

■ 20080405 戦略研「いま、国家戦略をいかに組み立てるか」

戦略研 61stミーティング議事録／戦略研 10 周年企画

テーマ：2018 年日本の戦略シリーズ

「いま、国家戦略をいかに組み立てるか」

日時：2008 年 4 月 5 日（土）14:00－18:00

場所：東京・竹橋（千代田区神田錦町三丁目 21 番地）

ちよだプラットフォームスクウェア 5 階 会議室 506

発言者：朝比奈一郎氏（中間法人プロジェクトK代表（霞ヶ関構造改革プロジェクト））

共催：特定非営利活動法人日本危機管理学総研  
特定非営利活動法人農業情報総合研究所  
現代政治戦略研究会

1. 戦略研について（代表代行より）

当会の沿革と、趣旨説明。国家戦略の重要性。レポート作成の説明。本日の目標

2. 近況報告

- ・仕事落ち着いてきた。今度は、海外の案件。ビジネス英語に難
- ・ベンチャー企業の IPO を手がける。趣味にて、不動産投資
- ・都市と地方の経済の温度差を感じている
- ・大阪の都市戦略にかかわる。また、コンテンツ産業視点を行う
- ・JCにて政治・行政部門に関わり、4年目
- ・横浜市トピックとしては、環境予算
- ・書籍「地方自治自立へのシナリオ」出版
- ・農業ラジオ。生産者の意見につながる。また、地方の情報収集も行えるようになった
- ・経営コンサルタントとして。日系企業の強さを感じる。  
ただし、周囲にて、優秀な人たちは、海外や、外資系の企業に移ってしまう。  
日系企業と違い、「出る杭は打たれないから」
- ・雑誌の取材を受ける予定。自分の勉強法がテーマとかで、戦略研を紹介しようかと
- ・ローンや債券の評価を仕事としている。昨年からまた、不良債権が現れて、

現在、増えている

- ・ 人事コンサルタント。自分を変えるサポート
- ・ 登記手続のオンライン申請を業務にて開始。ただし、確定申告にて、  
税務手続のオンライン申請（E-TAX）を使おうとしたら、  
住基ネットの電子証明書を取るか、あるいはE-TAXのソフトを  
新たにPCに入れないといけないので、断念。  
はたして、国にIT戦略とは、電子政府とは
- ・ 銀座みづばちプロジェクト、今年も、本日から開始  
また、5/3、第1次産業を応援するためのイベント「ファームメイド2008」  
を開催予定（銀座にて）

### 3. 2/2戦略研レポートの説明（代表代行より）

- ・ 戦略研としての「日本のあるべき姿」「目標」の設定を行ってから、  
「提言」とする。それまでは、「論点提起」とする
- ・ 参加者に協力依頼。MLなどにて、ご意見募集
- ・ なお、4月中には、まとめる予定

### 4. 発言 「いま、国家戦略をいかに組み立てるか」

自己紹介／書籍紹介（「霞ヶ関構造改革プロジェクトK」）

- ・ 2003年秋、「新しい霞ヶ関を創る若手の会」を立ち上げ、  
小泉官邸（飯島秘書官）、安倍官邸に、アプローチ

#### ① 導入（日本の現状－データ編1）

<経済指標>

- ・ 一人あたりGDPの推移  
OECD資料。2006年18位（2003年9位）
- ・ 世界全体に占める日本のGDPの割合  
2006年9.1%（2003年11.5%）
- ・ 潜在成長率  
労働力の減少、主要国の中で顕著
- ・ 円の実効レート  
円の力、80年代ごろに戻る

<社会関連指標>

- ・学力（PISA／大学ランキング）  
順位低下、そして低落傾向。東京大学が北京大学に抜かれる
- ・格差（ジニ係数）  
OECD資料。日本0.278（米国0.365、スウェーデン0.252）  
なお、ヒルズアカデミーでの関心事アンケート（400～500人対象）によると、
  - 1位 格差
  - 2位 少子高齢化
  - 3位 教育
- ・自殺  
自殺死亡率が上昇（特に男性が高くなっている）
  - 1990年 10万人のうち20人
  - 1999年 10万人のうち37～38人
- ・少子高齢化  
合計特殊出生率の低下と、高齢化率の上昇

① 導入（日本の現状－データ編2）

<全体指標>

- ・IMD国際競争力ランキング（24位）  
→中国15位
- ・WEF世界競争力ランキング（8位）  
→ガバメント debt 120位（131国中）  
ガバメント surplus/deficit 111位（131国中）
- ・日本経済研究センター潜在競争力ランキング（13位）  
→政府の指標がいずれも低い。  
→政府が足をひっぱっている。

