

第42回 CIRAC定例講演会

これからの日本経済への処方箋

当財団では、経済情勢の見通しなど時宜に応じたテーマを選び、毎回多彩な講師をお迎えして中部社研定例講演会（2012年4月まではCIRAC定例講演会）を開催しております。今回は、2012年2月6日、名古屋市内において、株式会社NTTデータ経営研究所所長の齋藤精一郎氏をお迎えし、「これからの日本経済への処方箋」と題してご講演いただきました。以下は、その内容をまとめたものです。

（文責事務局）



2012年の日本経済がどうなるか、この問題を考えていくと必然的に、長い日本経済の停滞という言葉にまず行き着く。

1994年くらいから物価が上がらなくなった。1995年1月には阪神・淡路大震災があり、1997年4月に消費税が3%から5%に上がった後、日本経済はガクンと落ちて、1998年から物価がマイナス、いわゆるデフレとなり14~15年続いている。

日本経済の現状について7つのクエスチョンがある。①「失われた20年」といわれる日本の立ち位置をどう診断するのか。②なぜ十数年もの間デフレが続いているのか。③どうして日本企業は活力を失っているのか。④日本経済に危機が迫っているのか。⑤ユーロの問題をはじめ先行きが全く見えないなかで、日本経済が20年の閉塞を突破する方策はあるのか。⑥それには日本の企業にとって何が必要なのか。⑦輸出立国に代わる新しい経済立国モデルはあるのか。

どうなる？日本経済：診断と処方

2012年2月6日
株式会社NTTデータ経営研究所
所長 齋藤 精一郎



A 7つのQuestions

- Q1 日本経済の「立ち位置」をどう診断するか？
:「失われた20年(two lost decades)」
- Q2 なぜデフレが起こり、長引いているか？
:企業の雇用力・賃上力の低下
- Q3 なぜ日本企業は「活力」を失っているか？
:競争優位の崩壊と自信喪失
- Q4 では日本経済に「危機」が目前に迫っているか？
:5～10年の猶予
- Q5 「不確実性の時代」のもと閉塞突破に「方策」があるか？
:事業構造の立て直し
- Q6 突破を踏み出す「経営力」を日本企業が備えているか？
:M&Aなど企業再編、そして「転換の経営力」
- Q7 「輸出立国」に代わる、新たな経済立国モデルは何か？
:「両生型海外投資立国」と「自立型地域経済圏」

B 2012年・日本経済の主要課題

1. 日本の「五重苦」
 - (1) 二つの「海外リスク」
 - a. ユーロ危機
 - b. 新興経済の成長屈折
※欧州危機は資本流出および輸出減少を通じて新興経済に負の効果を及ぼす。
 - (2) 三つの「国内逆風」
 - c. 超円高の持続
※2011年時点の円相場の理論値(最高値)
79円75銭×0.99/1.37×1.45/1.11=75円22銭
 - d. 税負担の増大予想
※「増税に納得すること」と「増税を予見して消費抑制に走る」とは別。消費不況到来のリスク。
 - e. 政治の漂流化
2. 2012年の経済指標予測(筆者の推定)

	2012年(11年12月推定)	2011年(10年12月推定)
GDP(実質)	1%前後 (日銀推定2.0%)	1.5% (実績見直し-0.4%)
円・ドル相場	70円～85円	75円～85円
円・ユーロ	90円～110円	95円～115円
日経平均	7,000円～11,000円	8,500円～13,000円
3. 「日本危機」は本当か？
 - a. 国債利払いの負担(現在年間9～10兆円)
 - b. 家計貯蓄率(現在3.2%、米国4.0%、独11.5%)
 - c. 経常収支の赤字転落
 - d. 外国人の国債保有率(現在6%、米国47%、ギリシ+69%、伊51%、仏39%、英32%、独54%)
4. 不確実性時代の両義性
 - a. 意思決定と行動の「慎重化」- 停滞と変動リスク
 - b. 底流に変化トレンド(50年周期の技術波動説)- 新たな商機

Copyright © 2011 NTT DATA Institute of Management Consulting, Inc.

