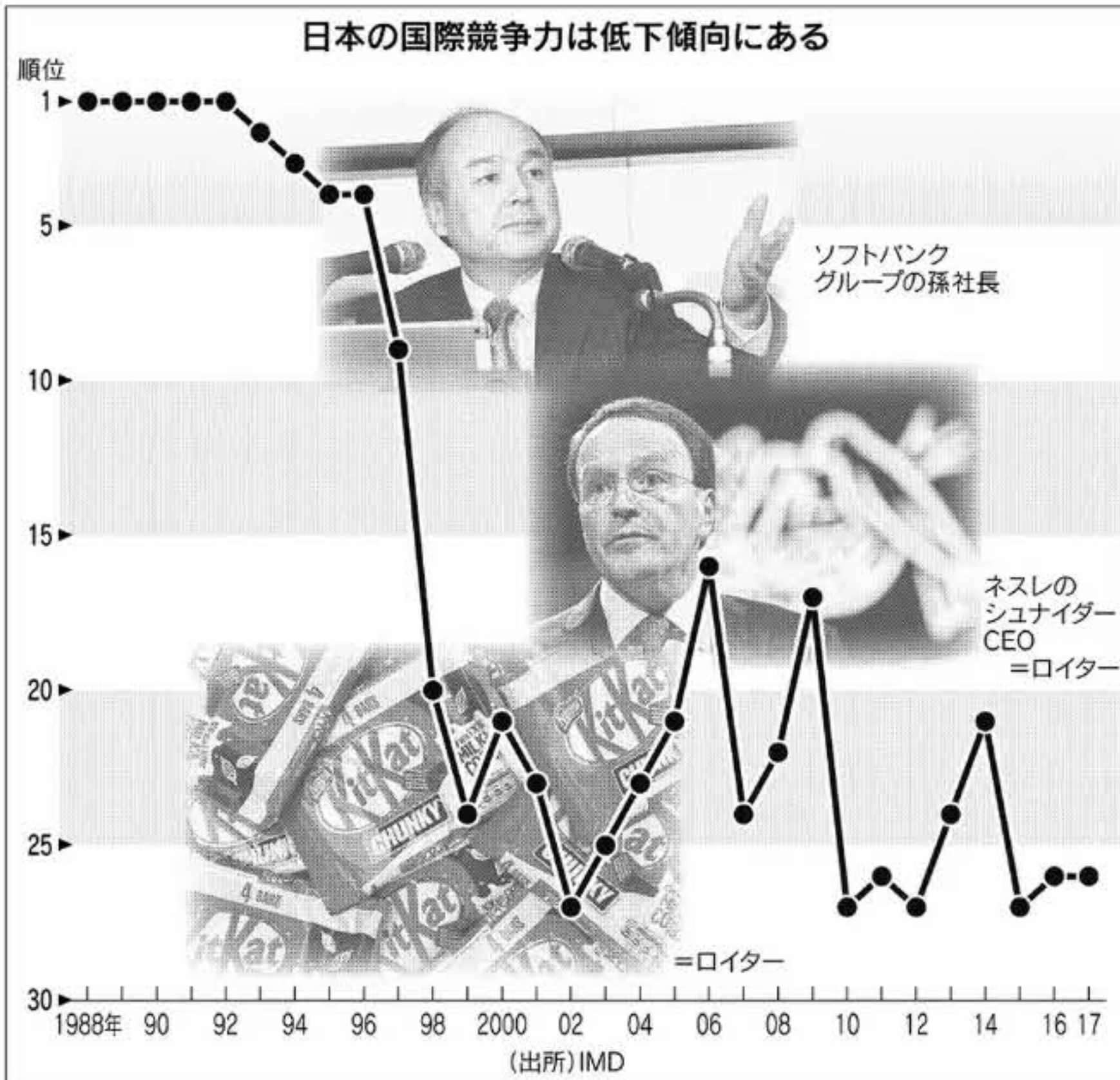


Deep Insight

Opinion



思い出すのは経営者ヒーター・ドラーカーの言葉だ。「未来は予測できないが、すでに起きた未来はある(1964年の論文)。つまり、出生率が将来の労働人口

ソフトバンクグループの孫社長は6月21日の株主総会で「アービトラリー」という言葉を度使った。例えば、英半導体大手のARMを買収した時に同グループの株価が下落した。孫氏は「アービトラリー」というのは往々にして誰も(本当の価値)に気がつかないものだが、それが増えれば誰か(本当なアービトラリーのチャンス)がある」と振り返った。

