

— 新型コロナウィルスの感染拡大はリーマン・ショックなど過去の経済危機と全く異なりま

「どんなに経済が落ち込んででもリーマンの際には『会社のために働こう』と言いつけた。だが今回は自分と家族を守り、それから会社だ。従業員は12万人以上いる。人命についてこれほど真剣に考えたことはない」

— 新型コロナの猛威に多くの企業は立ちすくんでいます。「今は見えない敵と戦う第3次世界大戦だ。当社は40カ国以上に工場が

# コロナと世界

あり様々な情報が錯綜(さくそう)する。指揮官の私が全貌を把握し、すべて決める体制にした」

— 国境をまたいだ企業のサプライチェーン(供給網)が分断され、グローバル化の限界が指摘されます。

「逆だ。もっともっと進む。自国にサプライチェーンを全部戻すのはリスクを増すだけだ。40カ国以上に工場を持ち、リスクを分散したと想っていたが、部品のサプライチェーンまで思いが完全には至っていない。もう一回猛省している。もう一回コロナ感染が広がったら

日本電産会長兼CEO

永守 重信氏

4/21

## 「利益至上」見直す契機に



ながもり・しげのぶ 1944年生まれ。73年の石油危機時、28歳で日本電産を設立。母親の遺訓「人の倍働く」激務と企業買収で売上高約1兆5000億円のモーター世界首位に。

「新型コロナウイルスの猛威に多くの企業は立ちすくんでいます。今は見えない敵と戦う第3次世界大戦だ。当社は40カ国以上に工場が

「逆だ。もっともっと進む。自国にサプライチェーンを全部戻すのはリスクを増すだけだ。40カ国以上に工場を持ち、リスクを分散したと想っていたが、部品のサプライチェーンまで思いが完全には至っていない。もう一回猛省している。もう一回コロナ感染が広がったら

普及しています。「コロナ終息後は全く違った景色になる。テレワークをどんどん取り入れる劇的な変化が起きる。東京都内の会社に勤める人が山梨県に仕事部屋のある広い家を建てるようなケースが増えるだろう。企業は通勤手当を

なくす代わりに給与を上げるほか、サテライトオフィスを作るなど抜本的に環境を改善すべきだ」

「利益を追求するだけでなく、自然と共存する考え方に変えるべきだ。地球温暖化がウイルス感染に影響を及ぼすとの説もある。自然に逆らう経営はいけない。今回は戒めになったはずだ」

「50年、自分の手法がすべて正しいと思って経営してきた。だが今回、それは間違っていた。テレワークも信用してなかつた。収益が一時的に落ちても、社員が幸せを感じる働きやすい会社にする。そのため50くらい変えるべき項目を考えたい。反省する時間をもらっていると思い、日本の経営者も自身の手法を考

えたい」(聞き手は藤野逸郎)

K 5/15

# 自社株買い コロナで中止

新型コロナウイルスの感染拡大による先行きの不透明感を受け、自社株買いに慎重な動きが広がってきた。ヤマダ電機は14日、4月1日に決定して進めていた自社株買いを中止すると発表した。手元資金確保を優先する。取引時間中の発表後、株価は一時前日比6%安(476円)となった。ゲンゼも同日、2021年3月期は自社株買いを当面

ヤマダ電機やゲンゼ

## 手元資金確保を優先

見合わせると発表した。ヤマダ電機は14日までに319億円の自己株式を取得した。500億円を上限に、取得期間は4月2日から21年3月までとしていたが、新型コロナによる経営環境の悪化が想定を上回ると判断したようだ。4月17日からほぼ全店舗で営業時間の短縮を余儀なくされている。市場からは「コロナ禍で

も自社株買いを実施する姿勢が評価されていただけに失望が大きい」(マネックス証券の益嶋裕氏)との声が聞かれた。ゲンゼは14日、自社株式取得を見合わせる方針とともに、今期までとしていた中期経営計画の期間を1年延長すると発表した。営業利益80億円などの目標は据え置いた。同日発表の前期の連結決算は純利益が前期比7%増の43億円だった。土地の売却益10億円を特別利益として計上した。

日経 5/15

K 5/21

AOKIHD

# 自社株買い中止

## 手元資金を確保

AOKIホールディングスは20日、これまで進めてきた自社株買いを中止すると発表した。新型コロナウイルスの感染拡大で経営環境が厳しくなったため、手元資金の確保を優先する。AOKIHDは2月に自社株買いを発表。20日までに3万8200株、金額にして3億666万7000円の自己株式を

