

## 特別講演

## 内外経済の変化と小売業

東京大学 名誉教授 伊藤 元重 氏

10年後を先取りする  
大きな変化が到来

昔から企業経営者の方、現場の方からお話をうかがってきましたけれども、皆さん1〜2%のコストを下げたために大変な努力を積み重ねていらっしゃると思います。ところが、そういった努力を吹き飛ばすぐらいの大きな変化がグローバル経済には起きることがあります。たとえば為替ですね。海外から商品を調達する企業から見ると円安となればコストがぐんとかさみます。

昨今の問題は、本当はものすごいマクニチュードを持った変化なのに、それが見えにくいということです。ある日突然なにかの経済指数が大きく動くというより、5年後10年後を先取りして動いています。

デフレからインフレへ  
消費者物価指数が3%ずつ上昇

その最たるものが物価の上昇です。2023年9月分の消費者物価指数(生鮮食品を除く総合指数)の上昇率が前年同月比で2.8%。その前から12か月連続で上昇率が3%を超えています。立派なインフレなんです。これは企業にとって「自分たちの商品の価格をどうするか」を検討するかなり重要なトピックになるだろうと思

います。

日本は過去20年ぐらい物価の上昇率がゼロに等しかった。価格の決定は経営の問題ではなくて、もう少し別の流れがありました。生鮮食品を除いて、デフレで日本中の物価が上がらず、ほとんどの企業が価格をすえおいてきました。

1995年まではバブルを含めて物価も賃金もどンドン上がっていたんです。1ドル80円という超円高で世界的に見ても日本の商品はべらぼうに高かったわけです。私自身も当時『日本の物価はなぜ高いのか』という本を著しています。

そこにダイエーの「価格破壊」が登場しました。海外から商品を調達してきて大幅に安く売る。これが大成しました。2001年には吉野家が牛丼の並盛を400円から280円に値下げ。これまた価格破壊です。当時は物価が高かったから良かったものの、悲しいことにその流れが20年30年と続いてしまいました。価格を安くすることが売る方も買う方も正しいことだと思ひ込んでしまったんですね。

ところが今は円安ですから海外から入ってくるものは非常に高くなっています。アメリカでは7〜8%、ヨーロッパでは8〜9%物価が上昇したこともあり、ニューヨークでラーメンを食べると一杯で3000円するといっ

た話も聞こえてきます。

日本銀行(日銀)は2023年の後半には日本の物価上昇率は2%をきるだろうなどと楽観していましたが、一つ間違えたとより深刻なインフレに見舞われるかもしれません。まさにビジネスのノーム(標準)が変化しています。

30年で日米の賃金格差が  
48%にまで拡大

実は30年近く日本に変化が起きていなかったことも問題です。金利もそうですね。30年前には10年物国債の利回りは6.5%ぐらいでした。それがずっと下がってきて、ほぼゼロに近いところで下げ止まっています。物価も金利も賃金も上がらないままきてしまった。

それに対してアメリカはその間、物価・賃金ともに毎年2%から2.5%ずつ上がっています。たいした数字じゃないと思わないでください。累計すると48%もの賃金格差が日米で広がっています。それが3000円もするラーメンの背景でもあるわけです。

為替も動いていませんでしたね。金融緩和によって110円ぐらいでほぼ安定していました。それが1年10か月で150円まで一気に円安ドル高になりました。

## 新型コロナ危機が 需給や政策を変えた

なぜこれほどの変化が起きたと思いますか？ 日本もアメリカもヨーロッパも50年に一度あるかないかという大きなショックが2つも起きてしまったからです。

第一にコロナ危機ですよね。大きな影響が少なくとも3つあります。

一つは需給がものすごく変動しました。アメリカではコロナ禍で需要がぐっと落ちたときに雇用を減らして、今需要が増えたからと急に供給を増やそうとしても人が集まらない。需給のギャップが非常に激しくなってインフレの原因になっています。

一回インフレになると物価も賃金も上がります。需給の大きな変動は終わった話じゃなくてこれからの話なんです。アメリカのインフレがどれくらいのスピードで沈静化するか。日本株や為替や世界景気にも関わってきます。

