

# ビジネス現場で役に立つ 経済を見る目

伊丹敬之 東洋経済新報社

( 続編 )

## { 第12章 市場メカニズムと経済的格差 }

- \* 日本の経済格差は大きくないが～日本では1980年代以降一貫して所得不平等度が拡大、その理由を調べた専門家の見解は主要因は高齢化であり元々高齢者の所得格差は若年層より大きいため高齢化で高齢者の比重が数的に多くなっている、今一つは日本が所得の平等に敏感な国だという事。

## { 第13章 投機と云う市場経済の「業」 }

- \* 市場に投機はつきもの～原油・株式・通貨・穀物・石炭・鉄鉱石・化学素材・繊維・古紙・海運の船舶自由・不動産市場等日常的に取引市場が存在し値動きのかなり激しい財の市場では投機は起き易い。しかし「投資」は将来に経済的果実を生むことを期待して資本投入で長期的視野を持った経済行為「投機」は短期的価額変動を利用して売買の利鞘を得ようとする、投機はしばしば悲惨な結果をもたらすバブル崩壊となり国の金融システム全体が機能不全になってしまう。
- \* 投機の陰に金融市場があり、投機は暴力装置となる、金融市場での典型的な例は株式・為替・不動産市場で投機の暴走が起きがちな理由は
  - ① 一回の取引の規模拡大が容易、背後に信用取引の仕組みと発注規模が一桁増やしても資金準備だけで商品の用意が不要
  - ② 投機拡大で素人が巻き込まれることが多くなり暴走が止らなくなる
  - ③ 金融商品は互換性・比較可能性の高さから価格上昇期待が伝染病のように他の商品に広がる危険性が大きい。  
～1992年ポンド危機の際、ヘッジファンド経営のジョージ・ソロスが切っ掛けを作りポンドへの投機攻撃の結果、英国政府は市場介入策として極めて短期間に10%から15%迄公定歩合を引き上げざるを得なかった。  
～こうした投機は円高が短期に進み企業の利益額が大きく変動し暴力装置のように思える。
- \* 株式市場は投資より投機の場合へ～1990年代日本の一部上場株式では海外投資家の売買回転率は1、5程度、個人0、5程度、2005年～10年の平均では海外投資家4倍程度・個人2倍程度と上昇、

これは投資と云うよりも売買差益目的の投機中心、しかも海外投資家が30% 個人は20%程度と日本の株式上場保有株主の50%は投機的目的が主、そして市場の価格形成に及ぼす売買全体に占める85%がこうした短期保有傾向の強い株主。

日本の高度成長期には日本の株式市場はニューヨークに比べ遥かに高い売買回転率だった＝この時期は企業の成長資金の調達市場としては小さな役割だった、その後ニューヨーク市場が長期的に上昇を続け逆転。

- \* そして投機家が過大な影響力を持つ～投機家が投資家とほぼ同じ株主総会での議決権を持ち株価上昇の為の材料を企業が提供を要求することが出来る。株式を売る「退出」と「発言」という二つの経営への警告の手段を持つ危険がある、更に企業とはそこに働く人々の人間集団であり共同体だから企業の支配権はその人間集団の運命を支配する権力を市場で売買することが許されるか？ という問題。

#### { 第14章 市場の制度・慣行の落とし穴 }

- \* 意図せざる結果と云う落とし穴～財市場における競争抑制の防止～独占禁止法を逃れる為の手段が知的財産権の所有者に独占的使用を法律が許す・或いは保護している権利(技術特許等) IT関連産業などソフトの分野では勝者総取りと呼ばれるような初期の開発競争の勝利者が長期に果実を独り占めする傾向がある。事業統合面でもグローバル競争での国際市場では独占禁止法が国際的な競争を妨げていると解釈できる。
- \* 労働市場における流動化～労働者の側からは自由に不利なく働き先を変更できるこの長所は「標準的な仕事をキチンと行う」という面に向きすぎて企業の特異な能力蓄積には発揮できない仕組みを米国的状況は作り勝ちで雇用者の側からは自由にコストを小さく雇用調整できるものの、能力育成面での市場機能不全であり又財市場での競争メカニズム劣化とも解釈できる。
- \* 株主市場に於ける株主平等原則～出資金の額に応じてだけ株主の権利の違いがあるべきで、それ以外は全て株主を平等に扱う原則、しかしこの原則から投資家と投機家を区別できない落とし穴が生まれる、企業は投機的傾向の強い株主への対抗措置が安定株主対策、しかし経営者への警告能力を下げたしまい株式市場がキチンと機能しなくなる意図せざる結果。  
仏では株主総会での議決権を持つには1～2年株式保有を条件。  
又米国での黄金株(株主総会での拒否権)をグーグルの創業者は保有している。

#### { 第4部 日本の産業を考える

##### ～第15章日本型市場経済と日本型の産業発展 }

- \* 企業は誰のものか～日本企業の多くは従業員メインで

日本の産業発展に貢献、従業員とは経営者と労働者を合わせた株主主権サブものと考えべきで中小企業のオーナーもここである従業員の一、具体的な表れが日本企業の長期雇用慣行。

