

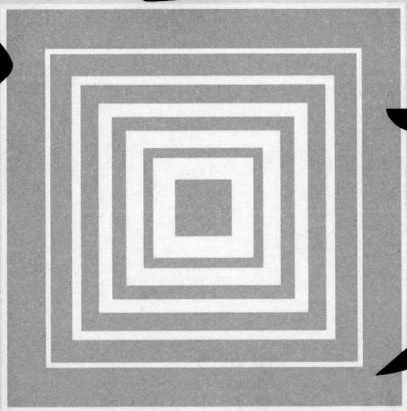
全予測 日本 1996



高橋貞巳 [監修]
三菱総合研究所 [著]

ダイヤモンド社

測本 針日 1996



高橋貞巳[監修]

三菱総合研究所[著]

ダイヤモンド社

全予測 日本 [1996]

1995年10月26日 初版発行

1995年11月 8 日 3 版発行

監修／高橋貞巳

著者／三菱総合研究所

©1995 Mitsubishi Research Institute

装丁／藤崎 登

印刷／松濤印刷

製本／川島製本所

発行所／ダイヤモンド社

〒100-60 東京都千代田区霞が関1-4-2

電話／03・3504・6403(編集) 03・3504・6517(販売) 振替口座／00190-6-25976

ISBN 4-478-23062-5

落丁・乱丁本はお取替えいたします

Printed in Japan

プロローグ 改革期の日本経済・企業

●日本・いま改革の時代

戦後五〇年を経て、日本はいま社会も企業も大きな変革の時期を迎えている。それは戦後ひたすら走り続けた軌跡の回顧であると同時に、新しい道の開拓でもある。革新に対する喜び、期待と同時に、不安も大きい。一九九〇年代の日本は、まさに新しい生みの苦しみを味わっているのである。つまりわれわれは、現在の経済状況を景気サイクルの不況局面としてとらえるよりも、日本社会の構造改革期と解したい。

それではこうした変革をもたらした因子は何か。第一は国際経済システムの変革、すなわちパックス・アメリカナの崩壊である。変動相場制が本当に効果を発揮し始めたのは、八五年のプラザ合意以降である。

変動相場制とは、世界各国の経済発展をバラバラにしようとする「強者制裁・弱者救済」のシステムである。かつては自由貿易の下で大きな国際的成長格差が生じた場合、ガリバー国・米国が弱者に対して、資金・技術援助から、軍事的サポートまで行なうことで、世界経済のバランスを維持しようとした。しかし巨人・米国経済のパワーダウン、そして世界経済全体のスケールアップは、一国経済でバランスを維持する方式を不可能にし、システムそのものが自動安定機能を備えるかたちに変わったのである。

それゆえ、合理化だけでは円高に対応できない。合理化によって輸出が増え、貿易黒字が増えれば、また次の円高が待っている。円高を防ぐには、対外収支をバランスさせるしかない。先行き日本の対外黒字が減少する見通しが立ってはいじめ、円高が止まるのである。

おそらく日本経済としては、対外バランスの黒字を国内総生産（GDP）の一定比率に抑える（九六年目標は経常収支一〇〇〇億ドル以下）政策運営が必要であらう。企業サイドでは、

①仕入れから販売までの合理化（リエンジニアリング）

②国内供給拠点を「作る」ことより、「創る」ことへの改革

③海外拠点の充実と経営の現地化
という新しい戦略展開が必要であらう。

第二はアジア工業国の急成長である。

日本企業の変革が要求されている

旧日本社会	項 目	新日本社会
活力ある企業づくり —— 企業中心社会 ——	社会運営の基本	ゆとりとふれあいの社会づくり —— 人間中心社会 ——
「良いものをいかに安く作るか」	企業アクション	「ユニークなモノ・サービスを提供して 社会に対して個性ある貢献をしよう」
企業売上・収益の最大化	具 体 的 目 標	利益・社会貢献、従業員・株主貢献の バランス化
コスト競争力の連続的強化	戦 略 パ ワ ー	ユニーク技術力の強化
画一型、集団パワー —— ピラミッド型 ——	組 織 特 性	個性型、創造力発揮型 —— フラット型 ——
「大きなことは良いこと」 —— 量産量販志向 ——	企 業 形 態	「ユニークなことは良いこと」 —— 小集団経営とグループ経営の併用 ——
「みんな仲良く頑張ろう」 —— 平等感重視 ——	人 材 評 価	「創造力・挑戦力・成果」の重視 —— 公正感重視 ——
作る	キ ー ワ ー ド	創る

