

# MRI マンスリーレビュー

2014.  
8月号

●巻頭言……………

「学ぶ」と「働く」の循環と複線化

●特集…………… 1

人財立国に向けての改革

——「全員参加型就労社会の実現」と「新陳代謝の促進」

●トピックス…………… 5

- ①まちづくりに欠かせないビッグビジョン
- ②ロボット活用拡大に不可欠なインテグレーターの役割
- ③戦略強化に向けた本社改革

●指標で見る内外経済…………… 8

- ①設備投資回復による好循環への期待
- ②住宅バブルが招く北欧の苦悩
- ③インドネシア政権交代と経済の行方

## 巻頭言 「学ぶ」と「働く」の循環と複線化

研究理事 中條 寛

先ごろ公表された「日本再興戦略2014」の中では、ポイントの一つとして、働くことへの参画者をいかに増やし、その効率・効果をいかに上げるかが強調されている。個々の施策の重要性は論をまたないものの、これらと同時に、長期的な視点、すなわち日本の社会構造を踏まえた21世紀にふさわしい働き方のイメージを描いておくことも重要だ。その視点として二つを提示したい。

一つは、「学ぶ」と「働く」の循環である。人生で、何らかの意味で「学ぶ」と「働く」が繰り返されるのは当然だが、ここで「学ぶ」は『学校教育』、「働く」は『就業』を指すと考えた場合、現在のわが国では、「学ぶ」と「働く」は一方向の流れが大多数である。例えば、「高校・大学卒業」から「生涯就職」というように。

しかし、「働く」ことを通して確認された目的をもって再び「学ぶ」ほうが効果的な場合もあるし、次の「働く」ステップでの成果も期待できる。結果として、学ぶ場に参加する者の年齢層や経験・キャリアが多様化し、互いに刺激しあうことで、意外な効果が生まれることもあり得よう。さらに、大学のもう一つの機能である「研究」も、実社会からの刺激を受けて活性化が図られ、産学連携強化の出発点にもなり得る。

こうした「学ぶ」と「働く」の循環は、人生のセカンドステージを視野に入れるシニア世代にも有効である。そこで、二つ目の視点である「複線化」が登場する。

「学ぶ」から「働く」への一方向の延長線上だけでは、セカンドステージへの切り替えは困難が大きい。そのため準備期間とステップという意味で、「学ぶ」を含めた「就業の複線化」、いわば「二足のわらじ」がその方策の一つとなるのではないか。複線化はセカンドステージの準備のみならず、働き方の新しい姿としても重要である。そもそも個人が一つの組織のみに属して働くことは、個人の意欲や働きがいといった側面に加え、企業・組織の活力維持の面でも最も有効な方法とは限らない。さまざまな働き方をする個人が集合することで、企業単位では難しい、多様な視点の取り込みも期待し得るだろう。

これらの視点は、個々の施策の集合だけで成り立つものではない。日本の特徴である「終身雇用」・「年功序列」は55歳定年時代の遺物とも言える。70歳代も元気に働ける時代に適したワーキングスタイル（「学ぶ」と「働く」のバランス）に変えていくことが大切だ。政府はもとより、雇う側も働く側も、新たな働き方のビジョンをもって意識と行動を改革していくことが求められる。

## Point

- 女性、シニア、若者の雇用をめぐる企業の新しい動き。
- 人口や産業の中長期的な見通しの中では、雇用システム改革は不可欠。
- 「人財立国」に向けて政府、企業、個人のそれぞれが取り組みを。

## 1. 失業率と平均賃金の改善をどう見るか

景気は回復基調にあり、雇用をめぐる環境は好転しているように見える。例えば6月の完全失業率は3.7%まで低下している。3.5%程度とみられている構造失業率（景気変動に左右されない失業率）に近く、労働需給はほぼ均衡状態にある。

しかしながら、これは手放しに喜べる数字とは言えない。以下の三つの点に注意が必要だ。一点目は若年層の失業率の高止まりである。直近（6月）の数値をみると、15-24歳の失業率は7%前後で推移している。二点目は25-34歳の女性失業率の高さである。同年齢層の男性失業率は1月時点からは5.0%から4.2%へと改善しているのに対し、女性失業率は同4.2%から5.0%へ悪化している。三点目は高齢者の問題である。65歳以上の失業率は2%近辺の推移を続けており、数値上は高い値ではない。しかし、今後シニアの就労の必要性が高まってくると、今までは就労を諦めていたが実は就労意欲がある層が新たに労働市場に参入する。その結果、高齢者失業率が上昇していくことも考えられる。近年、潜在労働力として注目されている「女性、シニア、若者」の雇用環境は必ずしも改善していないのである。

似たようなことが、給与上昇の兆しについても言える。日本労働組合総連合会（連合）によれば、2014年

春闘で回答があった5,442組合の平均賃金引き上げ率は前年比0.36ポイント上昇の2.07%となり、1999年以来15年ぶりに2%を上回った。非正規労働者については、256組合から回答を引き出し、賃上げ額は時給で前年比1.27円増の11.28円、平均時給は900.70円、単純計算すれば1.27%の伸びとなった。非正規雇用の待遇・処遇は改善される傾向にあるとも報告された。

しかしながら、平均賃金の低迷と正規・非正規の労働市場の二極化は、1990年代からの積年の課題である。短期的な景気変動を越えた改善へ向かったと言い切るのは早計だ。

いわゆる「失われた20年」の間、企業は景気が拡大しない中で雇用維持に力点を置く一方、賃金の抑制・低下および非正規雇用に頼ってきた。このため、労働市場の二極化が進み、正社員になれなかった不本意なケースを含め非正規雇用が全体の4割を占めるに至っている。その処遇格差の本格的解消にはまだほど遠い現状である。そして、非正規雇用の中心になっているのも、「女性、シニア、若者」だ。

