

目次

巻頭言

～「S B I 大学院大学 紀要 第3号」の刊行にあたり～

S B I 大学院大学 学長 北尾 吉孝 …… 3

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ 地区を訪ねて

～ ワイヤレス技術とライフサイエンスで活気づく最先端の科学技術拠点～

副学長 経営管理研究科 教授 藤原 洋 …… 5

地方創生における S B I 大学院大学の役割

経営管理研究科 研究科長 教授 石川 秀樹 …… 21

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

～人民元はSDRの通貨バスケットに採用されるか、など～

経営管理研究科 教授 野間 修 …… 31

行動計画の意義と作り方

～能力開発計画を念頭に～

経営管理研究科 教授 重田 孝夫 …… 56

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

～新たな産業革命に関する考察～

経営管理研究科 教授 湯川 抗 …… 76

華為創業者任正非の経営哲学について

経営管理研究科 准教授 細沼 藹芳 …… 91

上場会社における社外取締役の効果

～東芝不正会計事件を受けての再考察～

経営管理研究科 専任講師 盧 曉斐 …… 101

地域経済活性化支援事業の紹介

～ 地方在住ビジネスマンに向けたオンラインL i v eセミナー提供～

修了生 佐々木英明 12年9月修了 …… 111

人が活きる世の中を創る

修了生 大藪崇 10年9月修了 …… 131

地方創生における道德経済合一説

～地域活性化を実現するビジネスモデルの追求～

修了生 西野寛明 12年3月修了 …… 135

個別指導塾を運営する際に考えるべき3つのポイント

修了生 柿崎 純 13年3月修了 …… 140

過去を振り返り、未来への想いを新たにする

修了生 松尾 友治 14年3月修了 …… 143

編集後記 …… 150

巻頭言

～「S B I 大学院大学 紀要 第 3 号」の刊行にあたり～

S B I 大学院大学 学長

北尾 吉孝

S B I 大学院大学は、2013 年度より教員の研究論文集である「紀要」の刊行を開始しました。本号はその第 3 号（2015 年度版）です。本学が紀要の刊行を開始した経緯を振り返ると、本学では 5 年ごとの分野別認証評価を契機として「教育研究上の目的」の見直しをし、教育研究重視の姿勢を明示的に定めたところですが、それをより具体的に示すために、専任教員を中心とした執筆陣による研究論文集の刊行を 2013 年度から始めたものです。

本号に掲載した各教員の論文を見ると、米国サンディエゴ地区歴訪による最先端科学技術に関する研究紀行、地方活性化におけるビジネススクールの役割論、国際通貨基金の諸論点から見た中国経済論、能力開発計画を念頭にした行動計画の意義と作り方論、新たな産業革命に関する考察、華為（ハーウェイ）創業者任正非の経営哲学論、社外取締役の上場企業における効果論など、非常にバラエティに富んでいます。これは、本学が経営人間学から経営管理にまたがる多彩な科目群、さらには事業計画演習をも含む豊かなカリキュラム体系を擁していることの反映である、と考えます。さらに、各論文には理論的な裏付けに支えられつつ、実務的な視点も十分に具備しているとの共通点もみられますが、これは本学の教育研究上の目的である「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して・・・・・・高度専門職業人を養成する」精神の具現化である、と言えます。

さて、本第 3 号ですが、第 2 号までにはなかった新機軸があります。それは、本学修了生（O B）の数名が本号の執筆陣に加わってくれたことです。執筆してくれた修了生の顔ぶれは居住地や業種など多彩であり、執筆内容も、オンライン・ライブセミナーによる東京・地方間の学びの格差是正の取組み、「道德経済合一説」を地域活性化に活かす取組み、地方の教育力底上げのための個別教育塾への取組み、愛媛における人が生きる世の中創りなど、広範にまたがっています。しかし、そこにはある大きな共通点があります。それは、彼らの取組みが現政権の掲げる「地方創生」に大きく寄与するものであること、及び、本学を修了した彼らが本学で習得した「人間学」や「リーダー学」を各地で実践中であることを示している点です。彼ら O B 生こそ、本学が建学の精神で謳っている「有為の人材」の体现者と言えます。

巻頭言

経営専門職大学院である本学は2008年4月の開校以来、7年半が経過しました。そして、修了生の数も累計で110名に達したところです。この7年半をあらためて振り返ると、本学の特徴は、インターネットを活用した教育システムであること、実学（経営学など）と並んで人間学（徳育）をも重視していること、及び、「アントレプレナー（起業家）」の育成を重視していること、の3つに要約でき、これらが他の経営系専門職大学院（ビジネススクール）と比べた大きな優位性を本学に与えてきた、と言えましょう。そしてその結果、本学は、開校以来の7年半の間に、修了生を中心とした人脈ネットワーク作りの面で、国内有数のビジネススクールになり得たのではないのでしょうか。昨年末には、人脈ネットワークの中核として「SBI大学院大学OB会」が発足済みですが、通学を要しないインターネット中心の大学院ですので、修了生中心の人脈ネットワークは、北海道から鹿児島・沖縄にまで広がっています。そのみならず、フィリピンを始めとする海外在住の日本人や中国人、ベトナム人、マレーシア人など、グローバルな広がりをも見せております。

こうした人脈ネットワークの広がりとは並行して、本学に対する世間一般の認知度も確実に上昇している、と考えます。その証しとして、正課生の入学者数が半期ごとに着実に増加しているのみならず、正課生以外のディプロマ・単科生、さらには企業研修生も大幅な増加傾向にあります。そこで、本学では来年3月に、大学院キャンパスを、現在の横浜より東京丸の内に移転の予定であり、それにより全国各地に在住する学生の利便性を高めることとしたい、と考えております。本紀要が本学の研究・教育活動の重要な一環であることは上記のとおりであり、本学の研究力と教育力の水準向上のために、来年度以降も紀要を刊行して行く所存です。また、本学が「人間学」に加えて「実学」・「実践」を旨とする大学院である以上、本学を巣立ち全国各地で活躍中の修了生も本学の研究・教育活動の一端を担っている、と考えます。そうした意味で、来年度以降も修了生有志に本紀要への参画を呼び掛けることとし、さらに内容豊かでパワーアップした紀要とすることとしたい、と考えております。

最後に、本紀要が本学外の多くの人々にも広く供覧され、そのお役に立つことを通じて、本大学院の認知度のさらなる向上につながることを強く願うものです。

2015年10月

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて ～ワイヤレス技術とライフサイエンスで活気づく最先端の科学技術拠点～

副学長

経営管理研究科教授

藤原 洋

1. はじめに

2015 年は、UCSD（カリフォルニア大学サンディエゴ校）から招聘されたことを契機に、サンディエゴ地区との深い関わりができた年となりました。そもそもの発端は、2015 年 5 月から同校の国際関係学大学院である GPS（Global Policy and Strategy）の EmPac fellow（特別招聘研究員）として滞在することから始まりました。私のミッションは、同大学および同地区の研究機関の研究者や地元有力企業関係者との交流や大学院生に対する講義等を通じて米国サンディエゴ地区と日本との産学連携の推進を図り、日米協力による両国の経済発展に貢献することにあります。私が招聘される前には、白川方明（まさあき）前日銀総裁、鈴木寛文部科学大臣補佐官（元文部科学副大臣）、千本倅生氏（元イーアクセス CEO、DDI 創業者）が日本からの EmPac fellow として招聘されていました。

サンディエゴ地区は、1901 年より米国海軍の拠点として、また、全米を代表する動物園や水族館を中心とする観光名所として有名ですが、1924 年にスクリプス・クリニックが開設され、1960 年に UCSD が開校して以来、ライフサイエンスに関わる研究機関と研究開発型企業、および Qualcomm 社を中心とするワイヤレス通信技術に関連した研究開発型企業が集積した、知的で治安が非常に良いことをその特徴としています。

ここでは、特に同地区の研究者や企業関係者との交流を通じて明らかになった同地区の特徴と今後のあるべき米国サンディエゴ地区と日本の産学連携のあるべき方向性について述べてみることで、シリコンバレーやボストン地区と比較して大きく異なり、多様性に富んだ米国社会の一面をご紹介します。

2. サンディエゴ地区とは？

サンディエゴ（San Diego）は、アメリカ合衆国カリフォルニア州にある都市で、州内ではロサンゼルスに次ぐ大都市（市人口：約 130 万人、群人口：約 480 万人）で、アメリカ最南西端の北緯 32 度 46 分 46 秒、西経 117 度 8 分 47 秒 (32.779541, -117.146344) に位置し、西は

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて

太平洋、南はメキシコに面していて、都市の総面積 963.6km² です。

広義には、サンディエゴ市を中心にした 4,255 平方マイルのサンディエゴ郡を指し、以下のような多くの市からサンディエゴ地区が形成されています。チュラビスタ (Chula Vista)、オーシャンサイド (Oceanside)、エスコンディード (Escondido)、エルカホン (El Cajon)、ヴィスタ (Vista)、カールズバッド (Carlsbad)、エンシニタス (Encinitas)、ラメーサ (La Mesa)、ナショナルシティ (National City)、サンティー (Santee)、パウエイ (Poway)、サンマルコス (San Marcos)、インペリアルビーチ (Imperial Beach)、コロナード (Coronado)、レモングローブ (Lemon Grove)、ソラナビーチ (Solana Beach)、デルマー (Del Mar)。

過ごしやすい気候、海あり山あり砂漠ありの豊かな自然、それを生かした様々なレジャー、大都市としての利便性、人口の割に田舎風の土地柄など、人々を様々な観点から惹きつけてやまない魅力がある地域なのです。写真 1 は、デルマー (Del Mar) 海岸、写真 2 は、サンディエゴ地区の海岸で盛んな動力付きハングラライダーです。



(写真 1)



(写真 2)

2.1 サンディエゴ発祥の歴史

歴史的には、1542 年、ポルトガル生まれのスペインの探検家のフアン・ロドリゲス・カブリージョ (Juan Rodríguez Cabrillo) が、スペイン船でロマ岬 (Point Loma) に到着し、この地を「サン・ミゲル (San Miguel)」と名づけ、欧州から初めてサンディエゴに到着しました。1602 年、植民地開拓にきたスペイン人セバスティアン・ビスカイノ (Sebastián Vizcaíno) が、同年 11 月 12 日の「サン・ディエゴ・デ・アルカラ」の祭りの日に「サン・ミゲル」から「サン・ディエゴ」に町の名前を変更したのが都市名の起源とのことです。

1769 年、フランシスコ会修道士のフニペロ・セラ神父が、スペインの支配地メキシコからサンディエゴに入り、現在のオールドタウン (Old Town) と呼ばれている場所に、カリフォルニアで初めての伝道所を建設し、サンディエゴ発祥の地とされています。

1850 年、米墨戦争の結果、メキシコからアメリカに割譲され、アメリカ合衆国カリフォルニ

ア州となり、2月18日にカリフォルニア州の最初の27郡の一つとなりました。この頃のサンディエゴ郡の人口はおよそ3,490人で、798人の開拓者と2,692人の原住アメリカ人という構成だったそうです。

写真3は、路面電車の走るダウントウンの中心部です。



(写真3)

2.2 海軍の街

1986年トム・クルーズ主演映画『トップガン』が同年の全米大ヒットとなったことで海軍の街として知られています。「トップガン (Top Gun)」とは、アメリカ海軍戦闘機兵器学校のことで、エリート戦闘機パイロットの約1%の最上位のパイロットの養成機関でサンディエゴ近郊のミラマー海軍航空基地にありました（1996年にネバダ州のファロン海軍航空基地へ移転）。

サンディエゴは、また、ファイタータウンと呼ばれ、サンディエゴ海軍基地、ミラマー海兵隊航空基地、キャンプ・ペンドルトン（海兵隊）に、海軍や海兵隊の基地が数多くあり、アメリカ太平洋艦隊の本拠地です。写真4、写真5は、海軍の拠点のあるサンディエゴ湾の中です。UCSD教授の保有するヨットで湾内クルージングを体験しました。



(写真4)



(写真5)

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて

2.3 メキシコ国境の街

元来スペイン領、続いてメキシコ領であったことから、サンディエゴという地名をはじめ、多くの地名や通りの名前が、スペイン語に由来しています。国境を超えると、メキシコ側のティファナへは、人件費の安さとアメリカへの輸送性の良さから、アメリカだけではなく、日本、韓国、台湾などの企業の工場立地が進み、駐在員がサンディエゴに居住する傾向があります。

米3Dロボティクス社の最新製品であるドローンの量産工場もティファナにあります（写真6、7参照）。



(写真6)



(写真7)

ティファナには、食文化として著名なシザーズサラダ発祥の地である、1927年から続くホテル・シーザーズのレストランがあります（写真8、9参照）。



(写真8)



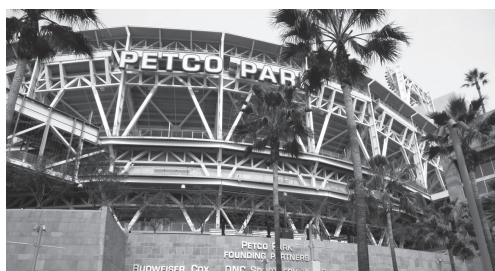
(写真9)

2.4 スポーツと文化

プロスポーツとしては、ペトコパーク球場を有するMLBのサンディエゴ・パドレス、NFLのサンディエゴ・チャージャーズ、イーストコースト・ホッケーリーグ（マイナーリーグ）のサンディエゴ・ガルズがあります。

サンディエゴでは、地域経済を発展させるためのEDC（地域経済開発会社）を訪ねました。このユニークな会社は、Qualcomm社、京セラ・インターナショナルなど地元有力企業152社

が出資し、企業経営者や大学学長による 83 人の取締役が毎月集まって地域経済の発展施策について議論し実践する会社です。役所ではなく、民間企業として地域経済発展を担う組織があることは、サンディエゴ地域の強さを表していると思いました。同社 Sean Barr 氏（Vice President）の取り計らいで市民が熱狂的に応援するメジャーリーグのパドレスのオーナーに紹介して頂き、また、特別に改造中の PETCO PARK 球場の中を見せてもらいました（写真 10、11 参照）。



(写真 10)



(写真 11)

美術館・博物館としては、サンディエゴ美術館（San Diego Museum of Art）、サンディエゴ写真美術館（Museum of Photographic Arts San Diego）、ティムケン美術館（Timken Museum of Art）、サンディエゴ航空宇宙博物館（San Diego Air & Space Museum）、サンディエゴ現代美術館（Museum of Contemporary Art San Diego）、空母ミッドウェイ（USS Midway Aircraft Carrier San Diego Museum、空母ミッドウェイを保管し、軍事博物館として公開）、サンディエゴ自然史博物館（San Diego Natural History Museum）があります。特に自然史博物館は、少年少女の科学教育に重点を置いていて、哺乳類の頭蓋骨の仕組みについての展示が充実しています（写真 12～14 参照）。



(写真 12)



(写真 13)



(写真 14)

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて

2.5 交通機関

サンディエゴ国際空港が玄関口で、市内中心部まで車で約 10 分、メキシコとの国境までは車で 30 分以内と交通の便が良く、2012 年 12 月より、初の日本そしてアジアとを結ぶ直行便として日本航空が成田国際空港との間の直行便をボーイング 787 型機を利用して就航しました。

ロサンゼルス方面からはサンディエゴ・フリーウェイとも呼ばれる I-5、ロサンゼルス東部からフリーウェイ I-15、アリゾナ方面からフリーウェイ I-8 を利用、ロサンゼルス国際空港からは車で約 2 時間となっています。

3. 最先端技術地域としてのサンディエゴとは？

基地の街として軍関係の企業が発展していたところへ、現在ではクアルコムなどをはじめとする情報通信関連の企業や、バイオ、製薬、医療機器の企業などが集結しはじめています。世界的に有名なスクリプス研究所、スクリプス海洋研究所、およびソーク研究所があり、また、カリフォルニア大学サンディエゴ校（UCSD）やサンディエゴ州立大学（SDSU）などとの産学連携が加速し、このような研究機関などで多くの外国人が集まっています、人口当たりの博士号取得者数は全米一と言われています。

それでは、ここでサンディエゴで出逢った何人かの人々を紹介したいと思います。

私自身は、2015 年 5 月に UCSD の GPS（School of Global Policy and Strategy、グローバル政策戦略学部）の EmPac Fellow（特別研究員）として招聘されており、同地域の産学連携活動を開始しました。具体的には、UCSD と共同で、現地の先進的な技術を持つ企業との共同開発や有望なベンチャー企業を発掘するために、IoT（Internet of Things、モノのインターネット）オープンイノベーション拠点を創設し、様々な共同プロジェクトを立ち上げています。

UCSD 学長のプラディープ・コースラ博士（写真 15）は、前カーネギーメロン大学工学部長で、コンピュータサイエンティストであり、大学運営のプロフェッショナルで、コースラ学長を中心に集められる UCSD の年間予算は、約 40 億ドル（約 5000 億円）で、州立大学であるにも関わらず州からの資金は約 7 % だそうです。

マリー・ワルショク副学長（写真 16）は、インディアナ大学で博士号を取得した最古参の社会学者で、米国における労働格差研究が専門であり、CONNECT と呼ばれる UCSD 発起業家育成機関の創始者です。同女史が、サンディエゴに赴任した時は、海軍以外は、何もなかった時代だったそうです。今は、3000 人の博士を抱える街に変身した訳ですが、その大きな変化は、UCSD 創立の 1960 年から起り始め、今や研究予算は、この街だけで 3500 億円 / 年です。



(写真 15)



(写真 16)

ピーター・コーウェイ国際関係学部長は、UC バークレーの政治学博士で、世界的なバランス感覚の持主で意気投合しました。(写真 17) 彼は、特に貿易・外交政策、インターネット、生物学的脅威、国際経営戦略、貧困緩和のためのミクロ経済学部での通信情報技術市場とその政策の専門家です。連邦通信委員会 (FCC) 国際事務局のチーフとして、通信、衛星サービスのための国際協定の多くの交渉をてがけ、通信および衛星産業に関する独占禁止法の決定責任者で、CONNECT イノベーション協会議長として、米国のイノベーション政策プロジェクトの一つを任されていました。現在コーウェイ氏は CCST (California Council on Science and Technology) の副委員長も務めています。

5月25日、メモリアルデー、私のサンディエゴ滞在の最後の休日にウリケ・シェーデ先生が、デル・マーという街を案内してくれました。(写真 18) 住民の皆さんは、本当に幸せそうに見えました。これがアメリカなんだと感じる瞬間でもありました。



(写真 17)



(写真 18)

アル・ピサーノカリフォルニア大学工学部長 (写真 19)、彼は、私と同年で国籍と民族を超えた親友なのです。コロンビア大学博士の後、カリフォルニア大学バークレー校で看板教授の後 UCSD 工学部長になりました。精密工学から 3D プリンターの世界的権威です。イタリア系 3 世で実に面白く食べ物にはかなりうるさい人です。

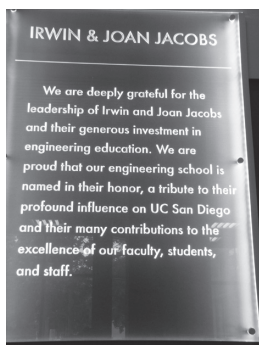
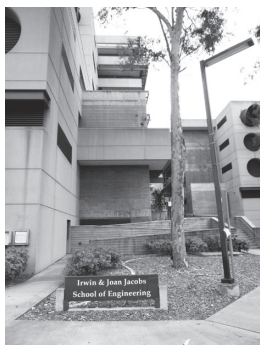
カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて



(写真 19)

次にあの偉大なクアルコム創業者の名を冠した工学部であるジェイコブス・エンジニアリングスクールを再訪問しました(写真 20、21)。そこでは、UCSD のワイヤレスコミュニケーションセンター長のサジット・デイ教授(写真 22)と意見交換し、IoT の未来を語り合いました。

次にイノベーション・スペースと呼ばれる起業家用のスペースを見せてもらいました。



(写真 22)

(写真 20、21)

ステファン・メイフィールド教授(写真 23)は、カリフォルニア藻類・バイオテクノロジーセンター長で、カリフォルニア大学バークレー校博士から生命科学の本拠地サンディエゴに移ってきた名物教授です。ヒトの母乳から見つけ出した抗菌剤から藻類の繊維で創ったサーフボード素材の発明まで実に多彩な研究者です。

関連記事 UCSD サイト URL

http://ucsdnews.ucsd.edu/feature/surfing_into_a_greener_future

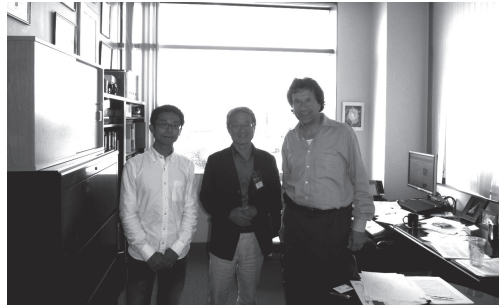


(写真 23)

ラホヤ・アレルギー免疫学研究所は、主として、抗原（外来の異物）を排除するために働く、生体にとって不可欠な生理機能である免疫反応について、また、特定の抗原に対して過剰に起こるアレルギー免疫反応についての研究を行っています。同研究所の看板教授の Takayuki Kawakami.Ph.D（写真 24）と。喘息の特効薬の業績で世界的権威です。東大医学部から米国一筋の頭脳流出組みです。



（写真 24）



（写真 25）

写真 25 は、動脈硬化の特効薬の世界的権威のクラウス・レイ博士と木村博士（同じく東大医学らの頭脳流出組の若手のホープ）と。

Sanford コンソーシアムは、UCSD と Sanford-Burnham Medical Research Institute と the Salk Institute for Biological Studies, と The Scripps Research Institute が共同で設立した細胞・分子生物学と再生医療研究に関する研究機関です（この 4 つの研究機関だけで約 3000 億円の年間予算）。特に、コンピュータ・サイエンスによる同分野の研究をしている W.Yeo（UCSD 准教授）博士チームと議論をし、生物学とコンピュータ・サイエンスの境界領域を共に探ろうということで意気投合しました。（写真 26、27）

ランチタイム講義を、国際関係学部 of 大学院生向けに行い、私がこれまでやってきた経験からアントレプレナーシップとベンチャー企業投資の考え方について日米での環境の違いなどを議論しました。



（写真 26）



（写真 27）

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて

サンディエゴ地域は、MIT(マサチューセッツ工科大学) 准教授から 1966 年に UCSD 教授に就任したアーウィン・ジェイコブス博士(写真 28)がこの地に移られてから大きな発展が始まったのです。博士は、1985 年クアルコム社を設立し、デジタル無線技術の革新的技術である CDMA (Code Division Multiple Access、符号分割多元接続、スペクトラム拡散方式によるデジタル符号化・変調方式) 方式を発明し、一気に移動通信における世界市場を席巻したのです。同地域は、UCSD から生まれたクアルコム社や同社からスピンアウトした多くの IoT 技術の中心を担う無線通信技術とライフサイエンスに特化したベンチャー企業が集積しています。



(写真 28)

クアルコム社(写真 29、30、31)は、1984 年に UCSD の教授だったアーウィン・ジェイコブス博士とアンドリュー・ビタビ博士が創業した、大学発ベンチャーで、サンディエゴを代表する世界 No.1 のデジタル無線通信技術の企業です。創業 30 周年の同社は、この地域経済の中心を担っています。テクノロジーとチームワークと知的財産を重視する明るい社風は、軽さを感じるシリコンバレーのインターネットのサービス企業の対極にある企業だと言えます。ここには、また、『クアルコム博物館』があり、1985 年の創業から同社の 30 年の歴史を通じて、デジタル無線通信社会の変遷を観ることができます。社名の Qualcomm は、Quality と Communications を合わせた造語であり、CDMA 方式(Code Division Multiple Access) 携帯電話の実用化に成功して急成長しました。当初は携帯電話端末と通信設備の部門を併せ持っていましたが、その後、携帯電話端末部門は京セラに、通信設備部門はエリクソンにそれぞれ売却しています。

CDMA 携帯電話用半導体チップで、ほぼ独占し、従来の cdmaOne シリーズのほか、1x EV-DO および CDMA2000 1x を含む CDMA2000 携帯電話用チップ以外にも HSPA を含む W-CDMA や LTE 携帯電話用半導体チップも製造販売しました。ほかに REX OS と呼ばれる携帯電話向けの組み込み用リアルタイムオペレーティングシステム(RTOS)や BREW と呼ばれる携帯電話向けのアプリケーションプラットフォームも開発するなど数多くの特許を保有し、ライセンス料が大きな収益源となっています。

Snapdragon チップセット(および他のクアルコムのチップセット)の GPU テクノロジー(グラフィックス プロセッシング ユニット)「Adreno」は、2009 年 1 月に AMD から買収したモバイ

ルプラットフォーム部門、およびグラフィックスチップ技術をベースとして開発した独自技術です。また、2011年には無線チップメーカーのアセロス・コミュニケーションズを買収し、無線LAN技術にも参入しクアルコムはファブレスの半導体チップメーカーで、半導体の製造は大手ファウンドリのGLOBALFOUNDRIES社やTSMC社等へ委託製造しています。



(写真 29、30、31)



5月26日が最後の出勤日(?)となりました。

朝から Mr.IoT ことダニエル・オボドフスキー氏(クアルコム社在籍中にIoTの名著“The Silent Intelligence”の著者、現在は、独立されています)(写真32)と意見交換しました。



(写真 32)



(写真 33)

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて

サンディエゴにはシリコンバレーとは異なる学術研究機関により近いベンチャー・エコシステムが出来ており、独特のベンチャービジネス・インキュベータがあります。ここでは、23 社が、オフィス料金無料で入居中で、スタートアップしたばかりの若々しい企業群（写真 33）です。激しい選抜試験を受けると、ここに入れるわけですが、スポンサー企業（写真 34）も名立たるイノベティブな企業ばかり（韓国や中国企業はいますが、日本では SONY が 1 社だけ名を連ね、ホッとしました。）です。今日は、at&t Day（写真 35）とのことで、起業家たちが、1 時間の枠で at&t 社の幹部の前でプレゼンテーションをする日です。このテスト生の企業群からスポンサー企業のようにメジャー・リーガーへ育てて欲しいと思いました。インキュベータのロリー・ムーアさんと話しましたが、メジャー・リーガーを育てるのが自分の生き甲斐ということで、かつては、ご自身が起業家だった人です。



（写真 34、35）

滞在期間の最後の晩餐会は、デル・マーのレストランで催されました。（写真 36）参加者は、サンディエゴで最初の研究機関として名高いスクリプス研究所（ノーベル賞学者が 2 桁いるライフサイエンス研究所）のノーベル賞候補で生物物理学者のジョン・グリフェン博士、UC San Diego のクリチーナ・ターナー博士と Megumi Naoi 博士、投資銀行家のビル・ホーヌング氏でした。特にグリフェン博士とターナー博士は、5 月 18 日の私の基調講演を絶賛してくれました。参加された方々は、ハーバード大学、コロンビア大学、エール大学、スタンフォード大学で学ばれた全米でもトップクラスの研究者ですが、ユーモアは結構皆さん好きなので何度か笑わせるネタを話させて頂きました。アメリカン・ジョークの大切さを感じた瞬間でもありました。



（写真 36）

4. 日本とサンディエゴ地区を中心とした新たな日米関係のあり方とは？

これまでの日本との関係は、横浜市（神奈川県）と姉妹都市であり、また、佐世保市（長崎県）とは、佐世保港とサンディエゴ港が姉妹港の提携を結んでいます。今後は、同地区の地域特性を活かした新たな産学連携を中心にした新産業創出の面で関係を強化すべきだと思います。

今回は、このようなサンディエゴと日本との関係を強化し、新産業創出につなげようという主旨で、EmPac Fellow として招待され、有識者によるパネルディスカッションに参加しました。

基調講演では、サンディエゴの強いワイヤレス通信技術とライフサイエンスと日本のシステム技術とを組み合わせた IoT に焦点を当てたオープンイノベーションを推進すべきであると述べました。

また、UCSD 主催の日本 / サンディエゴ・パネルディスカッションには、日本から私の他に、小宮山宏前東大総長、末松誠 AMED（国立研究開発法人日本医療研究開発機構）初代理事長、白川方明前日銀総裁も参加され、以下のプログラムに基づき充実した議論が行われました。

Event Program

9:00 – 9:15 a.m. Welcome Remarks

- Ulrike Schaede, Director, JFIT
- Yoshio Yamawaki, Director-General for International Affairs, MEXT

9:15 – 10:45 a.m. Panel I: University Structures and the Promotion of Entrepreneurship

- Hiroshi Komiyama, Honorary Chairman, MRI and Former President, The University of Tokyo
- Greg Horowitz, Co-Founder and Managing Director, T2 Venture Creation
- Takeshi Saito, Partner and Managing Director, Industrial Growth Platform, Inc.
- Nobuhiko Hibara, Associate Professor of Finance, Waseda Business School
- Moderator: Mary Walshok, Associate Vice Chancellor of Public Programs and Dean of Extension, UC San Diego

11:00 – 12:30 p.m. Panel II: Science Policy and the Promotion of Innovation

- Makoto Suematsu, President, Japan Agency for Medical Research and Development
- Elizabeth Lyons, Assistant Professor of Management, IR/PS, UC San Diego
- Vish Krishnan, Professor, Rady School of Management, UC San Diego
- Martin Kenney, Professor of Community and Regional Development, College of Agriculture and Environmental Sciences, UC Davis
- Moderator: Takeo Hoshi, Senior Fellow, Walter H. Shorenstein Asia-Pacific Research Center, Stanford University

カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて

12:30 – 1:30 p.m. Lunch with Keynote Address

“From Strength to Strength: Building Bridges between San Diego and Japan”

Lawrence Goldstein, Distinguished Professor of Cellular and Molecular Medicine, UC San Diego School of Medicine and Director, UC San Diego Stem Cell Program

1:30 – 2:45 p.m. Panel III: The Commercialization of Bio-Science

- Geert Schmid-Schoenbein, Distinguished Professor of Bioengineering, UC San Diego
- Lynne Zucker, Professor of Sociology, UCLA
- Koichi Sumikura, Associate Professor, National Graduate Institute for Policy Studies
- David Vera, Professor of Radiology and of Surgery, UC San Diego
- Moderator: Joe Panetta, President and CEO, Biocom

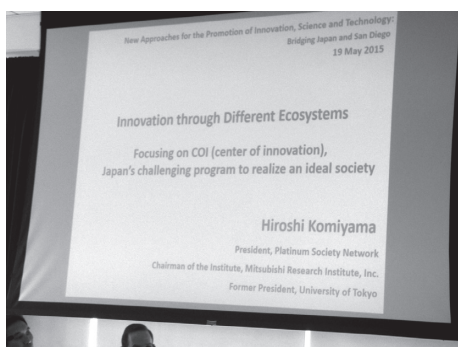
2:45 – 3:15 p.m. Coffee Break

3:15 – 4:45 p.m. Panel IV: The Internet of Things as the Next Big Thing

- Hiroshi Fujiwara, Founder and President, BroadBand Tower, Inc.
- Peter Cowhey, Dean, IR/PS, UC San Diego
- Camille Sobrian, President and Chief Marketing Officer, Malama Composites
- Robert Eberhart, Assistant Professor of Management, Santa Clara University
- Moderator: Greg McKee, CEO, CONNECT

4:45 – 6:00 p.m. Panel V: Ongoing Changes in Japan: Toward a Joint San Diego-Japan Innovation Initiative

- Masaaki Shirakawa, Professor, Aoyama Gakuin University
- David Enloe, President and CEO, Ajinomoto Althea, Inc.
- Ulrike Schaede, Professor of Japanese Business, IR/PS, UC San Diego
- Takashi Kiyozumi, Managing Director, Kiyozumi Advisory LLC
- Moderator: Megumi Naoi, Associate Professor, Political Science, UC San Diego



質問者の声を熱心に聴き入る末松誠氏(右)と星教授(米スタンフォード大)



