

平成25年度 事業計画の策定にあたり

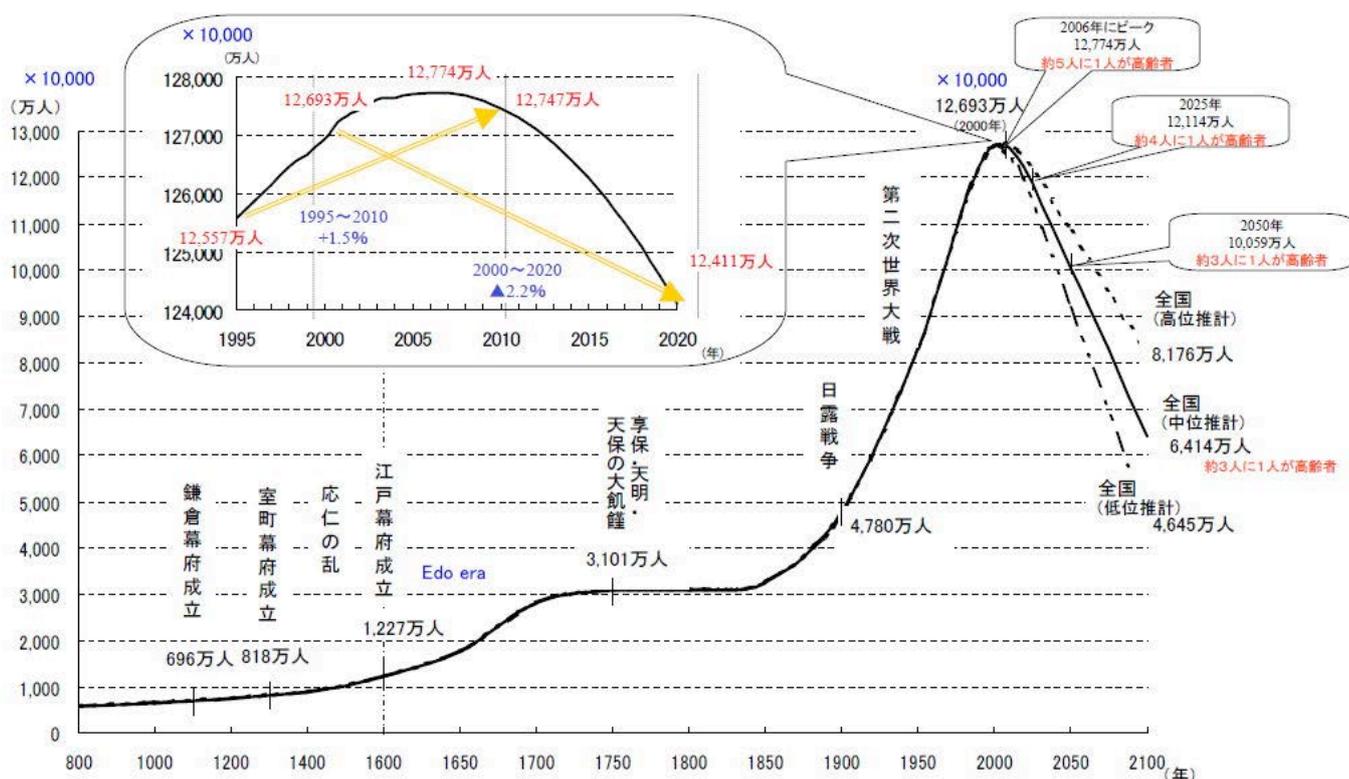
## 社会福祉法人オクス・ウェルフェアの見据える将来と課題

社会福祉法人オクス・ウェルフェア

理事長 鹿志村 茂

この度は当法人の見据える将来と課題についてお話をさせて頂きたいと思っております。

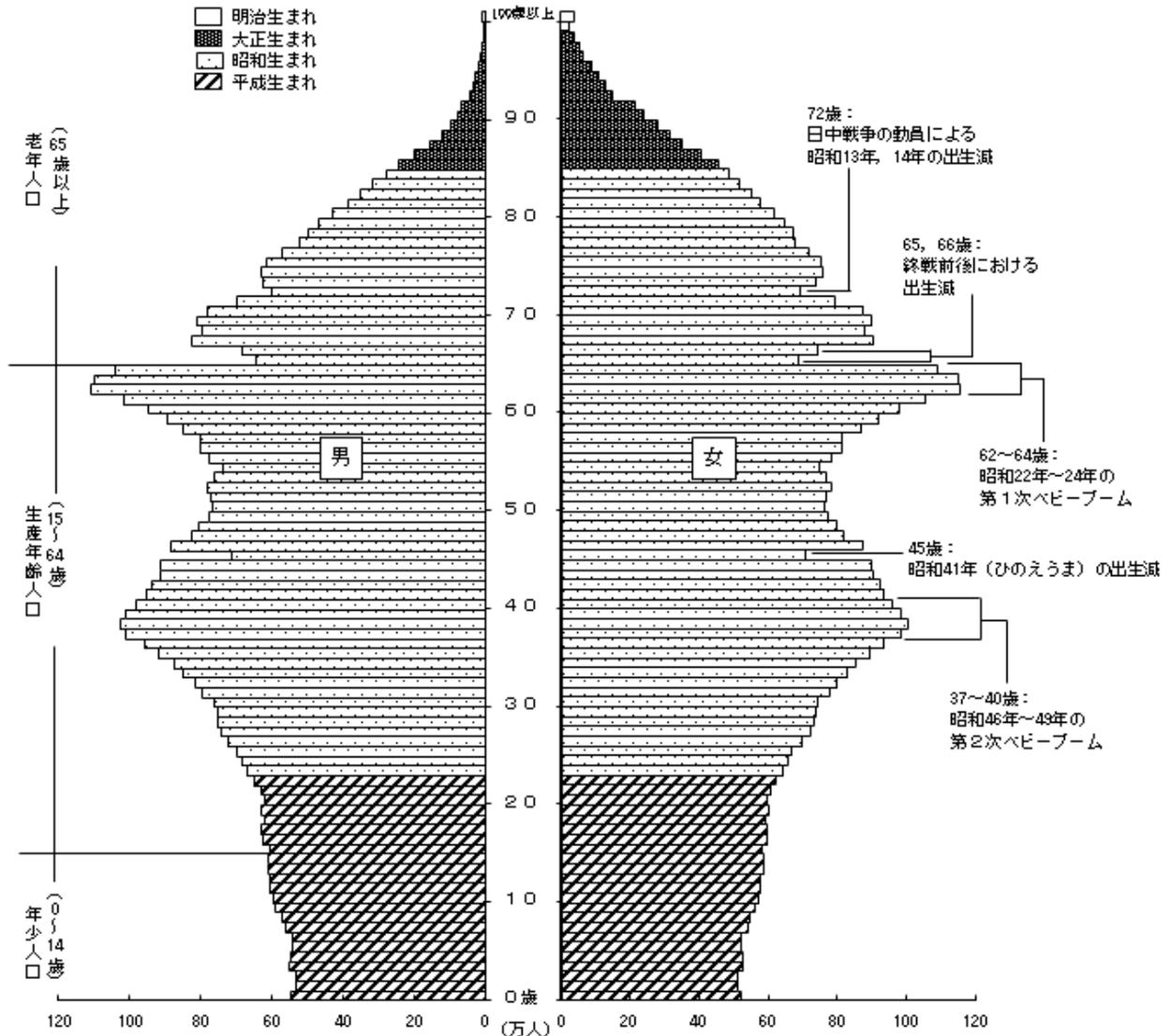
まず、現状をみると2008年に1億2千8百84万人（総務省人口推計）で我が国の人口はピークを過ぎました。図1ではピークの時期が若干ずれておりますが、長い尺度で見るとこのような人口の動向が推計されております。また、人口ピラミッドからみても、生産年齢人口の減少が今後続いて行くことが推定されます。人口が減るのはそこまでの問題ではありませんが、生産年齢人口の割合が減るといのは成長にとっては大きな問題であり、我々も今後訪れる新たな局面に対応しなくてはなりません。我が国において、働く人口のほうが多く、高齢者や、支えられる側の方が少なく、経済成長しやすい時期、いわゆる人口ボーナスは1950年ぐらいから1990年ぐらいでした。当法人の設立した平成4年（1992年）はちょうど人口ボーナスの終わりの頃でした。そのような状況、それまでの経験とは正反対とっていい状況が今後訪れることが予想されるので、今後の事業計画はそれに対応し得るものでなくてはなりません。



