

2011年4月号 No.379

# 不動産調査

**日本が世界で生き抜くために必要なこと**

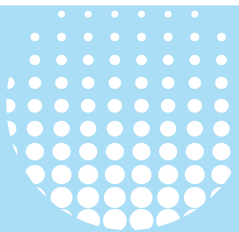
外交評論家／岡本アソシエイツ代表  
岡本 行夫 氏

**時代を読む**

評論家／ジャーナリスト  
田原 総一郎 氏



財団法人 日本不動産研究所



外交評論家  
岡本アソシエイツ代表

**岡本 行夫 氏**  
(おかもと ゆきお)

**【プロフィール】**

一橋大学経済学部卒後、外務省入省。91年退官。現在、岡本アソシエイツ代表取締役。橋本、小泉内閣で2次にわたり内閣総理大臣補佐官を務める。NPO法人「新現役ネット」理事長、立命館大学客員教授。国際問題の専門家として、講演や新聞、雑誌への執筆など幅広く活動。著書に、「砂漠の戦争」、その他に「岡本行夫ー現場主義を貫いた外交官 90年代の証言」がある。



# Contents

## 日本が世界で生き抜くために必要なこと

- 1. 物騒な日本の周辺情勢 1
- 2. 朝鮮半島での中国の思惑 2
- 3. 中国の海洋戦略と尖閣諸島 2
- 4. 中国の狙いは海洋資源 2
- 5. 日本の抑止力と普天間問題 3
- 6. 日本が生きていく道 3
- 7. ビジネスの発想転換 4
- 8. さいごに 5

平成 22 年 定例講演会 基調講演

# 日本が世界で生き抜くために 必要なこと

外交評論家

岡本アソシエイツ代表

**岡本 行夫 氏**

皆さん、こんにちは、岡本行夫です。

今日は、我が国を取り巻く環境、そして最近、国際的にみて地盤沈下している日本の今の状況を、どうやら少しでも打開することができるかということについて、お話ししたいと思います。

## 1. 物騒な日本の周辺情勢

とにかく、日本の周りが物騒になってきました。直近では、北朝鮮がいきなり韓国の延坪島を砲撃し、それに対しアメリカと韓国の合同演習が黄海で行われました。さらに、北朝鮮が反撃を加え、武力抗争が勃発するのではないかと心配されたのですが、私はそれはないと思っていました。

なぜなら、今度の北朝鮮の延坪島砲撃は、おやじの金正日が息子の金正恩に度胸試しをさせたのだと思うからです。北朝鮮は 83 年にラングーンで、4 名の韓国の閣僚など 17 名を爆殺しています。その 4 年後の 87 年には、金賢姫が大韓航空機を爆破して 120 名近い民間人が亡くなりました。金正日は両事件に深くかかわり、そういうことができる指導者だということを印象付け、93 年に国防委員長になり、そして翌年に金日成の死去とともに最高指導者に就いたのです。こういう金正日の通ってきた道があるので、同じことを息子の金正恩にやらせているのではないかと思います。

北朝鮮の軍部といえども、内部での出世競争が渦巻いており不満がある。そういう中で完全に権力を掌握するには、息子は力強いリーダーであると印象付けなければいけないからです。

一つ心配なことは、ラングーン事件当時金正日は 42

歳でした。それから 10 年後に権力を掌握するわけですが、金正恩はまだ 27 歳です。27 歳の若者が、こういう暴力的な政策により將軍たちの忠誠心を固めることができるという勉強をしていくということは恐ろしいことです。さらに、金正恩は新聞等でご覧いただくとおり、外見を偉大な英雄である金日成そっくりにしています。それは、金日成が打ち立てたチュチェ思想から出ることはないかと暗示しているかのようです。そうであるとすれば、我々のすぐそばに大変異常な指導体制の国がそのまま存続するということだと思います。

我々にとって北朝鮮の核開発はもっと心配です。私は、北朝鮮はカリフォルニアに届く核ミサイルを保有するようになるまで、必要なだけ何度でもミサイルの発射実験や核爆発実験を繰り返すと思います。なぜなら、カリフォルニアまで届く核ミサイルを持てば、アメリカに頭を下げる必要もないからです。東がカリフォルニアなら、西は中部ヨーロッパまで届く距離になるので、このような核ミサイルを持った国は、一流の軍事国家だと思わないのです。

この問題に対して、これから 6 国協議が何度も開かれるでしょうが、それによって北朝鮮が自らの核計画を放棄することはないでしょう。北朝鮮はそういう取引に応じるような国ではないのは明白だからです。

では、我々のとる方法は何かということ、防衛体制をしっかりとすることです。すなわち、アメリカといま共同研究開発をしているミサイル防衛網を、きちっと日本に設置するということです。それで初めて北朝鮮は交渉のテーブルにつくのではないかと私は思います。

