



Society of Global Business

グローバルビジネス学会

<http://s-gb.net>

第2回全国大会 予稿集

「日本型クリエイティブサービスのグローバル化 —世界に広がる日本のおもてなし—

Second National Convention

Globalization of Japan's OMOTENASHI Creative
and Innovative Service Industry

日時・会場

2014年

3月22日(9:30—17:10)

京都大学芝蘭会館(稲盛ホール)

3月23日(9:30—16:50)

京都大学吉田キャンパス総合2号館

主催

グローバルビジネス学会

共催

京都大学経営管理大学院

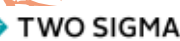
後援

外務省／経済産業省／中小企業庁／日本貿易振興機構(JETRO)／独立行政法人中小企業基盤整備機構

公益法人日本ニュービジネス協議会連合会／日本ベンチャー学会

財団法人アジアフードビジネス協会／特定非営利活動法人日本教育再興連盟

協賛企業



Society of Global Business

目次

開催趣旨と開催の背景	2
プログラム1日目	3
プログラム2日目	4

●発表

水素エンジンから見た液体水素燃料の有効性、安全性と多量生産・移送の可能性	5	山根 公高
An Energy Mix Strategy to Secure Japan's Future in the Global Economy	13	de Mestier, Hubert
総合電機メーカーの研究開発体制の歴史的変遷	22	宮本 琢也
日本企業のグローバル化を支える3つのチカラ	28	北村 秀実
エンタテインメントの原理	35	湯山 茂徳
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	51	湯山 茂徳
大学生組織における人材育成並びにチームビルディング	59	戸村 翔一
地方におけるインバウンド・ツーリズムの推進に向けて	67	三加茂 圭祐
韓国化粧品 ODM/OEM 企業のグローバル化に関する一考察	71	朴 熙成
Managing a foreign company in Japan: lessons for Japan's business transformation	82	Michel Lachaussee
投資協定仲裁の発展と課題	86	井上 葵
シリコンバレーと日本企業の海外展開	94	石井 正純

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務家が協力し合い、世界的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発表を申し合う場として、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越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。この第二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

近年、グローバル市場の多くの領域で、製品やサービス価値の毀損（コモディティ化）が起きています。これは、生産効率化のためのデジタル化やモジュール化が進展し、結果として複製することが容易となり、世界的に生産過剰となる傾向があります。従来、コモディティ化が起きにくいとされてきたサービス業においても、短期的な効率性を追求するあまり、製造業と同じような問題が起こっています。

第2回全国大会では、日本型クリエイティブ・サービスに焦点をあて、持続的かつ発展可能な価値創出の可能性について議論したいと思います。日本型クリエイティブ・サービスとは、老舗、食、伝統芸能、クール・ジャパンなどの文化に根差した創造的高付加価値サービスのことを意味します。これらのサービスの特徴は、暗黙的な情報を活用することによるサービス品質の維持・向上と、その結果としてのサービス価値の創出にあります。日本型クリエイティブ・サービスは、日本において連綿と培われてきた高品質サービスであるが、本全国大会における議論を通じて、21世紀の成熟化経済に則した新時代の萌芽を読み取って頂ければ、主催者代表として望外の幸せです。

本予稿集はグローバルビジネス学会の第2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。

2014年3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2回全国大会プログラム

① 日 目 3 月 22 日 (土) 9:30 — 17:10 会 場 : 京 都 大 学 芝 蘭 会 館 (稲 盛 ホール)

(講 演 ・ パネルディスカッション ・ 研究発表会 ・ 京の踊りパフォーマンス)

講 演 ・ パネルディスカッション

午 前 の 部 総 合 司 会 : 橋 本 大 二 郎 (グローバルビジネス学会評議員 ・ 慶 応 義 塾 大 学 特 別 招 聘 教 授)

09:30 - 09:40 開 会 挨拶 大 竹 美 喜 (グローバルビジネス学会会長 / ア フ ラ ッ ク 創 業 者 兼 最 高 顧 問)

09:40 - 10:00 お も て な し に 関 す る 説 明 原 良 憲 (京 都 大 学 経 営 管 理 大 学 院 教 授)

10:00 - 11:00 基 調 講 演 松 山 大 耕 (妙 心 寺 退 蔵 院 副 住 職)

11:00 - 12:30 パネルディスカッション 「 関 西 流 お も て な し と グローバル市場 」

パネリスト:

松 山 大 耕 (妙 心 寺 退 蔵 院 副 住 職)

井 上 勝 之 (公 文 教 育 研 究 会 経 営 企 画 室 室 長)

興 水 精 一 (サ ン ト リ ー 酒 類 株 式 会 社 ブ レ ン ダ ー 室 チ ーフ ブ レ ン ダ ー)

村 山 卓 (株 式 会 社 ユ ー ・ エ ス ・ ジ ョ ー マ ー ケ テ ィ ン グ 本 部 営 業 部 ジ ェ ネ ラ ル マ ネ ジ ャ ー)

モ デ レ ー タ ー : 前 川 佳 一 (京 都 大 学 経 営 管 理 大 学 院 特 定 准 教 授)

(昼 休 み 12:30 - 13:30)

午 後 の 部

13:30 - 16:30 講 演 ① 笹 谷 秀 光 (株 式 会 社 伊 藤 園 、 取 締 役 C S R 推 進 部 長)

講 演 ② 田 中 秋 人 (財 団 法 人 ア ジ ア フ ー ド ビ ジ ネ ス 協 会 理 事 長)

講 演 ③ グ レ ゴ リ ー ・ ク ラ ーク (多 摩 大 学 名 誉 学 長)

講 演 ④ 丹 羽 宇 一 郎 (前 伊 藤 忠 商 事 会 長)

京の踊りパフォーマンス・講演

16:30 - 17:00 祇園のおもてなし 坂田優子 (祇園坂田女将) / 紗月 (舞妓)

17:00 - 17:10 閉 会 挨拶 小 林 潔 司 (グローバルビジネス学会理事長 ・ 大 会 実 行 委 員 長)

懇 親 会

17:30 - 19:00 懇 親 会 (京 都 大 学 時 計 台 記 念 館 内 「 レ ス ト ラ ン ラ ・ ト ウ ール 」)

- 09:30 - 09:40 研究発表会開会挨拶 **原 良憲** (京都大学経営管理大学院教授) 大講義室
- 09:40 - 10:40 座長 **小林 潔司** (京都大学経営管理大学院教授) 大講義室
＜エネルギー問題とグローバル化＞
山根 公高
「水素エンジンから見た液体水素燃料の有効性、安全性と多量生産・移送の可能性」
de Mestier, Hubert
「An Energy Mix Strategy to Secure Japan's Future in the Global Economy」
- 10:40 - 11:40 座長 **原 良憲** 大講義室
＜ものづくりのグローバル展開＞
宮本 琢也
「総合電機メーカーの研究開発体制の歴史的変遷」
北村 秀実
「日本企業のグローバル化を支える3つのチカラ」
- (昼休み 11:40 - 12:30)
- 12:30 - 14:15 「国際経済連携協定研究会-日本はTPPにどう取り組むべきか？」
近藤 剛 (座長:伊藤忠商事株式会社理事、元日本道路公団総裁)
パネリスト: **Greenwood, Jr., C. Lawrence** (元 APEC 米国大使)
林 康夫 (JETRO 顧問/元 JETRO 理事長)
中野 憲一 (弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所)
浅川 芳裕 (ジャーナリスト・山口大学農学部非常勤講師)
モデレーター: **井之上 喬** (京都大学経営管理大学院特命教授)
- 14:30 - 15:30 座長 **中村 清** (早稲田大学国際学術院教授) マルチメディア室(並行セッション1)
＜グローバル化時代におけるエンタテインメント＞
湯山 茂徳
• 「エンタテインメントの原理」
• 「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」
- 14:30 - 15:30 座長 **木村 東一** (京都大学経営管理大学院特定教授) ケーススタディ室(並行セッション2)
＜グローバル化に向けた組織整備＞
戸村 翔一
「大学生組織における人材育成並びにチームビルディング」
三加茂 圭祐
「地方におけるインバウンド・ツーリズムの推進に向けて」
- 15:30 - 16:30 座長 **前川 佳一** (京都大学経営管理大学院特定准教授) マルチメディア室 (並行セッション1)
＜地域・文化のグローバル化への影響＞
朴 熙成
「韓国化粧品 ODM/OEM 企業のグローバル化に関する一考察」
Michel Lachaussee
「Managing a foreign company in Japan: lessons for Japan's business transformation」
- 15:30 - 16:30 座長 **井之上 喬** (京都大学経営管理大学院特命教授) ケーススタディ室(並行セッション2)
＜投資・社会制度とグローバル化＞
井上 葵
「投資協定仲裁の発展と課題」
石井 正純
「シリコンバレーと日本企業の海外展開」
- 16:30 - 16:40 研究発表会閉会挨拶 **小林 潔司** (京都大学経営管理大学院教授) マルチメディア室

水素エンジンから見た液体水素燃料の有効性, 安全性と多量生産・移送の可能性

山根 公高¹・神谷 祥二²

¹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

²非会員 川崎重工業株式会社 技術開発本部 (〒673-8666 兵庫県明石市川崎町1番1号)

E-mail:kamiya_s@khi.co.jp

多量に安価な原料が入手できる国でCO₂フリーの水素を製造して液体水素で長距離移送する方法が検討され、国家プロジェクトで実施する計画が立てられていることを鑑み、今回は、水素エネルギー社会で水素を車に利用する形態として、液体水素が有効であることを説明し、加えて、車に利用した場合の液体水素の安全性を示し、国家プロジェクトで計画中の多量液体水素製造プロジェクト計画を紹介することによって、グローバルなビジネス展開を行うためには、液体水素をエネルギー媒体とする水素エネルギー社会の構築が必要であることを問う。

Key Words: hydrogen, liquid, vehicle, validity, safety, production, transportation

1. まえがき

全世界的に大いに期待され、人にやさしく、地球環境問題（特に、地球温暖化問題）と化石燃料枯渇化問題を同時に解決できるエネルギーとして、自然エネルギーがある。利便性の確保から、電気と水素エネルギーが注目を浴びている。水素エネルギーは、自然エネルギーを利用する上で、電気エネルギーが不得意な利用方法を補完する。たとえば、多量のエネルギーを軽量かつコンパクトに貯蔵する場合や、車、飛行機やロケット等のように、大出力、軽量、小型が要求される動力源のエネルギーとして利用される場合である。

これまで、事故が起きなければ、地球環境問題と化石燃料枯渇化問題を同時に解決できると全世界的に大いに期待されるエネルギーとして、原子力エネルギーがあった。しかし、1979年に起こったスリーマイル原子力発電所事故、1986年に起こったチェルノブイリ原子力発電所事故に引き続いて、2011年に起きた3度目の福島第一原子力発電所事故により、原発事故が引き起こす、人間の知恵で解決するにはあまりにも大きすぎる被害が発生することを再認識し、2度と繰り返してはいけないという思いと、原子力発電から生じる放射能廃棄物処理の安全性の担保が得られていない現実を踏まえ、脱原子力の声

が上がっている。

ここでは、自然エネルギーと水を原料とし、全世界的に大いに期待され、人にやさしく、地球環境問題と化石燃料枯渇化問題を同時に解決できる水素エネルギーを使った社会において、水素を車の燃料として利用する形態として、液体水素が合理的であることを主張してみたい。加えて、車に利用した場合の液体水素の安全性、並びに現在計画されている多量液体水素製造プロジェクトの紹介をすることによって、液体水素をエネルギー媒体とする水素エネルギー社会の実現性を提示する。

2. 水素エンジン自動車と燃料電池自動車

現在、水素を車の燃料として利用する場合、水素の化学エネルギーを燃料電池で電気に変換して電気モーターで動力を得る方法と、水素の化学エネルギーを燃焼することによって熱機関を経由して動力を得る方法がある。

図-1は、燃料電池と内燃機関の作動原理の概要を示した図である。燃料電池は、水素燃料を供給する側の陽極、陽極側導電/拡散膜、白金微粒子を担持した陽極側カーボン担持触媒、中央に電解膜、白金微粒子を担持した陰極側カーボン担持触媒、陰極側導電/拡散膜、空気を供

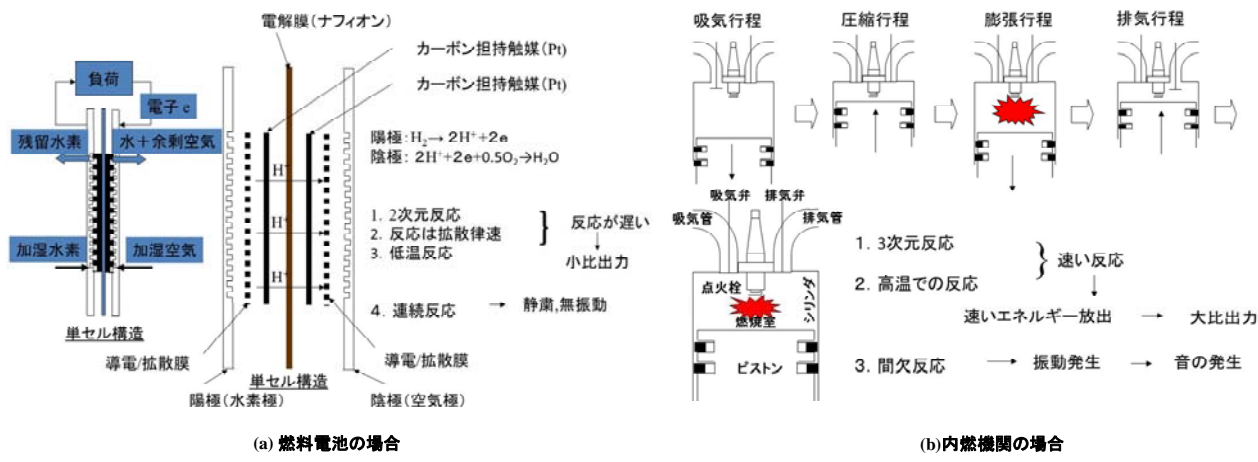


図-1 燃料電池と内燃機関の作動原理概要

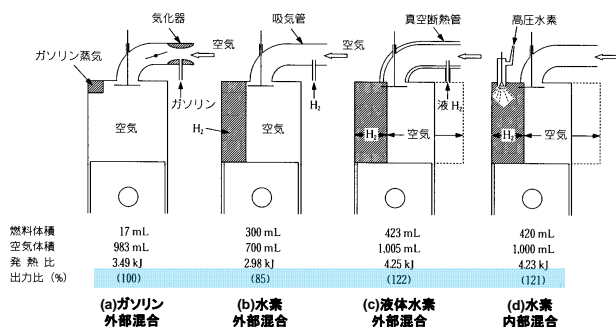


図-2 1リットルの排気量を持つエンジン燃料供給法に違いによるエンジンの発熱量の比較

給する側の陰極から構成されていて単セルと呼ばれる。この単セルは乾電池1個分として働くため、通常は高電圧を得るために数百枚の単セルを直列に重ねたスタックとして駆動モータに電力を供給する。電気を得る単セルでの反応は、2次元反応、拡散律速反応でかつ低温反応であるので、燃焼反応と比べるとその反応速度は遅く、反応量も小さい。すなわち、小比出力となる。したがって、水素燃料が少量の場合、すなわち出力が小さい場合は、十分反応する面積が確保でき、発生した電気が楽々と通過する面積も稼げるために高い効率で燃料電池を運転できる。その逆で水素燃料が多量の場合、すなわち出力が大きい場合は、その逆の状態になり、効率は悪化する。

一方、内燃機関は、吸気管、吸気弁、シリンダ、ピストン、点火栓、排気弁、排気管から構成されている。シリンダとピストンで囲われる燃焼室で水素燃料が空気と燃焼反応を行いそこで発生する熱エネルギーが内燃機関により動力となる。内燃機関での熱エネルギー発生は、3次元反応でかつ高温場の反応であるため、その反応はとても速く多量に反応する。よって、大比出力が可能で

ある。エンジンが燃料電池と同じ容積、重量であっても、エンジンを高回転で運転したり、空気を圧縮したり、空気を低温にしてその密度を高くしたりして空気を単位時間当たり多量にエンジンに投入をすれば、その分だけ燃料を多く投入できるので出力は増加できる。すなわち、内燃機関は、高出力向きである。

3. 自動車の動力源の3必須条件

自動車の動力源の3必須条件は、第一に大出力、第二に軽量・小型と第三に低コストである。いくらほかの条件が卓越していても、この3条件が満たされていなければ、自動車の動力源とならない。

その理由は、自動車の次の使命から来る。

- (a)人や物を速くある場所からある場所へ移動
- (b)多くの人や物を効率よく、安くある場所からある場所へ移動

図-2は、排気量1リットルの内燃機関に異なった水素燃料供給法を用いた場合の発熱量を比較したものである。左から、(a)ガソリン外部混合、(b)水素外部混合、(c)液体水素外部混合と(d)水素内部混合である。図の最下段に、ガソリンの発熱量を100として、それぞれの発熱量を出力比 (%)として示した。燃焼効率が同じであれば、発熱量が大きいほどそれに比例して出力も大きい。図中(c)が最も大きい。しかし、(c)は、 -253°C の極低温水素を使っているため、実際にはその温度を一定に保って供給することが不可能である。かつ、温度が上がると水素ガスが液体水素の中に発生して水素ガスと液体水素の二相流体となるため、流量調整が不可能になる。よって、実用性がない。実用的で最も発熱量が大きい燃料供給法は、(d)の水素内部混合、すなわち、高圧水素筒内噴射方式である。

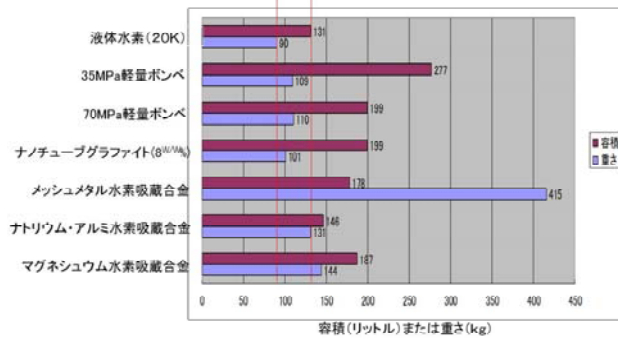


図-3 水素貯蔵法による実体貯蔵システムの体積と質量比較 (水素貯蔵量：5kg)

表-1 液体水素と水素ガスを圧縮するために、必要動力の比較 (昇圧量：0.1⇒40MPa時)

必要動力 (W)	比較値	圧縮法	段数	必要動力 (W)	比較値	
4.18n	1倍	水素ガスをポンプで圧縮した場合	断熱圧縮	1	145.7n	34.9倍
			2*	73.9n	17.7倍	
			3*	68.4n	16.4倍	
			4*	65.3n	15.6倍	
			等温圧縮	1**	54.8n	13.1倍

*:各段で圧縮後、圧縮始温度300Kまで冷却して、その後再圧縮
 **: 段数を無制限にした場合、等温圧縮になる。n: 液体水素ポンプの回転数 (rpm)

表-2 高圧ガス貯蔵の充填量にたいする利用可能水素量と残留水素量

高圧ガスタンク 充填圧力	噴射圧10MPa場合		噴射圧20MPa場合	
	噴射利用 可能水素	タンク残留 水素	噴射利用 可能水素	タンク残留 水素
35MPa (充填水素量: 1.78 kg)	1.19 kg (67%)	0.59 kg (33%)	0.67 kg (38%)	1.11 kg (62%)
70MPa (充填水素量: 3.01kg)	2.42 kg (80%)	0.59 kg (20%)	1.90 kg (63%)	1.11 kg (37%)

使用タンク内容積: 77ℓ、水素ガス温度: 300 K、()内は、充填水素量に対する割合 (%)

4. 液体水素が水素エンジンの燃料として合理的な理由

内燃機関自動車の燃料として液体水素を搭載することにより、次のことが車上で合理的な方法で実現できる。

(1) 軽量で小型な車上水素貯蔵

水素のように、体積当たりのエネルギー密度が小さい水素燃料は、どのような形態で自動車に搭載すべきか今でも大きな課題である。すなわち、体積当たりのエネルギー密度で、化石燃料であるガソリンやディーゼル燃料

にまさる水素の貯蔵形態は見つかっていない。

前節で述べたように、地球環境問題と化石燃料枯渇化問題を同時に解決できるエネルギー媒体として水素があり、それを軽量で小型であることが必須条件とされる車に搭載する場合、いろいろな水素の貯蔵形態を用いた貯蔵システム (貯蔵するための配管、熱交換器、弁類等を含む) で5kgの水素を貯蔵するために必要な重量と容積を比較したものを図-3¹⁾に示す。最も軽量で小型である水素貯蔵法は、液体水素であることが判る。

(2) 高圧液体水素ポンプによる高圧水素ガス車製造、しかも省エネルギー

液体水素を高圧ポンプで加圧して、外部にその圧力で吐出することは可能である。現時点では、吐出圧力10MPaで吐出できる液体水素高圧ポンプは内燃機関を用いた水素自動車武蔵8, 9および10号車に搭載され10MPaの吐出圧力を持つ液体水素ポンプが、10MPaでエンジンに高圧水素ガスを供給している¹⁾。最近の研究では、吐出圧力20MPaが可能であることが示された²⁾。

次に、燃料タンク圧力35MPaの燃料電池自動車に水素を充填することを想定して、0.1MPaから40MPaまで昇圧する場合に-253℃、1気圧の液体水素 (吐出量=7.3mg×1分間のポンプの回転数 (n (rpm))) を0.1MPaから40MPaまで加圧してポンプから吐出するために必要な理論動力と同じ質量の水素ガスを温度27℃で0.1MPaから40MPaまでそれぞれ1, 2, 3と4段で圧縮した場合、および等温圧縮で圧縮した場合に必要な理論動力を計算してみた。その結果を、表-1に示す。液体水素の必要動力を1とすると、1段圧縮では、34.9倍、4段圧縮では、15.6倍となった。時間をかけて無限段圧縮の場合 (等温圧縮) でも、13.1倍の動力が必要なことが判った。よって、水素高圧ガスを作るためには、液体水素を液体高圧水素ポンプで40MPaに加圧しそのままポンプから吐出し、吐出後外部の空気またはエンジン冷却水等の捨てる熱を利用して、27℃、40MPaの高圧水素を作る方が、大きな省エネルギーになることが判った。

(3) 搭載した全水素燃料の完全消費

燃料電池自動車の高圧水素燃料タンクの最高充填圧力は、35MPaと70MPaの2種類がある。その燃料タンクから内燃機関水素自動車のエンジンに高圧水素筒内噴射を噴射圧力10MPaと20MPaで行った場合、噴射圧力は、燃料タンク圧力が噴射圧力を下回った場合は、その噴射圧力では噴射は不可能となり、燃料タンクに噴射圧力以下の水素が残留することになる。

表-2は、使用高圧水素燃料タンク内容積が77ℓを用いて、それぞれ噴射圧力10, 20MPaで噴射を行った場合の噴射利用可能水素質量とタンク残留水素質量を計算した

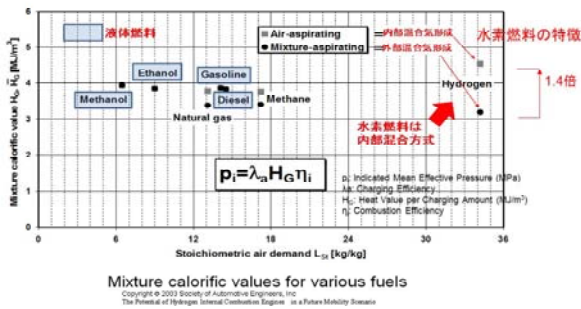


図-4 各種燃料の外部混合方式と内部混合方式による発熱量比較

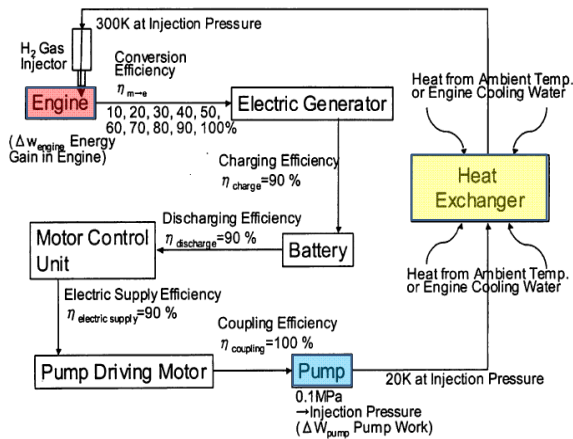


図-5 液体水素を媒体にして未利用熱から熱回収した高圧水素を筒内噴射することによるエネルギー回収法の説明図

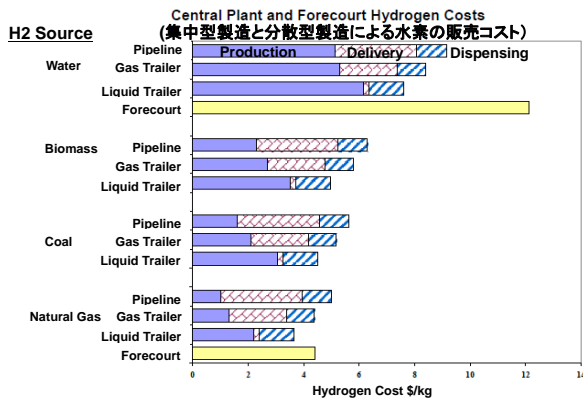


図-6 異なった水素製造源からの水素を販売する場合の移送方法による水素価格の比較

結果である。噴射圧力が増加するとタンク残留水素質量は大きくなる。一方、充填圧力が大きくなるとタンク残留水素質量は、噴射圧力で一義的に決まってしまうので同じ値となるが、その充填質量に対する割合は小さくなる。しかし、どちらにしてもタンク残留水素質量は、充填量の数十%の値となり大きすぎる。

液体水素の場合は、液体水素高圧ポンプの吸入口のレベルまでは吸入可能であるので、その残量はごく微量で

充填した液体水素をほぼ全量使用することができる。

(4) 高圧水素ガス筒内噴射と大出力

図-4は、液体燃料と気体燃料について、燃料混合方式によるそれぞれの理論混合比での発熱量を比較したものである。ガソリンやディーゼル等の液体燃料は、混合気占める燃料の体積の割合が液体燃料ゆえ小さいことから、外部混合気形成でも内部混合気形成でも発熱量はほとんど同じである。

一方、天然ガス、メタンや水素等の気体燃料は、混合気占める燃料体積の割合が大きい。天然ガスやメタンガス燃料の場合は、外部混合気形成に比して内部混合気形成の発熱量、すなわち出力は約1.1倍大きくなる。水素の場合、混合気占める燃料の体積割合が特に大きいので内部混合気形成の出力は外部混合気形成より約1.4倍も大きくなる。したがって、水素燃料の場合は、内部混合気形成、すなわち高圧水素筒内噴射方式を用いなくてはならない合理性がある。車上で水素高圧ガスを合理的に製造する必要から、水素燃料の形態は、液体でなくてはならない。

(5) 高圧水素ガス筒内噴射によるエネルギー回収

液体水素を車載高圧水素ポンプで噴射圧力まで加圧・吐出して、空気やエンジン冷却水で常温まで加温して、膨張行程にエンジン内にその高圧ガスを高圧噴射することにより、ガスエンジンの原理から、エネルギーが回収できる。図-5は、その説明図である。

液体水素高圧ポンプで0.1MPa、20K(-253℃)の液体水素を噴射圧力まで加圧・吐出して熱交換器で外部から熱を回収して温度は、20K(-253℃)から常温300K(27℃)、圧力は噴射圧力である。それをエンジンの水素噴射弁より膨張行程の始まりにエンジン筒内に吹き込み膨張させることによりエンジンに仕事を与える(ガスエンジンの原理)。その結果、エンジンは動力を得ることになり、その動力をエンジンの補機の発電機で電力に変換する。その電力をバッテリーに充電する。水素高圧ポンプを駆動するために、モーターコントロールユニットを通り、その電力を駆動電気モータに供給することにより、液体水素高圧ポンプを駆動して液体水素を加圧・吐出する。このサイクルが一巡することにより、エンジン供給水素の発熱量の約1から2%程度の動力がエンジンに与えられる³⁾。これはエンジンの熱効率を1から2%増加したことと等価になる。この恩恵は、液体水素を搭載燃料として用いることによりのみ実現できる技である。

(6) 液体水素の安価な移送

我が国は、水素を製造する技術を自ら創設してゆく。水素エネルギー社会到来時、水素は自然エネルギーから

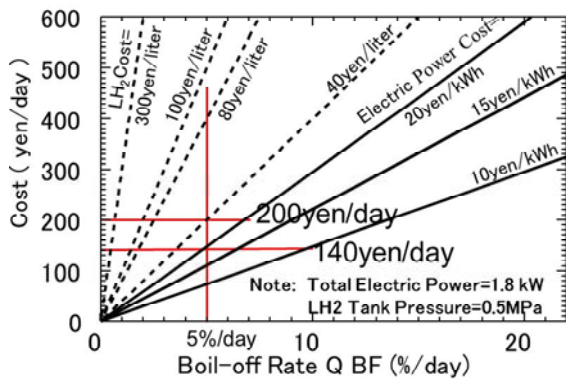


図-7 Boil-offRate に対する液体水素および電力の価格

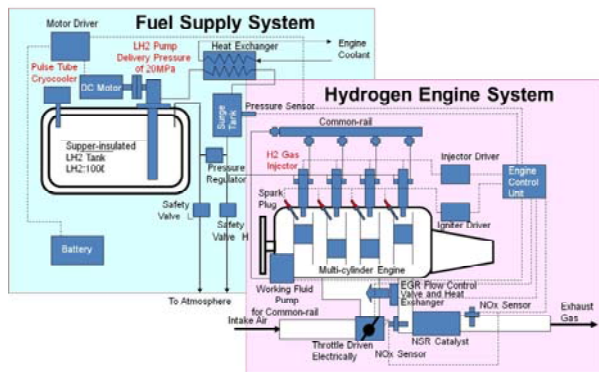


図-8 合理的水素エンジンシステムの系統図

作る。そして、できれば、地産地消で水素も含めた全てのエネルギーを国内で賄うことができれば良いが、材料を購入して付加価値をつけ輸出をする我が国の産業においては、全エネルギーを国内の自然エネルギーだけでは賄うことは大変難しい。したがって、大海を経て、安価な水素を輸入することが重要になるだろう。その移送には液体水素の形態がより安価で経済性が高い。

図-6⁴⁾は、異なった水素製造源からの水素を製造して販売する場合の移送方法による水素販売価格の比較を示す。水素の製造原料は、水、バイオマス、石炭と天然ガスである。一方、移送手段は、パイプライン移送、高圧水素ガスタンクトレーラ移送、液体水素タンク移送、およびオンサイト（燃料を売るところ、すなわち燃料スタンド）水素製造して販売する方法である。水素製造源の種類によらず、液体水素移送が最も安価な水素を提供できることが判る。

5. 液体水素を自動車用燃料として用いる場合の最大の課題

液体水素を自動車の燃料として使う場合の、最大の課題点は、自然蒸発である。それを阻止する手段として以下の手段が考えられる。

(a)液体水素タンク（液体水素貯蔵量：100～1500）に進入してきた熱を、冷蔵庫と同じように冷凍機を使って、外部に、掻き出す

(b)完全断熱タンクの創設

(b)は、不可能である。よって (a) によってこの課題を解決する必要がある。

そこで、自然蒸発により液体水素が減少した量を新たに液体水素タンクに再充填する液体水素の価格と現状の小型冷凍機（性能：現状の小型冷凍機は、20K(-253°C)の温度で300Wの電力で1Wの熱を除去できる冷凍性能を持つ）によって、液体水素タンクに進入してきた熱をすべて外部に掻き出すことにより自然蒸発をさせないために必要な電力の価格とを理論計算で比較した⁵⁾。

図-7は、横軸を液体水素タンクの断熱性能、すなわちボイルオフ率 (%/day) ，縦軸は液体水素または電力の価格を示す。現状技術では、液体水素5～10 kg程度を貯蔵する液体水素タンクの断熱性能は、1～5%/ day⁶⁾程度であるので 5 % / dayの点で、液体水素の価格と冷凍機に使う電力の価格を比較してみた。その結果、液体水素充填の価格は200円/day、冷凍機による電力価格は、140円/dayで、冷凍機で侵入してきた熱を掻き出すことにより40円/day安くなる。おまけにボイルオフガスをタンク外に放出する必要がないため安全性も高まる。

6. 最も合理的な水素エンジンシステム

自動車の動力源の3必須条件、すなわち大出力、軽量・小型と低コストを満たし、水素燃料の搭載形態は液体水素、液体水素搭載形態の大きな課題である蒸発損失は、小型冷凍機を使って液体タンク中で再液化することにより、ボイルオフガスを外部に放出させない技を全て取り入れた水素エンジンシステムは、水素を燃料とする最も合理的エンジンシステムになる。

図-8は、燃料供給システムとエンジンシステムを合体させた合理的水素エンジンシステムの系統図である。

世界では、欧州でグラーツ大学とBMW社が、米国ではアルゴンヌ国立研究所とフォード社が高圧筒内噴射水素エンジンの研究をしており、欧州グループおよび米国グループの達成目標は、ガソリン、ディーゼル並みの大出力、ディーゼルの正味熱効率45%と同等か、それを超える正味熱効率を目標として研究開発をしている^{7,8)}。

一方、国内では交通安全研究所と東京都市大学、単独で同じ挑戦をトヨタ自動車が正味熱効率55%を目標に実施している^{9,10)}。

表-3 メタンとガソリンに対する水素燃料の安全性

物性値	水素	メタン	ガソリン
化学式	H ₂	CH ₄	C _{7.5} H ₁₇
分子量	2.02	16.0	107
理論混合割合 (Vol.%)	29.5	9.48	1.76
比重量(気体@1気圧、273K) (kg/m ³)	0.084	0.651	4.40
自発火温度(T _{sp}) (K)	858	813	501-774
空気中拡散係数 (cm ² /s)	0.61	0.16	0.05
火炎放射率 (%)	17-25	25-33	34-43
* 空気中火炎伝播速度 (cm/s)	265	40	40
着火限界 (Vol.%)	4-75	5.3-15	1.0-7.6
(空気過剰率λ)	10-0.1	1.9-0.6	1.8-0.2
デトネーション限界 (Vol.%)	13-65	6.3-13.5	1.1-3.3
(空気過剰率λ)	2.8-0.2	1.6-0.7	1.6-0.5
* 最小点火エネルギー (mJ)	0.02	0.29	0.24
消炎距離 (mm)	0.6	2.0	2.0
断熱火炎温度(T _{ad,flame}) (K)	2318	2148	2473
デトネーション速度 (km/s)	1.48-2.15	1.39-1.64	1.4-1.7
理論爆発エネルギー (gTNT/kJ)	0.17	0.19	0.25
色、におい	無色透明、無臭	無色透明、無臭	無色透明、有臭

*:理論混合割合状態

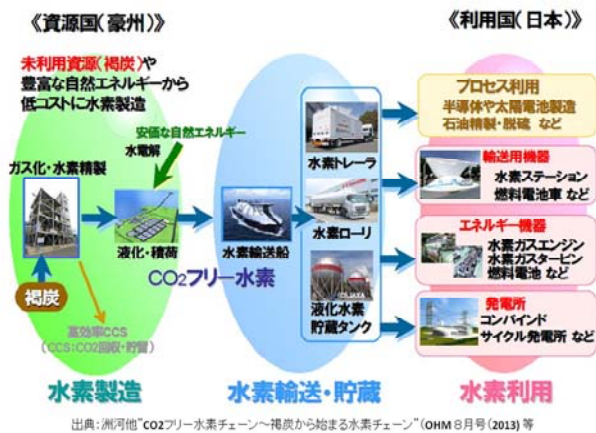


図-9 川崎重工業のCO₂フリー水素チェーンのコンセプト

7. 液体水素の安全性

上述した液体水素を車に搭載して、高圧ガスで使用する水素エンジンシステムでは、一般に使われている水素ガスの安全性と極低温状態である液体水素の安全性の両面の視点から安全性を検討する必要がある。

(1) 水素ガスとしての安全性

水素ガスは、広い着火範囲を持つ可燃ガスであり、注意をして取り扱うべきものである。では、どのくらい注意をすればよいかを身近で既に使われているメタンガスとガソリンの物性と比較した。それを表-3に示す。表では、メタンガスやガソリンに比して、安全である項目、危うい項目と同程度の項目とに分類した。水素ガスは、メタンガスやガソリンと比べて危うい物性のみを具備しているかという点、このように複数の項目でメタンガスやガソリンと比べ安全と言えるものと、安全性は、メタンガスやガソリンと同程度いえる項目も多い。結論を言えば、水素ガスは、メタンガスやガソリンと同じように注意をして取り扱うべきものである。

(2) 極低温液体水素の安全性

水素エンジンシステムに使われるタンク、弁、配管、等の材料は金属材料が一般に使われる。-253℃という極低温液体水素に触れる材料は以下の項目に耐えられることが必要である。

a) 材料の特性から見ると

- (a) 低温脆性と水素脆性
- (b) 熱膨張収縮による疲労破壊

これらを満たす金属材料は、ステンレス材料やアルミ材料があるが、材料コスト削減のために、炭素鋼の強度安全率を2倍以上にすればよいという報告もある¹¹⁾。

b) 取扱上の注意から見ると

この他に、液体水素は、取扱いに当たっては、以下の注意が必要である。

- (a) 断熱不良による、空気液化に伴う酸素濃度の濃化
- (b) 液体水素の多量流出と漏れによる、流出および漏洩面上での低温水素ガスの漂いや空気の液化による酸素濃度の濃化
- (c) 液体水素トレーラのトンネル通行時の衝突等事故
- (d) 液体水素の噴出による液体水素との直接接触、および、配管、継手、装置との直接接触による凍傷、皮膚の固着や裂け。特に、目には注意が必要。失明に至る
- (e) ヘリウム以外のガスは、液体水素温度で固化する

8. 液体水素の多量製造と移送の可能性 (川崎重工業株の取組)

世界の長期的社会の動きは、これから更に、低炭素社会が進展し、既存化石燃料すなわち石油需要の緊迫化と価格の高騰が更に進むと読み込んだ川崎重工業株は、CO₂フリー燃料、すなわち水素の多量製造とそれを消費地に多量に移送することに取組む計画を発表した¹²⁾。

図-9は、川崎重工が発表した「CO₂フリー水素チェーン」と呼ばれる構想を示す。

オーストラリアのビクトリア州には、膨大な量の褐炭が存在する。褐炭とは、水分が多いため輸送効率が低い、乾くと自然発火しやすい等の理由から長距離輸送にむかず、採掘地近傍での利用に留まっている、いわゆる未利用炭の一種で、世界に賦存する石炭の半分を占める。

この褐炭を水と反応させ水性ガスシフト反応を通してガス化して精製すると水素が得られる。それと同時に、CO₂が副生物として得られる。副生CO₂を現地でCCS(Carbon Capture and Storage)処理¹³⁾することにより大気にCO₂の排出を伴わないCO₂フリー水素が得られる。この水素を現地の安いエネルギーを使って液化水素にして日本に運んで利用する一連のチェーンを「CO₂フリ

表-4 井之上喬が提唱する「パブリック・リレーションズ」

「パブリック・リレーションズ」は、個人や組織体で目標や目的を達成する「倫理観」に支えられた「双方向性コミュニケーション」と「自己修正」をベースとしたリレーションズ（関係構築）活動である。

高い倫理観や双方向性と自己修正機能を内包したパブリック・リレーションズは、ステークホルダーや市場、納税者や国民、外国政府や国際機関などに向けて情報を発信し、逆に彼らからフィードバックされた動向や状況を継続的に分析し、誤りがあればそれを即座に修正し、新たな政策立案により再びメッセージを発信し、実施してゆく。こうした行為を絶え間なく繰り返すことにより、状況変化へのスピーディな対応を可能とする目的達成のためのリレーションシップ・マネジメントである。

一水素チェーン」と称している。

この構想の基本的な事業性を評価するために、2030年の商業化を想定した経済性評価を実施した結果、良好な結果を得た。次いで、2017年の運用開始を目標としたパイロットスケール（水素製造量10ton/day）チェーンについて経済性評価を実施し、技術的実現性を把握した。

これらの経済性評価は、NEDOの国際プロジェクトとして実施したものであり、日豪両政府から成果は認められている。

すなわち、オーストラリアの豊富な褐炭を使ってCO₂フリー水素を現地で液体水素にして、それを日本に長距離移送することにより、安価で多量にかつ安定して液体水素を調達できることが裏付けられている。

9. まとめ

自然エネルギーと水を原料とした人にやさしく、地球環境問題（特に、地球温暖化問題）と化石燃料枯渇化問題を同時に解決できると全世界的に大いに期待されている水素エネルギーを使った社会で、水素を車に利用する形態として、液体水素が合理的であることを、自動車の動力源の要求条件、利便性や安全性から示すことが出来た。加えて、計画中の「CO₂フリー水素チェーン」により、液体水素が国内で近い将来、安価で多量にかつ安定して日本で調達できることが可能であることを示した。

水素エネルギー社会の普及と水素自動車のグローバル化は、規制緩和や様々な課題解決が求められるが、その実現のために、井之上喬が提唱する表-4に示す方法¹⁴⁾の活用が必要であると考え。井之上喬の指導を受けながら課題解決にあたり、液体水素をエネルギー媒体とした水素エネルギー社会の構築と液体水素を搭載した水素内燃機関自動車のグローバル化に向けて、リーダーシップを取って行きたい。

参考文献

[1] 図解 水素エネルギー最前線，文部科学省 科学技術政策研究所 科学技術動向研究センター，(株)工業調査会 2005年1月20日初版3印刷発行，ISBN4-7693-

7118-7 C2058

- [2] 飯塚智， 靱山聡， 臼井孝光， 山根公高， 「液体水素高圧ポンプの研究開発」， 第32回水素エネルギー協会大会， 2012年12月6-7日， 広島市西区民文化センター於， 第32回水素エネルギー協会大会予稿集， p. A09， 2012
- [3] Kimitaka Yamane and Takashi Kondo, “A Theoretical Estimation Study on the Work Balance of a High Pressure Liquid Hydrogen Pump for a Hydrogen Direct Injection Engine with 1-liter Stroke Volume”, 水素エネルギー協会誌水素エネルギーシステム Vol.32, No.1 (2007), p.41-46
- [4] D. Simbeck and E. Chang, (SFA Pacific, Inc. Mountain View, California), “Hydrogen Supply: Cost Estimate for Hydrogen Pathways Scoping Analysis”, January 22, 2002, July 22, 2002, November 2002 • NREL/SR-540-32525
- [5] K. Yamane, J. Suzuki, Y. Hiresaki and Y. Takagi, “A Conceptual Study on LH2 Tank System with No Relief of Boil-off Gas into the Atmosphere”, Proceedings of 14th World Hydrogen Energy Conference at Montreal, Canada, June 9-13, 2002G
- [6] Krainz Günter, Hödl Peter and Hofmeister Franz, “Automotive Production of Liquid Hydrogen Storage Systems”, http://www.storhy.net/pdf/IntH2_KRAINZ_2004-02-11.pdf
- [7] Helmut Eichlseder, Thomas Wallner, Raymond Freymann and Jürgen Ringler, “The Potential of Hydrogen Internal Combustion Engines in a Future Mobility Scenario”, Future Transportation Technology Conference, Costa Mesa, California, June 23-25, 2003, SAE Technical Paper No. 2003-01-2267
- [8] Alan Welch, David Munford, Sandeep Munshi, James Holbery, Brad Boyer, Matthew Younkens and Howard Jung, “Challenges in Developing Hydrogen Direct Injection Technology for Internal Combustion Engines”, Powertrains, Fuels & Lubricants Meeting, Resemont, Illinois, October 6-7, 2008, SAE Technical Paper No.2008-01-2379
- [9] A. Kawamura, T. Yanai, Y. Sato, K.Naganuma, K. Yamane and Y. Takagi, “Summary and Progress of the Hydrogen ICE Truck Development Project”, SAE Int. Journal Transaction of Commercial Vehicles, Vol.2, Issue 1, pp.110-117, 2009
- [10] 丹野史朗， 伊藤泰志， 道川内亮， 富田浩邦， 「水素の高圧直噴による高効率・低NO_x燃焼法の検討」， 自技会学術講演会前刷集， No. 110-09， p. 19-22 (2009) JSAE Paper No. 2009569
- [11] 近未来の鉄鋼材料を知る： <http://www.nims.go.jp/stx-21/jp/publications/stpanf/pdf/koukyodo1.pdf>
- [12] 長谷川聰， 「中期経営計画（2010～2012年度）－「Kawasaki 事業ビジョン2020」の達成を目指して－」， 川崎重工業株式会社， 2010年4月27日 発表 http://www.khi.co.jp/ir/pdf/presentation_1004_2.pdf
- [13] Global CCS Institute:

<http://www.globalccsinstitute.com/jp/what-is-ccs>

[14] 井之上喬, 「パブリック・リレーションズ 最短距離で目標を達成する「戦略広報」」, (株) 日本評論社, 2010年4月30日第1班第5刷発行, I S B N 4-535-55461-7

(2014. 3. 10 受付)

VALIDITY, SAFETY OF LIQUEFIED HYDROGEN FUEL AND FEASIBILITY OF THE PRODUCTION AND TRANSPORTATION IN A HUGE SCALE OF LIQUEFIED HYDROGEN FUEL FOR HYDROGEN FUELLED INTERNAL COMBUSTION ENGINES

Kimitaka YAMANE and Shoji KAMIYA

Now that the national project to produce securely large amount of cheap hydrogen from cheap energy resource, namely lignite, in Australia and carry out a long distance transportation of hydrogen in liquid state by ship from Australia to Japan is under consideration, the authors would like to say hydrogen in liquid state is a reasonable fuel for hydrogen fuelled vehicles with internal combustion engines onboard. The reasons have been clarified in this paper. In addition, the method of the public relations advocated by Dr. Takashi Inoue will be applied to such this difficult task.

An Energy Mix to Secure Japan's Future in the Global Economy: Japan's Need for an Energy Strategy in light of Geopolitical Realities

Hubert de Mestier du Bourg

Lecturer, Waseda University, Research Institute for Strategy of Mineral Resources,
Former Chief Representative of TOTAL group of companies in North East Asia,
Honorary Chairman, French Chamber of Commerce and Industry in Japan.

What is the future (and the problems) of our energy based economies? It sometimes takes crisis like the oil shocks of 1973 and 1979, or the loss of nuclear energy into the Japan energy mix after the March 2011 Great East Japan Earthquake to understand how fragile and uncertain the energy mix may be.

