

非正規雇用、ブラックバイト、
奨学金返還地獄、子どもの貧困……

日本は世界で最も
若者が生きにくい
先進国だ!

ベストセラー
『下流老人』
よりも悲惨!

貧困世代

社会の監獄に
閉じ込められた若者たち

藤田孝典



定価:本体760円(税別) ISBN 978-4-06-268358-0

講談社現代新書

売上高
27兆円超!

営業利益
約3兆円!

なぜトヨタは日本一の
グローバル企業になったのか?
アメリカが必死で学び、
日本が学んでこなかった
「トヨタの製品開発」を解説。

酒井崇男

定価:本体880円(税別)
ISBN 978-4-06-268362-7

日本人の知らない
日本最大のグローバル企業

トヨタの 強さの秘密

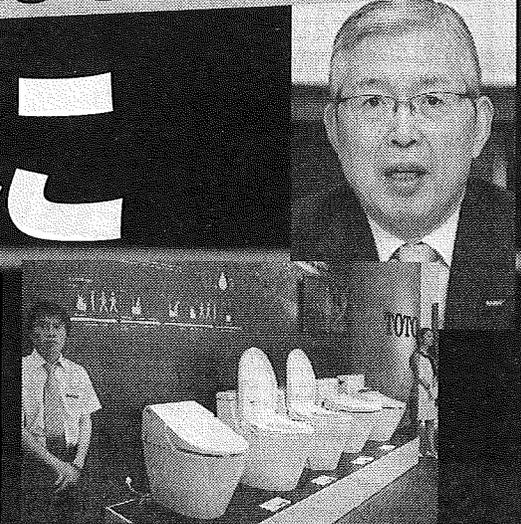
トヨタは生産方式で
儲けていたのだ

講談社現代新書

全国の就活生とその親、必読!

有名企業だって消えるものは消える

10年後に
会社



日本電産の永守重信社長（上）とTOTOのトイレ

いる会社
全実名

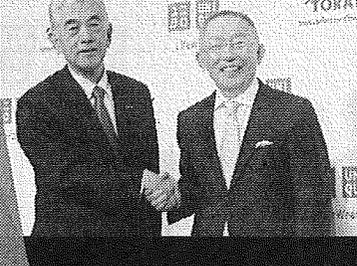
キーエンス、デンソー、味の素などが高評価。村田製作所、セコム、リクルートHDも期待大。一方で、石油、鉄鋼や生損保、スーパーなどは警戒ランプが点灯。多くの業界で、勢力図が一変する――。

トヨタが グーグルの 軍門に下る日

まず多くの識者が指摘したのは、自動車、電機などのモノづくりで巻き起こる歴史的な地殻変動。それは「インダストリー4.0（第四次産業革命）」と呼ばれるもので、ポイントを一言で言えば、少品種・大量生産時代がいよいよ終焉する。

これからは、消費者が自動車や家電を買う際には、商品カタログから選ぶのではなく、ネット上で好みのデザインやパーツなどを選ぶ。すると、そのデータが即座に生産工場に送られ、「あなた仕

2016
完全
保存版



ユニクロも求める
東レの技術力は
抜群。日清は
海外で攻勢中

5年後、

「生き残る

「消えて

347社

様」のオリジナルな一品
を買うことができる。し
かも、これまでと同じよ
うな価格で——というの
が当たり前になる。

そんな多品種・少量生
産時代にはモノづくりの
生産現場も様変わりし、
消費者のスマホ端末から、
完成品メーカー、部
品メーカーの生産ライン
はネットワークでつなが
る。工場では、送られて
くるデータを超高性能な
AI（人工知能）を組み
込んだロボットが即時分
析し、消費者ごとのオー
ダーメイド製品を次々と
作り上げていく。

「おのずと製造業では壮
大な合従連衡が巻き起こ
ることになる。それもG
Mとフォードが組むとい
うような旧来型の合併で
はなく、GMとマイクロ
ソフトやIBMが一緒に
なるような業界の垣根を
越えた再編劇です。すで
にドイツではボッシュや
シーメンスが手を組むよ
うな動きがある一方で、

日本勢は「虎の子」の技術をオープンにすることに消極的で出遅れている。トヨタや日産、ホンダでさえソフトバンクグループと組むなどしないと、手遅れになりかねない」（セゾン投信代表取締役社長の中野晴啓氏）

こうした動きと並行するように、今後は自動運転車やロボット家電が一気に普及。あらゆるモノがインターネットにつながる時代も本格化する。「製造業に怒濤のようにITが入り込んでくるなかで、業界の主導権を握るのはITシステムの「頭脳」を開発した会社。トヨタもAIの研究開発の新会社を作るなど必死に動いています。しかし、すでに圧倒的に先行しているのはグーグルなどアメリカのIT企業。彼らに主導権を取られれば、日本勢は『下請け』としてただモノを作るだけの企業になる可能性もある」（京都大学産官学連携

本部客員准教授の瀧本哲史氏）

トヨタがグーグルやアマゾンの軍門に下るといふのは衝撃的な未来図ではあるが、今後は多くの業界でこうした劇的な再編が起こり得る。「家電業界は中国や韓国

総合商社は今後も厳しい

などの新興企業がすつかり席巻し、今後も日本勢のバイを喰っていくでしょう。東芝、富士通などかつては『日本代表』だった会社でさえ、○がひとつもつかないことが象徴的です」（流通科学研究所所長の石井淳蔵氏）

そんな家電メーカーとは打って変わって、これまで「裏方」だった電子部品メーカーは一気に存在感を強めていく。様々なモノがインターネットにつながる時代になると、自動車や家電にセンサ、スイッチ、モーターといった電子部品が大量搭載されるが、電子部品業界はすでに日本の「お家芸」と化している。

「顧客からのどんな無理難題にも応えて、スピーディーにまったく新しい部品を開発する技術力は世界に類を見ない。仮にグーグルが新しい自動運



転車を作ろうとしても、日本電産、村田製作所、アルプス電気などの技術力を借りないと作れないほどと言える。パナソニックやソニーにしても、燃料電池や画像センサ事

豊田章男社長も新興IT勢の躍進に焦りを隠さない

業などを強化し、部品メーカーに転換して生き残りを図ろうとしている」（ベンチャーキャピタリストの古我知史氏）

インダストリー4.0の時代には、日本勢が高い技術力を持つ工作機器やロボットも大注目。

世界の工場で自動化やIT化が導入されていくなかで、海外企業からの膨大な受注が期待できるからだ。

「中国のメーカーがキャッチアップしようと必死に追いかけてきているが、ファナック、安川電機の製品は中国勢がいくら真似ようとしても真似できないほど、技術力が差別化できている。自動車や船舶、エレベーターといった製品にも対応しているナブテスコも、多品種への適応力が抜群」（ファイブスター投信投資顧問取締役運用部長の大木昌光氏）

