

5 2012  
MAY

VOL. 212

発行先 大前研一通信 事務局 〒101-0022 東京都千代田区神田練馬町3番地 富士ソフトビル19F  
TEL ☎ 0120-146086 FAX: 03 (5297) 1781  
2012年5月10日発行(毎月1回10日発行)  
年間購読料・個人会員: 10,000円 / 5冊セット会員: 30,000円会員限定  
定期購読誌

## 特集: 『3.11』後の課題 Part II

特集 ▶	opinion 「全国一律に」から訣別するとき	2
	Voice・2012/5月号掲載 (PHP研究所)	
大前関連発言	平成考現学⑫ 外交の継続性	7
	月刊ベルダ・2012/4月号掲載 (株式会社ベストブック)	
	「幼稚な戦略と発言」谷垣氏も前原氏も政治家失格	8
	プレジデント・2012/3/5掲載 (プレジデント社)	
	「沖縄米軍の無力化」へとひた走る「中国による真珠湾攻撃」に備えよ	10
	SAPIO・2011/10/5号掲載 (小学館)	
	「産業突然死」の時代の人生論	
	日本でも若者の失業が深刻な社会問題になる	12
	nikkei BP net・2012/4/2掲載 (日経BP社)	
	貿易赤字に転落! 「新しい日本のお家芸」を探せ	14
	プレジデント・2012/4/30掲載 (プレジデント社)	
	「ハウスホールド化」で業績を伸ばす米企業に対し	
	低迷する日本企業は「方向の間違い」に気づくべし	16
	週刊ポスト・2012/3/2号掲載 (小学館)	

時事問題 ▶	「産業突然死」の時代の人生論	
	鴻海が事実上の「買収」、シャープは下請けに甘んじるのか	18
	nikkei BP net・2012/4/9掲載 (日経BP社)	
	うまく使われ…シャープの気になる今後	21
	タリフジ・2012/4/7掲載 (産経新聞社)	
	デジタル家電の主戦場はスマホからテレビへ!	
	モトローラを買収したグーグルが描く「未来像」	22
	週刊ポスト・2011/10/14号掲載 (小学館)	
	井上社長退任でヤフーどう変わる	24
	タリフジ・2012/3/23掲載 (産経新聞社)	

生き方 ▶	服とメイク以外で人生を変える方法	26
	Can Cam・2012/3月号掲載 (小学館)	
	PRESIDENTOnline「大前研一入門」	
	【第4回】本を出すのが早すぎた、という後悔はない	28
	PRESIDENTOnline・2012/2/13掲載 (プレジデント社)	
	【第5回】私は「物理学」で世界を見ている	28
	PRESIDENTOnline・2012/2/20掲載 (プレジデント社)	
	【第6回】余は如何にして物理学徒となりし乎	30
	PRESIDENTOnline・2012/2/27掲載 (プレジデント社)	

TOPICS ▶	Fukushima: Probability theory is unsafe	32
	The Japan Times・2012/4/18掲載 (株式会社ジャパンタイムズ)	

期間: 2012年4月~5月末日まで  
春のWキャンペーン

## 大前通信 Face Book

大前通信の記事の一部や関連情報をご覧いただけます。  
<https://www.facebook.com/ohmaereport>大前研一通信のホームページ  
<http://www.ohmae-report.com/>ビジネス・ブレイクスルー大学  
<http://bbt.ac/>ビジネス・ブレイクスルー大学大学院  
<http://www.ohmae.ac.jp>「大前研一『イノベーション』講座」  
<http://ohmae.ac.jp/ko/>「資産形成力養成講座」  
<http://www.ohmae.ac.jp/ex/asset/>仕事が10倍楽しくなる大前流問題解決法 小冊子無料DL!  
「問題解決カトレーニングプログラム」  
<http://www.lt-empower.com/>グローバルリーダーのための  
「実践英語講座」  
<http://www.ohmae.ac.jp/ex/pe/>仕事を休まず海外MBA取得!!  
Bond-BBT MBA  
<http://www.bbt757.com/bond>アタッカーズ・ビジネススクール  
12年第2期、5月開講!  
<http://www.attackers-school.com>大前経営塾  
<http://www.bbt757.com/keiei>大前研一のホームページ  
<http://www.kohmae.com>

# 「全国一律に」から 訣別するとき

大阪をピカピカに磨けば、日本は変わる！

大前研一

(経営コンサルタント/ビジネス・ブレイクスルー代表取締役)

Voice・2012年5月号  
(PHP研究所)

なぜいま「維新」なのか

昨年末、大阪ダブル選挙で圧勝した橋下徹大阪市長率いる「大阪維新の会」に熱い視線が注がれている。橋下氏の唱える「大阪都」は、かつて東京府、東京市を統合して東京都としたように、大阪府、大阪市を廃止して、新しく大阪都を設置するという構想だ。

じつはこの構想は、私が一九八九年に上梓した『平成維新』（講談社）や一九九二年に立ち上げた「平成維新の会」の主張を下敷きにしたもので、彼が「大阪維新の会」を立ち上げた際にも、この名称を使うことを了承してほしい、という連絡があった。

なぜいま「維新」なのか。現在の日本を一度壊し、新たに作り直すことなくして、新しい経済や希望は生まれてこないからだ。『訣別——大前研一の新・国家戦略論』

(朝日新聞出版)にも記したとおり、この国はいま過去から連綿と続く、三つの呪縛が重なった状態にある。

一つ目に訣別すべきは、江戸時代から続く中央集権だ。江戸幕府は世界史上でも例をみないほど、よくできた組織運営機構を構築した。大名の家族を江戸で預かり、参勤交代させる。殖産興業を奨励しつつ、造船や架橋など軍事につながる行動は認めない。江戸時代が二百七十年も続いた背景には、このような巧妙な仕掛けがあった。

しかし、いつの間にか社会の活力は失われ、イノベーション(革新)も生まれなくなつた。そして日本は欧米列強に迫られて開国を選択するが、今日に至るまで江戸のシステムは生きている。典型が地方の首長で、彼らの多くは週に一度ぐらいのペースで東京に来る。東京にも事務所を構えるほど

で、まさに現代版の参勤交代といつてよい。

二つ目に訣別すべきは、明治時代に行なわれた行政改革だ。前時代を否定する明治期最大の行革といえ、明治四年の廃藩置県である。それ以前、各藩の藩主は絶対君主であり、それぞれの地方の自治権は徳川幕府ではなく、大名が握っていた。それを廃藩置県で取り上げ、土地から権力までを奪つたのである。極端にいえば、藩主は求職しないと生きられない身になつたわけで、それはクーデターが起きてもおかしくない断行だった。

その一方で、薩長土肥という維新の功労者たちが明治政府に入り込み、役人による官僚体制をつくつた。彼らは明治天皇をいただし、日清、日露の二つの戦争に勝利する。これによって明治天皇は、聡明でリーダーシップもある名君として、絶対君主として不動

の地位を築くようになるが、じつは、その背後で二つの事が起こっていた。

一つは、「軍事こそ国家生存のために重要」という思想が行き渡つたこと。これが大東亜戦争に突っ込む背景となる。「戦争をやれば必ず勝つ」という軍部の慢心もあつたわけだが、これは敗戦でオールクリアされる。もう一つは、天皇という絶対君主の代行役として、役人の権限が強化されたこと。天皇の名のもとで、内務省などが絶対的な力を行使して臣民を統治する。国が決めたルールに国民は従うべき、という統治機構が完成したのだ。

敗戦後、日本は民主主義国家になり、絶対君主制ではなく象徴天皇制になったが、この中央集権的な統治機構は温存された。あれだけ抜本的な改革を日本に押し付けたアメリカだが、さしものマッカーサーも、州の力の強い連邦制で育っているために、日本の中央集権がここまで組織的かつ絶対的な力をもっているとは気づかなかつたのだらう。したがって、新憲法は統治機構のあり方についてほとんど言及していない。国民の権利や義務を三十条にもわたって細かく記しながら、地方自治について触れているのはわずか四条である。

つまり、現在の日本国憲法は、日本のことを何もわかっていない人たちがつくつた応急処置的なものなのだ。ならば、これをゼロクリアにして、新憲法をつくる。この国では「新憲法」というと憲法九条ばかりが議論されるが、他にも不十分な点は枚挙に遑がない。

## 大前研一 5月のスケジュール

予定は突然変更されることがございますのでご了承ください

MAY 2012

1日(火) 東京からパラオへ移動

2日(水)

パラオ滞在

5日(土)

6日(日) パラオから東京へ移動

★20:00~22:00ビジネス・ブレイクスルー「大前研一ライブ」放送

11日(金) ビジネス・ブレイクスルー取締役会

13日(日) ★20:00~22:00ビジネス・ブレイクスルー「大前研一ライブ」放送

14日(月) ビジネス・ブレイクスルー経営会議

17日(木) 東京から金沢へ移動

18日(金) 向研会緑陰セミナー(金沢、富山)

19日(土) 富山から東京へ移動

20日(日) アタッカーズビジネススクール講義

★20:00~22:00ビジネス・ブレイクスルー「大前研一ライブ」放送

24日(木) ビジネス・ブレイクスルー番組審議委員会

25日(金) 東京から福岡へ移動

九経連創立50周年記念講演

26日(土) 福岡から東京へ移動

27日(日) ★20:00~22:00ビジネス・ブレイクスルー「大前研一ライブ」放送

このほかに雑誌社、新聞社、テレビ局などの取材が細かく入ります。

目下の日本と世界の現状を見据えたうえで、あるべき統治、つまり国家の運営機構を定めた新憲法を策定すべきなのだ。そもそも憲法はある程度の期間が経てば、書き直してなんら問題はない。『大前研一の新・国富論』（講談社）や『平成維新』において、かねて私はその必要性を説いてきた。

そしてまさにいま、その議論を行なっているのが橋下氏なのだ。彼に議論を挑む識者たちは、「あなたは改憲派か、それとも護憲派か」という次元でしか発想していない。しかし橋下氏は、統治機構をゼロから作り直すことが重要で、それしか日本を救う方法はない、と主張する。まさにそれは正論だから、誰も橋下氏に勝利することができないのだ。

## いまや「日本全体が夕張状態」

三つ目に訣別すべきは、まさにその戦後体制である。なかでも日本列島改造論を説いた田中角栄元首相の「均衡ある国土の発展」という思考から脱しなければならぬ。一九七七年に策定された「三全総（第三次全国総合開発計画）」は、東京の繁栄を全国均等にお裾分けするという発想だった。

た。しかし結局はバラマキ的な公共事業が景気のカンフル剤として使われ、地方から自立の精神を奪い、ハコモノ土建事業への過剰依存と経済の疲弊を招いたのである。さらに国家財政も逼迫した。

破綻したといわれる夕張市の借金をその住民一万五千人で割り、日本の人口である一億三千万人をかけると、じつは日本の借金と夕張の借金は同じになる。日本国が印刷機をもっているから凌<sup>しの</sup>げているものの、早い話がいまや「日本全体が夕張状態」なのだ。

つまり「全国一律に」という発想は、経済活性化という観点からも、国家財政からみても持続不可能なのである。しかし、いまだにその重要性が認識されているようには思えない。世間の期待を一身に集めた民主党が改革に踏み切れないのも、その変革の主語が「日本」だからである。子ども手当にしても、高校の無償化にしても、いまの日本で「ぜひそうしてほしい」と望む人はそれほど多くない。対象となる子供をもっていない人が大半だからだ。そこで「Aだ」いや「Bだ」という一つの答えだけでは前に進めなくなってしまう。民主党のみならず、小泉政権時の郵政改革なども同様である。そこで参考にすべきは、中曽根

政権時に行なわれた国鉄や電電公社の民営化だろう。電電公社の場合、まずは東西に分割し、そこからNTTコミュニケーションズやNTTコムウェア、NTTデータなどが誕生した。それぞれを自由に事業展開させて、上場して株を売れば国庫に納め、国民に還元してください、といったのだ。JRも基本的に分割して民営化の道を歩んでいる。かつての国労や動労の全国一斉ストライキなど、いまの若い世代には想像もできない昔話だ。

いまの日本が必要としているのは、まさにこの発想である。現在の都道府県の枠組みをリセットして、十くらいの組織に括り直し、好き好きに競争させて自活の道を探してもらう。中央から税金を交付してもらうのではなく、世界から繁栄のための資金と人材を集めてくる「自由」を地方に与える。これこそが橋下氏のいう「大阪都」の背景にある哲学にほかならない。発表された「船中八策」の表紙に「リングを与えるのではなく、リングのなる土を！」というのが、まさにそれを表している。

## 「指導」の余地を残したがる役人たち

大阪に「ヒト・モノ・カネ」を日本中から、あるいは世界から呼び込む。これが橋下氏の主張だ。そのためにこそ先に述べた三つの呪縛からの訣別が不可欠になる。順番にみていこう。

まずは「ヒト」について。橋下氏は「自分たちに人事を決めさせる」という。たとえ公務員であっても、組織の能率の運営の維持・確保などを目的にした「分限免職」を認めよ、と述べるのだ。コンピュータ時代であって、かつてのように人を必要としない仕事が増えており、これは時代に適<sup>かな</sup>った主張である。しかし自治労（全日本自治団体労働組合）を支持母体とする民主党にとって、その実現は不可能だろう。

一方で看護や介護のように、ニーズがあるにもかかわらず、人が不足している分野もある。そこで日本はフィリピン、インドネシアから人材を受け入れる体制をとったが、看護師や介護士として働くには、国家試験を受けなければならぬ。二〇一〇年度は両国合わせて二百五十人が受験したが、合格者はわずか三人であった（二〇一一年度は四百人中十六人）。問題は看護師や介護士資格までも国が規定しているからで、これも「大阪に任せろ」と橋下氏は主張

する。

教育にしても、大阪に必要な人材は大阪で育てる。すでに松井一郎大阪府知事（「大阪維新の会」幹事長）は大阪市立大学と大阪府立大学を統合し、最強の教育学部をつくる意向を明らかにしている。

次に「モノ」について。なかでもとくに重要なのが、建物と土地である。都市設計の根本となる建築基準法にしても、いまは全国一律の基準だが、台風が一年中来る地域もあれば、地震が起りやすい地域もある。にもかかわらず、それらを一つの基準で規定すれば最大公約数となり、その地方からみても無駄が発生する。ヨーロッパでは逆に村ごとに屋根の色や壁、植樹などに関しても細かく決めているので美しい街並みとなる。日本は全国一律に決めている反面、そうした街並みなどに関する決まりがないため、どこに行っても雑然としてけつして美しいとはいえない。むしろ素材が限られていた江戸時代のほうが景観はよかった。

そもそも地域ごとの基準が明確に決まっていれば、コンピュータにCAD（コンピュータ利用設計システム）でつくった図面を入れれば適法かどうかは瞬時にわかる。実際に



シンガポールはそのような仕組みを採用しているが、一方で日本の建築基準法は一律でかつ、コンピュータでは判断できない担当役人による裁量部分が多い。

その結果、CADを使っても結果がわかるまで二カ月もかかってしまう。そうやって「指導」の余地を残すことで、役人たちは権限を保持しているのである。姉齒秀次あねはらひでおの偽装設計が問題となれば日本全国が麻痺し、審査はさらに数カ月延びてしまう、という信じられない行政が二十一世紀にも続いている。建築基準法などは地方に任せてしまえば、馬鹿な基準をつくったところが直すだけで、全国が麻痺することもない。

土地の利用法を決めるのもすべて国であり、港湾地区は国土交通省、工業地帯は経済産業省などと縦割りになっている。そこで大阪が海外から企業を誘致すべく空地を活用しようとしても、「ここは工場用地だからモールはいけない」などという横槍が入るのだ。あるいは港の一部に住宅をつくり、アメリカやオーストラリアのように裏庭から船で遊びに行けるようにしたくても、工業化指定地域になつているところには手も足も出ない。日本で水際の一等地に住宅街ができないのは、それが原

因だ。

橋下氏の都市構想の一つに御堂筋の造り変えがある。しかし、これも御堂筋が国道であるため自由にできない。昔から御堂筋は大阪市長にとって悩みの種で、かつて西尾正也市長時代に大阪出身の芸術家の作品を飾ろうとしたときも問題が起こった。まず当時の建設省が「国道にそんなものを置いてはいけない」と文句をつける。そこで西尾氏は毎週のように陳情に出向き、数年後ようやく許可を得た。ところが、いままでもなかった場所にモノが置かれたため、夜になるとぶつかる人が出てくる。そこでライトアップしようと思つたところ、「国道に勝手に電気を引いてはいけない」とまたも指導が入る。結局、御堂筋沿いのビルに入居している会社に頼んで、オフィスから斜めにサーチライトを当ててもらおう、という冗談のような解決策をとつたのだ。

同じような問題で腹を立て、国政にまで出たのが細川護熙氏である。熊本県知事時代、彼はバスの停留所を三〇m動かそうとして、当時の建設省に拒否された。これを変えようと立ち上がり、そこから生まれたのが日本新党なのだ。その流れを汲む民主党は、橋下氏の主張を認めるべきだろう。土地

の使い方は、基本的には大阪に任せる。建物も、大阪がつくった基準でつくらせて、建蔽率や容積率も一任する。ただし安全面については、学者の意見などに基づいて十分な配慮を行なう。同じようなことを大阪だけでなく、全国で認めていく。土地の使い方を地方に委ねることが大きなエネルギーの解放につながり、日本の活性化につながるのだ。

最後に「カネ」について。要は財源の問題である。いま消費税の議論が揉めているのも、それを日本一律でやろうとするからだ。アメリカの場合、所得税と法人税は全国一律だが、消費税は州法で決める。州によってはゼロ%から一〇%まで差があるわけで、日本も消費税は地方に決めさせろ、というのが橋下氏の主張である。徴税権も地方に与え、必要なら国に上納する。現在のように国がまず徴収し、交付金として地方に配ると、どうしても中央の役人に権限が発生してしまう。

## 「ご都合主義 議院内閣制」を排せ

橋下氏は首相公選制にも言及している。彼が言いたいのは、自分のような人間が首相になればよ

い、ということではない。七年間七人も首相が出るような国でまともな統治ができるのか、ということだ。公選にする場合には、アメリカや韓国のように所属政党をハッキリさせる方法と、いまの自治体選挙のように無所属で人物を選ぶ、という方法がある。

首相公選で悩ましいのは、国家元首に誰がなるかという議論である。公選制で決められたリーダーはいわば大統領のようなもので、大統領とはほとんどの国では国家元首だ。日本の場合、国家元首とは誰なのかどこにも書いていない。首相公選制は天皇制を否定するもの、とみなす人も少なくない。事実、外務省などは国家元首は天皇である、と諸外国に説明している。中国などに日本の首相が行くと、阅兵式には温家宝首相が随行する。アフリカの小さな国の大統領が来ると胡锦涛国家主席が同行することになる。自民党の新憲法制定プロジェクトでは国家元首を天皇として憲法に盛り込むことを想定しているようだが、いまのところ日本人の国家元首は誰か、という問いに対する見解は、天皇、首相、不明、がほぼ同じくらいの数字で三つに分かれている。

ならば従来どおり最大政党が首相を出す議院内閣制でよい、という議論も根強いが、私にいわせれば、いまの日本は議院内閣制で足りない。最大政党の党首が首相にならないケースは、細川連立内閣以来多数ある。都合が悪くなると社会党の村山富市氏まで担ぎ出す「ご都合主義議院内閣制」なのだ。

議院内閣制にはよいところもあるが、日本ではその運用で細則が決まっていない。細川内閣が誕生した総選挙では自民党が第一党であったが、共産党を除く第二党から第五党までが連立を組んで政権に就いた。しかしその後、自民党と社会党が組む、という禁じ手まで含めて四つの異なる政党が首相を出している。有権者は何に基づいてどのように投票してよいのか、まったくわからない。

小泉氏が圧勝した郵政選挙のあと、自民党は首相を四人出しているが、なかには郵政改革に反対だった人も含まれていた。民主党政権を選んだら、選んでもいない、数の上では必要もない社民党と国民新党が政権に入り込んで、政策を攪乱した。もちろん、当初、民主党政指導部に影も形もなかった野田氏が首相になるなど、誰一人予想していなかった。いまの議院内閣制をもう少し規律のあるものに変えるのか、首相を公選で選ぶのかを決めないかぎり、日本は浮き



草のように、世界を彷徨（さまよ）うことになる。

ただし、私は『平成維新』で首相公選制には触れなかった。当時の日本は読売ジャイアンツの長嶋茂雄氏が出馬すれば絶対に当選してしまうような状況で、事実その後、東京都知事選はタレントの青島幸男氏、大阪府知事選ではお笑いタレントの横山ノック氏が勝利した。アメリカでもタレントが大統領選に出馬することがあるが、おかしい候補者はマスコミがスクリーニングしてしまう。彼らの仕事はディベートなどを通じ、誰が大統領にふさわしくないかを知らしめることだが、逆に日本のマスコミは、そのようなお笑い候補に便乗してしまうのだ。

その意味で、いまも私は首相公選制には否定的である。代わりに提案したいのは、「第一党の党首しか首相にしない」という規定をつくることだ。その人が病氣などになったときには、同じく最大政党から二人目を出す。しかし三人目を出さざるをえない状況になれば、『スリーストライクアウト』で議會を解散して総選挙を行なう。そうすれば比較的、直接選挙に近い状態で国民は人物としての首相を選ぶことができる。

また天皇制については、個人的

には現行憲法の象徴天皇制に賛成である。いまの憲法を素直に読めば、国家元首は首相以外にありえない。とはいえ先述のように外務省は海外に対し「日本の国家元首は天皇である」と明言しているし、実際に天皇は大臣の認証をはじめ、国事行為を数多く行なっている。しかしこれを一部の人がいうように国家元首と規定してしまえば、その途端に天皇は政治や外交マターに関与せざるをえなくなるだろう。

二千年続いた皇統のすごいところは、その存在が明文化されなくとも続いてきた、ということだ。それを無理に規定するからおかしくなるわけで、たとえ、憲法に記載がなくとも日本人は天皇を「日本国民統合の象徴」と考えるだろうし、皇室に対する敬愛の念を持ち続けるだろう。

もう一つ私と橋下氏で意見が違うのが、参議院の廃止についてである。私は『平成維新』で参議院を廃止して一院制にすべきと書いたが、橋下氏は参議院に代わるものとして、首長会議の設立を提案している。全国から知事たちが集

まり、彼らが参議院の役割を果たすというものが、おそらくそれは機能しないだろう。

各自自治体の首長は、直接選挙で選ばれた大統領のような存在である。彼らの日本に対する思いはバラバラで、知事が三人集まれば、意見は絶対に一致しない。四十七人集まれば、まず百家争鳴になる。おそらくアフガニスタンの部族会議であるロヤ・ジルガのように、集まるたびに亀裂が深まっていくか、儀礼化し、意思決定は困難となるだろう。これでは、せっかく衆議院で真面目に議論してきたものが雲散霧消してしまい、最終的には妥協の産物のような法案しか通らなくなる。

私は九〇年代初頭の平成維新の提言以来、参議院の代わりに国民による直接投票を提案している。衆議院が通した重要案件については、最後は国民が投票して決める。つまり、国民が上院なのだ。ブッシュフォンやスマートフォンなどを使えば、技術的にもさほど難しくはない。投票所で行なう直接投票とは違って、費用も格段に安く済む。これこそ二十一世紀型の解決法といえるだろう。

橋下氏の考えでもう一つ問題を感じるのは、反原発運動の先頭を切っていることだ。しかし株主総

会にまで乗り込んで株主権を行使するのは、一種の恫喝政治だろう。もつと冷静な視点で停止している原子炉の実情を調べ、再稼働できるものは積極的に稼働させないと、おそらく今年の夏は乗りきれない。この冬、関西電力の電力使用量は供給能力の九四％にまで達した。これは新鋭の火力発電所が一つ停止すればブラックアウトするという、非常に危険なレベルである。

仮に計画停電などで乗り切れたとしても、そのような地域の経済は衰退するし、外から新しく企業が来ることもない。ただでさえ大阪は「人が住めない街」といわれている。実際のところ大阪の財界人ですら神戸や芦屋に住んでいるわけで、そこで関西電力とのケンカが続くようなら、ますます企業は腰が引けてしまいうに違いない。

さらに付け加えれば、大阪府議会と市議会に在る「大阪維新の会」のメンバーの能力が低すぎる。先日市議会議員が市役所職員に低レベルな無理難題を要求し、それが市役所職員によってネットで暴露され、大騒ぎになった。橋下氏は市役所職員に謝って「教育をやり直します」といったそうだが、人間のレベルはそう簡単に上がるものではない。

小沢チルドレンならぬ「橋下ベイベーズ」をいくら増やしても、運動は盛り上がりがないだろう。ましてや維新政治塾で促成栽培された議員たちが江戸に攻め込むことになれば、民主党の悪夢が何倍にもなつて跳ね返ってくる。私は橋下市長のビジョンと能力を高く評価しているが、中央に喧嘩を売るだけのアドバイザー、取り巻き、所属議員たちの能力には疑問があり、「橋下の足下」が崩れないことを祈っている。

## 戦国武將的ファイターから国民的リーダーへ

とはいえ橋下氏が、日本に残された数少ない希望の星であることも間違いはない。かつて私は「この国は二〇〇五年以降、改革ができなくなる」と指摘した。その時点で日本人の平均年齢が五十歳に達するからだ。私がみてきた企業社会では、平均年齢が五十歳を過ぎてしまうとなかなか大きな変化を起こせなくなる。いま日本の地方に行くと高齢者ばかりで、自分自身が蘇ろうとする気力すらない町や村がたくさんある。実際のところ、そのような改革の動きもな

