

**「地方創生とグローバルビジネス」を  
統一テーマに講演と研究成果を発表**

“Revitalization of Japan's Local Economies and the Role of Global Business” with Speeches from Prominent Leaders, Panel Discussions and Research Paper Presentations

第3回全国大会(実行委員長:白井克彦(放送大学学国理事長/早稲田大学前総長))は「地方創生とグローバルビジネス」を統一テーマに開催されます。初日は地方創生を国家的テーマに推進する、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部 地方創生総括官の山崎史郎氏による基調講演をはじめ、地方創生のための様々な試みを行っている長野県知事の阿部守一氏や企業、大学、地方金融機関などからのパネリストによる討論が続きます。また、国際経済連携協定(TPP)研究会(座長:近藤剛氏、元道路公団総裁)によるTPPが創出する日本経済、とりわけ地方経済に与えるインパクトについての報告と討論、さらには地方創生を掲げる自治体首長(湯崎英彦広島県知事)、地元企業家ら4名の発表者により、地方創生の現状と直面する様々な課題などについて語っていただきます。2日目は広瀬栄養父市長(兵庫県)の講演や学会員による10数件の優れた研究成果の発表があります。

**第3回 全国大会のプログラム**

3rd National Convention Program

**① 1日目/基調講演・講演・パネルディスカッション**

**7月4日(土) 9:20 — 17:20**

会場 ● 早稲田大学国際会議場・井深大記念ホール

Day 1 ● Keynote speeches, Panel Discussions and other speeches

Venue ● Waseda University, Masaru Ibuka Auditorium in the International Conference Center.

**② 2日目/講演・研究発表**

**7月5日(日) 9:30 — 16:30**

会場 ● 早稲田キャンパス3号館 701教室/702教室

Day 2 ● Speeches and Research Presentations

Venue ● Waseda University, No.3 Building classroom 701, classroom 702

申し込み(Registration)は、学会ホームページ(<http://s-gb.net/>)からお申込みください。

**SGB グローバルビジネス学会**

グローバルビジネス学会(会長:丹羽宇一郎 前中国特命全権大使・前伊藤忠商事会長、理事長:小林潔司 京都大学大学院教授)は、グローバルビジネスに関する研究発表、知見や知識の交換、会員相互および内外の関連学会と連携強化を図ることにより、国内経済の活性化はもとより、世界経済の発展に寄与する人材育成を目的に学術団体として2012年4月に設立されました。当学会には学者・研究者の参画にとどまらず、経営、技術、生産、人事、労務、法務、財務、マーケティング、パブリック・リレーションズ(広報)分野などで新しい変化に対応できる実務専門家が多数参画しています。

参加費 一般:大会参加費・5,000円 / 懇親会・5,000円  
会員:大会参加費・4,000円 / 懇親会・5,000円  
学生:大会参加費・無料 / 懇親会・3,500円

グローバルビジネス学会が第3回全国大会を開催

地方とグローバルとの  
コラボレーションを  
実感する2日間!

# 目次

開催の背景	2
プログラム1日目	3
プログラム2日目	4
-----	
● 発表	
地域資源を地方創生につなげる～工業港湾都市・室蘭市のケーススタディー～	5 青山 剛
“二地域就労構想”の提唱と実践	9 高村 義晴
KUMONと教育サービスの可能性（新たな事業モデル構築に向けて）	16 井上 勝之
国連防災世界会議と東北復興	20 西本 恵子
グローバルビジネスと地方創生	24 田甫 吉識
Business Opportunities for an Iran Reintegrated with the Global Economy.	29 Mahmud Mavaahebi
セブン-イレブンのサービス・イノベーションのグローバル展開	37 碓井 誠
スリランカにおける日系企業の現状と課題	45 宮本 琢也
韓国機能性化粧品企業の市場創造の軌跡に関する研究～オープンイノベーション視点からの考察	51 朴 熙成
有機ハイドライドに対する液体水素の海上輸送効率の検討	58 山根 公高
地域ブランドに関する法律について	62 野崎 雅人
投資協定の利用により保護される投資家の範囲	68 牧野 達彦
ICT活用に地域物産のビジネスマッチング	73 塩川 正二
女性の政治参加	77 中林 美恵子
顧客が認識するサービス表舞台の価値	86 前川 佳一
グローバル人材教育におけるエンタテインメントの役割	92 湯山 茂徳

# 開催趣旨

「グローバルビジネス学会：Society of Global Business (SGB)」は、グローバルビジネスに関する研究発表、知見や知識などの交換、会員相互および内外の関連学会との連携強化を通して国内経済の活性化はもとより、世界経済の発展に寄与する人材の育成を目的とした学術団体です。

学会の特色は、広くグローバルビジネスに関わる研究をおこなうアカデミアとさまざまな分野で豊富な経験を持つビジネスの実業家が協力し合い、世界視野に立って国際的連携を深めていくことのできる人材を育成するところにあります。

全国大会は、バックグラウンドの異なるアカデミア、実務家、学生会員が年一回の研究成果を発表し合う場として、また一年間で得たさまざまな知見や知識、経験を互いが共有し合う場でもあります。当学会の使命のひとつに社会科学、人文科学、自然科学といった専門分野を超えてグローバルビジネスに関する有益な情報を国内外に発信していくという役割があります。この第三回全国大会を通して国際的な連携をさらに深める機会にまいります。

# 開催の背景

人口の減少と東京集中により、多くの地方における都市圏や中山間地域が衰退・崩壊の危機に瀕しています。さらに、これらの地域の経済もグローバル経済の中に包摂されつつあり、地域の生き残りをかけた地方創生の努力がなされています。地方創生の課題は、地域によって多様に異なります。風土、生産環境等、極めて個別的で、とりわけ、リーダーの資質や地域住民の気質といった人間的な条件が決定的な影響を及ぼす場合も少なくありません。地域の問題を解決するための万能な特効薬など存在しません。行政、民間企業、住民が、互いに協力しながら実態の解明とその解決の方向に向けて努力を重ねていかざるを得ません。

第3回全国大会では、

「地方創生とグローバルビジネス (Revitalization of Japan's local economies and the role of global business)」を統一テーマに、地方創生のための様々な試みについて紹介するとともに、地方創生のための鍵について議論したいと思います。とりわけ、地方の中からグローバルビジネスが育つメカニズムについて考え、それを支援するための政策に関するいろいろな知見を共有化したいと思います。

本予稿集はグローバルビジネス学会の第3回全国大会で発表される研究内容を取りまとめたものです。今後とも本予稿集の継続的な発行を通じて、グローバルビジネス学会における研究の発展、実践的知見の蓄積に努めてまいりたいと思います。

2015年7月  
グローバルビジネス学会  
理事長 小林 潔司

# The Society of Global Business

## グローバルビジネス学会 第3回全国大会プログラム

① 日目 7月4日(土) 9:20-17:20 会場:早稲田大学国際会議場(井深大記念ホール)

( 講演・パネルディスカッション・特別セッション・懇親会 )

講演・パネルディスカッション・特別セッション

### 午前の部

受付開始 8:45 \*初日の全体進行は**小林 大輔氏**(元フジテレビアナウンサー) 以下敬称略

09:20-09:35 開会挨拶 **白井 克彦**(大会実行委員長) **丹羽 宇一郎**(学会会長)

09:35-10:10 基調講演①: **山崎 史郎**(内閣官房地方創生総括官)  
「人口減少克服 地方創生に向けて」

10:10-11:00 基調講演②: **小林 潔司**(京都大学経営管理大学院教授)  
「地方創生の方向性」

11:00-11:10 休憩

11:10-12:40 **パネルディスカッション**  
「地方創生とグローバルビジネス」

パネリスト(50音順):**小林 潔司**も参加

1 **阿部 守一**(長野県知事)

2 **笹谷 秀光**(株式会社伊藤園常務執行役)

3 **高村 義晴**(日本大学理工学部まちづくり工学科教授)

4 **丹羽 宇一郎**(前中国大使、伊藤忠商事株式会社前会長)

5 **山崎 正人**(株式会社いよぎん地域経済研究センター 代表取締役社長)

モデレータ:**井之上 喬**(京都大学経営管理大学院特命教授)

《12:40-13:30 昼休み(ランチ)》

### 午後の部

13:30-15:00 **特別セッション(国際経済連携協定研究会)**  
「TPPが創出する経済的インパクト」

発表:**林 康夫**(JETRO 顧問、前理事長)

パネリスト(50音順):**林 康夫**も参加

**井上 葵**(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士)

**多田 克彦**(岩手県遠野市:多田自然牧場社長)

**ラリー・グリーンウッド**(副座長:元米国元米国 APEC 大使)

モデレータ:**渡邊 頼純**(副座長:慶應義塾大学教授)

15:00-15:10 休憩

講演 「『地方創生』- 成功のための課題はなにか?」

15:10-15:40 講演①: **村瀬 裕**(株式会社スズサン社長)  
「日本の伝統技術を世界でどうビジネスに出来るのか」

15:40-16:10 講演②: **窪山 哲雄**(株式会社ザ・パークグレイス・ホテルズ代表取締役社長)  
「日本観光産業の可能性と課題」

16:10-16:40 講演③: **原野 司郎**(株式会社インテリジェンス 執行役員)  
「『地方転職』の壁~人材ビジネスからみた『地方創生』の課題~」

16:40-17:10 講演④: **湯崎 英彦**(広島県知事)  
「広島県における地方創生の取組みについて」

17:10-17:20 閉会挨拶 **小林 潔司**(グローバルビジネス学会理事長)

### 懇親会

17:30-19:15 懇親会 国際会議場 3F 第2会議室

( 講演・研究発表会 )

講演

午前の部	<b>受付開始 9:00</b>
09:30-09:35	研究発表会開会挨拶 <b>太田 正孝</b> (早稲田大学商学学術院教授)
09:35-10:05	講演①: Professor <b>Aahad M Osman-Gani</b> : (国際イスラム大学教授・学部長 (マレーシア)) 「International/Cross-cultural management, and Human Resource Development.」
10:10-10:35	講演②: <b>広瀬 栄</b> (兵庫県養父市 市長) 「養父市における農業特区の試み」
10:35-10:45	休憩

研究発表会

研究発表	701 教室	702 教室
10:45-11:45	座長 <b>高村 義晴</b> (日本大学理工学部 まちづくり工学科教授) <地方創生のしかけ> <b>青山 剛</b> (室蘭市 市長) 「地域資源を地方創生につなげる ～工業港湾都市・室蘭市のケーススタディー～」 <b>高村 義晴</b> (日本大学理工学部) 「“二地域就労構想”の提唱と実践」	座長 <b>木村 東一</b> (京都大学経営管理大学院 特定教授) <イノベーション> <b>朴 熙成</b> (福岡女学院大学) 「韓国機能性化粧品企業の市場創造の軌跡に関する研究 ～オープンイノベーション視点からの考察」 <b>山根 公高</b> (山根水素エネルギー研究所) 「有機ハイドライド法と 液体水素法の海上水素輸送効率の検討」
《11:45-13:00	昼休み (ランチ)》	
午後の部		
13:00-14:00	座長 <b>前川 佳一</b> (京都大学大学院経営管理大学院 准教授) <グローバル展開①> <b>井上 勝之</b> (公文教育研究) 「KUMONと教育サービスの可能性 (新たな事業モデル構築に向けて)」 <b>西本 恵子</b> (京都大学 経営管理大学院) 「国連防災世界会議と東北復興」	座長 <b>小林 潔司</b> (京都大学経営管理大学院 教授) <制度的枠組み> <b>野崎 雅人</b> (アンダーソン・毛利・友常法律事務所) 「地域ブランドに関する法律について」 <b>牧野 達彦</b> (アンダーソン・毛利・友常法律事務所) 「投資協定の利用により保護される投資家の範囲」
14:00-15:00	座長 <b>前川 佳一</b> (京都大学大学院経営管理大学院 准教授) <グローバル展開②> <b>田甫 吉識</b> (新日本有限責任監査法人) 「グローバルビジネスと地方創生」 <b>Mahmud Mavaahebi</b> (IT Consultant) 「Business Opportunities for an Iran Reintegrated with the Global Economy.」	座長 <b>小林 潔司</b> (京都大学経営管理大学院 教授) <サービス価値①> <b>塩川 正二</b> (NEC ネットズエスアイ株式会社) 「ICT活用に地域物産のビジネスマッチング」 <b>中林 美恵子</b> (早稲田大学 准教授) 「女性の政治参加」
15:00-15:10	休憩	
15:10-16:10	座長 <b>中林 美恵子</b> (早稲田大学准教授) <グローバルリーダーシッププログラム> <グローバル展開③> <b>碓井 誠</b> (京都大学 経営管理大学院) 「セブン・イレブンの サービス・イノベーションのグローバル展開」 <b>宮本 琢也</b> (久留米大学) 「スリランカにおける日系企業の現状と課題」	座長 <b>太田正孝</b> (早稲田大学商学学術院 教授) <サービス価値②> <b>前川 佳一</b> (京都大学 経営管理大学院) 「顧客が認識するサービス表舞台の価値」 <b>湯山 茂徳</b> (日本フィジカルアコースティクス株式会社) 「グローバル人材教育におけるエンタテインメントの役割」
16:10-16:20	研究発表会閉会挨拶 <b>小林 潔司</b> (グローバルビジネス学会理事長)	

# 地域資源を地方創生につなげる ～工業港湾都市・室蘭市のケーススタディー～

青山 剛<sup>1</sup>

<sup>1</sup>正会員 室蘭市長

(〒051-8511 北海道室蘭市幸町1-2)

E-mail:aoyama@city.muroran.lg.jp

「まち・ひと・しごと創生法」が制定され、地方人口ビジョン、地方版総合戦略の策定が急がれる。地方自治体にあつては、いかに地域資源を掘り起こし、磨き上げながら、国内・海外に魅力、情報を発信していくかが試されている。短期、中期、長期的な戦略を構築することで、定住人口、交流人口の増加を図っていく。

本稿では、工業港湾都市における北海道室蘭市の事例を取り上げ、地域資源とグローバルな需要とを結びつける戦略について考察する。

**Key Words :** *Community resources, Revitalization of Japan's Local Economies, The vision of local population, The local comprehensive strategy*

## 1. 「まち・ひと・しごと創生法」

人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し、政府が一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生するため、「まち・ひと・しごと創生本部」が2014年9月に設置された。同年11月には、「まち・ひと・しごと創生法」が制定され、2060年に1億人程度の人口を確保する中長期展望、2015年から5か年の政策目標・施策を定める総合戦略が示された。また、すべての地方自治体は、2015年度中に「地方人口ビジョン」「地方版総合戦略」の策定に努めることとされ、総合戦略をどのように描くかが問われている。

人口ビジョンは、自治体の人口動向を的確に分析し、将来人口推計や2060年までの中長期を展望することが求められる。

総合戦略は、2015年度から5か年の政策目標・施策を描くことが求められる。国はUIJターン助成金、創業支援、販路拡大、観光振興、少子化対策などを例示しているが、毎年施策の検証が必要となる。

総合戦略を描く上で、人口減少対策を図るために、自治体間で人口を取り合うことは、結果的にゼロサムとなり避けるべきである。また、全国の自治体が一斉に総合戦略を策定するなかで、どのように特色を出すかがポイントとなる。地方自治体にあつては、いかに地域資源を掘り起こし、磨き上げ、国内・海外に魅力、情報を発信していくかが試されている。

## 2. 室蘭市

室蘭市は、北海道の南西部に位置する天然の良港の港湾都市である。また、鉄鋼、造船、石油化学、セメントなどの重化学工業工場群を有し、鉄鋼にあつては1世紀超の歴史を有する工業都市でもある。さらには地球岬などの景勝地を合わせ持ち、産業と自然が調和した都市である。明治期から一世紀以上にわたり鉄鋼を中心とした「ものづくりのマチ」として、高い技術力と優秀な人材、さらに、知の拠点としての室蘭工業大学があり、これらが産学官民の連携で結びつき、近年は、環境産業の取り組みや研究にも進展し、道内でも有数の工業都市としての発展を続けている。ものづくりにあつては、製鉄所が特殊鋼の生産基地となっており、自動車部品向けの製品が堅調に生産が伸びており、自動車部品関連の企業もこの数年で2社進出をしている。

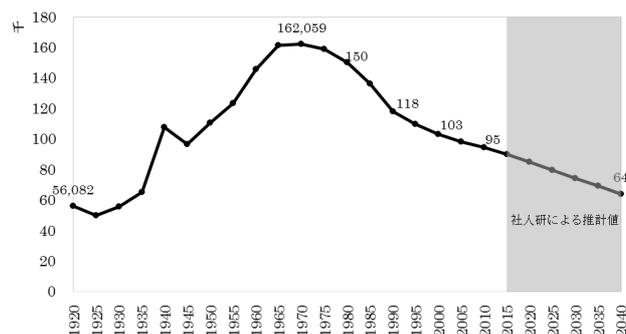


図-1 室蘭市の人口推移

		検討内容(例)	短期	中期	長期
定住人口	社会減	・雇用対策 (UJターン、学生地元就職)	■		
		・産業、港湾振興 (企業誘致、雇用創出)	■	■	
		・子育て環境・住環境充実	■	■	
自然減		・出生率向上 ・成婚率向上			■
		交流人口	・観光振興 (夜景観光、ものづくり体験)	■	
	・港湾振興 (フェリー航路就航)		■	■	■

図-2 室蘭市の施策検討イメージ

人口は、図-1に示すように1970年の162,000人をピークに2015年に89,600人に半減し、2040年には約60,000人にまで減少する(国立社会保障・人口問題研究所推計)。20~30代の若者・子育て世代の社会減が拡大しており、それに伴い0~14歳の年少人口も拡大している。移動先としては、大学等卒業や企業・官公庁等の転勤で道外および札幌への移動が多い。また、室蘭市は利便性の優れた平坦な土地が少ないため、近隣市への転出も社会減拡大の要因となっている。

従って、策定中の室蘭市総合戦略では、図-2に示すように、定住人口対策として、雇用、産業・港湾振興、子育て・住環境の充実などを図るほか、観光振興や港湾振興による交流人口の増加を、短期(~5年)、中期(~10年)、長期(~20年以上)の取り組みを検討している。また、2015年6月、日本創成会議が発表した「東京圏高齢化危機回避戦略」の中で、医療介護体制が整っている全国41地域の最高位に室蘭地域が選ばれたことから、これらの資源を活かしなが、さらに検討を強めていく必要がある。

本文では、本市の特性・地域資源である、ものづくり(環境産業、水素社会)、室蘭港(客船誘致、小口輸送貨物)、室蘭工業大学(知の拠点、人材育成)を中心に地方創生を考えるものとする。

### 3. 北の水素社会形成を目指して

環境産業都市を標榜する室蘭地域の特徴としては、工場群からの工場排熱などの未利用エネルギーが賦存し、また、水素利用の技術シーズを有する企業が立地しているほか、産学官民で、様々なエネルギー利用について研究が行われている。水素の関連では、世界最先端の水素技術研究や副生ガスとして水素が発生されている企業が立地するなど、水素社会実現に向けての取り組みが始まっている。

1つは、新日鐵住金(株)室蘭製鉄所のコークス炉から発生する副生ガスに含まれる水素が大量にあり、産業の中に水素が存在している。

2つには、(株)日本製鋼所室蘭製作所の水素蓄圧器・水素吸蔵合金タンク・燃料電池システム等といった水素貯蔵・利用の技術が蓄積している。

3つには、室蘭工業大学や(公財)室蘭テクノセンター、企業、行政による産学官民の室蘭地域環境

産業推進コアの活動や共同研究などによって燃料電池等の水素エネルギーを利用する研究実績がある。

この他に、風力発電や太陽光発電を市内に有することから余剰電力によるアルカリ水電解法による水素製造も期待できる。

従って水素エネルギーを利用する地域としての一定の都市基盤があり、積雪寒冷地としての熱需要が大きく、燃料電池を用いたエネルギーシステムは有利であることなど、北日本における水素エネルギー利用モデル地域に相応しいポテンシャルを備えている。

室蘭市は、水素エネルギー社会を目指した取り組みの蓄積がある。2003年6月に、水素エネルギー社会のモデル地域構築に向けた「室蘭水素コミュニティ懇話会」の開催を皮切りに、社会情勢の変化を見守りながら、「室蘭地域水素利用タウン研究会」、「室蘭地域環境・エネルギーフロンティア」と発展的に活動研究を広げてきた。主な取り組みとしては、室蘭工業大学や東京都市大学、室蘭市の包括連携協定により、水素バスや水素ハイブリッドトラックの市民体験試乗会の実施のほか、2008年洞爺湖サミットでシャトルバスとして運行された燃料電池バスの体験試乗会を実施したことで、水素の安全性や走行の安定性などを確認した。2013年9月には、「室蘭地域環境・エネルギーフロンティア」に住民代表を加え、産学官民の研究会とし、住民WGで将来のエネルギー利用の議論と水素部会で事業化を見据えた議論を進めている。2015年2月策定の「室蘭グリーンエネルギータウン構想」に水素利用を位置づけており、北海道と連携しロードマップの作成を進めている。2015年度には、北海道初の移動式水素ステーション、FCVの導入を決めており、2016年度には公共施設に寒冷地用の定置式燃料電池の導

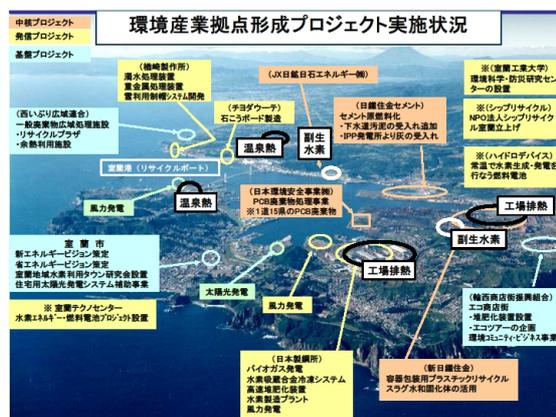


図-3 室蘭市の目指す環境産業拠点形成

入を決定し、北の水素産業拠点を目指す中、低炭素型のまちづくりを推進していく。従前より多様な産業資源を有しているが、グローバル化、環境産業拠点形成といった時世のニーズに合わせ、地方創生への挑戦を図っている。

### 4. 増加するクルーズ客

室蘭港は、工業港の色合いが強い国際拠点港湾であるが、近年は、北海道へのニーズが高まっている

インバウンドのクルーズ客を運んでくる超大型クルーズ客船の対応に力点を置く。室蘭は、登別、洞爺湖、ニセコといった観光名所を近隣に控えていることや、札幌や新千歳空港からも1、2時間程度と交通利便の優位性もある。

国土交通省においても、2020年には現在の6倍の100万人のクルーズ客受け入れを想定している。3000人以上の乗客を乗せた10万t超の外国クルーズ客船が我が国に入港する中、北海道内の受け入れ可能な港湾は函館、小樽、釧路、室蘭港に限られる。さらに2015年に室蘭港に入港したボイジャー・オブ・ザ・シーズ(13.7万t)にあっては、小樽と室蘭のみの入港実績である。根強い北海道観光人気を背景に、今後さらにクルーズ客船の大型化が見込まれる一方、北海道内においては対応できる岸壁が十分整備されていない。そこで室蘭市は、2015年度に16万t級のクルーズ客船入港に向けた港湾施設整備やWi-Fi環境整備を行うと同時に、市長による海外トップセールスを実施し、さらなる大型クルーズ客船のプロモーションを予定している。ハード、ソフト両面の戦略により、交流人口の増加、経済の好循環を地域にもたらす計画である。

## 5. 豊富な水産資源を海外へ

工業都市の色合いが強い室蘭市であるが、水産資源にも恵まれている。室蘭地域は三方を海に囲まれ、スケトウダラを中心とする沖合底引き網漁業と、ホタテの養殖漁業が生産の主力を占め、2012年の漁獲量21,000t、漁獲高約28億円の生産をあげる水産物供給基地となっている。2013年には、つくり育てる漁業を目的に整備された人工島(Mランド)がホタテ、毛ガニ等の陸揚げ拠点として供用が開始した。漁業生産量はほぼ横ばいで推移しているが、スケトウダラ漁の魚価の低迷で生産額はやや減少傾向にある。養殖の主力であるホタテは、付加価値を高め、3年貝の室蘭産ブランドホタテ「蘭扇」や韓国向け2年貝の出荷を開始した。2014年には、室蘭工業大学地域開発センターによって、室蘭市の水産物の鮮度管理における問題と適切な鮮度保持対策に関する研究<sup>[1]</sup>や輸出先の風土を考慮した北海道水産物の海外販売戦略に関する研究<sup>[2]</sup>によって、富裕層の個人消費の伸びが今後も期待される中国・香港に向けた輸送方法、販売戦略についての取り組みも始まった。

## 6. 小口貨物輸送で海外へ

北海道から農水産品の鮮度を保ちつつ安価にアジア圏へ出荷する際、例えば、外国人観光客が自国に土産物を輸送する場合や、北海道産食材を取り扱うアジアの店舗が道産品を輸入する場合に、小口貨物輸送のニーズが高まっている。

北海道開発局では、ヤマト運輸(株)と提携し、1箱から香港、台湾、マレーシア、シンガポールへ冷凍・冷蔵で航空輸送の試み(HOP1事業)を2012年より開始している。

海上小口輸送については、2013年に室蘭港で12ft

コンテナ(日本の鉄道輸送に使用される標準規格)を活用し、香港に向け実証試験を行った。通常、国際海上コンテナ輸送では20ft、40ftコンテナが主流であるが、40ftラックコンテナに12ftを3個積載してトライアルを実施した。12ftコンテナを活用した背景には、室蘭港には、国際コンテナヤードから数百mの所まで臨港鉄道の引込線が敷設されていることから、鉄道貨物との接続で輸送コストの軽減が期待される。

また、小口貨物輸送セミナーを開催したところ、個人や小規模荷主の場合、12ftコンテナでの輸出の一定のニーズが期待されたが、さらなる低コストを図るためには、帰り荷の確保が求められる。従って、室蘭市では2015年度に海外でのポートセールを展開し、さらなる需要の掘り起こしと、コスト削減に向けたスタディを行う。臨海鉄道の引込線という地域資源は、小口貨物輸送のほか、JR北海道の中古車両をミャンマーへ輸出する際にも活用が図られている。

## 7. まとめ

本稿では、工業・港湾都市室蘭市の地方創生に取り組むケーススタディを行った。水素社会に向けた取り組みでは、ものづくりのマチの潜在力を地道に積み上げていく中で、水素に対する市民の理解と関心を高め、北海道、寒冷地における水素社会を展開する礎となることで、地域産業の底上げを図ることとしている。

最大のインフラである室蘭港の魅力を掘り下げていくと、高まるクルーズ需要に即応出来る体制を整えることで、交流人口の増加に寄与し、市内はもとより北海道観光のさらなる高まりにも貢献できる。人が動くことに伴い、モノも動き出し、農水産品のブランド化や鮮度保持、効率の良い新たな物流体系を模索することで、産業、雇用の増大を生み出す。

これらのアドバイザリー的な存在であるのが、室蘭工業大学であり、総合戦略を策定するに当たっては不可欠である。

地方(L:Local)の企業は、まずは東京に出て全国区(N:National)になり、それから世界(G:Global)に展開するLNG型が多く、最近元気がある企業はLG型も多いと言う<sup>[3]</sup>。まさに地方創生の取り組みや考え方にも通じる。地方都市において、海外とダイレクトにつながる事例が多くなっている今こそ、需要の高い世界の地域と地域資源をつなげる知恵や戦略が求められている。従って、ものづくりのマチ室蘭が目指すLNG或いはLG型を念頭に、今後も政策展開を図り、サステイナブルなまちづくりを図っていききたい。

## 参考文献

- [1] 室蘭工業大学地域共同開発センター 古屋温美 室蘭市の水産物の鮮度管理における問題と適切な鮮度保持対策に関する研究 2015年3月
- [2] 室蘭工業大学地域共同開発センター 古屋温美 輸出先の風土を考慮した北海道水産物の海外販売戦略に関する研究 2015年3月
- [3] 芹川洋一 日本経済新聞論説 2015年5月18日

(2015.6.22 受付)

MAKING THE BEST USE OF COMMUNITY RESOURCES FOR  
REVITALIZATION OF JAPAN'S LOCAL ECONOMICS  
- CASE STUDY OF INDUSTRIAL AND PORT CITY, MURORAN -

Takeshi AOYAMA

The Government enacted the “Communities, Sages & Jobs Rebirth Act”, the local governments must quickly enact the vision of local population and the local comprehensive strategy. The local government has to make the best use of community resources for revitalization of Japan's local economics. It constructs the short, middle and long term strategies to increase resident population and nonresident population

This paper describes about the strategies connect global demands with local resources, by introduction to an example industrial and port city, Muroran Hokkaido.

# “二地域就労構想”の提唱と実践

高村 義晴

正会員 日本大学理工学部まちづくり工学科教授 (〒101-8308 東京都千代田区神田駿河台1-8-14)  
E-mail:takamura.yoshiharu@nihon-u.ac.jp

2014年7月に国土交通省により、『国土のグランドデザイン2050』が作成。そのなかで、「地方への人の流れの創出」が一つの方向となり，“二地域生活・就労”という考え方が登場する。“二地域就労”という用語は、2011年に、地方での「生業・仕事の創出」を願い、執筆者らが天草を舞台に造語したものである。そのねらいは、「地域の豊饒な潜在可能性」と、「大都市等の知恵や活力」を結びつけ、地域（地方）に仕事・生業を生み出し、持続可能な地域を形成することにあつた。これからの国土の形である「大都市と地方との協働」を支える「新しい社会のシステム」を創造することにあつた。本論は、その後の“二地域就労構想”の天草や岩手三陸沿岸被災地での展開を通して得られた知見をもとに、同構想の枠組みと実現・推進方策と課題を明らかにするものである。

**Key Words :** regional revitalization, new lifestyle, job creation, multi-workplace

## 1.“二地域就労構想”のねらい・定義と意義

“二地域就労構想”とは、地方が時代に翻弄され疲弊を強めるなか、営々と受け継がれてきた「地方（地域）の豊饒な資源・技・美意識等」と「大都市等の知恵やノウハウ・感性、活力」を結びつけ、地域に仕事・生業を生み出し、新たな地域産業につなげることをねらいとする。もって地域の潜在可能性（多様性）を花開かせ、地域住民の流出の抑制、大都市等からの住民の流入の促進を図り、活力と誇り、そして持続可能な地域の形成に資することを目的とする。

問題は、このような「大都市・地方協働による地域での仕事づくり」を、いかに現下の経済のメカニズムのなかで着実に広げていくか。理念ではなく、具体的な方法論を編み出していくかにある。すでに企業・工場誘致はその効能に限界が見えだし、二地域居住（田舎暮らし）も、居住だけでは、地域の仕事づくりへの効果は限られる。

これに対し、“二地域就労”とは、大都市や地域外の企業・事業者・人材が、地方の地域内の企業・人材や資源等と結びつき、地域（地方）での就労を通し、そこに新たな仕事の創出をもたらす、新たなライフスタイル（ワークスタイル）をいう。あくまでも、地方の新たな仕事の創出につながるかどうか、その1点に着目する。このため、最終的に地方に移住するかどうか、あるいは二地域で就労している期間などまでは問題にしない。場合によっては、テレワークで地方とつながっても差支えない。多彩な“二地域就労”のスタイルを追求し築いていくことこそが、“二地域就労構想”を大きく飛躍させることにもつながる。

さらにその地域政策・国土政策上の意義についても言及するならば、1つには、「大都市・地方協働」の具体的な方法を提示する。そして2つには、従来の“外発的発展”の構図から、“内発型の成

長”への転換を促す。すなわちどこかの地域でモデルをつくり上げ、それを全国的に展開したり、あるいは単純に外部から何かを持ち込めばよいとしたりする地域振興シナリオからの転換である。

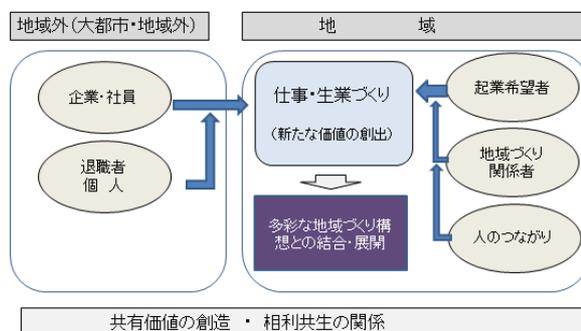


図-1 二地域就労構想の構図

## 2. 取り組みの経緯と概要

“二地域就労構想”は、天草市を舞台に考案され、実践を通し、その実現化・推進方策が検討されてきたものである。しかし、その後「大都市・他地域の企業・人材」と「地域の企業・地区」のマッチング策が行き詰るなか、民間企業の協力が得られやすい東日本大震災の岩手三陸沿岸被災地において、その解決の糸口が模索された。1つの地域ですべての実践を行うことには限界がある。この被災地での取り組みは、直接的には起業・事業支援を目的として、大都市等の販路先とのマッチング方法を構築しようとするものであったが、手法や課題面での共通部分も多い。また“二地域就労構想”の考え方は、これ

から岩手三陸沿岸被災地でも求められる。

これ以降、天草と岩手三陸沿岸被災地、双方の取り組みを連動させることで、“二地域就労構想”の推進策の検討を加速させてきている。

### (1) 天草での取り組み

“二地域就労構想”は、2011年に執筆者らが提案したことに始まる。同年には、天草を舞台に、総務省委託調査（緑の分権改革）を活用し“二地域就労”といった新しいライフスタイルに対するニーズがあるか否かを、大都市圏の企業・社員にアンケート<sup>1)</sup>。一方で、地元企業等の大都市や他地域の企業・社員への期待をアンケートにより把握した。これにより、後述するように、企業の意識や動きに変化や生じつつあることが浮き彫りとなり、“二地域就労”というスタイルに対するニーズが現実に芽生えつつあることが確認された。

2012年には、実際に大都市や地域外の企業・人材が、天草の企業や地域と結びつき、天草での仕事創出につながる実証プロジェクトを実施。天草市のネットワークを活かしつつ、8つプロジェクトに取り組み、一定の成果（仕事創出）を得た（後述5.）。また“二地域就労構想”の推進母体として、中間支援組織の構築や運営策についても検討した。さらに“二地域就労構想”を広く情報発信し、幅広い関心と理解を醸成するため、天草、福岡で“二地域就労セミナー”を、それぞれ2012年12月、2013年2月に開催。2013年5月には天草で「ソーシャルキャピタル国際フォーラム」を開いた。

そして2013年度に入り、前述の実証プロジェクトの成果を踏まえ、“二地域就労”をさらに広げるには、天草の既存のネットワークを超えた「広範なビジネスマッチングの仕組み」が必要となり、2013年12月より、民間のビジネスマッチングサイトを活用した仕組みを試行。2014年3月には、『天草市二地域就労サイト』に天草の企業情報を掲載した。しかし、このようなWebサイトだけでは十分ではなく、新たなマッチングの仕組みが必要となる。

### (2) 岩手三陸沿岸被災地での取り組み

執筆者は、併行して、岩手三陸沿岸被災地（岩手県野野町～陸前高田市までの岩手県内の沿岸全12市町村）を対象に、仕事・生業づくりを支援するため、2013年に「一般社団法人さんりく未来推進センター（以下、「さんりく未来センター」という。）」を立ち上げ。2014年には、起業者や小規模事業者の収益向上を目指し、首都圏などの販路を開拓するため、三井住友海上火災保険株式会社と共同で、販路開拓推進プロジェクト「さんりくチャレンジ」をスタートさせた。（<http://sanriku.challenge47.jp/>）

そこでは、“B to B”、すなわち三陸沿岸の事業者等と、東京や全国の企業・事業所（例えば、レストラン、セレクトショップなど）とのマッチングにねらいを定め、Webサイトに留まらず、次のような総合的なマッチング戦略を工夫した。

- 三陸沿岸に受け継がれる精神性や美意識に着目し、商品の魅力や価値を引き出すとともに、それを物語にして新たな地域のイメージを形成する（ブランディング）。
- 取引先（候補）との出会いの機会や場をコーディネートする。その際、東京や全国の企業等が地

方の取引先を見つけ決めるまでの意思決定過程を、「ステップ1；関心をもち興味のある商品等に関する情報入手」「ステップ2；事業者等の想いや背景を知り、ものにふれる」「ステップ3；現地で確認する」と描き、それぞれに対応し、「Webサイト」「事業者プレゼンテーション・展示」「商談ツアー」を組み込む。

- そうして最終段階では、関心の意向のある、東京や全国の企業等との間の仲介（取引支援）までを行う。

<b>1 商品の魅力や価値を引き出すブランディング</b>
戦術「さんりくの美意識」 地域ブランド戦略
<b>2 起業者・事業者に対するプレゼン指導（PR資料・ビデオレター）</b>
<b>3 全国の販路先との出会いのコーディネート</b>
3つの戦術 ①WEBサイト;さんりくチャレンジ(情報発信) <b>モール化</b> ②事業者プレゼンテーション・展示会(東京で直接、語りかける) ③商談ツアー(現地ですらに深く知る)
<b>4 個別の仲介（結びつけのプロデュース）</b>

図-2 さんりくチャレンジの戦略

さらに、三陸沿岸の起業者・事業者の方がプレゼンテーションのために、東京に来る時間とコストを軽減するとともに、東京の地域と、三陸の起業者等との結びつけといった新たなパターンをつくり上げるため、2015年2月には、岩手県陸前高田市と、東京都北区をテレビ会議システムで結んでの「ビジネスマッチング会」を開催。東京商工会議所北支部が主催し、東京都北区が共催する「岩手・北区ビジネス交流会」のメインプログラムとして行われた。その際、NECネットエスアイ株式会社と共同で、ICTシステムを導入した。ICTの活用は、今後のマッチングを飛躍させる可能性をもつ。

9月3日(水) 販路希望者(参加希望者)に対する説明会・講習会
9月29日 プロポーモーション「新しい東北」官民連携推進協議会」での試行
➤さんりくチャレンジのプレゼン、商品等の展示と企業との橋渡し・仲介
10月27日 Webサイトに掲載、モール化 (第一弾)
➤モール化、➤Web上からの発信を体系化し、強力に発信を継続化。➤商品価値を輝かせる「さんりくの美意識」の提案と発信
11月25日 プロモーション① 東京での事業説明(販路希望者)・展示(第二弾)
開催場所：東京 7事業者がプレゼンテーション・22事業者展示
2月19～20日 プロモーション② さんりく商談ツアー (第三弾)
ツアーを企画&募集。東京、仙台の企業が参加。
2月27日 プロモーション③ 東京都北区とのビジネス交流 (第四弾)
ICT(テレビ会議)で東京都北区と陸前高田市を結ぶ

図-3 さんりくチャレンジの取り組み

## 3. 二地域就労の可能性と形態

“二地域就労”というとき、個人的な選択にもとづく場合と、大都市等の企業選択の結果として同社員がそれに従う場合の二つのケースが考えられる。それゆえ、その萌芽なり機運がなければ、政策的な促進措置だけでは広まりにくい。2011年12月に、天草市が東京・大阪・福岡の従業員300人以上の企業を対象に行ったアンケート<sup>1)</sup>の結果を参考に、二地域就労に対するニーズを明らかにする。

### (1) 個人選択による二地域就労

「大都市に倦み自然に還っていきたい」「大都市にない新たなライフスタイルを叶えたい」など、若者

も含め、地方での就労を希望するニーズは確実に増えつつある。けれど一方で、家族・収入など、頸木となるものも少なくない。現実性を考えれば、「大都市・地方でそれぞれ就労（兼業）」「大都市に居住し、地方の人と一緒にテレワークで生業づくりに参加」。特に、UIターンやセカンドライフ希望者は可能性が高い、と考えられる。

**(2) 企業選択による二地域就労**

現在、企業を巡り、大きくは3つの新たな変化が生じつつある。それは、緩慢ながら確実に企業の目を地方なり地域に誘う方向に作用する。このような変化や動きが、「二地域就労構想」の推進力となる。

**a) 地域に受け継がれる多彩な魅力・資源とつながる**

地域の魅力や美意識、技、資源に目を向けようとする動きであり、長く受け継がれてきた地域は、豊饒な可能性を秘める。全国的な焼酎メーカーの商品名に、特定の地域の名を冠したものが売り出され、地域の食べ方や住まい方等が、争うように番組となる。ここに来て、その土地、土地の美意識、暮らしや楽しみ方のスタイル、土地柄・個性というものに目が向き始める。

**b) CSR/CSVによりつながる**

第2は従来のCSRを超えて、企業の本来の事業活動のなかで、企業と地域がつながり合う動きである。企業の事業戦略と地域社会を結び付け、社会への貢献と事業戦略とを一体のものとして扱おうとする。地域社会と企業との間に共有の価値を創りだし、双方にメリットのある構図をつくり出す。CSV（Creating Shared Value）である。

具体的な動きとしては、1つにはメンタルヘルス対策の重要性が指摘されており、2011年度に天草市が行った企業アンケート<sup>1)</sup>でも、7割近くが企業として対策が必要と指摘する。福利厚生対策を通しての地域との関わりが浮き上がる。2つには、能力開発や研修であり、これも3割から4割の企業が地域との関わりの可能性を応える。3つには地域とのつながりを深めようとする企業戦略については、約1/3が高まっているとする。その必要性として「地域との共生」「行政・地域との親近性」「新たな企業イメージ」「地域の潜在的資源や可能性」などについては、それぞれ4割近くが背景としてであると答える。4つめに、農業分野への参入については、これからの可能性を4割近くが感じており、企業イメージの向上や技術・人材の活用しやすさを理由に挙げる企業も3割近くにのぼる。

**c) 次の生きがいづくり（中高年層の雇用対策）・福利厚生**

そして第3は、企業の雇用対策・福利厚生に関連する。2011年の企業アンケートでも、「中高年社員を対象とした雇用対策の重要性が増している」と答えたのは全体の半数にのぼる。これを映し、社員のセカンドライフの模索を支援する福利厚生制度や、退職後一定期間、社会的な活動を経済的に支援する制度をもつ企業も登場する。企業の求めに応じ、中高年層社員の次の行先や生き方を斡旋する大掛かりなビジネスなども成立する。

次の生きがいを求めてのセカンドライフ志向者のなかには、多様なニーズが存在するが、大都市社会や会社組織に厭き、自分の腕を活かし、「たしか

自分に還っていきたい」「地域社会に喜ばれることをしたい」「何かに貢献していきたい」との思いをもつ人たちは、一定割合いる、とされる。この人たちが、現在の場所に住み暮らしながら、会社や関係の市町村の仲介で、他所の「地域の仕事づくりプロジェクト」に関わり合っていく。

表-1 企業を巡る変化・動き

分野	新たな変化
従来からの新たな段階	これまでCSRの一環とし、地域との交流に努めてきた企業が、継続したつながりを求めて、「地域」「企業」それぞれに、「持ちつ持たれつ」「利点」のある関係を模索。
定年制の長・セカンドライフ	退職につながるまでの間、あるいは退職後、一定期間、次の生きがいが見つかるまで企業が経済的に支援する制度を用意するなどの新たな動き。
企業戦略	地域が有するイメージ・資源を活用することで、新たな企業戦略がより効果的。
雇用調整	地域と連携したプロジェクト、地域課題の緩和に貢献するプロジェクトを地域で展開することで新たな地域雇用を創出・雇用調整。また海外展開や厳しい企業環境を映し、人員削減の動きが拡大し、その受け皿の必要性が増大。
福利厚生	社員の健康増進の観点から特定の地域と交流

**4. スキームと基本戦略・手法**

「二地域就労」を促進する仕掛けとしては大きくは3つのことが必要とされる。そしてこれを実現する「推進母体」、 「二地域就労者」を地域（地方）に惹きつける「地域ブランディング」が、この枠組みを支える。

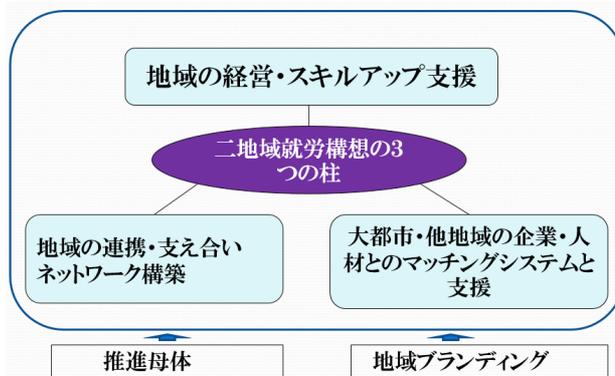


図-4 二地域就労構想の枠組み

**(1) 「地域の仕事づくり」のための経営・スキルアップ支援**

魅力のある「地域の仕事づくり」が育たなければ、二地域就労構想は進まない。そのためには、まずその仕事づくりプロジェクトの掘り起しや育成が大事である。その際、2つの点に留意が求められる。

第1は、仕事づくりということに、そもそも馴染みの薄い地域では、その土地に適ったスタイルが必要とされる。地域にあってはつながり合っている仕事づくりが現実的な場合もある。地域に適った経営・スキルアップなどの支援が求められる。

第2に、そこに他所が羨み、共感するような魅力の片りんが望まれる。地元学との連携や、地域の暮らしや楽しみ方のスタイル、受け継がれる美意識、物語性などを、粗削りでも漂わせてほしい。それが、

大都市・他地域の企業・社員との結びつきに威力を発揮する。

## (2) 地域の連携・支え合いネットワークの構築

「地域の仕事づくり」には、地域のなかで、そのための人材や手助けを融通し協力し合うネットワークが必要とされる。地域の様々な団体やキーパーソンが入り、機動的に地域のなかで話をつなぎ、きめ細かな支援体制を築く。天草では「地域のコンソーシアム」が提案された。岩手三陸沿岸被災地では、そのための仕組みとして「さんりくチャレンジ倶楽部」を開始する。

## (3) 大都市・他地域の企業・社員とのマッチングシステムと支援

「大都市・他地域の企業・社員」と、「地域の仕事づくり」を結びつけるには、そこにマッチングが必要とされる。けれど実際には、「出会い」をコーディネートするだけでは、この両者が結びつくというところまではいきにくい。そのためには、次の段階としての「結びつき」をプロデュースすることが求められる。

天草で開発したマッチングのモデルは、この第2段階の「結びつけ」のプロデュースに特徴がある。概ね3点に集約される。第1に、市によるプロデュース。市が「結びつき」の全体プロデュース役を務める。仲介・調整役を行政が務めることで、「大都市・地域外の企業等」、「地域」双方に信頼や安心が生まれ、結びつけが容易となる。第2がプロジェクト仕立て。「大都市の企業等」「地域」に市を加えた、3者による連携や共同のプロジェクトとして、組み立てることで、全体の位置づけや、協力関係などが見えやすくなる。そして第3に協定による役割・連携分担の担保が挙げられる。市が介在することで着実な履行が約束される。