昨日の常識が明日の非常識になるほどにビジネ

ス環境が秒単位で激変する時代には、過去の成功体験に安穩としていればどんな大企業でも生き残れない。勝ち残りのポイントには、確固たる技術力と変化への対応力――。

「これからの日本企業にはぶれない強みと基軸を持ちながらも、時代の変化に対応する身軽さが求められます。そうした二律背反的要素の共存を実現できる経営者しか、会社を成長させられない。」

いま三菱商事や三井物産など総合商社が苦しみ出したのも、彼らは身軽さはあるけれど、確固たるビジネスの軸がないのが原因です。今後も厳しい状況は続くでしょう。変化の激しい時代にあつて、成長しない多くの企業はどんどん追い抜かれ、落ちこぼれていく。勝ち残れる会社はごく一部。われわれはそんな厳しい時代に突入したのです」（二橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授の名

【表の見方】日本の主要企業347社の中から、「5年後、10年後に絶対に生き残っている会社」「おそらく生き残っていると思われる会社」を識者に選んでもらい、それぞれに◎、○をつけてもらった。表の「点数」は◎を2点、○を1点として計算した合計値

※A:石井淳蔵氏 B:大木昌光氏 C:古我知史氏 D:瀧本哲史氏
E:名和高司氏 F:中田康雄氏 G:中野晴啓氏 H:成毛眞氏

業界	企業名	点数	A	B	C	D	E	F	G	H	業界分析
自動車・二輪	スズキ	3	○						◎		AI（人工知能）や自動運転技術の進展で業界は激変。「アメリカの『テスラ』のような新興勢力が既存大手のパイを侵食する」（石井氏）可能性大。
	トヨタ自動車	12	◎		◎	○	◎	◎	◎	◎	「業界を超えた再編で、トヨタがグーグルやソフトバンクと組むことも」（中野氏）。EV（電気自動車）が主流となれば、「大手メーカーは付加価値を生み出しにくくなるが、比較的規模が小さく車好きの支持が高い富士重工業は強い」（大木氏）
	日産自動車	3	○			○		○			
	富士重工業	5	○	○					○	◎	
	本田技研工業	3	◎						○		
	マツダ	3	◎							○	
	三菱自動車	0									
	ヤマハ発動機	0									
トラック	いすゞ自動車	1		○							「重いものを運ぶトラックは、電気自動車化が進みにくく、既存のガソリン技術が残る可能性が高い。いすゞや日野は優位性を維持する」（大木氏）
	日野自動車	2		○						○	
	三菱ふそうトラック・バス	0									
自動車部品	アイシン精機	5		○	◎			○	○		「電気自動車の普及がどれだけ進むかが命運を握る。対応部品の開発で先行しているデンソー、豊田自動織機は進めば進むほど優位に」（中野氏）。
	カルソニックカンセイ	3			◎				○		「デンソーはドローンにも進出して期待大」（名和氏）。逆に「ワイヤーハーネスやエンジン駆動系部品の比率が高い企業は再編される」（瀧本氏）
	デンソー	11		◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	
	豊田自動織機	4			◎	○			○		
	日本精工	3			◎				○		
タイヤ・ゴム	矢崎総業	3			◎				○		
	住友ゴム工業	0									安全性を担う製品のため、「プリチストンや横浜ゴムなどブランド力が強いところが勝つ。アメリカでは、横浜の地名が東京より有名」（中野氏）
	ブリヂストン	8		○		○	○	◎	◎	◎	
カーナビ	横濱ゴム	2							○	○	
	アルパイン	1		○							「GPSのついたスマホなどで代用する人が増え、先行きは厳しい」（瀧本氏）。「無料で精度も高いグーグルマップに完全食われる」（成毛氏）
	クラリオン	0									
中古車・カー用品	ハイオニア	0									
	イエローハット	0									「電子決済が浸透し中古車は個人間取引が席卷し縮小必至。メンテナンスに注力するべき」（中野氏）だが、「アフリカなどガソリン車が売れる新興国市場を開拓すれば可能性はある」（大木氏）
	オートバックスセブン	1						○			
工作機械・ロボット	ガリバーインターナショナル	0									
	ユー・エス・エス	1		○							
	アマダ	3	○			○			○		「この分野の日本の技術力は圧倒的」（中野氏）。「ファナックを筆頭に工作機械も産業用ロボットに含まれるようになり、家庭用ロボットの需要も高まるので存在感が増す」（古我氏）。ただし「AI関係の人材をいかに獲得するかがカギだが、トヨタなどの世界企業や先進的なベンチャーとの奪いあいになっており、この人材獲得競争に負ければ、市場支配力のある企業に一気にシェアを奪われる可能性もある。楽観できない」（成毛氏）
	オークマ	3	○			○			○		
	ジェイテクト	3	○			○			○		
	DMG森精機	3	○			○			○		
	ナブテスコ	4	○	○		○			○	○	
	ファナック	9	○	○	◎	○		◎	◎	◎	
ブラザー工業	3	○			○			○			
重工	安川電機	4	○	○		○			○		
	ヤマザキマザック	3	○			○			○		
	IHI	1						○			「スケールメリットの点で三菱重工は盤石」（古我氏）だが、「発電にしる防衛産業にしる政策や世論に左右されやすく先行きは不透明」（大木氏）。
	川崎重工業	2							○	○	
	住友重機械工業	0									
プラント	三井造船	1							○		「鉄道車両メーカーとして世界的ブランド化に成功している川崎重工には将来性がある」（中野氏）
	三菱重工業	6		○		○	○	◎	◎	◎	
	千代田化工建設	3		○		○			○		エネルギー革命は大きなリスクだが「世界中で現地の人材を動かすノウハウを持っているので3社とも他の分野で生き残る地力がある」（瀧本氏）
造船	東洋エンジニアリング	2				○			○		
	日揮	6		○	○	○		○	◎		
	今治造船	2		○					○		「需要が増加する要素が見出せず、各社非常に厳しい環境」（大木氏）。少ないパイを奪い合う競争環境の激化が進み「集約されていく」（中野氏）
建設機械	ジャパン マリンユナイテッド	0									
	ツネいしHD	3				○				◎	
	クボタ	4	○		○				○	○	コマツがすすめる「高精度のGPSやセンサーを活用した稼働管理システムや土木省人化の研究」（名和氏）が進めば、「地ならし・運搬などの土木工事を建機が自動的に行うように」（中野氏）
	コマツ	11	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	
建設機械	タダノ	1	○								
	日立建機	3	○	○					○		

和 高司氏

「10年後は完全に電子ポイントで買い物をする時代になってくる可能性すらある。カルチュア・コンビニエンス・クラブの「Tポイント」や、クレディセゾンの「永久不滅ポイント」が新しい通貨のようになる。銀行に預金しておく意味はほとんどなくなるので、既存のメガバンクには大打撃。小売系のセブン銀行、イオン銀行やネット系の

