

平成22年度第5回経営者懇談会

変革する日本経済と今後の企業経営のあり方

講師 日本銀行盛岡事務所長 大山 陽久 氏

平成22年度第5回経営者懇談会が2月2日、盛岡グランドホテルにて開催され、日本銀行盛岡事務所長の大山陽久氏が「変革する日本経済と今後の企業経営のあり方」のテーマで講演。大山氏は国内外経済に関するさまざまな資料データを示しながら現下の経済状況と見通し、これからの世界経済見通しなどを詳細に解説した。また、長いフランス駐在経験をもとにフランスから学ぶ経営戦略といったことも紹介した。講演会終了後新規入会会員も交えて懇談した。

講演要旨は以下のとおり。

■景気の現況と見通し

最初に景気の現況ですが、鉱工業生産は2008年のリーマンショックで約半分に落ち込みました。そのあとじりじり緩やかな回復をしてきて、去年夏から秋にかけて回復をしてきたところでその後頭打ちになって足踏んでいた。足元ちょっとよくなってきて二段底にはならずになんとか持ちこたえたかなという感じですが。

先週出たIMFの新しい世界経済見通しで米国は昨年7月見通し水準まで戻ってきましたし、我々が企業にヒアリングしているところでも先行きそんなに悪くならないということなので、なんとか持ちこたえて景気は上がっていくのではないかとというのが今の見通しです。

景気循環は、輸出、生産がまず立ち上がると工場地域で残業が増えます。2010年に入って残業時間が水面上に踊り出て、前年比10%、15%という数字を出している。2010年初頭から雇用者所得が1～2%だけでも上がってきています。そうすると今度は景気回復が非製造業のほうに広がって行って、スーパー、百貨店の売上高といった個人消費が2年半ぶりにプラスになってきました。さらには雇用関連指標で2年ぶりとか3年ぶりとかの水準にあるので、足元の景気はちょうどリーマンショック前の2～3年前の水準にまでは戻ってきたという状況にあります。

そこでもう少し大物が動いてくるかなということで住宅投資ですが、まだ低い水準だけれども明確に昨春をボトムにちょっとずつ底入れして上がってきているという形です。ただ、残念ながら設備投資の段階まではまだ行かない。ここに火がついてくればもう少し景気回復はしっかりしてくるかなあと、そういう感じになっています。

先行き、生産は引続き徐々ながら持ち直していくとみています。その背景には中国その他新興国の需要がけっこう強いことが挙げられます。時期が春になるのか年央になるのかはわからないけれども、早晩回復軌

道に戻ると考えられます。

日銀短観のアンケートでは3月に向けて業況判断DIがマイナス31と大幅に悪化すると予測が出ているので、今しばらくは先行き慎重に見なければいけないのも確かです。ただこれは、新聞等マスコミが景気に不透明感と書いているので、自分のところはそんなにまだ悪くなっていないが、3月に向けてはさすがに悪くなるんじゃないかと予想している面が大きいと思っています。だとすると、3月になっても実際にはそんなに景気は悪くなっていないかもしれない。

ただ、岩手県はなかなか大変な状況です。昨年9月から12月にかけて悲観論が日本全体に広がった訳ですが、その時、岩手県の製造業の売上高はほとんど変わらなかったが、経常利益は大幅な悪化を示しました。円高の進行と世界景気の減速で価格競争が激化する中、岩手県の製造業には韓国企業等と競合するものが多く、価格競争に巻き込まれ、収益が大幅なマイナスになってしまった訳です。実は同じ電気機械でも最先端のものをつくって価格競争に巻き込まれていない県ではきちんと利益が出ている。こういう大きな特徴があります。

一方、非製造業、特に卸・小売の設備投資が10年度合計で前年比2.2倍、9月から12月にかけては49.9%も上方修正されています。小売業界で少し個人消費が戻ってきたなあという実感がある中で、店舗をリニューアルすればお客を集められて勝負出来るかもしれないという考え方だろうと思うんですが、そういう形が足元に出て来ています。

このように景気回復は始まっているのですが、長い目で見ると日本の生産がどんどん上がっていくことはあまり期待できない。いま日本全体でみると企業は海外生産へシフトしつつあります。岩手県だけをみていてたまたま局地的には増えたということはあっても、マクロ的なトレンドとして全体ではそんなに増えないんだよという状態。そういう全体感を持って投資しておかないと見誤ってしまうということがあります。