Lunch with Keynote Address
"From Strength to Strength:
Building Bridges between San
Diego and Japan"
Lawrence Goldstein,
Distinguished Professor of
Cellular and Molecular
Medicine, UC San Diego
School of Medicine and
Director, UC San Diego Stem
Cell Program

熱く語った細胞・分子生物学
的医学の世界的権威
ローレンス・ゴールドスタイン
教授



カリフォルニア大学サンディエゴ校のあるサンディエゴ地区を訪ねて

5. おわりに

米国カリフォルニア州サンディエゴ地区の研究者や企業関係者との交流を通じて明らかになったことは、これまで、日本との交流が比較的多かったシリコンバレーやボストン地区と比較して、ワイヤレス通信技術とライフサイエンスに関する研究機関や有力企業が集積していることです。

また、私が、特別研究員として滞在した UCSD は、大学の創立は、1960 年で、比較的新しい大学ですが、ワイヤレスとライフサイエンスという最もホットな分野における超一流の人材が、短期間の間に急速に集まってきているため、同分野では世界でもトップレベルの教育研究機関となっています。

最後に、サンディエゴ～日本の産学連携の今後の発展性と重要性を再確認し、これで終わりとさせていただきます。

地方創生における S B I 大学院大学の役割

経営管理研究科研究科長教授

石川 秀樹

【要約】

本稿では、まず地方創生の意味および従来の地方活性化策との異同を明らかにし、次に、経済学の視点から地方創生の取り組みを考える。そして、地方創生における大学の役割について考え、最後に、大学の特徴と全国各地で地方創生を担う主体として活躍している修了生の経験談から、SBI 大学院大学の果たすべき役割について考察する。修了生は経営思想・哲学などの講義の重要性を強調する。それは、彼らが、企業家にとって重要なレジリエンスや自己効力感を経営思想・哲学などの学びを通じて疑似体験し、実践の中で理解を深め身につけていったからだと思われる。

【キーワード】

地方創生 地域活性化 大学の役割 都市経済 輸入代替 地域資源 包括的な富 規制緩和 企業家的レジリエンス 企業家的自己効力感 経営思想 経営哲学

1. はじめに

2014 年 5 月に日本創生会議が公表した「地方消滅レポート」は、2040 年までに消滅可能性のある自治体が 896 にのぼるとし、地方自治体関係者だけではなく社会に大きな衝撃を与え、地方の人口減少問題が重要課題として認識された。その課題認識およびアベノミクスの恩恵を地方にも浸透させようという背景から「地方創生」という政策が展開され、世間の注目を集めることになった。

このような中、SBI 大学院大学の卒業生も全国各地で地方活性化に取り組んでいる。北海道北見市では、西野寛明氏（2012 年 3 月修了）が「地域資源の高付加価値化」「地域産業インフラの整備」をテーマにマーケティングコンサルティングを行うとともに、地域人材と産業の育成を目的としたコワーキングスペース「TAYUMANU」をオープンし、青森県弘前市では樋川新一氏（2010 年 9 月修了）が地元アイドルの発掘・育成や映画制作など地域文化振興に取り組んでいる。石川県金沢市では平田賢太郎氏（2014 年 3 月修了）が地産地消の飲食店のビジネスモデル構築に取り組み始め、宮城県仙台市では、柿崎純氏（2013 年 3 月修了）が地域における教育水準引き上げのために奮闘している。東京でも佐々木英明氏（2012 年 9 月修了）が東京と地方のビジネスパーソンの教育格差を解消するシステムを構築し全国へ展開している途上である（佐々木 2015）。愛媛県松山市では大藪崇氏（2010 年 9 月修了）が道後温泉の活性化や今治タオルの

地方創生におけるSBI大学院大学の役割

ブランディングによる高付加価値化に（大藪 2015a, 2015b）、宮崎県では、齋藤潤一氏（2014年3月修了）が飢肥杉を世界にPRする「飢肥杉世界展開プロジェクト」や起業家支援を行う「MIYAZAKI STARTUP VALLEY（宮崎スタートアップバレー）」に取り組んでいる。

以上のように、SBI大学院大学の修了生が全国各地で地方創生を担う主体として活躍しているが、これは、同大学がインターネットを利用した通信制の大学であり全国各地に学生がおり、また、起業や企業内ベンチャーを担える人材の育成に力点を置いていることによるものと思われる。そこで、本稿では、そのような特徴を持つSBI大学院大学が地方創生において果たす役割について考えたい。まず、地方創生の意味および従来の地方活性化策との異同を明らかにし、次に、筆者の専門である経済学の視点から地方創生の取り組みを考える。そして、地方創生における大学の役割について考え、最後に、SBI大学院大学の特徴と修了生の経験談から、SBI大学院大学の果たすべき役割について考察したい。

2. 地方創生

2.1 地方創生とは

まち・ひと・しごと創生法（平成二十六年十一月二十八日法律第百三十六号）では、「まち・ひと・しごと創生」を「国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営むことができる地域社会の形成、地域社会を担う個性豊かで多様な人材の確保及び地域における魅力ある多様な就業の機会の創出を一体的に推進すること」と定義し（第一条）、まち・ひと・しごと創生本部を設置し、本部長を内閣総理大臣（第十四条）、副本部長を国務大臣とする（第十五条）。まち・ひと・しごと創生本部の副本部長の国務大臣を地方創生担当大臣と呼ぶことから、「まち・ひと・しごと創生」とは「地方創生」と同義と思われる。したがって、本稿では、「まち・ひと・しごと創生」と「地方創生」は同義として用いることとする。なお、島根県浜田市においては、地方創生を「産業振興などで雇用場を確保し、子どもを産み育てやすい環境をつくり、定住人口を増やす取り組み（久保田 2015, p143）」と定義している。

2.2 経済政策と社会政策

「地方創生」と似た言葉に「地域活性化」がある。地域活性化は多義的な概念であるが、地方を経済的に豊かにするという経済面と、地域に住む人々の安全・安心や居心地の良さなどの非貨幣的な側面（社会面）がある（館 2015）。まち・ひと・しごと創生法第一条では、「国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営むことができる地域社会の形成」という社会面と、「多様な人材の確保及び地域における魅力ある多様な就業の機会の創出」という経済面の両面を包摂している。同法第八条に基づく総合戦略（内閣官房 2015）も産業振興や雇用

拡大といった経済政策と子育て支援や定住促進などの社会政策を含むものとなっている。地方の定住人口の増加が、雇用機会の増加という経済面と子育てなどの社会的側面の両方に深く関係すること等を考えると、経済政策と社会政策を総合的に展開するという点は評価できよう。

2.3 地方の自立を志向した自主的政策

地方創生担当の石破茂大臣は、地方自身による潜在能力を発揮させる政策であると以下のように述べる。

いま国の借金は約 1000 兆円に膨らみ、人口も減ってきています。その時代につくった公共建造物は老朽化しており、維持修繕しなくてはなりませんが、かつてのように、全国同じように公共工事を行って雇用や所得を創出することはできません。・・・(中略)・・・今まで地方が発揮してこなかった、時代に合わせて変革してこなかった第 1 次産業や地域のサービスの持つ潜在力を最大限引き出す試みです。これは中央の力でどうこうするものではありません。それぞれの地域が自らの創意工夫によって活力を取り戻すのです。価値を付加し、コストを低減し、生産力を上げ、それぞれに合った方法で、自らの地域を活性化していくことこそが重要です。地域が中央から何かを「もらう」のではなく、自ら稼ぐ力を身につけ、中央に頼らず自立していく。そして、それによって日本全体を創生する。そういう事業なのです。(石破 2015, p12)

以上のように、今回の地方創生策は、国からのトップダウンではなく個々の地方の実情を知る地方自身による自立志向の政策策定であるという基本的な考え方は評価されよう。

しかし、まち・ひと・しごと創生法は、国の策定した総合戦略(第八条)を勘案して都道府県は総合戦略を策定し(第九条)、市町村は国及び都道府県の戦略を勘案し総合戦略を策定としている。この構造は、総合戦略が国から都道府県、都道府県から市町村へと下ろされており、従来の国主導の形と変わらないとの批判もある(鹿野 2015)。また、総合戦略の策定を 2015 年度中に行うことを求められているが、全国の地方自治体が住民や生産者のニーズや意見をきき、自ら戦略策定を行うには時間が足りない。その結果、以前から総合戦略を策定していた先進自治体しか自力で戦略を策定できず、コンサルタントに依頼してもらいたい総合戦略を策定してもらい自治体も増えるのではないかという懸念もある(片山 2015)。

3. 経済学の視点からの地方創生の考察

地方創生における大学の役割としては、まずは、各教員が各自の専門分野の視点から検討する

地方創生におけるSBI大学院大学の役割

ことが有益と考える。そこで、国民経済と都市経済、フローとストック、輸出促進と輸入代替など、いくつかの経済学の視点から、現在の地方創生策について検討を加えたい。

3.1 マクロの景気対策から都市特性に応じた対策へ

従来の経済学は国民国家を単位として分析することが多く、GDP、国際収支、産業連関表など、国単位での統計が充実し分析されていた。また、地方活性化策も、国全体の景気対策の一環として行われることが多かった。

しかし、地域経済は都市間の結びつきが強く、都市間の経済関係のデータを整備し、都市間の経済政策を考える必要がある（Jacobs1984）。まち・ひと・しごと創生本部が都市間の経済分析の重要性を理解し、地方自治体の域内産業がどの都市や企業と関係が深いかなどを把握できる地域経済分析システムを構築している（内閣府 2015）点は評価できよう。また、自治体職員間の交流を通じた情報共有・知の創造を図るため、同システムの利用に関するコミュニティーを開設するという工夫も凝らしている。ただし、地域の経済的自立を実現するためには、地域と外部との経済取引で大幅な赤字を削減する必要があるが、現在の地域経済分析システムでは、地域と域外取引の全体像を捉える「地域収支」を国際収支のように把握することはできない。今後の改善が強く期待される。

3.2 フローだけではなくストックの視点

従来の経済政策はGDPというフローを重視しており、今回の地方創生の地域経済分析においても、取引額などのフローが重視されており、人口以外ではストックの視点はみられない。しかし、地方には農地、森林、手つかずの自然などの資源が多くあり、これらの自然資源をいかに地域経済の振興に活用し次世代に引き継いでいくのかという視点も必要であろう。2012年に国連持続可能な開発会議において「包括的な富に関する報告書」が作成され（UNU and UNEP 2012）、従来資本と呼ばれていた人工資本に加え、人的資本や自然資本を含む「包括的な富」という概念が提唱されている。この概念を基礎とした地域の包括的な富を測定し地域戦略の基礎データとすることも選択肢の一つとなるであろう。

3.3 大企業誘致から地域資源活用へ

Jacobs（1986）は、アメリカの事例を基に、大企業の工業誘致による地域振興策は一時的には効果があるかもしれないが、大企業はその地域に思い入れがないので経済合理性で人件費の安い国に工場を移転してしまうので、長い目で見ると成果はないとする。そして、地域外の大企業を誘致するよりも、地域内の企業、人材などの地域資源を活用すべきと主張する。地方創生にお

けるわが国の総合戦略においても、主な施策として地域産業の競争力強化が挙げられており、地域資源の活用を重視しているものと思われる。

なお、地域資源とは、中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（平成十九年五月十一日法律第三十九号）第二条第二項では、以下のように定義する。

- 一 自然的・経済的・社会的条件からみて一体である地域（以下単に「地域」という。）の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業品
- 二 前号に掲げる鉱工業品の生産に係る技術
- 三 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの。

つまり、現時点で相当程度認識されているものに限定している。もちろん、現在認識されている地域資源に磨きをかけるということも必要であるが、いままで埋もれており認識されていなかった地域資源を発掘し育てることも必要であろう。したがって、「地域にあって、地方創生につながるものすべて（久保田 2015, p143）」と広義に解釈すべきであろう。

3.4 輸出促進戦略と輸入代替戦略

地域経済を振興する方法として域外へ輸出する方法は多くの地域にとっては難しく、域外から輸入しているものを域内生産に代替する（以下「輸入代替戦略」と呼ぶ）方が現実的である（Jacobs 1986, Schuman 2006, 片山 2015）。片山（2015）は鳥取県においてはエネルギー収支が大幅な赤字であり、エネルギーを風力、小水力、バイオマスなどの方法で県内生産により代替することが有効であるとしている。このような輸入代替戦略を策定するには、既述のように何がどの程度域内へ輸入されているのかという地域収支が必要である。

3.5 資金という資源の調達

Schuman (2006) は輸入代替戦略に加え、地元資本である LOIS（Local Ownership Import Substitution; 地元資本輸入代替）戦略を提唱する。地元資本であれば、企業の利益は配当という形で地元の株主に還流されるし、地元の株主は安易には会社を移転させないという大きなメリットがあるとする。この点に関し、片山（2015）も、地域でのエネルギー生産を行う際に、地域企業が主体となって、地域で生産した設備を使って事業を行うことが望ましいとする。ただし、地方版総合戦略の策定が 2015 年度中と急がれており、既に実績のある域外企業が域外設備を持ち込んでエネルギー生産を始めるのではないかと、それでは、地元には固定資産税と土地の賃料しか残らないのではないかと、との懸念を示している。また、西野（2015）は、地元企業支援に際して地元金融機関との連携を念頭に置いているが、地元金融機関による地元企業への出資はもちろん

地方創生における SBI 大学院大学の役割

のこと、融資の場合にも、その報酬の対価である利子は地元金融機関に還流し域外には流出しないという意味で意義は大きいと思われる。もっとも、域外金融機関に独自のノウハウがある場合には、そのノウハウを活用する範囲において出資や融資を仰ぐということは合理的であり、西野(2015)がSBIグループとの連携に言及している理由であると思われる。

3.6 規制の廃止・緩和

日本経済団体連合会(2014)は安倍内閣への要望事項として、震災からの復興の加速の次に「企業活力の向上に資する、規制・制度改革、税制改革」を挙げているように、経済界からは政府への規制廃止・緩和への要望は強い。また、日本商工会議所(2015)は、「2015年度 地方創生と中小企業の活力強化のための規制・制度改革の意見50」を、政府の規制改革会議に提出し、古民家等を活用した宿泊施設に対する旅館業法の適用除外の対象拡大、水耕栽培用の植物工場について「農地」の地目のままでの建設を認めること等を要望している。

しかしながら、国の作成したまち・ひと・しごと創生「総合戦略」の主な施策には規制廃止・緩和の項目は見当たらない。地域でのイノベーションや創業を促そうというのであれば、規制廃止・緩和について積極的に取り組む必要がある。

4. 地方創生における SBI 大学院大学の役割

以上、筆者の専門である経済学の視点から地方創生策について検討を加えたが、次に、このような個々の教員という視点ではなく、大学という組織が地方創生において果たすべき役割について考えたい。

4.1 地方創生における大学の役割

地方大学に関しては、国の総合戦略の中に地方大学等創生5か年戦略があり、地方大学への就学率の向上、卒業生の地元企業就職率の向上、地元企業との共同研究数の増加などに目標値が設定されている。しかし、改正教育基本法(平成十八年法律第二十号)において、大学の役割は研究・教育に加えて社会貢献が明示されており、地方大学以外の大学も地方創生において役割を果たすことが期待されているといえよう。もっとも、地域によって抱える課題も異なり、大学によっても保有する資源が異なることから、大学によって貢献すべき領域は違ってこよう。本稿では、SBI 大学院大学の果たすべき役割に限定して考えたい。

4.2 地方創生における SBI 大学院大学の役割

4.2.1 SBI 大学院大学の特徴を活かした役割

SBI 大学院大学は次の 4 つの大きな特徴を持っている。

- (1) インターネットを利用した e ラーニングを軸とした通信制の大学院大学である。
- (2) 起業や企業内ベンチャーを担える人材の育成に力点を置いており、最終的には学生自身が考えている事業の計画書の作成を研究課題としている。
- (3) 倫理的価値観や人間力を涵養するための徳育も重視しており、経営理論や実践知識の学習に加え、論語に代表される中国古典や渋沢栄一に代表される近代の経営思想・哲学などの学びを充実させている。
- (4) 日本最大のインターネット金融グループである SBI グループの支援の下に設立され、同グループと深い関係がある。

したがって、地方創生に関しても、以上の特徴を強みとして活かし、以下のような役割を果たすべきと考える。

- (1) SBI 大学院大学は e ラーニングを軸とした通信制であるため、特定の地域に根ざしたキャンパスをもたないが、在校生や卒業生が全国各地で地域活性化の取り組みを行っている。これらの在校生や卒業生を通じて地域とつながりを持ち、地域創生に関わっていくべきであろう。
- (2) 起業や企業内ベンチャーを担える人材の育成のコースや教員が豊富なため、地方での創業および事業拡大の支援を行うべきであろう。
- (3) SBI 大学院大学が力を入れる経営思想・哲学などの学びに関しては次節で詳しく検討する。
- (4) 地方での創業や事業拡張が、既存の融資にはリスクが高く、ベンチャーキャピタルにはリスクは小さいが成長スピードが遅いというミドルリスク・ミドルリターンである可能性がある。このような領域が多い場合には、SBI グループと協働して新たな金融スキームの開発を行うことなども考えられるであろう。

4.2.2 企業家としての経営思想・哲学の学び

修了生の大藪崇氏は著書の中で、SBI 大学院大学について次のように述べている。

良い経営をしようと思ったら、学問やテクニカルな面以上に、良い人間であることが大切と知った。ここでの経験は、その後の人生につながっていると思う。そして、「手探りにはなるが、これまで通り、たんと進んでいこう」と腹をくくった。(大藪 2015a, p77)

地方創生における S B I 大学院大学の役割

また、修了生の西野寛明氏は次のように事業における道徳的価値を強調する。

地域課題の解決をテーマとする事業者の多くは、「地域社会をより良くしていく」という明確なビジョンを持っており、道徳的価値観に基づき事業を行う現代の潮流として注目すべきものである。このような価値観に基づいた事業の概念は、渋沢栄一氏により「道德経済合一説」として提唱されているが、事業を行ううえでの手法、概念として道徳的価値観を取り入れるのではなく、事業目的そのものが道徳的価値観に基づいたものである事が特に重要であり、地域の社会的課題に直面した企業家が、課題の解決方法として政治や行政ではなく「事業活動」を選択する事は、日本全土の地域活性化を実現する上で、極めて重要なイデオロギーと言える。（西野 2015, p136）

佐々木英明氏も次のように新規事業の社会的意義を感じ、学びの地域格差是正のためいろいろな手段を試し現在の事業に至っている。

地方在住のビジネスパーソンは、同じ大手企業に勤務している場合でも東京などの大都市で勤務する社員と比べて研修なども少なく、また外部企業が提供するセミナー開催も少ないため、大都市に勤務するビジネスパーソンと比べて、学ぶ機会には大きな開きがある。当社では、上記のようなビジネスパーソンの学びの機会の地域格差是正のため、東京で開催されるビジネスセミナーを、インターネットを活用した双方向型で地方会場に Live 中継するサービス、すなわち、地方会場における「オンライン Live セミナー」を 2013 年より試行的に進め、そして今年度から本格的に開始し、年間 200 件以上の開催を予定している。本事業は、当社による取組が開始されたばかりであるが、地方経済活性化の支援など社会的意義も高く・・・（佐々木 2015, p112）

このように、企業家である修了生の経験からは、事業経営において経営思想・哲学などの学びが非常に重要であることがわかる。では、なぜ、彼らは経営思想・哲学などを重要視するのであろうか。

Bullough and Renko(2013) は、米国内外の 500 人の企業家を調査した結果、不確実性が高く困難な状況に置かれる企業家が、そのような状況を乗り越えるためには、企業家的レジリエンス（耐性、打たれ強さ）と企業家的自己効力感（自分は企業家としての能力があるという確信）が重要であるとした。これらはファイナンスや戦略論などの経営理論で教える分野ではなく、SBI 大学院が経営思想・哲学などの講義を通じて教えている領域である。論語に代表される中国古典や渋沢栄一に代表される近代の経営思想・哲学などの学びを通じて、彼らはリーダーが置かれる厳しい状況を自分自身と重ね合わせて考え疑似体験することによってリーダーとしての生き方を自分なりに理解し、実践の中でその理解を深め身につけていく（北尾 2012）。

このように考えると、地方創生のリーダーたる企業家、行政マンに経営思想や経営哲学を学ぶことの大切さを伝え、それらの学びの機会を提供することが最も重要な役割なのではないだろうか。

5. 終わりに

本稿では、経済学の視点から地方創生について考察し、SBI 大学院大学の特徴と本誌に掲載された修了生の地方での企業家としての経験談という限られた情報を基に、地方創生における SBI 大学院の役割について考察した。地方創生も他の専門分野の視点からは異なる見え方をするであろうし、より多くの修了生のデータや地域の要求・期待に関するデータを収集することによって、より説得的な結論を導き出すことが可能となるであろう。今回の拙稿が、そのような議論の契機となれば幸いである。

石破茂 (2015) 「地方の個性を核に自立へ」月刊事業構想 2015 年 4 月号、事業構想大学院大学出版部

大藪崇 (2015a) 『怒らない経営』日経 BP 社

大藪崇 (2015b) 「人が活きる世の中を創る」SBI 大学院大学紀要第 3 号、SBI 大学院大学

片山義博 (2015) 「富の域外流出を防ぐ工夫を」経済教室 地方創生策を問う (上)、日本経済新聞 2015 年 2 月 4 日朝刊

鹿野和彦 (2015) 『「地方創生」から「地域経営」へ』仕事と暮らしの研究所

北尾吉孝 (2012) 『ビジネスに活かす「論語」』致知出版

久保田章市 (2015) 「浜田市における『地域資源』を活用した地方創生」、地域活性学会第 7 回研究大会論文集 p143

佐々木英明 (2015) 「地域経済活性化支援事業の紹介～ 地方在住ビジネスマンに向けたオンライン Live セミナー提供～」SBI 大学院大学紀要第 3 号、SBI 大学院大学

館逸志 (2015) 「日本経済と地域活性化」橋本行史編著『地方創生の理論と実践』（創文社）

内閣官房 (2015) まち・ひと・しごと創生「総合戦略」

<http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/panf20150213.pdf> 2015 年 8 月 30 日アクセス

内閣府 (2015) 「地域経済分析システム (RESAS) について」<http://www.meti.go.jp/press/2015/09/20150911002/20150911002-3.pdf> 2015 年 8 月 30 日アクセス

西野寛明 (2015) 「地方創生における道德経済合一説—地域活性化を実現するビジネスモデルの追求—」SBI 大学院大学紀要第 3 号、SBI 大学院大学

日本経済団体連合会 (2014) 「新内閣に望む」

地方創生における S B I 大学院大学の役割

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2014/110.html> 2015 年 8 月 30 日アクセス

Bullough and Renko (2013) Entrepreneurial resilience during challenging times, Business Horizons, Volume 56, Issue 3, May-June 2013, Pages 343-350

Jacobs, J. (1984) CITIES AND THE WEALTH OF NATIONS, Random House, NY

Schuman, M. (2006) THE SMALL-MART REVOLUTION: How Local Businesses Are Beating The Global Competition, Berrett-Koehler Publishing, CA

United Nations University and United Nations Environment Programme (2012) Inclusive Wealth Report 2012

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

～人民元はSDRの通貨バスケットに採用されるか、など～

経営管理研究科教授

野間 修

【要約】

1980年代からの急成長で世界の注目を集め続け、今では世界第2位となった中国経済であるが、抱える課題の多さや深刻さの度合いでも世界有数であり、足もとでは、景気の急減速と株価暴落が世界を揺るがしている。しかし中国経済の問題は、株安といった一過性のものに止まらない。「新常態（ニューノーマル）」に向けた軟着陸ができるのか、投資と外需に偏重した成長を内需主導型の成長モデルに転換できるのか。さらには所得格差の解消、国営企業改革や汚職の撲滅、シャドーバンキングや債務拡大などの金融システムの問題、環境や資源エネルギー問題、そして何よりも、「共産主義」と「市場経済」のねじれを維持できるのか、等の超難問が底辺に横たわっている。

そうした中でも、中国は世界第2位の経済大国としての自信と威信を背景に、国際社会の中でのプレゼンスを高めようと努力している。その一例が、AIIB（アジアインフラ投資銀行）の設立に向けた動きであるが、これはIMF（国際通貨基金）の場における中国の発言権強化と大きな係りを持っている。もう一つの例が、SDR（特別引出し権）通貨バスケットへの人民元採用へ向けた働きかけであり、これもIMFを舞台にした攻防である。このようにして、グローバルな経済・金融の分野で中国が近年、見せている様々な動きがIMFとも深く関連しているのである。

そこで本稿は、IMFに視点を置き、IMFの諸論点という新たな切り口から中国経済や中国人民元を観察するものである。本稿で記述するAIIBの発足、及びSDR通貨バスケットに人民元が入るか否かの問題は、わが国と日本円にとっても決定的に重要な問題であるとともに、これから半年くらいが山場である。わが国としてはAIIBには引き続き距離を置くスタンスのままで良いのか。また、仮に人民元がSDR通貨バスケットに採用された場合、日本円はバスケット通貨として生き残れるのか。これまで以上に目が離せない数か月間が続く、と言えよう。

【キーワード】

「新常態（ニューノーマル）」、「経常取引」、「資本取引」、「資本規制」、「協定8条国」、「協定14条国」、「交換性（兌換性）」、「BRICS銀行」、「AIIB（アジアインフラ投資銀行）」、「第14次増資」、「出資（クォータ）シェア」、「ブレトン・ウッズ体制」、「SDR（特別引出し権）」、「通貨バスケット」、「自

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

由利用可能通貨（Freely Usable Currencies）、「準備資産」、「外貨準備高」、「人民元の国際通貨化」、「管理変動相場制」、「基準値（対ドル）」、「変動許容幅」、「国際金融のトリレンマ理論」、「通貨交換（スワップ）協定」、「貸出し基準金利」、「下限倍率規制」、「預金基準金利」、「上限倍率規制」、「預金準備率」、「預金保険制度」、「対中国 4 条協議」

目次

第1章 イン트로ダクション

第2章 IMF協定上の中国の地位

第1節 IMF加盟国、及び、「協定8条国」と「協定14条国」

第2節 IMF加盟国としての中国の地位

第3章 中国が主導するA I I B（アジアインフラ投資銀行）とIMFの関係

第1節 世界を揺るがしているA I I B設立の動き

第2節 中国をA I I B設立に突き動かしたIMFにおける中国の不満

第3節 日本はA I I Bにどう向き合えばよいか

第4章 SDR（特別引出し権）の通貨バスケットに人民元が入るか

第1節 SDRについて

第2節 SDRの価値の決め方（通貨バスケット）について

第3節 SDR通貨バスケットへの人民元採用を切望している中国

第4節 人民元が通貨バスケットに採用される可能性について

第5章 中国は人民元の国際通貨化に成功するか

第1節 人民元の為替相場制度と対ドルレートの推移

第2節 「国際金融のトリレンマ理論」より見た中国の資本自由化と変動相場制

第3節 人民元の国際通貨化に向けた中国当局の改革努力

第6章 IMFによる対中国4条協議の結果

第1節 IMFによる「4条協議」とは

第2節 本年の対中国4条協議の結果について

第7章 最後に

第1章 イン트로ダクション

中国経済の急速な伸びが過去の約 30 年間にわたり、世界の注目を集め続けてきた。「世界の工場」となった中国は、近年まで年率 10% 超の経済成長を続けるとともに、リーマン・ショック後に中国政府が打ち出した「4 兆元」景気対策による劇的効果が、深刻な後遺症に喘ぐ世界経済を下支えする救世主的な役割を果たすひと時もあった。そして、中国は 2009 年には経済規模(名目 GDP のドル換算値)で日本を追い抜き、世界第 2 位の経済大国へと躍り出たのである。

しかしながら、中国経済は、それが抱える課題の多さや深刻さの度合いでも世界有数である。まずは、足もとの中国経済の急減速が際立っている。そして、それを背景とした本年 6 月半ば以降の上海株式市場の大暴落が、直近での世界同時株安の引き金となっている。しかし中国経済の問題は、株安といった一過性のものに止まらない。景気の急減速を受けて中国政府が本年 3 月に発表した「新常态(ニューノーマル)」に向けた軟着陸ができるのか、投資と外需に偏重した成長を内需主導型の成長モデルに転換できるのか、所得格差をどう是正するか、国营企業改革や汚職の撲滅、シャドーバンキングや債務拡大などの金融システムの問題、環境や資源エネルギー問題、そして何よりも、「共産主義」と「市場経済」のねじれを維持できるのか、という超難問が深く底辺に横たわっている。

そうした中でも、中国は、世界第 2 位の経済大国としての自信と威信を背景に、国際社会の中でのプレゼンスを高めようと努力している。その一例が、AIIB(アジアインフラ投資銀行)の設立への動きであるが、これは IMF(国際通貨基金)の場での中国の発言権強化と大きな係りを持っている。もう一つの例が、SDR(特別引出し権)通貨バスケットへの人民元採用へ向けた働きかけであり、これも IMF を舞台にした攻防である。このようにして、グローバルな経済・金融の分野で中国が近年、見せている様々な動きが IMF とも深く関連しているのである。

そこで本稿では、視点を IMF に置き、IMF の諸論点から中国経済を観察することとしたい。中国の政治・経済、さらに人民元に関しては、既に数多くの論述や分析がなされているが、それは承知のうえで、IMF の諸論点という切り口から、それらに対して新たなアプローチを試みるものである。

第2章 IMF 協定上の中国の地位

第1節 IMF 加盟国、及び、「協定 8 条国」と「協定 14 条国」

1. IMF の加盟国

IMF の加盟国は、当初の 1945 年末時点では 29 カ国に止まっていた。しかし 1960 年代には、

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

旧植民地国の相次ぐ独立で加盟国数が急激に増加し、さらに 1990 年代にも旧ソ連邦諸国の加盟でさらに増加した。そして、直近では 2012 年 4 月 18 日に南スーダンが加盟し、加盟国数は現在、188 カ国である（世銀と同数）。IMF の加盟国になるための条件であるが、IMF 協定に定められた加盟国の義務を受け入れる意思と能力があり、外交関係を維持できる国であること、とされている。

2. 加盟国の地位としての「協定 8 条国」と「協定 14 条国」

上記の IMF 協定の義務の一つとして、協定第 8 条（加盟国の一般的な義務）の第 2 項（「経常的な支払に対する制限の回避」）では、「加盟国は、経常的な国際取引（経常取引）のための支払いに制限を課してはならない」旨を規定している。この第 8 条の義務を受託した国が「協定 8 条国」であり、8 条国となると、当該国政府は例えば輸入急増等で国際収支が不安定化する事態が生じても、自国民が輸入のために自国通貨を外貨に交換することを制限する、といった措置（輸入規制）をとれなくなる。すなわち、8 条国の場合は、経常取引に関する限り当該国通貨に「交換性（兌換性）」があり、自国通貨と外国通貨との自由な売買（交換）が通貨当局によって認められている（制限されていない）、ということになる。

その一方、IMF 協定では第 14 条にて、IMF に加盟して日が浅い途上国向けの経過的な措置として、経常取引に関する支払い制限を許している。このように、経常取引に関する規制が一時的に許容されている加盟国が「協定 14 条国」であり、14 条国であれば、IMF 加盟時に現存していた経常取引に関する支払い規制を経過措置として維持できる。ただし、規制なしに国際収支の安定が維持できるようになった場合には、できるだけ速やかに規制を廃止して 8 条国に移行しなければならない、とされている。なお、15 年 8 月末時点で 188 の加盟国中、14 条国は発展途上の以下 20 カ国に止まっている。

（注）アフガニスタン、アルバニア、アンゴラ、ブータン、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ブルンジ、エリトリア、エチオピア、イラク、コスボ、リベリア、モルジブ、ミャンマー、ナイジェリア、サオトメ・プリンシペ、ソマリア、南スーダン、シリア、トルクメニスタン、ツバル

3. 資本取引に関しては、加盟国に対する義務はない

上記2.は、国際取引のうちの「経常取引」に関するものであるが、「資本取引」に関しては、IMF の加盟国であっても制限はない。従ってある加盟国は、8条国か14条国かは関係なしに、海外からの急激な資金流入で自国通貨の為替レートが急騰するような事態を避けるために外国人の自国投資への課税を強化する、といったような「資本規制」を発動することもできる。

