

Going Global

Vol.1 - グローバリゼーションの未来



目次

- はじめに
ザ・エコノミスト・グループ
マネージング・ディレクター アジア
サイモン・バプティスト
- Reset Button - グローバリゼーションを救う
[The Economist より]
- データを通して見る世界1：岐路に立つ海運業界
- データを通して見る世界2：ヨーロッパのヨーロッパ観
- フラット化する世界と成長の実現 [EIU報告書より]
- World risk：グローバル・リスクシナリオ・アラート
- NEC Safe Cities：ケーススタディ
ザ・エコノミスト・グループのコンテンツ・マーケティング
- VIP昼食会：中国 ハードランディングの到来か？

ザ・エコノミスト・グループからのご挨拶

霜月の候 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

この度、グローバル市場を見据えられている日本の皆様を対象に、ニュースレター「Going Global」を配信させて頂く運びとなりました。

ザ・エコノミスト・グループ傘下の英エコノミスト誌（グローバルな政治・経済誌）とザ・エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（世界有数のシンクタンク）が共に、Going Globalのキュレーションに携わります。

海外市場分析をはじめ様々な業界、政策、地政学的テーマについて、皆様のビジネスに役立つ視点をお届けすることを目指しています。

第一号のグローバリゼーション特集を皮切りに、世界情勢や未来予測など、様々なテーマを取り上げる予定です。

Going Global が、お客様のお役に立てることを弊社一同、心より願っております。

ご質問、その他リクエストにつきましては、japan@economist.com へお問い合わせ頂けます様、お願い申し上げます。

ザ・エコノミスト・グループ

The Economist Group

はじめに

ザ・エコノミスト・グループ
マネージング・ディレクター アジア
チーフ・エコノミスト
サイモン・バプティスト

The Economist

OR

THE POLITICAL, COMMERCIAL, AGRICULTURAL, AND FREE-TRADE JOURNAL

"If we make ourselves too little for the sphere or our duty: if, on the contrary, we do not stretch and expand our minds to the compass of their object be well assured that everything about us will dwindle by degrees until at length our concerns are shrunk to the dimensions of our minds. It is not a predilection to mean, sordid homebred cares that will avert consequences of a false estimation of our interest, or present the shameful dilapidation into which a great empire must fall by mean reparation upon mighty ruins." — BURKE.

No. 1.

SATURDAY, SEPTEMBER 2, 1843

PRICE 6^d

CONTENTS

Expiring Commercial Treaty with the Brazils	1	Great Free-Trade Demonstration at Liverpool	6
Renewed Commercial Negotiations with Portugal	3	Movements of the Anti-Corn-Law League	7
Court and Aristocracy	3	Agriculture	7
The Metropolis	4	Correspondence	7
Central Criminal Court	4	Postscript	8
The Provinces	6	The World In Miniature	9
Assise Intelligence	6	Our Library Table	11
Dreadful Murder	6	Micellaneous	13
Ireland	6	Commercial Markets	14
		The Gazette	16
		Birth, death, and Marriages	15

lost to them, and the manufacturers, whose only object was to
a higher protection, had no difficulty to persuade them that
better encourage the extension of their trade at home, by pay
higher prices, and thus increase the *only* market they had for t
duce. Under these influences, which were operating for some t
which were repeatedly and strongly urged upon our Governm
strengthened by the political elements which occurred in thi
in 1841 which stamped more and more our determination
vere in principles of restriction the free-trade party in Ameri
weakened, that their opponents were able to show the presen
destructive to our trade, with little difficulty. The men in Ameri
men in America were making up their minds to

The Economist Group

はじめに

ザ・エコノミスト・グループ
マネージング・ディレクター アジア
チーフ・エコノミスト
サイモン・バプティスト



日本企業は、長年グローバルな視点からビジネスを展開してきました。そして世界の投資家はすでに、トヨタやソニーをはじめとする多くの日本企業を重視しています。しかし日本企業にとって、さらなるグローバル化が今ほど必要な時代はありません。ザ・エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）の予測によると、今後5年の日本経済のGDP成長は年率0.4%以下にとどまる可能性が高く、海外市場での事業拡大は成長実現のために不可欠な手段となるでしょう。

海外市場がもたらす機会を最大限に活用するのは容易ではありません。それぞれ異なる世界各国の経済・ビジネス慣習・文化の特徴を理解する必要があるからです。例えば、インドネシアとインドで商品・サービスのマーケティング・販売を行い、現地のニーズに応えて成功を収めるためには、全く異なるアプローチを用いなければなりません。不安定な政情や経済状態をはじめとし、財務・政治・物理的環境などあらゆるリス

クを注意深く管理することが求められます。中国経済のハードランディングからトランプ氏が大統領に就任する可能性まで、将来的リスクを見据えて経営の舵取りを行うことは困難ですが、現代のビジネスリーダーにとって不可欠なスキルと言えるでしょう。

メディア、リサーチ、コンサルティングなど様々な分野を手がけるザ・エコノミスト・グループは、国際的なビジネス環境に関する独自のユニークな視点をベースに、新規市場の開拓に取り組む世界各国の企業へのサポートを長年提供してきました。第1号となるこのニュースレターでは、私どもの最新の分析・取り組みを紹介いたします。掲載されている情報や弊社サービスが、グローバル市場への進出や規模拡大を目指す皆様のお役に立てば幸いです。