(出典) 総務省「国勢調査報告」、同「人口推計年報」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成14年1月推計)」、国土庁「日本列島における人口分布変動の長期系列分析」(1974年)をもとに国土交通省国土計画局作成。

図 1

図2 我が国の人口ピラミッド (平成23年10月1日現在)



我々社会福祉を担う法人は、一般的営利企業とは違い、「企業は投資家が利益を得るための用具にすぎず、その価値がなくなれば、市場から退場したほうがよい」という考えの「企業用具説」より、「企業はそれ自体として存続する意味がある社会制度であり、人々の共同体であり、それを存続させることが経営者の責任である」と考える「企業制度説」の方が我々のもつべき企業観だと思います。ダーウィンのいったということになっている「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」というのも今後の当法人運営への一つの解ではないでしょうか。経営学的にはジムコリンズ著「衰退の5段階」によれば、衰退には5つの段階がある。1) 成功から生まれる傲慢 2) 規律なき拡大路線 3) リスクと問題の否認 4) 一発逆転の追求 5) 屈服と凡庸な企業への転落か消滅 がありますが、これも参考になるもののひとつでしょう。

そういったことは、社会科で習った織田信長の「桶狭間の戦い」とその後においての成功からも見てとれるのではないのでしょうか、桶狭間の合戦での勝利（奇襲）という成功体験におぼれ自己模倣を繰り返したくなるどころ、自ら次々と新たな戦術を生み出し実践していったのも信長である。長篠の合戦においては当時の武田軍団は、日本最強の呼び声が高かったが、信長の新しい戦術において武田の軍勢はあえなく敗北することとなる。これは、後述するイノベーションジレンマにおいても説明出来るでしょう。

優れた特色を持つ商品（日本最強の騎馬戦団）を売る巨大企業（武田軍）が、その特色を改良する事のみを目を奪われ、その商品より劣る（練度の低い兵）が新たな特色を持つ商品（銃）を売り出し（兵の練度、士気の低さを補う柵、三段構え）始めた新興企業（織田軍）の前に力を失う。というようなことでしょうか。

また、日本軍の第二次世界大戦での敗戦においては「日清戦争勝利」、「日露戦争勝利」、果ては「神風」といった過去の成功体験にとらわれたことに大きな敗因を見いだすことができるのではないのでしょうか。上前淳一郎著 「読むクスリ」によれば「一度勝利という成功体験を得ると、一つのカルチャーができる。そのために、以後の発想や思考、行動様式のベクトルが固定されてしまう」と述べられております。

他には、2005年6月に行われた米スタンフォード大卒業式でのapple創業者で前CEOだったスティーブジョブスのスピーチですが、彼はそこでこうっています「誰も死にたくない。天国に行きたいと思っている人間でさえ、死んでそこにたどり着きたいとは思わないでしょう。死は我々全員の行き先です。死から逃れた人間は一人もいない。それは、あるべき姿なのです。死はたぶん、生命の最高の発明です。それは生物を進化させる担い手。古いものを取り去り、新しいものを生み出す。今、あなた方は新しい存在ですが、いずれは年老いて、消えゆくのです。深刻な話で申し訳ないですが、真実です。」

これは生物学的にいうと、「DNAウイルスには増殖の過程で生じたDNA複製のミスを修正する機構が備わっている。そのため、RNAウイルスと比較すると遺伝子の変異が少ない。そのため、長期にわたって同じワクチンが使用可能であり、天然痘をワクチンによって根絶することができたのも天然痘ウイルスがDNAウイルスであったためであるとされる。」つまり、どれだけ優れた能力（感染力等）があるウイルスがいたとしても、もしほとんど変化しないとしたら、人間によって根絶されるでしょう。

ごく身近な最近の経験からも変化に対応することが大事であるということは、想像できるでしょう。今、周りでフィルムのカメラで写真を撮っている人を見かけるでし

ようか。暫く前までは市場を寡占し高収益の超優良企業であったコダックがかつての成功体験から抜けだせずに没落し、約130年の歴史を終え2012年1月破産法申請しましたが、富士フィルムは新たな事業に算入することでフィルムという主力に依存する体質から脱却しました。周囲の変化への対応に遅れ、経営の悪化を招く日本メーカーが多い中、強いリーダーシップの下に経営革新を行えた数少ない大手企業の一つと言えるでしょう。同社の成功体験は、まずはフィルムメーカーとしてコダックに並ぶ世界企業となったこと。さらには、世界初のレンズ付きフィルム「写ルンです」の開発、そしてその大ヒットでしょう。すでに「写ルンです」、「フィルム」というものがよくわからなかったり、遠い、幼き頃の記憶であるというような世代が、社会に進出している状況からも変化というものを肌で感じるとることができるのではないのでしょうか。