換言すると、資本取引に関してはIMFの加盟国であっても、当該加盟国の通貨に「交換性(兌換性)」を与えないとする選択が可能であり、その代表格が下記第2節に記載の中国と中国人民元である。

第2節 IMF加盟国としての中国の地位

1. 中国は1996年末に「協定8条国」に

1944年7月の「連合国通貨金融会議（ブレトン・ウッズ会合）」を契機に発足してIMFにおいて、中国は発足時よりの原加盟国である。ただ、IMFにおいて中国を代表する政府は台北の中華民国政府であったが、1980年に北京の中華人民共和国政府に交代した。そして、1980年の交代当時は未だ同政府によるマクロ経済のコントロールも不完全で、外貨準備も少なかったことから、中国はIMF協定14条国の地位を選択した。しかしその後の中国の経済発展に伴い、IMFは中国に対して早期に8条国に移行するように勧奨し、中国自身もこれに応えるべく外国為替管理制度などの改革を進めた結果、中国は1996年12月に8条国の義務を受諾した。この8条国への移行により、人民元について経常取引までの交換性（兌換性）が実現した。協定8条を受け入れて、経常取引における交換性に対する制限を廃止することは、IMFの加盟国の全てに課せられた基本義務の一つであり、現在IMFの加盟国の約9割（188か国中の168か国）が既に8条国の仲間入りを果たしている。

こうした中で、順調な経済発展を遂げ、世界有数の貿易大国にもなった中国が8条国に昇格したことは極めて自然な流れであり、むしろ、現在では世界第2位の経済大国である中国が、僅か19年前まではIMFにおいて14条国に止まっていた事実の方が驚きである、と言うべきだろう。

2. 中国は資本取引に関しては、資本規制を維持したまま

上記のとおり、資本取引に関しては加盟国に対する義務はないことから、中国の場合、資本取引に関しては資本規制を維持したままである（すなわち、人民元の交換性はまだ実現していない）。この結果、例えば中国人が米国の証券（株式や債券）を買うといったような資本取引は今なお、厳しく制限されており、資本取引の自由化、すなわち人民元の完全な交換性の実現は中国の将来的な課題となっている。それでも、世界第2位の経済大国となった中国は、以下の第4章と5章で記述のとおり、人民元のSDRの通貨バスケット入りをも目指し、IMFスタッフとの綿密な協議の下に人民元の国際化と人民元相場の弾力化を進めていることは間違いない。

金融政策の独立性（米国からの）を享受する以上、為替レートの安定性放棄と自由な資本移動（資本取引の撤廃）を同時に進めて行くべきことは、「国際金融のトリレンマ理論」の示すとおりである（第5章第2節）。中国の場合も今後、為替レートのさらなる弾力化（安定性のさらなる放棄）と資本取引のさらなる自由化とが平行する形で、徐々に進んで行くもの、と見込まれる。

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

第3章 中国が主導するAIIB（アジアインフラ投資銀行）とIMFの関係

第1節 世界を揺るがしているAIIB設立の動き

中国主導による「AIIB（Asian Infrastructure Investment Bank：アジアインフラ投資銀行）」を巡り、いま世界が揺れている。中国は、昨年7月に新興5か国間でBRICS銀行の創設を決めるとともに、昨年10月にはASEAN等との間でのAIIB設立をも基本合意したが、この段階では世界中の耳目を集める、というほどではなかった。この両者とも途上国間での合意に止まるものだったからである。

しかしながら、AIIBに関しては本年に入ってから事態が一変した。先進国の中で参加表明する国が出始めるとともに、3月にはG7の重要な一画を占める英国が参加表明に転じたからである。AIIBに対して初めから距離を置いてきた米国と日本政府にとっては、「英国よ、お前もか」、であったに違いないが、英国に追随する形でドイツ、フランス、イタリアも雪崩を打つように参加表明する事態となった。こうしていまやG7でも米国と日本、及びカナダだけが不参加であり、「パスに乗り遅れ」かかっている中で、日本国内でもAIIBへの参加の是非を巡り、識者、メディアの間で一大論争が起きている状況にある。

それでも、本年末とされるAIIBの業務開始に向けた動きは着実に進展している模様であり、現時点（9月末）では51カ国が設立協定に署名済みである。また、初代総裁として金立群氏（元・中国財務次官）が内定済み、と伝えられている。

第2節 中国をAIIB設立に突き動かしたIMFにおける中国の不満

ではなぜ、中国は国際社会に呼びかけてAIIBという新しい国際金融機関を設立しようとしているのか。その目的や背景であるが、まず、その目的は、2010年～2020年に8兆ドル（ADBの推計）に達すると見込まれるアジアでのインフラ需要への対応である。しかしながら、アジア向けのインフラ投資なら1966年に設立されたADBがある。また、途上国全体へのグローバルな開発金融機関として世界銀行もあり、これらが開発による貧困の減少を目指してインフラ投資も支援をしてきた。ただ、これらの既存機関は、融資の焦げ付き防止や環境への配慮を過度に重視するあまり、機動性に欠けているとの不満が途上国側にあり、そうした不満がAIIB設立の背景にあると指摘されてきたところである。

しかし、既存の国際金融機関に対して途上国、特に中国が抱く不満はこれだけではない。それは、既存機関における途上国の出資シェア（＝発言権シェア）に係る問題である。その最大の舞台が、同シェアを巡り、数年前より中国と米国とがつばぜり合いを続けてきたIMF（国際通貨基金）である。別図Aが示すとおり、IMFでは2010年12月に、加盟国からの出資（クォータ）

の総額を倍増させると同時に、経済発展の著しい新興国の出資シェア（＝発言権シェア）を増加させることを目的とした「第14次増資」を総務会決議で採択済みである。そしてこの増資が発効した場合、IMFにおける中国の出資シェアは、増資前の4.0%（加盟国中の第6位）から増資後は6.39%（第3位）へと、中国のIMFでの地位が一気に上昇することになる。この第14次増資（クォータ改革）、及びそれに並ぶ理事選出方法に関する改革は、IMFのガバナンス改革と呼ばれるものであり、新興国のIMFにおけるプレゼンスを拡大させ、IMFの意思決定へのより積極的な関与を促し、もって世界的な経済・金融問題へのIMFの対応力を高めることを目的とするものである。

別図A クォータ総額及びクォータ上位国

	第1段階特別増資			第2段階特別増資			第14次増資		
総務会決議採択	2006.9.18			2008.4.28			2010.12.15		
増資発効	2007.5.21に発効済み			2011年3月3日に発効済み			未発効		
		クォータ (億SDR)	シェア (%)		クォータ (億SDR)	シェア (%)		クォータ (億SDR)	シェア (%)
第1位	米	371.49	17.08	米	421.22	17.67	米	829.94	17.41
第2位	日	133.13	6.12	日	156.29	6.56	日	308.21	6.46
第3位	独	130.08	5.98	独	145.66	6.11	中	304.83	6.39
第4位	英	107.39	4.94	英	107.39	4.51	独	266.34	5.59
第5位	仏	107.39	4.94	仏	107.39	4.51	英	201.55	4.23
第6位	中	80.90	3.72	中	95.26	4.00	仏	201.55	4.23
第7位	伊	70.56	3.24	伊	78.82	3.31	伊	150.70	3.16
第8位	サウジ	69.86	3.21	サウジ	69.86	2.93	印	131.14	2.75
第9位	加	63.69	2.93	加	63.69	2.67	露	129.04	2.71
第10位	露	59.45	2.73	露	59.45	2.50	伯	110.42	2.32
増資後クォータ総額		2,175.28	100.00		2,383.28	100.00		4,767.78	100.00

出典：財務省のHPなど

ところが、それに「待った」をかけているのが米国である。既に総務会では採択済みの「第14次増資」が発効するためには、「IMF加盟国の総投票権シェアでみて、85%以上の賛成を得ること」、などの条件を充たす必要があるが、IMFで16.75%の投票権シェアを持ち、事実上の拒否権を持っている米国が、同増資に賛成せずに発行条件を充たせないままであるからだ。米国が賛成しない理由は、中国の存在感の高まりを警戒する米国議会（特に共和党）が反対しているからである。こうして、IMFの場では数年前から、中国が地位向上の夢を叶えられないままである。また、ADBにおいても、日本と米国には各々、16%近い出資シェアが与えられている一方、中国は6.5%に止まっている。

中国が国際金融機関の場で米国や日本などの先進国に抱いてきた不満は、出資シェアだけではない。それはトップ人事に関するものである。戦後の慣例として、IMFのトップ（専務理事）は欧州人、世銀（トップは総裁）は米国人、ADB（トップは総裁）は日本人が各々、選出されてきたが、世界第2位の経済大国となった中国が、こうした先進国中心のトップ人事に関しても、強い不満を募らせるようになってきていることも間違いない。

戦後の世界を支えてきた国際金融は、1944年の「ブレトン・ウッズ会合」を発端とするIMF（通貨協力が目的）と世界銀行（開発援助が目的）の2つの機関を頂点としつつ、ADBや米州開

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

発銀行などの域内開発援助機関が脇役となり、これらが一体となって、戦後の国際金融秩序を担ってきた。しかしながら、中国にしてみれば、世界第2位の経済大国になったにも係らず、これの既存機関で、出資シェア（＝発言権シェア）の面でもトップ人事面でも応分の地位を得ることが叶えられないままである。

（注）本年2月9-10日にイスタンブールで開催されたG20財務大臣・中央銀行総裁会議の声明では、2010年に合意済みのIMFクォータとガバナンス改革が遅れ続けていることに引き続き深く失望している、とするともに、改革の最も早い実施が、引き続きIMFに対する我々の最優先課題であることを再確認する、としている。また、引き続き米国に対し、2010年改革を可能な限り早期に批准することを強く促す、としている。さらに、IMFにより本年行われる5年毎のSDR見直しに期待する、とも述べている。

第3節 日本はA I I Bにどう向き合えばよいか

そうした不満を背景に中国が主導するのが、AIIBある。換言すると、中国はAIIBの設立を主導する形で、米国や日本などの先進国がリードしてきた戦後の国際金融体制や秩序に対して、挑戦状をたたきつけていると言えよう。中国が経済規模（名目GDPのドル換算額）の面で日本を抜いて世界第2位となったのが2009年であるが、2014年には中国は日本の約2倍と、断トツの第2位である。また、経済規模に並んで重要な外貨準備高の面でも、中国は日本の約3倍にも達する断トツの世界一である。これだけの経済大国に躍り出て、自信もつけたに違いない中国が、既存の国際金融機関の中で、それに相応しいシェアが地位を得られていないことに不満を募らせていることには、確かに無理からぬ面がある。AIIB設立の動きもこうした文脈でとらえると分かり易いのではないか。また、国際金融システムも、日米など先進国のみの体制から新興国も一定の役割を果たす多極化の方向に向かうべきことも確かであろう。

そうであるとして、このAIIBに対して日本はどう向き合えばよいか。日米の両政府は、「AIIBは公正なガバナンスの確保、環境や社会に対する影響への配慮、債務の持続可能性などの面で国際的に確立したスタンダードに基づくことが重要」、との認識で一致しており、それゆえに両国政府ともAIIBとは距離を置くスタンスを続けている。その一方で、国内の様々な論調を見ると、日米ともむしろ積極的に関わるべき、とする意見も多い。例えば、AIIBを既存の国際金融秩序の中に取り込み、AIIBの内側からガバナンスや融資政策・基準が国際的な標準に近づくように努力すべき、などとするものである。

それでも、日本政府（財務省）が選択しているとおり、「距離を置く（又は、静観して様子を見る）」スタンスの方が、長い目で見て賢明と言えるのではないか。すでに参加を決めた国の中には、中国から期限を切られ、半ば慌てて拙速に参加表明した国もあったものと思われる。まだ成立もしていないAIIBには、その運営が始まり実績や真価の見極めがつくようになってから参加しても

遅くはないだろう。そして何よりも、AIIB を強力に推進している中国の現政権自体のゆくえも見極める必要もある、と言うべきだろう。5 月 21 日には、安倍首相によって、アジアのインフラ需要に応えるべく、ADB と連携しながら今後 5 年間に 1100 億ドルの「質の高いインフラ投資」を行う旨が表明された。当然これは、中国が主導する AIIB を強く意識したものであり、これによって日本流のイニシアティブのもと、グレードの高いインフラ整備に尽力して行けば良いのではないか。インフラ整備においては、「安かろう・悪かろう」、は絶対に許されないからである。

第 4 章 S D R（特別引出し権）の通貨バスケットに人民元が入るか

第 1 節 S D R について

特別引出権 (SDR) とは、IMF 加盟国の既存の準備資産（金と米ドル等）を補完する手段として、IMF が 1969 年に創設した国際的な準備資産である。1960 年代のこの当時は、ブレトン・ウッズ体制と呼ばれる固定為替相場制（対ドル）の時代であり、IMF 加盟各国は自国通貨の為替レート（対ドル）を維持する義務に従い、為替市場で自国通貨を購入するために使用できる準備資産（米ドル等の準備資産）を必要としていた。しかし、世界貿易の拡大に伴い米ドルの供給が世界的に不十分になって行ったことから、IMF では新たな準備資産を創設することとしたものである。

この SDR は、IMF より加盟国のクォータ（出資額）に比例して各国に配分される形で創出されるものであり、配分により SDR を保有する国は、国際収支が悪化した場合等に、いつでも他の加盟国に対して SDR を提供することにより、これと引き換えに「自由利用可能通貨」を取得することができる。

（注）IMF 協定 30 条 (f) の規定によると、自由利用可能通貨 (Freely Usable Currencies) とは、(i) 加盟国通貨であって、国際取引上の支払いを行うため現に広範に使用され、かつ、(ii) 主要な為替市場において広範に取引されていると基金が認めるもの、である。

従って、SDR はそれを利用する国にとっては「通貨提供請求権」であると同時に、SDR を受領することで自由利用可能通貨を提供する国にとっては、「通貨提供義務」となる。SDR はこのようにして、IMF 各国にとって準備資産の機能を有していることから、IMF における各国の SDR 保有高は当該国にとって、外貨準備高の一部を構成するものである。そして、SDR の機能はこれに止まらない。IMF の計算単位であり、各加盟国のクォータも SDR 表示である、等の重要な機能も持っている。

しかしながら、SDR の創設からわずか数年後に起きたブレトン・ウッズ体制の崩壊で主要国通貨は変動為替相場制に移行し、また、国際金融市場の発展で信用力のある国にとって外貨（米

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

ドル）借入れが容易になったこと、等もあり、近年では SDR の必要性は減少気味であった。その結果、IMF から加盟国に配分される SDR の累積配分額は 2009 年までは約 200 億 SDR 程度に止まっていた。それでも、別図 B が示すように、リーマン・ショック後の 2009 年に配分された合計約 1,800 億 SDR が、金融危機で揺れる世界的経済システムに流動性を与え、IMF 加盟国の外貨準備高を補完するうえで重要な役割を果たしたことは間違いない。

別図 B

SDRの累積配分額(2015年3月現在)

	第1基本期間 (1970年～72年) の一般配分額 ①	第3基本期間 (1979年～81年) の一般配分額 ②	ロンドン・サミット (2009年)での合意 による一般配分額 ③	第4次協定改定 (2009年)に伴う 特別配分額 ④	現在までの累積 配分額 (①+②+③+④)
先進国計			975.8億SDR	114.3億SDR	1,237.3 億SDR
米国	23.1億SDR	25.9億SDR	275.4億SDR	28.8億SDR	353.2 億SDR
日本	3.8億SDR	5.1億SDR	98.7億SDR	15.2億SDR	122.9 億SDR
ドイツ	5.4億SDR	6.7億SDR	96.4億SDR	12.1億SDR	120.6 億SDR
英国	10.1億SDR	9.0億SDR	79.6億SDR	2.6億SDR	101.3 億SDR
フランス	4.9億SDR	5.9億SDR	79.6億SDR	10.9億SDR	101.3 億SDR
新興国・ 途上国計			636.0億SDR	100.3億SDR	803.4億SDR
合 計	93.2億SDR	121.1億SDR	1,611.8億SDR	214.5億SDR	2,040.7 億SDR

出典:IMFのHPなど

また、2009 年 3 月には、中国人民銀行の周小川総裁が、「SDR は、超国家準備資産としての可能性を持っており、SDR の機能拡大に特別な配慮が払われるべき」、等の発言を行っている。このことは、IMF の加盟国である中国が SDR に対して並々ならない関心を寄せていることの表れであり、それが、後述（第 3 節）する SDR の通貨バスケットへの人民元採用への切望にも繋がっている、と言えよう。

第 2 節 SDR の価値の決め方（通貨バスケット）について

SDR 創設時は、国際通貨制度は固定為替相場制の下にあり、SDR の価値は金・米ドルとリンクしていた。すなわち、1SDR = 1 ドル = 純金 0.888671 グラムとされていたが、その後の米ドルの対金での切り下げにより、1973 年 2 月には 1SDR=1.20635 ドルとなった。しかし、その後、主要国通貨の変動相場制への移行に伴い、SDR の価値は通貨バスケット方式（加重平均方式）によって決定されることとなり、1974 年 7 月からは 16 か国（財・サービス輸出額の世界計に占めるシェアが 1%を上回る国々）の通貨がバスケット通貨となり、そして 1980 年 9 月からは 5 か国通貨（米ドル、日本円、ドイツマルク、英国ポンド、フランスフラン）がバスケット通貨となった。さらに、その後のユーロの導入により 2000 年に IMF 理事会が採択した基準では、SDR バ

スケットは加盟国、又は通貨同盟が発行する通貨で、①過去5年間で財とサービスの輸出額が最も高いこと、及び、②IMFが「自由利用可能通貨」であること、の2つの基準を充たす4通貨から構成されること、とした。このうちの「入り口」としての機能を果たす①の輸出基準は、2000年以前から採用されていたものであり、バスケットに採用される通貨が、世界経済で中心的な役割を果たす加盟国の通貨であることを担保するためのものである。そして、現在に至るまでSDRバスケット通貨を選択する最初の基準（「入り口」）としての役割を果たしている。その一方、②の自由利用可能通貨であること、との基準は、2000年から正式に採用されたものであり、これは、SDRバスケットの価値を計るにあたり金融取引の重要性を反映させるためのものである。

そして、2001年以降、現在に至るまで、米ドル、日本円、ユーロ、英国ポンドの4通貨が構成通貨であり続けているが、バスケット通貨の構成比は5年毎に見直されることとなっており、別図Cはこの構成比の5年毎の変遷を表わしている。なお、上記の「自由利用可能通貨」であるが、IMF協定上では、上記第1節の(注)のとおり、IMFが「国際取引での支払いに広範に使われ、主要な外国為替市場で広範に取引されていると判断する通貨である」、と認定した通貨である。ただ、自由利用可能通貨の概念は、実際に国際的に利用されていることや通貨取引を重視しており、通貨が自由に変動するか、又は完全に交換可能であるかということではない。さらに、ある程度の資本規制がかけられていたとしても、通貨は広く使われ広く取引される場合がある。その一方で、完全に交換可能な通貨が必ずしも広く使われ取引されているわけでもない。この結果、自由利用可能通貨の決断には判断が必要となる。そこで、IMF理事会はその判断材料として量的指標を活用しているが、この量的指標に関して2011年の理事会は、各国が外貨準備として当該通貨建てで保有している額、国際的な債券の通貨表記、国際的な銀行の負債の通貨表記、及び外国為替市場での取引額、の4つの指標を活用することを決定した。

別図C

SDRの通貨バスケットの構成比と通貨量の変遷

	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015
米ドル	42%	42%	40%	39%	45% (0.577米ドル)	44% (0.632米ドル)	41.9% (0.66米ドル)
ユーロ	—	—	—	—	29% (0.426ユーロ)	34% (0.41ユーロ)	37.4% (0.423ユーロ)
ドイツ マルク	19%	19%	21%	21%	—	—	—
フランス フラン	13%	12%	11%	11%	—	—	—
日本円	13%	15%	17%	18%	15% (21.0円)	11% (18.4円)	9.4% (12.1円)
英国ポンド	13%	12%	11%	11%	11% (0.0084ポンド)	11% (0.0903ポンド)	11.3% (0.111ポンド)

出典：「国際金融危機とIMF」(財団法人・大蔵財務協会)ほかを引用して作成。

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

こうした経緯を経て決定された現在（2011年～2015年）の4通貨、及びその構成比は、米ドルが41.9%、ユーロが37.4%、英国ポンドが11.3%、そして日本円が9.4%となっている。そして、この構成比をベースにした1SDRあたりの通貨量が別図Dのとおり、米ドルが0.66米ドル、ユーロが0.423ユーロ、日本円が12.1円、英国ポンドが0.110ポンド、である。さらに、それを受けたSDRの価値の計算であるが、別図Dの15年9月30日の例が示すとおりである。すなわち、米ドル以外の3通貨をこの日のロンドン市場での仲値にて各々、ドル換算した結果、この日のSDRの価値は、1SDR = 1.403736米ドル（又は、1米ドル = 0.712385SDR）として算出される。

別図D SDRの価値の決め方(日々の計算方法)

I. 主要な4通貨の加重平均によるバスケット方式(構成通貨と構成割合は5年ごとに見直す)。

II. 現在の構成通貨と構成割合(2011年1月に決定。次回の見直しは2015年の予定)。

$$1 \text{ SDR} = \left\{ \begin{array}{l} 0.4230 \text{ ユーロ} \\ 12.1000 \text{ 円} \\ 0.1110 \text{ 英ポンド} \\ 0.6600 \text{ 米ドル} \end{array} \right\} \text{ (左記4通貨の合計)}$$

III. 日々のSDRの価値の計算の仕方(例:2015年9月30日の場合)(出典:IMF)

SDRを構成する4通貨	1SDRに含まれる各通貨の価値	9月30日の対米ドル為替レート (ロンドン市場での仲値)	米ドル相当額
ユーロ	0.4230ユーロ	1.12150米ドル／1ユーロ	0.474395米ドル
日本円	12.1000円	120.24000円／1米ドル	0.100632米ドル
英国ポンド	0.1110英ポンド	1.51990米ドル／1英ポンド	0.168709米ドル
米ドル	0.6600米ドル	—	0.660000米ドル
合 計 (2015年9月30日のSDRの価値)			1SDR = 1.403736米ドル、 又は、 1米ドル = 0.712385SDR

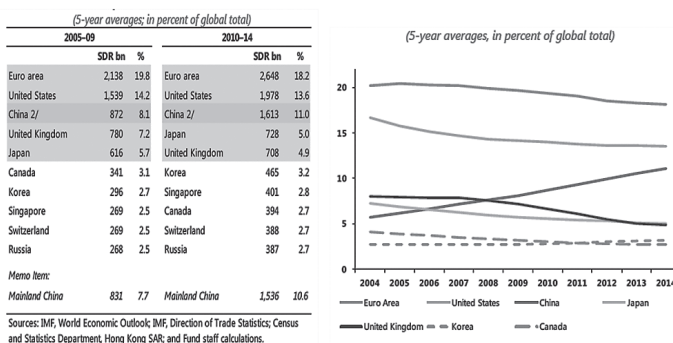
第3節 SDR通貨バスケットへの人民元採用を切望している中国

上記のとおり、SDR通貨バスケット通貨の見直しは5年毎であり、前回2010年が直近の見直しであったが、その際に、入り口である輸出基準を充たしていながら、自由利用可能通貨であるとの第2の基準を充たしていないとして、通貨バスケットに採用されなかった通貨がある。それが中国の人民元である。別図Eが示すとおり、2010年の見直しの際の輸出基準の基礎となる「2005-2009年の財・サービスの輸出比率(対世界全体)」で見ると、中国がユーロ地域、米国に次いで第3位であり、仮に輸出基準でのみで決まるとすれば、人民元もこの時点でバスケット通貨として採用されていたはずであった。しかしながら、人民元は自由利用可能通貨とは認定されなかった。その理由は、2010年時点での世界の外国為替市場での取引額に人民元が占めるシェアは僅か0.4%に止まっていた(別図F)、等から、人民元が「国際取引での支払いに広範に使われ、主要な外国為替市場で広範に取引されていると判断する通貨である」、とは認められなかったからである。

そして、5年毎に見直しされる通貨バスケットの次回見直しが2015年末に迫るなかで、中国は人民元を通貨バスケットの一つとして採用することを強く主張し、働きかけている。この働きかけに関連して、IMFでは8月11日の理事会にてある重大な決定を行った。それは、現在のバスケット通貨構成の期間である15年12月末を9か月延長して、16年9月までとする決定である。これに関するIMFの発表文は、以下のとおりである。—— 「9か月の延長は、仮にSDRバスケットに新たな通貨が採用されたと決まった場合でも、SDRの使用者にそれに備えるための準備期間を与えるためである。ただし、延長を決定したからと言って、それは、本年末に理事会で正式に議論することとなるSDRの価値決定方式の見直しの結果に予断を与えるものではない。」——

別図 E

財・サービスの輸出額と世界シェア



出典: “Review of the Method of the Valuation of the SDR – Initial Consideration” (IMFスタッフペーパー 2015年8月3日付け)

説明

「輸出基準」だけから見ると、人民元は2010年の見直し時点でSDRの通貨バスケットへの採用条件を、既に満たしていた。

別図 F

世界の外国為替市場における通貨毎の取引額とシェア

(shares in percent of global total)

Spot						Total					
2010			2013			2010			2013		
	US\$ bn	%		US\$ bn	%		US\$ bn	%		US\$ bn	%
USD	1,188	39.9	USD	1,691	41.3	USD	3,368	42.4	USD	4,652	43.5
EUR	691	23.2	EUR	754	18.4	EUR	1,550	19.5	EUR	1,786	16.7
JPY	300	10.1	JPY	612	15.0	JPY	754	9.5	JPY	1,231	11.5
GBP	213	7.1	GBP	227	5.5	GBP	511	6.4	GBP	631	5.9
AUD	111	3.7	AUD	196	4.8	AUD	301	3.8	AUD	462	4.3
CHF	92	3.1	CAD	93	2.3	CHF	250	3.2	CHF	275	2.6
CAD	78	2.6	CHF	84	2.1	CAD	210	2.6	CAD	244	2.3
NZD	22	0.7	MXN	57	1.4	HKD	94	1.2	MXN	135	1.3
KRW	21	0.7	NZD	39	0.9	SEK	87	1.1	RMB	120	1.1
SEK	19	0.6	RUB	37	0.9	NZD	63	0.8	NZD	105	1.0
19 th RMB	8	0.3	11 th RMB	34	0.8	17 th RMB	34	0.4			
Other currencies	238	8.0		268	6.5		715	9.0		1,048	9.8

Source: BIS, Triennial Central Bank Survey.

出典: BISの“Triennial Central Bank Survey”(13年9月に発表)など。

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

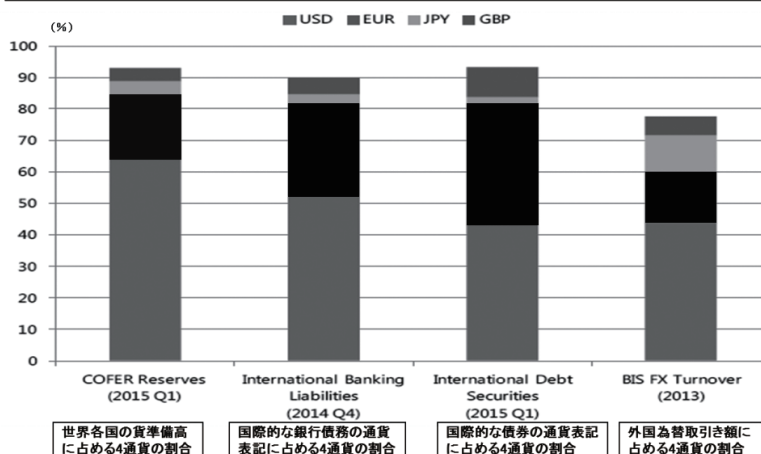
第4節 人民元が通貨バスケットに採用される可能性について

別図Eが示すとおり、輸出基準で見ると、次回の見直しの基礎となる「2010-14年の財・サービスの輸出比率」における中国の比率は11.0%と世界第3位である。これは、同じ第3位であった「2010-14年」の8.1%と比べてより盤石な第3位であり、仮に輸出基準でのみで決まるとすれば、ユーロと米ドルに次ぐ3番目の通貨として人民元こそが選択されるべきことになる。こうして人民元が9か月の延長を経た16年10月以降に、SDRの通貨バスケットへ採用されるかどうかは、人民元が「自由利用可能通貨」であるか否かの認定次第ということになる。

この点に関して、IMFでは8月3日に「SDRの価値決定方式の見直し」と題するスタッフ・ペーパーを発表している。第2節で記述のとおり、2011年に理事会は自由利用可能通貨の判断材料となる量的指標として、各国が外貨準備として当該通貨建てで保有している額、国際的な債券の通貨表記、国際的な銀行の負債の通貨表記、及び外国為替市場での取引額、の4つの指標の活用を決めたところであるが、同ペーパーは、人民元をこれらの複数の指標に当てはめて分析している。つまり同ペーパーは、今回の見直しでIMF理事会が人民元を自由利用可能通貨であるかを判断するための事前検討資料である、と言えよう。同ペーパーには、例えば「外国為替市場での取引額」（別図F）が掲載されているが、それによると、人民元が世界全体に占めるシェアは直近（2013年）でも1.1%に止まっている。また、「4指標につき現行バスケットの4通貨が占める世界シェア」（別図G）を見ても、現行バスケット通貨である4通貨合計のシェアが圧倒的であるように見える。

別図 G 4指標につき現行バスケットの4通貨が占める世界シェア

出典: "Review of the Method of the Valuation of the SDR – Initial Consideration" (IMFスタッフペーパー 2015年8月3日付け)



説明 4指標のうち3指標では、4通貨のシェアが9割超。外為取引額においてのみ、8割弱。

もっとも、同スタッフ・ペーパーは、中国当局による人民元の国際化と改革努力により、人民元の広範な使用と取引の拡大が続いていることは認めている。その上で、なお未解決のデータギャップの問題（例えば、香港・マカオと中国本土間の取引を「国際取引」と言うべきか）への対処やより深い分析が必要であり、理事会が本件を今後、検討して行くに当たっての追加情報を引き続き提供して行く、としている。

そこで、通貨バスケットへの人民元採用が成るかであるが、上記のとおり、別図Fや別図Gのシェアだけから見る限りでは、人民元を自由利用可能通貨と判断するのはかなり困難である、つまり人民元の通貨バスケット入りは困難である、と言えるかもしれない。また、米国政府も人民元の国際化の現状より見て時期尚早、との立場と報じられている

それでも、IMF 自身が5月26日に発表した中国経済に関する年次報告書の中で、人民元のSDRバスケットへの採用に関して「仮定の問題ではなく、何時からかの時間の問題」、と述べている。また、上記の8月3日付けのスタッフ・ペーパーでは、理事会が仮に人民元を採用してバスケット通貨を5通貨に増やすこととなる場合、バスケットの評価方法の変更になることから、理事会において「70%以上」の多数決が必要、と説明している。

わが国にとって、最も気掛かりなのは、仮に人民元が採用された場合、日本円はバスケット通貨として生き残れるか、である。この点に関し、上記のスタッフ・ペーパーは、「スタッフとしては理事会が人民元を採用したとして、5通貨に拡大する正当性があると認識している」、としながらも、「人民元を加えて5通貨に拡大するか、あるいは、現行通貨のうちのいずれかと人民元と代替させるか、それは基本的に理事会の決定次第」、としている。

