

緊急警報

# 市場の 反乱

カイシャと市場に未来はあるのか



# 目次

■ はじめに	...p.3
■ I 市場の反乱－『緊急警報』発令	...p.4
■ II 第三の波	...p.7
■ III 日本近・現代市場史	...p.13
■ IV メガ分割	...p.57
■ V 東電民有	...p.64
■ VI カイシャ改革	...p.68
■ VII 市場再生	...p.84
■ VIII 令和の織田信長	...p.93
■ IX 提言幹事証券	...p.99

## はじめに

山一証券125周年記念に昨年提言書をまとめました。  
そこでは“MAにこだわった提言”としましたが、新年度を迎え第二の提言書をお届けすることにいたします。

今回は”市場にフォーカス”してみました。  
グローバルな代表的指標である為替が波乱を起こし、昨年10月には150円を突破しました。日本の消費者株価指数も昨年12月には4.1%上昇しました。これは第二次オイルショック以来の事で、実に41年ぶりです。

株価を見ましても史上最高値（3万8,915円）の70%の水準でウロウロしています。高値から33年経過した現在も新値が取れません。

ご存知の通り、NYの株価大暴落直前の高値数を25年後には新値更新が出来ています。

日本の市場のトレンドは世界と比べると市場の不思議が満載です。

そこで今回は市場の反乱－『緊急警報』発令と題して、トフラーの「第三の波」を下敷きにして市場の歴史をひも解くことにしました。

そこで得られたヒントをもとに市場経済の復活に向けた“カイシャ”と”市場”の再生提言をまとめてみました。

そのキーワードは「Globeモデル」になりました。  
「地球を単一のマーケット」とみる新ビジネスモデルです。日本企業と市場は本気でビジネスモデルの大改革を起こさないと、恐らく「日本沈没」となるでしょう。

なぜか、鄧小平の“改革開放”キャンペーンが思い起こされます。「黒い猫でも白い猫でもネズミを捕るのが良い猫だ」（鄧小平）

ゼロ金利政策10年間で全く不全化された「市場経済」と「起業家マインド」を復活させるラストチャンスであるとし、副題を「カイシャと市場に未来はあるか」としました。

# I 市場の反乱－『緊急警報』発令

---

# 市場の反乱－『緊急警報』発令

## 『緊急警報』発令

為替・債券・物価が動き始めた。

なかでも為替はドッジライン（1949年）以来、70年ぶりに円安トレンドに大転換したとみられる。

長期国債でも日銀のタガが外れて動乱の気配が漂いはじめた。

市場は「黒田金融政策への反乱の始まり」とみている。

現在、日銀は国債を530兆円保有している。黒田サンは株式市場からも大量に購入し、現在EFT残高は51.3兆円（時価2022年3月）にもものぼる。

市場の本格的な反乱は長期国債市場から始まるとの見方が多い。時間差をもって為替と株式での大動乱が始まるシナリオが語られ始めた。

今年の3月には「ネット活用の法人－斉引き出し」によりシリコンバレー銀行が破綻した。

クレディスイスのUBSによる「ドタバタ」の救済劇が演じられた。一部には第二のリーマンショックがささやかれている。

市場では緊急警報が発令されている。

この動乱に植田和男新日銀総裁はどのような対応策を出すのか。

市場の注目が集まっている。

## ドッジライン以来の円安転換の構造的背景

### 1. 為替

→長期円安トレンドに大転換か

### 2. 物価

→悪性物価高か

### 3. 物価為替の構造的要因

#### A 人口構成

→生産年齢人口1990年代にピーク

#### B 経済鎖国

→グローバル化停滞

#### C 生産性低下

→企業DX化の遅れ

#### D 中国製造業躍進

→日本の製造の成長時代に類似

※日経新聞の市場状況覧では、米国と日本の金利株価動向にだけ注目して円安・円高株安・株高の解説を続けているが、ここからは構造的分析も加える必要なときだ。

## Ⅱ 第三の波

---





# 第三の波

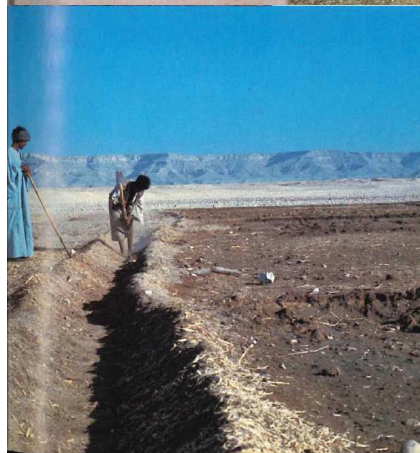
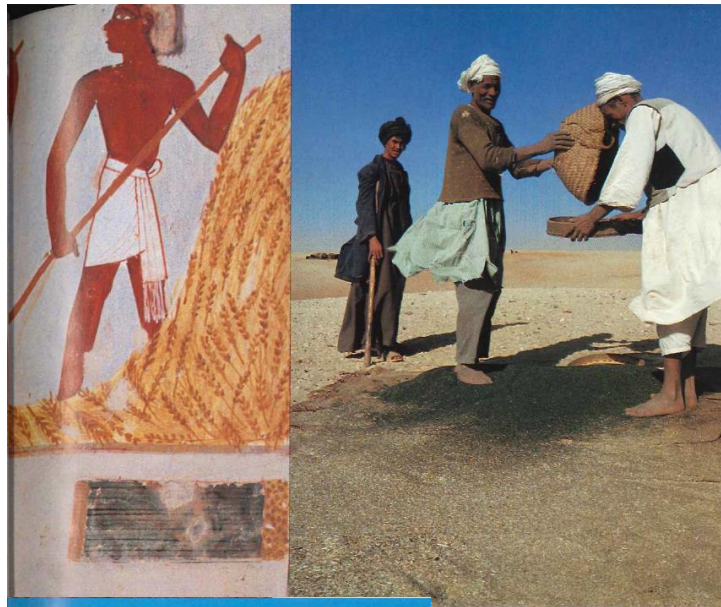
## トフラー 第三の波

歴史では“絶滅”と“誕生”を繰り返すようだ。

まずは生物史を例に取り上げると、恐竜の“絶滅”は6600万年前、メキシコのユカタンでの隕石の衝突が原因であるようだ。この後の“誕生”が哺乳類であり霊長類（人類の祖先）が繁栄する。霊長類は気候の寒冷化と温暖化のなか類人猿から現生人への進化のなかで、“絶滅”と“誕生”を繰り返す。

トフラーの「第三の波」によって経済の“絶滅”と“誕生”をみることにする。

### 〈第一の波〉



(引用)

「人類はこれまで、大変革の波を2度経験している。第一の波は、およそ1万年ほど前に始まった農業革命である。それは人類に最初の文明をもたらした技術革新の波であった。

農業の波は次第に世界中に広がり、漁撈民族や狩猟民族を農耕民族に変えていった。そして、この農業社会の文明圏には、表面上の差こそあれ、本質的な類似性があった。つまり、いずれも土地に基礎をおく生活だったということである。人々は夜明けとともに畑に出て、日暮れとともに家路につくという生活であった。」

出典/画像文章引用元：

アルビン・トフラー NHK取材班、

写真でみる 第三の波 21世紀へのパスポート、1982、p.11

## 〈第二の波〉

(引用)

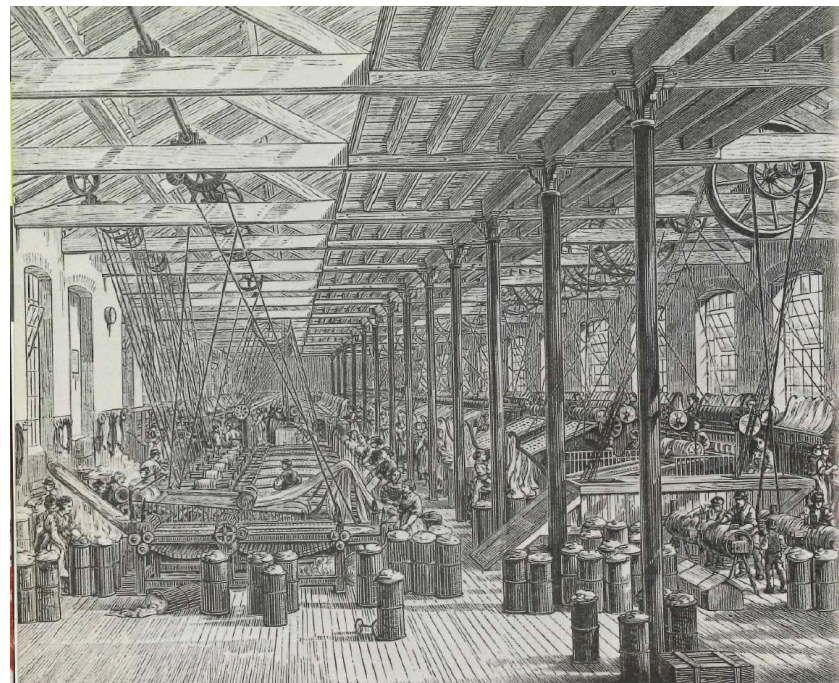
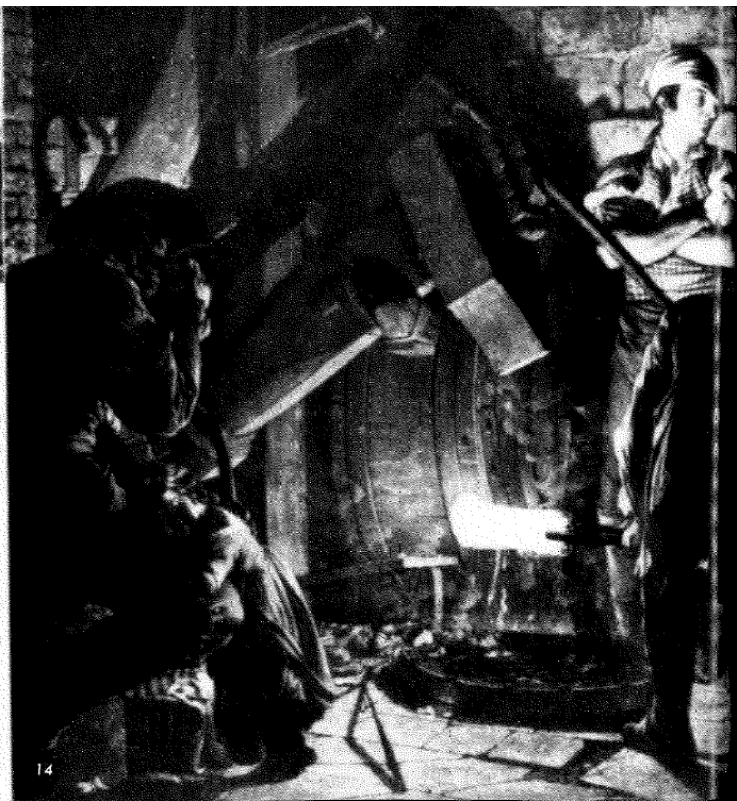
「第二の波の変革の引き金をひいたのは、産業革命であった。新しい産業中心の生活様式が、ヨーロッパを起点に世界に広がっていく。第二の波は、ちょうど第一の波が漁民や狩猟民を農民に変えたように、農民を工場労働者に変えたのである。

第二の波は新しい技術の体系をもって、第一の波の社会に襲いかかった。まず、その中心になったのが蒸気機関である。1712年、イギリスの技術者ニューコメンによって、実用にたえる蒸気機関が発明され、工場生産は急激に発展していく。」

出典/画像・文章引用元：

アルビン・トフラー NHK取材班、

写真でみる 第三の波 21世紀へのパスポート、1982、p.14



(引用)

「第二の波でのエネルギー源は、第一の波とは違って、地下からやってきた。石炭、それにのちにはガス、石油などである。これらはいったん消費してしまえば、再生不可能な化石燃料である。有史以来はじめて、文明は自然の生み出す利子だけで生きてゆくのではなく、自然が貯えてきた資本をくいつぶし始めたのである。

工場は、エネルギー源である石炭の産地に近ければ近いほど、経費が安くあがった。そこで、工場が次第に1か所に集まり、都市が次々に勃興した。

やがて、この産業主義は社会のさまざまな個別現象をすべてよせ集め、あたかも、部品から機会を組み立てるように、首尾一貫した広汎で強力な社会体系を作りあげていった。」

出典/画像・文章引用元：

アルビン・トフラー NHK取材班、

写真でみる 第三の波 21世紀へのパスポート、1982、p.16

## 〈第三の波〉

(引用)

### 「迫りくる情報革命

現代の科学技術は、いま人類に第三の波をもたらそうとしてる。人工衛星、コンピューター、レーザー、新材料などの画期的な新技術の前には、産業時代の機械はもはや影の薄い存在になってしまったといえる。

新しい技術という生活からかけ離れた感じを抱かせるが、しかしそれは人間に深くかかわっている。それが仕事を変え、人間関係まで変えようとしている。

そうした新しい技術の一端を担っているのがコミュニケーション、すなわち情報技術なのである。」

出典/文章引用元：

アルビン・トフラー NHK取材班、

写真でみる 第三の波 21世紀へのパスポート、1982、p.76,77

(引用)

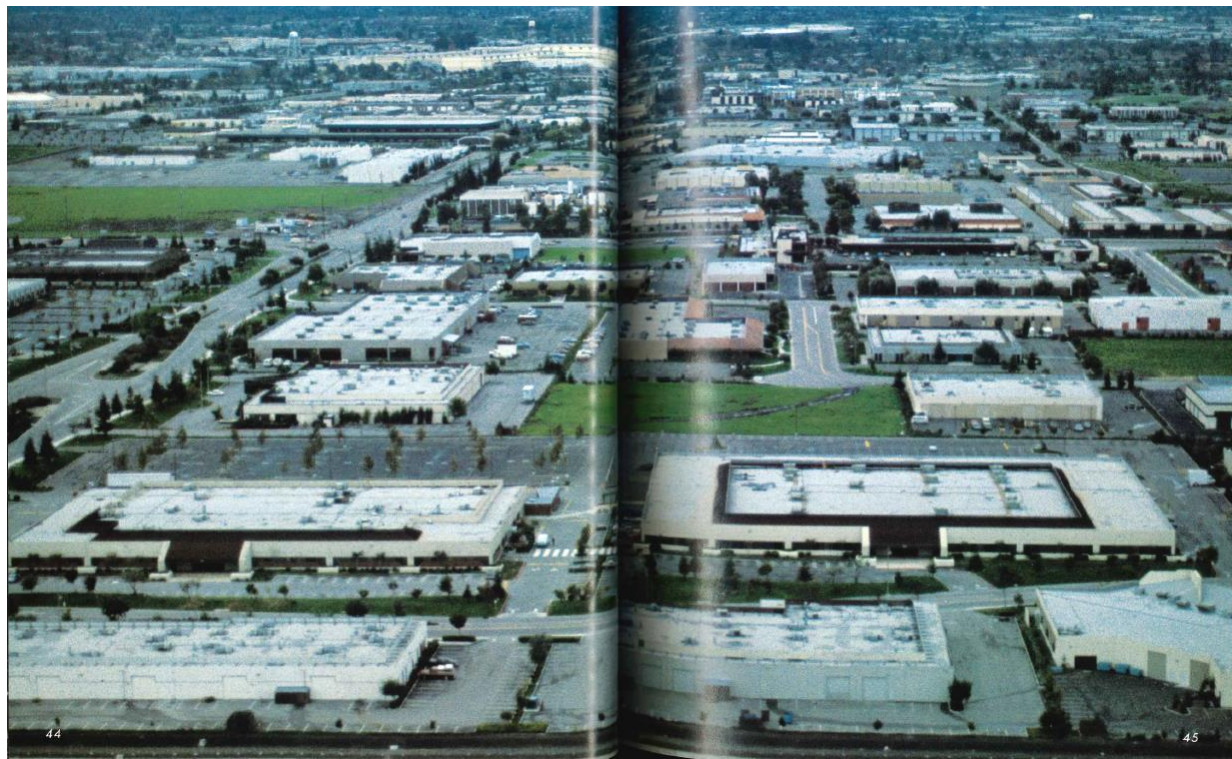
「第三の波は、第二の波の象徴であった工場にも大きな変革をもたらしつつある。アメリカのシリコンバレーに見られる工場はその好例である。「いま世界で最も成功し、繁栄を続ける高度の技術センター」といわれ、新しい産業が集まったこの地域では、ある工場は公園の様に美しい庭をもち、またある工場の中は、これまでの工場と違った開放的な空間をもち、人々は思い思いの服装をしている。勤務時間は完全なフレックスタイム制で、決められた作業をきちんと消化すればどんな形の勤務でもいい。ここには大量生産のためにベルトコンベアーに縛られた、かつての工場労働者の姿は見られない。昔のブルーカラーには想像もできないような変わりようである。

ここに見られる新しきは、何も新しい産業があるからという理由だけではない。労働に対する考え方そのものが変わってきているのだ。」

出典/画像・文章引用元：

アルビン・トフラー NHK取材班、

写真でみる 第三の波 21世紀へのパスポート、1982、p.44,45



(引用)

「同じバースに住むジョナサン・ローズ夫妻も自分たちで家を建てた。そして自給自足的生活を送り、それに満足している。

これまで、人々は手に汗して働くことをあまりにも忘れていた。第一の波ではほとんどの人が生産し、消費する者で、いわば生産=消費者（プロシューマー）とも呼ぶべきものだった。しかし第二の波では生産と消費が分離し、大量生産、大量消費は第二の波の最大の特徴となった。

