

ビジネス現場で役に立つ 経済を見る眼

伊丹敬之

東洋経済新報社

経済学とは人間の学問である、本書では難しい数字は一切出てこない、経済を見る眼を養う為の最も素朴なポイントは人間の行動やその動機、又多くの人間の間の相互作用を考える事である、人減臭い「経済を見る眼」を提示する。

1945年生れ、一橋大学商学部卒・カーネギーメロン大学経営大学院博士課程修了、一橋大学名誉教授・2005年紫綬褒章受賞

{ 第1章 毎日同じように働いているのに

何故景気は変動してしまうのか }

- * 一生懸命やっても何故不景気になるのか～好景気或いは不景気は国全体の需要の伸びがいいか悪いか、つまり国の経済に関連した様々な人や企業・政府等が出す需要全体の合計。供給側で懸命に努力しても需要は世界中の様々な出来事に振り回されて変動する、中国の需要が減れば日本からの輸出が減りそのあおりで国内の景気悪化要因にもなる。
- * 政府は財政政策と金融政策で景気の波を平準化～英国の経済学者ケインズは「不況の時には新しい需要を生み出すような政府自身が行う公共投資・金融政策は公定歩合や市中銀行の貸し出し利率変化で民間の投資需要を刺激、財源を国債発行に求めても景気回復すれば税収が増して国債償還原資が出来る、しかし長期的に財政政策と金融政策のバランスを取ることは実に難しい」と。
- * つじつまが合わないと経済は動かない～「失われた20年での企業の借金返済・投資抑制で国全体の需要も伸び悩み経済停滞はさらに続く」

{ 第2章 なぜ株価・為替は日替わりで目まぐるしく変わるのか }

- * 株価も為替レートも価格である～モノの価格と同じ需給関係で上下する経済全体に大きなインパクト～多様な市場参加者・保有する人・企業の財産価値が変動する。
- * 多数の市場参加者・多様な取引動機～誰でも参加が出来る自由度が高い、又転売の自由度も高い、市場への参加者が素人から玄人迄極めて多い、ここまで多種多様な参加動機がある商品は他にはほとんどあり得ない。しかも経済レベルに大きな差がある、需要者側と供給側の取引動機や多様なレベルの情報で株価も為替も毎日目まぐるしく変動。
- * ファンダメンタルズが価格の基本～株価は企業の収益力

- ・為替はその通貨で買える商品の「購入可能量」で価格が決まる。
物価の高い国の通貨は各々の通貨の本国でモノを買う場合の購買力が同じになるまで為替レートは上がる～例＝円を売って1ドル買っても差益がなければ為替取引動機はなくなる。為替レートは金利の高低によっても購入動機となる・米国の金利が高いとドルを買う動機が強くなる。
- * 人々の期待は揺れ動く～将来の予想に敏感に反応する・投機家は短期的な価格変動で儲ける～実需より大きく値上がり下がる。
- * 一円一票の多数決で決まる「偏差値」～いい企業の株価は高い・良い国の為替レートは高いというスコアカード機能、株価・為替レートが高いと企業・国の信認が高まる「多数の人間の総合評価」但し1円1票であって一人一票ではない民主主義の一人一票の多数決原理と云う政治の世界と一円一票の市場の多数決原理は大きな連結ピン＝経済の世界の市場メカニズムと政治の世界の民主主義を繋ぐ。

