

経営情報レポート

企業を取り巻く環境はどう変わる？

2010年の 日本経済と企業経営

- 1 2009年日本経済の総括
- 2 2010年日本経済の見通し
- 3 企業経営の状況と今後の打つべき方策



1 | 2009年日本経済の総括

「依然として厳しい状況にある」日本経済

2008年にアメリカで起きた「サブプライムローン問題」に続く、「リーマンショック」を引きずりながら始まった2009年の日本経済は厳しい状況となったといえます。

2009年12月段階で発表した政府の「月例経済報告」によると「景気は、持ち直してきているが、自立性に乏しく、失業率が高水準にあるなど依然として厳しい状況にある」としています。

また、政府は2009年12月25日に2009年度の国民総生産（GDP）の予測として、過去最低であった2008年のマイナス3.5%に引き続き、マイナス2.6%になると発表しました。

政府によると、「失業率が依然として高い水準で推移するなど厳しい状況であるが、GDPは持ち直していく」と見込んでいます。物価動向の面からも、消費者物価は、大幅な供給過剰、前年度の原油価格高騰の反動等や実質成長率の面からも成長の土台が極めて低いことなどから、前年度より改善するもののマイナス傾向は変わらないとしています。

月例経済報告（内閣府）

（単位：％、ポイント）

	2007年度	2008年度	2008年		2009年		
			7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月
名目国内総支出（GDP）	0.9	-4.2	-2.2	-0.8	-3.0	-0.7	-0.9
（前年同期）			-2.6	-3.8	-8.6	-6.3	-2.2
（実額）	515.7	494.2	497.4	493.3	478.4	475.0	471.0
国内需要	-0.8	-2.2	-0.7	-1.1	-3.3	-1.6	-0.3
民間需要	-0.5	-2.2	-0.7	-1.1	-3.5	-1.7	-0.4
民間最終消費支出	1.1	-1.8	0.2	-1.7	-1.9	0.5	0.1
民間住宅	-11.5	-1.2	5.0	0.8	-7.6	-10.9	-8.9
民間企業設備	1.9	-5.7	3.9	-7.4	-9.6	-5.9	-3.6
民間在庫品増加	0.0	-0.2	-0.4	1.1	-0.7	-0.7	
公的需要	0.2	0.0	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1
政府最終消費支出	2.1	0.7	0.0	0.2	0.7	-0.8	0.7
公的固定資本形成	-4.2	-3.5	2.2	-1.5	1.4	4.2	-2.6
財貨・サービスの純輸出	0.2	-1.9	-1.5	0.2	0.3	0.9	
財貨・サービスの輸出	9.9	-15.1	3.2	19.3	-24.4	5.1	0.3
財貨・サービスの輸入	9.7	-4.7	5.3	-19.5	-25.2	-2.7	5.0

経済の悪化は輸出の減少が原因

景気が急速に悪化したのは、アメリカで起きた「サブプライムローン問題」を発端とした金融危機からであるのはもちろんですが、比較的この影響が少なかった我が国の景気が世界各国よりも悪化した要因は輸出の減少と考えられます。2007年度が財貨・サービスの輸出がプラス9.9%、2008年度はマイナス15.1%、2009年第1四半期はマイナス24.4%と急速に輸出が減少しています。2002～2006年度までの5年間に於いて日本の実質経済成長率の平均は1.9%に達しましたが、これは新興国を中心とした旺盛な外需に支えられているものでした。製造業においては、海外需要の落ち込み以上に生産活動が悪化しました。これは積み上がった在庫を企業が一気に圧縮したことが原因でした。