しかし、こういった過去の成功体験に安住することなく、「カメラの記録媒体がフィルムからデジタル化する可能性もある」との予測をし、同社はデジタルカメラの分野にも参入し確固たる地位を確立しました。また、かつての富士フィルムというメーカーのイメージが強い皆様方の中には驚かれる方も多いかもしれない化粧品分野への参入ですが、同社は全く畑違いの分野に参入したわけではありません。（以下にお示しいたしました富士フィルムのホームページの内容も確認して頂きたいのですが）同社の経営革新は、フィルム、カメラ分野にとどまらず、フィルム開発で培った研究成果の蓄積を、他の分野にも応用しているのです。

参考：（富士フィルム HP より）「コラーゲンはカラダを構成する大切な主成分として知られていますが、じつは写真フィルムの主成分もコラーゲン。フジフィルムの写真研究の歴史は、そのままコラーゲン研究の歴史でもあるのです。

その研究成果は、スキンケア化粧品やサプリメントなどに応用され、未来への可能性を広げています。」

「以前撮った写真がいつの間にか色あせている・・・という経験、ありませんか？写真の色あせの原因は、活性酸素による“酸化”現象。フジフィルムは写真プリントを色あせから守るために、“酸化”を制御する技術の開発に力を注いできました。そして、この独自の技術は、製品や成分の酸化を制御する技術に結びつき、ヘルスケア分野に活用することで役立てています。」

同社は2011年3月期で全売上高の12%を占める2677億円の医薬・医療機器部門の売り上げを10年後に1兆5000億円に引き上げ、事務機事業と並ぶ収益の柱に育てる考えであります。ちなみに同期のカラーフィルムの売り上げは1%を占めるにとどまっています。

同社による事業構造の変革への取り組みは、まさに「経営革新」であるといえるが、これを成功と捉えても、それは現状であって、それが今後も続く保障はありません。今後も常に変化に対応出来なければ、コダックの二の舞となることも有り得るでしょう。

平家物語の冒頭部分には「祇園精舎の鐘の声、諸行無常の響あり。沙羅雙樹の花の色、盛者必衰の理をあらはす。驕れる人も久しからず、唯春の夜の夢の如し。猛き者もつひには滅びぬ、ひとへに風の前の塵に同じ」と詠まれています。正に社会の営みの一面を現しているのではないのでしょうか。

また、もう一つ身近な例をあげさせて頂ければ、apple とソニー、パナソニック、シャープ等の比較であるでしょう。apple 創業者のスティーブ ジョブズ氏は生前、「アップルは物を売るのではない」と再三強調し、プレゼンにおいても「生活がこう変わる」というコンセプトで説明していました。「この商品を買くと、あなたの生活はこう変わる」という売り方を本当に徹底していたわけです。つまり、アップルは物を売るのではなく、ライフスタイルを売っていたわけです。日本企業は、残念ながらその発想が乏しかった。80年代に文字通り世界を席卷した時の成功体験から未だに抜け出せていないのではないのでしょうか。

技術力の誇示、価格競争力の維持の面から製品を作ったことがソニー、パナソニック、シャープがテレビ事業で没落した理由の一つではないのでしょうか。つまり、消費者の目線で製品を作ろうとしなかったから負けたのである。自分達が「勝負できる商品」、「勝負したい商品」を売ろうとしていたのです。

ここは、まさにハーバードビジネススクール教授のクレイトン・クリステンセンの唱えたイノベーションジレンマ、破壊的技術によっても解説できるでしょう。

参考：「イノベーションのジレンマ(The Innovator's Dilemma)とは、優れた特色を持つ商品売る巨大企業が、その特色を改良する事だけに目を奪われ、顧客の別の需要に目が届かず、その商品より劣るが新たな特色を持つ商品売り出し始めた新興企業の前に力を失う理由を説明した企業経営の理論。」

参考：「破壊的技術とは、従来の価値基準の下では従来製品よりも性能を低下させるが、新しい異なる価値基準のもとでいくつかの優れた特長を持つ新技術のことである。いくつかの優れた特長は低価格・シンプル・使い勝手のよさなどであることが多い。破壊的技術は優れた特長を有しながらも従来の価値基準では性能的に劣るので主

流市場では地位を得られない。かわりに破壊的技術の優れた特長を高く評価する、小規模で新しい市場を創出することになる。

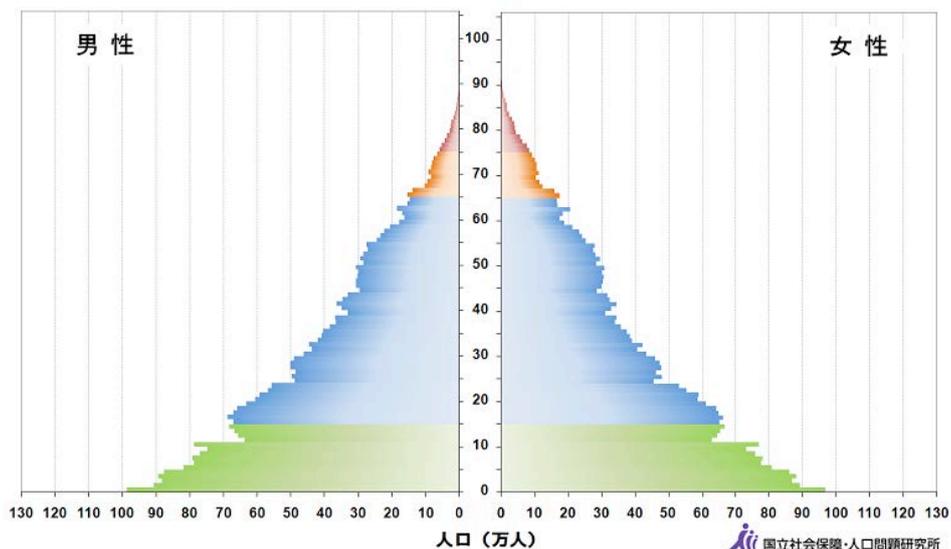
新たな価値基準の下で顧客を得た破壊的技術は持続的技術により少しずつ従来の価値基準で評価される性能をも進化させていく。破壊的技術の性能が進歩し、主流市場の主要顧客の要求する性能的水準を満たすようになると、破壊的技術によって従来技術が代替される。この間、従来技術も持続的技術により性能を進歩させるが、それらはしばしば顧客の要求水準をはるかに上回る状態におちいる。そのため、顧客の要求水準を十分に満たし、かつ従来技術にはない優れた特長を有する破壊的技術が性能的に優れる従来技術を代替することになる。」

