

平成時代の国際ビジネスをとりまく環境の変化 に関する一考察

道 添 栄 一

はじめに

筆者は現職に就く前の大半を銀行員として、国内外でのビジネスを経験してきた。銀行に就職したのが昭和の高度成長期終焉後で、在職は平成へと続いた。そして現職について10年余が経過した。この間に国際ビジネスをとりまく環境は変化を遂げた。昭和時代の終わりに発生したバブルは平成時代に入るとすぐに崩壊し、日本経済に大きな打撃を与えた。平成元年の時価総額で見た世界の企業番付では上位を日本の企業が占めたが、平成の終わりの年には米国や中国の企業が上位を独占し、日本企業は上位50位内にただ1社だけが顔を出すという状況で日本の企業の国際的存在感

は低下した。本稿ではある時には自分史と重ねながら、平成時代の30年間に起こった国際ビジネスをとりまく環境変化について考察することで、令和の時代での日本経済・日本企業の抱える課題を明らかにすることとしたい。

1. 平成時代の内外での出来事

まず、平成時代に起こった内外での出来事について、筆者が諸情報を基にまとめた表を見てみたい。期間を3つに分けて表にした。経済や経営に関する出来事に限ることなく、多くの出来事が入っているが大きな社会現象の流れの中でとらえる参考としたい。

表1 平成元年から平成11年までの主な出来事

	西暦	国内	国外
平成元年	1989年	昭和天皇崩御（1月）消費税導入3%（4月）日経平均史上最高値（12月）=38,915円	米、ブッシュ（父）大統領就任（1月）天安門事件（6月）ベルリンの壁崩壊（11月）
平成2年	1990年	日経平均大暴落、大学入試センター試験スタート（1月）不動産融資総量規制（3月）	イラク軍クウェート侵攻（8月）東西ドイツ統一（10月）
平成3年	1991年	バブル崩壊（3月）自衛隊初の海外派遣（4月）ジュリアナ東京オープン（5月）4大証券損失補填発覚（6月）	湾岸戦争（1月）エストニア、ラトビア独立（8月）ソ連崩壊（12月）
平成4年	1992年	東海道新幹線「のぞみ」運行開始（3月）就職氷河期突入（10月）有効求人倍率1倍を切る 大蔵省都銀などの不良債権額を発表（9月末で12.3兆円）（10月）	ボスニア・ヘルツェゴヴィナ紛争勃発、バルセロナ五輪（7-8月）
平成5年	1993年	皇太子、小和田雅子さん結婚式（6月）細川内閣発足（8月）	米、クリントン大統領就任（1月）EU発足（11月）
平成6年	1994年	村山内閣発足（6月）松本サリン事件（6月）ソニー「プレイステーション」発売（12月）就職氷河期が流行語になる。非正規雇用急増	パレスチナ自治政府設立（5月）米ヤフー創業（4月）アマゾン創業（7月）北朝鮮金日成主席死去（7月）
平成7年	1995年	阪神淡路大震災（1月）地下鉄サリン事件（3月）1ドル=79.75円の内高（4月19日）ウィンドウズ95日本語版発売（11月）	WTO発足（1月）
平成8年	1996年	東京三菱銀行誕生（4月）住専に公的資金（6月）三井住友銀行発足（6月）橋本内閣日本版「金融ビッグバン」を提唱（11月）携帯電話の普及本格化	在ペルー日本大使館占拠事件（12月）
平成9年	1997年	消費税5%に引き上げ 日産生命破綻（4月）三洋証券破綻、北海道拓殖銀行破綻、山一証券自主廃業（11月）京都議定書採択（12月）	香港イギリスから中国へ返還（7月）アジア通貨危機勃発（7月）ジャバンプレミアム発生（秋）
平成10年	1998年	長野五輪開催（2月）金融システム改革法施行（日本版ビッグバン）（6月）日本長期信用銀行破綻、公的管理・国有化（10月）日本債券信用銀行破綻、公的管理・国有化（12月）	北朝鮮ミサイル（テポドン）が初めて日本上空を通過（8月）Google創業（9月）
平成11年	1999年	日銀「ゼロ金利政策」実施（3月）日産・ルノーと資本提携（3月）	欧州単一通貨ユーロ導入（1月）マカオがポルトガルから中国に返還（10月）