続けて金融業界に目を向けると、製造業と同じく、新しいテクノロジーに業界が致命的な影響を受ける。

まず、これから急激に進むのが「現金離れ」。すでに電車やスーパーでは電子マネーが当たり前になっていくが、今後は飲食店やデパートなど、あらゆる場でスマホをレジにかざすだけで即時決済ができるようになり、現金を持ち歩く人は激減する。

おおき・まさみつ／65年生まれ。ファイブスター投信投資顧問取締役運用部長。早稲田大学法学部卒。日本興業銀行、マッキンゼー・アンド・カンパニー、ドイツ証券などを経て現職

いしい・じゅんぞう／47年生まれ。流通科学研究所所長。神戸大学大学院博士課程修了。同大学教授、学長などを経て現職。著書に『マーケティングの神話』（岩波現代文庫）等

業界	企業名	点数	A	B	C	D	E	F	G	H	業界分析
建設機械	ヤンマーHD	2	○						○		「性能面では日立建機が追随している」(石井氏)
電機・家電	NEC	1					○				家電分野の覇権はシャープを買収したホンハイや、サムスンなど台湾・韓国企業が握ったが、「空調機のダイキンは好調を維持している」(石井氏)。
	シャープ	0									またパナソニックの「蓄電技術は車や再生可能エネルギーなど縦横に広がる」(中田氏)。鉄道分野で世界的に高い技術と信頼性を持つ日立と三菱電機は、「新興国の需要をつかむ」(大木氏)。NECは「惑星探査機「はやぶさ」を開発したような技術力をどうビジネスに結び付けるか」(名和氏)
	ソニー	4	○	○				○			
	ダイキン工業	8	○	○		○	○	○			
	東芝	0									
	パナソニック	6	○	○		○	○	○			
	日立製作所	10	○	○		○	○	○	○		
富士通	0										
三菱電機	6	○	○		○			○			
カメラ・時計・事務機器	OKI	0									カメラはスマホの台頭などで「厳しくなる」(古我氏)も、キヤノンは「圧倒的な財務力を盾にM&Aに活路を見出す」(瀧本氏)。オリンパスは「内視鏡など医療分野で一歩リードしているが、競争も激しく安泰とはいえない。各社特定の分野しか強みを発揮できておらず、他分野を開拓しないと苦しい」(大木氏)。その点、化粧品や医薬品など「製品ジャンルの多様化の成功体験が生きる富士フィルムは常に変革し続け、生き残る」(中野氏)
	オリンパス	5						○	○	○	
	カシオ計算機	1		○							
	キヤノン	3	○			○				○	
	コニカミノルタ	0									
	セイコーHD	0									
	ニコン	0									
富士フィルムHD	7	○	○		○		○	○			
リコー	2	○					○				
電子部品	アルプス電気	7	○	○	○	○			○		「部品の流行が移っても技術蓄積が大きく、素早く変化対応できる業界」(瀧本氏)。「日本の強みが発揮しやすい」(石井氏)、とりわけ「引き出しが多く注文にあわせ何でも作れるキーエンスと村田製作所は安泰」(中野氏)。「センサー技術に長けドローンやスマホなど様々な製品に食い込んでいるローム」(成毛氏)や「車載部品のシェアで頭抜ける日本電産」(大木氏)も成長が続く
	オムロン	8	○	○	○	○	○	○	○		
	キーエンス	14	○	○	○	○	○	○	○	○	
	京セラ	6	○		○						
	TDK	4	○								
	日本電産	13	○	○	○	○	○	○	○		
	村田製作所	10	○	○	○	○		○	○	○	
ローム	8	○		○	○			○	○		
商社	伊藤忠商事	8	○		○			○	○		原油安で大ダメージを受けたように「変わり身は早い」が事業の基軸を持たず、先行きは不透明」(名和氏)。「高い財務力やマネジメント能力を駆使し、情報化における企業間連携の仲介などの新たなビジネスを構築できるかがカギ」(中田氏)
	住友商事	5	○		○			○			
	丸紅	5	○		○			○			
	三井物産	6	○		○			○	○		
	三菱商事	7	○		○			○	○		
倉庫	住友倉庫	3		○		○		○			ネットでの取引は急増中。「自社でモノを持つよりも倉庫に預けてそこから出荷する流れが強まるので、倉庫の需要は爆発的に増える」(大木氏)
	三井倉庫HD	3		○		○		○			
	三菱倉庫	3		○		○		○			
陸運	SG HD	4	○	○	○						ドローンや自動運転など最新技術と親和性の高い業界。その点「知恵の出し方や仕組み化が圧倒的に上手いヤマトHDは変革のトップを切る」(名和氏)。仕組みと価格の競争激化についていけない他社は「駆逐されることも」(瀧本氏)
	セイノーHD	5	○	○	○	○					
	日本通運	7	○	○	○	○					
	日本郵便	6	○	○	○						
ヤマトHD	13	○	○	○	○	○	○	○	○		
海運	川崎汽船	4			○	○					「LNGに強い商船三井は需要を取り込み今後も成長」(中野氏)。しかし「規模の小さい日本の海運会社は価格競争に弱く再編もある」(大木氏)
	商船三井	5			○	○			○		
	日本郵船	4			○	○					
空運	ANA HD	7	○	○	○	○		○			JAL、ANA共に最高益更新と好調だが「業界は資源価格の影響が大きすぎ、安定性がなく」(中野氏)。「格安航空各社の浮き沈みは、よりいっそう厳しい。いずれ大手2社に収斂する」(瀧本氏)
	スカイマーク	3	○		○						
	日本航空(JAL)	7	○	○	○	○			○		
	ピーチ・アビエーション	3	○		○						
鉄道	近畿日本鉄道	3	○	○	○						「人が住んでいる限りは生き残れる業界」(古我氏)。「首都圏を押さえ、不動産と「スイカ」を持つJR東は安泰」(中田氏)。「国土に限界のある東京で効率的な地下交通網を発展させた東京メトロは、ノウハウを世界中に広げられる」(名和氏)。
	JR東海	2	○		○						
	JR西日本	3	○	○	○						
	JR東日本	7	○	○	○			○	○	○	
	東京急行電鉄	4	○	○	○	○					

味の素など 食品業界が大躍進

ソニー銀行が電子マネーを取り込んで、新時代の需要を取っていく(マインソフト日本法人元社長の成毛眞氏)

最先端のIT技術を使った金融の新興企業も続々と登場している。たとえば、融資を受けたい企業がネット上で申し込むとコンピュータが会社の信用力を自動で審査し、瞬時に融資を実行するオンライン融資。さらに、個人個人の資産状況に合わせてAIが最適な資産運用をしてくれるロボットアドバイザーなど、銀行や証券会社が担ってきた仕事を、こうした新興企業が次々と侵食しているのだ。