Following the Fukushima disaster, all nuclear power plants in Japan have gradually been shut down; the ensuing shortage in Japanese energy mix had to be compensated by massive imports of conventional hydrocarbons (particularly LNG) at a very high cost to the Japanese economy. The future will show whether nuclear plants may be restarted, to which extent and whether nuclear contribution in the mix may be replaced by new energies (wind and solar or others like geothermy or methane hydrates). Although solar and wind power are presently well under development, it may take years before such alternative energy resources would bring enough contribution to Japanese energy mix and gradually replace energy from closed nuclear plants or hydrocarbons.

The challenge for Japan will be to secure a stable long-term supply of oil and gas at acceptable prices in a context of present regional tensions in Middle East and other parts of the world. Japanese industry will have to diversify its energy primary resources, both in kind and geographically in an increasingly regional competitive market (i.e. China, Korea, India, Taiwan) and in the context of a highly global volatility.

To realistically secure the future in the increasingly global economy, Japan will have to diversify its energy mix, although conventional hydrocarbons will remain the predominant source of energy in the foreseeable future.

Key Words: *Energy, Energy Mix, Hydrocarbons, LNG, Strategy*

Our civilization is energy dependent; we require more and more energy to supply our needs. Countries fuel their economies using a variety of energy resources (energy mix). The energy mix is of course different in each country, depending upon local resources, industry and political strategies. Being still around 80% of a typical energy mix, conventional hydrocarbons are under growing demand all over the world, and their pricing being, therefore, also under high volatility. Japan's historical dependence upon imported crude oil (figure 1., Japan: Breakdown Evolution), even though decreasing, has been consistently the largest component of the energy mix in the past 35 years and was also a driver behind the Japanese strategy of diversifying its mix, with the

progressive growth of nuclear power and natural gas (LNG) in the mix.

Following Fukushima disaster a strong movement advocated and triggered efforts to diversify the energy mix, wishing to develop and include quickly more renewable energy resources into the energy mix, with a view to completely eliminate or substantially reduce nuclear power. In formulating a new energy mix and related strategies it is, however, very likely that conventional hydrocarbons will stay as a key element, in order to sustain economic growth today in Japan, as is the case in other industrial countries as well.

Japan : Breakdown Evolution

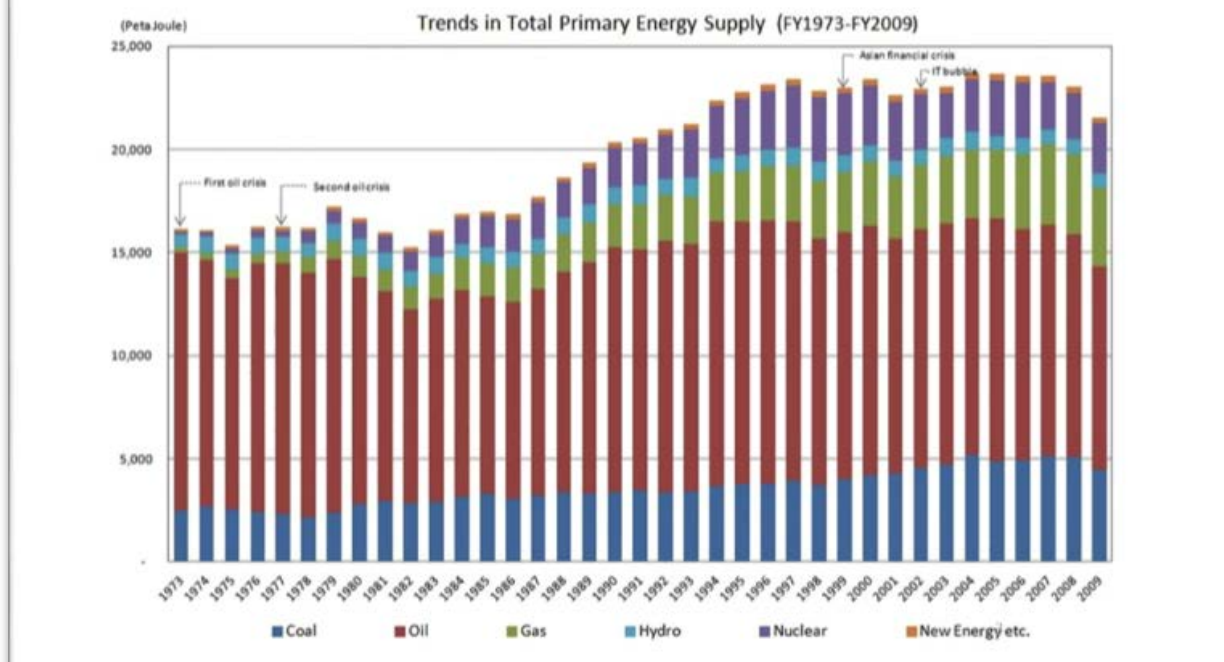


Figure 1.

Figure 1 above shows the evolution of the Japanese energy mix from 1973 through 2009. It is clear that crude oil remained during that period as the single largest primary energy resource in the mix, and that its importance gradually decreased in favor of new energies (nuclear and LNG), coal being also a permanent important resource of energy.

Crude oil remained consistently the most important element in the mix; the mix has shown a very important growth in quantities during the considered period, while the share of crude oil has consistently been reduced, it is still today not very far from 50% of the mix.

Volatility (figure 2)

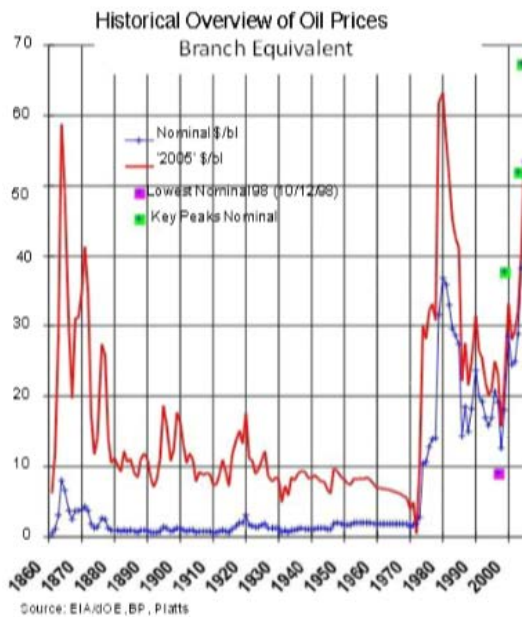
Before the oil shocks of 1973 (Kippur war) and 1979 (Iran revolution), crude oil prices remained almost stable at a very low level (3 to 4\$/Bbl) for almost a century. After the creation of OPEC in Bagdad in 1960, oil producing countries were getting progressively organized to counter oil companies and their

quasi monopolies. After the 1979 crisis, due to the start and quick development of spot cargo trade, (generated by national oil companies of producing countries), trading activities have grown quickly, and in New York and London a "paper market" was also created; the resulting volatility triggered the development of a "futures" market for crude oil, which today remains very active all over the world. Oil prices are therefore very volatile, and so is also (with different patterns) the pricing of other primary resources like LNG (linked with crude oil) or coal.

In a context where evolution of demand is subject to unforeseen variations (for instance the Great East Japan Earthquake in March 2011) or political declarations and strategies (for instance Iran related political problems, with possible ensuing oil embargo, and potential closing of Hormuz Strait) volatility is high because it depends upon the analysis of the trading world. Reducing the exposure to volatility is more and more therefore a subject of concern to Japanese industry and government.

原油市場の歴史

Volatility



- > 初の原油販売：1859年
- > 1973年までは、消費側（refiners & distributors）が原油市場の主導権を持つ。
- > 1973年からは、OPECが市場価格を決めるようになる。
- 原油市場は、長期契約からスポットマーケットにシフト
- 生産リスクの増加
- 原油価格の変動性がより激しくなる。
- サプライチェーンにおけるより多くのスレイヤーとリスク。
- > オイル・トレーダー達はマーケットリスクに効率的に対応するため、新たな手法などを開発する。

Figure 2.

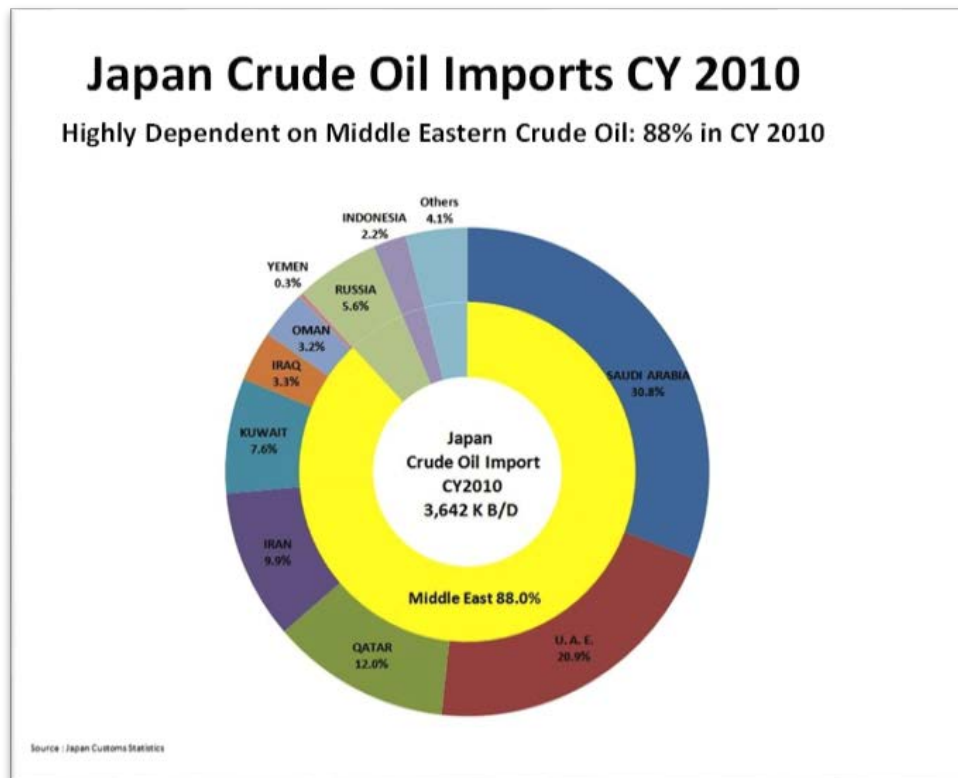


Figure 3.

With very small reserves of natural resources (conventional hydrocarbons), Japan has been importing large quantities of crude oil for many years. Most of imported crude oil has been shipped from the Middle East, because the biggest amount of reserves of natural gas and crude oil are located in Middle East countries (see figure 3 above). These imports are not without potential problems, as in the case where Hormuz Strait would be closed following a difficult political situation. The development of unconven-

tional hydrocarbons (shale gas for instance) may bring changes in the future.

In the case of LNG (Japan is the biggest importer in the world, figure .4), the situation is much more safe, as LNG is also imported from other countries (i.e. Indonesia, Malaysia, Russia, Australia..) and not only from Middle East (mainly Qatar and Abu Dhabi).

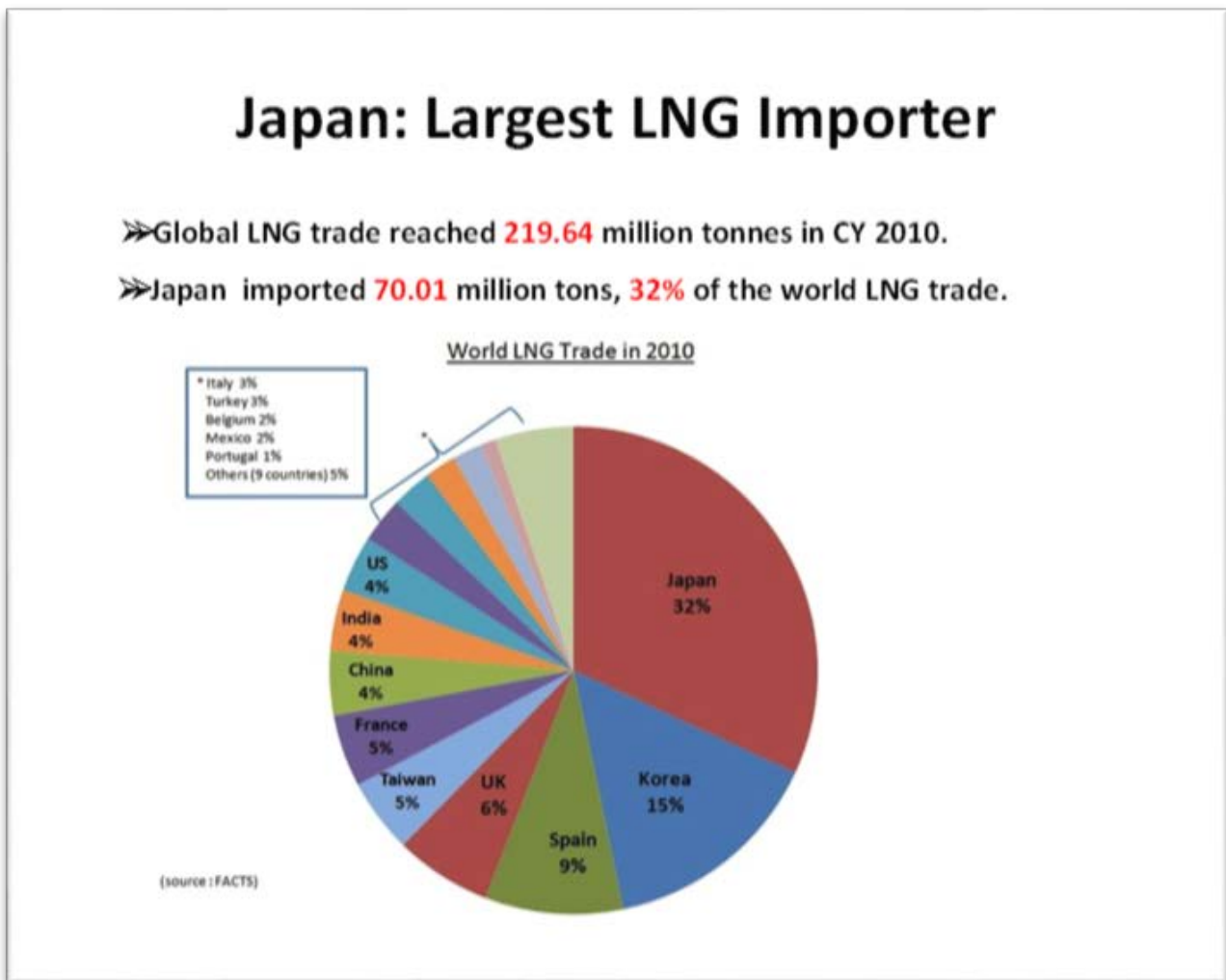


Figure 4.

Before Fukushima, Japan was already one of the main importers of crude oil worldwide, although as a strategy to diversify its energy mix, the Japanese government and Japanese power companies began in the mid-1970s to promote strongly the development of new energies, mainly nuclear energy and LNG. Gradually Japanese industry built more than 50 nuclear power plants. From the above “Japan:

Largest LNG Importer” (figure 4) we can see that Japan also became the world number one importer of LNG with an impressive network of LNG import terminals, as we can see in figure 5. here below. Transportation and distribution of gas has been orchestrated in Japan by private companies and not by government. This is why there is still no gas pipeline connecting between Hokkaido and Kyushu,

distributing gas to cities and industrial plantforms every where (such a pipeline would be coming from

a national strategy and that o f private companies.

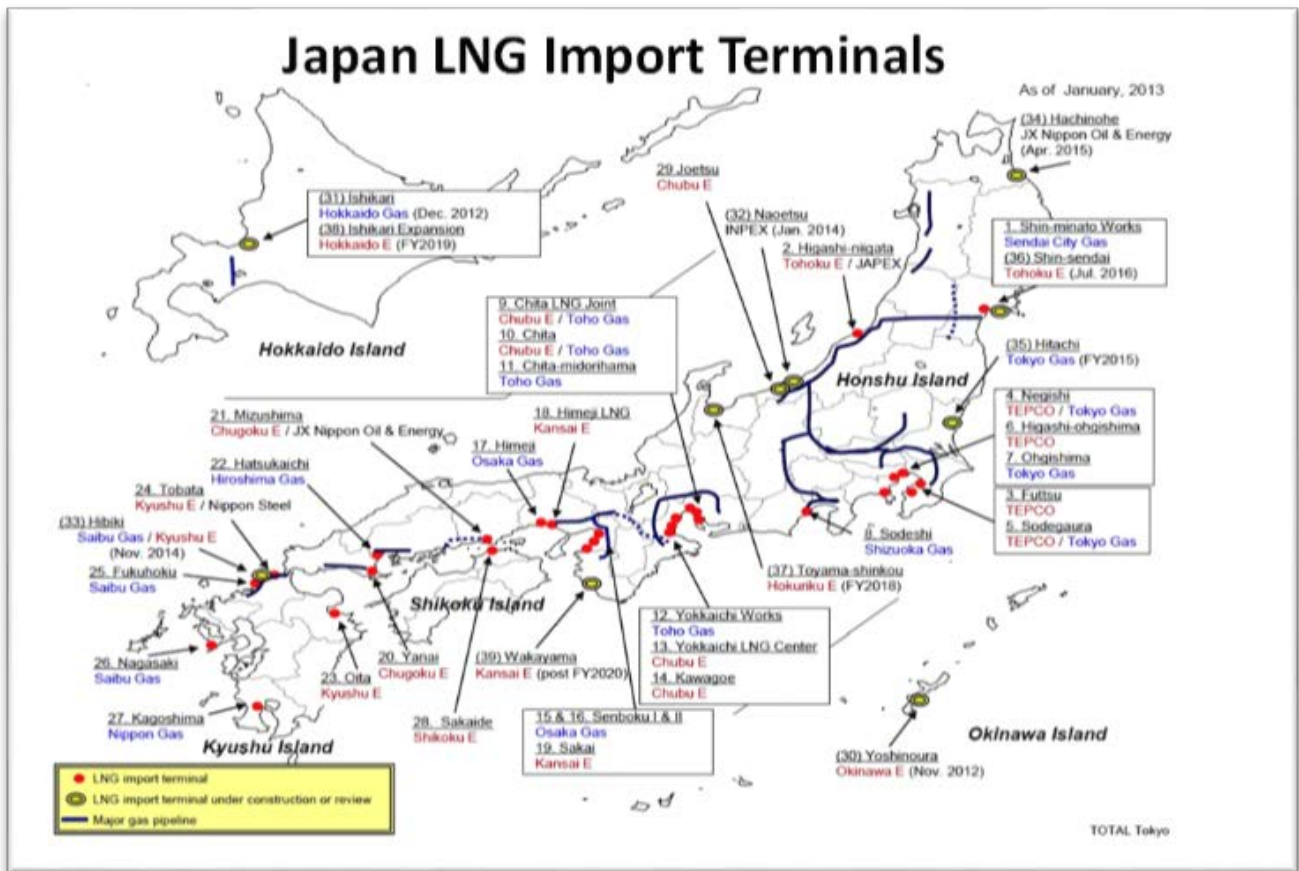


Figure 5.

Coming back to nuclear energy, following the Fukushima disaster, all nuclear plants have been gradually shut down in Japan. The ensuing shortage in the Japanese energy mix due to these closed nuclear plants, which could generate up to 30% of the country’s electricity demand, had to be compensated by a massive increase in imports of conventional hydrocarbons, particularly LNG, at a very high cost

to the Japanese economy. That massive LNG import increase was made through the existing LNG receiving network of terminals. The “Power Generated by Source” (figure 6) below shows how the 30% share of electrical power capacity from nuclear plants in 2010 (shown in red) was dramatically and quickly replaced by thermal power (shown in blue-green).

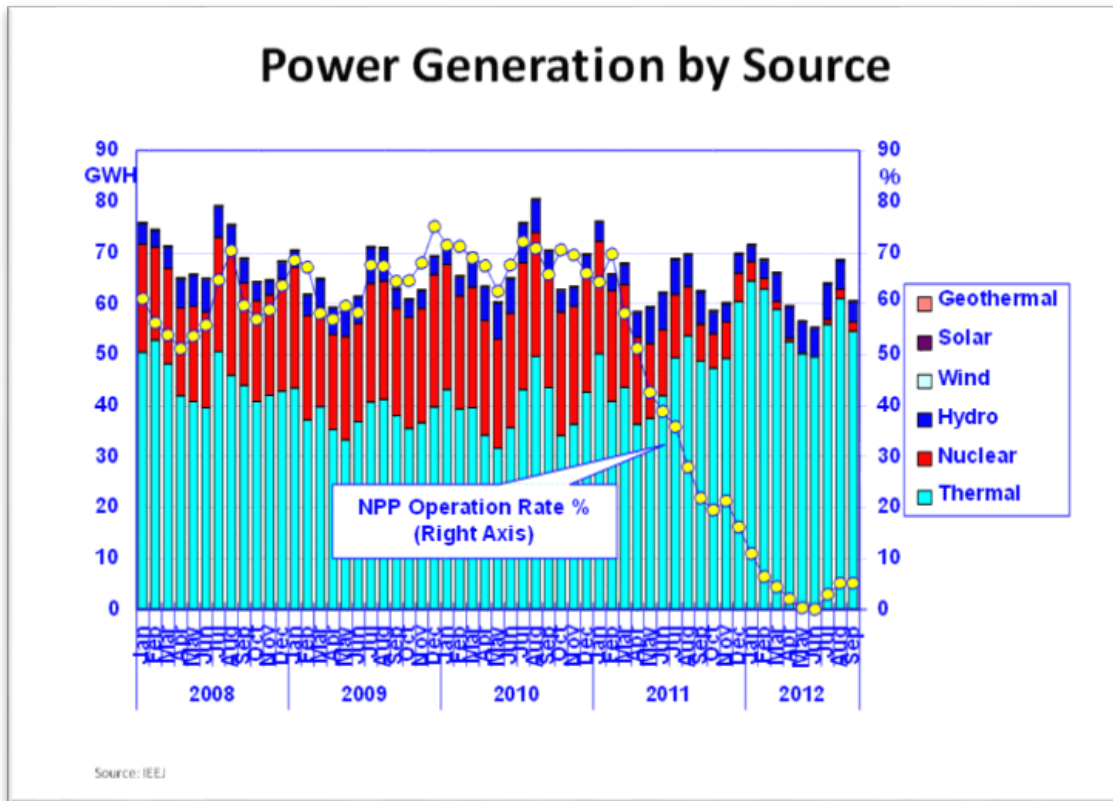


Figure 6.

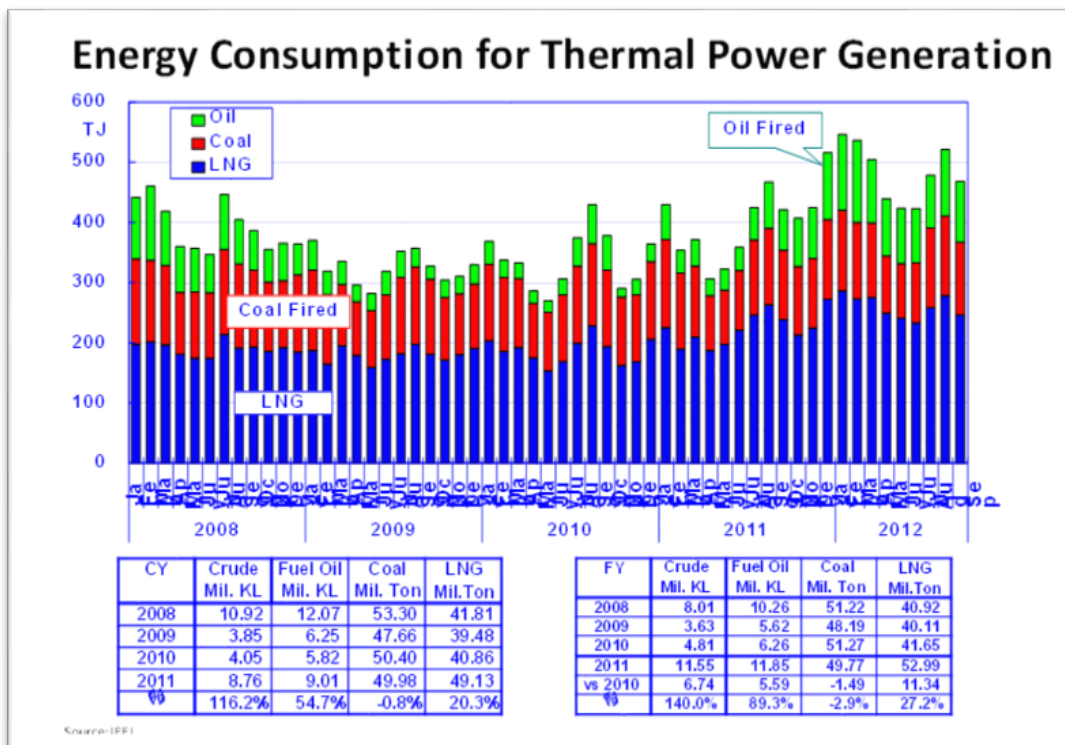


Figure 7.

The “Energy Consumption for Thermal Power Generation” (figure .7) above shows that the increase in thermal generated electrical power came mainly from higher consumption of LNG and Oil.

The future will show whether Japanese nuclear plants will be restarted, to what extent, and also, once restarted, for how much time they will be authorized to continue to stay in operation. Any major government program aimed at the replacement of nuclear plants will likely trigger the development of other kinds of energy resources, such as solar energy, wind power, geothermy, methane-hydrates, and hydrogen. However, renewable energies are such that they are not an immediate solution to replace nuclear energy, and as a result conventional or unconventional hydrocarbons will likely be needed to fill the biggest part of the energy mix for another 20 to 30

years or more.

The challenge for Japan will be to ensure a stable supply of primary energy resources, particularly crude oil and gas, at good prices in a framework of regional tensions in Middle East or other parts of the world and within a context of high price volatility, and high competition from its neighbors; as can be seen in the “Evolution of World LNG Trade Japan LNG Imports” (figure 8) below, although Japan is the largest LNG importer in the world, neighboring countries of Korea, Taiwan, and China are also rapidly increasing their importation of LNG.

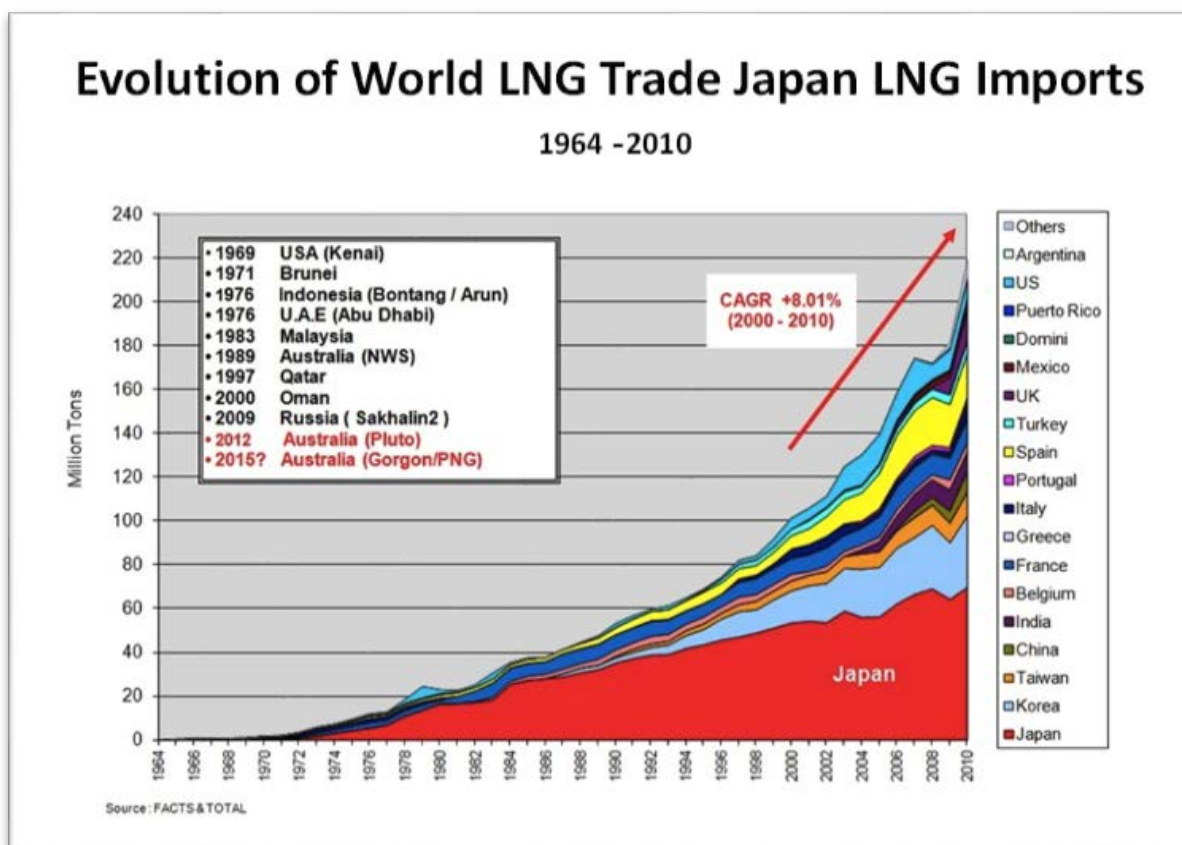


Figure 8.

Japanese industry will certainly aim at larger geographical diversification of its resources, for instance with projects in geographical areas like Australia, Canada, and Russia. Japan will also likely be investing in unconventional hydrocarbon resources for which the market is growing, as indicated below in the “Largest natural gas producers 2035” (figure .9) with a view to access cheaper sources of energy,

either shale gas in US and Canada for instance, or coal bed methane. With shale gas currently priced around 3 to 4 \$/MMBTU in the US and Canada, Japanese industry may hope to transport the gas, liquefy it and ship it to Japan at a price well below the current \$18 (or more) paid for LNG imported into Japan.

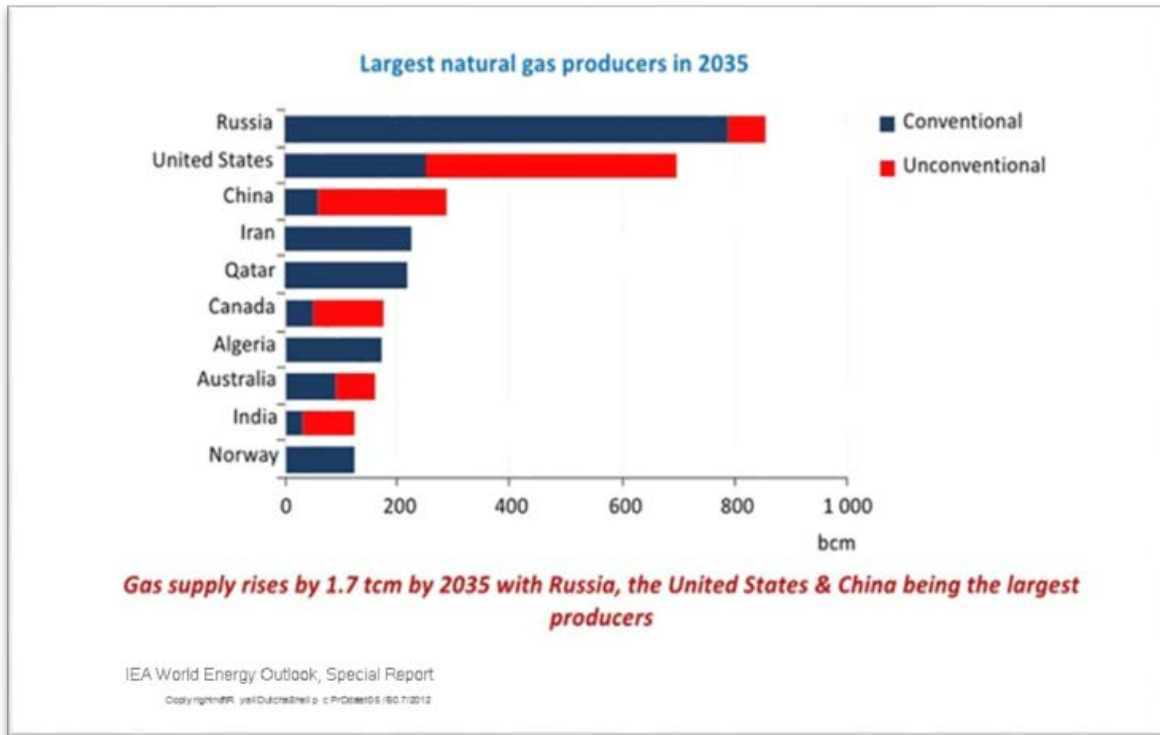


Figure 9.

Of course, due to the strong influence in North East Asia of other large energy importing markets (China, Taiwan, and Korea) that also import massive amounts of primary energy resources, the impact

from competitive markets must be taken into account when we consider future energy price evolution and its volatility.

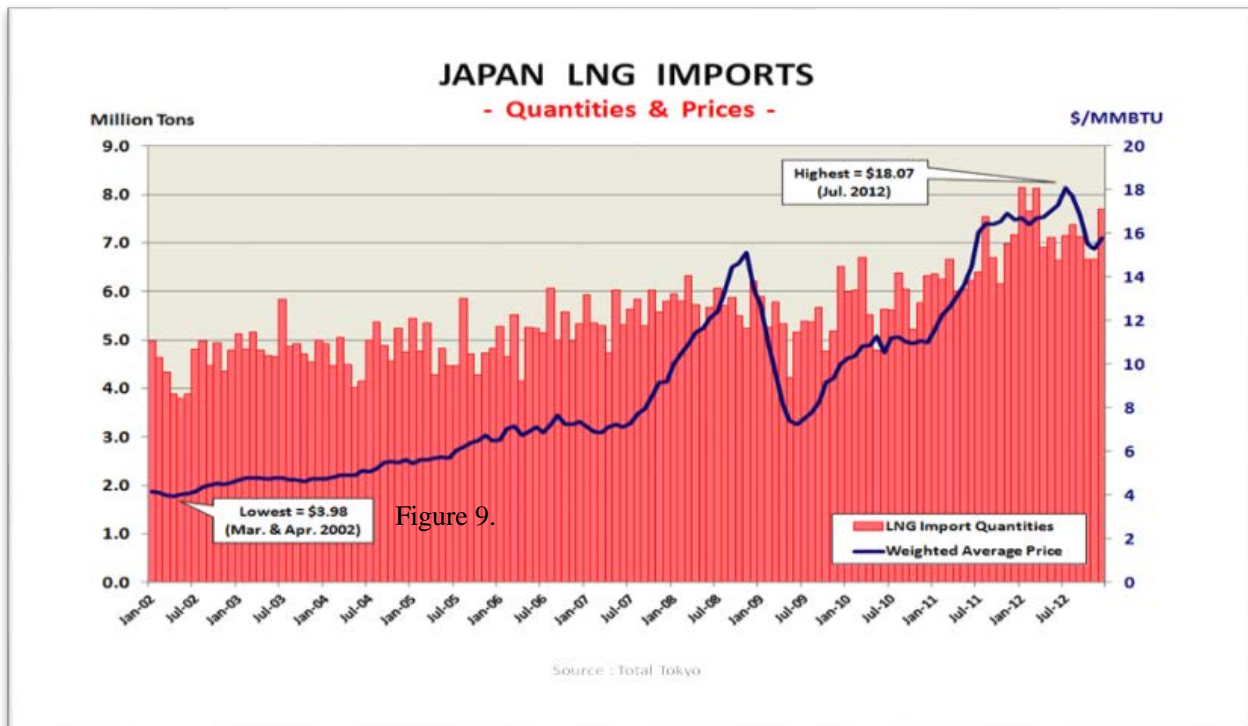


Figure 10.

As time goes, LNG until now sold mainly on long-term basis may more and more generate spot

transactions and become a kind of commodity subject to high volatility.

Support in Japan to end nuclear power and develop renewable energy sources is well understandable. To realistically secure a prosperous future in the increasingly global economy, the country will likely follow a strategy of a diversified energy mix, in which a partial return to nuclear energy looks inevitable. The restart of nuclear plants will be subject to the authorization of the new Nuclear Safety Agency (NSA) and will depend on the ability for those plants to comply with the NSA new and severe regulations. As such, Japan will also likely become a very important player in the nuclear industry worldwide.

The long term future of Japan's energy mix will

change overtime, as historically it has. The energy mix change will see a gradual increase in non-conventional hydrocarbon energy resources, such as shale gas, increase in renewable energy sources of solar and wind, although limited by their cost and the current state of technology. For some unspecified duration there will be a return to some level of nuclear power.

Subject to the improvement in technology and cost of renewable energy resources, replacement of nuclear power in the future is uncertain. Very likely, hydrocarbons will remain the dominant part of the energy mix for the next forthcoming future.

REFERENCES

- 1) Ken Koyama, Japan's Post Fukushima Energy Policy Challenges, *Asia Economic Policy Review*, vol.3, Issue 2, December 2013, pp.274-297.

総合電機メーカーの研究開発体制の歴史的変遷 —グローバル化時代への展望と回顧—

宮本琢也¹・安田昌司²・前川佳一³

¹非会員 久留米大学准教授 商学部 (〒839-8502 久留米市御井町 1635)

miyamoto0808@gmail.com

²非会員 滋賀県立大学教授 地域産学連携センター (〒522-8533 彦根市八坂町 2500)

yasuda.m@office.usp.ac.jp

³正会員 京都大学大学院特定准教授 経営管理研究部 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町)

maegawa@gsm.kyoto-u.ac.jp

本研究は、総合電機メーカーの中央研究所を中心とした研究開発の実態について歴史的な分析を行った。研究開発がリニアモデルで進んでいた時期から、中央研究所と事業部の連携が進められる時期へという大きな流れが確認されるとともに、中央研究所が安易に事業部に歩み寄ることによるシーズ不足といった現象が確認された。このような点について、本研究では、試論的展望として、技術分野・技術課題によって、研究所の役割を柔軟に使い分ける方法や、蓄積志向と即応志向を時期によって振り子のようにシフトする意図的変遷の可能性について検討している。本研究の含意として、日本の総合電機メーカーが競争力を維持していたのは、それ以前の研究蓄積の成果であったと捉え、日本の総合電機メーカーの研究開発基盤の再構築の方法について検討している。

Key Word : Corporate R&D, R&D management, Linear model, CTO, Historical analysis

1. はじめに

本研究では、三洋電機における研究開発体制について、歴史的な分析を行った。三洋電機は、社名の由来としても、太平洋・大西洋・インド洋をまたいだ世界的な企業を目指すという意味が社名に込められており、グローバル化への対応に熱心な企業であった。実際、1947年の三洋電機製作所としての創業後間もない1949年にはGHQから指定を受けて発電ランプの輸出に成功し、その後は東南アジアから中近東、中南米へと輸出していた。その他にもラジオやテレビなど様々な家電製品を輸出している¹⁾。また、このような歴史的な部分に加え、動画デジカメや業界初のワンセグ携帯電話など、ユニークな製品づくりも得意としてきた。このような点からも、グローバル化への対応というテーマに対し、三洋電機の研究開発について歴史的な分析を加えることは、一定の意義があると考えられる。

そして、研究開発体制については、三洋電機に限らず、東芝など様々なエレクトロニクスメーカーにおいては、基本的には、本社直轄の中央研究所(コーポレート R&D)、事業本部(カンパニー制の場合はカンパニー)直轄の事業本部研究所(ディビジョン R&D)、事業部内の技術部門という3つの組織的主体による「三層構造」とでも言うべき分業と調整によって研究開発が進められる。

しかしながら、中央研究所や事業本部研究所が具体的にどのような役割を担っているのか、あるいは(それらの役割が変化してきたとすれば)どのように変容してきたのかという具体的に検討したものは少ない。例えば、金井(1999)では、中央研究所の

役割は、(理論上は)複数の事業部にまたがるような技術の開発を行ったり、最先端の技術を扱うと述べている²⁾。そして、あるべき姿という規範論としては、Stalks(1997)の「パストールの象限」³⁾、吉川・内藤(2003)の「第二種基礎研究」⁴⁾などが、特定の用途につながる基礎研究の重要性を指摘している。また、実態調査の観点からも、金井(1991)によるエレクトロニクスメーカーの調査においては、中央研究所の「即応型」と「蓄積型」という2つのコズモロジーの存在を指摘している⁵⁾。ここで言う「蓄積志向」とは、中央研究所では、事業部ではできない基幹技術の蓄積を行い、事業部に対して自律的立場を維持する考え方であり、「即応志向」とは、製品につながる成果を上げて企業の利益に直結する研究をすべきという考え方である。このことから、中央研究所の役割とは研究開発トップの方針を含めた様々な要因によって変化するものと思われる⁶⁾。

本研究は、このような中央研究所や事業本部研究所の役割の歴史的な変化という問題意識を根底に置きながら、その変化の原因について検討する。公表された組織変更から役割の変化を表層的に類推できるが、変更された組織は結果であると考え、なぜそうなったのかについて事例を通してより深く内部事情を掘り起こすことを目指す。そして、研究開発における、研究部門のアイデンティティの彷徨につながった原因について検討するとともに、「三層構造」的研究開発の効能や研究開発における事業の出口管理のあり方について検討する。最後に、これらを踏まえた試論的展望を3つ示す。

2. 三洋電機における研究開発の流れ：三層構造による分業と調整

研究開発においては、古くからリニアモデル信仰があり、基礎研究から応用研究、そして開発へという流れを当然視した議論が古くから存在してきた。その一方で、研究開発の現場ではリニアモデルでは説明できない事例も数多く見受けられる。例えば、Rosenbloom and Spencer (1996) は、中央研究所による基礎研究を基盤技術とし、応用研究、開発へという一連の流れを批判している⁷⁾。そこで、研究活動を、製品開発やマーケティングなど各種の企業活動と連携させるべきであるというチェーンリンクトモデルなどが提唱されている^{8) 9)}。このほか、研究開発がリニアに進むものではないという点では、既に数多くの研究がなされている。このような単純なリニアモデルへの警鐘とともに、フロントローディングの重要性も指摘されている。

本研究では、リニアモデルの方が良いのか、フロントローディングの方が良いのか、どちらの方が機能しているのかという機能論的議論ではなく、実体として基礎研究から応用研究の一部を担う「中央研究所」(コーポレート R&D)、応用研究から開発を担う「事業本部研究所」(ディビジョン R&D)、開発と量産など事業化の最終局面を扱う「事業部」という 3 つの組織的主体が、具体的にどのような役割を担っているのかという「実態論」を扱いつつ、その歴史の変遷について考察する。

ここで言う基礎研究・応用研究・開発とは、OECD や総務省の『科学技術白書』にもとづいた定義である¹⁰⁾。つまり、「基礎研究」は、特別な応用、用途を直接に考慮することなく、仮説や理論を形成するため若しくは現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究を言う。「応用研究」とは、基礎研究によって発見された知識を利用して、特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して、新たな応用方法を探索する研究を言う。「開発」とは、基礎研究、応用研究及び実際の経験から得た知識の利用であり、新しい材料、装置、製品、システム、工程等の導入又は既存のこれらのものの改良をねらいとする研究を言う。ただし、西村 (2003) が指摘するように、日本における基礎研究については、(1980 年代くらいまでは) 欧米企業の基礎研究の後追いのものも多く、基礎研究は必ずしも純粋な科学的研究とは断定できない¹¹⁾。そのため、基礎研究、応用研究、開発は、質的な特徴の違いというよりは時間軸として、それぞれ長期的、中期的、短期的な研究開発を示すという説もある。

また、中央研究所とは、特定の事業部に属するのではなく、本社直轄の研究所のことで、コーポレート R&D と呼ばれる。事業本部研究所とは、(複数の事業部をまとめた) 事業本部やカンパニーが統括する研究所のことでディビジョン R&D と呼ばれる。そして、事業本部のもとにある事業部が量産化の準備

をはじめ事業化を担うことになる。

3. 三洋電機における研究開発体制の変容：中央研究所の事業本部研究所化現象

既述のように、リニアモデルにおける中央研究所と事業本部研究所、事業部の関係性は、三層構造のようになっており、それぞれが担うべき役割が異なる。しかしながら、このような三層構造ではなく、フロントローディングによる摺りあわせ型の研究開発や、様々な分野から横断的な科学的知見を活用するという意味でのアメリカ国立科学財団 (NSF) のコンバージング・テクノロジーのような特定の目的に照らし合わせて各研究部門が集約的に動くことも重要である。本研究が扱う三洋電機においても、三層構造を前提としたリニアモデルに近い姿で研究開発がすすめられた時期もあれば、フロントローディングによって研究開発が進められたり、特定の目的に向けて部門横断的に取り組むケースもあった。しかし、これらの研究開発体制は、その時々研究開発トップの意向が大きく反映されてきたのも事実である。

そこで、本研究では、三洋電機の研究開発部門のトップの変遷に注目しながら、中央研究所、事業本部研究所、事業部という 3 つの組織的主体がどのような関係性を構築してきたのか、それに応じて中央研究所の役割はどのような変遷をたどったのかについて検討する。なお、本研究に付随する主たる発見事実は安田他 (2014) に記しているが¹²⁾、以下の表 1 にその大まかな発見事実を示す。

＜表 1 研究開発体制の変遷＞

	第一世代 (1950～ 85 年)	第二世代 前期 (1986～ 97 年)	第二世代 後期 (1998～ 2003 年)	第三世代 (2004～ 2009 年)
中央研究所の役割	独自技術の開発	事業の出口を想定しつつ独自技術の研究	事業化につながる研究 (事業本部研究所との役割分担が不明確)	事業化につながる研究 (事業本部研究所化)
トップの認識	研究蓄積型のトップ	商品開発志向のトップ	蓄積型への部分的回帰	
エンジニアの処遇	研究の自由裁量	研究が全社プロジェクトにつながる	成果主義的人事評価の影響 ※トップの認識 (蓄積型) との齟齬	
中央研究所と事業	三層構造を前提とした分業体制	ある程度のオーバーラップ	事業部にさらに歩み寄る	中央研究所の事業本部研究所化

部の 関係 性				
---------------	--	--	--	--

出所：安田他（2014）より、一部改変

ここで、本研究が示す重要な発見事実は、中央研究所は初期段階（第一世代）においては、特定の用途を想定しない基礎研究（あるいは基盤研究）を積極的に行っていたが、徐々に特定の用途を想定した研究が求められるようになった。しかしながら、初期段階（第一世代）の研究の蓄積を使い果たしつつあった第二世代後期には、再び研究の蓄積を志向するようになるが、当時の企業戦略やそれに伴う人事評価と、研究開発トップの認識との間に齟齬があり、中央研究所はある種の役割混乱に陥っていたことが示されている。

