

〔特集〕

## これからの10年、 日本経済はどうなる？

超円安、カーボンニュートラル、2024年問題……。  
コロナ禍を経て激変した世界のなかに見る日本経済の行方は？

〔総論〕

世界情勢から読み解く「日本経済」のこれから

伊藤元重（東京大学 名誉教授）

〔カーボンニュートラル〕

GX推進がもたらすもの— ビジネスチャンス、仕事の変化とは？

内山 力（株式会社MCシステム研究所 代表取締役）

〔働き方改革〕

育成と標準化で会社は進化する— 建設業界全体の改革も必要

藤堂大旨

（株式会社船井総合研究所 ライン統括本部 第5経営支援本部 リーダー）

〔経済予測〕

日本のインフレ率底上げで金利上昇、海外の景気後退がリスク要因

竹中正治（龍谷大学 教授）

巻頭スペシャルインタビュー

## 大瀧 清

（パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社 社長）

“常識”の本質を見抜く頭がいい人の健康養生術

## 和田秀樹





インタビュー  
大瀧 清

総論  
伊藤元重

カーボンニュートラル  
内山 力

## 特集

# これからの10年、 日本経済はどうなる？

超円安、カーボンニュートラル、2024年問題……。  
コロナ禍を経て激変した世界のなかに見る日本経済の行方は？

世界的なインフレ傾向にあり、急速な円安が進んでいる。  
コロナ禍が収束した感があるなか、世界情勢に対する  
大きな不安やDXやGXへの関心の高まりといった潮流は、  
日本経済にどのような影響をおよぼすのだろうか。  
「停滞と安定」の時代から「変化と不確実性」の時代へと移行しつつある  
予測不可能な社会情勢のなかで、日本経済はどこに舵を切るべきだろうか。  
2024年の日本経済の行方について識者に聞いた。



働き方改革  
藤堂大吉



経済予測  
竹中正治

## CONTENTS

[目次]

PHP  
REPORT 2024

### 巻頭スペシャルインタビュー

脱炭素社会、次世代の働き方、災害への備えの3領域で価値提供を目指す  
大瀧 清 (パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社 社長)

### [特集]

## これからの10年、日本経済はどうなる？

超円安、カーボンニュートラル、2024年問題……。  
コロナ禍を経て激変した世界のなかに見る日本経済の行方は？

### 6 [総論]

世界情勢から読み解く「日本経済」のこれから  
伊藤元重 (東京大学 名誉教授)

### 10 [カーボンニュートラル]

GX推進がもたらすもの— ビジネスチャンス、仕事の変化とは？  
内山 力 (株式会社MOシステム研究所 代表取締役)

### 14 [働き方改革]

育成と標準化で会社は進化する— 建設業界全体の改革も必要  
藤堂大吉 (株式会社船井総合研究所 ライン統括本部 第5経営支援本部 リーダー)

### 18 [経済予測]

日本のインフレ率底上げで金利上昇、海外の景気後退がリスク要因  
竹中正治 (龍谷大学 教授)

### 22 2025年大阪万博

子どもたちの一生の思い出に残る未来志向の国際博覧会を目指す  
小川理子 (パナソニック ホールディングス株式会社 参事 関西渉外・万博推進担当 テクニクスブランド事業担当)

### 26 『頭がいい人、悪い人の健康法』の著者が語る

“常識”の本質を見抜く頭がいい人の健康養生術  
和田秀樹 (精神科医)

### 30 生誕130年 松下幸之助が説いた「日に新た」 生成発展は自然の理法である

発行日 2023年12月15日 第1版 第1刷  
発行人 村上雅基  
編集 株式会社 EditReal  
編者 株式会社 PHP研究所  
デザイン 株式会社 製作所

発行所 株式会社PHP研究所 〒601-8411 京都市南区西九条北ノ内町11  
内容のお問い合わせ[教育ソリューション企画部] TEL075-681-5040(編集)  
販売のお問い合わせ[普及グループ] TEL075-681-1295  
印刷所・製本所 国書印刷株式会社

本誌掲載の記事、写真、図版の一部および全体の無断転載・複製を禁止します。  
© PHP INSTITUTE, INC. 2023 Printed in Japan



# 脱炭素社会、次世代の働き方、 災害への備えの3領域で価値提供を目指す

「いい今日と、いい未来を電気設備から」をスローガンに掲げるエレクトリックワークス社。設立から3年目、コロナ禍という逆風を乗り越えて、大瀧社長のもと、着実に成長を重ねている。一方、2025年には新規着工が減少する予想もある堅調に推移する現状と今後の成長戦略について、経営トップの考えを伺った。

## コロナ禍で見直せた これまでの働き方

「2023年はコロナが5類相当に引き下げられました。コロナ禍を経て、どのような変化がありましたか。」  
「今までやってきたことを、ゼロベースで見直す機会になりました。これまで以上にお客様視点で仕事内容を再構築しています。また、リモートワーク制度の導入でデジタルツ

ールの活用も活発化しました。またデジタルツールを駆使して、会社のオペレーションを変革する取り組みも始めています」  
「対面でお客様に会う機会も増えましたか。」

「東京や大阪の拠点から全国、海外へと飛び回っています。代理店様も含め、デベロッパ様やゼネコン様、電気工事会社様、設計事務所様など、さまざまな方々とお会いする機会も増えてきました。お客

様の声から課題をしっかりと捉え、我々の戦略もご説明できるのはありがたいことです。また、対面で会えるようになったのは、お客様だけではなく、全国の営業所を回って従業員と対話をして、その地域特有の働き方をヒアリングしています。全国各地の地域特有の現状を知らず、大都市圏の常識だけで経営方針を固めると、ミスリードをしてしまう可能性があります。やはり、お客様からも従業員からも、生の声を聞かせていただくことが重要です」

2023年3月期に前倒しで達成しました。国内市場は堅調で、海外は国によって成長性に差があります。引き続き、海外の指標を冷静に注視しています。堅調な国内も新規着工の動向を見極めながら、どのような動きにもしっかりと対応できるように準備をしているところです」

——お役立ち領域に「脱炭素社会」「次世代の働き方」「災害への備え」の3つを掲げています。この1年で、どのような動きがありましたか。  
「脱炭素社会に関しては、エネルギー管理、太陽電池、蓄電池、燃料電池の3電池連携、RE100事例の水平展開の取り組みを強化しています。エネルギー管理ですが、ZEH(Net Zero Energy House)に関しては、A-SEG2(Home-IO)をハブにして住宅の電気設備・エネルギー商材をつなげて制御する提案を行っています。また、EV(電気自動車)を蓄電池として利用する仕組みであるV2H(Vehicle to Home)のシステムも拡充しています。

## 売上高1兆円の目標を 前倒しで達成

——事業面における2023年の振り返りをお願いします。  
「我々が向き合う事業領域は、それほど悪くない環境だったと認識しています。2023年上期(4-9月期)決算では、EITDA404億円と前年同期比で77億円の増益。年間公表値も達成できそうな見込みです。また、2024年度売上高1兆円という目標も、

ZEHの分野では、シェアナンバーワンをいただいている商品も少なくありません。引き続き、ご採用いただけるよう、取り組んでまいります。ZEB(Net Zero Energy Building)では、弊社京都ビルをリニューアルし、建物の外皮改修をしない設備改修と運転制御で、BEE値0.47を実現し、ZEB Readyを達成しました。また、空調と照明の総合提案により、各項目で通常の設備更新以上の省エネ効果を実現しています。このビルを好事例として、お客様にご提案を行い、建物のZEB化を推進していきます。

3電池連携ですが、6月には、高純度の水素と空気中の酸素との化学反応で発電する純水素型燃料電池「H2KIBOU」のラインナップを拡充しました。22年4月より稼働している滋賀県草津拠点内にあるRE100ソリューションの実証施設「H2KIBOU FIELD」では燃料電池工場の製造部門で使用する電力を100パーセント再生可能エネルギーで賄い、燃料電池、太陽電池、蓄電池の3電池連携と制御による最適な電力需給運用に関する技術開発および検証を行っています。

RE100の水平展開では、この草津の取り組みがキーになります。すでに、各国の要人や企業関係者様、自治体様など、700組以上の方に視察いただいております。非常に注目度が高く、我々の技術を披露する場になるといって過言ではないと思います。非常に注目の草津工場のRE100の取り組みをグローバルに展開していきます」

——ふたつ目の「次世代の働き方」は、いかがでしょうか。  
「まずお客様に向けては、オフィスでのWell-being実現のため、仕事と健康(快適)を両立させるソリューション



パナソニック株式会社  
エレクトリックワークス社社長  
**大瀧 清**



をご提供しています。例えば WELI 認証の資格を持つ専門コンサルタントが認証に準拠した環境計画や設備提案を行い、WELI 認証取得の支援を行うサービスをご提供しております。

また、従業員の働き方に関しては、デジタル活用での効率化を進めています。Salesforce の活用を拡大し、案件情報の共有とコミュニケーションの活性化を推進。属人化を排して業務の見える化を進めています。また、今後は生成 AI などの新技術も活用しながらさらなる業務効率化や生産性向上により各自の時間を生み出し、より一層お客様とつながる時間を増やします。またワークライフバランスも強化し、従業員一人ひとりの付加価値生産性を上げていく取り組みを強化していく予定です。

——大瀧社長は、社長職に加えて DEE 推進も担当しています。次世代の働き方では、この DEE 推進も重要です。

「DEE はご存じのとおり Diversity (ダイバー

シティ=多様性)、Equity (エクイティ=公平性)、Inclusion (インクルージョン=包括性)の頭文字を取ったものです。横文字が並んでいますが、創業者の松下幸之助が提唱した衆知経営、今でいうパナソニックグループの経営基本方針のひとつである「衆知を集めた全員経営」と通じると考えています。要は、多様な考え方や価値観を互いに認め合って、いい仕事をしていく。そのためには、働きやすい環境や何でも言えるようなカルチャーが大事です。その風土醸成に取り組んでおり、事業変革の土台を整えているところです」

——働きやすい環境として、どのような取り組みを行っているのでしょうか。

「例えば、女性従業員だけでなく男性従業員にも積極的な育児のための休暇取得を促しています。また、従業員の平均年齢が上がっており家族の介護に携わる方も増えてきました。そのため、育児や介護と仕事を両立しやすい柔軟な働き方を推奨しています。産休・育休

介護休暇でメンバーが抜けたときにもチームの業務が回るように、先ほどもお話ししたデジタル化の力を借りて業務効率化や見える化でサポートしていきます。ほかにも、年齢や性別、キャリアに関わらず多様な人材の活用と能力に応じた役割・配置を行っていきます。例えば、女性従業員に関しては、能力ある優秀な人材がしっかりと実力を発揮して評価されるような機会の公平性に取り組みんでいます。また、若手従業員のモチベーションが高まるように責任と権限を与えることや、若手を含めた多様な人材の意見を取り入れ、過去の慣習やしがらみに囚われずに業務の推進ができるよう改革を進めています」

——3つ目の「災害への備え」はいかがですか。

「一般のご家庭に向けては、前述したとおり、停電時、EV の蓄電池に溜めている電気を家へと送る V2H のシステムを拡充していきます。2023 年 2 月からは、業界初となる EV と蓄電池の同時充放電機能を備える「Energy (エ

ネブラット)」の受注も開始しました。また、災害への備えにおける社内のオペレーションでは、昨年、サプライヤー様における工場の火災によりサプライチェーンが乱れ、商品供給が停止し大変なご迷惑とご心配をお掛けしました。本問題の背景にはリスク対策の甘さや情報収集の遅れがあったため、災害時などにサプライヤー様の被災状況を把握し、影響のある製品を明らかにできる仕組みを構築しました。例えば、サプライヤー様の工場で火災が起きた場合、当社のどの商品に影響があるのか瞬時にわかります。リスク対策の一元管理により BCP 対策を強化し、お客様のビジネスを停滞させることがないよう、努めてまいります」