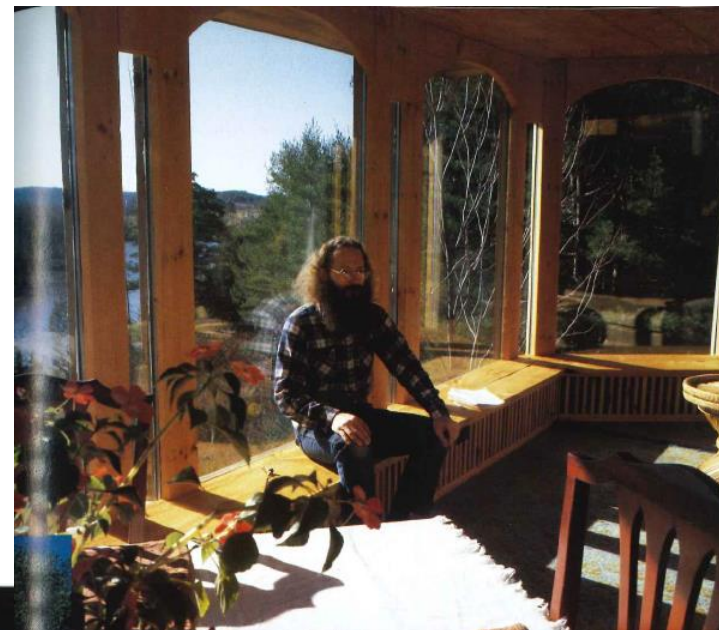
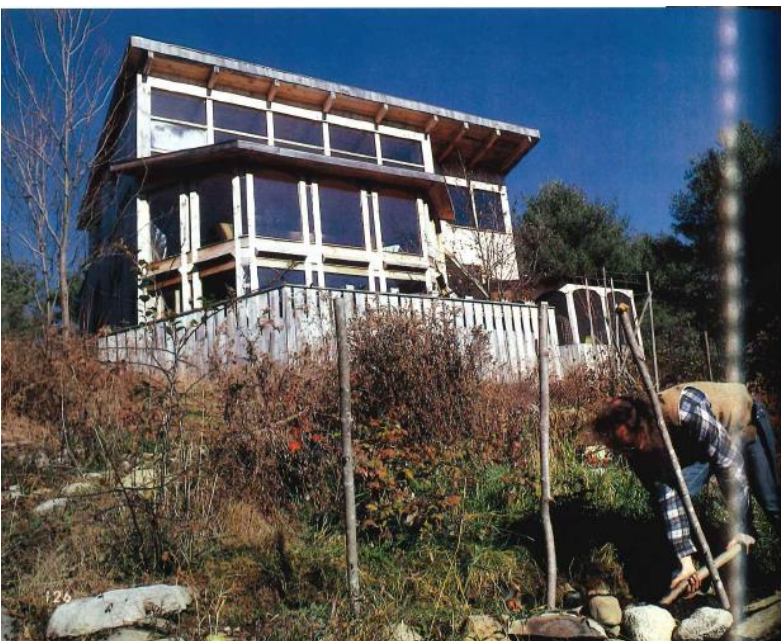
ところが、第三の波は第一の波と非常によく似た特色をもつ。すなわち、集中化を避けた生産、適切な規模、再生可能なエネルギー、都市の分散化などである。これらに加えて、第一の波の特徴であった家庭内労働に対しても人々の関心が向きつつある。

つまり、人々がかつては他人にまかせていた生産の仕事を自分でやるようになってきており、第一の波のプロシューマーに戻りつつあるといえる。」

出典/画像・文章引用元：

アルビン・トフラー NHK取材班、

写真でみる 第三の波 21世紀へのパスポート、1982、p.126,127



## Ⅲ 日本近・現代市場史

---

～日本への第三の波は米国震源地の大波であった～

# (1) 開国・産業革命の波（19世紀）

---

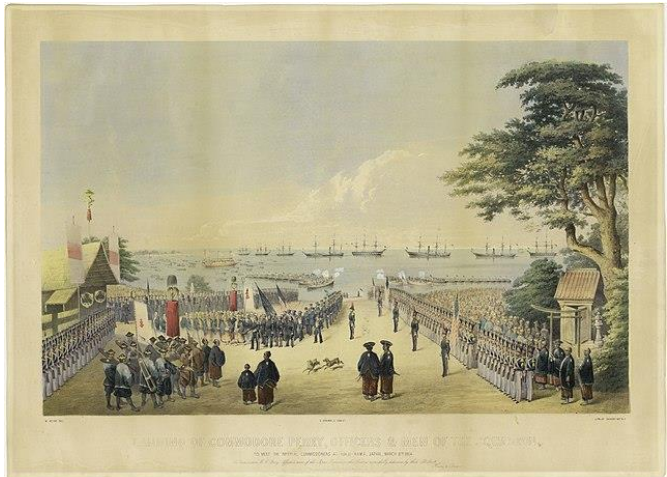
- －トフラーは人類の文明史に大きな影響を与えた技術革命を波ととらえて、  
第一の波（農業革命）・第二の波（産業革命）・第三の波（情報革命）と呼ぶ。  
その姿はヨーロッパ・米国・アジアに大きな経済社会文化の大変革をもたらした。  
日本にも19世紀には第三の波が寄せ、江戸幕府に開国をうながし明治政府に産業革命を受け入れさせた。

# ① 日本への第二の波はペリー来航と共に押し寄せた

ペリーは威嚇的に4隻の艦船と共に浦賀に寄航し、幕府に開国をせまった。  
翌年、日米和親条約を締結し200年ぶりに鎖国政策を放棄した。

この直後から、幕府開国派と尊王攘夷・鎖国派の薩長との動乱が15年間続いた。  
戊辰戦争で薩長派の勝利となり、薩長連合の明治政府が成立する。

ラクスマン 来航	1792年
ペリー 来航	1853年
大政奉還	1867年
戊辰戦争	1868年



画像引用元：Wikipedia、黒船来航  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%BB%92%E8%88%B9%E6%9D%A5%E8%88%AA>



## ② 開国・富国強兵の時代（明治維新～1880年）

明治新政府は政権がまだ固まらないのに、1871年岩倉具視を全権とする総勢107名を米・ヨーロッパ諸国に派遣した。日本の近代化モデルの原点をつくりあげた岩倉使節団であった。

平安時代に古代からの社会制度を唐を見本に根本からつくりあげた遣唐使の功績に比喻しうる。

その後「岩倉使節団の欧米見聞」が日本産業革命の「バイブル」となった。明治初期に起きた薩長連合の主導権争い  
が起きた。西南戦争である。これも「岩倉使節団に加わり見聞を広めて大久保利通派」が「留守組の西郷隆盛派」を  
倒すこととなる。ここから日本は一気に「開国・富国強兵」に向かう。

岩倉使節団	1871-1873年
地租改正	1873年
東京株式取引所 開設	1876年
西南戦争	1877年
大久保利通 暗殺	1878年
明治14年政変	1881年
松方デフレ	“



画像引用元：Wikipedia、岩倉使節団  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%B2%A9%E5%80%89%E4%BD%BF%E7%AF%80%E5%9B%A3>

明治産業革命は官営八幡製鉄所、長崎造船、三井炭鉱を代表とする「重工業の富国強兵」「産業革命」であった。

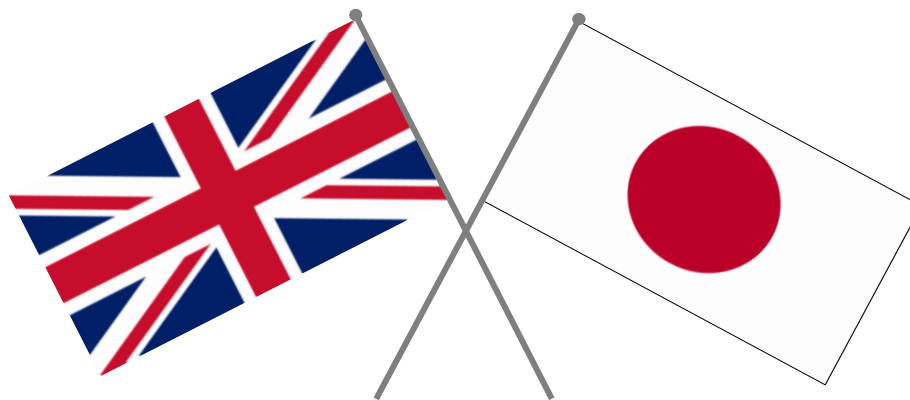
## (2) 植民・帝国主義の波（1880～1945年）

- 日本に明治期押し寄せた第二の波（産業革命）は1880年代には帝国主義の色彩を強める。隣国との日朝修好条項（1876年）、日清講和条約では日本が帝国主義のポジションを取り込む。すでに列強は19世紀から20世紀にかけてアフリカ・アジアで植民地獲得という帝国主義の波を引き起こしていた。日本もこの波に便乗し、隣国へ「侵略」をしかけたのである。その戦略転換点は1902年の日英軍事同盟である。

日清戦争 1894 – 1895年

日英同盟 1902 – 1923年

日露戦争 1904 – 1905年



この写真の作成者 不明な作成者は CC BY-SA のライセンスを許諾されています

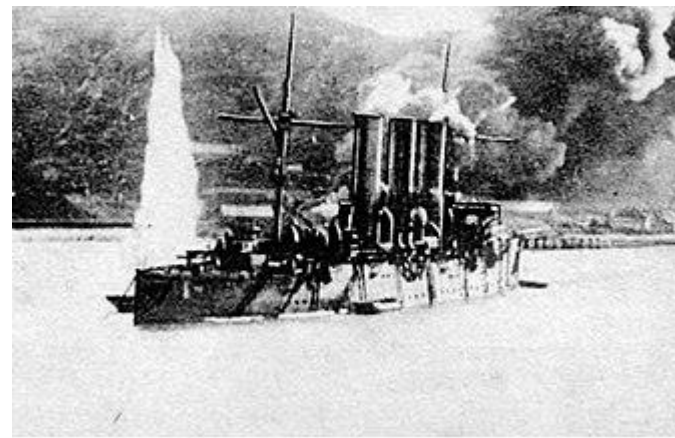
画像引用元：Wikipedia、日本  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E6%9C%AC>

# ① 日英同盟と日露戦争

アフリカ分割の動きの中で、大英帝国は南アフリカ戦争（1899－1902年）で苦戦を強いられた。たまたま中国で義和団事件が勃発した。これを好機と捉えたロシアは南下し満州を軍事占領し、さらに朝鮮に軍を進めようとした。英国はアヘン戦争（1840年）によって獲得した中国の権益を守ろうとし、帝国主義化した日本に目をつけ日英同盟（1902年）を結ぶ。

①英国の清国での権益 ②日本の清国朝鮮での権益 を互いに承認した。

このことにより日本も帝国主義の立ち位置を確保し、この同盟を“盾”にして日本は満州南部と日本海が主な戦場の日露戦争（1904年）を始める。



画像引用元：Wikipedia、日露戦争  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E9%9C%B2%E6%88%A6%E4%BA%89>

## ② 軍部第二世代がリードする両大戦の時代（1910～1945年）

### 両世界大戦（1914～1918年）

第一次世界大戦	1914 - 1918年
金輸出禁止	1917年
ロシア革命	1918年
関東大震災	1923年
NY株式大暴落	1929年
昭和恐慌	1930年
満州事変	1931年
金本位制停止	“
ヒットラー首相	1933年
日本製鉄	1934年
日中戦争	1937 - 1945年
第二次世界大戦	1941 - 1945年
ブレトンウツ体制	1944年

1929年の「暗黒の木曜日」を境に世界は不況に陥る。

日本も関東大震災、昭和恐慌と社会不安が増す中で、軍部は第二世代がコントロールし始める。

満州事変（1931年）の首謀者 石原莞爾は当時42歳。

太平洋戦争（1941～1945年）の指揮を取った東条英機は47歳であった。

明治維新での実践経験もなく「戦争とは“停戦”と“調停”こそが戦略のカナメだ」という発想も全くない第二世代が軍部の主導権を握った。

満州事変（1931年）、日中戦争（1933年）、真珠湾攻撃（1941年）、ミッドウェー海戦（1942年）、広島原爆（1945年8月6日）、長崎原爆・ソ連参戦（1945年8月9日）、無条件降伏（1945年8月15日）と軍部第二世代は真珠湾攻撃よりポツダム宣言受託にむけてただ走り続け、敗戦の8月15日を迎える。

# 恐慌・第二次世界大戦のドイツ（1929～1945年）

特にドイツは国民がよく納得できないまま第一次大戦の敗戦国とされ、賠償金も押し付けられた。世界恐慌後のドイツはその結果、大量の失業者があふれかえることになった。その社会的不満をつき1932年11月にはヒットラーが首相に就任してしまう。彼は、1939年8月23日の独ソ不可侵条約をタテにして、1939年9月1日にポーランドに侵攻する。1939年9月3日の英仏の対独宣戦布告によって第二次世界大戦が始まる。



ナチスの敬礼をするドイツ首相アドルフ・ヒットラー  
(1939年撮影、資料写真) (c)AFP/FRANCE PRESSE VOIR



## ヒットラーの不思議—コラム

ヒットラーは演説が上手い。ドイツ人の心をグサッとつかんだ。“ツカえる”と思えば人間の最も暗い部分—人種差別—をも自分の政策に取り込む。このことが歴史史上最悪の人種差別であるホロコーストの悲劇を生む。

でも近代史上最悪なこの政治家とエヴァ・ブラウンの関係は謎だ。

「エヴァが17歳の時に初めてヒットラーに出会う。ヒットラーのひとめぼれで13年間恋人のまま」

「1945年4月29日にヒットラーはエヴァと結婚式をあげる」「翌日エヴァは服毒自殺」

「これを確かめて、ヒットラーもピストルでこめかみを打ち抜く」

ヒットラーの略歴には、必ず配偶者エヴァ・ブラウンと記載されている。しかし、ヒットラーが「こんなに“ジュン(粹)”な面をもつ“魔性”の人」だったコトはあまり語られない。

1929年の大暴落の後でウォール街に集まる群衆

# ブレトンウッズ会議（1944年）でIMFと世界銀行の発足を決定（A.トフラーの第三の波より）

（引用） 「 二つの国が、第二の波の世界を再組織、再統合する役を買って出た。米国とソ連がそれである。

当時までの米国は、大帝国主義の前身の中で脇役しか演じていなかった。フロンティアを拓げる途中で、アメリカ人はたしかに原住インディアンを殺し、保留地に閉じ込めた。メキシコ、キューバ、プエルトリコ、フィリピンでは、アメリカ人はフランス人やドイツ人のやった通りの帝国主義戦術を使った。今世紀初頭の中南米では、米国の「ドル外交」はユニテッド・フルーツ社などの米企業のために砂糖、バナナ、コーヒー、銅その他の物資を安値で押さえた。しかし、それにも拘らず、ヨーロッパ人と比較すると、米国は大帝国主義の猛進撃の第一線には立っていなかった。

それにくらべ第二次大戦後の米国は、世界最大の債権国になった。世界最新の科学技術ともっとも安定した政治機構を持つ米国にとって、戦争に疲れた競争者が出ていったあと真空の中に残された植民地は、抵抗できない誘惑であった。

一九四一年、米国の金融戦略家たちは、戦後世界の経済再統合を米国にもっとも有利な形で行うよう、早くも計画を練り始めた。米国の主導下で開かれた一九四四年のブレトンウッズ会議には四十四カ国が参加し、IMF（国際通貨基金）と世界銀行という統合のための二大機関の設置に同意した。

IMFは、加盟国が通貨をドル又は金（きん）に対してくぎ付けすることを強制した。両者とも米国がほぼ独占中のもので、一九四八年の米国の金保有量は世界総量の七二%にも達していた。IMFは、こうして世界の主要通貨の基本的関係を固定した。

一方、はじめヨーロッパの復興資金のために設立された世界銀行は、徐々に非産業国にも貸出しをするようになった。それらは主に、第二の波の国々へ送る原料や農産物の便の為の道路、港湾など下部構造（インフラストラクチャー）への投資であった。

まもなく第三の機関、GATT（関税および貿易に関する一般協定）が、これに加わった。やはり米国の提唱で貿易の自由化を狙ったものだったが、その結果として未発達産業をかかえた後進の国々は自国の産業の保護がいっそうむずかしくなった。

以上三つの機関は、IMF加盟を拒否した国やガットを受けいれなかった国への世界借款を禁じるという規則によって、一つに縛り合わされた。

この規則のおかげで、米国に責務を持つ国々は、通貨や関税の調整という手段で借りを繰り返すのがむずかしくなった。世界市場における米産業の競争力は強化された。産業主義諸国、とくに米国は、第一の波の諸国が政治的独立を達成したのちも、その経済計画に大きな影響力を持つようになった。

互いに結合した三機関は、世界貿易の為の唯一の統合機構であった。こうして一九四四年以来七〇年代初頭まで、米国はこの制度に君臨し、統合する国家をさらに統合するという役割を果たした。

出典：A.トフラー 徳岡孝夫 監訳、第三の波、1982年、p.130 1行目～p.131 14行目

### (3) 米国震源の市場経済の波（1945年～）

---

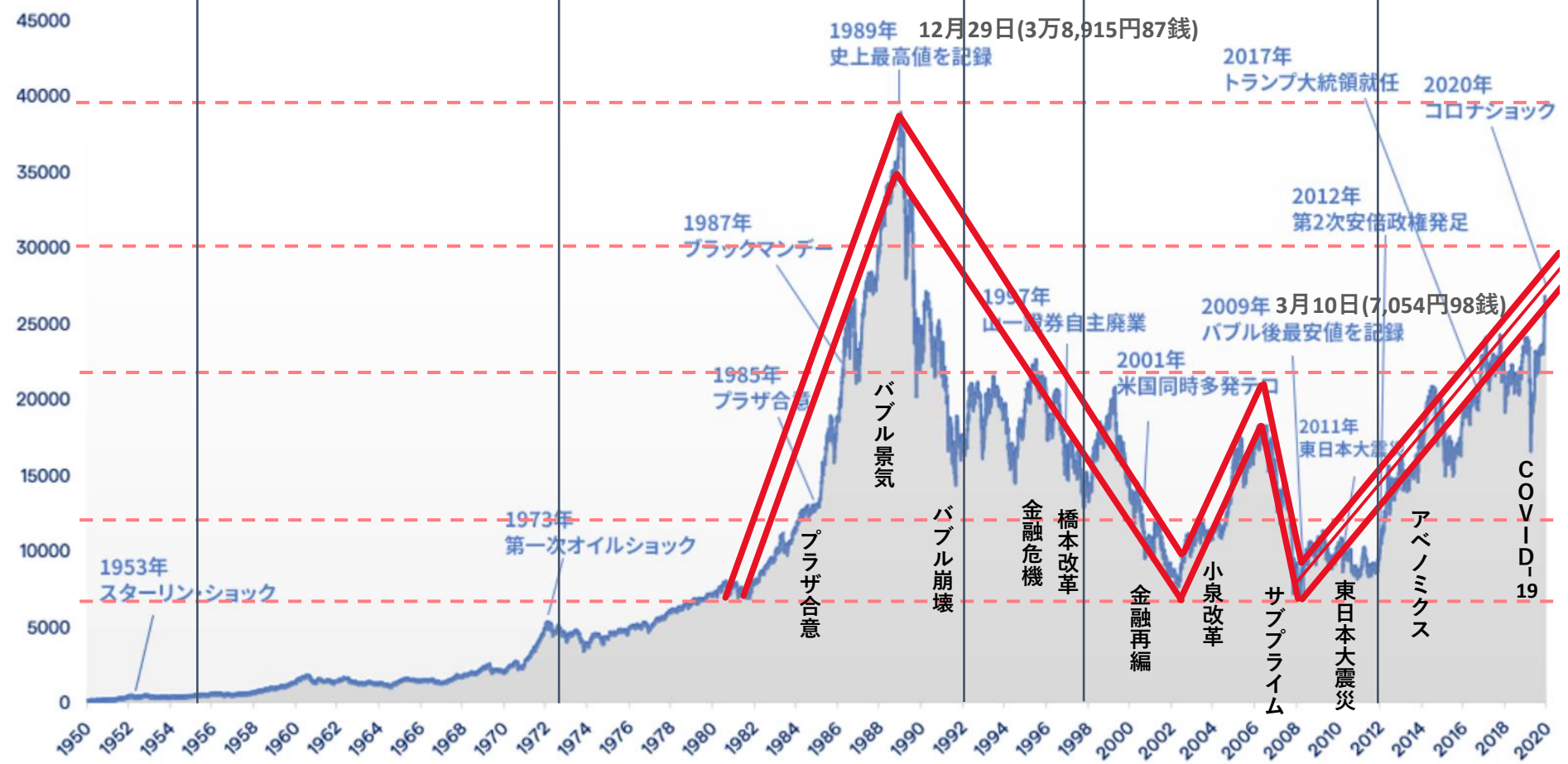
－米国震源とは何を意味するか？

1945年敗戦後の日本現代史では「米国がどう日本を位置づけるか」で180度日本のポジションが変化した。例えば、1950年の朝鮮戦争勃発によって日本はそれまでの「占領国の位置づけ」から「同盟国の立場」になった。また70年代に日本がGDPで世界第二位になると、米国は日米貿易摩擦という経済戦争をしかけた。1990年代に「日本は再び経済敗戦」を経験する。

