

どうなる！？2025年の世界経済・日本経済

エコノミスト
BRICs経済研究所 代表 門倉貴史

VUCAとは？

Volatility (変動性)

Uncertainty (不確実性)

Complexity (複雑性)

Ambiguity (曖昧性)

VUCAの事例

米国同時多発テロ(2001年9月11日)

リーマン・ショック(2008年9月)

東日本大震災(2011年3月11日)

新型コロナウイルス感染症(2020年～)

ロシアのウクライナ侵攻(2022年2月～)

イスラエルとハマスの衝突(2023年10月)

能登半島地震(2024年1月1日)

トランプ前大統領の暗殺未遂事件(2024年7月13日)

令和のブラックマンデー(2024年8月5日)

日本製鉄のUSスチール買収中止命令(2025年1月3日)

VUCAが新たなイノベーションのチャンスに！

Uber(ウーバー)

乗客と運転手をマッチングさせるサービス

AirBnB(エアアービーアンドビー)

宿泊客と民泊施設をマッチングさせるサービス

VUCAが新たなイノベーションのチャンスに！

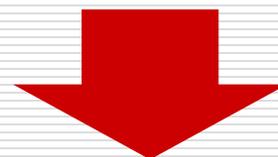
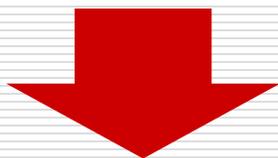
空き家マッチングサービス