「これらは『金融革命』と言うべきインパクトで、今後も新規参入企業が続々と既得権益を喰っ

5年後、10年後に
「生き残る会社」「消えている会社」
347社 全実名

業界	企業名	点数	A	B	C	D	E	F	G	H	業界分析
鉄道	東京地下鉄	6	○	○	○	○	○			○	一方、JR東海はリニア開発に不透明感が漂う。「中央アルプスのトンネル工事には世界最高峰の技術を持つ日本のゼネコンも二の足」(成毛氏)を踏む。「間違えれば巨額負債を抱えかねない」(大木氏)
	東武鉄道	3	○	○	○						
	名古屋鉄道	3	○	○	○						
	阪急阪神HD	4	○	○	○						
電力	関西電力	1	○								「電気自動車の普及が多少の追い風になるかもしれないが、電力自由化と人口減のダメージはカバーできない」(瀧本氏)うえ、「蓄電技術の高度化により再生可能エネルギーへの依存度が飛躍的に高まり、既存の電力は大幅な縮小を余儀なくされる」(中田氏)。だが、「そうした事態に対して何か柔軟に手を打てる業界ではない」(中野氏)
	九州電力	1	○								
	J-POWER	1	○								
	中国電力	1	○								
	中部電力	1	○								
	東京電力HD	1	○								
ガス	大阪ガス	2	○	○							電力自由化が話題だが「恩恵を受けるのは東京ガスぐらい」(成毛氏)。人口減の影響及び「東京一極集中の進行で大阪ガスはダメージ大」(瀧本氏)
	東京ガス	6	○	○				○			
	東邦ガス	2	○								
銀行	イオン銀行	5	○	○							従来型の銀行は「規制のおかげでなんとか生き残っているが実際はほとんど死に体。これから10年で大幅な再編が起こり行数が半減する」(古我氏)。「高齢化で資産運用が盛んになるが、大手に取り込めるだけの活力はない」(瀧本氏)。一方で、「Tポイントやナナコなどに代表されるポイントが新たな通貨として流通する可能性があり」(成毛氏)、親和性が高い「流通系の新興銀行やネット銀行はますます成長」(大木氏)。とりわけ、店舗の数だけATMがあり「手数料徴収のビジネスモデルが強固なセブン銀行は強い」(中田氏)
	住信SBIネット銀行	3	○								
	セブン銀行	8	○	○				○			
	ソニー銀行	4	○								
	大和ネクスト銀行	2	○								
	みずほFG	3	○	○							
	三井住友トラストHD	2	○								
	三井住友FG	4	○	○				○			
	三菱UFJ・FG	4	○	○				○			
ゆうちょ銀行	2	○									
カード	イオンクレジットサービス	3	○	○							「永久不滅ポイントを通貨化できればクレディセゾンには急成長の余地がある」(成毛氏)。ただ、暗号化技術を駆使し取引の履歴を管理・同期する「ブロックチェーン」の普及で「クレジットカード自体の存在意義がなくなる可能性も」(中田氏)
	クレディセゾン	4	○								
	JCB	2	○								
	三井住友カード	2	○								
	三菱UFJニコス	2	○								
証券	SMBC日興証券	3	○	○							「資産運用ニーズの高まりをうけ、銀行よりも多様な商品をそろえる証券会社への資金流入が期待できる」(大木氏)が、AIが金融革命を促す可能性も指摘されている。「専門的な投資アドバイスをAIが担い、さらに規制緩和が重なれば、参入障壁が崩れ、新興の民間ファンドが多数出現する。競争の激化が進めば既存の証券会社は3分の1まで激減することもあり得る」(中野氏)
	SBI HD	2	○								
	大和証券グループ本社	3	○	○							
	野村HD	3	○	○							
	松井証券	1	○								
	マネックスグループ	2	○								
消費者金融	アイフル	3	○	○							「所得の二極化によるニーズは続くが、競争も激しい」(石井氏)。ただし「審査能力の高さは強み。融資時の審査代行のニーズを取り込む」(大木氏)
	アコム	3	○	○							
	SMBCコンシューマーファイナンス	3	○	○							
生命保険	かんぽ生命保険	1	○								「高齢化で支払いが増えるのは既定路線」(瀧本氏)。遺伝子解読技術などの急速な発達によって「ビジネスのコンセプトが根本から覆る可能性がある」(中田氏)。そのぶん、「該当の病気のワクチンを打てば保険料が安くなるなど、様々なサービスの開発余地は多く、柔軟性を持つソニー生命や日本生命はチャンスかもしれない」(成毛氏)
	住友生命保険	1	○								
	ソニー生命保険	3	○								
	第一生命保険	1	○								
	T&D HD	1	○								
	日本生命保険	3	○								
損害保険	明治安田生命保険	1	○								
	MS&ADインシュアランスGHD	1	○								自動車保険に関しては「自動運転による危険察知能力向上で保険料が大幅ダウン」(古我氏)。「収益性の高い東京海上HDは生き残る」(中田氏)
	損保ジャパン日本興亜HD	1	○								
ビール・飲料	アサヒGHD	7	○	○	○	○	○				「需要が減らない」(石井氏)うえに、「開発力で

ていく。メガバンクは国内でシェアを奪われてグローバル化に活路を見出すしかなくなり、みずほFG、三井住友FG、三菱UFJ・FGの3メガが合併に追い込まれる可能性すらある。証券業界も野村HDや大和証券グループ本社など大手ですら安泰ではない。金融業界はまず地銀の統合を皮切りに、企業数が3分の1に激減してもおかしくない(前出・中野氏)

生損保にしても、生き残れる保証はない。

「今後はDNAの解析技術が飛躍的に進み、個人々の寿命や様々な病気のリスクが解明されていく。人間の『死ぬ確率』がある程度わかかってしまいう時代になれば、保険商品が必要なくなる可能性がある。損保にしても、自動運転時代になれば、事故のリスクは急減する。となれば、複雑な保険商品はいらなくなるかもしれない」(カルビー)

なかた・やすお/43年生まれ。元カルビー社長。慶應義塾大学大学院修士号取得。宇部興産、三菱レイヨンなどを経てカルビー入社。同社で創業家以外初の代表取締役社長に就任

なわ・たかし/57年生まれ。一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授。東京大学法学部卒、ハーバード大学MBA取得。三菱商事、マッキンゼー・アンド・カンパニーなどを経て現職

なわ・たかし/57年生まれ。一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授。東京大学法学部卒、ハーバード大学MBA取得。三菱商事、マッキンゼー・アンド・カンパニーなどを経て現職

