

# 政権交代に伴う企業経営へのインパクト

2009年11月24日  
株式会社富士通総研  
取締役エグゼクティブ・フェロー  
根津 利三郎

- 第一章 民主党とはどのような政権か？
- 第二章 今次不況の評価
- 第三章 停滞する産業構造の変革
- 第四章 東アジアの経済
- 第五章 東アジア共同体とはどのような構想か
- 第六章 地球環境問題—排出権取引
- 第七章 日本企業の経営戦略

# 第一章 民主党とはどのような政権か？

# 民主党と自由民主党の違い

民主党	自由民主党
消費者(需要側)重視	生産者(供給側)重視
消費者、NPO、労働組合	業界団体、企業、後援会
内需中心	輸出中心の成長
女性	男性
ヨーロッパ大陸型政府	アングロサクソン型政府
環境重視	成長重視
円高指向	円安指向
高金利	低金利
賃金引上げ	賃上げには慎重
パイの配分	パイの大きさ
保護貿易	自由貿易

# 主要国のGDPの構成(今年の講演資料)

	日本	米国	ドイツ	英国	フランス	日本の あるべき姿
成長率	2.1	2.6	2.2	2.6	2.1	1.5~2.0
個人消費/GDP	57.0	70.0	59.1	65.2	56.9	60
設備投資/GDP	15.1	10.2	10.8	9.8	11.1	10
経常収支/GDP	3.7	-5.7	5.3	-3.4	-0.9	2
政府/GDP	22.6	19.0	20.1	22.9	27.0	25
うち公共投資	4.6	3.2	1.4	1.8	3.3	2
長期金利	1.7	4.8	3.8	4.5	3.8	4.0

出所: OECD Economic Outlook

# 民主党のマニフェストを「あるべき姿」と比較してみると

	「あるべき姿」	民主党マニフェスト
個人消費	500兆円 × 3% = +15兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子供手当、医療、ガソリン暫定税率廃止など+13.2兆円、</li> <li>・公立高校の無償化0.5兆円、</li> <li>・配偶者控除の撤廃など-2.4兆円</li> <li>・最低賃金引き上げによる消費振興</li> </ul>
設備投資	500兆円 × 6% = -30兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・租税特別措置の廃止などで-1.3兆円</li> <li>・中小企業法人税18%→11%</li> </ul>
政府消費	500兆円 × 3% = +15兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無駄を省くことで-7.8兆円、</li> <li>・埋蔵金利用で+5兆円、</li> </ul>
公共投資	500兆円 × 2% = -10兆円	-1.3兆円(中央政府のみ)
金利	引き上げ	?
賃金	生産性見合いで引き上げ	最低賃金713円から1000円に
為替	円安操作しない	円高容認
環境政策	排出権取引の導入	排出量25%削減。排出権取引の導入
農業	大規模化と関税撤廃	個別所得補償とFTA〔関税撤廃〕

# OECD諸国の成長率(2011-2017年)

	GDP 成長率	労働 生産性	労働者 数		GDP 成長率	労働 生産性	労働者 数
豪州	2.4	1.3	1.0	メキシコ	2.8	1.1	1.6
オーストリア	1.7	1.3	0.4	オランダ	1.3	1.2	0.1
ベルギー	1.0	1.2	-0.2	ニュージーランド	1.8	1.1	0.7
カナダ	1.7	1.2	0.4	ノルウェー	2.9	2.5	0.4
デンマーク	1.1	1.3	-0.2	ポーランド	2.1	2.7	-0.6
フィンランド	1.7	2.3	-0.5	ポルトガル	0.7	0.7	-0.1
フランス	1.4	1.1	0.3	スペイン	2.1	1.7	0.4
ドイツ	1.1	1.2	-0.1	スウェーデン	1.9	1.9	0.0
ギリシャ	2.9	2.8	0.2	スイス	1.4	1.7	-0.3
アイスランド	1.5	1.2	0.4	英国	1.7	1.6	0.1
アイルランド	1.6	1.4	0.2	米国	2.0	1.5	0.5
イタリア	0.9	1.0	-0.1	ユーロ圏	1.3	1.2	0.1
<b>日本</b>	<b>0.8</b>	<b>1.6</b>	<b>-0.8</b>	OECD	1.7	1.5	0.2

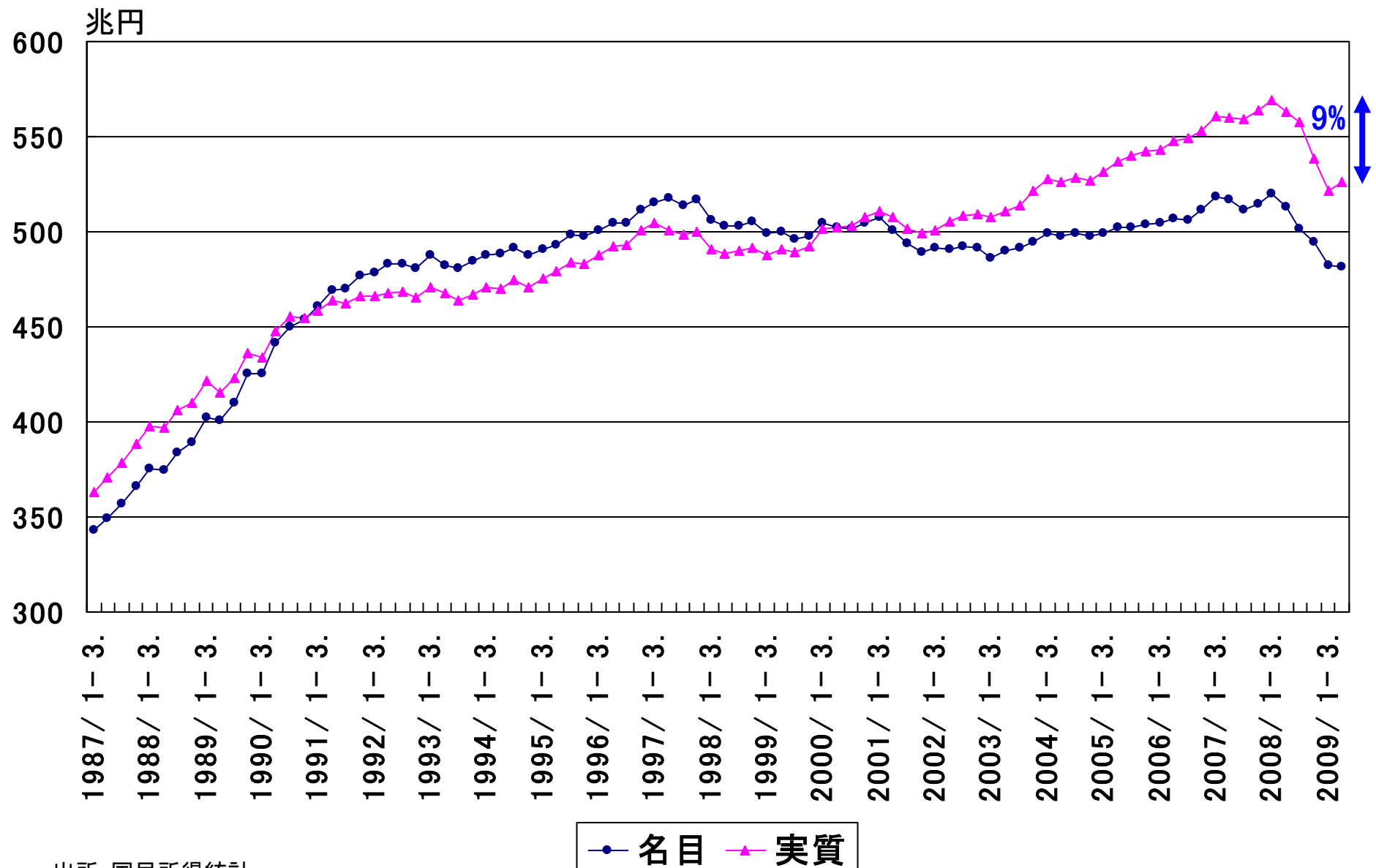
1. 結局は**普通の長さ**の不況。
2. 落ち込みの深さは最大。主要経済指標は**2002年水準**に戻った。
3. 得られた教訓：
  - ① 景気刺激策は効果があった。
  - ② 財政赤字は予想されたような悪影響はもたらさなかった。
  - ③ 不良債権の処理は景気回復の必要条件ではない。
4. 主要**製造業**の生産水準はピーク時の5～7割。元の水準に戻る可能性は低い。
5. やせ細る**個人貯蓄**
6. **所得格差**は先進国の中で米国に次ぐ大きさに拡大



# 今回の景気後退は平均的な長さ

循環	谷	山	谷	拡張期間 (月)	後退期間 (月)	通称
1		1951年6月	1951年10月	—	4	
2	1951年10月	1954年1月	1954年11月	27	10	
3	1954年11月	1957年6月	1958年6月	31	12	神武景気
4	1958年6月	1961年12月	1962年10月	42	10	岩戸景気
5	1962年10月	1964年10月	1965年10月	24	12	
6	1965年10月	1970年7月	1971年12月	57	17	いざなぎ景気
7	1971年12月	1973年11月	1975年3月	23	16	
8	1975年3月	1977年1月	1977年10月	22	9	
9	1977年10月	1980年2月	1983年2月	28	36	
10	1983年2月	1985年6月	1986年11月	28	17	
11	1986年11月	1991年2月	1993年10月	51	32	バブル景気
12	1993年10月	1997年5月	1999年1月	43	20	
13	1999年1月	2000年11月	2002年1月	22	14	
14	2002年1月	2007年10月	2009年6月	69	20	今次不況

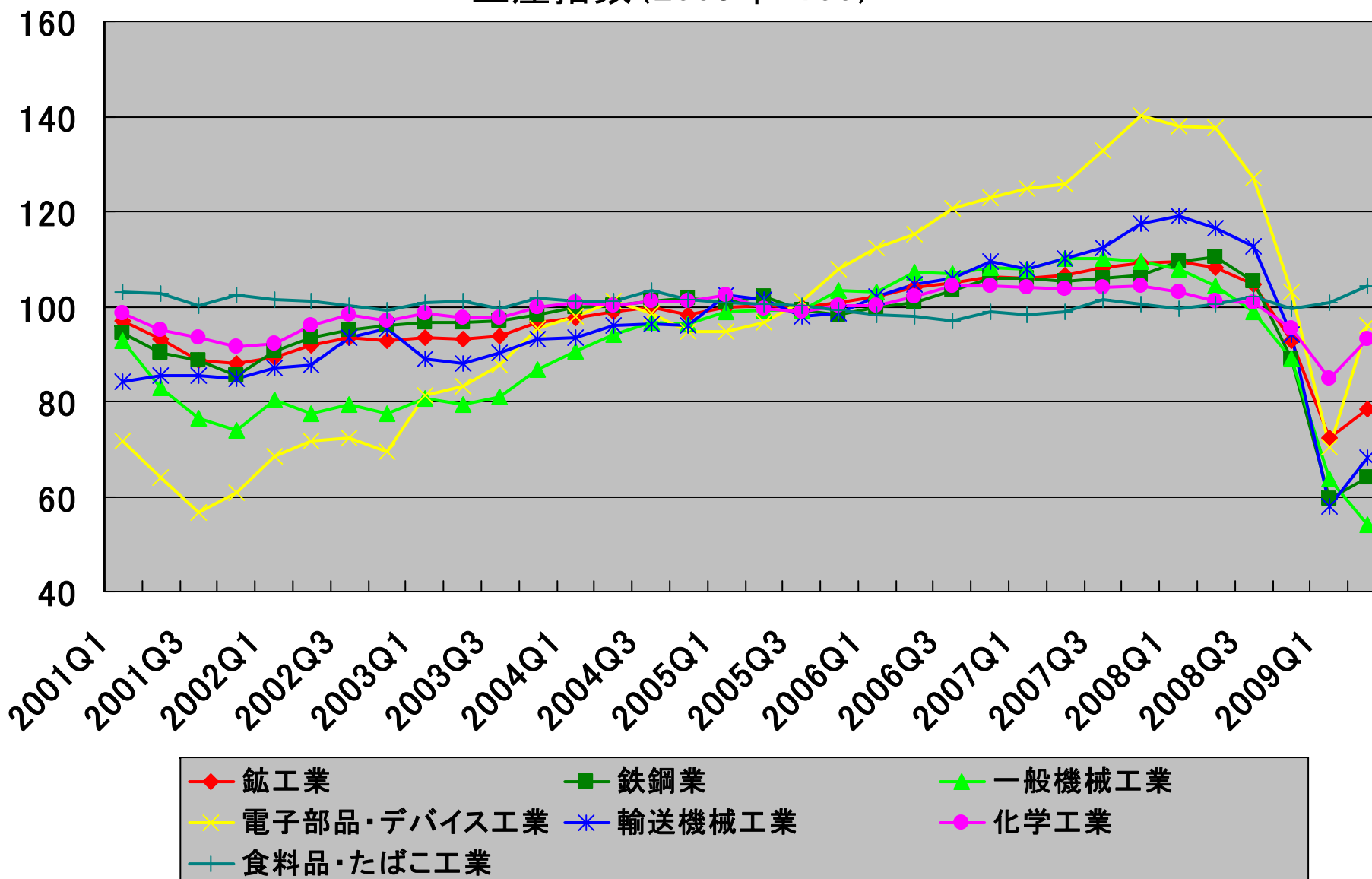
# 日本のGDP(名目、実質)は2002年水準まで落ちた



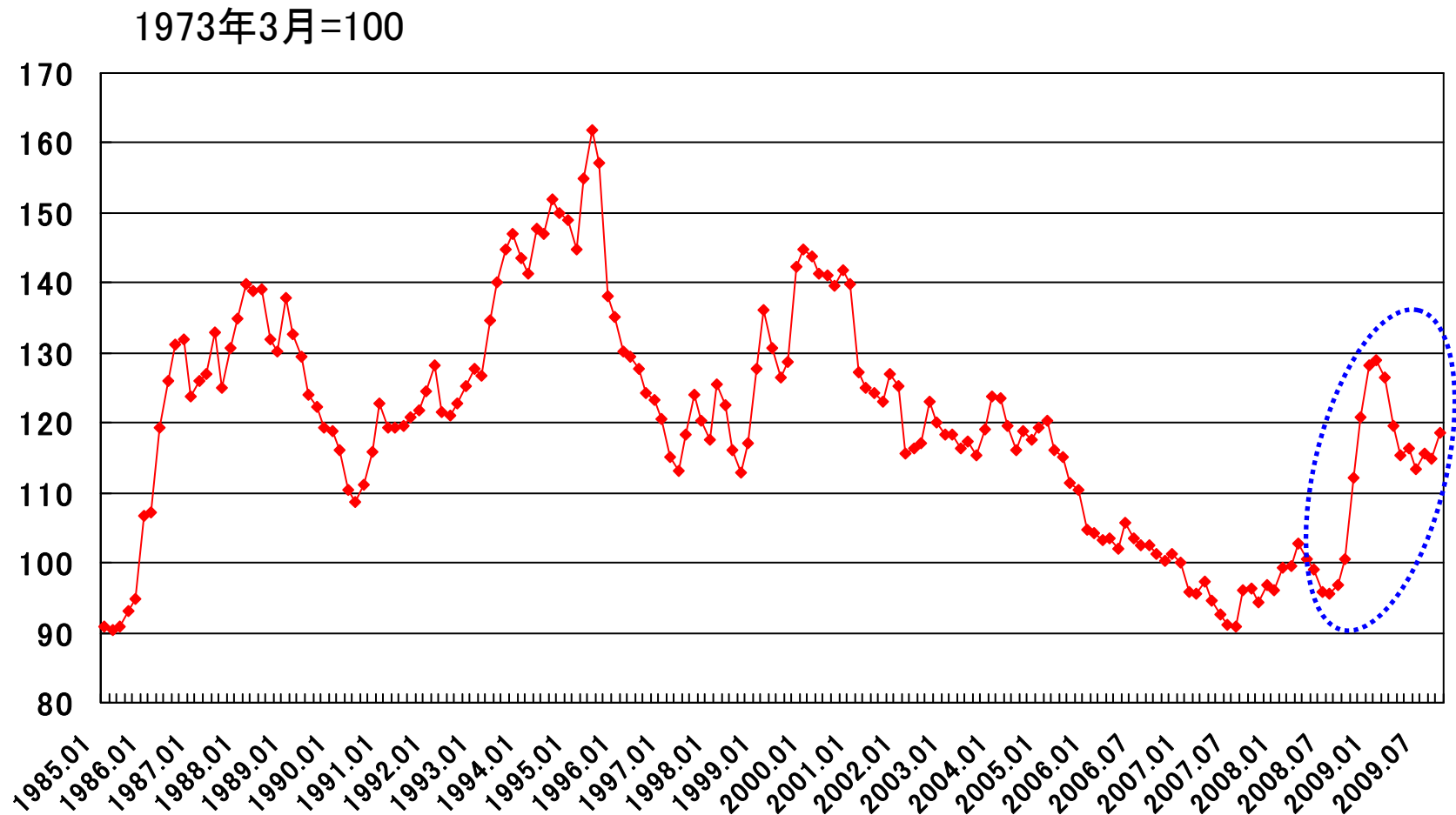
出所: 国民所得統計

# 一部の製造業はさらに落ち込み

生産指数(2005年=100)



