

■ 戦略研73rd ミーティング議事録

日時：2010年4月3日（土）14:00-17:00

場所：東京・竹橋 ちよだプラットフォームスクウェア

テーマ：2018年日本の戦略シリーズ「発表！ 2018年日本の戦略」

発表者：戦略経営研究会／運営委員会

参加者：参加者 9人（発表者含む）

（銀行員、財務コンサルタント、経済評論家、会社員、NPO法人理事長、  
行政書士・司法書士など）

●代表から開会挨拶、戦略研趣旨、今回ミーティング趣旨

→資料「戦略研概要」

●近況報告

- ・アジア企業によるM&Aをサポート中
- ・政治の経済リスクが高まっている
- ・中国へ研修の講師として。中国人、レベル高い
- ・エネルギーの調査・研究をしている

●発表1

「発表！ 2018年日本の戦略」（茂木案）

1. 「戦略」とは？

①「戦略とは、目的（ビジョン・ミッション）を達成するための手段の根本」

②ただし、場面ごとにて、多義的

→たとえば、軍事戦略であれば、

クラウゼヴィッツの戦争論における「戦争」・・・

「戦争は一種の強行行為（暴力行為）であり、その旨とするところは  
相手に我が方の意志を強要するにある」

「戦略」・・・

「戦略とは、戦争の目的を達成するために戦闘を使用するにある」

「戦略は戦争計画を立案し、所定の目的に到達するための行動の系列を  
この目標に結びつけるのである」

「当初の計画は、概ね仮定に基づいて決定されるにすぎない、

しかしこれらの仮定は、必ずしもそのすべてが適切であるとは言えない」

「そこで戦略は一応作成した戦争計画を携えて戦場に赴き、個々の事項を

現場で適当に捌くと同時に、また全体の計画に手直しを施さねばならない」

③また、ビジネス上の「全社戦略」と「事業戦略」のように多層的、連続的でもある

④戦略策定のためには、長期的、総合的な視点

（時間、空間につき限定がされていない）と、

内部資源、外部環境の把握が必要となる

⑤戦略は、金科玉条的なものではない。時々刻々の変化に対応し、

実行計画においてオプションが必要になる

2. 「国家戦略」とは？

①国家の理念、ビジョン、ミッションに基づき策定される

- 日本国における、国家の理念、ビジョン、ミッションの根幹は、  
「人権尊重」、「民主主義」（中長期的な政権交代可能な政治体制）、「市場経済」
  - ②国家戦略を策定するもの。①政府、②政権政党、③有権者（市民、住民）  
→政党がマニフェストにて、国家戦略を提示し、これを総選挙において、有権者が  
選択する  
→マニフェスト（国家戦略）策定のためには、有権者によるマニフェストへの  
コミットが必要。  
双方向性が必要  
→国家戦略策定においても、政府に依存ではすまされない  
（プレーヤーは、政府だけではない）
  - ③政府の役割（事業領域）の明確化の必要性
  - ④政府内の内部資源分配の必要性
3. 内部資源「強み」「弱み」の把握  
（2008.12 戦略研議事録「10年後の日本の強み、弱み」より）
- ①強み  
→まとめると、「環境」「技術力」「サービス」「農産物」「イメージ」「ブランド」など  
  
⇒「島国」、「日本語」、そして「人口流動の少なさ（国内、海外ともに）」
  - ②弱み  
→まとめると、「財政破綻」「社会保障費の増大」「エネルギーの外部依存」  
「食料の外部依存」「政治力の弱さ」「教育危機」「格差」（排他性）など  
  
