

*Kenichi Ohmae*  
THE NEW WEALTH OF A NATION

●マッキンゼー日本支社長

# 新・大前研一の 国富論



講談社

*Kenics*  
THE NEW WEAL

●マシケンゼー—日本文社出版—

大前研一の  
新・国富論

## 大前研一の新・国富論

---

1986年10月20日 第1刷発行

1986年11月15日 第4刷発行

定 価 1500円

著 者 大前研一

発行者 野間惟道

発行所 株式会社講談社

東京都文京区音羽二丁目 12-21 郵便番号 112

電 話 東京(03)945-1111(大代表)

印刷所 株式会社 東京印書館

製本所 株式会社黒岩大光堂



©Kenichi Ohmae 1986, Printed in Japan

落丁本・乱丁本は、小社書籍製作部宛にお送りください。  
送料小社負担にてお取り替えいたします。

ISBN4-06-203040-3 (0) (学三)

大前研一の新・国富論



まえがき

「コンセンサス」を疑え！

「多数」の利益が「少数」の犠牲になっている  
なぜ個人は豊かではないのか？

「世界の中の日本」として生きる

## 第一章 国境が消えた

「ソフト」戦争の時代

転換期に立つ日本のリーダー

「閉塞状況」から脱出せよ

連結ベースの世界観

日米会話合戦

## 第二章 富める日本／貧しさの構造

円の「実力」と生活実感

「貿易不均衡」のトリック

「円高」は対米貿易不均衡を解決しない

遅れる「Jカーブ」効果

「アメリカ産業の復興」は起こらない

アメリカの貿易赤字はNICSにシフトする

内需拡大できない理由

## 第三章 第三次農地解放

「水田の価値」を問う

日本の豊かさへの素朴な疑問

基本財重点のイギリス家庭

九万坪対四十五坪

狭いイギリスでなぜ？

米価が促進する宅地不足

水田と宅地

日本の農業

食糧安保

土地はあるのか——その一

土地はあるのか——その二

「第三次農地解放」のビジョン

——農業問題を考える——

## 第四章 民主主義の錯覚

「民衆」が被害者であると同時に加害者になる

民主主義の仮説である「多数決」は正しいか？

民主主義の最小 unit は何か？

サラリーマンの利益を誰が代表するのか？

地元の利益は多数の不利益

無国籍化する企業や消費者



## 第五章 自民党の改革

191

第一節 自民ブランドのシェア回復——五八年選挙の分析

第二節 自民大勝の原因——六一年選挙の分析

## 第六章 私の臨調・私の行革

275

一、行政改革

二、教育臨調

三、税制改革

誰に納税すべきか？ 誰が徴税すべきか？

どのくらい誰から徴収すべきか？

個人と法人のちがいは？

財産は誰のものか？

## 第七章 新しい国富論

315

「コンセンサス」を疑え！

北方領土の返還は日本人の願い、と誰もがそう思っている。「北方領土帰る日、平和の日」と駅前の大看板にも書いてある。だから日本人である以上は北方四島の返還を求めるのは当然、という考え方になる。だが、はたしてそうなのだろうか？

なぜ北方四島を日本の領土と思うのか、という問に対して正確に答えられる人が何人いるだろうか？ 日露戦争で樺太の南半分までは日本の領土として奪ったから、という人には「ではなぜ太平洋戦争でソ連が四島を奪った、という事実は受け入れられないのだろうか？」と聞きたい。江戸時代にはロシア人がしきりに日本の北辺に進出してきており、幕府が北海道を直轄地として対抗している。当時のロシア人には「国境」の意識があつたかもしれないが、日本人にはこの法的意識は稀薄だったのであるかと思われるから、ロシアの方で勝手に線引きをしていたとしてもおかしくはない。問題は、いま北方領土が誰のものか、ということである。これは明らか