# 実質実効為替レートは2002年の水準に戻った



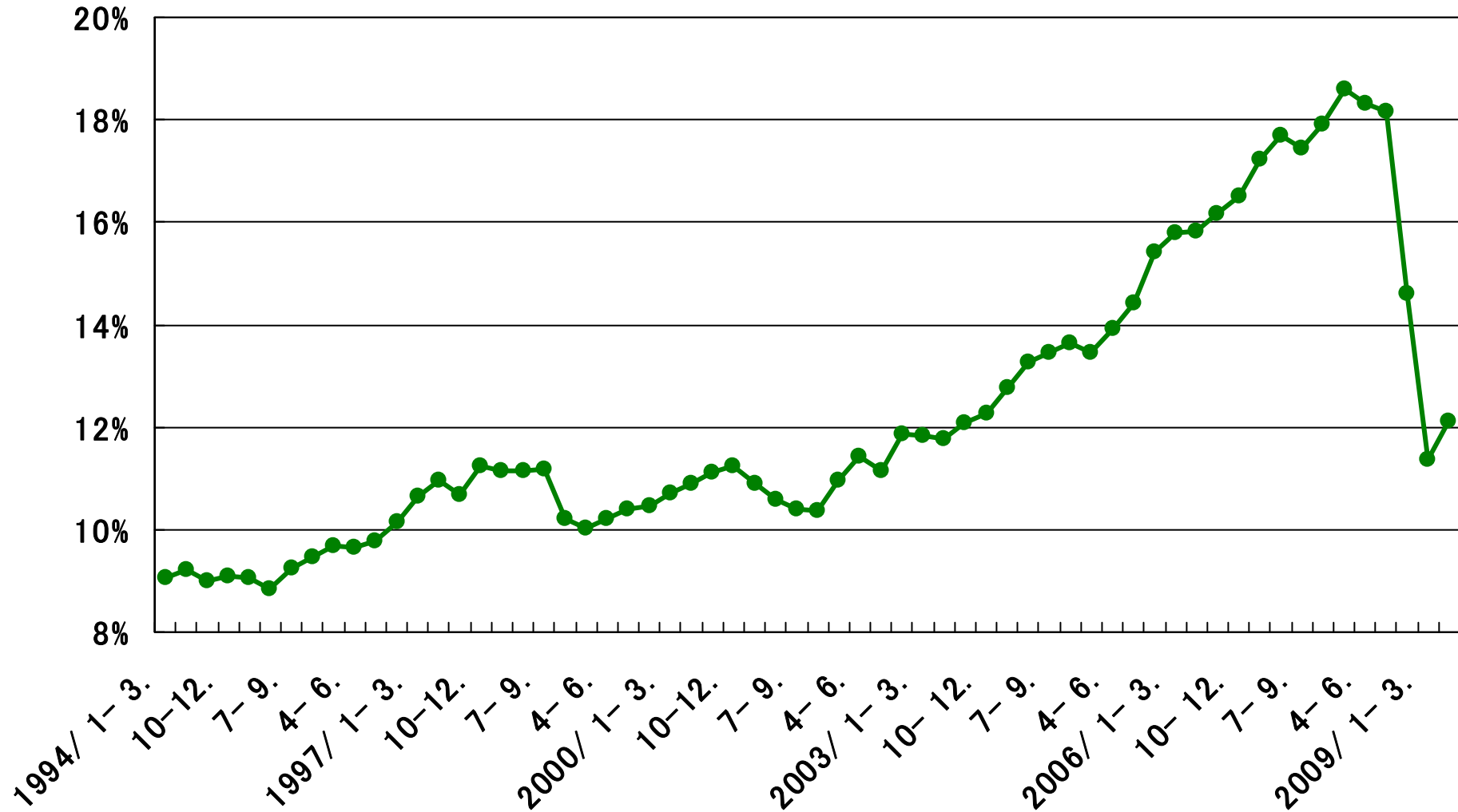
\*日本銀行試算値。

主要輸出相手国通貨(15通貨、26カ国・地域)に対する為替相場

(月中平均)を、当該国・地域の物価指数で実質化したうえ、通関輸出金額ウェイトで加重平均したもの。

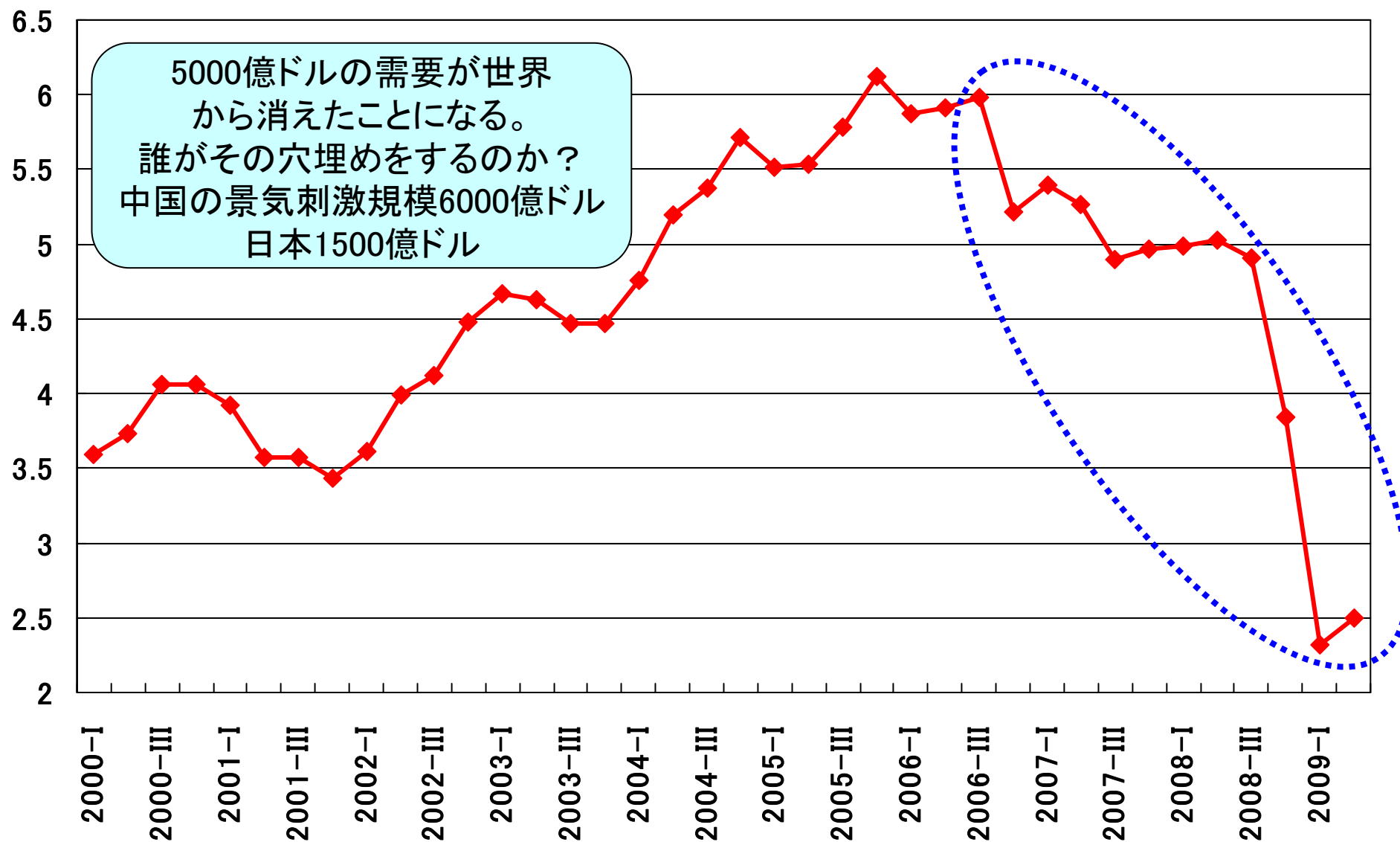
# 輸出の水準も2002年に逆戻り

## 日本のGDPに対する輸出の比率



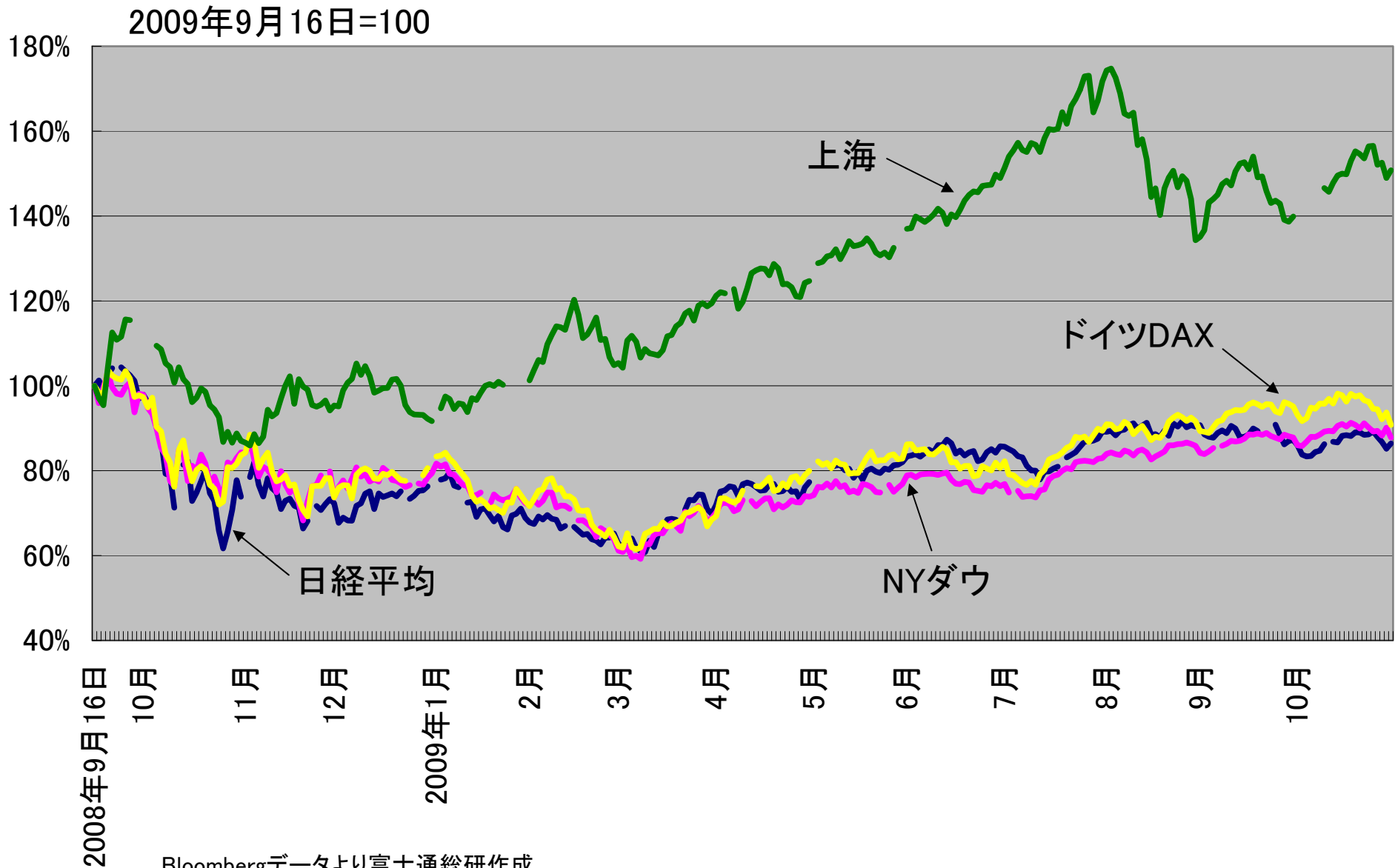
出所:国民所得統計

# 米国の経常収支(GDP比)の赤字も急速に縮小

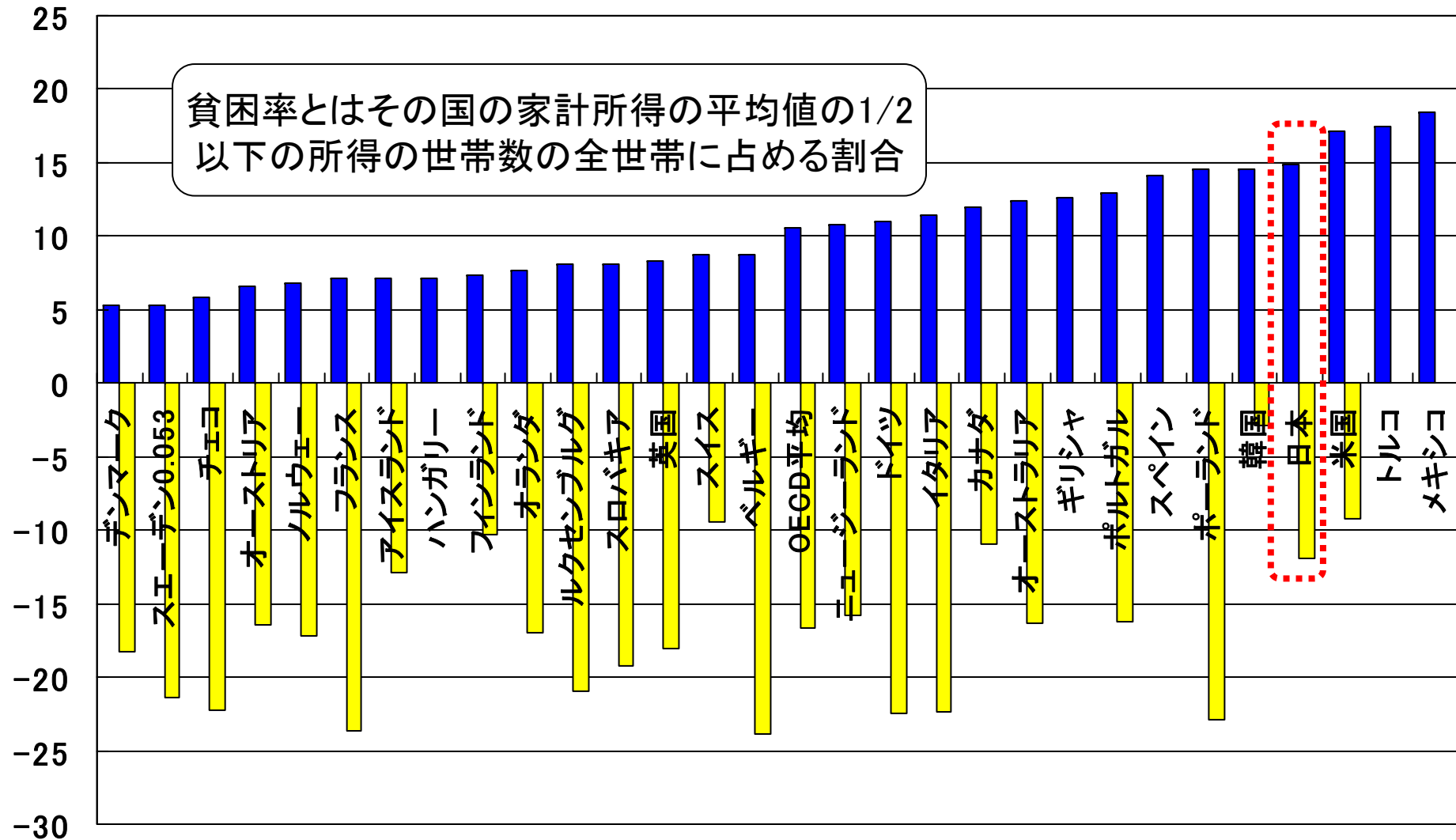


出所: 米国商務省

# 株価は概ねリーマンショック前の水準に



# 貧困率は米国に次ぐ高さ



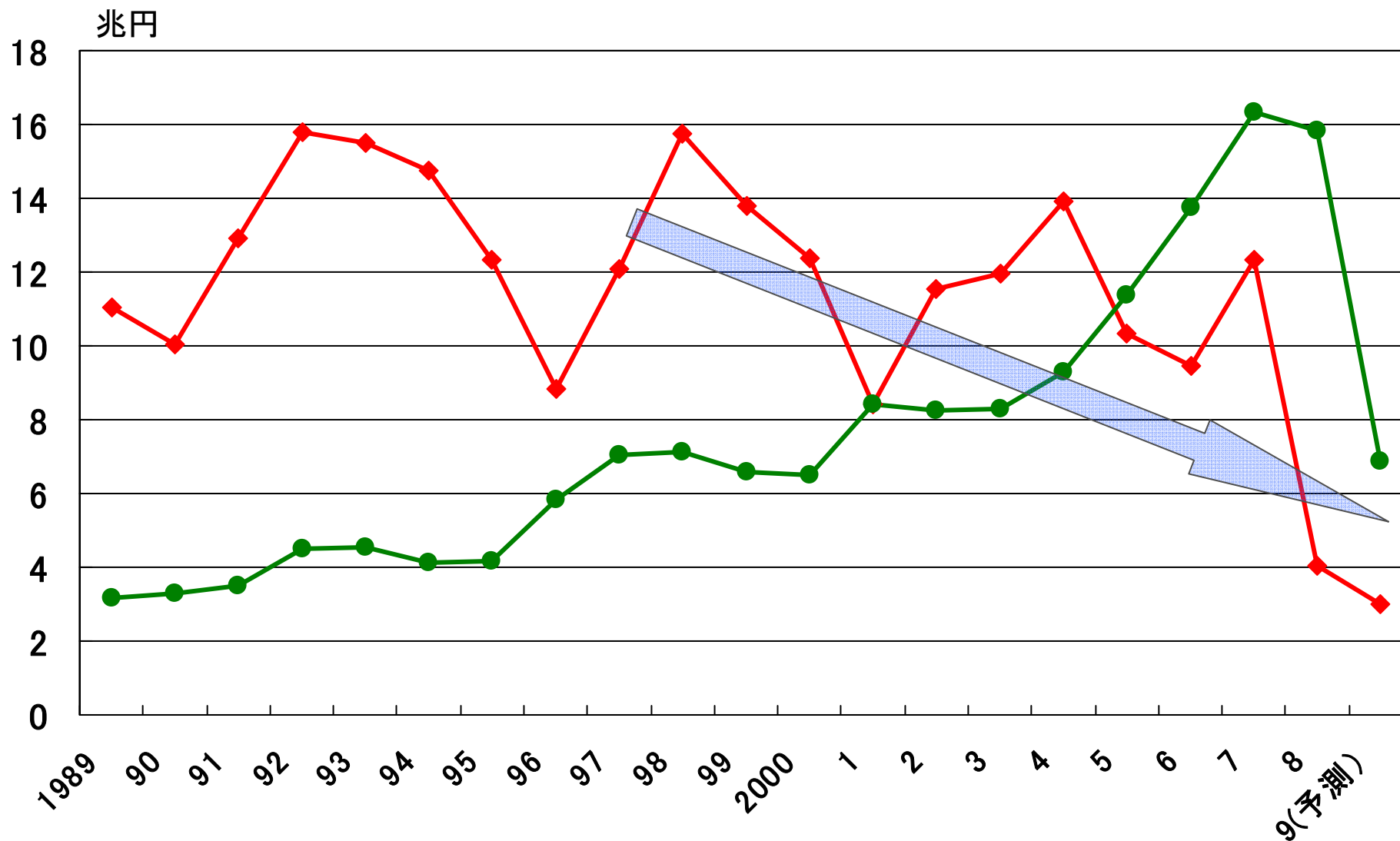
出所: OECD Growing Unequal?