いま中国が大国となり、米国は対中政策に神経をとがらせてる。日本を再び“同盟国”扱いに見直すのだろうか。少なくとも戦後80年は「米国震源の波に左右された日本位置づけ史」であったことに間違いはない。

# 市場主義経済の推移と日経ダウ

- 1,米軍占領期 (1945~1955)  
-GHQ主導市場主義改革-
- 2,日米軍事・経済同盟期 (1955~1973)  
-高度経済成長-
- 3,日米貿易摩擦・プラザ合意期 (1973~1992)  
-経済太平洋戦争・バブル-
- 4,経済敗戦金融危機期 (1992~1997)  
-バブル崩壊・金融再編-
- 5,同時多発テロ・リーマンショック期 (1998~2012)  
-経済鎖国化-
- 6,アベノミクス・コロナ期 (2013~2022)  
-市場介入・ゼロ金利-





# 日経平均株価

画像・データ引用元：Google Finance（2023年4月7日10:9時点データ）

**27,548.81**    **↑14.46%**    **+3,479.63 最大**

4月7日, 10:09:40 UTC+9 · INDEXNIKKEI · 免責条項

1日    5日    1か月    6か月    年初来    1年    5年    最大



## 次と比較

香港ハンセン株価指数 <b>20,277.01</b> HSI <b>↑658.42%</b>	ダウ平均株価 <b>33,485.29</b> .DJI <b>↑2,877.24%</b>	東証株価指数 <b>1,968.55</b> TOPIX <b>↑23.11%</b>	韓国総合株価指数 <b>2,487.18</b> KOSPI <b>↑30.75%</b>
---	--	---	---

# ① 米国占領期（1945～1955年）

## マッカーサー来日

GHQ総司令官	
マッカーサー来日	1945 - 1951年
トルーマン=ドクトリン	1949年
東証株価最高値	1950年
朝鮮戦争	1950 - 1953年
JAL設立	1951年
朝鮮特需	1950 - 1954年
スターリン暴落	1953年
日米安保条約	1954年

マッカーサーは、1945年9月29日に昭和天皇と会見した。  
マッカーサーの印象はすごく良いものであった。

「天皇を戦犯としてではなく、象徴として位置づける」

「極東裁判の被告にはしない」



画像引用元：Wikipedia、昭和天皇・マッカーサー会見  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%98%AD%E3%9C%E5%A4%A0%E7%9A%87%E3%83%BB%E3%83%9E%E3%83%B3%E3%82%AB%E3%83%BC%E3%82%B5%E3%83%BC%E4%BC%9A%E8%A6%88>

# GHQ主導市場改革とドッジライン

GHQの強権で日本に市場経済が組み込まれた。その一環として①財閥解体 ②農地解放 ③証券民主化運動等の市場改革が進められた。これが戦後80年の日本経済の基本のフレームワークとなった。

トルーマン＝ドクトリン（1947年年3月）

1947年3月アメリカ、トルーマン大統領が共産国に対する「封じ込め政策」を議会に向けて出した宣言。冷戦の始まり。

ドッジライン（1949年2月）1ドル＝360円はドッジライン（1949年）で決まる

冷戦が表面化してGHQ（連合国最高司令官総司令部）は日本を東アジアに於ける「反共の砦」に仕立てる必要に迫られた。そこでデトロイト銀行の頭取ジョロフ・ドッジ氏に「日本経済安定策」の立案勧告を依頼した。ドッジ氏は「日本の経済は竹馬にのっているようなものだ。脚は米国の援助、他方は補助金。……竹馬で転んで首の骨を折る危険がある」

## ドッジ氏の対策

1. 超均衡予算
2. 補助金の可視化及び廃止
3. 復興債と新規貸し出しの禁止
4. **1ドル＝160～600円の複数レート制から1ドル＝360円の単一為替レートの制度**

朝鮮戦争は始まったが、ドッジ不況下であったのでダウ最安値（日経平均82.25円[1950年7月6日]）をつける。

# 1950年、朝鮮特需が突然始まった

ところが、1950年8月25日 横浜に在日兵站司令部設置され、大量の物資貸付が始まる。  
朝鮮特需の始まりである。

## 朝鮮特需

ガチャマン特需  
糸ヘン特需  
金ヘン特需

## 戦後ヤミ市

思い出横丁－新宿西口  
ゴールデン街－歌舞伎町  
アメヤ横丁－上野  
中野サンモール－中野  
ハモニカ横丁－吉祥寺

1949年のドッジラインにより戦後のインフレが収束するタイミングで朝鮮戦争が始まる。  
実質は“米中戦争”であったため、日本の地政学的立ち位置が“ガラリ”と変わった。

## 戦後史の一コマ

「クズ屋に銅を高く買うよと言われた」  
「元赤坂の迎賓館（当時は国会図書館）に行って銅のクズを集めた。クズ屋に売ったカネであんパンが20個も買えた-----」

GHQは当初「敗戦国日本を占領し、再び戦争を起こさない“弱い民主主義国”」としての再生をすることが第一の目標であったはずだが、朝鮮戦争によって、「中華人民共和国（共産主義）の防波堤としての日本」という“同盟国”の位置づけに大転換した。1952年には日米安保条約という軍事同盟も結ばれる。



# キューバ危機では核戦争の入り口に立った！

## キューバ危機（1962年10月～11月）

「ソ連がキューバに核ミサイル基地を建設していることが発覚し、ケネディは核戦争を覚悟したようだ。」  
ネットのない時代であったが、幸運にもケネディとフルシチョフの“書簡通信”でギリギリ、核戦争回避された。



アメリカの軍用機とソ連の貨物船  
キューバ危機（1962年10月16日～10月28日）



ウィーン会議（1961年）でのフルシチョフ首相[左]とケネディ大統領[右]

画像引用元：Wikipedia  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%AD%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%83%90%E5%8D%B1%E6%A9%9F>

## 第一次ニクソンショック（1971年7月）は毛沢東・ニクソン会議の予言である

- 1971年7月15日 ニクソンショック（ベトナム和平事前交渉）
- 1971年8月15日 第二次ニクソンショック（ドルショック）
- 1972年2月21日 ニクソン訪中毛沢東ニクソン大統領
- 1972年5月15日 沖縄返還佐藤栄作ニクソン大統領
- 1972年9月29日 日中国交回復—田中角栄・周恩来
- 1975年4月30日 ベトナム和平
- 2012年 尖閣諸島

ニクソン大統領の戦略アドバイザーであるキッシンジャーは、ニクソンの訪中を中国側に根回しした。1971年7月15日に訪中予告を発表する。第一次ニクソンショックである。



画像引用元：Wikipedia、ヘンリー・キッシンジャー  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%98%E3%83%B3%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%83%AD%E3%83%B3%E3%83%B7%E3%83%B8%E3%83%A3%E3%83%BC>

## 第二次ニクソンショック（1971年8月）は金・ドル交換停止であった

### 世界経済の大転換期（1970年代）

○世界の経済は1970年代に戦後経済の総決算ともいべき大きな転換期を迎える。

米国では、ニクソン大統領が1971年8月突然ドルと金の交換を停止した。

第二次ニクソンショックである。

戦後世界経済の基本スキームである、ブルトンウッズ体制の崩壊であった。

これは 米国一極集中という戦後体制を大きく変える契機になった。

この10年後の1981年に大統領となったレーガン大統領は、いわゆるレーガノミクスを推進し、

ケインズ政策などのリベラル派の政治と決別した。

米国は経済的自由主義の政策に転換する。市場のメカニズムが作用する市場経済体制の再発出に成功した。

米国は90年代に経済成長時代を迎える。



## 戦略家 鄧小平は中国に市場経済を導入する

中国では毛沢東が巻き起こした文化大革命が1976年に終結する。同年、毛沢東が死去する。

近代中国史上きっての戦略家であった鄧小平は、ニクソンと毛沢東の会談以降、虎視眈々とこのタイミングを狙っていた。

1978年には「改革」と「対外開放」政策をスタートさせた。

中国は社会主義のまま市場経済システムの導入に成功する。



画像引用元：Wikipedia、鄧小平  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%84%A7%E5%B0%8F%E5%B9%B3>

## 変動制に移行とオイルショック

1973年2月に再びドルが切り下げられると、固定相場制そのものが崩壊する。

主要な通貨は変動相場制に移行した。

1973年10月に第4次中東戦争を機に第一次オイルショックが始まる。

**日本では、各地でトイレットペーパー買い占め騒動が起きた。**

1979年にイラン革命を機に第二次オイルショックが始まる。そのピークは1980年である。

第一次オイルショック — 1973年10月

第二次オイルショック — 1979～1980年



画像引用元：経済産業省 資源エネルギー庁HP スペシャルコンテンツ  
「【日本のエネルギー、150年の歴史④】2度のオイルショックを経て、エネルギー政策の見直しが進む」  
<https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyohistory4shouwa2.html>

### ③ 日米貿易摩擦と金融バブル期 - 経済太平洋戦争 - (1972~1992年)

朝鮮戦争が始まった1950年から20年間は日米は文字通りの”同盟関係”にあった。ところが、1970年代に大きくその関係が変わる。

米国経済はスタグフレーションとなり、ベトナム戦争も泥沼に入り込んでいた。

米国経済の暗い時代である。日本は高度成長のど真ん中イケイケドンドンであった。当然米国は日本に経済太平洋戦争を仕掛ける。

#### [コラム]

～実際の太平洋戦争と経済太平洋戦争を“なぞらえる”と～

- ①“真珠湾攻撃”はロッキード事件（1976年）に対応する。  
田中角栄に日本の政治をリードさせたままでは、日本が更に強くなるという危惧を抱いていたはずだ。この攻撃の結果、田中角栄は逮捕される。
- ②“ミッドウェー海戦”は太平洋戦争の大きな転換期であった。  
この経済戦争では“プラザ合意”（1985年）だ。  
米国は英独仏と“為替同盟”を組んで日本に急激な円高を要求し成功する。
- ③“ガダルカナル島撤収”は、おそらく円高不況対策の金融緩和策にあたる。日本企業は円高の中で輸出強化に向かうことではなく、銀行からの融資を不動産・株式運用に向けたのである。企業経営者としてはまことに安易な道を選んだ。米国の思惑通り、バブルそしてバブル崩壊となる。
- ④“広島・長崎の原爆投下”は大蔵省の「総量規制」だ。  
”総量規制原爆“（1991年）を不動産・株式バブル企業に投下した。

日米貿易摩擦	1960－1997年
ニクソンショック	1971年
スミソニアン体制	1971年
変動相場	1973年
サッチャーリズム	1979－1990年
レーガノミクス	1981－1989年
プラザ合意	1985年
ブラックマンディ	1987年
NTT 上場	“
リクルート 上場	1988年
ベルリンの壁 崩壊	1989年
日経ダウ 最高値	“
証券取引所	1990年
ロックフェラー	“
ソ連 崩壊	1991年

⑤1992年にバブルが崩壊し、1997年には経済太平洋戦争の終戦を迎える。

日本がバブルに浮かれて、「東京の23区の地価総額でアメリカが買える」と嘘ぶいたころに世界は大きな転換期を迎えた。ベルリンの壁崩壊からソ連崩壊となる。中国は市場経済化に向けてアクセルを踏んだ。

# 日本の高度成長は日米経済交渉によって潰された

日本の高経済成長を支えた主要な収益セクター（①繊維 ②自動車 ③半導体 ④金融）は、米国から「日米経済交渉」という外交の場で次々に大きく叩かれた。

日本は成長経済モデルを変更することになる。1985年プラザ合意では円高ドル安という貿易立国日本にとって致命的に不利な為替協定に合意させられた。その円高不況対策として政府の行った金融緩和は、銀行の積極的な融資行動につながる。企業は借り入れた資金をほぼ全て土地・株の運用にまわした。こうしてバブル期（1986年～1991年）に突入する。

その一つの政治的結論がメガバンクの再編と山一証券の自主廃業である。米国では当時投資銀行・ファンドの時代であったが、日本では「証券」が一気に崩壊する。「ファンド」も育たなかった。メガバンクも動けない。こうして日本だけが成長に取り残される。失われた30年を経験するハメになった。

## 主な日米経済交渉

- ①日米自動車交渉（1970～1993年） →自動車セクター
- ②日米繊維交渉（1972年） →繊維セクター
- ③プラザ合意（1985年9月22日） →円高ドル安
- ④日米半導体協定（1980～1991年） →半導体セクター
- ⑤日米金融協議（1990年～） →金融セクター

## プラザ合意（金融専門家のコメント）

「プラザ合意について、私の認識では、当時円相場が235円近辺の円安の推移している中、日本からの輸出が膨張（特に自動車）したため、米国の貿易赤字が大幅化。その解消のため、米国が日本に輸出規制するか、円相場を円高にして日本の競争力を弱めるかを迫り、結果として円高を選択したものです。円高には、短期市場の金利をいきなり、0.5%から7%以上に上げるといった手荒い手法を用いましたが、数カ月で円相場は150円台まで上昇したことから、金利水準は元に戻しました。

プラザ合意は、米国の貿易赤字対策としてのドル高是正（ドル安化、円高化）、日本の輸出競争力の弱体化が狙いだったのです。

その結果生じたことは、日本の輸出企業は、コスト削減のため、海外へ生産拠点を移転し、日本国内に産業空洞化現象が起き、物価が上がらない一賃金が上がらないといった習慣が根付くなどいまだその弊害を引きずっています。

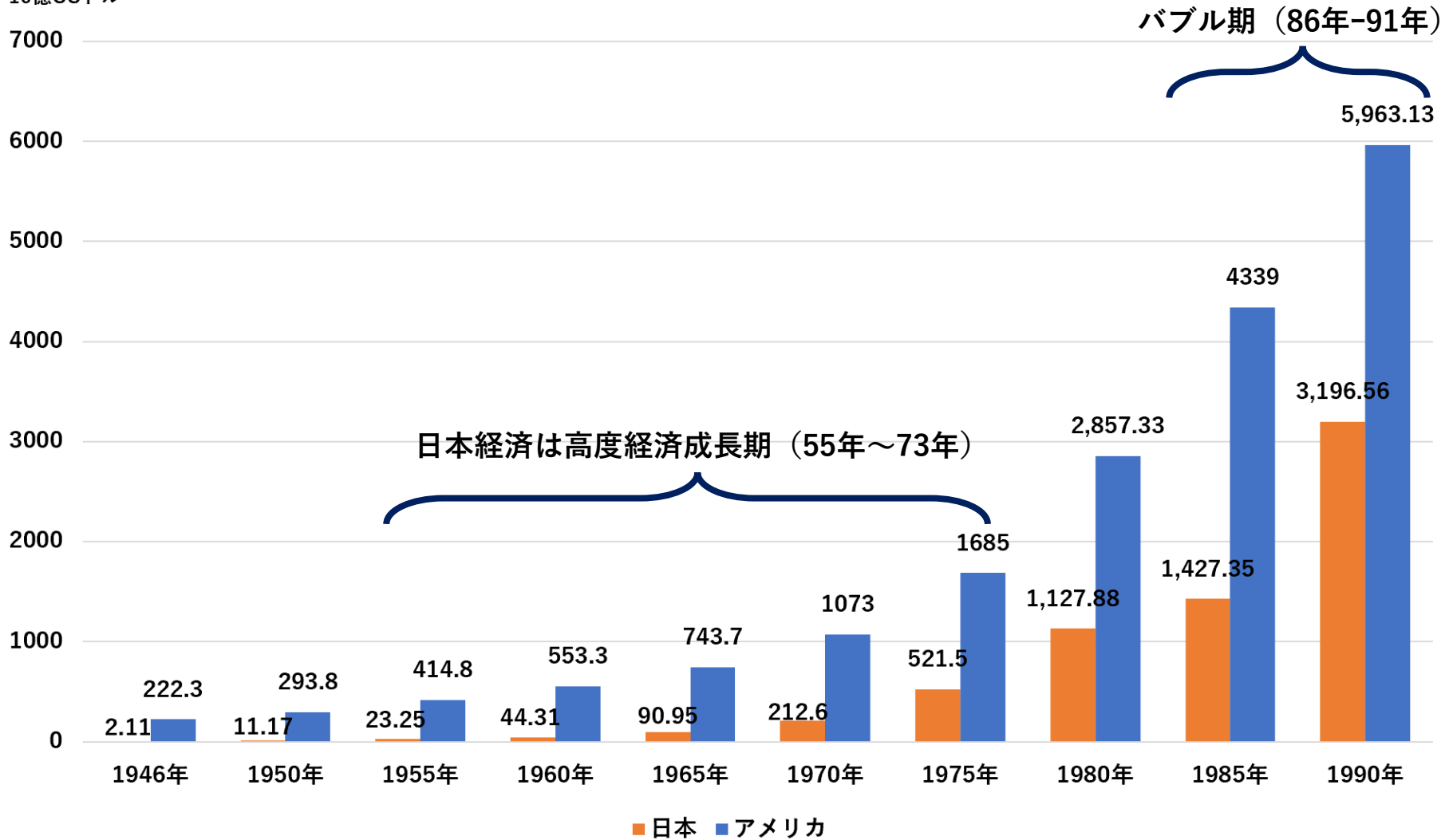
しかし、規制に頼らず、市場に任せるといった政策は適切であったと考えます。日本の企業も、プラザ合意以前に比べると、かなり円高耐久力がついていたので、今更(2023年)円高を怖がる必要はないと考えています。