※A:石井淳蔵氏 B:大木昌光氏 C:古我知史氏 D:瀧本哲史氏
E:名和高司氏 F:中田康雄氏 G:中野晴啓氏 H:成毛眞氏

業界	企業名	点数	A	B	C	D	E	F	G	H	業界分析
ビール・飲料	伊藤園	7	○	○	○		○		○		「差別化できる日本企業が強みを発揮できる業界」(大木氏)。「国際競争力をつけようと試行錯誤しているサントリー」(中野氏)や「お茶に特化して、世界各国で販売する余地のある伊藤園」(名和氏)に期待。ただし、「世界の競争を勝ち抜くにはネスレのようなスケールがないと厳しい」(古我氏)
	キリンHD	7	○	○	○	○		○			
	サッポロHD	3	○	○	○						
	サントリーHD	8	○	○	○	○		○			
	森永乳業	4	○	○	○						
雪印メグミルク	3	○	○	○							
化粧品	花王	10	○	○	○		○		○		「国内ではナチュラルの美を求め、健康食品に関心が移る」(中田氏)ことも。とはいえ「新興国では、日本製のニーズは高い」(古我氏)。特に「花王はグローバルな商品展開に長けている」(石井氏)
	コーセー	5	○	○	○						
	資生堂	7	○	○	○						
	ディーエイチシー	3	○	○	○						
家庭用品	アース製薬	4	○	○	○			○			ユニ・チャームは「東南アジアで紙おむつと生理用品のブランド化に成功、市場を席巻しており10年後も盤石」(中野氏)。更に「高齢者が激増する中国の需要も取り込み更に成長する」(瀧本氏)
	小林製薬	6	○	○	○						
	ユニ・チャーム	13	○	○	○	○	○	○	○	○	
百貨店	ライオン	5	○	○	○						「三越伊勢丹、高島屋は外国人観光客への対応力が高い」(中野氏)。しかし「デパ地下以外は、日本人がほとんど利用しておらずインバウンド本槍はリスクが高く業態の転換が急務」(大木氏)
	エイチツーオーリテイリング	1	○								
	J.フロントリテイリング	1	○								
	高島屋	2	○						○	○	
スーパー	三越伊勢丹HD	4	○						○	○	「人口減で商圈縮小。この条件に強いのはオオゼキのような地域密着型の地元スーパー」(瀧本氏)。「イオンやイトーヨーカ堂など大型チェーンが対抗するには分社化で地域の独自色を出すほかに、難しい」(中田氏)うえ、「大型のぶん今後の撤退にかかるコストも拡大する」(中野氏)
	イオン	1	○								
	イズミ	1	○		○						
	イトーヨーカ堂	0									
	西友	0									
コンビニ	ユニーGHD	1	○								「セブン・イレブンの仕組みづくりは盤石。鈴木敏文というカリスマがいなくなっても成長を続ける」(中野氏)。「ファミリーマートとローソンは商社系であることがネックになり最適化できず。セブンの牙城は突き崩せない」(大木氏)
	ライフコーポレーション	2	○	○							
	サークルKサンクス	2		○							
	セブン・イレブン・ジャパン	13	○	○	○	○		○	○	○	
	ファミリーマート	7	○	○	○			○	○		
家電量販店	ミニストップ	2		○							「駅前店舗がないと必要とされない」(中田氏)。「いずれ売上規模で日本一の小売になるアマゾン」(石井氏)がライバルになるため「ネット通販で対抗できるところ以外は沈む一方」(古我氏)
	ローソン	7	○	○				○	○	○	
	エディオン	0									
	ケースHD	1	○								
	ビックカメラ	2		○				○			
ゼネコン	ヤマダ電機	1						○			「復興、オリンピック需要、低金利と好況に沸くが現状でもキャバを超えており、その反動は怖い」(石井氏)。一方で新興国のインフラ需要はまだ豊富で、「世界で稼げるところが勝つ」(名和氏)
	大林組	2	○	○							
	鹿島建設	4	○	○						○	
	清水建設	3	○	○				○			
デベロッパー	大成建設	2	○	○							「新築マンションは頭打ち」(中田氏)で、「ビルや商業施設の運営が生き残りのカギ。一等地を持つ三井、三菱の一騎打ちか」(成毛氏)。「街に付加価値をつくれるかどうかの勝負に」(古我氏)
	住友不動産	3	○	○	○						
	三井不動産	5	○	○	○					○	
	三菱地所	5	○	○	○						
住宅	森ビル	3	○	○							今後、戸建て住宅の需要は「壊滅的な状況になる」(大木氏)。「大和ハウスはオフィスビルやマンションなど事業を多角的に展開」(石井氏)。「世の中の動きへの反応が早く、成長できる」(名和氏)
	飯田GHD	1		○							
	住友林業	2		○				○			
住宅設備	積水ハウス	2	○	○							「リフォーム、リノベーション市場に勝機あり」(中田氏)。「新興国のウォシュレット需要で好調のTOTOは国内でもコスト削減順調」(中野氏)
	大和ハウス工業	7	○	○	○		○		○		
	TOTO	6	○	○	○		○	○			
鉄鋼	LIXILグループ	1						○			「いまや鉄鋼は円安が円高かに支配される為替だけの世界。日本の鉄鋼会社が全部消えても世界の供給はびくとせず、存在感は薄い」(大木氏)
	YKK AP	1	○								
	神戸製鋼所	0									
化学繊維	JFE HD	0									「既に淘汰が進み、航空機や自動車のボディなど」
	新日鐵住金	0									
旭化成	5	○	○	○	○						

元社長の中田康雄氏
ここで海外に目を向けると、グローバルなビジネス環境も様変わりする。特にはっきりしているのは、世界では歴史的な人口爆発が起きるなかで、「食糧不足が起きる可能性がある。おのずと、食品分野で技術力のある会社は存在感が高まる。アミノ酸やたんぱく質の技術開発力が高い味の素がその筆頭格」(前出・古我氏)。

前出・大木氏も言う。「今後はインドやアフリカなどの新興国が成長していく、メイド・イン・ジャパンの安心感が評価される。日清食品HDのカップラーメン、キッコーマンの醤油などがインドやアフリカの市場を席卷する可能性がある」

一方で、先進各国では少子高齢化が急激に進展。医療や健康の分野が成長市場になっていく。「すでに動き出している企業が、ここから10年で

なかの・はるひろ／63年生まれ。セゾン投信代表取締役社長。明治大学商学部卒。西武クレジット(現クレディセゾン)を経て現職。著書に『預金バカ』(講談社+α新書)等

なるけ・まこと／55年生まれ。インスパイア取締役ファウンダー。中央大学卒。日本マイクロソフト代表取締役社長などを経て現職。著書に『本棚にもルールがある』(ダイヤモンド社)等

