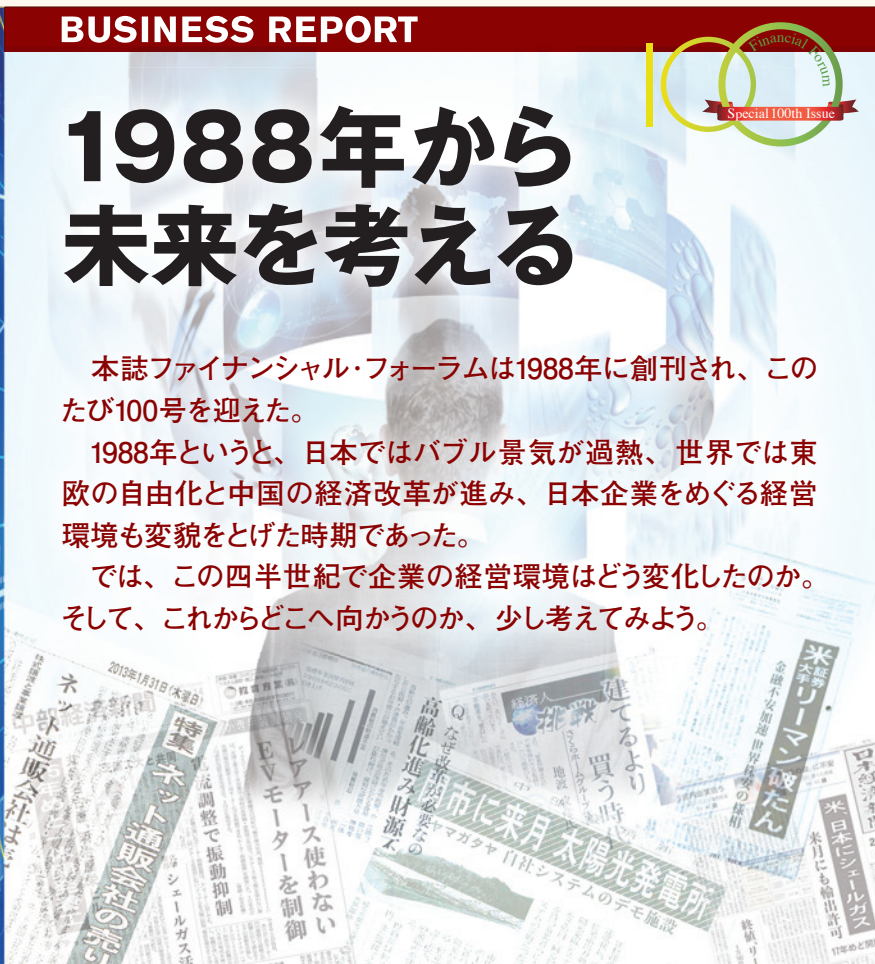


1988年から 未来を考える

本誌ファイナンシャル・フォーラムは1988年に創刊され、このたび100号を迎えた。

1988年という、日本ではバブル景気が過熱、世界では東欧の自由化と中国の経済改革が進み、日本企業をめぐる経営環境も変貌をとげた時期であった。

では、この四半世紀で企業の経営環境はどう変化したのか。そして、これからどこへ向かうのか、少し考えてみよう。



本誌が創刊された1988年は国内ではバブル景気が過熱し、地価や株価などの資産価格が高騰した時期であった。翌89年の大納会では日経平均株価は3万8915円の史上最高値をつけたが、90年の大発会では202円の大暴落となりバブルの崩壊が始まった。

時代の流れは緩急があり、時には大きく変化する。この時期は日本経済も転換期にあったが、企業をめぐる経営環境も大きく変貌した時期でもあった。まず、経済のグローバル化が本格化し新興国の経済発展がはじまった。この間、技術面ではデジタル化とICT（情報通信技術）の飛躍的な発展により世界中が高速のネットワークで結ばれ地球がフラットになった。また、新興国の経済発展によりエネルギー消費が増大するとともに環境問題も深刻化、エネルギー価格も上昇を続けた。

