



## 日本・海外経済の実相 ~シェアリングエコノミーとこれからのモビリティ~

(一財)日本経済研究所専務理事、チーフエコノミスト 鍋山徹氏が講演

第248回 会員研修会開催

**日** 本自動車会議所は5月24日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で第248回会員研修会を開催し、(一財)日本経済研究所 専務理事、チーフエコノミストの鍋山 徹氏が「日本・海外経済の実相~シェアリングエコノミーとこれからのモビリティ~」と題して講演した。参加者は約90名。

### 【講演要旨】

#### 1. マクロ面：経済

~4極(米欧中日)と4軸(PEST)分析~

##### (1) はじめに

PEST(ペスト)分析とは、会社を取り巻く外部環境を理解して経営戦略を考えていくフレームワークです。PはPolitics(政治)の頭文字です。EはEconomy(経済)ですが、最近ではEnvironment(環境)の方がメインになってきた気がします。SはSociety(社会：人口問題・価値観)、TはTechnology(技術)です。

##### (2) 2018年2月の金融市場の混乱

為替レートは、「安心」と「不安」の二つのモードで動きます。安心モードの時は、お金は利益を考えて高利回りの国に移動し、人気のある移動先の国の通貨が強くなります。日本はゼロ金利ですので、米国の金利が上がるとドル運用にシフトしてドル高(円安)になります。通常は、10年のうち、9年は「安心」モード、1年はこのクラッシュが発生して「不安」モードになります。日本では1990年代初めにバブル崩壊、2001年にIT不況、2008年にリーマンショックが起きました。世界が「不安」モードになった場合は、国際通貨の序列によって、ドルからスイスフラン、日本円(これからは中国の人民元も)へ、緊急避難します(ドル安円高)。運用されないままに留め置かれますが、この現象を“パーキング”や“逃避港”と呼んでいます。

リーマンショックから10年が経過し、そろそろ次の不安モードが到来してもおかしくない時期です。昨年は、米国トランプ政権が保護主義など過激な政策を出してくるのではないかと不安から揺らぎました。今年の2月には、米国の金

利を上げるテンポが急過ぎないかという懸念から、株価調整局面に入り、一時対ドルレートは2016年10月以来の105円台まで上昇しました(ドルはユーロなどに対しても弱くなりました)。その後、米国経済の堅調さが支えになって、市場が安定してドル高に戻りました。本来の「安心」モードであれば、米国の金利上昇はドル高(円安)の要因です。

では、なぜ10年に一度起きていた「不安」モード(バブル崩壊)が起きないのでしょうか。その背景には、世界で存在感を増す日銀が、異次元緩和の金融政策でETF(上場投資信託)の購入に踏み切ったことがあります。先進国の中央銀行が株に手を出すのはタブーです。世界の株式市場が下落に向かっても、最後は日銀が買い支えてくれるという安心感が、「不安」モードの回避に寄与したとみる有識者がいます。

為替の適正水準をみるための参考指標に、世界で店舗展開しているマクドナルドのハンバーガーの値段を比較して、為替レートを計算する方法があります。最近では、産業のサービス化が進んでいるので、新たにディズニーランドの入場料金で比較することもあります。中国、フランス、米国、日本のパスポートの値段を目安にします。一度、計算してみてください。

##### (3) 米中のパワーバランス

中国が2017年5月に開催した第1回「一帯一路サミット」には130カ国以上が参加しました。その場で、シルクロード基金の増資(150億ドルのインフラ投資)と、当地域からの2兆ドルの輸入が表明されました。

米国トランプ政権の政策を一言でいうと「不均衡是正」の政策です。通商政策の是正、そして世界の警察を名乗って、世界に軍事的な領域を上げていく軍事政策の是正です。「モンロー主義」(第5代モンロー大統領の相互不干涉主義)とされています。今、世界の政治体制は100年前に確立されたパワーバランスの再構築を迎えています。たとえば、トランプ大統領は2大政党の中核の人物ではなく、フランスのマクロン大統領も既存政党出身ではありません。日本でも、小池知事の希望の党が話題になりました。従来の政治体制が壊

