# 大前研一の日本のカラクリ

# 習近平政権が日本いじめを始めた根本原因とは

プレジデント
2023年10月13日号
（プレジデント社）

## 中国の不動産不況が日米よりも深刻な理由

中国は今、過渡期にある。日本には、この過渡期の性格を見抜いている人が少ない。空気に流されて今のような付き合い方を続けていると、いずれ取り返しのつかないことになる。

成長を続けてきた中国経済に異変が起きていることは、誰の目にも明らかである。象徴的なのが不動産不況だ。中国の不動産大手「恒大集団」は8月、アメリカで連邦破産法15条の適用を申請した。恒大集団は2021年に巨額の債務不履行（デフォルト）に陥っており、破綻は時間の問題だった。

また、不況は一企業の問題ではない。同じく不動産大手「碧桂園（へきけいえん）」も負債が膨らみ、デフォルトが危ぶまれている。負債総額は恒大集団が約48兆円、碧桂園が約28兆円で、中国の不動産全体では100兆円にも上る。また、地方政府のインフラ投資会社「融資平台」では、負債総額が2000兆円に上っているという情報もある。日本が約30年前のバブル崩壊で経験した不動産不況では、230兆円という国費を救済に使った。負債額は4倍（または8倍）違うが、国土の規模を考慮すると、今の中国では当時の日本よりも深刻な不動産不況が起きていると考えていい。

ただ、日本の不動産バブル崩壊とは原因が異なることに注意だ。日本の場合はバブル景気で、不動産価格がどんどん上がった。このままインフレが続けば庶民はマイホームを買えなくなる。そのことが社会問題化して、政府は銀行による不動産への貸し付けを締め付ける、窓口指導と総量規制を行った。それが不動産不況の引き金になった。

その結果、銀行がいくつも潰れた。最盛期には15行もあった都市銀行が3つのメガバンクに集約され、悲惨な状況を招いた。そのダメージは大きく、日本経済は今でも回復していない。

アメリカの不動産不況にも触れておく。アメリカは80年代にS&L（貯蓄貸付組合）危機、08年にはサブプライムローン問題に端を発するリーマンショックが起きており、すでに2回の不動産不況を経験している。

そして現在、アメリカではふたたび不動産不況に突入する兆しがある。不動産価格が下落し、不動産の抵当価値が失われ、銀行は貸し剥がしを始めた。同時に銀行自体の格付けが落ち、取り付け騒ぎが起きている。性懲りもなく、3回目の不動産に起因する金融危機だ。

それに対して中国はどうか。中国の不動産不況が日本やアメリカのそれと決定的に異なるのは、銀行が介在していないこと。そして買われていた物件が、居住用ではなく投資用である点だ。

中国の不動産バブルの背景には、70年代後半から中国の改革開放を推し進めた鄧小平の「先富論」がある。先に豊かになれる人から豊かになりなさいという意味で、中国人はこれを不動産投資で実践した。

具体的に言うと、先に上海でマンションを買った人が、値上がり後、そのマージン（余力）を使ってマンションを抵当に入れ、浦東など上海郊外に新たな物件を買った。新たに買った物件が値上がりすれば、それを抵当に入れて、また開発中のマンションを買う。それを繰り返すうちに不動産価格の上昇が地方都市に広がり、最初にマンションを買っていた人は金持ちになった。

購入した物件を賃貸に出せるならまだ資金が回りやすい。しかし、中国のマンションは内装を仕上げる前の段階で分譲する。人に貸したければ、オーナーはさらに3割程度追加投資して人が住めるように、水回りなどを整える必要がある。また、そもそも住宅の供給過剰で借り手もいない。地方都市の開発地区は、今やゴーストタウンを意味する「鬼城」と呼ばれている。

日本やアメリカのように住宅に住みたい人がいて、不況の原因が金融機関にあるなら、打つ手はある。しかし、中国の不動産不況は構造が違った。

中国の不動産不況は銀行をつぶしたり、救済しても終わらないが、

## 大前研一 2023年11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願います

5日（日）「大前研一ライブ」放送
9日（木）ビジネス・ブレークスルー番組審議委員会
12日（日）「大前研一ライブ」放送
13日（月）「名古屋向研会」
14日（火）「大阪向研会」
15日（水）「福岡向研会」
17日（金）「東京向研会」
18日（土）BOND国内証書授与式
19日（日）「大前研一ライブ」放送
20日（月）ビジネス・ブレークスルー経営会議
26日（日）「大前研一ライブ」放送

