

## 2011年の日本経済・産業を読み解く 20のキーワード ~ この底流変化を見逃すな

増田 貴司  
東レ経営研究所 産業経済調査部長  
チーフエコノミスト  
TEL : 047-350-6191  
E-Mail :  
Takashi\_Masuda@tbr.toray.co.jp

- 本稿では、年頭に当たり、2011年の日本の経済・産業を読み解く上で重要と思われるキーワードを筆者なりに20個選定し、解説してみたい。
- キーワード選定に当たっては、マクロの景気動向よりもむしろ、産業、企業経営、技術、国民生活にかかわる広範なテーマに目を向けた。巷でよくある「今年のトレンド予測」や株式市場で材料となる一過性のテーマ探しとは一線を画し、現在日本の経済社会や産業の底流で起こっている重要な構造変化を的確にとらえることを狙いとしている。
- 2011年の20のキーワードを列举すると、以下のとおりである。

1. 新興国シフト	2. M&A
3. グローバル人材	4. 海外インフラ受注
5. FTA	6. スマートシティ
7. リチウムイオン電池	8. LED照明
9. 白物家電	10. 資源価格高騰
11. 都市鉱山	12. サービスの強化
13. ビジネスモデル	14. 逆輸入
15. 日本製（メイド・イン・ジャパン）	16. 高齢者向け商品
17. 訪日観光客	18. 新卒の就職難
19. 世代間格差（“財政的幼児虐待”）	20. デフレの長期化
- 取り上げた20のキーワードは、景気循環的な一過性のテーマや現象ではなく、中長期的、構造的、不可逆的な環境変化に関するテーマ・現象・課題が多い。2011年の日本経済は、新興国など海外経済の拡大を背景に、踊り場を脱して景気回復基調に戻る見通しである。しかし、今の日本の経済・産業が閉塞感を打開できるかどうかは、マクロの景気動向よりも、これらのキーワードの各項目がどのような展開を見せるかにかかっていると見えよう。

## 1. 新興国シフト

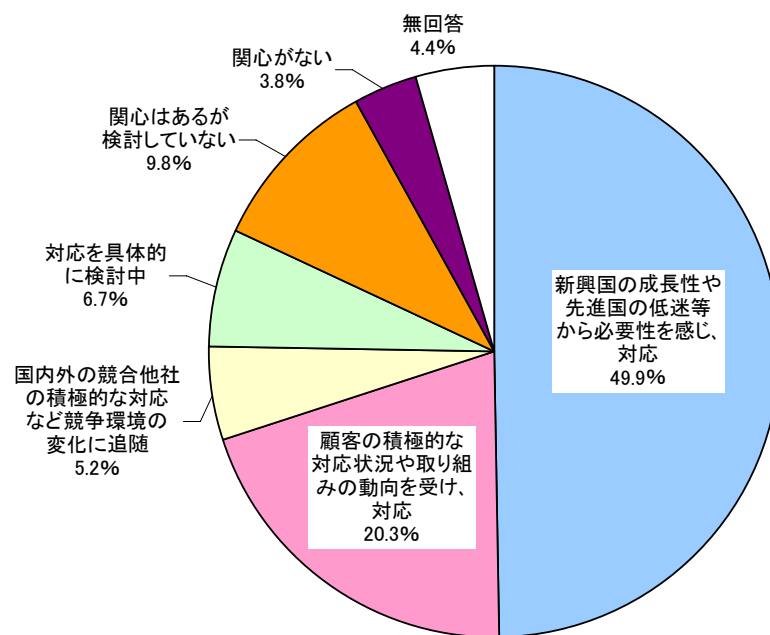
リーマン・ショック後の世界経済の最大の変化は、新興国市場の存在感が高まったことである。2010年の実質経済成長率（10年10月時点のIMF予測）は、先進国が2.7%にとどまるのに対し、新興国・途上国は7.1%、なかでもアジア新興国は9.4%の高成長で世界経済の牽引役となっている。今後も数年間は「先進国＝低成長、新興国＝高成長」という構図が続く見通しで、この結果、成長率だけでなく市場規模でも新興国のウエイトが顕著に高まりつつある。世界のGDPに占める新興国のウエイトは2003年の20%から2015年には40%超に膨れ上がる見通しである。

薄型テレビの世界出荷台数（出所：米ディスプレイサーチ）は10年7～9月期に新興国が2,536万台と先進国（2,515万台）を初めて上回った。

このように世界のビジネスの主戦場が、国内や先進国市場から新興国市場へとシフトしつつあることに対応して、企業は新興国シフトの動きを強めている。日本企業の収益源としての新興国の重要性は08年以降、顕著に高まっているが、ここに来て海外（特にアジア新興国）売上比率の引き上げを目標に掲げる企業が急増しているため、2011年も企業の新興国シフトが一段と加速する年になるだろう。新興国市場の開拓に向けた対応状況を見ると、現在、海外展開をしている日本企業のうち70%以上が積極的な意図をもって新興国市場に進出をしている（図表1）。

消費地としての新興国の存在感が急速に高まるなか、新興国の市場開拓を目的とする企業の新興国進出が増えているのが最近の傾向だが、一方で生産拠点の新興国シフトも加速する傾向にある。この背景には、①海外生産拡大が有効な円高対策になるとの認識の広がり、②主戦場となった新興国市場の攻略のために消費地に近い所で生産する「地産地消」を目指す動き、の2つの要因がある。

図表1 新興国市場の開拓に向けた企業の対応



（備考）国際経済交流財団「今後の多角的通商ルールのあり方に関する調査研究」から作成。  
出所：経済産業省「通商白書2010」

このうち①の為替に関しては、仮に1ドル=90円台に戻ったとしても、海外生産シフトの動きは止まらないだろう。その理由は、日本で生産している限り、輸出企業にとって円高は死活問題になりかねず、円高リスクは個々の企業の努力では回避できないばかりか、国の政策に頼ってもコントロールできないものだからである。

ここに来て、1ドル=70~80円の円高が定着しても耐えられる生産体制の構築に本気で取り組む中で、これまで全量を国内生産していた業種や製品の生産を海外に移す事例が相次いでいる。

製造業にとって新興国企業が手ごわいライバルに育ち、「日本製は高品質だから価格が高くて当然」という言い訳が世界の顧客に通用しなくなるなか、コモディティー化した商品の国内生産にはもはや価格競争力はない。こうした合理的な判断に基づき、グローバルな立地戦略を再構築する中で海外生産シフトを淡々と進める姿は、かつての日本企業には見られなかった本腰を入れたものであり、2011年もこのスタンスに変化はないと思われる。新興国の需要拡大をいかにして自らの成長につなげるかが日本経済および企業にとっての重要な課題となるだろう。

## 2. M&A

このところ日本企業による海外企業のM&Aが相次いでいる。日本企業による2010年の海外企業のM&Aは金額ベースで前年(1.8兆円)の2倍近い3.2兆円超に達し、件数ベースでは前年(351件)を120件以上上回る状況となった(米トムソン・ロイター調べ)。

内需拡大が望めず、海外企業に活路を求める動きが活発化している中で、急激な円高が進展したことを背景に、円高メリットを生かして海外企業の買収に乗り出す企業が増えている。

リーマン・ショックによる危機後の財務体質改善にメドがついたことで、経営の軸足を守りから攻めへとシフトし、反転攻勢に打って出る企業が増えていることが背景にある。

2010年の日本企業による海外企業へのM&A事例を図表2に掲げた。10年12月にはこれまでM&Aに消極的とされていた半導体検査装置大手のアドバンテストが同業の米ヴェリジーに買収提案をしたことが判明し、市場関係者に驚きをもって受け止められた。実現すれば総額600億円の大型買収となり、世界最大手となる。

このように日本の製造業は、円高を嘆いて、守りに入っているのではなく、円高を追い風に海外企業とのM&Aを戦略的に進めて、規模の拡大や販路の確保を図り、海外で稼ぐ体制を整備しつつある。

リーマン・ショック以降、手元のキャッシュが厚い企業ほど経営が安定していると市場で評価される傾向が根強いいため、日本企業のM&Aが急増することは考えにくいだが、本格的に成長路線に舵を切る企業の増加に伴い、日本企業による海外企業の買収の動きは2011年も加速することが予想される。

このほか、M&Aで注目すべきもう一つの動きは、中国企業による対日投資の増加である。帝国データバンクの調査によると、2010年6月現在で中国企業が出資する日本企業の数は611社にのぼり、5年前の2.5倍になった。2010年の中国勢(香港を含む)の対日M&A件数は前年より11件多い37件となり、米国勢による対日M&A(35件)を上回って初めて首位となった模様である(10年12月27日現在、レコフ集計)。

最近の事例としては、中国の自動車メーカーBYDによる日本の金型大手オギワラの館林工場買収(2010年4月)、中国の大手繊維・アパレルメーカー山東如意科技集団によるレナウンの

買収（2010年7月）、中国大手家電量販店の蘇寧電器によるラオックスの買収（2009年）などがある。

図表2 2010年の日本企業による海外企業の買収事例

買収企業	被買収企業	国籍	金額(億円)
三菱UFJフィナンシャル・グループ	ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドのプロジェクトファイナンス事業部門	英国	5,000
アステラス製薬	OSIファーマシューテシカルズ	米国	3,553
NTT	ディメンション・データ	南アフリカ	2,387
資生堂	ベアエッセンシャル	米国	1,388
NTTデータ	キーン	米国	1,124
JFEスチールホールディングス	JSWスチール	インド	904
キリンホールディングス	フレイザー・アンド・ニーヴ	シンガポール	852
日本電産	エマソン・エレクトリックのモーター事業	米国	500～600
積水化学工業	ジェンザイムコーポレーションの検査薬事業	米国	220
ダイキン工業（交渉中）	グッドマン・グローバル	米国	3,000～3,500
アドバンテスト（交渉中）	ベリジー	米国	600