れつつあります。

これから日本は縮み始めた米国や拡大している中国とどのように向き合っていくのか、政治的に重要な岐路に立っています。ちなみに、自分の国が世界の中心と自負している国は、アジアの中国、欧州のフランス、北米の米国、この三つです。国ではありませんが京都も世界を意識している地域です。日本電産、堀場製作所など、京都本社の会社は東京を向いているわけではなく、世界のマーケットとつながっています。

日本-米国、中国-米国の関係を貿易でみると、前者は「対立関係」、後者は「依存関係」です。日本-米国の貿易では、日本から輸出している品目が機械分野に集中しています。自動車・部品や一般機械など、米国の品目と競合する「対立関係」です。コミュニケーションに留意しないと摩擦が生じるリスクがあります。一方、中国-米国の貿易では、中国から輸出している品目が電子機器からアパレル・雑貨まで多様で、すでに米国とすみ分けて、「依存関係」にあります。

#### (4) 世界経済

長期的にみると、この四半世紀、主要国の長期金利は低下トレンドです。米国金利の急激な上昇(金融政策の正常化=金融引締め)は、1997年のアジア通貨危機のような「不安」モード(新興国からの資金流出)になるリスクがあります。経済は周辺から崩れていきます。これが「新興国リスク」です。従って、米国の中央銀行にあたるFRBがマーケットへの適切な情報提供(コミュニケーション)を通じて、持続的かつ穏やかな景気回復をめざしていくことが重要です。ただし、アジア通貨危機を経験した新興国の財政的な免疫レベルは高まっています。以前のようなクラッシュが直ちに発生する可能性は低い、といわれています。

世界のGDP(以下、すべて実質:名目売上から物価上昇分を除く)は、IMF(世界通貨基金)が3%を景気拡大・後退の判断基準としています。2000年代前半は、中国の二桁成長が牽引して世界のGDPの伸びは5%台に達しました。2010年代になると、中国経済の成長鈍化で世界のGDPの伸びは5%台から3%台へ低下しました。ここ数年、世界のGDPは、4%を目指すレベル(2017年実績3.8%、2018・2019年見通し3.9%)まで回復してきています。

国・地域別にみると、貿易数量や一次産品価格の持ち直しで、ほとんどの国・地域で景気拡大が続きます。2018年のGDPは、先進国で2%強の伸び。減税や歳出拡大が見込まれる米国は2.5%強、欧州(ユーロ圏)は2.4%です。新興国は4.9%で、インドが7.4%です。インド経済の成長率が中国を上回ってきたのがここ数年のトピックです。なお、世界経済を100とした時のウエイト(購買力平価)は、米国一国で25%、欧州全体で25%、残り半分を中国、日本、そしてインドなど新興国が占めています。

これから数年、米国の保護主義によって世界貿易・経済の鈍化につながるのが最大のリスクです。

#### (5) 日本経済

日本のGDPで潜在成長率(実力ベースの成長率)をみると、0.2~0.3%レベルまで低下しています。GDPは、「働く人の数」×「生産性(一人当たりの付加価値額)」で決まります。生

産性は稼ぐ力、煎じ詰めれば「考える力」です。社員教育や、やる気を引き出すマネジメント手法などが効果的です。少子高齢化に直面している日本経済は、人手不足や時短など、労働力自体が弱ってきています。その中で、潜在成長率が0%台前半ということです。

2017年度のGDPは1.7%増、2018年の1~3月は、輸出の減速や低調な消費で前期比マイナスの予想ですが、1年を通じたトータルでは、低位安定ながら1%程度は確保できる見通しです。2018年度のGDPには、オリンピック特需(首都圏での道路拡張やホテル改修など)が含まれています。この特需は今年がピークで、来年はピークアウトです。