いま日銀が、長期金利市場で金利の上限規制を行っているのは異常です。日本の中長期のインフレ予想が反映されなく、将来の日本の経済成長の経路を不透明にしています。これは、企業が将来にどのような投資をすればよいかを迷わせる原因となります。結果として、大きなひずみが生じ、どこかで爆発して、コントロールが出来なくなる可能性があり、そうならないよう長期金利市場の規制は撤廃すべきと考えます。そうすれば、長期金利が上がり、日銀の含み損が増加し、また政府の国債の利払い費用が増加するため、政府筋は嫌がるでしょうが、既に先進国の中で経済力の低下が著しい日本を復活させるためには、政府・日銀の財務改善が不可欠です。長期金利を正常化すれば、円高方向に動き、現状の日本の大幅な貿易赤字はかなり改善されます。ドッジが考えたように、経済面の規制は最小限にとどめるべきです。」

# 高度成長期を経て、80年代のバブル期へ

単位：  
10億USドル

## 1946~1990年 日本、アメリカGDP推移



# ④金融再編期（1992～1997年） – 世界は市場経済成長時代へ –

総量規制	1990年
バブル崩壊	1991年
中国社会主義市場経済	1992年
東欧諸国市場経済	1992年
クリントン大統領	1993 – 2001年
円高為替介入	1995年
アメリカ情報バブル景気	1995 – 2000年
橋本改革	1996 – 1998年
アジア通貨危機	1997年
山一証券自主廃業	“
持ち株会社解禁	“
長銀・日銀破綻	1998年

## 日本のバブルも総量規制で崩壊へ

1989年に世界時価総額ランキングベスト10で日本が7社を占めたが、翌年の総量規制であっけなくバブルが崩壊し、ランキングから消えた。

アメリカの社会学者ヴォーゲル氏は1979年「Japan as NO.1 – アメリカへの教訓」を出版して、わざわざ日本社会経済の強みを社会学アプローチから解明し、「日本から社会的にも学ぶべき点が多々あると…」米国民に警告をした。歴史の皮肉であるが実は、「この時期にこそアメリカの企業家の行動には多いに学ぶべきであった」その証拠に、レーガンの新経済政策をきっかけに米国経済は90年代に大きく回復したのである。

世界時価総額ランキング (1989年)

1989年(平成元年)			
順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638	日本
2	日本興業銀行	715	日本
3	住友銀行	695	日本
4	富士銀行	670	日本
5	第一勧業銀行	660	日本
6	IBM	646	アメリカ
7	三菱銀行	592	日本
8	エクソン	549	アメリカ
9	東京電力	344	日本
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543	英国



# 冷戦はあっけない幕切れ

44年間続いた冷戦時代（1947年3月12日～1991年12月28日）はあっけなく終わる。

ゴルバチョフがペレストロイカ（再構築）政策を打ち出し、ソビエト連邦の維持に奮闘したが、

**東ドイツ政府が出した一政令が「事実上の出国自由化」とベルリン市民に受けとられたためだ。**

1989年11月9日の夜、ベルリンの壁に（28年継続）に市民が殺到し、翌日ベルリンの壁の撤去が始まった。

ベルリンの壁の崩壊である。

ベルリンの壁崩壊



画像引用元：(c)AFPBB News

東西ドイツ統一



画像引用元：<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%89%E3%82%A4%E3%83%84%E7%B5%B1%E4%B8%80%E3%81%AE%E6%97%A5>

ソ連崩壊



画像引用元：<http://lingvistika.blog.jp/archives/1063477889.html>

## 日本が金融危機の渦中に、世界は市場成長経済に移行した

ベルリンの壁崩壊後（1989年）東西ドイツ統一（1990年）が実現し、ソ連崩壊（1991年）する。

時代は目まぐるしく回転する。共産主義・東欧の社会主義国の多くが市場主義陣営となった。

一方、中国は「社会主義市場経済」という「市場システム」のモデルチェンジのみで共産党主導の政治体制を維持した。

ベルリンの壁崩壊で始まる時代を「市場経済時代」と呼ぶのはふさわしい。この時以降は全世界的に「エコノミー（証券・市場）」が「イデオロギー（国家・政治）」に優位する時代となったからだ。

冷戦時代と比較すると「政治」のポジションが低く、結局「市場」が決める時代でもあった。また、経済の視点が徹底した「超グローバル時代」になる。21世紀には「Globeビジネスモデル」の企業を次々に生むことになる。

## 市場経済時代には「ロシア」も「中国」も「韓国」も乗った。

中国、ロシア、東欧も含めて地球規模で「市場経済のシステム」を受け入れた。

その「センター」が米国「ウォールストリート」である。「証券・株式」の時代でもある。

米国株は1991年を100とすると、30年後の2021年には1230と大きく上がっている。

世界各国は競って「証券取引所」を新設した。

鄧小平の「四つの近代化」を引き継いだ江沢民は現実的経済派であった。「社会主義市場経済」という新政策(1992年)に打つことにより、「共産党体制」の強化にも成功する。しかも、半導体と自動車という成長マーケットに国家戦略を合わせたこともあってか、胡錦濤の後期には中国は「高度経済成長」を享受することになる。

韓国も市場を中国とアメリカに絞るという上手い「カントリーマーケティング」を打ち、「経済成長」を手にした。韓国は冷戦対立時代にベトナム戦争に参戦し、第1回目の高度成長を享受したがアジア通貨危機を”財閥解体”で乗り切り、この新時代の波にも上手く乗れた。

アメリカも1992年8月に景気回復宣言を公式にした。なお第一次オイルショックから18年かけての米国経済の立ち直りである。この時期日本はバブル崩壊にあたる。

中国 改革開放

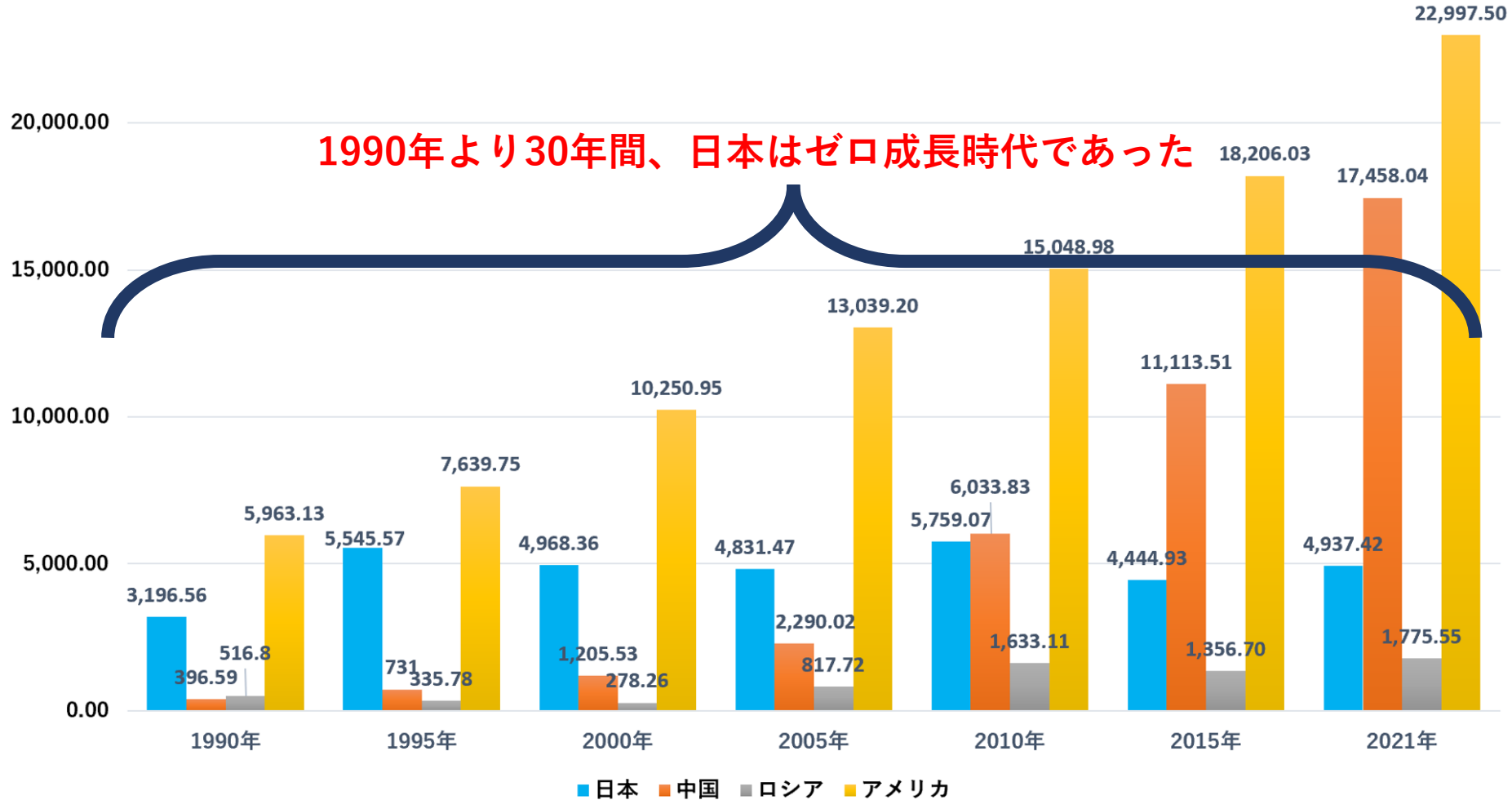


画像引用元：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1710539976278358514&wfr=spider&for=pc>

# 市場経済時代にアジアは沸いたのに日本は取り残された…

単位：  
10億USドル  
25,000.00

## 1990～2021年 国別GDP推移



## 国際協調下の為替介入（1995年2月17日～9月22日）

1995年2月中旬からそれまで100円近辺にあったレートが3月に一気に80円まで進み、そして4月の79円に突き進んだ。“謎の円高”に襲われた。1ドル79円になるまで2月～4月の間に為替介入が行われた。

4月14日に公定金利は1.75%から1%に引き下げた。

4月25日ワシントンG7で為替協議で合意。7月6日に日米金融緩和策が発表された。

それと同時に七夕介入（日米協調介入）が行われ1ドル90円台の水準に押し戻した。

国際協調と金融緩和の果たした役割は大きい。

## アジア通貨危機（1997年5月14日）

- ・タイ（1997年7月）
- ・マレーシア（ “ ）
- ・インドネシア（ “ ）
- ・フィリピン（ “ ）
- ・韓国（ “ ）

タイの通貨はドルに連動する「ドルペック制」が採用されていたため、ドル高に連動して上昇した。そこにヘッジファンドが売りを仕掛けタイの通貨が急落、同じくドルペック制を採用していたマレーシアや韓国(1997年)も急落した。

IMFは韓国経済に介入し財閥解体が行われた。この1998年のIMF危機は、韓国はこの危機を逆にチャンスに変えた。

CP、半導体、情報中心への産業転換に成功する。



画像引用元：首相官邸HP、歴代内閣、第82代橋本龍太郎内閣総理大臣  
<https://www.kantei.go.jp/jp/rekidainaikaku/082.html>

日本は有事の円高をみて、「日本って強いんだ」と全くの誤解をした。

“経済音痴”であった橋本首相はサッチャーの“ビックバーン”を最悪の場面で日本の政策として取り込む。

## 橋本ビックバンの成果は山一証券の自主廃業（1997年11月24日）だけでは？

バブル崩壊は、大量の不良債権を生む。

都銀を始め興長銀にも大きな痛手を与えた。銀行はナンダカン  
だであったが当局によって再生される。

証券は別だ。なかでも山一証券は自主廃業になる。「理解不能  
の金融事件」である。株主総会の決議を経ずに山一証券の経営の  
“自主判断”で”廃業”されたからである。

「上場会社」ではありながら自主廃業をしたのは後にも先にも  
山一証券のケースだけだ。

ともかく、橋本ビックバンの“政策”判断であったことは間違  
いないが、株主総会を経なかったのは「市場主義憲法」の基本  
原則違反だ。

この自主廃業事件以降なぜか米系証券会社の活躍が目立った。  
こうして昭和の4大証券時代の幕は下ろされた。



画像引用元：山一証券史、昭和33年11月3日、山一証券株式会社社史編集室

## ⑤ 経済鎖国の時期（1998～2012年）

### 相次ぐ銀行・証券の倒産で日本社会は本気で「経済鎖国」に向かった

1997年以後の金融危機に金融・証券各社は、ただ生き残りのために人を減らすというミクロ対処療法のみを実施する。

「英語の出来る人間(英語族)はどんどん営業の現場に出す」「儲からない海外支店は閉鎖をしろ」

当然、英語人材は銀行・証券を辞め、外資系証券で職を得る。2000年以後の銀行の不良債権処理は皮肉なことに、外資証券の大収益ビジネス源となる。

メーカーは1990年代後半になると業績が回復し、中国に進出し始めた企業もあった。しかし、中国を「マーケット」としては見ずに、安く作れるという「コストの視点」しか持ち合わせていなかった。

この20年で、政治面でやや目立つのは小泉政権の2001年～2006年の「郵政民営化」と、安倍政権の2013～2020年「アベノミクス」ぐらいである。市場経済への真正面からのミクロ政策もマクロ政策も全く打たれなかった。

日本のGDPは30年間伸びていない。一部の投資家は「昨今の円安インフレで、株価も1989年12月29日の日経平均38,915円が永遠の歴史的 high なのかな」「円高にして筋肉体質の日本企業づくりは無理かな」と心のなかで諦めかけている。

実は市場経済時代に日本だけが乗れなかったのは「経済鎖国」をしたからである。一方中国は、「開国改革」で鄧小平・江沢民・胡錦濤の市場経済推進派の連続のバトンタッチに成功し、2002年に胡錦濤は2002～2020年にGDPを4倍にする政策を掲げた。



# 日本が経済鎖国を選択した5つの背景

みずほ 統合	1999年
プーチン大統領	2000－2008年 (2012年－)
ブッシュ大統領	2001－2009年
SMBC 統合	2001年
小泉構造改革	2001－2006年
りそな資金増強	2003年
三菱UFJ 統合	2004年
東芝 WH買収	2006年
リーマンショック	2008年
野村 リーマン 買収	“
三菱UFJ モルスタ 増資	“
オバマ大統領	2009年
中国GDP 世界2位	2010年
東日本大震災	
福島原発事故	2011年

- ①1990～2010年代の貿易収支は黒字を続けていたので、日本列島はそれなりの規模の貿易であった。政府としてわざわざ苦手なグローバル化の旗をふらなくともさして問題はなかった。
- ②メーカーもこうした雰囲気の中で、更に海外進出を進めるより、設備投資を抑え、賃金も上げずに余剰は預金して財務内容の改善が良いとしていた。
- ③「新しいことはリスクがある。昨日と同じが最善の戦略だ。」との考えを進める「コンプラ・ガバナンス主義」が上場会社のなかで一気にハヤった。
- ④銀行は当時不良債権処理とか、再編問題に頭をかかえていた。  
「英語しか出来ないやつは支店営業に出してしまえ」という国内派が主流となって、海外の縮小に向かった。
- ⑤これに追い打ちをかけたのが、2008年リーマンショック、2011年に東日本大震災だ。
- ⑥「いつ頃からか経営のグローバル化はご法度」という「鎖国令が発せられたかの空気」が経済界を充満した。こうしたことが重なり合って、日本企業も個人もすっかり委縮した。でも預貯金はため込んでいる。政府も企業も国民も「経済鎖国」という“ぬるま湯”につかって“安心・安全の日本社会”に今も過ごしている。

## アメリカは「反省なき積極心」で「市場経済」をリードした

リーマンショックの直後にウォールストリートの投資銀行を訪問したことの1コマだが、当時の日本の全金融マン・全証券マンは「また不良債権をつくってしまった」と反省の日々を送っていた。

ところが、米国での最初の訪問先の投資銀行のディレクターは、「サブプライム不良債権」の一覧を見せながら、「こうやると儲かりますよ」と言った。なんの反省もしないで「こうすれば儲かる」の一点張りであった。

このウォールストリートのバンカーの「反省なき積極心」にはただただ驚くばかりであった。

しかも、ニューヨーク株式はリーマンショックをうまく乗り切り昨今まで上昇を続けている・・・。



画像引用：歴史ある投資銀行、リーマン・ブラザーズ (Lehman Brothers) の破綻  
Oli Scarff/Getty Images

## ⑥ アベノミクス ・ コロナ金融緩和期 (2013～2022年) – 市場不全化 –

安倍政権	2012 – 2020年
中国習近平国家主席	2012年 –
中国高度経済成長	
日銀総裁 白川解任 黒田選任	2013年
アベノミクス	2013 – 2022年
トランプ大統領	2017 – 2021年
コロナ武漢 発生	2020年
バイデン大統領	2021年