コロナがおよぼした影響の2つめはデジタル化です。デジタル技術を使わないとビジネスができなくなりました。たとえば会議や営業活動もオンラインが当たり前になりましたね。技術の進展もさることながら、需要サイドの活用のある方が重要になりました。そして3つめは政策が変わりました。これまで日本では金融緩和の一

本足打法でした。日銀はデフレを脱却するために国債や株を大量に購入し、マイナス金利で景気への刺激を図りました。さらに10年物国債の利回りを0.5%程度に抑え込むイールドカーブコントロール(YCC)をセツトで進めてきました。しかしYCCはまもなく撤廃され、マイナス金利も解除される見込みです。その代わりに財政政策(政府が歳入や歳出を通じて経済に影響をおよぼす政策)が必要になってきました。

通常であれば減税をして消費を増やしたり公共事業で需要を増やすのですが、ここへきてマジックワードが出てきました。GX(グリーン・トランスフォーメーション)とDX(デジタル・トランスフォーメーション)です。岸田政権はGX実行会議で官民合わせて10年間で150兆円の投資を進めようとしています。

## ウクライナと中東問題、 中国の内需シフトも震源に

コロナ禍に続く変化の原因は地勢学的リスクです。ロシアとウクライナの戦争は食料品や天然ガス、石油の価格に大きな影響をおよぼしました。厄介なことにロシアが中国に接近して米中関係も揺れ動きました。最近ではさらにパレスチナ問題が深刻化しています。中東戦争の再燃です。

1973年のイスラエルとエジプトによる第4次中東戦争は日本でも23%のインフレを引き起こし、79年にはイラン革命によって第二次石油ショックに見舞われました。混乱は必ず2度やってくると思います。一つまちがえると、今回のパレスチナ問題が石油価格の上昇につながります。

日本にとってももう一つ厄介なのが中国の内需拡大です。中国は安く大量に比較的品質の良いものをどんどん供給して日本の流通を変えました。しかし中国は内需中心にシフトし、賃金も上がって、中国から安いものが来る時代は終わろうとしています。今後のサプライチェーンをベトナムやインドに移すのか、といった非常に大きな話になってくるだろうと思います。

また熊本に世界最強の半導体メーカーであるTSMC(台湾積体電路製造)が進出したのに伴い、日本企業の投資額も1兆5000億円を超えるといわれています。一方でTSMCが高い賃金でどんどん人材を確保し、九州の人手不足に拍車がかかっているという話もあります。グローバル経済の変動によって日本の投資や雇用さえも大きく変わってきているわけです。

## 賃上げできない企業は 淘汰される？

そんな中で、2023年の春闘では平均賃上げ率3.58%(1万560円)と、1993年以来30年ぶりの高水準を実現しました。賃金を上げない企業は生き残れないと真剣に検討している企業も増えました。3つの理由から、今後も賃上げは続くだろうと考えられています。

一つは人手不足。皆さんは現場で日々感じていらっしゃると思います。今年よりも来年、来年よりも5年後、5年後よりも10年後に深刻になると考えざるをえません。

なにしろ高齢化のスピードが非常に早い。15〜64歳の生産年齢人口がものすごい勢いで減っています。それに加えて労働力不足を補うと期待されてきた女性と高齢者の労働参加率が世界最高水準に近く、これ以上の伸びは難しいでしょう。パートタイムで働いている人をフルタイムで雇用するといったことはあるかもしれませんが、決定的に労働力を増やす余地はなく、賃金を上げずに人を確保することが困難になっています。優秀な人材がほしい企業や真剣に人手不足を解消したい会社の中には10〜20%の賃上げをするところも出てきています。

次に物価上昇が関係します。過去のように物価上昇率が0%だったから賃金を上げないことがほとんどではありません。その場合、新陳代謝は全く進みません。物価の上昇に伴って賃上げ