労働力人口は、女性や高齢者を中心に、まだ増加中です。潜在的な労働力は、15~64歳の女性を中心に400万人弱といわれていますが、その多くは柔軟に働ける非正規職員を希望しています。介護など家事負担の問題があります。今、財務省が一番恐れているもこの点です。2020年代になると団塊世代の高齢化で介護費用が急増し、ケアの体制が地域によっては崩れることが明らかです。より深刻なのは、若者達に対する絶望感でしょう。大学生に聞いてみると、お金はない、未来はない、という不安感が広がっているようです。結婚しない、子供も産まないという状況が広がっていくとすれば、これからの社会の大きなリスクです。

鉱工業生産は、輸送機械など機械分野の持ち直しが続いています。センサーやロボットなど、IoT/AI(第4次産業革命)の分野が伸びています。輸出では、2017年は円高トレンドでしたが、輸出単価も上がっています。世界全体の景気回復で価格転嫁ができたためです。輸出先でみると、米国向けは自動車、アジア向けは一般機械や半導体製造装置・電子部品が増勢です。旅行収支では、円高はマイナス要因ですが、インバウンドの増加(観光客数)で勢いがあります。

企業収益をみると、日銀短観DIの業況判断(良いと回答した会社数から、悪いと回答した会社数を引いたもの)は、+20ポイントと良好です。業種別では、一般機械(半導体製造装置、産業用ロボット、建設機械など)、対事業所サービス(アウトソーシング、人材派遣など)、情報通信(IT)、窯業・土石製品(オリンピック特需、インフラなど)、宿泊飲食(インバウンド)など、全体の4割が良好ですが、残る6割がマイナスで、特に石油を含めて原材料価格の上昇で業況は厳しく、業種間ではまだら模様です。

日本の経済成長が停滞している中で、政府は、依然として毎年多額の借入金でテコ入れをしています。国家予算100兆円の半分が国債で賄われている、という異常な状態が続いています。海外の人から「持続性は大丈夫か」とよく聞かれますが、次世代にツケを回していることは事実です。米国の国家予算(規模は日本の数倍)での借金は1割程度です。このように日本の収入(税)と支出は歪な関係なので、景気が良いうちに補助金の整理など支出削減に着手すべきです。補助金にはメリットもありますが、無駄が結構あり問題も多いです。なぜここまで心配するかというと、将来、金利が跳ねた場合、日本からお金が逃げ出してインフレになり、私たちの貯金が紙切れ同然になる可能性があります。日本では、借金は日本

円であることや、経常収支が年間20兆円の黒字（自動車・電機の製造業の海外工場からの配当金や米国国債の金利）であることから、大丈夫という理屈ですが、相撲に喩えれば「経常収支という徳俵に足がかかった状態」です。マーケットが日本経済を信用している間は大丈夫ですが、今のうちに国家財政をサステナブルな方向に持っていかなければなりません。

#### (6) 米国経済

2017年10～12月期のGDPは、前期比2.9%増（以下すべて年率）でした。堅調な年末商戦で個人消費が同4.0%増えたことや、設備・住宅投資の増加が寄与し、潜在成長率（前述）の2%前半レベルを上回っています。先行きも、雇用・所得環境の改善で、引き続き穏やかな回復を続ける見通しです。

米国の経済成長は、人口増加に支えられています。とくに移民では、世界から高度人材が集まることで技術革新が起きやすい環境になっています。GDPの巡航速度である潜在成長率2%前半のうち、1%弱(0.8%)が人口増加によるものです。人口3億2千万人で、毎年約300万人増えています。その半分が移民で、半分が赤ん坊です。“経済の下駄”です。残る1～2%は、軍事技術の民間への転用という側面もありますが、世界中から集まる高度人材が起こすイノベーションによるものです。ここは日本と違う点。テスラグループCEOのイーロン・マスクは南アフリカ出身ですが、彼が米国で新しいビジネスを生み出しているのが典型例です。