つまり、テレビや携帯電話（iphone 等）において、顧客の必要とする以上の技術の製品が産み出される一方、顧客はそこまでのものは求めておらず、より技術力の低い、ありふれた部品を組合せ、顧客の求める新しい価値を創造した企業（apple、サムソン等）の製品が広く市場で認められた結果、かつての優良企業（ソニー、パナソニック、シャープ）は地位を失ってしまった。ということではないでしょうか。

我々も目の前にいるご利用者の意見に耳を傾けるのはもちろん大事であり、当然であるが、それだけに目を耳を奪われず、現在のご利用者の別の要望、そして今後の要望を汲み取らなくてはならない。

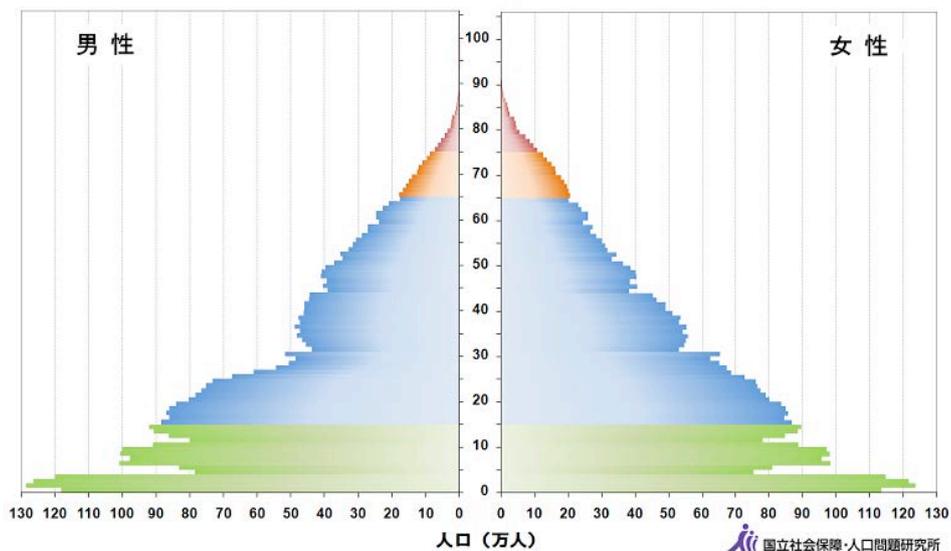
また我が国において人口ピラミッドがピラミッド型でなくなって久しいが、今後日本は有史以来、どの国も体験したことのない初の人口割合、少子化、超高齢化がすすんでいくことに間違いはありません。そういった訪れる変化を考慮すると過去の成功体験に多くを頼ることができないということは明らかであるでしょう。

1930年



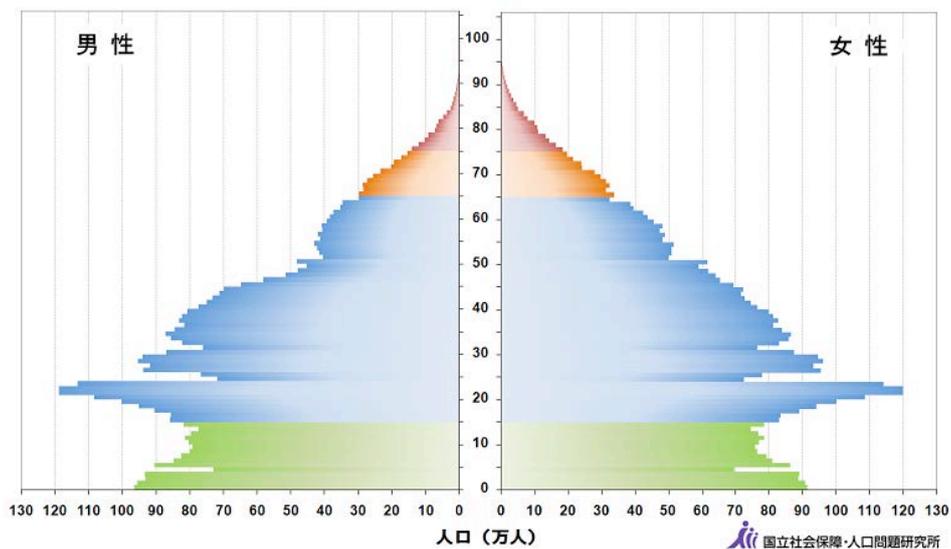
資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

1950年



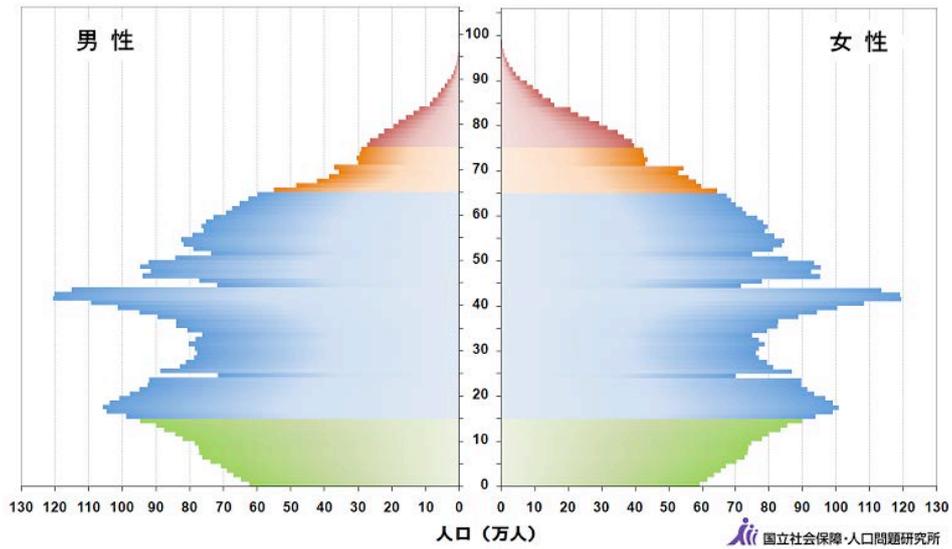
資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