が始まると、対応できない企業は雇用ができず淘汰されていきます。賃上げできない企業にはつらい話かもしれないけれど新陳代謝が発生するんですね。

もう一つ、グローバル経済にてらして考えると、日本の賃金は安すぎます。ユニクロは大卒初任給を18%、職種によっては40%上げました。社長いわく「ユニクロのようなグローバルカンパニーが世界的に安い賃金でやっていけるとは思えない」。だから世界標準の賃金にしたというんですね。たとえばニューヨークの最低賃金は1時間あたり15ドル。1日8時間、25日働いた場合、1ドル140円で計算すると月42万円なんです。最低賃金が日本の大卒初任給の倍以上。そういうときに海外並みの賃金を出せない企業はグローバルで生き残れないわけです。

### 日米の金利差が 円安ドル高を生んでいる

為替の話も少し。為替は2021年の1月に110円だった円ドルレートがそれから1年10か月後の22年10月には150円まで上がりました。どう見てもべらぼうです。もはや専門用語でいう購買力平価とか実質実効レートとかと関係なく、日本とアメリカの金利差による「アセットプライ

ス(資産価格)」で動いてしまう。どういうことかといえますと、アメリカの10年物国債は年利5%。日本では10年物を買ってもほぼゼロ金利ですから誰でもドルに投資するわけです。今も日米の金利差は広がっていて、そのまま円安につながっている状況です。

今後どう変動するかわかりませんが、日米の金利差が開けばさらに円安ドル高、逆に縮まれば円高ドル安。金利そのものは動かなくても、将来の金利差に影響をおよぼしかねない景気や物価でも為替は動きまします。1985年のプラザ合意の結果、1ドル240円だった円はわずか3年で130円まで高騰しましたね。もし円安が続くとすればビジネスモデルも変えていかざるをえないでしょう。

### アメリカGAFAMの 「創造的破壊」に学ぶ

最後にGXとDXの話。先ほども申し上げたように、政府は企業の投資を促進するような財政政策へと転換しています。その背景にはいくつかがキーワードがありますが、アメリカから学ぶところが多いと思います。皆さんご存じの通りアメリカ経済を成長させた原動力はGAFAM (Google、Amazon、Facebook、Apple、Microsoft) です。アップル社の時価

総額は一時3兆ドル、約430兆円を超えました。日本の500社以上ある上場企業の株価を全部足し合わせたよりも大きい額です。

それだけデジタル企業のパワーがすごいわけですが、経済産業省のデータではS&P500(アメリカの代表的な株価指数)からGAFAMを除くと直近10年の株の動きは日本企業のそれとほとんど変わらないうんです。アメリカ経済の成長を牽引したのはまさにデジタル技術であり、そのキーワードは「創造的破壊」でした。

これは20世紀を代表する経済学者ヨーゼフ・シュンペーターが提唱した概念で、経済がより活性化して急速



に成長するためには旧来のビジネスモデルや社会はある程度破壊する必要があるというんですね。実際にアマゾンやアップル社はいくつもの会社を凄まじい勢いで潰して、全く新しいビジネスモデルにどんどんシフトしていきました。したがって「日本もこの創造的破壊を進めていくべきではないか」「創造的破壊が起きやすい分野はどこか」と考えて、政府はGXとDXを非常に重要視しています。

### 二酸化炭素の削減に 150兆円の官民投資

GXが進めば、二酸化炭素を削減するために、ガソリン車は電気自動車・水素自動車に、化石燃料は再生可能エネルギーにということになります。日本政府は2030年までに二酸化炭素の排出量を2013年比で46%減らすと打ち出しました。岸田政権は政府の金を20兆円投じて10年間で150兆円の官民投資を促進するといっています。

ただし、正直なところ7年後までに電気自動車が日本中走り回っているかと思えますか。水素ネットワークだってまだまだ全然難しい。ということとは既存の技術や手法を使うしかない。一般住宅の窓を二重ガラスに変えとか、電気自動車のシェアリングやモビリティサービスの連携といったと

ころに補助金を出さずんでしよう。斬新な手法でやれる分野を見つければ、大きなビジネスチャンスが生まれるだろうと思います。

## 企業の5つの悩みにデジタルが対応可能

DXはデジタルを使って競争に勝てるビジネスモデルへ変革することで。決してアナログがだめだというわけではない。リアルとオンラインの組み合わせだとか、アナログとデジタルの組み合わせも大事で、アマゾンやナログ的な配送ネットワークを強化することでデジタルをあそこまですべて有効活用できています。進化するデジタル技術やサービスを利用してなにをするのか。企業としてめざすゴールにデジタルをどう役立てるのかという意識を持っていただければと思います。

