

平成 25 年度 日本学生経営学会

秋季全国大会 論文

編 集 日本学生経営学会・理事長 関西学院大学 稲田風子
大会日時 2013 年 12 月 14 日 (土)
開催場所 福岡大学(福岡県福岡市城南区七隈八丁目 19 番 1 号)
1 号館 123 教室(大会会場)121 教室(控え室)122 教室(理事会)
主 催 校 日本学生経営学会 福岡大学経営学研究部
参加大学 大阪商業大学・関西学院大学・甲南大学・神戸大学・福岡大学・松山大学

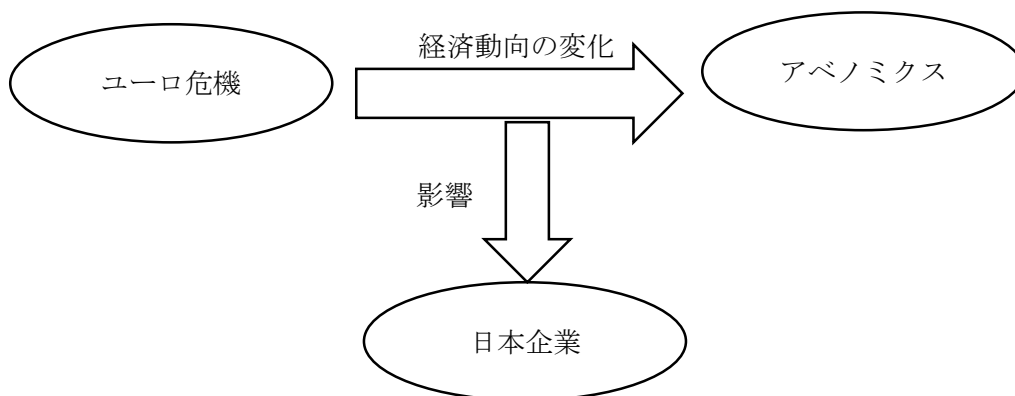
【目次】

1.今大会のテーマと問題提起文	p.3
2.今大会の結果	p.4
3.論文要綱	p.5
4.研究論文	
I. 福岡大学	
『人材戦略と日本企業』	p.6-14
II. 甲南大学	
『ユーロ危機脱出とアベノミクスを通じた日本企業の経営戦略 ～政策下の競争力強化とその適合戦略の考察』	p.15-24
III. 大阪商業大学	
『中小企業は本当に経済的な恩恵を受けているか？』	p.25-32
IV. 関西学院大学	
『アベノミクスで見直される我が国のメガバンクの経営戦略』	p.33-42
V. 神戸大学	
『ユーロ危機とアベノミクスを通じた日本企業の経営戦略 トヨタ自動車のグローバルマーケティング』	p.43-50
VI. 松山大学	
『グローバル化に伴う問題』	p.51-60
5.編集後記	p.61

3. 今大会のテーマと問題提起文

テーマ 『ユーロ危機脱出とアベノミクスを通じた日本企業の経営戦略』

夏季大会のテーマでは「ヨーロッパと日本の企業経営」とした。その背景としてヨーロッパの経済の動向があったからだ。しかし、夏季大会では、問題提起文の意味を発表者へしっかりと伝えることができなかった。



そこで今回のテーマは、上記の図のようにヨーロッパの経済動向と日本のアベノミクスによって日本経済は大きく変わろうとしている。こうした世界の経済の変化の中で日本企業に及ぼす影響は何かを考え、それに対する解決策としてどういったものが考えられるか。また、学会の方向性に「質の向上」あるように夏季大会より深く研究してもらいたい為、冬季大会では日本企業だけに重点を置いたテーマとする。

2.今大会の結果

今大会は13名の審査員によってしんさされた。内訳は加盟校6校から2名ずつの審査員と顧問の中津先生である。審査項目は以下のとおりである。

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. テーマにそっているか | 5. 文章構成 |
| 2. 自分の考えを盛り込んでいるか | 6. 表現力 |
| 3. 根拠は明確か | 7. 一貫性があるか(発表と質疑応答) |
| 4. 分析力 | 8. 質問対応力 |

中津先生は各項目10点、大学から選出する審査員は各項目5点ずつで採点した。上位3校は以下のとおりである。

- 1位 関西学院大学
- 2位 甲南大学
- 3位 松山大学

3.大会要項

平成 25 年度 日本学生経営学会秋季全国大会論文要項

理事長

秋季大会が無事終了しました。
発表内容についての論文の要項を案内させていただきます。

要項

文 字 数 8000 字
余 白 標 準
データ形式 Word (〇〇.doc もしくは〇〇.docx)
提出締切り 1 月 31 日(金)23:59
提 出 方 法 各大学理事を經由して理事長に提出

以上

諸注意

大学名、発表者名を題のすぐ下に明記してください。
図やグラフ、表のなかの文字は文字数には含まれません。
参考文献については良識の範囲内で文字数に含んでください。
フォントやポイント数についての指定はありませんが、こだわりがある場合はフォント名とポイント数を明記してください。

また、今後学会では「外への情報発信」として論文を HP 上で公開する案が出ています。
個人名は伏せ学校名のみを載せて公開する予定です。ご了承ください。

2013 年 12 月 18 日

4.研究論文

人材戦略と日本企業

福岡大学

大会テーマ

「ユーロ危機脱出とアベノミクスを通じた日本企業の経営戦略」

ユーロ危機とは、2009年のギリシャの粉飾決算に寄り発覚した借金問題が欧州各国に広まった、経済危機の連鎖を指す。ギリシャにお金を貸している国や金融機関は、ギリシャに対し不信感を抱き、借金を返済してくれるのか不安となり、また、ユーロという通貨そのものに対しても、世界中が厳しい目を向けるようになった。こうしてユーロに対する信頼度が低くなった。これがユーロ危機の始まりである。

ユーロ危機後、信頼の無くなったユーロの価値は下落し、代替策として日本の「円」が買われるようになり、結果として円高に拍車をかけることとなった。円高によって輸出が落ち込み、賃金は下がりモノが売れないデフレ状態が長期化している。

リーマンショックに続く世界的な経済危機が起こったことにより、全世界で経済不安が高まったことは言うまでもないだろう。

アベノミクスとは、大胆な金融緩和、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略の3つを基本方針とする、日本経済の再生を目指す経済政策である。

3つの基本方針は3本の矢とも呼ばれ、それぞれ円高から円安への転換、雇用拡大、基盤を持った企業づくりを目標としている。

アベノミクスは、特にデフレ脱却を目指している。デフレが長期化し、モノの値段が下がると、メーカーや販売店の利益が減り、社員の給料がカットされる可能性や、リストラされて仕事を失う可能性がある。すると、家計の消費も落ち込み、さらにモノが売れなくなる。こうした状態が続くと国民も企業もますます落ち込む。そこでこの状況から抜け出すために打ち出された政策がアベノミクスである。

第一の矢、大胆な金融緩和は、日銀などの銀行との連携により、市中に出回るお金を増やそうとする政策である。市中に出回るお金が増えれば、「円」の価値も下がるため、円安となる。外国人投資家にとっては、外貨よりも円のレートの方が有利となり、日本株が今までよりも割安となる。そのため、株価が上昇することとなった。

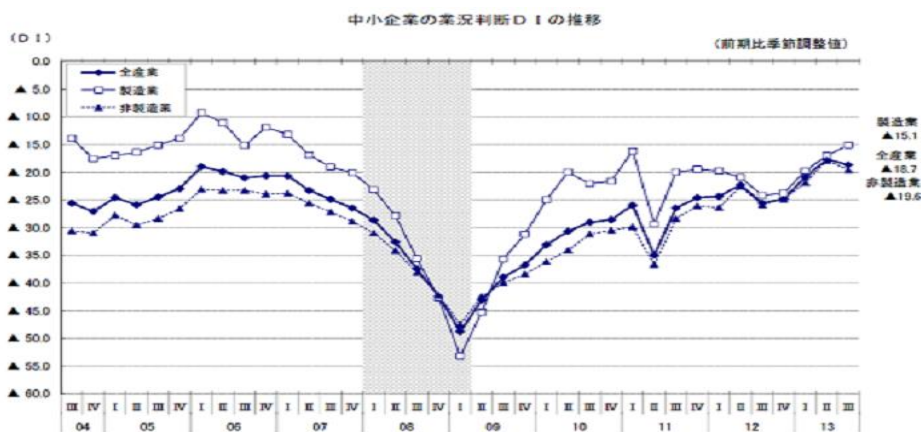
第二の矢、機動的な財政政策は、政府が予算を組んで公共事業を行う政策である。公共事業といえば、道路を作ったり整備したりというイメージが強いかもしれないが、今回の公共事業の補正予算では、東日本大震災の復興・防災対策、地域の安全の確保、再生医療の支援と今までとは違った内容となっている。また、かつてより公共事業を行うことは、「建設会社

が儲かる→雇用の創出・給与アップ→消費拡大→好景気」といった定石があった。アベノミクスにおける財政政策でも、このサイクルに持っていくことが理想となる。

第三の矢、民間投資を喚起する成長戦略では、日本の経済成長を実現するための政策である。企業に対して規制緩和や構造改革を行うことで、確固とした木残を持った企業造りを目指す。その内容は、雇用制度改革、人材力強化、科学技術イノベーションの推進、立地競争力の更なる強化（国家戦略特区の実現）など、多岐にわたる。今後の日本経済の成長には、この成長戦略が大変重要な政策となる。

しかしこのアベノミクスにも問題点が存在する。

1つ目に中小企業や一般人に利益を与えていない、ということが挙げられる。大企業の業績及び景況感は上昇したが、中小企業の景況感は低いままである。下図から見てとれるように、中小企業の景況感はリーマンショック以降、上昇傾向にあるが、依然としてマイナスポイントで推移していることがわかる。



2つ目に輸入品価格が上昇したことにより、中小企業の経営コストと一般消費者の生活負担が増加する可能性がある、ということである。さらに、2014年春季から施策される消費増税により、いっそう消費が滞る可能性もある。

中小企業に対し利益を与えておらず、さらに経営コストも増加するとなれば、経営者たちは投資に消極的に、あるいは事業規模を縮小せざるを得ない状況になりかねない。

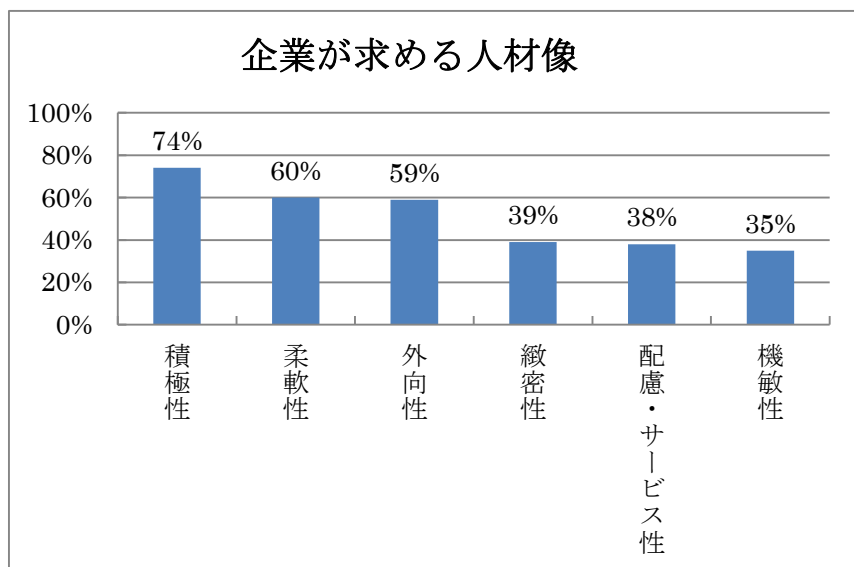
また、消費者の視点から考えても、景気が好転したという実感もなく、生活負担が増加しているという状態であるため、購買活動が落ち込むのは容易に想像がつく。

つまり、中小企業、消費者共に深刻な経済不安を抱いていると言える。

そこで今回我々は、ユーロ危機の最大の影響を「経済不安」と定義し、また、成長戦略における「人材力強化」を今後の課題として論じていくこととする。

人材力強化と課題の解決策として「従業員満足度の向上」と「幸福優位性の導入」という二つの人材戦略を掲げる。

自分で考えて行動できる人材は、どのような企業からも求められるだろう。事実、企業は積極性がある人材を最も多く求めている。



物事を柔軟な視点で捉えることができ、問題発見、課題と解決策の策定・実行ができる人材は有用な人材であると言えよう。

そして、従業員満足度を向上させ、幸福優位制を導入することは、このような人材を育成することにつながる。なぜなら、会社に対する満足度や社員の幸福感を高めれば、社員のモチベーションを高い水準で維持させ、働きがいを与えることにつながるからだ。ひいては、自発的な行動につながる事が考えられるため、企業が抱える問題点を発見することや、その問題を解決することが増え、イノベーションが起りやすくなる。

従業員満足度が向上することは、イノベーションが起りやすくなるだけでなく、業績の向上にも大きな関連性がある。従業員満足度が向上すれば、離職率が低下し、知識や技術が蓄積され、社員の能力やノウハウがさらに高くなるからである。結果、良い商品・良いサービスを顧客に提供できるようになるため、連鎖艇に顧客満足度も向上し、業績の向上にもつながる。

次に、実際に従業員満足度を高めるために様々な制度を取り入れている EC スタジオ という企業のケーススタディから、従業員満足度を高めることの重要性を確認していくことにする。EC スタジオは中小企業の経営の IT 化と IT 経営を支援している企業である。従業員数は 30 名程度だが、株式会社リンクアンドモチベーションという企業が行った組織診断で 2010 年、2011 年と 2 年連続で日本一従業員満足度が高い企業に認定されている。

EC スタジオは「社員が満足していない会社がお客様を満足させることができるはずがない」という考えをモットーに経営をしており、社員第一主義という理念を掲げている。

この理念を実現させるために、EC スタジオでは社員のやりたいことをやらせている。社員たちのモチベーションはどうやったら上がるのかというと、まず「自分の得意なこと」や「やりたいことがやれている」状態であることが大切だろう。反対に、モチベーションが下がる原因は「会社からやらされている感が強い」仕事をしていることであろう。人は機械とは違い感情があり、その感情によって仕事へのモチベーションや生産性が大きく左右される。ただし、すべての人がその人の得意なことややりたい仕事ではなく、やらざるを得ない仕事をしていることは多々ある。ここで重要となるのは、やりたいことができていない仕事の割合であったり、上司が自分の意見を聞いてくれたり、採用してもらえないかもしれないという可能性を感じるができる組織の状態を作ることが重要となるのである。その状態を作っているのが、後述するゲーグルとこの EC スタジオである。

では、EC スタジオの社員第一主義を達成するための働き方を紹介しよう。

EC スタジオでは、3ヵ月に1度、チーム対抗の社内プレゼン大会が実施されている。プレゼン大会のチームは、一般社員、アルバイトや部署に関係なく構成される。プレゼン内容は EC スタジオの経営ビジョン実現につながる新事業や課題解決が主なテーマとなっている。投票によって最優秀に選ばれたチームは、そのテーマで実際に予算や時間が割り当てられ、挑戦することができる。自ら企画し、全社員の前でプレゼンし、挑戦することができることはとてもモチベーションが上がるようだ。

また、EC スタジオは女性が働きやすい職場作りも行っている。政府が女性の社会進出を押ししているとはいえ、まだまだその効果は表れてはいない。女性社員が働きやすい環境を作るには、性別に関係なく給与水準が同じであること、発言権や管理職への昇格などの基準が公平であることが求められる。EC スタジオでは、男性社員優位の組織であれば採用されることのないアイデアでも、女性の発言権が男性と同等であることで、提案が上がってきて採用されている。若い女性社員はこれから結婚して、出産という詳細設計もある。IT を活用して子育てをしながら在宅で働けるような体制を整えておくことで、入社前は出産したら退職しようと思っていた会社で将来にわたって働き続けることになり、この会社をより良くしようという動機にもつながっている。

以上が、EC スタジオが社員第一主義という経営理念を達成するための働き方である。

続いて、実際に従業員満足度を高めるための制度を見ていくことにする。

EC スタジオでは過去に、社員の声を拾い上げるために、上司と部下の1対1の個人面談を行っていた。しかし、社員数が増えたこともあり面談の時間が取れなくなってしまった。このままでは良くないと、基本的にお互いが業務をしていないランチの時間をうまく活用できないかということで生まれた制度が、ランチ中に面談を行う「ランチトーク制度」である。この制度を取り入れてからは、個人面談のときは緊張気味だった社員も、一緒にランチ

に行くというのは気楽に感じるようで、面談では聞くことができなかつたような話を拾い上げることができるようになったそう。面談であれば、何か仕事に関するまじめな話をしなくてはならないという心理が働くが、ランチトークの場合は、仕事の話がなければいつも通りランチを食べながらの雑談となる。EC スタジオの社長は、これがポイントで、雑談の中にこそ社員の重要なメッセージが含まれている、と言っている。現在の仕事とは直接関係がない将来の夢の話であったり、プライベートで悩んでいる事の受けたりと、その場でアドバイスして解決することができなかつたとしても、社員からすると聞いてもらえるだけでスッキリした気分になったり、安心感を得ることができるそう。

この制度の最大のメリットは、円滑な人間関係の構築にあるのではないだろうか。劣悪な人間関係の中か、良好な人間関係の中、どちらに属したいと聞けば、よほどの反骨精神の持ち主以外はみな、後者と答えるだろう。会社を構成するのは組織であり、その組織を構成するのは個人なのだから、円滑な人間関係を構築することで業務の効率化が図られると考えられる。

次に、長期休暇制度について述べる。

EC スタジオは有給休暇の取得率が 100% で、長期休暇を取っても問題ない体制ができており、10 日間の長期休暇を 1 年間に 4 回確保している。この長期休暇中に世界各国に旅行に行くことを推奨しており、日本だけの価値観に止まらず、柔軟な発想ができるようにしている。もちろん長期休暇を取ることによって疲れた体をリフレッシュさせることも可能である。厚生労働省が 2013 年 11 月に発表した、就労条件総合調査によると、国内社員の有給休暇取得率は 47.1% となっている。このような状況下にもかかわらず、EC スタジオの有給休暇の取得率は 100% を誇っていることから、従業員のことを非常に大切にしていることが分かる。

上記の制度により、EC スタジオの職場環境は良好な状態を築き、従業員満足度を高めている。かつての EC スタジオは利益第一主義で、社員のことを大切にしていなかった。事業を拡大することばかり考え、捌くことが不可能になるまで仕事の量を増やしていた。その結果、社員が次々と辞めていくという最悪の状態に陥った。そこから考えを改めた社長は、社員第一主義を理念とし、社員が働きやすい環境を作った。すると、指示を出されて初めて行っていた業務を社員が自分たちで考え、工夫するようになった。自分のことで手一杯だった社員が、自発的に顧客へのサービス向上につながるような工夫をすることによって、顧客からのクレームも減り、創造的な仕事をする時間が増えて社員のモチベーションも上がり、顧客からの評価も良くなるという好循環が発生。つまり、従業員満足度を高めることが顧客満足度にもつながったのである。そして、EC スタジオは毎年売上が 140%~200% も上がるような会社に成長した。

