【2021 年度　第１回】

# 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題
# 一般・小論文

次ページ以降の資料は、企業におけるクラウドサービス及び IoT・AI 等のシステム・サービスの利用動向の調査結果に関する「令和２年版　情報通信白書」からの抜粋である。

この資料を読んで、以下の設問に答えなさい。

問１　「４　企業におけるクラウドサービスの利用動向」の「ア　クラウドサービスの利用状況」、「イ　クラウドサービスの効果」、「ウ　クラウドサービスの利用内訳」及び「５　企業における IoT・AI 等のシステム・サービスの導入・利用状況」の「ア　IoT・AI 等のシステム・サービスの導入状況」、「イ　デジタルデータの収集・解析の目的」、「ウ　IoT・AI 等のシステム・サービスの導入効果」から読み取った我が国企業の課題を述べなさい（300 字以内）。

問２　「４　企業におけるクラウドサービスの利用動向」の「エ　クラウドサービスを利用している理由」、「オ　クラウドサービスを利用しない理由」及び「５　企業における IoT・AI 等のシステム・サービスの導入・利用状況」の「エ　IoT・AI 等のシステム・サービスを導入しない理由」から読み取った我が国企業の課題を述べなさい（300 字以内）。

問３　問１及び問２であなたが挙げた課題を解決するためには、企業においてどのような取り組みが必要かについて、以下の３つの観点からあなたの考えを述べなさい（600 字以内）。

① 経営戦略（マーケティングを含む）
② 人材及び組織
③ 業務プロセス（情報セキュリティを含む）

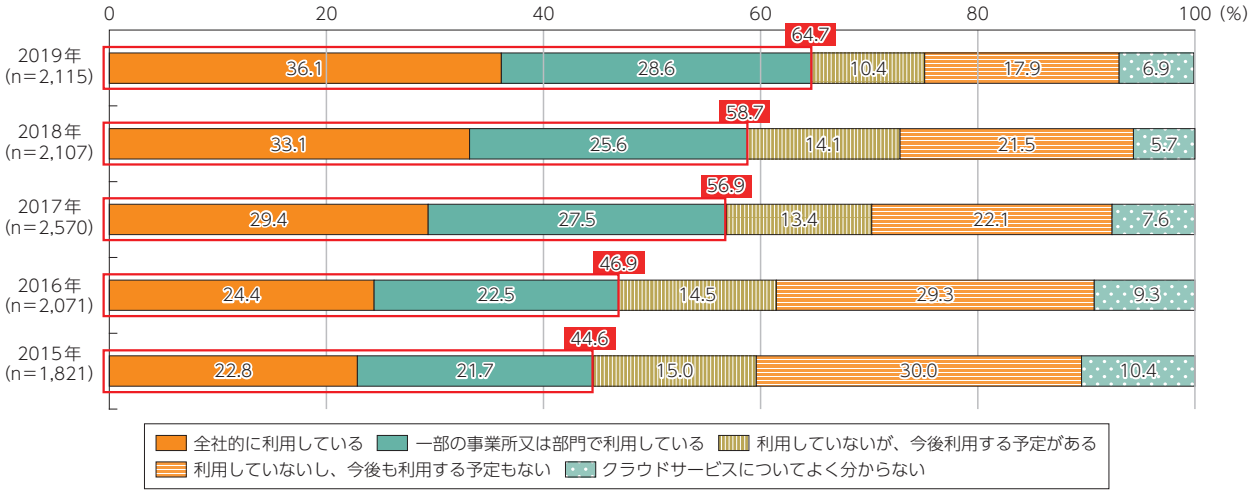
## 4 企業におけるクラウドサービスの利用動向

### ア クラウドサービスの利用状況

**●クラウドサービスを利用している企業の割合は約6割となっている**

クラウドサービスを一部でも利用している企業の割合は64.7%であり、前年の58.7%から6.0ポイント上昇している。(図表5-2-1-18)。

図表5-2-1-18 クラウドサービスの利用状況




| | 集計企業数 | 比重調整後集計企業数 | クラウドサービスの利用状況 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 利用している | 全社的に利用している | 一部の事業所又は部門で利用している | 利用していない | 利用していないが、今後利用する予定がある | 利用していないし、今後も利用する予定もない | クラウドサービスについてよく分からない | 無回答 |
| 全 体 | 2,122 | 2,122 | 1,369 | 764 | 605 | 600 | 220 | 379 | 147 | 7 |
| [産業分類] | | | | | | | | | | |
| 建設業 | 303 | 91 | 65 | 42 | 24 | 22 | 13 | 10 | 3 | 0 |
| 製造業 | 359 | 566 | 351 | 186 | 165 | 172 | 64 | 108 | 40 | 3 |
| 運輸業・郵便業 | 341 | 194 | 107 | 50 | 58 | 71 | 26 | 45 | 16 | 0 |
| 卸売・小売業 | 305 | 453 | 315 | 203 | 111 | 109 | 43 | 66 | 29 | - |
| 金融・保険業 | 141 | 26 | 21 | 13 | 8 | 5 | 3 | 2 | - | - |
| 不動産業 | 132 | 31 | 25 | 14 | 10 | 5 | 2 | 3 | 1 | 0 |
| 情報通信業 | 252 | 105 | 95 | 72 | 23 | 9 | 6 | 4 | 0 | 1 |
| サービス業、その他 | 289 | 657 | 391 | 186 | 205 | 207 | 65 | 142 | 57 | 2 |

