

ポストコロナ時代における 日本経済・日本企業の課題

大和総研
専務取締役 調査本部長 チーフエコノミスト

熊谷 亮丸



1. 日本経済の現状と展望

2020年は日本及び世界経済が新型コロナウイルスに翻弄された一年であった。当社をはじめ多くの民間調査機関は、年初の時点では景気の持ち直しを予想していた。しかし、新型コロナウイルスがわずか数カ月間で世界中に広がり、2020年3月11日には世界保健機関（WHO）がパンデミックを宣言するなど状況は一変した。感染拡大を食い止めるため、欧米などではロックダウン（都市封鎖）が実施され、日本では緊急事態宣言が全都道府県に

発出された。経済活動が広範囲に厳しく抑制されたことで、日本を含め多くの国は2020年4～6月期に戦後最大とも言える実質GDPの落ち込みを経験した。

2020年7～9月期における日本の実質GDP成長率は前期比年率+22.9%と4四半期ぶりのプラス成長となった。だが実質GDPの金額（年率換算）に目を向けると、前期から27兆円の増加にとどまり、4～6月期の減少額（45兆円）の6割程度しか埋められなかった。

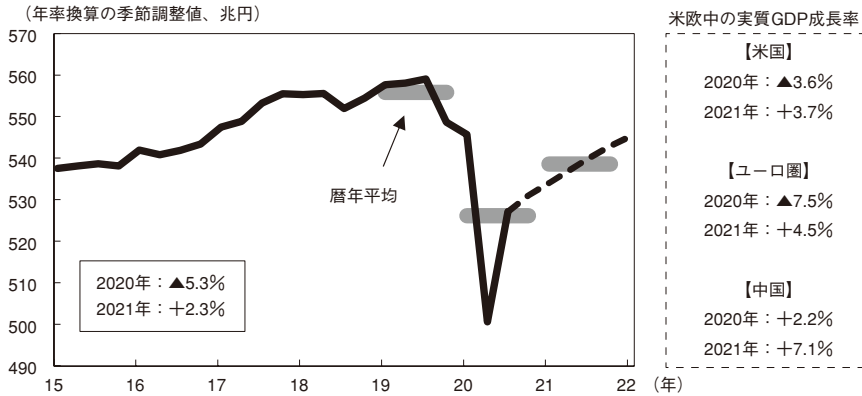
これに対して、米国とユーロ圏の7～9月期の実質GDP成長率はそれぞれ前期比年率+33.1%、同+60.5%と、日本を大幅に上回るプラス成長となった。ただし、7～9月期の実質GDPをコロナショック前（2019年10～12月期）との対比で見ると、日本は▲4%程度と米国やドイツ、フランス、イタリア並みの水準となっている。

当社のメインシナリオでは、2021年の実質GDP成長率を前年比+2.3%と見込んでいる。日

〈目 次〉

1. 日本経済の現状と展望
2. ポストコロナ時代に予想される8つのグローバルな構造変化
3. 「スガノミクス」は何を目指すのか？
4. 日本企業の再生に向けて

(図表1) 日本の実質GDPの推移と海外経済見通しの前提



（注）図中の破線は大和総研による予測値。米欧中の見通しは大和総研の各国担当者の予測に基づく。
（出所）内閣府、各国統計より大和総研作成

本経済は前年の落ち込みを埋め合わせるほどの力強さはなく、景気回復の足取りは鈍いだろう（図表1）。海外経済については、2020年の実質GDP成長率は米国で前年比▲3.6%、ユーロ圏で同▲7.5%、中国で同+2.2%と予想している。

2. ポストコロナ時代に予想される8つのグローバルな構造変化

本稿のメインテーマである、ポストコロナの時代には、次の8つのグローバルな構造変化が起きると予想される。すなわち、「新常态（ニューノーマル）」と呼ばれる全く新しい世界が始まるのだ。

第一に、資本主義の全体像という視点では、2000年代に入り加速した、株主の近視眼的な利益だけを過度に重視する「新自由主義・グローバル資本主義」は大きな転換点を迎える。そし

て、より中長期的に持続可能性が高い、従業員や顧客、取引先、地域社会、地球環境、将来世代など様々な側面にバランスよく目配りをした「ステークホルダー（利害関係者）資本主義」が主流になるとみられる。その中で、SDGs（Sustainable Development Goals。国連が掲げる、持続可能な開発目標）の重要性が増していく。