有名な話だが、20世紀初頭の事だが高橋是清は深井英浩と英国シティでの日露戦争の戦費の資金調達に向かった。

ここでの資金調達の苦労話は歴史上の語り草である。

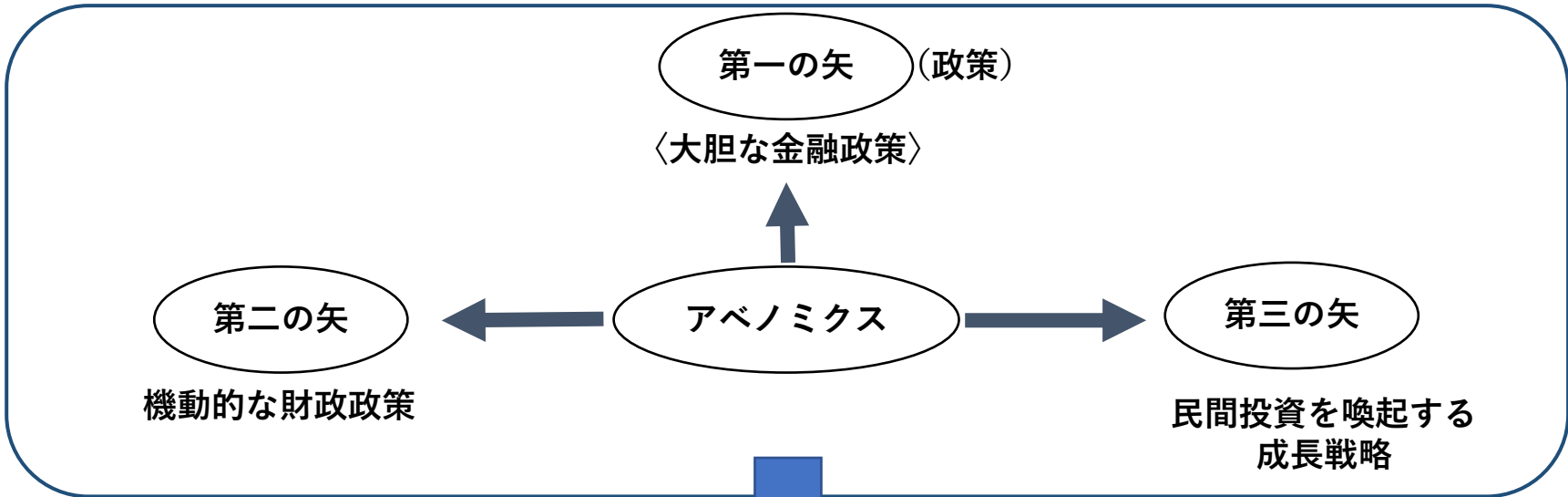
一方、2013年以降のアベノミクスでは、

- ①ゼロ金利
- ②大量国債の日銀買い入れ
- ③ETFの日銀借入

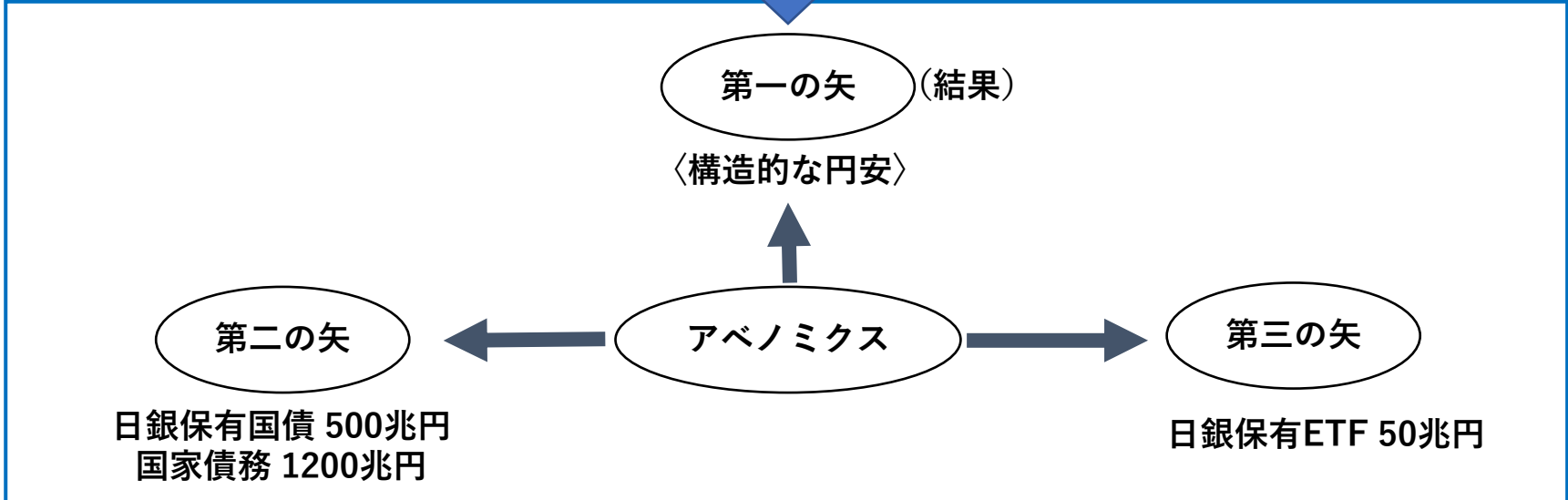
で膨大な資金需要を抱えたはずだが、資金調達の苦労話は全く聞こえてこない。ただただ、黒田日銀総裁のマジックには敬服するばかりだ。

# アベノミクスの原案と結果

## 1. アベノミクスの原案



## 2. アベノミクスの結果



# アベノミクス・コロナ後に日本経済が抱える基本問題

## ① 実際の国家予算はいくら

補正予算と特別予算があるが合計では次の様に膨大だ。

2020年180兆

2021年160兆

2023年も過去最高と言っている。

通常予算を低く見積もりで残りを補正で処理することが続いている。コロナで114兆使っている。

## ② 国債の償還をどうするか

40年債が60年債にするという。そのうち100年債になる、もう永久債だ。

「あるとき払いの催促なし」でこのままいくと「ある時」なんてない、返さないということ。

このままでは22世紀は迎えられない。借金はやはり返さないとモラルハザートになる。

## ③ 国債残高問題

EUに加盟するにも債務残高が対GDP比で60%を超えないというルールがある。

日本は230~240%、歯止めは暴落だけとの見方も一部にある。

国債は300~400兆でとめる。(現在国際発行残高1200兆円)

岸田首相	2021年
新しい資本主義	2022年
ウクライナ戦争	“
安倍首相暗殺	“ 7月
ドル円為替 151円	“ 10月
植田 日銀総裁	2023年4月

#### ④為替

円安は日米金利差だけでは解決できない。

財政が改善されないと格付けが落ちると為替に大きな影響が出る。

#### ⑤日銀

日銀・政府は禁じ手をたくさんつけた。日銀トップ人事に政府が介入している。

日銀独立性復活が必要である。

#### ⑥企業力の低下

企業数21世紀530万。2025年には350万といわれ、70歳以上の経営者250万社。

そのうち130万～170万社は後継者無しという。日本の7割は中堅中小企業。

その一方で新しくは生まれてこない。

## ⑦農業の危機

第一次産業（農業）は2010年210万～220万人いた。最近は130万人。毎年担い手は1万人、30年で30万人減る。人がいない田んぼ45万ヘクタール休耕地（滋賀県と同じくらい）という。

ここに政府は、農業を休むところにはいろいろな面で補助金が出る。ますます農業の活力を失わせる。

## ⑧人口ボーナス期の完了

昭和から平成と人口増加して、市場増加の時代で恩恵を受けてきた。

今は人口の減少で昭和の「人口ボーナス期」から「人口絶滅期」に移った。

## ⑨コロナと飲食サービス業

東京の飲食店は不動産をもっているとコロナ支援金が出たので問題なく遊んでいられる。

今日のサービス業は構造改革なしで伸びたキライがある、コロナ支援金は借金であるのに、

「借りたのに返すことをしないモラルハザード現象」が一部に起きているようだ。

## ⑩政治家の事業継承

中小企業は跡継ぎがいなくて大苦労であるが、政治家は2代目や3代目が流行。

政治家こそ適正・適任の人材が前提である、選挙によって適切に選ばれることが日本再生の基本だ。

## (4) 市場経済復活の波

～2020年代は「開国・改革・開放」の時代～ 「中国の改革開放期と日本の経済鎖国期」

これから続く20年～30年は戦後の「**動乱と再生**」の変革の時代になる。それなら新時代のネーミングは「**開国改革開放**」が良い。

「開国」は25年間続いた経済鎖国期からの脱却を明示する。

「改革開放」は45年前に中国で使われたスローガンであるので聞き覚えがあるはずだ。

中国の独裁的指導者であった毛沢東の2つの政策は、

①大躍進運動（1958年～1960年）と

②文化大革命（1966年～1976年）によって

中国経済を瀕死状態にした。稀代の戦略家 鄧小平は毛沢東の死去のタイミングをとらえて、大胆に市場経済への移行を目指す「改革開放」という市場主義政策を打ち出した。

日本と中国は国情も違う、時代も50年違う。

でも無理に**なぞらえ**ばやはり当時の両国状況は似ている。

・毛沢東の死(1976) ⇒ 安倍首相の死(2022)

・大躍進、文化大革命(1966～1976)

⇒ 経済鎖国、アベノミックス(2013～2021)

・経済瀕死 ⇒ ゼロ成長30年間、市場経済不全化

直感であるが、日本経済がこれから迎える20年～30年間のマクロ戦略として役に立つスローガンだ。

開国・改革・開放

① 開国 ⇒ **Globeモデル推進**

② 改革 ⇒ **市場改革・DX革命**

③ 開放 ⇒ **海外投資歓迎・移民歓迎**



## [コラム] ウクライナ軍事侵攻(2022年2月24日)72時間の動き(NHK)ーゼレンスキーの決断ー

①「2/24にキエフに突然の爆撃を開始した。ロシアは3日キエフ占領に成功出来る」とハナからプーチンは信じていた。部下からの報告では「ゼレンスキーの支持は国民の10%に過ぎない」とのゴマスリ情報を信じていた。

②また、侵攻当日の西欧諸国政府はゼレンスキーに「亡命政府として国外脱出しろ」「すぐにシロハタをあげろ」という関わりたくないオーラを出し続けていた。しかし、ゼレンスキーは全く逃げる気配を一切見せずに、「侵攻初日から迷わずに大統領府の地下に立てこもった」



ウオロディミル・ゼレンスキー  
引用:Wikipedia(ウオロディミル・ゼレンスキー)

③2日目に一緒にウクライナに留まった閣僚の意見をじっくり聞き、政権としての意思をしっかりと固めた。三日目の早朝、ゼレンスキーは「国を防衛する」と世界に向けてウェブで発信した。

かねてよりの防衛戦略だったのか、「川の橋と飛行場を破壊して、ロシア軍の陸空からの侵攻を一気に止めた」

④もともとプーチンは「2014年のクリミア紛争の経験(クリミア併合)」から「ロシアの侵攻はウクライナの国民に歓迎される」と極めてノーテンキであった。その上、ズサンな侵攻作戦をたてていた。それが証拠に、「キーウの高級レストランの予約は、侵攻前日にはロシア将校で埋まっていた」そうだ(NHK)。

⑤それから1年、習近平氏がモスクワ訪問して停戦仲介に入ったが、いまだ情勢は流動的だ。

もともとコメディアンから新政党を立て大統領になったゼレンスキーであるが、「成り上がり者でもトップに立った人の“改革意志”は国を変え、世界を変える」「日本も起業家の改革意志が日本を変える」

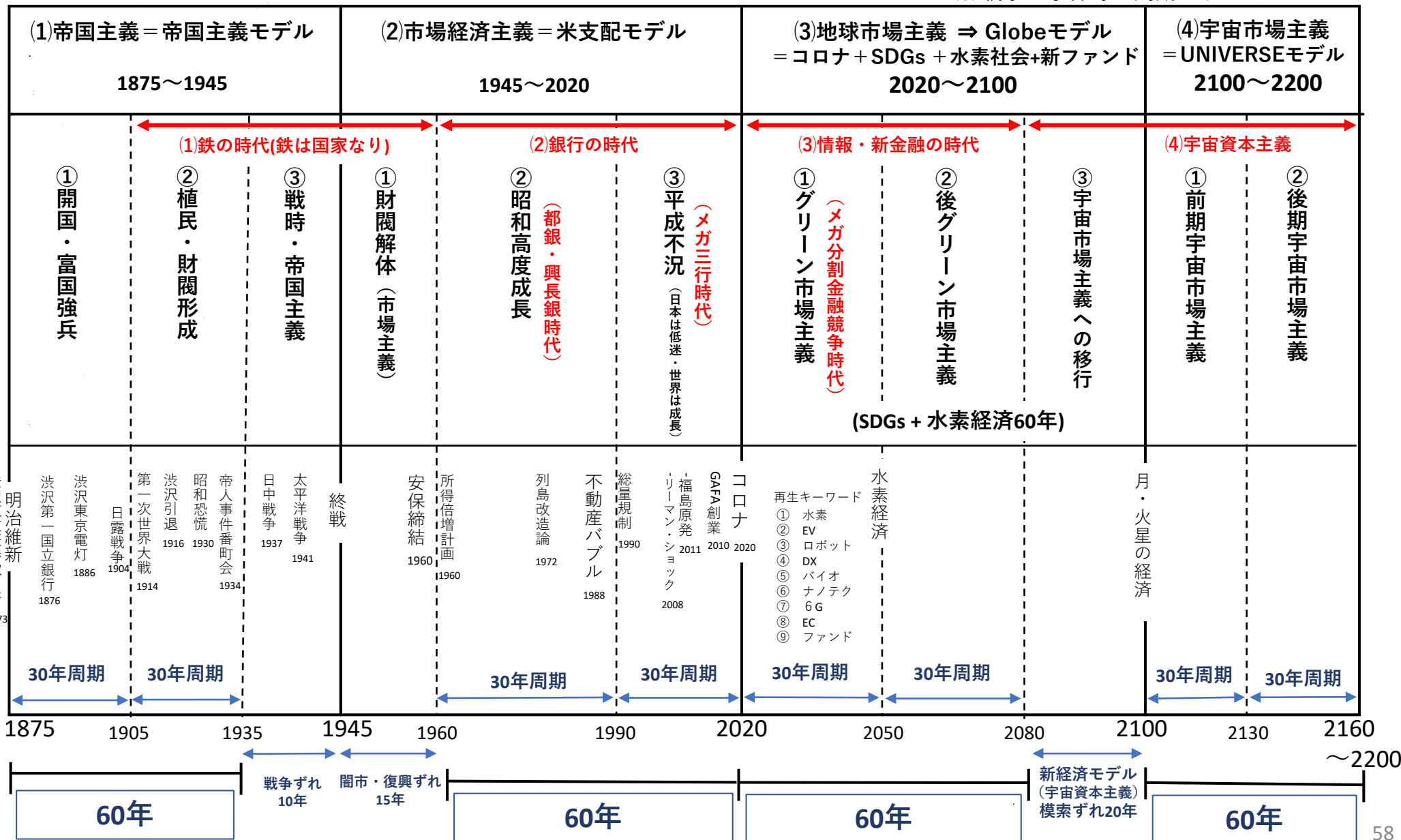
## IV メガ分割

---

# 「メガの時代」は終わった。日本再生はメガ分割から企業価値向上がメインシナリオ

## 日本資本主義周期説（30年60年周期）

※ 戦争・事件等で周期はずれる



# メガバンクのビジネスモデルは大転換期

- 1989年の世界時価総額で 第2位 日本興業銀行（715億\$）、第4位 富士銀行（670億\$）、第5位 第一勧業銀行（660億\$）の三行は、2000年に不良債権対策としての金融再編の波のトップをきって統合し、メガバンクとして誕生した。
- 2位、4位、5位連合のみずほホールディングスの時価総額は4兆64億である。89年に比べると1/6と低迷している。

世界時価総額ランキング  
(1989年)

1989年(平成元年)			
順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638	日本
2	日本興業銀行	715	日本
3	住友銀行	695	日本
4	富士銀行	670	日本
5	第一勧業銀行	660	日本
6	IBM	646	アメリカ
7	三菱銀行	592	日本
8	エクソン	549	アメリカ
9	東京電力	344	日本
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543	英国

メガPBR比較(2023年4月)

- ・みずほ 0.55
- ・SMBC 0.6
- ・三菱UFJ 0.61

長らく日本の証券会社は目標株価を語ることは避けてきたクライがある。でも、さすがに35年間も日経ダウで新値を抜けないことから、日本の取引所もPBR1倍キャンペーンをスタートするそうだ。PBR1倍を割る株価であれば解散したほうがマシだというPBR1倍解散価値説に賛同した。この説によれば、メガバンクは株価を倍にしないとこの第一目標にすら達成できない。それから先こそが、経営力のあらわれだ。

## メガ分割 ～日本企業の価値向上を目指して～

日本経済の30年間もゼロ成長が続いた原因の一つがメガ体制にあると言い切るとビックリされると思う。

しかし、歴史を見ると、このことはまんざらでもない。

90年代に起きた大手銀行の不良債権処理対策の先頭を切って、1999年みずほフィナンシャルが誕生する。

続いて2001年三井住友、2004年三菱UFJが合併する。

確かに金融危機対策としては、手堅い対応であったが20年経つとそのマイナス面が目立つ。

都銀13行時代は「夜討ち朝駆け」の銀行間で熾烈な競争が行われていた。

メガ体制が浸透するにつれ、メガバンク間の競争がおさまる。そしてメガバンク内部の人事に関心に移る。

金融のこの種の”内向き”“コンサバ”な姿勢はいつのまにか企業経営者にも感染したようだ。

メガ再編は確かにバブル崩壊への一つの対策であったが、あれから20年すぎた。しかも日本経済はゼロ成長を30年間続けている。

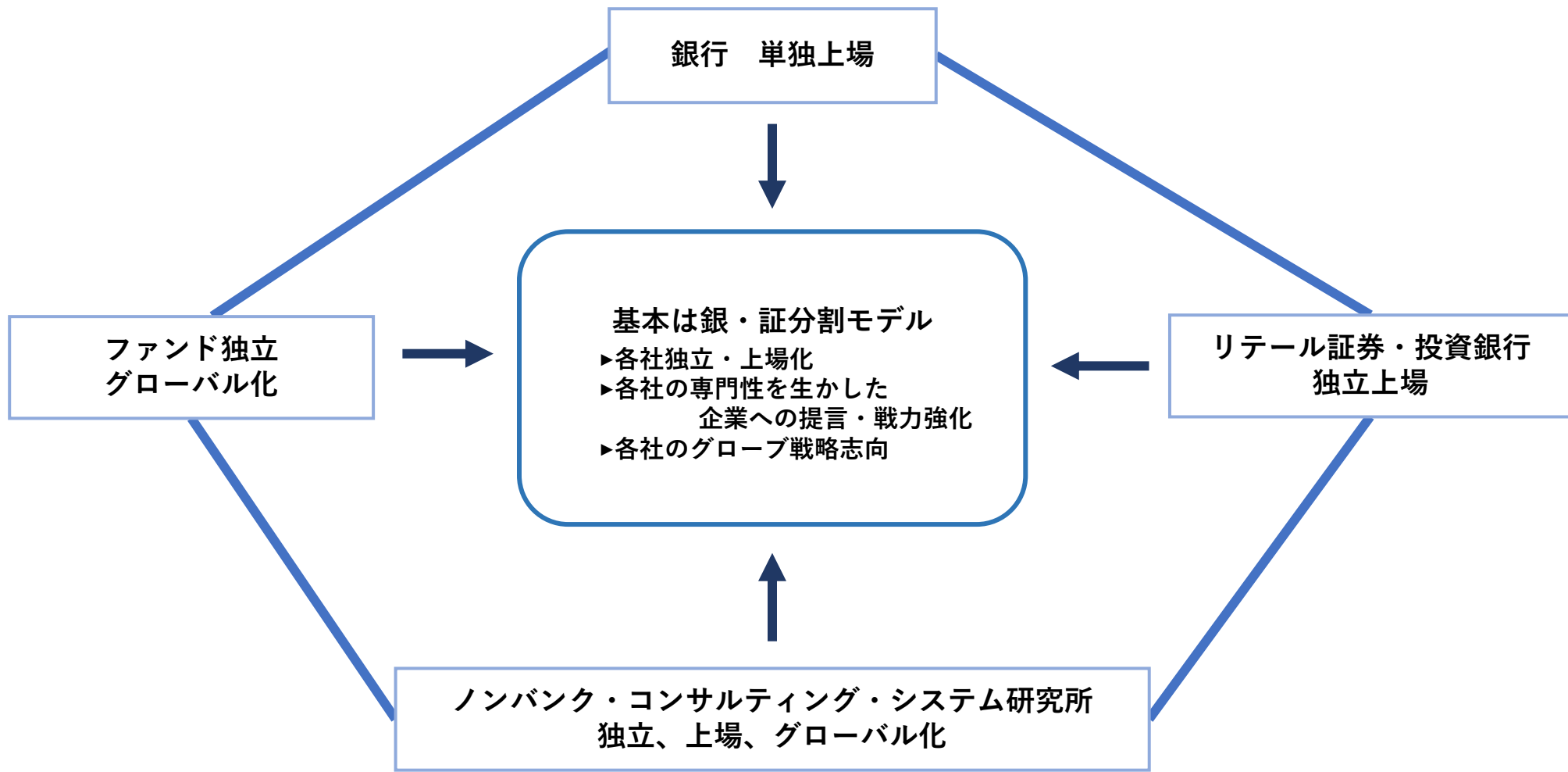
金融には本来企業に成長戦略を提案し、そのための必要な資金を供給するという重大な役割がある。