1970年



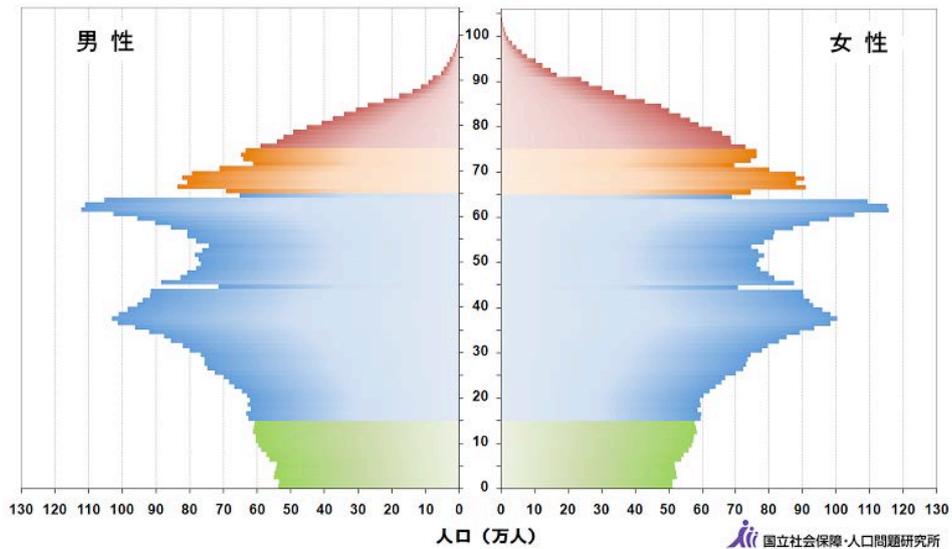
資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

1990年



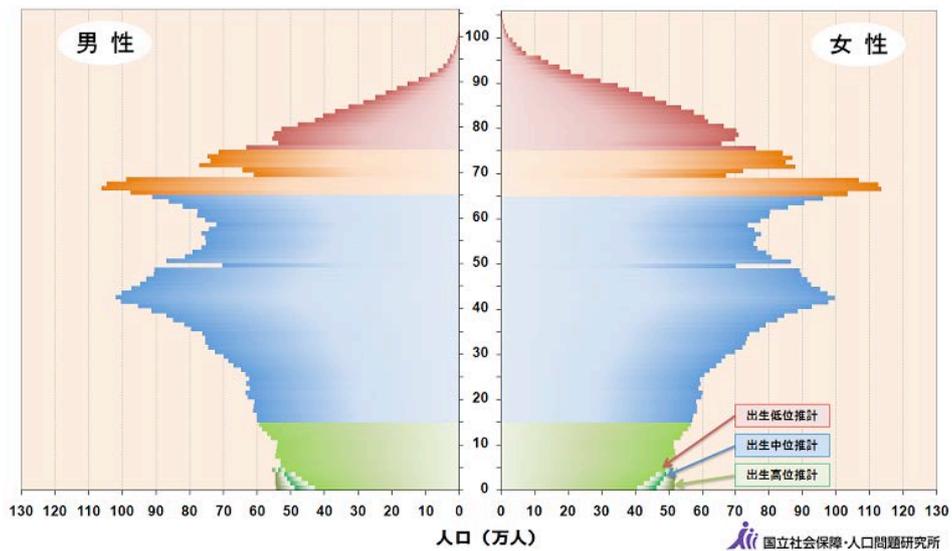
資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