このことから、従業員満足度を高めることは企業の業績向上に大変重要な役割を果たす

ということが分かる。

次に、幸福優位性の導入について述べる。幸福優位性とは、ポジティブ心理学の第一人者の一人であるショーン・エイカーによって発見された理論である。これまでの成功の図式は、「努力すれば成功する、成功すれば幸せになる」という流れだった。しかし実際はどうなのか。受験、昇格試験など何か目標を達成しても、勝利を勝ち取るたびに、新しい成功目標が設定され、幸せはどんどん遠ざかっていくのではないだろうか。そこで、ポジティブ心理学と脳科学の10年以上にわたる研究により、エイカーの成功の図式が証明された。エイカーの成功の図式は、「幸せになれば成功する」という流れである。つまり、成功と幸せの関係は、「幸せは成功に先行するのであり、単なる成功の結果ではない」ということが証明されたのである。幸福感や楽観主義は、実際に業績を高め、優れた成果をもたらす。幸福感そのものが競争力の源泉となるからであり、これを幸福優位性という。

「幸福優位性の高い社員は、生産性が高く、売り上げも多く、リーダーとしてもすぐれ、高い業績を上げているので給料も高い。また職も安定し、病欠も少なく、仕事のストレスに負けることもない。さらに幸福度の高いCEOの下で働く社員は、幸福度も高く健康で、職場の雰囲気好成績につながっていると感じている」

この文章はショーン・エイカーの『幸福優位7つの法則』という本から一部抜粋したものである。このように、会社に対して幸福感や満足感を従業員に抱かせることができれば、従業員は考え方が前向きになり、能力を十分に発揮することができるようになる。そこでリーダーは、チームのモチベーションを上げ、部下の能力を最大限に引き出すための手段として、幸福優位性を用いることが重要となってくる。このことを証明するための実験がある。

実験1：医師を二人用意する。患者に診断を下す前に、二人のうち一人にだけキャンディをあげることで少し幸せな気分にする。すると、キャンディを貰ってポジティブな気分になった医師は、そうでない医師と比べて3倍も懸命で想像力がよく働き、19%も短い時間で正確な診断を下すことができた。

実験2：営業前に上司からポジティブなアドバイスをされた営業マンは、何もアドバイスを貰わなかった営業マンと比べて56%も営業成績が良いという結果がでた。

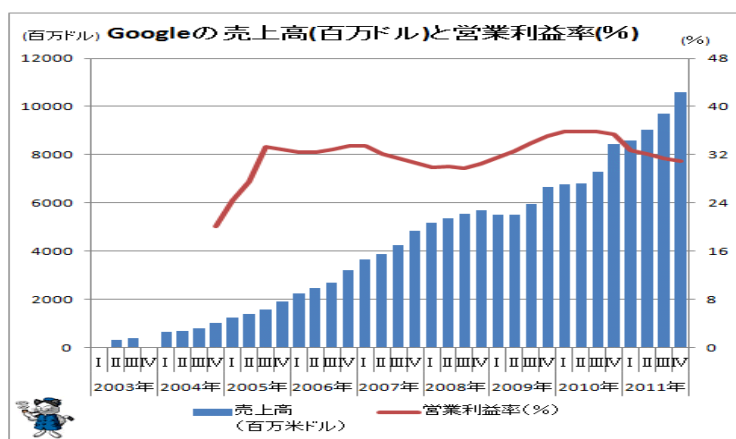
このように、些細な幸せが個人の成績を伸ばし、企業の利益増加にもつながるということが、この2つの実験から証明された。

実験3：実験協力者を集めてグループ作業をしてもらうのだが、その中に一人だけこっそりと、周囲にはっきり分かるようにポジティブに振る舞ってもらうように指示した。それから作業の様子をビデオで撮影し、初めから終わりまで各メンバーの感情の動きを追跡した。

また、各メンバーとグループの作業の成果も評価した。すると、ポジティブに振る舞う人が部屋に入ってきた途端、そのムードはたちまち伝染し始め、部屋中の人に影響した。ポジティブなムードは、メンバー個人の仕事ぶりも、グループ効果を行う作業も高めた。チーム内にたった一人、ポジティブな人、つまり「幸福優位性」をもたらす人がいるだけで、周りの人の個人的な態度仕事の成果だけでなく、グループ全体の力学も業績もその影響を受けるのである。

幸福優位性を得るためには、大規模な方針の変更が必要であるとは限らない。上記の実験のように、職場におけるほんのひと時の幸福感が、効率、モチベーション、創造性、生産性を十分に十分に高めてくれるのだ。単に部下の長所を頻繁に評価して励ますだけでも、部下は幸福感が高まり、業績を伸ばしていくのである。

では、実際に幸福優位性を取り入れているグーグルのケーススタディを行う。グーグルは、1998年に設立した、インターネット関連の製品とサービスを提供する会社である。廊下にスクーター、休憩室にビデオゲームを備え、カフェテリアに腕自慢のシェフを置いているなど、社員の幸福感を高める為に様々な工夫を行っていることで有名だ。



↑ Googleの売上高(百万ドル)と営業利益率(%)

上図は、グーグルの売上高と営業利益率を表したものである。グラフを見ても分かるように、グーグルは年々売り上げを伸ばしている。グーグルが、社員の幸福度を上げるために取り入れている制度の一つに、「20%ルール」がある。20%ルールとは、勤務時間の20%を本来の業務とは別に自分のやりたいことに使ってよいという制度である。例えば、社内のリラックスマームで体を休める人もいれば、他の従業員と一緒に自分たちのやりたいプロジェクトを進めたりする人もいる。また、子供や友人に会って気分転換をする人もいる。勤務時間中に自分の好きなことをすることで、社員の幸福度は高まり、仕事に対するモチベーションが向上するのである。これまで、グーグルでは20%ルールから生まれたプロジェクトが多くの成功を収めてきた。例えば2004年に開始されたGmailは、20%ルールによって生まれたサービスである。他にも、現在の主要サービスになっているものがたくさんある。

20%ルールを取り入れることによって、社員のモチベーションは向上し、また、創造性を発揮させることによって、年々売上を伸ばしてきた。特に、2004年から2005年にかけての営業利益率の上昇率には目を見張るものがある。

二つ目の企業は株式会社ハローデイである。株式会社ハローデイとは、福岡県を中心にスーパーマーケットハローデイを展開している企業である。店内や商品のディスプレイに工夫を凝らし、アミューズメントパーク化していることが特長であり、これは客を楽しませるためであると同時に、従業員が楽しんで仕事をするためでもある。19期連続で増収増益を続けており、日本一視察が多いスーパーと呼ばれている。ハローデイが幸福感を上げる為に行っていることは、朝礼での「笑いの練習」「握手セレモニー」である。「笑いの練習」とは、参加者全員が大声で笑うだけのものだが、何年もやっているうちに笑顔が自然なものになり、表情がおだやかになってくる。客商売であるスーパーの従業員にとって笑顔は大切な武器だ。笑顔でいると楽しく仕事ができるようになり、良い接客ができるのである。次に「握手セレモニー」とは、全員が輪になって、端から順番に「今日も一日頑張りましょう」と言いながら握手をすることである。単純だが、手を握りながら朝の挨拶を交わすことでお互いの気分が良くなり、仕事にも良い影響を与えるのである。このように笑うことや握手をすることだけで従業員の幸福感は高まり、仕事への意欲が高まるのだ。またハローデイでは、従業員に幸せになってもらうための研修を実施している。これはテクニカルな研修ではなく、経営陣と従業員が膝を突き合わせて語り続ける、個人の殻を破るために大声を出す、従業員の家族の話しを聞くといったものである。これにより経営陣と従業員に密なコミュニケーションが図れ、会社の理念浸透にも繋がるという。

グーグルは今やIT業界のみならず、世界中の企業の中でもトップクラスの超巨大企業である。20%ルールは経営資源に余裕のあるグーグルだからこそできたのかもしれない。そこで中小企業においては、実験2、実験3のように、リーダーや上司が幸福優位性を利用したリーダーシップを発揮することで、職場に幸福感をもたらすことがよいと考える。これならコストはかからないし、経営資源に限りのある中小企業でも幸福優位性の恩恵を受けることができる。それを実践しているのがハローデイである。確かに企業規模によって従業員に与えられる幸福度に差はあるが、少しの工夫でも十分な幸福感を与えることができる。少しの幸福感さえあれば幸福優位性を発揮することができるため、企業が積極的に取り入れる価値はあるだろう。

従業員満足の向上、幸福優位性の導入といった人材戦略により、従業員の満足度、幸福度が向上し、企業は顧客に対して良い商品・良いサービスを提供することができるようになる。そうすることで、消費者の購買意欲は高まり、企業の業績向上へつながる。企業の利益がア

ップすると従業員の賃金も上がり満足度も高くなる。そしてさらに良い商品・良いサービスが顧客に提供できるといった好循環が生まれる。

この好循環が生まれれば、問題点として挙げていた「経済不安」も取り除かれるのではないだろうか。将来に対する不安も、職場で満足感や幸福感を感じ、ポジティブになった従業員は、会社から一歩外に出ればポジティブな消費者へと変わる。十分な賃金と良い商品・良いサービスがあり、ポジティブな消費者が増えれば、必ず消費は活性化する。

だからこそ中小企業などの内需型企业も業績を伸ばすことが、今後の日本経済全体を回復させるための重要な要素であると考ええる。そこで企業は、希望に満ちたやりがいのある職場づくりを行っていくべきだ。従業員満足度の向上と幸福優位性こそが、日本企業の業績を伸ばす鍵となる。

参考資料

<http://news4kids.blog66.fc2.com/blog-entry-145.html> 2013/11/10

<http://www.nippon.com/ja/features/h00042/> 2013/11/10

<http://www.jobweb.jp/post/a-20537?host=intern> 2013/11/12

<http://www.jmsc.co.jp/word/column/no32.html> 2013/11/12

『「逆転の発想」の経営学 理念と連携が生み出す力』合力知工著 出版 2010/3/14

『幸福優位 7つの法則』 ショーン・エイカー著 出版 2011/8/31

『日本で一番社員満足度が高い会社の非常識な働き方』山本敏行著 出版 2010/12/6

ユーロ危機脱出とアベノミクスを通じた日本企業の経営戦略
～政策下の競争力強化とその適合戦略の考察

甲南大学 学生経営学研究会

1 テーマ背景に関する甲南大の見解

今回の研究を進めるにあたって押さえるべき項目はテーマにある①ユーロ危機の要因②そこからつながるアベノミクスの動向をあきらかにすることである。まず当校はユーロ危機の発端はギリシャの債務危機以前に米国のリーマンショックが起因していると考え。なぜなら米国によるリーマン・ショックの金融危機はギリシャ及びユーロ圏全体に多大な影響を与えたからである。ユーロ危機をより深く理解するためにはそれを誘発させたリーマンショック及び米国の金融危機について言及しなければならない。

1-1 リーマンショックの経緯

2008年9月15日、アメリカ合衆国の投資銀行であるリーマン・ブラザーズがサブプライムローン問題を機に破綻した。サブプライムローンとは通常の住宅ローンの審査に通らないような信頼度の低い人向けのローンのことある。一般的に他のローンと比べて利率が高く設定されることが特徴である。当初は低金利でローンを組めるので金利が上がる前に住宅価格の上昇で住宅の担保価値が上がることによって、より低い金利のローンに借り換えることができる仕組みである。2000年ごろの住宅価格の上昇とともに利用者が増え、07年には住宅ローン市場全体の13-15%を占めるまでに成長する。しかし、低めに設定されていた利率の高騰や住宅ブームの沈静化がおきると、主に低所得者層からの返済延滞や債務不履行問題が浮上し金融問題に発展した。

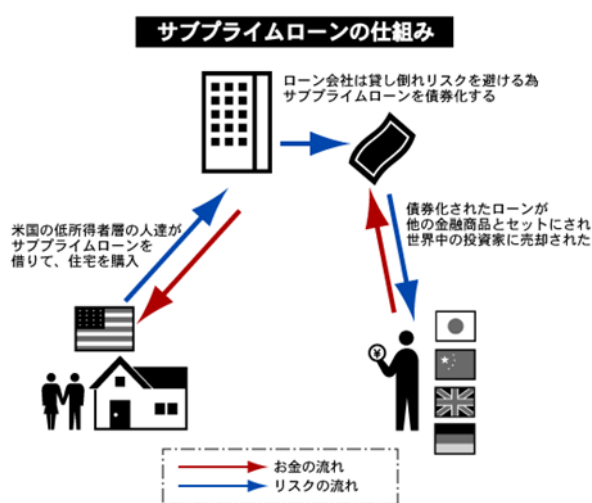


図1 サブプライムローンの仕組み [サブプライム問題解体新書]

更にアメリカでは住宅債券を証券化して金融機関やヘッジファンドなどに販売していた

ためヘッジファンドの破綻や欧州銀行の経営危機、また株価の暴落が次々と発生した。当時、アメリカ第4位の投資銀行だったリーマン・ブラザーズも例外ではなく、経営の資金繰りが難航し米連邦破産法11条の適用を申請するにいたった。リーマン・ブラザーズの破綻後には、多額の同社債権・貸付金を保有していたことから対米の大手金融機関が連鎖的に経営危機に陥るなど、金融不安が深刻化した。サブプライムローン証券の所有者は資産を失い、各国の株式市場に投資していた投資家が投資資金を一斉に引き上げたことで、世界的な株の大暴落を招く。

1-2 ユーロ危機への連鎖

アメリカ屈指の投資銀行が破綻した翌年、2009年10月初めの総選挙で野党第1党のギリシャ社会主義運動（PASOK）が勝利し、パンドレウ政権が誕生した。アメリカからの金融危機の影響で景気が低迷し税収が減る一方、金融機関の支援や景気刺激策に伴う支出拡大により、ユーロ圏各国の財政は悪化していた。それでも、ギリシャの2009年の財政赤字の見通しは当初3.7%で、アイルランドやスペインを下回るとみられていた。ところが、政権交代により前政権のずさんな財政統計が明らかになった結果、2008年の財政赤字は当初の対GDP比5.0%から7.7%に大幅に修正され、2009年の財政赤字の見通しは12.7%と当初の3倍以上も引き上げられた。国民の歓心を得るために公務員のポストを無理に広げ、国の財政を余り考えず賃金を高く引き上げ、税金は低く抑え、そして年金など手厚い社会保障を行ってきた。前政権による「粉飾財政」が一挙に表面化したのである。この時点で政府債務残高は対GDP比で97%を超え安定成長協定で定められた60%を大幅に上回っていた。

(単位：対GDP比%)

	一般政府財政収支の純貸出(+）・純借入(-)								一般政府債務残高			
	実績値			予測値					2006年Q4	2007年Q4	2008年Q4	2009年Q3
	2006年	2007年	2008年	2009年 ₁	2009年 ₂	2010年 ₁	2010年 ₂	2011年 ₂				
ギリシャ	-2.9	-3.7	-7.7	-5.1	-12.7	-5.7	-12.2	-12.8	97.1	95.6	99.2	113.2
ポルトガル	-3.9	-2.6	-2.7	-6.5	-8.0	-6.7	-8.0	-8.7	64.7	63.6	66.3	73.7
アイルランド	3.0	0.3	-7.2	-12.0	-12.5	-15.6	-14.7	-14.7	25.1	25.2	44.0	62.2
スペイン	2.0	1.9	-4.1	-8.6	-11.2	-9.8	-10.1	-9.3	39.6	36.1	39.7	49.7
イタリア	-3.3	-1.5	-2.7	-4.5	-5.3	-4.8	-5.3	-5.1	106.5	103.5	105.8	116.3
ドイツ	-1.6	0.2	0.0	-3.9	-3.4	-5.9	-5.0	-4.6	67.6	65.0	65.9	71.9
フランス	-2.3	-2.7	-3.4	-6.6	-8.3	-7.0	-8.2	-7.7	63.7	63.8	67.4	75.8
ユーロ圏平均	-1.3	-0.6	-2.0	-5.3	-6.4	-6.5	-6.9	-6.5	68.3	66.0	69.3	77.6
英国	-2.7	-2.7	-5.0	-11.5	-12.1	-13.8	-12.9	-11.1	43.5	44.7	52.4	63.4
EU27カ国平均	-1.4	-0.8	-2.3	-6.0	-6.9	-7.3	-7.5	-6.9	61.4	58.8	61.6	71.6

注) 1: 2009年4月の2009年春季経済見通しにおける予測値
2: 2009年10月の2009年秋季経済見通しにおける予測値

図2 EUの一般政府財政収支と一般政府債務残高 [デュッセルドルフ・センター]

こうした財政問題の顕在化によりギリシャのソブリン債(各国政府や政府機関などが発行・保証する債券の総称)の格付けは引き下げられ国債相場は大幅に下落した。ギリシャは新規国債発行の金利の大幅な引き上げを余儀なくされる。ギリシャ国債はその多くが外国投資家に握られているために金利上昇の影響は各国に波及、金融機関は損失を抑えるため

に国債を引き受けている他の国々に強く返済を迫り、借金の利息を上げるなど引き締め強化を行った。そのために財政難に苦しんでいるイタリアやスペイン、ポルトガルなど PIIGs は連鎖的に財政破綻を起こすことになる。ユーロ圏 16 カ国の金融・通貨政策は欧州中央銀行 (ECB) に一元化されており、加盟各国は独自の判断で利下げや通貨切り下げなどの景気刺激策をとることができない。もしも、デフォルト(債務不履行)や各国のユーロ脱退が起こればユーロの信用はあっというまに揺らぐ。事態を重く見た欧州連合は、危機の拡大を食い止めるために、国際通貨基金(IMF)と合わせて最大で 7500 億ユーロ(約 89 兆円)にも及ぶ大規模な金融支援策を打ち出した。同時に、欧州中央銀行も債券市場の動揺を抑えるため、ユーロ導入国の国債の買い入れを開始、日米欧の主要中央銀行も市場安定に全力を挙げる姿勢を鮮明にした。一連の各国の緊急措置により、連鎖株安やユーロ安にいったんは歯止めがかかったが、問題が根本的に解決されたわけではない。今回の危機の震源地となったギリシャ政府は財政再建のため、増税や年金給付の引き下げ、公務員給与の削減などの緊縮財政を打ち出したがこれに対しては国内では反対デモが起こるなど財政再建が計画通りに進むかは依然として不透明である。