## 2. 朝鮮半島での中国の思惑

中国は、朝鮮半島は分断化されたままのほうが良いと考えていると思われます。なぜなら、統一されれば総合的な国力からいって圧倒的に韓国のほうが北朝鮮より上ですから、新しい統一朝鮮は韓国を大きくしたものになってしまうからです。つまり統一朝鮮全体が親米国家になり、中国を脅かす国になるのではないかと。それよりは緩衝地帯として北朝鮮を設けておいたほうが中国にとっては有利だと、少なくとも人民解放軍およびそれに近い保守派の人たちは、そのように考えていると思います。

北朝鮮による韓国の延坪島砲撃に対し、アメリカと韓国は猛然と反発して、中国が自分たちの庭だと思っている黄海にアメリカの原子力推進空母が入ってきて、韓国と共同演習をやりました。それで、中国は慌てて6カ国協議の開催を提案しましたが、議長国中国のねらいは明らかです。北朝鮮には自制を求め、逆にアメリカと韓国には挑発行為を止め黄海に入っていないようにする、という合意を得ようとしているわけですから、それにアメリカが乗るわけがありません。

いやでも中国・北朝鮮と日・米・韓という区分けがこれから一層ははっきりしてくるので、事態はこれからもう少し緊迫化の方向に行くと思います。

## 3. 中国の海洋戦略と尖閣諸島

我々はいつまでも友好的・平和的な外交だけで、日本の国益を全うすることはできない時代になってしまったということを知るべきだと思います。なぜそういう時代になったか。中国が、次の三つの条件が揃い、積極的に海洋戦略を展開していることが大きいと思います。

一つ目は、中国の国内経済が発展しこれが持続しているので、南シナ海、東シナ海で周辺諸国と少々摩擦が生じて自分たちの経済成長に支障をきたさないという盤石の自信があるということです。

二つ目は、13億の人口をかかえ、この13億人が食べていけるように資源を確保していかなければいけないという、資源確保の意欲が今までになく高まってきていること。

三つ目は、軍事的にそうした目標を実行できるだけの実力が付いてきたということです。

中国は1992年に領海法という法律をつくり、南シナ

海、東シナ海の七つの島々を中国領土と宣言して、まず南シナ海の四つの群島を中国領土に編入しました。残りは、台湾と台湾に付随している澎湖諸島、最後の七つ目が尖閣です。つまり尖閣というのは台湾と同じ法律の同じ条項で中国領土と宣明されて編入されているのです。だから中国が尖閣で譲るわけがないのです。

尖閣の問題については、アメリカの責任もあると思います。去年オバマ大統領が日本へやってきたあと北京に行き、そこで胡錦濤との間で米中共同宣言を発表しました。それは「相互のコア・インタレスト（核心利益）を尊重し合う」という米中合意です。このコア・インタレストというのは定義がないので、中国側はコア・インタレストとはチベット、ウイグル、台湾、南シナ海、尖閣と勝手に想定している。そうして中国は南シナ海、東シナ海、太平洋でますます傍若無人になり、アメリカはこの間違いに気付き、この間クリントン国務長官が、尖閣諸島をめぐるって仮に日中が戦争状態になれば自分たちは日本を同盟国として支援する、すなわち日米安保の対象だと言ったのです。あれをアメリカが言った途端に、中国側が尖閣問題で腰砕けになり、それまでは居丈高に謝罪しろ、賠償しろと言っていましたが、急におとなしくなった。

これが抑止力というものです。

## 4. 中国の狙いは海洋資源

中国は、いま大艦隊を建造中ですから、この海域で大変な勢力を伸ばしていくでしょう。大海軍建築構想は1980年代に劉華清という海軍の提督と鄧小平がつくったものです。目標は2020年に置かれていて、当時から30年先の姿を決め、それに向かって着実にやってきているのです。2020年になれば航空母艦をかなりの数持つことが予想されます。

今、中国は大連でウクライナから買った航空母艦に最新鋭の武器を搭載して艦装中です。そのほかに、2～3年前に香港の情報筋は、中国はさらに4隻の新造船をつくと報じていました。5隻の航空母艦というのは一体どういう意味を持つのか。

航空母艦というのは1隻単独では行動せず、イージス艦や護衛艦等が10隻ぐらいの艦隊として行動します。さらに、水面下には原子力潜水艦が常に潜り、一緒に行動します。アメリカは横須賀にこうした空母機動部隊と

して、第7艦隊を置きあとサンディエゴの1個部隊とあわせて、平時は2個空母機動部隊で西太平洋全域とインド洋全域をパトロールしています。中国は5個空母機動部隊を南シナ海、東シナ海、そして日本の前の太平洋という狭い海域に展開する能力を2020年には持つようになる。そうすると日本の周りは中国の大艦隊が常にアメリカを凌駕する格好になっていくわけです。しかも中国は60隻の潜水艦を持っている。そのうちの9隻は原子力潜水艦。日本はわずかに16隻のディーゼル潜水艦だけです。これでは勝負になりません。