（参考）ITの活用度（G10諸国）民間はトップだが、政府は下の方。

① 導入（取巻く状況－各国の台頭）

- ・イスラム台頭（イスラム教人口/イスラム金融/SWF）  
→アブダビ投資庁の資産8750億ドル（2006年）  
→SWFの発言力、増す  
→イスラム金融、日本の国家予算並み。世界全体としては、これからの規模  
→なお、イスラム圏の富の偏在は過度といえる

- ・中国・インド等の高度成長（BRICs、VISTA）

→大きな潜在力

- ・資源ナショナリズムの高まり（ロシアの復活等）

→あるいは、ベネズエラ

- ・欧州の強化（ユーロ圏）

→欧州大統領には、各国が外交戦略のしのぎを削っている

- ・農作物や資源等の一次産品の価格高騰

→2000年1バレル20ドル、2008年1バレル100ドルを越す

→日本につき食糧自給率39%。エネルギー自給率4%

- ・金融資本主義の拡大

→同時に、一次産品者の発言力、拡大

→一方で、製造業者は価格競争にさらされている（モノがあふれている）

“自動車・家電等の工業製品輸出型の日本経済は大丈夫か？”

（外需依存度上昇。一方で日本売り）

→日本の輸出依存度。2000年10%→2006年14%

→WTO、あるいはFTA交渉の停滞。自由貿易推進と農業保護のせめぎあい  
（政治的な優先順位付けが必要では）

#### ① 導入（日本の現状－近現代史の視点）

1. 明治維新（1868）～日露戦争勝利（1905）↑

2. 日露戦争後（1905）～敗戦（1945）↓

3. 敗戦後（1945）～バブル絶頂（80年代後半）↑

4. バブル崩壊（1990）～現在？（2030まで？）↓

→30～40年周期での日本盛衰の「波」があるのでは？

#### ① 導入部の結論

- ・衰退傾向。見方によっては危機的状況

- ・但し、良いデータもある（技術、J-culture）

→環境技術。同一GDPを生むための排出二酸化炭素量比較にて、最少値  
（2007年、日本エネルギー経済研究所資料）

- ・いつの時代も、良い話もあれば悪い話もある。どれだけ前向きに行けるか。  
維新直後や戦後の方が酷かったが、チャレンジスピリットで克服

↓

- ・ Bクラス入りしつつあるが、Aクラスに戻ろう！

「衰退傾向から復活した歴史はある。」

→古代ローマ、80年代米国等、何れも「強い戦略」があった

## ② 戦略について－戦略とは？

<戦略とは何か>

・・・別紙（「戦略」の推移）

→クラウゼヴィッツ、モルトケ、そして、チャンドラー、ポーター

「戦いに勝つための大局的な方策」（三省堂辞書）

<戦略の要諦>

1. 戦略に先立ち、まずはビジョンが必要

2. 戦略は長期・広汎・全体(戦略/戦術/戦闘)

3. 戦略の本質は優先順位 (priority)

→みんながハッピーな政策には戦略はない。トレードオフの必要性

4. 受動的な要素(柔道のメタファー/日々の事件)

→環境変化への対応が必要

5. 実施されてこそ戦略

→戦略を「書いてみただけ」ではダメ

6. 戦略はアート、戦術以下は原則サイエンス

→戦略におけるトップやリーダーの重要性

※戦略(strategy)の語源→ストラテゴ(古代ギリシアの「国家戦略官」)

## ② 戦略について－現状と国家ビジョン

<国の状況>

→国としての戦略は無い

→たとえば、各省庁ごとの戦略（戦術？）はある

ただし各省庁の戦略は、一方で「大きな政府」を目指したり、

他方で「小さな政府」を目指したり

・役所は「ダメ組織」の典型？

・政府の指標が足を引っ張っている？（財政状況、政府のIT活用度 etc）

→国の「仕組み」を変えるべし。

<ビジョンとしての三つの国家像>

- ・日本は戦略以前にビジョンが不在
- ・3つの国家像とは

## ② 戦略について—三つの国家像（1）

### 1) public private partnership と「協創国家」

- ・小さな政府 v s 大きな政府論争は終わった。  
官か民かではなく官と民が協力すべき（競争しつつ、協奏して、協創）  
→それぞれのノウハウをセッションする
- ・あるべき行政サービスの姿を描き、それを誰（官・企業・NPO など）が担うかを定めるのが本来の順序
- ・単なるスリム化という文脈での New Public Management (NPM) から、Public Private Partnership (PPP) へ  
→PPPは、現状の「インフラ整備」「公設民営」の意味ではなく

