

第 65 回定時総会 議案情勢（分析ノート）

1. はじめに
2. 戦後国際経済秩序の形成と弱体化、および米中「新冷戦」
 - (1) 変節するグローバル化
 - (1) - 1 黄金の拘束服
 - (1) - 2 「黄金の拘束服」を引き裂き始める米国
 - (1) - 3 過去最高水準となった貿易政策の不確実性
 - (2) 戦後国際経済秩序形成の史的概観——米国の世界戦略を中心に
 - (2) - 1 統合と分断の逆転
 - (2) - 2 戦勝国としての米国——孤立主義的伝統を超えて
 - (2) - 2 - 1 冷戦
 - (2) - 2 - 2 多国間主義
 - (2) - 2 - 3 「冷戦」勝利の逆説
 - (2) - 3 国際経済制度の弱体化
 - (2) - 3 - 1 政治化した国際貿易交渉
 - (2) - 3 - 2 自由貿易の攻撃に回った米国
 - (2) - 3 - 3 対抗的国際経済制度の構築に乗り出す中国
 - (3) 中国の高度成長と経済大国化
 - (3) - 1 改革・開放政策と世界の工場としての中国
 - (3) - 2 米国の対中関与政策
 - (3) - 3 低付加価値部門から高付加価値部門へ
 - (4) 米国の対中政策の転換
 - (4) - 1 トランプ 1.0 の貿易不均衡解消政策の帰結
 - (4) - 2 貿易不均衡問題から、最先端分野における対中封じ込め政策への転換
 - (5) 先端技術覇権争いとしての米中新冷戦と国際経済秩序の行方
 - (5) - 1 米国の生産力基盤の喪失と、先端産業の空洞化懸念
 - (5) - 2 ハイテク競争の時代へ
 - (5) - 3 米中対立の本質——グローバル分業体制における付加価値配分をめぐる構造的衝突
 - (5) - 4 価値連鎖の分断と戦後国際経済秩序の歴史的転換点
3. 世界の経済社会動向
 - (1) 世界経済概況
 - (1) - 1 現況——従来想定以上の底堅さを維持
 - (1) - 2 見通し——関税の悪影響顕現化にともない世界経済は減速へ
 - (2) 主要各国・地域の動向
 - (2) - 1 米国
 - (2) - 2 ユーロ圏経済
 - (2) - 3 中国
 - (2) - 4 ASEAN 経済
 - (3) 米中貿易戦争はどこへ向かうのか？
 - (3) - 1 米中交渉は、米国不利の決着——トランプの「10 点満点で 12 点」は本音なのか？
 - (3) - 2 準備万端の中国、誤算の米国
 - (3) - 3 切り札は「レアアース」
 - (3) - 4 「相互確証経済破壊」という抑止

- (4) 気候危機をめぐる攻防
 - (4) - 1 急激に進んだ気候危機
 - (4) - 2 脱炭素は逆転するのか
 - (4) - 3 資源開発の裏側

4. 日本の経済社会動向

- (1) 日本経済概況
 - (1) - 1 現況——住宅投資の急減で足元は6四半期ぶりのマイナス成長。国内物価上昇は定着。
 - (1) - 2 実質賃金は前年比マイナスが継続、耐久限界の中にある家計
 - (1) - 3 米国関税の影響
 - (1) - 4 為替・物価・金融政策の見通し
 - (1) - 4 - 1 為替相場
 - (1) - 4 - 2 物価
 - (1) - 4 - 3 金融政策
 - (1) - 5 国内経済の見通し
- (2) 国内中小企業問題
 - (2) - 1 景気状況
 - (2) - 2 倒産・休廃業の「日常化」への懸念
 - (2) - 3 最低賃金引き上げと中小企業経営
 - (2) - 4 公正取引政策の変化と現状
- (3) 過去最少を更新する出生数——「仕事か家族か」から「仕事も家族も」へ
 - (3) - 1 出生数、2年連続70万人割れ
 - (3) - 2 50年で変わった「家族」「働き方」
- (4) 労働
 - (4) - 1 「労働力人口の2%」の潜在力——専業主婦、就業希望100万人
 - (4) - 2 育児・介護などの「多様な働き方」の拡充——公平感をどう確保するか
 - (4) - 3 「最低賃金」の次は「生活賃金」
 - (4) - 4 編みなおしが迫られるマネジメント
 - (4) - 4 - 1 管理職は罰ゲーム？
 - (4) - 4 - 2 マネジメントの「機能」に関する代表的研究
 - (4) - 4 - 3 フラット化改革の功罪とマネジメント機能の再考
 - (4) - 4 - 4 感情の媒介者としての管理職に

5. 愛知県の経済社会動向

- (1) 愛知県経済概況
 - (1) - 1 25年の愛知県経済の動向と26年の見通し
 - (1) - 2 県内中小企業の状況
 - (1) - 3 過剰債務下で始まった中小企業の市場退出
 - (1) - 4 各業種の声
- (2) 続く「大地動乱の時代」
 - (2) - 1 二つの変動の重なり——地殻変動と気候変動
 - (2) - 2 南海トラフ地震の新想定——経済被害、最大292兆円超。死者、29万人超
 - (2) - 3 「想定外」「まさか」のない企業づくりを
 - (2) - 4 企業活動に被害を与える災害リスクの性質
 - (2) - 5 「減災ルネッサンス」の担い手へ

- (3) 暮らしと社会の動向
 - (3) - 1 就業構造
 - (3) - 2 働き方に関するニーズの変化
 - (3) - 3 物価動向と家計消費
- (4) 愛知県内の特徴的な動き
 - (4) - 1 観光動向
 - (4) - 2 名古屋初、容積率2000%超ビル
 - (4) - 3 歩行者中心の街へ
 - (4) - 4 再評価される郊外——崩れる「戸建て」王国？

6. 展望

- (1) 現局面をどうとらえるか？——これまでにない「歪み」を抱えた経済状況
 - (1) - 1 「新型インフレ」と低迷続く消費
 - (1) - 2 「私たち」の肌感覚と乖離する「株高」
 - (1) - 3 「賃上げ」しても、なぜ消費が振るわないのか？
 - (1) - 4 「株高不況」をもたらした、「値上げ」と「円安」
- (2) 問題の所在
 - (2) - 1 日本の生産性と実質賃金の怪——中小企業からの収奪
 - (2) - 2 利上げサイクル局面のリスク——懸念される「貸し渋り」「貸しはがし」の再燃
- (3) 時代を変革し、創造する主体者としての中小企業に——いま何をすべきか？
 - (3) - 1 経営の精緻化——不確実な時代を迎え撃てる企業に
 - (3) - 1 - 1 「在庫」は「キャッシュ」
 - (3) - 1 - 2 資金繰り耐性——流動比率、手元流動性
 - (3) - 1 - 3 攻守を支える「自己資本比率」
 - (3) - 1 - 4 コスト構造の把握——原価率、販売管理費率
 - (3) - 1 - 5 金利「上昇」耐性を測る——インタレスト・カバレッジ・レシオ
 - (3) - 1 - 6 「攻めの基盤」をつくろう
 - (3) - 2 「1円でも高く売る！」から「1円でも高く売り切る！」へ
 - (3) - 2 - 1 付加価値向上を実現できる価格戦略を
 - (3) - 2 - 2 「脱・バラまき見積もり」で「脱・価格競争」を目指そう
 - (3) - 2 - 3 「変動費」を自律的に制御する——高い精度の「コスト観」を持つ
 - (3) - 2 - 4 相対的に「小さな」市場への噛み込み
 - (3) - 2 - 5 価格戦略は市場創造戦略——経営指針を軸にした組織経営の確立をめざそう
 - (3) - 2 - 6 人への投資
 - (3) - 2 - 7 精神的報酬をもたらす新たな次元のマネジメントを
- (4) おわりに

7. 参考文献、資料

- (1) 書籍、論文、レポート
 - (1) - 1 書籍
 - (1) - 2 論文、レポート
- (2) 資料（白書、統計、調査、報道等）
 - (2) - 1 白書、統計、資料
 - (2) - 2 報道記事

1. はじめに

- 2026 年は、希望と不安が交錯している。戦後 80 年の間に確立したルールや枠組みが至るところでほころび、経済も経営もこれまでの前提がどこまで通用するのか分からない時代に突入した。世界も日本も手探りで前に進む「海図なき時代」である。
- 直近で私たちに求められるのは変化への耐性と適応力。しかし、それだけは時間稼ぎに過ぎない。変化を突破するエネルギーと自らが変化を創り出す主体となる覚悟、意志が問われている。異なるものを遠ざけ、現状に閉じるだけでは未来は拓かれない。
- 1993 年の中同協第 25 回定時総会で採択された「総会宣言」では、これからの時代の目指すべき企業像として「21 世紀型中小企業づくり」が提起されている。この要点は次の 2 点。
- 第一に、「自社の存在意義を改めて問いなおすとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準で応えられる企業」、第二に、「社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業」。
- 激しい変化に立ちすくむのではなく、しなやかな発想チャンスを見出し、将来への展望を拓く「攻め」のマインドを大切にしたい。混迷を好機に——。行動する 1 年にしよう。

2. 歴史的転換点を迎える国際経済秩序——戦後国際経済秩序の形成と弱体化、米中「新冷戦」まで

- 現在の世界経済は、単なる景気循環の局面変化では説明できない、より深い構造変動のただ中にある。自由貿易と国際分業を前提として構築されてきた戦後国際経済秩序は、グローバル化の進展とともに拡張してきた一方で、その制度的・構造的な前提を内側から弱体化させてきた。
- とりわけ、グローバル・バリューチェーン (GVC) を軸とする価値創造の国際分業体制は、先進国と新興国の力関係を大きく変容させ、今日の国際経済摩擦の根源となっている。
- ここでは、こうした現下の世界経済情勢を理解するための前提として、戦後国際経済秩序がいつに形成され、いかなる論理によって機能してきたのかを歴史的・構造的に整理する。そのうえで、米国の対中政策転換と中国の経済大国化が、従来の国際分業体制および国際経済制度にどのような緊張をもたらしているのかを分析する。
- 米中「新冷戦」は、単なる二国間対立ではなく、グローバル分業体制における付加価値配分とルール形成をめぐる構造的衝突である。本章は、この構造変化がもたらす意味を明らかにし、以降の章で扱う世界経済、日本経済、地域経済を読み解くための基本的な視座を提示したい。

(1) 変節するグローバル化

- 1983 年、セオドア・レビット (ハーバード大学) がハーバード・ビジネス・レビュー上に発表した論文“The Globalization of Markets.”で「グローバル化 (Globalization)」という表現を使用したことが、広くこの言葉が用いられるようになった端緒とされる。
- 東西冷戦下、米国主導で形成されてきた戦後の国際経済制度は、米国と同盟国の間で形成され発展し、その終結後、国際経済制度は急拡大を遂げた。
- それは、冷戦構造が崩壊したことで、共通の仮想敵国 (中国、ロシアなど) を失った西側諸国の同盟的つながりの希薄化が進んだこと、そのさ中で進んだかつての仮想敵国やその周辺各国の国際経済制度への組み込みによる。他方で、国際経済制度のまともな維持は失われていった。
- 近年、これらの国際経済制度の生みの親であったはずの米国自身が、露骨な重商主義政策に傾斜し、制度を支えるどころか、自ら進んでそれらを攻撃する側に回っている。このことが、中国による対抗的な国際経済制度構築を勢いづけているのは皮肉というよりほかない。
- 冷戦後の世界で不可逆な潮流と思われていたグローバル化だが、それを支えてきた国際経済制度は大きく弱体化し、冷戦終結後 30 年余りを経て、一部ではその解体が始まったとも見て取れる。
- このグローバル化の逆転をとまなう戦後世界経済秩序の歴史的転換は、抽象的な国際政治の問題ではない。日本の中小企業にとっては「円安・原材料高」「関税ショック」「海外市場の分断」として現れ、経営基盤を揺さぶる“構造変動リスク”となる。

(1) - 1 黄金の拘束服

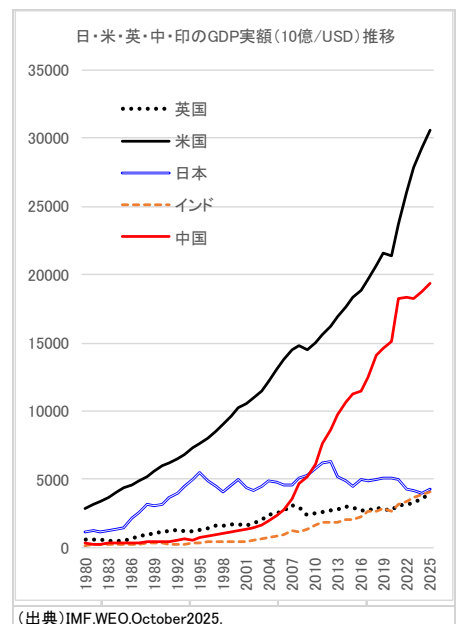
- 「わたしは、拘束服を身につけなきゃならないとは言っていません。あなたの国の文化と社会的伝統が、この拘

束服に体现された価値観に反するのなら、その点には心から同情します。しかしわたしが言いたいのは、今日のグローバル市場システム、高速世界、黄金の拘束服を生み出したのは、通信方法、投資方法、世界を見る方法を根本から作り替えた、歴史の大きな力なのだということです。もし、こうした変化にどうしても抵抗したいなら、どうぞ、お好きなように。それはあなたがたの問題だ。しかし、もし、こうした変化に対して、法外な代価を払わずに、あるいは高い壁を張り巡らさずに抵抗できると思っているなら、それは心得違いというものです。」(トーマス・フリードマン(2000)『レクサスとオリーブの木—グローバル化の正体(上)』草思社)

- 黄金の拘束服——。米国の有名なジャーナリスト、トーマス・フリードマンが、グローバル化が進む世界でよい生活がしたければ、米国流の政治経済モデルつまり「黄金の拘束服」をまとう以外に道はないと言ったのは1999年のこと。そして21世紀が始まった頃には、それはそれで説得力のある主張だった。
- 20世紀に自由市場経済に対する最大のイデオロギー的挑戦だった社会主義は、ソ連の崩壊とともに事実上消滅し、国際政治では歴史的にもまれな米国一極優位の状態が出現していた。冷戦終結を劇的な形で象徴したベルリンの壁が崩壊した1989年には、中国では天安門事件が起こった。非武装の市民に人民解放軍が容赦なく銃口を向けたこの事件は、中国共産党が一方独裁体制を維持する決意をハッキリと示すものだったが、その中国は経済面では、グローバル化の波に乗って目覚ましい経済成長を遂げた。
- 中国とともに14億人を超える人口を有するインドは、1947年の独立以来、独自の社会主義的な経済運営を続けていた。民主的な制度を維持しつつ多様な国民を何とかまとめてきたものの、深刻な債務危機に陥ったことをきっかけに、1991年には経済の大幅な自由化に舵を切り、以後はおおむね順調な経済成長を続け、そのプレゼンスを拡大してきた。
- ちょうどその頃、日本はいわゆるバブル崩壊後の長期停滞に突入していた。1989年に米国のジャーナリスト、ジェームズ・ファローズが「封じ込め」なければならないと論じたように、日本のバブル経済は「自民党の一方優位と官僚支配という、自由民主主義とは名ばかりの『異質な』体制のもとでの経済的膨張」というのが海外からの評価だった。しかし、日本が長期的な経済停滞に陥ると、こういった評価も雲散霧消し、やはり米国流の市場経済と自由民主主義という政治経済モデルが最終的な勝者なのだという考え方が支配的になった。
- グローバル化は歴史の不可逆的な波であり、米国人は自分たちこそがその波頭に乗っているという勝利の感覚に酔った。ソ連の地政学的脅威が消滅した欧州も、欧州統合の進展によって楽観的なムードに包まれた。市場経済と民主主義という政治経済の制度、そして個人の自由が尊重される自由主義的規範の下に世界中の人々が結ばれる、一つの世界が生まれつつある——。このような議論も決して突飛なものではなかったのである。

(1) - 2 「黄金の拘束服」を引き裂き始める米国

- 2001年9月、米国の反映と軍事的優越の象徴ともいえるべき、ニューヨークの世界貿易センタービルと、ワシントンの国防総省などに対する同時多発テロ事件が発生すると、米国は一気に「テロとの戦争」に取り憑かれた。繁栄に沸く都市で突然数千人もの民間人が犠牲となった衝撃は、得意の絶頂にあった米国を力任せの行動に駆り立てた。
- アフガニスタンとイラクへの大規模な軍事介入は、いずれも長期にわたって人的にも物的にも多大な損害を出しながら、安定した民主的(あるいは親米的)な国家の建設という目標を達成することはできず、結果として失敗に終わったというのが世界の標準的見方だろう。その後、2008年のリーマン・ブラザーズ破綻を契機とした「100年に一度」と言われた世界金融危機以後の世界経済は、世界のモデルだったはずの米国流の市場経済の問題の露呈とともに経過していった。
- そうしたなかの2016年のトランプ大統領の誕生だった。「米国を再び偉大にする」「米国第一」を標榜する大統領の誕生は、「黄金の拘束服」を米国自身が率先して引き裂き始めたことを強烈に印象付けたものだった。同年の英国では、EUからの離脱が国民投票によって決まった。自由民主主義と市場経済という社会モデルの総本山であったはずの米国と英国が、揃って民主的な政治制度を通じてグローバル化に背を向けたのである。そして、すでに脅威でなくなったはずのロシアは、2022年にウクライナへの軍事侵攻を開始した。領土的現状を軍事力で一方的に変更することを許さないとした、戦後国



際社会が積み上げてきた規範は、露骨に蹂躪されたのである。

- ベルリンの壁の崩壊、冷戦の終結以後の最大の勝者が、共産党一党支配体制下にある中国であったのは、皮肉な展開なのかもしれない。民主化を求める非武装の人民が天安門前広場で人民解放軍によって弾圧された当時は、共産党による支配体制の存続すらも危ぶまれたが、目覚ましい経済成長と愛国主義によってそれを乗り越え、中国は21世紀の初頭までに米国の地政学的なライバルとなるまでに強大化した。今や、この二大国間の地政学的な対抗関係が、世界政治のあり方を決する基本的な構造と言えるものとなっている。
- 現在から振り返る限り、米国流のグローバル化の挫折は明らかなものと思われる。しかし、この後には何が起こるのだろうか――。

(1) - 3 過去最高水準となった貿易政策の不確実性

- 2025年の世界の通商環境について、経済産業省は同年6月に公表した「通商戦略2025」の中で、新自由主義の時代から保護主義が台頭する時代へと変化する「国際経済秩序の歴史的な転換期」と位置づけた。
- 世界貿易機関(WTO)を中心とした国際貿易ルールに基づく自由貿易に逆風が吹くなかで、各国における貿易政策の不確実性はかつてないほど高まっている。「貿易政策不確実性指数」をみると、第二次トランプ政権が発足した2025年1月から徐々に上昇がはじまり、4月には過去最高水準に達した。
- 2025年の大きな潮流の1つは「格差拡大を背景とした保護主義・国際経済秩序の揺らぎ」だ。世界各国・地域で保護主義的な動きが散見されるが、最も影響が大きいのは米国の通商政策である。第二次トランプ政権が誕生した2025年1月以降、同政権は従前の通商秩序を根底から覆す政策を矢継ぎ早に打ち出し、世界経済と国際貿易秩序に衝撃を与えている。「米国の労働者と農民を不公正貿易から守る」という方針の下、貿易政策であるはずの関税措置が、国内の格差拡大などに不満を持つ市民層に対する政治的なパフォーマンスとして用いられている。
- 2025年4月に発表された「米国第一の貿易政策(America First Trade Policy: AFTP)」においては、「外国の非相互的かつ歪曲的な通商慣行により、米国では年間1.2兆ドルに及ぶ巨額の貿易赤字が生じている」と記載されている。貿易相手国による不公正で不平等な貿易慣行によって、米国が著しく不利益を被っているとしており、米国市民の不満の矛先を貿易パートナーに仕向けている。
- また、第一次トランプ政権との違いとして、中国などの特定国のみならず、友好国や懸念国を区別せずに追加関税を賦課しており、貿易赤字の解消に加えて、米国への投資や米国内への生産シフトを個別交渉で要求している。これらは、従来は米国自身が推進してきたGATT(関税及び貿易に関する一般協定)、WTOを中心にした「ルールに基づく自由で公平な貿易体制」を否定する動きであるともいえよう。



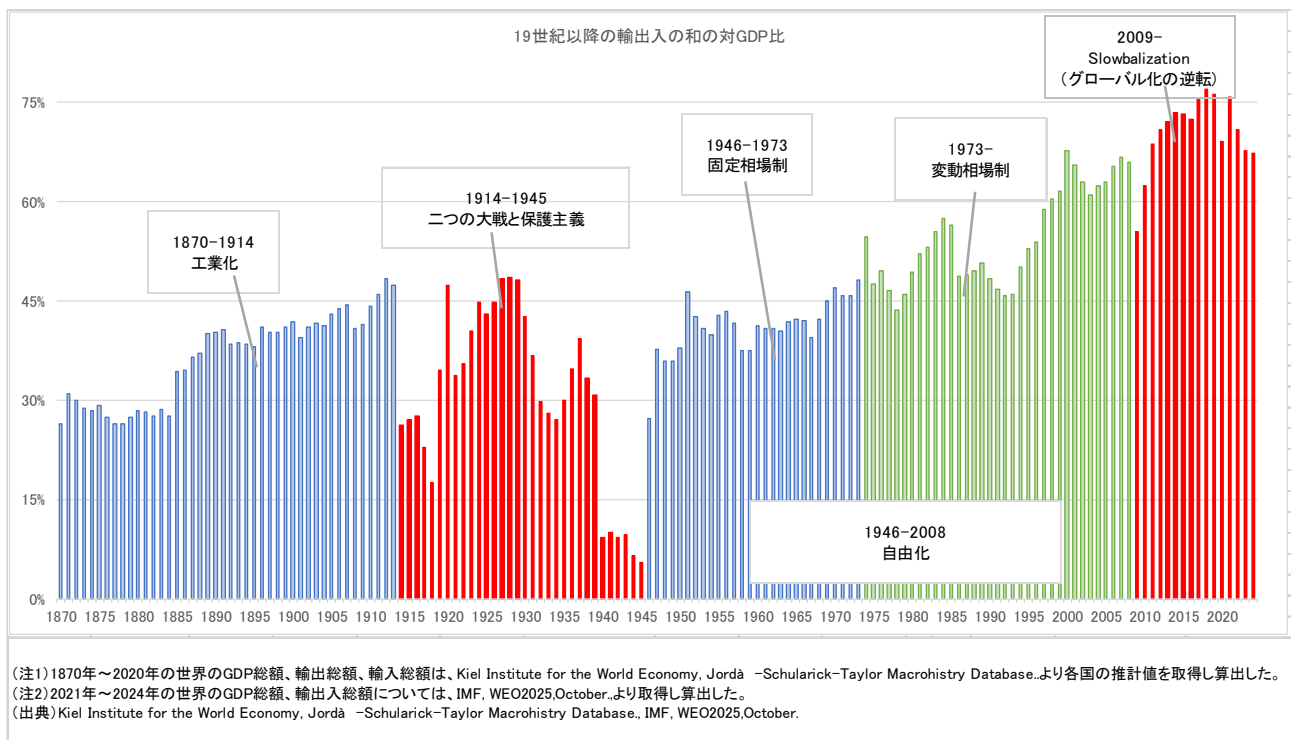
(2) 戦後国際経済秩序形成の史的概観——米国の世界戦略を中心に

(2) - 1 統合と分断の逆転

- 世界史はグローバル化の消長の歴史とも読める。統合から分断への逆転は、幾度もあった。そして、いま私たちの足元に起こっている変動も、幾度目かの「逆転」なのかもしれない――。
- ローマ帝国はイタリアの一都市国家から地中海世界を統一する帝国へと発展し、パクス・ロマーナによって長期にわたる広域的秩序と活発な交易を可能にした。その成功の背景には、征服民を市民として包摂する同化政策があり、多文化的な社会構造を形成したことがある。しかし、2世紀の最盛期以降は政治・社会の退廃が進行し、ゲルマン民族の流入と独立王国の形成によって帝国の一体性は崩壊。西ローマ帝国は476年に滅亡した。地中海世界の統一は失われ、キリスト教会のみが共同体を支える枠組みとして残った。
- 近世ヨーロッパでは、宗教戦争を経て1648年のウェストファリア条約により主権国家体制と多極的な勢力均衡が成立した。18世紀にはフランス、英国、オーストリア、ロシア、プロイセンの5大国による均衡体制が形成され、「勢力均衡の黄金時代」となった。この時代、戦争は政治の延長として行われ、イギリスは海洋覇権を

確立した。こうした5大国による国際秩序が第一次世界大戦まで約200年間続き、ヨーロッパの隆盛期を支えた。

- 19世紀後半から第一次世界大戦までの国際的交流の拡大は、ひととき顕著なものだった。経済学者のJ.M.ケインズも、合理的な「文明」が世界の隅々にまで行き渡るといふ「進歩の物語」を自信満々の口調で語っていた。
 (J.M.ケインズ(1977)『ケインズ全集 第2巻 平和の経済的帰結』東洋経済新報社。「1914年の8月に終りを告げたこの時代は、人間の経済的進歩のなかでも、なんとという素晴らしいエピソードであったことか! (中略) ロンドンの住民は、ベッドで朝の紅茶を啜りながら、電話で、全世界のさまざまな産物を彼が適当と思う量だけ注文することができ、それらの者がほどなく戸口に配達されるものと、当然期待してよかった。彼は、同じ時に同じ方法で、自分の富を世界の好きな部分の自然資源や新事業に投資し、何らの労働も心労すら払わずに、その将来の過日や利益の分け前にあずかることができた。あるいは彼は、かなりの年なら、どの大陸のどの都市であれ、自分がこれと思ったり情報の推奨するままに、[市債を購入して]自分の財産の安全性をその市民の信義と結びつけよう、と決めることもできた。(中略)しかし、何よりも重要なことは、彼がこのような事態を、正常で、確実な、いっそうの改善という方向以外には変化しないものとみなし、それからの乖離は、すべて、常軌を逸した、怪しからぬ、回避可能なものとみなしていたことである。)
- ところがこの5大国体制が、20世紀の幕開けとともに崩れていく。19世紀後半から20世紀初頭にかけて「新興国」の急速な台頭で既存の国際秩序が流動化していった。その「新興国」とは、ドイツ、米国、日本の3か国。そして、当時圧倒的な海軍力で「パクス・ブリタニカ」の名の下に覇権的な影響力を世界各地に浸透させていた英国に対し、3か国は自らの国力にふさわしい地位を求めて国際秩序を修正しようと試みた。これが1914年から4年余りにわたって続き、1600万人とも言われる人々が命を落とした第一次世界大戦である。
- 第一次世界大戦終結後、文明の最先端を走っていたはずの欧州では、進歩を信じる自由主義的ムーードに代わって、一挙に悲観と懐疑、さまざまな種類の過激主義が横行するようになった。



(2) - 2 戦勝国としての米国——孤立主義的伝統を超えて

- 20世紀前半の二つの世界大戦により、疲弊した欧州に代わってグローバル化を牽引したのは周知の通り米国である。しかし、それは現在から見るほど自明の道筋をたどったわけではない。確かに米国の経済規模は1870年にはすでに世界最大を誇っていて、第一次世界大戦が始まる頃には、その規模は英国やドイツの約2.5倍、フランスの4倍に達していた。さらに米国土は、欧州が主戦場となった二つの世界大戦から直接的な戦禍を被らなかったため、第二次世界大戦終結後は、世界のGDPの3分の2ほどを占める圧倒的な経済大国として君臨していた。こう見ると、米国がグローバル化を推進するのは当然のことも見える。

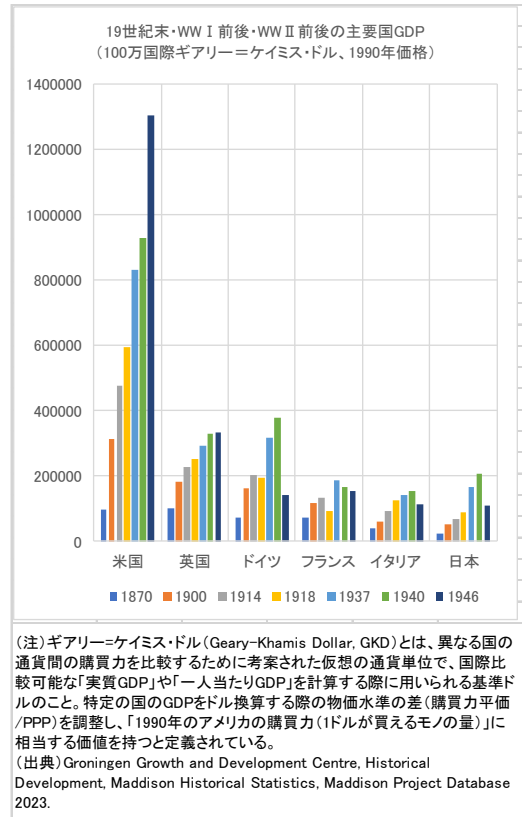
- しかし米国は、建国以来の強力な孤立主義的伝統を持つ国である。初代大統領のワシントン、その辞任演説において、当時欧州で進行中のフランス革命後の動乱に関与することを強く戒め、他国と恒久的な同盟を結ぶべきではないと述べている。
- 腐敗した欧州の伝統から革命を経て、新たに理想的な国をつくるのが建国の理念である以上、欧州の権力政治に関わるべきではない。民主主義は普遍的な理念だが、米国の役割は世界の手本となるモデルを示すことであり、教化のために積極的に世界に出ては行かない、という基本方針は、誕生したばかりのひ弱だった米国にとっては現実的な戦略でもあり、第三代大統領のジェファーソンによって引き継がれていった。では、このような米国の孤立主義的姿勢が劇的に転換したのはなぜなのか？

(2) - 2 - 1 冷戦

- それは、「冷戦」という権力政治上の条件が変化したためである。第二次世界大戦中に同盟関係にあったソ連とは、戦後も協力関係を維持できると米国は期待していた。そのため、新たに国際連合を設立する際も、ソ連には安全保障理事会の常任理事国の地位が与えられ、戦後の国際秩序を維持するためのパートナー大国として位置付けられていた。また、戦後の国際金融秩序を定めるブレトン・ウッズ会議にもソ連は招聘され、協定に調印していたほどである。
- しかし戦後処理——とりわけ東欧やドイツ——の過程でソ連との関係は悪化した。1947年にはトルーマン・ドクトリン（第二次世界大戦後、米国のトルーマン大統領が1947年に宣言した、共産主義の拡大を阻止するための「封じ込め政策」。具体的にはギリシャ・トルコへの軍事・経済支援を柱とし、冷戦の幕開けとなった米国の外交方針である。この政策は、自由主義と全体主義の二元論的世界観に基づき、米国が「自由な人々」を支援することを表明し、その後のマーシャル・プランやNATOへと繋がった）が発表され、以後、米国の対外政策の最優先目標は、ソ連への対抗と共産主義陣営の膨張を防ぐ点に置かれたのである。そして、西側陣営との同盟関係強化が、トルーマン・ドクトリンに基づく「封じ込め政策」のために不可欠な手段と位置付けられた。この結果、西ドイツや日本も、再び脅威とならないように無力化すべき旧敵国との位置づけから、教化すべき自由主義陣営の一員と見なされるようになったのである。
- 冷戦の主戦場となった欧州に対しては、米国は自由主義陣営の強化のために惜しみなく援助を提供。経済復興を支援するようになった。1948年から4年間にわたって実行されたマーシャル・プランによる西欧諸国への復興支援は、総額140億ドルに上り、当時の米国GDPの5%超に達した。経済的にも社会的にも疲弊していた西欧諸国では、共産主義勢力も有力だったが、巨額の経済援助が自由主義的な政治秩序を欧州で再建するための効果的なカンフル剤として機能したのである。
- ただし、米国主導のグローバル化の主役は、一過性の公的経済援助ではなく民間市場だった。米国は巨大な米国市場を同盟国に開放し、西側陣営の経済成長に決定的な役割を果たしたのである。そしてドルによる国際決済のための制度をも提供した。確かに通貨危機はしばしば発生したが、それでも米国主導のドルを中心とする国際金融制度は、米国の主要な同盟国との協力関係の枠組みの中で維持されたのである。

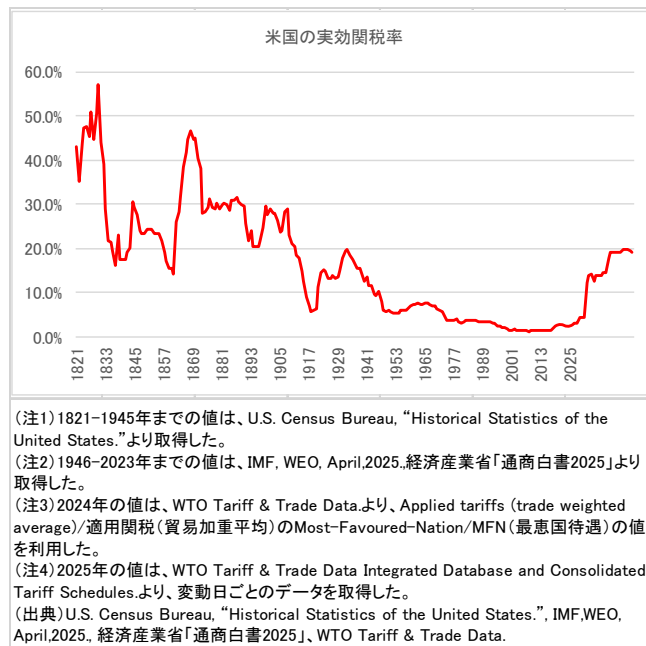
(2) - 2 - 2 多国間主義

- 開放的な国際市場は、多国間協定の形をとって制度化された。19世紀英国の自由貿易主義は、おおむね英国の一方的な政策であり、あったとしても二国間協定で相互に関稅率を引き下げたものだった。しかし、第二次世界大戦後の米国は、GATTにせよIMF（国際通貨基金）にせよ、米国を含む加盟国がすべて同じルールに服する制度を構築してきた。
- GATTに加盟すれば、原則としてもっとも有利なGATT關稅の適用を無差別に受けることができ、またIMFに加盟すれば、IMFや世界銀行からの融資を受ける資格が得られる。しかし、そのためには原則として「通貨の交換性」を維持するルールを守らなければならない。（通貨の交換性とは、通貨を他の通貨または資産に自由に交



換できる性質のこと。現代では主に「外国通貨に自由に換えられるかどうか（外部交換性）」を指す。）

- もちろん、このような制度がすべて建前通りに機能したわけではない。欧州諸国は日本が1955年にGATTに加盟してからも、日本とはGATT関係に入らないとするGATT第35条（非適用条項 / Non-application clause）を適用し続け、大規模な国際貿易上の差別を行ってきた。日本や西欧諸国が経済復興を遂げると、米国もさまざまな方法で自国市場を保護するために、二国間でGATTルールにそぐわない譲歩を強引に迫ることもしばしば起こった。
- また1971年には、IMF協定を一方向的に無視した金ドル交換停止に踏み切り（ニクソン・ショック）、強引に変動相場制への移行を押し付けた。（IMF協定（International Monetary Fund Agreement / Articles of Agreement）国際通貨の安定、為替レートの秩序、国際収支危機国の救済のためのルールと仕組みを定めた国際協定。主なポイントは、①固定相場制度・金兌換、②国際収支危機国への融資、③為替操作の禁止・国際収支統計の公表などによる透明性の確保、④資本移動管理を認める経済政策の自由度確保、⑤加盟国の出資義務と投票権。）
- しかし、それでもなお冷戦を戦うことが米国の対外政策上の最重要目的であったため、西側同盟諸国の繁栄を支える経済制度を目先の利益のために破壊しようとはしなかった。米国の実効関税率も低位水準を維持し、米国市場も冷戦勝利のために積極活用された。



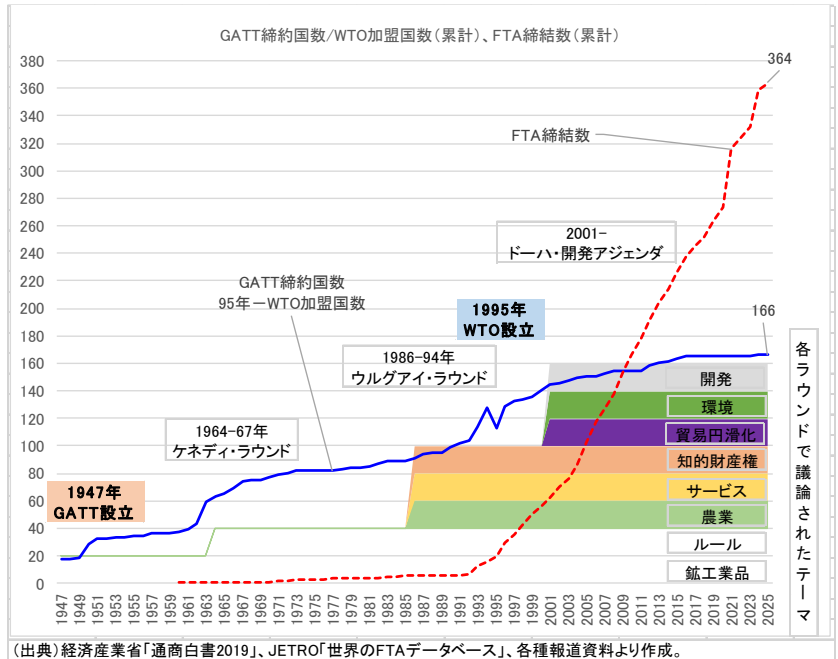
(2) - 2 - 3 「冷戦」勝利の逆説

- 冷戦の終焉は、ソ連の自滅という意外な形で突然に訪れた。しかし、その本質的原因は、西側陣営が広域的な市場経済を利用することで、継続的な技術革新を起こしたことにより経済的勝利を収めたことにあるといえる。それゆえ、ソ連も1980年代にはゴルバチョフの下、大幅な改革を開始せざるを得なくなり、結局体制そのものの崩壊を招いた。
- 冷戦後の世界において、米国に軍事的に対抗できる勢力はなくなり、歴史的にも例外的な米国一極優位状態が出現したのである。しかし、まさにこの冷戦勝利によって米国の対外政策の目標は不安定化した。一方では脅威がない以上、これまでのような同盟国が必要かどうかについて疑問が呈されたし、他方では米国は誰に遠慮することもなく、市場経済と自由民主主義を世界に普及させる目標を追求すべきとする、いわゆるネオコン（新保守主義）も影響力を増大させた。いずれにしても、米国自身がつくり上げて育んだ国際的なさまざまな制度を尊重する必要も、同盟諸国と協力する必要も低下したといえる。
- このようななかで突然起こったのが、2001年の9.11同時多発テロだった。得意の絶頂で受けた衝撃は、米国人を「テロとの戦い」というスローガンの下に結集させ、アフガニスタンへの侵攻、そして2003年のイラク戦争に駆り立てた。しかし、いずれの介入も現地の体制を打倒したものの、事態は泥沼化し、米国が公言したような「民主化」が実現したとはとても言えない状態に陥った。アフガニスタンで米国が支援していた体制は、2021年の米軍撤退とともに崩壊し、イスラム過激派組織のタリバンが再び全土を支配することになったことで、米国の挫折は誰の眼にも明らかになった。
- 強引かつ過剰な実力行使は、米国自身を消耗させたと同時に、新たな敵をつくり、米国自身の国際的地位をも損ねたことは否定できない。そして、それまで米国に対して慎重に構えてきた勢力が、米国に対抗的な姿勢を強めるようにもなった。
- 中国は米国が支えてきたグローバル化を利用しながら、共産党による一党支配体制を維持しつつ目覚ましい強大化を達成した。習近平が国家主席に就任した2013年には、中国は経済面ではもちろん、地政学的にも米国に対抗する勢力となっていた。冷戦後のおよそ30年間のグローバル化の世界は、大国間の大規模な軍事的対立を事実上考える必要のない時代だったが、2022年のロシアによるウクライナ侵攻により、その時代は過去のものとなったことは明らかである。

(2) - 3 国際経済制度の弱体化

(2) - 3 - 1 政治化した国際貿易交渉

- 国際政治の権力構造の変化と並行して、戦後米国が主導して作られてきた諸制度も弱体化が目に見えるものとなっている。国際貿易では、GATTが強化されるかたちでWTO（世界貿易機関）が設立されたのは1995年。GATTの原加盟国が米国の同盟国を中心に23カ国に過ぎなかったが、2001年の中国加盟の後、2025年現在では166各国が加盟している。
- このような加盟国数の拡大はGATT体制の成功ともいえるが、他方で一つの制度の中に非常に多様な、利害も考え方も異なる国々を抱え込んだともいえる。2001年に始まったWTOのドーハ・ラウンドが難航の挙句に対した成果を挙げられずに停滞したように、この枠組みでの合意形成は困難を極めた。



- 21世紀に入ると、貿易交渉の焦点はWTOの多国間交渉から、特定国間でのより深い国際貿易関係の締結、すなわちFTA（自由貿易協定）交渉に移行した。そのため、1990年にはわずか20程度しかなかったFTAは、2000年以降、新たに300近くが発効している。
- FTAの締結をめぐるのは、どの国とどのような順序で締結するのか、外交や安全保障上の思惑と連動し、著しく政治化するようになっている。FTAは締結国を非締結国より優遇する通商枠組みで、本質的には差別取り決めである。そのためWTOの無差別原則が大幅に侵食される。このようにして、加盟国が等しく同じルールに則することで、一つのグローバル市場をつくらうとする試みは後退し、国際貿易交渉は諸国の合従連衡が繰り返される政治的取引の場となったのである。