出所：各種新聞報道をもとに作成

中国企業が日本企業を買収する意欲を高めていることに対し、日本企業は技術の流出や企業文化の違いなどを懸念して警戒感を強める向きが多いが、一方で中国企業の傘下に入った日本企業の業績が順調に伸びている例を見て、中国資本をいたづらに恐れるのではなく味方につけることを考えるべきとの声もある。

中国企業による日本企業のM&Aは、そのビジネスモデルを中国においても実践する狙いがあることが多い。したがって、中国企業の買収分野は中国が日本から手に入れたいもの示すシグナルであると同時に、中国市場で成功する確率の高い事業分野を伺い知る材料として注目していくべきであろう。

### 3. グローバル人材

最近、日本人の内向き志向が強まっている。産業能率大学が2010年の新入社員を対象に行った調査によると、2人に1人が「海外で働きたいとは思わない」と回答している（図表3）。海外に留学する日本人は2008年は6万6,833万人と前年比11%減り、4年連続の減少が続いている。不況や就職活動の早期化などで留学を避ける若者が多いことが影響している。

一方で、日本企業ではグローバル人材の育成・確保が急務となっている。「これから必要な人材はグローバル人材だ」と語る企業が増えている背景には、1で取り上げた「新興国シフト」がある。

2010年に日本は「世界第二の経済大国」の地位を中国に譲った。人口減少が進む日本の国内市場が今や世界の中の一ローカル市場に過ぎないものになる中、日本企業は内需だけでは食べていけなくなっている。富を得ようと思えば、日本企業が進むべき先は間違いなく新興国をは

はじめとする海外市場である。企業が内需を攻略する場合でも、それは海外需要獲得をにらんだ第一歩（世界需要開拓の一部）に過ぎないと考えるのが当然とされる時代が到来しつつある。

日本企業は、これまでそこそこ大きな国内市場に安住できたがために、「内向き思考」が強く、グローバル思考を持ったコア人材やリーダーを育成する仕組みが構造的に脆弱だった。しかし、上記のような環境変化に直面し、今、日本企業では、グローバルに活躍できる人材をどのように育成・確保するかが喫緊の課題となっている。海外要員だけでなく国内業務に携わる人間も、「まずは国内」ではなく「はじめから海外への展開」を意識するマインドを持った人材の開発が必要であるとの認識が強まっている。

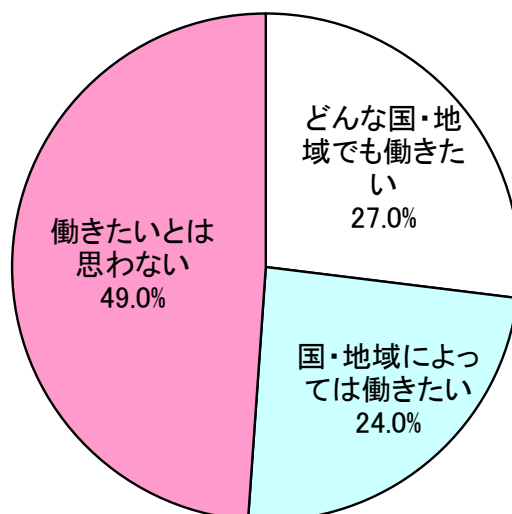
韓国企業のグローバル人材戦略を見ると、サムスはグローバル本社の社員の育成と世界的に優秀な人材の獲得に注力しており、LG は現地若手社員を次世代グローバル人材として育成することを重視している。このようにアプローチは異なるが、両社に共通しているのは、単に外国語が話せるだけではなく、異文化のなかで現地事情も理解した上で事業を展開できるグローバル人材を長い時間と多大なコストをかけて育成しており、これが成長の原動力になっていることである。

日本企業では、海外経験が長い有能な人材は多く、各種研修プログラムも持っているが、グローバル経験を積ませることで経営者として育成する仕組みが総じて弱い。コア人材を海外市場開拓を推進する要員として大事に育て、グローバル展開を指揮する経営レベルにまで育て上げるサイクルを回すことが課題となるだろう。

また、新興市場でのビジネス拡大に伴い、現地人材の登用の積極化や、現地法人のトップへの現地人の登用に踏み切る日本企業が増加するだろう。後者は、有能な現地人材のつなぎ止めにも有効とされる。

社内でのグローバル人材育成に加えて、社外からのグローバル人材の登用を積極的に行う日本企業も増えてこよう。韓国企業は日本の電機業界で活躍したOB人材を大量に採用しているほか、中国は海外企業の上級管理職経験者を国を挙げて招聘している。海外企業との間で激化するグローバル人材の争奪戦をどう戦うかも重要な課題である。

図表3 海外で働きたいと思うか？（新入社員の意識調査）



(注) 対象は2010年4月に新卒採用(高卒・大卒等問わず)された18歳から26歳までの新入社員。  
出所：産業能率大学「第4回新入社員のグローバル意識調査」(調査時点：2010年6月)

最後に、個人にとっては、企業の海外シフトやグローバル人材志向にうろたえたり不安を感じたりするのではなく、個人が世界に飛躍できる大きなチャンスとして前向きにとらえるべきだろう。

#### 4. 海外インフラ受注

世界でインフラビジネスが活況を呈している。市場拡大の牽引役は成長著しいアジア新興国である。アジア開発銀行の予測によれば、2020年までの10年間にアジアで約8兆ドルのインフラ投資需要が発生する見通しである（図表4）。

この大きな需要の取り込みを狙って、世界各国がインフラ受注競争を繰り広げており、日本でも2010年3月に経済産業省が「インフラ関連産業の海外展開のための総合戦略」を策定し、同年6月の「産業構造ビジョン2010」の柱の一つにインフラ輸出が掲げられたほか、民主党のマニフェストにも「トップセールスによるインフラ輸出」がうたわれた。

原子力をはじめ電力、水処理、鉄道、情報通信などのインフラ分野で、日本は高い技術を持ち、世界的にも優れたシステムを構築しているが、それにもかかわらず海外向けの商談ではあまり振るわない。この要因として経産省などは、①日本はインフラを構成する個々の部材や設備には強いが、設計、建設から運営、維持管理までを含めた統合的なシステムとして受注することは得意でないこと、②諸外国に比べてインフラ受注のための官民連携（PPP：パブリック・プライベート・パートナーシップ）<sup>1</sup>の活用が遅れていること、の2点を指摘している。

図表4 2010～2020年におけるアジアのインフラ投資需要見通し

（単位：10億ドル）

セクター	投資需要合計	
	新規投資	更新投資
エネルギー	4,089	912
通信	1,056	730
携帯電話	691	509
固定電話	365	221
運輸	2,466	704
空港	11	5
港湾	76	25
鉄道	39	36
道路	2,341	638
水関連	381	226
下水道	227	120
上水道	154	106
合計	7,992	2,573

出所：ADB「Infrastructure for a seamless Asia」(2009年5月)

<sup>1</sup> 官と民が連携・協力しながら、市場メカニズムの中でより効率的で質の高い公共サービスを行おうという考え方を、PPP（Public Private Partnership）と呼ぶ。

このような観点から、海外のインフラ需要に絡んだビジネス機会を獲得するには、モノを単体で輸出するのではなく、システム全体や人材育成、プラントのオペレーション、保守、ファイナンスなどの付帯サービスなどを含めたパッケージ型の提案を行うことが重要との認識が関係者の中で共有されつつある。

モノの単品売りビジネスでは、入札時に競合企業同士が価格をたたき合う結果、高品質や納期厳守といった日本ならではの強みで差別化できないため、案件の組成段階から官民が一体となって「ジャパン・パッケージ」を売り込むアプローチが提唱されている<sup>2</sup>。2010年9月には、官の旗振りで官民連携してインフラ輸出を促進するための司令塔となる「パッケージ型インフラ海外展開関係大臣会合」が首相官邸に設置された。

このように、官民連携の体制が形式的には整備されつつあるが、実際に海外インフラ案件で日本企業が受注を獲得して利益にたどり着くのは容易なことではない。この果実を手にするには、現地ニーズを把握し、それに応じた提案をする力が不可欠であるが、日本勢はそのための体制が不十分である。日本企業の人間は自社の商品の売り込みは長けているが、現地のニーズを汲み取ったり、現地に何をつくりどういう使い方をすれば現地の人間が豊かになれるかをプレゼンしたりすることは不得意なことが多い。

また、日本企業の間には、日本の高度な技術に基づく高い品質のサービスを提供することを目指す考え方が根強い。しかし、日本が売り込もうとする高品質サービスは、新興国では全く必要とされない過剰品質の商品であり、国際競争入札では高品質・高価格のサービスが逆に敗退の原因になる場合も多いという。

このように、海外インフラ受注促進のためには、現地ニーズの把握と提案力の強化、技術至上主義・高品質至上主義からの脱却などの課題もクリアする必要があるだろう。

## 5. FTA

貿易の自由化はかつては世界貿易機関(WTO)による多国間交渉が中心的役割を果たしていたが、近年は利害関係者が多く、実効ある合意に至ることが難しい多国間協定方式よりも、FTA(自由貿易協定)を中心とする二国から数カ国間での枠組み構築を模索する動きが主流となっている。

日本を含む東アジア地域は2000年までは「FTA空白地帯」であったが、21世紀に入って各国はアジア域内のみならず米州、欧州、大洋州などの国を相手とするFTA締結に向けた取り組みを活発化させている。

一国の貿易総額に占めるFTA締結国との貿易の割合であるFTAカバー率を見ると、日本は16.5%(2009年)と主要国の中で最低クラスである。日本が大筋合意したインド、ペルーとのEPA(経済連携協定:FTAと本質的に同義)が発効しても、FTAカバー率は17.6%と微増にとどまる。

