

創業125年記念提言 “新”日本創世 ものがたり

—ウクライナ戦争は、米中ロ「新冷戦時代」到来の予感—  
この動乱期にこそ

# 日本企業は 『JAPAN as Number ONE』を手にする

～そのカギはTWO プラス ONE～



引用先：<https://twitter.com/InvertixRD/status/1341750453252608002/photo/1>

2022年  
山一証券



# 目次

- ◆ [1] ウクライナ戦争視点からの近現代史の位置づけ – p.6
- ◆ [2] 米主導「市場経済」時代になぜ日本だけ乗れなかったのか – p.17
- ◆ [3] ウクライナ戦争で「米中ロ新冷戦・新グローバル」時代が始まる。日本の巻き返しのチャンスか – p.23
- ◆ [4] 新成長「カントリー」への旅へ – p.26
- ◆ [5] 成長マーケットを探る – p.31
- ◆ [6] 過去100年の近現代史から新戦略創造のヒントを得る – p.34
- ◆ [7] 具体的な企業戦略立案には「ヘーゲルメソッド」を借用 – p.42
- ◆ [8] 新時代MA手法「TWOプラスONE」とはグローバルビジョンMAだ – p.46
- ◆ [9] JAPAN as Number ONEの再現を目指す – p.49
- ◆ [付] 山一証券125年の系譜 – p.53

## エグゼクティブサマリー

### (1) まずここ100年の歴史からはじめる

#### ① 恐慌時代

NY株式大暴落は世界恐慌につながり、枢軸国と連合国の第二次大戦に突入する

#### ② 冷戦時代

マルタ会議から始まる米ソの直接の戦争はなかったが、キューバ危機では、核戦争の入り口に立った。

日本は朝鮮戦争の特需で立ち直りのきっかけをつかみ、高度経済成長につながった。

#### ③ 「壁」の崩壊時代

ベルリンの壁崩壊で市場経済時代に入る。

世界中で経済の壁（ウォール）が崩壊し、グローバル市場経済に一気に向かった。国境交流も自由になった。日本はバブル崩壊のタイミングに

当たったため、海外との経済ウォールを逆に高くし、事実上「経済鎖国」に向かった。日本のみが「失われた30年」を経験するが、

米国・中国・韓国は高度成長であった。

経済競争での日本の敗因は「地球グローバル主義」「市場主義」に、背を向けた一点にする。

#### ④ 新冷戦時代

ウクライナ戦争で米中ロ三国の大競争の新冷戦時代に入った。

時代は変わった。だからこそ、ここで米中ロとの戦略関係を見直し、

ビジネスモデルを再構築すればチャンスが生まれ、成長グローバル経営の「ギア」が入る。

### (2) 日本の新ビジネス企業モデル創造法（ヘーゲルメソッド）

①冷戦時代の日本の強み(モノづくり技術)・弱み(農水重視)を再評価する。

②「壁」の崩壊時代の日本の失敗・弱点を解明ヒントを得る。

③新冷戦時代の新グローバル成長戦略を一から作りだす。

弱点も強みも①マーケット②商品③顧客の三点から見れば良い。

(3) 最大ポイントは「経営戦略」と「人」だ。

① ビジョンを持つ

② リスクテイクする。

③ 即実行する

これは、高度成長時代の日本企業のマネジメント力であり、経営者である。

(4) 大変革期の新MA手法「TWOプラスONE MA」

昭和の事業を買うことになる「事業承継MA」では、新時代の創造にならない。

「TWOプラスONE」手法こそが新時代をつくる。

「TWOプラスONE」とは新時代のビジョンを含むMAである。

「TWOプラス」が合併・買収を指す。

「ONE」は世界トップというグローバルビジョンを目指す。

(5) 日本を代表するトップ企業が「TWOプラスONE」MAを

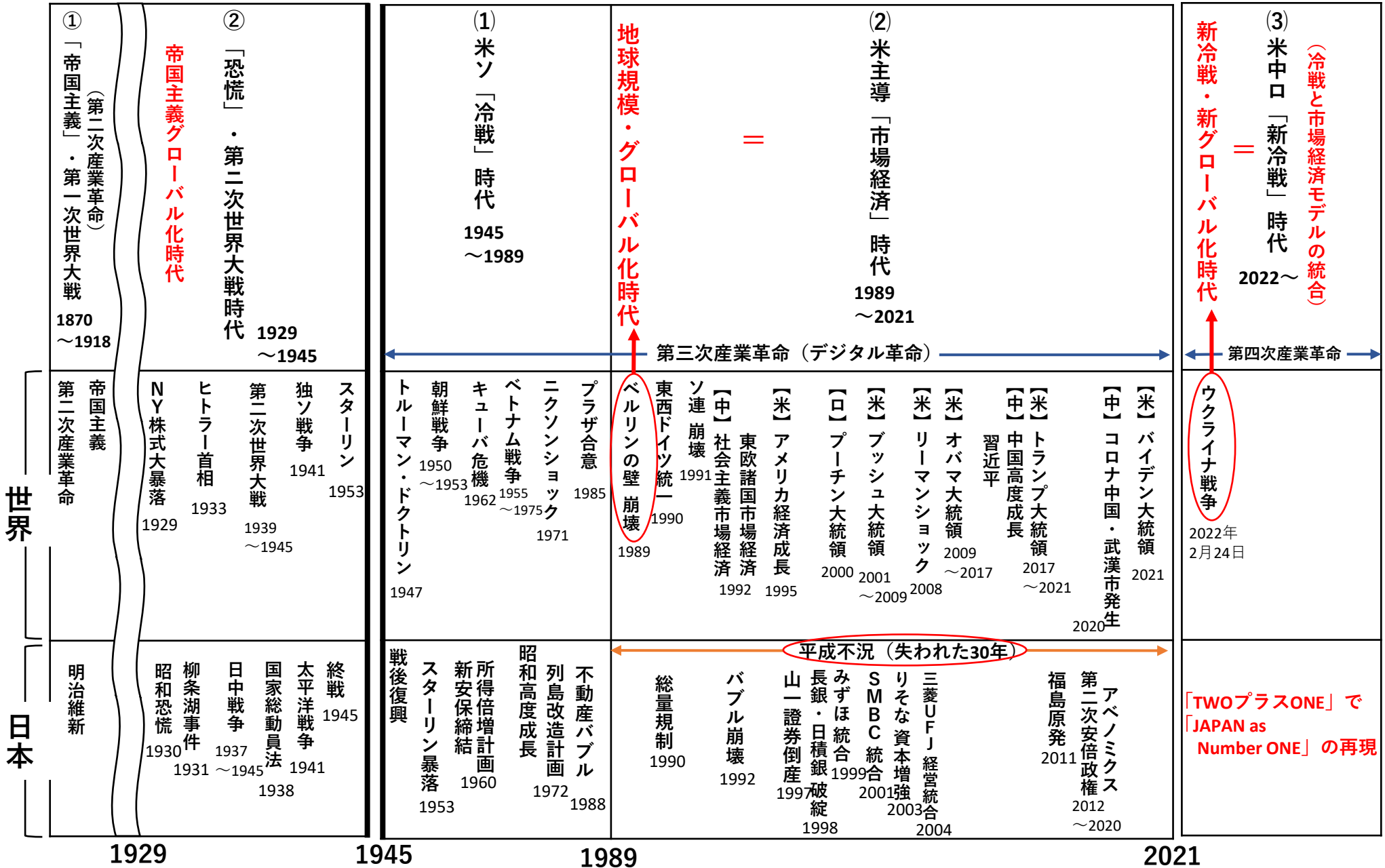
断行すれば、日本経済界全体におおきな衝撃を与える。

日本は失われた30年から目覚めることになる。

次々と日本のトップ企業が続けば、日本には40年ぶりに

「JAPAN as Number ONE」の経済社会企業を再現することが出来る。

# ウクライナ戦争視点からみた近現代史の新時代区分



# [1] ウクライナ戦争視点からの近現代史の位置づけ

---

軍事大国ロシアが仕掛けたウクライナ戦争（2022年2月24日）は、第一次世界大戦を区切りに100年間続いた近現代史の大きな転換点となる。

取り急ぎ、ウクライナ戦争の視点から近現代史をざっくり区分してみると、その幕開けは帝国主義・第一次世界大戦の時代である。

## 帝国主義・第一次世界大戦時代（1870～1918年）

- － 清仏戦争（1884～1885年）
- － 日清戦争（1895年）
- － 日露戦争（1915年）
- － ロシア革命（1918年）
- － 第一次世界大戦（1914～1918年）
- － 第二次産業革命（重化学・電化→大量生産－中心軸が英から米独に）
- － 帝国主義（欧米・日本）と植民地化（アジア・アフリカ）

