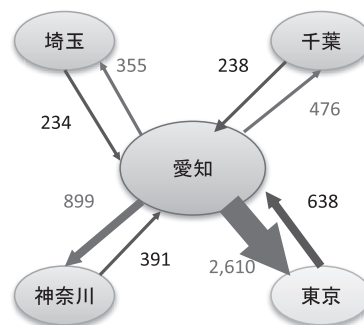
図表20 東京圏に集中する若年女性層



注：東京圏：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県
出所：総務省「国勢調査」総務省「国勢調査」

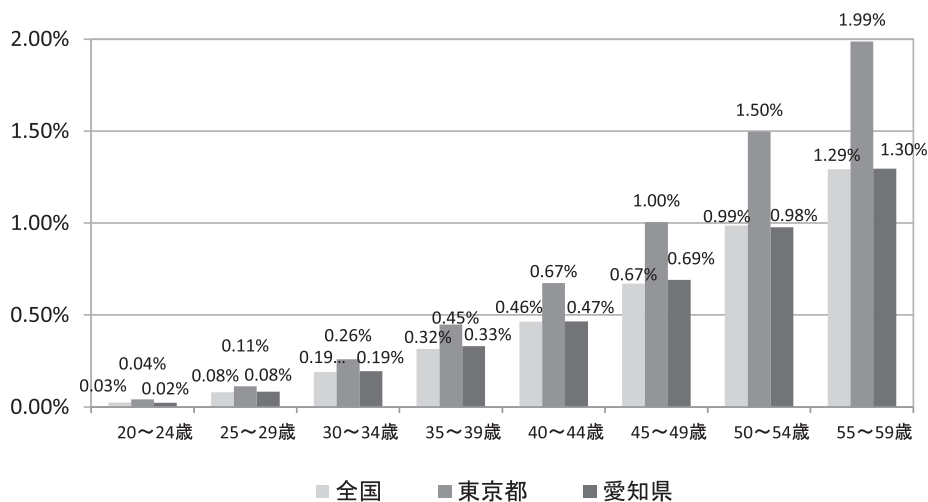
図表21 愛知県－東京圏の転出入状況

女性 20～24 歳（2010 年⇒2015 年）
東京圏へ 2,839 人転出超過



出所：総務省「国勢調査」

図表22 女性管理職比率



出所：総務省「国勢調査」

(2) 女性の働き方に関するアンケート(愛知県、東京圏比較)

以下では、名古屋圏の女性の働き方に関する意識を、東京圏、名古屋圏に在住する女性を対象に行ったアンケート調査より分析する。

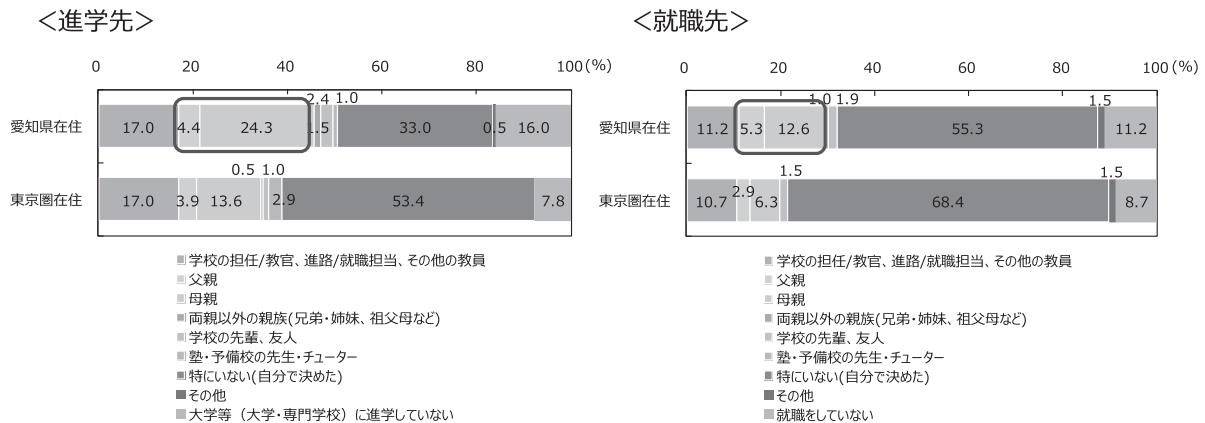
まず、進学先、就職先を決めるにあたり参考にした意見として、愛知県においては「母親」「父親」の割合が東京圏に比べると高く、就職観への親の影響がうかがえる。

また、新卒当時のキャリア形成に対する考え方をみると、愛知県では「結婚・出産するまで働ければよかった」が東京圏より高く、東京圏では「キャリア志向が強かった」「結婚・出産後も働き続けたかった」の合計が愛知県より高くなっている。現在働いている理由として、東京圏は「仕事へのやりがい」が愛知県より少し高く、東京圏の女性の方がキャリアややりがいへの意識の高さがみられる。

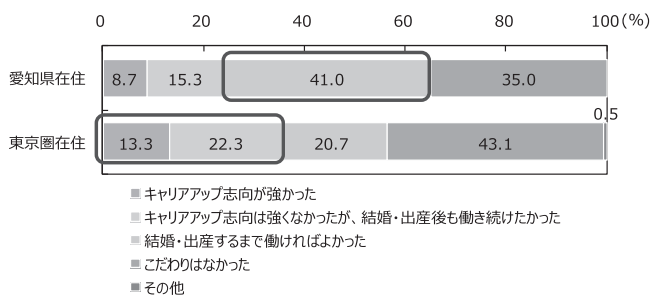
図表23 女性の働き方に関するアンケート(愛知県、東京圏比較) 概要

調査対象	これまでに愛知県以外での居住経験の無い、愛知県内在住の女性 206 サンプル これまでに東京圏以外での居住経験の無い、東京圏在住の女性 206 サンプル (東京圏:東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県) 年齢:18~39 歳
調査方法	マクロミルのネットリサーチシステムを活用
調査期間	2017 年 12 月 27 日~28 日

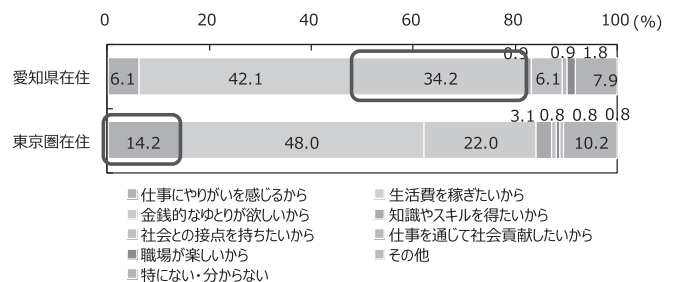
図表24 進学先/就職先を決めるにあたり参考にした意見



図表25 新卒当時のキャリア形成に対する考え方



図表26 現在働いている理由



図表23~26 出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティング独自アンケート「女性の働き方に関するアンケート(愛知県、東京圏比較)」

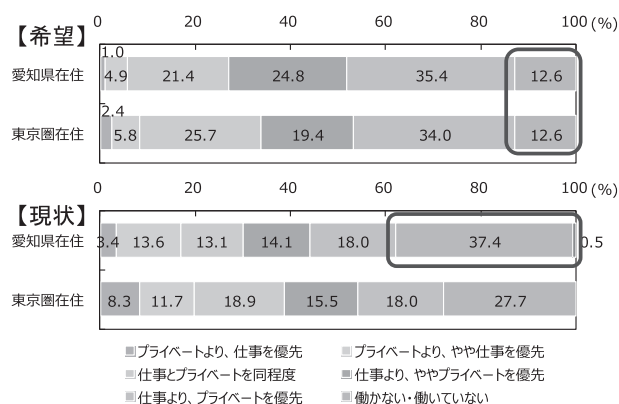
ワーク・ライフ・バランスへの考え方をみると、希望としては、働かないことを希望する割合が同じであるのに対し、愛知県においては、現状、働いていない人が10ポイント程度高くなっている。

家事・育児の分担においては、「家事・育児はパートナーと平等に分担」を希望していても、現状とのギャップは大きい。愛知県においては「家事・育児はパートナーと平等

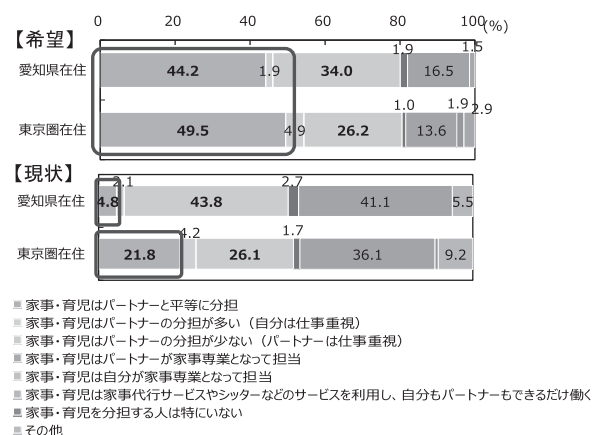
に分担」が東京圏を15ポイントほど下回る。

ワーク・ライフ・バランスへの希望は、地域における差がない中で、東京圏に比べ現実とのギャップが大きいことが、地域における女性活躍の妨げになっていると考えられる。また、ワーク・ライフ・バランスの先進性からも、若年女性が東京圏に魅力を感じる要素にもなっていると考えられる。

図表27 ワーク・ライフ・バランスの希望と現状



図表28 家事・育児の分担の希望と現状



図表27～28 出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング独自アンケート「女性の働き方に関するアンケート（愛知県、東京圏比較）」

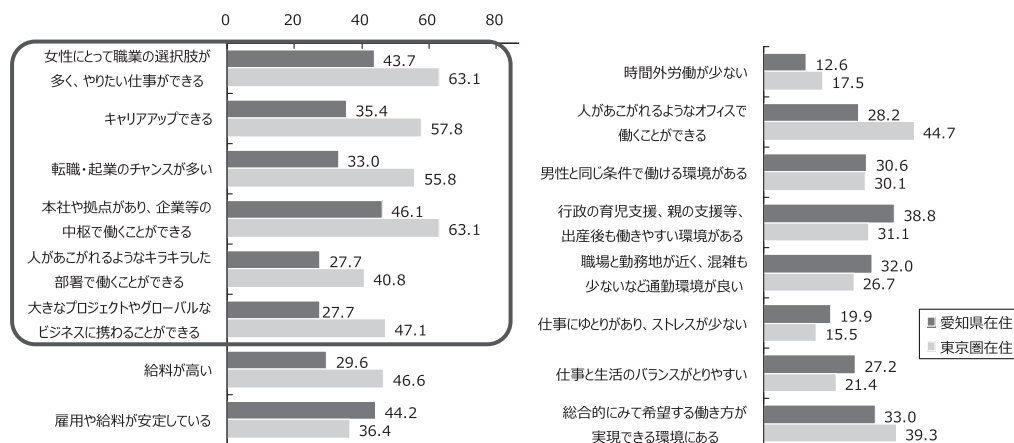
希望する働き方が実現できる環境として、「思う」「そう思う」の合計を、愛知県と東京圏で比較してみると、東京圏が職業選択の多さやキャリアアップ等の活躍機会、仕事の内容に関する項目について、愛知県より高くなった。

暮らし方についてみると、東京圏では娯楽・文化に関

する項目が高く、愛知県では自然・歴史、保育や地域コミュニティに関する項目が高くなっている。

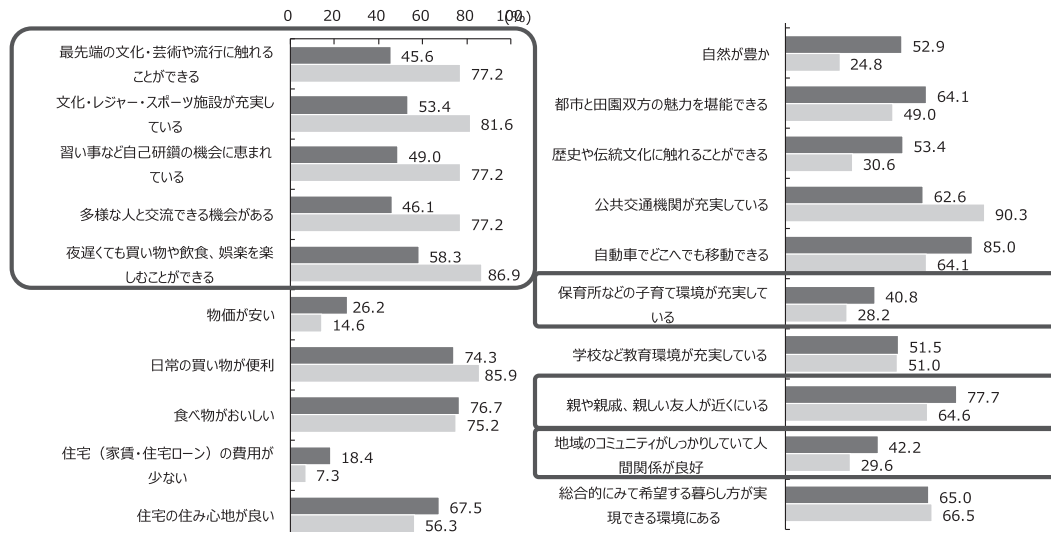
愛知県の女性においては、進学先、就職先の意思決定にみられるように、自分で決める割合が東京圏よりも低く、両親の影響も強い傾向があり、ワーク・ライフ・バ

図表29 希望する働き方が実現できる環境について



出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング独自アンケート「女性の働き方に関するアンケート（愛知県、東京圏比較）」

図表30 希望する暮らし方が実現できる環境について



出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング独自アンケート「女性の働き方に関するアンケート（愛知県、東京圏比較）」

ランスや家事育児分担においても、希望は東京圏と同じであるが、まわりからの影響等も受けやすいことから現状とのギャップが生じている。また、地域での活躍機会や仕事内容についても良い印象をもっていない。女性だけでなく、男性や親世代の女性活躍に向けた理解促進も含めて、取り組みを進める必要がある。

3 高度外国人・女性が東京圏へ流出せず、東海地域での活躍してもらうための取り組みのポイント

以上の結果より、高度外国人・女性が東京圏へ流出せず、東海地域での活躍してもらうための取り組みのポイントを整理する。

高度外国人においては国籍（言語、文化）が異なること、女性の活躍においてはライフステージにあわせて時間的な制約が発生するという、日本人男性との違いと、まだ活躍している人材が少ないことに対し、配慮を行う必要がある。

ジョブ型ではなくメンバーシップ型の雇用形態を取る日本においては、協調性や融通さが優先されてきたことで、日本人男性と同等あるいはそれ以上の能力があっても、高度外国人や女性が不利になる雇用形態から脱却できずにいる。首都圏以外、特に製造業を中心とする東海地域においては、とりわけその傾向が強くなっているこ

とから、注意が必要である。

違いへの配慮、少なさへの配慮を念頭に置いたうえで、地域での活躍に向けた主なポイントは、①地域を選んでもらうこと（流出防止）②採用時・活躍時における違いへの配慮③ロールモデルの見える化、④生活環境の充実の4点であると考える。

この4点について、地域におけるステークホルダーと主な論点について、整理する。

①地域を選んでもらうこと（流出防止）については、東京圏に比べて、働くうえでの活躍機会が低い環境であると思われることから、各教育機関と産業界が連携し、行政の支援等により、学生の頃のキャリア教育等の場において、地域の活躍場面を知る機会をつくることが重要である。

高度外国人においては、優秀な人材獲得の世界的な競争が激化している中で、そもそも留学の際に、日本、そして東海地域を選んでもらうことも重要となる。そのために、送り出し国の人たちが来たいと思える制度や支援等を、地域のみならず国等も含めて検討していく必要がある。また、就職のミスマッチを回避するためにも入口（入学時等）から出口（就職時等）までのフォローも必要である。

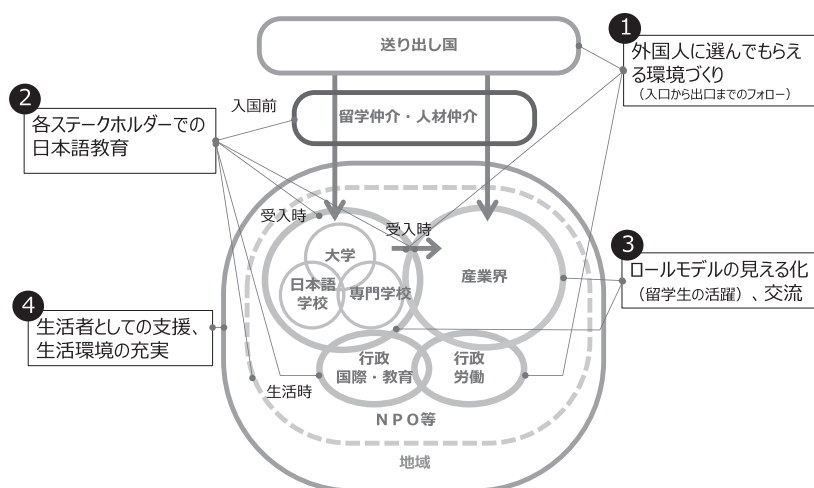
図表31 高度外国人、女性の活躍に向けた取り組みポイント

	違いへの配慮	少なさへの配慮
外国人	国籍(言語、文化)が異なる	見える化
女性	時間的制約	相互理解



出所：筆者作成

図表32 地域におけるステークホルダーと主な論点（高度外国人）



出所：筆者作成

東海地域の女性においては、進学先、就職先の選定において両親の影響等も強いことから、両親の世代も含め地域の意識変容を進めていくことが重要である。

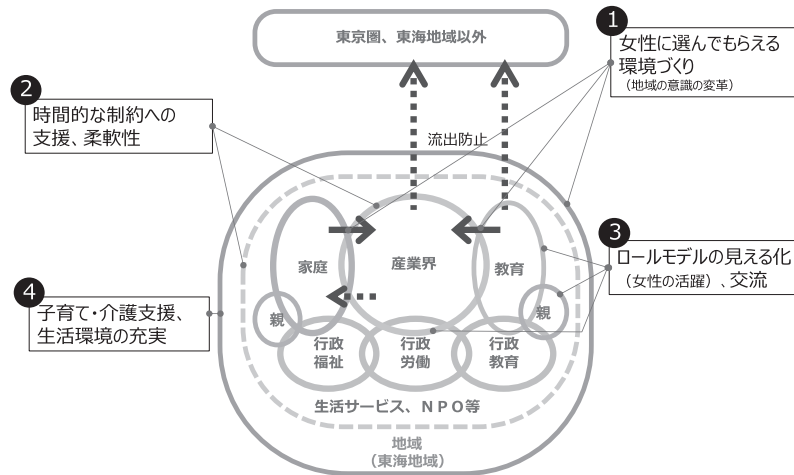
②採用時・活躍時における違いへの配慮について、高度外国人は主に日本語への支援、女性は主に時間制約への支援、柔軟性が重要となる。

高度外国人においては、入国前、受け入れ時、生活時等の場面で、日本語教育をどのステークホルダーがどこまでやるかが重要となる。通常、日本語学校において日本語を習得した後、大学等に進学することになる。最近では送り出し国が、中国からベトナム等の非漢字圏に移行しており、日本語の習得が難しい状況にもなっているとともに、大学における英語での入試や授業等も増えてい

る。優秀な留学生を集めるためには、そうした配慮も重要であるが、一方で就職時において、現状の日本企業では求める日本語能力が高いことから、教育機関での日本語教育体制の強化が求められる。ただし、非漢字圏の学生の急増に伴い、教育機関におけるフォローのみでの対応は難しくなっていることから、体制面も含め検討していく必要がある。

女性においては、時間的な制約への支援や配慮が重要となる。既に各企業においても、両立支援制度の整備は進んでいるため、制度活用に向けた取り組みを進めていく必要がある。また、現状の女性活躍の支援制度は、女性が家事・育児をする時間を取りやすくし、働く時間を削る支援が多い中で、女性のキャリア形成の視点から、女性

図表33 地域におけるステークホルダーと主な論点（女性）



出所：筆者作成

が望む場合への対応として、女性が働く時間をつくりやすくするための、女性の時間づくりを支援する生活サービス（家事支援サービス等）の活性化も求められている。

③ロールモデルの見える化について、東海地域においては、高度外国人、女性の活躍がまだ少ない中で、大変重要なポイントである。多くの行政において、活躍の事例集等は用意されている中で、引き続き好事例の発掘を進めるとともに、伝えていくことにも注力する必要がある。たとえば、教育機関と連携し、キャリア教育の中で、事例集等を活用してもらうことや、活躍している先輩人材と学生（留学生、女性学生）の交流機会をつくる等、積極的な情報発信・理解を進める必要がある。また、高度外国人においては、1名採用することを契機として、毎年多くの高度外国人の応募が集まる事例も多いため、企業においても、高度外国人や女性等の活躍を見せることでの採用活動の好循環をつくることも可能である。

④生活環境の充実については、高度外国人、女性ともに、文化、自己研鑽の機会、多様な交流等のソフト面において、東京圏よりも評価が低いことから、充実を図ることが求められている。一方で、子育て環境や地域のコミュニティ等については評価が高いことから、この点はPRをしていくことも重要である。