表2 平成12年から平成21年までの主な出来事

	西暦	国内	国外
平成12年	2000年	ソニーPS2発売 (3月) 介護保険制度スタート (4月) そごうが破綻 (7月) 2000円札発行 (7月) 九州・沖縄サミット開催 (7月) 金融庁発足 (7月)	シドニーオリンピック開催 (9月) 米大統領選ジョージ・ブッシュ氏当選 (11月) ITバブル崩壊 (12月)
平成13年	2001年	大蔵省、財務省に改称 (1月) USJ大阪にオープン 日銀量的金融緩和策実施 (3月) 狂牛病で米国牛肉輸入禁止 三菱東京FG発足 (4月) 小泉内閣発足 (4月)	米国同時多発テロ発生 (9月) iPod発表 (10月)
平成14年	2002年	みずほ銀行発足 (4月) サッカーワールドカップ日韓大会 (5月) 小泉首相北朝鮮訪問、日本人拉致被害者5人帰国 (10月) 「看護婦」、「看護士」廃止し一律「看護師」に (3月) 三井住友FG発足 (12月)	欧州12か国で現金通貨ユーロ流通開始 (1月)
平成15年	2003年	みずほFG発足 (1月) ソニー予想外の赤字予想ショックで日経平均7,699円 (4月) りそな銀行に公的資金注入 (5月) 地上デジタル放送開始 (12月)	SARS大流行 (前半) イラク戦争開始 (3月) 米軍フセイン元大統領逮捕 (12月) 翌年フセイン体制崩壊
平成16年	2004年	日本で79年ぶり鳥インフルエンザ確認 (2月) 九州新幹線開業 (3月) 営団地下鉄民営化東京メトロ誕生 (4月) アテネ五輪北島康介メダル (8月) ヨン様ブーム 日本円新札発行、千円札野口英世に (11月)	アテネオリンピック (8月) Google株式公開 (IPO) (8月) イチロー大リーグ新記録262本安打 (10月) スマートラ地地震 (12月)
平成17年	2005年	中部国際空港開港 (2月) 愛知万博開催 (3月) JR福知山線で脱線事故 (4月) 浅田真央グランプリ優勝 (15歳) 日本の人口が戦後初減少 三菱UFJFG発足 (10月)	中国で大規模反日デモ (4月)
平成18年	2006年	三菱東京UFJ銀行発足 (1月) ライブドア事件粉飾でホリエモン逮捕 (1月) 日銀量的緩和策終了 (3月) 村上ファンド事件 (6月) 消費者金融が社会問題化 第1次安倍内閣発足 (9月)	タイ軍事クーデター (9月) フセイン元大統領の死刑執行 (12月)
平成19年	2007年	食品偽装相次ぐ 年金データ消失が明らかに ネットカフェ難民が問題化 任天堂の新型ゲーム機「wii」が大ヒット 団塊世代の大量定年退職が社会問題に 日本郵政公社民営化 (10月)	アップル初代iPhone発売 (6月) サブプライム問題発覚 (6月) バンコク連続爆弾テロ (8月)
平成20年	2008年	日本でiPhone発売 (7月) リーマンショック (9月)	北京オリンピック (8月) リーマンショック (9月) 米政府金融安定化法による公的資金7,000億ドル注入を決定 (10月) オバマ大統領誕生 (黒人初) (11月)
平成21年	2009年	日経平均株価バブル崩壊後最安値 (終値で7,054円98銭) (3月) 裁判員制度スタート (8月) 民主党が総選挙大勝、鳩山内閣発足 (9月) 派遣切り (年越し派遣村) 電気自動車競争が本格化	オバマ大統領就任、グリーンニューディール打ち出す (1月) 米GM経営破綻 (6月) ギリシャ政権交代—財政赤字が公表数字よりも大きいことを発表

表3 平成22年から平成31年までの主な出来事

	西暦	国内	国外
平成22年	2010年	日本年金機構発足、社会保険庁廃止 (1月) JAL倒産 (1月) 尖閣諸島、中国漁船衝突事件 (9月) iPhone大流行日本で空前のスマホブームに拍車 アイドルブームAKB48	中国のGDP日本超え ミャンマーで20年ぶり総選挙 (11月)
平成23年	2011年	東日本大震災 (3月) 今年の漢字に「絆」 選出 なでしこジャパンWC優勝 (7月) ブラック企業概念が一般化 貿易収支赤字に	アラブの春 アルカイダ指導者ウサマ・ビンラディン殺害を発表 (5月) ユーロ危機 北朝鮮金正日総書記死去 (12月)
平成24年	2012年	東京スカイツリー開業 (5月) 日韓関係急速に悪化 李明博大統領 竹島上陸 (8月) 日本尖閣諸島国有化 (9月) 自公連立第2次安倍内閣 (12月) スマホ普及本格化	フェイスブックIPO (5月) ロンドンオリンピック (7月) 中国で史上最大規模の反日デモ (8月) シリア内戦激化 ギリシャ危機 中国習金平中央委員会総書記選出 (11月)
平成25年	2013年	政府・日銀物価目標2% (1月) 中国からPM2.5大量飛来 (2月) アベノミクス=デフレ脱却に向けた日銀異次元緩和 (4月) SNS炎上 東証・大証経営統合 (7月)	アルジェリア人質事件 (1月) ボストンマラソンテロ (4月) 東京五輪開催決定 (5月) イチロー日米通算4,000本安打 (8月)
平成26年	2014年	Disney映画「アナと雪の女王」大ヒット、日本国内だけで253億円の興行収入 消費税8%に (4月) 御嶽山噴火 (9月) FRB金融緩和終了決定 (10月)	ロシアがクリミア編入 (3月) セウォル号沈没事故 (4月) IS樹立 (6月) 欧州中銀マイナス金利政策 (6月) 雨傘運動
平成27年	2015年	マクドナルド異物混入騒ぎ (1月) 東芝の不適切会計発覚 (2月) 錦織が世界ランク4位に (3月) 訪日外国人が急増、「爆買い」が流行語に	ISが日本人誘拐殺害 (2月) パリ同時多発テロ (11月) シリア難民問題
平成28年	2016年	日銀がマイナス金利政策を電撃導入 (1月) 熊本地震 (4月) 台湾フォックスコン、シャープ買収 (4月) オバマ大統領広島訪問 (5月) G7伊勢志摩サミット (5月) 映画「君の名は」大ヒット ボケモンgo 訪日外国人2,000万人突破	英国民投票 Brexit (6月) リオオリンピック (8月) 米大統領選トランプ氏当選 (11月)
平成29年	2017年	森友・加計問題 村度が流行語に 働き方改革 プレミアムフライデー 藤井4段誕生、公式戦29連勝 nintendo switch ヒット ビットコイン騒動 てるみくらぶ破綻 (3月) タカタ倒産 (6月) 東芝巨額損失、東証2部に降格 (8月)	米トランプ大統領就任 (1月) 米国パリ協定脱退方針 (6月) ロヒンギャ問題 (8月) カタール・ニヤ独立騒動 (10月)
平成30年	2018年	コインチェック仮想通貨NEM流出 (1月) 西日本豪雨 (6月) 熊谷で最高気温41.1度 (7月) 魚河岸移転:築地から豊洲に (10月) トヨタ自動車とソフトバンク提携 (10月) 日産ゴーン会長逮捕 (11月) ソフトバンク上場 (12月)	米大使館エルサレム移転 (5月) G7 反保護主義を維持 (6月) 米朝初の首脳会談 (6月) 米民主党下院を奪還 (11月) APEC 首脳宣言を断念 米中貿易で対立 (11月) TPP11発効 (12月)
平成31年	2019年	大発会日経平均終値19,561円96銭 (前年末比452.81円安) 出国税導入 (1月) アマゾンドットコム株時価総額世界1位 (7,970億ドル) 財務省2018年の貿易収支速報発表、1兆2,033億円の赤字、原油価格高騰で輸入が輸出を上回ったのが原因 (1月) 2018年有効求人倍率1.61倍と高水準 (2月) 財務省2018年末の国の借金が1,100兆5,266億円と発表 (2月) 平成の次の元号を令和に決定 (4月)	大阪なおみテニス豪州オープン優勝、4大大会連覇 (1月) アメリカが「中距離核戦力全廃条約」の破棄をロシアに通告 (2月) 第2回米朝首脳会談 (2月) 日・EU経済連携協定発効 (2月)