図-5 天草市のマッチングシステム

## (4) “二地域就労構想”を支える推進母体

天草は、天草市がその推進母体を務める。地域の総力を“二地域就労構想”に結集するためにも、行政がその推進役となることが望ましい。岩手では、社団組織としての「さんりく未来センター」が、行政にも協力を求めつつ、その任を務めるが、行政を含めた推進体制が求められる。

## 5. これまでの取組みの成果

天草と岩手三陸沿岸被災地とは、天草での成果と課題を、岩手で実践し、またそこでの成果を、天草に活かす。そのようなPDCAサイクルを回す図式を

採った。これまでの取組みを通じた成果は、次の3点に集約できる。

## (1) “二地域就労”の成果

天草では、大都市や他地域の企業・人材が、天草の企業や地域などと結びつき、天草の仕事づくりに関わる“二地域就労の成果”を8つつくり出すことができた。これらは天草市がもつネットワークを活用することで、結びつけを可能としたものである。

天草市では、このようなマッチングを「二地域就労促進事業」の実証プロジェクトと捉え、市の政策として取り組む。地域外の企業、地域内企業・団体、そして市がプロジェクト協定を締結し、関係主体間での共有価値の創造を目指す。

支援のタイプを、「a地域の企業を大都市等の企業の人材・資金・感性が手助け」「b大都市等の企業と地域の共同プロジェクト（新事業の創造）」の二つに分け、地域外の企業が地域に関わり、天草に、それぞれに仕事や新事業を生みだす。

前者としては、地域自慢の柿を、地域外の企業が販売戦略やパッケージデザインなどを分担する

「1 芹生(せりゅう)柿の高級食材化・販売拡大プロジェクト」、土地のぶどうのワインづくりのための育成技術、ブランド化などに協力する「2 高浜ぶどうによるぶどうの郷づくりプロジェクト」がある。後者の「企業と地域の共同プロジェクト」としては、地域内の企業と、地域外の企業そして地域が連携する「3 グランドリーフの生産拠点の形成プロジェクト」、「4 天草ならではの引き出物カタログプロジェクト」、「5 天草シモン芋の高付加価値化・販路拡大プロジェクト」、「6 天草 Web の駅による天草の宝箱づくりプロジェクト」、「7 天草産品のアジアでのブランド化プロジェクト」が挙げられる。さらには地域外の企業が販路拡大・ブランド化を担うプロジェクトがある。人材の誘致という面では、ANAグループの人材による地域の仕事・生業づくり貢献のための「8 日本のお宝島“天草”のお宝発掘・発信プロジェクト」も開始された。また九電工と地域との連携による「オリーブプロジェクト」も、その成果を挙げつつある。

今後、さらに幅広く大がかりなマッチングシステムが構築されれば、より大きな成果を生むものと期待される。

## (2) 多彩な“二地域就労”の形

当初、政策的に目指した“二地域就労”の形は、大都市や地域外の企業が、天草の地元企業や地区と関わって、地域（天草）に仕事がつくり出される。

「大都市・地域外の企業の経営資源」に着目したものであった。しかし実践のなかで、岩手三陸沿岸被災地で新たなタイプが浮き彫りになる。これらは、被災5年目に入り、被災地以外の地域でも展開される可能性がある。

一つは、企業の社会貢献やCSR/CSVに関係する。被災地に対し、何らかの関わりをもち、できれば、それを次のビジネスチャンスに活かしていきたい。話題になりやすい被災地という舞台を背景にそのような想いを持つ首都圏等の企業は少なくない。そういった大都市の企業と、被災地の起業者・事業者をプロジェクトの提案により結びつけ、被災地の事業

者等の収益を増やすことで仕事を生み出す。そこには、大都市企業の社員の定期的・非定期的被災地来訪、テレビ会議等による打ち合せといった形の“二地域就労”のスタイルが見られる。

二つには、U/Iターン、セカンドライフ希望者の動きである。三陸沿岸の振興を願い、被災地の仕事・生業づくりに関わりたい、それにより生計なり副収入としての対価を得たい、そういった希望者は、天草や岩手三陸沿岸の取り組みのなかでも確実にできてきている。このような人のなかには、最初から移住するというケースもあるが、将来の移住のための助走であったり、最終形としても、大都市に居ながら、地方の仕事づくりに関わったりという、“二地域就労”が見られる。

三つめは、高齢化の急速な進行が、大きな課題となる東京圏の高齢者等に関わる。新たな生きがいや心のふるさとを求め、三陸沿岸に受け継がれる「自然を豊かに生きる暮らしのスタイル」とつながりながら、大都市のある地域での暮らしの楽しみ方を、三陸沿岸の起業家・事業者と一緒に考え発信していく。その暮らしのスタイルを、双方が共同で作り出した商品や品々で語りかけ楽しんでいくのである。これまでの大都市と地域の交流の延長として、双方にとって意味のある共有の価値を、このような商品開発、暮らしのスタイルの追求を通して実現させていく。そこにも、新たな“二地域就労”の形がある。

### (3) 総合的・戦略的なマッチングシステム

“二地域就労”という選択は、単なる日用品の購入とは違う。企業にせよ、ましてや個人であれば、より多くの情報と安心感をもって慎重に決定したい、との意識が働く。このため、単に「出会いの場」を提供するだけでは、意思決定はなされていかない。岩手三陸沿岸被災地では、マッチングに際して、「商品の魅力を地域の物語として語る“さんりくの美意識”」「地域側のプレゼンテーションの助言」「ICTの活用によるリアルタイムの映像等の駆使」「関心のある両者の仲介」など、より総合的なシステムを構築した。

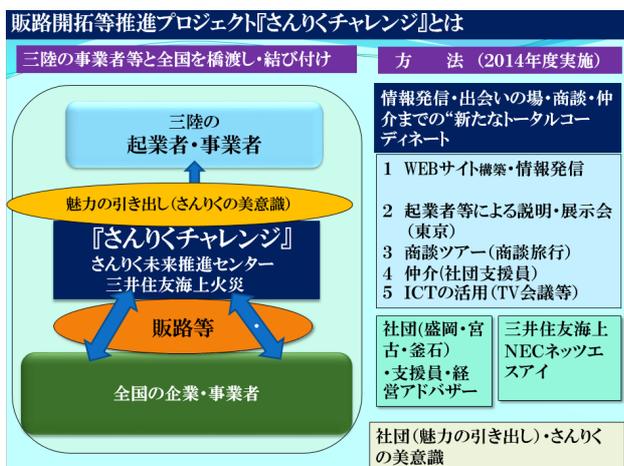


図-6 さんりくチャレンジのマッチングシステム

## 6. 結論と今後の展開方向

### (1) 結論

#### a) 地域それぞれに合った方法

“二地域就労構想”は、受け入れ側、すなわち地域側での推進母体の特質やマネジメントの巧拙により、その成果は違ってくる。また、地域側の受け入れ体制・状況や取り組みによっても異なってくる。このため、基本を見据えつつ、細部は、地域・地域の状況に合った方法を、受け入れ側、それぞれが工夫し、PDCAサイクルを回しつつ見出していく必要がある。

#### b) 魅力ある二地域就労先の提案とフォロー

その際、いかに魅力溢れる“二地域就労先”を提案できるか、また就労後も必要なフォローが得られ、地域と一緒にやりながら、付加価値の高い仕事、やりがいのある仕事を叶えられるかが、その成否がかかる。基本的に外部の企業や人を誘致するとの側面を併せ持っていることからすれば、地域の総合的な魅力を高めていくことが効果的である。

#### c) 地域の力を結集できる推進母体

“二地域就労先”としての魅力を高め、力強くその流れをプロデュース、持続させるには、地域の総力を結集する推進母体が欠かせない。スピード感をもって、大胆な手を繰り出していくことで、外部の企業や人を惹きつけやすくなる。

#### d) 地域間の連携・協働

“二地域居住構想”に取り組む地域が連携・協働することで、それを希望する大都市等の企業や居住者にとっても選択の幅がでてくる。これにより、“二地域就労構想”の動きをさらに加速させることが可能とある。また、それぞれに地域での取り組み成果が積み上がることで、“二地域就労構想”の知識体系も一層充実する。そして新たに二地域就労に取り込もうとする地域にそれらを提供することで、さらなる構想の広がり、新たな社会のシステムとして確立されていく。このためには、“二地域居住構想”に取り組もうとする市町村や地域間の情報交換や共同の取り組みの場・仕組みが望まれる。

#### e) マッチングの基本タイプ

これまでの取り組みを通し、“二地域就労構想”に有効な“二地域就労”のスタイルに関しては、次のような結びつきが考えられる。

- ・「大都市・地域外の企業・事業者」と「地元企業・事業者あるいは地域」との結びつき
- ・「U/Iターン希望者やセカンドライフ希望者等」による起業、地元企業・事業者等との連携
- ・「大都市の就労者・企業等」と「地元企業・事業者」とのコラボレーション

### (2) 今後の展望と展開方向

これまでのように関係府省庁がそれぞれに自分の所管の領域で考える思考習慣形態を引き摺ったまま、一堂に会して議論を深めたとしても、難問に対する力強い妙案は生まれてこない。市町村が、個々に知恵をだし、それを関係省庁に訴えたとしても、市町村の問題の多様化が進むなか、部分的にしか反映されない。市町村が思い思いに取り組んでも、経験知は他につながらず、知恵も積み重ならない。ましてや結果が思わしくなければ、語られもせず歪められる。実際に生じている現実を目を瞑り、理想論やタテマエを振りかざしてはならない。

その鍵は、国の関係府省庁、市町村、そして大学、二地域実践企業などによる、実践と連動した「知の結集と創造」の体制づくりと「知のマネジメント」への挑戦にある。そのような「知の創造」の仕組みをつくり上げていけるかどうかにか、実はこの国の地方の未来がかかっているといつてよい。

#### （市町村連合としての活動）

広く、地域の起業を通したによる仕事づくりによる、持続可能な地域づくりを目指し、2013年7月1日に、「二地域就労促進市町村連合」が設立された。会長に天草市長、副会長に日田市長が当たる。構成員は、趣旨に賛同する者よりなり、この他に最上町長、明日香村長、ニセコ町長、宇城市長、人吉市長、上天草市長、水俣市長が参画。規約では、民間企業がさらに賛助会員として加わる。事務局は天草市が務める。活動内容としては、地域の起業の促進のための「情報・ノウハウの共有化や検討」「促進策の検討や取組み」「大都市・地域外の企業等との連携方策」などの他、「国の関係府省に対する提案活動」を盛り込む。しかし現在、残念ながら、その活動は低調であり、改めて仕切り直しを行い再構築していく必要がある。

#### （課題と推進策）

ここまでの議論を踏まえるなら、「二地域就労構想による持続可能な地域づくり」を着実に広げるための課題と対応策は、次の5点に集約される。

第1は、「二地域就労本構想の普及と実践」である。人口減少、少子高齢化が進展し、あえいでいる地域は多い。いっそうに打てる手が見えてこず、識者や専門家による立派な青写真も現実味に欠ける。そういった地域の光明となるべく情報発信に努め、市町村や地域の輪を草の根的に広げていく必要がある。手をとってあつて、触発・刺激を受けつつ、次の方向をそれぞれが見定めていく。圧倒される現実に漫然と立往生をつづけていてはならない。

第2に「方法論・手法の構築」である。机上や頭のなかで考案しても仕方ない。あくまでも実践のなかから紡ぎだすのだ。「二地域就労構想」は3つの柱よりなる。これらそれぞれの方法論等を築いていく。それも実践する市町村や地域で、経験知を蓄積し、そこから知を創造。それを市町村等に還元し、さらに経験知を蓄積していく。この仕組みを築きつつ、実践を積み上げていくことである。ばらばらに社会実験や試行と称して、結果として全国的に似たり寄つたりのことが繰り返される構図は、脱しなければならぬ。

第3は、「国の関係府省庁と実践市町村とのパートナーシップ」である。人口減少社会における「持続可能な地域づくり」は、いまや国土政策・地域政策上の重要課題となるがこれといった妙案が見出されていない。国として先導的にこのテーマに取り組む意義は大きい。地方分権の名のもとに、これまでのように市町村からの提案を待っているだけでは、国土は崩れていく。いかに優れたものであっても、つねに何かを求めていく気概が研ぎ澄まされていなければ、読み取ることはできない。「スマート・ウェルネスシティ協議会」や「ふるさと団地の元気創造推進協議会」のように、積極的に関係府省庁が参加し、目的と目標を共有し一緒になって問題に挑む、新たな「国と地方の検討体制」が必要とされる。そうして新たな制

度・支援措置の創設に結びついていくことを願ってやまない。さらに“二地域就労”に関わる定年の延長、企業内の中高年層の増大は、産業政策・雇用政策の面からも取組みが求められる。

第4は、「社会変化をもたらす経済の仕組み」である。望ましい社会変化が起きるには、やはり経済メカニズムに乗って進んでいくようなものでなければならない。強制したり、権力にものをいわせたりすることも考えられるが、よほどの国民的合意がなければ難しい。とすればやはり、そのように誘導する経済的な仕組みが要る。そのため呼び水となる政策的な支援や環境整備が望まれる。たとえば、企業・工場誘致に際して講じられる、立地助成や税制上の優遇措置の類は検討が望まれる。

第5は「新たなタイプの公共事業・社会資本としての位置づけ」である。これまで地域の暮らし・営みを支え、地域社会や地域経済を安定的に支えるため、相当の公共投資がなされてきた。これらは右肩上がりの経済社会のなかで、大きな効果を発揮してきた。けれど右肩下がりに地域が傾斜するなかで、地域を持続的に支えていくには、「社会的基盤というものの在り方」についての論議が必要とされる。「二地域就労」は、「新たなタイプの企業・工場誘致」としての側面を持ち、「地域の仕事づくり」は多彩な地域振興や地域づくりの基盤ともなる。新たなタイプの公共事業としての位置づけの可能性を秘める。

さらにいうならもう一つ留意が求められる。あくまでも地域が主であり、そこを舞台に、仕事・生業づくりがなされていかなければならない。そのためには都市の論理ではなく、ローカルの論理が息きづいていなければならぬ。ローカルな思想に裏づけられている必要がある。

#### （終わりに）

何百年も知恵を集め生き長らえてきた地域が、この21世紀のほんの僅かな時の流れのなかに、埋没しようとしている。異常というほかない。改めて、右肩下がりに傾斜する社会が生きつなぐ知恵を生み出す必要がある。地方分権社会が定着し、地域の創意工夫や力の結集が要所と異口同音に語られるが、精神論だけに頼っても、地域の疲弊や停滞は収まらない。

いままさに国を挙げてその糸口を見出し、社会的環境の整えていかなければ、地域も国土も成っていかない。「二地域就労による地域づくり」は、そのような想いを形にしたものである。「二地域就労促進市町村連合」は、これに共感する市町村が想いを結集し、「持続可能な地域づくり」の新時代を切り拓く役割を担う。「二地域就労構想」が、これからの実践や幅広い議論を通し、地域の希望となり、地域づくりにつながることを心より願いたい。バラバラにやっても知恵も積み上がらなければ、時代を動かす力にはならない。

#### 参考文献

- [1] 天草市：天草草島二地域就労促進事業報告書（緑の分権改革調査）,2011.
- [2] 高村義晴：“二地域就労構想の提唱と取組み(上) Vol.588, pp.48-52,2013.
- [3] 高村義晴：“二地域就労構想の提唱と取組み(下), Vol.589, pp.43-47,2013.

(2015. 6. 30 受付)

## Multi-workplace: Strategy of Regional

Yoshiharu TAKAMURA

It has become more important to create employment in the local regions by combining the abundant potentials of the regions with know-how and wisdom of the big cities. An approach would be a new lifestyle in which citizens working in a large city engage in work creation in the regions; named as 'Nichiikisyuro'. The purpose of this study is to illustrate this new methodology by spreading this new lifestyle in order to give boost to regional revitalization.

# KUMON と教育サービスの可能性

～新たな事業モデル構築に向けて～

株式会社公文教育研究会  
執行役員 経営統括本部長  
井上 勝之

## < 概要 >

㈱公文教育研究会は、創立以来、世界中での公文式学習の普及を推進してきた。しかしながら、今後の世界の教育の課題の動向を踏まえると、中期的には、新たな展開のためのビジネスモデルが必要となると考えられる。本稿では、KUMON のような教育サービスが、グローバル市場に、持続的発展的に展開してゆくための事業モデルの可能性につき論じた。

## 1. 公文式学習と公文教育研究会について

### < 図—1 公文式教室の様子 >



図 - 1 は、一般的な公文式教室内部の様子である。年齢の異なった子供たちが、各々の課題に取り組んでいる。先生は、知識や回答を教えるのではなく、子どもの様子を観察し、一人一人に適した学習のサポートを行う。このような教室で、子ども達は、確かな基礎学力とともに、自分の力で、未知の領域にチャレンジできる自学自習力を身に付けてゆく。

株式会社公文教育研究会は、1958年に創立され、故公文公氏が創りだした公文式学習法を普及する役割を担ってきた。2015年4月現在、世界の48の国と地域で、約430万人がこの学習法で学んでいる。

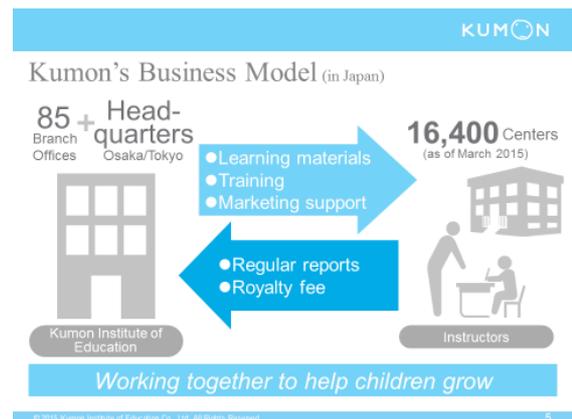
### < 図—2 公文教育研究会 会社概要 >

KUMON	
Company Profile (as of March 2015)	
Company	Kumon Institute of Education Co., Ltd.
President (from July 2015)	Hidenori Ikegami
Establishment	July 1958
Capital	4.418 billion yen
Consolidated net sales	90.456 billion yen
Consolidated ordinary income	10.737 billion yen
Offices	Japan 85, Overseas 100
Employees	3,959

公文式学習法の普及展開のビジネスモデルは、原則として、フランチャイズ方式を基盤としている。各国の現地の方々が、フランチャイジーとなって学校外の学びの場として教室を開設し、一定のロイヤリティを、フランチャイザーである公文教育研究会に支払う。

結果としては、KUMON の顧客層は、所得水準で言えば、上位中間層のご家庭が中心となっている。

### < 図—3 公文式教室のビジネスモデル >



## 2. 世界の教育の課題

### < 図—4 世界の教育目標の変遷 >

世界の教育～機会から質の時代へ KUMON

世界の新たな教育目標「マスカット協定」  
 “Ensure equitable and inclusive quality education and lifelong learning for all by 2030”



2015年は、国際的な教育コミュニティにとって、重要な年となる。今後15年間の世界の教育投資を方向づける世界の教育目標が、15年ぶりに刷新されるのである。今回の教育目標における重要な変化は、これまで以上に、「教育の質の向上」に重点が置かれる点である。

これまで、途上国における教育機会の充実のため、学校の建設や、教科書の作成などのインフラ整備に多額の投資が行われてきた。この結果、確かに学校に行けない子供の比率は大きく低減した。しかし一方で、一定の就学後でも基礎的な学力が身につけていない子供の数は、2億4千万人程度にのぼると言われている。こうした問題を解決するため、これからの教育投資は、学びの質の充実に向けられるであろう。特に、効果のある学習プログラムを有する民間企業のノウハウを効果的に活用してゆこうという機運が高まっている。

3. KUMON にとっての新たなチャレンジ

世界中に存在する2億4千万人以上の、十分な学力を身につけていない子供たちの存在は、KUMON にとっては、ビジョンを実現するための大きな可能性であり、チャレンジである。しかしながら、その大部分の子ども達は、学校外教育にお金を払うどころか、満足に正規の学校にも行けない環境にあると考えられる。KUMON としては、フランチャイズ方式ではない何らかの新しいビジネスモデルを開発する必要がある。

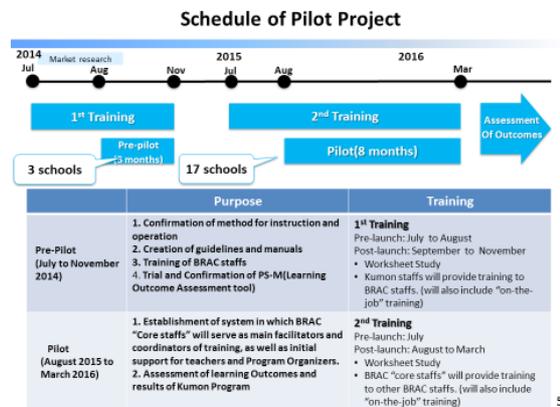
KUMON は、2014年から、バングラディッシュのNGOであるBRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) と提携し、公立小学校に通うことが難しい低所得層の子ども達に、公文式学習を提供する実験を行っている。

< 図—5 BRAC スクールでの公文式学習 >

Kumon in BRAC Primary School



< 図—6 BRAC との実験概要 >



BRAC は、世界最大級とも言われる NGO であり、その活動もマイクロファイナンス、ヘルスケア、地域産業振興など多岐にわたるが、教育面においても、BRAC スクールという一校30人程度のノンフォーマルスクールをバングラディッシュ全土に展開している。KUMON は JICA からの資金支援を得て、図—6にあるような2段階の実験的な公文式の算数の導入を行っている。第一ラウンドはすでに終了し、当初の検証目的である運営の可能性については、十分に可能であることを確認した。さらに、学力の伸びに加え、学習姿勢、集中力など、我々が、自学自習力と呼ぶ能力についても良い変化が見られた。この実験は、8月から第二ラウンドに入り、17校のBRAC スクールで500名以上の子どもを対象に、8か月間の公文式学習を提供する。第2ラウンドでは、公文式導入による学習効果を確認することが目的であり、RCT (Randomized Control Test) の手法を活用して、効果検証を行う予定である。

しかしながら、現在 KUMON が、向き合っているのは、BRAC スクールのような環境下において、どうしたら継続的に、かつより多くの子ども達に学習を提供できるようになるか、

という点である。学習者の家庭は低所得であり、月謝を支払っていただくことは考えられない。また、BOP ビジネスのモデルによく見られる商品の小分けや、余計なサービスを削減する、といった方向も、学習サービスという性格を考えると、現実的ではない。どこかを削ることで学習効果が低減するとすれば、本末転倒である。通常の公文式教室と同等の学習効果が得られることが大前提である。したがって、コストを大きくカットすることは難しい。こういった活動を、社会貢献と捉えて、KUMON の収益の一部を拠出したり、世界の篤志家から寄付を募ることも可能であるが、資金の持続性と活動の拡張性に課題が残る。

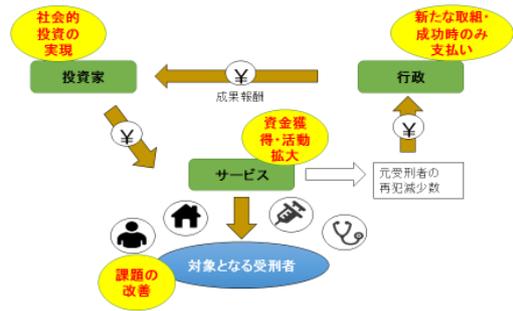
4. 新たな事業モデルの可能性

近年、社会事業に対するファイナンスに、新たな革新が生まれつつある。その一つが、ソーシャル・インパクト・ボンド（以下、SIB）と呼ぶ資金調達の仕組みである。図—7は、その先駆的事例で、英国の刑務所での再犯防止プログラム導入に際して、活用された仕組みである。

この仕組みの特徴は、社会に良い仕事を提供した主体や、その主体に活動費を提供した社会投資家が、その社会への良い影響の程度に応じて、コスト分のみならず、成功報酬という分配を受けられる可能性がある点である。英国での事例では、投資家から集めた資金で、再犯防止プログラムを導入し、再犯率が低下することにより、政府の犯罪対策関連費用が削減される。政府は、削減された費用の一部を、投資家やプログラム提供者に対して、成功報酬として、還元する。これにより、投資家は、単なる寄付としてではなく、社会的効果が確認されれば、一定のリターンを得られる一種の金融商品として、社会的活動での投資を考えることができる。また、サービス提供者にとっても、投資家からの資金を得やすくなる上に、効果が確認されれば、成功報酬を得ることも可能であり、事業活動として、持続性・拡張性を期待できる仕組みである。

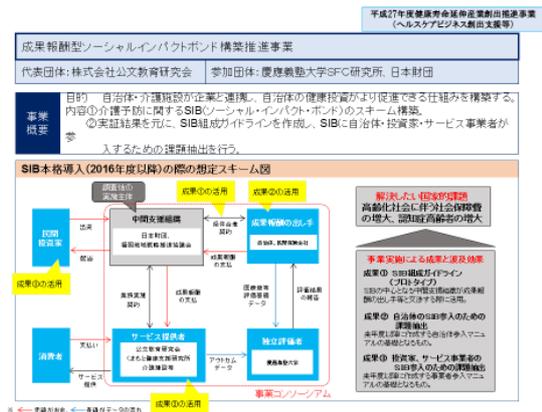
< 図—7 英国での SIB 導入の仕組み >

【英国】SIB導入の仕組み



KUMON グループとしても、このような革新的な仕組みを活用できないか、チャレンジを始めている。図—8は、日本で初めて、SIBの仕組みの構築を、KUMON が有する認知症対策のプログラム（学習療法）に対して、活用できないかと試みる実験の概要である。本実験は、2015年度に、経済産業省からの委託調査として採択された。

< 図—8 学習療法における SIB 調査概要 >



SIBの仕組みを成立させる上で、重要な点が、サービスの社会的効果を、客観的に測定し、金銭換算できるかどうかである。どんなに良い学習プログラムであっても、その効果を誰もが納得できる形で、証明しない限り、持続的・発展的投資にはつながらない。

その意味で、学習療法の2015年度の調査においても、学習療法の効果を測定し、金銭的価値に換算することが重要なテーマの一つになっている。

同様に、通常の公文式学習プログラムにおいても、本格的な学習効果測定の実験が進行中である。2015年度から、香川県善通寺市教育委員会との協働で、市内の全中学生が、中学校の補習的なカリキュラムの一つとして、公文式学習を行うことになっている。その際、

大規模な対照実験を通じて、公文式学習による学習効果がどの程度見られることになるのかを検証する予定である。今後、1～2年のうちに、**BRAC**での同様の対照実験と併せ、公文式学習が、どの程度の学習効果を社会に提供しえるものなのかについて、有益なエビデンスを提供できるのではないかと考えている。

その先に、**SIB**のような仕組みが可能かどうかについては、まだまだ分からないが、**FC**を主体にして成長を遂げてきた学校外教育界のプレイヤーが、21世紀のグローバルな教育課題に対して、新たなビジネスモデルにつながる一石を投じることはできるのではないかと考えている。

(以上、出典はすべて社内資料)

以上

# 国連防災世界会議と東北復興

西本 恵子<sup>1</sup>

<sup>1</sup>学生非会員 京都大学 経営管理大学院 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町)  
Email: nishimoto.keiko.37c@st.kyoto-u.ac.jp

平成27年3月14日から18日にかけて宮城県・仙台市で開催された第3回国連防災世界会議は、本体会議6,500名超、関連イベントへの参加者のべ15万名超と、日本で開催された国際会議の中で過去最大級の規模となった。グローバルビジネスの視点から地方創生を考えると、仙台市における国際コンベンション都市としてのMICE産業への取り組みは、東北全域の復興に持続可能な貢献を果たすものと考えられる。(MICE: Meeting, Incentive, Convention, Exhibitionの総称)

筆者はMICE産業に従事する社会人学生として、複数の側面から第3回国連防災世界会議の準備・開催に関わった。実地での経験をもとに、国際会議やMICEを通じた地方創生について考察・報告する。

**Key Words : 3UNWCDRR, sustainable development, International meetings, Sendai, Tohoku**

## 1. 国連防災世界会議と誘致の経緯

### (1) 国連防災世界会議

国連防災世界会議は、国際的な防災戦略を策定する国連主催の会議である。平成27年3月14日から18日にかけて宮城県仙台市で開催された第3回国連防災世界会議は、187の国連加盟国が参加し、元首7か国、首相5か国(含日本)、副大統領級6か国、副首相7か国(以上国連発表)、閣僚級84か国(3月12日時点)を含め、6,500人以上が参加し、関連事業を含めると国内外から延べ15万人以上が参加し、日本で開催された史上最大級の国連関係の国際会議となった<sup>1)</sup>。

### (2) 誘致の経緯

仙台市および東北地方は平成23年3月11日に発生した東日本大震災により、地震・津波・電力事故からなる複合災害に見舞われることになった。震災発生後の約2カ月後にあたる平成23年5月17日、仙台市は日本政府による国連防災世界会議の日本誘致表明にあわせ、市長記者会見において、2015年の国連防災世界会議の仙台・東北への誘致を表明。続く5月20日には東北市長会において、仙台市長から東北各市長への誘致活動への協力を呼びかけた。

平成24年7月に仙台市で開催された世界防災閣僚会議 in 東北では、野田総理(当時)が国連防災世界会議の日本への誘致を改めて表明、仙台市からも各国の代表者に対して国連防災世界会議の仙台・東北での開催に向けて協力を要請。さらに同年10月9日には第67回国際通貨基金

(IMF)・世界銀行年次総会特別イベントとして「防災と開発に関する仙台会合」を仙台で開催し、市長が東日本大震災の教訓と防災の取り組みを世界に発信した。

平成24年12月の国連総会決議において第3回国連防災世界会議の日本開催が決定したことを受け、仙台市は平成25年3月13日に世界会議の開催誘致に向けた申請書を日本政府に提出し、正式に立候補。日本政府による候補地の実態調査が行われた結果、仙台市を開催都市とすることが閣議において了解、日本政府から国連に提案。同年5月23日にスイス・ジュネーブで開催された防災グローバルプラットフォーム会合において、第3回国連防災世界会議の仙台開催が全世界に発表された<sup>2)</sup>。

誘致表明から開催決定まで約2年。国連防災世界会議の誘致を成功させることは、東北復興への着実な歩みを象徴するひとつのマイルストーンでもあった。

## 2. 開催に向けたインフラ整備

仙台市は国連国際防災戦略事務局が実施する「世界防災キャンペーン『災害に強い都市の構築』」において世界で35都市目(日本では兵庫県に続き2例目)の先進的な防災都市「ロール・モデル(模範)都市」に認定されている、レジリエント(強靱)な防災都市である。30年にわたり都市インフラの「耐震化」と「複線化」に投資を積み重ねてきた結果、東日本大震災で甚大な被害を受けた東北地方にありながら、水道は18日、ガスは36日という異例のスピードで復旧を遂げた<sup>3)</sup>。

だが国連防災世界会議の受け入れにあたっては、大規

模MICE開催施設など、都市の基本ライフラインとはまた異なるインフラが必要となる。

もともと仙台市では仙台国際センター増床の構想を持っていたが、国連防災世界会議の誘致をきっかけとして、仙台国際センター隣に新たに大規模な展示施設（国際センター展示棟）を建設した。3,000平方メートルの大展示室と複数の中規模会議室を備えるもので、国際センター一会議棟とは内部渡り廊下で連結されており一体利用が可能である。こけら落としとして国連防災世界会議の主会場として利用された後、平成27年4月1日から一般供用を開始している<sup>4)</sup>。

また、仙台市内では現在、各種復興事業の推進とともに、奥山市長が「復興の先のまちづくり」と表現する、未来に向けた新たなまちづくりへの布石も着々と進捗している。その象徴的な事例が平成27年12月6日に新規開業が予定される、市営地下鉄東西線（全13駅、営業距離14km弱）の建設事業だ<sup>5)</sup>。世界会議には間に合わなかったものの、東西線「国際センター駅」駅舎は世界会議の参加登録エリアなどとして活用された。



図-1 仙台国際センター周辺図<sup>4)</sup>

さらに平成26年には「仙台市歩行者系案内誘導サイン等基本方針」を策定、情報の連続性・伝達性・景観といった課題に取り組むとともに、市内サイン類における多言語表示（日本語、英語、中国語・簡体字、韓国語）やピクトグラム導入による外国人への対応を進めた。



図-2 ピクトグラム例<sup>6)</sup>

### 3. 開催による経済波及効果

この巨大な国際会議がもたらした経済波及効果については現在、仙台市と金融機関とでその調査を進めており、平成27年秋ごろにその総括が行われる予定である。なお、国際会議開催による経済波及効果についてはその簡易計測モデルが観光庁によって提供されており、会期、来場者数（日本人日帰/宿泊・外国人）、事業費（可能な場合のみ）、都市、人口規模、日系エアライン使用比率、各自治体における消費原単位の平均（可能な場合のみ）を入力すると、国際会議関連支出および経済波及効果が算出できるようになっている<sup>7)</sup>。

こうした直接的な数値のほか、国連防災世界会議の特筆すべき効果としては、成果文書として「仙台宣言」「仙台防災行動枠組」の2点が採択され世界に発信されたことが大きい。これらの文書は仙台市の名前を歴史に刻み、また世界における仙台市のネームバリューを格段に上げることとなった。

### 4. 国連防災を契機とした産業創出

それでは、国連防災世界会議を開催することによる仙台市および東北地方における産業創出にはどのようなものがあるだろうか。仙台市では「防災産業」をビジネス創出におけるひとつの重点分野としており、世界会議の開催にあたっては「世界の防災展」「東北防災・復興パビリオン」「屋外展示」「防災産業展 in 仙台」といった多くの展示会が併催され、連日多くの来訪者で賑わった。こうした取り組みは会議開催中のみの一過性のものに留めるのではなく、今後も会場を固定した展示会などとして継続して開催していくことが、開催地における産業創出のためには望ましい。

また、さまざまな政府系国際会議のうち国連が主催する会議の特徴として、その本会議の趣旨に賛同する企業、地域団体、NGO・NPO、大学などが期間中に数百件にも及ぶ関連イベントを開催するという点があり、こうした機会から仙台市・東北地方における新規ビジネスが創出される可能性も考えられる。

だがやはり国連防災世界会議が仙台市に与えた最大の経済効果は、国際コンベンション都市としてのMICE産業への取り組みであろう。国連防災世界会議を契機として増築された仙台国際センターや、地下鉄東西線の開業がもたらす抜群の交通アクセスを強みとして、仙台市がさらに多様な国際会議や大規模学会などの誘致を進め、なおかつその開催・成功を国際コンベンション都市としてのブランディングにつなげていくことが、まさに「グローバルビジネスを通じた地方創生」への効果的な取り組みとなる。

## 5. 持続可能性

「持続可能性はここ仙台から始まります (Sustainability starts in Sendai)」3月13日夜から17日まで5日間にわたって来日した潘基文 (パン・ギムン) 国連事務総長は、持続可能な世界を築くための重要なメッセージを精力的に発信した<sup>8)</sup>。この持続可能性sustainabilityという概念は、国連が1987年に「国連環境と開発に関する世界委員会・ブルントラント報告」で提起したことから始まり、現在では多くの企業や団体が賛同、その理念に掲げるようになっている。

この持続可能性というキーワードを地方創生の観点から考えると、そのひとつの有効な解決策はやはり国際会議を含むMICEの誘致・開催である。それもMICE施設さえあれば完了するというものではなく、世界で激化しているコンベンション誘致競争を通じて、よりグローバルな観点から自都市のマーケティングを行い、ブランディングを見直し続けていく必要がある。

## 6. 本学会での報告

杜の都、レジリエント、持続可能性、そして防災環境都市。こうしたキーワードを通じて仙台市にMICEを誘致、地域に経済波及をもたらすことにより東北全域の着実な復興につなげていく取り組みが、いま仙台市のMICE施策に求められている。

筆者はMICE産業に従事する社会人学生として、国連防災世界会議の受け入れ準備や仙台国際センターの指定管理業務、関連イベントの企画・開催など、複数の側面から第3回国連防災世界会議の準備・開催に関わった。本学会での報告に当たっては、こうした実地での経験をもとに、国際会議やMICEを通じた地方創生について考察のうえ報告を行う。

### 謝辞

本要旨の執筆にあたっては、仙台市まちづくり政策局防災環境都市推進室 企画推進担当課長・高橋 輝 様よりアドバイスと資料のご提供をいただきました。ここに深くお礼を申し上げます。

## 参考文献

- [1] “外務省ホームページ「第3回国連防災世界会議」”  
[http://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page3\\_001151.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page3_001151.html)
- [2] “第3回国連防災世界会議仙台実行委員会ホームページ「仙台開催までの経緯」”  
<http://www.bosai-sendai.jp/schedule.html>
- [3] “DISASTER PREVENTION GUIDE 第1部第1章「市民力で築く防災都市・仙台」” p23, 2015.
- [4] “仙台市ホームページ 施設案内「仙台国際センター展示棟(新展示施設)」”  
[http://www.city.sendai.jp/shisetsu/kaikan/convention/1209498\\_2862.html](http://www.city.sendai.jp/shisetsu/kaikan/convention/1209498_2862.html)
- [5] “市政ルポ 仙台市(宮城県)” 2015.
- [6] “仙台市歩行者系案内誘導サイン等基本方針について”  
[http://www.city.sendai.jp/business/d/1215295\\_1434.html](http://www.city.sendai.jp/business/d/1215295_1434.html)
- [7] “観光庁ホームページ「国際会議開催における経済波及効果測定のための簡易モデル」”  
<http://www.mlit.go.jp/common/000119053.pdf>
- [8] “国際連合広報センターホームページ「仙台から始まる持続可能性 創設70年を迎える国連の重要課題として国連事務総長、日本から発信」 2015.3.31  
[http://www.unic.or.jp/news\\_press/info/13252/](http://www.unic.or.jp/news_press/info/13252/)

(2015.6.26 受付)

## The Third UN World Conference on Disaster Risk Reduction (3UNWCDRR) towards the sustainable development in Tohoku region

Keiko NISHIMOTO

The Third UN World Conference on Disaster Risk Reduction (3UNWCDRR) was held from 14 to 18 March 2015 in City of Sendai, Miyagi Prefecture, Japan. More than 6,500 conference delegates as well as more than 150,000 total visitors gathered in Sendai, which was the record high attendance of the International conference ever held in Japan. Author, a professional meeting planner will introduce the process of 3UNWCDRR and also the structure of International meeting industry, which is considered as the key industry towards the sustainable development in Sendai and Tohoku region.



Flag raising ceremony to commemorate the Sendai International Center being the UN premises, 12 March 2015.

グローバルビジネスと地方創生  
アジア・アフリカを担当する会計士が見たグローバルビジネスと地方創生

田甫吉識  
新日本有限監査法人

1. はじめに

かつて、日本企業においては、中間管理者層は優秀であり、その点が強さの源泉の一つであると言われた。しかし、このことは、既に確立された経営環境下で事業を行う場合にあってはまることであって、未知の環境下で事業を行う場合での例をみると、必ずしも、中間管理層が優秀とは言えない例も多く見られる。日本で業務を展開しているそれなりの業歴、規模を有する企業の場合は、既に手順やルールが決められているので、手順やルールに沿って前回と同じことを行っていれば、物事は進行する。また、役割分担が明確になっており、一つの職種の中でも一通りの業務を経験していないことがある。例えば、経理と言っても管理会計だけで財務会計や税務については行ったことがないという方も良く見られる。また、日本企業においては、OJTを中心に人材育成が行われているため、その元で育ってきた中間管理者層は、実際に経験したこと以外は、対応できない、あるいはそもそも関心すら持たないと言ったことが生じやすいのではないと思われる。さらに、海外における事業展開の場合、言葉の壁もあるので、何が事業遂行の妨げの原因なのか分からないことも多くなっている。ここ数年の急激な海外進出によって従来の安定的な環境から海外という未知の事業環境に踏み込む日本企業が増えてきている。また、今までに海外進出をしている企業も更なる海外展開を加速させたために、企業によっては、従来では海外に送らなかったような人材も海外に送り出さざるを得なくなっている。こうした状況下、後述するように、海外進出にあたっての目的や準備の問題、人に関する知識や認識、更には、社会や文化に根差した問題が生じている。

一方、地方創生においてもその課題の一つとして、地方の中堅・中小企業での経営等に携わる「プロフェッショナル人材<sup>1)</sup>」の不足と言う問題がある。大企業等においては、プロフェッショナル人材が存在するとの指摘もあるが<sup>2)</sup>、良い人材を手放そうとしないとも聞かれる。プロフェッショナル人材と言うためには、ヘンリー・ミンツバーグが言うように「Science (分析)」「Art (ビジョン)」「Craft (経験)」の3つがバランスよく揃わなければならない。単に経験を積んだだけでは、要件の一つをクリアしただけであり、経営知識の欠如したままでの経験は、異なるコンテキストではその経験を上手く生かすことは出来ない。また、経営知識が欠如したままでは、折角の経験を積んでもその経験を上手くいかせないことになりかねない。このように海外に進出する企業が直面する課題は、グローバル化する経済の中で、地方の事業活動をする日本企業にも関係する話と考える。

そこで、今回は、実際に筆者が見聞した話（職業柄、税務会計の話が多くなるが）を紹介することにより、海外事業及び地方創生の為に必要な人材の在り方の議論の参考になればと考える。

2. 事例

(1) 進出目的の曖昧さによる問題

海外に進出するに際して、単に進出することだけを考えて何を目的として進出するのが明確でない場合が多い。このタイプは、日本は人口減でじり貧なのでとか海外の方が景気が良さそうとか、社長や役員が海外と言っているとか短絡的な理由の場合が多いように思われる。こうしたケースでは、次のような問題が生じやすい。

1 進出の際の法規制等の事前調査不足

海外に進出する際に当該国での外資規制への抵触についての調査は必須である。特に発展途上国においては、法制度や規則が大まかにしか規定されておらず、会社が行おうとしている事業が、その規則にぴったりと当てはまるかどうか分からない場合がある。例えば、フィリピンにおいて規制業種における外資比率の算定においても日本人から見るとダブルスタンダードのような所がある。具体的には、日本の子会社が外資比率算定の際に内資と認められるか外資と見なされるかについては、規制当局の中でも意見が分かれるようだ。そのため、自分の都合の良い解釈で会社を作ったとしても後日、ライバル企業から入札等の際に、自社が訴えられて裁判になり敗訴して事業自体が成り立たなくなるリスクも考えられる。このタイプでは、市場参入自体を目的にしているため、詳細な調査をした方が良いとアドバイスをしても、「進出できるか出来ないか分からないことを調べるために料金

<sup>1)</sup> まち・ひと・しごと創生本部が平成26年12月27日に決定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」ではプロフェッショナル人材を「経営人材、経営サポート人材、専門人材」と定義している。

<sup>2)</sup> 前掲「まち・ひと・しごと創生戦略」より。

は払えない。」と言う会社も少なくない。一度、投資してしまうと資金が固定化してしまうので、埋没原価の概念があれば投資前にこそ金を掛けて他の進出国と比較する必要があると考えるが、無視されることが多い。この点、欧米の企業は、私の知る限りでも料金を払って徹底的に調べ上げてくる。他方、日本企業でここまで徹底的に調べてくる例は多くないように思われる。この辺り、よく言われるように情報に対する価値の置き方の違いかと思われる。また、行き当たりばったりで進出しているため、取敢えず、優遇措置を取るが実際にやっている事業は優遇措置とは離れた事業を行っている場合がある。その為、後日、優遇措置を取消されたり、優遇措置を悪用して不当に税金を逃れたとして多額の税金の追徴請求を受ける例がある。

## 2 事業採算の見通しの甘さ

取り敢えず、進出を目的としているので、事業採算の見通しが甘くなる傾向にある。例えば、フィリピンでは、一部業種で問題になる VAT の還付問題等を余り考慮に入れずに進出してくる会社も結構あった。すなわち、フィリピンでは VAT が還付されない事例が多いにも拘わらず、事業採算を検討する段階で、そのリスクを甘くみて進出してくる例が少なくないということである。VAT は 12% かかるので、もし半分でも回収できないとなると会社の存続にも関わるのに考慮していなさそうであった。

### (2) 人に対する問題

この問題は、海外に派遣されている人の幅広い知識の不足や職務分担の不明確さ、本社を含めた内部統制の問題に起因すると思われる。

#### 1 幅広い知識の不足

現地に進出している日系企業では、日本人は社長と営業の方だけとか社長と技術の方だけといった例が良くある。その場合、よく見られるのは、自分の出身の分野にしか興味がなく、それ以外の部署については、殆ど興味を示さない傾向があることである。実際に、販売会社で現地の経理に任せきりにしていたため、毎年、社長の承認なしにベースアップが行われているにも関わらず、何年もそのことに気付かなかったとかいう話がある。また、税務調査の追徴について、連絡が来ているのに現地社長が何年も放置したため、売上金額とほぼ同額に達する追徴税額請求され、抗弁できない状態に追い込まれた会社もある。

#### 2 職務分担の不明確さ

「何をするかまたは何をすべきなのかが決まっていない」という職務分担の不明確さが原因となって、問題が発生する例もある。例えば、税務申告に際して必要な資料を現地人スタッフに任せきりにしていたために提出漏れがあり、そのため、後日、税務調査で指摘され、多額の追徴請求を受けた例がある。この時は、別の会社の経理の方に「税務の申告書類の提出に日本人が関わっていないのか？」を確認したら、その会社は、引継時に口頭で「日本人は税務に関わるな」との引継を受けたためにどのような資料を提出しているか一切知らないとのことであった。本人も気になって本社に確認したところ「税務調査には日本人が立ち会うな」という趣旨だったところ「日本人は税務に関わるな」と何代か引継を経ている間にどこかで、変わってしまったとのことである。

#### 3 本社を含めた内部統制の問題

日本の本社の方でも子会社に対して必要なモニタリングをしていないことがある。私の経験の範囲では、子会社・支店の財務諸表を本社が数年に渡って全く見ていない為に問題の早期発見が遅れてしまったという例がいくつかあった。