### 組織再編を実施してソリューションを強化

——2023 年は組織再編を実施し、2 事業部・2 本部署へと移行しました。新たな組織体制の目的を教えてください。

「新たな組織の設置と再編を行

いました。ひとつは、マーケティング本部、ライティング事業部、エナジースタッフ事業部の非住宅エンジニアリング関連機能を統合した新組織である「ソリューションエンジニアリング本部」です。多様化するお客様のニーズや複雑な社会課題に対し、ハード・システム、サービス・コンサルティング、そしてエンジニアリングをつなぎ合わせ、バリューチェーン全体で価値提供していきます。もうひとつは、「電材 & クラシエナジーシステム事業部」です。エナジースタッフ事業部の電設資材、エネルギー関連商材と、燃料電池などを担当するスマートエナジーシステム事業部を統合しました。電設資材とエネルギーのベストミックスで脱炭素社会に貢献してまいります。今回の組織再編によってお客様の要望に添ったよりよい商品・サービスをご提供できるプラットフォームが完成しました。これに人材の強化なども合わせて、成長を加速させたいと思っています」

——「ソリューションエンジ

ニアリング本部」の新設により、モノ売りのみならず、コト売りにも力を入れることになりました。具体的な戦略をお聞かせください。

「特に『ビルオペレーション』『オフィスウェーベリング』『パブリックエンターテインメント』『エネルギーソリューション』を重点領域として力を入れていきます。『ビルオペレーション』では、ビル運用業務負荷の軽減に向け、設備の安定運用につながる機器・サービスの開発に取り組んでまいります。『オフィスウェーベリング』では従業員満足度・エンゲージメント向上に向けて WELI 認証コンサル・サービス事業の拡大を目指してまいります。『パブリックエンターテインメント』は、お客様の感動体験やオペレーター・管理者様の業務負担軽減に向けて、街演出やスポーツ施設における新商品・サービス開発を行っています。すでに照明を納品している「エスコンフィールド HOKKAIDO」様の事例がわかりやすいです。照明を個別に制御で

きるシステムにより、試合のシーンに合わせて映像や音響と連動し、光がフィールド上を駆け巡る演出などを実現しています。野球場以外にもバスケットボールや水泳など、さまざまな競技場に導入する予定です。また、街演出クラウドサービス「YOO-ee」は、照明によって、広域・多拠点で地域一帯の賑わいを演出します。『エネルギーソリューション』は、先ほどお話しした ZEH や ZEB の提案、3 電池連携・制御による最適な電力供給運用の導入といった脱炭素コンサルティングを自治体様や企業様に向けてご提供してまいります」

——全領域に占めるソリューション型ビジネスの存在感はどうなっていますか。

「2024 年までにしっかりと仕込み、2025 年から本格稼働させていきたいと思っています。2030 年を目処に、国内売上げの 50 パーセントを占める事業へと育てていきます。ソリューション型ビジネスは、単品商材の販売のみで利益を出すビジネスモデルではあり

## ソリューション型ビジネスは、お客様と長く付き合い、LTV を向上させることが重要

ません。お客様と密につながり続けるビジネスであり、長いお付き合いを前提に LTV (Lifetime Value: 顧客生涯価値) をいかに上げていくかといった視点が必要です。これまでの事業からの変革も厭わず、内部の経営管理の仕組みや人事評価基準も変えていく意気込みです」

### 共存共栄が重要な時代 皆と一緒課題を解決

——未来への展望についてお聞かせください。

「2040 年からのバックキャストで、エレクトリックワークス社がどうあるべきかを、経営陣だけでなく、若手従業員も入れて合宿形式で議論しています。我々の貢献領域やコア技術のあり方、他企業様やスタートアップ様との共創など、忌憚なき意見を交わしていますが、まだ答えは出ていません。独りよがりの議論にならないように、お客様も含めて、我々のアイデアを壁打ちしながら仕上げていきたい。そこに、デザイン経営の手法も組み合わせながら、未来の姿をつくりていきたいと思っています」

——最後に、読者へのメッセージをお願いします。

「現在の社会課題は、環境問題や地政学リスクなど、その解決が非常に複雑になっています。正直、我々が単独で取り組みには厳しい状況です。大学などの研究機関様、他企業様、スタートアップ様、そ

して、代理店様や電気工事会社様、流通の皆様も含めて、いろいろな発想をお持ちの方々のお力を借りながら、一緒に解決していきたい。まさに、共存共栄がより一層求められるようになるはずです。2040 年のエレクトリックワークス社は、今と変わらず世の中になくはない存在であり続けてほしい。そのためには雇用形態に関わらず、働いている全従業員が「ワンチーム」である必要があります。生き生きと働き、一心不乱にお客様の価値創出に取り組んでいきます」



# 世界情勢から読み解く 「日本経済」のこれから



世界インフレと  
日本経済の未来  
超円安時代を生き抜く  
経済学講義  
PHPビジネス新書  
さまざまな経済学の視点から  
加速・複雑化する社会  
情勢の解明に挑む。本書を  
読めば日本再興の勝機が見  
えてくるはずだ。



2023年、長らくデフレ状態にあった日本に変化の兆しが見えはじめる。世界に目を移すとロシアのウクライナ侵攻は続き、パレスチナ問題も緊迫化するなど、予断を許さない状況が続く。

変化と不確実性の時代に、日本経済はどこに向かっているのだろうか。

## インフレが

### 「低位安定」を打ち破る

およそ20年間続いてきた「停滞と安定」が崩れつつある。ひとりで表現するなら、これが今、日本経済に起こりつつある変化です。

変化には「よい面」と「悪い面」があります。例えば、今足もとで進行しつつある「インフレ」は、気を抜くと経済に大きな悪影響をおよぼし得る要素であるのは間違いありません。一方で、長らく続いてきた停滞を破壊する力をもっているのもまた事実であり、賃金の上昇、あるいは増収増による財政再建の可能性を秘めています。

これまでの日本といえば、

賃金および物価上昇が見込めない状況下で、人々のインフレ予想も低く、まさに「低位安定」していました。黒田東彦前日銀総裁は金融政策でも

これを打破しようとしたわけですが、残念ながら完全に打ち破ることはできませんでした。

しかし、結果的には海外からインフレが押し寄せてきたことで、低位安定を壊すような流れが生まれつつあります。

なかでも私が注目しているのは、日本企業の投資意欲の増加です。大手企業を中心に「投資しなければ生き残れない」という危機感が醸成されつつあることは好ましい動きとい

います。

## 国内投資の鍵を握る 「DX」と「GX」

国内投資の鍵を握っている分野のひとつが、「DX」（デジタルトランスフォーメーション）と「GX」（グリーントランスフォーメーション）。

「DX」については、これまで中国を筆頭に海外への投資がさかんに行われてきました。しかし、米中摩擦をはじめとする地政学的なリスクが顕在化しつつある今、日本企業だけでなく、世界の企業が投資戦略の見直しを迫られています。各国が中国リスクを避ける

それでも、先端技術関連、あるいは技術力が求められる製造業などは、日本が得意とする分野であり、日本もまた海外企業にとって魅力的な存在といえるでしょう。

現に、台湾の半導体世界大手の「台湾積体電路製造」（TSMC）が熊本に2兆円とも

いわれる投資を実施することが決まっています。こういった流れが加速し、日本に世界のマネーが続々と入ってくるなら、国内投資額の増加にプラスに働くことになります。

また、「GX」についても、一時的な負担増となる懸念はありますが、政府や経済産業省も推進するなど、国を挙げて取り組むべきものであり、国内投資が重要な意味をもっています。

# 伊藤元重

東京大学名誉教授

## 不穏な状況にある 世界経済

一方で、「世界経済」という観点では、非常に不穏な状況にあるといわざるを得ません。アメリカのインフレは少しずつ落ち着きを取り戻しつつありますが、ヨーロッパは依然として厳しい状況が続いています。

また、2022年にはじまったロシアのウクライナ侵攻は、1年半以上経った今も収束の兆しが見られません。そればかりか、2023年10月に勃発したハマスとイスラエルの軍事衝突は、ヨーロッパのみならず、世界の政治、経済に暗い影を落とすことになりました。

そして、なによりも不確実



性が高いのは、中国経済の行方です。世界の18パーセントのシェアを占めている中国の経済がいったん停滞すると、世界経済に大きな悪影響をおよぼすのは間違いありません。現在懸念されている不動産バブルの崩壊といったレベルではなく、中国の経済運営のあり方が問われている今、世界各国はその情勢を慎重に見極めようとしています。

これから深刻化するであろう米中摩擦も経済にとつてはマイナスに働くでしょう。とくに、電気自動車(EV)や半導体といった分野は、米中摩擦に拍車をかける可能性の高い要素であり、日本企業も大きな転換を求められています。

### 経済に不可欠な為替をどう考えるか

経済を語るうえで欠かせない要素のひとつに「為替」があります。結論からいえば、今後の為替レートがどうなるかは、一にも二にも日本とアメリカのマクロ経済状況次第といえます。

これまでの為替の捉え方、具体的には「実質実行為替レート」や「購買力平価」などにおいて、極端に円高になったり、円安になることがあれば、修正する力が働くのが常でした。

しかし、現在の為替は「アセットプライス」の顔が前面に出てきており、状況は変わってきています。

例えば、ドルの債権利回りが4パーセントを超え、円の債権利回りがゼロパーセントに近い状況を見て、多くの人が「日米の金利差が広がることで、円安が進行する」と考え、どうなるでしょう。そうした場合、金利の動きが為替を動かすことになり、これが、1ドル140円、150円となったひとつの説明です。

つまり、日米の金利差がそのまま維持されるなら、名目金利は円安ドル高が続くというの、ひとつの見方になります。であるならば、あらゆる領域において円の購買力が下がるという理不尽な状況は

しばらく続くことになるかもしれません。

ただし、裏を返すと日本の経済が活性化し、企業の投資意欲も旺盛になり、業績が上向き、株価も上がり、金利も上がっていく……そのような見とおしが出てくると、結果的に円安ドル高が修正されていく目も十分あり得るといえます。

### 経済を考えると、知っておくべきこと

2024年以降の経済を考えるにあたり、前提として「景気には波がある」ことを認識しておく必要があります。

例えば、2020年にコロナ禍が世界中で猛威を振るった際、需要は世界的に下がり、景気も一気に悪化しました。

しかし、アメリカなどでは、2021年頃から需給バランスが崩れはじめ、インフレを起すほどに需要が膨れ上がり、景気も上向いていきました。とはいえ、上がったものはいつかは下がることを考えるなら、今後、一度下落局面を迎える想定するのは、一般論として

では間違っていない。

一方で、もうひとつの見方も存在します。象徴的なのが、現在のアメリカの状況です。これだけ金利が高く、インフレ抑制策がとられているにもかかわらず、景気は悪くありません。

先日、「フィナンシャル・タイムズ」に、アメリカで園芸関係の小売業を営んでいる経営者のインタビューが載っていました。

サプライチェーンは混乱し、エネルギー価格、人件費などのオペレーションコストが上がるだけでなく、中央銀行が金利を上げるため、借金の負担も増えている。にもかかわらず、お客様は増え続けているので、店舗を増やす……。そのような趣旨の記事でしたが、これが今のアメリカの状況です。なぜ、金利が高いにもかかわらず、景気が減速しないのでしょうか。コロナ禍の反動が大きいからという説もあれば、政府が財政的なテコ入れを積極的に行っていることを理由に挙げる識者もいます。

実はこの現象はヨーロッパでも起きています。本来、景気が悪くなってもおかしくないのに、再生可能エネルギー、電気自動車、半導体といった分野の需要は増え続けているのです。

## “景気減速のリスクを認識しつつも、悲観的に捉えずに、やるべきことをやっていく”

2〜3パーセント程度の穏やかなインフレを実現

このような世界的な潮流を

前に私たちは何を考え、どうアクションすべきでしょうか。当たり前ですが、景気減速のリスクを認識しつつも、悲観的に捉えずに、日本企業としてやるべきことをやっていくしかないでしょう。

そして、やるべきことはなにかといえば、冒頭で述べた「インフレ」という特効薬を最大限活用することです。

すでに日本の大企業が、値上げ、賃上げに踏み切っていることは、よい兆しといえます。その結果、人々の物価予想に変化をもたらしているだけでなく、実際にスーパーに行けば、いろいろなものの値段が上がっています。

賃上げが物価高につながり、物価高がさらなる賃上げにつながり、さらに物価高になるというように、スパイラルとなっていくのは好ましくありませんが、2〜3パーセント程度の穏やかなインフレになれば、財政的にも多少の余裕が生まれ、企業の投資にもつながっていくと思います。

労働市場という観点から見

## “利益を上げるのと同時にWell-Beingを考えなければ顧客に支持されることはない”

でも、賃金が増えることで、流動性がアップし、新陳代謝が進むことで、企業の競争力向上につながります。そうした状況を生み出すことに加え、今後、安定的に日本経済が成長していくために欠かせないポイントが、次の3点になります。