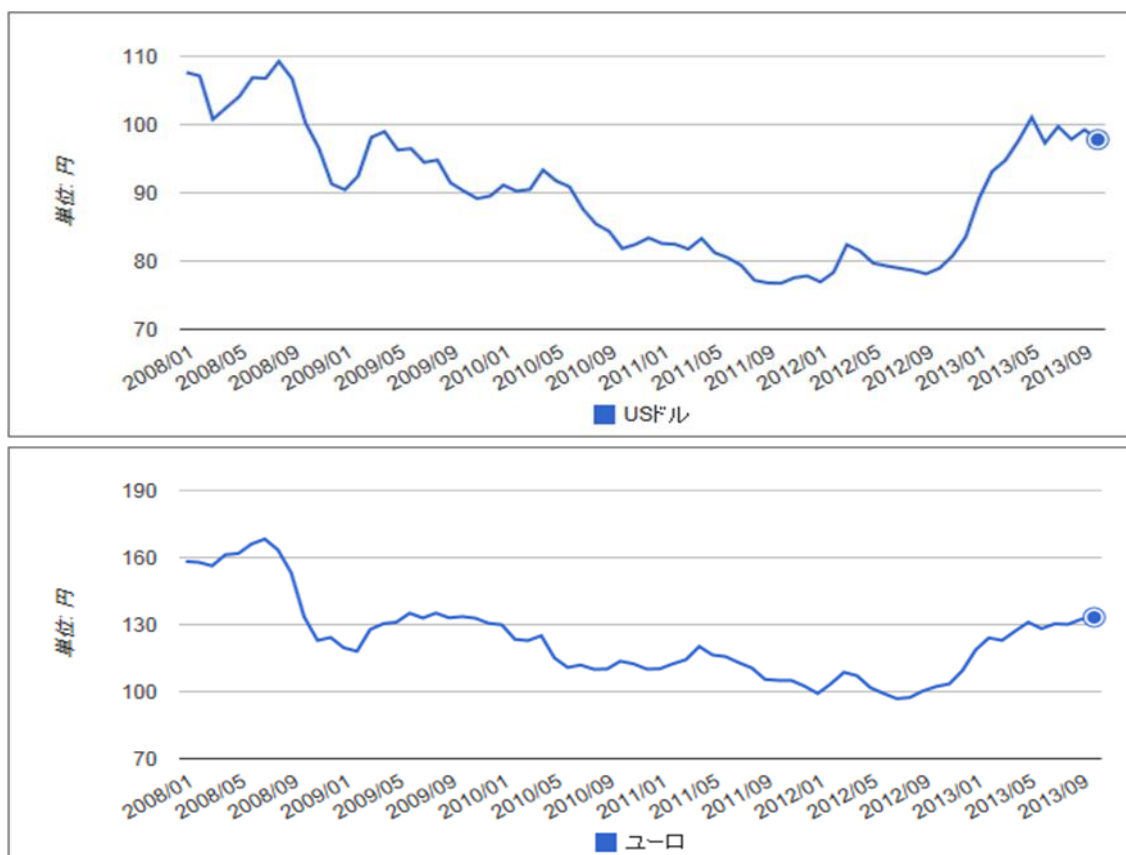
1-3 日本への影響

巨額の財政赤字問題が表面化したギリシャ危機はヨーロッパ全体に飛び火し、各国は次々と財政危機へと陥り、今度はユーロの不安につながった。この一連の金融危機によってドルもユーロも信用出来ない状況から、投資家は当面は安全な逃避先である日本円へと目を向けた。リーマン・ショックが世界にもたらした影響は金融機関の支援や景気刺激策に伴う支出拡大のみにとどまらず、グローバルマネーが国債のような安全な資産へ逃避を始めたということだと推察される。そもそも、日本経済は 1990 年のバブル崩壊後から GDP デフレーターの下落に悩み続けてきた。日本では株価がピークをつけた 1989 年末以降、10 年にもわたり市場が低迷し続け、その期間は「失われた 10 年」と呼ばれている。デフレの原因として、株価や地価といった資産価格の大幅な下落(財政デフレ)円高に進展による輸出需要の落ち込みと輸入価格の下落(円高デフレ)日本経済への新興国の参入拡大による物価の下落(グローバル化によるデフレ)需要構造の変化や総人口の減少による総需要の伸び悩み(人口減少によるデフレ)の以上 4 点があげられる。リーマン・ショック当時の日本は経常黒字の輸出安定国であり、日本金融機関のサブプライムローンの参入はあまり行われていなかったために、財政悪化の影響は低いと言われていた。しかしながら、リーマン・ショック、ユーロ危機、立て続けに起こった不景気によってドルとユーロともに信頼を落とした急激な外国為替市場では、円の需要が高騰し続け、2011 年 3 月には史上最高値となる 76 円まで円高が進み、日本経済を直撃した。それに伴い、輸出産業も滞り日本経済は再び悪化の兆しである。ギリシャが国債の約 7 割を海外投資家が保有しているのに対し、日本の国債の 9 割以上は約 1400 兆円にのぼる国内の個人金融資産によって買い支えられている。日本が世界最大の債権国で資本供給国であるからだ。しかしながら、高齢化が進み国民の金融資産が減っていけば、国内の資金だけでは借金をまかなえなくなる恐れもある。

そうした世界や、国内の経済波乱を受けて 2012 年 12 月 26 日、自由民主党が与党である第 2 次安倍晋三内閣が成立した。「危機突破内閣」として設立されたこの内閣では、今もなお続くデフレ脱却のために、財政出動、金融緩和、成長戦略の 3 本の矢からなるアベノミクスを行っている。それは、円安、株高、製造業の回復、輸出の増加に表れ、1-3 月の GDP は年率 4.1% の成長率を記録した。しかし、その数値は安定したものでなく、株が乱高下して円が落ち着かない時期もある。加えて、アベノミクスは財政支出と金融緩和に依存しているので、既に巨額の財政赤字を抱える日本が、更に赤字を膨らませることになる。こうした世界経済の動きを受けて、日本企業にはどういう影響が起こるのだろうか。また、それに対する日本企業が行うべき解決策とは一体何だろうか。

1-4. 企業への影響と展望

日本円は 2012 年 9 月 26 日の総選挙で、安倍晋三が新総裁に選ばれたのを機に全体的に値上がり傾向になっている。加えて米国が QE1、QE2、QE3 という量的緩和による大量供給を辞めていく一方で、アベノミクスに財政出動、金融緩和による円の大量供給は今後の日本円の価値を下げるとして、円安方向へと進ませている。また、日本の構造問題、経済構造はかなり変わってきた。経常収支の黒字が小さくなりつつある。貿易収支が常に赤字の状態、赤字が恒常化している状態で、経常収支の黒字も減ってきているということがそもそもの円安要因であり、その見通しは今後も続くと考えられる。



[Global Principal Indicators]

それまでの円高で苦戦していた輸出産業も回復を見せ、同時に日経平均株価も上昇し、2008年10月27日の最安値7162円90銭から約2倍以上まで高まっている。(2013年11月時点) この流れから日本企業が経営回復や成長をする大きな機会がやってきているように見える。消費者の購買の向上によって日本円の流通を増やし、経済を回復させようとしているアベノミクスにとっても企業や国民が盛り上がるのが大きな機会である。上記経済動向を鑑みるにアベノミクスによる第一、第二の矢は経済波及のいたってケインズ派的な需要喚起策を行っている。では研究を進める中で企業はどのようにして経営戦略にこのアベノミクスを取り込んでいくべきかが着眼点になる。

2 本題へのアプローチ

大会テーマのアベノミクスは大きく分けて、1. 金融緩和 2. 財政政策 3. 成長戦略という3つの政策であるが、当校はアベノミクスの中でも成長戦略に着目した。金融緩和と財政政策は国が主導するもので、企業側も円安への誘導に伴い原材料の調達コストの増大、為替差益の発生というように影響をうけるが、それはあくまで受動的なものであり、企業側は影響をうけるに留まる。対して、成長戦略は国の主導する政策に、企業側が何らかのアプローチを起さなければ成果をあげることができない。また、アベノミクスが成功するか否かはこの成長戦略にかかっていると思われる。よって研究の幅も広いのではないかと考え当校としてはこの成長戦略に着目し、その成長分野の企業に対して戦略の提言を行う形で研究を進めた。

1-1 成長分野の考察

国が出す成長戦略の中に焦点を当てる前に我が国を支えてきた基幹産業の現状を見ておこう。基幹産業とは、一国の経済の基礎をなす産業のことである。鉄鋼など他の産業に原材料や資材を供給しているサプライヤーとしての産業や電力など経済活動に不可欠なエネルギーを供給する経済活動の根幹を支える産業、また自動車工業のように労働者の雇用が膨大であり、数多くの部品メーカーに対する生産の波及効果が大きい産業と二通りの解釈ができるが、今回は後者の定義とする。日本の経済活動の中心を担ってきた産業を取り上げると日本における産業の例として、電機産業と自動車産業を考察した。まず電機産業主要3社(パナソニック、ソニー、シャープ)の2008年から2012年の当期純利益の推移では2008年時点から各社赤字となっており、以降2012年に至るまで継続的な赤字、もしくは年度によっては黒字を記録しているがまだ不安が残る。上記の理由としては2008年リーマンショックから始まる世界的不況の影響が挙げられるが、各社の事業活動に目を向けると集中的な投資を行った家電部門、半導体部門の不振が大きな要因となっており、投資意思決定の失敗と撤退スピードの遅さが問題であると考えられる。また、ソニーにみられるような黒字転換は、工場の閉鎖、大規模な人員削減という事業の縮小によるコストの削減行っただけの結果で、各社とも抜本的な収益構造を改善したとは言えず、この電機産業は依然厳しい状況が続くとみられる。続いて自動車産業主要3社(トヨタ、ホンダ、日産)のデータをみてみよう。

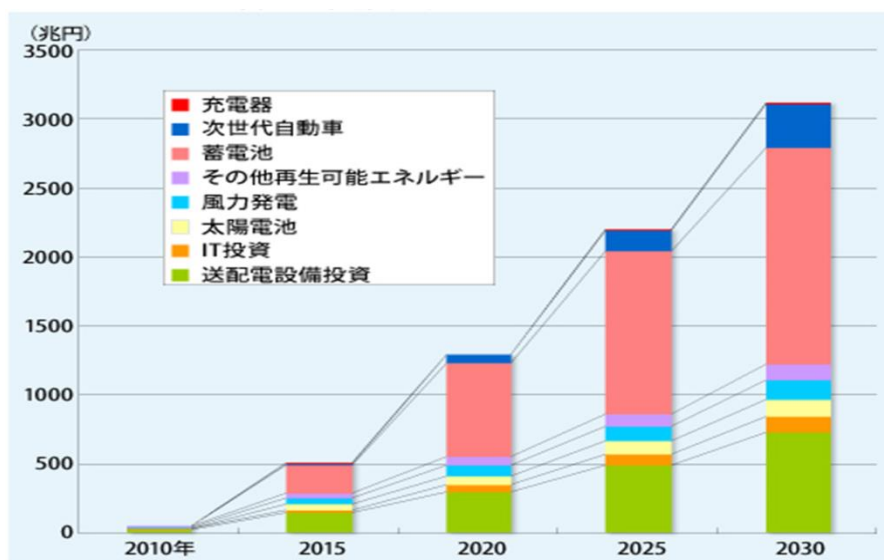
こちらは 2008 年からの当期純利益の推移では、2008 年ではホンダと日産は赤字、トヨタは僅かながら黒字を計上している。しかし、その後業績を徐々に回復させ、リーマンショックや欧州危機の影響の中でも安定した利益を確保している。日本国内の車需要の低下する中、車需要が拡大する新興国市場へと販売をシフトし、市場の変化にうまく対応していった結果だといえる。電機産業においては各社ともに事業戦略の見直しが急務であり、かつての成長性は失われてしまった。自動車産業は現時点では安定した利益を獲得しており問題がないともいえるかもしれないが、一方、大きな収益の伸びは示されておらず、市場が成熟してきているのではないかと考える。この基幹産業の将来的な衰退に大きな問題意識を持ち、我々はこの成長戦略を機に日本の中核を担えるような新たな基幹産業を創出すべきであると考えた。

1-2 着目すべき産業

当校が着目した産業は「蓄電池」産業である。蓄電池とは電気エネルギーを化学エネルギーに変えて、必要に応じて電気エネルギーとして取り出して使う、電気を蓄える装置のことである。充電して繰り返し使用できるのが大きな特徴であり、二次電池ともいわれる。種類としてはスマートフォン等に使われる小型蓄電池、そして近年大きな需要が高まっている自動車や家庭や工場で使われる大型蓄電池がある。大型の需要の高まりの背景には、電力供給の効率化を進めるという「スマートグリッド」という考えがある。これまでの一点集中の発電所による電力供給から電力を消費するだけであった家庭やオフィス、工場でも電力を生産できる仕組みを整えるというものであり、この「スマートグリッド」という考え方は再生可能エネルギーの導入とともに大きな広がりを見せている。その実施例として家庭やオフィスであれば屋上に設置した太陽パネルによる発電、工場であれば工場稼働に伴う膨大な排熱を再利用した発電などが挙げられる。しかし発電設備だけでは意味がない。電気は作ってもすぐに使わなければなくなってしまう。作った電気を一旦貯めておく設備が必要不可欠でありその役割を担うものとして注目されているのが「蓄電池」である。政府はこの蓄電池産業において、日本企業が世界市場の 50%を確保すること、それを達成するために政策面におけるバックアップを行うことを目標に掲げている。（内閣府 エネルギー分野の「戦略市場創造プラン」より）このような目標を政府が掲げるのには、2011 年に起こった福島原発の事故があり、電力供給の一極化のリスクが露呈し、電力生産の分散化や再生可能エネルギーへの転換など安定した電力供給が求められたためである。よってこの蓄電池に国、政府により大きな期待が懸けられており、成長戦略のエネルギー分野においても重要な位置につくものである。

このように蓄電池産業が政府によって大きな期待を向けられるのは、なにも国内の事情に合わせてだけのものではない、世界的な市場としても大きなものだからである。日経 BP クリーンテック研究所の発表したクリーンエネルギー関連の各産業の世界市場規模推移を表したグラフ（現時点での世界の環境配慮型の都市開発プロジェクト 400 件をリストアップして計画内容を策定したもの）を参考にしてみると、2010 年時点ではクリーンエネルギ

一関連の産業は全体的に非常に小さな市場であるが、2020年、2030年となるにつれて市場全体が大きく成長していることが顕著で、なかでも蓄電池の市場の増大が読み取れる。先程述べた「スマートグリッド」の考え方はIT技術やエレクトロニクス技術の進展で高まる電力需要に対応するため米国中心に発展してきたものでそれに続いて日本、欧州があとを追う形で世界的な傾向となっている。また、発電設備も含めたインフラの整備が遅れている新興国の状況を合わせてみれば技術の進展に伴い風力、太陽光といった再生可能エネルギー、送電設備、次世代自動車の需要が増大していくことが予想され、それらの市場の伸びとともに蓄電池の市場は大きな増加を見せるということである。2030年には蓄電池市場は約1500兆円の規模となる。このように巨大な市場となる蓄電池市場に政府、企業ともに積極的に打って出ていかねばならないと当校は考えた。



日経 BP クリーンテック研究所

3 蓄電池産業を担う企業に求められる戦略

1-1 集中と戦略

まず今日における蓄電池産業の現状を俯瞰すると小型蓄電池における蓄電池の市場シェアは我が国にとって優位なものでない。小型蓄電池とはおもに民生用の電気製品（スマートフォンやパソコン、そのた充電を要するもの）におけるバッテリーの役目を担うものであるが電気製品自体もそうであるように小形蓄電池はコモディティー化が進み、東南アジア勢の企業に技術面では我が国と同等、人件費では東南アジア諸国が圧倒的優位にたつためコスト競争力で我が国は劣位にある。そのため現在のシェアは我が国が42%、東南アジア勢では39%と拮抗しているかのように見えるが問題は東南アジア勢のシェアの成長率である。日本では小型蓄電池を山洋電気、ソニー、GSユアサなどが生産をしているが2000年の小型シェアはこれら企業が全体の93パーセントを占めていた。一方東南アジア、おもに韓国

のサムスン電子等はわずか3%のみ、このように市場の動向を鑑みるに小型における我が国の競争力は奪われつつあり、これからも失墜していくと予測される。2000年における日本の93%というシェア率の要因はその技術力によるものであった。この技術を東南アジア勢が身に着けてしまうことによって製品自体の質は同等にして、価格競争面で負けてしまっている状況下ではしかるべき結果といえる。2000年まで確保していた技術力の流出が小型部門の実質的な敗因といえるがシェアを奪われてしまった現在、日本企業はこの小型の市場を挽回できる可能性は低い。技術と価格面で競争力劣位にあるため今後の費用対効果も芳しくない。収益性の少ない市場に投資する予算は成長を見込める市場に集中投資すべきであると謳った米国の総合電機会社 **General Electric Company** の CEO ジャック・ウェルチの経営戦略「選択と集中」はあまりにも有名である。今回のケースもこの経営戦略に当てはめて考えるならばこの小型部門からシフトチェンジをしなければならない（選択）ではこの経営資源をどの市場に集中するかが問題となってくる。当校はこれを大型蓄電池、中でも大型リチウムに焦点を当てるべきと考えた。なぜならばこの大型蓄電池とはいわばフロンティア産業であり小型蓄電池のように技術においても取引市場においても確立されていない。しかし外部環境的には日本や海外における大都市イのスマートグリッド化におけるインフラとしての需要。海外においては特に発展途上国、新興国など大規模な人口を持つ国は電気インフラが早急の課題であり、市場成長性の根拠は主にこの面に依拠するものである。また我が国においても家庭用蓄電池や原子力に代わる代替エネルギーなどの発電所、電気自動車の車載用蓄電池等その用途は多岐にわたる。そして東南アジア勢ではこの大型蓄電池に対する技術力を有していない。また我が国の大型蓄電池にたいする技術水準は世界でトップであるため価格競争にはすぐに陥りにくく、競争優位を保っている。要するに外部における機会、内部的な強み双方を活かすことができる。そのため当校は小型蓄電池からこの大型蓄電池への選択と集中を行うべきであるというのが第一の戦略提言である。

1-2 政策バックアップの利用

また選択と集中による大型蓄電池への投資強化をするにあたってより効率よく競争優位を築くためには今回のアベノミクスによる成長戦略を十分にミックスするべきである。上述の通りアベノミクスの成長戦略ではその成長分野の一つにエネルギー分野を掲げており、さらに再生可能エネルギー分野（もちろん蓄電池を含む）は一層の強化を図るべきであると政府の表明が成長プランに盛り込まれているように様々な優遇措置が取られてある。まず現行においては政府主導のもと公企業による積極的な大型蓄電池の使用がある。要するに政府がこの大型蓄電池を積極的に活用することによって市場を活性化させようとしている。たとえば東芝の大型蓄電池を東北電力が受注、その取引額は100億円にも上った。市場が開拓されてない製品においてこのように政府が取引をすることは各買い手においては先例となるため市場が活性化される。このように現段階では公企業が主な買い手であるため大型蓄電池の生産企業は公企業を顧客と認識した営業活動を積極的に行っていかなければならないと考えた。また現行の政策では産業競争力強化法による研究開発費の3/4を補助する

制度、また国家戦略特区への積極的な参加をすることによって製品自体の技術力、コスト競争力は格段に上がると想定される。このように国の成長戦略は漸次的ではあるが公表されている。このような制度に対し注意を払い、大型蓄電池の市場確立に活用できるよう経営戦略に盛り込んでいくことが企業に求められる。

