

# 30年後の日本を考える 『ミトコンドリアとカレーうどん』



30年後の  
日本を考えるPT

委員長  
金丸 恭文

## 伝統に裏打ちされた「TAKUMI」が 世界で稼げる日本を作り出す

約30年後、2045年の日本はどうなっているだろうか。一層進む高齢化・人口減、なお加速する国際競争、猶予のない環境問題などを考えると、日本の未来に明るさを見いだすことが難しく感じられる。それでもなお、日本独自の道があるはずだ。このたび、提言を発表した「30年後の日本を考えるPT」が描いた“ありたい未来の姿”とは？ 金丸恭文委員長が、「個人」の力で開かれる30年後の日本を語った。

**金丸 恭文** 委員長  
フューチャーアーキテクト 取締役会長兼社長

1954年生まれ。89年フューチャーシステムコンサルティングを設立、代表取締役社長に就任。2007年より現職。99年経済同友会入会。04～10年度副代表幹事。11年度国家情報基盤改革委員会委員長、電力供給と発送配電のあり方研究会座長、12年度30年後の日本を考えるPT委員長、12～13年度政策懇談会委員長。

### 『ミトコンドリアとカレーうどん』 というタイトルに込めた思い

30年後の日本を考えるプロジェクト・チーム (PT) を発足するにあたり、メンバー選びは方針を持って行いました。一つは女性の委員を多く入れたこと。二つ目に、40代から50代の比較的若い年齢層を中心としたこと。そして三つ目に、グローバルな環境で生活や仕事をした経験を持つ方としたことです。30年後の未来に向け、次世代にバトンタッチしていかなければならない当事者自身が未来を語るべきだと考えました。こうして発足したPTでは、決め打ちはず、自由に議論し、最終的な段階ではシンプルなストーリーにまとめようと考えました。

これからの30年というものを考えれば、とりわけ私の視点から見れば、デジタルネットワークのさらなる革新で付加価値のある仕事以外はコンピュータに奪われる危機感があります。来るべき新時代に求められるものは、継承と創造。それを象徴的に、『ミトコンドリアとカレーうどん』というタイトルで表現しました。

ミトコンドリアは、環境変化に対応しながらエネルギー発生やDNA保持という役割を果たし続ける、極めて希少な存在です。長い間、文化や伝統を継承しつつ環境変化に柔軟に対応してきた、日本人の本来の姿に重なります。一方のカレーうどんは、インドのカレー、中国のうどん、和風のだしが融合した、日本人の独創性の象徴です。

こうした日本人のDNAを発揮し、継承と創造を担っていく個人を創る。今回の提言は、そのあるべき姿とそのために必要なことを議論し、まとめたものです。

### 21世紀の「TAKUMI」とは 深みを持ったユニークな存在のこと

35人×nの匠 (TAKUMI) = 継承と創造  
文化と歴史と 技

このビジョンの主演は、個人です。30年後、提言に書いたようなことができる人材に育てば、世界中どこでも通用するという視点でまとめています。同時に、そうい

提言「日本の将来ビジョン 2045『ミトコンドリアとカレーうどん』」7月30日発表  
 ※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2013/130730a.html>

## 2045年への羅針盤

### ①「個」の集合体が国・企業組織を創る

	高度経済成長期～現在	【2045年】
豊かさの尺度	「経済的豊かさ最優先」から、現在は、ワーク・ライフ・バランスが重視されるようになってきた	「社会的豊かさ」の最大化 「経済的豊かさ」×「精神的豊かさ」 
稼ぐ力	一人当たり総所得は、30年前(1983年):194万円、現在:277万円	現在より5倍稼ぐ 平均個人所得1,000万円以上
環境変化への対応	一生一企業で働き続けることが美德 現在は転職も増え、流動化も進む	環境変化に対応する

### ②平凡より個性、同質より異質

	高度経済成長期～現在	【2045年】
キャリア形成のための教育	大学進学が成功のキャリアパス(進学率53.6%) 画一的な学校制度が徐々に多様化	多様な個性を伸ばす加点主義 自らの道を探せる楽しい教育
教育カリキュラムと試験制度	国数社理英など、決まった科目において型通りの、答えを求める教育と試験	社会・産業と生徒双方のニーズと密接に関連した教育・試験 (例えばインターン活用や課題解決型試験など)
国際競争力	IMD競争力ランキング・教育分野36位 TOEFL(iBT)平均点数70点(2010年)	日本人が日本らしさを礎に世界で活躍するための教育 TOEFL(iBT)平均点数85点
生涯教育	失業者訓練政府支出:対GDP比0.03% 生涯学習への成人参加率:9.3%(2010年)	生涯学び続ける 失業者訓練政府支出:対GDP比0.7%(20倍) 生涯学習への成人参加率:30%(3倍)