ウクライナ戦争



画像引用元：<https://mainichi.jp/articles/20220329/k00/00m/030/019000c>

近現代史は、1929年10月24日、  
ブラックサズデイ（暗黒の木曜日）に  
始まったとみる。NY市場の壊滅的下落は、  
全世界に前例のない大不況をもたらす。



1929年の大暴落の後でウォール街に集まる群衆



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

独ソ戦争



画像引用元：https://www.kabegami.com/editorial/...page=1

特に、第一世界大戦で敗戦国になったドイツでは、大恐慌直後に失業者があふれかえることになった。その間隙をつき1932年11月にはヒ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テコに、1939年9月1日にドイツ軍がポーランド侵攻する。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。

一方日本は、1941年12月8日に事実上太平洋戦争の開戦となるマレー作戦に続き、その1時間後に真珠湾攻撃を行う。



# 戦後は 米ソ冷戦時代（1945～1989年）ではじまる

5年間続いたこの第二次世界大戦は、ヒットラーの自殺(1945年4月30日)と広島(8月6日)・長崎(8月9日)への原爆で終戦(8月10日)を迎える。

ただちに米ソの対立が明確となり、アメリカ合衆国を盟主とする「資本主義・自由主義陣営」と、ソビエト連邦を盟主とする「共産主義・社会主義陣営」との米ソ対立が始まる。

この時代の戦争を「冷戦」と呼ぶ。戦火を交えない戦争を意味する。

ヒットラーの死を伝える星条旗新聞号外  
(1945年5月2日付)



画像引用元: <https://gahag.net/008531-atomic-bomb-dome/>



画像引用元: <https://gahag.net/008968-statue-of-peace/>



画像引用元: Wikipedia  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A2%E3%83%89%E3%83%AB%E3%83%95%E3%83%BB%E3%83%92%E3%83%88%E3%83%A9%E3%83%BC%E3%81%AE%E6%AD%BB>

# 現実には「熱戦」多発の歴史である

現実の歴史を振り返ると、①朝鮮戦争②ベトナム戦争③ソ連・アフガン戦争のように、米ソの「直接衝突」は確かにないが、各地で「熱戦」は多発した。  
この時代を「米ソ冷戦時代」と呼ぶ。

朝鮮戦争（1950～1953年）



画像引用元：<https://www3.nhk.or.jp/news/special/emperor-showa/articles/diary-person-05.html>

ベトナム戦争（1955～1975年）



版权作品，请勿转载

画像引用元：[http://japanese.china.org.cn/politics/txt/2014-06/28/content\\_32791557.htm](http://japanese.china.org.cn/politics/txt/2014-06/28/content_32791557.htm)

この時代の最大の危機は、「キューバ危機」（1962年10月16日～10月28日）だ。  
核戦争の入り口に立ったが、ケネディ、フルシチョフの英断で米ソの核戦争が直前で回避できた。

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



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>

# 冷戦時代は、実は日本では奇跡の「高度経済成長」を享受した

米ソの冷戦時代は共産主義と民主主義というイデオロギー対立の時代でもあった。  
日本は高度経済成長（1955～1973年）からバブル期（1985～1990年）にあたる。  
1989年の世界時価総額ランキングでは、ベストテンに実に7社も入った。

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で解明し、  
米国民に警告（日本から社会的にも学ぶべき点が多々  
あると…。）を発した時代でもある。

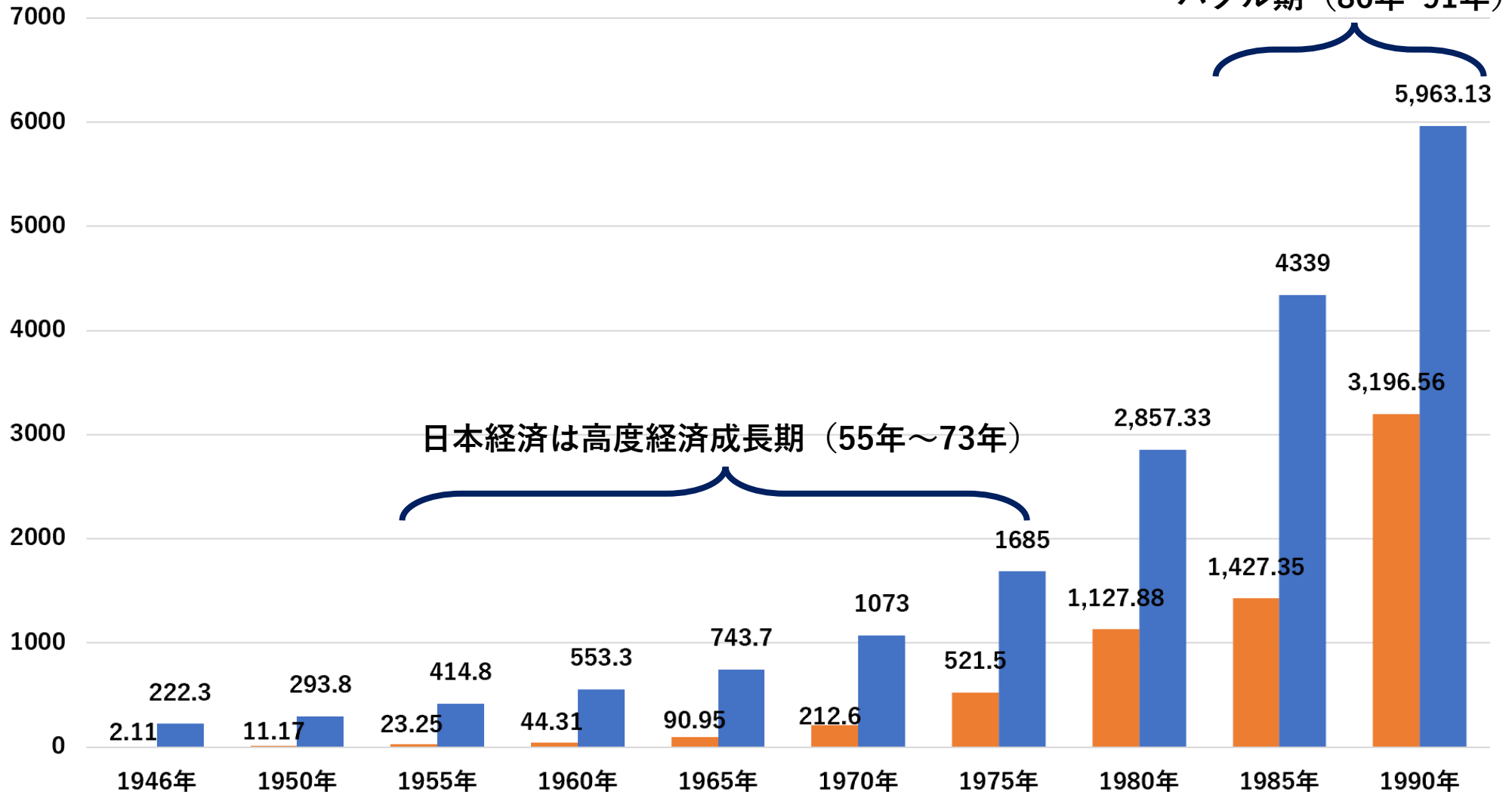
世界時価総額ランキング  
(1989年)

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

# 高度経済成長期を経て、狂乱のバブル期へ

単位：  
10億USドル

## 1946~1990年 日本、アメリカGDP推移



■ 日本 ■ アメリカ



# 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企業セクター（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」の場で次々に大きくたたかれた。

日本は成長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貿易立国の日本に不利な為替協定に合意した。このため、企業は設備投資資金を土地・株への運用にまわす。日本はバブル期（1986年～1991年）に突入する。

その一つの政治結論が山一証券の倒産であった。この結果、日本に「投資銀行」も「ファンド」も育たなかった。次の「市場経済時代（市場とは証券）」に日本だけが乗れない最大要因の一つである。

## 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

# 冷戦はあっけなくベルリンの壁崩壊で終わる

4年間続いた冷戦時代はあっけなく終わる。東ドイツ政府が出した一政令が「事実上の旅行自由化」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工事が始まった。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>

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）と目まぐるしく時代は回転する。共産主義・東欧の社会主義国の大多数が資本主義陣営となった。一方、中国は「社会主義市場経済」という「経済モデル」のチェンジのみで共産党主導の国家体制は維持した。