かたちでこの国全体が活力を失ってきた。

そこで「平成維新」を大阪で実現させようという橋下氏が現われた。このタイミングが素晴らしいのは、民主党による政権奪取後ということだ。選挙で決まった自民党以外の最大勢力による初の政権に、日本人は期待をかけた。ところが予想外のひどさに国民はいま、怒りに満ちている。次の選挙でまた自民党を選ぶしかないか、と迷っていた矢先、橋下氏が登場した。「大阪維新の会」に対する圧倒的な期待は、もしいま総選挙があれば、「カカシを立てても勝つ」というまでに高まっている。

私の知るかぎり、これは日本のまったく新しい側面だ。日本人は大きな変化を好まず、理屈っぽい主張を嫌う。橋下氏の主張は「統治機構を革新しろ」「公務員の分限免職を認めろ」などかなり理屈っぽいもので、従来ならばとうてい受け入れなかっただろう。しかしそれが支持されるのは、視聴率二〇%を誇った「行列のできる法律相談所」の印象も手伝って、「橋下氏の話はわかりやすい」というイメージがあるからではないか。その意味で、彼は類いまれなるコミュニケーションターでもある。

いま橋下氏は、大阪が行なおう

とする改革を中央が邪魔するなら、兵を率いて江戸に進出し、中央を変えるといっている。それを防ぎたいなら、中央は大阪を「特区」として認め、「ヒト・モノ・カネ」の権限を大阪に移譲すべきだ。「大阪都」が実現し、経済も繁栄する。日本一、生活保護を受ける人が多かったという話は過去のものとなり、そこから世界に飛び立つ優秀な人材が輩出する。世界から企業が続々と進出してくる。新しい企業も次々に生まれる。結果は経済と雇用で測ることができる。

そのような成功を収めれば、「うちも特区にしてほしい」と考える地域が次々に出てくるだろう。そこから「中京都」「九州府」などが生まれれば、もう日本全体が変わる。東京は何もしないで、彼らの邪魔をしないことだけを考えればよい。そのためには橋下市長は江戸に兵を進める必要はない。大阪をピカピカに磨けば日本は変わるのだ。「橋下ベイビーズ」を率いて江戸に迷い込めば、民主党の二の舞で動きが取れなくなるだけだ。

次の段階では「大阪都」といわず、もう少し近隣と合併してもよいだろう。たとえばそこに京都も入る。京都には世界的な企業も、

優秀な大学もある。歴史も文化もある。京都、大阪、奈良にまたがって、けいはんな学研都市（関西学術研究都市）もある。その場合は名前も「京都」あるいは「本京都」にすればよい。まさに「都」が西に戻ることになる。

さらには関西一帯をまとめて「関西都」もしくは「関西道」にすれば、そのGDP（国内総生産）は世界で十位以内に入ってくる。そうなれば確実に、世界中から企業がやって来るだろう。

私は一九九五年三月号の『文藝春秋』誌に「新・薩長連合結成宣言」という一文を寄せた。改革型の首長が地方から革命を起こすことで、国のかたちが変わる、と説いたのだ。いきなり中央に行けば、数の原理に一喜一憂することになる。橋下氏がどうしてもそうしたいなら、既存政党の吸収合併も考えなくてはいい。まずはとにかく大阪をピカピカに磨くための（既存政党の同志も含めた）最強のアドバイザークループをつくり、中央から権限を奪取してやることを勧めたい。

いまは中央官僚とも、既存政党とも、財界とも、あらゆるところを敵に回して戦っている（ように見える）。このような対立関係は面白いし（たぶん、いままでの経緯からみたら）正しい

のだろうけれども、可及的速やかに方向修正したほうがよい。そういう対立構図のなかでは、自陣営のちよつとした綻びや失敗が大きな命取りとなることがあるからである。戦国武将的ファイターから国民的リーダーへ、がその際のキーワードになるだろう。

私はハシズム批判には与しない。橋下イズムは健全な国家ビジョンであり、まさに必要な方向性であり、手段でもある。それだけに国民が期待しているいま、みなが大阪の成功を祝福するかたちをつくるのが、日本変革の近道であり、この国にとって最後に残されたチャンスなのである。

## ■大前研一の書籍紹介

好評発売中!!

# 訣別 大前研一の 新・国家戦略論

大前研一 著 朝日新聞出版 価格1,680円(税込) ISBN978-4023309821

バカな政府を持つと高くつく。過去の延長線でしか考えない官僚と、政局しか頭にない政治家に任せておけば、日本は衰退する。しかし、バカな政府をつくったのは国民であり、結局のところ自分たちで変えていくしかない。過去に成功した「ニッポン・モデル」はすっかり陳腐化し、硬直化した。いまこそゼロベースの大改革を断行し、新しい日本をつくるときだ。

ベストセラー『平成維新』以来の本格的な国家戦略論！





●VERDAD Apr.2012

平成考現学⑦

小後遊二

# 外交の継続性

政経塾出身の野田首相は学んだ教科書を捨て、外務省と史実の勉強会を開いたらどうか。さもなくば、四島は全て「永遠に返ってこない」理由が国民には分らないまま日中関係は悪化の一途に。

## 政

権交代後の日本外交は機能停止している。鳩山内閣は突然「日米中正三角形」と言いだし、アメリカを激怒させた。戦後、対ソ冷戦や対中国に日米共同であたつてきたのに、「中国とも等距離だ」といわれたら怒って当然だ。

菅内閣時の中国漁船の領海侵犯と体当たり攻撃に、当時の前原誠二外務大臣が「国内法で肅々と対処する」と発言して中国が反発した。中国は、尖閣列島は日本が実効支配していることを認めていた。

これが日中平和条約締結の障害とならないように田中角栄と周恩来は領土問題の棚上げを決めた。鄧小平も「次世代の知恵者に委ねる」と先送りを了承した。不心得者が尖閣に上陸するようないことがあったら「お尻ペンペンして送り返す」というのが日中の密約だった。それを逮捕して日

本の国内法で裁く、と言えば中国が反発するのは当然だ。「国内法で領土権を主張し、(違法行為をしている日本人を捜し出して)裁く」と、中国側はフジタの社員四人を逮捕した。尖閣が日本固有の領土というのは日本から見れば反論の余地はないが、中国との間にそれを認めた外交文書はない。それに、日中関係を長い間仕切っていた外務省のチャイナスクールも、その微妙な関係を公表することもなく、自分たちの聖域としてきた。

しかし、民主党政権が伊藤忠の丹羽宇一郎元社長を中国大使に起用したことで外務省は反発し、寝てしまった。最近、古い傷跡を引き剥がすように中国漁船船長を起訴したため、中国は沿岸警備艇を日本の領海に派遣した。密約とはいえ中国側にとってはタカ派を押さえる有効な二国間の合意である。この「合意」を日本側の誰が継続したのか、という不信感も中国側にはあっただろう。

ふつう企業のトップが変わっても他社との合意は継承され、前任者から引き継がれる。日本は一党支配が長く続き、その辺のルールが明確ではない。外交に関して自民党から民

主党に引き継ぎはなかった。外交の継続性は当然役所の仕事だが、外務省は中国大使という最高のポジションを剥奪され、「民主党に協力しない」と完全に開き直っている。民主党は中国との有効な会話チャネルを持たず、お互い「合意・密約」があったかもなかったかの如く振る舞い、両国国民の感情は悪化する一方だ。

## 日

口関係も急速に悪化した。一時、ロシアは二島返還までは合意の覚悟があったが、四島返還を譲らない国民世論でこれをフイにした。政経塾出身の民主党議員(野田首相、前原元外相など)は歴史を教科書から学び、その後の現実を学習していないため、外交に関しては全くのド素人だ。

彼等が学んだ歴史の教科書は史実ではない。ヤルタ会談後、スターリンは北海道の南北分割を要求した、という公電が残っている。ルーズベルトはベルリンの二の舞は御免だ、ということと千島の一部(北方四島)を与えることで妥協を図った。戦後の日本ではどういうわけか、ソ連軍が宣戦布告もせずに四島を占領したことになっているが、戦勝国が戦利品を山分けするのに宣戦布告などし

ない。日本人はそのことを全く理解していない。アメリカはその後米ソ冷戦に突入し、一九五六年八月におこなわれた重光葵外務大臣とダレス国務長官との会談では、日本とロシアが平和条約を結ばないように、ロシアに対して(彼らがのめない)「四島一括返還」を要求し続けるように迫っている。そうしなければ「沖縄返還はない」と脅している。外務省が四島一括返還にこだわるのはここが起点であって、「歴史的に疑いのない日本固有の領土」だからではない。プーチンが大統領に返り咲いたことできつと「引き分け」を提案してくる。面積等分(三島+択捉の三分の一)である。この好機を逃してはいけない。政経塾出身の野田首相は学んだ教科書を捨て、外務省と史実の勉強会を開いたらどうか。さもなくば、四島は全て「永遠に返ってこない」理由が国民には分らないまま日中関係は悪化の一途、ということになる。

こうしろ ゆうじ 大前研一の提唱した「平成維新」の実現を目指して活動する政策市民集団「二新塾」卒業生。

## 大前研一の日本のカラクリ<sup>64</sup>

# 「幼稚な戦略と発言」 谷垣氏も前原氏も 政治家失格

プレジデント 2012年3月5日号 (プレジデント社)

谷垣総裁が、  
まず言うべきは  
「野田さん、よく言った」

次期衆議院総選挙が年内にあるのか、衆議院の任期が切れる二〇一三年夏まで延びるのかわからないが、民主党政権が崩壊することだけは間違いない。前回の選挙（二〇〇九年八月）の反動で自民政権および自

民党を中心とした連立政権に戻る可能性もある。しかしながら、結局のところ自民党も民主党も両方ダメなのだということを国民はどこまで理解しているだろうか。自民党がダメなら民主党、民主党がダメなら自民党と、行ったり来たりの選択を繰り返していったら、この国は衰退の一途だ。

それにしても、最近の谷垣禎一総裁の発言を聞くと、つくづく自民党もしみったれた野党に成り果てたと感じる。財政再建派の谷垣総裁はもともと自分が「消費税一〇％に引き上げるべし」と言い出したのに、野田佳彦首相が呼びかける消費税増税の与野党協議に対して一向に応じなかった。「消費税増税は民主党のマニフェスト違反」を理由に挙げて、増税法案の提出前に衆議院の解散総選挙を求めているのだ。

しかしこれは、明らかな戦略ミスだ。もはや次期総選挙で民主党が大敗を喫するのは目に見えている。自民党としては選挙のタイミングが早くなればなるほど準備不足になるから、いつそのこと「遅くてもいいのだ」と割り切るべきなのだ。

どちらにしても衆議院が任期切れを迎える来夏までに総選挙は確実にやってくる。そこで政権与党に返り咲く可能性が高まるような戦略を採ることが大切で、だからこそ野田政

権が切り出した消費税増税論議を頭からはねのけるべきではないのだ。

谷垣総裁が、まず言うべきことは「野田さん、よく言った」だった。

そのうえで「私自身、自民党総裁選で消費税一〇％を掲げて戦って非常に苦しい思いをした。しかし日本のことを真剣に考えると、消費税は一〇％に上げるをえない。だから私は賛成である。野田さんはよくぞ、そこまで理解してくれたし、決断してくれた。

しかしながら、民主党は消費税を上げないといって政権を取った。経費削減を死に物狂いでやれば消費税を上げないで済むと言っておきながら、その道筋を示せなかったのは政権与党としてあまりに力不足だ。

我々は日本国債をデフォルトさせないためにも、消費税一〇％に諸手を上げて賛成するし、全面的に協力もする。しかし、あなた方民主党はムダの削減にもっと真剣に取り組むべきではないのか。事業仕分けをテレビドラマ化したのが、結局数十億円しか出てこなかった。その議論をきちんとやりましょうよ——」。

### 政治家は自分の敗北を認めるべきではない

このような大人の態度に出れば、自民党はダブルポイントを獲得で

きる。まず、消費税論議に乗ることは相手を助けることになるだろうが、そのときに得点を稼ぎ出すのは野田首相ではなく、谷垣総裁だ。「助かりました。ありがとうございます」と野田首相が頭を下げるシーンを見れば、「谷垣総裁のほうが大人だな」と多くの国民が思うはずだ。

もう一つは、「消費税増税だけでは足りない。もっと経費削減を命がけでやらなければダメだ」と、もっと声高に訴えることが必要だ。そして民主党政権が応えなければ、「無責任だ！」という追い込みをかけることができる。

そうすれば谷垣自民党が消費税増税だけではなく、(官僚出身でありながら) 削ることに非常に熱心だという評判を呼んで、「次はあの人に任せればいい」という流れが国民の中から出てくる可能性がある。

谷垣総裁は、相手を言葉で追い詰めて破綻させるのではなく、「どっちみち自分たちが政権を担うことになるから、我々としてはこうする」という余裕を示し、「早くこういう人にやつてもらいたい」という世論を喚起する。これが今、自民党に求められている戦略だ。

今どきの政治家は言葉の使い方が拙劣きわまりないのはいうまでもないが、もう一人、馬脚を現した政治



家がある。民主党の前原誠司政調会長である。「言うだけ番長」と揶揄され続けてきた御仁だが、政府がハッ場ダムの建設工事再開を決定したことについて、「党は反対したが、政府に委ねるといえるのは言い訳ではない。これは私の敗北だ」とテレビの報道番組で発言した。

前原政調会長はハッ場ダム事業継続の動きに対して、七億円の本体工事費用を一・二年度予算に計上することと強く反対していた。しかしながら、野田首相と興石東幹事長に見殺しにされ、最終的には「政府に委ねる」と容認してしまった。政調会長としての役割をまったく果たせなかったわけだから、「全面敗北」に違いない。しかし政治家という稼業は自分の敗北を腐っても認めるべきではない。前原氏を選んだ京都の有権者、政調会長に選んだ党の同志に対して申し訳が立たないからだ。

## 「ハッ場ダム問題」は国民への裏切り

ハッ場ダム問題については、それを報じるマスコミも混乱している。前原政調会長の敗北宣言で一件落着、安心して事業が再開できると思っている手合いが多いだろうが、本来正しい主張をしていたのは、前原政調会長だ。

そもそもハッ場ダムの建設中止は民主党マニフェストの最初のページに書かれている、「一丁目一番地」である。それを反故にして建設を再開すれば、マニフェスト違反だけでは済まない。民主党に期待と信頼を寄せて投票した人たちだけでなく、政治そのものに対する国民の期待を完全に裏切ることになる。前原誠司という政治家個人の敗北ではなく、民主党の敗北そのものを意味するからである。

そもそもハッ場ダムというのは、まったく必要のないダムだ。台風による水害から首都圏や利根川流域を守る治水事業として一九五二年に計画が発表された。しかしながら、戦後の資材不足の時代に伐採されたハゲ山は、緑が回復して懸念された蓄水能力を取り戻している。今や、利根川・吾妻川水系にはたくさんさんのダムが建設され、流域の堤防もしっかりと整備されていて、治水目的のダムを今さら造る必要はない。

水の需要が減少傾向にある首都圏では飲料水だけでなく、工業用水や農業用水も足りているから、利水の必要もない。環境基準を超える高濃度の砒素が検出された問題も含めて、建設予定流域の吾妻川の水質はもとより利水目的にも向かないのだ。

「3・11」以降、電力不足のご時

勢に紛れて発電施設を造り、ダム建設再開のあとづけの理屈にしている。しかし、ハッ場ダムで発電するとなると吾妻川水系の他のダムと水量調節をしなければならず、吾妻川水系全体としての発電量は増えない。唯一オプシオンがあるとすれば、夜間に水を揚げて昼間に発電する揚水発電所だが、これは24時間フル稼働の原発などの余力で揚水するから意味がある。現状のようにほとんどの原発がストップして夜間電力に余裕がない状況では、揚水発電にも使えないのだ。

これらの観点から検証してみただけでも、必要なダムではないことは明白だ。にもかかわらず建設再開が決まったのは、国土交通省を筆頭に、既得権益を守ろうとする古い勢力に民主党が分断され、取り込まれてしまったからである。前原氏は自らの敗北を認めるのではなく、「廃止にこだわる理由」をきちんと説明するべきだったと思う。

「必要のないハッ場ダムの建設事業がずっと存続し、総額で一兆円近くの金額が注ぎ込まれてきた歴史は、自民党政権時代から続く。利権体質“そのものだ。我々はこれを止めようと政権を預からせていただいた。しかしながら悪しき体質はいまだ温存され、ダムを形にしたい地元住民、自治体、関連業界が強硬に

これを押し進めた結果、我々の主張は覆されたのだ」と。

「もっと早く自民党時代に建設中止を決定するか、我々がもっと早く政権に就いていたらこうはならなかった。ダム建設中止の意思決定が遅すぎたことが悔やまれる。国民にはこの悪しき事例を自民党の染色体として記憶にとどめておいてほしい。米ビツが空っぽで国がデフォルトしかねない状況でも、要らないものを造り続けるこの国の利権構造を。私が個人的に敗北したのではない。一兆円以上の財産を失った日本国民の敗北なのだ。このような過ちを二度と繰り返してはいけない」

これが政治家の演説である。政治家というものは、自分の信念に基づいて、政策を実現していくものだ。その意味では、次期首相候補に挙げられている谷垣氏も前原氏も政治家失格だ。逆にだからこそ言動にまったくブレがない橋下徹大阪市長の存在感が際立つのである。

世界に雄飛する

「人間力」の時代

第40回

頻発する「群衆蜂起」回避のために「台湾」が狙われる

## 「沖縄米軍の無力化」へとひた走る

# 中国による真珠湾攻撃に備えよ

チャイニーズ・パールハーバー

中国軍が台湾海峡を封鎖するそんな近未来小説のような事態が徐々に現実味を帯びつつある。実際、中国は最近、空母ワリヤークの就航に続き、台湾統一に向けた軍備増強を急ピッチで進めており、台湾国防部は今夏にも、明確な警告を発しているのだ。台湾海峡を制するとは、すなわち沖縄米軍の封鎖をも意味する。

しかし、それに対する日本の防衛政策は、相変わらずの後手後手だ。大前氏は、野田新政権が抱える最重要課題の第一に防衛問題を挙げる。

\*

## 「サイバーテロ対策」にシフトしたアメリカ

野田佳彦新政権が船出した。だが、その行く手には数々の構造的な難問が横たわっている。なかでも、最優先で手を付けるべき課題の一つは「国防」だ——こう警告しようと考えていたら、一川保夫・新防衛大臣が初っ端から「私は安全保障の素人

だが、それが本当のシビリアンコントロール（文民統制）だ」と宣って物議を醸している。こんな人物に我が国の防衛を任せること自体、危惧している人も少なくないだろう。

すでにアメリカは、国防政策を明確に方向転換している。かつてはグローバル・コップ（世界の警察官）を自任して世界中に出かけていたが、2001年の「9・11」同時多発テロ以降は「テロとの戦い」「本土防衛」が唯一無二の目的となった。つまり国防総省（ペンタゴン）の任務は世界の平和を守ることではなく、テロリストからアメリカ本土を守ることに、ホームランド・セキュリティ（国土安全保障）を脅かす可能性のあるテロ支援国家を叩くことに変わったのである。しかも、叩いたはずのタリバンがアフガニスタンでもバキスタンでも一向に勢力を弱めていないことから、アメリカの世論は海外出兵にますます否定的になっている。

その一方で、アメリカは、新たな国際的脅威となったサイバーテロ対策には本腰を入れている。敵対国の政府や国際的ハッカー集団「アノニマス」などによるアメリカの公的機関や民間企業へのサイバー攻撃を防ぐこと、もし攻撃されたら即座に反撃できる態勢を整えることを国防総省の任務に加えたのである。

ところが日本の国防政策は、まだ日米同盟にすぎりつだけの東西冷戦時代の枠組みのままである。つまり、他国に先制攻撃を行わず、攻撃を受けた時にのみ武力行使して自国を防衛する「専守防衛」で、仮想敵国の中国、北朝鮮、ロシアなどが日本に侵襲してきた時は日米安全保障条約に基づいてアメリカが出兵し、日本は後方支援を行なう——この定義から一歩も動いていないのだ。しかし、今やアメリカはもう海外に出かけないと言っている。では、海外に出かけない国の後方支援とはいったい何をするのか？ 自衛隊の

ミッション（使命）は何なのか？  
これが実は明確ではない。そんな組織が、従来同様にGDPの1%に相当する予算を取り続けている（2011年度の防衛関係費は4兆6625億円）というのも理屈が通らない。したがって日本は、今すぐにも自衛隊のミッションについて新しい定義をしないといけない。

無論、私は軍事情報や防衛問題の専門家ではない。ゆえに自衛隊のミッションを提案するのは、門外漢のそしりを免れないだろうが、そんな私ですら「常識」に照らして考えれば、必要なミッションは3つあると分析できる。

## 空母保有ほか自衛隊に必要な3つのミッション

第一は「先制攻撃能力」を付けることだ。前述したように、自衛隊の現状は専守防衛なので、他国から攻撃を受けた時しか武力行使ができない。攻撃を受けることが確実だという情報や証拠を入手したとしても、それを未然に防ぐために攻撃を仕掛けるには制約がある。それどころか、もし北朝鮮がミサイルを撃ち込んできたとしても、1発目は誤射かもしれないから、すぐには反撃できない。2発目のミサイルが飛んできたら、明らかに日本を攻撃する意図がある

とみなして、ようやく反撃できる、という悠長な話になっている。こんな馬鹿げたことはすぐにでも変えねばならない。

もちろん、それには国民的な議論が必要だが、日本の脅威となる状況が明確に予見されれば、それを防ぐ任務を自衛隊に与え、そのための先制攻撃能力を付けておくべきだと思うのである。たとえば、東京湾に向かっている北朝鮮の潜水艦を静岡県沖で探知した場合、そこで撃沈することができるよう法律と防衛力を整備するのだ。中国が力を入れている航空母艦およびそれに付随する艦隊に対抗する装備の保有も、新しい考察には入ってくる。空母はディフェンスだけでなく必要だが、日本を攻撃する意図を持った相手を先制攻撃するオフェンスのためには必要だ。

第二は「サイバー戦闘能力」を高めることだ。これはアメリカの真似ではなく、世界の趨勢である。たとえば、北朝鮮には3000人のサイバーテロ部隊がいるとされているし、中国も相当数のサイバー戦闘要員を養成していると言われている。アノニマスによるソニーの個人情報大量流出事件、アメリカの国防総省や国務省などにサービスを提供する情報技術大手のネットワーク侵入事件などでわかるように、サイバー攻撃は素人集団でも相当なダメージ



を与えることができる。そして、運転中の原子炉を乗っ取ることを想定されるなど、その脅威はこれから拡大する一方だ。したがって、サイバーテロおよびサイバー戦争に対する防衛・反撃は、防衛省・自衛隊の重要ミッションにすべきだと思うのである。

第三は「領海侵犯」への対処だ。日本近海では北朝鮮の工作船とみられる不審船が頻繁に出没し、中国漁船の違法操業も後を絶たない。

しかし、今の日本の法律では、まず領海侵犯に対処するのは自衛隊ではなく、海上保安庁の役割である。たとえば、2001年12月に発生した九州南海域工作船事件や2010年9月に尖閣諸島沖で起きた中国漁船衝突事件で、最前線に対処したのは海上保安庁の巡視船だ。どちらの事件でも海上自衛隊も出動はしているが、よほどのことがない限り、海上自衛隊に事実上の実戦命令（治安出動）である「海上警備行動」は発令されないのである。

\*強力な武器を所持しているとみられる艦船や不審船が現れ、海上保安庁の対応能力を超えていると判断された時に、防衛大臣の命令により発令される海上における治安維持のための行動。発令に当たっては閣議を経て、内閣総理大臣による承認が必要。これまでに発令されたのは、1999年の能登半島沖不審船事件、2004年の漢級原子力潜水艦領海侵犯事件、2009年のアフリカ・ソマリア沖海賊対策の3回のみ。

だが、北朝鮮の工作船はもとより、今後は中国の武装した艦隊が尖閣諸島に接近してきたりする可能性も否定できないので、領海侵犯については海上警備行動の発令なしに海上自衛隊が対処できるようにすべきではないだろうか。要するに日本の国民と国土を守ることは、基本的に自衛隊のミッションとすべきというのが私の考えである。

そして、その要となるのが「沖縄」だ。あまり注目されていないが、台湾の国防部（国防省）は7月に発表した2011年版の『国防白書』で、中国軍は「2020年までに、台湾海峡有事に対する外国軍の介入を防いだ上で、台湾統一に向けた大規模作戦を実行する能力を持つ」ことを最重要目標にして軍備を急ピッチで増強していると分析し、新たに就航した空母フリヤークをはじめとする海軍力のほか、米空母が有事の際に台湾海峡に近づくことを防ぐ対艦弾道ミサイル「東風21D」の量産・配備も2010年から始まった、としている。

これはどういうことか？「2020年までに、外国軍の介入を防いだ上で、台湾統一に向けた大規模作戦を実行する能力を持つ」ということは、つまり中国が10年以内に台湾から500kmほど北の沖縄に駐留している米軍を無力化できるようにする、ということである。言い換えれば、米軍の嘉手納基地や普天間飛行場への「中国による真珠湾攻撃」がなされる可能性もある、という報告書なのだ。