う人にも選ばれるような国や企業にならなければ、世界で生き残れない。国や企業に決断を迫るものでもあります。

では、世界で通用する個人とは何なのか。そのキーワードとして「TAKUMI」を掲げています。

すなわち、何かしらの分野で深みを持っているということ。ゼネラリストよりもスペシャリストだということです。もちろんゼネラリストも必要ですが、薄く広い従来型のゼネラリストでは通用しない。いわば、スーパーゼネラリストとスペシャリストだけが、生き残れるということなのです。

「匠」に対応した英語はありませんが、「TAKUMI」にはもちろん、グローバル化に対応するという意味も込めています。逆に言えば、何かしらの日本の伝統ないし技術を基盤にして、かつ自分の得意なことを伸ばしていくことで、初めて世界の中での差別化が可能となるのです。

さまざまな分野のTAKUMIが集合体となって、継承と創造は生まれる。これから社会に出ていく若い世代にそのイメージを持ってもらうために、「35人×nの匠(TAKUMI)」としています。35人とはすなわち、小学校

の一年生のイメージ。思い返せば、小学校低学年の同級生は皆ユニークだったはず。勉強が得意な子、スポーツが得意な子等々。多様性のあるコミュニティの原点は、学校の教室にあったはず。

逆に年を取るほど皆、個性的でなくなってしまう。いわば「普通のサラリーマン」しかつくりえない教育にこそ、問題の根があると言えます。

そして、それぞれの個性を支える礎が、日本人のDNA(ミトコンドリア)とも言える、「文化と歴史と\_\_技\_\_」です。ここに、継承と新しい価値の創造が生まれるのです。

## デンマークに垣間見た 真の力を身に付ける教育

2045年、強い個を持つ日本人は、経済的豊かさと精神的豊かさのバランスを取りながら、社会的豊かさの最大化を図るようになります。稼ぐ力は今の5倍になり、かつ、健康で自立した生活を送る。それぐらいの意気込みがなければなりません。

しかしそのためには、先に述べたように「個を育てる

### ③女性管理職50%、現役長寿50%

	高度経済成長期～現在	【2045年】
労働力	女性労働力率63%、女性管理職8.1% 平均退職年齢67.8歳 外国籍高度人財70万人	多様な働き方で継続して働く 女性管理職50%、現役長寿50% 女性労働力率85%、女性役員も大幅に拡大。高齢者も少なくとも半数は働き続ける。外国籍高度人財400万人(約5倍)
家族・ライフスタイル	「男は働き、女は家庭を守る」のが一般的 現在、共働きは増加傾向だが、性別役割行動、女性のキャリア分断等の課題は未解決	家族皆で働き、家族皆で家庭を創る 老若男女が働き、多様な家庭・多様なライフスタイルで皆で支え合うコミュニティを形成

### ④ミニマム10%

	高度経済成長期～現在	【2045年】
企業目標	かつては、売上の追求が最重要目標 日本企業の利益率は総じて低い(5.4%:2010年)	利益率はミニマム10% (欧米並み)
牽引企業	戦後、財閥解体により多くの大手企業が発生、現在は業界内企業数が多く過当競争も激しい。納税できる中小企業数:全体の24.4%	筋肉質なグローバル中小企業 納税中小企業数を3倍に(全体の75%)
ビジネスモデル・生産性	あらゆる機能を自前で持つ自前主義が強い (小売・外食業)フランチャイズ率:12.1%	生産性向上とコアバリュー特化の追求 サービス業のフランチャイズ・ライセンス化推進 (小売・外食業)フランチャイズ率:30%
企業の新陳代謝	1980年代迄は開業率>廃業率 現在は逆転(開業率4.2%:2008年) 新しい産業が生まれず産業構造転換が遅い	開業率(10%)>廃業率 企業新陳代謝により新産業を育成 (欧米並み)

### ⑤廃県置藩、オープンな「密貿易」

	高度経済成長期～現在	【2045年】
地域社会	都市への一極集中が進み、ヒト・カネが地域から流出	個性ある地域の確立 道州制が実現、地域資源を活用した地域戦略
地域経済	地域は東京を介して、モノ・カネを海外へ 現在は地域から直接輸出するケースも増加 海外輸出64兆円(2012年)、外国人観光客数800万人(2011年)	Local to Global(海外へ直接ビジネス) 各道州の海外輸出1.5倍(年率1.5%成長) 外国人観光客数7.5倍(年率7%成長)
地域リーダー	大学に進む時点で地域から都市に人財が流出し、地域を支える若者が戻ってこない	地域リーダーの育成

教育」へと抜本的に変わらなくてはなりません。皆に同じ課題を与え続けるのではだめです。例えば、算数が苦手な子にどんどん難しい算数・数学の課題を与えていくだけでは、子どもにコンプレックスを与え続けるだけ。医者が一人ひとりの患者を診て個別に治療するように、本人に合った道を探せるよう仕向けるのが、先生の果たすべき仕事のはずです。