いずれにせよ、この決定は「70%以上」の多数決であることから、IMFの第14次増資の場合（第3章第2節で記述）とは異なり、16.75%の投票権シェアを持つ米国だけの反対で人民元のバスケット採用が阻止される、ということにはなり得ない。また、IMFが期間を9か月も延長して行う本件の見直しでは、人民元が「自由利用可能通貨」になったか否か、のテクニカルな検討作業が中心であることから、客観的なデータによりそれが裏付けられたとすれば、理事会において米国理事が反対に回ること自体が難しいかもしれない。こうして見ると、9か月の延長が決まった次回の見直し作業の結果、人民元が通貨バスケットに採用される可能性はかなり高まった、と言えるかもしれない。また仮にそうなった場合、日本円は構成通貨の一つとして残留できるのか。それとも、人民元にその座を奪われてしまうのか。わが国にとって、AIIBに負けず劣らない重大関心事項として注視して行くべきもの、と言えよう。

なお、本年9月4-5日にアンカラ（トルコ）で開催されたG20財務大臣・中央銀行総裁会議の声明では、「イスタンブール会合での我々の要請（第3章第2節（注））に照らし、我々は11月にSDR構成通貨見直しに関する進捗があることを期待する」、と明記している。つまり、G20の声明は、本件に関するIMF理事会の決定が11月にもなされる見込みであることを示唆するものである。

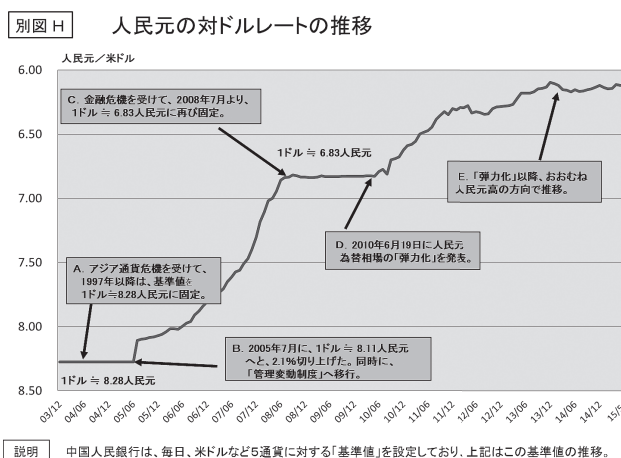
国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

第5章 中国は人民元の国際通貨化に成功するか

上記の第4章で見たとおり、中国が人民元のSDR構成通貨への参入を果たすためには、人民元の“Freely Usable Currencies（自由利用可能通貨）化”、つまりは人民元の国際通貨化が鍵を握っている。そこで本章では、これまでの中国の人民元の為替レート政策について概観するものである。

第1節 人民元の為替相場制度と対ドルレートの推移

別図Hは、アジア通貨危機以降の人民元の対ドルレート（基準値）の推移を示すものである。



同図が示すとおり、1997年のアジア通貨危機以降は1ドル＝8.28人民元の固定相場制を採用してきたが、2005年7月に中国人民銀行は、「市場の需給を基礎に、バスケット通貨を参考に調整する、管理された変動相場制に移行する」、と宣言した。ただしバスケットのウェイトなど具体的な内容は明らかにしないまま、にである。そしてその後は、中国の貿易黒字の拡大、海外企業による対中国直接投資の継続、さらには中国経済が「上り坂」を登り続ける中で人民元国際化の期待もあり、人民元の対ドルレートはほぼ一本調子で上昇してきた。

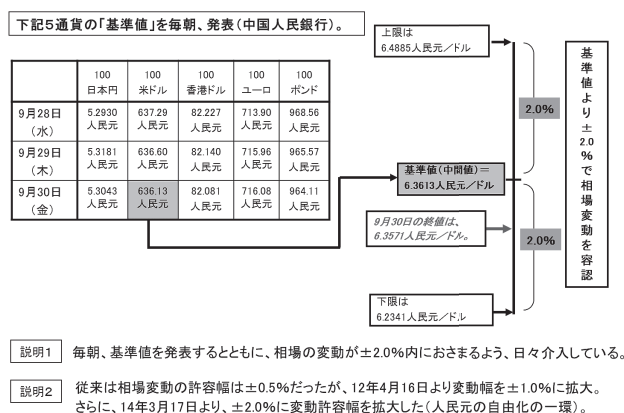
ただし、その例外の時期が二つある。一つは、世界金融危機を受けて08年7月ごろからユーロを始めとする主要通貨の対ドルレートが大幅に低下し始め、バスケットに連動すると人民元の対ドルレートが大幅に低下する状況になったことから、人民元は1ドル＝6.83人民元の事実上の固定相場制に戻った。その後、中国経済がリーマン・ショック後の減速から回復した2010年6月には従来同様に管理された変動相場制に戻る、と宣言した。もう一つが14年春以降から今日までの状況であり、欧州中央銀行の金融緩和などでユーロなどの主要通貨の対ドルレートが大幅に低下したことから、1ドル＝6.1～6.2人民元の水準での固定相場制に戻っている。

このようにして、人民元為替レートは、バスケット通貨への連動を原則としつつ、ドルに対して大幅に安くなるような状況では、米国への配慮と中国経済の混乱防止回避のためにドルにペッグするパターンが見てとれる。

そして、日々の為替相場の運営の仕方であるが、中国人民銀行が毎朝9時15分に発表する「基準値」をベースに、市場における相場変動が一定幅以内におさまるよう日々、介入を行う、という方式をとってきている。そして、この変動許容幅であるが、徐々に拡大してきており、直近では14年3月に±1.0%から±2.0%に拡大する措置を採っている。

別図Iが示すとおり、日々の基準値は今日では米ドル、日本円、香港ドル、ユーロ、英国ポンドの5通貨に対して発表されている。上記した別図Hは対米ドルの基準値の推移を表わすものであるが、中国人民銀行が「基準値」として日々設定しつつ、市場の相場変動を一定幅に抑えるものであり、「管理された変動相場制」とは言いながら、完全な変動相場制にある先進国と比べると、極めて管理色の強い為替相場である。

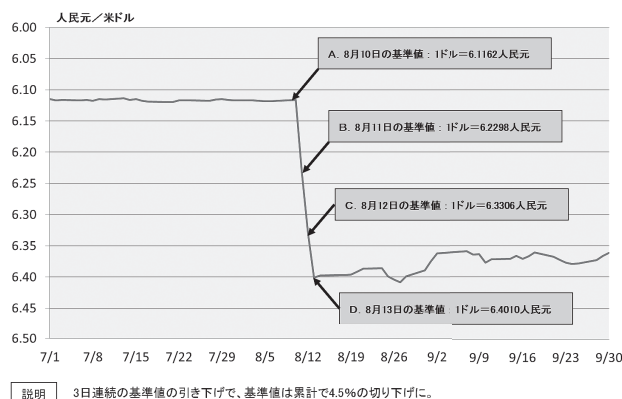
別図I 毎日設定する基準値と変動幅(例:15年9月30日)



そうした中で、中国人民銀行は本年8月11日に何らの前触れなしに、「人民元の対ドル為替レート基準値の改善に関する声明」を発表した。この基準値であるが、従来は市場開始前に10数行の報告行が当日の取引に使用するのに適当と考えるレートを外貨取引センター(CFETS)に報告し、それを加重平均して作成されていた(実際には人民銀行が一定のルールに基づきコントロールしていた)が、声明では、報告行は前日の終値を参考にした上で、外貨需給や国際的な為替レートの変動を総合的に考慮して報告すべきことになった。すなわち、中国当局にすれば、市場レートの動向をより反映する方式に変更した、ということになる。そして、声明発表の8月11以降、3日連続で人民元の対ドル為替レート基準値を大きく切り下げた。別図Jが示すとおりであり、3日間で4.5%超にも及ぶ大幅な切り下げであるが、これが国際金融市場に大きなショックを与える結果となった。

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

別図J 8月11日～13日にかけての基準値の切り下げについて



この切り下げであるが、想定を超す景気減速の中で元安誘導により輸出を刺激するためではないか、との観測も多かった。しかしながら、同切り下げは、人民元の SDR 通貨バスケット採用（第4章で既述）に向けて IMF と歩調を合わせたもの、と見る事が可能である。すなわち、8月3日付けの IMF のスタッフ・ペーパー（第4章第4節）では、人民元の SDR 通貨バスケット入りを視野に入れつつ、基準値が市場実勢を反映しておらず、市場レートとの間で約2%の乖離が生じている、と指摘し、市場実勢を重視する制度への変更を中国当局に提案している。IMF と中国人民銀行は4条協議（第6章）などを通じて、綿密に議論を重ねてきたことは間違いないところであり、今回の為替制度改革と大幅切り下げは IMF の提案を忠実に実行しただけ、との見方も可能であろう。

なお、その後の人民元の為替レートを見ると、若干ながら人民元高に推移している。中国の8月末の外貨準備高が前月比で900億ドルを超える大幅な減少となったことから見て、人民銀行が市場介入により人民元の為替レートを元高に維持していることを示している。

今後、中国人民銀行が従来のようにバスケット通貨に連動する方式を続けるのか、あるいは、市場に任せて大幅な変動に対してのみ当局が介入するのか、まだ様子を見る必要があるが、いずれにせよ、人民元の為替レートは従来に比べてより弾力的に変動する可能性が高いだろう。ただ、人民元に関する日々の基準値設定や相場変動の許容幅の存在自体、完全フロート制の日本円等とは異なる極めて特異な制度である。このようになお管理色の強い中国人民元を IMF が「自由利用可能通貨」と今後、認定するのか否か、大いに注目して行く必要がある。

（注）以上の人民元為替レートに関する記述は、全て国内（オンショア）市場での為替レートに関するものである。もともと中国の場合、原則として、中国本土の居住者は国内（オンショア）市場、本土外の居住者は香港、シンガポールなど国外（オフショア）市場でしか、人民元を取引できない。2つの市場は分断され、為替レートも2種類存在する。そしてオンショア市場で流通する人民元を「CNY」、オフショア市場で流通する人民元を「CNH」、と呼ぶ。CNY は貿易など

の実需に基づく取引に限られるほか、1日の変動幅も中国人民銀行が毎日発表する基準値の±2%に制限されるなど、多くの規制が課せられている。その一方で、CNHには中国国内の規制が適用されず、自由に売買できる。

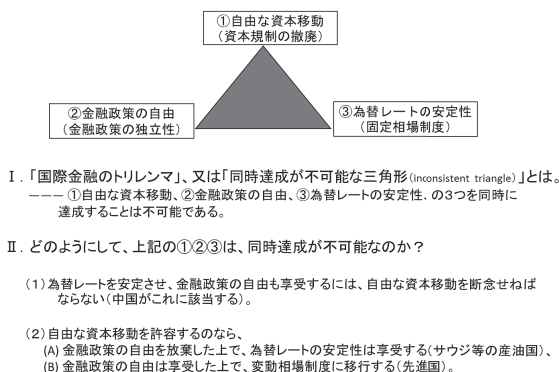
第2節 「国際金融のトリレンマ理論」より見た中国の資本自由化と変動相場制

1. 「国際金融のトリレンマ理論」とは

「国際金融のトリレンマ理論」、又は「同時達成が不可能な三角形 (inconsistent triangle)」とは、別図Kが示すとおり、①自由な資本移動、②金融政策の自由、③為替レート of 安定性、の3つを同時に達成することは不可能である、とするものである。では、どのようにして上記の①②③は同時達成が不可能なのか。それは、以下の(1)と(2)のとおりである。

- (1) 為替レートを安定させ、金融政策の自由も享受するには、自由な資本移動を断念せねばならない(中国がこれに該当する)。
- (2) 自由な資本移動を許容するのなら、
 - (A) 金融政策の自由を放棄した上で、為替レートの安定性は享受する(サウジ等の産油国)、
 - (B) 金融政策の自由は享受した上で、変動相場制度に移行する(先進国)。

別図K 「国際金融のトリレンマ理論」とは



2. 日本(円)と比較した中国(人民元)の「トリレンマ理論」の現状

別図Lは、トリレンマ理論の観点より見た日本(円)と中国(人民元)の比較図である。同図が示すように、日本の場合、資本移動は自由である一方で為替レート(対ドル)の安定は放棄し、完全な変動相場制を採用している。他方で、中国は資本移動に制限を加えている一方で、管理色の強い為替相場制により為替レートの安定に軸足を置いている。しかしながら、グローバル化がますます加速して行く中で、中国も資本取引の自由化も必至であることは間違いないであろうし、そうであれば、人民元の変動相場制への移行も避けられない。そして、現状において中国は為替レート改革や資本取引の自由化に関しては、慎重な姿勢であるが、それでも今後、為替レートの

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

改革や資本取引の自由化、さらに人民元の国際化（人民元が国際通貨としてより広く使われる）を強化させていく、と見込まれている。

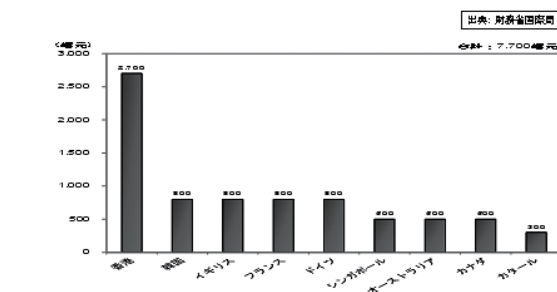
別図 L 中国も、資本自由化や変動相場制への移行が必至か

日本と中国で見る、「国際金融のトリレンマ」の現状			
下記の3者を同時に達成できない(トリレンマ理論)			
	①為替レートは安定 (対ドルで固定)	②金融政策が独立 (米国の影響を受けずに行う)	③資本移動は自由
日本	× (為替レートは不変)	○	○
中国	○ (事実上の対ドル固定相場制)	○	× (資本移動を制限している)

第3節 人民元の国際通貨化に向けた中国当局の改革努力

中国当局が人民元の国際通貨化に向けて推進してきた改革努力として、まずは第1節で記述した相場変動許容幅の拡大などの為替相場に関するものが挙げられるが、それ以外にも、多方面にわたっており、それらの諸改革は以下の3方面から観察できる。一つ目が資本市場の段階的な自由化である。その一環として、中国では「RQFII」制度を2011年より導入済みである。RQFII（Renminbi Qualified Foreign Institutional Investors：人民元適格外国機関投資家）とは、中国本土内の証券市場における人民元建て証券に対して、本土外で保有する人民元を用いた投資が認められる本土外の機関投資家のことである。中国当局は、RQFIIに関して各国ごとに枠（割り当て額）を設定しており、別図Mが示すとおり、2014年末時点では設定済みのRQFII枠の割り当て額が7,700億人民元に達した（同図のとおり、日本に対しては枠を未設定である）。

別図 M 中国当局による各国への「RQFII枠」の割当て状況(14年末時点)



説明1 RQFII (Renminbi Qualified Foreign Institutional Investors：人民元適格外国機関投資家)とは、中国本土内の証券市場での人民元建て証券に対し、本土外で保有する人民元を用いた投資が認められる本土外の機関投資家のこと。

説明2 中国当局は、RQFIIに関して各国ごとに枠（割り当て額）を設定している。上図のとおり、RQFII枠の割り当て額が2014年末では、7,700億人民元に達した（ただし、日本に対しては未だ枠を与えられていない）。

二つ目が、クロスボーダーでの人民元の供給網の改善であり、その一環として、中国人民銀行は各国の中銀など32の機関との間で、人民元と各国通貨を相互に融通しあう通貨交換（スワップ）協定を締結済みである。これにより、自国の中銀を通じて人民元を調達できる枠組みが整うため、中国企業との取引において元建て決済が進むことが期待できよう。別図Nが締結済み協定の一覧表であり、アジアのみならず欧州圏にまで中国が人民元の供給網を広げていることが注目される。

別図 N 中国人民銀行と各国中銀等との通貨交換(スワップ)協定の一覧

Country	Size (in billions of RMB)	Start Date	Duration
Total (32)	3159		
Asia (13)	1678		
Hong Kong SAR	400	27-Nov-14	3 Years
Korea	360	11-Oct-14	3 Years
Singapore	300	7-Mar-13	3 Years
Australia	200	8-Apr-15	3 Years
Malaysia	180	18-Apr-15	3 Years
Indonesia	100	1-Oct-13	3 Years
Thailand	70	22-Dec-14	3 Years
New Zealand	25	25-Apr-14	3 Years
Mongolia	15	21-Aug-14	3 Years
Pakistan	10	23-Dec-11	3 Years
Sri Lanka	10	16-Sep-14	3 Years
Kazakhstan	7	14-Dec-14	3 Years
Uzbekistan	0.7	9-Apr-11	3 Years
Other (19)	1482		
European Central Bank	350	9-Oct-13	3 Years
United Kingdom	200	22-Jun-13	3 Years
Canada	200	8-Nov-14	3 Years
Brazil	190	26-Mar-13	3 Years
Russia	150	13-Oct-14	3 years
Switzerland	150	21-Jul-14	3 years
Argentina	70	18-Jul-14	3 Years
United Arab Emirates	35	17-Jan-12	3 Years
Qatar	35	3-Nov-14	3 Years
South Africa	30	10-Apr-15	3 Years
Chile	22	25-May-15	3 Years
Ukraine	15	15-May-15	3 Years
Turkey	10	21-Feb-12	3 Years
Hungary	10	9-Sep-13	3 Years
Belarus	7	10-May-15	3 Years
Iceland	3.5	11-Sep-13	3 Years
Albania	2	12-Sep-13	3 Years
Suriname	1	18-Mar-15	3 Years
Armenia	1	25-Mar-15	3 Years

Source: PBC

出典: "Review of the Method of the Valuation of the SDR – Initial Consideration" (IMFスタッフペーパー 2015年8月3日付け)

三つ目が、国内の金融市場の改革である。これは別図Oが示すとおりであり、まず政策金利に関しては、景気減速を背景に中国人民銀行が本年に入ってから貸出し基準金利と預金基準金利の引き下げを続けている。さらに、2013年7月に下限倍率規制が撤廃された貸出し金利に続き、本年末には預金金利に関しても上限倍率規制が撤廃する、との観測がなされており、そうなると、1994年10月に預金金利の自由化を完了した日本から20年余り遅れて、中国でも預金金利自由化が実現することとなる。次に、預金準備率に関しても景気対策の一環として、本年に入ってから引き下げが続いている。最後が預金保険制度である。日本では1971年に預金保険制度を導入済みであるが、中国では本年5月に預金保険制度が導入されたばかりである。

別図 O 金融政策で見た中国と日本の比較

	中国(中国人民銀行による最近の動き)	日本
1. 政策金利	(注) 基準金利に対して、各銀行が実際に貸出しできる金利の下限の倍率、及び、実際に受け入れられる預金金利の上限の倍率を設定。 期間1年の基準金利(出典: 中国人民銀行) ○13年7月に、貸出し金利に関しては基準金利に対する下限倍率の規制を撤廃した。 ○14年11月より15年8月にかけて、貸出し基準金利、預金基準金利を全5回にわたり引き下げ。 ○15年末には、預金金利に関しても、基準金利に対する上限倍率規制を撤廃することにより、預金金利の自由化に踏み切るとの観測あり。	1994年10月に「預金金利の自由化」を完了。
2. 預金準備率	○15年2月4日より、0.5%引き下げて19.5%へ(2年9か月ぶりの引き下げ)。 ○15年4月20日より、さらに1.0%引き下げて18.5%へ。 ○15年9月6日より、さらに0.5%引き下げて18.0%へ。	預金準備率 ——— ○定期預金: 0.05% ○普通預金: 0.1%
3. 預金保険制度	○15年5月1日より預金保険制度を導入。保証の範囲は、80万人民币(約1,015万円)と日本と同等。 ○預金金利の自由化(預金金利の上限撤廃)が見込まれて、個別銀行の経営破たんによる波及する事態への安全網として、預金保険制度の導入を決めた、とされている。	1971年に「預金保険制度を導入(現在では、元本1,000万円とその利子の払い戻しを保証)。

国際通貨基金（IMF）の諸論点から見た中国経済

上記のような様々な改革努力が人民元の「自由利用可能通貨」化、つまりは人民元の国際通貨化に寄与するであろうことは言を俟たない。しかしながら、ここで特記すべきは、足もとでの上海市場での株価急落を受けて、中国政府が露骨とも言うべき株式市場介入を繰り返していることである。その代表例が新規株式公開（IPO）であり、中国は年内にも新規上場を認可制から登録制に移行し、証券監督当局が上場の可否を判断する現在の仕組みを廃止する予定だった。しかしながら、証券監督当局は7月3日になって、新規上場を当面認めず、先行きの認可者数も大幅に減らす、と発表した。これは当然ながら、足もとでの株安を狙いとするものであり、いわゆる「PKO」であると同時に金融改革の後退を意味するものでもある。

もう一つ、ここで特記すべきは、中国人民銀行による新規制の導入である。中国人民銀行は9月1日、顧客が銀行との間で将来に人民元を売ってドルなどの外貨を買う為替予約に関して、銀行が予約残高の20%を「危険準備金」として中国人民銀行に預けるべき、とする規制を一部の銀行あてに発出した。準備金は無利子で銀行にとってはコスト増となる結果、輸入企業などの顧客に手数料などの形でコストを転嫁することとなり、人民元売りの為替予約を減らす効果が生じる。その一方で、人民元高要因となる元買いの為替予約は今回の規制の対象外である。今回、人民元売りを抑制する規制を導入したのは、8月の元切り下げで相場の先安観が強まり、海外への資金流出が加速したからであろう。中国が人民元の国際化に向けて、徐々に取引を自由化してきたことは上記のとおりであり、8月の元切り下げもその一環である、と主張したところである。それだけに、9月1日の新規制の導入は中国の改革努力への信頼性に疑問符をつけるもの、と言わざるを得ない。そして、これらの動きは、人民元の国際通貨化に水をさすものであり、人民元のバスケット通貨入りに対しても悪影響を及ぼすことは間違いない、と言えよう。

第6章 IMFによる対中国4条協議の結果

第1節 IMFによる「4条協議」とは

IMFの重要な役割の一つに「サーベイランス（政策監視活動）」がある。これは、IMFが世界、地域、及び各国の経済や金融情勢を監視し、加盟国に対して経済政策上の助言を行うものでありこの一環としてIMFでは加盟各国に原則として年に一回、ミッション（代表団）を派遣している。同ミッションは各国の政策担当者たちと当該国の為替レート相場政策などのマクロ経済政策に関し、協議と助言を行うとともに、理事会にその結果を報告している。さらに、IMFでは、理事会報告後に、当該対象国の同意を条件に協議結果を公表している。なお、この加盟国との協議であるが、協定第4条に加盟国の義務の一つとして規定されていることから、「年次4条協議」と呼ばれているものである。

そして中国に対しても、IMFは毎年ミッションを派遣しており、本年も5月14日から27日にかけてIMFミッションが北京と上海を訪問し、2015年次協議を行った。そしてその後、IMF

は7月7日、協議結果を公表した。以下の第2節に記載の①～⑥がその公表文であり、中国の足もとでの景気動向や当局のマクロ経済政策をIMFがどのように見ているかを示している。

第2節 本年の対中国4条協議の結果について

- ① 中国は、やや減速はするものの、より安全でより持続可能な「新常态」の経済成長経路に移行中である。この移行はチャレンジングであるが、当局はその実現にコミットしている。当局は、世界的な金融危機以来積みあがった脆弱性を抑制する上で進展を見せ、広範な改革プログラムに乗り出した。中国は世界で最大級の経済大国であることから、その成功は中国自身、及び世界の双方にとって、極めて重要である。
- ② 我々の中国当局との協議は、この移行を管理するための諸政策が中心であった。特に、景気の急速過ぎる減速を避けつつ積みあがった不均衡を解消することと、新たな成長モデルに向けて構造改革を進めること、の二つの同時達成をどう成し遂げるか、が中心だった。ベースラインとして、中国当局が、消費の増加と対外ポジションの均衡を通じて2020年までには経済をより均衡がとれ、持続可能な成長経路に導くことに成功する、との前提に立った。
- ③ 我々は中国の成長率に関して、昨年の7.4%から今年は6.8%に減速する、と予測している。この減速は、約7%とする政府当局の目標、及び6.5%～7%との我々の推奨レンジと整合するものであり、社会融資総量(TSF)の抑制、シャドーバンキングへの監視強化、不動産価格の調整、及び新財政法の制定を含む脆弱性に対する是正措置の進展を表わすものである。脆弱性の是正に関しさらなる進展を確保するには、GDPの伸び率が来年は6.0%～6.5%にさらに減速することが許容されるべきである。
- ④ 人民元が実質実効ベースで大幅に増価したことで、人民元の為替レートはもはや過小評価とは言えないレベルにまで下がっている。しかしながら、中国の対外ポジションはなお、ファンダメンタルズと比べてやや強過ぎであり、過剰貯蓄を減少させ持続可能な対外バランスを達成するための改革の必要性を示している。
- ⑤ 進展はみられるものの、金融市場、財政、国有企業(SOE)、及び対外セクターに関する当局の改革努力にはなお、多くの改善余地が残っている。重点を置くべき分野は以下のとおりである —— 市場によりベースを置いた金融システムへの移行、財政面での管理の改善、国有企業と民間企業との競争条件の均一化、及び、これから2～3年の間に人民元を実質的に変動相場制への移行させること。 —— これらに関する進捗が早ければ早いほど、成長の底上げの成果もより早めに達成できるであろう。
- ⑥ 脆弱性抑制への進展と構造改革への前進が不十分なことが、今後の見通しに対して最大のリスク要因であり続ける。その一方でそれらが実現できると、中期的には秩序ある改革、及び(又は)長期にわたるゆるやかな成長に繋がることとなろう。中国政府が持つ景気緩衝策や政策手段から見て、短期的な国内及び対外的なリスクは小さい、と考えられる。

第7章 最後に

本稿は、IMF に視点を置き、IMF の諸論点という新たな切り口から中国経済や中国人民元を観察するものであった。そして、そこから浮かび上がってきたのは、米国や日本などの先進国がリードしてきた戦後の国際金融体制や秩序に対して、中国が挑戦状をたたきつけている図式である。それでも、世界第2位の経済大国に躍り出た中国が、国際金融秩序の中でそれに相応しい地位を得ようと努力していることに対しては、先進国の一員であるわが国としても理解できるところである。

そうは言っても、足もとで伝わって来る中国発のニュースは驚きの連続である。習指導部による政府要人の相次ぐ逮捕劇、6月以降の上海市場の株価暴落と露骨とも言える当局の株価維持策（PKO）、中国人民銀行による相次ぐ利下げ、8月に起きた人民元の大幅切り下げ、同じく8月に起きた天津での大爆発事故、そして連日のように報じられる数多くの景気指標の悪化、などである。

一体、中国はこれからどこへ向かって行くのか。中国に関しては、数多くの識者の予測と論述があるが、その中で特に注目されるのが宮本雄二氏（元・中国大使）の論述である。同氏は近著（「習近平の中国」）の中で、「チーターよりも速く走っている象が今の中国である。象が速く走ろうとしたら、めまぐるしい状況の変化に頭脳や心臓、骨組み、筋肉を変えていかなければ長くはもたない」、と述べておられる。また、「確かに、中国共産党の変革の力には侮りがたいものがある。だが、中国の変化に共産党の統治能力の向上が追い付かなくなった時、共産党の統治は終わる」、とも記述されている。

10年ほど前であるが、「今の中国は何年前の日本か」、の質問への回答として、「40年前説」がしばしば唱えられた。そして、夏季五輪や万博開催の時期に関しては、日中間でほぼ40年の開きがあった。では、中国で昨年あたりから生じている不動産価格の暴落と今年半ばからの株価急落はどうか。これは日本でのバブル崩壊を思わせるものがあるが、日本でのバブル崩壊の始まりは1990年であった。そうすると、日本より26年遅れで中国でもバブルの崩壊が始まっている、と言えるかもしれない。

いずれにしても、中国と中国経済は世界全体にとって、特にその近隣にいる日本にとっては、決定的に重要である。そして、本稿で記述した AIIB の発足、及び SDR 通貨バスケットに人民元が入るか否かの問題は、これから半年くらいが山場である。わが国としては、前者の AIIB に関しては引き続き距離を置くスタンスのままで良いのか。また、後者に関しても、人民元が採用された場合に日本円はバスケットの中に止まり得るのか。これまで以上に目が離せない数か月間が続く、と言えよう。

【主な参照元と参考文献】

- “Special Drawing Rights (SDRs)” —— (IMF : FACTSHEET)
- “Review of the Method of the Valuation of the SDR — Initial Consideration”
(IMF スタッフ・ペーパー 2015 年 8 月 3 日付け)
- “IMF Work Progresses on 2015 SDR Basket Review”
(IMF サーベイ・マガジン 2015 年 8 月 4 日付け)
- “2015 Article IV Consultation with the People’s Republic of China”
(IMF プレス・リリース 2015 年 8 月 14 日付け)
- “IMF Executive Board Approves Extension of Current SDR Currency Basket until September 30, 2016” (IMF プレス・リリース 2015 年 8 月 19 日付け)
- “Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2014”
- “The PBC Announcement on Improving Quotation of the Central Parity of RMB against US Dollar” (中国人民銀行：2015 年 8 月 11 日声明文)
- “Triennial Central Bank Survey : Foreign exchange turnover in April 2013 ”
(Bank for International Settlements)
- 「図説・国際金融・2015-2016 年版」(株式会社・財経詳報社)(神田真人・編)
- 「国際金融危機と IMF」(財団法人・大蔵財務協会)(岡村健司・編)
- 「現代国際金融論(第3版)」(有斐閣ブックス)(上川孝夫・編)
- 「国際金融危機と IMF」(財団法人・大蔵財務協会)(岡村健司・編)
- 「新しい IMF」(財団法人・外国為替貿易研究会)(内海孚・編)
- 「習近平の中国」(株式会社・新潮社)(宮本雄二・著)
- 「中国台頭の終焉」(日経プレミアシリーズ 184)(津上俊哉・著)
- 「いま、『中国経済』が面白い」(財団法人・外国為替貿易研究会)(野間修・著)
- 「香港におけるオフショア人民元市場～現地視察レポート～」
(公益財団法人国際通貨研究所 Newsletter No.32・2012 年 11 月)
- 日本経済新聞社・2015 年 8 月 16 日付け・「人民元ショック・習政権を追い込んだ『経済』欄
- 日本経済新聞社・2015 年 9 月 17 日付け・経済教室欄「中国 為替制度改革の論点⑤」
- 日本経済新聞社・2015 年 9 月 18 日付け・経済教室欄「中国 為替制度改革の論点⑥」

行動計画の意義と作り方

行動計画の意義と作り方

～能力開発計画を念頭に～

経営管理研究科教授

重田 孝夫

【要約】

チャレンジングな目標を設定したら、効果を上げられる実行性のある行動計画を作成することが求められます。しっかりした計画なしでは、目標が絵に描いた餅になりかねません。「TOEICで800点をとる」ために「毎日、単語を10個覚え、通勤中に20分リスニングする」といった方策で目標が達成できると考える人もいますが、それは楽観的過ぎるでしょう。目標達成のための有効な対策をどう展開するかを考え、心理面の働きも踏まえて具体的な行動計画を作成することで、粘り強さや意志力に頼るだけでなく、設定した目標を達成するまで諦めずに取り組むことができます。「一生懸命に頑張る」といった精神論あるいは「基本を繰り返し練習する」といった抽象論や一般論でなく、行動内容が具体的に詳しく、進捗状況を細かいステップで確認できますし、行動の有効性もチェック可能です。よい計画を作れるようになれば、自分で有効な行動を選択し、主体的に行動を発揮する習慣が身に付きます。

【キーワード】

能力開発、キャリア、行動計画、実行計画、アクション・プラン

1. はじめに

目標を設定したら、具体的な行動計画を作成することが必要です。先を見越した計画がないと、緊急性の高い業務に振り回されたり、目先の報酬に惑わされたりして、中長期の目標を実現するための取り組みが後回しになってしまいます。その結果、目標を達成できず、夢を諦めなければならなくなることも少なくありません。モチベーションを維持し、効果的な対策をとる行動を先延ばししない工夫のある行動計画の作り方を理解し、実際に立案できるようになれば、目標の達成確率が高まります。また、計画を着実に実行することで、自己コントロールに磨きがかかり、やり抜く力も身に付くでしょう。