■ 貧困率 ■ 税、社会保障による是正ポイント差



1. 急激に縮小する貿易黒字
2. 避けられない主要製造業の過剰設備処理
3. 長期低落の設備投資効率
4. 取り残された内需指向中小企業
5. インパクト大きい最低賃金引き上げ

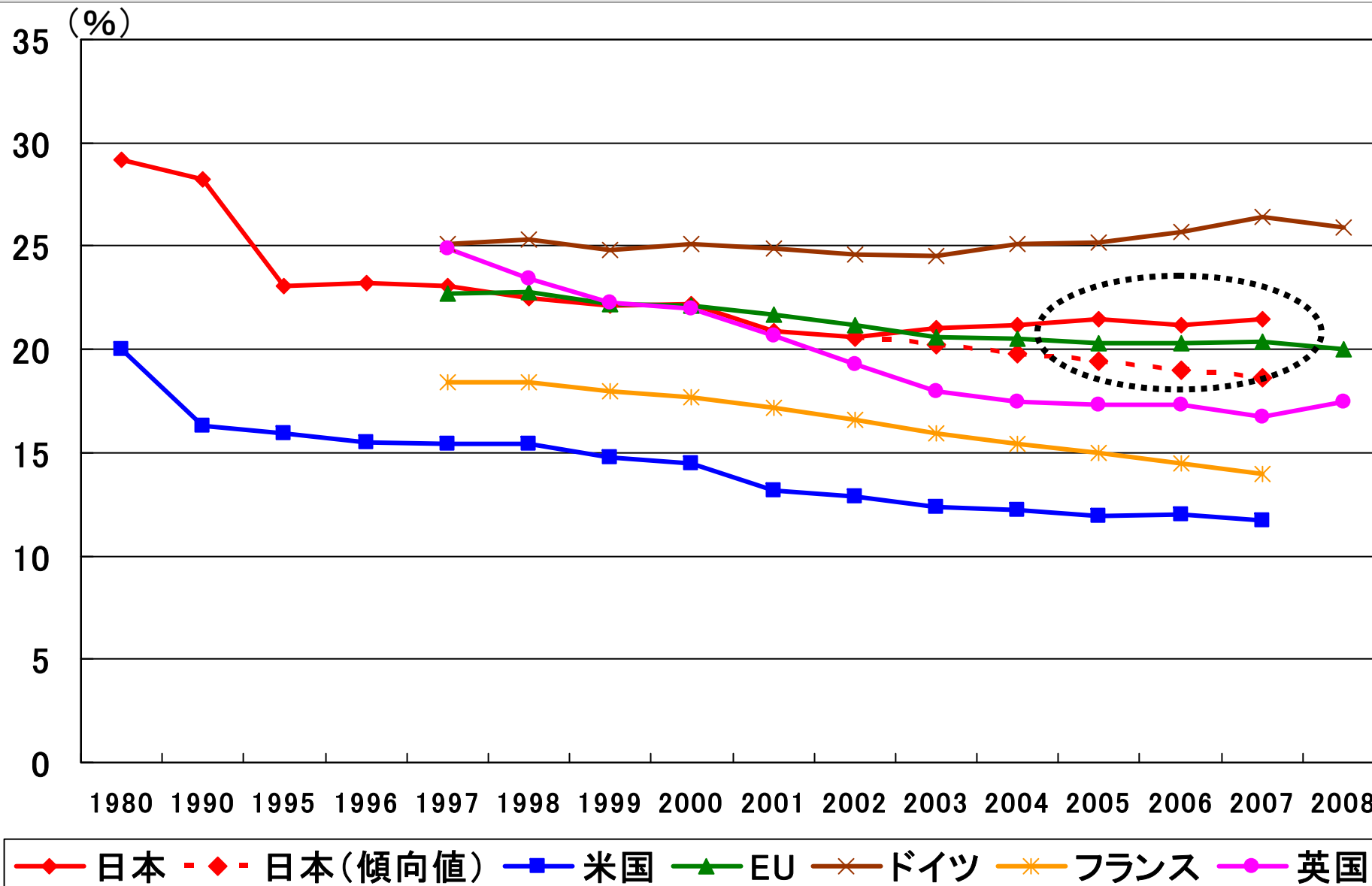
# 貿易収支の黒字は長期的に減少傾向



出所：日銀国際収支月報

◆ 貿易収支 ● 所得収支

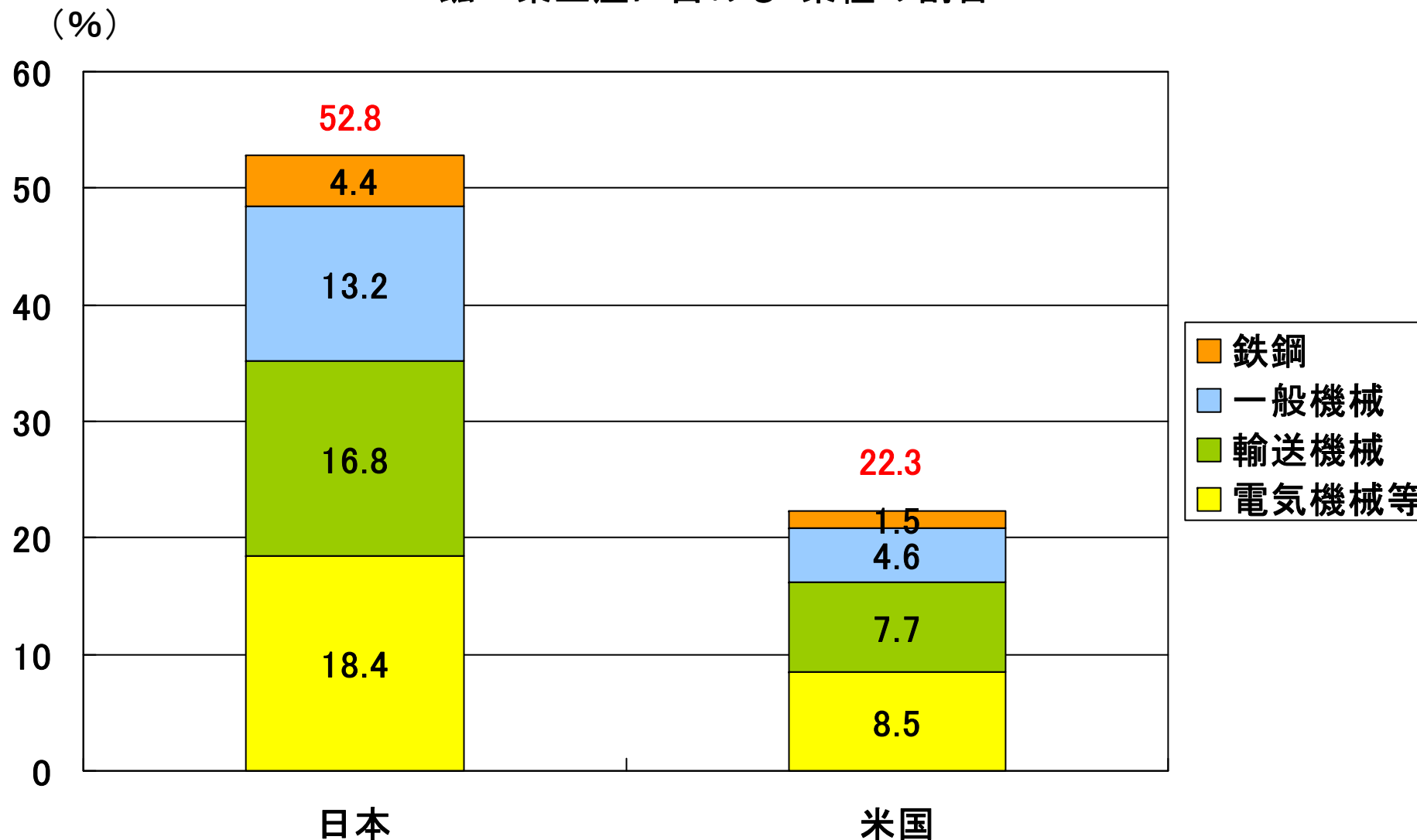
# 日本のGDPに占める製造業の割合も再び下落する



出所：国民所得統計,米国商務省,Eurostat, ヨーロッパはエネルギーを含む

# 古い産業構造が維持されている

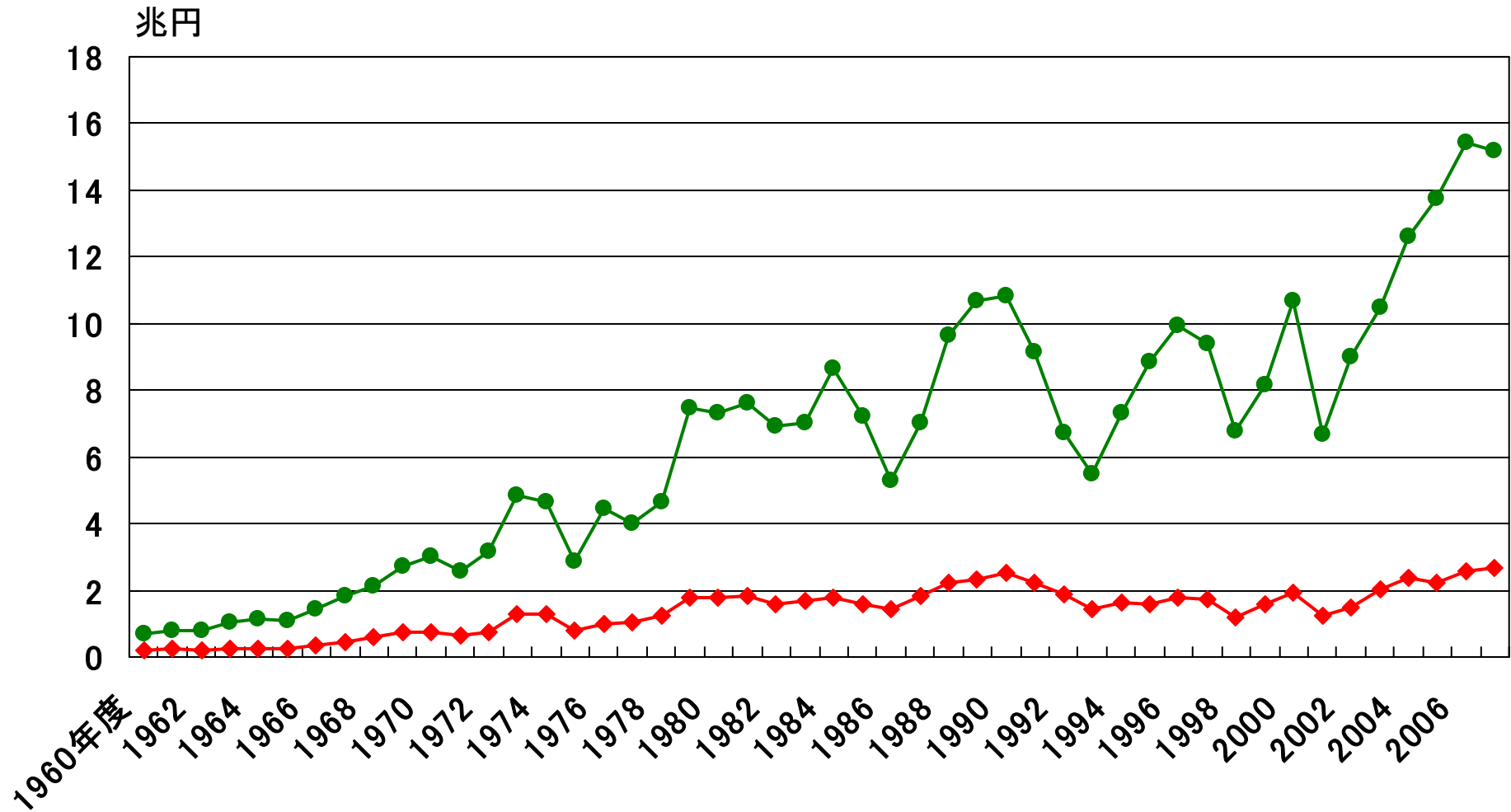
鋳工業生産に占める4業種の割合



経済産業省「鋳工業指数」(2005年ウェイト)、FRB「Industrial Production and Capacity Utilization」(2007年ウェイト)より富士通総研作成