例えば、日本円にして数千万円の預金が知らない間に数千円しか残っておらず、全て従業員に盗まれた事件があった。この件に関して本社が内部調査に入った際に税務調査完了の通知が届いており数千万円の追徴請求と税務調査に当たったの帳簿提出命令を会社が無視し続けているとして現地法人の社長に対して召喚状まで、出されていたという笑えない話であった。元々は地元の中小の安かろう悪かろうの会計士が監査を行っており、担当会計士も犯人の一味だったと言う疑惑もあるような状況であった。本社の方も、経理部の方であれば、監査済み財務諸表を見れば、注記が全くない監査済み財務諸表であったので、おかしいと気づいたはずである。また既に撤収する予定のところ何年間も不必要なお金を銀行預金とはいえ、外国においていたというのが鈍感と思われる所以である。

更に、先日も、現地子会社を撤収する際に、送金した資金が財務諸表に記載されていないため、日本側が資金を回収するに当たって、日本への送金が許可されないという事態が生じている。この件は、子会社のみならず日本の親会社も全く子会社の財務諸表に関心がなく、モニタリングが不十分だった例と言える。

### (3) 社会・文化の問題

これは、日本独自の問題と日本と海外の文化の違い、更に新興国に対する上から目線が原因となると思われる。例えば、上記の進出の際に述べましたが、会社の中でおかしいと思っている人が数多くいるのに「和を以て尊しとなす」文化からか誰も反対せずにそのま

ま計画が進んでしまうということが少なからずあった。また、新興国では、確かに不合理なことが多いが、それを理由に政府が要求するルールを無視して、「我々が彼らを教育してやらねばならない。」と言う方もいた。人に関する問題で書いた税務調査を無視して対応しなかった例もフィリピンの税務調査は、「当局は無理を言うので相手にしなくても良いのではないか」という意識を持っている企業もあった。

### 3. 海外での問題点から地方創生の在り方について

#### (1)海外での問題点と地方創生の関係性について

地方創生に当たって「まち・人・仕事」創生戦略においてニッチトップ企業（以下 NT 企業）候補やグローバルニッチトップ企業（以下 GNT 企業）候補を新たな NT 企業、GNT 企業への育成や新規事業の創出を促進して行くことを一つの方針に掲げている。また地方におけるプロフェッショナル人材が不足している問題の解消を重要な課題の一つとして挙げている。一方、私が 2. 事例で問題提起したことも「プロフェッショナル人材」ということに帰着すると考える。即ち、2.(2)の人に対する問題は言うまでもなく進出目的の曖昧さの所で述べた話も結局は、人が柔軟な考え方をできるかどうかにかかってくるからである。また、文化・社会の問題もそれを構成する又は形成する人の問題に帰着すると考えるからである。

#### (2)プロフェッショナル人材の供給について

「まち・人・仕事」創生総合戦略においてプロフェッショナル人材の供給元として、大企業での事業企画・運営に実績のある人材を地方に還流していくことを一つの策として考えている。しかし、私が複数の方にヒアリングした結果は、大企業における知識は Specific な面が強くまた一人あたりがカバーすべき知識の範囲が広がる中小企業において本当に役に立つ人は限定的なのではないかという意見があった。また、待遇等の給与面での問題や大企業に勤めていたことによるエリート意識の強さが災いして柔軟な見方が出来ずうまく行かないのではないのではないかという意見も聞かれた。

#### (3)プロフェッショナル人材の供給元としてのビジネススクールについて

欧米においては、起業やプロフェッショナル人材の供給元としてビジネススクールは確立された存在である。また私が昨年延べ 90 日も長期出張していたタンザニアでもタンザニア人の公務員がインドのビジネススクールのダルエスサラーム校で働きながら退職後の起業準備の為、学んでいた。またフィリピンでも家業を継ぐ人が国内・国外のビジネススクールで積極的に学んでいると聞いている。一方、日本はどちらかと言えばビジネススクールを軽視する風潮があるように感じており、この点、欧米アジア・アフリカにおいても異質でガラパゴス化しているのではと感じている。例えば、表 1 に世界経済フォーラムの「The Global Competitiveness Report」の Quality of Management School の指標では、アジア・アフリカの国々においては自国の学校に高い評価を与えている国が多い。そこで、次にビジネススクールで学ぶことのメリットと課題について考えてみたい。

Quality of management schools

2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Rank	国名・地域名	Rank	国名・地域名	Rank	国名・地域名
6	シンガポール	6	シンガポール	6	シンガポール
17	香港	14	香港	14	香港
26	マレーシア	30	インド	25	マレーシア
29	台湾	32	台湾	35	スリランカ
33	インド	35	マレーシア	36	台湾
38	スリランカ	37	スリランカ	40	フィリピン
39	フィリピン	39	フィリピン	49	インドネシア
42	韓国	53	タイ	56	インド
62	タイ	56	韓国	67	パキスタン
68	中国	58	インドネシア	72	日本
70	インドネシア	72	パキスタン	73	韓国
71	パキスタン	82	ラオス	79	ラオス
80	日本	83	中国	81	タイ
91	バングラディシュ	86	日本	85	中国

Data Source; The Global Competitiveness Report(2014-2015)の 5.05 Quality of management schools のデータより、アジア主要国を抽出

(2) ビジネススクールで学ぶことのメリットと課題

① ビジネススクールで学ぶことのメリットについて

MBAを取得することのメリットとしては、よく言われるように i) 会計、マーケティング、ファイナンス等のハードスキルの取得、ii) 人脈づくり、iii) 経営知識を持った学生間の相互交流により広い視野を持つことが出来ると言われる。これらは、プロフェッショナル人材のところまで問題点として挙げた幅広い知識の必要性や柔軟且つ幅広いモノの見方の形成に役立つと考える。また、日本では、人口の減少が続くため、地方創生を成功させるためには、今後とも海外需要を輸出を通じて取り込み続ける必要がある。その際に最初の関門になるのが現地の市場調査や現地でのパートナー探しである。もし、日本のビジネススクールにおいて優秀な留学生を取り込みまた日本企業の考え方を理解してもらえれば、現地事情にも通じる彼らが有力なパートナーになるのではと考える。例えば、タンザニアでは、公務員、銀行員やビジネスマン、現地で仕事をしている中国人と知り合いになった。彼の地では、中国製の製品や韓国製品、中国人はよく見たが、韓国人は、見なかった。当地の評では、Samsung は現地の良いパートナーを見つけるのが非常に上手く、販売代理店だけを設けて韓国から輸出ということのようだ。また、その時に知り合った何人かは、ケニアの事情にも通じていたが、ケニアでも同様の評価であった。ケニアでは、チーター世代という政治混乱期にケニアを離れ欧米で教育を受け、ケニアに戻ってきている人々があり、彼らをパートナーとして販売代理店を行わせているという話であった。重要な点は、タンザニアにしるケニアにしる、どのようにしてそのような自分たちに合う販売代理店を見つけているかであるが、私は、2つの方法が考えられるのではないかと思う。1つは有名な Samsung の地域専門家制度であり、もう1つは、チーター世代が欧米で教育を受けていることから韓国人が留学先で見つけているのではないかということである。よって、ビジネススクールを活性化させることにより、人材のレベルを上げるとともに現地の人脈形成等に役立ち、それがひいては、日本製品の開拓に役立つのではないかと考える。

3 課題について

但し、現状の日本のビジネススクールを取り巻く課題は多いと考える。特に大きなことは、国際評価の低さである。表1では中国等も経営教育の質はそれ程、高いと認識されていなかったがビジネススクールのランキングになると表2のようにアジアの主要国・地域は日本を圧倒していると言わざるを得ない。

The Economist 及び Financial Times の Global Top 100 のうち、ランキング入りして

いるアジア各国のビジネススクールの数

	The Economist				Financial Times			
	2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2015
香港	3	3	2	3	3	3	3	3
中国	1	1	1	1	2	4	4	3
シンガポール	2	2	2	2	4	3	3	3
日本	0	1	1	1	0	0	0	0
インド	1	1	1	1	2	2	3	3
韓国	1	1	1	1	1	2	1	1
合計	8	9	8	9	12	14	14	13

但し、ここで問題になるのは、日本における経営教育の水準である。海外から留学生を集めるためには、世界的なランキングが高くないと自費では留学生は来てくれない。この点各種指標を見る限りは、正直言って、お寒い限りである。世界経済フォーラムのが作成する「Global Competitiveness Report」において、「The Quality of Management School」の指標においては、表1にあるように過去3年間、世界72位から86位の間をうろうろしており、決して高くない。また、MBAの世界的な Ranking としては、

The Economist と Financial Times があるが、こちらの方も世界経済フォーラムの指標にしろ、これら MBA のランキングにしろ日本の経済力から比較するとかなり低い扱いと考える (表 2)。一つ気になるのは、韓国が 2010 年頃までは、姿を見なかったのが、2011 年位から姿を現し、日本を上回る勢いがあることである。ひょっとすると自国企業の partner パートナーや Samsung、Hyundai 現代等の韓国企業の海外進出時の経営者層の育成の為にビジネススクールを上手く使おうとしているのではと思う次第である。ポイントは、あくまでも日本の独りよがりのビジネススクールではなく、欧米の基準で見ても高い評価があり且つ日本の視点が付加されたビジネススクールと考えている。

#### 4. 最後に

現時点では、日本は、世界ランキング入りしているビジネススクールは、1 校のみであるが、これが数年の内には、3 校 4 校と増加し、日本の経営にかかわる人材のレベルアップとともに地方創生の為のプロフェッショナル人材の供給源の一つとして、また海外展開の際の各国での日本の NT、GNT の為に有為の人材になればと思う次第である。

以 上

# “Business Opportunities for an Iran Reintegrated with the Global Economy”

Society of Global Business - Third National Convention

Date: July 6, 2015  
Mahmud Mavaahebi Ph.D.

**Abstract:** Islamic Republic of Iran is located in the Mideast and is one of the largest economies in the region. The country is rich in various natural resources holding the 2<sup>nd</sup> natural Gas and the 4<sup>th</sup> Oil reserves of the world. Its population has been growing rapidly during past two decades and it has highly educated human resources. The country went through a revolution in 1979 that brought the clergies to power who established a government based on Shia-Islam. The relationship with the U.S. post its revolution was severed and it was intensified due to Iran’s Nuclear Program. The European countries and various other countries including U.N. have joined the U.S. in implementing three types of Sanctions against Iran to force Iran to abandon its Nuclear Program. During past few years occasionally there have been various negotiations between Iran and the Western countries with no substantial results. During past seven months intensive negotiations have been going on between Iran and a team consisting of U.S., U.K., Russia, Germany, France, and China ([P5+1](#)) in order to reach an agreement and lift the Sanctions. The result of these negotiations were expected to be published by the end of June 2015, however, it has been postponed by a week. Due to the aforementioned circumstances, Iran’s trade with the Western countries including Japan has been under severe restriction preventing its growth and expansion. Once the Sanctions are removed and relationship between Iran and the Western countries have been normalized, it is anticipated that a substantial foreign investment would be required to revitalize Iran’s economy. This will create tremendous business opportunities for countries like Japan to export various technologies and services to Iran, which is in grave need in various fields to revive its economy and reintegrate in to the global economy.

## General Introduction

### Geography

Iran has 4000 years of civilization and was called Persia till 1935, and then the name changed to Iran till the revolution of 1979 post which the official name of the country became Islamic Republic of Iran. It occupies an area of 1.65 million km<sup>2</sup> which is 18<sup>th</sup> in the world and approximately 4.4 times of Japan’s area. Its population is 78+ million raking 17<sup>th</sup> in the world, which is nearly 62% of Japan’s. Its density is 48 persons/km<sup>2</sup> ranking 162<sup>nd</sup> in the world which is approximately 14% of Japan’s. The country is divided

into 30 provinces and its currency is called Rial, which is approximately equivalent of 27,800/\$1. Its flag consist of three colors, green at the top, white in the middle and red at the bottom with the word Allah in Arabic language in the middle.

In the below figures Iran’s location on the world map and its location among its neighbors have been illustrated.

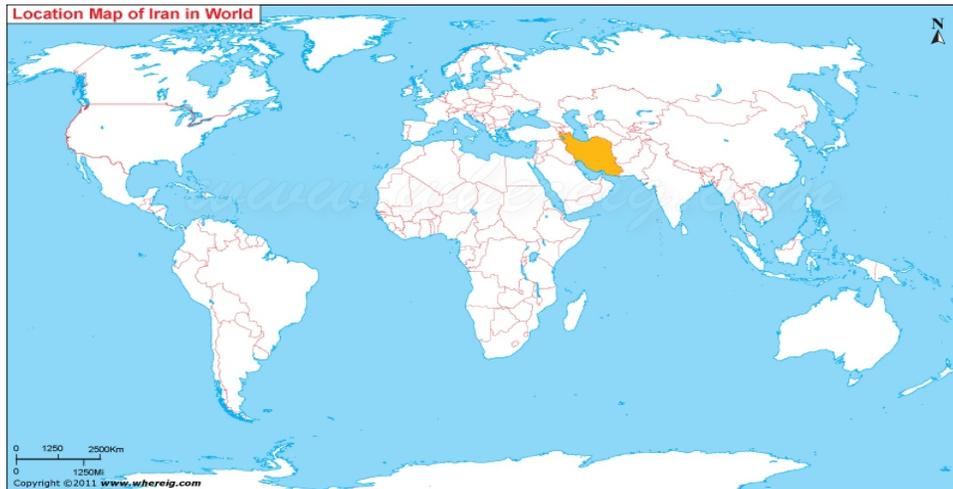


Figure-1: Iran’s Position on the World Map



Figure-2: Iran’s Position among its neighbors



Figure-3: Iran’s Flag

**Ethnics**

Iran is a multicultural, multiethnic, multilingual, and multi-religions home to its citizens. There are more than Languages spoken in the country including: Persian (official) 53%, Azeri Turkic and Turkic dialects 18%, Kurdish 10%, Gilaki and Mazandarani 7%, Luri 6%, Balochi 2%, Arabic 2%, other 2%. There are also several religions practiced in the country including: Muslim (official) 99.4% (Shia 90-95%, Sunni 5-10%), other (includes Zoroastrian, Jewish, and Christian) 0.3%, unspecified 0.4% (2011 est.).

In the below Figures various Ethnics are illustrated.



Figure-4: Ethnic Distribution



Figure-5: Various Ethnic Group Dancing

**Culture**

**Music:** Music has always been molded in the Iranian culture which goes back to 6 ~ 7 Century.



Figure-6: Traditional and contemporary Music

**Art:** Iran's culture is rich in Architecture, Pottery, Ceramic, Painting, Cinematography, et



Figure-7: Sample of Iranian Art

**Literature:** Iran's Poets and Writers are world-renowned.



Figure-8: Sample of a few Iranian Poets and Writers

**Nature**

**Mountains/Rivers:** In the vast land of Iran there exist many tall mountains and long rivers.



Figure-9: Sample of a few Mountains and Rivers

**Climate:** Four seasons can be observed throughout the country except in the South and East.



Figure-10: Climate in Iran

**Wildlife:** Iran is home to many rare wildlife and fish species.



Figure-11: Sample of Wildlife in Iran

### Current State of Economy

**Indicators:** In the below Figures a few Economic Indicators are depicted to provide a glimpse of current state of economy in Iran.

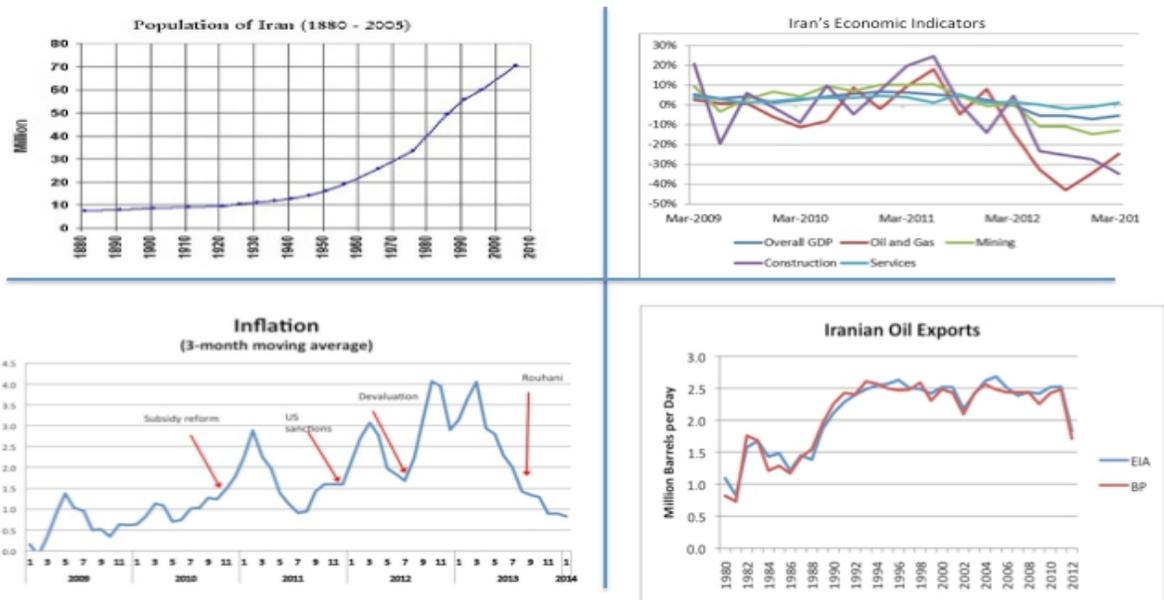


Figure-12: Sample Economic Indicators

**Facts:** In the below list a few facts about the current state of economy in Iran have been highlighted.

- State ownership of large enterprises based on central planning
- Ranked by the World Bank as an upper middle economy
- 80% of export earning comes from oil which is 50% of government revenue
- % of contribution to GDP is in the order of Services, Industry (mining & manufacturing) and Agriculture
- GDP per IMF: 2014 estimates \$402.7 billion (20<sup>th</sup>), Per Capita: \$5,165 (98<sup>th</sup>)
- Mainly self-reliance on domestic production of various goods and services
- Avg. Time to start a new Business: ~47 days
- Median Age: 28.3 Years
- Natural resources: petroleum, natural gas, coal, chromium, copper, iron ore, lead, manganese, zinc, sulfur
- Iran holds 2<sup>nd</sup> largest Gas and 4<sup>th</sup> largest Oil reserves of the world – Exploration and exportation have been severely impacted due to international sanctions
- High inflation has been experienced in recent years and based on latest information in Oct. 2014 it was 18.3%
- Workforce consists of ~45% of population with ~10.4% unemployment (in reality much higher)
- Industries: Petrochemical, Fertilizer, Manufacturing, Medicine, Textile, Cement, Steel, Food products, Communication
- Global Export Trade Partners: China (35%), India (19%), South Korea (12%), Japan (11%), Italy (4.1%)
- Global Import Trade Partners: China (21%), Turkey (19%), South Korea (12%), Germany (6%) India (5%)
- Foreign debts: ~\$16 Billion
- National Budget Deficit: ~ 4.5% of GDP

## **Issues and Opportunities**

### **Challenges**

- Since early 80's Iran has had no formal relationship with the U.S.
- Currently under three Sanctions: UN, U.S., EU due to its Nuclear program
- Negotiation with 5+1 Countries has been ongoing for more than 7 months to resolve the Nuclear issue and remove the Sanctions – due to immanent announcement of the results
- Global Banking Transactions with Iran has been extremely limited and has come to nearly a halt
- Medicine and food sectors to some extent have been exempt from the Sanctions
- Disconnect from Global Banking Network has caused many Iranian Firms doing business globally to suffer financially forcing them to use intermediary means resulting in higher costs

- The country has been in the state of isolation from the direct foreign investment for a few decades
- Self-reliance on domestic production has caused lower quality and absence of standardization
- Post revolution of 1979, within 20 years the population nearly doubled which is still on the rise at 1.2%/year
- According to official media, government is concerned about jobs for 5.5 million University students that will be soon graduating where unemployment among University Graduates is ~19% (12% men, 33% women)
- By fields of study, Computer Science and Agriculture 27.2%, Environment and Fisheries 27% unemployment
- 60% of Export capabilities remain under utilized due to the limitations caused by the Sanctions
- Due to severe prolonged unemployment situation, younger generation especially the educated ones desperately attempt to leave the country

### **Potentials**

- Stage 2 of a 20 year National Development Plan has started with the endorsement of country's leadership that focuses on Economic, Social, Defense & Security, Foreign Policy, Justice & Legal, Science & Technology & Innovation Affairs
- During past year presence of Senior Officials, from various international firms interested in investing in Iran post Sanctions, has reached 8 fold
- Prior to the implementation of Sanctions, European countries were the major business Partners which is predicted to regain that position post Sanctions
- While in 2013 there was a 47% drop in Trades with EU, comparing to previous year, in 2014 mutual Trades increased by 20%
- Domestic experts have acknowledged that the country is badly in need of today's technology as its Industry is out of date
- While a vast foreign investment in various aspects of Industry and Trade is expected, it is believed that priorities go to Energy, Transportation, Automobile, Information technology and Agriculture sectors
- Additionally, Aviation, Airports and roads are also on the priority list as the current old Aircraft fleet is facing the danger of being put out of service
- It is estimated that 300~400 new aircraft at the worth of \$20 billion and Transportation at the worth of \$80 billion and Energy at the worth of \$30 billion per year (at least for 6 years) would be needed
- According to officials from the Ministry of Oil and Energy, during past few months negotiations about new opportunities have been conducted with nearly 30 different European and Asian firms

- Financial industry (Banking, Insurance, Consumer) is in a very rapid growth path with a high demand for system infrastructure, Software/Hardware, secured Networking and various services

### **Conclusion**

- Based on evaluations and feasibility studies conducted by various organizations within the country and outside, expected goals set for the development of economy and Industries are achievable by cooperating with the world's advanced countries
- Economic needs of Iran's trading partners indicates that in the future there will be changes in their economic trends toward Iran
- While Iran will retain and develop its relationship with current partners and Eastern economic powers, based on a balanced and mutual interests, it will follow the goal of expanded exportation toward the West
- Reaching a final agreement on the Iran's Nuclear issues and removal of current Sanctions , can indeed trigger the badly needed movement toward development, renovation and progress for the country

# 小売業のグローバル展開とセブン-イレブンの成功要因

碓井 誠

正会員 京都大学経営管理大学院 特別教授 (〒606-8501京都市左京区吉田本町)

E-mail: m-usui@gsm.kyoto-u.ac.jp

小売業はドメスティックな産業だと言われてきたが、新興国も含めた消費動向、経済成長、価値観の変化を背景に、グローバル産業としての進展が広がっている。グローバルリテラーに共通する特徴の一つは、バリューチェーンを一気通貫でデザインした事業インフラの強さと柔軟性である。

特に近年サプライチェーンの革新は、新たなサービスと競争力の源泉となっている。本稿ではグローバルリテラーの主要な動きを概観すると共に、日本の小売業の海外展開の数少ない成功事例であるセブン-イレブンの事例を分析する。又、直近でのアジアでのコンビニエンスストアの進化も参考となる点が多く、セブン-イレブン・ジャパン方式との関連についても考察を加えたい。

**Key Words :** Global Retailers, Innovation of Retail Format, Service Innovation, Convenience Store, Seven-Eleven

## 1. サプライチェーンに大きな変化

サプライチェーン（以降 SCM）の革新は、サービス社会の広がりや、製造業も含めたサービス化やグローバル化の中で、新たな段階を迎えている。

特に小売業に於ける SCM の進化は、製造販売型小売業という新たな産業モデルを定着させている。小売業はドメスティックな産業だと言われて来たが、近年グローバルリテラーの成長は著しい。ウォルマート（米国 4769 億ドル/13 年売上）、テスコ（英国 1047 億ドル/同）、カルフル（フランス 1033 億ドル/同）などのトップリテラーは海外展開に力を注ぐだけでなく、PB 商品化率もウォルマート 40%、テスコ 50%と極めて高い。ウォルマートの PB 売上のみで、食品製造業トップのネスレの倍の規模となっている。又、売上大手リテラーは、PB のみならず商品調達、物流などの SCM 領域で強い競争力を持ち市場シェアも 10~25%と極めて高い。

一方、世界の大手小売業純利益率ベスト 3 を見ると 2013 年度の純利益率、純利益額順位、売上順位は、インディテックス（スペイン ZARA 等 14.2%、8 位、51

位）、LVMH（フランス ヴィトン・13.5%、2 位、29 位）、H&M（スウェーデン 13.3%、9 位、56 位）となっており、8 位にファーストリテイリングが純利益率 7.9%で続いている。純利益率トップ 10 は 6 社迄がアパレル系であり、5 社が SPA モデル（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel）である。

ちなみに、セブン&アイホールディングスのポジションは売上高 534 億ドル 21 位、純利益率 3.1%程度であり、グループ内で利益の 80%を生んでいるセブン-イレブン・ジャパンのみが、PB 化率も 60%程度と製造販売型小売業として、SCM の強味を発揮している。

概観した様に世界のトップ小売業は、製造販売型小売業を中心に、商品開発、生産、在庫管理物流等の SCM 領域を強化しており、サプライチェーンに大きな変化と広がりが生まれつつある。

市場の顧客ニーズを反映したマーケティング、ダイヤモンドチェーン（以降 DCM）のオペレーションクオリティの向上、物の提供を超えた新たな価値提案の重要性が増す中で、SCM と DCM の新たな連携強化を図るバリューチェーンの垂直統合の進化が著しい。そして、ここにはいくつかの共通した動きがある。

まず第1の変化は、新たな価値提案であり、単に物を売る小売業ではなく、生活者の問題や新たなニーズに応えるソリューション提供である。提案領域のセグメントを明確にすると共に、サプライヤーが作ったものを守る販売代理型小売業から、生活者の立場に立った購買代理

型小売業（価値共創型）への転換である。

このセグメントは、ウォルマートでは「SAVE MONEY LIVE BETTER」、生活日用品を中心にするすべての商品を安く提供するワンストップサービスであり、これを支える「顧客志向の価値とサービスの実現」のモットーである。

図表-1 2013年世界小売業のベスト10社

図① 世界小売業売上高上位10社連結決算ベース (2013年度)

順位	13	12	企業	国名	売上高	
					金額	前年比 (%)
1	1		ウォルマート	USA	476,294	1.6
2	2		CVSケアマーク	USA	126,761	3.0
3	3		テスコ	UK	104,723	0.2
4	4		カルフル	FRA	103,293	▲1.0
5	5		コストコ	USA	102,870	6.0
6	7		シュバルツグループ	GER	102,068	9.5
7	6		クローガー	USA	98,375	1.8
8	8		メトロAG	GER	89,713	▲2.5
9	9		アルディ	GER	83,168	6.1
10	10		ホームデポ	USA	78,812	5.4

図② 世界小売業純利益額上位10社 (2013年度)

順位	13	12	企業	国名	純利益	
					金額	前年比 (%)
1	1		ウォルマート	USA	16,022	▲5.7
2	2		LVMH	FRA	5,444	1.0
3	2		ホームデポ	USA	5,385	18.7
4	6		CVSケアマーク	USA	4,592	18.8
5	5		イケア	SWD	4,383	6.5
6	-		セーフウェイ	USA	3,508	487.6
7	-		アホールド	HLD	3,499	177.3
8	7		インディテックス	SPN	3,285	0.6
9	9		ヘネス&マウリッツ (H&M)	SWD	2,658	1.7
10	-		ウォルグリーン	USA	2,450	15.2

図③ 世界大手小売業純利益率上位10社 (2013年度)

順位	13	12	企業	国名	純利益率 (%)	
					13	12
1	1		インディテックス	SPN	14.24	14.81
2	2		LVMH	FRA	13.54	12.18
3	3		ヘネス&マウリッツ (H&M)	SWD	13.34	11.97
4	4		イケア	SWD	11.58	11.59
5	-		セーフウェイ	USA	9.71	1.36
6	9		ホームデポ	USA	9.10	6.07
7	8		ギャップ	USA	7.93	7.25
8	6		ファーストリテリング	JAPAN	7.90	7.72
9	7		TJX	USA	7.79	7.37
10	-		アホールド	HLD	7.78	2.52

注) 金額: 税引き後純利益額

(図①②③は販売革新2014.10月号より)

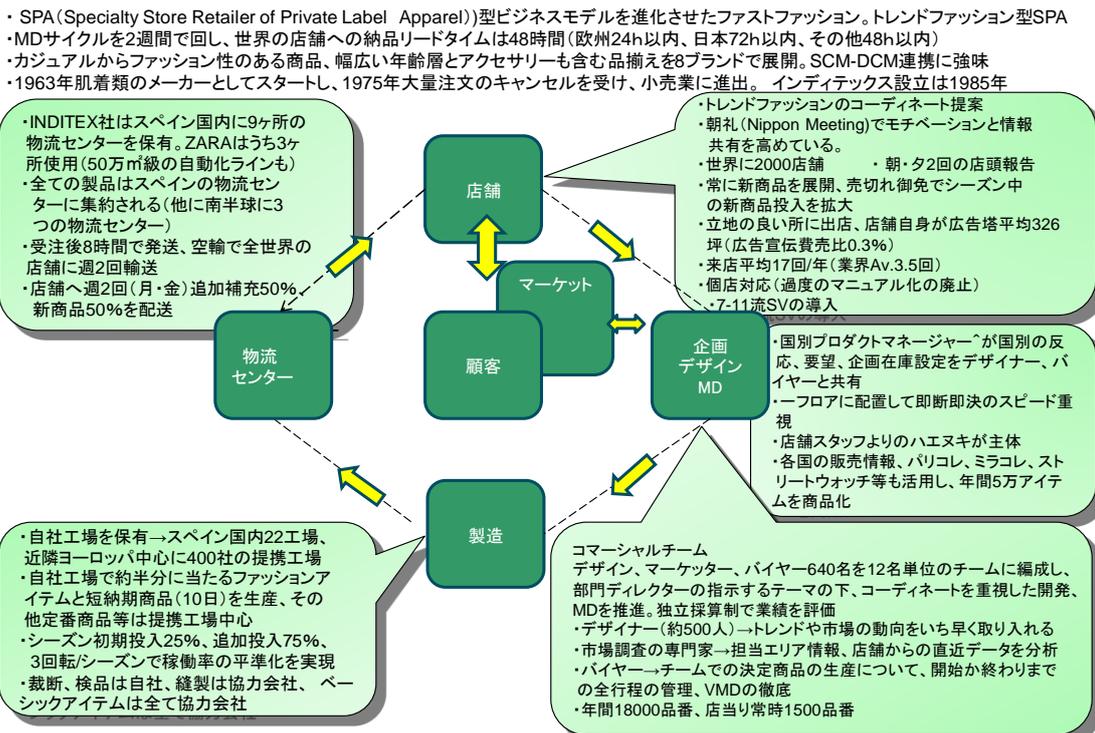
- ・スーパーセンター、ディスカウンターが上位
- ・米5社は好調、欧州はカルフルとメトロが今年も低迷と前年割
- ・独ハードディスカウンターが引続き成長
- ・グローバルSCMと業態セグメント、地域対応が鮮明化
- ・PB比率 (ウォルマート40%、カルフル25%、テスコ50%、アルディ90%)
- ・イオン19位、セブン&アイ21位 (純利益率は1~3%)
- ・アマゾンは21.9%upの9兆円、12位

- ・純利益TOP10の内4社が売上TOP10
- ・1位のウォルマートが海外での不振から減益。テスコ、カルフルも不調
- ・米国量販系小売が4社、アパレル、ファッション系3社
- ・純利益額TOP10では2位LVMH(売上順位29位)、5位イケア(同32位)、8位インディテックス(同51位)、9位H&M(同56位)が健闘4社の純利益率は11.58%~14.24%で上位4位迄を占める。

- ・6社がアパレル、ファッション系
- ・純利益7~14%
- ・グローバルSPA、SCMの強い企業が成長
- ・TOP4社は純利益率10%以上
- ・純利益額、率ともTOP10は2012年、2013年ともほぼ同一企業
- ・強力なバリューチェーン形成とグローバルSCMが競争優位を形成している

図表-2 INDITEX社 ZARAのマーチャンダイジングサイクル

資料出典: INDITEX社アニュアルレポート2013等より作。



セブン-イレブンでは、日常生活ですぐ必要な商品とサービスを顧客の近くで 365 日 24 時間提供する「近くて便利」の利便性と、これを支える「単品管理」の考え方である。

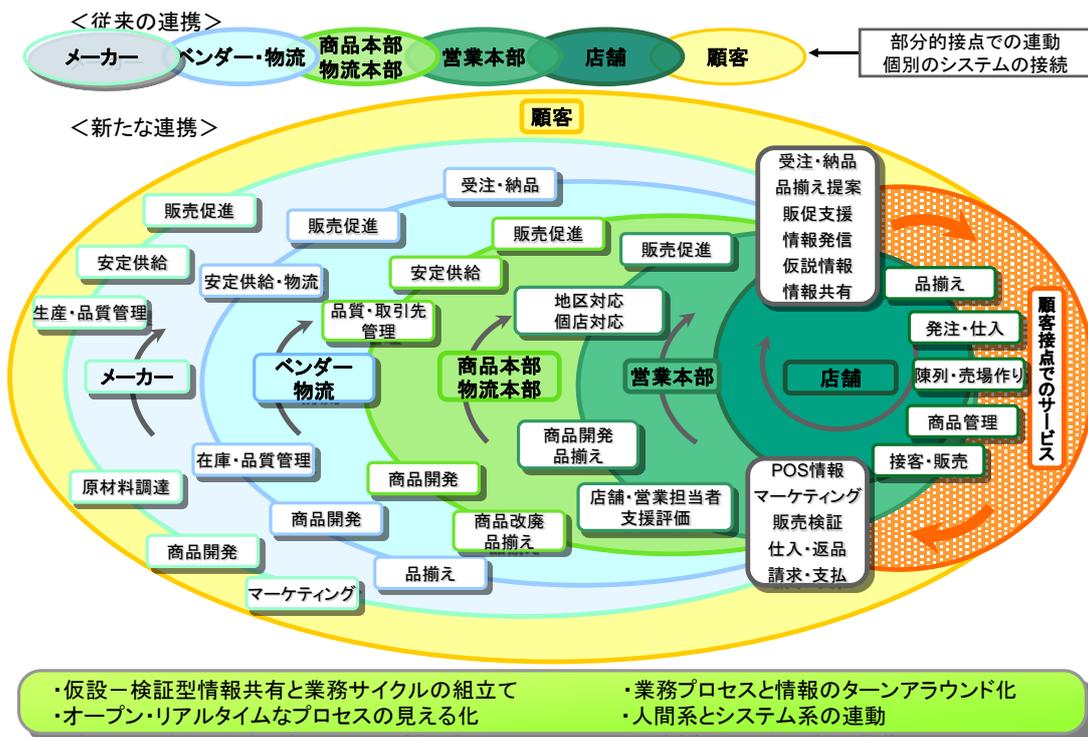
第 2 のポイントは、ソリューションを提供する為の独自の商品開発力である。ユニクロは、インナーとベーシックアイテムにセグメントを絞り、1 シーズン 200 品目の商品を「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」の店名コンセプトの下に提供している。素材、製品の新たな開発を含め、いつでも身近に活用できる倉庫としてのサービスの提案である。ZARA は、図表 2 に示すように、トレンドファッションにセグメントを絞り、パリコレ、ミラコレ、ストリートファッショントレンドを折込んだアイテムを 1 シーズン 3 回、VMD (ビジュアルマーチャンドアイジング) の売場展開も含めてコーディネート提案している。これを支えるデザイン—生産—物流—売場展開を 3 週間で実現するサプライチェーンインフラが SPA の最強モデルの世界展開を可能としている。

第 3 のポイントは、バリューチェーンを循環型モデルとして組立てている点である。テスコ型の顧客購買分析に基づく商品開発や品揃え、顧客セグメント別のプロモーションシステムも循環が重要な要素である。図表 3 に示すセブン-イレブンの一日 1700 万人の POS データと、

約 2000 人のスーパーバイザー (店舗支援カウンセラー) から毎週上がる市場・顧客情報を活用した商品開発やプロモーション提案も、情報の循環をメーカー、問屋、物流センターとも毎日共有するサプライチェーンの仕組みの上で成り立っている。ZARA の朝夕 2 回の店舗営業報告や、ユニクロの毎週の個別チラシを通した顧客リレーションと個店対応も、顧客との密接な関係性の構築と循環型バリューチェーンの上で効果を生んでいる。

第 4 のポイントはオープン・イノベーションと IT 活用である。ウォルマートのサプライヤー連携である CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) を進める為のリテールリンクシステム、セブン-イレブンのファーストフードの生産管理や、原材料—生産—問屋—物流を連動する取引先総合情報システムは、サプライヤーと一体となったバリューチェーン連携を実現している。一方、インディテックスの強力な自社工場を中心とした生産システムや世界 7000 店へ受注後 8 時間出荷、欧州 24 時間以内、日本 72 時間以内店着の強力な物流システムは新しいサプライチェーンの自前構築モデルである。H&M やユニクロでは、外部パートナーとの連携で工場運営の強化や、東レ—ユニクロ協同での素材開発等、オープンイノベーションによるサプライチェーンの進化も進んでいる。

図表-3 セブン-イレブンの循環型マーチャンドアイジング



## 2. セブン-イレブンのグローバル展開の成功要因

グローバルリテラールの成功要因を概観したが、続いてセブン-イレブンの海外展開の成功要因とその共通性について考察を進める。

セブン-イレブン・ジャパンは（以下SEJ）はチェーン売上 35,878（百万ドル、13年、世界36位）純利益 1,275（百万ドル、13年）であるが、本部企業としての売上は 6448（百万ドル）、純利益率は 19.77%に上り、フランチャイザーである点では小売専業との単純比較はできないが、インディテックスを上回る数字を示している。

海外展開はエリアフランチャイザーであるサウスランド社（現、セブン-イレブン・インク）の倒産を受けて、1991年にSEJが取得して再建を図っている。現在セブン-イレブン・インクは売上 18,429（百万ドル、13年）純利益（304百万ドル、13年）を上げるに至っている。

続く海外展開は2004年の中国である。現在285店と展開は少ないが、ファーストフード、デイリー商品が充実した日本型コンビニとして差別化を図っている。セブン-イレブンは世界52,433店を展開しているが、上記の米国と中国の一部のみがSEJの子会社であり、日本を

含め、24,955店を直接運営している。

米国での再建は「店舗リモデリング」、「物流施設の売却とアウトソーシング、チルド共同配送設立」、「フレッシュフードの開発」、「単品管理への取組みと情報共有の向上」、「情報システムの刷新」の5つの施策を日米合同の再建プロジェクトの下推進した。1993年から1998年迄定期的に情報システム部門中心のプロジェクトは日本メンバー5～6名のダラス常駐体制で進められ、総合情報システムの導入をもって終了したが、今も現地NECやSEJによるサポートや支援は続いている。

一方中国での展開は2004年、北京よりスタートしている。「中国での本格的なコンビニの展開、流通小売業の活性化とインフラ整備、業務プロセスの確立」、「単品管理、基本4原則」、「チームマーチャンダイジング（サプライヤと連携した商品開発）とファーストフード、オリジナル商品の開発」の3つの施策を軸に展開を進めている。出店の難しさ、フランチャイズ規制や特殊要因もあるが、図表-4に示す通り基本的には日本方式を現地の社会インフラ、事業インフラと、市場、顧客のニーズや発展段階に応じて導入、カスタマイズして成功を収めるに至っている。

図表-4 セブン-イレブンの中国展開

セブン-イレブン・ジャパンの方式は中国でも定着して来ている。（2009年時点）

	中国での日本方式の展開	日本との違い
直接的サービス	<基本4原則> ・品揃え ・鮮度 ・フレンドリーサービス ・クリンネス	同様
店舗運営	<平均日販> ・1万4,000円/日・店(18万円前後) * 1元=13円換算 (日系他社 7000~8000円) 客数1,100人/日・店	日本 平均日販 62.9万円/日・店 客数 1,000人/日・店
業態フォーマット	<SVサポート> 日本の直営店に対するサポートに準拠 <直営店方式> ・北京・天津都市部に147店(2011年12月末時点) 出店スピードは遅い。フランチャイズは難行。	同様 日本 13,232店(2011年2月末時点) 日本 95%がフランチャイズ
間接的サービス	<品揃え> ・2,000item前後 ・粗利益率30%前後(中国他社18~22%位)	日本 2300item程度 日本 粗利益率 30% 日本 ファーストフード 28%
サプライチェーン	・デイリー、弁当(店内加熱処理)、おでん、中華マン等で50% <商品開発> ・オリジナル商品⇒ FF類、デイリー中心。非デイリーは今年セブンプレミアムスタート。チームMDの実施	日本 加食、菓子、雑貨でもオリジナル商品 日本 ファーストフードは全て専用工場
ダイヤモンドチェーン	・ファーストフード等の専用工場無し(2011年設置) <プロモーション> 催事・イベントは効果的 <サービス業務> 少ない	日本 サービス業務やプロモーションは、ライフスタイル支援と生活提案型。金融サービスとEコマースの拡大
サービスインフラ	<共同配送> 1日2便で、チルド、冷凍、常温 <情報システム> ・日本システムの60%程度の機能と性能、ベンダー発注システム	日本 チルド(3便)、20℃、米飯(3便)、冷凍、常温の共同共配 日本 取引先業務、情報共有が充実 店舗での情報活用、GOT(大画面発注端末)発注
事業インフラ	<組織運営> ほぼ同様 <パートナー連携>	日本 規模と革新により、インフラのコストパフォーマンスは高い
経営スタイル	・生活者起点の連携には至っていない	日本 垂直連携、社会的役割を重視

図表-5 にセブン-イレブンの日本、米国、ハワイ、中国のパフォーマンスを示すが、施策の徹底度により成果の違いも見て取れる。

例えば米国とハワイは買収以前はサウスランド社として一体であったが、1991年に先行して買収し再建したハワイは、商品売上の平均日販が2011年には50万円とセブン-イレブン・インクの38万円を大きく上回っている。

元々ハワイは米国本土に大きく差をつけられていたが、単品管理、商品開発等への日本方式の導入・展開が効果を上げたと言える。現在も企業としては別法人であり両社共に米国人の経営の下にあるが、コンピュータシステムは同一の仕組みを活用している。

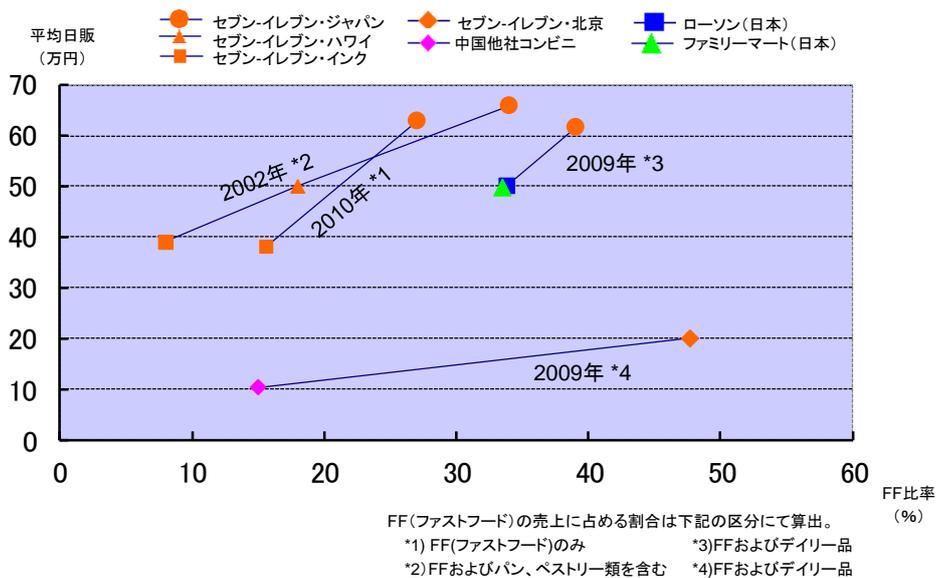
こうした基本戦略の徹底度合いによる差は、中国でも日本でも明確に現れている。図表-6 にファーストフー

図表-5 日本、米国、中国のセブン-イレブン(2011年2月末)

	日本	米国(カナダ含)	ハワイ	中国(北京)
チェーン全店売上	2兆9,476億円	1兆4,457億円	205億円	59億円
営業利益	1,692億円	333億円		
店舗数	13,232	6,610	55	100
従業員	5,729	13,263	860	1,787
全店平均日販	629,000円	商品 381,000円 ガソリン 243,000円	商品 500,000円 (2002年) ガソリン —	商品 180,000円
来店客数	1,019人/店・日			1,100人/店・日
商品荒利率	30.5%	35.1%		30%前後
FF比率	26.9%	15.6%		50%(日販品含)
設立	1973年	1927年	1991年	2004年
アイテム数	2,500	2,300		2,000

各種公開資料より作成

図表-6 各国CVSの商品構成と平均日販の相関



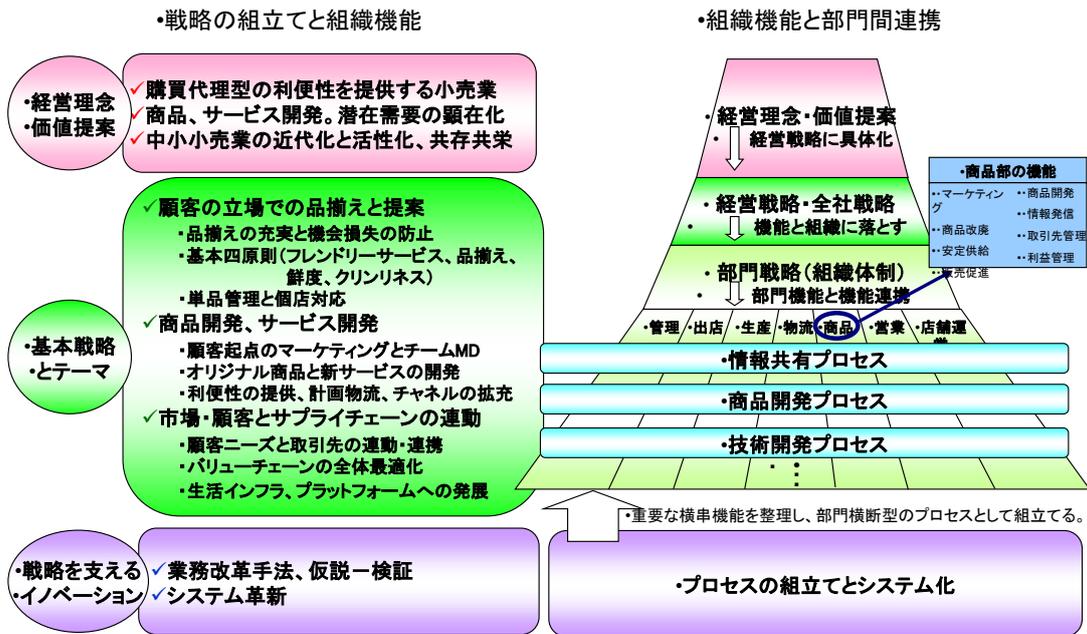
各社公開資料より作成

ドやデイリー品の商品構成と平均日販の相関図を示しているが、どの国でもファーストフードやデイリー品という、店舗の特徴と差別化を生み出すオリジナル商品の強いチェーンが平均日販も高いという結果が出ている。日、米、中国でセブン-イレブンは共に顧客の支持を受け、成功を収めているが、そこには共通する成功要因として

