

政策提言：

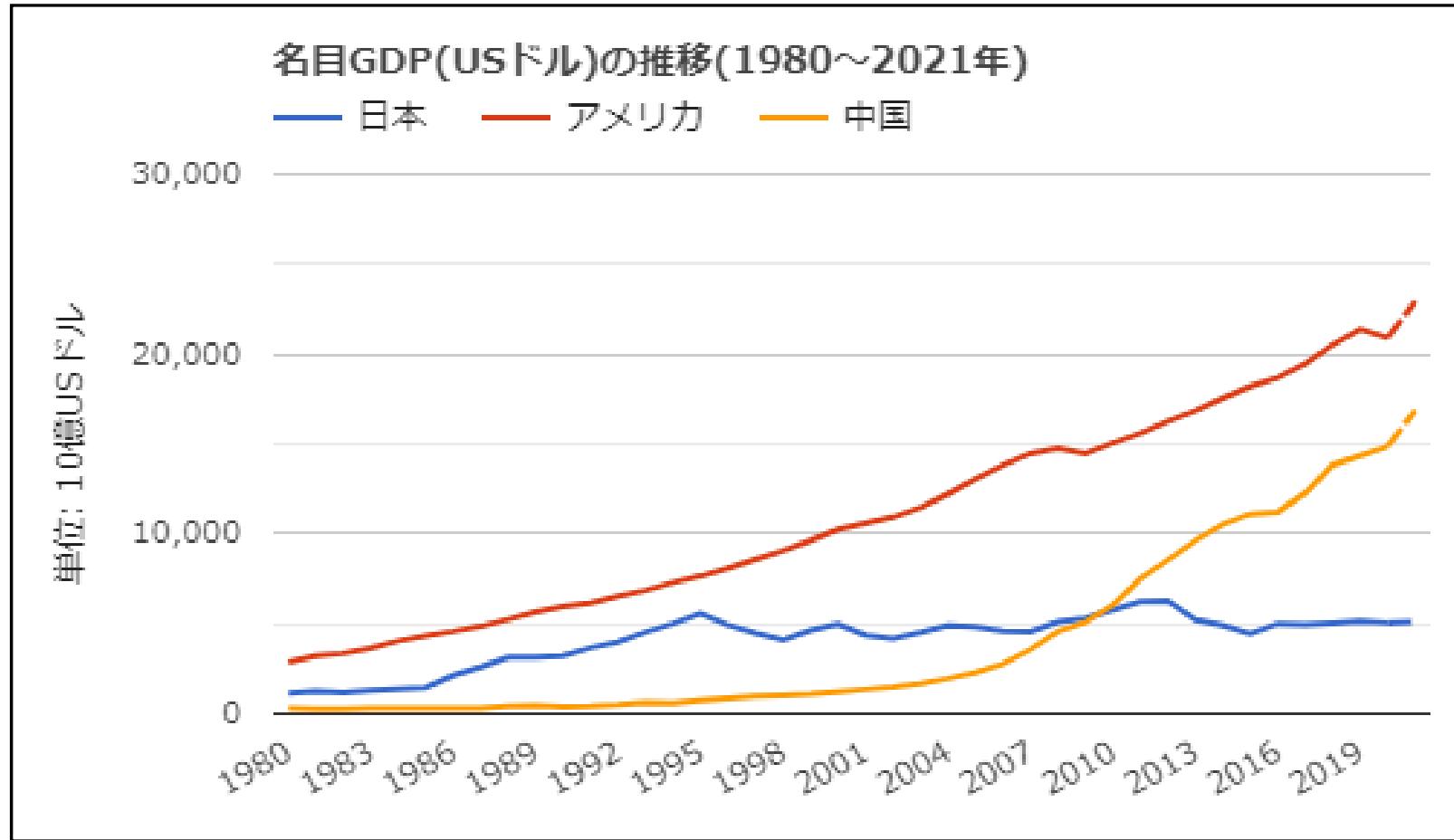
：ポスト・コロナ期のデフレ突破策とデジタル化
～中部地区モデル：「カネの流れ(資金循環速度)10倍速作戦～ より

III 「トランプ革命」を奇貨とする積極財政・減税によるデフレ脱出
(「支払いはより早く」の改善に政府の「速度改善手当」税額控除)

