

歴史は形を変えて繰り返す！令和時代の中小企業経営

オイルショックから読み解く コロナショックへの対応

寅年で始まった昭和時代。昭和時代の寅年は朝鮮戦争の勃発やキューバ危機など様々な出来事があった。実質経済成長率が戦後初のマイナス成長となった1974年のオイルショックが起きたのも寅年である。そのオイルショックを考察して、現在のコロナショックへの対応を検討する。

1 石油危機と日本経済

1973年10月に第4次中東戦争が勃発した際、アラブ側のOPEC(石油輸出国機構)は、原油価格の段階的な引上げと非友好国に対する供給制限という、石油戦略を發動した。この結果、原油価格は1バレル2ドルから11ドルに急騰した。1次エネルギーの4分の3を石油に依存し、その大半を中東地域から輸入していた当時の日本経済にとって、「石油危機」の影響は深刻であった。

1974年の卸売物価は前年比31.3%の上昇となり、消費者物価も24.5%上昇した。すでに列島改造論や積極財政政策により進行していた物価上昇が、石油やその他の製品の便乗値上げで一段と加速された。福田起夫蔵相はこれを狂乱物価と呼び、総需要を抑制する各種政策を

実施した。この結果、1974年の実質経済成長率は、▲0.2%と戦後初のマイナス成長となり、不況下で物価が上昇するスタグフレーションが問題となった。

2 産業構造の転換と減量経営

石油危機は、高度成長を終焉させただけでなく、鉄鋼や化学など基礎素材産業を中心とした産業構造から、自動車や家電といった加工組立産業を中心とする産業構造へと日本経済を変化させる契機となった。激変した経済環境に対応するため、

企業は「減量経営」と呼ばれた経営の合理化を実施した。1974年の春

闘で物価上昇を反映した33%の賃上げを実現した組合も、75年の春闘では賃上げより雇用の確保に転じた。企業も、急な人員整理を回避して、出向や配置転換など企業内での漸進的な削減を選択した。減量経営は、人員の調整だけでなく、設備投資の抑制、在庫の圧縮等、多様な経営資源に関して実施された。

鉄鋼業における高炉への重油吹き込みの停止(オイルレス操業)など、省石油・省エネ対策も積極的に実施された。その結果、1984年の製品1単位当たりのエネルギー消費量(エネルギー原単位)は、73年と比較して石油化学で30%以上、板ガラス、セメント、紙パルプでは20%以上の低下を示した。

3 構造不況業種の発生

石油危機による費用構造の変化は、多くの基礎素材産業を深刻な不況に直面させた。政府は再編を要する産業を「構造不況業種」と称し、一括し

た産業調整政策を実施した。

構造不況業種とは、一般的に景気対策や短期的な生産・価格調整では業況の回復が期待できず、中長期的にも過剰な設備能力のために、需給バランスやコスト価格バランスの回復が困難と判断された業種のことである。

構造不況業種の救済法としては、1978年の「特定不況産業安定臨時措置法(特安法)」があり、合成繊維・造船・化学肥料など14業種が指定業種となり、政府と業界が共同で作成した構造改善計画に従い、独禁法の適用除外とされた設備処理カナルを結成して、過剰設備の処理を行うことである。

共同行為は、短期的で計画通りの設備処理を可能にするなど、当時の経済環境に対して合理的かつ効果的な側面を有した。

4 原子力発電への傾斜

石油危機によって顕在化した石油の供給不安は、電力各社に、火力や水力のほかに、原子力など電源構成

の多様化を推し進める契機となった。しかし、原子力発電の安全性に関して国民的な合意が成立していないなかでの原子力への傾斜は、社会的な批判を招くことになった。

5 コロナショックへの対応

コロナショックにより、今までの成り立っていたビジネスモデルが成り立たなくなった業種が明らかとなった。原材料などの商流の課題も発生している。

オイルショック以上の激変した経済環境に対応するために、経営者が今すべきことは10年先20年先を見据えた経営戦略の立案であり、そのために中小企業支援策等を積極的に活用しながら取り組むべきである。

歴史は、今を経営する者がより良い事業を展開するために、先人が遺してくれた経営の鑑でもあります。

*中実には諸説があります。本文とは異なる説もありませんのでご了承ください。
*参考文献：日本経営史の基礎知識(有斐閣ブックス)

馬瀨 智幸
中小企業診断士・MBA(経営学修士)



●プロフィール
馬瀨中小企業診断士事務所 所長
岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター エリアコーディネーター
会計事務所・銀行・コンサルの3者の視点から企業の課題を抽出し、事業発展・事業継続につなげる中小企業者支援を行っている。