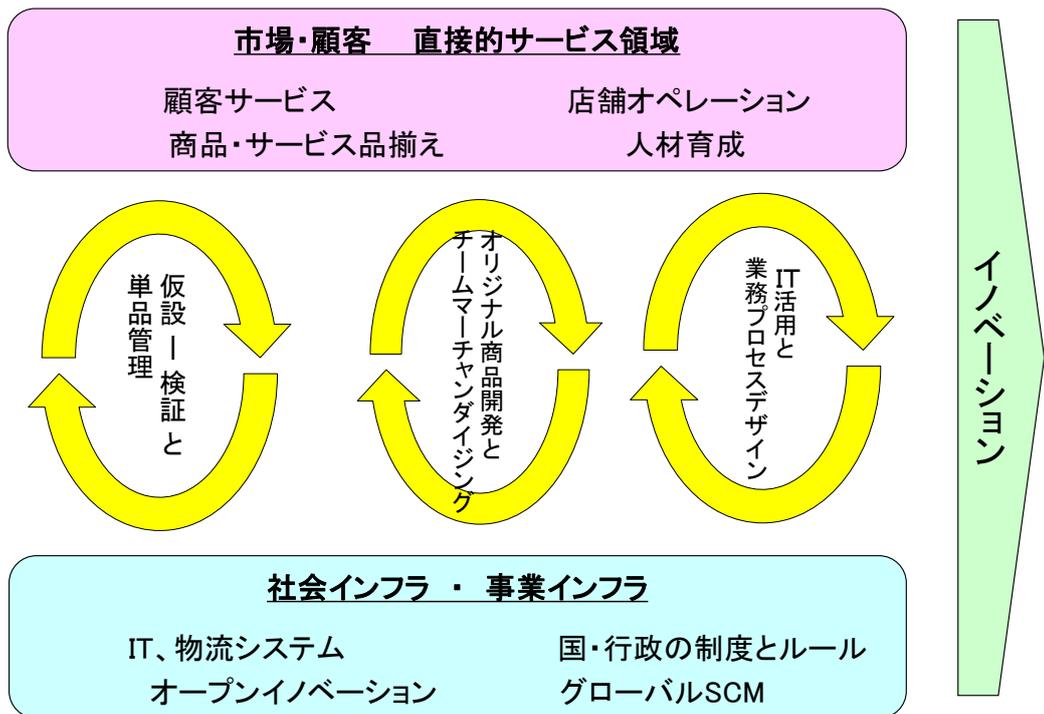
3つの基本戦略が実践されている。

図表-7 はセブン-イレブンの基本戦略である。「顧客の立場での品揃えと提案」、「商品開発とサービス開発」「市場・顧客とサプライチェーンの連動」、この3つの基本戦略は各国で共通して位置付けられている。そして、セブン-イレブンの強味は、この戦略を各国の状況に応

図表-7 セブン-イレブンの事業戦略



図表-8 セブン-イレブンのイノベーションのメカニズム



じて展開しているところにあると言える。

図表8は、セブン-イレブンのイノベーションのグローバル展開に見るこの成功要因を図示したものである。上部の「市場・顧客、直接的サービス領域」は環境や国毎の違いがある。下部の「事業インフラ」にも社会的制約や整備状況の違いがある。セブン-イレブンのイノベーションは、この両者に各国の状況に応じてバランス良く対応するメカニズムを持つことにより、グローバルな展開にも成功することができた。

セブン-イレブンのイノベーションの3つの成功要因である「単品管理と仮説-検証型マネジメント」「チームマーチャンドライジングとオリジナル商品開発」「業務プロセスデザインとIT活用」は、既に説明した通り、ビジネス改革やイノベーションの方法論でもあり、事業戦略の具現化である。

イノベーションとは一つの出来上がった型ではなく、環境変化に対応する方法論やその活用ノウハウを組込んだメカニズムである。今回のまとめの中で、個々の手法の詳細を説明する事は出来なかったが、各国での成功の背景には共通の戦略の環境に応じた適用と実行のメカニズムが重要となる事が確認できたと言える。

### 3. アジアに於けるセブン-イレブンの成長

日本方式の展開の成果をセブン-イレブン・ジャパンの傘下の企業の中で見て来たが、アジアのセブン-イレブンもまた大きく進化している。図表-9に各国の状況を示すが日本、台湾、タイに於いては、セブン-イレブンが小売業No1の位置にあり革新を続けている。何れも図表-8のメカニズムに則した改革を図っており、「仮説-検証と単品管理」の領域は道中端ではあるが、積極的な商品開発とオリジナル商品の開発や、日本のIT企業やコンサルタントからの支援も受けている情報システム等の共通性も高い。セブン-イレブン台湾は、店舗の大型化、ファーストフードの拡充、イートインコーナーの本格導入等、日本とは異なる差別化で先行し、飽和感のある台湾市場での新たな進化を遂げている。セブン-イレブン・タイは食品コングロマリットであるCP（チャローン・ポカパン）グループを背景にサプライチェーン連動の強力な小売グループも形成している。

アジアのセブン-イレブンの展開とその成功要因もSEJの成功要因との共通性も高く、日、米、中国での展開で見た様に各国の状況に応じたイノベーションの実行メカニズムとしての施策展開の徹底度が成果につながるものと思われる。

図表-9 アジアに於けるセブン-イレブンの成長

(2015年3月為替のレート)

	日本	台湾 (2015年3月レート3.83円)	中国 (2015年3月レート19.38円)	タイ (2015年3月レート3.69円)
1人当りのGDP	3,845,482(単位:円)	2,492,797(単位:円)	915,241(単位:円)	658,815(単位:円)
チェーン全店売上	3兆7812億円 小売業No.1	4884億円 小売業No.1	エリア ライセンス 211億円	7-11J 65%出資 7444億4円 小売業No.1
営業利益	2127億円	7&I 242億円	統一Gr. 北京・上海 天津・重慶	CPGr. 272億円
店舗数(2015年5/末)	16622店	100~150㎡ 5010店	150~200㎡ 285店	100㎡以上 7750店
平均日販	66.4万円	既存+2.3% 27万円	20万円	26万円
平均客数	1060人/日・店		1100人	
商品粗利率/FF比率	30.7%/ 28.5%	32.35%/	30% /48%(デ일리含む)	22.6%/
アイテム数/新商品	2800/ 100/週		2000	
特徴及び最近の施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・33ヶ月既存店ベース前年比クリア</li> <li>・一強他弱の中で再成長中</li> <li>・オリジナル商品、グループPB商品で60%</li> <li>・主婦層、高齢層の獲得とセブン-カフェ、ドーナツ等FFの拡充</li> <li>・商品開発、物流、システムのノウハウ移転を各国フランチャイジーに提案中</li> <li>・オムニチャネルに注力</li> <li>・宅配、ご用聞きを幅広く展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品製造、小売、卸、金融のNo1コングロマリット7-11フィリピン、上海も展開</li> <li>・大型店化(100~200㎡)を図り、FF、イートイン、イメージアップにより20~30%の売上up</li> <li>・フラッグストアタイプは200㎡以上、FF、コーヒー等、50%（おでん500~600個、コーヒー300杯）、日販30万円</li> <li>・日本型のマーケティングと情報システム</li> <li>・統合型バリューチェーンシステム、自社DC</li> <li>・FCマース150億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・7-11北京でFF、デイリー中心(48%)の基本モデルを確立</li> <li>・店内調理FFから米飯、サンドウィッチの工場製造へ拡大。おでん1000個/日・店</li> <li>・日販20万円は他チェーンの2倍</li> <li>・大型店物件確保とFC出店の規制により店舗展開は遅い。</li> <li>・中国の7-11は2013店。北京・上海・天津は7-11J。上海は統一Gの合併。他は香港のウィンファームが広州中心に1728店出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品製造、畜産、小売、自動車、情報産業等のNo.1コングロマリット。伊藤忠商事への出資提携。食品製造が先行して中国への進出。カンボジア、ベトナムへの7-11エリアライセンス取得活動等、グローバル化に活発に取り組んでいる。</li> <li>・「3つのメリット」相手の国、国民次にCPの考え方</li> <li>・CPグループ売上4.8兆円。7-11の食材もCPフーズの大規模自動化システムで供給。バリューチェーン統合の強さ</li> <li>・CPフーズはグループの半分の売上げ海外比率が60%</li> <li>・小型スーパー「CPフレッシュマート」を展開。80%PB。パバマストア60万店へ卸も開始。トルコ400店、ベトナム、マレーシアに出店、その他5000店の鳥料理の屋台。大手ディスカウンター買収</li> <li>・子供弁当、乳飲料、カフェ、デザート、パンに注力。</li> <li>・商品開発、システム、建築・設備等は日本のノウハウ</li> </ul>

## **Global expansion of Retail Industry and Success factor of Seven-Eleven**

Makoto USUI

Although retail business was said to be domestic industry, it has been expanding as global industry under the current consumer behaviors, economic growth, and changing values in the developing countries as well as the rest of the world. One of the common features for the global retail business is a comprehensive set of value chain design. It shows the strengthening and the flexibility of its innovative business infrastructure. Useful implications may be extracted by analyzing how such innovation is processed. However, Japanese retail business is far behind in its global business development. The only exception would be the convenience store industry, in which the Seven-Eleven Japan (SEJ) is taking lead, has greatly succeed in its global expansion.

In this paper, we present an overview of the trends of the retail business in the US and China as well as in Japan. Then, we analyze the fundamental factors of how SEJ successfully developed the business infrastructure in the different countries and earned adaptive market penetration strategy in the different environment, in order to gain the commonalities for the successful global businesses.

# スリランカにおける日系企業の 現状と課題

宮本 琢也<sup>1</sup>・高橋 宏幸<sup>2</sup>・前川 佳一<sup>3</sup>

<sup>1</sup>非会員 久留米大学准教授 商学部 (〒839-8502 久留米市御井町1635)  
E-mail:miyamoto\_takuya@kurume-u.ac.jp

<sup>2</sup>非会員 久留米大学准教授 商学部 (〒839-8502 久留米市御井町1635)  
E-mail:takahashi\_hiroyuki@kurume-u.ac.jp

<sup>3</sup>正会員 京都大学大学院特定准教授 経営管理研究部 (〒606-8501 京都市左京区星田本町)  
E-mail:maegawa@gsm.kyoto-u.ac.jp

本研究は、昨今、南アジア地域で注目を集めるようになったスリランカの経済状況と日系企業の現状と課題について議論する。次に、現状と課題を踏まえつつ、日系企業が取るべき1つの指針として、調整弁型のビジネスモデルについて論じる。

スリランカは、古くから親日国として知られているが、日系企業も数多く進出している。同国は、現地人材のマネジメントなど経営面でのメリット、インドやパキスタンへの近接性という立地上的なメリットなど数多くあるものの、電気代などエネルギーコストが高さや、現地経済が未成熟なためにサプライチェーン上の課題がある。このようなメリットと課題を踏まえつつ、スリランカにおける日系企業が取るべき1つのビジネスモデルを展望として示す。

**Key Words :** *Global Business, Sri Lanka, Japanese Manufacturing Companies, Supply Chain Management, Business in a Developing Country*

## 1. はじめに

本研究では、開発途上国の中では比較的、政治・経済ともに安定しているスリランカのビジネス環境について検討する。スリランカは、2009年に内戦を終結させて以来、ここ数年7%前後の経済成長を維持している国である。スリランカというと紅茶などの農産物をイメージしがちであるが、裁縫関連の産業も古くからあり、最近のインフラを含めた建設ラッシュも含め、急速に工業化が進んでいる。

スリランカは、貿易収支については構造的な赤字を抱えている国である。そのため、輸出に貢献できる企業の直接投資 (FDI) を増やすためにBOI (The Board of Investment : スリランカ投資庁) を設置し、工業団地の整備に着手している。

製造拠点・貿易拠点としてスリランカを見たとき、スリランカは、海運としてはヨーロッパとアジアを結ぶ地点に位置しつつ、インドにも近いというメリットがある。また、インドやパキスタンとFTAを結んでおり、人口の多い地域との交易がやりやすい。

また、宗教面においても仏教徒が全人口の7割程度を占めており、親日国ということも含めて、日系企業にとっては進出しやすい条件である。

しかしながら、現地でのビジネス環境としては、構造的な課題を抱えている。一つ目は、電力の問題であり、二つ目は、サプライチェーンの問題である。従来から、裾野産業を含めて製造業の全体的な層の厚さが現地での工業化には重要であるという指摘はあるが、本研究ではスリランカにおいては具体的にどのような点が課題であるかについて議論する。

これらを踏まえつつ、日系企業がとりうるビジネ

スモデルについて試論的展望を示す。

## 2. 開発途上国におけるビジネス上の課題

### (1) 立地特殊的優位と開発途上国における劣位

立地特殊的優位とは、その地域の位置することによって、その場所の特殊な資源を活用し、優位性を発揮するというものである<sup>1)</sup>。この場合の資源には、天然資源、安価な労働力、税制上の優遇措置や貿易障壁、巨大な潜在的市場なども含まれる。これらは、天然資源や地政学上優位な立地など地理的資源と言えるもの、その地域の物価や人件費、教育制度、宗教、人口構造、社会インフラ、商取引の慣習などの社会的資源とでも言うべきもの、さらには、税制や各種優遇措置などの政治的政策からもたらされるものが考えられる。これらは、それぞれの国ごとに特徴があり、日系企業にとってはその地域に進出すべきかを決める重要な要素と言える。

一般的には、開発途上国では、安価な人件費というメリットがあるものの、社会が未成熟であるために社会インフラが整っていないという点で、社会的資源としては課題も多い。例えば、インドネシアでは、現地の経理人材の不足が指摘されたり、開発途上国全体の議論として、現地のエンジニアリング系の人材の不足感がある。特に、経理人材やエンジニアリング人材の不足は、先進国に立地する現地法人よりも深刻度が高く、安価な人件費を期待して現地に進出したものの、結局、人件費のかかる日本人駐在員を置いて対処しなければならないというある種の逆説的な現象が起きている企業もある。しかし、現地政府の優遇策や巨大な潜在市場へのアクセスと

いう意味では、開発途上国の存在は無視できない。開発途上国において、立地特殊的優位と、開発途上国ならではの不便さ（ある種の劣位）のバランスが非常に難しい。

## (2) 開発途上国とサプライチェーンマネジメント

開発途上国においては、立地上の優位・劣位に付随して、マネジメント面において、特にサプライチェーンマネジメントにおいて、非常に難しい舵取りを迫られることがある。例えば、北米における日系自動車メーカーのサプライチェーンマネジメントについて検討した先行研究がある<sup>2)</sup>。

日系自動車メーカーでは、サプライヤーを開発ステージに加えることで問題解決を早期化させるフロントローディングが日常的に行われている<sup>3)</sup>。このような開発スタイルのまま、自動車メーカーが北米に進出した場合、現地のサプライヤーをどのように確保するのかという点が課題となる。日本製の自動車を単に現地でノックダウン生産するだけ、あるいはまったく現地市場への適応や開発の現地化を進めない前提であれば問題ないが、現地適応を行う場合、開発に加わることができるサプライヤーを探索するのか、フロントローディングというスタイルそのものを修正するのか、あるいはその両方に取り組むのかという点が問われることになる。北米における自動車メーカーの対応は、日系部品メーカーを（必ずしもオンサイトに限らず）誘致する方法を優先させている。もちろん、現地系の一部のサプライヤーも開発に関与している。

ここで確認すべき点としては、①日系部品メーカーの参入によって、サプライチェーンマネジメントは取り組みやすくなるという点と、②アメリカのような工業化が進んだ国であれば現地系のサプライヤーが既に存在しており、その探索と調整によって一定程度の対応が可能であるという点である。これらの条件が整わなかった場合は、日本で行うようなオペレーションは多少なりとも困難となり、場合によっては従来とは異なるビジネスモデルの構築も迫られることになる。そう言った意味では、開発途上国においては、「裾野産業」<sup>4)</sup>の存在が現地企業にとっては、無視できない存在である。

## (3) 日系企業の進出条件としてのサプライチェーン

スリランカの本格的な工業化は、まだ始まったばかりだと言える。そういった意味では、先に工業化が本格化したタイなど東南アジア諸国の工業化の歴史や軌跡をたどることで、スリランカの工業化が進展するための条件が見えてくる。

1980年以降のタイやマレーシアでは、主に自動車やエレクトロニクスなどの分野で、日系企業による技術移転が活発化してきた。例えば、1990年頃、日系自動車会社がマレーシアの企業の研修生を6ヶ月にわたって受け入れたとされる資料がある<sup>5)</sup>。その際の研修項目は、実際に製造ラインを経験するという比較的応用段階にあたる実習のほか、QC活動、安全への取組にいたるまで多様な項目の研修が用意されていた。さらに、1980年半ばからタイ、インドネシアでは毎年1000人規模の現地人が、日本へ研修目的で入国をしていた。無論、これらの研修が、必ずしも、エンジニア向けであるとは限らない。しか

し、少なくとも、1980年代から、タイやマレーシア、インドネシアなどでは、日系企業による研修生に受け入れを含め、技術移転が活発に行われてきたと言える。そして、それらが、当該地域での裾野産業の育成につながり、それは同時に、現地での日系企業のサプライチェーンの安定化につながったと考えられる。

さらに、重要な点として、現地において裾野産業が成立するための素地がどれだけあったのかという点も工業化が速やかに進められるかどうかの条件となってくる。例えば、タイでは、1970年代初頭に、現地企業による工作機器の生産が始まっている。初めは輸入機器をリバースエンジニアリングで分析しつつ、主要部品は輸入に頼りながらも自作を試みるレベルであった。1973年にはタイ国内には8社の現地機械メーカーがあり、1977年には18社となっている<sup>5)</sup>。

さらに、このような現地の裾野産業が工業化にとって重要であった点は、工業団地の新設の際にも確認できる。

タイでは、1990年頃にはバンコク一極集中が課題となっており、工業団地の地方分散が重点政策となった<sup>6)</sup>。当初は、裾野産業が地方には乏しかったこともあり、バンコクの北隣のパトゥムターニーやアユタヤの工業団地で、電子・電気分野の工業化など、バンコクに近接した地域での工業団地の整備が進んだ。2000年代後半の調査では、この頃すでに、チョンブリやラヨンなど、比較的バンコクから離れた地域でも、工業団地が整備され、日系・欧米系を含めた外資系の自動車メーカー・自動車部品メーカーがひしめいていた<sup>7)</sup>。さらには、裾野にあたる部分では現地系の企業も多数が近隣の地域にあり、ラヨンへの通勤に便利なシラチャ近辺には日本人のコミュニティが既に出来上がっていた。また、当時は、安価な労働力を大量に供給するために、山間部からの出稼ぎ労働者の斡旋が盛んに行われ、工業団地近くに各企業は寮を配置し、送迎も行っていた。

このように、サプライチェーンの基盤としての裾野産業が、日系企業の現地での安定した操業をサポートしている側面がある。

## 3. スリランカの現状

### (1) 歴史的な背景

スリランカは、1948年の独立以来、UNP（統一国民党）とSLFP（スリランカ自由党）の二大政党によって、政権運営・交代が繰り返され、政権交代の度に経済施策が変更されてきた。一般的には、UNPは新欧米色が強く自由経済政策をとり、SLFPは民族主義色が強く保護主義的な輸入代替工業化の促進政策をとっていた<sup>8)</sup>。

たとえば、1970年から1977年までは、SLFPが政権を担当しており、シリマボ・バンダーラナーヤカ首相のもと、社会主義的政策が採用された。1973年の石油危機の影響もあり、この頃の経済状況は芳しくなく、農村部のシンハラ人によって、JVP（人民解放戦線）が結成され武装蜂起が行われた。1975年には、プランテーション部門が国有化され、この他、銀行、新聞、卸売取引、小売取引の分野で数多く国

有化や協同組合化が進められた<sup>8)</sup>。武装蜂起については、農村部のシンハラ人だけでなく、1983年にはタミル人が分離独立を求め、LTTE（タミル・イーラム解放の虎）を組織し、スリランカは内戦状態となった。折しも、1977年から政権運営を担ったUNPのジャヤワルダナ首相が、SLFPの輸入代替工業化政策から、自由化政策へと舵を切っていた。そして、1978年には国際空港近辺にカトゥナヤケ輸出加工区（KEPZ）を設立、1982年にはビヤガマ輸出加工区（BEPZ）を設立するなど、工業化および経済発展が期待される時期でもあった。つまり、これから経済成長が期待される最も重要なタイミングで内戦が起きてしまったのである。この内戦は長期化し、2001年7月にはカトゥナヤケ国際空港で航空機の爆破事件が起きるなど、政情不安が続いた。さらに、1994年にはSLFPが政権を奪還したものの、2001年にはUNPが再び政権を奪還するなど、経済政策が安定しない時期が続いた。2004年以降は、大統領の交代は3度行われてきたが、基本的にはSLFPの流れを汲む大統領（2015年からはシリセーナ大統領）が安定した政権運営を行っており、2009年には内戦が終結した。

そういった意味では、石油危機時のJVPによる武装蜂起、自由主義経済政策が始まったばかりのタイミングでのLTTEによる内戦など、最悪のタイミングでの内戦を経て、スリランカの安定した経済成長は2000年代半ばになってようやく始まったと見ることができると言える。

しかし、この間もまったく経済成長の素地が育たなかったわけではない。例えば、CBS（スリランカ中央銀行）の統計によると、1970年時点では、輸出額の9割を農産物で頼っていたスリランカ経済であるが、1996年以降は工業製品が7割を超えている。特にFDIは、1990年代後半から安定的に伸びており、2005年以降からは大幅な伸びを記録している。

## (2) 地理的特徴

地理的特徴としては、コロomboに良港があるという点がまず挙げられる。特に、欧州とアジアを往復するコンテナ船の中継地となっているため、定期船にコンテナを積み足せば各方面に輸送できるため、海運による輸送コストは安い<sup>9)</sup>。

例えば、40フィートコンテナで、横浜港までの輸送費は、コロomboから横浜港までは425ドルで輸送できる。同じ条件のアジアの諸都市では、北京が1005ドル、上海が564ドル、香港が700ドル、台北が300ドル、ソウルが480ドル、シンガポールが900ドル、クアラルンプールが643ドル、ジャカルタが800ドル、バンコクが1162ドル、ハノイが2000ドルとなっており、距離的にはコロomboよりも近い都市よりも、コロomboからの輸送費は安いことになる<sup>9)</sup>。なお、コロomboと近接するインドのムンバイでは500ドルであり、インド洋から日本に向けての輸送費そのものが安い傾向が確認できる<sup>9)</sup>。ただし、コロomboから横浜港までのコンテナ代と横浜港からコロomboまでのコンテナ代が、まったく異なる点に注意が必要である<sup>9)</sup>。つまり、往路と復路では価格が異なることは珍しいことではなく、また季節や繁忙期など諸条件によってコンテナ代が変わってくるが、一般的にはコロombo港のコンテナ代は価格競争力があると言える。

その一方で、スリランカでは陸運が整っていない。これは、スリランカと陸続きで繋がっている国がな

いというだけでなく、スリランカ国内の道路事情も悪く、高速道路の建設はまだ十分な水準ではない。

この他、地理的には、人口の多いインドやパキスタンとの近接性という特徴がある。また、インドと海で繋がっていることの特徴的なメリットがある。インドでは陸運の際に、州税を払う必要があり、陸運でいくつかの州をまたぐ際には、非常に煩雑な作業が必要となったり、その都度州税の支払いを求められる可能性がある。そこで、コロomboからできる限り海運を使うことで、陸運による州税を回避するという方法を模索する企業もある。

スリランカでは、天然資源が採れないので、石油・天然ガスを輸入に頼っており、サウジアラビアからの輸入が多い。また、まだまだ水力発電が弱いので電力の自給自足ができていない。

これに関しては、比較的最近工業化が推し進められているミャンマーでは、天然ガスが取れるがほとんどを外貨獲得のための輸出に回し、自国では水力発電を行っており、スリランカと同じく電力事情が良くない。この他、必ずしも工業用の電力に限らないが、インドネシアでは日本のODAで地熱発電所が建設されるなど、電力問題は開発途上国に共通する問題とも言える。

技術的に水力発電だけで自国内の電力を安定稼働させるのは難しいことに加え、スリランカは山岳地帯が多いが、ダム開発そのものも十分とは言えない。スリランカ中部から北部に向かって流れるマハウエリ川の貯水池や水系の整備は1965年からマハウエイ開発計画として進められており、モラガハカンダ貯水池の整備などが進められてきた。しかし、山間部からの送電網の整備や、紅茶や主食とする米の栽培に必要な環境を維持しつつ、ダム開発を進めることは、非常に困難であったと言われていた<sup>10)</sup>。さらに、内戦時にはタミル人の多い地域への配慮も必要であった。

## (3) 社会的特徴

人口は約2000万人と、決して多くはないが、インドとパキスタンとのあいだでFTAを結んでおり、南アジア全体のマーケットを射程に入れることができる。ひとりあたりのGDPは2012年の暫定値で2923ドル、2013年には3280ドルと言われており<sup>9) 11)</sup>、開発途上国の中では比較的高い。なお、スリランカの国民の平均年齢は30歳前後と言われており、バングラデシュやラオスなどの開発途上国が25歳未満であることを考えると、スリランカのほうが社会としては成熟している部分もある。

また、スリランカでは仏教徒が約70%、ヒンドゥー教徒が約10%、イスラム教徒が約9%となっている。民族としては、シンハラ人が73%、タミル人が18%、スリランカ・ムーア人が8%となっている。スリランカの人々は、一般的に、手先が器用で、勤勉で穏やかな国民性といわれており、親日国としても知られている。そして、ワーカールレベルでも英語が話せる人が多く、識字率も高い。まじめな国民性と教育水準の高さから、日系企業が人材育成に取り組みやすく、5Sなど品質管理活動もやりやすいとも言われている。

既述のように、エネルギーの自給ができておらず、天然資源の輸入が多いことと、毎年のように貿易収支の赤字が続いている<sup>11)</sup>。その原因としては、化石燃料の輸入の多さと建設資材や機械・機器、輸送用機械（自動車、トラックなど）の輸入が膨らんでいることが考えられる。

## (4) 政策面での特徴

輸入関税については少し複雑な形となっており、関税以外にも各種の輸入税があり、計算が難しい。例えば、輸入にかかわる税金すべてを考えると、①付

加価値税，② Cess Levy（租税），③ 港湾税（PAL），④ 消費税・物品税，⑤ 社会責任税（SRL），⑥ 国家建設税（NBT），⑦ 特別物品税（SCL），⑧ サーチャージと呼ばれる割増金などを考慮に入れる必要がある<sup>12)</sup>。また，これらは輸出品目によって税率が異なり，サーチャージが15%の場合と100%課される場合がある。さらに，これらの計算式は頻繁に変更が加えられ，スリランカ通関局の「Tariff Notice」を頻繁に確認しておく必要がある。

その一方で，輸出関税については，スリランカの貿易収支改善に貢献する輸出産業への優遇策があり，各種税金の減免があると言われている。

また，スリランカのBOIがEPZとしての12の工業団地を用意している。大半の工業団地は，コロンボから近い南西部に立地している。日系企業が入居している工業団地は，「カトナヤケ」「シータワカ」「ホラナ」「ピヤガマ」であり，空港からも近く，コロンボにも近い「カトナヤケ」では，2012年頃の段階で，1エーカーあたりの単価としては，前払い契約金が50,000ドル，年間リース料が4,235ドルとなっている<sup>9)</sup>。これは，リース料だけを考えると，スリランカの工業団地としては，「ピヤガマ」「コッガラ」と並んで最も高いリース料であり，その他の「キャンディ」などの工業団地のリース料は3,850ドル程度となっている（いずれもリース期間は50年間となっている）。

その一方で，課題としては，BOIのワンストップ機能がまだまだ弱いという点が挙げられる。理想的にはBOIを通して，輸出産業としての許認可を受けつつ，部材の輸入もスムーズに進めたいところだが，なかなか難しいという日系企業の声も聞かれる。

最近では，各国のODAでインフラが急速に整備されてきた。空港からコロンボ市内をつなぐ高速道路は中国のODAによって建設され，コロンボ港も中国のODAで大規模改修中である。スリランカ国内の高速道路網については，日本のODAのもと大成建設など日系建設会社が数多く関わっている。

## 4. スリランカの日系企業

### (1) 日系企業の概要

スリランカのBOIによると，2012年のスリランカへの外国企業による対内直接投資（FDI）は約13億ドル強となっている。内戦時の2005年で約2.9億ドル，2006年で約6億ドルであったことから，10年弱の間に倍以上の伸びを示したと言える。2008年には9億ドル近い対内直接投資を記録していたが，リーマンショックのため2009年には6億ドル程度まで低下した。2012年の対内直接投資の内訳は，製造業が23%，サービス業が32%，インフラ関係が44%強となっている<sup>9)</sup>。

スリランカの対内直接投資について，異なる見解もある。例えば，UNCTADの資料では，2005年から2007年の平均値は45億ドル程度で，2011年には約9.8億ドルで，2012年には約9.4億ドル，2013年には約9.2億ドルとなっている<sup>13)</sup>。2012年，2013年と伸び悩んではいないものの，ここ10年程度で対内直接投資を倍増させてきたことは間違いない。UNCTADの場合は，同じ基準で他の国の対内直接投資を算出しているのだから，2013年段階での他のアジア開発途上国の数値を紹介すと次のようになる。まず，インドネシアが184億ドル，バングラデシュが約16億ドル，カンボジアが約14億ドル，パキスタンが約13億ドルであり，スリランカへの投資額は小さく見える。し

かし，人口や経済規模，国土の広さを考えると，比較的堅調な方だと見ることもできる。

最近では，スリランカへのホテル建設ラッシュが続いており，シャングリラホテルをはじめ外資系の大ホテルが参入を計画している。インド洋を見渡すリゾート地で，アーユルヴェーダなどのヨガやマッサージ，上質な紅茶（キャンディ，ディンブラ，ウバ）もあり，シーギリヤなど世界遺産もあるため，観光地としての魅力がある。ただし，コロンボ近郊の海は，どちらかというと言った港湾都市としての整備が進み，ビーチリゾートという雰囲気はあまりない。ビーチリゾートとしてはコロンボ市内からやや南に広がっており，キャンディなど紅茶の産地は山沿いにあり，シーギリヤは国土の中部にある。上記の点から，コンテンツが分散しており，ワンストップですべてを供給するためにはインフラをはじめとした今後の国土開発がカギを握る。なお，これらのホテル建設予定地のすぐ近くに日本人が経営する日本食レストランがある。

スリランカ進出の製造業への投資環境については，「安定した政治・社会情勢」，「人材の質の高さ」，「スリランカとインドのFTAを活用できる」という点をメリットとして挙げる企業が多い<sup>11)</sup>。例えば，2014年の政権交代時も軍事クーデターは起きず，選挙によって平和的な政権交代が起きている。また，同調査では，従業員は非常にまじめで，生産性はタイよりも高いという意見があったり，手先が器用で，視力も良いことから，不良品率の低さやワーカーでも英語が話せることのメリットを挙げる企業もある。地理的なメリットとして，インドへの近接性のほか，タイやシンガポールとも近いこと，欧州へも海運でのアクセスが可能なことなどもメリットである。

また，生活環境として，駐在員が生活をしやすいこともポイントとなっている。駐在員が生活をしやすいことと，現地人の勤勉さもあり，はじめての海外現地法人をスリランカに設立したという日系企業もある。

日系企業については，2013年時点での在留邦人は約1000名であり，2014年時点での日系企業は118社である<sup>11)</sup>。2013年の日本からの観光客は3万1505人であるが，日本からスリランカに入国する際にはビザが必要となる。

現地には日本人会があり，1987年に設立された。2014年段階で，64社，4団体が所属している<sup>11)</sup>。主な部会としては24社が所属する製造部会，20社が所属する建設部会，20社が所属する商社・サービス部会がある<sup>11)</sup>。なかにはかなり長期にわたりスリランカで操業をしており，20年や30年以上も前からスリランカに進出してきた企業もある。

40年ほど前からスリランカに進出している日系企業A社では，従業員で定年を迎える人が毎年いるというくらいに従業員の定着率が高く，すぐに辞める人はいても，定着する人は長く定着する傾向がある。ただし，マネージャークラスの従業員の定着率が悪く，一年後の定着率で考えると1/3程度しか定着しない。

また，A社では，昔は，梱包用のダンボールまで工場で作っていた時代があった。さらに，工場内の機械については，計画保全が懸念事項であり，壊れてからの修繕ではなく，壊れる前の予防保全をさらに進めたいと考えている。このような機械の保全に

については、工場内の製造ラインを視察した限りにおいて、汎用器具・汎用機材は中国製が多いが、製品の品質に影響の大きい中核的な機材は日本製であった。仮にその中核的な機材が故障した場合、最悪の場合は日本から部材や機材そのものを輸送する必要があり、非常に厄介な問題となる。つまり、摩耗があるなど予想がつきやすく、計画的に保全・修繕ができる部品については、機材の交換部品の在庫を持って対応するが、予想外の故障の場合、現地の工作機器メーカーでの対応がほとんど期待できない。そういった意味で、産業機器のサプライチェーンや現地系の裾野産業の発展が今後は必要とされる。

この他、10年以上前からスリランカに進出している日系企業B社でも、現地の従業員の定着率についてワーカーの定着率についてはある程度の手ごたえを感じている。B社では、通常のワーカーは、試用期間の半年を経た後、正社員として採用することになるが、正社員となった後の定着率は高い。試用期間の半年を過ぎれば、多能工として一通りのことはできるようになる。また、A社よりはコロomboに近い地域にあるため、経理人材については比較的採用しやすいが、A社と同様にエンジニアの不足感はある。

## (2) 課題

既述のように、マネージャークラスの人材不足やエンジニア不足といった、ある意味で開発途上国共通の課題に加え、次のような課題がスリランカにはある。まず、現地の日系企業の特徴として、低い現地調達率が挙げられる。つまり、原材料・部品、機械の多くは輸入に頼っている。その一方で、複雑な輸入手続きが必要とされている。

これは、現地資本の裾野産業が少ないことに加え、それ以前に日系や欧米系のサプライヤーの進出も少ないという事情もある。数少ない例外としては、アパレル産業であり、スリランカには裁縫業者が数多く存在している。このような労働集約型産業については、現地系の企業も存立しうるが、もう少し高度な加工業については質量ともに十分ではない。そのため、日系の自動車メーカーも現地法人を設立しているが、組立工場もなく、輸入やディーラー網の整備に特化している。スリランカでは壊れにくいという理由で日本車の人気が高いが、故障の際の修理が現地では簡単にはできないことの証左であり、壊れない物へのニーズが高いと考えられる。これについては、タイの場合では、1970年代に現地系の工作機器メーカーがあり、1980年代には裾野産業がある程度成立していたことを考えれば、スリランカは当時のタイよりも裾野産業は少し脆弱であると考えられる。

この他、繰り返し述べてきたように、高い電気代も課題である。一般家庭用と産業用では電気代が異なる国は多いが、スリランカも同様に産業用の電気代の設定がある。さらに、同じ産業用でも数種類の電気代の設定があり、時間帯も「Peak」（18：30-22：30）、「Off」（22：30-05：30）、「Day」（05：30-18：30）によって異なる。2013年にはPeakの時間帯で50%を超える大幅な値上げがあり、Dayの時間帯も数%の値上げがあった<sup>11)</sup>。そのため、同じ開発途上国と比較しても、条件によって違いは

あるにせよ、ミャンマーやインド、ベトナム、タイよりも値段が高い<sup>11)</sup>。

さらに、スリランカのメリットとして、安い人件費を上げる企業も多いが、これについては少し注意が必要である。確かに、ワーカーの人件費は、ラオス、カンボジアと同じ程度の人件費であり、インドネシアやフィリピンの半分程度である。ただし、地域によってはワーカー不足の地域も出始めているのも事実である。タイでは、1980年代に既に5000万人の人口を抱えており、少なくとも2000年には6000万人に到達していた。そのため、農村部からの出稼ぎ労働者を工業団地に集中させることでワーカーの量的な問題を解決できた。それに比べると、スリランカは人口が2000万人しかおらず、量的にタイと同程度の出稼ぎ労働者を確保することはできず、ワーカーの確保も遠くない将来に課題となる可能性がある。その証拠として、製造業における賃金のベースアップ率としては、ラオス、カンボジア、スリランカは類似しており10%近くに達しており、アジア諸国の中ではやや高いベースアップ率である。これは、経済成長による賃金上昇の問題だけでなく、サービス業を希望する若者が増えたこともある。さらに、出稼ぎ労働者を含めた労働者の絶対数も遠因として考えられる。また、エンジニアやマネージャークラスは、他の開発途上国と同じく不足しがちである。つまり、現状としては、まだワーカーの賃金は安いものの、他の開発途上国と同じく人件費が徐々に膨らんで行くものと思われる。

最後に、スリランカにおいては、陸運でのつながりがない。例えば、スペインは自動車部品生産ではヨーロッパでは一定程度の存在感がある。これは、近隣諸国に自動車メーカーがあり、組立工場まで陸運でもっていけるという立地特殊的優位性が原因である。スリランカにおいては国内外の「二重の意味での陸運がない」という点は立地特殊的劣位である。

## 5. 結論

### (1) 現状と課題の総括

課題としては、陸運の弱さ、BOIの機能が不十分であること、輸入煩雑さ、裾野産業が弱いことから機械の想定外の故障や想定外の部品の欠品に対して脆弱である。つまり、サプライチェーンの不確実性への対処が難しい。さらに、一部の地域ではワーカー不足となっている。その一方で、勤勉かつ手先が器用で、識字率や教育水準の高さなどから、生産性の高い労働者を確保できる。そして、他の開発途上国と同じく、現地のマネージャーやエンジニア層については人材不足となっている。

このような人材の供給に加え、人材の雇用先の創出という点でも対内直接投資が欠かせない。中国でも輸出の5割以上は外資系企業が担っていると言われており、そういった意味でも、スリランカは外資の導入をもっと推進すべきである。

スリランカは、歴史的に見ると、経済成長が期待できるタイミングでの内戦、内戦終結後のリーマンショックなど不運な要素が大きい。本格的な経済成長はここ数年で始まったばかりであるが、今後の発展につながる素地は十分にあると考えられる。

### (2) 展望としての1つのビジネスモデル

ここでは展望としての1つのビジネスモデルを検討してみたい。仮に、当該企業において、産業機器の予防保全が十分にでき、部品供給も問題ないなどの条件が整えば、インド市場攻略のための生産拠点と考えるのが定石である。さらに、インドやパキスタンの工場の第二工場として、当該国がストライキや機械の損傷などで稼働状況が低下した場合に、スリランカに第二工場を設置しておけば、5日以内に届けることができる。これは、例えば、納期の遵守が特に重要な自動車部品会社において、自動車メーカーなど納品先への部品供給を滞りなく行うと言った場合に機能すると推察される。つまり、サプライチェーンの中で、インドへの納期が必要とされる部材の生産における調整弁としての第二工場の設置である。ただし、この場合、スリランカ国内の工場において、①追加増産に対応できるだけの部品在庫がある場合や、②東南アジアなど他のマザー工場が本格的な対応を行うまでの一時的な対応をスリランカ工場とする、といった限定的な使われ方に限る。特に後者の場合、インド工場の稼働が難しい場合、まずはすぐに輸送ができるスリランカ工場に直近の受注への対応を行い、本格的な受注対応は他のマザー工場で行うということを想定している。

いずれスリランカに進出する日系や欧米系のサプライヤーや現地系のサプライヤーが増えてくれば、現在のような労働集約型の産業以外の分野も発展が期待される。

**謝辞**：本研究は、科研費（課題番号25780262）、および久留米大学ビジネス研究所プロジェクト研究の支援のもとに進められております。また、ジェトロのコロンボオフィス提供資料をはじめ、統計資料の多くはジェトロの各種資料を参考にしております。ただし、一部、スリランカ通関局やBOI、スリラン

カ中央銀行、国連の資料などをもとに加筆修正をしております。ありうべき誤謬は筆者の責任に帰します。

#### 参考文献

- [1] Dunning, J. H. "International Production and the Multinational Enterprises," Allen & Unwin, 1981.
- [2] 相山泰生『グローバル戦略の進化』有斐閣, 2009.
- [3] 延岡健太郎『製品開発の知識』日経文庫, 2002.
- [4] 馬場敏幸『アジアの裾野産業—調達構造と発展段階の定量化および技術転移の観点より』白桃書房, 2005.
- [5] 陳炳富・林偉史編著『アジアの技術発展と技術移転』文眞堂, 1995.
- [6] 小川雄平編著『タイの工業化と社会の変容—日系企業はタイをどう変えたか』九州大学出版会, 1995.
- [7] 宮本琢也・今井希「日系部品メーカーの海外工場における生産管理と労務管理に関する事例研究」神戸大学大学院経営学研究科モノグラフシリーズ No.0908, 2009.
- [8] 石上悦朗・佐藤隆宏編著『現代インド・南アジア経済論』ミネルヴァ書房, 2011.
- [9] ジェトロ「スリランカの最新経済事情」2013.
- [10] "JICAホームページ",  
[http://www.jica.go.jp/environment/advice/pdf/giji/sri02\\_KAN\\_shiryo.pdf](http://www.jica.go.jp/environment/advice/pdf/giji/sri02_KAN_shiryo.pdf)
- [11] ジェトロ「スリランカのビジネス環境」2014.
- [12] "スリランカ通関局ホームページ",  
<http://www.customs.gov.lk/index.html>
- [13] "UNCTAD Fact Sheet",  
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Country-Fact-Sheets.aspx>

## A Current States and Issues on Japanese Companies in Sri Lanka

Takuya MIYAMOTO, Hiroyuki TAKAHASHI and Yoshikazu MAEGAWA

Sri Lanka, one of the South Asian countries, has been gaining prominence in recent years. This study discusses first, her economy as well as Japanese-affiliated companies and their challenges. Based on those discussions then, a relief valve business model as one of the possible solutions will be recommended.

Known as a pro-Japanese country for long, Sri Lanka has received many Japanese subsidiaries. The advantages are of manage like human resource and of location as adjacent to India and Pakistan. The disadvantages are however, energy cost like expensive electricity and inefficient supply chain due to immature economy. The pros and cons usher in a new perspective, a business model that Japanese companies could rely on.