IV 総会報告より 令和7年度SCCC協 活動計画概要

一般社団法人:SCCC・リアルタイム経営推進協議会
兼子邦彦 理事長 (国連CEFACT・SIPS理事)
河田 信 副理事長 (名城大学名誉教授 経済学博士)

30年間長期デフレ珍記録脱出のカギ =政府・与野党、産官学金の抜本的反省力



出所：名目GDP(USドル)の推移(1980~2021年)(日本, アメリカ, 中国)
※画像出力ページ - 世界経済のネタ帳 (ecodb.net)

緊縮財政・増税から積極財政・減税への展開
プライマリーバランス論の“止揚”が鍵

提言骨子

- ◎ 「新自由主義」の米国発CCC「支払いはより遅くが得」の影響は日米共に深刻。だが、真逆の「支払いはより早くがお互いに得」という「三方良し」経営、「瑞穂の国の資本主義」の原点が日本にはある。
- ◎ 2025年に出現した「トランプ関税」への対応は、党派を超えた“オールジャパン”での対決よりも解決」で、官民連携の「カネの流れ10倍速」が可能。
- ◎ 関税問題でいえば、2024年の名目GDP(国内総生産)を609兆円、トランプ関税ショックの負の影響は、**3兆円**(=609兆円×(-0.05))のGDP減少と言われる。しかし、支払いサイト（資金循環速度）を10%（≒50兆円）速めるだけで、**積極財政へ転換**しながらの関税問題の解決が可能となる。
- ◎ 新P I 「資金循環速度（S C C C）を促す「支払いはより早く」**の政府方針（経産省案）**は既に有り。
あとは、**政府の本気度を示す政策**（例：「速度改善手当て」税額控除）で、官民一斉の価値観の原点回帰を促す。
- ◎ カネの流れ10倍速の具体的レフェレンスツールとして、「中部地区モデル：「製造業のQRコードの規格化」による月次バッチの日次処理化と、「流れ創りDX化」による、「瞬間払い」の実現へ。
(ものづくりの中部地区：トヨタ自動車のJIT(ジャストインタイム、名古屋市発の「減税日本」などの官民連携)

進化指標 資金循環速度SCCC (Supply Chain Cash Conversion Cycle)

SCCC(サプライチェーン資金循環速度)

= 棚卸資産回転日数 + 売上債権回転日数 **+ 仕入債務回転日数**

= 棚卸資産 / 売上原価 × 365 + 売上債権 / 売上高 × 365
+ 仕入債務 / 売上原価 × 365

- ◎ モノとカネの流れ つまりリードタイム を日数で表現した値。少ないほどよい。
- ◎ 「進化指標」: 昨日より今日、今日より明日と、究極値ゼロを目指して
良くなり続けるべきKPI (その気になれば高校生でも測定可能な財務指標)

製造業全体	仕入債務	棚卸資産	受取債権	SCCC
日本	66	74	85	225
ドイツ	54	120	50	224

(出所: 「FinTech 導入による地域企業の収益力向上度測定指標の在り方
に関する調査検討事業調査報告書 (TDB 2018.3より筆者編集。)」

風評:「日本製品は、品質はよいが支払条件よくないので、発注は要注意！」



支払は、早い程、お互いに得」の三方面
良し」ビジョン。(新資本主義・グローバ
リスクからの脱出)

米国のCCCでなくSCCCを採用する理由（経産省FinTech検討会 H.28.12より）

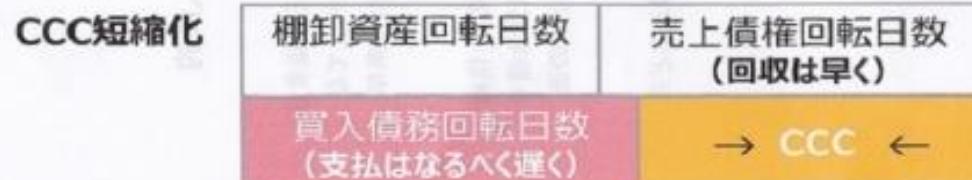
7-4. 企業のサプライチェーン全体の資金循環速度（SCCC）改善に向けて

- FinTechを活用すれば、債権債務のリアルタイム管理が実現し、決済手法も多様化し、商取引の都度、きめ細かく決済を実行することが技術的に可能。
- とりわけ多重下請構造にある業界においては、取引先企業の資金繰りにも配慮し、サプライチェーン全体の資金循環速度、すなわちサプライチェーン・キャッシュコンバージョンサイクル（SCCC）の改善、短縮化を指標とするのが妥当なのではないか。