第二に、感染症にかかった場合、高所得者層は高度医療の恩恵を受けて生命をとりとめるケースが多い一方で、貧困層の生命は容赦なく奪われかねない。こうした「パンデミック（感染症の世界的流行）の逆進性」などを背景に、社会の分断・不安定化が加速する。この結果、1929年の世界大恐慌の後に起きたような、反グローバリズム、自国中心主義、ナショナリズムの台頭が懸念される。

第三に、米国と中国の対立は激しさを増す。これは、資本主義と共産主義との覇権争いであり、世界が2つの陣営に分断されるブロック経

済化の進展が懸念される。政治面では、世界的に地政学リスクが増大することになるだろう。

第四に、グローバル・サプライチェーンの再構築が進む。ポストコロナの時代には、危機管理体制の強化やリスク分散の推進が求められるからだ。

第五に、不良債権問題が深刻化し、潜在成長率が低下するリスクが高まる。現状、世界的に民間企業は借金漬けの状態であり、今後グローバルな過剰債務、過剰設備の調整が起きる可能性がある。最終的に金融機関に不良債権が積みあがり、リーマン・ショックのような金融システム危機が起きることが懸念される。

第六に、「大きな政府」が指向され、財政赤字問題が軒並み深刻化する。景気悪化で税収が低迷する一方で、感染症への対応で歳出が増えるからである。この結果、世界的にマクロ経済政策（財政政策と金融政策）は手詰まりの状態に陥る。そして、財政政策と金融政策の役割分担が希薄化し、選挙という民主的な手段で選ばれたわけではない、中央銀行が司る金融政策が、民間の資源配分にまで乗り出す異例の事態となるだろう。

第七に、感染症を避けるために、リモート社会（非接触型社会）が指向されるなど、産業構造の激変が起きる。「Society 5.0」と言われるテクノロジーを中心とした社会をつくり上げるべく、テレワーク（在宅勤務）、オンライン診療、オンライン授業、インターネット投票などの実現・拡充を期待する声が高まる。とりわけわが国では、岩盤規制などと

言われる、医療や教育などの分野での規制緩和を断行することが喫緊の課題である。

全産業を俯瞰すると、今後はテクノロジー産業や医薬品産業などの重要性が高まる一方で、運輸業、外食産業、レジャー産業などの接触型産業の衰退が予想される。わが国は、長年にわたり衰退産業を過剰に保護する政策を続けてきたが、ポストコロナの時代には、衰退産業を円滑に市場から退出させて、産業の「新陳代謝」を高める政策を積極的に講じるべきだ。

第八に、長年人類が目指してきた、中央集権型の仕組みは、分散型ネットワークへと移行する。都市部の不動産価格は大きく下落し、わが国では地方創生の千載一遇のチャンスが生じるだろう。

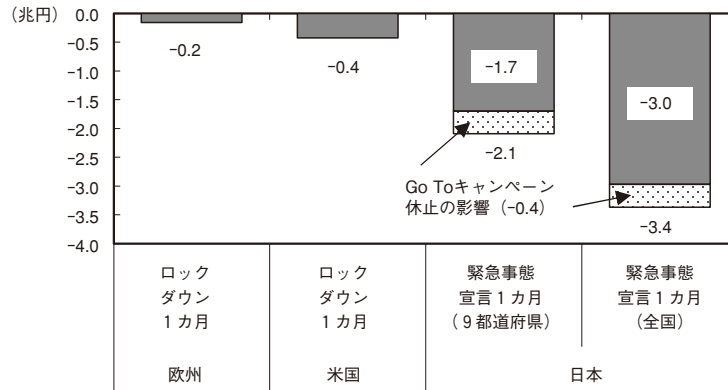
これら8つのグローバルな構造変化を踏まえた上で、日本政府や日本企業は適切な対応を講じる必要がある。

■ 3. 「スガノミクス」は何を目指すのか？

2020年9月に発足した菅義偉政権には、アベノミクスを継承しつつ、これをより一層進化させていくことが期待されている。

アベノミクスが日本をデフレの瀬戸際から救い、戦後二番目の長期にわたる景気拡大を実現したことは評価できる。日銀の金融緩和を受けた円安をテコに企業収益は過去最高を記録した。株価は大きく上昇し、雇用情勢は劇的に改善した。

(図表2) リスクシナリオ別の実質GDPへの影響



(注) それぞれのシナリオにおける輸出と個人消費の抑制額を計算した上で、大和総研のマクロモデルに基づき試算。Go Toキャンペーン休止の影響は直接効果と波及効果を踏まえて試算。
(出所) 内閣府、財務省、日本銀行統計より大和総研作成

個別の政策でも、インバウンド（訪日外国人）の増加は地方経済に多大な恩恵をもたらした。法人税減税、TPP11・日欧EPAなどを通じた自由貿易の推進、教育の無償化なども評価できる。

