

1992年の日本と世界はこうなる

佐藤公久

三菱総合研究所取締役

READING INTO THE FUTURE
JAPAN AND THE WORLD IN 1992

未来予測 の技術

目次

1. 序言

- 1.1 序言
- 1.2 序言
- 1.3 序言
- 1.4 序言
- 1.5 序言
- 1.6 序言
- 1.7 序言
- 1.8 序言
- 1.9 序言
- 1.10 序言

2. 序言

- 2.1 序言
- 2.2 序言
- 2.3 序言
- 2.4 序言
- 2.5 序言
- 2.6 序言
- 2.7 序言
- 2.8 序言
- 2.9 序言
- 2.10 序言

3. 序言

- 3.1 序言
- 3.2 序言
- 3.3 序言
- 3.4 序言
- 3.5 序言
- 3.6 序言
- 3.7 序言
- 3.8 序言
- 3.9 序言
- 3.10 序言

4. 序言

- 4.1 序言
- 4.2 序言
- 4.3 序言
- 4.4 序言
- 4.5 序言
- 4.6 序言
- 4.7 序言
- 4.8 序言
- 4.9 序言
- 4.10 序言

5. 序言

- 5.1 序言
- 5.2 序言
- 5.3 序言
- 5.4 序言
- 5.5 序言
- 5.6 序言
- 5.7 序言
- 5.8 序言
- 5.9 序言
- 5.10 序言

6. 序言

- 6.1 序言
- 6.2 序言
- 6.3 序言
- 6.4 序言
- 6.5 序言
- 6.6 序言
- 6.7 序言
- 6.8 序言
- 6.9 序言
- 6.10 序言

7. 序言

- 7.1 序言
- 7.2 序言
- 7.3 序言
- 7.4 序言
- 7.5 序言
- 7.6 序言
- 7.7 序言
- 7.8 序言
- 7.9 序言
- 7.10 序言

8. 序言

- 8.1 序言
- 8.2 序言
- 8.3 序言
- 8.4 序言
- 8.5 序言
- 8.6 序言
- 8.7 序言
- 8.8 序言
- 8.9 序言
- 8.10 序言

9. 序言

- 9.1 序言
- 9.2 序言
- 9.3 序言
- 9.4 序言
- 9.5 序言
- 9.6 序言
- 9.7 序言
- 9.8 序言
- 9.9 序言
- 9.10 序言

PHP研究所

〒100 東京都千代田区千代田 1-1-1

TEL: 03-5561-1111 FAX: 03-5561-1112

URL: http://www.php.co.jp

000
C 6
596



1992年の日本と世界はこうなる

READING INTO THE FUTURE
JAPAN AND THE WORLD IN 1992

佐藤公久

三菱総合研究所取締役

未来予測 の技術

1992年の日本と世界はこうなる

佐藤公久

未来予測 の技術

未来予測の技術

1990, 2, 1-8.

〈著者略歴〉

佐藤 公久 (さとう きみひさ)

昭和12年生まれ。千葉県出身。34年早稲田大学政治経済学部卒。現在三菱総合研究所取締役社会システム部門長。専攻：日本経済論、経済政策論。主著に『90年代を読む15の新視点』（PHP研究所）、『日本経済の問題点を整理する』（日本実業出版社）、『企業変身の時代』（銀行時評社）、『日本の再構築』（日本文芸社）、『産業は変わる 企業を変えよ』（時事通信社）など多数ある。

未来予測の技術

——1992年の日本と世界はこうなる

1988年12月30日

第1版第1刷発行

著者 佐藤 公久
発行者 江口 克彦
発行所 P H P 研究所
東京事務所 03-239-6221
〒102 千代田区三番町3番地10
京都本部 075-681-4431
〒601 京都市南区西九条北ノ内町11
印刷所 株式会社 精興社
製本所 株式会社 大進堂

©Kimihiisa Sato 1988 Printed in Japan

落丁・乱丁本の場合はお取り替えいたします。

ISBN4-569-22394-X

はじめに

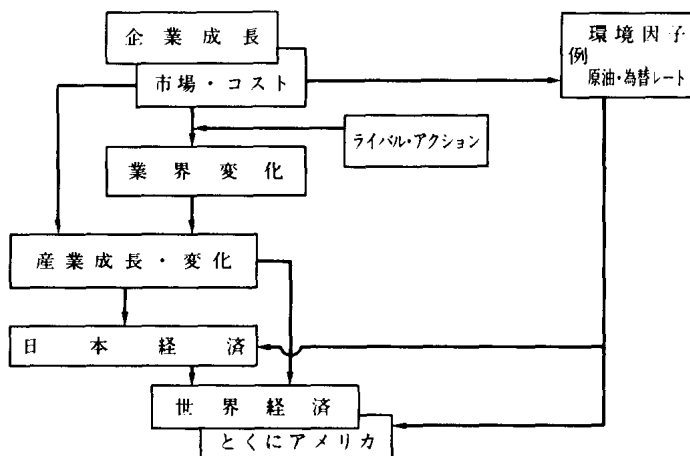
重視したい経済・経営の相互依存性

不確定要素が強まる現代社会においては、先を見通す力——先見力こそ、経営トップそしてビジネスマンにとって最大の資源である。しかもこの先見力は、単なる経験から得たカンではない。変化する生きた現実の経済から実証的に得られたフレーム・ワークを持ち、そこにいくつかの条件を加えて、自らのアタマで構築する予測フレームとその実用術こそ必要である。何千といふ経済評論家の意見を鵜呑みにしたのでは、正しい予測値を作り出すことはできない。