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、この時代は「エコノミー（証券・市場）」が「イデオロギー（国家・政治）」を支配した時代であるからだ。

冷戦時代と比較すると「政治」のポジションが低く、結局「証券市場」が決めた時代でもある。

また、地球視点が徹底した「超グローバル時代」でもある。

ウクライナのゼレンスキー大統領のネット演説は戦争の仕方を変えた。

遠くのウクライナが隣国での戦争と感じられる時代が到来している。



## [ 2 ] 米主導「市場経済」時代になぜ日本だけ乗れなかったのか

---

中国、ロシア、東欧も含めて地球規模で「市場経済システム」を受け入れた。

その中心が米国「ウォールストリート」であり、米国主導の証券株式時代でもある。

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。

中国の江沢民は戦略家である。「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」

の維持にも成功する。しかも、半導体と自動車という成長マーケットに国家経営戦略を合わせたこともあってか、

2010年から中国は「高度経済成長」を享受する。

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、この新時代の波にも上手く乗った。

中国 改革開放



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

# アメリカは「反省なき積極心」で「市場経済」をリードした

一方、アメリカは市場経済の盟主として当然「市場経済時代」をリードし、「経済成長」と「高株価」を享受する。

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一幕だが、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。しかし、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・・・。

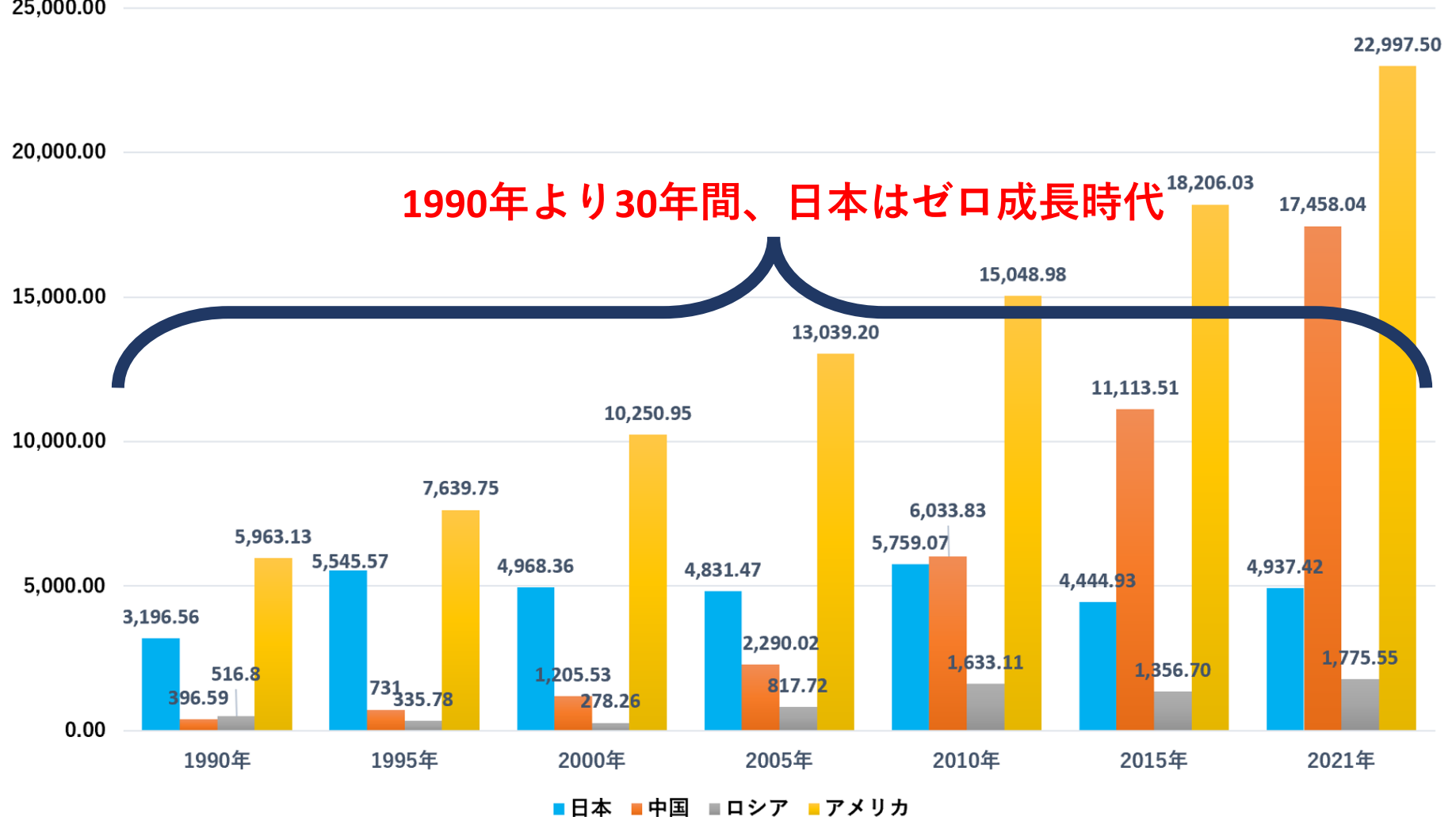


歴史ある投資銀行、リーマン・ブラザーズ（Lehman Brothers）の破綻  
Oli Scarff/Getty Images

# 市場経済時代に世界は沸いたのに日本だけ一人取り残された…

単位：  
10億USドル  
25,000.00

## 1990～2021年 国別GDP推移



ところが、市場経済時代の前半ほぼ15年間は日本はバブル崩壊への「対処療法」にあけくれた日々であった。

「あそこの証券会社が飛ばして危ない」「この銀行は保有不動産の暴落で債務超過だ」という噂が飛び交い、政府行政はミクロの対処療法のための施策に終止し、その結果失われた10年、失われた20年になったが、その経済学的な分析に至っては、今もって定説はない。その政治的な原因はシンプルである。

「大局観に欠けたミクロ対策に明け暮れた日本政治家のみ」であったからである。

例えば山一倒産問題について触れれば、日本の官僚やトップ層は平成になっても「士農工商」の江戸時代の発想から脱却できずにいた。こともあろうに市場経済に向けて世界が市場・証券重視政策に大転換しているとき、「士農工商」の下に「証券」を「株屋」として位置付けたのである。

1998年の「山一証券問題」は、劣悪な経営者が行った「飛ばし」が招いた極めて拙劣・単純な決算操作の一経済事件（“債務超過”ではないのに潰した）にすぎない。当時の日本の政界・官僚のトップ層が「市場経済の中核ビジネスが『証券』である」という当たり前の市場経済の原理原則を理解していたら、「山一」の倒産ではなく、例えば「山一」と「興銀」（当時唯一の投資銀行モデル）の合併を選択したら「ハッピーエンドストーリー」になったのでは…。当時の政治・官僚のトップは「飛ばしの山一をこらしめる」という江戸風の「お仕置き」にこだわった…??

## 山一事件に次ぐ金融危機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業界も、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断行した」  
当然、英語人材は銀行・証券を辞め、外資証券で職を得る。2000年以後の金融機関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。

政治面で、若干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「アベノミクス」ぐらいであるが、市場経済への真正面からのマクロ政策は30年間全くきかない。

当然、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。

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。中国は、1992年に社会主義市場経済への移行を掲げ、2002年に胡錦濤は2002～2020年にGDPを4倍にする政策を掲げていた。

[ 3 ] ウクライナ戦争で「米中ロ新冷戦・新グローバル化」時代が始まる。

---

日本の巻き返しのチャンスか

---

---

ウクライナ戦争の世界史からの位置づけは、きっと「三国新冷戦時代」の始まりとなろう。  
ロシアはプーチン氏が、中国の習近平氏が、さらに米国のバイデン氏が三国志的な「新冷戦策」を練っているはずだ。  
「冷戦時代」も「市場経済時代」もアメリカの真似すればよかったが、三国新冷戦時代はそれではだめだ。  
新戦略の立案が絶対必要だ。

ゼレンスキー大統領



画像引用元：Wikipedia  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A6%E3%82%A9%E3%83%AD%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%9F%E3%83%AB%E3%83%BB%E3%82%BC%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%82%AD%E3%83%BC>

プーチン大統領



画像引用元：Wikipedia  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A6%E3%83%A9%E3%82%B8%E3%83%BC%E3%83%9F%E3%83%AB%E3%83%BB%E3%83%97%E3%83%BC%E3%83%81%E3%83%B3>

バイデン大統領



画像引用元：Wikipedia  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%83%90%E3%82%A4%E3%83%87%E3%83%B3>