## 2. 企業の取り組み

こうした中で、個々の企業が努力を重ね優秀な人材を確保しようという動きはすでに始まっている。

### ◇多様な正社員と若者・女性の活用

最近では、派遣社員や契約社員の待遇改善よりも、正社員を多様化し、増やしていく方策が目立つ。「勤務地」「時間」「職種」などを限定した限定正社員で、多様な正社員、ジョブ型正社員とも呼ばれる。

例えば、1万6,000人のパート、アルバイトを地域限定正社員に転換するファーストリテイリング（ユニクロ）、新一般職として地域限定正社員制度を創設した日本郵政、地域限定正社員制度を導入したスターバックスコーヒージャパンなど、非正規社員を地域限定正社員に転換する方針を打ち出した大手企業の動きが注目される。

# の改革

促進」

これらは、優秀な女性のみならず若者の確保にも狙いがある。ユニクロは新卒からでも地域限定正社員を選択可、スターバックスでは入社4年目以降で選択可能だ。

また、「earth music & ecology」ブランドを展開するアパレル企業のクロスカンパニーは時間限定正社員の制度を採用する。「全員正社員」を掲げ、従業員の95%を占める女性を主な対象として、6時間または4時間正社員という制度を設けた。こちらは、優秀な女性に育児をしながら管理職を続けてもらいたいと考えたことが制度導入のきっかけという。

## ◇シニアの活躍が始まった

2013年に「改正高年齢者雇用安定法」が施行され、意欲のある高齢者は、基本的に定年延長が認められるようになった。しかし、実際の運用はまだ試行錯誤の段階であろう。例えば、イノベティブな職人技術集団として有名な前川製作所は、法施行以前から実質「定年ゼロ」を実行している。その前川製作所は、高齢者が若手をサポートするだけでなく、新たな事業を起こすリーダーにもなり得るような仕組みを引き続き模索しているという。

一方、シニア人材の活用を狙った派遣事業も好調だ。シニア人材派遣ビジネス「マイスター60」は、「年齢は背番号、人生に定年なし」をキャッチフレーズに1990年に創業、今日までに約5,500人の雇用を実現した。熟練技術者と若手社員の混成でチームを組んで派遣する「親子派遣モデル」やシニア向けインターンシッププログラムなどで工夫をしている。2000年に創業した「高齢社」は、二人一組で1人分の仕事をこなすワークシェアリング派遣を実施している。その結果、登録社員数に対する就労率の高さは70%に達しているという。

## 3. 日本型雇用システムの限界

少子高齢化や人口減少を背景に、中長期的な人手不足は避けられない。周知のように、日本の生産年齢人口

(15～64歳)は、2030年時点において6,773万人と2010年時点から1,400万人も減少する(17%減)。今後中長期的に、必要な産業に必要な人材が行きわたらない状況になる可能性は高い。「女性、シニア、若者」の潜在的な労働力の活用は不可欠である。

この三者の抱えている問題の性格は異なる。女性やシニアは、従来の正規社員と同じような働き方を必ずしも望んではいない。女性は家事・育児との両立、シニアは各々の体力や志向性に見合った働き方を求めている場合が多い。しかし従来の非正規雇用では十分な処遇も能力発揮の機会も与えることはできない。柔軟な雇用形態が求められているのである。

一方、若者の場合、初職が非正規であると経験や能力が蓄積されず、正規雇用への転職が進まず悪循環となる「バッドスタート・バッドフィニッシュ」問題が大きい。働きながら常に自らの経験や能力を蓄積できるような仕組みをいかに作るかが課題だ。

こうした課題に対して従来の日本型雇用システムでは対応できなくなっている。日本型雇用システムの特徴は、長期雇用、年功処遇、企業別組合などだ。正規雇用の社員は新卒一括採用され、職務・勤務地・勤務時間などは限定されず、OJTを中心にその企業に必要な特殊技能を獲得し、蓄積していく。

今後も、人材確保や育成をめぐる個々の企業の新たな取り組みは増えていくであろう。しかし、個々の努力にはおのずと限界がある。雇用システムは根本から改革しなければならない。

## 4. 雇用システム改革のゴールと重要施策

中長期的な観点から、雇用システム改革の先にある目指すべきゴールと、雇用システム改革のための重要施策を次のように考える。

ゴールは「人財立国」の実現である。日本の最大の資源は人材であり、「人という財(たから)＝人財」を育成

し生かし続けるという方針をまず国が率先して明確に打ち出すべきではないだろうか。当社では、「人財立国」実現を成長戦略の大きな施策の一つと位置づけ、人間重視の理念に基づく具体的な政策プログラムの必要性を提案している（本誌2013年12月号特集）。雇用システム改革はこのゴールに至るための重要な手段の一つである。

雇用システム改革に向けた重要施策は二つある。

#### ◇全員参加型就労社会の実現

一つは、「全員参加型就労社会の実現」である。働く主体は壮年男性で、若者はその予備軍、女性や高齢者は扶養される立場という根本の考え方を改める。壮年男性だけでなく、女性、シニア、若者のそれぞれが相応にみな主役になれるような働き方への転換だ。

中でも、シニアの活用は今後の議論の中で大きな焦点の一つになるであろう。個人差は当然あるものの、近年の研究では、高齢者の体力は70歳代半ばまではあまり衰えないことが知られている。団塊世代が75歳を超える2020年代半ばまでは、シニアの活力が大きく期待できる格好の期間なのである。しかも、仕事をもつ高齢者は健康寿命が長いという関係も知られており、QOLの観点からも重要である。

#### ◇新陳代謝の促進

もう一つの重要施策が、「新陳代謝の促進」だ。日本の産業構造は、グローバル化とICT化を受けて、大量生産・大量消費という量的拡大志向から、高付加価値製品・サービスを生み出す質的向上志向に転換すべき時期に来ている。就労との関係で言えば、生産性の低い部門から高い部門へ労働移動を促進することが重要だ。