⇒日本の場合、「組織は、戦略に従う」ではなく、「戦略は、組織（人）に従う」こと  
が多い  
→意思決定の迅速さの欠如と、責任の所在不明確  
→内向き志向。しかし、地域に目が向かない  
→対外的な交渉力に劣る
4. 外部環境の変化予測（海外情勢の変動予測）  
⇒米国と中国の動向予測なしに、日本国の国家戦略は策定できない
- ①米国の覇権  
→人口。3億人（2008年）、3.5億人（2025年）、4億人（2050年）  
→移民政策により、高齢化を免れる？。出生率、高い。  
2005年、12%→2030年、19%  
→GDP第1位。世界経済シェア（2008.4） 25%  
（日本 8%、ドイツ 6%、中国 6%）  
→ヒトとカネを世界から引き付ける  
→軍事費第1位。1兆4640億ドル  
（2009年時点。ただし、イラク戦争、アフガン戦争を継続中。  
世界の軍事費の40%）  
→世界の制海権を握る  
→新知的財産権、新技術を生み出し続ける

- 国家安全保障を最重要視  
（「21世紀国家安全保障委員会報告」（1998-2001；21世紀国家安全保障委員会；  
米国超党派の委員会）  
ただし・・・
  - ハンチントン。「文明の衝突」。アメリカ1極世界と多極化世界の混在。「1極多極」
  - ハース（外交問題評議会会長）。フォーリン・アフェアーズ誌「無極化」レポート。  
国家的な多極ですらない

## ②中国の猛追

- 人口。13億人（2008年）、14億人（2025年）、14億人（2050年；人口減少）
- 高齢化。2010年、10%。2040年、25%。2040年以降、25%のまま推移する
- GDP第2位（そろそろ？）
- 軍事費第2位。849億ドル（2009年時点。ただし、正確か不明）  
ただし・・・
  - 「人権尊重」、「民主主義」（中長期的な政権交代可能な政治体制）、「市場経済」。  
どれも無いか、不完全
  - 「強い中国」となるか、それとも「不安定な中国」となるか  
（米国レポート「アジア2025」（1999年；クリントン政権政策担当国防次官の  
私的諮問グループにおいても懸念）
  - 世界的な資源争奪戦の中核（米国レポート「ナイ・アーミテージ報告」（2000））
  - 外洋性海軍力へ大規模投資（米国レポート「アジア2025」）

## ③そして、アジアの動向（人口と経済規模の拡大。21世紀の中心か？）

- インドも、人口増加。2025年に、14億人
- 2025年、世界人口が約80億人。世界人口の1/3がアジアの二大国に集中
- このほか、インドネシア（2.7億人、2025年）、ベトナム（1億人、2025年）など

## 5. 2018年日本の戦略（大枠）

- ①「人権尊重」、「民主主義」（中長期的な政権交代可能な政治体制）、「市場経済」を  
大前提として、  
日本国の理念となるものは、  
「人を大切にする社会」＝「人の育成に手間を掛ける／掛けられる社会」
  - 天然資源に乏しい、島国国家である日本の資源は「人」
    - この手間を行政に押し付けるのではなく。民間の公的セクター  
（住民、地域がコミット）にて
      - 長期的、総合的な視点を持ち、それを実行に移せる人  
（コツコツと、飽きず、諦めずに）
      - また、マクロとミクロ、多層的な視点を同時に持てる
      - 特に、官僚、政治家に必要。あるいは、地域リーダーに
- ②目指すべき方向性「国際貢献」と「地域活性（あるいは再生）」
  - 国際的なプレゼンテーションと、ルール形成への参画
    - GDP第3位（そろそろ？）の経済規模に見合うだけの
  - 地域コミュニティを再構築。地域から外に発信できる経済・産業

- ③国家の基礎となる「安全保障」（上記の理念、社会、方向性に対する国家的リスクを回避、予防、準備）
  - 日本の立ち位置の明確化
    - 「人権尊重」、「民主主義」（中長期的な政権交代可能な政治体制）、  
「市場経済」の国際的な意識共有
  - 外交力の強化
    - 情報収集と分析、そして何よりも政府の確固とした姿勢
  - そして、外交力と対になる、経済力、軍事力
  - エネルギー・資源安全保障
  - 食料安全保障
  - ⇒海洋安全保障の重要性につながる