\* 組織内部と市場取引をどう編成するか:分散シェアリングと組織的市場

シェアリングの対象としては「カネ・権力・情報」日本企業では分散シェアリング、一つの表れが年功序列的な賃金体系、意思決定権限では委譲の度合いが高く権限のシェアリングのパターンの平等度が高い、技術情報も組織内瀬シェアリングパターンの集中度が低く経済合理性が高い、満足度・公平感も保ちやすい、同一の相手と長期的かつ継続的な取引関係が結ばれるようになる。これらは経済合理性が高く協力関係が生まれ調整がうまく行き共同開発などもやり易い。

従業員主権は資本効率を軽視した雇用の組み換えを伴う事業構造の困難化、分散シェアリングの平等の精神が悪平等や人事の硬直化を招いていないか、組織的市場がIT革命の成長をふんだんに使って取引関係を効率化することを妨げていないか等懸念される。

\* 日本の産業発展の背後に人本主義あり

～日本が成功してきた産業技術の特性共通点

- ① その産業の技術全体の中で製造工程の技術に競争の核がある鉄鋼・自動車・半導体など典型的
- ② 総合性・調整性を要求される技術～自動車の例ではエンジン・サスペンション・車体・電気の各技術が一定の水準に揃う必要がある
- ③ 異種技術の本格的融合～VTRが典型例で日本企業は電子技術とメカ技術の融合・精密加工と大量生産技術と二つの融合に成功した。

これは日本企業が現場を大切に・人々の間の調整を大事にして多くの人々な間の相互接触と刺激が大量に起き日々努力の積み重ねの中から小さな革新の積み上げを大切にしてきたから、現場学習・自律的調整・情報融合は日本企業の得意技

{ 第16章 日本の産業構造とその変化 }

\* 産業構造をどう描くか～産業別付加価値構成比率の推移

第一次産業 1996年 1,8%→2014年 1,2% 第二次産業 30,3%→24,9%  
(内製造業)同上年 22,2%→同上年 18,7% 第三次産業 67,9%→73,9%  
就業者構成比 同上年第一次産業 5,5%→3,6% 第二次産業 32,7%→24,4%  
(内製造業)22,3%→16,4% 第三次産業 61,8%→72%

2014年名目値製造業の付加価値生産性876万円に対し第三次産業は786万円と1割以上少ない製造業の就業者1996年 I 445万人→2014年 I 040万人と大幅減

\* 製造業の構造変化と付加価値シェア1956年→1991年→2014年の推移( )内輸出  
繊維13,8%→2,5%→1,5% (34,8%→2,1%→1,6%)

化学13%→9、2%→10、9%(4、3%5、6%10、3%) 鉄鋼9、9%→5、2%→3、9%(8、9%4、3%4、9%)一般機械 7%→11、8%→15%(4、4%22、1%19、1%) 電気機器5、7%→17%→14、2%(2%23、5%17、6%) 自動車3、4%→8、7%→15、9%(0%21%19、4%)食品10、3%→6、9%→9、6%

約60年で日本のリーディング産業は繊維から自動車産業へ電機業界は伸び悩み機械・複写機・半導体製造業など存在感大。

1956年繊維は輸出の三分の一と突出していた、鉄鋼は1973年14、4%から10%にオイルショックで落とした。第一の波は1956年～73年迄重化学工業化の波、第二の波は74年から91年迄安定期後のエレクトロニクス化そして複雑機械化が92年からリーマンショックを経て現在も続く、これらの産業構造変化はアドオン方式ともいべき日本の特徴。米国は自動車産業が衰退するとコンピュータ産業やバイオ産業が登場と云った引き算がある産業交代に比べ 日本は「好かれない」パターンかも

\* 構造変化のドライバー

① 最大のドライバーは需要の変化～日本企業自身の国際競争力の変化、外国企業との競争力の変化(日本国内→米国→中国)

② 日本企業の国際競争力の変化技術蓄積＝人材育成面で60～80年代は電子技術者の量は米国の4倍(人口一人当たり換算比率)逆にコンピュータサイエンスの分野の人材供給面では米国は日本の10倍近い(同上換算比率)供給を70年代以降継続により21世紀IT革命の産業化で日本は大きく後退した。  
(日本は重化学工業化による機械産業基盤→エレクトロニクス産業への基盤→複雑機械化への産業基盤)

\* 日米の貿易摩擦は繊維・鉄鋼・テレビ・自動車・半導体とその産業の輸出額と出荷額の比率が25%で動く危機ライン、繊維は60年、鉄鋼は75年、電気機器81年、自動車84年と米国政府から強い経済的圧力・為替レートへの介入円高・競争力縮小、最大の例が1985年のプラザ合意・半年で4割の円高で日本の電気機器産業は最も大きな打撃を受けた。

{ 第17章 製造業の国際展開とピザ型グローバルイゼーション }

\* 日本は米国・中国・アセアンで食ってきた～トヨタ自動車の2015年決算売り上げ27兆2千億円営業利益2、7兆円、総販売台数897万台、内国内215万台、北米272万台、アジア149万台、国内生産412万台、内輸出約200万台と見事な国際展開の成果。真ん中が空洞になるドーナツ型ではなく十分熱いピザ型、グローバルイゼーションを日本の製造業は志向、これからも基本とすべき。