まず今年の世界経済についてお話しする。東日本大震災からの復興元年が始まり、東北地方を中心に建設業が大変な活況を呈している。

今年が辰年だが、日本経済が天空に舞い上がるとは考え難い。ただ、竜が天に上るときには天空が乱れる。この1～2年は乱気流がいろいろな所に出てくるだろう。その先触れかもしれないが、去年は大震災や大洪水があった。最近の決算を見ても、日本を代表する家電メーカーが非常に不調だ。BRICsなどの新興経済がこれだけ大きくなっている以上、普通の家電・鉄鋼・造船・製紙などはどんどん新興経済に代替される。日本を支えてきた重化学工業や高度な加工工業である電機産業などは、従来のモデルのままでは経営問題が頻発してくる。

そういう面で、新しいものが生まれるときに古いものが壊れていく「クリエイティブ・ディストラクション」が、昨年くらいから少しずつ始まっている。

自動車産業をみると、エコとか燃費効率といった面で新しい製品に生まれ変わりつつあり、21世紀型の産業として復活の道を歩み始めているが、競争力を持った企業がどんどん出てきている。ト

ヨタは表面的には輸出立国と言いつつ、実は海外投資に完全にシフトして新しい世界戦略を軌道に乗せている。

海外投資にはリスクもあるが、空洞化を恐れず、海外の拠点を確実につかむことが肝要だ。今の日本の技術であれば、海外でも十分ペイする。国内調達から、賃金の安い海外調達へ段階的に切替えるべきだ。産業構造がグローバルな次元で変化するなか、日本企業は大胆に海外へ出ていかなくては行けない。

このように先行きが見えなくなると悲観的になりがちだが、新しいものが生まれてくるプロセスだと思えば、むしろチャンス(商機)と考えて経営の大刷新に努めるべきだ。

今年、5つのリスクが日本に襲いかかって来つつある。そのうち2つは海外リスクだ。

1つ目の海外リスクはユーロ危機。失業率の高さや国債借換などでギリシャ経済が破たんすると、ポルトガル、スペイン、イタリアが破たんして、ユーロが崩壊してしまう。現在はドイツのメルケル首相とフランスのサルコジ大統領が他のユーロ圏の国を説得して、一時的には何とか決着させられると思われる。

しかし、ユーロ圏の問題はさらに2つある。1つは4月に実施されるフランスの大統領選挙でサルコジ氏ではなく社会党のオランド氏が大統領になる公算が非常に大きいことで、ヨーロッパの先行きが全く読めなくなることだ。

ユーロ圏のもう1つの問題は、1月30日にチェコとイギリスを除くEU25カ国が結んだ新財政条約で、年間赤字額の対GDP比率を0.5%にするというものだ。EU各国が税収の範囲内に歳出を抑えるということだが、財政均衡主義を行うとヨーロッパ経済が縮小してデフレに陥ってしまう。

今、韓国でも貿易収支が赤字だが、ヨーロッパ経済が振るわず、輸出が伸びないためだ。中国もアメリカも、最大の輸出先はEUだ。ヨーロッパの影響でアメリカと中国の経済が減速すると、日本経済はもろに影響を受ける。だから、ユーロは遠い話のようで、実は非常に密接に関わっている。

2つ目の海外リスクは、中国、ブラジル、インド、インドネシアといった新興経済の成長が、今年屈折する可能性が高いことだ。その理由は、欧州危機に起因する世界経済の問題と、新興経済の国内格差が行き過ぎていることだ。

あとの3つは国内のリスクだ。1つ目は、超円高の継続だ。ここで、円/ドル相場が最高値79円75銭/ドルとなった1995年4月からの日米の物価上昇率と生産性の上昇率から、2011年時点の円/ドル相場の理論値を導出すると75円22銭となり、現在の76~77円というレートは理論的には異常でないことになる。

なぜ76円を異常に高いと世間は見るのか。2000年代（2000~2009年）、リーマンショックの頃までは平均すると大体110円前後であり、110円に慣れてしまった。その100~110円前後に、輸出関連企業が採算点を合わせてきたのが間違いだった。

円のレートについて、もう1つ。マクドナルドのビッグマックが、日本では320円で、アメリカでは4.07ドル。これが購買力平価といって、為替レートの実勢を推定するには簡単で適切だといわれている。320円を4.07ドルで割ると約78円/ドルとなる。これをみると、世界中が今のレートは

当たり前だと思う。しかも、このレートでも貿易黒字を上げている。日本の企業や政府やエコノミストの感覚だけが、世界から取り残されてガラパゴス化している。

現在の水準（78円±5円）になるもう1つの理由は、投資マネーがユーロやドルから円に逃げてくるからだ。本当は中国の強い人民元に逃げるべきだが、人民元は自由に売り買いできないため、この影響を受けている。