# 韓国機能性化粧品企業の市場創造の軌跡 —オープン・イノベーション視点からの考察

朴 熙成

福岡女学院大学

韓国化粧品原料企業は最終製品を中心とする川下産業の好業績で、中長期的に成長している。また、天然化粧品ならびに機能性化粧品の市場拡大で高付加価値原料の使用が増加している。さらに生物資源原料確保が緊急の課題である。本研究では、韓国化粧品原料企業がどのように技術のノウハウ、R&D能力を蓄積してきているのかを分析するため、まず、韓国機能性化粧品市場に注目し、その市場成長率、産業特性を高察する。次に、韓国原料企業に焦点を与え、その強みを明確にし、オープンイノベーションを通じて構築してきたR&D能力形成プロセスを明示する。最後に、特許の出願、審査状況を概観し、今後の課題を提示する。

**Key Words：** 韓国機能性化粧品、化粧品原料、市場創造、オープン・イノベーション

はじめに

化粧品産業は人口減少にもかかわらず、高齢化、女性の所得増大、男性のグルーミング、化粧年齢層の低下、美意識の向上などの要因によって、そのマーケットは拡張しており、需要が伸びている。近年における韓国の化粧品産業は他の産業に比べて景気悪化の影響が少ない。化粧品産業は機能性化粧品をはじめ、投資に比べて高付加価値の創出ができ、今後も持続的に成長できる産業分野の一つとして考えられる。

化粧品は消費財にあると同時に、高価のエステにとってかわる代替財として認識されており、景気変動と関係なく、高い成長性が期待できる。一方、気候変動による二酸化炭素の排出が少なく、エコフレンドリーな環境にやさしい製品に対する重要度も高まっている。消費者は化粧品に対する安全性の要求が高まっている。このような状況のもと、オーガニック天然素材の化粧品が注目を浴びており、今後もこの分野の消費者需要は増加すると思われる。特に、インターネット、モバイルなどのデバイス普及率が高ま

るにつれて、フェイスブック、ツイタなどソーシャルメディアの発達で、消費者が積極的に製品使用感など情報共有を行っており、ブローガがパワーを形成しつつある<sup>1)</sup>。他方、モバイルショッピングは時間的な制約を受けずにショッピングができるので、共働きや若者を中心に需要が増えている<sup>2)</sup>。

化粧品原料市場のグローバル動向<sup>3)</sup>

世界の化粧品産業は米国、ヨーロッパ、日本のような先進成熟市場と中国、インド、南米、他のアジア太平洋地域のような急発展している市場が共存している。

化粧品原料企業（サプライヤー）は発展途上国の市場においては原料サプライヤーとして、原料の販売、製法紹介を行っており、先進市場においては、原料紹介、それぞれの地域の特殊な市場ニーズに適合するマーケティング戦略をとっている。

ヨーロッパ、米国、アジア太平洋地域は世界3大化粧品市場に分類でき、それぞれの地域に80個以上の

中小、大手原料企業が営業を行っている。化粧品原料企業の中で市場占有率が高い企業はなく、上位5大原料企業が4~13%の市場を占めて、その他の企業の多くが5%未満の市場を占めている。

アジア地域における大多数の原料企業は1%未満の市場占有率で、ほとんどの企業は取り扱っている製品の範囲が広くないが、相対的に規模が大きい企業は他の産業領域やパーソナルケア産業で強みを持っており、技術的に優れている。欧米の原料サプライヤーは活性成分の製品に特化したり、小規模のサプライヤー企業は狭い地域のマーケットに特化したりしている。アジア太平洋地域の市場規模を原料に特化してみれば、ヨーロッパ、米国地域のそれよりより小さい。しかし、アジア太平洋地域で、人口増加、経済の発展、化粧文化の普及・発展などによって、今後化粧品市場は拡大していくので、アジア地域の原料サプライヤーはアジア圏とそれ以外の地域にも流通ネットワークを広げている。グローバル化粧品市場では、米・欧・日本の大手多国籍化粧品企業は最終製品を現地で生産・供給しているが、大手多国籍企業はコスト削減のため、生産設備をある国から撤退し、他の国へ移転したり、現地のネットワーク構築を目指したM&A、化粧品原料企業のM&Aなどを行ったり、規模を拡大したりしている。

#### 韓国の化粧品ならびに機能性化粧品の定義

韓国における化粧品法で「化粧品は人体を清潔・美化し、魅力を加えたり、容姿を綺麗に変化させたり皮膚・毛髪を健康を維持・増進するために人体に使用するもので、人体に対する作用は軽微であるもの」と定義している。ただし、薬事法第2条第4号の医薬品に該当するものは除外する。

機能性化粧品 (Cosmeceuticals) という造語を作ったのは米国ペンシルバニア大学の皮膚病専門医であるアルベルト・クリグマン (Albert Kligman) である。機能性化粧品は基礎化粧品製品類に次ぐ大きい生産規模を示している化粧品市場を主導するメイン類型である。ここで注目すべきは、韓国では化粧品法で別途区分、定義しており、ヨーロッパ、米国、日本

などと異なる傾向を見せている。ヨーロッパでは機能性化粧品という区分がなく、米国、日本でも同様な状況で、医薬品の一部として考えている。

機能性化粧品は医薬品ではないが、他の種類の化粧品と異なり、機能的な効能・効果を持っており、韓国の食品医薬品安全庁の審査を受けた製品だけがマーケットで「機能性化粧品」として表示ができ、流通できることから、消費者の需要が増大している製品で、生産量、売上高が伸びている製品である。したがって、化粧品産業で機能性化粧品の重要性が浮かび上がっており、今後もその成長可能性は高まると予想される<sup>5) 6)</sup>

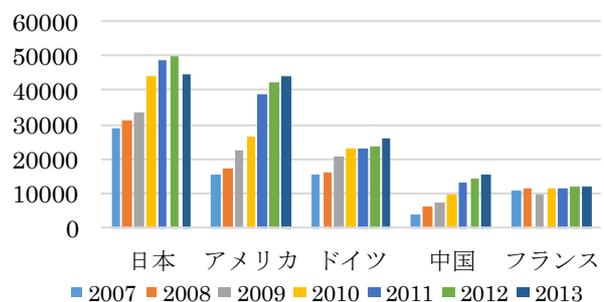
「機能性化粧品」は化粧品法第2条第2号によると、化粧品の中で次の各項の1つに該当するもので、保健福祉部令が定める化粧品を称する。

1. 皮膚の美白を補助する製品 (美白製品)
2. 皮膚のしわ改善を補助する製品 (しわ改善製品)
3. 皮膚を健康的に美しく日焼け (Suntanning) したり、紫外線から皮膚を保護するに役立つ製品 (紫外線遮断製品)

#### 韓国機能性化粧品市場

韓国化粧品市場における機能性化粧品の市場占有率は年々高くなっている。特に2008年から市場規模が1兆を超えており、需要が拡大しているのがみとれる。

(千ドル) 化粧品原料主要輸入国現況(上位5カ国)



出所：保健産業情報統計センター,2015

機能性化粧品を細部類型別にみると、紫外線遮断、複合類型、しわ改善、美白の順になっており、2005

年は漢方機能化粧品が、また2007年以降は複合類型の生産額が増加している。

韓国化粧品原料市場は化粧品最終製品市場の成長とともに成長している。化粧品産業市場で原料市場が占める規模は小さいが、川下企業の好業績で川上の原料市場も成長している。

韓国では2000年7月化粧品法の施行以降、機能性化粧品の原料に対する需要が急拡大した。韓国で開発して生産していた化粧品原料はグローバルレベルには微々たるものであるが、一部の企業を中心に競争力がある原料を自前で生産する企業もある。この機能性化粧品分野は、毎年急成長してきている。機能性化粧品審査は2005年1,957個の品目から2013年には22,840個までに増加している。機能性生産金額の年々増加傾向を見せ、2005年6,000億ウォン規模から2013年には2兆5,600億ウォンまで約4倍の拡大を示しており、化粧品生産額のうち約32%のウェイトを占めている。

(図挿入)



ヨーロッパ、米国の高機能性化粧品 (Cosmeceutical) は治癒概念を含んでおり、1990年代半ばまで年平均20%以上の成長をし、大手グローバル化粧品企業のアンチエイジング、フィーラー、紫外線遮断、美白、ニキビ治療などのR&D能力が飛躍的に進歩した。韓国でも2000年代半ばから機能性化粧品の開発がはじまり、技術的なレベルが徐々に高まっ

てきているが、まだ原料を海外の原料サプライヤーから海外調達しているため、ローヤルティ関連コストが1兆5千億円に上っている。韓国化粧品原料企業は国内生物資源を活用した素材開発に注目し、その生物資源の確保に主力すると考えられる。

化粧品原料企業は2000年はじめまで輸入に頼っており、輸出実績がなかった。また、欧米、日本のような先進技術保有国より技術力やR&D力が低かったため、川下企業の輸出が増加するにつれ、原料の輸入が急増したが、近年の韓流ブームで韓国化粧品に関心が高まり、アジア地域で需要が伸びた。また化粧品企業は海外進出に力を注ぎ、産業全体の規模が拡大している。中国観光客の韓国化粧品の購入で中低価格化粧品の成長が著しい。また、化粧品カテゴリーを健康機能食品に広げ、化粧品原料企業にとってはプラス要因になっている。このような状況で化粧品原料企業は技術力を高めており、今後も成長する可能性を秘めている。特に、機能性化粧品市場が拡大しており、既存の合成化学原料より天然・機能性素材に関心が集まっている。グローバルに化粧品の安全性に対するニーズが高まっており、天然・オーガニック化粧品素材の開発が求められている。今まで天然・オーガニック化粧品はニッチマーケットであったが、高付加価値製品として注目を浴びている。市場形成期では百貨店などのプレミアム・チャンネルで販売されていたが、最近ではワンプランドショップなどのマス・チャンネルでも中低価格天然化粧品のコンセプト (イニスフリ、ネイチャリパブリック、ザフェスショップなど) で大量に市場に出回っている。

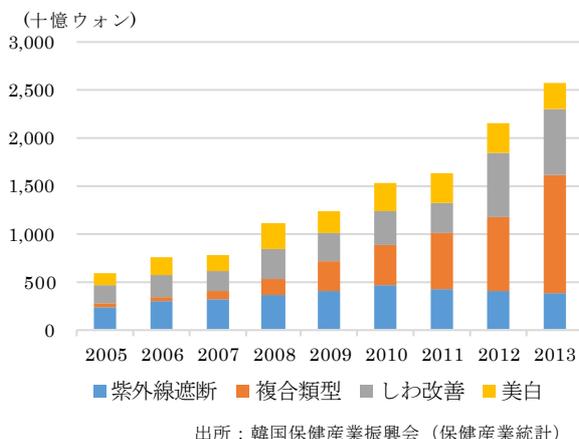
消費者の生活水準の向上、高齢化社会の加速化、消費力があるベビーブーマー層の拡大で、機能性化粧品に関心が高まっており、今後も市場成長は持続できると推察される。また、天然素材市場拡大はバイオ技術の進歩によって、機能性化粧品カテゴリーが拡大している。消費者の環境への関心、自然環境の悪化と外部有害物質から皮膚の保護機能と恒常性の維持などの側面から天然機能性化粧品素材は脚光を浴びており、エコフレンドリーな原料開発に力を注ぎ、化粧品に適用する技術が必要である。

機能性化粧品は美容の概念を超え、老化の予防と軽い皮膚治療の概念も含んでおり、高機能性、多機能性を取り入れた美白、しわ改善、紫外線遮断などの機能性化粧品の新素材開発力が求められている。購買力を持っている中長年齢層が外見に対する支出を高めているので、機能性化粧品の需要の今後も伸びていく。

### 多機能性化粧品

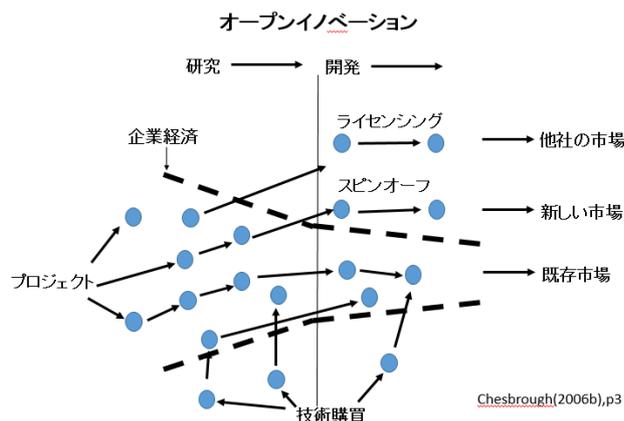
消費者は多機能性の化粧品を好んでおり、化粧品市場ではこのような消費トレンドに合わせ、多機能性の製品を発売し、一つの製品で複合的な皮膚の悩みの改善ができる効能性、手軽さ、リーズナブルな価格をそろえた多機能性マルチ化粧品が人気を博している。特許出願動向も複合機能性原料のウェイトが高まっている。このような流れは基礎化粧品だけでなく、メイキャップ化粧品においても機能性原料を加えた製品が増加しており、今後もこの傾向が続くと考えられる。

機能性化粧品年度別生産推移



化粧品原料企業におけるオープン・イノベーション  
IT 発達、技術の融合が普遍化している中、単一企業の技術と能力でスピーディに変化する事業環境に対応し難い側面がある。また、消費者のニーズの変化は激しい。この変化に対応していくために必要な要

素技術は多様化、複雑化している。したがって、企業に必要な技術をアウトソーシングする一方、企業内部の技術と企業外部と共有しながら新たなサービスや製品開発する動きが活発である。ベンチャー企業、中小企業、研究機関、大学など技術開発の源泉が多様化しており、このような変化で活用できる潜在的な技術の幅は拡大している。この流れがオープン・イノベーションの主要な条件として作用している。



化粧品原料産業は、化粧品のライフサイクルが短くなっており、新しい機能の化粧品をいち早く市場に出した川下企業が先発者の利益を享受できる。その中で原料企業は最先端技術やノウハウを活用し、新たな素材を採知、開発し、その製品をいち早く市場で流動化させる能力は競争優位の源泉になる。

川上の原料企業は化粧品・漢方化粧品の原料の実用化に向けた R&D の推進で高付加価値創出ができる化粧品開発が IT、BT、NT の融合技術で可能であり、高い技術力が求められる。機能性化粧品原料産業では、抗酸化・デトックス化粧品など抗老化産業育成に必要な抗老化製品開発を通じて、漢方素材の製品化を行い、ナノ技術とバイオ技術を融合した機能性素材も出てきている。

機能性化粧品の市場拡大は、消費者の化粧品効果・効能に期待をもたらしている。消費者の化粧品効果・効果に対するニーズの増大、製品に対する知識の向上、製品選択時分別力ある消費行動は認識の変化をもたらし、安全性が高く、高効能の製品購入に影響を与えている。

## 機能性化粧品原料のR&D 特徴

化粧品原料企業は個別に開発した素材を利用する。各企業が独自仕様の特許権を持っており、競争他社の使用が困難であるため、新素材の開発期間が長く、多大な労力と投資が必要（例：メディミンAなど）である。一方、新素材開発能力が不足しているため、機能が知られている素材を適用して、短期間で素早く機能性を開発するために、選好されている場合もある。時間とコストは少なくかかるが、独自使用の特許権確保が困難（例：アデノシン、コジック酸、コエンザイムQ-10など）である。最後に、公示原料を基準濃度で添加する場合がある。機能性素材開発による困難さが少ないので好まれているが、競合他社と製品の差別化が困難である（例：アルブティン、ビタミンC、レチノール、紫外線遮断剤など）。

さらに、新素材開発には1. 新素材の効能測定技術 2. 新素材の生産技術、3. 剤型化技が必要である。このような困難さがある上に、機能性化粧品は医薬品と区別する化粧品であるため、効能付与には限界がある。

表 化粧品分野の特許数

Applications	2008	2009	2010	2011	2012	2013
化粧品(A)	590	302	332	612	803	849
機能性化粧品(B)	254	140	151	256	415	359
Ratio of B/A(%)	43.1	46.4	45.5	41.8	51.7	46.5

出所: Lee & Park, (2014)

化粧品原料市場は二極化している。技術蓄積ならびにR&D能力がある大手多国籍製造企業は市場の支配力を強めているが、技術力、資金力が不足している中小零細企業の市場占有率の減少している。欧米、日本のように先進市場においても機能性化粧品に対する認証、審査基準を設けていない場合もあるので、客観性、信頼性確報をどのように確保するかが課題である。

## バイオランド

バイオランド (Bioiland) は花や微生物から抽出した天然抽出物を合成して化粧品原料を生産する川上企業である。化粧品原料を川下企業に供給する一方、人工皮膚、人工角膜など組織工学分野にも裾を広げるバイオ企業である。

## バイオランドの競争優位

バイオランドは供給先の多様化で交渉力の増大している。

機能性化粧品原料産業（川上産業）は他の産業に比べ川下産業に比較的に高い競争優位性を持っている分野である。機能性化粧品原料製造が高付加価値産業であるため、特許分析、研究開発、生産工程の最適化などのプロセスを経て、製品を出荷しているため、市場参入者が少ない。一方機能性化粧品原料の多くは輸入に頼っており、国産化率は低い。また、最終製品を市場に出す川下産業である化粧品企業が研究開発を兼ねており、原料生産に特化している企業の手数に数えるほどである。このような状況から原料企業は原料ごとに独寡占が形成されており、原料企業で生産される製品は輸入品に比べて、価格面に優位性を持っている。信頼性、安心性、安全性が求められている川下産業は簡単に取引先を変えることはできない。このような理由でバイオランドは韓国大手化粧品企業である Amorepacific, Coreana, Chamzon などと契約を結んでおり、クラランス、ジョンソンアンドジョンソン、シャネル、イブセンローラン、エイボン、ローレアル、エステローデ、クリスチャンディオールバスアンドボディワックス、ピエールパーブレなどグローバル化粧品企業とも契約を交わしている。他方、大手化粧品企業に納品するためには、1年から2年間のサンプルテスト期間を経る必要もあるので、大手化粧品企業と契約数が増えているのはこの企業の技術力が検証できることを示唆している。

## 先発参入効果による侵入障壁

機能性化粧品原料産業のポジショニング・メリット

は高付加価値産業で、参入障壁が高いところにある。化粧品原料は水・油・化学物質・天然成分などの合成で生産されるため、他企業が参入できないほどの高い技術障壁が形成されているのではない。他の企業がバイオランドの生産原料より安く生産し、供給するプロセスを開発し、この原料に代替できる新たな原料を開発する場合、原料市場状況は一変してしまうので、常に安泰と言えない。しかし、化粧品原料企業は川下企業との信頼関係の形成有無が実質の参入障壁になりうる。化粧品はブランドイメージが重要で、原料に問題が生じ、企業のイメージに損傷があれば大きな損失を被ることになる。したがって、化粧品企業は認知度が低い川上企業の安い製品を選択するより、コストがかかっても信頼性が検証されている製品を持続的、安定的に購入することでリスクを減らす。

技術力と参入障壁のバーチャス・サイクルの事例としてアルブチン（素材）

アルブチンは資生堂が開発して、世界的に広く使われている美白剤の中の一つである。現在、皮膚美白剤にはアルブチン以外にも様々なものがあるが、その効果や安定性が検証され、告示されている原料はアルブチン以外に数種に過ぎない。食品薬品安全庁の告示によると美白機能性化粧品にはアルブチンを2%以上含まないといけない。しかし、アルブチンを全量外国から輸入していたが、バイオランドは1999年産業通商資源部のアルブチン国産化プロジェクトで2001年新たな生産工程の開発に成功した。バイオランドは2001年アルブチン製造の特許を取得した。新技術を活用した効率的な生産方法で低価のアルブチン供給が可能である。アジア地域における美白の需要も高まっており、市場成長性が高い。しかし、技術の発展・融合でもっと効率的にアルブチンの生産工程を開発し、既存のアルブチンの代替品も出ているが、バイオランドは市場において先発者優位を先占しており、信頼度、生産工程の効率性による低コストサンプリング期間などの要因で後発企業が新たに原料を探索、開発しても、化粧品特有の安定性と効能、

量産化を兼ねそろえた新製品を市場に供給することは困難な側面も多い。

機能性化粧品開発の今後の展望ならびに課題

今後も機能性化粧品の市場は着実に拡大していくと予想できるため、新素材の開発、有効性・安全性の確保に必要な基盤技術に対する投資拡大が必要である。

オープン・イノベーションを通して、共同研究の拡大するののも一つの方法である。より優れた、差別化された機能性化粧品を開発するため、化粧品関連機関ならびに関係者間の緊密な相互共同研究、産学官連携、アウトソーシングなどでR&Dを活性化させ、グローバルな競争力を高める。このような取り組みでグローバルな品質の競争力も高められる。さらに他産業分野（精密化学、IT、BT、NT）への拡散できる産業発展、高付加価値の創出に向けた努力が必要である。すでに海外の大手多国籍企業はそのような動きになっている。

韓国の化粧品原料開発は1980年代からはじまっており、1990年代に入ってから高機能性製品に対する消費者の関心が高まり、新素材への研究開発と製品の発売がはじまった。特に2001年化粧品法の制定機能性化粧品の関連法規の施行に合わせ、学界をはじめベンチャー企業、既存の生物産業界においても研究方向性を化粧品の機能性原料開発に焦点を置き、労力と資源を投じた。化粧品原料は医薬品開発より相対的に市場参入が容易で、ある程度の市場規模も予想される。機能性化粧品産業はナノテクノロジー（NT）、バイオテクノロジー（BT）、ITなどと連携しやすい分野で、適期に技術・資金投資が行われれば、日欧米の先進化粧品企業と競争できる躍進のチャンスであるため、原料の研究に拍車をかけている。韓国化粧品企業が海外大手化粧品企業と技術的な格差を縮めるためには化粧品原料開発に取り組み、競争力を高めていくことが焦眉の課題である。

参考文献

1) 『2010年化粧品産業分析報告書』, 韓国保健産業

振興院, pp16, 17

2) 『2014年化粧品産業分析報告書』, 韓国保健産業振興院, pp15, 16, 17

3) 『韓国保健産業白書』、2008

4) Choi CM, Berson DS: Cosmeceuticals. Semin Cutan Med Surg 25:163-168, 2006

5) 『2010年化粧品産業分析報告書』, 韓国保健産業振興院, p19。

6) 『2012年化粧品産業分析報告書』, 韓国保健産業振興院

7) 『2013年化粧品産業分析報告書』, 韓国保健産業振興院

8) 『2014年化粧品産業分析報告書』, 韓国保健産業振興院

9) Yoo YB, 「化粧品 国内化粧品原料基盤技術に対する支援要望」, KISTI MARKET REPORT Vol. 4 Issue2, pp. 16-19.

10) 『化粧品市場分析ならびに有望化粧品素材開発戦略樹立』, 2006年5月, 韓国保健産業振興院

11) Lee and Park, 『大韓化粧品学会誌』, Vol. 40 No. 2 2014, pp. 215-219.

11) Chesbrough, Henry W. (2006b), “Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation”, Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, pp 1-12.

12) HP アクセス <http://www.biolandkorea.com/>

# 有機ハイドライド法と液体水素法の海上水素輸送効率の検討

山根 公高

正会員 山根水素エネルギー研究所 (〒251-0014 神奈川県藤沢市宮前370-1)

E-mail:kimitaka-yamane@jcom.home.ne.jp

最近、水素を安価に製造できる国からの大陸間大規模水素移送として、タンカーによる二つの方法が検討されている。一つは、有機ハイドライド法といって、トルエンと水素を水素生産地で反応させメチルシクロヘキサンに変換して、消費地でトルエンと水素に分解してその脱水素を使う移送方法、もう一つは液体水素法で、水素を水素産地で液化して液体水素として移送する方法が計画中である。有機ハイドライド法の場合、メチルシクロヘキサンの重量の6.1<sup>w/w</sup>%が水素重量である。一方、液体水素は、100%の状態では運ばれるが、タンカーの載貨重量が決まっているので、蒸発損失を小さくするための断熱容器が相当重くなり、結局、運べる液体水素に制限がかかる。実際移送できる液体水素重量は、載貨重量がすべて陸揚げできる水素量にはならない。そこで、1航海でどちらが多く水素量を陸揚げできるかを検討した。その結果、1航海の陸揚げ水素量は、現技術で実現化のな通常重量効率  $R_{WH2}=10^{w/w}\%$ 、蒸発損失  $R_{LH2VL}=0.1^{v/v}\%$  の場合、液体水素法が有機ハイドライド法の約1.6倍の水素を陸揚げができることが判り、輸送効率では、液体水素法の方が、有機ハイドライド法より勝ることが結論付けられた。

**Key Words :** transportation, efficiency, hydrogen, tanker, liquid, organic hydride

## 1. まえがき

水素エネルギー社会を実現するためには、安価にかつ大規模に水素を製造、貯蔵、移送、利用するシステムを構築する必要がある。最近、大陸間大規模水素移送として、タンカーによる二つの方法が検討されている。一つは、有機ハイドライド法といって、トルエン(toluene)と水素を水素生産地で反応させ従来の石油と同じ方法で取り扱いができるメチルシクロヘキサン(MCH)に変換して、消費地でトルエンと水素に分解、その水素を使う移送方法。もう一つは液体水素法で、水素を水素産地で液化して液体水素として移送する方法である。移送される水素量は、有機ハイドライドの場合、メチルシクロヘキサン重量の6.1<sup>w/w</sup>%しかない。一方、液体水素は、100%の状態では運ばれるが、蒸発損失を小さくするための断熱容器が相当重い。実際移送できる液体水素重量は、それにより制限を受ける。

合理的に水素を移送するには、1航海でできるだけ多くの水素量を移送することが必要である。有機ハイドライド法と液体水素法の両方法について、同じ載貨重量を運ぶとして、有機ハイドライドと液体水素の移送形態のうちどちらが多く水素を移送できるかを検討したので報告する。

## 2. 前提条件

有機ハイドライドと液体水素の移送形態のうちどちらが多く水素を移送できるかを検討するに当た

って以下の前提条件を定めた。

- (a) 輸送評価条件を同等にするため、実際に使われている原油タンカー (KOHO 1) を選び、その載貨重量および走行速度を同等として評価した。その狙いは、  
☆載貨重量が同じになる。  
☆同じタンカーで載貨重量を同じにすることで、喫水条件も一定になり、走行抵抗が同等とみなせる。  
☆燃料消費量は、走行距離×走行抵抗力で決まるため同等距離を輸送する必要な燃料消費量を原油タンカーの消費量から求めることができる。
- (b) 有機ハイドライド法は、メチルシクロヘキサンが石油系であるので、原油と同じ扱いとする。メチルシクロヘキサン移送量は、原油タンカーの載貨重量と同じ
- (c) 液体水素法の移送量は、断熱のための容器構造重量が載貨重量を多くを占める。液体水素法を評価する場合、通常重量効率  $R_{WH2}=10^{w/w}\%$  (積載水素重量 / (貯蔵容器重量 + 積載水素量 + 付属設備) をいう)。 $R_{WH2}$  は、Ratio of H2 Weight against Whole Container Systemを示す。液体水素の宿命ともいう移送中の蒸発損失  $R_{LH2VL}$  (Rate of LH2 Vaporizing Loss) <sup>v/v</sup>%/dayは、貯蔵容器の内容積に対する一日に蒸発する容器内状態の液体水素容積の比<sup>v/v</sup>%で示される。内容積が大きくなると蒸発損失は、小さくなる。通常貯蔵容量が540m<sup>3</sup>程度であると、蒸発損失は、大きな液体水素容器の場



船名: KOHO 1, 造船所: IHI, 竣工年月日: 2002年11月21日  
 船長(全長): 333 m, 船腹(最大): 60.04 m, 喫水(夏期): 21.428 m  
 総トン数: 154260 Mt, 載貨重量(夏期): 301045 Mt, 速力(満船): 15.0 Kt,  
 燃料消費: 100 ton/day, 1航海航行距離: 12000 km (ベルジャ湾~日本)  
 出典: オイルロード超大型タンカー12,000kmの旅「航海の軌跡」  
<http://www.idemitsu.co.jp/tanker/know/report/no005/001.html>

図1 検討に利用した石油タンカー KOHO 1<sup>1)</sup>

合0.1<sup>v/v</sup>%/day程度である<sup>3)</sup>。液体水素法では、移送中自然蒸発した水素は、全てエンジンの燃料として利用する。必要以上に水素蒸発量が多い場合は、補機駆動として有効に利用する。蒸発量が燃料消費より少ない場合は、積載した液体水素を燃料として利用する。

図1に、本論文で検討対象とした石油タンカー KOHO 1を示す。

### 3. 検討方法

有機ハイドライドと液体水素の移送形態のうちどちらが多くの水素を移送できるかを以下の方法にて実施した。

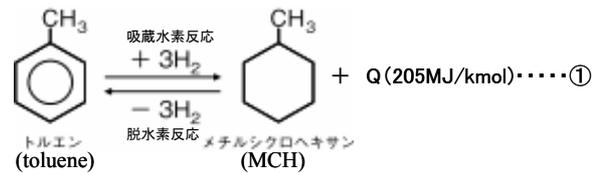
#### (1) 原油タンカー (KOHO 1) の諸量<sup>1), 2)</sup>

- ☆載貨重量(原油)  $W_{\text{dead原油}}=301045(\text{ton})$
- ☆原油真(低)発熱量  $LHV_{\text{原油}}=42.4\text{MJ/kg}$
- ☆原油熱量  $Q_{\text{原油}}=W_{\text{dead原油}} \times LHV_{\text{原油}}=301045000(\text{kg}) \times 42.4\text{MJ/kg}=1.28 \times 10^{10}(\text{MJ})$
- ☆航海距離  $L_{\text{voyage}}=12000(\text{km})$
- ☆航海速度  
 $V_{\text{voyage}}=15(\text{Kt})=15 \times 1.852(\text{km/Kt})=27.8(\text{km/h})$
- ☆航海日数  $D_{\text{voyage}}=L_{\text{voyage}}/V_{\text{voyage}}/24=18(\text{day})$
- ☆燃料消費量(C重油)  $C_{\text{fuel}}=100(\text{ton/day})$
- ☆C重油真(低)発熱量  $LHV_{\text{C重油}}=43.46(\text{MJ/kg})$
- ☆1航海当たりの燃料消費量  $C_{\text{fuel/Voyage}}=C_{\text{fuel}} \times D_{\text{voyage}} \times 10^3 \times LHV_{\text{C重油}}=100(\text{ton/day}) \times 18(\text{day}) \times 10^3 \times 43.46(\text{MJ/kg})=78.2 \times 10^6(\text{MJ})$  これは、原油熱量  $Q_{\text{原油}}$  と比べると0.6%にしかならぬ。

#### (2) 有機ハイドライド法で移送できる水素量

前述したように有機ハイドライド法は、化学反応式①に示すようにトルエンに水素を吸蔵させ発熱Qをともなってメチルシクロヘキサンとなる。一方、水素を利用す場合は、逆に吸蔵水素反応時に発生した発熱量Qと等量の熱を加え、メチルシクロヘキサンから水素を脱水素反応にて得る。この反応は可逆反応である。

1kmolのトルエン92kgが3kmolの水素6kgと反応して1kmolのメチルシクロヘキサン98kgと発熱  $Q=205\text{MJ/kmol}$ を生じている。石油タンカーで移送



するメチルシクロヘキサンが脱水素反応により放出される水素質量割合は、

☆メチルシクロヘキサン中の利用可能水素質量割合  $R_{\text{有機H}_2}=(\text{放出水素重量}(6\text{kg})/(\text{メチルシクロヘキサン}98\text{kg})) \times 100=6.1(\text{w/w}\%)$ であることがわかる。

☆メチルシクロヘキサン中の脱水素反応後のトルエン質量割合  $=(\text{トルエン重量}92\text{kg})/(\text{メチルシクロヘキサン}98\text{kg}) \times 100=93.9(\text{w/w}\%)$ となる。

その結果、メチルシクロヘキサン載貨重量  $W_{\text{deadMCH}}$ は、原油と同じ301045 ton.である。

☆有機ハイドライド法で1航海で移送できる水素量  $G_{\text{有機H}_2}=W_{\text{deadMCH}} \times R_{\text{有機H}_2}=301045(\text{ton}) \times 6.1(\text{w/w}\%) / 100=18364(\text{ton})$

しかし、搭載したメチルシクロヘキサンを石油タンカーに設けた脱水素反応装置により必要分を運行しながら水素を得て、燃料として使うと、理論的には、陸揚げできる水素量は、 $G_{\text{有機H}_2}=W_{\text{deadMCH}} \times R_{\text{有機H}_2} - C_{\text{fuel/VoyageH}_2}=18364(\text{ton}) - 652(\text{ton})=17712(\text{ton})$ となる。

#### (3) 液体水素法で移送できる水素量

前述したように、液体水素法の移送量は、断熱のための容器重量が載貨重量を多くをしめる。通常の液体水素重量効率と蒸発損失性能で検討する。すなわち、重量効率  $R_{\text{WH}_2}=10\text{w/w}\%$ 。蒸発損失性能  $R_{\text{LH}_2\text{VL}}=0.1\text{v/v}\%$ にて検討する。重量効率  $R_{\text{WH}_2}=10\text{w/w}\%$ 、蒸発損失性能は、 $R_{\text{LH}_2\text{VL}}=0.1\text{v/v}\%$ /dayとして、以下に検討方法を示す。

- ☆載貨重量  $W_{\text{deadLH}_2}=301045(\text{ton})=W_{\text{dead原油}}=W_{\text{deadMCH}}$
- ☆液体水素を生産地でタンカーに積載した時点の水素量  $G_{\text{LH}_2\text{start}}=W_{\text{deadLH}_2} \times R_{\text{WH}_2}=301045(\text{ton}) \times 10/100=30105(\text{ton})$
- ☆航海中の蒸発損失による水素蒸発量  $G_{\text{LH}_2\text{VL}}=G_{\text{LH}_2\text{start}} \times R_{\text{LH}_2\text{VL}}/100 \times D_{\text{voyage}}=30105(\text{ton}) \times 0.1\text{v/v}\%/100 \times 18(\text{day})=542(\text{ton})$
- ☆陸揚げ時点の水素量  $G_{\text{LH}_2\text{end}}=G_{\text{LH}_2\text{start}} - G_{\text{LH}_2\text{VL}}=30105(\text{ton}) - 542(\text{ton})=29563(\text{ton})$ となる。

#### (4) 1航海に必要な水素燃料消費量

1航海には、今回検討対象としている石油タンカーで原油を1航海12000kmの航程を移送するのに必要なエネルギーすなわち、燃料であるC重油の燃料消費量は、エネルギーベースで  $C_{\text{fuel/Voyage}}=C_{\text{fuel}} \times D_{\text{voyage}} \times 10^3 \times LHV_{\text{C重油}}=100(\text{ton/day}) \times 18(\text{day}) \times 10^3 \times 43.46(\text{MJ/kg})=78.2 \times 10^6(\text{MJ})$ である。水素の真(低)発熱量  $LHV_{\text{水素}}$ は、120(MJ/kg)である。よって、☆C重油に等価な1航海当たりの水素燃料消費量  $C_{\text{fuel/VoyageH}_2}=C_{\text{fuel/Voyage}}/LHV_{\text{水素}}=78.2 \times 10^6(\text{MJ})/120(\text{MJ/kg})=652 \times 10^3(\text{kg})=652(\text{ton})$ となる。これは、水素が有機ハイドライドで運ばれようと、液体水素で運ばれようと質量ベース、すなわち、エネルギーベースであるので、水素の形態には関係しない。

#### 4. 結果と考察

有機ハイドライド法と液体水素法の両方法について、同じ載貨重量で水素を運ぶ場合、有機ハイドライドと液体水素の移送形態のうちどちらが多くの水素を移送できるかを検討した。その結果、載貨重量301045(ton)を持つ原油タンカーKOHO 1が有機ハイドライド法と液体水素法で12000kmの航程を航行速度15Ktで12000kmを18日かけて航行した場合、有機ハイドライド法では、陸揚げできる水素量は、別に搭載したC重油を燃料として使った場合18364 tonとなった。C重油を搭載しないで船上でメチルシクロヘキサンから脱水素反応装置を使って燃料としての水素を取り出して使えば、陸揚げできる水素量はさらに減少する。一方、液体水素法では、29563 tonとなりました。有機ハイドライド法を1とすると、液体水素法は、その1.61倍になり、輸送効率は、液体水素法の方が優れていることが判る。また、有機ハイドライド法では、航行燃料として、C重油を利用していることから、これを水素に置き換えると、船内にメチルシクロヘキサンからトルエンと水素に分離するためのエネルギーと脱水素反応装置が必要になり、加えて、陸揚げされる水素量も652 ton 燃料分陸揚げ量が17712 ton に減少する。液体水素法との比は、1.66倍になる。

また、ここでの液体水素法の1航海中に、蒸発損失性能 $R_{LH2VL}=0.1^{vw}\%$ にて蒸発する水素量は、542 tonであり、移送に必要な水素燃料652 tonより、少なかった。よって、この場合は、液体水素タンク内の液体水素を使って、110 ton 補う必要があることから、液体水素法での陸揚げ水素は、29453 tonとなり、有機ハイドライド法のC重油を使う場合の陸揚げ水素量18364 ton、タンク内のメチルシクロヘキサンを脱水素反応装置にかけて燃料として使った場合の陸揚げ水素量17712 tonとの比は、それぞれ1.60倍、1.66倍となった。液体水素法と有機ハイドライド法の比に対して燃料により消費される水素の影響は大きくない。

#### 5. まとめ

有機ハイドライドの場合、メチルシクロヘキサン

の重量の6.1<sup>w</sup>%しかない。一方、液体水素は、100%の状態では運ばれるが、蒸発損失を小さくするための断熱容器が相当重い。実際移送できる液体水素重量は、それにより制限を受ける。このような考えから、航行速度15Ktで12000kmを18日かけて航行して、陸揚げした水素量を有機ハイドライド法と液体水素法について検討をした結果、液体水素法の方が、輸送効率が良いと判明したが、その大きさは、1.6倍程度で期待したほどでもなかった。さらに性能を向上させるためには、断熱性能と液体水素タンクの軽量化を進める必要がある。

しかし、有機ハイドライド法は、船舶の座礁や衝突で万一海洋生物に有害な石油系のメチルシクロヘキサンが海上に漏れたら、石油と同じ海洋汚染になりかねない。また、メチルシクロヘキサンから脱水素反応装置で水素を得るためには、トルエンに吸蔵水素反応で発生した205 MJ/kmolの別のところから供給する必要がある。日本のようにエネルギーの価格が高い国では、ますます水素の価格が上昇する心配がある。むしろ、余剰エネルギーがあり安価エネルギーが得られるところで液化して液体水素にして運び、陸揚げしたらそのまま使える方が、安価な水素が得られるだろう。万一、タンカー事故が起って、海上に液体水素が漏れても、海水熱で瞬時に軽い水素ガスとなり蒸発してしまうので海洋汚染にもならない。

コストについては、厳密な検討はしていないが、海上輸送による輸送効率から考えれば、液体水素法の方が、有機ハイドライド法より、優れていると言える。

#### 参考文献

- [1] “オイルロード超大型タンカー 12,000kmの旅「一航海の軌跡」”, <http://www.idemitsu.co.jp/tanker/know/report/no005/001.html>
- [2] <参考>燃料定数の測定法, [http://www.jari.or.jp/Potals/0/jhfc/data/report/2005/pdf/result\\_ref\\_1.pdf](http://www.jari.or.jp/Potals/0/jhfc/data/report/2005/pdf/result_ref_1.pdf)
- [3] 神谷祥二, “液体水素の輸送と貯蔵”, 水素エネルギー学会, 水素エネルギーシステム, Vol.31, No.2, 2006, p. 26-31

(2015. 6. 22受付)

## A STUDY ON THE SHIP TRANSPORT EFFICIENCY OF HYDROGEN BY LIQUID HYDROGEN AND BY THE ORGANIC HYDRIDE OF METHYL CYCLOHEXANE

Kimitaka YAMANE

Two methods for large transportation of hydrogen by ship from countries located intercontinentally have been recently studied. One is by an organic hydride of methyl cyclohexane. The other one is by liquid hydrogen. In case of the methyl cyclohexane, hydrogen generated from the dissociation of methyl cyclohexane is only 6.1 % by weight. On the other hand, in case of liquid hydrogen, hydrogen from liquid hydrogen is 100 % by weight. However, the transportation of liquid hydrogen needs cryogenic tanks which are very heavy in comparison with the weight of liquid hydrogen in the tanks.

It has been studied theoretically which method, the organic hydride or the liquid hydrogen, can carry larger amount of hydrogen to the place where very large amount of hydrogen is consumed as the energy

carried by a tanker as large as a very large crude carrier with the dead weight tonnage of 301045 Mt. It has been found that the method of liquid hydrogen can carry about 1.6 times as much as the method of methyl cyclohexane organic hydride does.

# 地域ブランドに関する法律について

野崎 雅人<sup>1</sup>

<sup>1</sup>正会員 アンダーソン・毛利・友常法律事務所（〒107-0051 東京都港区元赤坂一丁目2番7号）  
E-mail:masato.nozaki@amt-law.com

地方創生のためには、各地方がそれぞれ特色ある地域資源をブランド化し、内外に積極的に発信していく必要がある。これまでも地域ブランドを確立するために様々なツールが用意されてきたが、これらのツールが十分に使いこなされているとは言いがたい状況にある。このような状況下において、ブランド化戦略における有力なツールである知的財産法及びその関連法を整理することは、地域のブランド化戦略を構築する上で有益である。

本稿においては、地域ブランドの確立という観点から、知的財産法及びその関連法を概観するとともに、第186回通常国会で成立した特定農林水産物等の名称の保護に関する法律に基づく地理的表示制度について、同国会で改正された地域団体商標制度と対比しつつ、両制度の内外のビジネスにおいて果たす役割を整理する。

**Key Words** : regional brand, regional collective trademark, geographical indication, intellectual property, local government

## 1. 問題意識

地方創生のためには、地域の特性を生かした創業の促進・事業の活性化により、魅力ある就業の機会を創出する必要があるところ（まち・ひと・しごと創生法（平成26年法律第136号）第2条第5号参照）、各地方がそれぞれの特色ある地域資源をブランド化し、国内外に対して積極的に発信していくことが求められている。知的財産法及びその関連法はそのための重要なツールとなり得るが、これまでのところ、地方自治体は必ずしもこれを有効に活用できていないように見受けられる。そこで、本稿では、ブランド化において特に有用と考えられる名称・表示の保護に関する知的財産法及びその関連法を概観することとしたい。

## 2. 地域ブランドに関する知的財産法

### (1) 知的財産法とは何か

我が国の法令には、知的財産法とは何かを定義したものはないが、一般には知的財産権に関する法令を意味しているものと考えられている。知的財産権とは、「知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利」である（知的財産基本法（平成14年法律第122号）第2条第2項）が、「法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利」とはいかなる権利を意味するのか必ずしも明らかではない<sup>1)2)3)</sup>。このことは、世界貿易機関を設立するマラケシュ協定附属書1Cの知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（以下「TRIPS協定」という。）の前文において、知的所有権が明確に私権として位置づけられている

のとは対照的である。我が国においては、後述するように司法上の民事救済ではなく、専ら行政規制により知的財産を保護する法制が存在するが、本稿では、そうした知的財産法に該当するのかが明らかでない関連法も含め、以下「知的財産法」と総称することとする。

### (2) 地域ブランドに関する知的財産法

知的財産権には様々な種類があるが、ブランド化という観点から見た場合、名称や表示の保護に関する知的財産権が特に有用といえよう。地域資源のブランド化の文脈で取り上げられることの多い法令としては次のようなものがある。

#### a) 商標法（昭和34年法律第127号）

商標法には地域団体商標制度という、地域ブランドの保護を目的とした制度が設けられている。従来、地域の名称と商品・役務の一般的な名称のみから構成される文字商標は、全国的な知名度があつて何人の商品・役務であるか識別可能なもの（「夕張メロン」）、「西陣織」など）や、文字以外の図形等と組み合わせたもの（「関あじ・関さば」など）を除き、商標登録を受けることができなかった<sup>4)</sup>。こうした商標登録の要件を緩和し、全国的な知名度を獲得するに至っていないとしても、一定範囲の周知性があれば上記のような地域名と商品・役務名のみからなる文字商標も登録可能としたのが地域団体商標制度である。同制度は、平成18年から導入され、平成27年6月17日現在における地域団体商標出願の登録査定件数は587件である<sup>5)</sup>。地域団体商標として登録されているものとしては「金沢箔」、「西川材」、「神戸牛」などがある。

#### b) 不正競争防止法（平成5年法律第47号）

不正競争防止法とは、「事業者間の公正な競争及

びこれに関する国際約束の的確な実施を確保するため、不正競争の防止及び不正競争に係る損害賠償に関する措置等を講じ、もって国民経済の健全な発展に寄与すること」を目的とする法律である。近年、営業秘密を保護する法律として注目されているが、同法は名称や表示の保護に関する知的財産法でもある。具体的には、他人の商品・営業の表示として広く認識されている表示と同一又は類似の表示を使用して、当該他人の商品・営業と混同を生じさせる行為（同法2条1項1号）や、他人の著名な商品・営業の表示を自己の商品・営業の表示として使用する行為（同項2号）、商品・役務・広告等にその商品の原産地や品質等を誤認させるような表示をする行為（同項13号。以下「原産地等誤認惹起行為」という。）などを「不正競争」行為と位置づけ、これによって営業上の利益を侵害された者等に対し、差止請求権や損害賠償請求権という司法上の民事救済手段を付与している（3条及び4条）。

ところで、TRIPS協定は、第3節において地理的表示を商標とは別個のものとして規定し、これを保護するための法的手段を確保するよう加盟国に求めている。上記の不正競争行為のうち、原産地等誤認惹起行為に対する規制は、TRIPS協定22条の国内担保法としての側面を持つ。

### c) 酒類の保全及び酒類業組合等に関する法律（昭和28年法律第7号）

酒類の保全及び酒類業組合等に関する法律（以下「酒団法」という。）では、ぶどう酒・蒸留酒・清酒の地理的表示に関する行政規制がある。まず、財務大臣は酒類の製法・品質等の表示について酒類製造業者等が遵守すべき基準を定めることができ（同法第86条の6第1項）、一定の要件の下、当該基準に従わない業者等に対し遵守すべきことを命ずる（第86条の7）。これに違反した業者には刑事罰が科される（第98条第2号）。具体的な表示基準は「地理的表示に関する表示基準（平成6年国税庁告示第4号）」において定められており、当該表示によって公衆が誤認混同するおそれがある場合に限らず、「当該酒類の真正の原産地が表示される場合又は地理的表示が翻訳された上で使用される場合若しくは「種類」、「型」、「様式」、「模造品」等の表現を伴う場合」であっても、当該原産地以外の地域を産地とするぶどう酒・蒸留酒・清酒に国税庁長官が指定するものを表示する産地を表示する地理的表示を使用してはならないとされている（同表示基準第2項第3号）。これは、TRIPS協定第23条第1項を受けたものである。

TRIPS協定は、地理的表示一般については公衆の誤認を要件として保護すればよいとしている（TRIPS協定第22条第4項）のに対し、ぶどう酒及び蒸留酒の地理的表示については、公衆の誤認を要件とすることなく保護しなければならず、地理的表示によって表示されている場所を原産地としないぶどう酒又は蒸留酒について、当該地理的表示を使うことは、当該地理的表示を翻訳したものを使用する場合や、「種類（kind）」、「型（type）」、「様式（style）」といった表現を伴って使用する場合であっても禁じるように求めている（TRIPS協定第23条第1項）。

酒団法は、かかるTRIPS協定第23条第1項の国

内担保法としての側面を有する。なお、国税庁長官が指定するぶどう酒・蒸留酒・清酒の産地は本稿執筆時点において6件である<sup>9)</sup>。

## 3. 特定農林水産物等の名称の保護に関する法律（平成26年法律第84号）

ここまで名称や表示の保護に関する3つの知的財産法及び実際の登録事例について概観してきたところであるが、平成27年6月1日から、地域資源のブランド化に有用な法律が新たに施行された。特定農林水産物等の名称の保護に関する法律（以下「地理的表示法」という。）である。同法に基づく地理的表示制度保護の導入については、平成16年以降、検討されてきたところであるが、同法案が国会に提出されるのに先立ち、審議会等の公的な研究会が開催された形跡はないとの指摘があった<sup>7)</sup>。農林水産省は同法の公布後、各地で説明会を開催するなど周知に努めてきた<sup>8)</sup>が、上記のような経緯もあり、制度ユーザーに広く認識されているとはいえないように思われる。そこで、同法について以下説明する。

### (1) 法律の概要

同法の目的は、TRIPS協定に基づき特定農林水産物等の名称の保護に関する制度を確立することにより、特定農林水産物等の生産業者の利益の保護を図り、もって農林水産業及びその関連産業の発展に寄与し、併せて需要者の利益を保護することである（同法第1条）。

#### a) 登録対象

登録の対象となるのは特定農林水産物等である（同法6条）。特定農林水産物等とは、特定の場所、地域又は国を生産地とする農林水産物等であって、品質、社会的評価その他の「確立した特性」が当該生産地に主として帰せられるものであるものをいう（同法第2条第2項）。「確立した特性」があるというためには、同種の産品と比べて差別化された特徴があるだけでなく、その生産地において生産されてきた実績が必要である（特定農林水産物の名称の保護に関する法律施行規則（農林水産省令平成27年第58号）（以下「施行規則」という。）第6条第2号）。具体的には、生産地と結びついた特性を有する状態で、当該農林水産物等が一定期間（概ね25年）継続して生産されていることが必要とされる（伝統性要件）。農林水産物等には、食用に供される農林水産物のほか、農林水産物以外の飲食物品、食用に供されない農林水産物であって政令で定めるもの、農林水産物を原料又は材料として製造し、又は加工したもの（農林水産物以外の飲食物品を除く。）であって政令で定めるものが含まれる（同条1項）。政令で指定された加工品には工芸品は含まれておらず、酒類や医薬品、医薬部外品等も対象には含まれない。

#### b) 登録申請の主体

登録申請の主体は、生産行程管理業務を行う生産者団体である（同法第6条）。生産者団体とは生産業者を直接又は間接の構成員としており、かつ、法令又は定款で加入の自由が定められているものをい

う（同法第2条第5項）．複数の生産者団体が共同して登録申請をすることができる（同法第7条第3項）だけでなく、既登録の特定農林水産物等について、当該登録に係る生産者団体以外に生産者団体が追加登録を受けることも可能である（同法第15条第1項）．但し、既に登録された特性・生産方法等を守る必要があり、これを変更するには既登録の生産者団体すべての協力が必要となる（同法第16条第2項）．