2000年代初頭まで米国が日本の輸出の圧倒的な仕向け先(1980年代はシェア40%弱)2008年米中逆転、最近25%弱で安定、米中シェア合計でここ20年間は40%前後と安定的EU向けは10%強と下がりアセアンは15%程度で安定。 P 4

\* 製造業海外生産活動の歴史的変化

従業員世界総数2000年280万人、内米国現地法人18%、中国現地法人21、1%  
アセアン32、8% 2014年同上456万人、米国同上9、7%、中国同上33、8%

アセアン同上27、8% 売り上げ2000年56兆円、内米国現地法人38、2% 中国  
9、0% アセアン13、8% 売り上げ2014年129、7兆円、内米国23、3% 中国24、  
3% アセアン18、9% ~2014年の輸出総額76兆円に対して(2000 年は52兆円)  
日本の製造業現地法人の売り上げは130兆円と大きく拡大。

\* ピザ型グローバルイゼーションが日本の基本=国内産業はしばしば一番美味しい部  
分が国内に残る、ピザ型の緊密な国際分業を伴った国際展開の成果、重要な仕  
事は国内に残すことで雇用と技術と両方維持したい経営の意思の現れ、意外な例  
で食品産業、多様な味の設計しかも高品質での設計と複雑・生産プロセスでの複  
雑さで海外生産は2014年5、7兆円と日本からの食品輸出の10倍以上と大きい。

\* 日本列島3つの顔

① 先端技術製品の開発、工場列島と初期生産日本で、通常の生産は東アジア  
或いは市場のある国。

② 部品・素材・資本財の供給列島(IT機器など)

③ 巨大な供給需要列島そしてそれへの供給で実験的需要と先端技術やデザイン  
訓練にもなる、この3つの顔を持った国は世界に多くない。

日本の製造業の未来は悲観的ではない。

{ 第18章 サービス産業の未来 }

\* 異なる二つのイメージ~総就業者の内72%が働くサービス産業が

① 生産性の低さ ②「お・も・て・な・し」の質の高いサービス  
バブル崩壊以降就業者総数720万人増の過半は医療・福祉と情報通信。  
医療福祉分野で2002年以降310万人増と財政依存の就職者増で心配。

\* サービスの生産と製造業の製品生産の違い

① 生産と消費の同時性=在庫が多い

② 人が最終供給に介在することが大半

③ 需要者が供給者に、その逆も

日本とドイツのサービス産業比率が少ないのは製造業の生産性が高く国際競争力  
が強い事の現れとも解釈できる。米国ではセルフのサービスが早くから普及・その分  
コストが小さく売り上げの付加価値が大きくできる。

\* おもてなしの国、日本のサービス産業発展の道

① おもてなしを維持しつつ、苦手の生産性向上を実現する道

~成功例宅配便サービス

② サービス産業の国際展開を図る

～海外進出の典型的な成功例「和食レストラン」物との協働でサービス財の魅力を大きくする特徴は海外進出の基本方程式の一つ

～無印良品計画プロデュースで小売の世界展開

## { 第19章 少子高齢化時代の日本の産業 }

- \* 高齢化超先進国の日本～1996年14、9% 2015年26、7% 2035年33、4%

独 15、6%→21、2%→30、8% 米国 12、5%→14、8%→21、4% 中国 6、0%→9、6%→27、4%

消費の3割ほどシニア、雇用の8%強シニア、日本に於ける2015年消費の大きさは個人金融資産の内60歳以上の世帯が保有割合6割超、シニア世代は年金の受け取り手、需要の出し手、働き手、又若い世代への経験の伝承者でもある。

- \* 多品種・少量・便利・割高と云うシニア市場の先進国シニア市場向け製品・サービス開発・生産は日本の産業の得意技

- \* 心理的エネルギーが最大の課題～1950年戦争直後の廃墟の中から立ち上がり高度成長の先鞭をつけた一人は川崎製鉄初代社長西山弥太郎、関西の平炉メーカーにすぎず資本金の30倍を超える巨額投資で銑鉄と製鋼一貫メーカーになろうと無謀と云われた計画を綿密に練り上げ金融機関を説得し見事に千葉製鉄所を成功させた、その成功事例を見て日本の鉄鋼業各社が一斉に臨海製鉄所建設に走り出した。これこそが戦後日本の重化学工業化への基礎資材の安価な供給を可能とし日本の高度が始まった。

西山弥太郎が走り出した時57歳当時の定年年齢をはるかに超え、しかもサラリーマン社長・高度成長を可能にした心理的エネルギーの導火線の一つとなった。

## { 第5部 経済を見る目を養う }

### 第20章 人間を見つめ・歴史の流れを考える }

- \* 経済学は人間の研究である

～ケインズは「投資をするかどうかを最後に決めるのはアニマルスピリッツ(動物的精神)だ」と、ケインズは確率論の本を書く程数学的な素養も深い、その一方で人間という存在をしっかりと見つめた人だった。

(完)