高度外国人においては、地域の生活者として、文化が

異なる中での生活面での支援を行うとともに、定着に向けて、地域との交流・つながりを持つ仕組みづくりが重要である。また、本人のみならず、配偶者や子弟への配慮も行っていく必要がある。

女性においては、保育環境、特に質の充実が重要である。待機児童数等の量的な部分は東京圏に比べ評価が高いと考えられるが、保育時間や病児保育等の質的な面では、働きたい女性のニーズをふまえ充実していくことが求められている。

【働き方改革・雇用改革レポート②】

定年延長とシニア人材の活躍推進

Extension of the Retirement Age and Utilization of Older Workers

深刻な人手不足等を背景に、各社で定年延長やシニア人材の活躍推進について関心が高まっている。弊社では、東海地域におけるシニア人材の採用・活用の実態を把握するため、独自調査を実施した。

当調査によると、定年延長を決定または検討している会社は25%にのぼった。中長期的に労働力人口の減少が見込まれるため、人材確保を進め、シニア人材ひいては社員全体のエンゲージメントを高める手段として「定年延長」は有力な選択肢になる。

シニア人材が輝きイキイキと働き続けられるために、定年延長を視野に入れつつ「仕事に対するやりがい向上」と「処遇に対する納得度向上」に向けた取り組みを実施されたい。

「仕事に対するやりがい向上」については、シニア人材と上司との関係性を良化し、シニア人材が存在意義を感じられ「承認」欲求を満たせる環境を整えること。そして、シニア人材の「達成」意欲を喚起するため、その期待値を明確にすることが大切だ。シニア人材とその上司の期待や考えには、ギャップが生じやすい。お互いにギャップがあることを理解し、そのギャップを埋めるように双方の意識やアクションの改善を進めていく。

「処遇に対する納得度向上」については、60歳超における「役割・職務」と「賃金水準」のアンバランスを解消するように、賃金制度等を整える必要がある。シニア人材を貴重な戦力として位置づけ、生涯にわたって一貫した処遇を実現するためには、人件費生産性の観点から“社員一人ひとりに能力に応じた役割・職務を与え、そこで発揮されたパフォーマンスにふさわしい報酬水準で報いる”という人材マネジメントの大原則に立ち返ることが必要となるだろう。



Against a backdrop of serious labor shortages, firms are increasingly interested in extending the retirement age and utilizing older employees. Mitsubishi UFJ Research and Consulting conducted a survey to understand the situation surrounding the hiring and utilization of older workers in the Tokai Region. Of the firms surveyed, 25% have implemented or are considering retirement age extension. Since the labor force is expected to shrink in the medium to long run, extending the retirement age is an important option for securing human resources and enhancing the engagement of not only older employees, but also the employees as a whole. Firms are encouraged to consider the possibility of retirement age extension, to make jobs more fulfilling, and to increase the level of employees' satisfaction regarding how the firm treats them, so that older employees can continue to work actively. To make jobs more fulfilling, it is important to improve relationships between older employees and their superiors, to create an environment where they can feel their worth and where their need for recognition is satisfied, and to clarify expected levels of performance in order to motivate older employees to achieve goals. Gaps can easily arise between older employees' thinking and their superiors' expectations and thinking. To bridge such gaps, both older employees and their superiors should recognize the existence of the gaps and change their mindset and actions. To increase the level of employee satisfaction, firms need to set up compensation systems in a way that eliminates imbalances between the roles and responsibilities of employees aged 60 years or older and their wage levels. To position older workers as valuable assets and consistently compensate them throughout their working life, it is necessary to return to a core principle of human resource management with respect to output per unit of labor cost—assigning ability-appropriate roles and responsibilities to each employee and providing appropriate compensation according to his or her performance.

1 はじめに

深刻な人手不足等を背景に、各社でシニア人材の活用の仕方について、見直しの機運が高まりつつある。公務員の65歳定年に向けた動きが報道される等、世間でもシニア人材に対する注目が高まっている。

そこで、弊社は、愛知県に拠点を持つシンクタンク・コンサルティングファームとして、東海地域におけるシニア人材の採用・活用の実態を把握するため、2018年1月に独自調査を実施した。本稿では、当調査の結果を交えつつ、定年延長とシニア人材活躍を推進するためのポイントについて論じていきたい。

2 定年延長の動向

厚生労働省の『就業条件総合調査』によると、定年を65歳以上とする企業の割合は、平成17年から10年ほど経た平成29年には、6.2%から17.8%へと約3倍に増加している。弊社で実施した独自調査でも、図表1の通り、25%の企業が「定年延長を決定または検討」しており、定年を65歳以上とする企業が増えることが見込まれる。「定年延長を決定または検討」している企業の比率は、企業属性によっても特徴があり、正社員数が『1,000

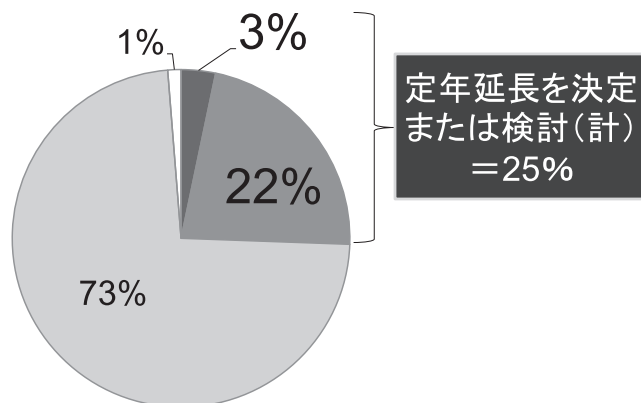
人以上』の大企業で39%と高く、また非製造業で30%、製造業で16%となっている。

同調査では、定年延長を検討するきっかけについても調べている。図表2からは、「将来的に法改正される可能性」と「人手不足」が定年延長を検討する2大要因であることが分かる。「将来的に法改正される可能性」については、その内容や改正時期等是不確定な部分が多いが、各社社員の年齢構成は明らかであり、自社の人手不足感が強まる時期はある程度想定できる。たとえば50歳前後のバブル世代が多く、40歳前後の就職氷河期世代が少ないという会社であれば、あと10年ほど経過し社員のボリュームゾーンが60歳定年を迎える頃、今のビジネス規模を維持するための要員数を確保できるのか等、今のうちから真剣に検討しておくことが望ましい。

中長期的な時間軸に立てば、労働力人口の減少が確実に見通せる中で、人材の確保を進め、シニア人材だけでなく社員全体のエンゲージメントを高める手段となる可能性を秘めた「定年延長」は、各社にとっても有力な選択肢となるだろう。定年延長を直ちに実施しないとしても、各社の実態に照らして、“いつ”定年延長に舵を切るのがよいのか、定年延長を実施するまでに満たしておくべき要件は何かを見通しておくことは、企業の持続的な成長

図表1 定年延長に対する動向

<貴社において、定年延長を検討していますか。>

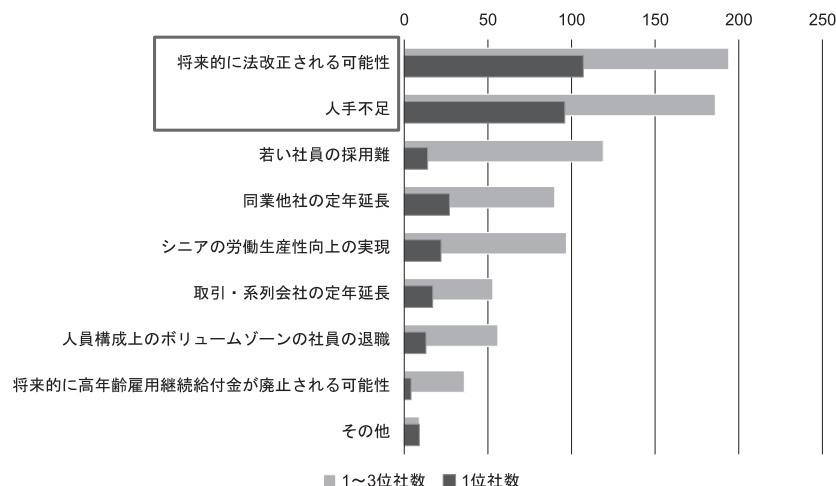


■ 3年以内に定年延長することが決まっている ■ 検討を始めている ■ 検討していない □ 無回答

出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

図表2 定年延長を検討するきっかけ

＜貴社において、定年延長を検討するきっかけは何ですか。優先順位の高い順に3つ以内で選んでください。＞



※優先度1位を3点、優先度2位を2点、優先度3位を1点として各選択肢をスコアリングし、そのスコアの高い順に上から並べています

出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

を実現するうえで必要ではないだろうか。

3 | シニア活躍推進のための2つのアプローチ

第2章で紹介した定年延長は「シニア人材が輝き、イキイキと働き続けられる」ためのひとつの手段だ。シニア人材の活躍は、シニア人材だけでなく若手・中堅社員を含めた社員全体に対しても好影響を与える。勤めている会社の雇用が安定し、自身の存在意義を感じながら長く活躍できることは、いずれの世代にとっても魅力的だからだ。一部には、役職ポストをシニア人材が担い続けると、若手・中堅社員の成長や昇格・昇進の機会を奪うのではないかという議論もある。その場合には、役職定年制を導入し若手・中堅のチャンスを確保しつつ、シニア人材も今までの経験を活かしポストオフ後に活躍できる役割や職務を付与する等の工夫が必要になろう。このような対策をすれば、「若手・中堅の活躍」と「シニア人材の活躍」は両立できないことではない。

それでは、「シニア人材が輝き、イキイキと働き続けられる」ために、定年延長を含め、企業としてどのような施策を打っていくとよいのだろうか。

ひとつ目のアプローチは、「仕事に対するやりがい向

上」に向けた取り組みだ。たとえば、定年を迎えた継続雇用者から「周囲のメンバーとうまくコミュニケーションがとれず、仕事がかどらない」「これまで目標達成等を期待されてそれに応えてきたのに、定年後は何を期待されているのかも分からず、張り合いがない」といった悩みを聞くケースが多い。仕事のやりがい向上のためには、シニア人材の「承認」「達成」に対する欲求をいかに満たすかが重要だ。これについては、次章にて詳述する。

もうひとつのアプローチは、「処遇に対する納得度向上」に向けた取り組みだ。たとえば、「60歳超の継続雇用者間で担当する仕事異なるのに、一律で賃金が決まってしまうのは疑問だ」「定年前と同じ仕事なのに、賃金が大きく減ることに納得できない」といった継続雇用者からよく聞く悩みを解消するために、「再雇用のまま賃金制度を改善するのか」、「定年延長とし60歳前の賃金水準に近づけていくのか」等を検討する必要がある。これら処遇上の課題については、第5章で詳述する。

4 | 「仕事に対するやりがい向上」を促すポイント

仕事に対するやりがいを向上するためには、シニア人材と上司との関係性を良化し、シニア自身が存在意義を

感じられ「承認」欲求を満たせる環境を整えること、そして、シニア人材の「達成」意欲を喚起するため、その期待値を明確にすることが大切である。次の3つのステップを踏むことをお奨めしたい。

【第1ステップ】シニア人材と上司の間のギャップを理解

シニア人材と上司の間では、「期待や考え方に異質な部分が存在する」という認識からスタートすることが重要である。これは、シニア人材に限らず、女性や外国人等のダイバーシティを推進する際には共通した勘所と言える。

たとえば、シニア本人が悩みを上司に伝えることは難しい。特に年下の上司ともなれば、自分自身の弱さを見せたくないという意識が働くのが普通である。一方、シニア人材をマネジメントする上司にも、年上のシニア人材に遠慮しがちで言いたいことがなかなか言えないというケースもあるだろう。お互いがギャップを放置したまま、言い換えると「お互いが同じ期待・考え方はずだ」と勘違いした状況のままスタートすると、その後の取り組みすべてが的外れなものになってしまう。まずは、そのギャップを理解することから始めたい。

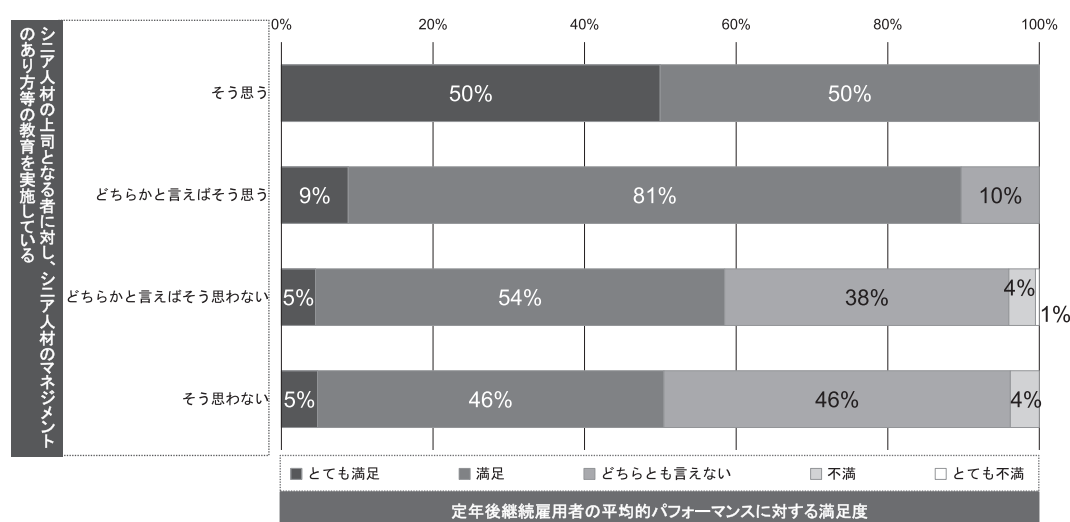
とは言え、いきなりシニア人材と上司の間で、直接本音で語るように仕向けるのは難しい。そこで、シニア人

材、上司それぞれの立場から「①継続雇用に関する悩み、②継続雇用後も活躍するためのキーポイント、③会社や人事に支援を期待する事項、④新たに学びたいこと、⑤改善・見直しをしたいこと」等のテーマでアンケートをとり、この結果を公表し共有する。これにより、シニア人材もその上司も、お互いに気づかなかったことに気づけたり、「自身と同じように悩んでいる人がいる」といった安心感から、コミュニケーションがとりやすくなるという効果がある。「悩んでいる」「困っている」「知らない」「分からない」等をオープンに伝え、なぜ困っているのだろう、なぜ分からないのだろうとお互いの立場になって考えることが、シニア人材の活躍を推進するための第一歩となる。

【第2ステップ】シニア人材とその上司の意識改革

次に、第1ステップで明らかとなったギャップを埋め、シニア人材とその上司が同じ方向を向いて働けるように、意識改革を促す教育を実施する。この際、シニア人材本人だけでなく、その上司についても教育を行うことが重要である。シニア人材本人だけに教育しても効果はあるが、弊社の独自調査では、図表3のように「シニア人材の上司となる者に対し、シニア人材のマネジメントのあり方等の教育を実施している」企業ほど、「定年後継続雇用者の平均的パフォーマンスに対する満足度」

図表3 シニア人材の上司に対する教育と定年後継続雇用者の平均的パフォーマンスに対する満足度の関係



出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

用者の平均的パフォーマンスに対する満足度」が高いことが分かっている。たとえば、いくら前向きなシニア人材であっても、「張り切ってかえって余計な問題を起こす可能性があるから、シニア人材にはおとなしく仕事をしてほしい」という上司の下では、次第にやる気をなくしていくことは想像に難くない。その意味で、シニア人材とその上司が互いに自分事として真剣に考える機会を付与する教育が必要である。

教育プログラムでは、まずは「第1ステップのアンケート」を改めて確認するところからスタートし、お互いの考えや困り事を自分事として考えてもらう。そのうえで、シニア人材本人には、環境やポジションの変化に向き合う時間を持ち、変化に抗うのではなく変化を受け入れ、セカンドキャリアとしてわが社を選んだ意義を問い直し、職業人生を最後まで前向きに送るためにどのような役割を果たしていくのがよいのか、自身の行動をどのように変えていけばよいのかを真剣に検討してもらう。

一方、上司にはシニア人材特有の心のありようや課題を知ったうえで、シニア人材に対する組織としての期待

事項を固め、シニアの部下一人ひとりの期待役割に落とし込んでいく。そして、シニア人材に活躍してもらうために、どのような職場環境を整え、自らどのように関与していくことが求められるのかを真剣に考えてもらう。上司当人も、近い将来、自らにも訪れるキャリアの転換点として、役職定年または定年を迎えることになる。部下であるシニア人材の立場から考えることを通じ、自身もポストオフ後、どのような役割を担うのか、どのような立居振舞いが期待されるのかに思いを馳せることで、将来役立つ場面があるだろう。

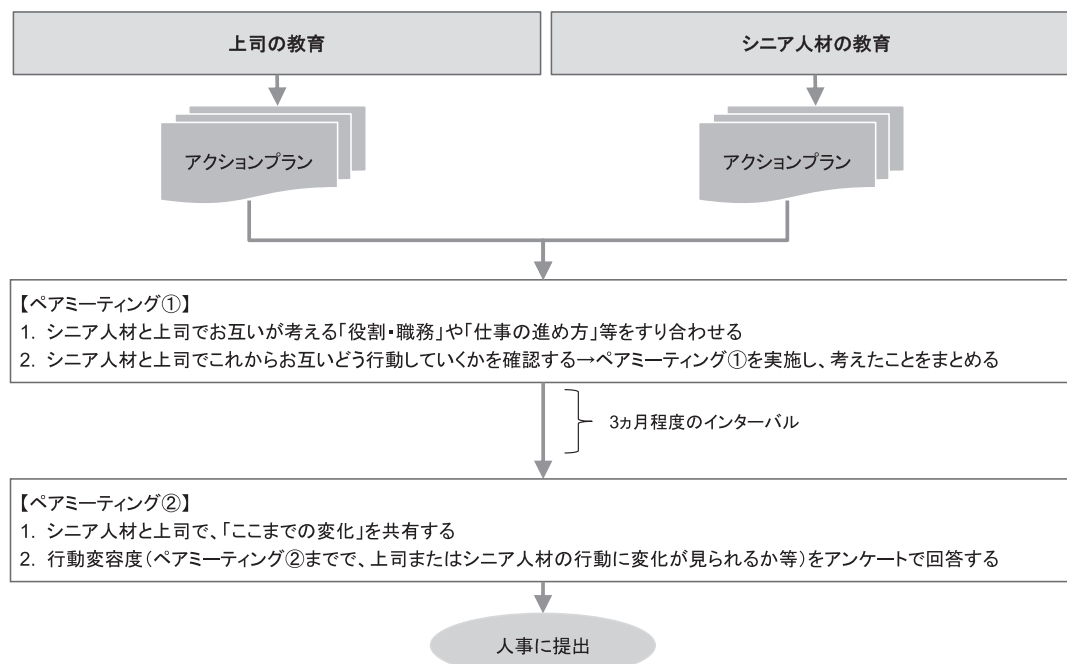
そして、教育を一過性のものに終わらせないためにも、シニア人材、上司ともに、教育の最後にはアクションプランにまとめ、目に見える形で残しておきたい。

【第3ステップ】期待する役割や仕事の進め方等のマッピング

第2ステップで作ったアクションプランをどのようにして着実に実践してもらうか。

そこで、図表4のように、2つの機会を設けることをお奨めする。まずはお互いの考えやアクションプランを

図表4 アクションプランの徹底



出所：筆者作成

共有する機会を設定する。シニア人材が担いたい、または組織として担ってほしい役割や仕事の進め方、行動等について擦り合わせをし、お互いが気持ちよく前向きに働いていくために、どのように行動していくことが望ましいのかを話し合う。シニア人材と上司双方にありがちなギャップを理解したうえで、意識改革教育の受講後だからこそ、独りよがりではなく、双方の視点を意識した話し合いをすることができる。

次に、3ヵ月程度のインターバルを開けて、お互いの行動変容度を確認する機会を設ける。そこでは、2人で話し合いをして以降、どのように変化・成長できたか、アンケートに回答してもらう（アンケートは、直接人事部等に提出してもらう）。このアンケートの存在を事前に知らせておくことによって、お互いに良い回答をしてほしいがゆえに、行動を良い方向に変えなくてはと強く意識しながら、話し合い後の3ヵ月間を過ごすことができる。

このようにまずは、相手の考えていることを意識すること、そして、自分自身が行動を変えることが重要である。自分自身が変わること、相手も良い方向に変わる可能性が高まり、お互いがこれを実感した時、シニア人材の仕事に対するやりがいは向上しはじめる。

会社によっては、ジョブマッチング制度を仕組みとして導入しているところもある。シニア人材から希望する仕事内容や職場、勤務形態等を挙げてもらうだけでなく、各部門長からも人員不足のポジションを挙げてもらい、シニア人材と職場の双方の視点から仕事をマッチングさせる仕組みだ。シニア人材と職場の双方が望む仕事を担当することになるため、納得感をもって仕事を遂行しやすい。もちろん、シニア人材が望んでも、希望通りの仕事を担当できるとは限らない。しかし、シニア人材が定年前から、どのような仕事があるのか、どのような仕事に欠員が出そうなのか等に関心を持ち、事前に準備しなくてはとの意識にもつながりやすいため、有効な手段のひとつである。