サイモン・バプティスト

グローバリゼーションを救う

グローバリゼーションは、様々な問題の元凶として各国で槍玉に挙げられている。グローバリゼーションの終焉を免れ、その恩恵を享受するために重要な施策とは何なのか。



グローバリゼーションを救う

「リセット・ボタン」

より公正で効果的な経済的自由主義を確立する方法とは？

2016年10月1日 | *The Economist* 誌より

英語版の記事は[こちら](#)よりご覧になれます

開かれた経済が米国にもたらすメリットを語らせたら、Wanxiang America Corporation（万向米国会社）の倪頻（Pin Ni）社長の右に出る者はいないかもしれない。同社は倪氏の義理の父が始めた自転車修理店をルーツとし、杭州に拠点を置く自動車部品企業Wanxiang Group（万向集団）のグループ企業だ。ケンタッキー大学での勉強を中断し、1994年に米国人を設立して以来、倪氏はずっとその成長を見守ってきた。

2007年から2009年に自動車業界を襲った深刻な危機を背景に、同社は瀕死状態にある自動車部品メーカーの買収・再建を手がけ始めた。その際に重視されたのは、自動車メーカーとのつながりや技術力といった強みを持つ企業にターゲットを絞ることだった。部品をより安価に調達し、中国市場で確固たる地位を築くことができたのはそのためだ。倪氏は米国の輸出産業が持つポテンシャルを信じて疑わない。世界に通じるテクノロジーとブランド力を併せ持つ企業が、米国には数多くあると同氏は考えている。

今の時代、グローバリゼーションについてこれほど楽観的な意見を耳にするのは珍しいだろう。米国大統領候補は、両者とも自由貿易体制を擁護していない。政界に精通するワシントンDCのシンクタンク関係者は「トランプ氏が大統領になれば、孤立主義への傾倒は避けられない」と考えている。「クリントン氏が大統領になっても、急速な孤立主義化の回避が最善のシ

ナリオだ」という。国民投票によるEU離脱の決定を受け、英国と世界との通商関係も先行き不透明な状態だ。一方フランスも、EU 米国間の包括的貿易投資協定（TTIP）に反対の立場を示している。自由貿易の旗振り役を自任するドイツでも、国民の反感を受け、政治家が懐疑論を唱えるようになり始めた。失業率や賃金格差の悪化、そして成長鈍化の元凶として、グローバリゼーションが槍玉に挙げられる機会はますます増えているのだ。

では政治家はこの事態にどう対応すべきか？国境を超えた貿易・資本・人の流れを閉ざせば、世界経済に計り知れない悪影響を与えるだろう。経済格差の解消に向けた取り組みにも歯止めがかかる。分野によっては、悪しき流れがさらに助長される恐れもある。輸入品に対する低所得層の依存度は、富裕層よりもはるかに高い。各国経済が抱える深刻な問題の一因として、市場寡占化の進行を挙げる研究者は増えている。輸入障壁が高まれば、レントシーキングを行う企業の立場が強化され、生産性や賃金上昇の足かせとなるだろう。

痛みの緩和

国境を超えたモノ・人の行き来が拡大する中、各国政府（特に米国）はグローバリゼーションのペースに十分対応できておらず、今後さらなる方策が求められている。まず手をつけるべきは、需要管理の分野だ。

雇用市場の安定性は、貿易よりもマクロ経済政策に依るところが大きい。ヨーロッパで最も効果的な政策は、金融機関の財務健全化に向けた公的資金の投入だろう。金融政策が限界に達しつつあり、債券市場で金利低下やマイナス金利の導入が相次ぐ現在、まだ借入れの余力があるドイツのような国が緊縮財政一辺倒の立場を取っているのは非常に残念だ。ヨーロッパ諸国の多くが好き勝手に貿易黒字をため込み、世界の需要にマイナス影響が及べば、自由貿易の存在意義が大きく揺らぐのは間違いない。

米国や英国では、老朽化が進む道路インフラの整備や公共スペースのスマート化推進に向けて、低金利の長期融資を活用する必要性が高まっている。インフラ分野の知識・ノウハウを持つ民間の年金基金は、こうした取り組みに重要な役割を果たすだろう。先進国の中央銀行（特に米国のFRB）は、インフレの脅威にそこまで神経を尖らせる必要はないはずだ。経済が急速な成長を遂げれば、普段は労働力と見なされない人々の労働参加が促される。例えば、ワシントンDCを拠点とするシンクタンクEconomic Policy InstituteのLarry Mishel氏は「2000年には、元囚人が労働力として大きな稼ぎを得ていた」と語っている。加熱する経済に早くブレーキをかけすぎれば、過剰な景気刺激策を上回るリスクを生み出すことになるのだ。

需要管理は、経済政策の根幹を成す(べき)存在だ。世界中で見られる反グローバル化の火種を取

り除くためには、その他にも2つの問題を解消する必要がある。1つ目は、貿易とテクノロジーの変遷を背景とした、雇用環境の著しい変化だ。市場開放のあおりを受けた労働者に対しては、必ずしも十分な努力と経済支援が行われていない。特に米国では、新たな代替雇用を提供する取り組みがあまり行われていない。支援を提供することが、必ずしも就労意欲を削ぐとは限らない。例えば職場復帰プログラムへの参加を条件とし、失業保険の支給額を増やすことは効果的だ。とはいえ、こうした政府の取組みは急変する雇用市場に追いついていない、との批判も多い。以上を鑑みると、賃金保険が、選択肢の中でもより効果を期待出来るといえよう。この仕組みを取り入れれば、仮に条件の良い仕事を失い、給与の少ない仕事に就くことになっても、新たなスキルを獲得する意欲が生まれるからだ。