{ 第3章 なぜ日本は製造業で世界一位になれても

金融業で世界一位になれないか? }

- * 世界1の自動車メーカーは日本企業～終戦直後に本の乗用車は国際劣後！
当時の日銀は輸入説・通商産業省は「広いすそ野が必要な産業製品だからこそ国際競争力のある乗用車生産は日本産業全体への波及効果大と」結果として戦後しばらくは輸入から保護され機械産業全体の振興策がとられた。
トヨタの対米輸出等弾みがついたのはオイルショック～日本のガソリンは米国の4倍・小型で燃費の良い車で対米輸出が巨大になり対米自動車輸出自主規制となり日本メーカーは大挙して北米生産に乗り出し・更に世界展開。
- * 産業の国際競争力は何で決まるか～価格と製品の良さの要因は
 - ① 技術蓄積が極めて大量かつスピード
 - ② 鉄鋼・工作機械など素地や設備の良さ
 - ③ 国内市場の厳しさがメーカーに厳しい要求をして技術蓄積促進
- * 日本のコンピュータ産業や金融業の国際競争力が低いのは結局技術蓄積力の浅さと優れた金融商品の作りだし・国際的に通用する製品に展開する可能性の低さが原因と思う。
- * 日本という壁～言語・軍事・通貨～コンピュータ（特にソフト）も金融も国際的展開可能性で日本語と云う壁にぶつかっている産業。
国防予算が軍事開発で民間企業の技術蓄積（米国と日本の軍事費の差）米国のドルが世界の基軸通貨であり金融商品の技術蓄積他に於いても有利か。

{ 第4章 会社の中で経済学は何の役に立つのか }

- * コストが安い方の手段を選ぶ～会社内か大学と共同研究化等
- * 自分の仕事の回り方を見る視点の「高度」を上げると大きな視点から現場を見て判断できる（環境の変化への対応 etc）
- * 経済学と Economics の違い～日本では経済を「経世済民」～世を治め民の苦しみを救うという意味、本家の英国では語源は家政或いは家計で「節約」に近いニュアンス言葉（飛行機のエコノミーはお得用）であり英米の方が対象の幅が広い、私は経済学の基本原理はコスト合理性・どちらのコストが安いかが基準と思う。
- * 視点の高度を上げると見える景色が変わる～物理的な目の高さになぞらえ立ったり座ったりで多くの人の視点を 1 m、現場の管理者の視点高度約 10 m か（現場の人・隣の部署・顧客の要求等の都合）更に事業部長クラス（戦略や中期経営計画も含む）では比喩的に百 m、企業の外・社会全体の動向を考察対象とする経済学では千 m。
日本経済全体や世界経済を考える際には 1 万 m の高度からの観察と云うことは 1m の視点では一人一人の顔が見え識別可能、百 m となると人間の集団、但し東京全体では 1 km でかなりの部分 1 万 m では関東全体が眼に入る。
それにつれて心配事もかなり変わる、視点の高度を上げて「現実の見方の枠組み」を高い高度から自然とやっている経済学が教えてくれそうだ。
- * 神の見えざる手～価格の上下で市場の供給と需要のバランスに向かう（英国の経済学者アダムスミス）
- * 神の隠す手があるから人が進歩を結果としてもたらす企てに乗り出すと（米国の経済学者アルバート・ハーシュマン）
- ～例えばパキスタンのパルプコンビナート構想で地域自生の竹をパルプ素材として活用、工事完成後に竹に花が咲き竹林が消滅（竹は花が咲くと寿命が尽きる）別の材料として他の地域から麻などの繊維を輸送する鉄道建設等を追加でパルプ工場が完成し地域の各種インフラ整備のメリットを生んだ。
- ～失われた 20 年でドツポにはまっている日本にとって重要な示唆！

{ 第二部 マクロ経済を考える～第5章 マクロ経済をどう描くか }

- * 高度 1 万 m から GDP を見る～ミクロでは企業の動き・消費者行動・競争の在り方、マクロでは国全体の経済活動や将来の姿を良い方向へ持っていく為の政策の必要を考える。日本には 1 億 27 百万人の国民・法人企業 170 万社・個人企業を入れると 410 万社、雇用者 63 百万人と巨大な数の企業や人々が日々様々な経済活動。
- * 家計・企業・政府そして海外と大括りに見る～マクロ経済学では政府支出・公共サービス（国防・警察・インフラ・社会福祉等）は企業・家計へ、 P 3