ひとつ目は、先述した「日本国内への投資」です。

この20年間、日本企業の国内投資は極端に弱かったといわざるを得ません。もちろん中国、アメリカ、ヨーロッパに投資するのが悪いわけではありませんが、国外投資に比べ国内投資が弱かったことが、結果的に日本人の所得の伸長や生産性向上にとってマイナスに働いてしまったのです。

ふたつ目は、日本企業だけでなく、海外企業の日本への投資を増やすこと。

### 「健全な資本主義」が日本を救う

最後に、政府が提唱する「新しい資本主義」をキーワードに、これからの資本主義について考えてみたいと思います。

「新しい資本主義」の解釈は人それぞれですが、企業は株主の最大化、収益の最大化に邁進するだけでは生き残れない時代になりつつあるのは間違いないささうです。

もちろん、企業である以上は利益を上げなければサステイナブルではありません。

しかしこれからは、利益を上げるのと同時に、環境や社会への配慮、働いている人たちのWell-Beingを考

えなければ、顧客に支持されることはできないでしょう。

「新しい資本主義」の本質は、「市場の失敗を解決する健全な資本主義を取り戻すこと」であると、私は理解しています。

そのために企業は、社会や国民生活のあり方等に思いを馳せ、今後、どんな取り組みが求められるかを考えたうえで、ガバナンスの仕組みを構築していく必要があります。

また、そもそも「健全な資本主義」を取り戻すには労働力が欠かせません。

例えば、女性および高齢者の労働参加率は上がっているとはいえ、十分ではありません。女性に限った話ではありませんが、多様性を容認したり、家庭と両立できるような働き方、組織のあり方を企業側は模索しなければならぬでしょう。

また、高齢者の労働においても、平均寿命が60歳くらいだった時代の慣習を引きずっている現状を変えていく必要があるでしょう。

課題ばかりではありません。この先、5年、10年もすれば、ChatGPTのような技術がさらに進化し、今まで10人でやっていた仕事はひとりでできるようなものが出てくる。あるいは、兼業や副業が当たり前になれば、日本人のスキルアップにつながり、生産性を上げることもなるかもしれません。

少子高齢化を悲観して嘆く前に、私たちにできることはまだたくさんあると私は考えています。



# GX推進がもたらすものー ビジネスチャンス、仕事の変化とは？



1冊でわかるGX  
グリーンランス  
フォーメーション  
PHPビジネス新書

日本企業の新たな成長戦略  
として大いに注目されてい  
る「GX」(グリーンランス  
フォーメーション)。その最  
適な入門書が本書である。

1冊でわかる  
GX  
グリーンランスフォーメーション

乗り遅れた  
企業から  
淘汰されていく

「GX」がもたらす仕事の変化  
とビジネスチャンス

環境問題の重要性は誰もが認識している一方、

「GX」というムーブメントがビジネスチャンスなのか否か、  
測りかねている人も多かったろう。

GXの本質、世界の潮流、日本がとるべき戦略について、  
GX分野のコンサルティングを手がける内山力氏に伺った。

## 内山力

株式会社MCシステム研究所  
代表取締役

### 「カーボンニュートラル」 という発想の原点

「GX」(グリーンランス  
フォーメーション)についてお話  
する前に、「カーボンニュー  
トラル」という考え方が生ま  
れるまでの歴史に触れたいと  
思います。

私たちは、これまで数十年  
にわたって「なぜ、地球は温暖  
化しているのか」を議論して  
きました。

その結果、地球の大気中に  
存在する「温室効果ガス」、具  
体的には、「二酸化炭素」(C  
O<sub>2</sub>)や「メタン」(CH<sub>4</sub>)など  
がその鍵を握っていることを  
突き止め、とくにCO<sub>2</sub>の排出  
量を減らすことが効果的だと  
いう結論に至ったわけです。

その後は、国際連合、ある

いはヨーロッパ主導で、CO<sub>2</sub>  
の削減が議論されてきました。  
さらに、「カーボン」(炭素)に  
着目した「カーボンニュート  
ラル」という言葉が頻繁に使  
われるようになり、CO<sub>2</sub>の「削  
減」だけでなく、「吸収」にもチ  
ヤレンジしようという機運も  
高まり、「京都議定書」をはじ  
めとした、さまざまな国際的  
な取り決めがなされました。

ちなみに、このままの状態  
が続くと、2100年頃には、  
2000年頃と比べ、気温は  
4.8度上昇するといわれてい  
ます。環境省のWebサイト  
には「2100年 未来の天気  
予報」が掲載されており、東京  
の最高気温は43.3度、名古屋  
は44.1度、札幌は40.5  
度となっています(現在、公  
開終了)。

### アメリカの戦略、 ヨーロッパの戦略

先述した「削減」と「吸収」は、  
似て非なるアプローチです。

カーボンニュートラルを主  
導しているヨーロッパの主た  
るアプローチは「削減」であり、  
石油、天然ガスといった「化石  
燃料」に頼らない再生可能エ  
ネルギーの研究などが盛んに  
進められてきました。

石油や天然ガスが十分には  
産出されず、ほかの地域に依  
存する状況を脱したいという  
思い、危機感が、その背景にあ  
ったのは間違いありません。

実際、2022年にはじまっ  
たロシアのウクライナ侵攻に  
より、ロシアからの天然ガス  
の供給が遮断されたことで、  
ヨーロッパのエネルギー問題

は一段と可視化されることにな  
りました。

一方、大西洋を隔てたアメ  
リカのアプローチは、ヨーロッ  
パのそれとは異なります。そ  
もそも、アメリカは「CO<sub>2</sub>を  
もつとも排出している中国が、  
カーボンニュートラルの取り  
組みに積極的に参画していな  
いのはフェアではない」と考え  
てきました。

そして、アメリカ、とくに共  
和党は、「アメリカ・ファースト」  
であり、企業活動を傷つける  
政策を避ける傾向があります。  
2001年、京都議定書から  
の脱退を発表したのも、共和  
党のブッシュ大統領(当時)で  
した。

つまり、「CO<sub>2</sub>の削減をた  
だちに行うことで、企業活動  
に支障が出るのは避けたい。

可能であれば、「吸収」という  
アプローチを模索することで、  
ビジネスチャンスとしたい」と  
いうのが、アメリカの本音だ  
と考えられます。

### 日本はアメリカと異なる アプローチを選択

では、ヨーロッパとアメリカ  
の思惑のはざま、日本はい  
かに考え、どうアクションし  
たのでしょうか。

もちろん、アメリカへも配  
慮しながらではあります。が、  
ヨーロッパと同じく、化石燃  
料を他国に依存し続けてきた  
こともあり、「削減」を前面に  
出すアプローチを選択しました。

さらに日本では、「吸収」に  
ついて、十倉雅和経団連会  
長の出身母体である住友化学



をはじめとする大手化学メーカー、さらにはトヨタといった大企業を中心に取り組みを強化する流れが生まれつつあります。

日本の本気度は、2010年に開催されたCOP16で設立が決定した「緑の気候基金」(GCF)に30億ドルを拠出していることから窺えます。イギリスは日本と同じ30億ドル、フランスとドイツは27億ドル、アメリカは10億ドルとなっています。

## 「社会の利益」を追う ヨーロッパ

とはいえ、削減にしろ、吸収にしろ、アメリカが懸念しているように、一気呵成にやってみることは、企業活動を痛めつけることになりかねません。

たとえば、削減のためのいちばん簡単な手法は、「規制」ですが、規制を強化すると企業活動に大きな影響をもたらすことになり、「米中経済競争」のさなかにあるアメリカ企業にとっては受け入れがたいものでしょう。

ではなぜ、ヨーロッパは、カーボンニュートラルを推進できているのでしょうか。

その背景にあるのが、「デカップリング」(切り離す)という発想です。それは「経済発展のためには、カーボンの排出が必要だ」ではなく、「カーボンを減らして、成長も実現する」という考え方であり、ここでいう「成長」は、「企業利益」ではなく、「社会全体の利益」を指しています。

## 日本にとっての 「GX」とは

再び視点を日本に戻しましょう。

ヨーロッパほど急進的ではないにしろ、日本でも「カーボンニュートラル」に関するさまざまな試みが行われています。

例えば、安倍政権から「グリーン戦略」を引き継いだ菅政権が「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を発表。その思想は岸田政権が掲げる「新しい資本主義」にも引き継がれ、強化されています。

具体的な取り組みをいくつか列挙すると、令和2年度第3次補正予算で、2兆円規模の「グリーンイノベーション基金」を設立。2022年には、企業間でカーボン取引する「カーボンプライシング」を実現するための「カーボン・クレジット市場」の実証実験が行われ、2023年10月、正式に開設されました。

また、政府は「GX実行会議」を立ち上げただけでなく、「10年間で150兆円のGX投資」「1000億円規模の基金」「1.6兆円のGX移行債」など、矢継ぎ早に方針を発表。これらのアクションは、最初に多様なキャッシュアウトが発生することを懸念する企業に対して、「国も最大限後押しする」という政府の決意表明といってもよいでしょう。

## 「GX」はきれいごとにしすぎないのか

「GX」の大切さを唱えると、「そんなのはきれいごとにしすぎない」「企業は利益を上げてこそ存在価値がある」という

意見に遭遇することがあります。話は変わりますが、ビジネスパーソンの間には、おおよそ二種類のタイプがあると私は思っています。

ひとつは、今ある環境のなかで成果を出すタイプで、もうひとつは新しいものをつくるうとするタイプ。どちらの存在も必要なのですが、バブル崩壊以降、後者のタイプは相対的に鳴りを潜めてしまったのではないのでしょうか。

しかし、ここに来て、社会課題が山積する時代を生きる若い人たちは、売り手市場という追い風も相まって、「GX」を含めた社会貢献をしたい」「新しいことに挑戦したい」と考え、その思いを実現できる企業で働きたいと思っている。

## 企業人に求められる 「インテグリティ」

これは私の仮説にすぎませんが、こうした考え方はなにも今だけの話ではなく、「社会のために働く」というのは、日本人が昔から大切にしてきた

志、価値観となら変わりはありません。

明治期には、財閥系の企業をはじめとして、多くの人が国をよくしたい、人々の生活をよくしたいと思って働きました。

戦後は、例えば、パナソニックグループの創業者の松下幸之助は、「企業は社会の公器」とことあることに発信してき

ましたし、「松下電器は人をつくっているところで、あわせて電気器具もつくっている」とも言っていました。日立製作所の小平浪平も、トヨタ自動車の豊田章一郎も、同時代の経営者たちはみな、同じことを考えていたのではないのでしょうか。

私は松下幸之助の考え方に大賛成で、「企業は社会の公器」だという発想からスタートすれば、働く人もやりがいをもって日々活動することができます。その結果、世の中もよくなって、顧客に喜ばれ、業績も上がっていく——これが企業のあるべき姿だと思うのです。

2022年に亡くなった京セラの創業者の稲盛和夫が、ネットワーク事業に参入したのは、まさに「社会のため」でした。本人も「リスクが大きく、京セラが吹っ飛んでしまうかもしれないが、正義感から手を挙げた」旨を語っています。

松下幸之助や稲盛和夫にあったものをひとりで表現するのなら、それは「インテグリティ」ではないでしょうか。これは経済学者のピーター・ドラッ

カの著書にも出てくるワードで、「真摯さ」や「品格」「プライド」といった意味合いを含んだ言葉だと私は理解しています。

## 「インテグリティ」が 拓くビジネスチャンス

例えば、私が関わっている

# 日本がGXで世界に挑むためには 「インテグリティ」な姿勢が重要

空調設備を手がける高砂熱学工業(以下、高砂)は、ずいぶん前から「長期経営構想GREENPRIDE100」を掲げて活動しています。これは「地球環境に貢献する環境ソリューション」という願いが込められた構想であり、私はそこに「インテグリティ」を感じますし、若い社員の多くが共感しています。

高砂は、スローガンを掲げているだけではありません。「GX」が話題になる前から、つくばみらい市に「ZEB」(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)を目指したイノベーションセンターを建設したり、空気に着目したソリューションの提供に努めています。

特筆すべきは、高砂の取り組みが、空気を軸にした「バリエーション」を生み出すことにつながっている点です。

例えば、従来の「サブライチエーション」のなかでは、「空調設備」を担当するだけの存在だった高砂が、「空気」を強みとして「GX」を含めた提案ができるようになれば、プロジ