2つ目の国内リスクは、税負担が増大する見込みであることだ。消費税を段階的に5%ずつ上げるという話になっているが、問題は、誰もが納得する筋書かということだ。しかし、納得することと自分の消費行動を変えることとは違う。消費税が10%になるのはやむを得ないが、実際に決まったらどうなるか。最初の駆け込み需要のあと、消費不況が翌年、翌々年あたりにやって来る。前回、消費税率がアップした当時と比べると、雇用や賃金状況が問題だ。賃金は20年前に戻っている。非正規社員の比率は、小泉首相の頃、労働者全体の二十数パーセントだったものがいまや35~36%になった。そういうときに消費税が上がったらどうなるか。消費行動を極度に抑え、消費不況が確実に日本全体をおおう。

3つ目の国内リスクは、政治の漂流化が久しいことだ。1990年代を、「失われた10年」と欧米から揶揄されて、日本人も90年代の経済停滞に気付いた。小泉首相が発した「自民党をぶっ壊す」というフレーズ、自民党を軸とする戦後体制を壊さなければ日本に展望が開かれないというメッセージに、国民は期待した。しかし、サブプライムのバブルとBRICsの新興経済の伸びを背景に、110円/ドルのレートで輸出が伸びただけで、本当の日本経済復活ではなかった。小泉首相が辞めた後、安倍首相、福田首相、そして麻生首相。リーマンショックで、またガクッと来た。そこで、国民は政権交代を選んだ。

2009年8月の総選挙で民主党政権になると、さらに混迷の度を増した。いったい日本はどこに向かっているのか、まったく分からないのが現状で

ある。

これが五重苦で、今年ものしかかってくる。ただし、復興元年で復興需要が出てくることが、プラス要因として働くと見込まれる。今年の実質成長率は、多くの民間機関や政府は2.2%、日銀は2.0%と言っている。私は、1%前後~1.5%、少し低めになると思う。

昨年末の株価は8,300~8,400円だった。今年は、下手をすると7,000円。ユーロなど不透明な問題があるからだ。うまく戻って11,000円と見込む。

そこで、日本経済は今、どういう地点に立っているのか。「two lost decades (失われた20年)」。株価を見ればわかる。1989年12月末、日経平均で38,915円、約39,000円であった。ところが株は1990年の年初から暴落して、今は8,800~8,900円。21年間で4分の1の水準に落ちてしまった。世界もそうならばいいが、アメリカは4.5倍。ドイツ、イギリス、フランスを見ても、3倍から4倍。日本だけが4分の1。名目GDPを見ると20年前も現在も約470兆円。給料袋が全く増えていない。1997年まで上がった給料がそれ以降減ってきて、平均的な給与所得者の給与が年収410~420万円くらいで、20年前と同じ水準まで落ちてしまった。

実質成長率を見ると、この20年間、日本は年の成長率が0.8%くらい。アメリカの成長率は2.6%。リーマンショック前と比べると、アメリカも日本もヨーロッパもこの4~5年で3%くらいしか伸びていない。中国はこの5年で約60%伸びている。ほかの新興経済は約50%。アメリカも日本もヨーロッパもおかしくなってしまった。

1997年の消費税2%アップで、その翌年から物価は下がっているため、13~14年間、日本はデフレに閉じこもっている。デフレが悪いのは言うまでもない。物価が下がると売上が減る。売上が減ると、コストが一定だと赤字になる。赤字を避けるために、人件費を中心にコストを下げる。いわゆるリストラをやる。賃金が上がらず、雇用も減る。そうすると購買力全体が減ってしまう。企業は売るために更に値段を下げざるをえない。そう

すると安売り競争が全国に広がる。値段を下げるから、売上はそんなに増えない。またリストラをやる。給料も減る。そうすると、また値下げが起こる。これがデフレスパイラルだ。

なぜデフレが13~14年間も続いているのか。デフレの原因には3つの説がある。1つは金融説、2つ目は人口説、3つ目は需給ギャップ説である。

金融説は、すべて日銀が悪い、お金を出し渋っているからだという説だ。常識で考えて、ゼロ金利をこれだけ長年続け、量的緩和をやり、これ以上お金を出してうまくいくのか。金融緩和の効果はなくはない、景気下支え効果はある。金融を引き締めるのは問題外だが、これ以上やっても、企業は力強くない。金融緩和は、短期的には確かに下支えになるが、中長期的にはその国の企業体質、経済体質を弱体化させてしまう。日本は14~15年も資金供給を十分にやっており、日銀が悪くてお金を出し渋っているという説はあたらない。

2つ目の説は、人口減少が原因というものだ。ここ14~15年を見ると、高齢化が徐々に進んでいるが、人口の減少は今後の問題であり、これまでの15年のデフレの原因ではなく、人口説も正しくない。