この分析は、日本にとって非常に重いと思う。台湾の国防部は親中路線の馬英九政権下で予算を削られているので、中国脅威論を煽っているという側面もあるだろうが、中国軍の動向を世界で最も知悉しているのは彼らだから、決して絵空事ではない。日本政府はその信憑性を真剣に分析した上で、もし中国が沖縄の米軍を壊滅状態にして台湾海峡を封鎖した時に日本はどうするのか？沖縄の米軍基地が攻撃されれば沖縄県民に被害者が出ることも避けられないと予想されるが、それでも専守防衛で手をこまめているのか？沖縄を守る決意があるのか？——という議論を、ただちに始めるべきだと思うのである。

## 中国農民7億人が「中流」になることはあり得ない

それは結局「中国という国をどう見るか」という問題だ。

そもそも私は、中国に対して極めてフレンドリーな立場である。しかし、あの国には「自分で自分を律することができなくなってしまう潜在的なリスク」が常にある。

というのは、いくら中国が金持ちになったとはいえ、豊かさをエンジンにしている人は、まだ国民の2割しかないからだ。あとの8割は貧しいままである。それゆえ中国では「群衆蜂起」が起きる可能性がある。

群衆蜂起が起きたら、あるいはその兆しが見えたら、古今東西、指導者たちは必ず国民の目を外に向けようとする。その時、中国の場合に誰も異論を唱えない大義名分となるのが「台湾統一」なのだ。

中国のマジョリティをハッピーにするのは極めて難しい。「あと10年もすれば中国国民の半分以上が豊かになる」——そんな楽観的なマクロエコノミストの予測も目にするが、それは大間違いだ。なぜなら、もしまあなったら、その時点ですでに中国は競争力を失っているからだ。中国の競争力はマジョリティである貧しい人たちの犠牲によって維持されている。逆に言えば、虐げられる人がいなくなつた中国は、競争力の源泉を失うのだ。

歴史は「虐げられる人々がいる国が成長する」ことを教えている。スペインやポルトガル、イギリスの発展は植民地を犠牲にした。アメリカが経済大国になれたのも、アフリカから大量の奴隷を連れてきてきて労働力を確保したからである。

そして中国の場合、植民地や奴隷に匹敵するのが7億人の農民だった。この7億人が幸せな中流階級になるという方程式は、実はあり得ない。もし、そうだった時には、中国は人件費が高くなって競争力を失っており、先に豊かになった人たちが貧しくなっているはずなのだ。もちろんシリコンバレーのような新たな富を生むイノベーションに至る所で巻き起こり、大きな富を創出するという期待がないわけではないが、それが雇用を生む可能性は小さい。

したがって私は、中国がすんなりと成長を続けるとは思っていない。このままいくと、いずれは従来以上に群衆蜂起が起きて破産界に至りかねないので、その前に政府が「台湾統一」に関心を向ける可能性が出てくる。

つまり、この問題は今の中国政府がどう考えているかではなく、今の政権がどういう国内リスクを抱えているのか、という問題である。日本はそのリスクに対して備えておく必要があるのではないのか、というのが私の問いかけなのである。

「チャイニーズ・パールハーバー」が勃発する前に、自衛隊のミッションの再定義と国防力増強を図ること——それが東日本大震災からの復興や金融・財政対策と並ぶ、野田新政権の最重要責務なのだ。

nikkei BP net (http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20120402/304249/?ST=business) 2012/4/2コラムより

## 「産業突然死」の時代の人生論

# 日本でも若者の失業が深刻な社会問題になる

政府は3月19日に「雇用戦略対話」を開き、大学および専門学校を卒業・中退した後に正社員などの安定した仕事に就いている人の割合は48%にとどまるという推計をまとめた。大学と専門学校は高等教育の課程に相当するが、その高等教育が雇用に結びついていない実態が明らかになった格好だ。

### 安定的な就業をしている若者は「2人に1人以下」

Aのグラフを見ていただきたい。「雇用戦略対話」に提出された資料をもとに作成したもので、卒業生の主な推計進路の内訳を示している(2010年3月卒業生が対象)。

ほとんどを占め、就職して仕事を続ける人は全国で2000人に過ぎない。高校卒業生になると、85・7万人が大学に進学し、就職者は18・6万人、就職して3年以内に離職する人(就職後早期離職者)が7・5万人(40%)いる。

逆に言えば、冒頭で書いた通り、「安定した仕事に就いている人の割合」すなわち安定就業率は48%にとどまったというわけである。

高校卒業生で見れば、安定就業率は32%と推計され、さらに状況が悪化する。

若年失業率は9・1%、その背後には膨大な失業者がいる

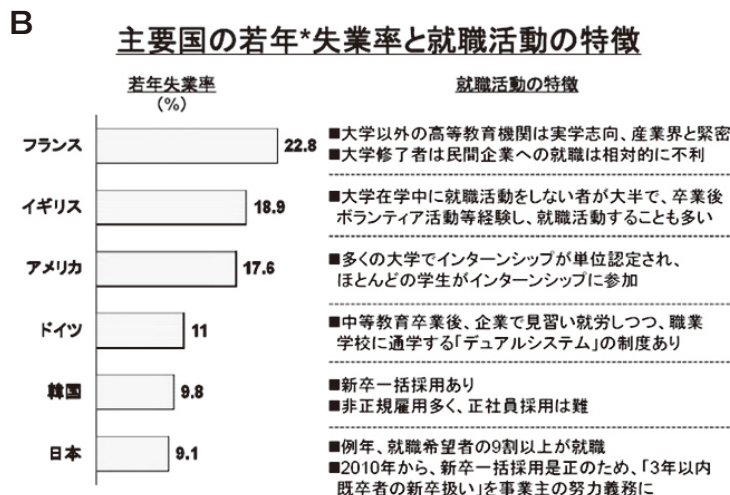
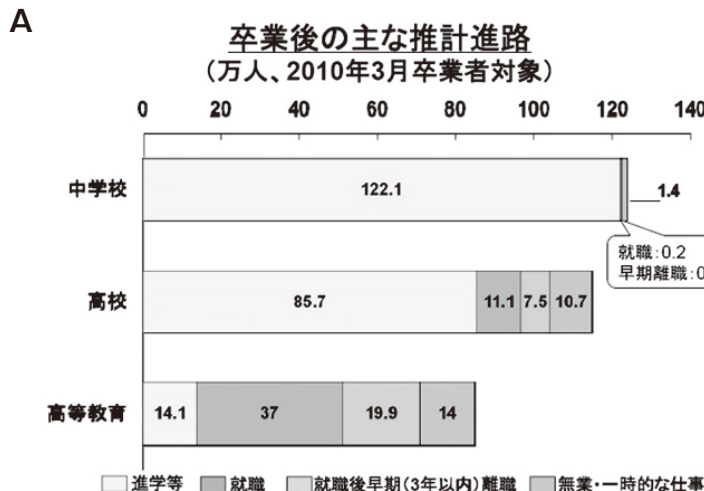
次に主要国の若年失業率と就職活動の特徴

活動の特徴についてまとめてみた(B)。よく見ていただきたいのは若年失業率のグラフと数値だ。

主要国の若年失業率は、フランス

スの22・8%を筆頭に、イギリスの18・9%、アメリカの17・6%、ドイツの11%と続く。日本はどうか。9・1%であり、欧米より低い数字だ。90%以上が仕事に就いているという結果になる。日本の高等教育修了者でも安定就業率は48%という数字と矛盾するように思えるが、それはなぜか。

答えは簡単だ。日本では、調査期間である月末1週間のうち、1時間でも働けば就業者と見なされ、失業率は低めに出る。さらに、ハローワ





ークへ仕事を探しにきた人だけを失業者としてカウントして失業率を算出することが大きく効いている。仕事探しをあきらめた人やハローワークに行くのが面倒くさいと考える人は失業者とみなされない。また、大学を出ているのに就職できず、親から借金して資格を取るために専門学校などに通っている若者も求職活動を止めていれば、それも失業者の対象から外される。

したがって、「日本の若年失業率が9・1%」と言っても、その背後には膨大な数の「実質的な失業者」がいると推測される。もしそうした人たちが失業者としてカウントすれば、日本の若年層の失業率は欧州各国のそれと同等か、あるいはそれ以上になるかもしれない。

## 若年失業率50%に迫る スペイン、増税も 歳出削減もできない

前述のグラフには出ていないが、ヨーロッパで経済的に行き詰まっているスペインでは若年失業率が急速に増えており、いまや50%に迫る勢いだ(C)。

スペインは若年だけでなく、一般の失業率もヨーロッパの平均10%の2倍近くあり、ギリシャやイ

タリア並みの大幅な歳出削減が現実にはできない情勢になっている。失業者をこれ以上増やすことができないからである。

つまり、スペインはここまで来ると、消費減速から失業増加に至る可能性がある「増税」も、公的需要創造を減らざるを得ない「歳出削減」もできない、というジレンマに陥る。失業率がこのレベルになるとストライキや暴動などの社会不安が起る確率が高く、財政再建とは二律背反となる。結局、スペイン

政府はどちらの選択肢も明確に取れないで漂流することになる。

## イタリアの モンティ「学者内閣」から 学んだ財政改革の方法

ベルルスコーニのもとで漂流していたイタリアでは危機克服のモンティ「学者内閣」が誕生した。閣僚は全員「専門家」であり、一人も政治家がいなかった。

この場合には選挙民におもねる

必要がないので

冷酷な医者のような財政削減の診断書を書き、さつさと手術を始めてしまった。

国民も政治家も口を挟む余地がないくらいに早業であった。

野田内閣の進める「社会保障と税の一体改革」を見ていると、すべての政治家がバラバラなことを言っており、脱党届が集団離脱と喧しい。

「日本の財政赤字は経済協力開発機構(OECD)加盟国で最悪なのだ」という議論を横に置いて、「景気回復するまで増税とは何事だ」と言う人も出てくるし、「マニフェスト違反だからけしからん」と言う人もいる。

劣悪な状況における財政改革は独裁者にしかできない、と世界中のほとんどの人が思っていたが、モンティ内閣のような超法的組閣で人を得れば、一気に改革が進み諸外国の支援も得られる、という新しいことを学んだ。

## 「若年失業→晩婚・未婚→少子化→年金制度の破綻」という図式

日本では若年層の失業がそれほど深刻な社会問題になっていないのは、親元で生活している人がかなりの数に上るためだろう。いわゆる「パラサイト」である。

欧米と比べて日本の社会システムが「ソフト」なのは家族の単位で住宅や食糧などの「シェア」が起っているからであるが、それでも35歳で親と同居している人が35%ある、という数字もそろそろ限界にきている。

ましてや、親との同居は晩婚や

未婚の最大の原因になっており、「少子化」という深刻な社会現象の原因そのものとなっている。

つまり、若年失業の増加で結婚できない人が増えていることが少子化の大きな原因となっており、それが現役世代が高齢者を助ける現行の年金制度の破綻にもつながっている、という図式が透けて見えるのである。

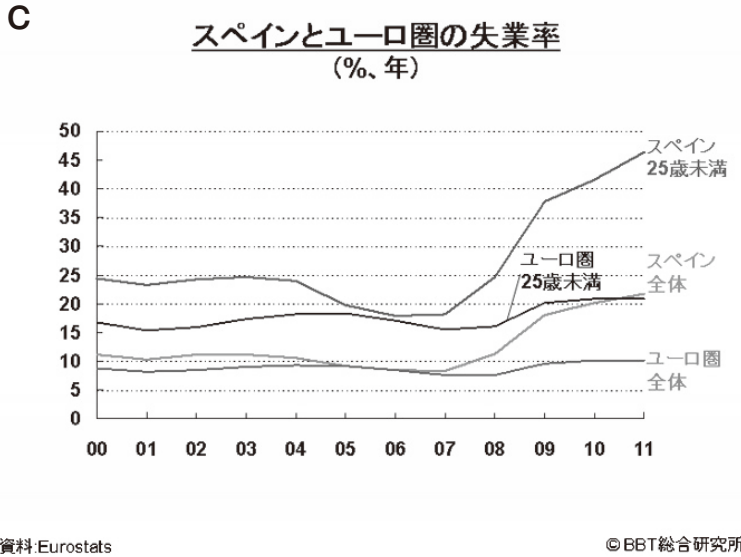
## 若年層の失業実態とその影響をきちんと調べよ

未就職世代の親たちはまだ50代か60代の現役世代で、所得もそれなりにあるだろうから、今のところは何とかなる。

だが、親はいつまでも現役ではない。定年退職すれば年金だけの生活となるケースが大半だろうから、いつまでも子をパラサイトにさせておく余裕はない。

私はそう遠くない将来、日本でも若年層の失業率が深刻な社会問題になると見ている。若年層の失業に関する実態とその及ぼす社会的影響をもう少し広範かつ克明に調べてみる必要がある。

もし、すでに欧米並みの20%を超える失業率に達しているようなら、これは政治の大問題になるだろう。



## 大前研一の日本のカラクリ<sup>66</sup>

# 貿易赤字に転落！ 新しい「日本のお家芸」 を探せ

プレジデント 2012年4月30日号 (プレジデント社)

約二兆五〇〇〇億円の  
貿易赤字が意味するもの

今年一月に財務省が発表した貿易統計(速報値)によると、二〇一一年度の貿易収支(輸出額と輸入額の差額)は約二兆五〇〇〇億円の赤字を記録した。この貿易赤字は、第二次石油ショックに見舞われた影響で生じた一九八〇年以來の三一年ぶり

の数字だという。

東日本大震災の影響で自動車輸出などの落ち込みに加え、円高や世界経済の低迷によって日本からの輸出が減少し、さらに原子力発電所の停止で火力発電用の液化天然ガス(LNG)の輸入などが急増したことが、その理由として挙げられている。

しかし、日本における製造業の生産体制が復旧し、欧州などでくすぶりをみせる世界経済が回復すれば、日本は再び貿易黒字を果たせるようになるのだろうか。いや、そうはならないだろうというのが私の見方だ。むしろ今後、一層、日本の貿易赤字が続いていく可能性が高い。なぜならこれまで黒字を稼ぎ出してきた日本の貿易構造そのものが、今までと違い、大きく様変わりしているからである。

リーマンショックと資源高の要因で日本の貿易収支が悪化して、二八年ぶりに単月赤字を出した〇八年当時から、日本の貿易構造は変化して、これからは構造赤字になるという警告を私は発してきた。本誌連載(〇九年六月一日号)でも「28年ぶり赤字転落！貿易立国・日本の非常事態」で同問題を取り上げている。その中で、かつてのアメリカ経済のように、日本でも企業の海外現地化が進み、海外でつくられた製品が日本に入ってきて貿易黒字を減らす逆転現象である「日本企業のアメリカ化」が起きていると指摘した

のだ。

今回の貿易赤字転落により、日本の貿易構造がどう変わったのか、一度説明しておこう。

日本が対米貿易黒字だけで月額五〇〇億ドルも稼いでいたこれまでの約二〇年間、フレッド・バーグステン(元財務次官補、米国際経済研究所所長)やレスター・サロー(経済学者、MIT名誉教授)などといった米国財界の大物は、「為替レートを変えれば日米の貿易不均衡は是正できる」と盛んに主張していたのだ。

しかし為替を操作して貿易バランスを均衡させるという主張は、「心理経済学者」である私に言わせれば、四則計算の「算数」の世界の話にすぎない。実際、一ドル三六〇円が二〇〇円になっても、一〇〇円を切って八〇円を割り込んでも、日本は貿易黒字を稼ぎまくってきた事実があるからだ。

そして為替が、円高に振れば振れるほど、日本の企業は、以下の三つのことを行つて円高を乗り切ってきた。

一つ目は、製品に新たな付加価値を生む「製品イノベーション」である。この「イノベーション」により、製品をさらに高機能化、高付加価値化を実現させることで、ドルベースで値段が高くても売れるようにしてきた。

そして、その典型的な輸出品が自動車である。かつて日本の輸出品が自

一台あたりの平均価格は、一万三〇〇〇ドル程度だったが、イノベーションの連続で、いつの間にか高級車のセグメントが「主戦場」に変わり、平均価格が二万五〇〇〇ドルになった。八〇〜九〇年代の日本の商品には、価格に転嫁できるだけの技術力、競争力があつたのだ。

二つ目は製造業における生産性の向上である。たとえば一〇人で作業していた工程を三人に減らして、機械に置き換える機械化。あるいは労働力を一人から数人の作業員が部品の取り付けから組み立て、加工、検査までの全工程を担当し、「多能工化」することで、生産性を高めてきた。

そして三つ目が、生産地を分散化させ、多国籍化することだ。製造生産拠点を、円ベース以外の地域に持つていくのだが、一番いいのはアメリカ本土に生産拠点を置くことだ。そうすれば同じ国で部品を調達して、同じ国で売れ、為替の影響を受けることがなくなる。

そして通貨が、円とドルの中間の動きをする東南アジアにも日本企業は、生産拠点を築いた。それはたとえアメリカが、数量制限や超過課税で日本からの輸入量を絞ったとしても、第三国をバッファとして活用すれば、影響を少なくすることができからだ。

一〇円円高が進行すると、日本の大

企業では二〇〇億円の損失が生じるなど、日経新聞、経団連などは大騒ぎするのだが、円高が収益を直撃するのは半導体のようなコモディティ（農産物や石油など、価格差がつきにくく、為替変動が価格を大きく左右する商品）を生産しているエルピーダメモリのような業種で、日本の輸出の主力産業にとっては影響なかった。

## 一〇〇兆円の外貨準備を大切に使う時代になる

このように度重なる円高にも持ちこたえてきた日本の貿易構造そのものが、変わってきたのは五、六年前からである。日本企業の生産拠点が海外に移転する動きが加速するに従って、急速に台頭してきたチャイワン（中国＋台湾）企業などに生産を委託するようになった。これにより、日本国内から工場が消え、国内生産が急速に縮小し始めたのだ。

前述のような貿易黒字の方程式が成り立つのは、一定規模で一定量の製品を国内で生産する条件があつてこそ。今や日本の家電メーカーなどは国内ではほとんどモノをつくらなくなった。それでも国内にブランドと販売網は維持しているから、これらメーカーの商売の実体は、「輸入商社」の形に近くなっている。

日米貿易不均衡がピークの八〇年

代、クライスラー再生の立役者と言われた会長のアイアコッカは「イエローペリル（黄禍）」と呼んで日本製品を大バッシングした。しかしクライスラー復活の鍵になったのは三菱自動車のOEM相手先ブランドによる受託生産）供給がうまくいったため、当時のクライスラーは、日本車の最大の輸入業者だった（アメリカでの自社生産も実は国境の向こうのカナダであった）。

だから、今、日本で起きている状況もかつてアメリカで起こったことと基本的に同じ構造なのだ。日本のメーカーが海外で生産した製品やOEM製品が、どんどん日本に入ってきているが、貿易統計上は、輸入にカウントされてしまい、これが貿易黒字を減らす大きな要因になっている。

さらに、これまで日本のものづくりを支えてきた部品生産も、急速に海外に流出している。たとえばかつての部品クラスター（集積地）のメッカ東京都大田区には、今や最盛期の四分の一程度の二〇〇〇社ほどしか残っていない壊滅的な状況である。逆に、中国の広東省には日本や韓国の部品メーカーが集まった巨大な産業のクラスターが生まれているが、国内にわずかながら残っている日本の部品産業は、その競争力を失いつつある。

今や国内でもものづくりをしようにも、必要な部品を国内だけでは調達

できず、大部分を輸入しなければならぬ状況なのだ。つまり国内メーカーが地場の部品ではなく輸入部品を使う、これまた輸入促進に荷担する側に回ってしまっているのだ。

第二次世界大戦後、生産拠点の最適地を求めて、海外に出ていったアメリカの企業といえば、その後ドル安になってもアメリカに戻ることなくどんどん世界企業化していった。今、海外現地化している日本企業のターゲットは、世界市場であり、円安になっても決して日本に戻ってくることはない。

タイの洪水で日本企業は大きな被害を受けたが、タイを逃げ出す企業は出てきていない。それどころか必死で復旧し、さらに大規模な投資を発表している。サプライチェーンができたタイからそう簡単に抜け出せないのだ。このことから考えても、アメリカと同じパターンで、日本も構造的な貿易赤字国になる可能性は、非常に高いのだ。

今後、原発が停止したままなら、代替エネルギーの輸入が増えるだろう。そうすると、月額五〇〇〇億円の黒字から、一兆円近い貿易赤字が常態化し、日本が、これまでの貿易黒字でためてきた一〇〇兆円近い外貨準備を、大切に使わなければいけない時代になる。

日本の製造業のアメリカ化、貿易構

造のアメリカ化を、とめる術はない。この動きを、「物理現象」として理解し、頭を切り替えるしかないのだ。

問題は、空洞化する国内でいかに新しい産業をつくり出していくかである。では、このような状況下で八〇年代のアメリカはどうしたか。レーガン大統領のもと、金融や通信、物流分野の規制撤廃を徹底的に行ったのだ。その結果、「ソフトウェア」や「金融」などの新しい産業が花開き、空洞化の穴を埋めた。

私は次世代のカギを握るネット時代の三種の神器は、「ポータル」「決済」「物流」だと考えている。そして、この三つの分野をしつかり握っているのがアメリカの強みだ。日本の場合、製造業に代わるお家芸が生まれていないし、他の産業を育てる政府レベルの努力も全然足りない。もともとソフトウェアやサービス産業が弱点だった日本で、今もつてこの分野でグローバル化を果たした日本企業は数少ない。

今後日本が何でメシを食っていくのかということ、いよいよ考えなければいけない時代にきているのだ。

三月の貿易収支が黒字になったとあって「回復」を解説してみせる程度の政府も問題だが、現状維持に甘んじて、新しいものを何も生み出せない企業も自覚が足りない。それが、大問題なのである。



ジャングルで勝ち抜く  
戦闘力をつける

第  
338  
回

「ハウスホールド化」で業績を伸ばす米企業に対し  
低迷する日本企業は「方向の間違い」に気づくべし

**日** 米の株価が大きく乖離している。昨年1年間で日経平均は17・3%下落し、NYダウは5・5%上昇した。アメリカ企業の多くが業績を伸ばし、日本企業が総じて低迷したからである。

では、好調なアメリカ企業とは、どういう会社なのか？ それは、アップルなど一部の例外を除き「当たり前」の商品を非みなまでに世界中で売りまくっている平凡な会社」である。たとえば、スターバックスは史上最高益を記録し、

同社のハワード・シュルツ会長兼CEOが米誌『フォーチュン』の「経営者オブ・ザ・イヤー」に選ばれた。マクドナルドは、この10年間で全世界の売上高が2倍、収益が4倍になり、いずれも史上最高を更新している。コカ・コーラも史上最高益を記録した。いまコーラ業界はアフリカのサブサハラ（サハラ砂漠以南の地域）が主戦場になっているが、同社のムフタル・ケント会長兼CEOは「アフリカのすべての村を赤くする（アフリカのすべての村に赤い口

ゴマークのコカ・コーラを売る）、「道路がなければ背負ってでも届ける」と述べている。これらの会社の商品は「ハウスホールドブランド」と呼ばれる。つまり、特別な輸入ブランドや高級ブランドではなく「普通の家庭で普通に受け入れられているブランド」である。それを世界中、とくに成長している新興国で徹底的に浸透させてアメリカ国内と同様に普遍化（ハウスホールド化する）、という戦略で業績を伸ばしているのだ。

アメリカのグローバル企業の強みは、母国と社内が世界の縮図になっていることだ。アメリカは世界中の種々雑多な人種で構成されている。そしてアメリカのGDPは世界全体の約25%を占めている。ということは、アメリカ市場を4倍にすれば、すなわち世界市場になる。したがって、アメリカ国内でやっているのと同じことを4倍に規模拡大して世界でやればよいのである。アメリカにとって世界は「日常」なのだ。

たとえば、マクドナルドはフランチャイズのシステムを、コカ・コーラはルートセールの売り方を標準化しているから、それを持ち込めば世界のどこでも同



大前研一

1943年生まれ。マッキンゼー日本代表取締役社長。1964年退社。現在、代表取締役、ブルックス・ブレイク・スルーズ大学学長などを務める。『リーダーの条件』が変革の「リリーダー」の大前研一の新・国家戦略論』他、著書多数。HPは <http://www.kohmae.com>

じことができるわけだ。しかも、アメリカの大企業は海外要員に事欠かない。社員も多国籍なので、社内でも海外要員を募集すると、赴任先がどの国でも、すぐにその国の言語、文化、風習などに対応できる社員が手を挙げるからだ。

一方、日本は市場も社内も世界の縮図になっていない。このため経営システムや商品に世界的な普遍性がなく、グローバル化に必要な人材も圧倒的に不足している。グローバル化という言葉だけは独り歩きしているが、まだ日本企業は英語の社内公用語化や外国人の採用を始めたばかりだ。まさに「日暮れて道遠し」なのである。

# ビジネス 新大陸の 歩き方



## 週刊ポスト

### 未だに残っている 高度成長期の戦略

だが、日本企業が低迷している本質的な理由は別にある。それは、マーケットの大きなトレンドや世界の動きを踏み外すようになったことである。

たとえば、日本企業はデジタル化とはどういうことかがわかっていない。アナログは創意工夫で差別化できたが、デジタルは部品が同じであれば性能は同じなので差別化が難しい。また、アナログは累積生産台数が倍になるごとに習熟曲線が効いてコストが10〜15%下がるから、先行者が強かった。しかし、デジタルは回路をプリントするだけなので、習熟曲線が関係なく、後発でも安いほうが強い。この基本的な違いを日本企業は正しく理解していないのだ。