1-3 参入障壁の構築

しかし選択と集中、さらに国の成長戦略による政策のバックアップを利用し市場シェアを確立したとしても小型蓄電池のようにまたシェアを奪われては意味がない。日本企業としては市場シェアをかくりつするにあたり、その後の参入障壁を築くことが課題になってくる。特に日本企業は技術流出によって製品を同一水準にまで競合企業に持っていかれたため技術による参入障壁が最も早急の課題となってくる。技術による参入障壁をどう築くかは、まず過去の小型蓄電池部門においてどのように奪われたかを考える必要がある。まず小型部門がシェアを奪われていったと同時にその時日本の技術者は東南アジアの企業にスカウトされていった、どの技術者も小型蓄電池において特許を取得した核となる技術者ばかりである。日本企業はこのように技術の管理を人的資源から取り組むという考えが薄かった。NECでは16個、YAZAKIでは17個もの小型蓄電池に関する特許が流出している。よって参入障壁の第一として特許と技術にたいする管理を企業のトップマネジメントが直轄して管理する必要がある。いわば戦略的知財管理である。この考え方は米国のおもに知財によって収益を上げている企業の戦略と組織構造に依拠する。知財を管理する体制を整えたら次は技術を分散しなければならない。それは企業が買収なり人材の流出によって簡単に技術が奪われるのを防ぐためである。分散の手法としては企業一社で技術開発を行わないことである。コンソーシアムを組むことにより企業がクロスライセンスをすることはこのような技術流出を防ぐ効果と研究開発を早めれるからであり蓄電池産業など技術による優位性が高い市場などはこのような提携体制を整えなければならない。

まとめ

今日の日本企業の特性を鑑みるに同一技術水準下における他のアジア企業との競争優位は図りにくい。理由は労働賃金におけるコスト面で圧倒的に劣位だからである。よってそのような状況下の部門から撤退しコスト競争力を保ちつつ、技術による優位性のある部門を強化し、参入を防ぐと同時にシェアの確立に集中するべきであり（選択と集中）またそのような技術を国内の企業ですり合わせ、開発費を分散することによって海外の技術模倣型企業の参入を防ぐことが必要である（参入障壁の構築）そこにアベノミクスの政策支援を織り交ぜることによって日本しかできない競争戦略を築くことができると当校は考えた。

参考文献

- 藤原書店 「ユーロ危機 欧州統合の歴史と政策」 著者：ロベール・ボワイエ
幻冬舎 文庫本 「アベノミクスの真実」 著者：内閣官房参与 本田悦郎
首相官邸ホームページ「産業競争力会議」
経済産業省「戦略市場創造プラン」
日本政策銀行レポート「蓄電池産業の現状と発展に向けた考察」
日経ダイヤモンド「サムスンに貢献した技術者ランキング」
朝日オンライン「ソニー、日産、NEC,リチウムイオンで統合交渉」
論文 甲南大学 「多国籍企業と知的財産戦略」 マノジュ L シュレスタ
i Finance 「サブプライムローン問題」
<http://www.ifinance.ne.jp/glossary/world/wor033.html>
JETORO ユーロトレンド 2010.4 「ギリシャ財政危機問題ー現状と今後の展望ー」
http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000264/greece_zaisei.pdf
Kotobank.jp 「欧州ソブリン危機とは」
<http://kotobank.jp/word/%E6%AC%A7%E5%B7%9E%E3%82%BD%E3%83%96%E3%83%AA%E3%83%B3%E5%8D%B1%E6%A9%9F>
NIRA 総合研究開発機構 「ユーロ危機の行方」
http://www.nira.or.jp/president/review/entry/n110927_588.html#01
楽天ネット証券「インデックスファンド投資のための経済教室」
<https://www.rakuten-sec.co.jp/web/fund/funds-i/viewpoint/school/03/03.html>
JETORO 2013.9 「欧州債務危機をめぐる動き」
http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001481/europe_debts_crisis130917.pdf
日本経済新聞「日本国債バブル『18ヶ月以内に崩壊する』」
http://www.nikkei.com/article/DGXNASFZ26024_W2A120C1K11000/?dg=1
IMF - World Economic Outlook Databases (2013年10月版)
岡崎研究所 2013.08.06 安倍総理が直面する「4つの課題」

中小企業は本当に経済的な恩恵を受けているか？

大阪商業大学 マネジメント研究会

はじめに

ユーロ危機から数年が経過し現在もなおその改善はされていない。その中で日本においては阿部晋三内閣が行っている「アベノミクス」が日本経済を立て直そうと日銀から市場にマネー流し企業の経営に大きな手助けをしている。しかし、この「アベノミクス」の恩恵は日本企業の末端まで恩恵を与えているのだろうか。日本企業は99.7%が中小企業でありこれらに恩恵が来ていなければ本当の意味での経済の立て直しはできないという疑問を抱き中小企業がこれらに対してどのようにしていけばよいのか。また、経営努力し生き残っている中小企業はどのような戦略に取り組んでいるのかということの研究しました。

1. ユーロ危機と日本企業・中小への影響

ユーロ危機による日本企業・中小企業への前にユーロ危機について説明する。2009年10月にEU加盟国であるギリシャが深刻な財政赤字の状態にあることが明らかになり、国債発行を通じて借りたお金を返せない状態「デフォルト(債務不履行)」に陥るのではないかと不安が金融市場に広がった。国の財政に対する不安が強まると、その国の国債を売る人が増えて価格は下落します。その国債を保有する金融機関の経営にも大きな打撃を与え、その国に投資する海外投資家が減るので為替相場も下落するのである。

先述の通り、ユーロ導入により域内経済が緊密になったため、欧州各国の金融機関はギリシャの国債も大量に保有している。ギリシャ国債の下落により経営が悪化した金融機関は企業などへの資金貸し出しを控えるようになった。資金供給が縮小していけば、欧州全体の景気を悪化させるおそれがある。

ギリシャが債務不履行に陥るのを避けるために他のユーロ圏の国が金融支援をすれば、支援した国の財政状態が悪化する可能性もある。このため、ポルトガルやイタリア、アイルランド、スペインなどギリシャ同様に財政状況が厳しいユーロ圏の国(各国の頭文字をとって「PIIGS=ピッグス」と呼ばれている)の財政への不安が広がり、ユーロ相場の一層の下落を招いていた。このことから、私たちの考えとして経済的な力の差が大きい国と同一の通貨にしたことが問題だったのではないかと考える。

事態を重く見たEUは10年5月、危機の連鎖を食い止めるためにIMF(国際通貨基金)と共にギリシャに対して1100億ユーロの支援を決定。同6月には、資金調達が困難になったユーロ導入国への融資や銀行への資本注入などを担う「欧州金融安定基金(EFSF)」を設立した。EUはこうした枠組みも活用しながら、その後はポルトガルやアイルランドに対する金融支援も決定し、11年7月にはギリシャに対する追加支援も実施しました。さらに同10月には、ギリシャの債務の圧縮、EFSFの規模拡大、欧州銀行の資本増強を柱とする、欧州債務危機の克服に向けた「包括戦略」を打ち出した。

2. ユーロ危機による日本企業への影響

ユーロ危機によって日本企業がどのような影響を受けたかという点、一つは円高によって日本製品の価値が高くなるため輸出する際に相手国が日本製品を購入しにくくなる。二つに、製造業が生産コストを下げるために生産拠点を東南アジアにシフトするため産業の空洞化が起こる。最後にヨーロッパの主な貿易相手は中国であった。よって中国に進出していた日本企業にも影響を及ぼした。中国に進出していた日本企業の多くは中小企業の製造業で大企業の下請けをしている中小企業が主で、それらの中小企業は大企業との取引をするために生産コストを下げようと中国に生産拠点をシフトしたが、中国がユーロ危機の影響を受けたことにより中国に進出している中小企業とそれらと取引先の中小企業も経営不振となり連鎖的なダメージを受けたことでさへ厳しい経営環境がさらに厳しいものとなった。

3. ユーロ危機の脱出方法

ユーロ危機を脱出するにはどのようにすればよいのかについて考えた。一つはドイツによるギリシャの全債務を引き受ける考え。そうした場合、ギリシャはドイツに対してギリシャの持つ産業または領土を担保として引き渡す必要がある。また、ドイツはドイツ国民の税金で債務を引き受けるので国民の同意も必要である。もちろん、ギリシャ側も同様に国民の同意が必要である。二つにギリシャをユーロ圏から追放する。副作用として現在のユーロ圏のギリシャ債務を各国は飲まなければならない。しかし、このまま放っておくとどんどん債務は増加する一方であるお互い共倒れになる。(スペイン・ポルトガルを除く)害が少ない間に切るという考え。最後にユーロの廃止でユーロの普及する前の状態に戻すという考えの三つである。なぜドイツによる全債務を引き受けさせるのかという点とドイツはユーロができて得(通化安を脱却できた)をした国であり、ドイツは戦後賠償をナチスの責任にして各国に払っていない。ことから、ドイツがギリシャの全債務を引き受ける理由として十分ではないかと考えたからである。しかし、これらの解決策はどれも現実的には対策ではなく中津教授の指摘でこれらの解決策を使わずとも今のユーロ危機は解決に向かっているという指摘を受けた。

4. ユーロ危機からアベノミクスへの経済変化

ユーロ危機からアベノミクスへの経済変化については、ユーロ危機ではギリシャの財政赤字によるユーロ価値が下落し投資家や金融機関らが円を買うようになったことにより円高となった。アベノミクスでは阿部晋三首相による大胆な金融政策により日本銀行が金融緩和をして国債を買い上げ2兆円ものマネーを市場に流しました。

アベノミクスとは何かについて説明すると先述の通り阿部晋三首相による経済政策で「大胆な金融緩和」で銀行の保有する国債を買い上げ、企業や個人に融資する資金を増やし「機動的な財政政策」で国が赤字国債を大量に発行して公共事業をし「民間投資を喚起する成長戦略」で復興増税1年前倒し、法人税を減税するという3本の柱(3本の矢)からなる

政策である。(図表3-1)しかし、アベノミクスは「大胆な金融政策」による円の価値は下げ「機動的な財政政策」で国の予算を立てましたが、「民間投資を喚起する成長戦略」に関してはまだ行われていない。

図表3-1 アベノミクスの3本の柱(3本の矢)

- ①「大胆な金融政策」・・・銀行が保有する国債を買い上げ、企業や個人に融資する資金を増やす
- ②「機動的な財政政策」・・・国が赤字国債を大量に発行して公共事業をする
- ③「民間投資を喚起する成長戦略」・・・復興増税1年前倒し、法人税減税

では、現時点でのアベノミクスの恩恵を受けている企業はどこかというところから見てみると、円安になったことによる追い風でテーマパーク事業のサンリオに外国人観光客の4月～9月に前年1.5倍増加。キッコーマンの主力商品より2割高い「生醤油」が前年比より6割上がると、江崎グリコの高級ポッキー「バトンロール」がヒットし供給が間に合わなくなるといった消費者のプチ贅沢ブームによる少し高価なものも売れるようになった。スズキのインドネシアに930億かけて新工場を建設し新たな生産拠点を設け周辺国にも輸出すると発表。ジャパディディスプレイの500億かけて主力4工場を建て替え、生産能力を倍増した。セブンイレブンの14年度に900億をかけた大都市圏を中心に1600店舗新設とアベノミクスの恩恵は主に大企業が受けていることが分かった。(図表3-2)

図表3-2 アベノミクスの恩恵を受けた企業

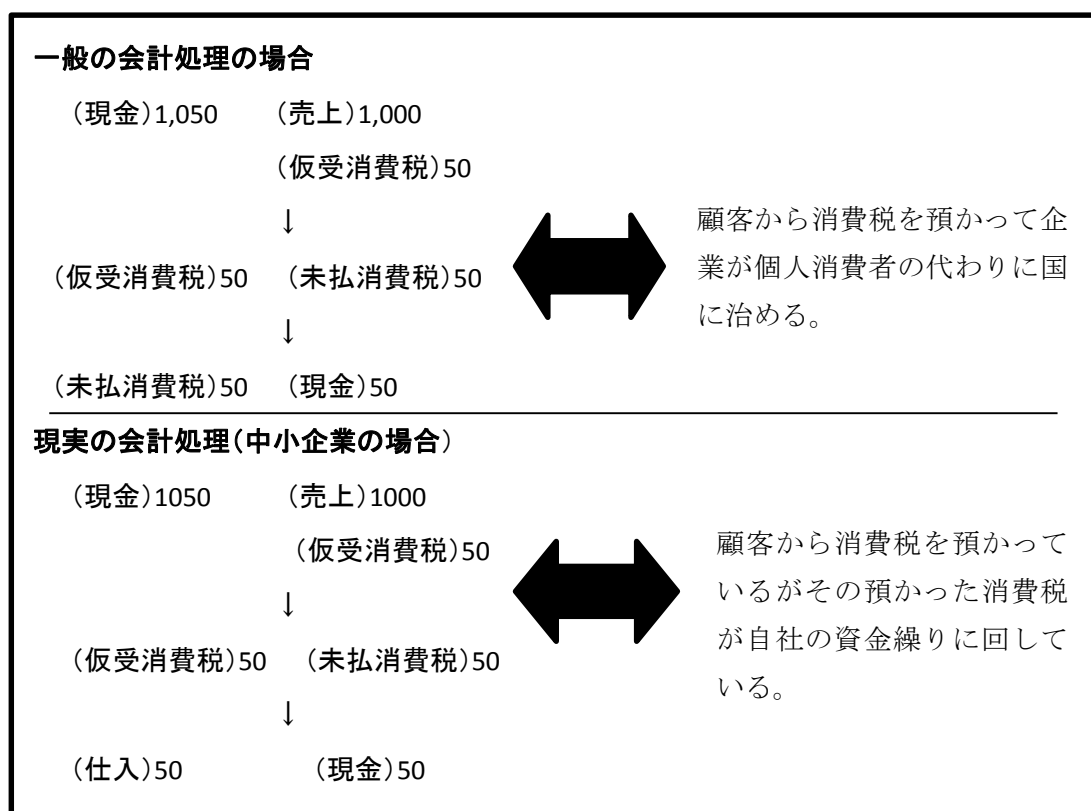
企業名	恩恵
サンリオ	今年国内のテーマパーク事業が黒字化(株高上昇・観光客1.5倍になる。)
キッコーマン	主力商品より2割高い「生醤油」が前年比より6割上がる。
江崎グリコ	高級ポッキー「バトンロール」がヒットし供給が間に合わない。
スズキ	インドネシアに930億円かけて新工場を建設。
ジャパディディスプレイ	500億円かけて工場の生産能力を倍増。
セブンイレブン	14年度に900億円をかけた大都市圏を中心に1600店舗新設。

しかし、中小企業に対してのアベノミクスの効果はどうだろうか。アベノミクスが中小企業に与える影響として消費税のアベノミクスが増税するという事は国に治めるお金が増えるので現状でも治めることができないのに増税するとますます治められないことによる

資金繰りは悪化。賃上げをしたくても資金がきついがためにさらに経営がきつくなるという中小企業の現実が考えられる。この二つのことからアベノミクスは中小企業殺しの政策ではないかという点に至った。

消費税の増加に伴い中小企業の資金繰りは悪化についての中小企業の現実的な会計処理で説明すると一般会計であれば会社が顧客から消費税を受け取り会社が顧客の代わりに国治めるといった流れになる。しかし、資金繰りの悪い中小企業においては顧客から預かった消費税を自社の資金繰りに回しそのお金を支払い・仕入といったものをしているのである。そして、最終的な消費税調整を行わないために消費税を治めるお金を自分の手元に用意することができないため、消費税を治められない。よって、国税局からの差し押さえや催促の書類が送られたりする。（図表3-3）

図表3-3 一般の会計処理と中小企業の現実的な会計処理



今後の消費税増税後予想される製造業の中小企業の流れとしてはじめに円安の副作用として輸入原材料費が高騰し消費の冷え込みやデフレのため消費者は価格を余計に気にする。そうすると中小企業は価格を下げなければならないが価格変換はできない。さらに、電気料金などの増加により製品のコストが上がる。そして、本音では値上げをしたいがそれができない。そうになってしまうと値上げできないため利益を得ることができない。次に来るのは支

払い・給料が払えなくなる。よって、倒産という流れなるのではないかと考えられる。したがって、アベノミクスの恩恵を受けていない企業はたくさんある。今のアベノミクスは一刻も早く3本目の「成長戦略」を放つ必要がある。そうでなければ、日本経済は来春の消費増税に追い打ちを掛けられ、さらに、消費が冷え込むという最悪の道を辿りかねない。しかし、中小企業すべてが恩恵を受けていないわけではない中小企業の中でも中堅中小企業があり、ある程度力のある中小企業はアベノミクスの恩恵を受けている。

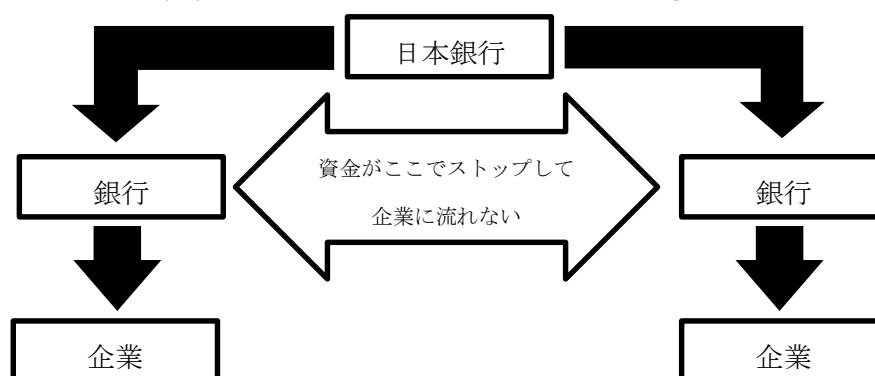
それらの中堅中小企業は、どのような経営戦略を取っているのかという取引先と連携する。企業がもともと持っている技術を派生させて新規事業に参入するといった例がある。

取引先と連携している企業の例として「しげる工業」と「コニシ」がある。「しげる工業」は自転車の内装部品の事業を展開し増産に合わせて生産設備を更新している。「しげる工業」の主要取引先である富士重工の増産対応で6億円かけ生産設備を更新した。「コニシ」は接着剤製造の企業で取引先の増産のため栃木県に10億円弱をかけ建築用の接着剤生産工場を設立し新たな増産体制を確立した。

もう一つの企業がもともと持っていた技術を派生させて新規事業に参入した例として「ひびき精機」がある。「ひびき精機」は半導体装置の部品を作る企業である。その「ひびき精機」は自社の持つ半導体関連の技術から派生させ8億5千万円かけて新工場を設立し航空部品を製造し航空機部品事業に乗り出し体制を確立した。

このように、アベノミクスに恩恵を受けている企業と受けていない企業がはっきりと分かれているのはなぜだろうか。それは、アベノミクスで流したお金が市場によって偏ってしまっているからである。アベノミクスの現状として、三つ考えられる。一つに日本銀行は金融緩和によって市場に資金を供給しているが銀行（民間の金融機関）がその資金を企業に流そうとしない。なぜなら、銀行は貸したお金が返ってこないかもしれないというリスクを考えるので企業（特に中小企業）の設備投資にはなかなかお金を貸さないからだ。（図表3-4）