■東アジア諸国の台頭

皆さんのご関心は円相場の動向でしょうが、実は円高になったからといってすぐに輸出が減るという度合いは計量経済学的にはそれほど大きくないんですね。むしろ、円高がずっと続くと考えられると、企業が生産拠点を海外にシフトすることが本当の恐さです。日本で工場が廃止になったりして余った機械が片っ端から東アジアに輸出されているんです。新品の機械の1~2割の安い価格で。さらにつくるノウハウ、人材も向こうへ流れて行ってしまっている。ノウハウと機械、両方とも東アジア諸国に行って、そのため向こうの製品の質が上がって日本企業の製品ともろにパッシングして、円高になった場合、価格競争に直面するということが昔よりずっと多くなっています。

また、日本企業にとって重要な為替相場はいまドルよりも韓国ウォンになってきているんです。リーマンショック以降、日本円はドルに対して3割ぐらい円高になりました。一方で韓国ウォンは2割弱ぐらいウォン安になっています。だから、円とウォンの関係で行くと110円から80円ではなくて、両方合わせると4~5割円高になっているという形なんですね。北朝鮮が韓国を砲撃した事件があったとき、韓国ウォンが3.4%下落しましたとニュースで言っていたんですが、日本企業はあのような事件がありますと一段と厳しくなる。北朝鮮情勢についてはこういう観点からも見ていかなければいけないのかなと感じたところです。

近年中国のプレゼンスが急上昇しており、日本の最大の貿易相手国はいつのまにかアメリカでなく中国になってしまいました。このペースで伸びていったらあと5年後、10年後には一段と中国のプレゼンスが大きくなっていることは容易に想像がつくと思います。

世界におけるGDPの構成比をみると、現在上位を占めているのは先進国、G7の国々ですが、これらの成長率は低いです。成長拠点は中国はじめ新興国側にあり、彼らのシェアがどんどん上がっています。世界の人口シェアで見ても、アジア、太平洋の人口が現在の28%から2020年には53%、さらに2030年には66%と、やはり伸びていくのはアジア地域です。すなわち、人口面でも所得面でもアジアが成長センターと考えられています。富裕層といわれる年間可処分所得が3万5千ドル、300万円より上の人の数を見ても足元の10年ですと日本は0.9億人、日本以外は0.6億人ですが、これが2020年にはなんと3.5倍になって2.3億人になる。人口が増えていくだけでなく、ある程度の所得を持った方々がどんどん増えていきます。

アジアの中でいま何が起きているかということ、以前は日本が輸出していた電気機械（最終財）はいまやほとんど中国に置き換えられつつあります。一般機械

についても同じような動向です。自動車はまだ中国は出てきていないので韓国車との勝負です。韓国車がどんどんアメリカなどにも出てきてシェアを伸ばし、日本のシェアが食われている。



講演する大山所長

ただ、世界各国共に新興国が成長してくるといのは時代の宿命であって、それ自身は止められない。東アジア諸国は次々と日本に追いついてきて、日本と同じような製品を作れるようになってきた。日本は、これまでと同じ製品を作っていたのでは、日本人の所得は東アジアの人たちと同じになってしまう。そうならないようにするには、東アジア諸国から追っかけられたらどんどん逃げていかなければいけない。産業を高度化していかなければいけないということです。

■世界、日本の構造問題

新興国の人口が増え、生活水準も上がっていく、ということは幾何級数的に食糧や資源が必要になっていくことを意味します。これまで穀物を食べていた新興国の人々が肉を食べようになれば食料需要は膨大に増える。また、あらゆるところで電気を使い、自動車にも乗りたいたい言えば、どんどんエネルギー資源が必要となる。消費の伸びに生産の伸びが間に合わなくなって需給バランスが崩れていってしまいます。

そもそも途上国はあまりエネルギー効率がいいわけではない。GDPが成長していくにしたがってエネルギーをかなり使ってしまう。その結果、いま起こっているように資源価格も食糧価格も上昇するという需給関係になっている。今後も世界的に食糧不足、資源不足が一段と深刻化していくとのトレンドにならざるをえない。となると、逆に言えば効率的なエネルギー使用がテーマになるはずで、そういう産業が今後の有望産業だということになります。

このように、需給バランスがタイトになってきているところに、ここ2~3年世界各国とも大規模な金融緩和を行ったため、世界的にお金があり余っていると、これが食料・資源価格に投機的に流入しているとの現象もあるようです。世界全体へのドルの供給量はこの2~3年の間に2倍以上に増えていますので、もしかすると、これから世界は大インフレが起るかもしれないということもリスクとして考えておく必要があります。

