



2012年2月

株式会社三井住友銀行 企業調査部

大河原 康典

■ 2012年における企業の経営戦略の方向性

2012年の世界経済は、欧州債務問題の長期化や他地域への波及が懸念されるほか、主要国でトップ交代を占う選挙が相次ぐなか、国際的な政策協調の乱れが経済の不安定化に繋がるリスクも指摘されています。わが国でも、一時的な復興需要の押上げが見込まれる一方で、人口動態による構造的な内需減少が2012年を境に加速することから、企業にとって中期的な経営の方向性を見定めた経営戦略の策定が必要となっています。

新興国需要は先進国対比、底堅く推移

昨年より政府の債務問題の動向が注目されている欧州では、財政緊縮化の影響で個人消費が減退するなど、昨年末までは好調であったドイツなども含め景気後退懸念が高まっています。また、フランスやギリシャは選挙を控え自国優先の政策に偏る可能性もあるだけに、財政再建の停滞や、域内の政策協調の乱れから、債務問題が一段と深刻化するおそれもあります。

また、足元で雇用などが持ち直している米国も、家計のバランスシート調整にまだ時間を要することから回復は緩やかなペースにとどまるとみられるほか、大統領選挙を控え経済・財政政策の停滞による景気下振れ懸念が残ります。

一方、新興国をみれば、欧米経済の減速による輸出減少や、欧州系金融機関の信用収縮の動きが一部の国で強まるリスクに注意する必要がありますが、人口の増加や中間所得者層の拡大に加えて、旺

盛なインフラ投資を背景に内需の拡大が期待出来るほか、総じて金融緩和や財政出動の余地を残していることから、底堅い経済成長が持続するとみられます。

このように先進国が低成長となる一方で新興国の底堅い成長が見込まれるなか、今年の経営戦略の方向性としては、先進国経済のダウンサイドリスクに留意しつつ、拡大する新興国需要の取り込みを図ることがますます重要となります。特に、増加する中間所得者層をターゲットに、日系企業のブランド力を生かしつつ、品質・価格面で現地ニーズに合わせた製品・サービスを提供することが求められます。

復興需要の押上も構造的な内需減少加速

わが国では、政府が第3次補正予算と2012年度予算案で合計15.5兆円の震災復興対策費を計上し、復興需要による2%程度のGDP押し上げ効果が見込まれますが、その効果は一時的なものにとどまります。一方で、国内人口動態をみれば、2012年を境に総人口の減少ペースが一貫して加速していく局面に入るほか、生産年齢人口も今後数年にわたって、毎年100万人規模のペースで減少します。

このように構造的な内需減少が一段と加速し始める2012年は、企業経営においても、人口動態による市場規模の縮小に対して、①既存の製品・サービスの高付加価値化による新たな需要の喚起、②人口構成の変化に対応した高齢者需要の取り込み、などの戦略を本格的に加速させていくことが求められます。

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。

これら 2012 年に想定される経営環境をふまえば、今年は各企業が生き残りをかけて、海外展開と業界再編という 2 大テーマに本腰を入れて取り組んでいくことが重要になるとみられます。

海外展開の進化～新たなステージへ

近年、日系企業はアジアを中心に海外展開を進めてきましたが、2012 年は以下に述べるように、さらに進化させた新たな海外展開のステージに移る年になるとみられます。

具体的には、進出地域の選定にあたっては、①中国やタイなど特定国への生産拠点の集中から、周辺国への進出も併せて検討するプラスワン展開により、自然災害などサプライチェーン寸断リスクへの耐性強化、雇用確保、人件費高騰対策等を図る、②ASEAN などで FTA(自由貿易協定)の有効活用を視野に入れた地域分業体制や戦略輸出拠点を構築する、等の視点が求められます。

進出形態について、①現地需要の取り込みを本格化させるには、地場有力企業との連携や研究開発拠点を含めた進出がますます重要になるほか、②サプライチェーン内の川上・川下メーカーが連携して進出することで、早期に安定した供給網を構築することも有力な選択肢となります。

オールジャパンでの業界再編も選択肢に

震災以降の有事対応が一服する中、

2012 年は円高や人口動態による構造的な内需減少が加速することから、あらためて、国内で盤石な収益基盤を築きつつ、海外でも有力プレーヤーとして地位を築けるような業界再編が求められます。

昨年、公正取引委員会は、新興国企業の台頭などグローバルな競争環境の激化を受けて、合併審査の手続き簡素化や、審査基準の見直しを実施しました。これにより、これまで困難と考えられていた国内の大型再編を含めて、今後は業種を問わず、系列の枠を超えた再編が加速する可能性があります。さらに大手企業で再編が進展すれば、中堅・中小企業にも再編が波及していくとみられます。

加えて、海外大手企業に対抗していくという観点から、相対での業界再編にとどまらず、複数の日系企業による、いわばオールジャパンでの企業連合の形成に向けたアライアンスを検討していくことも有力な選択肢の一つと言えます。同業同士、あるいは異業種の企業間で連携を強化していくことで、ヒト・モノ・カネの経営資源の増強を図り、購買・販売力を強化するなど、規模のメリットを最大限に享受し、グローバル競争に打ち克っていくことが求められます。

リスクに留意しつつ、着実な戦略推進を

以上の通り、2012 年は世界経済の先行き不透明感が強く、各社とも難しい経営の舵取りを求められる年となりますが、リスク要因に留意しつつ、着実に内外戦略を推進していくことが求められます。

(大河原)

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。