つまり、研究開発のリニアモデルを志向した時代である第一世代に蓄積した研究が、（時間を経て）第二世代前期に一気に事業化に向けて活用され、ある種の必勝パターンが完成していた。つまり、第一世代の蓄積の成果として、中央研究所の技術が、磁性材料や太陽電池、ビデオディスク、インクジェットプリンタ、Si 半導体、GaAs 半導体、TFT カラーLCD などの事業化につながっている。その一方で、第二世代前期には、研究所の再編を通して、技術分野別の研究開発体制になるとともに、各研究所が「事業の出口」を明確に意識した研究開発が求められることとなった。そのため、長い時間をかけながら将来の事業につながる研究テーマというよりは、どちらかという、すぐに成果がでる研究テーマが奨励されることになる。このような風潮は、意思決定の仕組みにも表れている。第一世代においては、研究開発本部のトップ（CTO）を中心に意思決定がなされていたが、第二世代には「集団合議性」のような意思決定スタイルとなる。まず、中央研究所の提案は研究開発本部会議の合議事項として検討され、次に研究所長に加え事業部門の研究センターも集まる「研究部門所長会議」を経て、経営陣や本社財務部、人事部、総務部も出席する全社的な「技術会議」に諮られる。そのため、どちらかという、成果が見えやすい研究テーマが全社的に推進され、それによるメリット・デメリットの両方が存在していた。その後、第二世代後期では、まだ第一世代の蓄積が残っており、リチウムイオン電池や「ウィルスウォッシャー」など電解技術による空気・水浄化技術などで成果が見受けられた。それと同時並行的に第二世代の後期では、これらの「貯金の残高」が気になり始めたため、研究蓄積への方向転換を模索したものの舵取りができなかった時期であった。また、この当時、中央研究所からのシーズの提供が先細りし始めたということも背景となり、当時の近藤社長の肝いりで「社内ベンチャープロジェクト」が実施された。この制度は、主に事業本部研究所内で埋もれている技術や、未活用の技術をうまく市場に送り出すという狙いが

あり、既存の事業の延長上にはない新規技術のプロジェクトが推進された。少なくとも、第二世代後期には、中央研究所からのシーズを、第二世代前期ほどには期待ができず、研究開発体制全般についての何らかのテコ入れが必要であると考えられていた。その後、第三世代の時期には、中央研究所は独自の存在意義は見いだせず、事業本部研究所と役割が重複することも多かった。その象徴が、中央研究所の電池を扱う部署の事業部への統合である。

4. 考察

第一世代では、リニアモデルに近い姿で、3つの組織的主体による三層構造を前提とした分業によって研究開発が進められていた。無論、このリニアモデルについては、一部の技術分野（ニカド電池など）では、中央研究所と事業部との間に大きな距離があったため、中央研究所の技術が活かされずに社内に眠っていたものもあつたり、その当時の事業部にとって必要な技術が中央研究所では探究されていなかったという課題はあつた。しかしながら、この時期に蓄積された技術が、第二世代では大いに活かされていた。つまり、この時期の三層構造を前提とした中央研究所は、「既存の事業部への貢献」ではなく、「未来の事業部への貢献」を果たしていたと考えることができる。この脈絡ではリニアモデルを肯定的にとらえることも可能である。すなわち一般論として、事業部や市場の意向とはある種隔絶された状況で研究開発を進めることにより、小ぢんまりとまとも目先の小さな利益に甘んじてしまうのではなく、将来に大きく花咲く技術をじっくり育てることができた可能性がある。

ただし、この第一世代の研究の蓄積が活かされるという必勝パターンが、皮肉にも中央研究所の存在意義やアイデンティティの彷徨につながる。第二世代において、研究成果を活かすために積極的にフロントローディングが行われたり、全社的なプロジェクトが進められ、川上のステージにいた中央研究所のエンジニアが応用研究や開発という川下のステージに降りてくることとなる。このことそのものは、自らの研究成果が形として可視化できるというある種の「やりがい」につながる部分もあつた。しかしながら、あくまで結果論ではあるが、中央研究所の役割としては、二度と川上に上がれず自らの役割を探して彷徨するという状態につながり、独自の存在意義や役割を見失うこととなった。なお、このことは三洋電機だけの問題ではなく、複数のエレクトロニクスメーカー幹部や研究開発のトップからも、程度の差こそあれほぼ同様の証言を得ている。

本研究の第三世代の時期は、中央研究所を中心とした自前主義の限界が指摘され、オープンイノベーションの重要性が盛んに指摘された時期でもある¹³⁾¹⁴⁾。確かに、扱う技術が多岐にわたるようになり、またリスク分散やスピード化が求められる経営環境下においてはオープンイノベーションが求められ、

その結果、中央研究所不要論も散見されている。しかしながら、そのような経営環境（外的要因）以前の問題として、中央研究所において研究開発トップの認識と企業としての戦略や人事管理施策との間に齟齬（内的要因）があったためにアイデンティティを見失っていた側面があったのも事実である。本来は経営環境に応じた役割が存在するはずであり、今後の研究により、現在の経営環境における中央研究所の役割が明確になることで、中央研究所が機能することが期待される。

5. 展望

ここでは、本研究から導かれうる3つの含意、総合電機メーカーにおける中央研究所の存在意義とCTO (Chief Technology Officer) の定義・役割、ドメイン・フリー組織の効能について、試論的な展望を検討したい。

(1) 電機会社における中央研究所の意義

電機業界は対応する技術ドメインが広く、化学や素材のような基礎研究的な事業（電池など）からそれらを高度にアセンブリした機器（映像・音響装置、PCなど）、コンシューマ分野（B2C）とコマース分野（B2B）など、技術や事業の幅が広い。翻って自動車産業は、100年以上単一事業であり、中央研究所から直接的に事業を発したり、研究所と事業部間の技術テーマをやり取りしながら研究テーマの見直しを行ったりといった複雑さからは（電機業界と比べれば）免れている。つまり、三品（2005）も指摘するように『電機の経営では（中略）数多くの事業の内容を評価し、互いに絡み合う事業間の資源配分を決め、複数の事業体に影響の出る意思決定を調整し、その上で会社の内外に対する説明責任も果たしていかななくてはならない。経営の複雑性は自動車の比ではない』のである^{15) 16)}。そのひとつの極である基礎研究に関して、電機会社においては伝統的な中央研究所の存在意義をあらためて主張できるのではないだろうか。

そして、本研究の展望として、次の3つの在り方を提示する。

① 中央研究所発のリニアモデル追求型（素材型や化学）の基礎研究

これは、素材やデバイスで一発ホームランを狙うものであり、三洋電機におけるこのタイプの代表例は、二次電池の研究と事業化である。

② 事業部とともに歩む連鎖モデル型（アセンブリ機器型）の応用研究

この重要性が増していることは、時代の要請でもあり、技術環境などの変化も影響している。三洋電機におけるこのタイプの代表例は、デジタルカメラや液晶プロジェクターなどが代表格である。

③ オープンイノベーションの実質的な担い手としての役割

これは社外からの技術導入、その時の技術評価と

知識統合、社内技術の価値評価を中央研究所が行うものである。

特に第三の役割について、歴史的な事例としても、第一世代の東京三洋電機の暴れん坊的気質がオープンイノベーションのさきがけと言え、三洋グループ中にもない技術は、躊躇なく社外から調達して事業化していた。今日のようなオープンイノベーションの時代においては、最先端の技術の「探索者」であり、それらの技術を利用可能な状態へと修正し社内への取り込みを行う優れた「受容体」として、中央研究所を活かすということが期待される。

(2) CTO (Chief Technology Officer) の定義・役割

企業ごとの特性バラツキを斟酌する必要はあるものの、本研究が示唆するものは、CTOの定義や役割記述でもあるかもしれない。第一世代の本部長による、属人的、トップダウン運営は、いかにもCTOらしいCTOと言ってよいだろう。しかし続く第二世代では、全社での技術開発投資に関する意思決定スタイルを形成、集団合議による意思決定を進め、いわば「集団によるCTO」を形成し、本部長自身は「CTO的な存在」となっていた。第三世代では、事業部門の選択と集中もあって、挑戦的な技術開発や技術移転はできず研究部門は技術アドバイザー的に本社の一部門となった。

この「CTO的役割」の変遷が、三洋電機に特有のものか、電機業界全体の特徴であるのか、あるいはグローバルな傾向であるのかは、今後の研究課題の一つである。

(3) シーズの受け手についての考察

災害対策に関わる用語として、「受援」という言葉がある。これは、支援を受ける側にも、効果的に支援を受けるような体制を用意しておくという意味合いで使われる。

研究開発の現場においても、中央研究所の技術が事業部側で使われなかったという事例は数多く見受けられる。例えば、事業本部研究所が開発したワンセグ携帯電話の原形となる技術を、どの事業部が量産・販売を担当するのかという点で、事業部側との折衝に苦労する事例がある¹⁷⁾。事業部側としても、新規の技術を自らのリスクを取りながら事業化するには、非常に決断力が求められる。その事業部が好調であれば、既存の商品をよりプロモーションすべきであるし、不調であれば結果が見えない投資は行いにくい。事業部側としても合理的に考えれば考えるほど、新規の技術の事業化は悩みの種と言える。

そういった意味では、加護野忠男氏の言う「ドメイン・フリー組織」が重要である。ドメイン・フリー組織とは、特定の事業に傾倒しているのではなく、他の事業部がやらないことを引き受ける遊撃部隊のような存在である。一昔前の松下電器であれば、九州松下電器や松下寿電子であり、三洋電機では鳥取

三洋である。加護野氏が言うには、九州松下電器では、九州で事業をやるということ以外には、特定のミッションはなかったことで通常の事業部がやらないことにチャレンジできたと言う。実際、九州松下電器は、石炭産業が斜陽を迎えた福岡県からの誘致を受け、松下幸之助氏が「九州に根を下ろす地場企業」として設立された。そして、本研究が取り上げた三洋電機においても、鳥取三洋がIH式圧力沸騰炊飯器など画期的な商品を世に送り出している。このほか、鳥取三洋電機では、1993年に「EXCEDIO」というカーナビを商品化している。これは、三洋電機グループとして初のカーナビ商品であった。鳥取三洋電機がカーナビ分野に先鞭をつけたことで、三洋電機としての「Gorilla」のヒットにつながったとも考えられる。特定の事業に傾倒せず、新しい技術や既存の事業部がやらない技術にチャレンジさせる組織主体としての「ドメイン・フリー組織」は、ある意味で、戦場（市場）に真っ先に乗り込んでいく「海兵隊」のような存在でもある。今日の日本の総合家電メーカーの再浮上は「海兵隊」の活躍にかかっているように思われる。

6. 総括

本研究では、中央研究所がどのように機能すべきかという機能論ではなく、何をしてきたのかという実態について、歴史的な分析を行った。また、中央研究所の役割の変遷について、外的要因にばかり注目するのではなく、内的要因に注目している。そして、何より、歴史的な分析という時間軸を置いた分析により、（一見すると非効率に見える）リニアモデルが後の世代の技術的成果に大いに関係していることと、そのリニアモデル時代の貯蓄を使い果たした後にサイズ不足で苦労することが確認された。

そして、このような実態について理解することにより、機能論として2つの可能性が示唆された。

まず、中央研究所の役割として技術分野ごとに使い分けるという方法である。例えば、アモルファスのように、その物質に注目が集まり研究が始まった当初は、将来性のある物質として注目はされたものの、どのような用途で使えるのかははっきりしなかったと言われている。その後、三洋電機が研究を蓄積し、アモルファスを使った太陽電池の商品化に成功する。この場合、中央研究所で、アモルファスに関する原理や知識についてじっくりと蓄積してきたことが太陽電池の商品化につながっている。このような技術は、リニアモデルに基づいてじっくりと研究を蓄積したほうが良い。また、デジタル技術などは、中央研究所が事業部とともに歩む連鎖モデルが有効であると考えられる。

次に、事業部から距離を置き研究の蓄積に進む蓄積志向の時代と、事業部との距離を縮め共同開発に進む即応志向の時代を、「振り子」のように動く意識的調整・意図的変遷の重要性である。

これらの点について、技術分野ごとの役割の違い

については十分な分析ができたわけではないが、いくつかの可能性について議論した(5-1)。また、意識的調整・意図的変遷の鍵を握る意思決定者としてのCTOの権限の重要性および集団合議制の難しさについても議論を行った(5-2)。そして、中央研究所の技術を埋もれさせないためにも、新規の技術を積極的に受け入れる受け手が必要である。そのためにも、特定の事業に傾倒するのではなく、新規技術や変わった技術を扱う組織主体としての「ドメイン・フリー組織」の重要性を指摘した(5-3)。

最期に、グローバル化という点について、従来では、戦略や事業システムに注目したグローバル化の議論が多かった。このような議論を補完しつつ、本研究では、三洋電機の歴史的な事例を踏まえつつ、事業システムの土台となるはずの研究開発基盤の再構築についての検討を行った。

付録

本研究は、2010年の日本経営学会全国大会（石巻専修大学）における報告（「電機メーカーにおける研究開発戦略の変遷事例-企業内研究所の存在意義を考える-」）と、安田他（2014）「企業内研究部門の役割と部門トップの認識の変遷—ある総合電機メーカーの歴史的な分析—」『ナレッジ・マネジメント研究年報』（No. 12、近刊）、宮本他（2014b）「中央研究所の歴史的な分析と展望：総合電機メーカーの事例分析」¹⁸⁾の研究を『三洋電機三十年の歩み』などの社史データを付け加えながら、発展させたものである。また、本研究は、科研費（課題番号：25780262、22530405）の支援のもとに進められている。

参考文献

- [1] 三洋電機（1980）『三洋電機三十年の歩み』。
- [2] 金井壽宏（1999）『経営組織』日経文庫。
- [3] Stokes, D.E. (1997) Pasteur's quadrant : basic science and technological innovation, Brookings Institution Press.
- [4] 吉川弘之・内藤耕（2005）『「産業科学技術」の哲学』東京大学出版会。
- [5] 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- [6] 安田昌司（2009）「研究開発組織・風土・意識の改革」『月刊研究開発リーダー』2009年2月号。
- [7] Rosenbloom, R.S. & W.J. Spencer, (1996) *Engines of Innovation*, Harvard Business School Press（西村吉雄訳、『中央研究所の時代の終焉』日経BP社、1998年）。
- [8] Klein, S. J. (1985) Innovation is Not a Linear Process, *Research Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 36-45.
- [9] Klein, S. J. & N. Rosenberg (1986) An Overview of Innovation, in R. Landau and N. Rosenberg (eds.), *Positive Sum Strategy*, National Academy Press, pp. 275-305.

- [10] Organisation for Economic Co-operation and Development (2002) The measurement of scientific and technological activities : proposed standard practice for surveys on research and experimental development : Frascati manual 2002, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- [11] 西村吉雄 (2003) 『産学連携』日経BP.
- [12] 安田昌司・前川佳一・宮本琢也 (2014) 「企業内研究部門の役割と部門トップの認識の変遷—ある総合電機メーカーの歴史的変遷—」『ナレッジ・マネジメント研究年報』第12号 (近刊) .
- [13] Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation*, Harvard Business School Press. (大前恵一郎訳 (2004) 『OPEN INNOVATION ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版) .
- [14] Chesbrough, H. W. (2006) *Open Business Model*, Harvard Business School Press. (栗原潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル 知財競争時代のイノベーション』) .
- [15] 三品和広 (2005) 「企業戦略の不全症」、伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編 『企業とガバナンス (リーディングス日本の企業システム 第II期 ; 第2巻)』有斐閣、328-356頁.
- [16] 三品和広 (2006) 『組織戦略を問い直す』筑摩書房.
- [17] 宮本琢也・前川佳一・安田昌司 (2014a) 「社内ベンチャーにおける技術と市場の統合に関する研究—事業本部研究所の活動を中心に」『組織科学』第47巻第3号 (近刊)
- [18] 宮本琢也・安田昌司・前川佳一 (2014b) 「中央研究所の歴史的的分析と展望：総合電機メーカーの事例分析」『経営学論集』 (<http://www.jaba.jp/>) (近刊)

A HISTORICAL CHANGE OF R&D MANAGEMENT IN AN ELECTRONICS COMPANY: THE PROSPECT AND RETROSPECT TOWARD THE ERA OF GLOBALIZATIONS

Takuya MIYAMOTO, Masashi YASUDA, Yoshikazu MAEGAWA

This paper analyzes historical trend of research and development (R&D) with a focus on a central research institute (CRI) of a diversified electronics manufacturer. One of the major transitions observed is from the linear model of R&D to close collaborations between the CRI and the manufacturing divisions. In the meantime, though, the other fact was observed: the CRI run out its technical seeds when it took a short-sighted approach with the manufacturing divisions. This study tries to systematize the lessons above and suggests a couple of tactics: figuring out which function of the R&D division would be appropriate for the specific fields or technology: intending pendulum effect from an asset building (long-term) approach through a seed supplying (short-term) approach from time to time. With an implication that the competitive advantage of the Japanese electric companies derived from technical assets they had accumulated before, this study discusses the re-formation of R&D functions at a Japanese diversified electronics manufacturer.

日本企業のグローバル化を支える3つのチカラ —「ものづくり」、「ルールづくり」、 そして「パブリック・リレーションズ」

北村 秀実¹

¹正会員 株式会社リバイバルサポート シニアコンサルタント

(〒542-0083 大阪市中央区東心斎橋一丁目3番10号長堀堂ビル7F E-mail: dvz87930@kwansei.ac.jp)

ミレニアム以降、ビジネスとメディアの環境激変によって、世界中の個々人が情報を受発信して繋がりがあ、企業の評判や業績にも大きな影響力を及ぼすようになった。多様なステークホルダーとの関係構築を行うパブリック・リレーションズの成否が、自社のビジネスひいては自社の存続を左右する時代の到来である。

本稿では、パブリック・リレーションズを、ものづくりや国際的なルールづくりとともに、日本企業のさらなるグローバルな成長を支える力の1つと捉え、その役割と実践へのアプローチを、企業事例や有識者の知見などから考察する。

日本企業がパブリック・リレーションズの力を強化し活用するには、自社の戦略に根ざし、ビジネスの成長に資する取組みに焦点をあてる、組織体制と仕事の仕組みを見直し、経営リーダーに多様なステークホルダーの視点やニーズを汲んだ意思決定を行いやすくする、価値ある製品・サービスの提供とともに、多様なステークホルダーと共有しうる価値観と強い倫理観を表すテーマへの取組みが求められる。パブリック・リレーションズを理解して行動できるリーダーと次世代人材の育成が今後の課題である。

Key Words : *Public Relations, Globalization, Stakeholder relationship management*

1. はじめに

ミレニアム以降、ビジネスとメディア環境の新たな変化によって、世界中の多様なステークホルダーがつながりあ、企業のレピュテーション（評判）や業績に大きな影響力を及ぼすようになった。グローバルな成長を目指す企業にとって、ステークホルダーとの関係構築を行うパブリック・リレーションズの成否が、自社のビジネスひいては自社の存続を左右する時代の到来である。

本稿では、パブリック・リレーションズ、すなわち多様なステークホルダー（パブリック）との間のリレーションシップ・マネジメントである「関係性づくり」を、「ものづくり」や国際的な「ルールづくり」とともに、日本企業の更なるグローバルな成長を支える力の1つとして捉える。そして、日本企業が、新たなビジネスモデルや社会的価値をもたらすクリエイティブな担い手となって、世界でよりよく成長するために役立つパブリック・リレーションズの役割と実践へのアプローチを、幾つかの企業事例や有識者の知見にもとづき考察する。最

後に、今後の更なるグローバルな成長に向けて課題となる、パブリック・リレーションズを理解して行動できるリーダーや次世代の人材育成について述べる。

2. ビジネスとメディア環境の変化

(1) 企業とビジネスをとりまく環境の激変

今日の経済のグローバル化は「単なる新興国の台頭による世界経済の拡大に留まらず」同時進行的に起こった規制緩和などによる金融市場の変化、インターネットの急速な普及にとともなうデジタル革命とが重なりあった大変革といわれる。「この巨大な変革のうねり」が企業経営にも抜本的な革新を迫った。BOP市場に対する新たな商品開発・マーケティング、低コストで機動的な製造開発体制への移行、M&Aを駆使した事業構想の抜本的な組み換え、ICT技術を活用した新たなビジネスモデルの創造などへと、「20世紀の伝統的な企業経営のありかた」は大きく変貌をみせた。¹⁾

その一方で、日本企業の多くが、このグローバル化に対応した企業経営の革新に出遅れたといわれている。多くの日本企業では、「国内で開発された商品のローカル化、高度なモノづくりによる商品付加価値の向上、暗黙知の交換によるイノベーション追求、あるいは日本人の海外派遣要員の育成、そして、同質性の高い集团的経営による組織の求心力確保と現場突破力の最大化、などいわゆる「日本型の経営手法に依存しつつづけた」結果、世界のなかで競争力が削がれていったとみられている。²⁾

また、ミレニアム以降の世界では、企業不祥事の頻発や世界経済危機などの影響で、グローバルな規模で企業やビジネスに対するステークホルダーの信頼はかつてなく低下し³⁾、金融市場や企業をめぐる法規制は厳格化の動きがみられる。そして、次に述べるITの急速な発展とソーシャルメディアの台頭により、多くの企業では、これまで競争優位性を表してきた企業の規模や研究開発費なども、あまり意味をもたなくなってきた。巨大なグローバル企業と同様に、小さなNPOでも、一個人でも、ソーシャルメディアやその他のITツールを利用することによって、社会に大きな影響を与えることができるようになったからである。

(2) メディアとコミュニケーションにみる革命的な変化

ソーシャルメディアの広がりや、企業とステークホルダーとの関係性にも、革命的な変化をもたらした。ソーシャルメディアの台頭で、情報の受発信に大きな影響力とコントロール権を持つ主役が、企業などの組織から、個人とその仲間同士が形成するコミュニティへと移り変わった。彼らが企業と対話し、あらゆるコンテンツづくりが個人でも可能となって、もはや企業は、自社に関する情報を、思い通りにコントロールすることは困難になった。⁴⁾ このため、多くの企業では、彼らステークホルダーと互いにとって意味のある関係性づくりを重視するようになり、彼らに対して、より一貫性、透明性、誠実性ある情報発信に努めざるをえなくなった。

ソーシャルメディアは、企業をとりまくコミュニケーション環境を、非常に複雑化した。しかし、新たな好機をもたらした。企業は従来からのメディア機関を通さずに、狙ったステークホルダーや影響力ある個人と直接リアルタイムで双方向のネットワークを構築して、関係性づくりが可能になった。

さらに、現在世界では、20億人の人々がインターネットに接続しており、とくに多機能携帯端末技術の急速な発展で、この数字は世界中で今も増え続けている。ある統計では、2015年までに全世界の人口の80%が個人携帯端末を手にするという予測もある。⁵⁾ これらのデバイ

スは単に情報を個人が受信する目的で使われるだけではない。今年1月開催された世界最大の家電見本市CESで、ウェアラブル端末や車の自動運転などモノとインターネットをつなぐ技術が注目されたように、家のなかにあるあらゆるモノがインターネットにつながる、モノのインターネット化 (IoT) の時代が始まっている。そこでやりとりされる膨大な情報、いわゆるビッグデータを、企業が蓄積して幅広い分析ができるようになり、世論の動きや消費者動向をリアルタイム、個人レベルで理解することも、不可能ではなくなった。世界にあふれるデータの8割を占めるのは、構造化されていないunstructured dataで、そこには医療用診断画像から、動画、多機能携帯端末の写真、ソーシャルメディア上の個人のつぶやきなどが含まれているという。⁶⁾ 利用にはプライバシー保護などの課題があるが、企業にとっては、最新の解析技術によって、こういったデータからも自社にとって意味のある洞察、展望を得て、よりよい意思決定に役立てることができる環境が整いつつある。

3. グローバルなビジネスの成長を支える、パブリック・リレーションズのチカラ

ビジネスやメディア環境が激変するなかで、企業がグローバルな成長を目指すためには、様々な文化的背景や価値観のステークホルダーとの関係性づくりを通して、彼らの信頼を獲得し、自社のレピュテーションを維持・向上する取組みが不可欠になってきた。この関係性づくりを、本稿では、企業が行う「主体 (企業・組織) を取り巻く様々なステークホルダー (パブリック) との間のリレーションシップ・マネジメント」すなわち、「自己修正」機能をもった「双方向性コミュニケーション」をベースとするパブリック・リレーションズ⁷⁾ と捉える。そして、この「関係性づくり」すなわち、パブリック・リレーションズが、「ものづくり」や「ルールづくり」をいかに支え、グローバルな競争において、日本企業をさらに成長させる駆動力となりうるのか考察をすすめていく。

(1) 「ものづくり」と「ルールづくり」

本稿では、「ものづくり」を、企業が技術革新を通して、価値ある製品・サービスを提供する姿勢とそのプロセスと捉える。また、「ルールづくり」だが、「ものづくり」において製品等に関する法律や規則の策定段階から競争優位に立つことは重要だ。そこで本稿では「ルールづくり」を、国内外で、新しい法律や規則が制定される際に、企業がステークホルダーに自主的に働きかけて、公益性を担保しながら、自社や業界に優位性をもたらす

ルールを策定することと捉える。かつて、「ものづくり」と「ルールづくり」の合わせ技で大きな成功を収めた好例は、ソニーの家庭用ビデオテープレコーダー（VTR）であろう。商品化したソニーに対し、米国の映画業界が「著作権法の違反である」と主張して立ちはだかった。同社は米国で消費者団体も巻き込んで大々的な働きかけを展開した。最終的に法廷闘争で、VTRは家庭で時間をずらして録画テープを見るだけで、海賊版を作成、販売するものではないというタイム・シフトという概念を持ち出して、最高裁での勝訴を勝ち取り、日本のVTR産業の発展を導いた。現在は、企業側の技術開発などのスピードに、常に政府や公的機関のルールがついてくるとは限らず、ISOのような国際標準を策定する民間団体での民間ルール、NGOや業界団体を巻き込んだマルチステークホルダー型ルール、司法を通じたルールの明確化など、より様々なアプローチで、「ルールづくり」に企業が関わっていくことが考えられる。⁹⁾ このため、本稿では、行政府以外のステークホルダーにも目をむけて、企業がよりよい市場やビジネス環境を自ら創造していくための働きかけも含めた取り組みを「ルールづくり」として扱う。「規制を満たす」技術開発に強い日本企業が、「新しい土俵をつくる」技術開発に取り組む⁹⁾。うえでも、「ものづくり」と「ルールづくり」がカギとみられることから、これらに役立つパブリック・リレーションズの力を事例で紹介する。

(2) 「ものづくり」を支えるパブリック・リレーションズ—GEの例

GEでは、2011年1月から家庭で使うエネルギーの効率を高める「エコホーム」技術を広くインターネット上で公募していた。応募は企業規模を問わず、個人も可能で、「世界中からアイデアを公募するのは、GEでさえ、環境やエネルギー問題を克服する技術開発やニーズのすべてを掴み切れていないという素直な自己洞察がある」からだという。¹⁰⁾ 自社の「技術開発の新たな枠組み」への必要性から、規模を問わずあらゆる組織、公的機関から民間企業まで、あらゆる担い手との連携を強化する。そして、同社はそこから得られる様々なアイデア、意見などを、自社のビジネスに新たな競争優位性をもたらすインテリジェンスの源泉としている。グローバルなビジネスを展開する際に、双方向のプロセスをもって、ローカルの状況を把握分析して自社のビジネスのありかたや仕組みを自己修正し、ビジネスを成長させる、パブリック・リレーションズの本質が活かされている。このほか、「ものづくり」にともなう画期的な技術革新は、社会に与える影響が大きい。企業も、幅広いステークホルダーとの関係性を自主的につくりあげて、自社の技術革新がもたらす優位性、そして社会的な価値を伝えていく取組

みが欠かせない。続いての事例は、「ものづくり」のプロセスで使われる材料の調達をめぐる「ルールづくり」で躓いた一例である。

(3) 「ルールづくり」を支えるパブリック・リレーションズ—ネスレの例

2010年3月17日、ネスレは国際NGOのグリーンピースから突然攻撃を受けた。自社が選んだパーム油の調達先によって、インドネシアの森林伐採がすすみ、森に住むオランウータンの生存を脅かしていることに対する批判であった。グリーンピースは、この問題に関する68本の動画をユーチューブに投稿した。それらは10日余りで110万もの視聴回数を記録した。さらに、ネスレ社のフェイスブックのページでは、世界中の人々から寄せられた同社に対する非難のコメントで埋めつくされた。3月29日には、ウォールストリートジャーナルがこの問題を報道。欧米のイースター（復活祭）シーズンというチョコレート菓子の一大消費時期を直前にして、ネスレが受けた打撃は大きかった。¹¹⁾

同社は、世界中の消費者を味方につけたグリーンピースに屈する形で、調達先を変えることを約束し、取り組む猶予の時間を懇願した。一方、同社と競合するユニリーバでは、そのころすでにパーム油について、環境にやさしい調達ルールをNGOと一緒に策定していたため、同様のリスクを回避できたといわれている。¹²⁾

ネスレは、自社のモノづくりに必要な材料の調達ルールの未整備、調達先での自然環境への配慮の欠如、ステークホルダーとのコミュニケーションの取り方の拙さから、NPOばかりか世界中の消費者の反発を買い、自社のビジネスやレピュテーションに大きな影響を与えてしまった。この事例からは、企業が社会の一員として、多様なステークホルダーの関心事に配慮し、社会的責任を果たすことが求められており、それらへの対応ばかりか、ステークホルダーとのコミュニケーションの巧拙でも、自社のビジネスやレピュテーションが左右されてしまう厳しい現実がうかがえる。しかし、同時に、社会的な課題や国際社会に共通した理念に対し、企業が主体的に働きかけて取り組めば、様々なかたちでつながりを得たステークホルダーから、支持を得られる可能性があることも示している。

(4) 「ものづくり」「ルールづくり」と「関係性づくり」で支持を与える—花王の例

最後に、モノづくり、ルールづくり、そして関係性づくりのパブリック・リレーションズの合わせ技で、グローバルな支持をえた事例として、花王のシャンプーの「きざみ」を紹介しよう。日本では、障害の有無、年齢にかかわらず使いやすいモノやサービスが、「共用品・

共用サービス」と呼ばれている。その代表的な製品の1つに、容器側面を触っただけでリンスとの違いが認識できる「きざみ」付きのシャンプー容器がある。このきざみは、触っただけでシャンプーとリンスを区別できるようにつけられたもので、目の不自由な人だけでなく、目を閉じて髪を洗う時に誰でも区別がつく。この容器が誕生した経緯には、日用品メーカー花王のものづくりと、様々なステークホルダーの声に謙虚に耳を傾けてきた積み重ねがある。

同社は、「シャンプーとリンスの容器が同じで紛らわしい。形を変えて欲しい」「洗髪時、目をつぶっていても区別がつくといい。」「目が不自由なので容器に工夫をしてほしい。」など毎年数件ずつ消費者相談窓口へ寄せられた要望を反映し、1989年から商品をよりよくするための容器研究を開始した。1990年は、消費者の認識や実態を調査し、約6割の人が洗髪の時、シャンプーとリンスを間違えたことがあるとつきとめた。花王に意見を寄せた人のなかに、目の不自由な人が数名いたことから、翌1991年には、盲学校で訪問調査を行ない、目の不自由な人が洗髪の時におもに触覚と位置で識別するなど、さまざまな工夫を行っていることを理解した。一連の調査から洞察を得た花王は、「触ってわかる、新しい基準」の識別方法を1年あまり探索し、その結果、誕生したのがシャンプー容器の側面にある「きざみ」である。

この「きざみ」によって触覚で識別でき、きざみを容器の側面の中心線よりやや後ろに入れるなどの細かな工夫で、正面からの美観を損なわず、印刷などの加工を阻害しないという特徴を理由に、花王は1991年7月実用新案を取得し、10月にこの容器のシャンプーを発売した。しかし、その後、花王はシャンプー容器にきざみを入れるということが、業界で統一していないと消費者側が混乱してしまうと考え、実用新案の申請を取り下げた。そして、シャンプーのきざみが業界統一のものとなるよう、日本化粧品工業連合会を通じて業界各社にはたらきかけ賛同を得た。今では国内で販売されるほとんどのシャンプー容器のほぼ全てに「きざみ」がつくようになり、日本工業規格（JIS）高齢者・障害者配慮設計指針-包装容器 - JIS S0024となった。また2011年6月、この規格は日本主導でISO 11156: 2011にも採用され、国際規格になった。¹³⁾

この「きざみ」入り容器の開発には、容器の金型が2倍必要になるなど、コストの問題もあったが、一般消費者はじめ調査協力先、容器メーカー、業界団体など多様なステークホルダーとの協力により実現された。現在ではこの容器の識別配慮は、シャンプー容器に留まらず牛乳紙パック上部の切り欠きや、点字付きビール缶などへも広がった。こういった配慮工夫は、日本発であり、日本のものづくりの力、ルールづくりの力、多様なステー

クホルダーとの関係性づくりの力が相まって、世界に通じた好例と考えられる。

4. グローバルな成長に生きる、パブリック・リレーションズ強化のアプローチ

日本企業がパブリック・リレーションズの力を強化していくアプローチには、(1) 従来からの広報・PRとマーケティングの定義そのものを再考し、自社のイメージを操るのではなく、自社の戦略に根ざし、ビジネスの成長に資することに焦点をあてる、(2) 自社の広報・PRの組織体制や仕事の仕組みを再整備し、経営リーダーが多様なステークホルダーの視点やニーズを汲んだ意思決定を行いやすくする、(3) 多様なステークホルダーが自社に求めている製品・サービスの価値を正しく提供するとともに、彼らと共有できる価値観と強い倫理観を兼ね備えた企業としての取り組みが求められる。さらに、(4) 先進の情報技術を活用して、(1) から(3)の取組みに弾みをつけることが考えられる。

(1) 従来からの広報・PRの定義そのものを再考する

パブリック・リレーションズの本質的な役割は、自社のイメージを操るのではなく、自社の戦略に根ざし、ビジネスの成長に資することにある。今回紹介したGEの事例では、環境やエネルギー問題を克服する技術開発やニーズのすべてを掴み切れていないという謙虚な自己洞察と技術開発の新たな枠組みへの必要性から、ネット上で、自社だけでは気付かなかったアイデアをくみ上げていた。自社のビジネスのありかたや仕組みを自己修正し、ビジネスを成長させるという、このパブリック・リレーションズの本質が活かされている。パブリック・リレーションズは、もはや伝統的なマーケティングや販売促進の支援、報道機関との良好な関係性づくりといった狭義の役割に終わらない。ビジネスを推進するために、社内の各部門の壁を取り払い、社内と社外の連携を促す役割も担っている。

(2) 組織体制や仕事の仕組みを再整備

広報・PR部門の役割を、策定された戦略を社内外に発信して、戦略の実行を支援することから、自社の戦略そのものを決定する、経営意思決定にたずさわることにシフトさせる

影響力を増したステークホルダーが、企業に求めてくる透明性と説明責任に応えるために、広報・PR部門が、世論やステークホルダーに耳を傾け、それらを汲んで自社の戦略を打ち出し、経営の舵取りにより深く関わっていくことが重要とみられる。これを実現するために、す

で世界で通用するリーダー企業では、広報・PR部門責任者が、すでに経営会議の席についている。また、米国の売上規模5億ドル以上の企業の71%では、広報コミュニケーション部門責任者が直接社長、CEO、会長に報告しているという調査結果もある。¹⁴

(3) 多様なステークホルダーと共有しうる価値と価値観を重視する

今日の経済状況下、人は支払う金額にきちんと見合った製品・サービスの「価値」を、企業が提供することを要求している。また同時に、人は自分と取引をする企業が、高い倫理観をもって、社会的にすぐれた「価値観」を世の中に提供しているか、を厳しく見つめている。とりわけグローバルなビジネス展開では、自社とは異なる価値観、ときに相いれない価値観を持つ相手とも、関係性を構築する必要がある。パブリック・リレーションズの視点からは、相手の価値観、その価値観の背景にある文化、宗教、言語などから謙虚に学び、彼らと共有できる「価値観」に焦点をあてた取り組みテーマを作り出すことも重要になる。そこには、人権や環境といった国際社会共通の理念への貢献も含まれよう。

(4) 新たな情報技術を味方につけて、取組みに弾みをつける

本稿で論じるには限界があるが、モノのインターネット化（IoT）などにともない、関係性づくりに携わる企業の広報・PR、コミュニケーション最高責任者と実務家は、次のような点を考慮して取り組むことが望ましい。

a) ビッグデータの解析に練達する

今まで以上に、クチコミや自分と似た人、仲間同士からの情報の影響力が高まり、数十億の人々が、個人ベースで自分の経験、意見、アイデアを共有し合い、影響力ある行動をとることが可能になる。ここで、入手可能になった膨大なデータの解析に練達し、個人々人について瞬時に利用できる洞察を得られれば、競争優位性を高められる。個人々人から得ておくべき洞察は、ソーシャルメディアやその他の技術よりも、むしろ一人一人の個人が、何をどのように、なぜ支持して行動していくのかにある。個人々の人が、自分の取引先、勤め先、投資先、製品・サービスの購入先となる企業について、価値ある意思決定ができたときから実感してくれたならば、その企業を応援して、行動することが期待できるからだ。¹⁵

b) 個人を理解し、行動喚起を重視する

個人ベースでステークホルダーの行動を理解し、より深い洞察が得やすくなるため、従来一般的だったコミュニケーションモデルは、企業にとって少なくとも2つの点で異なってくるといわれる。まず、従来からのターゲット・オーディエンスや人口統計にもとづくセグメンテ

ーション、ステークホルダーグループを対象とした取組みに加えて、企業が、それぞれの個人に対して効果的な取り組みができるかが焦点になってくる。次に、企業のコミュニケーション目標が、これら個人々のレベルでの認知向上や関心喚起、意見形成に留まらず、個人々の行動を喚起し、習慣づけて、企業や取組みに対する支持を行動で示してもらうことに目標が置かれるようになる。¹⁶

c) 経営トップ、その他経営幹部とより緊密に連携する

膨大なデータにアクセスできるのは、企業の側だけではなく個人々人にも可能となる。このため、企業文化が「丸裸」にされる可能性がある。今まで以上に、企業の言葉と行動が一致しているか、企業が持つ価値観、従業員の持つ強みと専門知識などが、人々から認識・評価されて、企業へのレピュテーションが決定されていくと留意したい。このため、企業の広報・PR、コミュニケーション最高責任者が、経営トップその他の経営幹部レベルの上級管理者と迅速かつ緊密に連携できる体制・仕組みづくりは欠かせない。

d) プライバシーの保護とビジネスの発展を両立させる

膨大なデータを活用したビジネスやサービスは、企業にとって大きな成長機会となる。たとえば、得られた情報を分析して意思決定を行うことや顧客満足度を向上させる仕組みをつくることなどが考えられる。しかし、個人のデータや行動履歴を安全に活用できなければ、その企業への不信感が強まる。いかに個人々のプライバシーを守りつつ、個人情報ビジネスの発展に活用するか。この課題に対する取組みが一層求められていく。

5. まとめて代えてパブリック・リレーションズを実践する人材育成という課題

日本企業のグローバルでの更なる成長に向けては、「ものづくり」「ルールづくり」に加えて、「関係性づくり」を実践できる、すなわち、異質で多様な考え方の人々を動かす言葉と発信力にすぐれたリーダーと次世代の育成が求められる。国際社会共通の理念を理解し、自分とは異なる思考方法、文化、宗教、言語などを持つ多様な人々と価値観を共有し、新たな価値を共に創造するための学びが基盤となることはいまでもない。さらに、強い倫理観を持ち、自社のイメージを操るのではなく、ビジネスそのものに資するパブリック・リレーションズの本質を理解して行動できる人材の育成が課題である。ここでは、まとめて代えて、現在米国のビジネス界とパブリック・リレーションズ団体が中心となって進めている、MBA課程での新しいパブリック・リレーションズ教育のプロジェクト概要を紹介し、日本におけるパブリ

ック・リレーションズ人材の今後の育成への手がかりとする。

(1) Public Relations Society of America (PRSA) での取り組み

PRSAは、全米32,000名あまりの広報・PR関連の教育研究者、実務家、学生から成る全米最大の団体である。

PRSAでは、2010年から、幾つかのビジネススクールの代表者ら（当学会評議員のP.アルジェンティ、ダートマス大学教授を含む）や複数の企業・団体と共同でプロジェクトを立ち上げ、2012年にダートマス大学やノースウェスタン大学を含む5つの主要ビジネススクールでパイロット科目として、Strategic Communicationsを開講した。そこで得られた知見にもとづき、今年2014年からは、新たに全米3つのビジネススクールの正式な履修科目としてStrategic Communicationsが開講される。¹⁷⁾

PRSAは、有識者チームに、MBA課程での講義シラバスの開発を依頼し、講義期間に合わせた3つのシラバスを完成させた。シラバスの1つは、1 Semester 18回の構成で、レピュテーション・マネジメント、イシュー・マネジメント、CSR、戦略的な企業の社会貢献活動、統合型マーケティング・コミュニケーション、現在の企業経営とビジネスをとりまく環境などについて網羅されている。いずれのシラバスも、コミュニケーション手法やノウハウの教育は意図しておらず、企業で意思決定にあたるビジネスリーダー育成を狙って設計されているのが特徴だ。¹⁸⁾

今回の取り組みの背景には、2010年のPRSAの調査研究で、企業が採用したMBAホルダーの60%が、企業のレピュテーションや信頼を獲得するための知識やスキルを持っていないという実業界からの厳しい評価があったことなどがあげられている。¹⁹⁾ 企業が主要なステークホルダーと効果的な双方向のコミュニケーションを行い、自社のレピュテーションを管理していくことが、米国のビジネスリーダーから重視されているにもかかわらず、それに対応した教育が、従来のMBAコースでは十分に行われてこなかった様子がうかがえる。

参考文献

- [1] 平野正雄：“よい会社はよい経営からしか生まれない”,ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2013年12月号, No.303, pp.44-55, 2013
- [2] Ibid.
- [3] ポール・アルジェンティ,コートニー・バーンズ “デジタルリーダーシップ”, 北村秀実監訳, 日本経済新聞出版社, 2010
- [4] Ibid.
- [5] “米国アーサー・ペイジ・ソサエティホームページ” <http://www.awpagesociety.com/insights/building-belief/>
- [6] Ibid.
- [7] 井之上喬：“パブリック・リレーションズ”, 日本評論社, 2006
- [8] 藤井敏彦：“競争戦略としてのグローバルルール”, 東洋経済新報社, 2012
- [9] 関口和一：“経営の視点—電機復権の処方箋”, 日本経済新聞 2013年1月13日朝刊
- [10] 安井孝之：“波瀾風聞—研究開発 世界の英知と連携しよう”, 朝日新聞 2011年7月3日朝刊
- [11] ポール・アルジェンティ：“ソーシャルメディア時代のコミュニケーション戦略”, 2011年6月29日経済広報センター主催セミナー講演資料
- [12] 藤井敏彦：“競争戦略としてのグローバルルール”, 東洋経済新報社, 2012
- [13] “花王株式会社ホームページ” http://www.kao.com/jp/corp_csr/universal_design_02.html
- [14] ” PR Week&ヒル&ノウルトンによるコーポレート調査に関するホームページ “ <http://www.prweekus.com/article/corporate-survey-2011-streamlined-operation/1263140>
- [15] “米国アーサー・ペイジ・ソサエティホームページ” <http://www.awpagesociety.com/insights/building-belief/>
- [16] Ibid.
- [17] “米国 PRSA ホームページ” <http://www.prsa.org/learning/mba/documents/white%20aper%20mba.pdf>
- [18] Ibid.
- [19] Ibid.

(??.? 受付)

Three factors for Supporting Business Globalization -Monozukuri, Rule-making and the power of Public Relations

Hidemi Kitamura

This paper provides an overview of the changing business and communication environment after the Millennium, and discusses the vital role public relations plays for the Japanese companies to manage the stakeholder relationships and to thrive in today's world of stakeholder empowerment. For many Japanese companies aiming for continuous global business growth, they need to gear up the power of public relations, along with their recognized power of Monozukuri (manufacturing) and the power of taking initiatives in global rule/policy-making processes.

Through several case examples and expert's insights, the paper suggests key factors for enhancing and unleashing the power of public relations for the Japanese companies: 1) to reconsider and realize the nature of public relations as an integral part of managerial function that drives real business growth rather than corporate image enhancement, 2) to rethink the organizational structure and move the public relation function to the forward edge of business strategy making, 3) to focus on value and values so that they can reinvent their communication themes and can effectively fulfill social expectations from the diversified stakeholders.

To achieve such factors, both the Japanese businesses and academics must collaborate and develop young talents and leaders who can fully embrace the nature of public relations and manage the changing stakeholder relationships.