一方、国内においては社会が成熟化するとともに現役世代の人口の減少が始まるなど人口構造の変化が進み、企業活動にも少なからぬ影響を及ぼしている。

世界のフラット化

まず、一つ目の世界のフラット化とは、経済のグローバル化と新

興国の経済発展、ICTの高度化により企業や個人が同じ条件で競い合う時代に入ったということである。世界のフラット化により、グローバルなレベルでの企業間競争が激化するとともに海外の安値輸入品により国内での価格競争も激化していった。

【経済のグローバル化と新興国の台頭】

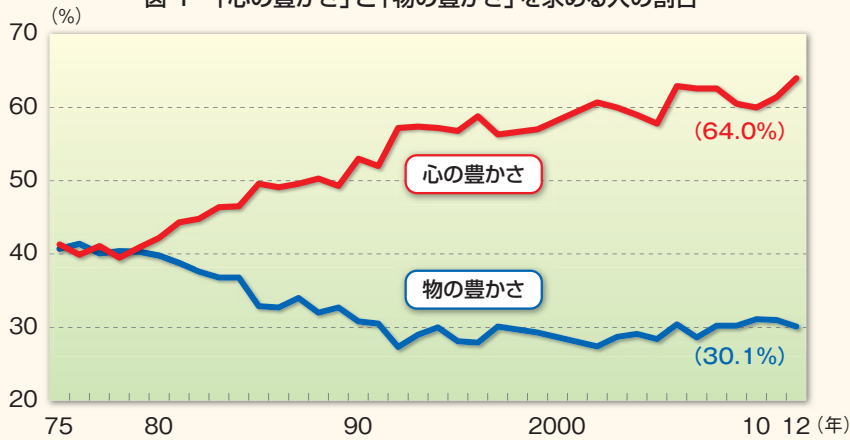
経済のグローバル化の発端となったのは1989年のベルリンの壁の崩壊であった。11月10日未明、東西ドイツを分断し米ソ冷戦の象徴であったベルリンの壁がベルリン市民により破壊された。これは象徴的な出来事であったが、90年代に入るとソ連が崩壊、東欧陣営が西側の市場経済に移行した。その後も中国やベトナムなどの共産圏諸国が市場経済に参入し、市場経済のもと世界経済の一体化が進んだ。

また、インドでは91年に市場原理と競争を重視した「新経済政策」へ転換がはかられ、NIEsやASEAN諸国など新興国の経済発展がはじまった。90年代までは世界経済の動向を決定づけたのは米国経済であったが、中国をはじめとした新興国の経済成長が加速し、次第に大きな影響を及ぼすようになってきた。

*1 NIEs: Newly Industrializing Economies (新興工業経済地域)

*2 ASEAN: Association of South-East Asian Nations (東南アジア諸国連合)

図1 「心の豊かさ」と「物の豊かさ」を求める人の割合



出所：「国民生活に関する世論調査」(内閣府)をもとに当社で作成

【情報通信インフラの浸透】

そして、地球のデコボコを均し国の壁を低くしたのがICTである。1990年代からパソコンが普及し、インターネット、携帯電話や携帯型の情報端末などのインフラが急速に浸透した。インターネットとは文字どおり「ネットワーク間のネットワーク」で、これにより国境を越えて情報を交換し共同で事業が行えるビジネス環境

地球温暖化と環境・エネルギー問題

が整ってきた。日本でインターネットの商用サービスが開始されたのは93年であったが、2000年代に入ると高速・大容量のデータ通信が可能なブロードバンドによりインターネットの利用が加速した。情報通信白書(平成23年版)によると、インターネットの人口に対する普及率は10年末には78・2%に達している。