6. 2018年日本の戦略（個別）

⇒この戦略の「実行」にこそ重きを置く（「実行国家」）

A：「人」（市民、住民、企業による）

- ①人的資源育成改革（特に、20代-30代）
  - 行政に頼る教育改革ではない
  - 海外との交渉力（たとえば、中国人やインド人など）、  
また、地域におけるリーダーシップ
  - メディアリテラシー
- ②地域「住民」主権
  - 権利には、もちろん義務（責任）もセット
  - 地方分権ではなく、まず、住民ができることは自分で行う、  
あるいは地域で人を集めて行う
  - それでできなくて初めて、行政（基礎自治体）へ。  
ただし、NPOなどでできないか確かめる
  - また、地域、行政（基礎自治体、都道府県、国（省庁間も））、  
NPOの業務／サービスの重複を解消する
- ③国際貢献
  - NGOへの支援（クリック募金など）
  - 日本の文化・スタイルの発信。特に、アジアやアフリカへ
- ④女性の不利益を解消
  - 結婚、子育てによる「M字状況」を解消。保育園や学童保育など子育ての  
サポート体制を拡充
- ⑤70歳までは働ける社会
  - 頭脳、身体を健康を維持する
  - 起業
  - 年功賃金の維持や、若年雇用を奪うのではなく

B：「政党、政府の仕組み」（市民、住民、そして、政党、政治家による）

- ⑥政党改革
  - 政党ガバナンスの構築（リーダーシップと責任の明確化）
  - 国家戦略の提示。市民、住民との対話
  - 意思決定過程のディスクローズ

- 政権交代をスムーズに行なえる体制
- 一人の首相で長期政権を担える政党へ
- ⑦「セーフティネット重視」でありつつ、「小さな政府」
  - 人口減少社会、高齢社会に適合した政府へ
  - セーフティネットの全てを行政任せにしない。民間の公的セクターが行う
    - 税金の分配の再考
    - 官民人材の流動化
  - 規制改革
  - 科学技術、環境、知的財産など、国際的競争力ある産業の選別・育成？  
(いまの政府にできるのか?)
  - 教育制度改革
    - 教員改革、教育費、無償化の方向
    - 大学改革

C：「安全」(政府、政党、政治家による)

- ⑧総合的な国家安全保障体制の構築
  - NSC
  - 外交、軍事だけでなく、エネルギー・資源、食糧、そして、経済、金融を含めた
- ⑨長期的な対外コミュニケーションの構築(上記③と連動)
  - ODA
  - 留学生受入れ/送り出し
  - 専門的な人的資源受入れ

D：「財政、金融、経済」(政府、政党、政治家による)

- ⑩財政再建と社会保障改革
  - 国家のカネにつき、支出ではなく、収入にこそ、財務省の人材を。  
予算の組立ては、収入(国債除く)ありきで
    - 支出の有効性の確認を、国民にわかりやすく、迅速に(会計検査院改革)
  - 財政破綻のシミュレーション。  
それよりも、国債に死蔵されているカネの流動化を
    - 高齢社会は、2030年がピークか?(そのころまとめて、団塊世代がお亡くなり)
    - 年金の支出削減と、医療・介護の充実
- ⑪デフレからの脱却と雇用の安定

7. 2018年日本の戦略において、戦略経営研究会が担うべきもの  
⇒いかに、民間の公的セクターが国家戦略の策定と実行にコミットしていくか

- ①一つの生き方「余裕を持って(特に時間に)、自分の研鑽と、自分の周辺に貢献していく」の提示
  - 「ビジネスの専門領域(知識・能力)にて、社会に直接貢献する」
    - 戦略経営研究会の目指す方向 = 「理想高き志士の会」
    - ビジネスの専門知識・能力が、「強み」
  - 人的資源育成機能
- ②国家戦略、政策の策定を行なう、民間の公的セクター(政策シンクタンク)

- 国家戦略を、長期的、総合的な視点で策定する（一部利権の代弁者ではなく）
  - 政策における、選択肢を迅速に用意する
  - 提言
- 選択を行い（決定）、そしてこれを実行できる政治家／政権育成の必要性

- 安全保障／危機管理の提言
- 農業政策の提言
  - 環境保全型農業と戸別所得補償制度における「環境加算」の推進
  - 農産物（特に、米）の輸出余力／国際競争力を持つこと