しかしながら、アベノミクスは未だ道半ばであり、菅政権には、「第三の矢（成長戦略）」により一層注力し日本経済の持続可能な成長基盤を強化すると同時に、国民の安心・安全を増進することが求められる。

菅政権にとって、新型コロナウイルス感染症の拡大防止と社会経済活動の両立が、当面最大の政策課題であることは言うまでもない。

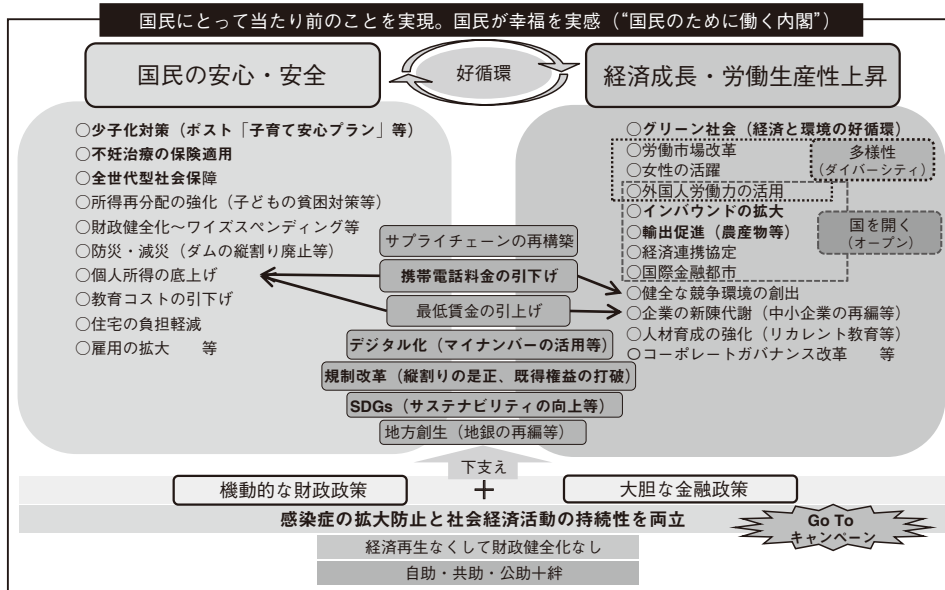
人類の歴史を紐解くと感染症を完全に「制圧」したケースはまれであり、われわれは、感染症と「共存」できるような「感染症へのレジリエンスがある（耐性の高い）社会」の構築を目指すべきだ。仮に緊急事態宣言が全

国で1年間実施されると、個人消費が約51兆円減少するなど、国民生活に甚大な打撃を与える。こうした事態を回避し、社会経済活動をしっかりと回しながら、メリハリの利いた感染症拡大防止策を講じることが必要である。

具体的には、感染症に対する検査体制などを拡充し、「医療崩壊」のリスクを抑制することが最大のポイントとなる。そのためには、ITの活用やワクチン・治療薬の確保を推進すると同時に、病院や保健所へのきめ細かいサポートが欠かせない。また、持病や基礎疾患があり重症化のリスクが高い方々や、高齢者などに対して、重点的に高度医療が提供されるような体制を構築せねばならない。将来的にはメリハリの利いた感染症拡大防止策を講じるために、新型コロナ特措法の改正や、新法の成立なども視野に入れるべきであろう。

日米欧それぞれにおいて厳しい感染拡大防

(図表3) 菅政権の経済政策の全体像



止策が実施される場合の実質GDPへの影響をまとめたものが図表2である。パンデミック「第1波」以降の日本の実質輸出や個人消費の動きを踏まえつつ、大和総研のマクロモデルを利用して試算したところ、日米欧で2020年4～5月のようなロックダウンや緊急事態宣言の発出が1カ月間実施される場合、日本の実質GDPは4.0兆円程度下押しされる。また、仮に米国全域で4～5月のようなロックダウンが1カ月間実施されると、日本経済に与える悪影響は欧州でのそれよりも大きい。日本の米国向け実質輸出は0.6兆円程度抑制され、実質GDPは0.4兆円程度抑制されると見込まれる。

「菅政権の政策は各論の寄せ集めであり、国家観や理念が欠如している」と批判する向きもあるが、こうした批判は的外れである。

筆者が考える「菅政権の経済政策の全体像」を、図表3に示した。筆者は、菅政権の経済政策の本質は、「経済成長・労働生産性上昇」と「国民の安心・安全」を二本柱に据えて、この2つの間で好循環を起こすことだと捉えている。具体的な政策の柱としては、「グリーン社会」の実現と「デジタル化」の2つを掲げており、これらの分野を中心に、民間が保有する240兆円程度の預貯金が有効活用されることを目指している。