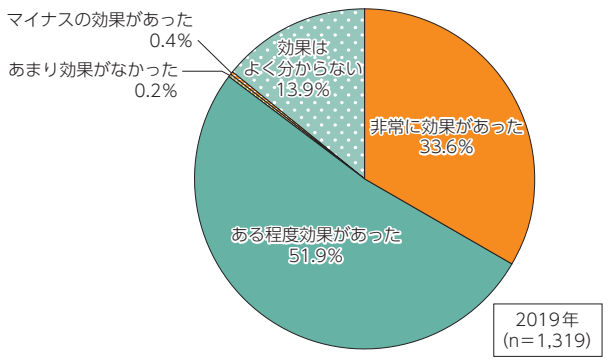
(出典) 総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

### イ クラウドサービスの効果

**●多くの企業でクラウドサービスの効果を実感**

クラウドサービスの効果については、「非常に効果があった」又は「ある程度効果があった」と回答した企業の割合は85.5%となっている。(図表5-2-1-19)。

図表5-2-1-19 クラウドサービスの効果



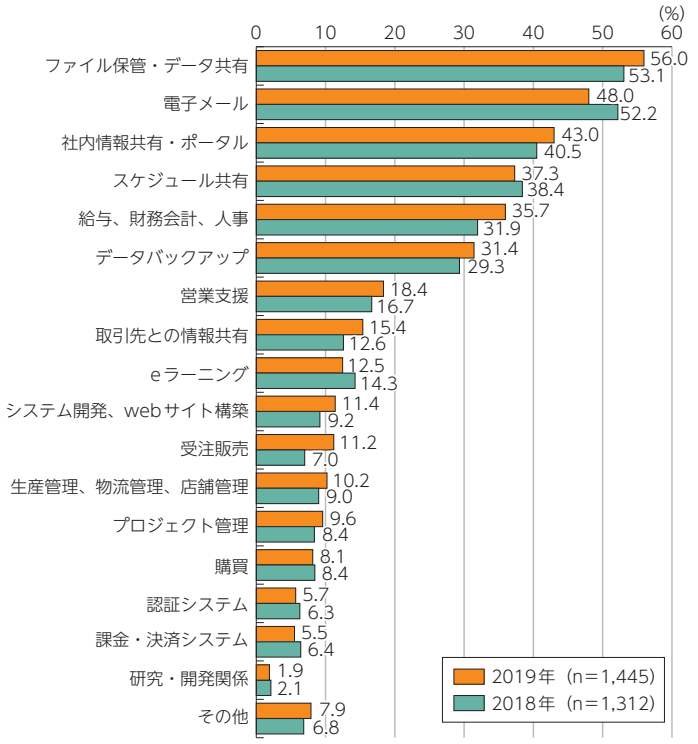

(出典) 総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

### ウ　クラウドサービスの利用内訳

**●利用しているクラウドサービスは「ファイル保管・データ共有」が最も多い**

利用したサービスの内容については、「ファイル保管・データ共有」の割合が56.0%と最も高く、次いで「電子メール」(48.0%)、「社内情報共有・ポータル」(43.0%)となっており、「営業支援」や「生産管理」等の高度な利用は低水準に留まっている。(図表5-2-1-20)。