2. バブルの発生と崩壊

まず、表1を見てみよう。そこには国内ではバブルの発生と崩壊、それに伴う不良債権の発生と金融機関の破綻の歴史が見える。国外ではベルリンの壁の崩壊、ソ連の崩壊に象徴される東西冷戦の終息、EUの発足と発展、アジア通貨危機勃発が主な出来事となった。日本でのバブルの発生は昭和後期に始まり、平成の初めに崩壊となるが、それを端的に示すのが、日本の株価の変化であろう。

図1は日米の株価推移を示す。1985年以降急速にバブルが進み、日経平均株価は平成元年（1989年）の年末に38,915円の最高値を記録するが、翌年初株価は急落し始め、1992年末には16,924円まで低下した。東日本大震災があった

2011年末には8,455円まで低下したが、その後持ち直し、平成の最終年4月末では22,258円までに回復してきた。しかしながら、今後も日経平均株価は1989年末のレベルまで回復する見込みはないと思われる。平成元年にピークを迎えたバブル時代には株価のさらなる上昇を期待した人々が大半であり、それがバブルと認識された現在、将来的に同様のバブルが起こるとは考えられないからである。一方、ダウ平均株価は長期にわたり順調な上昇トレンドを維持している。バブルは株価と不動産価格に見られたが、その間の経済成長率と消費者物価指数の推移（図2）を見ると、バブル期の消費者物価上昇率はせいぜい3%前半くらいで推移しているのがわかる。バブルは一般の消費者物価にはほとんど影響を与えず、株や不動産分

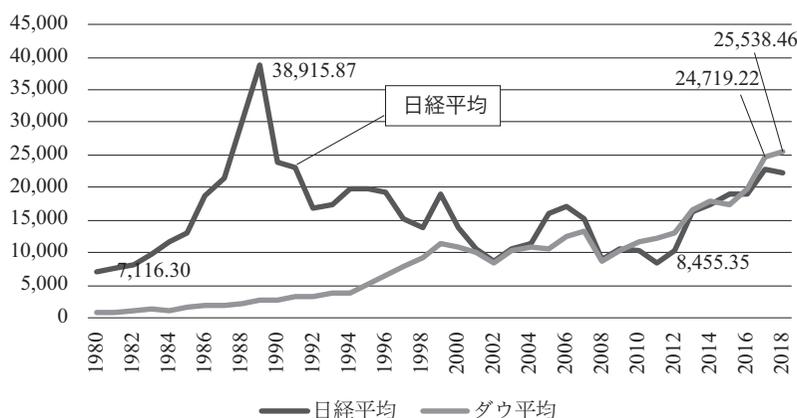


図1 日経平均・ダウ平均株価年末終値推移 出所：世界経済のネタ帳

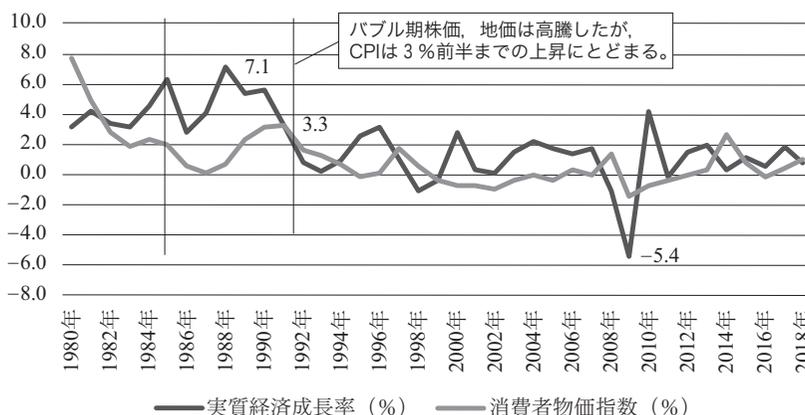


図2 日本の経済成長率・消費者物価指数推移 出所：内閣府・総務省経済統計局のデータから作成

野に限られた経済現象であったと言えよう。主に不動産関連の銀行融資が不良債権化したため、金融機関の倒産につながったと考えられる。

3. アジア通貨危機とジャパンプレミアム問題

1990年代のアジアは高成長を維持していたが、1997年7月タイで通貨危機が発生した。通貨と期間のミスマッチが原因とされるこの通貨危機は、インドネシア、韓国といった国々へも伝播した。日本では不良債権を抱えた銀行や証券会社が相次いで破綻する年でもあった。日本の金融業界に懸念を持った外国の金融機関は、合併後総資産が銀行部門世界一で経営状態も悪くない銀行を含めて、日本の金融機関への貸し出しを絞り始めた。これがジャパンプレミアムである。筆者は当時米国の支店で日系、外資系企業との取引を担当していたが、1997年秋に発生したジャパンプレミアムの影響の大きさに驚いた。ある外資系企業に数千万ドルの長期ローンを出していたが、貸出金の調達にはLIBORベースであった。貸出金利はLIBOR+0.3%ないし0.5%であったが、ジャパンプレミアムがついた調達金利はLIBOR+1.0%にまで高騰した。このままでは貸し出し金利より調達金利が高くなり、貸出債権を維持すればするほど、赤字がでることになる。当初は短期間で終息するだろうと思われたが、意外と長く継続したため、やむなく貸し出し債権を非日系の他行に譲渡せざるを得なくなった。それまで、自分の銀行と貸し出し先は非常に友好的な関係を維持してきており、この譲渡は苦渋の決断であった。また、将来今までのような関係が戻ってくることを望んだが、一旦途切れた融資関係が復活することはなかったように思う。