三菱総合研究所作成

欧米諸国は今後衰退ゾーンとしてブ
ロック化を強める。成長パワーはアジ
アに集中する。市場成長性の高さにと
もに、高い生産力をつけてくる。しか
も高成長ゆえに、労働生産性の上昇テ
ンポは速く、成長始動期ゆえに賃金水
準は低い。

人件費をコストという視点からみる
と、日本人一人に対して、

韓国、台湾 約三人

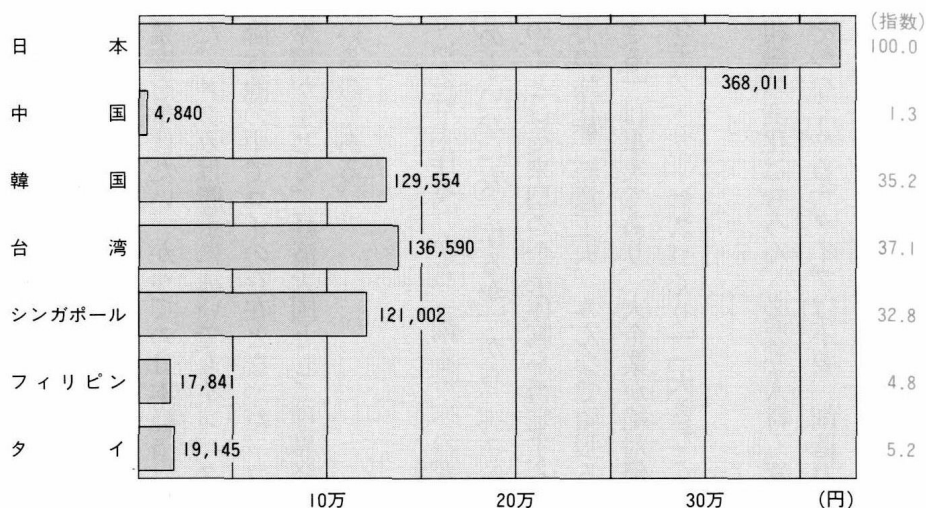
タイ、フィリピン 約二〇人

中国 約七人

の人件費とマッチする。

これはもはや合理化の範囲を超えて
いる。つまり日本国内では、親企業や
ユーザーから、「価格はこれ、品質は
これ、納期はいつまで」と指示され、
忠実にフォローするタイプでは今後は
やっていけない。このタイプはほとん
どアジア諸国に代替されてしまうとみ

日本とアジア諸国の賃金水準の格差



注：韓国、台湾は92年、日本、シンガポール、中国は91年、タイは90年、フィリピンは87年の数字
資料：日本銀行「1992年版 外国経済統計年報」

られる。

第三の因子は、市場ニーズの多様化・個性化である。「隣の人の着ているブルゾンには俺は着ない」という市場には、量産による「良いもので安いもの」は見向きもされない。

第四に、日本経済の国際的ポジションの重要度を挙げたい。かつての日本経済は、世界経済という池の中の「メダカ」的存在であった。メダカは勝手に泳いでもインパクトはほとんどない。しかし日本経済は、八〇年代以降は池の中でコイの存在となった。コイがメダカのようなアクションをとつていては当然摩擦が生じる。経済大国として世界経済の安定的拡大に寄与する新しい行動が要求されているのである。

それでは新しい経済行動とは何か。一言でいえば「作る」から「創る」への変革である。つまり、これまで追求してきた「良いものをいかに安く作るか」から、「ユニークなモノ・サービスづくり」への変革である。このことは従来型の企業体制を否定する。

「良いものを安く」は、限りなきコスト競争力の強化、総意工夫、みんなで頑張ることが必要であった。また「たくさん作れば安くできる」は事実であり、大企業が絶対優位のシステムであった。しかしもはや「ユニークなモノ・サービスづくり」「大きなことは有利」の時代は終わった。

集団主義や画一化が否定されたとすれば、組織の変化はむろん、必要な人材も変わってくる。つまり従来のように「言われたことをそつなくやる」タイプは不要、創造力・挑戦力・成果を出すタイプこそ必要となり、当然、平等感よりも、能力・成果に見合う公正感こそ重視される。