メガ分割は、日本企業の企業価値向上を目指す有力であるスキームの一つであろう。

メガのPBR1割の最大の原因は、「コングロマリットディスカウント」にあるからだ。

# 日本経済の復活は「メガ分割」から始まる

## －メガ分割・子会社上場－



## [コラム] – 「所有と経営の分離」は経営幾何学だ? –

①米国大企業の研究の中で、アドルフ・パーリーとガーディナー・ミーンズは「所有と経営」に“分離”が起きていることを発見した。1929年のことだ。

創業時の企業は当然「所有と経営が一致」しているが、企業が大きくなるに従い、特に上場すると「所有と経営の距離」が広がる現象を両氏は「経営の一般法則」とみたのである。達見である。

②これは株主と経営との関わり合いを“距離”から分析したものである。経営“幾何学”と呼ぶことも可能だ。

③この経営“幾何学”の一例として“アベノミクス”期に顕著となった現象に「経営と顧客の距離」の拡大がある。

「経営とは売上拡大である」とすれば「経営と顧客との距離」が広がれば、当然売上は伸び悩む。アベノミクス期のゼロ成長の一つの要因であろう。

④Aメガバンクとソフトバンクの「経営と顧客の距離」の比較

[Aメガバンクとソフトバンクの人員表]

	総人員(人)	ホールディング人員(人)
Aメガバンク	52,000	2,000
ソフトバンク	59,000	250

表にあるように、Aメガバンクとソフトバンクの総人員はほぼ同じであるが、ホールディングの人員ではAメガバンクはソフトバンクの8倍となっている。

この数字だけで両社の「経営と顧客の距離」を測定するのは、ドダイ無理であるが、Aメガバンクのホールディング人員2,000名は「直接顧客に接触しない管理職が大半であることは間違いない」少なくとも、その分Aメガバンクは「経営と顧客の距離」が遠いといえる。

経営幾何学は経営学に新しい“ヒント”を生んでくれそうだ。

## コラム「覚悟と決断」

### －リーマンショックの時にある証券にあった一コマ－

「ロンドンの支店で、運用でかなりの損が出ました」

「マーケットの状況からこの買い持ちでは2割くらいの損が出そうです」

「わかった」

部下の報告を受けて自宅に戻ったその社長は天井をあおいで、

「買い持ち全て損として計算してみるとわが社はフットぶな」

「今回の暴落（リーマンショック）は尋常では計れない事態だ」

社長は覚悟をバサッと決めた。

書斎で辞表を書きはじめた。

翌朝の役員会にそれを懐に出席した。

部下が説明資料を徹夜で準備してくれていたが、

社長は、「それは単なる言い訳だ」

として役員会ではその資料を配布しなかった。

彼は冒頭から、

「大変申し訳ありません」と深く頭を下げた。

あとは単刀直入、

「2つに1つしかございません。今回の件で私が担当しております証券会社を潰してしまうか、増資していただき、存続させるかのどちらかです」

「いずれにいたしましても、私は覚悟は決めております」

と昨夜半に書いた辞表届を懐から出して、役員会の席上にスーッと置く。役員会はシーンと静まり返る。

かなりの時間が経った。

日頃から物静かだが、思慮深さで定評のホールディングスの会長が重い口を開いた。

「増資にしましょう」

その一言で役員会はすべて終わった。

閉会后、エレベーターに乗ると、たまたま会長と乗り合わせた。

「お世話になりました」と証券の社長は、深く頭を下げた。

会長が”にっこり”としながら一言、

「君に引き続きやってもらうよ」



# V 東電民有

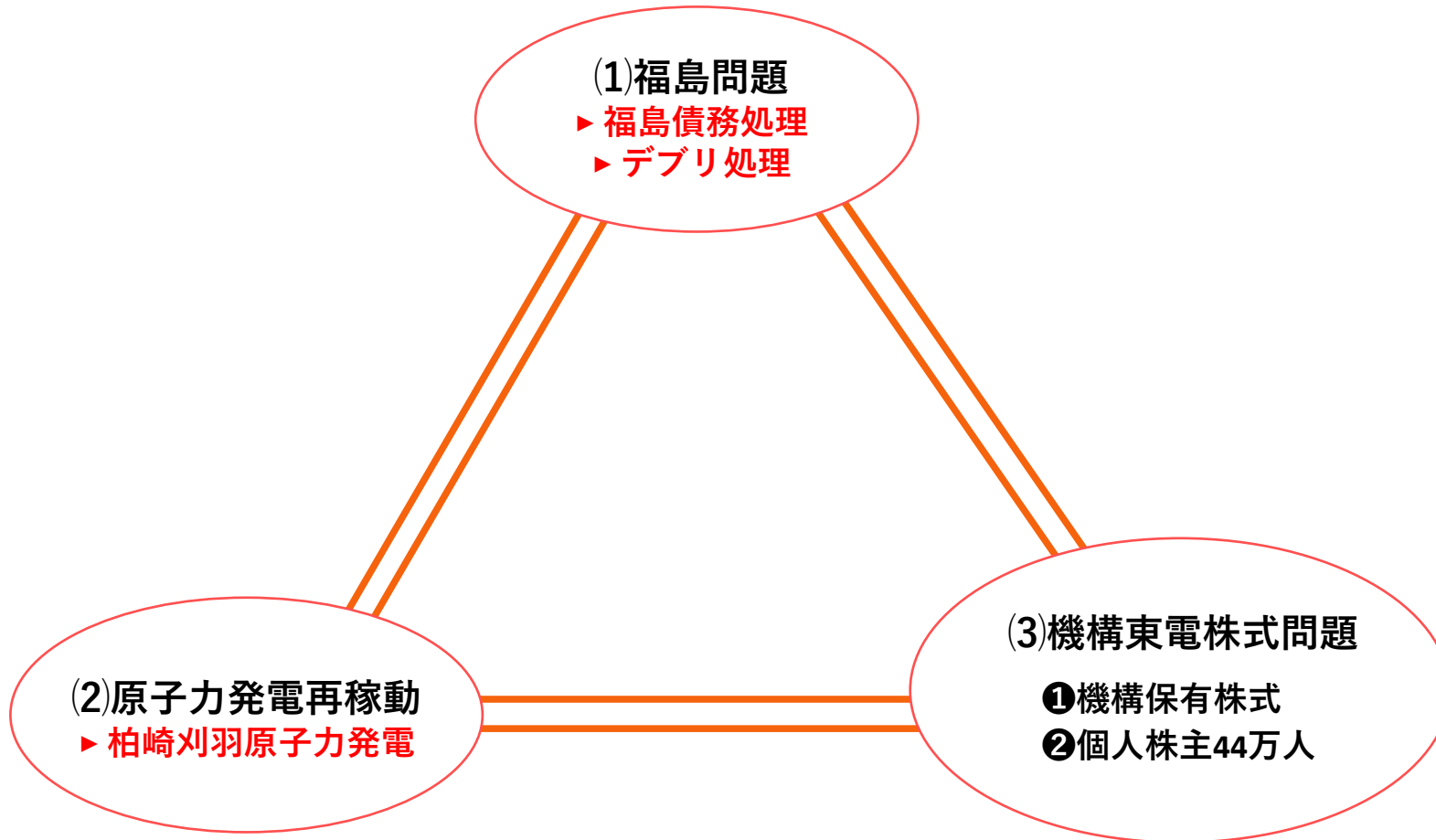
---

## 東電民有が日本再生の近道だ

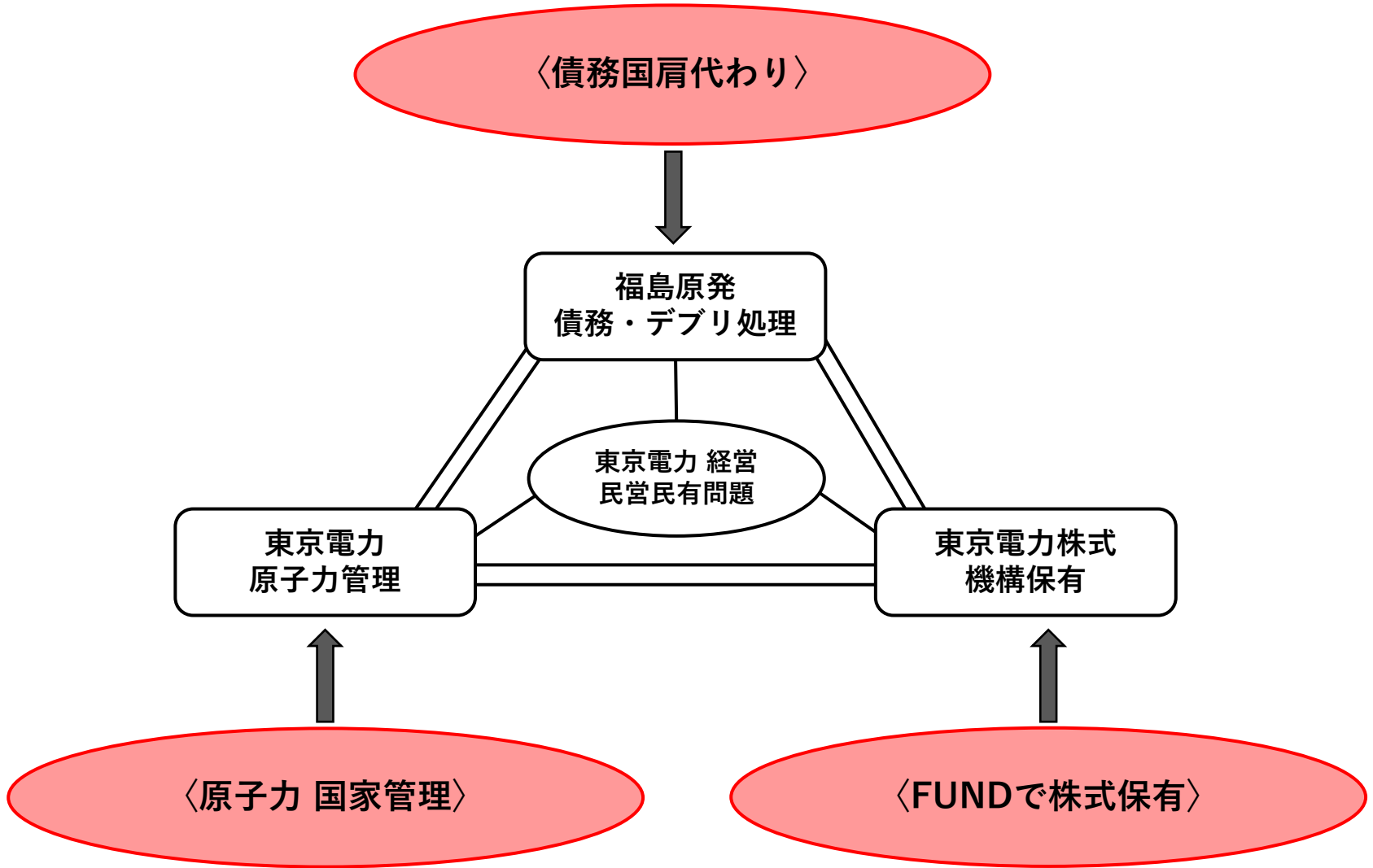
1. 福島原発事故が発生して13年の歳月が過ぎた。  
この間、各方面でこの問題の解決策をめぐって多大な時間と議論がなされた。  
周辺住民への補償も進んだ。
2. 残された課題は、  
**①デブリ ②再稼働 ③機構保有の東電株式問題** である。  
市場経済の視点からは**③**の東電株式の処理が最重要だ。  
株式保有が民有化されれば経営も民営化され、東電は間違いなく再生に向かう。

3. しかし現実には株式民有化問題は、デブリ問題と再稼働問題とが複雑に絡み、ほとんど進まないのが現実の姿だ。
4. しかしこれだけ各問題は議論されて13年間。ウクライナ戦争が起こり、エネルギーにおける原子力の戦略的位置が変わってきた。  
ここは決断の時期だ。  
**まずは株式問題をほぐし、東電の再生の第一歩を打つべきであろう。**

# 東電再生の重点課題は次の3点



# 東京電力 福島問題をめぐる解決案



## VI カイシャ改革

---



# カイシャ改革と新ビジネスモデル

トフラーは第一の波（農業改革）、第二の波（産業革命）を越えて、押し寄せる「第三の波」は「家庭生活から政治、経済の構造まで全てが一変させつつある」と警告している。この第三の波は「情報革命」だ。日本でも2010年頃からスマホが個人に普及した。企業経営ではDX革命が起きている。

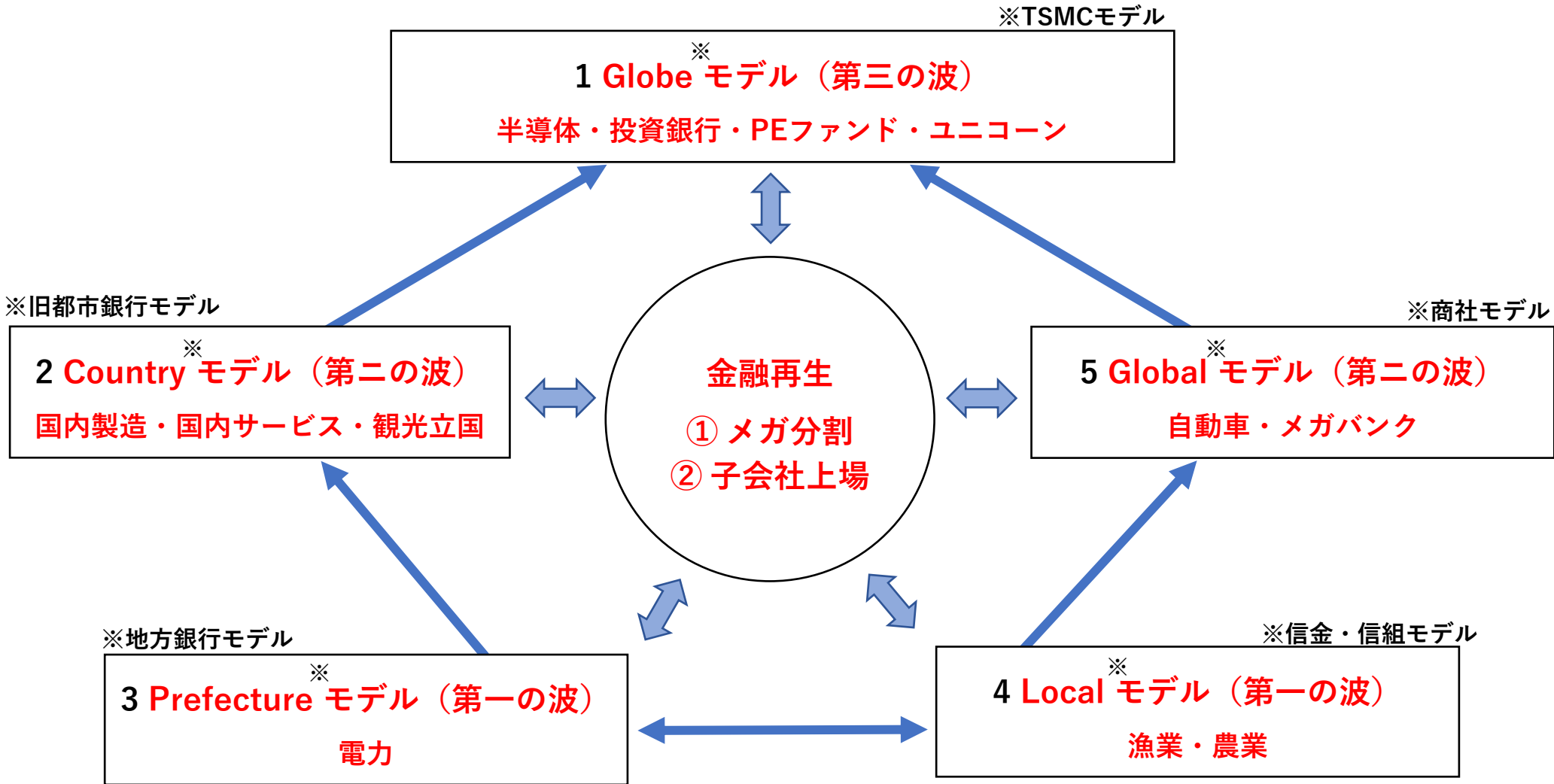


イーロン・マスク  
画像引用:Wikipedia(イーロン・マスク)

**この第三の波への我々の対応は恐らく『ビジネスモデル』（つまり商売の仕方）そのものからの根本出直しが必要だ。**そこでモリス・チャンの創業したTSMCとイーロン・マスクのテスラのビジネスモデル改革をヒントにした、**新ビジネス改革モデル（Globeモデル）**を試作してみた。市場からは警戒警報が出ており、30年ぶりのカイシャ、市場改革が必要な時代である。今回の提言はビジネスモデル改革に視点を置いてみた。