一部の企業が事業撤退に伴って退職勧奨のための「追い出し部屋」を作ったり、嫌がらせをしているという報道がされることがある。これに関連して解雇規制の緩和が議論されることも多い。いずれも人材を生かすという視点が希薄だ。

企業内では、衰退事業から成長事業へ人材を速やかに動かすシステムでありたいし、外部労働市場でも、衰退産業から成長産業へ人材が速やかに動いていくシステムでありたい。

## 5. 政府の取り組み

雇用システム改革は、政府、企業、個人の全般にかかわる問題だ。実現にあたっては教育システムや社会保障システムとの一体的な改革が必要であり、政府の果たす役割は大きい。

実際、政府の成長戦略の中でも、雇用に関する課題は重視されている。昨年6月の『日本再興戦略』では、雇用・労働分野の規制改革が特筆され、戦後の高度成長期に作られた雇用・教育システムが多様な人材の活躍を妨げていると問題提起されていた。

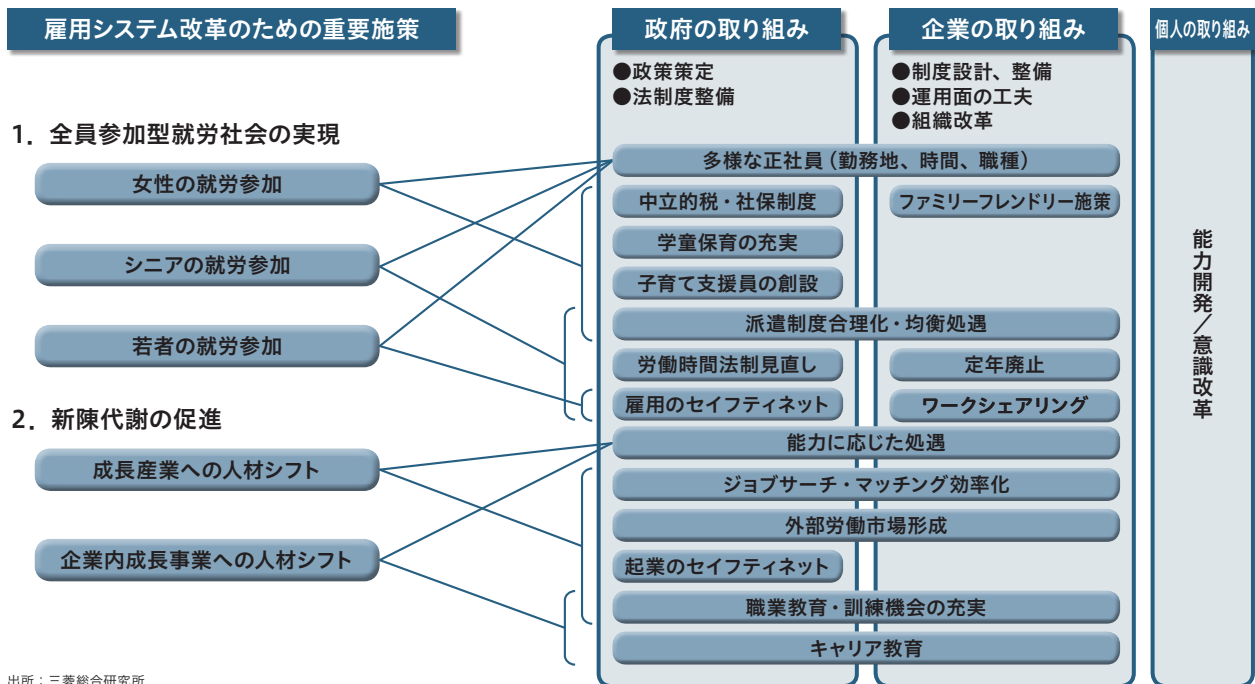
その後、規制改革会議、産業競争力会議での議論のほか、厚生労働省の研究会や有識者懇談会などで精力的な議論が行われてきた。検討結果の一部は既に発表されており、一部は今年秋以降に発表される。

こうした昨年来の政府の議論は、具体的には『規制改革実施計画』（昨年6月）で提案された3本柱、「①正社員改革」、「②民間人材ビジネス（「有料職業紹介事業」や「労働者派遣制度）」の規制改革、「③セーフティネット・職業教育訓練の整備・強化」が出発点になっている。今年6月の『日本再興戦略』改訂版でも、この3本柱を核に広範な施策メニューが提示され、「岩盤規制」の一つとして雇用分野の規制改革の必要性もあらためて強調された。

政府の議論と政策メニューは、体系的に整理され、また網羅性の点ではほぼ出尽くしたと思われる。問題は実現性・実効性だ。当社でも重要施策と考える多様な人材の活躍（政府は女性、高齢者、外国人に注目）は、「①正社員改革」の中の一部と関連して一定の見通しが立ってきたと言えそうだ。しかし、当社が二つ目の重要施策とした「新陳代謝の促進」、規制改革3本柱で言えば②③を中心とする部分は、多くの決着が先送りになっている印象が強い。

この問題の決着の難易度が高いことは承知の上であらためて強調したいのは、「人財立国」宣言の重要性だ。国の責任において「人財」を育成し生かし続けると宣言し、人間重視のプログラムを提示することが前進への一歩になると考える。

図 「雇用システム改革」のための重要施策と政府・企業・個人の取り組み



出所：三菱総合研究所

## 6. 企業と個人が行うべきこと

### ◇企業が行うべきこと

企業が自主努力で可能なことの中では、本稿でも事例を示した「多様な正社員」のほかに、年功処遇から「能力に応じた処遇」への転換が有効だと考えられる。多様な働き方をきちんと評価するためには、能力処遇の明確化が必要だ。

