

# 基礎研 レポート

## 日本経済の長期展望と企業経営 —ニッセイ景況アンケート 2012年8月調査より—

金融研究部門 主任研究員 竹内 一雅  
(03)3512-1847 take@nli-research.co.jp

### 1—はじめに

日本生命保険（相）とニッセイ・リース（株）は、35回目となる「ニッセイ景況アンケート調査（2012年度上期調査（2012年8月実施、回答数4,545社）」を実施し、ニッセイ基礎研究所が集計・分析を行った。今回のアンケートでは、特別調査として「日本経済の長期展望と企業経営」を取り上げ、日本経済の長期的な成長や企業経営の見通しについて、各企業がどのような展望や課題を持っているのかについて調査した。

その結果、多くの企業が10年後の日本経済と自社の経営は現状より厳しくなると認識すると同時に、新たな時代にあった企業像や経営課題をもって対応しようとしていることが明らかとなった。本調査によると、10年後の日本の経済成長に対して悲観的な見通しを持つ企業は8割を上回っている（悲観的な見通しを持つ企業は81%、楽観的な見通しは14%）。こうした厳しい経済への見通しの中、自社の経営に対しても、10年後の経営が厳しくなる方向にあると考える企業は59%と過半数を占めている。ただし、全体の53%は「どちらかといえば厳しくなる」と考え（厳しくなる方向にあるという回答に占める比率は89%）、多くが穏やかな悪化を予測している。また、「国内市場の低迷」や「人口減少・少子高齢化による需要減少」などの懸念から、今後、多くの企業は高成長を望むのではなく、現在の事業規模の維持（安定経営）や高収益を目指そうとしていることが明らかとなった。さらに、今後10年間の経営課題として、製造業では「商品開発力の向上」や「事業のグローバル化」が、非製造業では「人材育成・後継者問題」、「新規事業の開拓」が重要になるという結果が得られた。

### 2—調査の背景とアンケート概要

#### 1 | 調査の背景

日本経済は長く続く低成長に加え、累積する財政赤字、人口減少・少子高齢化の進展、グローバル化の進展、アジアなど新興国の経済成長、貿易収支の赤字転換、東日本大震災とその後の原発事故に

伴う電力不足などから大きな転換点に差し掛かっている。

本調査では、日本企業が10年後の日本経済と各企業の経営状況についてどのような見通しを持っているのかの把握に加え、そうした見通しの要因や課題、さらに企業が将来的に目指す企業像等について調査した。

## 2 | 将来の日本の経済成長に8割の企業が悲観的な見通し

10年後の日本の経済成長に対する印象を聞いたところ、8割を上回る企業が悲観的な見通しを持っていることが明らかとなった（図表1）。

10年後の日本の経済成長に関して、「楽観的な見通し」（「楽観」0.6%）と「やや楽観」（13.8%）の合計を持つ企業は14.4%で、「悲観的な見通し」（「悲観」12.5%）と「やや悲観」（68.9%）の合計は81.4%であった。ただし、「悲観的な見通し」の85%は「やや悲観」で占められており、「悲観」は15%にすぎない。

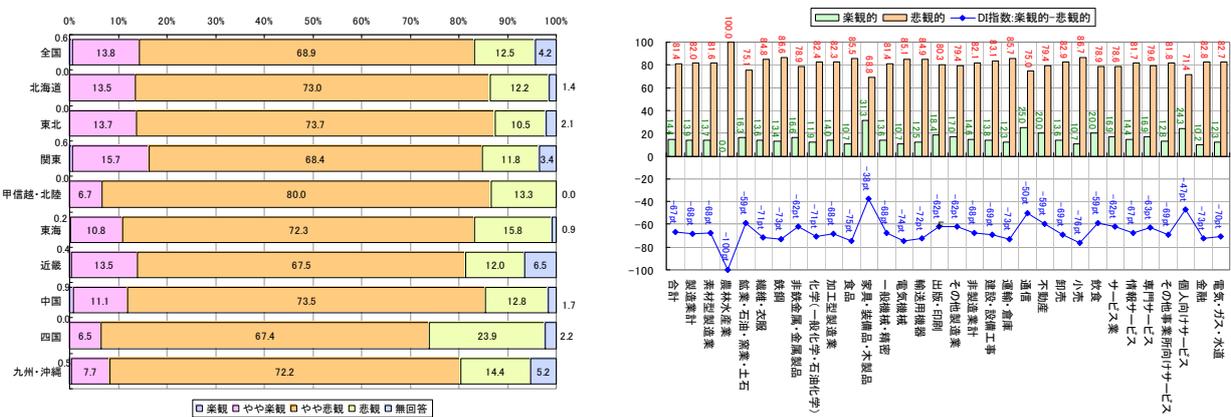
地域別にみると、各地域ともに「楽観的な見通し」は10～15%程度、「悲観的な見通し」は80～90%程度となっている。「楽観的な見通し」が最も多いのが関東（16.3%）で、「悲観的な見通し」が最も多いのが甲信越・北陸（93.3%）である。