その象徴がテレビである。日本の電機メーカーは、国内で「家電エコポイント」やテレビ放送の地上デジタ

ル化による特需があったにもかかわらずテレビ事業は赤字続きで、2012年3月期の業績見通しは大きく落ち込んでいる。

原因は円高やタイの洪水被害よりも、前述したマーケットのトレンドや世界の動きの踏み外しにある。つまり、日本の電機メーカーは薄型テレビの画面を大型化する方向に舵を切り、大型液晶パネルの製造工場に投資した。ところが、今や液晶パネルの主戦場は、iPhoneなどのスマートフォンやiPadなどのタブレットPC用の小型サイズに移っている。その分野は韓国のサムスンやLGが圧勝しているのだ。

さらに、大型テレビの競争が激しいアメリカ市場を見ても、首位はアメリカのVIZIOだ。同社は液晶テレビの企画と設計だけを行なうファブレス企業である。創業者のウィリアム・ワンは台湾出身で、同じく台湾系EMS企業(電子機器受託製造サードパーティ)のホンハイ(鴻海精密工業)やア

ムトラン(瑞軒科技)から出資や製造の協力を得て一気にシェアを伸ばした。知名度が低かったVIZIOがトップに躍り出た理由は、まさにデジタルの特徴によるものだ。日本勢の製品と比較して性能に消費者がわかるほどの差がなく、価格が3割くらい安いからである。このような「方向の間違い」が、いま日本企業の至るところで起きている。その理由は、未だに高度成長期の「do more better」の

延長線上で、さらに大きく、さらに小さく、さらに速くという方向を目指しているからだ。しかし、もはやそういうやり方は時代遅れであり、その方向に需要はないということを日本企業は気づかねばならない。

数少ない例外の1つは、デジタル化による「産業の突然死」を回避した富士フイルムホールディングスだ。同社はデジタルカメラの普及で従来のフィルム事業が消滅する危機に直面した時

## 大前研一

### 「ビジネス新大陸」の歩き方

に自己否定し、業績が良い富士ゼロックスの株を買い増して完全連結対象にするとともに、5000人のリストラ、足手まといになるミニラボチェーンの切り捨て、M&Aによる医療や医薬品、化粧品分野への多角化に舵を切って生き残った。それらの対応策にはカネがかかったが、富士フイルムは約2兆円の内部留保を持つていたので、そのカネを注ぎ込んで生まれ変わることに成功したのである。

かたや、富士フイルムと世界市場でのしを削っていたアメリカのイーストマン・コダックは舵を切ることでできず、経営破綻に追い込まれ連邦破産法11条の適用を申請した。方向を間違えていることに、経営者が気づかなかつたのである。かつての名門日本企業は、いまコダックのように急坂を転げ落ちていく。過去の延長線上に「解」がない以上、勇気とビジョンを持った経営者にバトンタッチして、生まれ変わってもらいたい、と祈るばかりだ。

nikkei BP net (<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20120409/305046/?ST=business>) 2012/4/9コラムより

## 「産業突然死」の時代の人生論

# 鴻海が事実上の「買収」、シャープは下請けに甘んじるのか

シャープがEMS（電子機器の受託製造サービス）で世界最大の鴻海（ホンハイ）精密工業との資本業務提携を発表したが、これは実質的には鴻海によるシャープの「買収」と見ていい。この先、シャープにどんな道が待っているか考えてみたい。

### 売上高は

鴻海 9兆7000億円

に対しシャープ

2兆5500億円

シャープは3月27日、台湾・鴻海精密工業と資本業務提携すると発表した。鴻海グループは、シャープが実施する670億円の第三者割当増資を引き受け、議決権ベースで99%を持つ筆頭株主となる。鴻海は、この10年で世界ト

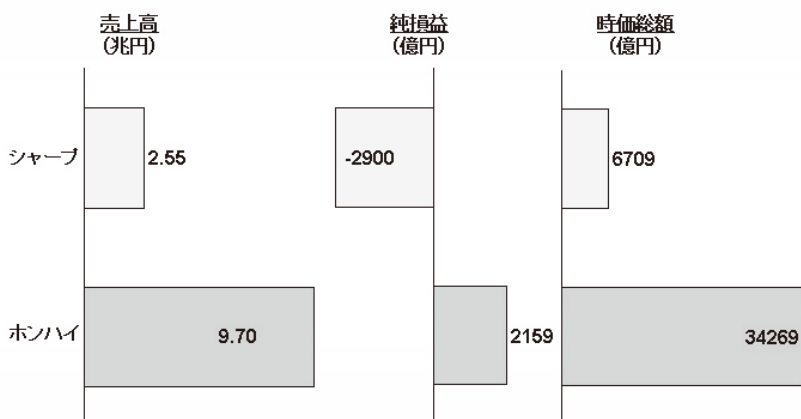
ップのEMSメーカーになったチャイワン（中国・台湾）の代表的な企業である。1974年に設立された台湾・高雄の会社だが、1993年に中国に進出して積極的に投資し、深圳市にある生産子会社の工場群では100万人を雇用し、急成長した。

この資本業務提携はシャープにとってどういう意味を持つのだろうか。それを考えるため、まずは両社の主な経営指標を比較してみよう（A）。

売上高を見ると、シャープが2兆5500億円、鴻海が3兆4526億台湾ドル（約9兆7000億円）。デジタルテレビの需要が一巡したので、シャープの売上高は低迷している。一方、鴻海の売上高がこれだけ大きいのは、中国に生産拠点がある系列のFOXCONN（フォックスコン）社がアップルのiPhone、iPad

などの生産で好調なことが影響している。

A シャープとホンハイの主な経営指標



注：シャープは2012年3月期の予測値。ホンハイは2011年12月期。1台湾ドル=2.8円。時価総額は3月30日

資料：各社公表資料

©BBT総合研究所

続いて、純損益は、シャープが2900億円の純損失であるのに対し、鴻海は771億台湾ドル（2159億円）の純利益となっている。

これらの経営指標を見てもわかるように、今回の第三者割当増資で何が起ったかといえば、「資本業務提携」というよりも、これはもう「買収」なのである。実質的には、業績好調な鴻海が

経営不振のシャープを買収したと見ていい。

### 自社ブランドを持たない鴻海のしたたかな戦略

今回の発表を受けて、株価は敏感に反応した。それまでシャープの株価は低迷していて、3月14日にAV事業・海外事業等を担当してきた奥田隆司常務執行役員が新社長に就任すると発表されても、株価は下落を続けた。

ところが、3月27日に鴻海との資本・業務提携が発表されると、株価は3月27日の495円（終値）から3月29日に一時619円まで跳ね上がった（B）。

問題は、鴻海がシャープにとってプラスになることを本当にやってくれるのか、ということだ。今後の動きを読むためには、鴻海について冷静に分析する必要がある。

鴻海はかなり「したたか」な会社だ。EMSメーカーとして製品を作っているの、自社ブランドを持たない。自社ブランドを持つと警戒されることをよく知っているの、鴻海は意図的に自社ブランドを持たないようになっている。



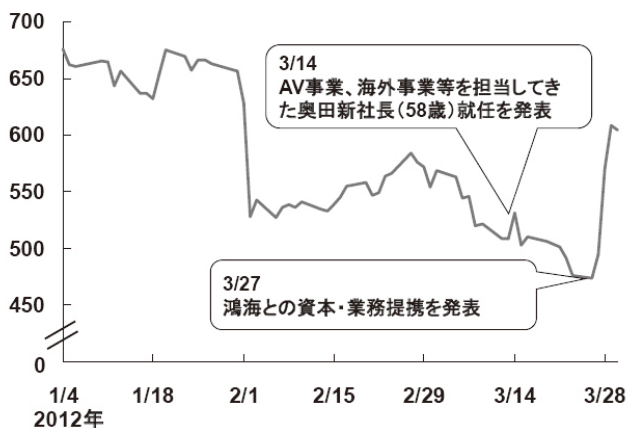
## 絶えず販売機会を うかがう、狙いは アップルの新型テレビか

たとえば、鴻海はアメリカの液晶テレビメーカーのVIZIO（ビジオ）に出資し、製品をOEM供給している。そのビジオもまた台湾出身者が経営しておりアメリカの液晶テレビ市場であれよあれよ

という間にナンバーワンになった。ソニーやパナソニックは50年以上にわたってアメリカでブランド構築をしてきたが、デジタルテレビでは差別化が難しい。ビジオは「安い方を選ぶのがアメリカの消費者だ」ということで、同じテレビなら3割安く、同じ値段なら一回り大きなテレビが買えるようにした。広告を打つまでもなく、この「知

B

## シャープの株価推移 (円、日足)



資料: Yahoo Finance

© BBT総合研究所

らないブランド」をアメリカ人がせっせと買ってしまったので、数年にして市場占有率が1位となっていました。

もし将来、別の会社が新たなテレビ事業を米国で展開しようとしたときには、鴻海はその会社に対してもOEM供給ができる。ビジオというブランドを隠れ蓑にして、新たな事業展開も可能な半面、他の販売機会があればそこに対しては製品を提供する、というのが鴻海のいままでのやり方なのだ。

現にゲームのコンソールで競っていた任天堂、ソニー、マイクロソフト(Xbox)のすべてにゲーム機を提供していたのもこの会社である。要するに「従業員100万人の世界最大の電子機器メーカー(しかも利益を出している)」というのが実態なのだ。

おそらく鴻海がシャープと資本業務提携した理由は、液晶パネルに強いシャープの技術力を活用して、アップルに新型テレビ(スマートテレビ)をOEM供給するの狙いではないかと考える。

## シャープは実質的にOEM メーカーになりかねない

鴻海とシャープの資本業務提携

に加えて、鴻海の創業会長である郭台銘氏が、液晶パネルを製造する堺工場の事業運営を担当するシャープディスプレイプロダクト(SDP、大阪府堺市)に出資することも発表された。

SDPへの出資比率は、現状ではシャープ約93%、ソニー約7%。それが今後、シャープが約46・5%、郭台銘氏および他の投資法人が約46・5%、ソニーが約7%となる。これに伴い、SDPが生産する液晶パネルおよびモジュールの50%を、鴻海が引き取る。

このように鴻海および郭台銘氏は、シャープの資産や技術を目的にして資本業務提携を進めようとしている。シャープを救済するといった甘い内容ではなく、次第にシャープは鴻海および郭台銘氏に抵抗することができない立場になっていくのだ。

鴻海が顧客に液晶パネルを供給するためにシャープの工場を使うようなことになれば、シャープは実質的にOEMメーカーになってしまいかねない。

## 具体的な契約内容は？ 「いいとこ取り」を防ぐ 契約になっているか

一方、今回の提携発表では明らかにになっていないが、この50%買い取りに関して、もし鴻海が50%必要ないという状況になった場合、違反金を支払う条項があるのかどうか問題である。

また、シャープの開発した新型のディスプレイが高いという場合、鴻海が他のメーカーに同じようなものを安く作らせることを禁止する条項もあるのかないのか。

こうした契約内容によっては開発力の強いシャープのいいとこ取りをして、ボリュームの大きな部分は中国で作らせるということも考えられる。この「いいとこ取り」を防ぐ契約になっているかどうかシャープの生死を分けることになる。

46%の株主はベーター権(拒否権)があるので、経営上の争いごとが発生した場合には抜き差しならない状態になる。シャープ本体は約10%だからまだ何とかなるだろうが、SDPの低操業度がシャープの赤字の大きな原因であり、本体の業績の足を引っ張っていたことを考えると、今回の提携はまさにシャープのアキレス腱治療を目的としながら、実際には殺傷と奪の権限を鴻海に与えた、と考えておかなければいけない。

## 即断即決の郭台銘氏、シャープにとって手ごわい相手

郭台銘氏は強い個性を持つ経営者として知られており、アップルの故スティーブ・ジョブズとはウマがあった。ではシャープ側の話を丁寧聞いてくれるかと言えば、そんな甘い人物ではない。

台湾国内でも経済界でのつきあいはほとんどなく、アメリカ(顧客)の方を向いて一直線という経営者だ。また深圳にあるFOXCONNという子会社で従業員の自殺が相次ぎ中国でも「女工哀史」として大きな問題になったとき、「40万人もいれば統計的にはそのくらいの自殺者が出る」と発言して物議を醸した。

その後、トーンを修正し、いろいろな給料を倍にするなど改善策を実行しているが、実際には深圳から成都などの内陸に展開し、深圳は大幅に人員削減して人間を口ポットで置き換えるなどの大胆な策(自殺防止策?)を展開している。要するに、考えられるすべてのことを数カ月以内にやってしまう即断即決型の経営者で、シャープにとっては手ごわい相手になるだ

ろう。

現状のシャープの立場からすれば、液晶パネル工場の操業損を鴻海が補填してくれて助かったという意識なのだろう。株式市場もシャープの再生計画の一環として好んでいる。しかし、実態はかならずしもそうとは言い切れないところがある。

## 今後のシナリオをこう読む

私は今後のシナリオを次のように見ている。

シャープの技術はジリジリと鴻海に搾り取られ、それが役に立つ間は提携関係が続くが、役に立たなくなったら提携関係は解消。気がついたらシャープは鴻海的设计・製造部門の下請け企業となり、自力更生が一層難しくなっている――。

もちろん、そんな事態にはなつてほしくない。私はこれまで多くのチャイワン系企業を見てきたが、鴻海がもっとも手ごわい会社である。

家電量販店では(ヤマダ電機に打ちのめされて)中国のトップ量販店「蘇寧電器」に最初にクリンチしてしまったラオックス(La

OX)が中国市場で快進撃する姿を見て羨む声も少なくない。

パナソニック、ソニーなどの日本のAVメーカーもシャープと似たような窮地にある。トップの鴻海をシャープに取られてしまつては、残るところでこうした(力がありながら戦略と気概がない)日本の巨大企業を呑み込めるのは韓国のサムスン電子くらいしかない(鴻海よりもっときついパートナーだろう)。

そういう意味では真つ先に飛び込んだシャープがラッキーだった、と将来評価される可能性がゼロではない。それはひとえに鴻海と伍して、したたかにシャープらしさを維持していくことができるのかどうか、にかかっている。

つまり、これからは技術力や販売力よりも国際経営でのしたたかな経営判断と交渉力がシャープの命運を左右することになる。



# 来たれ！平成の松下村塾へ

## 2012年5月27日(日)第30期開講迫る！



一新塾講義紹介

2012年3月15日  
NPO法人銀座ミツバチプロジェクト  
副理事長  
田中淳夫氏 講義

2012年4月12日  
IIHOE代表  
川北秀人氏 講義 &  
コンサルティング

「一新塾説明会&体験WS」開催！  
詳細・予約は一新塾HPで

### 塾生募集!!

本科  
(東京)

地域科  
(大阪・名古屋)

通信科

政策提言コース

社会起業コース

市民プロジェクトコース



“根っこ力”が  
社会を変える！

第24期  
第2期卒業式

特定非営利活動法人 [一新塾]

〒105-0014 東京都港区芝3-28-2 カスターニ芝ビル2F  
TEL : 03-5765-2223 FAX : 03-5476-2722  
E-mail: iss@issshinjuku.com <http://www.issshinjuku.com/>



タリフジ 2012年(平成24年)4月7日

# 大前研一の ニュース時評

ビジネス・ブレイクスルー  
(スカイパーフェクトV175  
7チャンネル)の番組「大前研  
一ライブ」から抜粋。

の約2兆5000億円に  
対し、鴻海はアップルの  
iPodシリーズの製造  
を請け負うなど好業績で  
約9兆7000億円。時  
価総額も7000億円を  
切るシャープに対し、鴻  
海は3兆4000億円。

シャープは先日、電子  
機器の受託製造で世界最  
大手の台湾・鴻海(ホン  
ハイ)精密工業と資本業  
務提携すると発表した。

鴻海グループがシャープ  
に669億円出資し、出  
資比率9・99%の筆頭株  
主になる。これはシャ  
ープにとって、という意  
味を持つのか?

シャープは主力の液晶  
テレビの競争激化や円高  
で業績が悪化し、201  
2年3月期の損失は過去  
最大の2900億円に陥  
った。一方、鴻海の純利  
益は2159億円だ。

売上げも、シャープ  
は「ズル賢  
い」という印象を  
持っている。  
ここ10年で世界トップ  
クラスのOEM(相手先  
ブランド名製造)メーカ  
ーになった鴻海につい  
て、私は「ズル賢  
い」という印象を  
持っている。

## 台湾の鴻海グループと業務資本提携

### うまく使われ…シャープの気になる今後



私は、ホンハイ(鴻海精密工業)会長の  
Terry Gou(郭台銘)です



のブランドを持つと、委  
託している相手から警戒  
される。そこで鴻海は、  
台湾系の米国液晶テレビ  
販売会社「VIZIO  
(ビジオ)」に資本参加  
すると同時に製造も担当  
し、これを短期間でアメ  
リカで売り上げナンバ  
ワンにした。VIZIO  
は実質的には鴻海の傘  
下。つまり、VIZIO  
は鴻海の製品ということ  
になる。ズルい戦略だ。

シャープと提携した理  
由も似たようなものだろ  
う。鴻海はおそらく、ア  
ップルが液晶テレビに本  
格参入したときには、シ  
ャープの技術をとことん  
使ってスマホ型のテレビ  
を製造するはずだ。アッ  
プルから「これは鴻海の  
テレビブランドではない  
か」と指摘されても、  
「いや、シャープはまっ  
たくの別会社」と言い訳  
できる。つまり、シャ  
ープを隠れみにアップル  
ともうまくつき合おうと  
しているのだと思う。

鴻海はすでにパネルの  
高騰を見込んで、シャ  
ープのテレビ用液晶パネ  
ルの主力拠点である大阪・  
堺工場を運営するシャ  
ープ子会社の株式約46%を  
660億円で購入してい  
る。これは鴻海創業者の  
郭台銘(テリー・ゴウ)  
会長が個人でやっている  
ことだとしている。

こういうしたたかな企  
業だから、気づいたらシ  
ャープは鴻海に何ひとつ  
逆らえない状態になっ  
ているだろう。とくに堺工  
場は生産量の半分を鴻海  
が引き受けることになっ  
ている。シャープと対立  
すれば鴻海は別の安いと  
ころから買うだろうか  
ら、生殺与奪の支配権も  
譲った、とみるべきだ。  
引き取らなかった場合の  
ペナルティーまで契約で  
決められているなら、重  
要開示事項だからシャ  
ープは公開すべきだ。

唯我独尊の郭会長はシ  
ャープを実質的に支配  
し、役に立つ限りはシャ  
ープ・ブランドで作ら  
せ、役に立たなくなっ  
てきたらサヨナラ。その  
とき、シャープは足腰立  
たなくなっているとい  
うことも考えられる。

「いくらなんでも、そ  
こまでやるだろうか」と  
いう声も聞こえてきそ  
うだが、これまで多くの台  
湾系の会社を見てきた私  
から言わせると、鴻海と  
いう会社は「いいとこ取  
り」で性格もズルい。果  
たしてシャープは、鴻海  
のそういう性格まで分か  
ったうえで、提携したの  
だろうか。

時事問題

タリフジ 2012年4月7日号(産経新聞社)



ジャングルで勝ち抜く  
戦闘力をつける

第  
320  
回

デジタル家電の主戦場はスマホからテレビへ！  
モトローラを買収したグーグルが描く「未来像」

**米** インターネット検索  
最大手のグーグルが、  
米携帯電話端末メーカーの  
モトローラ・モビリティを  
125億ドル(約9500億  
円)で買収することになっ  
た。これまでグーグルはス  
マートフォン(多機能携帯  
電話)向けの基本ソフト(O  
S)「アンドロイド(Android)」  
を端末メーカーに無償提供  
するのみだったが、今後は  
自前のハードを開発してス  
マホ事業に本格参入する方  
針で、アンドロイド勢と米  
アップルのiPhoneや  
カナダRIM(リサーチ・

イン・モーション)のブラッ  
クベリーとの競争が一段と  
激化するのとは間違いない。  
今回の買収について、新  
聞などはモトローラの特許  
を手中に収める狙いがある  
と分析していたが、私は最  
大の目的は自社ブランド端  
末、すなわち「グーグルフ  
ォン」を出すことにあると  
思う。なぜならiPhone  
eが成功している理由は、  
アップルがハードとソフト  
の両方を手がけ、利用者に  
便利な機能をすべて実装し  
た端末を出しているからだ。  
一方、グーグルは201

0年に台湾メーカーへの生  
産委託で自社ブランド端末  
を発売したものの、売れ行  
きが伸びず半年後に販売を  
終了している。それ以外は  
アンドロイドOSのみを提  
供し、ハードはメーカーに  
任せてきた。このため現行  
の「グーグルが開発したオン  
ライン決済用の「グーグルチ  
ェックアウト」やフェイス  
ブックに対抗したSNS  
(ソーシャル・ネットワーキン  
グ・サービス)の「グーグ  
ルプラス」、地図情報の「グ  
ーグルマップ」といった豊

富なソフト群はバンドルさ  
れていない。もちろんユー  
ザーがダウンロードすれば  
利用できるが、グーグルの  
Gmailさえもアンドロイ  
ド端末では強制できない。  
独禁法の問題があるからだ。  
これはグーグルとしては髀  
肉の嘆をかこつ状態なので、  
モトローラ買収によってア  
ップル同様の「垂直統合態  
勢」を整え、自社のアプリ  
が第一画面に表示されるグ  
ーグルフォンを出して、す  
べての自社ソフトを第一優  
先で使ってくれる利用者を  
獲得しようとしていると考  
えられる。最初から縛りが  
あるものを選択した人に対  
しては、独禁法の問題が発  
生しないからである。

今回の買収は企業価値に



大前研一

1943年生まれ。マッキンゼー日本  
一・アンド・カンパニー等U  
支社長、本社ディレクターを経て、94年退社。現在、プレジ  
ークスルー代表取締役、ビジネ  
ネス・ブレークスルー大学学  
長などを務める。「さらばアメ  
リカ」、「民の見える手」他、  
著書多数。  
HPは  
<http://www.kohmae.com>

比べて高いものだと思うが、  
今後のスマホ市場の進化を  
見据えて先手を打った戦略  
と考えれば正当化される。

そもそもスマホは、携帯  
電話ではあるが、PC(パ  
ソコン)と同じ機能を持っ  
ている。つまり、スマホは  
携帯電話の形をしたPCな  
のである。かたやPCはど  
んどん小さく薄く軽くなっ  
てきた。要は、PCであれ  
携帯電話であれ同じことが  
できる、というところに収  
斂しつつあるのだ。

このような流れの中で何  
が起きるかといえば、デジ  
タル家電の「主戦場」がス  
マホからテレビに移ってい  
くだろう。デジタルテレビ  
を「巨大なスクリーンのス  
マホ」と捉える考え方であ

# 「ビジネス 新大陸」の 歩き方



## 週刊ポスト

る。デジタルテレビは、ネットにつながることで、スマホやPCで行なっていることがすべて可能な「スマートテレビ」になるのだ。今後はテレビとPCとスマホのサービスレベルに差がなくなると同時に、それらはすべてインターチェンジャブル（交換可能）になる。私が本連載（第290回）で指摘した通り、今までは別々の「デジタルアイランド」だったテレビとPCと携帯電話がネットにつながり、巨大な「デジタル新大陸」が出現するわけだ。これは言い換えれば「ワンソース・マルチ端末化」が進むということである。たとえば、自宅のPCでダウンロードした映画や音楽を出張中にスマホやタブレット端末で視聴したり、自分のスマホで撮影した子供の写真を実家の母親がテレビで見たり、自宅で録画したテレビ番組を旅先の海外のホテルでPCで観たりといったロケーションシフトおよびタイムシフトが、自由に行なえるようになる。

さらに、それらのコンテンツは「クラウド・コンピューティング」によって、自分のPCやテレビのブルーレイディスク、ハードディスクなどに保存しておく必要もなくなる。コンテンツをすべてクラウドに預けておけば、いつでも、どこでも、どの端末からでもアクセスできるからだ。

### ソフト利用を狙い 携帯を無料配布か

このテレビを舞台にした競争を誰が制するのかは、まだわからない。カリスマ経営者のステイブ・ジョブズがCEOを退いたとはいえアップルの牙城はそう簡単に揺るがないだろうし、マイクロソフトが巻き返してくるかもしれない。世界最大のSNSであるフェイスブックの動向も大きく影響してくるだろうし、アメリカではビデオレンタルから出発した動画配信のネットフリックスも有力だ。その中でモトローラを傘下に収めたグーグルが大きな勢

力となるのは間違いない。そしてグーグルがグーグルフォンを出す際は、自ら通信事業者となることが考えられる。ただしグーグルは携帯キャリアではないから、MVNO（仮想移動体通信事業者）としてグーグルフォンを販売するのではないだろうか。MVNOとは、たとえば日本ではウォルト・ディズニーマー・ジャパンがソフトバンクモバイルの回線を利用して開始した「ディズニーマーモバイル」

のような業態である。つまり他社の回線を借りてグーグルフォンを販売するわけで、その場合、おそらく電話代を無料にするだろう。これはイギリス最大のスーパー・テスコが行なっている成功した方法で、利用者に端末を無料で貸し出して通話料も無料にする代わりに、携帯の画面にはテスコの広告が自動的にかつ頻繁に出てくるといふものだ。グーグルも、まずはグーグルフォンを無料で配ってシェア

