

新年の経済を展望する

## ニーズのミスマッチ解消に動く日本経済

林 敏彦（大阪大学大学院国際公共政策研究科教授）

### はじめに

2000年末から2001年初にかけて、米国株価の下落、それに伴う日本の株式市場の低迷など、折角立ち直りかけた日本経済に水をさす現象がみられます。今は、これをどのように考えていけばよいのかが問われる局面と言えます。楽観的な見方、悲観的な見方が交錯する中で、私は、現在の局面を冷静に判断し、経営戦略を誤らなければ、悲観的に考える必要はないと思っております。本日の講演では、こうした点を踏まえて、経済情勢に対する見方と、現在問われている経営姿勢などについて述べて参ります。

### 1. 株価下落の背景

#### (1) 外国人の株式売却

日本の株価は2001年初にバブル崩壊以降の最低水準に迫りました。株価下落は経済全体のムードを悪くするうえ、株式保有者の資産が目減りするために、消費支出を手控えるなどの逆資産効果が懸念されます。

日本の株価下落は、外国人による株式売却、時価会計導入による持ち合い株の解消の動き、事業会社の決算対策のための保有株式売却など様々な要因が挙げられます。

その中でも、外国人による株式売却の強まりが重要です。これは、米国のハイテク株の下落に示されるようにIT（情報技術）バブルの崩壊が発端とみられています。ITに支えられてきた米国経済に陰りがみられ始めたことから、米国の株価が下落しました。株価下落で損をした外国人を中心に、その穴埋めとして日本の株式市場で日本株を売却して資金を引き上げる動きが強まったのです。その結果、円をドルに替える動きも強まり、為替市場では円安ドル高が進行したのです。

外国人の日本市場での株式売却の動きは、米国株式の損を穴埋めするため、日本株売却により利益を確定するためと申しました。これは、米国株価下落という側面に加えて、日本経済の回復テンポが遅いことから、日本の株式市場に対して先行き不透明とみていることも否定できないでしょう。

#### (2) ITバブルの崩壊

外国人の株式売却の動きの発端は米国のハイテク株下落であり、ITバブルの崩壊が契機となっています。従って、株式市場をみる際に、このITバブルについて認識しておく必要があります。

これまで、米国は半導体ブーム、インタ

ーネットビジネスの興隆、通信技術の活用などの「IT革命」により経済成長を遂げて参りました。クリントン政権下で景気拡大局面が戦後最長となり、「ニューエコノミー」とも呼ばれています。こうした経済発展はITによる経済社会の変化、特に企業経営、ビジネスのあり方を変革したことによるところが大きいと言えます。IT社会では新しい知恵をビジネスに変えていくことが重要となっており、知恵で勝負するベンチャービジネスの設立が多数みられました。

IT革命はこうした「明るい」面があります。しかし、「陰」の部分はないのでしょうか。その一例として、米国のベンチャー会社「ナップスター」問題が挙げられます。同社は、CDの音楽をパソコンやインターネット上で聞くことができるようにするソフトを開発した学生により設立されました。同社はこのソフトを会員に無料で配布し、会員はソフトを活用して好きなCDの音楽をナップスターのホームページに登録します。登録されたリストから別の会員が音楽を自分のパソコンに取り込んで聞くことができるビジネスを展開していました。ベンチャーキャピタルがすばらしいアイデアと評価して同社に出資、その結果、当初2～3人の従業員が70人程度に増加しました。問題は、同社は、売上を計上するビジネスプランを示していないうえ、有料ビジネスも展開しておらず、売上高は1円もない点です。日本経済では、こうした会社には出資も融資も行われぬはずですが、米国においても、本来であれば厳しいはずの出資姿勢にもかかわらず、アイデアだけがすばらしいから出資するとか、「そのうち有料サ

ービスを展開するに違いない」という「うわさ」につられて出資されているのです。こうした出資が他にもみられ、バブルの性格が強いといえるのです。

ベンチャーキャピタルは、発展が期待されるビジネスに出資（株主になること）することや、事業の失敗時に経営者が返済義務（融資の場合には返済義務を負うほか、担保差し押さえ等がある）を負わないことから、ベンチャービジネスを発展させる利点があります。しかし、こうした米国のITバブルには注意する必要があります。現に、こうした出資姿勢に修正の動きが強まり、ハイテク株の株価はピークに比べて世界大恐慌時にも匹敵するほどの下落となり、危機的であると警告されています。

しかし、私は、冷静に株式市場全体をみる姿勢が必要と思います。ハイテク株下落は、一部の会社の株式について、バブル的な出資姿勢がみられたことや、過大評価によって高く買われすぎたことに対して、それを修正する動きの結果として現れたものと考えてのが相当と思います。ハイテク株下落の性格は、株式市場全体に共通するものではありません。また、こうした下落は必要な調整であり、バブルが解消されれば、その後は良好な動きに向かうものと期待される見方もあり、過度に悲観的になる必要はないと思います。