これに対し、最近の韓国はFTA締結で目覚ましい成果を上げている。韓国のFTAカバー率は現在は14.4%と日本より低いが、昨年再交渉が妥結した米国とのFTA、2011年7月から発効

---

<sup>2</sup> 日本の商社は各社ともインフラ事業の拡大に注力している。ただ、日本の商社が海外インフラの運営を受注した場合でも、運営コストを下げるために現地や新興国の企業から部材を調達する可能性が高いため、日本のメーカーが潤うとは限らない。「オール・ジャパン」体制が標榜されることが多いが、現実にはオール・ジャパンにこだわらず、「ジャパン・イニシアティブ」による受注獲得を目指す動きが進展することになるだろう。

する EU との FTA などを入れると、韓国のカバー率は最大 35.8% に上昇する見通しである。

日本が世界で広がる FTA 網構築の流れに大きく取り残されるなか、2010 年 11 月の APEC (アジア太平洋経済協力会議) に際して、菅首相が TPP (太平洋戦略的経済連携協定) に対する積極的な言及をして注目された。2011 年に日本がどのような FTA 戦略を進めるかということは、日本の通商国家としての将来を決める重要なポイントになるだろう。

アジアにおける広域 FTA 構想としては、①ASEAN+3 (日・中・韓)、②ASEAN+6 (日・中・韓・印・豪・ニュージーランド)、③アジア太平洋の 21 カ国でつくる APEC (アジア太平洋経済協力会議) で一段の貿易自由化を目指す枠組み (アジア太平洋自由貿易圏: FTAAP)、④TPP (太平洋戦略的経済連携協定: ブルネイ・チリ・ニュージーランド・シンガポールの 4 カ国が 06 年に締結した FTA だが、米国、豪州、ペルー、ベトナム、マレーシアの 5 カ国が追加加盟を表明し、拡大へ向け交渉中)、などが並存していた。

こうした中で、2010 年になって米国が TPP 交渉で主導権をとったことにより、TPP がアジア太平洋地域の広域経済連携の主たる道筋としてその重要性が高まってきた (日本が参加すれば、事実上の「日米 FTA」にもなる)。TPP は貿易や投資、人の移動など幅広い分野で、例外の少ない自由化を実現する枠組みである。

日本は TPP について 10 年 11 月、「関係国との協議を開始する」と表明したが、今のところ交渉参加ではなく、情報収集の位置づけにとどまっている。10 年 12 月のニュージーランドでの交渉ではオブザーバーとしての参加も認められなかった。しかし、菅首相は 2011 年 1 月 4 日の年頭記者会見で、6 月までに TPP 参加の最終判断をする意向を示している。

世界で拡大しつつある広域 FTA の網から日本が取り残されれば、日本の輸出企業は圧倒的に不利になる。日本が自由貿易の果実を得ようと思えば、TPP をはじめとする FTA 交渉を積極的に推進することは必要不可欠である。

日本の TPP 参加への最大の障害となっている要因は、自由貿易協定が発動して農作物輸入の関税が引き下げられると国内の農業が壊滅するといった主張である。

しかし、TPP 参加など FTA 締結の是非は、「食糧自給を守るために国内農業を保護するのか、輸出産業の国際競争力維持のために農業を切り捨てるのか」といった論点で議論すべき問題ではない。これは政治がつくり出した虚構であり、本当は「日本は自由貿易の恩恵を受けるために開国するのか、それに背を向けて鎖国モードに入るのか」という問題である。

なぜなら、日本だけでなく欧米や韓国も国内農業の保護には多額の予算を割いており FTA を結んだからといって農業を切り捨てているわけでないからである。高い関税による農業保護という時代遅れの手法から、関税によらない農業保護の方法 (営農費用に対する補助金、主業農家への所得補償、黒字化農家への補助金など) に移行するという選択肢が残されているのである。

日本が通商国家として繁栄するためには、まずは自由貿易堅持のスタンスから FTA 推進方針を打ち出し、新たな農業保護の方法と農業競争力強化策を早急に詰めるべきであろう。

## 6. スマートシティ

スマートシティとは、都市全体で低炭素・省資源型の環境に優しい社会インフラを構築する次世代環境都市のことである。アラブ首長国連邦 (UAE) のアブダビで建設が進む「マスター・シティ」をはじめ、現在、世界では 300 を超えるスマートシティの実験・建設が始まって



いる。日経 BP クリーンテック研究所によれば、今後 2030 年までの 20 年間に世界で累計 3,100 兆円の関連需要を生み出すと試算されている。

世界各国が官民あげてスマートシティの取り組みを急いでいるが、とりわけ中国とインドは熱心である。都市人口が急激に増加を続ける中国やインドでは、都市部への人口集中に伴い環境負荷が過大になることへの危機感が大きいためである。

日本でも経済産業省が音頭をとり、2010 年度から横浜市、愛知県豊田市、京都府、北九州市の 4 カ所でスマートシティの実験が始まった。日本経団連も、2010 年 12 月にまとめた成長戦略で、最新の環境技術や交通・通信技術を導入したモデル事業に取り組む方針を打ち出している。

世界各地で進むスマートシティ計画が進展すれば、太陽光発電などの再生可能エネルギーや電気自動車をはじめとする次世代自動車はもちろん、系統電力網を安定化するための蓄電池や送配電網などの市場が拡大し、様々な企業の商機につながる。

中国の天津では、「生態城」(エコシティ)と呼ばれる大規模なスマートシティのプロジェクトが進行している。35 万人の都市を新たに建設し、ゴミの排出が少ない循環型エコシティを目指すとしており、世界各国の環境関連企業が進出してくることが見込まれる。2011 年 11 月にはマンションの販売が始まる予定であり、世界の他のプロジェクトと比べてスピード感がある。天津エコシティは実証実験の場というより実業の場であり、世界で最も早く出来上がるショーケースになる可能性があることから、日立製作所、日建設計などの日本企業が事業への参加を決めている。

スマートシティ関連の新規需要を日本が取り込むには、4 (海外インフラ受注) で述べたように、個別の商品や技術を単品売りするのではなく、ハードとサービスを組み合わせたシステムとして総合力を発揮していくことが必要であろう。

インターネットの基盤が整備されたことで米 Google 社のような革新的企業が生まれたように、スマートグリッドの基盤を持つスマートシティが整備されるとともに、新たなサービスを供給するビジネスが誕生する可能性があることにも注目すべきだろう。

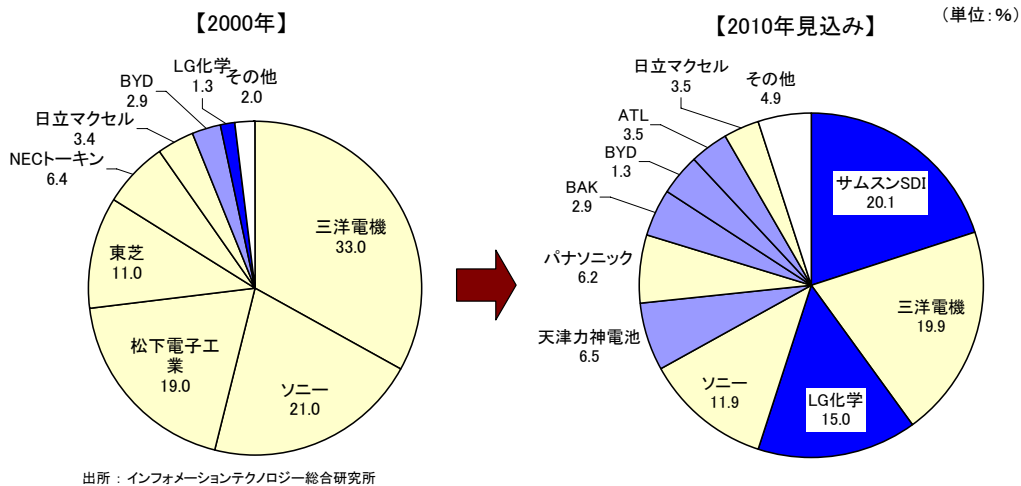
## 7. リチウムイオン電池

リチウムイオン電池は、正極と負極の間をイオン(電子)が移動することで充電や放電を行う 2 次電池である。1991 年にソニーが先陣を切って開発したリチウムイオン電池が今、本格的な普及期に入っている。

現在実用化されている 2 次電池の中で最もエネルギー密度が高く、高い電圧が得られるため、ノートパソコンや携帯電話用に使われている。充電した後の放電による減少率が少ないこともあり、電気自動車やハイブリッド車の基幹部品として期待が高まっている<sup>3</sup>。電気自動車への需要シフトが世界規模で進めば、リチウムイオン電池が巨大な市場に膨らむだけでなく、電池が自動車の競争力を決める時代が到来することになる。

リチウムイオン電池は、自動車用電池だけでなく、住宅・ビルの統合管理システム、ひいては都市全体をつなぐスマートグリッドにも用途の拡大が見込まれ、次の産業革命をもたらすと言われるほどのキーデバイスと目されている。

図表5 リチウムイオン電池の世界出荷数量シェア



このように、リチウムイオン電池は、成長分野であると同時に、日本発の技術であり、日本が得意とする「擦り合わせ」<sup>4</sup>を要する産業である、日本産業にとってまさに期待の星と言える。

しかし、このリチウムイオン電池でも、当初は日本勢の独占市場であった勢力地図が様変わりしている。2010年の世界シェアでは、これまで首位だった三洋電機が韓国のサムスン SDIに抜かれ、2位に陥落した模様である (図表5)。