4. 米国同時多発テロとリーマンショック

次の10年は2000年のITバブル崩壊、2001年の9月11日米国同時多発テロに始まる。第2次世界大戦で米国本土が他国から攻撃されることはなかったが、この時はニューヨークでテロリストの航空機乗取りと世界貿易センタービルの崩壊という今までにない攻撃を受けたのである。筆者は

既に日本に戻っていたが、テレビでみた光景はトラウマのように脳裏に焼き付いた。筆者が活動していた、APEC（アジア太平洋経済協力）の民間版ABAC（APEC民間諮問委員会）は、APECの唯一の公式民間諮問機関としてアジア太平洋地域の自由貿易の推進という共通テーマで米国を中心として21か国のメンバーが協力してきた。だが、このテロの発生により、それまで経済的な問題だけが主たる議題であったものが、急に政治的な部分が入ってきたのが大きな変化であった。それでも基本的には貿易の自由化推進の旗印は各エコノミーが共有していたのである。よって、貿易の自由化、円滑化を謳う共同宣言は毎回ABACからのAPECの首脳への提言という形で継続した。

サブプライムローン問題を起源としたリーマンショックが発生したのは2008年9月である。これは当初はアメリカ経済の問題で、日本への影響は軽微と考えられていたが、実際には日本経済へは自動車を中心に大きな影響があった。サブプライムローンの積み上がり住宅価格高騰は米国の借り手の持ち家サイズの上昇を招いただけでなく、トヨタ車に代表される日本車の輸出の増加に結びついていた。しかし、一旦サブプライムローンが焦げ付き始めると金融機関への悪影響が生じ、金融機関の倒産も起り、米国での日本車への需要が急減した。すると日本からの輸出は急減、トヨタが大幅な赤字を計上するといった影響もあり、図2でもわかる通り、2009年には日本の経済成長率はマイナス5.4%となったのである。また2009年3月にはバブル後の日経平均株価最安値7054.98円をつけた。

表2の時代は日本の銀行グループが再編する時代でもあり、同時に米国のIT企業いわゆるGAFAが力をつけてくる時代でもあることも追記しておきたい。

5. 東日本大震災、英国EU離脱選択、米国トランプ政権の発足

平成最後の10年は国内では東日本大震災の発生と日銀の異次元金融緩和とマイナス金利導入に見られる金融緩和が継続した。国外ではギリシャ

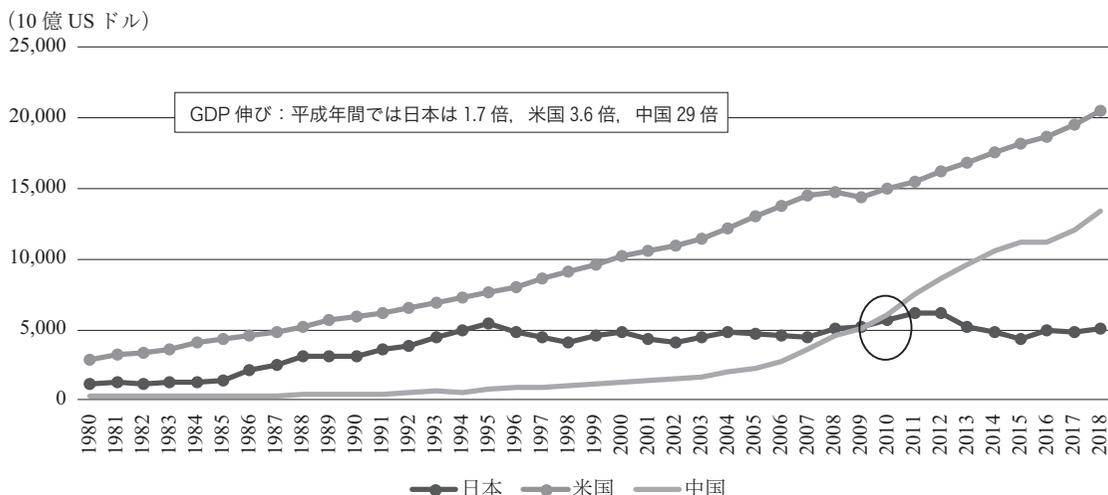


図3 日米中の名目 GDP 推移 出所：世界経済のネタ帳

の財政赤字問題に端を発したユーロ危機の発生が起こった。また、2016年6月の国民投票により英国はEU離脱を決定した。その後英国EU間で離脱交渉が行われるも、うまく合意できずに2019年9月現在離脱は実現していない。また、2016年11月の米国大統領選挙でトランプ氏が勝利し、2017年の大統領就任後から、次々とTPP離脱、パリ協定離脱、NAFTA見直し、米韓FTA見直し、中国への輸入関税実行・範囲拡大と中国の対抗処置で米中貿易戦争は拡大の一途をたどることとなる。一言でいえば、平成最後の時代は世界が保護主義に傾いた時代といえよう。それまで自由貿易主義の先頭に立っていた米国が、一転保護主義に傾いたのであり、これが米中に限らず、日本やアジア、欧州など世界経済に悪影響を与えつつある。

東日本大震災は原発事故につながり、代替電源確保のために化石燃料の輸入増加による日本の貿易赤字につながった。それまでは日本の経常収支は貿易収支の黒字により支えられてきたが、1985年のプラザ合意以降日本企業の海外進出が進んだこともあり、経常収支の黒字を支える主役が貿易収支から所得収支へと移行しつつある。日本が成熟した債権国へ移行しつつあること(9にて後述)、またGDPでは日本は中国に抜かれて第3位となった(図3)ことなど、中国の台頭が著しい