本論では、自分が希望する5年後のキャリア実現のための能力開発の行動計画を念頭において、目標の実現の確率を高めるための行動計画について考察してみます。自分のキャリア・アップのための能力開発の目標を設定し、その達成のための的確な行動計画を立案できるようになれば、仕事をはじめとした他の目標実現のための計画策定にも役立ちます。

ところで、目標を設定し、優先課題が絞られると、それらを実現できたときの期待で、2、3日は宝くじを購入したときのようなわくわくした気分になることでしょう。しかし、目標と優先課題をクリアするための行動を着実に実行する段になると、いろいろな障害に直面するケースが少なくありません。主な障壁には、次のようなものがあります。

1) 日常業務や雑用

まず、日常業務や雑用に時間を取られること。重要性は高くなくても、緊急性がある業務に振り回されることが少なくありません。

2) 上司や顧客等からの依頼

予定していなかった仕事を急に依頼されること。上司や上司の上司、あるいは顧客からの依頼では、断る訳に行きません。自分の仕事は後回しになってしまいます。

3) 関係先の仕事の遅れ

関係部署や協力先、部下の仕事の遅れなどによって、スケジュールの変更や援助の提供が必要になること。計画していたことが予定通りにできなくなってしまいます。

その他、いろいろな原因があるでしょうが、自分の過去の体験を振り返って、計画を上手く実行できなかった原因を特定してみましょう。それによって、それらの問題にどう対処するのかを考えた計画を作成できるようになります。

「全力で一生懸命頑張ります」ではなく、効果的な行動を計画・遂行することで、目標の達成確率が高まります。また、目標を達成するためのよい行動計画を作り、それをしっかりと遂行することで、よい人生を生きるために重要な行動特性である自己コントロールや粘り強さも鍛えられるはずです。

行動計画の意義と作り方

2. 考察の目的

本論の目的は、次の3点です。

第1は、設定した目標を達成するまで諦めずに取り組む心理面の要点を整理すること。みなさんは、新年の誓いや目標を立てたものの三日坊主で、取り組みを継続できなかった経験を持っていますか。「今年は、絶対に禁煙する」「体重を5Kg減らす」「英会話のレベルを上げる」と意気込んで目標を立て、家族に公表し、本気で取り組みはじめたものの、直ぐに投げ出してしまう人が多いのが現実です。

これを意志の力の弱さだと簡単に片づけるのではなく、どうすると最後までやり抜けるのかを考えましょう。自分で設定した目標にもかかわらず、自分で投げ出してしまう理由は人それぞれですが、よくあるケースを踏まえて、自分のケースを分析・把握しておくことが欠かせません。

第2は、行動計画とはどういう性質のもので、どのように計画するとよいのかの要点を理解すること。行動計画は、詳細な手順ややり方を与えるものではありません。ゴールや目標へのナビゲーションです。旅行に例えれば、交通手段やルート、日程を事前に計画するようなものです。出発後に、鉄道からバスに変更を余儀なくされ、ルートを変更しなくてはならないといった事態が起こるかも知れません。ただし、出発の時点で、想定される状況の中で、ベストのルートを検討し、目的地にどう向かうのかを計画し、不測の事態が発生した場合にはどうするのかといったこともある程度考えておくことで、予定通りに目的地に到達できる確率が高まります。

第3は、自分の目標と優先課題をクリアするための主な月次取組課題を特定すること。中長期の目標を受けて年間目標や優先課題を具体的に設定したら、当面の3か月から6か月については、月毎の取組課題に展開したいものです。月次の取組課題が具体的にになれば、週毎のアクションに落とし込み、スケジュール管理できます。

月次の取組課題に取り組む際に、どうするとこれまでより、よりよくできるかを考えて、優れた行動を発揮するようにし、発揮された優れた行動を上司やコーチに具体的に認知してもらえれば、内発的動機づけの3つの柱の一つである関係性が高まります。

なお、課題をきちんとこなしていれば、着実にゴールに向かって前進できますので、ポジティブな精神状態を得ることができます。逆に、課題をこなせなかった場合には、その原因を特定し、進捗の遅れをどう挽回するかを検討、必要に応じて第三者に援助してもらいたいものです。

3. 計画と準備がずさんだと苦勞する

ところで、本論に入る前に、3人の南極探検家の事例をみてみましょう。3人の探検家とは、アムンセンとスコット、それにシャクルトンです。

ロアール・アムンセンは、ノルウェーの極地探検家で、探検隊を率いて1911年12月14日に人類史上初めて南極点への到達を果たしました。

イギリスのロバート・スコットは、アムンセンに1か月遅れて1912年1月17日に南極点に到達しましたが、帰路帰らぬ人となってしまいました。

同じくイギリスのアーネスト・シャクルトンは、南極点を通る南極大陸横断を計画し、1914年にエンデュランス号で南大西洋から南極大陸のウェッデル海に入ったものの氷塊に閉ざされ、10カ月漂流したのち船が氷に押し潰され、南極大陸への上陸もできず、絶望的な状況下において隊員の希望を失わず、かつ、冷静な判断と決断力で奇跡ともいえる生還を果たしたことで知られています。¹

シャクルトンの話は、難局に直面、それを乗り越えたかと思っても、さらに困難な難局が、次から次へとやって来るのですが、優れたリーダーシップを発揮することで、メンバーを無事に生還させることができた実話です。感動すること、学ぶことはたくさんあります。しかし、計画という面からは評価できるものではありません。計画にずさんな面がありますし、過去の経験に上手く学んでいるとは言えません。一例は、犬ぞりの利用です。犬ぞりは、犬の訓練だけでなく、人間が訓練していないと思うように扱えないのですが、それがなおざりにされていました。

スコットのストーリーは、第一次世界大戦に入ったイギリスで美化されて伝えられた面があり、私が小さい頃に読んだ本もその流れを受けたものでした。南極点到達後、キャプテン・オーツが他のメンバーの足手まといになるのを避けるためにブリザードの中、I am just going outside and may be some time（「ちょっと外へ出てくる」）と言葉を残してテントから出ていった話はイギリス紳士の取るべき行動として伝説になっていますし、スコット自身が食料を置いたデポまであと20kmのテントの中で吹雪で動けず、凍死する直前に残した日記のメモは人々の記憶に強く残っているのではないのでしょうか。²

¹ Alfred Lansing, *Endurance*, 1959

² Ross D.E. MacPhee, *Race to The End*, 2010

行動計画の意義と作り方

ただし、1990年代以降は、スコットの計画やリーダーシップに疑問を投げかける本が増えています。スコットは、1901年から1904年にかけてのディスカバリー号での南極探検のときに、3人のパーティで南緯82度17分、南極点まで850Kmの地点まで行き、その先を諦めて引き返したのですが、やっとのことでベースキャンプに生還しています。このときに一緒だったシャクルトンも、壊血病にかかり、一歩間違えば、死んでいたかも知れません。このとき、犬ぞりを上手く操作できず、犬ぞりは役に立たないと誤った結論を下しています。³

その後、シャクルトンは、自分が隊長となって1907年にニムロッド号で南極点を目指した探検に出かけます。シャクルトンは、この時、犬ではなく、ポニーでそりを引くことを計画しましたが、南極の氷の上では苦戦し、南極高原に登る前に、全てのポニーを失います。それでも、人力でソりを曳き、1909年1月9日に南緯88度23分、南極点まであと180Kmまで迫りながら引き返しました。このときも、帰路の最後は、紙一重の生還だったと言えます。⁴

スコットは、このシャクルトンの実績をベースに1911年から12年の南極点アタック計画を作成したと見られています。犬ぞりや雪上車も準備しましたが、主力はポニーが曳くソリでした。日程もシャクルトンの記録が参考にされました。ポニーは南極高原に登る氷河までしか使えなくても、その後は人力でソりを曳き、南極点まで到達できると踏んでいたのです。ディスカバリー号での探検のときに、自分の方がシャクルトンよりも強靱だったとの自負がそうさせたのかも知れません。⁵

一方、アムンセンは、スキーと犬ぞりが不可欠とし、それらを操作できるスキルを習得する訓練を計画的に積んでいました。また、衣服をはじめとした装備の工夫、壊血病を防ぐための食事など、極地の探検に必要な準備を周到に行っていたのです。さらに、本番に向けて、補給基地の設営の経験などを生かして、冬の間に、各種の装備を改善・改良しました。周到に準備し、やってみて、パフォーマンスを確かめ、改善したのです。

その成果で、アムンセンの南極点旅行は、レジャーのスキー旅行のようだったと評されることが少なくありません。実際、探検記が本として出版されていますが、いくつかのトラブルの中でも精神的に大変だったのは、南極高原では1日の走破距離を一定以下に抑えて体力を温存するために、テントの中で何もせずに暇をつぶすことだったと書かれているほどです。⁶探検隊のアムン

³ Robert F. Scott, The Voyage of the Discovery, 1905

⁴ Ernest Shackleton, The Heart of the Antarctic, 2002

⁵ Roland Huntford, The Last Place on Earth, 1999

⁶ Roald Amundsen, To the South Pole: An Account of the Norwegian Antarctic Expedition in the "Fram" 1910-1912, 1912

センを含めた5名は、だれも大きなケガや病気になることなく、全員生還しています。専門家の見地からは、学ぶべきことが多いのですが、探検記としては、ハラハラするところが少なく、特にクライマックスもありませんので、面白みに欠けます。一般読者には、計画がずさんだったシャクルトンのエンデュランス号での探検記の方が面白いでしょう。

アムンセンとスコット、それにシャクルトンの3人は、明確な目標を掲げ、その目標実現に情熱を注ぎ、命もかけたのですが、計画と実践に違いがあったことを物語るよい事例です。

4. 楽観的希望症候群 (False Hope Syndrome) を避ける

計画立案でまず気をつけなければならないのは、根拠のない楽観的希望症候群 (False Hope Syndrome ⁷⁾ です。False Hope Syndrome とは、目標やゴールを達成するために必要な対策や取り組みを簡単にできると考えることです。犬ぞりがダメなら、ポニーで大丈夫だと思うのもその一つです。いくら満州やシベリアでポニーが雪原でソリを曳いているからといっても、南極大陸の棚氷や氷河の上でも活躍できるとは限りません。シャクルトンは、そのテストもせずに、新しい方策で上手く行くと思ってしまった訳です。

また、スコットにしてもシャクルトンにしても、スキーや犬ぞりは、ちょっとした訓練で上手くできるようになると考えていました。これも False Hope Syndrome です。知らないのだから仕方ない面もありますが、アムンセンが自分でトレーニングを積んだだけでなく、ノルウェーでスキーが盛んなホルメンコーレンのスキー・チャンピオンのオーラヴ・ビョーランや犬ぞりのエキスパート、ヘルマー・ハンセンをメンバーに選んだことを思えば、思慮が足りなかったということになるでしょう。

人間は、「次は上手く行くだろう」と楽観的に考える傾向を持っています。ダメだと思っていたのでは、そもそも行動が引き起こされません。狩猟に行っても仕方ないと思うのではなく、獲物を取れると思って出かけ、獲物を取れなくても、次は取れると思ってまた出かけることが生存の条件だったときの遺伝子が現代でも働いていると言えるでしょう。

旅行の計画を立てるのが楽しいのも False Hope Syndrome が影響しています。私たちは、素敵なホテルに滞在し、美味しい料理とワインを満喫し、素晴らしい時間を過ごせると考えます。過

⁷ Janet Polivy, The False Hope Syndrome: unrealistic expectations of self-change, Int J Obes Relat Metab Disord. 2001 May;25 Suppl 1:S80-4

行動計画の意義と作り方

去に、ホテルのサービスが悪かったり、レストランの料理がまずかったり、旅先でスリにあったりしたときのことを考えて、その対策を考えて、悩んだりしないのが普通です。

False Hope Syndrome の性質が悪いのは、楽しい気分を味わうには、何か新しい目標を設定すればよいことです。次は上手く出来るぞと思うだけで楽しくなれる訳ですから、それが上手く行かなかったら、また別の目標を立てることで、再び、楽しい気分に浸ることができます。過去に何度となくダイエットに失敗している人でも、テレビ・ショッピングで新しいダイエット用品を見ると、今度こそ、これを使えば、スリムな理想の体型が手に入ると思うのは、別に論理的思考力が弱いからではなく、False Hope Syndrome によるものです。(同時に、過去に上手く行かなかったのは、自分の自制力の欠如や努力不足ではなく、ダイエット法が悪かったという心理面での自己防衛も働いています。)

ちなみに、ジャンボ宝くじの 1 等は、1,000 万枚に 1 枚しか当たりません。一人 10 枚買うとすると、当選は 100 万人に 1 人です。それでも人は、宝くじを買ったら、自分が当たるかも知れないと思います。一方、日本の交通事故の死者数は 2014 年度、人口約 1 億 2,700 万人中の 4,113 人。これは、約 3 万 1 千人に 1 人になりますが、自分が交通事故で死亡するとはまず思いません。

5. 目先の利益に負けない

次に気をつけなければならないのは、目先の誘惑や利益です。

意義のある目標を設定している訳ですから、それに取り組むのは価値があります。特に、能力開発計画は、将来のキャリア・アップや収入増につながっていますので、重要なのは明らかです。それにもかかわらず、職場の人たちに付き合って残業し、自分の能力開発のための時間をなくしてしまう人が少なくありません。人によっては、先輩から誘われたので今週末はゴルフだ、今日は職場でいやなことがあったので気晴らしにバーに行こう、今日は疲れているので夜は映画でも見てゆっくりしようとなってしまう。

人間は、将来の報酬が得られなくなることになっても、目先の報酬を優先する傾向を持っているのです。これは、行動経済学で双極割引と呼ばれる概念で、目先の報酬が小さく、将来の報酬が大きいのが明らかな場合でも変わりません。人間は、選択肢別のメリット、デメリットや確率を計算して合理的に行動するのではなく、目の前の誘惑に弱いのです。これに関した実証実験は、世界各国で数多く行われています。

先駆的で有名なのは、1960年代の後半にスタンフォード大学の心理学者ウォルター・ミシェルが4歳児を対象にした心理学の実験です。

実験室の子どもを呼んで、マシュマロを直ぐに1個もらうか、15分待って2個もらうかを選ばせたのです。実験の担当者は、説明したあとで、子どもの前にマシュマロ1個とベルを置いて部屋を出て行き、子どもを一人にします。子どもは担当者が戻ってくるまで待っていられれば、マシュマロを2個もらえます。もし、待てなければ、ベルを鳴らして、目の前のマシュマロを食べることができます。

実験では、子どもたちがどのように対応するのかを観測したのですが、面白いのは、この実験の追跡調査です。マシュマロを2個もらうために待つことができた子どもたちは、学力検査の成績が高く、前頭前皮質の機能を測定する神経心理学のテストのスコアもよかったのです。大学に進んでからもよい成績を収めたと言われています。

目先の誘惑に打ち勝って、将来の報酬を得ることができる子どもたちは、成長してもよい学業成績を収め、社会的な成功を得る可能性が高いことを示したのです。

社会人になってからも、目先の小さな報酬よりも、将来の大きな報酬のために努力することができる人たちは、5年後、10年後によりよいキャリアを歩むことができます。

アダム・スミスは『道徳感情論』の中で、目先の小さな報酬を得るために、将来の大きな報酬を台無しにする人間を弱い人と呼び、将来のことを考えて目先の誘惑に負けない人間を賢人と呼んでいます。⁸

目の前の誘惑に負けないで、将来のための計画を着実に実行するには、単に意志力を強くすればよいというものではありません。意志力は、筋肉と同じで訓練で鍛えられますが、筋肉と同様に休めずに使い続けると力が弱ってしまいます。⁹

⁸ Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, 1759

⁹ Kelly McGonigal, *The Willpower Instinct*, 2012

6. ポジティブ心理学や行動経済学の研究成果を活用する

昔は、目標を設定したら、いかなる障害も困難も全力で乗り越える、あるいは強い意志で最後までやり抜くといった精神論が主流でした。スコットやシャクルトンは、スキーを履いていないので、何度も氷河のクレパスに落ち、打撲やケガをしても、そこから立ち上がって、目標に向かって歩み続けます。人力でソリを曳くことこそ、強固な意志の発揮とみていた節があります。強い意志があれば、艱難辛苦を乗り越えて、目標を達成できるという考えです。

現代では、ポジティブ心理学の発展もあり、どんな方策をとると、初心を忘れることなく、よりよい精神状態で、目標達成のための取り組みを続けられるかが紹介されています。¹⁰

例えば、感謝すること。これまでに自分の成長を導いてくれた恩師や先輩に会って、直接、感謝の言葉を述べると、その恩に応えるためにも、さらにより人生を歩もうという気持ちが高まります。目先の利益や誘惑に惑わされずに、自分の人生の目的を再確認し、自分を磨いて、社会に貢献できる人間になるという思いもこみ上げてくるはずです。

直接会えない場合には、感謝の手紙を書くのもよいでしょう。単に、お中元やお歳暮を贈るのは効果がありません。必ず、具体的なエピソードを述べて、それによって、自分が成長することができたという話をする必要があります。

また、日々の生活の中で、青空のきれいさに感動したり、花の香りを楽しんだり、風の心地よさを感じ取り、そうしたことができることに感謝するのもポジティブな精神状態を保つのに役立つと言われています。英語では、Mindfulness として表現されますが、日本では、昔から、花鳥風月を愛でる習慣がありますので、美しい自然の風景に感動したり、軒先の一輪の花に心をなごませたりする習慣があります。当然、座禅や瞑想するのも効果的です。

忙しく動き回っているビジネス・パーソンであっても、ちょっとした時間にできることですので、意識して実践したいものです。特に、感謝を述べる訪問や感謝の手紙は、ネットワークを復活させたり、広げたりすることにもつながります。

その他、いろいろな方策やヒントを掲載した本が数多く出版されています。心理学の一端を覗き

¹⁰ Heidi Grant Halvorson, Succeed: How We Can Reach Our Goals, 2010

見るのも面白いものです。著者個人のノウハウを伝える本ではなく、心理学の研究成果が紹介されている本がおすすめです。

なお、目標に向かう意欲を持続するうえで、一番避けなければならないのは、無力感です。何をやっても、どうせ目標は達成できないと思っていたのでは、意欲喪失間違いありません。これは、ポジティブ心理学の創始者の一人であるペンシルベニア大学のマーティン・セリグマン教授の犬を使った実験が有名です。電気ショックを避けられない状況下に置かれていた犬は、電気ショックを避けられる状況になっても、回避行動を取らなくなってしまうことから学習性無気力あるいは学習性絶望感と呼ばれています。

高い目標を立てて置けば、達成できなくても十分な結果は得られるはずだという考え方で予算を組む会社をしばしば見かけます。その場合、目標の達成確率は、5割を大きく下回ります。本来期待していた成果は、得られません。次の期には、さらに予算を高く設定しますが、やはり成果は上がりません。これが続くと、社員は、どうせ目標の予算を達成することはできないと思い込んでしまいます。何をしても達成できない予算ですから、工夫や改善を考えることもしなくなってしまいます。

7. 進捗を確認する

目標と優先課題をクリアするための簡単なロードマップがあれば、本人だけでなく、上司も、どのように進捗しているかを把握できます。また、5つの目標¹¹への取り組みが一時期に集中しないように調整することも可能です。チームの各メンバーの取り組み内容がわかれば、必要に応じて、協力し、助け合うこともできます。

計画には、目標達成のための行動を戦略的に考えるだけでなく、上司や仲間とのコミュニケーションを図る役割もあります。

ハーバード・ビジネス・スクールのカストゥーリ・ランガン教授は、計画に関して犯しうる最大の間違ひは計画の詳細を指示する建築設計図として捉えることだと述べています。計画は、策定する、修正する、学習することの循環プロセスであるとして、よい計画の要件として、次の4つを挙げています。

¹¹ 業績目標は、異なる成果分野で、5つ設定することが望まれます。成果分野には通常、1) マーケットでの地位の向上、2) 収益性の向上・コスト削減、3) 生産性・業務効率の向上、4) イノベーションの実現、5) 顧客サービスの向上、6) 人材育成・能力開発、7) 社会貢献があります。

行動計画の意義と作り方

1) ゴールに焦点を合わせる

これは当たり前の話で、説明するまでもありませんね。各成果分野で設定した目標と優先課題をクリアするためのアクションを明らかにする必要があります。それによって、成果を上げるパフォーマンスが高くない場合には、対策を講じて、パフォーマンスを改善し、目標の成果を獲得することができるのです。

明治政府のリーダーたちは、日本の独立確保に焦点を合わせ、優先課題に取り組みました。富国強兵は、その一環です。それが昭和初期の軍部のリーダーは、手段である強兵を目的にしてしまい明治時代の人たちの偉業を台無しにしてしまいました。

2) 方向は不動のもの、実行は柔軟に

会員数や来店客数を増やすために、期初にイベントを開催する、あるいは何らかのプロモーションを展開するといった計画を立てていても、各種の理由で、時期を変更しなければならなくなったり、内容を見直さなければならなくなることがよく起こります。

イベントへの参加申し込み者が、予定よりも多くなり、また、イベント後のフォローを大幅に充実させなくてはならないといったケースが発生することもあるはずです。その場合には、それによって、目標の達成を図りやすくなるのであれば、当初計画していた他の方策は中止した方がよいかも知れません。目標の達成を考えて、計画は柔軟に見直すことが大切です。

3) 自律性を確保する

本人の自律性をあくまで尊重することが重要です。アクション・プランは、本人が考え、その実行にコミットし、責任を持って遂行しなければなりません。与えられた計画や横並びの計画ではなく、自分で計画を練り上げましょう。

4) モニタリングする

計画した全ての取り組みが上手く行くことを期待する訳には行きません。ある取り組みが効果を上げる一方、別の取り組みは思ったような効果を上げることができないのは当然です。進捗状況を確認しながら、どの取り組みが効果的だったかを分析し、よりパフォーマンスの高い取り組みを展開できるようにすることが求められます。

能力開発計画は、発射日が決まっているロケットの打ち上げまでの準備の手順を細かく規定するようなものではありません。不確実性が高い中で、より優先順位の高い取り組みを選択的に実施し、その効果を確認、必要に応じて、改善策を講じたり、別の対策を展開することを可能にする計画です。

ただし、目標と優先課題をクリアするための実効性のある手段や方法を提示し、時間や資源の制約がある中で、成功の見込みがあることを感じられるものでなければなりません。

例えば、現在の TOEIC のスコアが 750 点で、1 年後には 850 点を獲得する目標を掲げたとします。優先課題は、1) 前回成績が低かった英文法のスコアを 20% 高める、2) 模擬試験で 840 点以上のスコアを出す、です。

優先課題 1 は、リスニングや読解力よりも、英文法の得点が低く、改善の余地があり、それを高めることで目標スコアに近づける戦略的な課題で、優先課題 2 は、勉強の効果が上がっているのかをチェックするとともに試験に慣れるために模擬試験を何回か受けてみるというものです。

これらの優先課題にしっかりと取り組めば、目標を達成できる確率が上がると思える内容だとして、実際には、どう勉強するかが問題になります。

模擬試験は 2 か月に 1 回はやってみる、英文法については、評判が高く、練習問題が充実している参考書を購入して、3 か月後までに一通り読み終え、練習問題も全て解いてみることにして、各章をいつまでにやり終えるのかをスケジュール化してやってみれば、進捗を把握できます。

毎日 2 時間勉強するとか、毎週 10 時間は英語の勉強の時間を取るというのでは、これまでと何が違うのかよくわかりませんし、実効性・実行性ともにはっきりしません。

ハーバード・ビジネス・スクールのテレサ M. アマビール教授は、進捗の原則 Progress Principle で次のように述べています。

インナー・ワーク・ライフのバランスを取るために最も重要なのは、有意義な仕事の「進捗・前進」を着実に図ることである。そのような進歩を感じる頻度が増えれば増えるほど、知識労働者の生産性は長期的に高まる。マネジャーは進捗・前進の力を理解し、それを利用する術を身につけなければならない。¹²

¹² Teresa M. Amabile, The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work, 2011

行動計画の意義と作り方

具体的に「得意先を 5 社訪問する」という例で考えてみましょう。

訪問予定先のリストを作成すれば、一步前進。

上司から、そのリストへの了解が得られれば、さらに前進。

訪問のアポイントを 1 社から取れば、また前進。2 社目のアポイントも前進です。

3 社目は断られたものの、リストの次にある会社でアポイントが取れた度に前進になります。

訪問前にそれぞれに会社向けの資料が準備できれば、それも前進。

当然、訪問できれば前進です。

上司は、月末まで待って、「計画通り、5 社訪問できてよかったね」と言うのではなく、前進が見られた度に、「順調に進んでいるね」と声をかけることができます。自分でマネジメントしている本人は、計画との対比で着実に前進していることを確認していれば、上司に声をかけてもらわなくても、前向きに取り組みを続けられるに違いありませんが、上司からそう言われれば、さらに嬉しいはずです。

もし、遅れが出ている場合には、上司は、「何か手伝おうか」と言ってあげることができます。これも、言われた方が嬉しくなるに違いありません。

上達については、必ずしも技能の上達という訳ではなく、これまでより優れた行動の発揮も含めた話です。

例えば、得意先別の資料の準備にあたっては、次の行動指針を取り上げます。

- ・得意先や相手の個人特性の違いを踏まえて、コミュニケーション方法を適応させる

そして、A 社では、窓口の佐藤さんが社内の説得に対して、業界他社の事例を使いたがるので、製品の機能やデザインの優秀性よりも、導入事例を多く紹介する、B 社では、欠陥品や納期遅れにうるさいので、それらのリスクを購買部門が追求されないように、自社の品質管理の優秀さを示す資料を入れるといった対応を取ることとし、よい対応ができたときに、それを認知するのです。

場合によっては、次の行動指針に対応する行動が求められるかも知れません。

- ・組織内外の非公式な力関係や文化・風土を理解した対応をとっている
- ・現状を把握したうえで、幅広く社員や専門家から意見を聞いている
- ・問題分析や課題解決に際して、A B C 分析等の理論を適切に応用している

8. タイム・マネジメント

成果を生み出すために主要な目標を設定して、それに取り組む訳ですが、同時に、ペーパーワークをはじめ、処理しなければならない日常業務もこなさなければなりません。

ルーティン業務は、しなければならないものであり、通常、期限があります。提出が遅れば、督促があり、いつも遅れるようだと、人事評価が下がってしまいます。常に、より合理的・効率的な方法を考え、より短い時間で処理するように工夫するにしても、かなりの時間を取られることでしょう。日常業務は、次から次に、やって来ます。そのままにしていたのでは、残業したとしても、目標への取り組みが後回しになりがちです。

時間は、だれも1日24時間しか持てません。1週間には7日しかありません。目標を達成するための取り組みを計画通りに遂行するには、よりよいタイム・マネジメントが欠かせません。

魔法の杖がある訳ではありませんので、急にタイム・マネジメントが上手になることは期待できませんが、いくつかの対策は目標と優先課題をクリアするための取り組みを着実に実行するのに役立つはずです。

その第1は、月次の取組課題を明確にし、そのためのアクションに期限を設けること。月次の取組課題に対するアクションですから、当然、1、2週間の間に実行しなければなりません。そのアクションに期限を設ける訳です。例えば、月末までに得意先を5社訪問するとします。平均、週に1社強になりますが、そのためのアクションを明確にしないと、期限は月末ですので、何となく余裕を感じることでしょう。しかし、訪問先を絞ってアポイントを取る、訪問先に合わせた資料を準備するとなると、かなり計画的に取り組まなくてはならず、最初の会社のアポイントは、今週中に取らないとダメだと考えるはずです。上司に訪問先の承認を得るとなれば、訪問予定先のリストは明日中には作成したいとなるでしょう。こうなれば、訪問先を絞ったリストの作成の期限が決まります。

これに関しては、題名は忘れましたが、ハーバード・ビジネス・レビューの記事にあった次の話が印象的で、記憶に残っています。

「両親の結婚記念日のプレゼントを用意する」のが2週間先だとして、兄弟と相談して、プレゼントを何にするかを決めると言う場合、明日、姉のマリーに電話するとすれば、身近な期限付きのアクションが決まると言うものです。相談を後回しにして、記念日直前に、バタバタと何軒か

行動計画の意義と作り方

の店を回る必要がなくなります。

先手、先手で業務を計画し、しかも、一つひとつのアクションに期限を設けることで、締切日を守るという適度なプレッシャーで仕事を進めることが可能です。後手、後手に回って、段取りができない中で仕事をするよりも、生産性が高くなるのは間違いありません。生産性が上がれば、空き時間を生み出すことができますので、タイム・マネジメントが楽にできます。

方策の第2は、1日の中に、少なくとも30分、できれば1時間の空き時間を設けておくこと。予期せぬ上司からの依頼や顧客からの要望に対応するための時間を最初から確保しておく訳です。

これは、例えば、家の修繕や耐久家電製品の修理費用を前もって積み立てて置くようなものです。積み立てがあれば、余裕を持って対応できますが、なければ、急な出費として家計のやり繰りに追われかねません。

空き時間を設けておいたものの、予期せぬ仕事が入らなかった場合には、前倒しのできる仕事をしてよいでしょうし、普段やろうと思いつつも手をつけられない分析を行ってみるといったこともよいでしょう。創造的な仕事に振り向けられれば、気分が充実します。

9. 取組課題を具体化する

ここで、行動計画の取組課題を特定、記入する際のポイントを整理します。まず、ゴルフの例で、具体的な取組課題になっているケースを見てみましょう。

表1：ゴルフ上達のための月次取組課題の例

4月	取組課題	毎日1.5mのパットを連続20回成功させる	フェースを開いたピッチ・ショットを週200球練習する
	進捗結果	○	○
5月	取組課題	週200回、パットのカップインを音で確かめる。	8Iのランニング・アプローチを週200球練習する
	進捗結果	△(第2週100回のみ)	○
6月	取組課題	ラウンド中のパッティング・フォームをビデオで確認	バンカー・ショットを週100球練習する
	進捗結果		

左側が平均パット数を 34 以下にする優先課題に対応した月次課題です。

4 月には、毎日、1.5 m のショートパットを連続 20 回成功させてとなっています。連続で 20 回成功するまで、何回でも繰り返すということで、18 回連続で成功したあとの 19 回目や 20 回目はプレッシャーがかかりますが、それが試合本番のここぞという時のパットの練習になります。家族や友達と、どちらが先に 20 回連続で成功させられるかを競い、ちょっとした賞品をかけると楽しめるでしょう。

右側のピッチ・ショットの練習は、Scrambling（寄せワン）率の向上の優先課題に対応した月次課題です。単に、球数だけでなく、次の 10 球は、半径 1 m の円の中に入れるといった工夫をしながら、練習することが望まれますが、そこまで細かく記入する必要はありません。大まかな取り組みが明らかで、月末にどうだったかをファクトで確認できれば OK です。

きちんとアクションをとったときには、それを実行したということで、例えば、○印を付けます。

目標設定時には、全ての月の取組課題を記入しておく必要はありませんが、2 か月先まではできるだけ記入しておくようにし、さらにその先は、マイルストーンとなる取組みについて記入しておくといでしょう。仕上がりの状態から逆算して、乗り越えるべきハードルは何かを考えると、マイルストーンを明らかにできるはずで、資格試験に合格することを目指しているのであれば、テストの受験、受験申込、模擬試験の受験などがマイルストーンになります。

進捗結果は、一部しかできなかったときには、△印にして、どうだったのかを記入しておくといでしょう。営業で得意先 5 社を訪問することにしていて、4 社しか訪問できなかった場合も△印で訪問 4 社、A 社は持越し、というように記入できます。

<悪い例 1>

平均パット数を 34 以下にしたいからと言って、その数値を取組課題にしても意味がありません。4 月は、33.8 となったとしても、上達したというより、ラウンドしたコースのグリーンがやさしかった、たまたまチップ・インがあったといったことでよい数値になっただけで、ラウンド数から言っても、統計的に有意に良かったとは言えないに違いありません。5 月に今度は、難しいグリーンのあるコースがあり、3 パットが多かったのが響いて 34.5 になったとして、駄目だったというのも可笑な話です。