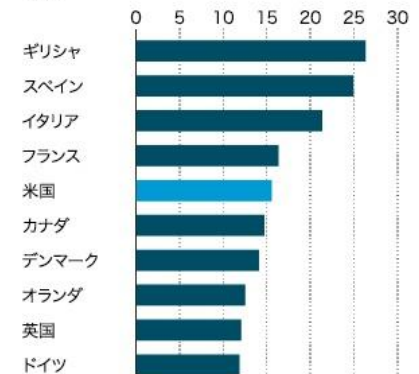
しかし、そもそも経済ダイナミズムが衰退し好条件の雇用機会が減少してしまえば、キャリアチェンジを支援する意味が無くなってしまう。そのため、解消すべき2つ目の問題として重要になるのは、新興企業と既存企業の健全な市場競争を促進することだ。多くの国民が仕事や収入に対し不安感を抱いている状態で、さらなる競争を促すのは容易でない。だが競争を促進しなければ、生産性（そして所得）の向上や新たな雇用機会の創出を可能にするダイナミズムを生み出すことは難しい。ヨーロッパは、職業ライセンスをはじめとする制限的な措置を実施し、長年批判の対象とな

ってきた。だが、米国における州レベルのライセンスは、広く普及しながらもほとんど話題に上ることがない。必要上やむなく実施されている場合もあるが、ほとんど場合、価格維持と市場参入制限の手段として用いられているのが実情だ。

労働市場とグローバル化

25-54才男性の失業率(%)

2015年



資料:OECD

世界の各国政府は、より踏み込んだ競争政策を打ち出さなければならない。例えば米国では1980年以来、起業率（企業全体に占める創業社数の割合）が確実に低下している。そして多くの業界では再編と寡占化が進み、利益は少数の大手企業に集中するようになっている。米国の裁判所は、棚ぼた式利益（Windfall Profit）をイノベーションの正当な報酬とみなす傾向

があるが、多くの専門家は知的財産権の線引きを再定義し、競争を促進する必要性を説いている。特に大手テクノロジー企業が、潜在的ライバルであるスタートアップ企業を買収する傾向は一買収側によるイノベーションの獲得と被買収側の多額報酬の獲得という、双方の利益が合致する場合も少なくないが一経済の活力を奪う要因となっている。市場の将来的進化のあるべき姿について判断する際には、一 バランスの取れた青写真を描くのは困難にせよ、一 反トラスト法の施行者がより大きな自由裁量権を与えられるべきかもしれない。

3つの方策

グローバリゼーションは、様々な問題の元凶として槍玉に挙げられている。グローバリゼーションの恩恵を享受するためには需要管理、積極的な労働市場政策、そして競争原理の促進という3つの方策が効果的だ。ただし、こうした政策は国際的な合意なしに十分な効果を発揮できない。例えば資本の流れという難問に対応するためには、ステークホルダーの連携が必要だ。一国が課税を通じて資本の流入を食い止めることは可能かもしれないが、それでは同じ資本が規制に消極的な他国に流れ込むだけだ。最も理想的なのは、どのような管理がどのような状況で許容可能なのか、国際的な基準を設けることだろう。目指すべき目標は、金融政策に関する各国の主権を維持することだ。

短期的キャピタルフローの抑制法の1つは、アセットマネジャーの協力を得て、流動性の低い新興市場・フロンティア市場へ特化したファンドに世界の資本を閉じ込めることだ。長期的キャピタルフローは、多くの場合メリットが大きい。が、租税回避の手段と見なされれば一般市民の支持を失う恐れもある。多国籍企業に対する課税ルールについては、国際的な合意がほとんどないのが現実だ（OECDは一定の取り組みを始めている）。ハーバード大学のDani Rodrik教授によると、グローバリゼーションへの支持を高めるために有効な方法の1つは、貿易協定と多国籍企業の課税に関する合意などをリンクさせることだ。こうした取り組みにより、各国政府の政策の自律性はむしろ高まるという。

貿易協定は、グローバリゼーションがもたらす負の影響に十分な関心を払っていないという批判もある。そして、その指摘はある意味で正しい。しかし全く正反対のリスクが存在することにも留意すべきだ。つまり過去数十年間、多くの先進国・新興国にもたらされた多大な恩恵が、自由貿易への疑念の高まりとともに忘れ去られてしまう恐れがあるのだ。グローバリゼーションの恩恵はともすれば、目に見えない形で、さも当たり前のように広く深く及んでいく。

リベラル国際主義への支持と中小企業を犠牲にした大企業の利益擁護を同義に捉える向きもある。だが真実は全く逆だ。*The Economist* は自由貿易全般の擁

護、特に地主の利益を代弁して輸入穀物価格を引き上げた穀物法（Corn Laws）の撤廃を求めるため1843年に創刊された。同法への反対運動を主導した英国の実業家 Richard Cobdenは、撤廃を妨げる存在として、「無節操で思いやり欠け、強欲で略奪を好み、パンにまで税金をかけようとする支配層」つまり地主階級を批判している。

コブデンは自由貿易のメリットとして4つの点を挙げた。より大きな市場へのアクセスを確保し、国内製造業の成長を後押しすること。低所得層が、輸入品（特に食品）を安価で手に入れやすくなること。都市や製造業が盛んな地域で需要を生み出し、国内農畜産業の生産性向上を促すこと。そして、あらゆる参加国に恩恵をもたらす貿易関係をつうじて、新たな国際平和と友好の時代をもたらすことだ。

自由貿易の信奉者らの立場は、既得権益を死守しようとする人々のそれとは完全に対立する。*The Economist* の創始者 James Wilsonは穀物法について、「買い手に実際の商品価値以上の値段を強制するため、売り手が通過させた法律だ。そして既得権益を持つ商店主が、自分の店とだけ取引をするよう国民に強いる法律だ」と批判している。