エンタテインメントの原理

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

エンタテインメントは、人間のみが持つ、特殊なコミュニケーション能力に基盤を置き、喜び、楽しみなど、好ましい状況下における、心的・感情的状態に対応する。エンタテインメントは、クリエイティブサービスにおける主要素の一つと考えられ、人間の経済活動や社会活動に大きな影響を及ぼす。エンタテインメントの原理を知るためには、脳科学、心理学、文化人類学、教育学、比較認知科学など、広い領域に渡る総合的な分析が必要になる。本研究では、エンタテインメントの起源、特徴、働きなど原理について科学的な観点で分析し、その本質を検討することにより、グローバル化する人間の社会・文化活動に及ぼすエンタテインメントの影響について考察する。

Key words: business, communication, entertainment, management, principles

1. はじめに

エンタテインメントと言うと、何を思い浮かべるであろう。普通は、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のではなからうか。しかし、もう一度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、共感を引き起し、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らうか。

一人の若き歌手、俳優、踊り子、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を引き起こし、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、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（後にこれを負のエンタテインメントと定義）に関連するエンタテインメントも多くあり、多種多様である。

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、経営（マネジメント）、効果等を系統的に研究した事例はほとんど見られない。しかしながら、フランス、イギリス、イタリア、ドイツ、アメリカ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の原理を知るためには、脳科学¹⁾、心理学、文化人類学、教育学、比較認知科学など、広い領域に渡る総合的な分析が必要になる。本研究では、政治、経済、教育、ビジネス、科学技術、芸術など、人間の様々な活動に直接的、間接的に関与するエンタテインメントの起源、特徴、働きなど原理について科学的な視点で分析し、その本質について検討する。

2. エンタテインメントの起源

エンタテインメントは、一体いつ生まれたものであろうか。人間に最も近いとされるチンパンジー（遺伝子的に見ると、その98%以上が人間と同一）は、人間に似た遊びの行動をとるとも言われるが、人間が示すようなエンタテインメント性を持つ行動様式を持たないことは明らかである。したがって、人間が人間としての心（文化）を持ち始めた時点をもって、エンタテインメントの始まり（起源）とすることができるであろう。

狩猟採集の時代なら、大獵（漁）に恵まれ、明日の食糧に当面心配しなくてよい時に、また農耕時代なら豊作に恵まれ、豊かさを感じた時に人々は祭りをを行い、御馳走を食べ、酒を飲み、歌ったり踊ったりして喜びを分かち合ったに違いない。これこそ、一般的なエンタテインメントの始まりとも言える。

家族や血縁、さらに地縁関係にある者にとって、新たな仲間の誕生は、間違いなく最大の喜び（エンタテインメント）であり、祝いの対象である。さらに、人間が死を悼み、死者を弔い始めるようになった時に、人間としての心が芽生えたと考えることもできる。これを認めるなら、人間が死者を弔う儀式（葬式）を始めるようになって、エンタテインメントが始まったということもできる。これこそ、祭りの原型と言えるのかもしれない。

赤ちゃんや幼児が持つエンタテインメント力は、その起源や原点を探るうえで、大きな手掛かりを与えてくれる。赤ちゃんは、自らが持つ能力を最大限利用し、人間としての心を育み成長させる²⁾。また、幼児は日々の様々な遊びを通じて社会の一員として生きていけるように教育・訓練され、成長する。いずれにも当てはまることは、エンタテインメントと言う共通項が、本人のみならず周囲の者たちを巻き込みながら、発展し続けるということである。

赤ちゃんは、様々な方法で自ら周囲に対して働きかけを行うが、基本的にはまだ世話を受ける存在である。それが3歳程度になると、既に人間の心が芽

生えてはいるものの、まだ半分は想像の世界に住み、現実を明確に識別できる状態にない、すなわちファンタジーの世界に住むとされる。やがて、ほぼ4歳以降になると、自分と他者の心の差を理解できるようになり、遊びの中で序列をつけたり、小集団を作ったりして、権力を行使し始めるようになる。

幼稚園で実践される幼児の遊びには、踊り、歌、劇、水遊び(写真-1)、森歩き、虫探し、粘土遊び、描画、工作、想像遊びなど、大人が通常楽しむエンタテインメントの基本要素が、ほとんど取り込まれている。それゆえ、エンタテインメントの起源が、こうした遊びと強く関連していると言っても、決して過言ではないと思われる。「梁塵秘抄」では、「人はまさに遊ぶために生まれてきた。」と記している。子どもは遊びの天才であり、大人もまた遊びの天才なのである。一見無駄とも思える遊びの大好きな人間が、エンタテインメントを好むことは、至極当たり前のことであろう。

エンタテインメントの原点が、人間としての心の芽生えにあるとするなら、それは赤ちゃんが、どのように心を発達させていくかに強く関連する。また、幼児たちの遊びの中に、大人の行うエンタテインメントとの共通点が多く認められることから、我々がいつも享受するエンタテインメントの起源は、子ども時代の遊び³⁾に強く関連していると考えて、差し支えないであろう。

3. エンタテインメントの用語

エンタテインメントに関する理解をより深め、明瞭化するために、本研究で用いるエンタテインメントの用語を、以下のごとく定めることにする。

- (1) エンタテインメント力
- (2) エンタテインメントエネルギー
- (3) 正と負のエンタテインメント
- (4) エンタテインメント数直線
- (5) エンタテインメント購買力
- (6) サイバーエンタテインメント



写真-1 子ども達の川遊び

(1) エンタテインメント力

エンタテインメント力とは、快感、幸福感、満足感、安心感、共有感など、エンタテインメントの基本となる感情や感動を引き出したり、引き起こしたりすることのできる能力(働きかけの力)のことを言う。わかりやすい例として、赤ちゃんの持つ、特殊な能力が挙げられる。赤ちゃんが一人いるだけで、周囲の人々(特に大人)が注意を向け、可愛いと思い、自然に楽しくまた嬉しく感ずることは、誰もが認めることであろう。こうした力は、赤ちゃん時代なら誰でも当たり前に持つ、基本的なエンタテインメント力(写真-2)と考えられる。

人間の赤ちゃんは、他の動物に比べあまりに未成熟な状態で生まれるので、大人の世話を受けなければ生きていくことができない。生き残るためには、大人の



写真-2 赤ちゃんのエンタテインメント力(鈴木リタちゃん、生後一週間)

注意を引き付けることが絶対的な必要条件であり、そのための戦略として、エンタテインメント力が使われると考えられている。しかし、乳児期から幼年期、少年期、青年期へと成長を続ける過程で、生来のエンタテインメント力はだんだん失われていく。そうであっても、幼児には、相当の力が残っている。とりわけまだ幼い3歳児などは、いまだに夢・想像と現実の区別がつかない、成長途上の段階にあり、実質的に想像の世界に住んでいるため、こうしたエンタテインメント力を、かなり強く保持していると言ってもよいであろう。多くの舞台人が、幼児と一緒に舞台に立つことを望まない。なぜなら、幼児は舞台上で観客の注意と関心を、いともた易く奪ってしまうからである。

普通の人間なら、大人になった時点で、幼い時に持っていたエンタテインメント力は、ほとんど失われてしまう。しかし、非常にまれに、人々の注意を自然に惹き、注目を集めることができる、特殊な才能を持つ人が存在する。観阿弥とともに、現代に続く能の創始者とされる世阿弥は、能の理論書「風姿花伝」の中で、「人が持つ能の位は、その人に生来備わった品格であり、もともと備わっていなければ身に付けることは難しい。ただし、稽古に励むことによって、隠れていた位が自然ににじみ出てくることがある。」と言っている。優れた才能を天性から持つ人が、そのエンタテインメント力に日々磨きをかけ、研鑽を続けることにより、真のエンタテイナーとなり、さらに幸運に恵まれた場合に、人々を魅了し続けるスーパースターが、初めて誕生すると考えられる。

エンタテイナーが持つエンタテインメント力は、その人が持つ、カリスマ性、存在感、品格などが強く影響し、おおむね、対象となる仕事をした時に支払われる、金銭の額で評価可能である。すなわち、その人気や評判に基づき、出演料、講演料、原稿料、契約金などの形で反映・評価されるのである。

(2) エンタテインメントエネルギー

エンタテインメントエネルギーは、エンタテインメント力によって励起された個人、グループ、コミュニティ、社会などの感動や共感が、実際に積極的な行動を起こし、また起こすための引き金となって生ずる、総合的な熱気・熱狂など、自発的行動の発信・発散作用と定義される。これによって、人々は、希望、生きる喜び、そして未来への夢と、生きていくための力(意欲)を得られるのである。

エンタテインメントエネルギーの特徴は、エンタテインメント力の入力によって生まれ、励起された感動や共感が、人々に共有されることにより、さらに成長し続けるという、連鎖反応を起こすことである。例えば、素晴らしい演奏や演技、あるいは美術作品を鑑賞することで引き起こされた感動や、お笑い芸によって生まれた笑い、場合によっては悲しみは、同席する隣人に伝染し、互いに反響し合っますます増幅・拡大することが知られている。こうした現象そのものが、エンタテインメントエネルギーの発生、拡散過程を特徴的に示している。

エンタテインメントエネルギーの大きさを、数値化することは難しい。しかし、簡易的には、励起された感動、共感、あるいは共有の数で評価可能と考えられる。すなわち、音楽、舞踊、美術(絵画や彫刻)、演劇、映画、お笑い、スポーツなどのエンタテインメントイベントなら観客動員数が、Facebookなら「いいね」の数が、YouTubeなら再生数が、着メロならダウンロード数が、また書籍、CD、DVDなら販売数が評価基準になる。さらに、当然のことながら、テレビの場合視聴率が、またライブイベントなら観客の拍手や歓声の大きさが、引き起こされたエンタテインメントエネルギーの大きさを表すことになる。

(3) 正と負のエンタテインメント

正のエンタテインメントとは、快感を生じさせる気持ちの良いもの、楽しいもの、嬉しいものなどに対応し、普通の言葉で言うなら、「起こって欲しい事柄」ということができる。一方、負のエンタテインメント

は、その逆に「起こって欲しくない事柄」、すなわち、不快や不安、苦しみ、恐怖、危険、危機など、人間が心配や不満を感じずる事象に対応する。具体的には、死、病、飢餓、犯罪、災害、事故、戦争、暴力、いじめなど、心の中で忌み嫌っているものと言うことができる。

ただし、負のエンタテインメントは、場合により正のエンタテインメントに転換する。例えば、悪事を働くこと、すなわち犯罪は、古くから歌舞伎や映画の主要な題材として扱われている。悪役のいない物語は、まるで調味料の入らない料理にも等しく、悪の存在そのものが、エンタテインメント性を際立たせる本質的な要素として働いている。このように、正と負は表裏一体のものであり、一方のみが存在することはあり得ない。負の力が強ければ強いほど、その変換の結果として得られる正の力が強くなる。これは本来生物が、負の力に打ち勝たなければ存続できないという、生存競争の基本的ルールに強く関連していると考えられる。

(4) エンタテインメント数直線

図-1に示されるエンタテインメント数直線は、正と負の感情が拮抗する点を0と置いて原点に定め、正のエンタテインメントを正方向の大きさで、負のエンタテインメントを負方向の大きさで表した仮想の数直線である。原点の位置は、各個人の感覚や経験、あるいは文化的背景、社会的背景、宗教的背景などで変化し、上述したように正と負が入れ替わる場合がある。一般的には、正義あるいは快に関するものが正の、また非正義や不快に関連するものが負のエンタテインメントに対応する。しかし、正義の概念や定義は、個人や社会の感覚、経験、歴史、文化的あるいは宗教的背景で変化し、常に揺らぎの状態にあるので、一義的に定義することは困難である。

(5) エンタテインメント購買力

エンタテインメント購買力とは、エンタテインメントを購入する能力のことを言う。一般的には、金銭でエンタテインメントを購入する際の、経済的な能力を意味する。ただし、エンタテインメントの価値基準は、各個人で異なり、ある人にとって極めて価値の高いものであっても、別の人にとって全く無価値な場合や、その逆がある。

(6) サイバーエンタテインメント

サイバー空間とは、コンピュータや、コンピュータが形成するネットワークの中に広がるデータ領域で、多数の利用者が自由に情報を交換・交流できる仮想的な空間のことをいう。1990年代から始まったインターネット、SNS技術の発達とともに、サイバー空間上で、様々なエンタテインメントが創成された。例えば、Web検索エンジン、YouTube、Facebook、各種SNSゲームが提供するサービス、そして音声合成ソフトウェアから発展し、架空の存在であるバーチャルアイドルの初音ミクなどである。これらが提供するエンタテインメントを総称して、サイバーエンタテインメントと呼ぶことにする。

4. エンタテインメントの種類

エンタテインメントを、その特徴から分類するならば、大きく分けて次の2種類にまとめられる。

- ① 人間が動物であることに起因するもの、すなわち他の動物でも同様の行動原理が働くもの
 - a. 食（生命維持）に関するもの
 - b. 生殖（種の継続）に関するもの
 - c. 戦い（個の生命や種の存続）に関するもの

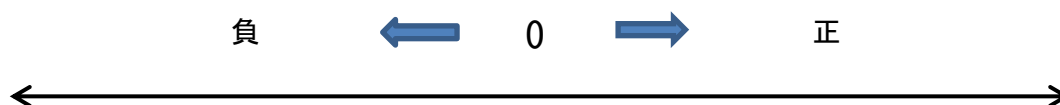


図-1 エンタテインメント数直線

② 他の動物と異なり、人間のみが創造した文明や文化に関連するもの

- a. 美の認識と評価
- b. 自由な表現
- c. 学習と教育
- d. 価値創造
- e. 共感
- f. 挑戦
- g. 発展
- h. 晴れ舞台

上述の①について、説明は容易であろう。動物は、食物を摂取しない限り、生命を維持することができない。したがって、食物採集・摂取に関連する行為そのものが人間を含む動物にとって、必要不可欠なものである。また、生命が持つ最大の目的は、個および種の存続と、継続である。人間を見ても、恋愛・性愛、そして戦い（スポーツ、その他の勝負事）が、エンタテインメントとして、如何に多くの部分を占めているかを見れば、そのことがよく理解できる。

②は、人間の祖先が、数万年前にアフリカを出発して世界中に広がり、その地で様々な文明・文化を創造したことに深く関連する。すなわち、人間が発展を遂げる過程で、必然的に必要とされる能力として、築かれ備わってきたものと考えられる。

このように、心の状態を映し出す鏡として、エンタテインメントには、人間が動物として持つ本能的な行動に起因するものと、人間が現在に至る進化の過程と密接に関連付けられるものがある。その働きを知るためには、脳科学、心理学、文化人類学、教育学、比較認知科学など、広い領域に渡る総合的な分析が必要になる。

5. エンタテインメントの基本行為

エンタテインメントの基本行為とは、いったい何であろう。前章において、エンタテインメントは、①人間が動物であることに起因するもの、すなわち

他の動物においても同様の行動原理が働くもの、そして②他の動物と異なり、人間のみが創造した文明や文化に関連するもの、の2種に区別されることを示した。ここでは、エンタテインメントの様々な行為を具体的に取り上げて詳細に分類し、その背景について説明する。

(1) 人間が動物であることに起因する行為

a) 食（生命維持）に関するもの

- ・父親（狩人）が狩りに出かけ、愛する人（家族や仲間）のために獲物を獲る行為
- ・母親が赤ちゃんにミルクをあげる行為
- ・美味しいものを食べる行為
- ・愛する人や親しい人（家族や友人）のために料理を作る行為
- ・愛する人や親しい人と飲食する行為
- ・御馳走を皆で食べる行為（祭り、パーティー）
- ・富（余剰な食料や、それと交換可能な金銭や財）を勝ち取り、蓄える行為

人間が生物である以上、食物を取らなければ生きていけない。したがって、言うまでもなく食物の採取は、人間が生命を維持していくうえで、もっとも重要な行為の一つである。現生人類は、およそ20万年前に登場したと言われる。登場以来そのほとんど（おそらく95%以上）の期間で、狩猟により食物を得てきたと考えても言い過ぎではないであろう。なぜなら、農耕に基盤を置いた世界の4大文明であっても、その歴史はせいぜい数千年であり、日本で農耕が始まったのは、弥生時代に入った後の、およそ二千年前だからである。

狩猟の一種に、釣りがある。著者はその中でも溪流釣りを趣味の一つとしている。それゆえ、狩猟のエンタテインメント性については、よく理解しているつもりである。溪流釣りは河川の上流域で行われ、本流と呼ばれる水量の豊かな流ればかりか、支流のいわゆる歩くのも困難な沢に入り、獲物を求めて遡

行する釣りである。これは、かつて我々の祖先が獲物を追い求め、何日にも渡り、命がけて狩猟を行ったことと、類似性が非常に高い行動である。

釣りの醍醐味は、運よく獲物を釣り上げることができた時に、ほとんど口では言い表せないほどの感動、快感、嬉しさが得られることである。それこそ、言葉にできない喜びで頭の中がいっぱいになり、しばらくはその感動に浸り、他の考えなど思い浮かばないほどである。このように、食糧獲得の行為が成功した時に、快感、喜びと言う形で得られる脳内報酬は極めて大きい。それは、自分のみならず、家族や仲間のために、少なくとも今日、そしてもしかしたら明日の糧を得て不安を解消できたことに対して、自分自身に与えられる褒美であり、究極のエンタテインメントなのであろう。

写真-3は、アフリカに住む狩猟採集民の少年が釣りをしている姿を、そして写真-4は、筆者が秋田県の山中で釣りをしている姿を撮ったものである。また、写真-5はこの少年が、釣り上げた魚を誇らしげに見せる姿を、そして写真-6は、筆者が釣り上げた溪流魚（イワナ）を見せている姿である。この少年と、筆者の釣り（狩猟）をする時の心構えや姿恰好、そして成功した時の喜びの感情に、全く差のないことは、写真を見れば明らかである。このように、狩

猟に関するエンタテインメントは、人種、民族、地域、文化、年齢、時代を超えて、共通のものであると確信される。数万年前に、我々の祖先達も、きっと同じ気持ちで狩猟を行い、成功で得られるエンタテインメントを、同じ様に楽しんだことは、想像に難くない。

食に関連する行為は、エンタテインメントの最も主要な部分を成す。母親が、まだ何もできない赤ちゃんにミルクをあげる行為は、まさに人類が種を存続させるために、絶対的に必要なものである。美味しいものを一人で食べるのもよいし、家族や親しい仲間と一緒に食べれば、その楽しさは倍増する。我々は何かめでたいことがあれば必ず、たとえ何もなくても理由をつけて「祭り」を企画し、御馳走を食べる。やはり食こそが「生きる」ことの基本なのである。

食に関連してさらに言うなら、古代人にとっても、現代人にとっても、より多くの富（余剰の食糧、あるいはそれに交換可能な金銭や財）を支配できれば、食をはじめとして、生きるために必要な、あらゆる物や機会をより多く手に入れることが可能になる。したがって、富を勝ち取り、蓄える行為も必然的に重要なエンタテインメント行為の一つとなる。



写真-3

写真-3 カメルーン東南部熱帯雨林に住む狩猟採集民少年の釣り（2012年3月、カメルーン共和国にて、愛知県立大学 亀井伸孝准教授撮影）



写真-4

写真-4 秋田県中部山中における溪流釣り，湯山茂徳（2005年8月）



写真-5

写真-5 カメルーン東南部熱帯雨林に住む狩猟採集民の少年が釣った魚（2012年3月、カメルーン共和国にて、愛知県立大学亀井伸孝准教授撮影）



写真-6

写真-6 新潟県北部山中で釣った43cmの大イワナ，湯山茂徳（2007年5月）

b) 生殖（種の継続）に関するもの

- ・異性を愛し，また愛される（恋愛）行為

文学：万葉集，源氏物語，ロマンス

映画：悲恋物語（Waterloo Bridge, 君の名は，慕情，ラブストーリー（ある愛の詩））

演劇：ロミオとジュリエット

オペラ：蝶々夫人

バレエ：白鳥の湖

ミュージカル：ウェストサイド物語（現代版ロミオとジュリエット）

能，歌舞伎：娘道成寺

文楽：曾根崎心中

歌曲：おわら風の盆恋歌

- ・性愛の行為

浮世絵（春画）：海外で芸術作品として高い評価（ゴッホ，モネなど印象派画家への影響，ピカソが所蔵：作品への影響）

文学：好色一代男（井原西鶴）

人類として，種の継続が最大の命題である以上，男女の恋愛は必要不可欠なものと考えられる。それゆえ，人間は恋愛物語が好きである。とりわけ主人公となるヒーロー，あるいはヒロインのどちらか，あるいはその両方とも最終的に死んでしまうという，

悲恋物語を好む傾向がある。古今東西，どの世界でも悲恋は小説，演劇，舞踊，また映画の題材として広く取り入れられてきた。ハッピーエンドでは終わらない，主人公の死と言う「負のエンタテインメント」が，物語性を高め，読者や観客のエンタテインメント感覚をより強く刺激し，感動や共感を引き出すための要素として，重要な役割を担っている。

性愛は，種の継続に対してより直接的な行為であり，やはりエンタテインメントの重要な部分を形成している。江戸時代の有名な浮世絵師達によって描かれた「春画」は，倫理的問題から，母国の日本において，公的な場所での鑑賞は，基本的に不可能な状態となっている。しかしながら，文化先進国である欧米諸国では芸術作品と見なされ，美術全集の一部として出版され，また有力な美術館や博物館で，しばしば展示会が開催されている。

c) 戦い（個の生命や種の存続）に関するもの

- ・闘争し，また闘争を見る行為

ローマの闘技会（コロセウム，アリーナ），闘牛，相撲，格闘技，各種スポーツ，武道，戦争映画

- ・勝負に勝つ行為

将棋，囲碁，麻雀，様々な競争，賭けごと，株取引，先物取引

生物は、生き残るために常に生存競争（戦い）に直面している。万物の長と見なされる人間であっても、決してその真理から逃れることはできない。戦いは、人間が生まれてこの世を去るまで、常に乗り越えなければならない試練である。

戦いは、人間が生れ落ちてすぐに始まる。生まれたばかりの赤ちゃんは、親の愛情を得るために、生来身につけた最善の戦略を用いて注意を引こうとする。さらに、幼児期を迎え、社会生活に加わるようになる。また別の新たな敵に遭遇し、戦いに勝ち残らなければならない。学校、ビジネス、社会、全てが程度の差こそあれ、ある意味で戦いの場である。

結果の先行きが見えない戦いは、人間にとって大きな不安材料（リスク）となり、負のエンタテインメントの重要な要素である。しかし、だからこそ戦い（勝負）に勝った時の喜びは大きく、得られる感動は忘れられないものになる。それゆえ、スポーツや賭け事など、勝負に関する各種のゲームは、筋書きの無いドラマとなり、人間にとって大きなエンタテインメントの機会を与えている。

(2) 文明や文化に関連する行為

a) 美の認識と評価

- ・美しいものを創作し、演じ、鑑賞する行為（芸術、芸能）
- ・美しいものを手に入れる行為（芸術作品）
- ・美しいものを身につける行為（ブランド品：ファッション製品、高級車、高級腕時計）
- ・自分が美しくなる行為（美容、化粧、整髪、ファッション）
- ・美しい光（花火、イルミネーション）を見る行為
- ・良い匂いを嗅ぐ行為（香道）
- ・美に関する感性や知識を磨き、深める行為（芸術作品の鑑賞）

古くから美について、いろいろな議論が行われている。美の感覚や意識には、個人差はもとより、社

会的背景、歴史的背景、宗教的背景などにより価値観に違いが生ずるため、広大な奥行きと広がりがある。唯一明確に言えるのは、美を造り、鑑賞し、評価できる生物は、地球上に人間しか存在しないということである。個々の対象物について美を説明することは難しいが、それを鑑賞した人間が、大きな感動や共感を覚えることは、間違いない事実である。それゆえ、一つの見方をすれば、美とは「エンタテインメント力を持つ人間の創造物」と言えるのかもしれない。

人間の祖先は、いったいつから美を意識するようになったのであろうか。ある報告によると、ネアンデルタール人が、亡骸に副葬品として花を手向けた事実が、遺跡の発掘で明らかになっている。美と言う特別な価値を持つ花を添えて使者を弔うことは、人間の尊厳を認め、悲しみを表す行為として、既に認識されていたのかもしれない。また、ラスコーやアルタミラで発見された、旧石器時代の現世人類が描いた洞窟画の素晴らしさは、それが現代にも通ずる芸術作品とも感じられ、彼らの持つ優れた美的感覚を証明している。

写真-7は、アフリカに住む狩猟採集民の女性たちが、整髪している様子を示している。また、写真-8は、東京のダンススタジオで、パフォーマンス準備のために、女性ダンサーを囲んで、整髪作業が行われている様子である。両者が物語っている事実は、整髪と言う美を創造付加する行為に対する熱意や喜びは、人種、年齢、文化、地域の違いに関わらず、共通しているということである。美を愛でる心は、人類が生まれて以来決して絶えること無く育んできた、最も人間的な特質・特徴の一つである。

b) 自由な表現

- ・自分を表現する行為（音楽、舞踊、演劇、絵画、彫刻、映像など）
- ・他の人々に、自分を知ってもらう行為
- ・他の人々に賞賛される行為



写真-7

写真-7 カメルーン東南部熱帯雨林に住む狩猟採集民の女性達（2012年3月，カメルーン共和国にて，愛知県立大学亀井伸孝准教授撮影）



写真-8

写真-8 東京のダンススタジオで行われたダンスパフォーマンス前の準備（2012年3月）

人間は、他の動物と異なり、自分の意志や感情を他人に伝えるために、様々な方法で複雑なコミュニケーションを行うことができる。それには、音声言語、音楽、舞踊、絵画、造形、映像、そしてそれらの組み合わせなど、ありとあらゆる手段を用いている。こうした自由な表現の創造こそ、エンタテインメントの基本要素であり、芸術を生むための基礎になると思われる。

さらに、自分が創造したものを他人に見てもらい、評価・賞賛されることは、人間にとり、大きな喜びである。評価・賞賛により、脳内の報酬系をつかさどる部分に大きな働きかけが行われ、エンタテインメントエネルギーを呼び起こす重要なきっかけになると考えられる。

c) 教育と学習

- ・教え育てる行為（教育）
- ・自分が成長するのを自覚する行為（学習）

人間は、教え、学ぶことが非常に好きである。既に赤ちゃんの時から、周囲の大人は共に遊びながらいろいろなことを赤ちゃんに教え、成長していく過程で、うまく社会生活ができるように育てようとする。

る。また、赤ちゃんの方も、ありとあらゆる方法で親や、周りにいる人の注意を引き、学ぼうとする。

やがて、子どもが社会に入り、学校に通うようになる。教育の場は学校が大きな比重を占めるようになる。学校教育における大きな問題は、生徒にとり教育内容の全てが、いつも正のエンタテインメントであるとは限らないという点である。しかし、教育を実践していくうえで、負のエンタテインメントを感じさせる場合があることは、避けて通れない。既に、負のエンタテインメントは、正に転化できる可能性のあることを述べた。負の要素の中に如何に正の要素を見出し、正のエンタテインメントに転化させながら教育を実践して行くかが重要である。忍耐強く弛まない努力を継続していくしか、この問題を解決する方法はないように思われる。

親が子供の成長を感じずる時、そして先生が生徒の成長を知った時に得られる喜びはたいへんなものである。生徒の成長と成功を見て「先生冥利に尽きる。」という言葉が用いられる。これこそ教える側の最大のエンタテインメントを表している。

学ぶことの喜びには、自分で自分を教育し、高みに導くという自己啓発作業も含まれる。自分が成長を続け、より多くの成果が目に見えるようになり、成果を確信できるようになることは、本人の脳内で

自己報酬機能が作動し、大きなエンタテインメントになると考えられる。

d) 価値創造

- ・笑う行為（ギリシャ喜劇，笑い奉納，狂言，コメディーフランセーズ，チャップリンの喜劇，寅さん，落語，漫才）
- ・運動（体を使い動かす）して健康を保つ行為
- ・自然と遊ぶ行為（登山，川遊び，海水浴）
- ・幻想したり，夢を見たりする行為（ディズニーランド，テーマパーク）
- ・整理・整頓し，清潔にする行為
- ・希望を持つ行為
- ・希望を持たせる行為
- ・欲しいものを手に入れる行為（買い物）
- ・心地よい環境に暮らす行為
建築，庭園，家具・調度：桂離宮，修学院離宮，都市空間，都市設計
- ・リラックスする行為（ストレスフリー）
- ・悪をはたらく行為（悪役，Who's Bad? (M. Jackson), 悪魔，魔女，犯罪小説）
- ・人を裁き，罰する行為
- ・人を苦しめる（虐待する）行為（サディズム）
- ・人に苦しめられる（虐待される）行為（マゾヒズム）
- ・珍しいものを見る行為（サーカス，曲芸，奇術（手品））
- ・恐怖を味わう行為（お化け屋敷，怪談，ホラー映画，スリラー映画）
- ・変身する行為（化粧，仮装（ハロウィン，仮面舞踏会，コスプレ））

人間は，実在する物あるいは抽象的な概念を問わず，周囲に存在するありとあらゆる物や考えに対して新たな価値を見出し，意味づけを行うという方法で，価値創造をすることが得意である。ポジティブな情動的コミュニケーションの一つとされる笑い⁴⁾

は，その一例と考えられる。姿かたちがおかしいと言って笑い，色が変わると言って笑い，大きさが違うと言って笑い，考えがおかしいと言って笑い，失敗したと言って笑い，面白いことをしたと言って笑う。他と違う予想外の何か新しいものを見つけると，あるいは，たとえそれが予想に近い物であっても，その価値を評価し，感動・共感して笑うという行為が発生し，他の人々にも伝染する。

いわゆる噺家は，こうした笑いの基（ネタ）を探し出したり作ったりして，言葉で他人を笑わせる名人である。普通の人気づかない仕草や，所作，動作，あるいは言葉の表現を見つけ，それを基に他人の注意を引き付け，その面白さに共感させることで笑わせる。

人間は時には猛威を振るい，多大な被害を与える自然の中に入り込んで自分が同化することを楽しみ，体を動かして運動することにも，多くの価値を与えている。さらに，子どもから大人まで，夢の世界で遊ぶことが大好きである。ディズニーランドをはじめとするテーマパークの盛況ぶりが，それを示している。また，生活の豊かさが十分高まれば，より心地よい快適な環境で暮らすことに多くの価値を置くことは，当然のことであろう。

一方，悪は，基本的に負のエンタテインメントに関連する。しかし，悪の行為を想像したり，演じたり，語ったり，聞いたり，見たりすることは，その価値を認め，正のエンタテインメントへと導くための大切な機会となる。

e) 共感

- ・妊婦が胎内にいる赤ちゃんの存在を感じ，心を通わせる行為
- ・赤ちゃんや幼児と心を通じ，一緒に遊ぶ行為
- ・幼く，可愛らしいものを愛でる行為
- ・愛する人や親しい人（家族や友人）を気遣い，愛する行為

- ・愛する人や親しい人（家族や友人）と時を過ごす行為
- ・動物を愛玩し、共に遊ぶ行為（ペット、動物園）
- ・他の人々を幸福にする行為
- ・他の人々と幸福を分かち合い、共有する行為
- ・苦しみや困難、不幸を分かち合い、共有する行為
- ・悲しみに浸る行為
- ・涙を流す行為（笑いと同じように、他の人々にも伝染する。）
- ・絆を保ち、分かち合う行為
- ・弱者、不幸な者に同情し、助ける行為
- ・驚いたり、驚かせたりする行為
- ・勇気を持ち、勇気を示す行為
- ・贈答したり、されたりする行為（プレゼント交換）
- ・自然に入り、親しみ、抱かれる行為
- ・生と死
- ・笑う行為

人間は、一人で生きていくことはできない。最も身近な存在として家族が、そして友人が、また職場の仲間が、あるいは社会を共に構成する知人や他人がいる。複数の人間が共生していくには、当然のことながら、心をまとめ平安に保つための共感が必要である。家族であれば無償の愛が、友人であれば友情（写真-9）が、仲間であれば心遣いが、社会であれば文化的通念や常識がその支えとなる。共感、人間同士にある互いの距離感によって、その表れ方は様々である。

赤ちゃんや幼児などは、本質的に誰にでも愛される存在である。それは家族など、ごく親密な者のみにあてはまるわけではなく、周囲にいるほとんどすべての人が、同じような気持ちを持つような社会的反応である。彼らは、単に家族のみならず、社会を構成するすべての人々にとっても、かけがえのない存在であり宝なのである。

人間は幸福、不幸、困難、悲しみ、苦しみなどを他の人と共有し、共感することに多くのエンタテイ

メント性を感じている。これは、映画や小説などの芸術作品としてばかりでなく、ボランティアなど様々な社会活動に、具体的な形で現れている。また、贈り物を贈るのも、貰うのも嫌いな人はいない。自然の中に入り、自然と共感することも幸福感を感じる一時である。さらに、生は当たり前のこととし、死をもエンタテイメントの主な対象・題材として、多くの芸術作品がある。

前項で、笑いは人間の価値創造行為と、深く関わっていることを述べた。さらに、笑いや微笑は、情から意への展開と密接に関係しており、面白いという心の状態の意図的、あるいは意志的表出であり、自己と他者の共感状態の反映と考えられている。

f) 挑戦

- ・冒険し、危険を冒す行為
大航海時代（コロンブス）、ベンチャー企業、バンジージャンプ、スカイダイビング、ロッククライミング、株取引
- ・より早く、より高く、より遠く、より美しくあるべく挑戦する行為（スポーツ）
- ・何かを探し、見つけ、追いかけて、捕まえる行為（鬼ごっこ、狩り、釣り、研究、研鑽）
- ・新しいことに挑戦する行為（技術開発、宇宙開発、深海開発）
- ・物を製作する行為（職人）
- ・仕事を成し遂げる行為
- ・困難を克服する行為



写真-9 無償の愛、そして友情

- ・好奇心を満たす行為
- ・未知のものを知る行為（旅行，オーロラ見物，サファリツアー，イルカ発見ツアー，SF小説）

挑戦し，新たに何かをやり遂げることは，最も人間らしい行為の一つである．人間が冒険をせず，あるがままの自然をただ受け入れるだけの存在であったなら，今日の文明は生まれなかったであろう．もしコロンブスが500年以上前に，未知の世界に向かって冒険し，旅立たなかったとしたら，今日の世界は全く別の姿をしていたであろう．

ビジネスの世界，芸術の世界，科学の世界，そして誰もの人生そのものが未知への挑戦の連続であり，人間はそれを最高のエンタテインメントの一つとして毎日を生きている．小惑星探査機はやぶさの無事な帰還を，ハラハラしながら祈り，イプシロンロケットの打ち上げを，今か今かとワクワクしながら待ち侘びる，何十万，何百万人もの人々の上気した顔が思い浮かぶ．

g) 発展

- ・火（灯）を使う行為
暖炉，囲炉裏，炬燵，炉端焼き，バーベキュー，キャンプファイア，火起こし，火祭り（どんど焼き），花火，イルミネーション
- ・科学や技術の研究と開発
ノーベル賞

人間の文明は，（科学的）知識に基づく技術の導入，そしてそれに対応して発達した社会制度との相互作用として発展してきた．技術的發展の第一歩は，化学の火（第一の火）の利用である．火の発見は，単なる偶然の産物なのかもしれない．しかし，これにより人間は初めて自然のエネルギー循環から独立した形で，自らの意思に基づきエネルギーを利用できるようになった．

最近，原人ホモ・エレクトスが，およそ100万年前に，人類として初めて火を使用したという学説が発表された．以来，火を囲んで人付き合いすることが，人間として最も重要な特徴であるという研究成果が報告されている．

灯（火）を源とする花火やイルミネーションは，美の形態の一つとして，多くの人々が感動するエンタテインメントである．また，子どもにとって火を起こすことは，たいへん大きな興味をそそる遊びであるとされる．やはり人類発展の契機となった火は，現代人にとっても大きな魅力なのである．

新しい技術の発展は，今日においても人間にとり，重要なエンタテインメントを提供している．新たに開発された製品（例えばスマートフォン）が発売されれば，多くの人が行列して買い求めようとする．このように，新技術の開発は，誰もが飛びつく魅力を持つエンタテインメントである．

化学の火に比べ，原子の火（第2の火）が用いられるようになったのは，つい最近（数十年前）のことである．原子の火の利用はまだ日が浅く，人類にとって経験が不十分な点や，生物そして環境に及ぼす影響について未知の部分が多く，その利用を今後どのようにするべきかについて，様々な考えがある．特に，2011年3月11日に起こった東日本大震災で発生した原子力発電所の事故は，原子の火の利用について，世界中で大きな議論を巻き起こす契機となった．

h) 晴れ舞台

- ・新たな生命の誕生を待ちわび，また誕生を祝う行為
- ・愛する者の成長を見守る行為（誕生日，七五三，桃の節句，端午の節句）
- ・人生の区切りに関連する行為（入学式，卒業式，入社式，結婚式，銀婚式，金婚式，還暦，喜寿，米寿，葬式）
- ・叙勲，園遊会招待，ノーベル賞

人間の一生には、様々な区切りとともに、晴れ舞台が用意されている。晴れ舞台とは、普通の人にとって普段は起こらない、衆人の注目を浴びる機会のことである。晴れ舞台は、本人のみならず、周りにいる多くの人を巻き込んで、エンタテインメントを提供する。

誕生は、新しい家族の一員を待ちわびる一家の注目を集める、人生最初の晴れ舞台である。さらに、成長とともに、節目には必ず祝い事が待っている。そして、皆の注目を浴びる最後の晴れ舞台が、葬式である。本人がたとえこの世にいなくとも、皆が別れを告げに来る最後の儀式だからである。このように、人間は生を受けてから、絶え間なく様々な晴れ舞台を経験しながら人生を歩いていく。晴れ舞台には、いつも贈答やご馳走が付き物であり、関係者をもてなすエンタテインメントの大切な機会となる。

叙勲や園遊会への招待は、功成り名を遂げた人々にとって、その成功を称える最高の晴れ舞台である。とりわけノーベル賞は、科学者、文学者、そして経済学者にとって、人類の発展に対する寄与を世界が評価したことを示す、最高の榮譽となる。

(3) 社会性を持つエンタテインメント

- ・国威や権威の発揚を感じ、同化する行為

安土城、大阪城、江戸城、ベルサイユ宮殿、故宮紫禁城、ホワイトハウス、赤の広場、軍事パレード、観閲式、出初め式、オリンピック、ワールドカップ

- ・モニュメントや名所を見る行為

ピラミッド、パルテノン神殿、秦始皇帝陵、コロセウム、仁徳天皇陵、凱旋門、エッフェル塔、エンパイアステートビル、スカイツリー

- ・宗教的高揚感を感じずる行為

富士山、東大寺、式年遷宮、お伊勢参り、バチカン宮殿、ノートルダム寺院、メッカ巡礼、ガンジス川の沐浴

- ・権力を持ち、行使する行為

個人、法人、政府などにおける経営（マネジメント）、すなわち予算、人事、運営などに関する決定権の行使

人間はこの世界で、一人で生きられるわけではない。必ず何らかの社会に属し、その社会が定める制度に従い、生きていかなければならない。地球上に存在するありとあらゆる文明で、為政者の権威を示し、人々の不安を和らげ、社会の安定を保つ目的で、様々な象徴的的巨大建造物が造られ、また国家的な行事や儀式が行われている。こうした建造物や行事、儀式は、人々に希望や満足感を与えるエンタテインメントとして受け入れられ、秩序だった政治を遂行していくうえで、必要欠くべからざるものである。政治（祭り事）にとって、人々の歓心と関心を得ることは、たいへん重要なことである。したがって、政治とエンタテインメントは、切っても切れない縁にある。

過去に政治的建造物であったとしても、今日では多くの人々の興味を集める名所になっているものが多い。例えば、ピラミッド、パルテノン神殿、コロセウムなどはそのいい例で、毎年多数の観光客が訪れる名所として知られている。世界の経済・文化的中心として活動する大都市には、その象徴となる、（高さを誇る）観光名所が必ず存在し、エンタテインメントを提供している。例えばパリならエッフェル塔、ニューヨークならエンパイアステートビル、そして東京なら新名所のスカイツリーということになるであろう。

人間の心に及ぼす宗教の力は計り知れない。人々は宗教の原理となる教義に傾倒するばかりか、様々な宗教的儀式や建造物に心を奪われ、感動する。こうした行為は外観上、エンタテインメント的要素が強く見られるが、長い歴史が示しているように、宗教の持つ深遠さは、「エンタテインメント」の一語

で説明できるほど、簡単なものではないように思われる。

人間にとって、最大のエンタテインメントの一つに、「権力を持ち、それを行使すること」が入るのを、忘れてはならない。一度経営者や政治家になって大きな権力を持った者が、その地位を容易に諦め、進んでそれを譲り渡すという話しを聞くことはあまりない。経営的見識を既に失っているのが誰の目にも明らかであるにもかかわらず、第一線から退かず、老害を与え続ける経営者の話しや、賞味期限が切れ、退かなければならない時期をとうに過ぎているにもかかわらず、その地位にしがみついて政治を停滞させる首相の逸話などに事欠かない。

(4) 負のエンタテインメントの特徴

負のエンタテインメントとして、不安、病、飢餓、危機、災害、戦争、犯罪、暴力、いじめ、恨み、死など、さまざまなものがある。悪は、基本的に負のエンタテインメントに関連する。しかし、悪の行為を想像したり、演じたり、語ったり、聞いたり、見たりすることは、その価値を認め、正のエンタテインメントへと導くための主要素となる。なぜなら、悪との戦いそして勝利、あるいは悪から正への更正などの行為により、悪はエンタテインメント数直線上で、負の座標から正の座標へと転換し、その行為自身が正のエンタテインメントに転化することができるからである。悪役スター、悪役レスラー、悪魔物語、犯罪小説などに登場する悪は、それに相対する正義の存在により、多くの人々から愛されるようになり、負から正に転化するエンタテインメントの典型となる。

大地震、大洪水、巨大テロなどの大災害（負のエンタテインメント事象）が起きた時、人々の間には集団パニックが生じ、誰もが他の人を踏みつけにして生き延びようとする一般的な信じられている。しかしながら、大災害は、それ自体は不幸なものであるが、災害後直ちに被害者の間に相互扶助的な共

同体が形成され、時にはパラダイスにもなりうるという説がある⁹⁾。なぜなら、災害が起きると、見知らぬ人同士が友人になり、力を合わせて惜しげもなく物を分け合い、自分に求められる新しい役割を見出すことが報告されるからである。個人とグループの価値観、目的が一時的に合致し、被災者の間に正常な状況のもとでは、めったに得られない帰属感と一体感が生まれる。危険や喪失、欠乏を広く共有することで、生き抜いた者たちの間に親密な連帯感が生まれ、それが社会的孤立を乗り越えさせ、親しいコミュニケーションや表現への経路を提供して、物理的また心理的な援助と安心感の大きな源となる。これは大災害による危険や喪失、恐怖心という負のエンタテインメントが、実際に災害に遭うと、具体的に克服して行かなければならない対象になり、その過程で正のエンタテインメントに転化したものと見なすことができる。

6. おわりに

エンタテインメントは、政治、経済、教育、芸術、科学など、ありとあらゆる社会・文化活動に大きな影響を及ぼす、人間のみが有する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の原理を知るためには、脳科学、心理学、文化人類学、教育学、比較認知科学など、広い分野に渡る総合的な分析が必要になる。本研究では、エンタテインメントの起源、特徴、働きなど原理について科学的な視点で分析し、その本質について検討した。様々な問題が噴出する 21 世紀において、人間が人間であるためには、より大きな正のエンタテインメント、すなわち幸福感を人々にもたらす機会を与える努力を継続し、誰もがその恩恵に浴する機会を、平等に与える社会を形成して行く必要がある。

参考文献

- 1) カールソン：第 14 章 コミュニケーション，神経科学テキスト - 脳と行動 - ：泰羅雅登，中村

- 克樹監訳，丸善株式会社，平成 22 年 7 月 9 日発行
- 2) 明和政子：心が芽ばえるとき - コミュニケーションの誕生と進化 - ， NTT 出版株式会社，2006 年 10 月 27 日発行
- 3) 亀井伸孝編著：遊びの人類学ことはじめ，株式会社 昭和堂，2009 年 6 月 30 日発行
- 4) 荳坂直行：笑いと微笑みの脳科学，第 3 章 感情・情動，意思決定と脳科学，作業療法ジャーナル，Vol. 45, No. 7 (2011)
- 5) 小林潔司，鄭 蝦榮：第二章 災害の壁 - 安全・安心とコミュニケーション，巨大災害と人間の安全保障，清野純史編著，株式会社 芙蓉書房出版，2013 年 1 月 31 日発行

PRINCIPLES OF ENTERTAINMENT

Shigenori YUYAMA

Entertainment is one of communication means only human has to express and share feelings and emotions such as fun, pleasure, surprise, satisfaction, happiness, and sometimes even anger or fear (negative entertainment). It plays an important role to trigger and develop sympathy among people, sending and receiving messages one another. Chain reaction and transmission of sympathy is essential in entertainment. It is thought to be one of major elements to form creative services, strongly affecting economies and societies. Wide ranges of scientific knowledge on brain science, psychology, cultural anthropology, education, and cognitive development are necessary to study principles of entertainment. This paper discusses principles of entertainment in terms of the origins, characteristics, and mechanism in order to analyze influence of entertainment on human societies and cultures.