行動計画の意義と作り方

表2：月次取組課題の悪い例1

4月	取組課題	平均パット数34以下	Scrambling率25%
	進捗結果	○ 平均パット数:33.8	
5月	取組課題	平均パット数34以下	Scrambling率28%
	進捗結果	× 平均パット数:34.5	
6月	取組課題	平均パット数34以下	Scrambling率30%

パット数のように、最初から目標のレベルになるはずはないということで、徐々に数値レベルを上げて、意味はありません。

数値に一喜一憂するのではなく、どのようにして、上達するかの方策を考え、行動課題を記入する必要があります。

こうした説明を聞いても、営業の月次売上予算を記入する人が出て来るものです。これは、売上予算だけでなく、見積書の提出数や成約率などでも同じで、単なる数値でなく、具体的なアクションを特定することが求められます。

<悪い例 2>

新しい仕事に就任したばかりの人の場合には、これでよいことがあるかも知れませんが、前任者から仕事を引き継いでいるとすれば、何が課題かくらいはわかっているはずです。

それに目標設定をする前に、課題を洗い出して、整理しているはずですから、その中で、優先課題につながる取組課題を特定できないはずはありません。

それを済ませて、きちんと最初の月の取組課題を設定し、目標と優先課題のクリアに向けて、アクションを開始している人もいます。スピードが大切な訳ですから、スタートから遅れないようにしなければなりません。

表3：月次取組課題の悪い例2

4月	取組課題	問題を洗い出す	問題を分析、対策を実施する
	進捗結果	○	
5月	取組課題	問題を分析、対策を立案	前月の問題を分析、対策をとる
	進捗結果	△ 分析を終えた	
6月	取組課題	対策を実施する	前月の問題を分析、対策をとる

右側は、1か月のスパンで、PDCAを回して、顧客サービスの向上なり、コスト削減なりを図って行くというものですが、これもよくありません。ルーティンですることは、取組課題ではなく、ルーティンです。ルーティンとして習慣化したいのであれば、習慣化するために何をするのかを具体的にしましょう。

ルーティンとしてやることではなく、その月に集中して行うこと、いままでやっていることではなくて、新たに実施することを取り上げます。

企業研修で能力開発計画を策定してもらったものの中から、実例をいくつか見てみましょう。

<悪い例 3>

リーダーシップの発揮の一環として、明確なビジョンと戦略を示すことが求められているとして、次のように記載するのではなく、今後の半年で具体的に何をするかを明らかにしたいものです。

行動変革の項目：ビジョンと戦略を明確に示し組織の方向性を変えていく

- 1 か月目：方向性の確認
- 2 か月目：実践計画の立案
- 3 か月目：計画の実行
- 4 か月目：チェック・見直し
- 5 か月目：実践
- 6 か月目：振り返り

行動計画の意義と作り方

そもそもビジョンは作成するだけでなく、メンバーに共有してもらう必要があります。よいビジョンをどう作り上げ、どう共有してもらうのかを具体的なアクションとしてイメージすることが欠かせません。

<悪い例 4>

コミュニケーション能力の基礎となる共感力を高めたい人は少なくありません。共感とは、EQの基本の一つです。頭で理解するだけでなく、相手や場面によって、様々な状況で、的確な行動をスムーズに発揮できるように繰り返しの訓練が欠かせません。共感のような行動特性の習得には、1年以上の時間がかかります。次では、具体性がありませんし、進捗・上達を把握できません。

行動変革の項目：相手の伝えようする内容を、的確に理解するだけでなく、自分のことのように共感し、相手の立場を考えた対応をとる

1 か月目：変わろうとする意識を持つ

2 か月目：意識をもって行動する

3 か月目：チェックして改善する

4 か月目：実践する

5 か月目：さらに振り返って改善する

6 か月目：実践する

月次レビューでのコーチングを上手くできるように学び、チェックリストを準備し、半年後には80点以上をクリアするといった取り組みをすることが望まれます。それによって、チェックリストの項目をクリアするための行動が取れるようになったかどうかを確認できます。

さらに、キャリア・アップのためには、他の行動特性の習得も求められているはずです。アクション・ラーニングを計画し、優先度の高い複数の行動特性を上手く学び、実践できるようにすることが上策でしょう。

<悪い例 5>

能力開発の目標に資格取得を掲げて、そのための行動計画を作成してもらおうと、単に「毎日1時間勉強する」といった内容の人が出て来ます。グローバル化するビジネスで活躍するために「TOEICで800点以上をとる」という人でも、「通勤時間の30分を英語の勉強とする」などになってしまうケースが少なくありません。それで800点取れるのであれば、苦勞がありませんので、

よいのですが、模試を受けて、重点的に勉強すればスコアが上がる分野、例えば英文法を特定し、どう勉強するかを上手く計画して、よい方策を計画して学習すれば、850点が取れるかも知れません。

学習プラン：毎月、参考書を1章読み、練習問題を解く。

まず、利用する参考書を決め、受験までに、参考書を2回読んで、すべての練習問題で間違いないようにするとして、何月にどの章を勉強するのかをはっきりさせましょう。そうすることで、先延ばししたのでは、計画が完了しないことが明らかになりますし、章単位での進捗を確認できるようになります。

10. まとめ

具体的な目標を設定し、優先課題を特定したら、それらをクリアするためのよい計画を策定することが重要です。「目標達成のために全力で頑張る」では、目標を達成できる確率は高まりません。時間をはじめとした資源の有効配分も図れません。計画を作ることで、よい方策を練り、必要に応じて学習し、資源を有効に活用し、効果的な対策を展開することが重要です。

行動計画は、方向性を抽象的に示したものではなく、具体的なアクションに落とし込みましょう。例えば、記録的な大雨に備えるための河川整備計画や大規模地震に備えるための学校の校舎補強計画では、「優先度の高いものから順次整備する」とするだけでなく、今年、実際にどこを対象にするのかを具体的にしなければなりません。政治家や役所は、計画を予定通り実現できなかったときに責任を追及されるのを避けるために「整備する」といった表現を使い、具体的にどこをどうするのかを明らかにせず、終わってから、どこどこの堤防や学校を補強したことを実績として示します。が、それでは、それで十分だったかどうかはわかりません。

特に、能力開発のように長期目標があり、2年後あるいは3年後までの目標があり、それを実現するための年間目標がある場合には、当面6か月の行動計画を具体的にして、小さなステップで進捗を確認できるようにすることが大切です。

学力が高い人は、一般に学び方が上手く、少ない時間で効果的に学習します。学習方法と学習計画が優れているので、学力が高くなる好循環になります。キャリアを高めるために、よい能力開発計画を作成できるようにして、効果的・効率的な学習を行い、自分の希望する仕事に就けるチャンスを高めましょう。

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略 ～新たな産業革命に関する考察～

経営管理研究科教授

湯川 抗

【要 約】

1. 近年、Industrial Internet、Industrie 4.0、IoT といった新たな産業革命を期待させるコンセプトが普及している。これらはいずれもモノがインターネットを介して互いに繋がる世界観を示しており、こうして生み出された膨大かつ多種多様なデータが解析されることは様々な変化と新たな市場をもたらすとされている。

2. 本稿はこうした最近の議論を踏まえ、新たな産業革命の本質をハードウェアとソフトウェアの融合と捉えた上で、このような大きな変革をもたらす企業活動への影響を明らかにすることを目的に分析を行った。具体的には、ハードウェア企業とソフトウェア企業の境界が揺らぎつつある、という仮説を検証し、新たな産業革命とも考えられる変化の本質と、そうした変化への対応の方向性を検討した。

3. 新たな産業革命の本質は、ハードウェアがソフトウェアを使ってインテリジェントになるとうとしているということである。このような本質から考えると、今後ソフトウェア企業は、ハードウェアの機能に注目し、それをどのように変化させるのかということに踏み込んだ考察を行う必要がある。ハードウェア企業からみれば、ソフトウェアを用いて、顧客それぞれにカスタマイズしたハードウェアを作り上げると共に、自社のハードウェアをアップデートして最新のインテリジェンスを与えていくことが求められる。

【キーワード】

ハードウェア、ソフトウェア、IoT、Industrie 4.0、ベンチャー、産業革命

目 次

1.	はじめに	77
2.	研究の方法	79
3.	揺らぐハードウェア企業とソフトウェア企業の境界	80
3.1.	大企業×ソフトウェア企業：Google	80
3.2.	大企業×ハードウェア企業：GE	83
3.3.	ベンチャー企業×ハードウェア企業：Rethink Robotics	86
3.4.	ベンチャー企業×ソフトウェア企業：Eyes Japan	87
4.	ハードウェアとソフトウェアが融合する世界	88
	参考文献	90

1. はじめに

ICT の発展がハードウェアやその製造工程にまで環境変化を促してきた結果、近年新たな産業革命に対する期待が膨らんでいる。例えば、GE は 2012 年に Industrial Internet を標榜し、これを「Industrial Evolution（産業革命）」と「Internet Evolution（インターネット革命）」に続く、新たな革命と位置付けている。また、ドイツの産業界は政府を巻き込んで 2011 年に Industrie 4.0 を提唱しているが、これは第 4 次産業革命という意味を包含している。

過去に一世を風靡した“Web2.0”が、その後バズワードと呼ばれたことを考えると、これらのコンセプトもどの程度その本質と共に受け入れられるのかは不明である。しかし、GE もドイツの産業界もインターネットを活用してハードウェア、あるいはハードウェアを製造する過程を互いに結びつけることで、大きな革新がもたらされ则认为していることは確かであろう。

また、最近では IoT（Internet of Things）と IoT が拓く市場の将来に関する議論が進展しつつある。アメリカ政府は Big Data の活用に関する政府の指針を記した報告書において、IoT を、「有線および無線ネットワークによって繋がった組み込みセンサーを使用して、モノが互いにデータ通信する機能」（THE WHITE HOUSE, 2014）としているが、これが IoT の一般的な定義だと思われる。こうした定義に基づいた IoT は今後大きな市場を創出し、その経済効果も絶大だとされる。

例えば、International Data Corporation Japan（IDC）は IoT 市場が 2013 年から毎年 13% 程度成長し、2013 年の 1 兆 3 千億ドルから 2020 年には 3 兆 400 億ドルに拡大すると予測している。¹ 更に McKinsey Global Institute（2013）は、IoT の経済効果は 2025 年までに 6 兆

¹ 世界 IoT（Internet of Things）市場予測を発表

<http://www.idc-japan.co.jp/Press/Current/20141118Apr.html>

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

2000 億ドル程度に達し、クラウドコンピューティングの経済効果よりも大きいと試算する。

しかし、センサーを搭載したモノが他のモノと繋がること自体は、それほど意味がないだろう。Tim O'Reilly は、“IoTH”(Internet of Things and Humans) という考え方を提示し、人間とモノを分けて考えるのではなく、スマートになったモノと人間とが協働することが重要であると指摘している。ここで O'Reilly は従来議論されている IoT を「センサー＋ネットワーク＋作動装置 (actuator)」と定義する一方で、IoTH を「センサー＋ネットワーク＋作動装置＋ローカル、あるいはクラウドのインテリジェンス＋人間の明示的、暗示的な指示を集めるクリエイティブなユーザーインターフェイス」と定義している。²

つまり、モノ自体、あるいはクラウドに繋がったモノがインテリジェントになっていくことが重要であるというのが、O'Reilly の主張である。確かに、単純にモノが互いに繋がりデータの収集・分析が行われること自体には大きな意味がなく、それが様々なユーザーにとってどのような価値を生み出すのが重要であるため、O'Reilly の指摘は的を射ている。

O'Reilly の指摘するような IoT を実現するのは、インターネットに接続したモノではなく、ソフトウェアであり、言い換えればソフトウェアとハードウェアの融合が IoT、あるいは現在考えられている新たな産業革命の本質ではないだろうか。

2011 年に Marc Andreessen が、The Wall Street Journal に寄稿した “Why Software Is Eating The World” は、ソフトウェアがあらゆる産業にとって決定的に重要であることを指摘して話題となったが、Industrial Internet、Industrie 4.0、IoT といったコンセプトは、Andreessen が予期したとおりの未来が現在訪れつつあるとも考えられる。実際、この数年でハードウェアとソフトウェアの融合が世界を変化させることを語った文献は数多い。³ こうした文献が示唆しているのは、ソフトウェアは物理的世界に大きな影響を与えつつあり、今後ハードウェアとソフトウェアの融合が進むということである。

また、Porter and Heppelmann (2014) は、ソフトウェアによってスマートになったモノである、スマート コネクティッド プロダクツによって競争がどのように変わりつつあるかに関し、特に製造業における競争の変化を検証している。ここでは、スマート コネクティッド プロダクツは、差別化と運営効率を飛躍的に向上させ、カスタマー エクスペリエンスを改善し、新たな収益源を実現するとした上で、製造業は、製品の設計方法、材料調達方法、製造方法、販売方法、サービス方法など、ほぼすべての活動の見直しを迫られ、まったく新しい IT インフラストラクチャの整備が必要と結論付けている。

本稿はこうした最近の議論を踏まえ、新たな産業革命の本質をハードウェアとソフトウェアの融合と捉えた上で、このような大きな変革がもたらす企業活動への影響を明らかにすることを目

² #IoTH: The Internet of Things and Humans

<http://radar.oreilly.com/2014/04/ioth-the-internet-of-things-and-humans.html>

³ 例えば、McQuivey(2013)、Bruner et al. (2014)、Loukides and Bruner (2014)、Loukides and Bruner (2015)、Barlow (2015) など。

的として分析を行う。

具体的には、ハードウェア企業とソフトウェア企業の境界が揺らぎつつあるという仮説を検証し、ICTの進展が現在及ぼしつつある、新たな産業革命とも考えられる変化の本質と、そうした変化に対する対応の方向性を明らかにする。

2. 研究の方法

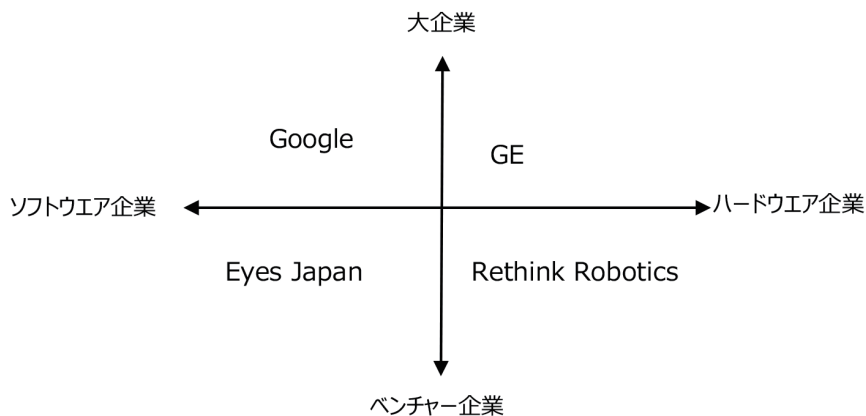
以下では、ハードウェアとソフトウェアの境界が揺らぎつつあること、及びハードウェア・ベンチャーと大企業の境界が揺らぎつつあることを実証するための方法を解説する。

まず、ハードウェアとソフトウェアの融合がどのように進展しつつあるのかを具体的な企業のケーススタディを用いて検証する。

具体的には図表1のように企業を大企業、ベンチャー企業、ソフトウェア企業、ハードウェア企業の4つに分類し、それぞれの分類に当てはまる企業のケーススタディを通じて、ソフトウェア企業のハードウェアへの取組、ハードウェア企業のソフトウェアへの取組に関して分析した。

図表1 分析フレームワーク

(出所：筆者作成)



このようなフレームワークを用いてケーススタディを行うにあたって、大企業は、その取組みが業界全体に影響を与えるマーケットのリーダーと考えられる企業を選んだ。ベンチャーは、特に先進的な取組みを行っている企業の取組みを考察した。これらの企業に関しては後に詳述するが、図表1に企業名を示している。これらの大企業、ベンチャーそれぞれの企業活動の事例を基にハードウェアとソフトウェアの融合に関して分析する。

次に、ハードウェア・ベンチャーと大企業の境界が揺らぎつつあることを考察するため、これまでハードウェア・ベンチャーが成功することが難しかった理由を、既存の文献で提示されてき

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

たフレームワークを基に分析した。具体的には、これまで挙げられてきたハードウェア・ベンチャーが成功することが難しかった理由が、現在では理由として成立しなくなりつつあることを、複合的な証拠を挙げて示す。

3. 揺らぐハードウェア企業とソフトウェア企業の境界

先に述べたように、以下では大企業、ベンチャー企業、ソフトウェア企業、ハードウェア企業の4つに企業を分類し、ソフトウェア企業のハードウェアへの取組、ハードウェア企業のソフトウェアへの取組を大企業、ベンチャー企業、それぞれの事例から分析する。

3.1. 大企業×ソフトウェア企業：Google

The Economist は 2014 年 1 月に “The new GE: Google, everywhere” というコラムを掲載している⁴。このコラムでは、2014 年 1 月に行ったサーモスタットの製造・開発を行う Nest Labs の買収や、複数の Robotics ベンチャーの買収などを挙げ、Google が一連の買収によってハードウェアの有力な発明者、そして再発明者になる態勢を整えたとしている。

確かに Google はとても買収に積極的な企業であり、これまでの成長には特にベンチャー企業の買収が大きく寄与していることは間違いない（湯川、2013）。CB Insights によれば、Google が 1998 年 9 月の創業から 2014 年 12 月の約 16 年間で買収した企業は計 165 社にも上る。Google の 10K（有価証券報告書）では、買収は同社の企業戦略と資本活用の重要な構成要素だとしているが⁵、実際に企業買収は Google の基本的な成長戦略と考えるのが妥当と思われる。つまり、買収企業を分析することで、Google が考える今後の成長分野をある程度推測することは可能だろう。

Google のように多数の買収を行う企業の案件を完全に網羅したうえで整理するのは困難だが、Wikipedia の情報等を基に近年の買収企業を整理すると図表 2 のようになる。ここでは、2013 年から 2014 年の間に行った買収のみを挙げるが、この 2 年間だけで 53 社もの企業買収が行われており、Google が企業買収に積極的であることが改めて明らかになる。

⁴ The new GE: Google, everywhere” (Jan 18th 2014)

<http://www.economist.com/news/business/21594259-string-deals-internet-giant-has-positioned-itself-become-big-inventor-and>

⁵ FORM 10-K(2013), Google Inc.

https://investor.google.com/pdf/20131231_google_10K.pdf

図表2 Googleの行った企業買収

買収日	買収企業名	事業内容	事業統合先
2013年2月6日	Channel Intelligence	Product ecommerce	Google Shopping
2013年3月12日	DNNresearch Inc	Deep Neural Networks	Google, Google X
2013年3月15日	Talaria Technologies	Cloud computing	Google Cloud
2013年4月12日	Behavio	Social Prediction	Google Now
2013年4月23日	Wavii	Natural Language Processing	Google Knowledge Graph
2013年5月23日	Makani Power	Airborne wind turbines	Google X
2013年6月11日	Waze	GPS navigation software	Google Maps
2013年9月16日	Bump	Mobile software	Android
2013年10月2日	Flutter	Gesture recognition technology	Google, Android, Google X
2013年10月22日	FlexyCore	Droid Booster App for Android	Android
2013年12月2日	SCHAFT, Inc.	Robotics, humanoid robots	Google X
2013年12月3日	Industrial Perception	Robotic arms, computer vision	Google X
2013年12月4日	Redwood Robotics	Robotic arms	Google X
2013年12月5日	Meka Robotics	Robots	Google X
2013年12月6日	Holomni	Robotic wheels	Google X
2013年12月7日	Bot & Dolly	Robotic cameras	Google X
2013年12月8日	Autofuss	Ads and Design	Google X
2013年12月10日	Boston Dynamics	Robotics	Google X
2014年1月4日	Bitspin	Timely App for Android	Android
2014年1月13日	Nest Labs, Inc	Home automation	Google
2014年1月15日	Impermium	Internet security	Google
2014年1月26日	DeepMind Technologies	AI	Google X
2014年2月16日	SlickLogin	Internet Security	Google
2014年2月21日	spider.io	Anti ad-fraud	DoubleClick, AdSense
2014年3月12日	GreenThrottle	Gadgets	Android
2014年4月14日	Titan Aerospace	High-altitude UAVs	Project Loon
2014年5月2日	Rangespan	E-commerce	Google Shopping
2014年5月6日	Adometry	Online advertising attribution	Google
2014年5月7日	Appetas	Restaurant website creation	Google
2014年5月7日	Stackdriver	Cloud computing	Google Cloud
2014年5月7日	MyEnergy	Online Utility Usage Monitor	Nest Labs
2014年5月16日	Quest Visual	Augmented Reality	Google Translate
2014年5月19日	Divide	Device Manager	Android
2014年6月10日	Skybox Imaging	Satellite	Google Maps, Project Loon
2014年6月19日	mDialog	Online advertising	DoubleClick
2014年6月19日	Alpentel Technologies	Wireless Technology	Google
2014年6月20日	Dropcam	Home Monitoring	Nest Labs

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

2014 年 6 月 25 日	Appurify	MobileDeviceCloud,Testing ervices	Google Cloud
2014 年 7 月 1 日	Songza	Music streaming	Google Play, Android TV
2014 年 7 月 23 日	drawElements	Graphics compatibility testing	Android
2014 年 8 月 6 日	Emu	IM client	Google Hangouts
2014 年 8 月 6 日	Director	Mobile video	YouTube, Android
2014 年 8 月 17 日	Jetpac	AI, image recognition	Google X
2014 年 8 月 23 日	Gecko Design	Design	Google X
2014 年 8 月 26 日	Zync Render	Visual Effects Rendering	Google Cloud Platform
2014 年 9 月 10 日	Lift Labs	Liftware	Google X
2014 年 9 月 11 日	Polar	Social Polling	Google+
2014 年 10 月 21 日	Firebase	Data Synchronization	Google Cloud Platform
2014 年 10 月 23 日	Dark Blue Labs	AI	Google DeepMind
2014 年 10 月 23 日	Vision Factory	AI	Google DeepMind
2014 年 10 月 24 日	Revolv	Home Automation	Nest Labs
2014 年 11 月 19 日	RelativeWave	App Development	Android
2014 年 12 月 17 日	Vidmaker	Video Editing	YouTube

(出所：Wikipedia⁶ の情報等を基に筆者作成)

図表 2 では、ハードウェア企業の買収を網掛けで示した。Google がハードウェアのみを製造する企業の買収を行ったのは 2013 年 5 月の Makani Power（風力タービン付き飛行艇）の買収が最初である。その後の 2 年間に行ったハードウェア企業の買収は 14 件に上る。これは、この間に行われた買収のおよそ 26%であり、これまで基本的にはソフトウェア企業のみを買収してきた Google の成長戦略に変化が見られる。これは Google がハードウェアを今後の成長領域と捉えていることの証左であろう。

買収先企業の事業内容をみると、Robotics 企業が 7 社とハードウェア企業の買収のうち半数を占めるが、家庭用の室温制御装置（Nest Labs）、Drone（Titan Aerospace）、衛星動画の撮影（Skybox Imaging）、Wi-Fi ビデオ監視カメラ（Dropcam）、パーキンソン病患者用スプーン（Lift Labs）、家庭のオートメーション用デバイス（Revolv）と、買収した企業の事業内容は多岐に渡る。

買収企業の統合先をみると、Google X が 9 社と最も多くの買収企業の統合先となっており、そもそも買収した企業である Nest Labs に 2 社を統合、気球を使ったインターネット接続環境構築プロジェクト Project Loon に 2 社を統合している。

最も多くの買収ハードウェア企業の統合先である Google X は、Google の“Moonshot Factory”と呼ばれ、未来から逆算して立てられた、斬新な、困難だが実現すれば大きなインパクトをもたらす壮大な課題、挑戦を行う部署とされている。Google X の責任者である Astro Teller（Captain of Moonshots）は、過去に Google の自律走行車プロジェクト、スマート・コンタクトレンズ開発、

⁶ List of mergers and acquisitions by Google http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Google

グーグル・グラスなど、ハードウェアとソフトウェアの融合に取り組んできている。

Teller は、2014 年 5 月に開催された、ハードウェアとソフトウェアの融合に関するカンファレンス“Solid 2014”で、Google X は物理的なプロダクトやサービスを作り大きな問題を解決するとした上で、例えば、資源の問題のように、世界が抱える課題の多くは物理的なもので物理的な解決策を要求していると述べている⁷。また、こうした課題はソフトウェアだけでは解決できないが、それでも多くの企業がソフトウェアに注目している理由に関し、ソフトウェアがビジネスを素早く、安価に行うことに貢献すると共に、解決策が見つければそれを様々な分野に適用し、規模を拡大することが可能なためだとしている。ソフトウェアとハードウェアの融合に関し、自動車を例に挙げ、自動車が必要とする strength, flexibility, safety, durability はメカニク的なシステムではなく、ハードとソフトが融合したシステム（= embedded intelligence）によって改善されることになる」と指摘している。

実際、Google は Novartis から血糖値を測定できるスマート・コンタクトレンズのテクノロジーのライセンスを受け、共同開発に取り組むことを明らかにしている⁸。こうしたコンタクトレンズが普及すれば、糖尿病患者が簡単に血糖値をモニターすることができるようになる。このコンタクトレンズが、ソフトウェアをどのように活用するのかは不明だが、Google が自社のテクノロジーを活用してハードウェア分野でイノベーションを進めることで、Teller の指摘する物理的な問題に対する物理的な解決策を示すことができるだろう。

本節の冒頭で挙げた The Economist は Google の買収に関し、「GE の初期の製品に共通していたのは電気。一方、グーグルのハードウェア事業のコレクションに共通するのはデータ。物理的な機器をよりインテリジェントにするためにデータを収集・解析している」としているが、これは Google X の世界観を正確に解釈していると思われる。

また、Google は 2014 年に Ford の前 CEO で Microsoft の CEO 候補と噂された Alan Mulally を Google の取締役役に迎えており、今後は全社的にハードウェア関連事業に、よりフォーカスしたビジネスを展開する可能性もあるだろう⁹。

3.2. 大企業×ハードウェア企業：GE

GE が近年ソフトウェアに注目していることは、広く知られている。実際、2011 年にカリフォルニアにソフトウェアセンターを設立しており、CEO の Jeffrey Immelt は、2012 年に「工業に

⁷ Google[x]’s Focus on the Physical World” - Solid 2014 Keynote

<https://www.youtube.com/watch?v=mLsNH5mROCQ>

⁸ Novartis to license Google “smart lens” technology

<http://www.novartis.com/newsroom/media-releases/en/2014/1824836.shtml>

⁹ Ex-Ford CEO Alan Mulally Joins Google’s Board Of Directors

<http://techcrunch.com/2014/07/15/ex-ford-ceo-alan-mulally-joins-googles-board-of-directors/>

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

携わる企業において、ソフトウェアを避けて通るのは命がけ」と述べている¹⁰。これは、GE の顧客にとってソフトウェアとアナリティクスの重要性が高まっているためであろう。

GE の CMO である Beth Comstock は、GE は物理的な世界の限界の知識に関しては 130 年の歴史がある“Hardware first company”であるとしながらも、ハードウェア自体は非常にパワフルだが、インテリジェンスに欠けるため、GE はソフトウェアを活用してハードウェアの進化を目指すとしている¹¹。こうした考えからは GE もソフトウェアを活用することで、自社のハードウェアをインテリジェントにしようとしていることがわかる。これは先の O'Reilly の視点と同様である。

Comstock は、フィジカルな世界とデジタルな世界の融合が可能にする世界を 4 つの視点から語っている。第 1 の視点は、人間が直感的にマシンと対話できるようになるというものである。

例えば、大型船は海上や気候の様々な情報を処理しながら運航する必要がある。船舶が航行中にテクノロジーを用いて複雑で大量のデータを収集することは可能であるが、そのこと自体には意味がないため、GE では User Interface(UI) の改善を通じ、マシンと人間が対話できるようにしながら、本当に必要な情報のみを航海士に提供するように Dynamic positioning（プロペラと推進機を使って自動的に船舶の位置と目的地を維持するコンピュータシステム）を改善している。

第 2 の視点は、マシンが自己分析を行い、パフォーマンス向上のために適切な材料等を自ら発見するというものである。

例えば、航空機のエンジンは、非常に過酷な環境で正しく機能することを求められるが、こうした環境はエンジンの機能に大きな影響を与える。航空機のより良いパフォーマンスのためには航空機の置かれる環境のデータを収集する必要があるが、エンジン個々のコンポーネントは、近年次第に数多くのセンサーを搭載し、より高いコンピュータパワーを有することで自らをモニターできるようになっている。こうしたことから、今後はエンジン自体が、より容易に環境に適応するためのよりよい材料を自ら発見するようになる。航空機のエンジンが、自ら今後起こる可能性のある問題を察知して、壊れる前に修理をすることができるようになれば、エンジンの寿命も延びることになる。

第 3 の視点は、マシン相互の情報交換によってパフォーマンスを改善するというものである。これは、病院や交通システムなどで稼動するマシンが相互にそれぞれ情報交換を行うネットワークシステムとして捉えるもので、マシンが他のマシンの環境なども含めて、全体のパフォーマンスを最適化するための判断を行う。

例えば、風力発電には既にソフトウェアが組み込まれているが、風向きや風量を検知し、それ

¹⁰ 米 GE のイメルト CEO、ソフトウェア事業に進出の構え

<http://jp.reuters.com/article/businessNews/idJPTYE8AT02V20121130>

¹¹ Beth Comstock: “The Machine Whisperers...” - Solid 2014 Keynote

https://www.youtube.com/watch?v=SuauyNIQ7_w

それが数十万箇所のデータポイントを分析しながら、ネットワークとして最適化しつつ機能しており、その時々環境によって、他のエネルギーよりも風力発電の価格が低いことを示唆することが可能になっている。

第4の視点は、作り手の裾野が拡大してもものづくりが大企業の特権ではなくなると共に、デザインと製造の境目は曖昧になるというものである。3DPrinter とデザイン用のソフトウェアの普及によって、製造とデザインの境界は曖昧になった。これは、個人の行うものづくりだけでなく、全ての製造業に影響を与えつつある。ラピッド・プロトタイピングが一般化し、専門性はより重要になり、コラボレーションは必須のこととなりつつある。こうした世界では、リーン・スタートアップのようなソフトウェア開発の方法論が、製造業でも重要になると共に、世界中から優れた才能を募ることも重要となる。

例えば、GE ではインドネシアの外部設計者が開発したジェットエンジンの部品を採用したが、Comstock はこうしたことはこれから重要になるだろうと指摘している。後述するように、ベンチャーであっても、製造業として成功することは、以前と比べて容易になっており、この第4の視点はそうした環境の変化に対する危機感を表明したものと捉えることもできる。

こうした危機感からか、GE は2014年6月に Frost Data Capital と共同で IoT 分野のベンチャーを支援する Frost I3 という Venture Capital (VC) を設立している。GE は、Frost I3 が支援するベンチャーは、資金提供を受ける他、GE に所属する約 5,000 人の研究者や約 8,000 人のソフトウェア技術者のネットワークの活用が可能になるとしており、今後3年間で新たなスタートアップ企業最大 30 社の発足と育成を目標としている¹²。

上に述べた4つの視点からなる世界観を GE は、Brilliant Machine と Brilliant Mind の共同作業が生産性を向上させ、巨大な市場を生み出そうとしていると表現する。産業機器がインターネットに接続したセンサーを搭載することが以前よりも容易になり、その結果収集された膨大なデータを解析するソフトウェアの技術も進化した。GE にとってソフトウェアを活用して自社が製造するハードウェアをインテリジェントなものに変化させ、故障の予知や運用効率改善につなげようとするのは当然とも考えられる。

また、GE は多様な産業機器に共通して使えるプラットフォームである Predix を2015年には全ての企業に解放するとしている。Predix は“Industrial Internet”のための OS との位置づけで、これにより Predix 上で産業別の様々なアプリケーションソフトを開発することが可能になる。このようなプラットフォーム戦略はこれまでソフトウェア企業が好んで用いてきたものであるが、ハードウェアとソフトウェアが融合するにつれ、GE のようなハードウェア企業もプラットフォーム戦略を用いて、ハードウェアビジネスでの存在感をより強固なものにしようとしている。