最近、米国と同様に、イスラエルでもシリコンバレー並みに新しい技術が次々と事業化されて、経済成長に寄与しています。かつて、ソ連連邦が崩壊した時、職を失った高度人材（ハイレベルの技術者）を引き入れたのが、イスラエルと北朝鮮です。イスラエルでは、軍事技術の民間転用などで、スタートアップ企業が米国のシリコンバレー並みに生まれています。今はどうでしょう。トランプ政権による科学技術予算の削減で、米国の高度人材を引き入れる動きがフランスやシンガポールで起きています。国家戦略として、経済成長に最も効果があるのは、企業誘致よりも人材誘致です。それをやっている国と、やっていない国とでは、いずれ大きな差がつくことになります。

米国で毎月発表される雇用統計「非農業部門雇用者数」（前月比の増減）は、速報性が高く、個人消費がメインの米国経済においてもっとも重要な経済指標（米国経済のリトマス試験紙）です。人口が毎年300万人増えている米国では、年100～150万人以上、月10～15万人は増加しないと失業率が上がります。

利上げは、3月にFOMC（連邦公開市場委員会）が、今年は3回と発表しましたが、「穏やかな利上げが適当とする展開を見込む」とコメントしています。パウエル議長の利上げ加速に慎重な発言もあり、出口戦略を急ぐと世界経済への影響が懸念されます。

#### (7) 欧州経済

EU28カ国の2017年10～12月期は、潜在成長率1%前半のレベルを上回り、2018年1～3月期は前期比2%超の見込みです。高失業率の国が多いものの、経済は好調を維持してい

ます。ちなみに、潜在成長率は、「米国2%、欧州1%、日本0%」と覚えてください。

欧州中央銀行（ECB）は、金融緩和の下、民間消費、固定資本形成、輸出が堅調に推移し、成長が続いていると分析しています。そして、欧州も米国同様に、金融緩和から引締めの方角に移りつつあります。先進国で、今後も緩和政策をとり続けると主張しているのは、日本だけになってきました。

英国のブレグジット（EUからの離脱）の影響は、まだ見通せません。現状はポンド安によるインフレを抑制するため、追加利上げに言及しています。物価上昇率が賃金上昇率を上回っているため、一般の労働者の生活が苦しくなっているはずですが。これまで英国は、世界の金融拠点として経済成長してきました。今後、金融機関の拠点がドイツなど欧州大陸へ移っていくとなると、その影響は大きいでしょう。

欧州経済の根底には移民問題やEU・ユーロの持続問題があります。欧州全体の結束を保つことができるかは依然として大きな課題です。また、経営戦略の視点では、ドイツ、フランス、英国など欧州が得意とするルール（国際標準）変更には留意が必要です。

#### (8) 中国経済

2017年のGDPは6.9%増で、7年ぶりに拡大へ転じました。習近平国家主席の長期政権の下、李国強首相は「政府工作報告」で2018年の目標を前年並みの6.5%程度とし、一定の成長率を確保しながら、雇用と社会保障を重視する方針です。ここ数年の注目点として、社会保障制度による年金支給の伸びが高まって、個人消費を押し上げています。

一帯一路の拡張政策を推し進める中、情報通信、医療、教育、レジャーなど、比較的新しい分野のサービス産業が成長している点は注目しておくべきでしょう。鉄鋼・石炭など過剰生産能力の削減やゾンビ企業の処理も進むなかで、内外需の回復による稼働率や資源価格の上昇で、製造業が持ち直してきています。輸出が欧米や新興国向けに増加し、輸入も資源価格の上昇で増加しています。今年1～2月の貿易黒字は270億ドル/月（前年比45%増）、その内、対米黒字は167億ドル/月（同16%増）です。

中国は一党独裁の共産主義ですが、この旧態然とした政治体制とIoT/AIの親和性が高い点は要チェックでしょう。個人情報も共有化され、人口規模も大きいので、生体情報（バイタルデータ）など多様かつ大量のデータを解析した新ビジネスが生まれています。インドも同様で、すでに個人情報の共有化ができています。その一方で、日本は遅々として進んでいません。