習近平 国家主席



画像引用元：Wikipedia  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%BF%92%E8%BF%91%E%B9%B3>



# 新冷戦時代は「カントリー」の秩序が大変化する

いつの時代でも戦略と情報が企業の生死を決める。

ここから始まる新冷戦時代は、国家間の国際秩序が変わる時代である。諸葛孔明的な知恵と戦略が必要である。

新戦略のポイントは、

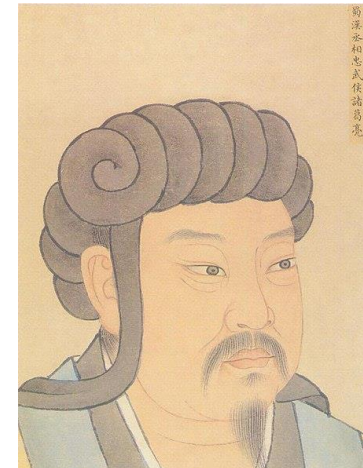
①世界の情報を徹底して収集し、特に三国の新たな関係を見極める。

新時代は決してvuca(変動・不確実・複雑・曖昧)ではない。

情報を収集分析すれば解答が得られる。情報戦争の時代である。

②全く新しい視点のグローバルカントリー・マーケットの戦略図を作り直す。

③それに現在進行している革新的な技術（第四次産業革命技術）を取り込む。



画像引用元：Wikipedia  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%AB%B8%E8%91%9B%E4%BA%AE>

## [ 4 ] 新成長「カントリー」への旅へ

---

- ・ 原子力発電 チェルノブイリの危機管理は日本にとって貴重なノウハウ
- ・ ウクライナの国土再建設は日本の重要課題になるはずだ
- ・ **ウクライナにはIT人材が多く、日本企業とのIT人材提携もテーマになる**

## 【コラム】グローバル史 ～現代は第五次グローバル時代だ～

- ① 第一次グローバル化時代  
- 大航海-アメリカ中国発見→貿易グローバル化
- ② 第二次グローバル化時代  
- 帝国主義時代→植民地産業革命時代-インド中国-英国
- ③ 第三次グローバル化時代  
- 戦争グローバル化時代→第一次/第二次世界大戦-米
- ④ 第四次グローバル化時代  
- 世界市場経済時代→市場グローバル化-世界市場経済時代-米-英語
- ⑤ 第五次グローバル化時代  
- 地球グローバル化  
- 情報グローバル化時代



画像引用元：<https://www.travel-zentech.jp/europe/ukraine.htm>

## 2. 次に東欧カントリーからはグローバル戦略が学べる

### ■ 東ヨーロッパ

- ・フィンランド
- スウェーデン

両国はNATO加盟を申請した。この様な両国の

「①グローバ感覚と②即行動」は、「経済鎖国」の日本にとって  
極めて「新鮮な衝撃」

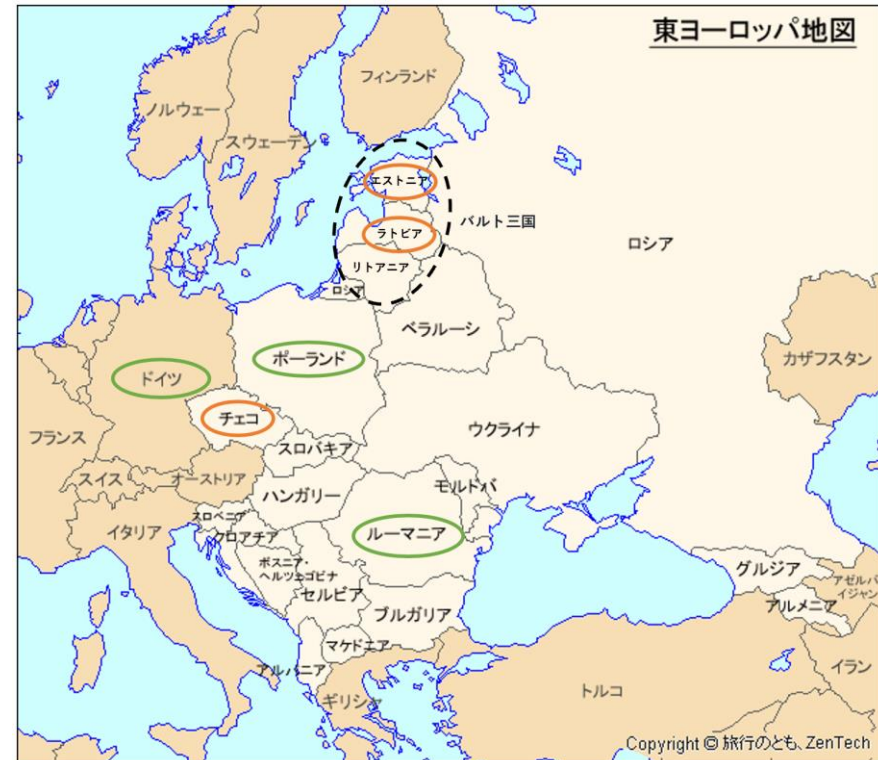
現在の日本企業に欠けているグローバル経営戦略と即断即決  
の経営を両国から学ぶ。

#### ▶イノベティブIT企業群

- －ラトビア
- －エストニア
- －チェコ

#### ▶インターナショナルIT企業群

- －ポーランド
- －ルーマニア
- －ドイツ



画像引用元：

[https://www.travelzentech.jp/world/map/Map\\_of\\_Eastern\\_Europe.htm](https://www.travelzentech.jp/world/map/Map_of_Eastern_Europe.htm)

### 3. インドはDX化の最先端であり、日本企業にとって 中東・アフリカの玄関口となる

Strictly Confidential

#### ■ インド

##### (1)インドはIT最先進国である

- ①IT企業
- ②IT人材
- ③ITベンチャー企業の発掘
- ④ファンド運用の投資対象

##### (2)インドを新カントリーへの日本企業の中継基地と位置付ける

- ①アフリカへの進出の窓口
- ②イスラム進出の窓口（「イスラム」が22世紀は最大人口圏に）

##### (3)多言語能力と数学力が強い

非常に多くのインド人が英語を話し米国企業との人的関係が強く、多様な米国のハイテク企業とのMAが容易になる。  
インドの教育は数学と科学に重点を置いている。卒業生に適切なITスキルを訓練し、米国のトップエンジニアリング企業または米国のマネジメントスクールで「IT力」を深めている。

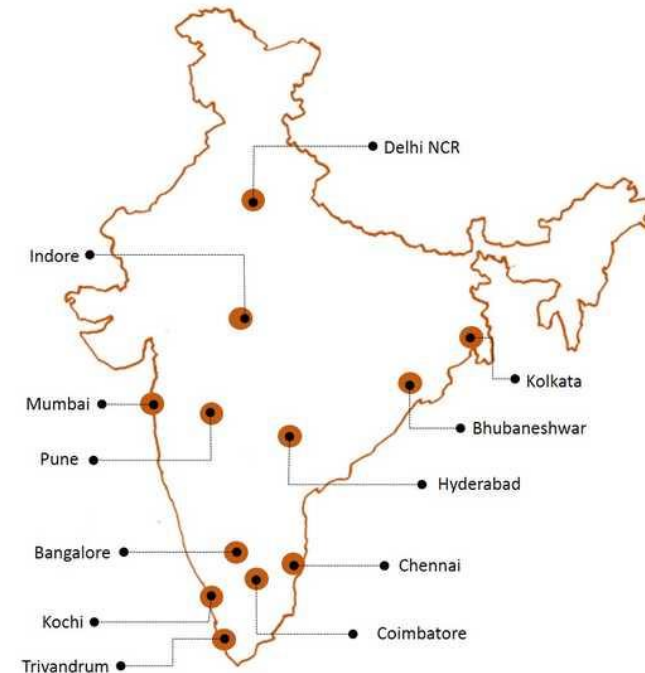
##### (4)インドのベンチャー企業では既に100社のユニコーン（日本は10社）を輩出した。