個人間のカーシェア

スキルマッチングサービス

ロシアのウクライナ侵攻の影響

主要国によるロシアへの経済制裁の強化

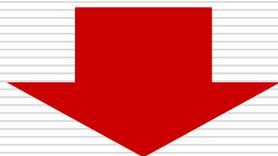


原油・天然ガスの価格高騰

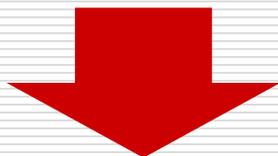
小麦の価格高騰

2024年7月までは円安トレンド

日米の金融政策が逆方向



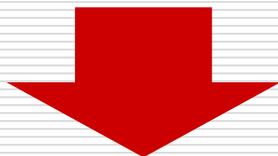
長期金利の金利差が拡大



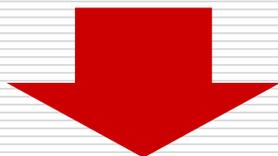
2024年7月までは円安トレンド

2024年8月以降は円高トレンド

日銀の追加利上げとFRBの利下げ



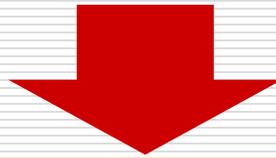
長期金利の金利差が縮小



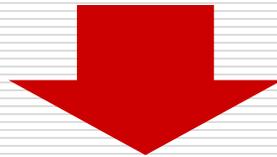
2024年8月以降は円高トレンドに

トランプ氏の米大統領返り咲きは円安要因

米国産業保護の立場から輸入品の関税引き上げ



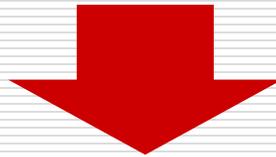
輸入物価の上昇でインフレリスクの高まり



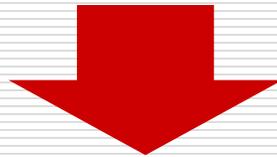
FRBが利上げを余儀なくされ日米金利差が再度拡大

トランプ氏の米大統領返り咲きは円安要因

拡張的な財政政策（公共投資、減税）



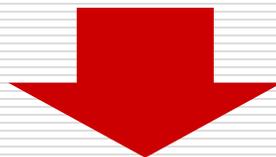
財政悪化懸念の強まり



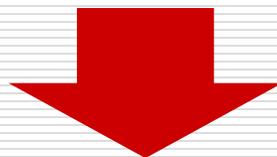
長期金利が上昇することで日米金利差が再度拡大

トランプ政権下で急激な円高が進行する可能性も

米国の長期金利の上昇



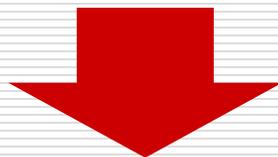
米国景気の悪化



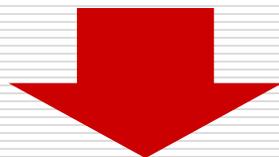
ドルが売り込まれてドル安・円高に

中東情勢の不安定化

イスラエルとハマスの戦闘が大規模に拡大する場合

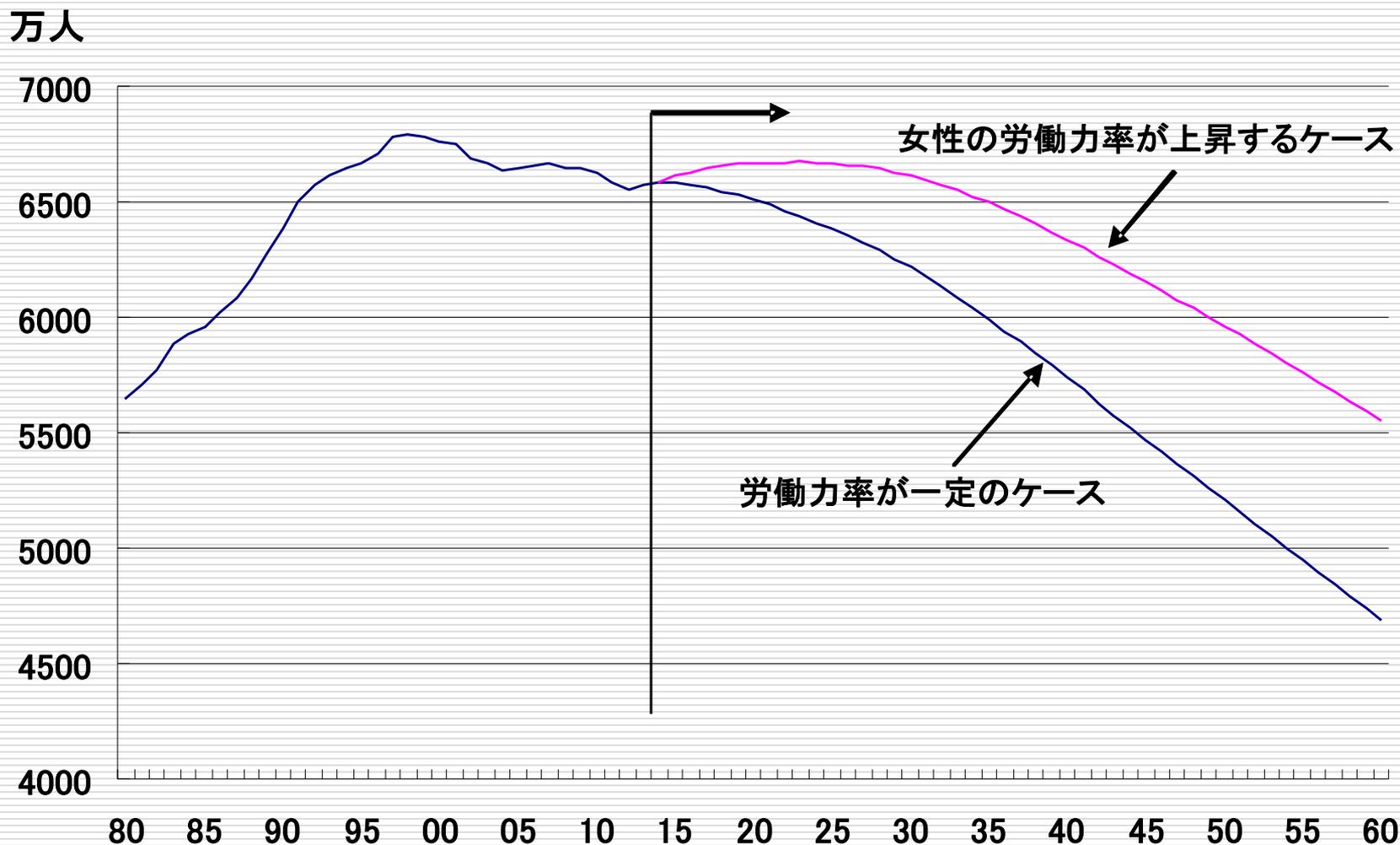


原油価格は1バレル=140~157ドルまで上昇



日本のガソリン・石油関連製品価格の高騰

日本の労働力人口の将来予測



(出所) 総務省「労働力調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」などから筆者試算。

日本のジェンダー・ギャップ指数は113位(2024年)

ジェンダーギャップ指数

(146ヶ国中118位)

経済活動の参加と機会

(146ヶ国中120位)

教育

(146ヶ国中72位)

健康と生存

(146ヶ国中58位)

政治への関与

(146ヶ国中113位)

日本企業における女性管理職の割合は12.7%

女性が管理職全体に占める割合

米国→43%

フランス→39%

日本→9% (2013年)

日本→12.7% (2022年)

女性取締役の割合が高い日本の企業(2022年度)

ディップ: 55.55%

アドベンチャー: 55.55%

ローソン: 50.0%

三洋堂ホールディングス: 50.0%

女性の社会進出で80兆円の経済効果！？

女性の重役や取締役がいると、企業の利益が増える

(理由) 女性役員がいることで、女性社員や女性客の心理をより深く把握でき、労働生産性の改善や売上高の増加を実現しやすい。

このまま女性の力が強くなって、社会進出が進み、労働の面で男女平等が実現した場合、世界のGDPが約3080兆円も増える。

日本の場合、約80兆円の増加(GDPの16%)

シニアの雇用を積極的に増やしている企業

マクドナルド

ローソン

株式会社 高齡社

企業がシニアを採用するメリット

「シニアを雇用することによるメリットを感じているか？」
(シニアを雇用している企業の人事担当者200人を対象、2019年)

感じている → 83.5%

感じていない → 16.5%

企業がシニアを採用するメリット

シニアを雇用することで感じているメリット(ベスト5)

1. 業務に関する豊富な知識・経験がある(78.4%)