取得した。取得枠の上限は発行済み株式数の1.17%に相当する100万株、15億円だった。同日発表した2020年3月期の連結決算は、売上高が前の期比8%減の1802億円、純利益が90%減の4億4700万円だった。

日経 5/21

# コロナと闘う 2 トヨタ

## 迫真 HAKUSHIN

5/27

「危機を乗り越えるために何でもやる。真剣に考える」。愛知県蒲郡市の海辺にある3階建ての研修施設。トヨタ自動車社長の豊田章男は新型コロナウイルスの感染が広がった4月8日からここに籠もり、自宅にも帰らず世界の拠点に指示を飛ばし続けた。他の幹部は同行しておらず、実質一人きりの最高司令所だ。豊田にはインターネットや電話を介して世界中から情報が入る。国内のほぼ全社員5万人と対話アプリ「チームズ」を介してつながり、会議もネット経由で開く。

2月上旬、慌ただしく中国行きの飛行機に乗り込むトヨタ幹部の姿があった。「公式情報だけでは頼れない。現地で情報を取ってくれ」。中国から日本に帰国させた駐在員を留め置く企業が多いなか、豊田は逆の指示を出して中国本部長の上田達郎らを送り出した。経済活動がまひした都

# 「改革、私の代でやり切る」



トヨタは工場を再開したが、感染防止策などで稼働率は低い

市中生産をいち早く再開のときには日本では得られない生きた情報が欠かせない。地元政府と密接に連携することで、従業員同士の距離が保てる作業環境の整備や感染者の隔離施設の確保などにめどを付けた。2月半ばには他の自動車大手に先駆け、工場の再稼働にこぎ着け、3月下旬にはフル稼働に戻った。

「リーマン・ショック 資金は2020年3月期末で5兆7000億円あ

る。リーマン危機時の2.5倍に増えておりすぐには現金が必要なわけでは無い。資金繰りに万全の備えをするためだ。

トヨタには08年に起きたリーマン危機の苦い記憶がある。需要の急減を讀めずに工場を動かし続け、過剰在庫を抱えて09年3月期に戦後初めてとなる営業赤字に陥った。1兆円弱を銀行からかき集めるなど「トヨタ銀行」と呼ばれるほど財務基盤が安定していても資金繰りに腐心した。

だが、今回は感染症への備えが手薄だったことなどが確かだ。東日本大震災などの経験から部品の供給網が寸断しないよう対策は講じてきたものの、今回も北米や国内の工場が休止した。米国で従業員を一時帰休させ、国内では期間工の募集も停止した。調達トップの執行役員、白柳正義は「代替生産の場所が確保できないのは初めての経験だ」と語る。

リーマン危機はお家去られた状況を常々こっぴどくする。「カイゼン」で工場などの収益構造を洗い直して経営を立て直したが、最大の反省が研究開発費まで削減して「将来の筋肉まで落としてしまった」（幹部）ことだ。

「未来への種まきはアケセルを踏み続ける」。豊田は12日の決算会見で力を込め、20年度の研究開発費と設備投資は前年並みの2兆4500億円を確保した。その象徴が静岡県裾野市にある自動車工場だ。自動運転の電気自動車「e-CEV」が走り、家族の健康状態がセンサーで常時分かる。トヨタが21年にも着手するスマート都市で想定する暮らしだ。工場跡地の広大な敷地に約2000人が住み、NITTなどと組んで未来の暮らしの実験場にする。「工場を「街」に変える異なる取り組みはトヨタの危機感の表れだ。

「生きるか死ぬか」。豊田は自動車産業が置かれた状況を常々こっぴどくする。車の製造からIT（情報技術）を使った関連サービスまで一貫提供し、最終的には「自動車メーカー」の看板を掛け替えることが目標だ。

とはいえ、1億台目前だった世界の最新車販売市場は20年、前年比2割減の7000万台まで落ち込む見込み。トヨタの20年度の連結営業利益も8割減の見通しだ。緊急事態宣言は解除されたが、工場は作業員の間隔を空けるなどの感染防止策や生産調整で稼働率は低いままだ。生産設備の買い取りなど取引先への資金支援も準備しておりまずはコロナ危機への対応で手いっぱい状況だ。

新業態への転換もコロナ危機の止血と同時に進めねばならず、取り巻く環境はかつてなく厳しい。豊田は言う。「どんな環境変化でも持続成長できる体制を見据え、改革は私の代でやり切る」（敬称略）