5 「処遇に対する納得度向上」を促すポイント

これまで述べてきた「仕事のやりがい向上」は、シニア人材とその上司の努力によるところが大きい。一方、賃金等の処遇に対する納得度向上のためには、会社・人事として適切な枠組み・仕組みを用意することが不可欠である。以降、3つのステップを踏むことをお奨めしたい。

【第1ステップ】定年延長の要否を検討

処遇に対する社員の不満は大きく2つに分かれる。ひとつは「60歳超の社員間で、担当する仕事に違いがあるのに、賃金に差がつかないこと」に対する不満である。もうひとつは、「定年前と同じ仕事なのに、賃金がること」に対する不満である。

前者の解決は、再雇用制度のままであっても解決できる。つまり、定年前後で平均賃金額は下がっても、担う役割や職務に基づいて賃金額にメリハリある格差をつければよい。一方、後者を解決するには、再雇用制度のままで難しい。60歳超となっても、それ以前と同じ処遇軸で報い、同じ役割を担うのであれば、同程度の賃金水準を維持することによってはじめて解消できる不満だ。つまり、定年延長が解決策の有力な選択肢となる。

健全な経営を持続的にを行い、社員全体のエンゲージメントを高めるために、「再雇用制度の維持」と「定年延長へのシフト」のどちらがふさわしいのか、つまり定年延長の要否を現状分析と将来予測によって見通しておく必要がある。

そのためには、まず定年延長の要否を判断する着眼点を整理することから始めるのがよい。少なくとも「①要員構成、②人件費、③経営や社員の意向」の3つについては検討し、総合的に判断する。たとえば、「①要員構成」は「ビジネスを維持・拡大するうえで将来的に必要な人材を必要なだけ確保できるのか」、「②人件費」は「60歳超も60歳以前の賃金水準を維持した場合、人件費がどのように推移するのか。そして、(定年延長を実施すると人件費が膨らみがちだが)人件費増の抑制策は用意できるのか」等の着眼点だ。そして「③経営や社員の意向」は「経

宮陣のスタンスとして、シニア人材の活躍促進をしたいのか、若手・中堅の人材にシフトしたいのか。一方、社員は60歳以降も当社での職業生活に重点を置いて働きたいのか、一定の距離感を置いて働きたいのか」等といった着眼点だ。

それぞれの着眼点で現状を分析し、将来を予測すれば、「いつ」定年延長に舵をきればよいのかが見えてくる。「要員構成」の観点から、いくつか例示してみたい。

たとえば、「キーとなるポジションの充足度」の着眼点から検討してみよう。役職ポストの候補者（プール人材）や専門性をもった人材が一定数存在している場合には、新陳代謝を促しやすい「再雇用制度」が選択肢になる。逆に、役職者は兼務者が多く、また専門性をもった人材が少ない等、人材が相対的に不足している場合には、人材をつなぎとめやすい「定年延長」が選択肢になる。40代の人材層が薄く、タレントが不足しているという企業であれば、40代が定年を迎えはじめる10年後には定年延長に舵をきるという判断になるだろう。

「要員構成」の観点からもうひとつ「人事運用（格付け）の状況」の着眼点も紹介しよう。年次や年齢による人事管理をしており、格付けに年功色が強くみられる場合には、いったん雇用条件等をリセットできる再雇用制度が望ましい。逆に、実績や役割に基づき昇格・昇進を決定されていれば、定年延長へ舵をきりやすい。今が年功的な会社であっても、人事制度全体のコンセプトを実績・役割重視へシフトし、その新人事制度へ完全移行する（移行措置期間を終える）5年後から定年延長とするとといった判断もあるだろう。

それぞれの着眼点で、上記のような判断を繰り返し、その結果をまとめる。そして、会社としてそれぞれの判断結果を優先順位付けし総合的に見極めることで、定年延長の要否と、定年延長にシフトするふさわしいタイミングが見えてくる。

この結果、今すぐに定年延長へシフトした方がよいという結論もありえるだろう。その際は、「【第2ステップ】再雇用制度の改善」のステップをとばし、「【第3ステッ

プ】定年延長の実現」へ読み進めていただきたい。

【第2ステップ】再雇用制度の改善

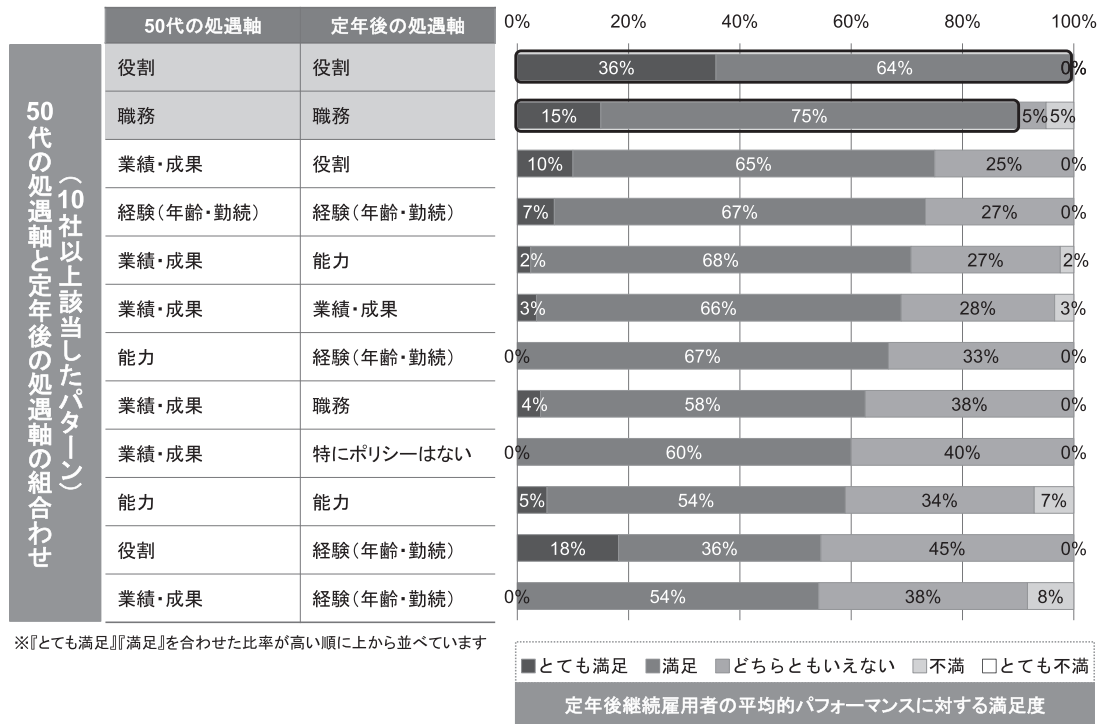
定年延長にシフトする前の時期は、再雇用制度を維持することになるが、この再雇用制度の内容は必要に応じて改善することが求められる。ここでの主眼は、「60歳超の社員間で担う役割や職務次第で賃金にメリハリをきちんとつけ、公平性を確保する」ことである。定年後の処遇は一律同額の金額設定という会社や、（定年後の役割や職務にかかわらず）定年前の賃金水準に紐づけて決定という会社はまだ多い。

再雇用制度の賃金を検討するにあたっては、担う役割や職務に基づいて決定することが大原則である。そして、シニア人材が出した実績や成果については、月額給与の昇給ではなく、賞与で反映していくことをお奨めする。高年齢雇用継続給付金の給付額は、年収ではなく月額給与の金額で決まるため、月額給与を抑えた方が給付金をよりうまく活用できる。そして賞与は人件費の変動費化という観点からも、役割・職務に応じた月額給与を設定し、期待を上回る成果は賞与で報いるという報酬設計が合理的と言えるだろう。

定年後も同じ役割・職務を担う場合、60歳超の継続雇用者の給与を下げる理由として社員に説明しやすいのは次の2つである。ひとつ目は「高年齢雇用継続給付金」を会社として活用するため、月額給与を引き下げること。そしてもうひとつは、シニア世代は子育て等を終えているケースが多く、必要な生計費水準が50代と比べて低くなるため、それに見合った金額に減らすというものである。逆に言えば、賃金減額の理由をこの2つ以外に求めることは納得度を高めにくい。

処遇の基軸（ポリシー）を、60歳を境に変更し、それを理由に賃金を減額するのはあまり好ましいとは言えない。独自調査では、図表5で示した通り、50代から定年後まで一貫して「役割」や「職務」を最重視して処遇を決定する会社は、定年後継続雇用者のパフォーマンスに対する満足度が高いことが分かった。これは、あくまでも「基軸（ポリシー）として重視すること」を質問しており、

図表5 シニア人材のパフォーマンスと処遇軸の関係



※『とても満足』『満足』を合わせた比率が高い順に上から並べています

出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

賃金水準の定年前後の継続性までを問うたものではないが、定年前後で同じ「役割」や「職務」を重視した処遇の基軸（ポリシー）であることが、シニア人材を戸惑わせることが少なく、シニア人材の前向きな活用につながりやすいと言えるだろう。

【第3ステップ】定年延長の実現

定年延長にふさわしいタイミングが来れば、60歳超の賃金水準を60歳以前の水準に近づけ、「定年前と同じ仕事なのに、賃金がかかること」に対する不満を解消する。

60歳前後で賃金水準をある程度維持する（役割や貢献度が変わる場合は除く）定年延長を実現する場合、再雇用制度時よりも人件費が膨らみがちであることには留意が必要だ。人件費が膨らんでも、経営計画の遂行に支障がないという会社であればよいが、そのような会社は稀であろう。つまり、人件費増の抑制策をどのように用意できるかが、ひとつ大きなポイントとなる。

人件費増の抑制策として考えられるのは、「生涯賃金の

中での組み換え」である。50代以前の社員の賃金水準を抑制し、そこで生まれた原資を定年延長で延びた雇用期間の賃金原資に回すという方法である。この方法で留意すべきは、若手・中堅世代の賃金減額分を定年延長の原資としてしまうと、若手・中堅世代のモチベーションに悪影響を及ぼす可能性があるということだ。正社員としての雇用期間が延びる代わりに、賃金の伸びが従来よりも抑えられると頭では理解できても、“今”の頑張りに対してしっかり報いてもらえないという感覚を持たれてしまうことになっては本末転倒である。「定年延長」自体が目的化してはならない。50代以前の賃金を原資として使う場合には、その抑制金額等について慎重に検討する必要があるだろう。

その意味では、今の貢献に対して後払いで報いる性格をもつ退職給付（一時金・年金）を定年延長の原資として使うことが有力な選択肢となる。社員が意識しているのは、月額給与や賞与等のケースが多く、退職給付まで

強く意識して今を働いている社員はそう多くはない。退職給付の原資をうまく使うことで、社員のモチベーションに対する悪影響をより小さく抑えることが可能であろう。

当然のことながら、人件費の観点からだけでなく、社員1人あたりの付加価値を高めるという観点からの取り組みも忘れてはならない。たとえば、将来的にAI等のテクノロジーをうまく使いこなし、より少ない人数で高い付加価値を創り出すことができれば、60歳超でも1人あたりの賃金水準を維持しやすい環境となるだろう。

6 | 最後に

労働条件の継続性を確保する最たる手段と言える「定年延長」を決定または検討している会社があわせて25%にのぼったという調査結果があるのは前述の通りだ。今、まさにシニア人材を貴重な戦力として位置づけ、生涯にわたって一貫した処遇を実現しようと本気になって考えるタイミングが来ていると言えるのではないだろうか。生涯にわたって一貫した処遇を実現するためには、人件費生産性の観点から“社員一人ひとりの能力に応じた「役割」や「職務」を与え、そこで発揮されたパフォーマンスにふさわしい報酬水準で報いる”という人材マネジメントの大原則に立ち戻ることが必要となるだろう。

定年後、個々の働きぶりを考慮せず、賃金を一律に大きく引き下げる制度というのは、約40年手塩にかけて育ててきた人材の卒業の形として本当にふさわしいのか、疑問を感じる向きも多いのではないだろうか。今一度、シニア人材の「仕事に対するやりがい」「処遇に対する納得度」の両面から再考いただき、本稿でお伝えした各種施策が、シニア人材活躍を推進する一助となれば幸いである。

デフレとの20年戦争を終わらせよう

Let's End the 20-Year War on Deflation

2001年春に始まったデフレとの戦いはすでに18年目に入っている。なぜ終わらないのか。そして、そもそもこの戦いを始める必要があったのか。

デフレとの戦いは政府のデフレ宣言によって始まるが、実際に戦うのは日本銀行だ。デフレ宣言が出ると日銀に対して金融緩和を求める圧力が一気に高まる。09年11月に2度目のデフレ宣言が出され、10年10月には白川総裁の下で日銀は「包括的な金融政策」を決定した。これが黒田総裁の異次元の金融緩和政策につながってくる。

13年4月に黒田総裁は量的・質的金融緩和を導入するが、それに先立つ同年1月の「政府・日本銀行の共同声明」では、政府と日銀が2%の物価目標を含めてデフレ脱却に向けて金融政策の基本方針を共有した。こうして①日銀保有長期国債残高の膨張、②達成困難な物価目標、③中央銀行の独立性の喪失、といった異次元の要素がそろってくる。さらに16年1月には④マイナス金利政策が導入され、4つの異次元の要素がそろった。デフレとの戦いの戦線は一気に拡大していく。

16年9月の「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の導入によって、マネタリーベースと日銀保有長期国債残高の増加ペースが低下し、10年国債金利はプラスに戻った。戦線の拡大が続いていたデフレとの戦いは転機を迎えたことになる。金融政策の正常化に向けて、出口に半歩足を踏み入れたようだ。

デフレとの戦いを終わらせるためには、2%の物価安定目標を見直し、デフレ脱却宣言によって「政府・日本銀行の共同声明」に終止符を打つことが必要だ。緩やかなデフレを容認すれば、デフレと戦う必要はなくなる。



Japan's battle against deflation began in the spring of 2001 and has now entered its 18th year. Why has it not ended? Ultimately, was this even a war worth waging? The battle against deflation began with a government declaration to combat it, but it has been the Bank of Japan (BOJ) that actually fights the battle. Once the declaration was made, the BOJ suddenly came under pressure to ease the monetary policy. A second declaration to combat deflation was announced in November 2009, and in October 2010 the BOJ decided to pursue a "comprehensive monetary easing" under Governor Shirakawa. The decision subsequently led to the unprecedented quantitative easing put forward by Governor Kuroda. In April 2013, Governor Kuroda introduced quantitative and qualitative monetary easing. Before that, in January of the same year, the government and the BOJ revealed in a joint statement their shared basic guidelines for monetary policy that were aimed at stopping deflation, including a 2% inflation target. Unprecedented changes followed: substantial increases in BOJ-owned long-term Japanese government bonds (JGBs), an inflation target that is difficult to achieve, and a loss of central bank independence. Another unprecedented change was the negative interest rate policy introduced in January 2016. With these changes, the battle against deflation rapidly accelerated. Due to the quantitative and qualitative monetary easing with yield curve control that were introduced in September 2016, the pace of growth in the monetary base and BOJ-owned long-term JGBs slowed, and the 10-year JGB yield turned positive. The escalating battle against deflation had reached a turning point. The BOJ seems to have taken a small step away from quantitative easing as part of efforts to normalize its monetary policy. Ending the battle against deflation requires reexamining the 2% inflation target and ending the strategies put forth in the government-BOJ joint statement by declaring the end of deflation. If moderate levels of deflation are accepted, there is no need for combating deflation.

はじめに

デフレとの戦いは18年目に入っている。応仁の乱の11年、満州事変から太平洋戦争終結までの十五年戦争よりも長い。戦いが長引くのは消費者物価が上がらないからであり、「なぜ物価が上がらないのか」といった分析はよくなされている。しかし、戦いには犠牲がつきものだ。これだけ長く戦争を続けていればその対価は小さくない。「そもそもこの戦いを始める必要があったのか」という問題意識も必要ではないか。

デフレを脱却するために金融政策は異次元の金融緩和政策を続けている。預金金利はもともと限りなくゼロに近かったが、10年物国債金利でさえ一時マイナスをつけるに至った。これだけの赤字を抱えている政府がゼロコストで借金を増やせるというのはおかしい。おかげで国民は老後に向けた備えをしようにも、安心安全な運用手段がない。

長期国債の発行残高のうち半分近くを日銀が保有しているというのも異様な構図だ。日銀が市場実勢からかけ離れた価格で購入を続けることで、市場参加者は取引を敬遠せざるを得ない。金融市場の機能が低下する中、日銀が国債の売却に転じようものなら国債が暴落し金利が急上昇する恐れが強まっている。

そうまでして消費者物価を2%上げるために戦う必要があるのか、という疑問が金融政策や金融市場の最前線では広がってきてもおかしくない。しかも2014年の消費増税の経験を踏まえれば、賃金がさほど上がっていない時に2%も物価が上がれば国民の懐はさみしくなり、景気に悪影響が出てくるはずだ。そもそもこの戦いを続けていてよいのかという懸念もわいてくる。デフレとの戦いを終結させるための試みがすでに始まっているようだ。

本稿ではまず、なぜデフレとの戦いが始まったのかを考えてみた。そこでは政府のデフレ宣言が重要な役割を果たしている。そして次に、なぜ戦線が急拡大したのかを考えてみた。そこでは、アベノミクスの登場でデフレ

脱却が強力なスローガンとなり、黒田総裁の就任で挙国一致の戦闘態勢ができ上がったことがポイントになった。そのうえで、戦線を縮小し、戦争を終わらせるためにはどうしたらよいか考察した。2%の物価安定目標を見直し、デフレ脱却宣言によって「政府・日本銀行の共同声明」に終止符を打つことが必要だ。

1 | 18年目に入ったデフレとの戦い

「デフレ脱却」というスローガンの下、デフレとの戦いが続いている。2000年前後から物価の下落が続くようになり、2001年3月の政府の月例経済報告の資料に緩やかなデフレであるという分析が掲載され、翌4月には本文に「緩やかなデフレにある」という記述が現れた。この時から戦いが始まったとすると、すでに18年目に入っている。

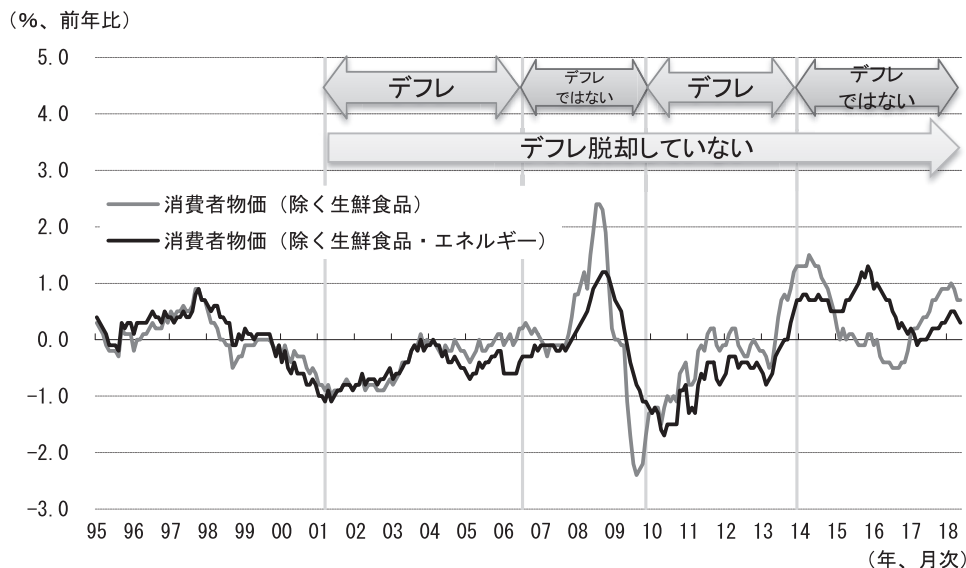
デフレとの戦いは泥沼状態になりやすい。金融政策は物価を抑制する手段としては有効だが、デフレをインフレに持っていくのは容易ではない。通常は金利をゼロまでしか下げられない。無理してマイナス金利を導入したところで、物価が下落しているので実質金利はプラスのままだ。もともと低い金利を多少下げたところで景気刺激効果は限られている。ましてや物価に与える影響などまず期待できない。

デフレとの戦いはいまさら日銀の金融政策が担うべき役割と考えられているが、他方でデフレの問題点として金融政策の有効性が失われることが挙げられている。デフレによって有効性が失われている金融政策に、デフレ脱却の役割を求めるのは無理がある。

もっとも、17年間ずっと物価が下がり続けたわけではない。今の物価動向についての政府の説明は「デフレではないが、デフレ脱却していない」というものだ。この禅問答のような難解な文言を解説すると以下ようになる。

まず、月例経済報告の物価の判断から「デフレ」という言葉が消えれば「デフレではない」ということになる。実は、「デフレではない」期間は、デフレとの戦いが始まってから2度あり、今年6月までで7年11ヵ月と結構長

図表1 「デフレ」、「デフレではない」、「デフレ脱却していない」



注：消費税率引き上げの影響を除く
出所：総務省「消費者物価統計月報」

い。ただ、デフレでなくなっても、またデフレに戻る
ことがないように、戦闘態勢（金融緩和）を継続している。
これが「デフレ脱却していない」の意味するところだ（図表
1）。