このように、「作る」ことから「創る」ことへの変身は、商品コンセプトばかりでなく、マネジメントすべてに改革を要求してきているのである。

●過少消費と政策運営

九四年から、景気はきわめて緩やかながら、回復路線に乗ってきた。九五年度は四年ぶりに設備投資が復活、回復テンポも加速化が期待されていた。

しかし九五年五月頃より、景気は失速ぎみで、景気逆戻りの動きが出てきた。発端は、円高によって、企業が一層の合理化を強いられ、雇用不安が再燃したことであった。

雇用指標の代表データは、「有効求人倍率」だが、これは九五年五月から再び悪化し、同七月には〇・六一倍にまで低下している。雇用指標のうち、先行指標といえる残業時間、パートの求人倍率ともに同時期から悪化に向かっている。雇用データの悪化は、民間消費の低迷を呼ぶ。九五年度に入って、住宅の伸びがマイナスとなったが、これはほぼ予想通りである。理由は以下の点にある。

①九三年から急激に供給力が増え、やや過剰感が出ている

②金利先高感が出ていることと、収入面での先行き不安感から、住宅ローンの圧迫度が大きい

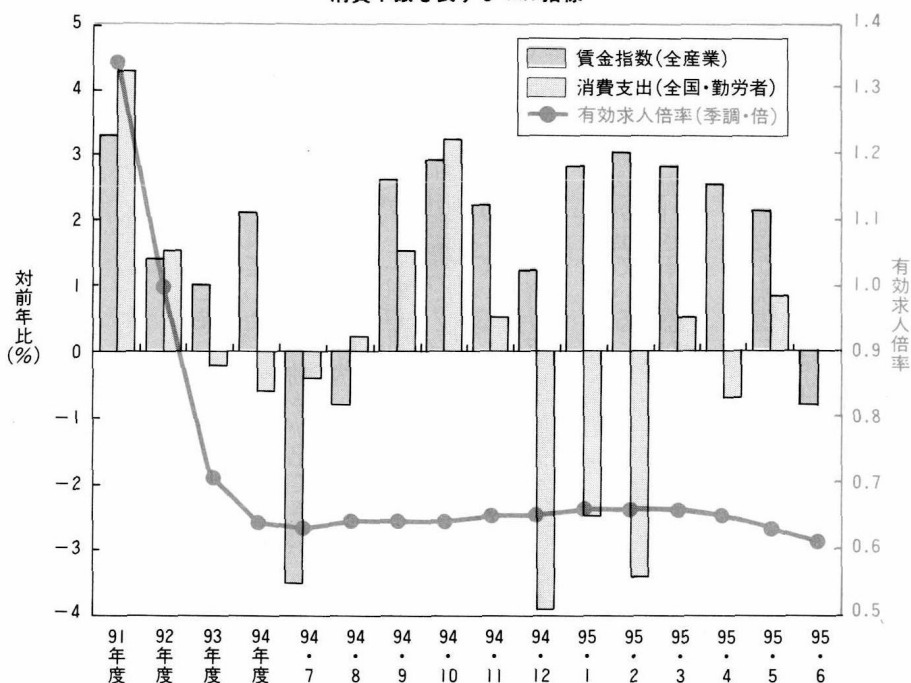
③地価、住宅価格の値下がりが続ぎ、買い替え需要が実現できない

こうした住宅投資ダウンを、強力三番バッター・設備投資の登場でカバーする。これが九五年度の景気のシナリオであった。しかしその前に、下支えを果たすべき民間消費が崩れてしまったのは、とても景気回復は難しい。

ポイントは、クルマの国内市場である。日用品・雑貨、衣料、食品などは景気に左右されず安定的だ。やはり耐久消費財がもつとも影響を受ける。このうち電子まわりは心配いらない。カーナビゲータ、携帯電話は商品開発力で高い需要の伸びが期待でき、パソコンはネットワーク・ブームで爆発している。今後マルチメディアがらみのハード、ソフト、サービスが急成長する。とくに主力が官庁、企業、家計の三部門で成長するので相乗効果も大きい。電子まわりの民間消費は期待できる。

クルマについていえば、新車登録台数は九四年半ばに、

消費不振を表す3つの指標



三菱総合研究所作成

実質三年ぶりで前年比プラスに転じた。しかし雇用不安が再燃してきた九五年度は、再び伸び悩み、九五年四月にはほぼ一〇カ月ぶりで前年同月比マイナス。五、六月と回復したが、七月は微増。今後の動向が景気逆戻りか、再浮上かを示すシンボルである。