のも平成の時代の特徴である。また、平成時代後期にはIT系企業の躍進もみられ、いわゆるGAFA(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)といった巨大企業が登場した。また、中国企業でもBAT(Baidu, Alibaba, Tencent)も出現し、米中両国の企業はデジタル化の世界での覇権争いを繰り広げている。また、日本の製造業はシャープ、東芝が身売りや、基幹事業売却を余儀なくされるなどの試練に直面し、生産性でも世界との比較で弱体化している。

6. 平成時代の米ドル・円相場の推移

図1では株価の推移を見たが、日本経済の成長率、企業の行動に大きな影響を及ぼすのは為替相場であり、その推移を図4で見たい。

図4では1973年1月の変動相場移行以来、ドル・円相場は長期的に円高傾向をたどってきたことがわかる。特に、1985年のプラザ合意以来の急激な円高は日本企業の海外進出を促した。それまでの円安によって得られた輸出代金は円高により目減りしてゆく。円高が進むと輸出では採算がとりにくくなり、どうしても海外生産に切り替える必要性がでてくるからである。ところで東日本大震災後の円高はなぜ起こったのかとの疑問が生まれる。震災でサプライチェーンの寸断が起こり、津波による原発事故で日本の経済の不透明感

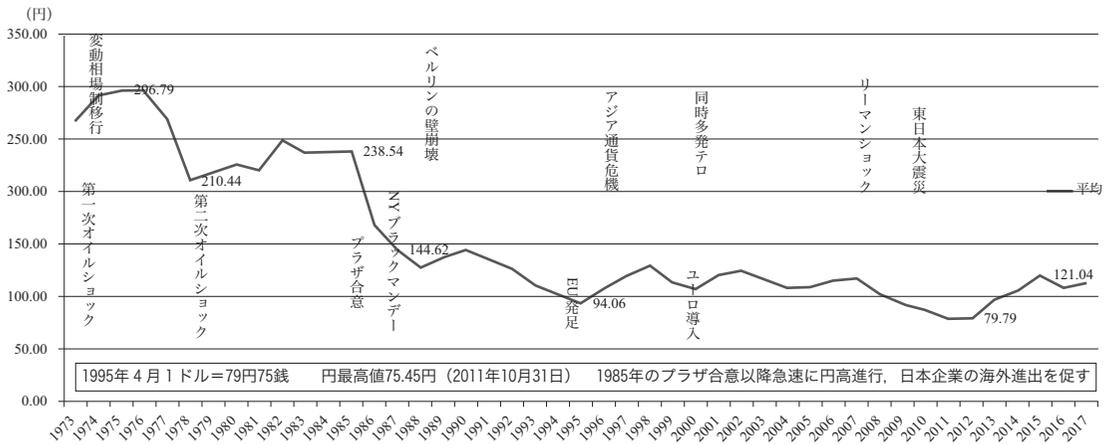


図4 東京外為市場銀行間直物中心相場(年平均)の推移 出所: 日本銀行

が高まると通常円安にぶれるはずだが、実際には円高になったのはなぜか。そこには欧州で同じ頃進行したユーロ危機の影響があろう。ギリシャ問題に端を発したユーロ危機はユーロ圏の問題としてとらえられ、結果としてユーロ安になった。その影響で円高へぶれたと考えられる。また2011年10月に円高のピーク(75円54銭)を付けて以降、円安が進んだのはアベノミクスにおける金融緩和の影響が大きいとされるが、見方を変えるとユーロ安が解消し、ユーロ高へ向かった影響もあると言えよう。アベノミクスが始まるのは2013年であるが、それ以前に円高修正の動きは始まっていることを考えると、円安がアベノミクスによ

る金融緩和の影響と断定するのは無理があるように思える。ただ、金融緩和は日米欧で長期間進行していることは確かであり、これが結果的に世界でのカネ余りと低金利の要因となっていることも平成時代の特徴であろう。次に日米欧の政策金利の推移を見てみたい。

7. 平成時代の日米欧の政策金利の推移

まず日本の政策金利の推移(図5)を見てみよう。図5は昭和後期から平成年間における日本の政策金利推移を示しているが、バブル発生を機に一時政策金利は引き上げられたが、バブル崩壊とともに政策金利は引き下げられた。その後は需要が



図5 日本の政策金利推移 出所: 日本銀行

平成時代の国際ビジネスをとりまく環境の変化に関する一考察 (道添)