図表3-4 アベノミクスによるお金の流れ



二つにアベノミクスは円高を円安にし、また株価を一時的にあげたことに過ぎなく3本目の成長戦略が行われていないため現在まだ成果は出ていない。三つにアベノミクスは成果まだ出ていないのにも関わらず日本国民はマスメディアコントロールによって「アベ

ノミクス」という言葉で景気が良くなったと錯覚しているという現状である。

アベノミクスの理想のシナリオとしてデフレ対策におけるアナウンスメント効果を生み円高修正と株価が上昇し、円高になったことによる輸出企業に利益が出る。そして、雇用拡大と所得の増加とともに消費拡大によるインフレの期待が高まり物価が上昇することで、内需産業の利益増加で本格的な景気回復に乗ることとなる。逆に、最悪にシナリオをとって円安で株価が高まるまでと同じで、消費税の増税による景気減速と税収が減り財政規律が悪化。それによる円の信認が低下する。そして、過度な円安になり経済再生失敗し食料品・資源の価格が上昇する。さらに、景気減速しているためスタグレーションとなる。

これらから考えたアベノミクスの問題を考えると二つある。一つに企業は賃上げよりも設備投資路線であること。恩恵のところを見ればわかる通り企業はアベノミクスで銀行から資金を供給しやすくなったが設備投資に使っている企業が多い。政府が賃上げをしたいという考えに対し企業側からすれば賃金を上げようとはしないであろうと考えられる。

二つに銀行の融資先選びの問題がある。銀行は自社のリスク回避のために大企業もしくは中堅中小企業と比較的信用のある企業にしか融資をしていない。つまり、銀行の融資先が大企業・中堅中小企業に偏っている。これでは、政府がお金を流そうが日本企業全体の末端までお金が流れないという二つだ。

5. アベノミクスによって日本企業（中小企業）への解決策

このような現実から中堅中小企業だけではなく中小企業が復活できる解決策を四つ考えた。まずは、先述の問題点で述べた二つの解消として、アベノミクスで銀行から資金を供給しやすくなったが設備投資に使っている企業が多いという点の解消として、企業の賃金を上げたくないという考えと政府が賃上げしたいという不一致を解消する必要がある。そのために、法人税を減税よりも廃止にする。こうなると財政を補てんできないという意見が出るためあまり望ましくない。理想では社会保険制度の年金制度を廃止すれば、社会保障に回る資金があれば補てんは可能になる。次に、銀行の融資先選びで生じる流れるお金の偏りを解消するために、銀行のリスクをそう少しとる体制を確立する必要がある。これには、中小企業金融円滑法が期限切れのため信用金庫などの銀行は中小企業への貸出は増加していない。（ここを解決できると地域経済にカネが回る。）（東京商工リサーチより）もしくは、中小企業の技術を担保にできる制度を作る。特に町工場などの中小企業は世界から見ても最高の技術力が誇っている。この技術力を数値化し担保として認められれば銀行も中小企業にも融資ができるのではないかということ。

三つに、これは中小企業への資金集め体制の確立である中小企業の株のほとんどはその企業の事業主が保有している。この株を地域に交付して出資者を募って資金を集める。その際に企業の筆頭株主を地域の高齢者で固める。なぜ高齢者で固めるのかというと高齢者はたくさんの資産を保有している。しかし、この資産を詐欺師などに騙し取られることが多々ある。そういう高齢者に限り一人暮らしである。また、このような高齢者の一人暮らし

しによる孤独死が現代の社会問題にも見舞われている。孤独死の場合その資産は相続人が遺産として受け取るが、身寄りのない高齢者の場合その資産は国庫となり国が資産を受け取ることになる。このように高齢者の資産が詐欺師や国に回収されるのは惜しいと考える。国に回収されるのであれば中小企業の資金運用に回ってからでもよいのではないかと考えるからだ。中小企業への企資金集め体制の確立が整えば、中小企業は地域との交流で株主を集う活動をして出資者を募り筆頭株主になってもらい企業の地域支援や高齢者との交流を行う。そうすることによって、企業側は地域の株主や高齢者と交流会などの交流の場を開き交流を行うことでその企業に対する意見や今後売り出す製品のアイデアなどの情報と資金供給もしてもらい社会問題に対して大きく貢献することもでき、高齢者側は自分の話し相手を見つけることができるだけでなく外出が多くなるため家の中で誰にもきづかれず死ぬことはないため孤独死防止につながる。だが、投資にはリスクが生じる高齢者は銀行と同じようそのリスクを恐れ中小企業に投資をしないであろうと予測される。その解決として政府が高齢者にそのリスクを回避できるような制度を設ければよいのではないかと考える。そうすれば、高齢者が中小企業に投資をしやすくなるだろう。

最後に海外の企業に中小企業をM&Aをしてもらうことである。銀行の解決策のところでも述べた通り中小企業は世界から見ても最高の技術力が誇っている。そのような中小企業の技術力を海外の資本力のある企業に買ってもらうことで中小企業は資金面にも助かり海外でも有力な企業であれば日本の大企業からも取引を受けその際には大企業側からの取引の持ちかけられるようになるため、中小企業は交渉を有利に進めることができるであろうと考えた。

以上の解決策から考えて今の中小企業が弱肉強食の世の中に生き残っていくためにできることは資本力のある筆頭株主を集う。もしくは、海外の資本力のある企業に技術力買収してもらうかの二つどちらかの選択しか残されていないと考える。

終わりに

最後に今回の研究について中津教授の指摘を書く。ユーロ危機の解決策でも述べている通りこれらの解決策を取らずとも10年5月、危機の連鎖を食い止めるためにIMF(国際通貨基金)と共にギリシャに対して1100億ユーロの支援で解決の方向に向かっていること。

アベノミクスの最終的な目的はデフレ脱却であることと今回のように短期的に結果をもとめすぎた結果であるが本来はもっと長期的にみる必要があるということと、解決策で中小企業の技術力を担保にする体制を作る案と高齢者の出資が増えるような制度の確立した方が良いという指摘と提案を受けた。これらの指摘・提案を受けユーロ危機の解決策が強引であることと、アベノミクスの結果を出すには早いことが分かった。今後、これらのことがないよう寄与つけて研究を進めて行きたい。

参考文献

- 日経デジタル(<http://www.nikkei4946.com/zenzukai/detail.aspx?zenzukai=550nsuk3uFYqj0q4IfdG5Q%3d%3d>)
- ヤフー(http://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp/qa/question_detail/q1087756370)
- クローズアップ現代 (NHK) (http://www.nhk.or.jp/gendai/special/05_euro.html)
- ガイアの夜明け 2012 年 8 月 21 日 (http://www.tv-tokyo.co.jp/gaia/backnumber3/preview_20120821.html)
- ユーロ危機の首謀者ゴールドマンサックス (http://blog.goo.ne.jp/akiko_019/e/ed2b45f56cfb62015799fc49517147e4)
- ユーロ危機 製造業 日本 (<http://diamond.jp/articles/-/26483>)
- ユーロ危機 原因 (<http://www.nikkei4946.com/zenzukai/detail.aspx?zenzukai=81>)
- アベノミクス (<http://www.toha-search.com/keizai/abenomics.htm>)
- (http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2102L_R20C13A8000000/)
- (http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2102L_R20C13A8000000/?df=5)
- (<http://news.mynavi.jp/news/2013/03/29/023/index.html>)
- (<http://blogos.com/article/59983/>)
- (<http://www.toha-search.com/keizai/abenomics.htm>)
- ユーロ危機 日経新聞 2013 年 10 月 20 日、
- アベノミクス 日経新聞、2013 年 5 月 26 日 10 月 16・17・18・19 日

アベノミクスで見直される
我が国のメガバンクの経営戦略

関西学院大学 学生経営研究会

【目次】

- 第1部 はじめに
- 第2部 本論
 - 第1章 ユーロ危機およびアベノミクスについての解釈
 - 第2章 問題提起
 - 第3章 中小企業に融資する際の戦略における重要点
 - 第4章 展望
- 第3部 おわりに
- 第4部 参考文献

第1部 はじめに

本論に入る前に、研究を始めるにあたって行ったテーマ解釈について説明する。

今回の秋季学会においてテーマは「ユーロ危機脱出とアベノミクスを通じた日本企業の経営戦略」と与えられた。まずテーマの解釈から始めた。「ユーロ危機」はギリシャが国債の発行量を偽って発表していたことを公表したことから始まった。「脱出」のために欧州中央銀行(以下 ECB と表記)により国債が購入されている。「アベノミクス」における目玉の一つは各銀行が所有していた国債を日本銀行(以下では日銀と表記)が買い取ることであった。これらのことから、「国債」というキーワードに注目することにした。そして国債にもっともかかわりの深い「日本企業」はメガバンクであると考えた。各銀行が国債をそれぞれ購入している。最も国債を購入しているのはゆうちょ銀行であるが今回の研究においてはそれに次いで多くの国債を所有している三菱東京 UFJ 銀行・三井住友銀行・みずほ銀行の3行、いわゆる日本のメガバンクに焦点をあてることにした。ユーロ危機とアベノミクスという2つの外部環境の影響をうけ、メガバンクがどのように経営戦略をとっていくべきなのか考察する。

次に、研究における問題意識を説明する。アベノミクスでは「異次元的な金融政策」と掲げて日銀によって各銀行から大量の国債が購入された。日銀が国債を購入することで銀行が資金を得るという政策は「買いオペ」とよばれる。今回行われた買いオペの目的は市場の貨幣流通量を増加させることであった。しかしメガバンクはアベノミクスの買いオペによってうまれた資金を市場へ十分に流通させることができていない。より利益を得られる運用方法がないということから消極的な理由のもと国債を日銀から買いなおしてしまった銀行もある。現状が続けばアベノミクスの目的が達成されない。このことに問題意識をもった。

今回の研究では、日本のメガバンクに焦点をあて市場で流通する貨幣量を増やすためにどのような経営戦略をメガバンクはとっていくべきであるかについて考察する。視点は政府におき、アベノミクスにおいて掲げられている目的が達成されるためにメガバンクにとってもらいたい経営戦略を考察する。

第2部 本論

第1章 ユーロ危機およびアベノミクスについての解釈

I ユーロ危機についての解釈

2010年に、ギリシャが国債の発行量を偽っていたことを発表した。このことを切欠にユーロ危機が始まった。ギリシャの国債の信用は落ち、金利は上昇した。この金利上昇は同じ通貨を使うユーロ加盟国の国債にも広まり、ユーロ危機といわれるよ

うになった。また、このユーロ危機はリーマン・ショックからまだ完全には立ち直れず、いた世界経済全体へと波及し不況を加速させた。

ユーロ経済は低迷し、金利も高い状態が続いていた。そのなか、2012年にECBはユーロ加盟国が緊縮策を実施することを条件に、各国の国債を無制限に買い取することを発表した。各国がこれに同意し緊縮策の実施を政策に織り込み、ECBがユーロ加盟各国の国債を無制限で購入した。ユーロ各国の国債の信用は徐々に回復し、長期国債の金利も低下しつつある。つまり、ユーロ経済は回復しつつあるということだ。

▶ 金利と経済状況の相関

国の長期国債の金利と経済状況には相関関係がある。

ユーロ危機が始まる切欠となった際のギリシャは、国としての信用がなくなった状態であった。あまりにも多額の国債発行量を偽っていたため、国債返済の信用力が低下していた。そのため、新たに国債を発行するためには高い金利をつけることが必要になった。信用のない国の国債は本当に返済されるか分からないリスクの高い国債となる。つまりリスクの高い国債を買うならば、高い金利を支払うことが国に求められる。また、国に対する信用が戻れば金利が上昇したのとは逆に返済に対する信頼があるので金利が低くても国債を発行することができる。

よって、上記より国債の金利が高い国については経済状況がよくない国であることがわかり、金利が低い国については経済状況が良い国であることがわかる。

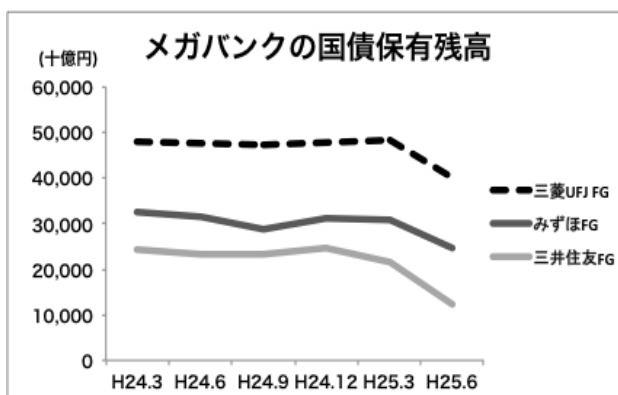
ただし、通貨発行国についてはすべて同じ基準で比較するということができない。特に三大通貨の2通貨の発行国であるアメリカと日本についてはユーロにおける金利の変化と国に対する信用の変化を同じように比較することは難しい。

ギリシャ国債は一時期 30%台まで上昇した。しかし現在では8%あまりまで低下している。これは、ECBによる2012年の発表を受け、徐々に低下していった結果だ。ECBが国債の買い取りの発表により、ギリシャにユーロ通貨が無制限に補給されることが保証された。よって信用が回復することになった。国債を返済されないリスクが小さくなるからである。ギリシャ国債の信用は回復し、少ない金利でも国債が購入されるようになった。

ECBによる救済はギリシャのみではなくユーロ加盟国の各国に適用された。イタリアやスペインなどの低迷国もおなじように救済され、ユーロ経済が全体的に回復している。以上よりECBは各国が借金を返済するための資金を融資することでユーロ全体の景気を回復させたと言える。

II アベノミクスについての解釈

2012年に、安倍晋三首相は「アベノミクス」と呼ばれる政策をおこなった。日銀に各銀行から国債の買取り、つまり買いオペをさせた。この目的は市場に流通する貨幣量を増加させることである。メガバンクから国債を買取り、メガバンクがその資金を各企業などに融資することで市場の貨幣量を増加させようとした。実際にこの買いオペではメガバンク3行から約22兆円の国債を買取った。(右図参照)



【メガバンクの国債保有残高推移グラフ】

III 国債の売却金をどのようにつかうのか

メガバンクは国債売却金を日銀の当座預金におさめたままにしている。アベノミクスで行われた買いオペの主な目的は、市場まで資金がとどいて初めて達成したと言えるものである。つまり、現状では安倍政権と日銀の考える目的、市場の貨幣量の増加が達成されていないということがわかる。

各メガバンクは当座預金のまま国債売却金を保有していた。しかし他に投資先が見つからないということを理由に、いわば消去法で改めて国債を買いなおしている銀行もある。つまり買いオペ以前の状態へ戻りつつあるということである。これは国の政策から考えると最も避けるべきメガバンクによる選択である。

IV ユーロ危機脱出とメガバンクの選択についての相関関係

研究を進めて行く中でユーロ危機脱出と今回のメガバンクの当座預金についての関係を見つけることができた。それは以下のようなものである。ユーロ危機において ECB が、状態のよくないといえるギリシャやイタリアのような過重債務国へ、条件付きの無制限な国債買取りを行ったことから学び、日本のメガバンクも中小企業のようなリスクの高い企業へ資金を注入することが市場の貨幣量増加、経済状況好転へのより良い選択であるということだ。

ECB とメガバンクでは、通貨の安定をはかる中央銀行と市中銀行とすれば全く違う機関であると考えざるを得ない。しかし、わたしたちはこのふたつをそれぞれ「経済の各部門へ資金を注入する機関」として考えた。ユーロという大きな経済においては各国へと ECB が国債購入という形で資金を注入している。日本経済においてその機能はメガバンクが行っている。そうすると、今回取り上げるメガバンクは中小企業に対して融資を行うべきであるとわかる。この考えのもと、ユーロ経済が危機を脱出した方法に日本

経済は学ぶべきであると考えた。

ユーロ危機脱出において、ECB は条件付きで国債の無条件買取りを発表した。これは、ドイツなどのユーロ圏内において当時比較的安定していた国に対して国債を買い取ることで ECB から国政運営のための資金が注入されるということである。それだけでなくギリシャなどが代表としてあげられるユーロ圏内において当時大変不安定であった国に対しても国債を買い取ることで ECB から国政運営のための資金が注入されるということである。これにより、ユーロ危機は徐々に回復していった。

これを日本経済について考えると以下のようになる。日本のメガバンクは資本規模が大きく業績が比較的安定しており融資のリスクが小さい大企業に融資を行っている。つまりここはユーロ危機のドイツなどが代表に挙げられる比較的安定していた国に当てはめることができる。では、ギリシャなどが代表に挙げられる不安定な国に当てはまるのはどのような機関であろうか。そこに当てはまるのは中小企業であると考え。つまり、ユーロ危機脱出に学び日本が不況を脱出するためには中小企業に積極的に融資を行っていくべきである。

第2章 問題提起

「国債の売却金をメガバンクはどのように使うべきか」という問題提起に対し、私たちは上記第1章IVにおいて述べたように「中小企業に融資すべき」と結論付けた。理由は以下2点挙げられる。

- ①アベノミクスのなかで中小企業に対する具体的な策が出ているから。
- ②アベノミクス・ユーロ危機脱出の結果、円安になり輸出が増えることが予想されるから。

以下、2点を詳しく説明していく。

I アベノミクスのなかで中小企業に対する具体的な策が出ているから

1つ目の理由が挙げられる根拠はアベノミクスのなかで中小企業に対する具体的な策が出ているという点にある。アベノミクスはデフレ経済から脱却するために2%のインフレ・ターゲット¹を設定した金融政策である。アベノミクスの政策は「3本の矢」と呼ばれる3つの構成要素がある。「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」、「民間投資を喚起する成長戦略」の3つである。さらにこの構成要素を具体的なテーマに細かく分けている。構成要素の3つ目である「民間投資を喚起する成長戦略」は7つのテーマに分けられている。7つのテーマのなかで「産業の新陳代謝の促進」と「人材力強化と雇用制度改革」の2つについては日本政府が中小企業に向けたテーマであると考えた。

¹ 物価上昇率に対して政府や日銀が一定の目標を定め、その目標に収まるように金融政策を行うこと。

「産業の新陳代謝の促進」の中身として政府は中小企業による新たな事業創出を掲げている。現在では金融における規制が行われており中小企業が海外展開する際の足かせとなっている。これに対し新たに法律を作ることで制度面から中小企業の海外展開を補助しようという動きである。

もう1つの「人材力強化と雇用制度改革」では人材の流動性を上げることについて触れている。大企業に勤めている人の中には中小企業に移り働くほうがより創造的に働くことのできる人もいる。そのようなひとが中小企業へ移ることが今よりもやりやすくなると中小企業ならではの独自の技術力を高めていくことや新たな技術開発を目指していくことができるようになる。

- II アベノミクス・ユーロ危機脱出の結果、円安になり輸出が増えることが予想されるから
2つ目の理由の根拠はアベノミクスとユーロ危機脱出の結果、円安になり輸出が増えることが予想されるという点にある。