(2) - 3 - 2 自由貿易の攻撃に回った米国

- このような国際貿易交渉の政治化もさることながら、より重大なことは、ほかならぬ米国が自由貿易に基づく国際経済制度を露骨なかたちで弱体化させるようになったことである。
- 2016年に「貿易戦争は良いこと。簡単に勝てる」と豪語するドナルド・トランプが大統領に当選した。次々に発動された輸入関税は、戦略的なライバルである中国だけでなく、同盟国に対しても容赦なく適用された。また、米国はWTOの紛争処理機関である上級委員会の委員の選任を拒み、2020年までにWTOの紛争処理手続きを機能停止状態に追い込んだ。
- 米国の国際貿易制度に対する姿勢は、2020年に発足した民主党のバイデン政権でも基本的に変化はなかった。このことから、国際貿易政策に関する限り、いずれの政党の大統領が誕生しようとも、WTOという国際制度を尊重する姿勢に回帰する見込みは薄いといえるだろう。

(2) - 3 - 3 対抗的国際経済制度の構築に乗り出す中国

- 米国が、戦後のグローバル化を支えてきた経済制度への攻撃を始めた一方、中国は対抗的な経済制度の構築に乗り出している。国際金融の世界では、それまで米国の影響力が支配的だったIMFや世界銀行などのブレトン・ウッズ機構に対抗して、中国は2015年のアジアインフラ投資銀行（AIIB）を北京で発足させた。
- AIIBは、欧米主導の国際金融、開発金融制度に不満の強い開発途上国はもとより、英国が参加表明をしたことをきっかけに日米以外のG7諸国も次々に加盟を表明し、2025年現在では92カ国がこの中国主導の枠組みのメンバーになっている。
- また、2015年にはBRICs諸国とともに、新開発銀行（NDB）を発足させた。政治的まとまりに乏しいBRICs諸

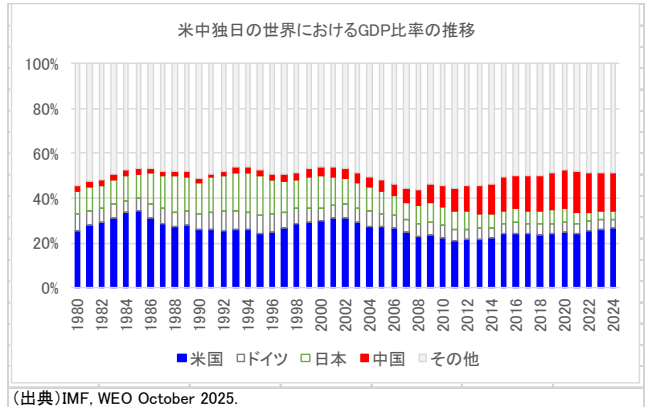
国の中でも、インドと中国は長年にわたる領土紛争を抱えている。2020年には実際に両国軍の間で衝突が起こり数十人規模の死傷者を出す出来事もあったが、ここではインドも欧米主導の国際秩序への反発を中国と共有している。このように中国が、米国主導の戦後の枠組みに対抗しようと相当の努力を払っていることを正しくとらえるべきだろう。

- ・以降では、米中関係の歴史的経緯を整理するとともに、現在の対立関係の背景、今後の見通しを検討する。

(3) 中国の高度成長と経済大国化

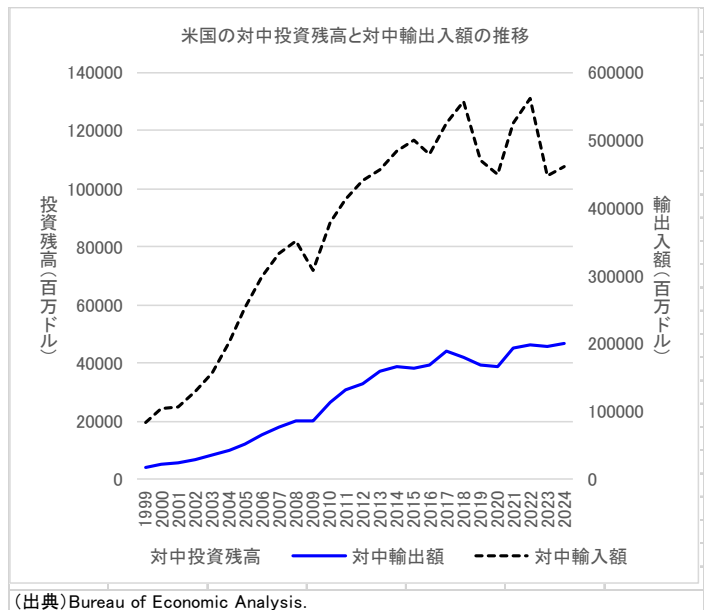
(3) - 1 改革・開放政策と世界の工場としての中国

- ・中国の経済成長を支えてきた改革・開放政策は、基本的には東アジアの新興工業国がおこなってきた輸出志向工業化政策と同じである。外資を誘致し、その経済的力を活用することが基本となる（韜光養晦（とうこうようかい）政策）。米国との衝突を避け、経済協力を発展させながら経済を成長させ、冷静に国益を追求する方針に基づいている。ただし、社会主義経済としての計画経済体制の下、大きな公的部門を保有しているため、外資に対する中国市場の全面的開放などは行われなかったことは特徴的だ。
- ・2001年のWTO加盟は、世界の工場としての中国経済の発展を加速させた。中国経済は長期にわたる高成長を遂げ、GDPは2009年に日本を抜いて世界2位となった。2024年時点で、世界のGDPに占める中国の割合は17%に達した。1位の米国の26%に次ぐ位置を占める経済大国である。



(3) - 2 米国の対中関与政策

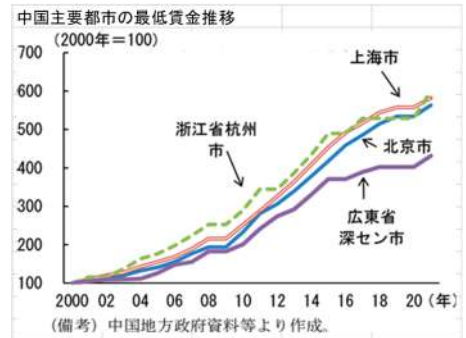
- ・中国の改革・開放政策に対し、米国は中国の改革・開放政策を支援する「関与政策」を推進し、中国のWTO加盟を支持し実現させた。その狙いは、中国が市場経済化を進めて経済成長を続けていけば、政治的な自由を求める中間層が拡大し、それが民主化や自由化を求め国内体制の変化につながるとの期待にあった。また、巨大な人口を有し、急速に経済成長する中国に、米国多国籍企業の生産と調達の間であるだけでなく、巨大消費地として極めて重要な意味を見出していたからでもある。
- ・2000年代の米中の相互依存関係の深化は、対中直接投資残高と対中貿易の伸びによく表れている。いずれも、WTOに中国が加盟する前年にあたる2000年と2024年を比較すると、対中直接投資残高は11倍超、対中貿易では輸出が9倍超、輸入が約4.5倍である。



- ・また、米国の対中貿易は、単に中国との関係によって生じているものではなく、アジア太平洋地域の「三角貿易」によってもたらされている。三角貿易の内容は、日本、韓国、台湾、ASEAN諸国から中国へ中間製品が輸出され、中国で加工・組み立てが行われた後、最終製品として欧米諸国、世界に輸出されるというものである。世界の工場と言われる中国ではあるが、2000年代を通じて中国の輸出額の約半分は外資系企業によって担われている。この点は中国の輸出構造の特徴である。

(3) - 3 低付加価値部門から高付加価値部門へ

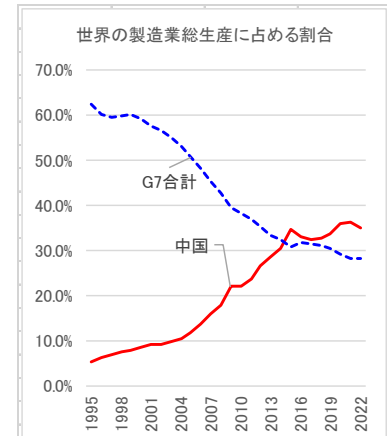
- 中国の経済成長は、当初は沿岸部の大都市を中心に展開され、そこへ大量の労働者（農民工）が流入することで始まった。しかし、高い経済成長が続いていくなかで、国内市場も大きく拡大していった。貧富の格差の拡大と並行して、高所得中間層が国内市場を形成していったことで、多国籍企業も単なる輸出拠点としてよりも、中国国内市場重視へ傾斜していった。同時に、豊かになった地域と停滞する内陸部との格差が問題視されるようになり、内陸部や農村部の経済成長策が求められるようになった。ここで提起されたのが産業構造の高度化である。
- 多国籍企業の誘致政策に関しても、以前のような低賃金労働力を求める企業ではなく、高付加価値を生む多国籍企業の誘致策に変化した。沿海部の最低賃金の大幅な引き上げを図り、低賃金を求める企業の内陸部への移転、工場進出を推し進め、国内の内需拡大を目指した。また、沿海部や大都市の工業団地も先端産業向けへと転換させ、中国企業の進出をうながし、公的資金投入を続けることで、高付加価値部門への進出を後押しした。
- さらに国家戦略として「西部大開発戦略」を打ち出し、鉄道や道路、空港などの交通インフラ整備を強力に進め、電力ネットワーク施設の整備と農村の地域開発、都市基盤施設の整備を図った。現代のシルクロードといわれる「一带一路」構想も、こうした西武開発政策の延長の側面がある。
- こうした方向の基本戦略が、2015年の「中国製造2025」である。その内容は、建国100年を迎える2049年までに三段階で中国経済を強化し、製造大国の地位を固め「製造強国」のトップを目指すというもの。次世代情報技術や新エネルギー車など10の重点分野と23の品目を設定した長期戦略の根幹に位置付けられている。端的に言えば「製造大国（量）から製造強国（質）への転換させることでイノベーション主導型国家を建設し、中華民族の偉大な復興を遂げるための国家戦略」といえる。ちなみに、「中国製造2025」が策定された2015年、中国はかつて7大経済大国（米国・英国・ドイツ・フランス・イタリア・カナダ・日本）と呼ばれたG7を世界の製造業総生産に占める割合で逆転した（中国=34.5%、G7合計=30.9%）。
- この「中国製造2025」に対して米国は自国への対抗とみなして大きく反発した。これが米中「新冷戦」につながっていく。



(備考) 中国地方政府資料等より作成。
(出典) 内閣府(2022)「世界経済の潮流Ⅱ 2021年下半年 世界経済報告中国の経済成長と貿易構造の変化」21頁より転載。

「中国製造2025」の重点分野	
次世代情報技術（半導体、次世代通信規格「5G」）	
高度なデジタル制御の工作機械・ロボット	
航空・宇宙設備（大型航空機、有人宇宙飛行）	
海洋エンジニアリング・ハイテク船舶	
先端的鉄道設備	
省エネ・新エネ自動車	
電力設備（大型水力発電、原子力発電）	
農業用機材（大型トラクター）	
新素材（超電導素材、ナノ素材）	
バイオ医薬・高性能医療機械	

(出典) 日本経済新聞(2018.12.07)「中国製造2025とは 重点10分野と23品目に力」より転載。



(出典) OECD, Trade in Value Added (TiVA) 2025 edition.

(4) 米国の対中政策の転換

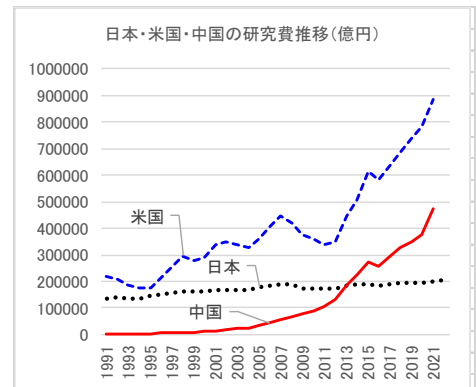
(4) - 1 トランプ1.0の貿易不均衡解消政策の帰結

- 2017年にスタートした第一次トランプ政権（トランプ1.0）のもと、米国の基本政策だった対中関与政策は転換し、米中関係は対立を基本とするものに転換した。その変化は、最初は公約で掲げた貿易不均衡の解消を目指す観点からのものとして、中国のみを特別視して始まったものではなかった。
- 米国の政策は、関税などの保護貿易的な措置を一方向的に発動し、その後二国間交渉によって相手国の譲歩を引き出す手法で、中国だけでなく、日本、ドイツ、韓国、メキシコなどの各国に対して行われた。とりわけ、北米自由貿易協定（NAFTA）については、米国が不利であるとして再交渉を要求し、それは米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）として2018年9月に妥結した。
- こうした米国の一方的な措置は、WTOルールに違反するとみなされるものだったが、トランプ1.0では、貿易紛争を処理する上級委員会委員の任命を拒否し続け、全委員が任期切れとなったために違反認定を下すことができなくされた。このWTOの異常事態は現在まで継続しており、国際協調を重視するとしたバイデン政権でも変更されなかったことは、現在の米国の国際社会に対する姿勢を象徴しているといえるだろう。
- 対中交渉は、中国が米国に対する最大の貿易赤字相手国であることから、トランプ1.0スタート直後から交渉が開始されたものの協議は難航した。そうしたなかで、トランプ1.0においては一方的な対中貿易制裁が課された。

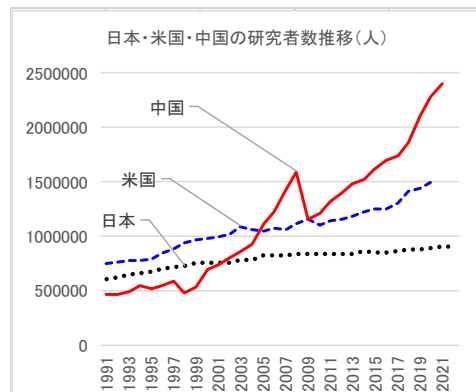
- 米国側が関税を課し、中国がそれに対抗するかたちで推移した報復合戦は、さながら米中関税戦争の様相を呈した。しかし、両国経済にとってマイナスの影響が大きく、2019年末の貿易交渉の結果、両国の合意が成立し、2020年2月から第一段階の合意として経済・貿易協定が発効したことでいったん収束した。しかし、米国の対中関税については、第二段階の合意後にさらに引き下げられはしたが、バイデン政権下でも合意形成されず、対中関税は平均関税率で約19%と、他国の3%に対して極めて高い水準が継続した。
- トランプ1.0の基本姿勢は、米国の国内生産拡大を図り、米国の雇用を拡大する点にあった。しかし、トランプ1.0の政策は、中国からの輸入品の一定程度の削減にはつながったが、米国内の生産拡大という目的を達するには至らなかった。むしろ、中国企業だけでなく各国の企業が、関税措置を回避するために中国以外の生産拠点を拡充することで「迂回輸出」を拡大したため、メキシコ、東南アジア諸国からの輸入が拡大する結果を招いた。この事態が、第二次トランプ政権（トランプ2.0）の全世界に対して相互関税を課すという行動につながっていった背景にある。

(4) - 2 貿易不均衡問題から、最先端分野における対中封じ込め政策への転換

- トランプ政権の対中国政策の転換は、貿易赤字の縮小問題から始まったが、間もなく先端産業における対中封じ込め政策へと発展した。半導体、その性能が水準を決するAIをはじめとする先端産業分野は、米国の知的所有権の独占を支え、経済成長をもたらす最重要分野であり、またデュアルユース技術として、軍事技術や米軍の軍事技術を左右するものだからである。
- 莫大な科学技術研究費と豊富な研究者を背景に、中国の技術進歩の歩みは非常に早く、先端技術に裏付けられた中国の軍備拡張は米国に大きな懸念をもたらした。オバマ政権までは、中国の技術進歩や軍備拡大を懸念した対中関与政策の転換を求める動きは、国務省や国防総省の一部に留まっていたが、トランプ政権の中で転換が政権の基本方針となった。
- 関与政策から封じ込め政策への転換は、2016年の中兴通讯（ZTE）に対してなされた、7年間の製品販売禁止措置から始まった。同社がイランや北朝鮮への輸出を行ったことが理由である。ZTEはクアルコム等の米国部品を調達できなくなり、事実上の事業停止に陥った。
- 2018年には、DRAM大手の福建晋華集成电路（JHICC）が、米国企業への産業スパイを行ったとして、米国企業による同社への輸出、技術移転の制限措置が取られた。続いて、5G最大手の華為技術（ファーウェイ）をエンティティリストに追加し、米国企業のファーウェイ製品の利用、グーグルのソフトウェアの利用禁止等を決定した。ファーウェイに対しては、欧州、他国への働きかけを行い、5G通信網におけるファーウェイ製品の世界的排除に動いている。その後、AI、ドローン製造企業、ハイテク企業を次々にエンティティリストに追加し、中国企業を技術的に封じ込める政策が全面展開されていった。
- この封じ込め政策は、米国企業に対する制限として行われただけでなく、日本、台湾、韓国、オランダ島の他国企業にも拡大適用され、各国企業は対中取引をすれば、米国によって制裁を受けるとされた。このことは、米国が現在の技術格差を維持し、高収益を確保するために、世界市場全体から中国先端企業を排除するための政策を追求し始めたことを意味している。
- 米国の対中認識は、2020年5月の「中国に対する米国の戦略的アプローチ（United States Strategic Approach to The People's Republic of China）」で規定された。そこでの認識は「冷戦後に米国が対テロ戦争に踏み込み、中東の地域紛争への対応に苦慮している間隙を縫って中国が台頭」、「米国にとって中国が経済、価値、安全保障の脅威」というもの。対中関与政策は完全に否定されたのである。



(出典)文部科学省「令和5年度版 科学技術要覧」より作成。



(出典)文部科学省「令和5年度版 科学技術要覧」より作成。

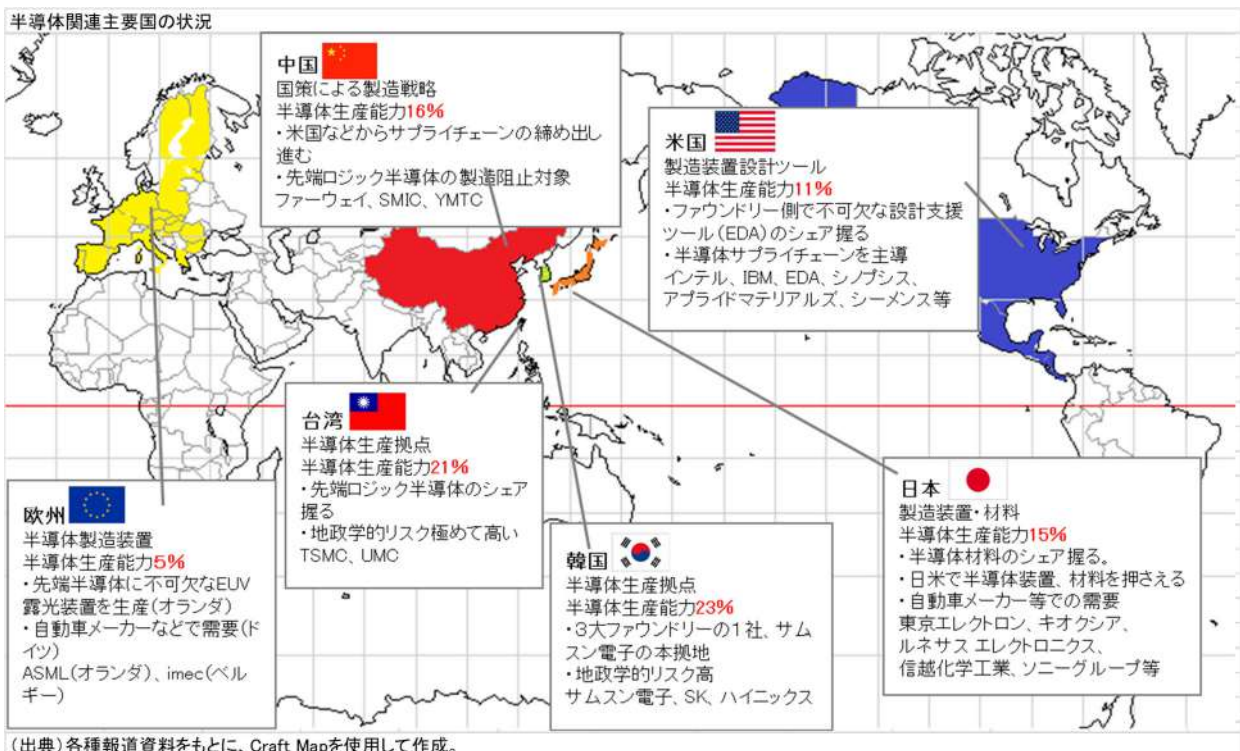
E L に追加された主な企業		
掲載時期	企業名	掲載理由
16年3月	ZTE	イランや北朝鮮への違法輸出・再輸出
18年8月	中国航天科工集团公司(CASIC)などの傘下組織	軍事用途の不正調達や米国として許容できない軍事用途の活動への関与
18年10月	福建省晋華集成电路(JHICC)	米国の国防システム向け重要部品供給網への脅威
19年5月	ファーウェイと関連会社	イランとの金融取引への関与

(出典)日本経済新聞(2019.05.17)「エンティティリストとは 米安保上の懸念企業列挙 恣意的運用の恐れも」より転載。

(5) 先端技術覇権争いとしての米中新冷戦と国際経済秩序の行方

(5) - 1 米国の生産力基盤の喪失と、先端産業の空洞化懸念

- 半導体などの先端分野では、米国企業の多くは、研究開発や設計部門に経営資源を集中させ、新製品を開発する一方で生産部門は外注化することで急成長を遂げていた。
- この分業体制の下で生産工程の細分化は進み、各社が技術優位を持つ各工程に特化する水平的分業の中で生産活動を行う構造が形成されていった。より微細な加工のための製造設備は、巨額の資本を必要とするようになり、最先端の生産技術を保有する企業数は競争激化の中で減少した。その結果、半導体露光装置はASML（オランダ）が、半導体受託製造（ファウンドリ）ではTSMC（台湾）が最先端の生産を独占するに至っている。
- PCからスマートフォンへの需要構造変化も、このような分業関係を加速させた。かつて半導体市場を席巻していたインテル（米国）は、先端半導体の生産においてTSMCに後れを取るようになっていく。半導体製造は台湾、中国、韓国など東アジア地域に集中しており、半導体供給は世界規模のサプライチェーンによって支えられている。つまり、米国内で生産が完結する世界でなくなったことは、国防上の必要性が生じ、米国政府が増産を米国企業に指示したとしても即時増産はできないことを意味している。
- さらに米国のITプラットフォーム企業の地位も、中国企業の挑戦を受けて変化しつつある。いわゆるGAFAM（Google、Apple、Amazon、Facebook、Microsoft）は西側世界では圧倒的優位を確立しているが、中国企業は自らが優位性を持つ中国市場から、先進国のみならず開発途上国市場を含めた世界市場へ進出を続けている。なお、TikTok、SHIEN、Temuなどは米国市場でも広く利用されている。
- 中国企業の進出は、すでに米国の脅威になりつつあるといえる。巨額の貿易赤字をもつ米国経済の再生産にとって、高利潤を支える技術覇権と、それによる高収益の維持・継続による株価上昇が不可欠の条件となっている。米中の先端産業の状況は、米国発展の前提を揺るがしかねない、看過できない問題となっているといえる。



(5) - 2 ハイテク競争の時代へ

- 米中対立の構図が貿易不均衡問題から、先端技術覇権をめぐる大国間競争へ変移した今、米中両国にとっても、国際的技術フローをサプライチェーン上で支配管理することが国家安全保障の根幹となっている。
- 両国が血道をあげているのは、現代の戦略物資とされる半導体である。そもそも半導体は、それ自体は最終製品の自動車やPC、スマートフォンなどを構成するシステム部品の、そのまた一部を構成する極めて微細な機能部品である。しかし、この指先に乗るような製品は、20以上の生産工程をとらない、さらに工程ごとで異なる製造装置や素材のサプライヤーが存在している。また、製造に入る前の開発・設計の段階でも工程の細分化が

進んでいる。

- 半導体全体の設計、その設計を支援するツールの開発、設計図のパーツとなる基本回路のデザインなど、それぞれの業務について異なる企業がそれぞれに特化している状況にある。
- なかでも重要な点は、数珠のように連なるこれらの業務が、サプライチェーンに沿ってさまざまな国で行われていること、そしてそのいくつかは他社では代替が難しい高度な技術・ノウハウが用いられていることにある。
- ファウンドリ最大手の TSMC が重荷手がけるのは、製造工程の中でも前工程という限られた部分である。ASML は、さらにその前工程の中の「露光処理」という一点に特化している。しかし、高性能半導体の製造工程においては、これら 2 社が独占状態にあり、それぞれがサプライチェーンの強力なチョークポイントとなっている。
- 基本回路のデザインをライセンスとして販売する Arm（英国）も重要な存在である。そして、日本による半導体 3 素材（フッ化水素、レジスト、フッ化ポリイミド）の輸出管理厳格化が、韓国の半導体産業を震撼させたことも記憶に新しい。
- サプライチェーン上のチョークポイントが世界中に拡散している状況は、国際的な技術フローの管理をこれまで以上に困難にしている。また、それを徹底しようとするれば、多大な経済的コストと不確実性をともなう。たとえば、トランプ 1.0 におけるファーウェイ封殺がそれである。当初、米国側は TSMC からの高性能半導体供給を断ち切ることに注力していたが、それだけでは中国の半導体ファウンドリ SMIC による半導体開発を止めることができなかつたため、輸出規制範囲を二段階で拡張し、TSMC だけでなく、ASML の製造装置についても供給差し止めを行った。これら一連の措置により、日本を含む米国内外の産業界は甚大な被害を被ったのである。
- 「中国製造 2025」は策定から 10 年が経過し、最終年を迎えた。米国の対中強硬派のマルコ・ルビオは、24 年の報告書で重点 10 分野のうち 4 分野が「世界のリーダー」となり、5 分野は「先駆者に向けて大きく前進した」と分析する。米国の規制もバネに成長し、目標の 9 割近くを達成したとの分析もなされている。
- 2025 年 10 月、中国共産党第 20 期中央委員会第 4 回全体会議（4 中全会）にて中国共産党は第 15 次となる次期 5 ヶ年計画を承認した。同コミュニケによれば、5 年間の目標として科学技術に関して「自立自強の水準を大幅に高める」と明示。「新興産業と未来産業の育成」を掲げようと、中核技術の強化などを通じて科学技術強国をめざすとうたっている。AI や半導体などのハイテクへの投資を増やす方針を明確にし、米国など海外に依存しない独自のサプライチェーンの整備を急ぐ姿勢を鮮明にしている。

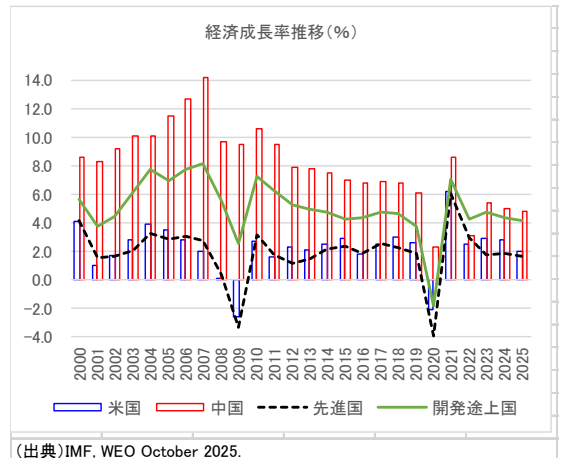
米国の中国に対する現状評価	
米国は中国の技術力向上を警戒	
到達度	産業分野
世界のリーダー	EV、エネルギー・発電、造船、高速鉄道
大きく前進	宇宙・航空、バイオ、新素材、ロボット・工作機械、半導体
目標未達	農業機械
(出所) ルビオ氏による 2024 年の報告書	
(出典) 日本経済新聞(2025.03.06)「中国製造 2025、ハイテク目標の大半達成 米制裁もバネに」より転載。	

「中国製造 2025」の目標到達状況		
中国製造 2025 は多くの目標に到達		
	目標	実績
売上高研究開発費率※	1.68%	1.71%
品質競争力指数	85.5	85.6
ブロードバンド普及率	82%	115.9%
国内ブランドの新エネルギー車の年間販売	300万台	BYD だけで 427万台
国産スマホの国内シェア	80%	85.6%

(注) ※は 23 年、ほかは 24 年。政府発表などから作成
(出典) 日本経済新聞(2025.03.06)「中国製造 2025、ハイテク目標の大半達成 米制裁もバネに」より転載。

(5) - 3 米中対立の本質——グローバル分業体制における付加価値配分をめぐる構造的衝突

- ここまで見たように、現在の米中対立の発端は日米貿易摩擦のような「先進国同士の特定産業の市場争い」ではない。むしろ、米国の労働者（ブルーカラー）と中国で無尽蔵に供給される安価な労働者との間の「非熟練労働」をめぐる問題、すなわち国際分業上の高付加価値分野（知識集約的分野）の取り合い——国境を超えた分配問題——と整理できる。
- 戦後の国際経済制度の下、先進国企業は最適な国際生産分業により生産性を向上させ、自身の価値を高めてきた。一方、開発途上国は安価な労働力の提供により、国際的な生産機能の配置に組み入ることで国力を拡大させてきた。つまり、戦後の国際経済秩序の象徴だったグローバル化は、先進国と開発途上国双方の労働者間の対立を生みながらも、双方が共謀的關係を維持することで成立してきたといえる。これが可能だったのは、先進国と開発途上国との間で、経済力の強弱によって規定された「分業範囲の明確な棲み分け」が行われていたからである。
- しかし、2008 年の世界金融危機を境に、先進国経済が明確な低成長時代へ突入したことで開発途上国の急速な追い上げが進んだ。先進国は国内の主要技術が開発途上国へ流出することを恐れ、開発途上国側は自国経済が



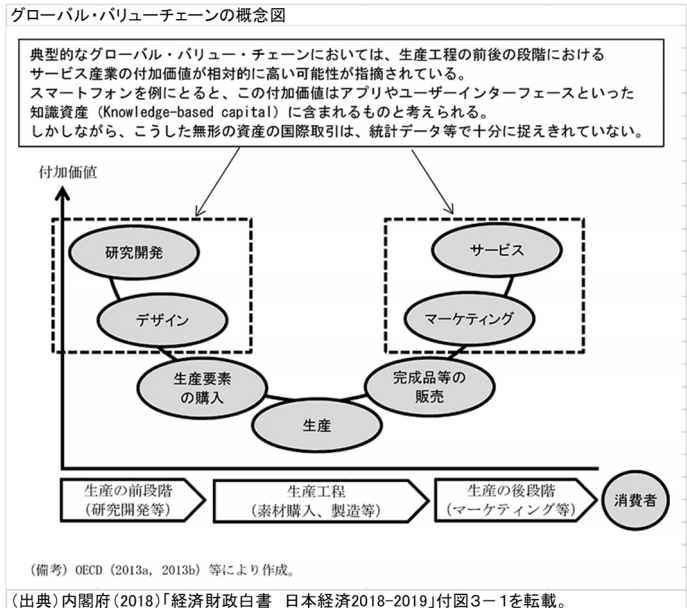
サプライチェーン上の低技術・低付加価値分野に取り残されることを懸念していった。かつてはきれいな棲み分けができていた国際分業体系の中で、それぞれが支配をもくろむサプライチェーンの部位が徐々に重なり始めたのである。

(5) - 4 価値連鎖の分断と

戦後国際経済秩序の歴史的転換点

・このように、安定供給・効率・コスト削減が目的とされるサプライチェーンを、製品やサービスが企画・設計されてから、部品調達、製造、物流、販売、アフターサービスに至るまでの「価値創造」に着目してとらえ直したものをバリューチェーンと呼ぶ。

・現在のような国境を越えて分業・連結されている状態は、グローバル・バリューチェーン (GVC)



と言われる。戦後の国際経済秩序としてのグローバル化の中、開発途上国の発展プロセスは、サプライチェーンの効率性追求の産物としての「先進国からの技術や資本の伝播」が後押しした。これを価値創造の視点でとらえると、先進国が高付加価値部分を担い、低付加価値部分を開発途上国に担わせてきたことになる。先進国側は付加価値の拡大を狙って開発途上国へ生産技術の伝播を進めてきたのである。つまり、グローバル・バリューチェーンが触媒として機能しながら、開発途上国発展のプロセスを著しく加速させたといえよう。

・戦後のグローバル化を支えた国際経済制度は、主要なプレイヤーである多国籍企業がサプライチェーンの最適化に向けて世界規模で生産拠点の配置を行うために、「モノ・カネ・ヒト・情報」の国際的な移動を円滑にすることを前提に組み立てられてきた。そのため、できるだけ多くの国の間で共通のルールが定められていることが望ましかったのである。

・そこでは、もっぱら先進国が多国籍企業サイドとしてルール・メイカーとなり、開発途上国は追随者の位置にいた。そこでの交渉スタンスは「もしわが国 (先進国) からの投資が欲しければ、国際ルールに従いなさい」というものだった。この交渉の前提が、先進国と開発途上国との間にある圧倒的な資本力・技術力の格差の存在である。先進国は「海外直接投資＝資本・技術移転」のカードと引き換えに、開発途上国へ制度の改革や共通ルールへの準拠を迫った。

・しかし現在は、先進国の絶対的優位性は揺らいでいる。確かに資本蓄積が進んでいない開発途上国に対しては、先進国からの資本・技術移転が交渉カードとして有効かもしれない。では、中国のような新興大国に対してはどうか？ 地場の多国籍企業が数多く台頭し、AIIB や NDB といった米国主導の国際経済体制に対抗する独自のルールに基づく制度構築に動き、巨大経済圏構想「一帯一路」の構築を進めているなかで、果たして先進国との取引 (ディール) に応じるだろうか？

・たとえ現時点で直接的な武力衝突にならなかったとしても、その行き着く先は国際ルールの分断ではないか。そしてそれが、経済のブロック化から世界大戦に至った 20 世紀と同じ轍を踏む可能性を、私たちは自信を持って否定することができるだろうか？

・ルール・メイカーの交代か、市場の分断か——。戦後 80 年を経た世界経済秩序が大きな岐路にあるのは間違いない。

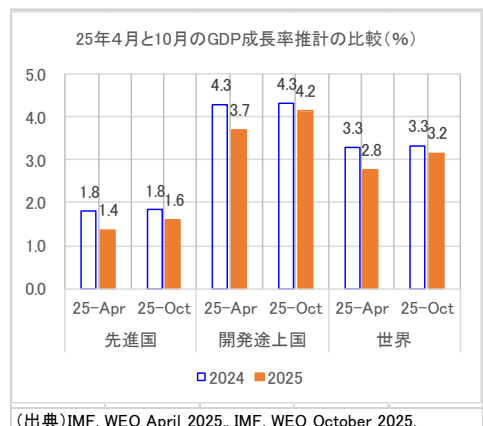
3. 世界の経済社会動向

(1) 世界経済概況

(1) - 1 現況——従来想定以上の底堅さを維持

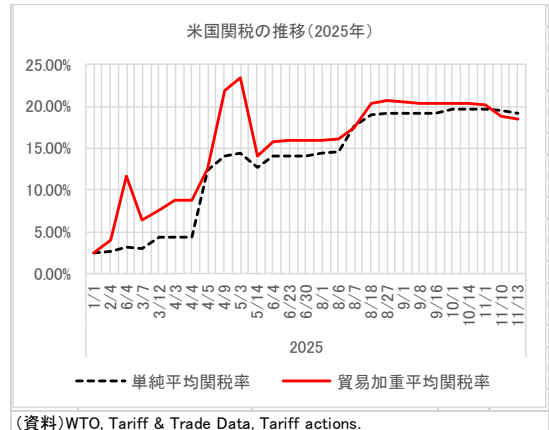
・2025 年の世界経済は従来想定以上の底堅さを維持した。IMF の 2025 年の世界成長率見通しは、米国関税を受けて 3.3% から 2.8% に引き下げられたが、10 月には再び 3.2% に上方改定された。

・世界経済が底堅い理由として、想定ほど関税率が上昇していないこと、および、関税ショックの影響を米国経済が吸収できており、



短期的な悪影響が顕在化していないことが考えられる。

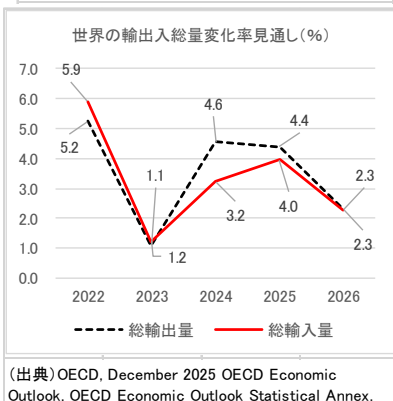
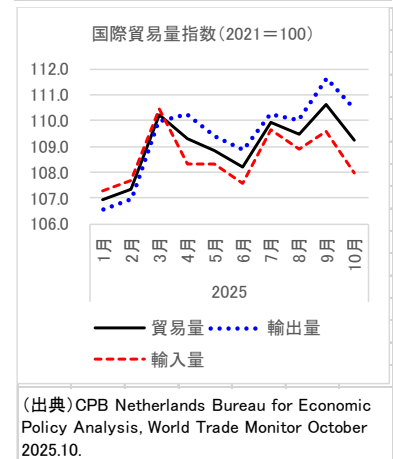
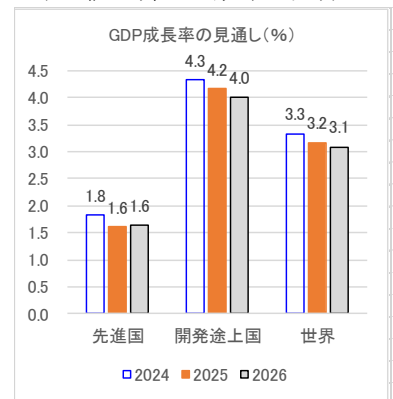
- 想定ほど関税率が上昇していない要因として、①関税導入から徴収までのタイムラグのほか、②想定関税率（本稿ではWTO集計の加重平均関税率を採用）の過大評価、③関税回避のための輸入構成の変化（高関税地域・品目のシェア低下）が考えられる。
- なお、②③についてはデータからも確認できる。米国の関税は08/18以降横ばいでの推移に移行した。これは、4-8月にかけては相次ぐ大規模関税導入により平均関税率が急上昇したことに對し、8月中旬以降は新たな大規模引き上げが少なく、関税政策の追加が一時的に落ち着いたことが要因と考えられる。また11/10以降、単純平均関税率と貿易加重平均関税率の逆転が起こっている。貿易加重平均関税率は、単に設定した税率の平均ではなく、各国・品目ごとの関税率にその輸入額のシェアを掛け合わせたものである。そのため、「高関税対象品目の輸入減少する」あるいは「低関税または免除対象の品目・国の輸入シェアが高まる」かすれば、貿易加重平均関税率を低下させる。つまり、輸入構成の変化（企業・消費者が関税の高い輸入品から他へシフト）が平均値を抑える効果を発揮したためである。



(1) - 2 見通し

— 関税の悪影響顕現化にともない世界経済は減速へ —

- 2025年の世界経済は、大方の想定を上回る底堅さ——しぶとさ——を見せたが、米国関税は確実に国際貿易の足かせとなっている。
- 先行きの世界経済については、米国の関税政策による景気下押し圧力が強まり、成長率は鈍化するとみられる。IMF, WEO October 2025.によると、2026年の世界全体の経済成長率は3.1%と、2025年の3.2%から減速する予測となっている。国・地域別に2025年から2026年の変化を見ると、中国(4.8%→4.2%)、インド(6.6%→6.2%)、日本(1.1%→0.6%)などの落ち込みが大きい。とくに世界貿易量(輸出入総量)の伸び率は、OECDの推計によれば、輸出は4.4%から2.3%、輸入は4.0%から2.3%へと、それぞれ急減速すると見込まれている。
- こうしたなか、関税コスト低減に向けた対応が一部で見られている。
- 第一の対応は、カナダ・メキシコの対米輸出における、USMCA(米国・メキシコ・カナダ協定)の免税申請の拡大である。米国はカナダ・メキシコに対して高い関税率を課しているが、USMCAの原産地規則を満たす品目は免税(鉄鋼・アルミニウム製品などを除く)となっている。三菱総合研究所によれば、USMCAの免税措置を適用した貿易額の割合は2025年7月時点でカナダ・メキシコは80%台半ばと24年平均(カナダ38%、メキシコ50%)から大幅に上昇しているという。ここには、従来は最恵国待遇などにより低い関税率が適用されていたために、企業がUSMCAの認定を申請する必要性が薄かったことが背景にある。
- 2026年7月にはUSMCAの協定見直しが予定されており、原産地規則の厳格化などをめぐり、協議は難航する可能性があるものの、米国で中間選挙を控えるなか、関税率が大きく上昇する事態は避けられると想定できる。
- 第二の対応は、対米輸出拠点の中国からのシフトや迂回輸出である。中国に対する関税率が相対的に高いことから、トランプ1.0の時と同様の迂回輸出が行われている。さらに現在は、この間の米国の対中政策姿勢を踏まえ、対米輸出拠点を中国からそれ以外の国に見直す動きが始まっている。
- とはいえ、関税コスト低減の努力が払われたとしても、米国関税の影響は避けられるものではなく、今後徐々に顕現化するの間違いはないだろう。

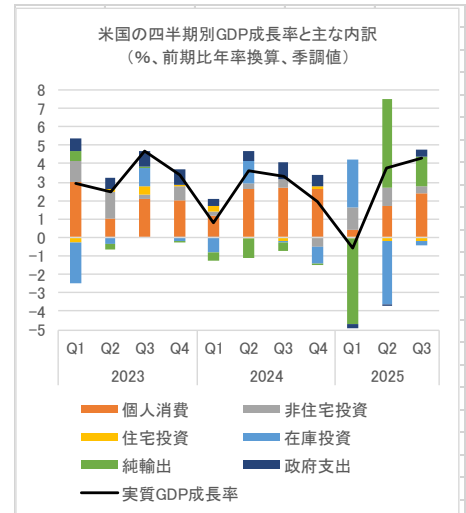


これまでの、主に米国企業が関税コストを負担・吸収していたとみられるが、今後は消費者への価格転嫁が進むことになる。消費抑制、米国向け輸出数量の減少を通じて、世界経済への負荷が今後高まると想定される。

(2) 各国・地域の動向

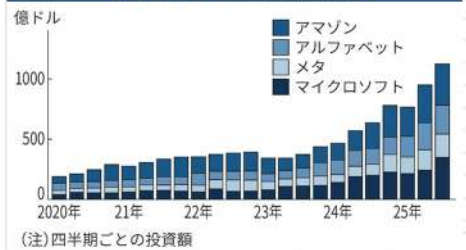
(2) - 1 米国

- 米国では、トランプ 2.0 での政策の不確実性が高まるなか、政府機関の一部が 43 日間 (10/01~11/12) 閉鎖された。これまでの最長記録は、トランプ 1.0 での 35 日間だったが、それを上回った。
- 政府機関閉鎖の影響で公式統計の公表に遅れが出ているが、多くのシンクタンクの分析をでは、米国経済は堅調に推移していると見ている。
- 堅調さの背景は、①関税コストの低減、②旺盛な AI 関連投資がある。とくに AI 関連投資は、Chat GPT がリリースされた 2022 年 11 月以降の AI 開発競争激化のもと、ビッグテックの設備投資が急拡大し、2025 年は 1000 億ドルを突破している。また、AI 関連株高は、家計の保有株式額の上昇を通じて資産効果を醸成し、高所得層の消費を押し上げている。
- 一方、労働市場は減速している。FRB は、関税によるインフレリスクが残るなかでも、雇用減速を懸念し、2 会合連続での利下げに踏み切っている。
- 米国経済の先行きは、関税による下押し圧力が強まるものの、AI 需要拡大が下支えとなり、底堅く推移すると見られている。しかし、関税と AI の影響の偏在により米国経済の二極化が進むとみる。関税の悪影響は低・中所得層や中堅・中小企業で相対的に大きく、一方、AI の恩恵は一部企業や富裕層に偏る恐れがあるためである。
- 雇用環境についても、関税による需要減速懸念だけではなく、AI によるタスク代替の影響もあり、労働需要が軟化していると報じられている。関税の価格転嫁進展にとともに、インフレ率は高めで推移すると考えられるが、FRB は雇用の急減速回避に向け、26 年も 0.25% 刻みでの金利引き下げ調整を継続すると考えられる。
- 当面、米国の動向を見通す上で注目されるのは、2026 年の中間選挙である。2024 年の米国大統領選挙でトランプが勝利した要因は経済だった。当時、インフレ率は沈静化したと言われていたが、国民の実感としてインフレの影響は極めて大きなものだった。とくに、保険料や家賃が上昇し家計に大きなダメージを与えるようになったことがトランプ当選につながったと考えられる。米国がどのような経済状況のもとで中間選挙を迎えるかによって、トランプ 2.0 路線が継続するのか、あるいは別の路線が見えてくるのかは変わってくるだろう。
- 現在、インフレ率は高止まりしながらも落ち着いてきていると評価できるが、FRB の金融引き締めにより、自動車、住宅、クレジットカード、消費者ローンの金利も途方もなく高まっている。米国民の生活は、物価高と金利高の二重苦にある。現在のパウエル FRB 議長への脅しの理由はここにある。2026 年 5 月にパウエル FRB 議長が退任し、中間選挙前に利下げで有権者から支持を得るために、トランプ派の人物を FRB 議長として指名し、金利引き下げを行うことも考えられる。
- この場合は、インフレ再燃の恐れが出てくる。経済状況としては、関税引き上げによる景気後退とインフレの同時発生のスタグフレーションすらも懸念される。



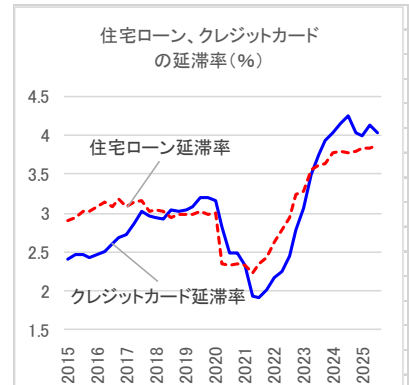
(出典) U.S. Department of Commerce.