★毎週日曜日 20:00～22:00
Business Breakthrough ch「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。

村上 敬＝構成

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

# 大前研一通信

夕刊フジ　2023年（令和5年）9月23日

# 「X」金融サービス進出、マスク会長の野望

## 「海外送金」からの参入が成功の近道か

米国の「X」（旧ツイッター）が6月以降、アリゾナ、メリーランド、ジョージアなど7つの州で、通貨の送金および決算事業に必要なライセンスを取得した。これにより為替業務やプリペイドカードの発行も可能となる。

同社のイーロン・マスク会長は7月、「X」について、「今後数カ月のうちに包括的なコミュニケーションと金融の世界全体を指揮できる機能を追加する」と表明している。

ソーシャルメディア・プラットフォームの「X」を短文投稿のツールから脱皮させ、多種多様な金融関連業務を実行できる立体的な「万能アプリ」として使ってもらおうということ。

かつてマスク氏自らが設立者の1人だった「ペイパル」（電子メールアカウントとインターネットを利用した決済サービスを提供する企業）のようなフィンテック分野への参入を目指しているのだろう。フィンテックは金融（ファイナンス）と技術（テクノロジー）を組み合わせた造語。

このように金融サービスと情報技術を結びつけた「X」の全体骨格と何を目指しているのかがわかると、総額440億ドル（約6兆4000億円）でツイッターを買収した理由もみえてくる。「鳥のさえずり」をイメージさせる「ツイッター」の名を「X」に代えた理由もわかってきた。

今回、マスク氏に代わって新CEOに据えたリンダ・ヤッカリーノ氏は、ターナー・エンターテイメントの広告販売担当執行副社長や、NBCユニバーサルの広告担当責任者だった人物。

マスク氏の急速な〝革新〟で離れてしまった広告主の信頼を回復するためにスカウトしたのだろう。この人はフィンテックには強くない。この分野はマスク氏自ら陣頭指揮をとることになるのだろう。

ただ、先の「ペイパル」も含め、米国で金融関連業務もできる「スーパーアプリ」でまだまだ本格的に成功した例はない。中国ではアントファイナンシャルなど政府にいじめられなければ化け物級の成長をしていた事例があるが、それと比べてもアメリカのこの分野の出遅れが目立つ。

もう1つ、米国の場合には、銀行のランセイスというのは州別に取得しなければならない。例えば、あのシティバンクも、もともとはニューヨーク州で認可されたのが始まり。米国は州の独立性が強く、「ここはウチの地元の銀行がやるので、ほかのところは入ってこないで」ということができるわけ。

全米でこういった銀行業務の決済、送金業務を展開するためには、各州ごとにライセンスの取得が必要となる。Xも7つの州でのライセンスを取得ということだが、全部やろうとすると大変なことになる。結構かったるい。

ここはむしろ海外送金の分野から始めた方が早いのではないか。米国に来ている出稼ぎの人は、メキシコ人がトップで、フィリピン、インド、コロンビア人も多い。このフィリピンやインドから出稼ぎに来ている人を対象に、送金サービスをするというのが、成功の近道かもしれない。

ビジネス・ブレークスルー（スカパー！557チャンネル）の番組「大前研一ライブ」から抜粋。

**関連動画 要チェック!**

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

# 大前研一通信

## 大前研一の日本のカラクリ

# 「汚染水」「処理水」問題で日本政府が信用できない理由

プレジデント
2023年11月3日号
（プレジデント社）

### 日本政府と東京電力は隠蔽グセがある

東京電力（以下、東電）福島第一原発の「ALPS（アルプス）処理水」（以下、処理水）を海洋放出したことで、日本政府は自国を大変なところに追い込んでいる。

私はかつて、マサチューセッツ工科大学などで原子力工学を学び、原子炉の設計を仕事にしていた。原子力の専門家として誤解のないように言っておくが、今回の海洋放出で人体に健康被害が起きるとは考えていない。ただ、海洋放出に至る過程で、日本は中国との間に無用な軋轢（あつれき）を生んでしまった。