業種別にみると、多くの業種で「楽観的な見通し」は10～20%程度、「悲観的な見通し」は75～85%程度を占め、業種に関わらず悲観的な見方が多い。「楽観的な見通し」から「悲観的な見通し」を差引いたDI指数を見ると、悲観の程度が最も小さいのが「家具・装備品・木製品」（▲37.5pt）で、次いで「個人向けサービス」（▲47.1pt）、「通信」（▲50.0pt）となっている。最も見通しが悲観的なのが「農林水産業」（▲100.0pt）で、回答の全てが「悲観的な見通し」であった。

図表1 10年後の日本の経済成長の見通し

（地域別）

（業種別回答率とDI指数）



## 3 | 日本の経済成長への楽観理由の第一は「新たな産業の発展」、悲観理由の第一は「国内市場の低迷」

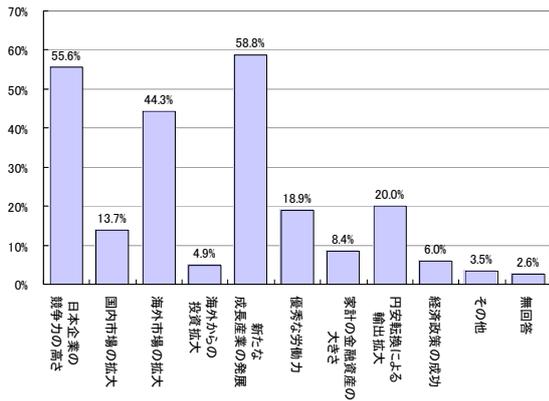
10年後の日本経済に「楽観的な見通し」を持つ企業（14.4%）と、「悲観的な見通し」を持つ企業（81.4%）に対して、それぞれその理由をたずねた。

楽観的な見通しの理由としては、「新たな成長産業の発展」（58.8%）、「日本企業の競争力の高さ」（55.6%）、「海外市場の拡大」（44.3%）などの回答が多かった（図表2）。「国内市場の拡大」（13.7%）、

「家計の金融資産の大きさ」(8.4%)、「経済政策の成功」(6.0%)などの回答は少なく、新たな成長産業や海外市場への期待が大きい。

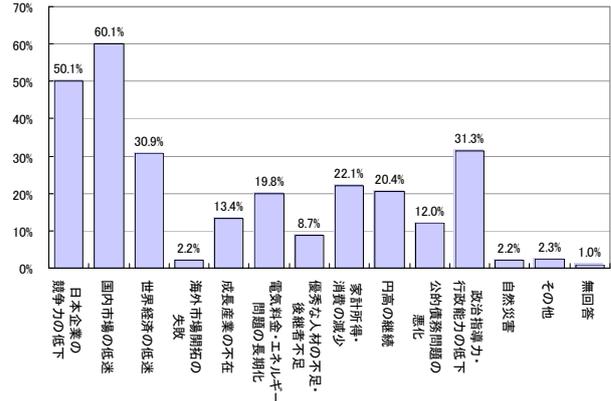
悲観的な見通しの理由としては、「国内市場の低迷」(60.1%)、「日本企業の競争力の低下」(50.1%)、「政治指導力・行政能力の低下」(31.3%)などの回答が多い(図表3)。次いで、「世界経済の低迷」(30.9%)、「家計所得・消費の減少」(22.1%)、「円高の継続」(20.4%)、「電気料金・エネルギー問題の長期化」(19.8%)、「成長産業の不在」(13.4%)となっている。「公的債務問題の悪化」(12.0%)や「優秀な人材の不足・後継者不足」(8.7%)、「自然災害」(2.2%)などは相対的に少なかった。