結果は企業・家計から法人税・税収となる、企業の財サービスは投資支出、消費目的で支出・賃金・地代支出、家計は労働・土地・消費支出を企業に、企業にとっての需要は家計の消費・政府の消費と公共投資・他企業による投資又輸出需要も大切・輸入がその支出対象になる事も。売れ残りは在庫。
2015年国民総生産（GDP）500兆円＝民間消費292兆円・民間投資85兆円（企業設備・民間住宅・在庫）政府支出126兆円（消費・投資）輸出87兆円輸入90兆円が高度1万mから見たマクロ経済。

* 貨幣が提供され負債が生まれる～政府の一部門である日銀が日本銀行券を一手に発行 2015年末の残高98兆円程。銀行預金は預金者の資産で銀行にとっては負債、企業貸し付けは企業負債・銀行にとっては資産。

国債は国の負債で買った人の資産、負債の発生がマクロの需要を引き上げる、典型例は国が国債発行で公共投資は負債発生と同時にマクロの需要を公共投資分だけ大きくする。

マクロの需要に「仮の姿」が加わると日本の1980年代の不動産投資バブル、米国の2000年代のバブルの誕生と負債返済の為の不況到来。

2015年末～政府の金融負債残高（主に国債）1245兆円・家計の金融資産残高1706兆円負債差し引き後の純金融資産残高は家計1316兆円、企業△431兆円金融機関134兆円、政府△691兆円、海外△350兆円

* 大括りに集計するから規則性が見えてくる

～GDPの中で民間消費の大きさは所得の6割強を日本人平均で消費。

{ 第6章 日本のマクロ経済はどう動いてきたか

・動いてこなかったか }

* 日本経済が成長しないのは何故か～日本経済がこの20年間成長していない程度を国際比較すると衝撃的で日本のGDPはこの20年間で横ばい或いは少し減少し米国のそれは20年前に比べ2、2倍～日本3%減少、実質GDPに於いては米国55%増、日本僅かに12%増（年平均0、6%で1950年代からの20年間平均では9%超の高度成長だった）

* マクロ経済学の常識に従わない日本～ここ20年間民間消費と政府支出は極めて安定、民間投資は1996年の104兆円から2015年の86兆円と17%減少輸出は51兆円から87兆円に増加＝実に71%増、輸入は91兆円と41兆円も増加、結果、投資と純輸出の合計で23兆円ほどGDPは減少し民間消費5兆円政府支出2兆円増なるもGDPは20年間で16兆円も減少した。この20年間金利は3、13%から（国債）0、35%に大幅引き下げも投資は増えず家計の金融資産は1272→1706兆円大幅増、企業の純金融負債は652→432兆円へと P 4

減少を続けた、これらの行動はマクロ経済学の通常の論理を裏切るもの。

* 外的ショックの方策としての政府支出～1996年以降の日本は大手金融機関が次々と経営破たんした際政府支出を123兆円前後維持、2001年の米国ITバブル破裂と多発テロの外圧ショック時も121兆円前後、民間の投資落ち込み輸出の増えない時期に政府支出は横ばい2005年に新規国債発行額を減らし始めると2008年のリーマンショックで民間投資と輸出を合わせ50兆円超の落ち込みで国債発行は再び40兆円に迫り2011年には東日本大震災の為40兆円超の規模に、政府支出は不況になりそうな経済に対するカンフル注射となる。

1億円の政府支出が何億円もの需要増を年月の経過とともに生み出す。

* 失われた20年で失われたものはマクロ経済のマネージメント～失われた20年の経済政策がToo Little, Too Late だったことへの反省として「異次元の金融緩和」のような極端な政策となった、その揺れの中でしばしば「構造改革」という言葉が出てくるが政治家に尻を叩かれた経済高級官僚経験者の述懐「具体的政策を何も思いつかなくなったときは構造改革と云うマジックワードを使う」と。