## 2. 投資が日本経済の牽引役

### (1) 日本経済の現状

日本の株価は米国の株価下落の影響を受けて低迷しておりますが、米国の株価の調整局面を抜ければ一層の下落は回避できるのではないかとみられています。

日本経済のファンダメンタルズは、公共投資が財政再建の動きの影響を受けており、住宅投資もマンション需要の一巡で横バイで推移しているものの、個人消費が所定外労働時間の増加や賞与の持ち直しから緩やかに改善しており、設備投資もIT関連を中心に増加傾向で推移しております。

日本経済のファンダメンタルズがITを中心とした設備投資、個人消費などで堅調な推移をしていることは、自律的回復という観点から重要です。従来 of 好調な米国経済を支えていたのもIT関連投資と個人消費でした。この点では両者は類似しており、望ましいことです。

## (2) 米国経済との相違点

さらに、日本経済が良好な背景には貯蓄率が高いということがあります。このことは、企業部門の投資の原資が蓄積されていることを意味し、日本経済の将来的な発展基盤になると言っても過言ではないでしょう。

この点、米国経済では家計部門の貯蓄率が低く、家計部門全体では貯蓄率がゼロとなっています。マクロ経済では企業部門の投資の資金原資は家計部門の貯蓄に依存するのが一般的ですが、米国経済の場合には、海外からの資金流入に依存しているのです。世界から流入した資金がIT関連の設備投資やベンチャービジネスへの投資に活用され、米国経済発展の原動力となったのです。これにより、日本の2倍の経済規模、世界の3割を占める巨大な米国経済が、好調時には世界一のスピードで成長したのです。

しかし、現状の米国経済には陰りがみられ、減速しつつあります。このため、米国

経済の貯蓄率の低さという欠点が懸念されています。このことは米国の金融政策に現れています。米国連邦準備制度理事会(FRB)は2001年1月3日と4日に相次いで公定歩合を引き下げ、景気の減速に歯止めをかける景気配慮型姿勢に転じました。こうした金融政策は米国経済の持ち直しにより、株価等の下落を抑え、世界から流入している資金の引き上げを防止しようとしているのです。万一、米国の株価が下げ止まらない場合には、金利が低下したうえ、株価下落により米国の株式に投資する魅力が失われるため、世界の投資家が米国から資金を引き上げる動きに出る可能性があるということです。このため、金融当局などはこうした動きを回避する政策、つまり、米国の貯蓄率の低さという欠点を踏まえた危機管理を徹底していく必要があるのです。

## (3) 投資増加への動きと背景

日本経済は米国経済と異なり、貯蓄過剰となっており、企業の投資原資については海外からの資金流入に依存せず、自国の貯蓄で賄える状況です。こうした恵まれた投資環境にあるため、日本経済での投資増加が期待されています。ここで意味する投資は設備投資、個人消費などのうち耐久消費財への支出などを含みます。こうした投資には物に対する投資、人の能力に対する投資の2種類があります。

物に対する投資では、個人消費のうち自動車や家電などの耐久消費財が増加しているほか、民間企業の設備投資のうちIT関連が2桁増を示しています。また、住宅ローン減税の延長により、住宅投資の下支え効果が期待されます。

人の能力に対する投資では、資格取得のための支出が伸びているほか、政府が計画しているIT講習のための予算540億円の効果が現れてくると思います。

こうして考えてみますと、日本経済の牽引役として、将来に役立つ支出という意味での投資が重要なキーワードになっていることがわかります。

### 3. ニーズのミスマッチ解消の動き

#### (1) 消費低迷の本当の理由

日本経済において広義の投資が牽引役となって回復傾向をたどることが期待されているわけですが、最終的には消費（非耐久消費財の個人消費）が伸びてこなければなりません。しかし、現状、消費は伸び悩みの状況にあり、この理由について、経営者はよく認識しておかなければなりません。

現在の消費の特徴としては、繁華街や商店街などに人の流れが一極集中するのではなく、個人の多様な嗜好によって分散化傾向にあるとみられます。また、年齢別でも、全ての年齢層を対象とする形態の販売店は少なく、若年層向け、高齢者向けなど年齢層を絞った店舗が多くなったということです。これは、消費者の消費行動に変化が現れてきているということです。

消費の伸びない理由としては、需要者側の低迷だけが原因ではなく、供給者側の企業経営のあり方に関わる問題も含んでいるということです。これを端的に言えば、「企業は売りたいものは売っているが、消費者が本当に欲しいもの・買いたいものを売っていない」ということです。企業が売りたいものとは企業の得意な商品のことで、その商品の販売は企業にとって他の分野より