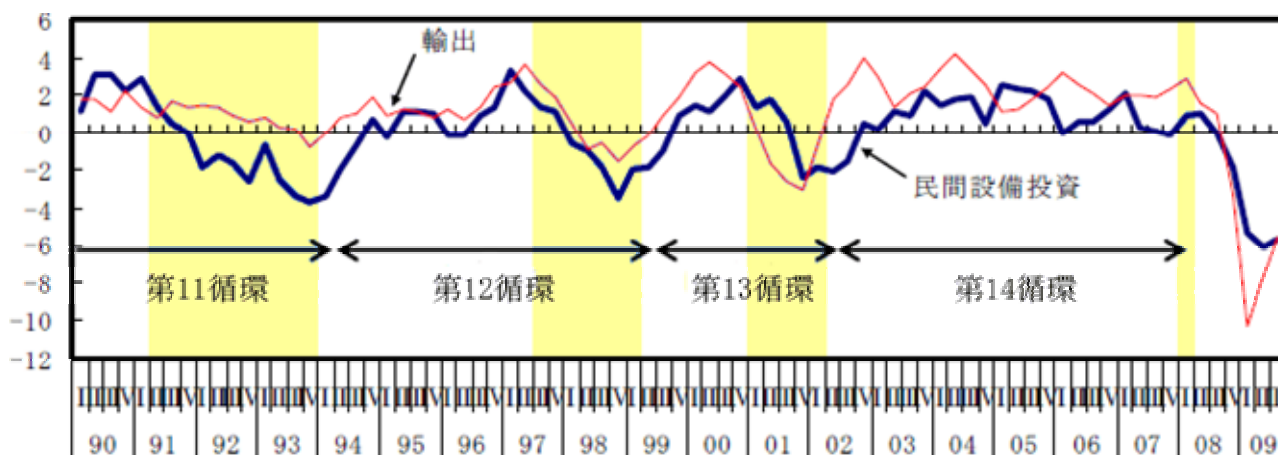
その後、2009年の春先から景気回復に転じ、政府は2009年の6月の「月例経済報告」において、景気基調判断から「悪化」の表現を削除し、事実上の景気底打ち宣言をしています。2009年の6月が景気の谷だとすると、実質成長率がマイナスに転化した2008年4月期から数え、景気後退期は実に約15ヶ月間ということになります。

しかし、経済活動の落ち込みは過去の後退期と比較するときわめて大きいといえます。実質GDPは、ピークであった2007年4月期～2008年3月期の570兆円から2008年4月期～2009年3月期には521兆円となり、約49兆円GDPが失われたこととなります。わずか1年間のうちに、率にして8.4%のGDPが失われました。

今後、日本の成長率が、2002～2006年までの平均である1.9%まで高まったとしても、前回のピーク時である2007年4月期～2008年3月期の水準に戻るまでには4年以上かかる計算となります。