米国、中国、インドはIoT/AIのソフトウェアが強いものの、車のハードウェアは弱いです。他方、日本はその逆で、ソフトウェアが弱くハードウェアが強いです。両方とも強いのは、ドイツです。

### 2. ミクロ面：産業 ～2018年のトレンド～

#### (1) 日本の産業競争力

日本の産業競争力を輸出でみてみましょう。日本の輸出は、リーマンショック後の世界貿易の回復テンポに比べて出遅れ

ましたが、2016年後半から急速に上向きしました。輸出全体の3割を占める輸送用機械は米国向けに緩やかに伸び、電気機器や一般機械は中国などアジア向けを中心に全体を牽引しました。電気機器の輸出(2017年)は、ウエイトの大きいフラッシュメモリーなどの電子部品やコネクタなどの電気回路機器が伸びました。電子部品の需要増の背景には、スマートフォン向けやIoT/AIの普及に伴うデータセンターへの投資拡充があります。今年は少しトーンダウンする見込みです。

一般機械の輸出(2017年)は、半導体等製造装置やロボットが牽引しました。アジアなどの新興国で内製化できない分野があるため、優位を保っています。半導体等製造装置の世界輸出シェアは、依然3割を占めて世界トップ(2位米国、3位オランダ)です。

産業用ロボットの輸出は、高性能を武器に3割のシェアを維持し、ドイツ、米国が続きますが、まだまだ日本が強い分野です。

## (2) 2018年の産業動向 ～10のキーワード～

日本経済新聞の夕刊コラム「十字路口」の執筆者である、東レ経営研究所の増田貴司理事(産業経済調査部長、チーフエコノミスト)のレポート「2018年の日本産業を読み解く10のキーワード」(同社「経営センサー」)を元に、講演の副題「シェアリングエコノミーとこれからのモビリティ」につなげていきたいと思います。

10のキーワードとコメントは、以下の通りです。

### ①「製造業のサービス化」

新興国による低コストでの工業製品の量産化を背景に、先進国の製造業は「モノの価値」ではなく「モノを通じて実現するサービスの価値」へ。

### ②「人とロボットの協働」

人手不足の中、ロボットが同じ空間で働くことで生産性を高める動き。スイス、デンマーク、ドイツなど欧州勢と、ファナックなど日本勢が参入。

### ③「IoT・AI・ブロックチェーン」

センサーやカメラで集めたビッグデータを人工知能(AI)で解析。ブロックチェーン(改ざんが難しいデータ共有システム)も登場。

### ④「EVシフト」

欧米に加えて中国でのEVシフト(化石燃料から電気自動車へ)が加速すると、ガソリン車主体の日本経済へのダメージは大。

### ⑤「モビリティ革命」

自動車～自転車のライドシェアサービスや仕事場のコワーキングスペースなど、IoT/AIの普及で、人、モノ、カネそして空間が流動化(放牧化)。

### ⑥「かえる跳び(リープフロッグ)」

スマホやQRコードのように、先進国ではなく、既得権益のない新興国で新技術による新商品・サービスが普及して、その後、先進国に広がる現象。

### ⑦「大企業とスタートアップの連携」

大企業とベンチャーが直接タイアップして新分野に取り組んでいく動き。2017年はCVC投資(大企業のベンチャー企業

への直接投資)が急増。

### ⑧「人生100年時代の新市場」

2007年生まれの日本人の半数が107歳まで生きる時代が到来。病弱な人と健康な人、それぞれに財・サービスや制度のイノベーションがある。

### ⑨「ESG投資・SDGs」

ESG(環境、社会、ガバナンス)投資やSDGs(持続可能な開発目標)に向けた、社会的課題の解決が事業機会と投資機会を生む。

### ⑩「バイオエコノミー」

バイオ技術が経済に大きく貢献できる産業群として台頭。食と健康を一体として考える文化(医食同源)をもつ日本にチャンス到来(漢方薬など)。

### 製造業のサービス化とシンギュラリティ

製造業は、「モノの価値」ではなく「モノを通じて実現するサービスの価値」で勝負する時代です。

ダイキン工業が売るのはエアコンだけではなく工場全体の空調システム(サービス)を売っています。堀場製作所も、測定・分析器だけではなく、工場などの施設の設計・建設まで受注して、トータルサポートシステムとしてビジネスを展開しています。自動車分野では走行テストや衝突試験の受託事業に注力し、車載カメラやセンサーで歩行者や標識を確認するシステムの開発までサポートしています。

