

# 世界の構造転換の中で 地域の活性化と防災を考える

一般財団法人日本総合研究所会長  
多摩大学学長

寺島 実郎

## 経営が成功するカギは時代認識

今日、私が伝えたいことを一言で言うとしたら、経営とは時代認識なのだと思います。個人の生き方でも、企業経営でも、行政でも、今、自分が生きている時代を的確に認識できなければ経営は成功するはずがないと思っています。ところが、この時代認識は意外に難しいのです。最近、依頼を受けて地方に行って議論してみたのですが、ものすごく時代認識に対するギャップを感じました。

事実をしっかりと見つめるところから、一切の誇張、加工なく、事実を見つめて、真剣に考え直さないと、日本は相当まずいところにきているのではないかという危機感を持っています。

やわらかい頭で見てもらいたいのが世界GDPシェアの推移です。1988年と2018年を比較しますと、1988年の日本のGDP世界シェアは16%。アジアで断トツの経済力を誇る豊かな国だったのです。ところが平成が終わってみたら、2018年の日本の世界シェアは、わずか6%。日本はこの10年間で世界経済の中で急激に劣化してきました。海外の研究者は、日本の埋没を議論の前提に置き始めています。気がついていないのは日本人だけなのです。

いまだに日本が豊かな経済国家だと思い込んでいる。このずれがあらゆる判断のギャップになっていると思います。

## 世界の構造転換を象徴する デジタルエコノミーの隆盛

なぜこうなったかに関連して重要だと思うのは、デジタル・ディクテータシップ（デジタル専制）です。西海岸ビジネスモデルとも言われているアメリカのデジタルエコノミーのフロントラインにはITビッグ5と言われる会社があります。Google、Apple、Facebook、Amazon、Microsoftです。5つの会社の株価の時価総額が、4.3兆ドル。日本円で477兆円にも上ります。たった5つの会社の時価総額が、ほぼ日本のGDPに迫る勢いで、その価値を拡大しているのが現状です。

日本東証一部の株価時価総額のトップ5の表を見ると、第1位がトヨタ自動車。ところがトヨタの時価総額は、わずか22兆5,000億円です。Apple社の株価時価総額の5分の1ほどの評価もないことに愕然とします。

少し話がそれますが、九段下に寺島文庫という私の活動拠点があって、そこに最近、東急電鉄の幹部がよく打ち合わせに来ます。今、東急は渋谷の再開発に全力を挙げている。例えば東急プラザと言われたビルの再開発が行われ、超高層ビルへの建替えが進められています。その超高層ビルはオフィス部分に全棟Googleが入るそうです。

実は、8年後に中央リニア新幹線が動きます。私は中間駅インパクトが重要だという立場で、シミュレーションに入っています。名古屋・東京

## 寺島 実郎 (てらしま じつろう) .....

### 略歴

昭和48年 早稲田大学大学院政治学研究科修士課程修了 同年三井物産株式会社に入社  
昭和58年～昭和59年 米フルッキングス研究所出向  
昭和62年～平成3年 米国三井物産ニューヨーク本店情報企画担当課長  
平成3年～平成9年 米国三井物産ワシントン事務所長  
平成9年4月～平成11年 三井物産株式会社業務部総合情報室長  
平成11年10月～平成21年 株式会社三井物産戦略研究所所長  
平成13年6月～平成18年 財団法人日本総合研究所理事長  
平成14年4月～平成21年 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授  
平成15年4月～平成18年 三井物産株式会社執行役員  
平成18年4月～平成21年 三井物産株式会社常務執行役員  
平成18年4月～平成22年 財団法人日本総合研究所会長  
平成21年4月～平成27年3月 株式会社三井物産戦略研究所会長  
平成21年4月～ 多摩大学学長  
平成22年4月～ 早稲田大学名誉博士位  
平成22年6月～平成28年6月 財団法人日本総合研究所理事長 (平成24年4月～一般財団法人へ移行)  
平成26年9月～ 一般社団法人寺島文庫代表理事  
平成28年6月～ 一般財団法人日本総合研究所会長