テック主要4社の設備投資額



(注) 四半期ごとの投資額

(出典) 日本経済新聞 (2025.11.01) 「米巨大ITの設備投資、3カ月で17兆円」メタの収益モデル見劣り」より転載。



(出典) Robert Adams, Cord Barnes, Connor Bopst, and Kamila Sommer.[2025] "A Note on Recent Dynamics of Consumer Delinquency Rates.", Fed Note. より作成。

(2) - 2 ユーロ圏経済

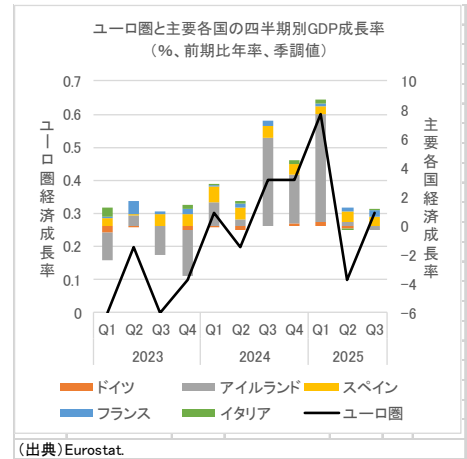
- 2025 年のユーロ圏経済は、米国の関税政策の影響があるなかプラス成長を維持し、2025 年第 3 四半期 (7 - 9

月期) の実質 GDP 成長率は+0.2%となった。

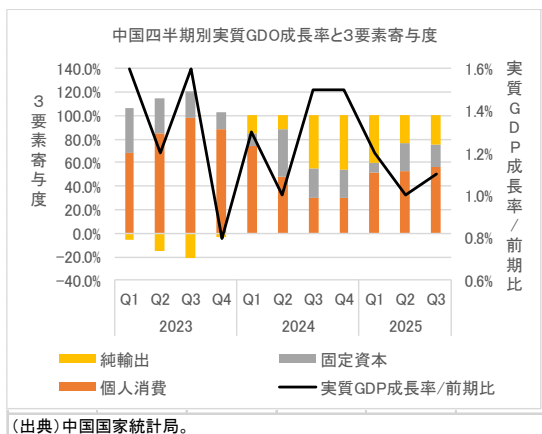
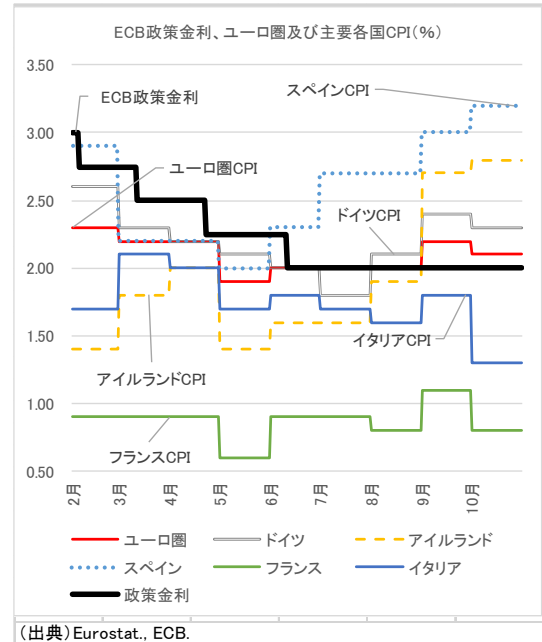
- 米国向け医薬品輸出が急増したアイルランドは、2025年第1四半期(1-3月期)に+7.4%の成長率に達したが、米国関税発動後はマイナス成長(同△0.3%)に転じている。なお、スペイン(同+0.6%)、フランス(同+0.5%)は堅調な内需がGDPを押し上げたかたちとなった。
- ただし、フランスについては、同国内の政治・財政不安の再燃が経済にも悪影響を及ぼしつつある。フランスの歳出削減を含む2026年度予算案は、議会での審議が難航し、国民の反発も強く大規模なデモが9月以降頻発するなど経済活動に影響が生じている。
- フランス政治の今後想定される展開は、①2027年の大統領選挙まで現状維持、②下院解散・総選挙、③大統領選挙の前倒し、の3つが想定できる。①の場合は大きな混乱は回避されるが、②の場合は与党が過半数を獲得できない可能性は高まる。③の場合は、極右国民連合のバルデラ党首とマクロン大統領の後継者との決選投票にもつれる可能性が高い。国民連合が勝利した場合、政策の不確実性上昇は避けられないだろう。
- IMFによれば、ユーロ圏の実質GDP成長率は、2025年は前年比+1.2%を見込むが、2026年は同+1.0%への減速を予測している。米国の関税政策にともなう外需の悪化がユーロ圏経済を下押しすると考えられる。またフランスは政治不安の長期化が影響すれば、予測値を下回る可能性は大きい。
- ただし、堅調な雇用、所得の伸びの継続と物価の安定、欧州委員会やドイツの産業競争力強化に向けた財政政策と投資拡大がユーロ圏経済の下支えとして機能すると思われる。
- なお、ECBが重視する主要な基調的物価指標は伸びが鈍化していることから、ECBは物価目標達成の確度が高まった——利下げサイクルの終了、政策金利2.0%の据え置き——と判断し、2026年も現在の金利水準を維持すると思われる。

(2) - 3 中国

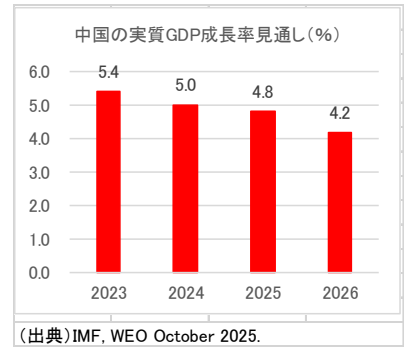
- 2025年の中国経済は、実質GDP成長率が前年比+4.8%と、2024年の同5.0%からの減速を見込んでいる。四半期別に見た足元の中国経済は、堅調な個人消費が前期並み、純輸出は前期比+1.5%でプラス寄与となった。他方で、固定資本投資は、前期比△5.8%と減速している。
- 2025年を通じて経済成長している中国だが、2025年第1四半期(1-3月期)と比較すると成長率は減速している。投資の伸び悩みの背景には、不動産投資の停滞に加え、「内巻競争」(過当競争や過剰生産から生じる非合理的な価格競争を示した、中国国内で利用されている表現)による収益悪化、中国政府による内巻競争抑制方針(「反内巻」政策)の表明による生産抑制圧力が、中国国内製造業の設備投資を慎重化させたことがある。
- 2025年10月末の米中首脳会談において、対中関税が10%引き下げられるなど、米中貿易戦争の先鋭化はいったんは回避された。これにより、米中貿易戦争による経済成長押し下げ圧力は一定の緩和が見込まれる。それでもIMFによれば、中国の2026年実質経済成長率は、2025年の4.8%からさらに低下した4.2%を見込んでいる。



	実績		見通し	
	2023	2024	2025	2026
ユーロ圏	0.4	0.9	1.2	1.1
ドイツ	-0.9	-0.5	0.2	0.9
フランス	1.6	1.1	0.7	0.9
イタリア	0.7	0.7	0.5	0.8
アイルランド	-2.5	2.6	9.1	1.3
スペイン	2.5	3.5	2.9	2.0



- 2025年10月の4中全会で承認された次期5ヶ年計画（2026—2030年）の経済運営は「生産、消費、通商、厚生」の4点がある。
- 「生産」に関しては、テクノロジーの自律に向け、先進製造業を基幹とする産業構造を目指すとともに、伝統製造業の高度化が表明された。この伝統製造業とは、過剰生産が懸念される既存の製造業を指す。
- 先進製造業については、EVなどに代わる成長分野として、AI関連、ドローンなどのテクノロジー強化に取り組むと予想される。また、伝統製造業は、その高度化策の一つとして、「反内巻」政策が想定できる。今後、非合理的な価格設定への監視、業界再編や生産調整などの指導を強めることで、伝統製造業における過当競争の緩和と製品競争力の劣る企業の淘汰が並行して進展していくことが見込まれる。
- 「消費」に関しては、新たな需要創出による消費と投資の好循環の促進を表明している。中国政府は9月に国内外のサービス消費およびデジタル消費拡大に向けた政策措置を公表しており、新たな需要創出の取り組みとして、サービス市場拡大が重点領域の一つであるとみられる。広く浸透しているデジタルプラットフォームなどが効果的に活用されることで、新たな成長産業に発展する可能性がある。
- 「通商」面では、グローバル貿易体制の堅持を表明し、米国通商政策への対抗姿勢を示している。「一带一路」構想を通じた国際的な連携強化が示されており、上海協力機構（中国、ロシア、インドほか10カ国）、ASEANを始めとした新興国との関係強化を重視する方針が明確化されている。
- 最後に「厚生」面は、将来不安の解消につながる、質の高い雇用期間の創出、社会保障制度の改革促進への取り組みが示された。
- これらを踏まえると、伝統製造業の高度化策の一つとなる『「反内巻」政策の効果』、消費拡大基盤となる「雇用回復の行方」、新たな需要創出策の一つとなる「サービス市場拡大の方向性」が、次期5ヶ年計画における中国経済の成長軌道を左右する注目点となるだろう。
- ただし中国国家统计局は、2025年11月の中国経済をめぐる状況について、「改善し、安定している」が「外部環境の変化による影響は深刻化している」「国内における供給の強さと需要の弱さという矛盾が顕著になっている」との認識を示している。中国のGDP統計は供給サイドの統計によって構成されているため、中国の経済成長はあくまでも供給サイドが牽引役を果たしているといえる。内需拡大を目指してはいるが、具体策は棚上げされたままであることから、当面供給主導の経済構造から大きく転換することはないだろう。したがって、日本を含めて中国による「デフレの輸出」に晒されるリスクはこれまで以上に高まっている。



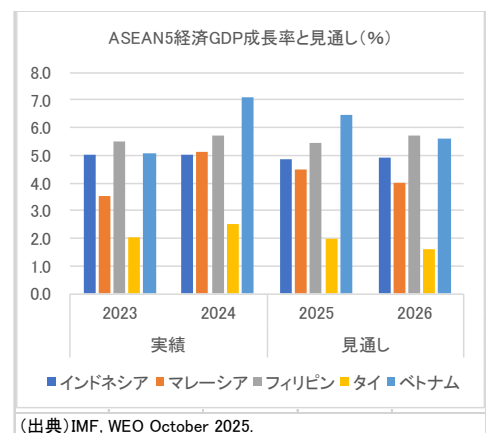
	2024年	30年
自動車生産	3100万台強	4000万台
半導体生産	4500億個	6000億~6200億個
半導体の回路線幅の技術	7ナノメートル前後	3~5ナノメートル
半導体製造設備の国産率	25%	70% (2035年)

(出所) 中国メディアの報道から作成、業界団体の目標

(出典) 日本経済新聞(2025.10.24)「中国の新5ヶ年計画、拳国体制で「自立」探る 半導体・AIに集中投資」より転載。

(2) - 4 ASEAN 経済

- ASEAN 5 経済（インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、タイ）は、総じてみれば堅調を維持している。とくにベトナムやマレーシアでは、外需・内需ともに堅調である。一方、パーツ高の逆風を受けるタイや、政治的混乱に直面するフィリピン、インドネシアは成長率が鈍化し、金融緩和や経済対策が景気を下支えする構図となっている。
- 2026年のASEAN 経済の成長見通しは、フィリピンを除いて成長率の鈍化を見込む。最大の要因は米国関税による影響である。
- 三菱総研の試算によれば、ASEANの米国向け輸出は、米国の関税政策の下でも底堅く推移している。相互関税が引き上げられた8月以降は、駆け込みの反動が見られるが、輸出額は高水準で推移している。一方、輸入側に目を向けると、中国からの輸入額が大きく増加している。
- この背景にあるのが、米国関税によって、ASEAN・米国・中国間の貿易構造の変化である。構造変化は次の三つの経路によると考えられるが、複合的に対米輸出・対中輸入の押し上げに作用しているのは間違いないだろう。
- 第一が「正の貿易転換効果」である。ASEAN 各国は中国と比較して低い相互関税率で米国と合意したため、



格競争力が相対的に向上し、代替輸出拠点として対米輸出を伸ばした可能性がある。例えば、任天堂は、対中関税引き上げを受けて、米国向け製品をベトナムから出荷している。

• 第二は「中国製品の迂回輸出」である。高関税回避を目的とした中国製品の迂回輸出（積み替え、中国産部品を用いた組み立て輸出）が、対中輸入と対米輸出の双方を増加させている可能性も考えられる。迂回輸出を貿易統計から捉えることは困難であるが、前述の通り、トランプ 1.0 による対中関税賦課後、各国の対米輸出額と対中輸入額間の相関が強まった。このことから迂回輸出の可能性は高いものと考えられる。

• 第三は「過剰生産品の流入」である。中国内需の減速や対中関税引き上げによって、過剰供給となった中国製品が流入していることも、対中輸入増の一因と考えられる。中国と ASEAN は地理的な近接性に加え、自由貿易協定 (ACFTA) を締結しているため、相対的に流入リスクが高い。たとえば、マレーシアでは 2025 年以降に中国製鉄鋼の流入急増が問題となり、一部製品については反ダンピング措置を導入している。いわゆる「デフレ輸出」である。

• このような動きは、中国経済が減速し、米国との対立が激しくなるなか、有力な輸出先として ASEAN を囲い込む思惑もありうる。前述の 4 中全会コミュニケには、ASEAN などを念頭に、現在進める「一帯一路」を重視する方針も明記されている。また、高関税を回避するための迂回輸出については、今後米国が高関税を ASEAN 各国に追加的に賦課する可能性もある。そうした事態になれば、ASEAN 経済への逆風は避けられないだろう。

ASEAN・米国・中国間の貿易構造変化マトリックス

		米国への輸出	
		増加	不変・減少
中国からの輸入	増加	中国製品の迂回輸出 または 過剰生産+貿易転換	過剰生産品の流入 対中関税によって行き場を失った 中国製品が安価流入
	不変・減少	正の貿易転換 中国よりも低い関税率により、 価格競争力が向上	—

(出典)三菱総合研究所(2025)「世界・日本経済の展望—関税対応とAI需要が世界経済を支え、日本が目指すべき「強い経済」とは」を参考に作成。



(3) 米中貿易戦争はどこへ向かうのか？

(3) - 1 米中交渉は、米国不利の決着——トランプの「10 点満点で 12 点」は本音なのか？

- 「10 点満点で 12 点だ！」
- トランプ大統領は、釜山（韓国）で行われた習近平主席との首脳会談を終え、中国とのディールの成果を自画自賛した（2025/10/30）。
- 焦点の貿易交渉では、中国がレアアースなどの輸出規制を 1 年間停止するほか、米国半導体企業の「独占」に関する調査を中止することなどで合意した。これに対し米国は、トランプ 2.0 で中国に発動した追加関税 34% 分のうち、合成麻薬のフェンタニル流入を理由とした 20% 分を 10% に引き下げるなどに応じた。さらに、安全保障上の理由から事実上の禁輸とする対象品目を定めた「エンティティリスト」を子会社に適用する拡大措置を見送ることで合意した。

2025年入り後の米中貿易戦争の推移

日付	米/中	出来事
2025/1/20	米	第2次トランプ政権誕生
2025/2/4	米	中国にフェンタニル関税10%の課税発表
	中	品目別関税など対米報復措置
2025/3/4	米	フェンタニル関税10%追加(計20%)に
	中	対米報復措置を追加
2025/4/2	米	中国への相互関税34%
	中	34%の対抗関税。レアアース輸出規制の強化
2025/4/8	米	相互関税を84%に引き上げ
	中	対抗関税を84%に変更
2025/4/9	米	相互関税125%に
	中	対抗関税125%に
2025/5/12	—	ジュネーブ合意
	米	「90日間の間に追加交渉を進めることで合意」
2025/5/28	米	相互関税を90日間10%に引き下げ
	中	対抗関税を90日間10%に引き下げ。レアアース輸出を約束
2025/6/10	米	航空部品・半導体設計ソフトの対中輸出を停止
	中	レアアース輸出を停止
2025/6/10	—	ロンドン合意
	米	「ジュネーブ合意の内容を維持・延長し、今後の協議を続けることを確認」
2025/8/10	米	ジュネーブ合意を再確認、航空部品・半導体設計ソフト等の輸出再開に同意
	中	レアアースの輸出再開に同意
2025/9/29	米	相互関税を90日間10%で据え置き
	中	対抗関税を90日間10%で据え置き
2025/10/9	米	エンティティリストを子会社へと拡大
	中	対抗関税を90日間10%で据え置き
2025/11/1	—	レアアース輸出規制の強化
	米	クアラルンプール合意
2025/11/1	米	「ジュネーブ合意・ロンドン合意での確認を維持し、実務協議を続けることを確認」
	中	フェンタニル関税を10%、相互関税を10%へと変更、エンティティリスト拡大を1年停止 レアアース規制を1年間停止、対抗関税を10%に引き下げ、大豆の輸入再開に同意

(注)日付は公表日ベース。
(出典)Peterson Institute for International Economics. 各種報道資料より作成。

これらの合意が、トランプ大統領の言う「10 点満点で 12 点」という高評価に値するのには正直疑わしい。冷めた見方をすれば、2025 年 3 月以降、米中相互がエスカレートさせた関税率の引き上げや貿易制限の強化を基本的に元に戻したにすぎない。米国の一方的な勝利ではなく、「両者痛み分け」といったところだろう。

- ・実はこの合意で、米国が中国から得たものは少ない。トランプ政権は、「中国が大豆を大量に買うことを約束した」とアピールするが、米国側が一方的に公表した「向こう3年間にわたって毎年2400万トン」という購入量は、2020～24年の平均（2900万トン）を下回っている。
- ・また中国が、「フェンタニル対策を強化することを約束した」として関税を引き下げたが、そもそも密輸という不法行為に中国政府の対策がどれほどの効果を上げるのかは残念ながら不透明である。うがった見方をすれば、関税引き下げという「実利」を中国に与えざるを得なかったとも思えてしまう。

(3) - 2 準備万端の中国、誤算の米国

- ・トランプ1.0以降を概括すれば、中国は、対米貿易戦争への備えを計画的かつ入念に進めてきたといえるだろう。トランプ2.0および大規模な関税措置の発動も想定内の範囲内だったとさえ思える。中国の対応を「守備」と「攻撃」の両面から整理すれば次のようになるだろう。
- ・「守備」ではまず、貿易面で米国に依存しない経済的な自立を進めたことが挙げられる。中国は、「中国製造2025」の枠組みに基づき、次世代技術を中心に、政府の集中的な支援によって産業基盤を改革・強化してきた。それらの目標は前述の通りおおむね達成されたというのが、多くの専門家の評価である。
- ・事実、中国は、モノづくりの面で他国からの輸入に依存せずに済むようになってきている。とくに電気自動車（EV）、太陽光パネル、リチウムイオン電池は中国メーカーが世界市場を席巻し、「新三様」という三種の神器のような意味の呼称すらついている。中国の製造業の勢いを象徴しているといえるだろう。
- ・食料やエネルギーなどの分野は依然として輸入に頼らざるを得ないが、米国以外からの輸入に切り替えを進めている。とりわけ大豆は、米国からの輸出の約半分を中国向けが占めているにもかかわらず、今年の収穫期を迎えても中国からの買い付けがゼロだったと言われている。大豆農家はトランプ氏の有力支持層でもあることから、トランプ政権の前述のようなアピールは当然かもしれない。
- ・同時に中国は、輸出面でも米国依存の低下を図っている。先進国に加えてグローバルサウス諸国にも現地拠点を設けて販売網を構築するなど、積極的に市場を開拓している。輸出先を米国から他国にシフトさせ、対米輸出減少の悪影響を打ち消すのが基本方針となっている。

(3) - 3 切り札は「レアアース」

- ・一方、「攻撃」の最たるものは、米国に痛みを与えて政策の変更を促す「経済威圧行為」であり、その切り札が「レアアース」の輸出規制である。
- ・中国は、法律に基づく公的な経済威圧行為に乗り出している。2020年10月に「輸出管理法」を制定。①輸出管理の対象をデュアルユース（軍民両用）品目に拡大、②中国由来の技術で生産した品目を広く対象に含める、③国外の組織・個人にも同法を域外適用することを定めた「輸出管理法」を制定している。これらはいずれも、米国の手法をお手本にしているとされる。
- ・2023年頃からさまざまなレアメタルの輸出を規制し、2025年4月から米国の対中関税への報復として、7種のレアアースと関連する磁石の輸出を許可制として、実質的に輸出にストップをかけた。2025/10/09には5種の物質（原材料）を追加するとした。中国産レアアースを含む磁石は、含有量が0.1%と微量でもすべて対象とし、関連技術や設備を無断で供与・輸出することも禁じている。
- ・レアアースは、ロボットなどのハイテク機器、環境技術、ミサイルや戦闘機といった兵器生産にも不可欠である。少量のレアアースを使えば性能が大きく向上することから、「産業のビタミン」とも呼ばれている。
- ・「レア（まれ）」という名称だが、実は地殻内に広く存在し、さほどレアなわけではない。しかし、採算に見合う濃度で採取できる場所は少ない。
- ・とくに中国が規制対象とした中重希土類は、資源が中国に偏在している。採掘したレアアースを精錬して磁石などに加工する技術も、中国の独占状態である。生産過程で環境汚染のリスクが高く、米国などで採掘された鉱石も中国に送り、精錬・加工している。その結果、レアアースを使った高性能永久磁石製造で、中国は9割以上のシェアを握っているとされる。レアアースは中国の独占状態といっても良いだろう（[第63回議案情勢を参照](#)）。
- ・中国の規制強化でレアアースの供給が激減したことで、悲鳴を上げたのは米国の産業界だった。規制発動直後の5月、米国フォードのシカゴ工場が稼働停止に追い込まれている。また、機密に関わるため一般には報道されないが、軍需産業も同様の状況と推測される。
- ・米国政府は国内に唯一残る鉱山会社に資本参加し、国を挙げてレアアース開発に取り組み始めているが、一朝

一タには進まないだろう。以前も西側諸国がレアアース開発への投資を増やそうとすると、中国は採算を度外視して価格を大幅に引き下げ、それらのプロジェクトを破綻させてもきた。国際エネルギー機関（IEA）も、「先行き5～15年は中国優位の構造は揺らがない」と予測する。

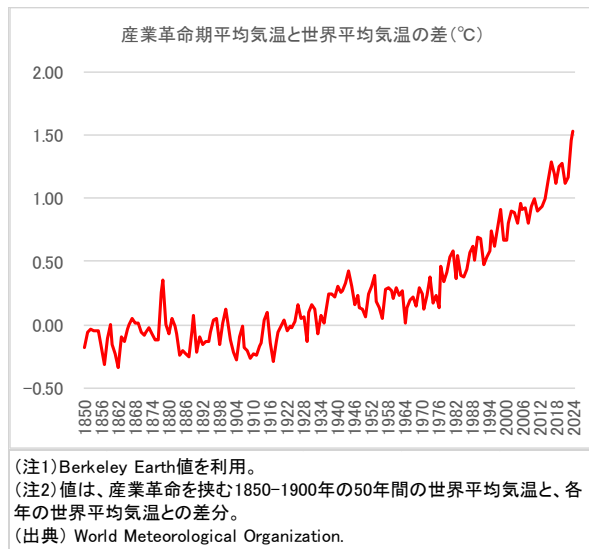
(3) - 4 「相互確証経済破壊」という抑止

- ・冷戦期、米ソのどちらかが核兵器の使用に踏み切れれば双方が確実に破滅するとの認識のもと、抑止が働いた状態のことを「相互確証破壊（Mutually Assured Destruction＝MAD）」と呼んだ。
- ・これを現在の米中貿易戦争に当てはめるとどうだろうか。中国は周到に準備を重ね、米国の脅しに屈せず対抗する手段を手に入れている。これまでとはゲームのルールが変わったのは間違いない。しかし、中国が一気に米国の凌駕するとも現時点では言えない。たとえば、米国がエンティティリストを拡大すれば、中国側は苦境に立たされるのは間違いないからである。
- ・米中双方が強力な交渉カードを持ち、どちらかが引き金を引けば即座に相手から致命的な報復をされ、結局は共倒れする。米中貿易戦争は、双方がそうした緊張状態にあるとの共通認識のもと、破局的な激突を避けつつ、小競り合いとにらみ合いを続けていく展開をたどりそうである。
- ・いずれにしても、米中間で「相互確証経済破壊」が有効な限りは、貿易戦争のエスカレートはおおむね回避されると考えられる。しかし、それでもなお両国は、経済覇権を確立することを目指して全力を尽くすだろう。
- ・たとえば中国は、すでに先端半導体の完全な内製化を目指して巨額の国家資金を投入し、税制優遇・補助金の供与などあらゆる施策を総動員している。他方、レアアースという「切り札」を失わないために、①管理強化のため生産会社を絞り込み、②パスポートの取り上げなど技術者の流出防止、③世界の鉱山権益の囲い込み、④備蓄を進める顧客への供給制限、⑤密輸の徹底した取り締まりなど、具体的対策を進めている。そのほか、採算度外視の廉売で競合先を撤退に追い込む手法を採用する可能性もある。
- ・米国もレアアースという泣き所をなくすよう調達先の多様化や代替物質の開発を進めている。米中両陣営は、相手を利することのないよう、互いに輸出管理を一層厳格化することになる。当面の世界経済においては、投資や人的交流は一段と制限されざるを得ないだろう。

(4) 気候危機をめぐる攻防

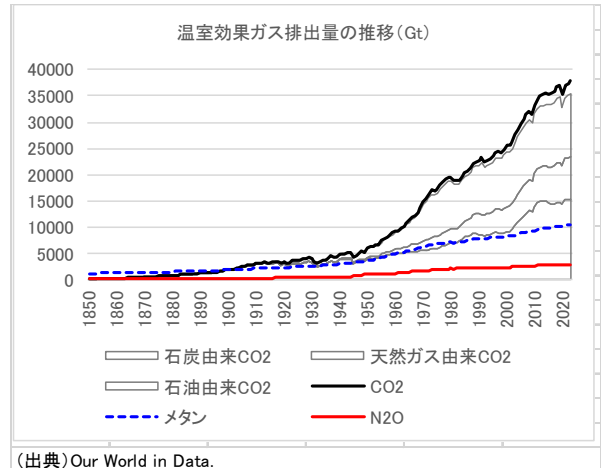
(4) - 1 急激に進んだ気候危機

- ・2025年1月、世界気象機関（WMO）は、2024年の世界平均気温が産業革命前の水準と比べて、単年で1.55℃を超えたと発表した。2024年の夏、インドでは記録的な熱波が発生し、一部地域では気温が50℃を超えた。インドでは近年熱波により、毎年数百人規模の死者がでており、また水不足により農業に多大な影響が及んでいる。2023年、グテーレス国連事務総長は、「地球温暖化の時代は終わり、地球沸騰化の時代が到来した」と発言したが、まさにその言葉通りの状況である。
- ・気候危機による森林火災の激化も深刻である。2025年1月には、米国カリフォルニア州で高温と乾燥による大規模な森林火災が発生した。高級住宅街が影響を受けたため、ハリウッドのセレブらの様子が多く報じられたことで、全世界的に話題となった。
- ・集中豪雨等による水害も広がっている。2022年、バングラデシュやパキスタンでは大規模な洪水が発生した。パキスタンに至っては、国土の約3分の1が水没する大規模な被害に見舞われ、人名や成型手段、インフラに莫大な影響が出た。
- ・日本でも気温上昇の影響が顕著である。気象庁によると、2024年の日本の平均気温は、基準値（30年平均値）から1.48℃上昇し、1998年の統計開始以降もっとも高温だった。2025年の夏は、さらにそれを上回っている。
- ・大雨の頻度も高まっており、雨の降り方が極端になっている。2024年9月、地震被害からの回復途上の能登半島を大雨が襲ったが、文部科学省と気象庁気象研究所の分析によれば、「地球温暖化がなかったと仮定した場合と比べ、大雨の総雨量が増加した」とされている。



(4) - 2 脱炭素は逆転するのか

- ・気候危機の主たる原因は、産業革命以降の人間活動による大量の温室効果ガス排出であるとされる。エネルギー由来の排出が世界の排出の7割、CO₂に限定すれば9割が化石燃料の燃焼によるものである。
- ・石炭・石油・天然ガス等の化石燃料の採掘と燃焼は、産業革命以降、世界の経済発展を支えてきたと同時に、環境破壊と気候危機を加速させてもきた。
- ・とくに石炭火力発電からのCO₂排出量が多いことから、各国は石炭火力を廃止していく方向に動いてきた。パリ協定の1.5°C目標を達成しようとするならば、先進国は2030年までに石炭火力発電を廃止する必要があるといわれている。
- ・日本を含むG7は、排出削減対策が講じられていない石炭火力発電の廃止や、海外における化石燃料事業への直接の公的支援廃止の方向性にすでに合意している。とくに直近の2024年G7(イタリア)では、石炭火力発電を「2030年代前半」に廃止するという年限が加えられた。
- ・国連気候変動枠組条約締約国会議(COP)においても、化石燃料のフェーズアウトに取り組む重要性が認識され、COP28で初めてすべての化石燃料からの脱却に合意がなされている。しかし石炭火力への回帰、化石燃料増産を望むトランプ2.0の下で、G7合意の先行きは暗い。
- ・比較的CO₂排出が少ないとされ、再生可能エネルギー普及までの「つなぎ」エネルギーとして期待されているのがLNG(液化天然ガス)だが、LNGも化石燃料であり、CO₂の80倍もの温室効果を持つメタンが主成分であることはあまりオモテに出てこない。最新の研究では、米国で生産されるLNGは、石炭よりも温室効果ガスの排出が多いとの指摘もある。



(4) - 3 資源開発の裏側

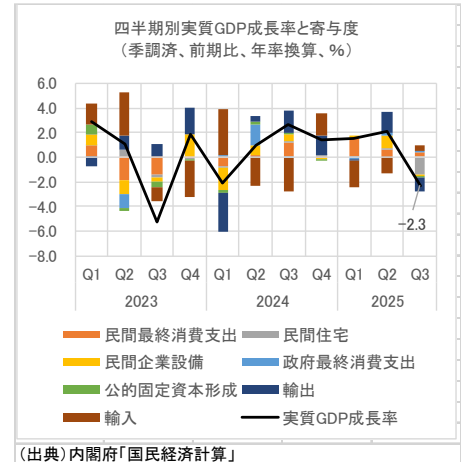
- ・トランプ2.0は強硬にLNG開発を進めている。しかし、シェール革命以後、急速に進むLNG開発による環境破壊や汚染により、生計手段への影響が生じている地元住民等からは反対の声が上がっている。
- ・LNG事業からは、メタン以外にも多くの有害物質が排出されている。たとえば、二酸化硫黄(喘鳴、息切れ、胸部圧迫感を引き起こす)、すす(喘息、心臓発作の原因)、一酸化炭素(臓器、身体組織へのダメージ)などのほか、神経組織にダメージを与え、癌を発症させるベンゼンも排出されている。
- ・また、LNG事業の多くは、低所得者層や有色人種のコミュニティ近辺で開発されており、環境汚染の影響がこれらのコミュニティに不公平に集中しているとされる。そのほか、日本の官民が投融資するキャメロンLNGが立地するカルカシュー湖は、本来エビや牡蠣などの海産物が豊富な土地だが、LNGターミナルが出来て以後、漁獲量が減少しているという。
- ・さらに、エネルギー転換に関わるレアアースをめぐる動きも注意すべきである。中国が世界のレアアース産業の鍵をにぎる中、独自の獲得ルート確保に各国はしのぎを削っている。トランプ大統領が、ウクライナに軍事支援を提供する見返りに、ウクライナのレアアースをふくむ鉱物資源の所有権を求めたのもこの一環であるし、グリーンランド「購入」を求めた背景もここにあると見られている。コンゴ民主共和国は、銅やコバルト、ウランなど豊富な鉱物資源の採掘権を米国に提供する代わりに、米国から安全保障の提供を受けるとの協定が提案されたとも報じられている。
- ・レアアースを含む鉱物資源は、重要な戦略物資である。しかしながら、採掘産業は環境負荷が非常に高い。多くの汚染を人権侵害を生んでいることを省みない鉱物資源ディールが世界で繰り返されている。鉱物資源を先進国のエネルギー転換や先端産業等に優先利用し、開発途上国には環境負荷と債務ばかりが残される現代の構造を、私たちは正面から問うべきではないだろうか――。

4. 日本の経済社会動向

(1) 日本経済概況

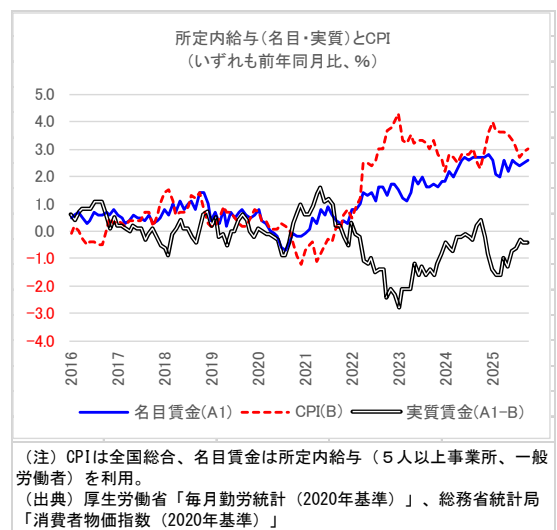
(1) - 1 現況——住宅投資の急減で足元は6四半期ぶりのマイナス成長。国内物価上昇は定着。

- 2025年7-9月期の実質GDPは、季調済前期比△0.6%（年率△2.3%）と6四半期ぶりのマイナス成長となった。輸出の反動減（寄与度△1.1%）、住宅投資の大幅減（同△1.4%）の影響が大きく響いた。
- 2025年4月の建築基準法・省エネ法改正によって、住宅建設や大規模リフォームのコスト増・手続き負担増・工期長期化が生じた。こうした負担を嫌った多くの事業者が改正前に着工を前倒したことで3月の住宅着工は急増したが、駆け込み需要の反動が生じたことで4-6月期の着工は歴史的な減少となった。この着工減がタイムラグをもって住宅投資に反映されたことで、7-9月期の住宅投資が急減している。
- 民間最終消費支出は、プラス値を維持（同+0.4%）。持ち直し傾向を保っているともいえるが、物価上昇の影響も含まれている。民間設備投資は3四半期ぶりにマイナス値（同△0.1%）である。米国の関税政策にともなう不確実性の上昇による設備投資の手控えが響いたと見て取れる。
- 円安の影響を除いた国内物価の動向を表すGDPデフレーターは、前期比プラスを6四半期連続で維持している。国内での価格転嫁を軸とした国内物価の上昇は定着していると統計上は判断できる。



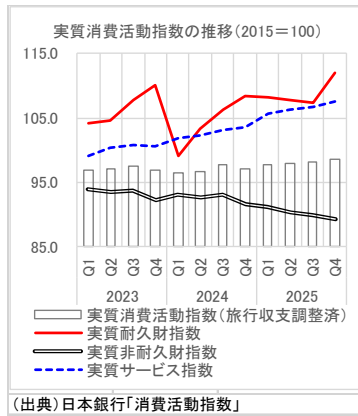
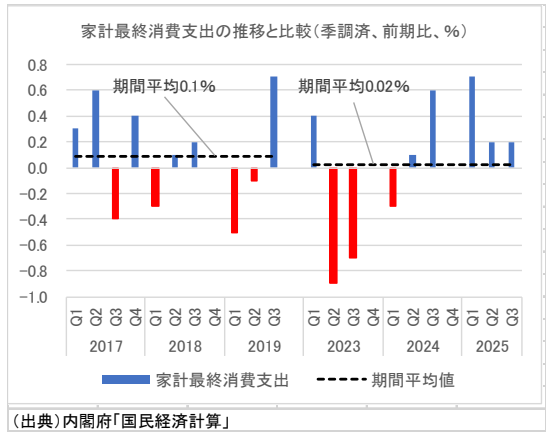
(1) - 2 実質賃金は前年比マイナスが継続、耐久限界の中にある家計

- 2025年春闘は、連合集計によれば、2024年（5.33%）を上回る5.52%の賃上げがされるなど、人手不足感がたかまるなか、名目賃金の上昇傾向は継続している。
- ただし、厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、5人以上事業所ベースでの一般労働者の所定内給与（≒基本給）は、2025年度に入ってから前年比2%台前半での推移となり、2024年度（2%台後半）からは鈍化した。最近の賃上げの“人数の少ない「若年齢層」に手厚く”、“人数の多い「中高年齢層」に薄い”構造が背景にあると考えられる。実質賃金については、明らかに期待外れといえるだろう。
- 一方、2025年も物価の高止まりが続いたため、実質賃金の前年比マイナス状態が続いている。10月の「毎月勤労統計」によれば、5人以上事業所の一般労働者の「現金給与総額」は前年比+2.7%、「きまって支給する給与」は同+2.5%、「所定内給与」は同+2.6%だった。しかし10月のCPI（全国・総合）は、同3.0%と、賃金が物価に負け続けている。「現金給与総額」ベースでは3カ月連続（2025年8月以降）、「きまって支給する給与」、ならびに「所定内給与」ベースでは12ヶ月連続（2024年11月以降）の下落である。
- こうした実質所得の目減りは消費回復を遅らせている。GDPベースで見ると、2025年入り後の家計最終消費支出は3期連続の増加だが、消費税率10%への引き上げ前の2017年から2019年前半の水準を下回った水準が続いている。消費回復のペースは明らかに緩慢である。
- 日本銀行が公表している実質消費活動指数（旅行収支調整済）は、2025年1-3月期以降は前期比プラスが続いている。コロナ禍で大きく落ち込んだサービスが牽引役を果たしている反面、コメや輸入食材などの価格高騰を受けて、非耐久財の減少傾向に歯止めがかかっていない。
- 足元の消費マインドを表す消費動向指数の消費者態度指数は、2025年4月にかけて大きく低下したものの、その後上昇に転じている。一見すると消費マインドの好転の兆しとも取れる。しかし、消費者の収入の使い方の