2010年

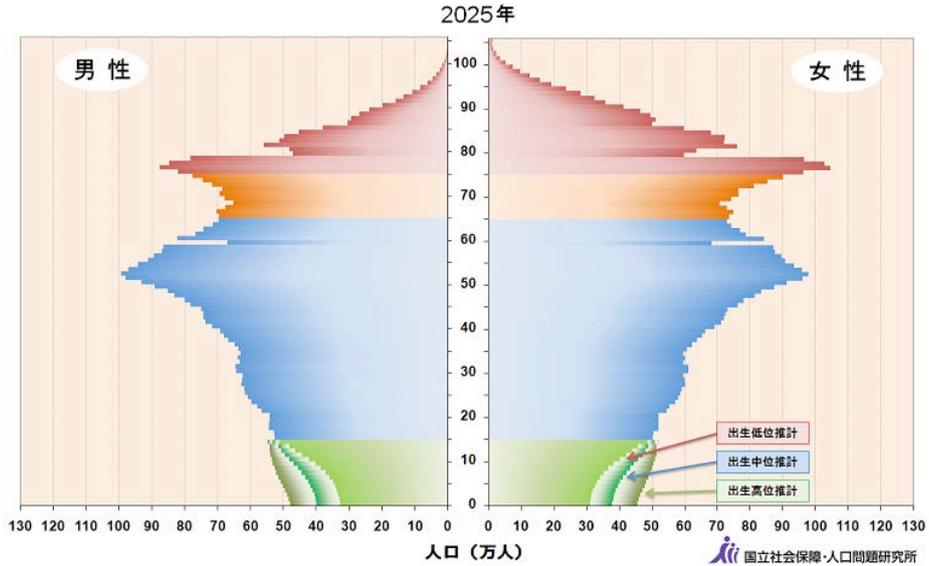


資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

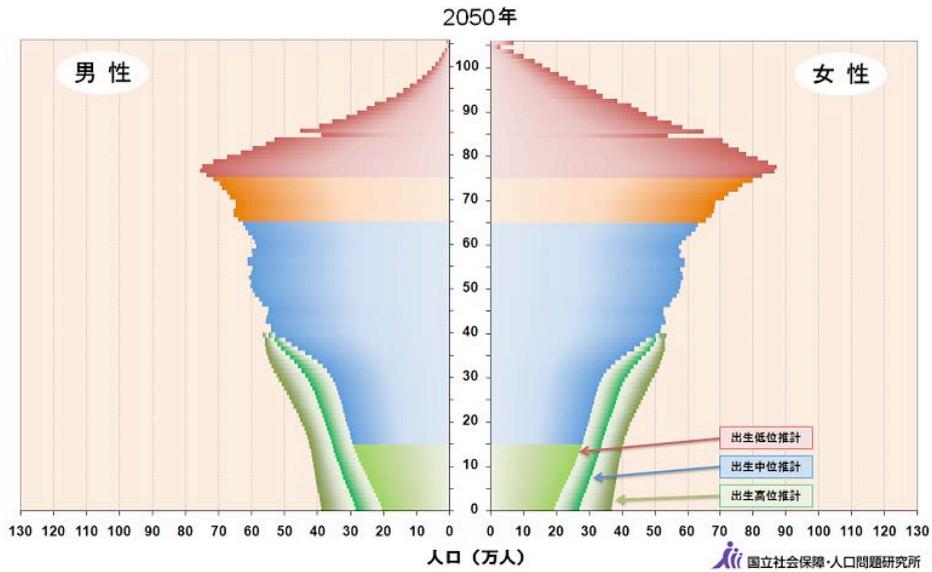
2015年



資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。



資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

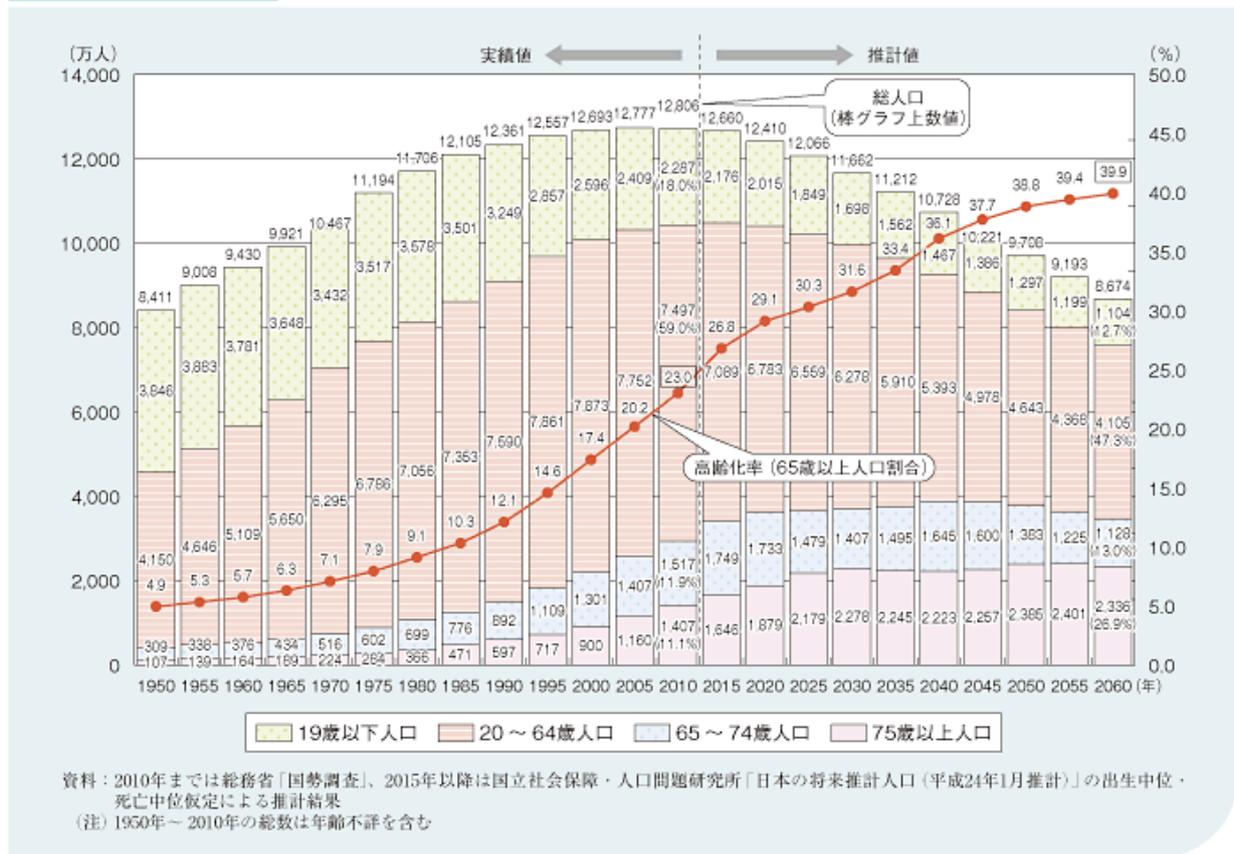


資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

参考：以下の三つの図（図 1-1-4、図 1-1-5、図 1-1-6）とその解説は平成 24 年版高齢社会白書よりの抜粋である

（図 1-1-4）2012 年 9 月 15 日時点で日本の 65 歳以上の高齢者人口は 3074 万人、75 歳以上の後期高齢者人口は 1,517 万人であるのが、2025 年には団塊の世代が後期高齢者となり、高齢者人口は 3,657 万人、後期高齢者人口は 2,167 万人となる。

図 1-1-4-（1） 高齢化の推移と将来推計

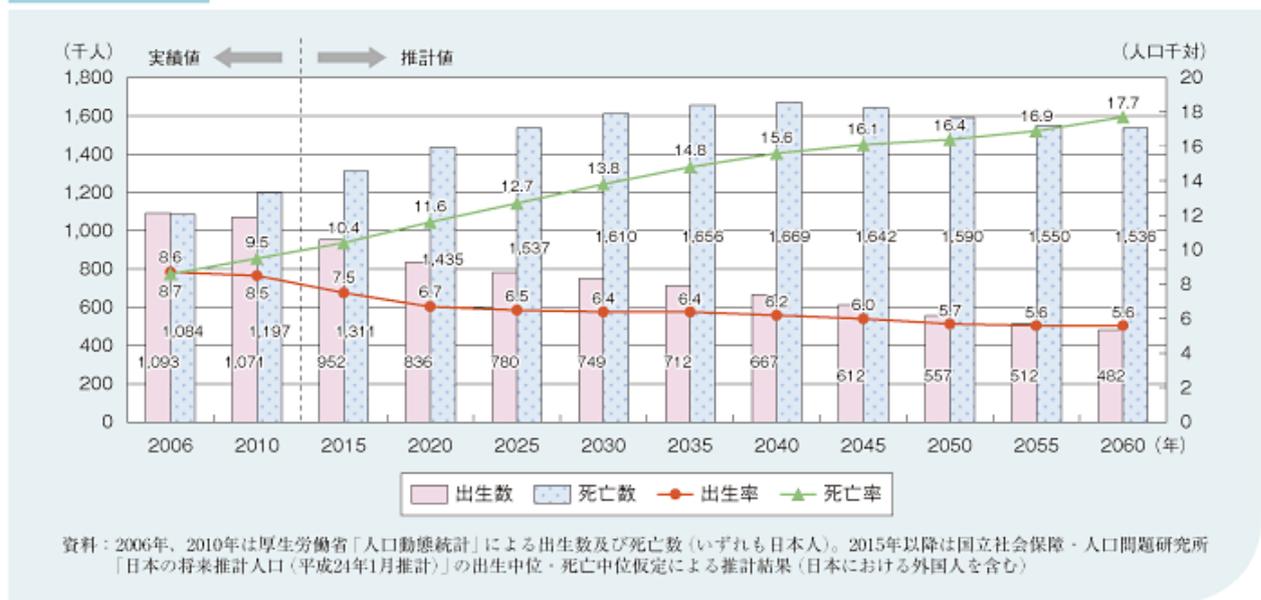


(図 1-1-5) 出生数は減少を続け、平成 72 (2060) 年には、48 万人になると推計されている。この減少により、年少人口 (0~14 歳) は 58 (2046) 年に 1,000 万人を割り、72 (2060) 年には 791 万人と、現在の半分以下になると推計されている。