8月24日に海洋放出が始まった処理水を、中国は「核汚染水」と呼び、猛烈に反発している。中国は日本への対抗措置として、同日付で日本産水産物の全面輸入禁止に踏み切った。中国側の呼称に釣られたのか、8月31日には野村哲郎農林水産大臣（当時）が取材中に処理水を「汚染水」と発言し、謝罪に追い込まれた。辞任には至らず、岸田文雄首相も更迭（こうてつ）こそしなかったが、9月の内閣改造では案の定外された。

実は、中国と農水大臣が使った「汚染水」という表現は、何一つ間違っていない。海洋放出されたのは、紛れもなく核汚染水であるからだ。事実を言った農水大臣を猛バッシングする様子は、太平洋戦争中に反戦思想の持ち主を「非国民」と呼んだ、異常な雰囲気に通じるものがある。

海洋放出しているのは汚染水ではなく、あくまでも処理水だと主張する人々は、その根拠としてトリチウム（三重水素）の排出量をあげる。福島第一原発の処理水を海洋放出する際のトリチウム排出量は、年間22兆ベクレル未満だ。それに対して、韓国の古里原発は49兆ベクレル、中国の陽江原発は112兆ベクレルと、福島第一原発の処理水を大きく上回る水準でトリチウムを排出している。フランスのラ・アーグ再処理施設に至っては年間1京ベクレルである。それらに比べれば処理水は汚染されておらず、福島第一原発だけをやり玉に挙げて汚染水と呼ぶのは間違い、というわけだ。

ただ、実際はトリチウムなんてどうでもよく、どれだけ排出しようが、海に放出して薄めれば健康被害は起きない。たしかに、濃いトリチウムを恒常的に体内に取り込むのは危険だ。しかし、トリチウムは体内に取り込んでも尿や便などと一緒に排出されるので、すぐに内部被ばくは起きない。だから世界の原発は、大量のトリチウムを海に流している。したがって、トリチウムの排出量を「汚染度」の指標として使うのはナンセンスということだ。

トリチウムよりも注意しなければいけないのは、セシウム137やストロンチウム90など、重金属系の核分裂生成物。これらは生物の体内で蓄積するので、食物連鎖の過程で生物濃縮し、大きな魚には無視できない量の核分裂生成物が含まれているおそれがある。チェルノブイリ原発事故のあと、ドイツやオーストリアでセシウム137が集積されたキノコを摂食していたイノシシの肉を調べたところ、高濃度に放射能汚染していることが判明した。ビキニ環礁やエニウェトク環礁など、マーシャル諸島の原水爆実験場付近でも、こうした核分裂生成物が長期にわたって魚介類から検出された。

処理水の問題で大事なのは、トリチウム以外の核分裂生成物が本当に除去されているかどうかだ。

福島第一原発1～3号機の炉心・格納容器内には、冷やし続けなければ再爆発してしまうデブリが今も残っている。デブリを冷やす冷却水は当然、核分裂生成物を含んでしまう。使用後の冷却水をそのまま海洋放出するわけにはいかないので、当初はフランスのアレバ社から放射性物質除去装置を導入して処理をしていた。ところが、装置の性能が期待していたほどでなく、海洋放出できる基準をクリアできなかった。行き場に困った処理水は、タンクにためざるをえなかったのである。

そこで、東芝や日立といった日本のメーカーが奮起し、多核種除去設備「ALPS」（Advanced Liquid Processing System）を開発した。国産のALPSは、さすがにアルバ社の装置よりは性能がいいらしい。しかし、いくら高性能のALPSといえども、トリチウム以外の核分裂生成物を「100％」除去することはできていない。

「トリチウムは各国が放出しているので日本も同じことをやっているだけだ」という論調も

村上 敬＝構成

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

# 大前研一通信

週刊ポスト　2023年10月20日号（小学館）

日本と世界の最新潮流を読み解く

# 「ビジネス新大陸」の歩き方

大前研一

第831回

## 「もし私が○○になったら」…大前流思考法で解決策を出す

### ジャニーズ事務所＆ビッグモーター編

私が学長を務めている「ビジネス・ブレークスルー（BBT）大学」には「RTOCS（Real Time Online Case Study）」という授業がある。これは従来のビジネススクールの教科書に載っているような過去の事例ではなく、今まさに我々が目にしている企業の「現在進行形」のテーマを取り上げて「もし自分が○○だったら」と仮定し、社長などリーダーの立場から今後の具体的な打ち手を1週間で考える――ということを毎週繰り返すBBT大学独自のケーススタディだ。