図表5-2-1-20　クラウドサービスの利用内訳



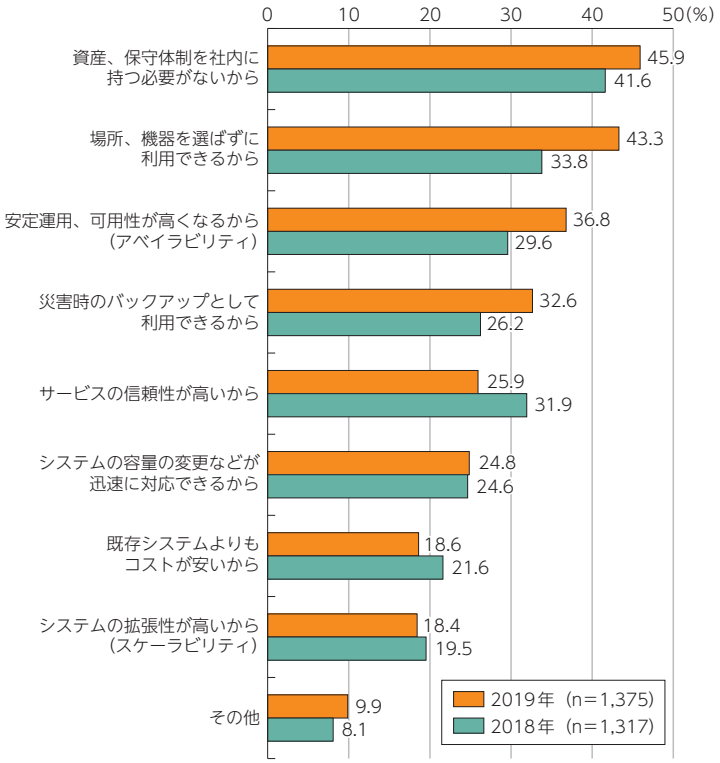

（出典）総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

### エ　クラウドサービスを利用している理由

**●クラウドサービス利用の理由は「資産、保守体制を社内に持つ必要がないから」が最も多い**

クラウドサービスを利用している理由としては、「資産、保守体制を社内に持つ必要がないから」(45.9%)が最も多く、次いで「場所、機器を選ばずに利用できるから」(43.3%)、「安定運用、可用性が高くなるから」(36.8%)が多い(図表5-2-1-21)。

図表5-2-1-21　クラウドサービスを利用している理由




※「場所、機器を選ばずに利用できるから」の2018年の数値は、「どこでもサービスを利用できるから」のもの。

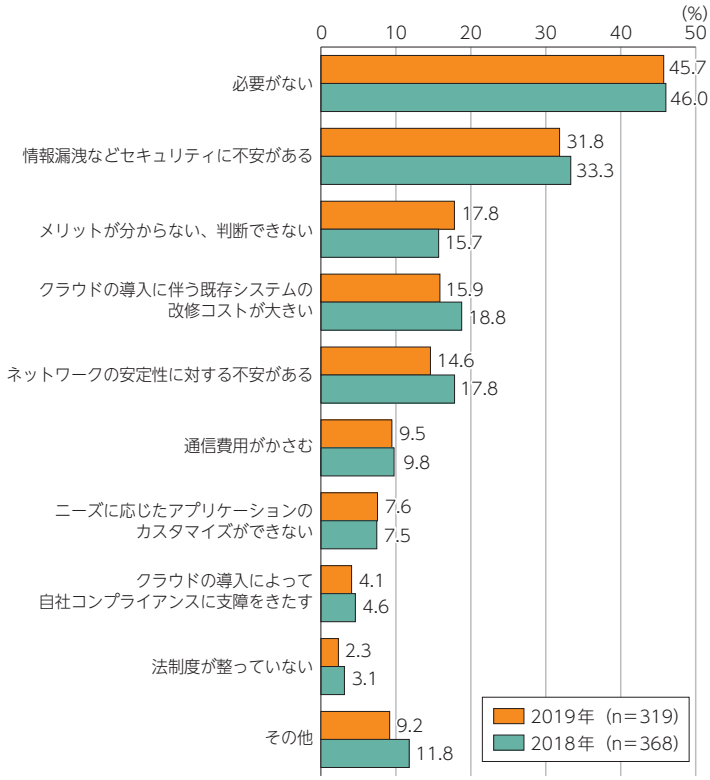
（出典）総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

### オ　クラウドサービスを利用しない理由

**●クラウドサービスを利用していない理由は「必要がない」が最も多い**

クラウドサービスを利用しない理由としては、「必要がない」（45.7%）が最も多く、次いで「情報漏洩などセキュリティに不安がある」（31.8%）、「メリットが分からない、判断できない」（17.8%）が多い（図表5-2-1-22）。

図表5-2-1-22　クラウドサービスを利用しない理由




（出典）総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

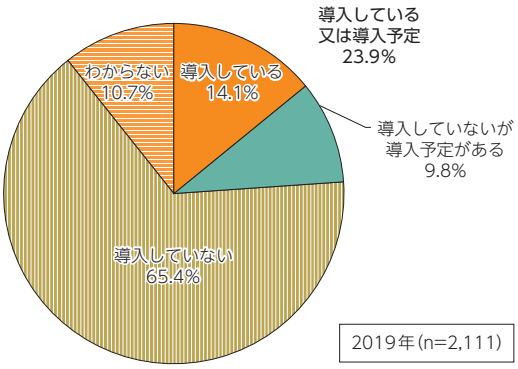
## 5　企業におけるIoT・AI等のシステム・サービスの導入・利用状況

### ア　IoT・AI等のシステム・サービスの導入状況

**●IoT・AI等のシステム・サービスの導入企業・導入予定企業は約2割となっている**

デジタルデータの収集・解析等のため、IoTやAI等のシステム・サービスを導入している企業の割合は14.1%となっており、導入予定の企業を含めると約2割となっている（図表5-2-1-23）。