2. 人手不足を解消できる(76.6%)

3. 他の社員にスキルを継承できる(54.5%)

4. 人件費などのコストを抑えられる(47.3%)

5. 仕事に生かせる人的ネットワークがある(35.9%)

(出所)アデコ株式会社資料より作成(働くシニア60~69歳1400人を対象、2019年)

働きたいと考えるシニア層が増加

現在働いている理由(60～69歳400人を対象)

1. 現在の生活のためにお金が必要だから(51.3%)

2. 老後資金のために貯金をする必要があるから(16.0%)

3. 社会とかかわっていたいから(14.3%)

4. 暇を持て余してしまうから(9.3%)

5. 仕事を通して自己実現をしたいから(6.3%)

就職氷河期世代の活用

就職氷河期世代(1970~1984年生まれ)
2024年現在 40~54歳

就職氷河期世代(1700万人)

多くが非正社員で正社員を希望

就職氷河期世代の特徴

仕事への意欲が高い

堅実で貯金が好き

優秀な人材の宝庫

広がる外国人労働者を活用する動き

日本の外国人労働者数(厚生労働省「外国人雇用状況」)

2010年:約65万人

2023年:約205万人

2030年に必要となる外国人労働者数:419万人

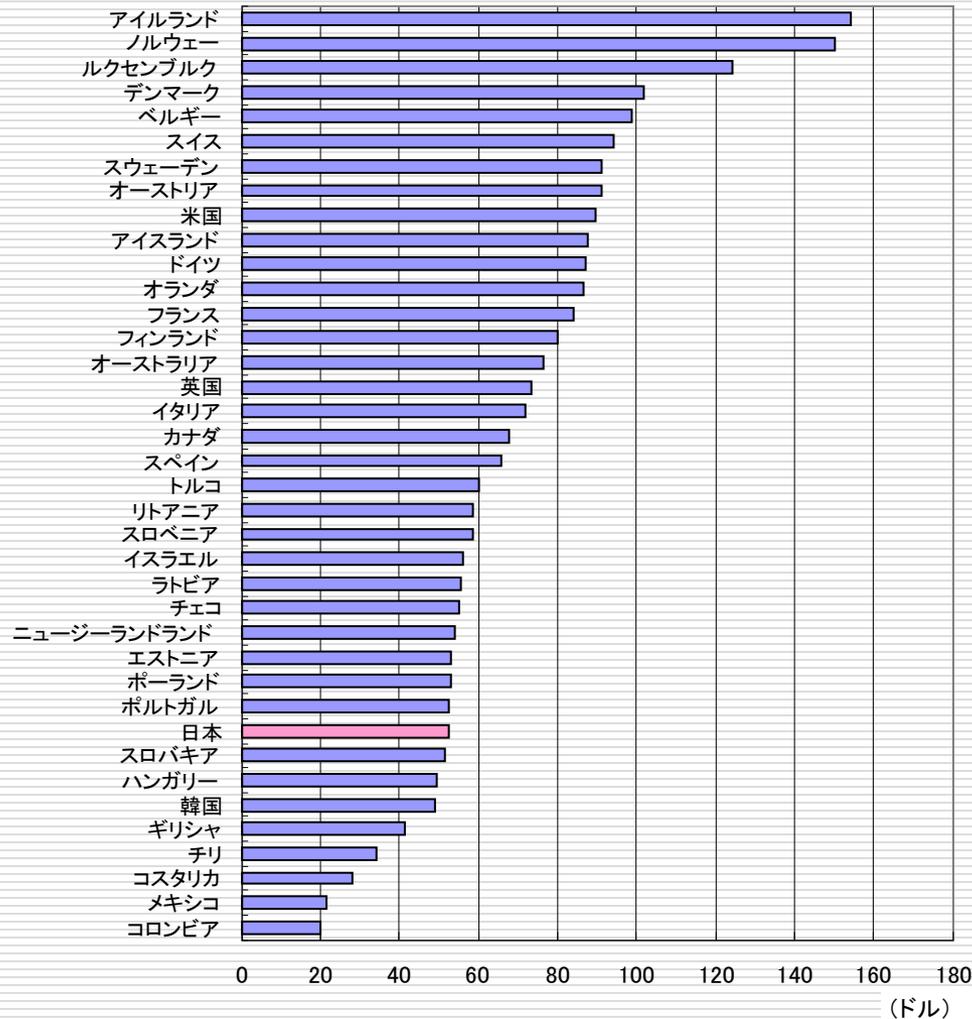
約63万人が不足!