クルマ需要を堅調にする条件はある。買い替え需要は強く、クルマの商品開発力、価格魅力度も大きくなっている。ただし雇用不安が深刻化すれば、クルマ需要は一挙に冷え込む。この意味で、雇用変化↓クルマ需要がもつとも注目される。

九〇年代に入って資産バブルの崩壊から始まった長期不況は、明らかに過剰設備不況であった。バブル期には、各企業とも史上最高の営業利益、加えて時価発行による資金調達などから、豊富なカネをヒト、モノに投資した。そもそも日本企業の投資行動は、「もうかつたら投資をする」という利潤原理型が多い。自動車産業などが九〇年度史上最高の国内市場を獲得した年に、最大の生産・販売拡大投資、過剰設備を行なったことは当然である。

加えて将来の若手労働力不足を先取りしようと、大量の採用に走った。量の拡大、初任給上昇により、人件費は一挙に膨れ上がった。人件費、資本費の急増は、企業の損益分岐点を一挙に引き上げたのである。

これを解消するためには、規制緩和による競争条件の整備を前提に、自助努力によって過剰設備をカットしたり、自ら新市場開発を行なうしかない。まさに企業リストラこそ王道ということで、九一―九四年と厳しい企業努力を続け、やっと需給バランスが解消し、九五年から新市場対応の設備投資が景気拡大の主導力となるはずであった。

しかし今度は、雇用不安から消費が落ち込み始めた。過剰設備期から、過少消費期に変

わりつつある。当然、政策展開は異なる。

過少消費を阻止するためには、有効需要の喚起策が必要である。古典的ではあるが、やはり公共投資の積み増しが欲しい。第二次補正予算で四兆円の公共投資（真水分）、九六年度予算でも、第三の社会資本（注）を先取りした新公共投資が必要であらう。とくに乗数効果が大きい情報・通信インフラの整備は欠かせない。

同時に二つの構造政策が必要である。第一は雇用創造、いま日本社会は大きな産業構造の改革期に直面している。これまでの主役産業であった自動車や家電、関連する素材業の成長力は大幅に鈍化し、既存産業の雇用吸収力は低下せざるをえない。

しかし新しい産業の台頭は十分に可能である。われわれの推計では、

「情報・通信」

「アミューズメント」

「健康・医療」

「住宅・環境保全」

「各種の新サービス」

の市場スケールの大きさ、スピードの速さは期待できる。

問題は労働力のスムーズな産業間移動であらう。もともと大きな労働力シフトは、流通業→アミューズメントだが、これは企業内訓練や自主研修で十分対応できる。問題は製造業間の労働力移動、製造・営業・業務のいずれも専門性を必要とするので、政策レベルから個人研修レベルまでシステムとしての職業移動体制づくりが必要であらう。

第二は不良債権の処理で、それに伴う金融業界の競争原理導入である。いま日本経済の

注：第一は産業立国（1945～80年）。具体的には、道路、港湾、鉄道など
第二は生活大国（80～95年）。キーは住宅、環境など
第三は人間重視（95年～）。キーは情報・通信、ヒト交流（空港など）

不安定性を作り出しているのは「モノ社会」ではなく「カネ社会」なのだ。この問題にはつきりした方向性を示さないと短期の景気回復も厳しい。

このためには二つの前提条件を満たす必要がある。一つは金融機関の情報開示、すなわち銀行選びを消費者がするという大前提である。もう一つは経営責任の明確化である。公的資金の導入が避けられない以上、これがあつてはじめて国民の合意が得られる。

そのうえで、大手金融機関は自助努力による業界再編を行なうべきである。すでに企業間格差は大きく、このままでは健全な競争原理が働く環境にはない。東京・三菱に続く都市銀行同士の大型合併に注目したい。