### IoT/AI①—シンギュラリティ、可視化

IoTの世界では、人や機械についたセンサーやカメラが、今までアナログだった現場の情報を、デジタル化して目に見える情報として「見える化」しています。見えてくると、人は考え始めます。ここが、IoTの肝。今、AIは第3のブームです。AIが目を持ったことが大きな変化です。人間が気づかなかった点など、新たな意味やパターンを発見するのが得意です。AIは、現状は、人のサポートまでです。2045年頃にAIが自我をもって自ら活動するレベルまでいくかどうか(シンギュラリティ)は、未知数です。

人類の歴史は「可視化(見える化)の歴史」です。時間は見えませんが、砂時計をつくることによって時間が見えるようになります。文明はこの延長線上で発展してきました。風は見えないから風速計をつくる、体重は見えないから体重計にのる、今はカメラやセンサーによるIoTでいろいろなことが可視化されて新しいビジネスにつながり始めました。

### IoT/AI②—第一次産業のビジネス可能性

IoTビジネスへの可能性は、農業など第一次産業で注目されています。これまで、農業は輸出などを通じた世界との競争とは無縁でしたので、濡れぞうきんのように、ちょっと絞るだけで簡単にコストを下げることができます。今まで保守的だった父親世代から情報リテラシーが高い息子世代へ代替わりすれば、さまざまな活用の可能性が出てくるでしょう。その一方で、既に、IT活用が進んでいる自動車など製造業の分野は、前述のサービス化が主戦場です。

### IoT/AI③—ひよことキノコ

ひよことキノコの二つのタイプで、AIの活用可能性を考えてみましょう。ひよこは、生まれてすぐに、メスは販売用

の鶏卵を産む目的で、オスは鶏肉として売られるために、選り分けられます。この選別が難しく、そこにAIの画像認識を活用します。養鶏農家の労働負担の軽減や人手不足への対策になります。これに対して、野山を散策中に見つけたキノコがAIの画像認識で毒キノコかどうか教えてくれるアプリはニーズがとても高いのですが、その実現は難しいでしょう。アプリの回答を信じて、最悪、死亡事故につながったりする虞があります。精度を上げるだけで効果のある“ひよこタイプ”と、100%でなければリスクの大きい“きのこタイプ”。AIのビジネスへの応用について、どちらのタイプなのか検討する時にヒントになります。

AIによる物体認識レベルは、2012年頃からディープラーニング(深層学習:人間が自然に行うタスクをコンピュータに学習させる手法)によって急上昇し、現状では、猫はほぼ100%、自動車や飛行機で8割程度になっています。ただし、椅子や植物はまだ4割程度にとどまっています。さまざまな形状があったり、お金の匂いがしなかったりするためでしょう。AIでは、まだ使えない部分も存在します。

#### EVシフトは先が見えない闘いが続く

今回のEVブームは、2015年9月のVWのディーゼル不正事件をきっかけに、欧米に加えて中国でのEVシフトが鮮明になり加速しました。中国が舵を切った要因の一つに、日本経済にダメージを与える上で有効という政治的な判断もあったと聞いています。

しかしEVシフトは、先が見えない闘いが続くのではないかと思います。リチウム市況の急騰がどこまで続くか不明ですし、米国のポートランドのように先進的な都市計画で「新しいモビリティの世界」を作っていくような導入方策も、全員の合意形成が必要な日本社会では難しいためです。加えて、自動車は液晶TVのようなフローですべてが入れ替わるのではなく、ストックで存在するため、すべての車が入れ替わるのは長い時間がかかります。