63万人の不足を解消するには・・・

外国人労働者が、不適正な残業時間や割増賃金の未払い、書類不備、契約賃金違反、最低賃金違反、賃金からの過大控除などで日本に失望することがないよう安心して働ける職場環境の整備が必要。

低い日本の労働生産性

OECD加盟国の時間あたり労働生産性(2022年)



OECD加盟38か国中30位

個別企業が従業員の生産性を上げる方法

最も会社に行きたくない曜日

労働生産性を伸ばすコツは人間関係

テレワーク導入による労働生産性の向上

絵画鑑賞をすると生産性が大幅アップ！

職場に観葉植物を置くだけで生産性が大幅アップ

GXの推進による生産性の上昇

最も会社に行きたくない曜日は何曜日？

曜日別のモチベーション(高い順)

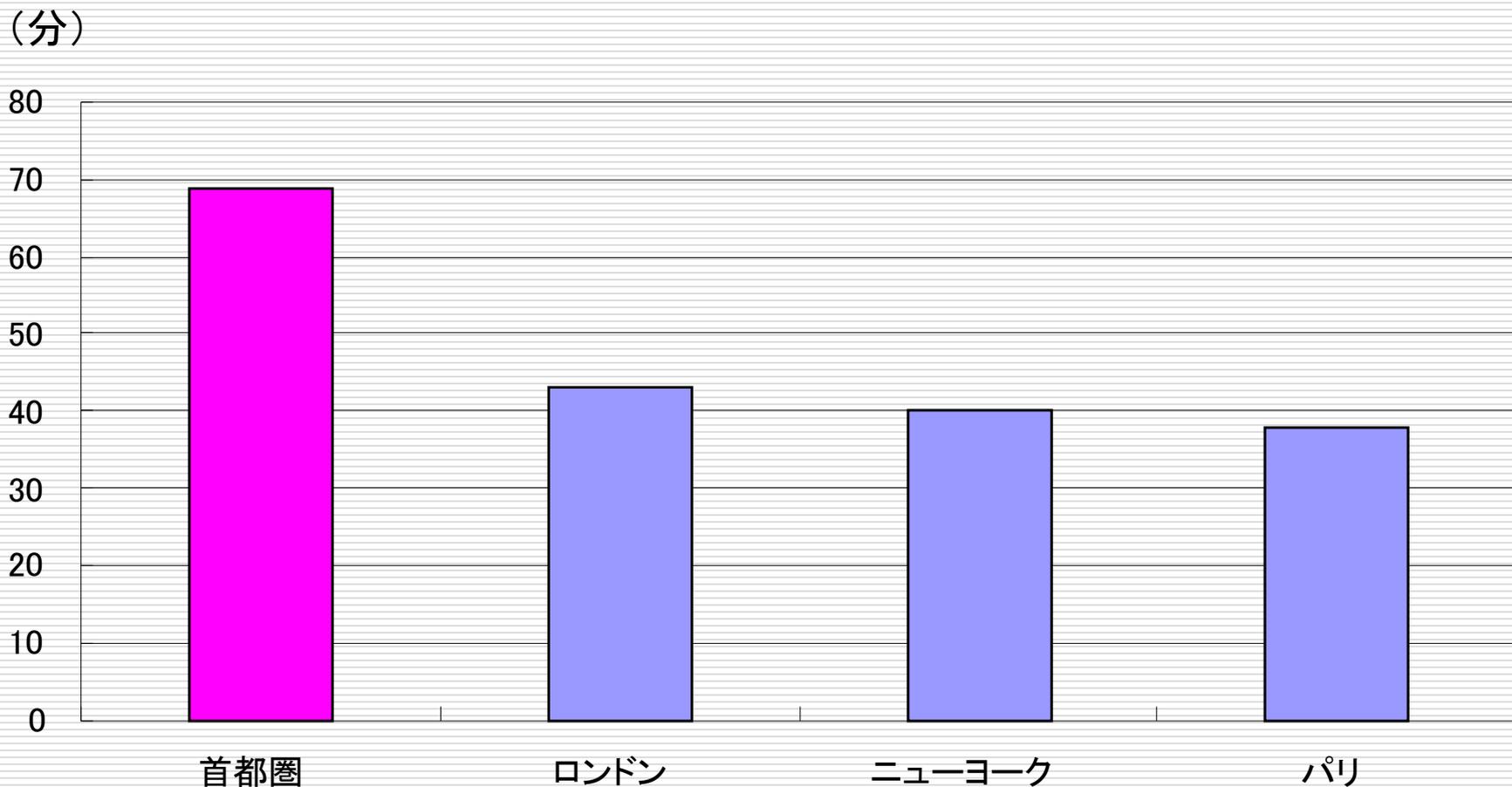
順位	曜日	回答者数構成比(%)
1	金曜日	36.3
2	月曜日	6.8
3	木曜日	5.0
4	火曜日	4.1
5	水曜日	3.7
6	土曜日	3.3
7	日曜日	1.2

(出所)JTBMモチベーションズ資料より作成

(注)特になしの回答は除いているため合計は100%にならない

長い日本の通勤時間

通勤時間(片道)の国際比較



(出所)国土交通省資料より作成

通勤時間の長さで社員の労働生産性

通勤時間が1時間以上の人は・・・

鬱に苦しむ傾向が33%上昇

金銭的な心配ごとを持つ傾向が37%上昇

仕事関連のストレスが複数ある確率が12%上昇

7時間睡眠をとれない人は46%

肥満になる傾向が21%上昇

通勤時間が30分以内の従業員は1時間以上の従業員に比べて労働生産性が年間7日分高くなる

(出所)イギリスの研究(イギリスで働く従業員34000人以上を対象)。

通勤時間の長さとう夫婦仲の関係

通勤時間が45分以上になると
離婚のリスクが40%も高まる。

(妻より夫の通勤時間が長いほうが離婚のリスクは高い)