# 輸出志向の大企業の収益が拡大する一方で中小企業は停滞 FUJITSU

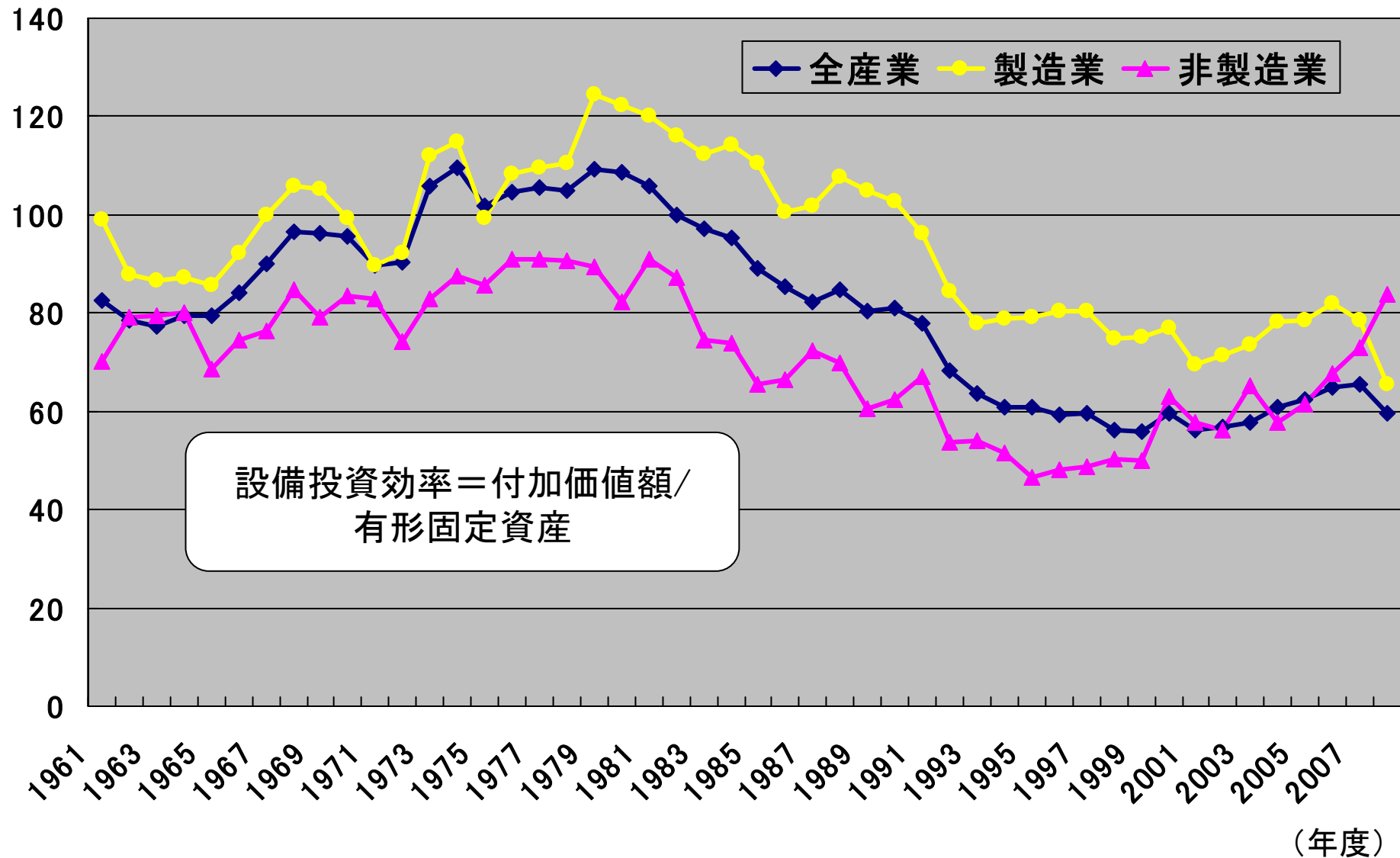
## 法人企業の経常利益



出所: 法人企業統計

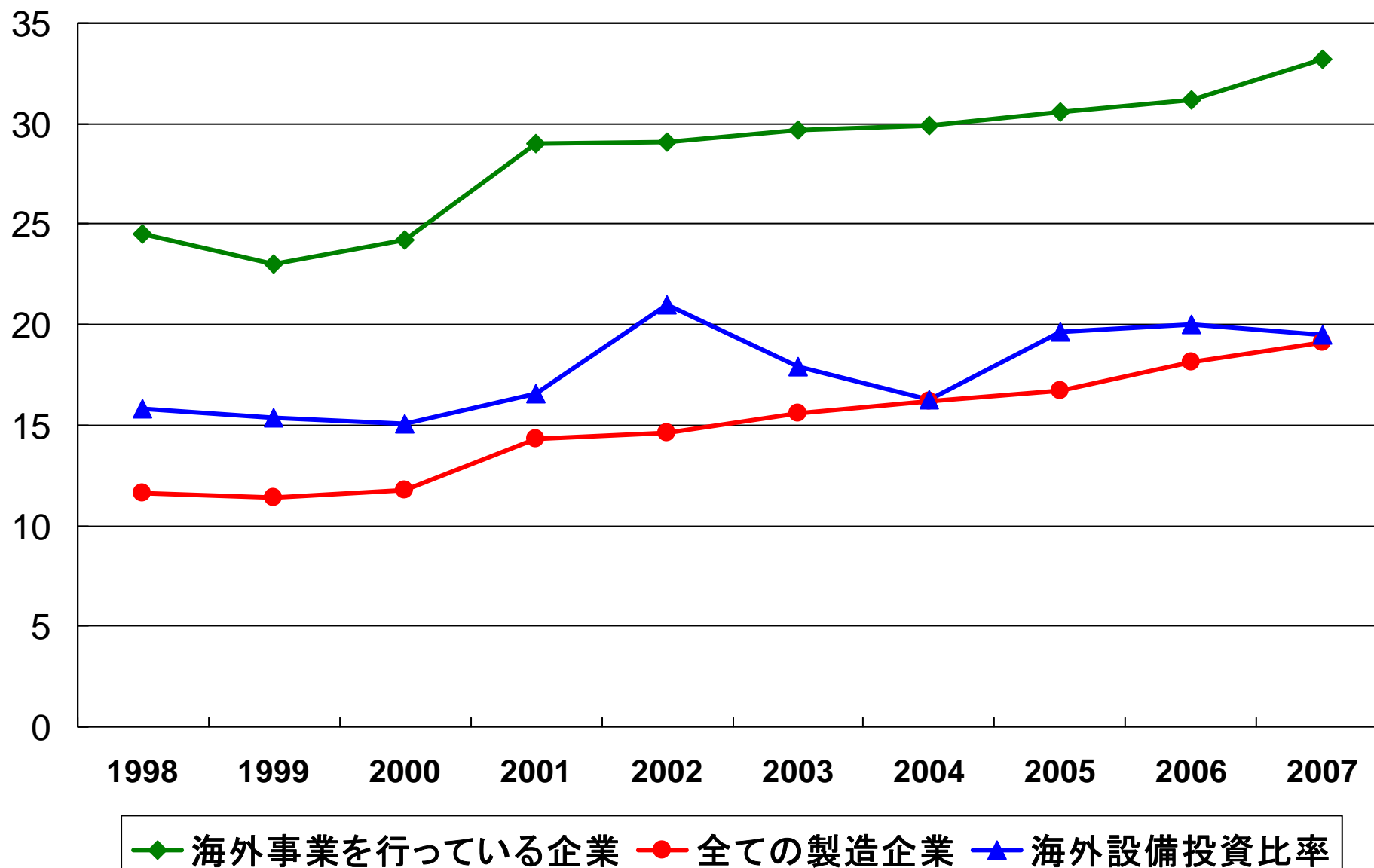
◆ 資本金1～10億円 ● 資本金10億円以上

# 上昇する非製造業の設備投資効率



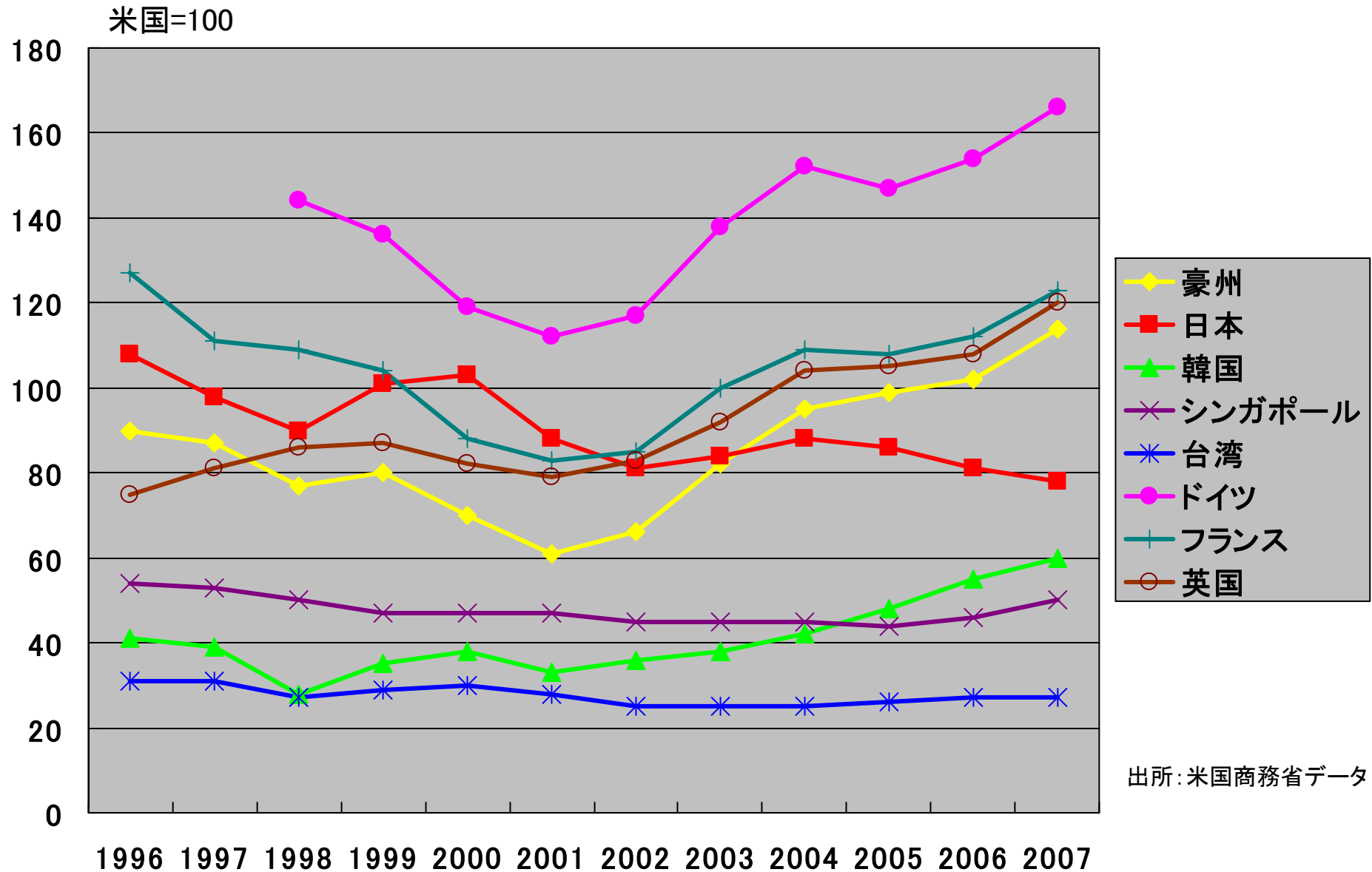
出所: 法人企業統計

# 日本企業の海外生産比率



出所: 経済産業省海外事業基本調査

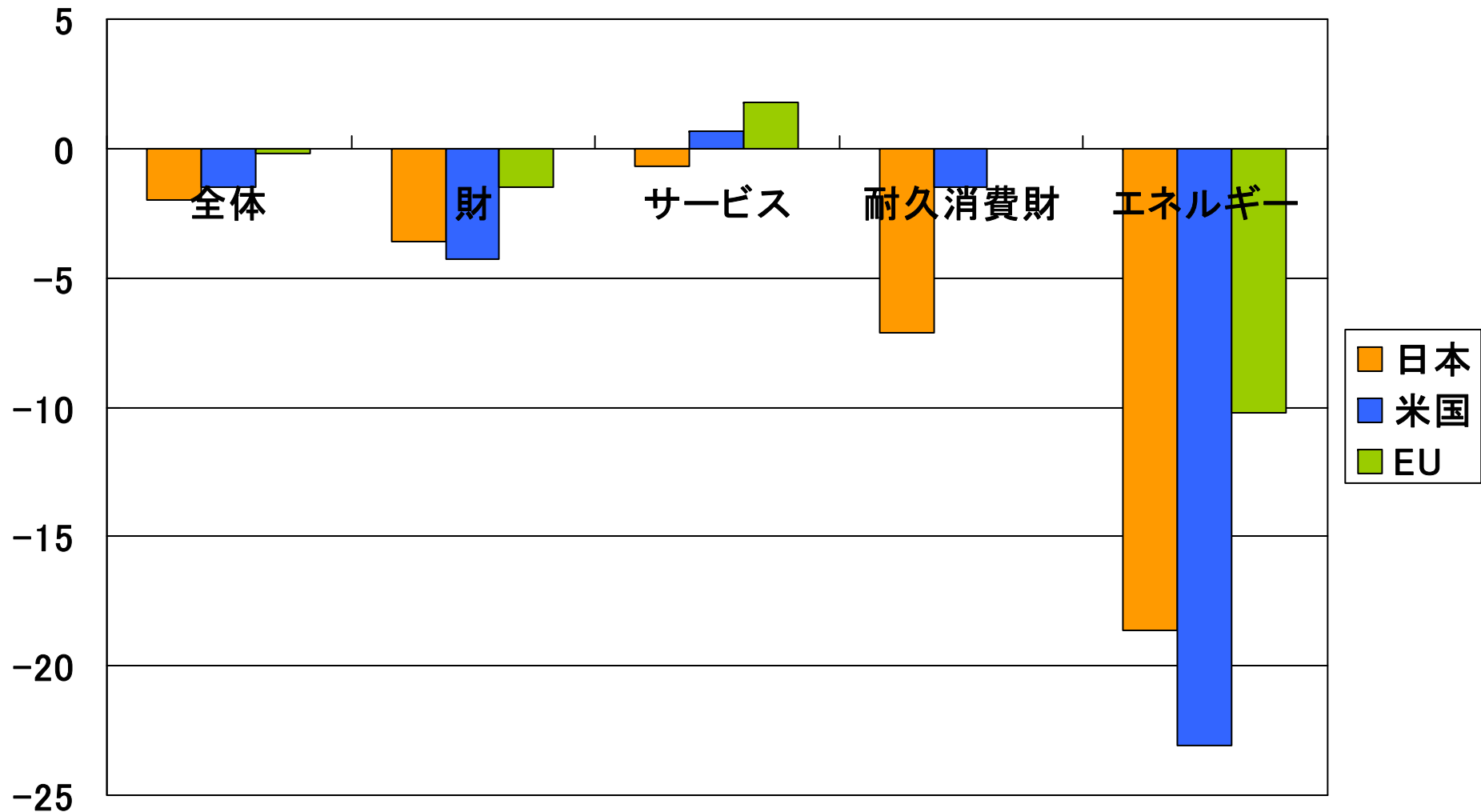
# 日本の賃金は発展途上国並み





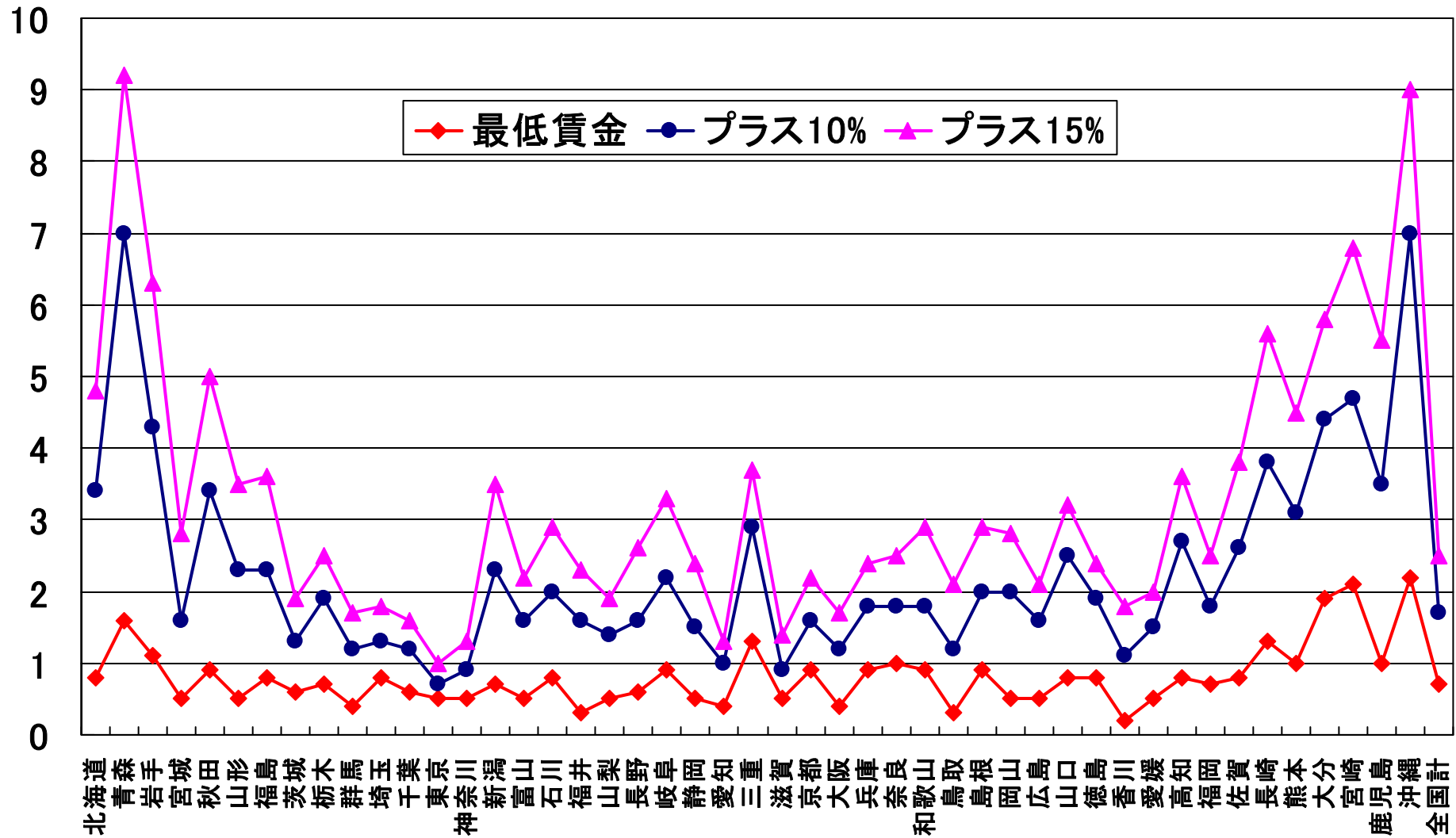
# 日本では賃金とデフレの悪循環が進行中 FUJITSU

主要国の消費者物価の前年同月比〔2009年9月〕



出所：消費者物価指数、CEICデータ

# 法定最低賃金以下の労働者の割合は東北、九州で高い。FUJITSU



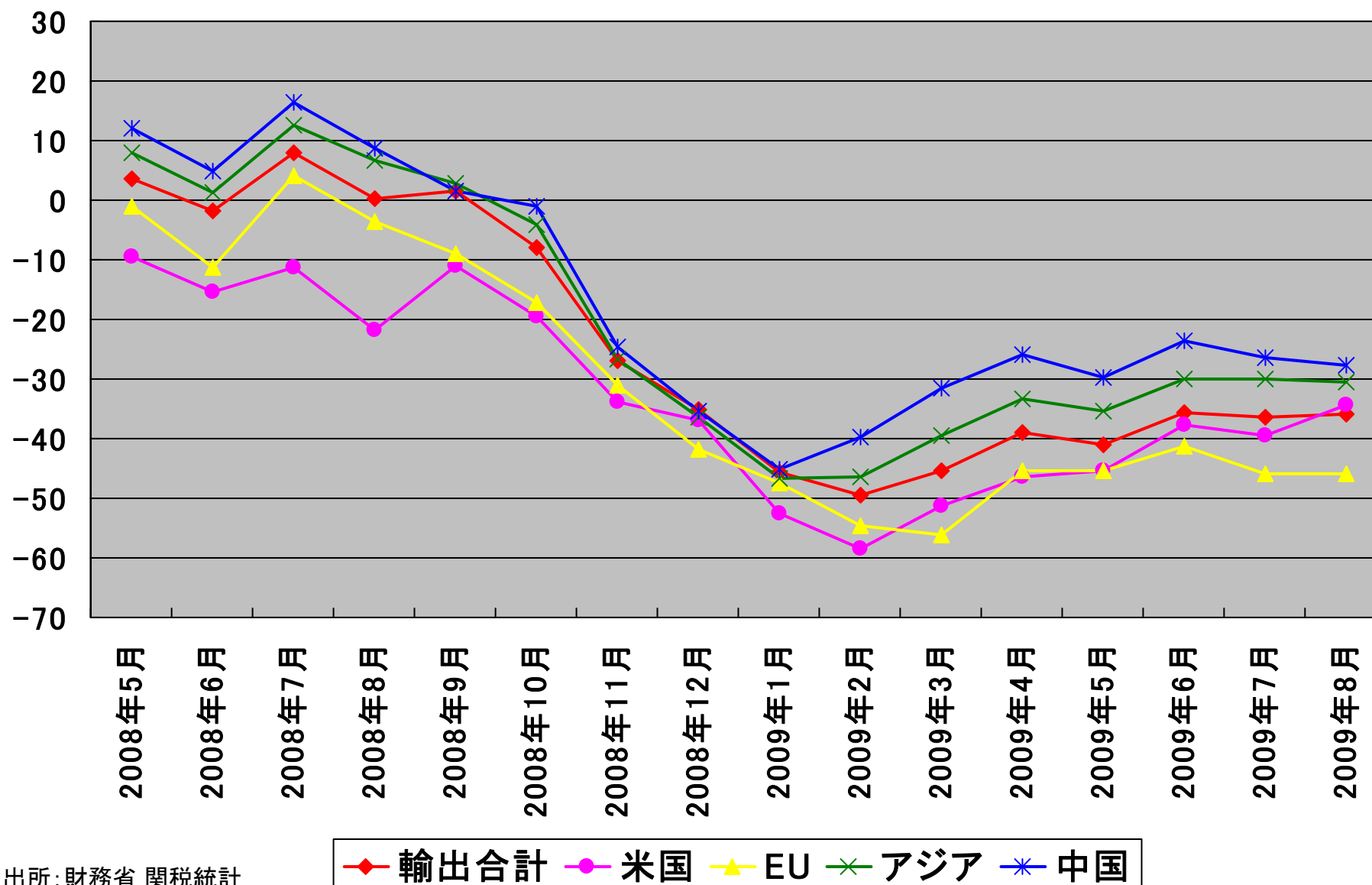
出所：労働研究機構

# 日本の最低賃金は米国と欧州の中間くらい

	法定最低賃金〔地域によって異なる場合は全国平均〕	円換算(2009年10月20日の為替レートを使用)
日本	713円	713円→1000円(?)
米国	\$7.25/時間 〔加州、MA州 \$8.0〕	665円 (733)
英国	£5.52/時	842
フランス	€8.71/時	1195
オランダ	€1275/月	994
豪州	AU\$484.4/週	1043
ニュージーランド	NZ\$12/時	844
韓国	3770ウォン/時	296

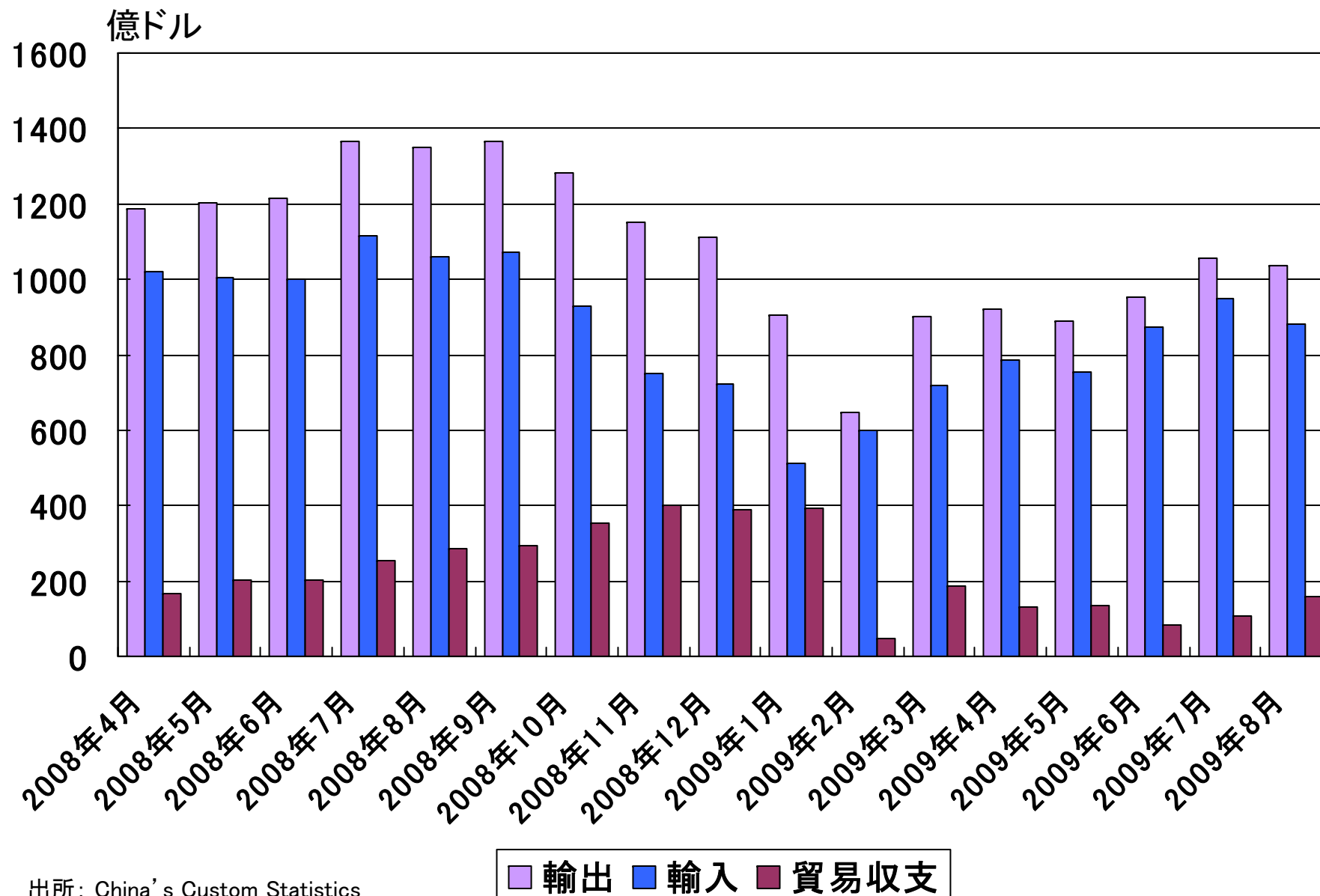
1. 東アジア向けの輸出で息をついた日本
2. 拡大する中国市場
3. 誤解されている人民元
4. 高齢化が進むアジア諸国
5. 中国の高齢化と社会保障
6. アジア諸国の所得格差は総じて大きい。
7. 人口の移動は欧米に比べて遅れている。
8. アジア諸国の保護主義に注意