↓

必要なもの

- ・種々の価値観が錯綜する中、強いリーダーシップに基づく決断
- ・外部からの人材登用
- ・外部の参画を促すための透明化  
→情報の非独占

## ② 戦略について—三つの国家像（2）

### 2) globalization の進展と「小強国家」

- ・国家以外の各主体（個人、地方、企業）が自由に世界と交流するなど、国の役割低下（「小さな」国家へ）
- ・一方で、国家単位の激しい競争（戦略のある「強い」国家へ）
- ・例えば、小さな政府を標榜しつつ、プロパテント政策などで市場をリードした80年代の米国  
→トレードオフとして、ブルーワーカーを犠牲に、金融・情報産業へシフト
- ・より小さくてもより質の高い政策を生み出せる行政。  
→「選択」できるだけの権限を付与する。ただし、ミスとわかればやり直し

↓

必要なもの

- ・戦略を策定するための強いリーダーシップ
- ・個として戦える人材を作る人事制度

- 官僚の専門性向上のためのプロセスの必要性
- ・科学的な調査分析に基づく政策の国際競争力の向上

## ② 戦略について－三つの国家像（3）

### 3) incrementalism の終焉と「真豊国家」

- ・右肩上がりの成長は望めず
- ・需要喚起もサプライサイド改革も限界あり
- ・サプライサイドが知恵と独創性で需要側の欲望（≠ニーズ）を掘り起こす時代
- ・マクロで見た「選択肢」の拡大こそが真の豊かさ
- 生活者、消費者への「新しい価値」の提案

↓

必要なもの

- ・既得権見直しのための強いリーダーシップ（増分の分け前ではなく、既得権に切り込む力）
- ・減点主義ではなくより付加価値の高いアイデアを出した者が評価される  
人事評価システムへ
- ・既得権の見直しのため、過去の政策の効果を検証すること

## ② 戦略について－戦略不在・不全？

- ・日本の戦略はどこが構築？（閣議??／マニフェスト??）  
→閣議は、週2回、15分ずつ。事務次官会議にて調整されたものを追認する機関に
- ・各省の「戦略」は実は「戦術」。合成の誤謬
- ・議会→無理、政党→完全に公的な存在ではない  
やはり、行政に『国家戦略担当部局』が必要  
→実施省庁の上位に位置付け

なお、参考として、

- ・過去の政策統合機関について（戦前だと、企画院（リソースの配分的機関）
  - －内閣資源局・調査局
  - －国土庁
  - －経企庁（←経済安定本部）
  - －内閣府・内閣官房（プライオリティではない）  
→そのほか、「〇〇本部」など

## ② 戦略について－総合戦略本部案

総理官邸（内閣）

総合戦略本部（本部長：内閣総理大臣）（人員）100名程度

①戦略策定部門（15～16名）

→政権政党マニフェストとの整合性をはかる

②戦略実施強制部門（各省庁担当長；11名）

→各省庁へ、助言・指示・勧告を行う。

また、各省庁から、情報提供・相談を受ける

③行政内対立裁定部門（判定官；4～5名）

→対立省庁からの提訴あれば、裁定を行う

・国民各層から幅広く優秀な人材登用（専属制）

→各省庁からの人員割り振りは排除

・出身母体とは無関係に片道切符→縦割りの弊害排除

・官邸による直接選抜→内閣と整合性のとれた陣容形成

→ミドルマネジメントの危機。事業執行と事業計画の両立は困難

② 戦略について—手順

・あらゆる改革は、基盤がないと出来ない

・まずは霞が関改革準備室（仮称）を！

・次に総合戦略本部。人事権を持たせる（内閣人事庁構想）ところから始めるのは一つの方策。

③ 余話として—国民も変化すべし

・国の仕組みを変えるには私たち一人一人も変わる必要がある

→国民が親として、愛情を持って、国、政府、政治家、役人という子どもを育てる

・観客民主主義から脱皮し、参加型へ。

・P S R (personal social responsibility) と M & A (みんなでアクション！)

・まずは投票に行く。信頼できる政治家やNPOを応援する。

日本版のプラーヌクスツェレ（無作為抽出、有償、ワークショップ型の市民参加）

などの動きも

③ 余話として—プロジェクトKの「戦略」



三位一体攻撃！

- ・ 出版
- ・ 各種団体との連携
- ・ 有識者、政治家、マスコミ関係者等への説明

↓

①危機意識の醸成、②PSRとM&A（若手団体合同委員会設置等）、  
そして、③霞が関改革準備室を！

## 5. 議論

お題 「4／5 戦略研レポートとしてまとめるため、  
そのテーマや、論点、仮説的な結論について議論したい」

また、

「国家戦略策定のためには、まず国家目標が必要と考えるが、  
参加者のみなさんの考える、国家目標とは？」

- ・ (先ほどの発表への質問)