中国は何が目標かという、第一列島線、つまり九州、沖縄列島、台湾、フィリピンを結ぶ線ですが、それを越えて太平洋に出ていきたいのです。今まで中国が第一列島線を越えて太平洋に来るのは、台湾を東側から攻撃できるようにという目的でしたが、最近では、第12次5カ年計画の中でも明記した海洋資源の確保です。沖ノ鳥島というのはご承知と思いますが、日本は島であると主張し、中国は岩であると主張している。もし中国の主張が国連で通れば、日本は沖ノ鳥島周辺の膨大な大陸棚の海底資源を専属的、独占的に開発する権限が失われます。それだけでなく、日本に代わって中国がやってきて開発を始めるでしょう。

結局そういう中国のプレゼンスに対し我々の安全を保障するためには、やはり日本はアメリカの抑止力に頼るしかないのです。

## 5. 日本の抑止力と普天間問題

抑止力というのは何か。横須賀には原子力推進空母ジョージ・ワシントンがいます。航空母艦1隻だけで、上に載っている戦闘機も含めると約2兆円です。その周りの随伴艦などを含めるとおおよそ3兆円。3兆円という巨費を投じた戦力を日本の首都のすぐ隣に置いているということが、周辺諸国に対してアメリカは日本を守るぞという強い政治的メッセージとなって伝わっているから、日本は安心していられます。

では第7艦隊だけあればよくて、沖縄の海兵隊は要らないのかというと、それはちがいます。海兵隊というのは海軍の一部で、海軍と陸軍を結び付ける役目が海兵隊です。横須賀の第7艦隊と沖縄の第3海兵隊遠征師団の二つが一緒になり、日本にとっての強力な抑止力として周辺諸国ににらみをきかせている。だからさすがの中国

も先ほど言った七つの島々のうち六つは、すでに軍事占領して実効支配を行っていたり、攻撃する準備を整えています。尖閣諸島だけがただ一つ中国として手がつけられないのです。仮に尖閣に手を出せば、米中関係が決定的に悪くなりますので、今の中国はできないのです。

ですから、こういう時代になればなるほど、我々はアメリカときちんとした同盟関係を見せ続け、ほころびがないようにしなければなりません。

日米関係の中で今いちばん問題になっているのが普天間の基地の移設です。私はあれを日米合意案に沿って辺野古沖に移すためには三つの条件が整わなければ、移設は難しいと思います。

三つの条件というのは、2014年の名護市の市長選挙で容認派の市長が当選することが第1。第2番目に、それを受けて政府と協議するのは今の仲井真知事ではなくその次の知事になりますから、2014年11月の知事選挙で容認派の知事が仲井真さんの後継として当選すること。三つ目は、基地の県外移設に対して、沖縄の海上でもいいと意識を転換してくれること、その三つが整って初めて日米合意はできると思います。

日本の防衛費は、GDPの比率でいくと世界の140番目から150番目の間です。超軽負担で済んでいるのはアメリカの抑止力があるからです。韓国並みの防衛費だと、GDPの2.5%となります。それをやれば沖縄に米軍は要らなくなるでしょうが、そこへもっていくためには、少なくともあと10兆円防衛費を積み増し、今の防衛費を3倍にしなければいけません。それができないならば、安全を全うするためには米軍の抑止力に頼らざるを得ないのです。

だから何としても日本政府は普天間問題を解決しなければいけない。日米合意はもうあきらめるべきだと思います。全く新しい角度から普天間の負担軽減、普天間基地の撤去ということへ向かってやるべきだと思います。

## 6. 日本が生きていく道

いま、世界はがらりと変わってきています。日本のGDPは、かつては日本1カ国で世界中の富の18%近くを占めていましたが、それが今や8%以下で、今後さらに落ち込む見込みです。ということは、日本にとって90%以上のマーケットは海外にあるということです。国としても企業としても、いかにその海外、特に勢いがすさ

まじいアジア諸国と付き合いしていくことができるかが明暗を分けると思います。

一つは人口の大きさです。アジアでは、中国 13 億、インド 11 億、ASEAN で 6 億と、アジア全体で世界の人口の 6 割近くを占めるのです。人口がなぜそんなに大事かというと、IT 化の発達とともに各国の生産性が平準化する方向にあるからです。

特に新興国では IT を使い、どんどんと若者たちが賢くなっています。その一例として、アメリカの大学 MIT がやっている OCW (OpenCourseWare) は、大学のすべての授業の内容、シラバス、試験問題、解答などをすべてオンラインで開放しています。そしてスタンフォードやハーバードなど有名大学がみんな続いています。今までは難しい試験をパスし高い授業料を払って初めて受けることができた世界一流の教授たちの授業を、今や世界中の学生たちがただで受けることができるのです。それから、IT 時代になって、技術を一瞬のうちに転送できるようになりました。例えば金型などは日本の職人の匠の技でしかできなかったものが、今は CAD により中国でほぼ同じような金型ができるようになった。そのようなことを考えると、各国の生産性がだんだん平準化しつつあり、人口が伸びているところが潜在成長力があることになります。

あと、資源の問題もあります。ブラジルはすさまじく广大で豊富な資源があります。熱帯雨林を破壊することなく、農地を 2 億ヘクタールにまで拡大することができるのです。今でも 7000 万ヘクタールで、日本は 700 万ヘクタールしかありませんから、いかに膨大な農地かがわかります。そこにサトウキビを植え、エタノール燃料に転換していく。さらにブラジルの沖合には次々に油田が発見され、彼らは遠からず世界第 4 位の産油国になるという見通しを立てています。