図表2 10年後の経済成長を楽観する理由



(注) 主なもの3つまでの複数回答

図表3 10年後の経済成長を悲観する理由

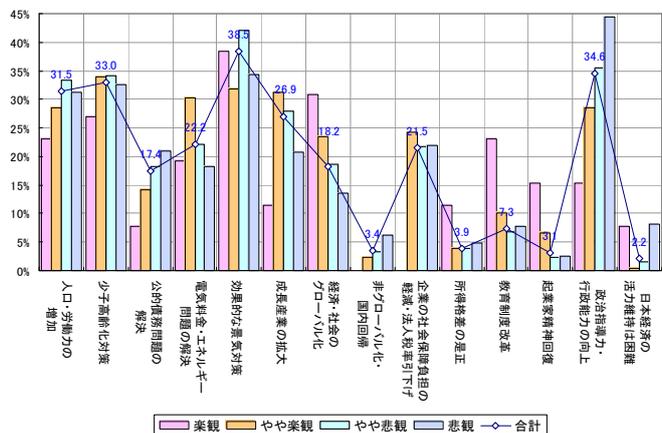


(注) 主なもの3つまでの複数回答

#### 4 | 日本経済の長期的な活力維持策として期待されているのが「効果的な景気対策」、「政治指導力・行政能力の向上」、「少子高齢化対策」

日本経済が長期に活力を維持するために必要な変化としては、「効果的な景気対策」(38.5%)や「政治指導力・行政能力の向上」(34.6%)、「少子高齢化対策」(33.0%)、「人口・労働力の増加」(31.5%)、「成長産業の拡大」(26.9%)、「電気料金・エネルギー問題の解決」(22.2%)、「企業の社会保障負担の軽減・法人税率引下げ」(21.5%)などがあげられている(図表4)。「経済・社会のグローバル化」は18.2%、「公的債務問題の解決」は17.4%であった。

図表4 日本経済活力維持策(楽観・悲観別)



(注) 主なもの3つまでの複数回答

製造業・非製造業別、企業規模別には、活力維持策に対する大きな違いは見られない。

そうした中で、日本経済に対する楽観・悲観別にみると、日本の経済成長に楽観的な企業ほど「経済・社会のグローバル化」や「教育制度改革」への期待が強く、悲観的な企業ほど「政治指導力・行政能力の向上」や「公的債務問題の解決」への期待強いという違いが見られた。

地域別には、近畿と四国以外の7地域で「効果的な景気対策」が最も必要な活力維持策とされてい

る(図表5)。なお、近畿で最も高い回答は「政治指導力・行政能力の向上」で、四国では「公的債務問題の解決」であった。また、東北、甲信越・北陸および九州・沖縄地方では、「電気料金・エネルギー問題の解決」が30%を上回る回答を得ている。

図表5 日本経済活力維持策(地域別)

	人口・労働力の増加	少子高齢化対策	公的債務問題の解決	電気料金・エネルギー問題の解決	効果的な景気対策	成長産業の拡大	経済・社会のグローバル化	非グローバル化・国内回帰	企業の社会保障負担の軽減・法人税率引下げ	所得格差の是正	教育制度改革	起業家精神回復	政治指導力・行政能力の向上	日本経済の活力維持は困難	無回答
全国	31.5%	33.0%	17.4%	22.2%	38.5%	26.9%	18.2%	3.4%	21.5%	3.9%	7.3%	3.1%	34.6%	2.2%	4.5%
北海道	29.1%	39.2%	12.2%	23.0%	45.9%	23.0%	6.1%	3.4%	27.7%	2.7%	6.8%	2.7%	41.9%	2.7%	4.1%
東北	36.8%	36.8%	22.1%	32.6%	43.2%	21.1%	10.5%	0.0%	18.9%	3.2%	6.3%	0.0%	34.7%	0.0%	3.2%
関東	34.7%	33.5%	18.3%	20.3%	36.0%	27.1%	21.5%	3.0%	20.9%	3.8%	6.8%	3.4%	32.5%	2.1%	5.1%
甲信越・北陸	29.2%	35.8%	11.7%	40.0%	50.8%	27.5%	14.2%	0.8%	23.3%	3.3%	5.8%	0.8%	26.7%	2.5%	2.5%
東海	30.4%	29.3%	16.4%	17.8%	46.2%	30.0%	12.6%	5.2%	22.1%	6.8%	7.0%	3.8%	38.7%	2.9%	1.8%
近畿	26.2%	31.9%	15.9%	22.4%	38.1%	28.3%	18.2%	4.3%	22.3%	3.1%	9.0%	3.4%	41.3%	2.0%	3.3%
中国	35.9%	35.0%	11.1%	24.8%	52.1%	23.1%	11.1%	4.3%	22.2%	3.4%	13.7%	3.4%	30.8%	2.6%	1.7%
四国	23.9%	52.2%	54.3%	21.7%	26.1%	19.6%	6.5%	0.0%	8.7%	4.3%	2.2%	0.0%	6.5%	0.0%	2.2%
九州・沖縄	21.6%	33.0%	20.6%	34.5%	37.1%	25.3%	16.0%	2.6%	22.2%	6.7%	6.7%	1.0%	26.3%	2.6%	6.7%