(理由)家と会社の往復が長いほど疲れの原因になり
仕事疲れと通勤疲れが重なり、家での態度が最悪に

(出所)スウェーデンの研究(スウェーデン人約100万人を1995年から2005年にかけて10年間調査した結果)。

コロナショックは中長期でプラスの効果も

テレワークを実施している企業の割合

2020年3月時点
=25.3%

2020年5月時点
=55.9%
大企業では83.3%

(出所)東京商工リサーチ資料より作成

ICT導入による労働生産性上昇効果

ICTを導入した企業群と導入していない企業群で比較
(過去3年間の労働生産性伸び率の平均値)

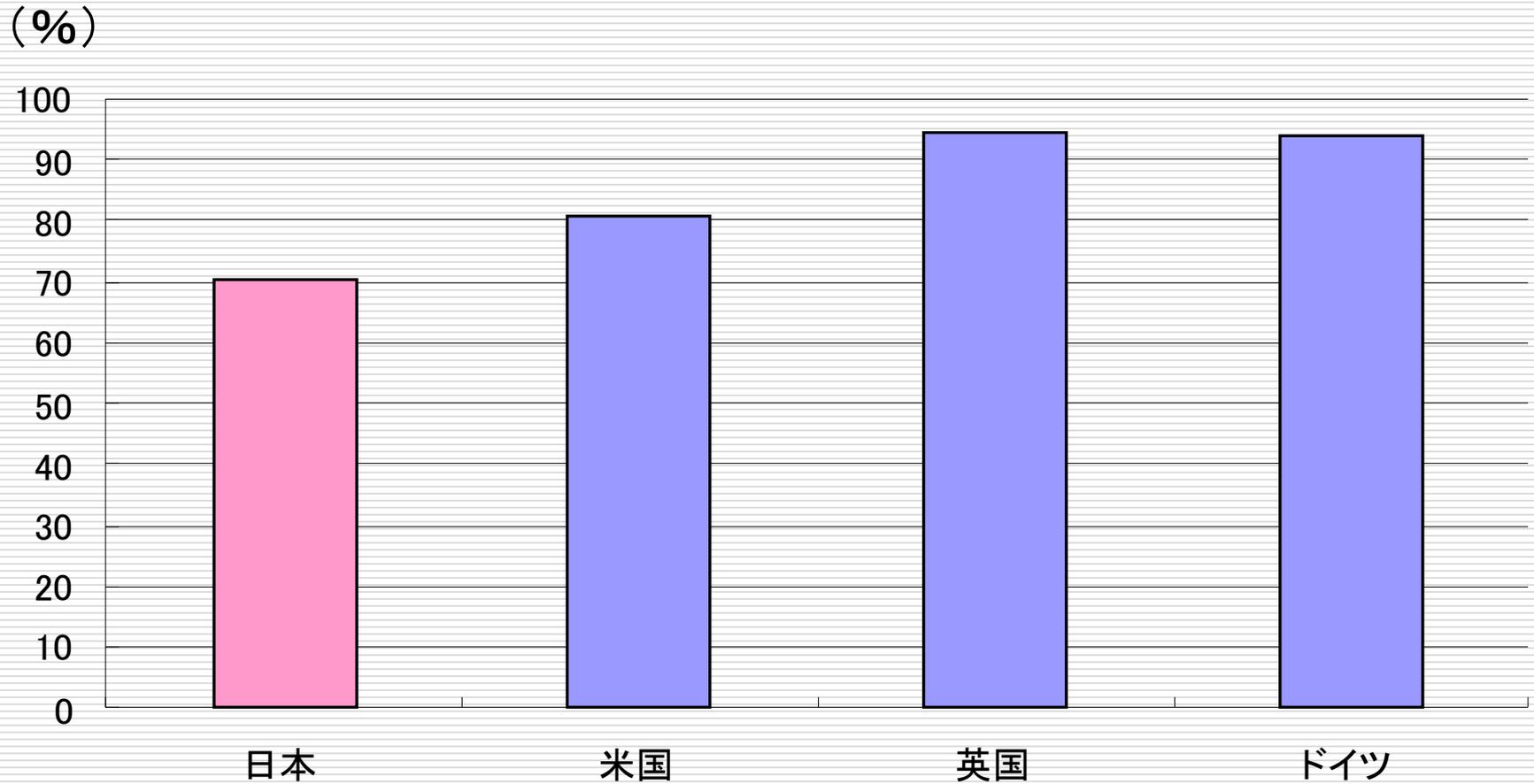
業務の省力化⇒1.1倍

業務プロセスの効率化⇒2.5倍

既存製品・サービスの高付加価値化⇒4.0倍

新規製品・サービスの展開⇒4.0倍

企業のICT導入率の国際比較(2018年)



