

日経TEST第17回全国一斉試験の出題内容について

2016年11月14日

11月13日に日本経済新聞社・日本経済研究センターが実施した第17回日経TEST全国一斉試験を受験いただいた皆様、ありがとうございました。日経TESTは問題を公開していませんが、「出題のベースとなった題材」に関する情報を提供しています。

日経TESTは、経済に関する「知識」と、それに基づく「考える力」を5つの評価軸で測る100問を、「経営環境」「企業戦略」「金融・財務」「法務・人事」「マーケティング・販売」「テクノロジー・生産」の6つのジャンルから出題しています。以下ではこの6ジャンルに沿い、出題内容に関連した話題をいくつか取り上げます。まずは今回の受験の振り返りにご活用ください。

【経営環境】

世界経済・日本経済の動きに関する知識と、それに基づき考える力を測るのが本ジャンルの問題です。基礎知識としてはGDP（国内総生産）に関連する問題などが、代表的なものです。

国の経済規模を示すGDPは、経済用語として覚えるだけでは実感がわきませんが、自社や日本を代表する企業と比べたり、1人当たり直したりして、「ボリューム感」をつかむと、経済の全体像を理解しやすくなります。

デフレと低成長が続く日本のGDPの規模はここ数年、「名目で約500兆円」で足踏みしています。日本の「国の借金」（国債や借入金の残高）はGDPの2倍の「約1000兆円」。一方で家計金融資産はGDPの3倍強の「約1700兆円」あり、この資産が銀行への預金や保険契約の形で「国の借金」を支える構図になっています。

ドル換算で国際比較すると、日本のGDPは2010年に中国に抜かれて現在、世界3位です。また、日本の「500兆円」のGDPを支出の面からみると、約60%は個人消費です。消費税を2%引き上げると税収がいくらになる、といった見当もつきやすくなります。

実践的な知識として、世界経済に大きな影響を与える中国経済の動きも、ボリュームを伴うと実感しやすくなります。例えば「中国の過剰設備の解消が遅れ、世界の鉄鋼の供給過剰がなかなか解消しない……」といった文章では、実感がわきにくいかもしれません。これを「2015年の世界の鉄鋼の年間生産量は約16億トン、中国の生産量は約半分、8億トンを占める。中国の内需が景気減速で7億トン程度となったため、約1億トンが輸出されているが、これは日本の年間生産

量に匹敵するため、市況の下落を招いている……」といった数字でつかむと、イメージしやすくなると思います。

一方で、中国の個人消費は堅調です。「投資主導」から「消費主導」への大きな流れは、日本から中国への「越境通販」によるモノの流れが急増し、中国のネット通販最大手と日本の物流最大手が提携する、といった動きの背景にもなってきます。

日本経済にいま最も『不足』しているものは何でしょうか？ といった直接の設問はありませんでしたが、いくつかの「考える力」を測る出題に共通するテーマとなったのが、「人手不足」です。ハローワークで仕事を探す人1人あたり何件の求人があるかを示す有効求人倍率は「1」を超えると人手不足の状態を示しますが、全国の有効求人倍率は2016年6月、すべての都道府県で1倍を超えました。これは1963年の統計開始以来で、その影響はとりわけ地方経済で大きく、「受注があっても人手がない」といった声もよく聞かれます。

一方で、人手不足は、ロボットなど新たな設備・サービスの導入を促進する背景にもなります。日本経済が直面する最大の課題の構造を理解しておくことは、皆さんの携わるビジネスの課題解決のための基礎になるはずで

[企業戦略]

2016年9月、ソフトバンクが英国の半導体設計会社、アーム・ホールディングスを約3兆3000億円で買収しました。日本企業による海外企業の買収額としては過去最高です。この金額についても、2015年に最大だった東京海上ホールディングスによる米保険会社の買収（約9400億円）の3倍以上、鴻海（ホンハイ）精密工業によるシャープの買収（3888億円の出資）の8倍以上などと比較してみると、ケタ違いの規模であることが理解しやすくなるかと思

さて、アーム社は「工場」を持たず、「設計」に特化した会社です。2015年の年間売上高は約1400億円に過ぎませんが、世界の幅広い情報機器に載るマイコン向けに回路設計図を提供しているのが特徴です。アーム社の決算資料に基づく日本経済新聞社の推計によると、世界のスマホのCPUにおける同社のシェアは95%、家電におけるマイコン・LSIでも70%を占めます。

アーム社は半導体チップが1つ売れるごとに数円~数十円を得るビジネスモデルで、2015年は148億個を売りました。アーム社会長にも就任したソフトバンクの孫正義社長は「20年後には1兆個になる」としています。あらゆるものがネットにつながるIoTにより半導体需要が爆発的に拡大する、という見通しが、高い買収額の根拠になっています。