##### (5)インドのZ世代が未来を作る

2030年にインドの平均年齢は31歳に対して米国が40歳、中国が42歳と予想されている。

#### [インドの主要ITハブ]

Indian Cities with Major IT Hubs

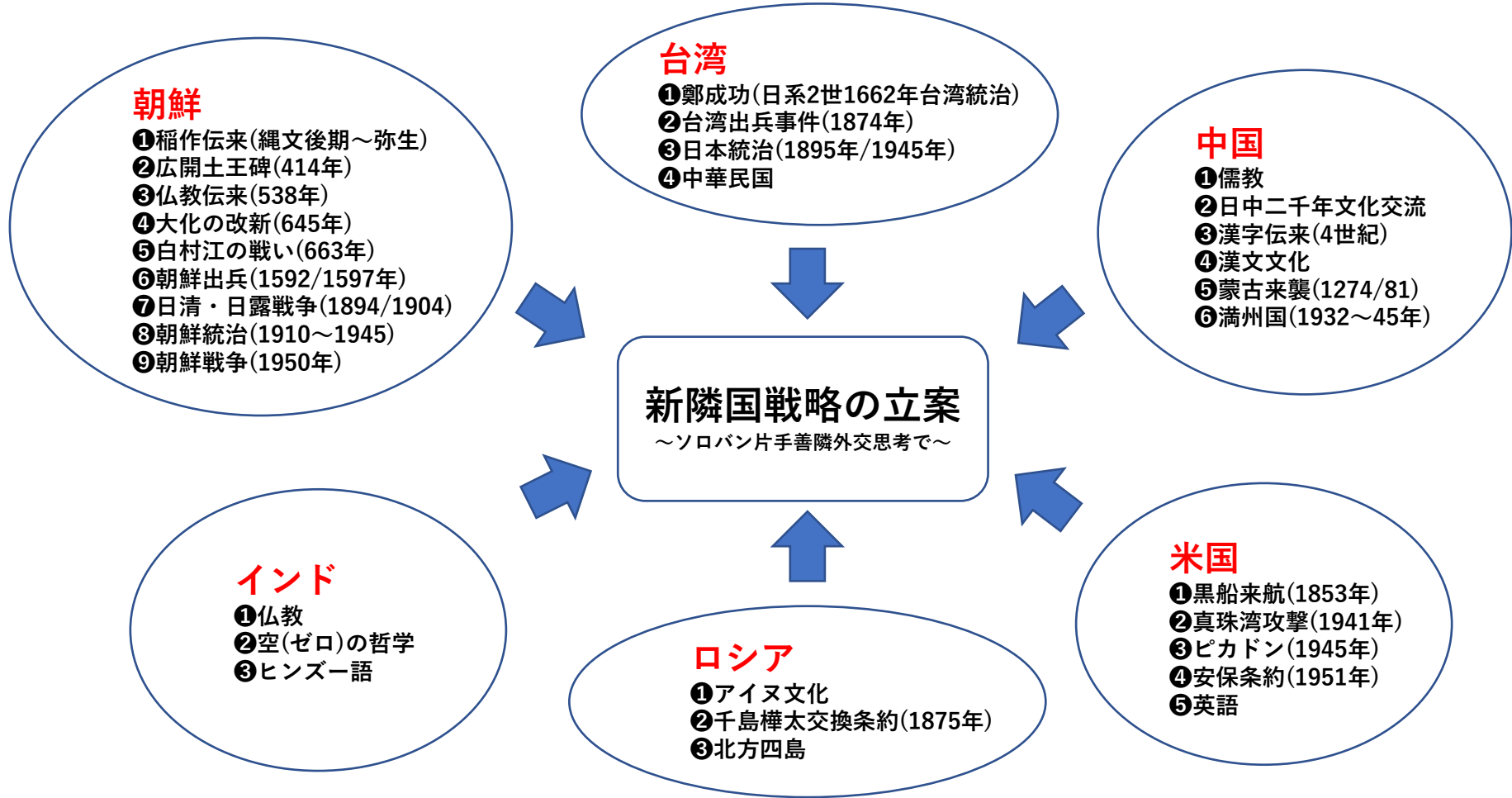


画像引用元：

<https://www.commonfloor.com/guide/top-20-it-hubs-in-india-51953>

### 【コラム】主要隣国との関係史

新冷戦時代には隣国戦略も基本から見直す  
地政学から見ると「千年経っても隣国は隣国」

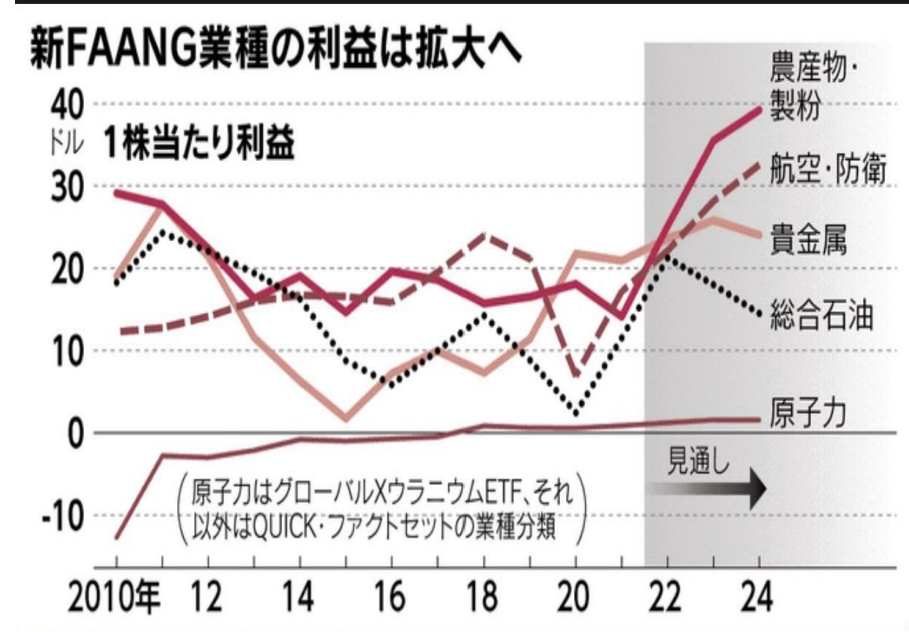
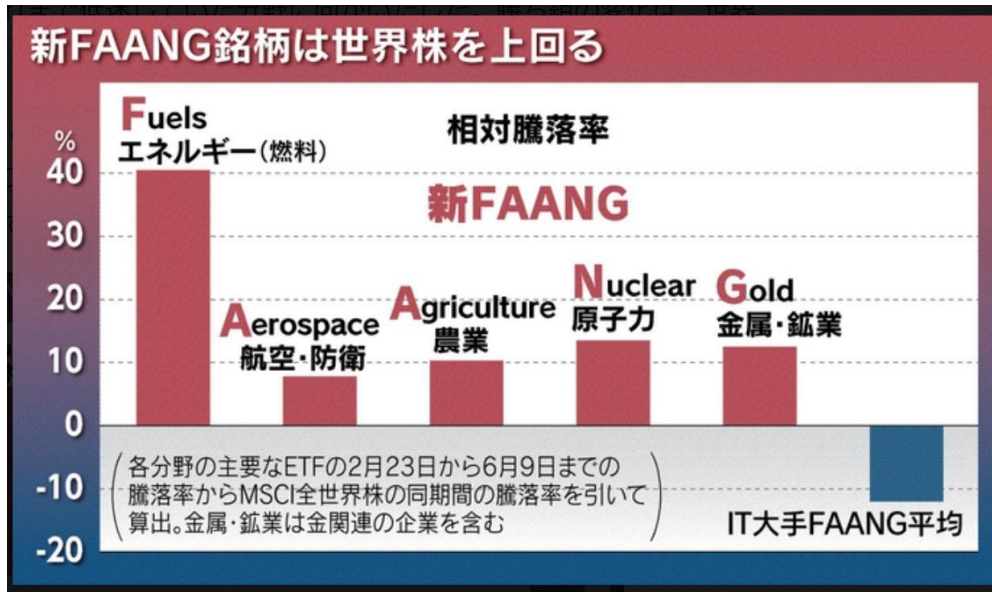