→勉強会／セミナー形式。ネットワーク形式。アーカイブ（議事録）にて、最新の専門情報を発信

- ビジネスパーソンを巻き込んで行く仕掛け

③多層的な人的ネットワークの構築

- 他の団体・組織との連携・協働
- 情報収集・分析能力
- 提言レポート作成者などの募集。提言レポート公募と、この発表会の用意
- 行く行くは、専従の研究員雇用のため、資金（カネ）調達へ。クリック募金など？
- ⇒市民による、政策シンクタンク「業界」の構築

●発表2

「2018年日本の戦略」（古村案）

A 国家戦略とは？

国が中長期的に目指すべき姿を明確化し、それを実現させる方法につき、大枠を記したもの

B 日本の目指すべき姿（ビジョン）は？

安定成長と安全な社会。国民が選択できる社会。→究極的には国民が幸せを実感できる国

C 国家戦略は誰がいつどのように提示する？

時の政府が政権発足時に、もしくは、選挙時に各政党が提示し、それを見て国民が選択できるようにする。

D 企業の戦略との比較

企業は内部資源・外部環境（含む将来の動向）を分析し、自社が攻めるべき領域を特定。わかりやすい言葉と数値にて適宜内外にそれを示している。

E 国家戦略を考える上で必要な視点

- ・諸外国の動向
- ・既存の内部資源（有形資産：人・企業・土地・交通インフラ・環境資源・エネルギー資源・貯蓄（円・金・外貨等）、等
- ・無形資産：特許・ノウハウ・ブランド・文化・歴史等
- ・中長期的な世界動向についての理解”

## 1. 安定成長

### 1) なぜ必要か？

過度な成長は地球環境の悪化や、経済の一時的な停滞を伴う (e. g. サブプライムローン問題等)

一方、成長のない社会・国は国民の給与が増えず、モチベーションの低下、生活水準の悪化を招く。

国民が幸福を感じない。また、基本的には成長がなければ借金を返済できずに財政破綻に陥る

(コスト削減により借金返済の財源を捻出できれば良いが、現実的に無理)

### 2) それを図る尺度は？

GDP、GNH?、出生率 (経済規模はある程度人口数に比例するため) → 国債発行残高の GDP 比率の低下

### 3) それを実現するためには？

①地域主権：中央のみで物事を決めるのではなく、権限を委譲し、多数の人間が考え、工夫することにより、成長を確保することができる。

ただし、地方に全てを任せれば良いという訳ではなく、中央と地方の役割分担を明確にする必要がある。

②理想的な産業構造の提示と各種促進策の実施：金融業 10%、製造業 40%、卸売業 20%、サービス業 30%等。

また、例えば環境・エネルギー分野を伸ばしたい場合はそれを実現させるための支援策等)

③強い企業の育成、企業の成長余力の後押し：各種行政サポート？チャレンジ精神を醸成できる教育システム？

④出生率の向上：保育施設の充実、資金手当？

⑤エネルギー資源の確保：海外の権益獲得、海洋資源の活用？

## 補足

国 (中央政府) の役割

安定成長を実現するためのグランドデザインの策定と実行。

地方自治体の役割

各地域における産業の促進、きめ細かい行政サポート、費用対効果を意識した公共事業の実施

## 2. 安全

### 1) なぜ必要か？

安全性が確保できないと、国民が不安の中で生活することとなり、幸せを感じることはできないため。

また、治安が悪い場合は、それを改善するために多額のコストがかかり、財政悪化の要因ともなり得る。

且つ、企業活動への影響や外国人・外国企業の進出を阻む要因ともなり得るため

### 2) それを図る尺度は？

犯罪率、食糧自給率 (食糧確保も生活の安全のひとつ)、国債発行残高の GDP 比率

(財政問題も生活の安全の確保のために解決が必要)