# 日本からのアジア向け輸出(対前年同月比)



出所:財務省 関税統計

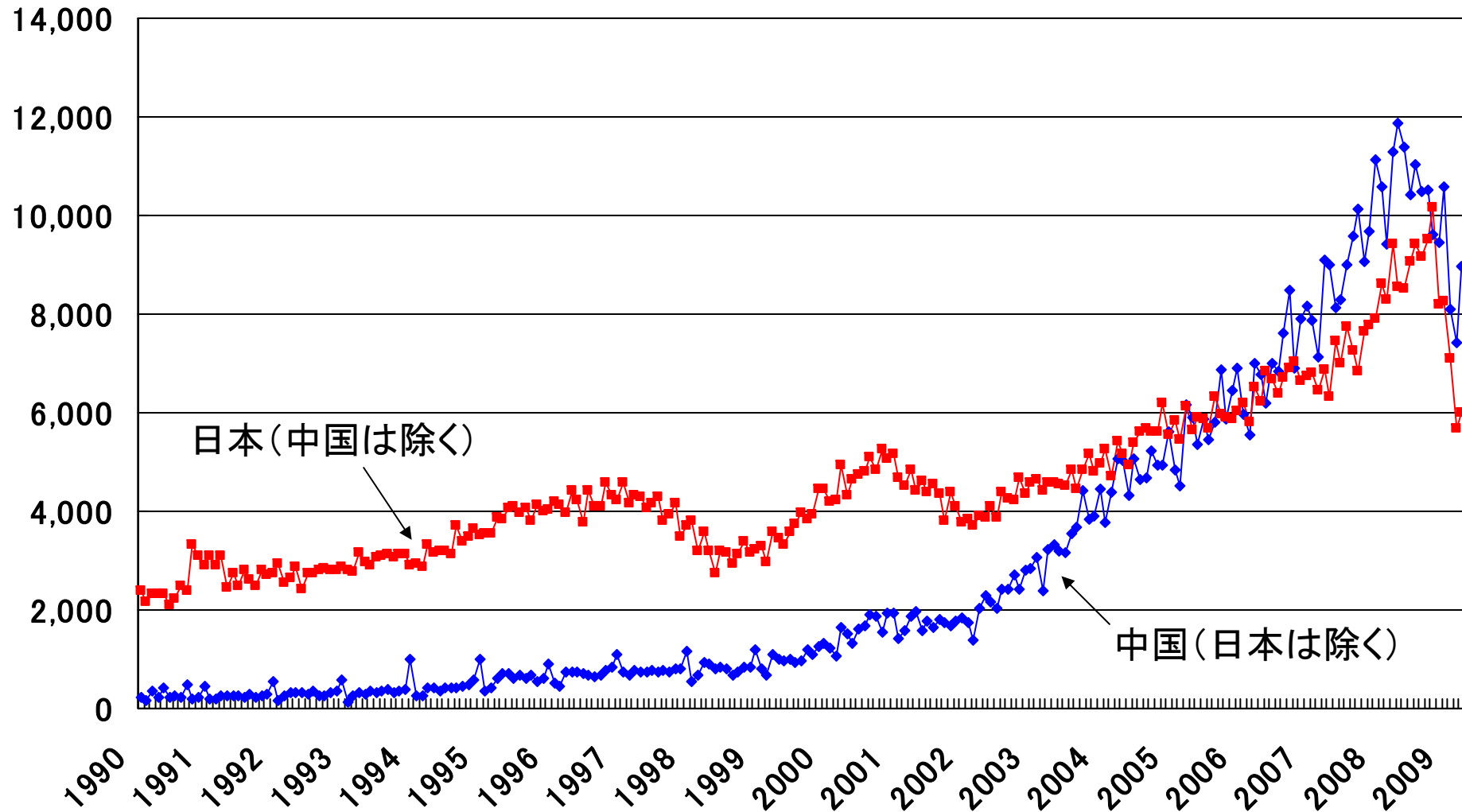
# 順調に回復する中国の輸入と縮小する貿易黒字



# アジア諸国にとっては中国が最大の市場

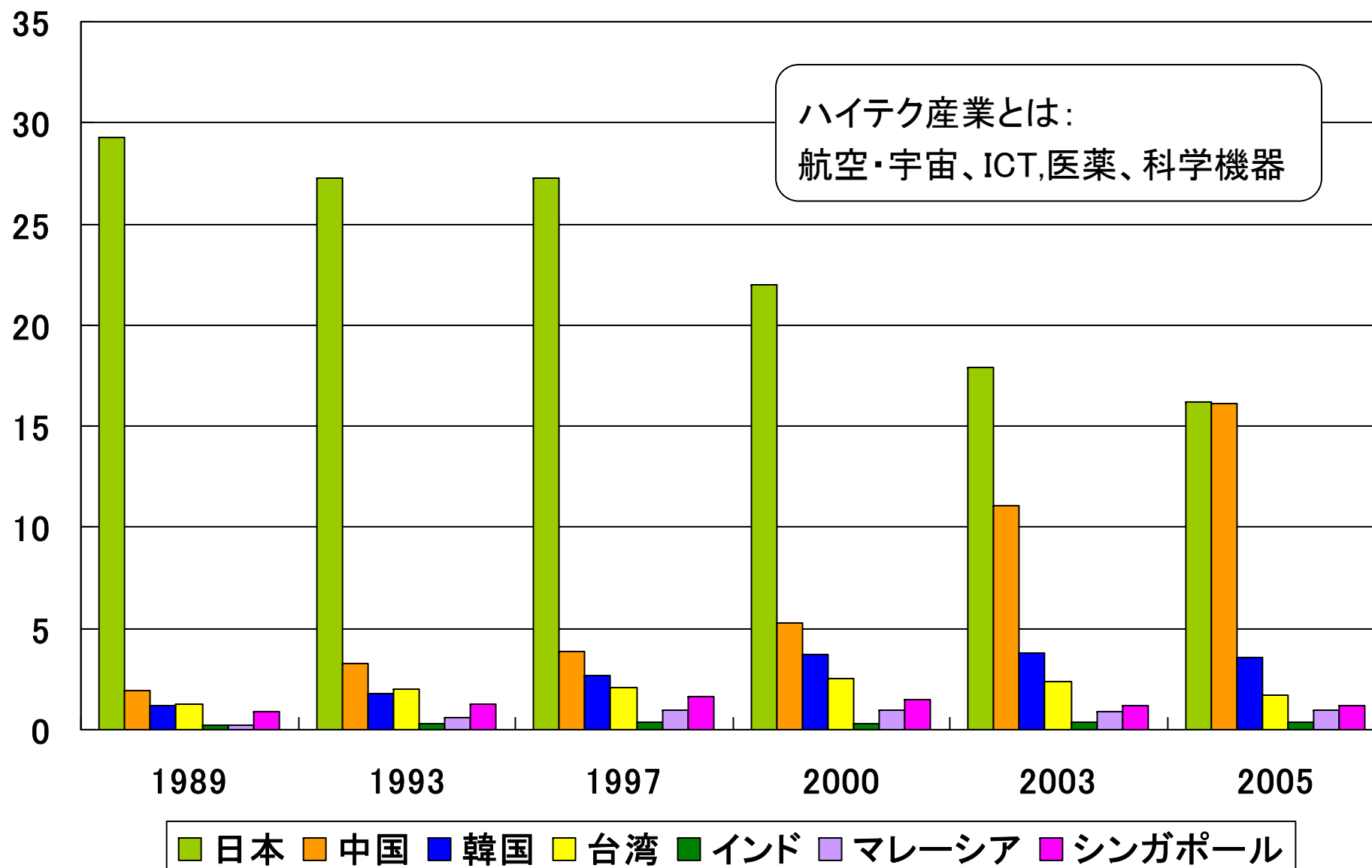
## 日本と中国のアジア諸国からの輸入

百万ドル



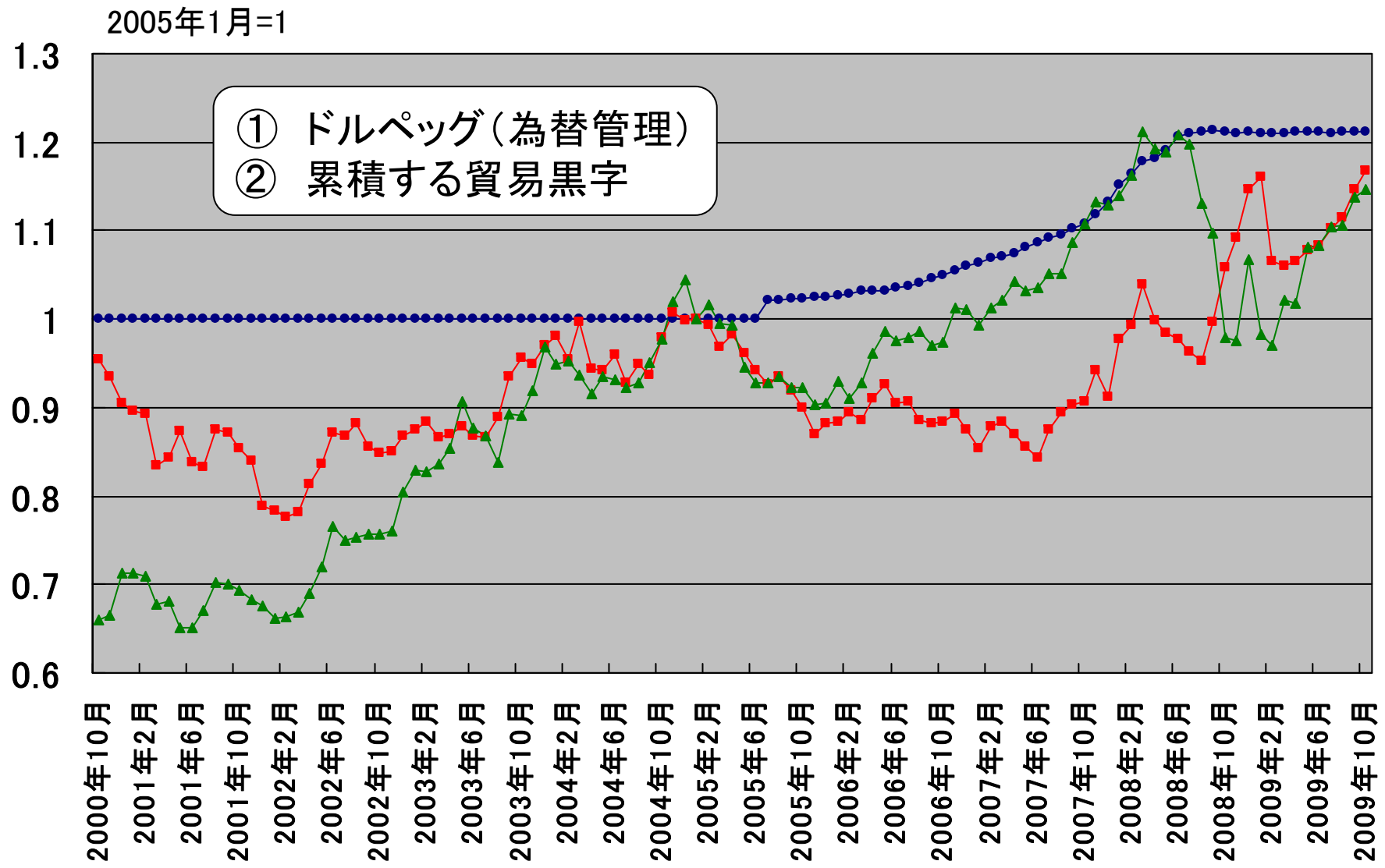
CEICデータより富士通総研作成

# ハイテク産業の世界市場における付加価値シェア





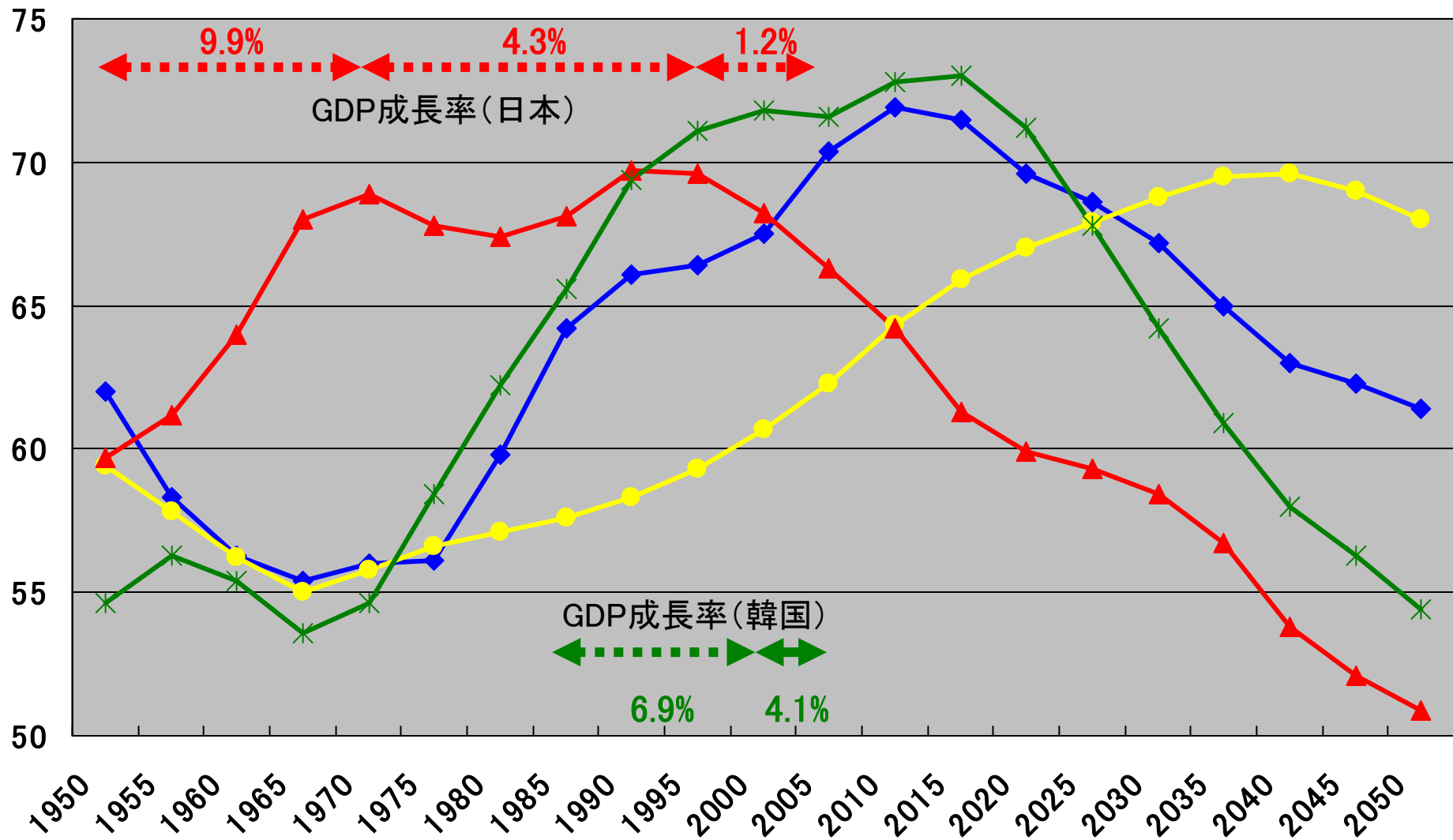
# 人民元が基軸通貨になれない理由



CEICデータより富士通総研作成

● 人民元 ■ 円 ▲ ユーロ

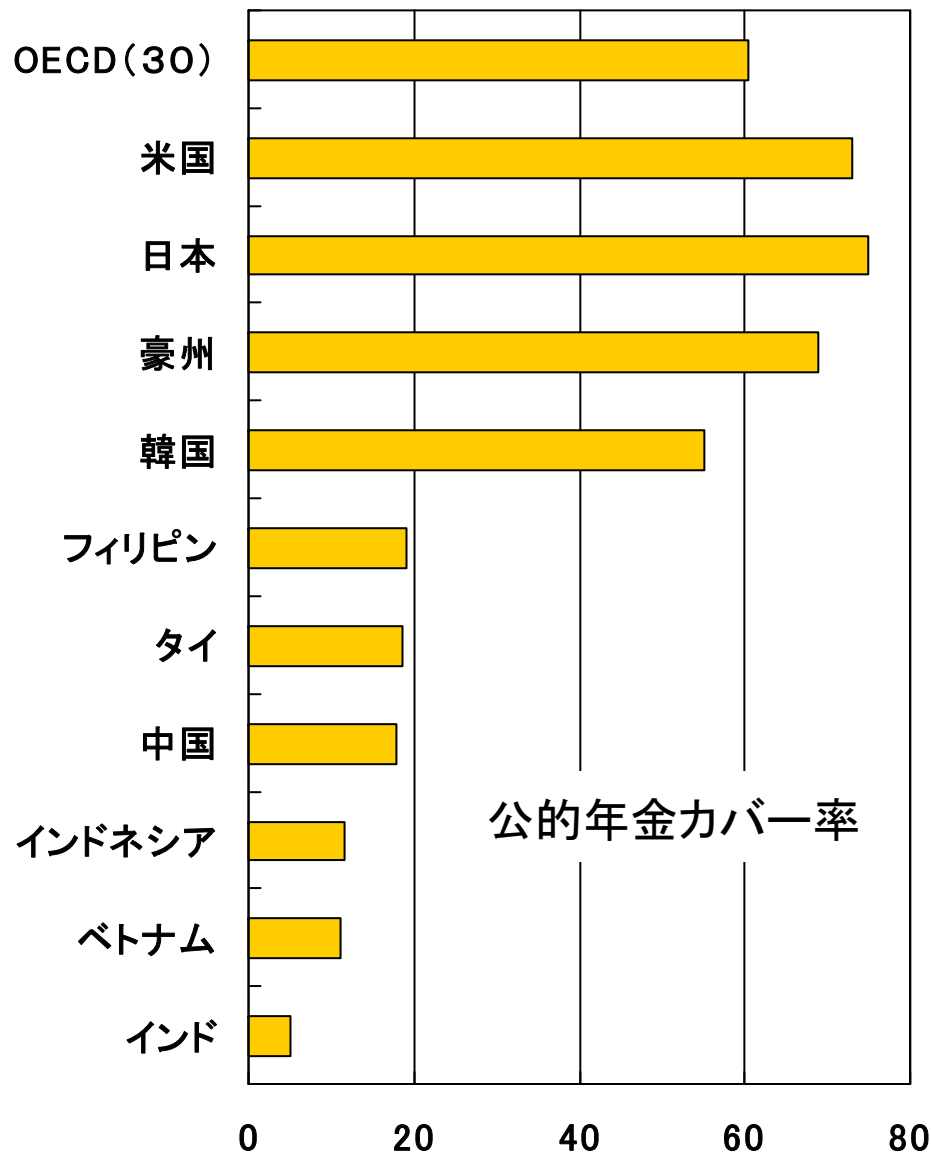
# 中国は高齢化が進み、生産労働力人口比が減少に転じる。FUJITSU



国連経済社会局データよりFRI作成



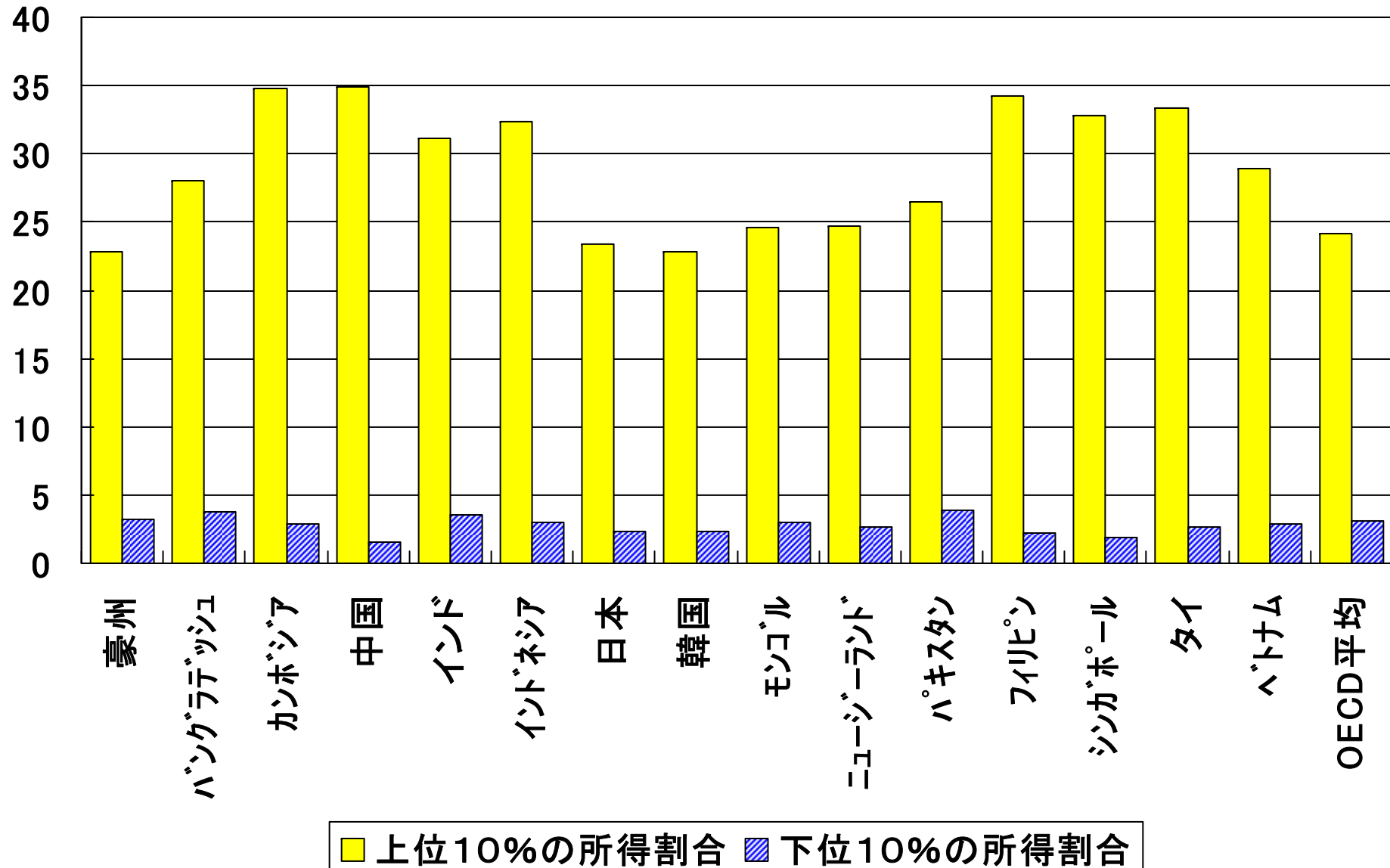
# アジア諸国は高齢化が進むにも拘わらず年金が整備 されていない。 FUJITSU



	高齡化率7%	14%	年数
日本	1970	1994	24
韓国	1999	2016	17
中国	2001	2024	23
タイ	2001	2022	21
インドネシア	2016	2035	19
ベトナム	2019	2034	15
インド	2020	2043	22

出所: OECD Pension at a Glance

# アジア各国の所得格差は大きい



出所: OECD Society at a Glance