それから、人口も資源もなくとも活力が非常にある国々もあります。例えばシンガポールです。有名なスイスのシンクタンク IMD は、国際競争力を毎年ランキングにして発表しています。日本は 80 年代、さらに 1992 年までは不動のナンバーワンでした。それが 93 年からどんどんと落ち、今は 27 位と凋落してしまいました。

今年の第 1 位はシンガポールです。そのシンガポールは、2000 年代には情報と金融ということに、猛烈に力を入れてきました。ところが、これだけではほかの新興

国に追いつかれてしまうので、統合型のサイエンスに力を入れています。バイオや無機化学、ナノレベルの研究などの学者を世界中から呼んできて、そしてシンガポールの優秀な人材をどんどん海外に留学させ博士号を取らせてまた呼び戻し、大きな研究地域をつくっています。わずか人口 500 万の都市国家です。我々はそういうところも見習わなければいけません。

## 7. ビジネスの発想転換

我々は、今までのビジネスの発想を切り替えるときに来ています。我々がそういう新しい世界に立ち向かうときにいちばん大事なのは、一つはリスクを取ることに、もう一つは多様性を包摂することだと思います。

私は「坂の上の雲」の本が大好きで何度も読みましたが、やはり東郷平八郎という人は偉い人でした。日本海の対馬海峡でバルチック艦隊を迎え撃つわけですが、東郷平八郎司令官の乗る戦艦三笠はその一列縦隊で突っ込んでいくいちばん先頭の艦です。相手のバルチック艦隊は、この先頭の旗艦めがけて集中砲火を浴びせませす。そんな中、東郷は島村速雄参謀長と秋山真之作戦参謀の 2 人だけを従え、艦橋に立ち尽くして全軍の指揮を執り、そして敵前大回頭というあの有名な戦略で、世界の海戦史上例を見ない大勝利を成し遂げました。

それは司令官として取るべき行動ではないという人もいます。しかし、あのリスクを取る勇気が全軍に伝わったのだと思います。勇将の下に弱卒なしです。申し訳ないが、今の日本の政治指導者たちにはそういう気概がみられません。今の状況からみて、対応的にいちばん楽なほうへ楽なほうへと政策の選択を繰り返してきたのではないかという気がします。

我々は 1980 年代、日本の同質社会を強みとして自慢していましたが、今の世界通念は、異なった文化や考え方、スタイル、タレントなどをすべて統合して新しいプラットフォームをつくるところに国としての力が出てくるというものです。

最初に、私にこの多様性の重要性を教えてくれたのは、トヨタ自動車の張会長です。トヨタの張さんはその時ケンタッキーの工場長でした。私は張さんに「アメリカには黒人やマイノリティなど労働者がバラバラで、均質の商品をつくるのは、いろいろと大変でしょう」と質問をしました。ところが、張さんは「そうじゃない」という

のです。日本は労働者が同質でレベルも高い。だから生産ラインに不具合が起こってもすぐみんなで相談して直してしまふ。ところがアメリカはそうはいかないので、すぐに生産ラインが止まる。そこで我々は徹底的にもう一度原因を究明して、新しくマニュアルを書き換えるというのです。つまり、プラットフォームを新しくするということです。

日本はもっともっと、ほかの国の人々や文化を受け入れるべきだと思います。各企業にあっては、そう簡単に外国籍の人を増やすわけにもいかないでしょうから、私はそれでも社内の異端者を集めてチームをつくるぐらいの度量と戦略があつていいと思います。

## 8. さいごに

最後に申し上げたいのですが、私はアナログの発想が非常に大事な時代になってきていると思います。デジタルというのは無限の情報へのアクセスがありますが、例

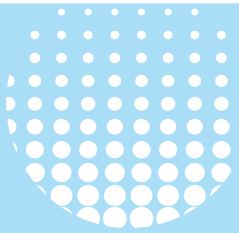
えばインターネットで一つの言葉を検索して、検索結果が1000万件とかすぐ出てきます。どうやって中から必要な情報を取り出すのか。それはアナログの発想で自分の自信と情熱で描いたシナリオ（キーワード）を検索エンジンの窓に入れることにより、初めて1000万件と出てきた検索結果が徐々に絞り込まれ、最後は50件ぐらいになるのです。自分のシナリオというものをアナログの発想でつくる、それがいちばん大事だと思います。

そういう意味で、私がやっているNPOの「新現役ネット」を紹介します。これはもう一度シニアが社会に声を発信していこう、そして日本をつくり変えていこうというものです。シニアの中にこそアナログの強さがあるわけです。誰よりも経験が豊富ですし、シニアになればなるほどこだわりが強くなってきます。そのこだわりで、日本の後退に歯止めをかけていただきたいということをお願いして、私の話を終わります。