エクト全体に新たなバリエーションを提供することが可能になります。もっと端的に言えば、「請負工事」から脱し、「環境ソリューション」プロフェッショナル」に転換する道を拓くことになったのです。

## 日本企業が目指すべきは 「競争」ではなく「協創」

また、これも私が関わっている企業事例になりますが、センシング技術とコントローラ技術を有するアズビルも「空気」に着目して、新しいバリエーションを構築しようとしています。

例えば、工場やビル、住宅をつくる際、カーボンニュートラルに資する設計をベースに組み込むことができれば、どうなるのでしょうか。

アズビルが新しいバリエーションの中心となり、他社とのアライアンスであったり、「ZEB」あるいは「ZEH」(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)など、さまざまな要素を組み合わせて、新しい価値を生み出せるようになるのです。

「バリエーション」という概念は、経営学者のマイケル・ポーターが提唱したのですが、それ以前から日本には存在していました。

その代表例が、「パナソニック」です。松下電器(現パナソニックホールディングス)は、パナソニックと協力して、顧客の価値創造に努めていたわけです。そこには、ポーターが提唱する「競争するバリエーション」ではなく、「協創するバリエーション」があったと私は考えています。

これも、「インテグリティ」の延長線上の話であり、「取引」ではなく「取り組み」という言葉が適切な「協創のバリエーション」は、日本がGXで世界に挑む際に欠かせない要素となってくるでしょう。

# 「社会のために働く」というのは 日本人が大切にしてきた価値観



## 育成と標準化で会社は進化するー 建設業界全体の改革も必要



2024年4月から建設業・運送業で実施される

「残業上限規制」が重くのしかかり、企業は対応に追われている。

改革をどのように進めればいいのか、

建設関連会社のコンサルティングを

専門に手がけてきた船井総研の藤堂大吉氏にお話を伺った。

株式会社船井総合研究所

ライン統括本部第5経営支援本部リーダー

## 藤堂大吉

### 「2024年問題」への 企業の対応の現状とは

建設業および運送業において、これまで5年間猶予されていた「残業上限規制」が、いよいよ2024年4月から実施されます。これにともなってさまざまな混乱が生じると予想されており、いわゆる「2024年問題」について、多くの企業が対応に迫られていることと思います。

私は船井総研において、中小の建設業および、設備工事業を対象としたコンサルティングを専門に手がけております。また、中小の電気・設備工事業の経営者の方々にご参加いただき、2カ月に1回のペースで勉強会を開催する「電気・設備工事業経営研究会」

の責任者も務めています。

こうした立場にあることから、クライアントの方々と研究会に参加された方々から「2024年問題」についてご相談を受けることもあります。みなさんが苦慮されている実態を、今まさに目の当たりにしているところです。

残業上限規制そのものは、2019年4月に施行された改正労働基準法に盛り込まれており、大企業は同年4月1日から、中小企業は翌2020年4月1日から適用されています。具体的には、原則として時間外労働の上限は月45時間、年360時間であり、臨時的で特別な事情がない限り、これを超えることはできません（休日労働は含みません）。違反すると「6カ月以下の懲役、

または30万円以下の罰金」が科せられます。

また、労使合意のもとで「特別条項付き36（サブロク）協定」を結んだとしても、時間外労働は年720時間以内、時間外労働と休日労働の合計が月に100時間未満、時間外労働が月45時間を超えることができないのは年6カ月までとすなど、種々の制限が設けられています。

建設業と運送業に5年間の猶予が与えられたのは、どちらの業界も長時間労働が長年常態化しており、すぐに対応するのは困難だと考えられたからです。もちろんこの5年間でしっかりと改革を推進し、すでに対応可能な態勢を構築されている企業もありますが、実際のところ、まだまだ手探

り状態の会社が多いのではないかと感じています。

### 人に投資をして 育てる仕組みをつくる

「2024年問題」への対応方法として、ここでひとつの結論をいわせていただくとすれば、これさえやればたちまち解決するような「特効薬はない」ということです。そのため、中長期的な視野をもって、必要な改革を一つひとつ推進し、経営のあり方、業務のあり方をコツコツ改善し続けることが肝要です。

改革のポイントは大きくふたつあります。それは「人に投資し、人を育てる仕組みをつくること」と「業務内容の棚卸をして、標準化・共有化を

進めること」です。

人材に関しては、そもそも働き手が少なくなってきたというのに、人が育たず、しかも離職率が高いのが建設業界全体の大きな悩みとなっています。なぜそのような状態が続いているかというと、ひとつには、「背中を見て育て」「10年経って一人前」といった、昔ながらの育成の考え方が根強く残っている面があります。多くの方々がすでにお気づきだと思いますが、現代においてこういう育て方はまず通用しなくなっています。このあたりの「意識を変えていく」ことが不可欠です。

重要なのは、繰り返しですが、「人を育てる仕組み」をつくることです。船井総研として、建設関連会社のみならずには、



「3年間で一人前に育てることを目指しましょう」という提案をしています。若手が3年で一人前と認められるようになれば、仕事に対するやりがいも生まれ、おもしろさも感じられるようになります。モチベーションを高めることができれば、離職率の低下につながるはずです。

まず行っていたきたいのが、「入社して3年の段階で、こういうことができるようになってほしい」という水準を定めることです。そのうえで、そこまで成長するためのロードマップを作成します。

例えば電気工事の会社なら、入社3年後に「2級電気工事施工管理技士」の資格を取得してもらい、金額にして数千万円単位の現場をひとりでこなせるようにする、というパターンが考えられます。あるいは空調設備系の会社なら、3年後にはひとりで見積もり、修理、メンテナンスまでひと

とおりこなせるようにする、といった形でもいいでしょう。次に、3年でそこまで成長させるために、「1年目でこれ

とこれをマスターする」「2年目でこれとこれをマスターする」「3年目でこれとこれをマスターする」という計画を立てます。さらにそれを細分化して、半年単位、1カ月単位の課題を設定し、これを「教育制度」として確立させていくのです。これが「人材育成の仕組みをつくる」ということです。

私たちがコンサルティングを行う際には、現場のトップを巻き込みながら、そうした仕組みをご自身でつくっています。ただ、よく働かれています。自ら制度をつくっていくことで、「育成させる」という意識が自然に高まっています。そうして実際に人が育つという結果が出れば、育てる側も、育てられる側も意欲が増して、人材育成の好循環が生まれるというわけです。

### 業務フローを標準化し 会社全体の實力を高める

「業務内容の棚卸と標準化・共有化」も、建設関連会社の方々にはぜひ取り組んでいただきたい重要事項です。コン

サルティングの一環で、私自身が現場を視察し、現場担当者の方々に直接お話を伺い、「業務の棚卸」をしていただくことがよくあります。その際、ほとんど100パーセントに近い確率で、「同じ会社の同じ業務を担当している人同士で仕事を進める際の業務フローがバラバラ」という問題点が浮かび上がります。例えば「一人ひとりが自分専用のパソコンのなかだけで案件の管理を独自にやっている」とか、「特定の個人の頭のなかだけで案件を管理している」といったケースもあります。

建設業界に限ったことではないと思いますが、要するに仕事に非常に「属人化」していて、業務の標準化も共有化もできておらず、「その人がいないと仕事が進まない」状態になっているのです。これは業務遂行のうえで、当然大きなリスクになります。

業務の属人化は、「人材育成」にもよくない影響を与えています。例えば新人が先輩から仕事を教わる際、業務フローが各人バラバラだと、

「人によって違うことが違う」「何が正しいかわからない」「教えられたとおりにはやっていると、別の先輩から叱られる」といった状況が起こりかねません。これはモチベーションの低下を招くとともに、会社への不信感にもつながり、離職率を高める原因となります。

業務の属人化はデジタル・トランスフォーメーション(DX)推進の妨げにもなります。例えば何らかのDXツールを導入して運用しようとしても、人によってやり方が違うためによくわからないムダな作業が発生するなどしてシステムが正しく活用できず、効率化がまったく進まないということが往々にして起こります。

残業時間を減らすためには、業務の効率化が必要にして不可欠です。業務を効率化するためにも、まずは全社員の方々の「業務の棚卸」を実行します。そうしてムダな業務があればこれを省きながら、「この業務についてはこういうプロセスで進める」という業務フローをつくっていくのです。業務フローができあがれば、それを

## 業務フローが 標準化されれば 会社の實力も高まる

社内では「標準化」し、皆で共有して、同じタイプの仕事は誰がやっても同じようにできる、という状態にしていきたいです。

業務フローが標準化されれば、新人に仕事を教える際にも、人によって説明が異なることがなくなっていくはずです。その結果「人が育ちやすくなる」、会社全体の實力も高まっていくのです。

会社としての標準化ができれば、「この業務のこの部分の効率を高めるために、こういうDXツールを活用しよう」と

いうことが明確になります。その結果「DX」の導入が進み、業務の効率化もどんどん進んでいくというわけです。

### 業務内容改善の 具体例とポイント

「2024年問題」への対応がかなり進んでいる企業の、具体的な取り組み事例をご紹介します。

その企業では、自社が過去に手がけた工事に関する「設計内容」「見積内容」「工事実績」などさまざまな情報をデジタルデータで蓄積し、データベースとして活用できるようにしました。つまりDXを行ったということです。その際、業務の棚卸や業務フローの標準化も行いました。

例えばデータベースがつけられる前は、既存のお客様から何か依頼があった際、わざわざお客様のものに出向いて現場の状況を確認してから、工事の計画を立てていました。これに対してデータベース構築後は、既存のお客様から「新たにこの場所に電気の配線を

## 「2024年問題」は 業界が変わっていく チャンスだと捉えたい

引っぱりたい」と依頼されたときなど、わざわざ現場に行かなくても状況がすぐに把握できるため、受注から着工まで、非常にスムーズに進めることができます。

また、データベースをつけたことで、例えば若手社員が見積もりをする際など、ベテラン社員の過去の見積もりや積算のデータから学んだり、参考にしたりできるようになりました。その結果、若手社員の成長スピードが速まるのと同時に、見積もりの精度も非常に向上したということです。

目的にかなったDXを進めたことで、大きな効果が表れた好例といえるでしょう。

その他、現場監督の負担を減らす、という観点も重要です。通常、現場監督は、日中は担当の現場に出向くことが多く、夕方帰社してから、図面を引いたり、写真や書類を整理したり、見積もりをつくったりします。この「帰社後の負担」を減らすために、現場監督が行っていた作業の一部を事務員に振りわけるようにするのが、例えば写真の整理や書類づくりを日中に事務員が進めておけば、現場監督の帰社後の作業が減り、残業の削減が可能となります。

また建設業界でありがちなのが、どうしてもベテランの職人に仕事が集中してしまうことです。例えばちよつとした水漏れの修理など、技術的に難易度が低い仕事であれば、若い職人にどんどんまかせるようにして、経験を積ませることが大事です。受注した際、その情報が社内でも共有できれば、時間が空いている若手に

仕事を回しやすくなるので、そのような仕組みをつくることも検討すべきでしょう。

### 未来を切り拓くために 今が改革の好機

「2024年問題」を乗り越えていくためには、中小の個々の建設関連会社の努力に加えて、建設業界全体の構造改革も必要ではないかと考えます。中小の会社は、多くの場合、ゼネコンやサブコンからの下請けの仕事をしています。もちろん基本的には必要十分な日数で工期が設定されているはずですが、建設の現場では予定外の追加の工事がかなり頻繁に発生します。追加ですから、当然そのぶん工期を伸ばすべきなのですが、その交渉が十分にできずに、中小の会社が長時間労働でなんとかする、ということが当たり前に行われてきました。

しかし今後は残業時間の上限を超えることはできなくなるので、必ず必要な工期を確保しなければなりません。そのためにも、ゼネコンやサブ

コン、そして建設を発注するディベロッパーや施主も含めて、業界全体で歩み寄っていくことが大切です。

今後、建設業界には大きな改革が求められます。これをピンチではなく、業界が変わっていくチャンスだと前向きに捉えていきたいものです。そもそも抜本的な改革ができなければ、人が残らず、人材の採用もこれまで以上に困難になります。しかし改革が進めば、生産性が向上するとともに人が育ち、業界全体が進化していくはずなんです。そのような未来を描いて、この困難を克服していただくことを強く希望します。



# 日本のインフレ率 底上げで金利上昇、 海外の景気後退が リスク要因

日本はインフレ率の底上げが定着、  
金融政策の変更、穏やかな金利上昇がはじまる。  
アメリカの景気回復は当面継続するが、  
2024年後半に息切れか。不動産バブル崩壊の中国、  
対中国ビジネス比率の高い企業は要注意だ。

## 2023年の日本経済 を振り返りレビュー

2023年の日本経済は底  
堅い景気回復が継続するもの  
の、海外経済動向がリスク要  
因になると昨年述べた。実際、

中国は不動産バブルの崩壊と  
信用収縮で、大手建設・不動  
産会社の債務不履行が続発し  
た。ヨーロッパはロシアのウ  
クライナ侵攻の影響でエネル  
ギー価格の上昇と供給制約の  
二重苦で景気が低迷した。海

外では唯一アメリカが、金利  
の急速な引き上げでインフレ  
率は低下する一方で、強い景  
気回復を継続している。  
この結果、2023年通年  
の実質GDP成長率は、日本  
2.0パーセント、アメリカ2.