{ 第7章 何が経済成長を可能にするのか }

* 資源投入・基礎構造・国際環境で経済成長を理解する

経済成長可能の最も直接的な要因は経済活動の本源的インプットである資本と労働と云う二つの資源の投入で経済は大きく成長する、更にマクロ経済の基礎構造の要因として「技術ポテンシャル」「行政システム」「国民の心理的エネルギー」が重要、そして国際環境の影響（軍事・資源価格・為替レート）

投下資源の拡大には資本設備の増大と生産性の向上（教育の充実）と技術進歩など効率的な生産設備の導入、例えば鉄道・道路網等インフラ整備（物の輸送・人の移動にかかる時間の節約等）は政府支出が中心的役割を担う。

* 戦後の成長を振り返る～第一の転換点は1973年のオイルショックによる高度成長期の終焉9、1%から△0、5% 第二の転換点1991年のバブル崩壊とソ連の崩壊による大変動5、5%から0、4%へ第三は2008年のリーマンショック1、8%から△3、7%と2年連続マイナス成長と戦後初めての大きな落ち込み。3つの転換点は17～8年サイクルで高度成長・安定成長・定位成長で夫々の時代の成長率は9、1% 3、8% 0、8% 次の転換期は2025年か26年～次の時代は何になるのであろうか・・・

* 成長の変化をもたらした国際環境の変動

① 高度成長時代は原油価額1バーレル2ドル前後、為替も1ドル360円

② 安定成長時代は原油価額一気に4倍近くに上昇、為替は290→130円前後と6割以上も切り上がる極端な円高時代で変動の大きい時代、 P 5

バブル崩壊とソ連崩壊のダブル激震で日本の安定成長時代は終焉した。

- ③ 安定成長時代為替レートは 110~120 円でかなり安定、原油は 20、4~99、6 ドル迄急上昇し高度成長期の 50 倍近い値上がり、米国一極支配とグローバル化の時代への動きに対して米国の同時多発テロがあり世界はテロとの戦いの時代に、原油バブルは 2008 年に 100 ドルと激しく上昇と住宅バブルの二つが破裂して日本の低位安定時代は終わり
- ④ 低位且つ不安定な時代~リーマンショック後の国際政治秩序は世界多極化という極めて不安定な時代 2016 年英国の EU 離脱でグローバル化の流れを不透明なものにし EU の安定性に疑問符をつけ益々不安定性の大きな時代に入った、為替は 79、8~121 円と振幅の大きさ、石油価格も 60 ドル台への急落から 90 その後 50 ドル台へ、日本は国際価格の巨大な変動に翻弄される日本経済の姿と云えそうだ。

*マクロ経済の基礎構造が成長を左右する~基本要因として

- ① 技術的ポテンシャル~IT 技術・国内での研究開発投資・海外からの技術導入の可能性の大きさ

- ② 行政システム

*行政システムは企業行動のインフラとして機能し企業も素早く適切なタイミングと量を行えるか？

*行政システムの良し悪しと経済インフラ（交通網・通信網）の良し悪しが経済社会のインフラの合理性を左右。

*非効率な行政システムは資源を消費してしまうので経済成長にマイナス、この非合理性の巨大な例が旧共産圏の国営企業と計画経済の仕組みで、ポーランドは 90 年代初めにかけて市場経済国への移行、初期の混乱が終わるとすぐに行政システムが整備され始め成長を始めた。

中国経済発展もいい例。

明治維新の日本も幕藩体制による分断化の非効率を乗り越えて達成。

日本の現状は過剰規制になっている危険がある。

- ③ 国民の心理エネルギーの水準は欲望の水準が低くなれば消費しない。だが投資の為の心理エネルギーの方が経済成長にとってはより大切。日本の高度成長を切り開いた政策は 1960 年代の池田内閣の所得倍増計画成長しなくなった今の日本の最大の問題は国民の心理エネルギーの低さであり何によってもたらされたのか、そこから抜け出すためにどのような道があるのかそれを経済の深刻な問題として考える必要がある。