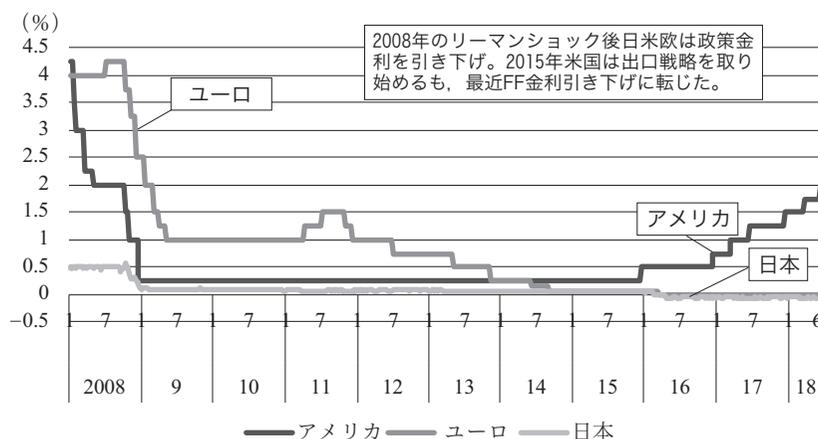


図6 2008年以降の日米欧政策金利の推移 出所：日本銀行

低迷し、政策金利を引き下げても回復せず、長期間にわたりデフレ状態が続くことになった。では米、欧ではどうだったか。比較できる直近10年間の動きを図6に示す。

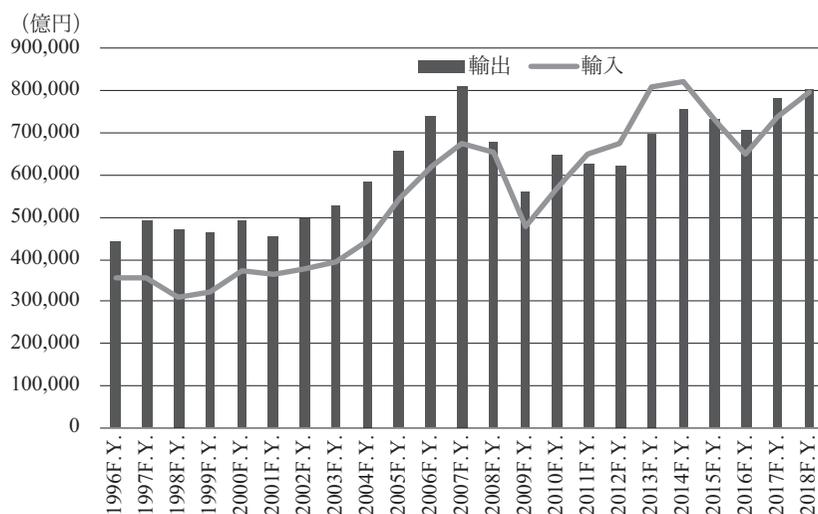
2008年のリーマンショック発生は、その後の米国やEUの金融当局が同時金融緩和を継続する要因となった。ただ、2015年から米国FRBは出口戦略を取り始めて、金融正常化を図ろうと利上げを重ねた。だが、2018年7月に始まった米中貿易摩擦の影響もあり、2019年7月末に0.25%引

き下げて、景気動向を注視することになった。平成時代後期は総じて世界での金融緩和によるカネ余りの時代であろうことは既述の通りである。

8. 日本の国際収支、対外直接投資の動向

まず2000年以降の日本の輸出入、国際収支動向を見てみよう。

図7では2000年代前半からの輸出の高成長と、リーマンショックによる急減、その後の回復と東日本大震災後の輸入の急増をみることができる。



1990年代後半に停滞していた輸出は、2002年から増加し始め、2007年まで高成長。この背景に日銀の金融緩和と政府の大規模為替介入があった。

図7 日本の輸出入動向 出所：財務省

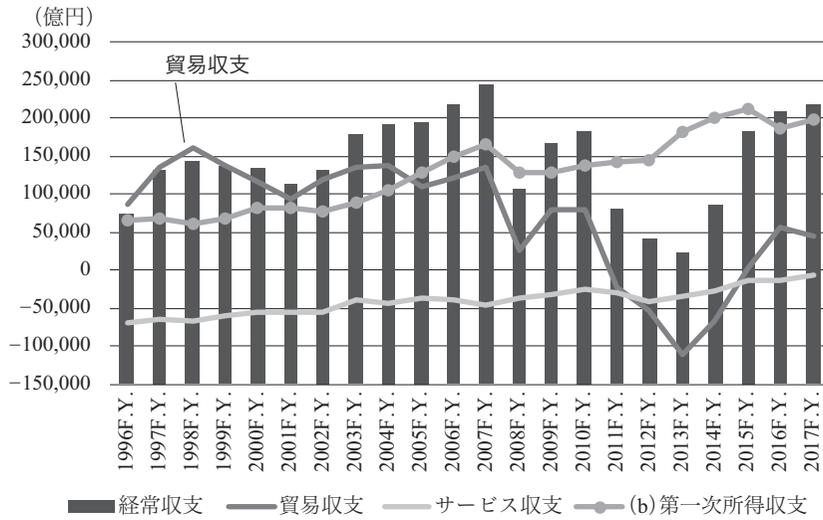
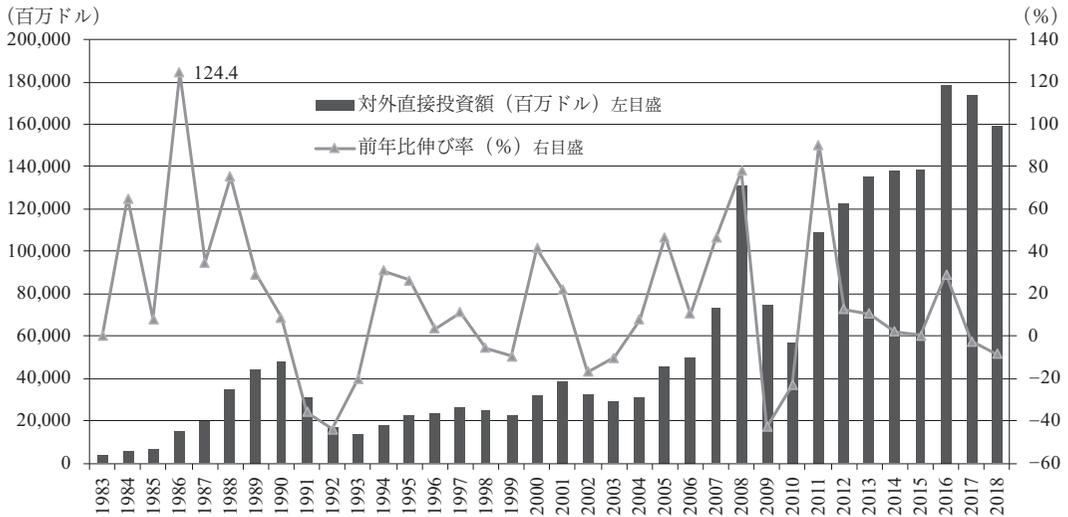