# 生き残りへ投資減

毎日 5/28

## 日産・三菱・ルノー 分業強化

### 検証

日産自動車、三菱自動車、フランス大手ルノーの3社連合は27日、連携強化策を発表した。生産や販売を地域ごとに分担するほか、技術開発でもそれぞれの得意分野に注力し分業を加速させる。新型コロナウイルスの感染拡大で3社の業績は悪化。連携強化で立て直しを急ぐ構えだが、自動車市場の先行きは不透明感が増しており、連携策が業績回復につながるかは見通せない。

「(3社の)提携は効率を大幅に向上させ、固定費を削減し、将来の成長を支える」。日産の内田誠社長兼最高経営責任者(CEO)は27日、日本とパリをつないだインターネットでの記者会見で、3社の連携強化によってコロナ危機を乗り切る考えを強調した。

提携策は、3社がそれぞれ強みを持つ技術や販売地域を生かして分業を進めることが柱だ。日産は自動運転技術の開発を担当。三菱自はプラティンハイブリッド車(PHV)の開発を主導する。各社が持つ工場で他社ブランドの車を生産して工場の稼働率を上げるほか、部品の共通化も加速させる。電気自動車(EV)の開発でも協力し合い、投資費用の最大40%削減を目指す。

販売地域では、日産は年間約160万台を販売する北米

28

や日本、中国に注力する。ルノーは主力の欧州や中東、三菱自は年間販売台数の25%を占める東南アジアに経営資源を投入する。

これまで3社は、連合を率いたカルロス・ゴーン被告が中心となって拡大路線をまい進し、2022年に3社で年間販売台数1400万台を達成する目標を掲げていた。しかし、新車投入の遅れや過剰投資が響き、収益は悪化した。19年度の3社連合の販売台数は1000万台を割り込み、拡大路線に陰りが見えていた。

ルノーのジャンドミニク・スナール会長は会見で「提携の新しいビジネスモデルは販売台数ではなく、効率性と競争力だ」と断言。三菱自の益子修会長も「提携を活用して成長モデルを修正する」と強調した。新型コロナで新車の

需要が世界的に激減するなか、3社は経営資源を有効活用して生き残りを図る。

ただ、今回の連携強化策で収益がどれだけ上がるのかは未知数だ。ルノーは19年12月期に10年ぶりに最終(当期)損益が赤字に転落した。三菱自も20年3月期が最終赤字となり、今後2年で固定費を2割削減する。日産が28日に発表する20年3月期決算も最終

赤字の見通しで、追加リストを視野に入れている。自動車業界に詳しい佃義夫・伊藤どりテイ総研代表は「3社が赤字となる中で、どこが連合を引っ張る協業を生かすのか見えない。まずは自社の業績建て直しが必要」と指摘する。

3社は既に部品の共通化などの提携を進めており、「今回の提携策には目新しいものがない」(大手証券アナリスト)との声も漏れる。業績が総崩れとなる中、縮小均衡路線で共倒れを防ぐ意味合いが強く、東海東京調査センターの杉浦誠司シニアアナリストは「効率化ばかりが強調され、成長軸が見えない」と指摘した。【松岡大地、中津川由

5/17 日

新型コロナウイルスの感染拡大で、世界はこれまでにない変化を強いられた。都市というのは、大勢の人々が集まって、さまざまな活動を行う場所である。ところが、飛沫感染するウイルスに対抗するために人々が集まれないとなると、移動は制限され、多くの活動ができなくなった。

この状況の中で、都市や職場のあり方を考え直したり、テレビ会議など遠隔情報技術の利点と限界の双方について実感したりと、みなそれぞれ思うところ多いのではないだろうか。

都市の閉鎖や自粛要請の結果、多くの場所が静かになり、大気汚染なども減少した。ひどいスモッグだったインドや中国の都市で、建物がきれいに見えるようになった写真などを見る、なんとなくほっとする。

### ポストコロナの価値観

今回のコロナ禍の経験は、世界中の人々が現代の文明を考え直すよい機会になったと思う。ウイルス感染拡大もいずれ終わるだろうが、また活動が再開されるようになれば、もとの木阿弥で、以前と同じような生活になるのだろうか？ 私たちはそうなることを望んでいるのだろうか？