# 主要国の反ダンピング措置の発動件数(下段はセーフガード)

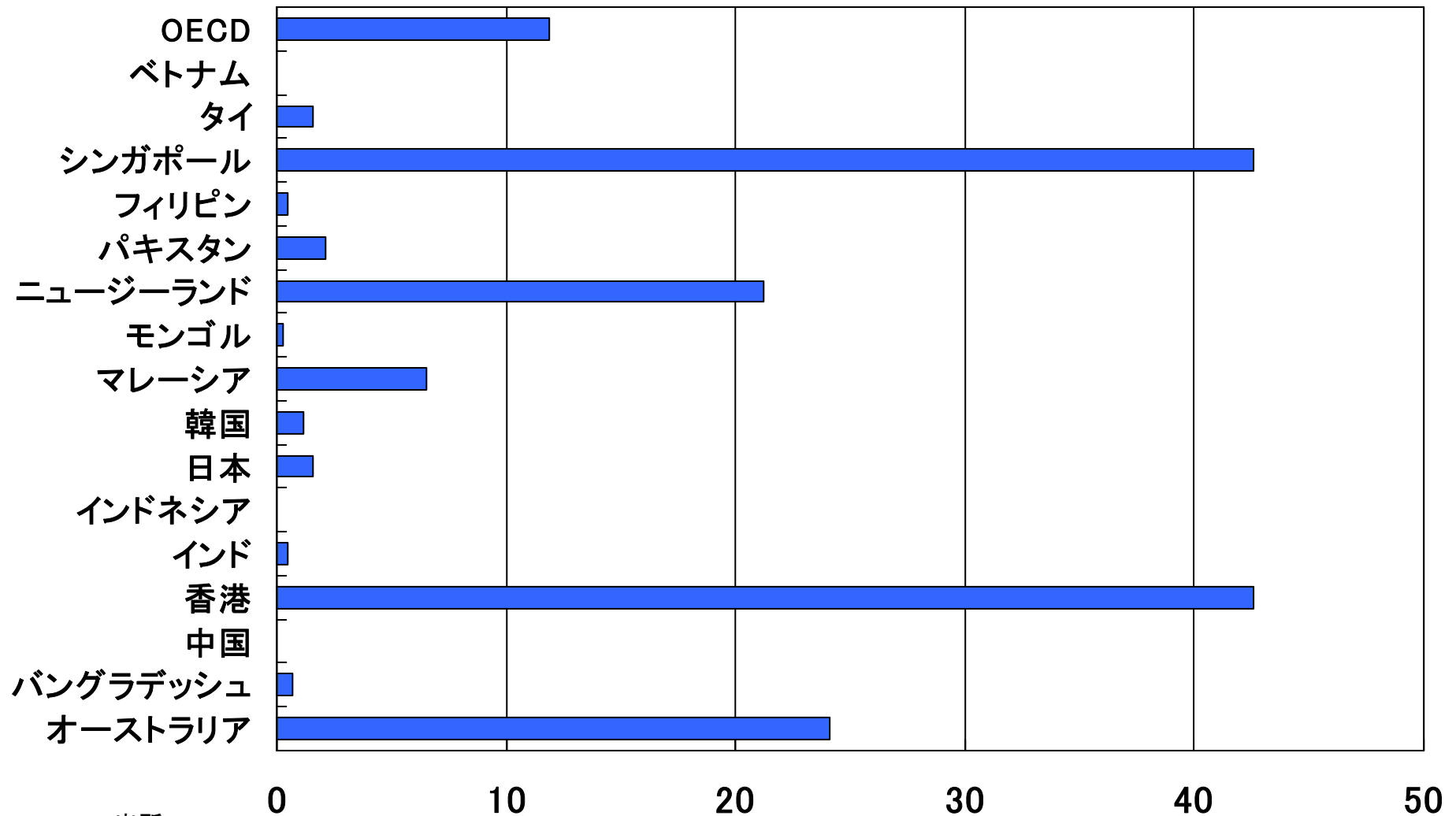
	2008年 1-7月	2009年 1-7月
アルゼンチン	4	19
豪州	4	4
ブラジル	9	2
カナダ	2	4
中国	3	14
インドネシア	1 1	0 0
日本	0	0

	2008年 1-7月	2009年 1-7月
韓国	4	3
メキシコ	1	1
トルコ	12 1	11 1
米国	14 0	10 1
インド	13 0	15 14
EU	15	2
南アフリカ	1	1

出所:WTO

# アジアでは国境を越えた人の移住が遅れている

## 全人口に占める外国で生まれた人の割合



出所: OECD Society at a Glance

# 第五章 東アジア共同体とはどのような構想か

## 1. 対象地域

- ・ 日本、中国、韓国
- ・ 日、中、韓＋ASEAN 10（EAFTA）
- ・ 日、中、韓＋ASEAN 10＋インド、豪州、NZ（CEPEA）

## 2. 内容

- ・ 自由貿易協定（FTA）
- ・ 各種協力案件（地球環境、通貨協力、人材育成、インフラ建設など）
- ・ 経済政策の調整
- ・ 国際機関の創設〔東アジア版OECD〕

## 3. 問題点

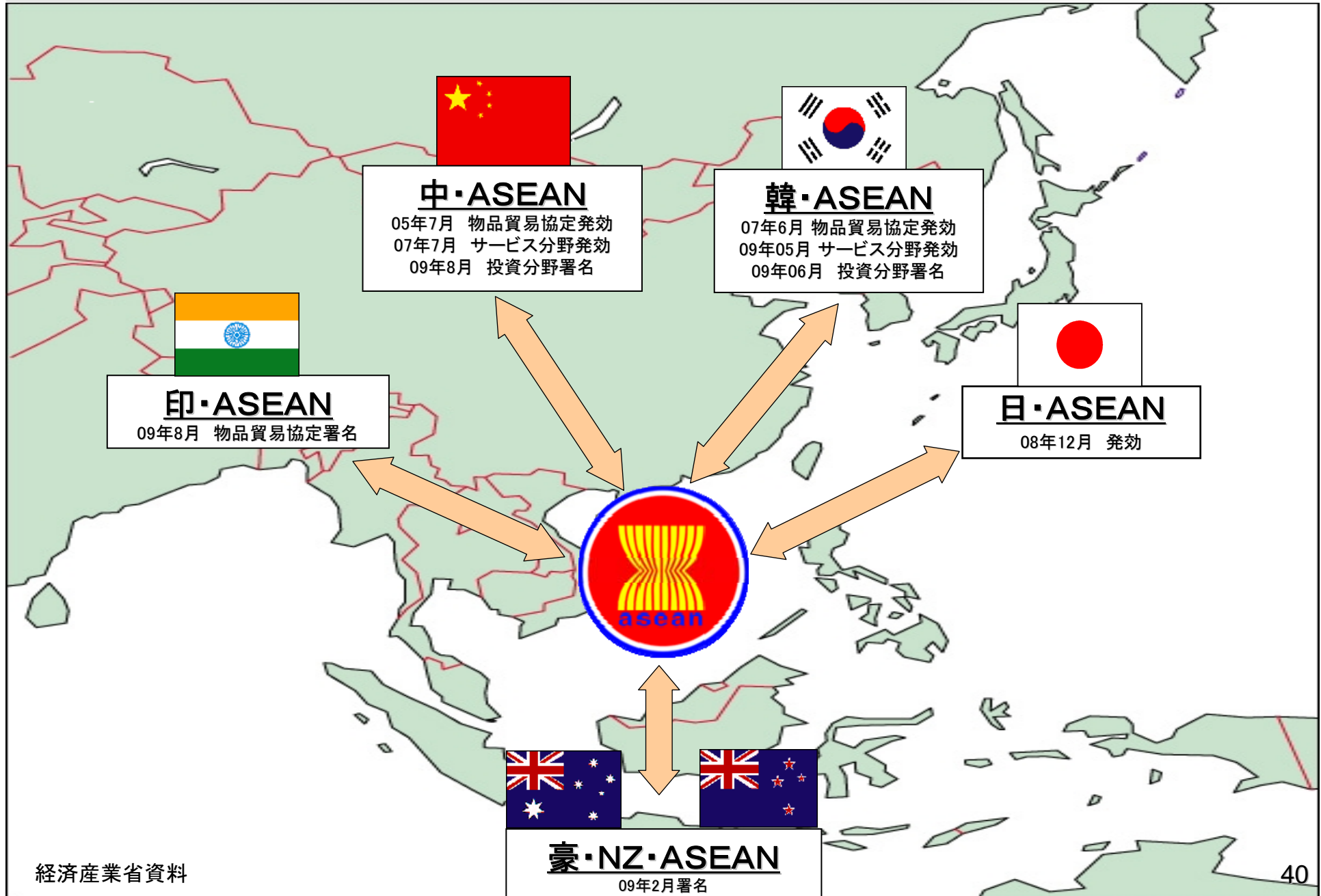
- ・ ヨーロッパのような法的な拘束力のある包括的枠組みは不可能。
- ・ 北米自由貿易協定のようなFTAも気運高まっていない。
- ・ 各国が共有できる価値観がない。（例：市場経済、民主主義、宗教）
- ・ 誰がリーダーシップを取るのか（中国、日本、ASEAN）？ 米国との関係？