## 大前研一

### 「ビジネス新大陸」の歩き方

を拡大し、豊富なソフト群を利用してもらうことで後から利益を得るという戦略で、アップルの牙城を切り崩しにかかるのではないだろうか。また、マイクロソフトはスカイプを6500億円も出して買収している。当然、通信業者を経由しない無料通話・テレビ電話が可能ならスマホとテレビで勝負に出てくるに違いない。「ワンソース・マルチ端末化」になれば、主戦場がテレビへと移っても、スマホでのソフト利用者をそのまま囲い込むことができる。ということは、OSを押さえて多彩なソフト群を開発しているグーグルやアップルに分があることは間違いない。ただし、ハードの時代からソフトの時代になったとはいえ、我々が実際にソフトを利用する時は必ず多種多様なハードを使う。したがって端末メーカー、PCメーカー、家電メーカーなど、ハードからアプローチした会社にも、まだスマートテレビで一矢報いるチャンスはあるだろう。

\*従来はパソコンに保存して利用していたソフトやデータを、必要に応じてインターネット上のサーバーを通じて利用する仕組み。



2012年(平成24年)3月23日

タリフジ

時事問題

タリフジ 2012年3月23日号(産経新聞社)

**テーマ** ヤフーは宮坂学執行役員を社長兼CEOに内定した。設立直後の1996年から経営を指揮してきた井上雅博社長兼CEOは4月1日付でCEOを退任し、6月の株主総会後には社長も退任する。

井上さんは、日本のインターネット業界で最も尊敬されている経営者です。今回の人事は、会長である孫正義さんが「若返りを図る」ということで決めたわけですが、実は孫さんは54歳で井上さんは55歳。ほぼ同じ年なんですね。同い年の孫さんが「若返り」を口にするのも妙な話ですが、ヤフーは確かにスマートフォン時代になってからは「取りこぼし」が目立っており、かなり保守的になっている、という社員の話も聞きます。売上高も2008年から頭打ちになっています。しか

ビジネス・ブレイクスルー(スカイパーフェクTV!757チャンネル)の番組「大前研一ライブ」から抜粋。

## 大前研一のIT時評



し、純利益については今も伸び続けています。そこはやはり井上さんの経営手腕といえるでしょう。

辞める井上さんの今後です

### スマホ強化 経営は宮坂次期社長 事業中身は村上CMO

実は、この宮坂さんの陰で注目されているが、スマートフォンという職に就く村上臣さんです。この人は35歳です。学生時代から「電脳隊」というベンチャーで活躍しており、その後、ピー・アイ・エムという会社でケータイの事業を手がけていました。



左から、孫正義会長、CEOに決まった宮坂学氏と井上雅博社長

が、財産は死ぬほどあるでしょうから悠々自適の人生を送るつもりかもしれません。けれど、他社がほつてはおかしいでしょう。ヤフーを出れば、引く手あまただと思いますね。井上さんは孫さんと対称的に物静かなタイプですが、非常にしっかりした考えを持っていらっしゃる人です。他社にとっては、井上さんの経験や判断力のはどから手が出るほど欲しいでしょう。さしずめ末期的症状を示しているアメリカのヤフーの再建などを手がけたら新・義経伝

説誕生！ですね。井上さんに代わって社長になる宮坂さんは44歳。97年にヤフーに入社し、現在はコンシューマー事業を統括しています。ホルルマラソンに出るなど活動的で、社内の評判も上々のようです。

村上さんはピー・アイ・エムをヤフーが買収したことでヤフー入りし、「ヤフー・モバイル」の開発に携わりましたが、たぶん、かなり保守的になっていったヤフーが面白くないというところで昨年、一度辞めています。ところが、スマホに

対応するにはやはり村上さんが必要ということで、今回、CMOという破格の条件で呼び戻されました。この人がヤフーを辞めたこと、井上さんが今回、社長職を退かれたことには何らかの関係があるのかもしれない。それはともかく、学生時代からの「ケータイ野郎」である村上さんにヤフーのスマホ事業の技術面を託すというのが、今回の人事の眼目だと思います。

今後のヤフーは、経営は宮坂さん、事業の中身は村上さんの2人でやる体制になります。その結果、ヤフーは大きく成長するかもしれません。しかし、この選択が裏目に出るかもしれません。なんといっても、井上さんはこの業界では日本最高の経営者ですから、そういう人を切ってしまうというところは相当な決断といえます。



文部科学省認可、日本初「経営の学士」を取得できる、通学不要の100%オンライン大学



**BBT 大学** (正式名称: ビジネス・ブレイクスルー大学)

仕事と両立

大卒資格

通学不要

働きながら取得できる

ブレイクスルー

**大学卒業資格**と人生逆転のビジネス突破力

- ✓ インターネットとPCがあればいつでも、世界中どこからでも学べる
- ✓ 「英語」「問題解決力」「IT」...ビジネスパーソンの必須項目全部入り
- ✓ iPhone/iPod touchを使って、いつでもどこでも授業の復習が何度でもできる

無料セミナー随時実施中! (日程はHPをご確認下さい)

個別相談 [Skype・電話・ご来校いずれかの方法にて 対応しています。]

全国どこからでも参加可能!!

学校情報・説明会日程について今すぐ!

BBT大学

検索



カリキュラムについてや、オンラインでの学び方など、お気軽に何でもご相談ください。

BBT 大学 事務局

〒101-0022 東京都千代田区神田練堀町3番地 富士ソフトビル19F  
平日 9:00~18:00 土・日・祝日 9:00~17:00

0120-970-021  
bbtuinfo@ohmae.ac.jp



**BBT オンライン**

オンラインで学ぶ、ハイクオリティなビジネス英会話

あなたのビジネスに  
英語が必要なら、

**ビジネスのための  
英会話を。**

はじめてのビジネス英会話からマネージメント英語まで。  
日本初の、オンラインで学べるビジネス特化型の英会話レッスン。  
それが「BBT オンライン」。

ご相談  
ダイヤル

050-5534-8541

受付時間: [平日]9:30~17:30 [土日祝]休み

無料  
体験レッスン  
受付中!

<http://bbtonline.jp/index.html>



大前研一  
直伝!

**実践ビジネス英語講座** Practical English for Global Leaders

Practical English for Global Leaders

A Course with Kenichi Ohmae's Navigation

大前研一の実践ビジネス英語講座メールマガジン  
グローバルリーダーへの道

**[月1回] 講義映像を無料視聴プレゼント**



お申し込み・お問い合わせは

ビジネス・ブレイクスルー大学  
オープンカレッジ 英語教育事務局

0120-344-757 <http://www.ohmae.ac.jp/ex/english/>  
E-mail: [opencollege@ohmae.ac.jp](mailto:opencollege@ohmae.ac.jp)

〒101-0022 東京都千代田区神田練堀町3番地 富士ソフトビル19F

実践英語講座  
とっておきの「メールマガジン」  
HPトップページから  
登録するだけで特典映像が!

大前研一、グローバルに活躍する有名講師の講義!  
世界的に著名な方々との大前対談映像!!  
他では決して見ることでない貴重な映像(一部抜粋)を、月1回  
プレゼントいたします。  
貴方の英語学習のモチベーションを上げること、『間違いなし!』の  
内容です。

★大前研一 最新記事の抜粋で紹介  
★無料視聴映像プレゼント  
★講師の講義発言ご紹介  
他、盛りだくさんの内容です。

るには自分を変えるしかありません。でも、大げさなことじゃなくていい。ってきます。

撮影／諸田 梢 デザイン／西依和美(Beeworks)  
構成／手塚明菜

# 変える方法

今使っている時間の7割以上は無駄な時間。それをリストラする「人生を変えたい」と思ったときに、もっとも無意味なことは、決意を新たにすることです。これまで決意をして何かが大きく変わったこと、ありましたか？ よくお正月に「今年こそ●●ができるようにする」「今年△△を続ける」など決意表明をしますが、その年の11月頃に決意の中身を覚えている人は少ない。決意を新たにしても人生は変わらないし、もし人生を変えたいと思ったなら、まずは具体的に行動することが大切です。人生を変える方法は3つ。①時間配分を変える、②住む場所を変える、③つきあう人を変える。この3つの要素でしか人間は変わらないし、人生も変わりません。

## 10年後になりたい自分を描く。その姿に近い、人生の先輩を見つけること

っているのか、手帳を見返してみるといい。三色ボールペンを使って色分けしてみたりして、自分がどんなことに時間を使っているのかを分析してみよう。たいていは①仕事に使う時間・会社にいる時間、②飲み会などのつきあ、③プライベート、の3つに分けられる。でも、この中の半分以上は、いらぬ時間なんだよね。手帳をもう一度見てみて、7割くらいは空白で、その時間に何をしていたか、思い出せないのでは？ それくらい無駄な時間がある、ということなんです。まずスケジューリングを大胆にリストラして、使っている時間を半減させることを目標にしましょう。そしてこの、スケジューリングをリストラして浮いた時間で何をすることが大切。20代で大事なものはこの空いた時間で10年後の自分を想

定して、それに必要な、身につけていくべきスキルはなんなのかを「考える」ことに尽きると思います。

**10年後、なっていたい自分のために、今何をすればいいか、考える**

いちばん簡単なのは、自分が10年後にになりたいもの、やりたいこと、稼いでいたい仕事を想像して、それを体現している10歳くらい年上の方を見つけることです。そういう先生や先輩を何人も見つけて、アドバイスをもらうという事です。これが「つきあう人を変える」ということ。例えば将来、お店を開きたいと思っているなら、店長として稼いでいる先輩を探す。社長になりたいなら起業して稼いでいる先輩を探す。その道の成功者が必ず、何人かいます。その人たちに話を伺って、自分くらいの年齢のときにこんなことをしていたのか、アドバイスをもらったというひたすら人脈つくりとアドバイスを伺うことに時間を使うのがいいと思います。そうすると、もう家でタラタラしていたり、友達と会社帰りに女子会をしたり、そう

いう時間は短くなると僕は思う。自分の人生を計画的に生きるためには、これからどんな生き方をすればいいのか、それを考えましょう。考えもなく、自分の人生を無計画に生きて毎日を取っただけになつてしまふ。年齢というものが力に変わってこないんです。僕がこれまで見てきた経験でいうと、30代で稼ぐようになった人は、20代での過ごし方が、他の人とは大きく違います。

**自分だったらどうするか、常に「一歩先を考えるだけで変わってくる**

若い、ということはずべてができる、ということ。だけど無駄な時間を過ごさないためには、先ほど述べたように、何か目標を定めた方がいい。そのときに重要なのが「考える」ことです。例えばあなたが、洋服関係のお店を開きたいと思っていたとする。するべきことは、いろんなお店を訪れたり、日本のファッションショーなどを調べて、「なぜそこに人気があるのか」を考えることが大切です。今売れているものには、必ず理由がある。常に「なぜそうなのか」という考える癖をつけること。そうするだけで今の消費者の懐具合も、デザイナーの狙いがどのくらいはずれているかもわかってきます。もし態度のよくない店員がいたら、自分だったらどう指導するか、その瞬間に考える。これを10年続けると、間違いなくカリスマ的人気の店になつてくる。あ、あ、あ、いまだに思いながら10年働いても、何にも未来に繋がらない。やっぱり考える、っていうのが人間にとってはもっとも生産的なこと。もしも自分だったら、もっと「つ



全ビジネスマン憧れの存在！

## 大前研一さん

**Profile**  
1943年生まれ。経営コンサルタント。世界の大企業や国家レベルのアドバイザーとして活躍。雑誌連載も多数。起業家養成のための学校「アタッカーズ・ビジネス・スクール」を開校。塾長も務める。ビジネスブレークスルー大学学長。

### 大前さんのココがスゴい！

★ 著書は全196冊。ビジネス書ランキング上位の常連  
社会や人の動きの数歩先を読む先見力は随一！ グローバルな視点と大胆な発想で書かれた著書は、多くのビジネスマンの必読書に。

★ 発言を集めたtwitterのフォロワーは8万7千人超え！  
「知っている能力ではなく、知るために質問する能力を伸ばすべき」など、著書からヒントになる名言集を発信する大前研一bot (@dmrbot) も必見！！

若きビジネスマンのファン多数！！

会社を起業するときに読んだのですが、独特の視点が衝撃！ 感銘を受けました。会社を経営する上での、教訓本になっています



大前健太郎さん  
11月開校  
経営26歳



時間の使い方を、つきあう人を変える、住む場所を変える。決意なんて無駄。

大前研一

生き方

Can Cam 2012年3月号① (小学館)



# 服とメイク以外で人生を

人生は変わる!  
#24

人生とは、あなたそのもの。つまり、人生を変え  
少し行動を変えるだけでも、結果は大きく変わ

いうやり方で経営するなど、考えることが、重要な頭の運動になります。いつか来るそのときに備えて、普段から勉強したり、いろんな人の意見を聞いたりしておくということが重要。常に一歩先のことを考えるだけで、すべてが自分の能力として蓄積されていきます。それを10年続けるだけで変わってくる。だから人生を変えられるのは、すべて行動であり、それが自分を成長させてくれます。

**住む場所を変えると、場所も気分も つぎあう人も変わる**

住む場所を変えるのも、人生を変えるために有効な手段です。最近、僕が目しているのが、シェアハウス。とても簡単に「住む場所を変えること」「つぎあう人を変える」ことが、同時に叶うからです。敷金・礼金もいらないから、上京してきた人でもボンと行けちゃうのもいい。住む家が変わると、気分やいきつけの店も変わる。通勤の距離も景色も変わってくる。たくさんの人に会う、ということ自体は必ずしも重要ではないけど、多くの人と会う中で、自分の人生の10年後を投影できる人と出会うことはとても重要。そしてもうひとつ、よく類は友を呼ぶ、と言つけど、個人の意見としては「あの人は気が合うよね」という人、つぎあうのは、ほどほどにしたほうがベター。なぜなら気が合う人だけにつきあうと、人間的な進歩から遠ざかるから。どうしてもあの人は相性が悪い」という人につきあうことによって、自分の中から非常に新

しい能力が出てきます。会社の中でも「あの人は嫌だ」と思った人につきあってみて。たまたま当たった上司が「嫌な人」という印象だと、そう感じた自分のままで、成長できず終わってしまう。相性の悪い人とは「なぜ相性が悪いのか」について考え、それが自分のほうの誤解に基づいているのか、どうしても関係性はよくならないのか、そういうことを勉強することが、将来、自分が何かをするときの力になり、成長の助けになります。

**結婚することが目標としても勉強すべきことがたくさんある**

もし10年後に結婚したいと思うなら、同じように結婚というものについて「まじめに考えてみてほしい。今の時間を、結婚に対する準備の時間として費やすべきです。例えば、男性との出会い方、見抜き方、結婚生活に必要なお金の支出、結婚に関するいろんなことを勉強するために、時間を使ってみよう。

## 悩んでも問題は解決しない 解決する“行動”によって解決する

今、雇用機会も減っているし、人生設計そのものが立てにくい時代、女性にとっても「このくらい収入のある人じゃないと結婚できない」となる。昭和50年の女性には平均すると24.7歳で結婚していたのが、今は28.6歳。4歳近く上がったきている。結婚したいけどできない、したいけど相手がない、といった空白期間が、長くなってしまっているという。でもこの空白期間こそ、結婚について考えなきゃいけない、いちばん重要な時期。それが、女性が「若くてチャホヤされる」、男性に言い寄られる時期と、ちょうど重なってしまうんだよね。人生でいちばん重要な時期なのに、そういう「受け身」が多く、将来に対する準備があまりできていない状態だと、いざ結婚したとしても、結婚しながら子育てしながら、お金を稼ぐことができなくなってしまう。これからの時代の日本で生きるとしたら、ダブルインカム（一世帯にふたつの収入源

## 30代で稼ぐようになった人は 20代での過ごし方が 他の人とまったく違う

があることではないと難しい。ひとりだけの稼ぎで家族4人を養っていくのは、無理になってきています。ということは結婚するまでの空白期間、20代の10年間で何を勉強するのか、することがすごく重要になってくる。例えば今は資格がなくとも、大企業に勤めていなくても、ほんの数人いればスマホのゲームがつくれる。開発のツールも非常に安く、簡単に使える。これからの時代は、いろんなツールがあるから、そのような道を選んで稼ぐ力を身につけるというのは昔に比べるとずっと楽です。今のあなたに、在宅勤務ができるスキルはありますか？ 結婚して家庭に入るとしても、20代に無駄に使っていない時間は一分もありません。

**「悩み」というのは悩む価値がないものが非常に多い**

「いろんな考えが頭にあつたり、悩みがあつて眠れない」という人がよくいるけど、悩むこと自体が無駄なことだと思えます。僕は経営コンサルタントだから、企業の悩みや問題を解決するのが仕事ですが、悩んだことはありません。悩みがないわけじゃない、ただ、悩んでも問題が消えたり解決することはないから、悩まないという決めています。悩むというのは、自分をいじめる行為、自分をいじめて、眠れないで寝不足だから翌朝イライラして、体も弱って、何か悩んで得なコトがあるのかなと疑問になってしまします。悩みは悩んでいても解決しない、悩みがあるのならば分析してどうやってたその問題が解決するのかを考えて行動すること。これしかない。問題は「解決する行為を実行すること」によって解決します。だから僕は悩まない主義。時間を無駄にすることがあるんだつたら、もっと役に立つことを

**仕事は生きがいじゃない。人生を充実させるための手段である**

したほうがいい。自分の将来にとって役に立つことをするが、もしくは社会の役に立つかどうか。そうやって20代を生きて、全然違う30代になっている。

僕はダイビングが趣味だし、冬は毎週スノーモービルに行くし、行きたいレストランも温泉もリストにしたから、キリがないくらい。200歳まで生きても時間が足りないくらいです。家でゴロゴロ寝てる暇なんてないよ笑。仕事は、自分の人生を充実させてくれる大切な行動。仕事＝本当に自分が生きたい人生を生きるための手段なのだから、ちよつとでも多く稼げてちよつとでも楽しくできたほうがいい。自分の人生を楽しく、充実して生きるために必要なのはお金です。そのお金というものを稼ぐのが仕事。仕事に生きがいを見出すんじゃない、人生に生きがいを見出す。そのための手段として仕事をする。これを柱として持っていない人が多いんじゃないかなと僕は思っています。仕事そのものに生きがいを見出す必要はありません。その代わり「コレが楽しい」という何かを見つけると、もっともっと人生が楽しく、仕事も充実すると思いますよ。

※厚生労働省平成22年度出生に関する統計の概況より

大前研一さんの  
今すぐやるべき/TODOLIST

- 10年後の自分のイメージをもつ
- 今の時間の使い方を見直す
- 自分の理想を生きている先輩を探す
- 問題に対して悩まない

やらねばならぬ  
金持たれ



大前研一入門【第4回】2012年2月13日

## 本を出すのが早すぎた、という後悔はない

「そのタイミングが来るまで待ってると死んじゃうし」と大前さんは笑う。読者に向けて発信するタイミングも、戦略コンサルタントとして経営者に言うタイミングも同じ——すなわち「今、やろう」なのだ、と。大前研一、その着想の秘密を探る連載第4回。小川 剛=インタビュー・構成

<http://president.jp/articles/-/5591>

11年前の『新・資本論』で言い終えていたこと

書きたいときに書く。それが私の出版に対する姿勢である。読者に迎合してテーマを決めたり、今の読者の理解力はこれくらいだから、追いつくまで待とうとか、このレベルまで書こうとか、そんな計算はまったくしない。

出版社に言わせれば、本を出すタイミングや旬というものはあるのだろう。しかし熟れるのを待っていたら、寿命が尽きてしまうかもしれない。だから今、言いたいことを書く。私にとっては書きたいことが旬なのである。結果として内容が「早すぎる」ということは確かにある。たとえば2

001年に出版した『大前研一「新・資本論」』。21世紀の経済はケインズ経済的な実体経済に加えて、ポータブル経済、サイバー経済、マルチプル(倍率)経済の4つの経済空間で構成されている。それらが相互に作用し、渾然一体となった「見えない経済大陸」では、これまでの経済原則や企業戦略がまったく通用しない現象が次々と起こり、4つの経済空間を束ねて発想できる者のみが勝ち残り、ということを書いた本だ。

出版当時としては飛躍した内容から日本での反響はもうひとつだったが、リーマン・ショックやヨーロッパの経済危機、瞬く間に巨大化する新種の企業群の登場など、近年になって世の中で騒がれるようになったことのほとんどすべてが本書で説明されている。ユーロとドルとの大西洋を跨いだ葛藤や、プラットフォームで富が創られるという考えなど、ようやく今になって世の中が実感として『新・資本論』の世界を理解し始めたように感じる。『ポータブルワールド』は1989年の出版だが、グローバル経済の到来を高らかに宣言した最初の本だろう。10年早かったから価値がある、という場合もあるのだ。

2006年に出した『大前研一「新・経済原論」』では、『ポータブルワールド』の次なる段階を『新・資本論』で

示した経済要素と絡めて論じた。併せて、世界から富を呼び寄せて、次代の主役になり得る世界の地域国家の事例も挙げた。当時は「そんな場所には混乱と貧困以外にない」という反応だったが、今やそれらの地域から目覚ましい成長の足音が聞こえてくる。国民国家の時代は終わりを告げ、地域国家が新しい繁栄の単位として浮上してきた証左である。日本で大阪都構想が持ち上がったのは(また、私がその実現を応援しているのは)、決して思い付きや偶然ではない。

### 『平成維新』はあのタイミングしかなかった

1989年の『平成維新』を「早すぎた」という人もいるが、それは違う。あれはバーフェクトなタイミングだった。

「維新」に等しいゼロベース改革に取り組んで2005年までに変革を成し遂げよう、と私は『平成維新』で呼びかけた。なぜなら05年に日本人の平均寿命は50歳を迎える。構成員の平均年齢が50歳を越えた組織では、変革へのモチベーションが急速に失われてくるのだ。企業も国家も同じことである。そういう実例を私はいくつもの組織で目の当たりにしてきた。

のタイミングでやらなければダメ」とアドバイスするのが私の商売だ。私が提言したタイミングで日本が改革を実行していたなら、「失われた20年」にはならなかっただろう。それをすつとばけ続けた当時の自民党政権など、私に言わせれば重罪人だ。

もし日本株式会社というクライアントから依頼されていたら、あのタイミングで処方箋を出すしかなかった。日本の変革の最大最後のチャンスは、あの瞬間だったと今でも思っている。「大前の言う通りだ」と賛同してくれる人も大勢いて、『平成維新』は100万部を突破するベストセラーになった。その前に書いた『大前研一の新・国富論』も100万部を超えた。政策提言の本を読んで理解しようという知性と意欲を持ち合わせた日本人は、今よりもはるかに多かったように思える。また、国民は本当に国民のことを考えない官僚や自民党の利権構造に辟易としていた。

あれから二十数年が経過した2011年、『平成維新』の改訂版に当る「訣別——大前研一の新・国家戦略論」を書いた。日本を変革するための基本的なフレームワークは『平成維新』と同じだが、変革のリミットと見ていた2005年は過ぎ去ったので、ゴールを2025年に再設定した。一気の維新は難しい。小さな成功を重ねて、勢いを付けてから本格的な改革に

乗り出そうということで、自信を失い、スケールも小さくなって、食欲も減退した今の日本人にちよつとでも食べやすいように「二国二制度」でまずは成功事例を作ろう、という工夫を凝らしたつもりだ。

間に合うかどうかはわからない。それでも書きたいときに書くのが私の流儀。気合を入れて『訣別』を書くぐらいだから、大前研一はまだこの国を諦めていないのだろう。

大前研一入門【第5回】2012年2月20日

## 私は「物理学」で世界を見ている

ついに「大前流思考法」の基本に出会う連載第5回目。キーワードは「物理学」だ。「物理とは何か。勘定を入れずに自然を見ること。ぼくは物理学者なんだよ。学生時代から変わっていない」と大前さんは話し始めた。

小川 剛=インタビュー・構成

<http://president.jp/articles/-/5616>

### トーマス・フリードマンの「元ネタ」

「ポータブル・ワールド(国境なき世界)」という概念を世界で最初に唱えたのは、恐らく私である。

アメリカのジャーナリスト、トーマス・フリードマンの『The World is flat (フラット化する世界)』(2005年)は世界的なベストセラーになったが、彼は『The Borderless World』(1989年・ハーバー)を読んで、「この方向性について、世界的な事例を集めたい」と私を訪ねてきた。「どこからスタートすればいいでしょうか」というから、中国大連の夏徳仁市長を紹介した。大連には私が経営するBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング 企業内の一部の業務プロセスを一括して専門業者に外部委託すること)の会社がある。現地の中国人が日本語の仕事をしている。このコンセプトを98年に当時の市長だった薄熙来さん(今の重慶市書記)に提案してソフトウェアとBPOセンターが生まれた。900社で9万人の新しい雇用が生まれ中国中央電視台(CCTV)で私の貢献を物語にした1時間番組ができたほどだ。フリードマンは大連での見聞が余程気に入ったのか『The World is flat』の第一章の冒頭に記している。

『The Borderless World』において、私は「グローバルゼーション」という言葉を初めて使ったが、その頃から「世界のフラット化」「経済のグローバル化」は始まっていた。21世紀に向かって本格的にやってくる時代の潮流、新しい世界観を私は「ボーダレス・ワールド」と名付けたのである。

『ボーダレス・ワールド』よりも10年以上前に私は『トライアド・パワー』という本をアメリカで出している。これは日米欧7億人の先進国経済が著しく類似したものとなり、「お国柄」などを超えて共通の趣味、趣向、購買動機、ライフスタイルなどが出てきて、企業戦略もそれを反映していかなくてはならないし、3つの市場で同じような強さを持たないと競争戦略上不利になる——という考え方を提示した。いまではそこに新興国経済が加わり、まさに30億人の国境なき経済圏が出現している。この経済のボーダレス化は以降の私の著作に通底する概念のひとつであり、その中で企業に何が起こり、どうしなくてはならないか、国家に何が起こり、どうしなくてはならないか、地域社会に何が起こるのかということを私は語り続けてきた。