#### c) 登録

農林水産大臣は、登録申請があった場合、登録拒否事由がない限り、特定農林水産物等を登録しなければならない（同法12条第1項）．

登録を受けるためには、生産業者が行う生産が明細書に適合して行われるようにすることを確保するために必要な基準に適合しており、生産者団体が生産行程管理業務を適格かつ円滑に実施するに足る経理的基礎を有し、かつ、生産行程管理業務の公正な実施を確保するため必要な体制が整備されていることが重要である（同法第13条第1項第2号ロ、ハ、ニ）．同法の特徴として、国が地理的表示に係る特定農林水産物等の品質を保証する点が挙げられる．登録後、生産者団体による生産行程管理業務が不十分であれば、農林水産大臣から措置命令を受ける可能性があり（同法第21条）、当該措置命令に違反した場合、登録が取り消されることになる（同法第22条第1項第1号ハ）．

登録申請があった場合、申請書記載事項等が公示され、申請書等が公衆の縦覧に供される（同法第8条）．公衆は定められた期間内に農林水産大臣に対して意見書を提出することができ（同法第9条第1項）、農林水産大臣は、別途聴取する学識経験者の意見（同法第11条第1項）も踏まえて、総合的に登録拒否事由の有無について審査する．

#### d) 地理的表示の使用対象

特定農林水産物等が登録された場合、当該特定農林水産物に係る地理的表示は、登録を受けた生産者団体の構成員たる生産業者が生産した当該特定農林水産物等（以下「適合品」という．）又はその包装等に付することができる（同法第3条第1項）．また、適合品を主な原料若しくは材料として製造され、若しくは加工された農林水産物等又はその包装等にも付することができる（同法第3条第2項第1号）．

#### e) 地理的表示の使用主体

登録を受けた生産者団体の構成員たる生産業者又は当該生産業者から適合品を直接又は間接に譲り受けた者が使用主体となる（同法第3条第1項）．また、適合品を主な原料若しくは材料として製造され、若しくは加工された農林水産物等又はその包装等に付す場合には、使用主体に制限はない（同法第3条第2項第1号）．

#### f) 地理的表示の使用規制

同法により規制されるのは、登録に係る特定農林水産物等が属する区分に属する農林水産物等であって適合品でないもの、又はこれを主な原料若しくは材料として製造され、若しくは加工された農林水産物等又はこれらの包装等に当該特定農林水産物等に係る地理的表示又はこれに類似する表示を付すことである．同法が規制する地理的表示の使用方法は

「付する」ことのみである（同法第3条第1項）．

かかる規制に違反した場合、農林水産大臣による措置命令を受ける可能性があり（同法第5条第1号）、当該措置命令に違反した場合には刑事罰が科される（同法第28条）．

#### g) 登録標章の使用義務

登録を受けた生産者団体の構成員たる生産業者は、登録に係る特定農林水産物等又はその包装等に地理的表示を付する場合には、一緒に以下の登録標章（以下「GIマーク」という．）を付すことになる．これは、生産業者の権利ではなく、義務である（同法第4条第1項）．適合品を直接又は間接に譲り受けた者にも同様の義務が課される．

上記の場合を除き、何人も、GIマーク又はこれに類似する標章を付してはならない（同法第4条第2項）．例えば、適合品の加工品等にも地理的表示を付することができるが、当該加工品等にはたとえ当該適合品を生産した登録を受けた生産者団体の構成員たる生産業者といえども、GIマークを付してはならない．

これらの規制に違反した場合、農林水産大臣による措置命令を受ける可能性があり（同法第5条第2号第3号）、当該措置命令に違反した場合には刑事罰が科される（同法第29条）．



#### (2) 地域団体商標制度との対比

地理的表示制度は上記(1)で概観したとおりであるが、これに類似する制度として地域団体商標制度がある．両制度の主な違いは以下のとおりである．

##### a) 登録の主体

地理的表示制度における登録主体は、生産者団体であり、法人格を有しない団体も広く含まれる．これに対し、地域団体商標の登録主体には生産業者等といった構成員の属性による限定はない．しかしながら、登録主体となり得る団体の種類という点では、平成26年の特許法等の一部を改正する法律（平成26年法律第36号）により、同年8月1日から従来

の事業協同組合等に加え、商工会、商工会議所及び特定非営利活動法人にまで拡大された（商標法第7条の2第1項）ものの、地理的表示制度に比べて狭い。

また、地理的表示制度と地域団体商標制度では、地域において複数の団体によって同じ名称が使われている場合の取扱いが異なる。商標の場合、出願人及びその構成員以外に出願商標を使用している者が存在することにより、その出願人又はその構成員のみの使用によって出願商標が需要者の間に広く認識されていることが認められない場合には、周知性要件を満たさず、地域団体商標の登録が拒絶されることになる（商標審査基準第7一、第7条の2第1項柱書の9.）。他方、当該出願人の商標として登録された場合、当該出願人が当該商標に係る権利を独占することとなる。これに対し、地理的表示制度にはそのような制約はなく、競合団体が存在しても単独で所定の登録要件を満たせば登録が可能である一方、競合団体であっても既登録の基準等に従いさえすれば、先行する生産者団体の承諾を得ることなく追加登録を受けることが可能な仕組みとなっている。

#### b) 登録の客体

地理的表示制度の登録の客体となるのは上述のとおり、農林水産物等に限られる。これに対し、地域団体商標制度においては、商品の種類に限定はなく、また役務も登録の対象となる。

他方、地理的表示制度においては、生産地や特性を特定することができれば、地名を含まない名称であっても地理的表示となり得るところ（地理的表示法第2条第3項）、地域団体商標は地域の名称を表示するものでなければならない（商標法第7条の2第1項）。

#### c) 登録の要件

地理的表示制度の特色として、国による品質保証がある。商標にも品質保証機能があり、第一義的には登録主体の自主的な品質管理に任せられているという点では共通するが、商標法における品質保証は商標に化体した信頼を通じたものに過ぎないのに対し、地理的表示法では登録の取り消しや行政規制によって制度的に担保している点に違いがある。

また、地理的表示は名称により生産地や特性が特定できれば足り、当該名称が生産者団体の商品を表すものとして周知されている必要はない。特定農林水産物等というためには伝統性要件が求められるが、あくまで生産実績であって、名称の使用実績ではない。これに対し、平成27年3月の商標審査基準の改訂によって必ずしも隣接都道府県における周知性までは求められなくなったものの、地域団体商標として登録を受けるには商品・役務の種類や流通経路等に応じた周知性が求められる（商標審査基準第7一第7条の2第1項柱書の6.）。

#### d) 禁止の範囲

地理的表示とは特定農林水産物等の「名称」であり、それ以上の限定はないのに対し、地域団体商標はその定義上、文字商標に限定されているため、「類似」でない限り、音声的な表示に対して権利が及ばない。

他方、地理的表示法において禁止されるのは地理的表示を付する行為のみで、商標法において禁止される「使用」（同法第2条第3項）に比べ、狭いと言わざるを得ない。もっとも、地理的表示法の「付す

る」と商標法の「付する」が同一の行為とは限らない。事実、両者の「類似」の概念は大きく異なっており、商標法の「類似」が誤認混同を要件とするのに対し、地理的表示法の「類似」は酒団法と同様に誤認混同を要件とせず、翻訳された表示や「型」、「様式」等の表現を伴う場合であっても該当し得ると解されている。

また、両法ともに「区分」ごとに登録する制度となっているが、「区分」の設け方は両者でまったく異なる（商標法施行令（昭和35年政令第19号）別表（第2条関係）、特定農林水産物等の名称の保護に関する法律第三条第二項の規定に基づき農林水産物等の区分等を定める件（農林水産省告示平成27年第1395号））。

#### e) 救済の方法

地理的表示法上、登録された生産者団体又はその構成員の差止請求権や損害賠償請求権について定めた条文はなく、不正表示への対応方法は専ら農林水産省による行政規制による。これに対し、地域団体商標の登録を受けた者には独占的・排他的権利である商標権が付与され、これを侵害する者に対して差止めや損害賠償を請求することができる。もっとも、商標権者がイニシアチブをもって対応できる反面、地理的表示とは違い、権利の実現のためには相応の労力と費用をかける必要がある。

#### f) 登録の維持・費用

地域団体商標の登録を受けるためには、商標法別表（第76条関係）第1号下欄に記載の出願料を支払うとともに、1件ごとに37,600円に区分の数を乗じて得た額を納付しなければならない（商標法第40条第1項）。また、商標権の存続期間は設定登録から10年であり（商標法第19条第1項）、10年ごとに更新登録料として1件ごとに48,500円に区分の数を乗じて得た額を納付しなければならない（商標法第40条第2項）。

これに対し、地理的表示の登録を受けるために出願料を支払う必要はなく、登録免許税として1件ごとに9万円を支払えば足りる。また、地理的表示の登録は、商標のように更新登録をする必要がない。

### (3) 両制度の役割の違い

上記(2)で見たように、両制度には多くの点で違いがあり、それゆえに両者に期待される役割も異なる。

#### a) ブランドの構築

地理的表示として保護を受けるためには伝統性要件を満たす必要があり、25年ほどの生産実績が必要になる。そのため、新たに開発された商品等のブランドを構築にはそうした時間的制限のない地域団体商標制度の方が向いている。

他方、地域団体商標として保護を受けるためには一定の周知性を備えている必要があるところ、それなりに長期間の生産実績があっても周知性の要件を満たさないことが往々にしてある。このような場合のブランド構築には、周知性の要件を求められない地理的表示制度の方が向いている。

#### b) 使用基準の一本化

ある商品について複数の団体があり、当該商品の名称の使用基準等について見解の一致を見ない場合の対応としては2つ考えられる。

1つは、使用基準をいずれかの団体のものに強制

的に一本化させる方法である。地理的表示制度であれば、このような対立がある状況でも特定農林水産物等の登録を行うことが可能であり、その場合、最初に登録した生産者団体がイニシアチブを取って使用基準を設定できる。

もう1つは、使用基準のハードルを下げ、いずれの団体も使用基準を満たせるようにする方法である。品質を制度的に担保しようとする地理的表示制度と比べ、地域団体商標においては構成員それぞれにおいて独自性を発揮することを可能とするような基準を設定しやすい。

#### c) ライセンス

上述のとおり、地理的表示制度による表示の保護は行政規制を通じてのものであり、また登録された生産者団体であっても自由に地理的表示を使ってよいわけではない。したがって、ライセンスビジネスを展開するにあたっては、地域団体商標の登録が必要となる。

もっとも、「型」、「様式」等の表現を伴った表示に対しては商標権では十分な対応ができないところ、地理的表示制度も併用することによって、地域団体商標によるライセンスビジネスの効果を高めることが可能と考えられる。

#### d) 国際展開

地理的表示に関しては政府による外交交渉の結果に頼るしかないのに対し、地域団体商標はいわゆるマドリッド協定議定書による国際出願等の方法により、自身の判断で積極的に国際展開することが可能である。他方、費用面においては商標による保護を図るための負担は軽くないという関係にある。

国内との違いとしては、地域ブランド産品は国内においてはそれなりの周知性があるのに対し、海外においてはそれを一から築く必要があるという点が挙げられる。政府が主要国においてGIマークを商標登録等し、地理的表示制度による登録を受けた農林水産物等に貼付することによって、真正品であることを保証することが予定されているが、かかる試みが実現すれば、国外におけるブランド構築の負担が軽減されるものと思われる。

したがって、ここでも両制度をうまく活用していくことが知財戦略上重要となる。

#### (4) 両制度の課題

地域団体商標制度は平成18年から実施されている制度であり、地理的表示制度に至っては実施されて間もないため、両制度ともそれなりの課題を抱えているが、ここでは、地域ブランドという観点から2つほど課題を指摘しておく。

1つは、新規ブランドの構築にあまり向いていない、ということである。地理的表示制度に比べ、地域団体商標制度の方が新規ブランドの構築に向いているのは事実であるが、あくまで相対的な話であり、地域団体商標として登録を受けるために周知性が求められている以上、スタートアップ時に利用することは困難である。目立った競業者が存在しないことや、一定期間内に周知性を備えるべきことを要件として仮登録を認めるなど、当初のハードルを低くすることを検討すべきである。

もう1点は地理的表示の対象となる産品についてである。今回新たに制定された地理的表示法は農林

水産物等のみを対象としたものであるが、地域団体商標として登録を受けているものの中には相当な割合で工芸品等が含まれているところ、こうした工芸品等についても同レベルの保護を与える必要がないか、ニーズ調査等も含めて検討を進めるべきである。

#### 4. 地方自治体による協力の必要性

地理的表示制度も地域団体制度も、地域の活性化、地域創生のために設けられた法制であるにもかかわらず、必ずしも地域資源の活用のために最適化されていない。これは、法制化の過程において地方自治体による積極的な関与がなかったことに原因があると考えられる。

本来、各自治体ごとに産業構造が異なり、有する地域資源の内容も異なるのであるから、それぞれに異なる産業政策があり、それに伴って知財政策も各々異なったものにならなければならないはずである。また、各自治体ごとに知財政策が異なるのであれば、それぞれ必要とする知的財産制度の枠組みも異なってくるはずである。

地域ブランドに関する知的財産制度をよりよいものとしていくためには、国が制度設計の段階から自治体に積極的な関与を求めていくとともに、自治体の側においても、それぞれの実情にあった独自の知財政策を立案するよう努め、知財制度に対する意識を高めていく必要があると考えられる。

#### 5. まとめ

以上述べたように、地域ブランドの構築に資する知的財産制度は複数あり、それぞれに異なった特徴を持っている。適切に知財戦略を立て、かつ、実行するには、それぞれの特徴を正確する必要があるところ、本稿がその一助となれば幸いである。

今後、国と自治体が一体となって、地域ブランドに関する知的財産制度をよりよいものとし、その中から多くの優れた地域ブランドが産まれてくることに期待したい。

#### 参考文献

- [1] 最一小判平成23年12月8日（平成21年（受）第602号）
- [2] 大阪高判平成26年9月26日（平成25年（ネ）第2494号）
- [3] 知財高判平成17年10月6日（平成17年（ネ）第10049号）
- [4] 特許庁：“平成27年度地域団体商標制度説明会テキスト”、  
[http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/t\\_torikumi/t\\_dantai\\_syouhyou.htm](http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/t_torikumi/t_dantai_syouhyou.htm)
- [5] 特許庁審査業務部商標課：“地域団体商標出願の登録査定等について”平成27年6月17日、  
[http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/t\\_torikumi/t\\_dantai\\_syouhyou.htm](http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/t_torikumi/t_dantai_syouhyou.htm)
- [6] 地理的表示に関する表示基準第2項に規定する国税庁長官が指定するぶどう酒、蒸留酒又は清酒の産地を定める件（平成7年国税庁告示第6号）。

[7] 田中佐和子：“新たな地理的表示保護法案「特定農林水産物等の名称の保護に関する法律案」をめぐる要  
考慮点”，一般社団法人日本国際知的財産保護協会月  
報 Vol.59 No.7 pp506-522, 2014.

[8] “農林水産省ホームページ”，  
<http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/sosyutu/140912.ht>

ml

[9] 農林水産省：“地理的表示法 Q&A：特定農林水産物  
等の名称の保護に関する法律”平成 27 年 5 月，  
[http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi\\_act/faq/pdf/doc17.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/faq/pdf/doc17.pdf)

(? 受付)

## THE LAWS IN RELATION TO REGIONAL BRANDS

Masato NOZAKI

With regard to regional revitalization, it is important for each local region to brand its distinctive regional resources and market such brands at home and abroad aggressively. Heretofore, various tools have been employed for the establishment of regional brands; however, the successful usage of such tools is not good enough. Under current circumstances, it is useful to marshal intellectual property laws and related laws, which are important tools for the establishment of regional brands, in order to enhance branding strategy.

In this article, I would like to (i) outline intellectual property and related laws from the perspective of regional brand establishment; (ii) compare the geographical indication system under the Act on the Protection of Names of Specified Agriculture, Forestry and Fisheries Products, etc. passed in the 186th Ordinary Parliamentary Session, with the regional collective trademark system (amendments to which were passed in the same Parliamentary Session); and (iii) examine the respective roles played by these two systems in the conduct of business domestically and abroad.

# 投資家が投資協定の保護を受けるには： 利益否認条項の検討を中心として

牧野 達彦<sup>1</sup>

<sup>1</sup>正会員 アンダーソン・毛利・友常法律事務所アソシエイト（〒107-0051 東京都港区元赤坂一丁目2番7号Kタワー）

E-mail: tatsuhiko.makino@amt-law.com

投資家が投資協定によって保護が与えられる範囲は「投資財産」「投資家」の定義や、利益否認条項等により画定される。本稿は、このうちでも日本が締約国でない投資協定を日本の投資家が利用する場合において重要性の高い、利益否認条項に焦点を当てて解説する。また、著名なPlama Consortium Ltd. v. Bulgariaや、近時なされたGuaracachi America, Inc. and Rurelec plc v. Plurinational State of Boliviaにつき、その事案の概要や判断の概要を紹介する。これにより、投資家が保護を受けるためには紛争の発生前にどのようなことを知っておくことが期待されているのか、及びその対策について検討を加える。

**Key Words :** Investment Treaty, Arbitration, Investment, Investor, Denial of Benefit

## 1. 本稿の目的

海外投資を行うにあたり、投資受入国による内国企業との差別的待遇や国有化のリスクに対応するため、投資協定の重要性が増している。

しかしながら、日本と投資受入国との間に投資協定が無ければ、日本からの投資では投資協定の保護を受けることはできない。また、投資受入国に日本との間に投資協定はあるものの、日本以外の国との間により魅力的な内容の協定が締結されている場合もある。これらの場合には、日本が締約国でない投資協定を利用することの検討が有益である。

投資協定を利用する場合、自分が実際に当該投資協定による保護を受けられるのかについての事前検討が不可欠である。これは、日本の投資家が日本が締約国でない投資協定を利用する場合には、なおさら重要になる。

本稿では、こうした事前検討に必要な事項を、利益否認条項を中心に紹介することを目的とする。二つの事例を、その前提知識とともに紹介し、投資家が投資協定による保護を受けるために要求されていることを、その対応とともに検討する。

## 2. 投資協定及びその保護範囲

### (1) 投資協定とは

そもそも投資協定とは、国家間の条約で、他方当事国での自国投資家及びその財産の保護や、当事国相互間の投資自由化等を約束する国際条約をいう。その内容には、例えば、投資家及びその投資財産に対して、自国の企業に与えているのよりも不利な待遇を与えることの禁止や、投資財産を国有化することについての制限などが規定される。

このような内容の協定がそれ自体締結されることも多いが、貿易の自由化を目的とする自由貿易協定や、より幅広い分野での経済関係の強化を目的とする経済連携協定の中に、投資に関する章を設けられ、同様の内容が規定されることもある。本稿では、これらを総称して、投資協定と呼ぶ。

また、協定によっては、投資協定上の紛争について、投資家自らが投資受入国の政府に対して用いることができるような仲裁等の紛争解決手段を定めた

条項が含まれることがある。ISDS (Investor-State Dispute Settlement) 条項である。この条項があると、投資家は、投資協定違反による損害を被った際に、外交による保護を待つことなく、自ら紛争解決に向けて行動することができる。また、この際に利用できる仲裁機関には、中立性が期待できる。このように、投資協定は、国家間で締結される協定であるとはいえ、投資家にとっても利用価値の高いものである。

### (2) 投資協定による保護の範囲

投資協定による保護の範囲を検討する際には、「投資財産」及び「投資家」の範囲について検討することが重要である。何故ならば、投資国は投資協定による保護を必要とする範囲を、投資受入国は投資協定の締結により呼び込みたい投資の範囲を、それぞれ画定することを目的としてこれらを定めるからである<sup>1)</sup>。

このうち「投資財産」については「投資家が直接又は間接に所有し、又は支配するすべての資産」(every kind of asset owned or controlled, directly or indirectly, by an investor) と定義されることが一般的である<sup>2)</sup>。また、含まれる財産が例示されることもあるが、これは投資財産を限定する趣旨ではないことが多い<sup>3)</sup>。もともと、協定の中には「投資財産」について独自の範囲を設定するものもあり、実際に投資協定の利用を検討する際には個別の検討が不可欠である。この点は、本稿の目的とは外れるため、別稿に譲る。

「投資家」には、自然人(個人)投資家と法人投資家とがある。自然人投資家については、当該投資家の国籍に着目した定義が求められることが一般的であるが、住所地や居住地を定義に含める場合もある。これに対し、法人投資家の場合、それが帰属する国を決定することはより難しい。何故ならば、法人投資家の資本構造や活動は、日に日に複雑化し、また多国籍化しているからである。そこで、この点については、少し紙面を割いて紹介したい。

投資協定が、その意図した者のみに保護を与えるために、法人投資家について設ける規定には、大別して二つの類型がある<sup>4)</sup>。

第一の類型は、法人投資家の定義に締約国内における設立に加えて、追加の要件を定めるものである。

ここでいう追加の要件としては、①「住所を有する」(having their seat)という要件を設け、主たる事務所に着目するものや、②第三国の者により所有又は支配されている企業であって当該他方の締約国の領域内において実質的な業務に属していないものを除くことにより、実質的な業務に着目するもの等がある。

第二の類型は、法人投資家の定義には設立の要件のみを設け、利益否認条項を置く場合である。この類型は、いったん法人投資家として保護される範囲を広く設定したうえで、法人投資家と投資協定の締約国との結びつきが弱く、投資協定による保護の目的にそぐわない者の利益を、個別の事例において否定するものである。

上記の第一の類型においては、定義に当てはまらない法人投資家の利益が確定的に否定されるため、この投資協定を利用し、または利用し続けるためには、投資家の資本戦略や業務戦略が大きく制約されることとなる。一方、第二の類型については、利益否認条項の援用条件や効果等によって、投資家の投資戦略にどの程度の制約を及ぼすのかは変わる。そこで以下、利益否認条項について、より深く検討する。

### 3. 利益否認条項の定義、及びその規定の例

ここで、改めて利益否認条項の定義を確認する。利益否認条項とは、一定の場合に、締約国が、相手国の投資家及びその投資財産に対し、投資協定上の全部又は一部の利益を否認することを出来る旨を定める条項である。このような規定が設けられる趣旨としては、第三国の国民が名目的な企業を通じて、協定の利益にタダ乗りすることを防ぐことにあると理解されている<sup>5)6)</sup>。

その内容は協定によって様々であって、典型的な規定を有する規定を選ぶのは困難である。しかし、投資家法人の支配、及び実質的活動に着目した規定が設けられることが多いといえる。例えば、次章の事例検討にも用いる、エネルギー憲章条約(Energy Charter Treaty、以下「ECT」という。)17条柱書及び同条第1項では、次のように規定されている(筆者訳)。

#### 第17条 特定の状況における第三章の不適用

各締約国は、以下のものに対して、この章による利益を否認する権利を留保する。

1項 法人が第三国の市民又は国民により所有され、かつ、当該法人が組織された締約国の領域において実質的な活動を行っていない場合における、当該法人

投資家法人の支配及び実質的活動のほか、締約国の外交関係や経済関係に着目した規定が設けられる場合もある。例えば、同じく次章の事例検討に用いる、米国・ボリビア投資協定(以下「米暮BIT」という。)の1項及び12項の規定は次のようなものである(筆者訳)。

#### 第12条

各締約国は、第三国の国民が企業を支配又は所有し、かつ、

(a) 否認をする国が当該第三国との間で通常の経済関係を有せず、又は

(b) 当該企業が設立又は組織された締約国において実質的な活動を行っていない場合には、当該企業に対してこの条約による利益を否認する権利を留保する

以上の二つを並べるだけでも、協定ごとに利益否

認条項の内容に差があり、また、表現の仕方についても微妙な違いがあることが理解できる。なお、典型的な利益否認条項を有する規定を選ぶのは困難であることは上述したが、ECT17条や米暮BIT12条も、必ずしも典型的なものではない。特に、ECT17条は、否認の対象を条約による利益全体ではなく「この章による利益」に限定している点や、上記では省略した第2項において投資財産に対する利益の否認を規定している点等で、特徴的であるとさえいえる。

さて、利益否認条項は、個別事案において援用されるものであることは上述した。このような援用の場面として考えられるものの一つが、ISDS条項に基づいて提起された投資協定仲裁である。このような仲裁廷において判断された内容は、今後、利益否認条項の援用条件や効果等が争われた場合、先例として参照されることとなる。そこで、次章では、このような具体的事例及びそれに対する仲裁判断を検討する。

### 4. 具体的事例

利益否認条項が争われた仲裁判断は多数あるが、援用条件や効果等について詳細に判断をしたうえで、この両方について制限的に解釈したものとしては、2005年2月8日及び同年8月27日に、それぞれ管轄及び本案について判断がなされた、Plama Consortium Ltd. v. Bulgaria<sup>7)</sup>(以下「Plama事件」という。)が著名である。

これに対し、2014年1月31日、Guaracachi America, Inc. and Rurelec plc v. Plurinational State of Bolivia<sup>8)</sup>(以下「Rurelec事件」という。)において、これとは対照的な判断がなされた。そこで、この章では、両事例の事案と判旨を、利益否認条項と関連性の高い部分を中心に紹介する。

#### (1) Plama事件

##### a) 事案の概要

ブルガリアには、潤滑油の製造などの石油精製事業を行う、Plama AD(後にNova Plama社に名前を変更。以下、変更前後を含めて「NP社」という。)という国有企業があった。1996年、民営化法に基づき、同社の株式を民間企業であるEuroEnergy Holdings社が取得した。その後さらに、NP社の株式は、1998年12月、ブルガリア民営化庁の同意のもと、キプロスにて設立されたPlama Consortium Limited(以下「PCL社」という。)に取得された。

NP社は1999年に操業を再開したものの、1999年4月には操業を停止した。さらに同年8月には操業を再開したものの、同年12月には再び操業停止。このように株式譲渡後に操業を実質的に再開できなかったことについて、PCL社は、ブルガリア政府による様々な阻害行為や時宜に応じた適切な対応措置を怠った結果であると主張した。例えば、ブルガリア政府が民営化以前に生じた環境汚染につき国が責任を負うことを内容とする法律からNP社を除外したことや、また同政府が管財人のPCL社に対する阻害行為の監督を怠ったなどの行為である。そして、ブルガリア政府に対して、ブルガリア・フィンランド二国間投資条約、及びECT違反を原因として、投資紛争解決国際センター(ICSID)による投資仲裁を申し立てた。

仲裁においてブルガリア政府は、ECT違反の主張に対して、次のような事実関係を反論し、ECT17条1項に基づく利益の否認をICSIDに通知した。すなわち、PCL社は、現在まで、カナダ人であるO'Neil氏、及びバーレーン企業であるDolsamex International S.A.社がPCL社の無記名株式を保有し、1998年9月2日から現在まで1000株を氏名不詳の住民が間接的に保

有し、更に2001年3月1日から現在まで4000株を名目的企業が保有している。この保有者のいずれもECTの締約国に属していない。

これに対し、PCL社は、同社は、自らがキプロスにおいて実質的に活動を行っていないことは認めながらも、同社の株式はブリティッシュ・ヴァージン・アイランドで設立されたEMU Investment Ltd社を通じて、締約国であるフランスに国籍を有するVautrin氏が所有している、などと主張した。

#### b) 利益否認条項に関する判断

仲裁廷は、利益否認条項に関する各種論点については以下のように判断し、ブルガリア政府の主張を退けた。

まず、否認される利益の範囲につき、ブルガリア政府は、利益否認条項の行使によってICSIDの管轄権が否定されると主張した。しかし、仲裁廷は、ICT17条柱書が「この章の利益」、すなわち第3章の利益を文言上否定していることや同協定の趣旨目的を踏まえて、第5章に規定される投資家対国家の仲裁条項には及ばないとした (paras. 147-151)。

次に、利益否認をするための権利行使につき、ブルガリア政府は、権利行使のために何らの事前行動も不要であると主張した。しかし、仲裁廷はICT17条において利益否認が権利として規定されている以上、その行使は必要であると判断した。さらに、その行使の方法については、公知性のある方法等の投資家及びそのアドバイザーにとって合理的に知ることが出来る方法、例えば、官報における宣言、国内法への規定、又は特定の投資家や投資家集団との間の書簡の交換で足りるとした (paras. 153-158)。

さらに、利益否認の効果が事後的か遡及的かにつき、ブルガリア政府は遡及効であると主張した。しかし、仲裁廷は、ECTの定義に少なくとも一旦は含まれる投資家は、同条約により保護される正当な期待を有するから、投資を行う前に合理的な通知が必要であるとした。そして、このように解することが、長期的な協力の促進等を目的とするECTの趣旨に合致するとして、事後効であると判断した (paras. 159-165)。

以上の第一から第三は、管轄権の有無につき2005年2月8日になされた仲裁廷の判断である。

さらに、同年8月27日、仲裁廷は本案について次のように判断した。ECT17条1項における利益否認の要件は、法人が第三国の市民又は国民により所有され、かつ、当該法人が組織された締約国の領域において実質的な活動を行っていないことであるが、その前者については申立人も争っていない (paras. 79-81)。さらに、争いのある後者の要件については、申立人に立証責任があるが (para. 82)、各証拠を検討すると、本件では申立人がVautrin氏による所有を立証できている。

このような検討のもと、仲裁廷は、ブルガリア政府による利益否認条項の行使を否定した (paras. 83-95)。

#### (2) Rurelec事件

##### a) 事案の概要

1994年、ボリビアの電力公社の分割・民営化により設立されたEmpresa Electrica Guaracachi S.A. (以下「EGSA社」という。)の株式の50.001%を米国法人が落札し、持株会社として設立された米国法人であるGuracachi America, Inc. (以下「GAI社」という。)を通じて保有するようになった。

その後GAI社は、2003年に、ブリティッシュ・ヴァージン・アイランド法人であるBolivia Integrated Energy Ltd. (以下「BIE社」という。)に売られた。そして、その更に後、BIE社の株式は、英国法人で

あるRurelec PLC (以下「Rurelec社」という。)に、Rurelec社の子会社を通じて、間接的に全株取得された。このようにして、EGSA社の株式の50.001%は、究極的には英国法人であるRurelec社に保有されるようになった。

ボリビア政府は、1995年7月にEGSA社に発電免許を与えたが、その後、各種規制を度々変更したうえ、2010年5月1日にEGSA社を国有化し、補償も拒否した。そこで、Rurelec社は、米暮BIT、英国・ボリビア投資協定、及び国際条約違反を主張し、ボリビア政府を相手方として、国際連合国際商取引法委員会 (UNCITRAL) への仲裁を申し立てた。

ボリビア政府は、米暮BITの主張に対する仲裁の答弁書において、はじめて同協定12条に基づく利益否認を行った。ここで主張している事実関係は、GAI社は米国内で実質的な業務活動を行っていない等といったものである。

これに対し、Rurelec社は、GAI社を特定目的事業体として設立することがEGSA社の入札に応じる条件とされた経緯からすれば利益否認条項の行使は不公平な結果につながると反論したほか、GAI社は実質的な業務活動を行っている等としてボリビア政府の主張を争った。

#### b) 利益否認条項に関する判断

仲裁廷は、以下のように判断して、ボリビア政府による利益否認条項の行使を認め、米暮BITに基づく請求については管轄を否定した。

まず、仲裁廷は、ボリビア政府が主張する米暮BIT第12条の要件の充足に関連した判断をするとした。そのうえで、GAI社の設立経緯についてのRurelec社の主張する事実は、証拠上認められないとした。加えて、GAI社はその究極的な所有者であるRurelec社に至るまでの全ての企業を含めて、米国で実質的な業務活動を行っていないとした。これにより仲裁廷は、米暮BIT第12条の要件充足を認めた (paras. 366-370)。

続いて仲裁廷は、利益否認行使が適時であるとのボリビア政府の主張について判断をした。ここで仲裁廷はまず、米暮BITにより締約国の投資家が享受したのは、紛争を仲裁的に持ち込むことができるの利益と、その際に一定の要件でその利益を否認されることとが、パッケージとなったものであると判断した (paras. 371-373)。

次に、仲裁廷は、少なくとも2006年以降にGAI社とRurelec社が取用のリスクにつき懸念していた事実を証拠上認め、この事実は、米暮BITにおける利益否認条項の存在を熟知しており、GAI社に米国で実質的な事業活動を行わせるなどによりその適用を回避することは十分可能であったと指摘した (paras. 374-375)。

さらに仲裁廷は、利益否認条項は利益が行使された際にその利益を否認するためのものであること、及び、米暮BITの両締約国が、仲裁を行う利益を含めた利益を否認できるような規定を設けたうえにその行使に時間の制限を定めなかったことを指摘した。そして、紛争が生じていない段階で締約国が利益否認の要件の充足を検討することには違和感を覚え、またそのような段階で要件不充足を通知することは投資を呼び込むとの目的に違反し、その一方で利益否認条項の要件充足条項は動的に変化するものであるから紛争が生じてはじめて確定できると述べた (paras. 376-380)。

以上の検討をも踏まえ、仲裁廷は、利益否認条項の行使の効果は仲裁廷の管轄権が否定されることから、UNCITRAL仲裁条項23条2項に定められた管轄権の抗弁の提出時期を順守して行われれば足りるとした。そして、仲裁の答弁書においてははじめて行われたボリビア政府による利益の否認が適示なもので

あったと結論付けた (paras. 381-382)。

最後に、紛争が生じるまで利益否認条項が行使されるか分からないことが投資家を不安定な地位におくとの懸念について触れ、投資協定は公開されているものである以上、締約国において実質的な活動を行わないような投資手段を採用した投資家にとってその存在は全く意外なものであるとはいえないと述べた。そのうえで、米暮BIT第12条により利益否認条項が行使された結果、米暮BITに基づく請求について仲裁廷は管轄権を有しないと結論付けた (paras. 383-384)。

### (3) 分析

Plama事件とRurelec事件における仲裁判断とでは、真逆の結論が導かれている。その判断の分岐点は、利益否認条項の効果として遡及効を認めるかどうか、及びその前提として同条項の援用のために事前の通知が必要であるか否かであったように思われる。この点に関しては、2005年のPlama事件以降、2010年のLiman Caspian Oil BV and NCL Dutch Investment BV v. Republic of Kazakhstan<sup>9)</sup>や、2013年のAnatolie Stati, Gabriel Stati, Ascom Group SA and Terra Raf Trans Trading Ltd v. Kazakhstan<sup>10)</sup>が遡及効を否定する判断をしていた。しかし、これらはいずれもICT17条による利益否認の事例である。

これに対し、2012年のPac Rim Cayman LLC v. Republic of El Salvador<sup>11)</sup>では、仲裁廷は、中米自由貿易協定における利益否認条項が (ICTよりも広く)、ISDS条項を含む同協定第10章全体の利益を否定していることを理由に、Plama事件の判断に追従するのではなく、中米自由貿易協定を自ら解釈することとした。そしてその結果、同協定による否認条項の遡及的な適用を認めた上で管轄権を否定した。本稿で紹介したRurelec事件は、これと結論を同じくしている。

それではRurelec事件では何故、Plama事件とは異なり、利益否認条項の遡及適用が認められるのか。この点については、ECTとは異なり米暮BITの利益否認対象が「協定上の利益」すべてであると解釈可能なことや、ECTとBITのそれぞれが保護対象としている利益に差異があることを原因として指摘する見解がある<sup>12)</sup>。

Rurelec事件の仲裁判断は、あくまで米暮BITを対象とした判断を行ったものである。よって今後、BITの利益否認条項が争われた事件において、否認対象が「協定上の利益」全体であれば、直ちにRurelec事件のような結論が導かれるとまでは、即断することは出来ない。もっとも、Rurelec事件では、米暮BITの両締約国が、仲裁を行う利益を含めた利益を否認できるように規定をしたことや、その行使に時間制限を設けなかったことに言及している。そのため、今後別の協定について個別具体的な検討を加えるときにも、これらの要素が中心になる可能性が高い。

投資戦略において投資協定による保護を検討する段階では、協定の文言上その可能性を排除できる場合を除き、Rurelec事件のような判断がなされることを前提とした慎重な戦略が要請される場合が多いように思われる。そこで、同事件が投資家が何を事前に知っておくことを理解していることを要請しているのか、再確認する。

Rurelec事件によれば、投資家は、投資協定における利益否認条項の存在を確認し、自らがそれを充足しているかを常に把握しておく必要がある。そこで、投資家としては、最初の投資の時点はもちろん、その後資本構造を変化させる際にも、仮にその後紛争が生じた場合にはどの投資協定の適用が問題となり、自分はその保護を受けるのかを、利益否認条項

を中心に確認することが、Rulec事件では要求されている。その結果、例えば締約国における実質的な活動が要求されているのであれば、これを実施することとなる。

また、何かしらの理由により利益否認条項の要件が満たされることを防げないのであれば、このような条項の存在しない別の投資協定を利用できないかも含め、投資戦略を見直す必要もある。その際には、企業再編の目的が投資財産の保護であった場合に、再編後に生じた紛争に関しては権利の濫用に当たらないとした事例<sup>13)</sup>等も踏まえ、仲裁を申し立てた際に、権利の濫用であるとして管轄権が否定されないような工夫も必要になる。

## 5. 結語

冒頭で述べたとおり、投資受入国による内国企業との差別的待遇や国有化等のリスクに対処するためには、投資家自身が利用できる可能性のある投資協定が大変有用である。一方で、本稿で検討したRurelec事件が、利益否認条項に関する解釈においてはPlama事件に比べて投資家に厳しい判断をしたため、投資家としては自らが投資協定によって保護されているのかを常に把握しておく必要が高まったといえる。

今後、海外投資を検討する投資家には、投資協定についての理解の普及が進むものと思われる。その際には、投資協定による保護の範囲についても適切な理解がされ、それをも踏まえた合理的な投資戦略がなされることを期待したい。

## 参考文献

- [1] OECD “International Investment Law: Understanding AConcepts and Tracking Innovations”, p.9, 2008
- [2] “投資協定の概要と日本の取組み” , [http://www.meti.go.jp/policy/trade\\_policy/epa/pdf/BITsrsc/bitoverview.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/pdf/BITsrsc/bitoverview.pdf)
- [3] See OECD (n.1) p.49
- [4] 松本加代：“投資協定における利益否認条項”，平成22年度投資協定仲裁研究会報告書，pp.23-25, 2010.
- [5] 上記[4]松本 p.23
- [6] 小野寺彰：“エネルギー投資仲裁・実例研究[ISDSの実際]”，pp.155-156, 岩月直樹 2013
- [7] Plama Consortium Limited v. Republic of Bulgaria, ICSID Case No. ARB/03/24
- [8] Guaracachi America, Inc. and Rurelec PLC v. The Plurinational State of Bolivia, UNCITRAL, PCA Case No. 2011-17
- [9] Liman Caspian Oil BV and NCL Dutch Investment BV v. Republic of Kazakhstan, ICSID Case No. ARB/07/14
- [10] Anatolie Stati, Gabriel Stati, Ascom Group SA and Terra Raf Trans Trading Ltd v. Kazakhstan, SCC
- [11] Pac Rim Cayman LLC v. Republic of El Salvador, ICSID Case No. ARB/09/12
- [12] 小川和茂：“BITにおける利益否認条項による管轄権の否定” ,JCA ジャーナル第61巻7号 pp.9-15, 2014
- [13] Mobil Corporation, Venezuela Holdings, B.V., Mobil Cerro Negro Holding, Ltd., Mobil Venezolana de Petróleos Holdings, Inc., Mobil Cerro Negro, Ltd., and Mobil Venezolana de Petróleos, Inc. v. Bolivarian Republic of Venezuela, Decision on Jurisdiction

(2013. 1. 1 受付)

## Scope of Protection of Investors by Investment Treaties: A Study on the Denial of Benefit Clause

Tatsuhiko Makino

The scope of protection provided by an investment agreement is defined by multiple elements, inter alia, the definition of “investment” and “investor”, and the denial of benefit clause. This paper will focus on the denial of benefit clause, which is significant especially for Japanese investors who intend to use investment treaties which Japan is not a contracting party. By studying the *Plama Consortium Ltd. v. Bulgaria* case and *Guaracachi America, Inc. and Rurelec plc v. Plurinational State of Bolivia* case, this paper aims to clarify what investors are expected to know in advance dispute arises, and to provide insights on possible countermeasures.