「能力に応じた処遇」の実施には、能力に応じた目標設定という条件が重要になる。就業者の能力はそれぞれである。全員に同じ基準で目標を設定すればワークライフバランスの維持が難しくなることもある。「能力に応じた処遇」が無制限な時間外労働の温床になることは避けなければならないし、逆に能力の高い人にとっては、さらなる能力向上を目指すインセンティブが湧くシステムが望ましいからだ。

能力や成果を正しく計測、立証できることと、同一な職務であれば客観的な理由で説明できない処遇の差を認めない「均衡処遇」を推進することは、企業の内部にとどまらず社会的な波及効果もある。

「能力に応じた処遇」が、政府の行う適切なセイフ

ティネット・職業教育訓練と併せて浸透していけば、同一労働・同一賃金の社会慣行が確立するであろう。一般的な正社員、多様な正社員、派遣社員の間相互転換が容易となり、さらに転職や復職も容易になる。結果的に、成長事業、成長産業への新陳代謝が促進される。

### ◇個人が行うべきこと

仕事の中で能力と個性を最大限に発揮することは、個人にとって重要な自己実現である。これまでは一律な働き方が主流とされてきたため、普通に学校に通って普通に就職すれば、おのずと必要な能力が開発されてきた。少なくともそう信じて大きな間違いはなかったわけである。

しかし、これからの時代は、個々人が多様な能力をそれぞれに伸ばしていくことが求められる。柔軟な働き方が認められ、評価の仕組みや教育・訓練機会が整備されることにより、個人は能力開発目標を立てやすくなる。主体的に能力開発に取り組む個人が増えれば、制度的な整備がいつそう進むだろう。その意味で、雇用システム改革は、個人それぞれの意識改革の問題でもある。個人が自分の問題として認識することが改革への第一歩である。

# トピックス

## 1

# まちづくりに欠かせない ビッグビジョン

### Point

- 人口減少に伴う危機感が各地方公共団体で顕在化、国の関連制度改正も進行。
- 都市・交通、医療・福祉、防災などを包括した長期ビジョンがこれからのまちづくりの出発点。
- 各自治体の創意・工夫と、官民・自治体間など多様な主体の連携がビジョン実現の鍵。

本格的な人口減少時代に入り、税収の減少、医療介護負担の増加など、自治体の財政は厳しさを増している。2040年に全国の約半数の市町村で20～39歳の女性人口が半減し、いずれ消滅する恐れがあるとの人口推計（日本創生会議、本年5月）が波紋を呼んだのは記憶に新しい。総務省調査（昨年10月）によれば、財政制約を見据えた施設再編や維持更新の取り組みを本年度までに開始、または開始予定の地方公共団体は約74%にのぼるといふ。各自治体の危機意識も高まりつつあり、成長前提から人口減少期に対応したまちづくりへ転換すべき段階にきた。

最近、これを後押しする国の制度改正が続いている（図）。5月に行われた都市再生特別措置法の改正では、都市の集約化を進めるため、「立地適正化計画」の策定を通じて、まちなかへの機能立地を誘導する仕組みが導入された。ほかにも、中心市街地活性化、地域公共交通、地方自治の法改正や、東日本大震災を受けた防災関連の法制定などが行われている。

これらは「高齢者でも歩いて暮らせる」、「商業や介護、子育てなど生活に必要なサービスを受けやすい」、「安心して住める」といった生活の質の持続的な確保を目指すものだ。各制度改正の目的を踏まえつつ、地域特性に合わせてこれらをうまく組み合わせることが

肝要である。従来のまちづくりへの危機感が醸成されつつある今こそ、客観的に地域を見つめ、都市・交通、医療・福祉、防災などの分野横断で地域が目指すべき将来のビッグビジョン（包括的な視点）をつくり、共有する。そして多様な主体の連携体制を構築してソフトとハード両面からまちづくりを進めることが必要である。

例えば、小諸市では市役所建て替えの際に、市が一部負担して民間病院を郊外からまちなかに移転させ、図書館や文化施設との一体整備を進めている。米子市の中心市街地では、個別の空き地活用事業ごとにまちづくり会社を立ち上げている。タウンマネジャーによる全体調整のもと、事業を面的に広げ、商業や居住の集積を高めている。焼津市と藤枝市は、さらなる人口減少を見据え、自治体をまたいだ公共施設の配置や機能分担を行う広域的な行政連携が検討されている。

いずれも、各関係者の連携で資産を有効活用し生活の質を向上させる優れた試みといえる。大切なのは、各自治体が住民合意のもと、それぞれの特性・事情などを意識しつつ、主体的に取り組むことだ。今後の制度運用にあたっては、各自治体の自助努力の意欲を高める政府の後押しを期待する。

図 関連制度改正の動向

目的	制度	概要
都市の集約化・活性化	都市再生特別措置法 (14年5月改正)	都市機能移転、居住機能の誘導、公的不動産の有効活用の支援
	地域公共交通活性化・再生法 (14年5月改正)	駅前広場やバスの乗換ターミナル整備の支援、バス路線許可の基準緩和など
	公共施設等総合管理計画策定要請 (14年4月)	計画に基づく施設の解体撤去への地方債充当の許容
	中心市街地活性化に関する法律 (14年4月改正)	活性化の効果が高い事業を認定、大規模店舗の手続き簡素化等の支援
防災	国土強靱化基本法 (13年12月制定)	地方公共団体の他の計画等の指針となる国土強靱化地域計画の策定を可能に
連地連携	地方自治法 (14年5月改正)	自治体間で連携して事務を処理する際の連携協約制度の導入

出所：三菱総合研究所

## トピックス ②

# ロボット活用拡大に不可欠な インテグレーターの役割

### Point

- 高度化するロボット技術の導入・活用が産業競争力を強化するための原動力。
- 活用の鍵は、利用場面に応じて技術を最適化するインテグレーターの発掘・育成。
- インテグレーターの育成はロボット技術の導入現場を広げる。