デフレでなくなってもデフレ脱却宣言が出ない限り戦
闘態勢が続くというのでは、デフレとの戦いが長くなる
のは当然だ。

2 | デフレ宣言で始まったデフレとの戦い

（1）反論を許さない「デフレ脱却」という錦の御旗

20年近くにも及ぶデフレとの戦いに金融政策を駆り
立てたものは、「デフレ脱却」という錦の御旗だ。金融政
策だけではなく多くの経済政策がデフレ脱却のためとい
う名目で動員されてきた。「デフレは経済にとって悪いこ
とであり、デフレ脱却が最優先の課題である」という基
本認識は常識であり、これを共有していないと政策立案
どころか政策論争にも参加できないという雰囲気があっ
た。

経済政策において「デフレ脱却」という錦の御旗の威力
は絶大で、金融政策もそれに抗することは困難であっ
たろう。13年1月の政府・日本銀行の共同声明（いわゆる

アコード）はこの基本認識を金融政策について確認した
ものだ。これ以降「デフレ脱却」という政策スローガンは
絶対的なものとなり、デフレとの戦いに慎重な姿勢を示
すことは許されなくなった。

（2）デフレ宣言で始まる日銀への圧力

デフレ宣言は、デフレとの戦いの宣戦布告となる。宣
戦が布告された以上、日銀は金融緩和という武器を持っ
て、デフレとの戦いに立ち上がらなければならない。

デフレ宣言の威力は大きい。2001年のデフレ宣言の
時は、これを受けて日銀は金融市場調節の操作目標を日
銀当座預金残高に変更し量的緩和政策に移行した。この
時の量的緩和政策は、戦後最長の景気回復が続いていた
2006年3月9日の政策決定会合まで続くことになる。

2回目のデフレ宣言が出たのは2009年11月だ。こ
の月の政府の月例経済報告で「物価の動向を総合してみ
ると、緩やかなデフレ状況にある」と記述され、その発表
に先立って、閣議後の記者会見で菅直人副総理兼経済財
政担当大臣（当時）が「緩やかなデフレ状況にある」と表
明し、「デフレ脱却には日銀にも協力してほしい」と注文
を付けた。こうして、デフレ脱却のスローガンの下、政
治サイドから金融政策に対する圧力が続く構図が始まっ

た。

(3) 2009年のデフレ宣言で始まった異次元の金融緩和への流れ

この時も「デフレ宣言」の威力は大きかった。宣言が出た直後となる同年12月1日には臨時の政策委員会・金融政策決定会合が開かれ、金融緩和の強化のための新しい資金供給手段の導入が決まった。この時の日銀の発表文には「日本経済がデフレから脱却し、物価安定の下での持続的成長経路に復帰することが極めて重要な課題であると認識している。そのために、中央銀行として最大級の貢献を続けていく方針である」との文言が入った。デフレとの戦いが再開したことを受けて、日銀も、おそらくその意に反してであろうが、デフレと戦っているという姿勢を示す必要があった。

10年10月には、以下の3つの措置からなる「包括的な金融緩和政策」が決まった。

- ①無担保コールレート(翌日物)を、0～0.1%程度で推移するように促す

・それまでの「0.1%程度で推移」から実質ゼロ金利政策へ移行

②「中長期的な物価安定の理解」に基づく時間軸の明確化

・物価の安定が展望できる情勢になったと判断するまで、実質ゼロ金利政策を継続

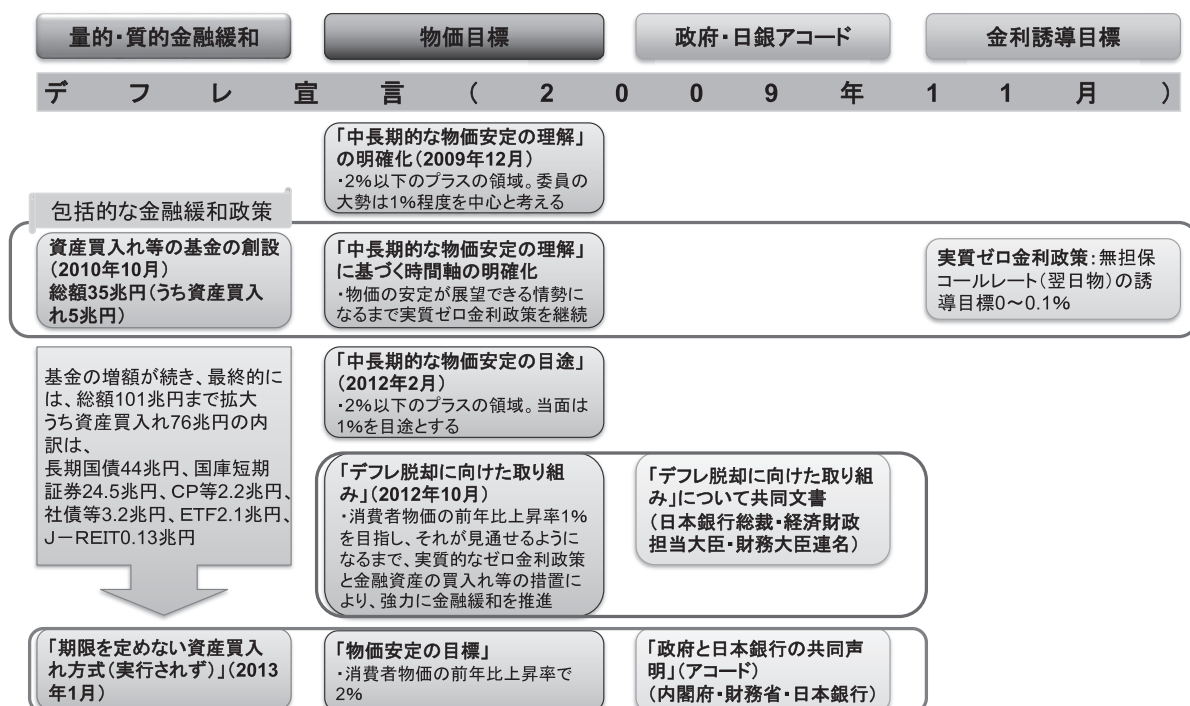
③資産買入れ等の基金の創設

・国債、CP、社債、ETF、J-REIT等の金融資産の買入れのための基金の創設

この「包括的な金融政策」がその後の金融政策の出発点となると同時に、黒田総裁時代の「2%の物価安定の目標」、「量的・質的金融緩和」につながっていったと考えられる。具体的には以下の通りだ(図表2)。

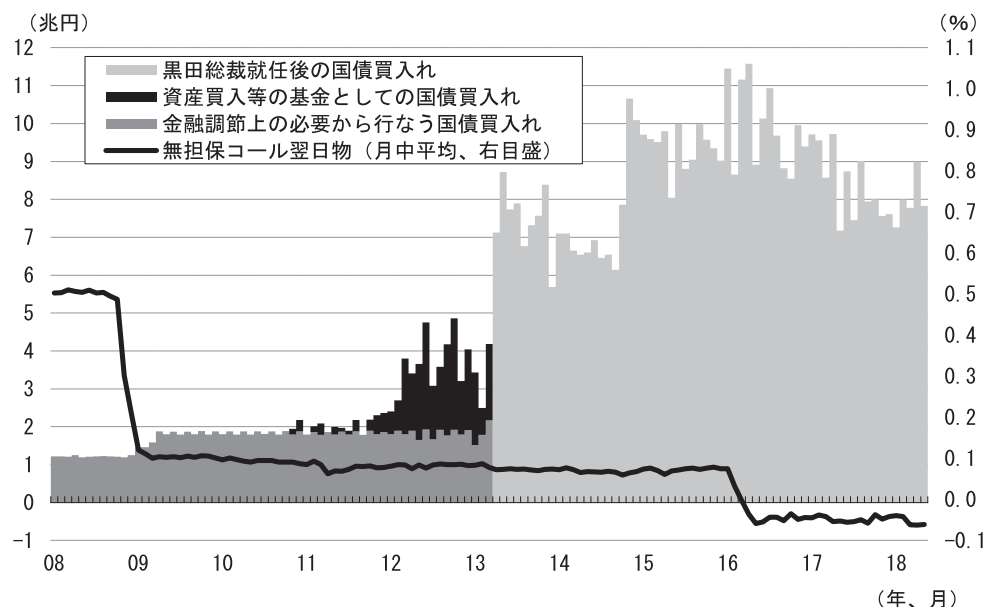
まず、実質ゼロ金利政策に移行したことによって、これ以上の金利引き下げが難しくなり、資産買入れによる長めの市場金利の低下とリスクプレミアムの縮小を促す方向に重点が置かれるようになる。資産買入れ等の基金は、当初35兆円程度の枠でスタートしたが、徐々に枠が

図表2 デフレ宣言で始まった異次元緩和への歩み



出所：日本銀行公表資料を基に筆者作成

図表3 白川総裁のころから始まっていた量的緩和



注：買入れ額はグロス（償還額とネットिंगさせていない）
出所：日本銀行ホームページ

拡大し、12年12月には101兆円（うち長期国債買入れ基金44兆円）にまで拡大した。実質ゼロ金利政策となり、金利の変更が凍結される中、金融緩和の強化はもっぱら買入れ枠の増額によって実行されるようになった。金融政策の調節対象が実質的に金利から量にシフトしたと考えることができよう（図表3）。

一方、物価目標の導入に向けての動きは、「包括的な金融政策」に先立って、「デフレ宣言」直後から始まっていた。09年12月19日の政策決定会合では、中長期的な物価安定の理解について、「消費者物価指数の前年比で2%以下のプラス領域にあり、委員の大勢は1%程度を中心と考えている¹⁾」として、「ゼロ%以下のマイナスの値は許容していない」ことが示された。「包括的な金融政策」では、この「中長期的な物価安定の理解」に基づいて時間軸が明確化され、事実上の物価目標が導入されたと解釈できる。

12年2月には、それまでの「理解」に替えて、「消費者物価の前年比上昇率で2%以下のプラスの領域にあると判断しており、当面は1%を目途とする」という「中長期的な物価安定の目途」が示された。さらに同年10月に出

された白川日銀総裁、前原経済財政担当大臣、城島財務大臣の連名による共同文書では、「1%を目指して、強力に金融緩和を推進していく」と記されており、インフレターゲットの色彩が一段と強まった。

日銀と政府による共同文書は異例のものであると同時に、こうした流れが、13年1月の「政府・日本銀行の共同声明」とそこで示された「2%の物価安定の目標」につながっていったと考えられる。

3 挙国一致体制の下で戦線が急拡大

(1) 「量的・質的金融緩和」の導入

2013年3月に黒田日銀総裁が誕生し、初めてとなる同年4月の金融政策決定会合において「量的・質的金融緩和」の導入が決まった。その内容を確認すると、

- ① マネタリーベース・コントロールの採用
 - ・ 金融市場調節の操作目標を無担保コールレート（金利）からマネタリーベース（量）に変更し
 - ・ マネタリーベースを年間約60～70兆円のペースで増加させる
- ② 長期国債買入れの拡大と年限長期化によりイールド

カーブ全体の低下を促す

- ・日銀が保有する長期国債残高が年間約50兆円のペースで拡大するよう買入れを実施
- ・買入れの平均残存期間を国債発行残高の平均並みの7年程度に延長

③ETF、J-REITの買入れの拡大（質的金融緩和）

- ・資産価格のプレミアムに働きかける観点から買入れペースを高める

④消費者物価の前年比上昇率2%の「物価安定の目標²」を実現

- ・2年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現

となっている。

（2）量的・質的金融緩和が異次元である理由

これらの政策は異次元の金融緩和と呼ばれるが、前述の通り白川総裁の時代から少しずつ慎重に進められてきた施策が基になっている。黒田総裁の政策が「異次元」だとするならば、それは以下の4つの要素にまとめられる（図表4）。

- ①日銀保有長期国債残高の膨張
- ②達成困難な物価目標
- ③中央銀行の独立性の喪失
- ④マイナス金利政策の導入

このうち、①は量的・質的金融緩和の導入に伴ってもたらされたものであり、②と③はそれに先立つ「政府・日本銀行の共同声明」で確認された内容に基づく。④はその後のマイナス金利付き量的・質的金融緩和によって加わった要素である。

まず、①～③の要素について整理してみる

①日銀保有長期国債残高の膨張

- ・長期国債を買入れ期限と保有残高の上限を定めずに買入れるようにしたこと

日銀は、2001年3月速水総裁の下で、初めて量的緩和政策を導入したが、それに際して保有する長期国債残高が銀行券（紙幣）の発行残高を下回るという保有残高の上限（銀行券ルール）を採用した。

これは、日銀が歯止めなく国債を買入れて保有すれば、それが財政赤字を補てんする財政ファイナンスになってしまう、あるいはそう見なされてしまうことを回避することが目的であったと考えられる。加えて、中央銀行が国債を大量に購入し資産を拡大させてしまうと、中央銀行の信用を損ない、金利上昇やインフレにつながる恐れがあること、また、膨らんでしまった資産を圧縮することは容易ではないこと等を日銀は認識していたのだろう。

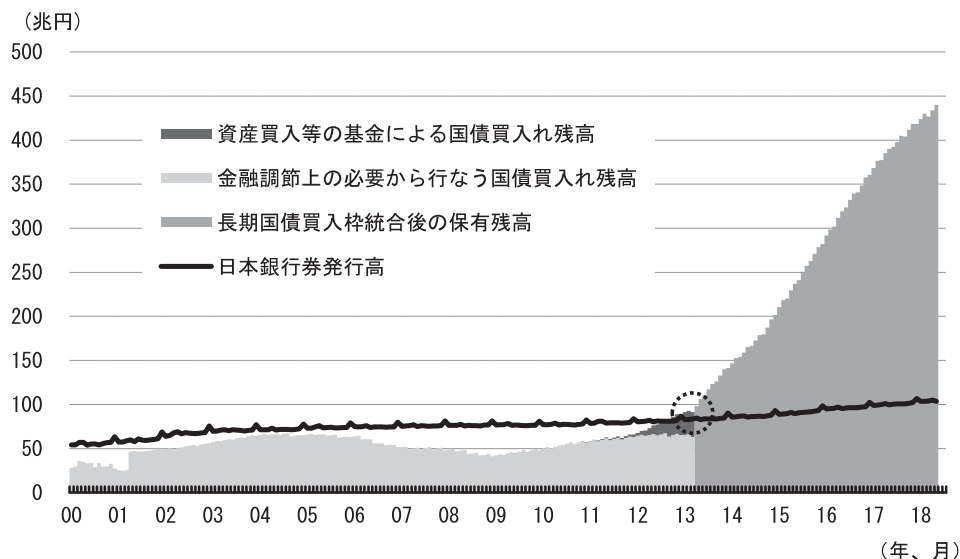
2010年10月の「包括的な金融政策」で資産買入れ等の基金を創設したが、この基金による国債買入れについ

図表4 量的・質的金融緩和における異次元の要素の広がり

	異次元の要素	何に基づくものか	異次元の要素の内容
①	日銀保有長期国債残高の膨張	量的・質的金融緩和（2013年4月）	・長期国債を買入れ期限と保有残高の上限を定めずに購入
②	達成困難な物価目標	政府・日本銀行の共同声明（2013年1月）	・物価安定の目標水準を1%から2%に引き上げ ・「目途」から「目標」に位置づけを変更
③	中央銀行の独立性の喪失	同上	・金融政策の基本方針と物価目標を共同声明の形で政府と共有
④	マイナス金利政策の導入	マイナス金利付き量的・質的金融緩和（2016年1月）	・日銀当座預金の一部に対する付利を政策金利として-0.1%を適用 ・イールドカーブ全体を低下させ、長めの金利もマイナスに

出所：筆者作成

図表5 日銀券発行高を超えて拡大する日銀保有長期国債残高



ては、銀行券ルール適用から除外されることになった。その代わりに、基金による買入れについては買入れ期限を設定してあくまで特例的な買入れと位置づけるようにした。

量的・質的金融緩和では、どちらの制限も取り払うことによって、日銀の長期国債保有残高、そしてマネタリーベースを急激に拡大させることが始まった。日銀の資産の膨張を防ぐための歯止めをなくして、国債の大量買入れを始めたという点で、異次元の金融緩和であった（図表5）。

②達成困難な物価目標

- ・物価安定の水準を1%から2%に引き上げ、またその位置づけを「目途」から「目標」にしたこと

物価は景気に遅行する。遅行指標を政策目標にすれば、そのための政策が長期にわたることを覚悟しなければならない。物価という遅行指標に政策効果が出てくるまでには相当時間がかかるからだ。急激なインフレで困っている国がインフレターゲットを採用するということは、インフレを鎮圧するまで長期にわたって金融引き締めを続けること、そしてその痛みを覚悟したということだ。

日本は、デフレを脱却するためにインフレターゲットを導入した。これは、超低金利の金融緩和を長期にわたっ

て続けることを覚悟したということだ。しかも、2%という物価目標は、実際の日本の物価動向に比べると高く、またその目標を厳格に適用しようとした。それまでの1%の物価目標であれば、運が良ければ達成できるレベルだが、2%に引き上げたことで達成のハードルは大いに高まった。

量的・質的金融緩和では、「2年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現」することを目指しており、勝算があつての目標設定であったのかもしれないが、その後の物価動向を見ても明らかのように、無謀な目標設定であった。達成困難な目標を設定すれば、いつまでも異次元の金融緩和を続けざるを得なくなる。

たとえ、景気が過熱しても物価が2%上がるまでは異次元の金融緩和を続けることになるわけだ。バブルが発生するリスクを覚悟したうえで金融緩和を続けるという意味において、異次元の金融緩和であったと言える。

③中央銀行の独立性の喪失

- ・「政府・日本銀行の共同声明」によって日銀の金融政策に対する政府の関与を強力にしたこと

共同声明では、「デフレ脱却と持続的な経済成長の実現のため、政府・日本銀行は政策連携を強化する」ことが謳われている。また、共同声明の中で日本銀行は、物価安定

の目標を2%とすることを宣言し、そのために金融緩和を推進し、物価目標を実現することを約束した。

一方、政府は、「経済の再生のため、機動的なマクロ経済運営に努め」、「日本経済の競争力と成長力の強化に向けた取り組みを具体化し、これを強力に推進する」という従来からの基本方針を確認したにすぎなかった。そのうえで、日本銀行との連携強化にあたり、財政運営に対する信認を確保する観点から、「持続可能な財政構造を確立するための取組を着実に推進する」としていたが、財政再建目標が先送りされているようでは、政府の約束が実現したとは言えない。

「政府・日本銀行の共同声明」は、少なくとも政府がデフレ脱却を宣言するまで日銀の金融政策を縛ることになる。共同声明で約束した以上、たとえ達成が困難だと判断しても日銀は2%の物価目標の旗を降ろすことができず、異次元の金融緩和を続けなければならない。事実上、政府が金融政策の基本方針を決定することになり、日本銀行の金融政策の裁量の余地は狭まる。中央銀行の独立性を危うくする形で金融政策が運営されるという意味においても異次元の金融緩和であった。

(3) 異次元緩和で戦線が急拡大

「量的・質的金融緩和」は、白川総裁の時から続いていた金融緩和の延長上にある一方で、3つの異次元の要素を持つことによって、それまでの金融政策とは異質のものとなった。

白川総裁の時は、金融緩和がもたらす負の側面も考える日銀と政府との間のせめぎあいがあったが、政権と考え方が一致する黒田氏が総裁に就任したことで、日銀は金融政策正常化への道を封印し、挙国一致体制でデフレ脱却を目指すこととなった。

量的・質的金融緩和では、マネタリーベースと長期国債・ETFの日銀保有額は2年間で2倍に拡大する計算になっていた。それ自体は高い目標とはいえ達成できるのだが、それがなぜ2%の物価上昇をもたらすのか。数字は同じ「2」であっても、両者を結びつけるロジックはない。そこに大きな問題があった。

せいぜい、ちょっとずつ量を増やしても物価が上がってこなかったが、思い切って量を増やせば、人々のインフレ期待が高まり、物価は上がってくるはずだ、ということのようだ³。しかしそうであれば、上がりはじめた消

図表6 量的・質的金融緩和の変遷

金融政策	資産買入れ	物価目標	金利政策
「量的・質的金融緩和」 (2013年4月)	① マネタリーベースコントロール ・操作目標をマネタリーベースに変更 (60~70兆円の増加ペース) ② 長期国債買入れの拡大と年限長期化 ・長期国債の保有残高の増加ペース: 50兆円 ③ ETF、J-REITの買入れ拡大	① 物価安定の目標:消費者物価の前年比上年率で2% (「政府と日本銀行の共同声明(2013年1月)」) ・2年程度の期間を念頭に置いて、できるだけ早期に実現	① 無担保コールレートは操作目標でなくなる
「量的・質的金融緩和」の拡大 (2014年10月)	① マネタリーベースの増加ペース ・80兆円に拡大 ② 資産買入れ額の拡大 ・長期国債の保有残高の増加ペースを80兆円に拡大		
「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」 (2016年1月)			① マイナス金利の導入 ・金融機関が保有する日本銀行当座預金の一部に-0.1%のマイナス金利を適用
金融緩和強化のための新しい枠組み: 「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」 (2016年9月)	① マネタリーベースの増加ペースの目標を外す ・あと1年強で、マネタリーベースの対名目GDP比率は100%(約500兆円)を超える見込み ② 長期国債の買入れ額については80兆円の増加ペースをめどとする ・目標ではなくなる	① オーバーシュート型コミットメント ・マネタリーベースの残高は、消費者物価指数(除く生鮮食品)の前年比上年率の実績値が安定的に2%を超えるまで、拡大方針を継続する	① イールドカーブ・コントロール ・-0.1%の政策金利に加え、10年物国債金利がゼロ%程度で推移するよう長期国債の買入れを行う ② 新型オペレーションの導入 ・日銀が指定する利回りによる国債買入れ(指値オペ)