予測術を体得する第一のポイントは、単なる経済予測といった根無し草型の予測を行うのではなくて、企業環境予測といった自社、自分の視点からの予測を行うことである。本當に知りたいことは、一九九二年のアメリカの金利ではあるまい。アメリカ経済、金利の動きが日本経済、産業の動きを通して、どう自社もしくは自分の生活にインパクトを与えるかが知りたいのだ。このため、企業↓業界↓産業↓日本経済という連関性をもって予測することが大切である。予測フレームは当然、逆に世界経済↓日本経済↓産業↓自社という形で構築される(「図1」参照)。

第二のポイントは、経済データの相互依存性を重視することである。経済予測の中には円レート、貿易収支、原油価格がバラバラに予測されて、予測の一貫性がみられないケースもしばしば

〔図1〕 環境変化の捉え方



ある。基本的には原油価格が上昇するとみれば、日本の貿易収支は悪化し、円相場は弱含みになるといふ予測結果でなければならない。これと異なる結果を出す場合には、例えば原油価格上昇は世界経済が活況という需要圧力からもたらされたもので、日本の輸出が増加し、貿易収支は黒字で、円レートは上昇するというビジョンを明示する必要がある。

経済データには経済理論に従った相互依存型の動きがある。最近の経済書の広告に「一九九〇年代は、円レートが高騰し、日本の輸出がストップ、日本は赤字国に転落する」という記事があったが、これは現代経済フレームを全く理解していない見方である。変動相場制は原則的には「各国の経済・貿易バランスを為替レートの調整によって維持する」システムだ。円レートが高くなって、日本の輸出がむずかしくなる兆しが出ると円レートは反転し、円安に向かう。円安となれば日本の輸出は再び増加す

る。円高が限りなく続くのは、日本の輸出が限りなく伸びている場合だけである。

このような自動制御機能を持つのが、物価、金利、為替レート、そしてやや性格は異なるが資金で、いずれも需給の調整機能を有している。この調整機能が働くことを無視しては資本主義社会の予測フレームは無価値なものだ。経済フレームのこうした相互依存性をよく見きわめる必要がある。

第三のポイントは戦略変数を設定し、その動きから全体のフレームを捉えることだ。経済データの相互依存性を正直に把握していたのでは、いくら大型コンピュータをまわしても予測値が得られない。予測期間という時間概念を重視したうえで戦略変数の把握と予測が重要である。

例えば日本のインフレを一九八九―九二年で考えるならば、戦略変数は原油価格と円レートであろう。国内要因では賃金上昇率はモダレートな動きが予測され、国内需給は設備投資の好調で、逼迫感が生じそうもない。インフレが生じるとすれば、海外要因、とくに代替財の少ない原油価格がポイントとなるとみたい。

本論では以上の三点を重視して、自らの予測術を構築できるノウハウを提供するつもりである。評論家の意見は参考になるし、調査機関の経済予測も重要な資料である。しかしすべての予測値を平均しても、正確な予測値が得られるわけではない。自社の意思決定を行うのと同じように、独自のフレームの下に、自らの予測を行うことこそ、現代経営者、ビジネスマンの条件である。

本論では筆者の理論フレームの下で戦略ポイントを設定し、一九九二年までの企業環境予測——経済・産業・技術——を行い、その環境変化に対応して、どう日本企業の経営が変わっていくかを展望してみた。ぜひ読者自身のフレーム・チェックと戦略ポイントを設定し、毎年そして中期予測を行っていただきたい。

本書が今後の予測フレームづくりの参考になれば幸いである。資料その他のアドバイスをくださった各業界の皆様には深く謝意を表します。

一九八八年十二月

佐藤公久

目次

はじめに——重視したい経済・経営の相互依存性

第一章

1992年の——

日本経済はこう変わる

——21世紀に生き残る戦略の実現

I・予測技術

編

1 経済予測のトータル・フレーム 17

覚えたい日本経済のフレーム

重要資料の「日銀短観」

在庫変化に注意せよ

経済成長率こそ景気尺度

国民総支出 π Σ(企業売上+原材料購入額)