日本が世界をリードする技術の一つとして、ロボット技術が注目されている。新たな成長戦略でも、ロボット技術の活用により生産性の向上、企業収益力の向上、賃金上昇を図る新たな産業革命がうたわれている。ロボットというと、人工知能を搭載したり、介護支援に使われる人型ロボットのイメージが強い。しかし、これまで人の手で行ってた作業分野にロボット技術を導入する産業用ロボットの市場が拡大しており、日本の産業用ロボットは、米国市場で90%を占めている(図)。標準化された作業を代替する工作機器に加え、ふっくらとしたおにぎりを握る、やわらかいお菓子の箱詰めを行うなど、微妙な力加減が必要な職人芸の作業にまで、対象分野は広がっている。

ロボット技術の導入には、人の手で対応していた生産現場の作業内容を把握・理解するだけでなく、ロボット技術やICTへの深い知見とノウハウが必要である。そこでロボット技術、周辺装置、ICTを組み合わせ、製造ラインを構築するのが、インテグレーターだ。欧米では、インテグレーターの重要性が認識され、専門企業が育っている。GEやBOSCHなどのものづくり先進企業は、インテグレーターと共同で、生産現場へのロボット技術の導入に積極的に取り組んでいる。

一方、日本の生産現場では、ロボット技術の活用

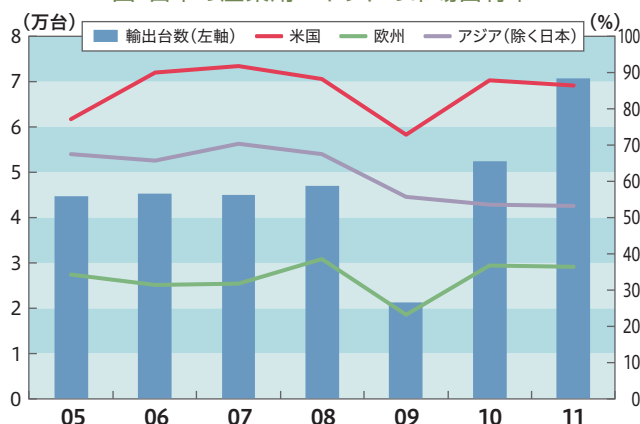
は、自動車や電気・電子メーカーを中心に進められてきた。ただし、導入メーカーの生産技術部門が自力で導入してきたため、ほぼ内製化されている。結果として、自社以外の生産設備への導入を支援するインテグレーター専門企業の育成が進んでいない。実際、日本の産業用ロボットの海外での市場占有率は高いにもかかわらず、機器売りにとどまっている。米国に輸出された日本のロボットを製造ラインに組み込むのは米国内のインテグレーターが対応している。

今後は、ロボット技術の活用が比較的遅れている三品産業(化粧品、医薬品、食品)などへの導入も期待されているが、こうした企業が自らロボット技術を導入して、使いこなすことは難しい。従って、専門インテグレーターの助けが必須となる。

国も専門企業の重要性を認識し、育成を図るとの方向性を示している。しかし、業界団体もなく、実態が把握できていないため、専門インテグレーターになりうる力量のある企業を見つけ出せていない。

人口減少が進む中、ロボット技術により生産現場を再構築するとともに、その輸出で成長力を高めることが期待される。新たなイノベーションの担い手である専門インテグレーターの発掘・育成が急務である。

図 日本の産業用ロボットの市場占有率



出所：一般社団法人 日本ロボット工業会

## 戦略強化に向けた本社改革

## Point

- 事業環境の変化に対応するため、本社主導の戦略実現が求められている。
- そのために戦略業務とプロフェッショナル業務を分離する本社改革が進展。
- 改革成功の鍵は戦略スタッフへの権限委譲と計画的な育成。

海外展開や国内事業の縮小など、日本企業を取り囲む環境の不確実性がますます高まる中、従来の事業部門主導の経営から、既存組織の枠組みを超えた本社主導の戦略実現が求められている。

昨今、製薬、住設機器、化粧品、教育、飲料などの幅広い業種の企業で、経営トップを外部から招聘する動きが本格化しているが、外部のプロ経営者でなければできない困難で大胆な意思決定が期待されている。この動きは一過性のものでなく、競争環境が厳しい業界では今後も拡大していこう。

また、本社主導の戦略実現に向けては、パナソニックや日立製作所の事例が大きく報道されているように、役割の分離に留まっていた少数の「戦略業務」と多数の「プロフェッショナル業務」を組織として分離する改革が進んでいる。戦略業務はあらかじめ定義することが難しい非定型の業務であり、経理・人事・総務のような本社に多数存在する定型的な業務とは質が異なる。戦略業務のスタッフが定型業務を抱え込むことなく、戦略業務に集中できる環境をつくるのが狙いだ。戦略スタッフは、市場の動きに迅速に対応し、戦略が浸透するよう関係者に影響力をもって働きかける必要がある。戦略スタッフが機能するためには、必要十分な権限委譲がポイント

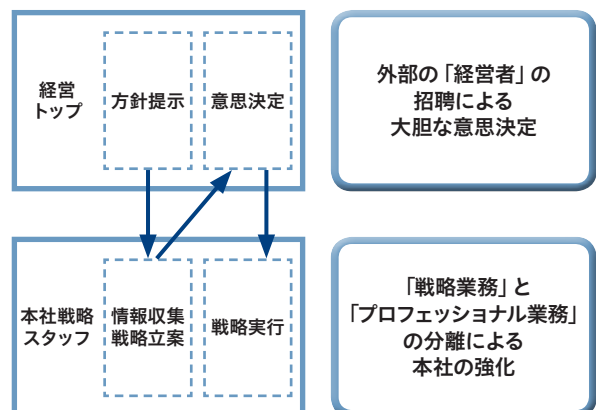
である。

さらに戦略スタッフは、計画的に育成することも重要だ。自分で仕事を定義できる、事業や会社の枠を超えて思考できる、周囲の抵抗の中でも業務を遂行できる、など戦略スタッフには高度な能力が求められる。人事異動の結果として、時間をかけてその適性を備えるに至った人材を選抜して配属するやり方に留まらず、将来の戦略部門を担う人材をより積極的に発掘・育成することも必要である。