経済活動を活性化させるには、もと通りの再開が望まれるのかもしれない。それも選択肢の一つだろう。しかし、選択肢はそれだけではないはずだ。

私が論じたいことは二つある。一つは、コロナ禍を機に、人間活動が地球環境に与えている負荷について、



—根岸基弘撮影

## 「競争信仰」転換に期待

もっと深く考えたいということだ。活動停止で大気がきれいになった町の状況は、1960年代、70年代からその後の日本で起こったことを思い起こさせる。では、今の先進国で普及しているさまざまなネットワークはどうか？ 例えば、スマートフォンなどで個人が好きなときに好きなだけ動画を見られる技術。今、世界中で6億人以上がそんなサービスを利用しているという。このような技術がどれほどの環境負荷をもたらしているのかを測定する研究が行われている。

そんな研究の一つによると、オンラインビデオの視聴によって排出される二酸化炭素は、全世界の排出量の1%に当たるといふ。航空機の運用による排出が全体の2・5%なので、これは相当な量だ。テレビ番組を配信するにはそれなりのエネルギーが必要だが、個人宛てのビデオ送信は、それぞれの人々に個別に送り出すので、さらにエネルギーが必要となる。

国連による持続可能な社会作り目標(SDGs)は、日本でも広く紹介され、いまや多くの人々が、そのパツをつけている。しかし、本当に環境負荷を減らすために、どれほどの努力をせねばならないか、それを考えるためのデータはどこにあるのか？ ネットを含む新たなIT社会は、どれほど環境負荷を少なくできるのか？ その探求の態度において、欧州に比べて日本

の状況は、かなりお寒いものだと私は感じる。

私が論じたいもう一つの点は、そもそも「競争に基づく発展」という価値観についてである。

私たちは、近代の数世紀にわたって、他人に打ち勝つ、他社に打ち勝つ、他国に打ち勝つ、という目標のもと、より多くの富を生み出すとしてきた。競争は発展の源泉であり、競争に勝つためにはイノベーションを創成せねばならない。所得は上がり、会社の利潤は上がり、GDP(国内総生産)は上がり続けねばならない。この競争信仰に基づく人間活動が、多大な環境負荷を生み出してきたのは事実。

それだけではない。この競争信仰は、競争社会に住む人々の多くに、精神的ストレスと不幸をもたら

らしてきた。

しかし、こうして永遠に右肩上がりを実行することは不可能なのだ。一つしかない地球の上で、永遠に富の増加を求めることは不可能である。そして、経済的競争こそが発展の原動力と

いう考えも、たかだかこの数世紀に蔓延した考えに過ぎない。一生懸命働いて、よりよい生活をめざすという理想も、この数世紀のものでしかない。

人工知能がさらに発展

し、人間の仕事の多くの部分が機械で代替できるようになる社会が提言されている。そんな社会は、これまでの数世紀の社会状況とはまったく違うはずだ。そうであれば、そこでは、これまでの競争信仰に代わるま

ったく新たな価値観が出現することを期待したい。

# 風知草

特別編集委員 山田孝男

2/5/18

窮すれば通ず。

「安倍1強政権」頼むに足りず——となれば、自治体自ら動く。PCR検査にしても、社会活動制御の力シ取りにしても。

困難に直面した自治体が対策を急ぎ、国がそれに学んで国策を整える——という前例は日本の戦後史にあった。高度経済成長時代の公害対策である。

「コロナ後」の「新たな日常」を探る動きも、自治体の具体的な判断に関心が集まっている。

◇ 1960年代、高度経済成長の陰で公害が牙をむいたころ、経済成長・開発重視の自民党政権の対応は後

手に回っていた。

現場へ入って公害の深刻な実態を明らかにし、被害者救済の具体策を講じたのは自治体だった。たとえば、四日市ぜんそ

## 地方が先を行く時代

くでは、大気汚染と呼吸器疾患の相関関係を立証した三重県立大などの調査が政府に衝撃を与えた。同県四日市市がつくった医療費負担制度に対し、厚生省（現厚生労働省）は補助金を付けざるを得なかった。

◇ やがて環境政策を国策へと押し上げたものは、国よりも厳しい環境基準を条例で定めた東京都や大阪府な

ど先駆的な自治体と、公害裁判だった（宮本憲一「戦後日本公害史論」岩波書店、2014年刊）。

以来、半世紀——。新型コロナウイルス対策で発令されていたオールジャパンの緊急事態宣言が先週14日、39県に限り解除された——が、政府のへお達しとは別に、休業・外出自粛要請を解除するため

大阪府は、政府による宣言解除の対象に含まれていないが、府があらかじめ示した独自基準を満たしているため、16日から段階的解除に踏み切った。吉村洋文府知事は、新型コロナウイルス問題への対応で「最も評価している政治家」を