19世紀にCobdenとWilsonが展開したこのような議論は、現代にも十分通用するものだ。国境を超えたモノ・資本・人の移動の自由は、貿易に携わる輸出側と

輸入側の双方に多くの選択肢と機会をもたらす。そして、この見方が説得力と色褪せない効力を持ち続けるのは、事実に基づいているからだ。

The Economist | スペシャル・ レポートより

英語版の記事は[こちら](#)よりご覧になれます

日本はグローバリゼーションにうまく適応していると思いますか？

- ☐ 強く同意する
- ☐ ある程度同意する
- ☐ どちらともいえない
- ☐ あまり同意しない
- ☐ 全く同意しない

結果を見る

データを通して 見る世界

I. 岐路に立つ海運業界

II. ヨーロッパのヨーロッパ観

数字や図は、ときに言葉よりも雄弁に現実を物語ることがある。本セクションでは、*The Economist* の分析手法を活用し、世界で見られる複雑かつ多様なトレンドを容易に理解可能な図・表で解説する。

海運業界を襲う荒波

海運会社のコンテナ船積載量 - TEU(20フィートコンテナ換算*)、単位:百万

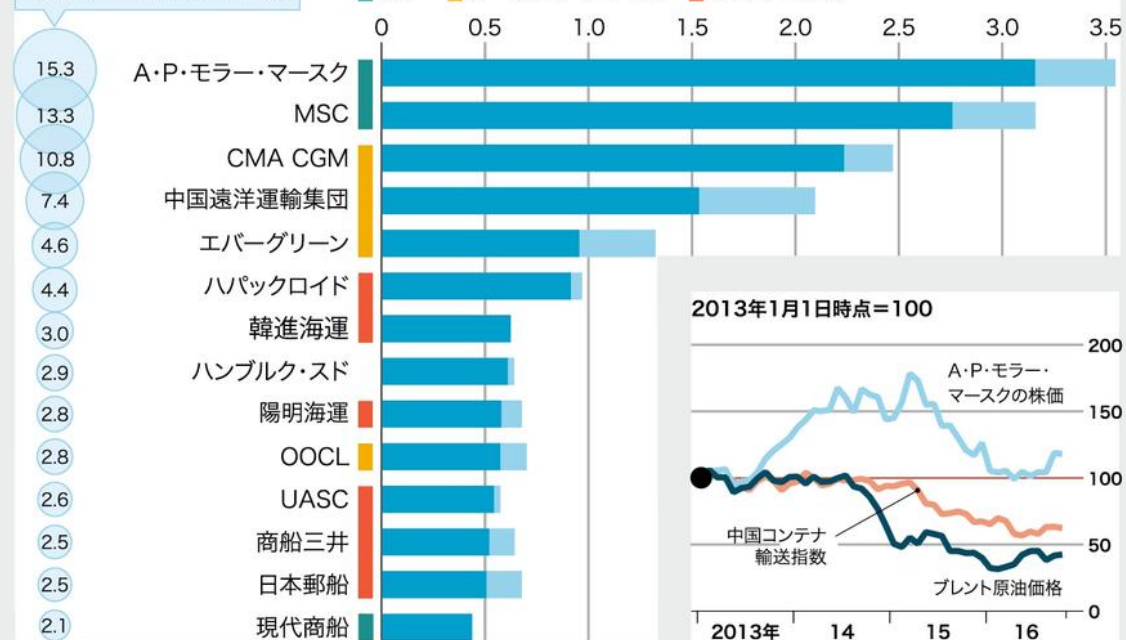
2016年9月5日

部分は発注済みの船

世界全体の積載量に占める割合(%)

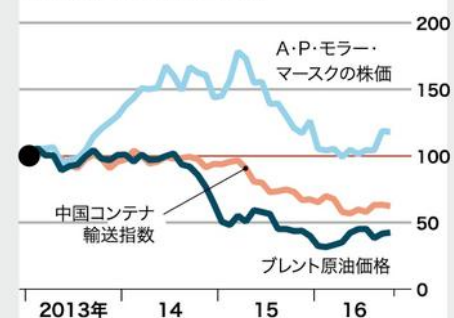
実施予定のアライアンス:

2m オーシャンアライアンス ザ・アライアンス



資料: Alphaliner, Thomson Reuters

2013年1月1日時点=100



*コンテナ船の積載量を数値化する際の標準的な換算単位

ヨーロッパ諸国が持つ域内国の生活水準への印象

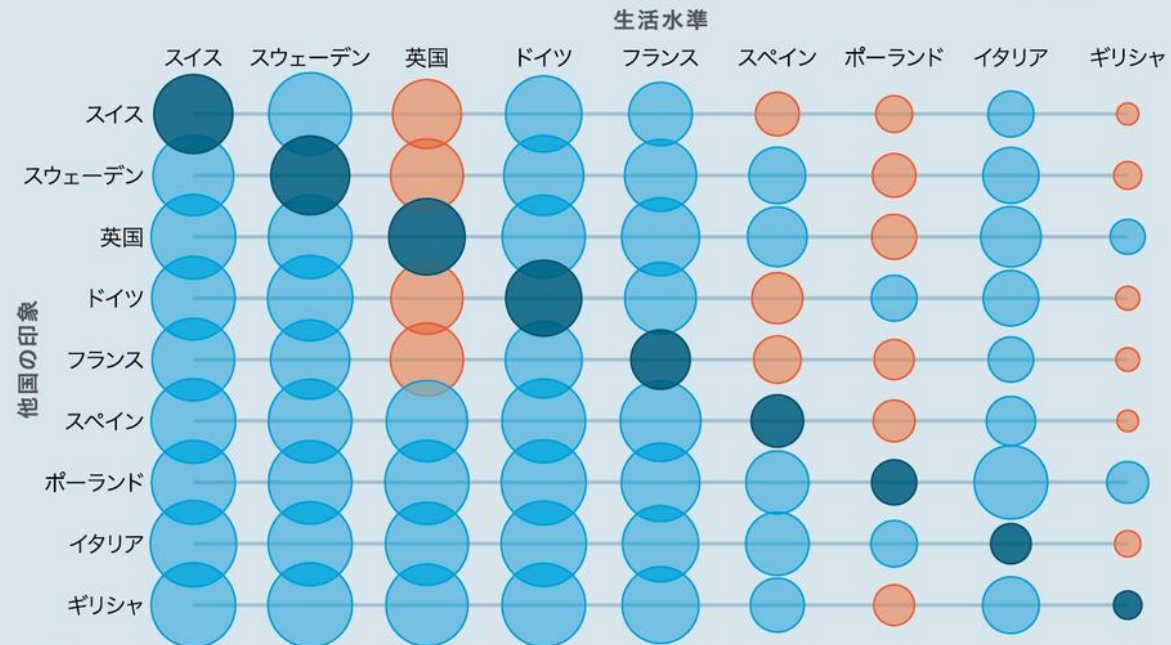
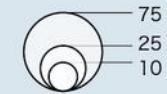
生活水準が高いと感じる回答者の割合(%) - 2015年に調査