## 4. 当面は特定分野の協力関係の積重ねによる緩やかな協力関係のネットワーク

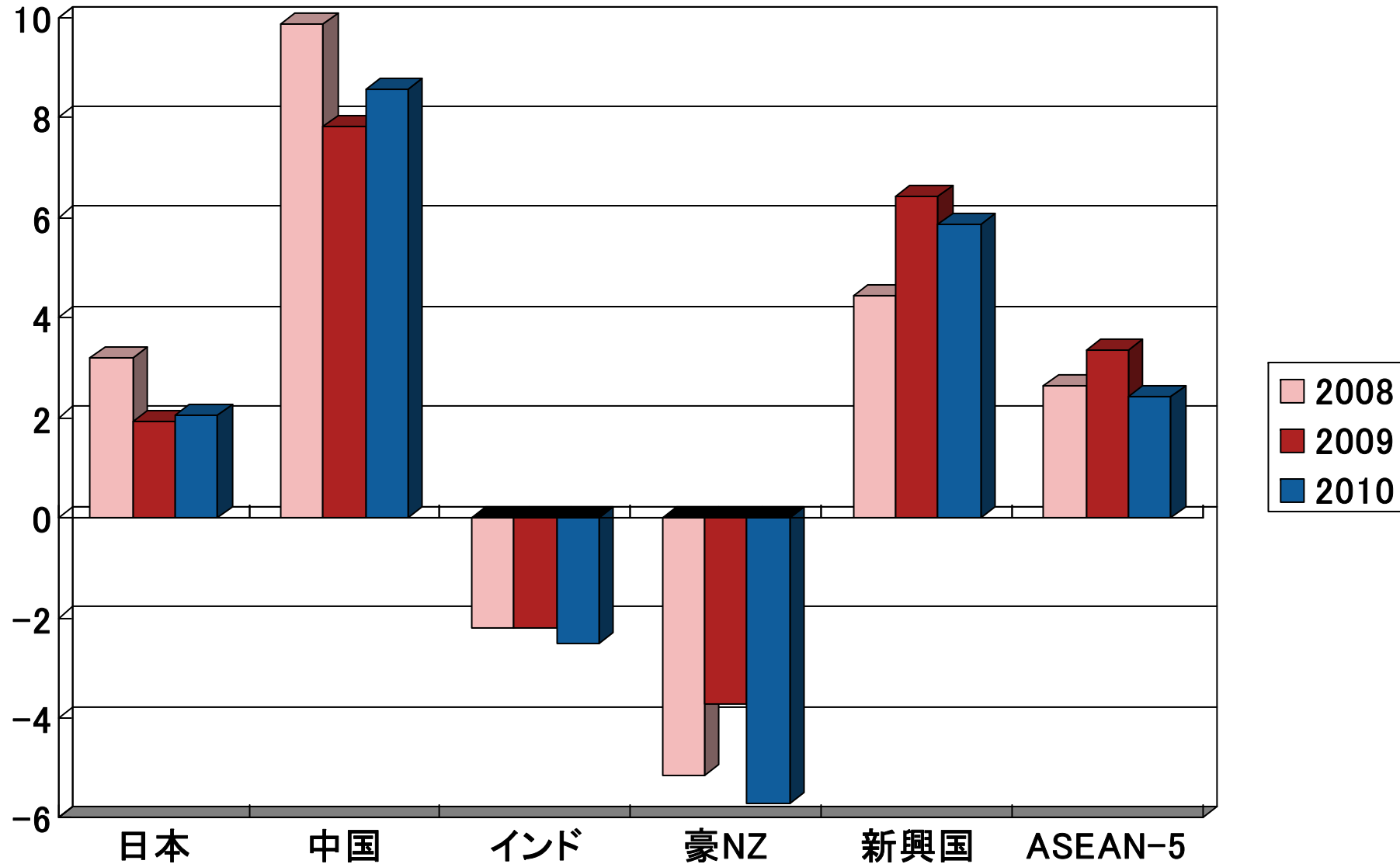




# 東アジアにおける経済連携の動き



# アジア主要国の経常収支 (GDP比)



IMFデータベースから作成

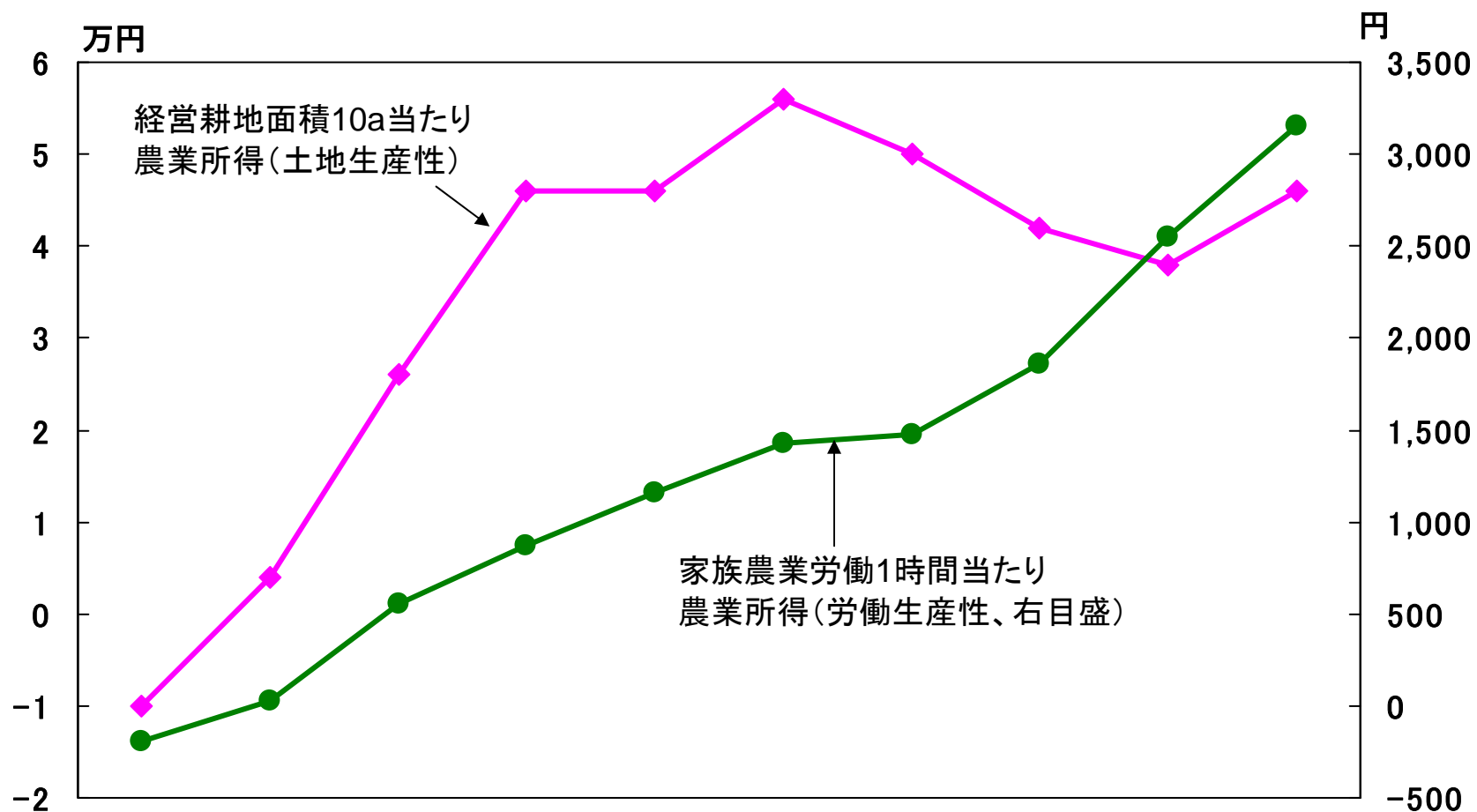
# 農業政策の抜本的変革に必要なこと

1. 農政を消費者の視点から見直す。  
(いつまでも高価格政策は続けられない。)
2. 農地の大規模化と効率化
3. 農業に経営的視点を導入
4. 所得補償は集約化を進める農業者のみに交付。  
(欧州では90年代から所得補償と並行して大規模化推進)
5. 10年計画で農産品に対する関税を撤廃。→FTA
  - ☆ 高関税で守られている農産物はそれほど多くない。
  - ☆ 10年以内に今の農民の大半はリタイア
6. 農業の自由化は日本に対する「信頼」、「国家の品格」の問題

農業総産出額 8.2兆円  
総農家数 252万戸  
(うち主業農家37万戸)  
農業人口 299万人  
(うち65歳以上60%)

こんにゃく芋 1705%、コメ 777%、バター 482%、  
砂糖 325%、麦 250%、牛肉 50%

# 農地を集約大規模化すれば生産性は大幅に上昇



	0.5ha未満	0.5~1	1~2	2~3	3~5	5~7	7~10	10~15	15~20	20ha以上	合計
○作付面積	591千戸	432	246	67	39	21		5	2		1,402
○水稲作付農家戸数(割合)	(42.2%)	(30.8)	(17.5)	(4.7)	(2.8)	(1.5)		(0.4)	(0.1)		(100.0)
○経営主の平均年齢	66.7歳	65.7	64.6	62.3	61.4	58.3	58.7	55.7	52.6	53.3	

1. すでに主要先進国全てで導入
  - ☆EU-2005 年より EU-ETS実施
  - ☆米国では法案を議会で審議中
    - 一部の州では実施済み
  - ☆豪州 排出権取引法案審議中
  - ☆カナダ 2010年1月から実施予定
2. わが国でも2005年度から自主参加型排出量取引制度がスタート
3. 2007年10月EU 主要国、米およびカナダのいくつかの州、NZは国際炭素行動パートナーシップを創設。各国の取引制度をリンクさせるルール作りを開始。
4. 2009年1月EU 委員会は2015年までにOECDワイドの国際排出権取引市場を提唱。

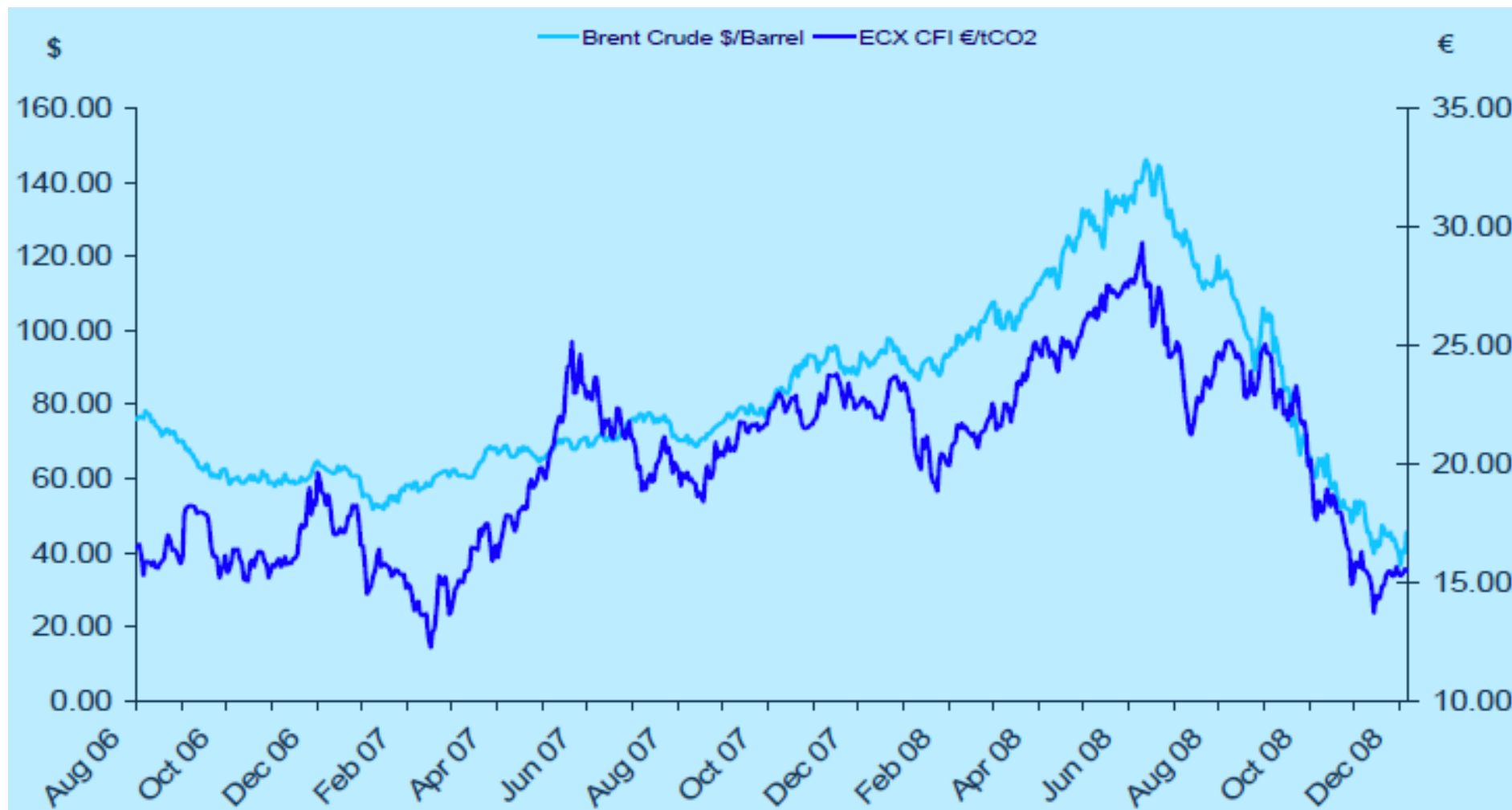
## わが国における主要な反対論

- 一 排出権を外国から買うのは国富の流出
- 一 排出権が投機の対象となり拝金主義がはびこる
- 一 国民、産業界の負担が大きすぎる
- 一 技術革新が妨げられる

国際的排出権取引が理論とおりに機能すればエネルギー効率の良  
いわが国産業は最も有利。そのための条件は；

- ① 市場は完全にオープンとし、政府は介入しない。(これにより排出権価格＝炭素生産性は世界均一化)
- ② 非参加国、あるいは不当に安い価格で排出権を入手した事業者からの輸出品には特別関税を課することを認める。

# 排出権価格は原油価格より安定している



出所: 欧州炭素市場

# 国際的排出権制度のモデル試算(FRI)

## 1. 前提

### ① 削減率(2020年/1990年)

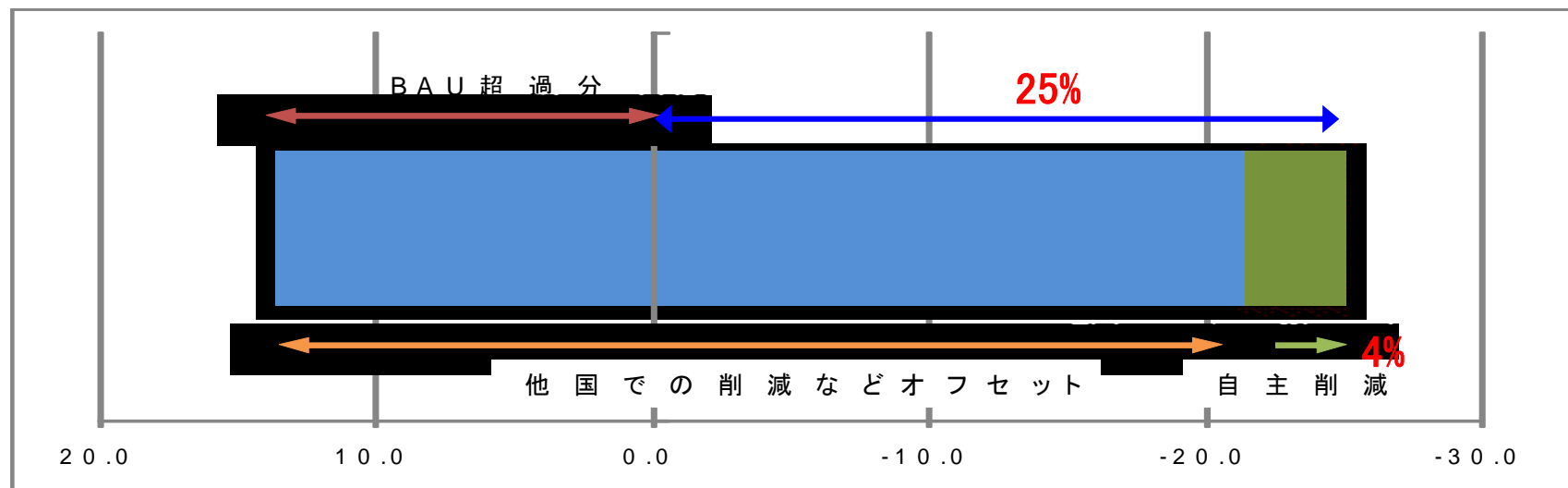
先進国： 日本 25%、米国 0%、 EU 30%、 カナダ 3%

発展途上国： 削減努力をしない場合を上限

② 各国は余剰分は他国に売却できる。購入国は購入分を自国の削減量とみなすことができる。

## 2. 試算結果

### ① 日本が削減すべき量は4%程度





② 排出権のコストは全て日本国内で削減するとCO2トンあたり\$269.5、しかるに他国からの購入が認められれば\$14.2となる。この場合排出権購入に必要な資金は1200億円

(百万ドル)

日本	-1221	カナダ	-582
米国	-3742	中国	6456
EU	-4483	インド	902

③ 主要産業への影響も小さい〔生産量への影響〕

	国内削減のみ	排出権購入
鉄鋼	-4.4	0.4
化学、ゴム	-1.5	0.2
セメントなど	-3.2	0

# 主要国の排出量、人口、GDPの割合

	米国	中国	日本	インド	韓国	インドネシア	ロシア	ドイツ	カナダ	英国
排出量	20.2	21.5	4.6	5.3	1.7	1.2	5.5	2.8	1.9	2.0
人口	4.6	19.7	1.9	17.5	0.7	3.1	2.1	1.2	0.5	0.9
GDP	25.4	6.1	8.1	2.1	1.8	0.8	2.4	6.1	2.4	5.0

排出権を人口比で配分すれば発展途上国も  
世界的な枠組みに参加する可能性大。

出所：国連、IMF、IEA

1. 日本は人口だけでなく、企業も「少子高齢化」
2. ほとんどの企業は減収増益フェーズ
3. 国の成長戦略だけでは問題解決しない。企業の問題は多い
  - ☆ なぜ投資が成長につながらないのか？
  - ☆ なぜ技術が利益につながらないのか？
  - ☆ なぜ決定が遅いのか？
  - ☆ なぜ世界標準が取れないのか？
  - ☆ なぜ多くの企業が国内市場にひしめくのか？
  - ☆ なぜグローバル人材が育たないのか？
4. 企業の成長戦略がいる。組織、人材、文化などが重要な要素に。

## 野中理論

- ★「モノ」作りから「コト」作りへ
- ★「現場」から「場」へ

# 「モノ」と「コト」

■ユニークなコトを提供するには、  
ユニークなモノが必要でもある

例:iPod(モノ)ではなく、簡単に取り扱いえ、持ち運びしやすく、内容を自分でダウンロード・構成でき、いつでも手軽に好きな音楽を聴けるという出来事(イベント)を実現したことが重要