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

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

20 世紀後半の世界を席卷し、産業を支えた日本の製造業が大きな困難に直面し、転機を迎えている。しかし、世界を見渡すと、製造業に分類もしくは関連するものの、付加価値の高い高級品の分野で強い競争力を持ち、好不況の影響をそれほど受けることなく、大きな収益を上げている例が見られる。これは、長い間に培われた技術力に、ブランド力を合わせ、所有することを喜びとするエンタテインメント性を追求し、好不況の影響を比較的受けにくい、富裕層の根強い支持を保ち続けた結果と考えられる。日本には、古より伝わる伝統的なサービス産業やコンテンツ産業などのように、高い付加価値創成力、すなわちエンタテインメント力を持つ企業が多くある。本研究では、グローバルビジネスを成功に導くために必要な、エンタテインメントの果たす役割について考察する。

Key words: entertainment, global business, roll

1. はじめに

20 世紀後半の世界を席卷し、産業を支えた日本の製造業が大きな困難に直面し、転機を迎えている。とりわけ日本の家電・エレクトロニクス産業は、現在きわめて厳しい状況にある。かつて世界に強さを誇った業界にも関わらず、世界的に名を知られた複数の有力日本企業が 2012 年度決算で、大きな赤字を計上した。

こうした状況を産んだ原因は、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で説明される。しかし、真の原因はそれだけではないと考えられる。かつて英米などの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、それから容易に脱することが出来なために生じた、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、その原因とも考えられる。

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。20 世紀に大きな成功を勝ち取った日本企業の多くが、21 世紀に入り増々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。

さらに、かつて日本のお家芸とまで言われた造船、鉄鋼、機械などの分野でも、新興国の追い上げにより、日本企業は恒常的に厳しい状況下に置かれている。ついこの間まで、誰もが世界最強と認め、日本の製造業の中では唯一強い競争力を保っているとも言われる自動車産業でさえ、安閑とはしていられない状況が垣間見えている。自動車産業において、素材や機械工業部品が占める付加価値の比率は低下し続け、今やその定義は、「素材+機械+電器・電子+

通信+情報+ソフトウェア+デザイン+エンタテインメント」と見なすべきと考えられる。このうち、素材と機械を除いた分野、とりわけ「情報、ソフト、デザイン、エンタテインメント」の比率が今後ますます高まることは必至である。したがって、近未来の自動車産業では、出来る限り低コストで共通化した部品モジュールを製作して世界各地に供給できる体制を整え、グローバルな市場で様々な異なる消費者、すなわち市場の嗜好に合わせて付加価値を創造し、出来る限り高価格で購入してもらえるシステムを築ける企業が、グローバル大競争の勝者になると考えられる。

こうした事実は、今後の世界で日本が従来型の製造業のみを主たる糧として生きていくことが如何に難しく、おそらくほとんど不可能であることを如実に示している。しかし、世界を見渡すと、製造業であっても、付加価値を高めて成功している事例がいくつも見られる。ドイツの自動車、スイスの時計、フランス、イタリアのブランド品産業、フランスのワイン産業などがその代表格である。いずれも、製造業に分類もしくは関連するものの、とりわけ付加価値の高い高級品の分野で強い競争力を持ち、好不況の影響をそれほど受けることなく、大きな収益を上げている。これは、長い間に培われた技術力に、ブランド力を合わせ、所有することを喜びとするエンタテインメント性を追求し、好不況の影響を比較的受けにくい、富裕層の根強い支持を保ち続けた結果と考えられる。

付加価値創造力を成長の糧とし、大きな成功を収めているもう一つの例が、アップル社やFacebook社に代表される、アメリカのIT関連企業である。世界中の誰もが求める、新規性、革新性、エンタテインメント性を提供することにより、生まれて10年もたたない企業が、IPO（株式公開）後の株式時価総額において、最も有力な日本企業をも凌駕するほどの力を持つことが証明されている。

翻って日本を見ると、幸いなことに、製造業であっても、一部の素材・部品産業、あるいは機械産業などのように、高い付加価値創成力を持つ企業であれば、極めて強い世界的競争力を持つことが明らかになっている。したがって、最も重要なことは、製造業の分野で、如何に付加価値創成能力を取り込み、新たな価値を創造し高度化するかということである。本研究では、グローバルビジネスを成功に導くために必要な、エンタテインメントの果たす役割について、様々な産業分野を対象に考察する。

2. 21世紀のグローバルビジネス

21世紀においてグローバルにビジネスを展開し、少なくとも今後1~2世代（30~60年の期間）程度は事業を継続でき、世界的な大競争の中で存在し得るグローバルビジネスの産業モデルとは、一体どのようなものであろうか。

その第1として、エネルギー産業がある。人間の近代文明や文化は、人間自らが自分の意思で取り出したエネルギー資源を、自由にほぼ制限なく使えるようになったこと（例えば化石燃料や原子力など火の利用）により発展してきた。これは、地球上の他の動物が、生命を維持するために必要なエネルギー源として、太陽の恵による自然のエネルギーサイクルの中で、食物を摂取するに留まっているのとは、全く異なっている。したがって、18世紀末の産業革命に始まり、20世紀初頭までに組織化された「人間が使用するためのエネルギーを供給する産業」すなわちエネルギー産業は、21世紀以降も間違いなく存在すると考えられる。

残念ながら日本は、エネルギー源のほとんどを輸入に頼る無資源国である。したがって、エネルギー源を自然から採取するという、極めて大きな付加価値（富）の得られる一次的な意味のエネルギー産業は、基本的に存在しない。現状で国内にあるのは、原油やLNGなどの原料を、実生活に利用できるようにガソリンや軽油、都市ガスなどの形に精製し、そ

れを効率的に供給・分配する、付加価値創生力の小さな、エネルギー中間加工分配業である。

21世紀において、経済のグローバル化、そして続いて起こる異なる地域間の経済的富の平準化は、ますます加速されると考えられる。20世紀に大きな問題となった、富める国（先進国）とそうでない国（開発途上国）との格差是正の圧力は、グローバル競争の中でますます大きなものとなり、地球全体を巻き込む動きになることは間違いない。現在、そして未来において、地球に存在する資源には限りがある。したがって、その利用はできる限り効率的に行わなければならない。そうした中で、エネルギーを節約し、できる限り効率的に利用するための付加価値を提供する省エネルギー産業は、人類にとり極めて重要な役割を果たすことになると考えられる。

こうした産業の中には、自動車、機械、エレクトロニクス、エネルギー中間加工分配業、建設業などが含まれ、これに関する日本企業の技術力は、世界的に見て最高レベルにある。したがって、エネルギー源が持つ価値を、最終的に高めることのできる二次的なエネルギー産業として、省エネルギー産業を挙げるなら、21世紀においてもグローバルビジネスとして、日本企業が貢献し発展する機会は大いにあると考えられる。

21世紀型産業の第2として、製造・インフラ建設／サービスの融合型産業が挙げられる。前述したように、かつて多くの日本企業が得意とした20世紀型製造業や建設業が、21世紀以降もそのままの形で生存できる可能性はほとんどない。グローバル競争を戦う中で、性能がよく、品質がいくら高くても、世界の製品市場や建設市場で、必ずしも成功するとは限らない。製品や建設物の持つ特徴や能力について消費者に発信し、主張し、消費者の共感が得られ、経済的に合理性があると説得できる場合のみに成功する見込みがある。

残念ながら今日の時点で、世界市場において、値引きしなくても売れるだけのブランド力を持つ日本

製品は、それほど多くない。日本企業は、「安くても良い製品」を作ることは大得意であるが、消費者の心をとらえ、感動を与え、それに見合う価値として余分に払っても所有したい気持ちを起こさせるエンタテインメント力のある製品を作ることに、多くの努力を払ってこなかった。

第2次大戦後に設立され、世界的ブランドとなった家電・エレクトロニクス業のS社や、自動車業のH社は、かつて多くの人々を引き付け、ワクワクさせるような魅力を持つ製品を市場に提供し続けた。21世紀になると、そうした何とも言えない色っぽさを持つ製品は、瞬く間に消え去り、大衆化され特徴の無い製品を大量に販売することを目的とした、全く普通の企業に変身してしまったように見えるのは極めて残念である。それに引き替え、かつてS社を模範とした米アップル社は、創業者の強い指導力により、技術ばかりか文化を重んじ、製品に機能性と同時に美を求め続け、両者が見事に融合し、21世紀の消費者が求める製品とサービスを市場に次々に供給して大成功を収めた。アップル社が生み出す製品は、利便性を超えて人々の心に直接訴えかけ、余分に支払ったとしても、それだけの特別な価値と満足感を与えるエンタテインメント力を持っている。

このように、21世紀に要求される産業とは、製品や建設物の持つ利便性や機能性と、エンタテインメント力を融合した「製造・建設／エンタテインメントサービス業」と考えられる。こうした分野には、機械、自動車、家電・エレクトロニクス、電機、インフラ建設、そして人間に安全と豊かさを提供する、食品や医薬品業など、ありとあらゆる産業が含まれる。

21世紀型産業の3番目は、従来のサービス業において、さらにエンタテインメント力を高め、様々な分野で誰もが世界最高のサービスとして認める感動と共感を提供できる、サービス／エンタテインメント業であろう。サイバー空間において、多くの情報が溢れ、誰でも自由かつ任意に情報を発信・受信可

能な近代民主主義社会であれば、単なるデータとしての情報は、消費者にとってそれほど多くの魅力や価値を持つわけではない。大量のデータ（ビッグデータ）から特徴を分析（多変量解析）して有意な内容を抽出し、人々が共に感動し共有できる価値を見出した情報のみが支払う価値のあるサービスとして、21世紀の消費者に認められることになると考えられる。

また、突出したエンタテインメント力を持ち、その先見性や革新性により、大衆の間に瞬時にエンタテインメントエネルギーを誘引・連鎖させることのできる才能を持つ個人、もしくはグループが提供するサービス（例えば Facebook、動画配信、SNS ゲームなど）は、それまでたとえ無名であったとしても、突然爆発的な注目を世界的規模で喚起し、極めて短時間のうちに、ビジネス上の大成功を収める可能性を持っている。

3. アメリカ・韓国企業の成功例

21世紀型の製造／エンタテインメント サービスビジネスを先取りした例として、アップル社における成功の秘密について分析してみる。アップル社の特徴は、2011年に他界した創業者である S. ジョブスのカリスマ的指導力と、先見の明にあったことは疑い無い。死後に出版された彼の伝記¹⁾によると、現在まで続くアップル社は、1977年1月に起業された。その後およそ4年という短期間で、1980年12月に株式公開し、ビジネス上の大成功を収めた。しかしながら、公開企業となったアップル社の経営に関して、個性が強く他者との協調性に欠けるジョブスは、やがて社内で孤立し、居場所を失うようになり、1985年9月には彼以外の役員すべての合意により、同社から追放されるという憂き目を見た。しかし、それに負けることなく1986年にピクサー社を買収し、新たなデジタル映像時代の到来を見据えて全力をかけて経営を行った。その結果大きな成功

をおさめ、同社をディズニーに売却することで巨万の富を再度勝ち取ることができた。

一方、アップル社はジョブスが去った後、普通のパーソナルコンピューター企業として、発展していたが1990年代半ばに大きな危機を迎え、経営がほとんど立ち行かない状況にまで落ち込んだ。そうした中で、経営者として再登場したのがジョブスである。彼は、1997年1月アップル社に復帰し、9月には暫定 CEO に就任して経営の中核に戻るようになった。彼は無報酬で再建に取り組み、極めて個人的で強い指導力のもとに、スマートフォンと連動するモバイル型パーソナルデジタル音楽配信装置を開発し、世界に先駆けてそれを市場に投入した。

アップル社が提案した新しい生活スタイルは、まさに21世紀の世界が求めていたもので、直ちに消費者に受け入れられ、続けざまにヒット商品を生み出すことにより、10年もたたないうちに、世界中の市場で主導権を握り、旧来型機器の販売に主眼を置いていた日本企業から、市場を完全に奪い取ってしまった。一度死にかけたアップル社を生き返らせ、ビジネスの頂点に立たせたこの成功は、奇跡とも称される。その全てがジョブスの持つ、新しい時代を見据える先見性、美（デザイン力）や喜びといったエンタテインメント性を重要視し、機能性の高い機器に組み入れ融合させた革新性とそれに基づく新しい生活様式の提案、そしてこれらを可能にした指導力とカリスマ性によっていると考えられる。

彼は、自らが開発した新製品を、人々に提示するプレゼンテーションで、独特の才能を見せた。場の雰囲気を読み、その一挙一動が注目され、そこにいる聴衆やマスコミが、彼の発するメッセージをひとつ残らず聞き漏らすことのないよう、すべての関心を自分に集中させる能力を持っていた。彼にとって、俳優やダンサー、音楽家、スポーツ選手などが大舞台を踏む時のように、プレゼンテーションの場こそ、プロフェッショナルとしての気持ちを奮い立たせる舞台の役割を果たしていたのである。

彼は、会社経営を行う際に、人事などマネジメントでも、独特の方法で相手を魅了し、瞬時に自分の側に取り込むという才能があった。自分が必要とする意中の人を引き抜いて雇う際には、その人を強く揺り動かす「魔法」を唱えることで知られた。

日々の会社運営に関しては、何の予告もなしに、自分の感覚のみに従い、突然方向を180度変えることもあり、しばしば従業員を困惑させた。従業員に対して、高い目標を提示し、精力的に優れた仕事へと導くため、理想の上司として評価されることが多いが、方針変更の奔放さと、一見傲慢ともとれる対応により、批判的に捉える人々もいる。しかし、何よりもこれまでの実績が示すように、彼のカリスマ性、人心掌握力、そして商品開発力は群を抜いたもので、誰にも真似のできない、アップル社発展の原動力であった。

次に、2013年時点において、スマートフォンなどの分野で、アップル社と世界市場で覇を競うサムソン社発展の経緯について分析する。よく知られているように、1990年代に入るまで、サムソン社は他社（とりわけ日本の家電各社）の後追いを繰り返す、単なる物真似企業として有名であった。その製品に関して言うと、外形は日本製品とそっくりであるが性能や品質は著しく劣り、価格が日本製と比べて安いいため、かろうじて日本製品が浸透していないマーケットで売り上げを期待すると言う、世界的に見れば2流、あるいは3流とされる企業であった。

転機が訪れたのは、90年代の初頭である。デザインの重要性についてまとめた報告書を読んだ会長の号令のもと、デザインの持つエンタテインメント力をイノベーション創造の源泉と捉えて活用し、工業製品におけるデザイン戦略を積極的に推し進めることにより、消費者の心を掴むことに成功した。今や日本企業はこの分野で、見る影もない存在となっている。その理由として、80年代の成功に酔い、90年代以降製品の付加価値を高めるデザインを軽視し、

消費者が求めるものを忘れ、技術が全てであると誤解したことによると考えられている。

かつて日本にも、アップル社やサムソン社のように、イノベーションを創造し続け、常に新しい生活様式を提案することにより、消費者の心を掴むことのできる企業があった。しかし、多くの日本企業は、過去の成功体験から、独りよがりの無益な高仕様化競争や、顧客無視の態度により、ワクワク感、ゾクゾク感の欠落した製品を作り続け、いつの間にか先頭集団から取り残されてしまうことになった。21世紀の市場において、技術的に優れた製品が売れるとは限らず、エンタテインメント性の高い、感触や感覚が良いもの、使いやすいものが消費者に愛され、爆発的に売れることに気付かなかったのである。

4. 日本における取組

今日東京の六本木一体を中心とする地域において、心の高揚感や満足感を追及し、食、ショッピング、映画、美術、観光などエンタテインメントの発信と、様々な先端ビジネスを融合させた一大拠点を開発し、国内外から多数の人々を集めることに成功している事例が見られる。都内には、国際ビジネスの中心でありながら、多くのエンタテインメントを提供し、多数の人々を集客する拠点が、他にも複数存在する。

また、サイバーエンタテインメントの分野における成功例として、2012年度の売上高が、前年比2.6倍にのぼり、売上高営業利益率が60%にも至る、スマートフォン向けゲーム制作会社がある。売り上げの約90%を、一つのゲームソフトが占めているが、一回限りの成功で終わらないために、国内外で水平展開を進めている最中とされる。さらに、国外の有力ゲームメーカーの製品と連携するなど、他社との協力戦略により、より広い層の顧客獲得を図ろうとしている。自社や他社のゲーム間でキャラクターを融通し、広告を出し合うことで相互に利用者を誘導するなど、「面白さ」への追及に、大きなこだわりを持ってビジネスを展開している。このように、現

在の短期的な成功のみならず、将来を見据えてビジネスそのものをデザイン化することにより、国際的なエンタテインメント企業への脱皮を図ろうとしている。こうした様々な試みこそ、日本が再度活性化するために必要としているものであり、如何にその機会を増やすかが、現在日本の直面する最重要課題と考えられる。

普段の業務において、やる気が持てず、積極的な気持ちが湧かないまま、漫然と目の前に与えられた義務としてこなしていくことは、どの職場においても、しばしば見られる現象であろう。しかし、興味を持ってない仕事であっても、その中にエンタテインメント性を見出し、熱中して行うなら、遊んでいる時のように、ワクワクする気持ちを、継続的に持てるようになることが期待される。一つの成功が、次の挑戦に結びつき、さらなる意欲や活力を生み出す源泉へと導くことが可能になるかもしれない。

安全・安心が最も重要視される食品会社で、遊び心（エンタテインメント性）を、いたるところに取り入れ、活用して成功を収めている例がある²⁾。工場で働く従業員に、失敗しないように「頑張れ」とか、「きれいにしておけ」と言ったとしても、その場限りのこととして終るなら、本来の意味はなくなってしまう。見つけた不都合を改善し、その運動を自主的に継続して行けるかどうか重要である。

この会社では、人の心理や習性を考えながら、色々なものが見えるようにルール化し、道具立て、名前立てをすることにより、全員が楽しみながら事態を改善させるという、全社的な活動を継続的に実施している。このように、人間が本来持つ「エンタテインメントを求める心」に働きかけることにより、従業員が生き活きと楽しそうに職場で仕事をしながら目標を達成し、その成果を糧として、毎年業績を向上させている。こうした経営方法は、我国の産業界が現在直面する困難な状況に適合した、新鮮で興味深いものの一つであり、停滞してきた我国の企業が、

再生して行くための、大きな参考になると考えられる。

2020年には、世界最大級のエンタテインメントイベントの一つとされる、オリンピックが東京で開催される。失われた20年の後に、ようやく手に入れたこの世界的イベントこそ、21世紀の新しい日本を形作り、その能力を世界に発信する、またとない機会である。その成否は、既存、あるいは新設されるエンタテインメント/ビジネス拠点を、世界から求められる需要に対応して、如何に充実させ、グローバルビジネスの中心としてイベント終了後に渡って、どれだけ活性化させられるかに強く依存する。東京が、世界最高のエンタテインメント、そしてビジネスの機会を提供可能な都市として、世界中の人々の信頼と確信を獲得するためには、イベントに必要な空間、施設を整えるばかりか、何よりそのマネジメントを支える、グローバルな人材を育成することが重要である。2回目となる東京オリンピックは、21世紀における日本のあるべき姿をより具体的に示すうえで、恰好の舞台になることは間違いない。

5. 国や都市が持つエンタテインメント力

一般の企業や個人に限らず、様々な意味で事業（ビジネス）を展開する国や都市にとっても、その活性化には、エンタテインメント力が大きく関わっている。すなわち、国や都市においても、発信力の質と量、そして受信能力の感度とそれに対する応答が、成長力や発展性を大きく左右する。まさに、国や都市が持つエンタテインメント力の評価が事業の遂行能力に影響し、将来の行方を決定するのである。さらに、忘れてならないのは、国や都市が持つエンタテインメント力は、その国や都市の産業力に大きな影響を及ぼし、ビジネスを成功させるための重要な鍵になることである。

国の持つエンタテインメント力の事例として、スイスについて取り上げる。スイスはヨーロッパのほぼ中央にある厳しい山岳地帯に位置し、大国の狭間

にあつて、産業のための自然条件にはそれほど恵まれていない。したがって、客観的に見るなら、国際的にかなり厳しい環境に置かれていると言える。

一方、同国は国際的な中立を保つために必要な国民皆兵制度に基づき、全ての市民に他国と比べ非常に大きな軍事的な負担を求める、極めて合理的に組織された重武装国家である。しかしながら、周りの国々と比べ経済的に豊かで、国際的に認知度の高い国である。主な産業は、金融業や高度な技術力に支えられた食品業、製薬業、そして高級時計に代表される世界的なブランド力を誇る精密機械工業など、付加価値に重きを置く分野である。このように、スイスは自らが持つエンタテインメント力を最大限発揮し、合理的に計算された戦略に基づき、独立独歩の道を歩むソフトパワー国家である

スイスの経験や知略を、日本にそのまま適用することはできない。しかし、少なくとも国民生活のさらなる向上のためには、国家戦略、外交戦略としてエンタテインメント力をはじめとして、様々なソフトパワーの充実を図り、知性としなやかな共生に重きを置く高度文化国として、日本の国際社会に占める地位と認知度を高める努力が必要と考えられる。

今後日本が、高品質の生活に裏打ちされた先進文化国として国際社会で発展していくためには、古より独自に持つ、様々なジャンルの技術や文化を深く掘り下げ、その価値について分析し、融合し、また再結合するなどして、新たな価値を創造し付加価値を高める以外に方法はないと考えられる。日本が先進工業国としてのみならず、先進文化国として高品質で豊かな生活を提供することにより、世界から尊敬と賞賛を受ける国となるためには、文化を尊び、付加価値創成と高度化を重要視する産業、すなわちエンタテインメント産業を、効率的に育成していくことが何にも増して必要と考えられる。

6. グローバルビジネスのマネジメント

21世紀のグローバルビジネスにおいて、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、マネジメントの遂行上大きな課題である。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。具体的には、予算、人事などの運営全般に関する決定権の行使である。

権力を行使可能な人々は、従業員や国民など、その影響下にある人々から、同意そして共感を得なければ、事業（マネジメント）を効果的、また効率的に実施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う必要がある。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、極めて重要な役割を果たすと考えられる。

7. おわりに

著者は、アメリカに本社を置く多国籍企業に籍を置いている。この会社は、電子計測システムを用いた構造物の検査・評価技術に関わるハードウェアやソフトウェアを供給し、またそれを用いた検査や評価業務、そして総合エンジニアリングなどの高度技術を世界市場に提供している。同社は、1978年に設立されたベンチャー型の企業で、およそ30年後の2009年にニューヨーク証券取引所に上場し、本来の企業設立の目的を果たすことが出来た。

ここ10年余りの間に上場されたIT系企業に比べ、上場までに数倍程度の期間を必要とした。これはIT産業に比べ、この分野における市場の成長速度が、かなり小さいことに起因している。国際的に有力な資本市場に上場という、起業家としての成功を収めたCEOは、口癖のように次のことを言っている。
”Have fun, doing business! Unless you have fun, you will never be successful in business.” 「仕事を楽しめ！

楽しめないようなら決して成功しない。」。この言葉こそ、ビジネスの本質が、エンタテインメントと一体のものであることを、如実に物語っている。

国や都市、企業を問わず、21世紀型ビジネスを成功させるには、エンタテインメント力をいかに磨き、考えを発信し、それに対する応答を受信し、再度発信すると言う、コミュニケーションの連鎖が大きな鍵となる。これはまさに、俳優、ダンサー、音楽家、画家、彫刻家、書家、建築家、料理人そしてスポーツ選手達が、自分の舞台で観客にメッセージを発信し、それに共感した観客からの応答に対してさらに応答すると言う、正のエンタテインメント活動の連鎖を、最大限重視することと同じである。

21世紀に必要なモデルは、エンタテインメント力を基礎に置き、指導者の強いリーダーシップとそれに呼応する社員の共感と共有による、全員参加型のビジネスに他ならない。そこでは、公開可能な情報は基本的に全て公開され、意見表現の自由が保障され、個人主義とグループ主義のバランスがとれていなければならない。そうして初めて、自主的活動、喜び・感動の共有、そして個人が持つ主権の尊重が達成され、関係者全てがエンタテインメントを感じることが可能になり、その参加意識と達成感を原動

力として目的を完遂させることが出来るようになると考えられる。

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る。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、「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、その本質を理解しない限り、21世紀型のグローバルビジネスを遂行していくことは不可能と考えられる。

参考文献

- 1) Steve Jobs I, II : Walter Isaacson (井口耕二訳), 株式会社講談社, 2011年10月24日発行
- 2) エンタテインメントで職場活性化“縁もゆかりも一期一会の三島食品を事例として”: 標準化と品質管理, 日本規格協会, Vol. 66, No. 11, pp. 2-27, (2013)

ROLL OF ENTERTAINMENT IN GLOBAL BUSINESS

Shigenori YUYAMA

The Japanese manufacturing industries, that led the world in the second half of the 20th century, are facing great difficulties. However, there are some enterprises, even in the manufacturing sector, that are gaining great profit in the global business, having no significant influence from business fluctuations. They are mostly related to the industries dealing with high-quality goods. This is because they have successfully combined advanced technologies and traditional brand names, pursuing high entertainment power that makes it possible to gain strong supports from wealthy consumers. It is known that these sectors are very little influenced by business situation. There have been many traditional service and contents enterprises in Japan from old times. Most of them have high potentiality for entertainment power (capability to create innovation and add new values, drawing people's attention and sympathy (entertainment)) to attract consumers in the global market. This paper discusses rolls of entertainment, necessary to be successful in global business.

大学生組織における人材育成 並びにチームビルディング

戸村 翔一¹

¹学生会員 京都大学学生 教育学部 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町)
E-mail:Shoichi.Tomura@gmail.com

学生による起業や NPO 設立、企業インターンなどにおいて、社会人と学生が協同することが増えている。しかし、社会人として働くのと、学生がこうして活動することにおいての大きな違いもまた存在する。それは「お金」である。社会人においては、「お金」のために働く、もしくは「お金」のために働かせることが可能だ。学生においては、こうしたことはあまりない。

そのため、学生のモチベーション管理は、社会人のそれと違いがある。本稿では NPO に所属する大学生にアンケート調査を行い、その結果をもとに大学生のモチベーションの源泉や管理方法を検討し、それを人材育成並びにチームビルディングの観点から論じ、大学生における理想の組織像を提言することを目指す。

Key Words : *human relations, motivation, organization theory, university student, team building*

1. はじめに

本稿の目的は、学生のモチベーション管理を検討することで、それを人材育成並びにチームビルディングの観点から、学生組織の望ましい形態を提案することだ。

これまで、様々な組織論が発表されてきた。しかし、その多くは社会人を対象に調査されており、学生に焦点を当てたものはほとんどない。

そんな中で、学生の起業や NPO 活動、さらには企業でのインターンなどを通じて、学生と社会人の協働が増えている。そのため、学生の管理役としてモチベーション維持や育成にあたる人が増えていく。だが、学生と社会人には大きな違いがある。それは、その人の中で「お金」の占める割合だ。つまり、社会人であれば、「お金」を目的に活動することはできる。しかし、学生は「お金」のみを目的に活動することは難しい。

そのため、学生と社会人で、モチベーション管理の方法は変わる。そこで本稿では実際に NPO で活動する学生にアンケート調査を行い、その結果を分析するとともに、具体的な提案を行う。

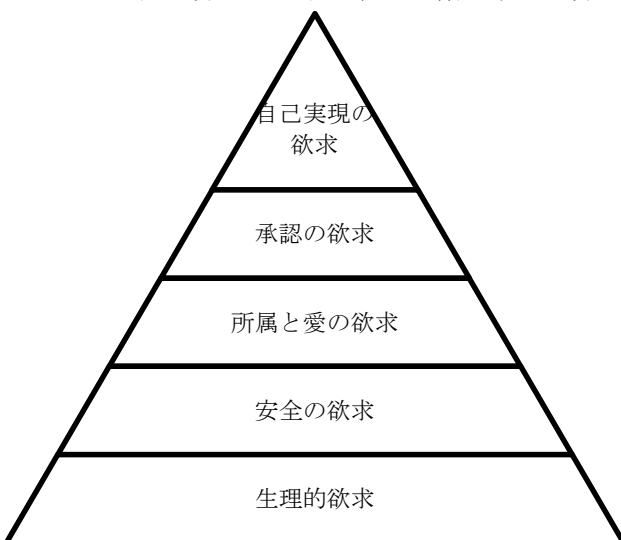
2. モチベーションとは

ここではモチベーションの定義と、モチベーションに関する先行研究を検討していく。

(1) マズローの欲求 5 段階説

まず、マズローの欲求 5 段階説を取り上げる。

この図を見て分かるように、5 段階の欲求に分か



れている。1 つ目は生理的欲求で、食べ物、睡眠など、人間が生きていく上で欠かすことのできない基本的な欲求を指す。2 つ目は安全の欲求で、暴力などを避け、生命を驚かされないことへの欲求を指す。3 つ目は所属と愛の欲求で、企業、家族などあるグループへ帰属していたいという欲求を指

す。4 つ目は、承認（尊厳）の欲求で、何かの遂行や達成、またそれに伴う他人からの注目、賞賛を求める欲求を指す。5 つ目は自己実現の欲求で、自分の能力を引き出し、あるべき自分になりたいという欲求である。

今回は、生理的欲求から所属と愛の欲求までを低次（外的に満たされたい）欲求、承認の欲求と自己実現の欲求を高次（内的に満たされたい）欲求と区分し、論じていく。また、生理的欲求と安全の欲求は基本的に満たされていると考え、取り扱わない。

(2) アルダファーの ERG 理論

次に、アルダファーの ERG 理論を取り上げる。

成長欲求

- 自分自身の承認欲求、自己実現の欲求

関係欲求

- 対人的な安全欲求、所属と愛の欲求、

生存欲求

- 生理的欲求、物質的な安全の欲求

アルダファーはマズローの欲求 5 段階説を修正しようとした。具体的には 3 つの欲求に分けた。1 つ目は生存欲求で、あらゆる物質的・生理的欲求を指す。2 つ目は関係欲求で、家族、上司、友人など重要な他人との人間関係に関する欲求を指す。3 つ目は成長欲求で、自己並びに自己の環境に対して創造的ないし生産的でありたいとする欲求である。

今回はマズローの欲求 5 段階説の扱い方と同様に、関係欲求と成長欲求の 2 つを扱う。

(3) マクレガーの X 理論と Y 理論

続いて、マクレガーの X 理論と Y 理論を取り上げる。これはマズローの欲求 5 段階説をもとにしたながら、マクレガーは人間観・動機付けに関する 2 つの対立的な理論を指す。X 理論はマズローの欲求 5 段階説の低次欲求を比較的多く持つ人間の行動モデルで、命令や強制で管理し、目標が達成できなければ処罰といった「アメとムチ」によるマネジメント手法となる。それに対して Y 理論はマズローの欲求 5 段階説の高次欲求を比較的多く持つ人間の行動モデルで、魅力ある目標と責任を与え続けることによって、従業員を動かしていく、「機会を与える」マネジメント手法となる。社会の生活水準が上昇し、低次欲求が充分満たされている現代においては、Y 理論にもとづいた管理方法の必要性が高いとマクレガーは主張している。

(4) ハーズバーグの二要因理論

最後に、ハーズバーグの二要因理論を取り上げる。これは、マズローの欲求 5 段階説をもとにした

がら、職務満足および職務不満足を引き起こす要因に関する理論である。人間の仕事における満足度は、ある特定の要因のが満たされると満足度が上がり、不足すると満足度が下がるということではなく、満足に関わる動機付け要因と、不満足に関わる衛生要因は別のものであるとい主張している。動機付け要因は、達成すること、承認されることなどマズローの欲求 5 段階説における自己実現の欲求、承認の欲求、所属と愛の欲求の一部に該当する欲求を満たすものとなっている。衛生要因は監督、給与不足などマズローの欲求 5 段階説における生理的欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求の一部に該当する欲求を満たすものとなっている。

3. アンケート結果

今回は私が所属する NPO 法人日本教育再興連盟（以下 ROJE）の学生 27 名を対象にアンケート調査を行った。当団体は NPO という形態で、学生が中心と中心となりボランティアや取材、イベント開催などを行っている。

(1) アンケート概要

今回は、「学年」、「現在の役職」、「ROJE に加入した理由」、「現在 ROJE に加入し続けている理由」の 4 つの項目に関してアンケートを取った。現在の役職は「リーダー」と「メンバー」の 2 つに分けた。また、「ROJE に加入した理由」と「ROJE に加入し続けている理由」は選択肢を 6 つ用意し、複数選択可とした。

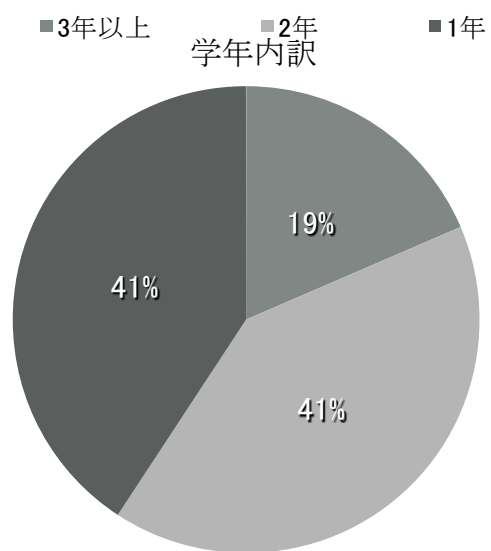
選択肢は

- ①ROJE に魅力的な人がいるから
- ②ROJE が心地よい場所に思えるから
- ③ROJE で教育をもっと知れるから
- ④ROJE での活動が将来への良い経験になるから
- ⑤ROJE で自分の力を試せるから
- ⑥ROJE で社会にインパクトを与えられるから

と設定した。最初の 2 つの選択肢がマズローの欲求 5 段階説の「所属と愛の欲求」とアルダファーの ERG 理論の「関係欲求」の一部に当てはまる。真ん中の 2 つの選択肢がマズローの欲求 5 段階説の「承認の欲求」とアルダファーの ERG 理論の「関係欲求」の一部と「成長欲求」の一部に当てはまる。最後の 2 つの選択肢がマズローの欲求 5 段階説の「自己実現の欲求」とアルダファーの ERG 理論の「成長欲求」の一部に当てはまる。また、①～④の一部がマクレガーの X 理論とハーズバーグの衛生要因に当てはまり、残り 2 つがマクレガーの Y 理論とハーズバーグの動機付け要因に当てはまる。

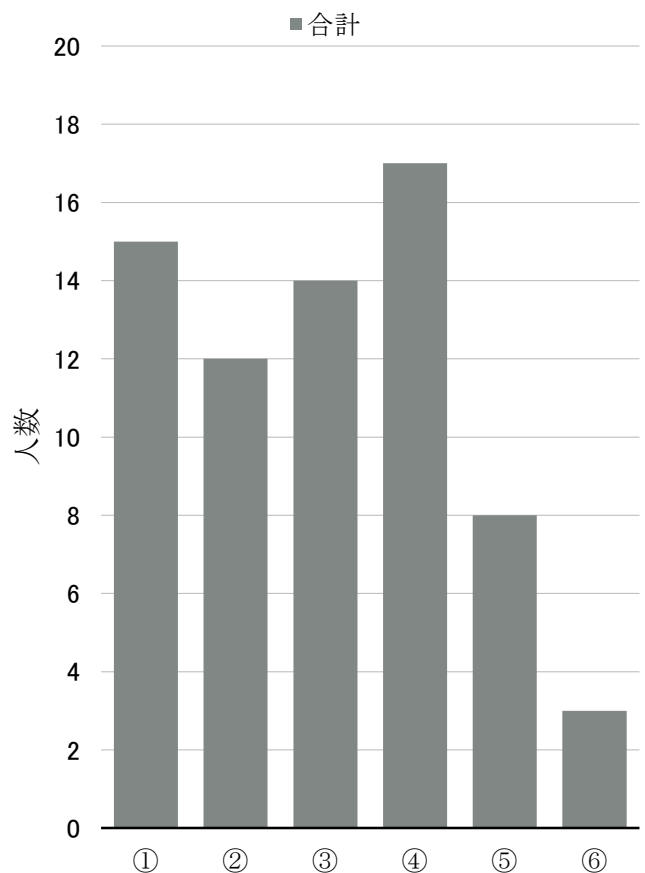
(2) アンケート結果

ここではアンケート結果を見ていく。学年内訳は以下ようになっており、比較的下級生が現在は多い。

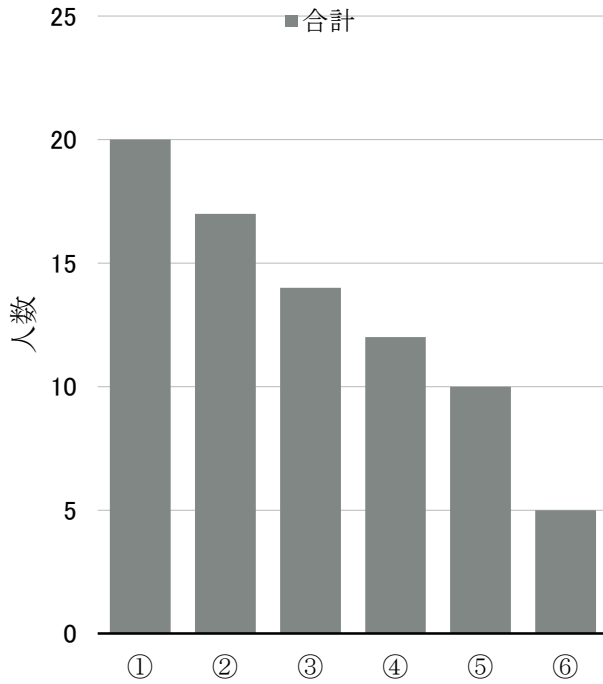


また、「ROJE に加入した理由」と「現在 ROJE を続けている理由」の結果は以下ようになる。加入した理由としては、マズローの欲求 5 段階説における「承認の欲求」が多い。続けている理由としては、マズローの欲求 5 段階説における「所属と愛の欲求」が多い。またどちらにおいてもマズローの欲求 5 段階説における「自己実現の欲求」は少ない。

ROJE に加入した理由



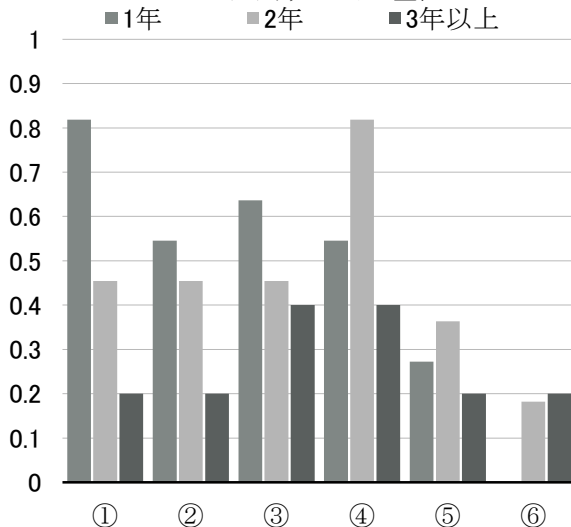
現在ROJEを続けている理由



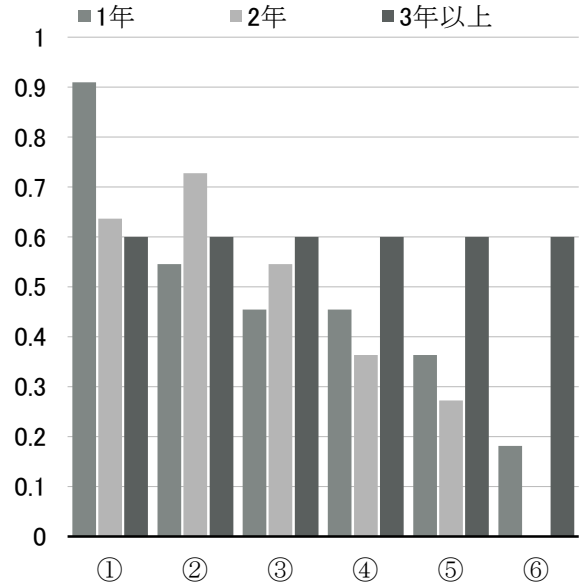
先ほどの「ROJEに加入した理由」と「現在ROJEを続けている理由」を学年別に集計する。選択肢を選んだ場合にダミー変数「1」、選ばなかった場合にダミー変数「0」を設定する。各々の選択肢に関して、学年別の合計値を取り、それを学年の人数で割ったものが以下のグラフになる。

今回は加入後のモチベーション管理を主眼に置き論じるため、「ROJEに加入した理由」に関しては、ここでは詳しく検討を進めない。「現在ROJEを続けている理由」を見ると、1,2年と3年以上で傾向が異なる。1,2年はマズローの欲求5段階説における「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」が多い。それに対して3年以上は「自己実現の欲求」が多い。

ROJEに加入した理由



現在ROJEを続けている理由



(3) アンケート結果分析

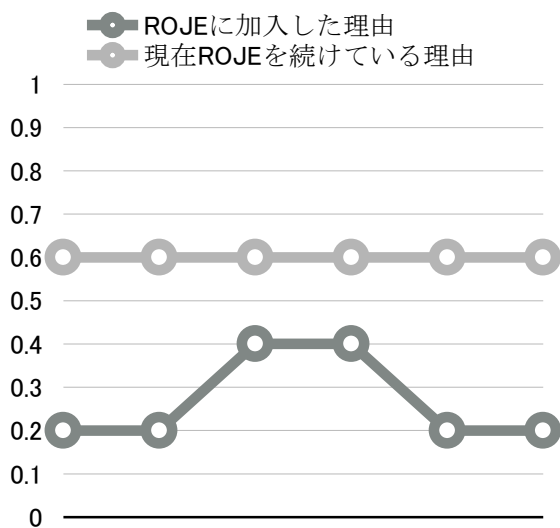
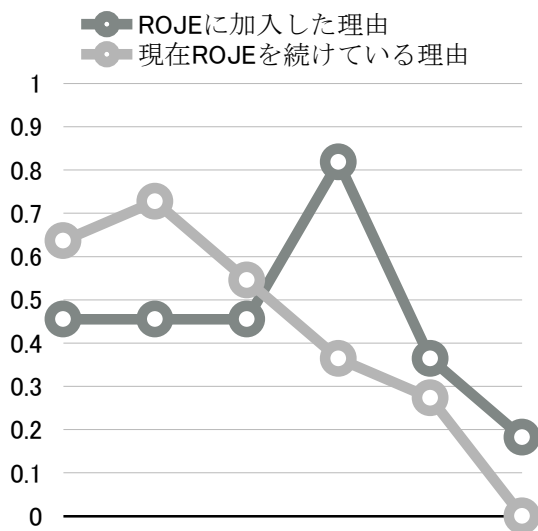
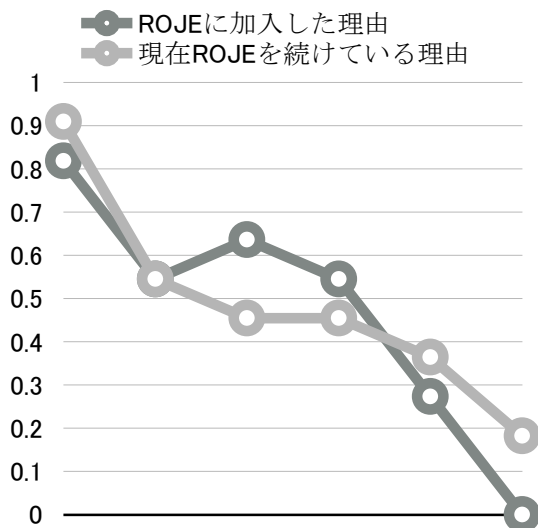
ここではアンケート結果を分析していく。今回は主にマズローの欲求5段階説をもとに分析を進めていく。マズローの欲求5段階説が他の理論に少なからず影響を与えているので、今回はその根本を抑えるという意味で、マズローの欲求5段階説をもとにする。加入理由としては、マズローの欲求5段階説における「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」が多い。これは学生特有と言える。ここが社会人と異なる点である。

社会人であれば雰囲気やメンバーで加入を決めるというよりも、何か明確にやりたいことがあって加入する人が多い。つまり、何か目的・目標があって加入を決める。学生はその逆で、団体の雰囲気やメンバーが要因となって、加入を決める。目的・目標が何かある場合は少ない。もちろん最初からマズローの欲求5段階説における「自己実現の欲求」を理由に加入する人もいるが、それはあくまでも少数派である。ただ、学年が上がるにつれてそれが理由で加入する人が増える傾向にはある。

また続けている理由として、1,2年ではマズローの欲求5段階説における「所属と愛の欲求」と「自己実現の欲求」が多く、3年以上ではマズローの欲求5段階説における「自己実現の欲求」が多い。

ここから各学年の「ROJEに加入した理由」と「現在ROJEを続けている理由」を組み合わせたグラフを作成すると以下の通りとなる

これを見ると、1,2年と3年以上で傾向が異なるのがさらにわかる。1,2年はマズローの欲求5段階説における「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」が加入した理由から続けている理由において多く、「自己実現の欲求」は加入した理由でも続けている理由でも少ない。



一方、3年以上では加入した理由と続けている理由ともに「所属と愛の欲求」と承認の欲求」は1,2年と大きな違いはないが、続けている理由としての「自己実現の欲求」の値が大きく異なる。

この相違点の理由は何か、またそれにともなってモチベーションをどう管理していけばよいのかについて次章では検討する。

4. 提言

(1) 論点

今まで見てきたように、1,2年と3年以上で「現在ROJEを続けている理由」が異なる。1,2年ではマズローの欲求5段階説における「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」が高く、3年以上においては「自己実現の欲求」が高い。今回は、こうした違いが出た理由とそれに伴う対応策について論じていく。

(2) 相違の理由

相違の理由として、活動の長さが考えられる。1,2年と3年以上では活動の長さの違いがあり、それに伴い経験も異なる。毎年所属する大学や当時の意識に大きな違いはないので、加入時点で、この相違があったとは考えにくい。

ここでは活動の長さが1,2年と3年以上における相違の理由であると仮定して、論を進める。理由としては、1,2年と3年以上の間にある大きな違いは活動の長さにはしかないからだ。またさらに活動の長さが相違を生む理由について考えていく。

マズローの欲求5段階説によると、低次の欲求が満たされてから高次の欲求が満たされていく。つまり、ピラミッドの下部から段々欲求が満たされていくのだ。そのため、ピラミッドの上部の欲求だけが満たされるということはない。アルダファー、マクレガー、ハーズバーグはマズローのようにピラミッドの下部から欲求が満たされていくと規定したわけではなく、低次の欲求(X理論、衛生要因)が最低限満たされて初めて、高次の欲求(Y理論、動機づけ要因)が満たされるとしている。

以上より、最低限の「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」が満たされないと、「自己実現の欲求」が満たされることはないと言える。つまり、1,2年はまだ活動の長さが短く、「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」が満たされていないので、「自己実現の欲求」について考える余地がないのだ。こうした理由から相違が生まれている。

(3) 各学年のモチベーション管理策

以上より、学年によりモチベーションに相違があり、その理由がわかった。続いて、それに応じたモチベーション管理策について具体的に論じていく。

a) 1,2年

今まで見てきたように、「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」を求める傾向が強い。そのためこの2つを満たすことを考えていく。ここで大事なのは、組織に対して居心地が良いと感じ、自分の居場所を見つけられることだ。前者で「所属と愛の欲求」を、後方で「承認の欲求」を満たせる。

前者を達成するには、「メールに近況報告を書く」や「飲み会・食事会を増やす」といった、おもしろい、楽しいと思える瞬間を増やすことが大事になる。特に、タスク関連のメールを送る際にも、「今日は久々の雪で犬も喜んでいました」というようなタスクと関係のない事柄を少し書くだけで、持たれる印象が大きく変わる。タスク一辺倒ではなく、こうした近況報告をするだけで、「所属と愛の欲求」を満たすことはできる。

後者を達成するには、「Will を明確にする」や「フィードバックを頻繁に行う」といった、自分自身のことを考えるきっかけを与えることが大事になる。「Will を明確にする」ということは、自分のやりたいことをはっきりさせることを指す。自分が何をやりたいのかまずははっきりさせないと、それを実現することはできないし、それに対して周りが助けることもできない。そのため、自分が何をやりたいのかをはっきりさせ、それに応じてタスクや役割を振ることが大切になる。「フィードバックを頻繁に行う」ということは、何かの活動が終わった後に、その際の動きぶりに対して良かった点と改善点を伝えることを指す。何かをやったとしても、それに対してフィードバックがないと、自分がうまくできたのかそうでないのかよくわからず、自分のなかで今後に繋げにくい。その中で特に、自分がその組織の中で必要な存在であり、それはどういう役割なのかを伝えることが大切である。1,2年は組織の中で自分が何をできるか、また自分は何をしたら良いのかがまだはっきりとわかっていない。また、自分から見つけるのは難しい。そのため、何かを行った後の時点で、今回の活動についてフィードバックを行うことで、自分の役割、存在意味を見つけられる糸口を見つけ出させたい。

以上のことを行うことで、「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」を満たすことができ、モチベーションを維持できる。

b) 3年以上

今まで見てきたように「自己実現の欲求」を求める傾向が強い。「所属と愛の欲求」と「承認の欲求」に関しては1,2年と同じやり方で満たすことができ、またすでに満たしているとして論を進める。つまり、すでに組織に対して居心地が良いと感じ、自分の役割・居場所は見つけているので、フィードバックを行うことなどは、もちろんあるに越したことはないが、それだけではモチベーションは維持できない。