日本の技術は、技術者の海外企業への転職や顧問契約、製造装置の販売などを通じて次々に海外に流出しており、日本の技術を獲得した企業が、日本企業を上回る規模の投資攻勢に出て、急速にキャッチアップしている。

半導体、液晶ディスプレイ、携帯電話、DVD プレーヤーと、日本は世界に先駆けて開発して市場に投入し、当初は世界シェアを取りながら、市場の成長期になると急速にシェアを失うといった展開を繰り返している。

リチウムイオン電池は小型民生用では大量生産時代に入り、標準化が進みつつあるが、自動車用など大型リチウムイオン電池の量産化は始まったばかりである。この分野で日本勢が再び「技術で勝って事業で負ける」失敗を繰り返さないためには、周到な戦略で市場に参入することが必要である。

大型リチウムイオン電池市場が世界的な投資競争が始まる成長期に突入する時期は、現在の量産計画の設備投資が完了して、本格的な次世代カーの時代に入る 2013 年頃と予想される。この成長期に、日本メーカーが市場導入期における競争優位をいかにして維持していくかが、日本の産業にとって決定的に重要なポイントになる。2011 年はそのための布石を打つ重要な時期に当たる。日本メーカー取り組むべき課題には次のようなものがある<sup>5</sup>。

- ・多くの販路を確保して量産化できる体制を築き、コスト競争力を付けること。
- ・標準化をリードするとともに、次世代の電池開発でも先行し続けること。
- ・電池の単品売るではなく、ビジネスモデルで差別化すること (モーター・インバータとのシステム化、付帯サービスやリサイクルを組み入れたトータルなソリューション提供等)。

<sup>3</sup> 日産自動車はリチウムイオン電池を搭載しや電気自動車「リーフ」の日米での出荷を開始した。

<sup>4</sup> リチウムイオン電池は用途が多岐にわたるため、ユーザー産業に応じたオーダーメイド品であり、その部材と装置は受発注者間の「擦り合わせ」のプロセスを経て生産されている。

<sup>5</sup> 大久保隆弘『電池覇権』東洋経済新報社 (2010) を参考にまとめた。

- ・標準化が進み、水平分業の時代になった時に、価格競争に陥らず差異化できる競争力を構築すること。

日本の電池メーカー、自動車メーカー、材料メーカーがそのためにいかなる戦略をとるかという観点から、2011年はリチウムイオン電池をめぐる攻防から目が離せない年となろう。

## 8. LED照明

LED（発光ダイオード）の需要拡大に注目が集まっている。

LEDは2000年代半ばには携帯電話向けに需要が増加したが、ここに来て液晶テレビのバックライト用光源や照明用途が牽引役となって新たな成長期に入る兆しが出ている。特に、LED照明は、照明の世界ではエジソンによる白熱電球の発明（1879年）以来の革命として注目されており、白熱電球や蛍光灯からLEDへの主役交代に伴う需要拡大が期待されている。

LEDは電気を直接光に変えるためエネルギー変換効率が高く、光源として優れた素材である。LED照明は消費電力が蛍光灯に比べて2分の1、白熱電球に比べて約10分の1と省エネ効果が大きく、温室効果ガス削減に大きく寄与することが最大のセールスポイントである。長寿命で、水銀不使用であるという利点もある。

LED照明は、明るさを自在に制御でき、色調を自由に変え、光源の形を変えたり、光に指向性を持たせたりすることができるため、多彩な照明を創り出すことが可能であり、「オーダーメイド照明」の需要拡大も見込まれる。

技術的にも、ローテクで単純な構造の白熱電球や蛍光灯とは違って、LED照明はその必須技術である青色LEDは日本が世界に先駆けて開発したものであるほか、多種多様の部品や素材が使われており、産業の裾野が広い。LED照明のベース技術は半導体であるが、放熱部材（アルミ合金、炭素繊維等）、光拡散部材（アクリル樹脂、フィルム等）、コネクタ、電源、LED基盤など特有の部材・部品への広がりがあり、多くの企業が参入してきている。

LED照明市場の拡大を見越して、最近、家電メーカーは生産コスト低減を図るために、LEDの内製化に取り組み始めている。一方、部材メーカー側では最終製品市場への展開を目指す動きがあり、企業間競争の激化が予想される。

今後2～3年でLED照明の国内市場が急拡大するのは確実であるが、日本勢が海外市場でシェアを取れるかどうかは今後の注目点となる。高い技術力を活かして多彩でユニークな照明システムを開発・提案して新たな需要を創出することが課題となる。同時に、コモディティ化と価格低下が急速に進む市場成長期に入った後に日本企業がどこでどのように収益を獲得するかもついでに戦略を練ることも重要であろう。

## 9. 白物家電

このところ、白物家電市場が活況を呈している。国内では、2010年度上期のルームエアコンの出荷台数が過去最高を記録した。日立製作所や東芝などでは、冷蔵庫や洗濯機などの白物家電が堅調に推移したことが業績改善に大きく寄与した。ただし、足元の国内市場での白物家電の好調は、家電エコポイント制度の追い風に支えられたものであり、11年3月末に同制度が終了した後の反動減は避けられない。

反動減に備えるために、各社とも高付加価値製品の提案による差異化を一層強化していく方

針である。省エネ性能をアピールするパナソニックの「エコナビ」、製品開発に“ママの目線”を取り入れた東芝の「ママゴゴロ家電」、ラクに使えて暮らしを楽しく変える機能を追求した三菱電機の「らく楽アシスト」など、各社とも製品横断的なコンセプトを導入して、新しい価値を実現する製品を提案している。

室外機に蓄熱装置を搭載して暖房機能を向上させたエアコンの開発（パナソニック）、炭化ケイ素パワー半導体を搭載して電力損失を抑えたルームエアコンの開発（三菱電機）など、省エネ型の製品開発も進展している。

海外に目を転じると、各社ともグローバル市場で白物家電が成長の推進役になると期待し、白物家電事業の海外展開を加速している。パナソニックは、11年春にインドとブラジルに白物家電の新工場を建設し、ボリュームゾーン市場の攻略を推進するほか、あらゆる商品で筐体の世界共通化を進めて製造原価の削減を図っている。日立製作所はインドの高級エアコン市場でシェアトップだが、普及価格帯の製品を投入する。東芝は、タイで売れ行き好調の冷蔵庫のモデルを近隣諸国に拡販していく。

ここにきてメーカー各社が白物家電を重視している背景には、デジタル家電分野では急速にコモディティー化、モジュール化、価格低下が進むため、技術・製品開発競争では勝っても、すぐに新興国の競争メーカーにシェアを奪われやすいのに対し、白物家電では日本が得意とする「擦り合わせ」技術を活かした高付加価値戦略による差異化が可能であることが改めて見直されていることが挙げられよう。某電機メーカーの幹部は、「巨額の投資と意思決定のスピードと度胸だけで勝負が決まるデジタル家電に比べて、アナログ的要素が残る白物家電は知恵を絞った開発努力が報われる魅力的な分野だ」と語っていた。

秋葉原で長く店を構える老舗企業の幹部も、これから電気店が力を入れるべきはデジタル情報機器ではなく、アナログ技術を生かした家電だと指摘している<sup>6</sup>。訪日外国人との商いに関して、そう思い至ったという。新興国の手ごわい競争相手が育ったため、すぐに薄利多売に追い込まれるデジタル機器とは違って、電気炊飯器は以前は1～2万円のものが売れ筋だったが、今は3～4万円の高い物が喜ばれるようになっている。

もちろん、韓国メーカーも白物家電事業を強化しているため、白物家電分野がいつまでも日本の得意技が活かせる「聖域」というわけにはいかないだろう。白物家電に必要な「擦り合わせ」もマイコンなどのITに置き換えられ、誰でも実現できるようになる可能性もある。しかし、少なくとも当面は、白物家電が日本メーカーの成長の柱の一つになると期待される。

## 10. 資源価格高騰

2010年は金属主導で資源価格が高騰した。金は、2010年5月末以降、史上最高値を更新し続け、銅もリーマン・ショック前の史上最高値を更新した。エネルギー価格でも、原油（ドバイ）が12月中旬には1バレル＝90ドル台に乗せ、2年2カ月ぶりの高値をつけた。代表的な国際商品指数であるCRB指数は2010年6月上旬から年末までの7ヵ月弱で33%上昇している（図表6）。

資源価格高騰の背景には、第一に先進各国の金融緩和強化による過剰流動性の発生が挙げられる。米国で量的緩和第2弾（QE2）が議論され始めた7月から資源価格の上昇が鮮明になり、11月に実際にQE2が発表された後に一段と高騰した。第二の要因は、ドルとユーロともに先

行き不安が拭えない中で金融資産から実物資産への資金シフトが起こったことである。国際商品は基軸通貨のドルで取引するため、ドルの先安観は商品価格の上昇要因として働く。

このほか、金、銀などの貴金属の場合は、各国の財政不安が高まる中で、「代替通貨」や安全資産としての評価が高まり価格が上昇している。銅、アルミなどの産業用金属は、自動車やエレクトロニクス製品をはじめ幅広い分野での生産の回復を受けて需要が持ち直したことが上昇要因となった。

2011年も、先進各国の金融緩和策が維持される中、資金需要は低調で、マネーが実物経済に向かわず商品市場に向かう傾向が続くことから、資源価格は引き続き「過剰流動性相場」となり、堅調に推移する可能性が高い。

国際商品価格は、総じて世界の景気回復度合いを反映するが、2011年の世界経済は、米国、欧州、中国ともに先行き不安材料はあるが基本的に景気回復が続く見通しであることも、商品相場堅調の要因となろう。

