

デフレ下のビジネスモデルからの転換

— 「氷河期」後の新たな戦略は —

日本企業を取り巻く「氷河期」をもたらした資産デフレと円高に転換が生じるなか、企業のビジネスモデルにも見直しが必要になっている。リストラ・賃下げで「氷河期」に適応し「進化」した日本企業は、「氷河期」の氷が溶け出すなか、価格引き上げを実現できるビジネスモデルをもつ企業とそうでない企業に二極化する可能性がある。

みずほ総合研究所 チーフエコノミスト 高田 創

「氷河期」で進化を遂げた日本企業

日本企業を取り巻く1990年代以降の20年以上にわたる環境は、まさに企業金融の「氷河期」と言っても過言ではなかった。バブル崩壊に伴い、株・不動産を中心に未曾有の資産デフレが生じた。世界の歴史を振り返れば、通常、こうしたバブル崩壊に伴う深刻な経済問題が生じた国の通貨は下落する。90年代初の北欧諸国において、不動産バブル崩壊に伴う経済危機を救ったのは、大幅な自国通貨下落による輸出増だった。90年代後半のアジア通貨危機からの回復も、各国通貨の大幅下落によるものだった。同様に、2007年以降の米国のサブプライム問題に端を発した経済危機を救ったのも、ドルの大幅下落だった。しかるに、日本の場合、90年代以降のバブル崩壊は世界的にも未曾有な深度であったにも関わらず、90年代半ばにかけて史上最高の円高に襲われ、さらに2000年代後半以降再び円高が加速し、しかも2011年の東日本大震災の後も更なる円高に襲われた。以上のような、資産デフレと円高が20年続いた状況は、まさに日本企業の「氷河期」と言える。歴史に「仮に」という言葉は禁物であるが、90年代以降、日本の為替が円安、例えば80円割れではなく150円以上で推移したら、「失われた20年」は随分と異なるものになっていたのではないかと。

ただし、日本企業の優れた点は、こうした厳しい環境に適応して「進化」を遂げたことにあった。90年代初のバブル崩壊初期、日本企業は「3つの過剰」、すなわち、過剰債務、過剰設備、過剰雇用が問題とされた。バランスシート調整に伴い資産デフレになったなかで、固定設備や資産保有を圧縮し、同時に債務圧縮の

デレバレッジを行うことが基本になった。また、日本の経営とされた終身雇用が暗黙裡に意識されたなかでの雇用は「固定費化」していたが、それを圧縮するだけでなく非正規雇用として「変動費化」させることも重要な進化であった。すなわち、バランスシート上、「持たない経営」を追求することが生き残りの鉄則だった。

「氷河期」にふさわしいリストラモデル

極端な円高で生き抜くには、製品価格を上げることは禁物だった。価格を上げれば国際市場でのシェアを奪われてしまう。しかし、円高にもかかわらず市場で価格を据え置くにはコスト圧縮が不可欠であり、そのためには、人件費も販管費も縮小しマージンも圧縮する絶え間ないリストラが必要になる。先述の人件費の「変動費化」に加えて、水準を引き下げる減量経営が基本であった。同時に、製造拠点を海外に移転させる「国内空洞化」も生き残りの重要な戦略の一つだった。

以上の状況は、国際市場を相手にする輸出企業にとどまらない。日本をリードしてきた輸出企業が先陣を切ってリストラを行ったなか、国内では賃金を切り下げる動きが広がり、さらに円高による輸入品の価格下落が「価格破壊」として浸透し、いかに価格を下げて製品やサービスを提供できるかを競い合うことになった。90年代以降に台頭した小売りチェーンや外食チェーンは、価格破壊、海外仕入れ、人件費圧縮などの効率化を共通の戦略としていたが、なかにはその労務状況から「ブラック企業」とレッテルを貼られるものもあった。図表1は、90年代以降のバブル崩壊以降の「氷河期」における各企業の生き残りを

かけた財務戦略が、貸出・投資の低迷と、賃金の低下、デフレ状況を招いたことを示す概念図である。

「氷河期」の氷が溶け出す環境変化

一方、2013年以降、為替の大きな潮流が円高から円安に転換した。米国の回復に加え、日本の80年代以降の大幅な経常収支黒字が転換したことからも、もはや過去の大幅円高に戻る状況ではない。同時に、過去20年の資産デフレの潮流も、海外からの日本資産の見直しに加え、各国中央銀行の異例な金融緩和で転換した。すなわち、企業経営を巡る環境は「氷河期」の氷に閉ざされた世界から、2013年以降、一部で氷が溶け出す状況へと変化が生じている。