## [ 5 ] 成長マーケットを探る

---

NY市場でも「FAANG」(ネット関連)から「新FAANG」(エネルギー・航空防衛・農業・原子力・金属鉱業)にマーケットの関心が移っているという。

新時代の始まりとともに「成長マーケット」も変わる。

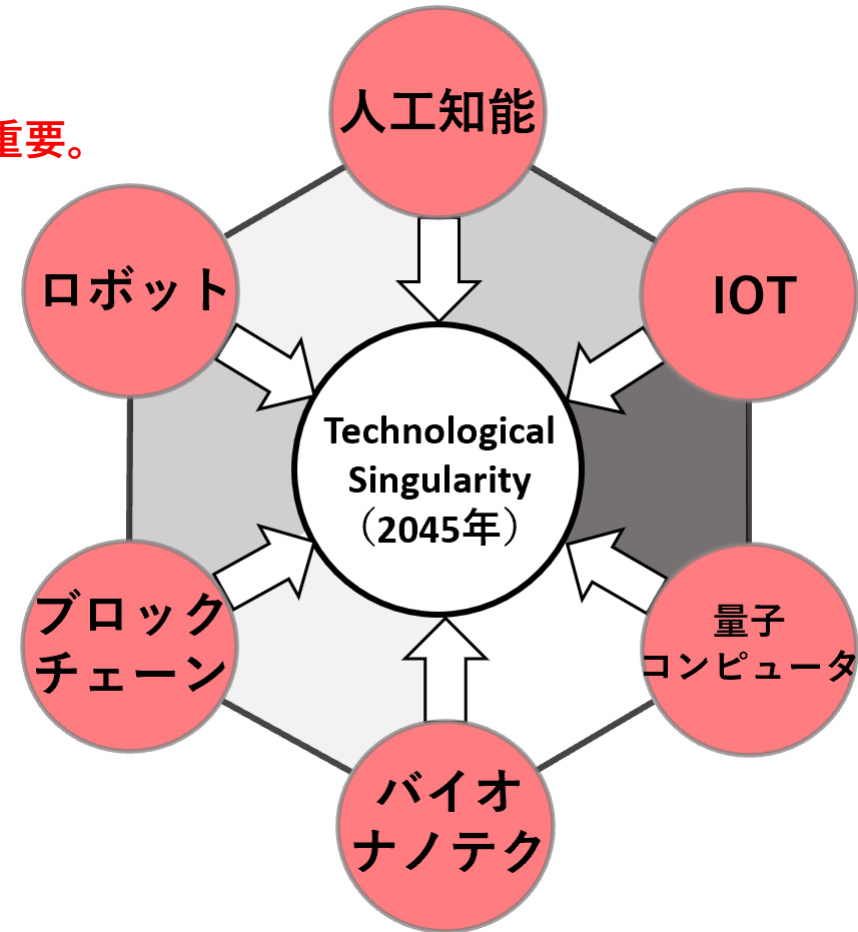




レイ・カーツワイル氏の仮説によると2045年には「技術的特異点」に状況があらわれそうだ。

日本の再生には、第四次産業革命の技術取り込みが極めて重要。

成長マーケット マップ



## [ 6 ] 過去100年の近現代史から新戦略創造のヒントを得る

---

まずここ百年の歴史を見直し、企業戦略のヒントを探る

## ① 恐慌・第二次世界大戦時代

NY株式大暴落は世界恐慌につながり、枢軸国と連合国の第二次大戦に突入

## ② 米ソ対立・冷戦時代

米ソの直接の戦争はなかったが、キューバ危機では、核戦争の入り口に立った。

日本は朝鮮戦争の特需で立ち直りのきっかけをつかみ、ニクソンショック(1971年8月16日)円高になり日本企業は筋肉体質化に取り組む。新成長マーケットとなった米国フォカスで高度経済成長を手にした。

韓国は1965年～1972年のベトナム特需で三星・現代・韓進・大宇の財閥が誕生。

朝鮮特需[アメリカ軍用機(P-51)修理]



画像引用元：Wikipedia

## ③ 壁崩壊・市場経済(地球規模グローバル化)時代(1991年～2021年)

ベルリンの壁崩壊により、グローバル市場経済時代が始まる。人・物・金が地球規模で自由に動く時代となる。ゼレンスキー氏の演説がスマホで情報が即時に届くような「超グローバル情報時代」になった。世界中であらゆる壁の崩壊が始まる。

この結果、1.人 2.モノ 3.カネ 4.資本 が、グローバルに瞬時に流通・交流する。  
世界各国は、すぐに、壁崩壊後の新体制を政府企業が一体となって進めた。  
戦争で疲弊していたベトナムも「ドイモイ政策」を推進した。

中国は「改革解放戦略」と「社会主義市場経済戦略」を打ち「高度経済成長」を享受する2010年に日本のGNPを抜く。アメリカもEUも韓国もロシアも成長した。日本を、除いて！

その戦略キーワードは5点

- ① 市場化(金融)
- ② グローバル化(交通・流通)
- ③ 情報化(DX)
- ④ 科学技術力(軍事技術)
- ⑤ 英語力 (仕事で使う)

超グローバル化が必然の時に日本は「経済鎖国」という「真逆の一手」を打つ

1985年のプラザ合意に起因する円高不況に対応するため、金融政策の大幅緩和や積極的な財政政策等の内需喚起策が採られた結果、空前のバブル経済が発生。しかし1991年、バブルがついに崩壊し不良債権の問題が騒がれ始めた時に世界は「超グローバル市場経済」に向かった。日本は政府も企業も個人もバブル崩壊対策のみに頭が行き、新しい戦略、新しいビジネスモデルを描く余裕は全くなかった。

まして中国政府の「改革解放」スローガンが高度な政治戦略だったとは全く気付かなかった。

「グローバル化」と「証券市場重視」が「市場経済の中核戦略」のはずだが日本は真逆の一手「経済鎖国」策を打つ。これは日本はもともと英語嫌いが多く苦手だし、証券・金融市場軽視の風潮が強かったためだ。

新グローバル・市場経済時代へと地球規模の大きな流れとは真逆の方向に日本は舵を切ったので、当然の結果として日本の経済は30年間もゼロ成長を続けた。

【コラム】日本は開国と鎖国の繰り返しの歴史だ

- ① 3世紀から7世紀のヤマト政権からの平安前期までは開国時代
- ② 9世紀から11世紀の平安時代は鎖国時代
- ③ 12世紀か16世紀の源平から戦国を経て安土桃山までは開国時代
- ④ 17世紀から19世紀の官営16年の南蛮船入湾禁止から江戸時代は鎖国時代
- ⑤ 19世紀から20世紀の1853年黒船来航から明治大正昭和は開国時代
- ⑥ 1998年金融危機により日本は「経済鎖国」の時代（世界は新市場経済時代）

ベルリンの壁と共に、日本は経済鎖国時代に突入。

世界は市場経済時代に素早く移行したが、日本は金融危機を迎え、実績的に経済鎖国を実行した。

「海外」から目を伏せ、「市場」も軽視し「証券」を蔑視した「つけ」が世界記録的な、30年間もの経済ゼロ成長を経験。日本は確かに安心安全の社会ではあるが、このままでは「日本沈没」となる。

## 三国新冷戦時代（三極）

早く日本は「開国」政策に切り換え、地球視点の「カントリー戦略」をつくり直すタイミングだ。

(1) ウクライナ演戦争で米中ロ三国を中心軸として、これまでの隣国関係が大きく変わる。

米口中は新たな「壁」を作り始めた。新冷戦が始まる。三国はどの国との壁を低くする、どの国に鍵を渡す、など「新時代の三国志」の第一章が始まった。

(2) 企業はここから早急に新カントリー戦略を作り上げる。少なくともこれまでの

アメリカ一辺倒をやめ、まず隣国（韓国・中国・インド・ロシア・米国）との従来の戦略を“善隣外交”の視点から見直す。また、サプライ・デマンドチェーンのバランスも考慮し、地球視点で新カントリー（東欧・アフリカ）戦略を立てる。

懐かしの昭和であるが、経営に「昭和の気迫」を取り込むとよい

しかしグローバル化への舵切り換えの最大ポイントは、やはり決断力だ。

昭和の「気迫」を取りこむと良い。

- ①ビジョンを持つ
- ②リスクテイクする
- ③即実行する

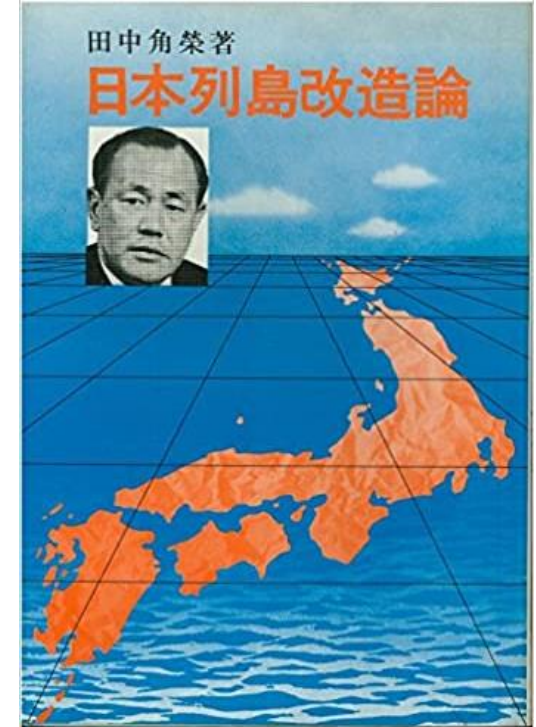
ここ10年流行しているが、売上は産みださない「コンプラ・ガバナンス」を、  
しばし脇に置くとしよう。