▶ 円安になるメカニズム

日銀が買いオペを行うと、市場の貨幣量が一気に増大する。これは政策において日本銀行が国債を買い取る際には新たな日本銀行券を印刷して支払うからである。市場の貨幣量が増えることによって円の価値は相対的に下がり、円安に向かう。アベノミクスにおける買いオペの結果、対ドル・対ユーロで見ても円安が進んでいるのが実態経済である。つまり市場の貨幣量が増大することによって円安になる。以上が買いオペによって円安になるメカニズムである。

2008年のリーマン・ショックが起こったあとにおいては極端な円高が発生していた。リーマン・ショックによりドルの信用が低下していたうえ、ユーロ危機によってユーロの信用が下がった。金融市場では多くの投資家や銀行がユーロ危機後にユーロを円に換えた。こうして極端な円高が発生した。しかし、ECBの救済策などによりユーロ危機を脱出する兆しが見えた。2012年ごろから徐々に再び円をユーロに戻す動きが出てきた。円が売られるようになると円の価値が下がるため円安になる。これがユーロ危機脱出によって円安になるメカニズムである。

今回は以上二つの要因によって円安が進んだ。

日本は輸出によって利益を出す企業が製造業を中心に多い。そのため、円安になり輸出において有利になることは業績改善の大きな要素となる。輸出が増えることを見越して設備投資などを始める企業も出てきた。

ここで私たちは大企業と中小企業の違いを考える。大企業と中小企業では同じ経済状況であってもそれらの影響は異なる。そこで、現状ではメガバンクが中小企業に融資すべきであると考えた。大企業は中小企業に比べて自社内に蓄えている利益が多い。だ

から、メガバンクからの融資をあまり必要としていないのが現状である。よって、この点においては消極的ではあるが中小企業に融資することが必要であると考ええる。

リーマン・ショックやユーロ危機が起こることからもわかるように、世界経済は不安定である。巨額の利益を得られる企業の場合、世界経済が不安定なことを考慮して利益を自社内に蓄えることができる。そのため銀行からの融資がなくても、剰余金によって設備投資をおこなえる大企業が多く存在する。

一方、中小企業の場合では大企業に比べて自社内に蓄えておける剰余金の額が小さい。大企業と同じ規模の設備投資をおこなおうとした場合、剰余金だけでおこなうのは困難である。足りない分の資金は銀行などから融資として調達される。しかしここにも制約がある。地方銀行などが中小企業に対して融資をする場合には地方銀行の規模による制限や法的な制限が加わる。よってそこにメガバンクが中小企業に融資すべきだと考えた。

第3章 中小企業に融資する際の戦略における重要点

第2章ではメガバンクが中小企業に融資すべき理由を述べてきたが、現実ではそのようなことが大々的には行われていない。担保にするべきものが存在しないなどの理由から中小企業に融資するリスクは大きい。また、バブル後の経済においてバブル時に融資した債権のうちの多くが不良債権化し銀行の財政を圧迫した。その経験もあり、なかなかメガバンクが中小企業への融資に踏み切れないケースが多い。この状況を考慮したのちに具体的にメガバンクはどのように経営戦略をとって中小企業に融資していくべきか以下において考察する。

I 金融商品で利益を得ながら中小企業へ融資をおこなう点

メガバンクには金融商品で利益を得ながら中小企業に積極的に融資することが求められる。現時点でメガバンクの利益の中心になっているのは株式などの金融商品による利益である。中小企業への融資を利益の中心にするには、第2章IIで述べたようにリスクが高い。そこで、金融商品で利益を得ることをより積極的に行いつつ中小企業へ融資することを提案する。このようにリスクへの備えを用意したうえで、中小企業に融資していくべきであると考ええる。以上のような提案を持ち出すのはメガバンクがアベノミクスの成功のカギを握っているからである。これについては後述する。

II 不良債権化のリスクを下げるためにメガバンクがコンサルティングを行う点

中小企業向けのコンサルティングを積極的に行なうことが必要になる。メガバンクから積極的にコンサルティングを行うことで中小企業に融資するリスクを減らしていくということである。ここでいう中小企業のリスクとは、中小企業が経営に失敗

して融資した資金が不良債権化してしまうことをいう。この提案にはいくつかのメリットがある。コンサルティングの手数料という形でメガバンクは中小企業から利益を得ることができること、コンサルティングを行なっている中で融資の機会を伺うこともできることなどが挙げられる。

中小企業に融資を行なうべきだと考える理由はほかにもある。現状では市場に貨幣は流れていないが、それが政策上必要とされているからである。日本銀行はメガバンク等銀行を通じで市場に対して干渉する。今回の買いオペについてもメガバンクや各銀行から国債を買い取ることを通じて市中に資金を注入した。しかし、上で述べたとおり大企業はこれまでに備えておいた資金で投資を行おうとするところが多い。よって銀行からの資金をあまり求めていない。よって融資を必要としている中小企業に融資することが必要となってくるのである。これはメガバンクにとってみれば今までよりも大きなリスクになるから短期的に見ればメガバンクにとってあまりよくない戦略に見える。しかし日本経済全体にとっては、日銀から国債と引き換えに大量の資金を得たメガバンクが中小企業に融資を積極的に行なうことで、将来的に中小企業が成長する。中小企業が成長することによって日本経済が底上げされると考える。中小企業が成長するとメガバンクによる融資が不良債権となることがないだけでなく日本経済全体の浮上によってそれまでは内部の余剰金で投資を行う大企業もメガバンクからの融資によって投資を行うようになるだろう。これはメガバンクにとって更なる利益となる。

第4章 展望

今回の研究でメガバンクの経営戦略について考察する契機となったアベノミクスとユーロ危機の展望は以下のとおりである。

I アベノミクス

日本国内の景気低迷から何年も抜け出せないなか、経済に変化をあたえようと安倍晋三首相によってアベノミクスが提示された。そして、アベノミクスの経済政策に対する期待感により円安が進み、日本の株価は上昇した。現段階ではアベノミクスに対して市場は好感をみせている。しかし2014年4月より、消費税が5%から8%に増税されることが2013年10月に決定された。消費税8%が施行されれば、物価上昇により消費が低迷することが予測される。また現在のアベノミクスの好感は、増税前の「駆け込み需要」のおかげで上向いている部分があるとも言われている。企業は市場の変化を柔軟にとらえ意思決定していく必要がある。

II ユーロ危機

一方、ユーロ危機は2010年に発生し通貨や貿易を通して世界各国の経済危機を招いた。2013年においては、ユーロ加盟国の長期国債金利を見ると回復しつつある段階であるということが伺える。しかし特にユーロ加盟国で財政赤字を多く抱えていた。たとえばギリシャやポルトガルといった国々はまだ発生前の水準まで回復するためには、さらに数年かかることが予測される。このように、ギリシャを発端として始まったユーロ危機の一連の流れから学べることは、「ユーロ」のような1つの通貨が危機に瀕すると多大な影響を世界経済に及ぼすということである。日本で使用されている「円」も世界三大通貨の1つであるため、危機に瀕すると世界に影響を与えることは容易に考えられる。日本の「円」が危機に瀕する事は回避したいものである。

第3部 おわりに

私たちは、国債の売却金で得たお金をメガバンクはどう使うかという問題提起に対し、中小企業に融資するべきであると結論付けた。日本のメガバンクは、金融資産による利益が中心である。日本の経済や将来に良い影響をもたらすためには、資産運用で利益を得ながら、中小企業に融資すべきである。

「はじめに」で述べたように、本研究ではアベノミクスの目的を達成するために政府から考えてメガバンクがとるべき経営戦略を考察した。アベノミクスの買いオペによって生まれた資金をメガバンクは市場に流通させることができていないという問題意識を感じた。アベノミクスからは中小企業を支援しようとしていることが読み取れた。しかし、中小企業への融資はリスクが高いため積極的には行われていないという現状である。そこでユーロ危機からヒントを得てリスクの比較的高い中小企業へも融資するべきだと考えた。その際に、①利益の中心を金融商品におきその利益から中小企業に融資を行うこと②中小企業にコンサルティングをおこなうことにより中小企業への融資の不良債権化を防ぐこと、以上の2点によりリスクを回避し積極的に融資していくべきだと考えた。さらに、すぐ先に増税が迫っている。これにより日本経済が大きく変化することが予測される。さらに円が危機に瀕することは回避してもらいたい。市場の変化に柔軟に対応し、日本経済を改善していくことが求められる。

第4部 参考文献

- ① 齋藤裕『金融業界大研究』産学社. 2012年
- ② 日経新聞『欧州中銀、南欧国債買い支えへ無制限で』2012年9月7日朝刊
- ③ 日経新聞『(ニュースで振り返る 2010年)ギリシャ財政危機が波及 ユーロ混乱、不信収まらず』2012年12月30日朝刊
- ④ 週刊ダイヤモンド『日本国際のタブー 誰も言えない新たなリスク』ダイヤモンド社. 2013年10月19日14号
- ⑤ 首相官邸 HP (<http://www.kantei.go.jp>) 最終アクセス 2014年1月17日
- ⑥ みずほフィナンシャルグループ
HP (<http://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/report/index.html>) 最終アクセス 2014年1月17日
- ⑦ 三菱東京 UFJ フィナンシャルグループ HP (<http://www.mufg.jp/ir/securityreport/>) 最終アクセス 2014年1月17日
- ⑧ 三井住友フィナンシャルグループ
HP (<http://www.smfg.co.jp/investor/financial/statement.html>) 最終アクセス 2014年1月17日
- ⑨ 週刊ダイヤモンド HP 『3メガバンク好決算でも喜べない「本業」じり品の厳しい前途』 (<http://dw.diamond.ne.jp/articles/print/5466>) 最終アクセス 2014年1月17日
- ⑩ JETRO 調査レポート『欧州債務危機をめぐる動き』 (www.jetro.go.jp/world/europe/reports/07001481)

ユーロ危機とアベノミクスを通じた日本企業の経営戦略 トヨタ自動車のグローバルマーケティング

神戸大学 経営学研究会

1. はじめに

ここ数年のうちに2つの金融危機が世界で起きた。2008年のリーマンショックと2012年のユーロ危機である。これにより世界経済は停滞し、日本企業もデフレと超円高という形で打撃を受けた。それでも、日本企業は様々な対応を行うことでこの状況を切り抜けてきた。そして、第二次安倍政権が行う経済政策「アベノミクス」によって、円高の是正や日経平均株価の上昇という形で状況は好転しつつある。安倍内閣が指揮するこの経済政策と、製造業をはじめとする日系企業の業績とは、密接に関連しているということだ。

この政策の根幹を成すのが「三本の矢」と呼ばれる経済政策、すなわち、「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」である。例えば、金融政策でいえば、デフレ脱却を目指すべくインフレターゲットの導入を決定し、そのために、これまで独立性が重視されてきた日銀に対して、日銀法の改正も視野に入れた上で2%の物価目標を掲げるよう働きかけるなど、法的な側面からもドラスティックな改革が行われている。この数値目標が達成されるまでは無制限の量的緩和策をとることを決定するなど、アベノミクス政策の持続的効用は、十分に期待できるものとなっている。

金融危機の経験やアベノミクスなどの現在の市場環境の変化を考察することは、今後の日本企業の経営戦略を考える上で非常に有益である。そこで、本研究においては、ユーロ危機においてマイナスの影響を受けた日本企業がどのようにして切り抜けたかを考察し、そしてその経験を活かして今後アベノミクスなどの環境の変化に対応しながらどのようにしていくべきかを示したい。

2. 研究の意義

以下、ユーロ危機においてマイナスの影響を受けた日本企業とアベノミクスによる影響を確認したうえで、本研究の意義について述べる。

2-1. ユーロ危機が日本企業に与えた影響

ユーロ危機は2010年に表面化したギリシャの財政危機に端を発する欧州の金融危機である。これによって欧州ではデフレによる市場縮小とユーロ安が生じ、日本では円高が進んだ。その中でもとりわけ日本企業に影響を与えたのが円高である。円高は輸入には有利に働くが、輸出には不利に働くので、円高の影響は業種によってさまざ

までである。2010年下期ニッセイ業況アンケート調査によると、実際、ガスや石油を必要とするインフラや輸入品を数多く扱う食品関連企業では円高はプラス影響と答える企業が多く、マイナス影響と答える企業は2割程度にとどまった。一方、輸出がメインの工業などはマイナスの影響が大きく、6、7割の企業がマイナスの影響を受けたと答えている。その中でも、輸送用機械に至ってはプラスの影響がほとんどない。輸入産業は好調、輸出産業は不調というシンプルな構図を、理解することができよう。

このように見ると、ユーロ危機は日本企業の中の輸出関連企業、とりわけ輸送用機器を扱う企業に、大きくマイナスの影響を与えたといえる。

2-2. アベノミクスの影響と今後

アベノミクスでは経済回復とデフレ脱却が目指され、そのための各種政策が行われている。これによる影響としては円安の進行と株価の値上がりである。円安は日本の輸出関連企業には有利に働くので、それらの企業は円安の利益を享受している。中には過去最高益を更新している企業もある。

しかし、この状況が今後も続くかは不透明だ。今後消費税の増税や相続税の実質増税などが控えており、消費や所得の減少、不動産の需給悪化といったリスクが存在する。また、アベノミクス相場は経済政策への期待感に依拠するところが大きかったため、市場の動き次第では今後も大きな為替変動が起こることも考えられる。

今後のアベノミクス、成長戦略の展望を考えるうえで重要な鍵となるのが、TPPである。なぜなら、円安誘導に続いて貿易品目の関税撤廃が加われば、輸出産業にとって追い風となることが明らかだからだ。2013年2月に、安倍首相はホワイトハウスでオバマ米大統領と会談し、「聖域なき関税撤廃が前提でないことが明確になった」として事実上のTPP参加を表明した。これは、自動車産業を守りたいアメリカと米農家を守りたい日本の思惑が一致した格好だともいえる。日米の共同声明では「全ての物品が交渉の対象とされる」との原則が改めて確認されたが、TPPが日本経済回復の起爆剤となるかどうかは今後の交渉にかかっていると見てよい。自動車産業も、もちろんその例外ではない。

2-3. トヨタ自動車のグローバルマーケティング研究の意義

ユーロ危機においてマイナスの影響を受けた日本企業がどのようにして切り抜け、そして今後その経験を活かしてアベノミクスなどの環境の変化に対応しながらどのようにしていくべきかを考察する上で、本研究ではトヨタ自動車（以下トヨタ）のグローバルマーケティングを取り上げる。その理由は次の二点である。

一点目が、トヨタがユーロ危機において大きな影響を受けた企業であり、かつそこから回復をした企業であることである。グローバルマーケティング以外にもユーロ危機を脱した要因はあるだろうが、それが果たした役割は大きい。

二点目が、近年の環境の変化を考慮に入れると、グローバルマーケティングの有用性は今

後も高く、トヨタがそのモデルケースとなりうると考えられることである。グローバルマーケティングとは、世界全体での利益最大化を考え、それに基づいて各国の意思決定を行うものである。グローバルマーケティングは世界を一つの市場と捉えるので、部品の生産体制統合や情報の集約を通じて規模の経済が働く。また、生産や販売を分散させることで為替リスクの低減にもつながる。国内では少子高齢化の進行とともに市場は縮小の一途を辿っており、それに伴って海外市場を開拓する必要性が高まっている。加えて、海外の新興企業が台頭してきており、国内外で従来以上に価格競争が激しくなっている。このような流れの中、グローバル市場で打ち勝っていくためにはグローバルマーケティングが必要であるといえる。

各国最適化ではなく、全世界最適化。これが、グローバルマーケティングを適切に理解するうえで必要な考え方である。

3. トヨタ自動車のグローバルマーケティング

ユーロ危機、アベノミクスが日本企業にもたらすのは為替変動の影響である。そしてその為替変動によって、トヨタをはじめとした輸送用機器メーカーは企業の収益に大きな影響を受ける。これに対応するためには生産費用の削減と為替変動対策が必要である。これから、グローバルマーケティングによってその2つを達成しているトヨタを取り上げる。

先に述べたように、グローバルマーケティングは世界全体での利益最大化という観点から各国の意思決定をおこなうマーケティングである。グローバルマーケティングの狙いはブランディングやグローバルスタンダードの創生など多岐にわたるが、今回はその中でも規模の経済の追求と為替変動リスクの回避に焦点を当ててトヨタのグローバルマーケティングについて考察する

3-1. 規模の経済の追求

規模の経済とは生産規模が増大するにしたがって1単位あたりの平均費用が低下する現象のことを言う。規模の経済を追求していく上でトヨタは二つの重要な戦略を実践している。

一つ目は「統合化」と「適合化」のバランスである。トヨタは現在、海外にも52の製造事業体と167のディストリビューターを有している。さらに、アメリカ、ベルギー、シンガポール、タイ、中国の5ヶ国に統括管理会社を設置し、世界の各地域の事業を統括させる役割を与えている。そしてこれらが「統合化」と「適合化」のバランスをとった事業を展開しているのだ。まず「統合化」とは製品、販売手法の統合を指す。各地域の統括管理会社が製造事業体とディストリビューターの製造、販売プロセスを地域別に統合しており、これによって生産費用の面で他社よりも優位に立つことができる。しかし、この「統合化」ばかりではトヨタの世界的企業としての成功は望めない。なぜなら、統合化ばかりを推し進めてしま

うとローカルなニーズを捉えられなくなるからだ。ローカルなニーズとは、例えばドイツにおいて、アウトバーンを走行するための最高時速がとても速い車が求められていること、アメリカにおいて、長距離運転にも耐えうる自動車の丈夫な車が求められていることなどだ。東南アジアならば、舗装されていない悪路を走破できるようなタフなサスペンションが搭載された車が求められているかもしれない。このように、現地毎のニーズは統合化が進みすぎると見落とされてしまう。そこでポイントとなるのが「適合化」である。「適合化」とは国、地域別に製品、販売手法を分化させることである。これによって各地域のニーズに合わせた製品開発を行うことが可能になる。このように各地域の管理統括会社は統合化と適合化のバランスを図りながらマーケティング活動を推進している。

二つ目は、グローバル・ナレッジ・センター(以下 **GKC**)とよばれるトヨタ独自の組織を設置していることである。この組織の目的は世界中の最先端の需要と販売リスクを把握し、正しい経営判断を目指すことである。**GKC**ではディストリビューター・ロケーター・システムとよばれる情報システムが徹底されている。**GKC**は全世界のディストリビューターから情報を集め、データベースを構成している。収集される情報はディストリビューターの社名、住所、売上規模、競合情報など、様々だ。そして、この情報を総合し、標準化して、また世界中のディストリビューターに発信する。こうして世界中のディストリビューターはその標準化された情報にそって、あるいはそれを加工して活用することで販売効率の向上を達成することができる。例えば A 国のディストリビューターが新車の販売計画を立てた場合、もし A 国で過去に似たようなモデルを販売した経験がなければ、その新車販売計画が軌道に乗るかどうかは不明であり販売リスクが大きい。だがこの **GKC** が存在することで、A 国のディストリビューターは過去に A 社の新車モデルと同様のモデルの販売経験がある B 国のディストリビューターの情報を入手し、起こりうる販売リスクをあらかじめ把握することができる。すると、そのリスクへの対策も明らかになり、販売リスクを低減することが可能になる。このように、世界の最先端の需要を捉え、その需要に適合した事業を展開するリスクを低減する役割を **GKC** は担っている。