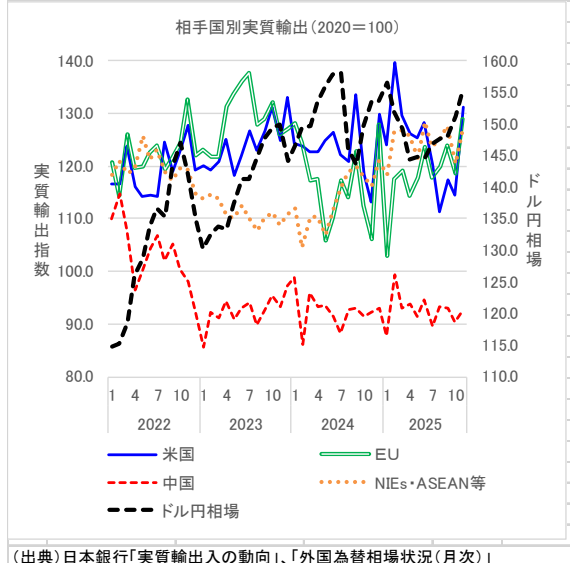
姿勢をあらわす平均消費性向（消費支出を可処分所得で除したものは、62%台から67%台で上下に大きく振れているが、おしなべると65%程度である。

- 実質賃金が12ヶ月連続でマイナスとなっている中での、平均消費性向の65%前後での乱高下は、家計が「削れない支出で使わざるを得ない月」と「少しでも抑えようとする月」を行き来している状態と解すべきだろう。
- したがって、日本の家計消費の現状は、「家計が前向きになり、消費回復が進んでいる」のではなく、「もうすぐ賃金が上がって余裕が持てるかも・・・」という期待はありながらも、現実の家計は「耐久限界の中でやりくりをしている状況」といえる。したがって、消費の持続力はいまだ一時的なものと言わざるを得ない。実質賃金が安定して改善しない限り消費の安定を見通すことはできない。



(1) - 3 米国関税の影響

- 対米実質輸出は、2025年前半の駆け込みの反動減から、同年8-10月は弱含んだが、11月で持ち直した。要因は次の三点が考えられる。
- 第一は、7月末の日米関税合意によって、日本は中国やASEANなどと比べて低い関税率となったことから、価格競争力の落ち込みは相対的に小さかったことである。米国が全世界に課しているベース関税は10%だが、上乘せされる交渉後の相互関税は、日本が15%、中国が34%、ASEAN各国はおおむね19~20%である。
- 第二は、一般機械（生産機械など）や電気機器のように、高付加価値品目や米国での生産代替が難しい品目については、需要の減少を引き起こさずに価格転嫁が一定程度進められたことも考えられる。
- 第三は、円安水準が続いていることから、価格転嫁を一定程度に抑えられていること、あるいは価格転嫁を行った場合も割安感が維持されていることである。
- とはいえ、従来と比較して関税コストが上昇していることには変わりはない。日本企業の輸出収益は、①関税コストの米国側への価格転嫁がどれだけ進むか、②価格転嫁によってどの程度米国需要が減少するか、によって左右される。



日本経済新聞社が主要な自動車部品メーカーに対して行った調査では、値上げを実施したのは関税負担が増えた企業の4割に留まっているとも報じられているなか、米国関税の悪影響は今後徐々に顕在化していくと考えられる。

(1) - 4 為替・物価・金融政策の見通し

(1) - 4 - 1 為替相場

- 日本のインフレ経済への移行起点となったのは、円安による輸入物価上昇である。2025年も根強い円安圧力は健在だった。米国関税によって、米国がスタグフレーションに見舞われるとの思惑が広がったことで、ドル円相場は、一時139円台まで円高ドル安に振れたが、その後米国関税は各国との個別交渉により柔軟運用されるとの見方が強まったほか、日米金利差の早期縮小はないとみられたことで再び円安方向に回帰した。

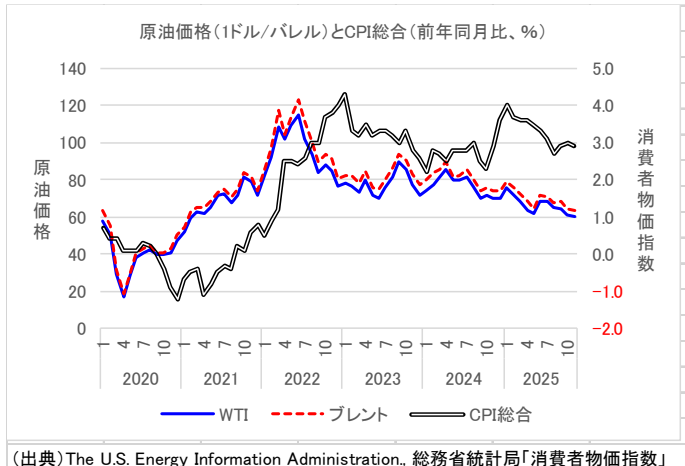
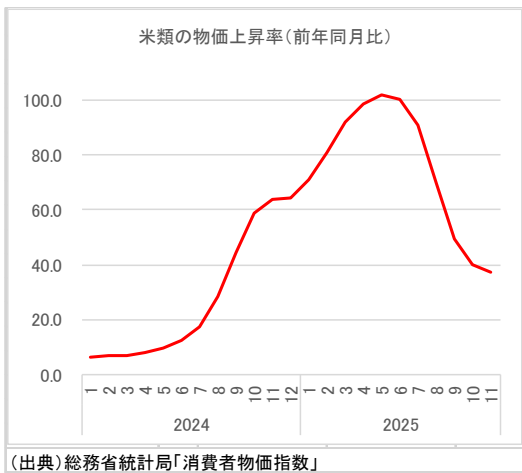
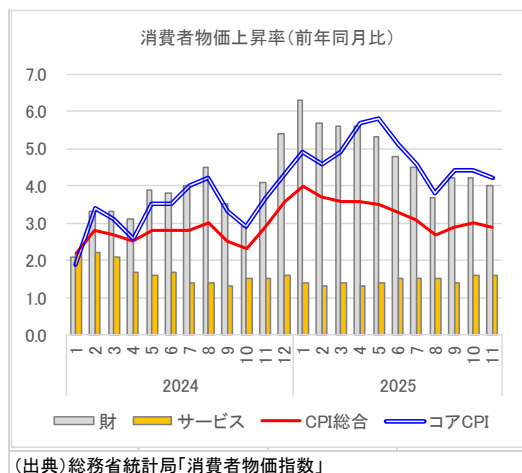
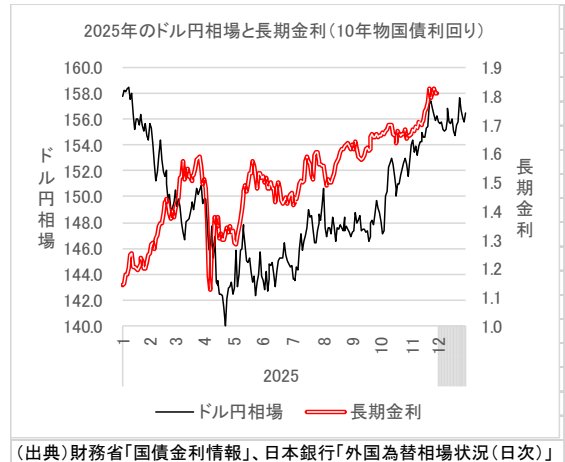
- ・参院選での連立与党惨敗を受けて、8月初めに政局流動化リスクが意識されたことによる円安圧力が高まり、ドル円相場は一時4か月ぶりに150円台にまで進行した。その後、10月初頭にかけては、日米の金融政策運営などを背景に、ドル円相場は147円前後で推移した。
- ・しかし、自民党総裁に高市氏が選出されたことで、日本銀行の利上げは後ずれするとの観測が浮上したことや、拡張的な財政運営によって円売りが強まるとの見方が広がり、ドル円相場は10月中旬には一時157円台にまで円安が進行した。足元では、FRBの利下げ、日本銀行の利上げによる日米金利差の縮小から、やや円高方向に振れてはいるが、円安圧力は構造的なものとなっている。
- ・先行きについては、米国が2026年も利下げを続ければ日米金利差はさらに縮小することになるが、高市政権が志向する「責任ある積極財政」による国債増発は、論理的には円売りにつながることになる。したがって、2026年も円安を前提に考えるべきである。なお国債増発をとまなう拡張的財政政策は、同時に長期金利の上昇も引き起こすことになる。企業経営においては注視しておくべきポイントである。

(1) - 4 - 2 物価

- ・2025年前半にかけて、ドル円相場が円高方向へ推移したことにより輸入物価の上昇は鎮静化したが、コメをはじめとした食料品の高騰が続いたことから、2025年を通じて物価は下げ渋る展開が続いた。
- ・とくに夏場以降は円安圧力が再び高まったため、エネルギー以外の輸入物価が再び上昇に転じた。また、サービス分野についても、人件費上昇にともなう値上げの動きが徐々に強まっている。
- ・こうしたなか、政府は物価高対策として、冬場の電機・ガス料金の負担軽減策を導入するほか、ガソリン税・軽油引取税の暫定税率を廃止した。またOPECプラス(OPEC加盟国 + OPEC非加盟の主要産油国)の原油増産により、エネルギー価格は低下している。
- ・また、コメ価格の高騰も、すでにベース効果(前年(または前期)の数値が特別に高い/低いことによって、今年の伸び率(前年比・前期比)が実態以上に大きく見えたり、小さく見えたりする現象)は剥落しつつある。
- ・以上を踏まえると、物価上昇率は抑制される方向に働く要因が多いと考えられ、2026年の物価動向はやや抑制的に推移すると思われる。

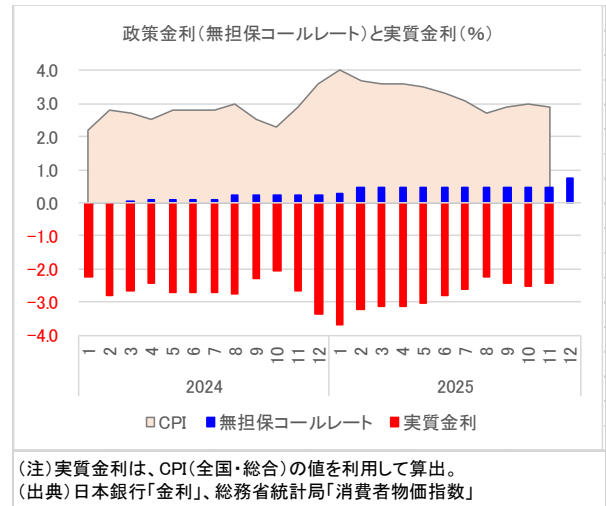
(1) - 4 - 3 金融政策

- ・2023年4月に植田総裁が就任して以降、日本銀行は異次元緩和の解除のタイミングを探ってきた。2024年3月には異次元緩和を解除してゼロ金利政策へ移行、同年7月、2025年1月、同年12月と3度の利上げを実施し、政策金利(現在は無担保コールレート)は30年かけて0.5%の壁



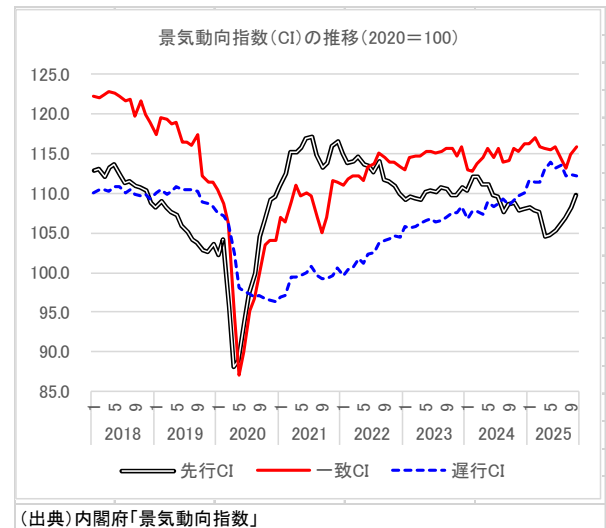
を超える0.75%となっている。また2024年8月以降は、長期国債の買入れ額の減額（2024年8月～2026年3月は毎四半期4000億円程度ずつ減額、2026年4月～2027年3月は同2000億円ずつ減額）を開始。さらに2025年9月にはETF、J-REITの売却も準備が整い次第開始することを決定した。金融政策の正常化を緩やかではあるが、着実に進めてきた。

- 日本銀行は今後の金融政策運営について、現在の実質金利が極めて低い水準にあることを踏まえ、経済・物価情勢の改善に応じて利上げを継続し、金融緩和の度合いを調整していくとの方針を強調している。
- 2026年の金融政策は物価動向に左右される。すでに述べたように、2026年入り後には、物価高対策やコメのベース効果が剥落することで物価上昇率は鈍化し、概ね2%程度かそれをやや下回る程度に落ち着く可能性がある。この場合は、利上げをこれまでのようなペースで進めることは困難になると考えられる。
- ただし、長期金利には上昇圧力がかかり続けるだろう。2025年夏以降、長期金利は上昇傾向をたどっている。また2度の国政選挙では、与野党ともに物価高対策として、補給金の配布、消費税減税などを訴えた。さらに、昨今の東アジア情勢の緊迫化に伴い、防衛予算を大幅に増額しようという動きも散見される。さらに、高市政権下では、拡張的な財政運営による国債増発もあるだろう。加えて、日銀の追加利上げ観測も金利上昇要因となる。当面、長期金利には上昇圧力がかかることは避けられない。
- しかし、物価上昇率の鈍化により日本銀行の追加利上げが後送りになる可能性や、拡張的といえども現実的に実行できる財政出動の余地も限られていることから財政規律の緩みも抑制的なものと考えられることから、比較的早期に長期金利の上昇にも一服感が出るものと予想される。



(1) - 5 国内経済の見通し

- 前述のように、足元の消費マインドには持ち直しの雰囲気が見られるとはいえ、コメなどの食料品価格の高止まりが続き、実質賃金も前年比マイナスが続いていることから、消費が力強く景気をけん引する構図には当面ないだろう。
- また米国関税による輸出への影響は、今後顕現化すると想定され、また日中関係の悪化はインバウンド需要を減少させる可能性がある。日本経済の先行きには以上の二つが重石としてのしかかっていると考えられる。
- 2026年後半に向けて注視しておくべきは、国内の賃上げ動向、米国経済、高市政権の動向だろう。賃上げについては、外的要因（米国関税、インバウンド需要の減少）が影響し、昨年よりも賃上げ率はやや低くなるとしても、過去の「ベアゼロ」の世界に回帰することはない。所得増につながるのは確かである。
- 米国経済は、利下げによって——良きにつけ悪しきにつけ——短期的には成長が加速する効果が期待される。2026年5月に現在のパウエルFRB議長の任期が満了するなか、トランプ大統領の強い意向を受けた「利下げ積極派（ハト派）」の人物をFRBの次期議長に据えるものと予想される。これ自体は問題含みの人事だと思うが、米国経済は加速すると思われる。
- トランプ大統領は、2026年11月に中間選挙を控えている。上院・下院の選挙で共和党が勝つために、2026年前半にかけて人気取りの政策を連発するだろう。これらは日本経済にとって、短期的には好材料といえそうである。
- 日本経済の内的状況については、たとえば、内閣府の景気動向指数（先行CI）は、2025年央から上向き軌道を



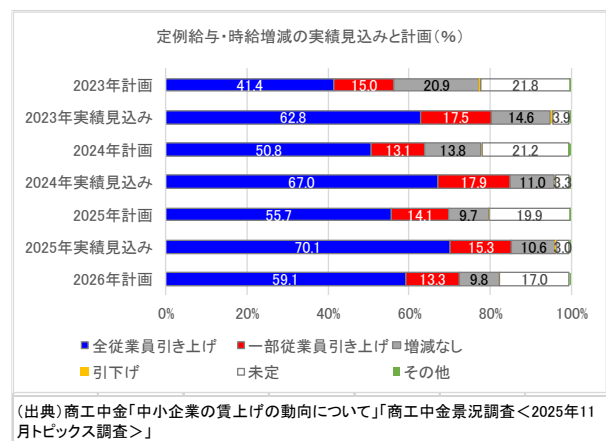
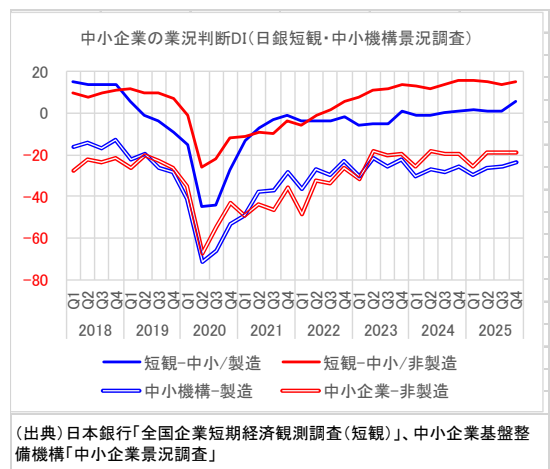
たどっている。景気循環として見ると、2020年春にコロナ禍で大きく世界経済が落ち込んで以後、2026年は6年目の景気拡大局面を迎えることになる。この間、2022年後半に小さな調整局面があり、2025年は再度の調整色が濃くなるうとしていたところへ米国関税の発表（2025年4月）が重なった。現下はその影響を徐々に回復させている段階といえそうである。

- このほか、部分的には上向きの力が見て取れる。世界的なAI需要の底堅さである。「AI・半導体バブル」という指摘もなされているが、現状は実需の強さが続いているため、急転直下のバブル崩壊という展開は、あまり現実味をもってとらえられてはいない。いずれにしても、2026年の国内景気を考える上で「AI・半導体需要の行方」は要注意テーマとなるだろう。
- 最後の注目点は高市政権の経済運営である。2025年10月に就任した高市首相は積極的な財政運営を軸に経済政策を展開している。しかし今後も引き続き「アベノミクス路線の継承」として、円安を容認する金融政策や大規模な財政出動が進められた場合、短期的には需要拡大を通じて景気を下支えする可能性もあるが、経済学的にみれば、すでにインフレ傾向がみられる状況下で需要をさらに刺激することは、物価上昇圧力を一段と強める結果になりかねない。
- 円安が進行すれば、輸入物価の上昇を通じて実質賃金が低下し、個人消費にはマイナスに作用すると考えられる。また、日本銀行が円安やインフレ圧力を抑制するために利上げを急いだ場合、家計や企業の金利負担が増加し、需要の抑制を通じて景気の腰折れを招く可能性も否定できない。
- このように、インフレ局面においてデフレ期と同様の政策対応を続けることは、政策の整合性を欠く恐れがある。日本経済にとっては、インフレ経済下でデフレ対策的な政策運営が継続されるという、不整合なポリシーミックスが主要なリスク要因の一つとなり得る。企業としては、為替と物価の動向、それに対する金融政策の変化を注視した経営の舵取りが求められる。

(2) 国内中小企業問題

(2) - 1 景気状況

- 日本銀行が12月に公表した企業短期経済観測調査（日銀短観）から、中小企業のみを抽出して見ると、製造業が前回から5ポイント上昇の6、非製造業が1ポイント上昇の15となった。製造業の景況感改善が顕著になっている。製造業が改善したのに加え、非製造業の景況感も高水準を保った。中小企業基盤整備機構の中小企業景況調査も同様の波形となったが、水準はマイナス値を推移した。
- 経済統計上、日本経済は緩やかな回復基調と各方面から評価されるが、その温度感では中小企業の現実とは依然隔たりがあるといえそうである。
- 今回の改善の背景には、米関税政策の悪影響が想定を下回ったこと、価格転嫁の進展や円安による追い風に加え、半導体やデータセンターなどAI関連需要の恩恵など、大企業を中心に収益が堅調さを維持したことがある。しかし、人手不足や原材料高は依然として経営の重石となっており、とくに中小企業の先行きには不透明感が漂っている。材料費高騰の影響は大きく、「値上げしても追い付かない」状況にあり、また人手不足感もバブル経済末期の1991年8月調査以来の水準となっている。
- 商工中金の調査によると、2026年に定例給与・時給引き上げを計画している企業数の割合は72.4%と、今年の計画（69.8%）を上回ったが、引き上げ率の上昇幅は縮小した。最低賃金の引き上げで賃上げ企業数が増えた側面も大きいと考えられる。
- 利上げ局面にあるなか、金融機関の貸出金利も上がり、企業負担も増している。物価高で疲弊した企業の資金繰りにボディーブローのように影響が広がることが懸念される。



(2) - 2 倒産・休業業の「日常化」への懸念

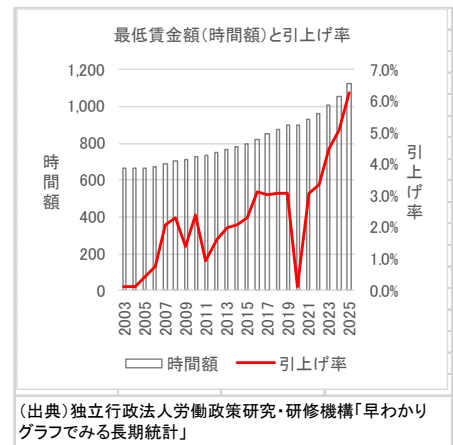
- 2014～2023年までの10年間、企業倒産は1万件を下回り、コロナ禍の2021年は大胆な資金繰り支援で6030件と歴史的な低水準を記録した。「倒産」の「非日常化」が続いたが、2024年は11年ぶりに1万件を超え、2025年はさらに増勢を強め、2年連続で1万件を上回る見込みとなっている。もっとも低水準だった2021年との比較では7割程度の増加が見込まれている。
- 東京商工リサーチによれば、「人手不足や価格転嫁に対応できた企業は賃上げも進み、会社業績も好調だ。一方で、対応できなかった企業は悪循環に陥り、倒産するケースが多い」という。
- また、2025年は人手不足がより鮮明になった年でもあった。2025年1-11月の「人手不足」関連倒産は359件と、前年同期比で+34.4%に達している。年間300件を超えるのは、2013年の調査開始以降で初めてとなる。



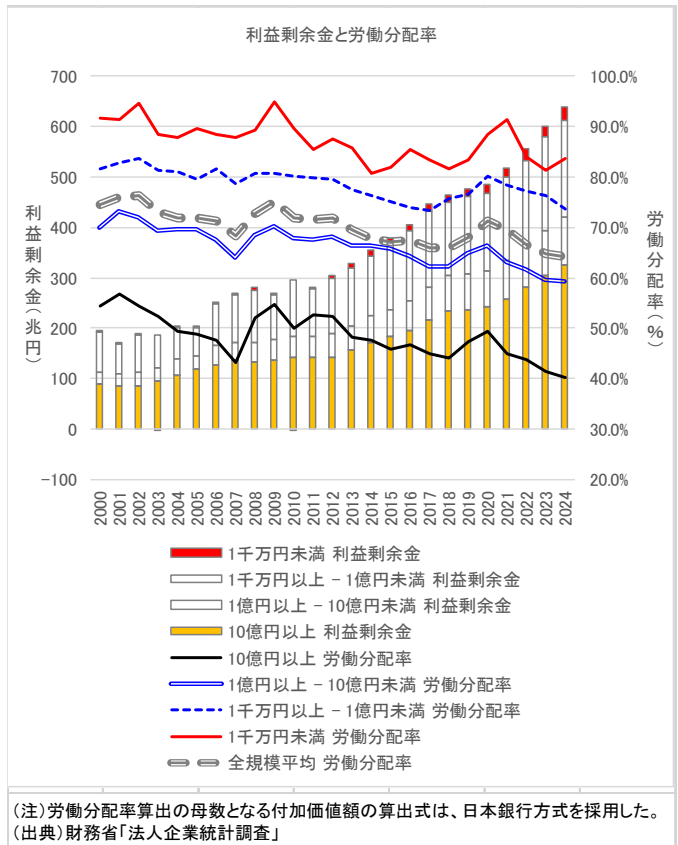
(出典)東京商工リサーチ

(2) - 3 最低賃金引き上げと中小企業経営

- 2025年度の最低賃金引き上げ率は6.3%、金額ベースでは過去最高の66円増の1121円となった。今回の大幅な引き上げは、実施の準備期間が必要であることなども考慮され、10/01発効は20都道府県に留まった。なお、全都道府県で初めて最低賃金が1000円を超えた。
- 日本では、2020年頃まで労働供給源になっていた前期高齢者と専業主婦(夫)が減少する段階に入っており、外国人労働力でその数を代替できている状況でもない。そのため、人材確保のための賃上げや省力化投資が緊急の必須課題となっている。とはいえ、中小企業はこの数年間で賃上げを実施している企業も多くあり、さらなる賃上げや新たな設備投資に対する資金制約は大きくなっている。
- さらに、この間の物価高——原材料費・エネルギー価格の高騰——のなか、コスト上昇分を完全に価格転嫁でできる企業はわずかであり、その裏側では多くの中小企業が利益を削って耐え忍んでいる。また今後は金利負担のさらなる増加への対応も迫られることになる。こうした局面においての最低賃金の大幅引き上げであったことを、まずは念頭に置かなければならない。
- また、人手不足の今日においては、最低賃金額によらず、常に最低賃金を上回る金額を提示しなければ雇用確保そのものが難しい。高賃金を支払うことのできる付加価値額の高い企業は、すでに最低賃金を上回る賃金を支払っていることから、最低賃金引き上げの影響を即座に受けることはないだろう。しかし最低賃金近傍で、あるいはパート・アルバイト中心の経営でギリギリ収益を維持している企業にとっては、最低賃金の引き上げが企業経営の継続そのものを困難としかねないものでもある。2029



(出典)独立行政法人労働政策研究・研修機構「早わかりグラフでみる長期統計」



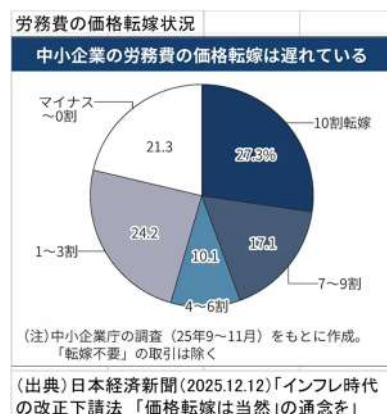
(注)労働分配率算出の母数となる付加価値額の算出式は、日本銀行方式を採用した。
(出典)財務省「法人企業統計調査」

年までの最低賃金（時間額）1500 円到達が目標として掲げられているなか、変化を恐れない経営姿勢が求められているといえるだろう。

- ただし、中小企業個々の自助努力のみに頼るのであれば、国家的困難に対して中小企業へ負担を押し付けることでその場しのぎをしてきた構図は変わらない。
- 2024 年度末時点での企業の利益剰余金は、過去最高を記録した。労働分配率は資本金規模によって明確に格差がある。また、中小企業・中堅企業の労働分配率は、全産業平均を大きく上回っている。端的に言えば、余力のある大企業層と余裕のない中小・中堅企業層という図式である。企業個々の自助努力を前提としながらも、公正取引を通じた、適正な利益分配あるいは再分配を進める経済設計が求められているのではないだろうか。

(2) - 4 公正取引政策の変化と現状

- 下請法を改正した「中小受託取引適正化法（取適法）」が 2026 年 1 月 1 日に施行された。1956 年制定の下請法は、親事業者による代金支払い遅延や減額、買ったときなどを禁止してきたが、今回の改正では名称・用語から「下請け」を廃し、取引の対等性をより重視する制度へと転換した。
- 改正法の大きな特徴は、禁止行為の拡充である。価格協議の要請があったにもかかわらず協議に応じず、一方的に取引価格を決定する行為が新たに禁止された。また、製造委託等に加えて「特定運送委託」が適用対象に追加され、資本金に加え従業員数も適用基準に取り入れられた。これにより、規制逃れを防ぎ、より実態に即した適用が可能となった。
- もう一つの重要な改正点は、手形による代金支払いの禁止である。手形は下請け事業者に資金繰り負担を押し付ける非合理的な慣行であり、その廃止は経営改善や賃上げにつながると期待される。
- 中小企業の価格転嫁は遅れている。中小企業庁の「価格交渉促進月間の実施とフォローアップ調査結果（2025 年 9 月）」によれば、コスト上昇分の転嫁率は 54%にとどまった。特に労務費の転嫁は遅れており、2 割が全く転嫁できていない。また、1 次請け（55%）に比べ、サプライチェーン（供給網）上の 3 次請け（48%）や 4 次請け上（42%）の転嫁率は特に低水準である。欧米ではコスト増の大半が販売価格に反映されているのは対照的である。取適法には中小企業の交渉力を高め、価格転嫁を通じた賃上げ原資を確保しやすくする期待が寄せられている。
- 一方で課題もある。日本ではデフレの長期化でコストの上昇分は下請けが負担すべきだとの考えが定着し、関係悪化を恐れて価格交渉を求めない中小が少なくない。実効性を高めるには「インフレ下では価格転嫁が当たり前」というノルム（社会通念）を浸透させなければならない。また今回の改正では、優越的地位の濫用に由来する禁止行為の違反に関しては罰則適用されない。
- 今回の法改正は、公正取引実現に向けた前進だが、「公正な競争環境の確保」までは依然として距離がある。労使双方の共通課題に位置付けたさらなる運動が求められる。



(3) 過去最少を更新する出生数——「仕事か家族か」から「仕事も家族も」へ

(3) - 1 出生数、2年連続 70 万人割れ

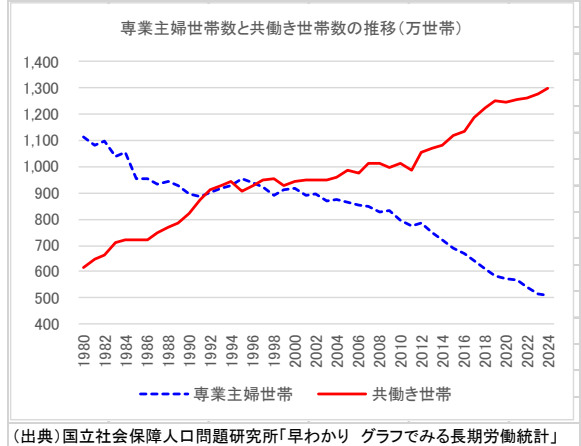
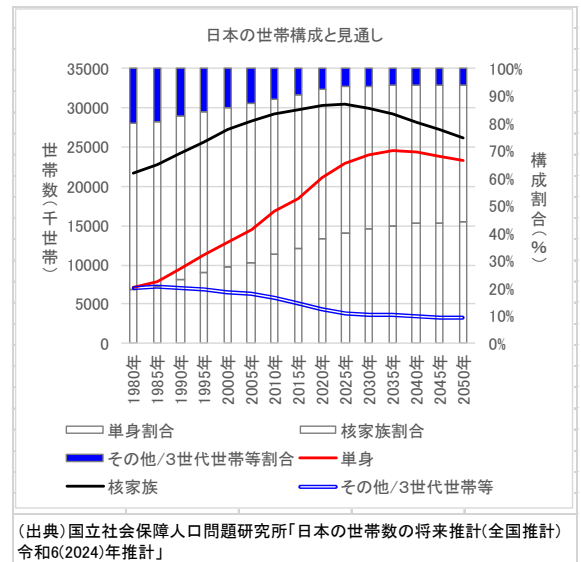
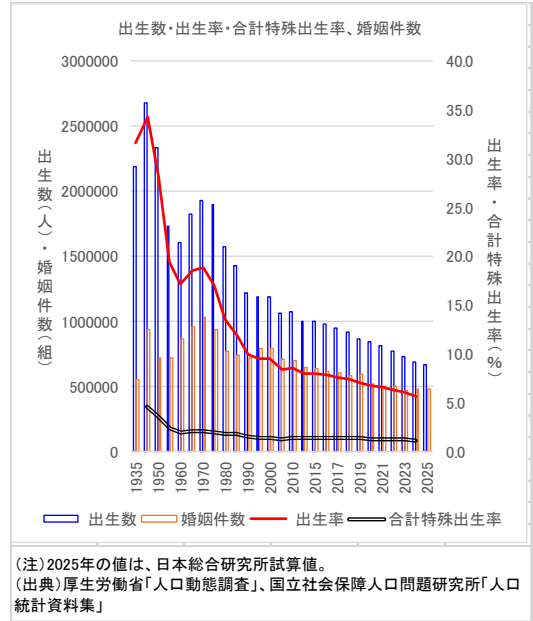
- 毎年恒例の日本総合研究所の各年の出生数予測。2025 年は日本で生まれる日本人の子ども数が前年比 3.0% 減の 66 万 5000 人程度となる見込みである。2 年連続で 70 万人を割り、統計のある 1873 年以降、過去最少となる。団塊ジュニア世代が順次、出産適齢期を過ぎた 2016 年以降、10 年連続で減少。少子化に歯止めをかける道筋はなお見通せない。
- 出生数の減少率は 2022~2024 年の 5% 台から 3% 台に縮んだが、依然として深刻な減少ペースであることに変わりはない。見込み数を試算した、藤浪匠主席研究員（日本総合研究所）は、「若者の子どもを持つ意欲は低く、結婚しても子どもを持たない夫婦が増えている」と指摘する。
- 婚姻数は前年から横ばいの 48 万 5000 組となる見通しである。コロナ禍の行動制限などの影響で大きく減った後、2024 年は 2 年ぶりに増加した。2025 年の婚姻数は下げ止まったようにみえるが、将来の出生数の下支えに

つながるかは不透明である。

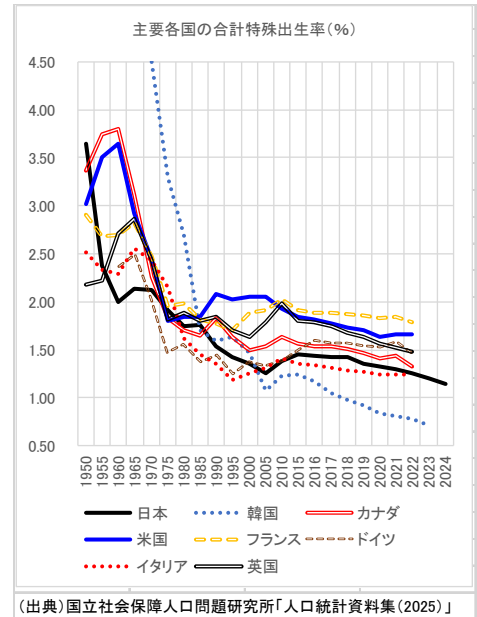
- 国立社会保障・人口問題研究所が2023年に公表した将来推計人口は2025年の出生数をメインシナリオの中位推計で74万9000人と見込んでいた。66万人台となるのは2041年を見込んでいたが大幅に早まったことになる。今回の試算は社人研がより低く見積もった低位推計(65万8000人)に近接している。
- 少子化の背景には仕事と育児が両立しにくいことや若年層の経済的な不安、価値観の変化など様々な問題が絡み合っている。

(3) - 2 50年で変わった「家族」「働き方」

- 戦前は家制度の下、多世代が同居し家長である男性が絶対的な支配権を持っていた。女性は夫の許可がなければ働けず良妻賢母であることを求められた。子は家の継承のため必須だった。
- 戦後、個人の尊重と両性の平等が憲法で示されたが、家父長的意識は今も日常のあちこちで顔を出す。高度経済成長期に若者が都市に出て会社勤めをするようになると、夫は仕事、妻は家事・育児を担う核家族が形成された。会社員の夫と専業主婦に子ども2人の世帯を、「標準世帯」と呼ぶようになったのは1970年頃である。
- 第2次ベビーブームが訪れ、出生数は年間200万人を超えた。70年代半ばになると女性の就業率(15~64歳)は5割を切り、この頃から少子化の兆しも表れ始めた。合計特殊出生率は1974年以降、人口維持に必要とされる2.07(人口置換水準)を下回るようになった。
- 1980年代になると、国連の女子差別撤廃条約批准のため均等法の策定作業が進められたが、財界のみならず広く経営側の反発もあったことで、規定の多くは努力義務に留まり、女性の時間外労働や休日・深夜労働を制限する、労働基準法的女子保護規定も残存した。企業側は「コース別雇用管理制度」を採用し、実質的に働き方を男女で区分することで対応したのである。
- 均等法施行と同じ年に、会社員らに扶養される配偶者は保険料を払わなくても国民年金が受け取れる「第3号被保険者制度」も開始された。均等法が女性の就業を推進する一方、専業主婦を優遇するちぐはぐさが批判を浴びた。
- 1996年には共働き世帯数が専業主婦世帯を上回り、その差は拡大していく。1999年施行の改正均等法では、差別禁止規定が強化されセクハラ防止措置が義務化。女子保護規定も撤廃された。
- 少子化は、1989年の合計特殊出生率が戦後最低の1.57を記録したことで認識されるようになった。1992年の国民生活白書では少子化問題が大きく取り上げられ、育児休業法(現育児・介護休業法)の施行につながった。当初から男女ともに育児休業がとれたが、男性の育児参加は進まず。2005年施行の次世代育成支援対策推進法では、企業に社員の子育て支援を促す制度整備が行われた。
- 現在、結婚した夫婦が生涯に持つ子どもの平均数(完結出生児数)は1.9である。2024年の出生数は68.5万人と、ピーク時(1949年)の4分の1まで減少している。また、少子化は日本だけでなく世界全体で進む共通課題ともなっている。



- 日本の人口はこれからも減っていく。非婚化は進み、単身世帯の比率は約4割にのぼる。少子化の要因は複雑で論理では説明できない感情的な側面もある。その解決を当事者に委ねるのではなく、企業を含めた社会全体で向き合うべき課題である。
- 結婚をしない、子どもを持たないという選択肢は確かにあり、社会的にも理解が広がっている。しかし、自らの選択でなく、経済的あるいは社会的な問題で結婚することを諦めることがないような手立てを、官民挙げて講じていくことは、企業の持続可能性を保証し、ひいては国の将来をつくることにつながる。
- 加藤明彦会長 (AVEX) は次のように話す。「新入社員はわが社で仕事をしながら成長してやがて家庭を持ちます。そして子どもが大きくなっていくとそれだけのお金がかかりますので、その分社員の給料を上げていかざるを得ません。それだけの収入を払える企業になり、社員の子どもの社会にでるまで企業が責任を持って面倒を見ることです。少子化の問題にはそういった安心して働ける形で企業も絡んできますので、企業の責任として捉えているかということ（です）」(カッコ内は筆者追記)。(中小企業家しんぶん (2023. 01. 05) 「新春座談会」)
- 若者が結婚して子どもを育てやすい環境を整えるには、持続的な賃上げによる経済的な不安の解消が欠かせない。社会が直面している困難を、経済社会の大きな位置を占めている中小企業が、まず目の前の社員に向けて行動することが社会を変えていく確かな力となる。

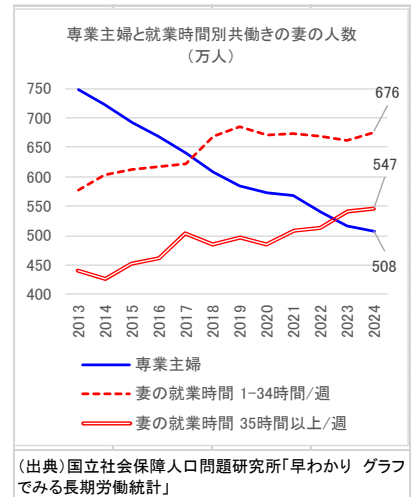


(4) 労働

(4) - 1 「労働力人口の2%」の潜在力

——専業主婦、就業希望 100 万人

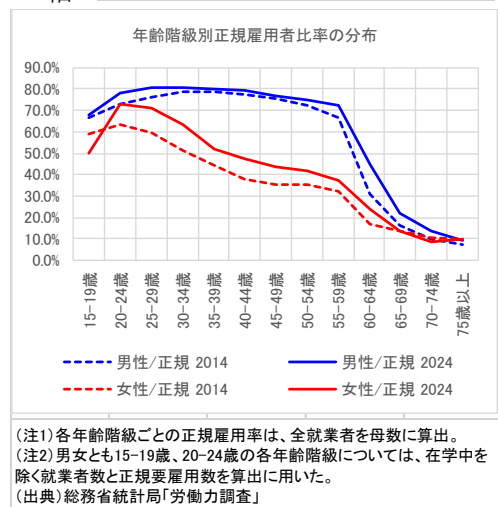
- 共働きが多数派となったが、今も専業主婦は少なくない。総務省「労働力調査」によれば、2024年時点で508万人存在している。さらに、是枝俊悟主任研究員(大和総研)によれば、専業主婦のうち就業希望者は、労働局人口の2%に迫る103万人に上るといふ。
- 専業主婦は64歳以下の生産年齢人口が約8割を占めるとされるが、空前の人手不足の中でなぜ就業できないのかを問わなければならない。
- 近藤絢子教授(東京大学)は、「家庭状況の要因が大きいのではないかと指摘する。2023年のOECDの調査によれば、日本の女性が担う家事・育児などの無償労働時間は男性の5倍弱に上る。これは欧米主要国の2倍前後と比べると偏りが非常に大きい。この負担が就業へのハードルとなっているとの見方である。
- しかし現実には時間制約などのために、非正規でしか就業できないなど、条件が悪い中ではあえて働こうとしない層も存在している。その表れが、女性の正規雇用率が20代後半をピークに顕著に下落する「L字カーブ」である。2014年調査との比較でも正規雇用率の低下度に大きな変化はない。この状況を逆手に取ることでできる対策を講じるべく、各社の制度を総点検することも有効ではなかろうか。



(4) - 2 育児・介護などの「多様な働き方」の拡充

——公平感をどう確保するか

- 改正育児・介護休業法が2025年10月に完全施行された。テレワークや残業免除など多様な働き方の拡充が職場に求められている。
- 少子高齢化が深刻な日本で子育てや介護をしながら働ける環境の整備は欠かせないが、一方で柔軟な働き方をする社員が増えることによる「負担のしわ寄せ」と、それに起因する「社員間の不公平感」が問題となっている。