新しい霞ヶ関を創る若手の会の「国家目標」はもう少し具体的にできないのか？

→「3つの国家像」を提示

→具体的な内容（政策提言）を行うとすると、紛糾してしまった

→仕組み作りから

- ・ 「国家目標」の前に、現状の問題出しが必要では？

GDPの総額の減少、GDPの国家間シェアの減少、少子高齢化と人口構成の問題

- ・ たとえば、「国家目標」としては、理念に近いかもしれないが

「人を大切にする社会」

単に、国内の人にとどまらず、国外の人に対しても、

また、一部の人（一部地域、一部業界）でなく、国という単位での「人」

自民党の選挙公約的なものでなく、

本来的に国家戦略やその執行の判断基準（優先順位を決める）となるような

また、上記のような「国家目標」または「理念」を一人ひとりが考え、

行動できるような「余裕」を持てる仕組みのある社会（余裕と仕事のバランス）

→国民の将来への不安感を取り除く必要。現在は、不十分。戦略不在からか

- ・戦略経営研究会の名前の由来。10年前の日本への危機感（←国家経営の必要性）、現状の日本への危機感（←ぬるま湯がまたぬるく）、そして10年後の日本への危機感（←国際情勢の変化。日本の立ち位置？）合わせて、10年後、笑ってられない。

民間ノウハウ（経営）を官へコンサル（経営コンサルがメンバーに多いこともあり）

→国の経営という仕組み作りから

- ・企業は、結果が数字で出る。役所では、これが難しい  
無駄な支出かどうかの判断、難しい（公共性）  
いまの国家経営はうまくいっているかの評価が難しい
- ・「評価」のための国家目標、国家戦略、または国家的な判断基準の必要性  
→会計検査院における「有効性評価」難しい（ただし、公表が難しいという考えも）
- ・小泉改革（旗幟鮮明。良い悪いはあるが）と  
福田改革（よくわからない。ばらまきに戻る？）の違い  
→仕組みとして、無いことを攻めるのはやりやすい
- ・政党こそが「国家目標」を提示すべき。それが、政党政治  
国民が、この「国家目標」を選挙で、選択する  
こういった意味で、「政権交代」が必要

ただし、現在の政党には、「国家目標策定」や「政策立案」能力が不十分  
官僚の手助け無しにはできない？

- ・某市役所の戦略会議に出席した経験から。  
具体的な施策は、公表しない。やらなくてはいけなくなるから  
また、この戦略会議を担当する役人に、前向きな姿勢はない。  
本音は、新しいことをしたくない

ただし、現場には、新しいことをしたい役人がいるはずなのに

→現場の役人への権限委譲の必要性。と、戦略実行の必要性

- ・「人を大切にする・・・」、経営につなげることの必要性

まとめとして、

- ・いままでをまとめると、経営のこと。そして、経営の中で組織をどうするか。  
また、国のとしての組織をどうするか  
さらに、国の「意思決定のシステム」をどうするかと、  
それが「どう意思決定していくのか」のお話しかと  
そして、「真豊国家」や「人を大切にする・・・」が「判断基準」となるかと

上記の仕組み変えのプレーヤーとしては、

官 → 新しい霞ヶ関を創る若手の会

政 → 政党、政治家

国民 → そして、国民も変わっていく必要がある

そして、意思決定システムは、少数精鋭にて

国民の、政治家や役人への依頼心が強過ぎる。しかも、メディアに左右され過ぎる

- ・国のことを思い描けていない。判断基準がない。つまり、目的、目標がない  
→戦略研として、目的、目標を提示することができるのではないか
- ・なお、たとえば、地方議員の政治・選挙の現状（住民の小間使的な）  
住民が、政治家を育てていく必要がある（勉強される時間を与えてあげる）

はたして、政治家が地域の現状を把握できているのか？

さらにいえば、中央の政治化に地域の現状は把握できていないのではないかと

→地方分権の必要性につながる

リーダーにはアートが必要。そして、このためには死んでも良いという覚悟が必要

リーダーとなる人を育てることと、このリーダーを支える仕組みを整えていくことの必要性

→また、リーダーとなる人を育てる仕組みも必要

以上。