その効果は絶大だ。卒業生の多くは給料も役職も顕著に上がっており、役員に昇進した人も少なくない。

日本人のビジネスパーソンの大半は、居酒屋などでグダグダと会社や上司の愚痴を言う一方、会社からリーダーやマネージャーに指名されたら、その時に初めて「どうしようか？」と考える。だが、昇進後に成果を出す人は、往々にしてそのポジションに就く前から入念に準備をしている。

たとえば、世界的に有名な指揮者の場合、前任者の引退でトコロテン式に大オーケストラの指揮者になった人はほとんどいない。レナード・バーンスタイン氏も小澤征爾氏もズービン・メータ氏も、当初の指揮者が突然のアクシデントで降板し、急遽、代役としてタクトを振らせてみたら圧倒的な力を見せて飛躍のきっかけをつかんだ。それまでに大オーケストラを指揮するだけの十分な準備をしていたから、そういう評価を得ることができたのである。

私自身、マッキンゼーで最初に頭角を現わす契機となったのは、某重工業会社の神奈川県の工場でプレゼンテーションの〝リリーフ登板〟をしたことだ。

当時は、日立製作所の原子炉設計者から畑違いのマッキンゼーに転職してまだ2年目。その会社に派遣されていたチームは外国人ばかりで、唯一の日本人で新人の私は通訳係だった。外国人スタッフは東京から車で通い、私は従業員宿舎で寝泊まりしていた。

すると2月のプレゼンテーションの日に大雪が降り、外国人スタッフが来られなくなった。しかし、すでに工場の会議室には、課長以上50人余りの幹部が全員集まっていた。普通なら、プレゼンテーションは中止である。だが、私はコンサルティングについて日々勉強を重ね、各チームがまとめたレポートもすべて読んでいたから、中止せずに平然と自分1人でプレゼンテーションを行なった。結果、トップの所長から「あなたの説明のほうが外国人よりわかりやすい」と褒められ、以後、その会社には約20年にわたってお世話になった。

このように、仕事で成果を上げようと思うのであれば、日頃から「もし自分が○○だったら」と上司の立場になって会社の問題や課題の解決策と打ち手を考えることが非常に重要なのだ。

そういう癖をつけておくと、たとえば出張の新幹線で部長の隣の席になった時、「この件について、私はこう考えているのですが……」

1943年生まれ。マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社長、本社ディレクター等を経て、94年退社。ビジネス・ブレークスルー（BBT）を創業し、現在、ビジネス・ブレークスルー大学学長などを務める。最新刊『「老後不安」を乗り越えるシニアエコノミー』など著書多数。HPはhttp://www.kohmae.com

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

# 大前研一通信

本書は、高等教育の専門家にとどまらず、子どもの教育や将来を考える保護者の皆さまや、新たな学びを求める社会人の方々にとっても有益です。専門家には既知となる基本情報も網羅する事で、より多くの方々に価値を見出していただける内容となっています。

本書を通じて、日本の高等教育の現状と未来に対する議論が更に活発化し、多くの学校関係者と共に「未来の教育」に対する探究を深めていけることを心より願っております。

●書籍概要：□書籍タイトル：『未来をつくる大学経営戦略』　□著者：柴田 巌
□ISBN：9784833425070　□出版社：プレジデント社
□判型：4-6　□ページ数：280ページ
□定価：2,000円（税別）　□発売予定日：2023年10月31日

●本書籍の想定読者：大学・学校関係者、自治体、関係省庁、高校生、大学生、保護者

●目次：第1章　なぜ大学改革が喫緊の課題なのか
第2章　大学の生き残り戦略
第3章　Aoba-BBTが提示する未来の大学像
第4章　大学変革のフロントランナーとの議論
・柳川 範之 氏（東京大学大学院経済学研究科・経済学部／教授）
・辰巳砂 昌弘 氏（大阪公立大学／学長）
・世耕 石弘 氏（近畿大学／経営戦略本部長）
・坂東 眞理子 氏（昭和女子大学／総長）

●著者プロフィール：

**柴田　巌**（しばた　いわお）　株式会社Aoba-BBT 代表取締役社長

京都大学工学部、同大学院で工学学士・修士を取得。その後、多角的な視野を獲得するために、英国London School of Economicsにて経済学修士、米国Northwestern大学Kellogg Graduate School of ManagementでMBAを取得。京都、ロンドン、シカゴでの生活と学びを通じて、都市、テクノロジー、ビジネス、政治経済地理等の社会科学を横断する独自の視点を磨く。