出所: 日本銀行公表資料を基に筆者作成

費者物価が2%で止まる保証はない。慎重に実験している時に効果がないということが分かってきたのにもかかわらず、止めることができない大胆な実験に移行してしまったということもできよう。

一方、この大胆な実験は2年で成果を出すことを前提にしており、長期戦になることを想定していなかった。同時に、2年間で成果が出なかったから実験を止めるということでもなかった。デフレとの戦いが膠着状態になるにつれて、実験の規模を拡大したり、新たな実験に取り組んだりすることになった(図表6)。

実験が始まった当初は、金融緩和も影響した円安によって輸入物価が上昇し、消費者物価も上がってきた。しかし、マネタリーベースの拡大が2%の物価目標を実現するというロジックに問題があったことに加え、14年4月の消費増税後に景気が調整局面に入ったことや、同年後半には原油価格が急落してきたこと等が影響して、物価上昇の勢いは後退してきた。

長期戦に対する備えもなく、うまくいかなかった場合の退却の覚悟もないまま、デフレとの戦いは戦線が拡大していく。日銀は、同年10月の金融政策決定会合で「量的・質的金融緩和」の拡大を決め、マネタリーベースと日銀保有の長期国債残高の増加ペースがどちらも年間約80兆円に引き上げられた。

さらに、4つ目の異次元の要素が加わってきた。

「④マイナス金利政策の導入」

である。16年1月に突如「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の導入が決まった。これは、マネタリーベースと日銀保有の長期国債残高の増加ペースは変更せず、日銀当座預金の一部に-0.1%というマイナス金利を適用するというものであった

お金を預かった側、あるいは借りた側が金利を払い、預けた側、貸した側が金利を受け取るというのが金融の原則である。この原則を否定して、金融政策を運営するという意味において異次元の金融緩和であった。マイナス金利を受けてイーロドカーブ全体で金利が低下し、10年国債の利回りですらマイナスになってしまった。

異次元緩和による戦線の拡大はさまざまな問題をもたらした。まず、安心安全な運用手段がなくなった。高齢化社会が進捗し老後の備えが重要になる中でこれは大きな問題だ。金融機関は、資産運用が難しくなることに加え、リスクに見合ったプレミアムを取って貸付けを行うことができなくなり、収益環境が急速に悪化した。また、資金を調達する側は、ほとんどゼロコストで資金調達が可能になり、ビジネスのリスク管理が甘くなる恐れが出てきた。最大の資金調達者は政府である。借金が膨らみ国債を増発しても、利払い負担が膨らまないのでは、財政構造を改善しようというインセンティブがわいてこない。

4 | 新しい枠組みが目指した戦線不拡大方針

(1)「金融緩和強化」という名の戦線不拡大方針

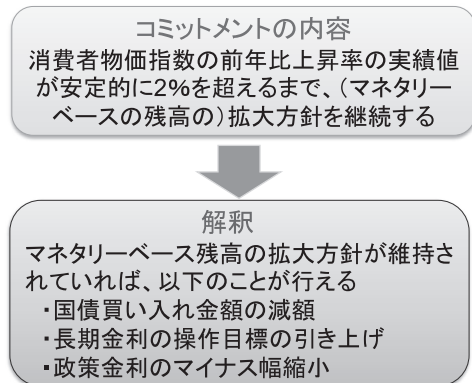
デフレとの戦いは戦線がどんどん広がり、異次元の要素を増しながら、終わりの見えないドロ沼の戦いとなってきた。

16年9月に導入された「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」は、金融緩和強化のための新しい枠組みと銘打っていたが、実際は、戦線が拡大しすぎて兵站が枯渇したデフレとの戦いの態勢立て直しを目指したものである。この新しい枠組みのひとつ目の柱である「イーロドカーブ・コントロール」は、-0.1%の政策金利に加えて、10年物国債金利を0%程度で推移するように促すことによって、長短金利の操作を行うものであり、極端な金利低下を防ぐ意図があった。

長期国債の買入れは10年債金利を0%程度に推移させるために行うものとなり、マネタリーベース残高と日銀保有の長期国債残高を年間約80兆円のペースで増加させるという量の目標はなくなった⁴。

新しい枠組みのもうひとつの柱である「オーバーシュート型コミットメント」では、「消費者物価上昇率の実績値が安定的に2%の『物価安定の目標』を超えるまで、マネタリーベースの拡大方針を継続する」ことを約束した。これを裏読みすると、「マネタリーベース残高の拡大方針が維持されているのであれば、マネタリーベース

図表7 オーバーシュート型コミットメントの内容と解釈



出所：筆者作成

や日銀が保有する長期国債残高の増加ペースを落とすことができる」ようになった(図表7)。

日銀保有の長期国債残高とマネタリーベースの前年比増加幅の推移を見ると、量的・質的金融緩和の導入とその拡大によって掲げられた目標に沿って増加してきたが、新しい枠組みが導入されて以降は増加ペースが減速し、今年5月の日銀保有長期国債残高の増加幅は50兆円と「量的・質的金融緩和」開始当初の目標水準まで縮小している。また、マネタリーベースの増加幅は37兆円と当初の目標(60～70兆円)を大きく下回っており、量

的・質的金融緩和を始める前の水準に近づいてきている(図表8)。黒田総裁一期目の金融政策の柱となった「量的・質的金融緩和」は振出しに戻ったということになる。

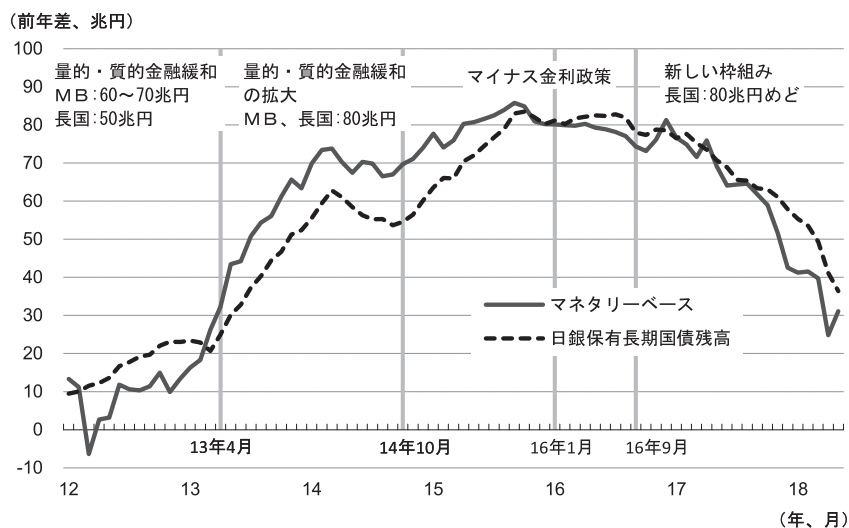
新しい枠組みが導入されたことによって、長期金利は上昇し、マネタリーベースの増加ペースは鈍った。量的・質的金融緩和の導入以降、デフレとの戦いはひたすら戦線を広げてきたが、新しい枠組みの導入によって戦線拡大を抑える試みが始まったと言える。

(2) 表立って言えない戦線不拡大方針

17年7月に退任した木内登英審議委員は2015年4月の金融政策決定会合から退任するまで、「マネタリーベースと長期国債保有残高の増加ペースを年間約45兆円に減額する」という議案を、修正した議案も含めて実に24回提出して毎回否決された⁵。しかし、実際には新しい枠組みが導入されて以降この提案に近い形で増加ペースが低下している。

木内審議委員の提案が賛成多数で決まっていれば、今起きていることは「金融緩和の出口に向かっている」、少なくとも「出口から遠ざかるペースを抑えている」ということになる。しかし、マネタリーベースも日銀の長期国債保有残高も目標ではないとした新しい枠組みを導入し

図表8 マネタリーベースと日銀保有長期国債残高の前年差増加幅



出所：日本銀行「マネタリーベース」、「日本銀行勘定」

たことによって、「金融緩和の出口に向かっているのではない」と主張できるようになった。よく考えられた枠組みであることは間違いないが、こうしたカラクリを理解するのは難しい。金融政策が一般の人の目から見て極めて分かりにくいものになったことは間違いない。

なぜこのようなことをしなければいけないのか。「政府・日本銀行の共同声明」によってデフレ脱却を目指した金融政策の基本方針が決められており、2%の物価目標を達成するまでは、金融緩和の出口に向かっていると受け止められるような政策変更はできないからだ。たとえば買入れペースを落とさなければ、長期国債の買入れを行うスキームを維持することが難しくなるとしても、木内審議委員の正直すぎる議案を可決することは政治的に無理だったと言えよう。

新しい枠組みは、2%の物価目標を達成できない中で、戦線を拡大させないようにするための苦肉の策であった。「退却」とは言わずに「転進」と呼べるスキームを作り出したとも言えよう。

(3) 新しい枠組みで出口は近づいたか

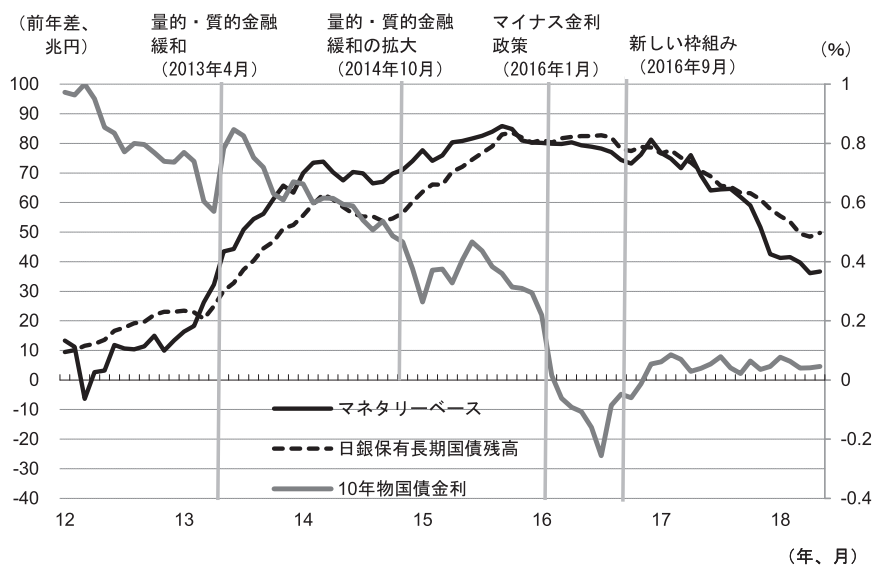
新しい枠組みの導入は異次元の金融緩和の転換を意味するものだが、それによって金融政策の出口は近づいた

のか。その前に、そもそも何をもって出口と考えるのが問題だ。ここでは、量的・質的金融緩和によって生まれた4つの異次元の要素が解消することをもって出口と考えることにする。

まず、後から加わった「マイナス金利政策の導入」という異次元の要素については、新しい枠組みの導入によって出口に入ったと言えそうだ。16年1月にマイナス金利政策が始まったことを受けて、10年物国債金利はマイナスに転じマイナス幅を拡大させていたが、16年夏には量的・質的金融緩和の総括的な検証が行われ金融政策の変更があるという思惑が広がり、マイナス幅が縮小に転じた。新しい枠組み導入以降も10年物国債金利のマイナス幅縮小が続き、その後は米長期金利の上昇にも連動してプラスに転じている(図表9)。

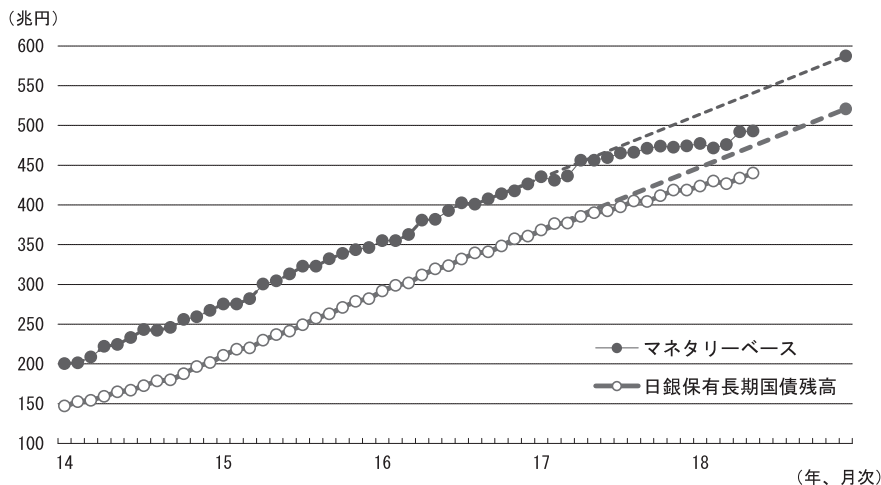
次に、「日銀保有長期国債残高の膨張」という異次元の要素については、まだ出口に入っていない。新しい枠組みでは、消費者物価の上昇率が2%を達成するだけでなく、安定的に2%を超えるまでマネタリーベース残高の拡大方針を続けることになっている(オーバーシュート型コミットメント)。この点では出口に向かうハードルはさらに上がってしまった。

図表9 新しい枠組みの導入と反転した長期金利



出所：日本銀行「マネタリーベース」、「日本銀行勘定」

図表10 増加を続けるマネタリーベースと日銀保有長期国債残高



注：点線は2016年9月を基準として年間80兆円のペースで増加した場合。
出所：日本銀行「マネタリーベース」、「日本銀行勘定」

図表10は日銀保有長期国債残高とマネタリーベース残高の推移を見たものである。グラフ中の点線は新しい枠組みが導入された16年9月を起点に、年間80兆円の増加というそれまでの目標を想定したラインである。マネタリーベース残高や日銀保有長期国債残高の増加は続いているが、増加ペースは緩やかになっている。その意味では出口にやや近づいていると言える。

残高を減らすことが許されない、つまり戦線の縮小ができない以上、出口に向けて今できることは、日銀保有長期国債残高とマネタリーベース残高が増えないようにすることだ。それが新しい枠組みが目指した戦線不拡大方針であった。

5 戦線の縮小を阻む2%の物価目標

(1) 新しい枠組みの中でできること

新しい枠組みを導入することによって金融政策に変化の兆しが生まれてきたが、この枠組みでできることはほかに何があるか。

まず、「マイナス金利政策の導入」という異次元の要素については、新しい枠組みで「イールドカーブ・コントロール」を導入し、10年物国債金利を誘導目標にしたことにより、政策金利を変更しなくても、10年の金利を高めに誘導して全体の金利水準を上げることが可能になっ

た。

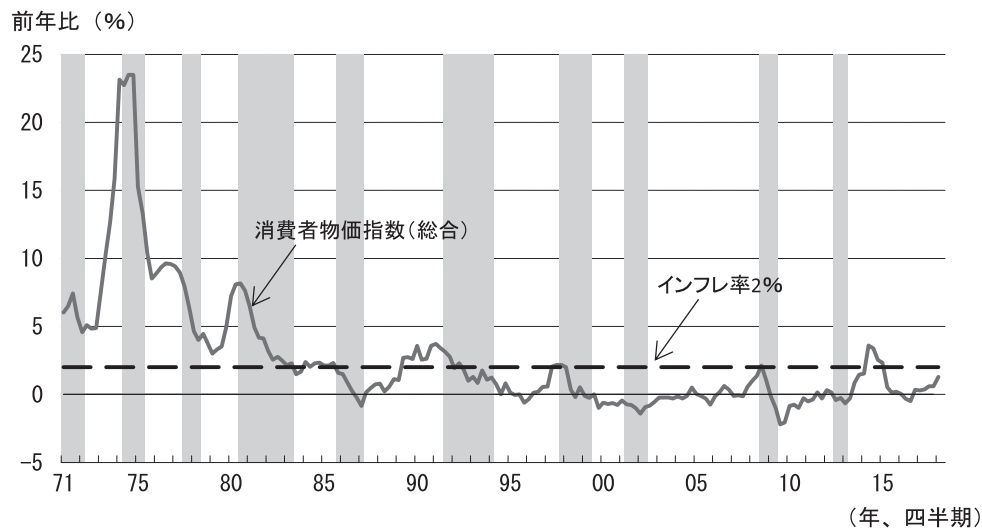
もっとも、10年物国債金利は、政策金利ではないといっても操作目標であり、その変化は金融政策の変更を意味する。2%の物価目標を達成していないうちは誘導目標の引き上げは難しそうだ。

ただ、「政府・日本銀行の共同声明」の中では、日本銀行は「金融システムの安定確保を図る責務を負って」おり、「金融面での不均衡の蓄積を含めたリスク要因を点検」することになっている。たとえば、中小金融機関の経営を圧迫しているフラットすぎるイールドカーブを修正するという観点から操作目標を小幅上げることは、2%の物価目標を達成していなくても行い得る。

一方、政策金利の変更は2%の物価目標を達成していないうちはまず無理だ。現在は-0.1%とかなり小幅のマイナス金利であり、さらに小幅（たとえば-0.05%）のマイナス金利にするというのは現実的ではないだろう。マイナス金利の導入はイールドカーブの極端なフラット化を伴いながら金融機関の経営にマイナスであったと考えられるが、それについてはマイナスの政策金利と長期国債の買入れの組み合わせによるイールドカーブ・コントロールによって対応するというのが基本スタンスだ。政策金利をゼロにするというのはかなり難しい。

次に、「日銀保有長期国債残高の膨張」という異次元の

図表11 特別な要因がなければ2%を超えない消費者物価



注：シャドーは内閣府による景気後退局面
出所：総務省「消費者物価統計月報」

要素については、マネタリーベースや日銀保有の長期国債残高の増加ペースをまだ下げる余地がある。もっとも、年間約80兆円のペースで国債を買入れることが難しくなってきたことが、増加ペースを落としてきている理由のひとつであり、適当なレベルに到達してくるにつれて増加ペースの低下は一服するだろう。

それでも、10年物国債金利が0%程度という誘導目標を下回ってマイナス領域に入ってきた時、あるいは誘導目標を上げるといった時には、長期国債の買入れペースを低下させることが必要であり、結果としてマネタリーベースの増加ペースもまだ低下してくる。

なお、新しい枠組みでは、マネタリーベースの残高は拡大方針を継続するものの、「イールドカーブ・コントロールのもとで短期的には変動しうる」としており、一時的に残高が減少することは容認している。

(2) 2%の物価目標は過大

金融政策の正常化に向けて「達成困難な物価目標」という異次元の要素が立ちはだかる。2%の物価安定の目標を達成するまでは、新しい枠組みを導入しても、できることは限られている。図表11は日本の消費者物価の推移を71年までさかのぼって見たものだ。物価が大きく上昇していたのは、第1次、第2次石油ショックのころ

までだ。

原油価格も落ち着き、円高も進んだ80年代半ば以降は消費者物価上昇率が2%を超えることはあまりない。2%を超えたときの理由としては、80年代後半から90年代にかけては消費税の導入、バブルによる景気の過熱、さらに湾岸戦争による原油価格の高騰、97年は消費税率の引き上げ、08年は原油価格の高騰、14年は円安による輸入物価の上昇に消費税率の引き上げが重なったこと等が考えられる。つまり、特別な事情がない限り、日本の消費者物価が2%も上がることはないということだ。

ところで、図表11でシャドーをかけたところは景気後退期だ。消費者物価上昇率が2%を超えてくると景気は後退局面に入っているように見える。14年の時は景気が後退していないというのが政府の判断だが、後退と言ってもよい調整局面であったと考えられる。いずれにしても消費者物価は2%を超えて上昇しない方がよさそうだ。

デフレが続いていると、実質金利が高止まりして企業の設備投資が抑制される、あるいは消費が先延ばしされる、と言われているが、物価が上がってきた時の実質所得の減少の方により注意を払うべきではないか。

さらに問題なのは、2%の物価目標を厳格に守ろうと

している、この目標が達成できないうちは、景気動向にかかわらず金融緩和を続けなければならないということだ。低い成長率とは言え、いざなぎ景気を超えて戦後2番目の長期景気回復が続いているというのであれば、強烈な金融緩和を続ける必要はないはずだ。

(3) 出口に立ちはだかる2%の物価安定目標

戦線不拡大という思惑に反して、戦線が再び拡大することもあり得る。緩やかな景気回復が続き、物価も小幅ながら上昇が続くという前提で、異次元の金融緩和からの出口の可能性を述べてきたが、景気が後退していなくても物価が低下するということになってくれば、金融緩和を強化すべきとの意見が強まってくる。円高や株安が重なれば緩和圧力はさらに高まる。