そのためここで大事になるのは、2点ある。「何かを任せてリーダーとする」と「自分で大きな目標

を設定し、それに向かって行動する」である。前者を行うことで、自分で考え・判断することになる。これによって、他の人に左右されるのではなく、自分で決めることに繋がり、「自己実現の欲求」を満たすことができる。また後者を行うことで、自ら設定した目標に対して、自分がどう行動して考え、それを実行することになる。これによって、目標に向けて自ら考えながら、目標を達成するために様々な努力を行うことに繋がり、「自己実現の欲求」を満たすことになる。

「自己実現の欲求」を達成したい人は、自分の役割・居場所に依じて、自ら何かを行い、達成したいと考えている。そのため、それに応じた適切な目標を設定し、順次達成させることでモチベーションを維持できる。

以上のことを行うことで、「自己実現の欲求」を満たすことができ、モチベーションを維持できる。

c) 人材育成

以上のように欲求を満たしていけば、各段階においてモチベーションを維持していける。この中で、人材育成を通じて行うべきことがあるので、それをここでは論じていく。それは、「承認の欲求」から「自己実現の欲求」へと欲求の橋渡しを行うことだ。「自己実現の欲求」を求めない人ばかりがいる組織では、どうしてもメンバーが求めるものが、組織内にこもることになり、組織自体の発展には繋がらない。「自己実現の欲求」を求める人がいると、組織外へも目を向けるようになり、組織の発展に寄与する。そのため、欲求の橋渡しが大事になる。

この橋渡しを実現するためにまず行うべきことは「小さなリーダーから大きなリーダーへと順々に経験させること」だ。ここでは、リーダーとはまとめ役を意味する。小さなリーダーとは、懇親会の幹事やイベントにおける〇〇係のようなものを指す。大きなリーダーは、ある部門の長や組織トップを指す。いきなり大きなリーダーをやることは難しい。というのも、大きなリーダーにおいては「自己実現の欲求」を満たすことを求めるが、小さなリーダーにおいては「承認の欲求」を満たすことを求めるといった違いがあるため、「承認の欲求」を満たしていないと、「自己実現の欲求」を満たすという方向に進まないからだ。小さなリーダーを経験し、「承認の欲求」をまずは満たさないと、「自己実現の欲求」を満たそうとする大きなリーダーをうまくやることができない。そのため、「小さなリーダーから大きなリーダーへと順々に経験すること」が大事になる。

また、「フォローがいることを感じさせ、メンバーを安心させ、新しいことに挑戦させること」が大事だ。「自己実現の欲求」を達成するには新しいことに挑戦して、成功することが必要になる。しかし、新しいことに挑戦するには、失敗を恐れない勇気が必要である。失敗を恐れることを避けるためには、失敗をしても他の人がフォローできることを感

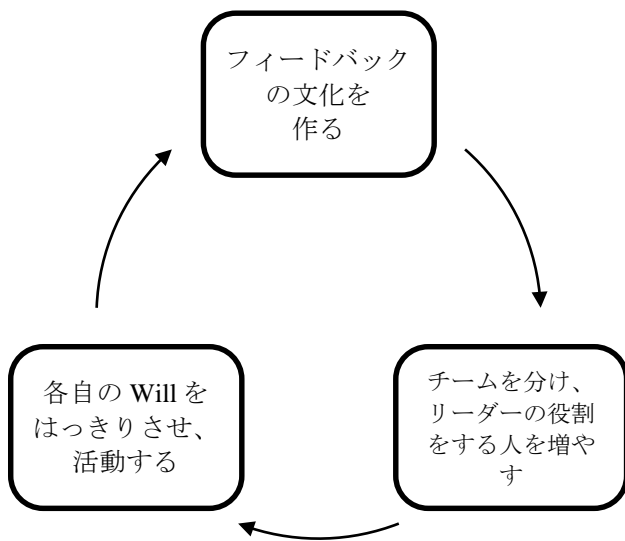
じさせる必要がある。新しいことに挑戦せず、今までどおりのことを行っても、「自己実現の欲求」を満たすことはできない。そのため、「フォローがいることを感じさせ、メンバーを安心させ、新しいことに挑戦させること」が大事になる。

あと、「達成感を徐々に大きくしていくこと」が大事だ。最初に大きな達成感を体験させることはもちろん大事だ。しかし、大きな達成感を得られることはあまりない。つまり、1回大きな達成感を得たからといって、それが「自己実現の欲求」に必ずしも繋がるわけではない。小さな達成感を積み上げていくことが、もっと他のことも達成したいという気持ちに繋がり、「自己実現の欲求」に繋がっていく。そのため、「小さなリーダーから大きなリーダーへと順々に経験すること」が大事になる。

d) チームビルディング

以上をふまえ、理想の組織を作るためのチームビルディングとして、以下の3つが重要になる。

- ・各自の Will をはっきりさせ、活動する。
→「所属と愛の欲求」を満たす。
- ・フィードバックの文化を作る。
→「承認の欲求」を満たす。
- ・チームを分け、リーダーの役割をする人を増やす。
→「自己実現の欲求」を満たす。



具体的には、各自の Will をもとに 5,6 人のチームに分け、その中でリーダーを決める。チーム内でリーダーを中心にフィードバックを行い、そのリーダーに対して組織の代表がフィードバックを行うことが大事だ。

このループにおける「Will」をマズローの欲求 5 段階説における「所属と愛の欲求」から「承認の欲求」、また「自己実現の欲求」へと変化させていくことが組織においては大事になる。組織において、誰もが「所属と愛の欲求」ばかり持っているのは、組織の未来はない。そこでこのループを使いたい。こ

のループを使うことで、まずは各人の「Will」がフィードバックにより認められ、そこでリーダーをやるうと思えるようになる。リーダーになると、より高次の欲求に近い「Will」を抱くようになり、最終的には「自己実現の欲求」を持つようになる。

マズローの欲求 5 段階説のように、この順番で欲求を満たすための手段を取ることが大事だ。「所属と愛の欲求」を満たしていないのに、「自己実現の欲求」を満たせるような組織は存在しない。順番にこの手段を取ることによって、「所属と愛の欲求」、「承認の欲求」、「自己実現の欲求」を満たすことができ、理想の組織へと近づく。

5. 終わり

今回は学生組織におけるモチベーション管理をテーマに論じた。学生は社会人と異なり、お金をモチベーションに動かすことは難しい。また、社会人にとっての「家族」のような、守るべきものもないので、モチベーションの源泉は個人に由来する。ここを見誤り、社会人と同じように学生に接すると、苦勞するだろう。

今回はアンケートを取ったサンプル数と質問項目が少なかった。また、単年の計測であり、時間的な変化を追えていない。サンプル数と質問を増やし、時間的な変化を追うことで、さらに精緻な分析が可能となる。以上を今後の課題としたい。

参考文献

- [1]水野基樹他：“モチベーション研究における動機概念に関する理論的整理—McClelland の所説に基づいて—”，千葉経済大学短期大学部研究紀要，第 4 号，pp 51-61，2008.
- [2]山下剛：“Maslow 理論はモチベーション理論—経営学における Maslow 理論の意義再考—”，日本経営学会誌，第 22 号，pp66-78，2008.
- [3]寺崎克志，朴貞夏：“オーガニゼーション・マン（組織のリーダー）のモチベーションに関する一考察”，目白大学経営学研究，第 4 号，pp15-29，2006
- [4]加藤亘他：“動機傾向の把握によるモチベーション管理”，プロジェクトマネジメント学会 2008 年度春季研究発表大会予稿集，pp350-353，2008.
- [5]労働政策研究・研修機構：“NPO の有給職員とボランティア—その働き方と意識—”，労働政策研究報告書，No60，pp47-156，2006.
- [6]山下剛：“マズロー＜自己実現の経営＞と Y 理論”，高松大学研究紀要，56・57，pp111-151，2012
- [7]ピーター・M・ゼンゲ：“学習する組織”，英治出版，pp，192-238，2011

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND TEAM BUILDING IN THE ORGANIZATION FOR UNIVERSITY STUDENTS

Shoichi TOMURA

This essay will say the motivation of university students and how to develop it. University students and people who are working in companies are deferent it the resources of their motivation. Money can make the latter work, but money cannot make the former.

We should think about the best way to manage university students, but almost all essays said only about people who are working in companies. At first we should see prior researches, for example Maslow, Alderfer, and so on. These prior researches said that there are two resources of people's motivations. One is low level, and the other one is high level. We should distinct about them.

I make a questionnaire survey about resources of people's motivations. This survey shows that freshman and sophomore need low level motivation resources, and junior and senior need high level motivation resources. Therefore we should change our strategy to stimulate motivation resources if we think about freshman and sophomore or junior and senior.

If we can meet low level motivation resources, freshman and sophomore will do a good job. If we can meet high lever motivation resources, junior and senior will do a good job.

In order to meet low level motivation resources, we should think what other members want to do, and feed back after finishing somewhat activities. In order to meet high level motivation resources, we should appoint somebody a leader. Those there things are very important to manage an organization.

地方における インバウンドツーリズムに関する考察 ～出雲市を事例として～

三加茂 圭祐¹

¹正会員 出雲市 商工労働課

(〒699-8530 島根県出雲市今市町70)

E-mail:mikamo-keisuke@city.izumo.shimane.jp

本稿では、島根県出雲市を事例として、日本の地方において外国人旅行者数を増加させるための方法について、考察を行う。

現状では、日本を訪れる外国人旅行者は、東京都、大阪府、京都府といった都市に集中する傾向があり、地方を訪れる外国人旅行者は少ない。出雲市と高山市の事例比較、外国人旅行者のアンケート結果から、出雲市におけるインバウンドツーリズムの推進にあたっては、個人旅行者の増加を踏まえて、広域団体を中心に取組を進めていくべきである。

Key Words : inbound tourism, local, regional collaboration, Izumo-city, Takayama-city

1. はじめに

2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会の開催は、訪日外国人増加に向けた好機であり、旅行市場においても大きなインパクトをもたらすと期待されている。

政府は、観光立国の推進にあたり、2006年に観光立国推進基本法を制定し、観光は21世紀における日本の重要な政策の柱として位置付けられることとなった。訪日外国人旅行者数については、2013年に1036万人となり、2003年のビジット・ジャパン事業開始以来の政府目標であった年間1000万人の目標値を史上初めて達成した¹⁾。安倍内閣では、訪日外国人旅行者数について、オリンピック・パラリンピック東京大会の開催される2020年に向けて2000万人とする目標値を掲げており、日本の魅力の発信および外国人が旅行しやすい環境の整備等に努めるとしている²⁾。

しかし、詳細は後述するが現状においては訪日外国人旅行者の大部分が東京都、大阪府、京都府等の都市部に集中しており、特に地方には外国人旅行者の目は向かっていない。本稿では、外国人の訪日旅行をインバウンドツーリズムと定義し、これまでインバウンドツーリズムの取り組みがほとんど行われてこなかった島根県出雲市

におけるインバウンドツーリズム市場の拡大について考察する。

2. インバウンドツーリズムの現状

国土交通省によると、2012年の日本の入国旅行者数は世界33位、アジアで8位である³⁾。しかし、世界最大の旅行口コミサイト Tripadvisorの利用者が評価する観光地ランキングである2013ベストディステーションにおいては、東京が世界15位、アジアではバンコクに次いで2位となっており、日本のインバウンドツーリズムの潜在力の高さが伺われる⁴⁾。

JNTO 訪日外客訪問地調査 2010によると、外国人旅行者の都道府県訪問率の上位は、東京都 60.3%、大阪府 26.1%、京都府 24.0%となっており、都市部の訪問率が高いことが分かる。これに対して、3大都市圏を除く地方の訪問率が高い地域は、福岡県 9.1%、北海道 8.8%、山梨県 8.2%の順であるが、47都道府県のうち21県が訪問率1%を割り込んでおり、訪日外国人観光客の都市部への集中は顕著である⁵⁾。

また、観光庁発表の平成24年宿泊旅行統計調査によると、外国人旅行者の都道府県別の宿泊者数は東京都829

万人、大阪府306万人、京都府231万人の順となっており、宿泊者数の観点からみても東京、京都、大阪を巡るいわゆるゴールドルートに含まれる都市が上位を占めている⁹⁾。なお、最下位は島根県の6210人である⁹⁾。

3. インバウンドツーリズムに取り組む意義

インバウンドツーリズムに取り組む意義は、人口減少により国内市場が縮小するなかで、経済成長が見込まれるアジアをはじめとした新興国の外貨を獲得する手段となるためである。特に、東アジア等の経済成長により主要な雇用の担い手であった製造業の比較優位が失われつつある日本の地方にとって、インバウンドツーリズムは新たな雇用創出の場となる可能性を秘めている。

4. 事例

インバウンドツーリズムに取り組む基礎自治体の事例として、平成24年宿泊旅行統計調査において最も外国人旅行者の宿泊者数が少なかった島根県のうち、2013年の出雲大社の平成の大遷宮を機に取組を強化しつつある出雲市と、ミシュラン発行の日本を紹介する旅行ガイド「ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン」で3つ星を獲得している岐阜県高山市を情報発信、広域連携等の観点から比較する。

(1) 出雲市の事例

出雲市は島根県東部に位置する人口174万人の都市である⁷⁾。島根県観光動態調査によると、平成24年の出雲市における外国人宿泊客数は2,728人⁸⁾である。出雲市におけるインバウンドツーリズムは島根県および広域団体との連携を軸に推進されてきたが、2013年から出雲市単独の取組も行うようになった。

出雲市単独の情報発信の取組としては、ホームページにおいて観光情報を英語、中国語、韓国語で発信している。また、2013年には、出雲インバウンド事業推進協議会が主体となり、旅行会社、ブロガー等の視察ツアーを市独自で初めて実施した。

広域連携でのインバウンド施策推進においては、近隣自治体で組織する宍道湖・中海・大山圏域市長会、山陰国際観光協議会、しまね国際観光推進協議会によるところが大きい。山陰国際観光協議会においては、境港への国際クルーズ客船の誘致推進、国際観光にかかる研修会の開催、しまね国際観光推進協議会においては、外国人割引制度の利用可能な施設の紹介パンフレットの製作等を行っている。

このほか、出雲市では飲食店等が外国語表記の看板、メニュー等を製作するのに必要な経費を一部補助する等

して、情報提供の多言語化を図っている。

(2) 高山市の事例

高山市は岐阜県飛騨地方に位置する人口9.2万人の都市である⁹⁾。平成24年の高山市の外国人宿泊者数は151,000人であり¹⁰⁾、ミシュラン発行の旅行ガイド「ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン」では東京、京都、奈良、日光、鎌倉に並んで3つ星を獲得している¹¹⁾。

高山市単独の情報発信の取組としては、12言語に対応した観光ホームページを開設している¹²⁾。また、高山市を訪れた外国人旅行者のために、市街地散策マップを9言語で作成しているほか、市内観光地等に4ヶ国語を併記した案内板を設置している¹²⁾。また、行政、観光協会、商工団体、市内事業者等で組織する飛騨高山国際誘客協議会では台湾国際旅展（ITF）といった旅行博に出展をしている¹²⁾。こうした旅行博、海外メディアの受入時に効果的なPRを行うために、高山市の魅力を紹介したDVDを5言語で用意する等、プレスキットも用意している¹²⁾。

広域連携の取組としては、松本・高山・金沢国際観光ルート整備促進協議会に参加し、外国人旅行者の誘致活動を継続的に行っている¹³⁾。また、中部運輸局・北陸信越運輸局が中部北陸9県の自治体、観光団体、民間企業と行っている昇龍道プロジェクトに参加することで、中華圏からのインバウンドツーリズム推進に努めている¹⁴⁾。

この他、高山市の特筆すべき取組は3点ある。1点目は組織体制の整備および戦略の策定である。高山市では2011年に海外戦略室を設置し、2012年に海外戦略ビジョンを策定することで、継続的にインバウンドツーリズム等の国際化施策に取り組む土壌を整備している¹⁵⁾。2点目は、政府観光局等との緊密な連携である。高山市では、政府観光局本部、香港事務所、パリ事務所等に職員を派遣し、情報収集や分析にあたらせ、関係機関との連携強化を図っている¹⁵⁾。3点目は、市内企業に対する継続的な啓発活動の実施である。高山市では、5ヶ国語会話集等の外国人旅行者向けの接遇マニュアルを配布したほか、民間事業者を対象としたおもてなし研修会を毎年開催し、市内企業のインバウンドツーリズムに関する啓発活動を継続的に実施している¹²⁾。

5. 外国人旅行者アンケート結果の考察

外国人旅行者を対象にしたアンケート結果から、インバウンドツーリズムの推進にあたる課題を考察する。

平成24年訪日外国人消費動向調査によると、訪日外国人の旅行形態は、個人旅行75.8%、団体ツアー24.2%の割合となっている¹⁶⁾。平成22年度からの同調査の推移をみると、団体ツアーを利用しての旅行者は減少傾向にあり、

個人旅行の旅行者が増加傾向にあることが分かる。

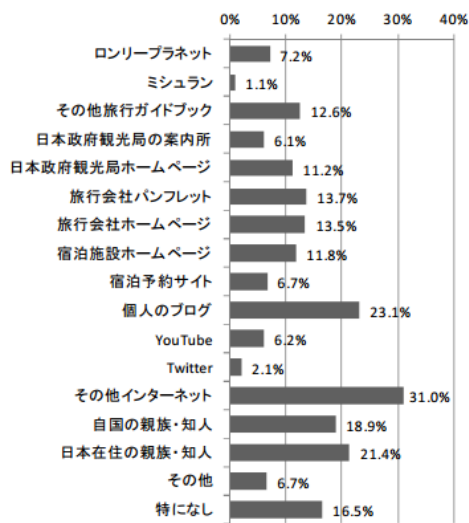
表1-訪日外国人の旅行形態の推移

	平成 22 年	平成 23 年	平成 24 年
団体ツアー	26.2%	25.1%	24.2%
個人旅行	73.8%	74.9%	75.8%

出所：訪日外国人消費動向調査の結果をもとに筆者作成

出発前に得た旅行情報で役に立ったものとして、個人のブログをあげる回答が23.1%となっているほか、親族・知人からの口コミも比較的多く、自国の親族・知人が18.9%、日本在住の親族・知人が21.4%となっている¹⁶⁾。日本滞在中に得た旅行情報で役に立ったものとしては、インターネット（パソコン）が41.5%と突出しており、次いでインターネット（スマートフォン）23.5%、日本在住の親族・知人22.2%となっている¹⁶⁾。

このように、日本滞在中にインターネットを活用して旅行情報を得る外国人旅行者が多いのが実態であるが、観光庁が平成23年に実施した調査によると、外国人旅行者が旅行中に最も困ったものとして無料公衆無線LAN環境が23.9%と最多であり、無料公衆無線LANの整備およびアクセスポイントの情報提供が課題となっている¹⁷⁾。



出所：平成24年訪日外国人消費動向調査¹⁸⁾

図-1 出発前に得た旅行情報で役立ったもの
(全国籍、複数回答)

6. 結論

以上を踏まえて、出雲市におけるインバウンドツーリズムの推進にあたり、推進主体と個人旅行者増加の観点から提言を行い、本稿の結論とする。

まず、推進主体であるが、インバウンドツーリズムの推進にあたっては広報活動等においてコンテンツの多様性、スケールメリットが発生することから、広域連携団体による取組を主体するべきである。この点において出雲市の場合、宍道湖・中海・大山圏域市長会、山陰国際観光協議会、しまね国際観光推進協議会が広域連携団体として該当する。今後もこれらの組織がインバウンドツーリズムの推進主体となるべきであろう。

ただし、高山市の事例を見ると、基礎自治体の果たす役割の重要性も見て取れる。高山市では外国人観光客向けの接遇マニュアルの配布や研修会の開催を通して、インバウンドツーリズムの受入先となる市内企業の育成を長年にわたり行ってきた。また、自治体職員を継続して政府観光局本部等に派遣するなど、基礎自治体が率先して関係団体と綿密な連携を取ることで、地域におけるインバウンドツーリズム推進の原動力となっている。

次に、個人旅行者増加への対応である。先に述べたように、外国人旅行者全体に占める個人旅行者の割合は、増加傾向にあり、この対応が急務となっている。

出雲市が実施しているインバウンドツーリズムの広報活動は、観光ホームページでの情報発信の他、旅行会社等の視察旅行等があるが、こうした傾向を踏まえると、個人旅行者をターゲットとした広報戦略をより積極的に実施していく必要がある。この点において、Facebook、Twitter等のSNSおよびTripadvisor等の旅行サイトを活用した双方向コミュニケーションの実施、ブロガー等のインフルエンサーを活用した広報活動は相対的に重要度を増してきており、積極的に活用を検討すべきである。

更に、個人旅行者の増加にあわせて、基礎インフラの整備の必要性も増してきている。個人旅行の場合、移動および食事の手配等もほとんどの場合が個人で行うことになるため、駅、空港、観光地等において、外国語表記の案内表示の設置の重要性が増してきている。また、外国人旅行者のアンケート結果からも分かるように、無料公衆無線LANといった旅行者が利用する情報インフラの整備が日本においては遅れており、出雲市においても優先的に整備していく必要がある。

そのほか、出雲市においては、鉄道駅からの交通手段となる2次交通の確保が長年の課題となっていることから、タクシー会社を活用した旅行ツアーの開発等、着地型旅行商品の開発によって交通利便性を改善を図る必要がある。

本稿では出雲市を事例として、日本の地方におけるインバウンドツーリズムの推進について考察を行った。インバウンドツーリズムの推進にあたっては、国が実施する施策のみならず、受け地となる地方の積極的な取り組みが不可欠である。このため、地方側の取組の主体となる広域連携団体においては、観光庁や政府観光局の政策

方針を踏まえて、地域の実情に即した施策を継続的に実施していくことが求められている。

参考文献

- [1] “首相官邸ホームページ 第3回 観光立国推進閣僚会議 配布資料 資料1 観光をめぐる現状について” ,
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kankorikkoku/dai3/siryou1.pdf>
- [2] “首相官邸ホームページ 第3回 観光立国推進閣僚会議 議事要旨” ,
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kankorikkoku/dai3/gijiyousi.pdf>
- [3] “国土交通省ホームページ 出入国者数ランキング” ,
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/ranking.html>
- [4] “トリップアドバイザーホームページ ベストディステイネーション2013” ,
<http://www.tripadvisor.jp/TravelersChoice-Destinations>
- [5] 日本政府観光局 “JNTO 訪日外客訪問地調査 2010 結果概要” ,
- [6] 観光庁 “宿泊旅行統計調査報告 (平成 24 年 1~12 月)” ,
- [7] “出雲市ホームページ”
<http://www.city.izumo.shimane.jp/>
- [8] 島根県 “平成 24 年島根県観光動態調査”
- [9] “高山市ホームページ” ,
<http://www.city.takayama.lg.jp/top.html>
- [10] 高山市 “平成 24 年観光統計”
- [11] “ミシュランホームページ” ,
<http://www.michelin.co.jp/Home/News-Promotions/News/20130219>
- [12] “月刊地域づくりホームページ 第 247 号 安心して一人歩きできるまち整備” ,
<http://www.chiiki-dukuri-hyakka.or.jp/book/monthly/1001/html/f05.htm>
- [13] “JTB ホームページ JTB 交流文化賞—ゆくたび感動国際観光都市「飛騨高山」” ,
http://www.jtb.co.jp/chiikikoryu/koryubunkasho/03/bunka_03b.asp
- [14] “昇龍道プロジェクトホームページ” ,
http://www.jtb.co.jp/chiikikoryu/koryubunkasho/03/bunka_03b.asp
- [15] 田中明 “高山市の海外戦略への取り組み姿勢” ,国際文化研修 2013 夏,全国市町村国際文化研修所, pp.20-22,2013.
<http://www.jiam.jp/journal/pdf/v80/tokushuu04.pdf>
- [16] 観光庁 “平成 24 年訪日外国人消費動向調査”
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/syouthityousa.html>
- [17] 観光庁 “外国人観光案内所を訪問した外国人旅行者アンケート調査”
<http://www.mlit.go.jp/common/000190680.pdf>

(2014.3.10 受付?)

CONSIDERATION OF INBOUND TOURISM IN THE LOCAL LEVEL IN CASE OF IZUMO-CITY Keisuke MIKAMO

This paper describes how to increase foreign tourist in the local level.

At present, foreign tourists of Japan visit Tokyo, Osaka, Kyoto frequently. Few foreign tourists go into the country. From the competition Izumo-city and Takayama-city, and the survey results of foreign tourists, Izumo-city should proceeds to inbound tourism focus on wide-area organizations on a bases of the increase of individual travelers.

韓国化粧品 OEM/ODM 企業の グローバル化に関する一考察

朴 熙成

正会員 長崎短期大学教授 国際コミュニケーション学科 (〒858-0925 佐世保市椎木町 600)

E-mail: park_hs@jcom.zaq.ne.jp

本研究では、韓国系化粧品 OEM/ODM 企業のグローバル化を考察し、競争優位の源泉を解明する。そのプロセスで、韓国系化粧品 OEM/ODM 企業の成長戦略の特異性を導出することができる。第一に韓国国内化粧品産業の動向、中国化粧品市場を考察し、次に韓国系化粧品 OEM/ODM 企業の成長ならびにグローバル事業の展開状況を説明する。第三に、グローバルオペレーションの中でも中国の戦略展開を探ることで、競争優位の特異性を提示できる。

2005 年以降毎年 20%以上の高い成長を謳歌してきた韓国系化粧品 OEM/ODM 企業は、品質管理の強化、海外輸出の拡大、また海外生産の展開、現地法人の設立などグローバルオペレーションに力を入れている。グローバル体制の構築に向けた構造改革を行ったり、国内の開発・生産拠点を再編成したり、海外拠点を強化する取り組みを強化したりすることに注力している。韓国化粧品 OEM/ODM 企業の大手である韓国コスマックスと韓国コルマーの 2 社に焦点を当てて、それぞれの企業の進出時期、資本形態、製品輸出、現地生産、研究開発など一連のグローバルオペレーションを分析する。

Key words : cosmetics industry, OEM/ODM, globalization, competitiveness

1. 研究の目的と背景

(1) 韓国化粧品産業に関する現況

韓国の化粧品産業は国内経済が低成長を示している中でも持続的に成長しており、今後も成長可能性を潜んでいる分野である。グローバル景気悪化と内需の鈍化にもかかわらず、年間 10%の高い成長率に達している。特に 2011 年成長鈍化中でも 12%の成長率を示し、前年度の成長率を上回っている (2011 年 6 兆 4,000 億ウォン規模)。化粧品生産規模も直近の 4 年間年平均 12%以上成長するなど、その成長が著しい¹⁾。

韓国では化粧品消費のメインである女性の社会進出が拡大している。2012 年、韓国における女性の経済活動参加率は 49.9%で、OECD 平均 61.8%(2011 年 基準)を下回っている。今後も女性の社会活動が活発になるにつれ、化粧品の購買力は上昇する可能性が高い²⁾。

したがって、韓国国内化粧品市場は今後も、相対的に所得が高い女性管理職・事務職の比率も伸びていくことが予想されるので、長期的に成長していくと展望できる。この一連の状況は、女性の若さを保持したいという願望と美を追求する心理が相まって、市場成長性の原動力になっている。また男性も化粧品に対する認識に変化があり、外見を意識するようになった。セービングに終わらず、皮膚管理に力を入れるようになり、男性化粧品の消費も伸びている。さらに中高年者の化粧品マーケットも拡大している³⁾。

低迷で消費が伸び悩んでいる状況でも、化粧品に対する需要は景気と関係なく拡大している。百貨店や訪問販売という流通チャンネルを通じた高価な化粧品が成長を謳歌した時期があったが、今日においてはリーズナブルな価格でも高機能を備えている中低価の化粧品の消費が増加している。化粧品市場における高価製品の売上高の増加と中低価製品

の伸びという両極化した消費が化粧品全体の売上高の伸びにつながっている。

注目すべきは、新たに登場した中低価製品を基盤とするブランドショップチャンネルで、製品の類型の拡大とリーズナブルな価格で消費者に支持され、高成長を示している。

韓国化粧品全体の成長の要因として、第一に韓国化粧品市場においてもネットショッピングやテレビショッピングチャンネルなど通信販売が有効に作用している。次に韓流ブームとともに、日本、中国、ASEANなどで韓国化粧品に対する人気が徐々に高くなっており、免税店チャンネルで高い成長率を示している。一時期の高い成長を示した時期に比べると、成長率の増加は少し緩やかな趨勢であるが、以前として高い成長率で推移している⁴⁾。

韓国化粧品市場は新しい流通チャンネル（オンラインショッピングやブランドショップなど）を中心に成長を続けていることを示したが、その成長要因は、ブランドショップ、ネットとテレビショッピングなどの新流通チャンネルの台頭とともに、免税店などで新規消費者群の拡大しているのが大きい。成長率をみると、ブランドショップ、免税店、ネット販売などの成長率がそれぞれ 32%、19%、13%で、化粧品市場の成長率を上回っている。このように新流通チャンネルの活性化は、化粧品に対する距離の改善（接近しやすくなった）と中低価化粧品の普及を通じて化粧品製品群の多様化を達成でき、新規顧客の獲得につながっている。

今まで基本的な衛生の維持やシェイビング関連製品に限定されていた男性消費者の需要もグルーミング（外見を意識する）への意識増加と化粧品に対する認識の変化によって、皮膚やメイク化粧品にまで拡大している。したがって、男性化粧品市場は、2009年 14%、2010年 23%、2011年 13%など化粧品市場成長率を上回る成長を達している⁵⁾。さらに、中国と日本など外国人消費者の需要増大も化粧品市場の需要を高める一因になった。グローバルな移動が増えるにつれ、トラベルリテールという新しい顧客の需要が創出された。これに伴い、免税店は2007年以降、年平均 25.2%までに急成長している。

化粧品産業は景気変動の影響を受ける典型的な内需型産業で国内マクロ指標と類似なトレンドを見せていた。しかし、2000年代半ば以降2007年から、化粧品市場の成長率は景気変動と非弾力的に動

いており、2008年グローバル金融危機後、消費の全般的な委縮時期でも化粧品市場の成長率は増加傾向を見せていた。2009年から2011年他の消費財商品は年平均成長率が3~4%であったが、化粧品市場の成長率は年平均10%以上を表した⁶⁾。また世界的な趨勢をみると、一人当たり化粧品支出金額はGDPが約25,000ドル以上のレベルで停滞する傾向である⁷⁾。

景気悪化にもかかわらず、化粧品の成長の勢いは減っていないという点は、低価格化粧品市場の拡大と化粧品の必需消費財化によることである。

化粧品市場は成長性が期待できない上、新規参入や通販の伸長で、工場の縮小や閉鎖に追い込まれるケースが出てきている。工場閉鎖に至った化粧品大手企業は、収益性の好転のため、減少した生産量を自社の他の工場に振り分けるとともに、アウトソーシングを活用する。化粧品市場でアウトソーシングを行う企業がOEM企業である。

このような一連の流れは化粧品がコモディティ化した製品で、化粧品企業は自前主義にこだわることなく、アウトソーシングを積極的に活用（OEM生産）する可能性があることを示している。

化粧品OEM/ODM業態は下請け的な存在で、化粧品大手企業が研究対象として分析されても、ニッチ分野であるOEM/ODM企業の研究は見当たらない。化粧品市場のグローバル化と新興国の成長、ブランドショップの台頭とともにOEM/ODM化粧品市場は拡大しており、高い製造技術を保有するようになった。本研究では、韓国化粧品OEM/ODM企業を研究対象にし、OEMからODMへ、またBrand ODMへとビジネスモデルを変化させながら、グローバル化を遂げていることを分析する。

（2）韓国化粧品OEM/ODM業態の現況

韓国化粧品産業では長い間、企業内部で原料調達から最終製品の製造、マーケティングに至るまですべてを行ってきたので、化粧品製造のOEM（受託）という概念がなかった。韓国で化粧品OEMの概念を導入したのは、1990年日本コルマーの韓国進出でできた韓国コルマー（日本コルマーと合弁：資本比率は韓国51%、日本49%）の設立からである⁸⁾。その後、2002年まで市場成長性が高くなかったのもあり、市場参入する企業は多くなく、10社余り

の OEM, ODM 企業が出現した。

1997 年の韓国通貨危機後、自社ブランドを持っていた化粧品生業企業が受託開発専門の企業へ変換する場合と自社ブランドを生産しながら OEM を行う企業になる場合があり、OEM 企業が序々に増加した。2002 年以降、ブランドショップ、オンラインショップ、免税店などの需要が急上昇し、OEM/ODM 産業は急成長を遂げた。

現在、新規参入が激しく、2011 年韓国食品医薬品安全庁に登録されている化粧品製造所は 968 カ所、その中で OEM/ODM 企業は 200 社ほどと推定されている。大手は極少数 (0.5%) で、ほとんどが零細企業 (94.5%) である⁹⁾。

景気下降局面においても化粧品市場の成長を支えることができたのは、新規流通チャンネルと役割を分担して良い製品を安く製造できる化粧品 OEM/ODM 企業の出現による。景気低迷期でも生活必需消費財になった化粧品市場の需要に対して、中低下価格の供給ができるようになり、ブランドショップの成長を著しくした。

化粧品 OEM/ODM 産業は、「多品種少量生産」という産業特性と少ない資本で市場参入が可能であるという特性で、市場参入障壁が低い、技術力、品質管理能力、R&D に高い投資が必要なことなどから、このようなノウハウ、知識が備わっていない零細企業はたやすく市場参入できても成長性を望めない。

2. 化粧品 OEM 事業の特徴

(1) 化粧品 OEM とは何か

化粧品を生産する製造設備を持たない企業が化粧品事業を始める場合、化粧品 OEM 製造企業を活用する。OEM (Original Equipment Manufacturing, 以下 OEM と略す) とは、注文者商標付着生産、あるいは注文者委託生産を指す¹⁰⁾。つまり相手先ブランドを製造することである。流通チャンネルを持っている注文企業が製造能力を持っている受託企業に、注文企業の要望通りに、完成品を生産する形である。いわば販売力があるが製造能力が無い企業と、製造能力はあるが販売力がない企業が、相互を保管するために行われる取引形態である。

一方、ODM (Original Design Manufacturing, 以下 ODM と略す) は製造業者 (受託企業) 開発生産、あるいは製造業者 (受託企業) 設計生産の形をとる。

受託企業が持っている生産設備や R&D 力、技術力をもとに、製品を開発し、注文企業に製品を供給し、注文企業である流通企業はコアである流通に集中できる¹¹⁾。OEM 企業の多くは自社ブランドを持たず OEM 専業であるが、中には別会社で自社ブランドを持ちながら、化粧品 OEM 部門を立ち上げているところもある。OEM 生産だけでなく、製品コンセプトづくり、処方開発、デザインといった上流工程も行う。加えて OEM 企業内に蓄積されている知識やノウハウを活用し、新たな化粧品トレンドやニーズ分析を製品開発に活用する ODM ビジネスモデルを構築している受託企業もある。

特に 2005 年薬事法改正で化粧品の製造元表示義務が廃止されたことで、異業種 (医薬品メーカーや食品・飲料メーカー、フィルムメーカー、アパレルメーカー、通販事業者など) から化粧品産業に新規参入する企業が増加した。したがって、独自の販売ルートがあっても、化粧品製造経験がない新規参入企業は ODM 企業が保有する製造やマーケティング・ノウハウを利用する^{12) 13)}。

化粧品 OEM 事業は、化粧品の製造・販売には様々な設備や資格が必要である。製造では原料や資材の調達、製造設備で生産をし、また良い製品を提供するためには、R&D が欠かせない。販売では商品の企画から販売計画などのマーケティング、流通チャンネルの計画ならびに確立、消費者への PR 活動などサプライチェーンが必要になる。したがって、製造の部分を、OEM を利用することによって、小資本かつ短期間で、また化粧品を製造した経験がなくても、比較的容易に化粧品事業をはじめることができる。

化粧品 OEM 事業を通して培ったノウハウや自前の生産技術を自社ブランド製品に活かし、独自のブランド製品を提供できるのが ODM である¹⁴⁾。

つまり、アウトソーシングを通じて、外部の専門性を活用できる。このことによってコスト削減を測れる。また経営資源をコア部分であるマーケティングに集中できる。

化粧品は製品のライフサイクルが短い商品なので、製品ライフサイクル論による説明より、新しい流通チャンネルであるオンラインショップなどの通信販売やブランドショップ販売の伸び率が著しいという特徴を持っている。ブランド力がある大手化粧品企業は長い間、百貨店や自前の専門店で売上高を獲得してきたので、OEM 活用する必要性を感じ

ていなかった。

(2) 化粧品 OEM 事業の市場特性

少子高齢化による国内マーケットの縮小は、化粧品産業も例外ではない。市場参入障壁が低いことから、異業種からの参入も増え、縮小するマーケットの中で、競争に拍車をかけている。その上、消費者ニーズの多様化で製品アイテム数の増加、消費者の節約志向で低価格化の進展は、化粧品産業の環境の不確実性を一層高めており、厳しさは増している。

このように激しく変化する外部環境で限られた資源を有効に活用するためにもアウトソーシング活用をせざるを得ない。どの企業も競争優位を確保し、持続的に維持することは困難であるため、多方面において戦略と経営ノウハウを有効活用していく模索が必要である。

戦略的なアウトソーシングの中でも OEM、ひいては ODM が主類である。製造を担当する受託企業は生産に徹していたが、様々な知識やノウハウ、高い生産技術力で受託企業の情報蓄積ができた。この能力を活用し、ODM をも行える。

化粧品市場では、多様な顧客のニーズに対応するため、多品種少量の品目を開発し、生産する必要がある。消費者ニーズの多様化しており、化粧品のプロダクトライフサイクルが短縮している。

新製品の開発には高いコストがかかるが、零細企業や販売に特化しているブランドショップには難題である。市場における先発優位を享受するため、R&D や商品開発力が求められており、生産時間も短縮し、スピーディに対応することが必要である。

新規参入の障壁が低いため、多くの企業が新規参入して、競争が激しい。対面販売や訪問販売が主流であった化粧品産業であったが、消費者の価値観や生活行動の多様化等から新規流通チャンネルの出現や流通形態の多角化が進展しており、ドラッグストアや通販の割合が増加している。通販拡大に伴い、大手化粧品企業が通販事業に参加し、それを強化する動きもある。逆に通販をメインにしている企業も消費者への受けがよく、売上高の伸長で、実店舗の展開を加速させている。大手ブランド化粧品企業も製品ポートフォリオ戦略で、OEM 分野に新規参入する。全国に販売網を持っている流通企業（ドラッグストア、GMS など）、オンラインショップなどが PB ブランド開発のため、参入するケースや製薬企業の

参入もある。

この異業種参入は OEM/ODM 企業にとって、製品需要を増やし、チャンスにもなりうる。流通専門企業は OEM 企業が持っている高い技術力・R&D 力、化粧品の企画し、開発・製造する能力は備わっていないからである。

一方、安全性確保のため、法規制の順守ならびに品質管理を強化している。そのため、製造設備に対する投資が増加したり、製造コストも上がったりしている。

ブランドショップ市場の台頭で中低価市場は活性化していたが、極低価の市場も現れはじめ、価格競争が一段と厳しい。

(3) 化粧品 OEM 事業の分類

日本における化粧品 OEM 企業は、自社ブランドを持たず OEM 専門が多いが、中には別会社で自社ブランドを持ちながら、化粧品 OEM 事業を立ち上げるなどの動きを見せている¹⁵⁾。OEM 専門で高い売上高を誇る本舗系（日本コルマーのような有力メーカー）、化粧品技術者が独立し、起業している独立系、独自の技術で得意分野に特化している特化系（メイク系、ネイルのエナメル系など）、医薬品企業系、食品企業系、ヘルスケア企業系¹⁶⁾ など多岐に渡る。

本舗系有力メーカーは自社ブランド製造だけでなく、受託製造することで工場の生産稼働率をカバーすることや、自らの技術ノウハウを活用することを狙っている。大量生産から少量多品種生産まで行う設備を揃えている。R&D、品質管理、商品企画から製品企画・販売に至るまでのマーケティングなどの化粧品関連一連の事業ができる。

独立系メーカーは、R&D に専念して、アイテムのアイデアを受託先に企画提案し、契約後、実際の生産は提携工場に依頼している場合もある。

このような分類は日本だけでなく、韓国化粧品 OEM/ODM にも異業種参入が多く、特に製薬や大型流通企業の参入が多い。

(4) 化粧品 OEM/ODM 活用のメリット・デメリット

a) OEM 活用のメリット¹⁷⁾

OEM 企業は自前の製造設備や生産体制をフルに活用できる。製造を委託する企業は製造設備や生産体制の構築が不要となり、小資本で化粧品事業に参

入できる。それだけでなく、ほとんどの OEM 企業は「化粧品製造販売業許可」を有しており、委託企業は OEM 企業の許可を活用して化粧品何倍ができる。さらに流通した化粧品の製造責任は OEM 企業が担保する。つまり発売した化粧品で健康被害が発生した場合、OEM 企業が法的に責任を持つ。

OEM 企業は、生産余力の活用、また市場導入期においては自社技術水準の向上が見込まれ、市場成長期では量産効果の享受、市場成熟期・衰退期ではある程度の量産維持などがあげられる。

OEM 企業のサービスは幅広く提供できるので、化粧品産業に詳しくない異業種企業が市場に新規参入する際、活用できる。大手化粧品 OEM は大量生産から少量生産に対応できる。

OEM を委託する企業のメリットは、その製品の市場導入期においてはブランドの知名度向上に役立つ。市場成長期では生産能力不足をカバーし、市場成熟期・衰退期では製品構成を維持しつつ、新商品の開発に集中することができる。また、生産のための設備投資が不要のため、資金面における負担がない。

b) OEM 活用のデメリット

デメリットは、第一に商品開発技術や製造技術のノウハウが委託企業（販売企業）には残らないことと委託企業の企業努力による製造コスト削減は困難であることが挙げられる。

次に、化粧品 OEM 企業の場合、中小企業が多く、製品がヒットした祭、生産設備能力の不足で大量生産に対応できず、納期に間に合わないことが有り得る。さらに化粧品 OEM 企業が基礎化粧品からメイク化粧品まで全てを 1 社で担わず、メイク化粧品は他社に依存している場合もある。比較的規模が小さい企業は R&D 力や販売促進面で十分なサポートに力を注ぎ難いところもある。一方、少量生産に柔軟に対応できるところもある。

c) ODM 活用のメリット

ODM 企業は OEM 専属企業に比べ、製品の開発や企画が可能で、製品設計から販売に至るまでの一連の作業ができる。従来の受託・委託の縦続関係を越え、委託企業と対等な関係を構築できる。また、独自の開発技術力を適用した生産を行うため、付加価値が高く、技術競争力の確立ができる。原料・資材の購

買先の選定、購買単価の決定などの面から生産コストの削減ができる。取引相手を多方面で幅広くして置くことで、リスクを削減することができる。

d) ODM 活用のデメリット

ODM 企業は R&D 能力を有していないといけない。また化粧品市場動向をいち早く把握し、製品ニーズに反映する能力が必要である。R&D や市場動向の分析のために、必要な情報収集、情報蓄積には多額のコストがかかる。さらに一定の設備投資が必要であることを認識すべきである。加えて品質管理、化粧品法規や制度の改正などの変化にも対応が必要である。

(5) 化粧品 OEM の海外進出

韓国国内化粧品産業は、最近の韓流ブームに伴い、中国、東南アジアなどへ市場を拡大している。2006 年以降の韓国国内化粧品市場成長率は、グローバル化粧品市場成長率を上回っている¹⁸⁾。韓国はリーズナブルな価格帯の製品を生産し、南米や中国、東南アジア等の発展途上国市場へ急速に展開している。

3. ケース

韓国化粧品市場は 2011 年 6 兆 4,000 億ウォン規模で、その中で OEM/ODM 市場はその 10% 程度の 7,000 億ウォン規模である。韓国化粧品 OEM/ODM 市場は韓国 コルマー (Kolmar Korea) と コスマックス (Cosmax) の 2 社が 50% 以上のシェアを示している¹⁹⁾。

90 年代はじめは単純注文生産に留まっていたが、R&D に力を入れ、独自の専門性をもとに ODM へ方向転換したことが功を奏した。その後、機能性化粧品の発達とブランドショップの競争で持続的な成長につながった。この要因とともに大型流通企業 (GMS など) と異業種の市場参入、韓流ブームでアジアにおける韓国化粧品の需要が拡大していた。この市場成長を見込み、新規参入が激しく、競争業者が増加した。化粧品市場では消費者の多様なニーズと品質管理や安全性に対応しないといけない。したがって、新規参入の中小企業は高い技術力、最新技術力の開発、技術の融合力、新しい天然原料、新剤形などにおける R&D に投資できる資金的なバックアップな

しでは競争優位の確立が難しい。

韓国化粧品 OEM/ODM 市場は R&D の投資が高い。上位 2 社はこの R&D に集中的に投資しながら、他の企業と差別化を図っている。また、中国、日本、ASEAN へ進出し、地域的な多角化を行っており、医薬品 OEM や食品分野へ参入し、事業多角化を図っている。‘グローバル化粧品製造分野における 1 位’を目標に、R&D を高めていくため研究施設や研究担当人員に投資を惜しまない。さらにグローバルにビジネスの拡大をめざし、成長の潜在力が高い中国進出に参入するなど熾烈な競争をしている。中国市場では、その成果の結果が表れている。中国ローカル企業は、生産技術力面でまだ優位を持っていないので、韓国 OEM/ODM は生産ノウハウ、製造技術力を生かし、今後も成長は持続できる。韓国 OEM/ODM 企業は、国内、海外市場で消費者がほしがる製品をスピーディに開発し、委託企業が望む品質の製品を競争相手より低い費用で提供する。また、地域の多角化、製品フォートフォリオにおける多角化、高品質化や高級化を目指し、OEM/ODM 業態から OBM 企業へ変身していくことで、持続的な成長を遂げることができる。

2 社とも企業分割を行い、事業フォートフォリオの多角化、多様な製品の展開、海外進出拡大に伴うオペレーションの多角化を図っている。高い技術力と優れた品質管理を通じて競争力優位に立っている。