(出所)総務省資料より作成

(注)ICTは情報通信ネットワークや社内システム、情報通信端末、情報発信環境など

ICT導入による労働生産性上昇効果

日本企業のICT導入で遅れている分野

eコマース機能を持つHPの開設

SNSの利用

インターネット広告

観葉植物を置くだけで生産性が大幅アップ

オフィスにいくつかの観葉植物を置くことで
従業員の活動が活発になり
生産性が15%アップすることが判明。

(出所) 英国エクセター大学の研究

米国のアップル、グーグル、アマゾンなど
IT企業ではオフィス空間に
大胆に植物を入れる動きが加速。

日本ではパナソニック、東京建物株式会社、
JINSなどのオフィス空間に
大胆に植物を入れる動きが加速。

GX推進による生産性の上昇

多くの企業にとって光熱費負担が重荷に

光熱費の中で大きなウエイトを占めるのが
照明費用と空調費用

照明のLED化
老朽化した空調設備を最新のものに更新

新たな消費の担い手「Z世代」の取り込み

Z世代の特徴
デジタル分野に強い！
ホラーが好き！

「ショールーミング」需要を取り込むために
百貨店で「売らない店」が登場

「株式会社こわがらせ隊」が「デリバリーお化け屋敷」を展開
3D立体音響・水飛沫・振動シートなどの最新技術

新たな消費の担い手「Z世代」の取り込み

Z世代の特徴

「タイパ(タイムパフォーマンス)」を重視

Z世代では映画や動画を早送りして視聴する習慣が浸透

快適に感じる速度の動画

Z世代は1.5倍速

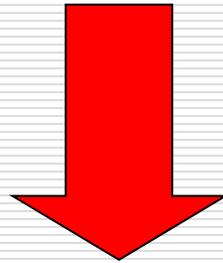
ミレニアル世代・就職氷河期世代・バブル世代では1.25倍速

YOUTUBEがショート動画機能を追加

Z世代は楽しくない飲み会は遠慮なく断る傾向

高齢化に対応したマーケティング戦略

少子高齢社会の進展



シニア層向けの商品開発・マーケティング

シニア層の消費を取り込む工夫

認知年齢と実年齢のギャップに注意！

3世代消費の実現(育G効果)

夫婦一緒の買い物

中長期で観光立国を目指す日本

2019年

訪日観光客数3188万人
観光消費額4.8兆円

2021年

訪日観光客数24.5万人
観光消費額1208億円

2030年目標

訪日観光客数6000万人
観光消費額15兆円

キャッシュレス決済比率を高めることが急務

日本のキャッシュレス決済比率
2023年時点で39.3%
(経済産業調べ)