### 主な著書

- ・『ジェロントロジー宣言「知の再武装」で100歳人生を生き抜く』(NHK出版新書)
- ・『ひとはなぜ戦争をするのか 脳力のレッスンV』(岩波書店)
- ・『監修』『全47都道府県 幸福度ランキング2018年版』(東洋経済新報社)



間が1時間短縮になることより、神奈川県内の駅が相模原にできるほか、長野県の飯田、岐阜県の中津川と、中間駅ができることに注目しています。

東急はまさに渋谷を起点にして二子玉川、その先にある相模原を視野に入れています。今は1時間以上かかる相模原～品川間が、10分になり、相模原～甲府間も十数分になります。これがどういう変化をもたらすのかが、中間駅インパクトという意味です。

東急は渋谷がGoogleとNHKのまちになり、二子玉川、相模原とつながって、南町田まで大開発しようとしています。いわゆる総合交通体系の変化の中で、東京の外延がどう変わっていくのかが注目されます。

話を戻しますが、100兆円を越す時価総額を誇るGoogleにとって、渋谷の超高層ビルの一棟はわけもないことでしょう。要するに、ひたひたとそういったITビッグ5の力のようなものが、日本にも迫ってきていると言ってよいでしょう。

## データリズムを読み違えた日本 重なる現場力の低下

そういう中で、経済力、産業力においてなぜ日本は劣後し始めたのか。日本企業の株価時価総額のトップ10について2019年4月末、つまり今、日本はどうなっているかを見てみましょう。

まず驚くのが、6位にファーストリテイリングが入っていることです。さらに3位のキーエンスという会社。ソニーよりも上位にキーエ

ンがいます。これは、大阪市に本社があるIoT関連の機器などの製造販売をしている会社ですが、急速に台頭してきています。

ランク外の参考として東レ、日本製鉄、日立製作所は、このところの経団連会長会社です。その日立の時価総額が3.6兆円。日立はApple1社の30分の1～40分の1の時価総額しかない。もっと驚いたのは、鉄は国家なりと言っていた日本製鉄も、時価総額は2兆円に満たないことです。

皆さんの中には、日本の株の評価は低過ぎるという話をしているのだと、誤解する人がいるかもしれません。実は、私のシミュレーションでは、日本株は3割以上膨らまし粉でめいっぱい膨らました結果がこの有様です。日本は日銀のETF買いと、GPIFという年金基金の25%を株式市場に投入しています。世界広しと言えども、こんな国はないでしょう。公的資金で株式市場を支えているのは日本だけです。

1990年代の後半ぐらいから、日本でもIT革命が叫ばれ始めました。ところが、そのIT革命の新しいうねりに乗り遅れていると言ってよいでしょう。それは、日本が工業生産力モデルの枠組みでしかIT革命を理解できなかったからだと思えます。

なぜこうなったのでしょうか。わかりやすく言うと、携帯電話の回線業かeコマースか、せいぜいITの足回りの部品、半導体と電子部品という領域で、世界のIT革命にキャッチアップしていこうという程度の認識しか持てなかった。こ

れが日本の産業界の知見だったと言っていただろうと思います。

何に乗り遅れているのかということ、データリズムなのです。IT革命が次のステージに入ってきた。ビッグデータだとか、AIだとか、データリズムの時代に入ってきたわけです。

産業観を変えなければいけないということでしょうか。ここに名前が出ているITビッグ5の会社は、工場一つ建っているわけではありません。拠点にあるのは戦略、企画力などのソフトパワーです。Amazonの怖さは、ビッグデータを握り、データリズムをどんどん掌握することによって、業態を多様化し、浸透させていることです。

大学も地方行政も、中小企業も大企業も、この流れを認識し、データリズムに対する理解を深める必要があります。データを握る者がすべてを支配する時代です。それをどういう戦略的な視界の中で、積極的に取り組んでいくのが、これからの経済にとっては、すごく重要です。

もう一つ踏み込んでお話ししておきたい話題が、技能オリンピックです。10年ぐらい前まで、我々は、日本の産業技術基盤は盤石だと胸を張っていました。ところが2017年、アブダビで行われた技能オリンピックでは、1位が中国、2位が韓国、3位がスイスで、日本は9位に落ち込みました。しかし、当時、日経新聞が日本は9位だったと小さな囲み記事で報道しただけで、他では全く報道されなかったのです。