「アービトラリー」とは「裁定取引」「サバ抜き」のこと。ヘッジファンドが企業のM&A(合併・買収)や株式市場に目を光らせて、現物と先物の値差を狙って株を買取る時などに使われる言葉だ。

孫氏の場合は日本と海外、特に「日米間の差異をうまくした裁定取引経営」だと言われる。IT情報技術(革命)の進展は日本より米国のほうが速い。その時間差を「高金利を利用したM&Aがこれまでの戦略だったわけだ。最近で来た932億の基金、いわゆる「10兆円ファンド」もこうした戦略の延長線上にありそうだ。



多様性問うグローバル化

背景にあるのは経済的デジタル化や保護主義、グローバル化の深化だ。例えば、デジタル技術の発達で、安くても品質の良い製品はどこでも大量生産し、供給できるようになった。中国から本国ドイツに生産の一部を回帰させたアディダスが好例だ。

貿易依存度が高い日本企業には逆風かもしれない。世界の株式時価総額ランキングを見ても、日本勢の最高はトヨタ自動車の48億と低調だ。浮揚を求めている企業だが、変化をもたせられない企業も世界には少なくない。スイスの食品世界最大手、ネスレが一例だ。時価総額は13位と米国籍やIT企業を除くと最も高い。6月下旬には「多様な国籍の研究者を抱える」というIMDの授業を取っていた。担当のスタン・シロー教授の別の調査によれば、グローバル化への意欲が世界一高いのは日本企業だ。だが運営能力が追いつかず「意欲と能力の差が最も開いた」とも日本はという。

「日本企業はグローバル化の波に追いついていない。海外人材の受け入れに積極的だ。そこから学ぶべきは、外国人を管理する日本人の養成ではなく、多様な海外人材を集め、日本人だけでは不可能だったアービトラリーを狙うことだ」とも、日本を学ばせてくれたIMD前学長のドミク・テュルバン教授も「日本に問題がある」とは意識の持ち方だ」と話す。

「日本企業はグローバル化の波に追いついていない。海外人材の受け入れに積極的だ。そこから学ぶべきは、外国人を管理する日本人の養成ではなく、多様な海外人材を集め、日本人だけでは不可能だったアービトラリーを狙うことだ」とも、日本を学ばせてくれたIMD前学長のドミク・テュルバン教授も「日本に問題がある」とは意識の持ち方だ」と話す。

売上高の3分の1は今もヨーロッパ。創業から15年間で赤字決算は一度だけ。買収先を除く売上高は世界のGDPを超える成長率を常に達成してきた。秘策は特になく、1991年、地域に進出した。1袋10円でコーヒャやスープを売る途上国から、高級食材、見守り機能付きコーヒーメーカーを売る先進国市場まで、きめ細かい商品展開でひたすら稼いだ。各国・地域に根ざして重宝を積み上げた。アービトラリーを飛躍させたわけだ。

やはり多様な国籍の研究者を抱えるというIMDの授業を取っていた。担当のスタン・シロー教授の別の調査によれば、グローバル化への意欲が世界一高いのは日本企業だ。だが運営能力が追いつかず「意欲と能力の差が最も開いた」とも日本はという。

「日本企業はグローバル化の波に追いついていない。海外人材の受け入れに積極的だ。そこから学ぶべきは、外国人を管理する日本人の養成ではなく、多様な海外人材を集め、日本人だけでは不可能だったアービトラリーを狙うことだ」とも、日本を学ばせてくれたIMD前学長のドミク・テュルバン教授も「日本に問題がある」とは意識の持ち方だ」と話す。