かにソ連に領有されているものである。

しかしアメリカは沖繩を返還したのだから、ソ連も北方四島を返すべきだ、という人もいる。安全保障条約を結んでいるアメリカと、冷えきつた関係のソ連では話がまるでちがうことに気づかぬらしい。友好国でもないのに返してしまつたら大変だ、と思うソ連と、返してくれたら友好国になってあげる、という日本とでは、交渉手順で意見が一致するはずがない。いまのように冷えきつた関係では、かりに返してもらつたとしても、四島の防衛だけでもたいへんな神経を使うことになるだろう。それでもひたすらロシア人とさえ見れば「北方領土を返せ」と迫るのが日本人である。

ところで、かくいう私は北方領土をいらぬ、と思つているわけではない。返してくれば良いな、と思つている一人である。いや、もつというなら最上徳内、近藤重蔵の踏査（一七八六、一七九八年）によつてまちがひなく四島は日本のものだと思つている。それどころか間宮林蔵が樺太が島であることをはじめて発見した（一八〇九年）のだから、樺太の領有権を主張しても良いのではないか、とさえ内心では思つている。しかし、国際常識からいって、いまのようにこちらの言い分をバスガイドみたいにくり返しいつてみると返ってくるはずはない。むしろ私の問題にしたいのは、いくら払えば返ってくるか、という点だ。サケ・マスの入漁料だけで年間二五〇億円近くとる商売上手のソ連が、無料で返すわけがない。シベリア開発と引きかえに、とか、四島周辺二〇〇海里における二〇年分の漁業収入からの得べかりし利益を前払いで、とかいうに決つている。その額は一〇〇〇億円というより一兆円に近い規模かもしれない。

一方、四島を返してもらったあと、国境がいまの知床半島と国後島の間ではなく、択捉島とウルップ島の間に移動してしまうので北辺の守りがいまよりも困難、かつ兵站線が複雑となること  
が予想される。このため、新たに獲得した四島に防衛設備をつくらなくてはならない。これにも  
膨大な費用がかかるだろう。かりにすべて含めて二兆円の出費があると仮定すれば日本人一世帯  
あたり六万円以上の負担となる。つまりいまの北方領土返還を叫んでいる人は六万円払っても戻  
してもらいたい、と思っているのか、というのが私の気にかかるところなのである。こうした点  
はあまり論議されていないのではなからうか？

私がつと恐れているのは、かりに返還されたとき北方四島は誰のものになるのか、そこで何  
をするのかという点である。当然戦前住んでいた人が土地などの所有権を主張するだろう。これ  
らの引揚者一万六五〇〇人のうち、今日まで生存しておりかつ島に戻ることを主張する人がかり  
に二〇〇〇世帯いるとすれば、この人たちの利益のために全日本の家族が、一家につき六万円の  
寄附をしていることになる。また知床や根室あたりの一部漁師がいち早くかけつけ漁業を始めて  
しまえば、かれらが沿岸の漁業権を主張することになる。目ざとい人は返還が決まりそうになつ  
たら、いま国後、択捉、歯舞、色丹の戸籍管掌事務所となっている根室に殺到するのではなから  
うか。夏は観光地となるであろうから、これらの人々が海岸にヨシズを張り民宿を始めて都会人  
からガツポリかせぐことになろう。コンブの好きな人は、返還によってコンブがたらふく食べら  
れるようになる、と思っているかもしれない。しかし、今日ではコンブは養殖できるし、第一、  
一生に六万円分ものコンブを食べる人が何人いるだろうか？

いまこのような結果になるのかどうか知らないまま「返せ」と叫んでいる人はあまり冷静であるとはいえない。叫ぶまえにいったい返してもらってどうなるのか、どうするのか確認してからにした方がよいのではないか、という点を私は問うているのである。