図表5-2-1-23　IoT・AI等のシステム・サービスの導入状況



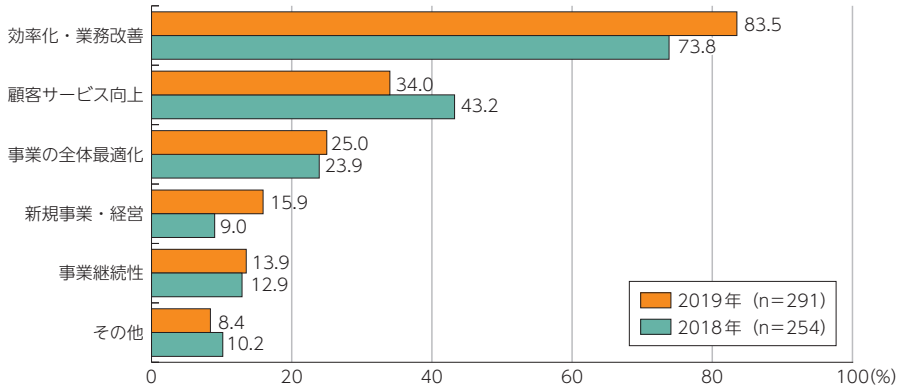

（出典）総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

### イ　デジタルデータの収集・解析の目的

**●デジタルデータの収集・解析の目的は「効率化・業務改善」が約8割となっている**

デジタルデータの収集・解析の目的をみると、「効率化・業務改善」が83.5%と最も高く、次いで、「顧客サービスの向上」(34.0%)、「事業の全体最適化」(25.0%）となっている（図表5-2-1-24)。

図表5-2-1-24　IoT・AI等のシステム・サービスを通じてデータを収集・解析する目的



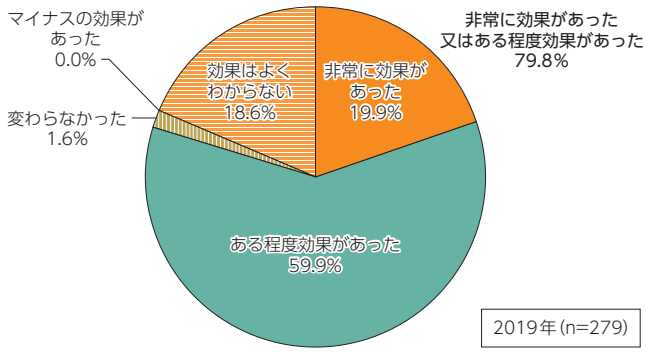

（出典）総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

### ウ　IoT・AI等のシステム・サービスの導入効果

**●約7割の企業で効果を実感**

システムやサービスの導入効果をみると、「非常に効果があった」又は「ある程度効果があった」と回答した企業の割合が79.8%となっている（図表5-2-1-25)。

図表5-2-1-25　IoT・AI等のシステム・サービスの導入効果



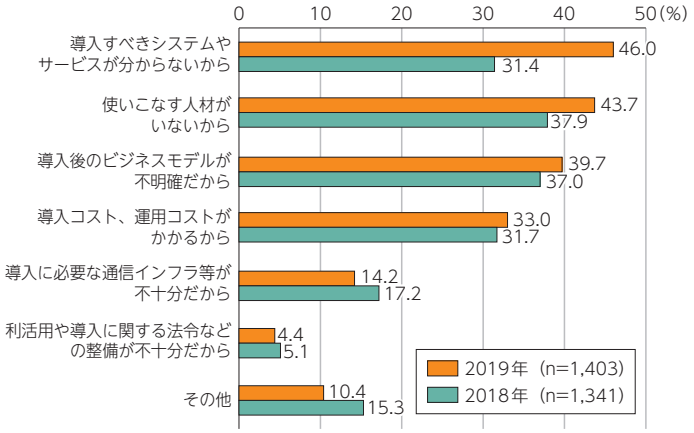

（出典）総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

### エ　IoT・AI等のシステム・サービスを導入しない理由

**●導入しない理由としては、「導入すべきシステムやサービスが分からないから」が最も多い**

システムやサービスを導入しない理由をみると、「導入すべきシステムやサービスが分からないから」が46.0%と最も高く、次いで、「使いこなす人材がいないから」(43.7%）となっている（図表5-2-1-27)。

図表5-2-1-26　IoTやAI等のシステム・サービスを導入しない理由




（出典）総務省「通信利用動向調査」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html

（出典）「令和２年度　情報通信白書」pp. 344-347

【2021 年度　第 2 回】

法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題

一般・小論文

問題

以下の文章（【DX 入門編①】今更聞けないデジタルトランスフォーメーションの定義とは？：FUJITSU JOURNAL　2019 年 9 月 26 日からの引用）を読み、以下二つの設問に回答せよ。

設問１)「企業がＤＸによって解決すべき課題は何か」について考えを述べよ。そのうえで、どんな方法でＤＸの活用ができるかについて述べよ（600 字以内)。
※事例では、アマゾン（流通業）が挙げられていたが、業種業態は各自の興味に応じて設定してかまわない。