「日本企業はグローバル化の波に追いついていない。海外人材の受け入れに積極的だ。そこから学ぶべきは、外国人を管理する日本人の養成ではなく、多様な海外人材を集め、日本人だけでは不可能だったアービトラリーを狙うことだ」とも、日本を学ばせてくれたIMD前学長のドミク・テュルバン教授も「日本に問題がある」とは意識の持ち方だ」と話す。

「日本企業はグローバル化の波に追いついていない。海外人材の受け入れに積極的だ。そこから学ぶべきは、外国人を管理する日本人の養成ではなく、多様な海外人材を集め、日本人だけでは不可能だったアービトラリーを狙うことだ」とも、日本を学ばせてくれたIMD前学長のドミク・テュルバン教授も「日本に問題がある」とは意識の持ち方だ」と話す。

「日本企業はグローバル化の波に追いついていない。海外人材の受け入れに積極的だ。そこから学ぶべきは、外国人を管理する日本人の養成ではなく、多様な海外人材を集め、日本人だけでは不可能だったアービトラリーを狙うことだ」とも、日本を学ばせてくれたIMD前学長のドミク・テュルバン教授も「日本に問題がある」とは意識の持ち方だ」と話す。

「日本企業はグローバル化の波に追いついていない。海外人材の受け入れに積極的だ。そこから学ぶべきは、外国人を管理する日本人の養成ではなく、多様な海外人材を集め、日本人だけでは不可能だったアービトラリーを狙うことだ」とも、日本を学ばせてくれたIMD前学長のドミク・テュルバン教授も「日本に問題がある」とは意識の持ち方だ」と話す。

The Economist

ドイツの黒字 自由貿易脅かす

世界の主要貿易国が7月8日、独ハンブルクで一堂に会した20カ国・地域(G20)首脳会議は、保護主義を主張する米国の自由貿易を推進するドイツが相対する場となった。

トランプ米大統領はすでに環太平洋経済連携協定(TPP)からの離脱を決め、北米自由貿易協定(NAFTA)の再交渉を要求している。トランプ氏は輸入鉄鋼製品に関税をかけることも検討中だ。これはほぼ間違いなく報復措置を招く。

一方、G20の議長国ドイツのメルケル首相は反保護主義を訴える。メルケル氏は6月20日、保護主義や孤立主義の信奉者を批判する演説をして事実上、トランプ氏を非難した。日本と欧州連合(EU)が大枠合意した経済連携協定(EPA)は、彼女の主張を具現化する一例だ。

この議論でどちらに分があるかは疑わぬ余地がない。貿易が公正であるためには収支が均衡しないといけないというトランプ氏の主張は、経済学的にはナンセンスだ。関税を課せば競争条件が公平になるという信念も、あまりに単純で危険だ。

とはいえ、トランプ氏には少なくとも一つの真実が見えてくる。同氏は2016年の貿易黒字が世界最大の3000億(約34兆円)弱に上ったと批判した(中国の貿易黒字は2000億程度だった)。確かにドイツは貯蓄過剰で支出不足だ。しかも貯蓄が巨大で簡単に減らさないことを考えると、ドイツが自由貿易の旗を振るのは毅然としない。

基本的には貿易黒字とは国全体の貯蓄が投資を上回っていることだ。トランプ氏の場合、黒字は輸出を促進し輸入を抑える重商主義的政策の帰結ではない。高齢化社会では貯蓄を増やす必要があるという独政府高官の主張を反映したものでない。

家計の貯蓄率は高いもの、この何年も安定している。国の貯蓄の増加は企業と政府がもたらしたものだ。ドイツの黒字は、輸出産業の競争力を維持するための資金抑制を容認した数百年来の労使協定に起因する。

「(二)に引き、ドイツモデルの負の側面が明らかになりつつある。ドイツ経済も国際貿易も極めてバランスを欠いたものになってきたのだ。賃金抑制は国内支出と輸入の減少につながる。実際、消費支出は国内総生産(GDP)の54%まで低下し、米国の69%や英国の65%を下回る。輸出業者は利益を国内投資に回さない。これはドイツに限った話ではない。スウェーデンやスイス、デンマーク、オランダも貿易黒字を大幅に積み上げている。

