

A Global Perspective

地球時代の
新視点

マツキンゼー日本支社長

大前研一

Kenichi Ohmae

プレジデント社

地球時代の新視点

A Global Perspective

大前研一

プレジデント社

〔著者略歴〕

大前研一（おおまえ けんいち）

1943年生まれ。早稲田大学理工学部応用化学科卒。東京工業大学大学院原子核工学科（修士）。マサチューセッツ工科大学大学院原子力工学科（工学博士）。日立製作所を経てマッキンゼー社入社。現在同社本社常務取締役。日本支社長。主として企業戦略、海外進出、収益性改善計画、機構改革などのコンサルティングに従事している。主な著書：『マッキンゼー経営戦略』シリーズ、『正・続企業参謀』『ストラテジック・マインド』『日本企業生き残り戦略』『新・国富論』『トライアド・パワー』など多数、『ウイニング・パフォーマンス』『エクセレント・カンパニー』『右脳革命』など訳書も多い。

地球時代の新視点

定価1300円

発 行——1989年 1 月10日 第 1 刷発行
 1989年 1 月25日 第 3 刷発行

著 者——大前研一©

発行者——本多光夫

発行所——プレジデント社

東京都港区北青山 1-2-3 青山ビル

電話：東京 (03) 478-1411

振替：東京 8-35607

印刷・製本——中央精版印刷株式会社

ISBN4-8334-1328-0 C0034

落丁・乱丁本はおとりかえいたします。

地球時代の新視点

地球時代の新視点・目次

まえがき

小さくなった地球／若者はNIES商品の愛好者／「地球」は三大市場プラスNIES／アジアの潮流に取り残された外務省／ますます増える無国籍人／輸入自由化の実態／リダーに望まれる不退転の改革決意／第一部について／第二部について／第三部について／第四部について

第一部 アメリカの大きな錯覚

1	フローよりもストックに注視せよ	27
---	-----------------	----

——為替についての誤解

2	アメリカはガラを望むのか	34
---	--------------	----

——対外債務についての誤解

3	フリードマンさん、出番です	41
---	---------------	----

——保護主義の誤謬

4	似た者同志	50
---	-------	----

——世界化した田舎者たち

第二部 日本を世界の異端児としないために

——船橋洋一氏と大いに語る

5	「日本叩き」にどう立ち向かうか	63
---	-----------------	----

国際語としての英語の強さ／厳しいアメリカの出版社／衰えてきた日本人の直接メッセージ力／二百回対二万回の差／相手の土俵に乗るのが大前提／議論をしない国／危険なユダヤ人論／オーマエと大前を使い分ける／外圧利用のプラスマイナス

6	情報化社会の真の意味	89
---	------------	----

トライアドの世界観／消費者は分裂症／情報を与えられれば改革は早い／情報の共有化ですばらしい世界に／新しい指導原理が必要

第三部 五つのCから見た世界経済

——日本・米国西部会から

7 五つのCから見た世界経済……………107

——基調講演・大前研一

企業——国境を越える活動／顧客——情報が変わる消費行動／競争相手——市場規模が勝負／国家——十九世紀の遺物／通貨——変動の影響を相殺／経済のグローバリゼーションを指して

8 新しい経済モデルを求めて……………127

——参加者との質疑応答

ECの動向／グローバリゼーションと政治環境／第三世界へのアプローチ／新たな経済モデルの構築／相互理解を深めるために／対NIES関係／ブロック化への対応／日米パートナー論／為替変動と米政府の対策／為替と通貨当局者の個性／M&Aの日米企業の違い

第四部 地球時代の日本改造論

9 インターリンクド・エコノミーの時代……………155

超カネ余りの日本／株と土地は余剰資金のバケツ／前代未聞の避暑地完売／急増した対米不動産投資／東京のそば屋がNYのブルを走らす／スペイン製のフランス・ブランド／意味のない貿易不均衡論／政府がコントロールできないお金／根本は情報の自由化

