

2000年の本。

中央に情報や管理を全部集中し、コンピュータで計算して分析し、その解に基づいて全体を統制すれば、効率的かつ公平な経済運営ができる、と。例えば鉄の生産をもっと増やさなければいけないと思えば、中央からの指令で鉄の生産を増やすように、鉄の工場に資源を集中的に集める。食糧は国民にあまねく平等に配られる必要があるというのであれば、集中的にそういう配給計画を行う。

これが計画経済の考え方である。

・・・

それに対して、オーストリアの経済学者ハイエクは、そうした考え方には幾つかの点で重要な間違いがあると主張した。彼の主張でとくに重要なのは、集権よりは分権のほうがはるかに優れた仕組みであるという点である。いかに立派なコンピュータがあり、能力的にも人格的にも優れた経済計画者が中央にいても、そこに正しい情報が集まることは絶対にあり得ないというのだ。

・・・

国営企業の工場長にとって大切なことは、いかにたくさんテレビをつくるか、そのためにいかに多くの人を雇うか、そして計画期間内に目標の生産台数を達成するということだ。品質も利益も関係ない。もちろん、工場のコストや技術水準について、中央に正確な情報を出すことは絶対にしない。計画の締め切りが迫ってくると、寸法が合わなくて部品がうまくはまらなければ木槌でたたいて押し込んでしまったり、部品の配列を間違えたものを平気で出荷した。

企業がアジアにどんどん出ていき、アジアが地域経済化すれば、そこで働く消費も変わる。日本のある電機メーカーの人が語る。

「インドネシアに工場をつくった。若い女子工員たちは、最初は、裸足で来て、工場を支給する上履きを喜んではいて帰ってしまう。しかしそのうちに、靴を買う。ソックスを履く。口紅をつけはじめる。さらには、腕時計やハンドバッグを持ち始める。どんどん消費生活が変わっていくのだ。四、五年の間に、工場の現場の風景が変わってしまう」

企業の国際化が、地元の消費生活を変える。

## 為替の予想を立てるのは不可能である

この十年余、日本企業は為替レートの動きに翻弄されてきた。一九八五年に一ドル＝約二百五十円だった円ドルレートは、一九九六年七月の時点で百十円である。今後また円安に転ずるという見方もあるようだが、十年で、二・五倍になった計算だ。

七〇年代よりも八〇年代、八〇年代よりも九〇年代と、為替レートの変動は次第に大きくなってきている。しかも、その変動は、予想に反した動きをとることが多い。

十年前、一ドル＝二百五十円だったときに、まさか十年後にドルが八十円を切るとは誰も予想しなかった。そして九五年四月十九日には、一ドル＝七十円台に突入した。しかし、それからわずか数カ月後に、二十円以上も円安の百円台にまで戻るとは、これまた誰も予想しなかった。

・・・

経済学の教科書をひもとくと、為替レートに関して一つの重要な定理がある。それは、「為替レートを予想することは不可能である」ということだ。これは経済学者の間ではよく知られた定理だが、普通のビジネスマンの方には理解しにくいものかもしれない。

・・・

これは定理だから、前提条件がある。為替レートの予想を不可能にしている要因は、世の中には頭のいい人が何人もいて、そういう人たちが必死になって為替レートの先の動きを読もうとしているということなのである。こういう人が多くいると、為替レートを予想することが不可能になるのだ。

定理は次のように証明される。

かりに私が、長年の研究とデータの分析によって、半年後の為替レートについてある程度の予想をする理論をつくったとしてみよう。もちろんこれは、定理に反することである。その予想によると、半年後には今よりも二十円、円安・ドル高になるとしてみる。

この理論は百発百中である必要はない。百発六十中ぐらいでもいい。もしそれだけの精度で予想できる理論を持っていれば、私はそれに基づいて為替レートで投機を始めるだろう。半年後に二十円、円安・ドル高になるのだから、今のうちにドルを買っておけば、半年後には一ドルあたり二十円得をしている計算になる。そのためには、証券会社へ行ってドルの債券を買ってもいいし、銀行にドル預金を預けてもいい。もし予想通りドル高になれば、私は為替投機によって儲けることになる。

しかし前提により、こういった動きに気づく人が世界中に何人もいるはずだ。そういう人たちがみんな、半年後のドル高を予想してドルを買う。すると、理論では半年後に二十円ドル高になるはずが、理論に基づいて多くの人がドルを買い始めると、現実には、今ドル高になってしまう。つまり、理論が現実を動かしてしまうのだ。マーケットでは、色々な表現でこのことを言いあらわしている。「マーケットが予想を織り込んでいる」、「市場を打ち負かすことは不可能である」、「相場は市場に聞け」などである。これらはみな同じことだ。