# Globeビジネスモデル

— 金融再生とカイシャ改革のための —



## Globeビジネスモデルの着眼点と活用の留意

2022年10月にTSMCの熊本進出が発表された。

日本の半導体産業は90年代に総崩れになったが、ひとり台湾企業が成功している。しかも時価総額は60兆円に達している。トヨタの2倍、東芝の20倍である。

この成功の秘密は、創業者モリス・チャンの半導体産業の構造変化への「予見力」と、それをビジネスに仕立てる「モデル構想力」にありそうだ。

日本の半導体メーカー各社が悪戦苦闘しアメリカから叩かれていた1987年にモリス・チャンは、「**半導体産業は垂直統合からグローブ水平分業に移る**」とみて、下請け半導体製造(ファウンドリ)企業を創業した。

これまで半導体は、**企画・設計から製造・販売まで1社(例えば東芝)でやっていたが、チャンのTSMCは半導体委託製造に特化した**のである。一方シリコンバレーには、**半導体の企画・設計のみNVIDIAが出現し1998年には業務提携した**。予見力と構想力に加えて、時代の流れにうまく乗れたチャンは短期間でTSMCはトヨタを抜き、世界の巨大製造企業に育てた。**NVIDIAの創業は1993年、時価総額は世界8位**と**ここも世界企業となっている**。

**イーロン・マスクのTESLAは2003年創業であるが、自動車を電気自動車だけに特化した。ピーク時の時価総額は150兆円を超え、トヨタの5倍となった。**このTSMC, TESLA, NVIDIAの経営をビジネスモデルに当てはめてみると、**Globeモデルが浮かぶ。マーケットを「地球全体」と見るモデルである。**

チャンは世界の半導体製造をターゲットにした。NVIDIAは半導体の企画設計で世界を目指した。マスクはTESLAを地球環境重視から電気自動車専門メーカーとして世界一を目指す。

Globeモデルはこの様に、マーケットは地球であることをまず第一の前提とする。加えて「サプライチェーンの視点から事業領域を括り専門化」して、「事業の絶対優位性を確保する」ことにこのモデルの特色がある。

Globeとは地球視点のビジネスモデルの総称であるが、マーケットの規模から区分に分類し、それぞれをモデルと呼ぶことにする。

- ① 地球 (Globeモデル)
- ② 国 (Countryモデル)
- ③ 県 (Prefectureモデル)
- ④ 地元 (Localモデル)
- ⑤ 国際化 (Globalモデル)

この各マーケットモデルごとに、

1.商品 2.サービス 3.顧客 4.営業 5.サプライチェーン という伝統的な視点を加えると、この新モデルの使い勝手がよくなる。



# (1)金融革命

## ①JPモルガン⇔日本のメガバンク

1. 2001年にJ.P.モルガンとチェース銀行が合併して誕生した。ビジネスモデルは、グローバル展開の法人事業は「J.P.モルガン」、米国で展開している中小企業や個人向け事業は「チェース」ブランドを用いている。同じ資本であるが、ビジネスモデルは差別している。そのため総資産・収益力・時価総額では世界屈指となっている。

2. ほぼ同時期に日本では3メガが誕生する。ここではメガバンクのホールディングの傘下に商業銀行の法人とリテール、また証券・ファンドも共通のブランド営業を展開している。しかも、そのすべての人事をホールディングが統括している。そのため“専門家集団”がなかなか育たない。コングロマリットディスカウントがストレートに株価に影響する。

「共通ブランド」「共通人事」がPBR1倍を抜けない大きな一つの原因であろう。

3. ところで「**商業銀行と証券業務の分離原則**」には大きな代償を近代金融史は払っている。

**1929年のあのニューヨーク株式大暴落と世界不況という深刻な経験から、アメリカで法制化されたグラス・スティーガル法での中核ポイントが「商業銀行業務を証券業務とを分離する原則」である。**

4. 70年後の1999年クリントン大統領によってこの法律が廃止された。彼は恐らくこの決断の重大性に気が付かなかった。2008年のリーマンショックも今年3月のシリコンバレーバンク・クレディスイスが破綻もクリントンの法改正に大きな原因がありそうだ。

「銀証分離」こそはマーケットの憲法の第一条であるからだ。

5. **日本のメガもこの分離原則を再評価するとよい。**

## ② ウェルズ・ファーゴー日本の地銀

1. ウェルズ・ファーゴ銀行は、カリフォルニア・サンフランシスコに本社を置く、西部を地盤とする米国で最も支店数が多い金融機関である。伝統的な商業銀行ビジネスを核とする保守的な経営で定評がある。
2. 日本の地銀とは規模も違い歴史も違うが、参考にすべき点が多々ありそうだ。



画像引用元：Wikipedia、ウェルズ・ファーゴ  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A6%E3%82%A7%E3%83%AB%E3%82%BA%E3%83%BB%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%BC%E3%82%B4>

### ③ Bear Stearns証券から独立したKKRファンド

1. Bear Stearnsは1923年創業の名門証券会社であるが、サブプライムローン問題で2008年5月にJ.P.モルガンに救済買収される。  
金融の新商品開発に実績のある証券であった。
2. **このLBOを開発したチームが1974年に独立して、KKRファンドを創業する。PEファンドの元祖である。**

3. 日本のPEファンドのスタートは、笹沼泰助、リチャード・フォルソンの両氏が共同設立(1992年)した Advantage Partners Inc.に始まる。
4. しかし、日本の多くのPEファンドは、リーマンショック以降の設立が多い。資産規模も欧米系PEファンドと比較すると一桁も二桁も小さい。
5. このため日本の大型ディールは欧米系PEファンドの独占的状況にある。  
現在JIPが各種の問題をこなしながら東芝ディールにチャレンジしているが、やはり少なくとも**1兆円規模の日系PEファンドの創生が、日本の金融界にとっても経済安保の観点からも緊急なテーマだ。**

## [コラム] 海外運用会社 TOPのビジネスモデルはさまざま

Fidelity (設立1946年)

Vanguard (設立1975年)

BlackRock (設立1995年)

の3社が世界の運用会社TOP3である。

しかし運用手法は3社とも違う。

①Fidelityは第二次大戦後すぐに設立されたこともあって、戦前からの伝統的な運用方法を受け継いでいる。個別企業の調査から入り、それを見てファンドマネージャーが投資を決定する。アクティブ運用アプローチだ。

②Vanguardは創業者のこだわりか、自分達の会社名を“前衛”(Vanguard)と名付けている。運用のプロセスがこれまでにない「革命的なモデル」であったと考えたからだ。

「調査部もない」「ファンドマネージャーもない」「ただマーケットのインデックス（例えば日経225）に投資する」アプローチである。この運用方法は数年後に金融工学の学者が論理的な裏付けをする。このこともあって、創業者のジョン・ボーグルは「インデックスファンドの父」と呼ばれることになる。

③当時(1970年代)の日本の証券界に「PER」という“新”投資の評価法が持ち込まれた。これを聞いた現場の証券マンは「一株当たりで利益で株価を評価するって聞いたが、PER10倍とPER20倍はどちらもその株価は正しいの?」「正しいらしいが納得しがたい」という声があちこちで聞こえた。

証券の古老は「やはり、株価は配当利回りが分かりやすいな。電力株をすすめるのにPERは不要だね」

この議論に「ジョン・ボーグルのインデックス投資は革新的な考えだよ」と投げかけたらどんな反応が出たのだろうか。

④Blackstoneはリーマン・ブラザーズ出身のピーターソンとシュワルツマンによって創業されたオルタナティブ投資会社である。この会社の債券運用部が1995年に独立した来たのが、BlackRock社だ。

さすが名門投資銀行のリーマンの血を受け継いだからか、自社の拡大にM&Aを大いに活用して、瞬く間に世界の資産規模TOPとしての“総合”資産運用会社になった。

## ④ First Boston出身のWassersteinとPerellaがM&Aブティックを創業した

1. 銀・証分離を定めたグラス・スティーガル法の成立に伴いファースト・ボストンは1932年に創業した老舗証券会社である。  
1960年代はモルガン・スタンレー、ディロン・リード、クーン・ローブとともに米投資銀行業界をリードした。
2. **ここから1988年にWassersteinとPerellaが独立して“M&Aブティック”を創業する。**
3. **実はその1年前にレコフは“M&Aブティック”として創立された。創業の経緯から1年間営業活動を控えていたため、マスコミからの取材が遅れた。**  
そのため、レコフ設立の1年後の**Wall Street Journal**に「**日本版ワッサースタインとペレラ**」という見出しで取り上げられた。丁度、**ニューヨークでワッサースタイン、ペレラがM&Aブティックを立ち上げたタイミング**であったからだ。
4. 日本でM&Aブティックビジネスモデルが出来て、早くも25年になる。まず、
  - ①**レコフの提案型**
  - ②**銀行のニーズ対応型**
  - ③**M&A事業のマッチング型**とビジネスモデルが次々にマーケットニーズに合わせて開発されてきた。
5. **ここからは、ワッサースタイン・ペレラ流の大型ディール特化のM&Aブティックの誕生が待たれる。動乱期には大企業の再編が進むからだ。しかも、日本文化を踏まえた営業スタイルが良い。**

## ⑤国際クレジット会社と日系ノンバンク会社

1. VISA、Mastersは国際的な決済システムを提供する。AMEX、Dinersはこの決済機能に加えて、施行やエンタメ分野のサポートを特色としている。
2. 日系のカード会社は決済をVISA、Mastersと提携し、カードの発行と顧客管理をビジネスとしている。  
(JCBは日系唯一の決済システム系のカード会社)

3. 日本ではクレジット会社はオリックス・楽天・ソフトバンクと一緒にノンバンクセクターとして扱われる。これらは金融庁の監督下でないこともあり、金融でありながら自由なビジネス展開が可能だ。

日本の金融業界では今後の成長が見込まれるGlobeモデルの事業展開が唯一可能なセクターである。  
GAFAを追撃しうるのはこのノンバンク企業群であろう。

## (2)半導体革命

### TSMC – 東芝

1. 台湾のモリス・チャンが1987年にTSMCを創業する。  
当時は東芝を筆頭に日系メーカーが世界の半導体の  
トップシェアを独占していた。
2. その頃、日米間で半導体貿易摩擦が大きな政治問題  
になっていた。この結果、1986年には日米間で第一回  
半導体協定が締結される。
3. モリス・チャンがこの激戦の半導体マーケットに参入したのは  
「秘密兵器」を事前に用意していたからだ。
4. 「ファンドリー・サービス」である。  
モリス・チャンは半導体は、競争が激しいマーケット  
であることは十分知っていたの上での参戦であった。  
それは“ライバル”としてではなく、“仲間”としてであった。  
「ファンドリー・サービス」とは半導体メーカーの  
「製造下請け」を意味しているからだ。
5. 下請けであれば日本で言えば川崎の工場群をすぐにイメージ  
するが、モリス・チャンのコンセプトはそれとは全く違う。  
世界の半導体メーカーを顧客とみたのである。  
しかも自社の半導体製品は絶対に造らない。  
下請けであって、競争相手にならない。
6. モリス・チャンはビジネスの拡大に合わせて台湾・米国・中国  
・日本・欧州と工場を計画的に世界視点からつくっていった。  
日本の熊本に第二工場建設では昨今話題になっている。

7. モリス・チャンのGlobe型ファンドリーは市場でも高く評価されている。  
時価総額は7.3兆円と東芝の4.3倍である。  
東芝はここ10年間苦難の連続で会社分割するか、あるいはTOBを受けるかとで揺れている。

### [コラム]

#### －ホンハイのアポは夜8時！－

ホンハイのテリー・ゴウと東京でミーティングする時はいつも夜8時ごろを指定してくる。

リラックスな服装で現れ、親しみやすい人柄であるが、WEB会議がはじまるとピリッと変わる。

わずか30分ぐらいの時間だがに世界中のホンハイの支社からの1日の業務報告をうけるのであった。

「アーそうか、東京の午後8時は世界と連絡するには最も都会のいい時間なのか」

「ホンハイの様に本当のGlobe企業は毎日Webでこの時間にこんなミーティングしているのか」



## (3)自動車革命

### TESLAとTOYOTA

1. 自動車メーカーの最近の時価総額を調べてみると、  
1位 TESLA(米) 2位 TOYOTA(日本) 3位 BYD(中国)  
となっている。  
TOYOTAは周知の通り、1933年に創業された日本を代表する  
日の丸自動車メーカーである。
2. その老舗自動車メーカーが20年前(2003)に創業されたヤング  
企業TESLAに時価総額で抜かれ、BYDに急接近されている。  
いろいろな理由を挙げることができるが、ここではビジネス  
モデルの違いとみておく。  
TOYOTAは“昭和型”であるが、TESLA・BYDは“21世紀型”  
である。TOYOTAは”CASE”時代に入って久しいが、“昭和型”  
なのでまだ”HYBIRD”モデルにこだわっている。
3. TESLAの本当のすごさはビジネスモデルが、  
Globeモデルであることだ。  
TESLAは始めからEV専業。  
これは地球温暖化を大前提におき「地球を取り込んでいる  
Globe型経営これこそが21世紀モデルである」と  
イーロンマスクは考えているからだ。
4. TOYOTAは2023年現在もハイブリットにこだわっている。  
早急に「EV車Globeモデル」への大転換が必要な時期なのだが…。  
「新社長の人事はそのシグナルであろうか」

## (4)インターネット革命

### GAFAMと楽天

1. インターネットの商用化時代は1989年から始まる。  
日本では、IIJが1992年にインターネットサービスプロバイダーのトップバッターとして設立された。
2. 世界では2006年には早くもクラウドサービス・プロバイダーが出現する。GAFAMの時代である。手元にパソコンかスマホがあれば、日常の事務処理や世界との通信が即座にできる。
3. それまではコンピューターを利用するには自前のハードディスク設置が前提であった。データ処理のための自前のコンピューターも備え付けて、はじめて事務処理が出来た。  
このため相当の設備投資と多くの自前のコンピューター専門家が必要であった。大企業限定の時代であった。
4. ところがクラウドサービスの出現で一気にインターネット時代の本格到来となる。この革命は技術革命というよりモデル革命であった。クラウドに必要なハードもソフトも開発されていたが、それをビジネスモデルとして商用化に成功したのがGAFAMである。
5. 日本企業はこの分野では創造的なモデル開発はほとんど出来なかった。  
それはGlobe型のビジネスモデル開発の視点が欠けていたからであろう。

6. 日系のクラウドサービスプロバイダーである楽天がここ数多苦戦しているが、これはクラウド通信に進出したからだ。

激戦分野に進出するにはTSMCに学ぶべきだ。

「戦わずして勝つ」という戦法だ。

またGlobeの時代は専門化が前提となるが楽天は総合化に向かっている。

### [コラム] LBMとルイス・ガスナー

～大リストラには外部人材が必要だ～

- ①1964年IBM360(メインフレーム)を発売した当時のIBMはまさに「飛ぶ鳥を落とす勢い」であった。  
日系コンピューターメーカーはIBMの「互換機」の製造に特化した。ハナから「スベテマネ」の製造であり、ビジネスモデルの視点はゼロ。「IBM 360の互換機をすぐにつくれ」との経産省からの指示に従った。

- ②この互換機を取り扱った営業は、当然のことだがどんな機械で、どう動くか全く知らない。ただ「IBM互換機です」とだけ言いながら営業した。

メインフレーム時代はIBMが世界の絶対的王者のポジションを占めていたので、その名前を使えば十分であった。

- ③1991～1993年にコンピューターにダウンサイズの波が来て、さすがのIBMもこの3年で150億ドルの赤字を出した。  
ここでルイス・ガスナーが外部から招待されIBMの大リストラが始まる。

「選択と集中」をすすめ、IBMをサービスビジネス化、コンサルタントモデルに変身させた。

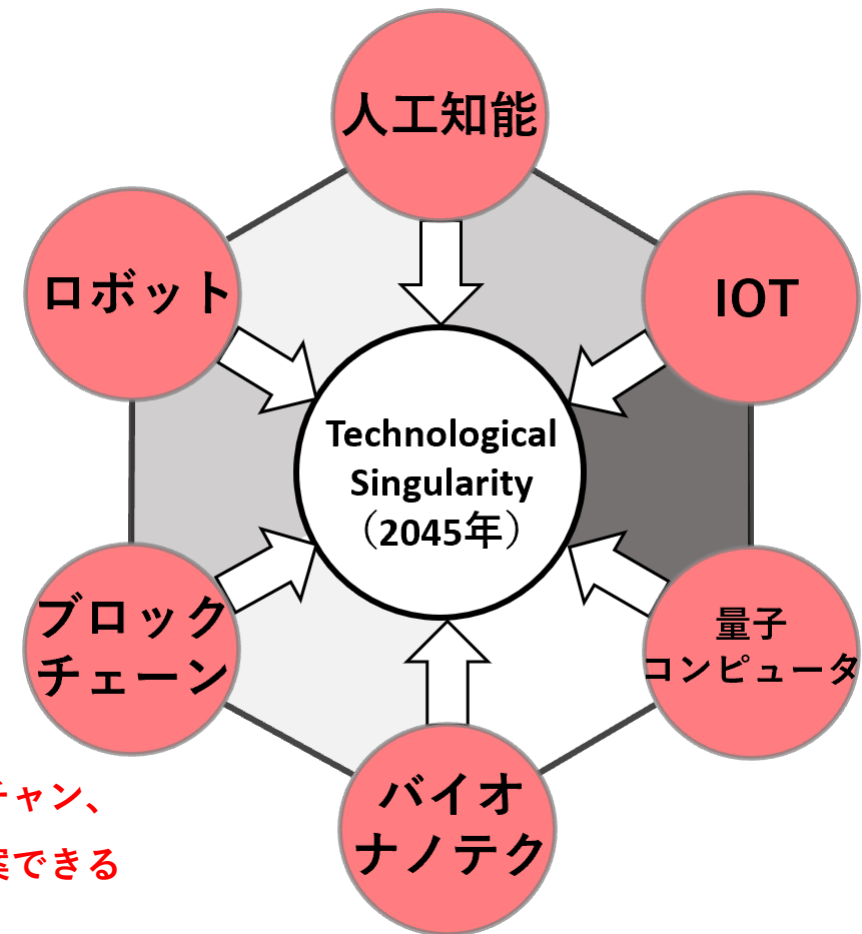
アメリカの企業文化の中でも、大リストラには外部の人材が前提となる。

## (5)ユニコーンベンチャー

### ユニコーン創生が最重要テーマだ。3Dプリンターの工場が面白い

1. 右図の通り、2045年のTechnological Singularityに向けて、新技術ベンチャーの大萌芽期が来ている。
2. 情報革命の波にのったテーマであるが、ここで注目したいのは「3Dプリンター」である。  
3Dプリンターは確かに技術革命であるが、それ以上にビジネスモデルの視点がキメ手だからだ。3Dプリンターを“ググる”と様々な展開用途が紹介されている。
3. ここで注目したいのは「DX活用の3Dプリンター工場」である。電通のコピーライター風の表現を借りれば、「数時間で自動車製造から医療メーカーに変身できる」という点だ。しかしこのビジネス化には「日本にもモリス・チャン、テリー・ゴウ、イーロン・マスクに並ぶビジネスモデルを発案できる革命児の出現」が前提となる。