「危機への対応」「人手不足対策」「差別化戦略」「ソリューションの提供」「顧客との継続的な絆づくり」と、多くの企業がこの5つのどれかにお悩みだと思えますが、デジタルであればこれら全てに対応できます。逆にいうとデジタルなしにそれぞれの問題に対応するのは非常に難しい。DXはビジネスモデルの進化の原動力になり得ると思います。その例を5つ示します。

## 差別化と絆づくりにもICTが不可欠に

一つめは東日本大震災後の復興にデジタルを活用したケースです。震災で壊滅的な被害のあった岩手県陸前高田市に八木澤商店という醤油の老舗があります。津波で蔵、製造工場が全壊・流失。販路も失いかけてしまいました。会社を立て直すにあたって、社長さんは工場を再建する資金をクラウドファンディングで調達しました。一口1万円のうち、5000円が出資で、残りが寄付です。

おもしろいのは、出資すると皆さん支援した会社がどうなったか関心を持つんですね。「醤油を使ってみたいからちよつと送ってほしい」となって、それまで大きなロットで卸していたのが、ネットを通じて小口で高いマージンで売れるようになりました。人手不足への対応としては、コンビニエンスストアがセルフレジやQRコード決済から、バックヤードの在庫管理、発注までデジタルを活用し、一つひとつの規模は小さいけれど、合計すると何万時間かを節約できるようになりました。

競合との差別化については、ちよつと古い話ですがブリヂストンの事例を。タイヤを売りたいけれど安い中国製や台湾製が入ってきて価格競争が非常に厳しい。それでB2Bのタイ

ヤに目を向けました。直径5mもあるような鉱山用とか航空機用とかですね。この分野は価格だけでなく品質やメンテナンスサービス、信頼性も重要です。そこでタイヤの内面にセンサーを貼り付けました。走行時にタイヤが路面と接触したときに発生するひずみを計測してタイヤの荷重と摩耗状態がわかるようにしました。車両管理者のリアルタイムでのモニタリングが容易となり、適切なタイミングでのタイヤ交換やトラブルの未然防止が可能に。

デジタルソリューションで有名なのはコマツの建設機械です。工事現場でたくさん使われていますが、高度な機械を使いこなすだけの経験とノウハウを持っているオペレーターがどんどん減っています。それならと、建設生産プロセス全体のあらゆるデータをデジタルでつなぎ、誰でも簡単に操作できる機械を開発しました。高精度GPSや障害物検知センサーなどを搭載した無人稼働できるダンプや自動制御機能付きの建機などがすでに現場で活躍しています。

お客さまとの継続的な関係づくりで感動したのは、ある百貨店が展開している電子レシート。スマホのアプリを通じて店と顧客とつながります。ご存じのように、商いには先味、中味、後味があるといいますが、継続的な関係をつくるのは後味です。

お客さまが「おいしい」と感じる中味だけではだめで、「また来たい」と思わせる後味こそが重要です。それをデジタルレバイスでつくりたいものです。

## 高い賃金を実現できる適切な価格マージンの実現を

日本製鉄の橋本英二さんという大変有名な経営者が雑誌『財界オンライン』のインタビューで語った内容が話題を呼びました。

「値上げは営業の問題じゃない。値上げは経営の問題であり社長の問題である」と言い切ったんです。実際に2年連続の値上げを実現しました。

今後は、1995年のような価格破壊型のビジネスモデルではなく、付加価値をきちんと提供し、適正な価格マージンと高い賃金を提供できるようなビジネスモデルに変えていくことが重要だろうと思います。

### 伊藤 元重氏 プロフィール

1951年静岡県生まれ。東京大学経済学部経済学科卒業後、ロチェスター大学大学院にて経済学博士号を取得。専門は国際経済学。税制調査会委員、復興推進委員会委員長、GX実行会議構成委員などの要職を務める。著書に『世界インフレと日本経済の未来 超円安時代を生き抜く経済学講義』（PHP研究所）など多数。オウンドメディア『政策分析ネットワーク』代表。