→「回収も支払いもなるべく早く」をFinTechで無理なく実現する

※現在多くの大企業において経営指標とされている「キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）」は、支払サイト延長を助長しやすい。



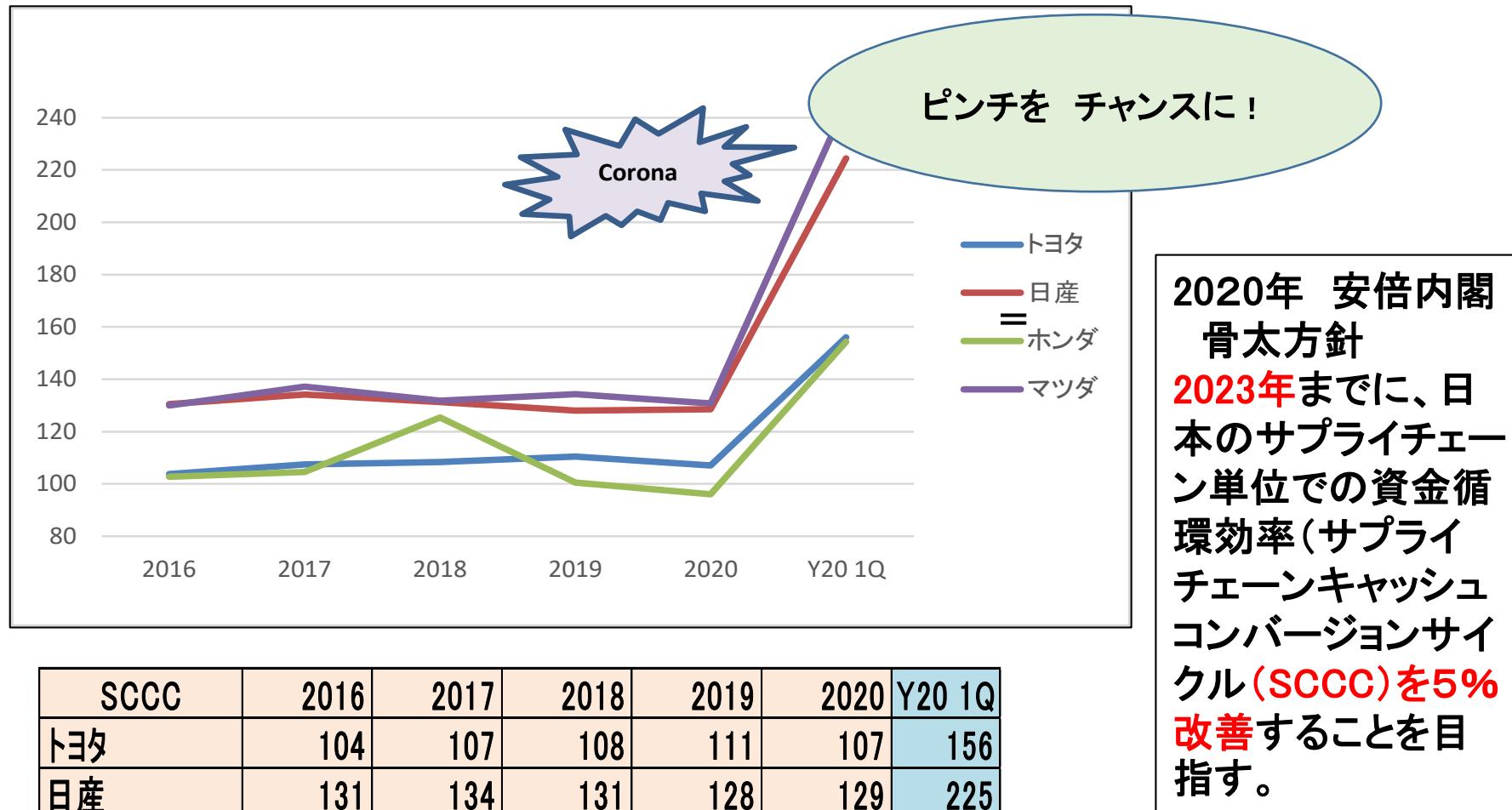
「回収は早く、支払いはなるべく遅く」というCCC短縮化は、取引先企業の資金繰りに影響を与える可能性が高いのではないか。