最近国内化粧品業態は中国市場を、新たな成長の原動力として考えている。中国化粧品市場は最近 5 年間で 2 ヶタの成長を記録しており、市場規模は 2011 年で約 260 億ドルに推定される。韓国マーケットの 3 倍以上であり、米国・日本に次ぐ第 3 のマーケット規模である²⁰⁾。中国は一人当たり消費額が 17.7 ドルで、韓国の 12%に過ぎないが、今後の市場の潜在力が高い。韓国の化粧品製造企業の多くが中国に進出している。韓国大手化粧品企業であるアモーレパシフィックが 2002 年中国進出し、ラネーズ、マモンドなどの製品ブランドで出荷している以来、売り場の拡大でブランド力を広げてきており、現在中国の 4 大化粧品輸入国になった。年平均 26%の高い増加を見せながら、早く市場を拡大している。化粧品 OEM/ODM 企業は中国現地企業からの委託を受けており、一時期 Made in Korea の表記で販売が可能で、それが韓流ブームで売り上げ拡大につなげることができた。外資系企業の特権であった中国現地

OEM 生産に、規制によって、Made in Korea の表記ができなくなったが、高い品質と中国政府の化粧品輸入制限措置で現地工場を持っている韓国系 OEM/ODM 企業にとって追い風になり、中国ローカル企業の需要は伸びている。

(1) 韓国コルマー

韓国コルマーは韓国国内市場シェア 1 位の化粧品 OEM/ODM 企業で化粧品 (75%) ならびに医薬品 (25%) の OEM/ODM を営んでいる。化粧品事業部分の場合、売上高の 75%を示しており、ブランドショップの急激な成長とともに年平均 20%近い成長をしている主要事業部門である。自社ブランドを持たない OEM/ODM 業態の特性上、安定的な事業を営むために、製品供給先の確保が重要である。韓国コルマーは The Face Shop (13%)、VOV (7%)、ウンジンコーウェイ (7%)、アモーレパシフィック (6%) など韓国国内約 160 社の製品供給先を確保している。

1991 年当初は受託企業の業績は 10 億ウォンにも満たなかったが、10 年後の 2001 年の業績は 1,000 億ウォンに達し、さらに 2011 年の業績は 3,000 億ウォンを越している²¹⁾。

韓国の化粧品市場には製版一致のもとで発展してきて、韓国の法律は化粧品の外注生産は認めておらず、化粧品を OEM 生産するという概念もなかった。日本コルマーの神崎社長は 1967 年から何度も韓国を訪問し、入念なリサーチを行い、機が熟すのを待っていた²²⁾。1990 年当時、韓国保健社会部 (厚生省に当たる) に日本へ視察をしてもらい、事業内容や将来性を説明し、粘り強く説得するなどの一連のプロセスを経て、韓国コルマーを設立した²³⁾。

韓国コルマーは韓国における OEM 企業のパイオニア的存在で、名実とも韓国化粧品 OEM/ODM 産業をリードするナンバーワン企業である。

1996 年には株式上場も果たし、また 2002 年企業分離を行い、持ち株会社 (韓国コルマーホールディングス) を設立した。さらに設立 20 年という短い時間であっても、国内事業だけにとどまらず、海外進出を果たしている。中国市場の成長性に着目し、北京に工場建設を行ったが、はじめ生産性が思うほど上がらず、技術指導に時間がかかった。生産性向上とともに、売上高も順調に上昇している。

中国化粧品消費市場の拡大を見込んで、今後も持

続的な投資を行い、広州地域にも工場を設立する予

表 韓国化粧品 OEM/ODM2 社の比較

企業名	韓国コルマー (Korea Kolmar)	コスマックス (Cosmax)
設立	1990年5月	1992年11月
2013年化粧品 売上高 (億ウォン)	3,754	2,607
2013年化粧品 生産量 (国内)	1億4,800万個	1億5,000万個
生産能力 (億ウォン)	国内：3,500 中国：30 その他の地域 (米国含む)：0	国内：3,800 中国：150 その他の地域 (米国含む)：230
生産製品構成 比率	基礎化粧品：75% メイク化粧品：25%	基礎化粧品：45% メイク化粧品：55%
国内取引企業割合	LGグループ (The Face Shop 含む)：33% APグループ (イニスフリ, エチュド含む)：8% ユハンキンバーリ：6% エイブルシエンシ：6% ウンジンコーウェイ：6% イネル化粧品：6% その他：35%	LGグループ (The Face Shop 含む)：15% APグループ (イニスフリ, エチュド含む)：10% その他：69.5%
海外取引企業	L' Oreal, P&G, Armway	L' Oreal, メリケイなど
チャネル	ブランドショップ：37% 輸出：7% その他：56% (ホームショッピング, GMS, PB)	ブランドショップ：45% ホームショッピング：15% 輸出：15% その他：25%
従業員数	650名 (R&D31.2%)	490名 (R&D30%)
研究所	韓国世宗市基礎研究所 京畿道ブジョンメイク研究所 忠北 発酵漢方研究所	パンギョ (スキンケア R&I, メイク R&I, 漢方皮膚科学 R&I, R&I サポート, 海外 R&I, 研究戦略チーム, イノベーションチーム)
取引企業数	国内：約150カ所 海外：約100カ所	国内：約200カ所 海外：約50個のブランド
関連企業	コルマーファーマー (医薬品 OEM) サンバイオテック (健康補助食品) 韓国フディファム (健康補助食品)	コスメックススバイオ (健康補助食品) スリーアップルコスメディックス スリーエイティエスエム

	CNI 開発	コスメックスインターナショナル
研究開発費 (億ウォン)	5~6% (117)	5~6%
特許	108 件	53 件
海外進出	2007 年中国北京進出 2015 年中国広州 (予定)	2004 年中国上海進出 2012 年中国広州 2013 年インドネシア
中国における顧客 企業	中国ローカル企業：80% グローバルブランド(アームウェイ など)：10% AP, LG, エイブルシエンシ：10%	中国ローカル企業：80% グローバルブランド：8% 韓国企業：12%
海外工場	北京に 1 カ所	上海に 1 カ所 広州に 1 カ所 インドネシアと米国に工場竣工中
中国生産能力 (億ウォン)	300 億	1,000 億
中国 化粧品生産量	—	1 億 2000 万個
中国の従業員数 (韓国派遣)	161 名 (18 名)	800 名 (13 名)
R&D 研究員 (韓国研究員)	18 名 (4 名)	48 名 (7 名)

出所：筆者作成（各社 HP の IR 情報ならびに韓国マーケティング新聞、薬業新聞などを参考

定にしている。

(2) コスマックス

1992 年市場参入し、韓国国内ブランドショップの成長とともに、OEM/ODM 企業として成長。いち早く中国成長性に着目し、2004 年中国進出した。2008 年黒字を達成した以来、年平均 50%の成長率を示している。

市場参入後、R&D に高い投資をしてきており、製

品開発ノウハウが蓄積するにつれ、顧客企業に商品を提案する営業方法を転換。ヒット商品になればと判断できたら、剤形、ブランドコンセプトまで相手先に提案。B to B 企業で、ブランドは持たないが、市場調査、R&D、企画、デザイン、生産、マーケティングに至るまでトータルサービスの提供できる。

2014 年持ち株会社体制に移行。投資事業と化粧品事業を分離し、化粧品事業の製造販売関連サービスに集中し、専門性を高めるとともにスピーディな意思決定ができるような体制になっている。

コスマックス売上高の80~90%は中国ローカル化粧品企業から出ている。中国現地企業からの生産注文の依頼が増加し、広州にも工場を設立。今後、中国の売上高が韓国国内の売上高を引き抜いていくと予想している。

中国に留まらず、インドネシアにも工場を設立し、ASEAN市場参入も目論んでいる。2013年インドネシアジャカルタのロレアル工場を引き受けた。この工場では既存生産していたロレアル製品の生産を行う。また、ロレアルと戦略的なパートナー関係を通じて、インドネシア市場で安定化を志す。その後、インドネシア現地ブランド企業にOEM/ODMを行う計画である。

さらに2013年米国ロレアルのソロン工場を引き受ける契約を交わした。このことによって、アジア市場から欧米地域へも生産、販売ネットワークを拡大した。ロレアルとパートナーシップを持って製品供給（年間2万個の納品）を行う予定である。また多数の米国化粧品企業とも新製品開発を議論している。米国だけでなく、中長期的に南米のマーケットにも進出し、グローバル市場に展開する予定である。

4. 結論

韓国化粧品OEM/ODM企業は新しい流通チャンネル（ブランドショップ、オンラインショップ、大型小売業PB）の台頭で、成長できた。市場で受け入れられるようになるため、多額の設備投資やR&D投資を惜しまなかった。そのおかげで高品質、安価な製品を消費者に提供できた。また化粧品市場で新しいトレンドを早く取り入れ、製品化に成功した要因もある。

国内の需要だけでなく、成長性を求め、積極的に海外進出を果たしており、よいパフォーマンスを出している。国内市場規模が限られていることから、早い段階から海外進出を目指し、韓流ブームもうまく活用した。

化粧品分野だけでなく、OEM/ODM企業として医薬品や健康食品事業へ参入し、事業の多角化を行い、事業の成長・安定化を行っている。

さらにアジア地域だけでなく、グローバルマーケットに向け地域の多角化努力も傾注している。BtoB事業で一目消費者の目につかない企業でありながら、単純OEMからODMへ成長し、Brand ODMへビジネスモデルを変化させている。今後も、化粧品OEM/ODM企業が今後グローバル展開をどのようにしていくのか、今後も研究していく予定である。

5. 今後の課題

化粧品OEM/ODM企業は今後も成長可能性がある分野である。技術力が高い日本企業より、製造経験やノウハウの蓄積が浅い韓国企業がグローバルマーケットで市場を拡大している要因は何かを検討していく予定である。韓国化粧品OEM/ODM企業のビジネスモデルの展開力を探るため、企業インタビューを通して、深層分析を行う予定である。

参考文献

- [1] “保険産業ブリーフ”，2011年国内化粧品企業経営実績分析，韓国保健産業振興院、Vol. 24, pp. 1 - 8, 2012.
- [2] “OECD 2012 Employment Outlook” 韓国統計庁
- [3] “産業分析：化粧品”，E-trade Securities Research Center, p. 10, 2013年
- [4] “化粧品OEM/ODM産業R&D特化競争加速”，第457号，韓国マーケティング新聞，2012年6月8日.
- [5] 韓サンフン：“専門家がみる2014保健産業展望—化粧品産業”，保健産業動向，Vol. 26, pp. 12-15, 2014.
- [6] 安へヨン：“成長性が持続できる国内化粧品市場”，月刊ハナ金融，1月号，pp. 33-42, 2012.
- [7] “韓国コルマーホルディングス企業分析報告書”，ソウル大学投資研究会SMIC，pp. 1-23, 2012年11月2日
- [8] 神崎友次：“化粧品メーカー（OEM）のアジア戦略”，コスメティーク・ラボ，2013年WINTER, pp. 46-47

- [9] 化粧品産業分析報告書, 2012.
- [10] 韓国コルマーホールディングス, 2012.
- [11] Kim Mina: “KDB Daewoo Securities, 2014”, Outlook Cosmetics, 2013, November
- [12] 中野 彰浩 “特集 化粧品受託メーカーの事業戦略”, フレグランスジャーナル, Nov. pp. 11-45, 2011.
- [13] 神崎義英: 受託メーカーとしてのアジア戦略 フレグランスジャーナル, Nov. pp. 17-21, 2011.
- [14] “OEM メーカー特集”, ビューティビジネス, No. 162, pp. 32-42, 2013.
- [15] 東條文俊: “総論 化粧品 OEM 業界の動向”, コスメテックジャパン, Vol. 3 No. 7 pp. 7-12, 2013.
- [16] 白石弘幸: “後発型ヘルスケア製品事業の事例研究: 富士フィルムのアスタリフト”, 金沢大学経済論集, Vol. 32, No. 1, pp. 77-107, 2011.
- [17] 伊藤文彦: “2012 特集 地域特産物を活かした化粧品づくり 地域特産物を活かした化粧品づくりにおける OEM 企業利用のポイント”, BIO INDUSTRY, Vol. 29, No. 9, pp. 31-36, 2012.
- [18] “好調な海外展開で成長する化粧品 OEM 業界 No.1 企業 日本コルマー株式会社”, コスメテックジャパン, Vol. 3 No. 7, pp. 27-28, 2013.
- [19] “化粧品産業分析報告書”, KHIDI 韓国保健産業振興院, 2012.
- [20] “中国化粧品市場調査報告書”, JETRO, 2012 年 3 月
- [21] “世界の化粧品業界を支える 日本コルマー株式会社”, TOYRO BUSINESS, NO. 136, pp. 20-21, 2012.
- [22] 神崎友次: “化粧品 OEM 最大手の日本コルマー, 入念な市場調査で韓国・中国ともに好調”, 週刊粧業, 2010 年 12 月 10 日
- [23] 神崎友次: “TOYRO 企業探訪 世界の化粧品業界を支える日本コルマー” TORYO BUSINESS, NO. 136, pp. 20-21, 2012.
- (?)
- [8] 廣瀬 史朗: “新規参入企業が市場を活性化する 通販化粧品の潮流”, TechnoCreate MonthlyJournal, Vol. 1, pp. 1-3, 2012.
- [24] “ビジネスフォーカス コスマックス”, 韓経マガジン, 第 925 号, 2013 年 8 月 19 日
- [25] “Sector Report: Cosmetics”, 2012 年 3 月 韓経マガジン, 第 925 号, 2013 年 8 月 19 日
- [26] “Industry Analysis” Cosmetics ODM/OEMs” Woori Investment & Securities
- 田口冬樹: “OEM 戦略の研究: その役割と問題点”, 専修マネジメント・ジャーナル, Vol. 1, No. 1-2, pp. 65-78, 2012

A STUDY ON GLOBALIZATION OF KOREA COSMETICS OEM/ODM COMPANIES

Heesung PARK

The first OEM in Korea, Kolmar Korea, was established in 1990. Korea cosmetic industry is inelastic market that is less affected during recessions. When the separation of manufacture and sale caught on in the domestic low/mid-price cosmetics market in 2000, newly established Korean OEM/ODMs such as Kolmar Korea and Cosmax, recorded steadily growth in sales. Due to the appearance of new distribution channel, such as one brand shops, on-line shopping, drug-store, OEM/ODM Market also steadily expanded. After the manufacture/sale separation settled in, OEM/ODMs' brisk upward march slowed down in 2010. Recent years, Korean OEM/ODMs achieved high performance by the product portfolio, and global market expansion.

Although the cosmetics growth potential looks weaker than the past rise, Kolmar Korea and Cosmax looks to grow overseas operation. With the advance of multiple global cosmetic players on the Chinese market, Korean OEM/ODMs have more to gain than lose. By utilizing Korean ODMs/OEMs, large global cosmetic companies can focus on high-end price channel, and reduce costs to optimize their organizations. Korean OEM/ODMs will make fully use of their technological skills and manufacturing knowhow among local companies and raise brand awareness, which will ultimately sharpen their competitive advantage over foreign rivals. To upgrade of product quality at suppliers, and diversified product portfolio will lead to reinforce their competitiveness in China.

Managing a Foreign Company in Japan

Lessons for Japan's business transformation to succeed in the global economy

Michel LACHAUSSEE

Former President of Merial Japan Ltd, Senior Executive Coach, équilibre k.k.

(Wakaba 1-21-4-405, Shinjuku-ku, Tokyo 160-0011)

E-mail: michel.lachaussee@me.com

A foreign affiliate company in Japan can be a microcosm of businesses that are run across national boundaries in the increasingly global economy. Within such companies we often find individuals operating under radically different cultural principles, resulting in conflicts and dysfunction, as well as creating considerable synergy when such differences can be successfully channeled. Because of their relative small size, such companies can provide a source for understanding and finding solutions.

The success of Japan in the 1960's and 1970's of the major export oriented companies, such as trading houses, steel producers, electronic manufactures, and to automakers, was one of mastering world class manufacturing efficiency that brought new levels of low cost and high quality. For an island people with a unique and rather closed social structure, exporting products globally could be done with little concern for cultural differences. Although, the "overseas global sourcing and production" model has since replaced the pure "make in Japan and export to the outside world" model, this has been limited primarily to exporting the manufacturing process. But, in today's global economy, those Japanese businesses that have been limited to the domestic economy are now facing the need to act globally. For these non-manufacturing sectors companies it is vital to be able to successfully work with all different types of people in the world.

To move from conflict and antagonism to achieving the desired synergy it is not enough to just improve foreign language skill and cultural understanding. Fortunately, there are now new techniques developed that can help the Japanese succeed at this challenge.

This paper lays out the case for Japanese companies to improve chances of success in the global economy by adopting modern coaching techniques, such as Emotional Intelligence (EI) and Neuro-Linguistic Programming (NLP), to help Japanese businesses learn how to turn multi-cultural conflict and antagonism into global economic synergy. To the extent that Japanese companies, especially in the non-manufacturing sectors, are able to engage in the global economy in ways that lead to productive synergies they will succeed, and conversely to the extent that global engagement is characterized by conflict and dysfunction they will fail.

Key Words: *Creativity, transformation, creating, greater synergy, Emotional Intelligence, Neuro Linguistic Programming*

1. Introduction

I am a French expatriate who has been working close to 40 years in the pharmaceutical industry including 21 years in Japan working in 2 companies. During my career I was involved in the international development of the company, setting up distribution networks and subsidiaries, first in Europe and then in Asia. I alternated positions in head office in France and positions of country manager abroad, including Japan for more than half of my career.

My interest at the beginning was mainly in marketing and sales, but evolved into human resources while I was managing full-fledged subsidiaries with many employees. One of my talents that I discovered over that time is the ability to understand people from different cultures, to make them work together and find a synergy, but even with what was somewhat a natural talent, I would not have been successful without learning the techniques that make managing cultural difference really possible.

2. Cultural differences

A foreign affiliate company in Japan can be seen as a microcosm of businesses that are run across national boundaries in the increasingly global economy. It is important to first understand the basis for the difference found in such companies due to the radically different cultural principles at play. From this understanding we then need to explore both the conflicts and dysfunction it creates as well as the potential for considerable synergy, the kind of which is vital to Japan's economy to successfully compete in the global economy.

Looking at differences between Japanese and Westerners can provide much insight into the problems coming from cultural differences in people. I have particularly observed the differences between western people (French) and Japanese. Western people tend to have a global approach,

starting from the outside of a problem. They don't look too much into details. They like to build theories, concepts and make abstractions.

This may come from the Judeo-Christian culture with its believe in an almighty God, creator of the universe, and from the Greco-Roman tradition of seeking answers to life's mysteries in man's ability to reason. This mixture of faith and reason tends to lead Westerners to analyze things in a logical and rational way. Also, their behavior is quite individualistic. Management is often top-down, and people are not afraid of conflicts. Usually decisions are taken quickly, even at the risk of making mistakes. Creativity, new ideas and thinking out of the box are welcomed.

In contrast, Japanese, from my point of view, prefer to approach things by observing many details from the inside, they are pragmatic, and like to collect facts. They are less individualistic and much more concerned with what others think and do. They are much less attracted to a purely rational and abstract approach, all of which makes them act or seem to act more emotionally.

Japanese work as a team, collectively. Top down and deep respect of the hierarchy exist, of course, but bottom up processes are most common, with a search for consensus (nemawashi). All this explains the slow pace and the difficulty to react quickly when unexpected events occur. However in normal operations, the execution is perfect, as all details have been checked beforehand. And, this focus on detail and the desire to continue with existing processes has also created a successful culture of continuous improvement (kaizen).

In a foreign affiliated company in Japan, foreign expatriates and Japanese are working together. There is particularly a source of tension, when the foreign expatriates are new in Japan and have not spent time to learn about the culture. Yet, even if the foreign expatriates are well accustomed to working in Japan, a tension

will likely still exist. This can be seen in cases where the head office in a foreign country gives instructions and orders to the Japanese affiliate without taking into account the local realities.

3. Coaching based on Emotional Intelligence and Neuro-Linguistic Programming

To move from conflict and antagonism to achieving the desired synergy, it is not enough to just improve foreign language skill and cultural understanding. Coaching techniques based on a deep understanding of human cultures is needed. I personally introduced coaching based on Emotional Intelligence (EI), using Neuro-Linguistic Programming (NLP), which is one EI tool, in my former company, Merial Japan Ltd.

Daniel Goleman¹ in his work on EI explains why Emotional Intelligence is more important than even intelligence, as measured by IQ, for persons to be effective managers, because EI is: "...the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, for managing emotions well in ourselves and in our relationships." Such self-knowledge is critical for individuals to understand others by first having a firm understanding of how they themselves function emotionally.

Neuro-linguistic programming (NLP)¹¹, on the other hand, is an approach to communications, personal development, and psychotherapy created by Richard Bandler and John Grinder in California, United States in the 1970s. Neuro-Linguistic Programming describes the fundamental dynamics between mind (neuro) and language (linguistic) and how their interplay affects our body and behavior (programming). These dynamics give individuals their own unique body and behavior characteristics and this determines how the mind and language of others is affected

In the last part of my career in 2008, I discovered these techniques to successfully manage cultural conflicts. After being coached myself, I introduced

it in the company, through individual coaching for my direct reports and group coaching for staff inside their departments. I became myself an NLP practitioner in 2010 at the NLP University, Santa Cruz California.

There are two types of coaching: face-to-face, and group coaching. Face-to-face, individual coaching, helps the managers to develop their leadership by working on their values, mission, vision, to set up and reach their goals, motivate themselves, lead and motivate their team, develop their staff. While, group coaching for employees was used for oral communication training, and project management, and this training was also given as well to our main distributor.

Thanks to these coaching sessions and the tools of EI, like Neuro-Linguistic Programming, employees could better understand each other and improve the internal communication, particularly between foreign expatriates and Japanese. Japanese didn't stop being Japanese, any more than French stop being who they are, but both learned how to understand and more effectively work with each other.

In Merial Japan Ltd an external consultant, who also coached 4 of my direct reports, coached me. Each manager received at least 10 sessions of 2 hours each. 5 middle managers received 3 to 6 sessions. The group coaching by department was organized 7 times with 10 to 12 participants each time.

6. A Case of Using NLP and EI

As an example, let me take the case of one of my company's marketing departments, which I will call here: "Department A." The head of the Department A, a European manager had 5 Japanese staff. He was a very creative individual, and had many new ideas, all of which is excellent for a marketing manager. However, the problem was that his Japanese colleagues refused all his ideas. Understandably, after a while he got very upset. He thought: "they don't like me, and they are against me because I am a foreigner."

On the other side, the Japanese employees thought their foreign manager was always changing his mind. For them it was frustrating, because it was not clear to them what he wanted. In short, neither side could understand each other.

We did a one-day group-coaching seminar using what is called the “Disney Imagineering Strategy” technique. Walt Disney, when creating a new movie was using 3 perceptual positions: Dreamer, Realist and Critic. Applied to a project, the dreamer is necessary for creativity to form new ideas and goals. The realist is necessary for creativity, as a means to transform ideas into concrete expressions. The critic is necessary as a filter and as a stimulus for refinement.

We used this technique during the group coaching seminar and it worked very well. The Japanese staff understood that without dreaming, thinking out of the box, no new ideas would come. The European manager understood that without looking at all the details in a realistic and critical way, Japanese staff will not understand the project and a smooth implementation is not possible. As a result of this group-coaching seminar, Department A was able to effectively design, develop and implement new marketing and sales approaches. This was only possible, because the EI and NLP based coaching improved internal communication by

ⁱ Goleman, D.: “*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.*” Bantam Books, 1996.

replacing emotional discord that comes when people act from radically different cultural principles without the self-knowledge that comes from EI and without the interactive skills from NLP.

There are many other techniques, which can be used. Among them the basic ones are “empathic listening and “position change. “Empathic listening” consists in listening to another person with full attention without interruption, encouraging the person to speak freely, trying to understand another person’s point of view even if we have a different opinion. “Position change” consists in putting us in the shoes of the other person. During this exercise, we change physically our position by moving to another seat and trying to see the situation from the other person’s perspective.

As a result, by overcoming the dysfunction that formerly characterized Department A, Merial had a very motivated and effective marketing team. Merial Japan experienced a very low employee turnover, and higher sales. Merial became the animal health division of Sanofi, a leading multinational pharmaceutical company; and in a recent employee survey, Merial had the highest satisfaction rate within Sanofi in Japan.

ⁱⁱ Dilts, D., Judith DeLozier, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming ; NLP University Press ; 2000

投資協定仲裁の発展と課題

井上 葵¹

¹正会員 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士（〒107-0051 東京都港区元赤坂一丁目2番7号 赤坂Kタワー）

E-mail: aoi.inoue@amt-law.com

投資協定上のISDS条項に基づいて、投資家が投資受入国を相手方として申立てる投資協定仲裁が、近年注目を集めつつある。日本の多くの投資関連協定においても、ISDS条項によって投資協定仲裁手続の利用が確保されており、TPP協定における投資章においてもISDS条項が設けられることが予想されている。投資協定仲裁判断例が積み重なることで予測可能性が向上するなど、実務における発展は著しい。他方、ISDS条項については、主権侵害等が主張されることがあるが、そのような抽象的法律論をもってその是非を判断することは困難である。投資協定仲裁の正統性に関する課題が存在することは事実であり、それぞれ検証が必要であるが、投資協定仲裁という制度自体の是非は、消費者、生産者、投資家といった利害関係者の利益を総合衡量した上での政策判断として議論されるべきである。

Key Words : *investment treaty, arbitration, TPP, ISDS, ICSID*

1. はじめに

外国政府の企業誘致策等に応じて、工場の建設や合併企業の設定などの巨額の海外投資を行った私企業が、外国政府の事後的な政策の変更や一方的な資産の収用等により、投資が回収できず大きな損失を被ることは少なくない。このような場合、私企業としては外国政府に対して損害の賠償を求めたいところであるが、投資受入国の裁判所に訴訟を提起したとしても、裁判所が自国の政府に対して殊更に有利な判断を行うのではないかと懸念があり、また、投資受入国によっては、政府が裁判所に対して恣意的に政治介入するおそれもある。そこで、このような海外投資リスクに対応するための手段として、投資協定上のISDS（Investor-State Dispute Settlement）条項に基づいて、投資家（私企業）が投資受入国（外国政府）を相手方として申立てる投資協定仲裁が注目を集め始めている。環太平洋パートナーシップ（TPP）協定における投資章においても、ISDS条項が設けられることが予想されている。本稿では、投資協定仲裁の概要及び実務の発展について説明した上で、投資協定仲裁の正統性に関する課題について検討する。

2. 投資協定仲裁とは何か

(1) 投資協定とは

投資協定（International Investment Treaty, IIT）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。その中でも、二国間で締結されるものは二国間投資条約（Bilateral Investment Treaties, BIT）と呼ばれている。経済連携協定（Economic Partnership Agreement, EPA）のうち、「投資章」と呼ばれる部分も投資協定に含まれる。

世界各国が締結する投資協定の数は、1990年代以降に急増しており、現在も増加を続けている。2012年末の時点で、BITの数は2857件であり、339件がその他の投資協定とされている¹。日本が署名した投資協定の数（投資協定及び経済連携協定投資章の合計）は、2014年2月時点で33件であり、締結に向けて協議・交渉中のものも多数存在する²。

(2) 投資協定仲裁とは

投資協定仲裁とは、投資協定上の規定に基づいて、海外投資をめぐる紛争について、投資家（私企業）が投資受入国（外国政府）を相手方として申立てる仲裁をいう。

投資協定には、投資紛争解決手続としてISDS条項が規定されている。そして、ISDS条項の多くは、投資紛争について投資紛争解決国際センター（International Centre for Settlement of Investment Disputes, ICSID）その他の仲裁に付託することを規定している。投資家は、投資紛争が生じた場合に、投資受入国を相手方として投

資仲裁（ICSID条約による仲裁，UNCITRAL（United Nations Commission on International Trade Law）仲裁規則による仲裁等）を申立てることができる。

紛争解決手段として仲裁を利用するためには，仲裁合意が必要になる。したがって，一般的な商事仲裁の場合，取引当事者間の契約中に仲裁合意条項があれば紛争解決手段として仲裁が利用できるが，そのような条項がなければ，別途取引当事者間で仲裁合意を行う必要がある。もっとも，紛争が発生した後になって取引当事者間においてそのような合意を行うことは容易でないことが多い。これに対して，投資協定に仲裁付託に関する条項が含まれている場合，投資受入国は通常，仲裁付託について，事前に一般的な同意を与えていることになる。これによって，投資協定の仲裁付託条項に特別の条件が付されていない限り，投資家はあらためて投資受入国から仲裁付託合意を個別に得ることなく，即座に紛争を仲裁に付託することが可能となる。

これまでに日本が当事者となった数多くの投資関連協定（日フィリピンEPAを除く）においても，ISDS条項によって，投資協定仲裁に基づく紛争解決手続の利用を確保している。

(3) ICSID仲裁の特徴

投資協定のISDS条項においては，紛争解決手段としてICSID条約に基づく仲裁，UNCITRAL仲裁規則に基づくアド・ホック仲裁，ICC仲裁規則等の仲裁機関の仲裁規則に基づく仲裁などが定められている。ICSID条約に基づく投資協定仲裁（ICSID仲裁）については，いくつかの特徴がある。

まず，ICSID仲裁においては，仲裁地が観念されていないため，仲裁地の仲裁法の影響を受けることがなく，また，仲裁地の国家裁判所による介入を受けることもない。例えば，ICSIDによらない仲裁では，仲裁廷が仲裁判断を行った後でも，国家裁判所によって仲裁判断取消事由があるとされた場合には仲裁判断が取り消される可能性があるが，ICSID仲裁については，特別委員会が仲裁判断の取消等の介入を行うことが予定されており，国家裁判所が取消等を行うことはない（ICSID条約52条）。

また，一般に国際仲裁においてはニューヨーク条約が条約当事国における仲裁判断の執行を確保しているが，ICSID仲裁については，ICSID条約によって加盟国が執行を約しており，仲裁判断の執行の際に，国家裁判所の審査を経る必要がない（ICSID条約54条）。ICSID条約の締約国は日本を含めて140カ国以上に及んでいる。さらに，ICSIDは世界銀行の下に設置された機関であり，ICSID仲裁の仲裁判断を投資受入国政府が履行しない場合は，世銀借款停止などの可能性があるため，仲裁判断はほとんど全て遵守されている。

他方で，一般に仲裁手続が非公開とされているのとは異なり，ICSID仲裁では仲裁付託や仲裁判断の概要は当事者が合意しない限り公表されるため，完全な非公開で手続を進めたい場合には適していない。

(4) 投資協定における投資家保護の規定

投資協定においては，様々な投資家保護の規定が定められている。投資協定に含まれる投資保護の規定の内容は協定ごとに異なっているが，主要な投資家保護の規定の例として以下のものがある。

まず，相手国の投資家及びその投資財産に対して，第三国の投資家に与える待遇よりも不利でない待遇を与える旨を約束する「最恵国待遇」，相手国の投資家及びその投資財産に対して，自国の投資家に与える待遇よりも不利でない待遇を与える旨を約束する「内国民待遇」，国家による投資財産の「収用の制限と適切な補償」といった規定がある。

また，公正衡平待遇（Fair and Equitable Treatment）は，投資受入国が相手国の投資家及び投資財産に対し，「公正かつ衡平な待遇」を与える旨を規定する。公正衡平待遇は投資保護の一般条項として機能する重要な規定であり，実際の投資紛争において投資協定違反を主張する際に利用されることが非常に多い。

さらに，相手国の投資家の投資財産に関して契約等の書面による約束を行った場合は当該約束を遵守することを義務づける「アンブレラ条項」も，投資受入国政府の投資契約上の違反を投資協定違反として主張可能とするものであり，投資協定仲裁の利用可能性を広げるものである。

3. 投資協定仲裁の発展

(1) 投資協定の増加と投資協定仲裁の普及

投資協定仲裁の件数は近年増えており，特に1990年代後半から飛躍的に増加している。投資協定に基づく投資家対国家の投資仲裁の事件数は，公開されるなどして一般に把握されている案件だけでも，累計で500件を超えている。2012年に付託された投資家対国家の投資仲裁件数は，公表ベースで62件とされており，そのうち39件がICSIDの手続を利用している³⁾。

過去に投資協定仲裁において投資家から仲裁を申立てられたのは，途上国，特に中南米，東欧，旧ソ連諸国が多く，日本国政府が投資家から仲裁を申し立てられた例はない。日本企業の投資協定仲裁の利用件数は今のところ後述のSaluka事件1件のみであるが，日本国の投資協定及び投資協定仲裁の利用に対する認識が高まることによって今後増えていくことも予想される。

(2) 日系企業による投資協定仲裁の利用～Saluka事件

投資協定仲裁においては個々の仲裁事件の仲裁廷の判断に先例拘束性はない。しかし、実務上は、過去の仲裁廷により決定された同種事件についての判断は、後の仲裁廷において参考にされている。公表されている事件の中で、日系企業が投資協定仲裁を利用した唯一の事例として、Saluka事件がある。

Saluka Investments B.V. 対チェコ共和国、UNCITRAL仲裁規則に基づく手続、部分的仲裁判断、2006年3月17日。

【事案】

野村ホールディングス株式会社の英国子会社ノムラ・ヨーロッパ（以下「ノムラ」）は、チェコのかつての国営銀行IPBの46%の株式を取得した。Salukaは、IPBの株式を保有させることを目的にオランダに設立された特別目的会社であり、ノムラは取得したIPBの株式をSalukaに譲渡した。

IPB及び3つの国営銀行は、いずれも多額の不良債権問題を抱えていた。チェコ政府は、3つの国営銀行に公的資金投入などの財政支援を行ったが、IPBに対しては、ノムラから支援の要請があったにもかかわらず、すでに民間銀行となっているとの理由で財政支援を行わなかった。その結果、IPBの経営がさらに悪化したため、中央銀行が公的管理下に置き、その後、IPBは別の国営銀行に譲渡された。

チェコと日本の間には投資協定がなかったが、チェコはオランダとの間でBITを締結していたことから、Salukaはオランダ＝チェコBITに基づいて投資仲裁を申し立てた。

【判断の要旨】

まず、仲裁廷は、オランダ＝チェコBITは、「オランダ法の下で設立された法人」に対して保護を与えるとのみ規定しており、第三国の国民により支配される会社を除外する意思は見られないとして、管轄権を肯定した。

また、仲裁廷はオランダ＝チェコBITの規定する公正衡平待遇義務の内容について、外国投資家の合理的期待を阻害しないことが要求されるとし、外国投資家は国家が明らかに矛盾した、不透明な、不合理な又は差別的な態様で行動しないことを期待する権利があるとした。その上で、仲裁廷は、合理的理由なくIPBを財政支援の対象から除外したことの差別性、及びチェコ政府の不誠実で不透明な折衝態度が、投資家の正当かつ合理的な期待に反すると指摘し、公正衡平待遇義務に違反するとした。仲裁判断後、2006年11月30日にノムラ側とチェコ政府は和解契約を締結した。その後、ノムラ側は、チェコ政府が約187億円及び金利を支払うことで紛争は解決したと発表した。

(3) 投資協定仲裁判断例の分析と日本企業による活用

投資協定仲裁の仲裁判断が相当程度蓄積されてきていることから、過去の投資仲裁判断事例の検討を通じて、投資協定における重要規定の活用方法を分析することも、より行いやすくなっている。例えば、公正衡平待遇義務といった抽象度の高い規定に基づく紛争類型においても、仲裁判断例が積み重なることによって予測可能性が向上するなど、実務における発展は著しい。

日本企業が海外に投資を行うにあたっては、優遇税制等に加えて、投資受入国との投資協定の有無、投資協定における投資家保護の内容を検討すべきである。例えば、日本企業が投資を行う場合、子会社などが存在する第三国と投資受入国の投資協定の利用可能性を事前に確認した上で、自国（日本国）から直接投資すべきか、第三国の企業経由で投資を行うか検討することが考えられる。

また、適用される投資協定にアンブレラ条項がある場合、投資家が投資受入国と締結する投資契約上の権利について保護を受けられる可能性がある。この場合、投資協定に基づく保護を最大限得られるよう、投資契約で企図される取引内容が投資協定及びICSID条約が定める投資財産に該当するどうか、投資契約における紛争解決手続が投資協定上のISDS条項と抵触しないかといった点について事前に検討を行うことが考えられる。

さらに、投資受入国が投資協定上の投資保護のルールに違反している場合には、投資家である日本企業は当該投資受入国に対して投資協定違反を主張できる。例えば、投資受入国の行為によって、投資家である日本企業にとって不利益な取り扱いがなされ、それが投資家としての正当かつ合理的な期待に反する場合には、一般条項として機能する公正衡平待遇の規定に基づいて投資協定違反（及びその可能性）を主張できる場面が多くなると予想される。そして、多くの投資協定のもとでは、上記ISDS条項により、基本的に全ての投資協定違反について投資協定仲裁を申立てることが可能である。

海外で巨額の投資をしたにもかかわらず、投資受入国政府の措置によって事業の継続が不可能となるような場合、あるいは甚大な損害が発生し、今後投資受入国において一切の事業活動を行うことがないと判断した場合であれば、投資した資本を回収するために投資協定仲裁を申し立てることが現実的な選択肢となる。これに対して、企業が投資受入国において事業活動を継続している場合は、投資受入国に対して仲裁を申し立てた場合、投資受入国との間で友好的な関係を維持することは、（投資受入国が先進国の場合であればともかく）一般的には期待しにくく、報復についての懸念が生じる。したがって、このような場合には投資協定仲裁を申し立てることには慎重にならざるを得ない。

もっとも、そのような場合でも、実際に仲裁を付託せずに、投資協定違反（の可能性）及びそれにより仲裁に

付託しうることを、投資受入国政府との交渉材料として活用することが考えられる。また、日本企業が日本国政府その他関係機関に紛争解決を働きかける場合にも、投資協定違反の事実を持ち出せるのであれば有効であろう。

4. 投資協定仲裁の課題

ISDS条項に基づく投資協定仲裁については、「主権侵害」等が主張されることがあり、TPP協定に設けられることが予想されているISDS条項についても同様の批判がなされることがある。しかしながら、一般に国家が条約を締結した場合には、その条約に規定する範囲で国家の自己決定権を当該国家が自ら制約することになる。そして、そのような制約は、当該国家が自らの独立した判断で、議会による承認等の必要な手続を経て行う限りにおいては、「主権侵害」があるとは考えられていない。これは、裁判権の行使についても同様である。したがって、ISDS条項について、「主権侵害」といった抽象的法律論をもってその是非を判断することは困難である。

他方で、投資協定仲裁の正統性に関する具体的な課題として、特に、仲裁人の不偏性・独立性、仲裁手続の透明性、上訴手続の不存在に関する問題点が指摘されており、議論がなされている。本稿では、これらの課題について検討する。

(1) 仲裁人の不偏性・独立性

a) 投資協定仲裁における仲裁人の不偏性・独立性

国際仲裁一般において、仲裁人の不偏性・独立性を確保することは重要であるところ、これは投資協定仲裁においても同様である。

例えば、ICSID条約14条1項は、仲裁人の資質として、高いモラルを備えており、法律、商業、産業又は金融の分野で有能と認められ、独立の判断をなしうると信頼される者と規定する。そして、ICSID条約57条は、仲裁人の失格 (Disqualification of Arbitrators) について、ICSID条約14条1項に規定する、仲裁人に必要とされる資質を明らかに欠く場合に、仲裁人の失格を提案できるとしている。ICSID仲裁規則9条は、仲裁人の失格について、ICSID条約57条に従って仲裁人の失格を提案する当事者は、速やかにその旨の申立てをしなければならないと定める。仲裁人は、独立の判断をなしうることについて疑いを生じさせる事情を情報開示する義務がある (ICSID仲裁規則6条)。

また、UNCITRAL仲裁規則 (2010年版) 12条1項は、仲裁人の忌避について、仲裁人は、その不偏性又は独立性について正当な疑いを生じさせる事情がある場合は、忌避されると規定する。また、UNCITRAL仲裁規則11条は、仲裁人として選任の打診を受けた者は、そのような事情に

ついて情報開示する義務を負うと定める。

さらに、国際仲裁における仲裁人の不偏性・独立性に関するガイドラインとして、国際法曹協会 (International Bar Association) の作業部会が2004年に作成した、国際仲裁における利益相反に関するIBAガイドライン (IBA Guidelines on Conflicts of Interest in International Arbitration) が存在する。

ICSID条約に基づく仲裁であっても、UNCITRAL仲裁規則等に基づく仲裁であっても、仲裁人の不偏性・独立性が確保されることが、投資協定仲裁制度を支える根幹となっている。そして、仲裁人の不偏性・独立性は、上記のような仲裁人の忌避等に関する規定等によって、これを担保することが目指されている。

b) 国際仲裁におけるDouble Hat問題

国際仲裁一般において、仲裁人業務を行っている実務家の一定程度は、カウンセルとしても業務を行っているという実情がある。このように、仲裁人が別の事件でカウンセルを務めている場合 (いわゆる「Double Hat」の状態)、仲裁人の不偏性・独立性の面で問題視されることがある。

例えば、ある事件の仲裁人が、別の事件でカウンセルになっている場合、仲裁人となっている事件において、カウンセルとしての立場から見ると有利な判断を下そうとするのではないかと、あるいはその疑いを生じさせるのではないかとという指摘がある (Issue Conflictの問題)。

これに関して、投資協定仲裁ではなく国際商事仲裁であれば、Issue Conflictの問題は比較的出てきにくいと考えられる。その理由の一つには、国際商事仲裁においては、対象となる紛争の内容が多様であることに加えて、解釈・適用される準拠法もまた多様であることから、ある仲裁人が担当している事件で取り扱う問題と、カウンセルとなっている別の事件で取り扱う問題とで、類似する問題を取り扱っているとは比較的判断されにくいという事情があると考えられる。

これに対して、投資協定仲裁の場合、投資紛争においては、投資協定における投資保護の実体規定、すなわち内国民待遇、最恵国待遇、収用と補償、公正衡平待遇、義務遵守条項 (アンブレラ条項) などについて、その解釈・適用が問題になるところ、別の投資協定であっても、投資保護の実体規定の内容が相当程度類似することが多い。このため、類似する内容の投資保護の実体規定に対して、類似する論点についてその解釈適用が繰り返し問題になっていく、という状況がある。したがって、投資協定仲裁においては、Double HatによるIssue Conflictの問題が比較的生じやすいと考えられる。

投資協定仲裁において、過去に実際にDouble Hatを原因として、仲裁人の不偏性・独立性が問題となった事例

が一定程度公表されている。例えば、Telekom Malaysia Berhad v. Republic of Ghana⁴⁾では、仲裁人の一人が、収用 (expropriation) について類似する請求がなされている別の事件でカウンセルを務めていたことで、忌避の申立てがなされている。また、Vito G Gallo v. Government of Canada⁵⁾では、NAFTA仲裁の仲裁人が、当該仲裁の当事国以外のNAFTA締約国 (メキシコ) に対して法律助言業務を行っていたことで、忌避の申立てがなされている。

この問題について、投資協定仲裁において、仲裁人として業務を行う者は、カウンセルとしての業務を一切行うべきではないとして、Double Hatを一律に禁止すべきという考え方も存在する。例えば、スポーツ仲裁裁判所 (Court of Arbitration for Sport, CAS) においては、その規定上、CASの仲裁人はCASの事件のカウンセルを務めてはならないとされており、Double Hatを明示的に禁じているところ⁶⁾、投資協定仲裁においても、このようにDouble Hatを禁止する旨の規制を設けるべきというものである。

しかし、これに対しては、そもそも仲裁においてはいかなる仲裁人を選任するかは当事者の自由であるべきとする反論や、投資協定仲裁の分野の専門家の数が限られていることから、Double Hatを禁止することは仲裁人選任の選択肢を不当に狭めることになり、投資協定仲裁のシステムを適切に維持できないことになるといった反論がある。現在のところ、現実に弊害が予想される場合には、上述の忌避制度での対応が可能であるとする見解が支配的であると考えられる。

なお、Double Hatは、欧米等の出身者を中心に、一部の専門家が投資協定仲裁事件の仲裁人・カウンセル業務を多く受任しているという実情から生じた問題であることから、Double Hat自体を減少させるという意味では、今後アジア・アフリカ等を含めて、さらに多様な国の多くの専門家が投資協定仲裁の仲裁人業務・カウンセル業務に携わるという状況になっていくことが、方向性として望ましいと考えられる。

(2) 仲裁手続の透明性

a) 投資仲裁手続における透明性確保の必要性

投資協定仲裁では、仲裁判断によって国家に対して補償・賠償義務が課される可能性があることから、投資仲裁手続について国民に対して投資仲裁手続が公開される必要があるとの要請がある。また、投資協定仲裁においては、投資家に対する国家の公権力行使の適法性が問題となることから、人権 (知る権利) の観点からも、投資仲裁手続の透明の確保が必要となる。さらに、例えば投資受入国の環境保護措置が問題となる場合もあるところ、環境保護措置の影響を受ける住民や環境保護団体等が仲

裁廷に対して意見を述べる機会を与えるべきであり、そのためにも仲裁手続の公開が必要となるとの要請がある。

このような要請との関係で、投資仲裁手続の透明性は十分ではないという批判がなされてきた。具体的には、投資仲裁手続の内容・手続が公開されていないという非公開性、申立てを行った投資家以外の者が仲裁廷に意見を表明することができないという秘密性の問題が指摘されてきた。

しかしながら、以下述べる通り、近年、投資仲裁手続における透明性の確保が図られつつあり、上記批判は必ずしも当てはまらない状況になっている。

b) ICSID仲裁における手続の透明性

上述の通り、ISDS条項の多くは、投資紛争についてICSIDその他の仲裁に付託することを規定しており、実際上も投資協定仲裁としてICSID仲裁が広く利用されている。ICSID仲裁における手続の透明性については、以下述べる通り、ICSID仲裁規則の改正等を通して一定程度向上しつつある。

すなわち、仲裁申立てについて、ICSID仲裁においては、仲裁申立てが登録された場合には、直ちに当事者、紛争が関係する経済分野、登録日がICSIDのウェブサイトで公開される (ICSIDの行政・財務規則 (Administrative and Financial Regulations) のRegulation22(1)に基づく)。

また、口頭審理について、ICSID仲裁では、当事者のいずれかが反対しない限り、仲裁廷の判断で審問 (ヒアリング) を当事者以外の者にも公開可能とされている (ICSID仲裁規則32条2項)。これは、2006年のICSID仲裁規則の改正によって設けられた規定である。過去のICSID仲裁において、実際に審問 (ヒアリング) が公開された例は一定程度存在する。