聞いた世論調査でトップにランクされている（毎日8日朝刊。2位は東京都の小池百合子知事）。

映像から受ける印象だけで政治家の序列を決めるのもどうかと思う。

合理的な根拠を積極的に示し、活動再開に伴うリスクを引き受けるリーダーが支持されるのもっともである。ただ、事態はなお流動的であり、誰が、どこがうまくやった——と評価するのはまだ早い。



題字・絵 五十嵐晃

盛り込まれた。それが、大気中の硫黄酸化物の許容量を大甘に設定する政策にお墨付きを与えた。

硫黄酸化物の環境基準が科学的に妥当なレベルに修正されたのは、被告企業が四日市公害裁判で敗訴した後の73年だった。

70年の公害対策基本法改正で「調和」条項は削られた。93年、環境基本法施行に伴って法律そのものが消滅。公害対策基本法は、かえって環境汚染を拡大した失敗であった——と掲書は総括している。

かつて公害対策をリードした自治体の首長たちによる政治刷新の機運は、中央政界にも波及した。

新たな日常を生み出そうとする地域の動きも、停滞する国政を揺さぶらすにはおかないだろう。

◇ 新たな日常」は経済と感染抑制を両立させた先にある——という。そうに違いないが、難しい。公害対策基本法が成立したのは67（昭和42）年、東京に美濃部革新都政が誕生した直後だった。この法律には欠陥があった。経済界の要請で公害対策と経済発展の「調和」が

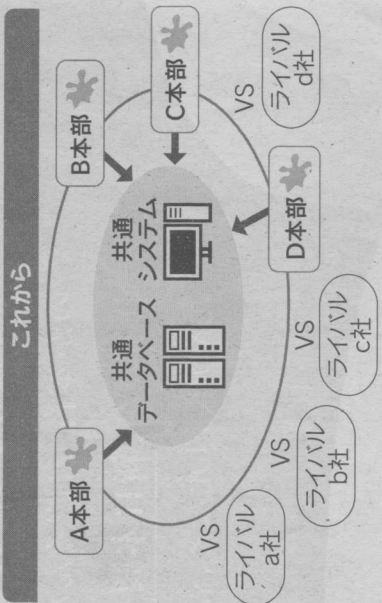
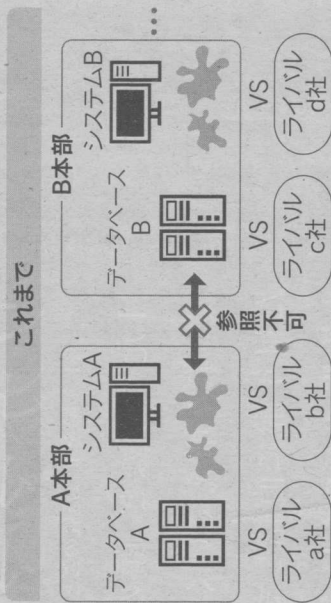
毎週月曜日に掲載

2020.5.18

# 京セラ、3000「アメーバ」連携

5/28

アメーバ経営を強化する  
これまで



京セラが事業のデジタル化を進め、中核となる経営理念の「アメーバ経営」を新しい姿に生まれ変わらせようとしている。事業部ごとにバラバラだった顧客情報や受注情報などのデータベースを共通化。採算管理にだけた小集団が横断的にデータを活用し、新たなビジネスを創出できるようにする。幅広い事業領域を有機的につなぐ経営モデルをつくる考えだ。

## データ共有で脱・単品売り

京セラは通常の設備投資とは別に、年間100億円のデジタル化投資を今後5年ほど続ける計画だ。4月にはデジタルトランスフォーメーション(DX)を担当するデジタルビジネス推進本部を発足させた。エンジニアのほか、開発や生産現場からの兼務も含め約100人態勢とした。

旗振り役は2017年に就任した谷本秀夫社長だ。「データ共通化でアメーバ経営が面白くなっていく」と力を込める。

「アメーバ経営」は創業者の稲盛和夫名誉会長が考案した。組織を開発、製造、営業など各段階で小集団の「アメーバ」に細分化し、個々に採算管理を徹底する。経営者は各部署の実情がすぐに分かり、社員も自身が利益にどの程度貢献できているかを把握できる。

## 多彩な事業領域生かす

### 5年で500億円投資

製品分野ごとに置かれた本部の下に事業部が、さらに事業部のなかにアメーバがあり、その数は京セラ本体だけでも約3千に達する。個々に経営意識を持たせられ、急成長の原動力となった。