銅をはじめとする産業用金属は、最大の消費国である中国におけるスマートシティ（キーワード6）整備に伴う需要の拡大を背景にして一段の上昇が見込まれる。

資源価格の高騰は、世界景気回復の反映であるほか、生産者や投資家にとっては明るい材料であるが、製造業企業にとっては「川下インフレ・川上デフレ」の様相が強まるため、収益の圧迫要因になる。企業は資源高を前提にした戦略をとる必要があるだろう。

図表6 国際商品指数(ロイター・ジェフリーズCRB指数)の推移



6 日本経済新聞 2010年11月22日「春秋」。

## 1.1. 都市鉱山

日本の「都市鉱山」に熱い注目が集まっている。都市鉱山とは、使用済の携帯電話やパソコンなどの電子機器に含まれる貴金属やレアメタルなどの金属資源のことで、これまで廃棄されてきた。これらを効率的に抽出してリサイクルすれば、地球資源の保全はもとより廃棄物の量も削減できる。鉱物資源が乏しいといわれる日本に、実は貴金属やレアメタルの貴重な鉱脈がある（廃棄される電子機器の中に「埋蔵」されている）という発想から生まれた言葉が都市鉱山である<sup>7</sup>。

独立行政法人物質・材料研究機構の試算によれば、日本には世界の埋蔵量の16%に当たる量の金、61%に当たる量のインジウム、11%のスズ、10%のタンタルなどが都市鉱山として眠っているという（図表7）。

ここにきて都市鉱山ビジネスが脚光を浴びている要因としては、①金属資源価格が高騰したことで、都市鉱山から金属を取り出し再利用する事業の採算性が向上したこと、②新興国需要の増大と国際的な資源ナショナリズムの動きを背景に、レアメタルをめぐる国家間の競争が激化したこと<sup>8</sup>、が挙げられる。これらを背景に、非鉄金属各社が金属リサイクルの技術開発を活発化し、都市鉱山ビジネスに乗り出している。鉱物資源価格が上昇すればするほど、都市鉱山「発掘」の経済的価値が高まるからである。

図表7 日本の都市鉱山の規模の推計

金属	世界の埋蔵量に対する日本の都市鉱山蓄積量の比率 (%)	日本の都市鉱山蓄積量 / 世界の年間消費量	埋蔵量の国別順位
アンチモン Sb	19.13	3.1	3
銅 Cu	8.06	2.5	2
金 Au	16.36	2.7	1
インジウム In	61.05	3.8	1
鉛 Pb	9.85	1.7	1
リチウム Li	3.83	7.4	6
モリブデン Mo	2.69	1.3	6
白金 Pt	3.59	5.7	3
銀 Ag	22.42	3.1	1
タンタル Ta	10.41	3.5	3
スズ Sn	10.85	2.4	5
バナジウム V	1.08	2.2	4
亜鉛 Zn	6.36	1.4	6

出所：独立行政法人物質・材料研究機構「わが国の都市鉱山は世界有数の資源国に匹敵」

<sup>7</sup> 「都市鉱山」という表現を最初に用いたのは、東北大学選鉱製錬研究所の南條道夫教授である（1988年の論文）。また、手塚治虫氏の漫画「アトム今昔物語」（初出1967～68年）の中には、登場人物の実業家が日本中のクズやゴミを集めて東京湾に大都会をつくる計画を20年かけて実現したという設定があり、すでにこの時点で手塚氏は都市鉱山の先駆ける発想をしていた。なお、都市鉱山ビジネスの詳細については、拙稿「TBR産業経済の論点No.08-07 注目集める『都市鉱山』ビジネス」をご参照ください。

[http://www.tbr.co.jp/pdf/report/mon\\_e001.pdf](http://www.tbr.co.jp/pdf/report/mon_e001.pdf)

<sup>8</sup> 2009年7月、経済産業省は「レアメタル確保戦略」を発表し、その柱の一つにレアメタル含有量の多い小型家電のリサイクルを掲げた。

都市鉱山の先駆的企業である DOWA ホールディングスでは、08 年、秋田県小坂町に最新型のリサイクル専用炉を建設、本格稼働させ、20 種類近くの金属元素を回収している。現在では同社の金の 7 割、銅で 8~9 割を都市鉱山から生み出している。同社は、アジア太平洋地域の金属リサイクルにも乗り出している。2011 年 1 月の中国版「家電リサイクル法」施行を見据え、住友商事と組んで、天津市を皮切りに中国全土で家電リサイクル事業を展開する計画である。

資源価格の高騰は、資源の大半を輸入に頼る日本にとって大打撃であり、企業収益の圧迫要因となる。しかし一方で、資源価格上昇により、これまで商業ベースに乗りにくかった代替資源・省資源関連の投資機会が拡大する。これは、日本が得意とする省エネ・環境対応分野の技術の出番が増えることを意味する。コストが見合わず、お蔵入りしていた技術が、資源高時代には一転して注目技術として浮上することがある。都市鉱山開発の技術は、まさにそうした事例であり、資源問題の新しい解決策を示してくれる技術として脚光を浴びている。

さらに、都市鉱山ビジネスは、日本が資源を一方向的に消費するだけの国ではなく、資源の生産面でも強みを発揮できる国であることを我々に教えてくれる。鉱石を製錬して純度の高いレアメタルを取り出す技術で日本は世界最高水準であり、この技術力があるからこそ、都市鉱山から資源をつくり出すことができる。日本企業が技術力を武器にして資源高という逆境を商機に変える事例として、都市鉱山ビジネスがさらなる成長を遂げることを期待したい。

## 12. サービスの強化

最近、製造業企業が製品の保守・リースやソリューション（課題解決）提案といったサービス事業に進出する動きが活発化している。この背景には、モノ余り時代の到来というビジネス環境の変化がある。

優れた工業製品を生産できる国は昔は先進国だけだったが、今では新興国を含む多くの国の企業が低コストで工業製品を量産できるようになった。IT の進歩やデジタル化の進展により世界中の多くのプレーヤーがどこでも低コストで工業製品を量産できる環境が整った結果、モノ余りの時代が到来し、工業製品の相対的な価値は低下した。汎用品だけでなく、先端技術を必要とする工業品までもが、短期間のうちにコモディティー化してしまい、価格競争に巻き込まれ、十分な利益を得られなくなる時代となっている。

工業製品は多くの国がどこでも製造でき、すぐに競争相手が現れて供給過剰になる時代には、工業製品の相対的な価値は低下する。このことは、わが国の主力産業である自動車、エレクトロニクス、化学などの産業は、商品の製造という領域のみにとどまっていたのでは、産業の相対的な地位の低下が避けられないということの意味する。

世界に工業製品があふれるモノ余りの時代となった今、顧客の求める価値は商品そのものではなく、商品を使った問題解決（ソリューション）に移行しつつある。製造業にとっては、優れた性能の製品をつくれればよいというのではなく、その製品の導入によってもたらされるソリューションや顧客の生産性向上といったサービスを売るビジネスに取り組むことが重要性を増してきたのである。このような背景から、2011 年も顧客サービスの強化やサービス分野でのイノベーションに取り組む製造業企業が増えるだろう。

製造業もサービスに乗り出す必要に迫られていることは、日本企業にとって試練のように見えるが、実は大きなチャンスとなる。なぜなら、サービスこそが日本の得意分野だからである。日本の強みといえば、我々は高品質のものづくりや先端技術を思い浮かべがちだ。だが、実は

世界の人を一番ひき付けているのは、かゆいところに手が届く、繊細で気持ちのいい日本のサービスであるとの指摘は多い。

きめ細やかで親切、丁寧な、日本流の「おもてなし」のサービスが海外のビジネスで強力な武器になりうることは、近年のコンビニ各社や、家庭用防犯サービスや宅配便などの海外進出の成功事例によって証明されている。日本人にとっては当たり前のサービスが、海外では特別なものとして人々に感動をもって受け入れられている例は数多い。製造業もこの日本固有の強みであるサービスをうまく取り入れることで、他国が真似できない価値を創出することを目指すべきであろう。

### 13. ビジネスモデル

2011年は日本企業にとってビジネスモデルが重要なキーワードになるだろう。なぜなら、世界の競争環境が変化する中で、今多くの産業で日本企業の「垂直統合型自前主義で技術を事業に結びつける従来型の事業モデル」が陳腐化し、日本企業が高い技術力を持ち、画期的な新製品の開発に成功しながら事業で惨敗するケースが相次いでいるからである。日本企業が「技術で勝って事業で負ける」パターンを脱却するには、高度な技術で先行するか、コストダウンで勝つかという従来の戦い方を超える創意工夫、すなわち自社の持つ技術力を活かす新しいビジネスモデルの創出が必要である。

キーワード12(サービスの強化)でも述べたように、ITの進歩やデジタル化の進展により、先端技術を必要とする工業品までもが短期間でコモディティ化する時代が到来したことで、日本の産業競争力が徐々に低下しつつある。

妹尾堅一郎・東京大学特任教授は、デジタル革命を契機にして世界のイノベーションのモデルが急速に変化していることに気付く必要があると指摘し、この変化の中での「勝ち組」は、技術や製品を磨くこと(既存モデルの練磨)だけでなく、自社の持つ技術力を最大限に活かして事業を展開するビジネスモデルのイノベーション(モデル創新)に成功した企業であると説いている<sup>9</sup>。そして、ビジネスモデルのイノベーションの典型的な成功例として、次の2つを挙げている。

#### ①インテルの「インサイドモデル」

パソコンの心臓部であるMPU(超小型演算処理装置)を「部品の外側は標準で開かれているが、内側は擦り合わせて閉じられ、他社の追随を許さない」という設計思想で基幹部品に仕立て上げ、「基幹部品(MPU)による完成品(パソコン)の従属」に持ち込んだ。