ありがとうございました。（拍手）



※本稿は、平成22年12月8日に開催された平成22年度「定例講演会」での基調講演の内容をもとにとりまとめたものです。



評論家  
ジャーナリスト

**田原 総一郎 氏**  
(たはら そういちろう)

**【プロフィール】**

早稲田大学文学部卒業。現在は政治・経済・メディア等、時代の最先端の問題をとらえ、精力的な評論活動が続いている。テレビ朝日系で87年より『朝まで生テレビ』、89年より『サンデープロジェクト』に出演。98年ギャラクシー35周年記念賞（城戸賞）を受賞。05年4月より早稲田大学特命教授。10年4月よりBS朝日にて「激論！クロスファイア」開始。著書は「突破力」など多数。



# Contents

## 時代を読む

- 1. 日本の政治と国家予算 7
- 2. 無責任な国民と論理的な市民 8
- 3. 落ちた日本の国際競争力 9
- 4. 失敗を恐れずチャレンジするのがプロの経営者 9
- 5. 責任をとるのがリーダーやエリート 10
- 6. 商売に必要なトップセールと仲間づくり 11
- 7. 日本経済の先行き 12



平成22年 定例講演会 特別講演

# 時代を読む

評論家

ジャーナリスト

**田原 総一郎 氏**

## 1. 日本の政治と国家予算

こんにちは。田原総一郎です。

日本の政治はおもしろいですね。このあいだ、臨時国会をやりました。国会で何をやったと思いますか。64日間国会があったのに、この国にとって大事なことは何一つ論議されなかった。予算については、それこそ一言も論議されなかった。だから、私は今「何をやったか、知っていますか」と聞きましたが、知らないのが当然です。なぜなら、何もやっていないのですから。

今年度の予算をあなたは知っていますか。民主党が組んだ今の予算は、歳入が37兆、歳出が92兆です。皆さんの会社だと倒産しますね。だって、収入の3倍支出があるのだから、むちゃくちゃな予算です。これではやっていけないので、借金を44兆していますが、これでも足りないので、埋蔵金というのを10兆以上集めてきて、やっと予算を組んでいる状況です。

このむちゃくちゃな予算について、民主党も自民党も公明党も、何も変えようとしていない。経営者であれば、収入を増やして支出を抑えることをします。ところが、入るものを増やそうとも出るものを減らそうともしていない。入るものを増やそうとすれば、国の場合は増税しかない。だから、消費税をどのくらい上げるかという話になるのです。

ところが、菅総理大臣がこのあいだの参議院選挙のときに、消費税を10%に上げると言い出したけれども、評判が悪いので、無責任にもやめてしまった。だから、民主党は消費税を上げるということは、今度の国会で一切言えなくなってしまったのです。

92兆の中身は、四つのブロックに分けられます。20兆余りは借金の金利です。いま国債を約900兆出していますから、この金利だけで20兆以上で、これは借金の金利だから減らせません。

次のブロックが、地方へ出す金で地方交付税や補助金等いろいろとありますが、20数兆ある。これを減らせるかということ、地方が食えなくなってしまうので、これも減らせない。

三つ目のブロックは、福祉や教育、医療等です。高齢化社会を迎え、福祉が毎年放っておいても1兆ずつ増えているので、これも20数兆ある。

第4ブロックは、国家公務員や国会議員、自衛隊員等の給料とか、その他の国の費用です。

いったいどこを減らすのかという問題で、福祉や教育を減らしたら国民が反対する。みんながわりと気安く言っているのが、国家公務員や国会議員の数を減らし給料を減らす。ところが、民主党が言うように2割カットしても、せいぜい1兆円にも及ばないのです。もし本気で減らすとすれば、地方へ出す金や福祉の金を削減するとか、いろいろと切らなければならないのに、何も正そうとしないで予算を組もうとしている。

つまり、むちゃくちゃな予算を、民主党だけでなく、自民党も公明党も、正そうとしていないのです。

基本的な予算について異論が全くないので、国会を64日間やっても、何も話すことがないから、揚げ足取りばかりやっている。国会議事堂内で写真を撮ったのはけしからんとか、「自衛隊は国家の暴力装置だ」と言ったのはけしからんとか。このまま行くと、1月から始まる国会が予算のことはほとんど審議しなくて、また3月

までくだらない揚げ足取りになるのでしょうかね。

## 2. 無責任な国民と論理的な市民

問題は、なぜこんなばかばかしい政治をやっているのかという、その原因です。国民に対し何も言えないということです。なぜ、何も言えないか。それは、増税と言ったら民主党も野党各党も選挙に負けると思っているからです。

皆さんそれぞれ一人ひとりの中に、国民という部分と市民という部分があります。国会議員は国民しか見ていない。国民というのはエゴイストで、自分勝手に無責任で、極めて情緒的です。だから、歳入を上げると言っても歳出を減らすと言っても、どちらも反対します。

しかし、皆さんは、国民だけれども反面は市民という部分があるのです。市民という部分は国民と違ってもっと考えます。例えば、鹿児島県の阿久根市の市長のことで、新聞を見ていると、市長は市議会も開催しないし、労働組合ともけんかしていて、マスコミも対応しない、むちゃくちゃだというように書いています。阿久根市の住民投票では、市長をクビにしろという票数が約7500で、クビ反対票数が7200で、300票の差です。国民