IOTには、「使う」側面もあります。「インダストリー4.0」と呼ばれる産業界の変革が進むドイツで、アジアに移していたスポーツシューズの生産をドイツ国内など欧米の消費地の近くに移すアディダスの動きなどは、身近な商品でもあり、興味深いと思います。

日本企業の戦略にとって重要なテーマとして、アジア市場の開拓があります。特にインドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナムなどでは「中間所得層」が育っており、最近、中間層向けの住宅や、保険など金融商品などの分野でも新たな市場を開拓するニュースが目立ちます。一方で、現在の所得は低いが多人口のバングラデシュなどの国々で戦略的に売る製品は、BOP（ボトム・オブ・ピラミッド）と呼ばれる層を対象にしています。

国内の企業の動きでは最近、コカ・コーラグループと麒麟ホールディングスの提携が報じられました。人口減少で国内の市場が縮小する中、メーカー数が多く、競争が激しい業界では、提携や再編が起きやすくなります。各業界のシェア構成など「業界地図」に注意を払っておくと、これから起きそうな企業の動きも理解しやすくなります。

[金融・財務]

金融とITを統合した「フィンテック」の普及が進んでいます。日本のメガバンクがこぞって仮想通貨「ビットコイン」の中核技術を使った低コストの国際送金システムに取り組むなど大きな流れになってきました。今回はその知識をいくつかの問題で問いました。

また、「経営環境」のジャンルとも関連しますが、英国の欧州連合（EU）離脱決定など政治の動きや各国の金融政策の変化などに応じてマネーがどう動くかを判断するのも、金融知識に基づく考える力として重要です。最近目立つのが、先行きが不安な際に投資マネーが「安全資産」に向かう、リスクオフの動きです。成長率が低迷しているとはいえ底堅く、何より世界各国を見渡すと政治が極めて安定している日本の「円」はリスクオフの際に投資されやすい通貨です。

今回試験の前週、11月8日に投開票された米大統領選でも、共和党のドナルド・トランプ候補が事前の大方の予想を覆して勝利した日本時間9日の東京外国為替市場では、円相場が一時、1ドル＝105円半ばから101円台前半まで、4円あまりも急上昇する円高となりました。この日は円と同様、代表的な安全資産である「金」も大きく値上がりしています。

円高が進むと、日本の輸出関連企業の採算悪化が進むため、日経平均株価は下がることが多くなります。9日の東京株式市場も一時1000円を超す下げ幅を記録しました。一方で、投資家がリスクオフに動く際に、買われる株もあります。海外経済の動きとの関連が比較的薄い、いわゆる「内需関連株」で、日経平均が1000円下がったこの日も森永乳業、コカ・コーラウエスト、ニトリホールディングスの3社の株価は上昇しました。

このほか本ジャンルでは、企業の利益の種類、日経平均の算出方法など基礎的な知識についても問いました。こうした知識は「知っているつもり」でも曖昧になりがちなので、この機会に確認してみるのも有益かと思えます。

【法務・人事】

安倍晋三首相が経済の構造改革の最重点課題として、「働き方改革」を掲げています。正規労働者と非正規労働者の賃金格差の縮小策などを検討する「同一労働同一賃金」、労働基準法が定めた残業時間の上限規制の見直しを検討する「長時間労働の是正」、65歳までの定年延長をする企業を支援するなどの「高齢者雇用の促進」がその主な柱ですが、共通する狙いは人口が減少する中で経済成長を図るため、女性や高齢者の労働参加を促すことです。

実際、女性の労働参加について、日本では長らく「M字カーブ」の存在が指摘されてきました。年齢別の女性の労働参加率を年齢別にグラフにすると、1990年代半ばまでは出産・育児で仕事を離れる25～29歳、30～34歳の就業率が落ち込み、グラフが「M字」を描いていました。

それがここ数年、就業率が上昇し、30歳以降でやや「へこみ」がみられるものの、「逆U字カーブ」を描く欧州諸国に近づいています。このように女性の就業・求職者が大幅に増えていることは、最近問題になっている「保育所不足」の背景にもなっています。保育所・保育士の不足という供給側の制約だけでなく、需要側の拡大という構図を理解しておくこと、問題の本質が分かりやすくなります。

本ジャンルではこのほか、企業のリスク管理にとって重要な課題になった、サイバー攻撃に関する知識なども問いました。「攻撃」の対象は企業規模の大小にかかわらず広がっており、ビジネスパーソン1人ひとりに必須な実務知識になりつつあります。

【マーケティング・販売】

個人消費の足踏みが続いています。総合スーパー、百貨店、専門店の販売は軒並み不振です。前回の消費税増税の影響や、伸び悩む賃金などの要因もありますが、背景にある大きな動きは、「モノ」の消費から「コト」の消費へ、消費行動が大きくシフトしていることです。