昨年デンマークの教育を視察した際、日本とはまったく違う教育方針や学習目標に非常に驚きました。日本で重視される暗記力などは二の次です。インターネット検索が自由にできる今、暗記力重視は意味がなく、先生は子どもたちに、検索しても分からないような考える課題を与える。入試の過去問ばかりを解いているような日本のあり方とは180度異なっています。現実には起きる問題は常に新しい問題なのだから、「考える力」を育てなければならないというわけです。振り返れば30年前から言われてきた問題ですし、このまま30年後まで放置し続ける

ことはできません。

## 企業は利益を上げよ 地方は「藩」たれ

企業の未来という点では二つ。まず女性の活用、高齢者の活用は不可欠の要素であり、特に女性管理職の比率50%という数値を提言に盛り込んでいます。もう一点は利益率の拡大です。「良いものを安く」という方向性、すなわち日本ブランドを自ら捨てるような方向性を、そろそろ転換すべき時です。業種を問わず少なくとも利益率10%のビジネスモデルを目指さなければ、環境変化に対応した企業として生き残ることは不可能でしょう。

地域の発展という点では、道州制の実現を大前提に、個性ある地域づくりが行われるとしています。学ぶべきはむしろ、江戸時代の藩です。薩摩藩、南部藩など、地域ごとの特産を最大限に活かし、かつ、大名が統治の責任を負っていたという姿にこそ、将来の地方のあり方の



⑥ 国民・企業 総納税者

	高度経済成長期～現在	【2045年】
企業活動に対する 国家の役割	官民一体となった経済復興 (IMD国際競争力ランキング 1位:1990年前半迄) 現在は、規制の厳しい、特殊な市場を形成 (IMD国際競争力ランキング27位)	最も企業が活動しやすい国 (IMD国際競争力ランキング10位以内)
付加価値	付加価値はタダ(0円)といった感覚 下請け企業の利益確保も課題	付加価値にふさわしい対価を支払う 日本の独自性やホスピタリティ、おもてなし 精神といった付加価値を評価し、対価を支払う感覚へ
経済目標	高度経済成長期以降、GDP世界第2位 現在は、GDP世界第3位(一人当たりGNI世界第19位) 人口減少に伴い潜在成長率はマイナスに。海外投資収益:世界第2位	一人当たりGNI:世界第1位 実質GDP年平均成長率2.6%維持 海外投資収益:世界第1位

⑦ 改革のリレー、5人の総理

	高度経済成長期～現在	【2045年】
政治体制	短期で総理・政権が入れ替わり、大きな意思決定が難しく、 世界の潮流を先取りする政策が実現できていない	30年で5人の総理を選ぶ 健全な長期政権と首相の若年化を進める
官庁のあり方	省庁ごとの縦割り意識が強く、 横断で政策を進めることが難しい	変革を推奨し、実行する組織へ 官僚組織からもさまざまなイノベーションを起こす
日本らしさ	それとなく「日本らしく」 安心・安全・高品質な社会システム	「日本らしさ」の追求 安心・安全・高品質で持続的な社会システム
世界の中の 日本	企業が主にグローバル化を牽引 国家制度や教育などにはグローバル化に大きな遅れも	匠パワーで世界貢献 個々人が匠となり、専門分野でグローバルに戦い、世界成長に貢献する 世界に最も良い影響を与えた国:世界第1位

ヒントがあるはずで。

納税の問題はある意味シンプルで、納税する人を増やしていく他ないはずで。現状では、法人税を納める黒字企業はわずか25%程度です。個人の稼ぐ力の向上という形でこの問題を解消していくことが本筋です。

5人の総理大臣と共に課題解決し  
悲観的未来を覆す

日本は、30年前から高齢化を含めたさまざまな問題を予測していたにもかかわらず、それに対処せず、結果として「失われた20年」を生み出してしまった。その一因に、過去30年間に18人もの総理大臣が登場してしまったこと、すなわち政治の混乱を挙げないわけにはいきません。これでは改革ができるわけもない。これからの30年、われわれは5人の総理を選び、長期政権で改革を断行させるというぐらいの姿勢で臨まねばなりません。それが課題解決の大前提です。また相当な覚悟を持たなければ、

失われた過去を取り戻し、かつ飛躍することなどにできません。

この報告書で描いた未来を、楽観的だと言う人もいます。しかし、英エコノミスト誌によると「今から40年前になされた予言を見ると、悲観的な予言ばかりで、しかもそれはことごとく外れている。その理由の一つは、人間が対策を講ずることを無視しているからだ」と。政治が悪い、環境が悪いと嘆く前に、われわれ企業経営を預かる人間にもできることが、きっとあるはずで。

30年後の主役は、あくまでも個人です。他人に頼らず生きていける力を付ける、世界中のどこでも稼いでいける人になるということが、第一です。その上で若い人を中心に、われわれ日本人が潜在的に有する「ミトコンドリアとカレーうどん」の力を伸ばしていけばいい。そうすれば、稼げる日本、多様性と社会的豊かさに満ちた日本を実現することは可能です。