設備投資と輸出の相関（国民経済計算）

（季調済前期比、％）



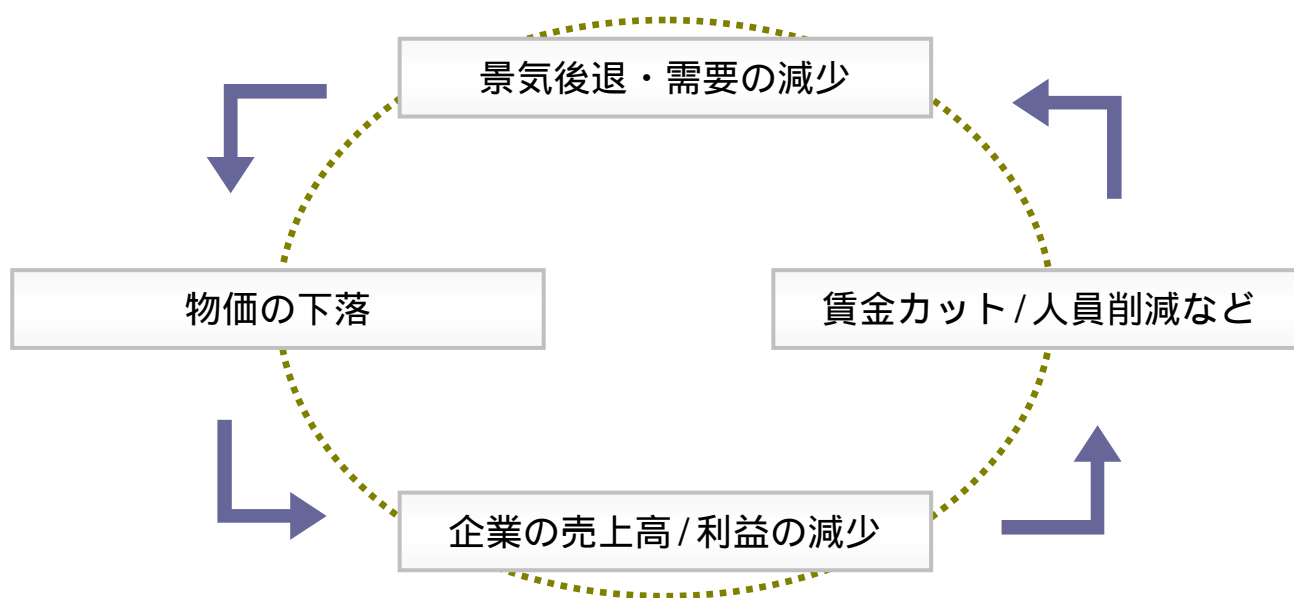
デフレ経済へ突入

このような厳しい状況の中で、2009年11月に政府は日本経済が「デフレ状況にある」と公式に宣言しました。

判断理由として、消費者物価指数の下落が続いていること、名目経済成長率が2四半期連続で実質を下回ったこと、「需給ギャップのマイナス」が拡大し、需要不足に陥っていることの3点を挙げています。

ここでまた、日本は「デフレスパイラル」の恐怖に直面することになります。物価下落で消費者は買い物をしやすくなります。しかし、企業にとっては売り上げが減り収益が圧迫されます。新規の設備投資はできず、倒産が増加します。消費者（＝労働者）の賃金は下がり、失業者も増えます。政府にとっては税収が減る要因となります。政策実行の資金を確保しようとして国債を増発すれば金利が上がり、住宅ローン金利の上昇、設備投資の縮小を引き起こします。その結果、日本全体の経済活動が停滞し、デフレスパイラルに陥ります。

デフレスパイラルの構造



2 | 2010年日本経済の見通し

政府発表による2010年の経済見通し

2009年12月25日に閣議了解された経済見通しは、以下のように発表されました。

平成22年度において、景気は緩やかに回復していくと見込まれる。これは、「明日の安心と成長のための緊急経済対策」(以下「対策」という。)や平成22年度予算に盛り込まれた家計を支援する施策等により、民間需要が底堅く推移することに加え、世界経済の緩やかな回復が続くと期待されるからである。

物価は、大幅な供給超過の下で、マイナス幅が縮小するものの緩やかな下落が続くと見込まれる。また、失業率は高止まるとみられる。

こうした結果、平成22年度の国内総生産の実質成長率は、1.4%程度と3年ぶりのプラス成長が見込まれる。また、名目成長率は、0.4%程度と同様にプラスに転じると見込まれる。

なお、先行きのリスクとして、雇用情勢の一層の悪化、デフレ圧力の高まりによる需要低迷、海外景気の下振れ、為替市場の動向等に留意する必要がある。

(平成22年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度より)

基本的には、「2009年6月に景気の底を打った日本経済は、国の経済対策により緩やかに回復するが、失業率の高さは変わらず、世界的な金融不安やデフレ懸念を警戒しなければならない」と発表されました。依然として厳しい状況は変わらず、大きな景気変動がないことが考えられています。

政府が発表した上記主要経済指標は次ページのとおりです。

主要経済指標予測 (平成 22 年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度より)