ただし、20年にわたる慎重化したマインドセット、すなわち「草食系」バイアスが企業の意思決定に根強く浸透してしまったなか、元に戻すことは難しい。行動バイアスの前提が資産デフレと円高継続であったなら、企業行動が前向きになってしかるべきだ。しかし、「氷河期」にも耐えるべく進化した企業がビジネスモデルを変えるのは容易ではない。今日、一部の外食チェーンや小売りチェーンでは、人手不足から店舗を閉鎖する動きも生じている。こうした企業群の多くは、これまで低価格路線経営、すなわち「氷河期」にも生き残るビジネスモデルであった。その「氷河期」に変化が生じたなか、新たなビジネスモデルに発想の転換ができるかが問われる段階にある。もはや、従来のような安い人件費では人材が集まらない状況にある。

新たなビジネスモデルへの転換が課題

新たな環境での生き残りは、製品価格やサービス

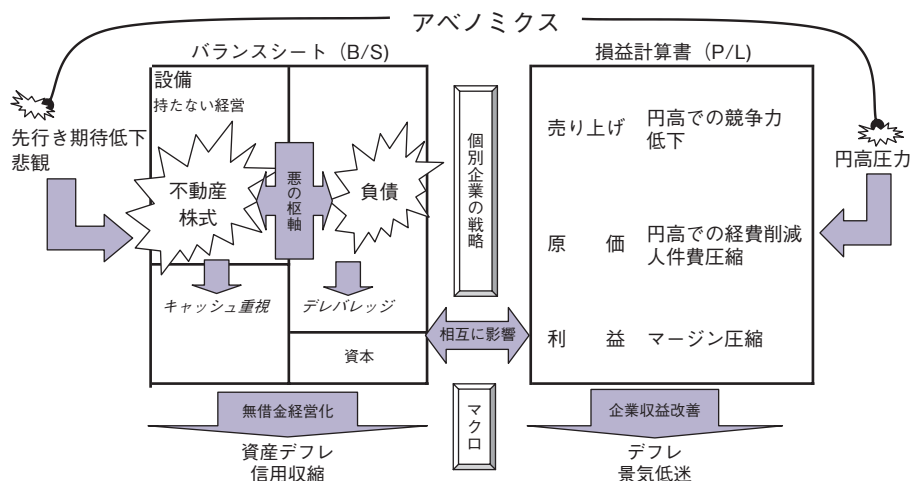
価格を上げられるような商品性を実現できるかにある。すなわち、「氷河期」の連鎖とは逆に、商品やサービスの価格が上げられるところは人件費も上げることによって、人手不足のボトルネック解消も可能になる。環境変化に対処できるビジネスモデルをもった企業とそうでない企業との二極化が大きなテーマになる。最近元気な企業は、良い商品やサービスが顧客に評価されて、価格も相応に引き上げている。顧客がワンランク上の商品を求める時代になってきたことを意味している。

また、過去20年にわたる低賃金や低コストで再生産や労働供給が行われにくくボトルネックが生じたような業種へ、人材をシフトさせるような対応も必要になる。これは成長戦略としての供給力強化にもつながる。90年代以降「氷河期」に進化し生き残った企業が隆盛を迎えたのと同様に、今後、環境変化にいち早く対応した企業が新たに台頭する可能性がある。

日本は長い眠りから覚めるか

今年の映画界で大ヒットした「アナと雪の女王」では、長く氷に閉ざされた「氷河期」の呪文を解いたのは「恐れ」ではなく「真実の愛」であった。日本においても、過去20年以上の「氷河期」から脱するには、恐れによる圧迫感からのリストラだけでなく、自信回復によるマインドの高揚が不可欠になる。2014年の課題は、新たな環境に適応するビジネスモデルの発掘と自信回復にあるのではないか。長らく閉塞に陥っていた日本が転換し、バブル崩壊以降の長い「眠りについた女王」を覚醒させることはできるだろうか。■

●図表1 バブル崩壊後の日本企業の生き残り戦略の概念図



(資料) みずほ総合研究所