やはり需給ギャップが問題で、供給があるのに需要が増えない。だから値下げ競争になる。国内では売れないため、海外にどんどん出て行く。そうして供給も徐々に減ってきた。問題は、需要が増えないことだ。原因は企業に雇用する力・賃上げする体力がなくなってしまったからだ。

なぜ日本の企業は、賃金を上げたり雇用を増やす力がないのか。それは、1990年代に日本が世界に誇った競争優位が崩れてきたからだ。それをどう復活させるか。それが活力復活の基本だ。

日本は、このまま危機に埋没して、ギリシャのようになるのか。私は、本当の危機までに6~7年の時間的ゆとりがまだあると思っている。

日本は国債を世界で一番多く発行している。GDPの倍くらい発行しているが、外国人保有比率はわずか6.3%だ。アメリカ47%、ギリシャ70%、イタリア50%、フランス40%、ドイツ50%。

日本は異常に低い。日本人の預貯金で銀行が国債を買ったり、生命保険料で生命保険会社が国債を買っている。保険会社、銀行、郵政会社のすべてが、企業への貸出が伸びず、国債を買う。日本の個人の預貯金は約800兆円あり安定的だ。外国人の国債保有率がわずか6%だから、売りを浴びせられても大した影響はない。これが、ギリシャやポルトガルと違うところだ。売り浴びせの影響が限定的であれば、金利もそれほど高騰しないし、デフォルトにもならない。おそらく、今年中には保有率10%くらいになり、2~3年後でも15%~20%。まだ大丈夫だが、30%を超えるあたりから、少し考えなくてはいけないが、まだ6~7年の時間がある。

先般、貿易収支が31年ぶりに赤字といって騒がれたが、あれは、震災とサプライチェーンの問題、加えてタイの洪水問題があったからだ。しかし、日本の企業は競争力がなくなってきたことも無視できない。賃金の高い日本でテレビを作って輸出したら、高くついてしまう。サムスンやLGやハイアールが安く作ってしまう。日本から輸出できるわけがない。為替レートが1ドル100円に戻っても、一時的にほっとする程度で、おそらく2~3年しかもたない。日本の輸出はだんだん減ると思われる。造船も、普通の造船では韓国や中国に勝てない。10年くらい前に海外に出るべきだったが、ほとんど出ず、最近になってやっと海外進出に動き出している。とにかく行動力転換が遅い。アメリカでは、造船会社などほとんどない。

日本が欧米を追いかけていた立場が逆転して、今度は新興経済から追いかけている。彼らは学習が速い。技術移転はどんどん速くなっていく。しかも、一番の問題は直接投資だ。GMやフォルクスワーゲンなどが中国やインドネシアに進出して安い労働力で作るから、圧倒的な競争力を持ってしまう。中間層が増えてマーケットが大きくなれば、外国企業はどんどん新興国に行く。日本に残っている企業は、だんだんジリ貧になってしまう。

つまり、ますます人口が減少することを考える

と、企業が国内に残る理由はない。海外に行って儲ける。国内に残るのは、高度な製品のみだ。円高では、従来の製品の輸出が成り立たないからだ。海外企業と合併・提携・M&Aをやって、現地で地盤をつくる。現地で儲けたら、利益を日本へ持ってきて、海外の人が真似できない、素晴らしいものをつくる。その拠点として、中部地方が研究開発と高度製造業、中小企業と大企業の一大センターになれば、日本は十分にやっつけられる。新興経済と同じものを作り、円安になればいいという「円安願望型経営」は、基本的に問題がある。

そういう意味で、危機までには、まだ時間がある。ただし、5~6年すると日本の貯蓄率はどんどん落ちてくる。高齢社会になると65歳以上の人は現金収入がないため、今までに貯めたものを引き出していく。現在、日本の家計の貯蓄率は3.2%。一番いいときは70年代前半の23%だった。

日本は、あと3~4年で家計貯蓄がマイナスになる。貯金する人より、下ろす人が多くなる。若い人は貯金するゆとりがない。これで消費税が上がったら、さらに貯金するゆとりはなくなる。社会保障を国がみてくれるならいいが、それも今一つはっきりしない。

そして、経常収支も5~6年すると赤字になる。赤字になると、外国から借金しなければいけない。中国や台湾、シンガポールなどに国債を引き受けよう。こうなると、ギリシャ化が徐々に近づいてくる。日本の危機は目前には迫っていないが、5~6年のうちに日本の企業が復活して、日本が活力を取り戻さなければ、そういう時代がかならずやって来る。