(注) 主なものの3つまでの複数回答

## 5 | 6 割弱の企業が10年後の経営が厳しくなると予測

8割を上回る企業が、将来の日本の経済成長に対して悲観的な見通しを持っている中で、各企業は自社の経営状況がどのようになると考えているのだろうか。

10年後の経営の見通しとして、「明るくなる方向」(「明るくなる」(5.7%)と「どちらかといえば明るくなる」(30.4%)の合計)は36.1%、「厳しくなる方向」(「どちらかといえば厳しくなる」(52.7%)と「厳しくなる」(6.7%)の合計)は59.4%で、過半数の企業は10年後の経営が厳しくなる方向と考えている(図表6)。ただし、「どちらかといえば厳しくなる」が全体の52.7%と過半数を占めており(「厳しくなる方向」に占める比率は88.7%)、「厳しくなる」は6.7%に過ぎない。

10年後の経営見通しは「厳しくなる方向」が59.4%と過半数を占めるが、日本の経済成長に対する「悲観的な見通し」(81.4%)に比べると、20pt以上低い数値となっている。

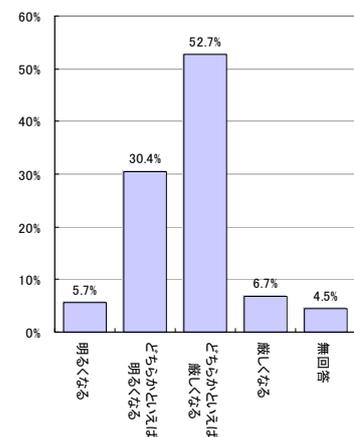
地域別には、相対的に経営の悪化予測が少ないのが関東(「明るくなる方向」から「厳しくなる方向」を差し引いたDI指数は▲16.8pt)で、次いで近畿(▲18.5pt)、四国(▲26.1pt)となっている(図表7)。反対に厳しくなると考えているのが東北(▲61.0pt)と甲信越・北陸(▲56.6pt)である。

企業規模が大きいほど、「明るくなる方向」が多く、企業規模が小さいほど「厳しくなる方向」が多い。結果として、大企業でのみ「明るくなる方向」が「厳しくなる方向」を上回っている(+2.7pt)。

業種別にみると、唯一「明るくなる方向」が「厳しくなる方向」を上回るのが化学(一般化学・石油化学)(+4.5pt)であり、次いでDI指数のマイナスが小さいのが飲食(▲2.4pt)、電気機械(▲5.4pt)、情報サービス(▲6.3pt)である。逆に、DI指数のマイナスが大きいのが、出版・印刷(▲47.4pt)、繊維・衣服(▲45.5pt)などである。

また、業種別に将来の日本の経済成長の見通しと、経営見通しのDI指数を比較すると、全業種で経

図表6 10年後の経営見通し





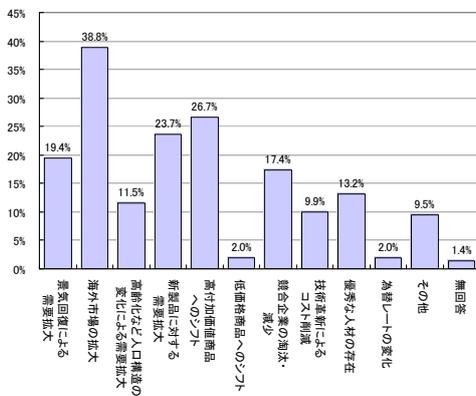
製造業で相対的に多く、「景気回復による需要拡大」「競合企業の淘汰・減少」「高齢化など人口構造の変化による需要拡大」は非製造業で相対的に多い。

10年後の経営状況が厳しくなると考える理由としては、「国内景気の低迷」(48.7%)が最も多く、次いで「人口減少・少子化など人口構造の変化による需要減少」(39.0%)、「国内企業との競争激化」(21.2%)、「価格下落による収益減」(15.6%)、「海外企業との競争激化」(15.1%)と続いている。

業種別にみると、「国内景気の低迷」はどの業種でも50%程度の高い回答となっているが、特に農林水産業(83.3%)と金融(61.6%)で高い。「人口減少・少子化などによる需要縮小」をあげるのは個人向けサービス(75.0%)、小売(66.4%)、飲食(60.5%)など内需産業が多い。また、「国内企業との競争激化」は建設・設備工事(36.0%)、通信(37.9%)が多い。製造業と非製造業を比べると、「海外企業との競争激化」や「世界経済の低迷」は製造業で多く、「国内景気の低迷」「人口減少・少子化などによる需要減少」「国内企業との競争激化」は非製造業で多い。