「支払いはより早く」を採る日本
「三方よし経営」



「支払いはより遅く」を採る米国
新自由主義

コロナ禍で急悪化のSCCC 「ますます、力ネは溢れていても流れない」 「資金循環速度V字回復への挑戦」



政策提言：

緊縮財政から積極財政へ：流れ創り進化指標「財投効率F」

$$\text{財投効率 F (Financial Efficiency)} = \Delta \text{GDP(量)} / \Delta \sum \text{SCCC} (\text{速度})$$

<分子>：名目GDP（＝消費+民間投資+政府投資+民間在庫+（輸出-輸入）

<分母>：資金循環速度(SCCC)＝棚卸資産回転日数+売上債権回転日数+仕入債務回転日数

<2020年内閣府骨太方針>：「SCCCを2023年までに5%短縮することを目指す」—コロナ禍で出直し

仮説例

	2018年	2019年	2022年	
仮説	(現在)	(2年後)	(5年後)	(改善度)
GDP 兆円	550	605	997	1.8
SCCC 日数	225	203	113	0.5
財投効率F	2.4	3.0	8.8	3.6

プライマリーバランスの反省

（測定は月次で12カ月移動平均で。進化度可視化）

基礎的財政収支（財政法4条）「PB=税収-予算支出（除く建設国債）」 PB「単年度内の2定点差額」の欠点は、行政に必須の中長期視点と積極財政視点を奪うこと。“財投効率F”は、中長期的な財政のムリ、ムダの検出と行政力の進化程度の可視化と共有。

<解説>

SCCCが年間約10%（100日後払いが2年目90日、5年後に50日以内支払達成）で、GDPは1.8倍。税収弹性率1.2倍とすると、GDP増分は5年後約400兆円の年収増で、デフレ脱出は確実。

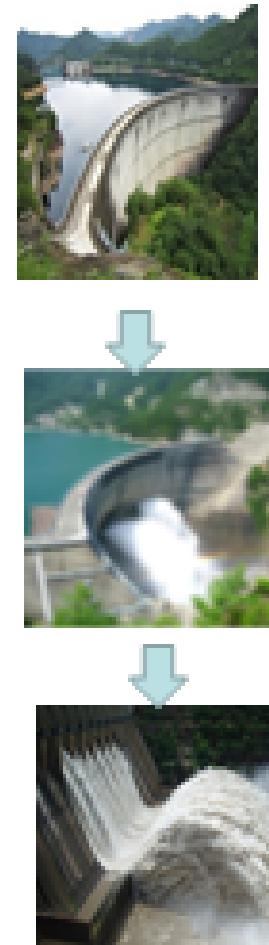
<反省>

国の反省として、企業の、「支払いをより早く」の改善に対し、制度上の「法人税額控除」等で、企業努力に報いる動機付けが欠けていたこと。

鍵は
待ち時間

官民共通目標は、資金循環速度「

サプライヤーを含む
リードタイムの生産性革命



SCCC：「力ネは溢れているが流れない」現状の突破 官民連携で “量”から”速度”へ価値転換

ダムに力ネは溢れているが流れない
流れ割り= 生産性革命

メタに流れない
「金流れ払い」

政府・自治体公共工事

デフレで購買・振込遅れます

BtoG

公共投資のSCCC

内規・金流
月末払い

中小企業振興基準
全座業 60日以内支払

IoT
FinTech

民間企業のSCCC

BtoB

市場履歴主義から
三方良し経営+中間層の復活

翌日払いから
瞬間払いへ

- IoT・FinTech / 最終目標：完成品の検査合格の瞬間、部品メーカーの口座に、当該仕入れ代金を自動振込み。「瞬間払い」

「力ネの流れ(資金循環速度) 10倍速」の 政府方針に注目

「方針は既に在り。残るは本気度と 官民連携実行プログラム

2016年 中小企業庁指針

「繊維業90日以内、その他の業種は、120日以内は当然のこととして段階的にこれを短縮し、将来的には60日以内とするよう努める」

(中小企業庁振興基準「未来志向型の取引慣行に向けて」
(2016/9/15)

2020年内閣府 骨太方針

2023年までに、日本のサプライチェーン単位での資金循環効率(サプライチェーンキヤツシュコンバージョンサイクル(SCCC))を5%改善することを目指す。

経済財政運営と改革の基本方針(2021年6月18日)