# ICT 活用による地域物産のビジネスマッチング

塩川 正二<sup>1</sup>・浅川 人美<sup>2</sup>・池田 要平<sup>3</sup>・高村 義晴<sup>4</sup>

<sup>1</sup> NEC ネットズエスアイ株式会社 (〒112-8560 東京都文京区後楽 2-6-1)

E-mail: shiokawa@sa.nesic.com

<sup>2</sup> Member of NESIC, asakawa@sa.nesic.com

<sup>3</sup> Member of NESIC, ikeda@sd.nesic.com

<sup>4</sup> 正会員 日本大学理工学部まちづくり工学科 (〒101-8308 東京都千代田区神田駿河台 1-8-14)

E-mail: takamura.yoshiharu@nihon-u.ac.jp

地方創生の鍵は、地元企業の活性化による雇用創出にあり、地域の特性を活かした新規事業の創出が求められている。特に一次産業主体の地域では、生産物の差別化が難しく、それを消費サイドに如何に受け入れてもらうかが最大の課題になっている。その対策には、生産者が商品の魅力を自ら訴求し、消費サイドの声を聞いて、商品にフィードバックする循環サイクルの構築こそが有効である。

本稿では、地域の物産を都会の消費サイトとマッチングするビジネスモデルについて考察し、それに合った ICT の利活用イメージを提唱する。また、その具体的なビジネスマッチングの実証例として、B2B 型と B2C 型の二つの事例を紹介する。

**Key Words :** vitalizing local economy, business matching, sales model, ICT utilization, video conference

## 1. 「ひまわりハウス」の活動

NEC ネットズエスアイ（以下、NESIC と省略）は、2012 年 11 月に地域発展の支援を目的に、陸前高田市に「ひまわりハウス」を開設した。この施設は、図-1 のようなログハウスのコミュニティスペースであり、地元の人（地場企業、生産者）、自治体・NPO、住民が自由に集まり、お互いの悩みを相談し、コワーキングする場になっている。これまでに、コワーキングを通じた地域振興の企画、地元住民の人材育成支援、大学との農業分野での産学連携など、さまざまな用途に利用されてきた。



図-1 ひまわりハウス

「ひまわりハウス」には、図-2 のようなテレビ会議や Wi-Fi などの ICT インフラが整備されており、広域に活動する起業家が新しいビジネスモデルを創出し実践する場として活用されている。この活動を通し、一般社団法人「さんりく未来推進センター」（代表者：高村義晴）と出会い、三陸の物産を都会に販売するためのビジネスマッチングに関して、コラボレーションが始まった。



図-2 ひまわりハウスのコンセプト

## 2. 三陸物産のビジネスマッチング

三陸物産の市場への展開については、2014 年より、「さんりく未来推進センター」が、三陸の生産者と協働し実践してきた。一次産業の新規事業の創出に

において、課題になったのは、大きく以下の2点である。

- 1 生産物は差別化が困難であり、その商品が生まれる環境や風土、またはおいしい食べ方なども伝えることが必要。生産者の顔と素朴さなどの心情的価値と生産物の背景が見える語りや地元の食べ方などをリアルに対面で伝えきれていない。
- 2 労働力の少ない生産者が商品紹介のために、移動し対面販売することは、移動費用・商品輸送費や本人不在のための生産力低下につながる。

こうした課題を克服するために、図-3のような「さんりくチャレンジ」活動を推進してきた。具体的には、鮭の加工業者、ハープティ生産者、牧場主など、三陸の30社以上の事業者が参加し、商品力の強化と都会への販路開拓を行ってきた。

消費者により商品の魅力が伝わるよう、商品のこだわりや三陸に根付く美意識を打ち出すことで、付加価値を高めた。また、商品には、生産者の思い入れや環境・風土といった生活感が反映されているため、生産者自らが、自分の言葉で商品を訴求できるよう、人材育成を行ってきた。一方、消費者サイドの販路開拓も同時に推進し、レストラン、飲食店やスーパーマーケットなどのバイヤーへ商品を紹介するビジネスマッチングを運営してきた。さらに、バイヤーを連れた生産者巡りのツアーや、バイヤーを一箇所に集め、商品を試食・販売するイベントを実施してきた。

こういう活動に、ICTを活用すれば、より効率的に、生産者にも負担をかけないで、商品力の強化と販路開拓が行えると考え、NESICとコラボレーションするに至った。実際には、ICT活用によるビジネスマッチングのモデルを創り、フィールドで実証を行った。

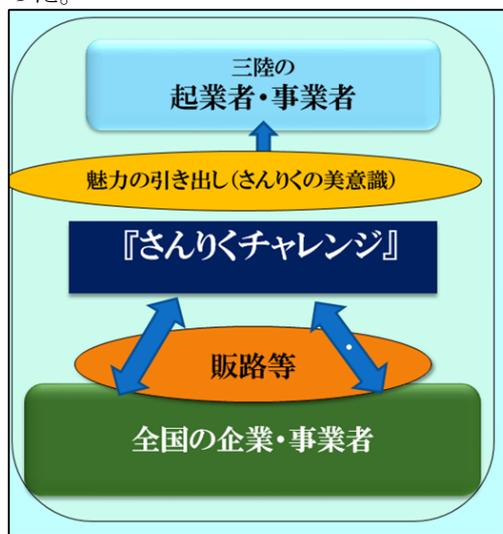


図-3 「さんりくチャレンジ」の活動

### (1) 北区ビジネス交流会 (B2B型)

2015年2月27日に、東京商工会議所北支部が主催し、東京都北区が共催する「岩手・北区ビジネス交流会」を以下の通り実施した。これは、生産者と都会のバイヤーがマッチングするB2B型のモデル実証である。

- ・名称： 東北復興連携 岩手・北区ビジネス交流会
- ・日時： 2015年2月27日 (14:15~15:45)
- ・場所： 北区会場 (北とびあ 15階ペガサスホール)

2

陸前高田市「ひまわりハウス」

(NESIC)

・参加者： テレビ会議に生産者6

消費者 (バイヤー) 20

図-4のようなテレビ会議システムを導入し、二つの拠点を結んだ。東京北区と陸前高田の両会場には、進行役兼ファシリテーターを置き、双方の一体感の創出と商談の場の盛り上げを行った。会場の様子を図-5に示す。今回の実証を通して得られた成果は、以下の通りである。

- 1 陸前高田に集まった生産者と北区のバイヤーは、遠隔に離れていても、テレビ会議を通し一体感が生まれ、商品に対する意見交換も活発に行われた。
- 2 生産者が陸前高田の「ひまわりハウス」に集まり、テレビ会議システムを活用したことにより、時間や費用面での負担が軽減された。また、生産者同志が、適度な緊張の中でリラックスでき、商品紹介という精神的な負担も軽減された。
- 3 生産者によるプレゼン、生産現場を伝える動画、試食を併用したことにより、商品の魅力を引き出すことができた。試食のタイミングや量の面では課題が残ったが、バイヤー側には好評で、試食を通しの質問も多数出た。
- 4 商談進行がスムーズに行くように、双方にファシリテーターを置いた。そのため、終始和やかな雰囲気の中で、交流会を実施できた。

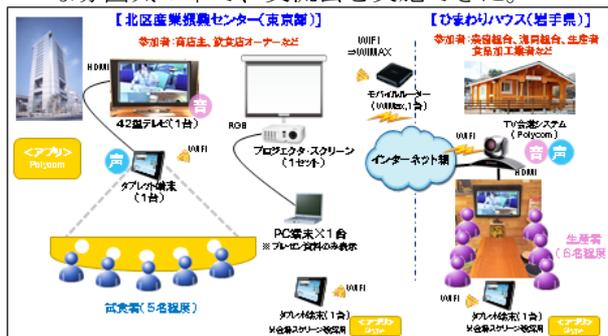


図-4 北区ビジネス交流会のシステム構成



図-5 北区ビジネス交流会の会場風景

### (2) NESIC企業マルシェ (B2C型)

2015年4月28日に、NESICが主催する企業マルシェにおいて、遠隔から生産者がテレビ会議システムを通し参加し、商品紹介や対面販売を実施した。これは、生産者と消費者が直接向き合うB2C型のモデルである。

NESICは、震災後の2012年より、社会貢献活動の一環で東北物産の企業マルシェを実施している。今回は、岩手・宮城・福島の特産品や、被災地の手仕事による手芸品・工芸品などを販売し、社内外から3000名以上の参加があった。この企業マルシェの場に、テレビ会議システムを導入し、以下のような

- バーチャル産直を実施した。
- ・名称： NESIC 企業マルシェ「バーチャル産直」
  - ・日時： 2015年4月28日 (11:00~19:00)
  - ・場所： 飯田橋ファーストタワー1階のロビー  
三陸海風レンタルオフィス (宮古)
  - ・参加者： 宮古に生産者8

東京会場には3000名以上の消費者  
図-6のようなテレビ会議システムとサイネージ用ディスプレイを導入した。昼と夕方の2回に分け、宮古から商品紹介を実施した。また、立ち寄ったお客様には、商品購入を働きかけ、宮古と一体化した対面販売を実施した。会場の様子を図-7に示す。今回の実証を通して得られた成果は、以下の通りである。

- 1 単なる商品の展示販売ではなく、商品説明を生産者が直接行い、その商品の動画で流しておくことにより、商品の良さをアピールでき、販売につながった。
- 2 テレビ会議による対面販売は有効で、生産者が画面越しに和やかな雰囲気待機しているのが、現地に行って買い物をしている感覚になった。その一方で、1:1での対面になるケースが多く、周りの購買者を如何に巻き込むか、販売支援員の振る舞いが重要になった。
- 3 今回は、その場での販売になったが、次にどう買えばいいのという問い合わせが多く、リピーター顧客の取り込みが大きな課題になった。



図-6 NESIC 企業マルシェのシステム構成



図-7 NESIC 企業マルシェの会場風景

### 3. ICT活用によるビジネスマッチング

さんりくの生産者と消費者を直結するビジネスマッチングの方式には、図-8のような3つの形態がある。各々の共通点は、生産者と消費者が、直接コミュニケーションを取る点にある。商品の企画・開発フェーズでは、消費者のニーズを取り入れて開発できるし、販売フェーズでは、その場で消費者に商品の魅力を直接訴求し、消費者の疑問にリアルタイムに答えることができる。

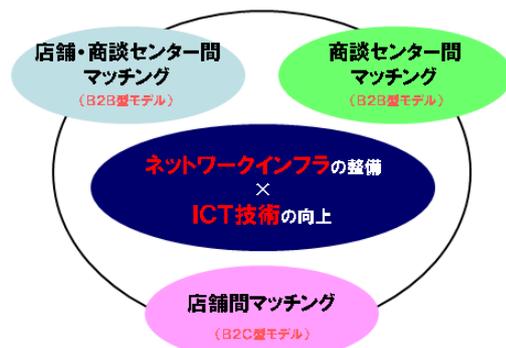


図-8 ビジネスマッチングの3つの形態

#### (1) 店舗・商談センター間マッチング (B2B型)

消費者サイドに商談センターを設営し、生産者とマッチングする形態である。図-9のように、生産者には、Webカメラ付きのタブレット端末で参加してもらい、消費者側は、商談センターのような施設にバイヤーが集まって、商談を行う。生産者は、店舗、工場、生産現場など、場所にとらわれることなく、商談に参加できる。一方、消費者側は、商談センターにバイヤーが集まり、テレビ会議システムを通して、生産者と商談を進めることができる。

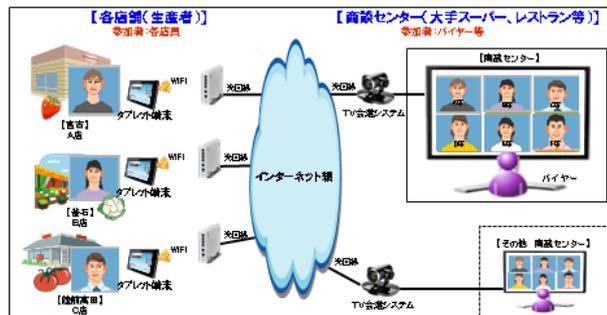


図-9 店舗・商談センター間システム構成

#### (2) 商談センター間マッチング (B2B型)

生産者サイト、消費者サイドの両方に商談センターを設営し、ビジネスマッチングを行う。地区ごとに生産者用の商談センターを設ける。また、消費者サイドにも、商談センターを設け、お互いに常時接続できる環境にする。

近年、テレビ会議システムの技術が進展し、プロジェクションマッピングが活用されるようになった。図-10のように部屋の壁全体をスクリーンにするシステムが登場し、臨場感のあるテレビ会議が可能になった。これをビジネスマッチングに適用することにより、相手の空気感が伝わるようになり、リアルに商談している環境に近づいている。

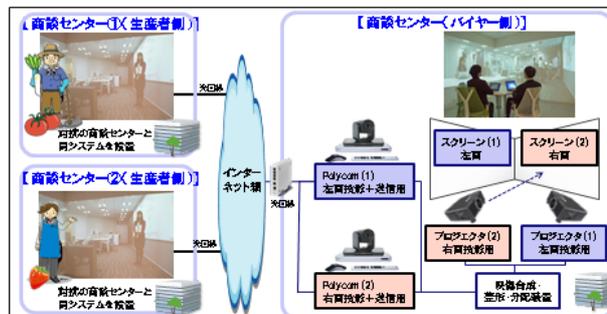


図-10 商談センター間システム構成

#### (3) 店舗間マッチング (B2C型バーチャルモー)

ル)

生産者と消費者を1：1のテレビ会議システムで結ぶ形態である。図-11のようにイベント会場などの消費者サイドに、パソコンを複数台並べると、バーチャルな産地直営の店舗になる。この形態は、企業マルシェを意識した形態であり、無人の販売店であるだけでなく、消費者は、生産者と直接コミュニケーションを楽しみながら買い物ができる。

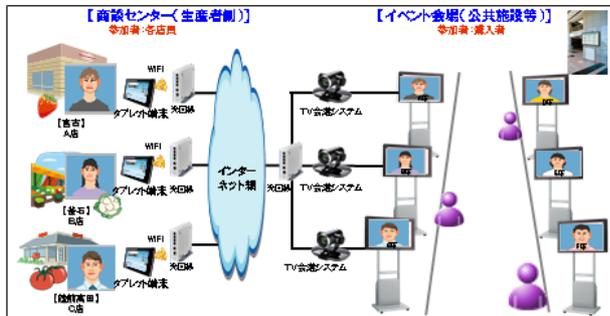


図-11 店舗間システム構成

#### 4. 今後の展開について

今回の実証を通し、ICTを活用した新しいビジネスマッチングの有効性を確認できた。しかし、個々の生産者は小規模で経営資源が不足しており、今回のような仕組みを導入・運営することは困難である。

また、三陸の特徴として、地域内での協力者のネットワークが脆弱であるという課題もあった。

そこで、「さんりく未来推進センター」は、小規模な生産者等をネットワーク化した「さんりくチャレンジ倶楽部」を設立し、NESICはじめ、複数の企業が協力者として活動を開始した。生産者が個々に活動するのでは得られない、相互補完や経営資源のシェア、規模のメリットも享受できるようになる。

その上で、三陸の特徴を生かした商品をさらに磨きあげ、都市住民や企業（バイヤー）とのビジネス交流を通し、共同で商品づくりを行っていく。いずれは、ブランド化をめざし、商品の付加価値を高める。その実現にあたっては、以下の3点を強化する。

- 1 販路拡大、特に都市住民とさんりくチャレンジ倶楽部の関係性を強化
- 2 生産者等への継続した経営力強化と担い手育成支援
- 3 ICTインフラの仕組みの整備（テレビ会議システムに加え、受発注・物流・問い合わせ・情報分析など）

こうした取り組みは、地域の生産者の活性化だけでなく、それに関係する都会の住民にも影響を与える。すなわち、ビジネス交流を通して、二地域の暮らしのスタイルが融合し、地域活性化につながると確信している。

## BUSINESS MATCHING OF LOCAL PRODUCTS BY ICT UTILIZATION

Shoji SHIOKAWA, Hitomi ASAKAWA, YOHEI Ikeda and YOSHIHARU Takamura

Job creation by activation of a local firm is necessary for vitalizing local economy. Creation of new business using the special quality of the area is desired. Differentiation of local product was difficult in the area of the primary industry. It was the biggest problem how local products were accepted by many consumers. Building of the circulation cycle that a producer explains charm of goods and hears consumer's voice and feeds back to goods is effective as the measure.

This paper describes a business model of matching between local producers and consumers in the city and ICT utilization to achieve it. Two cases of the B2B-type and the B2C-type are introduced as a proof example of business matching.

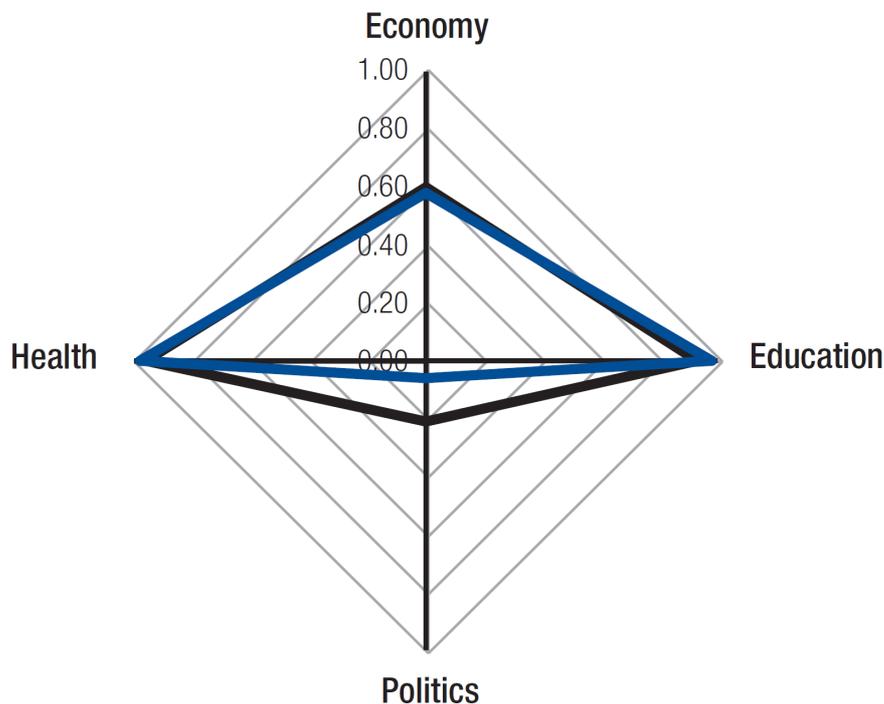
## 女性の政治参加 —クオータ制度のない米国から得られる示唆—

### はじめに

2012年に誕生した安倍政権は、その後の2014年解散総選挙も含め、経済回復を訴えて選挙戦を戦い国民の支持を得た。いわゆるアベノミクスの三本の矢のうち三本目の矢には女性の活躍も含まれている。そうした動きは、近年大きな懸案となっている少子化および社会の高齢化による労働不足の問題とも相まって、海外からも注目が集まっている。

こうした日本に対して、国際機関が発信しているメッセージは厳しいものがほとんどである。2012年IMFの報告書『Can Women Save Japan?』では女性の就業率改善のためには政府の役割が大きいと提言している。そして世界経済フォーラム（いわゆるダボス会議）の「Global Gender Gap Report 2013」によると日本は世界での女性活躍のランキングが極めて低く（2013年は104ヶ国の中で102位、2014年は104位）、同レポートによる以下のグラフ1に示されたジェンダー・ギャップの分野別分析においては、特に女性の政治参加の低さが顕著であることが明らかにされている。

グラフ1



都市か地方か、或いは公共分野か民間分野かを問わず、女性の活躍という言葉によって意味する変化に期待される場所は、「ダイバーシティー」の実現による社会の活性化であり、それに向けた挑戦であろう。中でも女性の政治参加は、多くの国際機関が女性活躍の指標としており<sup>1</sup>、数多くの指標のなかでも特に日本の遅れが目立っているセクターと

<sup>1</sup>たとえば、「GII ジェンダー不平等指数 (Gender Inequality Index)」は、国連開発計画 (UNDP)

なっている。

2008年には、女性議員の割合が30%以上の議会（議院）をもつ国が、はじめて全体の15%に到達した。またIPUは、各国の女性議員割合について、ランキングを公表しているが、日本の状況はやはり芳しくはない（表1）。

表1

### 女性国会議員比率の世界ランキングとクオータ制

ランク	国	下院	上院	クオータ制
1	ルワンダ	63.8%	38.5%	憲法クオータ
6	スウェーデン	43.6%	なし	政党クオータ
8	フィンランド	42.5%	なし	無
11	アイスランド	41.3%	なし	政党クオータ
12	スペイン	41.1%	33.8%	選挙法クオータ
13	ノルウェー	39.6%	なし	政党クオータ
14	ベルギー	39.3%	50.0%	選挙法クオータ
21	ドイツ	36.5%	40.6%	政党クオータ
73	米国	19.4%	20.0%	無
118	日本	9.5%	15.7%	無

Source: IPU (<http://www.ipu.org/wmn-e/arc/classif010315.htm>) の資料をもとに筆者作成。2015年3月1日現在。

表1の作成にあたり、女性クオータ制導入状況の項目を加えたが、このように法律または政党によってクオータを設けている国を、そうでない日本と一律に比較することは非常に困難である。また、クオータ制を導入していない国で100位以内にランクしているのは、たとえばキューバ、アンドラ、フィンランド、デンマーク、ニュージーランド、米国、アイルランド等に限られる。

クオータ制導入の有無に限らず、経済の規模などをも考慮に入れるとするならば、190ヶ国の中で日本と比較可能な国はさらに少なくなる。増山（2007）<sup>2</sup>は、国の人口規模や経済力などを考慮するならば、「日本と比較可能な国はせいぜいアメリカが挙げられるに過ぎない」<sup>3</sup>と分析している。

次のグラフ2は、第二次世界大戦後の米国の女性連邦議会議員の割合（上下両院の平均）を、日本の衆参両院の女性議員の割合と比較してみたものである。近年ますますその

による指数であり、国家の人間開発の達成が男女の不平等によってどの程度妨げられているかを明らかにするものとして、次の3側面5指標から構成されている。1）保健分野：妊産婦死亡率・15歳以上の女性1,000人当たりの出生数。2）エンパワーメント：国会議員女性割合・中等教育以上の教育を受けた人の割合（男女別）。3）労働市場：労働力率（男女別）。

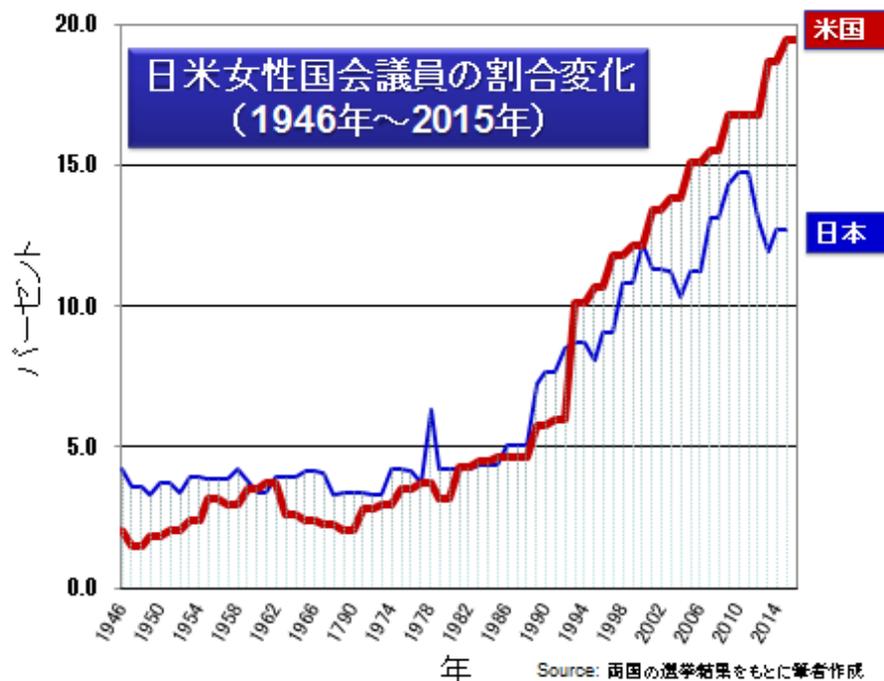
また、「GGI ジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index）」では、世界経済フォーラムが各国内の男女間の格差を数値化しランク付けしたもので、経済分野、教育分野、政治分野及び保健分野のデータから算出され、0が完全不平等で1が完全平等を意味しており、性別による格差を明らかにできるようになっている。具体的には、次のデータから算出される。1）経済分野：労働力率・同じ仕事の賃金の同等性・所得の推計値・管理職に占める比率・専門職に占める比率、2）教育分野：識字率・初等、中等、高等教育の各在学率、3）健康分野：新生児の男女比率・健康寿命、4）政治分野：国会議員に占める比率・閣僚の比率・最近50年の国家元首の在任年数。（出典および参考資料：内閣府男女共同参画室）

<sup>2</sup>増山幹高「第14章 女性の政界進出：国際比較と意識調査」：川人貞史・山元一編著『政治参画とジェンダー』（2007）東北大学出版会。

<sup>3</sup>325頁

差が広がる傾向が顕著となっている。

グラフ 2

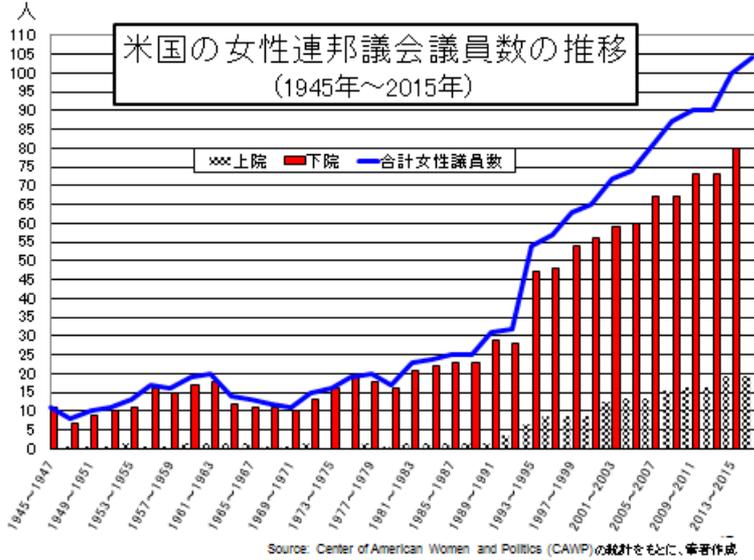


したがって本稿では、日本への示唆を得ることを念頭に、米国の女性国会議員の増加について、可能な限り詳しく考察する。必ずしも全てが日本と比較可能であるはずはないが、米国の状況を丹念にひも解かずして、日本に現存せぬクオータ制にのみ注目が集まることによって見失われる論点もあるはずだ。また、近年になって多くの研究が（女性の政治参加促進に即効性があるとされる）クオータ制に注目するあまり、クオータ制以外の側面に関する研究は相対的に減少している。日本としては、その空白を埋める研究が必要なのである。日米両国で女性は過少代表状態にあるものの、米国は日本に比較すると、徐々にそして確実に女性議員比率を高めている。特に近年益々盛んになっている“ノンプロフィット・セクター”の役割は、日米を比較する上でその違いが最も大きいため、着目に値すると考えられる。

## アメリカの現状

現代アメリカ社会の女性進出には目覚ましいものがある。しかしそうした変化に比べ、女性の公選公職参加はまだ過少代表の状態から脱却してはいない。それでも、アメリカにおける女性の連邦議会議員の数は、1920年の憲法改正(修正憲法第19条)で女性に参政権が付与されて以来、徐々にではあるが着実に増加の傾向を示している(グラフ3)

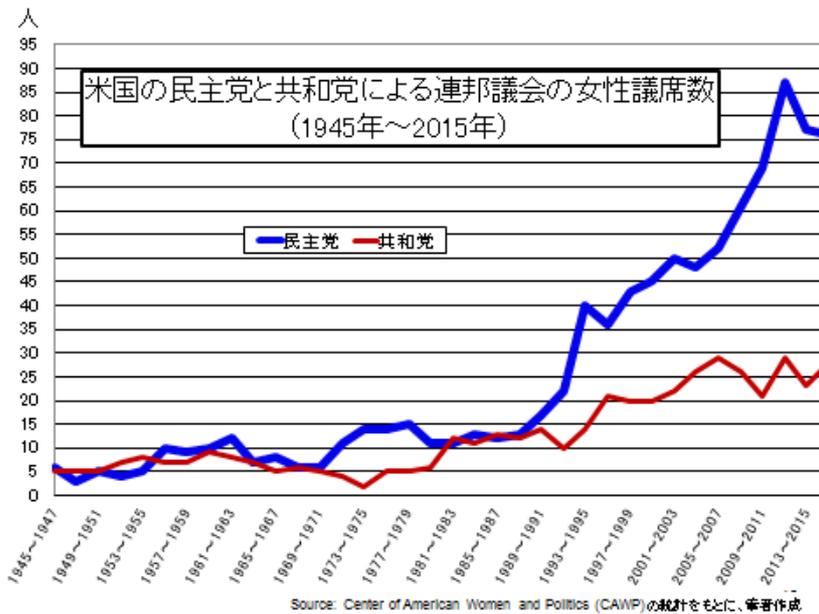
グラフ3



日本では必ずしも衆議院と参議院の選挙は同時には行われず、特に参議院議員選挙の場合は衆議院議員が力を合わせる可能性があるため、参議院議員になる場合においては米国ほどには女性個人の力で選挙戦を戦う必要がないという選挙が日本には存在する。しかし米国では、上下両院は常に同日選挙であり、予備選挙という仕組みも手伝って、政党が全面的に女性を援助することは現実的には困難な仕組みになっている。

政党からの援助という意味では、特に共和党の女性は民主党に比べ、政党からの支援が少ないとされる。たしかに実際の選挙で当選した女性を見てみると、過去から現在に至るまで民主党の女性議員の数の方が多い(グラフ4)。この傾向は上院か下院かの違いを問わず同様である。民主党には、党が政策として掲げる問題がリベラルな女性の主張と自然に合致する傾向がもともとあるため、特別な努力をせずとも女性候補に援助の手を差し伸べ易いことが大きな要因である。

グラフ 4



## 政党規約と女性

民主党の規定では、1920年の修正憲法第19条において女性の参政権が認められて以来、民主党全国委員会（DNC、Democratic National Committee）という党の中核組織に女性委員を含めることを決めている。各州選出の委員には少なくとも1人の女性委員を入れるようにという指示も出された。1974年に採択された党の綱領第3条2項では、各州の党委員会の最高位の役職が一方の性に偏ってはならないと明記し、各州の代表からなる全国委員会委員の男女の比も可能な限り均等であるべきだとしている。しかし同じ綱領の第10条4項では、女性や少数派の代表制については党によって決定されるべきではなく、強制的な人数割り当ては採用すべきではないとの点も記されている。また第3条2項では、全国委員会執行部が1人の委員長と3人の副委員長によって構成され、うち2人は委員長と異なる性でなければならないと規定している。1980年からは党綱領の中で党大会へ送られる代議員の半分を女性とすることを目標にうたった。実際に1988年の党大会では、早くも代議員4千余人のうち49%を女性が占めるようになった。また連邦議会議員選挙の候補者については、民主党の党綱領第10条で、連邦と州レベルの党組織が、女性、青少年、人種的少数派などの政治参加を促進するために、積極的な優遇措置による差別撤廃を求めている。そして同時に同条項では、強制的な人数管理による制限を課すことを禁じているので、女性優遇も困難となっている。

大統領選に向けた党大会を仕切る全国委員会は、各州から選ばれた委員によって構成される。特に共和党の全国委員会の場合は、それぞれの州が公平に代表者を出せるように、どの州からも男性委員一人、女性委員一人、そして州の政党委員長の合計3人がメンバーになる。民主党の全国委員会は、各州から男性委員一人、女性委員一人、州の政党委員長、そして政党委員長と性の違う最も地位の高い役員が一人選ばれ、人数はそこから増加させられることになっている。この増加分というのは、総数200人の追加委員枠が用意されていて、地域人口の密集度および民主党員数の多少によって、各州に割り振られる仕組みである。さらに全国委員会の追加委員として、民主党知事連盟の長、三人の州知事、上院と下院の政党役員議員たち、青年民主党や女性民主党全国連合（National Federation of Democratic Women）の代表者、市長や郡の役人、州議員が含まれる。それ以外にも20人の委員枠があって、少数グループの意見を代表できるようになっている。1990年の時点で民主党全国委員会（DNC）の委員総数は、400人を超えるまでになった。女性の意見を反映するという意味では、州の政党委員長が男性の場合でも女性の場合でも、性別が逆の役職者が委員長と共に選任される仕組みがユニークであり、女性委員を男性と同じ数だけ確保できるという点で、共和党にないルールとなっている。

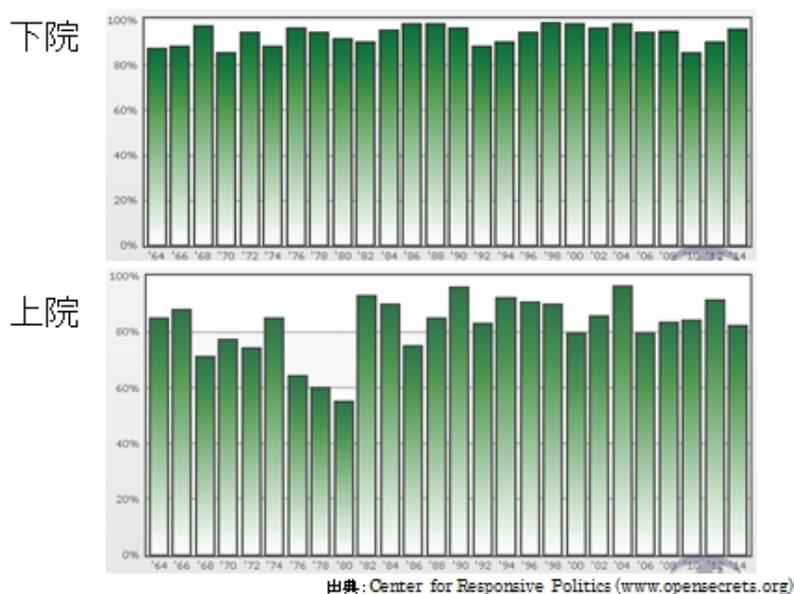
## 選挙と女性

1993年の選挙制度改革は、日本に政権交代の機会をもたらすと同時に、一人区ひとりの厳しい選択において女性の勝ち目が減少するリスクを負った。一般に、小選挙区制は女性に不利であるといわれている。先進諸国の中でも女性議員を多く排出している国々や地方自治体は、小選挙区制を採用していない場合が多い。ところが日本と同様に米国の選挙制度では、どの予備選挙であっても党の指名を得るのは一人のみであり、最後は政党が対決する一騎打ちで勝ち残る候補は1人だけである。

また、現職有利の構図は、女性に不利に働いている。もし連邦議会議員に任期制があったら、現職候補が何度も立候補できないシステムがあったなら、女性議員の数がもっと早いうちに増加していたのではないかともいわれるほど、現職候補は非常に選挙に強い。そして現職にはもともと男性議員が多く、挑戦者の立場になる多くの女性候補者にとって、当選のハードルはあっというまに高くなる。(グラフ5)。

グラフ5

アメリカ連邦議会議員の再選率 (1964年~2014年)



そのような条件の中で、過少代表ゆえに挑戦者となり易い女性候補者の勝算を上げるには、現職議員が存在しないところ、つまりオープンシート (Open-seat) 選挙区で立候補することになる。そして女性議員の数が非常に少ない上院の場合でも、オープンシート選挙区で勝利を勝ち取ったケースが大多数である。つまり連邦議会に女性の公選公職をより多く送り込むには、現制度下ではとりあえずオープンシートで女性議員を増やすことが鍵になるのである。

表 2

上下院における女性立候補者数と当選者数（1974年～2004年）

上院			
	立候補者数(人)	当選者数(人)	当選する確率(%)
現職として当選	21	18	85.7
現職を破って当選	58	3	5.2
新人同士の選挙で当選	27	12	44.4
総計	106	33	31.1

下院			
	立候補者数(人)	当選者数(人)	当選する確率(%)
現職として当選	486	468	96.3
現職を破って当選	670	25	3.7
新人同士の選挙で当選	198	81	40.9
総計	1,354	574	42.4

(出典) Center for American Women and Politics (CAWP). "Fact Sheet: Women Candidates for Congress 1974-2004, Party and Seat Summary for Major Party Nominees"

## 女性候補者擁立

政党が女性候補に対して絶大なコントロール力を発揮していないのだとしたら、民主党と共和党の女性議員数の差は何故生じるのであろうか。歴史的に見ても、民主党の女性議員数が共和党を上回る傾向が続いている。これは政党のコントロールというよりも、立候補者が予めどちらの政党に属するかを自分で決めることに関する可能性が高い。立候補するにあたって自分の推進したい政策がどちらの政党寄りかを考慮するとき、女性に好まれる政策を掲げる政党はより多くの女性候補を獲得する。また一方で政党や理念とは別に、決まった選挙区で（立候補者は自分の居住する選挙区からしか立候補できない）より自分を当選し易くさせるためには、どちらの政党から立候補するのが得かどう計算づくで政党を選ぶ候補者も皆無ではない。

女性候補擁立に関する関心は高まりつつあるが、政党にとっての最大の関心事項はジェンダーではない。究極の関心事は、いかにして議会の議席を増やし、多数党（与党）になるかということである。米国の堅固な二大政党制のもとでは、与野党が入れ替わる危険性を常に孕んで勢力が拮抗するため、多数党（与党）になることの方が目先の目的に適うことになる。

## ノンプロフィット・セクター： 女性候補を支援する政治団体

上記に数々指摘したとおり、米国では、女性だからという理由で議員になることのハードルは高いことが明らかである。そうした困難な環境にあって、当選した女性議員たちは、彼女らのもっとも強力な支持者は「政党ではなく一般女性のグループであり、彼女らの資金集めや活動である」と証言している<sup>4</sup>。1992年の「女性の年」として歴史に残る女性議員誕生増加の原因についても「政治における女性同士のトリプル効果があり、より多くの女性候補が名乗りをあげ、より多くの女性有権者が選挙への寄付をし、より多くの女性が選挙活動にボランティアとして関わった」と解説する女性議員が多い。

女性候補を後押しする大きなNPO（ノンプロフィット）団体には、エミリーズ・リスト（EMILY's List、Early Money is Like Yeast）、ウィッシュ（WISH、Women In the Senate and the House）、NOW（National Organization for Women）、NWPC（National Women's Political Caucus）、WCF（Women's Campaign Fund）などが存在する。また他にも、女性候補のみならず女性の利益を代表する男性候補を含めて支援する団体もあり、プロ・チョイスの共和党（Republicans for Choice）やスーザン・ア

<sup>4</sup> Thomas, Sue and Wilcox, Clyde. 1998. Women and Elective Office. New York: Oxford University Press.

ンソニーリスト (Susan B. Anthony List) などが例に上げられる。

2015年に入ってから、女性候補者を支援する団体のリサーチを行った結果、現在では米国に80以上の団体が存在することが明らかになった。それらのウェブサイトなどを通し様々な詳細情報も入手できた。同時に日本で同様な団体を探したが、数団体が見つかるのみであった。これらの団体のリストおよび内容は膨大な量になるため、紙幅の都合でここでは割愛することとする。

これらのグループの機能と役割は、連邦議会にある選挙用の委員会のそれと類似しており、選挙資金や専門知識を女性候補者に提供することを仕事にしている。これらが他の政治団体と大きく違う点は、支援対象が女性候補者だけということである。本選挙のみならず、予備選挙以前の段階から女性候補者のみを対象に選挙協力する。これらの組織は、早い段階で公認した女性候補に、早い段階でトレーニングの機会を提供し、早い段階で選挙資金を分配する必要性を認識している。そのために、候補者を団体が公認する前からその候補者の勝ち目や資質、支持基盤、資金調達能力などを採点するプロセスが設けられているが、一旦公認されれば、女性団体に付属する政治活動委員会 (PAC) などを経由して、女性候補者に資金が供給される。また女性団体は、女性に立候補の勇気を与える意味で重要な役割を果たしている。特に連邦議会レベルの選挙では必要になる資金も大きくなることから、支援団体の資金力に勇気付けられ連邦議会に打って出ようと決める候補者も少なくない。

政党から候補者への選挙資金の流れについては、共和党も民主党も、接戦で勝ち目がある選挙区に集中的に資金提供をする傾向がある。こうした選挙区独特の選挙戦やバランスについては、男女差がものさしになるとは限らない。それよりも、候補者の質や敵対候補との接戦の度合いが、政党による選挙資金配分の優先基準になる。また資金分配の目安として、どちらの政党も、地方などで公選公職の経験がある人間に資金援助をする傾向が強い<sup>5</sup>。公選公職に就いたことがあるという職歴は、当選の確率を高めるという一般認識に基づいた判断である。女性議員の選出を人数で見ると民主党が優位であるが、それは政党の指示というより、女性団体が民主党と共通する理念を部分的であれ保持し、女性団体の活動が活発になるにつれて、民主党との相乗効果が増した結果といえよう。

## 今後の課題とまとめ

女性議員の増加は、既に社会のダイバーシティー化が進んでいる米国においても課題であるが、連邦議会内に女性がオフィスを構えるということが、果たして政策を決定する上で新しい違いを生むことにつながるのかが明らかにならねば女性議員の過少代表を問題視する根拠は貧弱になる。女性の議席が増えることによって、連邦議会がより女性特有の政策問題を優先事項として捉えるようになるのだろうか。女性はどれほど男性と違う政治志向や利害を有しているのであろうか。もし女性が男性とは違う政治グループに属するといふのであれば、連邦議会において男性とは異なる政策志向を示したうえで、女性としての存在意義を政策立案に反映させることができなければならない。

アメリカ人女性の連邦議会議員は確かに少しずつ増加している。しかし一方で、男女の人口比からすれば過少代表状態であることには変わらない。また、なぜ女性議員の存在が必要なのかという疑問に対しても、女性議員だからこそ代表できる女性の政策的利益は何なのかという点について明確なコンセンサスは得られていない。

また同時に、民主主義は、ものごとの決定方法が重要であるとされる。Phillips (1995)<sup>6</sup>が示すように女性の議員が増えることは「存在の政治」によって性差や当事者性が実現できるという主張も存在する。政策への影響の是非もさることながら、男女によって構成される人間社会において、こうした形式としての代表が、民主主義の正統性つまり意思決定の正当性を裏付ける一助になるという視点である。

日本では、1848年に遡るアメリカの「女性の権利」運動に比べ、女性自身の運動の歴史に浅さがあることは否めない。しかし、米国の予備選挙の苦労や拮抗する二大政党の熾烈な戦いおよび様々な選挙制度のハードルについて、米国のそれは日本以上であった。日本

<sup>5</sup>Herrnson, Paul. 1994. "Political Parties and the year of the Woman" in *The Year of the Woman: Myths and Realities*, ed. Elizabeth Adell Cox, Sue Thomas, and Clyde Wilcox. Boulder, Colorado: Westview Press.

<sup>6</sup>Ann Phillips, *The Politics of Presence*, Oxford University Press (1995)..

の選択肢として、クォータ制で一足飛びに女性議員割合を増加させ、国際機関でのランクを一足飛びに上げることも勿論可能であるが、そこに至るプロセスや議論そのものが、民主主義の価値であることもまた確かである。日本の社会が多様化することによって、地域や経済を活性化させ、それに貢献することが女性議員増加の本来の目的にならない。

その意味でも、日本が米国から得られる示唆として効力を発揮する余地を持つのは、ノンプロフィット・セクターとの接点の在りようではなかろうか。女性候補者を支援する団体を両国でリサーチした結果には、約80対5の大きな差異があり、日本側にもっと発展する余地がある。ノンプロフィット・セクターの充実によって、日本が着実に社会を多様化させ活気づけるであろうことが、女性の政治参加の側面からも指摘できよう。

# 顧客が認識するサービス表舞台の価値 — 日比比較を含む —

前川佳一

<sup>1</sup> 正会員 正会員 京都大学大学院特定准教授 経営管理研究部 (〒 京都市左京区吉田本町)

Teboul (2006) は、サービス業（および製造業）は、表舞台と裏舞台とに分けられると唱えた。表舞台は顧客から見える部分であり、顧客の問題が解決する場所である。裏舞台は顧客から見えない部分であり、原材料・部品、情報などが加工される場所である。

顧客は、サービス現場において支払う金額のうち、いったいどのくらいの割合を表舞台に払っていると認識しているのだろうか。本報告では24種のサービスについて、京都大学の経営管理大学院学生、社会人たちにきいた。のちに、フィリピンのMBA学生にも同じ質問をし、比較した。

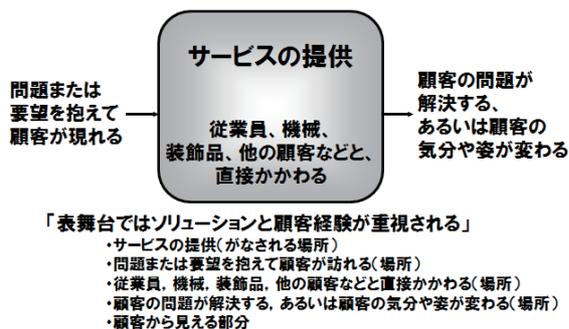
結果のひとつは、支払う金額が高いサービスほど表舞台の占める割合が高くなる、つまり高いサービスにはより高い比率の表舞台の貢献を期待していることである。次に、旅館、高級レストラン、理容/美容、タクシーなど、他の業種に比べて明らかに高い比率を期待される業種が存在する。学生と旅行会社社員で差が表れたのは、学生の方に旅館への期待が高かったことである。

これらの傾向を、フィリピンの学生もほぼ共有している。例外は、宅配便とシティホテルへの期待が日本より若干高いことである。

**Key Words :** service, front-stage, back-stage, customers' recognition, value, Japan, Philippine

## 1. サービスの表舞台と裏舞台

Levitt<sup>1)</sup>の至言「サービス産業などというものは存在しない。あるのはサービスの比重が他よりも大きい小さいかの差だけだ。誰もがサービスに携わっている」に依拠して、サービス業（および製造業）を表舞台と裏舞台とに分けて議論したのはTeboul<sup>2)</sup>であった。表舞台は顧客から見える部分であり、顧客の問題が解決する場所であるという(図-1)。

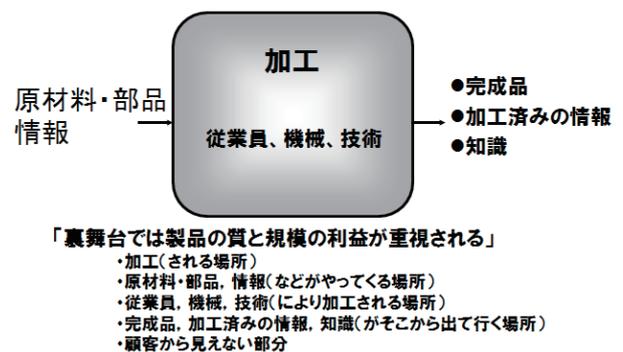


出典：Teboul<sup>2)</sup> (邦訳 p.37) に筆者加筆  
図-1 サービスの表舞台

逆に、裏舞台は顧客から見えない部分であり、原材料・部品、情報などが従業員、機械、技術により加工される場所とされる(図-2)。

この分類を前提としたとき、数あるサービス

(サービス業)において、対価として支払う金額のうち、いったいどのくらいの割合を表舞台に払っていると顧客が認識しているのだろうか。この問いは、Hochschild<sup>3)</sup>の定義による感情労働「公的に観察可能な表情や身体的表現をつくるために行う感情の管理。感情労働は賃金と引き換え



出典：Teboul<sup>2)</sup> (邦訳 p.39) に筆者加筆

図-2 サービスの裏舞台

に売られ、したがって<交換価値>を有す(Hochschild, 1983, 邦訳 p.7)」の文脈にしたがえば、顧客が「賃金」の原資として支払うことを了解している、すなわちサービス提供者が獲得した価値を意味するとも考えられる。

## 2. 調査方法

本研究では付録1に示す24種のサービスについて、標準的な支払額を設定し、「次のサービスが提供する価値のうち、フロント部分がどのくらいの割合を占めると思うか（あなたがそう思って支払う金額の全体に占める割合）」

をきいた。サービスとその金額の組合せの例を付録1から抜粋して示す。

高級レストラン	¥10,000
ファストフード（ハンバーガーなど）	¥500
観光旅館（1泊2食）	¥30,000
ビジネスホテル	¥8,000
エアライン・国際	¥200,000
宅配便	¥1,000
・・・	

その他、全部で24種類（付録1参照）

調査対象は以下の3つのグループに大別できる。ひとつめは京都大学の経営管理大学院の学生たちで、これはある特定の科目の受講生に毎年たずねているものである。ふたつめは旅行会社の従業員で、ある特別セミナーの機会にきいたものである。三つめはフィリピンのATENEU大学のMBA学生たちで、現地での特別授業の際に答えてもらっている。フィリピンでの調査票は付録2に示している。

1回の調査はひとクラス数十

を対象にしている。京都大学の経営管理大学院に関しては先述のとおり毎年答えてもらっているが、本報告では代表的な結果を示すこととした。

### 3. 結果

結果を図-3～5に示す。図-3はある年の京都大学の経営管理大学院におけるサービスモデル活用論受講者30名の、サービス業ごとの平均値をプロットしたものである。

図-4は同様に、旅行会社の従業員10数名へのアンケート結果である。

図-5はフィリピンのATENEU大学のMBA学生約40名の平均値である。

### 4. 考察

本調査では統計分析になじむサンプル数には足りないと考えられるため、ここでは、全体の傾向、特別な業種、日本の学生と旅行会社社員の比較、フィリピンとの対比などを、傾向として考察するにとどめる。

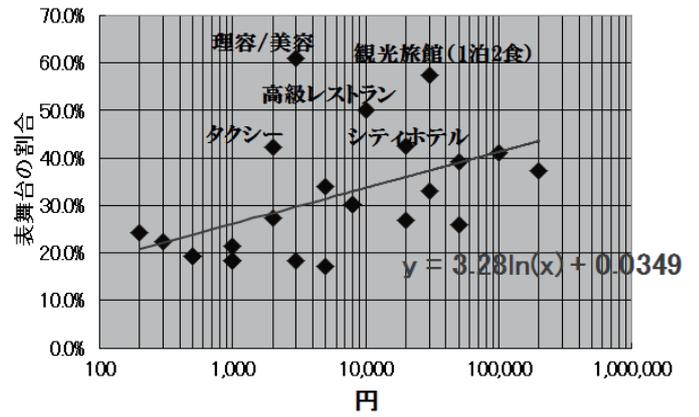


図-3 京都大学経営管理大学院の学生の結果

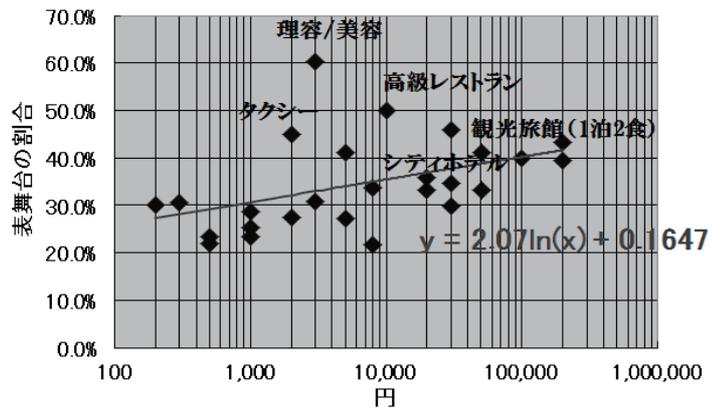


図-4 旅行会社社員の結果

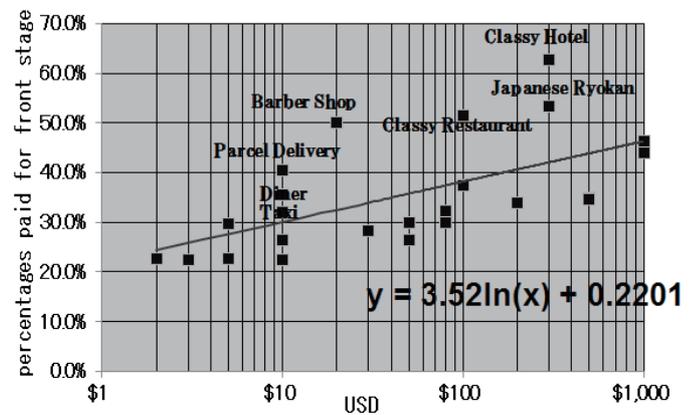


図-5 フィリピンのATENEU大学のMBA学生の結果

#### (1) 全体の傾向

図-3～5を一見してまずわかることは、支払う金額が高いサービスほど、表舞台の占める割合が高いことである。近似曲線が右上がりになっていることがこれを視覚的に表している。金額が一定の比率で高くなるのであれば、近似曲線はX軸に平行となるはずであるが、そうでないことが注目になる。言い換えると、もしも比率が一定であったとしても高いサービスほど表舞台に支払う絶対額は高くなるが、それ以上に、高いサービスにはより高い比率の表舞台の貢献を期待しているのである。どのグラフにおいても、数百円程度の最低額のサービスでは20%ほ