	平成 20 年度 (実績) 兆円 (名目)	平成 21 年度 (実績見込み) 兆円程度 (名目)	平成 22 年度 (見通し) 兆円程度 (名目)	対前年度比増減率			
				平成 21 年度		平成 22 年度	
				%程度 (名目)	%程度 (実質)	%程度 (名目)	%程度 (実質)
国内総生産	494.2	473.1	475.2	4.3	2.6	0.4	1.4
民間最終消費支出	288.1	283.4	283	1.6	0.6	0.2	1.0
民間住宅	16.4	13.1	13.6	20.2	16.9	4.0	4.4
民間企業設備	76.7	61.9	63.4	19.4	16.5	2.5	3.1
民間在庫品増加 ()内は寄与度	1.5	1.2	0.5	(0.5)	(0.4)	(0.1)	(0.1)
財貨・サービスの輸出	78.3	58.3	61.6	25.6	14.4	5.7	8.3
(控除)財貨・サービスの輸入	80.2	59	61.7	26.4	11.1	4.5	5.2
内需寄与度	/			4.5	2.2	0.3	1.1
民需寄与度				5.2	3.2	0.5	1.3
公需寄与度				0.7	1.0	0.2	0.2
外需寄与度				0.2	0.5	0.1	0.4
労働・雇用	万人	万人程度	万人程度	%程度		%程度	
労働力人口	6,648	6,615	6,625	0.5		0.2	
就業者総数	6,373	6,260	6,275	1.8		0.3	
雇用者総数	5,520	5,445	5,465	1.3		0.3	
完全失業率(%)	4.1	5.4	5.3				

実 質：物価の変動による影響を取り除き、その年に生産された財の本当の価値を算出したもの。
 寄与度：(統計値)の構成要素の増減が、全体の伸び率を何ポイント(%表示)押し上げ(押し下げ)しているかを示すもので、各寄与度の合計が全体の伸び率と一致。

GDPの見通し

実質国内総生産 (G D P) は以下の 5 つの指標から判断されます。

- 民間最終消費支出
- 民間住宅投資
- 民間企業設備投資
- 政府最終消費支出
- 輸出

(1) 民間最終消費支出

政府の見解としては、「雇用・所得環境に厳しさが残るものの、対策や家計を支援する施策の効果等から前年度の伸びを上回る（対前年度比1.0%程度の増）」としています。

2009年に政府が行った経済対策によって、消費は大幅な下落はないが、「エコカー減税」や「エコポイント」により需要を先食いしている可能性もあり、2010年の経済対策次第によっては、大幅な下落も考えられます。

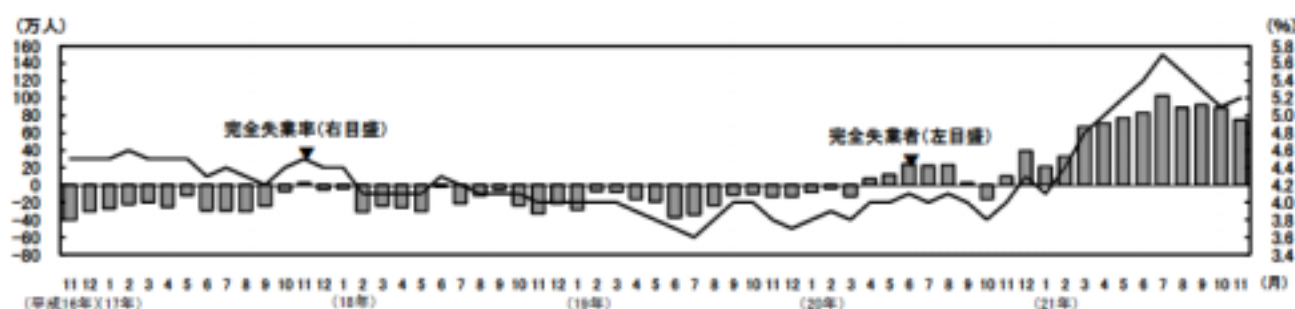
また、労働・雇用の面から見ると、政府の予測としては、「経済対策による下支え等の効果が働くものの、雇用情勢に厳しさが残り、完全失業率は高止まる（5.3%程度）。雇用者数は3年ぶりに緩やかな増加に転じる（対前年度比0.3%程度の増）」としています。