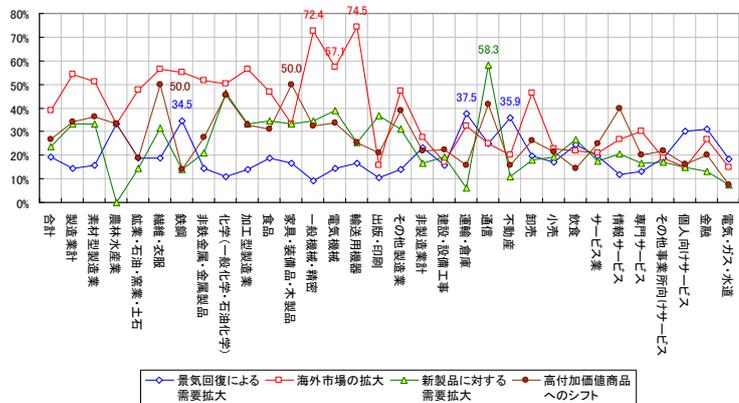
図表8 10年後に経営が明るくなると考える理由

(選択別別)



(注) 主なもの2つまでの複数回答

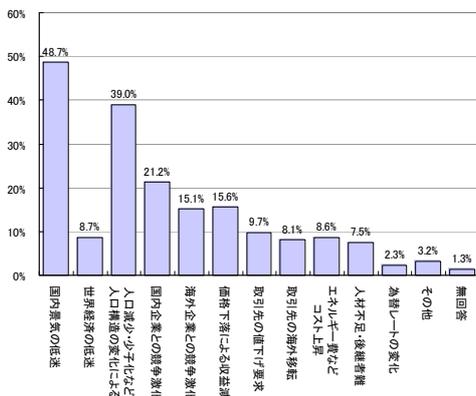
(業種別)



(注) 主なもの2つまでの複数回答

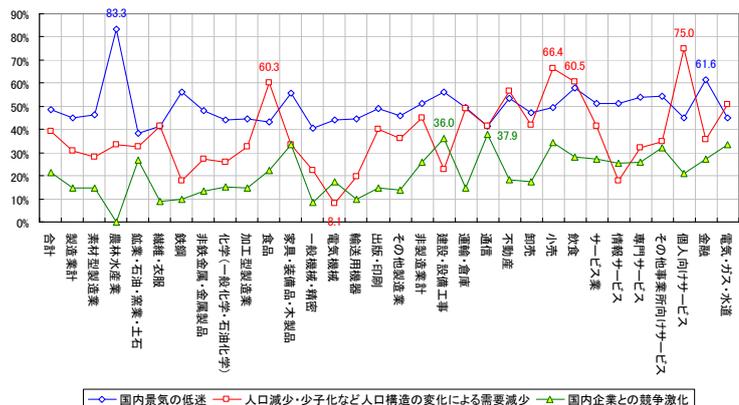
図表9 10年後に経営が厳しくなると考える理由

(選択別別)



(注) 主なもの2つまでの複数回答

(業種別)



(注) 主なもの2つまでの複数回答

## 7 | 今後目指すべき企業像として最も多いのが「安定経営企業(現在の事業規模の維持)」

このように、多くの企業が国内景気の悪化や人口減少・少子化などによる需要の減少といった環境の悪化により、今後10年間に経営が厳しくなる可能性があると考えている。こうした中で、企業は今後目指すべき方向性として、高成長よりもむしろ安定経営や収益性の向上を求めている。

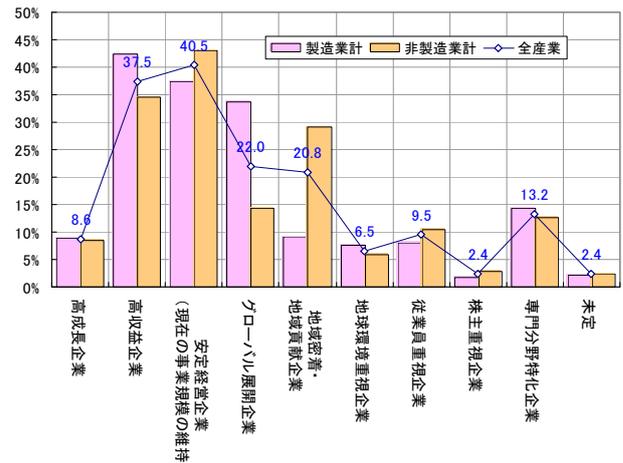
今後10年間に目指すべき企業像として、「安定経営企業(現在の事業規模の維持)」(40.5%)が最も多く、次いで「高収益企業」(37.5%)、「グローバル展開企業」(22.0%)、「地域密着・地域貢献企業」(20.8%)、「専門分野特化企業」(13.2%)が続き、「高成長企業」は8.6%にすぎない(図表10)。