## いまさら列島改造論とは田中角栄先生もびっくり

## 【コラム】「新列島改造論」

- ①日本は50年振りの「新"列島" "改造" 論」と「日中"経済"国交回復」の2大政策が必要なタイミングを迎えた。
- ②"列島"を"改造"し、**現在38%の農業自給率を至急向上させる。**  
これこそがマスコミの大好きな「経済安保」の最強の対策になる。  
台湾は「経済安保」を意識して、半導体工場を総額16兆円20工場を国内に建設。
- ③また、産業立国政策では、プラザ合意後の円高により招いた我が国の産業空洞化現象の教訓を踏まえ、「列島」での「先端工場」の回帰を**一気に実行する。**"列島"の賃金は国際比較ではかなり安いそうだ。
- ④列島改造の田中サンに習い、**日中"経済"国交回復**も同時に進める。  
ちょうど国交回復50周年だそうだ。  
それは間違いなく"列島"の貿易収支の早期黒字化につながるのでは…。  
いま、「列島」皆んなが心配してる「円安」対策にもなるし。
- ⑤列島改造と日本経済国交回復という、「列島」政府からの強力なサポートがあれば、  
JAPAN as Number ONEの実現に向けて"列島国民"に大いなる自信を与える。  
**令和の田中角栄サンはどこにいらっしゃるのか？**



画像引用元：Amazon  
<https://www.amazon.co.jp/%E6%97%A5%E6%9C%A3%E5%8B%97%E5%B3%B6%E6%94%B9%E9%8D%AD%E8%AB%96-1972%E5%89%B4-%E7%94%B0%E4%B8%AD-%E8%A7%92%E6%AD%84/dp/B00019V9F2>

## [ 7 ] 具体的な企業戦略立案には「ヘーゲルメソッド」を借用

---

# 企業史をまず「ヘーゲルメソッド」で時代を区分する

歴史区分－明治維新直後には、その直前の時代であった江戸時代を全て否定的に捉える態度が流行った。維新政府の意向でもあった。戦後の歴史教育も戦前を「暗黒時代」として教えた。米国に占領されていたので当然と言える。

実は歴史学でも近代史を肯定して始め、中世を否定的に捉え、古代をロマン的肯定的に記述するのが適切であるようだ。

この歴史方式を借用し、まず今回のウクライナ戦争を新時代の始まりと捉え、その前を市場経済時代、さらにその前を冷戦時代と区分する。

ヘーゲルメソッド（正・反・合）でこの時代に対応させる。

冷戦時代→正の時代

市場経済時代→反の時代

新冷戦時代→合の時代 となる。

この方法を各企業史で当てはめてみると、個別の企業戦略が得られる。

－ 正の時代と反の時代の弱み・強みを分析統合して戦略をつくる－

新冷戦（合の時代）

①新ビジネスモデル ②新カントリー戦略 ③新マーケット戦略（第四次産業革命）



－ 各企業のここ80年の強み・弱みを分析する－

冷戦時代（正の時代）

[1945～1991]

－ 主として強み－

+

市場経済時代（反の時代）

[1991～2021]

－ 主として弱み－

「正」の時代

冷戦時代（1945～1991年）  
日本企業の強み（モノづくり技術）  
弱み（農水産業軽視）を  
新時代視点から再評価する

「反」の時代

市場経済時代（1991～2022年）  
日本企業の弱み（特にグローバル戦略と  
金融であれば投資銀行とファンド  
分野が弱い）を見極め、  
克服モデルを創造する

ヘーゲルメソッド  
（温故知新）

正－反－合

「合」の時代（新冷戦時代2022年～）

戦後80年の日本企業の冷戦時代の強みと市場経済時代の弱みを統合（「合」）する。

第四次産業革命テクノロジー（AI/IoT/ROB/ナノテク/BIO/水素/  
ブロックチェーン）を取り込む。

この手法（温故知新）の方がアメリカ系のコンサルティングの  
ヨコ文字アドバイスより実践的であり馴染む。

## [ 8 ] 新時代MA手法「TWOプラスONE」とは

---

グローバルビジョンMAだ

---

具体的推進には新MA手法－「TWOプラスONE」を導入する。

この新MA手法を大胆に活用することだ。

いつまで「事業承継MA」だけでは、この令和の新時代に「大正昭和の骨董事業」を買うことになる。

新時代には新時代のMA手法「TWOプラスONE」の活用だ。

「TWOプラスONE」とは

- ① 「ONE」は新時代の世界トップビジョンを目指す
- ② 「TWOプラス」は合併・買収を意味する

ビジョンを高く掲げる新時代のMA手法だ。

仮に、日本のトップ企業が「世界トップを目指す」と宣言して「新M&A」を断行すれば、どうだろうか。

少なくとも日本の経済界に大きな衝撃を与え、失われた30年という長い眠りから覚める。

「合併」はトップ同士の決断だけですみ、「資金」がいない。

トップが抱く新経営戦略の実現に極めて最適なMA手法である。

もし、TWOプラスONE MAディールが連続して実行されれば、日本経済は間違いなく70年代の

「Japan as Number ONE」の再現に向けた大きな一歩を踏み出す。

ウクライナ戦争を契機に始まった新時代への対応力は、実は日本にある。

これは「グローバル市場経済時代」に30年間も対応出来なかった「苦い経験」を持つのは日本だけだからだ。

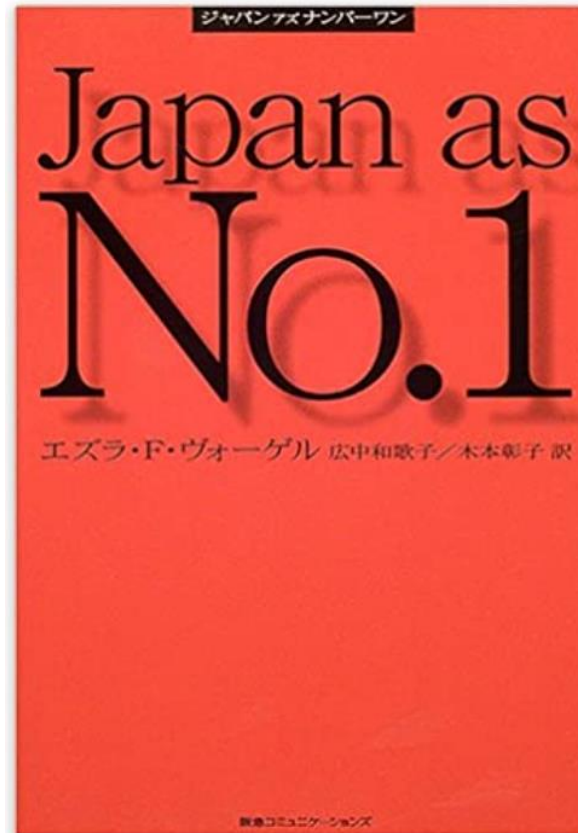
「失敗は成功の母である」



## [ 9 ] JAPAN as Number ONEの再現を目指す

---

日本製品がアメリカの市場に洪水の如く流れ込み、日米経済交渉で日本たたきが始まっていた時代に、ハーバード大学教授のヴォーゲル氏が米国民への警告の書として1979年に執筆。



画像引用元：Amazon  
<https://www.amazon.co.jp/%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%83%91%E3%83%B3%E3%83%BB%E3%82%A2%E3%82%BA%E3%83%BB%E3%83%8A%E3%83%B3%E3%83%90%E3%83%BC%E3%83%AF%E3%83%B3-%E3%82%A8%E3%82%BA%E3%83%A9%E3%83%BB-%E3%83%B4%E3%82%A9%E3%83%BC%E3%82%B2%E3%83%AB/dp/4484041227>

社会学者の視点で日本社会を分析した。日本の成長にはそれなりの社会学的優位点がある。米国民も学ぶところが多いとの指摘であった。令和の日本人こそこの著書から学ぶべきである。この優位点は、令和の日本にもそのままあるのだが...