このように、**GKC**が行うのは組織に集められた情報を利用した需要と販売リスクの標準化であり、この点では**GKC**は「統合化」と関連しているといえる。これによってトヨタはムダのない効率的な事業展開を行うことを可能にしている。**GKC**に加えて、2002年、トヨタは、独自の情報共有システムをより強固なものにするため、社内人材養成組織のトヨタインスティテュートを設立した。2003年以降は北米(アメリカ)に加え、欧州(ベルギー)、アジア(タイ、中国)、アフリカ(南アフリカ)、オセアニア(オーストラリア)の海外事業体がトヨタインスティテュートにならって人材育成の専門組織を設立するなど、情報共有のための組織づくりは、実際に達成されている。

以上、統合化と適合化のバランスをとることと、情報共有のための組織をつくるという二つの戦略によってトヨタは規模の経済を追求している。

3-2. 為替変動リスクの回避

為替変動が企業の収益に与える影響は大きく、リーマンショック以降、円高の加速により多くの日本企業は苦戦を強いられてきた。もちろんトヨタも例外ではない。その中でトヨタは生産の現地化によって為替変動リスクの低減を行ってきた。2008年以前はリーマンショックによる円高、先進国市場の縮小と欧米への過剰な設備投資のため利益率が低下し、トヨタの業績は伸び悩んでいた。それを受けて2008年以降は欧米への設備投資を縮小し、中国など新興国への投資を積極的に行うようになった。つまり、先進国投資をすることによってドル依存からの脱却を図ったのだ。このようにしてトヨタは円高に強い現地生産体制を整えることによって世界的不況を耐えてきた。そして、生産拠点の現地化は実際に達成されており、現在では26カ国/地域51拠点を数えるまでになっている。また、デザイン拠点、R&D（研究開発）拠点も海外に9カ所展開しており、「開発・設計から生産、販売・サービスまで、一貫したグローバル化・現地化を実現しているグローバル企業だといえる。

4. ユーロ危機からアベノミクスまでのトヨタ自動車の動向

2008年のリーマンショックと、それに伴う2011年の欧州金融危機（ユーロ危機）によって日本は超円高に見舞われた。しかし、これは初めての経験ではなく、プラザ合意、アジア通貨危機といった際にも円高危機が起きている。ここ数十年間だけでも、日本企業はさまざまな苦境を乗り越えてきたといえる。そして、2013年現在のアベノミクス経済。今後も大きな変化が起こることは十分に予測できよう。これまでの経験を今後に生かすために、このセクションでは、欧州を中心とする近年の経済状況の変化に対して、日本のトップ企業・トヨタが、どのように対応したのかを時系列順に整理し考察する。

4-1. ユーロ危機下におけるトヨタ

ユーロ危機は、日本の製造業にとっては、超円高苦境である。当時のトヨタの命題は、為替変動リスクを低減し、赤字を最小化することだった。

まず、為替変動の影響を受けたトヨタが、どれほどの損害を被ったかを考察しよう。ギリシャ危機を皮切りとする一連の欧州債務危機は為替市場を揺さぶり、投資家たちはこぞってユーロを捨て、避難先として円を選んだ。この変化が、日本の輸出関連企業に大きな打撃を与えるというわけだ。下表（出典：DIAMOND online）を参考にして、ごく単純に考えれば、ユーロが年間の平均で10円の円高・ユーロ安になると、前提レートが125円だから、その差15円に50億円をかけて、約750億円の減益要因となる。これは予想営業利益に対して、約3割を占める金額である。

次に、為替変動リスクを低減し、赤字を小さくする施策について考えよう。下表から、トヨタの欧州売上比率は下位三社の半分程度だとわかる。一方で、1円当たりの営業利益への影響度を年間ベースで示した値は、他社よりも3倍以上高くなっており、欧州危機が発生

した時点でのトヨタは、為替変動に対する十分なリスクヘッジが行えていなかったことが分かる。このような状況に直面したトヨタがとった施策は、生産体制や生産構造の見直し、すなわち生産の現地化である。

主要企業の欧米売り上げ比率と業績予想の前提為替レート

	売上 (億円)	北米 売上比 率 (%)	欧州 売上比 率 (%)	予想 営業利 益 (億円)	業績予想の 前提となる 為替レート (円)		1円当たりの 営業利益への 影響度、 年間ベース (億円)	
					ドル	ユーロ	ドル	ユーロ
トヨタ自動車	189,510	30.2	10.7	2,800	90	125	300	50
ホンダ	85,792	43.6	8.9	4,000	90	120	160	15
日産自動車	75,173	34.5	14.8	3,500	90	120	150	ほぼ影響なし
スズキ	24,691	5.3	18.3	800	90	115	7	7
マツダ	21,639	26.5	22.1	300	90	125	30	12
三菱自動車	14,456	12.1	18.6	450	90	120	15	11

(注) 売上、売上比率は2010年3月期、キヤノンのみ2009年12月期実績。営業利益予想および為替は2011年3月期、キヤノンのみ2010年12月期。リコーは税引前利益へ影響。

例えば、ユーロ圏で販売するものは、ユーロ圏で資材の調達・生産・販売を一貫して行えば、基本的にはユーロ変動の影響は受けない。利益を円に換算する際に、円高になった分だけ利益が目減りすることは避けられないとはいえ、日本からの輸出に比べれば、為替変動が利益に与える影響は小さくなる。この施策を早い段階から実現していたのが、日産自動車である。先ほどの表の1円当たりの営業利益への影響度からも、日産がユーロ変動による損失の影響をほとんど受けていないことがわかるだろう。トヨタは少し出遅れたが、このような施策でもって、ユーロ変動の影響を最小限にとどめ、赤字を最小化した。例えば東南アジアでは、現地生産による新興国向けのSUVを販売し、タイやインドネシアなどの市場で最大のシェアを占めている。アメリカでは、主力セダンの「カムリ」を現地生産し、米国自動車販売のトップブランドとなっている。このような海外生産比率の上昇は今や業界全体でみられる現象で、二輪車・軽自動車で実績のあるスズキは、ハンガリーで生産してユーロ圏に輸出するビジネスモデルを確立し、ユーロ安の影響を抑えている。

ここで一つ、トヨタの現地生産シフト・為替リスク低減の具体的な事例を検討しよう。2012年10月3日の日本経済新聞によれば、“トヨタ自動車は主力セダン「カローラ」の輸出車をすべて現地生産に切り替える検討を始めた。歴史的な円高水準が続くなか、為替相場に左右されない生産体制を構築する。ホンダも米国向け小型車「フィット」の生産を2014年に日本からメキシコに全面移管。ハイブリッド車(HV)の増産などで国内生産を維持する一方、世界で競合する主力車は現地生産を徹底する。”とある。カローラはトヨタの海外販売を支える主力車種であるし、ホンダのフィットもまた、世界市場で競争力のあるプロダ

クトである。現地生産の対象としてピックアップされている車種は、プレミアムカーというよりは、むしろコンパクトカー、ハイブリッドカーが多いという印象だ。それは国際市場での高い競争性と、大量の生産台数を考慮した結果であると考えられる。

4-2 アベノミクス下でのトヨタ

輸出の際に円安の利益を享受できること。これが、アベノミクスが製造業経済に与える恩恵の一つである。2013年5月、ロイター通信は、トヨタの2014年3月期の業績が、リーマン危機前の水準近くまで回復する見通しがあると報道した。アベノミクス下での円安によって輸出採算が改善したことと、北米を中心に自動車の販売が好調だったことが要因として挙げられる。そして、連結販売台数は過去最高が見込まれている。欧州金融危機によって2009年に1043万台まで落ち込んだ米国の自動車市場は、年1500万台を超える規模まで回復。これも、一時1ドル=75円まで円高が進んだ為替が100円近くまで円安に傾いてきたことが要因だ。リコール、東日本大震災、タイ洪水による減産などといった問題も見当たらず、アベノミクス下で好調な円安攻勢を仕掛けているといえる。

とりわけ国内においては、トヨタの販売実績の伸長を、消費税増税前の駆け込み需要だとみる声もあるが、アベノミクスがトヨタの業績回復に与えた影響は大きい。

5. 結論

ユーロ危機下におけるトヨタのグローバルマーケティングは、各地域の統括管理会社による製造事業体とディストリビューターの製造、販売プロセスの統合化と各地域のニーズに合わせた適合化のバランスをとるとともに、「GKC」による情報共有を通して最先端の需要やリスクを経営組織にフィードバックすることで規模の経済の追求を行ってきた。また、生産の現地化による円高対策をおこなうことで、為替変動によるリスクの回避を行ってきた。これによって、トヨタは超円高時にも利益を上げられる体制をつくり、またグローバル市場での力もつけた。

ここまでトヨタ自動車のグローバルマーケティングを考察してきたが、他の企業の参考となる二点を整理しておく。

一点目は、トヨタが販売において統合化と適合化のバランスをとり、さらには適合化により得られた情報を収集して、経営組織にフィードバックしている点である。これは事業規模がトヨタほどでない企業や、業種が違う企業も様々な形で実践できると考える。また、国内市場の縮小に伴って海外市場を視野に入れていく企業には、事業展開をしていくにあたっての好例となるだろう。

二点目は、トヨタが生産の現地化を通じて円安時はもちろんのこと、円高時にも利益を上げられる体制作りを進めてきた点である。これは今後も起こりうる為替変動に振り回されることなく、持続的に利益を上げていくことが求められる多くの日本企業においても重要

である。

参考文献・URL

- ・『日本企業のグローバルマーケティング』 大石芳裕、グローバルマーケティング研究会、
2009、白桃書房
- ・トヨタ自動車株式会社公式サイト
www.toyota.co.jp
2014/02/07 閲覧
- ・DIAMOND online
【第 191 回】 1 円の円高・ユーロ安が利益に与える影響総まくり 2010 年 6 月 7 日
<http://diamond.jp/articles/-/8347>
2014/02/07 閲覧
- ・ロイター
トヨタ 14 年 3 月期は円安続けば最高益も視野、北米中心に販売伸長 2013 年 5 月 8 日
<http://jp.reuters.com/article/topNews/idJPTYE94703B20130508>
2014/02/07 閲覧

アベノミクスを受けた国内生命保険会社のポートフォリオ戦略

松山大学 経営学研究部

はじめに

現在、日本では、2012年の安倍政権が発足時より、アベノミクスと呼ばれている一連の経済政策が推し進められている。このアベノミクスでは、大胆な金融政策・機動的な財政政策・民間投資を喚起する成長戦略などにより、長年続いてきたデフレ脱却を目指している。このアベノミクスにより、パナソニックやソニーなど、苦境に沈んでいた日本の製造業の業績回復などが注目された。一方、欧州地域ではリーマン・ショックにより、ギリシャを始めとする多くの国の財政赤字が露呈した。そして、いわゆるユーロ危機と呼ばれることになった。そして、その影響は世界に波及していった。私達はこの一連の経済動向の変化を、「世界的な低金利」として捉え、研究を進めていくことにする。

アベノミクスでは、製造業の回復が注目された。しかし、私達は現在の日本の産業構造の割合を考慮し、現在注目されている第二次産業ではなく、サービス業や金融業などの第三次産業、中でも大胆な金融政策によって大きな変化がもたらされた金融市場、特に国債に着目して研究を行っていく。

今回私達は、まず第一章では、アベノミクスについて、私達の見解をまとめた。次に第二章では、日本国債の主要な保有主体である国内の生命保険会社に目を付け研究した。第三章では、国内の生命保険会社が国債を保有するメリット・デメリットを考察する。そして更にアベノミクスにより受けた影響について研究する。特に名目金利に物価上昇率を加味した実質金利の変遷や、生命保険会社の逆ざや現象について目を付けていくことにする。第四章では、第三章をふまえ、アベノミクスにより生じた国内生命保険会社の資産構成の課題について考察する。主に、無リスク資産からリスク資産への資産組み換えについて述べていく。第五章では、アベノミクスを受けた生命保険会社が行うべきポートフォリオ戦略について考察していく。ここで私達は、利回りの高い外国債券や、現在業績の良い日本企業、また余剰資金を利用した事業の海外展開について考察していく。そして第六章で、今回の論文のまとめを行うことにする。

第一章 アベノミクスについて

1. アベノミクスとは？

アベノミクスとは、平成24年12月26日に発足した第2次安倍内閣が、相互に補強し合う関係にある「三本の矢」を一体として推進し、長期にわたるデフレと景気低迷からの脱却を現下の最優先課題としている政策のことである。アベノミクスでは、これまでの「停滞の20年」を踏まえ、デフレからの早期脱却と「再生の10年」に向けた処方箋を提示した。

2. アベノミクスに対する私達の見解

私達は、今回の研究を行う上で、アベノミクスの3本の矢のうち、大胆な金融政策に重きを置き、さらに機動的な財政政策にも目をつけ、研究を行った。

(1) 政策の内容について

まず、大胆な金融緩和政策について。これは、2%の物価安定の目標を導入し、これをできるだけ早期に実現することを目指すとしてされており、従来の金融政策の枠組みを大きく見直した画期的なものとなっている。具体的な内容としては、現在138兆円あるマネタリーベースを2年後に2倍の270兆円に膨らませることや、毎月の国債の買い入れ額を7兆円強として月間発行額の7割程度にし、残存期間の長いものも買い入れて保有額・平均残存期間を2年で2倍とすること。また緩和の経路を多様化するために、リスク資産の買い入れを行うことなどがある。

次に機動的な財政政策についてこれは、公共投資により、インフラ整備や防災対策などを行い公共事業で景気を良くするのが狙いだ。政府はこれにより、建設業界の需要を高め、これに関連する会社を儲からせることで、雇用や給料の増加により消費が増えると考え、景気を活性化させようとしている。特に中心となるのは、復興・防災やインフラの更新設備などだ。これらは、将来的に日本に活力増加に不可欠なものだと考えられるからだ。また、財政出動は、第一の矢である「金融緩和」によって生み出された資金を、実際に市場で活用・流通させていくための強力なポンプ役でもある。政府は、今までの不景気により活用の意欲をそがれてしまった民間投資の「呼び水」になれるよう政府主導による事業を率先して行う公共投資を行っている。

第二章 日本国債の保有主体である生命保険会社について

1. 生命保険会社が国債に資金を投資する理由

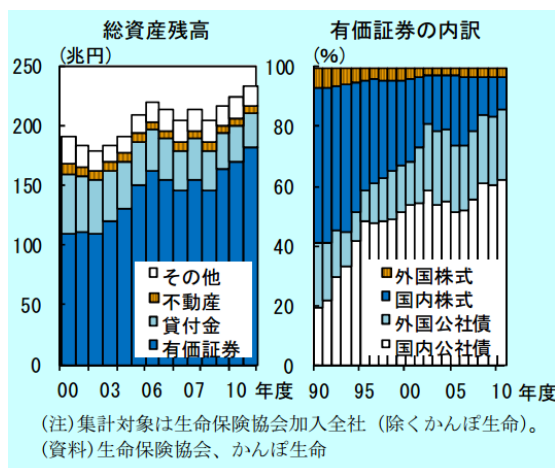
生命保険会社は一般的に長期保有を目的とした債券投資が多く、長期国債の安定的な保有主体となっている。とりわけ、最近では生保の超長期国債保有が大きく増加しており、同市場における生保の存在感が高まっている。その理由として、生保では将来の保険金支払いに備えて積み立てている責任準備金が負債の大部分を占めているという現状があり、この額は2011年度時点で250兆円に達している。保険商品の多くは、保険料の振込から保険金の支払いまでの期間が長いことから、負債デュレーションは長期となる。そのため、生命保険会社は、貸借対照表運営の観点から、この負債デュレーションの長さに見合った資産運用が求められる。生保では、この負債デュレーションの長さが多額の国債保有の理由の一つとなっている。

2. 生命保険会社の資産運用の現状

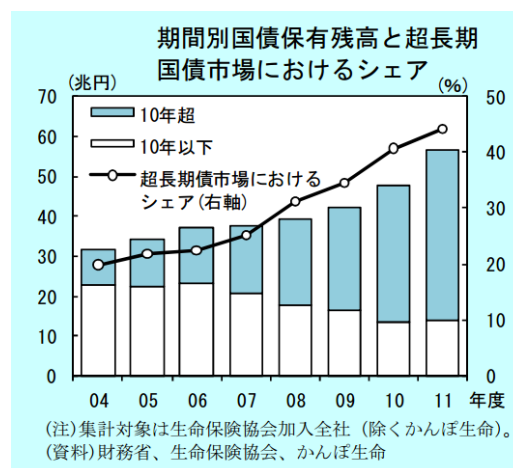
生保は継続的に国債投資を増加させている。生保の資産運用残高をみると、貸出や株式への運用が減少する一方、国内外の債券投資への運用が増加している(図表1)。とりわけ満

期が10年を超える超長期国債が大幅に増えている（図表2）。この結果、超長期国債市場における生保のシェアはわが国生命保険会社のバランスシート構造と国債投資足もと4割を超える水準に達しており、生保は超長期国債の主要な保有主体となっている。

（図表1）



（図表2）



3章 国債保有と、アベノミクスを受けた資金運用・保険業界への影響

1. 国債保有のメリット・デメリット

生命保険会社が国債による資産運用を行うメリットとしては、主に次の4点が考えられる。①貸し倒れのリスクが極めて小さい。②投資に関するノウハウがあまり必要無い。③デフレ経済化において、十分な実質金利を確保できる。④国債の償還期限と保険の支払い期限の差が短い。

一方、国債による資産運用のデメリットとしては、主に次のようなことが考えられる。①低い金利による機会損失を生む可能性。②途中で換金する時の、元本割れの可能性など

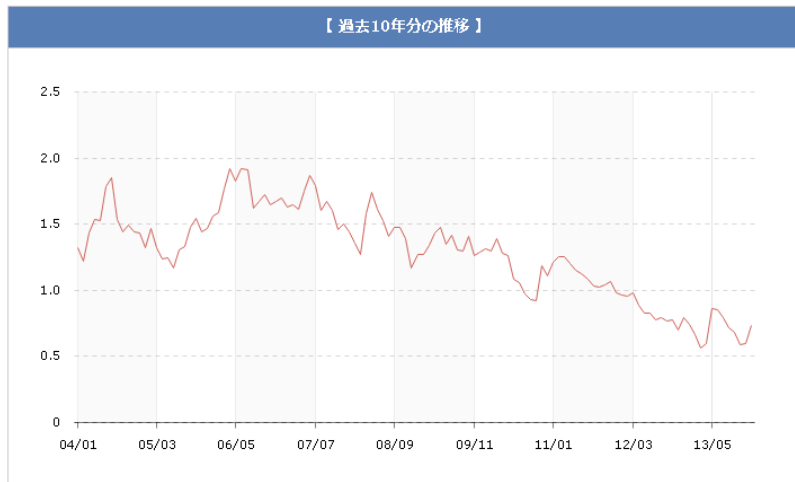
2. アベノミクスが生保の国債による資産運用に与える影響

アベノミクスの3つの矢のうち、金融市場に最も大きな影響をもたらしたものが、一番目の金融政策である。日銀がインフレ目標を2%と定め、その目標を達成するために国債の買い切りオペなどを行い、マネタリーベースを2年で2倍とする目標を定めた。これらにより、国債の金利が変動したり、TOPIXやREIT、日経平均株価などの急激な上昇を引き起こしたりした。これらの事象により、国債による資産運用を行うと、1項にて述べたデメリットが発生する可能性が高くなることや、長期的に見た時、逆ざや現象が発生する可能性が出てくるのではないかと考えた。3項、4項ではその点について述べていくことにする。