しかし、失業率は高水準で推移しています。中でも、雇用調整助成金の受給は急増し、2010年には同助成金の受給期間が失効した企業・労働者により潜在的な失業者が表面化することも考えられます。

物価についても、政府では、デフレ傾向を予測しており、「緩やかなデフレ状況が続き、国内企業物価、消費者物価は引き続き下落する（国内企業物価：対前年度比0.9%程度の下落、消費者物価：対前年度比0.8%程度の下落）。GDPデフレーターは下落する（対前年度比1.0%程度の下落）」としています。

政府は、経済対策として「子ども手当」、「高速道路の原則無料化」など所得を増加させ、消費を高める効果を狙っています。しかし、所得の増加分は貯蓄に回る可能性があり、景気の押し上げには限界がある可能性があります。さらに、雇用・所得環境の改善の遅れは、さらなる消費マインドの低下を促すことも考えられます。

完全失業者の対前年同月増減と完全失業率（季節調整値）の推移



出典：労働力調査（基本集計）平成21年11月分（速報）（厚生労働省）

(2) 民間住宅投資

政府の見通しとしては、「景気が緩やかに回復する中で、対策の効果等により増加に転じる（対前年度比4.4%程度の増）」としています。12月に政府が発表した「住宅版エコポイント」などの経済対策の期待感や、マンション等の在庫が売れることを見込んで大幅なプラスを見込んでいます。

しかし、住宅着工件数は、年率換算値で60～70万戸と2007年夏の改正建築基準法施工直後の低迷時と並ぶ低水準が続いています。また、販売されていないマンションの在庫がかなり積みあがっていることや金融環境が厳しく新規プロジェクトのための資金調達が難しいことから供給サイドの抑制が今後も続くことが予測されます。

新規住宅着工件数（国土交通省）

年 月	住宅着工戸数（戸）	前年同月比
2009年9月	61,181	-37.00%
2009年6月	68,268	-32.40%
2009年3月	66,628	-20.70%
2008年12月	82,197	-5.80%
2008年9月	97,184	54.20%
2008年6月	100,929	-16.70%
2008年3月	83,991	-15.60%

(3) 民間企業設備投資

政府の見通しとしては、「輸出と生産の増加や対策の効果等により持ち直す（対前年度比3.1%程度の増）」としています。

実際には、企業の設備投資は製造業を中心に減少が続いています。生産が増加に転じたとはいえ設備稼働率の水準は引き続き低く、企業の設備過剰感は強いままとなっています。

また、景気の先行き不透明感からも企業が積極的な増産投資を行う動きは見られません。

企業の設備計画は、日銀短観のアンケート調査を見るとマイナス計画（次ページ表）となっており、しばらくは低迷が続くことも想定されます。

さらには、中小企業等金融円滑化法が2009年12月4日に施行されましたが、どこまで効果があるかは疑問です。また、現政府における企業への経済対策も積極的に行う見込みがないことから、しばらくは低水準が続く可能性があります。