10 日本の国際化を阻むもの……………175

損得でしか考えない国民性／オーブン・マインドでない国民性／人種差別する企業／グローバル食管のすすめ／新・遷都論

11 日米比較統計のウソ……………186

統計の魔術／実態を表わしていない貿易統計／高いアメリカの雇用増加率／貿易赤字はドル経済圏の拡大／条件の違う日米貯蓄率比較／アメリカは債務大国か？／下がるべきはむしろ“円”

12	過保護と規制の国ニッポン……………	205
	過保護と規制の多い国／業者を守るお役所／国内よりも海外行きが安い運賃／北海道は独立国になれ／メーカー志向の車行政／いつも満バイの羽田空港駐車場／縦割り行政の弊害／原則自由の概念に戻れ／見習うべきイギリスのポリシューニット	
13	教育の歪み……………	224
	アバウトとイグザクト／質問をさせない教育／休めない夏休み／議論をしない国民／議論をけんかと思う国民／コム違反事件の本質／条件反射で「反対！」／議論をしない危険	
14	エブリワンハッピーの幻想……………	239
	東京の地価を下げる抜本策／「先祖代々」で二十億／海岸はだれのもの／公益と個人利益／個人の歪み／政治の歪み／政府の歪み／エブリワンハッピーはない／リーダーの役割	

まえがき

小さくなった地球

世界が土足で家庭に入り込む時代となった。いや、土足というのは失礼な言い方だ。自然に、とか日常茶飯事に、と言ったほうが聞えがよい。

しかし、それではこの数年の私たちの生活感覚の劇的変化を的確には表わしていない。十年前には「腰かけ便器の使い方」なる小さな解説図がどのトイレにも貼ってあった。いまでは小学生が遠足に行くと、例のしゃがみ込むやつがうまく使えないで、家まで我慢して帰ってくるという。布団の上げ下げを毎日やるのが当り前、と思っていた妻たちも、いまではベッドの愛好者となり、力仕事がなくなったかわりに、エアロビクスで汗を流すのが日課となっている。私も十年前に自宅にファクシミリを入れたときは変人扱いされたが、いまでは珍らしいことではない。しかも国際電話の半分以上が通話ではなくてファックスであるという。あの小さな

機械で世界中に手書きの原稿が送れるし、また家の設計図などを受け取ることもできる。アメリカ、カナダ、オーストラリアなどはいち早くファックスによるサインを公的に認め、それでも自宅で居ながらにして、これらの地に不動産を購入することができた。

東京にCNNのケーブルテレビが直接入ってくるようになったのはもう五年も前のことである。居ながらにしてアメリカのニュース番組が即時に見られる。卓上のプッシュホンで0011とやれば、そのままアメリカにつながる。蓼科が0266で、沖縄が0988であるから、むしろアメリカのほうが直接ダイヤルしやすいくらいである。

二年前からヨーロッパ直行便ができ、いまでは東京からロンドン、パリ、フランクフルトなどに十二時間ぐらいで行ける。モスクワもアンカレッジも、もう遠くない。アメリカのほとんどの主要都市にも直行便が飛ぶようになった。東海岸のワシントンやアトランタにも、である。そのアトランタのあるジョージア州には三百社近い日本企業が進出し、ロス、NYに次いでアメリカ第三の日本企業の基地となっている。ジョージアの北にあるノースカロライナ州では、この三年間に行なわれた三十億ドル近い設備投資のうち約三分の一は日本からのものであったという。三菱電機、コニカ、住友電工などの本格的工場建設が、停滞するアメリカの学園都市リサーチ・トライアングルを支えているのである。それだけではなく、オハイオ、ケンタッキー、テネシー、オクラホマといった中央部ミシシッピー川流域は、日本の自動車会社およびそ