出生数の減少は、生産年齢人口 (15~64 歳) にまで影響を及ぼし、平成 25 (2013) 年に 8,000 万人を割り、72 (2060) 年には 4,418 万人となると推計されている。

一方、高齢人口の増大により死亡数は増加、死亡率 (人口 1,000 人当たりの死者数) は上昇を続け、平成 72 (2060) 年には、17.7 になると推計されている。

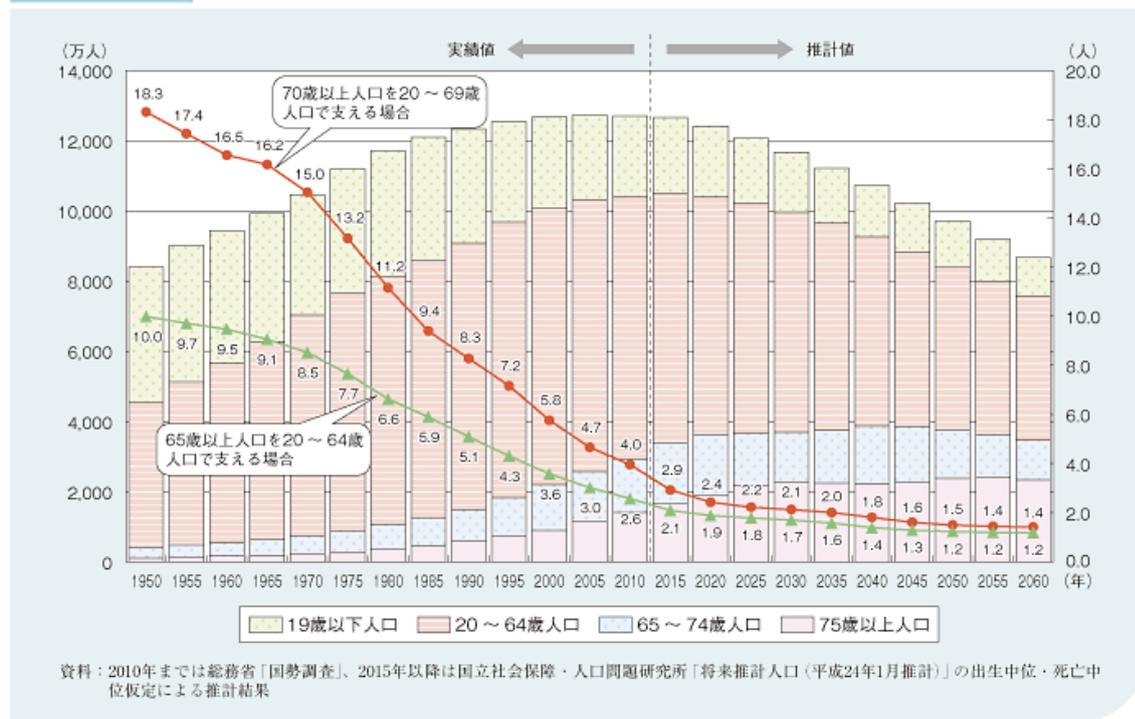
図 1-1-5 出生数及び死亡数の将来推計



## 現役世代1.2人で1人の高齢者を支える社会の到来

(図1-1-6) 65歳以上の高齢人口と20～64歳人口(現役世代)の比率をみると、昭和25(1950)年には1人の高齢人口に対して10.0人の現役世代がいたのに対して、平成22(2010)年には高齢者1人に対して現役世代2.6人になっている。今後、高齢化率は上昇を続け、現役世代の割合は低下し、72(2060)年には、1人の高齢人口に対して1.2人の現役世代という比率になる。仮に20～69歳を支え手とし、70歳以上を高年齢人口として計算してみても、70歳以上の高齢人口1人に対して20～69歳人口1.4人という比率となる。

図1-1-6 高齢世代人口の比率



一番の問題は、生産年齢人口の減少と高齢人口比率の増大といえるのではないのでしょうか。これは、医療・福祉の現場においても、質の高いサービスの提供、そしてそのサービスの担い手がより不足するという事は、想像に難くありません。

また、人口構成の高齢化により既に、若者より老人にお金をかける政治的傾向となっていますが、この傾向がすすむことは国家、国民全体をより危機的状況に陥らせることとなるでしょう。私は子どもへの投資は最も低いコストでより大きな効果をだすことができるものだと考えます。

カーメン・ラインハートとケネス・ロゴフが、中世以来の財政上の愚行を綴った共著「国家は破綻するー金融危機の800年」の中で「歴史は何度も同様の金融危機を

繰り返していて、その度に「今回はちがう」と言い続けている」、「行き着くところまで行くと、貪欲すぎる国家は転覆する。つまり、過度の債務を負うことで財政力が損なわれてしまう。納税者への課税がいっそう過酷になると、商業が弱体化し、民間資本が流出し、対外信用が低下し、国家も経済といっしょに衰える。」と述べています。

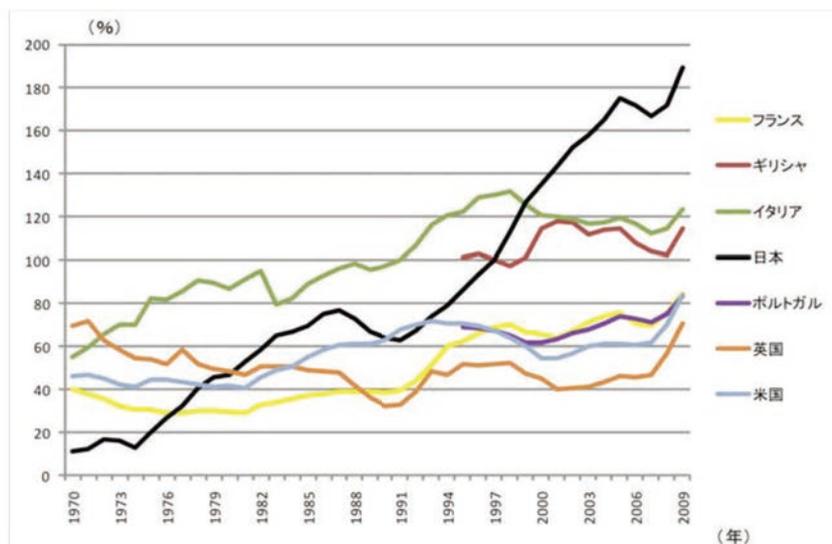
高齢化による社会保障費の増大は日本のみならず、世界中のほぼあらゆる国で国家財政の大きな負担となるでしょうが、とりわけ日本においては債務残高の悪化傾向に歯止めをかけなければならないのは明らかでしょうが、中には以下の「持続可能な財政運営を目指して」という財政金融委員会調査室のレポートの図表4でなく図表5を用いて日本は大丈夫だとする向きもあるようです。