図8 日本の経常収支関連収支の推移 出所：財務省



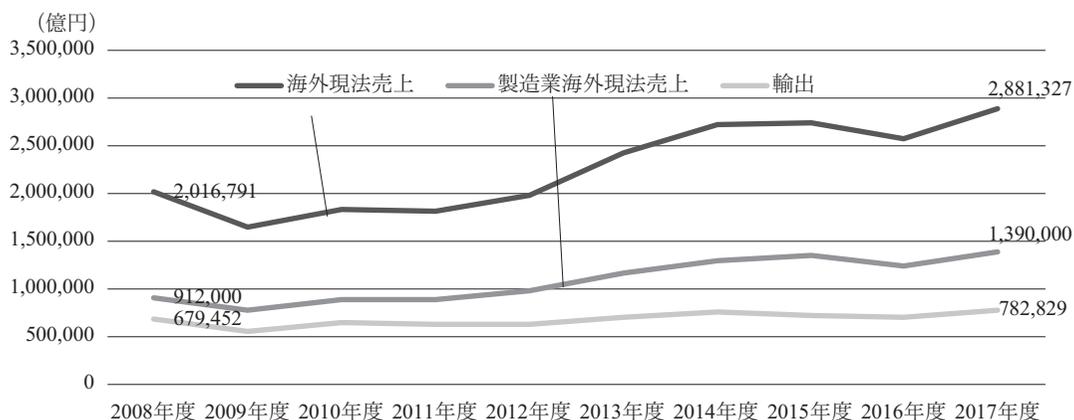
1985年プラザ合意以降対外直接投資が活発になる。2002年から2004年までは製造業の国内回帰があったが、近年回復。特に大型のM&Aが目立つ。

図9 日本の対外直接投資の推移 出所：JETRO

すなわち、前半の安定した貿易黒字、震災後の貿易赤字と2016年以降の貿易黒字の縮小が特徴であろう。国際収支項目を経常収支に注目してもう少し詳しく示したのが図8である。まず貿易収支を見ると1997年度から2007年度までの期間は201年度を除き10兆円超の貿易黒字を計上したが、リーマンショック後急減、東日本大震災後は大幅な貿易赤字を計上したため、経常収支は急

減、2016年度に回復した。サービス収支はその間徐々に赤字幅を縮小した。期間中目立った動きは第一次所得が1996年度の5兆円から2017年度20兆円超えへと順調に伸びていることである。かつて経常収支の主項目だった貿易収支が変わり、対外投資収益を示す第1次所得収支が主項目として上がってきていることがわかる。今後この傾向が続くようであれば、日本は成熟した債権国

平成時代の国際ビジネスをとりまく環境の変化に関する一考察（道添）



ここ10年間輸出はほぼ一定。一方で海外現法売上が伸びている。

図10 日本企業の輸出と海外現法売上推移 出所：海外事業活動調査 経済産業省

ととらえることができるだろう。

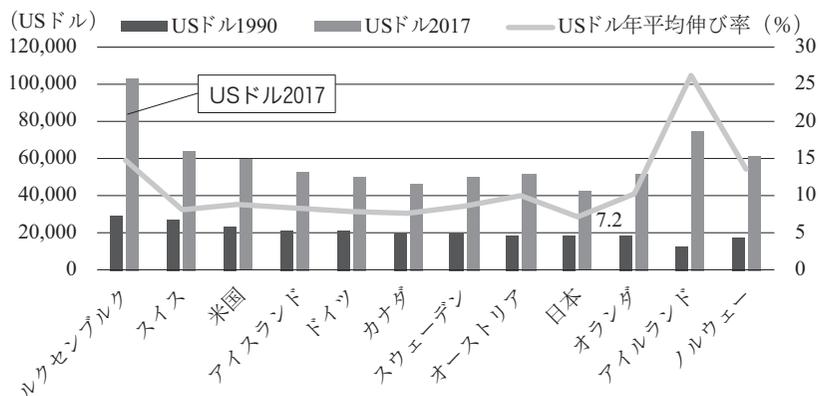
では第一次所得収支の一つの項目である対外直接投資からの所得（配当金、金利）のもとになる対外直接投資推移を見ることにしよう。

図9では2つの直接投資の上昇時期がみられる。1つは1985年のプラザ合意以降進んだ円高に対処するために進んだ海外進出、もう一つは2011年以降の対外直接投資額の大幅増加である。これには大型 M&A の増加も背景にあるように思える。では輸出額と海外現法売上の推移を図10で見てみよう。既に2008年度の段階で海外現法の売上は輸出額の倍以上になっており、その後は輸出額が77兆円あたりでほぼ一定に推移する中、

製造業海外現法はそれを上回る形で推移した。特に非製造業部門の海外現法売上は製造業部門よりも伸びていることが伺える。既に輸出の伸びで経常収支が確保されるというかつてのパタンはなくなっていると言えよう。

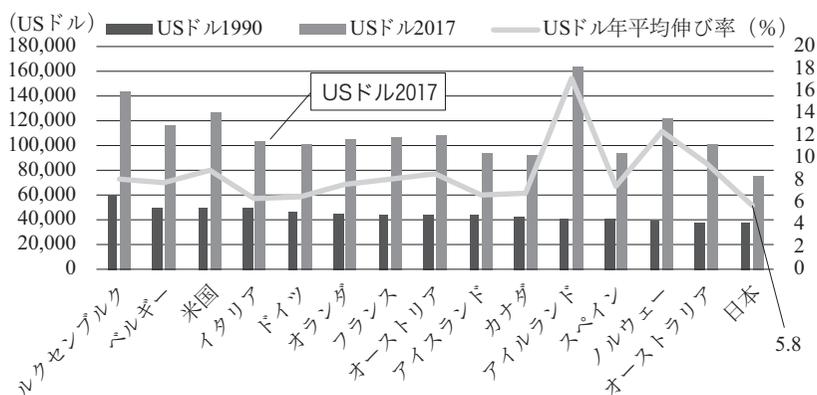
9. 一人当たりGDPと企業の生産性の国際比較

次に平成の時期に日本の経済と企業の国際競争力は他国と比較してどうなったのかを見たい。まず経済の豊かさを図る一人当たり GDP の比較を見てみよう。図11は OECD 主要国の1990年と2017年のドルベースの一人当たり GDP のレベルと年平均伸び率を示したものである。2009年に