の部品会社の進出で、いま、うけに入っている。

若者はNIE S商品の愛好者

アジアに目を転じて、日本企業の台湾、韓国、香港、タイ、中国、マレーシア、インドネシアなどへの進出には、目を見張るものがある。マレーシアのマハティール首相が七、八年前から唱えている「ルック・イースト」政策が決して間違っていないことは、同国が一九八七年、歴史始まって以来、工業品の輸出が一次産品の輸出を上回ったことから明白である。

タイ、韓国、台湾の経済的成功は日本式経営を抜きにしては語れない。これらの国は経団連、能率協会、生産性本部、QCサークル、TQCなどをほとんどそのまま輸入することによって、同じようなものなら日本よりも安く生産することに全力をつくしてきた。アジアの人々も、また「日帝」と戦った記憶を思い出すよりも、ラジカセやCDを携帯し、ポニーやユーロンを運転し、八百半やロッテといったところに入出入りすることに忙しくなったかに思われる。

日本がアジアの人々にとって身近になるとともに、NIE S商品もこの一、二年、日本にかなりの喰い込みをみせている。舶来物に憧れて育った団塊の世代は欧州の高級ブランドに盲目的に傾斜してしまうのに対して、二十代の人々は実用的なNIE S商品を愛好している。まさに日本の消費者が、無国籍化したアメリカの消費者のようになってきていることを示していて

興味深い。

「地球」は三大市場プラスNIEES

年間六百万人の人が海外に出かけ、新婚旅行の実に九〇%が国内ではなく海外を選ぶのである。この夏カナダのバンフに行ったら、旅行者の半分以上が日本人であった。名勝の地レイク・ルイーズでは、実に七〇%が日本人であった。オーストラリアのゴールドコーストは日本からの投資が過熱してしまい、いまや日本人には出来上がったマンションを売ってはいけない、という州令まで出ている。

ニューヨークやロンドンでヒットした「キャッツ」、「スターライトエクスプレス」などのミュージカルが、そのまま日本でも見られるようになった。もちろん、世をあげてのグルメブームであり、オペラブームである。有名絵画のオークションで名高いサザビースやクリスティーズなどの競売場も、日本人同士の一騎打ち、である。ドガやセザンヌの綴りスベルを原語で書けない市長さんのいるマチでも、美術館だけは立派に建って、見物客がひきもきらずに訪れている、という。

要するに世界は日本中に溢れ、日本も世界中に溢れているのである。

人はこれを称して「地球時代」グローバル・エラと呼ぶらしいが、ここで言っている「グローバル」は決して

「地球」のことではない。むしろ先進国プラスNIES、すなわち四年前に私が『トライアド・パワー』という本の中で定義した均質化したつづある三大市場プラスNIESのことである。この本の中で私は先進国にNIESを含めた地域のことを「テトラヘドロン（四面体）」と呼んだが、この言葉はあまりにも学術的で難解だったので普及しなかった。そこでこれを「グローバル」と平易に呼びかえたのである。しかし、その「グローバル」という響きの中にはペルーやエクアドル、ザンビアやモザンビークは入っていない。あえて途上国や低開発国を置き去りにする、という意識はないのだが、企業や消費者がいまのダイナミックな経済活動を語るときに、これらの途上国や低開発国を失念してしまっていることは間違いない。

アジアの潮流に取り残された外務省

同じアジアの中でも、フィリピン、ビルマ、カンボジアなどがこうした世界的な経済連関からはずれている。国と国との連関は、人、金、情報、企業などが国境を越えて移動することから起こってくるからだ。

たとえば一九八七年一年間で、タイに最も多くの直接投資をした国は日本と台湾である。だから、台湾とタイとが歴史上初めて連関し始めたのである。同じく二つの中国などといって悩まされた中国（PRC）と台湾（ROC）との関係も、その資本や技術の流れ、および人の往

来において、もはや敵対国とはとても考えられない。成田と羽田に分けて、遠慮しいしい台湾に観光ビザで商用に行くなんて全くナンセンスである。

いまの台湾は深く中国に喰い込んでいる。日本の外務省は、この点でここ十年間冬眠しているとは思えない。日本アジア航空ではなくなぜJALではだめなのか、と堂々と言えないのが日本外交の「美德」なのであろう。