● 自国への印象

● 各国の国民が持つ印象よりも
生活水準が高いと感じる

● 各国の国民が持つ印象よりも
生活水準が低いと感じる

生活水準が高いと感じる
回答者の割合(%)



資料: Livewhat

フラット化 する世界と 成長の実現

企業成長の実現は経営チームにとって極めて重要な課題だ。しかし、既存計画の枠組みを超えて成長機会を見つけるのは難しく、通常業務と比べて収益性が低いケースも少なくない。成長機会の特定・数値化・活用を利益に繋げるためには体系的アプローチが必要である。本報告書ではEIUカンバックが、成長率20~60%の新たな機会特定に向けたプロセスを提案する。

フラット化する世界 と成長の実現

企業の成長が株主価値に占める割合は、平均して40%に上るといわれる。このことを考えれば、経営チームにとって企業の成長が極めて重要であることは間違いない。しかし、既存プランの枠組みを超えて成長機会を見つけるのは容易でない。また成長機会は、通常の事業と比べ（少なくとも短期的には）収益性が低い傾向が見られ、組織的要因が足かせとなることもある。そのため、綿密に練られた質の高い成長プランが、水泡に帰してしまう場合も少なくないのだ。

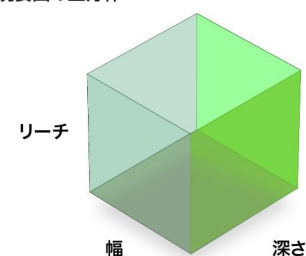
本報告書（英語版）は[こちら](#)よりダウンロード可能です

企業の成長が株主価値に占める割合は、平均して40%に上るといわれる。このことを考えれば、成長の実現は経営チームにとって極めて重要な問題だろう。しかし、企業が既存計画の枠組みを超えて成長機会を見つけるのは容易でなく、通常業務と比べて（少なくとも短期的には）収益性が低い傾向も見られる。また組織的要因が足かせとなることもあり、優れた成長プランが水泡に帰してしまう場合も少なくない。エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）とカンバック（Canback）の統合によって設立されたマネジメント・コンサルティング企業、EIUカンバックが作成する本報告書では、成長機会の特定・数値化・活用について体系的アプローチを提案する。本報告書の内容は、同社マネージング・ディレクターが長年にわたり行った業績向上の推進要因に関するリサーチ、そして世界のリーディング企業を対象に成長重視のコンサルティング・サービスとソートリーダーシップ（Thought Leadership）を提供してきたこれまでの経験に基づいており、その経験から企業が5年という期間内に、既存計画の枠組みを超えて成長率20～60%の機会を特定することは可能だとみている。こうした潜在的機会を活用すれば、株主価値を大幅に向上させることができる。だが成長を実現する上で最も重要なのは、機会を特定することではなく、阻害要因をいかに克服するかという点だ。究極的には、成長の実現は組織的問題なのだ。

はじめに：成長の本質

“成長”について語るコメンテーターは数多くいる。だが企業の事業拡大という文脈の中で、この言葉はどのような意味合いを持つのだろうか？成長という言葉は、収益ではなく付加価値に基づいて定義されるべきだ（トレーダーになれば、どんな企業でも大幅な増益を実現することができるのだから）。成長機会は3つのカテゴリーに分けることができる：

成長実現要因の立方体



リーチ（Reach）：地理 — 国外あるいは国内における成長

幅（Breadth）：関連分野参入あるいは新商品・サービス展開による成長

深さ（Depth）：バリューチェーンの川下統合・川上統合

Growth Cubeを活用すれば、最も一般的な成長機会を分類することができる：

リーチ (Reach)

地理的拡大は、最も重要な成長促進要因の1つだ（特に文化的傾向に左右されない商品の場合）。企業の海外展開を検証した最近のEIU報告書で、理由として最も多く挙げられたのは、新規市場参入やマーケットシェア拡大だ（下記の図を参照）。企業が1つの市場でブランドを確立していれば、そのブランド力が新市場でも生きる可能性は高い。進出するのが新たな国であろうと、一国内の地方であろうと、この傾向は変わらない。中国市場におけるAppleのiPhone販売はその一例だ。

流通ネットワークの強化も、重要な成長促進要因といえる。消費者の目に入らなければ、いかに魅力があっても、その商品が買われることはない。だが消費者対面型企業は、（特に新興市場で）この自明なルールを守らないことも多い。例えば変化の激しい消費財の分野で、企業が近代的店舗と従来型店舗の両方を販路に使うのはそのためだ。