「Capital (資本、カネ)」「Corporation (企業、商品、人材)」「Consumer (消費者)」「Communication (情報)」。企業経営の必須資源である4つのCがスイスイと国境をまたぐようになり、「Currency (通貨)」を含めた5つのCを国家の枠組みに閉じ込めておくことができない時代になった——。

私はレーガン政権下のアメリカを

つぶさに観察していて、そのことに気付いた。レーガン大統領は主に金融、通信、運輸の分野でほとんど撤廃に近い規制緩和を行った。この3つの領域が自由化された結果、お金と情報とモノ(物流)が自由に国境を往来するようになったのである。

私の頭の中では、これは物理現象である

それはあたかも、溶媒や溶質の通りの悪い半透膜がどんどんスカスカになって、最後には形を保つだけの全透膜になったようなイメージだ。ボーダレス・ワールドにおいて、国境は国民国家という19世紀的な形状を保つだけの機能しかないのだ。

私の頭の中では、これは物理現象である。ある現象に働いている力を観察し、分析して、その力が何を引き起こすのかを導き出す。そこで使うスキルは物理学であり、私がやっていることは学生時代から何も変わっていない。コンサルタントになっても、そして今も、学生時代にとことんやった自然科学の方法で世の中の現象を分析したり、戦略を作っている。

物理学とは、感情などを差し挟まずに自然を観察する学問である。物理学者としての私の原点はフアラデーの『ロウソクの科学』で、高校時代に岩波文庫でその手の自然科学の本を片っ端から読んだ。

物事の本質を探索するとき、二通りの方法がある。ひとつは哲学など人間の思想思索で答えを出す方法。もうひとつは、アルキメデスが風呂に入って溢れたお湯から閃いてニセモノの王冠を見破ったような、物理学によるアプローチだ。その中間にあるのが、論理で説明しようとする論理学である。

たとえば、日本の国力が衰えるのは自然現象だと私は考える。少子化、高齢化、そして一人暮らしが増える單身化、この三拍子が揃った社会が活力を維持して繁栄するのは難しい。平均年齢が27歳のトルコはまだこれから20年伸びる余地があるが、生殖年齢をオーバーした人が多数派の日本はそうはいかない。ある意味、日本という集団社会の物理学なのである。

そう考えると、奇跡は起らないし、集団としての日本の将来もある程度予測できる。過去に訣別し、統治機構も含めた抜本的な改革を行わない限り、日本経済が再浮上することはあり得ない。経済学者が何の役にも立たなくなったのは、閉じた国家の中でのカネとか需要を論じる19世紀の理論を振り回しているからだ。ボーダレス経済では現象としては金利を上げると海外から資金が入ってくるし、いらぬ金をばらまけば海外に

「キャリア」されるだけだ。つまり経済学者の言うことと逆さまの現象が国境なき経済では普通なのである。

一方で、社会を人の集団心理がつくるものと見なし、政治を集団心理の操作としてとらえようとする考え方もある。マックス・ウェーバーの社会学などはそちらに近い。マックス・ウェーバーの言っていることは大変正しい。しかしながら運命論的なその視点をすべて受け入れてしまうと、何も変えられない。

私は物理学も取り入れて、真実を謙虚に見つめ、考えることができる。社会も政治も変えていけると思っている。例えば、軍隊や警察を国民国家が正当に持つことのできる「暴力装置」と呼んだが、わたしは今の暴力装置は「世論」と「市場」だと思っている民主主義の生まれた国ギリシャを見てるとわかるが、あの国を滅ぼしているのは(そしてやがて日本を滅ぼすであろうものは)啓発されていない多数が決める衆愚政治であり、それを制裁するのが「市場」となっている。この2つが国家を破壊しているのである。

だから私の政策提言は哲学的思考と物理学的思考の両立を心掛けている。この2つをうまく使いながら、デッドポイント(死点)にはまってしまう動きが取れなくなっている日本をクルッと動かすために、国民が持つ



ている平均的なウェイト、日本人の意識の重心を少し滑らすことはできないものかと知恵を絞っている。

大前研一入門 [第6回] 2012年2月27日

## 余は如何にして物理学徒となりし乎

前回、社会も政治も「物理学」として見ていると語った大前さん。その「物理の眼」はどのように鍛えられたのか。高校、大学時代の大前流学習法とは？

小川 剛＝インタビュー・構成

<http://president.jp/articles/-/5646>

### クラリネットと原子力

自然科学の本を読むのが好きで、高校、大学時代を通じて岩波文庫の自然科学系の本はほとんど読み倒した。宇宙の起源から物質の微細な構造まで、要するに「モノは何からできているのか」ということに興味があった。物性や普遍的な法則にも関心が広がって、ニュートン力学に始まり、マクスウェルの電磁方程式、ハイゼンベルクの不確定性原理ほかの量子力学、統計力学、熱力学……。学校の勉強とは関係ないことも本を

### 生き方

プレジデントオンライン「大前研一入門」

(<http://president.jp/category/column18>) ③ (プレジデント社)

読んで自分で学んだ。

生物はそんなに好きではなかった。深く入り込まなかった。今では脳やバイオなど生命科学が脚光を浴びる時代だが、そちら方面は自分では弱いと思っている。ただし、脳に関しては『右脳革命』（トーマス・ブレックスリー著 1981年）という翻訳本を出してから、自分なりに脳の研究を続けてきた。創造力の源泉はどこにあるのか、新規事業などを提案しなくてはいけないコンサルタントとしては興味があるのだ。

私の自然科学の守備範囲は相当広いが、大学の専攻は何かといえば「応用化学」である。深い考えがあつて選択したわけではない。たまたま化学が好きだったから。

高校の成績はほとんどオールAに近い。英語は先生よりできたとし、数学はもらった教科書を春休みに読んで終わり。授業に出なくても期末試験を受ければトップだった。数Ⅲの教科書も一度目を通せば全部理解できた。

飛びきり強かったのは国語。国語の先生からは「成績表に10を付けたのはオマエだけなのに、なんで文学部に行かないんだ！」と怒られたくらいである。特に古文が好きで、卒業後の春休みに日本書紀を片手に古墳めぐりをして、大阪府羽曳野市にある清寧天皇陵（白髭山古墳）など多くの御陵を見に行った。なかには

管理人もいない廃墟に近いものもあったが、そう言うところに入り込んで「古代」に浸ったこともある。

### 大前青年、ノリで進路を決める

理系、文系で分けて進路を考えたことはない。偏差値がない時代である。自分が好きなことをやろうとしか考えていなかった。

本当はクラリネットが一番好きだった。高校時代の圧倒的な時間と情熱を音楽、プラスバンドの活動に費やした。芸大に行こうと思っていたから個人レッスンを受けて、1日4時間以上練習していた。

しかし、あるとき友達から「芸大で音楽やって、趣味は何になるんだ？」と問われた。「クラリネットに決まっている」と答えたら、それはおかしいという。「クラリネットは商売にするんだらう。商売以外のものを趣味というんだ」

一番好きなことを商売にしてはいけない、という理屈はない。しかし音楽を心から愛する大前青年には一理あるようにも思えた。結局、大好きなクラリネットを一生の趣味にできるなら、「ほかは何でもいいや」という安直なノリで、早稲田大学理工学部応用化学科へ進んだのだ。とはいえ、入学式の初日に訪れたの

は早稲田大学交響楽団で、そのまま4年間、結局オーケストラで過ごしたと言つても過言ではない。

大学1年（1961年）の文化祭、我々応用化学のクラスは「エネルギーの将来」という研究発表のパネル展示会を行うことになった。その準備委員をしていたときに「パトナム・レポート」というアメリカの報告書に出会う。

1953年に発表されたこのレポートにはエネルギーの超長期の需給見通しがまとめられていて、「30年で石油は枯渇する」と結論付けていた。

レポートから50年以上が経過した今も、「石油は30年で枯渇する」と言われている。不思議なことになった。時代も「あと30年」と言われてきた。現状の石油生産量や確認石油埋蔵量に基づく推定だから、掘削技術の進歩などで新しい油田が見つかるたびに石油の寿命は延びるのだ。

しかし石油資源が枯渇するという警告に初めて触れたときは大変な衝撃だった。自分もクラスメートも30年後には全員失業しているかもしれない。「これは絶対ヤバイじゃん」である。

石油資源は9割がエネルギーとして燃やされて、1割がプラスチックやナイロンなどの化学原料に使われている。地球が長い時間をかけて生成してくれた炭化水素化合物を、燃やして炭酸ガスと水に還してしまっているのか。有限の石油資源は人間の生活を豊

かにする化学原料として残しておいて、燃やす部分については別のものにしたほうがいいんじゃないか……。そう思つて大学2年のときから勝手に原子力の研究を始めた。

統合型  
メディア  
サイト

## 「教えて大前先生」

<http://president.jp/ohmae/>

- 大前氏全著作電子化プロジェクトのポータルサイト「大前研一書店」
- オリジナルコンテンツ 《連載 大前研一入門》 《今日の用語&今日の数字》
- 大前氏の最新発言ポータル





# ビジネス・ブレイクスルー大学大学院

2012年秋期入学生 願書受付中

## 経営学研究科 経営管理専攻・グローバル化専攻

### 正解がない時代に、“答え”を導き出す論理思考力を

独自の遠隔教育システムによりオンラインで働きながらMBA取得が可能な経営大学院

BBT大学院を通して得ることができる“財産”とは？

- ◎修了率85%以上を誇る理由は？
- ◎在校生・修了生はどのような成果を上げている？
- など、在校生・修了生が学び続け成果を上げている理由などをご説明させていただきます。
- ★申込はこちら⇒<http://www.ohmae.ac.jp/inquiry/briefing/>

アカデミック重視のMBAに意味はあるのでしょうか？

MBAはただ取るだけでは意味がない。

実践に使えない知識は役に立たない。

実践に使え知識があっても、使いこなす力がないといけない。

その力が、「論理思考力」です。

BBT大学院は、「論理思考力」を徹底的に鍛え上げることに強みをもつ経営大学院です。

実践的な知識+論理思考力を、成長したいあなたに。

資料請求、説明会申込  
お問い合わせは

ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 事務局

BBT大学院

検索

tel.03-5860-5531 E-mail:bttuniv@ohmae.ac.jp URL: <http://www.ohmae.ac.jp>



BBTのリーダーシッププログラムの集大成

## リーダーシップ・アクションプログラム



待望の大前流 真のリーダー養成プログラム

# 今春いよいよ開講！

## 第一期生募集締切り迫る！（5月21日メ）

今こそ、時代が求める『次世代リーダー』へ…

お問い合わせはこちら

ビジネス・ブレイクスルー大学 オープンカレッジ  
リーダーシップ・アクションプログラム事務局

☎ 0120-910-072 E-mail:leader-ikusei@btt757.com  
<http://www.ohmae.ac.jp/ex/leadership/>



## ボンド大学大学院ビジネススクール BBT MBA

2012年9月3日開講

仕事を続けながら、オンラインで海外MBAを取得

グローバル時代のキャリアを描けていますか？

- ✓ 平均年齢35歳の社会人が国内外から受講中
- ✓ 総費用は約300万円（2年で卒業した場合）
- ✓ ビジネスで通用する英語力を習得



（10周年イベントの様子）

本プログラムは、2001年の開講より約650名の卒業生を輩出し、グローバルリーダーとして各分野で活躍しています。



大前研一教授をはじめとした国内外の講師陣がクラスを指導

詳細は、説明会で。

Bond 説明会

検索

Bond-BBT MBA事務局

<http://www.btt757.com/bond/>

☎ 0120-386-757

平日：9:30～17:30（携帯電話からもかけられます）

taken accordingly so that everyone could feel rest assured knowing "the reactor is safe."

In Japan, the Nuclear Safety Commission made this fatal mistake by relying casually on this probability theory. They assumed that the probability of a long-term stoppage of the external electric supply "in a country like Japan" was very unlikely, so they did not have to assume and plan for a prolonged power breakdown. With this assumption in mind, they insisted on having three emergency generator sets per reactor. They gave no further thought to the possibility of a situation that could include the breakdown of all external electrical connections.

Fukushima No. 1 had five different paths for the grid to come in, but all of them were destroyed by the powerful earthquakes 45 minutes prior to the tsunami. It would have taken only one active electrical connection to stabilize the reactors after the tsunami hit.

The government did its best and brought in mobile generators from outside. There were two problems with this tactic. First, all of the three electric panels in the reactors that needed to receive outside power were submerged in water. To make matters worse, the mobile generators couldn't plug in. The final straw was that the GE-built plants were on a 660-volt power line needed to run the plants, but the mobile generators brought in by the government were usually used on construction sites and they were limited to only 220 volts, the standard voltage in Japan. The mobile generators were useless in this situation. Had the Commission made assumptions about the possible loss of the external electrical supply and ordered the plant to be equipped on site with other external power generation, be that solar, wind, gas turbine or even small LNG power stations to back up the six gigantic reactors, this disaster could have been averted.

It is very important to note that the one small gas turbine generator that was on site worked, but unfortunately, the one generator that worked was only connected to the control room for administration, and this power could not be shared with the reactors.

There has been a lot of useless discussion about the tsunami's power and size. Historically, people have assumed that the maximum height of observed tsunamis along the eastern shore of Japan is no more than 10 meters. Until this disaster occurred, the probability of a 15 meter tsunami hitting the Japanese coast was so low that one did not have to plan for such an unlikely event. It was known in some circles that a major tsunami could in fact hit the Tohoku coast. History shows that extreme tsunamis hit Tohoku at least once every 10,000 years. What we learned in Fukushima is that even if an event is predicted to happen infrequently, it will happen! To then talk about the probability is moot. The probability is now 100 percent and we have to face the challenge at hand and find a way to safeguard the reactors.

As a nuclear core engineer I can tell you that reactors are built to withstand the expected hardships. In light of what happened in Fukushima No. 1, the assumptions were completely wrong. In order to make nuclear energy work we must build reactors that can reach cold shutdown with 100 percent certainty, no matter what happens.

Assumptions and probability are for the theoretical dreamers. If you have a hot reactor, submerged in water and this reactor is without the power to circulate the coolant that can shut it down, then you have to find another way to cool it no matter what. If you have lost your last resort of power and heat sink, you should not have taken on the responsibility to operate a nuclear plant in the first place. That is the lesson of Fukushima.

In this world nothing is absolutely safe. The public approval for nuclear reactor construction is normally very hard to get. To this end the reactor engineers have constructed what is now called the containment vessel. They explained that should something "unimaginable" happen and fission materials leak from the nuclear core, the containment vessel will confine them and nothing will escape into the external environment. People living near the reactor were told to rest assured that they would never be exposed to radiation.

Many people compare this disaster to Chernobyl. The Russian reactor

was very different. The Russians did not build a containment vessel to cover their reactor. They did not see a need for that precaution. Because Chernobyl did not have a containment vessel, when that nuclear accident occurred, the result was a massive release of radiation materials that were carried away into whichever direction the wind was blowing.

In the case of Three Mile Island, it did have the needed containment vessel and practically all of the fission materials were held inside the dome. Many long-held myths have been broken as a result of the Fukushima No. 1 meltdown.

As the molten fuel made its way through the pressure vessel and the molten "lava" melted the bottom of the containment vessel, it released huge amounts of fission gasses and particles to the air and water.

The assumed role of the containment vessel proved to be faulty against this type of melt through. If you go back to the original public discussions for the construction of these early nuclear plants, none of the safety devices, such as emergency cooling systems (ECCS), boric acid spray, etc., worked in Fukushima in 2011. What we found, regrettably, is that even the most critical emergency devices are dependent on the availability of power, either in alternating or direct current.

In the case of Fukushima, all power was lost for a prolonged period of time and the complete core meltdown could not be stopped.

My recommendation is very simple. We should not assume anything in the design of a nuclear reactor. We should be prepared to cool down the reactor and bring it to cold shutdown with at least one reliable power supply and heat sink. This means that the emergency power should be provided by a multiple of means and locations, and the heat sink should not be dependent on prevailing water alone, but on air and alternative water reservoirs.

If this is established, then the reactor can be safe not only against natural disasters but also against man-made catastrophes such as sabotage, plane crashes and terrorist attacks.

The Japanese government's official explanation of the Fukushima disaster focuses only on the inability of anyone to predict an extreme natural disaster. Because of this focus, the rest of the world is not taking notice of the important lessons we need to understand to make the world a safer place. Many countries rely on nuclear energy, and yet these same countries assume that because they do not have to worry about earthquakes and tsunamis, what happened in Japan on March 11, 2011 does not apply to them. This could become a fatal mistake.

All reactors should be scrutinized against the possible loss of power and coolants, regardless of the cause of the disaster. Nuclear reactors are all built around the same probability assumptions. This pattern of thinking developed in the 1970s to gain the otherwise hard-to-come-by public acceptance of nuclear generated energy. Nuclear engineers, utilities and pronuclear governments around the world needed to persuade their public of the safety of nuclear energy.

With the hindsight of Fukushima, all of us who are engineers must challenge ourselves to once again think through the worst possible situation, such as a complete loss of power and coolant for a prolonged time, and we must work together to remedy the situation.

We must show how we can avoid core meltdowns under any circumstance. The challenge is no longer just the gaining of public acceptance but to realize that we are being tested by nature, and that God will keep testing us, checking to see if we are ready to ask the right questions.

Kenichi Ohmae — an MIT-trained nuclear engineer who is also a well-known management consultant — is dean of Business Breakthrough University. He was a founder of McKinsey & Co.'s strategic consulting practice and is the author of many books including "The Borderless World."

The Japan Times: Wednesday, April 18, 2012

(C) All rights reserved

福島原発事故に関する大前研一の寄稿英文記事をご紹介します。

同様の記事が “World is ignoring most important lesson from Fukushima nuclear disaster” というタイトルで『The Christian Science Monitor』（April 5, 2012）にも掲載されました。

■The Japan Times: Wednesday, April 18, 2012 ( <http://www.japantimes.co.jp/print/ea20120418a4.html> )

## Fukushima: Probability theory is unsafe By KENICHI OHMAE Special to The Japan Times

A year has now passed since the complete core meltdowns of three boiling water reactors at Tokyo Electric Power Co.'s Fukushima No. 1 plant. Because of the limited and biased information issued by the Japanese government, the world does not know what really happened when the earthquake and the tsunami hit the six Fukushima nuclear reactors. There are many important lessons that must be learned to avoid a future disaster. These lessons can be applied to all the nuclear reactors globally. People around the world deserve the right to know what happened.

As a nuclear core designer and someone who earned a Ph.D. from the Massachusetts Institute of Technology in nuclear engineering, I volunteered to look into the situation at Fukushima No. 1 in June of 2011. Mr. Goushi Hosono, minister of nuclear power and environment, personally gave me access to the information and personnel who were directly involved in the containment operations of the postdisaster nuclear plants. After three months of investigation, I analyzed and wrote a long report detailing minute by minute how the nuclear reactors were actually disabled ([pr.bbt757.com/eng/](http://pr.bbt757.com/eng/))

Here are the highlights of my findings:

1. Three of the six reactors of Fukushima No. 1 had a complete core meltdown a few days after the tsunami hit. The molten fuel penetrated not only through the bottom of the thick pressure vessel, but also poked holes at the bottom of the containment vessel, thus releasing fission materials into the environment. The meltdown itself started at 11p.m. on the day of the tsunami, March 11, 2011.
2. As expected, the meltdown caused the fuel cladding material, zircaloy (zirconium alloy), to react with vapor and to create large quantities of hydrogen and zirconium oxide, which caused the catastrophic hydrogen explosion that blew out three reactor buildings. The hydrogen explosion took place on March 12, 14 and 15. The Japanese Government did not admit to the meltdown until three months later, nor did they admit to the damage to the containment vessels until a half year later. Our government tried to hide this important information for some reason, though judging from the amount of fission material released and from the size of the hydrogen explosion, the meltdown of the entire core was undeniable for anyone who has studied reactor engineering.
3. The earthquake on March 11 damaged all of the five independent external power supply systems, and the 15-meter-high tsunami damaged all of the pumps and motors of the main and emergency cooling systems that were constructed along the shore line, thus disabling the cooling system that pumps in sea water.
4. The tsunami also sent massive amounts of water into the reactor buildings and the turbine housing, thus soaking the emergency diesel engines and batteries, which were stored in the basement of these buildings. This meant that all sources of emergency backup power stored in the basement of the reactors were totally destroyed.
5. There was an air-cooled diesel engine sitting atop a hill close to Reactor No. 6. Its airfins were too big to fit into the basement and was luckily placed outside, and as such, this engine started to generate electricity. With a pump brought in from outside, it started to cool not only Reactor No. 6, but had enough power to cool Reactor No. 5. Of the 13 emergency generators associated with the six plants, this was the only one of the three air-cooled backups, and hence not dependent on water as the heat sink. This air-cooled diesel engine was the only one not entirely submerged in water, but in fact at one point the water

level did reach up to half its height. A few weeks later Reactors No. 5 and No. 6 were brought to a cold shutdown.

6. The buildings of reactors No. 1 and No. 3 were blown away by an explosion of hydrogen generated by the core meltdown. Reactor No. 4 eventually exploded, though its core had no fuel inside due to a periodic inspection that meant the fuel rods were stored elsewhere. It turned out that the Reactor No. 4's building filled with hydrogen that leaked from Reactor No. 3 through their common gas release ducts. Reactor No. 2 escaped from the massive explosion, although its core had completely melted. Its windows were blown away most likely by the explosions from neighboring reactors No. 1 and No. 3 and the hydrogen inside Reactor No. 2 escaped into the air.

These facts teach us one important lesson: The Fukushima accident could have been avoided if the plant had had the capacity for electricity generation of any form along with the appropriate heat sink.

It is also clear that it was not the "unexpectedly high" tsunami that caused the accident. Reactors No. 5 and No. 6 remained intact, even though they were damaged to the same extent as the other four reactors by the earthquakes and tsunami. The difference was that they had a source of electricity through the air-cooled emergency diesel engine that had been installed ad hoc by the management because they wanted to save money when the government demanded increased back up from two to three emergency generator sets.

The most important lesson of Fukushima No. 1 plant, therefore, is that we should have multiple sources of electrical supply and cooling heat sinks. This is not to say that "you should not put all of your eggs in one basket." What I want to say is that we should have eggs and apples in a few different baskets.

The Japanese government has tried to explain and offer excuses for the disaster in Fukushima, but no one in the government has accurately analyzed the situation. They continue to claim that the magnitude of the earthquake and tsunami was a natural disaster far beyond anything anyone could have imagined or planned for. But is this true? Was it a catastrophe that could not have been avoided?

My analysis takes a totally different point of view. It shows in documented detail ([pr.bbt757.com/eng/](http://pr.bbt757.com/eng/)) that if you want to operate a nuclear reactor, then you should not assume anything about potential disasters — be they earthquakes, tsunamis, terrorists or a plane crash. No matter what happens, if you are operating a nuclear reactor, you must find a way to bring it down to a cold shutdown in any type of emergency. We now know from the Fukushima disaster that this will require electricity and heat sinks. It is a pretty simple principle.

But there is also another important lesson to be learned, and it applies to all operating nuclear facilities around the world: If you have to assume something, then you are not prepared.

All nuclear reactors in the world have been designed using probability assumptions. This idea was originally proposed by professor Norman Rasmussen of MIT. Put to use, it is a scientific way of expressing what the public will accept.