{ 第 8 章 金と負債と云う魔物が経済を動かす }

*なぜバブルが発生するのか~なぜ予測できないのか？

P 6

学生に聞かれた「なぜそんな馬鹿なことを繰り返すのか」と、私の答えは「金や負債が悪魔に変わる瞬間があるから」つまり過剰になってしまう瞬間の事で超金融緩和状態が生まれた理由は日米とも同じ理由で外的ショックに対して政府が対策を作り＝その緩和が後で振り返れば「行き過ぎ」だった。日本バブルの外的ショックは1985年のプラザ合意による超円高240→160円米国のバブルは2001年の同時多発テロとITバブル崩壊による緊急事態だ。～金融緩和5年程度で抑制する強力な措置が投機価格崩壊のきっかけとなり投機資金の流入が終わり不動産価格は下落を始めた・・・

*流動性の罠～バブル崩壊の後遺症～金融緩和が続いている状態で更なる金融緩和で金利は下がり続け、ゼロ金利に近づくと金融政策の有効性をなくし投資を増やす効果が期待できない状態を「流動性の罠」流動性とは経済全体での金の量でこれを大きくしても意味がない為に「罠」と云う（ケインズが1929年の世界大不況時に表現した）

～各国の金利が仮に2%で3%のデフレ期待が続くと実質金利は5% 逆に3%のインフレ期待に誘導できると実質金利は△1%となり投資を刺激できる可能性が生まれる、これを「インフレターゲット政策」と云うこれにより日本円を保有し実質マイナス金利になるよりドルを保有して実質+金利の方が良いとドルを買い円売り＝円安となる。

お金とは実に怖い・金余りが過ぎるとバブルの嵐・そのバブルが破裂すると・・・「流動性の罠」が待ち構えており、その罠から抜け出る為、常識を遥かに超えた異次元に増やす必要がありその金余りが暴力装置として作動する危険があり乍らである！！

*リーマンショックに最も激しく打たれたのは日本～米国のリーマン・ブラザーズの破綻はハイテク金融商品を買った欧州の銀行にまで影響、日本の銀行はハイテク商品に対して保守的だったが实体经济では最も大きな打撃を受けた、2008年第三四半期の鉱工業生産指数は104、6半年後には74、2に急落で前代未聞の急落2009年全体でも81、7 米国は89、5 独94、1 韓国は120 迄上昇。この主な原因は急速な円高と海外需要の減退で輸出が30兆円減少、国内生産も急停止、民間投資も2009年には前年比約△20兆円、日本はリスクを取らないのは企業だけでなく家計も同じで価額変動リスクの少ない現預金が保有財産の52%（将来の社会保障への不安心理）株式有価証券16% 米国では14%と52%で正反対、政府の政策も民間の努力もどのようにしたら委縮し勝ちの心理から転換が図れるのか・・・その道を探る必要がある。

{ 第9章「居心地のいい」日本経済 }

* どこに不況があるのだと尋ねる海外の友達たち

P 7

～その最大の理由は失業率の低さ、欧州では10%近い、日本は2015年3、4%
この20年平均でも4、4% 米国の失業率は5、5%と6% 日本の物価
もかなり安い、旅行者としての感覚ではホテル代・レストラン・ファースト
フードでの価格。

*物価が安定している～20年前とほぼ同じ、米国では1996年から20年間で51%
上昇、円安が起こってもいいのに実質的な円高で円の購買力が上昇し日本
にしかない資源の価格は国際的に高く評価され日本経済は良くなっている
との評価にも。

*経常収支・対外資産でも優等生～経常収支は物財・サービス財・投資収支計算
の総合値で米国がこの20年間ズ～と赤字で日本は一度も赤字無し、リーマ
ンショック・東日本大震災があつたにもかかわらず20兆円近い所得収支の
黒字(海外への投資からの収支)結果日本の対外純資産は世界一位を保ち続
け103→393兆円に、米国は世界最大の対外純債務国で2014年GDP比では
△40%の大きさ。