3) それを実現するためには？

①安定成長と格差の少ない社会：経済が安定して成長しており、貧富の格差が過大でなければ、

生活に満足している国民は多いと考えられ、犯罪率も低下すると推測される。

②危機管理体制の構築：災害が発生した場合でも、可能な限り早くリカバリーできる体制の構築

③機能的な国家安全保障政策：国家の安全を脅かす諸外国に対しての牽制機能の確保

④農業振興政策の実施：農地法改正、企業の参入促進、農家の企業経営手法採用の促進等

⑤財政規律の確保：無駄の削減、税収確保、

方法論としては、予算主義から、決算主義(?)への移行。

事業仕訳の実施？会計検査院の機能強化。公務員制度改革。議員数削減・議員報酬減額。

3. 国民が選択できる社会

1) なぜ必要か？

民主主義を原則とするのであれば、国民がたくさんの選択肢の中から選べる社会が理想であり、

それが国民の幸せや自己実現につながると考えられるため。

2) それを図る尺度は？

投票率？

3) それを実現するためには？

①教育改革：国民が政治にもっと関心を抱く様な教育方針の実行

②地域主権：中央が一律に物事を決めることは国民の選択を狭めることにつながるため

●議論・・・戦略研／運営委員会からの発表に対し、自由な議論を行いました。

- ・成長戦略としての産業政策が必要ではないか？
- ・交通インフラの整備は、税収減・過疎化により不十分となると、コンパクトシティや過疎集落からの撤退論が始まるのでは？
- ・平和や安全へのコストがかかるという認識が必要ではないか？
  - 費用対効果を考える必要がある
  - 沖縄の基地問題。基地の負担の見返りは、沖縄県民に支払われているのではないか
- ・教育改革の一環として、優秀な留学生と日本の大学生を競争させるのはどうか
  - 外国人とどう付き合うか
  - そもそも、大学は何のためにあるのか？ どんないアウトプットしているのか？
- ・日本の優秀な人材、海外流出のほうが多いのでは
  - 日本への留学のインセンティブはあるのか？
  - 中東の方によると、科学技術を学べるというインセンティブは大きいとか
- ・日本において、あらゆる議論が不足しているのではないか。お任せ民主主義的
  - マニフェストにしても、地域主権にしても、政権、政党は、有権者と向き合っている

のか？

→外国人からの指摘にて。日本人は昼の打ち合わせと夜の飲み会で言っていることが違う

→外国人から見ると、日本人は何を考えているのかわからない

- 会社の教育機能がなくなっている
  - 会社の余裕がなくなっている
  - ただし、国際的な人事を行なう会社もある
  - 教育改革、遅い。環境に対応できない
- 政治に優秀な人材を集中させるべき
  - 自民党。人材、劣化。世襲やリクルート機能の不全のため
  - 民主党。一部、優秀な人材がいる
  - 政治家。日本は尊敬されない職業
  - サラリーマンの立候補、難しいのが現状
  - 参院選で1億円の資金必要。2期～3期までは、借金返済に追われる
  - 国会にしても、地方議員にしても、議員定数の削減を大幅に行なうべきでは
  - 利権構造の弊害
  - 道州制導入により、利権を排除すべきでは
  - 世代別選挙制の検討しては
  - 一票の格差の問題。アメリカであれば、自動的に調整を行なっている
  - 政党の代表選の仕組みを変える
  - イギリス。候補者は政党が公募
  - 政党のガバナンスと小沢一郎氏
    - 本来、代表選で選ばれた代表に、権限が集中すべき
    - (党内民主制とガバナンスの担保)
- 日本、情緒的行動多い
  - 他の国も変わらないのでは？
- 政策提言の持って行く先がない
- 少しずつは進歩している
  - 自民党も生まれ変わるか
  - 明治時代から江戸時代には戻らない
  - しかし、郵政は逆回り
  - 会社こそ、民主主義は無い。上司への批判すらできない。
  - 利権と情緒で意思決定されている
  - 論理力の必要性
- 年金問題。昔からわかっていたこと（制度設計時点で）
  - 厚生労働省が人口ピラミッドの計算をさせなかった
  - 受給金額を下げるしかない
- 今後、製造業につき、雇用吸収の期待はできない

●議論のまとめ

- 優秀な人材確保／育成のためにも、政官民の人材交流の必要性を感じました

以上