For example, what is the probability of a plane crashing into Yankee stadium with a full audience during the World Series? This can be calculated if one assumes that there is a level of probability for each element leading to the eventual accident. And, despite the probability, because it is infinitely small, the public tacitly accepts it. This principle was followed at Fukushima. Assumptions were made about possible causes of nuclear plant accidents. Engineering precautions were



# 平成維新を実現する会 からのお知らせ

「平成維新を実現する会」は、大前研一氏の提唱に賛同し、「いい国つくろう」運動に参加する団体・個人の全国的なネットワークです。この会は地域における市民活動に取り組む団体と個人技能を活かすかたちで応援団として参加いただいている方々で構成されています。

## お知らせ⑤「マッチングKOBÉ」7月7日開催！

行動する仲間、神戸に大集合！

大前研一さんからこれまで多くの「気づき」頂き、すでに行動を起こされて今も活躍をされている方は沢山いらっしゃると思います。一方で行動を模索している人、仲間を探している人もいらっしゃるでしょう。このような皆様との「人と情報の交流」を目指して、集い「マッチングKOBÉ」を呼びかけたいと思います。大前研一通信、インターネットや著書・雑誌など、大前研一さんがいろいろな場面で発信されている情報から何を受け取り、気づき、行動しているか、大いに語り合い、仲間とつながり合ひましょう。多くの皆様のご参加をお待ちしています。

呼びかけ人：いっしん神戸世話人 藤原和男

集い：「マッチングKOBÉ」

日時：2012年7月7日(土) 14:00～17:00

場所：スパー スアルファ三宮 (部屋番号は、当日受付で確認してください。)

住所：神戸市中央区三宮町1-9-1 三宮センタープラザ東館6F

URL: [http://www.sa-kobe.jp/news/info\\_120119.pdf](http://www.sa-kobe.jp/news/info_120119.pdf)

進め方(テーマ)：○自己紹介と最近の関心事○「気づき」と「行動」の交換

○その他の提案 いずれもフリートークです。

参加費：無料

※直接参加もOKですが、準備の都合上事前に参加の連絡をいただければ助かります。

連絡先：藤原和男

携帯：090-7881-7747 FAX: 078-413-5382

E-mail: [kazuo.fujiwara@nifty.com](mailto:kazuo.fujiwara@nifty.com)

「いっしん神戸」とは「平成維新を実現する会」に参加し、神戸市を活動拠点にして「投票に行こう」、「ごみと環境」、「神戸空港は住民投票で決めよう」などの問題に取り組んで来ましたが、しばらく活動を休止していました。

## お知らせ① 平成維新を実現する会・北九州5月の例会のご案内

日時：5月19日(土)13:30より(毎月第3土曜日開催)

場所：オリオンプラザ4階第5会議室

(八幡西区北鷹見町13-10 JR折尾駅前 電話:093-603-3747)

交通：JRでJR折尾駅前東口正面、徒歩1分

(市営立体駐車場有 30分100円、オリオンプラザ北隣)

テーマ：平成維新の輪を広げよう！

内容：大前研一氏の講演やテレビ番組、その他テレビ番組等から身近な話題を取り上げ、ビデオ鑑賞後自由に討論します。気軽に参加ください。

連絡先：北九州市若松区塩屋3-7-8 CIC英語幼稚園 中山さんまで  
電話:093-695-3866 FAX:093-695-3867

又はE-mail [ciceigo@yahoo.co.jp](mailto:ciceigo@yahoo.co.jp)

## お知らせ② 平成維新を実現する会・広島5月の例会ご案内

日時：5月12日(土) 18～21時(毎月第2土曜日開催)

場所：アステールプラザ4階美術工芸室にて

(広島市中区加古町4番17 電話:082-244-8000)

<http://www.cf.city.hiroshima.jp/naka-cs/acssce/access.htm>

連絡先：橋本榮吉さん 082-921-0962

<http://www.alpha-net.ne.jp/users2/hayate/>

## お知らせ③ 平成維新を実現する会・福岡の勉強会

5月の勉強会については、深見さんまでお問い合わせください。

ご都合のよろしい方の参加をお待ちいたしております。

開催日：毎月第2日曜日開催 時間：13:30-17:00

場所：クローバープラザ 5階研修室

(JR春日駅前 博多駅より鹿児島本線下り4駅目)

駐車場あり2時間まで無料です。TEL:092-581-1212

地図：<http://www.cloverplaza.or.jp/traffic/index.htm>

内容：大前研一氏関係のビデオを鑑賞後、関係テーマの自由討論をいたします。ご都合のよろしい方の参加をおまちいたしております。

連絡先：深見 恒次さん TEL:070-5538-4912

電子メール：[albatrossdv3@yahoo.co.jp](mailto:albatrossdv3@yahoo.co.jp)

## お知らせ④ 勉強会などのお問い合わせ先

### ●市民の風かながわ

川崎市若宮幼稚園 京急川崎大師駅前宮川医院横2件隣

若宮宮境内

連絡先：中村博希さん TEL:044-276-2662

広 報：戸田恵介さん [k-toda@da2.so-net.ne.jp](mailto:k-toda@da2.so-net.ne.jp)

### ●あしたの風(関西で活動する女性グループ)

連絡先：松本素子さん [motoko.saihakugun@zpost.plala.or.jp](mailto:motoko.saihakugun@zpost.plala.or.jp)

ホームページ <http://www17.ocn.ne.jp/~isinkaze/>

### ●サロン「TSUBAICHI」

大阪市北区大淀南1丁目10-3

TEL:06-7501-7503 FAX:06-7501-9067

JR大阪環状線福島駅より徒歩5分・梅田からも徒歩10数分。

ピアノ、エレクトーン、音響・照明設備があり、ミニコンサートや勉強会、趣味の会などに使用できます。

ホームページ <http://www.nukata.jp/>

主催者：岡本さんのブログ <http://plaza.rakuten.co.jp/manyou/>

## 実現する会 編集委員のひとり言

まともに考えると頭がおかしくなってきました。

4月9日、枝野幸男経済産業相は、大飯原発3、4号機について「事故の進展を防ぐ安全対策を実施済みだと確認された」と発言(共同通信)。一方、国会東京電力福島原子力発電所事故調査委員会は、4月19日に第9回委員会で行った参考人質疑の結果「重要なことが判明した」とのコメントを発表しました(<http://www.naiic.jp/blog/2012/04/19/9thcomment/>)。その中には次のような記述があります。

1. 規制当局は、事故原因を特定の事象に限定してそれに応じた対策を立てるだけではなく、地震、津波、火災あるいはテロも含めたあらゆる事象にも耐えられる対策を立てるべきではないか。
2. 住民・国民の健康・安全を最優先に、事故防止、事故拡大防止、住民の安全な避難、を含めた多層の安全対策を策定すべきではないか。
3. 政府の設定した判断基準について、必ずしも上記のような対策をベースにしない以上、原発の安全を確保するに十分なもののなか。
4. 政治からの独立、事業からの独立が必要な規制組織の在り方を考えるにあたって、その独立性を実質的にどう担保すべきか。

委員会報告はまだとりまとめられていませんが、安全を確保する上で、政府の設定した判断基準について疑問が投げかけられています。

重大な事故が起こった時、以後、それを繰り返さないためには、その事故の調査結果をベースにして今後の安全についての判断基準を検討するが当たり前だと私は思いますが、大臣は国会が設けた公式な調査委員会の報告がまだとりまとめられていないのに、安全性を確認したと言い切りました。

そこには「高度な政治判断」があるのかもしれませんが、これを変えたいと思う私の感覚が変なのでしょうか。

(文責：林冬彦) ※このひとり言記は「大前研一通信事務局」とは関係ありません。

林冬彦 平成維新を実現する会事務局長

[fuyu884@gmail.com](mailto:fuyu884@gmail.com)

なお、事務局を含めボランティアで携わっていますので、深夜早朝の電話・FAXはご遠慮ください。



●5月6・13・20・27日(日) 午後8時～10時

**大前研一ライブ** 講師: 大前研一 (経営コンサルタント)

ビジネス・ブレイクスルーの代表を務める世界的な経営コンサルタントの大前研一氏が、マクロな経済情勢や企業経営をテーマに、毎週2時間の生放送でお送りする看板番組。世界と日本で1週間に起こった出来事から注目すべきニュースを独自の観点から解説。普段目にするニュースでは決して語られない世界や日本の経済情勢、そして、その見えざる背景を、詳しい分析・資料を交えながら解説。20年以上にわたって、人材とサービスのグローバル化を叫び続ける大前氏の視点には、いつでも「世界」がある。ほんの些細な出来事も、世界とつながることで大きな可能性を生むとすれば、決して無視しない。ニュースを点ではなく線で、さらには面でとらえる力がグローバル時代を生き抜くビジネスパーソンには不可欠だ。



●5月10日(木) 午後8時～10時

**大成長時代へ漕ぎ出せ** 講師: 椿 進 (株式会社パンアジアパートナーズ代表取締役・代表パートナー)

いま、新しく莫大なフロンティア「大成長時代」が、新興国各地において生まれている。産業革命・IT革命の恩恵を、先進国5億人から新興国30億人が享受しはじめた今、「大成長時代」は全地球規模で始まっていると言える。

本番組では、この「大成長時代」について考察し、発生した理由や具体的に起きている事象、そして日本にとってはどのようなチャンスがあるのかを議論していく。



●5月15日(火) 午前9時～10時

**ITライブ** 講師: 村井 純 (慶應義塾大学 環境情報学部教授)

顧客データベースの管理・分析はもとより、人事制度やコミュニケーションの仕組み、さらには顧客提供価値そのものを情報技術(IT)に依存している企業・業界も存在する。GoogleやAmazonは、ITを駆使し、高いプログラム開発能力とインターネットをうまく組み合わせて新しいビジネスモデルを構築し、急成長する企業の代表格だろう。この番組では、「日本のインターネットの父」と言われる村井純氏を講師に迎え、最新のIT動向、あるいはITをうまく活用してビジネスモデルの転換に成功した企業、さらには新しいITマーケティング手法などを紹介しながら、どうやってビジネスの現場で情報技術を活かしていくのかを考える。スモールビジネスからビッグビジネスまで、幅広い用途と可能性を秘めたITの世界を堪能していただきたい。



資料請求・詳細お問い合わせは

株式会社 ビジネス・ブレイクスルー

☎0120-576-541 Fax:03-3239-0128

URL: <http://bb.bbt757.com/>

## ビジネス・ブレイクスルー 5月の番組表

ビジネス専門チャンネル[ビジネス・ブレイクスルー]はスカパーフェックTV/チャンネル757で放送中!

	月 7・14・21・28	火 1・8・15・22・29	水 2・9・16・23・30	木 3・10・17・24・31	金 4・11・18・25	土 5・12・19・26	日 6・13・20・27
5:00	BPUテーマ別(C) 再々放送	BPUテーマ別(C) 再々放送	BPUテーマ別(C) 再々放送	BPUテーマ別(C) 再々放送	BPUテーマ別(C) 再々放送	BPUテーマ別(C) 再々放送	BPUテーマ別(C) 再々放送
6:00	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA
7:00	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA
8:00	BPU基礎講座/テーマ別(A)	BPU基礎講座/テーマ別(A)	BPU基礎講座/テーマ別(A)	BPU基礎講座/テーマ別(A)	BPU基礎講座/テーマ別(A)	BPU基礎講座/テーマ別(A)	BPU基礎講座/テーマ別(A)
9:00	BPU基礎講座/テーマ別(B)	BPU基礎講座/テーマ別(B)	BPU基礎講座/テーマ別(B)	BPU基礎講座/テーマ別(B)	BPU基礎講座/テーマ別(B)	BPU基礎講座/テーマ別(B)	BPU基礎講座/テーマ別(B)
10:00	BPUテーマ別(C)	BPUテーマ別(C)	BPUテーマ別(C)	BPUテーマ別(C)	BPUテーマ別(C)	BPUテーマ別(C)	BPUテーマ別(C)
11:00	7日第五の資源: Corporate Spirit 01 矢作憲一 14日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル01 石黒不二代 21日探究型で生きる若者たち01 炭谷俊樹 28日イノベーションが世界を変える02 校條浩	1日企業ITクラウドにもたらす価値03 沼田幸二 8日第五の資源: Corporate Spirit 03 矢作憲一 15日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル02 石黒不二代 22日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹 29日シェアが変えるビジネス02 小林弘人	2日ソーシャルシフト05 斉藤徹 9日新・女性市場に対応せよ101 三浦展 16日ざっくり分かるファイナンス(30分)07/08 石野雄一 23日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革01 藤原和博 30日ソーシャルシフト06 斉藤徹	BPUテーマ別(G) 3・10・17・24・31日	4日大前研一アワー 11日大前研一アワー 18日大前研一アワー 25日大前研一アワー	5日大前研一ライブ(120分) 12日大前研一ライブ(120分) 19日大前研一ライブ(120分) 26日大前研一ライブ(120分)	BPUテーマ別(F) 6・13・20・27日
12:00	7日第五の資源: Corporate Spirit 04 矢作憲一 14日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル03 石黒不二代 21日ITライブ181 28日イノベーションが世界を変える01 校條浩	1日シェアが変えるビジネス01 小林弘人 8日第五の資源: Corporate Spirit 03 矢作憲一 15日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹 22日アントレプレナーライブ145 29日シェアが変えるビジネス02 小林弘人	2日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革01 藤原和博 9日新・女性市場に対応せよ102 三浦展 16日大成長時代に潜り出せ06 椿進 23日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革02 藤原和博 30日大成長時代に潜り出せ02 椿進	3日シェアが変えるビジネス01 小林弘人 10日セルフディフェンス02 17日内田和成のビジネスマインド07 24日大成長時代に潜り出せ01 椿進 31日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革03 藤原和博	4日大前研一アワー 11日大前研一アワー 18日大前研一アワー 25日大前研一アワー		6日ソーシャルシフト01 13日組織人事ライブ561 20日ざっくり分かるファイナンス(30分)01/02 石野雄一 27日ざっくり分かるファイナンス(30分)03/04 石野雄一
13:00	BPUテーマ別(D)	BPUテーマ別(D)	BPUテーマ別(D)	BPUテーマ別(D)	BPUテーマ別(D)	BPUテーマ別(D)	BPUテーマ別(D)
14:00	BPUテーマ別(E)	BPUテーマ別(E)	BPUテーマ別(E)	BPUテーマ別(E)	BPUテーマ別(E)	BPUテーマ別(E)	BPUテーマ別(E)
15:00	BPU基礎講座/テーマ別(A) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(A) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(A) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(A) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(A) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(A) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(A) 再放送
16:00	BPU基礎講座/テーマ別(B) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(B) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(B) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(B) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(B) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(B) 再放送	BPU基礎講座/テーマ別(B) 再放送
17:00	BPUテーマ別(C) 再放送	BPUテーマ別(C) 再放送	BPUテーマ別(C) 再放送	BPUテーマ別(C) 再放送	BPUテーマ別(C) 再放送	BPUテーマ別(C) 再放送	BPUテーマ別(C) 再放送
18:00	BPUテーマ別(D) 再々放送	BPUテーマ別(D) 再々放送	BPUテーマ別(D) 再々放送	BPUテーマ別(D) 再々放送	BPUテーマ別(D) 再々放送	BPUテーマ別(D) 再々放送	BPUテーマ別(D) 再々放送
19:00	一押し番組 BPUテーマ別(F) 7・14・21・28日	一押し番組 1日第五の資源: Corporate Spirit 01 矢作憲一 8日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル01 石黒不二代 15日探究型で生きる若者たち01 炭谷俊樹 22日イノベーションが世界を変える02 校條浩(新) 29日イノベーションが世界を変える01 校條浩	一押し番組 2日第五の資源: Corporate Spirit 03 矢作憲一 9日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル02 石黒不二代 16日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹 23日シェアが変えるビジネス02 小林弘人 30日大成長時代に潜り出せ05 椿進	一押し番組 3日新・女性市場に対応せよ101 三浦展 10日ざっくり分かるファイナンス(30分)07/08 石野雄一(新) 17日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革01 藤原和博 24日ソーシャルシフト06 斉藤徹(新) 31日ソーシャルシフト02 斉藤徹	一押し番組 BPUテーマ別(G) 4・11・18・25日	一押し番組 5日大前研一アワー 12日大前研一アワー 19日大前研一アワー 26日大前研一アワー	一押し番組 6日大前研一ライブ(120分)(新) 13日大前研一ライブ(120分)(新) 20日大前研一ライブ(120分)(新) 27日大前研一ライブ(120分)(新)
20:00	7日組職人事ライブ561(新) 14日ざっくり分かるファイナンス(30分)01/02 石野雄一 21日ざっくり分かるファイナンス(30分)03/04 石野雄一 28日ざっくり分かるファイナンス(30分)05/06 石野雄一	1日組職人事ライブ561(新) 8日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル03 石黒不二代(新) 15日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹(新) 22日シェアが変えるビジネス02 小林弘人 29日イノベーションが世界を変える01 校條浩	2日大前研一アワー 9日大前研一アワー 16日大前研一アワー 23日大前研一アワー 30日大前研一アワー	3日大前研一ライブ(120分) 10日大前研一ライブ(120分) 17日大前研一ライブ(120分) 24日大前研一ライブ(120分) 31日大前研一ライブ(120分)	4日セルフディフェンス: 02 11日内田和成のビジネスマインド07(新) 18日大成長時代に潜り出せ01 椿進 25日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革03 藤原和博(新)	5日第五の資源: Corporate Spirit 01 矢作憲一 12日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル01 石黒不二代 19日探究型で生きる若者たち01 炭谷俊樹 26日イノベーションが世界を変える02 校條浩	6日第五の資源: Corporate Spirit 03 矢作憲一 13日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル02 石黒不二代 20日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹 27日シェアが変えるビジネス02 小林弘人
21:00	7日新・女性市場に対応せよ101 三浦展 14日大成長時代に潜り出せ06 椿進 21日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革02 藤原和博 28日大成長時代に潜り出せ02 椿進	1日シェアが変えるビジネス01 小林弘人 8日セルフディフェンス02 15日内田和成のビジネスマインド07 22日大成長時代に潜り出せ01 椿進 29日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革03 藤原和博	2日大前研一アワー 9日大前研一アワー 16日大前研一アワー 23日大前研一アワー 30日大前研一アワー	3日大前研一ライブ(120分) 10日大前研一ライブ(120分) 17日大前研一ライブ(120分) 24日大前研一ライブ(120分) 31日大前研一ライブ(120分)	4日大前研一アワー 11日大前研一アワー 18日大前研一アワー 25日大前研一アワー	5日第五の資源: Corporate Spirit 01 矢作憲一 12日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル01 石黒不二代 19日探究型で生きる若者たち01 炭谷俊樹 26日イノベーションが世界を変える01 校條浩	6日第五の資源: Corporate Spirit 03 矢作憲一 13日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル02 石黒不二代 20日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹 27日シェアが変えるビジネス02 小林弘人
22:00	7日新・女性市場に対応せよ101 三浦展 14日大成長時代に潜り出せ06 椿進 21日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革02 藤原和博 28日大成長時代に潜り出せ02 椿進	1日シェアが変えるビジネス01 小林弘人 8日セルフディフェンス02 15日内田和成のビジネスマインド07 22日大成長時代に潜り出せ01 椿進 29日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革03 藤原和博	2日大前研一アワー 9日大前研一アワー 16日大前研一アワー 23日大前研一アワー 30日大前研一アワー	3日大前研一ライブ(120分) 10日大前研一ライブ(120分) 17日大前研一ライブ(120分) 24日大前研一ライブ(120分) 31日大前研一ライブ(120分)	4日大前研一アワー 11日大前研一アワー 18日大前研一アワー 25日大前研一アワー	5日第五の資源: Corporate Spirit 01 矢作憲一 12日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル01 石黒不二代 19日探究型で生きる若者たち01 炭谷俊樹 26日イノベーションが世界を変える01 校條浩	6日第五の資源: Corporate Spirit 03 矢作憲一 13日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル02 石黒不二代 20日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹 27日シェアが変えるビジネス02 小林弘人
23:00	7日新・女性市場に対応せよ101 三浦展 14日大成長時代に潜り出せ06 椿進 21日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革02 藤原和博 28日大成長時代に潜り出せ02 椿進	1日シェアが変えるビジネス01 小林弘人 8日セルフディフェンス02 15日内田和成のビジネスマインド07 22日大成長時代に潜り出せ01 椿進 29日目撃せよ! いま起こっている義務教育改革03 藤原和博	2日大前研一アワー 9日大前研一アワー 16日大前研一アワー 23日大前研一アワー 30日大前研一アワー	3日大前研一ライブ(120分) 10日大前研一ライブ(120分) 17日大前研一ライブ(120分) 24日大前研一ライブ(120分) 31日大前研一ライブ(120分)	4日大前研一アワー 11日大前研一アワー 18日大前研一アワー 25日大前研一アワー	5日第五の資源: Corporate Spirit 01 矢作憲一 12日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル01 石黒不二代 19日探究型で生きる若者たち01 炭谷俊樹 26日イノベーションが世界を変える01 校條浩	6日第五の資源: Corporate Spirit 03 矢作憲一 13日シリコンバレーの企業に学ぶ新ビジネスモデル02 石黒不二代 20日探究型で生きる若者たち03 炭谷俊樹 27日シェアが変えるビジネス02 小林弘人
0:00	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA	BOND Univ.-BBT MBA
1:00	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー
2:00	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー	リクエストアワー
3:00	BPUテーマ別(D) 再放送	BPUテーマ別(D) 再放送	BPUテーマ別(D) 再放送	BPUテーマ別(D) 再放送	BPUテーマ別(D) 再放送	BPUテーマ別(D) 再放送	BPUテーマ別(D) 再放送
4:00	BPUテーマ別(E) 再放送	BPUテーマ別(E) 再放送	BPUテーマ別(E) 再放送	BPUテーマ別(E) 再放送	BPUテーマ別(E) 再放送	BPUテーマ別(E) 再放送	BPUテーマ別(E) 再放送





著名な講師陣(中谷彰宏氏 松本孝利氏など)から直に指導を受けられるビジネススクール

設立15年で5,700名の卒業生、起業社数750社  
mixi、アイスタイルなど7社が上場!

約5,700名のビジネスパーソンが門を叩いた最強のビジネススキル実践型プログラム!



### 人生をかけた真剣勝負の学び場

これからの時代の大きな武器となるアントレプレナーシップ(資源の有無や環境に左右されず新しい価値を創り出すプロセス・能力・生き方)こそが、ベンチャー創業に限らず、企業内起業家、企業の中で新たな価値を生み出すビジネスパーソンを目指す方にとって必須の資質。「リアル」で行われる迫力の講義と、サイバーディスカッションのハイブリッドで、アントレプレナーに必要な「リスクを許容しえる強い意志」、「高い倫理観と志」、「事業としての収益性を見極めるセンス」を手にとってください! 事業創造・拡大に必要な体系的ロジックと、常識を打ち破る創造性などハイコンセプトな感性が、「不可能」を「可能」にしてくれる!

12年第2期(5月20日開講)  
無料ガイダンスお申込受付中!

アタッカーズ・ビジネススクール

検索

★Facebookページを始めました! 最新情報はこちらでチェック!

⇒ <http://www.facebook.com/abs1996>

★Twitterはこちら!

⇒ [https://twitter.com/ABS\\_ohmae](https://twitter.com/ABS_ohmae)

アントレプレナー(起業家)養成スクール

大前研一のアタッカーズ・ビジネススクール

<http://www.attackers-school.com/>

☎0120-059-488 E-mail: [abs@bbs757.com](mailto:abs@bbs757.com)

大前研一の株式・資産  
形成講座 改め

# 資産形成力養成講座!

## 大海の嵐に備えよ!

世界経済が混迷を深める中、どのような経済下でも購買力を落とさないためにどのように対処すればよいか。如何に経済動向を把握し、起こりうる未来を想定し、取るべき選択肢を十分に煮詰めることを、受講生自らが行っていけるようになることを目的として講座をフルリニューアル!

詳しくはWEBで! ⇒ <http://www.ohmae.ac.jp/ex/asset/>

### カリキュラム構成

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
資産形成力とは	資産形成の考え方			金融商品の特性・活用方法						経済動向を把握する					
	人生設計を考える									資産形成実践					
	経済・金融の流れを知る														

ビジネス・ブレイクスルー大学 オープンカレッジ 資産形成力養成講座事務局

☎0120-344-757(携帯電話からも可・平日 月～金 9:30～17:30) URL: <http://www.ohmae.ac.jp/ex/asset/>



LIFE PLANNINGコース  
ライフ・プランニングコース

Life Planを立て、自らの意思で人生を切り開け!  
『Life Planningコース』開講!



日本を取り巻く経済環境は大きく変わった。  
ただ働いていれば人生をEnjoyできる時代は終わった。  
今こそ「どのような人生を歩みたいのか」をじっくりと考え、  
自分自身の手で、人生を切り開け!

### 『Life Planningコース』概要

大前研一学長の「講座概論(約1時間)」をご覧いただいた後、毎月3つのカテゴリーより3コンテンツ提供して参ります。

- 1. 収入を高める** 国民の平均給与の下落が続く中、個人として、家族を含めた家庭として如何に収入を高めるかを考えていきます。
- 2. 支出を削減する** 住宅、車、保険、子供の教育費など、自らの価値観に沿って、削減できる部分を検討していきます。
- 3. 人生を楽しむ** 老後に向け、また人生を楽しむために、“今から”スタートできる趣味の世界をお伝えしていきます。

お問い合わせは

ビジネス・ブレイクスルー大学 オープンカレッジ事務局

Email: [enjoy-life@ohmae.ac.jp](mailto:enjoy-life@ohmae.ac.jp)

☎0120-344-757

## 「仕事が10倍楽しくなる 大前流問題解決法」小冊子《無料》ダウンロード



活躍するビジネスマンが共通に持つ力=問題解決力

「問題解決力」とは、自ら「考え」「答えを導き」「解決する」力のことです。

問題解決力という言葉も、「初めて聞いた!」あるいは「なんとなく聞いた事はあるが…」という方は、まずコチラの「仕事が10倍楽しくなる～大前流問題解決法」をお読みください。かつて「役立たず」と罵倒された大前研一が辿りついた「力」「技法」が、この問題解決力です。この小冊子ではその成り立ちから、エッセンスまでを本人がわかりやすく解説しています。

### 小冊子目次

- 第1章 自分の未来は自分で切り開け!
- 第2章 私が「PSA=プロブレム・ソルビング・アプローチ」の伝道師になるまで
- 第3章 PSAがすぐ理解できる「三つの原則」と「三つのステップ」
- 第4章 普通の人から問題解決者へ!…問題解決能力を身に付けた先人からのメッセージ

### ▼無料小冊子のダウンロード方法

問題解決力 小冊子  または <http://lt-empower.com/trial/pdf/booklet.pdf>

### お問い合わせはこちら

ビジネス・ブレイクスルー大学 オープンカレッジ

☎ 0120-48-3818

問題解決力トレーニングプログラム事務局

<http://www.LT-empower.com>

E-mail: info@LT-empower.com

## 大前研一のビジネスの真髄がここにある! 「限界突破の発想法」

なぜ大前研一が、世界で評価されているのか、  
なぜビジネス界で生き残ってきたのか

大前研一をめざし、徹底的に大前流発想法の型を練習。  
半年間、質の高いビジネス・アイデアを数多く考える癖をつけていきます。

### ◆講座の特徴

- ・大前研一流の発想法の数々を、200以上の事例に基づいて学習。
- ・その発想法をサイバー・クラス「AirCampus®」で実践。
- ・大前研一自ら「AirCampus®」に参加し、受講生を直接指導。
- ・講義はすべてビデオ・オン・デマンドで配信されるため、好きな時間に受講できる。完全遠隔教育方式で、日本国内のみならず、海外での受講も可能。



大前学長自らが、35年間、蓄積した  
コンサルティング・ノウハウを一挙公開!