どであるのに対して、およそ10万円支払うサービスでは、40%つまり4万円程度は表舞台に支払っていると認識されていることになる。

## (2) 特別な期待を集める業種

旅館、高級レストラン、理容/美容は近似曲線から上に乖離し、金額以上にフロントの比重が高い。これは、シティホテルが価格相応であるのと好対照である。旅館や高級レストランでは、「サービス」を超えた「ホスピタリティ」が望まれるとよいだろう。ただし理容/美容で金額以上にフロントの比重が高いのは、「技術料分」であるかもしれず、これを文字通りの表舞台と考えてよいのか、それとも、たとえばレストランにおけるシェフの腕前と同様、裏舞台に属すると考えた方がよいのかは、解釈が分かれるところである。

逆にその他の業種、洋服（フォーマル）、デパートや家電、エアライン（国内・国際）、タクシー、交通等々はほぼ近似曲線上にある。つまり、本調査で発見された価格相応の「サービス」水準さえあればそれでよいことになる。

## (3) 日本の学生と旅行会社社員の比較

図-3と4とを比べて、ほとんど大きな差は認めがたい。これは後述のフィリピンと比べて、日本人としての共通認識が見られたものと考えられる。

ただ1点だけ、観光旅館が学生では60%近いのに対し、旅行会社社員では40%に過ぎない点が大きく異なる。これはそうしたサービスを利用する経験が少なく憧れに近いイメージで判断せざるを得なかった学生と、普段から商品として扱っていて実体を過不足なく知っている旅行会社社員の違いが如実に表れたものと考察する。

## (4) フィリピンとの対比

同様の調査をフィリピンのATENEU大学のMBA学生39名に対しておこなった結果は図-5に示されている。これと日本人との結果、すなわち図-3、4と比較してまず、全体の傾向がほぼ同じであることがわかる。

例外のひとつは、フィリピンでは宅配便（Parcel Delivery）のフロントに対する期待が高いこと。もうひとつはシティホテル（Classy Hotel）の表舞台への期待が高く、おそらく日本人が持つ日本旅館への期待に通じるものを感じさせる。

## 5. まとめ

本研究における発見事項をまとめる。

第一に指摘すべきはやはり、支払う金額が高いサービスほど表舞台の占める割合が高くなる、つまり高いサービスにはより高い比率の表舞台の貢献を期待していることである。

次に、旅館、高級レストラン、理容/美容、タクシーなど、他の業種に比べて明らかに高い比率を期待される業種が存在することである。

学生と旅行会社社員の旅館への期待の差が顕著に表れたのも興味深い。

最後に、上に挙げた傾向を、フィリピンの学生もほぼ共有していることも特筆に値する。わずかの例外は、宅配便とシティホテルへの期待が日本より若干高いことである。

既述のように本調査では統計分析をおこなっていないため、上の発見事実を検証するためにはより大規模な調査を待たねばならない。しかしサービス設計の現場において、考慮するに足る事実であると考えている。

謝辞：本研究は、科研費（研究課題番号：26360063「2要因理論を応用した観光施策の評価と立案」）および科研費（研究課題番号：25240050「経験・信頼に基づく知識活用型サービスバリューチェーンの実証研究」）の支援のもとに進められております。

## フロント/バックに関するアンケート

次のサービスが提供する価値のうち、フロント部分がどのくらいの割合を占めると思うか(あなたがそう思って支払う金額の全体に占める割合)。

		割合で答えること	
1	高級レストラン ¥10,000		%
2	ファミリーレストラン ¥2,000		%
3	ファストフード(ハンバーガーなど) ¥500		%
4	観光旅館(1泊2食) ¥30,000		%
5	シティホテル ¥20,000		%
6	ビジネスホテル ¥8,000		%
7	エアライン・国内 ¥30,000		%
8	エアライン・国際 ¥200,000		%
9	宅配便 ¥1,000		%
10	ガソリンスタンド ¥5,000		%
11	タクシー ¥2,000		%
12	本屋 ¥1,000		%
13	駅の売店 ¥500		%
14	スーパーマーケット ¥3,000		%
15	理容/美容 ¥3,000		%
16	近距離鉄道 ¥300		%
17	市街バス ¥200		%
18	長距離バス ¥8,000		%
19	コンビニ ¥1,000		%
20	家電量販店 ¥50,000		%
21	デパート ¥50,000		%
22	アクセサリショップ ¥5,000		%
23	洋服(フォーマル) ¥100,000		%
24	洋服(カジュアル) ¥20,000		%

付録1 日本人への質問票

## Questionnaire about impressions for Front/Back Stage

How many percentage out of total service price assumed do you suppose you are paying for front stage, other than back stage?

	examples of service sector	Assumed Price in US Dollar	% paid for Front Stage	
1	<b>gourmet restaurant (classy restaurant)</b>	<b>\$100</b>		<b>%</b>
2	<b>diner (restaurant with reasonable price)</b>	<b>\$10</b>		<b>%</b>
3	<b>fast food restaurant (hamburger shops)</b>	<b>\$5</b>		<b>%</b>
4	<b>inn with hot-spring (Japanese Ryokan with dinner and breakfast)</b>	<b>\$300</b>		<b>%</b>
5	<b>five-star hotel (classy hotel)</b>	<b>\$300</b>		<b>%</b>
6	<b>budget hotel (no-frills hotel)</b>	<b>\$80</b>		<b>%</b>
7	<b>domestic airfare</b>	<b>\$200</b>		<b>%</b>
8	<b>international airfare</b>	<b>\$1,000</b>		<b>%</b>
9	<b>door-to-door parcel delivery (FEDEX, DHL...)</b>	<b>\$10</b>		<b>%</b>
10	<b>gas station</b>	<b>\$50</b>		<b>%</b>
11	<b>taxi</b>	<b>\$10</b>		<b>%</b>
12	<b>bookstore</b>	<b>\$10</b>		<b>%</b>
13	<b>street-side stand (train station kiosk)</b>	<b>\$5</b>		<b>%</b>
14	<b>supermarket</b>	<b>\$30</b>		<b>%</b>
15	<b>barber shop</b>	<b>\$20</b>		<b>%</b>
16	<b>short-distance train (inside urban area)</b>	<b>\$3</b>		<b>%</b>
17	<b>short-distance bus (inside urban area)</b>	<b>\$2</b>		<b>%</b>
18	<b>long-distance bus (beyond urban area)</b>	<b>\$80</b>		<b>%</b>
19	<b>convenience store</b>	<b>\$10</b>		<b>%</b>
20	<b>consumer-electronics retailer</b>	<b>\$500</b>		<b>%</b>
21	<b>department store</b>	<b>\$500</b>		<b>%</b>
22	<b>accessory shop</b>	<b>\$50</b>		<b>%</b>
23	<b>tailor's shop (custom-made suit)</b>	<b>\$1,000</b>		<b>%</b>
24	<b>casual wear shop (UNIQLO)</b>	<b>\$100</b>		<b>%</b>

参考文献

- [1] Levitt, Theodore (1972) "Production-Line Approach to Service" Harvard Business Review, Sep-Oct, 1972.
- [2] Hochschild, A. Russell (1983) The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling. The University of California Press (石川准・室伏亜希訳 『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社, 2000)
- [3] Teboul, James (2006) Service Is Front Stage: We Are All in Services... More or Less!. Palgrave Macmillan. (小山順子・有賀裕子訳 『サービス・ストラテジー』ファーストプレス, 2007)

CUSTOMERS' RECOGNITION OF VALUES AT SERVICE FRONT STAGES  
- Including comparison between Japan and Philippine -

Yoshikazu MAEGAWA

James Teboul advocates that service could be separated into front- and back- stages. Services deal with front interactions, production and manufacturing with back-stage operations.

What percentage of the total payment for certain services do customers recognize that they pay for the front-stages? This study picks up 24 services and asks that question to the MBA students of Kyoto University and a group of employees at a travel agency. The same questionnaire was used to the MBA students at Ateneo University, Philippine.

The first finding is that the expensive the service is, the more percentages are credited to the front-stage. Customers expect more contribution from the front-stage for premium services. Second, for some specific services like Japanese Inn, classy restaurants, barber shops and taxis, customers expect much higher value from the front-stage than the other services. Third, it was for Japanese Inn that students suppose higher services than the employees at the travel agency.

Interestingly, the students in Philippine share the findings above with some exceptions of parcel delivery and classy hotel to which Filipinos expect a little bit more.

# グローバル人材教育における エンタテインメントの役割

湯山茂徳

工博, 博士(学術) 京都大学経営管理大学院 特命教授  
(日本フィジカルアコースティクス㈱ 代表取締役: 〒150-0011 東京都渋谷区東 2-17-10)  
E-mail: yuyama@pacjapan.com

我が国において、グローバル人材教育の必要性が叫ばれ、大学や大学院などの高等教育機関で、様々な取り組みがなされている。天然資源、とりわけエネルギー資源をほとんど持たない日本にとって、グローバル市場でビジネスを行い、成功し続けることが生存のための必須条件である。そのためには、世界中の人々と協調・連携し、必要な時には競走して勝ち残り、存在感を示すことのできる、強靱な個性と指導力を持つグローバル人材の育成が、喫緊の課題である。人間同士のコミュニケーション手段の一つであるエンタテインメントは、感動や共感、そしてその連鎖に基本を置き、人間（ホモサピエンス）であれば、人種、性別、年齢、文化、地域などに関わらず、誰もが共有する部分がほとんどである。ビジネスを進めるうえで、先導者が仲間や顧客に与える感動と、それに呼応して起こる共感・同調の連鎖こそ、マネジメントが成功していることの証しとなる。とりわけ、文化的背景の異なる人々が協力して行うグローバルビジネスにおいて、各人各様のエンタテインメントを考慮した環境の整備が必要であり、それを育む工夫と努力を、継続的に行える人材の育成が、極めて重要になる。本稿では、グローバル人材教育におけるエンタテインメントの役割について現状を把握し、将来進むべき方向について考察する。

*Key words: education, entertainment, global business, roll*

## 1. はじめに

21世紀は、新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域で活動の基盤として飛躍的に重要性を増す、いわゆる「知識基盤社会」の時代であると言われている。このような知識基盤社会化やグローバル化は、アイデアなど知識そのものや人材をめぐる国際競争を加速させる一方で、異なる文化や文明との共存や国際協力の必要性を増大させている<sup>(1)</sup>。こうした状況において、我が国にとって、確かな学力、優れた技術力、豊かな心、そして強い指導力が調和した強靱な個性と能力を持つグローバル人材の育成が、喫緊の課題である。

人間同士のコミュニケーション手段の一つであるエンタテインメント<sup>(2)</sup>は、感動と共感、共有、同調そしてその連鎖に基本を置き、人間（ホモサピエンス）であれば、人種、性別、年齢、文化、地域などを問わず、誰もが共有する部分がほとんどである。

とりわけ、文化的背景の異なる人々が協力して行うグローバルビジネスにおいて、各人各様のエンタテインメントを考慮した環境の整備が必要であり、それを育む工夫と努力を、継続的に行える人材の育成が、極めて重要になる。

グローバルビジネスの遂行には、外国語などの言語的コミュニケーション能力や、会計、財務、マーケティングなど、経営に関する一般的知識と実務能力は言うまでもなく、多国籍の人々と共に働く環境下で、自己を失わず、互いに認め合い、協調し合い、協力し合い、競争しながら業務を行える、強靱な精神とエンタテインメント力を持つ人材が必要である。経営に関する知識や技術は、高等教育機関において学習可能である。一方、エンタテインメント性を理解し、それを活用できる人材の育成は、幼児・初等・中等など早中期教育の在り方に、大きく依存する。

近年の OECD（経済協力開発機構）による各種調査で、我が国の児童生徒については、例えば、思考力・判断力・表現力等を問う読解力や記述式問題、知識・技能を活用する能力や、家庭での学習時間などの学習意欲、学習習慣・生活習慣、そして自分への自信の欠如や自らの将来への不安、体力の低下といった課題のあることが指摘された。このため、平成 17 年に文部科学大臣から、21 世紀を生きる子どもたちの教育の充実を図るため、教員の資質・能力の向上や教育条件の整備などと併せて、国の教育課程の基準全体の見直しについて検討するよう、中央教育審議会に対して要請がなされ、審議が開始された。そして、同年 10 月に同会による答申を踏まえ、義務教育の構造改革についての具体的な取組とそのスケジュールが取りまとめられた<sup>(1)</sup>。

この間、教育基本法<sup>(2)</sup>改正、学校教育法改正が行われ、知・徳・体のバランスとともに、基礎的・基本的な知識・技能思考力・判断力・表現力など、さらに学習意欲を重視し、学校教育において、これらを調和的に育むことが必要である旨が法律上規定された。そして、中央教育審議会の答申を踏まえ、平成 20 年 3 月 28 日に、学校教育法施行規則が改正されるとともに、幼稚園教育要領<sup>(4)</sup>、小学校学習指導要領<sup>(5)</sup>、及び中学校学習指導要領<sup>(6)</sup>が公示された。

現在、グローバル人材教育の必要性が叫ばれ、大学や大学院などの高等教育機関で、様々な取り組みがなされている。天然資源、とりわけエネルギー資源をほとんど持たない日本にとって、グローバル市場で成功し続けることが、生存のための必須条件である。そのためには、世界中の人々と協調・連携し、時には競走して勝ち残り、存在感を示すことのできる、強靱な個性と能力を持つグローバル人材の育成<sup>(7)</sup>が、緊急の課題である。

本稿では、グローバル人材の育成に関して、重要な意味を持つ早期教育や、実務訓練を行うための高等教育、そして就業後の社員教育などにおいて、エ

ンタテインメントが果たす役割に注目し、時代に即した人材育成の在り方について考察する。

## 2. エンタテインメントとは何か

エンタテインメントについて問う場合、普通なら、日頃テレビやラジオ、あるいは劇場やスタジアムなどで観たり聞いたりする、歌、踊り、ドラマ、スポーツなどの娯楽活動を連想すると思われる。以前からよく参考にされる海外の書籍<sup>(8)</sup>によると、エンタテインメントの定義として、”the act of diverting, or causing someone’s time to pass agreeably, by something that diverts, amuses, or occupies the attention agreeably.”とある。また同書では、「エンタテインメントとは、本質的に何らかの積極的な気持ちを体験するために、それ自体を目的として引き起こされる行為で、感情に訴え、人々の注意を引き付ける能力を有し、もしこの力がなかったとしたら、エンタテインメントとは言えない。」と述べている。

ここで、具体的にその本質について考えてみるなら、エンタテインメントとは、単なる娯楽以上のものとして、何らかの行事（イベント）を実施し、それに伴って行われる芸術的、芸術的、あるいはスポーツなどのパフォーマンスやプレゼンテーションにより、多くの人々の心に直接訴えかけて感動を与え、共感を呼び起し、希望を与え、生きる喜び、そして未来への夢と、生きていくための力を与えること、すなわち人々に幸福をもたらすことと定義出来るのではなかろうか<sup>(2)</sup>。

一人の若き歌手、俳優、ダンサー、あるいはスポーツ選手のパフォーマンスが多くの人々に感動と共感、そして同調を呼び起こし、その一言が老練な政治家の言葉に比べ、はるかに大きな影響力を人々の間に及ぼす可能性のあることは、あらためて言うまでもない。最近の事例を挙げるなら、未曾有の大震災における被災者の心の復興に、エンタテインメントが如何に大きな役割を果たしているかを見れば、その重要性がよく理解できる。

古来より、エンタテインメントの一つの形態である「祭り」は、人々の生活に深く根ざしたものであり続け、政治自身が「祭り事」と呼ばれるように、政治と切り離すことが出来ないほど、強い関係にあった。宮中行事はその特別な事例であり、また茶事は戦国時代以降、今日に至るまで、政治的決断を下すための一つの場として、大きな役割を果たしてきた。

エンタテインメントは、人間（現世人類：ホモサピエンス）のみが持つ、特殊なコミュニケーション能力に基盤を置いている。人間に最も近いとされるチンパンジーは、突然起こった興味ある出来事に反応して感動を示すことはあるが、それを他の個体に伝え、共有することはないと言われる。ある事象で起こった感動を多くの人に伝えて共有し、共感と同調の連鎖を起こすことで成り立つエンタテインメントは、人間が本質的に備えている、特質や機能に関連したものであり、人種や社会的な環境（貧富や文化的背景など）に影響されない側面を持つ。

元来エンタテインメントに求められるのは、新たなパターンやチャンスを見出して人々に提供する能力、人々の感情に訴え感動を生み出す能力、人々に対話し説得する能力、様々な概念を組み合わせ新しい構想を生み出す能力、他人と共感する能力、人間関係の機微を感じ取る能力、そして自ら喜びを見出しさらに他の人々が喜びを見つける手助けをする能力、などである。

エンタテインメントは、一般的に喜び、楽しみなど、好ましい（正の）状況下における感情的状態を意味することがほとんどである。しかし、これを負の方向に拡張するなら、不安、恐怖、苦しみ、悲しみなど、本来好ましくない（不快）とされる状況で起こる感情を、負のエンタテインメントと考えることが可能になる。

エンタテインメントの持つ使命、役割は、極めて重要なものであるにもかかわらず、我が国においてこれを深く分析し、その実態、効果、経営（マネジ

メント）への影響などについて系統的に研究した事例はあまり見られない。しかしながら、欧米などの主要先進国においては、エンタテインメントを広い意味の文化資産として捕らえ、国の文化、そして経済を支える重要なサービスビジネスの一環として、観光などのソフト産業を発展させる手段とみなし、社会的、国民的合意のもと、相当の経済的、経営的支援を与えているのが実態である。

エンタテインメントは、脳科学、心理学、文化人類学、教育学、比較認知科学、政治学、経済学など、広い学術分野に関連する。本稿が対象とする教育に関して言うと、教えたり学んだりする行為そのものが、エンタテインメントにおける基本行為の一つと見なされている。それゆえ、エンタテインメントについて理解するためには、個々の学問領域に囚われることなく、異分野に渡るネットワーク的な分析を適用し、総合的研究を行う必要がある。

### 3. グローバル人材の要件

「グローバル人材」とは、「言語を含む様々な方法で国籍や文化的背景が異なる人々と十分なコミュニケーションが行える能力」、「要求に応じ的確に仕事を遂行出来る実務能力」、「戦略的思考や優れた決断力により、組織を適切に管理・運営出来る指導力やマネジメント能力」などを駆使して、グローバルな舞台でビジネスが行える人材と定義することが可能である。さらにこれらに加え、ビジネスに関与する者同士のコミュニケーションを円滑にし、互いに意欲を高め合うために、各自の持つ個性に裏付けされた「エンタテインメント能力」が、大きな役割を果たすと考えられる。

ここで芸術やスポーツ、科学技術の分野を眺めると、会話などの言語能力がそれほど高くなくても、世界を舞台にグローバル人材として、顕著な活躍をしている日本人は数多い。彼らは、その道の専門性に基づく誰もが認める極めて優れた能力を武器に、

直接的に人々の心に訴えかけ、自らの主張を認知させ、感動と共感を得られる力を持つ人々である。

ビジネスの分野では、高度成長時代を迎えた 20 世紀後半の日本に、時代の要求にうまく適合した多くの人材が輩出し、家電・電子工業、あるいは自動車業など多くの産業分野で日本企業が海外に進出し、世界市場で大成功を収めた。これは、まさに時代に即したグローバル人材を日本がうまく育て、活用することが出来たからと考えられる。

しかしながら、21 世紀に入り、グローバル市場における日本産業の退潮が顕著になっている。こうした失敗の主因として、技術のみを重視し、顧客が求める使いやすさ、快適さ、デザインなどエンタテインメント性を軽視したことが指摘されている。21 世紀型ビジネスに要求されるのは、技術のみならず、デザイン力や使いやすさ、さらにそれらを融合させて時代に適合した新たな価値を創成・共創する能力であることを見誤り、人材育成を含め、マネジメント全体として時代遅れのシステムに拘泥したことが、日本企業が陥った失敗原因の一つと考えられる。

グローバルビジネスは、様々に異なるコンテキストで育成された人材で構成されるグループやコミュニティを通して行われる。その中で、ビジネスの遂行上最も重要なものは、ローコンテキストな特性に基盤を置きある程度一般化が可能な、言語あるいは実務能力で代表されるビジネスの技術である。これらは、世界標準として適用する必要があるため、ローコンテキストな欧米型文化に親和性が高く、欧米型システムの導入は、既に世界的な潮流となっている。それゆえ、必然的に欧米型環境で教育・育成された人材により多くの機会が与えられることになり、ビジネス上優位な立場を得る可能性が高くなる。

一方、欧米型と異なり、個より和を重視するというハイコンテキストな特徴を持つ日本の環境で育成される人材は、ローコンテキストで運営されるシステムと親和性に欠ける場合があり、不利な立場に立たされる可能性が危惧される。

異なった文化的背景を有する人間同士が、互いに、相手の人間や組織をとりまく文化的・社会的コンテキストを完全に理解することは、実際問題として不可能である。ここに、異文化コミュニケーションの難しさが存在する。しかし、互いに相手のコンテキストを尊重し、理解しようと努めながら、ともに新しい価値の創造をめざして努力すること、すなわち、価値共創をめざした異文化コミュニケーションは可能と考えられる<sup>9)</sup>。

グローバルビジネスを実際に行うのは生身の人間であり、ビジネス技術のみがそれを成功に導く訳ではない。むしろ、コンテキストの異なる人材を結び付け、絆を保つには、人間同士の関係をうまく関連付け、互いに共感し、喜びを共有し、同調し合える能力が、大きな力となる可能性を秘めている。したがって、自分の主張を他者に発信し共感を起こすことの出来る発信力（強力な自我と個性に裏付けられたカリスマ性や指導力）、そして相手の主張を正しく理解し共感する受信力（感度と包容力）、すなわち本稿で言うエンタテインメント力は、人々の絆を高める上で大きな役割を担い、その特徴を十分理解し活用できる人材は、単に技術のみを持つ場合に比べ、より多くの機会を得てその能力を発揮できる可能性が高くなる。それゆえ、こうした人間力のある魅力的な人材が、21 世紀型グローバルビジネスにおいて、無くてはならない存在になると考えられる。

ビジネス技術の教育は、高度な専門性により、初等・中等教育で行うことは一般的に不可能であり、大学や大学院などの高等教育機関、あるいは就業後の社員教育において実施する以外に方法はない。一方、エンタテインメントに関する能力は、人間の心的・情動的な部分に関連する。したがって、高等教育において、その重要性を理解した上でビジネスに取り入れる方法などを、系統的に教育・訓練する必要がある。しかし、技術的な専門教育と同列の形で実施するには、非効率で困難な部分が多いと考えられる。各個に異なるコンテキストを超越し、人間性

に直接訴える能力であるエンタテインメント力を身に付けるには、むしろ幼児、あるいは初等教育の段階で、心の発達とともに、養い育てることが最も効果的で有効性が高いと考えられる。それゆえ、エンタテインメントに基盤を置く幼児・初等教育の重要性が指摘される。

#### 4. 日本の幼児・初等・中等教育

生涯にわたる人格形成の基礎を培う幼児期の教育（幼稚園教育）は極めて重要であり、学校教育法第22条に規定され、幼児期の特性を踏まえ、環境を通して行うものであることを基本としている。その目的として、幼稚園は、義務教育、及びその後の教育の基礎を培うために幼児を保育し、幼児の健やかな成長のために適当な環境を与えて、その心身の発達を助長することとしている。

具体的な目標として、身体諸機能の調和的発達を図ること、自主、自立及び共同の精神並びに規範意識の芽生えを養うこと、身近な社会生活、生命及び自然に対する正しい理解と態度及び思考力の芽生えを養うこと、言葉の使い方を正しく導くとともに、相手の話を理解しようとする態度を養うこと、音楽、身体による表現、造形等に親しむことを通じて、豊かな感性と表現力の芽生えを養うことが、掲げられている。

さらに、幼稚園教育要領<sup>(4)</sup>によると、幼稚園教育の基本として、幼児期にふさわしい生活が展開されるようにすること、幼児の自発的な活動としての遊びを通して、要領に定めるねらいが総合的に達成されるようにすること、そして幼児一人一人の特性に応じ、発達の課題に即した指導を行うようにすることが示されている。

前述した教育要領において、「幼児の自発的な活動としての遊びを通しての指導を中心として要領に定めるねらいが総合的に達成されるようにすること。」とあり、幼児教育における、遊びや音楽、ダ

ンス、美術などエンタテインメントに関する基礎的素養の重要性が、強調されている。

幼児教育に続く小学校の教育課程は、国語、社会、算数、理科、生活、音楽、図画工作、家庭、及び体育の各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間、並びに特別活動によって編成されている<sup>(5)</sup>。これらの教育科目は、中学校の科目と内容的にほぼ一致しており、基本的な理念は、そのまま中学校教育に受け継がれていると考えて差し支えない。

文部科学省により、21世紀を切り拓く、心豊かでたくましい日本人の育成を目指すという観点から、中学生徒が学習すべき内容として、国語、社会、数学、理科、音楽、美術、保健体育（平成24年度より中等教育で、ダンスが必須科目化）、技術・家庭科（木工、料理、裁縫・服飾など）、そして外国語などの科目が、「これからの教育の新理念に基づく学習指導要領<sup>(6)</sup>」の中で定められている。

これらの学習科目は、既往の書籍<sup>(7)</sup>で明らかにされているように、様々な意味で人間のみが持つコミュニケーション手段であるエンタテインメントと、密接に関連している。すなわち、単純化した形で対比させるなら、国語（文学：小説、詩、演劇など）、社会（社会科学）、数学と理科（自然科学）、音楽（管弦楽、オペラ、歌曲など）、美術（絵画、彫刻、デザインなど）、保健体育（スポーツ、ダンス）、技術・家庭科（工芸、料理、服飾など）、外国語（コミュニケーション）と言う具合に、エンタテインメントの基本的行為と教育科目はよく一致している。このことは、人間が生きていく上で必要とされる学習の多くは、人間のみが有する特徴であるエンタテインメントと極めて密接な関係にあり、両輪の輪のようになって、お互いに関わり合っていると考えてよいことを示している。

ここで、海外に目を転ざると、例えばイギリス王室の子弟が、パブリックスクール（13歳～18歳の子どもを教育する、イギリスの私立エリート校の名称）への進学準備をする名門校（日本で言えば、小学校の児童教育に相当）において、「地理・歴史、

フランス語、ラテン語、解剖学、聖書、絵画、歌、演技、パンチングボールやレスリングなどのスポーツ、その他の課外活動」が教えられていると言われる。前述のように、こうした教育内容は、日本の小学校や中学校における教育科目と、ほとんど同じである。

これらは、ソクラテスやプラトンに始まる古代ギリシャ哲学に基礎を置く西洋哲学や自然科学、そしてレオナルド・ダ・ヴィンチに代表される西洋の天才たちが発展させた、いわゆる科学、芸術、歴史などの学問（但し、その担い手たちは、いずれも哲学者と見なされていた。）、さらに古代ギリシャオリンピックに端を発するスポーツとよく一致している。したがって、その起源はこうした西洋の伝統的な文化遺産にあることは明白である。

実際、古代ギリシャの哲学者達は、政治家、裁判官、医師や大工など国家を形成する様々な職業を持つ人々に対する、音楽、文芸、体育など教育のあるべき姿について、精緻で深遠な議論を重ね、今日エンタテインメントとして日々の生活に深く関わるこれらの諸活動が、社会生活の基盤（インフラ）となって政治を動かし、国家をも変革する力のあることをよく認識していた<sup>(10)</sup>。それゆえ、現在世界各地で実施されている一般的な教育は、過去およそ2500年程度の期間に、人類の英知が築き上げた文明・文化に基礎を置き、それらを幅広く取り入れたものであることが容易に理解できる。

プラトンは「国家<sup>(10)</sup>」の中で、詩（文学）や絵画のように、「ミメシス（対象を真似て描写すること）」によって成立する仕事は、本性（実在）から遠ざかるものであり、それゆえこうした仕事（芸術）は真実から程遠いものであると主張した。これに対して、後世の哲学者、例えばアリストテレスは、詩は歴史よりも普遍的な事柄を語るがゆえにより哲学的であると言い、その描写（真似）は、いかにあるかを写すのではなく、いかにあるべきかを写すとしている。

今日では、現状における文学（詩）や絵画などの芸術が、とかく安易に流れて「何も知らない多くの人々に美しいと見えるようなもの、そういうものを真似て描写する」という事情の故に、人間の最も大切な問題について芸術に規範を求めるのは危険であり、そのための知識や真理の探究には、もっと別な方法が必要である。」と言うのがプラトンの主張であると解釈されている。

しかしながら、現在我々が楽しみ、親しむ芸術において、「真似」は極めて重要な役割を果たしている。例えば「尾形光琳」は、「俵屋宗達」の描いた「風神雷神図」を模写して新たに自らの芸術世界を創造する糧とした。また、西洋音楽の父と称されるJ.S. バッハは、10曲に余るヴィヴァルディなどイタリア作曲家の作品を編曲して多くを学び、自らを新境地へと導く原動力とした。

さらに、学習行為そのものが世代に渡る真似に基づくものであり、人間の人間たる所以は、真似することにより世代を超えて文化・文明を伝えることの出来る模倣力であると言われている<sup>(11)</sup>。これらの事実を見るなら、古来より真似する行為がいかに人類の発展・進化にとって重要なものであり、また今後も必要であり続けるかが容易に理解できる。

## 5. グローバルビジネスとエンタテインメント

グローバルビジネスにおけるエンタテインメントの役割を考察するには、二つの視点がある。一つは21世紀型ビジネスにおいて、例えば製造業を見た場合、かつてのビジネスモデルが通用しなくなり、エンタテインメント的要素を十分考慮しなければ、ビジネスとして成立しなくなりつつあると言う現実である。もう一つは、経営および運営面について見た場合、ビジネスに関与する出来る限り多くのステークホルダーが目に見える形で受益者となり、エンタテインメント性を感じられることが、成功の必要条件になることが、ますます明らかになりつつあると言う事実である。

現在、日本の製造業が大きな困難に直面し、転機を迎えている。例えば、日本の家電・エレクトロニクス産業において、世界的に名を知られた複数の有力企業が、2012、および2013年度決算で、大きな赤字を計上した。

その原因として、近年の超円高、そしてデジタル技術革命に起因する新興国の追い上げと台頭などの複合的要因が考えられる。しかし、かつて欧米先進諸国がたどった道のりを、日本もたどっているにすぎないのかもしれない。すなわち、過去の成功体験にこだわり過ぎたことで生じた、産業構造の根本的変革、および産業戦略の見直しに対する致命的な遅れが、主な理由とも考えられる。

これは、技術のみを重視しすぎ、顧客の求める使いやすさ、デザインなどのエンタテインメント性を無視し、独善的な殻に閉じこもり、いわゆる技術のガラパゴス化を自ら招いてしまったことと無縁ではないように思われる。20世紀に大きな成功を収めた日本企業の多くが、21世紀に入り、グローバル化するビジネスの世界で、人間特有のコミュニケーション手段であるエンタテインメントの重要性を、認識することが出来なかったのである。

21世紀の経営者に必要とされる要件の一つは、個人の能力を十分引き出すための動機を各人に与え、共に働くことの喜びを、行動するグループ全員が共有し、共感できる環境を提供出来るマネジメント能力であり、もう一つは、グローバル市場において、消費者の嗜好を十分に理解し、市場が求める価値を予め予測し、それを最高のタイミングで供給するという戦略的な決断ができる判断力である。いずれもが、「エンタテインメント」に直接的、あるいは間接的に強く関連する能力であり、21世紀型のグローバルビジネスにおいて、エンタテインメントが果たす役割は極めて大きいと考えられる。

## 6. グローバル人材育成の必要性

日本国民は、明治の文明開化以降、西洋文明の導入と消化、発展に邁進し、とりわけ科学技術や芸術における一定の分野で、人類全体の発展をリードする程の地位にまで到達している。これは、明治以降現代に至る日本の教育システムが、全体としていかにうまく機能し、有効であったかを示す最高の証明である。

しかし、先頭集団の一員となった日本にとって、もはや他人や他国が創造したものを取り入れ、発展させるだけで済まされる時代は、とうに過ぎている。現在、人類の文明・文化発展のために、日本が提案出来るオリジナリティーに基づく創成・創造能力が、世界から問われている。

日本においては、西洋と比べ歴史的、文化的背景が大きく異なることにより、オリジナリティーの高い優れた技術や感性、そして何にもましてそれを培い、伝統を守った優れた独自の教育システムが、様々な分野で連綿と受け継がれている。その中には、文化的視点から見て、国外で適用するには不向きなものがあるかもしれない。しかし、伝統的教育システムのかかなりの部分が普遍性を持ち、世界のどの国においても有効に機能する可能性があると考えられる。例えば、日本発のバイオリン教育法などの音楽教育システム（メソッド）、算数教育システム、そろばん教室など、公的教育とは離れた部分で、江戸時代から培われた寺子屋式教育システムや私塾が機能し、世界的な成功をおさめていることがよく知られている。今日、世界識字教育運動の1つとして、寺子屋システムを世界中に普及させようとする運動が、ユネスコで取り入れられ、大きな成果を挙げている。

天然資源、とりわけエネルギー資源をほとんど持たない日本にとって、国民の豊かな生活を守り、幸福な社会を実現して行くためには、ありとあらゆるグローバル市場でビジネスを行い、成功し続けることが必須である。そのためには、世界中の人々と協調・連携し、必要な時には競走して勝ち残り、存在感を示すことのできる、強い精神力と個性を持つグ

ローバル人材の育成が、喫緊の課題である。現在、特に大学や大学院などの高等教育機関でその重要性が叫ばれている。しかし、そうした人材を育成するには、幼児や児童の時から適性を見定め、能力を引き出し、その素養を高めて行くことに主眼をおいた教育を行うことが、効率的で効果が大きいと考えられる。

21 世紀におけるグローバルビジネスのマネジメントにとって、エンタテインメントの概念を如何に理解し、活用して行くかが、大きな課題である。既に報告されているように<sup>(4)</sup>、エンタテインメントの基本行為の一つとして、「権力を持ち、それを行使する行為」がある。本稿で定義する権力の行使とは、具体的には、マネジメント（経営あるいは統治）において、予算、人事などの運営全般に関する決定権の行使のことを言い、それは個人、法人や政府に関わらず、事業（ビジネス）を実施して行くうえで、その形式を問わず、常に必要とされる行為である。こうした権力を使うことができるのは、それを任された指導者に限られる。個人の場合なら、そうした権利を自分自身のために使用できる立場にある人（例えば自由業や自営業）、企業のような法人の場合なら経営者、政府の場合なら選挙によって選ばれた政治家、および政府などの公的部門に勤務し、権力の行使を負託された一部の公務員ということに対応する。

こうした人々は、マネジメントを効果的、また効率的に進めていく際に、社員や市民など、その影響を受ける人々から、共感そして同意・同調を得なければ業務を遂行することはできない。そのためには、自らが時代を切り開く指導力を発揮し、対象となる事業に物語性を持たせ、具体的なイメージを提示しアイコン化を図るなどして、誰でもが理解できる判り易い説明を行わない限り、決して成功は得られないであろう。こうした時に、強いメッセージ性を持つコミュニケーション手段の一つであるエンタテインメントは、様々な意味で、マネジメントを成功さ

せるために欠くことのできない要素であり、極めて重要な役割を果たすと考えられる。

ビジネスを進めるうえで、先導者が仲間や顧客に与える感動と、それに呼応して起こる共感や同調の連鎖こそ、マネジメントが成功していることの証しとなる。とりわけ、文化的な背景が様々に異なる人々が協力して行うグローバルビジネスにおいて、各人各様のエンタテインメントを考慮した環境の整備が必要であり、それを育む工夫と努力を、継続的に行える人材の育成が急務である。

## 7. 教育現場における課題とその解決法

今日、学校における不登校やいじめ、校内暴力、体罰などの問題が、連日のように大きく報道されている。いじめ、校内暴力、そしてその結果として生ずる不登校などの問題を起こす原因の多くが貧困などに起因し、学校や社会において自分が占めるべき座標の喪失、そしてその結果生まれる孤独感、あるいは友人や社会に対する連帯感、共有感の欠如から生ずる不安であると言われる。したがって、問題の本質の一つは、学校外で社会的な事情から生ずる家庭の経済的な問題（経済格差や世代間で引き継がれる貧困の連鎖）であり、平等な教育機会の喪失に起因する学力差とも考えられる。

学校でのいじめや暴力は、家庭内暴力、幼児期の性的虐待などの体験と同様に、心的トラウマとして残り、後に様々な精神的障害(例えばうつ病)や非行などの問題を起こし、社会的に大きな損失の原因となることが明らかにされている。したがって、こうした問題の解決に関わる教育関係者や家庭の保護者は、将来的に社会が被る可能性のある損失発生を未然に防ぐために、出来る限り速やかに問題の把握に努め、最適な解決法について協議し、迅速な行動をとる必要がある。

さらに、これに関連するもう一つの問題点は、時として負のエンタテインメントを提供しかねない教育制度自身、そして自らが負のエンタテインメント

の発生源となっていることをなかなか自覚できない教育者側にあるとも考えられる。日本の教育システムがこれまで最大の目的としてきた、誰にでも平等に教育を与える機会を提供することは、大きな成功をおさめている。しかし、誰もが同じ内容の教育を受けることを強制することは、別の大きな問題を発生させかねない。なぜなら、個人個人が感ずるエンタテインメントの感覚は、各自で異なり、ある人にとって正のエンタテインメントであっても、別の人にとっては負のエンタテインメントになる場合があるからである。

教育の現場で、自閉症スペクトラム（アスペルガー症候群）と呼ばれる、興味やコミュニケーションについて特異性のある発達障害がしばしば問題となっている。特定の分野について大きな興味を持ち、驚異的なまでの集中力と知識を示すが、他者の気持ちの推測力など、心の働きに特異性が見られ、社会的に不適応性を示すのがその特徴と言われる<sup>(12)</sup>。自閉症スペクトラムは、興味の対象に対して、きわめて強い、偏執的ともいえる水準での集中を伴うことがある。こうした児童や成人は、自分が興味のない分野（負のエンタテインメント）に対しての忍耐力が小さい場合が多いとされる。しかし、自分が興味のある分野（正のエンタテインメント）に関しては、他人に比べてはるかに優秀であることが誰の目にも明らかなために、学生時代に、自分の得意な分野では極めて優秀であるが、一般的な評価から言うと劣等生と認識される人も多い。ある意味で、自閉的な特徴を持つ著名人は数多く、しばしば「変わり者」と呼ばれ、天才科学者や芸術家、あるいは経営者の代名詞となるイメージを生んできたとも考えられる。

自閉症スペクトラムを持つ人が苦手なものは、「他人の情緒を理解すること」であり、自分の感情を身ぶり手振りなどの方法で、他人に伝えることは可能と言われる。彼らは、社会に対して非常に適応しにくい困難さをかかえている。いろいろな場面で他人と衝突を起こし、引きこもりになることも少なくな

い。こうした人々は、学校でいじめなどに遭い易く、たとえ社会に出た際にも仕事が全く手につかず、すぐ解雇されたりすることがあると言われる。

しかし、彼らは、特定の分野で誰にも勝る能力を発揮することがある。一説によると、人類史に大きく貢献したニュートンやダーウィン、そしてアインシュタインも自閉症的特徴を持っていたと言われる。現在、アメリカの大学において、たとえ通常の社会生活を送るには困難さを伴う場合があっても、自閉症スペクトラムの人々が持つ特殊な才能を、最大限活かすことにより社会貢献を行う方法について、研究が行われている。

教育制度自体や教える側が持つ共感の押し付けが、時として負のエンタテインメントを生むことを決して忘れてはならない。各個人それぞれが素晴らしい能力を持つ可能性があるにもかかわらず、それをうまく活かさないシステムが問題なのである。それぞれの個性を活かすことこそ、その能力を高め、社会を活性化できる人材を育てるための早道であることを、常に自覚する必要がある。教育現場で何よりも必要なのは、先生の情熱とそれに対する生徒の応答から始まるエンタテインメントの連鎖であり、先生と生徒の間で育まれる信頼の醸成こそ、最大限考慮すべき点と考えられる。

教育にとって重要な目的の一つは、成長を続ける人間に、個性や特性を伸ばすことにより、未来への機会をできるだけ多く提供することと考えられる。そこでは、個人が持つ個性や特性をどのように活かし、創造性を伸ばし高めていくかが最重要課題となる。どの児童、生徒にとっても好きな科目、嫌いな科目はある。好きな科目の勉強は正のエンタテインメントとなるが、嫌いな科目を学ぶことはその個人にとって、ある意味で負のエンタテインメント性を持つことは避けられない。

日々の学校生活において、楽しいこと、嬉しいこと、感動することなど、正のエンタテインメントに関わる機会の程度が、生活そして教育の質を大きく

左右する。しかし、人間が生きて行くには、必ずしも正ばかりではなく、負のエンタテインメントに直面しなければならないことも多くある。教育の場で必要なのは、如何に負のエンタテインメントの機会を減らし、また避けられない場合には、対処の仕方をうまく教えるかと言うことであろう。教える側が、正のエンタテインメントの質をより高め、また教えられる側が、負のエンタテインメントへの対処の仕方を学ぶ努力を継続することが重要である。

## 8. 今後の在り方

これまで日本の教育は、誰もが均質で一定以上の学力を、等しく身に付けさせることを目的として行われてきた。しかしながら、グローバル社会が形成された 21 世紀に必要なものは、教える側にとって、個人の持つ能力を育てることに主眼を置き、各人が持つ潜在力を可能な限り引き出せる機会を提供し、いかなる状況下においても自己を失わず、自分の意思を発信することのできる強い自我と個性を持つ個人を育成することである。

一方、教えられる側にとって必要なことは、自らが感動し、他の人々と共感を分かち合うことを学び、異文化を背景に持つ人々と相互の理解を深め合い、たとえ文化的背景に違いがあっても相手を尊重し、自分の個性や特徴を明確に主張できる人格、すなわちグローバル人材を、自ら養うための努力を続けることであろう。そのためには、教育する側において教えることの喜びや満足感、そして教育される側において、学ぶ者同士で自発的に生まれる適切な競争意識と満足感、すなわち関係者すべてを巻き込んだ、エンタテインメントの連鎖が、極めて重要な役割を果たすと考えられる。

グローバルビジネスの遂行に必要なものは、言語に代表されるコミュニケーション力、そして会計、財務、マーケティングなど、経営に関する一般的知識と実務能力、さらに管理能力を持ち、文化的あるいは宗教的背景の異なる多国籍の人々と共に働く

環境下で、自己を決して失わず、互いに認め合い、協調し合い、協力し合い、競争しながら業務を遂行できる、強い精神とエンタテインメント力を備えた人材である。

経営に関する知識や技術は、基本的に高等教育、あるいは就業後の社員教育において学習すべき科目である。一方、エンタテインメント性を理解しそれが活用できる人材は、幼児・初等・中等など初期・早期教育の段階で養われ、育まれる感性に、大きな影響を受ける。それゆえ、グローバル人材の育成において、初期・早期教育の段階でエンタテインメントが果たすべき役割を十分認識するとともに、高等教育や社内教育でエンタテインメントに関する系統的教育プログラムを取り入れ、実践的な訓練を行うことにより、時代に即した人材育成の方法を構築する必要があると考えられる。

## 参考文献

- [1] 教育改革のための重点行動計画：文部科学省ホームページ，PDF 資料
- [2] 湯山茂徳 編著：エンタテインメント ビジネスマネジメント講義録(京都大学経営管理大学院)，2.1 序論，第 2 章 講義録，株式会社 朝日出版社，2015 年 1 月 20 日発行
- [3] 教育基本法：平成 18 年 12 月 22 日法律第 120 号
- [4] 幼稚園教育要領：平成 20 年 3 月 28 日，文部科学省告示第 26 号
- [5] 小学校学習指導要領：平成 20 年 3 月，文部科学省
- [6] 中学校学習指導要領解説 総則編：平成 20 年 7 月，文部科学省
- [7] 多極化におけるグローバリゼーション，第一回全国大会予稿集，グローバルビジネス学会，2013 年 3 月 16 日，17 日，早稲田大学国際会議場

- [8] Harold L. Vogel: "Entertainment Industry Economics (A Guide for Financial Analysis, Eighth Edition), Cambridge University Press, 2011, page xix (Preface). 10巻, 藤沢令夫訳, 岩波文庫(青601-7), 株式会社 岩波書店, 1979年4月16日発行
- [9] 小林潔司, 原良憲, 山内裕 編: 第11章 おもてなしのグローバル化にむけて, 日本型クリエイティブ・サービスの時代 「おもてなし」への科学的接近, 株式会社 日本評論社, 2014年10月20日発行
- [10] プラトン: 国家(上, 下), 第3巻, 4巻, 及び
- [11] 明和政子(松沢哲郎監修): なぜ「まね」をするのか, 河出書房新社, 2004年2月20日発行
- [12] 東田直樹: 自閉症の僕が跳びはねる理由—会話のできない中学生がつづる内なる心, エスコーアル, 2007年2月28日発行

## ROLE OF ENTERTAINMENT IN EDUCATION OF GLOBAL BUSINESS LEADERS

Shigenori YUYAMA

Proper education is greatly required for business leaders involved in global business. It is absolutely necessary to have ample knowledge of not only accounting, finance, or management, but also different cultures and even psychology in order to run business in the global market. Entertainment is one of communication means only human has to express and share such feelings and emotions as fun, pleasure, surprise, satisfaction, happiness, and sometimes even anger or fear (negative entertainment). It plays an important role in politics, economics, education, business, and so forth in human society. Global business requires the essence of entertainment (mutual understandings, share of information, and chain reactions of sympathy) among people involved in the business, having different cultural background. Though accounting, finance, and some other skills necessary for management can be educated in institutions of higher education, development of entertainment capability depends strongly on the early time education. Therefore, it is at most important to set up proper programs in kindergarten or elementary school in order to start effective education for global business leaders. This paper discusses roll of entertainment, necessary for education of global business leaders.