製造業では「高収益企業」と「グローバル展開企業」が多く、非製造業では「安定経営企業」や「地域密着・地域貢献企業」の回答が多い。

規模別にみると、規模が大きいほど「高収益企業」「グローバル展開企業」「高成長企業」を目指す傾向があり、規模が小さいほど「安定経営企業」「地域密着・地域貢献企業」「専門分野特化企業」「従業員重視企業」を目指す傾向がある(図表11)。ただし、大企業でも「高成長企業」を目指す企業は11.6%にすぎない。

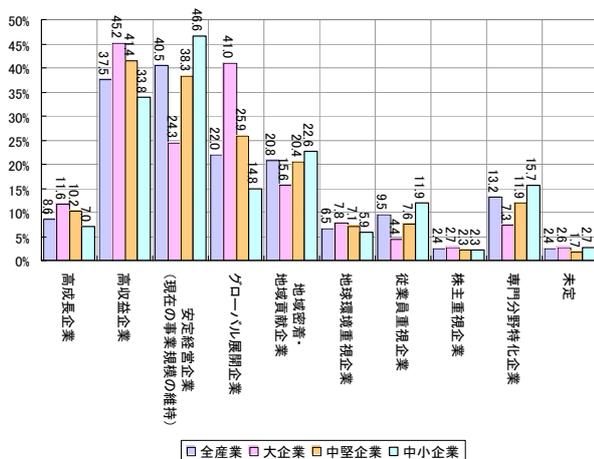
地域別にみると、「安定経営企業(現在の事業規模の維持)」や「高収益企業」は地域間の格差は少なく、「安定経営企業」は概ね40~50%に、「高収益企業」は30~40%に収まっている。「グローバル展開企業」を目指すのは、関東(25.5%)や近畿(23.2%)で相対的に多く、「地域密着・地域貢献企業」を目指す企業は、東北(51.6%)、北海道(44.6%)で多く、関東(15.1%)や近畿(16.9%)で少ない。

図表10 今後10年間に目指すべき企業像(製造業・非製造業別)



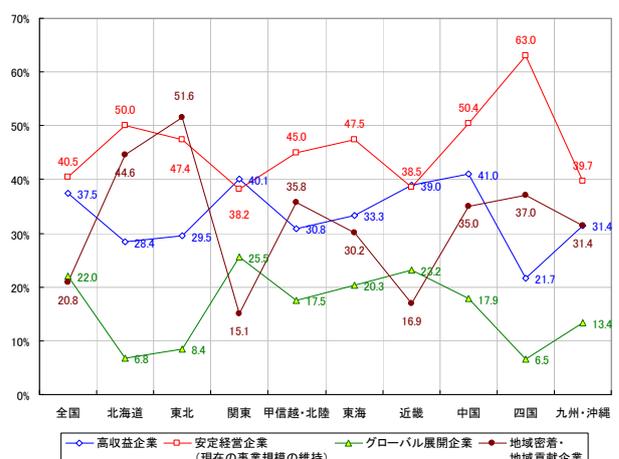
(注) 主なもの2つまでの複数回答

図表11 今後10年間に目指すべき企業像(企業規模別)



(注) 主なもの2つまでの複数回答

(地域別)



(注) 主なもの2つまでの複数回答

## 8 | 今後重要性を増す経営課題は、製造業で「商品開発力の向上」、非製造業で「人材育成・後継者問題」

これまで見てきたように、過半数の企業は今後10年間に経営が厳しくなる方向に進むと考えている。その10年間に、各企業はどのような経営課題が重要になると考えているのであろうか。