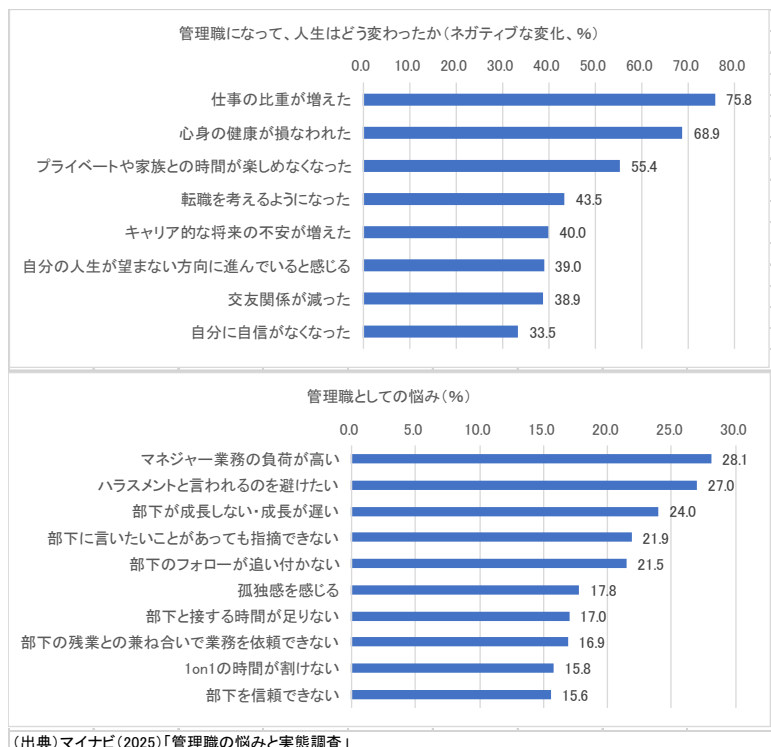
ている点にある。短期的には多額の利益をあげているように見えても、サプライチェーンで生活賃金に満たない低賃金労働を強いているとすれば、投資家からは「リスクあり」と見なされることになる。TISFDの背景には、不平等を放置したままでは、いずれ稼ぐための土台そのものが崩れかねないという問題意識がある。

- ・米国は気候変動問題に背を向けるトランプ2.0で、ESG（環境・社会・企業統治）の「E」には逆風が吹いているが、一方、インフレに苦しみ、不平等にとまなう不公平感の増大に不満を持つ層がトランプ大統領の支持層である。TISFDの領域である「S」には追い風が吹く可能性もある。
- ・では日本はどうか。需要のけん引役という意味で正社員の賃上げ率はもちろん重要だが、日本経済全体の持続可能性を考えれば、労働者全体のおよそ4割を占める非正規労働者を含めた賃金底上げの重みは推して知るべしである。TISFDは気候変動対応並みに企業経営にインパクトを与えることになるかもしれない。
- ・日本の労働市場は、少子高齢化や働き方の多様化、賃金格差、組織運営の課題など、複雑な構造変化に直面している。専業主婦や高齢者など潜在的な労働力の活用、柔軟な働き方の制度整備、生活賃金の視点を取り入れた賃金政策は、個人の働き方に影響するだけでなく、組織全体の機能を支える上でも重要である。現場で制度や負担の偏りが生じる背景には、意思決定や育成、調整といったマネジメント機能の不全があることが多い。
- ・こうした状況で現場を支える管理職は、単なる業務監督者ではなく、組織の機能を回す要として大きな責任を負っている。しかし役割があいまいなまま、プレーイングマネジャーとしての負荷が増え、「管理職になりたくない」と感じる社員が増加しているのも現実である。次節では、管理職を取り巻く現状と課題を具体的なデータで示し、フラット化改革やマネジメント機能の再設計の必要性を考えたい。

(4) - 4 編みなおしが迫られるマネジメント

(4) - 4 - 1 管理職は罰ゲーム？

- ・「管理職」が嫌われている。日本能率協会マネジメントセンターの調査によれば、一般社員の7割以上が「管理職になりたくない」と回答している。出世のため管理職を目指してきた世代には隔世の感があるだろうが、負荷は増えるばかりで報酬が釣り合わないなどと言われると、さもありませんとも思える。
- ・現場を見ると、管理職の仕事は明確に定義されていない。プレーイングマネジャーとして自身の業務もこなしながら、調整や事務管理、トラブル対応に追われる現実がある。
- ・マイナビ調査によると、管理職になって「心身の健康が損なわれた」と答えた人は68.9%に上り、「仕事の比重が増えた」と答えた人は75.8%、「プライベートの時間が楽しめなくなった」は55.4%だった。「転職を考えるようになった」と答えた人は43.5%である。最も多い悩みは「業務負荷が高い」(28.1%)で、「ハラスメントと言われるのを避けたい」(27%)が続く。



- ・世間では「管理職は罰ゲーム化している」とも言われるが、調査結果を見る限り、言い得て妙といったところであろう。管理職の劣化なのか、一般社員の意識に紐づく問題なのか、あるいは組織のバグなのか――。

(4) - 4 - 2 マネジメントの「機能」に関する代表的研究

- ・現場のリーダーが倒れていくなどの声を、「何人もの」会員経営者から耳にする。「何人もの」ということは、個別企業が抱えている特殊問題ではないということである。
- ・事実、今、多くの企業で管理職のあり方が再検討されている。以前は目標設定や売り上げ達成を管理し、上意

下達でチームメンバーに指示を出して、着実に業務が遂行するように監督するのが役割だった。しかし、リモートワークや多様性が進み、よりフラットなマネジメントのあり方が重要視されるようになってきていることが背景にはある。

- そもそも管理職（マネジャー）の役割とは何か。1950年代、ピーター・ドラッカーは「目標設定」「組織化」「動機付けとコミュニケーション」「評価測定」「人材開発」の5つを挙げた。これらを通じて管理職は組織におけるマネジメント機能を果たすことが期待される。
- 経営学における組織戦略の議論では、「組織デザイン」が中心で、事業部制や機能別組織、マトリクス組織などが典型例である。アンリ・ファヨールは計画、組織、指揮、調整、統制の5つの機能を提示し、ヘンリー・ミンツバーグは日常業務を観察して、マネジメントは非定型的な活動の連続であることを示した。
- これら古典理論は現代の実務を理解する基礎を提供するが、全てをカバーするには限界がある。それは、実務では新たな課題に対処するため、常に柔軟なアプローチが求められるためである。

(4) - 4 - 3 フラット化改革の功罪とマネジメント機能の再考

- 日本企業においても、これまでに組織デザインの観点からのマネジメントの機能見直しが行われてきた。代表的なものが1990年代に多くの企業で採用された「フラット化」である。
- バブル崩壊以降、日本企業は国内市場の停滞、グローバル競争の激化、技術革新とデジタル化の進展といった急激な環境変化に直面した。年功序列・長期雇用を前提とした従来型組織では、こうした変化への対応が難しくなり、多くの企業が成果主義の導入や管理職階層の削減、権限委譲に踏み切った。
- フラット化は、本来、意思決定の迅速化や現場の自律性向上を狙ったものであった。しかし現実には、別の課題が顕在化することになる。意思決定の責任所在が曖昧になり、育成や調整の役割が弱体化した結果、現場、とりわけ残された管理職に負担が集中したのである。
- この現象は、単に「管理職の仕事が大変になった」という話ではない。組織が果たすべきマネジメント機能が、戦略と整合的に再設計されていなかったことの帰結である。「誰が意思決定をするのか」「誰が人を育てるのか」「誰が全体を調整するのか」という「機能」が明確でなければ、現場の疲弊は再生産され続ける。
- 現代の企業に求められているのは、単なる管理ではない。社員一人ひとりの主体性と自律性を引き出すマネジメントである。安定成長期には有効だったトップダウン型の統制モデルは、変化の激しい時代には限界を迎えている。指示を待つ組織ではなく、社員が自ら考え、判断し、行動できる組織への転換が不可欠となっている。
- 今、問われているのは、管理職の「負担軽減策」ではなく、組織全体としてのマネジメントの再構築である。企業の中長期を見据え、組織設計と人材育成を一体で考え直すこと。これこそが、変化の激しい時代に中小企業が生き残るための新たなマネジメントの姿といえるだろう。

(4) - 4 - 4 感情の媒介者としての管理職に

- リモートワークの広がりや職場の多様性が進んだことで、よりフラットなマネジメントのあり方が重要視されるようになった。とりわけ中小企業は、管理職と現場の距離が近く、日常的なコミュニケーションが非公式なやり取りに依存しやすいという特性がある。また、管理職がプレイヤーを兼ねるケースも多く、業務負荷に加えて部下や同僚の感情を受け止める「見えにくい負担」が集中しやすい構造にある。
- さらにこれからの時代を背負う「Z世代」と呼ばれる若者たちは、「いいね！」のワードに象徴されるSNSネイティブ。共感や承認を日常的に体験し、自分自身の価値観や思いが尊重されているかどうかに関心がある。こうしたメンバーと向き合うとき、企業に求められているのは、感情に迎合することや一時的な気分への対応ではなく、メンバー一人ひとりが何にやりがいを感じ、何に不安を抱いているのに関心を持ち、それを理解しようと努めたうえで、経営の方向性や判断の背景を、同じ社員の目線に立った言葉で丁寧に伝えていく——これは決して容易な作業ではなく、管理職個人の努力に委ねるべきものでもないが——ことではないだろうか。
- こうした環境のもとでは、単に業務を管理するだけでなく、人と人との関係性をどう築くかが、組織の持続性を左右する重要な要素となっている。そこで注目され始めているのが、管理職やリーダーが経営層との間に立ち、「感情の媒介者」として機能するマネジメントである。
- メンバーの気持ちに関心を持ち、理解に努め、必要に応じて経営層に伝える。経営層の意図は、部下が共感できる同じ社員目線の言葉で伝える——。こうした双方向のプロセスは、指揮・命令や業務を管理する従来のマネジメントの反復では生れて来ることはないだろう。逆に、こうしたプロセスを管理職やリーダーが意識的に生み出すことができれば、メンバーは自分が大切にされていると感じ、心理的安全性の向上もさることながら、

信頼関係の確かな基盤となり得る。

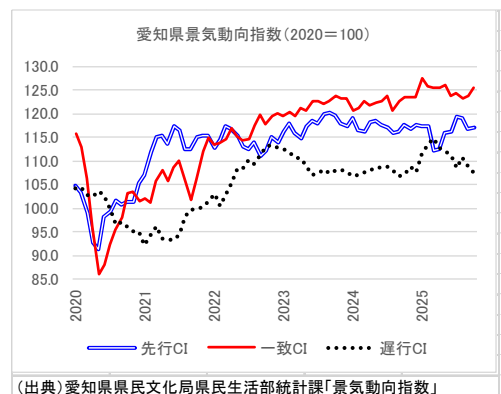
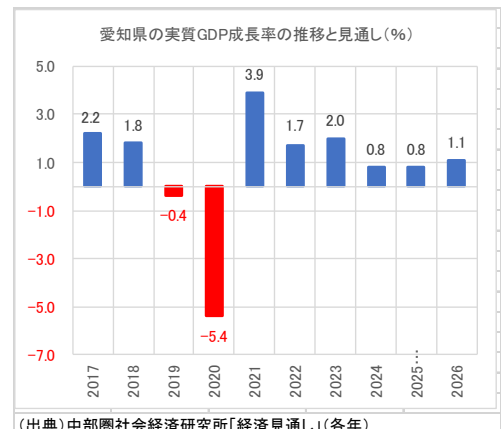
- ・「感情に寄り添う」ということは、しばしば「甘やかすこと」と誤解されることもあるが、両者は本質的に異なる。感情に寄り添うとは、メンバーの不安や不満、期待といった感情をそのまま肯定したり、要求に無条件で応じたりすることではない。むしろ、メンバーが何に価値を感じ、何に戸惑っているのかを丁寧に汲み取り、その背景を理解したうえで、組織としての判断や方向性とどのように接続するかを考える行為である。
- ・これは、人間を単なる労働力としてではなく、主体的に考え行動する存在として捉える「人間尊重の経営」そのものだろう。労使が対立関係ではなく、相互に理解し合い、共に企業の将来を考える関係であることが、組織の活力と持続的発展を支えるという視点は、感情や共感に着目したマネジメントの重要性を裏づけている。
- ・アダム・スミスは「道徳感情論」の中で、人間が他者の立場を想像し、その感情に共感する能力が社会的調和を生むと論じた。この洞察は、労使相互の信頼を基礎とした経営が強く求められる中小企業のマネジメントにおいて、新たな視座として再評価すべきものだろう。
- ・罰ゲーム化した管理職を、単なる業務管理者という役割を超え、組織の信頼関係や活力を生み出す「機能」として全社的にリ・デザインする——。今がその転換のときかもしれない。

5. 愛知県の経済社会動向

(1) 愛知県経済概況

(1) - 1 25年の愛知県経済の動向と26年の見通し

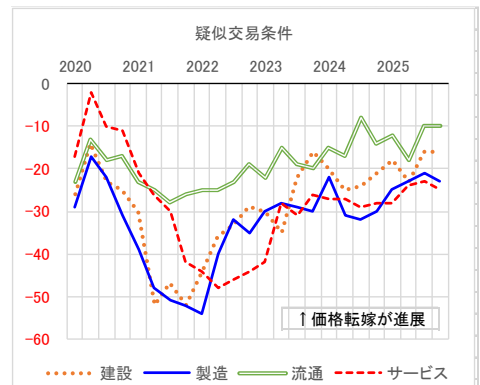
- ・中部圏社会経済研究所の行った推計によれば、2025年度の愛知県の実質GDP成長率の実績見込みは+0.8%と、2024年度と成長率は横ばいとなった。民間最終消費支出（個人消費）、民間企業設備投資が押し上げに寄与したが、民間住宅投資の落ち込みが大きかったことが響いた。
- ・また米国関税の影響が危惧された外需は、2025年前半までその影響が見られたが、米国との関税交渉の妥結をみた2025年後半以降の調整が功を奏し、大幅な落ち込みは回避された。それでも2025年前半の落ち込みを解消するには至らず、内需のプラス効果を一部相殺したと見込まれる。それでも、国際貿易を取り巻く不確実性は愛知県経済への逆風となることが避けられないと考えられることから、愛知県経済が力強い拡大には至らないと想定できる。
- ・景気変動の大きさやテンポ（量感）をあらわす景気動向指数（CI、2020年=100）は、直近（2025年10月）では景気の現況を示す一致指数は2ヶ月連続、景気の先行きを示す先行指数は3ヶ月ぶりに前月を上回ったが、景気の現況に遅れて動く遅行指数は2ヶ月連続で前月を下回っている。景気動向は「足踏み」感がにじむ。
- ・このようななか、2026年の実質GDP成長率は+1.1%と推計されている。ただし推計根拠は、公需と円安局面が続くことから外需による押し上げ効果への期待である。外需を取り巻く環境は、米国の関税政策、米中貿易戦争の激化・長期化のほか、日中関係の悪化による変動リスクが大きい。
- ・また中小企業においては、価格転嫁と賃上げが密接にかかわることから、国を挙げて価格転嫁政策が推進されているが、中小企業での実現状況は十分な水準には至っていない。販売価格変動DI（「上昇割合」－「低下割合」）と仕入価格変動DI（「上昇割合」－「低下割合」）との格差を「疑似交易条件」として推移を観察すると、建設業は労働分配率が比較的高いにも関わらず、交易条件は不安定で収益基盤は脆弱である。
- ・製造業は、労働分配率は相対的に低い業種であるものの、価格転嫁の遅れが賃上げ余力を削いでいる状況にある。流通業は、他業種と比べるとマイナス幅は相対的に小さいものの、一貫してマイナス圏から脱していない。労働分配率が高い業種であるため、小幅な交易条件悪化でも利益への影響が大きい。サービス業は、労働分配率が最も高い業種で、価格転嫁の遅れが賃上げの最大の制約要因となっている。以上のように、中小企業では、全業種で疑似交易条件がマイナス圏にとどまり続けている。傾向的にみて、急激な好転も見込めそうにない。
- ・このことは、愛知県内の圧倒的多数を占める労働者の十分な賃上げの足かせとなり、結果、家計の所得環境の



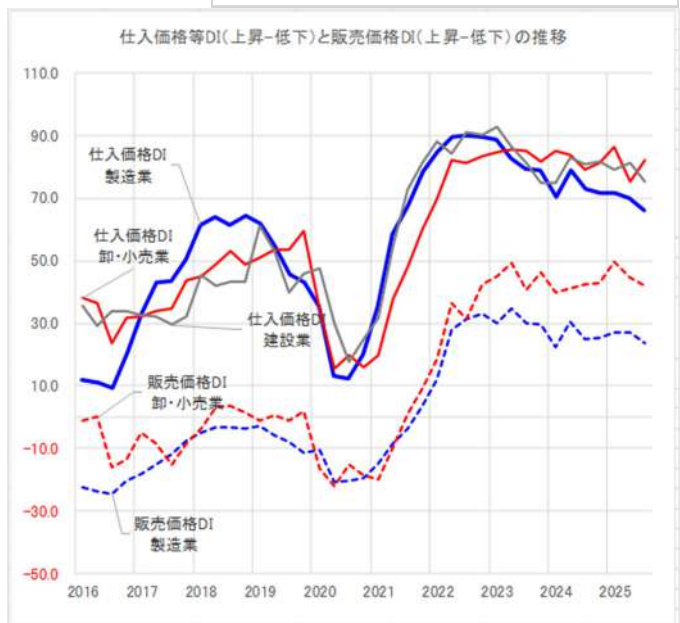
改善を不十分な状況に留め置くことになる。所得環境の改善が不十分な状況が続く中で、ウクライナ、中東などの地政学リスクを背景とした資源価格高騰や構造的円安がインフレを加速させれば、消費のさらなる重石になり、愛知県経済の押し下げ圧力となる可能性も考えられる。総じて、2026年の愛知県経済も停滞基調をたどる可能性が高いと想定される。中小企業経営にとって厳しい環境が続くと思われる。

(1) - 2 県内中小企業の状況

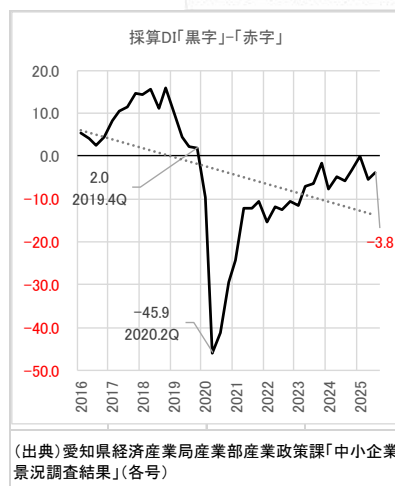
- 前述の通り、2025年の愛知県経済は、目立ったプラス要因も見られない中で高い不確実性よっての「足踏み」状況と判断したが、中小企業の景況感や経営状況も同様の傾向が見て取れる。
- 愛知同友会の景況調査（2025年11月期）では、「受注件数の確保が難しくなっている」（建設業）、「スポット的な仕事がメインで不安定」（製造業）、「仕事を取るのが大変」（サービス業）など、なお業況の不安定さを訴えるものが多く散見された。
- 業況の傾向的な持ち直しを指摘する声は一部に留まる。建設業からは「都市開発にからむ大型案件は動いているが、住宅関連は右肩下がり戸建て住宅はとくに厳しい」「物価高、労務費の増加で計画中止となるものが増えている」。製造業では、自動車関係からは「生産は堅調を維持しているが、金型には動きがない」、半導体製造装置については「中国での内製化が進み、種類によって明暗が分かれている」、その他の業種からも「需要が継続的に縮小傾向にあり、回復の兆しが見えない」（流通業）、「飲食業界全体が静か」（サービス業）など、力強さに欠く景況状況が指摘されている。
- 愛知県が四半期ごとに実施する「中小企業景況調査」（最新調査＝2025年7-9月期）によれば、当期採算が「黒字」とした企業の割合から「赤字」とする企業の割合を差し引いた「採算DI」は△3.8。新型コロナウイルスの流行前でかつ消費税率引き上げ時の2019年10-12月期調査の2.0には、5年半を経てもなお届かない。むしろ赤字が黒字を上回っている状態が常態化している。
- 最大の要因は仕入価格の上昇に販売価格の上昇が追い付かず（価格転嫁が追い付かない）、利益状況が好転しないことと考えられる。愛知同友会の調査から業種ごとに算出した疑似交易条件も、すべての業種がマイナス値に沈んだままである。
- コストの上昇分を販売価格で吸収できないなか、中小企業の資金繰りは確実に難化している。金融機関の貸出態度も、大規模金融緩和が導入されて以後もっとも厳しい水準を更新し続けている。2025年1-3月期調査で「厳しい」が「緩い」を上回って以降、「貸出態度DI」はマイナス値を推移している。なお、「貸出態度DI」が



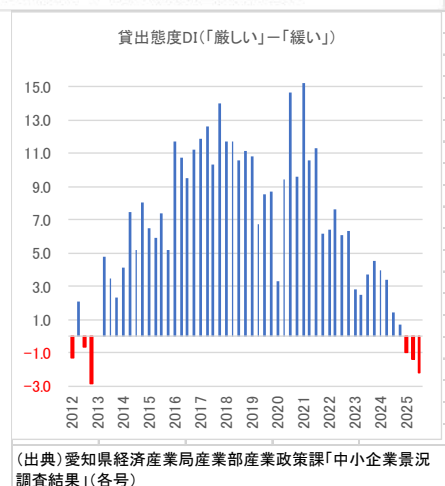
(注) 仕入価格変動DI-販売価格変動DIの差分を疑似交易条件として算出。
(出典) 愛知同友会「景況調査」



(出典) 愛知県経済産業局産業部産業政策課「中小企業景況調査結果」(各号)



(出典) 愛知県経済産業局産業部産業政策課「中小企業景況調査結果」(各号)

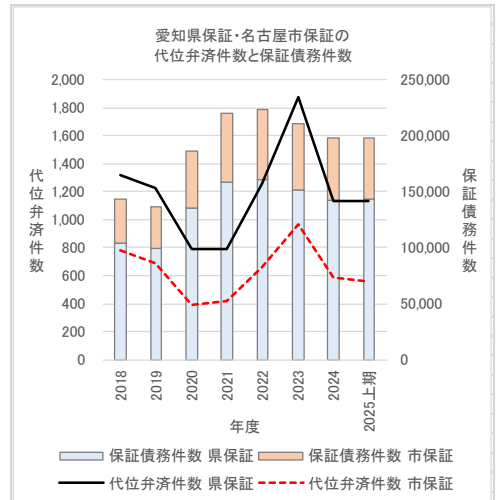


(出典) 愛知県経済産業局産業部産業政策課「中小企業景況調査結果」(各号)

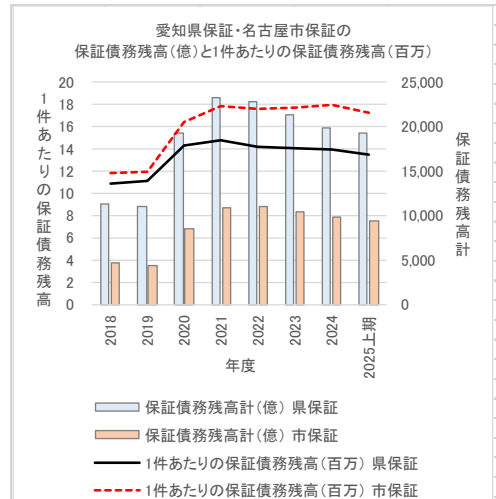
マイナス値となったのは、2012年10-12月期調査以来、およそ13年ぶりである。

(1) - 3 過剰債務下で始まった中小企業の市場退出

- ・愛知県信用保証協会、名古屋市信用保証協会の代位弁済件数は、2022年度に大幅な増加に転じ、2023年度にピークを打った。翌2024年度は2022年度水準をやや下回る程度に減少したが、2025年度は半期の時点で2024年度間の件数をすでに上回っている。また、両保証協会の債務件数は2024年度を上回る水準で推移している。
- ・両保証協会の保証債務残高は、代位弁済件数がピークとなった2023年度、2024年度で顕著に減少した。しかし、2025年度は半期の時点で2024年度間の水準に迫る勢いである。さらに、1件あたりの小債務残高は、コロナ禍の始まった2020年度に大幅な増加に転じ、2021年度にピークに達して以後ほぼ横ばいである。
- ・以上から考えられることは、①コロナ禍で過剰債務状態となった企業のうちの多くが、元金返済の開始により市場退出を迫られたこと、②2025年度に入り、価格転嫁が不十分ななかで企業体力が限界に達するなどの要因に直面した企業の市場退出が急増していること、③1件あたりの保証債務残高は、コロナ禍で急増して以降、高水準で推移しており、コロナ前と比べて過剰債務状態が継続していること、などであろう。2025年度上期の傾向を踏まえれば、今後はさらに市場退出を迫られる企業が相当数生み出される可能性が高いといえるだろう。
- ・金融機関の貸出態度が硬化し、貸出金利が上昇に転じているなかで中小企業には「淘汰の危機」が間近に迫っている。金融機関との日常的なコミュニケーションを意識的に密に図るための最大限の努力が求められる。少なくともローカルベンチマークや経営デザインシートなど、金融機関と「共通言語」で「対話」が行える準備に今すぐ取りかかるべきである。しかし、すべての前提は、日常の資金管理の精度向上と強化である。



(出典) 中小企業庁「保証実績の公表(信用保証協会別の金融機関別、信用保証協会別、金融機関別)」(各年度)



(出典) 中小企業庁「保証実績の公表(信用保証協会別の金融機関別、信用保証協会別、金融機関別)」(各年度)

(1) - 4 各業種の声

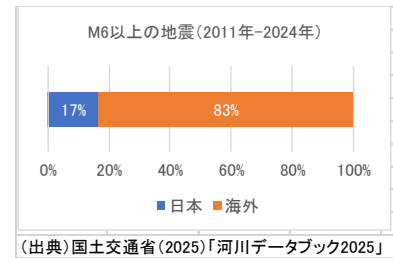
- ・このようななか、各業種の会員企業からは、次のような声が聞かれている。
- ・建設業からは「都市開発にからむ大型案件は動いている」との発言も一部からは聞かれるのだが、「投資用案件は停滞。住宅関連はガラガラとした右肩下がりです。戸建て住宅は特に厳しい」「物価高、労務費の増加で計画中止となるものが増えている」など、「建設業は全体的に右肩下がり」の状況にある。
- ・製造業の状況は依然としてまだら模様。自動車関係は「依然多くの受注残があり、自動車生産は堅調を維持」しているものの、「新規車系案件の先送り、自動車向け金型は動きがない」状況が続いている。工作機械関係は「中国のカーメーカーからの特需で受注残が積み上がっている」、「航空機関係の大規模投資にからんだ案件が出てきている」との情報もあるが「肌感覚として景況感は良くない」状況にある。「半導体製造装置は徐々に動き始めている」ようだが、「中国での内製化が進み、半導体製造装置でも種類によって明暗が分かれている」。なお「半導体パッケージ(ICパッケージ)の製造装置向け部品が10月頃から尻上がりに伸びている」との情報もある。ロボット関係では、「スマートフォン向けの小型ロボットは4月に底打ちし少し動き始めた」「北米や中国向けの電池製造用協働ロボットの需要も高まりそう」との見通しも聞かれる。
- ・その他の業種からは、「国内需要全体が継続的に縮小傾向にあり、回復の兆しが見えない」(流通業)、「飲食業界全体が静か」(サービス業)など、良い声は聞かれていない。景気は回復軌道にあるとは一概に言えない。

(2) 続く「大地動乱の時代」

- ・2025年は、阪神・淡路大震災の発生から30年の節目だった。6434人の死者を出したこの震災は、散発的に大

地震が起きていた時代が終わり、ほぼ日本列島全域の「大地動乱の時代」が始まった象徴ともいえる。

- ・「大地動乱の時代」とは、1994年に出版された書籍名である。著者は石橋克彦教授（当時、神戸大学）。出版から5ヶ月後に阪神・淡路大震災だった。
- ・いまや、世界で発生するM6.0以上の地震のうち、約20%が日本周辺で発生している。報道などでしばしば使われる「地震大国」あるいは「災害大国」という表現は決して誇張ではない。
- ・2025年に観測された震度1以上の地震発生回数は4352回（12/14時点まで）で、熊本地震のあった2016年以降最も多い年だった。これは前年から続いているトカラ列島群発地震によるものといわれる。
- ・震度5弱以上の地震は7度発生した。01/13に日向灘（M6.6、最大震度5弱）、01/23に福島県会津（M5.2、同5弱）、04/18には長野県北部（M5.1、同5弱）、06/21、09/17はトカラ列島近海（06/21:M5.5、同6弱、09/17:M4.7、同5弱）、10/25は根室半島南東沖（M5.8、同5弱）、12/08には青森県東方沖（M7.5、同6強）。
- ・災害は時を選ばず起こる。災害大国に生きる私たちは、多くの経験から教訓を積み上げてきた。寒波や暑さ、豪雨などといった気象現象が地震被害と重なることも念頭に、訓練を積んだ自治体も多い。それでも、国や自治体が果たすべき「公助」は多くの場合で追いつかない。こういう時こそ、地域のつながりによる「共助」の力の十分な発揮が求められている。そして、その中軸であり基礎をなすのは、地元を根を張る中小企業であることを改めて確認したい。



(2) - 1 二つの変動の重なり——地殻変動と気候変動

- ・地殻変動が活発になる時期は活動期と呼ばれる。
- ・プレートが動き、直下型地震が集散的に起こる時期は、50年～100年続くという。2011年の東日本大震災を例に取れば、これは約1100年前の貞観大地震の時とほぼ同じ津波領域をとまなっている。岡田知弘（京都大学・名誉教授）によれば、この貞観大地震から18年後に南海トラフ地震（仁和大地震）が起きたほか、富士山・開聞岳・鳥海山が噴火しているという。
- ・これにならば2011年の東日本大震災以後の状況を見ると、長野県北部地震（11.03.12）、福岡県浜通り地震（11.04.11）、御嶽山噴火（14.09.27）、熊本地震（16.04.14）、大分県中部地震（16.04.16）、大阪北部地震（18.06.18）、北海道胆振東部地震（18.09.06）、能登半島地震（24.01.01）、日向灘地震（24.08.08）、青森県東方沖地震（25.12.08）のように、日本の地殻変動は明らかに活発化していることがよく分かる。
- ・さらに気候変動にともなう集中豪雨による土砂災害や大洪水も相次いでいる。また近年では、台風が非常に強い勢力を保ったまま上陸し、大都市圏を直撃するケースも増えている。気象学者の多くは、今後もこうしたことが続いていくと警告している。
- ・東京大学地震研究所を設立した寺田虎彦は「天災は忘れた頃にやってくる」という有名な警句を残しているが、今や「忘れないうちにやって来る」状況である。私たちは、自然災害頻発の時代に生きていることを改めて認識しなければならない。

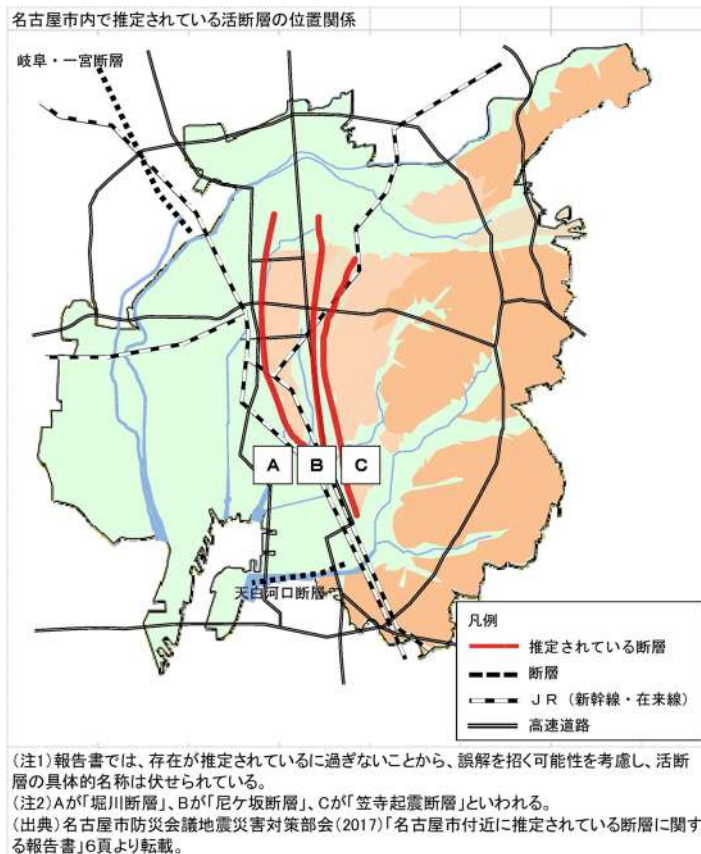
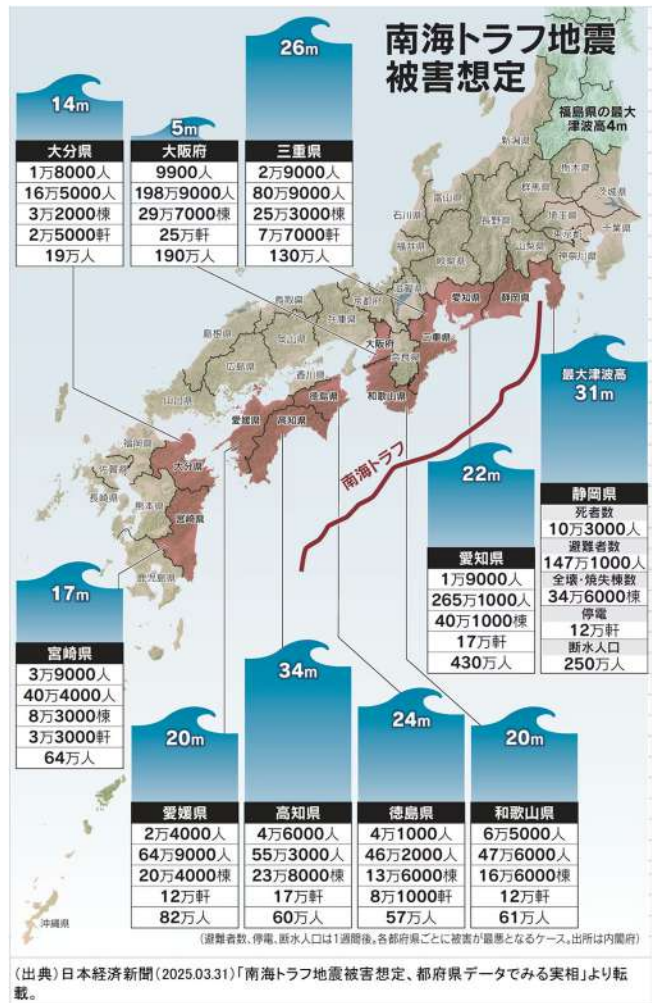
(2) - 2 南海トラフ地震の新想定——経済被害、最大292兆円超。死者、29万人超

- ・政府は2025年に南海トラフ地震による経済被害が、最大292兆円超に上るとする新たな被害想定をまとめた。前回2013年の想定（約220兆円）から悪化した。
- ・今回の被害想定背景には、前回推計時より地形データを精緻に分析した結果、30センチ以上の浸水リスクのある地域が3割広がったこと、インフレの影響がある。
- ・産業集積地である愛知県は、確実に深刻な被害に直面するとともに、経済被害を拡大する媒介となりかねない。発災後は、相次ぐ企業の撤退や倒産、サプライチェーンの寸断による財・サービスの供給停止が発生するが、影響が長期化すれば、国内だけでなく世界経済への波及も懸念されるためである。
- ・政府が公表した報告書では「復旧・復興が遅れた場合、生産機能の海外流出や、日本の国際競争力の不可逆的な低下を招く恐れがあり、国の存立に関わる深刻な問題となる」と指摘されている。
- ・今回の想定では、東海から九州の沿岸域を中心に149市町村が震度7の強烈な揺れに襲われ、太平洋側の広範囲で3メートル超の津波に見舞われるとされた。高知県の土佐清水市と黒潮町では、津波が最大34mに達すると想定された。死者は最悪のケースで29万8千人に上ると推計され、前回想定（32万3千人）からは減少した。

- 人口減少と高齢化が「国難災害」を増幅する構図もある。国立社会保障・人口問題研究所が推定する地域別将来人口と今回の想定を照らし合わせると、高齢化が進む地域を津波が狙い撃ちするかのように襲う状況が読み取れる。また政府の報告書の中では、歴史的にみた南海トラフ地震の発生間隔から、次の発災を21世紀半ば以降とするシナリオも立てられたが、この場合、時間経過とともに進行する人口減少、災害対応力の低下、施設の老朽化は震災被害を確実に拡大させるだろう。まさに、防災・減災対策は、「老いる日本」との時間競争である。
- ただし政府の被害想定は、あくまでも短期的な被害想定である。日本土木学会の南海トラフ地震被害に関する長期推計では、経済的損失が1410兆円(2018年時点)に上る。国の一般会計予算の約14倍である。しかし、有効な対策を進めれば、被害総額を3〜4割減らすことが可能であるという。
- 南海トラフ地震は、東側から東海地震、東南海地震、南海地震と呼ばれ、過去何度も大地震を起こしてきた。地震の起き方は毎回異なっており、一様ではないものの、その発生間隔は100年から百数十年と定期的。「東海」「東南海」「南海」の三つが同時発生したのが、1707年の宝永地震。東海、東南海地震が一緒に起こり、その32時間後に南海地震が起きたのは、1854年の安政地震。そして、前回の昭和の地震では、1944年に東南海地震が単独で発生し、2年後に南海地震が起きている。この時、それまでは連動して発生していた東海地震が起こらず、現在に至っている。東海地震は、1854年の安政地震以来起こっておらず、現在までの空白期間は172年に及ぶ。地下で相当のひずみがたまっていたとしても不思議ではない。
- 1944年に本来は連動して発生するはずだった東海地震が、他の2つの地震を誘発することで発生する「南海トラフ地震」は、歴史的にみると、いつ起こっても不思議ではない段階にあるといえる。2025年初、日向灘を震源とする地震が2024年8月に続いて再び発生したことを受け、政府は南海トラフ地震の今後30年以内の発生確率を80%に引き上げている。

(2) - 3 「想定外」「まさか」のない企業づくりを

- さらに名古屋市では、これまで推定されてきた3つの断層(堀川断層、尼ヶ坂断層、笠寺起震断層)について、「存在を否定できない」とする調査結果が2016年に報告されている。堀川断層は、名古屋城西側から熱田神宮西側に向け南北に走るもの。尼ヶ坂断層は、東区の尼ヶ坂周



辺から市中心部の栄・新栄地区の境などを経由して熱田神宮東側に延びている。笠寺起震断層は、東区と千種区の境界から、南区笠寺に延びる断層である。

- この3つの断層が動いた場合、M6.9の地震が発生し、名古屋市内を中心に震度6強の揺れが起きる可能性がある。住宅が密集し、地震が起きれば大火災が起こる恐れの大い「新重点密集市街地」は、愛知県内では名古屋市内に二地区あり、また安城市にも一地区ある。それぞれで対応が急がれているが、解消に向けては地域差があるのが現状である。
- 現代の科学ではいつ、どこに巨大地震が発生するかを予測するのは難しいというのが専門家の見解だが、歴史的に見ても日本は何千年も前から日本には幾度となく巨大地震に見舞われてきた。そして、過去を振り返れば南海トラフ地震は、明日起こっても全く不思議ではない。
- 災害の被害を大きくするのは「想定外」「まさか」の考え方である。その意味で、「想定外」「まさか」のない企業づくりに、今すぐに取り組む必要がある。強靱な財務体質を戦略的に築くとともに、発災時、社会の「必要」に中小企業ならではの役回りで迅速に応えられる体制づくりを確実に進めよう。

(2) - 4 企業活動に被害を与える災害リスクの性質

- 企業活動に被害を与え、事業継続を脅かす主なリスクに、自然災害、感染症、人為災害が挙げられる。これらのリスクは、発生前の被害予測が一定可能であるか、どのような経営資源に大きな影響を与えるかといった点で性質が異なる。
- 地震や台風などの自然災害による被害は、全国各地で発生し大規模な被害が生じるケースが多い。自然災害によって自社が直接被害を受けた場合、社屋・工場の損壊や従業員の安否確認など、対応すべき事項が多く存在する。直接の被害を受けない場合でも、サプライチェーンの寸断により、受発注の停止など悪影響が及ぶ恐れもある。
- また、私たちが直面した新型コロナ禍の場合は、感染拡大を防ぐための外出自粛により、売上減少に直結した対人サービス業に留まらず、製造業、卸売・小売業など幅広い業種で過去にないほど大きな悪影響が生じることを身をもって体験した。さらに感染症の流行の収束が、長期にわたって極めて見通しづらい特性がある。
- さらに近年は、社内外の人により引き起こされる人為災害も注目される。これは人間の行動が起点となる災害であることから、事前予測が困難である。代表的なものに企業を標的としたサイバー攻撃がある。インターネットバンキングを悪用した不正送金、コンピューターウイルスによる情報漏洩などの被害は、近年飛躍的に拡大している。また、従業員の過失による事故や悪意による不正行為なども完全に防ぐことは難しい人為災害である。発生する事態により、経営資源への影響はさまざまだが、企業の資金繰りや対外的な信用を大きく傷つけ、そこからさらに深刻な影響を与える事例も発生している。
- このようななか、企業にはそれぞれのリスクを把握するとともに、非常時に継続すべき自社の中核事業を明確にした上で、実効性の高い事業継続計画（BCP）の策定が喫緊の課題となっている。
- 一方、BCPの策定には企業規模による温度差が大きく見られる。しかし災害は大企業も中小企業も等しく襲ってくる。すべて自前で取り組もうとせず、外部機関を有効に活用することで、中小企業も優先度高く取り組もう。