三井物産ではグループ会社のCFOを200人育成する計画を2009年より行っている。30代前半の社員から候補を集め、育成過程でさらに選抜する仕組みを築いている。育成には長い期間を要するが、目標人数を定め計画的に取り組むことで、グループ会社のCFOやその補佐メンバーを継続的に輩出することができる。Off-JTとOJTを組み合わせ、経営に必要な全体を俯瞰する力やCFO的な知識を磨いている。

このように、改革の選択肢は出そろいつつある。戦略スタッフの強化による本社の戦略立案力や戦略浸透力の向上は、全ての企業に共通する課題であり、継続的な取り組みが求められる。

図 本社主導の戦略を強化する改革



出所：三菱総合研究所



## 指標で見る 内外経済

# 1

# 設備投資回復による 好循環への期待

## 企業行動をとらえるための重要な統計

- 法人企業統計は、国内の営利法人など企業の活動実態を把握するために用いられる。調査項目には、「売上高」、「経常利益」および「設備投資額」など、業況や企業の動きの判断に役立つ情報が多く含まれる。
- 本統計には、その年度における確定決算の計数を調査する「年次別調査」（9月公表）と、四半期ごとに仮決算計数を調査する「四半期別調査」（3・6・9・12月公表）がある。

## 回復を続ける企業収益と投資状況

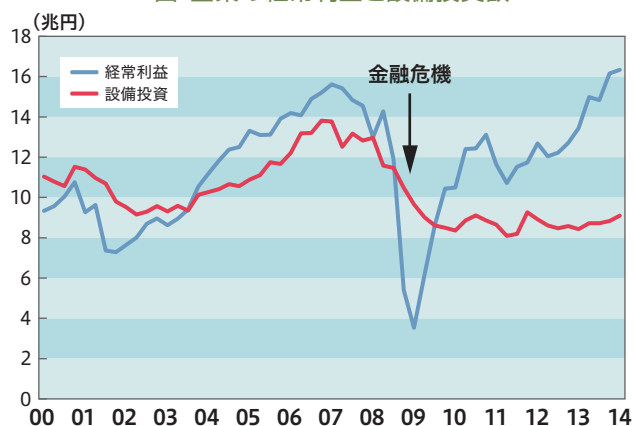
- 日本企業の経常利益と設備投資は、ITバブル崩壊後の2002年以降、07年頃まで回復をたどったが、07～08年の世界金融危機（リーマン・ショック）発生により急激に落ち込み、さらに、東日本大震災に加えて、円高や欧州債務危機の影響などから再び停滞に陥った。
- 12年末以降は、大幅な円安進行と内需の拡大を背景に、企業利益は再び回復軌道に乗った。14年1-3月期は前年比+20.2%増加、金額では17兆4,552億円と過去最高額に達した。一方で、設備投資は一貫して低調が続いてきた。かつて設備投資は経常利益におおむね連動してきたが、経常利益の回復に比べ戻りが鈍い状態が続いている。理由として、①企業の成長期待の低迷、②生産拠点の海外シフト、③製造業を中心とする設備過剰感、などが挙げられる（図）。
- しかし14年に入ると、設備投資にも回復の兆しがみられるようになった。14年1-3月は季節調整済み前年同期比+8.3%（ソフトウェアを除く）と、4四半期連続で増加した。経常利益の大幅改善や設備過剰感の後退に加え、抑制してきた国内設備の更新需要の顕在化などが考えられる。製

造業では業務用機械（同+37.8%）、食料品（同+23.1%）、輸送用機械（同+12.7%）、非製造業では建設業（同+53.9%）、運輸業・卸売業（同+28.5%）など、幅広い業種で増加している。

## 今後の見通し

- 製造業の生産拠点の海外シフトは今後も続くだろうが、長期投資停滞によるリプレース（新技術導入）や能力不足補充の設備投資需要に加え、経常利益の大幅改善と法人税減税も追い風となり設備投資は緩やかな回復傾向となるだろう。
- 規制緩和や労働力の底上げなど、その他の成長戦略の効果をうまく組み合わせることにより、設備投資のさらなる回復と経済の好循環が期待できる。

図 企業の経常利益と設備投資額



注：グラフは全規模・全産業（除く金融保険業）。

出所：財務省「法人企業統計」

# 住宅バブルが招く 北欧の苦悩

## 低金利が住宅価格を押し上げ

- ユーロ圏に非加盟のスウェーデンとノルウェーでは、住宅価格の上昇と家計債務の拡大が続いている(図)。実質住宅価格はリーマンショック後にスウェーデンで約2割、ノルウェーは約3割上昇した。国際通貨基金(IMF)も、両国の住宅価格は、賃貸料とともに家計所得対比で割高であると、警戒感を示している<sup>※1</sup>。
- 住宅価格上昇の背景には、低金利の継続がある。欧州債務危機が広がった2010～12年にかけて、ユーロ圏からの逃避資金が流入し両国の通貨(クローナおよびクローネ)は上昇。両国の中央銀行は通貨高による輸出への影響などを考慮し、政策金利を低水準で据え置いてきた。こうした低金利政策は、移民による人口増加と相まって(13年はユーロ圏の人口増加が+0.2%に対しスウェーデン+0.8%、ノルウェー+1.3%)、住宅価格の上昇に拍車をかけた。

## デフレ懸念も高まる

- 低金利政策のもと、住宅ローンなど家計の借入も増加し、家計債務残高は対可処分所得比でスウェーデンが約1.7倍、ノルウェーが約2倍と、リーマン・ショック前の米国(07年は約1.3倍)や、バブル崩壊前の日本(1989年は約1.2倍)の比率を大きく上回っている。
- 住宅価格が上昇する一方で、スウェーデンではデフレへの懸念も浮上している。リーマン・ショック以降の通貨高による輸入物価の下落もあって、インフレ率の低下が続き、今年に入ってからゼロ近傍で推移している。