¹² Frost Data Capital and GE Launch Frost I3, a Start-Up Incubator to Advance the Industrial Internet
<http://www.genewsroom.com/Press-Releases/Frost-Data-Capital-and-GE-Launch-Frost-I3--a-Start-Up-Incubator-to-Advance-the-Industrial-Internet-276390>

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

3.3. ベンチャー企業×ハードウェア企業：Rethink Robotics

Rethink Robotics は、2008 年に創業された、産業用ロボットの製造を行うベンチャー企業である。創業者の Rodney Brooks (Chairman and CTO) はロボット掃除機のルンバを開発した iRobot Corp の創業者兼 CTO でもあり、MIT 教授も務めている。Rethink Robotics には、amazon の創業者 Jeff Bezos などの著名投資家が投資を行っている。

Rethink Robotics の主力製品である Baxter は、人間と安全に共同作業を行うこと、及び価格が \$25,000 と、産業用ロボットとしては非常に安価であることから注目されている。しかし、Brooks は、Baxter に関して注目すべきはこうしたハードウェアではなく、ソフトウェアであるとしている。

実際、Baxter は 2 - 3 ヶ月で更新されるソフトウェアによって進化することが大きな特徴となっている。Rethink Robotics は、1 年前のソフトウェアを搭載したもので同じ機体でもパフォーマンスが大きく異なることを映像で公開している¹³。

また、顧客による改善、拡張も可能であり、3D Printer で Baxter の指を交換するためのフォーマットも用意されている。このことは、3D Printer とフレキシブルなロボットの組み合わせが可能になり始めていることを意味する。このように、ソフトウェアによって進化するのは、amazon が買収し、配送センターで活用している kiva のロボットも同様である。

Rethink Robotics は、自社の製品において、ハードウェアをソフトウェアによって改善し続けている。Brooks は今後のハードウェアとソフトウェアの融合に関し、ハードウェアがどの程度のインテリジェンスを備えるべきかは問題であり、自動車のように、ハードウェアにいつも同じ事をするを期待する人は多いとした上で、検索結果が世界の変化に合わせて変化することを考えれば、今後消費者はハードウェアにもソフトウェア的变化を期待することになると予測している¹⁴。

実際に、Rethink Robotics のハードウェアはソフトウェアによって改善され続けており、Baxter はインターフェイスさえもソフトウェアによって変化させる。Brooks は物理的な環境の変化に合わせて人間とインタラクションを行うソフトウェアを備えたハードウェアは、ピュアなハードウェアシステムに勝ると主張する。

また、Rethink Robotics は、モノをどうやってつかむかを人間が Baxter に教えている実演のビデオを公開している。このビデオからは人間が人間の子供に行うように、Baxter の手を取っ

¹³ Baxter with the Power of Intera 3

https://www.youtube.com/watch?v=DKR_pje7X2A

¹⁴ Rodney Brooks: "Intelligent Machines are Different" - Solid 2014 Keynote

<https://www.youtube.com/watch?v=RYsvSYpCBJ4>

て導くことで、作業手順を指示できる様子がわかる。当然これまでの産業用ロボットにとってもソフトウェアは重要であったが、ロボットの搭載するソフトウェアが進化することで、プログラミングの知識を要することなく人間がハードウェアに、容易に教えることができるようになりつつあることを Rethink Robotics は実証している。

3.4. ベンチャー企業×ソフトウェア企業：Eyes Japan

Eyes Japan は 1995 年に創業された、会津大学発のベンチャー企業であり、創業以来、ヘルスケア関連のソフトウェア開発等を行ってきたソフトウェア企業である。しかし、2011 年の東日本大震災を機に“FUKUSHIMA Wheel”を開発し、ソフトウェアを活用して、従来のハードウェアを変革しようとしている。

FUKUSHIMA Wheel とは、自転車のフレーム部分に取り付けられたセンサーボックスと、後輪のスPOーク部分に十字に取り付けられた LED ユニットから構成された自転車である。この自転車のハンドル部に自分のスマートフォンを装着することで、自転車を走らせながら環境データを取得して、それをクラウド上で収集・管理できるシステムを構築している¹⁵。FUKUSHIMA Wheel は、端的にはソフトウェアとしての自転車と考えてよいだろう。FUKUSHIMA Wheel は 2013 年には復興庁の「平成 25 年企業連携プロジェクト支援事業」として採択されている。また、SXSW に 2 年連続で出展している他、日本発のベンチャーのプロダクトを世界に発信するためのイベントである JapanNight でも東京での予選を勝ち抜いた後にサンフランシスコでの決勝に進出しており、Eyes Japan は国内外で認められつつある我が国ベンチャーといえよう。

FUKUSHIMA Wheel は、東日本大震災後に起こった福島におけるホットスポットなどの問題をきっかけに開発された。代表取締役社長の山寺純氏は、自転車に乗りながら特に意識する事なく放射線や環境データを測定するために FUKUSHIMA Wheel を開発したと語っている¹⁶。しかし、現在では自転車で移動することでセンサーが自動的に入手可能な環境データは多岐に渡り、放射線だけではなく CO、NOX、気温、湿度など様々な環境データを移動しながら収集し、そうしたデータを地理データと重ね合わせて分析することが可能である。

また、自転車のペダルを漕ぐと、後輪のスPOーク部分の LED ライトが点灯し、回転する LED 光の残像によってメッセージやイラストを表示することができる。具体的には、スマートフォンから表示させたい画像を送り車輪を漕ぐと、FUKUSHIMA Wheel はその画像どおりの残像を表示する。

センサーから得られるデータ、及びその分析は自治体や企業にとって非常に有益なものである

¹⁵ 自転車は最強のウェアラブルデバイスだ！新たなビジネスモデルを提案する「FUKUSHIMA Wheel」
<http://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1311/20/news115.html>

¹⁶ 震災から這い上がった起業家 その経営哲学とは
<http://blog.btrax.com/jp/2014/07/28/fukushima-entrepreneur/>

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

可能性がある。また、LED の活用による残像表示機能は地理情報と重ね合わせて、適切な場所で適切な広告を車輪に表示できるため、多種多様な広告の機会をクライアントに与えることが可能である上、自転車の事故防止に繋がると考えられるため、社会的な意義も高いだろう。更に、ナビゲーション、クーポン表示、ゲーミフィケーションを活用したシェアサイクルの配置の効率化などの可能性を考えれば FUKUSHIMA Wheel を活用した事業機会は無限に広がっているように思われる。

山寺純氏は、FUKUSHIMA Wheel を通じて「車輪の再発明」を試みたいと話す¹⁷。今のところ、車輪自体を再発明したとはいえないが、Eyes Japan はソフトウェアを活用して自転車というハードウェアを再発明したと考えてもいいだろう。

4. ハードウェアとソフトウェアが融合する世界

これまで見てきた企業の活動を考えれば、ハードウェアとソフトウェアビジネスの境界が揺らぎつつあることは明らかだと思われる。ソフトウェア企業はソフトウェアを活用してハードウェアを改善することをビジネスチャンスと考えている。

先に見たように、過去 2 年間の企業買収から考えれば、Google がハードウェアを成長領域として考えていることは確実であろう。この場合、自らがソフトウェアビジネスで蓄積してきた技術や成長のための方法論を活用して、ソフトウェアをインストールした様々なハードウェアからデータを収集、分析して、ハードウェアをより高度なものへと進化させると共に、ソフトウェアだけでは解決できないような問題を解決することを自社の成長戦略と位置づけていると思われる。

もちろん、Google 以外にも、ハードウェアに注目する企業は多い。Google は際立って積極的な例であるが、例えば Microsoft は“Internet of Your Things”、Cisco Systems は“Internet of Everything”というコンセプトで IoT に関する取組みを加速している。そして IoT というコンセプトで見れば、数多くのソフトウェア企業がその対応を検討している。

ハードウェア企業も、ソフトウェアを活用して自らの製品をよりインテリジェントにすることにビジネスチャンスを見出している。GE は複数のマシンが対話する、あるいはマシンが自ら最適な材料を選択して修理を行うような将来像を描いているが、こうした将来はソフトウェアによって実現可能になると考え、そのための準備を整えつつある。GE 同様の将来像を描いているかどうかは不明だが、ハードウェア企業のソフトウェアに対する取組みはいたるところで加速している。

¹⁷ 「車輪の再発明」に関する明確な定義はないものの、一般に、「広く受け入れられ確立されている技術や解決法を知らずに（または意図的に無視して）、同様のものを再び一から作ること」を意味する（Wikipedia）。しかし、ここで山寺氏は、こうした一般的な解釈を十分に踏まえた上で、ハードウェアとソフトウェアの融合による「車輪の再発明」に挑んでいる。

例えば、Ford が進めている “OpenXC” は、オープンソースハードウェアとソフトウェアからなるプラットフォームであるが、この取組みの狙いは Ford の自動車をスマートフォンと同様に開発者に提供することを目的にしており、ソフトウェアの開発要件を詳しく公開した上で、誰でも Ford 用のソフトウェアを開発可能にしている¹⁸。

自動車業界でのソフトウェアへの取組みは加速しており、同様の取組みは General Motors も行っている。また、トヨタ自動車も自動車情報取得のための Web API を使った新たなアイデアや活用方法の発掘を探索するためにハッカソンを開催している¹⁹。

“Wearable Device” というコンセプトで見れば、更に多くのハードウェア企業がソフトウェアを必要としている。代表的な Wearable Device である、Apple Watch の影響とも考えられるが、Tag Heuer は、Intel、Google と提携して Android Wear を搭載する腕時計を発売すると発表している。また、クリスタル・ガラスの製造業者である Swarovski も、アクセサリとしての端末を発売しており、様々なハードウェア企業がソフトウェアを活用して付加価値を創出しようとしていることに疑いの余地はないであろう²⁰。

ハードウェアとソフトウェアビジネスの境界が揺らぎつつあるのは、ベンチャーでも同様である。先に見たとおり、ハードウェア・ベンチャーである Rethink Robotics のプロダクトの最大の特徴はソフトウェアであり、ソフトウェア・ベンチャーである Eyes Japan はそれまでに培ったソフトウェアの技術力を活かして、自転車というハードウェアを開発した。

先に、Eyes Japan の山寺社長が “FUKUSHIMA Wheel” を通じて「車輪の再発明」を試みていると述べたが、自転車に限らず、数多くのハードウェアがソフトウェアを活用して、再発明されようとしている。

¹⁸ Ford Launches Its OpenXC SDK And Hardware Specs To Let Developers Access Its Cars' Sensors And Metrics <http://techcrunch.com/2013/01/08/ford-launches-its-openxc-sdk-and-hardware-specs-to-let-developers-access-its-cars-sensors-and-metrics/>

¹⁹ トヨタ自動車が初のハッカソン、自動車メーカーからは出てこないアイデア求む <http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/14/262522/091000027/>

²⁰ Swarovski, Misfit Release Glamorous, Solar-Powered Wearables <http://readwrite.com/2015/01/05/swarovski-misfit-shine-wearables>

ハードウェアとソフトウェアが融合する世界の企業戦略

参考文献

Andreessen, Marc (2011) “Why Software Is Eating The World” WSJ

Barlow, Mike (2015) “When Hardware Meets Software: How the Internet of Things Transforms Design and Manufacturing” O’Reilley Media

Bruner, Jon et al (2014) “Software & Hardware Collide” O’Reilley Media

Loukides, Mike and Bruner, Jon (2014) “Building a Solid World” O’Reilley Media

Loukides, Mike and Bruner, Jon (2015) “What Is the Internet of Things? ” O’Reilley Media

McKinsey Global Institute (2013) “Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy” http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies

McQuivey, James (2013) “Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation” Amazon Publishing

Mollick, Ethan and Nanda, Ramana (2015) “Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts” HARVARD BUSINESS SCHOOL Working Paper 14-116 January 13, 2015

Porter, Michael E. and Heppelmann James E. (2014) “How Smart, Connected Products Are Transforming Competition” Harvard Business Review November

THE WHITE HOUSE (2014) “BIG DATA:SEIZING OPPORTUNITIES PRESERVING VALUES” https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/big_data_privacy_report_may_1_2014.pdf

華為創業者任正非の経営哲学について

経営管理研究科准教授

細沼 藹芳

【摘要】

華為技術社は深センに拠点を置く中国を代表する巨大企業の一つである。華為の主力事業は通信事業者向け機器・設備の製造で、その製品やサービスは 170 か国以上に提供され、世界人口の 3 分の 1 にもおよぶ人々の ICT ソリューションのニーズに応えている。華為の成功を生んだのは創業者の任正非である。任正非が最も強く強調してきたことは「生き延びるため、顧客を中心に、奮闘者を根幹とし、苦しい奮闘を続ける」という核心的価値観である。それを実践するために、任正非は顧客至上主義などをビジネス戦略に加え、白黒にこだわらず中間の「灰色」を受け入れる考え方、従業員持株制度を活用して組織を活性化させる試みを行った。さらに、中国的思考法をうまくアレンジして組織経営に生かしている。これらの試みを真剣にひたすらやり続けてきたことが華為の真の強みと考えられる。

【キーワード】

華為技術 任正非 経営哲学 経営目的 企業文化

I はじめに

華為技術社 (HUAWEI Technologies Co. 正式名称は深圳華為技術有限公司。本論では以下、華為と略記) は深センに拠点を置く中国を代表する巨大企業の一つであり、通信機器の先端企業として、売上が年率 40% 増という急成長の道を歩んでいることから「中国のスisco (Cisco) ¹⁾」と呼ばれている ²⁾。

1987 年に元人民解放軍の軍人であった任正非氏 (二化) が、その友人と共同出資によって創業した従業員持株制による零細な民営企業であった。設立時の資本金は僅か 2400 元 (当時のレートで、日本円で約 93,240 円)、従業員は 7~8 人であったが、2014 年末までに、従業員数 15 万人を擁する巨大企業に成長している。華為の主力事業は通信事業者向け機器・設備の製造で、その製品やサービスは 170 か国以上に提供され、世界人口の 3 分の 1 にもおよぶ人々の ICT ソリューションのニーズに応えている ³⁾。グローバルの舞台における華為の存在が日々大きくなっていることが明らかである。

華為の成功を生んだのは創業者の任正非である。任正非とハイアール (海尔集团 (Haier Group)) の創業者である張瑞敏、レノボ (聯想集团 (Lenovo Corporation)) の創業者である柳

華為創業者任正非の経営哲学について

伝志の三人は中国人企業家として最も世界で注目され、中国企業家の模範と呼ばれている⁴。彼らは自分自身の経営哲学をもち、彼らが作った企業には明確な価値観、企業文化があり、さらにその価値観と企業文化を従業員やお客様に浸透させている。

ゆえに華為の成功は、任正非の卓越した経営哲学と、彼の勤勉さ、リーダーシップにあると言われている。本研究は華為の企業家・経営者、任正非の経営哲学を明らかにしようとするものである。

Ⅱ 任正非の人物像

華為の経営者は任正非（任正非）総裁である。彼は1944年に中国貴州省鎮寧県の小さい村に生まれ、両親は教員であった。1978年までは中国人民解放軍に所属した。軍隊から退役後、元の軍隊仲間6人と華為を設立した。2014年末までに、任正非は華為を従業員数15万人の巨大企業として育て上げた。ここでは任正非の人物像を捉えたい。

1. 忍耐力の強い「貴州人」

日本には、地域別にその地方出身の人物を取り上げ、日本各国の人情・気質を風土と関連づけて記述した『人国記』という書物がある。一方、中国の場合は、各地の民俗、気質を記述した『中国民俗志』という書物があり、各地域の民風が記載され、人の出身地とその人の気質、性格を関連づけて研究されていた。

文献によれば⁵、任正非は1944年に貴州省鎮寧県という山中の小さな町で生まれた。貴州省は、中国西南地域に属し、動植物や鉱物資源が豊富な地域である。この地域は、「三日と晴れる日がなく、三尺と平地がなく、太陽が出ると犬が吠える」と言われるほど平地が少なく、雨が多い場所である。貴州省元の住民は苗族（ミャオ）という少数民族で、働き者の女、嫁が家庭を切り盛りする伝統はここから生まれた。また、中国の長い歴史において、この地域は流れ者、ヤクザ、貧しい移民などが多い特徴がある。山奥に暮らしている貴州人は、厳しい地理天候は当たり前、貧困にも耐えなければいけない。このような厳しい環境で育った貴州人は頼もしい、何事にもとても熱心で、勤勉で、忍耐力が強い性格の持ち主と言われている。

貴州で生まれた任正非は、7人兄弟の長男で、任正非の父任摩遜（任摩遜）は専門学校の校長を務めていた。母は中学校の教師であった。当時の中国では教師の給料はとても低いため、任正非が幼い頃、両親の安い給料で一家9人は貧しい生活を送っていた⁶。当時の生活について、任正非はこのような語った。「我が家では当時、毎回の食事を家族一人一人に厳格に分け与えていた。全員が生きていくことを保障するためだ。もしそうしていなかったら、弟妹のうち一人か二人は生き延びていけなかっただろう。私は「生き抜く」という言葉の意味を本当に理解することができた」⁷。

2. 知識を重んじる

幼い任正非は知識人である父の影響を受け、勉学に励んでいた。この時期は毛沢東が進めた農工業の「大躍進政策」の失敗のせいで、中国全土で数千万人が餓死したと言われている。このような苦しい時期でも任正非の両親は任正非を学校に通わせた。大学受験前の3ヶ月となった時に、任正非は空腹で勉強に集中できなかった。任正非の母親は自分の食糧を削って、時々トウモロコシの粉を捏ねた薄焼きを食べさせてあげた。ようやく飢餓と困難を乗り越え、1964年、任正非は重慶建築工程学院(現：重慶大学)に合格した⁸。

しかし、大学2年生の時に、「文化大革命」が始まり、知識人の父が迫害をうけ、強制労働をさせられるようになった⁹。これを知った任正非は大学から帰宅した。当時、任正非の父親は彼にこう言い聞かせ、彼を大学に戻らせた。「覚えておけ、知識は力だ。他人は勉強する必要がなくても、おまえはしなければならない。大勢に同調してはならない¹⁰。」父の言葉を胸に刻んだ任正非は、勉学に励んで、独自で数学、哲学、外国語などの知識を習得した。

1968年大学卒業後、家計を支えるため、任正非は人民解放軍に入隊した。入隊後、彼は軍事技術の研究開発に従事し、さらに勉学に励んでいた。1978年任正非は33歳の若さで中国の全国科学大会に軍代表として出場した。6000人の代表の中で35歳以下は150人しかいなかった¹¹。しかし、任正非は父親の身分のせいで、軍隊の出世コースから外された。

3. 孤高な指導者

生れた自然環境、社会環境や青少年時代の遭遇は任正非の性格に大きな影響を与えたと考えられる。厳しい環境で育てられた任正非は自身のことを「金銭欲と名誉欲が希薄で、執着も薄い・・・」と語った¹²。任正非は、「もし子供のころの環境がああでなければ、華為をここまででできなかっただろう」と述べている¹³。中国では彼を控え目で神秘的な経営者と呼んでいる¹⁴。近年においては、具体的には以下のようなことが指摘されている。

(1) 孤独を耐える

中国の企業家たちは人脈作りに熱中している特徴があると思われるが、任正非はその正反対であり、熱心に交友しない、経営者同士のサークル、コミュニティーにも殆ど所属していない。これは任正非のスタイルと言われている。任正非自身は、このように語ったことがある。「私はいかなる政府の役人とも私的な交友がない。親密な事業パートナーもいない。中国の企業家たちとも付き合いは、過去20年間にレノボの柳伝志や万科の王石と数回交流したことがある程度だ。(中略)自分の私生活は辛く、とても寂しい。一緒に遊ぶ友人もおらず、現場の従業員との距離はさらに遠い。しかし会社の均衡関係を保つためには、私はこの寂しさに耐え、孤独を受け入れなければならないのだ」¹⁵。

華為創業者任正非の経営哲学について

(2) メディアの取材を受けない

任正非は2012年まで、国内外のメディアのインタビューを一度も受けたことなく、長年メディアの取材を拒んできた¹⁶。2013年5月にニュージーランドで複数のメディアによるインタビューに応じ、この時が任正非のメディアへの「初露出」である。また、2015年1月にダボス（WEF）会議では、オープンセッションに出席し、対話形式でBBCのインタビューを受けた。任正非は極めてメディアの露出が少ない経営者と言える。「なぜ私はメディアに顔を出さないのか、それはメディアに向けて発言する時、うまく話そうとすれば誇大になりかねないし、うまく話せなければ信じてもらえず、最悪の場合ウソだと思われる恐れがあるからだ。ならばいっそメディアに出ないほうがいい¹⁷」。そう考えているからこそ、任正非はメディアの取材を拒んできたと考えられる。2005年、任正非は米タイム誌の「世界で影響力のある100人」に選ばれた。彼は従業員にこのように語った。「メディアや世間がいろいろなことをいっているが、皆それを気にする必要はない。しっかり仕事に励んでさえいればよいのだ。私も会社の未来のため、引き続き仕事に打ち込むつもりだ¹⁸」。

(3) 政治的な肩書きを求めず

中国の歴史や文化の影響を受けている中国の企業家たちは、政治的な肩書きが欲しい者が多いと言われている。なぜならば、長い歴史において、中国人は商人という職業に対して安心感が欠如していると思われる。現代社会も同じである。多くの企業家はビジネスを成功した後、より高い社会地位を求めている。たとえば、2012年3月の全国人民代表大会（全国人民代表大会は国会に相当する組織である）では2987名人民代表（議員に相当する）のうち、上場企業のトップが156名だった。さらに、一部代表的な企業の経営者たちは、議員以外に様々な共産党組織の役職を兼任しているケースがよく見られる。一方、任正非は経営者になってから一度も議員など政治的な肩書きを引き受けたことがなかった。任正非はこのように語った。「中国では国から目の敵にされるほど富を築いてはならない。ビジネスの夢をかなえたいなら、社会との関わりを自制し、目立たないようにすることだ」。なぜならば、中国では「肥えた豚は年の瀬に殺されやすい」という諺がある。中国では、「目立たないようにすること」が賢いやり方であると彼は信じている¹⁹。

Ⅲ 任正非の経営哲学

これまでの考察を含めて、任正非の経営哲学の特徴は以下の諸点にあると考えられる。

1. 経営目的～生き延びること

任正非の基本的な経営理念は「企業が生き延びること」である²⁰。企業は、永久に経営が持続するわけではなく、寿命があり、やがて消滅していく。企業が厳しい競争に勝ち残って、できるだけ寿命を永らえることは華為の経営目的である。ライバルよりも長く生き延びることができれば、企業が成功したと言える。任正非は述べた²¹。華為の「生き延びること」は2段階に分けてみることができる。第一段階は創業初期である。任正非はゼロからスタートし、華為を設立した。当時の企業の目的はまず強くなって、生き延びることである。当時有名なスローガンは「前進するために背水の陣の勇気が必要だ」「オオカミのように強く賢くなり、生き延びよう」などである²²。お客様のことについての論述はほとんどなかった。第2段階は創業7年後の1994年以後のことである。当時、華為は自社開発したC&C08型デジタル交換機の初期器を江蘇省の地方郵便局に納入し、稼働に成功した。これを境に、華為は「自社製品も技術もない」時代と告別した。華為の「生き延びる」文化は本能的な「狼性的文化」からお客様を中心とした「人性的文化」へと転換された。

このように生き延びることができたからこそ、従業員や社会が豊かになれる。「企業が生き延びること」は当時から任正非と従業員の共通した経営の目的である²³。

2. 顧客に最高の価値を提供する

1994年以後、「華為はお客様のために生き延びる。」というスローガンを打ち出した²⁴。任正非は、常に質の高いサービスを提供することで、長期的な価値を創造し続けようとしている。華為のHPによれば、インターネットによって情報の発信と収集がより便利になってきたことから、華為は、いつでもどこでもどんなデバイスからでもネットワークに接続したいという顧客のニーズに応えようと努力している。その一つの方法として、通信事業者がネットワーク容量を拡大し、ネットワーク管理を最適化し、インターネット・ベースのネットワーク運用を実現するためにサポートし、新たなアーキテクチャ（SoftComなど）、Singleプラットフォームなど、新たな技術を生み出し続けているという。新技術が誕生することによって、顧客はより多くのコンテンツやアプリケーションにアクセスできるようになり、モバイル・オフィスを活用した新しい働き方も生まれてきたことがHPを通して公表されている²⁵。「お客様のビジネスの成功が、華為（ファーウェイ）の成功」というのは華為のコア・バリューである²⁶。

3. 繁栄中の危機

「“繁栄”の背後に危機が潜んでいる。危機の原因は“繁栄”自身ではなく、“繁栄”に包まれている人間たちの意識というものである」。企業が生き延びるため、危機管理は常識であると任正非

華為創業者任正非の経営哲学について

は語った²⁷。

千昌夫氏が唱う歌、「北国の春」には中国語のカバー曲があり、中国でも大人気で、任正非もファンの1人である。彼は2001年、日本に訪問した後、この歌の題名から取った「北国之春」というタイトルの文章を発表し、企業の将来に対する強い危機感を表明している。彼は何百回も「北国の春」を聞いて、「この歌は日本人の頑張る姿の縮小図だ」と語った²⁸。当時、日本経済はバブル崩壊後であり、日本企業はなんとか不況から抜け出そうとしている時期である。一方、当時の華為は急成長の真最中であった。任正非は日本の企業を視察し、日本企業の状況を「冬の時代」と例え、その問題点を指摘した。一方、自社に関して、「華為はまだ冬を迎えていないが、晩秋から初冬の時期である。他人から真摯に学べば、冬の準備をすることができる」と強調した²⁹。この文章を通じて、「冬の時代」を迎えようとしている華為は、日本企業の経験や教訓から学び、危機に備えなければいけないと任正非が従業員に訴え、従業員と一緒に危機感を共有した。

さらに、その後は社内報で「華為の冬」という文章を発表した。文章の冒頭で、「従業員の皆さんは考えたことがあるだろうか。いつか会社の業績が落ち込み、利益が減り、または倒産の淵に追い込まれたら、我々はどうすればよいのか」と問い掛けた。「我々の会社は太平の時代が長すぎ、平和の時代で昇進した幹部が多すぎる。それは我々にとって災難かもしれない。（中略）多くの社員は自信過剰になり、将来を盲目的に楽観している。（中略）創業以来、私は毎日失敗についてばかり考えている。成功は見てみなかったことにし、栄誉や誇りも感じず、むしろ危機感を抱いて。だから華為は10年間も生存できたかもしれない。そして、どうすれば生き残るかを皆で一緒に考えれば、もう少し長く生き延びることができるかもしれない。（中略）」³⁰ このように、任正非は全従業員を巻き込んで危機に関する議論を展開した。

1987年創業以来、急成長を続けてきた。2001年当時の売上高が前年比16%増であった。しかし、それがピークであり、2002年には減収に陥っていた。原因は中国国内の電話網整備が一段落したことと世界的IT産業のバブル崩壊と考えられた。その議論は華為の様々な組織改革とイノベーションのきっかけとなったと言われ、経営の成長に大きく貢献したと考えられる。

2002年の危機を乗り越えた華為は再び急成長を遂げたにもかかわらず、2004年と2008年、世界金融危機の影響で、打撃を受けていた。任正非は再度「冬」への警戒感を示した。「われわれは他社より競争の厳しさを少し早く意識しただけで、生き残れたのだ」と強調した³¹。任正非は従業員に常に事業の内外環境に対してはっきりとした認識を持たせ、従業員と危機感を共感することを重視していると思われる。

4. 全従業員が株主&経営者

任正非は文章「華為の冬」の中に、危機感を全面に押し出し、従業員に強く意思改革を求め、「意思改革の中で重要なのは利益分配の見直しだ」と述べた³²。創業3年後の1990年、任正非は従業員持株制度を導入した。華為の従業員持株制度はストックオプションに似たような制度で

ある。華為の株を直接保有するのは従業員持株会であり、従業員には「仮想株」とよばれる一種の受益権が配分される。「仮想株」は業績に応じた配当がうけられるが、自由な売買はできない³³。2010年末選挙権を持つ6万4278人の従業員株主が投票が行い、51人の代表役員を選任した。2011年1月、代表役員により13人の取締役と監視委員会³⁴のメンバー5人が選出された³⁵。

任正非は従業員持株制度を通じた利益の共有により、従業員を団結させようとする。「当時、私はまだストックオプション制度を知らず、欧米企業に様々なインセンティブの仕組みがあることも知らなかった。ただ、私はこれまでの人生で味わった挫折の経験から、従業員と責任を分担し、利益を分かち合うことの必要性を感じた」と任正非は語った³⁶。

5. 包容力で人材を育てる

中国では「水に落ちた犬を打つ」（原語：打落水狗）という言葉があり、既に打ち負かされたがまだ降参していない悪人を更に追い打ちをかけてやっつけるという意味である。元の言葉は「水に落ちた犬は打つな（原語：不打落水狗）」という諺であり、近代文学者の魯迅がひっくり返して作った言葉である。近代からの中国はこの言葉が如く、過ちを犯した人や企業を厳しく批判し、二度と立ち上がれないほど追い込む風潮が蔓延していると指摘されている。中国では、急成長した企業が多いが、破産していく企業も多い。その原因の一つは経営者や管理職の視野が狭く、他人のミスや欠点を容認できないことであると言われている。任正非はミスや失敗を許さない文化は人々の創造力を奪い、卓越した人材を窒息させる恐れがあると指摘した。また、経営者に包容力がなければ人材が育つことができないし、イノベーションも起こせないと彼は強調した³⁷。

6. グレー哲学（原語：灰色哲学）～グレー管理の導入

世の中に完璧な人間は存在しない。人間の個性は複雑かつ多様であり、大勢な人間で構成された組織は当然複雑である。任正非はこの複雑さと多様性を「灰色」と呼んでいる。要するに、すべてのことに白と黒をつけることが不可能なので、いっそその灰色～グレーさを認め、受け入れ、前向きに取り組むべきだという考え方である。任正非はこの考え方をグレー哲学と定義した³⁸。

創業早期の華為は、欧米の管理方法をそのまま持ち込んできた。企業が成長するにつれ、創業者の任正非氏はグレー哲学に基づいた「グレー管理」を導入し始めた³⁹。白と黒の間を取る管理という意味であり、「中道」管理とも呼ばれている⁴⁰。彼は「管理は白黒の判断をすることではない。極端な思考は往々にして行き過ぎであるためだ。管理に必要なのは灰色の考え方である。灰色は白と黒の間で平衡点を見出すことであり、このバランスをとるという行為は、グレー管理、中道のマネジメント手法である」と述べた⁴¹。ここでいう「中道」とは偏見をなくした中立的な立場に立って物事を見ることである。そして、中道のマネジメント手法とは、自然規則に従って、一種の現実的な解決案である。また、中道のマネジメントは「妥協」という意味ではなく、企業理

華為創業者任正非の経営哲学について

念や規則、コンプライアンスといった重要な要素を守ることを前提に、それぞれのステークホルダーのニーズを受け入れ最善案を出していくことである。現在、企業が成長してきて、また企業理念が中間管理職に浸透していることにつれて、段階的にこの中道のマネジメントが導入された⁴²。

IV おわりに

華為が創業以来、任正非が最も多く強調してきたことはただ一つである。それは「生き延びるため、顧客を中心に、奮闘者を根幹とし、苦しい奮闘を続ける」という核心的価値観である⁴³。この経営理念はもし中身が伴わなければただのスローガンになってしまう。また、それを実践するための具体的な戦略やシステムの設計が必要である。さらに、きちんと実行できるような従業員の教育が成功の鍵となっていると考えられる。

中国古代の哲学者である老子の「道生之、徳畜之、物形之、勢成之、是以万物莫不尊道而貴徳。道之尊、徳之貴、夫莫之命常自然」⁴⁴という言葉がある。道（タオ）は万物を生み出す働きであり、徳はそれらを養い、物はそれらを形作り、勢いはこれらを成立させる。だから万物はみな道を尊び、その偉大な徳を貴ぶという意味である。