2%の物価安定の目標は日本経済の実力から見ると過大である。「達成困難な物価目標」という異次元の要素が続く限り、金融緩和の出口に向かうことは難しい。戦線の不拡大方針を実現し、さらに縮小に転じさせるためには、2%の物価安定目標の見直しが不可避である。

6 戦争の終結を阻む「政府・日本銀行の共同声明」

(1) 2つのデフレ宣言の違い

2%の物価安定の目標の見直しは容易ではない。この目標が「政府・日本銀行の共同声明」の中で謳われているからだ。「達成困難な物価目標」という異次元の要素は、「中央銀行の独立性の喪失」という異次元の要素と結びついて、戦線の縮小、戦争の終結を難しくする。

政府のデフレ宣言でデフレとの戦いが始まるとすると、2001年3月からのデフレとの戦いは2つの時期に分けることができる。2001年3月から始まった第一次デフレ戦争と2009年11月に始まり今も続いている第二次デフレ戦争だ。政府のデフレ宣言が日銀の金融政策を縛ってしまうことはすでに述べた通りだが、2つのデフレ戦争を比べると現下のデフレ戦争の方が強烈に金融政策を縛っている。

図表12は2つのデフレ戦争を比較したものだが、政府と日銀の連携について見ると、どちらも政府がデフレ

脱却という観点から金融緩和の強化を求めている点では同じだ。しかし、第一次デフレ戦争のときは、日銀の側は、①景気後退が始まったが、金利に下げ余地がなく、量的緩和を試みる意味があった、②金融機関の不良債権処理を進めるうえで潤沢な資金供給が必要であった、という2点において、政府と連携することが可能であった。

これに対して、第二次デフレ戦争のときは、①景気は回復しており、金融緩和の必要性はない、②リーマンショック後も日本の金融機関経営に深刻な問題は生じていない、③遅行指標である物価を目標とすることは金融政策の機動性を損ねる、④資産購入を歯止めなく拡大させることは中央銀行のバランスシートを膨張させ、信託を低下させる、といった点から、政府の金融緩和要請を受け入れることに慎重にならざるを得なかった。最終的には、安倍政権誕生後の「政府・日本銀行の共同声明」によって日銀の金融政策は政府の方針に組み込まれていった。

なお、第一次デフレ戦争の時は、景気の回復や不良債権問題の終息を確認しながら、06年3月に量的緩和政策を終了し、金融政策は正常化する。この時も、政府からの干渉はあったであろうが、独立した金融政策を行うことが可能であった。しかし、この直後に参議院予算委員会の内閣府提出資料で「デフレ脱却」について説明がなされた。これによって、政府がデフレ脱却宣言を出すまでは、デフレとの戦いが続くことになり、金融政策の正常化を日銀の判断で行うことが難しくなった。

(2) 政治が決断する「デフレ脱却宣言」

内閣府が「デフレ脱却」について作成した資料の記述がデフレ脱却の定義と判断基準とされている(図表13)。この基準には2つの問題がある。

まず、基準が厳しすぎる。「物価が持続的に下落する状況を脱し」はいいとして、「再びそうした状況に戻る見込みがないこと」というのは、デフレの存在すら容認しないということだ。しかし、景気が回復と後退を繰り返すのにあわせて、物価も上昇圧力と低下圧力が交替する。戦後の高度成長期やその後の安定成長期には物価もインフ

図表12 2つのデフレ戦争の比較

	第一次デフレ戦争	第二次デフレ戦争
デフレ宣言の時期	2001年3月16日：月例経済報告に「緩やかなデフレ」という分析資料 同年4月13日：月例経済報告の本文に「ゆるかなデフレにある」という記述 ・ITブーム崩壊による景気後退局面での宣言	2009年11月20日：月例経済報告の本文に「緩やかなデフレ状況にある」という記述 ・リーマンショックによる景気後退からの持ち直しが続く景気回復局面での宣言
「デフレ」の期間	2006年6月の月例経済報告まで「デフレ」の文言が続く（5年4ヵ月）	2013年11月の月例経済報告まで「デフレ」の文言が続く（4年1ヵ月）
デフレ宣言後の金融政策	2001年3月19日の金融政策決定会合 ・量的緩和政策に移行 ～金融市場調節の操作目標を無担保コールレート（金利）から日銀当座預金残高（量）に変更 2006年3月9日の金融政策決定会合 ・量的緩和政策が終了 ～金融市場調節の操作目標を日銀当座預金残高から無担保コールレートに戻す	2010年10月5日の金融政策決定会合 ・「包括的な金融緩和政策」 2013年1月22日の金融政策決定会合 ・政府と日本銀行の共同声明 ～2%の物価安定の目標 2013年4月4日の金融政策決定会合 ・「量的・質的金融緩和」
「デフレ脱却宣言」の縛り	・デフレ脱却宣言の縛りはない。ただ、量的緩和政策終了直後の2006年3月15日の参議院予算委員会に「デフレ脱却」についての内閣府資料が提出され、その後の縛りとなった	月例経済報告から「デフレ」の文言が消えても、デフレ脱却宣言が出るまでは、デフレとの戦いが続くため、金融政策に対しては引き続き緩和が求められる
政府・日銀の連携	以下の要因で、呉越同舟ながら量的緩和を始めることで政府・日銀の連携が可能となった 【政府】デフレ脱却のために量的緩和など金融緩和を求める 【日銀】 ・景気が後退が始まったが、金利に下げ余地がない ・金融機関の不良債権処理を進める上で潤沢な資金供給が必要	大胆な金融緩和を求める政府に対して、日銀は以下の要因で慎重なスタンスを続けたが、政府・日銀の共同声明によって政府主導の連携体制が出来上がった 【政府】デフレ脱却のために量的緩和やインフレターゲットなどの金融緩和を求める 【日銀】 ・景気は回復しており、金融緩和の必要性はない ・リーマンショック後も日本の金融機関経営に深刻な問題は生じていない ・運行指標である物価を目標とすることは、金融政策の機動性を損ねる ・資産購入を歯止めなく拡大させることは中央銀行のバランスシートを悪化させ、信託を低下させる

出所：日本銀行公表資料、内閣府「月例経済報告」を基に筆者作成

図表13 厳しい「デフレ脱却」の基準

1. 「デフレ脱却」とは、「物価が持続的に下落する状況を脱し、再びそうした状況に戻る見込みがないこと」 2. その実際の判断に当たっては、足元の物価の状況に加えて、再び後戻りしないという状況を把握するためにも、消費者物価やGDPデフレーター等の物価の基調や背景を総合的に考慮し慎重に判断する必要がある 3. その他考慮すべき指標として、例えば、需給ギャップやユニット・レーバー・コスト（単位当たりの労働費用）といったマクロ的な物価変動要因が挙げられる

出所：内閣府「2016年度経済財政白書」を基に筆者作成

レ基調が続いたが、デフレの存在を否定する必要はない。

もちろん急速なデフレは経済にとってマイナスだろうが、それはインフレでも同じだ。近年の日本の物価の推移を考えれば、物価上昇率がプラスになってきても数年のうちにまたマイナスになると見込む方が自然だ。

いずれにしても、「慎重に判断する」必要があるというのであれば、少なくとも官僚の判断でデフレ脱却宣言な

ど出せない。自分が責任を取るという政治家が出てくる、あるいはデフレ脱却宣言を出そうという政治判断がなければ、デフレ脱却宣言などまず出てこない。

2つ目の問題点は、デフレ脱却宣言の基準が極めて厳しいのに対して、デフレ宣言は内閣府の判断で比較的に出せることだ。デフレ宣言を出す基準も明文化されていない、内閣府が作成している月例経済報告に「デフ

レ」という言葉が出てくれば、あとはメディアが「デフレ宣言」と報道してくれる。月例経済報告の判断であれば「物価は低下が続いている」と言えばすむ話であって、あえて「デフレ」という言葉を使うことによって、政治的意図が加わってくるわけだ。これはよろしくない。

(3) デフレ脱却宣言なくして、金融政策に出口なし

デフレ宣言で始まった戦争を終わらすには、デフレ脱却宣言を出すしかない。そうしなければ、「政府・日銀の共同声明」という挙国一致の金融政策の枠組みも続くことになる。

「デフレ」という文言を月例経済報告から外せば、デフレとの戦いは終わるはずなのに、前述の通り第一次デフレ戦争終結後に、屋上屋を重ねる「デフレ脱却」の基準を作ってしまった。金融緩和の出口のハードルは著しく高くなった。デフレ脱却宣言は政治的色彩が濃いものであり、簡単に出てくるものではないが、宣言が出てこなければ金融政策は出口を抜けられない。

7 | デフレとの戦いを終結させるために

(1) 2%の物価目標の見直し

そもそも、物価目標はなぜ2%なのか。素朴な質問ほど答えるのが難しい。日本の消費者物価は特別な要因がなければ、2%を下回るレベルで推移していることはすでに確認しているが、米国や欧州はここ数年こそ日本に近づいてきているが、それまでは2%程度を中心に推移してきた。

米国や欧州が物価目標を2%に設定することに違和感はないとして、日本はゼロ%の物価目標が実力相応と言うこともできる。それでは困る、つまり物価目標はプラスでない困る理由として、①消費者物価の統計には実際の数字より高めの数字になる上方バイアスがある、②二度とデフレに戻らないようにのりしろが必要、③名目金利はゼロ以下に下がらないので、物価下落による実質金利上昇を抑えられない、といったことが挙げられている。

この3つの理由それぞれに疑問もあるのだが、ここで

はそれを封印するとしてなぜ2%なのか。その理由としては、米国や欧州が2%を目標としているから、というのが有力な説明のようだ。つまり、為替水準は各国の購買力が均等になるように決まってくるという購買力平価説に従えば、物価上昇率が低い国の通貨は高くなる。米欧が2%の目標を掲げているのに日本がゼロや1%を目標にしたら円高が進んでしまうということだ。しかし、円高阻止のために物価目標を設定するというのは本来の姿ではない⁶。

2%の物価安定目標を見直す方法としてはまず、2%の目標を維持したままその運用を柔軟にするというものがある。たとえば、2年後といった短い期限を決めて目標を設定するのではなく、長期的に達成すべきものという位置づけにする。あるいは2%という目標をピンポイントではなく、2%程度と幅を持たせて考えるといったものだ。物価統計の精度を考えれば、多少の幅を持たせる方が自然と言えよう。

こうした運用面での見直しは日銀の判断でできることであり、すでに日銀内で検討が始まっているかもしれない。米国でも2%の物価目標を掲げているが、2%に達していなくても、長期的には目標を達成できるとの判断で、金融緩和の縮小や利上げに踏み切っている。もっとも、日本と米国では物価上昇率の基調が異なる。日本のように消費者物価が2%を超えることがめったになく、再び低下してもおかしくない状況では、運用を柔軟にするだけでは2%の目標はやはり過大と言えよう。ハードルは高いが、目標そのものを見直すことが必要だ。

日本のように賃金があまり上がらない国で消費者物価が2%も上がった実質所得の減少が経済に悪影響を与えかねない。その意味で2%は上限目標と考えることができる。一方で、消費者物価の小幅な下落であれば、实体经济に特段のマイナス効果をもたらすこともなさそうだ。物価安定の目標は0~2%で若干の幅を持つてみるというのがよいのではないか。その場合、物価の小幅な低下、すなわち緩やかなデフレは許容範囲ということになる。

(2) デフレ脱却宣言

消費者物価は前年比で小幅上昇しているが、目標である2%に到達しそうもない。普通に考えてデフレ脱却宣言など出てきそうにないが、全く可能性がないわけではない。

まず、「政府・日本銀行の共同声明」の中の2%の物価目標はあくまで日銀の目標であり、政府はその目標を共有しているだけだ(図表14)。一方、「デフレ脱却宣言」は先ほど見た図表13の基準を満たしていると政府が判断すれば出せる。この基準が厳しすぎるというのはすでに述べたところだが、物価が2%上がっていても、物価が低下せず、これからも低下しないという見込みが立てば、デフレ脱却宣言は出せるということだ。

19年10月には先延ばしされていた消費税率の10%への引き上げが予定されている。安倍政権は景気下支えのための歳出拡大を行いそうだ。そんな時に、金融緩和を出口に向かわせて、金利を急上昇させるかもしれないデフレ脱却宣言など出せるのか、という疑問はもっともだ。

一方、安倍首相は在任中にアベノミクスの成果として「デフレ脱却宣言」を出したいと思っているはずだ。同時

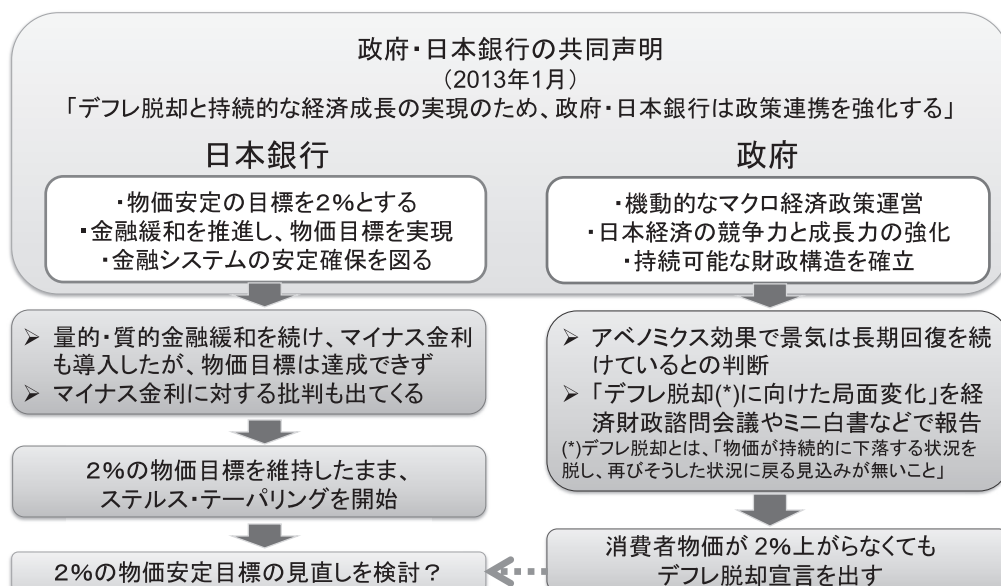
に、物価が2%上がるのを待っていたら「デフレ脱却宣言」を出せないかもしれない。そうであれば、物価が2%上がっていてもいずれかのタイミングでデフレ脱却宣言を出す想定してもおかしくない。すでに政府は、昨年「デフレ脱却に向けた局面変化」という報告を行う等、デフレ脱却宣言に向けた準備を進めてきた。

消費者物価の上昇率は依然として小幅で、さらに縮小するかもしれない。デフレ脱却宣言を出すには勇気があるが、仮に、デフレ脱却宣言が出てくれば金融政策にどう影響するか。日銀は2%の物価目標を維持したままマネタリーベースの拡大方針を継続するかもしれないが、政府のデフレ脱却宣言にあわせて、2%の物価目標の見直しができるかもしれない。後者の場合、「政府・日本銀行の共同声明」もその役割を終えることになる、デフレとの戦いも終結することになる。

(3) 円高恐怖症の克服

最後に残る問題は円高だ。金融緩和が縮小する、あるいは金利が上がるということになると、かなりの確率で円高が進みそうだ。円高は株安を連想させるので、金利上昇リスクとあわせて、政治サイドから金融政策が出口に向かうことに待ったがかかりそうだ。実際にはこのハー

図表14 2%の物価目標を達成していなくても出せるデフレ脱却宣言



出所：日本銀行、内閣府公表資料を基に筆者作成

ドルが一番厄介かもしれない。

たしかに、円高が進めば輸出企業の収益を圧迫するので、株価を抑える要因になる。同時に輸入ビジネスに携わっている企業にとって円高は輸入コストの削減につながる。輸出企業にとっても原材料の購入コストを削減する効果はある。為替の変動はプラスの影響、マイナスの影響両方あり、経済全体で見れば中立に近づくと考えられるが、「円高は日本経済にマイナス」といった認識は根強い。円高が急速に進めば、出口への歩みは止めざるを得なくなる。

米国の利上げとタイミングをあわせるというのが、現実的な対応となる。しかし、米国の利上げは19年になるとそろそろ打ち止めとの見方が強まってこよう。米国、ユーロ圏と金融政策の正常化が進む中で、日本は殿（しんがり）の役回りとなっている。今のタイミングを逃すと、日本の金融政策の正常化はまた難しくなりそうだ。

おわりに

最初にも述べたようにデフレとの戦いは18年目に入っている。2%の物価安定の目標が達成できず、デフレを脱却できないからだ、と言ってしまうとそれまでだが、なぜデフレとの戦いは続くのか。

実は、デフレとの戦いは、勝利することよりも続けることに意義があるのではないかと。デフレ宣言もデフレ脱却宣言も出すのは政府だが、実際にデフレと戦うのは日本銀行だ。デフレ宣言が出れば、デフレ脱却宣言が出るまで、日銀に対して金融緩和を強化しろという圧力をかけることができる。デフレ脱却のハードルは高いに越したことはないわけだ。

かつては財務省（旧大蔵省）が円高阻止を理由に日銀に緩和圧力をかけることが多かったが、今は内閣府が、デフレ脱却を目指すという名目で金融政策に圧力をかけるようになった。

デフレ脱却の名の下に異次元の金融緩和が続いていれば、金利は低く抑えられて国債の利払い負担が軽減される、円安が進んで株価が上昇すればさらに居心地がよく

なる。なまじデフレを脱却して金利が上がりはじめるとこの構図が崩れてしまう。デフレとの戦いが続いてくれた方が、政治的には何かと好都合だ。

消費者物価が2%上がることが重要だと本当に信じている政治家がどれほどいるかは分からないが、円安・株高・低金利が続くことを願っている政治家はたくさんいるだろう。デフレ脱却というスローガンはそういう多くの政治家の期待に応えるものであった。そこに、デフレ脱却が日本経済のためになると信じていた一部の経済官僚が働きかけてデフレ宣言が出てきたと言える。こうして、長く終わりの見えないデフレとの戦いが始まった。

当初はデフレとの戦いに乗り気でなかった日銀も、黒田総裁誕生以降は、政府との挙国一致体制でデフレとの戦いを推進した。しかし、20年近くのデフレとの戦いの結果はどうであったか。マイナス金利が広がったが、物価が2%上がるわけではない。国債をはじめ金融市場の機能が低下し、資産運用が難しくなる一方で、財政構造は改善しない。さすがに世の中にデフレとの戦いに対する厭戦気分が広がってきているのではないかと。

そもそもこの戦いを始めてはいけなかった。円安・株高・低金利のために日銀に金融緩和をさせたい政と官が一緒になって始めた戦いと言ったら言い過ぎだろうか。分らず屋の日銀に圧力をかけて国民のために戦っているという昔ながらの日本的演出ではあるが、マイナスになろうかという異常な低金利を国民がそんなに喜んでいるとは思えない。

この戦いは早く止めなければいけない。物価が上がってくるまでもう一息と言っているうちにますます深みにはまる。2%の物価目標は簡単に達成できるものではない。それどころか、万が一本当に物価が上がってきたら国民の不満は一気に高まる。なぜ物価が上がらないのか、どうしたら物価は上がるのかといったことに頭を悩ますのではなく、緩やかなデフレを容認すれば、そもそもデフレと戦う必要はなくなる。

【注】

¹ それまでの表現は、「0～2％程度の範囲内にあり、委員毎の中心値は、大勢として、1％程度となっている」

² 2％の目標は同年1月の「政府・日本銀行の共同声明」で示されたもの

³ 「量的・質的金融緩和」の導入を決めた2013年4月4日の政策決定会合後の黒田総裁の記者会見では、「2年程度で2％という目標を達成するために今回の措置を採った、すなわち、マネタリーベースと長期国債・ETFの保有額を2年で2倍にするということですが、なぜ2倍なのか、どういう根拠で2倍にすることが必要と判断されたのか、分かりやすく説明してください」という記者の質問に対して、黒田総裁は「2年で2％の物価安定目標を達成するのは、相当容易ならざることであることは事実です。しかし、これまでのように、いわばincremental（漸進的）に、少しずつ量的・質的な緩和を拡大するやり方では、このデフレから脱却して2％の物価安定目標を達成することはできないと思います。そこで現在採り得るあらゆる手段を動員して、2年程度でそれを実現するという事です。その際、例えば、GDPギャップがどの程度縮小していく、あるいはポジティブになる必要があるかとか、物価上昇期待がどの程度上昇していく必要があるかといったことなどは、色々な学者が分析し、あるいはモデルでの計算等をしているようです。そういったものも考慮しながら、現在の経済状況を踏まえ、2年程度で2％の物価安定目標に近づけ、それを実現するためには、これより少ない額では不十分であり、ここまでやれば物価安定目標の達成が可能になるということで、この額としたわけです」と答えている。

⁴ 「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を導入した時の日銀の公表文を見ると、①日銀保有長期国債残高については、「概ね現状程度の買入れペース（保有残高の増加額年間約80兆円）をめどとしつつ」と記述されており、②マネタリーベースの残高については、「あと1年強で、マネタリーベースの対名目GDP比率は100％（約500兆円）を超える見込みである」と記述されているが、それぞれの実績は「めど」と「見込み」を下回っている。