2021年経産省 約束手形廃止方針

手形サイトが90日と120日に張り付いている現状に対し、2024年4月を目標に、手形サイトを60日に改善する。
また、割引料は、元請け企業による負担を進める。

これにより、割引料やファクタリングの軽減をはかる。

◎ 2026年までに、約束手形の廃止を実現する。(2021年2月)

現実には支払いを早くすると、何がオイシイのか分からぬ政治家、経営者が少なくない。



2025年は待ったなしの デフレ脱出ラストチャンス

→政府本気度は、DX時代としては、世にも恥ずかしい各省公共工事の「盆暮れ払い短縮」を、60日以内払いを本気で達成。

→短縮努力に「流れ改善手当て」等の租税措置等で報いて、政府の本気度を示す。
(民間創出GDP 30兆円の1割を還元)

「60日以内支払い」を既に達成企業例)

トヨタホーム : 27日
小島プレス : 30日
DMG森精機 : 35日
古川電機 : 35日
ホンダ : 38日
トヨタ自動車 : 40日

ビジョンは「三方良し」



DX化で、「翌日払い」から「瞬間払い」可能！

2016年トヨタ自動車(+デンソー、アイシン、豊田自動織機)は中小企業庁指針に沿って、支払い手形を廃止済み。

TPS: 容易説と困難説

① 導入容易説

「トヨタ生産方式(TPS)など簡単である。指折って10まで数えられる人間なら導入できる」(大野耐一)

② 導入困難説

「ビッグ・スリーを始め、数え切れない工場視察団がトヨタの工場を訪れ、トヨタがそのやり方をオープンにしても、うまくトヨタの真似ができた企業はほとんどない。**厳密に言えばゼロ**」

Spear & Bowen[1999]

③ 何故、TPSの実行は困難で、始めても持続することがむつかしいのだろう? 「**利益などの財務的成功**」と、「**取るべきアクション**」の関係がはっきりしてないからだ。 (正解は③)

David Cochran (2006)

「流れ創り」を妨害する本社(経営者、経理)の思い込み

- 「在庫増は利益増なので得」
- 月末支払を「週末支払い」にしたら“利ざや”損
- 「非ボトルネックの工数低減」も原価が下がるので得。
- 「見込み生産やまとめ作りは単位原価が下がるので得」
- 「不良、滞留在庫を貸借対照表に残して報告利益の低下を防ぎたい。」
- 「回収は早く、支払いは遅く」が得。
- 「ミルクラン、多頻度搬送は、運賃が増えるだけ損」
- 外注した方が安くなる。（実際は逆。これからは「アウトソーシングからインソーシングへ」の時代）

社長、経理、幹部が、これらの思い込みを一掃し、
真逆の発想ができるか否かが、JIT経営成功の鍵。

前世紀の遺物：新自由主義の帰結

○ 株主価値経営と短期利益思考(P/L,ROE一人歩きリスク)