設問２）ＤＸを企業が導入する上で障壁となること（ＤＸ導入に際して解決すべき課題）は何か、また、その解決方法について考えを述べよ（600 字以内)。

（以下、FUJITSU JOURNAL　2019 年 9 月 26 日からの引用）

■15 年前にスイス人の大学教授が提唱した DX という概念

DX の発祥は 2004 年と 15 年前に遡ります。スウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授がその概念を提唱しました。曰く、「IT の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」。ただし、この概念だけだと実際に企業として DX をどのように生かすべきか、具体的にイメージがつきません。

ちなみに、デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation）は頭文字をとれば、「DT」と略されるのが素直なように感じます。英語圏では接頭辞「Trans」を省略する際に X と表記することが多いため、「Transformation」が「X」に代わり、「Digital Transformation」⇒「DX」と表記するようです。

■2018 年経済産業省が日本で定義した企業にとっての DX

そこで、日本人に向けてもう少しわかりやすく DX を説明したものとして紹介するのが、経済産業省が 2018 年 12 月にまとめた「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX 推進ガイドライン)」における定義です。DX 推進ガイドラインは、「DX の実現やその基盤となる IT システムの構築を行っていく上で経営者が抑えるべき事項を明確にすること」そして「取締役会や株主が DX の取り組みをチェックする上で活用できるものとすること」を目的としています。この中での DX の定義は以下の通りです。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

この定義では、企業という言葉が出てきた分、私たちが取り組むべきことがわかりやすくなってきました。DX は単に製品やサービスを変革するだけでなく、企業文化までを変えて、取り組むべき覚悟が必要であることを示しています。ただし、企業の役割を考えると、この定義だけでは足りません。いくら DX を実現したところで業績が悪くなってしまったら、だれのための改革かわかりません。企業としてはやはり利益の追求が必要でしょう。したがって、先の DX 推進ガイドラインの最後に、「それによって企業として安定した収益を得られるような仕組みを作ること」を加えると、より DX の定義が明確になると思います。まとめると DX の定義は以下となります。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。それによって企業として安定した収益を得られるような仕組みを作ること」

■アマゾンから学ぶ DX 事例：「行動」「知識」「モノ」が DX でデジタルに置き換わる

次に DX の本質をより深く知るために、DX の事例を見ていきましょう。

・「行動」を DX に

（中略）アマゾンが、その巨大な EC プラットフォームを構築したことで、ユーザーはどこにいても何でも好きなものが買えるという環境が得られました。買い物に行くという「行動」を完全にデジタルに置き換えたのです。シアーズやトイザらスといった米国の大手小売業が破綻しましたが、アマゾンが実践した DX による影響が少なくありません。

・「知識・経験」を DX に

アマゾンの EC サイトの個々の商品のページには、「よく一緒に購入されている商品」や「この商品を買った人はこんな商品も買っています」といったタイトルの下、関連が高い商品が掲載されています。これは、今では多くの EC サイトでも実施されているレコメンド機能といい、類似したユーザーの購入情報に基づいた商品や、ユーザー自らの過去の購入情報、あるいはこの両手法を合体させてハイブリッドでユーザーに適した推薦商品を自動で表示します。

アマゾンは、このレコメンド機能を実装したサイトの先駆者として知られています。店舗の店員のように、個々のユーザーに応じて商品を推薦する機能をサイトに実装し、ユーザーの行動をさらに活性化するという点で、DX といえるでしょう。この場合、ユーザーが次に何を欲するかという、これまでは店員の「知識」や「経験」から生み出されてきたこ

とを、デジタルに置き換えたといえます。

・「モノ」をDXに

アマゾンが、消費者の行動に変革を起こしてきたのはこれだけではありません。アマゾンの本業はEC事業ですが、動画配信などのデジタルコンテンツの提供も行っています。映画などの動画を自宅で見るためには、これまではブルーレイディスクやDVDを購入するか、あるいは借りてくる必要がありました。動画配信により「モノ」を買ったり借りたりするという必要がなくなり、デジタルに置き換わったわけです。

これまで、アマゾンを例にとってDXの本質を見てきました。DXで成功している企業を分析すると、アマゾンと同様に、「行動」「知識・経験」「モノ」のいずれか、あるいはこのうちのいくつかをデジタル化し、変革を実現している例が多いようです。

（引用、ここまで）

【2021 年度　第 3 回】

法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題

一般・小論文

以下の資料を読み、各設問に答えなさい。

「資料」ビジネス雑誌のインタビュー形式の記事より（固有名詞等一部修正）。

以前から働き方改革を念頭に置いたオフィスデザインを進めてきた A 社。テレワークで失われる 3 つの要素を回復するための仕掛けづくりが、アフターコロナのオフィスに求められるという。同社の X 氏と Y 氏に聞いた。