しかし、一九九七年の中国への返還についての目途が立ってくるにつれて、香港財界にも自信が出てきている。韓国でさえ、国交のないソ連や中国との経済交流を、日本に負けじとこの一年ぐらい前から熱心にやり始めている。

ますます増える無国籍人

経済を中心とした情報化革命が、イデオロギーを完全に色あせたものになっている。また一人当たりGNPが五千ドルを越えてくると、人々は反米、反日、反帝国主義などの理念闘争から、日本でも流行った3C（カー、カラーテレビ、クーラー）などへの物質的な希求となって表われてくる。一人当たりGNPが一万ドルを越えてくると、人々はさらに無国籍化し、その消費行動や通常の生活の中から、国というものに對するこだわりが消えてゆく。日本やドイツの中高齢者は若者に愛国心がなくなったと言って嘆くが、それは若者だからではなく、

豊かな家、豊かな国に育った環境のしからしむるところなのである。

こうした自然の流れに逆らって国へのこだわりを植えつけようと思えば、スイスやスカンジナビアの国々のように、教育においてよほど自国の存立意義^{レインデイトル}を強調しなくてはならない。残念ながら、いまの日本の教育からは「国」という概念がなくなってしまうので、豊かさとともに自然発生している無国籍人をもう一度日本人に焼き直す作業は難航すると思われる。国歌は古くさくて歌う気にもならず、国旗は校長先生がなにやら緊張し、ためらいながら上げたり下げたりしていたので、興味を失ってしまった。憲法は第九条しか覚えていない。そんな人々が大多数を占める国で、もう一度国家のために辛抱を、と言っても、まず無理だろう。

日本の国は為政者が自分にとって為政しやすいように長い間やってきた。それがいちばん効率のよいやり方であった。人々にも、終戦直後の一人当り五百ドルからいまの二万ドルを越えるGNPになるまで、四十年間で四十倍の収入を得させてくれたので、あまり不満もたまらなかった。しかし、その過程で少しづつ芽ばえてきた政府と業界の癒着、少数利益団体のバランスを越えた政治的影響力、あるいは一般住民の小さなエゴ、などが積み積もって、今日では最も小さな、最も簡単な、自明のことさえも変更できなくなっている。常識的な小変更でさえ、「改革」と言われるようになっていく。寒天の中で泳ぐ金魚のごとし、である。

各家庭に教育意識の行き届いた今日、国が人材育成のための国立大学を経営する必要がある

だろうか？ 明治時代の列強に追いつき追いこせの頃ならともかく、国が官製人間をつくり出す必要性は、少なくとも私には全く見当らない。公的助成金漬けでかろうじて運営されている私学と、国立大学との間の実質的な違いはない。結局、予算制度や資格制度に口をはさみたい、言いなりになる場所を確保したい、という文部省の自己目的以外に国立大学の存立意義はなくなっているのだ。

しかし、国立大学の廃止のような簡単なことでさえ、当事者に任せておけばまず「不可能」という答申を返してくるだけだろう。鳴物入りで登場した臨教審は、文部省の押さえ込みで立ち消えとなり、全国の学長が集まれば、毎年、入試のやり方と日取りを変えろという茶番劇を繰り返している。当事者能力なんて日本の教育界にありはしないのだ。

日本の教育改革は、制度的な入口論争で労力を消費している暇などない。世界化の潮流に合わせるための人材育成、先進国として必要なリーダーの養成など、内容的な面での議題が山積している。そうしたことを主要課題として取り上げず、入試のやり方だけでお茶を濁しているのである。要するに、教育の問題を文部省といまの教育産業関係者に任せておいては「改革」など望むべくもないのである。

日本という国では、消費税の導入に九年もかかる。納税者番号の導入では、プライバシーへの不安、などという見当はずれな戦前の亡霊が出てくる。こうしてすべてのことが「改革」を