### 3-2. 諸外国と比較しても突出して累増する我が国の債務残高

平成22年度末で637兆円という巨額の公債残高(普通国債残高)が積み上がり、我が国の債務残高(一般政府ベース、対GDP比)が先進諸国中で突出していることは報道等で頻繁に取り上げられているが、ここでは、図表3で赤字幅の大きかったイタリア以下の7か国について債務残高の推移を比較する。

まず、資産を相殺していない債務残高(総債務残高)について見ると、我が国のみが急激な上昇を続けている(図表4)。過去10年間の平均で財政赤字の縮小に成功した各国は、債務残高の対GDP比が横ばい傾向に転じ、比較的安定した推移を示しており、我が国とは一線を画している。1999年(平成11年)には我が国の債務残高対GDP比はイタリアを抜き、2009年(平成21年)時点での差は65.7%ポイントに広がっている<sup>7</sup>。1970年代中ごろまで、7か国の中で債務残高の対GDP比が最も低かった当時からは想像すらできない事態であろう。

図表4 債務残高(対GDP比)の国際比較



(注1) 一般政府ベース。

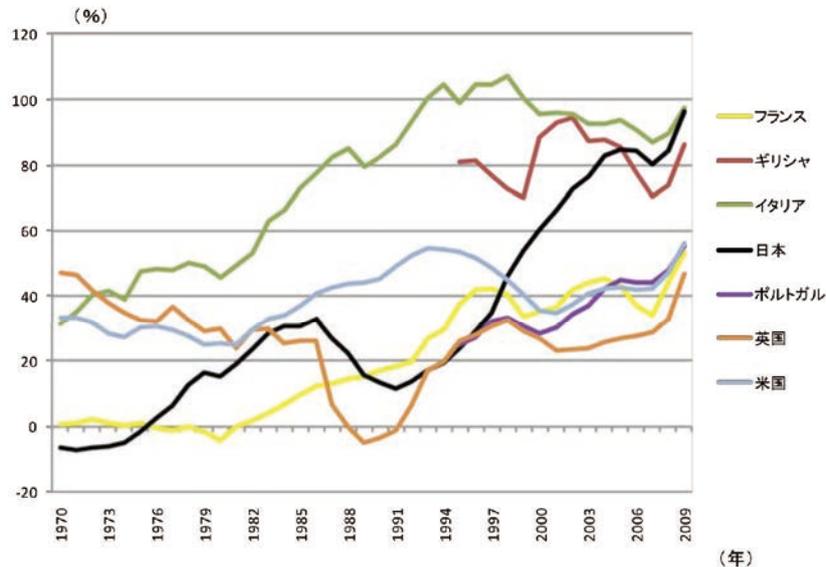
(注2) 図表3のうち、赤字幅の大きな7か国を取り上げた。

(出所) OECD “Economic Outlook No. 86” (OECD.Stat) より作成

<sup>7</sup> “Economic Outlook No. 87” では、64.1%ポイント。

次に、政府の総債務残高から年金積立金等の政府が保有する金融資産を差し引いた純債務残高（対GDP比）について国際比較を行うと<sup>8</sup>、図表4のような突出した状況ではないものの、我が国の悪化傾向は際立っている<sup>9</sup>（図表5）。

図表5 純債務残高（対GDP比）の国際比較



(注)、(出所)ともに図表4に同じ。

しかし、この図表には載っていませんが、その後2012年には債務のGDP比は219%となり、財政破綻の危機にあることは否めないでしょう。

我々を取り巻く状況と、今後の推計より、翻って当法人のとるべき方針を考えたいと思いますが、その前にちょっとだけ申し上げたいのは、国の施策を考え、方向付けるのは政治家や官僚ではない。国民一人ひとりであります。従ってよくない方向に行ったとしても、よい方向に行ったとしても、それは政治家や官僚でも他の国のせいでもなく、私たち一人ひとりが自ら導いた結果であるでしょう。自らが望む方向は、待っているだけでそうなるとは限らないでしょう。

我々も自ら考え動かなくてははいけません。そこで当法人の特性を生かし、当法人として取り組む課題を文章にしてみると、「安心して子どもを産み、育て、障害を持つともたざるとに関わらず当たり前の生活ができ、誰もが年をとることに不安をもたない社会の実現」と考えます。

報告（過去）、計画（未来）とありますが、起きてしまった出来事に対して、人それぞれ、見る方向によってどうすることもできます。悲しいことと観ることもできるし、楽しいことだと観ることもできます。

ただし、起こってしまった出来事そのもの、客観的事実、過去については、どんな偉大な人であっても、どれだけ多くの労力を払おうとも、努力しようとも、たった1

分前であっても過去というものは、どうやっても変えることは出来ません、しかし、未来は違います、だれでも変える努力ができ、変え得るものです。

私たちは、決して暗澹たる未来の為の計画を立てるのではありません。よくする為の計画を立てましょう。

計画策定においては、近い将来、平成 27 年 2015 年とそれなりの将来、平成 37 年 2025 年（参考：オクス東海の借入金の残高が半分になる）と遠い将来、平成 62 年 2050 年（参考：今年度入職する職員の退職時期でもある）とにある程度、別けて考える必要があるでしょう。

最後になりますが、道徳的規範には、どの文化にも共通の部分と、習慣や慣習的規範のように文化によって大きく異なる部分とがあり、社会的状況や時代精神の影響によっても変化する部分はあるでしょうが、当法人の掲げる、「より多くの笑顔のために」や「三方得」といった考えは今後の社会情勢の変化によって変わりはないのではないかと考えます。

また、我々の掲げる理念の一つは『維持に留まらず、毎日、今日が昨日より、「よりよく」あることに努めます』であります。我々は社会の変化に魁け対応し、当法人が存続し、職員が働くことにやりがいを持ち、そしてご利用される方々に必要とされ、喜ばれる。そういう存在を目指し、そう有り続けたいと考えます。