1パーセント、ユーロ圏0.7  
パーセントと見込まれる。中  
国は2022年の成長率が落  
ち込んだ反動で、2023年  
は5.0パーセント前後にいっ  
たん回復する見込みだ（IM  
F「世界経済見通し」2023  
年10月）。

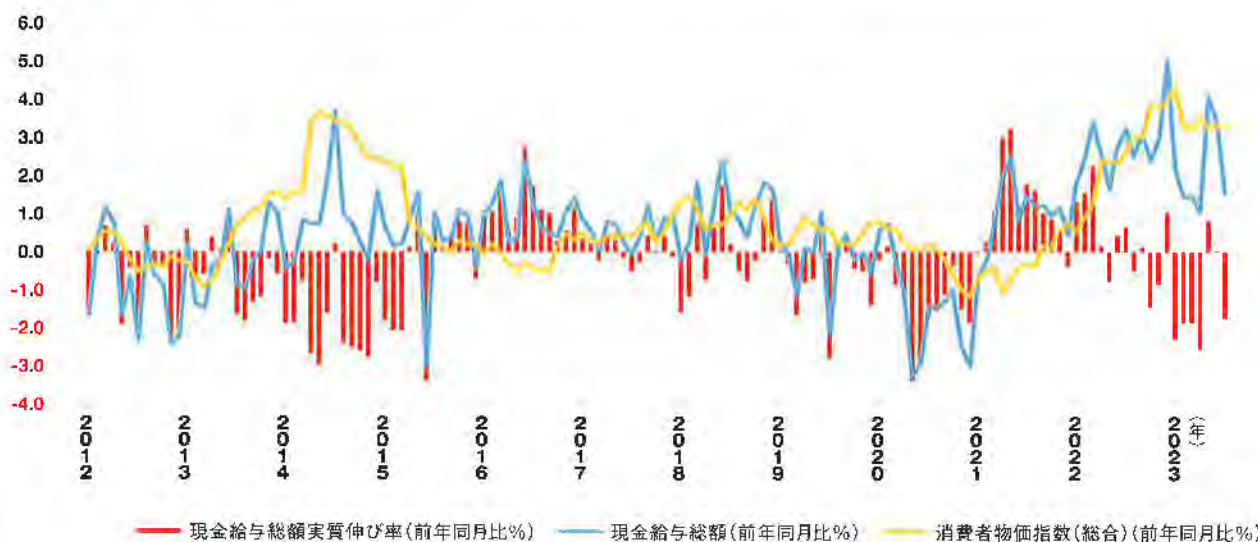
## 海外の景気は混沌 日本経済は底堅い

図表Iは、主要7カ国（G  
7）について、2019年以降  
のひとり当たり実質GDPの  
推移を示したものだ（2019  
年＝100）。日本は回復が遅  
れているというイメージが流  
布しているが、そんなことは  
ない。2023年通年で  
2019年の水準を超える見  
込みの国は、順番にアメリカ、  
イタリア、日本だ。イギリス、  
カナダ、ドイツは2019年  
の水準をまだ回復できない。  
2023年通年の日本の実  
質GDP成長率は2.0パー  
セント程度と見込まれるが、  
これは新型コロナウイルス感  
染症での落ち込みからのリバ  
ウンドもあり、2024年の

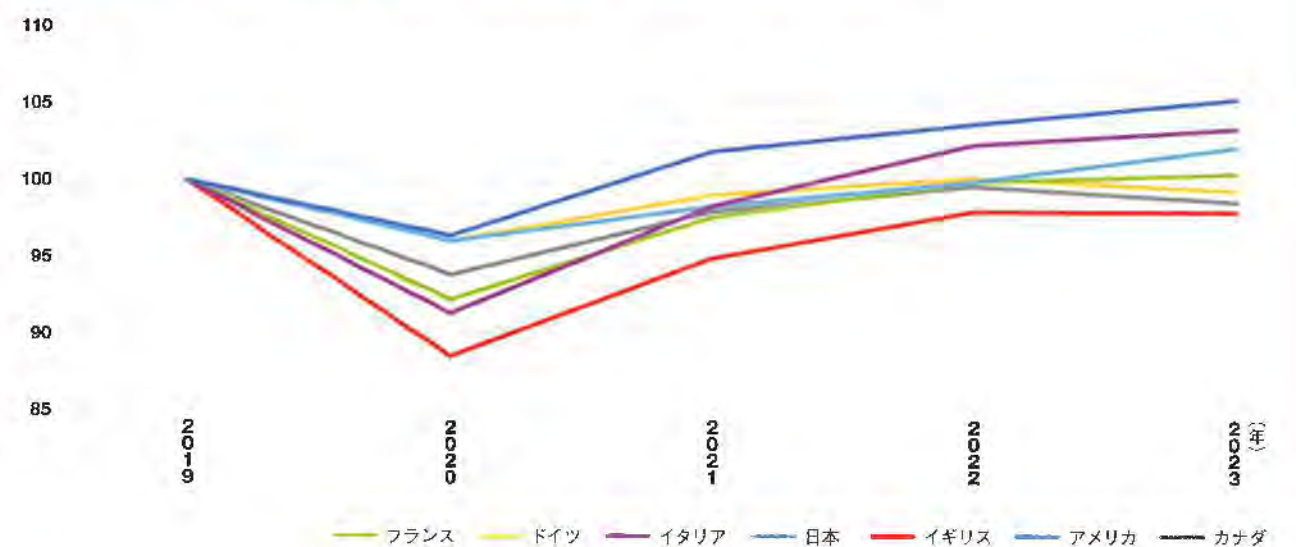
同成長率は1.0パーセント  
程度に鈍化する可能性が高い。  
しかし日本国内に景気後退に  
向かう目立ったリスクは見当  
たらない。  
景気後退のリスクはもっぱ  
ら海外要因だ。その第一は不  
動産バブル崩壊中の中国経済  
の低成長シフトであり、中国  
ビジネス比率の高い日本企業  
の業績悪化を通じたものとな  
る。ただし日本経済の構造が  
過去四半世紀の海外生産シフ  
トで輸出依存から変わってお  
り、「輸出減・景気後退」とい  
うリスクは低くなっている。  
第二はアメリカの景気後退  
のリスクである。2023年  
7-9月期までのアメリカ経  
済は、消費者物価（全品目）上  
昇率（前年同月比）は3パー  
セント台まで低下する一方、実  
質GDPは年率2パーセント  
を上回る成長が続いており、  
大方の予想を上回って堅調だ。  
しかしこれまでの短期政策金  
利の引き上げが、時間差を伴  
って効いてくる2024年後  
半には景気後退のリスクが浮  
上しよう。  
2024年の日本経済の変

化で最も注目されるのが、イ  
ンフレと賃金動向、そして金  
融政策の変更だろう。  
インフレ率の底上げと  
日銀の金融政策の修正  
インフレ率は消費者物価指  
数の前年同月比で3パーセン  
ト台に上がった。しかし日銀は、  
現下のインフレは昨年来の海  
外資源価格上昇と円安による  
輸入物価の上昇が国内に波及  
した一時的なものであり、十  
分な賃金上昇を伴った物価の  
安定的な上昇が見込めるまで  
金融緩和を継続する方針だ。  
一方、世間一般では物価の  
上昇に賃金の上昇が追いつか  
ないことに不満が高じている。  
図表IIに示したとおり、前年  
比3パーセント台の物価上昇  
に対して（黄色線）、賃金（現  
金給与総額）の伸び率（水色  
線）はまだ2パーセント台に  
とどまっており、結果として  
現金給与総額実質伸び率（赤  
色棒）は1パーセント程度の  
マイナスの伸びだ。  
しかしながら、賃金は各種  
の経済データのなかでも遅効

図表II 現金給与総額（名目と実質）と消費者物価指数の変化



図表I 主要7カ国ひとり当たり実質GDPの推移(2019年=100)





## イスラエル・武装組織 ハマス間の軍事衝突

解決の糸口が見えぬまま激化する紛争。

長きにわたり続いていたイスラエルとパレスチナの紛争が激化。パレスチナ・ガザ地区を支配する武装組織・ハマスが、10月7日にイスラエルへの攻撃を開始、軍事衝突へと発展した。中東での緊張が高まれば、原油価格の上昇を通じて日本経済に影響がおよぶので注視する必要がある。鍵を握るのは、パレスチナに隣接するアラブ諸国と、イスラエルを支持する欧米諸国の対応か。

## 日銀の 金融緩和からの出口

景気回復へ、日本銀行の模索が続く。

日本銀行の植田和男総裁は、2023年9月の決定会合を受け、黒田前総裁時代からの金融緩和政策を継続することを発表。コロナ禍で停滞した経済活動の活発化を目的としていたが、日本銀行は賃金上昇を伴う形での物価安定には至っていないとし金融緩和を継続。しかし、アメリカとの金利差による円安も問題視されており、出口が不透明な状況が2024年も続くか。

## 台湾総統選挙

台湾の政権争いに世界も注目。

2024年1月に行われる台湾総統選挙。中国からの独立思考が強い与党・民進党と、中国との関係改善を進めたい最大野党・国民党の争いとなることが予想されるが、中国・習近平国家主席が台湾統一に強い意欲を示すなかで行われる今回の選挙は、結果次第で東アジアの安全保障に大きな影響をおよぼす可能性もあるだけに、世界からの関心も高まっている。

## 2024年を読み解く KEYWORDS

新型コロナウイルス感染症が5類に引き下げられ、経済活動やインバウンド需要が急速に回復しはじめた2023年。しかし、国内では円安や物価の高騰が続く、国外でも紛争が活発化するなど、世界の動向を見定めることが重要だ。ここでは5つのキーワードをとおして考察していく。

## アメリカの 政治的分断と大統領選挙

大統領選挙が世界の指針を左右する。

今、非常に深刻化しているのがアメリカ社会の二大政党による政治的分断だ。リベラル派の民主党と保守派の共和党の対立によって国民が二極化し、ここ数年のアメリカ政治を不安定にしている。2024年に行われる大統領選挙の結果によっては、アメリカ国内だけでなく、世界の指針を大きく左右しかねないだけに、その動向からは常に目が離せない。

## 中国不動産バブルの崩壊

世界経済への影響も懸念される。

中国の不動産大手・恒大集団がニューヨークの連邦破産裁判所に破産を申請し、中国不動産バブルの崩壊が表面化した。かねてより、大手不動産デベロッパーの債務不履行が相次いでいたが、その背景には政府による融資規制の影響も大きく、中国経済は大きな打撃を受けた。この中国不動産バブルの崩壊は、2024年の世界経済にも影響する可能性が高い。

## 日本株の上昇トレンドと 円高への揺れ戻し

日本企業の利益率は、趨勢的な上昇トレンドを辿っており、

その結果、来年までには日本のインフレ率の底上げが確認できる段階となり、日銀の金融政策も修正が不可避となる。具体的には銀行が日銀に置いている当座預金残高の一部に課されているマイナス0.1パーセントの金利は解除され、10年物国債利回りの現在の上限1.0パーセントが引き上げられるか、あるいはレンジ設定が廃止されるだろう。

性が高い。また現下の人手不足感や日銀の短観調査で見ると1980年代後半に匹敵するものとなっている。今の物価上昇は、たしかに海外要因による輸入物価の国内への波及としてはじまったが、人手不足と相まって、2000年以降続いた「賃金と物価の凍結」と言われる日本の特殊な状況を崩す契機になったと筆者は考えている。