地球温暖化による気候変動のリスクが一般に認識されだしたのも1980年代の後半である。88年には、国連を母体としてIPCC(気候変動に関する政府間パネル)が設立され、90年には学術的知見を集約して第一次評価報告書が作成された。この報告書によりCO₂などの「温室効果ガス」の排出が続けば、生態系や人類に重大な影響を及ぼす気候変化が生じる恐れがある」との警鐘が鳴らされ、温室効果ガス削減のための国際的な取り組みも始まった。

一方、新興国の経済発展による需要増を受けてエネルギー価格は上昇を続けた。本誌が創刊された1988年の原油価格(WTI)は1バレル10ドル台の後半であつ

たが、2008年の7月には147・3ドルの史上最高値を記録、その後も高値圏で推移している。また、最近では資源・エネルギーをめぐる新しい動きが出ています。まず、一つが福島第一原子力発電所の事故を受けて再生可能エネルギーと省エネの動きが加速したことである。

社会の成熟化と人口構造の変化

そして、もう一つがシェールガス革命である。これまで、困難であったシェール(頁岩)層からの天然ガスや石油の採掘が可能になり、革命と称されるように世界のエネルギー事情を大きく変える可能性をもっている。

三つ目が、日本における社会の成熟化と人口構造の変化である。成熟社会とは、必要な物が満たされ人々が「物の豊かさ」よりも「心の豊かさ」を求める社会である。日本では、モノ不足の時代からモノ余りの時代になるに従って、「物の豊かさ」よりも「心の豊かさ」を求める人が増えている。内閣府の「国民生活に関する世論調査」によると80年代の初めから「心の豊かさ」を求める人が「物の豊かさ」を求める人を超え、「心の豊

かさ」を求める人は2012年には64・0%に達している(図1)。モノが充足され「心の豊かさ」を求める消費者が増えたこともあり、家計においてもサービスに対する支出が増えている。家計調査によると、家計のうち教養娯楽や通信などのサービスへの支出は、90年の37・0%から11年には42・4%へ拡大する一方、物への支出は63・0%から57・6%へ低下している。

また、社会が成熟化するなかで少子化が進み、人口構造も変化している。日本の人口は05年ごろをピークとして減少しはじめているが、15歳から64歳までの生産年齢人口は95年の8726万人をピークに減少に転じ、11年には8134万人と10年あまりで600万人減少している。

このころから国内のモノの消費も伸び悩んでいる。たとえば、乗用車(普通+小型)の販売台数をみると、96年の371万台をピークとして、11年は238万台、12年はエコカー補助金による底上げがあったものの301万台にとどまっている(図2)。生産年齢人口は生産と消費の両面で経済活動の主役となる層であり、生産年齢人口の減少は企業の経営環境にも

少なからぬ影響を及ぼしていると考えられる。

グローバル化するモノづくり

国内の市場は成熟化と人口構造の変化を受けて伸び悩む一方、アジアをはじめとした新興国では経済成長により中間層が爆発的に増加しておりアジアの消費市場は拡大を続けている。通商白書（2010年）によると、アジア新興国の中間層の人口は2000年の

2・2億人から10年には9・4億人、20年には20億人に達すると予想されている（図3）。

また、市場の拡大と並行して、モノづくりについてもネットワークがグローバル化し、製造業の構造も変化している。

【サプライチェーンのグローバル化】

まず、サプライチェーン（部品の供給連鎖）が世界規模に拡大したことがある。サプライチェーンとは、原材料、部品から生産、そして製品が消費者の手に届くまで

の全プロセスのことである。サプライチェーンの問題が指摘されたのは90年代に入ってからであるが、

2011年3月の東日本大震災ではサプライチェーンの毀損により被災していない工場も部品不足により操業を停止した。その秋にはタイの大洪水により国内の生産も停滞し、我々はサプライチェーンのグローバル化を実感することとなった。サプライチェーンが世界に広がりを見せている背景にはフラット化した世界があることは言うまでもないだろう。