［質問］新型コロナウイルス感染症の拡大で、日本企業の多くがテレワークを実践するようになりました。

［X 氏］

テレワークに対する日本企業の意識はとても前向きになりました。以前の日本企業にとって、テレワークは使えないという印象があったのか、受け入れにくい存在でした。それが 1 度経験したことで「意外と使える」と気づき、アフターコロナの時代は、テレワークを前提にしたオフィスをつくろうという流れに変わってきたと思います。

［質問］アフターコロナのオフィスにはどんな点が必要になると思いますか。

［X 氏］

2 つが重視されると考えています。

1 つ目は「新しい発想（クリエイティビティー）の創出を行うための場や機能」で、2 つ目は「企業の価値観やカルチャーを伝え、人や社会とのつながりをつくる場や機能」です。テレワークでは、次の 3 つの要素が失われていると考えられます。まずは「偶発的な出会い」の消失。偶然出会った人と話をする機会がなくなり、新しい知見を得たり、アイデアを思いついたりすることができなくなりました。次に「暗黙知の共有」の消失。これまではオフィス内で聞こえてくる社員同士の会話から、企業の雰囲気や人間関係を想像していました。しかしテレワークでは、こうした雰囲気が全く分かりません。最後に「心理的安全性」の消失。上司と部下の雑談がなくなったことで、上司が自分を気に掛けてくれているかどうかが分からなくなりました。これからのオフィスづくりでは、テレワークで失われた 3 つの要素をいかに組み込んでいくかが課題になるでしょう。

［質問］(a)<u>創造性を発揮するオフィス</u>には、具体的に何が必要だと思いますか。

［Y 氏］

人や情報との偶発的な出会いをサポートしてくれる場や機能が必要でしょう。カフェスペースやイベントスペースなど、「そこに行けば誰かに会えて情報交換ができる」という、サロン的なスペースです。

例えば当社のオフィスには「Canvas」という多機能スペースがあります。社員が集中して

仕事ができる執務スペースと、来訪者と打ち合わせができる応接スペースに分かれており、社員や他企業との交流会にも使用しています。

［X 氏］

こうしたスペースに加えて、やはり会談や打ち合わせができる場も必要でしょう。会議の内容によってオンラインで十分なものと、そうでないものがあるからです。特にゼロから新しく発送したいときなど、リアルの会議が必要だと感じています。

オンライン会議では、相手と自分の声が重なってしまい、うまく聞き取れないことも多い。1 つの事柄に対して言葉を重ねられず、相手の表情や雰囲気も分かりにくい。相手との間合いを読んで議論することができません。

［Y 氏］

2020 年 4 月の新入社員には、上司や同僚とリアルで会ったことがないままテレワークを続けている人もいるでしょう。それではオンライン会談でも発言しにくいですよね。私のチームのオンライン会議では、月 1 回は「自分を 3 分間でプレゼンする」という時間をあえて設けています。そこでは、家族のことなど、プライベートな話しをする人もいれば、仕事で役立つアプリなど有益な情報を話す人もいます。お互いを知る機会をつくることで、暗黙知の共有や心理的安全性が得られるようにしています。

［質問］人や社会との「つながり」をつくる場や機能とは、どんな意味ですか。

［X 氏］

これまで日本企業の社員は、仕事や状況にかかわらず、毎日のようにオフィスに出社するのが当たり前でした。そこで企業の価値観やカルチャーを学び、組織力を向上させていたのです。企業には「ミッション」「ビジョン」「バリュー」といった独自の価値観がありますが、オフィスを通じて価値観を共有し、カルチャーを形成していました。こうした習慣がなくなることで組織力が低下し、生産性が下がってしまう可能性がありますから、社員同士のつながりを強化するような仕掛けが必要になると思いました。価値観やカルチャーは社内だけにとどまらず、社会にも発信していくべきだと思います。社内外とどのようにつながりたいかを考え、オフィス戦略にも反映するのです。これまでのオフィスはどの企業も似たようなイメージでしたが、今後は企業の価値観やカルチャーをうまく訴求できなくてはなりません。

「設問 1」下線部(a)の「創造性を発揮するオフィス」とはどのようなものか 200 字程度で要約しなさい。

「設問 2」テレワークに取り組む企業が増加し、生産性を維持するための施策の議論が多くなされている。しかし、資料のように、創造性に言及する議論は少ないように思える。アフターコロナのテレワーク導入を念頭に、ビフォアーコロナにおける創造性を維持またはさらに発展させるためにはどのような施策が考えられるか、あなたの考えを述べなさい。一般論ではなく特定の組織に対する施策とし、対象とする組織は、あなたの現在または過去に在籍した組織とする。施策は、その特定の組織に対して、実現可能でかつ効果的な具体策とすること。なお、施策は資料のようなオフィスデザインに限定する必要はない。対象とする組織の特徴を 300 字程度で説明し、施策を 400 字程度で記述しなさい。