被害を及ぼすリスク		発生前の被害予測	経営資源によって想定される被害の大きさ		
			設備	人材	金銭
自然災害	地震・津波	困難	大	大	間接的に発生
	台風・豪雨	可能	大	大	
感染症		可能	小	大	
人為災害	サイバー犯罪	困難	大	小	直接的に発生
	従業員や社外の人間の過失・悪意	困難	さまざまな影響が想定される		

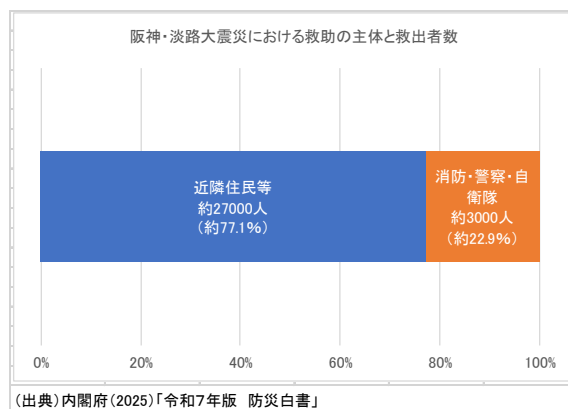
(出典)三十三総研(2020)「重要性・緊急性が高まるBCPへの取組～地域の持続可能性を高めるため、自律的な取組が不可欠」、「三十三トピックス(2020.10)」12頁より転載。

(2) - 5 「減災ルネッサンス」の担い手へ

- 歴史上の地震や津波は多くの死者をもたらした。しかし、簡素で自給自足的・相互扶助的な暮らし方などにより、過去の震災は「大風・洪水・飢饉ほど深刻・悲惨ではなかった面もある。建物被害も、全般的に地震より大風のほうが激しかった」と石橋克彦名誉教授（神戸大学）は指摘する。[\(石橋克彦 \(2026\)「続く大地動乱の時代『過剰文明』からの脱却を」『世界 2025.01』91-100 頁\)](#)
- 歴史上、「前回」に数えられる南海トラフ地震が発生したのは1854年。震災に襲われた人々は、被災地ごとに狭い共同体の中で援け合って震災を乗り越えるしかなかった。逆にいえば、平時の暮らしが自給自足的で自立

的だったことで、村や町単位くらいで最低限生き延びることができたともいえる。ところが現代は、巨大な流通システムや莫大なエネルギーに支えられ、過疎地でも便利な生活がつけられている。地球規模で「顔の見えない他者」に依存した社会システムである。

- 最近の災害では、規模に応じて周辺や全国から応援が駆けつける。しかし南海トラフ地震の場合は、日本の半分が被災する超広域大震災である。救援できる側は激減し、救援される側が膨大になることで、外部からの応援も救援物資も、被災地すべてには到底行き渡らないだろう。被災地は基本的に、発災直後から長期間、人命救助から生存者の暮らしの支えと最低限の復興までを、近隣自治体で援け合いながら自力で遂行せざるを得なくなると考えられる。現代は、自給自足も共同体も捨て去った社会である。よって、次の南海トラフ地震は、歴史上初めての難局に私たちは遭遇することになるだろう。
- 現代の災害は、純粋な自然災害ではなく、さまざまな社会的問題と絡み合った社会災害が併発することで被害を甚大化させる複合災害でもある。たとえば、東日本大震災での原子力発電所の炉心溶融や、北海道胆振東部地震でのブラックアウトなどである。
- 自然災害の発生は予測できないが、社会災害は経営の仕方や政策のあり方、あるいは私たち自身の日頃の暮らし方によって事前に対応することができる。
- ヒントとなるのが、将来起こりうる大規模災害後のまちづくりを考え、備えておく「事前復興」の考え方。名古屋市の産官学で構成する「減災まちづくり研究会」は、「名古屋大都市圏 減災まちづくりビジョン」を2016年に発表。名古屋市から50 km圏の事前復興を検討し、災害に強いまちづくりの方向性を提言している。
- この内容は地域の企業が事業継続する際の課題提起も含んだ内容となっており、各社の災害対策の参考素材となり得る。また2017年6月には、産官学が連携する「あいち・なごや強靱化共創センター」が名古屋大学の減災館内に設立され、企業がBCPを策定する際にセンターが窓口となり、「絵に描いた餅」とならないようアドバイスをするほか、さまざまな人材育成の講習も実施されるなど、防災・減災に向けた制度、組織が整っている。
- 1995年の阪神淡路大震災では倒壊した建物から救出され生き延びることが出来た人のおよそ8割が家族や近隣住民等に救助される「自助」「共助」であったことに表れているように、「公助」の限界と「自助」「共助」のソフトパワーの重要性が広く指摘されている。しかし少子高齢化により、「自助」「共助」の主たる担い手が減少し、地域の防災力は大きく低下している。
- 災害被害を少しでも減らすために「公助」としてのハード、ソフト両面での対策は間違いなく不可欠である。しかし、発災時に最も必要とされるのは、「自助」「共助」による地域の防災力であることは、過去の経験からも明らかである。そして、この中心的役割を果たす力を地域の中小企業は持っている。
- その意味で、地域住民に認知され、信頼される中小企業へと自社を変革する努力が時代の要請として求められているといえる。地域の中での自社の存在価値を改めてとらえ直し、「減災ルネッサンス」(福和伸夫/名古屋大学・名誉教授)の担い手となろう。



(3) 暮らしと社会の動向

(3) - 1 就業構造

- 住民生活の基礎をなす最大のものは、日々の暮らしの糧を得る労働である。この間の議案情勢でも指摘してきたように、「非正規雇用の増加」という労働の変化は、すべからず正規と非正規という雇用区分によって受け取ることのできる所得に格差が生じる。そして、受け取った所得に応じて生活水準が規定されることになるため、住民生活の一側面を定量的にあらわし得るものである。
- 現在比較可能な統計資料で雇用区分別に愛知県内労働者の状況を確認すると、02年時点の雇用者(役員除く)の総数(男女計)は303万人超である。以後5年ごとの調査では、333万人(07年、前回調査比+30万人)→336万人(12年、同+3万人)→354万人(17年、同+18万人)→357万人(22年、同2万人)と一貫して増加した。
- 内訳では、正規雇用者が208万人(02年)→215万人(07年、同+7万人)→211万人(12年、同-4万人)→222万人(17年、同+10万人)→226万人(22年、同+4万人)である。非正規雇用者は、94万人(02年)

→117万人(07年、同+23万人)→125万人(12年、同+8万人)→132万人(17年、同+7万人)→131万人(22年、同-1万人)となった。リーマンショック時に正規雇用者の雇用縮減が非正規雇用者に置き換わって以後、正規雇用者の増加幅を超える非正規雇用者の増加が続いてきたが、直近5年間では潮目が変わった様子がうかがえる。構造的な人手不足を背景に、正規雇用化が徐々に広がりつつあると考えられる。

- さらに、性別に02年調査から22年調査の20年間を見ると、女性の雇用者が39万人増と、男性(+15万人)のそれと比較して2倍以上の伸びが確認できた。内訳でも、女性の正規雇用者が15万人増、非正規雇用者が23万人増となり、それぞれ男性の増加分を10万人程度回った。ただし、足もとの就業構造では、男性は約80%が正規雇用であるのに対し、女性は43%超に留まる。反対に、非正規雇用者は男性が20%、女性が56%超である。従来から少なくないボリュームを占めていた「子育てがひと段落した時点からの家計補助的な労働」によって女性の非正規雇用率が押し上げられている可能性もあるが、同時にそれは「ライフイベントに応じて、フルタイムで働き続けられないため、短時間就労が可能な非正規雇用を志向している」とも解釈できる。

- 2012年と2022年それぞれの年齢階級別就業率を見ると、男女とも60歳以上の就業率が上昇した点が共通する。次に、女性が結婚や出産などのライフイベントを境に、労働市場から退出する傾向(M字カーブ)については、10年の間に改善が確認できた。しかし、結婚や出産以後、労働市場に回帰しない状況(L字カーブ)が明白であり、全国的にも指摘されつつあるが、製造業比率の高い愛知県ではとくに重要な課題である。

- 出産、育児、介護、疾病など、人生の中で一人ひとりの労働者がさまざまな事情を背負うのは普通のこととして、短時間短日数勤務やテレワークの活用など、「働き続ける」ことが選択できる企業づくりを進めることは構造的な人手不足を乗り越える力となる。「働く人」を中心にした「働き方の具体化」に前向きにチャレンジしよう。

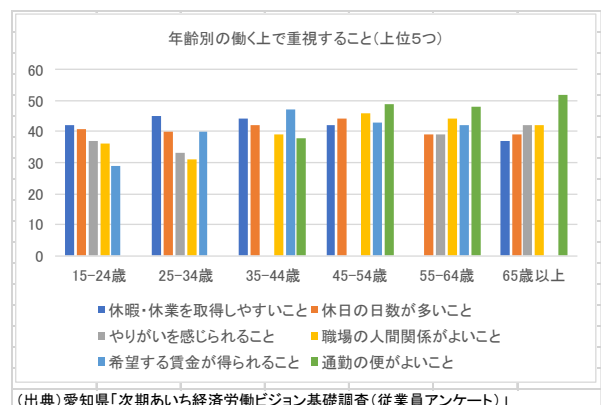
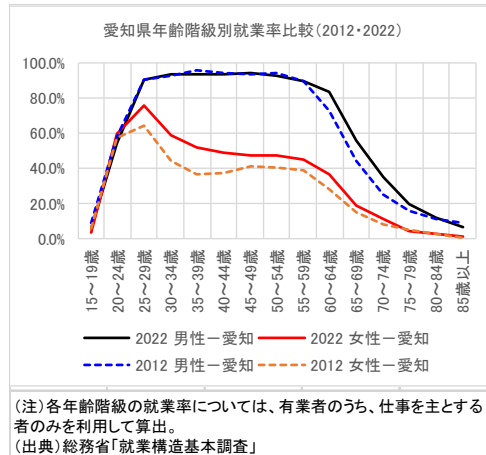
(3) - 2 働き方に関するニーズの変化

- 愛知県の実施した「次期あいち経済労働ビジョン基礎調査(従業員アンケート)」によれば、労働者自身の働き方へのニーズが変化していることが年代別に良く分かる。
- 若年者であるほど、「休暇」や「仕事に対するやりがい」を重視するのに対し、家族を持ち、将来にわたる家計計画に直面するにしがたい、給与面を重視する傾向がある。注目すべきは、すべての年代において「職場の人間関係がよいこと」が上位5つ以内に入っている点。職業人生の長期化、価値観の多様化とともに、職場に対して仕事をする場として以上のものを労働者は求めるようになってきている。

		男女計		男性		女性	
		実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
02年調査	雇用者(役員除く)	3,034,400	—	1,803,600	59.4%	1,230,800	40.6%
	正規	2,088,700	68.8%	1,538,300	85.3%	550,400	44.7%
	非正規	943,500	31.1%	263,800	14.6%	679,600	55.2%
07年調査	雇用者(役員除く)	3,333,600	—	1,924,200	57.7%	1,409,400	42.3%
	正規	2,159,100	64.8%	1,573,600	81.8%	585,500	41.5%
	非正規	1,172,700	35.2%	349,400	18.2%	823,300	58.4%
12年調査	雇用者(役員除く)	3,366,400	—	1,910,400	56.7%	1,456,000	43.3%
	正規	2,111,900	62.7%	1,525,800	79.9%	586,100	40.3%
	非正規	1,254,500	37.3%	384,600	20.1%	869,900	59.7%
17年調査	雇用者(役員除く)	3,549,600	—	1,963,800	55.3%	1,585,800	44.7%
	正規	2,220,000	62.5%	1,579,100	80.4%	640,900	40.4%
	非正規	1,329,600	37.5%	384,700	19.6%	944,900	59.6%
22年調査	雇用者(役員除く)	3,573,900	—	1,953,400	54.7%	1,620,500	45.3%
	正規	2,260,100	63.2%	1,552,800	79.5%	707,300	43.6%
	非正規	1,313,700	36.8%	400,600	20.5%	913,200	56.4%

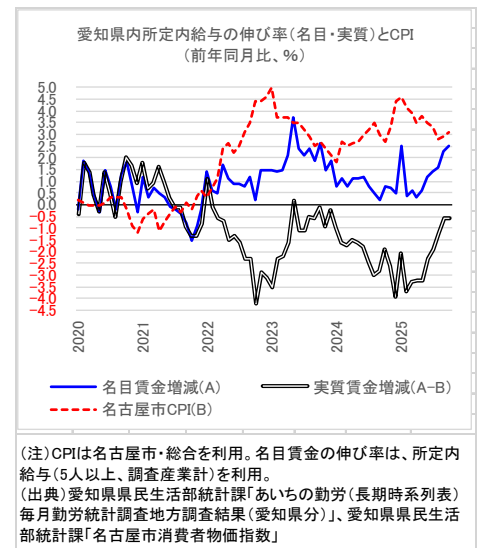
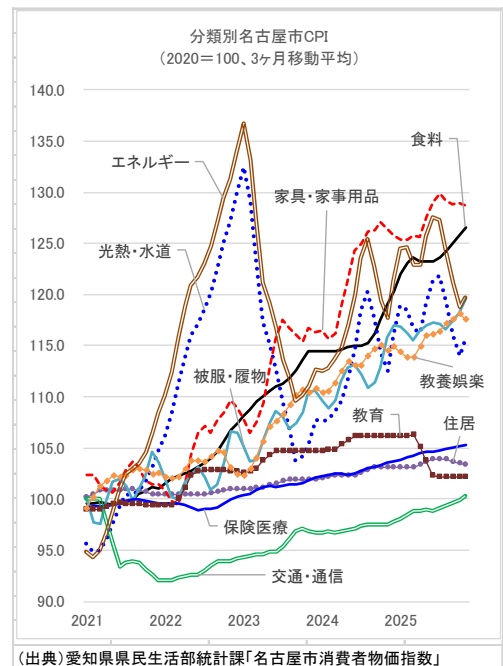
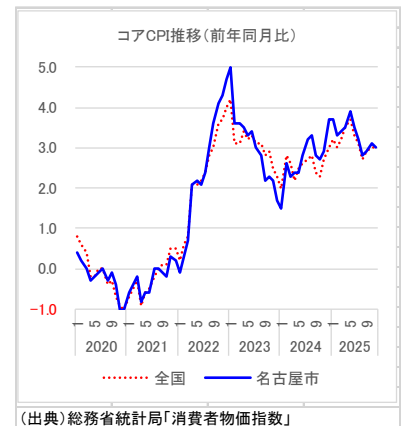
		男女計		男性		女性	
		実数	増減率	実数	増減率	実数	増減率
02年-07年変化	雇用者(役員除く)	299,200	9.9%	120,600	6.7%	178,600	14.5%
	正規	70,400	3.4%	35,300	2.3%	35,100	6.4%
	非正規	229,200	24.3%	85,600	32.4%	143,700	21.1%
07年-12年変化	雇用者(役員除く)	32,800	1.0%	-13,800	-0.7%	46,600	3.3%
	正規	-47,200	-2.2%	-47,800	-3.0%	600	0.1%
	非正規	81,800	7.0%	35,200	10.1%	46,600	5.7%
12年-17年変化	雇用者(役員除く)	183,200	5.4%	53,400	2.8%	129,800	8.9%
	正規	108,100	5.1%	53,300	3.5%	54,800	9.3%
	非正規	75,100	6.0%	100	0.0%	75,000	8.6%
17年-22年変化	雇用者(役員除く)	24,300	0.7%	-10,400	-0.5%	34,700	2.2%
	正規	40,100	1.8%	-26,300	-1.7%	66,400	10.4%
	非正規	-15,900	-1.2%	15,900	4.1%	-31,700	-3.4%
02年-22年変化	雇用者(役員除く)	539,500	17.8%	149,800	8.3%	389,700	31.7%
	正規	171,400	8.2%	14,500	0.9%	156,900	28.5%
	非正規	370,200	39.2%	136,800	51.9%	233,600	34.4%

(出典)総務省「就業構造基本調査」(平成14年、平成19年、平成24年、平成29年、令和4年)



(3) - 3 物価動向と家計消費

- ・家計の消費活動から、愛知県民の暮らしぶりを推し量ってみたい。
- ・名古屋市のコア CPI (2020年=100、前年同月比) は、ほぼ全国値と同じ軌跡をたどってきた。とくに2022年の上昇度は大きく、輸入物価の上昇から始まった国内物価の上昇が愛知県でも顕著に進んでいることが分かる。
- ・2023年は前年の急激な上昇が一巡し、年平均では3.0%の上昇だった。2024年は再び緩やかな上昇が続き、年平均では2.7%の伸びである。2025年に入ってからインフレ率は2%台終盤から3%台終盤の約1%のレンジ内で比較的安定して推移した。インフレ経済も定着したといえるだろう。
- ・分類別にみた名古屋市のCPIは、2021年に引き下げられた携帯電話料金を反映した交通・通信も含めて全体的に上昇している。教育費目のCPIが唯一下落しているが、国による「高等学校等就学支援金制度」の拡充により、所得制限なく全ての世帯が支援の対象となったことが影響したと考えられる。なお、2026年度からは私立学校への国の支援上限額が、所得制限なく年間45万7千円まで引き上げられる予定のため、教育物価の上昇は引き続き鈍化すると考えられる。
- ・おおむね「基本給」に相当する「所定内給与」(「きまって支給する給与」(労働契約、団体協約あるいは事業所の給与規則等によってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって支給される給与。所定外労働給与も含む) から「所定外給与」を除いた給与) から愛知県内雇用者の賃金状況をみると、前年同月比で名目賃金はプラス域だが、CPIを考慮した実質値を算出すると、物価上昇が顕著になった2022年以降、瞬間的なプラス域はあるものの、総じてマイナス域に沈んでいる。
- ・細かくみると、2023年はCPIと名目賃金とが正の相関関係にあるため、企業おける賃上げ、とりわけベースアップの努力は極めて積極的だったといえる。一方、2024年に入ってからCPIと名目賃金とが負の相関にある。つまり、2024年は賃上げに前年ほどの勢いはない。2025年は2024年よりもさらに力強さに陰りが見られる。
- ・採用難を背景としたこの間の初任給引き上げの潮流を考慮すれば、若年層の賃金引き上げは行われていると思われるものの、雇用者全体とくに中堅層では名目賃金も頭打ち状態となり、物価上昇による負担増は、そのまま家計負担へ跳ね返っているといえる。とりわけ、2025年の物価上昇は、米価をはじめとした食料品価格の上昇が重かった。基礎的支出は節約に限界があることから、教養娯楽に関する支出を節約する傾向が全国調査からはうかがえる。愛知県民の家計状況も、同じ傾向にあるのだろう。



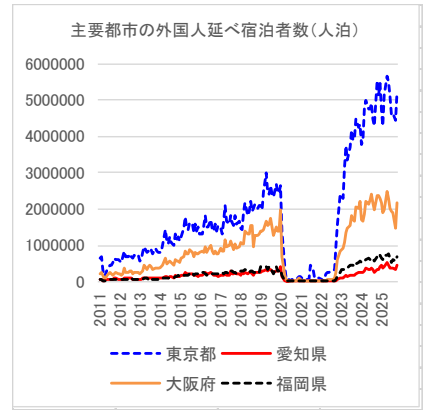
(4) 愛知県内の特徴的な動き

(4) - 1 観光動向

- ・世界中で旅行客は増加している。2023年の国際旅行客は13億人に達した。また、観光客の増加が世界の経済対して与える影響も小さくない。世界観光機関 (UNWTO) は、観光産業の規模は、全世界のGDPの3%に相当すると推計し、さらに、その担い手として、旅行産業の80%は中小企業が占めていると指摘する。
- ・日本においては、日本政府観光局「訪日外客統計」によると、2024年の訪日外客数は3687万人と、2019年(3188万人)を超え、過去最多となっている。また、2024年におけるインバウンドの旅行消費額は8兆1257億円に上る。日本の品目別輸出額と比較すると、主要な輸出品である自動車に次ぐ規模となっている。
- ・愛知県においては、全国に比べて訪日外国人旅行者の回復は鈍いものの、2024年の「愛知県観光入込客統計」

によれば、観光入込客数は約1億1073万人となり、前年から約1061万人(+10.6%)増加。主要観光地の飽和状態、構造的円安基調を追い風に、愛知県に来訪する外国人旅行者が、今後さらに増加基調で推移することも期待されている。

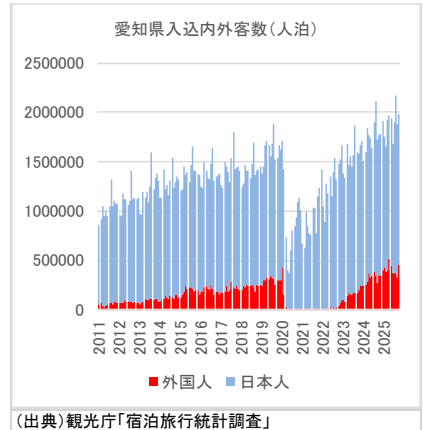
- ただし、愛知県におけるインバウンド観光は全国的な訪日客回復の波に乗り、一定の回復基調を示しているものの、依然として地域全体への波及は限定的である。訪問先としては、名古屋駅周辺、栄・大須エリア、名古屋城など都市中心部への集中が顕著であり、地域外周部や中小観光地への波及は限定的である。訪日客の満足点として「交通アクセスの良さ」「食の魅力」が挙がる一方、「コミュニケーションの取りづらさ」「夜間の楽しみが少ない」といった課題も示されている。



(出典)観光庁「宿泊旅行統計調査」

(4) - 2 名古屋初、容積率2000%超ビル

- 名古屋初となる容積率2000%超えの超高層ビル「ザ・ランドマーク名古屋栄」が2026年夏に開業する。地盤沈下が懸念される栄復権の切り札として注目されている。
- ザ・ランドマーク名古屋栄は地上41階建て、高さ211メートルと栄で最も高いビルとなる。2000%以上の容積率のビル開発は全国でも限られている。名古屋では2024年4月に栄に開業した中日ビルの1470%がこれまで最高だった。
- 容積率の上限は場所ごとに決まっているが、公共貢献に応じて緩和する制度がある。開発事業者にとっては容積率が高いほど事業の採算性が高まる。一方、行政にとっては民間事業者がそのエリアに必要な機能を導入するよう誘導するツールになる。
- 容積率規制の緩和によって民間の再開発を後押しする政策は小泉純一郎政権で本格化した。02年施行の都市再生特別措置法に基づき、大都市中心部を都市再生緊急整備地域に指定。同地域での開発は都市再生特別地区として用途や高さ、容積率などの制限を緩和する特例を受けられる。
- 名古屋で都市再生特別地区を活用した開発は今回を含め9件。うち6件はミッドランドスクエアやJRゲートタワーなど名駅周辺だ。栄周辺は中日ビルなど2件のみだった。名古屋の民間開発は名駅周辺が先行し、栄の活力は相対的に低下している。リニア中央新幹線が開業すれば、この傾向に拍車がかかる恐れもある。
- 久屋大通公園の再生、都市再生特別地区を活用した中日ビル、それに続く今回の開発は、官民を挙げた栄の反転攻勢の一連の仕掛けとして期待が寄せられている。



(出典)観光庁「宿泊旅行統計調査」



(出典)日本経済新聞(2025.07.24)「名古屋・栄の新高層ビル名『ザ・ランドマーク名古屋栄』」より転載。



(出典)日本経済新聞(2025.02.05)「名古屋初、容積率2000%超ビルの衝撃 栄復権の切り札」

(4) - 3 歩行者中心の街へ

- 名古屋市では、都心における回遊性の向上や賑わいの拡大を図るため、まちづくりと一体となった新たな路面公共交通システムの導入に向けて検討が進められている。新たな路面公共交通システムは、技術の先進性による快適な乗り心地やスムーズな乗降、洗練されたデザインなどのスマート(Smart)さを備え、路面(Roadway)を走ることでまちの回遊性や賑わいを生み出す、今までにない新しい移動手段(Transit)であることから、その特性を表す概念として、このシステムを「SRT」(Smart Roadway Transit)と称されている。第一陣の名古屋駅前から栄エリア路線の運行開始は2026年2月13日。運賃は大人210円、小児100円である。今後、2026年度にアジア競技大会に合わせて、名古屋駅と名古屋城を結ぶ路線

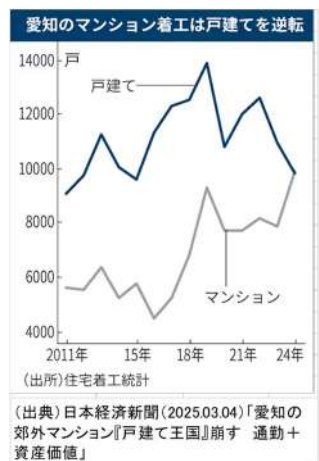
での運行も開始する予定。また名古屋駅から大須方面の路線もが整備が進められる計画もある。

- これと合わせて、名古屋駅と繁華街・栄をつなぐ広い目抜き通りを、オープンカフェやテラスが並ぶ開放的な風景に刷新する計画がある。店舗やビルにショーウィンドーを設けたり店前にベンチを置いたりする欧州のような街並みを目指していること。
- 名古屋市が広小路通や大津通の歩きやすさや景観を担保する「景観形成基準」も2026年度中の改正が予定され、通り沿いの事業者が店の前に工作物などを置くのを禁じる規制も撤廃される見込みである。また、ベンチやテーブル、植栽など居心地のいい空間につながるものであれば設置できるようにする。飲食店がオープンカフェやテラス席を設けることも推奨されるという。
- 名古屋市内の主要道路の自動車通行量は、2010年と2021年の比較で12%減少した。市道も15%減である。少子高齢化や若者の車離れが背景にあるとされる。時代の変化とともに、街そのものも変わり始めている。



(4) - 4 再評価される郊外——崩れる「戸建て」王国？

- 愛知県の郊外がマンション開発に沸いている。知立市など西三河地域でタワーマンションの建設が目立ち、県内では2024年に分譲マンションの着工戸数が戸建てを上回った。名古屋市内を中心に住宅価格が高騰するなか、通勤に便利なおえ割安で資産価値も期待できる郊外の好立地物件に人気が集まっている。戸建てが主力だった愛知県の住宅供給の構図が変わりつつある。
- 2024年の住宅着工統計によると、愛知県の分譲マンション着工は9934件。16年ぶりに分譲戸建て(9840件)を上回った。新型コロナウイルス禍を境にマンション着工が減少傾向にある東京都や大阪府と比べても愛知県の活況が際立っている。とくにマンション開発が活発なのが名古屋市に比較的近い西三河地域。知立市に隣接する安城市でも、2021年に名鉄系のデベロッパーやトヨタホームが相次いで大型マンションを竣工している。
- マンションと対照的に戸建ては上昇が鈍い。物件価格の値上がりを目立たせたくない住宅会社が、面積の縮小や設備のランクダウンをした結果、戸建ての魅力が薄れていると考えられる。
- 名古屋市内と比べて、地価も割安な校外が、愛知県のマンション開発ラッシュのけん引役になりつつあるのかもしれない。
- 物件価格高騰の中、郊外の再評価は「古い」が進むニュータウンにもおよび始めている。
- 1960年代に生まれた高蔵寺ニュータウン(愛知県春日井市)で、若い世代を呼び込もうと、都市再生機構(UR都市機構)と地元の建築家がタッグを組み、思い切ったリノベーションで居住価値を高める試みが始まっている。
- 築50年以上の部屋を、小さな部屋の多い間取りから仕切りを取り払い、広いワンルーム風の設計に大胆に改修。新築時と同等以上の価値をめざすリノベーション物件を供給する。めざすのは「古く住みにくい」という既成概念の転換。賃料は50平方メートル台の物件で5万円台である。
- 高蔵寺は国内最初期のニュータウンとして、1968年に入居が始まった。春日井市東部に位置し、面積は約702万平方メートルにおよぶ。2025年4月時点で約4万1500人が居住し、春日井市人口の約14%を占めている。65歳以上の人口の比率を示す高齢化率は36.8%と全国のニュータウンが抱える「古い」の先進地でもある。
- 都市部の地価、物件価格高騰が周辺への若年層人口に移動を後押しするか——。注目が集まる。



6. 展望

(1) 現局面をどうとらえるか？——これまでにない「歪み」を抱えた経済状況

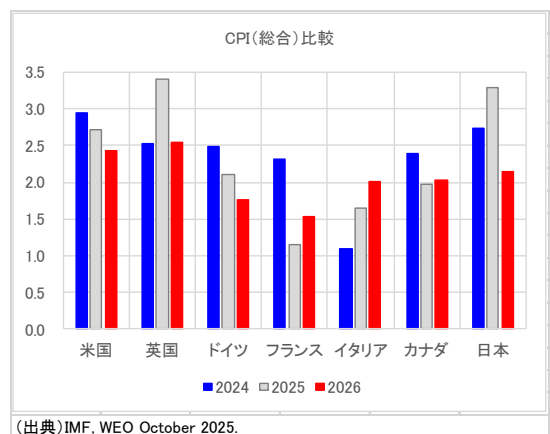
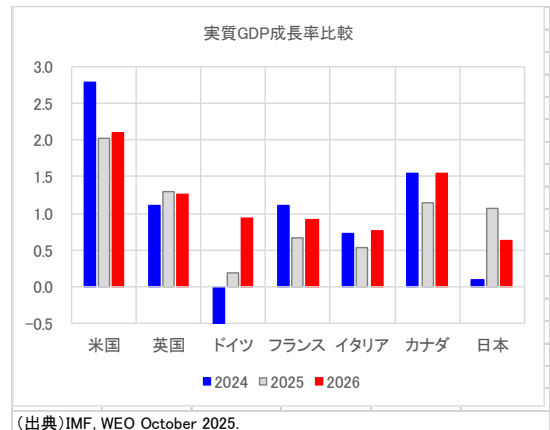
- 戦後の国際経済秩序は、自由貿易と国際分業の深化を通じて、各国の経済成長を支えてきた。しかし、米中対立を軸とする「新冷戦」構造のもとで、安全保障と経済が強く結び付けられる時代へと移行し、この秩序はもはや自明の前提ではなくなっている。
- 日本経済もまた、この変化の例外ではない。輸出主導・円安依存の成長モデルは、その効果が限定化し、むしろ

る構造的円安やコストプッシュ・インフレを通じて、家計や内需型産業を圧迫する要因となっている。

- ・こうした国際環境の変化は、一時的な景気変動ではなく、日本経済を取り巻く「制約条件」として中長期的に作用する可能性が高い。したがって、今後の展望を考えるにあたっては、「外部環境が元に戻ることを前提とするのではなく、この制約下でいかに国内で付加価値を生み出し、経済の持続性を確保するかという視点が不可欠となる。

(1) - 1 「新型インフレ」と低迷続く消費

- ・いまの日本経済は、これまで私たちが経験してきた景気循環とは、明らかに様相が異なっている。
- ・2025年から2026年の日本の実質GDP成長率は、G7各国の中で最低である。しかし、インフレ率はG7の中でトップレベルにある。成長は弱いが物価は上がる、という一見矛盾した状況が続いている。
- ・現在の日本のインフレは、円安を起点とした輸入インフレが、国内の財・サービス価格に波及した。その背後を支えた最大のものの一つが空前の人手不足による賃金上昇である。しかし、懸命の努力を払った賃上げも、名目賃金は順調に上昇しているが、実質賃金はマイナス圏に沈んだままである。
- ・実質賃金とは、額面給与（名目賃金）の変動から物価変動分を除いたものである。したがって、名目賃金の上昇のみをみて、日本人の購買力が上昇していると受け取ることはいかぬ。日本経済はインフレ率が上向いた点ではデフレ経済を脱却できたが、実質賃金がマイナス値を彷徨っている中で、個人消費は弱いまま留め置かれている。個人消費（需要）が拡大していないにもかかわらず、発生するインフレをコストプッシュ・インフレというが、いまの日本はまさにこの状態にある。
- ・通常の経済状況にない「歪み」——賃金上昇にともなう消費拡大がない物価上昇——が生じている状態で、日本は金利の引き上げサイクルに入っている。インフレに賃金が負け、それにもかかわらず物価が下がらない根拠を、輸入物価を引き上げる円安ととらえているからである。基本的認識としては賛同するが、そもそも金融政策における利上げは「インフレを抑制する手段」である。そのメカニズムは、利上げで需要過剰になった消費や投資を抑制することで物価上昇を抑えることができるからである。つまり、金利操作が直接働きかけるのは、あくまでも「需要」である。しかし、現在の日本におけるインフレはコストプッシュ・インフレであり、需要超過が主因となるディマンドプル・インフレではない。需要が弱いままの経済において利上げが行われる——。ここでも現在の日本は、過去に例のない「歪み」を抱えている。
- ・物価も賃金も金利も、すべてがイレギュラーな状態にありながら、それらが相互に絡み合っている現状は、日本がかつて経験したことのない「新型インフレ」と呼ぶべき局面である。



(1) - 2 「私たち」の肌感覚と乖離する「株高」

- ・2024年3月に日経平均株価は4万円の大打に寄せ、2025年10月には5万円台に到達した。以後も高値を維持している。もっとも、「景気が良くないのに株価ばかり上がっている」という印象が一般的だろう。
- ・かつて日経平均株価が4万円台に迫ったのは1989年のバブル期だった。当時の日本人は競うように贅沢をしていたという。それに対して現在は、そのような雰囲気はなく、むしろ食料品やガソリン価格の上昇を「どのように乗り切るか」といった切実な話題に囲まれている。
- ・消費者の景況感を表すものの一つに、日本銀行の実施する「生活意識

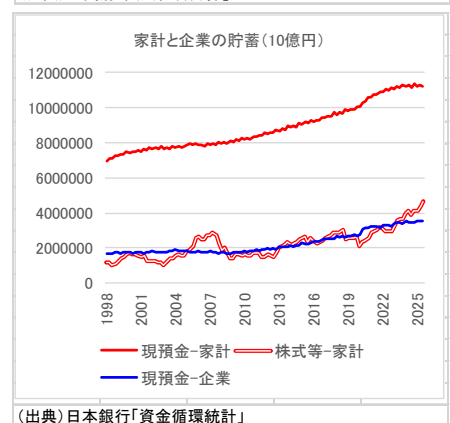
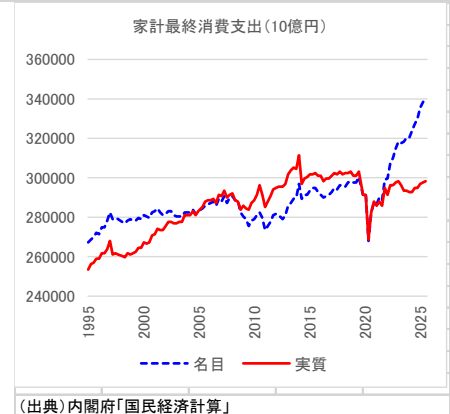
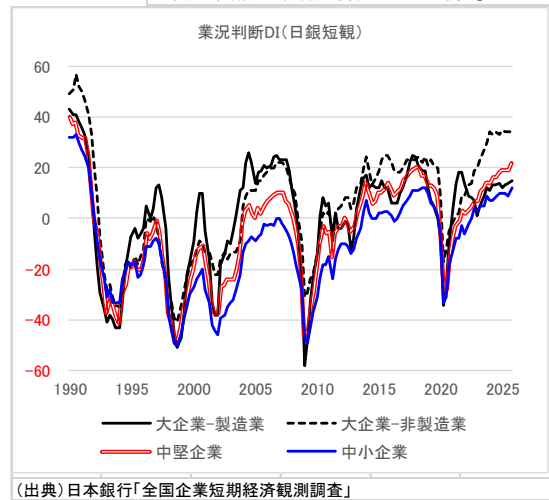
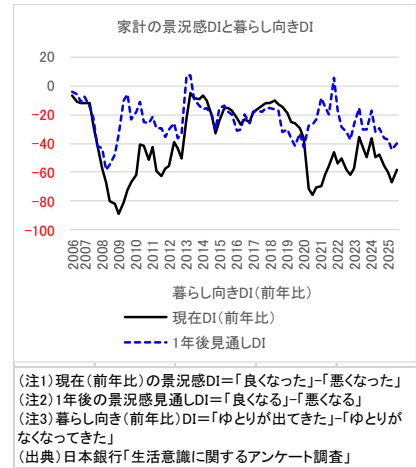


に関するアンケート調査」がある。回答者は全国の満20歳以上の個人で、有効回答者数は2000人を超える大規模調査である。これを見る限り、株高が顕著になった2022年—2025年にかけて、景況感も生活のゆとりもほとんど改善していない。「景気は良くなった実感が無いのに、株価だけ上がった」という感覚は、多くの人々が共有している「事実」といえるだろう。

- しかしながら、一定規模以上の企業の景況感は悪くない水準にある。もともと代表的な企業景況感を示す「日銀短観」では、米国の関税措置を背景に大企業製造業でやや停滞感が認められはするものの、非製造業は1990年代前半に比肩する水準に景況感はある。

(1) - 3 「賃上げ」しても、なぜ消費が振るわないのか？

- 過去の経験に照らせば、株高局面は大部分の人々の間でも、一定の好況さが共有されてきた。しかし現在は、「株価のみが独り歩きし、個人の景況感冷え込んでいる」という意味で、「株高不況」とも呼べる状況である。
- 2023年にインフレ主導で強まった30年ぶりの春闘賃上げ率以来、空前の人手不足にも支えられ、賃上げ機運は社会的ムーブメントとなっている。さまざまな業種で5%を超える賃上げや、初任給の大幅引き上げを決定した企業も少なくない。この傾向は、大企業のみならず中小企業にも広がっている。しかし、賃金の上昇が進んでいるにもかかわらず、生活の豊かさを実感できていないのはなぜか？
- 確かに実質賃金や可処分所得は、長期にわたって減少してきた。しかし生活の豊かさの欠如は、実質賃金の下落や実質可処分所得の減少のみが実際のところ原因ではないだろう。むしろ、日本社会に深く根差した不況やデフレの「マインド」が影響し、日本人の経済における考え方、とらえ方に大きな「不安心理」をもたらしていることが主因といえる。
- 賃上げによって生活が豊かになる要因は、「消費の増加」「貯蓄の増加」「心理的な満足感」の3つといわれる。
- 「消費の増加」については、賃上げによって手取りが増えれば消費意欲は高まり、モノやサービスに費やされ、生活水準が向上することになる。しかし、実際のところ実質的な消費は増えていない。国民経済計算における名目家計最終消費支出額は増えているが、これは物価上昇によって膨らんだものである。物価上昇の影響を除いた実質家計消費支出はGDPベースでほとんど増えていない。
- 次に「貯蓄」については、経済全体では増えている。日本銀行の資金循環統計によれば、家計の金融資産は過去最高を更新していることから、消費をせずに現預金や株式投資などで蓄えに回すのが、多くの家計のトレンドといえる。病気や事故に備えて、万が一の失職や収入減を織り込んで、あるいは子どもの教育資金や老後の生活のために、「いま」ではなく「将来」の不安を減らすために貯蓄をする。当然そこには豊かさの実感は存在しない。そして、貯蓄に駆り立てる「不安」も、「〇〇万円貯めたから、もうこれで安泰」というものでもない。経済の先行きが不透明で将来への不安が高まっているからこそ、多くの人が財布のヒモを締め、お金を貯め込んでいるといえる。なお、NISA等を通じた家計の一部資金が株式流入しているため、株価の上昇が家計の金融資産評価額を押し上げ、消費や支出に前向きな影響を与える可能性はある。ただし、日本では株式保有が特定の層に偏っているため、こうした

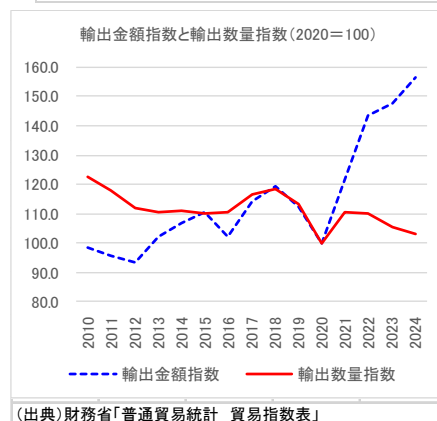
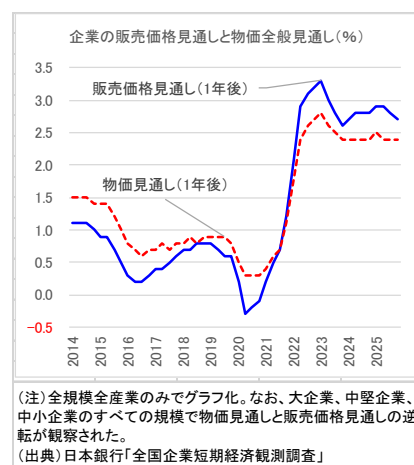


資産効果が個人消費全体を押し上げる力は限定的である。また、現在の株高をけん引しているのは、半導体関連など一部特定の産業・企業に限定されているため、家計への所得効果としては限定的に留まるだろう。

- ・消費も増えず、貯蓄も安心につながらない状況では、賃上げそのものが生活の前向きな変化として受け止められにくい。ここで消費不振の真のトリガーとして浮かび上がるのが、「心理的な満足感」の欠如である。
- ・本来、賃金が上がれば、「労働に対する評価」を実感できるため、自己肯定感や自己効力感が上がるはずである。こうした心理的な満足感により不安は軽減され、消費と生活の質の向上につながり、「豊かさの実感」がもたらされるのが基本的なサイクルである。しかし、いまの日本でそのサイクルは十分に機能していない。
- ・ちなみに、非金融部門の民間企業における現預金も過去最高である。将来への不透明感から、利益を再投資に回さずに内部留保として積み上げる動きが広がっている。家計も企業も、ともに将来不安から支出を控え、資金をため込む——日本経済全体が、こうした「同時貯蓄」の構図に陥っていることが、消費低迷と実感なき回復の大きな要因である。