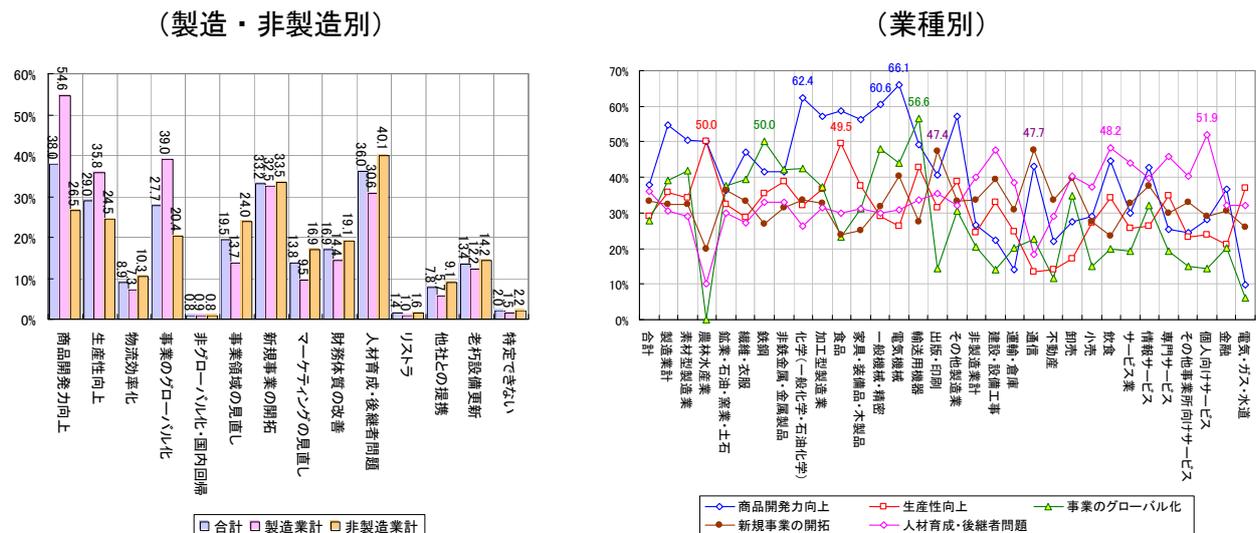
今後10年間に重要性を増す経営課題として、最も回答が多かったのが「商品開発力の向上」(38.0%)で、次いで「人材育成・後継者問題」(36.0%)、「新規事業の開拓」(33.2%)、「生産性向上」(29.0%)、「事業のグローバル化」(27.7%)と続いている(図表12)。「リストラ」は1.4%、「非グローバル化・国内回帰」は0.8%にすぎない。

業種別にみると、「商品開発力の向上」は電気機械(66.1%)、化学(62.4%)、一般機械・精密(60.6%)などを中心に製造業での回答が多く、「人材育成・後継者問題」は個人向けサービス業(51.9%)など非製造業が多い。一方、「新規事業の開拓」は通信(47.7%)、出版・印刷(47.4%)で多く、「生産性の向上」は農林水産業(50.0%)と食品(49.5%)で多い。製造業と非製造業を比べると、製造業は「商品開発力の向上」、「事業のグローバル化」、「生産性の向上」の回答が多く、非製造業は相対的に「人材育成・後継者問題」、「事業領域の見直し」、「財務体質の改善」、「マーケティングの見直し」などで多い。このように、製造業ではグローバル化や商品開発力・生産性の向上を課題とする企業が多い一方、非製造業では製造業と比べると経営の見直し・改善を課題とする企業が多い。

なお、規模別にみると、「事業のグローバル化」は規模が大きいほど多く(大企業で46.9%、中堅企業で33.7%、中小企業で19.3%)、「人材育成・後継者問題」は規模が小さいほど回答が多い(大企業で24.5%、中堅企業で32.6%、中小企業で41.2%)。

地域別にみると、「商品開発力の向上」を最も重視する地域と、「人材育成・後継者問題」を最も重視する地域に分かれる。「商品開発力の向上」を最も重視しているのは、関東、甲信越・北陸、近畿、四国であり、「人材育成・後継者問題」を重視しているのは、北海道、東北、東海、中国、九州・沖縄である。また「事業のグローバル化」は、関東や近畿では30%を上回るが、四国や東北では10%に満たない。地域による産業集積の違いが、今後の経営課題の違いにも反映していると考えられる。

図表12 今後10年間に重要性を増す経営課題



(注) 主なもの3つまでの複数回答

(注) 主なもの3つまでの複数回答

(地域別)