経済予測の見方・考え方

2 消費、住宅、設備投資の予測術 27

民間消費の決定要因とは

賃金上昇率は何で決まるか

住宅投資の予測術

設備投資の決定要因が変わった

3 物価・金利・株価の予測術 34

物価予測はどう行われるか

金利の動きに注目しよう

株価の予測は可能か

II・予測結果 編

1 完成した日本経済の内需シフト 43

成長パターンが変わった

消費はイン・ドア型からアウト・ドア型へ

2 設備投資の動きをどうみるか 49

内需シフトの締めくくり役

投資の活力とこわさ

一九九二年までの設備投資はどう動く

設備投資は高水準安定か

第二章

1992年の

世界経済はこう変わる

新・国際経済システムの構築

I・予測技術——編

1 戦略因子抽出のためのデータ 83

世界経済の動きをみる戦略因子とは

物価は原油とロイター商品相場

アメリカ経済の戦略指標

政治・軍事の動きにも注目せよ

3 “輸出”は主役の座を降りたか 64

対外均衡の回復

円高は続くか

一九九二年の輸出はこうなる

4 一九九二年までの景気パターンをどうみるか 74

民間内需は安定拡大

四%成長は可能か

II・予測結果——編

1 アメリカの復活はない 94

対外赤字は解消しない

なぜアメリカは弱くなったか

二兎追い政策は失敗する

調整インフレの終着駅

一九九二年までのアメリカ経済

2 原油価格はどう動くか 106

増産競争で価格低迷

一〇ドル割れから中期回復へ

原油価格不安定のインパクト

3 経済のブロック化と累積債務問題 111

EC統合と経済のブロック化

アジアNIEESパワーはいつまで続くか

累積債務は世界経済のカンとなるか

どう変わる世界経済のパワー・ロケーション

4 新「世界経済・通貨体制」は誕生するか

i 新・通貨体制誕生のシナリオ

第三章

1992年の――

日本産業はこう変わる

――産業構造変革の流れを読む

I・予測技術 編

1 産業構造の変化をどう読むか

産業連関表を覚える

市場・技術・競争条件のチェック

139

2 技術予測の基本タイプ

技術予測は戦略を生む

142

ドルの行方と四つのシナリオ
新・通貨体制は実現するか

ii GATT体制の崩壊とブロック化
自由と均衡の矛盾

ブロック経済化は進むか
黒字大国・日本の責任

iii 世界恐慌は発生しない
発生の可能性をチェックする

3 産業成長を決める三大要因

144

技術シーズの開花度

市場ニーズ、価値観の変化

進む国際的産業移植

企業の国際化戦略

4 個別産業成長の読み方・捉え方

152

産業の跋行性をつかめ

市場・技術情報の捉え方

重視したい業種内の構造変化

II・予測結果

編

1 九〇年代は産業・技術融合の時代

155

主役は情報関連のハード・ソフト

一九九二年の産業構造

産業変化の因子はどう動く

2 素材産業の事業変身

161

素材の回復は本物か

素材系のリストラクチャリング

素材系企業変身の課題

3 ビッグな産業・自動車の行方 166

内需シフトの成功者

「血の海」となるかアメリカ市場

ミスター・カンパニー・トヨタ

4 生活産業のしたたかさ 171

成長パワーの条件

アパレルはサービス産業

食品は開発とアピール力がポイント

5 電子と情報が産業を変える 176

成長の核は電子と情報

五つの電子化のすすめ

6 流通・金融の垣根が消える 182

第四次流通革命が始まった

金融業界はサバイバル・ゲーム

7 新・サービスの成長と課題 187

情報を核としたサービス・ビジネス

コンビニエンスとハイテクオリティ化

レクリエーション・ブーム始末記

8 東京拡都と都市開発産業
遷都より拡都

巨大になる都市開発市場
都市開発産業の課題

195

第四章

1992年の――

日本型経営はこう変わる

――新事業構造への変身をどう進めるか

I・展望 編

1 事業変身と企業成長 203

変身なくして成長なし

素材系の事業変身

素材系の変身の三つのハードル

繊維・化学は連続的的事业変革が必要

感性型企業の商品・事業開発

生活産業の変身とビジョン

2 生産システムの变化とそのインパクト

進むFAの知能化

212

今後の日本の生産システムのポイント
日本産業は空洞化しない
日本企業の「地球規模化」戦略

3 知力時代の人事・評価システム 221

賃金は成果主義に
評価基準は企業哲学から
「絶対評価」の重視へ

4 生涯一社時代の終焉 226

終身雇用の崩壊始まる
「選社」から「選種」の時代

II・戦略立案——編

戦略1 事業ドメイン構築と人材開発 230

ドメインの合意形成
未来型人材マップの構築

戦略2 人材評価の新システム 233

新・人事評価の始まり
現場重視の評価システム

戦略3 要求される戦略型マネージメント

新・経営トップの姿
戦略的経営のすすめ

237

むすび——欲しい自分の予測術