でも、「いや、寺島さん、一切心配する必要はありません」と、私に言う人がいるんですね。「産業の現場は全部コンピュータが動かす時代になっている。旋盤工の熟練工なんか手間暇かけて育てている必要はない」と。

しかし、私に言わせれば、それは間違っていると思います。技能オリンピックは51種目で競われました。例えば、フラワー装飾だとか、美容・理容だとか、ビューティーセラピー、洋裁、

洋菓子、西洋料理、レストランサービス、造園から看護・介護までが種目として競われているわけで、旋盤工の話だけではない。日本の現場力が急速に劣化してきていることだけは否定できないのです。

## 「ジェロントロジーと 国道16号線沿いの高齢者」

ぜひとも触れておきたいのが、昨年出版した拙著『ジェロントロジー宣言』（NHK新書）です。ここで論じている、異次元の高齢化社会の到来は、日本が内なる問題意識として考えておくべき大きな問題だからです。

ジェロントロジーを日本の英和辞書で引くと、悲しいことに「老年学」「老齡学」と訳されており、的確ではありません。私は「高齢化社会工学」、つまり高齢者が参画し、高齢者を生かし切る社会システムをつくることが重要と考えています。

昨年、厚生労働省が発表した2015年から45年までの30年間の都道府県別の人口動態があります。東京より北のブロックで2045年までの間に人口が3割減少します。そして、ついに80歳以上人口が1,100万人を超したのです。100歳以上の人口が7万超になり、65歳以上の人口が3,500万を超したというのが、今現在の日本の置かれている人口動態です。

20世紀の日本は人口が3倍に増えました。1900年、4,300万人だった人口が1億2,000万まで増加したわけですね。ところが、21世紀の日本では、人口が半分に減少します。2100年には5,000万を割るという予測ですね。人口予測だけはよほどの大きな外的要因が重ならない限り、当たってしまうから怖いのです。

一方で、パラダイムの転換を視界に入れなければいけないのですが、世界人口は激増する。21世紀に日本の人口は半分になる。しかし、世界人口は倍になる。61億でスタートした人口が120

億になるということですね。つまり、世界のダイナミズムを、どうやって日本のダイナミズムに取り込むかの知恵が必要になるという視点は、この辺りから見えてくるわけです。でも3,000万人人口が減るサイクルに並走しなくてはいけない40年は、よほど問題意識の転換をしない限り、並走するのはものすごく難しいでしょう。

2030年から40年あたりにかけてピークから約2,000万人近く人口が減ります。減るのは、0歳から64歳までです。このことの重みの変化にピンとこなければいけません。日本の統計では65歳以上を非生産労働人口などというカテゴリーに入れてしまう。まずこのコンセプトを変えなければなりません。

ですから、例えば75歳ぐらいまでを、どのように社会に参画させていくか、という視界に入れた構想力が必要になってくる。それが、実は高齢者を生かし切る社会システムの制度設計という意味でのジェロントロジーの本来の意味なのです。

『ジェロントロジー宣言』という本のタイトルですが、まさに「宣言」なのです。日本は高齢化社会の到来を、今まで社会的コスト負担の増大だと捉えてきた。工業生産力モデルの優等生として突き進むためにつくった制度設計が、今、逆スピンのかかっている。60歳から65歳ぐらいまでの間で定年退職。ところが、これから80歳でも7割は健常者です。人間の機能というのは、年齢とともに衰えないどころか、社会的に役割を果たしてもらいたい機能を充実させていく。そういう高齢化もあり得るのです。

私は、ジェロントロジー推進協議会という組織を率えています。日本総合研究所を窓口にして、JTB総研やみずほ総研、それから連合総研まで参画する形で活動しています。

我が国では、工業生産力モデルの優等生として日本を豊かな国にするために、産業と人口を大都市圏に集積させました。人々は東京に出て

きて東京の大学を卒業し、東京の企業に就職する。就職を決めて東京の会社で働き始めたころ、すごい勢いで公団住宅の建設が始まりました。国道16号線沿いに団地、ニュータウンをつくり始めたのです。ちょっと豊かになってきたサラリーマンたちは、銀行でローンを組んでマンションに住むようになった。定年退職までに銀行のローンを払い終えたら、サラリーマンとしては成功モデルだということ言われていた時代がついこの間までありました。しかし現在、国道16号線沿いの高齢化が急速に進行しています。