設備投資額（日銀短観）

（単位：前年比％）

		2009年度当初		2009/上期		2009/下期	
		(計画)	修正率	(計画)	修正率	(計画)	修正率
大企業	製造業	-25.4	-1.5	-25.2	-5.1	-25.5	2.4
	非製造業	-2.2	-1.5	1.9	-2.4	-5.5	-0.8
	全産業	-12.1	-1.5	-10.4	-3.4	-13.7	0.3
中堅企業	製造業	-33.4	-2.1	-34.2	-7.0	-32.7	3.1
	非製造業	-30.4	5.7	-27.0	4.2	-33.4	7.3
	全産業	-31.5	2.8	-29.7	0.0	-33.2	5.7
中小企業	製造業	-39.0	3.8	-41.1	-3.1	-36.6	12.5
	非製造業	-37.7	14.3	-35.6	10.1	-40.1	19.6
	全産業	-38.2	9.9	-37.8	4.7	-38.7	16.6
全規模合計	製造業	-28.6	-0.9	-29.0	-5.1	-28.1	3.7
	非製造業	-12.9	1.1	-10.1	0.0	-15.3	2.0
	全産業	-19.4	0.3	-18.3	-2.0	-20.4	2.6

(4) 政府最終消費支出

政府では、「政府最終消費支出は緩やかに増加するが、他方、公的固定資本形成は前年度の大幅な増加の反動に加え、公共事業費の見直し等により前年度を下回る（実質経済成長率に対する公需の寄与度マイナス0.2%程度）」と予測しています。

前政権のもとで増加しつつあった公共投資は、新政権下では無駄な公共投資は積極的に削減することが明示されており、景気にとってはマイナスの要因となります。

同様に公務員の削減や、関連団体への補助金カットは政府消費を押し下げることとなり、景気にとってはマイナスに働きます。

政府では、マイナス0.2%程度と予測していますが、更なるマイナスも考えられるということです。

(5) 輸出

政府の見通しでは、「世界経済の緩やかな回復から増加する（実質経済成長率に対する外需の寄与度0.4%程度）」としています。

輸出は、海外市場における在庫の積み残しが一掃することができれば、需要拡大のペースに併せて勢いが戻ることも想定されます。

しかし、海外経済は金融市場の安定化や各国の経済対策の効果によって、2010年には回

復の勢いが増してくるでしょう。しかし、大幅な回復は見込めないと考えられます。想定したほど海外需要が高まらない場合には、再び海外市場の在庫を圧縮するため、輸出が停滞する可能性があります。

政府発表による経済成長戦略

政府は2009年12月30日に閣議決定した経済成長戦略の基本方針を発表しました。

基本方針は、2020年までの間に、「けん引産業」に位置付けた「環境」、「健康」、「観光」の3分野で、100兆円超の需要と476万人の雇用を生み出す目標を掲げました。さらに、少子高齢化の進む国内だけに頼らず、成長著しいアジアの需要も取り込むことで、国内総生産（GDP）の20年度までの平均成長率を名目3%超、実質2%超に押し上げるとしました。

けん引産業と位置づけた3分野をそれぞれ見ると、以下のような目標を掲げています。

グリーンイノベーション（環境分野）

50兆円超の環境関連新規市場の創出

140万人の環境分野の新規雇用の創出

日本の民間ベースの技術を活かした世界の温室効果ガス削減量を13億トン以上とすること（日本全体の総排出量に相当）

ライフイノベーション（健康分野）

医療・介護・健康関連サービスの需要に見合った産業育成と雇用の創出

新規市場約45兆円の創出

新規雇用約280万人の創出

観光立国（観光分野）

訪日外国人を2020年初めまでに2,500万人の増加

経済波及効果約10兆円の創出

新規雇用56万人の創出

これまで、前政権下で行われてきた「公共事業からの成長」および「構造改革」から決別し、政府は「コンクリートから人へ」の政策でこれを支えるとしています。

今回発表された経済成長戦略については、骨子のみとなっており今後の具体的政策に期待されます。

2010年景気動向まとめ

2009年に景気の底を打ったといわれる日本経済は景気回復傾向にあります。しかし、民間住宅投資が増大することも期待されますが、雇用・所得環境の改善の遅れやデフレ傾向により、景気不透明感が強く個人消費が大きくなることは望めないと考えられます。

一方では、政府による2009年12月8日発表した「明日の安心と成長のための緊急経済対策」における3つの柱「雇用」「環境」「景気」(下記図参照)や来年度施行が予定されている「子ども手当」の支給や「高速道路原則無料化」などの効果により景気を押し上げる効果が期待されます。