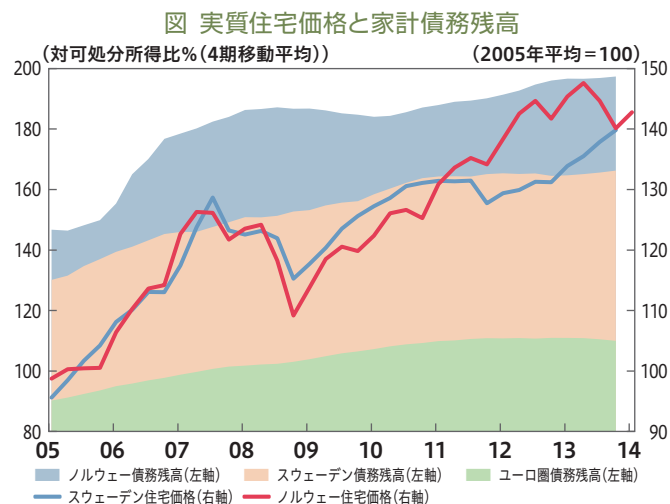
## 政策当局のジレンマは続く

- 住宅価格上昇とデフレ懸念のはざまに立たされ

たスウェーデンの中央銀行は14年7月、インフレ率低下を理由に、政策金利を0.75%から0.25%にさらに引き下げた。ノルウェーの中央銀行も、欧州中央銀行(ECB)による金融緩和から通貨クローネが再び上昇する中、利下げに踏み切る可能性を示唆している。

- もっとも両中銀とも、通貨高やデフレへの懸念を表明する一方、住宅価格上昇と家計債務拡大のリスクも警戒しており、銀行に対しては資本の積み増しを求めている。
- ECBの金融緩和は長期化するとみられ、両国では難しいかじ取りが続く。金融緩和で景気やデフレリスクに配慮しつつ、金融行政により銀行の健全性を高めて金融システム安定を維持することが求められる。住宅バブル崩壊による金融システム不安、信用収縮による景気後退という北欧発の危機が発生すれば、輸出の減少や金融市場の不安定化を通じ、欧州全体の景気回復のブレーキとなる恐れがある。当面は目配りが必要となろう。

※1 IMF「Era of Benign Neglect of House Price Boom is Over」  
2014年6月11日



注: 実質住宅価格は消費者物価上昇率で割引いて算出  
ノルウェー住宅価格のみ14年1Qまで、その他は13年4Qまで。また、移動平均とは一定期間の平均値。この場合(4期)は直近4四半期の値を足してその平均を算出している。  
出所: Eurostat、ノルウェー統計局

## 指標で見る 内外経済

3

# インドネシア政権交代と 経済の行方

### 脆弱性が顕在化したインドネシア経済

- 2007年以降、金融危機後を除き、6%前後の高成長を維持してきたインドネシア経済に陰りがみられる。経常収支が悪化傾向をたどる中、昨年春以降は通貨安が加速。14年1-3月期の実質GDP成長率は前年比+5.2%と、4年半ぶりの低成長となった。
- 経常収支赤字の拡大傾向は、近年の中間層拡大に伴う消費増と中国からの輸入急増が主因といわれる。後者はACFTA（中国ASEAN自由貿易協定）による関税引き下げの影響が大きい。通常、自国通貨安は輸出促進につながるが、この国では構造的に輸入依存度が高く経常赤字体質の解消は容易ではない。

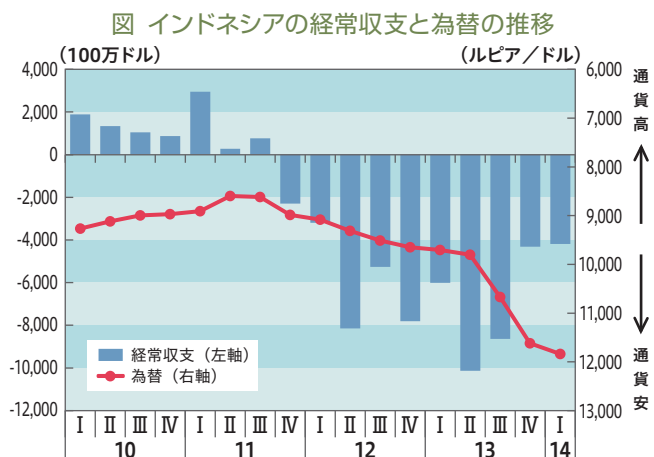
### 高金利と外需低迷から成長鈍化

- 成長率低下の背景としては、①金利の高止まりに伴う資金調達コスト上昇、②製造業での輸入依存度の高さ、③輸出規制（後述）による外需の低迷、などが挙げられている。
- 通貨ルピア安の影響を受け、消費者物価は、前年比+6%後半～8%台で推移しており、インドネシア中銀は、通貨安とインフレへの対応で政策金利を5度引き上げ、現在は7.5%に据え置いている。貸出金利も15%まで上昇し、企業の設備投資を押し下げる要因となっている。
- 加えて、同国では原材料・副資材が輸入全体の7～8割（工作機械など資本財を含めると9割）を占め、輸入依存度が高い。自動車・電子・化学・飼料・繊維などの分野で原材料や資本財の多くを輸入に依存しており、内需拡大が輸入増＝経常収支悪化を助長する構造となっている。

- 政府は、国内産業育成を目的に、12年に鉱物への輸出関税を導入。14年からは未加工鉱物の輸出禁止に踏み切った結果、資源輸出が低迷。高金利と輸出低迷により14年通年では5%台の成長にとどまると見込まれる。