#### ②アップルの「アウトサイドモデル」

iPodやiPhoneといったモノの販売とiTunes Storeというコンテンツ販売のサービスを連動させた。基幹部品は自社で押さえつつも、周辺部品の多くを外部メーカーから買ったたく調達力や中国の組み立て工場を使い切る生産管理能力を発揮している。

携帯電話では、従来型のケータイからスマートフォンに市場がシフトすることで、日本の携帯端末メーカーはすべて自前で作る垂直統合型の製造体制から、製造委託企業による製造を行う水平分業型の製造体制への転換を迫られ、世界規模の厳しい競争にさらされようとしている。また、自動車が電気自動車の時代になれば、設計思想が擦り合わせ型から組み合せ型(モジュール型)に変化し、業界構造は「自動車メーカー中心の垂直統合型」から「電池メーカー



を中心とした水平分業型」に変化すると予想される。このように、多くの分野で日本企業は従来モデルの変革を迫られている。

今のところ、多くの日本メーカーが差別化策として打ち出しているのは、やはり高い技術力である。しかし、高い技術力だけを武器にした高付加価値戦略で世界を攻める路線には限界が見えてきていることを知らねばならない。技術訴求とは違った新たなビジネスモデルづくりに知恵を絞ることが日本企業に求められている。

#### 14. 逆輸入

2010年にもものづくりの世界で関係者に大きな衝撃を与えた出来事の一つに、「マーチ・ショック」がある。マーチ・ショックとは、日産自動車が発売したコンパクトカー「マーチ」が、日本市場向けの車種をタイで量産し、日本に輸出する体制をとったことを指す。

マーチ・ショックは、コモディティー化した商品の国内生産にはもはや価格競争力はなく、工場の新興国シフトに踏み切らざるをえないことを世に知らしめた。モジュール化の進んだデジタル家電だけでなく、部品点数が約3万点にもおよぶ「擦り合わせ型」の製品であるガソリン自動車においても、コモディティー化した商品の国内生産に価格競争力がなく、海外で生産され、日本に逆輸入される時代になったことを示す象徴的な事例であった。

日産の最高執行責任者の志賀俊之氏は、「世界を狙う小型車を日本から輸出しては利益は出ない」と語り、国内でつくる大衆車にはもはや国際的な価格競争力はないことを認め、グローバルな生産体制の見直しに踏み切った。

日産のコンパクトカーの世界戦略車の生産拠点から日本が外れたことのインパクトは大きい。マーチと同様、他のメーカーでも大衆車を低コスト国でつくり、それを日本に逆輸入して販売する動きが2011～12年に広がることが予想される。

繊維や家電では当たり前になった新興国からの逆輸入が、自動車においても珍しくないものになっていくだろう。自動車以外の多くの分野でも、新興国で品質に注意しながら先進国仕様（または世界共通仕様）の製品を安くつくり、世界中に輸出して販売するというビジネスモデルが検討されるに違いない。

このように、2011年には様々な業種で日本企業による世界共通仕様のローコスト商品の新興国からの逆輸入の動きが広がる可能性が高い。

#### 15. 日本製（メイド・イン・ジャパン）

海外生産シフトが進み、国内消費者向けには日本メーカーの新興国からの逆輸入の動きが広がる一方で、一部では日本製（メイド・イン・ジャパン）であること自体を売り物にしてあえて国内生産を行う事例も増えつつある。

メーカーズシャツ鎌倉（MSK、神奈川県鎌倉市）は、5,145円均一のシャツ製造小売り（SPA）で、衣料不況の中で好調を続けているが、高品質素材の使用と、優良な縫製工場と組んでメイド・イン・ジャパンを創業以来一貫して守り通していることが「鎌倉シャツ」のブランドイメージを支えている。取引先の縫製会社と折半出資で2011年中に福島県で「鎌倉シャツ」の名

---

<sup>9</sup> 妹尾堅一郎『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』ダイヤモンド社（2009）など。

を付けた第1号工場を稼働させる計画である。

「日本製」に価値を見出すのは日本の消費者よりもむしろ海外の消費者かもしれない。中国人の富裕層が息子の結婚祝いにトヨタ車をプレゼントする場合、中国製のトヨタ車ではなく、日本で買ったトヨタ車を上海に輸送させるケースが多いと聞く。「中国製のトヨタは信用できないから嫌だ。本物のトヨタ車は欲しい」というわけである。

中国の大手繊維・アパレルの山東如意科技集団の傘下に入った老舗アパレルのレナウンは、中国市場攻略のためには、「日本製こそが憧れ」と考え、レナウン・ブランドはすべて日本で製造することにこだわっている。

スイスのチューリヒでは縫製や品質の優れた日本製のカジュアルファッションを「メイド・イン・ジャパン」を“ウリ”にして販売する店舗が人気を呼んでいるという<sup>10</sup>。カナダでのケベック州モンリオールに本社を構え、世界 25 カ国にジーンズを輸出するネイキッド・フェーマス・デニムは、日本（岡山県）で生産されたユニークなデニムを使ってジーンズを生産している。日本のデニムは高価だが、デニムに凝縮された職人の技や染色方法、今では希少な生産機械を使った生産などを考慮すれば、それだけの対価を払う価値があると語っている<sup>11</sup>。

こうした海外市場における「日本製」を売りにしたブランド構築の動きがどの程度の広がりを見せるかに注目していきたい。

## 16. 高齢者向け商品

世界に先駆けて少子高齢化が進み、超高齢化社会を迎えた日本は、高齢者向けの製品・サービスの実験場になりうる。「高齢化先進国」日本という実験場で高齢者向け商品を開発してノウハウを蓄積し、その後の事業拡大に活かそうという取り組みを展開する企業が増えてきた。これまで高齢者市場といえば医療・介護の分野が中心で、いわゆる元気な高齢者を対象にした製品やサービスの開発は、あまり行われていなかったが、最近はそうした動きが出てきた。

三菱電機は2010年8月に発表した「らく楽アシスト」機能付きの家電では、70歳の高齢者に照準を合わせた製品開発がなされ、今後はすべての家電製品の低位機種にまでこうした開発方針を広げる計画である。ものづくりの基準を高齢者にシフトさせるこの動きは、家電製品にとどまらず、同社の他の事業への横展開も考えていく方針だという。

高齢者向け商品の開発など高齢化社会に対応したイノベーション（シルバー・イノベーション）は、日本が重点的に取り組むべき方向性である。高齢化は日本だけの問題ではなく、10～20年後には中国も韓国も高齢化社会に突入するからである。

韓国ではベビーブーム世代（1955～1963年生まれ）の定年による引退が2010年から始まっている（韓国の定年は早い企業では55歳）。韓国のベビーブーム世代はこれまでの高齢者と比較して、教育水準が高く、消費意欲が旺盛と見られており、日本流のきめ細かいサービスが受け入れられやすい層と考えられる<sup>12</sup>。

高齢者に配慮したデザインの国際標準化でも日本企業に商機がある。日本が開発した「高齢者や障害者に配慮したアクセシブルデザイン（AD）」の国際標準化が実現し始めており、国際標準化機構（ISO）は2010年にその第1号となる「報知音」の国際規格を制定した。

<sup>10</sup> ジェトロ「ジェトロセンサー」2011年1月号74頁。

<sup>11</sup> ジェトロ「通商弘報」2010年11月22日。

<sup>12</sup> ジェトロ「ジェトロセンサー」2011年1月号14頁。

日本企業が国内で蓄積した高齢者向け商品の開発・販売ノウハウを武器にして世界の高齢者層の市場を攻略する動きは今後も活発化するだろう。

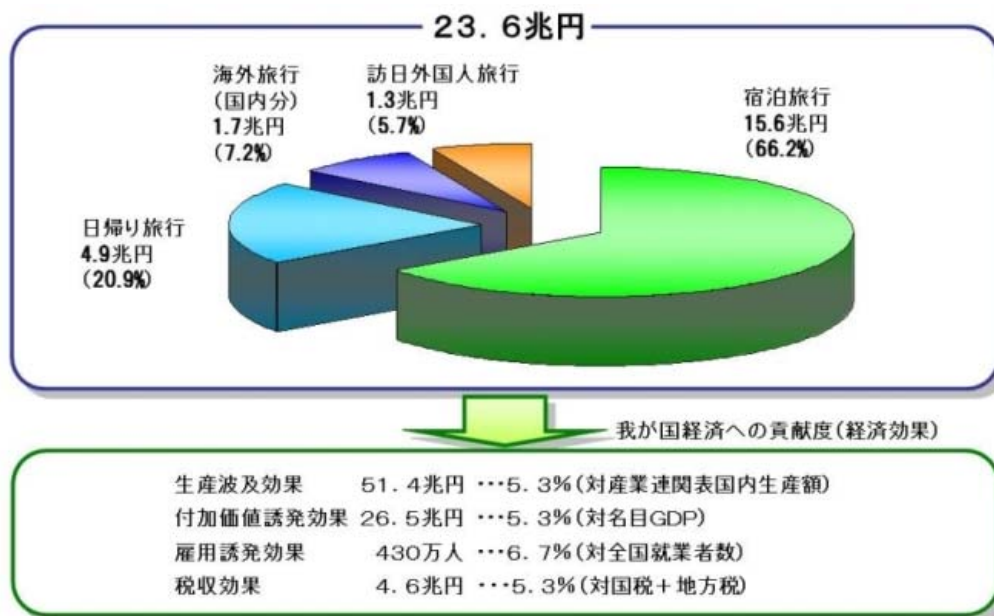
## 17. 訪日観光客

少子高齢化を背景に内需不振にあえぐ日本経済において、成長の牽引役として期待されているのが観光産業である。2010年6月に政府が発表した新成長戦略でも、「観光」が「環境・エネルギー」「健康・医療」などと並んで内需創造の柱の一つに掲げられた。とりわけ訪日観光客（インバウンド：海外から日本への旅行者）の増加に大きな期待を寄せ、将来的に「訪日外国人3,000万人」を目標に据えている。