#### 若者の非移動化の現象に留意

世界のビジネスの潮流は、モノにソフトウェアやネットワーク、サービスなどを組み合わせた総体としての価値創出へ向かいます。自動運転が進むと、車の中がオフィスになって人の働く場所も変わるようなこと(移動オフィサー)が起きるかもしれません。他方、帆船効果(19世紀初頭の蒸気船の登場で旧来の帆船が機能アップ)もありますし、EVにも航続距離の短さや充電インフラが未整備という弱点があります。前述のリチウム価格の高騰リスクもあります。

「若者の非移動化」という話も気になります。国交省の「2015全国都市交通特性調査」で、若者の外出率が調査開始以降最低になったそうです。JR東日本の「2017生活者の移動実態調査」で、20歳代の移動回数は37.3回/月と全世代で最も低く、70歳代の40.8回/月を下回るというデータがあります。

#### かえる跳びとたこ焼き

大阪のタコ焼屋がアリペイでキャッシュレス決済になっていることからわかるように、デンソーウェーブが開発したQRコードが普及したのは新興国の中国からでした。これま

では、新しい商品・サービスは先進国で始まって、新興国へ向かいました。しかし、最近では、既得権益のない新興国からいきなり起こることが増えています。この現象を「かえる跳び」といいます。既に中国では、BYD(1995年〜リチウムイオン電池)、テンセント(1998年〜SNS、ゲーム)、DJI(2006年〜ドローン)、滴滴出行(2012年〜ライドシェア)など、いろいろな企業が生まれてきています。

従って、シェアリングビジネスを考える時に、深圳など新興国で起こっていることに注目し、その会社と提携してマーケットを拡大し、日本に戻ってくるという戦略も有効ではないかと思えます。

日本経済の成長が止まった一つの要因は、商品・サービスや社会の仕組みが成熟化したことにあると思います。例えば、日本のお札は偽造できないほど精巧で信用性が高いがゆえに、キャッシュレスにする必要性がないのです。米国も小切手の仕組みがあるため、やはりキャッシュレス化していません。すでに、新興国へ研究開発・事業開発の拠点を設置する取り組みが増えてきました。GE(米国)は、医療機器製品の25%をインドで開発していますし、ホンダもMETIと組んで、ベトナムで準天頂衛星システムによる自動車走行サービスの実証実験を開始しています。

#### シェアリングエコノミー

今後、いろいろなシェアリングビジネスが登場してきます。コワーキングスペース(様々な人が集い、仕事をしたり、アイデアを共有したり、協働できるオープンスペース)の一例が「CAFE SALVADOR」(日本橋茅場町)です。

最後に、既存サービスの改善と効率化について、野村直之氏の「人工知能が変える仕事の未来」(日経新聞社)の抜粋を参照して締めくくります。

『IoT・AIなどによる新たな代替サービスにより、利用形態、ビジネスモデルが激変する既存のサービスも出てきます。昨今、消費者の行動は、アテンションエコノミー、シェアリングエコノミーなどと呼ばれるように、モノやカネより、何物にも替えがたい希少資源、自分の時間を無駄にしない方向へと変化してきています。すると例えば、自家用車を買う人が減ってカーシェアリングが栄えるなど、モノの所有からサービスの利用へとビジネスモデルが大きく変化しています。従来型の広告があまり見られなくなるとともに、プッシュ型アピール、客先に出向くアウトバウンド型の営業が通用なくなり、インバウンド型の営業へのシフトが起きています。貴重な時間を使って、自分中心に物事を考え、自分が興味を持った時、欲求を持った時にしか、人々はそれを叶えてくれるサービスに関心をしめさなくなっているからです。』

<補足:講師から>

「BtoB」をなぜ「B2B」と書くか、ご存知ですか。数多くのミュージシャンに多大な影響を与えたカリスマ的な音楽家であるプリンス(1958-2016)が、楽曲の題名に数字(for=4、to=2など)を当てたことから始まりました。オフィシャルな資料で「B2B」のように数字が使われるときは、このことをわかった上でお使いください。ご参考まで。