しかし、その独立意識の強さが、ビッグデータ時代には弊害になった。顧客情報や生産情報などを管理するシステムは本部ごとに構築され、製造関連だけでも10以上が乱立。データ形式も異なり、他の部門の情報を参照することができない。

「(顧客ごとに特別な注文に応じる)カスタムメイドの時代には、アメーバが自分たちだけでは考えられなかったことを考えられるようにしなければいけない」。谷本社長はデータを共有し新し

日経 5/28

い価値を生み出すことがカギになると判断した。

今後3年ほどで各本部のデータベースを統合し、顧客管理や生産管理システムも全社一体で開発し直す。保秘が求められる情報を除き、原則すべての情報を各アメーバが見られるようにする。並行して毎年十数人の社員を公募で選び、外部機関で専門知識を学ばせてデータサイエンティストを育成する。すべては縦割り意識の強いアメーバにデータ連携で横のつながりをつくる(谷本社長)ためだ。

京セラの強みはセラミックスや電子部品、太陽光パネル、スマートフォンまで手掛ける多様さだ。ある部門の収益が悪化しても別の部門で稼ぐ。盛衰激しい電機業界にあって1959年の創業以来、一度も赤字がない。

それは裏を返せば、電子部品では村田製作所、複合機では富士ゼロックスなど各分野の巨人と「事業部ごとに戦わざるを得ない状況」(土器手目デジタルビジネス推進本部長)でもあった。

従来の体制では、同じメーカーに各事業部の営業担当者が通い、別々に商談していた。「自身のアメーバが扱う商品をア

ピールし採算を向上させる」という意識が営業力にもつなげていた。ただ、例えば自動車の自動運転など高機能化が進む分野では、様々な部品とソフトを組み合わせた製品が求められる。

プラットフォームを社内ですべて統一し、各部門のデータを使えば企画力が一変する。ある電子部品の担当者が自動車メーカーから打診を受けたら、通信部品やシステムを担当する事業部の過去の受注データや技術情報を参照。連携して顧客の要求に沿ったシステムを迅速に提案できる。

環境事業でも、太陽光パネルや蓄電システムといった「単品売り」から

ためた電力を送電網を通じて供給するビジネスなど、システム販売への転換を進められる。

生産現場にもデータを生かす。ある工場の生産ラインに不具合が生じた際に、過去に他の事業部で生じた類似事例のデータを使えば、正常稼働に素早く戻せる。

1人あたり1時間に生み出す付加価値を示す「時間あたり採算」を倍増させるのが、京セラのDXの目標だ。長年の縦割り意識を打破するには、データ連携が各アメリカの収益に寄与することに美感できる運用が欠かせない。過去の成功体験が大きいからこそ、変革へのハードルは高い。

## 業績停滞に危機感／生産現場も改革

京セラは祖業のセラミックでは世界トップシェアの商品もあるが、スマートフォンと競つ分野では分が悪く、コンデンサーでは村田製作所、太陽光パネルでは中国勢との差が大きい。売上高は1兆5千〜6千億円で伸び悩み、株価もここ2年ほどは停滞している。

「生産性倍増」計画はその危機感の表れだ。データ共有に先立ち、生産現場では2年ほど前から搬送ロボットや人工知能(AI)を活用した改革を始めている。

フライングセラミック部品では「仮想試作」に着手した。焼き上げる際の収縮度合いをはかるため、現在は量産前に数個をテスト焼成している。この工程を省くため、条件を入力すれば焼成後の状態をシミュレーションできる技術を開発中だ。太陽光パネルの生産ラインでは、製品の傷など外観検査をAIに任せるシステムの導入が進む。

ただ、効率性の追求だけでは、ビジネスは成長しない。自動化には生産工程をAIや機械に任せて、人間は新技術の開発などより創造的な仕事に集中する狙いもある。生産効率の向上と、デジタル・アメリカ経営の両輪を回してイノベーションを狙う。

(福富集太郎)



# 「スーパーシティ」法成立

## 個人情報同意なしで提供も

人工知能（AI）など先端技術を活用したまちづくりを目指す「スーパーシティ構想」の実現に向けた改正国家戦略特区法は27日の参院本会議で、自民、公明両党と日本維新の会などの賛成多数で可決、成立した。政府は今夏以降、構想の実現に取り組み自治体を公募し、年内にも区域指定を目指す。しかし、住民合意をどう確保するかなど具体的な制度設計はこれからで、課題は残ったままだ。