第一に、2020年10月26日の所信表明演説において、菅総理は、2050年までに温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指す意向を表明し、「グリーン社会」の実現を掲げた。いわば「経済と環境の好循環」を指向することを、世界中に宣言したのだ。

第二に、菅政権は、「デジタル化」を経済成長の中核に据えた。具体的には、農業、医療・介護、労働などの分野における、いわゆる「岩盤規制」に切り込まねばならない。テレワーク（在宅勤務）、オンライン診療、オンライン授業などを実現・拡充し、世界最先端のリモート社会（非接触型社会）を構築するに当たり、「デジタル庁」を設置し、縦割り行政を打破することが起爆剤となるだろう。マイナンバーカードを活用して、デジタル時代にふさわしいセーフティネットを構築することも必要だ。

また、イノベーション（技術革新）を促進するには、外国人労働力の活用や女性の活躍を推進して、多様性（ダイバーシティ）を高めることが不可欠である。将来的にはポストコロナの時代に予想される産業構造の激変を視野に入れて、適切なスピードで企業の新陳代謝を促進するべきであろう。

他方で、全世代型社会保障制度の構築や少子化対策の推進などを通じて、国民の将来不安を解消することにも注力せねばならない。社会保障制度改革に際しては、「自助・共助・公助」という原理原則を貫く姿勢が求められよう。

将来的には、東京一極集中に歯止めをかけて、全国津々浦々の国民が豊かさを実感できるような状況を作り出す必要がある。社会の中核をなす分厚い中間層を支えることに加えて、リカレント教育を中心とする教育投資の拡充にも積極的に取り組むべきだ。

■ 4. 日本企業の再生に向けて

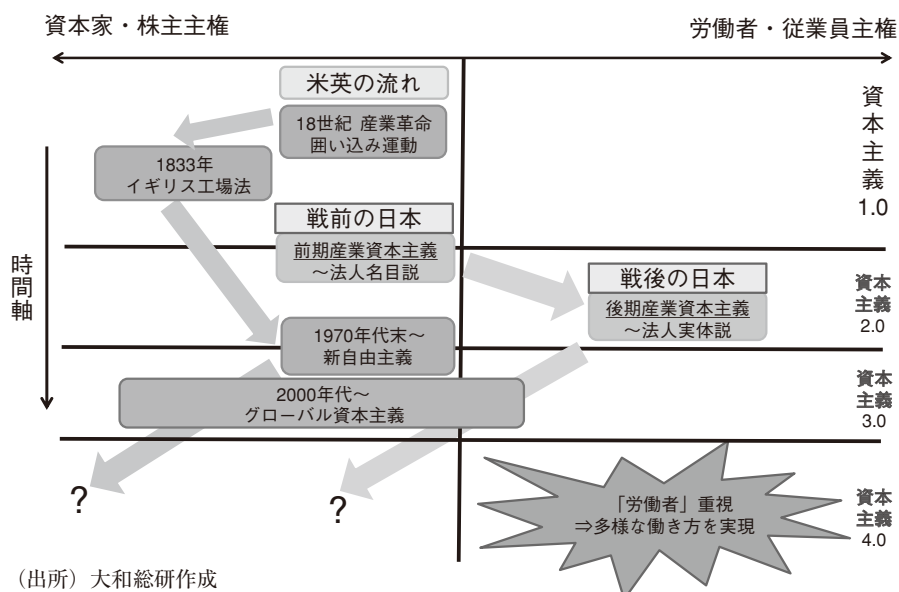
(1) SDGS中核に据えた「ステークホルダー（利害関係者）資本主義」が主流に

ポストコロナ時代に予想される最大のグローバルな構造変化は、資本主義の全体像という視点から、2000年代に入り加速した、株主の近視眼的な利益だけを過度に重視する「新自由主義・グローバル資本主義」は大きな転換点を迎え、より中長期的に持続可能性が高い、従業員や顧客、取引先、地域社会、地球環境、将来世代など様々な側面にバランスよく目配りをした「ステークホルダー（利害関係者）資本主義」が主流になるとみられる点である。

その中で、中核的な役割を果たすことが期待されるのが、SDGs（Sustainable Development Goals）だ。SDGsとは、2015年9月の国連サミットで採択された、2016年から2030年までの「持続可能な開発目標」を指す。