なかの・はるひろ／63年生まれ。セゾン投信代表取締役社長。明治大学商学部卒。西武クレジット(現クレディセゾン)を経て現職。著書に『預金バカ』(講談社+α新書)等

5年後、10年後に
「生き残る会社」「消えている会社」
347社 全実名

業界	企業名	点数	A	B	C	D	E	F	G	H	業界分析
化学繊維	信越化学工業	6	○	○	○	○			○		用途多様な炭素繊維の開発に成功した企業だけが生き残っており先行き良好(瀧本氏)。「炭素繊維世界シェアトップ(成毛氏)の東レは「海水を真水に変えるといわれる浸透膜など様々な技術を併せ持ち、成長をモノにできる」(中田氏)
	住友化学	2	○		○						
	東レ	15	○	○	○	○	○	○	○	○	
	三井化学	2	○		○						
	三菱ケミカルHD	4	○		○	○	○				
ガラス	旭硝子	2	○						○		「海外売上高が7割を占める旭硝子とHOYAは世界市場を押さえて盤石(中野氏)だが、「他分野からの参入の余地があり競争激化へ」(瀧本氏)
	日本板硝子	1	○								
	HOYA	2	○						○		
セメント	宇部三菱セメント	0									「オリンピック後は建設需要がガタ落ちし、後遺症にあえぐ」(中田氏)。「製品に差別化が出来るず、企業努力によるバイ獲得は限界がある」(中野氏)
	住友大阪セメント	0									
	太平洋セメント	0									
紙・パルプ	王子HD	5	○	○				○	○		「3社ともに開発に動いているセルロースナノファイバーはアルミ等の代替として期待されており、今後爆発的に需要が増えるはず」(成毛氏)
	日本製紙	3	○						○		
	レンゴー	3	○						○		
石油	出光興産	0									「高齢化と人口減少で、自動車に乗れる人口は減少する」(瀧本氏)うえに、「ハイブリッド車の普及により給油回数は大幅に少なくなり、EV化が進めばいずれ石油は不要になる可能性も。ガソリンスタンドという業態が維持できなくなる」(大木氏)。新資源開発がカギで、「メタンハイドレートの実用化を目指すしかない」(中田氏)
	国際石油開発帝石	0									
	コスモ石油	0									
	JX HD	0									
	昭和シェル石油	0									
	石油資源開発	0									
	東燃ゼネラル石油	0									
広告	アサツー ディ・ケイ	2	○		○						「博報堂は総合コンサルティング企業を目指し、電通は海外広告企業のM&Aに動いている。両社とも今とはかなり違う形で生き残る」(瀧本氏)
	電通	3	○		○	○					
	博報堂	3	○		○	○					
印刷	大日本印刷	5	○	○	○			○	○		「本業縮小を織り込んで変革済み」(瀧本氏)。「大日本は、リチウム電池素材技術に期待」(大木氏)
	凸版印刷	5	○	○	○			○	○		
新聞	朝日新聞社	2	○		○						「新聞社はこれまでがむしろ大きすぎた。縮小しきめ細かいサービスに徹したほうが可能性はある」(中野氏)が、「情報提供サービスとして生き残れるのは日経くらい」(中田)。「朝日、読売は「取材もする不動産屋」になる」(瀧本氏)
	産経新聞社	2	○		○						
	日本経済新聞社	5	○	○	○			○			
	毎日新聞社	1	○		○						
	読売新聞グループ本社	2	○		○						
放送	ジュビターテレコム	2	○		○						余暇時間の奪い合いで広告収入の低下は止まらず「地上波放送は10年後、どうにかトントンで生き残っているかどうか」(瀧本氏)。爆発的な成長は望めないものの「生き残る可能性があるのは有料放送」(成毛氏)だが、「ネットフリックスのようなストリーミング配信とのバイの奪い合いに比べて、WOWOWやスカパーレベルの規模とコンテンツ力がないと対抗するのが難しい」(大木氏)
	スカパーJSAT HD	4	○	○	○				○		
	テレビ朝日HD	1	○		○						
	テレビ東京HD	1	○		○						
	東京放送HD	2	○		○			○			
	日本テレビHD	2	○		○						
	フジ・メディア・HD	1	○		○						
WOWOW	3	○	○	○				○			
菓子	江崎グリコ	3	○	○	○						カルビーは「変化の少ない業界のなかで新たなビジネスモデルを構築」(瀧本氏)しており、「日本で売られている高品質なスナックをアメリカのメーカーは開発できておらず、ペプシコの提携を活かした市場開拓の余地がある」(中田氏)
	カルビー	7	○	○	○	○			○		
	明治HD	5	○	○	○				○		
	森永製菓	3	○	○	○						
	ロッテ	3	○	○	○						
即席めん・パン	東洋水産	4	○	○	○						「インドやアフリカの経済が伸びれば、味の良い日本の即席麺のニーズは爆発的に増加」(大木氏)。「世界展開が早い日清食品は安泰」(中野氏)
	日清食品HD	5	○	○	○				○		
	山崎製パン	4	○	○	○				○		
加工食品・調味料	味の素	10	○	○	○	○	○	○	○		消費者の健康志向の流れは加速。とりわけ「アミノ酸の需要は伸びる。関連技術をもちながら、商品の展開力もある味の素は有望株」(名和氏)
	キッコーマン	5	○	○	○	○			○		
	キュービー	3	○	○	○						
ハム・ソーセージ	伊藤ハム	1	○								豚肉は輸入に頼っているが、「国内生産に切り替えれば、農業との相乗効果で大きな成長余力が生
	日本ハム	3	○	○					○		

果実を得ることになる。たとえば富士フィルムHDやオリンパスは自社技術をヘルスケアや医療機器へ応用して、競争力の高い製品化に成功している。明治HDは乳酸菌などを活用した健康事業へのシフトを加速中。サントリHDも良質な水資源を確保し、今後高まる良質な水への需要に応える準備が整っている(「前出」中田氏)

日本国内ではデフレの長期化や人口減少で市場が縮み続け、企業の優勝劣敗が鮮明化する。「特に小売業界は大きく

果実を得ることになる。たとえば富士フィルムHDやオリンパスは自社技術をヘルスケアや医療機器へ応用して、競争力の高い製品化に成功している。明治HDは乳酸菌などを活用した健康事業へのシフトを加速中。サントリHDも良質な水資源を確保し、今後高まる良質な水への需要に応える準備が整っている(「前出」中田氏)