日本の観光産業の国内における旅行消費額は23.6兆円（生産波及効果：51.4兆円）、雇用創出効果は220万人（波及効果を含めた雇用創出効果：430万人）と試算されている（図表8）。

それなりに大きな産業ではあるが、世界レベルで見ると、日本の観光産業はまだまだ国際競争力は低く、成長余力を残している。世界経済フォーラムが発表している「旅行・観光競争力レポート2009」によると、日本は総合ランキングで25位にとどまっている（133カ国中）。日本は、交通インフラでは8位、文化では10位と評価が高いが、親近感で131位、価格競争力で86位と低迷している。

図表8 国内における旅行消費と経済波及効果



出所：観光庁「平成20年度旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」による

訪日観光客の獲得は今や国策になったと言える。外国人旅行者誘致のターゲットとして、韓国、台湾、香港などは、すでに訪日率が高くなっており、大幅な積み上げが難しいほか、距離的に遠い欧州や米州も大幅な増加は期待しづらい。そうすると注目されるのは、やはり中国である。中国では海外渡航の規制緩和が進んだ結果、世界有数の観光客送出国となっている(2009年の中国人出国者数は4,766万人と日本人出国者数の約3倍)。さらに、訪日外国人の日本国内での1人当たりの旅行支出額が一番多いのは中国人である(2位は韓国人、3位は米国人)<sup>13</sup>。

政府は中国の富裕層だけでなく中間層の訪日を促すため、2010年7月から、中国人旅行者に対する個人観光ビザの発給条件を緩和した(対象者は従前の10倍の1,600万人に増加した)。この効果はすぐに現れ、1~9月の訪日外国人は約118万人と前年同期に比べ56%増加し、中国人観光客を呼び込む「インバウンド」ビジネスに期待が高まった。

その後、同年9月の尖閣諸島沖での中国漁船衝突事件を受けて、足元では訪日中国人観光客が落ち込んでいる。中国に関する一連のマスコミ報道等を見て、中国人観光客誘致ビジネスを推進することを躊躇する向きもある。だが、実際には中国人の間では日本のことは驚くほど知られておらず、中国人全体が日本を嫌っているわけでは全くない。中国人の潜在的な訪日観光ニーズは決してしぼんではない。

近畿日本ツーリストがアジア人向けツアーを企画する子会社を10年12月に設立したほか、トップツアー(旧東急観光)が11年1月に本社に中国室を新設、藤田観光が中国語に堪能な従業員による東京での買い物案内サービスを開始するなど<sup>14</sup>、ここにきて旅行・ホテル各社が中国はじめアジアからの訪日客の取り込みに動き出した。

しかし、中国人観光客の誘致に力を入れ始めた国は日本だけではないことを忘れてはならない。韓国やタイなど海外の競合国が官民挙げて中国人観光客の誘致活動に本腰を入れている。日本の観光産業は国際競争の舞台に上がったことを自覚し、競合国の動向にも目を向け、長期的な視点から外国人観光客の誘致に真剣に取り組む必要がある。また、やみくもに訪日観光客数を増やすことを目指すよりも、訪日外国人の日本国内での消費額を増やす取り組みを講じるべきであろう。

## 18. 新卒の就職難

2011年3月卒予定の大学生の10月1日時点の就職内定率が57.6%と調査開始以来最低の水準になるなど、大学生の就職難が深刻な問題となっている。

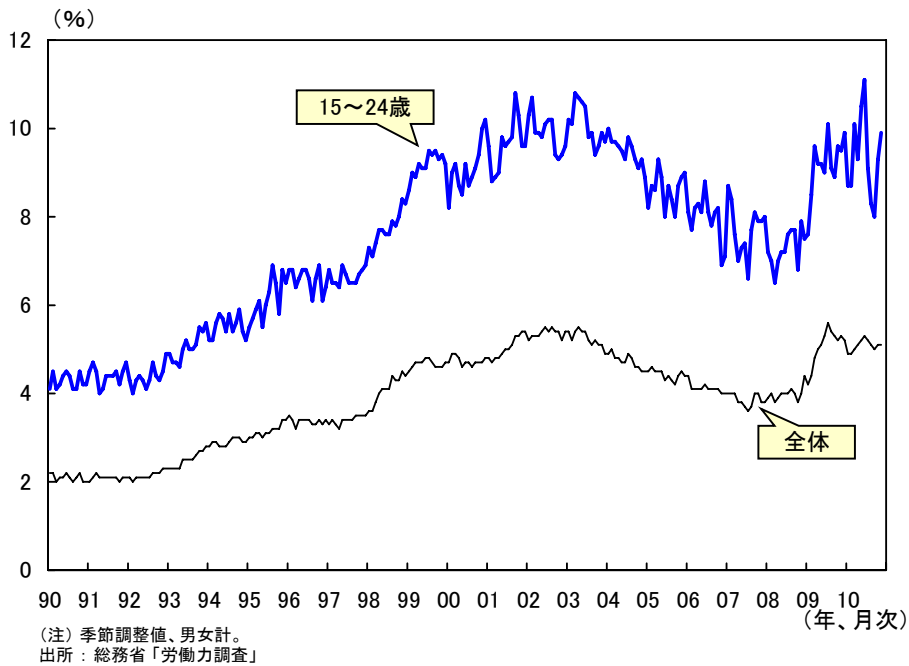
15~24歳の完全失業率は、2010年6月には11.1%と、就職氷河期(2000年)の水準を超える過去最悪を記録した(図表9)。その他の年齢層では失業率をはじめとする雇用指標が最悪期を脱して徐々に改善傾向にあるのに対し、若年層の雇用環境は厳しいまま取り残されている。このことは、今回の新卒の就職難が単なる不況によるものではなく構造的な問題であることを示している。そもそもリーマン・ショック後の不況が原因であれば、景況感が改善した2010年の就職内定率の方が09年よりも低いことが説明できない。

つまり、今般の雇用調整は明らかに新卒者を中心とした若年層へのしわ寄せが大きくなっており、新卒の就職難は景気が回復しても改善しない恐れがある。

<sup>13</sup> 観光庁が2010年8~9月に主要空港で日本を出国する訪日外国人に聞いたアンケート調査による。

<sup>14</sup> 日本経済新聞2011年1月5日。

図表9 完全失業率の推移(全体と15~24歳層)



リーマン・ショック後の世界の需要急減で経済の絶対水準が「8割経済」に落ち込んだ後、景気は方向としては回復軌道に戻ったが、絶対水準はまだ低いままである。このため、企業の雇用過剰感は解消されておらず、積極的に採用を増やす状況ではない。日本の雇用システムのもとでは、既に正社員の椅子に座っている人間の既得権が守られるため、新たに増える採用は雇用保障の低い非正規労働者が中心となり、新卒者の正社員としての就職機会は小さくなってしまふ。雇用の質が劣化し、労働条件や技能のミスマッチが発生しやすい。

厳しい就職戦線の中で、卒業を見送ったり、卒業しても就職できず求職活動を続けたりする若者の数が累増していくため、若年層の就職難は解消するどころか、今後一層深刻化する可能性がある。

政府は若年層の雇用対策として、若者が自立し、いきいきと活躍できる社会を目指した取り組み（「若チャレ！」）などを行っているが、これらの施策で事態が好転するとは思えない。問題の根本的な解決を図るには、規制緩和により労働市場の流動化を促すしかないだろう。解雇規制が緩和され、雇用コストが低下すれば、若者の就職難は改善し、産業構造の転換も進むと思われる。

## 19. 世代間格差（“財政的幼児虐待”）

2011年は、日本がこれまで財政・社会保障制度の改革に着手しないうえに、世代間格差の拡大、若年世代や将来世代へのツケの先送りが深刻化していることに関心が集まる年になると思われる。

高齢化の進展に伴い、社会保障予算は急速に膨張している。社会保障給付費と保険料収入の差額を補填する公費に相当する社会保障関係費が一般会計予算に占める割合は1999年度には

20%だったが、2009 年度には 28%に増加している。社会保障給付費の補填の 3~4 割は税収で賄うことができず、この不足分が赤字国債の発行で賄われ、将来世代にツケが先送りされている<sup>15</sup>。

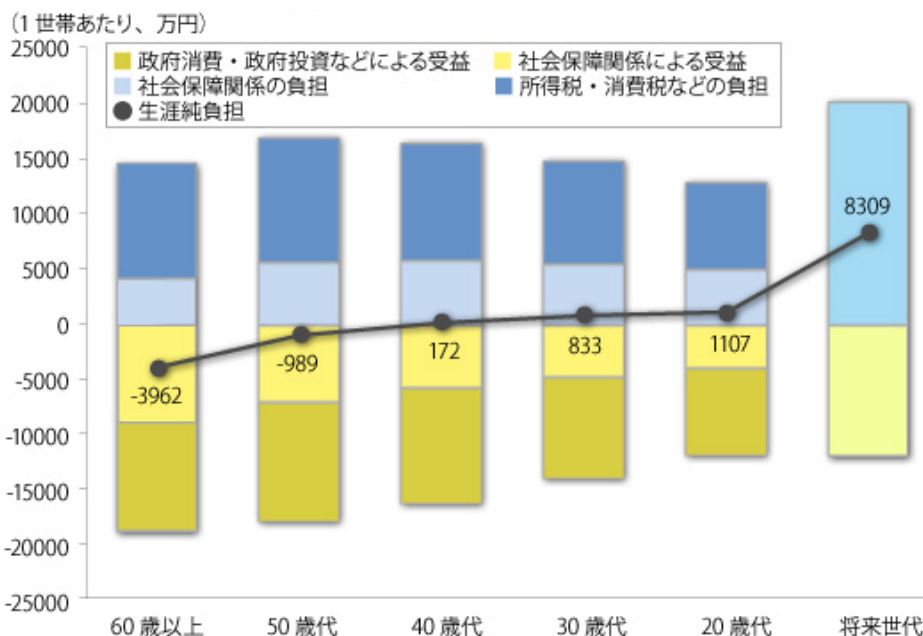
社会保障予算の膨張は、将来の成長を担う投資（人的資本の向上につながる文教予算、国際空港・港湾などの公共インフラの整備など）を蝕んでおり、その結果、将来の成長が低下すれば、二重の意味で将来世代へのツケの先送りとなる。