(1) - 4 「株高不況」をもたらした、「値上げ」と「円安」

- ・この「株高不況」を言いかえるとすれば、「個人や中小企業の抱く景況感」と「一定規模以上の企業の景況感」の「乖離」である。この構図を支えているのは何か？それは、「値上げ」と「円安」による企業収益拡大である。
- ・「値上げ」については、中小企業においては、価格転嫁すら不十分な状況にあるが、価格を決定している側を見ると風景はまるで異なっている。
- ・日銀短観において、企業の景況感が「悪くない」理由として一番に考えられるのはインフレである。この間の物価上昇によって、消費者の生活実態、コストプッシュ圧力にさらされ続ける中小企業経営はジワジワと厳しさに蝕まれている一方、「価格を決定している企業」は、「値上げ」によって収益確保に成功し、採算改善をとまなう企業収益拡大を実現している。
- ・これまで日本企業は、原材料価格の上昇などコスト増に直面すると、人件費を削ってでも値上げを回避し、価格競争力を維持する戦略を取ってきた。値上げに敏感な消費者が離れてしまうことを恐れ、採算を犠牲にしてきたのである。
- ・しかし、この間のインフレが状況を変えた。価格競争力重視の戦略に見切りをつけ、長年躊躇してきた値上げを敢行し、採算重視の姿勢に舵を切ったのである。これはデフレ経済下で失われた企業の「価格決定力」がよみがえったことを意味する。
- ・日銀短観の調査項目にある「企業の物価見通し」では、大企業、中堅企業、中小企業のすべてで顕著な変化が観察された。最新調査は、2025年9-12月期だが、ここでの企業（全規模全産業）が予想する1年後の日本のCPI上昇率は+2.4%（大企業：+2.1%、中堅企業：+2.3%、中小企業：+2.6%）だったのに対し、自社製品・サービスの販売価格見通しは、+2.7%（全規模全産業）である（大企業：+2.2%、中堅企業：+2.4%、中小企業：+3.1%）。コロナ禍以前は、販売価格が物価見通しを下回る状態、つまり日本のCPI上昇率以下に自社の販売価格を抑え、価格競争力を高めようとする戦略が見取れたが、いまはそうした思考様式は葬り去られている。したがって、「値上げ」が早晚収束することはなく、物価上昇も続くと考えられる。
- ・「円安」も現在の株高を支えている。昨年の議案情勢では、「円安は失われた30年の間に日本経済に蓄積された国内供給力衰退の結果である」ことを明らかにしたが、一部の輸出企業にとっては採算改善に寄与する構図が続いている。カラクリは次のようなものである。
- ・事業計画の前提となった為替レートよりも実勢の相場が円安方向に推移すれば、円建ての輸出金額はかさ上げされる。業績は計画対比で上振れるため、当該企業の景況感の改善に寄与する。
- ・実際、財務省の貿易統計では、輸出数量は伸びなくても、円安によって輸出金額が増加していることを確認できる。日本の輸出数量は中長期的には減少基調にあるが、金額ベースでは過去最高を更新している。多くの製造業の決算発表報道で、「営業利益は円安影響で〇億円増」などといった見出しが付けられるのはこのためである。



る。日経平均銘柄を構成する 225 社のうち、上位構成業種は電気機器、輸送用機器、精密機器、化学関係の海外収益比率の大きい大企業製造業が上位を占めている。とくに、現在の株高に大きく寄与しているのは、半導体関連銘柄である。円安の株価への作用は現在も大きい。とはいえ、一部の輸出企業が為替差益で営業利益を増加させたとしても、それが国民生活の豊かさに直結しないのが、現在の日本経済の基本構造である。このギャップが「株高不況」というべき状況をつくり出している。

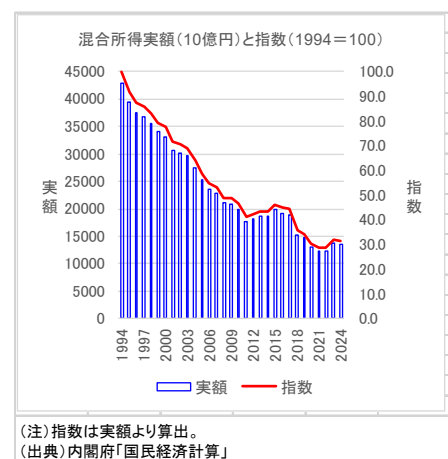
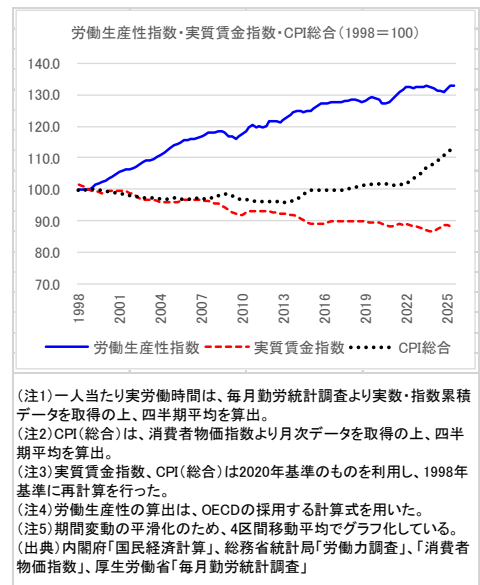
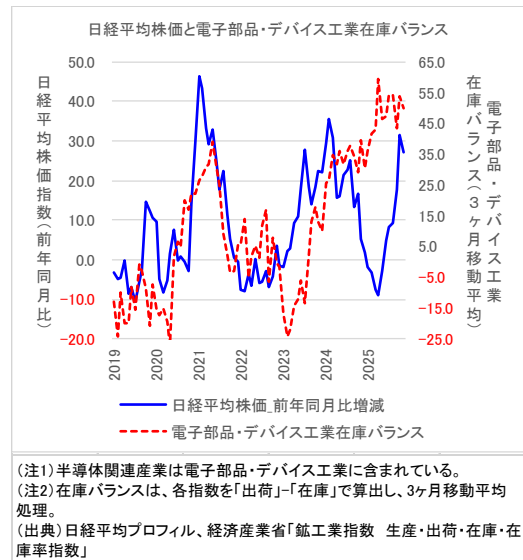
- このように、現下の日本経済は「一部の企業収益は改善するが、家計の実感は改善しない」という「歪み」を抱えたまま推移している。

(2) 問題の所在

- 現在の日本経済は、賃金・物価・金利・株価といった主要な経済指標が、それぞれ一見すると「改善」あるいは「正常化」に向かっているようにみえながら、家計の実感や個人消費の回復には結びついていない。
- この歪みは、景気循環の一時的なズレや、特定の政策判断の結果として片づけられるものではないだろう。むしろ、日本経済が長年にわたって蓄積してきた構造的変容のマイナス面が、インフレ局面に入ったことで、「金融政策（利上げ）による円安是正効果」、「賃上げによる需要（家計消費）拡大」、「株高と国内景気の回復の結びつき」これらのいずれもが「限定的な」効果しか持ち得ないという事実として、より鮮明に表面化したととらえるべきではないだろうか。
- とりわけ注目すべきは、日本の労働生産性が 1998 年を基準として 30% 超上昇しているにもかかわらず、実質賃金は長期的に低下してきたという事実である。これは、物価上昇による一時的な現象ではなく、デフレ期を含めた長期にわたる傾向である。
- この乖離は、日本経済が「コスト削減」を主軸とする経営・産業構造を長年にわたって続けてきた結果として理解することができる。付加価値の創出や分配の拡大ではなく、価格競争力の維持を最優先とする経営行動は、賃金抑制を常態化させただけでなく、中小企業の収益基盤を脆弱化させてきた。
- 一部の企業は、海外展開や円安の恩恵を背景に十分な収益を確保しながらも、国際競争力の確保を優先する経営判断のもと、その成果が賃金や国内投資を通じて十分に還元されることはなかった。一方中小企業は、取引条件や価格転嫁の制約のもとで、コスト上昇を吸収する役割を担われ、付加価値を蓄積する余地を奪われてきたのである。
- 日本の実質賃金の停滞は、単に「賃上げが足りなかった」からではなく、賃上げの前提となる付加価値創出の構造そのものが歪められてきた結果といえる。

(2) - 1 日本の生産性と実質賃金の怪——中小企業からの収奪

- 一般には、「日本の賃金が上がらないのは生産性が低いからだ」と説明されることが多い。しかし、この説明は、現実の経済構造を十分に捉えていない。実際、日本企業全体としてみれば、企業収益は過去最高水準を更新し、内部留保も積み上がっている。賃金を引き上げる原資が存在しなかったわけではない。それにもかかわらず、賃金や個人消費への波及は限定的だった。この点に、日本経済の問題の核心がある。
- 問題は、生産性の水準そのものよりも、「生み出された付加価値が、どのように配分されてきたのか」という構



造にある。バブル崩壊以降、日本企業は長期にわたるデフレ経済のもとで、価格競争力を最優先する経営モデルを選択してきた。原材料価格が上昇しても値上げを避け、人件費や外注費を抑制することで採算を確保する——いわば「コストカット型経済」である。このモデルは、デフレ下では一定の合理性を持っていたが、その副作用として、非正規雇用の拡大、ゼロベアを主軸とした賃金抑制の常態化と労働分配率の長期低下をもたらした。

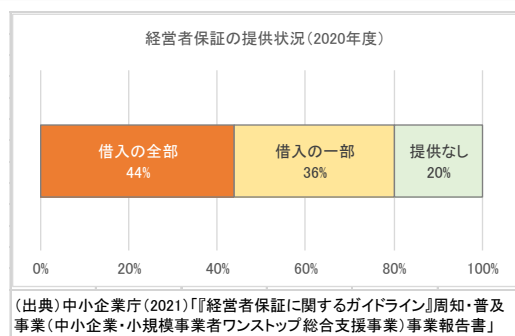
- この構造は、企業規模によって異なる影響を及ぼしている。大企業、とりわけグローバル企業の場合、付加価値そのものは拡大していたが、それを賃金として分配せず、株主還元や内部留保の積み上げを優先した。一方で中小企業は、そもそも付加価値を十分に確保できない状況に置かれてきた。取引条件の非対称性、価格決定力の欠如、価格転嫁の困難さといった構造的要因によって、中小企業はコスト上昇を自ら吸収せざるを得ず、賃上げの原資そのものを奪われてきたといえる。企業規模による労働分配率の異なり（大<中堅<中小）を観察すれば明らかである。
- さらに、財務省の「法人企業統計調査」では補足できていない個人企業は、その収益は「国民経済計算」上の「混合所得」に分類されている。この動きをみると、現在の統計で確認できる1994年度を起点にして一貫して大きく減少している。つまり、中小企業や個人企業（中小零細企業）は一貫して経営の余裕を切り縮められ、その結果賃上げ原資を確保できなかっただけでなく、むしろ事業機会そのものを奪われてきたといえる。
- この意味で、「中小企業の生産性が低いから賃金が上がらない」という議論は問題の所在を取り違えている。正確には、中小企業が適正な利潤を確保できない取引構造こそが、生産性向上への投資を妨げ、賃金の低迷を固定化してきたのである。まさに、中小企業に対する収奪構造というべきだろう。

(2) - 2 利上げサイクル局面のリスク——懸念される「貸し渋り」「貸しはがし」の再燃

- こうした構造の中での円安とコストプッシュ・インフレの進行は、株高を支える反面、圧倒的多数を占める内需型中小企業、家計をさらに触み続ける。賃上げは空前の人手不足の中で、企業余力とのチキンレースのように加速していくかもしれない。なにより、現局面における利上げは需要をさらに抑制するリスクをとるが、「物価の番人」でもある日本銀行は、段階的に金利を引き上げていくと考えられる。この利上げ局面が、中小企業の資金繰りや投資行動にどのような影響を及ぼすかが、今後の最大の焦点となる。



- すでに述べたように、金融政策が直接作用するのは、あくまでも（資金の）需要、すなわち企業の投資や家計の借入である。需要が弱い経済の下で利上げが進めば、設備投資や賃上げ余力はさらに抑制され、景気回復の芽は摘み取られてしまう可能性が高い。
- とりわけ、中小企業金融への影響は懸念される。大企業であれば、内部留保や直接金融を通じて資金調達を選択肢を持ち得るが、中小企業の多くは、銀行借入に大きく依存している。金利上昇は、そのまま借入コストの増加につながり、収益基盤の弱い企業ほど打撃を受けやすい。
- さらに、金融機関の側でもリスク回避姿勢が強まる可能性がある。一般に金融機関は、融資先企業が複数期に



わたり赤字を計上し——とりわけ3期連続赤字となった場合——、経営改善の見通しが立たないと判断すれば、新規融資を抑制し、既存融資についても回収を優先する姿勢を強めるとされる。十分な担保や信用補完がない中小企業にとっては、実質的な資金供給の縮小につながりやすい。

- また、「個人保証に依存しない融資慣行の確立」を目指す金融庁の指導から、個人保証を徴求しない、あるいは外す動きが着実に広がっている。個人保証もない貸出先企業の安全性に懸念が出てくれば、金融機関は貸し倒れリスクの回避に動くことになる。金利上昇は、金融機関による融資先企業の選別が厳しくなることを意味している。
- さらに、金融機関側の状況にも注視しなければならない。物価高、賃金上昇、金利負担の増加、低成長経済の中で、貸出先企業の不良債権化が進めば、金融機関は自行の自己資本比率の低下に直面する。その場合、国際統一基準の自己資本比率規制（バーゼル規制）に抵触することを回避するために、「貸し渋り」だけでなく「貸しはがし」にまで進むこともあり得る。同友会の金融アセスメント法制定運動の背景にあった状況の再燃である。
- これらは、利上げ局面におけるリスクを重視したシナリオ想定だが、コロナ禍以後、過剰債務状態の企業が極めて多いと考えられる現状では押さえておくべきポイントとなるのではなかろうか。企業には、財務内容の見直しとともに、利益の出る事業構造、それも最終利益が出る強い事業構造を、これまで以上に追求することが求められる。
- このように、利上げ局面における最大のリスクは、「金融引き締めが中小企業の新陳代謝や付加価値創出をうながす」のではなく、「体力の乏しい企業から順に切り捨てていく」方向に作用することにある。これは国力そのものを削ぐ結果になりかねない。

(3) 時代を変革し、創造する主体者としての中小企業に——いま何をすべきか？

- 構造的円安を起点としたコストプッシュ・インフレのなか、円安是正効果が不確かな利上げサイクルが回り始めている。一部企業の好況が株高を引き起こしているものの、一般の肌感覚に響くものもない。世間を賑わす賃上げも、円安効果の恩恵を受けた、あるいは余力が十分にある企業の賃上げ率だけが先走り、圧倒的多数の賃金はインフレ負けを続けている。根強い将来不安は払しょくされず、需要（消費）も拡大しない。
- あらゆるコストが上昇するなかで、国を挙げた価格転嫁も一巡した。価格転嫁で中小企業は一息つくことができて、そこに企業経営そのものを好転させる力はない。
- いくつかの「歪み」を顕在化させながら賃金・物価・金利の上昇サイクルが始まった。「変数」の多い経営への適応が求められる時代の始まりでもある。転換期に立つ中小企業として、体質改善と主体的な変革で、価値を創造する担い手となろう。「攻守」が同時に求められる時代、キャッシュを確実に回しながら、将来の付加価値を創り出せるか——。中小企業経営の正念場である。

(3) - 1 経営の精緻化——不確実な時代を迎え撃てる企業に

- 現在の経済環境は、円安を起点とするコストプッシュ・インフレ、賃金上昇、利上げが同時進行する、過去に例を見ない局面にある。需要が力強く回復しないなかで金利だけが上昇していく可能性も否定できず、中小企業経営には「環境が好転するまで待つ」という選択肢は残されていない。
- この局面で、一番求められるのは、感覚に頼らず、数値で自社の環境変化に対する耐性を把握しながら、将来の付加価値獲得への種をまくことである。
- 低金利と金融緩和を前提とした経営環境は、明らかに転換点を迎えつつある。金利は、企業努力ではコントロールできない「外的」な変数。その水準が上昇すれば、収益構造や資金繰りの脆弱性が一気に表面化する。こうした局面において重要なのは、「金利が上がらないこと」を前提に経営するのではなく、「金利が上がっても持ちこたえられる構造」をあらかじめ整えておくことである。ドラッカーの言うように、「大きな会社より強い会社」をまずは目指したい。
- 以下では、変数の多い経営が求められるなかで、リスクを回避しながら、将来を見通していく上で最低限押さえておくべき視点と考え方を整理する。

(3) - 1 - 1 「在庫」は「キャッシュ」

- 「在庫」は、現預金などを減らして購入するか、あるいは借入（負債）などで賄う必要がある。つまり、その分資金負担がかかるものである。

- ・貸借対照表で考える場合、左側の「資産の部」に「在庫」は計上される。在庫を増やせば、その分右側の「負債」か「純資産」も増やさなければ資金を賄えない。そうでなければ、在庫を購入するために保有する現預金を減らす必要がある。
- ・「在庫」は短期の資産として「流動資産」に含まれるため、負債を増やす場合は、通常は短期資金である「流動負債」で在庫をまかなうことになる。
- ・在庫を買掛金でまかなうことができれば金利負担はないが、一般に買掛金の支払いサイトはそれほど長く認めてもらえないだろう。さらに、在庫が長く滞留する場合は、その分資金負担がかかり、短期借入金を増加させなければならぬ。ここで金利が上昇すれば、借入金で在庫をまかなっている場合には金利負担が増し、利益を圧迫する可能性も出てくる。
- ・さらに、在庫は売ったときに初めて「費用」となる。つまり、仕入れただけでは「費用」として計上されないため、損益計算書にはあらわれてこない。在庫をいくら積み増しても、その時点では損益計算書には何もあらわれてこないことになる。しかし、実際には在庫を購入するために資金が動いている。よって、必要以上に在庫を多く購入してしまえば、損益計算書には影響しなくとも資金繰りが苦しくなる原因となる。また、在庫は内容によっては「陳腐化リスク」もある。その場合は、在庫の簿価を下げ、その分を損失処理することになる。
- ・これまでは金利負担をさほど気にすることなく、「利益が出ていること」、「資金繰りがついていること」を見ていたことが多かったかもしれないが、今後は金利負担まで含めて考慮しておく必要がある。
- ・ある会員企業では、在庫管理のソフトウェアを開発し、リアルタイムで「何が、どこに、どれだけあるのか」を管理し始めている。不良在庫の予防し回転率を上げるだけでなく、今後、同業他社でもこのシステムが導入されれば、自社だけで在庫を抱えるのではなく、在庫の持ち合いでさらに効率的経営を行うことも可能である。金利上昇局面における新たな経営の知恵として参考になる事例である。

(3) - 1 - 2 資金繰り耐性——流動比率、手元流動性

- ・企業が倒れるのは、どのようなときか——。売上が減少したときでも、債務超過に陥ったときでも、最終赤字を出したときでもない。会社は負債（とくに、1年以内に返済しなければならない「流動負債」）が返済できなくなったときに倒れる。つまり、「支払うべき資金」が底をついたときである。
- ・まず短期的な安全性を確保しなければならない。ここでまずポイントとなるのは、「流動比率」と「手元流動性」である。「流動比率」は、「流動負債」に対する「流動資産」の比率である。「流動比率 (%) = 流動資産 ÷ 流動負債」の算式から、短期的な資金繰りの安全性を測ることができる。金融機関が企業を見る際の重要な判断材料でもある。
- ・次に「手元流動性」は、流動比率よりもさらに短期的なスパンで資金繰りが回るかどうかを調べるための指標である。企業が突発的な環境変化にどれだけ耐えられるかを示す最も基本的な指標であり、「売が一時的に落ち込んでも、何か月事業を継続できるのか」という現実的な問いに直結する。「手元流動性 = (現預金 + 有価証券などのすぐに現金化できる資産) ÷ 月商」の算式で求めることができる（「(現預金 + 有価証券などのすぐに現金化できる資産 + すぐに借りることのできる与信枠) ÷ 月商」の算式もあるが、危機に瀕した場合は、借入れなどで即座に調達できる資金がほとんどない可能性が高いため、もっとも実務的で確実な算式を記述した）。
- ・危機的状況に陥ったとき、本当に頼りになるのは「自社でコントロールできる資金」である。日常的に把握しておきたい。

(3) - 1 - 3 攻守を支える「自己資本比率」

- ・「自己資本比率」は、企業中長期的な安全性（耐久力）を示す指標。「自己資本比率」は、「資産」をまかなうお金のうち、返済の必要がない「純資産」の比率をあらわす。「自己資本比率 (%) = 純資産 (≡ 自己資本) ÷ 総資産」の算式で求められる。資産全体に対する負債の割合が低ければ、それだけ安全性は高くなる。有利子負債への依存が高まるほど、返済リスクとともに金利負担も増えるため、外部環境の変化に対して脆弱になる。逆に、自己資本が厚いほど、金融機関との交渉余地も広がり、外部環境変化への耐性も高まる。
- ・ただし、自己資本比率が高ければ、それだけで安全と言い切ることもできない。返済期限の近い流動負債を多く抱えているにもかかわらず、すぐに支払いにあたることのできる資産（流動資産）が不足する場合、自己資本比率が高くとも企業は支払い不能に陥るケースもある。あくまでも、流動比率、手元流動性の面で短期的な安全性がクリアされている場合に、中長期的な安全性は保たれることを肝に銘じなければならない。手元流動

性が低いときには、借入をしてでも——つまり、自己資本比率を多少下げたとしても——手元流動性を増やす必要がある局面はある。

(3) - 1 - 4 コスト構造の把握——原価率、販売管理費率

- 金利をはじめ、あらゆる経営コストが上昇するとき、「利益率の向上」がすべての企業で直面する課題となる。利益率を高める際、まず着目すべきは損益計算書である。損益計算書は、基本的に「収入－費用＝利益」のサイクルが段階的に繰り返されることで組み立てられている。
- 金利上昇局面で、とくに注意すべきは「支払利息」である（**損益計算書では、営業外収益と営業外費用の中に含まれている**）。仮に、有利子負債の金利が1%上昇した場合、経常利益がどの程度になるか——。有利子負債の多い企業では、経常利益の大幅減、場合によっては、営業利益が黒字でも経常利益が赤字になるケースも起こりかねないのが金利上昇のリスクである。
- 経常利益の黒字を維持、あるいは現状よりも拡大させることを考えるとき、着目すべきが「原価率」と販売費および一般管理費（販管費）である。ただし、ここで重要なのは、単なるコスト削減に走ることではないことである。すでに多くの中小企業は、長年にわたりコスト削減を積み重ねてきており、削れる余地は限られている。また、コスト上昇が常態化するなかで、重要なのは削減努力そのものよりも、「どこが利益を圧迫しているのか」を数値で把握することである。「原価率」は、「原価率 (%) = 売上原価 ÷ 売上高 × 100」の算式で求められる。価格転嫁できていない部分がどこにあるのか（価格転嫁すべき領域はどこか）を明らかにできる。また販管費においては、無自覚に固定費化させてしまっている支出が経営を圧迫していないかを丁寧に点検することが重要だろう。

(3) - 1 - 5 金利「上昇」耐性を測る——インタレスト・カバレッジ・レシオ

- 低金利が長く続いたため、金融費用（支払利息＋割引料）はさほど重要視されてこなかった。しかし今後は、金利上昇を前提に再点検しておくべきだろう。
- 「インタレスト・カバレッジ・レシオ」とは、債務の返済能力を測る指標である。年間の事業利益（営業利益＋受取利息＋受取配当金）が金融費用の何倍あるかをあらわす。「インタレスト・カバレッジ・レシオ＝事業利益 ÷ 金融費用」の算式で求められる。
- 営業利益を支払利息が上回ることで自体が起こり得るのが金利上昇時代の経営である。なお、国際決済銀行（BIS）は、「3年以上にわたりインタレスト・カバレッジ・レシオが1未満、かつ設立10年以上の企業」を「ゾンビ企業」と定義している。
- さらに、借入依存度をみる指標に「デット・エクイティ・レシオ（負債資本倍率）」がある。これは、有利子負債（返済義務のある負債）が自己資本の何倍あるかを示すものである。算式は「デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債 ÷ 自己資本」である。業種や企業規模による違いがあるため一概には言えないが、一般に1倍を超えると少し厳しく、2倍を超えると警戒水準と金融機関サイドからみられる可能性がある。

(3) - 1 - 6 「攻めの基盤」をつくろう

- また、利益構造の確認も不可欠である。営業利益は本業の力を示し、経常利益は財務を含めた企業全体の実力を映し出す。純利益は、最終的に企業に残る体力である。この3つの利益を並べて比較することで、どこで利益が削られているのかを常に把握することが重要である。すべての利益段階が同時に赤字に陥る構造は、外部環境の悪化に対して極めて脆弱である。一時的な赤字と構造的な赤字を見極め、どこに問題があるのかを冷静に分析することが、経営の精緻化の第一歩となる。
- 経営の精緻化とは、単に数字を細かく管理することが目的ではない。「どこまでなら売上が落ちてでも耐えられるのか」、「金利がどこまで上がれば危険水域に入るのか」、「どの事業・取引が利益を支えているのか」を、常に数字で説明できる状態をつくるのが目的となる。
- 環境変化を前提に、数字を直視し、キャッシュを確実に回しながら、持続可能な利益構造を築き続ける企業が「強い企業」である。利上げ局面は、中小企業にとって試練であると同時に、自社の経営体質を見直す試金石でもある。経営の精緻化を通じて、不確実な時代を迎え撃つための「攻めの基盤」をつくろう。

(3) - 2 「1円でも高く売る！」から「1円でも高く売り切る！」へ

- この間の議案情勢では、適正利潤を確保する上で、まずは「1円でも安く」から「1円でも高く」へ経営マイ

ンドをシフトさせる必要を述べてきた。その基本線は変わらない。「製品の付加価値を把握し、本来幾らで売れるのかを見直す」ことが継続的に重要である。

- ・しかし「1円でも高く」といったとき、それは単に高い値札を付けることというわけではない。「1円でも高く」というのは、社会から（業界や慣習ではなく）合理的に要請される価格設定の中で、正当な単価を貫き、適正な利潤をつくり続ける「価格戦略」の実行と実現を意味する。
- ・価格は需給によって決定されるのが経済の基本理論である。しかし、製品やサービスを購入したいと考える相手が、自社の製品・サービスの正しい価値を知らなければ、たとえこほど素晴らしいものを提供していたとしても、それに見合う利益は得られない。「価格」には「価値」によって決定される部分も含まれている。
- ・しかし、闇雲に「(当社の製品・サービスは) 良いですよ」と吹聴したとしても、恐らく希望する価格を勝ち取ることにはできないだろう。ではどうするか——？視点は、「いかに価値が認められる市場を、自らの力で見つけるか」である。仮に、今いるマーケットでそれが不可能なのであれば、自らの力が認められる新たなマーケットを見出していかなければならない。
- ・自力で発見した「価値が認められる市場」に噛み込み、相手任せでなく、「自力で売り切る」からこそ、「1円でも高く」売ることができる。つまり、「買い手に価格の最終決定権を委ねない」ということであり、これこそが「市場創造」である。
- ・以下では、①価格決定権を取り戻す視点、②価格競争から抜け出す具体策、③人と組織への投資という3つの観点から、中小企業が主体的に市場を切り拓く上での議論の切り口を整理する。

(3) - 2 - 1 付加価値向上を実現できる価格戦略を

- ・適正利潤の確保には、適正価格を見出し、それを貫かなければならない。価格は需給の均衡によって定まるのが経済学の公理だがいささかドライに過ぎる。もう少し血の通った見方で「価格」を考えれば、良い価格とは「売り手が売りたい価格」と「買い手が買いたい価格」とがマッチしているということである。
- ・価格を決める際に、売り手がまず考えるのは、コストに利益をいくら乗せて売るかである。これはコストベースプライシングと呼ばれる。逆に買い手が考えることは、自分がその商品にどの程度の価値を感じるかである。これはバリューベースプライシングと呼ばれる。
- ・買い手の製品やサービスに対する価値の感じ方はさまざまだが、大きく分ければ「価格競争的」と「価値競争的」の二つになる。売り手と買い手がかみ合う「良い価格」を自立的に創る努力を積み重ねることで「価格戦略」(値上げ力、価格形成力)は醸成される。
- ・「価格転嫁」は万能薬ではない。確かに、価格転嫁が行えなければ企業収益は悪化する。しかし前述の通り、価格転嫁は企業の収益状況悪化の度を緩やかにするが、余剰利益を生むことにはつながらず、経営状況そのものを好転させるものでもない。
- ・賃金・物価・金利が上昇する経済のなかでは、価格転嫁だけでは不十分である。単純な価格競争ではなく、付加価値に見合った価格設定を追求する価格戦略を持つことが、収益拡大により持続可能性を担保するためには不可避である。物価上昇が定着しつつある中で、今後を見越した手立ては「攻勢に価格を設定しに行く」必要がある。

(3) - 2 - 2 「脱・バラまき見積もり」で「脱・価格競争」を目指そう

- ・ある会員企業から「見積り依頼はあるが、価格面などで折り合いがつかない」という声を耳にした。発注側は、「どこへ依頼してもよいレベルの仕事」の場合、「複数仕入先に見積り依頼をバラまき、最安値の仕入先に発注を決める」というのが定石だろう。したがって、「価格面で折り合いがつかない」ようにするには、「脱・バラまき見積り」が一つのテーマとなるはずである。
- ・そのためには、まずは「どこに依頼しても良い」内容の見積り先から自社のポジションを変えることが必要になる。「投げられる」先から自社のポジションを変えていくためには、自社が他社に抜き出ている「優位性」を発注側に理解してもらうことが必要だろう。自社の「優位性」が認識されて始めて、「バラまき見積り」先から、「指名見積り」先へポジションチェンジできる。そのための入口となる重要な視点は、発注側が「何に困っているのか」を把握することへのチャレンジである。
- ・ステップは2段階ある。一つ目のステップはターゲット選定である。買い手に打ち出せる「自社の強み」を社内での検討、買い手への直接インタビューなど方法はいくつもあがるが、それらを通じて自社の「真の強み」を明確化していくことになる。これらを一步踏み込んで実施するための視点として、「自社にとっておいしい仕

事」の定義付けがある。「おいしい仕事」とは、数ある製品・サービスの中で利益率が高いものを指す。これは、自社にとっての収益構造を改めて把握することでもある。

- ステップの二つ目は、買い手の潜在ニーズを把握することである。具体的には、買い手の潜在ニーズを掘り起こすための「トークスクリプト」の作成である。トークスクリプトとは、顧客の課題や要望を解決するためのシナリオなどを記したもので、内容は「XX 製品における貴社の戦略」「実現するための貴社の課題（仮説）」「弊社の貢献提案」の三つで構成するのが良いとされる。この方法や構成が有効であるのは、買い手に対して自社で考えた仮説を投げ掛けることで、潜在ニーズにつながる具体的なフィードバックを得られることが期待できるからである。具体的なフィードバックが得られれば買い手との間に共通の認識を設定することができるため、次のアクションにつなげることができる。
- これまで中小企業の多くは、買い手から依頼されたものを「確実に打ち返していく」、どちらかと言えば下請け的な発想が強かった。しかし、物価上昇が継続的に発生する時代にあっては、与えられた価格に対応するだけでは限界がある。
- ニーズは「買い手が与えてくれるという発想」から「自ら仕掛けて取りに行くという発想」に転換することが重要だろう。そのためには、買い手の戦略・課題を踏まえた「自社の貢献を具体化する」ことが必要である。つまり、すべての中小企業には独自の切り口でマーケットを定義し直すことが求められている。

(3) - 2 - 3 「変動費」を自律的に制御する——高い精度の「コスト観」を持つ

- 一般に、企業がコスト上昇分を回収できる「価格」を設定できる場合、その企業は基本的に価格決定力、ないし価格形成力を有しているといわれる。ただし、取引先から要請される合理的なコスト要求に応じていくことも、企業が取引関係を維持し、安定した売上高を得るためには避けて通ることはできない。製造業の場合、既存製品は値上げが行いにくく、利益率をより厚くすることは難しいのが現実である。
- 確かに、利益圧迫の危機感をバネにして、業務改善を逐次行うことも大切なことである。しかし、では買い手からの断りづらい合理的コスト要求があった場合、中小企業は（本来必要である適正な）利益を諦めざるを得ないのだろうか？
- 販売価格の値上げができなくても、利益が得られるケースもある。海外市況の変化によって、原材料コストが下がる場合、あるいは仕入れに何らかの工夫を加えることでコストを圧縮できた場合である。
- 為替が円安から円高になったときは、既往の値上げによって利益が厚みを増す。たとえば、原油価格が下落すれば、いくらか原材料コストは下がる。市況軟化の局面が来れば、利鞘は改善する。地道に価格転嫁をして、そうした市況の変化を待つことも、ときには選択肢となる。
- あるいは、発注元企業から利益確保が難しい水準で「指し値」で受注せざるを得なかった場合、ある会員企業は「その仕事にかかわる原材料」もその発注元から「発注元が購入した価格で」購入できるよう交渉した。これによりコストを圧縮することができた。また、ある会員企業は、中古の生産設備を導入し、自社でオーバーホールして利用することで、初期の投資金額を圧縮しながら社員の技能・技術を向上させることで保全技術を向上させたことで他社に負けないコスト競争力と技術力を確立した。「何に、いくらのコストがかかっているのか」、「そのコストは業界の中ではどの程度の水準なのか」、「圧縮する方法としては何があるのか」、「それを実現する方法は何か（大量購入で仕入単価を下げる、現金仕入れで仕入単価を下げる、支払いサイトの短縮で仕入単価を下げる、過剰在庫を削減する、値引き・返品を抑制するなど）」。情報を集め、分析し、考え続けてきたからこそできたことだろう。
- 「変動費」は「可変費」とも呼ばれるように、高い精度でコスト観を磨くことで制御することができるという。この観点に立てば、変動費を制御することで発注元からの「指し値」と「自社の必要単価」の間に、自律的にコントロールできる「余裕差額」を生むことができる。これは価格競争下でも価格戦略を打つことのできる体制を確立することにつながる。中小企業の「価格形成」の一つのモデルといえるだろう。

(3) - 2 - 4 相対的に「小さな」市場への噛み込み

- 市場創造を考えると、常にそこには競合する存在がある。そして、その競合の数、企業規模は市場規模と正の相関関係にある。つまり、大きな市場規模であれば、そこには大企業を含めて複数企業が参入してくる可能性が極めて高い。しかし逆に小さな市場規模であれば、競合する相手は限定されるだろう。
- たとえばある会員企業は、売上高 20~30 億円規模の企業を取引相手として意識的に選択している。ここには二つの観点がある。

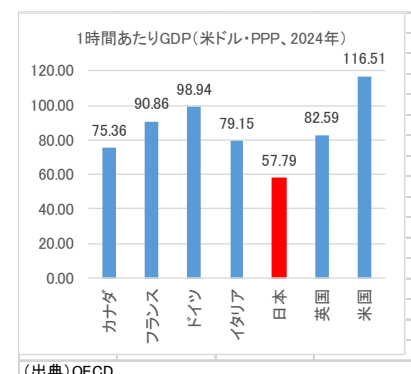
- まず一つが、日本の産業政策の方向性である。日本政府は 2024 年に「中堅企業成長促進パッケージ」を整備し、経済産業省を中心に支援施策が展開されている。補助金、税制、新事業展開を支援するプラットフォーム整備などその内容は多岐にわたっている。つまり、政策資源の選択と集中が行われているなかで、この対象となる売上高規模の企業との取引を重点的に太くしていくことで堅い市場を創っていく狙いである。その対象売上規模を、この会社では 20～30 億円程度としているとのことである。
- もう一つが足もとの地域である。この間の議案情勢で紹介してきたが、「2014 年版中小企業白書」で、「CRSV (Creating and Realizing Shared Value)」と呼ばれる概念が紹介されている。CRSV とは、「地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が、事業を通じて地域課題を解決することにより、その地域が元気になる、その恩恵を地域課題を可決する事業を行う中小企業・小規模事業者が享受するという考え方」である。
- CRSV の利益創出の効果には、直接効果と間接効果の 2 タイプがある。直接効果には、地域のステークホルダーが求める取り組み（社会課題への関わり）を実施することでポジティブなメッセージが発信され、広い意味での企業価値の向上が期待できること、間接効果は、CRSV の取り組みが社会関係資本（ソーシャルキャピタル。地域社会にある人や関係組織の「つながり」から、信頼・規範・ネットワークなどのソフトな関係性（資産。）の蓄積を通じて、事業機会の拡大に貢献することが期待できることである。さらに、企業のみならず、経営者や社員が地域住民として行動することも、社会関係資本の蓄積に関係する。
- 名古屋市内のある企業は、半世紀にわたる社歴のなかで、地元からの基本的な信用を築いてきた。その上で、現社長が「無理なくできる範囲で」地域にかかわっていくことで、地元住民から「あてにできる企業」として認知されている。これまでかかわりのなかった人たちとの信頼のもと、100 年続く企業への展望がひらかれた。
- 賃金・物価・金利がともに上昇する経済環境のなかでは、どのようなかたちであれ収益の拡大を目指さなければ将来を描くことはできない。デフレ時代は「守り」で生き残ることができたが、インフレ時代は「攻め」を両立させなければ生き残ることができない。広く情報を集め、適切なリスクテイクのもとで「勝てる」市場を創ろう。

(3) - 2 - 5 価格戦略は市場創造戦略——経営指針を軸にした組織経営の確立をめざそう

- 市場経済において企業は情報発見システムである。この情報発見システムを最大限に機能させなければ、市場創造はできない。それは、顧客の動向（声にならない声）を拾い上げ、社内で縦横（経営者—社員、社員—社員）に共有し、その中で情報同士を結び付けながら、時代認識、企業の目的に照らして経営判断に取り込んでいくプロセスである。
- 市場創造は、さまざまな市場や社会の情報をいかに効率よく集め、分析し、経営資源に適切に結びつけることができるかに左右される。しかし、雑多なデータをかたっぱしから集めても、自社にとって有益な経営資源としての「情報」とはなり得ない。「経営の目的」すなわち「経営理念」の共有による「データの情報化プロセス」が欠かせないからである。
- 経営理念のもとで結集した人間集団としての企業体があつてこそ、効率的な情報サイクルを駆動させることができる。その基本が経営指針の成文化とその実践の積み重ねである。
- 同時に、これまで多くの企業が「値付け」を部署ごとや営業担当に任せ、営業担当者の勘や経験に頼ってきたが、これからは組織として収益管理を横断的に見る習慣が不可欠である。値付けは自社の製品やサービスの付加価値を把握し、本来確保できる利益を見直す機会である。利益が取れないとすれば、それは競争力がなく事業を継続するかどうか判断しなければならない。経営指針を実現していく上で、組織的な「値付け」は、ますます重要な要素となる。

(3) - 2 - 6 人への投資

- 日本の労働生産性は、「世界のフロンティアから大きな後れをとっている」としばしば指摘される。労働生産性とは、就業 1 時間あたりの付加価値額と言いかえられる。国際比較でも、日本の伸び悩みは顕著である。
- 労働生産性の算式は、物的労働生産性と付加価値労働生産性に大別される。最も基礎的な算式は、「労働生産性＝付加価値額÷労働投入量」だが、この算式は「労働生産性＝（資本ストック÷労働力）×（付加価値額÷資本ストック）」とも展開できる。
- この算式の「資本ストック÷労働投入量」は「資本装備率」、「付加価値額



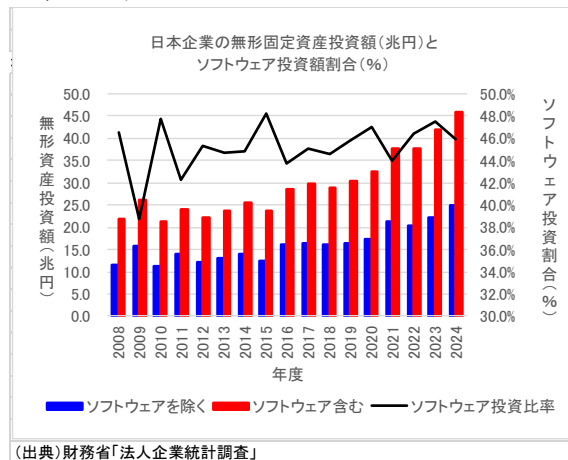
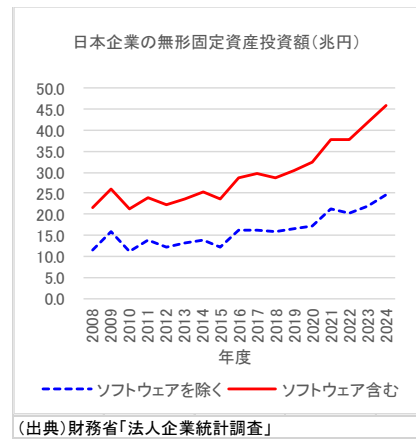
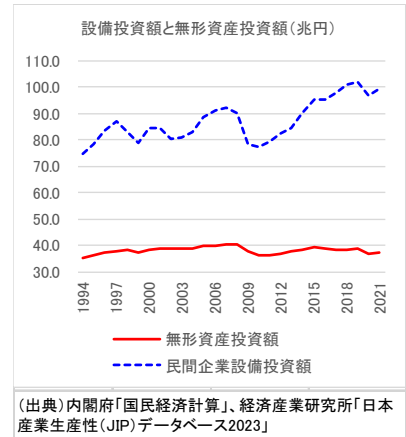
「資本ストック」は「資本生産性」と呼ばれる。したがって、「労働生産性＝資本装備率（資本ストック÷労働投入量）×資本生産性（付加価値額÷資本ストック）」の関係でも算出可能となる。そのため、労働生産性を引き上げる上では、「資本装備率」を上げるという方法がある。