セブン銀行の移動ATM車両は被災地でも活躍



週刊現代 05月21日号 3折▲▲

業界	企業名	点数	A	B	C	D	E	F	G	H	業界分析
ハムソーセージ	プリマハム	1	○								「実現できるとすれば日本ハム」(中田氏)
水産・冷凍食品	テールマーク	2	○			○					「中国やインドなど新興国で水産物の美味しさが認知されれば、需要が急増する」(石井氏)。「養殖技術や近海魚の研究に成功し海洋資源の維持拡大に貢献できるかが成長のカギ」(中田氏)
	ニチレイ	2	○	○							
	日本水産	3	○	○				○			
	マルハニチロ	3	○	○				○			
医薬品	アステラス製薬	3	○						○		「世界的に見て医薬品業界のトップ企業は開発費が桁違い。日本の医薬品メーカーは規模が小さく勝ち抜くのは厳しい」(大木氏)。「各社とも現行の特許が切れると一気に苦しくなる」(瀧本氏)
	大塚HD	3	○	○							
	第一三共	2	○								
	武田薬品工業	2	○								
ドラッグストア	サンドラッグ	3				○				○	「規制緩和が進み、立地に有利なコンビニに食われ」(中田氏)。「大規模な業界再編が起こる可能性」(瀧本氏)があるが、「圧倒的な知名度を誇るマツモトキヨシは10年後も安泰」(中野氏)
	スキHD	3	○	○							
	ツルハHD	3	○								
	マツモトキヨシHD	5	○						○	○	
ディスカウント・100円ショップ	大創産業	2	○			○					規模の優位がモノを言う業界。「ドン・キホーテは外国人にも定着した」(石井氏)ものの「店舗内をグルグル回れるのが売りだが、これをバーチャルで実現する企業が出るかバイの侵食も」(大木氏)
	DCM HD	1				○					
	トライアルカンパニー	1				○					
	ドン・キホーテ	4	○			○			○	○	
通信キャリア	NTTドコモ	5	○		○	○					人口減で「通話時間はこれ以上増えず、現状維持は難しい」(中野氏)。「通信を手段とした新ビジネスに積極的なソフトバンクは期待大」(石井氏)
	KDDI	5	○		○	○					
	ソフトバンクグループ	9	○	○	○	○			○	○	
	ガホーオンラインエンターテインメントグループ	0									
ネット・モバイル	サイバーエージェント	4			○		○			○	「ネットゲームは過当競争と規制が足かせになり、体力のあるDeNAくらいしか生き残れない」(瀧本氏)。LINEは「インフラとして定着している」(成毛氏)が「セキュリティの甘さが致命傷になり、地位を奪われる危険性」(大木氏)も。サイバーエージェントは「傘下に多数の子会社を有し、20代の社長が多く元気がいい。日本のシリコンバレーになる可能性があり注目」(名和氏)
	ディー・エヌ・エー	3		○	○	○					
	mixi	0									
	ヤフー	4	○	○		○					
	LINE	2								○	
	楽天	5	○	○	○	○					
	NTTデータ	6	○	○	○	○		○		○	
ITサービス	大塚商会	3	○	○							「あらゆるビジネスでITが必須になり引く手あまた」(大木氏)。「クラウド化に対応できるエンジニアを育成できるか差がつく」(成毛氏)。「保守的でITに弱い官公庁や金融業界に顧客を持つNTTデータや野村総合研究所は強い」(瀧本氏)
	日本IBM	3	○		○						
	日本ユニシス	3	○	○							
	野村総合研究所	4	○	○		○					
	シャバネットたかた	1								○	
通販	ジュビターショップチャンネル	0									「楽天市場やアマゾンの台頭」(中田氏)で「カタログ通販は壊滅的」(大木氏)。「新規参入は容易」(瀧本氏)のため「既存の企業と入れ替わりで他業種からどんどん進出してくる」(古我氏)
	千趣会	0									
	ニッセンHD	0									
	カブコン	1				○					
ゲーム	コナミHD	2		○							既存メーカーは「体力や技術力の蓄積から見て、先行きが不安」(中野氏)。しかしこれからは「VR(仮想現実)対応のゲームが世界を席巻」(古我氏)し、「地道にソフトを作ってきたメーカーは復活のチャンス」(瀧本氏)。「コナミはカジノ構想が本格化すれば間違いなく絡む」(大木氏)
	スクウェア・エニックスHD	1				○					
	セガサミーHD	1				○					
	任天堂	2		○		○					
	バンダイナムコHD	2		○		○					
旅行	エイチ・アイ・エス	4	○		○			○			「インバウンド需要は急に止む可能性がある」(瀧本氏)。「10年後は団塊世代が後期高齢者になり旅行需要が急減」(中野氏)。「シニア層に強い阪急はダメージ」(成毛氏)。逆に「若者に浸透しているH.I.S.が一番しぶとい」(大木氏)
	KNT-CT HD	2			○					○	
	JTB	4	○		○			○			
	日本旅行	1			○						
	阪急交通社	3	○	○							
映画	松竹	4	○	○	○			○			「話題を発信し続ける歌舞伎を持つ松竹は安泰」(成毛氏)。「コンテンツが豊富なため家庭への配信が進むと知的財産を活かし復権」(瀧本氏)
	東映	3		○	○						
	東宝	3		○	○						
	テンブHD	2			○						

動くでしょう。まず国内の所得格差が広がるなか、銀座、日本橋という最高のロケーションを押さえている三越伊勢丹HDが富裕層の需要を総取りする。庶民の買い物については、イオンやイトーヨーカ堂など大型スーパーはお年寄りが行くには遠いなどの問題があり、全国津々浦々に店舗を張り巡らせるコンビニにやられて総崩れになる。コンビニは鈴木敏文氏の退任劇があったが、セブンイレブン・ジャパンの底力が圧倒的で、勝ち残り続ける」(前出・成毛氏)

**ヤマトHD
デンソーの
共通項は**

今回、識者につけてもらった◎、○をそれぞれ2点、1点として各企業を点数化した。

結果、1位に輝いたのは東レ。繊維という斜陽産業から業態転換に成功

5年後、10年後に
「生き残る会社」「消えている会社」
347社 全実名

業界	企業名	点数	A	B	C	D	E	F	G	H	業界分析
人材サービス	パソナグループ	3	○		○						者は不要に」(大木氏)。リクルートは「詳細なビッグデータを押さえており期待大」(瀧本氏)
	リクルートHD	12	○	○	○	○	○	○	○	○	
学習塾・教育	栄光HD	0									「WEB教育システムが浸透」(古我氏)すれば「他業種からの参入も激化」(大木氏)し、各社とも苦境に。ただし公文は「世界展開に成功、今後東南アジアをはじめ各国で伸びる」(成毛氏)
	公文教育研究会	4	○			○				○	
	ナガセ	0									
	ベネッセHD	2	○								
文具・オフィス用品	キングジム	1		○							「人口減でこれから伸びる要素は見当たらない」(瀧本氏)が、「面白い商品を次々開発し独自色を発揮するキングジム」(大木氏)のような企業は上手く生き残る。「コクヨやパイロットのように海外で確実に稼いでいる企業も」(中野氏)
	コクヨ	2	○							○	
	ナカバヤシ	0									
	パイロットコーポレーション	1								○	
	ブラス	0									
警備保障	セコム	11	○	○	○	○		○	○	○	「高齢化の恩恵を受ける数少ない業界」(瀧本氏)。中でも「セコムの技術は圧倒的で、東京五輪で事業を拡大」(成毛氏)し「一強となるか」(古我氏)
	セントラル警備保障	2		○	○						
	総合警備保障	2		○	○						
アパレル	青山商事	1	○								「常に波乱が付きまとう業界」(石井氏)で、「若い女性が減る中で業界の縮小は必至」(瀧本氏)。ファーストリテイリングは「安価で高品質な製品を追求している点で圧倒的」(名和氏)。「人口減少下ではデフレ圧力が強く長期的に見れば、デフレの勝ち組、として復権するだろう」(中田氏)
	オンワードHD	1									
	しまむら	5	○	○				○		○	
	ファーストリテイリング	8	○	○			○	○	○		
	ユニテッドアローズ	1	○								
外食・中食	ワールド	0									
	あきんどスシロー	1						○			「人口減少が直撃するうえ、海外展開を進めても成功するか読めない業界」(中野氏)。「生き抜くためのキーワードは『自然素材』『健康追求』『季節感』。どれも取り込めていないマクドナルドは厳しくなる」(中田氏)。「『すき家』や『COCO'S』を持つゼンショーのように、傘下で多くのブランドを運営するなど」(古我氏)。「効率的に規模を拡大しないと生き残れないが、拡大すると人手を確保できなくなるのがジレンマ」(瀧本氏)。結局、「価格競争力がある会社が生き残る。食器を運ぶ時間まで計測しコスト管理を徹底しているサイゼリヤのようなどころは期待できる」(大木氏)
	サイゼリヤ	3		○		○		○			
	すかいらーく	1						○			
	ゼンショーHD	1		○							
	ドトール・日経HD	0									
	日本ケンタッキー・フライド・チキン	1						○			
	日本マクドナルドHD	1		○							
	プレナス	0									
	松屋フーズ	1							○		
	モンテローザ	0									
家具・生活雑貨	吉野家HD	2		○				○			
	ワタミ	0									
	島忠	0									良品計画は「日本的なこだわりの強みを発揮し、世界でも競争力がある」(名和氏)。ニトリは「従来の大型店から、都市部の雑貨店『デコホーム』拡大に戦略を転換。成長余力がある」(中田氏)
	ナフコ	0									
	ニトリHD	6	○	○	○	○		○			
良品計画	9	○	○	○	○		○				