世代会計の手法を用いて、世代ごとの生涯を通じた受益と負担の構造を見ると、将来世代は 8,309 万円の負担超過であるのに対し、60 歳以上世代は 3,962 万円の受益超過となっているとの試算がある（図表 10）。将来世代と 60 歳以上世代との世代間格差は 1 億 2,000 万円超に及んでいる。今の日本の財政・社会保障システムは、孫の世代が祖父母の世代よりも 1 億円損をする仕組みになっているのである。

このような大きな世代間格差を引き起こしている主因は、賦課方式の社会保障で現役世代から高齢世代への所得移転が行われていることと、将来世代へのツケの先送りである財政赤字が累増していることの 2 点である。

財政再建を先送りし、財政破綻の危機に直面すれば、そのツケは将来世代や若い世代に押し付けられる可能性が高い。

図表 10 世代ごとの生涯を通じた受益と負担の構造



出所：小黒一正『2020年、日本が破綻する日』日経プレミアシリーズ（2010）

<sup>15</sup> 本項の記述は、小黒一正『2020年、日本が破綻する日』（2010）を参考にしている。

米ボストン大学のローレンス・コトリコフ教授は、著書『破産する未来 少子高齢化と米国経済』の中で、将来世代の負担となる財政赤字に歯止めがかからないにもかかわらず、何もしようとしないアメリカ社会の実態を「財政的幼児虐待」と呼び、その改善を訴えている。同時に、日本にも言及し、日本が一番危ないと警告している。

それにもかかわらず、日本の予算編成や財政再建論議では、財政の持続可能性を高めることは議論されるが、世代間格差の是正にはあまり焦点が当たってこなかった。急激な少子高齢化の波が押し寄せる中で、現役勤労世帯が退職・高齢者を扶養する仕組みの日本型の社会保障制度が維持できないことが分かっているながら、これまで税・財政・社会保障の抜本的な改革を先送りし続け、結果として世代間格差の拡大、若者や将来世代からの搾取を一層悪化させてきた。

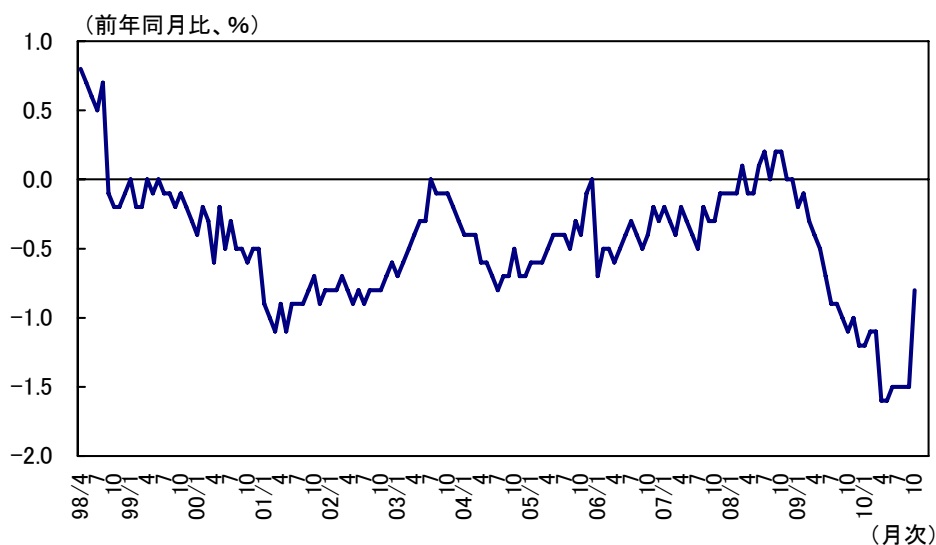
昔であれば、あるいは他国であれば、こんな状態を強いられれば、抗議のストやデモが頻発してもおかしくない。今のところ日本の若者は立ち上らず、選挙にも行かない者が多いが、さすがの日本でも、世界最悪の「財政的幼児虐待」が知らず知らずのうちに行われている事実国民が気づき始めていると思われる。

少子高齢化が急速に進む日本では、世代間格差の是正を政策目的の一つに明確に位置付け、世代会計を予算編成に組み込むなどの政策手段を講じる必要があると思われる。2012年には団塊世代の大量退職が本格化し、生産年齢人口（15～65歳）の急減と老年人口（65歳以上）の急増に一段と拍車がかかる局面を迎える。その前に世代間格差の是正に向けた政策が打たれるかどうかは今年の重要な注目点の一つとなる。

## 20. デフレの長期化

デフレとは「物価の持続的な下落」のことを言い、一義的には景気の良し悪しとは関係ない。日本の消費者物価は2008年に一時的に前年比で2%台の上昇を示したが、これは原油価格高騰の影響によるものであり、食料とエネルギーを除く消費者物価で見ると、1998年以降今日までほぼ一貫して前年比マイナス基調で推移している（図表11）。

図表11 消費者物価（食料及びエネルギーを除く総合指数）の推移



政府は09年11月にいわゆる「デフレ宣言」をして01年3月以来のデフレ宣言だと騒がれたが、政府が宣言しようがしまいが、日本が長期にわたるデフレ状態にあることは明白である。

なぜ世界で日本だけがデフレが定着しているかについては、次に示すように様々な説明がなされている。

- ①金融政策の失敗（日銀主犯説）
- ②「需給ギャップ拡大」説
- ③グローバル化の影響（中国などの安い賃金や物価にさや寄せされる形で、日本の賃金・物価が下落したとする説）
- ④企業の安売り競争犯人説
- ⑤事業再編よりもコスト削減を優先する日本企業の行動様式の結果、「値下げ・賃下げの罠」に陥ったとする説
- ⑥人口動態デフレ論（少子高齢化による生産年齢人口の減少が供給過剰とデフレをもたらしたとする説）

このうち②は、需給ギャップと消費者物価変動には密接な関係があるという点で正しいが、「デフレは需給ギャップ拡大のせい」はほとんど同義反復である。また④は、ユニクロやニトリがデフレを起こしたとする説だが、これは因果関係が逆で、デフレだからこそユニクロやニトリのビジネスモデルが有利になったと考えるべきである。⑥は、人口減少による成長率低下の説明であり、デフレの原因を直接論じてはいないように思われる。

このように、デフレの原因については通説、俗説も含めて見解はまちまちであるが、実際は複合的な要因によるものと考えられるべきであろう。

2011年もデフレが続くことは確実である。東レ経営研究所の予測（2010年12月改訂）では、総合的な物価動向を示す指標であるGDPデフレーター（前年比）は2010年度が▲2.0%、2011年度も▲0.9%と、マイナス幅は縮小するものの依然として大幅なマイナスが続くと予想している。

日本のデフレは非常にしつこいものであり、マクロの景気対策（拡張的な財政・金融政策）だけではデフレは解消しないだろう。低生産性分野から高生産性分野にヒト・モノ・カネをシフトする事業再編、産業構造転換が伴って、はじめてデフレ脱却が実現すると考えるべきである。

「どんな奇手を使ってでも諸悪の根源デフレを退治せよ」とか「デフレが続く限り日本経済は暗い」と考えるのは間違いである。すべてをデフレのせいにして思考停止に陥ってはならない。ここにきて日本企業は事業再編を着々と進め、徐々に筋肉質な経営体質に生まれ変わりつつある。デフレ脱却は3、4年先となろうが、方向はデフレ解消へと向かっていることは確かである。また、20年越しのデフレ下にある日本人は、世界でいちばんデフレに慣れた国民であるから、そのなかで楽しさを見出し、前向きな行動をとる術も知っている。デフレの長期化は前提として覚悟する必要があるが、いたずらに悲観視するべきではないだろう。



## むすび

以上、本年取り上げた 20 のキーワードは、景気循環的な一過性のテーマや現象ではなく、中長期的、構造的、不可逆的な環境変化に関するテーマ・現象・課題が多い。

2011 年の日本経済は、新興国など海外経済の拡大を背景に、踊り場を脱して年央以降、景気回復基調に戻る見通しである<sup>16</sup>。しかし、今の日本の経済・産業が閉塞感を打開できるかどうかは、マクロの景気動向よりも、本稿で掲げたキーワードの各項目がどのような展開を見せるかにかかっていると見えよう。

(ご注意)

- ・当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、東レ経営研究所はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承ください。
- ・当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。当資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰するものといたします。

---

<sup>16</sup> 東レ経営研究所の経済見通し（2010年12月改訂）では、2010年度の日本の実質GDP成長率は3.2%（3年ぶりのプラス成長）、2011年度は1.5%になると予測している。足元の日本経済は「踊り場」局面にあるが、2011年央には輸出の増加が内需の持ち直しにつながる形で、日本経済は景気回復軌道へと復帰すると見ている。詳細は下記URLをご参照ください。  
[http://www.tbr.co.jp/pdf/reserach/keizai\\_101213.pdf](http://www.tbr.co.jp/pdf/reserach/keizai_101213.pdf)