3. 国債の名目金利とアベノミクス前後の実質金利

(1) 国債の名目金利

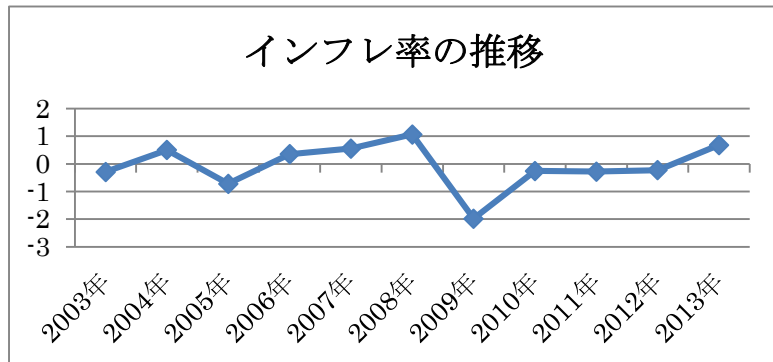
日本国債の名目金利は、右のグラフのように、約1%~1.5%を推移してきた。二〇一二年に入り年初から1%前後から0.7%前後まで下落。安倍政権発足時には0.79%であったが、その後変動しながら下落を続け、日銀新



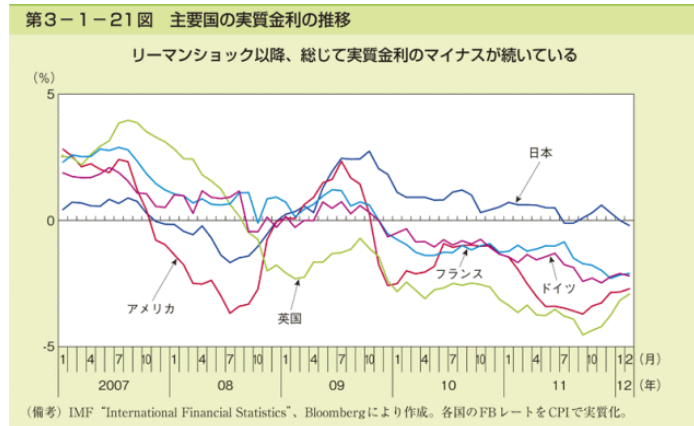
政策発表時には0.442%を記録した。その後、五月に入ると金利は急上昇し、大幅な変動を伴いながら、五月末には0.93%まで上昇。その後は変動しつつも0.8%台後半で推移している。

(2) 日本の物価上昇率と日本国債のアベノミクスの前後の実質金利

日本の物価上昇率は、2009年以降、マイナスに転じ、2012年の安倍政権発足まで、デフレが続いてきた。2012年末に、安倍政権が発足してからはプラスに転じ、2013年末には、0.68のインフレとなった。



一方、実質金利を見てみると、アベノミクス以前は右のグラフが示すように、リーマン・ショック以降、主要国がマイナスに転じている一方で、日本国債の実質金利のみプラス若しくは横ばいであった。しかし、アベノミクス以降、日本は物価の上昇に伴い実質金利が2013年夏からマイナスに転じた。対照的に米独英の実質金利はマイナスからプラスに浮上している。



このことにより、今までのデフレ経済下においては、帳簿上に現れる利益額と、経済価値

ベースで考えた利益額を足すと、資金を日本国債で運用する魅力が十分にあった。しかし、アベノミクス以降、日本にはインフレ期待が広がっており、更に実際の物価上昇率も、インフレに転じた。そして、金利については、長期金利が下落しているため、今の段階ではほぼゼロの金利となっている。そのため、現在国債を保有する魅力は少なくなっている。

4. 金利上昇リスク

現在、日本の長期金利はアベノミクス以前の水準のまま推移しているが、今後上昇する可能性がある。その理由として、一つ目に日本の財政の持続可能性がある。日本の政府債務残高は、1990年台後半に財政の健全化を着実に進めた他の先進国と比較して、日本は急速に悪化しており、財政の行き詰まりで国債価格が急落したギリシャを凌ぎ、最悪水準となっている。また、日本のプライマリーバランスは先進国の中で最低水準となっている。2つ目の理由として、インフレ率の上昇がある。日本は今までデフレが続いていたが、アベノミクスによりインフレに転じたり、期待インフレ率も上昇していたりと、物価上昇や景気回復への期待が高まっている。

これらの金利上昇圧力により、実際に日本の長期金利が上昇すると、国債の価格が暴落してしまう。すると、資金不足などにより中途換金を行うと、元本割れを起こしてしまうことになる。

5. 逆ざやや現象再燃の可能性

生命保険業界ではバブル時期に年6%程度の高い利回りを想定した保険商品を開発していた。その結果、バブル崩壊で、契約の利回りより実際の資金運用利回りのほうが小さくなり、逆ざやが発生した。現在、アベノミクスで景気がよくなり、資金を運用した時の利回りが高くなっている。そのため、現在の景気動向を元に保険商品の開発・販売が行いがちになるだろう。しかし、そうなると、アベノミクス失敗時に、バブルの時と同じような失敗に陥り、逆ざやが再燃してしまう懸念がある。

4章 生命保険会社の資産構成の課題

ここまでの内容から、私達は現在の生命保険会社に求められていることは、国債から他のリスク債権等への資産の組み換えや、経営資源の分散によるリスク分散・多角化だと考える。3章で述べてきたように、今までのデフレ経済下では、低い金利でも十分な実質金利を確保できていたのだが、現在のインフレ経済下では、国債の実質金利はゼロに近い状況になっており、将来マイナスに転じる可能性がある。また、日経平均株価やTIPIX、REITなどの指数が上昇している現状では、大きな機会損失に繋がってしまうと考えられる。

このように、国債で資金を運用する魅力が低下している現在、生命保険会社が行うべき経営課題としては、①国債に依存している資金運用先の変更②経営資源の分配によるリスク

分散などがあると考えられる。

※現在、生命保険会社が株などのリスク債権を買わない要因の中に、ソルベンシーマージン比率と呼ばれる生命保険会社の健全性指標がある。この比率が、2007年に厳しくなり、株式のリスク量が従来の2倍に引き上げられた。そのため今までと同程度の比率を保つためには株式の比率を半減しなければならなくなった。そのため、生保は健全性の指標を維持するため、株式ではなく国債などの安全資産による資産運用を行っている。

5章 アベノミクスを受けた、生命保険会社が行うべきポートフォリオ戦略

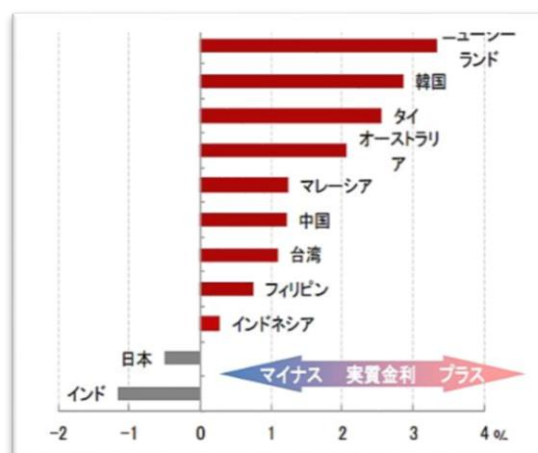
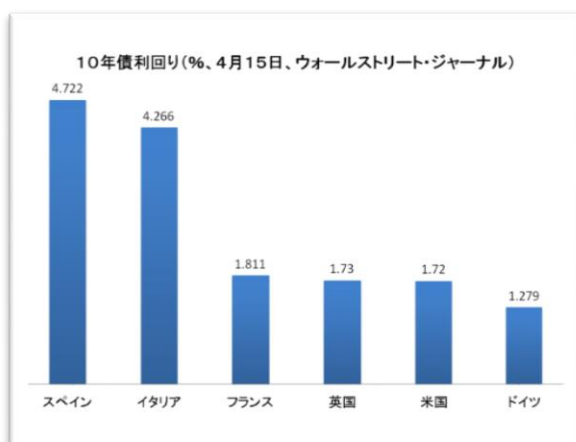
1. 新たな資金運用先の開拓

(1) 国債に依存している資金運用先の変更

現在、上記に書かれている状況もあるがもし国内企業への貸付投資を行うとするならば「サービス産業」「輸出関連企業」「建設企業」のこの三つだ。サービス産業は、日本経済新聞社がまとめた「第31回サービス業総合調査」によると、2013年度の売上高は12年度比5.1%増となる見通しであり、調査対象34業種中32業種が売上高の増加を見込み、3年連続のプラス成長となっている。輸出関連企業はトヨタ等の自動車産業、ファーストリテイリング、富士重工業などの産業機器の生産メーカー、ニトリ等の耐久消費財メーカーなどが挙げられる。建設業は、東京オリンピックによる会場や周辺施設の建設需要、国土強靱化計画等による公共需要の高まり（大成建設・鹿島建設等）、震災の復興需要等を考えると投資する価値はある。

(2) 経営資源の分配によるリスク分散

現在保有している日本国債を海外政府債権へ買い替えることによりリスクを分散させることが出来る。考えるならば欧州地域は、スペイン・イタリア等の国債、新興国市場・アジア市場等は、ニュージーランド・タイ・オーストラリア等が利回りが高く魅力的である。



2. 成長の見込める市場への進出 ～アクサ生命に学ぶリスク分散～

(1) 日系企業と外資系企業の特徴の比較

日系保険企業と海外進出している外資系保険企業の特徴を比較した場合、資産運用方法・販売チャネル・マーケットの規模などに大きな違いがある。資産運用については、日系企業は国債を主とする傾向が強く、外資系企業は高リスク高利回りの外債や株式投資を主とする傾向が強い。販売チャネルについては、日系保険企業では窓口販売を核としており、外資系保険企業ではネット販売を核としている場合が多い。それに伴い、日本の保険商品はパッケージ化されているものが増えていて、外資系企業のはシンプルでわかりやすいものが多く、そのため自分でカスタマイズできるという特徴がある。マーケットの規模については、日本企業は日本のみをマーケティングターゲットとしている場合が多く比較的小規模であり、海外進出している外資系企業は、世界をターゲットとしているため大規模となっている。

(2) 日本企業の現状

2002年の個人年金保険の解禁をきっかけに外資系生保会社が日本に進出し、日系生保会社は国内の保険会社だけでなく海外の生保会社との競争を余儀なくされた。日銀の国債大量買い入れで、今後、国債の金利は低下していくものと思われるこの状態で国債を大量保有している日系保険企業は厳しい状態に置かれている。この状況で、日本国債の価格変動の影響が小さく、IT化の進んだ現代社会に対応したネット販売に特化し、マーケットも広くリスク分散のできた外資系企業に対抗し生き残っていかなければならない日系保険企業は苦難を強いられている。

(3) 現代の状況と打破

現在、日本の保険業界は不況による低金利に悩まされている。だが、この低金利は現代の日本に限ったことではない。つい最近、ユーロ危機に起因してヨーロッパでも日本と非常に類似した事象が起こっていたのである。そのため、日本の保険業界はユーロ危機による低金利の経済情勢を乗り越えた外資系生命保険会社、アクサ生命から学べることはないかと考える。

(4) アクサ生命に学ぶ経営戦略

アクサ生命がユーロ危機下の経済情勢においてうまく立ち回れた理由として、グローバル化された事業形態、資産の運用スキル、多様な販売チャネル・商品・市場を扱っていること、ニーズの把握などが挙げられるが、その中でも、フランスのみならず日本をはじめとする様々な国において事業を展開していること、国債に頼りすぎない資金運用スタイルをとっていたこと、この2つが主な理由であると推測される。

では次に、日本企業が参考にすべき点について述べる。まず、「グローバル化された事業形態」だが、これについては大いに真似するべきであろう。利益の追求という観点から考えると市場はできるだけ大きい方がよい。また、世界的にどんどん海外進出が進んでいる現代においてグローバル化の波に取り残されるということは死活問題であり海外へ目を向けることは必須事項であると言えよう。次に多様な販売チャネル・商品・市場の取り扱いについてだが、これは、リスクの分散という面では非常に有用であるが、この際の注意事項としてシナジー効果の期待できるもの、つまり、企業の核となる部分に関連のあるものであることが求められる。全く関連の無い事業に投資する手法も存在しないわけではないが、新規開拓した市場や製品・事業に着手しすぎたため核となる事業に手が回らなくなってしまったのでは元も子もない。また、これは範囲の経済に特化した政策であり、規模の経済とのバランスも考える必要があり、各企業各々現状を把握し適切なバランスで行うことが求められる。最後にニーズの把握であるが、具体的に、ネット販売の促進とそれにおける24時間営業（ネットのみの対応）とシンプルなプラン等を取り入れるべきであると私たちは考える。これは、アクサ生命が日本国内で行っている手法なのだが、現在のインターネット普及率は全世界（発展途上国含む）で約38%、中でも日本やフランス、アメリカなどでは70%を超えている。また、年々普及率は増加している。インターネットが利用できるようになれば契約の機会が増え、忙しい現代人や他国に比べ労働時間の長いといわれる日本人にピッタリであると考えられる。

6章 まとめ

現在の安倍政権の経済政策であるアベノミクス、その中でも特に金融緩和は、日本の金融市場に大きな影響を与えた。日銀が市場調節の目標を従来の無担保コールレートからマネタリーベースに変更し、市場に多くの資金が溢れることとなった。その結果、日本の経済はデフレ基調から、インフレ基調となり、日本国債の実質金利が下がることとなった。このことにより、国債を多く保有する生命保険会社にとって、収益性の低い資産を多く保有することとなり、大きな機会損失を発生させてしまうこととなった。

私達は、この、金融市場を取り巻く環境の変化に生保が対応するためには、やはり国債に依存している資産運用のあり方を見直すことが必要なのではないかと考えた。その新たな投資先として私達が提案するのは、アベノミクスにより業績が向上している輸出関連企業や建設企業、また、日本で市場規模が拡大しているサービス産業への株式投資、またアメリカ国債や、オーストラリア・ニュージーランド等の実質金利の高いアジア諸国の国債、また多くのリターンを求めるならば、ユーロ危機を乗り越えた一段落したスペインやイタリア等の国の国債で資金を運用すると良いのではないかと考える。また、資産を投資ばかりに使うのではなく、海外進出という新たな方向に使うことも良いのではないかと考えた。例えば、アクサ生命に習ったグローバルな経営を行い、市場規模の大きい先進国市場や、市場成長率の高い新興国市場に進出することにより、収益基盤を広げ、リスク分散を推し進めていって

も良いと考えた。だが、模倣のみで生き残っていくのは至難の業であるため、自社の強みを把握しそれを生かしていくことが必要となる。現在の保険会社に求められていることは、現在の金融市場の変化や、自社の置かれた状況をいち早く把握し、自社の強みを生かしながら、最適なポートフォリオ戦略を立案することだと私達は考えた。

参考文献

- 1) 内閣府, 安倍内閣の経済財政政策, 最終アクセス: 2013年12月17日
<<http://www5.cao.go.jp/keizai1/abonomics/abonomics.html>>
- 2) 日本銀行, わが国生命保険会社のバランスシート構造と国債投資,
最終アクセス: 2014年1月21日
<http://www.boj.or.jp/research/wps_rev/rev_2012/data/rev12j16.pdf>
- 3) 井上哲也, 「異次元緩和 黒田日銀の戦略を読み解く」, 1版1刷, 発行日: 2013年
- 4) 日本証券経済研究所, アベノミクスと機関投資家行動,
最終アクセス: 2014年1月26日
<http://www.jsri.or.jp/publish/report/pdf/1679/1679_04.pdf>
- 5) 世界経済のネタ帳, 日本のインフレ率の推移, 最終アクセス: 2014年1月26日
<http://ecodb.net/country/JP/imf_inflation.html>
- 6) マネーの達人, 名目金利”ばかりに振り回されず、「実質金利」で考えよう!
最終アクセス: 2014年1月26日
- 7) 三菱UFJ銀行, 長期金利の上昇リスクについて, 最終アクセス: 2014年1月26日
<http://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/pdf/u201206_1.pdf>
- 8) 齊田久夫 (日本経済新聞社), 金融ニッポン 市場再生への道, 1版1刷
発行日: 2013年6月7日
- 9) 経済・マネー – ZAKZAK, 【金融スクープ】日本郵政が嗅ぎ取る“いやな予感” 国債
市場の動揺で巨額含み損も, 最終アクセス: 2014年1月26日
<<http://www.zakzak.co.jp/economy/ecn-news/news/20130424/ecn1304240712000-n1.htm>>
- 10) 富士通総研, アベノミクスの先に待つ課題 -金融緩和の後始末と財政再建-
最終アクセス: 2014年1月26日
<<http://jp.fujitsu.com/group/fri/column/opinion/201308/2013-8-4.html>>
- 11) コトラ, 保険業界の動向, 最終アクセス: 2014年1月26日
<http://www.kotora.jp/industry_info/insurance_2.php>
- 12) アクサ, アクサ損害保険の現状, 最終アクセス: 2014年1月26日
<http://www.axa-direct.co.jp/company/ir/pdf/2013/annual_report_2013.pdf>
- 13) アクサダイレクト生命保険, アクサダイレクト生命の特長,
最終アクセス: 2014年1月26日
<http://www.axa-direct-life.co.jp/about/advantage/?topbnid=g_about_1>
- 14) 生命保険の比較ガイド, 日系生保と外資系生保の比較,
最終アクセス: 2014年1月26日
<<http://moneymo.jp/seimei/hikaku/detail-009/>>

5.編集後記

平成 26 年度日本学生経営学会理事長

日本学生経営学会の秋季大会は夏季大会より新たな加盟校となった松山大学および神戸大学とともに研究発表を行い、無事成功した。今大会の運営をしてくださった福岡大学経営研究部の皆様に感謝する。

今大会の運営は前理事会が行っていた。よって大会の内容についてここで触れることはしないが、この論文の編集について書く。

前理事会よりまず、今大会の論文作成を託された。この理由についてはあえて明記しない。

今回の論文において残念であったことは、締め切りまでに提出できなかった学校があったことである。今後、理事会からのアナウンスをより積極的に行うことで改善を図りたいと思う。

今回の論文では論文要綱を定めた。秋季大会において各大学のレジュメの書式が異なっていたためにおきた問題が再発しないことが目的だった。この要綱のおかげで編集する際に形式が大きく崩れることを避けることができた。今後も実施していこうと思う。

日本学生経営学会の平成 25 年度秋季大会のすべてがこの論文によって終わる。次回、平成 26 年度夏季大会も今大会のようにつつがなく論文によって締めくくられることを願い、尽力していく。

平成 26 年 3 月 11 日