新たな消費セグメント、消費機会やニードステート（欲求状態）の開拓も、大きな成長促進要因となる。特に安定的な市場競争が見られる先進国市場では、このカテゴリーに入る成長機会の中で最も重要だ。英国系情報テクノロジー企業 AVEVA の CFO James Kidd 氏

は「事業拡大は、常に消費者ニーズが推進する。これからもその傾向は変わらない」と指摘している。

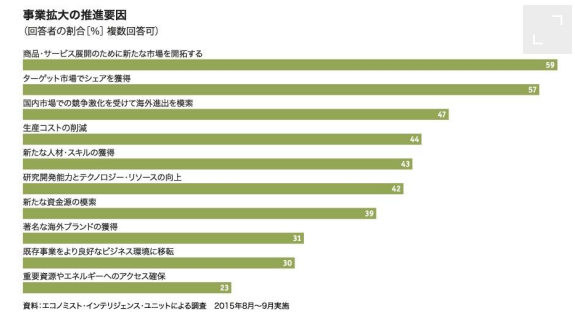
幅 (Breadth)

流通規模の経済確立を目的とした新規商品カテゴリーの設立は、おそらく最も強力な成長促進要因となる。企業がこうした取り組みを怠れば、徐々に競争力の低下や、買収・廃業の危機に直面する可能性が高い。自社コンピュータ製品を補完するためスマートフォン事業を展開したAppleのケースは、最も顕著な成功例だ。ハンドバッグなどのカテゴリーに強みを持つラグジュアリー・グッズメーカーが、総合的な衣料・アクセサリメーカーへと転身するケースも成功例といえる。例えばLVMHは過去25年で、様々な商品カテゴリーにまたがる60ブランドを傘下に収める複合企業へと変身を遂げた。

それとは逆に、商品展開の幅を戦略的に縮小し、最もポテンシャルの高いブランド・商品・SKU (Stock Keeping Unit=最小管理単位) に集中するのも有効な方法だ。近年有力ブランドを重視した商品展開を図るプロクター・アンド・ギャンブル (P&G) は、その典型的な例だ。こうしたアプローチを用いれば、より効率的なリソース配分が可能となり、成長実現の可能性は高まるだろう。

複数のプライス・ポイントターゲットとすることも、重要な手段といえる。1つのプライス・ポイント

で消費者の信頼を得られる企業は、他のプライス・ポイント（特により高いプライス・ポイント）でも成功を収めることが多い。高級車メーカーによるプレミアムカー市場への進出や、ビールメーカーによる商品ラインナップの“プレミアム化”はその好例だ。



深さ (Depth)

垂直的深度の向上は、成長推進要因として問題が多い。川下統合 (forward integration) や川上統合 (backward integration) を通じた付加価値の拡大は可能だが、収益性を確保できる可能性は低い。しかし例外的ケースも存在する。

川下統合は、商品のブランド力が購買経験と密接にリンクする場合に有効な手段だ。Pradaのようなラグジュアリー・ブランドやAppleは、このアプローチを効果的に活用している。（ただ、このアプローチをつうじて“マージンを拡大できる”というのは誤った考え

方である場合が多い。新たな利ざやを生み出すためには、資本コストが必要となるため、投下資本に対する収益率が向上する場合にのみ有効だ。そうでない場合、川下統合にはかなりの労力が必要となる。)

川上統合が有効なケースはまれだ。サプライヤーの交渉力が強い場合にのみ検討に値する。

深度を高めるためにより有効な方法の1つは、機能的・心理的メリットの向上といった形で商品機能を加えることだ(例えば、食品にビタミンを加えたり、オーガニックな原材料を使用するなど)。価格弾力性の低い市場であれば、こうしたアプローチを取ることでプライス・ポイントを高め、収益を拡大することができる。Kelloggが展開するKashiブランドのシリアル“Wholesome”シリーズはその一例だ。特定が容易なこうした成長機会を、企業が余すところなく活用しないのはなぜだろうか?その理由は、高成長によって既存業務と同様の収益率を上げるのが極めて難しいことだ。本報告書の第1章では、企業がどのように成長機会を特定し、量的評価を行なうべきか検証する。つづく第2章では、特定した機会の活用法について説明する。

本報告書の全文(英語版)は[こちら](#)よりダウンロード可能です

所属企業は、成長実現に向けてどの分野を重視していますか？

- ☐ リーチ：国内における市場拡大
- ☐ リーチ：海外における市場拡大
- ☐ 幅：新たな商品・サービスの開発
- ☐ 深さ：バリューチェーンの川下統合・川上統合

結果を見る

グローバル リスクシナリオ アラート

2016年は、政治的リスクが経済を左右する新たな時代の幕明けた。中国経済の減速とハードランディング、域内外の圧力によるEU崩壊の始まり、そして、ドナルド・トランプ氏の米国大統領就任といったリスク・シナリオが世界のビジネスに大きな影響を与えている。こうしたシナリオがもたらすインパクトや、その実現可能性について理解することは、現代のビジネスリーダーにとって不可欠だ。

リスクシナリオ

ザ・エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）の予測とは異なる範疇において、様々な事象が世界的なビジネス・オペレーションへ影響を及ぼすことを念頭に置かれたい。主なリスクは次のシナリオに基づいている。