成長マーケット マップ



## VII 市場再生

---



# 市場再生

市場経済は敗戦後GHQによって米国から強制という形で日本に導入された。その後いろいろな偶然が続き、1955年から高度成長経済として市場経済は大きく花を咲かせる。

ところが1970年の前半に、日本経済が強くなりすぎ、米国との第二次太平洋“経済”戦争が始まる。

20年近い日米の戦いが続いたが、それは日本の敗戦で終わった。



東京市場に円・債券・株のトリプル安が襲い、東京証券取引所はパニックに  
引用:<https://mainichi.jp/articles/20190503/ddm/005/070/032000c>

敗戦からの復活は金融の立て直しから始めた。都市銀行を三メガバンクに再編した。しかし、市場経済の本来の活気は戻らないまま経済鎖国期となる。

グローバル化視点を失い、国内志向が強まる。

海外への社員留学も大幅に縮小する。株価も低迷が続く。

2013年には安倍晋三氏が首相となり、アベノミックスを強力に推進した。

確かに株価は戻ったが、「金利ゼロ・倒産ゼロ・成長ゼロ」政策は副作用が残った。

企業も市場も活力を失った。

金繰りの心配もなく、新しいビジネスへのチャレンジもないぬるま湯経済が10年も続く。

この間、日銀は市場介入が常時行われ、市場は氷河期に入る。

バブル崩壊後30年間も続いたゼロ成長を脱出するために、ここから日本はこの不全化した市場の活性化に挑戦する。



安倍元首相

引用:<https://www.kantei.go.jp/jp/rekidainaikaku/098.html>

# (1)市場再活性

- ① 日銀ETF買入の中止
- ② ETF活用 of 国民株主作り
- ③ 日銀国債市場の介入中止



日本銀行

引用:<https://www.boj.or.jp/about/services/kengaku.htm>

## (2)新しい個人株主作り

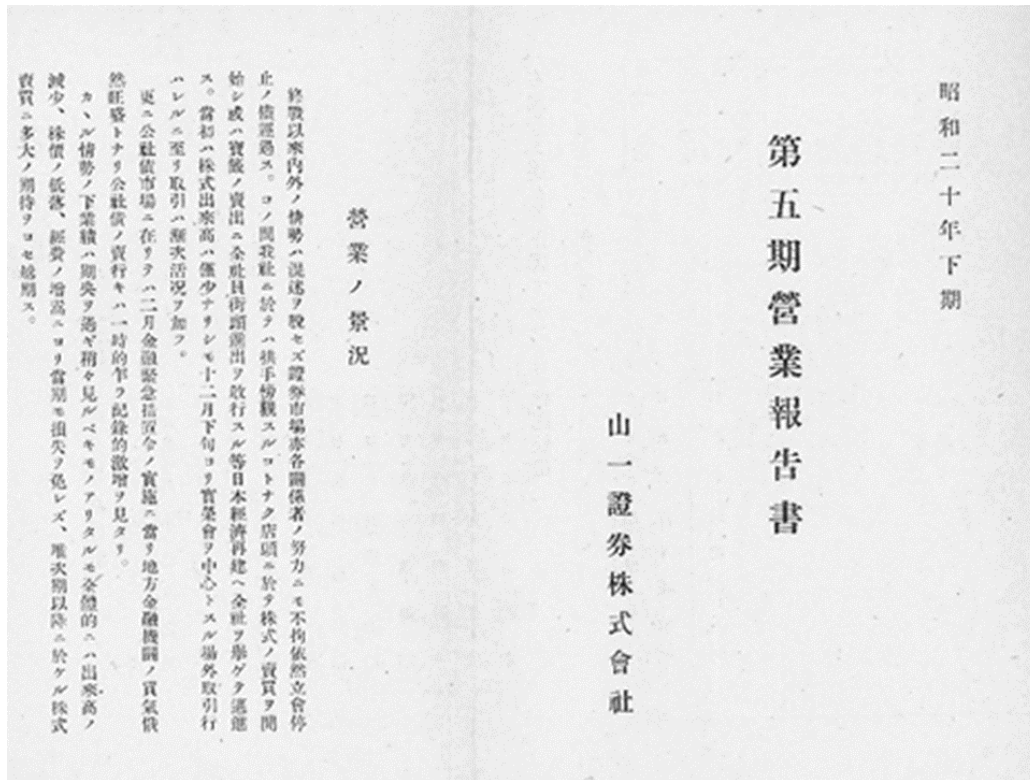
新しい国民株主作りキャンペーン（日本国民に市場経済のマインド造りをスリコむ好機となる）

- ① 国民
- ② 日銀保有ETF[※1]（日銀保有51兆 22年11月現在）
- ③ ETFディスカウント[※2]（保有期間制限）
- ④ 株式講座
- ⑤ 証券会社主体
- ⑥ 年2回

[※1]日銀保有ETFをベースに新しい国民株主キャンペーンを証券会社が主体となって推進する

[※2]時価の10%程度のディスカウントで「国民」に販売。最低保有期間を設立する





山一証券株式会社 第5期營業報告書（昭20年）  
画像引用: <https://www.ogu.ac.jp/yamaichi/archives/no001.html>

昭和20年8月15日正午、ラジオから流れる昭和天皇の戦争終結を告げる詔勅に木下社長をはじめ山一の社員全員が聞き入っていました。放送が終了すると木下社長は、社員全員に会社を挙げて証券市場の再建に全力を注ぐ決意を示しました。

翌年には大蔵省内に設けられた金融制度調査会の第6特別委員会が山一証券株式会社内で開催されました。戦後日本の再建や復興に要する資金調達を証券市場に求めることは必至でした。

この時、**山一の社員は一団となり、証券民主化運動**に取り組みました。

## 是川銀蔵 — 最後の相場師



是川銀蔵

引用:[https://www.news-postseven.com/archives/20200221\\_1542703.html/2](https://www.news-postseven.com/archives/20200221_1542703.html/2)

是川銀蔵氏は昭和の最後の相場師と呼ばれたが、「事実」をもとに業績の好転を「予測」し、そのカイシャに多額の「カネ」を投ずる。

・・・本当の**インベスター**であった。

何より株式市場が「材料」に正しく反応すると信じていた相場師であった。

是川氏が生きていたら日銀政策をバサッと切り、

**「私は相場をいじらない」**と言ったであろう。

## [コラム] 株式会社と経済

相場の格言に高値から1/3戻し、半値戻し、2/3戻しというものがあります。

フシとなる水準では、ひと呼吸置いてよく情報を集めて、株価の方向を見極めるタイミングだということです。

日経ダウを見ると、高値38,915円から2/3戻りの水準は28,290円です。

そこで現在の経済市場の情報を分析すると今(2023年3月)はまだ動乱の市況と見ます。

新値を取り、日経ダウ40,000円で活躍するには、**経済に力強さ**が必要です。

もう少し20,000円台で推移しそうなのでしょうか・・・

「良薬口に苦し」である“サッチャリズム”の導入は日本市場の活性には良いタイミングかもしれない。



マーガレット・サッチャー  
引用:Wikipedia(サッチャリズム)

# サッチャリズム

『 労働党によって進められた「ゆりかごから墓場まで」と言われる高福祉政策であり混合経済であったが、1979年にマーガレット・サッチャーを首班とする保守党政権が誕生すると、20世紀以後に継続されてきた高福祉の社会保障政策、社会保障支出の拡大を継続するとともに、国営の水道・電気・ガス・通信・鉄道・航空などの事業を民営化し、民営化分の政府部門の経済を削減する政策に転換した。

サッチャー政権の経済政策は、20世紀以後に継続されてきた高福祉の社会保障政策「ゆりかごから墓場まで」、社会保障支出の拡大を継続するとともに、国営の水道・電気・ガス・通信・鉄道・航空などの事業民営化と経済に対する規制緩和により、社会保障支出の拡大による政府支出の拡大をしながら、他の分野では**民営化・市場化と規制緩和を進めて、政府の機能を削減**したことである。

フリードリヒ・ハイエクに傾倒していたサッチャーは新自由主義に基づき、官営であった電気・水道・ガスといったパブリックセクターと空港・航空といった大規模産業を民営化した。

それまで、**ロンドンのシティが牛耳っていた金融部門も、規制緩和によって外国資本の参入を認めた。いわゆるビッグバン政策である。』**

文章引用・出典元・: Wikipedia、サッチャリズム  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B5%E3%83%83%E3%83%81%E3%83%A3%E3%83%AA%E3%82%BA%E3%83%A0>

## VIII 令和の織田信長

---



# 令和の織田信長

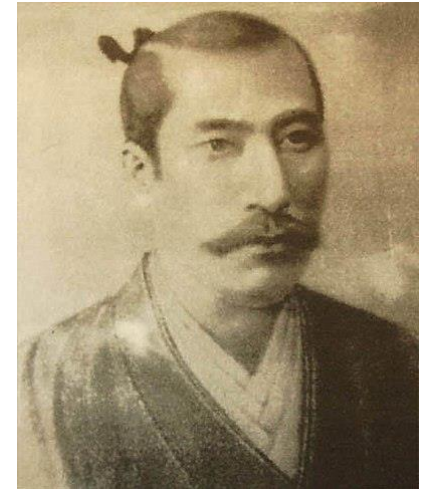
日本史の戦国時代は史書によると「応仁の乱が起こった1467年から織田信長の入京する1588年の100年間」を指す様だ。

この提言書は1945年~2022年、

- ①GHQ改革
- ②高度経済成長
- ③経済太平洋戦争
- ④経済戦争戦後
- ⑤経済鎖国市場氷河期

この80年間でザックリ「**現代の市場経済戦国時代**」とみることもできる。

戦国にちなんで「令和の織田信長」の出現を期待する。



織田信長

引用:Wikipedia(織田信長)



織田信長

引用:Wikipedia(織田信長)

## 乱世のリーダー

2022年2月にロシアはウクライナに侵攻した。

また、日本では真夏の7月に安倍氏の暗殺があった。

為替市場も株式市場も“市場が反乱”との市場戦国時代の到来の警戒警報を発信している。

世はまさに動乱・乱世に突入したかの空気が蔓延している。

乱世には新リーダーが必要だ。

**出でよ！令和の織田信長**



## フロイス日本史(1549~1593年)の織田信長

「彼は中くらいの背丈で、華奢な体躯であり、ヒゲは少なく、はなはだ声は快調で、極度に戦を好み、軍事的修練にいそしみ、名誉心に富み、正義において厳格であった。彼は自らに加えられた侮辱に対しては懲罰せずにはおかなかった。いくつかの事では人情味と慈愛を示した。彼の睡眠時間は短く早朝に起床した。貪欲でなく、はなはだ決断を秘め、戦術に極めて老練で、非常に性急であり、激昂はするが、平素はそうでもなかった。彼はわずかしか、またはほとんど全く家臣の忠言に従わず、一同からきわめて畏敬されていた。



ルイス・フロイス

引用:横瀬浦のルイス・フロイス像 ©長崎県観光連盟

酒を飲まず、食を節し、人の扱いにはきわめて率直で、自らの見解に尊大であった。彼は日本のすべての王侯を軽蔑し、下僚に対するように肩の上から彼らに話をした。そして人々は彼に絶対君主に対するように服従した。彼は戦運が己に背いても心気広闊、忍耐強かった。彼は善き理性と明晰な判断力を有し、神および仏の一切の礼拝、尊崇、並びにあらゆる異教的占トや迷信的慣習の軽蔑者であった。

形だけは当初法華宗に属しているような態度を示したが、顯位に就いて後は尊大に全ての偶像を見下げ、若干の点、禅宗の見解に従い、靈魂の不滅、来世の賞罰などはないと見なした。彼は自邸においてきわめて清潔であり、自己のあらゆることをすこぶる丹念に仕上げ、対談の際、遷延することや、だらだらした前置きを嫌い、ごく卑賤の家来とも親しく話をした。

彼が格別愛好したのは著名な茶の湯の器、良馬、刀剣、鷹狩りであり、目前で身分の高い者も低い者も裸体で相撲をとらせることをはなはだ好んだ。なんぴとも武器を携えて彼の前にまかり出ることを許さなかった。

彼は少しく憂鬱な面影を有し、困難な企てに着手するに当たっては甚だ大胆不敵で、万事において人々は彼の言葉に服従した。」

引用：ルイス・フロイス『日本史』

## 現代の織田信長論

「織田信長は、情勢判断が的確で、決断が早く、一方決めたことに固執せず臨機応変な対応ができる人物です。

このような天性に加え能力主義の採用により、ブローパーだけでなく外部からも有能な人材を集めたので、最強の軍事チームを作りあげたのです。性格的には、自分より賢い人間はいないと思い込み、かなり傲慢、短気で、もたもたすると家臣を怒鳴りちらしていたようです。また、新しいもの好き派手好きである一方で、趣味は茶の湯、鷹狩り、相撲見物と当時の武将としては常識の範囲内でした。

**彼の理念は、戦国期に乱れた世の中の平和と秩序の回復を目指した「天下静謐」です。その理念実現のために行使される武力は、正当化されるべきであり、それが「天下布武」なのです。それは自分でしかできないと考え、その点、正義感は一倍でした。**

彼は、自分より強いと思える武将（上杉、武田、毛利など）とは、友好関係を結び、遠交近攻により、身近の対立関係にある大名を次々と制覇しました。しかし、友好関係も相手の立場を踏まえ、自分勝手な言動をみせたことから、友好関係も壊れていきます。その結果、武田信玄や上杉謙信と合戦となり、比較的あっけなく敗れ危機的状況となりますが、信玄も謙信も道半ばにして、病死してしまいます。この運の強さも信長の特徴であり、両者の急死により、信長の天下統一が大きく前進しました。」

—織田信長研究家

## Ⅸ 提言幹事証券

---



# 「Globe M&A」を提言する幹事証券

- ① 日本のMAビジネスは、今から50年前(1973年)に山一証券本店営業部の片隅で“密かに”誕生した。

大蔵省がビジネスと認めていなかったからだ。

大蔵省の強い指導を受けていた銀行ではM&Aによるフィーは売り上げにのせられなかった！

1987年にその時の山一の部長がMAブティック(レコフ)を創業する。第一ステージのMAモデルは提案型であった。

- ② リーマンショックを経て第二ステージのMAモデルが誕生する。

事業承継型マッチングM&Aである。

団塊の世代が60歳を超えはじめた時代であったからだ。MAセンターが先鞭をつけた。

- ③ Afterアベノミックス・コロナは M&AをGlobe視点で提言するビックディール時代になる。

山一証券がGlobe M&Aを提言する幹事証券M&Aビジネスの再び先頭に立つ。



## [コラム] 山一証券の2回の経営危機

1965年に倒産の危機があった。田中角栄、大蔵大臣を含めた金トップの秘密会議が開かれた。

ある都銀頭取が「倒産もやむなし」と発言した途端に「キミッ！それでも頭取か？山一が都市銀行だったらどうするんだ」と大声で一喝した。

会議の流れは「日銀特融」に向かう。日銀がツメた原稿の中には「無担保、無制限」の文言はなかった。

田中は記者会見で「山一には無担保、無制限か日銀貸し出しをする」と言い切った。

第二回目(1997年)の山一証券の危機は当時の証券局長ベースで進んだ。局長から山一社長への“廃業”の一言で山一は“終末”を迎える。

しかし1990年後半は「経済太平洋戦争敗戦処理の時代」であったことを考えると「米国サイドの意向が不思議に見え隠れする」



田中角栄  
引用:Wikipedia(田中角栄)

## 〔コラム〕 山一証券の自主廃業は株主総会の合意を得たの？

もし野澤氏（山一証券最後の社長）が、公開市場型の株式会社制度での経営責任のイロハをわきまえていたのだったら、  
「不正トバシの不良債権はせいぜい山一が顧客から預かっている28兆円の1パーセントにしか過ぎない。」  
不正トバシも他の違法な損失補填の不良債権も、大蔵官僚の承知の上で行ったものだが、これは切り捨て処理が合法的にできる。  
したがって、不正行為の処分と山一の経営刷新は切り離すべきで、大蔵官僚による一方的な廃業指示は行政訴訟ではね返し、  
「顧客と社員、そして山一を日本のために守る」と開き直って当然だった。

引用:日本の再興—生き残りのためのヒント, 霍見 芳浩(講談社文庫)

— 山一証券の破綻直後から外資系の投資銀行やファンドが東京市場を我が物顔で闊歩した。単なる偶然か・・・？ —

# 日本文化型提言幹事証券が必要な時代である

昭和の法人金融の根幹は次の3システムであった

- ①“メインバンク”システム — 商業銀行の短期金融力 と 事業法人との緊密関係
- ②“引受幹事”システム — 証券会社の証券引受力 と 事業法人との緊密関係
- ③“興長銀”システム — 興長銀の長期金融力 と マクロ事業再編力



バブル崩壊

引用:<https://jp.reuters.com/article/japan-stocks-interview-okasan-idJPKBN2AF05A>

ところが、“平成”になりバブルが崩壊すると時を同じくして、  
これからの“昭和モデル”はほとんど崩壊した。その隙間をぬって90年代後半からは  
ゴールドマンをはじめとする外資系投資銀行がバブル崩壊ディールを席卷した。

今注目を浴びている東芝ディールをこれまでに難しくしたのは、外資系投資銀行  
による2017年の6000億円の増資提案にある。

この結果、東芝の株主としてアクティビストが登場した。

もし、**日本文化型提言幹事証券であったら、東芝ディールがこれほどまでに複雑  
骨折にはなっていなかった。**



# 山一証券は提言幹事証券モデルを目指す

## 提言幹事証券モデルの骨子

- ① 地球を一つのマーケットとしてとらえるグローブモデル視点
- ② 20年先のビジネスモデルの提言とファクト(現実)との調整
- ③ 外資系とは異なり、日本文化と継続的緊密関係を尊重する幹事証券

## [コラム] 旧証券四社の創業者と創業期

	創業者	創業期	創立 (2023年時点)
山一証券	小池国三 小池国三商店	1897年	126年
大和証券	藤本清兵衛 藤本ビルブローカー	1906年	117年
日興証券	遠山元一 川島屋商店	1918年	105年
野村証券	野村徳七 野村証券	1925年	98年





創業125周年記念 緊急提言  
緊急警報 市場の反乱 カイシャと市場に未来はあるのか  
著者: Charles M. Smith

---