こうした食糧、エネルギー需給の問題に限らず、日

本の財政問題、年金問題、少子高齢化の問題、その他どれにしてもこのまま今のトレンドを伸ばしていくと辻褃が合わなくなるという問題が多数あります。すなわち、現在の制度、世界がこれまで通り続くことはあり得ないわけで、いつかどこかで何か大きな変革が生じざるを得ない状況にあります。

冒頭、今年は景気回復していくんですよというところで皆さんホッとされたかもしれないですが、申し訳ないんですがそれはちょっと甘い考えかもしれません。景気回復していくということはむしろ勝ち組と負け組と格差が広がっていくということです。例えば皆さんの会社で業績がよくなって全体で5%賃上げしようとなったとき、全従業員均等に5%賃上げはしないでしょ。据え置く人と、10%、15%上げる人とあって平均値で5%上げるのではないのでしょうか。同じことが世の中で起こるわけですね。景気回復というのは、日本経済「平均値」として何%か上がるわけですが、個々の企業でみるとゼロもしくはマイナスになる企業と、大きく伸びる企業とで大きく差が出ていくになります。

■フランスに学ぶ

フランスという国にどんなヒントがあるだろうかというお話をさせていただきます。私、去年岩手に来ましたが、どうもフランスで生活していた時とイメージが重なってしょうがないんですね。フランスでもパリにいと違うんですが、車で30分も走るともう牧草地帯で、地方にいくと田舎は農業だらけです。世界の中では米国に次ぐ第2の農産品輸出国です。いちばん有名なのはワインですが、これだって農業加工品です。フォアグラは鴨からつくった畜産品、香水は花びら、チーズだって牛乳からつくる。さらにいえばエルメスとかヴィトンも革製品、畜産品ですよ。

ブランドとはそもそもなんだろう。勘違いしていらっしゃる方が多くて、宣伝してアピールしてみんなの頭に入れればブランドなんだと思っただけ。フランス人の考え方は違うんですね。もともと品質のよいものがあって、お客さんはいい物があつたなあ、もう1回買いたいなと思っただけです。そのとき偽物もたくさんある。そこで、この前あなたが買ったものと同じものですよということを示すためにマークを付けて、消費者が区別しやすいようにしている。品質管理による製品差別化が基本です。

メイドインジャパンはなかなか壊れない、いいものだろうという信頼があつてこれまで来たという意味からするとブランドの正しい言葉の使い方だということになります。その品質に対して欲しいと言っただけだから価格競争に巻き込まれない。若干高くても買いますよというお客になってくれる。そういうブランド戦略をとっていくというのがフランスから学んだこ

との一つです。

それから、彼らの企業経営、国の経営もそうですが、メリハリを利かせた対応というのが特徴だと思います。ラテン系の人はいいい加減というイメージがあるかも知れませんが、実は彼らはメリハリがすごくしっかりしている。彼らはどうでもよいと思うところは手を抜くが、ここが重要というポイントはきちんと押さえている。例えばフランスは6割の電力を原子力発電に頼っていて、国中あちこちに原子力発電所があるのですが、今まで重大事故は一回も起こしていない。日本ではありましたね。日本は全てを完璧にやろうとマニュアルの中にいろいろなことが書いてある。その結果、何が肝心なのかわからなくなってしまう。フランス人はいいい加減な対応をしているようにみえるが、何が重要かをきちんと知っている。また、その分スピード感を持つことができるわけですね。

もう1つ、フランス人は相手のニーズを的確にとらえたアプローチが得意です。日本人女性はフランスに行くと、すぐフランス人に口説かれて恋に落ちてしまう。私自身の経験でも、向こうで知り合ったフランス人に招かれて彼の家に行ったら、「せっかく君が来てくれたのだから」と、高いマグナムのボトルをポンと開けられた。人の心をとらえるのが上手なんですね。フランスは隣国と陸続きで戦争で苦しめられて来た歴史があるので、他国の人たちとどう仲良くしていくかという交渉上手なところがもともとあります。ですから農業畜産国だけれどG8に入って世界をリードしている。彼らの中からも役に立つところがあると思いますので、参考にしていただいてこれからの激動期を乗り切っていただければと思います。

新会員も交え会員交流会

22年度第5回経営者懇談会は新年最初の開催ということで恒例の交流会がもたれ、講師の大山所長にも加わっていただき、74名が懇談した。

今年は東北経営者大会が本県で開催されることもあって会員増強が進められているが、交流会には新規入会の若手会員も参加、壇上で紹介されるとともに一人ひとり佐藤会長と握手を交わす場面もあった。



新規入会会員を迎えて会員交流会