も容易です。しかし、その得意な商品は必ずしも消費者にとって買いたい商品とはなっておらず、「売りたいものと買いたいもののズレ（ニーズのミスマッチ）」が発生しているのです。

#### (2) 消費者との対話が重要

例えば、流通業界ではコンビニエンスストアや専門店などの業態が好調な半面、既存の業態である百貨店やスーパーが苦戦を強いられています。特に百貨店はそごう問題に象徴されるように、改革が急務となっています。

では、百貨店などはどうして業態的に苦戦しているのでしょうか。百貨店ではフロアをブティックなどに貸し出すなど、いわば不動産的な経営を行っている側面が強いと言えます。そして、百貨店の高級感としての「のれん」や「ブランド」、「イメージ」で商売する点が特徴です。百貨店本体はフロア貸しに徹しているため、売場ではテナントの経営努力に対する依存度が強まっていったのではないのでしょうか。そうした経営形態のため、百貨店本体は、消費者との直接的な関係が薄れていき、ニーズを汲み取れなくなったとも言えましょう。こうした業態では消費者が本当に欲しいものを売ってきたのかと言えば、必ずしもそうとは言えないと消費者から見られていたのではないのでしょうか。

百貨店に限らず、うまくいっていないビジネスに共通して必要なことは、「顧客との対話」が重要であるということです。対話を通して、消費者の考えを知り、本当のニーズ、本当に欲しいものをつかみ、それに誠心誠意応えていくことが重要と言える

のではないのでしょうか。ある百貨店では、遅ればせながら不動産的な経営の欠点に気づき、お客様との懇談会を開催して、お客様との対話を重視するとともに、お客様の本当の要望をお聞きするという姿勢に変わってきています。さらに特徴的なのは、懇談の対象となるお客様は、上得意様だけではなく、一般のお客様も含めているという点です。定期的に老若男女のお客様に本当に欲しいものは何かと伺うと、売り手には気がつかなかった点が多数発見でき、こうして得られた要望を基に商品構成などを変更することにより、売上増につながり成功を収めたとのこと。百貨店の販売責任者は「本当に欲しいものを置いたら売れますね」と喜んでいました。考えてみれば、このことは商売の基本であり、いわば当たり前のことに思われるかもしれませんが。逆に言えばこれまで、本当に欲しいとは思わないものを置いていたのかと言えば、その通りです。これまでは、消費者が欲しいものを売り手側が勝手に想像していたに過ぎなかったのです。

### (3)「ベル型の頭」が阻害要因

個人消費が低迷している中で、商売の基本に帰り、「お客様の本当に欲しいものを売る」ことをよく認識していただければと思います。

しかし、企業側はプロ意識やプライドがあり、実際にこれが阻害要因となっています。例えば、米国のAT&Tという電話会社は、電話業界では世界最大で、自分達の技術は世界最高であると誇っています。同社が設立したベル研究所からはノーベル賞を多数輩出しているという誇りがあるので

す。社員は電話を発明したアレキサンダー・グレアム・ベルを形どったバッジをつけ、プライドを持ち、世界の頭脳が考えた一番良いサービスを提供しているのだから、素人の利用者は黙って使えという頭(考え方)をしているのです。利用者からすれば頼んでもいない過剰サービスが展開されている点もあり、ニーズにミスマッチが生じていたのです。こうした頭(考え方)のことを、「ベル型の頭」と利用者から揶揄されていました。

商品やサービスを社会に提供する使命から、プロ意識は重要なことです。しかし、それが強すぎる余り、消費者の欲しいものを勝手に想像して、「ベル型の頭」のようになってはいないのでしょうか。

高くてもよいから良い品・サービスを欲しいという人もあれば、適正な量、サービスで安い価格が望ましいという消費者もいるわけです。勝手にニーズを想像するのではなく、そういうニーズもあるのかという広い懐を持つこと、そして、消費者が本当に欲しいものは何でしょうかという謙虚な姿勢が必要なのです。

## 4. 知識・知恵で勝負する時代へ

### (1) 必要性が高まるデータベース化

ニーズのミスマッチは営業上だけの問題ではありません。経営戦略や技術開発の面でも重要となっています。

経営戦略の面では、社員が保有する情報、知識、能力を共有化し、経営環境に対応するために、スピーディーにこれらをうまく組み合わせる必要が生じています。

技術開発面では、誰が専門家であるのか、大学では専門とする教授のどなたを尋ねれ

ば、開発を推進することができるのが重要になっています。大学では、企業の技術開発に必要な技術としていわばハイテク分野を中心に研究している面があります。しかし、企業側ではハイテク分野だけではなく、様々な技術について聞いたがっていません。このため、大学の研究と企業の技術開発との間にニーズのミスマッチが生じるケースもみられるのです。