既に1990年前後のバブル期のピークを越えている（図表Ⅲ）。しかもインフレ率の底上げは中長期的に日本企業の自己資本利益率を押し上げる効果があり、来年度もこの改善傾向が持続するだろう。こうした事情から、日本の株価は日経平均株価指数で見て現下の3万円台前半の水準でも株価収益率（PER）の平均で15倍台と割高感がまったくない。今後1〜2年で企業利益率の上昇トレンドを背景に、日経平均株価指数が4万円に向かう展開を筆者は予想している。

一方、昨年来の大幅な円安相場は、日米の金利格差の拡大が主因だ。筆者の検証では、昨年初来のドル円相場は、日米10年物金利格差1パーセントの拡大が8.5パーセントの円安・ドル高をもたらしている。逆に言うと、1パーセントの同金利格差の縮小は8.5パーセント、幅で12円余りの円高・ドル安への揺り戻しを起す。日銀の金融政策変更による円の金利の上昇、アメリカの景気鈍化によるドル金利の低下

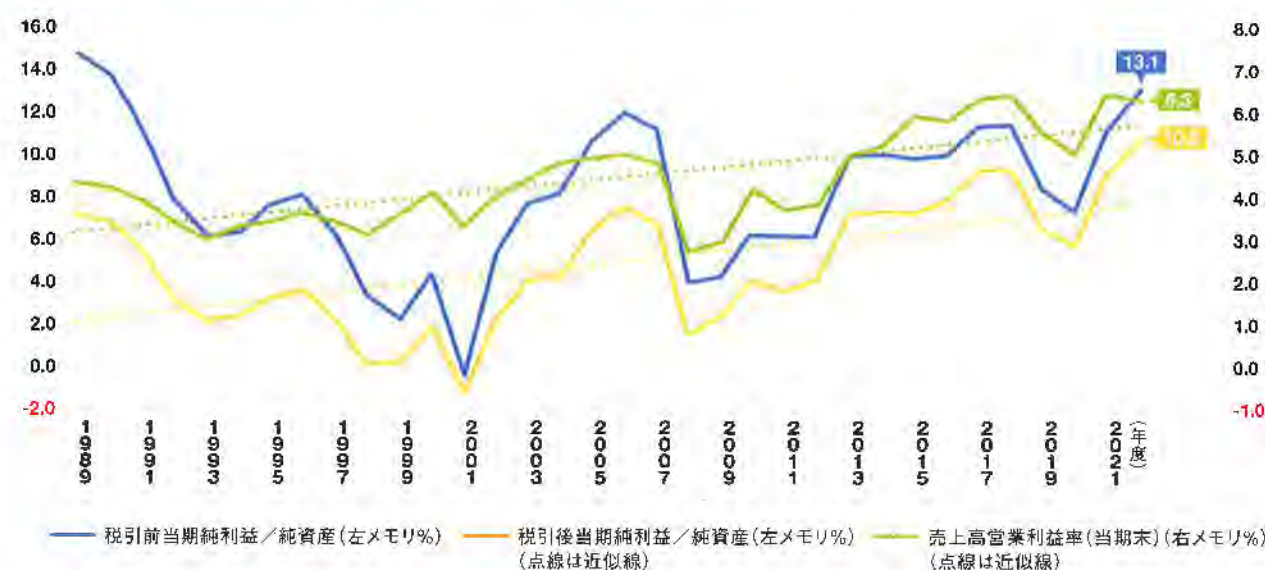
期待への転換が起これば、1ドル1120円前後への円高の可能性が高まるだろう。国際情勢面では、ロシアのウクライナ侵攻に加えて、イスラエル・武装組織ハマス間の戦闘激化が緊張要因であり、2024年11月のアメリカ大統領選挙で同盟関係に冷淡なトランプ氏が再選される場合には、世界的な不安定化が懸念される。



たけなが まさはる  
竹中正治

龍谷大学 経済学部 教授。1979年、東京銀行（現三菱UFJ銀行）入行。為替資金部次長、調査部次長、ワシントンD.C.駐在員事務所 所長、国際通貨研究所（IMF）フェロニスタを経て、2009年4月より現職。京都大学博士（経済学）。

図表Ⅲ 企業の自己資本利益率ほか（金融・保険除く）2023年3月末時点





# 子どもたちの一生の思い出に残る 未来志向の国際博覧会を目指す



OSAKA, KANSAI, JAPAN  
**EXPO  
2025**

**Panasonic  
Group**

PAVILION PARTNER

貴重な資源が効率よく循環するモノづくりが実現すれば、地球環境を保全しながら豊かな社会が構築できる。

パナソニックグループでは、

そんな未来像を指し示すバビリオンづくりを志している。

万博推進担当の小川理子氏にその構想を語っていただいた。

パナソニックホールディングス株式会社  
参与 関西渉外・万博推進担当  
テクニクスブランド事業担当

## 小川理子

### 大阪で2度目の万博が 2025年4月に開幕

私が「2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）」に関わったのは、2018年11月23日にパリで開かれた、万博誘致の最終プレゼンテーションでプレゼンターを務めたことが始まりでした。

このとき私は、インドの無電化の村に、太陽光による充電式電灯「ソーラーランタン」を寄贈した夜のことをお話ししました。それまで電気がなかった村に電灯がとまり、人々の顔から笑みがこぼれた瞬間の感動をお伝えしたかったのです。企業活動の一環として、世界の社会課題の解決に役立つことができることを確信した瞬間でもありました。

そのほか、「万博では次世代の子どもたちに希望にあふれた未来を見せてあげたい」「大阪・関西は、持続可能な開発目標（SDGs）の解決に導いてくれる」といったお話をしました。また私はジャズピアノでもあり、プレゼンではピアノの演奏も披露いたしました。プレゼンの内容はともかく、結果的に万博の誘致が実現したことは、とてもうれしく思っています。

その後しばらく万博とは関係のない仕事をしていましたが、2021年に、今度は万博推進担当というお役目をいただきました。パナソニックグループとして万博にどのような関わっていくのか、具体的に何をするのかを社内で議論しながら、企画・立案・広報活動

などを順次進めています。「公益社団法人2025年日本国際博覧会協会」の理事も務めており、万博の運営そのもののお手伝いもしております。

ちなみに「大阪・関西万博」は、2025年4月13日に開幕します。会場は大阪市此花区の人工島である「夢洲」で、世界の150以上の国と地域が参加する大規模な国際博覧会です。これは日本の国家プロジェクトとして推進されており、メインテーマは「いのち輝く未来社会のデザイン」。サブテーマとして「いのちを救う」「いのちを力を与える」「いのちをつなぐ」といった言葉が掲げられています。

また、「持続可能な開発目標（SDGs）達成への貢献」「日本の国家戦略Society

5.0の実現」という目標も設定されています。SDGsはいうまでもなく、国連が提唱している「貧困・飢餓をなくし、豊かで平等で持続することが可能な社会をつくる」一七の目標」のことです。「国家戦略Society5.0」とは、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）とを高度に融合させたシステムによって、経済発展と社会課題解決を両立させていく構想のことです。

さらに万博の開催をとおして、「最先端技術など世界の英知が結集し新たなアイデアを創造発信」「国内外から投資拡大」「交流活性化によるイノベーション創出」「地域経済の活性化や中小企業の活性化」「豊かな日本文化の発信のチ

ヤンス」といった事柄が期待されています。

2023年10月現在、開催国である日本はもちろん、世界各国の関係者の方々が、開催に向けてさまざまな努力を重ねているところです。まだまだ準備段階で発表できないことが多いのですが、水面下では着々と進行しており、今後徐々に内容が明らかになっていくことでしょう。

### 1970年の万博で 感じた輝く未来

大阪生まれ大阪育ちの私は、小学校低学年の頃、1970年に開催された「日本万国博覧会（大阪万博）」に5回ほど行ったことがあります。

当時はテーマパークなど何



もない時代であり、はじめて海外の文化や事物に触れ、自分の世界観が大きく広がる経験をしました。月の石が展示されていたアメリカ館をはじめ、ソ連館、スイス館、ドイツ館、カナダ館など、見るものすべてが新鮮で、その光景は今もまぶたに焼きついていきます。

とにかく人が多くて、どのパビリオンも三時間から五時間くらい行列に並びましたが、そんなことは全然苦になりませんでした。

昼だけでなく夜の時間帯にも行ったことがあり、色とりどりの照明を施された広い会場はまさに別世界。その様子に私はキラキラした明るい未来を感じたのでした。

その後、慶應義塾大学に進学して生体電子工学を学び、卒業後は大阪の企業に入りましたと考えました。三歳の頃からピアノをやっていたので、「音」に関係する仕事がしたいという気持ちもあつたと思います。家が商売をしていて、小さい頃から松下幸之助創業者の話をよく聞いて育ったこともあり、調べてみたところ、松下電器

産業（現パナソニックホールディングス）には「音響研究所」という部門があることがわかりました。すぐにこれは自分にぴったりのと思い、採用試験を受けて入社に至った次第です。

会社に入ってから、創業者の「世界文化の進展に寄与する」という経営理念にとっても共感したことを覚えています。私自身、文化の発展に関わりたいという思いがあり、「音の世界」で、しかも製造業の会社で、そうした仕事ができることにワクワクしたものでした。そのときの気持ちは今も変わらずつづいていきます。

音響研究所では、世界初の薄型壁面スピーカシステムの開発に携わりました。トリアンドエラーを繰り返し、やがて大面積の平面振動板の開発に成功。オーケストラの重厚なサウンドを再現することができたのです。これはウイーンの国立歌劇場で採用・設置されました。

2008年には、音響とはまったく畑の違う「CSR部門」へ異動になり、社会貢献活動に取り組むことになります。

ここでさまざまな経験をしたことと、「企業は社会の公器」であるという松下幸之助創業者の哲学、経営理念を再認識することができました。

2014年5月には、再び「音」の仕事に戻りました。一時休止していた、当社の高級オーディオブランド「テクニクス」復活のプロジェクトリーダーをまかされることになったのです。同年9月にドイツのベルリンで開催される世界最大の家電見本市で発表することが決められていたため、わずか4カ月という短い開発期間でしたが、奮闘の末、テクニクスブランドの再出発を果たすことができました。

これまでさまざまな仕事をおして、大変幸運なことに、いくばくかは文化の進展に寄与できたのではないかと感じているところです。

### 持続可能な未来を示す 資源循環型パビリオン

2021年にパナソニックグループで万博推進担当となつてからは、メンバーと綿密な

話し合いを重ねてまいりました。

当初はパビリオンを出すことも決まっておらず、当社として大阪・関西万博にどう関わっていくべきか、というところから考えはじめたのです。というのも、企業の出展の形式にはいくつか種類があり、パビリオンの出展以外に、万博の8人のテーマ事業プロデューサーの出展に協賛する方法、未来の次世代技術や社会システムを発表する未来社会ショーケース事業出展という方法などが選択できたからです。

検討の結果、先に述べた今回の万博の理念や目標が、パナソニックグループの理念や事業と非常に親和性が高いという結論に達し、パビリオン出展を決定しました。

例えばパナソニックグループには、1932年に創業者が発表した「250年計画」があります。簡単にいえば「物心ともに豊かな社会を250年かけて建設していく」という考え方で、これを何世代にもわたって引き継いでいくわけですが、どこかの世代が犠牲になるのではなく、どの世代

## “万博の理念や目標が パナソニックグループの理念や 事業と親和性が高い”

も誰もが「天分」を発揮しながら、継承・継続していくことであります。これは「持続可能な社会をつくる」ということに一致するといえるでしょう。1970年の万博で、松下館では5000年後に開くタイムカプセルを発表しており、もともとそういう「長期的な視点」を持っていたともいえます。

また「持続可能な開発目標」の実現においては「リサイクル」への取り組みが非常に重要で

す。これについてパナソニックグループでは、すでに何十年も前からリサイクルを推進してきております。「商品から商品へ」というキーワードのもと、使用済みの家電から鉄や銅などを回収し、再利用する方法を確立してまいりました。

さらに当社社長が津賀から楠見に代わってから、「パナソニックグリーンインパクト」というコンセプトを打ち出しています。具体的には「CO<sub>2</sub>ゼロ工場」の建設・稼働、当社オフィスの省エネ、純水素型燃料電池、ヒートポンプ式温水暖房機など、さまざまな方法を駆使して脱炭素化を進めているのです。こうした事業展開もまた、やはり今回の万博の思想に合致するものでしょう。