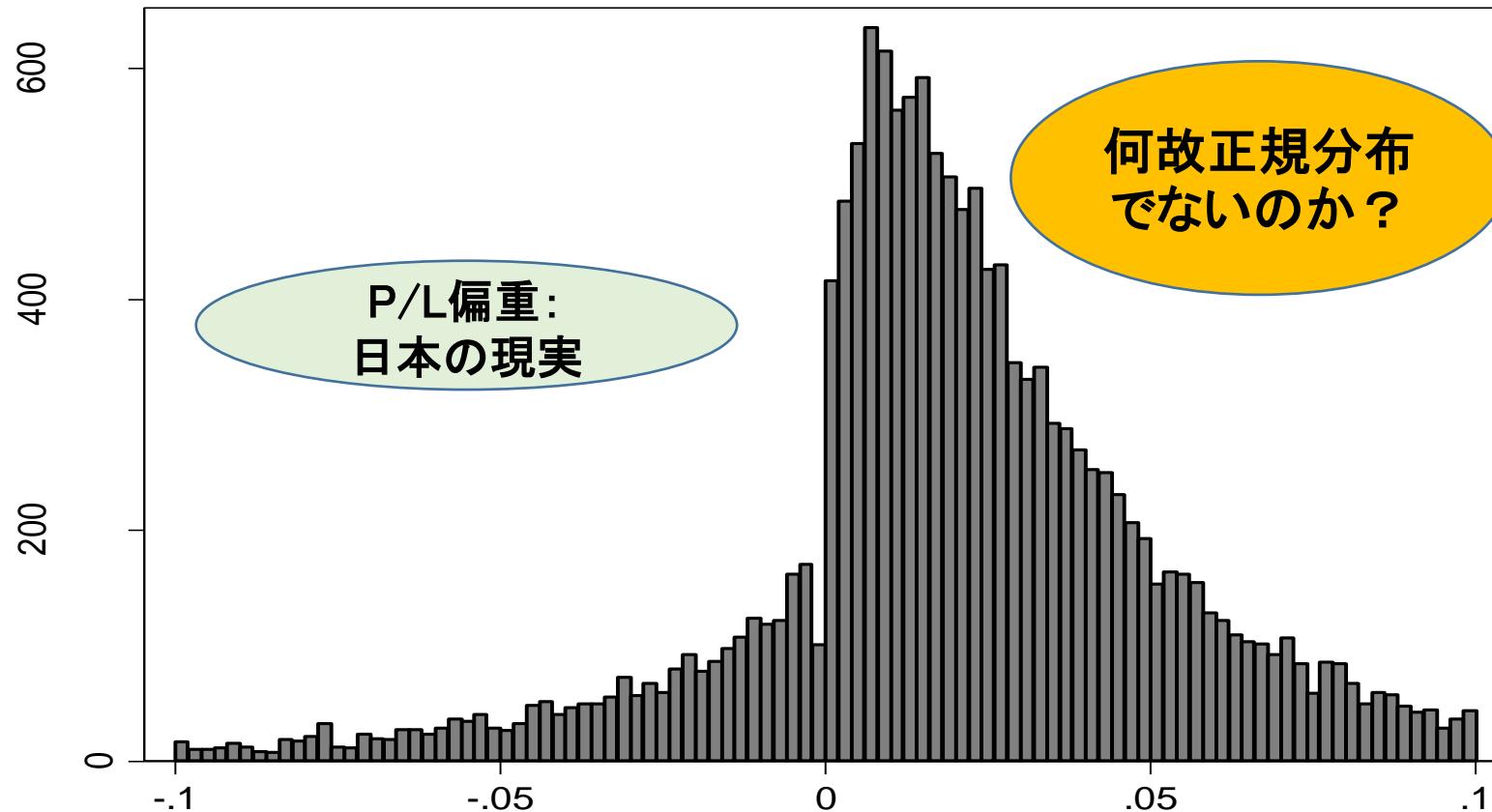
「現実には、アメリカ人はますます損益計算書における報告利益だけに关心を持つようになった。多くの場合、市場は短期の今日現在のボトムラインに焦点をあてた。そして、役員の報酬を(ストックオプション制度によって)株価と連動させることで、彼らはいっそう今日現在の利益に対する関心を強め、会社の長期的な成果を高めようというインセンティヴは失っていった」

<Stiglitz, J. (2004), The Roaring nineties-why we're paying the price for the greediest decade in history, Penguin Books>
(2001年ノーベル経済学賞受賞)



前世紀の遺物：当期利益重視のヒストグラム

(連結,2000年3月 - 2007年3月) 一、二部上場企業



税務署が“泣いて喜ぶ”日本企業の発生主義会計による「合法的益出し」
原因：流れ創りの浸透不足：P/L偏重が、B/Sの質を悪化させることに気づいて
ない。キャッシュで考える習慣を喪失している。



業種別 S C C C (2014-2016平均値) より

	総括表 (2014-2016平均)			
(2014-2016平均)	① 受取債権	② 仕入債務	③ 棚卸資産	①+②+③ SCCC 日数
自動車				
トヨタ	28.0	40.2	34.6	102.9
日産	25.5	57.9	47.7	131.2
本田	54.6	43.3	52.4	150.3
マツダ	23.3	55.8	55.1	134.1
重電				
日立	100.9	68.8	69.7	239.3
東芝	83.1	86.5	66.8	236.3
三菱電機	87.7	92.2	77.9	257.7
セネコン				
鹿島	120.5	96.4	110.6	317.9
大成建設	10.06	96.2	140	337.9
清水建設	113.3	98.2	105.9	317.7
重工業				
三菱重工業	113.8	98.3	147.2	359.2
川崎重工業	103.2	95.6	152.0	350.8
住友重機械	105.5	93.1	105.9	304.5