経営のプロフェッショナルとしては、IT系コンサルティングAndersen　Consulting（現アクセンチュア）、経営戦略コンサルティングBooz Allen & Hamilton、大前・アンド・アソシエーツに勤務。1998年5月、日本におけるインターネット時代を見据えてネットスーパーの先駆けである株式会社エブリデイ・ドット・コムを大前研一と共同創業、代表取締役。その後、民事再生企業の債権（オレンジライフ株式会社）や料理宅配の先駆けとなる株式会社旬工房の経営者として事業を黒字化に導く。

教育界においても、日本の教育に革新をもたらすべく大前研一が創業した株式会社ビジネス・ブレークスルーの代表取締役社長に2018年就任。同社の大学院教授も歴任。また、2013年からはアオバジャパン・インターナショナルスクールの経営に参画し、日本最大規模の国際バカロレア認定校へ成長。同校以外の複数のインターナショナルスクールの経営に参画し、幼小中高の一貫校を通じて世界標準の教育の国内普及に努める。

草の根レベルの中立的な国際交流を積み上げる為に、大使館親善交流協会の理事長を務める。この役職を通じて、各国大使館を対象にした日本語スピーチの機会等を提供し、日本社会や文化の価値を発信し、見つめ直す機会の提供に努めている。

株式会社Aoba-BBTは現在、アオバジャパン・インターナショナルスクールで培った国際教育事業と、若手社会人から経営層に至るまでを対象としたリカレント教育を主軸とする「知のネットワークは人間の能力を無限に伸ばす」というミッションの下、インターナショナルスクール、企業研修、オンライン大学・大学院（MBA）など多様な教育サービスを提供しており、その業績は日々拡大している。

あなたにも隠れた真実が見えてくる！

THE OHMAE REPORT

# 大前研一通信

株式会社Aoba-BBT ニュースリリース・2023年10月10日 https://www.bbt757.com/news_release/2023/10/aoba-bbt1031.html

# Aoba-BBT社長、柴田巖の最新書籍が10月31日（火）刊行！『未来をつくる大学経営戦略』教育とビジネスの革新的ソリューションが、大学経営の未来を切り拓く！危機こそ変革のチャンス！

生涯学習を推進し、あらゆる年齢層に教育を提供する株式会社Aoba-BBT（所在地：東京都千代田区、代表取締役：柴田巖、以下Aoba-BBT）は、代表取締役社長である柴田巖の新刊書籍『未来をつくる大学経営戦略』を2023年10月31日（火）に発売いたします。

## 『未来をつくる大学経営戦略』刊行によせて

Aoba-BBTが誇る経験と実績、それは「教育×テクノロジー」を組み合わせ、教育における日本初を次々と実現してきた事にあります。その一例として、日本初のオンライン経営大学や大学院の設立、豪州BOND大学との共同オンラインMBAなどがあります。これらの先進的な取り組みの根底には、教育への情熱と飽くなき探究心が存在しています。

2023年10月31日、当社代表取締役社長　柴田巖が『未来をつくる大学経営戦略』を刊行いたします。本書は、日本の大学や高等教育機関の現状、課題、具体的なソリューションを中心に論じます。

本書の主な対象は、日本の大学や高等教育機関の統治、運営、政策立案等に関わる方々、及び、日本の高等教育の未来について興味関心をお持ちの方々です。本書は、これらの方々に対して、これから克服すべき課題や問題意識を伝え、解決策を提供することを目的としています。その解決策は、概念的な領域にとどまらず、Aoba-BBTの創業から現在にいたる過去２５年間の試行錯誤と経営実践からの学びに基づいています。

本書の意義はそれだけではありません。Aoba-BBTは、日本の大学や高等教育機関が直面する課題を多角的に理解し、それに対する解決の糸口を示すことで、日本社会や地域社会に貢献したいとの強い希望を持っています。その取り組みを通じて、これからの社会が求める「未来の教育」の実現を目指しています。

加えて、日本の高等教育領域において、既に大胆な改革に取り組んでいる大学の総長、理事長などの経営リーダーの方々と筆者との対談を盛り込む事で、多面的かつ複眼的な観点から本書が取り上げる課題や解決の方向性について示唆に富む論点や切り口を提示しています。