パビリオンの建設においても、使用済みの家電から回収した鉄・銅・ガラスなどを主要部材として活用します。そのほか、工場で出る「端材」「廃材」もムダなく使用します。また、マレーシアでパーム油の収穫のために植えられるアブラヤシの廃材を、当社独自の技術で板材にアップサイクルし、

パビリオンの家具をつくつたりもしています。

もちろん万博が終了したあと、撤去した材料も再利用することが決まっています。このような手法・技術が世界に広まり、世界中で廃棄・焼却されていた廃材が再利用されれば、また一歩、社会課題の解決に近づけるのではないのでしょうか。これが、私たちがつくる「資源循環型パビリオン」の基本的な考え方です。

パナソニックグループが出展するパビリオンは、「モノの国」という少し変わったネーミング

## “α世代の子どもたちに キラキラした未来を 見せてあげたい”

グとなっています。「モノ」とは「モノ」を逆さにした造語で、「モノはココロの写し鏡」であるという意味を込めています。かつての大量生産大量消費時代において、私たちは「モノ」を自分の外にあるものと考え、てきたように思います。モノづくりにおいて、大量消費の商品にもそのように扱う「人のココロ」が反映していました。しかし現代に至り、持続可能な開発をしていくために、環境保全に力を注ぎたいという「人の心」が反映した「モノ」がつくられるようになりました。つまり「モノ」とは、実は自分たちのココロの写し鏡である」という考えに至り、そうした哲学を込めて、パビリオンに「モノの国」という名前をつけたわけのです。

具体的な展示内容については、「解き放て。ここからからだ」といふところから「α世代」の子どもたちにワクワクしてもらえようなものを考えています。しかし本誌の発刊時点ではまだ詳細を発表できないため、その点はお許

しいただきたいと思っています。

パビリオンの設計は、ドバイ万博の日本館を手がけた永山祐子さんに依頼しました。人の営みの循環360度と、自然の営みの循環360度とを合わせた「720度の循環」というテーマを三次元で表現した、とても素敵なファサードがデザインされています。

### Z世代とも「共創」し α世代の心に届けたい

特に「α世代」の子どもたちに大事なメッセージを届けたらと思うきっかけは、冒頭で述べた2018年のパリのプレゼンテーションでした。プレゼンの前夜、私は自分が見た1970年の万博について、「そう、あれは当時の大人たちが大変な努力でつくってくれていたんだ」という思いが湧いてきて、準備をしながら感激まじりで涙があふれてきたのです。

そして今度の万博は、大人になった私たちが、感受性の強いα世代の子どもたちのために、考えて考えて考え抜いて、しっかりとしたものを出してい

### ねがわ・みちこ

大阪府生まれ、京都府育ち。パナソニックグループで音響研究所に所属。音響技術の分野で活躍。2014年にパナソニックグループで音響研究所の責任者として、音響技術の分野で活躍。2014年にパナソニックグループで音響研究所の責任者として、音響技術の分野で活躍。



死ぬ国です。私が、高齢者に「肉を食べましょう」と進めると、多くの方から、「でも、コレステロールが心配なんです」と返ってきます。基本的に健康を蝕むものとして忌み嫌われているようです。ところが、コレステロール値が高い人ほどがんにかかりにくく、低い人ほどなりやすいことも判明したのです。免疫学者には、コレステロール値が高い方が長生きできると考える人が少なくありません。コレステロールは細胞膜を構成する重要な物質であり、免疫細胞にも必須であるのです。

免疫とは細菌やウイルスなどの異物が体に侵入するのを防いだり、攻撃して排除したりする能力のこと。がん細胞の増殖がはじまって、1000個とか10000個といった数なら免疫によってやっつけることができます。これがミクロン(1000分の1ミリ)単位の微小ながんの段階で、人間は誰しも、このくらいの目に見えないがんを体内に持っているのですが、免疫が働くことで大きながんにならずに防いでいるわけです。がん細胞が増殖し、発見

## がんで死ぬ国・日本は コレステロール値を高めにして おいたほうがいい

できる数センチメートルの大きさになるまでには、数年から10年以上の時間がかかります。したがって、がん検診で初期のがんが見つかったという場合、何年も前に免疫機能がとりに逃がしたがん細胞が増殖したと考えられます。これは、何らかの原因で、免疫の活性が下がった状態が続いていたのかもしれない。免疫細胞に必須のコレステロールの不足も、免疫機能が低調となる原因のひとつとなります。

こうしたことから、がんで死ぬ人が多い国は、コレステロール値をむしろ高めにしておいたほうがいいといえます。免疫機能が活性化していれば、新型コロナウイルスや肺炎といった感染症にもかかりにくくなるうえ、がん化する細胞もしっかり排除されます。がんで死ぬ国・日本では、まず免疫力を保つことを、「頭がいい人」の基本的な健康法として覚えておきましょう。

## メリットとデメリットを 明確にして確率で判断する

「犬が人を噛んでもニュースにならないけれども、人が犬を噛んだらニュースになる」という言葉があります。これは「ニュースとして価値を持つのは珍しいこと、めったに起こらないことである」ということを端的に言い表しています。

## Special Article

『頭がいい人、悪い人の健康法』の著者が語る

## “常識”の本質を見抜く 頭がいい人の健康養生術

老年精神科医として、これまで35年近くにわたって6000人以上の高齢者と向き合ってきた和田秀樹氏。老人医療の現場経験をもとにした「盲信せず、自分の頭で考えて健康に」という氏のメッセージについて、著書のなかから一部を紹介する。



撮影 三浦憲治

## 和田秀樹

Hideki Wada

## 差し引きトータルで リスクは判断すべき

読者のみなさんのなかには、歳をとったら肉は控え目にして、野菜中心の食事にするのが健康にいいと思っている方がいるかもしれません。これは半ば「常識」といえるくらい広まっています。でも、これは、欧米人の健康法であって、日本人には当てはまりません。というのも、肉類を食べて肥満が多い欧米では、多くの国で死因の1位が心疾患だからです。一方、日本は、がんで



頭がいい人、  
悪い人の健康法  
PHP新書

中年、シニアが信じている健康法の多くが、かえって寿命を縮めることをエビデンスを交えながら示し、正しい健康法を紹介する。



今回のコロナ禍はその典型です。コロナ禍では社会全体がパニックに翻弄されました。2020年4月をピークとする第一波以降、数カ月ごとにピークが訪れる「波」を繰り返しながら流行し、毎日のニュースで、重症者や死亡者の数が伝えられました。こうして「コロナは怖い」という印象が、繰り返し強く刷り込まれていきました。厚生労働省の作成したデータによると、デルタ株が流行した第5波の時期、80歳以上の重症化率が10・21パーセント、致死率が7・92パーセントでしたが、オミクロン株が主体となった第7波では重症化率は1・86パーセント、致死率は1・69パーセントへと低下していました。コロナ禍以前に、毎年のように流行っていた季節性インフルエンザでは、80歳以上の重症化率は2・17パーセント、致死率は1・73パーセントでしたから、オミクロン株はインフル

## オミクロン株の「5類」 移行の遅れが高齢者をヨボヨボに

エンザよりも低いのです。しかし、オミクロン株が季節性インフルエンザと同じ「5類」に移行されるのは、2023年5月8日ま

で待たなければなりません。国はもっと早いタイミングで「要介護の予防のためにも外に出て歩きましょう」「以前のような危険はなくなりました」というメッセージとともに「5類」へと移行すべきでした。

さまざまな自粛によって、新型コロナウイルスの蔓延は多少抑えられたかもしれませんが、高齢者の場合はとくに、「外出しない、歩かない、人と会話しない」といった日常生活によって、足腰が弱ったり急速に老け込んだりしています。これが要介護へと直結するわけです。その影響が表れるのはこれからですが、高齢者をヨボヨボにする施策は、新型コロナウイルス対策に限りません。交通事故を起こして相手を死亡させた高齢者がいれば、事故を起こしていないすべての高齢者に免許の自主返納を迫り、認知機能検査の点数が悪ければ、免許を取り上

げるようなこともしています。「平成30年中の交通事故の発生状況」によれば、とりたてて高齢者の事故率が高くなることはありません。そして免許を返納した高齢者は、6年後の要介護率が2・16倍になるというデータも明らかになっているにもかかわらず、です。

新型コロナウイルス自粛であれ何であれ、ものごとのメリットとデメリットの両面を明確にしておくことは必須です。ここもまた、頭がいいか悪いかの分岐点です。メリットとデメリットのそれぞれを明確にしてこそ、差し引きを考えることが可能になります。

さらに、よいことであれ、悪いことであれ、ものごとが起こるには確率があり、ニュースで話題になっているから、世間が騒いでいるからといって、本質的に重大かどうかは関係がない点を忘れてはいけません。

## 「心の健康」を軽んじない からこそ、適当を目指す

日本では、自殺するまで精神科にかからない人がたくさんいます。GDPでは世界第3位の先進国でありながら、これはかなり野蛮なことです。「もう少し心の健康を大事にしてくださいよ」と言いたくなります。先述のように、日本はがんで死ぬ国です。がんの予防を考えると、NK細胞の活性を高く保つことが大切です。それにはストレスが少なく、心の健康状態が良好である必要があります。心の健康は寿命に直結します。「頭がいい人」は、心の健康をけつして軽んじたり粗末にしたりしません。

加えて、歳をとるほど心と体の結びつきは強くなります。例えば、うつ病は死に至る病ですが、若い人がうつ病で亡くなるのはまず自殺です。一方、高齢者の場

合はうつになると、食事を摂らなくなり、すぐに脱水を起こします。脱水によって血が濃くなり、脳梗塞を起こしやすくなります。また、眠れなくなると酒量が増えると、脳梗塞が起りやすくなります。田中角栄元総理もこのパターンだったのだろうと私は見えています。ロッキード事件で有罪判決を受け、控訴したあと、派閥を割るように創政会が発足しました。うつうつとする日々の中で脳梗塞で倒れたのです。歳をとって、心と体の結びつきが強くなっていたがゆえのことだと思われま

「認知症になりたくない」と口にする人は多いのですが、「老人性のうつになりたくない」と言う人はまずいません。「老人性うつ」になることは認知症以上に不幸なことだと思っています。認知症は、本人にしてみれば嫌なことを忘れられるわけで、ニコニコしている人が多いのです。

本来なら人生の実りの時期に、つらい気持ちを抱えたまま、何もしない暗い老人として生涯を終えなければならぬとしたら、人生で最大級の悲劇です。私自身、老人性うつにだけはなりたくないと思っています。

心に悪い思考パターン、つまりうつにかかりやすく、治りにくい思考パターンの典型例が「かくあるべし思考」です。もともとと真面目で、いろいろな意味でできることや持っているものが多かった人ほど要求水準が高いため、それが満たせなくなったとき、自分はダメになってしまったと落ち込んで、うつになりやすいのです。一方、うつにかかりにくいのは、適当な人です。

適当でいるには、あれもあり、それもありと、ものごとを多面的に受け容れることです。また、いいかげんと思われて、期待を下げておいたほうが何かと楽になります。表面的にテキトーな

のは頭が悪く、かくあるべしという価値観をもっていると頭がいいように思うかもしれませんが、でも、心の健康や頭の柔軟性を考えると、テキトーこそが「頭のいい人」の健康法であることが理解できるでしょう。

歳をとっても元気でニコニコしている「健人」は、例外なく「賢人」です。人生における優先順位や、楽しみ方を考えて「自己決定」できるのなら、やはり「賢人」だといえると思います。

### Profile

#### わだ・ひでき

1960年、大阪府生まれ。東京大学医学部卒業。精神科医。東京大学医学部附属病院精神神経科助手、アメリカのカール・メニンガー精神医学国際フェローを経て、和田泰樹ことと体のワリニツウ院長。35年近くにわたり高齢者医療の現場に携わっている。