明日の安心と成長のための緊急経済対策(内閣府)

雇 用	環 境	景 気
<p>【緊急対応】 雇用調整助成金の要件緩和 貧困・困窮者支援の強化 新卒者支援の強化 緊急雇用創造の拡充 保育サービスの拡充等女性の就労支援</p> <p>【成長戦略への布石】 雇用・生活保障システムの確立 「雇用戦略」の本格的な推進</p>	<p>【「エコ消費3本柱」の推進】 家電エコポイント制度の改善 エコカー補助の延長等 住宅版エコポイント制度の創設等</p> <p>【成長戦略への布石】 森林・林業再生の加速 環境・エネルギー技術への挑戦 交通・産業、地域の低炭素化の推進 システムの海外展開等による地球温暖化対策事業等の推進 資源確保支援 再生可能エネルギー全量買取制度の導入の検討 省エネ・環境基準の強化等</p>	<p>【金融対策】 「景気対応緊急保証」の創設等 セーフティネット貸付等の延長・拡充 中小企業等に対する金融の円滑化等 中堅・大企業の資金繰り対策 デフレ下の実質金利高への対応策 我が国企業の海外事業の資金繰り支援等</p> <p>【住宅投資】 住宅金融の拡充 住宅税制の改正 住宅版エコポイント制度の創設等</p>

3 | 企業経営の状況と今後の打つべき方策

企業業績の推移

企業業績について見てみると、経常利益は財務省総合政策研究所の法人企業統計ベースにおいて、2002～2006年度までに5年連続増益となっていました。しかし、2007年に入ると徐々に増益幅は縮小し、6年ぶりに減益に転じました。さらに、2008年度には世界的な経済危機に見舞われた10～12月期以降に減益幅が一気に拡大し、2009年1～3月の経常利益（全産業）は前年同期比マイナス69.0%とかつてない大幅な落ち込みとなりました。2009年7～9月期では、前年同期比がマイナス32.4%となっており、大幅な落ち込みとなっています。2006年度の経常利益が全産業合計59.5兆円で、2008年度が35.1兆円であったため、わずか2年間で4割以上の利益を失ったこととなります。また、2009年以降もマイナス傾向は変わっておらず、厳しい状況が続いています。

法人企業統計調査結果(売上)

(単位：億円、増加率：前年同期比)

区 分	2008(平成 20)				2009(平成 21)					
	7～9	増加率	10～12	増加率	1～3	増加率	4～6	増加率	7～9	増加率
全産業	3,756,348	0.2	3,460,776	11.6	3,111,154	20.4	2,975,154	17.0	3,167,829	15.7
製造業	1,179,347	1.5	1,050,146	16.3	841,386	31.4	827,415	26.8	929,483	21.2
非製造業	2,577,002	0.5	2,410,630	9.3	2,269,769	15.3	2,147,738	12.4	2,238,346	13.1
資本金別										
10億円以上	1,663,561	4.3	1,459,183	9.0	1,277,359	23.9	1,190,939	22.4	1,304,670	21.6
1億円～10億円	626,061	2.9	587,851	9.0	536,603	16.9	498,933	15.9	561,874	10.3
1,000万円～1億円	1,466,727	6.0	1,413,742	15.0	1,297,192	18.1	1,285,282	11.6	1,301,285	11.3

法人企業統計調査結果(経常利益)

(単位：億円、増加率：前年同期比)