	商品開発 力向上	生産性向 上	物流効率 化	事業のグ ローバル化	非グロー バル化・ 国内回帰	事業領域 の見直し	新規事業 の開拓	マーケ ーティング の見直し	財務体質 の改善	人材育 成・後継 者問題	リストラ	他社との 提携	老朽設備 更新	特定でき ない	その他	無回答
全国	38.0%	29.0%	8.9%	27.7%	0.8%	19.5%	33.2%	13.8%	16.9%	36.0%	1.4%	7.8%	13.4%	2.0%	1.6%	4.5%
北海道	24.3%	30.4%	12.8%	11.5%	0.0%	21.6%	29.7%	15.5%	28.4%	43.9%	0.0%	12.2%	21.6%	0.7%	1.4%	2.7%
東北	29.5%	31.6%	12.6%	9.5%	0.0%	21.1%	28.4%	8.4%	20.0%	51.6%	2.1%	5.3%	26.3%	3.2%	2.1%	3.2%
関東	38.5%	28.6%	8.8%	31.0%	0.7%	21.0%	33.4%	13.9%	16.4%	32.6%	1.6%	7.5%	11.4%	2.1%	1.6%	4.6%
甲信越・北陸	48.3%	34.2%	14.2%	20.8%	0.8%	18.3%	34.2%	17.5%	13.3%	30.8%	4.2%	10.0%	16.7%	0.0%	1.7%	0.8%
東海	36.5%	34.9%	8.6%	25.0%	0.7%	19.8%	35.6%	13.7%	15.5%	39.9%	1.4%	7.7%	15.8%	2.9%	0.9%	2.0%
近畿	41.3%	26.0%	7.8%	30.7%	1.0%	16.7%	34.3%	13.7%	17.1%	39.8%	0.7%	8.2%	12.1%	1.6%	2.1%	4.3%
中国	38.5%	35.0%	8.5%	24.8%	0.9%	18.8%	28.2%	12.8%	20.5%	48.7%	1.7%	9.4%	13.7%	0.9%	1.7%	0.0%
四国	47.8%	28.3%	4.3%	8.7%	0.0%	13.0%	30.4%	21.7%	13.0%	17.4%	6.5%	0.0%	23.9%	2.2%	0.0%	2.2%
九州・沖縄	29.4%	32.0%	11.3%	20.1%	2.6%	16.5%	28.4%	9.3%	22.7%	37.6%	1.0%	4.1%	21.6%	0.0%	0.5%	10.3%

### 3—おわりに

日本経済は現在、様々な課題を抱えている。低迷する経済、累積する財政赤字、人口減少や少子高齢化の進展、アジアなどの経済成長、国内外企業との競争激化、グローバル化の進展、東日本大震災とその後の電力不足、貿易収支の赤字転換など枚挙にいとまがない。また、今後10年間を考えると、現在もビジネスの一线で活躍している団塊世代の多くが引退し、次世代に引き継がれている可能性が高い。

本調査では、現在、日本経済が大きな転換点にあると考え、各企業に対して、これから10年後の日本経済と各企業の経営状況の見通しと、その要因や課題について調査したものである。

本調査の結果、日本企業の多くは、今後、日本経済の見通しと自社の経営の見通しが厳しい方向にあると考えていることが再確認された。それと同時に、これからの時代にあった企業像や経営課題を持って対応しようとしていることも調査できた。われわれは、多くの企業が、今後、経営環境がさらに厳しくなると考えつつ、それに目を背けず新たな環境や経営課題に対応しようとしているところに、日本企業のさらなる成長の可能性があると強く感じている。

(参考資料) 調査の概要

1. 調査時点：2012年8月
2. 回答企業数：4,545社
3. 回答企業の属性（下表参照）

〔地域別状況〕

	社数(社)	構成比(%)
北海道	148	3.3
東北	95	2.1
関東	2,322	51.1
甲信越・北陸	120	2.6
東海	444	9.8
近畿	923	20.3
中国	117	2.6
四国	46	1.0
九州・沖縄	194	4.3
無回答・不明	136	3.0
合計	4,545	100.0

〔企業規模別状況〕

	社数(社)	構成比(%)
大企業	744	16.4
中堅企業	1,216	26.8
中小企業	2,532	55.7
無回答・不明	53	1.2
合計	4,545	100.0

(注)規模別の区分

大企業：従業員数が1000名超

中堅企業：同300名超～1000名以下

中小企業：同300名以下

〔業種別状況〕

	社数(社)	構成比(%)		社数(社)	構成比(%)
製造業	1,838	40.4	非製造業	2,550	56.1
素材型製造業	708	15.6	建設・設備工事	290	6.4
農林水産業	10	0.2	運輸・倉庫	308	6.8
鉱業・石油・窯業・土石	80	1.8	通信	44	1.0
繊維・衣服	66	1.5	不動産	155	3.4
鉄鋼	82	1.8	卸売	470	10.3
非鉄金属・金属製品	175	3.9	小売	316	7.0
化学	295	6.5	飲食	85	1.9
加工型製造業	1,130	24.9	サービス	673	14.8
食品	186	4.1	①情報サービス	159	3.5
家具・装備品・木製品	16	0.4	②専門サービス	83	1.8
一般機械・精密	221	4.9	③事業所向けサービス	242	5.3
電気機械	168	3.7	④個人向けサービス	189	4.2
輸送用機器	152	3.3	金融	128	2.8
出版・印刷	76	1.7	電気・ガス・水道	81	1.8
その他製造業	311	6.8	無回答・不明	157	3.5