完全雇用状態にある経済大国がGDP比8%超の経常黒字を出せる。国際貿易体制に過剰な負担をかけることとなる。巨額の黒字を相殺し、雇用維持に必要な総需要を支えるため、他国はほとんど借金をして使わなければならない。とりわけイタリア、ギリシャ、スペインでは貿易赤字がなかなか減らず、財政危機に陥った。その後、緊縮財政に転じたが、大きな代償を払った。

70～80年代の高インフレ時代には貯蓄を膨らませてきたドイツの存在は安定をもたらした。しかし、現在は世界経済にとって成長の足かせであり、トランプ氏のような保護主義者の格好の標的となっている。

この問題は解決できるのか。ドイツの貿易黒字は中国と同様、賃金を引き上げれば徐々に減るだろう。ドイツでは失業率が4%を下回り、移民の大量流入にもかかわらず生産年齢人口は縮小する。数十年減少が続いた若年層は上昇に転じ、以前より生活が苦しくなっている。通貨ユーロも上昇するかもしれない。

もっとも、慎重さはドイツ人に染み付いている。昨年の賃金上昇率はわずか2.3%で、それまでの2年間より鈍化した。何も手を打たなければ、黒字が安定的水準まで減るには何年もかかるだろう。

黒字削減に向けては政府も行動し、支出を増やさなければならぬ。ドイツの財政収支は2010年にはGDP比3%超の赤字だったが、現在は小規模な黒字だ。政府高官らはこれを堅実と呼ぶが、民間部門の高貯蓄率を考えると同意しづらい。

国内には投資すべき案件が多い。誤った財政規律の下で公共投資を圧縮したせいで、学校の校舎や道路は老朽化している。デジタル化も遅れており、平均ダウンロード速度は世界25位に甘んじている。女性の労働参加率も低いが、これは国の労働力の提供を増やせば母親のフルタイム就労が増えるだろう。経済が完全雇用にあるため、雇用拡大は不可能との見方もある。だが、実証済みの方法がある。賃金を増やすのだ。

《テレワーク・デイ/テレワーク支援機能誕生》記念セミナー

働き方改革の鍵は、時間と場所の制約を解放することにより

～業務効率を上げ、働く人の満足度を上げ、介護・育児離職を減らすテレワーク～

第一部 「時間と場所の制約を超えて生産性を上げる『働き方改革』の在り方」
(時間/110分)

講師：長尾 一洋 株式会社NIコンサルティング 代表取締役

- 働き方改革は「働かない改革」ではない
- 時間と場所を超えて協業・協力・協働せよ
- 個と個の相乗効果を生む「可視化経営」
- 見える化しなければ仕事はできない
- 育児や介護への対応は待ったなし
- テレワークとワークフローが働き方改革を決める
- かけたコスト以上にコストダウンするには
- 相互理解・相互信頼・相互作用・相互牽制のできる組織へ 他

第二部 「月額380円で実現するテレワーク」
(時間/45分)

講師：吉田 龍 株式会社NIコンサルティング コンサルタント

- 一日の交通費が浮くだけでペイする「380円」の武器とは
- 時間と場所の制約を超える組織運営とIT運用
- スケジュール共有・プロジェクト管理・文書共有
- テレワーク計画と実績の管理はこうすれば良い
- 適度な管理が働く人の安心感を生む 他



〈日 時〉 2017年7月24日(月) テレワーク・デイ
14:00～16:45(受付開始13:30)

〈会 場〉 「NIコンサルティング 本社」 セミナールーム
JR品川駅南口より徒歩2分

〈対 象〉 経営者、管理部門責任者、情報システム責任者
(参加費) 無料
(定 員) 限定50名様
(申込方法) NIコンサルティングのホームページからお願いします。
URL <http://www.ni-consul.co.jp>

さらに、**テレワーク・デイ 7月24日(月)に**
NI Collabo Smart
380円(税別)/月の統合型グループウェア
「NI Collabo Smart」新バージョンリリース
テレワーク予実管理・就業モニタリング・勤怠管理等
テレワーク支援の新機能を無料追加

NIコラボスマート 検索