生誕  
130年

## 生成発展は 自然の理法である

松下幸之助が説いた「日に新た」

1951（昭和26）年1月、松下幸之助は松下電器（現パナソニック）の経営方針発表会で、「日に新たに進む」ことは「わが社の伝統精神」であり、「生成発展の表れだ」と社員に向け力強く語った。「生成発展」とは、古いものが滅んで新しいものが生まれること、すなわち「日に新た」ということだ。競争的な市場経済の原理からすれば当然のようにも思えるが、松下幸之助はこれを「自然の理法」という、経済原則とはまったく異なる観点から説明した。「生成発展」「日に新た」ということを用いて、いったい何を訴えようとしたのだろうか。2024（令和6）年は、松下幸之助の生誕130年にあたる節目の年。変化と不確定性の時代だからこそ、どんな時代でも変わらない、大切な知恵を学びたい。

### 坂本龍馬は

#### 「日に新た」を実践？

1968（昭和43）年、松下幸之助（以下、幸之助）はある講演会で、「最近、私は時間がありませんと、坂本龍馬のテレ

ビドラマを見ております」と述べた。テレビドラマとは、同年1月7日に始まったNHKの大河ドラマ「龍馬がゆく」（原作：司馬遼太郎）。初回放映の三日後に開かれた松下電器の経営方針発表会でも坂本龍馬を引き合いに出し、「われわれは昭

和維新、世界維新の志士の役割を果たしたらどうか」と社員に呼びかけている。幸之助が龍馬ファンだったのは、龍馬が明治維新の志士であつたからというだけではない。幕末の混沌とした時代にあつて、社会の変化を敏感

同様の刀をこしらえて、その次に帰ってきたとき見せまし

た。すると龍馬は、「この間は、あの刀でたくさんだといったが、もう刀などはいらんよ」とい

わせたのだろうか。たしかに、競争経済の世界においては、旧態依然とした事業を続けていてはダメである。「日に新た」であるべきことはいうまでもない。ただ、幸之助のいう「日に新た」とは、そういう仕事上や経営上の話にとどまらず、もう少し大きな観点から用いられたことばでもあつた。それは、繁栄、平和、幸福の実現をめざす生成発展の宇宙観だ。

またその次に帰ったときには、「今の時勢では、人間は武術だけではいけない。学問をしなればならない。古今の歴史を読みたまえ」とすすめたという事です。

幸之助が1968（昭和43）年の経営方針発表会で、松下電器の社員に対し、坂本龍馬が明治維新の志士であつたように昭和維新の志士であれ、と述べたのは、たんなる理想論ではなかった。その証拠に、ほんとうに昭和維新の志士を輩出しようと、およそ10年後の1979（昭和54）年に松下政経塾を設立したのである。

### 生成発展の宇宙観

この話だけみると、龍馬はたんに新しいもの好きな人物であつたとも読みとれるが、それでも幸之助は、「いつも先ざきを見ていたから、そういう姿も出てきたのではないかと思われ

ます」と述べ、いたって龍馬に好意的だ。幕末の世の激動に翻弄されず、「日に新た」な発想と行動で時代の先を歩み続けた龍馬に、企業経営者として成功した自分の姿を重ね合

なぜ企業経営者の幸之助が巨額の私財を投じてまで同塾を設立したのか。日本の難局

を乗り越えるべく、新しい国家経営を推進していく指導者を育成するためだが、その背景には、日本という国家が日に新たな生成発展の道を歩まねばならないという思いがあつたからだと推察される。幸之助にとつて、生成発展をしないという事は、自然の理法に反したことなのだ。ここで、「生成発展」とか「自然の理法」という概念になじみのない読者もおられると思うので、かんたんに説明しよう。幸之助が一九七二（昭和四十七）年に発表した「新しい人間観の提唱」（「人間を考へる」（PHP研究所）所収）がひとつの参考になる。以下はその最初の部分である。

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたるそれ

に察知し、柔軟に対応する能力に長けていたからだ。幸之助は著書「松下幸之助の哲学」（PHP研究所）で、次のようなエピソードを紹介している。これは幕末の話であります。坂本龍馬は、よく西郷隆盛と話しあつたものでした。ところがこの坂本龍馬の意見は会うたびに変わっていました。そのために、話を聞いても、西郷隆盛が彼から受ける感じは毎回違うのです。そこである日、西郷さんが、「あなたはおととい会ったときと、きょうの話とはまた違うではないか。そんなことではあなたの言葉は信用できない。天下の士として信じられる者には、不動の信念がなければならぬ」と言つて非難したのであります。そのとき、坂本龍馬は「いや決してそうじゃない。孔子は『君子は時に従ふ』と言つてゐる。刻々と時は移り、社会情勢は日に日に変わつてゐる。だからきょうの足がきょうの非になるのは当然である。この、時に従ふこと、これが君子の道なのだ」と言い、さ

らに語を継いで、「西郷さん、あなたは、一度こうだと考えると終始一貫、それを守り続けようとする。だがそれでは、将来必ずあなたは時代に遅れてしまいますよ」と答えたことでもあります。

このあと幸之助は、不動の信念を貫く西郷隆盛と、意見をたびたび変える坂本龍馬とを比較したうえで、「龍馬のほうに、いささか賛成の意をもちたい」と述べている。幸之助は別の著書「素直な心になるために」（PHP研究所）でも、龍馬がすぐに持論を変える人物であつたというエピソードを取り上げている。

幕末の頃、土佐の槍垣清治という人が、その頃土佐で流行していた大刀を新調し、江戸から帰ってきた坂本龍馬に見せたところ、龍馬は、「きさまはまだそんなものを差しているのか。おれのを見ろ」といって、やさしいつくりの刀を見せました。そして、「大砲や鉄砲の世の中に、そんな大刀は無用の長物だよ」といいました。清治は「なるほど」と気がつきました。そこで、龍馬のと

それの本質を見出しながら、これを生かし活用することによつて、物心一如の眞の繁栄を生み出すことができるのである。

かかる人間の特性は、自然の理法によつて与えられた天命である。まず、人間について述べる前に、「宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である」というように、前置きとして宇宙観に触れている。

幸之助においては、「宇宙に存在するすべてのもの」と「万物」とが、そして「日に新た」と「生成発展」とが、それぞれほぼ同義であることから、一段落目は「宇宙万物の生成発展は自然の理法である」と要約できる。宇宙はそもそも生成発展しているということだ。見方を変えれば、人間の存在は生成発展の必要条件でないことになる。

ところが幸之助は、生成発展に人間の存在が不可欠であると主張する。宇宙に君臨する人間こそが「物心一如の眞の繁

栄」をもたらすことができるからだという。「物心一如の眞の繁栄」とは、物的に裕福になるだけでなく心も豊かになるような、「繁栄、平和、幸福」の実現した社会である。その目的に向けた「生成発展」への努力は、人間の責務ということだ。

引用文の第二段落中にみられる、「宇宙にひそむ偉大なる力」とか「万物に与えられたるそれぞれの本質」というのは、何を指すのだろうか。これらは「生かし活用する」べきものであるという。

幸之助は、宇宙は絶えず生成発展する半面、宇宙を存在せしめている絶対不変の何かがあると信じ、それを別の著書（前掲の「松下幸之助の哲学」など）では「宇宙根源の力」と呼んでいた。生成発展が自然の理法であるのは、それが「宇宙根源の力」の意志であるからにはかならない。

万物はそれぞれ、「宇宙根源の力」から生命力を与えられている。人間もその例外ではなく、与えられた生命力を生かして活用することにより、生成発展の道を歩み、繁栄、平和、幸



## PHP REPORT 2024 発刊にあたって

2023年は、新型コロナウイルス感染症が5類感染症へ移行することで収束した感がある一方、ロシアのウクライナ侵攻が長期化し、パレスチナ情勢が緊迫化、世界情勢に大きな不安を抱えながら経過していきました。地政学的なリスクが顕在化することで経済が激変することを痛感させられるとともに、エネルギーや食料品の価格が高騰、世界的なインフレのなかで超円安の状況は続き、人々の生活にも大きく影響がおよびました。

そんななか、将棋界では藤井聡太さんが史上初の8冠を達成しました。アメリカの大リーグでは大谷翔平選手が日本人初の本塁打王の偉業を成し遂げ、若人の活躍に力強さを感じ、励まされた人も多いことでしょう。

2024年の干支は、<sup>きのえたつ</sup>「甲辰」の辰年です。「甲」の字は、「第1位であり優勢であること、まっすぐに堂々とそそり立つ大木」という意味で使われます。「辰」は十二支のなかでは唯一の架空の生き物、龍を指し、大自然の躍動を象徴するもので、「現れるとめでたいことが起こる」という意味があります。ふたつの組み合わせである「甲辰」は「成功という芽が成長していき、姿を整えていく」という縁起のよさを表しています。

「変化と不確実性の時代」といわれ予測不可能な時代ですが、そんなときだからこそ、自然の理ともいうべき、普遍的で大切にすべきことがあるのではないのでしょうか。

どんな時代でも変わらない本質的な価値を大切にしつつ、変化を懼れず地道に努力して積み重ねていけば、成功という芽が成長し、2024年にはしっかりとした形になるはずです。あきらめずうろたえず、力強く躍進していきたいものです。

みなさまにとって2024年がよい年になりますよう、祈念しております。

2023年12月吉日



昭和49(1974)年11月27日、満80歳の誕生日を迎え、「素直な心」の書をしたためる松下幸之助。終生、素直な心をもって「日に新た」の実践に努めた。半世紀を経た今なお、その姿勢に学ぶ意義は大きい。

福の実現をめざさねばならないというのだ。

### 「素直な心」が肝心

幸之助は経営理念を強調し

た経営者として知られているが、その根底には以上のような宇宙観や人間観があった。だから、「日に新た」とか「生成発展」と幸之助が述べたとき、それはたんに経済世界の中にとどまる話ではなく、人間一人ひとりが天命を自覚し、与えられた

生命力を生かして繁栄、平和、幸福を実現すべく、自然の理法にかなった努力や実践をしているかどうかの問題となる。幸之助は『実践経営哲学』（PHP研究所）で、次のように述べている。

正しい経営理念というものは、単に経営者個人の主観的なものでなく、その根底に自然の理法、社会の理法といったものがなくてはならない。それでは、その自然の理法、社会の理法とはどういうものだろうか。（中略）あえていうならば、私

は限りない生成発展というところがその基本になるのではないかと思う。（中略）そういう生成発展という理法が、この宇宙、この社会の中に働いている。その中でわれわれは事業経営を行なっている。そういうことを考え、そのことに基礎をおいて私自身の経営理念を生み出してきているわけである。

幸之助は、松下電器の経営も生成発展という理法で支配されている以上、「生成発展の経営理念は、千古不滅の真理

である」とさえ述べている（1951（昭和26）年度経営方針発表会での発言）。「正しい経営理念の基本は生成発展ということだ。

幸之助によれば、いくら立派な経営理念をもつ老舗でも、かつての成功体験に縛られて、10年1日のごとく変わらないやり方で商売を続けていけば、いつかは時代の流れに取り残されてしまう。一方、長年経営がうまくいっている老舗は、一見して昔ながらのやり方にこだわっているようにみえながら、時代の変化に合わせて何かを変え続けているものだ。

日に新たな経営をするコツは、衆知を集めることだと幸之助はいう。ひとり考え込んでいては新しいアイデアを思いつかない。また、他人の意見に耳を貸さないがんな姿勢をとっているようでは、いったんは成功したとしても、その成功が続く保証はない。社員がすべて生成発展の理念を共有し、経営者が素直な心で社員のことに耳を傾けるようになれば、新たな展開もみえてくるはずだ。

『素直な心になるために』（前掲）で幸之助は次のように語っている。

坂本龍馬は傑物であったといわれますが、結局彼は当時としては非常に素直な心の持ち主であったのではないのでしょうか。素直な心の持ち主であったために、つねに世の流れの先を見越して、次つぎと新しい考え方を生み出し、よりのぞましい行き方をとることもできたのではないかと思えます。

もちろんそのためには、自分一人だけの考えではなく、広く衆知を集め、これを生かすということが肝要でしょうが、素直な心になれば、そういう衆知もおのずと集まってくるのではないかと思われまふ。

龍馬の行き方考え方がつねに新しく射っていたのは、龍馬の能力の高さもさることながら、衆知が集まるような心の持ち主であったからだという創造力や先見性に秀でていることも、素直な心さえあれば、「日に新た」な発想につながるヒントはいくらでも集まるということだ。





9784569856346



1920030012004

ISBN978-4-569-85634-6

C0030 ¥1200E

株式会社PHP研究所

価格：本体 1,200円(税別)



# PHP REPORT 2024

BUSINESS  
REPORT

The  
whereabouts  
of Japanese economy