百貨店最大手の三越伊勢丹や、大手の高島屋が2015年から16年にかけて、共通ポイントカード会社と提携しました。百貨店側には、それぞれのカードの会員である若年層など新たな顧客層を開拓する目的に加えて、顧客分析などでビッグデータを活用し、新たな消費動向に対応した品揃えや売り場づくりなどに生かしたいという狙いがあります。

世界に共通する流れとしては、2000年以降に成人を迎えた「ミレニアル世代」が消費に大きな影響を与え始めています。ミレニアル世代は子ども時代や就職前に金融危機などを経験し、モノの消費やリスクを取る投資に慎重な傾向があるといわれます。こうした世代の台頭が、ウーバーやエアビーアンドビーなどの「シェアリングエコノミー」やフィンテックの拡大などの背景になっていることは見逃せません。

モノが売れない中で、どうやって新製品を売り込むかというマーケティングは、営業部門の社員に限らず、製造、管理などの部門も含めて会社全体で共有すべき、重要な知識・発想です。新しい動きを理解するための、プロモーションに関する基礎的な知識なども問いました。

[テクノロジー・生産]

「テクノロジーインパクト」とも呼ばれる新しい技術の動向が経済に与える影響が大きくなっています。IoT、ロボットから宇宙開発まで、その分野は広がっていますが、特に重要なのが人工知能（AI）を巡る動きです。

AIの応用分野として特に動きが目立つのは自動車です。トヨタ自動車が米国にAIの開発子会社を作るなどの動きのほか、日産自動車が200万円台で購入できるミニバン「セレナ」に一定条件で自動走行できる機能をつけたことも、この技術を身近にしました。

自動運転車の登場の意義は、単に運転が楽になったり、運転者がいらなくなったり、といったことではありません。安価な無人タクシーなどが普及すれば、個人が「自家用車」を買うニーズも少なくなります。車が「所有する」ものから「利用する」ものになるわけで、例えば米国最大の自動車メーカーが配車アプリの会社に出資するといった動きも、こうした動きを先取りした戦略です。

自動運転車が普及すれば損害保険会社の主力商品、自動車保険も見直しを迫られます。自動車に関連する業界は数多く、AI・自動運転車のインパクトには大きな注意を払う必要があります。

「企業戦略」の項でも触れましたが、新しい技術については開発や製造にかかわる業界のほか、「使う」業界への影響も考えておく必要があります。例えばドローンの開発・製造にはセンサーや部品などの業界にもかかわりますが、「使う」視点から見ると、警備保障業界、測量データを活用する建設機械業界などの企業の事業展開にも大きくかかわります。

拡張現実（AR）、仮想現実（VR）といった今年、「ゲーム」で注目された技術も、医療、教育、電子商取引（EC）といった幅広い産業に活用範囲が広がり、市場が拡大する分野です。

製品を効率よく生産する「生産技術」も要注目です。2016年7月、東京・大手町に星野リゾート（長野県軽井沢市）が開業した高級旅館「星のや東京」が話題になりました。注目を浴びたの

は「オフィス街に出現した高級日本旅館」というユニークな立地や建物のデザインだけでなく、その効率的な運営です。

星野リゾートは全国で数多くの高級日本旅館の再建に成功しました。カウンター、客室、厨房など複数の業務に、1人の工員が異なる仕事をこなす自動車産業の生産技術を応用した仕組みを導入し、営業利益率を大きく高めたのが、その理由です。労働力人口が急速に減少している日本経済では、かつて製造業のキーワードだった「生産性の向上」が、就業者が増えたサービス分野でとりわけ大きな課題となっており、日本経済復活の鍵ともいえます。

※ ※ ※

以上は今回の出題の内容・意図の一部ですが、皆様の手ごたえはいかがだったでしょうか。米国にトランプ新大統領が誕生、世界経済・日本経済の先行きにはかつてない不透明感も漂っていますが、このような時期にこそ、日経TESTの受験を通じて身に付けた経済知力が、めまぐるしい変化に接しても動じない「コンパス」として、役に立つはずですよ。

今後のスケジュールですが、昨年と同様、12月12日の週に今回試験の認定証（成績表）をお届けするタイミングにあわせて本コーナーで、次回の全国一斉試験（2017年6月中旬実施予定）のほか、随時実施している「企業・団体試験」に2017年度、チャンレンジいただく際のポイントなどを盛り込んだ情報を提供させていただく予定です。

また、既にお読みいただいた皆様も多いと思いますが、「日経TEST公式練習問題集2016—17年度版」を、日本経済新聞出版社より発売しています。今回の試験内容を振り返る上でもお役に立つと思いますので、ご活用いただくと幸いです。