きわめて高いリスク＝今後2年間にシナリオが現実化する可能性は40%以上

可能性が高い＝31-40%

ある程度可能性はある＝21-30%

可能性が低い＝11-20%

きわめて可能性が低い＝0-10%

きわめて大きな影響＝ベースライン予測と比較して、世界の年間GDPが2%以上変動（GDPの増加はポジティブ・シナリオ、減少はネガティブ・シナリオ）

可能性が高い＝1-1.9%

ある程度可能性はある＝0.5-0.9%

可能性が低い＝0.2-0.5%

きわめて可能性が低い＝0-0.1%

リスク度は、実現可能性とその影響を基準に、25段階で評価される。

ネガティブシナリオ：中国経済のハードランディング

現実化の可能性が高い；非常に影響大；リスク度＝20

EIUは、2018年の中国経済の成長率4.2%という弱含みの予測を発表しているが、急速な景気減速によりこの予測値をさらに下回る恐れもある。これは、EIUの世界経済動向予測に最も大きな影響を与えるリスク要因だ。リスクの背景にあるのは、失速が続く製造業、民間投資の急速な減退、歯止めがかからない債務残高の増大（少なくとも対GDP200%といわれる）といった要因だ。だが経済への信頼回復に向けて政府が打てる手は限られている。2009年に実施された財政刺激策は不良債権の増加を招き、2016年の追加景気刺激策も問題を悪化させることになった。また、株価下支えのために政府が打ち出した様々な措置も効果は限定的で、景気対策や生産性向上に向けた市場原理の活用という政府の政策に対する信頼感は揺らいでいる。もし中国経済がEIUの予測以上に減速すれば、現在一時的に復調の気配が見られるコモディティ価格（特に金属）へマイナス影響を及ぼす可能性が高く、中国が牽引する最近の上昇トレンドの恩恵を受けた南米・中東・サブサハラアフリカといった地域はあおりを受けることになる。また、先進国の製造業や小売業が中国をはじめとする新興市場への依存度を高めている。このことを考えても、中国における景気低迷の長期化がもたらす世界的影響は、過去数十年と比較にならないほど大きなものになるだろう。

ネガティブシナリオ：域内外の圧力を受けEUの崩壊が始まる

ある程度現実化の可能性はある；非常に影響大；リスク度＝15

今年行われた国民投票を受け、英国はEU結成以来初の離脱国となる予定だ（グリーンランドを除く）。その結果、EUの将来的な持続可能性に対する懸念が高まっている。英国は長い間EUに対して曖昧な態度を取り続けてきた。しかし、EUに対立的な英国独立党（UKIP）の姿勢は、オランダの自由党、フランスの国民戦線など、加盟国の“急進的”政党と共通する部分が多い。そして、ポピュリズム政党の台頭を牽制するために、域内諸国の既存政党がEU残留・離脱を問う国民投票を行う恐れがある。これは言うまでもなく、前英国首相のデビッド・キャメロン氏が用いて、EU離脱という最悪の結果を招いた戦術だ。他のEU諸国のリーダー達は、この結果を見て同様のアプローチを取ることを躊躇する可能性が高い。だが移民や主権など、英国の離脱派が提示した問題意識は、他のEU諸国にも共通するものだ。EUは難民・移民危機に際して一元的な方策を打ち出すことに失敗し、その結果シェンゲン協定は形骸化。欧州各国は国境検査を再開し、分離壁を設け始めている。またいくつかの地中海諸国は、EU（主にドイツが主導）が進めた緊縮財政政策に対して根強い反感を持っており、域内協力よりも国家利益を優先する傾向が強まる可能性もある。“ヨーロッパ・プロジェクト”の将来に関して説得力の高いロードマップが存在しない今、EU内で高まる危

機が長期的な崩壊につながる恐れは高まりつつある。EUの崩壊が始まり、域内移動に再び制限が課せられることになれば、貿易や経済協力の足かせとなる可能性が高く、世界最大の単一市場であるEUの成長に大きな影響を与えるだろう。

ネガティブ・シナリオー Donald Trump氏が米国大統領に就任

ある程度現実化の可能性がある；大きな影響；リスク度 = 12

政治家としての経験がないにもかかわらず共和党の大統領候補となったDonald Trump氏は、民主党候補Hillary Clinton氏との激しい舌戦を繰り広げている。EIUは女性やマイノリティに人気がないこと、そして米国経済が安定的な状況にあることを考慮に入れ、Clinton氏の勝利を予測している。同氏が不安感と対立を煽るTrump氏のアプローチへ効果的な対応をしていることも理由の1つだ。だがこの予測が覆されるリスクも存在する。例えば、国内で大規模テロ攻撃が発生すれば、“法と秩序の回復”を掲げるTrump氏への支持が高まる可能性もある。同氏の具体的な政策には不明な点が多く、内容も頻繁に変更されてきた。だが、いくつかの一貫した傾向も見られる。1つ目は、北米自由貿易協定（NAFTA）をはじめとする自由貿易協定に強い反感を示し、中国を“為替操作国”と名指しで批判していること。そして2つ目は、テロ行為を繰り返すイスラム過激派に対して攻撃的な発言を繰り返し、テロリストの家族の殺害といった過

激な対応を唱えていることだ。もし同氏が大統領に就任すれば、自由貿易やメキシコ・中国への対立姿勢は貿易戦争へと急速にエスカレートする恐れもある。また中東に対する好戦的な態度やイスラム教徒の入国禁止といった措置は、イスラム過激派に人員増員の格好の機会を提供しかねない。同氏はNATOに対しても懐疑的な見方を示しており、ロシアの拡張主義を牽制する上でマイナス影響を及ぼす可能性がある。さらにTrump氏は、核拡散防止の取り組みにほとんど興味を示しておらず、同氏の大統領就任によって核兵器開発競争に拍車がかかる恐れもある。しかし共和党有力者の間にはびこるTrump氏への根強い反感や民主党の猛烈な反対によって、急進的な政策案の多くは議会の承認を得られない可能性が高い。こうした内輪揉めが国内政策・外交政策の一貫性を損なう恐れもあるものの、Trump氏の暴走を抑止するという意味ではプラス材料と考えられなくもない。