■機器とネットのサービス



# モノからコト： 製品・サービスから経験へ

インテルが売るもの：

パソコンではなく、「情報を送り届けること、そして現実  
そっくりのインタラクティブな経験を送り届けること」

アンディ・グループ、インテル会長

英国航空がしていること：

「機能を超えた経験の提供という点で競争している」

コリン・マーシャル、英国航空会長

ディズニーが提供するもの：

「人々に幸福と知識を与える場所」

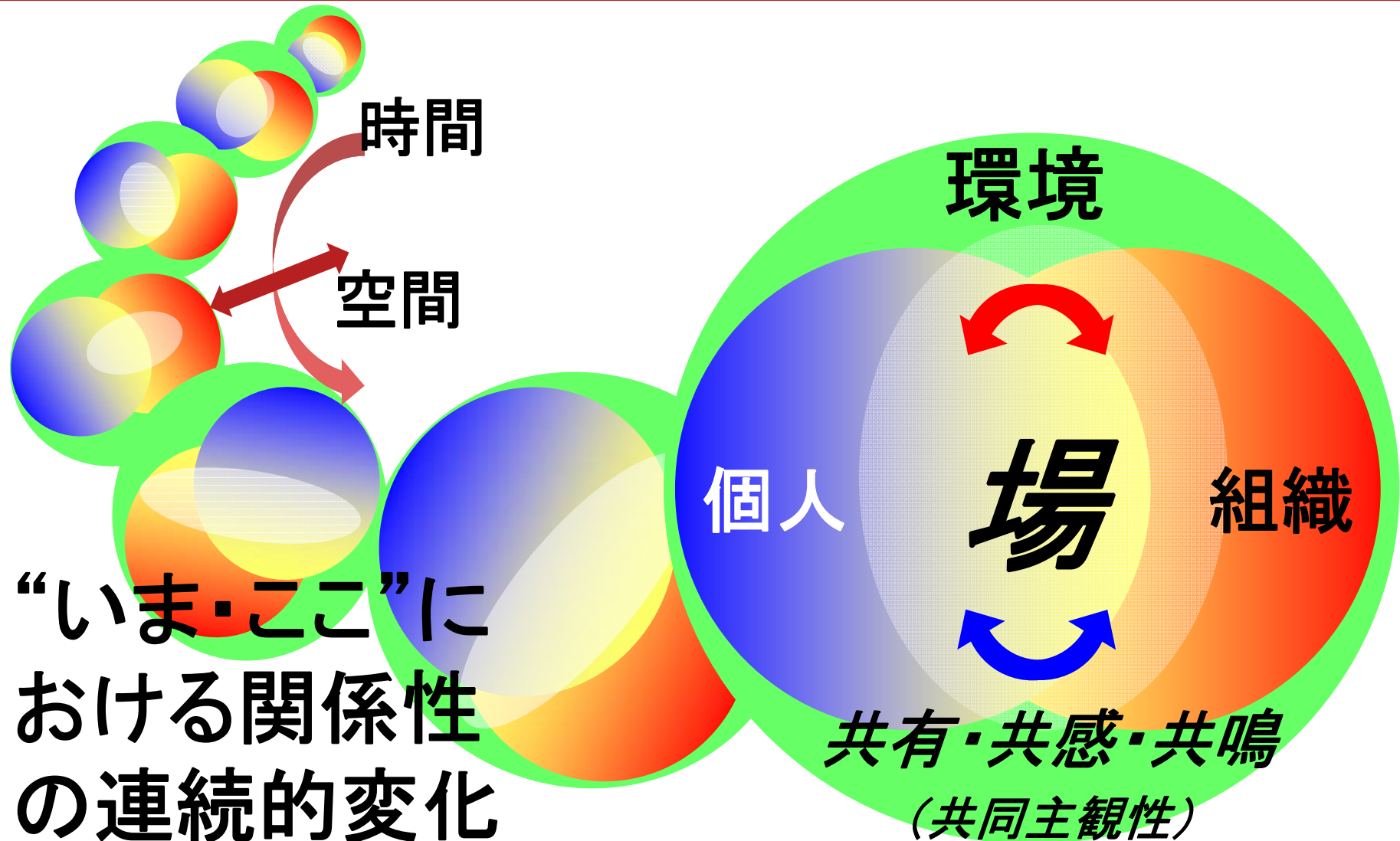
ウォルト・ディズニー

# 「場」は開かれた意味空間である

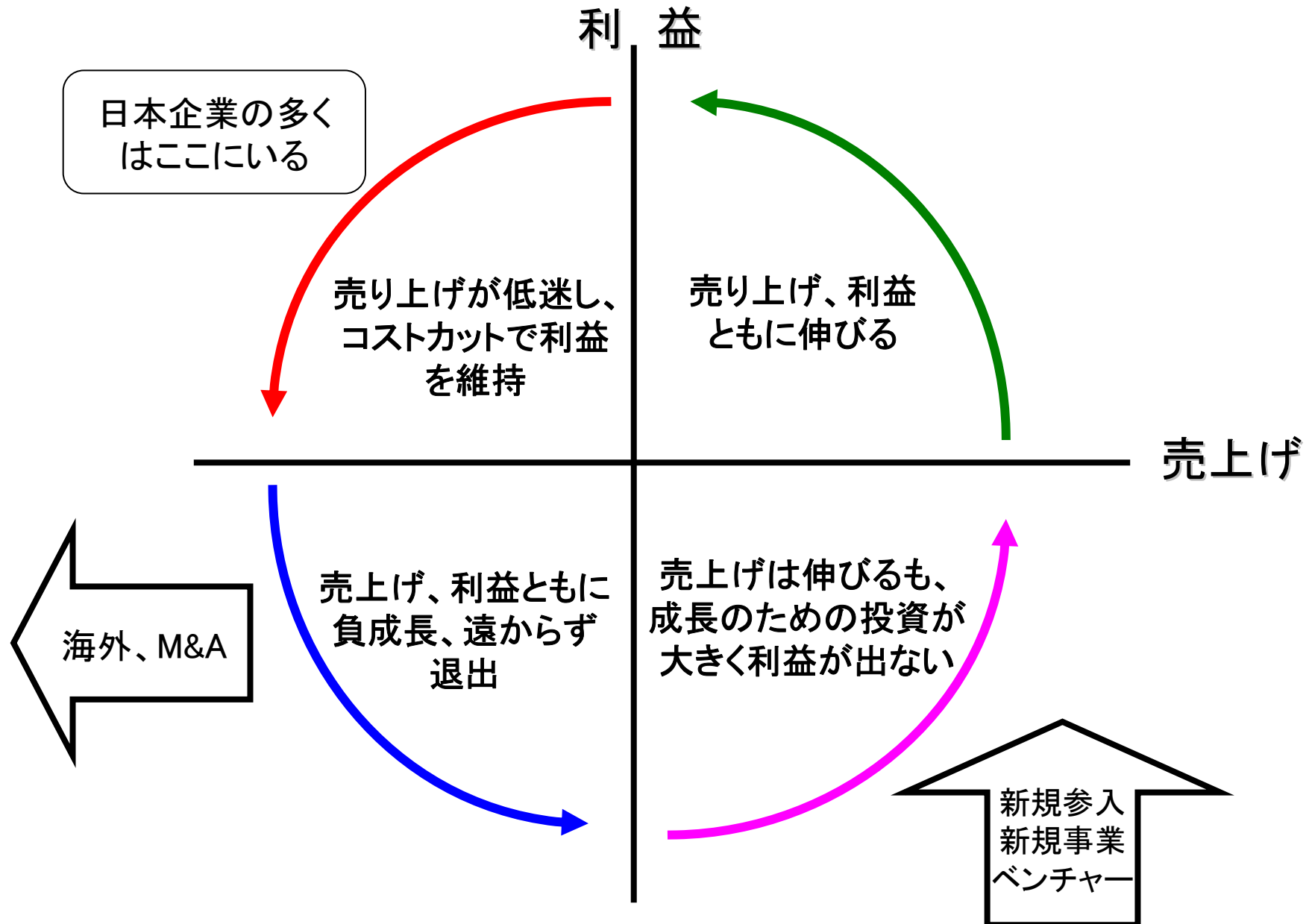
－ 動的文脈の共有 (Shared Context-in-Motion)－

- 場は物理的空間そのものではなく、個々人の関係性(文脈)に成立する**意味空間**である(場所性)。
- 文脈/コンテキストとは、**時間・場所・人・物の関係性/状況**であり、文脈が共有されると、共同主観が成立する(共通感覚)。
- 場が成立すると、個人は他者との相互の感情や価値観を共鳴させ、**開かれた関係性**のなかで、自己を超越する意味空間を共に作りあげていく(共超越)。

# 「場」とは、時空間における環境・組織・個人の相互浸透プロセスである

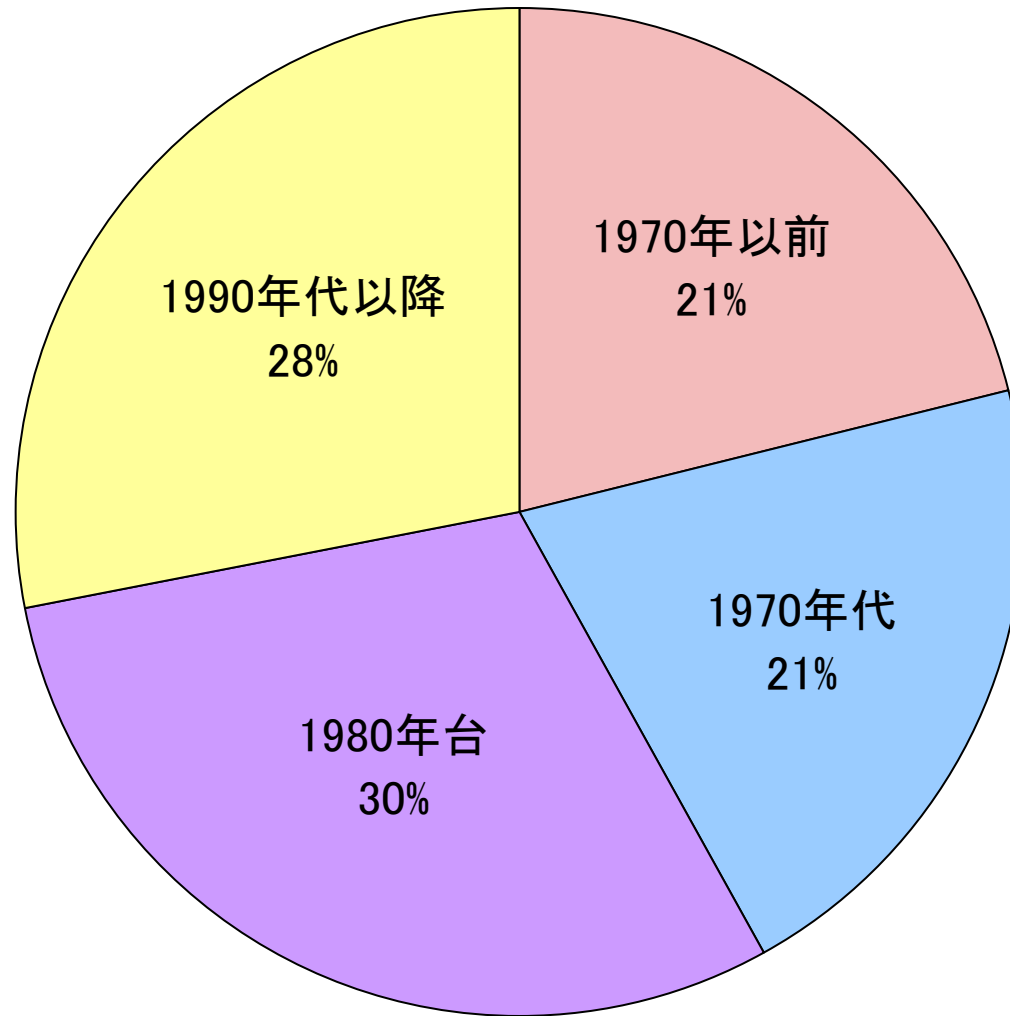


# 企業の成長過程



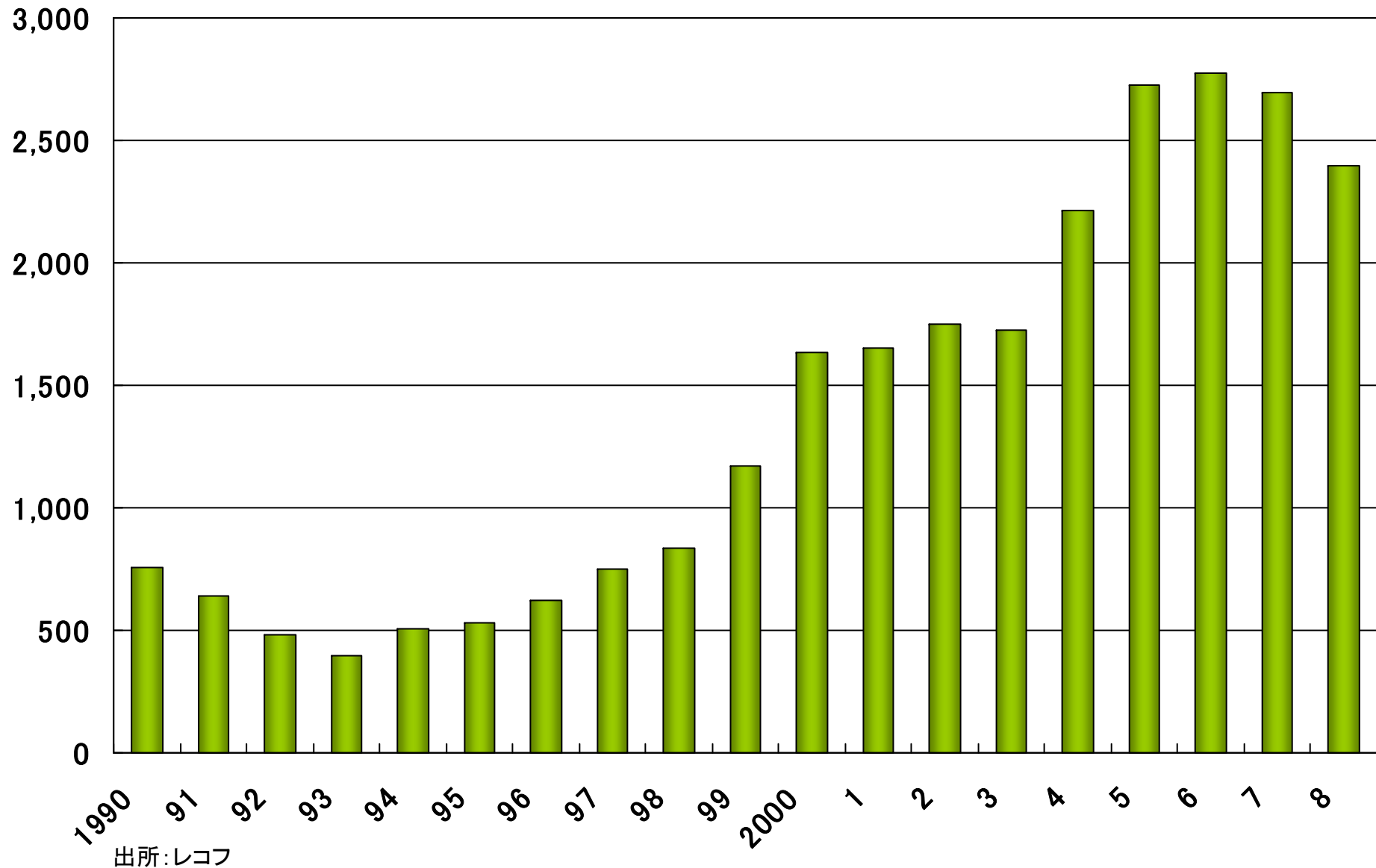


# “The Infotech 100”におけるアメリカ企業の創業年分布 **FUJITSU**

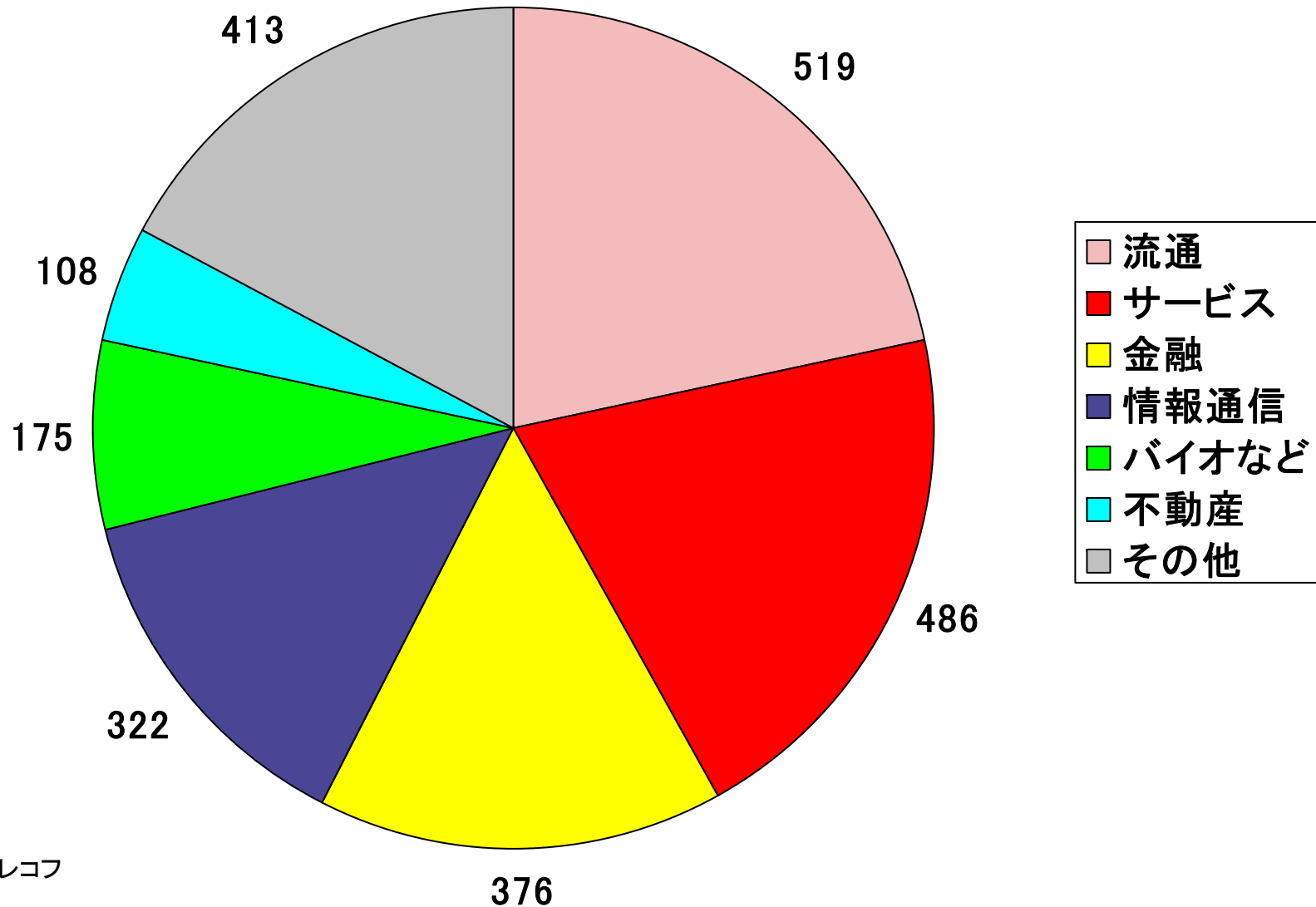


“Business Week The Infotech100” (2009)を基に富士通総研作成

# M&Aの件数の推移

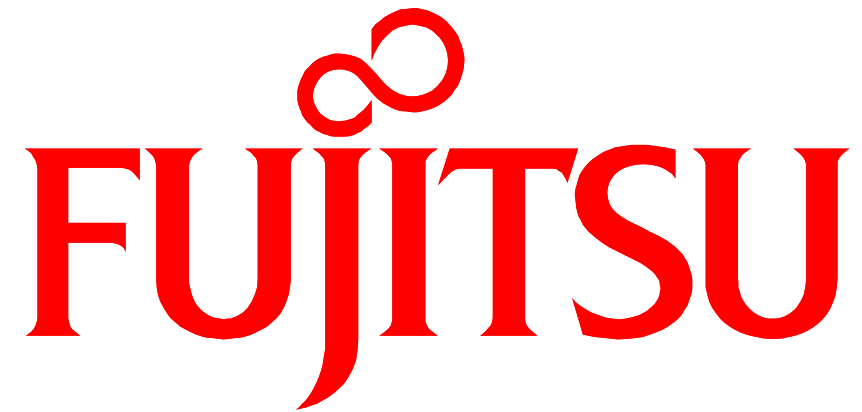


# 業種別M&Aの割合(2008年)



出所:レコフ

1. 民主党政権は三安(円安、賃金安、金利安)の是正に取り組まざるを得ず、ビジネスにやさしい政権ではない。産業構造のリバランスが不可避。輸出主導型製造業には厳しい状況になる一方で、個人消費関連産業、医療、環境は新たな成長の機会。
2. 今まで業界や官庁の反対で進まなかったことが動き出す可能性あり。  
例: ITの利活用、農業、FTA、環境、航空
3. 業界団体を通じたアプローチは機能しなくなる。企業は横並び意識を捨て、独自に意思表示すべき。要はカオの見える企業に。
4. 世界経済はそう悪くない。大きな波乱要因は見当たらない。米国経済は来年以降3%超の回復軌道へ。アジアも順調に回復。日本はやや悲観的で0.5~1%程度の成長。
5. 国際通貨制度に大きな混乱はない。ドル安は米国の低金利によるもので長くは続かない。
6. 新たな視点からの成長戦略が求められる。〔需要サイド重視、アジア経済と一体的成長〕
7. 政府の成長政策だけでは不十分。これから必要なのは企業の成長戦略。「こと作り」、「場」の意味を理解する経営者が成功する。



**FUJITSU**

**THE POSSIBILITIES ARE INFINITE**