【製品のモジュール化】

次に、デジタル化により製品のモジュール化が進んでいる。モジュールとはパソコンのCPUやメモリーのようにインターフェイス（機器接続のための仕様）を標準化した部品やパーツのことで、モジュールを組み合わせることで生産が可能な「組合せ型」の製品が増えてきた。対極にあるのが、自動車のように部品を相互に調整して製品を作りこんでいく「すり合わせ型」である。技術のデジタル化により「組合せ型」の製品が増え、「すり合わせ型」の

製品についてもモジュール化の動きが進んでいる。

こうした製品のモジュール化とサプライチェーンのグローバル化により、高性能で安い部品を世界中から集め、コストの安い場所でも組み立てることが可能になった。このため、生産の規模も飛躍的に拡大している。たとえば、シャープとの資本提携で話題になった台湾のホンハイ（鴻海）は電気製品の受託生産を専門に行うEMS企業であるが、世界の有力企業からの受注によりグループの売上高は10兆円、従業員は100万人を擁している。

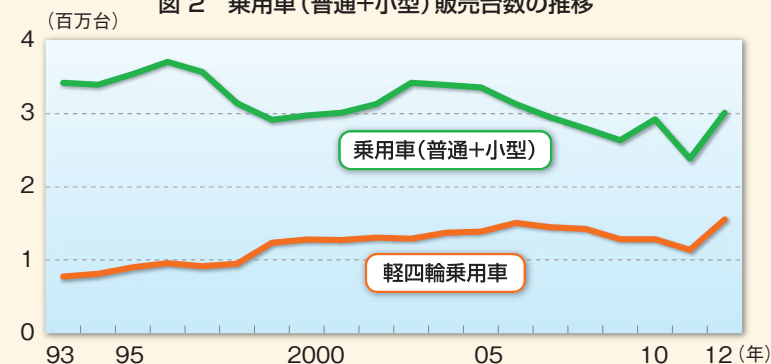
【3Dプリンター】

そして、これからモノづくりに革命を起こすと言われているのが、3Dプリンターである。3Dプリンターとは、通常のプリンターが平面に印刷するのに対して、パソコンの3次元データを元に樹脂などをつかって立体的なモノを制作する装置で、最近では精度を増すとともに価格が低下しており、モノづくりの現場が変化しつつある。

業態の多様化と商業空間の広がり

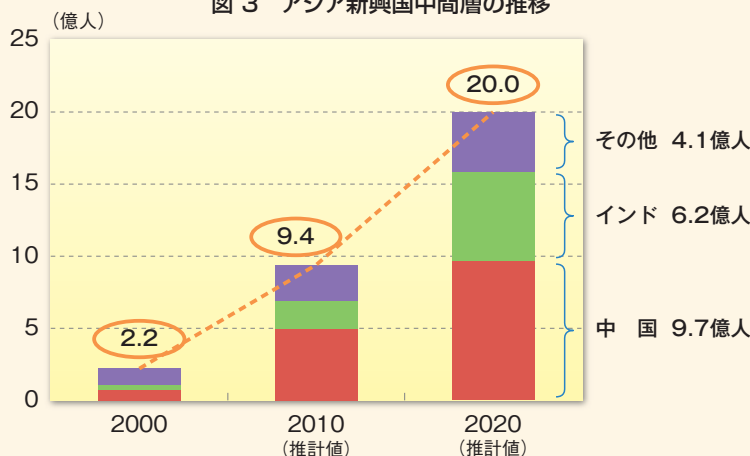
一方、商業の分野では、アジアからの安値輸入品の流入により商

図2 乗用車（普通+小型）販売台数の推移



出所：一般社団法人日本自動車工業会、一般社団法人日本自動車販売協会連合会のHPを元に作成

図3 アジア新興国中間層の推移



出所：「通商白書2010」（経済産業省、元データはEuromonitor international 2010）により作成

品の価格が低下傾向にあり、消費者の価格志向も強まってきた。アジアからの輸入品目は、当初は日用品や衣料品程度であったが、次第に高度な工業製品にも広がっている。

また、モノ不足からモノ余り時代へ変化するなかで、商業のあり方も変化している。「何を売るか」という業種の時代から「どう売るか」という業態の時代への変化である。たとえば、ドラッグストアは薬屋さんではなく、「医薬品を中心に関連する幅広い商品をセルフサービスで安く買える」業態である。