日本の一人当たりGDPの伸び率は他国より低い。

図11 OECD加盟国国民一人当たりGDP上位国比較 出所：日本生産性本部



日本の一人当たり労働生産性は他国比低い。

図12 OECD加盟国上位一人当たり労働生産性比較 出所：日本生産性本部

日本は一人当たり GDP では OECD 加盟國中 9 位であったが、2017年には36か国の中で順位を下げ、21位となっている。これは日本の年平均伸び率が他国に比べ低いことを意味しており、日本の経済力の低下を示している。図12は日本企業の生産性の国際比較を示しているが、1990年に OECD 加盟36ヶ国中15位の日本は2017年にも他国レベル比明らかに低い状況（36か国中21位）で、年平均伸び率もイタリアよりも低い5.8%にとどまっていることがわかる。既に名目 GDP では日本は中国に抜かれて3位になっていることは述べたが、一人当たり GDP や労働生産性でも他国比遅れをとっているのが日本の平成時代の実情と言えるだろう。

10. Brexit と米中貿易戦争の現状と影響

5.でも触れたが、再度ここでとりあげたい。なぜならこの2つの事項こそが、1980年代から続いたグローバリゼーションの動きに逆行転が生じていることを物語っているからである。それは経済的メリットが政治により軽視されているとも言える。2016年6月の英国国民投票により、英国はEU離脱を選択した。しかし、アイルランドとの国境問題がネックとなり、EUからの離脱条件で英国、EU間で合意がなされないまま、本稿執筆時点では2019年10月末の期限が迫っている。いずれにせよ、EU離脱の影響は英国に拠点を置

く外国の企業の活動に及ぶ。特に金融業界では Brexit に備え、英国外に拠点を移す動きが加速しており、自動車業界も英国での生産中止や国外生産移転を決定するなど、Brexit による英国の経済損失が課題となっている。また、戦後世界の貿易自由化を推進してきた米国が大統領選でトランプ氏を選出したことにより、米国は一転保護主義化した。それは2018年の APEC 首脳会議で初めて共同の首脳宣言が出せない状況を生じさせる結果につながった。また、2018年に始まる米中貿易戦争で米中両国がお互いの輸入品に関税をかけあう動きは、米中両国の覇権争いの中、泥沼化しており、それが米中経済だけでなく他国経済へも悪影響を及ぼしつつある。これは、グローバル化と生産の水平分業が進んだ世界経済の貿易構造が複雑化しているからといえよう。関税の掛け合いは世界大戦の引き金にもなったといわれる1930年代の保護貿易の拡大を想起させる。日本は自由貿易の推進の旗振り役を務めて、自由貿易体制を維持することが求められている。

11. 平成時代の国際ビジネスを取り巻く環境の変化と令和時代の課題

以上、為替相場、株価、GDP、国際収支、政策金利、労働生産性、対外直接投資等の推移から主に、平成時代の日本経済、日本企業の世界での位置づけの変化を見て来た。平成時代の特徴は、冷

戦終結、米国一強の時代から中国の台頭による米中2極化の進行、IT企業の躍進、日本経済の世界経済における存在感の低下、日本企業の労働生産性低下と低い伸び率、電機業界を中心とする日本の製造業の国際競争力の低下、IMFにおける中国元のSDR通貨入りに見られるような国際機関での中国の発言力向上などであろう。世界的なカネ余りと低金利時代の継続も昭和時代を知るものとしては信じられない現象に写る。日本人の就労環境にも変化がみられる。昭和時代の高度成長時代には会社への帰属意識と残業をいとわない従業員の意識が見られたが、平成に入り低成長と就職氷河期を経験した若者は節約志向を高め、モノの消費へのこだわりからコト重視（自動車や自宅の所有からシェア経済化、体験型旅行の増加）、新入社員の意識の変化、高い離職率などがみられる。このように日本の国際ビジネスをとりまく環境は平成の時代に大きく変化し、日本経済、日本企業の世界でのプレゼンスは低下した。令和の時代が始まった今、その背景を理解した上で、日本企業や政府が日本経済、日本企業の在り方を考えてゆく必要がある。

令和時代の課題は以下のようにまとめられよう。

- ・AI、IT、自動運転の時代への変化に対応した企業経営戦略の必要性
- ・企業と株主、従業員間の利益配分の見直し、特に労働者＝消費者の賃金の上昇が必要 リーマンショック以後の非正規雇用者の増加は財政問題、年金問題に悪影響
- ・金融政策・財政政策のバランスを見直す。金融政策に頼りすぎの現状は正が課題。
- ・同一労働同一賃金、男女雇用機会均等の徹底と働き方改革、労働生産性の向上 女性管理職比率の増加

- ・日本の人口減少と移民対策
- ・自由貿易主義のメリット享受のため日本による多国間FTA主導の重要性、Brexitへの適切な対応

平成時代は確かに昭和時代と違い、日本は世界大戦を経験しない平和な時代であったといえよう。しかし、一方で他国が経済成長を遂げる間、日本の経済成長率は低くとどまり、国力も低下した時代だった。今後はAI、IT、自動運転の時代となるが、そのような環境変化に対応した企業戦略が求められる。課題は山積であるが、日本は日本固有の諸問題を解決する努力が必要であろう。特に財政赤字の解消といった日本経済の根本的問題も必要である一方、自由貿易の維持も重要である。英国、米国をはじめとする世界経済が保護主義化する中、自由貿易のメリット享受のため日本が多国間FTAを主導する重要性はますます高まると考えられる。本稿では上記の課題全部に関する考察にまでには至らなかったが、今後は諸課題の解決の糸口を探る努力を続けたい。

参考文献

- 伊丹敬之（2019）『平成の経営』日本経済新聞社
- 小峰隆夫（2019）『平成の経済』日本経済新聞社
- 高橋洋一（2018）『めった斬り平成経済史失敗の本質と復活の条件』ビジネス社
- 野口悠紀雄（2019）『平成はなぜ失敗したのか「失われた30年」の分析』幻冬舎
- 浜野嵩好（2019）『経済の流行語・論点でたどる平成史』草思社
- 週刊ダイヤモンド（2018・8・25）『平成経済全史』ダイヤモンド社
- 週刊東洋経済（2018・12・22）『GAFA全解剖』東洋経済新報社
- 週刊東洋経済（2018・12・25～2019・1・5）『2019年大予測』東洋経済新報社