

変革する日本経済と今後の企業経営のあり方

1. 景気の現状

○ 景気回復のメカニズム

- ・生産増→所得増→消費増→住宅底入れ。足許、非製造業の雇用も拡大。
- ・各種指標が2年振りの水準。

○ 秋口からの不透明感

- ・海外減速、円高、政策効果切れなど。
- ・景気拡大の裾野が広がる一方、上流の「生産」に異変。
- ・こうした先行き不透明感から、設備投資には慎重スタンス。

○ 足許の持直し機運

- ・12月短観は当初想定ほど悪くないし、生産も持直しの動き。
- ・株価も、景気回復期待を先取りする形で、持直し傾向。
- ・不透明感が払拭されるにつれ、再び景気回復軌道に復する可能性大。
 - 12月短観のポイント

講師：大山陽久（日本銀行盛岡事務所長）

昭和35年生まれ（60歳）、昭和57年 東京大学法学部卒・日本銀行入行

【主要略歴】

大蔵省経済理論研修、調査統計局エコノミスト（アジア、欧米、国内金融財政）
考査局 経営分析係長・国際金融グループ長、金融機構局企画役（業務維持取組み）
国際局 外国為替係長・総務係長・調査役、大蔵省財政金融研究所特別研究官
バリ事務所長、預金保険機構金融再生部総括次長、総務人事局組織管理担当総括

2. 変革する日本経済

○ リーマンショック後の日本の生産動向

- ・日本の製造業は、海外シフト傾向。これ以上は生産水準あがらない。
 - リーマンショックで半減、その後8割程度まで持直して頭打ち。

○ これまで（過去の円高局面）との違い

- ・技術（人、中古機械）が海外に流出している点で大きな違い。
 - 中国から人材派遣業者へ依頼。日本企業の人余り対応（1年契約）。
 - 中古機械の値段は1-2割、メンテ費込みで4割程度の値段。半導体などクリーンルームにあったものは、新品並みの品質。
- ・日本の産業競争力には、韓国ウォンの動向が重要。

○ 東アジア諸国の台頭

- ・産業高度化は、時代の宿命。
 - 新興国はどんどん発展している。各国が次々に追いついてくる。
 - 電気機械における、韓国製品との競合。
 - 中国のプレゼンスが急上昇中。
- ・東アジアと同じ物を作ったら、東アジア並みの所得になってしまう。
 - 価格競争に巻き込まれないようにするには？
- ・新興国の生活水準上昇は、世界的な食糧・資源不足をもたらす。

○ 世界・日本の構造問題

- ・世界的な食糧・資源不足と、国際流動性の大幅増加。
 - 国際商品市況の高騰、世界各国におけるバブル的状况
- ・日本の国債残高の膨張（財政赤字）
- ・日本の少子高齢化・人口減少（市場縮小の宿命）
 - 市場を東アジアに求めていかなくてはならないとの問題意識。
 - TPPの必要性議論
- ・日本・世界ともに激変の時代
 - 現在のトレンドを伸ばしていくと、中長期的に行き詰まるのは確実。
 - 北日本銀行佐藤頭取の年頭所感「日本に残された時間は5～7年」。

3. (フランスから学ぶ) 今後の企業経営のあり方

○ フランスと岩手の類似性

- ・岩手とフランスは、農業畜産県(国)という点では同じ。
 - 仏パリから少し郊外に出ると、農耕地が広がる農業国(のイメージ)。
 - 仏はEU最大の農業生産国、米国に次ぐ世界第二位の農産品輸出国。
- ・世界が憧れるフランス・ブランドの多くは農業畜産加工品。

フランスの代表的なブランド品とその原材料

ブランド品	素材
ワイン	ぶどう
シードル	りんご
フォアグラ	鴨
香水	花びら
チーズ	牛乳
エビアン、ペリエ	湧き水
エルメス、ヴィトン	皮革

- ・もともと、先端産業も多数存在
 - 武器、航空機(エアバス、コンコルド)、原子力発電所、TGV、医薬品

○ 「ブランド」とは何か

- ・良品質のものを識別するためのツール、品質管理による差別化が原点。
 - 例1: エルメス、ルイ・ヴィトン
 - 例2: 小岩井製品、アマタケ(食の安全の追求)
 - 例3: 日本製品自体が国際的にはブランド
- ・価格競争に巻き込まれないために必要なツール。

○ フランスから学ぶべきこと

- ・メリハリを利かせた対応。
 - 原子力発電所に重大事故なし。
 - 日本のように全てを完璧にやろうとすると、ポイントが見えなくなる。

- ・相手のニーズを的確に捉えたアプローチ(恋愛上手と同じ)。

— キーワードは「憧れ」?

- ・いい加減だが、スピード感。

- 「日本は商品開発までは先行するが、市場拡大局面で、スピードある意思決定する韓国企業に負けることが多い」。
- 岩手銀行頭取講演「この2~3年が企業の盛衰を決める分水嶺の時期」。

- ・フランス人は外交上手

- 農業畜産国なのに、G5の一員。
(参考) パリには3つの外交官車ナンバー(大使館、OECD、UNESCO)
- ユニークな発想力、調整力(国際機関のトップにはフランス人多い)。
- 陸続きの大陸諸国の一員(→侵略の歴史→外交の必要性)。
- リスクヘッジしながら、自己実現。

○ 今後の企業経営のポイント

- ・日本経済はこれから激動期。世界の構造変化をも踏まえつつ、これまでにない変化が助ける可能性。
 - 今後の景気回復局面では、勝ち組と負け組の明暗が一段と鮮明化?
- ・日本に残っていく産業と、自社の比較優位性の見極め。
 - 今後の日本の柱となっていく有望産業は何か(環境? バイオ?)。
 - 中長期的なトレンドには逆らえないことにも留意の要。

【事例研究】 ミシュラン社の新規分野への進出方法

「タイヤ」→「地図」→「旅行ガイド本」→「グルメ本」

- ・全国レベルの目線で企業戦略を考えていく必要
 - 新たなビジネスモデルを構築するには、東京とのパイプが重要。