この四半世紀に、100円ショップ、ホームセンター、ドラッグストア、ファーストフードなど多くの新しい業態が成長を遂げてきた。業態により強弱はあるものの、いずれも「価格」「品揃え」「利便性」の三つのニーズに応えることにより成長した業態である。

さらに、最近ではインターネット上で新しい商業空間が広がりをみせている。オンラインショップなどの企業（Business）から消費者（Customer）へのB to C市場である。経済産業省の調査によると、日本のB to C市場は07年の5・3兆円から11年には8・5兆円へ成

長し、小売・サービス業の2・8%を占めている。

私の考えでは、B to Cが着実に成長しているのも三つのニーズに適合しているからである。まず、インターネット上の店舗では店舗の物理的な制約がなく、在庫管理のコストが低いためロングテール（長い尻尾）といわれるような幅の広い「品揃え」をすることができるといえる。「価格」についても、消費者はインターネット上で価格の安い店舗を探し出し商品を購入することができるといえる。また、B to Cの「利便性」を支えているのが翌日配送の宅急便である。宅急便が始まったのは1976年であるが、90年にはサービスエリアは日本全国の99・5%をカバーし、97年に小笠原諸島のサービスが開始され宅急便の全国ネットが完成した。これにより、インターネット上の店舗の市場は全国に広がるとともに、消費者は全国各地からユニークな商品を見つけて購買できるようになった。さらに、最近ではスーパーマーケットに並べてある食品を購入できる「ネットスーパー」が共通働き世帯や高齢者世帯などの買い物に不便を感じている消費者の支持を集めている

今のところ、B to C市場の占

有率は2・8%にすぎないが、企業では自社の事業に新しい商業空間の広がりをどう活かすかが課題となるのではないだろうか。

フラット化した世界を どう生きるか

トーマス・フリードマンの「フラット化する世界」は、世界のグローバル化の現実を伝えて世界的なベストセラーとなったが、そのなかで彼はグローバル化を三つの時代に分けている。

まず、グローバルイゼーション1・0はコロンブスがアメリカ大陸を発見した1492年からの時代で、2・0は1800年ごろから始まったイギリスを中心として世界貿易がさかんになった時代である。

そして、経済のグローバル化とインターネットの普及を受けて3・0が始まった。企業ではフラット化した世界のなかで、環境・エネルギー問題や人口構造の変化に対応して、自社の成長路線を見出すことが課題となっている。では、どう対応するか。

フリードマンは、フラット化する世界で企業が指針とすべきルールをあげている。最後に、そのいくつかをみてみよう。

【スコップで内面を掘り起こせ】

まず、世界がフラット化するなかでは、技術で壁を作ることが難しくなってきた。だから、スコップで壁を作る努力をするのではなく、会社にとってコアとなる競争力を突き止め掘り起こす必要がある。

【共同作業者を見つけろ】

さらに、掘り起こした競争力を活かすためには、企業内・企業間の共同作業者をつつけなければならぬ。それはテクノロジー、マーケティング、製造いずれの分野でも、イノベーションが専門化し、「独力でそれをマスターできる会社や部、課はどこにもない」からである。

【それを自分がやるか】

そして、これまでみたように、本誌が創刊された四半世紀前には考えられなかった多くのことができるようになった。これからも、シエールガス革命や3Dプリンターのように、これまでできなかった多くのことができるようになるだろう。そして、「できるようになったことは、なんでもなされる」。誰かがそれをやるだろう。「残された唯一の問題は、それを自分がやるか」どうかである。

（株）京都総合経済研究所
調査部長 森 秀人