## 【コラム】

『ジャパン アズ ナンバーワン』が日本で翻訳出版されたのは、今から四半世紀前の一九七九年。日本人のほとんどが自分たちのすばらしさに気づいていない頃だった。戦後、焼け跡の中から不死鳥の如く立ち上がった日本は、経済復興に成功しただけでなく、西洋社会より優れた面が数々ある、とアメリカ人、しかも著名な大学の教授に指摘され、日本人として大いに驚き、喜んだとして当然である。その本が日本で七〇万部を超える超ベストセラーになるのに、そう時間はかからなかった。

しかし、『ジャパン アズ ナンバーワン』は日本人を喜ばせ、得意にさすために書かれたものではなかった。政治、経済、社会のあらゆる面で行き詰まっていた当時のアメリカ社会への「警告の書」として書かれたものだった。

アメリカ経済は、第二次世界大戦直後世界のGDPの四五%を占めるなど、しばらくはその繁栄を誇っていたが、七〇年代に入るとベトナム戦争による莫大な戦費に加え、主力産業の鉄鋼、自動車、家電などが競争力を失い、日本のような後発国の追い上げと輸出攻勢を受けてあえいでいた。産業界ではリストラ、倒産が相次ぎ、それに伴い、失業が増加していた。街にはホームレスがたむろし、犯罪も多発し、都会の一部では夜間の外出は危険なほどだった。

この本が一九七九年にアメリカで出版されると、アメリカ人の中に衝撃が走った。そして、その衝撃が大きかった分、対応も早かった。『日本が出来ることならわれわれにできないはずがない』(If Japan can, why can't we?)というTV番組が三大ネットの一つNBCで製作され、全米に放映された。MIT(マサチューセッツ工科大学)では、一九八六年にプロジェクトチームが作られ、アメリカの産業競争力を掘り起こすべく戦後のアメリカ産業の推移と問題点を調査し、その結果を“Made in America”として出版。またアメリカ政府も議会も、それぞれに「競争力強化法案」を練り上げていた。私は一九八六年参議院議員となり、その中身は当時日本で集中的に報道されていた日米貿易摩擦にからむジャパン・パッシングのものというより、アメリカ社会、なかんずく経済、産業の分野での重点政策や教育、社会保障に関わるものであった。あらゆる分野で大胆な規制緩和と自由化が行われ、そうした中からIT革命が起り、金融工芸が発達し、日米プラザ合意で円高、ドル安の流れも作られた。その間、日本は何をしていたのか？

『ジャパン アズ ナンバーワン』の日本での翻訳出版で、ヴォーゲル教授が心配されたように、成功に氣をよくした日本人は傲慢になり、ハングリー精神を失い、努力することを忘れてしまったのだろうか？

一九八二年頃、「これから世界は」という日本経済新聞社のインタビュー企画で、私はMIT教授でノーベル経済学賞受賞者のポール・サミュエルソン教授にインタビューしたことがある。その中で氏は「東洋の一小国日本が、経済発展という目的をもってゴールに向かっていている間は良いが、物質的なものが満たされた後は、生きがい、意味ある仕事、達成感が課題となる。今後、日本はもっと社会資本の整備や住宅など国民に眞の豊かさをもたらす内需拡大に投資を行うべきだ」と指摘されていたのが印象的だった。

その後の中曽根総理時代の前川レポートやアメリカとのSII交渉(日米構造協議)などでそうした方向が模索されたものの、金あまりの中、内需拡大にはつながらず、結果としては土地と株の値上がりによるバブル経済を惹き起こしてしまった。

そして一九八九年末のベルリンの壁の崩壊、冷戦の終焉、そして加速したグローバル化の中、バブルは崩壊した。

世界も変わった、日本も変わらなければ、という世論の大合唱の中で構造改革への氣運が生れたものの、自民党長期政権に代わって誕生した細川・羽田内閣は短命に終わり、その後復活した自民党連立政権下でも、充分な経済、金融舵取りが出来ず、失われた十年といわれている。銀行に対する護送船団方式の弊害が指摘されるなど、制度疲労を起している行政機関への信頼は揺らいでいる。

国と地方を含む借金は今や七二〇兆円に膨れ上がり、デフレ経済が続く中で税収の増加は見込めず、しかも予想以上に急速な少子高齢化社会の進行で、政府の各種長期計画は大幅な修正を求められている。失業率は上がり、終身雇用、年功序列のいわゆる「日本的経営と雇用慣行はゆるぎ始めている。非正規社員、フリーター、更には「ニート」と呼ばれる職業に就かない若者が増加し、日本の社会保障制度の根幹を揺さぶっている。

一方、視点を国外に向けると、かつて日本のめざましい経済発展を見習おうと頑張ってきたアジアの国々は、日本に政治的役割も期待した。しかし、そうした期待は最近の中国の台頭と反比例するかのようには薄らいでいる。ヨーロッパでのEU(欧州連合)、南北アメリカ大陸でのNAFTA(北米自由貿易協定)の形成の中で、アメリカ圏、EU圏に次ぐ第三の勢力としてアジア経済圏を造るための積極的な貢献を、日本はなし得ていないからだ。それどころかアメリカとの関係にこだわるあまり、日本はアジアの中で確固たる地歩を固められずにいる。

そうした中、『ジャパン アズ ナンバーワン』が再販されるという話を持ち上がった。今更なぜかと思う方も少なくないかもしれないが、二五年前アメリカの一日本研究者の目から見た日本の優れた面を、私たちは今再確認し、その後失われた良いものを検証すると共に、日本社会の今後のあり方、自分たちの生き方を考える必要があるのではないだろうか。時に、この本が出版された当時、まだ子どもだった年代の人達に、是非読んでもらいたいと思う。若者の多くは現在の自分たちの置かれた状況に失望し、目的意識を失い、追い込まれていると感じているかもしれない。それでも取ってお願ひしたい。親の世代が戦後廃墟の中から営々と築いた日本を、どう引き継ぎ、どう変え、発展させ、自分たちの眞の豊かさにつなげていくかを、考えてほしい。

抜粋元：『Japan as No.1, エズラ・F・ヴォーゲル(著), Ezra F. Vogel(原著), 広中和歌子(翻訳), 木本彰子(翻訳), 阪急コミュニケーションズ, 2004/12/1(発売日)』

# こんにちは「JAPAN as Number ONE」、さらば「失われた30年」

## 1. 開国改革を実行する

- (1)ストップ－①安心安全主義  
－②コンプラガバナンス経営
- (2)推進－①新経済開国  
－②新冷戦対応戦略  
－③新冷戦対応  
    グローバルカントリー戦略  
－④日本人としての自信回復

## 2. 新MA手法を推進

- (1)ストップ－事業継承MA
- (2)推進－「TWOプラスONE※」MA

※ONE = 世界トップのビジョン

## 3. 新成長日本へ

- (1)さらば「失われた30年」  
    円高に大転換→日本筋肉体質→貿易黒字立国へ
- (2)こんにちは「JAPAN as Number ONE」
  - ①新列島改造論の推進
  - ②TWOプラスONEで世界トップ企業を創出
  - ③日本発ユニコーン大創成
  - ④ファンドの戦略活用

# 山一証券 125年の系譜



小池国三商店

合資  
会社化

小池合資会社

買収


商業銀行

吸収

小池銀行

分社

小池証券

「株式仲介人は非常に難しい仕事だ。山一の商号は誰にも譲らない」と決意していたが、店員一同を思って、「小池合資は解散するが、の商号は無論、得意(客)も譲る」と決意を変えた —小池国三(1917年)

明治30年4月23日  
(1897年)  
小池国三商店創業  
小池 国三

明治40年4月15日  
(1907年)  
小池合資設立

明治44年  
大正8年  
(1919年)  
小池銀行設立

昭和5年2月21日  
(1930年)  
小池証券設立

対等合併

山一証券

平成9年(1997年)11月24日  
創業100年目に自主廃業  
社長 野澤正平


①日本橋区兜町2番地  
日清戦争後の経済  
発展期、企業勃興期  
に「株式仲介人」と  
してスタート。甲州  
系顧客に恵まれた。

②「仲介人」は今で  
いう「ホールセール  
ビジネス」現在山一  
証券はグローバルMA  
の投資銀行(ホール  
セールビジネス)で  
ある。



山一合資

大正6年4月10日  
(1917年)  
山一合資設立  
杉野 喜精

小池国三が小池合資閉じる時に  
社員が山一合資を設立した。  
の商号を譲り受けた。



日本初MA  
ブティックを  
山一証券  
出身者で創業

昭和18年  
(1943年)  
山一証券設立

山一証券



平成26年7月1日  
①2014年山一証券が復活  
②山一証券の商号を正式登録  
③法人の山一の伝統を受け継ぐ

レコフ

昭和62年  
(1987年)  
レコフ設立  
吉田 允昭

IBS証券

平成16年  
(2004年)  
IBS証券設立  
立川 正人

IBS山一証券

平成23年  
(2011年)  
IBS山一証券  
に商号変更