### 国内産業保護強化と新たなリスク

- 7月の大統領選挙では、中間層支持のジャカルタ州知事ジョコ氏と元軍人でエリート層出身のプラボウォ氏による接戦の結果、53%を得票したジョコ氏が勝利した。10年ぶりの政権交代で、インフラ整備や汚職撲滅に加え、日本企業にとっては貿易政策が注目点だ。
- ジョコ氏は、前政権が打ち出してきた鉱物の輸出制限や、セーフガード、輸入制限などの保護主義路線を支持している。
- しかし、国内産業保護への偏重は、海外からの投資意欲の減退や非効率な製造業の温存につながる。よって製造業の競争力強化や技術移転を阻害し、高付加価値を生む国内産業が育たないリスクをはらむ。リスクが顕在化すれば、中長期的な成長力低下を引き起こしかねない。

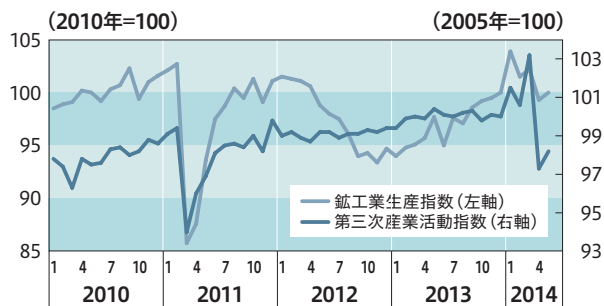


出所：Bloomberg

## 主要経済統計データ

### 生産

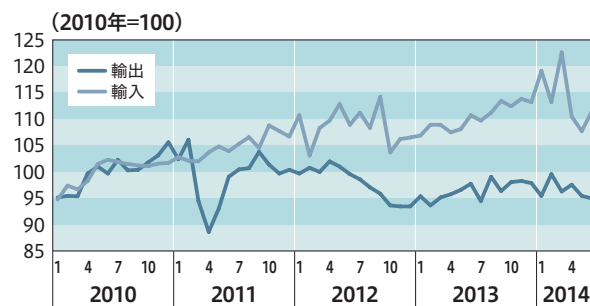
鉱工業生産指数(左軸)、第三次産業活動指数(右軸)



出所: 経済産業省「鉱工業指数」「第三次産業活動指数」

### 輸出入

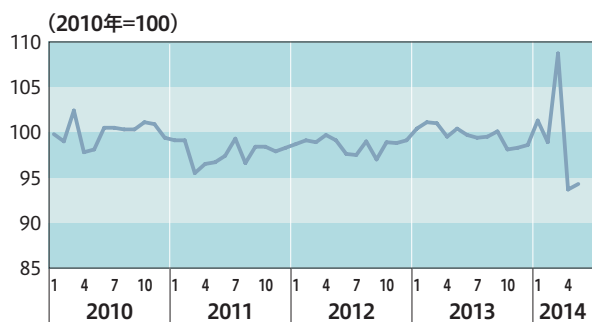
実質輸出入



出所: 日本銀行「実質輸出入」

### 消費

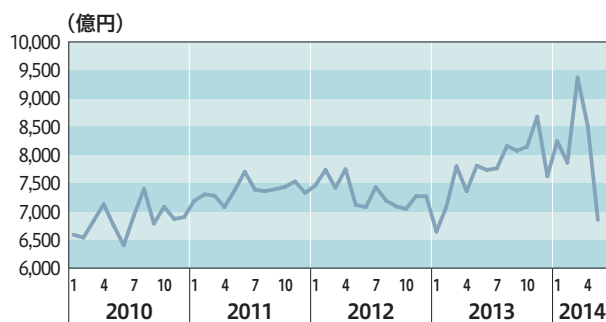
実質消費指数(除く住居等)



出所: 総務省「家計調査報告(家計収支編)」

### 設備投資

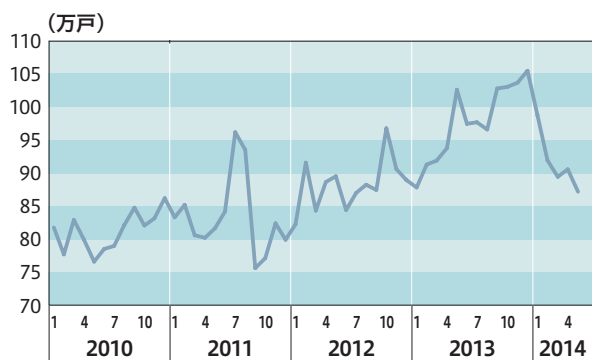
機械受注額(民需(船舶・電力除く))



出所: 内閣府「機械受注統計調査報告」

### 住宅

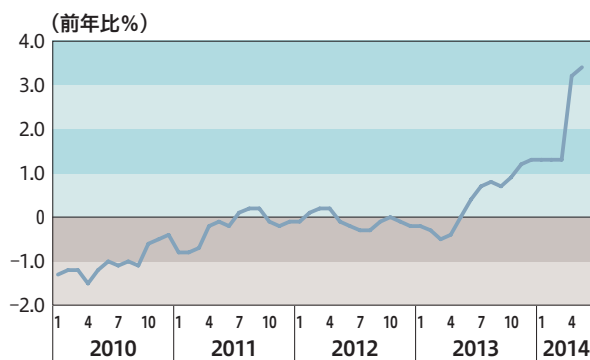
新設住宅着工戸数



注: 季節調整済年率換算値の推移  
出所: 国土交通省「建築着工統計調査報告」

### 物価

消費者物価指数(生鮮食品除く総合)



出所: 総務省「消費者物価指数」

## MRI マンスリーレビュー

株式会社三菱総合研究所  
広報部  
〒100-8141  
東京都千代田区永田町二丁目10番3号  
TEL: 03-6705-6000  
URL: <http://www.mri.co.jp/>  
2014年8月 (Vol.35)