このように、知識・知恵で勝負する時代では、これらを共有できるようにデータベース化（一覧化）することが望まれています。リアルタイムで知識・知恵を活用できるようにするには、IT技術を活用して、データベースを検索できるようにしておくことが必要になります。これにより、スピーディーにミスマッチを解消し、知識・知恵をうまく組み合わせ、適切な経営戦略の実行、早期の技術開発の展開が可能になるのです。特に特許など知的財産権などは誰よりも先に開発することが必要となることから、スピーディーに検索できる体制が必要なのです。

## （２）T L Oの活用

データベースの構築に加えて、大学の研究成果を企業に移転する技術移転の制度が近年注目されております。これは、T L O（テクノロジー・ライセンス・オーガナイゼーション、技術移転機関）事業と呼ばれ、T L Oに指定された大学が全国に17機関あります。大学と企業が共同して技術開発を進め、成長が期待される新規事業分野への参入などを促進することが目的となっています。お近くのT L Oを探して、大学との関係を密にすることで円滑な技術開

発を図ることも考えていただければと思います。しかし利用の際には次の2点に注意していただきたいと思います。

第一は、大学は敷居が高く、企業で考え出したアイデアを持っていっても相手にしてくれないだろうという先入観が少なくないことです。実際には、そのようなことはないので、先入観を払拭していただきたいと思います。

第二は、地域のT L Oを活用することです。神戸のT L Oでは神戸に所在する企業にしか対応しないこととしています。その理由として、単に技術移転するだけでなく、それをビジネスモデルとして構築し、出資者からの資金により、技術を真にビジネスに活かしていくには、長いお付き合いが必要と考えているためです。神戸のT L Oに神戸以外の企業が相談するケースもありましたが、その会社では遂に神戸に支店を設置したという事例もあります。

## 5. 変化する経営環境

### （１）強まる国際関係

私は岡山県の「21経済国際化戦略会議」の座長として、岡山県内での外資系企業の誘致と岡山県内企業の海外進出を支援する戦略づくりに関わりました。これからは、企業は海外との関係を深めることが必要だと思います。例えば、ユニクロは流通革新だけでなく、海外生産による低価格化で勝負した点も見逃せません。

アジア経済、特に中国はこれからは生産拠点としてだけでなく、市場としても魅力があると思います。中国は現実的な経済政策を進めており、近い将来にW T O（世界貿易機関）に加盟すると言われています。

こうなると、中国市場も世界的なルールに則って経済運営されることになりまますから、投資面での不安定要因がなくなります。しかも、人口10億人の巨大な市場と言えますので魅力的です。

## (2) ITが変える企業間関係

国際関係が強まると同時に重要なことは、ITの経済社会に与える影響です。インターネット上の電子商取引には消費者向け(B to C)と企業向け(B to B)があり、特に製造業では流通部門や系列販売店を介さずに直接、注文を受けることができます。このため、流通部門や系列販売店が打撃を受ける可能性があります。ある電機メーカーでは、これまで販売に貢献してくれた系列販売店への流通と、メーカーが直接注文を受ける流通の比率では、後者の割合が前者を上回ったとされています。直接注文にはインターネットを経由する電子商取引が含まれています。これまで結束を固めてきた系列販売店との関係が現実には崩壊し、インターネットを通じた新しい流通チャンネルが拡大しているのです。これが、ITの恐ろしい点でもあり、ビジネスチャンスでもあるのです。

## おわりに

企業経営においては欲しいもの売ることが重要と申しました。さらには、企業を支援する仲間(消費者、提携企業)を増やすことが必要です。これからは、仲間を多くした方が勝ちなのです。携帯電話の方式が世界的な競争となっているのも、商品・サービスの品質競争よりは、仲間を多くした方が勝ちであるという発想に基づくもの

です。良いものを作っていればよいという考えでは、その企業の将来は危うい。消費者が本当に欲しいもの売って、消費者に感動を与え、仲間を増やし、企業を永続させることこそが重要です。株価や経済動向の動きに惑わされず、この考えを強固にすれば、未来は明るいと考えます。ご清聴ありがとうございました。

林 敏彦 はやしとしひこ

昭和18年岡山市生まれ。京都大学経済学部卒業、スタンフォード大学大学院博士課程修了。神戸商科大学助教授、カリフォルニア州立大学デービス校客員教授などを歴任、60年より大阪大学経済学部教授。平成8年4月より現職。

著書「ハート&マインド経済学入門」「現代経済学の基礎」「経済学者の手帖」「続経済学者の手帖」など。

本稿は平成13年1月12日、福山ちゅうぎんビル7F大ホールにおいて、中国銀行、岡山経済研究所が主催した経済講演会の要旨です。

(文責在/岡山経済研究所研究員

秋山貴彦)