⁵ 新しい枠組みの導入を受けて、本文中にある木内審議委員の提案に「資産買入額を操作目標とする枠組みとしたうえで」という文言が入った。また、増加ペースの減額の対象からマネタリーベースが外れ、長期国債保有残高が残った。

⁶ これに関連して黒田日銀総裁は記者会見等で、2％の物価目標はグローバル・スタンダードだという言い方をしている。しかし、国によって物価統計に違いがあり、国ごとに物価の基調の変化率に違いがあるのに、グローバル・スタンダードという理由で同じ目標を掲げるといふのは無理があろう。

ESG時代の熱帯林保全

～民間活力を用いた新戦略～

Tropical Rainforest Conservation as an ESG Issue: New Strategies Driven by the Private-Sector Resources

熱帯林の減少・劣化は、今もなお未解決の環境問題としてわれわれの前に存在している。近年採択された「パリ協定」や「持続可能な開発目標（SDGs）」において漏れなく森林が取り扱われている事実こそが、この問題の重要性を示す何よりの証左である。

問題を解決するうえで克服しなければならないのが資金の問題である。従来は、先進国政府の資金が熱帯林保全の取り組みを支えてきた。しかし、政府資金に期待するだけでは長期的な熱帯林保全の実現は難しい。各国とも財政が逼迫しており、追加資金を拠出する余力に乏しいためである。ESG時代の到来という絶好の機会をとらえ、民間資金の動員についてわれわれは真剣に取り組まなければならない。

民間資金動員を促すうえで求められるのは、発想の転換である。従来の社会貢献型のCSR活動から脱却し、収益を生み出すビジネスに熱帯林を統合していく必要がある。そのためにも、民間企業自らが熱帯林保全活動を計画し、費用を負担しながら実施するのではなく、新たなアプローチ、すなわち、あくまでも企業は本業ビジネスに資源を投下し、ビジネスの副次的効果として熱帯林保全を実現していくアプローチが重要となる。

既にいくつかの企業が取り組みを開始している。こうした取り組みを今後広げていくためには、企業の一層の努力に期待するだけでなく、新たな取り組みの芽を丹念に拾い上げ、やる気のある企業を支援していく行政側の努力も求められる。



Tropical deforestation and forest degradation are still unsolved environmental issues that face us today. The fact that both the Paris Agreement and the Sustainable Development Goals include forest conservation is clear evidence showing the importance of these issues. To resolve the issues, however, financial issues must be overcome. In the past, the governments of developed countries have financially supported various efforts to conserve tropical rainforests. However, long-term conservation of tropical rainforests is quite difficult to achieve if it solely relies on such government funds, because developed countries, which face the issue of tight budget, do not have enough extra funds for tropical rainforest conservation. Thus, with the rising awareness of the ESG (environmental, social, and governance) concept, which provides a good opportunity, we must make serious efforts to mobilize the private-sector resources. In promoting the private-sector resource mobilization, a non-conventional approach is required. Focus must be shifted away from conventional CSR activities, which emphasize contributing to society, and onto integration of tropical rainforest conservation into profit-generating business activities. What is important is not that the private-sector firms themselves plan and implement conservation activities and bear relevant costs, but that firms take a new approach—one in which they use resources for their core business activities, which in turn contribute to tropical rainforest conservation as a co-benefit of their business activities. Some firms have already started to take such an approach. Promoting this approach requires not only firms' further efforts, but also the government's efforts to meticulously seek out new efforts of firms and support those that are willing to actively engage in tropical rainforest conservation.

1 はじめに

途上国の人口が増加し、経済も発展するなか、われわれは熱帯林の減少・劣化という古典的な環境問題に今なお対処しきれずにいる。熱帯林の減少・劣化が社会や環境に与える影響については改めて述べるまでもない。森林周辺に居住する人々の生計手段を奪い、下流域に広がる都市部の経済活動にも深刻な打撃を与える。熱帯林に棲む動植物の生息域を破壊し、種の絶滅を招く。また、熱帯林の減少が世界全体の温室効果ガス排出量の10～11%を占める大排出源である事実も忘れてはならない(FAO、2017)。その影響は海を越えて世界に拡がる。

近年、熱帯林面積の減少スピードは低下傾向にある(図1)。熱帯諸国が、熱帯林減少の主要な原因である農地拡大に歯止めをかける政策の導入を進めており、その効果が徐々に顕在化しつつあると思われる¹。しかし、それでもなお2010年以降、年平均約550万ヘクタールのペースで熱帯林が失われ続けている。その現実を看過することはできない。

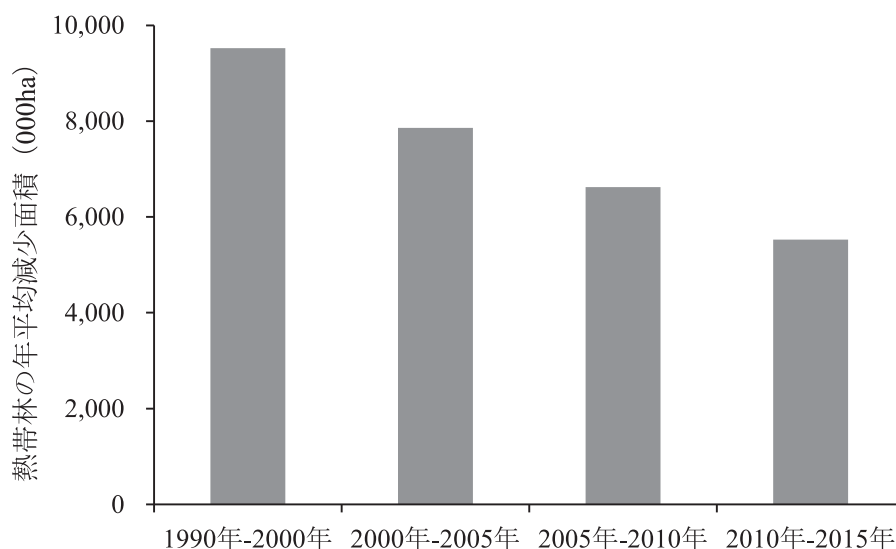
こうした事情もあって、近年採択された環境分野の国際合意では漏れなく森林が取り扱われている。たとえば、

気候変動対策の国際的な枠組みである「パリ協定」では、途上国における森林減少・劣化の抑制(REDD+)を実施および支援することが推奨された。また、「持続可能な開発目標(SDGs)」でも、「陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する」ことが目標のひとつに掲げられた。

国際合意の採択は課題解決に向けた重要な一歩である。しかし、それだけで熱帯林保全という究極の目標が達成されるわけではない。そこには克服しなければならない重大な問題が横たわっている。資金の問題である。

これまでの熱帯林保全活動には、主に先進国政府から資金が拠出されてきたが、十分な資金が用意されてきたわけではない。先に述べたREDD+の場合、これまでに緑の気候基金(GCF)²や世界銀行の森林保全パートナーシップ炭素基金(FCPF-CF)等の国際基金を通じて先進国政府から拠出された資金の合計額はおよそ17億米ドルに上る³。一見するとまとまった資金のようにも思えるが、これは20カ国程度の熱帯諸国における短期的な取り組みをまかなえる量に過ぎない。現時点で2020年以降の資金の見通しは立っておらず、熱帯林保全活動を長

図1 熱帯林の年平均減少面積の推移



出所：FAO（2015）を基に筆者作成

期にわたって実施できるかどうかはきわめて不透明である。

こうした状況を受けて、国連の会議等では、途上国から先進国に対してさらなる資金拠出を求める声があがっている。ところが、多くの先進国は途上国の要求に対して慎重な姿勢を崩していない。いずれの先進国とも財政が逼迫しており、追加資金を拠出する余力に乏しいためである。長期にわたる熱帯林保全を実現するためには、こうした資金ギャップの問題を解決しなければならず、われわれは先進国政府資金に代わる新たな資金源の掘り起こしを迫られている。

最も期待されるのが民間資金である。どの程度の民間資金が熱帯林保全に振り向けられるのかを明確に示すことはできないが、森林保全に配慮したコモディティ生産に対する直接投資額が2020年に年間約2000億米ドルに達するとの試算結果もあり（World Economic Forum, 2017）、ポテンシャルの大きさをうかがい知ることができる。

ただ、何もせず黙っているだけでは民間資金は出てこない。民間資金を効果的に引き出す方法についてわれわれは真剣に検討する必要がある。

本稿では、従来の政府資金型の熱帯林保全から民間活力を用いた取り組みへシフトしていくための戦略について議論する。もちろん、森林分野に対する民間資金の動員は積年の課題であり、すべての問題を一気に解決できるわけではない。しかしながら、昨今の社会経済環境の変化を丹念に分析すれば、あるべき方向性が見えてくるはずである。その環境変化とは、ESG時代の本格的な到来である。

2 | ESG時代の幕開け

(1) ESG投資とは

昨今、「ESG投資」というワードを頻繁に耳にする。ESGとは環境（Environment）、社会（Society）、企業統治（Governance）の頭文字をとった略称であるが、その定義は必ずしもはっきりしない。企業の社会的責任

（CSR）と混同して解釈している人も多いのではなかろうか。2016年から2017年にかけて開催された経済産業省「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」の資料によると、CSRは企業が「社会の変化と要請に対応して価値生産を追求する持続的努力」とされ、「社会の一員としての義務」、「社会貢献としてのCSR」、「企業戦略としてのCSR」の3つの側面があるとされている。このうち、「社会貢献としてのCSR」は社会的に必要であっても経済価値には直接結びつかない支出であり、「企業戦略としてのCSR」は企業価値を追求するための長期投資である。一方、ESGは、企業が「CSR活動を評価する具体的な視点を提供」するものと整理されている。すなわち、企業側が発信するCSR活動に関する情報（非財務情報）を機関投資家等が評価し、評価結果を投資判断に組み込むことによって、中長期的なリスク低減や超過リターンの獲得を目指そうとする投資行動がESG投資である。

これまで日本の民間企業はCSR活動を積極的に展開してきたが、その多くは「企業戦略としてのCSR」よりも「社会貢献としてのCSR」に偏り、活動が企業業績にどのように影響するのかという点はあまり顧みられてこなかった。しかし、ESG時代の本格的な到来を受けて、今後は投資家目線を意識した活動の設計と成果の打ち出しが求められることになる。多くの企業がCSRに対する考え方を修正する必要に迫られるだろう。

(2) ESG投資の動向

ESG投資は国際的に急増している。2016年の世界全体のESG投資額は約23兆米ドル（全投資額の26.3%）に達し、2014年と比べて25%の増加となった（Global Sustainable Investment Alliance, 2016）。ESG投資額を地域別にみると、欧州と米国が約9割を占めているが、わが国でも年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が企業のESGを評価するための指数を選定し、評価結果に基づくパッシブ運用を開始する等、急速に普及しつつある⁴。

ESG投資を進めるうえで欠かせないのが企業の情報開

示である。企業のESGパフォーマンスは企業側が提供する情報に基づいて評価され、スコアリングが行われる。

情報開示の代表的な取り組みであるCDPを例にとつて説明しよう。CDPとは、気候、水、森林の3つのテーマごとに世界の主要企業に質問状を送付し、回答内容に基づいて各企業のESGパフォーマンスを評価（スコアリング）する取り組みである。英国のNPO団体によって運営され、世界の機関投資家に投資判断基準として活用されている。森林テーマの場合、2017年に合計1,103社に質問状を送付し、272社から回答が得られた（CDP、2017）。回答結果は所定の方法論によって評価され、スコアリング結果がCDPのレポートやホームページ上に公表される。公表される対象は回答した企業だけではない。十分な回答を寄せなかった企業も同様に公表される。すなわち、情報開示に対する企業の姿勢も問われるのである。CDPの取り組みは2003年以降、年々その規模を拡大している。CDPのホームページによると、2017年にはCDPに賛同する機関投資家の運用資産総額が87兆米ドルを超え、質問状に回答する企業も3テーマあわせて6,300社に達した。

個人投資家の間でもESG投資への関心が高まっている。背景には、ESG銘柄に特化した投資信託商品の充実があるが、理由はそれだけではない。投資先企業と頻繁に対話を行い、場合によっては事業現場にまで足を運び、財務情報からはうかがい知ることのできない情報を収集し投資判断に反映するという一連のプロセスが個人投資家に安心感を与えていると思われる。もちろん、ここ数年の世界的な好景気が追い風となって、多くのESG関連投資信託が良好な運用成績を収めている効果も大きい。したがって、今後景気が後退局面に入った時にESG投資への関心がどの程度維持されるのかという点については注意深く見ていく必要があるだろう。しかしながら、パリ協定が目指す脱炭素等、将来的に社会や産業の構造が大きく変化することを考えれば、ESG銘柄の将来性はそのほかの銘柄よりも高くなるはずであり、長期運用を指向する個人投資家の受け皿として今後も関心を集める可

能性が高い。

3 ESG投資と熱帯林保全

こうしたESG投資の拡大は、ビジネス界が熱帯林保全に関心を向ける絶好の機会である。熱帯林はわれわれの暮らしや経済活動に欠かせない資源の供給源であるとともに、さまざまなビジネス活動の影響にさらされる「被害者」でもあり、その維持管理はESG投資の世界においても重要な要素となるためである。しかし、今後の熱帯林保全の在り方を従来型の社会貢献を目的としたCSRの延長線上でとらえるべきではない。ESG投資の文脈に熱帯林保全を位置づけるためには、熱帯林の重要性を人々の価値観に訴え続ける活動から脱却しなければならない。求められるのは、収益を生み出すビジネスに熱帯林をどのように統合していくべきかという視点である。

以下では、これまで熱帯林保全に関わってきた行政あるいは企業の担当者が留意し、対処すべき3つの課題について論じる。

（1）ビジネスの一部として熱帯林をとらえ直す

これまで多くの企業が熱帯林を自社ビジネスに活用してきた。といっても、これらの企業のすべてが本業に熱帯林を取り込んできたわけではない。多くの企業は、本業とは別に、環境にやさしい企業イメージを醸成するための手段として熱帯林保全活動に取り組んできた。

当然こうした取り組みは評価されるべきであるが、問題点も指摘される。ひとつめの問題点は、企業のCSR予算には限りがあり、どうしても取り組みが限定的になってしまうことである。本来的に熱帯林保全は周辺地域の生態系等を考慮しながらランドスケープレベルで、長期継続的に実施していくべき活動であるが、企業のCSRの範疇では空間的に範囲が限られてしまうほか、一過性の活動に終わってしまうケースが多い。また、もうひとつの問題として、企業の取り組みである以上、進捗や成果を対外的にアピールする必要があるため、どうしても面積や樹木本数等の単位で数値化しやすい植林活動に組み込みが偏ってしまうという点も指摘される。植林後の長

期的な育成まで含めて活動している企業は決して多くない。

こうした状況を打開するためには、企業のやる気を削ぐことなく、行動パターンの変革を促していく必要がある。しかし、やみくもに企業側に変革を迫るのは得策ではなく、現実的な解決策でもない。営利を目的とする民間企業の事情を十分に考慮しながら、従来とは異なるアプローチで熱帯林保全に誘導していかなければならない。

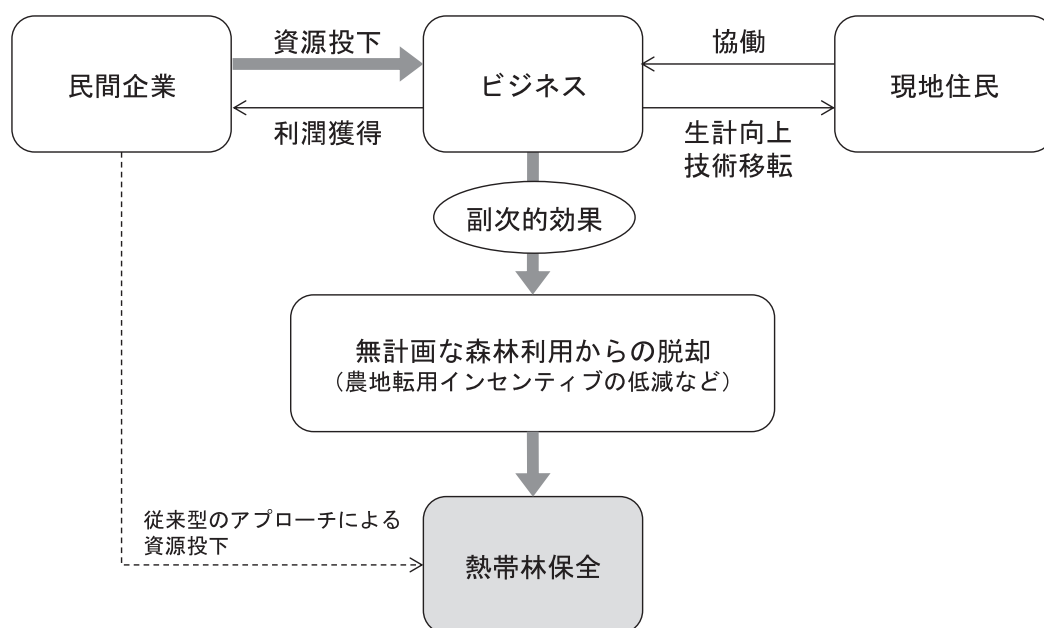
そのアプローチとは、民間企業が直接的に熱帯林保全活動を計画し、費用を負担しながら実施するのではなく、あくまでも本業のビジネスに資源を投下しつつ、ビジネスの副次的効果として熱帯林保全を実現していくアプローチである(図2)。企業が最初から直接負担する取り組みを「入口型戦略」とすれば、「出口型戦略」と表現してもよいかもしれない。この新たなアプローチについては参考となる取り組みがあるため、実例を紹介しながら説明したい。その取り組みとは、マダガスカルで実施されているGCFのプロジェクトである。

同プロジェクトは、熱帯林保全等の活動と農業等の地域ビジネスの両方を通じて、気候変動に対する地域のレ

ジリエンス(強靱性)を強化しようとする試みである。プロジェクトは、図3に示すように公共セクターと民間セクターの2種類の活動から構成される。公共セクターでは、国際NGOであるコンサベーション・インターナショナル(CI)がGCFから資金支援を受けて、マダガスカル政府と連携しながら現地住民等に対する能力向上や意識醸成等、非営利の活動を実施する。一方、民間セクターでは、欧州投資銀行(EIB)がGCFから株式投資(エクイティ)資金の拠出を受け、さらに独自にグリーンボンドを発行することによって民間投資家から資金を募り、地域ビジネスに投資する。

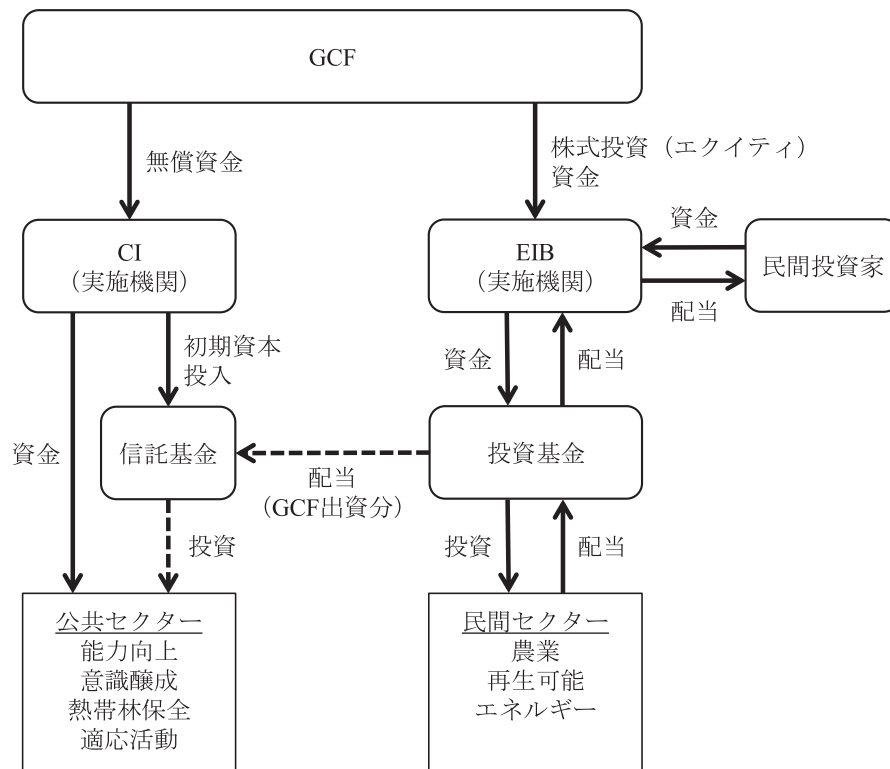
注目すべきは熱帯林保全の位置づけである。同プロジェクトでは、熱帯林保全が民間セクターではなく公共セクターに組み込まれており、民間企業や投資家と直接的に結びつかない構造となっている。それでも熱帯林保全活動の長期継続が担保されるのは、GCFが地域ビジネスへの出資を通じて獲得する配当収入が、基金を通じて熱帯林保全に継続的に投入されるためである。あくまでも民間企業や投資家が直接関わるのはビジネスであり、そのビジネスを通じて熱帯林保全に間接的に貢献してい