NEC - Safe Cities

ケーススタディ：

ザ・エコノミスト・グループの
コンテンツ・マーケティング

本セクションでは、ザ・エコノミスト・グループが、世界的なブランドイメージの変革と重点ビジネス分野の認知度向上に取り組むNECをどのようにサポートしたのか紹介いたします。

NEC Safe Cities Index 2015

ケーススタディ：

ザ・エコノミスト・グループの
コンテンツマーケティング

弊社が貴社の海外展開をどのようにサポートできるのか、詳細についてご興味がありましたら下記の連絡先までお問い合わせください：

電話：03-5223-8108

Eメール：Japan@economist.com



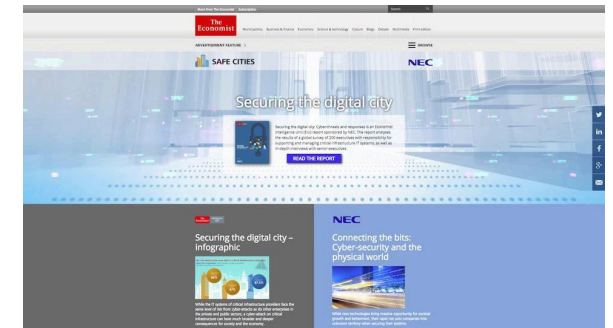
NECは世界的なブランドイメージの変革に取り組んでいました。コンシューマー向けテクノロジー、エレクトロニクス、モバイル機器分野のリーディング企業として広く知られていたものの、自治体・政府向けハイエンド・セキュリティ・ソリューションのプロバイダーとしてさらなる認知度の向上を模索していました。本ケーススタディでは、ザ・エコノミスト・グループが、長期的な重点成長分野でブランドイメージを確立するために同社をどのようにサポートしたのか紹介いたします。

クライアントのプログラム実施目的

世界の上級ビジネス・エグゼクティブ、IT部門の意志決定者たちの関心を集め、国、都市、そして企業内インフラの安全性確保について先進的技術を持つ企業としてNECに対する認知向上を図ること。

ザ・エコノミスト・グループのソリューション：

世界50都市の安全性について、身体的安全性・インフラの安全性・デジタルセキュリティ等多角的に評価した“The Safe City Index”を作成。それを元にインフォグラフィック、グラフィック動画、ビデオ、白書といった各種コンテンツを制作し、ウェブ上のコンテンツ・ハブに集約しました。また、NEC所有の既存コンテンツも同ハブ上にEIUやThe Economistからの転載記事と共に掲載いたしました。ターゲット層の人々との持続的なコミュニケーションを図り、複数回にわたるコンテンツハブ訪問を促すため、多様なコンテンツを用意し、リッチメディア広告ユニットでハブへ誘引しました。



本プロジェクトの特設サイト

プログラムの実施成果

コンテンツ・ハブ：146,000を超えるページビュー、
97,000以上の訪問数

デジタル版掲載広告：563,574インプレッション、
広告タップ数 14,845、

インタラクション率：2.63%

報告書：ダウンロード数4,300

CNN, The Independent, International Business Times, CNBC, Sina News, The Jakarta Post, Business Insiderほか、各国150以上のメディアで取り上げられました。



中国：ハード ランディング の到来か？

ECN 第6回 VIP 昼食会
2016年11月14日
グランドハイアット東京

A man in a dark suit, white shirt, and blue tie stands on the right side of the image, holding a red line graph with both hands. The graph is plotted against a green grid background. The line starts at the bottom left, rises sharply, then fluctuates with several peaks and troughs before ending at the top right. The man is looking directly at the camera with a serious expression.

China embraces the markets

中国：ハードランディングの到来か？

招待状

平素より格別のご高配を賜りまして厚く御礼申し上げます。

弊社は、来る11月14日〔月〕、「Gain the Global Perspective（グローバルな視点の獲得）」シリーズ、「中国 ハードランディングの到来か？」と題したVIP昼食会を開催する運びとなりました。つきましては、当会につきまして、以下の通りご案内申し上げます。右記をご覧くださいご参加を検討いただければ幸いです。

本会は、弊社が誇る世界各国の一流の分野専門家のネットワークを駆使し、日本のメディアが持ち得ない独自の洞察や知見を提供するVIP昼食会のシリーズ、第6回目となります。ザ・エコノミストのECNメンバー様、弊社が特別招待申し上げるVIPのお客様限定で御参加を募る貴重な機会を是非ご活用ください。お手数ではございますが、ご出席の有無を電話（直通 03-5223-2181）または[メール](#)にて、担当者 林までお知らせ頂ければ幸いです。

ザ・エコノミスト・グループ

ECN 北東アジア編集ディレクター

フローリアン・コールバッハ

英国 The Economist Group主催
第6回VIP昼食会
「グローバルな視点の獲得」シリーズ

EIU中国シニアエディターが分析・予測する中国経済の展望とアジアの未来、日本への影響とは？

2016年11月14日（月）

会場：グランドハイアット東京（六本木）

ウェルカムドリンク 12：00～

会議 12：15～13：30

司会：ザ・エコノミスト・グループ

ECN 北東アジア編集ディレクター

フローリアン・コールバッハ（日本支社）

ゲスト：ザ・エコノミスト・グループ

EIU アジア・オーストラリア担当ディレクター

ダンカン・イネス・カー（英国本社）

お問い合わせ先（担当 林）

電話：03-5223-2181

Eメール：reihayashi@economist.com

お読みいただき、ありがとうございました

Going Global

ザ・エコノミスト・グループ
アジア・パシフィック リミテッド

〒100-0006
東京都千代田区有楽町1-7-1
有楽町電気ビル 北館15階

Japan@economist.com