SDGsの最大の特長は、「未来のあるべき姿（理想像）」を掲げた上で、「バックキャストリング」的な思考で、そこから逆算して、現在なすべきことを考える点にある。この思考法は、現在を起点に、現在の延長線上に想定される未来を考える「フォアキャストリング」的な思考とは根本的に異なっている。そのため、SDGsで掲げられた17のゴールと169のターゲットは、社会的課題の解決に取り組む多くの企業にとって、経営の羅針盤のような役割を果たすことになる。

(図表 4) 資本主義の歴史



現在、資本主義は大きな曲がり角を迎えている。この構造変化は、数百年単位の時間軸で捉えるべき性質のものだ。

筆者は、図表4に示した通り、資本主義の歴史を極めて単純化すると、「資本・株主・お金」と「労働・従業員・ヒト」という2つの座標軸で整理できるのではないかと考えている。すなわち、『『資本』と『労働』のどちらを重視するのか?』という枠組みの中で、資本主義は過去数百年間、揺れ動いてきたのである。

ポストコロナの時代を展望すると、資本主義は第四ステージ（「資本主義4.0」）に入ると予想される。それは、「資本（お金）」ではなく、「労働者（ヒト）」こそが付加価値の源泉となる新たな時代だ。

世界の資本主義の潮流が「グローバル資本

主義」から、よりバランスの取れた「ステークホルダー資本主義」へと大きく転換する、ポストコロナ時代のグローバルな構造変化を視野に入れて、わが国でも抜本的な企業経営の変革が求められる。より大きな視点で捉えれば、日本型経済システムを手直しする一方で、わが国の歴史・文化・伝統などに照らし、守るべき美点を見極めていくきめ細かい作業が必要となるだろう。

具体的には、お互いの「信頼」に基づいて長期的取引関係を重視する考え方や、「労働者（ヒト）」を大切にする伝統といった美点を残しつつ、海外から多様な人材を受け入れて「オープンイノベーション」を推進するなど、グローバル経済の中で日本経済にとって真に必要とされる改革を図っていく、複眼的

な取り組みが不可欠だ。

(2) 「ハード」と「ソフト」、「リアル」と「バーチャル」の融合に勝機がある

最後に、ポストコロナの時代のグローバル市場における「日本企業の勝機」を探るヒントが、本郷バレーにあることを指摘しておきたい。

本郷バレーとは、東京大学の本郷キャンパスの近くに形成された、シリコンバレーのようなハイテク新興企業のコミュニティである。AIの研究で世界的に有名な松尾豊・東京大学教授の教え子などを中心に、数多くの優秀な人材が切磋琢磨している。

2020年2月に、筆者が本郷バレーを視察して痛感した日本の勝機をズバリ一言で言えば、「ハード」と「ソフト」、「リアル」と「バーチャル」が融合した分野にある。言葉を換えれば、製造業や建設業といった現業と、AIなどのハイテクを融合させることがカギになる。

本郷バレーには、AIを活用して、橋などのインフラのメンテナンス、油圧ショベルの自動化、スパゲッティの盛り付け、などを行う数多くのベンチャー企業があり、そこでは、ハードとソフト、リアルとバーチャルが見事に融合していた。

繰り返しになるが、最大のポイントは、AIのような「ソフト」で「バーチャル」な世界だけで勝負せずに、「ハード」で「リアル」な製造業や建設業と融合させる点にある。もしAIだけで勝負すれば、大半の日本企業はグーグルやアップルには到底叶わない。ただ、

グーグルやアップルは日本の製造業や建設業のリアルなデータは持っていないので、それらをAIと組み合わせることによって、日本企業は初めてGAFAに対抗できる様になるのだ。いわば、日本の伝統的な「ものづくり」の強さに、AIなどを乗せる発想である。

わが国には、もうひとつ「宝物」が豊富に眠っている。それは、「21世紀の石油」とも言われる「データ」である。

日本には優良なリアルデータが山ほどある。例えば、国民皆保険に基づく医療・健康データ、介護のデータ、工場等の稼働状況のデータ、自動車の走行や事故に関するデータなどだ。これらのリアルデータに基づいたソリューションを提供することができれば、最強のビジネスツールになることは間違いない。

何れにしても、ポストコロナの時代に、日本企業はGAFAとの正面衝突を避けて、ハードとソフト、リアルとバーチャルの融合という新たな分野に活路を求めるべきであり、「豊富なリアルデータを有効活用することがカギになると、筆者は確信している。その前提として、日本政府にはグローバルな議論をリードして、データ利活用に関する国際的なルール作りを行うことが強く求められている。

筆者は、こうした官民を挙げた地道な取り組みが成功裏に終われば、日本経済や日本企業は必ずや不死鳥のように復活するものと確信している。