- 戦略的自由度
- アビトラージ
- ニュー・コンビネーション
- 固定費を生かす
- デジタル大陸の発想
- ファスト・フォワードの発想
- 空いているものを有効利用する発想
- インターポレーション
- “Real Time On Line Case Study”
- “What Does This All Mean?” の発想
- 構想 (KOUSOU)

- 教 授 : 大前研一 ビジネス・ブレイクスルー大学学長
- 受 講 料 : 525,000円 □ 学習方法 : AirCampus® による遠隔授業
- 受講期間 : 6 ヶ月 \*6 ヶ月後の修了時、所定の要件を満たした受講生には  
ビジネス・ブレイクスルー大学院大学による修了証を授与

お問い合わせ  
お申込は

ビジネス・ブレイクスルー大学  
オープンカレッジ事務局

☎ 0120-344-757 Email: [opencollege@ohmae.ac.jp](mailto:opencollege@ohmae.ac.jp)  
URL : <http://www.ohmae.ac.jp/ex/koi/>

向研会  
Kokenkai

## 大前研一が主宰する企業経営者の勉強会 全国の向研会会員募集中!

※東京向研会(関東地区)  
は除く

### 向研会とは――

向研会は、新しい時代のビジネス  
モデル創造を志す企業経営者で  
構成され、大前研一と共に、企業  
の経営戦略や組織、また国際問題  
から地域経済について共に研究し、  
今後の経営に役立てようという企  
業経営者の勉強会です。  
主な活動は、毎月の定例勉強会・  
討議、年1回の緑陰セミナー、  
海外視察旅行への参加です。



### 対象者――

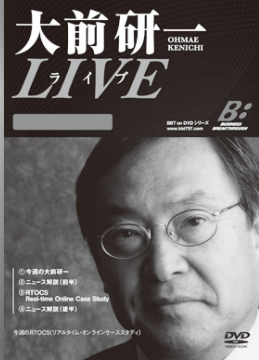
- 企業経営者(執行役員以上)  
およびこれに準ずる方であり、  
原則として会員の推薦のある方
  - 企業の大小や業種は問わず
- ※入会には審査がございます

詳しくは事務局迄お気軽に  
お問合せ下さい!

お問合せ先: 向研会事務局

<http://www.bbt757.com/kokenkai/>  
TEL: 03-3239-0231 Email: [kokenkai@bbt757.com](mailto:kokenkai@bbt757.com)





財政危機、円高、新興国市場などの気になる動きを毎週映像で生講義

# BBT on DVD

大前研一が、毎週2時間で日本および世界の主要なニュースを、独自の問題解決の視点と分析力で読み解く人気番組「大前研一ライブ」。地上波ではなかなか放送できないニュースの本質や裏側、隠された因果関係を明らかにし、それらが個人や企業に与える影響を、視聴会員だけに詳しく解説します。完全会員制チャンネル「ビジネス・ブレイクスルー」の看板番組として、スポンサーなしの本音トークで真実に迫ります。

会員プラン	月額料金	配 送	そ の 他
【まずは試しに】 月1回プラン	¥3,800 (税込)	第1週放送分	
【お手軽な】 月2回プラン	¥5,500 (税込)	第1・3週放送分	
【欠かさず見る】 月フルプラン	¥12,000 (税込)	各月すべての放送分	BBT 特典映像 月1本

**お試し版 DVD**  
**1,050 円 (お一人様 1回のみ)**  
発売中です。  
お申し込みは今すぐ!

<http://bbtondvd.com>

## B: BBT LEARNING MARKET BUSINESS BREAKTHROUGH ラーニングマーケット

どんな時でも、どんな事でも、  
あなたの成長が現状突破のキーポイント。  
BBT自慢のビジネス講座たちが「あなたの成長」を強力サポート。

### コンテンツオンラインストア

**BBTの厳選したビジネス講座が  
1講座から購入可能!**

**特徴** 購入可能な講座数は11カテゴリ、100講座以上!

まとまった学習時間を確保できない多忙な方でも講義時間“1時間”の講座も多数ご用意していますので「学びたい!」と思ったその瞬間に、学習を始めることができます。

- 一流講師陣による、思い立ったらすぐに学べるストーリーミング映像講義
- 11カテゴリ、100講座以上の豊富なラインナップ
- ダウンロードサービスで、便利に快適に受講可能



**大前研一ライブも  
1ヶ月単位で  
購入可能!**

講談社「ロシア・ショック」執筆にあたり、大前研一が実際にロシアを訪れた様子を映像レポートにまとめました。書籍と併せて是非ご視聴ください!!

★詳細はこちら⇒ <http://market.bbt757.com/>

詳細はこちらをのホームページで覧下さい。  
<http://market.bbt757.com/>

**ビジネス・ブレイクスルー ラーニングマーケット事務局**

☎ 0120-576-541 E-mail: [customer@bbt757.com](mailto:customer@bbt757.com)



**クライアントを知ること、オペレーションを科学することが  
アウトソーシングを進化させます**



**クライアントニーズを把握し、  
移管する業務を切り出す力、  
解決策を実現する体制があります!**

詳細は  
<http://www.gsj.co.jp>  
まで!

当社のアウトソーシングは4つの段階で進んでいきます。

- ①企画 (アウトソーシングの実現可能性判断)
- ②設計 (アウトソーシングをした場合の組織、業務プロセス、情報、システムの設計)
- ③導入準備 (アウトソーシングを実現するための建物・設備・人材の調達ならび人材の教育)
- ④運用 (オペレーション運用、継続的なQCD改善)

①の企画フェーズではクライアント先にコンサルタントが訪問し、3日間程度の調査をおこなった上で、どの業務がアウトソーシングできるのか、アウトソーシングした際にどれだけの削減効果があるのかをご提案いたします。

企画・設計・導入準備フェーズは無料でおこなっているサービスです。

**まずは当社へお気軽にお問合せください。**

**株式会社ジェネラル・サービシーズ** 〒101-0022 千代田区神田練堀町三番地 富士ソフトビル19階  
TEL:03-3258-1881 FAX:03-3258-1882 E-mail: [info@gsij.co.jp](mailto:info@gsij.co.jp) URL: <http://www.gsj.co.jp>

# 大前研一通信 購読会員のご案内

## 年間購読料

会員区分	個人	5冊セット (※旧「法人」より名称変更)	海外個人
①PDF会員	10,000円 (税込)	30,000円 (税込)	10,000円 (税込)
②送付会員	10,000円 (税込)	30,000円 (税込)	12,500円 (税込)
③PDF + 送付会員	12,000円 (税込)	36,000円 (税込)	14,500円 (税込)

サービス内容／購読会員種別	①PDF会員	②送付会員	③PDF+送付会員
大前研一通信 (お届け方法)			
PDF版ダウンロード 5日発行にて専用URLにてUP	○		○
印刷物 10日発行でお届け (A4版40～48頁)		○	○
AirCampus®			
大前研一通信記事紹介閲覧 (PDFデータ等での速報)	○		○
フォーラム参加 (ディスカッション参加・閲覧)	○	○	○
ニュース機能 (RSSリーダーで情報入手)	○	○	○

①③PDFのメリット		①③PDFダウンロードについて
早く届く	送付会員よりも早く大前研一通信最新号をご覧いただけます。	*ダウンロード用のURLをお知らせ
検索できる	PDF内テキスト記事について、AcrobatReaderの検索機能が使えます。	*ブラウザ上で閲覧します。また、ご自分のPCへの保存もできます。
持ち運びやすい	必要な箇所だけ印刷して持ち運びすることができます。	*各号のデータサイズは約10～20メガです。
海外もお得	海外の方も同料金！送付代がかからないのでお得です。	*事前登録することで発行直前にメールでお知らせ。 見逃すこともありません。
		※ブロードバンド環境が必須です。

**\*AirCampus とは?** 株式会社ビジネス・ブレイクスルーが自信を持ってお奨めするサイバー上のディスカッションツールです。ニフティサーブ時代からのPCユーザーである大前研一が渾身のツールとして開発・改良を加えてまいりました。ディスカッションの内容をクライアント側にダウンロードすることにより、インターネットつながらない環境においてもいつでもディスカッション内容が見れ、進捗状況がわかり、ディスカッションツールとして内外で高い評価を受けております。

## 大前通信 CD-ROM 縮刷版のご案内 (現在2003、2005年度版のみ販売中です)

### 大前研一通信 CD-ROM 縮刷版特別価格にて販売中!!

各年度版とも、大前通信1月号～12月号までの大前研一が発信するほぼ全ての編集記事を一枚のCD-ROMに完全収録! フリーワードでの検索も可能なので、気になる記事のチェックや情報整理に役立ちます!

※著作権の都合上などにより、一部記載されていない記事等があります。

**CD-ROM 縮刷版1枚** ■特別価格 (通常12,000円)  
**10,000円+税500円**

[お申込、お問い合わせは]

株式会社ビジネス・ブレイクスルー 大前研一通信事務局

〒101-0022 東京都千代田区神田練馬町3番地 富士ソフトビル19F

☎:0120-146-086 FAX:03-5297-1781

<http://www.ohmae-report.com/>

e-mail : customer@bbt757.com

## ■大前研一の関連書籍紹介



# 警告 目覚めよ!日本

危機迫る世界経済!  
受信せよ!  
新生すべき日本に  
向けてのメッセージ!

ビジネス・ブレイクスルー出版  
価格: 1575円 (税込)  
ISBN: 978-4905353225

丸善丸の内本店

**第1位**

ノンフィクション部門

2011/11/10～16

紀伊国屋梅田本店

**第1位**

経済部門

2011/11/21～27

秘蔵映像収録DVD付!

★要チェック!★

<http://keigan.info>

電子版+DVD もリリース!

※電子書籍 (¥600) は App Store、  
オンライン書店「Shinanobook.com」  
(iPhone/iPad/Android 対応)、  
楽天ブックス、雑誌オンライン、honto、  
Sony Reader Store、Book Live、  
紀伊国屋書店、自己ガク 他で購入可! (予定)

※警告DVD、慧眼DVD (各¥1050/税込)  
のみの購入も可! (予定)  
(楽天ブックス・アマゾン)

★★★★☆ 事実を語る By けいちゃん☆ (三軒茶屋) 2011/11/14

東日本大震災に、福島原発問題。今まさに危機を迎えている日本だが、その問題が起こらなくても遅かれ早かれ日本は危機を迎えていた。もう、日本は良くならない。政治、経済、リーダー、少子化、防衛、サイバー、エネルギーなど、至るところに問題が存在している。経済に至っては、日本だけではなく世界全体が危機を迎えている。

楽観的な見通しはできない。しかしだからといって、悲観的になりすぎる必要もない。事実を受け入れ、日本全体が良くならない中でどう闘って生き残っていくかが問われる。

本書の前半、第1章から第4章では、日本や世界への警告が語られる。個人的に、というか読者の多くが気になるのは第5章の「教育・生活者編」だろう。ここでは国や世界などの大きな話だけではなく、等身大の生活者への警告が語られる。「将来、デキない人の給料は5分の1にまで下がる」「家計所得が日本のように減少傾向の国はない」「一億総下流」の時代が到来した」「生活が一番苦しいのは「夫婦、子持ち、住宅ローンあり」など、センセーショナルな言葉が並ぶが、どれも誇張ではない。これからは、ライフプランを立てて、自分(周から上)へ投資する人しか生き残れない。日本でライフ

プランを「ほとんど設計できている」という人は0.9%に過ぎないという。みんなが同じ方向を向いて、同じような成長をしていくのが「正解」と言われる時代は終わった。これからは、自分の人生は自分で選択していかなければ、充実した人生は送れないだろう。「国と自分の運命をいかに「同期」させないかが肝心」ということである。この対策として「1日2時間、5年間勉強すれば世界に通用する人材になれる」「自分と妻に投資して稼ぐ能力を高めよ」「元本10万円、50万円、100万円、ほぼゼロ円の「肩から上」への投資方法」など、具体的方法も載っている。

あとの問題は、この対策を実際に行うかどうかである。本書にも「あとで…」と言って実際にやれた人間はいない」とあるが、いくら本で勉強して知識が貯まっても、それを使わなければ意味がない。そこが難しいところでもあるが……。

なお、本書にはDVDが付いている。大前研一氏が実際に語る様子が観られるので、紙面だけよりも得られる情報量は大きい。本+DVDで、しかもこの内容なら、投資として考えれば安いものではないでしょうか。

Amazon.co.jp カスタマーレビューより



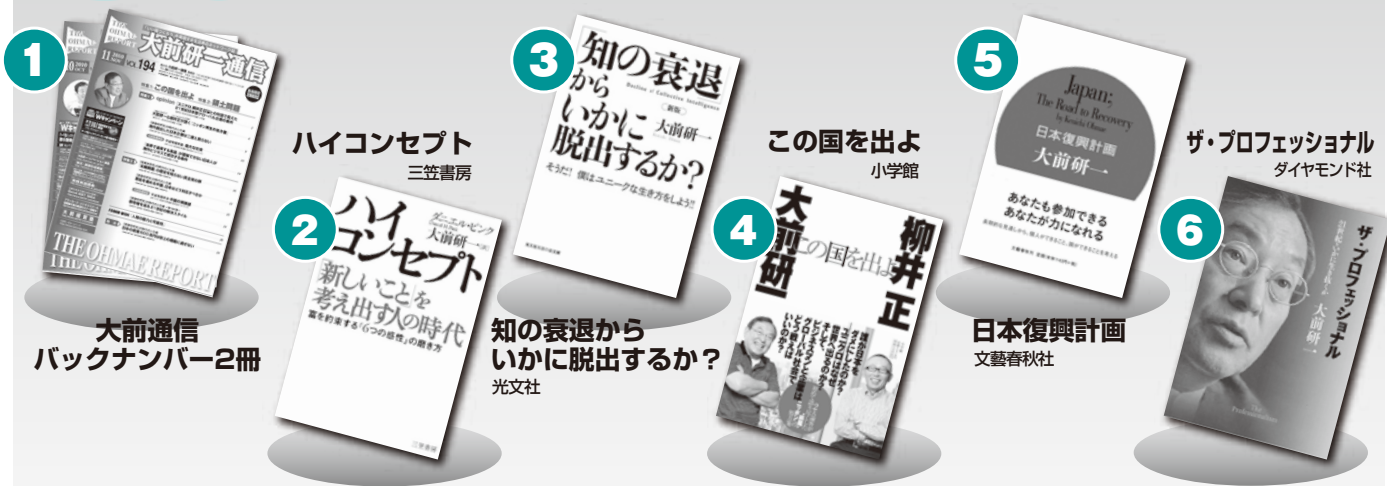
春の

期間：2012年4月～5月末日まで

キャンペーン

大前通信バックナンバー&大前研一関連書籍プレゼント!!

期間中、「大前研一通信」の会員になられた方はもちろん、ご紹介 or ギフトしていただいた方、双方様にもれなく「大前研一関連書籍」や「大前研一通信バックナンバー」等をプレゼント!



※キャンペーンプレゼントは、お申込・ご入金確認後に、ご案内いたします。

## 「大前研一通信」バックナンバーのご案内

「大前研一通信」のバックナンバーが、多少ですが在庫がございます。

お申込は、<http://www.ohmae-report.com/> から出来ます!

※4冊以上のご注文より別途送料500円を申し受けます。

【お問い合わせ先】：0120-146086 FAX：03-5297-1781

### 各号と主な内容

1部 800円

- vol.28... 経済「97年日本経済を読む」  
vol.29... オピニオン「話でしまったニッポンの経済」**在庫少**  
vol.30... オピニオン「金融危機についての緊急提言」**在庫少**  
vol.31... 大前発言・生き方「日本の男性はもっと家族との時間をつくるべき」  
vol.32... 思い出の論文「平成経済を狂わせたのは誰だ」  
vol.33... 大前発言・情報通信「マレーシアのスーパーコリドー構想」**在庫少**  
vol.34... オピニオン「野村・第一勧銀不祥事 大蔵省の責任を問え!」  
vol.35... フォーラムワイド「不良債権問題の現場から」**在庫少**  
vol.36... アジア特集号「アジア連邦の世紀がやってきた」  
vol.37... 大前発言・経済「ビッグバン時代の勝ち組と負け組」**在庫少**  
vol.38... 大前発言・政治「2001年に大バニックが日本を襲う」  
vol.39... フォーラムワイド「郵政三事業の民営化」  
vol.40... オピニオン「ロンドン発 1997年12月1日...第二の占領時代」  
vol.41... オピニオン「金融システム再生に向けての提言」  
vol.42... 思い出の論文「自分がない、自分しかない日本の非常識」**在庫少**  
vol.43... 大前発言・経営「タリフ・不正義との決別1〜4」  
vol.44... 思い出の論文「地球社会に貢献できる人材の育成」  
vol.45... 大前発言・政治「日本を11分!!...道州制は経済復活のラストチャンス」  
vol.46... フォーラムワイド「学校からの宿題は必要ですか?」**在庫少**  
vol.47... 3周年特別号 オピニオン「私たち市民にできること」**在庫少**  
vol.48... フォーラムワイド「どうなる新政権、どうなる日本」**在庫少**  
vol.49... 長銀問題を考える「これは金融行為ではなく、犯罪だ」  
vol.50... 金融問題特集「為替相場の乱高下」  
vol.51... 金融問題特集「タコ壺とヤドカリ族」「マネーと実体経済」  
vol.52... 特集・講演録「21世紀の医療のあるべき姿」  
vol.53... 大前発言・経済「日本 1999年大困難」(アルビン・トブラー氏との対談)  
vol.54... フォーラムワイド「大前研一 最近の心境から」  
vol.55... BBT情報「3つのデカい資産運用パッケージができた!国際3分法なら5.5%で回る」**在庫少**  
vol.56... 特集「リーダーシップ」  
vol.57... 特集「サバイバル」**在庫少**  
vol.58... 特集「観光と地域振興」  
vol.59... 特集「人勝ちの経済学」**在庫少**  
vol.60... 特集「エンジェル」  
vol.61... 特集「韓国経済」**在庫少**  
vol.62... 特集「東海村臨界事故」  
vol.63... 特集「激震 金融界」  
vol.64... MILLENNIUM 特集「国家」  
vol.65... 特集「銀行業界への新規参入 特集2●教育」  
vol.66... 特集「日本の農業」  
vol.67... 特集「リセット 特集2●生活・趣味」**在庫少**  
vol.68... 特集「10日本国憲法 特集2●ドットコム・ショックPartI」  
vol.69... 特集「10台湾 特集2●ドットコム・ショックPartII」  
vol.70... 特集「次代の生き方」  
vol.71... 特集「10経営 特集2●教育PartII」  
vol.72... 特集「IT革命」**在庫少**  
vol.73... 特集「リカバリー」  
vol.74... 特集「10リカバリー PartII 特集2●リカバリー・ドットコム」  
vol.75... 特集「日本の外交・防衛」  
vol.76... 特集「教育問題」  
vol.77... 特集「10韓国 特集2●Re-Boot」  
vol.78... 特集「10英語 特集2●情報通信」  
vol.79... 特集「リーダーシップ・構想力」  
vol.80... 特集「生き方・コンサルタント」  
vol.81... 特集「住宅・不動産の聖域なき改革」

- vol.108... 特集●ブランド・経営力  
vol.109... 特集●ドットコム仕事術  
vol.110... 特集●サバイバル日本  
vol.111... 特集●ビジネス・サバイバル  
vol.112... 特集●日本再生への道筋  
vol.113... 特集●イラク派遣  
vol.114... 特集●次世代教育  
vol.115... 特集●10金・儲け 特集2●ライフスタイル  
vol.116... 特集●ビジネス能力開発  
vol.117... 特集●アジアの動向  
vol.118... 特集●オフィス処方箋  
vol.119... 特集●日本の真実  
vol.120... 特集●先見力  
vol.121... 特集●中国経済  
vol.122... 特集●構想力  
vol.123... 特集●世代間格差  
vol.124... 特集●考える技術  
vol.125... 特集●議論する力  
vol.126... 特集●ライフプラン **在庫少**  
vol.127... 特集●マネープラン **在庫少**  
vol.128... 特集●地域国家 (リージョン・スタート)  
vol.129... 特集●M&A (企業の合併・買収)  
vol.130... 特集●10ニュービジネス活版 **在庫少**  
vol.131... 特集●人材開発  
vol.132... 特集●10戦略・分析 特集2●経営2  
vol.133... 特集●ザ・プロフェッショナル  
vol.134... 特集●10銀・儲け PartII 特集2●職経  
vol.135... 特集●私はこうして発想する  
vol.136... 特集●教育改革  
vol.137... 特集●ローアームドの衝撃  
vol.138... 特集●金融問題 (株式・株価値)  
vol.139... 特集●偽装国家対策 (金融・教育)  
vol.140... 特集●即戦力の磨き方  
vol.141... 特集●10ア・ミッドの驕り 特集2●デジタル論  
vol.142... 特集●ハイ・コンセプト  
vol.143... 特集●旅の極意・人生の極意  
vol.144... 特集●イノベーション (ビジネスチャンス)  
vol.145... 特集●Web2.0時代  
vol.146... 特集●マネー (資産・金融問題編)  
vol.147... 特集●経営者を採点する  
vol.148... 特集●10戦略・分析 特集2●リカバリー  
vol.149... 特集●マネー (新・経済原論)  
vol.150... 特集●教育・能力開発 PartIV  
vol.151... 特集●21世紀の人材育成・企業経営  
vol.152... 特集●ビジネス力の磨き方  
vol.153... 特集●21世紀の生き方 (教育・資産運用編)  
vol.154... 特集●日本の真実 PartII  
vol.155... 特集●10企業・金融管理 PartII 特集2●戦略・開発  
vol.156... 特集●10戦略・分析 特集2●デジタル革命 (モバイル編)  
vol.157... 特集●戦略論 (ザ・プロフェッショナル編)  
vol.158... 特集●大前流 心理経済学 PartII  
vol.159... 特集●大前流 心理経済学 PartII  
vol.160... 特集●次世代教育 PartII  
vol.161... 特集●大前流 心理経済学 PartIII  
vol.162... 特集●年金・税制改革  
vol.163... 特集●教育改革 PartII  
vol.164... 特集●日本の外交・憲法  
vol.165... 特集●中国問題・英語 PartII  
vol.166... 特集●官製不況  
vol.167... 特集●大前流ワーク・ライフ・バランス  
vol.168... 特集●マネー・カ (ホームレス・マネー・資産運用編)  
vol.169... 特集●サラリーマン「再起動」マニュアル  
vol.170... 特集●10戦略・分析 特集2●ロシア・ショック  
vol.171... 特集●米国発金融危機 PartII  
vol.172... 特集●教育改革 (知の衰退編)  
vol.173... 特集●アメリカの真実  
vol.174... 特集●大前流ニューディール構想  
vol.175... 特集●心理経済学 (不況対策編)  
vol.176... 特集●不況突破 (サバイバル編)  
vol.177... 特集●「最強国家ニッポン」の設計図  
vol.178... 特集●道州制 PartII  
vol.179... 特集●大前の頭脳 (政治改革編)  
vol.180... 特集●日本再生への道筋 (大前流マニフェスト編)  
vol.181... 特集●新政府への提言  
vol.182... 特集●10戦略・分析 PartII 特集2●選挙! EU/ワ  
vol.183... 特集●新政府への提言 PartIII  
vol.184... 特集●パスファインダー (教育改革編)  
vol.185... 特集●イノベーション (企業再生・教育編)  
vol.186... 特集●新興国市場  
vol.187... 特集●日本再生への道筋 PartII  
vol.188... 特集●日本の真実 PartIII  
vol.189... 特集●日本のカラクリ  
vol.190... 特集●新政府への提言 (官政権編)  
vol.191... 特集●10戦略・分析 特集2●企業・ショック  
vol.192... 特集●10戦略・分析 特集2●企業・ショック  
vol.193... 特集●10戦略・分析 特集2●企業・ショック  
vol.194... 特集●10この国を出よ 特集2●碩士問題  
vol.195... 特集●懸念 問題を解決する思考  
vol.196... 特集●お金の流れが変わった!  
vol.197... 特集●お金の流れが変わった! PartII  
vol.198... 特集●洞察力の原点  
vol.199... 緊急特集●福島第一原発事故  
vol.200... 特集●債務危機  
vol.201... 特集●日本復興計画 PartII  
vol.202... 特集●10日本復興計画 PartII 特集2●党業  
vol.203... 特集●原発問題と今後の日本  
vol.204... 特集●「脱日本」現象の危機!  
vol.205... 特集●「リーダー」の条件が変わった  
vol.206... 特集●10談判  
vol.207... 特集●警告 目覚めよ!日本  
vol.208... 特集●世界の新潮流  
vol.209... 特集●21世紀の世界 内憂外患  
vol.210... 特集●10日本を変える突破力  
vol.211... 特集●20税制改革  
vol.212... 特集●3.11後の課題

●デスクトップパソコン他に関しては事務局までお問合せください