BtoB 中部地区モデル
受発注伝票QRコード化
+ 三段階突合

BtoG 公共工事の
『盆暮れ払い』
⇒60日以内払い
⇒ デジタル化の
大前提

「大企業にカネは溢れ
ているのに流れない」
多重下請け構造
⇒ 「三方よし」 経営

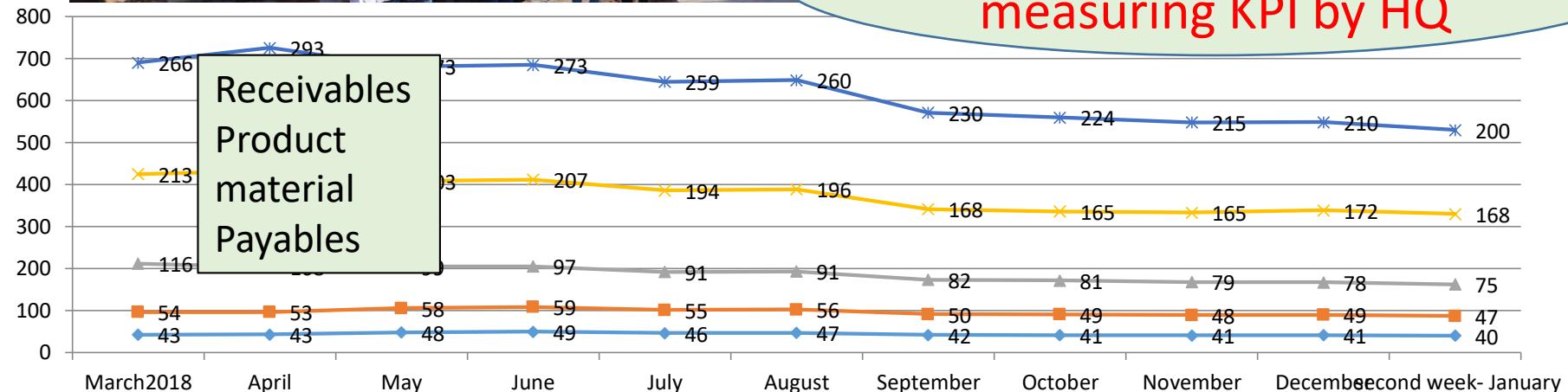
「速度生産性」に目覚め、年1回転の資金が2回転するようになれば、マネーストックは倍でデフレ克服OK

イランの 奇跡



SCCC (from Mar. 2018)
ABAD GARAN , Iran
2018.1.11

Miracle through weekly
measuring KPI by HQ



explanation	March 2018
Inventory Turnover days- Raw material	(3) 12
Inventory Turnover days- product	(3) 62
Receivables Turnover day	.(2)
Payables Turnover day - to Shareholders – to buy material	(4) 98
Payables Turnover days	(5) 53
SCCC	(2)+(3)+(4)+(5) 266

© 2019 M.Kawada



貸借対照表中心の経営思考

◎「B/SはP/Lが何年分も蓄積された結果です。要するに、会社の実力とい
うものはB/Sに、如実に反映されている。P/Lをいじくって利益を出す
のは簡単だけど、B/S改善は長い時間をかけないとできることではない。

(キヤノン 御手洗社長)

◎ 手形を切っていた頃は資金繰りだけで頭がいっぱい。資金繰りから解放さ
れて、始めて研究開発に資金を割けるようになります。ではどうしたら資金
繰りから解放されるかというと、月次決算の中で、貸借対照表を中心みて
自社の財産状況を変化させるのです、経営計画というと、売上計画から利
益目標なんてやりますが、それでは全く役に立ちません。なぜなら、売上は
自分の思い通りにはならないからです。だけど貸借対照表だけは全部自分
で作戦を決められます。

(樹研工業 松浦社長)

B/S脳

流れ創り支援型KPI

- 売上高（シェア）増
- 営業キャッシュ・フロー増
- 売上高(または付加価値)/人数（但し分母維持）
- リードタイム(または在庫回転日数)短縮
- SCCC(サプライチェーン資金循環速度)短縮
- NCTR(正味加工時間比率) = 正味加工時間 / (個当たり)生産リードタイム)増加
- 利益ポテンシャル(PP)増
- 直行率
- 可動率
- BSQ（貸借対照表の質）

失敗に陥り易い伝統的P/L志向KPI

- 台当りコスト
- 納期遵守率
- 機械稼働率

P/L脳

ご参加
有難うございます