として見ていると、どうしようもない市長に見えるけど、阿久根市の市民から見れば、市長はいいというのと悪いというのと半々です。

これをもっとはっきりやっているのが、名古屋の市長です。彼は名古屋の予算を減らすために、例えば、市会議員の数を減らし給料を減らす。職員の給料も減らす。その代わり福祉も減らす。これに対し市会議員は猛烈に反対しています。ところが、市民は市長の味方です。つまり、市民というのは名古屋にしても阿久根にしても、小さいからよく分かるのです。

さらに、このあいだ辞めた横浜の市長、中田さんが市長に立候補するときに、横浜市は5兆円の赤字をなくさなければいけないと思い、懸命に戦って市長になった。ところが、市の職員たちがごまかしていて、実は赤字は7兆円ということが分かった。彼はこの7兆を何とか削ろうとした。例えば、横浜は人口が増えているので、学校をつくらなければいけないが、金がないので、今までのような学校ではなく、もっと割安な校舎をつくらうとした。そうしたら、予算のことを考えない教職員組合が「反対」と言った。ところがこの場合も市民が、それでいいといった。そのほかに、保育園を民営化しようとし





たときも同じく、労働組合や市議員たちが「反対」と言った。しかし、彼がやろうとしたら、市民がこれは応援してくれた。

市民というのは、地方自治体の赤字があまり多くなると夕張になってしまうという危機感を持っているのです。だから、市民がその市の財政がどうで、それを切り詰めるためには何をしなければいけないのか、ちゃんと考えてくれる。市民というのは主体的であり、責任を持ち、そして論理的なのです。

問題は、国民という同じ人の意識を市民の意識に変える必要があるということです。ところが、与党も野党も、下手をしたら日本が夕張になるという意識が全くない。44兆、50兆の借金をつくって、平気な顔をしている。これでは国民を市民にできません。無責任な国民を相手に選挙が怖いからといって、政治が何もできないのが現状です。

### 3. 落ちた日本の国際競争力

いま日本が不況なのはなぜかという、実は日本の経済力がどんと落ちたからです。例えば、今から20年前の1990年には日本の国際競争力は世界一だった。それが今は27位で、先進国で最下位に日本の経済力が落ちてしまったのです。

さらにもう一つ。日本のGDPは最近まで世界で2位だったが、今は中国に抜かれて3位になりました。問題は1人当たりのGDPが何位かです。1人当たりのGDPが高いということは、生活が豊かであり、経済が活性化しているということです。その1人当たりのGDPが2000年の10年前には世界で第3位だった。いま23位に落ちてしまった。つまり、日本の経済力が落ちたから不況なのです。

問題はなぜ落ちたのかということですが、これは二つあると思います。

一つ目は、やはり官僚機構という問題です。自民党の政治が長く続いた時代では、自民党の政治家は言ってみればアナウンサーのようなもので、官僚のつくった作文をただ大臣が読んでいただけでした。当時の通産省の官僚たちが時の大臣を「つうしょうさんぎょう大臣」と呼んでいました。通産省だから「つうしょうさんぎょう大臣」で当たり前なのですが、字が違う。つまり、大臣には4行以上の文章を書くこと読めなくなるから3行以内に

しなければいけない、「通称三行大臣」と呼ぶようなジョークが囁かれるほどでした。

個人個人の官僚は素晴らしい人が多いのですが、官僚機構になるとどうしようもない。現に官僚で、スキャンダルでクビになった官僚はいるけれども、政策で失敗してクビになったり左遷された官僚はいません。しかし、人間で失敗しないということはあるはずなのに、失敗しない。失敗しないということは、何もやらないということです。だから、この20年間、世界の産業構造ががらっと大きく変わったのに、日本の産業構造は変わらなかったの、日本は落ちこぼれたのです。

二つ目に悪いのは、日本の一部上場企業の経営者のせいだと思います。マスコミはいくら政治の悪口を言っても、誰も文句を言いませんから平気で言いますが、一部上場企業の経営者がだめだとは言いません。なぜなら、スポンサーになってくれなくなるからです。

例えば、ある大手家電メーカーの悪口を言ったら、その企業だけではなく日本の電機メーカーがみんな、スポンサーから降りようという話になる。自動車メーカーもしかりです。だから、マスコミは怖くて一部上場の大企業の悪口は言えないのです。

私は、一部上場の大企業の経営者が問題だとはっきり言います。なぜなら、一部上場の大企業の経営者は、実はプロの経営者ではないからです。

### 4. 失敗を恐れずチャレンジするのがプロの経営者

日産のカルロス・ゴーンはプロの経営者ですが、日本の企業で、経営が悪いときに、うまく行っている企業の経営者をスカウトしますか、しないでしょう。なぜなら、日本の経営者はプロではないからです。