【2021 年度　第４回】
法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題
一般

問題
以下は、2020 年 12 月 8 日の日本経済新聞「経済教室」に掲載された学習院大学の宮川努教授の論文です。この論文を読み設問に答えてください。

大企業・中小の格差縮小、急務　コロナ危機と生産性

新型コロナウイルスの感染拡大は、世界的流行が始まった年初の楽観的な予想を覆し、年をまたぐ勢いだ。われわれは文字通り「失われた 2020 年」と形容せざるを得ない状況にある。世界的にも感染の収束が見通せないこともあり、全体的な影響をまとめるにはかなりの時間を要しそうだ。しかし感染症対策と経済回復の両立というナローパスを追求するならば、随時新たなデータに基づく冷静な検証が必要だろう。

公衆衛生の専門家が過去の感染症対策から学んでいるように、経済に関しても過去のグローバルな経済危機に学ぶところは多い。最も近い事例は、08 年 9 月の米証券大手リーマン・ブラザーズの経営破綻に端を発した世界金融危機だろう。

世界金融危機で震源地となった米国の危機発生翌年の 09 年の国内総生産(GDP)減少率が 2.5%だったのに対し、金融機関にさほど影響がみられなかった日本の減少率は 5.4%にのぼった。ドイツも 5.7%と欧州の先進国では最大の落ち込みを経験した。日独両国には他の先進国にはない共通点がある。それは他の先進国よりも製造業の比率が高く、世界金融危機に伴う世界貿易の縮小の影響を強く受けたことだ。

世界金融危機に関してはもう一つの特徴がある。日本の回復が極めて緩慢だったことだ。米国の GDP が 08 年の水準を超えたのは 3 年後の 11 年なのに対し、日本の GDP が 08 年水準を超えたのは 5 年後の 13 年だ。ドイツでも 11 年には 08 年水準を上回っている。日本経済の回復が緩慢だった背景には、円高や 11 年の東日本大震災という不幸な出来事もあったとみられる。（１）だが危機時の対策の重点が危機前の産業構造や事業構造の維持に置かれ、産業構造や事業構造の転換が進まなかったことも見過ごせない。

世界的な経済危機ではなかったが、日本のバブル崩壊時にも同様の対策がとられた。日本の金融機関は多額の不良債権を抱えたが、1990 年代初頭にとられ

た対策は大規模な財政政策であり、公的資金の投入を含む金融業界の構造改革ではなかった。バブル崩壊から 8 年後にようやく銀行への本格的な公的資金注入と金融界の構造改革が始まるが、危機時の対応の遅れはその後の日本経済の停滞に決定的な影響を及ぼした。

危機のさなかには「日本モデル」と呼んで、ひと時の安心感に浸ることもできるが、危機からの回復過程でこれまでの日本モデルを踏襲することには細心の注意が必要だ。

今回も緩慢な回復への兆候が見えている。20 年 4～6 月期の GDP は前年同期比マイナス 10.2%と欧米先進国に比べ相対的に軽微な落ち込みで済んだが、7～9 月期の同マイナス 5.8%（1 次速報値）という数字は英国を除く欧米先進国の中でも低い水準となった。これは 19 年 10 月の消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響を考慮しても気になる値である。

経営者自身が今後の緩慢な回復を覚悟しているようにもみえる。日本生産性本部が 9 月に公表した世界経営幹部意識調査では、欧米では 4 割以上が U 字型回復を予想するのに対し、日本では約半数が L 字型を見込むなど、緩慢な回復過程を予想している。

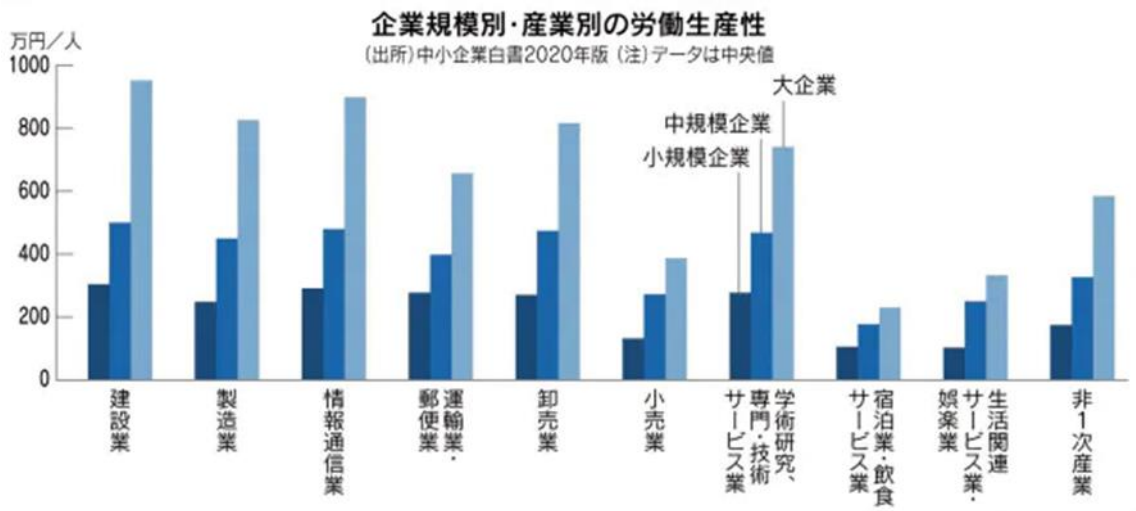
また 20 年 4～6 月期の GDP は実質 118 兆円だった。これは東日本大震災の発生直後の 11 年 4～6 月期の GDP とほぼ同額だ。つまり日本経済は震災以来積み重ねてきた付加価値の増分を今回のコロナ危機で一気に失ったのだ。残念ながら、もはや異次元の金融政策で GDP を浮揚させる余地はない。やはり政策の重点を成長戦略に移していかざるを得ないだろう。