私は多摩大学の学長をしていますが、学生に多摩ニュータウンの高齢化と、彼らに向き合うフィールドワークをやらせてみて、つくづく感ずることがあります。日本は今、異様な勢いで単身化が進んでいます。戦後日本の、国道16号線沿いの団地では、優秀な戦闘的サラリーマンとして都心に1時間かけて通っていた人たちが、国道16号線沿いに引き下がりつつある。しかも、16号線沿いに戻ってみても友達1人いない状況があります。

大学でこのゾーンの人たちを対象にヒアリングをしていますが、80歳を過ぎた老人に、あなたはどのような人生だったかと質問をすると、まず間違いなく返ってくるのは所属していた会社の名前です。日本にとって、単に高齢化社会が問題なのではなく、都市郊外型の高齢化が問題だということに今、踏み込んでいます。

私は、農耕社会を前提にして成り立っていた田舎の高齢化と都会の高齢化は違うと思います。田舎には救いがある。一次産業が至近距離にあると、参画のプラットフォームをつくりやすい。だけど、国道16号線沿いは異様な空間であると、皆さん気がつくはずですよ。

足元の危うさという意味では、戦後日本の最大の課題は食料自給率を38%まで落としたことが挙げられます。これから間違いなくバックファイヤーしてくるでしょう。日本は、異常な国だ

と気がつかなければいけないのです。

## 高齢者が参加できる 制度設計の工夫を

例えば、食と農への参画という意味で、拙著の中でいくつか興味深い例を取り上げました。横浜の団地の人たちが、長野に行ってリンゴ農園をしているケースを紹介しています。長野のリンゴ農園に後継者がいないので、横浜の団地の20~30人が力を合わせて、一緒になってやることにしたのです。サラリーマンで経理の仕事をしていた人が経理担当、元商社マンがマーケティング担当など、技術指導も受けて、リンゴジュースからリンゴジャムまでつくるようになりました。

多摩大学では、多摩ニュータウンの人たちに呼びかけ、30人ぐらいでバスに乗って山梨に行って、田植えから稲刈りまで行うプロジェクトを3年ぐらいトライしてみました。驚いたのは、今までサラリーマンをやって、自分は食べる係だと思っていた人が、実際に田んぼに入ったり、刈り入れしたものを食べたりしてみると、感動して生き方が変わることです。もちろん米だけでなく、ワインづくりなどにも関心のある人たちが広がっていくのを目にしています。食と農における田舎と都会の交流による活性化は、今後、大いにあっていいでしょう。プラットフォームをどうつくるかの知恵比べです。

それから、国道16号線沿いにないものは、食と農と宗教だというのも、『ジェロントロジー宣言』の中で書きました。宗教なんて妙な話だと思う方もいるでしょう。

東大の医科研の名だたる先生が、ジェロントロジー推進協議会を支えています。その先生が、「あなたの『ジェロントロジー宣言』を読んだ」と言って訪ねてきてくれました。一番しびれたのは、宗教ジェロントロジーのところだと。先生は今、国道16号線沿いの病院の面

倒を見ており、「宗教性のない人間について本の中に書いてあるけど、全くそのとおりだ」と言ってくれました。

日本でも盆暮れに田舎に帰って、墓参りに行く程度の宗教性はありましたが、戦後日本は、魂の基軸として私は国道16号線沿いに宗教性がないと言っているわけです。

浅野先生は、「あなたの言う宗教性のない人間が、末期がんになって収容されてくるとどうなるか」という話をされました。そういう人間が末期がんになると、パニックになる。例えば看護師さんに暴力をふるったり、白衣を着た先生に、人間は死んだらどうなるのだと、しつこく絡んで大変なことになったりする、と。

そこで、東京を取り巻く都市郊外の病院は臨床心理士を雇わなければいけなくなったと言えます。臨床宗教師として、名だたる高僧に頼んで来てもらったところ、張り切って袈裟を着てあらわれたのですが、そのことがパニックを呼んだそうです。そこで、次回からは必ず白衣を着てくるように頼んだら、一切パニックはおさまった、というような話です。