韓国93.6%	中国83.0%
英国63.9%	米国55.8%

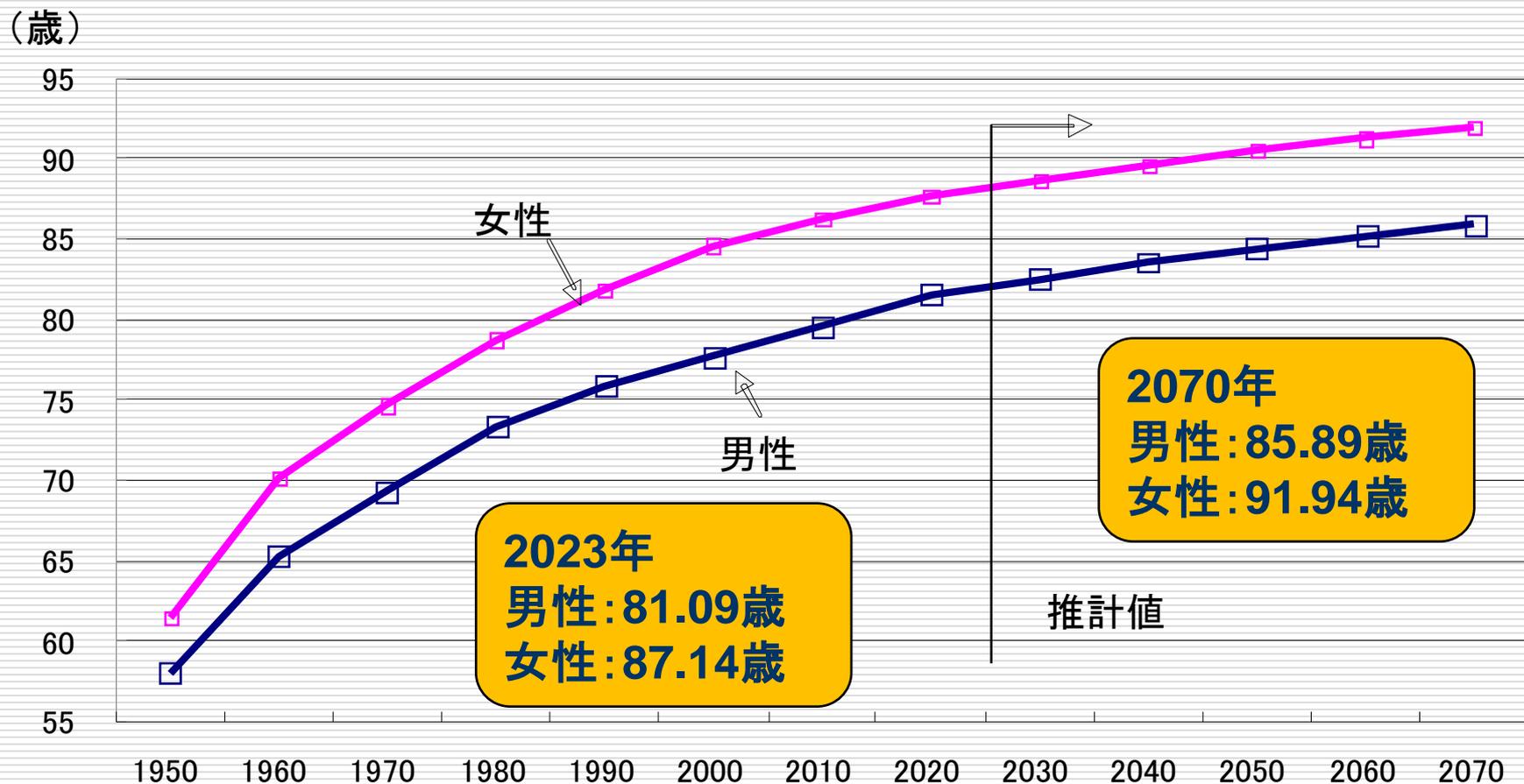
キャッシュレス決済比率を高めることが急務

現金しか決済手段がないお店に不満をもつ観光客

全体の約4割

(日本を訪れた外国人観光客を対象にしたアンケート)

延び続ける平均寿命



(出所) 厚生労働省資料より作成

(注) 2030年以降は、国立社会保障・人口問題研究所の推計値。

高齢夫婦無職世帯の1か月の収支(2023年)

支出→25万2086円

収入→23万7663円

毎月の赤字→1万4423円

(出所)総務省「家計調査」より作成

(注)夫65歳以上、妻60歳以上の夫婦無職世帯

老後のためにいくら必要か？

60歳～65歳まで(無年金期間の生活費)
 $25万2086円 \times 12 \times 5 = 1512万円$

65歳～90歳まで(年金では足りない生活費)
 $1万4423円 \times 12 \times 25 = 432万円$

もしもの時の備え(介護・病気)
500万円

合計
2444万円

ゆとりある老後のためにいくら必要か？

60歳～65歳まで(無年金期間の生活費)
 $36万6000円 \times 12 \times 5 = 2196万円$

65歳～90歳まで(年金では足りない生活費)
 $12万8337円 \times 12 \times 25 = 3850万円$

もしもの時の備え(介護・病気)
500万円

合計
6546万円

日本の公的年金制度の仕組みについて

賦課方式

(現役世代が支払った保険料を高齢者の年金給付に充てる)

2階建て

(国民年金と会社員が加入する厚生年金)

日本の公的年金制度の仕組みについて

年金の給付水準が上がる条件

- ①出生率の上昇
- ②女性の社会進出や高齢者の再雇用など就労人口の増加
- ③就労者一人あたりの実質賃金が上昇

年金の給付水準が下がる条件

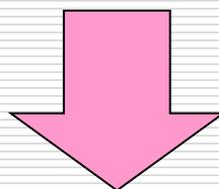
- ①出生率の低下
- ②就労人口の減少
- ③平均寿命の伸長
- ④就労者一人あたりの実質賃金の伸び悩み

懸念される国民医療費の増大

国民1人あたりの医療費(2019年度)