図2 新たな熱帯林保全のアプローチ



出所：筆者作成

図3 マダガスカルにおけるGCFプロジェクトの資金フロー



出所：GCF資料を基に筆者作成

く仕組みが構築されている。

もちろん、このプロジェクトのカギを握るのはGCFの資金支援である。同様の支援を得ることができない企業が類似の取り組みを展開することは難しいかもしれない。しかし、第一に重要な点は発想を転換すべきということであり、民間企業が参加しやすい形に熱帯林保全の位置づけを柔軟に設定する必要があるということである。たとえば、民間企業が途上国の山間部において持続可能な農業を実施し、現地住民の農業技術を向上させるとともに生計を確保することによって、結果的に無計画な熱帯林の農地転用や森林資源の過剰採取から脱却させるといったアプローチも十分可能であると思われる。

（2）事業に見合った企業の参画を促す

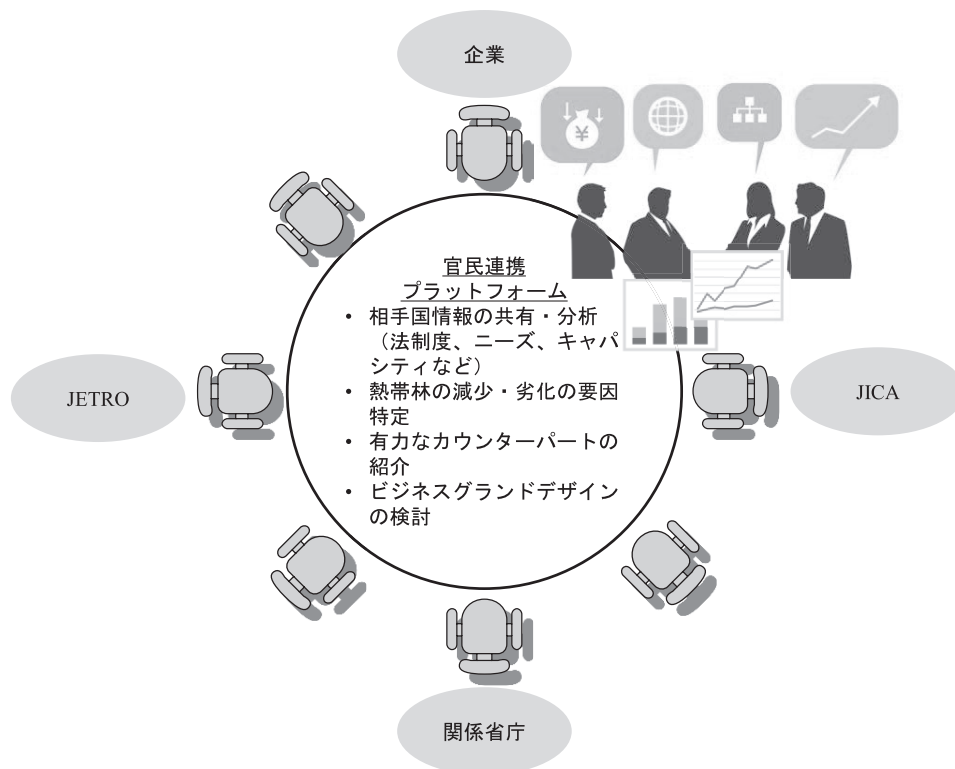
地域ビジネスを通じて熱帯林保全を進めるのであれば、必ずしも資金力のある大企業だけにプレイヤーが限定されるわけではない。特にマダガスカルGCFプロジェクトのように農業を展開する場合は、農家の能力向

上を含めて現地レベルの活動がきわめて重要となる。こうした活動は、ローカルのステークホルダーとの調整や技術移転等に長けた中小農業企業の得意とするところであり、彼らの参加を促していく必要があるだろう。

ただし、熱帯林保全効果までを含めたビジネスの設計を個別の中小企業に期待するのは酷である。相手国の法制度や地域のニーズ、キャパシティ、熱帯林の減少・劣化の要因等を丹念に調査したうえで、現地に適合し、かつ熱帯林保全に貢献できるビジネスの在り方を模索するプロセスが追加的に必要となるためである。こうしたプロセスを円滑に進めるためには、主要な支援機関の参加を得ながら事前に関係者間で協議を行い、熱帯林保全につながるビジネスのグランドデザインを描いたうえで、そこに関心企業を呼び込んでいくアプローチの方がはるかに有効であると思われる。

ここでの主要な支援機関とは、たとえば国際協力機構（JICA）や日本貿易振興機構（JETRO）である。両機

図4 官民連携プラットフォームによるビジネスの具体化（イメージ）



出所：筆者作成

関は数多くの途上国において農村開発事業や森林保全事業等の経験があり、途上国側の法制度や有力なカウンターパート等、事業形成上不可欠な情報やコネクションを豊富に備えている。また、両機関の情報や経験を得ながら円滑に関係者間協議を進めるためにも、官民連携のプラットフォームの設置を提言したい。日頃からプラットフォームを通じてJICAやJETRO、中小企業を含むビジネス界が互いのニーズやシーズについて情報交換を行い、ビジネスを具体化していくプロセスを構築することが重要である（図4）。

（3）企業の取り組みの進捗や成果が見える化する

3つめに取り上げるのは、進捗や成果の見える化である。といっても、単に取り組みを紹介するだけではない。ESG時代では企業側が提示するあらゆる情報が投資判断材料として利用されることを念頭に、必要な情報を効果的かつ魅力的に提示していくことが求められる。

既に情報開示は大企業を中心に進んでいる。たとえば、

GPIFに選定されたESG指数⁵において高い評価を受けている花王（株）やコニカミノルタ（株）は、ESGに関する重要課題（マテリアリティ）ごとに具体的な目標を設定し、毎年の実績を定量的なデータとともに自社のCSRレポート等に開示している。また、各項目がSDGsのどの目標に該当するかについても明記しており、国際的な課題への貢献を示している。

一方、中小企業の情報開示は十分に進んでいるとは言いがたい。過去にJICA「中小企業海外展開支援事業」に採択された森林・農業関連の企業のホームページを見ても、大企業のように具体的な目標を定めて進捗を示すような報告はほとんど見あたらない。

しかし、なかには自社の取り組みによる地域への貢献をストーリーとして、ウェブ上で発信している企業がある。たとえば、コーヒー豆を輸入・販売し、全国でカフェを運営している（株）ミカフェートは、タイやコロンビアにおいてコーヒー栽培を行いつつ、地域の課題解決に貢

献していることを報告している。また、インドネシアのスラウェシ島で収穫したカカオ豆を原料にチョコレートを製造し販売しているダリケー（株）は、自社の取り組みを通じて高品質なカカオ豆を確保しつつ、地域の生計向上にも貢献していると述べている。両社に共通するのは、生産現場の実態や生産に従事する人々の声等、現場の情報を提供している点である。中小企業の取り組みは大企業と比べてどうしても規模が小さくなるが、提供する情報の解像度を上げることによって取り組みの「質」を訴えている。

こうした情報は、現在のところ、主に消費者向けに提供されている。しかし、取り組みが自社の企業価値や収益にどのような影響を及ぼすのか、SDGs等の目標に対してどのように貢献し得るのかといった情報を整理し体系化していけば、投資家向けとしても十分に通用するだろう。

4 | 育ちつつある途上国農業ビジネスの芽

これまで述べてきたように、ESG時代の熱帯林保全は従来の発想を変えて考える必要がある。その実現にはまだ時間がかかると思われるが、新たな芽も育ちつつある。ここでは、熱帯林保全に着実に貢献している途上国農業ビジネスの具体例を紹介する。

紹介するのは、(株)坂ノ途中(京都市)がラオス人民民主共和国で展開している「メコンオーガニックプロジェクト」である。同社は2009年の創業以来「百年先も続く、農業を。」というコンセプトを掲げ、環境負荷の小さな農業の普及・拡大を通じて社会全体を持続可能なものとするを目的に事業展開している農業企業である。メコンオーガニックプロジェクトは民間ビジネスでありながら、ラオスが抱える森林分野の課題解決もスコープに含めており、ビジネスと熱帯林保全を両立しようとする先進的な取り組みである。

(1) ラオスの現状と課題

プロジェクトの説明に入る前に、背景情報について整理しておきたい。ラオスはインドシナ半島の中央部に位

置し、中国、ベトナム、カンボジア、タイ、ミャンマーの5ヵ国にぐるりと囲まれた内陸国である。世界銀行によると、2016年の名目GDPは158億米ドル(ASEAN加盟10ヵ国中第9位)、1人当たりの名目GDPは2,339米ドル(同第7位)であり、2018年3月現在、国連によって後発開発途上国(LDC)に分類されている。主要産業は、GDPの約30%を占め、国民の約70%が生計を立てている農業である。主要な農作物はコメであり、コーヒーやトウモロコシ等の対外輸出も行っている。

ラオスでは、気候変動の影響によって経済的損失が発生しており、多くの国民の生計手段、食料安全保障、水資源供給、健康に悪影響が及んでいる。なかでも干ばつと洪水の影響が大きく、たとえば2003年に発生した干ばつでは約35,000haの稲作地が被害を受け、274,000人がコメ不作の影響を受けた(Water Resources and Environment Administration, 2009)。

ラオスでは今後、干ばつや洪水等がますます頻発し、気候災害が強まっていくと予測されている。ラオス1ヵ国のデータではないが、Parry et al. (2004)によると、今後の気温上昇および降水量の変動によって東南アジア全域の農作物生産量は2050年までに5～30%減少する見通しである。当然ラオスも大きな影響を受ける可能性があり、なかでも貧困層の割合が高い北部地域の影響が懸念される⁶。

現地住民が行っている焼畑耕作も課題である。焼畑耕作とは、森林を伐採し、火入れをして整地し、短期間栽培を行う農法であり、ラオスでは伝統的にコメ(陸稲)の栽培に用いられている。焼畑耕作は本来持続的な農法であるが、人口増加等を背景に火入れの周期が年々短期化しており、深刻な森林減少を引き起こしている。ラオスは森林減少によって気候変動を招き、それに伴って発生する自然災害によって地域の農業が被害を受けるという負のサイクルに陥っている。

以上の課題はラオス政府にも認識されており、「農業開発戦略2025及びビジョン2030」や「森林戦略2020」等では、気候変動に強靱な農業の推進や森林率の回復が

写真 ロンラン村の風景（左）とコーヒー収穫の様子（右）



出所：筆者撮影

謳われている（瀬尾、2016、森林総合研究所、2018）。現在のラオス政府の関心は、同国の経済発展を後押ししつつ、負の影響として顕在化している無秩序な開発や環境問題に対応するための法制度整備や体制構築を着実に進めることにある。

（2）取り組みの概要

こうした政策課題を抱えるラオスにおいて、坂ノ途中は、地域に根づいた地元企業と連携しつつ、有機コーヒーの栽培を開始した。栽培農園は、ユネスコ世界遺産に指定されているルアンパバーン旧市街から車で1時間半程度の山間にあるロンラン村である（写真）。同村周辺ではこれまで焼畑耕作が実施されてきたが、一部の農家から代替生計手段として有機コーヒー栽培に関心が示されたため、同社の栽培地として選定された。

有機コーヒーは現地農家の手により、気候変動に耐性のあるアグロフォレストリーによって栽培される。栽培には、施肥、剪定、育苗、シェードツリー栽培等のプロセスが含まれるが、技術を持たない農家に対しては、坂ノ途中が事前にトレーニングを行い、技術を移転する。移転する技術は決して高度なものではなく、土づくりや地域資源を有効活用する技術等が中心となる。こうした基礎技術は有機コーヒー以外の作物にも適用可能であり、

現地住民からも好評を得ている。

顧客ターゲットは、同社の企業理念に共感する日本の消費者である。日本の消費者がラオスの有機コーヒー栽培を身近に感じることは難しいが、坂ノ途中はロンラン村の風景や栽培に従事する農家の人柄等、消費者が商品を手にするまでの情報を自社のウェブサイト等を通じて伝えることによって、有機コーヒーにまつわるストーリーとセットで販売している。当面、坂ノ途中の有機コーヒービジネスは対日輸出が中心となるが、将来的には生産地から近いルアンパバーン旧市街を訪れる観光客を対象に、環境プレミアム商品として販売することも想定されている⁷。

（3）ビジネスメリットも見込まれる政策課題への対応

坂ノ途中が展開するプロジェクトの最大の特徴は、単に利潤を追求するだけでなく、ラオスが抱える課題の解決をも目指していることである。栽培作物として有機コーヒーが選ばれたのも、消費者ニーズはもちろん、ラオスが目指す気候変動に強靱な農業の実現や焼畑農業に伴う森林減少の抑制に貢献できると考えられたためである。

このようなビジネスを可能にしたのは、第一に持続可能な農業の普及という同社の企業理念と合致したからで

あるが、それだけが理由ではない。ビジネス上のメリットもある。ラオスのような社会主義の国で民間企業がビジネスを行うためには、政府と良好な関係を築くことがきわめて重要となるが、そういったプロセスの中で政策課題への対応はラオス政府と坂ノ途中を結びつける触媒となる。政策課題に対応しようとすれば、当然ながら企業側に相応のコストが発生するが、結果的に良好なビジネス環境が整えば、コストを上回る便益を得ることになるだろう。

また、中長期的な視点で考えると、気候変動に強靱な農業ビジネスで先行し、知見や経験を蓄積できれば、ほかの国や地域で同様のビジネスを展開する際にプラス材料となる。すなわち、将来のビジネス拡大に向けた投資という側面も備わっているのである。

5 | 民間活力を用いた熱帯林保全の実現に向けて

坂ノ途中のような取り組みがほかの企業にまで広がっていけば、民間活力を用いた熱帯林保全も現実味を帯びてくる。しかし、道のりは平坦ではない。今後メインプレーヤーとして期待される民間企業の取り組みを促すためには、民間企業以外のプレーヤーの協力が欠かせない。本稿の締めくくりとして、新たな熱帯林保全戦略の実現に向けて主に行政が対処すべき事項を整理する。

ひとつめは、民間企業、特に中小企業の取り組みを適切かつ分かりやすく評価するための手法を開発することである。先に述べたように、一部の企業（主に大企業）は、SDGsの目標等と関連づけながら自社の成果を整理しているが、こうした作業は誰にでもできるわけではない。国内外の目標や指標を理解したうえで、自社のケースに解釈し直し、評価していく作業が必要となるためである。実際、SDGsの指標は抽象的であり、自由に書ける利点はあるものの、具体的に何を書くべきかが分からないと悩む企業経営者も多い。こうしたことから、特に中小企業の貢献を容易に分かりやすく伝えるための手引きが必要となる。

2つめは、スタートアップの支援である。民間資金を

活用するために政府資金を投入するのはやや皮肉めいた話であるが、とはいえ資金力に乏しい企業に対する最低限の助成制度は必要である。資金面だけではない。途上国の法制度は複雑であり、農業分野等で外資規制を設けている国も多い。こうした情報は、現地で活動を開始した後に初めて知ることも多く、場合によっては当初計画の大幅変更を余儀なくされる可能性もある。したがって、現地の最新情報を企業に対して丁寧に提供していくことも求められる。

最後に、取り組みを進める企業側の工夫が必要であることも指摘しておきたい。仮に助成制度によってまとまった資金を獲得しても、それを効果的に活用できなければ意味がない。重要なのは、現地の人々を含むすべてのステークホルダーの主体的な関与を促すことである。たとえば、農業ビジネスを展開する際に、栽培する作物の苗木を現地住民に無償で配布するといった方法では、住民側がビジネスに対して受け身になってしまい、短期的成果があがっても長期の取り組み促進にはつながりにくい。現地住民に主体的に参加してもらうためには、まずは小規模で取り組みを開始し、着実に成功事例を積み重ねつつ、具体的な便益を周辺住民や行政に見せていくことが何より重要である。

冒頭に述べたように、民間活力を用いた熱帯林保全は決して容易ではなく、長期の試行錯誤が求められる。その過程では、熱帯林保全をビジネスの一部として位置づけることによって、民間企業の関心を得なければならない。本稿で紹介したように、既にいくつかの企業は取り組みを始めている。今後は、企業側の努力や工夫に加えて、既に芽生えつつあるビジネスを丹念に拾い上げ、それを支援しながら面的に拡大していく行政側のオーガナイズ能力も求められるだろう。

【注】

- ¹ たとえば、農業生産量を年率6%の割合で増加させることを目標に掲げているガーナは、農地拡大よりも農業生産性の向上を重視した政策を導入している（FAO、2016）。
- ² 国連気候変動枠組条約の下で運用されている基金。日本を含む先進国等から資金を集め、途上国において実施される気候変動対策プロジェクトを支援している。2010年の設立以降、基金に拠出された資金は総額100億米ドルを超える。
- ³ 2018年4月までにGCF、FCPF-CFのほか、世界銀行のBioCarbon Fund、独REDD Early Moverを通じて先進国政府から拠出されたREDD+向け資金の総額（三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）試算値）。
- ⁴ GPIFによる当初のESG投資額は約1兆円。将来的に投資規模は増えていく見通し。
- ⁵ 「FTSE Blossom Japan Index」と「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」。
- ⁶ ラオスでは貧困層の約86%が北部地域に居住している。
- ⁷ 2014年の年間観光客数は約38万人に上り、過去7年間に約20万人程度増加した。

【参考文献】

- ・ CDP（2017）CDP Report: From risk to revenue: The investment opportunity in addressing corporate deforestation.
- ・ FAO（2015）Global forest resources assessment 2015: Desk reference.
- ・ FAO（2016）State of the world's forests 2016: Forests and agriculture: land-use challenges and opportunities.
- ・ FAO（2017）FAO's work on climate change: United Nations Climate Change Conference 2017.
- ・ GCF（2016）Funding proposal: FP026: Sustainable landscapes in Eastern Madagascar.
- ・ Global Sustainable Investment Alliance（2016）2016 Global sustainable investment review.
- ・ Parry, M.L., C. Rosenzweig, A. Iglesias, M. Livermore and G. Fischer（2004）Effects of climate change on global food production under SRES emissions and socio-economic scenarios.
- ・ Water Resources and Environment Administration（2009）National adaptation programme of action to climate change.
- ・ World Economic Forum（2017）The role of the financial sector in deforestation-free supply chains.
- ・ 花王株式会社（2018）「花王統合レポート2018」
- ・ 経済産業省「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」第3回会合配布資料（2016年10月4日、早稲田大学首藤恵委員説明資料）
- ・ 国立研究開発法人森林総合研究所REDD研究開発センター（2018）「REDDプラスへの取組動向：Country Report 平成28年度 ラオス人民民主共和国」
- ・ コニカミノルタ株式会社（2017）「CSRレポート2017」
- ・ 瀬尾充（2016）「ラオス農業の現状とASEAN経済統合」（ラオス開発援助研究会 座長 鈴木基義編著「アセアン経済共同体とラオス」、第5章）
- ・ CDPホームページ〈<https://www.cdp.net/en/info/about-us>〉（最終アクセス日：2018年6月8日）
- ・ World Bankホームページ〈<https://data.worldbank.org/country>〉（最終アクセス日：2018年6月8日）
- ・ 株式会社ミカフェート ホームページ〈<https://www.mi-cafeto.com/aboutus/csv>〉（最終アクセス日：2018年6月8日）
- ・ ダリケー株式会社 ホームページ〈<http://www.dari-k.com/story/>〉（最終アクセス日：2018年6月8日）

レポート・コラム

三菱UFJリサーチ&コンサルティングはシンクタンク・コンサルティングファームとして、マクロ経済の定点観測や分析を行っているエコノミスト、官公庁の受託調査や政策研究に取り組んでいる研究員、国内外の企業経営の課題解決をお手伝いしているコンサルタントによるレポート・コラムを公開しています。

多様な専門性を生かし、経済・社会の「今と未来」を鋭い視点で切り開くレポート・コラムをぜひご覧ください。
(<http://www.murc.jp/thinktank>)

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2018 vol.3 (2018年3号) 通巻第47号

発行責任者：村林 聡（代表取締役社長）

編集長：加藤 義人（執行役員 政策研究事業本部）

編集委員：名藤 大樹（コンサルティング事業本部）

山田 心治（政策研究事業本部）

岩田 雄三（政策研究事業本部）

沼田 壮人（政策研究事業本部）

加藤 三貴式（会員・人材開発事業本部）

中塚 伸幸（執行役員 調査本部）

編集・発行

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

東京 〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー
TEL：03-6733-1000 FAX：03-6733-1009

名古屋 〒461-8516 名古屋市東区葵1-19-30 マザックアートプラザ
TEL：052-307-1110 FAX：052-307-1126

大阪 〒530-8213 大阪市北区梅田2-5-25 ハービスOSAKA
TEL：06-7637-1500 FAX：06-7637-1501

E-mail：info@murc.jp <http://www.murc.jp>

本誌に関するお問い合わせは

三菱UFJリサーチ&コンサルティング コーポレート・コミュニケーション室までご連絡ください。

連絡先：TEL03-6733-1005

2018年7月発行

（禁無断転載複写）



三菱UFJリサーチ&コンサルティング