【表の見方】日本の主要企業347社の中から、「5年後、10年後に絶対に生き残っている会社」「おそらく生き残っていると思われる会社」を識者に選んでもらい、それぞれに○、○をつけてもらった。表の「点数」は○を2点、○を1点として計算した合計値

した「変化力」が評価された。

「東レが開発した炭素繊維はこれからは航空機から自動車のボディにまで採用されて需要増が期待できる」(前出・中田氏)

「出世すべき人が出世して、人事システムもきちんと機能しているため、中長期的な安定感もある」(前出・瀧本氏)

2位はキーエンス。自動化工場での最新鋭センサなどを作る「知る人ぞ知る会社」である。

「キーエンスは世界的に見て同じモデルがないオリジナルな会社。様々な企業から『ここを改善したい』というポイントを集めて、それに対する解決策を提供する力が圧倒的」(前出・大木氏)

3位以下は業界・業種に関係なく、リクルートHD、デンソー、ヤマトHDなどが続いたが、共通項は「社会性」。

「リクルートHDは女性の転職、地域おこしなどの社会問題を収益の取れるビジネスにする能力が抜群。デンソーも『移動』というテーマで社会に対してなにができるかを考え、ドローンなどの新しいモビリティ事業を手がけるなど、進取の取り組みに長けている」(前出・名和氏)

「ヤマトHDは高知県のある町で人口減少により需要が減っていたところ、現場の創意工夫で見守りサービスなどを始めて地元で歓迎されている。効率ばかりを求める経営者が増えるなか、地域や社会を考えた経営をする会社が今後は伸びる可能性が高い」(前出・石井氏)

評価された会社、それになかった会社それぞれに明確な理由がある。各企業の採点と評価については表に記載しているのので、じっくりご覧いただきたい。様々な会社の「これから」を眺めることで、ニッポンの未来の姿も浮かび上がってくるはずだ。

安倍の知らぬ間に 菅官房長官が交わした 「W選なし」の密約

「菅さんには、創価学会との独自のパイプがある。安倍総理と公明党の路線が食い違ったとき、調整してきたのは菅さんです。そして今、学会が一番嫌がっているのが、衆参W選挙。彼らは参院選に戦力を集中させたい」（自民党ベテラン議員）

「解散のカの字もない」と繰り返す安倍総理。だが、「総理はW選を諦めていない。」「議席が減ってもいいから、堂々と憲法改正を訴えて総選挙をしたい」と漏らしている」（官邸スタッフ）。

そんな状況下で、菅義偉官房長官が、公明党・創価学会と、ある「密約」を交わしていた。

話は4月24日に投開票

された、衆院北海道5区補選に遡る。圧勝とみられたこの選挙で、自民党候補は大苦戦、一時は野党候補にリードを許した。慌てた菅官房長官と自民党選対は、公明党と学会幹部に協力を要請。この際、自民側はある「条件」を言い渡されたという。選対関係者が明かす。

「見返りに、参院選で公明党候補の苦戦が予想される埼玉・兵庫選挙区では、逆に支援してほしい」というものでした。自民候補との合同ポスター製作や、票の掘り起こしを約束してくれば、北海道は全力で協力すると」

自民側はこれを了承。すると告示後、創価学会は凄まじい動きを見せた。



勝ったけど、どこかスガスガしくない

学会の中堅幹部が言う。「全国の婦人部の幹部に連絡を回し、部員に北海道の知人へ片っ端から電話をかけさせた。選挙区内の集会でも、予定の2倍の人数を動員し、投票3日前には「仕上がった」という感触を得ました」

その言葉通り、最後は見事、自民候補が1万2000票差で逃げ切った。「しかし、公明党の出した条件は、W選をやらないうのが前提です。もともと『W選はムリ』派の菅さんが、勝手にこれを呑んだ形。菅さんが公明党と一緒に安倍総理に反対すれば、どうなるか」（前出・ベテラン議員）

官邸に、ギクシヤクした空気が流れ始めた。

財務省が税金でつくった「財政ゲーム」がヒドすぎる

「財務大臣になって、財政改革を進めよう」財務省HP上に作られたゲームが話題を集めている。もちろん、いい意味ではない。元財務官僚の高橋洋一氏が語る。

「このゲームは、経済状況を考えず足し算と引き算だけで『増税すれば改善する』ように設定された乱暴なもの。増税すると景気が悪くなり税収が減るという当然の事実を、考えていない」

本誌も実際にプレイしてみたが、スタート時の赤字額は22・7兆円。全ての歳出項目を上限一杯の30%ずつ削減する非現実的な手段を使っても、増税しなければクリアできなかつた。

しかも、このゲームは歳出の増減を決める際に賛成派と反対派、それぞれ「国民の声」が表示される。科学技術振興費を増やすと反対派が口にするのは、こんな不満だ。「これで私たちの生活のどこがよくなるの？」

歳出が悪だというイメージを植え付ける展開に、ネットは大炎上。

「財務省は、このゲームを高校生の公民の教材として使うことを狙っていたようです。子どもの頃から洗脳することで、若者に増税やむなしと思わせたいのでしょう。未来を担う若者にこんなゲームをさせるなど論外です」（前出・高橋氏）

批判に晒された財務省は、GW中に大慌てでシステムを改修せざるを得なくなり、一転して条件を大幅に緩和。切り詰めれば、減税してもクリアできるようなった。

このゲームの制作費は、もちろん我々の税金から支払われている。