*しかし、安定性の罨～日本経済の「システム安定性」

～雇用面(失業率の低さ)自動車の生産台数の変動幅の少なさ等(独も少ない)
そうした安定性のメリットは

- ① 変動への準備の必要が減る
- ② 将来の不確実性を小さく見積もれる

これにより日本企業は長期雇用・長期的取引関係を大切にしてきた。

又それがメリットで日本経済も発展が可能に、但し2つの不都合も残る。

イ. 新しい道の試みやシステムの秩序を乱すような実験等起きにくい(創造的
イノベーション)

ロ. 安定性を壊すようなシステムへの外からのショックに対応能力が小さくな
る、更に安定ボケが怖い、成長と変化へのエネルギー減衰の危険性、それが
成長しない20年の日本経済の根底にある問題かもしれない。

～日本経済の国際化の度合い

直接投資残高比率と輸出の対GDP比率2014年日本29%と18、1% 米国36、
4と9、4 独41、1と38、7で独に比べてまだはるかに低い、トータルのグロ
ーバリゼーション度では日本47、1 米45、8 独79、8と独に大きく離され
ている。

～海外直接投資も輸出もまだまだ大きくする必要がありこれからも大きな投資
が必要、その為には国内での設備投資・研究開発投資は欠かせないが企業の負
担能力は十分残っている、足りないのは心理的エネルギーの減衰が日本経済
の大きな問題、その為には誰かが先ずは走り出して・安定性の罨から抜け出す
べくジャンプする必要がある。

それを見て多くの人や企業がフォローしていく形でしか大きな変化は起きないだろう。

{ 第3部 市場メカニズムを考える

～第10章 市場経済の良さの本質 }

* マクロ経済学の背後に市場メカニズムがある～その本質は何か、日本の経済では機能していたか・いなかったか？

* 市場が機能する為の基礎条件～ポーランドの旧体制崩壊では銀行はないに等しく電話もそれほど普及せず、流通の仕組みも機能不十分で農業国なのに人々の食卓に十分食料が行き渡らない、そんな状況を目の当たりにして市場経済が機能する為の基礎条件を思い知らされた。

「市場取引が円滑に進む市場インフラの整備」

～売り手と買い手の出会い、お互いの要求・取引条件のすり合わせの仕組み

～決済の為の仕組みを担当が銀行の決済機能

～物流的仲介の為の運輸・物流システム

～仲介情報・データを伝達する通信システムの能力・効率

「市場の参加者の責任ある経済行為」

～取引の際信用のできる商品を提供する・一旦取り交わした契約を守る

～労働の現場でまじめに働く

～自分の権限化の資源の私的な流用をしない

～モラルに反した行為を摂る人にペナルティを課す法制度

* 明治維新の後、官・人民とも責任ある行為を摂る社会基盤があった。

その例として市場インフラの番人としての官僚が賄賂を摂ることが少なく働く人々の勤労倫理が高く明治日本で市場メカニズムが働く下支えをした。

① 適者実験～適切な情報と能力を持った人が自由に使える

② 優勝劣敗～失敗は淘汰される

③ 報酬対応～実験とリスクを取った人には正当な報酬が手に入る、金銭面と社会的認知次の仕事への機会

{ 第11章 市場競争の二つの機能 }

* 競争の果たす機能は何か～独占へのけん制・又市場淘汰への恐怖、更に企業内で発生し勝ちな「たるみ」や非効率への警告としての競争相手と刺激し合って効率向上、競争は大別すると

① 取り合い～米国型＝規律のメカニズム機能

グローバル競争での懸念～規律型中心の競争に日本企業対応不十分、価格だけを基準にして需要者が厳しい審判役、金の倫理は万国共通国際的な標準化でリーダー役になることは日本企業にとって苦手、言語の壁か？

- ②比較～日本型＝企業内の相互作用メカニズム機能～情動的相互作用と改善への刺激、最大のメリットは産業全体の発展への貢献と競争激化の可能性・利益率も低い、懸念は市場淘汰が不十分とカルテル行為など過度の協調土壌が生まれる～日本企業国内投資低迷の背景か～