中小金融機関の立て直しには、行政の知恵（アタマ）とカネが必要である。業界再編の方向性を明確にしたうえで、公的資金介入を行ない、金融業全体のアクを抜きたい。

日本経済はいまタイミングの良い景気対策と、方向性を明確化した二つの構造政策（雇用創造と金融業界再編）を強く要求している。いまこそ政治の出番である。

●始まった産業主役の交代

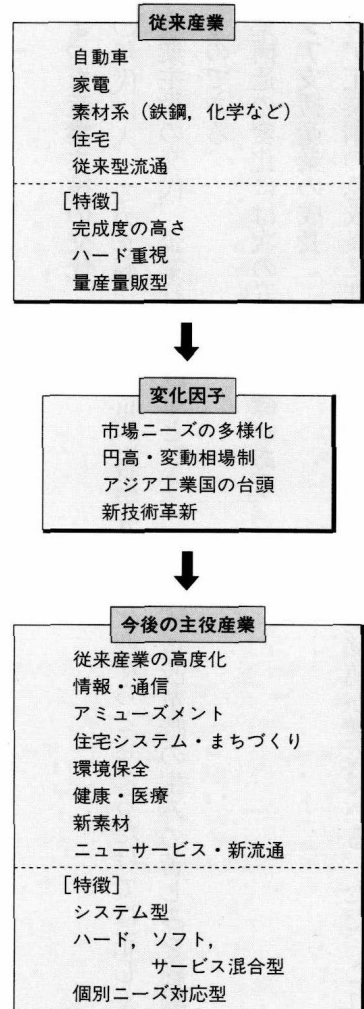
九〇年代に入つての長期不況は、単に景気サイクル面からとらえるだけでは正しくない。産業主役の交代、企業行動の改革という、いわば構造改革時の生みの苦しみを経験しているのである。

産業構造の変化には次の五つの特徴がある。

(1) アジア支援産業の成長

アジア工業国の急成長に伴い、アジアへの国際的産業移植が進んでいる。ただ、これに

産業主役の交代



三菱総合研究所作成

よって国内産業が空洞化しているケースはきわめて少ない。

つまり国内生産拠点はより高度化し、アジアの新生産拠点は汎用品を生産、相互をネットワークで結ぶ。日本から高度部品をアジア拠点に持っていく、ここで完成品にして輸出する。動態的水平分業体制ができ上がっているのである。アジア工業が好調になると、日本の製造業も活発化するパターンができ上がりがつつある。具体的産業としては一般機械、電子、自動車と、機械系でこの仕組みができ上がっている。

(2) 量産量販型産業の成長限界

自動車、家電といったかつての主役産業は、国内市場はある程度確保できても、国内産業としては成長限界にきている。これは、

① 変動相場制の実効

② アジア工業国の急成長

③市場ニーズの多様化

④国内市場の成熟化

により、量産量販主義が通じなくなったためである。

電子まわりの好調さは、

①新しい市場発掘と拡大の努力（カーナビゲーション・システム、携帯電話など）

②単品型からネットワーク型へのシフト（サービス、ソフト、ハードの組み合わせ）

③市場ニーズの商品開発への組み入れ

と大きく産業体質を変革させたことによるもので、今後は単品がイメージできる産業は日本で主役にとどまることは難しくなったといえよう。

(3)商品開発力が産業を支える

電子、精密、食品、ファッションの健闘が目立つ。これは、「市場ニーズを先取りしたユニーク商品の開発、タイミングの良い販売戦略」にある。毎年のヒット商品ランキングをみても、食品、ファッション、精密機器といった市場成熟度の高い商品が数多く入っている。成熟市場を商品開発力で掘り起こす企業のしたたかさを感じることができる。