75歳未満

22万6000円



4.2倍に

75歳以上

95万2000円

(出所)厚生労働省『医療費の動向』より作成

懸念される国民医療費の増大

医療費の自己負担割合

69歳まで

3割負担

70～74歳

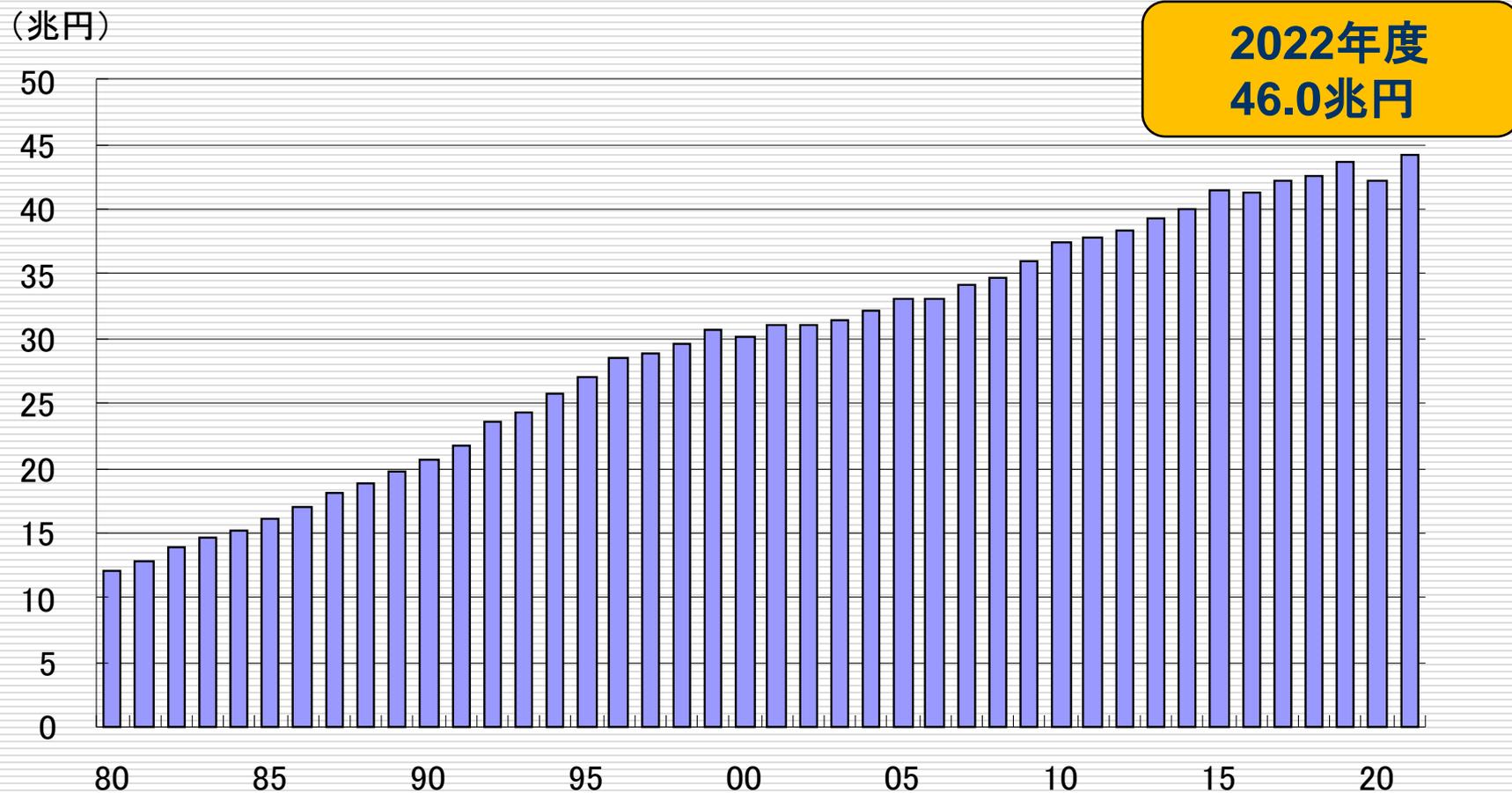
2割負担

75歳以上

1割負担

懸念される国民医療費の増大

国民医療費の年次推移



(出所)厚生労働省資料より作成

懸念される国民医療費の増大

少子高齢化で危機的な状況となる「国民健康保険」

2022年度の保険料・公費負担額

46.0兆円

2030年度の保険料・公費負担額
(厚生労働省の予測、2018年)

62.0兆円

定年退職までに1億円の資産をつくり、退職後も安定した収入を確保するには？

徹底した節約

再就職

副業・起業

海外移住

投資による資産運用

英国で開発されたホンマでっかなIoT製品！

インターネットで
銀行やカード会社に連携した
リストバンド

お金を使いすぎると・・・
まさかのお仕置きが！

食費を節約するホンマでっかな方法！

3人家族の1人分の食費
→1食あたり約270円

カレーライスの場合
→ご飯を含めて1食あたり160円！

誰にでもできるオススメの副業

砂金採り

結婚式の代理出席

流木拾い

日本経済はデフレから脱却した可能性

インフレの定義: 少なくとも2年間の持続的な物価上昇

日銀の「展望レポート」(2024年10月)

2024年度+2.5%、2025年度+1.9%、2026年度+1.9%

インフレ下で有効な投資手段は？

株式

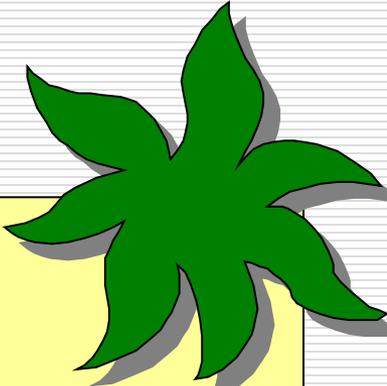
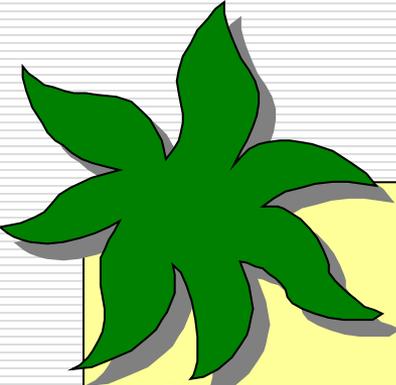
現金・預金

不動産

「VUCAの時代」「高齢化の時代」に有効な投資手段は？

もしものときに備えること

資産を増やすこと



本日はどうもありがとうございました！