プロの経営者とは、A社のCEOをやった。その次に、B社のCEOをやった。C社のCEOをやるというように、あちこちでCEOをやっているのです。日本の経営者は関連会社や子会社に行きますが、A社のCEO、B社のCEOとやっている経営者がいるかというといない。悪いけれども、日本の経営者の多くは新入社員が年を取っただけですから、プロの経営者ではない。

私は数年前まで企業をずいぶん取材していましたが、そのときに、これはいいという人は、だいたい常務止まりか常務にもなれないものが多い。なぜかという、い

いぞという人は業績を上げる人で、業績を上げる人はチャレンジをする。チャレンジをすると失敗もする。日本の企業では、失敗したらアウトですから、経営者には失敗しない人になるのです。失敗しない人というのは、チャレンジしない人のことです。

チャレンジをどんどんやる人は、個性的で評価する人もいるけれども、あいつはだめだと悪い評価もあり、調整力があまりない人が多いのです。日本の経営者は、最後は消去法で、あいつはだめだと言われない調整力のある人が経営者になる。

調整力のある人が経営者になると、どうなるか。会議ばかり開きます。会議は何のためかという、責任を分散するためにあるのです。会議ばかり開いていると、結果として何事も決まらないことが多い。

日本にも経営者のプロがいます。例えば、ユニクロの柳井さん、ソフトバンクの孫さんや楽天の三木谷さん、あるいはローソンの新浪さんです。こういう経営者は、みんな変な経営者です。変な経営者の共通点は何かといえば、例えば柳井さんだと、前の晩に役員みんなに直接やりたいことや変えたいことを電話して、徹夜してでも調べさせ、翌日の晩には会議を開き、そこで決定する。

つまり、物事を1日で決めてしまうのです。

## 5. 責任をとるのがリーダーやエリート

経営者の大事なことはリーダーであることです。リーダーとは何かというと、いろいろな役員や社員の話はどんどん聞く。しかし、自分で決断し、その責任は持つという人がリーダーだと思います。

伊藤忠の会長をやっていた丹羽宇一郎さんがいます。丹羽さんが「伊藤忠の社員を全部エリートにするために、エリート教育をしているのだ」と言うから、「採用は東大や一橋などから採るのか」と尋ねたら、「学歴は関係ない。エリートには三つの条件がある」と言いました。一つ目は、企画力があること。二つ目は、それを実現できること。3番目がいちばん大事で、失敗したら責任をとることです。

ところが、一部上場企業の多くの経営者は、大きな物事を決めるのに会議ばかりやって、下手すると半年、1年かかるだけでなく、実行して失敗しても責任をとらない。

新浪さんはローソンの社長ですが、彼は三菱商事から来ました。私が「ローソンの社長ではつまらないから、





三菱商事の社長になりたいのではないかと」言ったら、「三菱商事の社長にはなりたくはないよ。あの会社の社長をやっているは何も決定できない。ローソンはどんどん決まっていくので、おもしろい」と言っていました。

ユニクロの柳井さんや孫さんとか、三木谷さんとか、新浪さんのことをみんな独裁者と言いますが、私はそうは思わない。私は影響力、力というのは責任の持ち方に比例すると思っています。例えばユニクロならユニクロの責任の90%を持つならば、90%の影響力があるでしょう。こういうことを独裁とは言わない。逆に、影響力が少ないというのは責任を持っていないということです。

## 6. 商売に必要なトップセールと仲間づくり

経営者は経営のプロにならなければいけない。具体的な例をいくつか申し上げます。

一つの例は、昨年暮れにアラブ首長国連邦が原子力発電所をつくると言い出した。なぜ、産油国が原子力発電所をつくるのか。

石油はあと40年で枯渇するというのが常識です。だから、アラブの国々は石油は大事な商品だから輸出だけして、国内は全部原子力発電所で電力を賄うのです。そこで原子力発電所をつくるので世界に発注しました。

原子力発電所をつくる技術は、世界で東芝が最高です。2番目が日立、3番目が三菱重工です。私はいずれかの会社はその発注を取るとしていました。アラブ首長国連邦のときは、東芝や三菱や日立の3社が競争すると内輪もめになるということを恐れて日立が行きました。ところが日立は負けてしまったのです。勝ったのは韓国です。

では、韓国は日立に勝る原子力発電所をつくる技術があるのかというと、はっきり言ってありません。日本の国際競争力が落ちたのは、技術力はあるのに商売が下手だからと思っています。それは経営者の認識、意識が変わらないから商売が下手なのです。

日立は高い技術力で、アラブ首長国連邦に原子力発電所をつくるということで受注しようとした。それに対し、韓国はアラブ首長国連邦の電力を60年間保証すると約束した。60年間保証するということは、アラブ首長国連邦で原子力発電所をつくっても運転できないので、運転もするということです。日立はできない。なぜかとい

うと、原子力発電所を運転しているのは電力会社だからです。ところが、日立は電力と組まないで行ったのですが、韓国は電力会社と組んで、むしろ電力会社を中心にやり行った。

さらに、韓国は、李明博大統領がトップセールスマンになって売りに行ったのです。しかも、砂漠の国だから太陽光発電あるいは風力発電も一体で行った。日本は日立だけが行き、それで負けた。