## 年内にも区域指定

「最先端の技術を活用し、快適な生活を送ることに誰も異論はないだろうが、代わりに自由とプライバシーを差し出すことはできない」。国民民主党の森裕子氏は27日の参院本会議で反対討論に立ち、スーパーシティ構想への懸念を強調した。

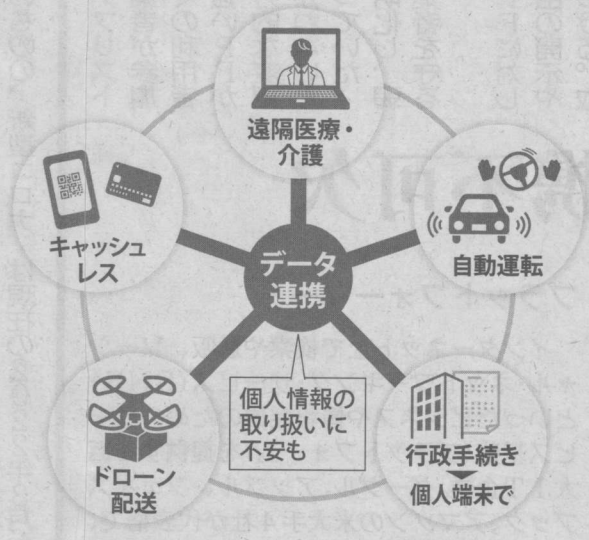
スーパーシティ構想は、自治体が指定区域内で目指す都市像の実現に向けて、自動運転やキャッシュレス決済、遠隔医療、小型無人



法律家の可決、成立を見届ける北村誠吾地方創生担当相。国会内で27日、竹内幹撮影

機ドローンによる自動配送など、複数分野にまたがる規制が一括緩和される制度だ。最先端技術を活用した

「スーパーシティ構想」で想定する先端技術



未来都市の実現のほか、観光都市での活用や高齢化が進む地域での医療・介護支援、大規模災害時に物流や自立エネルギーを確保できる防災拠点の整備などへの活用も想定されている。

ただし、構想の実現には自治体が保有する住民の個人情報や民間事業者と共有することが不可欠とされる。

北村誠吾地方創生担当相は、自治体からの情報提供の可否は、各地域のスーパーシティ構想の計画案を策定する「区域会議」が判断すると説明。「個人情報が含まれる場合には、個人情報保護法の規定に基づき、対象となる住民の同意を求めていただく」と理解を求めた。だが、政府は公益性など「特別な理由」がある

る。改正法では、必要な情報は「データ連携基盤」を介して収集・整理し提供すると規定する。このため、国会審議では個人情報の取り扱いを不安視する声が相次いだ。

場合は住民の同意なしに個人情報を提供する可能性を否定しておらず、森氏は「個人情報の目的外使用や第三者への提供が可能になる」と訴えた。

スーパーシティ構想を巡っては住民参加のあり方も課題だ。内閣府によるアイデア公募には、54の自治体・企業から提案があったが、更地から新規開発する提案は7件にとどまり、残り47件は既存都市をスーパーシティ化するものだった。

既存都市では住民合意が大きな課題となるが、スーパーシティ構想の計画案を策定する「区域会議」は内閣府、地元自治体、公募で選定された民間事業者で構成。政府は「住民の代表的な方も入ってもらう」と説明するが、地域住民がどこまで関与できるか不透明だ。計画案を実現に移す段階でも、改正法が必要と定める「住民合意」の具体的な方法は決まっていない。

改正法は2019年6月に通常国会に法案が提出されたが、いったん廃案となった経緯がある。野党から

は今回の成立に関して、新型コロナウイルス対応のさなかの「火事場泥棒のようだ」（国民民主・原口一博国対委員長）と批判する声も上がっている。

【畠山嵩】

K 568

# 電子化の司令塔不在響く

4月の第1次補正予算のオンライン申請を巡っては、27日時点で15の自治体が相次ぎ受け付けを休止した。縦割り行政のなかでシステム整備が

遅れ、デジタル化を有効に進められていない実態が浮かびあがる。

政府は1日、マイナンバーカードの専用サイト「マイポータル」に現金給付の申請窓口を開設した。同サイトへの接続は自治体の判断で4割強にあたる80の自治体が未接続だったが、未接続の自治体の佳境もオンライン申請できるよう政府は接続を代行した。だが急ごしらえのツケが定したシステム整備ができていた自治体は限られており、オンラインの申請ア