少なく見積もっても、一日、一兆ドルの資金が、外国為替市場で取り引きされている。世界中の無数の企業、銀行、投資家がこうした資金を動かしている。それぞれ一生懸命、知恵を働かせて資金を動かしている。

こうした中で、**実体の貿易とは関係ない形で行われる外国為替の取引の額がどんどん増えていく**。外国為替の市場化現象だ。それが為替の変動を大きくしている。そこで為替レートの先行きを予想することは不可能である。

・・・

円高が進むと、円高が続くと予想して、円高を前提にした経営をし

てしまう。最近までの日本企業の行動にはそうした色合いが強かった。だから、突然円安が始まるととまどってしまう。逆に円安が進んでいくと、もう円高はないと考え、円安だけを想定した経営をしてしまう。

そういった思いこみから、大きな為替損失を出した企業はたくさんある。一千億円を超える為替損失を出した石油会社のケースは有名だ。

このパン屋は、ほかの店よりも多少値段が高い。しかし、特徴のある味を出している。それでも、ほとんどの消費者は、町の中心の商業地域から五分も十分もかけて、十分な駐車場もない店に、道路に違法駐車してまでわざわざ買いに采ない。千人のうち九百九十八人の人は、ショッピングセンターやスーパーマーケットでパンを買ってしまう。

ところが、人間というのは面白いもので、千人いると、必ず二人や三人はそういった特徴ある店にこだわるファンが出てくる。しかし、普通の小さな町、例えば人口千人の町であれば、その千分の二である二人の客では商店は成り立たない。ところが、モータリゼーションを先取りしたつくば市は、十万人ぐらいの商圈だといわれている。その千分の二の人が来れば、二百人になる。二百人が来れば、個人のパン屋は大変な盛況である。だから、このパン屋は繁盛しているのだ。

『挑戦する流通』では、これを「〇・一パーセント商法」と名付けた。

十年前には、日本の輸入の七〇パーセント近くが一次産品、つまり石油や農産物などで占められていた。日本は、一次産品を輸入し国内で加工し、海外に工業製品を輸出するという、典型的な加工貿易国であった。ところが、いまや日本の輸入の六〇パーセント以上が工業製品で占められている。家電、自動車、衣料品、加工食品、雑貨など、あらゆる工業製品が海外から輸入されている。輸入の半分以上が工業製品なのだから、日本はもはや加工貿易国とは言えない。

先程の菓の流通の例でもわかる

ように、これまで多くの分野で、メーカーは末端の小売価格をコントロールしてきた。また、建値(たてね)制度といって、メーカー出荷価格、卸価格、希望小売価格というように、流通の各段階の参考価格をメーカーが出していた。

少しずつではあるが、こういったメーカーによる価格コントロールが崩れつつある。パソコンや加工食品では、オープンプライスという制度が取り入れられるようになってきた。パソコンメーカーは、自分のところの商品が末端の消費者に幾らで売られるかということに関与しない。希望小売価格も出さない。市場価格はマーケットのなすがままにまかせるのだ。

オープンプライスまでいかななくても、メーカーの価格支配は次第に弱くなっていく

だろう。メーカーはより多くのエネルギーを製品の開発・生産に割くようになる。こういう変化を通じて、日本の流通は、かつてのタテ割り・管理型・系列型から、次第にオープンな形に展開していくと考えられる。

たとえば

運動会をやると、一位から三位は勝者、四位以下は敗者となる。経済学ではこういう競争を「**ランクオーダー・トーナメント**」と呼ぶ。ランクオーダーというのは順番を付けるということであり、トーナメントは順番が上にいくように競争することだ。

・・・

そもそも人は、弱肉強食型の競争をできるだけ避けようとする知恵を持っている。弱肉強食型の競争は「**同質競争**」と同じである。つまり、入試の点数や勝ち負けという、同じ土俵で競争する同質競争である。それに対して、市場の中での競争は、多くの場合「**異質競争**」である。つまり、同じ土俵で競争する必要は全くないわけだ。

競争が激しくなると、企業は差別化する。他人がやらないような方向に自分を持っていくのである。

小売店が背広を安売りしている。競争相手より百円でも二百円でも安く売れば、それだけ自分の利益を削っていくことにもなる。こういう競争も時には必要だ。しかし、**果てしない同質競争で企業の経営が成り立つはずがない**。本当に知恵のある企業は、価格競争に巻き込まれないような競争をしようとする。