やっとそのことに気づいて、それで、今年の5月に仙谷官房長官や前原大臣がベトナムに行き、仙谷さんは原子力を売りに、前原さんは新幹線を売りに、トップセールスしてきたのです。仙谷さんは当然ながら東電、関電、原子力安全委員会、全部を連れて行った。そして、1カ月ばかり前に新聞に発表になりましたが、ベトナムの原子力は日本が取ったのです。つまり、技術はあるのですから、商売のほうさえうまくやればどんどん入ってくる。

いま前原大臣は、新幹線をベトナムへ、あるいはブラジルへ、さらにカリフォルニアに売り込んでいます。また、ニューヨークとワシントンの間をJR東海の葛西さんなどがやっているのですが、今までは企業単位でそれぞればらばらでやっていたセールスを、もっと企業同士が組んで、システムでやらなければだめだ、ということです。

商売が下手だと言うと、例えばケータイです。ある時期にケータイでいちばん優れていたのは、ドコモのiモードでした。だから、ドコモのiモードが世界の標準になると思っていた。世界の標準になれば、ドコモのiモードが世界中で売れるのです。

ところが、ドコモのiモードは世界標準になれなかった。なぜか。それはヨーロッパの小さな国が、ノキアなどがありますが、ヨーロッパの国をみんな仲間にしたのです。仲間にしてヨーロッパという標準をつくったのです。さらにヨーロッパはアメリカも仲間にし、中国も仲間にした。だから、ヨーロッパのケータイが標準になり、日本のケータイは日本でしか売れないものになった。こういう商売、仲間づくりが非常に下手なのです。

もう一つ。NHKがハイビジョンを開発した。ハイビジョンを世界標準にしようとして、アメリカへまずデモンストレーションに行ったのです。当時はアメリカがテレビの数が世界で最も多かったからです。行ったはいいけれども、アメリカ人は、こんなに素晴らしいものが世

界の標準になったら、世界のテレビはみんなメイド・イン・ジャパンになってしまうと思います、ノーと言ったのです。このときにNHKは、アメリカと組んで日米のハイビジョンとして、アメリカを仲間に入れば、今ごろは世界の標準になっていたでしょう。

日本は本当に昔から仲間づくりが下手です。ここが日本の問題だと思います。

## 7. 日本経済の先行き

実は、私はこれから日本の経済はよくなると思います。なぜなら、世界の国がみんな日本に投資しがっているからです。円は高いのに、なぜ買っているのかというと、日本ほど世界で安全な国はないからです。犯罪もあまりない。デモもそれほどない。そういう意味では、安定して安全な国です。

日本に投資するということは、単純には日本の株を買うことです。株価が上がるといいます。世界の国は投資するチャンスを待っているのです。先ほどから言っ

ているように、わけの分からない政治をやり、マスコミが「だめだ、だめだ」と書いているから、もしかすると日本はだめなのかなと、今は世界がみている。でも、私は日本に投資の機会をどの国も待っている、狙っていると思います。日本の経済はなぜ落ちこぼれたのか、その落ちこぼれた理由がはっきりしているのだから、日本の経営者たちがこのことに気づいて認識を改めれば、日本の経済は確実によくなり、日本の経済は先行き明るいと言えます。

技術はトップで、これからもトップをどんどん走り続けなければいけない。国民はよく働く、金もいくらでも入ってくる。よくなる理由がない。

第三四半期のGDPは、年率換算3.9%で上り坂だった。しかし、第四四半期は少し落ちる可能性があると思いますが、しかし、こんなことは大した問題ではない。中期的に見れば、日本はとても明るい国だということを申し上げます。

ありがとうございました。(拍手)



※本稿は、平成22年12月8日に開催された平成22年度「定例講演会」での特別講演の内容をもとにとりまとめたものです。

**財団法人日本不動産研究所ホームページは  
不動産情報サイトとしてリニューアルしました**  
<http://www.reinet.or.jp/>

各都道府県に所在する支社支所が毎月地価の動向を「全国地価動向マップ」で更新していますので、是非、ご覧下さい。



また、公表資料、記者発表資料等の更新を、メールでお知らせする「無料メルマガ」会員も募集中です。ご登録をお待ちしています。



調査研究



鑑定評価



コンサルティング

当研究所は「不動産に関する理論的および実証的研究の進歩発展を促進し、その普及実践化と実務の改善合理化を図ること」を目的として、昭和 34 年に、各般の専門家を集めて設立された財団法人です。

【不動産に関する理論的・実証的研究】【不動産の鑑定評価】および【不動産に関するコンサルティング】の 3 部門の調和のとれた有機体たることを目指し、本社のほか全国 8 支社 42 支所が一体となって活動しております。

編集発行人／財団法人日本不動産研究所  
企画部長 岡 淳二 ©2011  
〒105-8485 東京都港区虎ノ門 1-3-2  
TEL 03-3503-5330 / FAX 03-3592-6393

2011 年（平成 23 年）4 月 1 日発行 不動産調査 NO.379 ISSN 1882-6431