- 資本ストックは、機械や建物など設備投資を行うことで増えるが、リーマンショック以降、日本国内の設備投資は停滞し、資本ストックはあまり増えなかった。理由は海外直接投資の増加と国内投資の減少、国内の人口減少による総需要の伸び悩みのほか、リーマンショックのような経済危機に備えた企業内部での蓄積などが考えられる。
- しかし、新しい設備は新しい技術が体化されているものである。設備投資が活発でなかったために、日本はそうした新しい技術による恩恵も十分に享受できてこなかったともいえる。足もとでは国内投資が上昇基調にあることが読み取れるが、これはEVなどの新産業向け設備投資、人手不足を背景にした省力化投資などだろう。しかし、投資による資産形成はこうした有形資産への投資以外にもある。いわゆる「無形資産投資」である。
- 経済産業研究所（RIETI）が公表している JIP（日本産業生産性）データベースでは、無形資産をソフトウェア、データベースといった情報化資産、研究開発（R&D）を中心とする革新的資産、組織や人的資本で構成される経済的競争能力の三つに分類している。このデータによれば、日本の無形資産投資はリーマンショック前を頂点に頭打ちとなっている。なかでも「人への投資」の低迷が大きい。この要因は、非正規雇用割合の増加が考えられる。なお、この JIP データベースによる「人への投資」には OJT は含まれていない。つまり、日本の「人への投資」の低さは、いわゆる Off-JT による人材育成投資の少なさである。
- 人手不足が著しく好転することが考えられないなか、DX や省力化投資の伸びは明白だが、他方で「人への投資」は日本全体が取り組みの道半ばである。その分の伸びしろも大きく、企業の優位性につながりやすい。改めて各社の「人への投資」を見直してみてもよいかもしれない。

(3) - 2 - 7 精神的報酬をもたらす

新たな次元のマネジメントを

- この間の労働をめぐる法改正により、職場の性質は大きく変化しているが、現実には企業も働き手もその変化に十分対応できていないことが、こうした職場をめぐる問題に注目が集まる背景にある。
- 「働きやすさ」が高まりつつも「働きがい」が下がる要因は大きく二つあると考えられる。一つ目は制約が厳しくなる点。特に、労働時間に対する制約は大きな影響を及ぼしているとされる。確実にできる仕事ではなく、働き手にとってチャレンジングな仕事を依頼すれば、できる人が行うよりも時間がかかる。また、やり方を考えさせる時間を勿体ないと考えれば、マニュアル含めた具体的な指示やマイクロマネジメントになり、本人の自発性は失われる。では、かつてのように時間をかければ良いのか、というと法規制によってそれも困難であるし、社会的合意とも逆行するため「ブラック企業」の烙印を押されかねない。
- 労働時間にも関連して、上司が「失敗が許されない」という気持ちが強くなったり、ハラスメントや本人の受け取り方を恐れたりすれば、できるだけ行動や解釈の変動要素を減らそうとするため、結果として、考えなくてもミスなく行える仕事を渡すことになってしまう。このように、現在の職場そのものが課せられている制約が働きがいを失わせている要因の一つになっていると考えられる。
- もう一つは、「働きやすさ」とは「受け身」性が強い指標である点に関係する。休日の多さや残業の少なさ、オフィスの綺麗さは、すべて会社から「与えられるもの」であり、働き手からすれば「受け身」的なものになりがちである。一方「働きがい」とは、「達成感、成長実感、頼りにされること、他者からの感謝や評価などの集

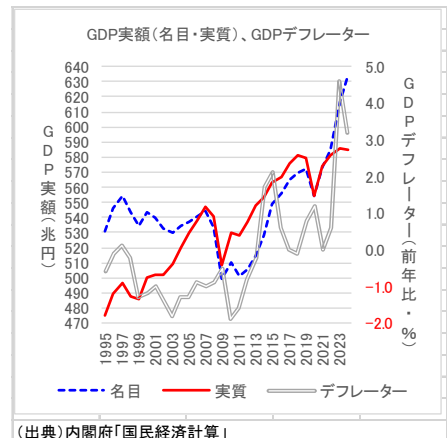


合体」であり、会社から与えられるものでなく働き手自らが生み出すものである。したがって、自分から主体的に行っていなければ獲得できない。

- ・「働きやすさ」に過度に着目し、経営者や管理職、また働き手まで「働きやすさ」をいたずらに意識し過ぎれば、自然と受け身的なムードが広がっていくのは想像に難くない。「働きやすさ」が高まりつつも「働きがい」が下がるのは、これら二つの要因が現在の多くの職場に重なって存在しているためと考えられる。
- ・「働きやすさ」と「働きがい」はアンビバレントな関係なのか——？必ずしもそうとは言えない。現実には両方が高い状態もある。前提となるのは、働き手一人ひとりのキャリアに対する意識の転換である。自分自身のキャリアは与えられるものではなく、自分自身でキャリアを考え活動していく、キャリアオーナーシップという考え方も一つの例である。
- ・では、会社は何をすべきか——。会社に未来像（ビジョン）があっても働く人のビジョンを支援できているか。会社の理念やビジョンとともに働き手はどのような未来を手に入れられるか。一人ひとりのありたい姿と向き合い、対話を通じて各人の成長課題に取り組むことが重要だろう。
- ・これらの前提となるのが、経営者、管理職などの「リーダーの言語化能力」である。「分かるだろう」「当たり前」は通用しない。働き手のキャリアに伴走しながら、支援指導することで成果を実現していくマネジメントが求められるのではなからうか。最近はこのようなマネジメントを行う管理職を指して「モチベーション管理職」という言葉が期待を込めて登場している。
- ・近年、人への投資に対する認識が高まり、「ホワイト企業」が増える一方、緩すぎて成長機会を見いだせない「ゆるブラック企業」を話題にしてきた。「自由すぎる職場が、実は毒となっている」のである。その結果が管理職の「罰ゲーム化」だろう。
- ・働くことはかつてのような苦役でも、生活の糧を得るだけの手段でもないはずである。社会とのつながりや自己実現、社会貢献になるといったポジティブな労働観を持てるような企業文化の醸成が欠かせない。そのためにも、自ら工夫することや、チャレンジする余白を意図的に作り出す——。そんな職場文化の「設計」が次代の要請なのかもしれない。

(4) おわりに

- ・国内に分断を抱える欧米と、分断の存在すら封じる中国との対立が深まる。自国利益のみが複雑に絡み合う世界にあって、安定はますます遠のいている。
- ・他方で日本では、「もはやデフレではない」「金利がある社会が戻ってきた」「失われた30年は終わった」などのフレーズを当たり前のように耳にするようになった。しかし、冷静に観察するとどうか。たしかに最初の2つは正しいだろう。ただ、3つ目は微妙である。
- ・2025年第1四半期（1－3月期）から第3四半期（7－9月期）までの間で、国GDPの実質成長率は年率わずか0.4%にすぎない。物価が上昇しているので名目成長率は上がっているが、人々の暮らし向きを決めるのは「実質」である。実質成長率がほぼゼロなら、実質賃金が上がらないのは当たり前だろう。3年以上続く実質賃金の下落で家計が受けたダメージは大きく、今も個人消費の動きは鈍い。一方、株価は2010年から5倍超上昇した。
- ・私たちに二つの道がある。ひとつは、株価だけが上昇し続け、私たちの暮らしがこのまま「失われた40年」「失われた50年」になる道である。もうひとつは、実質賃金がしっかり上がるようになり、私たちの暮らしも豊かになっていく道である。
- ・つづさに観察すれば明らかに状況は変わっている。物価統計であるGDPデフレーターは、1990年代後半にマイナス値に陥って以後、2013年頃まで大半の期間をマイナス圏で過ごしてきたが、ここ最近はプラス圏が定着している。GDPデフレーターは名目GDPと実質GDPの差を説明する指標である。この値がマイナスであることの意味は、実質GDP（≒数量）が増えても、値下げによって名目GDP（≒金額）が減っていることを意味する。
- ・GDPデフレーターは、「付加価値の単価」ともいえる。このGDPデフレーターがマイナスということは、「いくら作っても高く売れず、あまり儲からない」経済状況をあらわしている。これが逆転したということの意味は、日本経済が長年苦しんできた「作っても儲からない」構造から、ようやく脱しうる条件が整いつつあるということである。



- ・ただし、それは自動的に実現するものではない。付加価値の単価が上がるかどうかは、「企業が価格をどう設定し、どの市場で、どのように価値を認めさせるか」にかかっている。デフレ期には「数量を増やすこと」「コストを削ること」が合理的な経営行動であったのに対し、これからの局面では「価値を高めること」「適正な価格を取りに行くこと」が企業存続の条件となる。経済環境は変わったが、経営の中身まで自動的に変わるわけではない。変わるかどうかは、企業自身の選択に委ねられている。
- ・世界が不安定化し、国内経済も転換点に立ついま、求められているのは、悲観でも楽観でもなく、現実を直視した上での主体的な企業変革。条件が整いつつある今だからこそ、自らの強みを再定義し、価値を創造する主体として踏み出そう。

2026.01.19 脱稿

7. 参考文献、資料

(1) 書籍、論文、レポート

(1) - 1 書籍

- ・アンリ・ファヨール (1916) 『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社
- ・ジョン・メイナード・ケインズ (1977) 『ケインズ全集 第2巻 平和の経済的帰結』東洋経済新報社
- ・ヘンリー・ミンツバーグ (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房
- ・トーマス・フリードマン (2000) 『レクサスとオリーブの木—グローバル化の正体 (上・下)』草思社
- ・アダム・スミス (2003) 『道徳感情論 (上・下)』岩波文庫
- ・井村喜代子 (2005) 『日本経済 混沌のただ中で』勁草書房
- ・トーマス・フリードマン (2006) 『フラット化する世界 (上・下)』日本経済新聞出版
- ・浪川攻 (2008) 『前川春雄「奴隷」の哲学 世界危機に克った日銀総裁』東洋経済新報社
- ・井村喜代子 (2010) 『世界的金融危機の構図』勁草書房
- ・ダロン・アセモグル、ジェイムズ・ロビンソン (2013) 『国家はなぜ衰退するのか 権力・反映・貧困の起源 (上・下)』早川書房
- ・マルク・レヴィンソン (2017) 『例外時代』みすず書房
- ・玄田有史編 (2017) 『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会
- ・猪俣哲史 (2019) 『グローバル・バリューチェーン 新・南北問題へのまなざし』日本経済新聞出版
- ・N・グレゴリー・マンキュー (2019) 『マンキュー入門経済学 (第3版)』東洋経済
- ・ダロン・アセモグル、ジェイムズ・ロビンソン (2020) 『自由の命運 国家、社会、そして狭い回廊 (上・下)』早川書房
- ・ギデオン・ラックマン (2019) 『イースタニゼーション 台頭するアジア、衰退するアメリカ』日本経済新聞出版社
- ・ローレンス・サマーズ、ベン・バーナンキ、ポール・クルーグマン、アルヴィン・ハンセン (2019) 『景気の回復が感じられないのはなぜか 長期停滞論争』世界思想社
- ・デイヴィッド・ピリング (2019) 『幻想の経済成長』早川書房
- ・ダグラス・A・アーウィン (2022) 『米国通商政策史』文眞堂
- ・門間一夫 (2022) 『日本経済の見えない真実 低成長・低金利の「出口」はあるか』日経BP
- ・渡辺努 (2022) 『物価とは何か』講談社選書メチエ
- ・渡辺努 (2022) 『世界インフレの謎』講談社現代新書
- ・河野龍太郎 (2022) 『成長の臨界 「飽和資本主義」はどこへ向かうのか』慶應義塾大学出版会
- ・河野龍太郎 (2023) 『グローバルインフレーションの深層』慶應義塾大学出版会
- ・猪俣哲史 (2023) 『グローバル・バリューチェーンの地政学』日本経済新聞出版
- ・ダロン・アセモグル、サイモン・ジョンソン (2023) 『技術革新と不平等の1000年史 (上・下)』早川書房
- ・ジェイソン・ヒッケル (2023) 『資本主義の次に来る世界』東洋経済新報社
- ・マーク・コヤマ、ジャレド・ルービン (2023) 『「経済成長」の起源 豊かな国、停滞する国、貧しい国』草思社
- ・佐藤清隆 (2023) 『円の実力 為替変動と日本企業の通貨戦略』慶應義塾大学出版会
- ・渡辺努、清水千弘編 (2023) 『日本の物価・資産価格 価格ダイナミクスの解明』東京大学出版会

- ・会田弘継 (2024) 『それでもなぜ、トランプは支持されるのか アメリカ地殻変動の思想史』 東洋経済新報社
- ・松島斉 (2024) 『サステナビリティの経済哲学』 岩波新書
- ・ジェレミー・リフキン (2024) 『レジリエンスの時代 再野生化する地球で人類が生き抜くための大転換』 集英社シリーズ・コモン
- ・マーティン・ウルフ (2024) 『民主主義と資本主義の危機』 日本経済新聞出版
- ・近藤絢子 (2024) 『就職氷河期世代-データで読み解く所得・家族形成・格差』 中公新書
- ・関野秀明 (2024) 『インフレ不況と「資本論」』 新日本出版社
- ・岩井克人 (2024) 『資本主義の中で生きるということ』 筑摩書房
- ・渡辺努 (2024) 『物価を考える デフレの謎、インフレの謎』 日本経済新聞出版
- ・土田陽介 (2024) 『基軸通貨 ドルと円のゆくえを問いなおす』 筑摩書房
- ・橋本俊詔 (2024) 『資本主義の宿命 経済学は格差とどう向き合ってきたか』 講談社現代新書
- ・齋藤ジン (2024) 『世界秩序が変わるとき 新自由主義からのゲームチェンジ』 文春新書
- ・マイケル・キーン、ジョエル・スレムロッド (2025) 『課税と脱税の経済史』 みすず書房
- ・シッダルタ・カラ (2025) 『ブラッド・コバルト コンゴ人の血がスマートフォンに変わるまで』 大和書房
- ・藤代宏一 (2025) 『株高不況』 青春出版社
- ・山田昌幸 (2025) 『世界秩序 グローバル化の夢と挫折』 中公新書
- ・アドリアン・エステーヴ (2025) 『環境地政学』 白水社文庫クセジュ
- ・永濱利廣 (2025) 『新型インフレ 日本経済を蝕む「デフレ後遺症」』 朝日新書
- ・河野龍太郎 (2025) 『日本経済の死角 収奪的システムを解き明かす』 ちくま新書
- ・河野龍太郎、唐鎌大輔 (2025) 『世界経済の死角』 幻冬舎新書
- ・リチャード・ポールドウィン (2025) 『トランプの貿易戦争はなぜ失敗するのか それでも保護主義は常態化する』 日本経済新聞出版
- ・山田鋭夫 (2025) 『ゆたかさをどう測るか ウェルビーイングの経済学』 ちくま新書

(1) - 2 論文、レポート

- ・Theodore Levitt. [1985]” The Globalization of Markets.” Harvard Business Review, May 1985.
- ・Kim A. Weeden, Youngjoo Cha, Mauricio Bucca. [2016]” Long Work Hours, Part-Time Work, and Trends in the Gender Gap in Pay, the Motherhood Wage Penalty, and the Fatherhood Wage Premium.” The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences August 2016, 2 (4) 71-102.
- ・中村康治、開発壮平、八木智之 (2017) 「生産性向上と経済成長」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ
- ・三十三総研 (2020) 「重要性・緊急性が高まる BCP への取組～地域の持続可能性を高めるため、自律的な取組が不可欠」
- ・永田雅啓 (2023) 「近年の日本の貿易構造変化 円安と企業内貿易が与えた影響」国際貿易投資研究所「国際貿易と投資 No.133」 61-83 頁
- ・黒瀬直宏 (2023) 「働きがいを目指す中小企業、そのマネジメント」、中同協 (2023) 『共に育つ5 『人を生かす経営』の実践で、働きがいのある企業づくりを』 48-83 頁
- ・Kristalina Georgieva. [2023] “The Price of Fragmentation, Why the Global Economy Isn’ t Ready for the Shocks Ahead.” Foreign Affairs, September/October 2023.
- ・永田雅啓 (2024) 「日本の輸入面における構造変化 長期の円安下で貿易収支が赤字化したのは何故か」国際貿易投資研究所「国際貿易と投資 No.137」 1-12 頁
- ・橋本将司 (2024) 「日本経済の長期低迷・国力低下と円安の今後」(公財)国際通貨研究所
- ・滝澤美帆 (2024) 「日本の労働生産性と無形資産投資」(独)労働政策研究・研修機構「日本労働研究雑誌 No.765」 8-13 頁
- ・橋本将司 (2024) 「今回の円安を大局的にどう考えるべきか? インフレ・競争力低下・変動相場制から考える大幅な円安の評価」(公財)国際通貨研究所
- ・門間一夫 (2024) 「円安対策を日銀に頼めるか 問われる経済政策の整合性」みずほリサーチ&テクノロジーズ
- ・西岡慎一 (2024) 「世界経済見通し」日本総合研究所、「JRI レビュー2025 Vol.1, No.119」
- ・Mark Rabideau. [2025]” Geopolitical and Socioeconomic Parallels Between 2025 and 1937.” Many Roads, April 2025.

- ・西濱徹 (2025) 「中国・中央経済工作会議、内需拡大の重要性認識も、具体策は不明～「供給の強さと需要の弱さの矛盾の顕著さ」を認識も、市場期待に沿う対応は望み薄となるか」 第一生命経済研究所
- ・日本貿易振興機構 (2025) 「ジェトロ世界貿易投資報告 2025年版」
- ・三菱総合研究所 (2025) 「世界・日本経済の展望—関税対応とAI需要が世界経済を下支え、日本が目指すべき「強い経済」とは」
- ・Robert Adams, Cord Barnes, Connor Bopst, and Kamila Sommer, [2025] “A Note on Recent Dynamics of Consumer Delinquency Rates.”, Fed Note.
- ・日本銀行 (2025) 「経済・物価情勢の展望」 (2025年10月)
- ・日本銀行 (2025) 「金融システムレポート」 (2025年10月)
- ・石橋克彦 (2026) 「続く大地動乱の時代『過剰文明』からの脱却を」 「世界2026.01」 91-100頁

(2) 資料 (白書、統計、調査、報道等)

(2) - 1 白書、統計、資料

- ・IMF, World Economic Outlook, October 2025.
- ・Economic Policy Uncertainly.
- ・Kiel Institute for the World Economy, Jordà -Schularick-Taylor Macrohistory Database.
- ・Groningen Growth and Development Centre, Historical Development, Maddison Historical Statistics, Maddison Project Database 2023.
- ・WTO Tariff & Trade Data.
- ・WTO, Tariff & Trade Data, Tariff actions.
- ・U.S. Census Bureau, “Historical Statistics of the United States.
- ・Bureau of Economic Analysis.
- ・OECD, Trade in Value Added (TiVA) 2025 edition.
- ・OECD, December 2025 OECD Economic Outlook, OECD Economic Outlook Statistical Annex.
- ・CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, World Trade Monitor October 2025.10.
- ・U.S. Department of Commerce.
- ・Eurostat.
- ・European Central Bank.
- ・The U.S. Energy Information Administration.
- ・中国国家統計局
- ・Peterson Institute for International Economics.
- ・World Meteorological Organization.
- ・Our World in Data.
- ・内閣府「国民経済計算」
- ・内閣府「消費動向調査」
- ・内閣府「景気動向指数」
- ・財務省「国債金利情報」
- ・財務省「普通貿易統計 貿易指数表」
- ・財務省「法人企業統計調査」
- ・経済産業省「鉱工業指数 生産・出荷・在庫・在庫率指数」
- ・中小企業庁「保証実績の公表(信用保証協会別の金融機関別、信用保証協会別、金融機関別)」(各年度)
- ・厚生労働省「毎月勤労統計調査」
- ・厚生労働省「人口動態調査」
- ・総務省統計局「消費者物価指数」
- ・総務省統計局「家計調査(家計収支編)」
- ・総務省統計局「労働力調査」
- ・総務省統計局「就業構造基本調査」
- ・観光庁「宿泊旅行統計調査」
- ・愛知県経済産業局産業部産業政策課「中小企業景況調査結果」(各号)

- ・愛知県県民文化局県民生活部統計課「景気動向指数」
- ・愛知県県民生活部統計課「名古屋市消費者物価指数」
- ・愛知県県民生活部統計課「あいちの勤労（長期時系列表） 毎月勤労統計調査地方調査結果（愛知県分）」
- ・愛知県観光コンベンション局観光振興課（2024）「愛知県観光入込客統計調査結果」
- ・日本銀行「資金循環統計」
- ・日本銀行「消費活動指数」
- ・日本銀行「実質輸出入の動向」
- ・日本銀行「外国為替相場状況」
- ・日本銀行「金利」
- ・日本銀行「全国短期経済観測調査」
- ・日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」
- ・国立社会保障人口問題研究所「人口統計資料集」
- ・国立社会保障人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計) 令和6（2024）年推計」
- ・国立社会保障人口問題研究所「早わかり グラフでみる長期労働統計 世帯」
- ・日本貿易振興機構「世界のFTA データベース」
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「早わかり グラフでみる長期統計 最低賃金」
- ・内閣府（2018）「経済財政白書 日本経済2018-2019」
- ・内閣府（2022）「世界経済の潮流Ⅱ 2021年下半期 世界経済報告中国の経済成長と貿易構造の変化」
- ・内閣府（2025）「令和7年版 防災白書」
- ・経済産業省（2019）「通商白書2019」
- ・経済産業省（2025）「通商白書2025」
- ・国土交通省（2025）「河川データブック2025」
- ・文部科学省（2023）「令和5年度版 科学技術要覧」
- ・中小企業庁（2021）『『経営者保証に関するガイドライン』周知・普及事業（中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業）事業報告書』
- ・愛知県「次期あいち経済労働ビジョン基礎調査（従業員アンケート）」
- ・名古屋市防災会議地震災害対策部会（2017）「名古屋市付近に推定されている断層に関する報告書」
- ・日本能率協会マネジメントセンター（2025）「管理職の実態に関するアンケート調査」
- ・マイナビ（2025）「管理職の悩みと実態調査」
- ・パーソル総合研究所（2025）「ケア就業者に関する研究」
- ・東京商工リサーチ（2025）「2025年1-11月の「人手不足」倒産359件 サービス業他を主体に、年間400件に迫る」
- ・連合「2024都道府県別リビングウェッジ（LW）と2024地域別最低賃金との比較」
- ・中部圏社会経済研究所「経済見通し」（各年）
- ・商工中金「中小企業の賃上げの動向について」「商工中金景況調査＜2025年11月トピックス調査＞」
- ・日本経済新聞社「日経プロフィール」
- ・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
- ・中小企業家同友会全国協議会「景況調査報告」（各号）
- ・愛知中小企業家同友会「景況調査報告」（各号）

（2）－2 報道記事

- ・日本経済新聞（2018.12.07）「中国製造2025とは 重点10分野と23品目に力」
- ・日本経済新聞（2019.05.17）「エンティティ・リストとは 米安保上の懸念企業列举 恣意的運用の恐れも」
- ・日本経済新聞（2023.02.07）「日本の価格転嫁5割どまり 中小賃上げへ政府が監視強化」
- ・日本経済新聞（2024.05.28）「車社会の名古屋、カフェで彩る歩きたい街に 市が補助金」
- ・日本経済新聞（2024.09.03）「障害者雇用は貴重な戦力 中小、やりがい重視で離職防ぐ」
- ・日本経済新聞（2025.01.20）「障害者「逸失利益」判決、法整備・技術など社会変化を反映」
- ・日本経済新聞（2025.01.29）「人類滅亡まで最短の「89秒」 終末時計、核やAI兵器が脅威」
- ・日本経済新聞（2025.02.05）「名古屋初、容積率2000%超ビルの衝撃 栄復権の切り札」

- ・日本経済新聞 (2025. 03. 04) 「愛知の郊外マンション『戸建て王国』崩す 通勤+資産価値」
- ・日本経済新聞 (2025. 03. 06) 「中国製造 2025、ハイテク目標の大半達成 米制裁もバネに」
- ・日本経済新聞 (2025. 03. 17) 「推ししか勝たん、インフレ関係ねえ 推し活 1 兆円市場」
- ・日本経済新聞 (2025. 03. 24) 「「婚活より推し活」でしょ 豊かな人生、結婚観に変化」
- ・日本経済新聞 (2025. 03. 31) 「南海トラフ地震被害想定、都府県データでみる実相」
- ・日本経済新聞 (2025. 04. 06) 「SNS 時代の消費トレンド基点 現代の「界限」読み解く」
- ・日本経済新聞 (2025. 04. 09) 「名古屋駅前『桜通』を歩ける空間に 車から人中心へ転換」
- ・日本経済新聞 (2025. 04. 23) 「名古屋の栄、繁華街からオフィス街に 開業 1 年の中日ビルが起爆剤」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 02) 「ドイツ情報機関、政党 AfD を極右認定「民主主義に背く」」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 06) 「日本人の休み方、人口構造の変化に遅れた対応」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 07) 「ドイツ・メルツ政権が発足 異例の再投票で首相に選出」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 07) 「企業の 3 割「採用足りず追加募集」 25 年春新卒、入社辞退も追い打ち」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 07) 「米企業に「関税不況」の影 通期利益見通し、6 割が予想下回る」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 08) 「トヨタ「国産 300 万台」死守 供給網維持へ輸出先を多様化」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 09) 「スタバと日本再評価論の是非 強みは受験でも問われる「共感力」」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 09) 「実質賃金、欧米と同じ基準で比べやすく 長期停滞の構図は変わらず」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 13) 「米中関税戦争、90 日間の停戦へ 過剰生産是正・輸入拡大で合意探る」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 13) 「タイパ重視の早期離職 「時間の浪費」と会社を去る若手」
- ・朝日新聞 (2025. 05. 14) 「愛知には 2 度来ない？ 県が訪日外国人調査 食などでリピーター増へ」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 14) 「レアアースの急所突いた中国 「巨大な勝利」の裏に毛沢東の持久戦論」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 15) 「米関税、車に 1.7 兆円打撃、電機や機械も影響大きく」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 15) 「子が親を超えられない世界 格差に本気で向き合え」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 16) 「中部地銀 25 年 3 月期、利ざや改善鮮明 今期は与信費増加懸念も」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 19) 「日本の半導体新設 7 工場、過半が稼働せず AI 向け先端品つくれず」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 19) 「東海 4 県で「減収減益」 2 年連続増 25 年度、中小の人手不足深刻」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 20) 「ハローワーク、求人出しても 9 割空振り 求職者とミスマッチ拡大」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 22) 「実質賃金 3 年連続マイナス、中小企業は急ブレーキ 24 年度 0.5%減」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 23) 「大卒就職率 98.0%、過去 2 番目に高く 「安易に決めた」学生 4 割」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 25) 「大企業の雇用者 10 年で 2.6%増、中小は高齢者頼み 賃上げ・働き方で差」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 26) 「欧州「再軍備」、日本に迫る警鐘 当然視できなくなった米軍介入」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 27) 「戦後 80 年、崩れる世界秩序 メルケル氏に聞く「自由」の行方」
- ・日本経済新聞 (2025. 05. 28) 「民主主義の病理は「ステージ 3」権威主義に向かうか」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 01) 「新卒採用選考 6 月 1 日解禁、既に就活終了 5 割 初任給上げも学生冷静」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 04) 「2024 年の出生数が初の 70 マン人割れ 出生率最低 1.15、揺らぐ経済基盤」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 05) 「防衛産業、スタートアップが相次ぎ参入 情報工作分析や無人気球」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 09) 「若い男性にも生きづらさ 未婚化、等身大の若者像議論を」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 11) 「高齢単身世帯が招く人手不足 生活サービスを誰が担う」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 12) 「転換期の労組、役割増す連合 「企業別組合」は下り坂に」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 12) 「ジェンダーギャップ指数 118 位、格差改善で世界に後れ」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 14) 「新築戸建て、都市部で遠く・狭く・高く 地価上昇に建築コスト高」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 15) 「IHI や川重、日本・EU の防衛産業協力に参画へ 供給網を強化」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 15) 「「トランプ独裁」に NO 全米各地で大規模抗議デモ」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 16) 「オフィス回帰は進むか、在宅勤務の継続は「信頼」がカギ」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 17) 「世界経済を損なう「製造業幻想」」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 21) 「「戦後」を死語にしよう 昭和史研究者・保坂正康氏」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 24) 「消えた「有事の円買い」 中東情勢緊迫化で見えた為替の新常態」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 24) 「「円高恐怖症」乗り越える 振り回された金融政策、繰り返す危機」
- ・日本経済新聞 (2025. 06. 30) 「関税の先に「車課税」の試練 自動車は輸出産業でいられるか」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 01) 「国防費増、世界経済の重荷に」

- ・日本経済新聞 (2025. 07. 03) 「世界で暑過ぎる夏、2100年には損失600兆円 てつどう・電力・農業に打撃」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 05) 「地銀再編はまだ続く？ 人口減少、不採算で集約必至」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 07) 「「夫婦で住宅ローン」4割、過去最高水準 2人で40～50年返済も」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 10) 「自動車部品、下請けの適正取引道半ば 価格転嫁率6割どまり」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 10) 「日本の1人あたりGDP伸び率、労働改革で0.13ポイント上昇 OECD見通し」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 11) 「「安心環境」で障害者雇用 愛知の中小製造業で拡大」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 14) 「円、対主要通貨で一人負け 日米関税交渉不調で「狙い撃ち」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 17) 「買えぬ億ション、首都圏1～6月供給数4年連続減 賃貸に需要シフト」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 21) 「世界の右派躍進の波、日本にも到達 参政党がとらえた体制不振への民意」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 23) 「700マン人が最低賃金近くに 中小は5人に1人、10年で3倍」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 24) 「名古屋・栄の新高層ビル名『ザ・ランドマーク名古屋栄』に」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 25) 「ポピュリズムが促す再分配 所得「中央値」の向上を政策目標に」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 28) 「転勤制度は性別役割分業を誘引・助長」
- ・日本経済新聞 (2025. 07. 29) 「米関税、不平等合意が生む3つのリスク EUも捨てたWTOルール」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 01) 「進化する世界のドローン、現代戦を席卷 自衛隊は攻撃型300機計画」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 02) 「最低賃金、全国平均1118円軸 大幅引き上げで「年収の壁」到達も」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 04) 「生産性の真実と課題 価格に反映されない品質の高さ」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 05) 「日本製の艦艇を初輸出、ドイツに競り勝つ 官民一体で「弱点」克服」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 05) 「代金支払い対応、シャトレーゼなど15社最低評価 中小企業庁が社名公表」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 05) 「豪の新軍艦に日本製導入、両政府発表 「もがみ型」採用」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 06) 「日本人90万人減、前年比で最大 外国人は35万人増え過去最多367万人」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 08) 「米相互関税が70カ国・地域に発動 世界経済、同時減速へ」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 08) 「私立大学の入学定員、22年ぶり減少 18歳人口減で募集停止相次ぐ」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 09) 「中国、パワー半導体でも勝ちパターン 見えて来た実力」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 10) 「学問の自由は誰のもの？ 知の楽園なき今、社会巻き込み問いかげを」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 11) 「生産性の真実と課題 人材投資を成果に結びつける」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 11) 「入れ替わった「自由」と「公正」 通商白書が問う新たな経済秩序」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 13) 「酷暑が奪うやる気と時間 「真夏の働き方改革」広がる」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 14) 「戦後80年の節目に、積み残した技術立国の課題」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 14) 「アリーナ計画再始動の豊橋「2キロ歩ける街」へ 民間主導で商店街回遊」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 19) 「アフリカ経済統合「トランプ危機」で加速 GDP規模フランスに迫る」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 21) 「障害者の解雇3.8倍に急増、再就職も進まず 報酬体系見直しが裏目に」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 27) 「正社員のテレワーク実施率は22.5%に小幅低下 実施頻度減るケースも」
- ・日本経済新聞 (2025. 08. 31) 「減る森林、人類試す」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 03) 「綿花貿易、米→中国は9割減に トランプ関税でアパレル生産再編の波」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 04) 「忍び寄る70年代「大インフレ」の悪夢 FRBとドルの信認危うく」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 04) 「入社「5～7年目の停滞期」破れ 早期離職や静かな退職防ぐ糸口」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 04) 「マンション家賃「危険水域」 東京23区は所得の3割超、他都市も上昇」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 07) 「新入社員「年功序列望む」5割超 就活生の「成長意欲」1割減」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 11) 「トヨタ、中小へ部品価格引き下げ要請再開 労務費負担は継続」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 11) 「愛知の高蔵寺ニュータウン、広々賃貸5万円台 築50年を建築家がリノベ」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 12) 「トヨタ、世界で「カイゼン」進化 18工場で部品の種類を最大8割減」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 12) 「侮れない欧州・ロシア戦争の危険 プーチン氏の野心を恐れるバルト諸国」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 14) 「世界でも突出、予想を超えた日本の暑さ 温暖化で悪化も」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 14) 「米国が「重要鉱物」に銅など6種追加指定へ 調達に危機感、生産加速」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 15) 「乱立アリーナ、収益性に懸念 30施設開業でイベント奪い合いも」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 16) 「「昭和21年」も語り継ごう 戦時国債は紙くず同然に」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 17) 「ロボット会社になるテスラ 日本の「暗黙知」争奪戦が始まる」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 18) 「高齢者の金融資産、60代単身世帯の3割ゼロ 物価高響き二極化」

- ・日本経済新聞 (2025. 09. 19) 「日銀の異次元緩和、最終出口へ 保有ETFとREIT売却決定」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 19) 「「人的資本は企業価値に關係」開示企業拡大 ブリジストンは独自指標」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 20) 「パート勤務「週19時間」の損得 時給1320円が就労調整の分岐点」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 22) 「プラザ合意40年、金に群がる中銀 忍び寄る「通貨Gゼロ」の世界」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 23) 「給料目減り、3年で4%超 経済界「複数年賃上げ」探る」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 28) 「老後2000万円じゃ不足？ 外出支援や家事・・・膨らむ介護保険外サービス」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 29) 「下請け取引の適正化、法改正で規制の原則を徹底」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 29) 「「東京一極」人口1400万人に膨張 高齢化・住宅・治安・・・過密の限界迫る」
- ・日本経済新聞 (2025. 09. 30) 「下請け取引の適正化、供給網全体の改善が課題に」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 01) 「消費税、年5000億円の滞納ドミノ 資金難で手を付けた「預かり金」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 01) 「米政府閉鎖、職員75万人が一時帰休、長引けば市場・経済を下押し」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 01) 「名古屋に金ピカ豪華ホテル開業 1泊最低14万円超、海外富裕層を開拓」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 02) 「企業なお賃上げ余力 低下する労働分配率、ためた現預金260兆円」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 02) 「特定供給源への依存、リスク回避急げ」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 03) 「アイリスは日本停滞の映し鏡 コメやおむつ・・・不足・縮小市場で成長」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 04) 「ランチや文庫本・・・崩れる「1000円の壁」 消費にメリハリ」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 06) 「外国人政策、欠ける母子支援 子ども18人に1人が外国ルーツに」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 08) 「「マンションよりアパート派」増加 家賃差3割、広さ・築浅求め転居」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 08) 「日本生まれの赤ちゃん3%が外国人 2024年2万人超」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 09) 「「第3の賃上げ」広がる 社食・弁当補助・コメ支給で実質賃金アップ」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 10) 「在留外国人395万人、過去最多 特定技能は2割増」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 10) 「値上げ許容度に年代格差、賃上げ少ない50代が不満 価格戦略左右」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 12) 「物価統計の家賃なぜ上がらぬ 「5年に1度」の落とし穴」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 12) 「錯覚の株高 迷走「高市買い」にデフレの死角」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 14) 「金利ある世界、地銀再編の新潮流」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 14) 「平成の大合併で広がった「格差」 にぎわう中心、廃れる周辺部」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 14) 「地銀再編、今は昔の合併至上主義 「金利ある世界」では効率より規模」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 16) 「鳴り潜める「1県に1銀行」、金融庁が捨てたこだわり 強者連合の衝撃」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 20) 「ワインを揺らす地政学 「新世界」台頭、気候変動やトランプ関税が影」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 20) 「イオン・BYDが販売提携、EV流通に変革 独自割引で実質200万円前後」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 21) 「高市早苗首相、労働時間規制の緩和検討を指示 厚生労働相らに」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 21) 「中間層を揺るがす放漫財政」
- ・Bloomberg (2025. 10. 22) 「トランプ関税で中国製品の強さ浮き彫りー米中デカップリング加速」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 22) 「車産業に半導体不足の懸念 中国オランダ対立で出荷停止、ホンダなど調査」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 22) 「トランプ関税から半年、対米黒字は2割減 稼ぎ頭の自動車が落ち込み」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 23) 「お役所チラシが変わった 厚生労働省、指導は常勤の専属デザイナー」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 23) 「生産性と実質賃金のデカップリング」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 23) 「人生における「仕事の重要度」、低い日本 賃上げ持続に暗雲」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 23) 「中流消滅、7人に1人が「最下層」 格差データが示す日本企業の罪」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 24) 「AI席巻の米国、ブルーカラーを選ぶ若者たち 電気料金2倍が現実」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 24) 「中国の新5カ年計画、挙国体制で「自立」探る 半導体・AIに集中投資」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 24) 「愛知の住宅「ペアローン」利用率は3% 首都圏4割と大差の背景」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 26) 「米中分断、中国新興に余波」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 28) 「米中貿易戦争、勝者は中国」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 30) 「労働者を代表するのは労働組合だけか 日本の労使関係に転機」
- ・日本経済新聞 (2025. 10. 31) 「出産・子育てしやすい地域は？ 出生数減らない118自治体、支援細かく」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 01) 「米巨大ITの設備投資、3カ月で17兆円 メタの収益モデル見劣り」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 01) 「生徒の7人に1人が「ホームレス」 高すぎる住居、ニューヨーカー苦悩」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 02) 「2026年に世界は同時戦争を防げるか 第2次世界大戦の直前に酷似」

- ・日本経済新聞 (2025. 11. 04) 「三井アウトレットが愛知に開業 名鉄や岡崎市と連携で街を若返り」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 06) 「米企業 95 万人削減、迫る「AI リストラ」の現実 雇用なき成長探る」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 06) 「米国で「ブルーカラービリオネア」現象 AI 発展で潤う肉体労働者」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 08) 「初任給競争もう古い 優秀な若手は「年収 1000 万円の到達時期」に着目」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 09) 「人手不足が奪った年 16 兆円の商機 需要刺激だけで成長できない現実」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 10) 「インフレ下の家計、食費節約は限界？ 教育・家賃に注目」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 12) 「賃金上昇で変わる年収の壁 勤務延長、週 20 時間に「家族の壁」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 02) 「働く人の半数が収入増えず 個人の賃金交渉力底上げが課題」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 11) 「人手不足倒産、1 万 3500 社が「予備軍」 飲食や介護に急増リスク」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 13) 「米政府閉鎖が終了 最長の 43 日間、トランプ氏は「勝利」強調」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 13) 「米政権、東南ア貿易協定に「ポイズンピル条項」中国と協力なら破棄も」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 17) 「バイト時給が初の 1300 円台 10 月、最低賃金上げや年末需要」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 18) 「供給力を高めるには、自動化と人材育成の両立を」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 22) 「中部圏、リニア時代へ再出発 280 兆円の巨大経済圏めざす」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 23) 「「日本の株高は何かおかしい」 高市財政にアベノミクス生みの親が喝」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 23) 「Z 世代、35%が週休 3 日希望「無理せず・安定」に重き 民間調査」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 25) 「近づく歴史的円安の足音 日銀、物価高への波及に危機感」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 25) 「「中堅がいらない」職場 採用抑制でひずみ、30 代は昭和と令和の板挟み」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 26) 「M 字カーブ消えた 30 代、誤算は家計負担 「母の罰」に加え塾・住宅費も」
- ・日本経済新聞 (2025. 11. 29) 「ドイツ下院、26 年度予算案を可決 国防費は冷戦後最大に」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 02) 「「年収の壁」、生存権で語る限界 働き控え解消は別の課題」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 02) 「正規・非正規の待遇格差、是正は道半ば」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 03) 「防衛装備品の輸出を全面解禁へ 26 年前半、国内産業拡大へ転換点」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 03) 「欧州、ロシアの脅威「平和な夏は今年が最後」 女性にも兵役募る」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 03) 「EU、ロシア産ガス輸入の恒久停止で合意 27 年までに」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 04) 「25 年の出生数は最小 66. 5 万人 民間試算、結婚数は横ばい」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 05) 「米安保戦略「トランプ版モンロー主義」 国益優先、西半球対応に重点」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 07) 「70 歳定年、日本は世界の潮流に倣えるか 「+5 歳社会」の青写真を」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 08) 「電機衰退とアイリスオーヤマ 34 年 生き残った「非合理の理」」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 08) 「「共働き・共育で」理解し支える社会に 80 年で家族や働き方変わった」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 09) 「日銀「歴史的」利上げ迫る 35 年ぶりの年間上げ幅、0. 5%の壁を突破」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 11) 「静かに拡大 インフレ負担の不平等」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 12) 「インフレ時代の改正下請法 「価格転嫁は当然」の通念を」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 12) 「4000 万人加入の協会けんぽ、保険料率 34 年ぶり下げ 手取り増を後押し」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 12) 「下請け価格交渉しやすく、13 業種で「賃金目安」 改正建設業法施行」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 17) 「欧州が始めた静かな「中国離れ」 日中対立、逆効果の威圧」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 18) 「人手不足でインフレ加速 マンション価格、25 年の最高値も通過点に」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 19) 「日銀、30 年ぶりの政策金利の不都合な真実 低い実質金利で円安懸念続く」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 23) 「世界の半導体販売、月間で 11 兆円超え 空前のデータセンター需要」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 23) 「新築マンション「氷河期」時代に 26 年の供給数は過去 50 年で最低水準」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 24) 「ファーウェイ、スマホ部品 6 割を中国製に 半導体の国内供給網に厚み」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 26) 「公取委の価格転嫁指針、賃上げ事例を追記」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 28) 「「良い親プレッシャー」延びる育児時間 分担しても母 1. 4 倍・父 3. 6 倍」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 28) 「労働力初の 7000 万人超え視野 2025 年平均、人口減の影響緩和」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 30) 「中国車が 25 年の世界販売首位に、日本抜く 低価格 EV で摩擦強まる」
- ・日本経済新聞 (2025. 12. 31) 「改正下請法が 1 日施行、政府は価格転嫁の監視強化 中小賃上げ後押し」