注視すべきは、前回の世界金融危機以上の産業間のばらつきだ。世界金融危機でも、産業間の伸び率にばらつきが大きい国ほど経済成長率は低かった。特に今回はサービス業の中での業況のばらつきが大きい。小売りでも店舗販売と通信販売では業績が大きく分かれている。運輸業の中でも宅配便は伸びているが、航空旅客輸送業は年初の 2 割弱に落ち込むという大打撃を受けている。同様に旅行業、宿泊業、結婚式場業も前年水準の半分以下の状態だ。

当面、こうした業態を中心に持続化給付金や雇用調整助成金などで支援するのはやむを得ないが、中長期的な経済回復の視点からは望ましいとはいえない。低い成長率の産業で多くの生産要素を抱えていると、成長産業へ生産資源は向かわず、かつ生産要素を保蔵することで新しい生産様式への転換が遅れるからだ。

結果的に産業間の業況のばらつきは生産性格差をもたらし、新たな長期停滞の原因となる。もちろんこの点は政府も認識しており、新設された成長戦略会議でも中小企業と大企業の生産性格差を中心に議論している。実際、20 年の中小企業白書をみても中小企業と大企業の間にはかなりの生産性格差が存在する。

図で示したように、生産性格差にはある特徴がみられる。建設業、製造業、情報通信業では大企業と中規模・小規模企業との差が 2 倍前後と大きいのに対し、小売業や宿泊業・飲食サービス業での生産性格差は 1.5 倍前後だ。また小売業や宿泊業・飲食サービス業はサービス産業の中でも比較的生産性のばらつきが小さい産業となっている。




筆者はこうした生産性格差の違いについて、前者の産業群では中小企業が特定の大企業と集中的な取引をするという垂直的な取引関係になっていることが背景にあるのではないかと考える。かつて製造業では、こうした垂直的な取引関係が新しい技術の拡散というプラス効果をもたらしたが、現在の先端産業である情報通信業でこうした効果が働いているかは疑問だ。実際、情報通信業の生産性が世界金融危機前の水準に戻るプロセスは、経済全体の回復プロセスよりも遅かった。

政府はデジタル庁の発足に伴い、政府や自治体のシステム統一や、マイナンバーを様々な行政手続きにひもづけることを目指している。（２）この際政府が思い切って仕事のプロセスまで改革すれば、新規の企業にもチャンスが回り、大企業と中小企業の生産性格差の解消につながる可能性がある。

そして政府はこうしたシステム投資を、従来の社会資本のように利用者が多いほど利便性が高まるネットワーク外部性を有する「見えざる社会資本」と位置付けるべきだ。政府サービスの効率化が進めば、大企業、中小企業を問わず、生産性の向上が期待できる。

新型コロナの感染拡大では、日本の検査が人海戦術に頼っていたため、感染に関する十分なデータを得られず、政府への不信もあり、欧米よりも人口当たりの

感染者数が少ない段階で行動規制をとらざるを得なかった。感染症によりわれわれは、このままでは欧米先進国だけでなく多くのアジア諸国からも後れを取るということを思い知らされた。

平成時代の危機からの回復の失敗を繰り返さないためにも、政府が従来とは異なる「見えざる社会資本」の拡充を先導すべきだ。

（出所：日本経済新聞　2020 年 12 月 8 日　朝刊）

問１　（１）について、危機前の産業構造や事業構造の維持に置かれ、とあるが、これがどのようなもので、また、産業構造や事業構造の転換が進まなかったこと。とあるが、これはどのように転換すべきであったと考えるのか。あなたの観点から 300 字程度で自由に述べてください。

問２　３ページ目の図から読みとれることを、筆者とは別の観点から 300 字程度で説明してください。

問３（２）について、筆者の意見について、あなたはどう考えるか、300 字程度で自由に述べてください。

問４　この論文において筆者の主張を、300 字程度にまとめてください。