では、この危機をどう突破したらいいか。現在は、まさに不確実性の時代であり、行動を起こしにくい。不確実性は、確かにわれわれの行動を躊躇させるが、よくみると、竜が舞い上がる兆候かもしれない。その兆候に向かって、企業は今までの事業構造を抜本的に変えればいい。日本の企業は、大企業から中小企業まで、業界を問わず、1990年代までの輸出立国型のモデルだった。今、

新しい時代に向けて、新しい事業構造を構築する以外にないのではないか。今までのやり方と違い、M&A、提携、ジョイントベンチャーといった経営の転換力が必要不可欠になってくる。今の日本の多くの企業の惨状を見ると、思い切って世代交代するなり新しい人材を投入しないと、なかなか難しい。

今、大きなトレンドが動いていることは、皆さんも気づいているのではないか。50年に一度、世界経済は、大きな技術革新を中心に波動を描いている。いちばん早い波動が1780年くらいの産業革命。それから50年後、1830年代にスティーブンソンの蒸気機関車が世界中に広がって鉄道の時代表をつくる。鉄道時代によって世界が広がり、新しいものができてくる。そして、1880年代には、エジソンがナイアガラに水力発電所を作り、電力のネットワークをつくった。その後、第二次世界大戦後、アメリカを中心にモータリゼーションが広がった。モータリゼーションによって、世の中は変わった。

1945年の50年後、1995年を境にIT時代になり、この潮流に乗って世界が変わった。そして、冷戦が終わっていたから、グローバリゼーションで世界中のマーケットがつながった。マーケットが広がると、新しい製品や新しいものの使い方やソフトウェアがどんどん開発されてくる。そうすると、新しい生産方法、新しい組織、新たな調達が必要になってくる。こういう形で起こってくるのがイノベーションだ。

イノベーションから、さらに創造的破壊、古いやり方、製品、つくり方にこだわったところは全部崩壊して、新しいものが出てくる。これがクリエイティブ・ディストラクションだ。実は、今起り始めているのは、クリエイティブ・ディストラクションである。

そのように見ると、今すぐでなく5~6年後をにらんで企業が元気になるには、儲ける場はアジアなどの新興経済だから、そこに足場をどんどん作る。既存の技術はそこで活用すれば十分に儲けられる。海外で儲けた収益を国内に持ってきて、中部地方を中心にした高度な産業立国をつくる。

これはもはや、輸出立国というより高度な製造業立国、そして、私は「両生型」と言っているが、海外と日本の両方に股をかけながら、国内には高度なマザー工場や研究開発拠点を置き、外国人や国内のいい人材をどんどん育成する。

それと、やはり地域の活性化が必要不可欠だ。企業はグローバルに足場を置きながら、国内と海外の両方に拠点を設けて繁栄する。そのためにも、国内の内需をどうするのか。内需の活性化には、自立的な地域経済圏の確立が欠かせない。ある一定の商圏、人口の規模が必要だ。世界に範を取ると、小粒だが非常に元気な国は、シンガポール、デンマーク、スイス。シンガポールは約450万人、デンマークは約550万人、スイスは約900万人。

そうすると、たとえば愛知県は岐阜県と合わせて約900万人。そこを一つの商圏として高度な製造業ベースの自立地域圏をつくといい。港も飛行場もあり、温泉や特産もある。東京と大阪の間で、地理的にもいい。少し足を延ばせば、三重県、和歌山県、奈良県といった、歴史的な資産の豊富などところがある。よく言われる道州制では大き過ぎて、「霞ヶ関」の小型版・中型版をつくり、ムダな官僚が出てくることになる。まとめりとして道州制はできても、経済的に実効性のある企業活動規模としては500~800万人、3つの県くらいがちょうど良い。特に地方では、小さなまちにある雑貨屋などを地域ごとに統合して500~700万人を相手にすれば、新しい企業形態ができてくる。

こういう形で、地域の企業は、500~700万人くらいの規模を商圏として戦略を考えていくと、5~10年すれば新しい動きが高まり、日本が復活してくるのではないか。2027年、リニアが開通し、東京と名古屋が約40分につながる。東京と名古屋地区を両端とした、新しい日本の活力の基盤ができてくる。今から少しずつ着手するといいいのではないか。

今年は景気には乱雲がわき、モヤが立ち込めているが、新しい時代が動き出す前兆はいたるところにある、ということで話を終えたい。

◆齋藤氏講演 終了