戦後、日本は一体何をつくったのか。農業を安楽死させて、都市に産業を集積して、それを支えるサラリーマンを住まわせるために都市郊外に団地、ニュータウン、マンション群をつくった。東京をベルトのように取り巻いてコンクリートのブロック空間をつくった。そこに独居老人を閉じ込めて、異次元の高齢化社会に突っ込もうとしていると言ってよいでしょう。

工業生産力モデルの優等生として一定の成果を取めたがゆえに、それを支えた人材がこういう状況になっています。そこで参画のプラットフォームが必要になります。なにも農業参画だけではありません。子育てや教育など、様々な知恵があつていい。ジェロントロジー推進協議会では、例えば観光立国を支える人材を提供しようとしています。

一人当たりGDPを見ると、日本はシンガポールや香港に追い抜かれました。昨年は中国の一人当たりGDPがついに1万ドルを超えました。一人当たりGDPについては、拙著『新・観光立国論』（NHK出版）をご覧くださいければ納得がいくと思います。一人当たりGDPが5,000ドルを超すと、海外旅行への関心高まる。1万5,000ドルを超すと、今度は海外旅行のステージが変わる。個人旅行になるんですね。間違いなくシンガポール、香港から来ているような人たちは、個人旅行のステージに入ってきているわけです。

そこで、今後の観光立国に向き合うとき、各地域で観光を支える高度観光人材が必要になってきます。語学力があって、歴史をしっかりと認識していて、海外体験も厚いといった人たちが非常に重要になる。それをオーガナイズする必要があります。

こうしたことから今、日本総研やJTB総研と連携して、高度観光人材の資格制度を進めようとしています。団塊の世代の日本人は、けっこう語学力のある人や海外体験をした人たちの層が厚い。そういう人たちを高度観光人材として、胸を張って参画してもらって支えてもらってはどうかと。その手があったのかと思うような知恵を出すことで、高齢者の参画をしっかりとした制度設計にしていく。そういう地域が成功していくのだからと思っています。

## 災害対応に欠かせない コンテナの活用

最後にお話ししておきたいのは防災についてです。防災については、ものすごく進化したものもあります。例えば、携帯電話の持つ意味です。今や人口の1.3倍普及する状況の中で、安否確認だとかあらゆる情報の伝達を含めて、電源さえ確保される仕組みをしっかりと担保しておけば、携帯は防災力にとって非常に重要です。

もう一つは、コンビニですね。今、行政の炊

き出しを準備しておくよりも、コンビニがしっかり機能するような仕組みをスタンバイしておくことの重要性が検証されています。電源を確保して機能させることが、実際に住民に食べ物を届ける意味で重要な要件になります。

これからの課題という意味で申し上げますが、阪神・淡路大震災以来、全く進歩していないのが住環境です。相変わらず小中学校の体育館に避難して、段ボールで仕切られたようなところに押し込まれる。

そこで活用したいのが、コンテナです。一番ニーズが高いのは医療コンテナでしょう。電源を確保すれば、診療所になり、手術もできるような医療コンテナが必要になります。薬剤もコンパクトに置いておいて、それを稼働させて医者さえ連れてくれば、医療施設になります。

次に重要なのは、水回りコンテナです。つまり、トイレと風呂です。電源さえ確保すれば、水回りが機能するコンテナも必要です。例えば、東北のどこかの道の駅のブロックに集積しておくなどするのも一つの方法ではないでしょうか。

もう一つは、住環境コンテナです。新橋駅前のカプセルホテルをイメージしてもらいたいのですが、最低限のプライバシーが確保できていて、一人にテレビ一台ぐらいがあって、携帯の充電システムがあるようなもの。一つのコンテナに50床ぐらいの、コンパクトに収容できるようないわゆる住居コンテナです。技術的に先進的なものが必要なわけではありません。全国何か所かにコンテナを集積しておいて、災害が起こったらすぐ使えるように用意しておくことが、これから必要になります。

今、いくつかのエンジニアリング会社との間で、この種の話が少しずつ動き始めています。あらゆる意味で知恵が問われているのだと思います。そういう知恵の起点になるような役割が、これからの地方行政に問われているのではないのでしょうか。