「日本人」ということばは熱病である。いや「ヤクザ」と言い換えてもよい。私がこうした素朴な疑問を呈すると「それでもお前は日本人か！」と村八分にあう。理屈はともあれ、組員は一心同体でないといけない、というヤクザと同じような前提がそこにはある。アメリカで「おまえはアメリカ人か？」と問えば、それは国籍を尋ねている。アメリカ人らしさかといったニュアンスはその響きの中には含まれていない。だが、「日本人」という響きの中には、「掟」まで含んだもろもろの意味合いがこめられている。

しかし、この「掟」もいまでは見直しの必要なものが多い。すべての日本人に共通した利害などというものは存在しないし、のつべりと均質的な「日本人」という考え方自身がいまでは、日本と世界との融和を困難にしている本質的な問題なのだ。

私が「第三次農地解放」という小文を文芸春秋に寄稿したら某地方紙の論説主幹は「土をいじったことのない虚業家がとんでもないことを言う。あいた口がふさがらない」と一方的に個人攻撃をした。論文の内容を攻撃せずに、書いた人を非難するところがいかにも日本らしい。

核トマホーク搭載可能の米戦艦が入港することに関して発言した外務省の安全保障課長の話がおもしろい。

事前協議ない以上持ち込みありえぬ——外務省安全保障課長の話——

核の持ち込みは寄港も含めて事前協議の対象であつて、事前協議がない以上、持ち込みはあり得ない。米政府は日米安保条約の下での義務の誠実な履行を確約してきており、米政府を信頼している。核の持ち込みについてどのような形にしろ、日米間に了解があつたという事実はない。

〔朝日新聞〕昭和六年八月二八日付

事前協議の対象となるべきものが、事前協議をしていないのだから持ち込んでないのだ、という主張だ。いまの世の中ではアメリカ大使館に電話するのに一〇円しかかからない。建て前などいってないで、今日の入港船が核を積んでいるのかどうか、直接電話してでも聞いてくれなくては何のために税金を払って行政官を養っているかわからなくなる。

まえがき

税金の調査でこんな答弁をしたらとても許してもらえないだろう。「経費になるべきものしか経費にあげていない。いま経費として申告しているので経費にちがいない」なんていつたら大変だ。誰と飲んだか、場所はどこか、日付は、と次から次に調査するだろう。あげくのはては相手の会社に出向いて話をきいたりする。民衆はお上からそこまでやられているのに、お上は建て前論を述べて給料をもらっている。またそれを明確にしようという民衆の圧力も盛り上らない。核持ち込みなどどうでもいい、と思つている人が本当に大多数ならそのようにいふべきだ。やはりこれは困るのだ、ということをお上を本当に信じているのなら、ニュージーランドのロンギ首相のよう

に日本も入港拒否を打ち出すところまで国民は要求していくべきであろう。

こうした面では新聞がオピニオン・リーダーの役割をはたしていない。定見がない、といつてもよい。今日の日本は利害の対立する各種グループから成り立っていて「日本人」として一枚板の意見などありえない。またかりに全日本人が同じことを望んでいたとしても（たとえば減税）その甘えの構造そのものに真向からメスを入れる、といった役割もマスメディアには本来あるはずだ。しかし、選挙前露骨に中曾根首相反対のキャンペーンをはった大新聞が、自民が三〇〇議席以上とつた、というだけですつかり色あせて、なぜあんなにとれたのか一生懸命事後分析したりしている。「国民は誤つた投票をした」となぜいわないのか。信念に満ちて反中曾根キヤンペーンを張っていたのならあくまでそれを通すべきである。日本にどうなつてもらいたいのか、誰の利害を代表するのか、などについて、ヘソの定まらないままの日替りメニューで国民世論を引っ張つていくような論調のものを書き続けるから新聞離れが起るのだ。