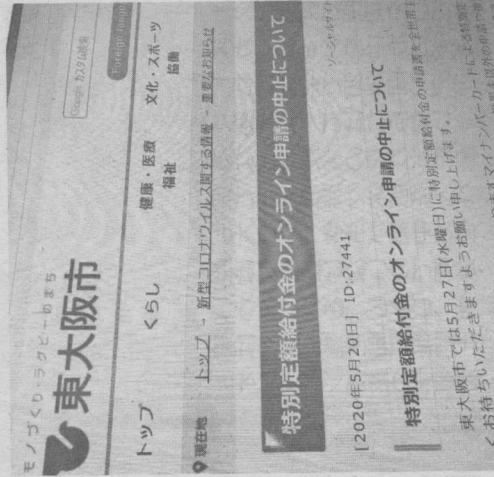
タを紙に印刷し、住民基本台帳の受給権者リストと目で照合せざるをえない事例が続出した。口座番号の誤記なども追い打ちとなり、現場職員の事務負担は膨らんだ。

マイナンバー関連のシステムを管理する地方公共団体情報システム機構（東京・千代田）は18日から自動照合ソフトの無償配布を始めたが、オンライン申請の開始からすでに2週間以上が経過し混乱が広がった。総務省はマイナンバーカードのシステムを増強するため、27日に閣議決定され

た第2次補正予算案に約9億円を計上した。サーバーの処理能力を3倍に引き上げるもだが、つきはぎの対応は行政システムのデジタル化がいかに遅れているかを示す。

そもそも自治体任せの給付に限界がある。米国や英国は日本の国税庁にあたる組織が社会保障番号などにひもづけられた納税情報を使って、要望を待たずに給付対象者に連絡する。英米でも今回の現金給付は膨大な作業のため遅れなどに不満が出ているが、システムは原則一元化され、自治体によるばらつきはない。

システム全体に責任を持つ司令塔がないことも課題だ。例えばマイナンバー



自治体のデジタル化が遅れている  
(大阪府東大阪市のホームページ)

カードは総務省、マイナンバーは内閣府や内閣官房の管轄だ。これまで約5千億円の国費が投入されたが、災害時の支援など国民が利便性を感ずる事例に活用されていない。

韓国やデンマークなど、政府と自治体が共同でシステムの設計や機能の標準化を進める例もある。NTTデータ経営研究所の河本敏夫氏は「公的サービスの一部を民間で代替させる取り組みも必要」と指摘する。

公営企業なども含めた全自治体職員数の1%に満たないIT（情報技術）人材の育成策も含めて、使える制度の構築が急務だ。

（税財政エディター小滝麻理子、広瀬洋平）



インターネットイニシアティブ会長 鈴木 幸一

## 経済観測

リモートワークやオンライン診療など新型コロナウイルスの感染予防措置としてようやくインターネットの利用が広がっている。安倍

晋三首相も、行政手続きや民間経済活動、教育などあらゆる分野で「デジタル化を二気に加速する」と発言していた。長年の仕組みを変えることは、利害関係者にとっては深刻な話であり、ネットの利用が狭い範囲に限られてきた日本の過去に付き合ってきた私などは、悪い癖だが、覚悟はできているのかなあと疑ってしまう。

インターネットの商用接続サービスを手がける「IIJ」を設立して30年近くになる。韓国や中国に招かれては、ネット事業を始めようとする若者たちと議論する一方で、古い体質のまま変わらぬ内外の電話会社を訪問しては何とか協力関係を作ってきた。「ネットは世界のあらゆる仕組みを変えるよ

うになる」と繰り返し話したのだが、理解をされない宗教家のようなものだったのかもしれない。

そのうち、ネット上で事業を始めようとする若者が日本でも出てきてベンチャービジネスとしてはやされ、リスクを担う金融機関としてベンチャーキャピタルも存在するようになった。しかしながら、ITが空間の概念そのものを変える巨大な技術革新であることについて、深い認識と洞察を持った事業家は少なかった。インターネットという新しい空間と時間を持つ技術革新の本質を理解した米国のGAF Aや、中国電子商取引最大手のアリババといったネット巨大企業が日本に生まれることはなかった。

たまたま、ITの世界では伝説になった旧知の人間に会うと、「一年を取ったなあ」と声をかけるのだが、「鈴木さんは自分の顔を鏡で見ることはないのか」とやり返されるのだ。

日経 5/28

朝日 5/22