商品開発力によって産業・企業成長を持続させるためには、以下のようなきめの細かい戦略を展開し、質的拡大を図ることが必要である。

①戦略ユーザーの抽出——どこターゲットを改めるか

②ユーザー・ウォッチとその変化の先取り——顧客情報システムの有効活用

③ニーズを先取りした商品開発力の持続——市場と商品開発のドッキング

④価格戦略を含めた販売戦略の独自性

個別産業に永遠の成長を期待することは不可能だが、事業・商品開発を連続的に行なうことで、成熟産業内でも成長企業として生き続けることは十分可能なのである。

(4) 小売業態は収れん化か

専門ディスカウンター、カテゴリー・キラー、パワーセンターと、新しい小売業態が出ているが、「低価格」のみを追求する業態はそろそろ頭打ちとみたい。これは、

①消費者の価格感変化——自分の気に入ったものを買う

②主要商品の需給ギャップの解消方向——生産過剰解消へ

③専門DS（ディスカウントストア）のパワーダウン——一部業種を除いて多店舗化の限界

④輸入比率の適正化（一部商品を除く）——円高もピークアウトか
という理由による。

小売業態の今後については、以下の三つに収れんするとみたい。

〈主役1〉コンビニエンスストア

「売れないものは置かない」システム。ヤングにマーケットを絞り込み

〈主役2〉専門DS↓無店舗販売

現在の主役、専門DSは、ネットワーク化が進めば、無店舗販売にシフトか

〈主役3〉人間を活用する小売り

たとえば、百貨店なども、ユーザー情報をきちんととらえたうえで、コミュニケーションを重視した業態に変わっていく。

(5) 新しい成長産業の台頭

変動相場制によって、輸出主役の産業は成長が難しい。今後の成長分野は、国内市場の質的拡大にマッチした分野といえよう。

成長分野は図のように考えられる。

●求められる企業変革と挑戦

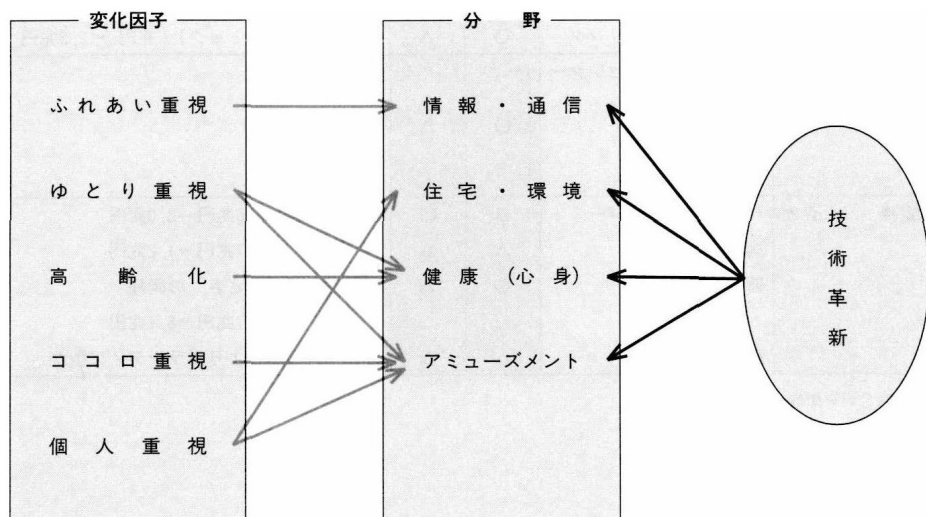
日本経済をとりまく環境には不安定要素も多く、景気先行きにも不安がある。しかし企業は、これまでのようなリストラといった守りの経営に終始することから、これからは新しい二つの変化に積極的に対応していくことが必要ではあるまいか。

第一は産業主役の交代に対する認識である。

しかも新しい産業は、情報・通信にその典型がみられるように、

① ハード、ソフト、サービスがシステムとしてからみ合う複合型主商品

新しい成長産業分野



三菱総合研究所作成

今後の成長市場

分野	産業・市場	スケール	成長性	スケールと課題 (現在→2000年)
情報・通信	携帯型情報端末	△	○	(PDA) 93年 213万台 2000年 3,200万台
	CATV	○	△	// 740万台 // 1,300万台
	バーチャル・リアリティ	○	○	ゲームソフト, 営業, 設計, 教育 (応用がポイント)
	光ファイバー	○	○	(整備で50兆円) (年間10~12兆円)
ココロ重視	リラクゼーション	△	△	精神の豊かさ
	感性	△	△	芸術・文化 (6,000億円→1兆円)
	新・教育	○	△	生涯教育, 学習 (どう制度が変わるか)
	宗教・哲学	△	○	宗教から哲学へ (含むお葬式ビジネス)
	ふれあい	—	—	まちづくりから友人とのつき合い
住宅・環境	地方都市の戸建て住宅	△	○	“ふれあい”重視
	リサイクル	△	△	自動車, プラスチックがポイント
	産業廃棄物	△	△	リサイクル可能な商品設計 (6兆円市場か)
	住宅エンジニアリング	○	△	(4,500万戸のストック) 7兆円→12.5兆円
アミューズメント	マルチ・ゲームセンター	}	○	18兆円→26兆円
	自己演出型			
	チームゲーム型			
	新型・海外旅行			
健康・バイオ	バイオテクノロジー	△	○	食品, 医薬 0.6兆円→3.0兆円
	病院代行	△	△	「在宅医療」 0.7兆円→1.2兆円
	新・くすり	○	△	“難病対応” “もどき” の両極 5.7兆円→8.1兆円
	高齢者ケア	△	△	ビジネスというよりボランティア型か

三菱総合研究所作成