### 「多数」の利益が「少数」の犠牲になっている

こうした現象をみていると日本の問題の一つにサイレント・マジョリティ（静かなる多数）の問題があることが浮かび上つてくる。逆のいい方をすれば、ノイジー・マイノリティ（声高な少数）である。おもしろいことにマジョリティとマイノリティは利害が対立していることが多いのである。が、ひとたびマスコミや外圧というバイアスをかけられると、マジョリティは何となくマイノリティ親派となる。この種の例は枚挙にいとまがないが、いくつかの例をあげてみよう。

●発電所の建設で漁業権や環境が犯される、と大騒ぎになれば、何となく新聞も大多数の住民も「発電所建設反対」という気になる。発電所が出てくる電気は誰が使うのだろうか？ 誰のために発電所を建設しているのだろうか？ このようなとき、使用者である「多数」はサイレントである。しかも建設者である東電や関電が公聴会では石をなげつけられる。決して「多数」の人が電力会社を応援しにかけつけてはくれない。それどころか漁民や一部住民などの「弱い者いじめ」はけしからん、と新聞を読んで心の中では思っている。電力が不足し電気が消えたときに文句を言うのは誰なのだろう。なぜ問題が顕在化するまでそ知らぬ顔をして自分の利害と反対の人に心情的同情を示すのだろうか。

●神奈川県では相模湾に魚がいなくなったのは釣師が多すぎるからだ、ということ釣人から金をとろうとしている。またレジャーボートに対する規制を厳しくし、なるべくヨットやボートを減らしていこうとしている。当然そうなれば漁業組合の乗合船で釣に行かなくてはならないし、かれらの運営する遊覧船に乗らなくてはならない。ところで神奈川県のマジヨリテイはサラリーマンである。海岸線は漁師のものだ、と誰が決めたのだろうか。夏の暑い日にせめて海水浴にでも、と思えば、多摩プラザあたりからでも片道四時間はかかる。しかも駐車場には入れない。やつと一時間泳いで帰宅するのは深夜である。こうしたときに「多数」の人はこれを当然と思つてあきらめている。「だいたい、夏に車で海水浴にいくなんて方が悪いのさ」と分別くさいことをいう人はいても、「政府は何をしているのだ」、と怒る人は少ない。しかしシャワーを浴びるだけで一〇〇〇円もとられるなど、海水浴一つをとつてもこ



んなに不便な国はないのだから、明らかにこれは行政の問題である。少数の漁民のいうことはきくが、大多数のサイレントな住民の意は汲まない。ヨットやボートは先進国では中流家庭のレジャーとなつてゐる。またそうなれば、いまのようなこうしたレジャー関連にまつわる狂乱価格はなくなる。日本ではサーフィンやボートは、漁師から棒をもつて追われる金持の悪い遊び、という考え方が、われわれ自身の中にもある。しかしイタリアやオランダで年俸四、五百万円の人がヨット遊びができるのに、日本では高嶺の花、ということ自身に、なぜもつと疑問をもたないのだろうか。

●和牛はおいしい。日本からあのトロけるような霜降り肉が消えたら困る、と大抵の日本人は思つてゐる。だから決して牛肉の輸入を自由化しろ、とは大合唱しない。だが輸入を自由化すれば、本当に和牛がなくなるだろうか？ もしそんなに和牛の好きな人が多いのならなくならない。いまの数量規制はごく少数の人の利益を守るために大多数の人にとって本来安いはずの輸入肉さえ日本では高価になつてしまふことを容認している典型的な例である。霜降りはともかくとして普段食べる肉をもつと安くしろ、という圧力がなぜ有権者の四〇パーセント近い全国の主婦や学生から出てこないのかが不思議なのである。こうしたことを変えさせるのが多数決にもとづく民主主義ではないのだろうか？ たとえば鰻などはこの一〇年間で完全に台湾に、すしのタネもほとんど海外ものに移つてしまつた。すしほど日本的なものもないと思われるが、圧力団体さえなければすんなりと外国産のものにのりかわつてしまふほどわれわれの「和製ノスタルジア」は底が浅いものなのであろうか？