さらに、非当事者による関与 (アミカス文書の提出) について、ICSID仲裁では、当事者以外の者による書面の提出を許容している (ICSID仲裁規則37条2項)。仲裁廷は、両当事者との協議の上、第三者の利害関係や当該書面の内容を考慮した上で、その裁量で第三者の書面の提出を認めることができる。従前は、アミカス文書の提出について明文がなかったことから、仲裁廷が個別事案ごとに判断することにならざるを得ず、当事者及び仲裁廷において負担となっていたが、2006年にICSID仲裁規則の改正がなされたことで、一定の解決が図られた。また、過去のICSID仲裁の多くの事件において、アミカス文書の提出が許容されている。

さらに、仲裁判断の公開に関して、ICSID仲裁では、法的判断の要約は必ず公開されている (ICSID仲裁規則48条4項)。なお、ICSID仲裁では、仲裁判断の公開には、全当事者の同意が必要である (ICSID条約48条5項)。全

当事者が公開に同意した場合は、ICSIDのウェブサイト
に仲裁判断が公開される。もっとも、ICSID仲裁の全当
事者が合意しない場合でも、一方当事者が公開するこ
とが禁じられるわけではない。実務上は、ICSID仲裁の仲
裁判断のほとんどが公開されている。

c) UNCITRAL透明性規則⁷⁾

従前は、UNCITRAL仲裁規則も、手続の非公開を原則と
していた（2010年UNCITRAL仲裁規則28条3項、34条5項）。
また、アミカス文書の取扱いについても、仲裁廷の一般
的権限に委ねられてきた。しかしながら、上述のとおり、
投資仲裁手続の透明性の確保の要請が高まったことから、
透明性に関する新たな規則の制定が必要ということになり、
UNCITRALは2010年10月の第53回会期から、「条約に
基づく投資家対国家仲裁における透明性」
（transparency in treaty-based investor-State arbitra-
tion）について検討を行った。その後、2013年7月に
開催されたUNCITRAL（全体会議）第46回会期で、
UNCITRAL透明性規則案の条文が最終的に採択され、
UNCITRAL Rules on Transparency in Treaty-based Inves-
tor-State Arbitration（UNCITRAL透明性規則）として、
2014年4月1日から発効することとなった。

UNCITRAL透明性規則も、投資仲裁手続の透明性確保の
ための有力な手段となりうると思われる。また、
UNCITRAL仲裁規則に基づく投資仲裁だけでなく、ICSID
やICC、SCCなどの仲裁機関を用いてなされる投資仲裁に
おいても、UNCITRAL透明性規則が適用されることが望ま
しい。そのための方法としては、例えば、投資協定にお
いて、UNCITRAL仲裁規則に基づく仲裁であるかどうかにか
かわらず、UNCITRAL透明性規則を適用するといった規定
をおく、透明性規則の適用のための条約や宣言を用い
る、個別の投資協定仲裁において当事者間でUNCITRAL透
明性規則を適用する旨の合意をする、といった方法が考
えられる。

d) 投資協定における仲裁手続の透明性に関する規定

投資協定において、投資仲裁手続の公開など、透明性
に関する規定を設けることが考えられる。例えば、米国の
2012年版モデル協定1529条は、投資仲裁手続の透明性
に関して、概ね以下のように規定しており、広範な定め
を置いている。

①被申立国は、2項及び4項に従って、以下の文書を受
領したときは、直ちに非紛争当事者たる他方当事
国に送付し、かつ、公開しなければならない。

(a) 意向書、(b) 仲裁通知、(c) 申立書、主張書面、
準備書面、非紛争当事国の提出書面、アミカス文
書、併合申立て、(d) 審問手続の調書、(e) 命令、仲
裁判断及び決定

②仲裁廷は、審問（ヒアリング）を公開しなければな
らない。但し、当事者は、指定した情報について
審問で公開されないよう仲裁廷に申し立てること
ができ、仲裁廷は、当該情報について公開されな
いように適切な措置をとるものとする。

③被申立国は、18条及び19条に従って非公開とするこ
とが認められた情報については、公開する必要は
ない。

④非公開とする情報は、以下の手続（略）に従って保
護される。

⑤被申立国に対して、被申立国の法令によって公開が
必要な情報について非公開とすることを求めるも
のではない。

また、日本が締結した投資協定にも、投資仲裁手続の
透明性に関する規定が置かれている例がある。例えば、
日本マレーシア経済連携協定85条13項は、「投資紛争の
当事者である締約国でない締約国は、両紛争当事者への
書面による通知を行った場合には、この協定の解釈に関
する問題につき、仲裁裁判所に対し意見を提出すること
ができる」と定めており、非紛争当事国による意見陳述
を明文上認めている。このように、投資協定において、
投資仲裁手続の透明性に関する規定を設ける例があるこ
ろ、TPP協定におけるISDS条項においても、このよう
な透明性に関する規定を設けられた場合には、その内容
に応じて投資仲裁手続の透明性の確保が一定程度図られ
ることになる。

e) 小活

投資仲裁手続の透明性については、ICSID仲裁におい
て透明性の確保が進められている状況にあり、UNCITRAL
透明性規則が採択されることにより、透明性の確保の手
段がより一層広がったとも評価できる。

さらに、投資協定自体に投資仲裁手続の透明性に関す
る規定を置くことも可能であることから、TPP協定の
ISDS条項についても、投資仲裁手続の透明性に関してい
かなる規定が定められるかを注視すべきである。

(3) 投資協定仲裁における上訴手続の不存在⁸⁾⁹⁾

ICSID仲裁においても、他の仲裁手続と同様にいわゆる
「上訴」は禁止されている。すなわち、ICSID条約53
条1項は、投資協定仲裁判断について、ICSID条約に定め
られているもの以外の、いかなる上訴その他の救済手段
も許容されない旨を規定している。そして、ICSID仲裁
において定められているのは、ICSID内部に用意された、
仲裁判断の解釈（ICSID条約50条）、再審（同51条）、
取消（同52条）の3つの、「上訴」とは異なる不服申立
手続のみである。このことは、ICSID仲裁判断が、国内
司法機関（例えば、国家裁判所）の審査にも服しないこ

とも意味する。すなわち、ICSID条約の趣旨自体が、投資紛争の解決については、特に投資受入国の裁判所といった国家裁判所による国内司法システムから切り離して、独立した手続を創設することにある。

ICSID仲裁判断の取消手続について、取消事由は、(a) 仲裁廷が正当に構成されなかったこと、(b) 仲裁廷が明白にその権限を越えていたこと（権限踰越）、(c) 仲裁廷の構成員に不正行為があったこと、(d) 手続の基本原則からの重大な離反があったこと、(e) 仲裁判断においてその仲裁判断の基礎となる理由が述べられていないこと（理由欠如）に限定されている（ICSID条約52条1項）。ICSID仲裁判断取消制度は、上訴手続ではないとの理解の下に構築されたものである。例えば、適用すべき法の解釈又は適用の誤りは「権限踰越」を構成せず、取消事由に該当しないと一般に考えられている。

なお、ICSIDによらない投資協定仲裁については、仲裁地の国家裁判所における取消手続という形で司法審査に服する。もっとも、UNCITRAL国際商事仲裁モデル法34条2項で示されるように、仲裁判断の取消事由は限定されており、法の誤り（errors of law）は取消事由に含まれないことから、当該取消手続はやはり「上訴」手続とは区別される。

投資協定仲裁において、上訴手続が存在しないことを理由に、その正統性について疑義が呈され、以下のような問題が指摘されることがある。

第一の問題は、相互に矛盾対立するとも思われる投資仲裁判断例の発生である。例えば、「投資（財産）」の定義、義務遵守条項の「義務」の内容、最恵国待遇条項の紛争処理条項への適用可能性などについて、相互に矛盾対立するとも思われる投資仲裁判断例が生じていると指摘される。もっとも、この点に対しては、實際上仲裁判断のほとんどが公開されていることから、投資協定仲裁判断例の積み重ねによる相互批判によって、次第に解釈が一つに収斂していつている論点は現実に少なからず存在しており、上訴制度を設けなくても解決可能な問題であるとの意見がある。

また、第二の問題は、投資協定仲裁は公共の利益に関する事項を扱うものであるところ、仮に仲裁廷が明白に誤りと思われる仲裁判断をした場合にさえ、是正措置がないのではないかという点である。これに対しては、上述のICSID仲裁判断取消制度が、実質的に、上訴に近いものとして運用されている面があるとの意見もある。例えば、ICSIDの特別委員会から見て、明白に誤りと思われる法的判断を示す仲裁判断について、実質的再審査とも思われる検討手法として、取消しは行わないが、傍論で批判的見解を述べるという対応をするものがある。

現状において、投資協定仲裁において上訴制度・上訴機関を創設することについて、広い支持を集めることに

はなっていない。投資協定仲裁において上訴手続を設けることに対しては、仲裁判断の終局性（finality）の原則を損なうという批判に加えて、手続の長期化や、コストの増加の懸念といった問題点が指摘されている。

5. 結語

海外進出をする日本企業にとって、投資に伴うリスクを最小化する上で、投資協定及び紛争解決手段としての投資協定仲裁の利用の重要性はますます高まっている。投資前の段階においては、投資受入国との投資協定の有無、投資協定における投資家保護の内容を踏まえた戦略的分析を行うべきである。また、仮に投資受入国に投資協定違反がある場合には、投資協定仲裁の申立てのみならず、補償を求める際の交渉カードとすることも含めて、その利用を大いに検討すべきである。

他方で、投資協定におけるISDS条項の是非が論じられることがある（TPP協定においても同様である。）。この点については、主権侵害といった抽象的法律論をもってその是非を判断することは困難である。ISDS条項に基づく投資協定仲裁の課題はそれぞれ検証されなければならないが、よりよい制度の追求がなされるべきであるが、投資協定仲裁という制度自体の是非は、ISDS条項を含む投資協定が世界中に無数に存在し、日本も既にISDS条項を含む多くの投資協定を締結済みであること、投資協定仲裁実務が発展していることも踏まえて、消費者、生産者、投資家といった利害関係者の利益を総合衡量した上での政策判断として議論されるべきである。

参考文献

- [1] UNCTAD, World Investment Report 2013, http://unctad.org/en/publicationslibrary/wir2013_en.pdf
- [2] 経済産業省 通商政策局 経済連携課 「投資協定の概要と日本の取組み」平成 26年 2月, http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/pdf/BITsrc/131217bitoverview.pdf
- [3] UNCTAD, IIA Issues Note, No.2, 2013 http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaepcb2013d4_en.pdf
- [4] Telekom Malaysia Berhad v. The Republic of Ghana (UNCITRAL Case No. HA/RK 2004, 667, Decision of the District Court of the Hague of 18 October 2004) , Telekom Malaysia Berhad v. The Republic of Ghana (UNCITRAL Case No. HA/RK 2004, 788, Decision of the District Court of the Hague of 5 November 2004)
- [5] Vito G Gallo v. Government of Canada (Decision of 14 October 2009 on the Challenge to Mr. J. Christopher Thomas, QC)
- [6] Statutes of the Bodies Working for the Settlement of Sports-Related Disputes (S18 は “CAS arbitrators and mediators may not act as counsel for a party before the CAS.” と明記する。)

[7] 濱本正太郎「UNCITRAL 仲裁部会による投資仲裁条約手続透明性規則作成作業」仲裁・ADR フォーラム vol. 4 (2013年) 45-59 頁

[8] 濱本正太郎「投資協定仲裁の公的性質と ICSID 仲裁判断取消制度の新展開」法学論叢 170 巻 4・5・6 号 (初宿・位田教授退職記念号) (2012年) 395-420 頁

[9] 「投資仲裁における上訴システム」財団法人国際貿易投資研究所公正貿易センター『投資協定仲裁研究会』報告書 (平成 21 年度) (2010年3月) 71-91 頁

(2014.3.? 受付)

Developments and Issues in Investment Treaty Arbitration

Aoi INOUE

Recently, investment treaty arbitrations based on Investor-State Dispute Settlement (ISDS) clauses contained in international investment agreements (IIAs) are gaining increased attention. Some IIAs to which Japan is a party explicitly allow parties to refer disputes to arbitration. Trans-Pacific Partnership Agreement (TPP) is also expected to include ISDS clauses. Investment treaty arbitration practice has significantly developed. Investors' predictability has been greatly improved owing to a considerable number of investment arbitration awards.

Although it is sometimes asserted that sovereignty will be infringed by ISDS, we cannot judge whether ISDS clauses should be stipulated in IIAs in such an abstract way. While we must verify various issues related to the legitimacy of investment treaty arbitrations, the pros and cons of the investment treaty arbitration system should be argued in light of Japan's policy considerations, taking into account the interests of relevant parties such as consumers, producers and investors.

シリコンバレー・エコシステムの活用による 日本企業のコーポレートベンチャリング

石井 正純¹

¹正会員 理事 AZCA, Inc. 代表取締役社長, 早稲田ビジネススクール客員教授

(525 Middlefield Road, Suite 120, Menlo Park, CA 94025 USA)

E-mail:mishii@azcainc.com

日本経済は過去20年の暗く長いトンネルからようやく抜け出し、活気を取り戻そうとしており、多くの日本企業は「攻めの経営」により、グローバル市場での事業成長を実現していくためのちょうど良いタイミングにあるといえる。

本稿では、米国においてベンチャーキャピタルが米国経済発展に果たしてきた役割、シリコンバレーにおけるイノベーション・エコシステム醸成の歴史、グローバル市場で新規事業の成長を目指す企業にとってのシリコンバレーの意味合い、そしてシリコンバレーのイノベーション・エコシステムを活用したコーポレートベンチャリングの効用およびその具体的な方法論について議論し、また、新規事業開拓の手法としての戦略立案プロジェクトとの比較、考察を行なう。

Key Words : *Silicon Valley, innovation, ecosystem, corporate venturing, venture capital, CVC*

1. はじめに

日本経済は過去 20 年の暗く長いトンネルからようやく抜け出し、活気を取り戻そうとしている。しかしながら、多くの日本企業は過去の経済停滞の中で「守りの経営」を余儀なくされ、守りの経営の中で多くの「決めたくない、決められない」経営者が育ってきたことも事実ではないか。一方、現在の若手ビジネスマンは、今後「攻めの経営」を身につけ、グローバル市場での事業成長を実現していく責務を担っているといえる。

筆者は過去 30 年にわたりシリコンバレーを拠点に新規事業開拓のため戦略立案プロジェクトを通して数多くの日本企業の新規事業開拓の支援を行ってきた。一方、過去 15 年以上にわたり、ベンチャーキャピタリストとしてシリコンバレーを中心に数多くのベンチャー企業への投資活動も行ってきた。

本稿では、筆者のこれまでのシリコンバレーにおける経営コンサルティングおよびベンチャーキャピタルの実務経験をもとに、シリコンバレーにおけるイノベーション・エコシステム（イノベーションの生態系）醸成の歴史、米国においてベンチャーキャピタルが米国経済の発展に果たしてきた役割、グローバル市場で新規事業の成長を目指す企業にとってのシリコンバレーの意味合い、コーポレートベンチャリングの効用およびその具体的な

方法論などについて議論する。特に、本来はファイナンシャルな成果を目的とするベンチャーキャピタルの手法を事業法人が戦略的にどのように活用できるのか、具体的な事例なども挙げて議論する。

そして、新規事業開拓の手法としての戦略立案プロジェクトとコーポレートベンチャリングあるいはコーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）の比較、考察を行なう。さらに、今後の企業経営者が「攻めの経営」を進めていく上でコーポレートベンチャリングの手法、また持続的フレームワークとしてのコーポレートベンチャリングを組織の DNA として企業内に埋め込んでいく事を提案するとともに、それを成功へ導くための要件も議論する。

なお、本稿で使われるいくつかの用語については次のように定義しておく。

- ベンチャーキャピタル (venture capital; VC)
=ベンチャーキャピタル会社がゼネラルパートナー (general partner; GP) となつてリミテッドパートナー (limited partner; LP) である投資家から資金を集めファンドという形で運用すること。本来はファイナンシャルなキャピタルゲインを最大化することを目的とする。

- コーポレート・ベンチャーキャピタル
(corporate venture capital: CVC) = 大企業が戦略的な目的を持ってベンチャー企業に投資するための仕組み。LP/GP の形態を取り、CVC の運営子会社が GP となって親会社 LP の資金をファンドという形で運用する方法が基本ではあるが、ファンド形態を取らずに、社内ルールでの取り決めによりベンチャーへの投資資金は本社のバランスシートから拠出する形態も CVC に含めるものとする。
- コーポレートベンチャリング (corporate venturing; CV) = 大企業がオープンイノベーション、資本参加や買収を含むベンチャー企業との戦略的提携、コーポレート・ベンチャーキャピタルなど外部資源を活用することによる事業強化や新規事業開拓すること。CVC はコーポレートベンチャリングのひとつの主要な方法。広くは、社内の先端的なプロジェクトをカーブアウトして一旦は社外でベンチャー的に育てることもコーポレートベンチャリングに含まれるが、本稿ではこれについては除外する。

2. 米国経済におけるベンチャーキャピタルの貢献

米国において最初にベンチャーキャピタル (VC) という概念が用いられたのは第二次世界大戦後の 1946 年に American Research and Development Corporation (ARDC) と J.H. Whitney & Company が設立された頃にさかのぼる。ARDC はフランスから米国に移住し、第二次世界大戦中に米軍の軍事計画課で仕事をし、後にハーバード・ビジネススクールの学長となりフランスに INSEAD を創立した Georges Frederic Doriot 氏と Ralph Flanders 氏と、後にマサチューセッツ工科大学 (MIT) 学長になった Karl Compton 氏によって、もともとは第二次世界大戦後の退役軍人の仕事の確保のために創立された。ARDC は、1957 年にボストン地域のベンチャー企業 Digital Equipment Corporation (DEC) に当時の 7 万ドルを投資し、1968 年に株式公開時には 3 億 5 千 5 百万ドルの企業価値を達成した (1200 倍) 事によく知られている¹⁾。

それ以来、VC 産業は 60 年の月日を経て現在に至っているが、その間、米国経済の動向、またキャピタルゲイン課税の変化などにより、浮き沈みを経験してきているが、図-1 に示すように現在ではオルタナティブ投資

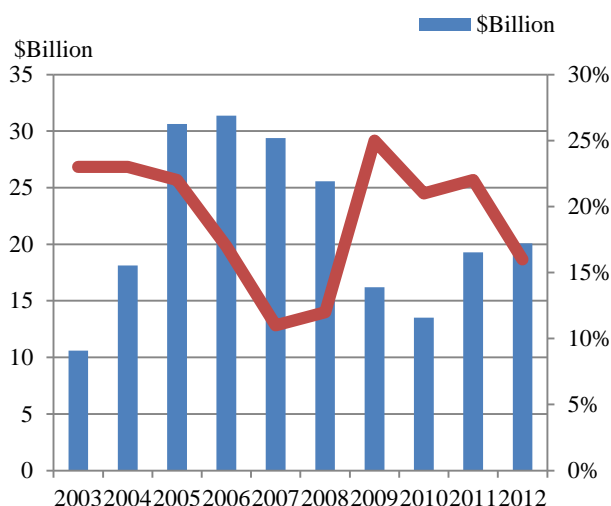


図-1 VC へのコミットメントと PE 全体に対する VC の割合

あるいはプライベート・エクイティの一部として、確固たる地位を築いている。

米国におけるベンチャーキャピタルは日本と違い、米国の経済発展に大きく寄与してきた。実際、イノベーションの 80% はベンチャー企業から生まれていると言われている。また、2010 年の時点で、米国民間雇用の 11% に当たる 1,190 万人が過去にベンチャーキャピタルから資金を調達した、もともとはベンチャーであった企業 (今では大企業) から生まれている。さらに、米国 GDP の 21% に当たる 3.08 兆ドルの売上げが過去にベンチャーキャピタルから資金を調達した、もともとはベンチャーであった企業 (今では大企業) によって生み出されている²⁾。

3. シリコンバレーのイノベーション・エコシステム

さて、このように米国経済の発展に寄与してきたベンチャーキャピタルのお金は地域的にはどのベンチャー企業に多く投資されているのか? 先にも述べたように、米国にけるベンチャーはボストン地域で始まったが、現在では 50% 以上のベンチャーキャピタル資金がシリコンバレーを中心とするカリフォルニア州内のベンチャー企業に投資されている。中でも、全体のベンチャーキャピタル資金の 40% 以上がシリコンバレーのベンチャー企業に投資されており、図-2 に示すように、いかにシリコンバレーがベンチャーのメッカになっているかが分かる。ここでは、シリコンバレーの現状と、シリコンバレーのイノベーション・エコシステムというものがどのように形成されてきたかについて概観し、シリコンバレーがどのようなメカニズムでイノベーションを生み出し続けているかについて論じる。

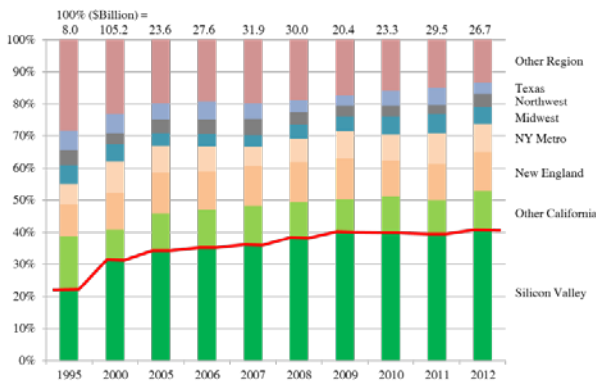


図-2 地域別VC投資

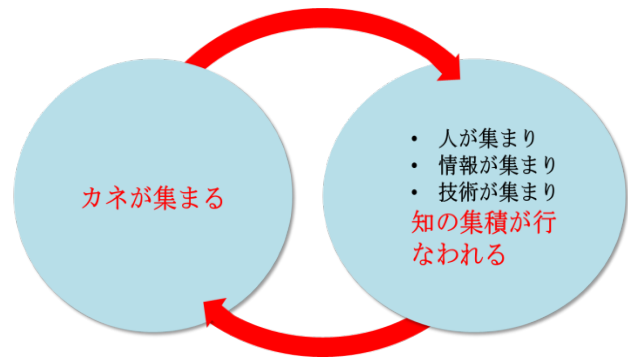


図-3 シリコンバレーのメカニズム

(1) 数字で見るシリコンバレーの特徴

シリコンバレーといえばカリフォルニア州にあって気候温暖な地域として知られている。この地域をイノベーションを生み出すインフラの観点でみると、いくつかの特徴が浮かび上がってくる。まず第一に、この地域は人口の4割近くが外国生まれの移住一世であり、技術系プロフェッショナルの55%が外国生まれである。これらの人々は日中は英語で仕事をしているが、家に帰ると中国語、ヒンズー語、スペイン語など英語以外の言語で生活をしている。いかに、多様な文化的背景を持った人々が集まっている地域かということが分かる³⁾。第二に、この地域では44%が大学卒以上（全米では27%）であり、スタンフォード大学、カリフォルニア大学バークレー校など、またローレンス・バークレー国立研究所、SRI インターナショナル、Xerox パロアルト研究所（PARC）など、優秀な大学、研究機関が密集している。そして、これらの大学、研究機関から多くのイノベーション、イノベーションが起きている。そして、これらのイノベーションを事業化しようという人達が多くいる。第三に、これらの大学、研究機関から生み出されるイノベーションの事業化、ベンチャー育成のための資金が豊富にあることが挙げられる。大学、研究機関、あるいは既存の企業からスピンアウトして事業化を目指す起業家にとっては、ベンチャーキャピタルの資金は最も重要な資源と言って過言でない。実際、2012年には全米で267億ドル（\$26.7 Billion）のベンチャー投資が行なわれたが、そのうち141億ドル、全体の53%がカリフォルニア州のベンチャー企業に投資され、シリコンバレーだけでも109億ドル、全体の40%以上がシリコンバレーの企業に投資された⁴⁾。

(2) シリコンバレーのイノベーション・エコシステム

シリコンバレーは上記のように、①多様な文化的背景の人々が集まっている、②優秀な大学、研究機関が多く、③そこから生まれるイノベーションの事業化を可能

にする豊富なベンチャー投資資金がある、ということ で特徴付けられる。しかしながら、無視できないのは、さらにベンチャー起業家とベンチャーキャピタルの間で、活動する弁護士、会計士、ビジネス・コンサルタント、調査会社、ヘッドハンター、投資銀行など、いわゆる「プロフェッショナル」呼ばれる人々が、上記①、②、③の間でいわば潤滑油の働きをし、これらのプレーヤー間の活動をより円滑にしている⁵⁾。

「エコシステム」という言葉はももとは「ある地域に住むすべての生物とこれに相互に作用し合う非生物的環境をひとまとめにし、エネルギーの流れや物質循環に着目して一つの機能系とみなしたもの」と定義されている⁶⁾。また、2004年にワシントンDCで開催されたNational Innovation Summitでの議論の結果をまとめた報告書「Innovate America: Thriving in a World of Challenge and Change」のなかで「innovation Ecosystem」という表現が明確に使われている⁶⁾。

イノベーションの創出という観点から見るとシリコンバレーは立派に一つの「生態系」をなしている、ということが出来る。そして、シリコンバレーのイノベーション・エコシステムは過去60年以上の月日をかけて醸成されてきた、ということが出来る。

これをより突き詰めて考えると、図-3に示すようにシリコンバレーで起きていることは次のことに集約できるのではないか。

「カネがあるところに人が集まり、情報が集まり、技術が集まり、知の集積が行なわれ、そこから生まれたイノベーションにカネがついて事業化が行なわれ、多くのイノベーションが創出されるにはさらにカネが集まる。」

(3) 新規事業開拓を目指す企業にとってのシリコンバレーの意義

前節で述べたように、本来のベンチャーキャピタル (VC) はあくまでも、イノベーションとその事業化をテコにフィナンシャルなキャピタルゲインの最大化を目指す仕組みである。しかしながら、新規事業の開拓を目指す事業法人にとっては、ファイナンシャルなキャピタルゲインを目的としないが、「カネがあるところに知の集積が行なわれる」というエコシステムに入り込み、そこで集積される知を新規事業開拓に活かす道が考えられる。この意味で、多くの分野での事業法人にとってもシリコンバレーのイノベーション・エコシステムで起きている事に注目し、エコシステムを活用していくことは重要である。新規事業開拓のためのエコシステムの活用は本稿の主要テーマであり、以下で詳しく議論する。

4. 新規事業開拓の方法論

シリコンバレーのイノベーション・エコシステムからしばし新規事業開拓を目指す企業の立場に論点を移す。これまでも日本のみならず多くの国の企業が新規事業開拓のために集積する知を求めてシリコンバレーの活用を模索し、実施してきた。これには大きく分けて、ほとんどの企業で容易に行なうことが出来る方法とより深いコミットメントと知見が必要となる方法とが考えられる。ここでは、図-4 に示すように、これらの方法論について概略を述べる。

(1) 容易な方法

新規事業の種を見つけるためのどの企業での容易に考えられる方法としては、公開資料へのアクセス、展示会やコンフェレンスへの参加、シリコンバレーへの出張ベースでの情報収集、日本人駐在員の活用、商社やブローカーの活用、現地調査会社やコンサルティング会社の活用などが考えられる。これらの方法は一般に公開されている情報へのアクセスが中心であり、やろうとすれば誰でも出来る方法であるだけ、一般的に得られる情報の価値も高いとはいえない。ただし、新規事業開拓のための戦略構築のプロジェクトを、たとえば現地のコンサルタントを使って行なう方法は、未公開の情報にアクセスし、固有の新規事業展開に結び付けることは可能である。

(2) より深いコミットメントを必要とする方法

前述のように、本稿では「コーポレートベンチャリング」は広く「社外の資源を活用し、既存事業の拡大や新規事業開拓を行なう」ことを指すものとする。具体的にはオープンイノベーション、資本参加や買収を含むベンチャー企業との戦略的提携、コーポレート・ベンチャーキャピタル (CVC)、インキュベーターの設置などを指す。これらの方法は、前述の方法に比べ、資金および時間の



図-4 新規事業開拓の様々な方法

コミットメントを必要とするが、その分、そういった手段で得られる情報の価値は高いといえる。

a) 既存のベンチャーキャピタル・ファンドへのLP投資

「シリコンバレーで知の集積が起きる」と言った場合、これは具体的には、もしかすると資金を投入してくれるかも知れないベンチャーキャピタル会社にベンチャー企業が事業計画書を持って照会してくる、あるいはベンチャーキャピタル会社が「資金源」という「看板」を掲げて自ら投資案件を探しに行く、ということを意味している。事業法人としてはこうしてベンチャー会社が集まるベンチャー企業、特に、誰もがアクセスできるという訳ではない水面下のベンチャー企業の情報にアクセスする方法として、リミテッド・パートナー (LP) として既存のベンチャーキャピタルファンドに投資するという方法がある。通常、VC のライフは 7 年から 10 年程度であるため、この方法は長期的なコミットメントになる。この方法は” Window of Technology” という考え方で、1980 年代にはすでにいくつかの日本企業が試みており、現在も多くの日本企業が採用している手法である。

b) CVC

既存 VC に LP 投資を行う方法が、自らはシリコンバレーのエコシステムに直接参加するわけではないが、すでに参加している VC に頼るという考え方であるのに対して、CVC の方法は水面下のベンチャー企業が集まる仕組みを自ら作り、シリコンバレーのエコシステムに直接参加する方法である。このため、後述するように VC の実務経験を保有する人材や情報のネットワークおよび人脈を保有する人材が必須となるため、どの企業でもすぐに始められるというわけではない。CVC を設定する場合は、実際に戦略投資を目的とする CVC ファンドを設置し、親元会社がリミテッドパートナー (LP) として CVC ファンドに投資し、ファンドの運営子会社がゼネラルパートナー (GP) としてファンドの運営に当たる方法と、ファンドという形にはせず、一定の社内ルールに基づき、投資案件に応じて、親元会社のバランスシートからの資金をベンチャー企業に投資する方法とがあり得

る。この方法も、行なうからには通常少なくとも7年以上にわたるコミットメントを前提とする。米国におけるVC投資に占めるCVC投資の割合は2000年以降増加の傾向にあり、2012年時点ではCVCによって行われている。これはCVCの手法の効用が認められつつあることを物語っている。この状況を図-5に示す。

c) インキュベータ

ベンチャー企業にオフィス・スペースを提供することにより、戦略的に接点のありそうなベンチャー企業を真近かで一定期間インキュベートし、もし本当に接点がありそうであれば戦略投資も行なう、という方法であり、上記、CVCと組み合わせて行なうこともあり得る。

5. 戦略立案プロジェクトと持続的フレームワークとしてのCVC

前章で概論した新規事業開拓の様々な方法を別の角度から見ると、図-6に示すように「短期的なプロジェクト」と「持続的フレームワーク」という捕らえ方が出来る。本章では、社内で行なう、あるいはコンサルティング会社を雇って行なう「新規事業開拓のための戦略プロジェクト」と新規事業開拓を継続的に可能にする「持続的フレームワーク」の比較検討を試みる。

(1) 新規事業開拓のための戦略プロジェクト

一般的に、特定のテーマ（経営課題）に対して正しい戦略提言を行なうには、一定の期間で一定の答えが期待できる「戦略立案プロジェクト」を社内のプロジェクト、あるいは外部のコンサルティング会社を採用して行なうことが考えられる。この場合の典型的なアプローチは、トップダウンの手法で最上位の課題を、漏れなく重複無く下位の課題に分解し、それらの課題に対して仮説を立て、立てた仮説を証明すべく調査・分析を行ない、仮説が証明されれば、それらが結論となり、それらの結論を合成して上位の課題に対する結論とする、という非常にシステムティックな方法論になる。この手法は一定期間の間に無駄の少ない方法で「瞬間風速の正解」にたどり着く方法と言える。また、この方法は企業がすでに参入している分野で「次の一手」を考える場合、また緩慢に推移している業界においては、有効な方法といえる。しかしながら、無駄の無い方法で参入戦略を構築出来る一方、新分野に新たに参入する場合、この方法だけで速やかに業界での人脈を構築し、情報通になれるとはいえない。また、急激に変化している事業環境、あるいはそのような業界に新たに参入する場合は「持続的正解」にはなりにくく、このような戦略プロジェクトを頻繁に行うことが必要になると考えられる⁷⁾。

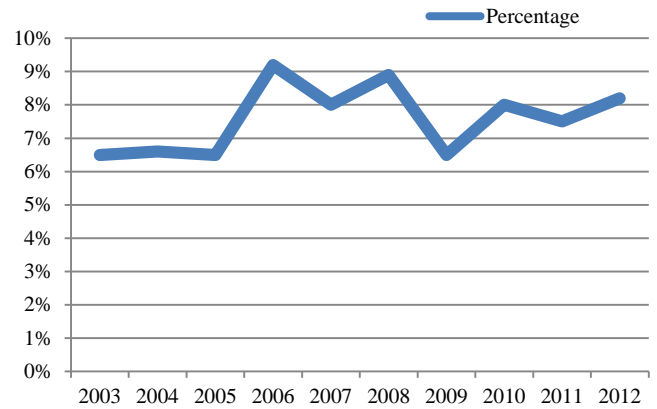


図-5 CVC投資のVC投資全体に対する割合

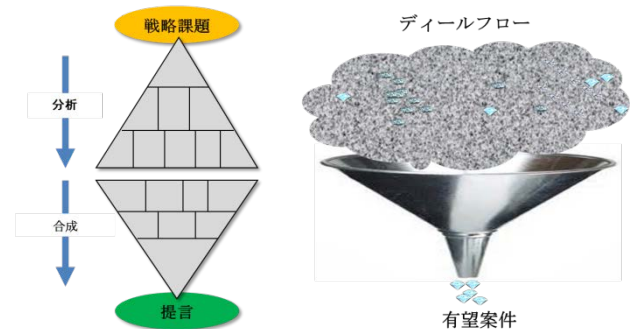


図-6 戦略プロジェクトとCVC

(2) 持続的フレームワークとしてのCVC

ファンドの形態をとるか、ファンドではなしに本社のバランスシートから戦略投資資金を拠出するかに関わらず、長期的な資金コミットメントを行ない、その資金を戦略投資資金として活用していくという意味で、ワンショットで終わってしまう「戦略プロジェクト」に比べCVCは「持続的フレームワーク」ということが出来る。CVCでは、特定された領域（例えば、環境エネルギー、ライフサイエンスなど）において、「ポテンシャルの高いベンチャー企業には投資を行ないます」という「看板」を掲げる事により、資金調達を必要としている数多くのベンチャー企業が集まってくる。CVC側からも積極的にコンフェレンスやVCのための集まりに参加し、案件探索を行なう（「ディールソーシング」という）。

このアプローチはボトムアップ的アプローチであり、「看板」を掲げることにより、①継続的にベンチャー企業の情報が数多く集まってくることで、将来顕在化してくる特定領域の大きな潮流を早く察知することが出来る、②集まってきた案件の中からすぐにでも接点がありそうな具体的な案件にアクセス出来る、また、③集まってきた情報を「データマイニング」することで、これまでに構築した新規事業戦略の改訂を行うことが出来る。

さらに、このアプローチの最も重要な点は、この方法が通常少なくとも7年以上にわたる長期的なコミットメントを前提とすることで、企業内に、継続的に新規事業を生み出すことの出来るインフラを構築することになることといえる⁹⁾。

6. CVC成功のための要件

前章の議論から、特に急速に展開する新領域において新規事業を構築して行こうという場合は、CVCのアプローチが有効であることが分かる。そしてCVCを成功に導くにはいくつかの留意点が挙げられる。

まず、トップマネジメント・レベルでの長期的なコミットメントが必須。シリコンバレーに設置したCVC拠点が日本の本社内で継続して注目され、期待され、活用する意欲を持ってもらうことなしには、その存在意義が時間とともに忘れ去られることになりかねない。次に、CVCの目的をはっきり定義し、社内で共有する。多くの場合、当初は戦略的な目標を掲げながら、数年するとそれがファイナンシャルな観点にすり替わり、戦略的な目標がなおざりになってしまう。さらに、CVCの実務経験とシリコンバレーでの強力な人脈と情報のネットワークを保有する人材が必須。シリコンバレーにCVCの拠点、組織を作ってもディールソーシング(案件発掘)、案件の評価、投資に関わるファイナンスの知識、などが有効に機能しなくては、良い成果は得られない。また、投資の有力案件が抽出された場合、速やかに投資判断を行なうため、出来るだけシリコンバレーのCVC拠点到投資の意志決定を任せることが望ましい。

本来CVCは自社で行なうものであるが、製造業を中心とした事業法人は多くの場合、VCの実務経験を保有する人材、またシリコンバレーのエコシステムの中に強力な人脈および情報のネットワークを持ち合わせている人材は皆無と言ってよい。このような場合には、そのような人材を外部から雇い入れる、あるいはシリコンバレーでCVCを肩代わりしてくれる(CVCをアウトソースできる)既存のVCを活用することも有効な手立てといえる。出来れば本社からそのようなVCに要員を派遣して、人材の育成に努めることが肝要となる。

7. コーポレートベンチャリングの事例

CVCの手法はすでに2000年当時までに多くの企業によって採用されてきたが、その効用はその当時は検証されていたとは言い難い。実際、多くの日本企業は過去に既存のVCにLP投資を行なったが、好ましい結果が出たと言う話はあまり聞かない。しかしながら、ここ数年のうちに、この方法は効用があるのみならず、ライフサ

イエンスなど、特定の分野ではベストプラクティスと認識されるに至っている⁹⁾。本章ではライフサイエンス分野を例に取り上げ、公開されている情報からCVCの事例を紹介する。

良く知られているように医薬品分野の企業は、①新薬開発が益々困難になっている、②新薬開発に膨大な資金が必要とされる、③2010年頃から過去の特許がことごとく切れ、代わって価格の低いジェネリックの薬品が多く出回る、など多くの課題を抱えている¹⁰⁾。これらの課題に対応するための一つの方法は、すべてのR&Dプロジェクトを自社内でまかなうのではなく、水面下にある数多くのベンチャー企業にアクセス出来る状況を設定することである。これをVirtual R&D(バーチャルR&D)と呼ぶことが出来る。

(1) 武田薬品¹¹⁾

武田薬品は研究開発および前臨床試験のパイプライン強化のため、2001年にTakeda America Holdings, Inc.の子会社としてシリコンバレーのPalo Alto市にTakeda Research Investment, Inc. (TRI)を設立した。その活動の中でCellCentric Ltd. (癌)やEnvoy Therapeutics, Inc. (統合失調症)などとの共同開発などの成果をもたらした。TRIは2011年にTakeda Ventures Inc. (TVI)と改名し、再生医療、核酸標的治療、ワクチン、抗体治療薬など、新分野に展開するためこれら分野のベンチャー企業に積極的に戦略投資を行なっている。ベンチャー企業の投資は基本的に15%未満のマイノリティ・シェアを保持。TVIの主要メンバーは3名。運営形態は独立したファンドではなく、案件ごとに親会社の承認のもとに、バランスシートからベンチャー投資を行なう。

(2) アステラス¹²⁾

アステラスは1999年に藤沢薬品が保有していたFujisawa Investments for Entrepreneurship (FITE), 2000年に始まったAstellas Venture Capital (AVC), 2001年からのFujisawa Investments for Entrepreneurship II (FITE II), に続き、2005年の藤沢薬品と山之内製薬の合併してアステラス製薬発足以降、シリコンバレーのMenlo Park市にAstellas Venture Fund I (AVF I)をAstellas Venture Management LLC (AVM)が運用している。基本的に、親会社の研究開発戦略に沿った分野(泌尿器系、心臓血管系、感染症など)への投資、又これらの関連分野で画期的な治療薬を開発しているベンチャー企業に戦略投資を行なっている。基本的には前臨床試験段階のアーリー・ステージのバイオンチャーに関心がある。主要メンバーは6名程度。AVMはファンド形態でCVCを推進している。社長は長年にわたるVCの経験者を2011年に起用した。

(3) テルモ¹³⁾

テルモは、2013年に Emergent Medical Partners II L.P. (EMP-II)に2,500万ドルを戦略投資した。EMP-IIは心臓血管領域で著名な医師であるトーマス・フォガティ氏と医療機器のベンチャーコミュニティで積極的に活動している弁護士であるロバート・ブラウネル氏の強力なネットワークを活かして、テルモが関心を持つ医療機器分野でのベンチャー投資を行ない、テルモに新規事業のシーズを提供する。テルモが自社のCCVCを立ち上げたわけではないが、強力なネットワークを保有するチームがそ組成するファンドに参加するという事で、対象分野の案件にアクセス出来る道を作った。

(4) テイジン¹⁴⁾

テイジンはヘルスケア分野で先端的な技術にアクセスするため、2013年にシリコンバレーのSan Jose市にあるライフサイエンス分野のインキュベーターInCube Labs, LLCと戦略提携を行ない、同時にVCファンドであるInCube Venturesに1,000万ドルの投資を決定した。InCube Labsはこれまでに20社を超える医療機器会社を創出し、ライフサイエンス分野で200以上の特許を保有するMir Imran氏によって設立された。テイジンは再生医療や、医療材料と医薬品との組み合わせによるドラッグデリバリー・システムなど、新規ヘルスケア分野における事業化を推進している。InCube Labsはインキュベータとしてラボ設備を保有しており、実際にその場で研究開発、テストなどが可能。このケースは、単に既存のVCにLP投資を行なうということではなく、具体的な案件のインキュベーションを行うことが出来る。

8. おわりに

稿ではシリコンバレーのイノベーション・エコシステムを最大限に活用し既存事業の拡大あるいは新規事業の開拓を行なうためのベストプラクティスとしてのCVCを含むコーポレートベンチャリングとその効用について論じ、さらにその方法論、具体的な事例についても触れた。

多くの日本企業は、シリコンバレーのイノベーション・エコシステムを活用して将来を切り開く良いタイミングにある。逆に、それしなければ世界の競合に後れをとるのではないかと危惧を筆者は持っている。

一般的にどの企業でも現業部門は既に稼ぐ仕組みが出来上がっているはずで、既存事業は数字で管理し、既に敷かれた路線に沿って業績を上げることに専念すれば良い。

しかしながら、新規事業展開に関しては、既存の成功事業とは異なるビジネスモデルの新事業のために新組織を作り、経営資源を配分、既存部門の抵抗を抑えて新部門の後押しをし、成長のための投資を行なうことが必要になる。これはトップにしか出来ない判断であり、このような意志決定を必要とするシリコンバレーのイノベーション・エコシステムの活用による新規事業の展開には、トップマネジメントの持続的コミットメントが不可欠といえる。

謝辞：本稿の執筆に当たっては、関係各位から多くの意見、示唆を頂いた。ここに記して深謝する次第である。

付録：シリコンバレーのイノベーション・エコシステムを活用したコーポレートベンチャリングの様々な手法の留意点を挙げておく。

社内プロジェクトの切り出し	既存VCへIP投資	VBとの戦略提携 (直接投資など)	インキュベータの設置	コーポレートVCの設置
<ul style="list-style-type: none"> 必ずしも自社の中核事業とは位置づけられていない社内プロジェクトを切り出す 切り出したプロジェクトをシリコンバレーで独立したベンチャー企業として育成 米国のVCの資金も呼び込む ベンチャー企業の経営は多くの場合、ローカルの経験者 ベンチャー企業が育った時点でバイバック、あるいは売却、IPOなどによりエグジット 	<ul style="list-style-type: none"> “Window of Technology” 主流のVCからは必ずしも歓迎されない 新規VCあるいは中堅以下のVCはコーポレート・インベスターを歓迎する場合がある VCが投資しないVBの情報にもアクセス可能 可能ならば社員を一定期間派遣し、VCの活動を一緒に行ない、日本とのコミュニケーションも図る 	<p>状況によっては資本参加は効果的</p> <ul style="list-style-type: none"> 「最恵国待遇」を受けられる VBの開発状況、事業の方向についての情報が入る 協調関係の強化、親密化 通常はマイノリティ・シェア（10%で通常役員の座席確保可能） リスクも考慮すべき お互いに対する期待の違いによるトラブル 追加投資をせがまれる 買収を余儀なくされる VBの倒産、解消、他企業による買収（提携による権利の行方？） 	<ul style="list-style-type: none"> VBに対し無料（ユーティリティのみ）あるいは低コストでオフィス・スペースを提供 両社にとって適切ならば投資を考える シリコンバレー拠点で投資の決定可能な資金プールを用意する 日本本社での承認事項は最小にする 提供できる付加価値としてブランド・ネームをアピールする 「ディール・フロー」へのアクセスはVCと同 	<p>独立系VCとしてシリコンバレーのゲームをプレー</p> <ul style="list-style-type: none"> 現地の経験豊かなベンチャーキャピタリストを採用 VCの目的はキャピタルゲイン “Window of Technology”を活用出来るか否かは日本側本社のコミットメント次第 日本、アジアへの事業展開支援など、ユニークな付加価値をアピール 一般的に早期のVBは「ヒモつき」のお金を嫌う <p>戦略的投資を主眼とするVCとしてアピール</p> <ul style="list-style-type: none"> VBにとってブランド・ネームが重要な場合には有効 最初から「ヒモつき」のお金をアピール 「ヒモ」を強要しないことが重要

参考文献

[1] Joseph W. Bartlett, “What Is Venture Capital?” Vcexperts.com. Retrieved 2012-05-18.

[2] National Venture Capital Association (NVCA) “*Venture Impact*” Edition 6.0.

[3] Joint Venture Silicon Valley “*The 2012 Silicon Valley Index*”。

[4] NVCA Year Book 2013

[5] 石井正純：“イノベーションは日本を救うのか”，北加商工会議所2013年新春セミナー。

[6] 世界大百科事典。

[7] Council for Competitiveness; “INOVATE AMERICA: National Innovation Initiative Summit Report”。

[8] 石井正純；“シリコンバレーのイノベーション・エコシステムの活用” Japan Silicon Valley Innovation Forum.

[9] “Global Corporate Venturing ホームページ”，www.globalcorporateventuring.com

[10] 佐藤健太郎：“医薬品クライシス”新潮社。

[11] “Takeda Ventures, Inc. ホームページ”，www.takedaventures.com

[12] “Astellas Venture Management LLC ホームページ”，www.astellasventure.com

[13] “テルモ ホームページ” www.terumo.com

[14] “テイジン ホームページ”，www.teijin.co.jp

(? 受付)

CORPORATE VENTURING UTILIZING SILICON VALLEY'S INNOVATION ECOSYSTEM

Masazumi ISHII

Japan's economy appears finally recovering after two decades of stagnation. However, many of the top management of many large corporations in Japan are in habituated with "defensive" management, when there are many new opportunities that they should take advantage in order to grow in the global market.

This paper describes how Silicon Valley grew to the mecca of innovation and devises various ways in developing new businesses by capitalizing on its innovation ecosystem, in particular corporate venturing and corporate venture capital.