区 分	2008(平成 20)				2009(平成 21)					
	7～9	増加率	10～12	増加率	1～3	増加率	4～6	増加率	7～9	増加率
全産業	103,155	22.4	51,319	64.1	42,676	69.0	72,366	53.0	69,745	32.4
製造業	41,181	27.6	3,976	94.3	22,462	141.7	7,009	89.2	12,632	69.3
非製造業	61,974	18.5	47,343	35.0	65,138	22.1	65,357	26.4	57,114	7.8
資本金別										
10億円以上	62,622	24.3	17,834	78.9	11,734	82.7	41,778	56.1	34,981	44.1
1億円～10億円	14,835	9.6	12,019	40.1	8,632	59.0	7,986	45.1	12,564	15.3
1,000万円～1億円	25,698	23.9	21,467	44.1	22,310	54.2	22,602	48.8	22,201	13.6

2010年企業業績の予測

2010年は売上高の持ち直しやコスト削減を背景に、経常利益も改善すると考えられますが、販売価格が低迷する一方で、原油価格の高止まりや円高の影響を受けて原材料価格が高止まる可能性があり、利益水準は低位にとどまる可能性もあります。

また、日銀短観の業況判断指数においても、多くの企業・業種で先行き不安感を持っており、厳しい状況が続くことが予測されます。

一方、設備投資は、利益が改善してくることを見込み、慎重ながらも先送りしていた投

資が持ち直すことが考えられます。また、情報化投資や研究開発費など競争力を維持していくために必要な投資や新規事業のための先行投資については、業績が厳しい中でも継続されると予想されます。

日銀短観の業況判断

(単位：%、ポイント)

	2009年6月調査			2009年9月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	-48	-55	-57	-33	-40	-52	-21	-35	-44
1.良い	4	4	5	6	8	5	5	5	4
2.さほど良くない	44	37	33	55	44	38	69	55	48
3.悪い	52	59	62	39	48	57	26	40	48
非製造業	-29	-36	-44	-24	-30	-39	-17	-28	-40
1.良い	7	6	5	7	7	6	7	5	5
2.さほど良くない	57	52	46	62	56	49	69	62	50
3.悪い	36	42	49	31	37	45	24	33	45

今後の企業が打つべき方策

企業の業績は、2009年に比べ、2010年は持ち直すことが予測されますが、厳しい状況は変わらない可能性がある中で、今後の企業が打つべき方策には以下の3つがあります。

企業が打つべき方策

バランスシートの圧縮
縮小する消費を取り込むための工夫
政府の新成長戦略(重点3分野)に注目

最初に、バランスシートの圧縮です。これは過剰な経営資源が今問題となっているためです。バブル崩壊後、失われた10年の間に企業はバランスシートの圧縮を行いました。その後2002～2006年までの間の景気ピーク時に見合った生産設備や雇用人員を抱え、各企業のバランスシートは膨れ上がりました。2008年以降の景気の急速な悪化に伴い、企業経営を取り巻く環境が大きく変化しました。前回ピーク時のようにすぐに元の水準まで戻るであれば大きな問題はありません。ところが、現在の経営資源は明らかに過剰状態にあります。特に、設備と雇用人員の過剰感は否めず、再度のバランスシートの圧縮が必要になります。また、不景気の中、売り上げをどう確保するのか、縮小する消費をどう取り込むのかが今後のテーマになります。例えば、ユニクロやニトリの徹底したコスト削減と低価格路線のように、時代にマッチした戦略が必要になります。

その他にも、政府が打ち出した新成長戦略の重点3分野である「環境」「健康」「観光」に関連した事業展開も将来を見据えた中で必要になるでしょう。

このように、厳しい状況だからこそ、ピンチをチャンスに変えるために、将来を見据えた中、時代に適応した柔軟な経営を行う必要があります。

< 参考 >

内閣府

「経済成長戦略（基本方針）について」

「平成 22 年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」

「月例経済報告」

「明日の安心と成長のための緊急経済対策」

厚生労働省

「労働力調査」

国土交通省

「建築着工統計調査（月報）」

財務総合政策研究所

「法人企業統計」

日本銀行

「日銀短観」

東洋経済新報社

「2010 年日本はこうなる」 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング編

「週刊東洋経済」

日経 B P 社

「日経ビジネス」臨時増刊号