任正非は顧客至上主義などをビジネス戦略に加え、白黒にこだわらず中間の「灰色」を受け入れる考え方、従業員持株制度を活用して組織を活性化させる試みなど、中国的思考法をうまくアレンジして組織経営に生かしているという。また、それを真剣にひたすらやり続けてきたことが華為の真の強みと考えられる。

一方、任正非の経営哲学の源はいかなるもので、それはどのように形成されたのかについて、今後の研究課題にしたいと考えている。

¹ シスコシステムズ合同会社（英文表記 Cisco Systems G.K.）を指す。概要は以下の通りである。設立：1992 年、資本金：4 億 5,000 万円、従業員数：1,194 名（2014 年 12 月）、事業内容：ネットワークシステム、ソリューションの販売ならびにこれらに関するサービスの提供。

² 中国は経済改革開放以後、近年は特に民営企業の発展が著しい。その民営企業の中で、代表的な企業が華為技術（Huawei）である。華為技術 2010 年の売上高は 1,852 億元（約 2 兆 2,965 億円）、売上高の 75% は海外における売上といわれている。2010 年 2 月、米国の著名なビジネス誌『ファスト・カンパニー（FAST COMPANY）』において、“Most Innovative Company Ranking”（世界で最も革新的な企業ランキング）として、facebook、Amazon、Apple、Google に続いて、世界の第 5 位に選ばれている。2014 年度の売上高は対前年度比約 20% 増

となる 2,882 億元（約 5 兆 5,507 億円）に達した。また、華為は、世界最大のブランド・コンサルティング会社インターブランド（Interbrand）によるグローバル・ブランド価値評価ランキング「Best Global Brands 2014」で 94 位にランクインした。これは中国企業としては初めてのことで、また中国ブランドとして唯一のランクインしたものである。

³ 華為 HP <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/index.htm>

⁴ 田濤・呉春波『最強の未公開企業 ファーウェイ』東洋経済新報社、2015 年、33 ページ。

⁵ 余勝海『解密華為』中信出版社、2011 年 9 月、p .6。

⁶ 余勝海『華為還能走多遠』中国友誼出版社、2013 年、p.239。

⁷ 任正非「私の父親母親」（原語：「我的父親母親」）『豆瓣』第 114 期、2001.2.25

⁸ 任正非同稿。

⁹ 文化大革命の時代には、人々の身分が良い出身身分とされる「紅五類」（革命幹部、革命軍人、革命烈士、工人、農民）と革命の邪魔であるとした「黒五類」（知識人や資産階級、反革命分子、右翼分子）に分けられている。任正非の父親は知識人のため、「黒五類」とみられ、迫害をされていた。

¹⁰ 同上。

¹¹ 近藤伸二『アジア実力派企業のカリスマ創業者』中央公論新社、2012 年、p .169。

¹² 任正非同稿。

¹³ 同上、p.6。

¹⁴ 余勝海『解密華為』、p.2。

¹⁵ 田濤・呉春波同書、p .24。

¹⁶ 田濤・呉春波同書、p .48。

¹⁷ 田濤・呉春波同書、p .78。

¹⁸ 田濤・呉春波同書、p .78。

¹⁹ 田濤・呉春波同書、p .26。

²⁰ 曲智『任正非内部講話』新世界出版社、2013 年、p.18。

²¹ 陳広・趙海濤『華為の企業文化』海天出版社、2012 年、p .51。

²² 曲智同書、p .37。

²³ 曲智同書、p .37。

²⁴ 曲智同書、p .113。

²⁵ 華為 H P <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/core-values/index.htm>
(2015.1.15)

²⁶ 華為 H P <http://www.huawei.com/jp/about-huawei/corporate-info/core-values/index.htm>
(2015.1.15)

²⁷ 陳広・趙海濤同書、p.184。

²⁸ 任正非「北国之春」百度文庫、2001 年。

華為創業者任正非の経営哲学について

²⁹ 任正非同上稿。

³⁰ 和讯新聞「華為の冬」（原語：「華為的冬天」）

<http://news.hexun.com/2008-07-26/107708078.html> 2008 年 7 月 26 日。

³¹ 野村総研（上海）諮訊有限公司「第 53 回「中国企業に学ぶマネジメント（2）＝華為」『時事速報』2008 年。

³² 近藤伸二同書、p .178

³³ 田濤・呉春波同書、p .134

³⁴ 監視委員会は中国会社法で定められている組織で、会社の財務状況や業績、CEO や取締役をはじめとする上級管理職の業務を監視するのが役割である。

³⁵ 近藤伸二同書、p .177。

³⁶ 田濤・呉春波同書、p.129。

³⁷ 田濤・呉春波同書、p.145。

³⁸ 余勝海『華為還能走多遠』、p.255。

³⁹ 李慧群・王偉立（2012 年）『華為的管理模式』海天出版社、p .20。

⁴⁰ 尹銘深（2011 年）『中国で勝つ 10 の原則と 50 の具体策』東洋経済新報社、p .90。

⁴¹ 李慧群・王偉立、同書、p .19。

⁴² 李慧群・王偉立、同書、p .21。

⁴³ 陳広・趙海濤同書、p .67。

⁴⁴ 『老子』第 51 章「養徳」。

☆ 華為のビジネス・モデルに関しては細沼藹芳「華為に見るビジネス・モデルの変革—企業文化と人材戦略を取り組む」がある。（平野文彦編著『経営者育成の経営学—脈打つグッドウィルを基盤としたダイナミズム—』櫻門書房 2015 年 3 月、p.87-96。）

なお、本研究は実践経営学会第 58 回全国大会（2015 年 8 月）の研究発表の一部である。

上場会社における社外取締役の効果 ～東芝不正会計事件を受けての再考察～

経営管理研究科専任講師

盧 暁斐

【要約】

企業統治改革元年といわれる 2015 年、会社法の改正や東証のコーポレートガバナンス・コードの公表を背景に、社外取締役は上場会社において急速に導入されてきた。しかし、社外取締役の人数の増加だけでは必ずしも企業統治の改善につながらず、その役割に過度に期待するとかえって制度の形骸化を招いてしまうと考えられる。とりわけ東芝の会計不祥事の発生は、社外取締役機能の形骸化に警鐘を鳴らした。

本稿では、社外取締役に関する法規制やソフトロー的な規制を概観し、現在の Comply or Explain ルールの問題点を再確認した。その上で、実証研究の先行文献を分析し、社外取締役を必要以上に導入する結果、導入コストがかかる割に期待される役割を果たせない結果につながるということがわかった。そのため、法規制としては、社外取締役を導入しない際の理由について柔軟に解釈した上、その監督機能と助言機能をさらに明確化にする必要があると提言する。これによって、企業の多様性を確保しながら、必要時に社外取締役を有効に利用するということに導かれると期待する。

【キーワード】

社外取締役、コーポレートガバナンス、効果、Comply or Explain ルール

一 はじめに

2015 年はコーポレートガバナンス（企業統治）改革元年といわれている。グローバル化経済が進む中、海外投資家や機関投資家がますます「物言う」ようになり、日本企業のガバナンスの弱さや ROE の低さが厳しく指摘されている。そのような中、政府は「攻めのガバナンス」を目的とした再興戦略を押し進め、企業統治の改善を図ろうとしている。法規制の分野では、会社法で企業統治の強化と親子会社規制の規律を主眼とした会社法が 2015 年 5 月に施行し、あわせて東証が同月にソフトローである「コーポレートガバナンス・コード（以下「コード」と称す）」

上場会社における社外取締役の効果

を公表（同年 6 月に適用）し、企業統治の原則を示している¹。両者の重要な目玉はどちらも「社外取締役の選任義務」にあるとされる。

これを受け、社外取締役は急速に増加することが予想される。2015 年 7 月の東証の調査によると、社外取締役を選任する東証一部上場会社の比率は 94.3%に達し、2 名以上の独立社外取締役を選任する一部上場会社の比率は 48.4%に達し、昨年に比べて倍増しており、期待以上のペースだと評価されている。それとともに、社外取締役の果たすべき役割について、学界でも経済界でも熱く議論されており、社外取締役の積極的な活用によって取締役会機能を改善することはもとより、彼らが企業経営に参与し、その経験と知恵が企業価値の向上につながると期待する企業も少なくない²。

このような盛況の中、東芝の巨額の会計不祥事が起きたことはあまりにもタイミングが悪い。東芝は、2003 年いち早く委員会設置会社制度を導入し、経営チェック体制が整っていると企業統治の模範ともされていたにもかかわらず、7 年間にもわたって不正決算を行った。それについて、社外取締役に情報が伝えられておらず、その監督機能が十分に果たされなかったと第三者委員会の報告書で指摘されている³。社長の独断が先行し、社外取締役の役割の形が整っているにもかかわらず、結局不適切な会計を見逃し、効率的な経営につなげることができなかった。この状況については「構造改革が後手に回り、周回遅れになった」と東芝の社外取締役が自ら分析している⁴。

この不祥事を受け、世論が社外取締役に対する過度な期待から少し冷静になるとともに、そもそも①社外取締役の活用は企業統治の改善及び企業価値の向上に有用なのか？②その果たすべき役割と責務はどのようなものなのか？等従来から議論されている問題が再び問われることになる。法的観点から見ると、東芝の社外取締役が機能しない最も大きな原因は社外取締役の法的責務と権限の不明確および法規制と実務の乖離にあると考えられる。すなわち、後述するように、法規制の傾向としては、社外取締役の選任により取締役会の機能をモニタリングモデルへと転換しているにもかかわらず、日本企業の経営実務ではこのような変更をいまだに受け入れていない状態にあるといえる。

そこで本稿は、社外取締役の現行法の規制と問題点を整理したうえ、上記の①と②の問題について試論する。

¹ そのほか、金融庁により公表される投資家の行動規範を示す「日本版スチュワードシップ・コード」や日本取締役協会が公表する「社外取締役・取締役会に期待される役割」の提言（2014 年 3 月）等が挙げられる。

² 藤塚主夫「小松制作所の取締役会とコーポレートガバナンス」商事 2026 号（2014 年 3 月）4 頁参考。

³ 「第三者委員会の調査報告書」東芝ホームページ https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150720_1.pdf 参照。

⁴ 「東芝 誤算と虚飾の七年」日本経済新聞朝刊 14 頁（2015 年 9 月 9 日）

二 社外取締役に関する法規制の現状

1 会社法

2014 年会社法は、国内外の投資家から信頼を高め、投資を促進するための一環として、取締役会の監督機能強化の諸措置を設けた。法制審議会の段階で社外取締役の義務付けが提案されたが、経済界の根強い反対⁵があることから、「Comply or Explain」（順守せよさもなければ説明せよ）ルールに終着をつけた。すなわち、監査役会設置会社（大会社かつ公開会社に限る）であり、かつ有価証券報告書提出会社である会社は、社外取締役を置いていない場合に、取締役は、株主総会において社外取締役を置くことが相当ではない理由を説明しなければならないとされる（会社 327 条の 2）。これは、イギリスのコーポレートガバナンス・コードで採用されているルールを模範として導入されたものであり、言い換えると、社外取締役を導入するか、それとも導入するのに「相当でない理由」を説明するというルールを設けた。また、その理由は事業報告に記載しなければならない（施規 124 条の 2）、株主総会参考書類にも記載することが要求される（施規 74 条の 2）。そのほか、社外取締役の独立性の要件がさらに厳格化され（会社 12 条の 15）、監査等委員会設置会社制度⁶の導入により社外取締役の活用を促進すると期待される。

しかし、当該「Comply or Explain」ルールはイギリスのルールと大きく違うと指摘される⁷。イギリスでは、規範に従わない理由をどの程度説明するかは、各社の判断に任されており、「取締役会が必要と認めないため」と言った一般的・抽象的な説明でも認められるのに対して、日本では、「相当ではない理由」は、社外取締役を置くことが必要ではないだけでは足りず、置くことがかえって会社にマイナス的な影響を及ぼすと説明しなければならないと指摘される⁸。学界と経済界が妥協した結果として導入された当該ルールに柔軟性を持たせるつもりであるのに、説明内容が明確にされていないため、導入する必要性が乏しい会社にとってはかえってその説明義務に躊躇してしまう。それらの会社は、この説明義務から免れるために、形式的に社外取締役を導入することを受動的に選ぶであろう。このような状況は、立法者の「社外取締役の導入の促進」

⁵ その理由は、社外取締役の選任がコーポレートガバナンスの強化につながるかは実証されていないことや、一律に導入すると、柔軟な法改正を阻害する恐れがあることなどが指摘されている。

⁶ 当該制度は、3 人以上の取締役から成り、かつ、その過半数を社外取締役とする監査等委員会が取締役会の中で設置され、監査を担うとともに、業務執行者を含む取締役の人事に関して株主総会における意見陳述権を有するとされる（会社第九節の二）。

⁷ 田中亘「取締役会の監督機能の強化——コンプライ・オア・エクスプレイン・ルールを中心に」商事 2062 号（2015 年）7 頁以下。

⁸ 同上。

上場会社における社外取締役の効果

という目的は達成できるものの、「社外取締役の積極的な機能発揮」という本質的な目的につながらないと思われる。

2 コーポレートガバナンス・コード

そもそも東証の上場規程では、全上場会社に対して独立役員（社外取締役または社外監査役）を1人以上選任すると義務づけられている（上場規程 436 の 2、445 の 4）。2015 年 6 月に上場会社に適用される「コード」が公表され、それによると、東証 1 部、2 部上場会社⁹に対して独立社外取締役を 2 名以上選任すべきとされる（「コード」原則 4-8）。もっとも、コードの全規定に上記会社法規定と同じく Comply or Explain ルールを採用し、ルールを実施しない場合に説明する必要があるとされる。ルールに違反した場合に、改善報告書の提出や上場契約違約金の支払いが求められる可能性があると考えられる（有価証券上場規程 502 条 1 項 2 号、509 条 1 項 2 号）。上場会社での社外取締役の急増はこのコードによる後押しの効果が大きいと評価できる。

当該「コード」は、会社の迅速な意思決定や株主との対話が重視される点は評価される。しかし、Comply or Explain ルールの母国であるイギリスでは、ソフトローはメインな規制でかつ制定法以上に高度な存在であり、自主規制に違反する効果は制定法並みである。

前述したように、会社法で社外取締役について Comply or Explain のルールを導入することは、当該ルールが企業の経営実務において既に受け入れられているという前提に立っていない。これは、ある意味で経済界の社外取締役の強い反対に対する一種の妥協策であり、段階を取り、社外取締役の導入を義務化するという最終目的を目指しているといえる。しかし、先ほど指摘したように、会社法にせよ、日本版のルールはイギリスと大きな違いがあり、とりわけ会社法の場合に硬直的であり、企業にとって事実上の義務化となっていると考えられる。一方、日本では自主規制は制定法の補完として位置づけられている。実務でこのルールがどう定着していくのか、そうして Explain についてどう評価・監視するかは大きな課題であろう¹⁰。

3 日本取締役協会の「社外取締役・取締役会に期待される役割」の提言

日本取締役協会の「社外取締役・取締役会に期待される役割」の提言（以下、「提言」と称す）は日本企業がコーポレートガバナンスの転換点に立ち、社外取締役に対する過大な期待が基本的

⁹ マザーズまたはジャスダック上場会社に対しては、基本原則を遵守しない場合の説明だけを求めるとしている。

¹⁰ 神作裕之「コーポレートガバナンス・コードの法制的検討——比較法制的観点から」商事 2068 号（2015 年 5 月）20 頁。また、市場でプロの投資家が短期売買に集中することが多く、中長期的に投資する株主を重視する「コード」は資本市場の在り方との整合性について問題があるとも指摘される。

な部分に誤解を招く恐れがあることに鑑み、社外取締役が取締役会において期待すべき役割を中心に行われたものである。提言によると「社外取締役・取締役会の主たる職務は、経営（業務執行）の意思決定ではなく、経営者（業務執行者）の「監督」である」とし、その監督内容の中核は経営者が策定した経営戦略・計画に照らして、その成果が妥当であったかを検証し、最終的に現在の経営者に経営をゆだねることの是非について判断する」と「監督」の中身を解釈する¹¹。この考えは、基本的にアメリカのモニタリング・モデルに依拠したものである。当該モデルにおいては、取締役会は具体的な業務執行の決定を行わず、主に業務執行の監督を行い、経営方針、内部統制の在り方、業務執行者の選解任、報酬等の事項を決定するとされる¹²。

しかし、日本の現行法では、取締役会の機能が業務執行の決定と取締役の業務執行の監督にあるという基本的な性格は変わっていない¹³。その意味で、当該「提言」は、社外取締役の果たすべき役割を明確にし、経営者の困惑をある程度解決できるかもしれないが、取締役会の主たる機能を「監督」に限定する点では会社法との整合性も問題となる¹⁴。また、多くの日本企業では取締役会が具体的な業務執行決定を行っている現状の中、当該提言の内容は、必ずしも日本の経営風土に馴染むとは言えない。もしこれからの企業統治改革がモニタリングモデルへの変貌を目指すなら、社外取締役の機能に限定して議論するより、会社法上の改正はもとより、企業組織機能の根本的な変更や経営者意識の改善等が前提となるであろう。

三 社外取締役の役割

1 企業統治における社外取締役の有効性

上述するように、企業をめぐる強行法規にしても自主規制にしても、社外取締役の企業統治における役割を強調し、まさに「社外取締役の導入はガバナンスが完全であるか否か、企業価値が高いか否かの大きな指標の一つ」というメッセージがあるとも読み取れる。しかし、東芝事件の発生は、社外取締役が機能を果たしていないのが大きな原因の一つであり、社外取締役の効果を過大視すべきではないと警鐘を鳴らした。

社外取締役の導入及びその企業統治における役割について否定的な意見は日本でいまだに根強

¹¹ 落合誠一＝澤口実「社外取締役・取締役会に期待される役割——日本取締役協会の提言」商事 2028 号（2014 年 3 月）17 頁以下。

¹² 藤田友敬「「社外取締役・取締役会に期待される役割——日本取締役協会の提言」を読んで」商事 2038 号（2014 年 7 月）6 頁。

¹³ 東芝の不祥事を受け、経産省は会社法の新しい解釈指針を発表し、取締役会の機能や社外取締役の機能について指摘した。

¹⁴ 藤田・同上（注 12）10 頁以下参照。

上場会社における社外取締役の効果

い。その理由は次のように挙げられる。一つは、社外取締役は英米法をルーツとするものであり、大陸法系の日本と法制度が違い、単純に社外取締役の数を増やしてもガバナンスの向上につながらないと指摘される¹⁵。社外取締役の機能発揮は、株主代表訴訟やクラスアクションが活発であることや、敵対的買収を含む M & A が多く、買収圧力があること、および社外取締役の人材が豊富であることを条件とするが、日本は現実的にこれを備えていない¹⁶。また、日本で社外取締役制度が注目されることに独特の背景¹⁷があり、社外取締役の導入コストが高いわりに、経営者の知り合いであることが多いため、監視するモチベーションが欠如し、天下り官僚や弁護士等が得する「社外取締役マーケット」を作ってしまうと厳しく指摘されている¹⁸。今までの実情においては、自社の企業文化やポリシー等について理解しない外部者に経営に介入させ、人事権を与えることは好ましくないと考える日本の伝統会社が多い。社外取締役の数を増やすことは、ガバナンスの効果の向上というより、外国人投資家や法規制に対応する形式的なものに過ぎないといえる。

他方、社外取締役の企業業績への影響に関する実証研究は、日本では欧米¹⁹ほどではないが注目されるようになってきている²⁰。それぞれの実証研究がとる仮説の立場が違い、取材の範囲等も異なるため、その結論も一致していない。その中では、上場会社の独立社外取締役の選任及び取締役会に占める比率は、売上高利益率との関連性が確認できないものの、資本効率（ROE）にプラスの影響があり²¹、市場全体範囲において社外取締役の導入は株価パフォーマンスまたは業績に寄与する²²という研究がみられる。また、大企業を除き、社外取締役のいる企業とない企

¹⁵ 藤田勉「独立取締役の効果と限界」月刊資本市場 349（2014 年）34 頁、35 頁。

¹⁶ 藤田・前掲注（15）41 頁参照。

¹⁷ それはアメリカからの制度移植の圧力、銀行資本の影響力の低下及び政府の方針転換であると指摘される。小川孔輔「社外取締役は本当に必要なのか？」新潮 45（2015 年 6 月）<http://www.kosuke-ogawa.com> 参照。

¹⁸ 同上。

¹⁹ Raheja, C., 2005, Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards., Journal of Financial and Quantitative Analysis 40, 283-306. Linck, J., Netter, J., and Yang, T., 2008, The determinants of board structure., Journal of Financial Economics 87, 308-328. etc.

²⁰ たとえば、渡辺浩司「独立社外取締役の選任と ROE との関係」商事 2006 号（2013 年）55 頁以下、宮島英昭＝小川亮「日本企業の取締役会構成の変化をいかに理解するか——取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果」商事 1973 号（2012 年）81 頁以下等。

²¹ 渡辺・前掲（注 20）61 頁。

²² 西川奉仕＝羽瀬森一「社外取締役の導入と企業価値」三菱 UFJ 信託資産運用情報（2015 年 2 月）12 頁。ただ当該研究は社外取締役の有無と株価パフォーマンスとの関係が、大規模企業は中小型企業ほどの関連性をもっていないという。

業で、ROE の改善度合いや配当性高の高さで明らかな違いがみられたという調査結果もある。こうすると、社外取締役が経営に効果的なアドバイスをすることで純利益が高まり、ROE の改善につながるという流れが想定できよう。

最も支持が高い宮島教授の論文によると、社外取締役の導入や社外取締役の比率の上昇は、平均的に企業業績の向上に寄与していないという。取締役会の決定要因を事業の複雑性、監視の必要性、助言と監視に必要な情報獲得の困難さ、経営者の交渉力の四つに求める先行研究を踏まえ、日本では、情報獲得の困難な企業、資本市場の強い圧力に直面し、事業の複雑性、監視の必要性が高い企業では、社外取締役の選任確率が高い。また、業績との関連については、社外取締役の導入確率が高く、情報獲得コストの低い企業群²³において、社外取締役の導入や社外取締役比率の上昇が企業業績を向上させる効果が明確に確認できるのに対して、情報獲得コストの高い企業群²⁴においては、逆に負の効果を持つという²⁵。本研究は、社外取締役の導入効果は、その企業特性によって異なると示し、情報獲得コストが低く、事業内容が複雑ではない中小型企业ほど、社外取締役の導入の効果があり、必要性が高い。

「過ぎたるはなお及ばざるがごとし」。上記の実証研究の分析から見ると、社外取締役を必要以上に導入することは、職能配分よりも人数を充足させることを優先させ、結局導入コストがかかる割に期待する役割を果たせないという結果につながる。また、ROE や株価パフォーマンスの指数から社外取締役の導入効果を見ると、やはり企業特性によって異なるという結論が付けられる²⁶。

もっとも、ROE 等はいろいろな要素に影響され、単なる社外取締役の導入により向上するものではなく、両者間のリンクに関する理論的な根拠が必ずしも明確ではないと感じられる。また、法的観点からみると、実証研究は、現在の法規制の適用状況をフィードバックし、その後の法改正の立法事実になるかあるいは方向性の一参考になるかという点に意義が大きいと考えられる。よって、社外取締役の法規制の在り方を議論する際に、上記の実証研究が示すことを踏まえ、社外取締役の参加によってガバナンスを強化する必要性がある企業に社外取締役の導入をどのように促進し、そしてその機能を発揮させるための諸制度をどのように整えるかに中心を置くべきであろう。つまり、企業の組織構造（取締役会の機能等を含む）や、事業内容及び企業文化等から、社外取締役の導入・継続が必要かつ有益であるなら、それを促進し、フォローする制度が望ましい。他方、企業特性から社外取締役は特に必要ではない場合は強制的に導入させないという配慮も必要である。この意味では、現在の会社法及び「コード」の「Comply or Explain」ルールはこの点について柔軟に調整しているように見えるが、上述したように、「Explain」は導入が「相

²³ たとえば、事業内容が分かりやすい小売業等の中小企業である。

²⁴ たとえば、IT 系企業等外部からわかりづらい企業構造や特殊な資産を持つ大規模企業はこの例である。

²⁵ 宮島＝小川・前掲（注 20）93 頁。

²⁶ 西川＝羽瀬・前掲（注 22）12 頁。

上場会社における社外取締役の効果

当ではない理由」について要求されており、かつ単なる「社外監査役がいること」や「必要ではない」等の理由は認められないことから、事実上強制的な要素が含まれると批判される。これに鑑みると、法的立場としても、社外取締役の限界を認め、その果たすべき職務と任務懈怠とする際の責任を明確にし、「相当ではない理由」に関する解釈を柔軟かつ寛容に解釈すべきであろう。

2 社外取締役の役割・職務 —— モニタリング・モデルの採用の可否を合わせて

社外取締役が導入される場合の役割については、かつてから数多くの研究成果が積み重ねられてきた。しかし、実務では企業はさまざまな観点から社外取締役を選択しており、近時の議論やガイドラインでまとめる役割についても相違がみられる。たとえば、法制審議会では取締役会の監視機能強化の一環として、社外取締役の①経営全般の監督機能と②利益相反の監督機能²⁷が期待されるという立場に立つ。また、東証の「コード」では、上記監督機能に加え、経営方針や経営改善について助言することや経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることも期待されると提唱される（「コード」原則4-7）。なぜならば、取締役会の機能は、監督のみならず、業務執行の意思決定のために、経営計画や戦略等を十分に議論することや、株主への説明責任を果たすために経営者の提案を客観的に検討し、経営者の意思決定を支える等の多角的な側面があると考えられているからである²⁸。さらに、取締役協会の「提言」では、取締役会のモニタリング・モデルへの転換を前提に、社外取締役の機能を業務執行の監督・監視に限定すると提言されている。最後に、経産省の「法的論点に関する解釈指針」では、また取締役会の機能に監督機能のほか、業務執行に関する意思決定も含まれると現行法に敷衍し、社外取締役の機能を活用することにより、意思決定の内容や決定過程の合理性や適法性を確保するという立場に立つ。その上、社外取締役の機能は、指名・報酬の決定を通じた適切な評価による監督、利益相反の監督、助言や議決権の行使による業務執行の意思決定への関与と解釈される。しかし、この解釈には法的効力がなく、学説の一説と同じ位置づけにあり、企業にとっては参考意見になるに過ぎないといわざるを得ない。

以上みるように、取締役会の機能と社外取締役の果たすべき職務に関する議論は、会社法改正から始まり、いまだに定論に辿り着いていない。日本の伝統企業は、長年間にわたってモニタリング・モデルと異なるアドバイザリー・モデルに当てはまることが多い。アドバイザリー・モデル

²⁷ ①は取締役会における重要事項の決定に関して議決権を行使すること等を通じて経営全般を監督する機能と、経営全般の評価に基づき、取締役会における経営者の選定・解職の決定に関して議決権を行使すること等を通じて経営者を監督する機能（経営評価機能）が含まれる。また、②については、会社と経営者との間の利益相反を監督する機能と、会社と経営者以外の利害関係者との間の利益相反を監督する機能が含まれると補足説明する。「会社法制の見直しに関する中間試案の補足説明」法務省民事局（2011年12月）2頁。

²⁸ 「コード」原則4-1、4-2 参照。

ルの下では、経営のすべては経営者が行い、経営トップと取締役会の関係においてその助言を受けるものであるとされている²⁹。トップにある代表取締役を監視することが実務上困難であり、社外取締役の機能も監督より助言することに重点が置かれている。当該モデルの下では、エージェンシー問題が顕在するとよく批判され、取締役会の監督機能を強化すべきと従来から主張されてきたわけである。しかし、モニタリング・モデルも完璧なガバナンスモデルではなく、社外取締役への監督等の固有問題があり、エンロン事件等アメリカ企業の後絶たない不祥事は当該モデルが完全ではないことを物語る。日本では、経営者や社外取締役をはじめ、企業風土全体にとって、モニタリング・モデルはまだなじみの薄い存在といえよう。この状況の中、いくら「攻めのガバナンス」といえ、十分に理解せずにモニタリング・モデルの導入が「強制」されることは、取締役会の機能を強化するどころか、かえって形骸化が進む恐れがあると考えられる。取締役会構造の多様性を確保することこそ、経済の活性化を促進する重要な要素である。日本の伝統的モデルにはリーダーシップの強さや意思決定の迅速性等のメリットがあり、その機能を発揮させ続けるべきであり、今現在のガバナンスの安定性と優越性を投資者に積極的に発信し、理解を求めるべきである。他方、伝統的モデルでガバナンスが低下し、経営が躓く等うまくいかなければ、現在の提唱するモニタリング・モデルへの移行を考えればよい。そして、社外取締役の選任もコーポレートガバナンス強化の一環であり、各企業が自社に最適な制度を構築していく中で自主的に採用することこそ意味がある³⁰。その意味で、今回の「Comply or Explain」への会社法の改正は硬直的であり、その運用に懸念があるが、現在では、企業経営の多様性を確保するために、先ほど述べた通り、「相当ではない理由」に関する解釈に工夫をしながら、社外取締役を選任しなくては投資者から見捨てられる」という偏ったメッセージをやめるべきであろう。

取締役会の多様性を確保することを前提に、社外取締役の役割を振り返って考えると、「監督」のみに限定する解釈は妥当ではないのであろう。実務では、社外取締役は、社内取締役に見えない外部投資者の立場からの意見や、社内慣行と異なる問題解決に関する識見等を提供することはよくある。このような助言機能は重要視されており、社外取締役の活用には欠かせないものであろう。さらに、エージェンシー問題への対応策の一環として、社外取締役は株主、とりわけ少数株主の立場を代表し、経営者の業務執行を監督し、かつ取締役会で適切に意見を反映することはすでに指摘されている通り必要であろう。株主との積極的な対話を提唱する風潮の中、株主の意見を聞き、株主総会での説明責任も求められることがあろう。

また、社外取締役の監督義務において、指名や報酬の決定を通じて経営者の業務執行を評価する監督が含まれるか、監査役とどのように役割を分担するか等については会社が採用する機関設計によって異なり、さらなる検討が必要である。少なくとも、独立性のある社外取締役が必ず果

²⁹ 豊田祐子「独立取締役をめぐる主な論点」商事 1901（2010 年）39 頁。

³⁰ 法制審議会会社法制部会第 23 回会議議事録（2012 年 7 月）4 頁【伊藤発言】。

上場会社における社外取締役の効果

たさなければならないのは、経営者が業務執行に際して忠実義務違反があるか否かをチェックすることである。内部統制システムが機能するなら、取締役間の役割分担が合理的に決定され、社外取締役は、それに従って内部統制システムが運用している過程で生じる不正行為を監視・調査すれば足りる³¹。しかし、内部統制システムが機能していない場合に、社外取締役の監督義務の範囲はどこまで及ぶかは問題である。判例では、(社外取締役も含め)、担当外であっても取締役会上程事項以外の事項についての監視義務とリスク管理体制の構築の監視義務を負うとされるものがある³²。それに対して、取締役協会の「提言」では、社外取締役の監督とは、不祥事の発生を防止するリスク管理体制の構築を監督し、監督の過程で不正行為を把握した場合は適切な調査を行うべきであるが、自ら隠された個別の不祥事を発見することではないと解釈されている。社外取締役は社外の者であるにしても、取締役である以上、取締役会に上程されている限られる案件に限らず、それ以外の事項についても監督義務を果たすことこそ「監督」の意味があると考えられる。その範囲がどこまで及ぶかはさらなる検討が必要である。

四 まとめ

改正会社法等の諸規制の後押しもあり、社外取締役の導入がすでに逆らえない時代の潮流となっている。しかし、東芝事件の発生は社外取締役に過度に期待すべきではないと警鐘を鳴らし、十分に検討せずに導入される社外取締役の役割の形骸化が懸念される。

実証研究からもわかるように、社外取締役の有効性は企業特性によって異なり、必ずしもすべての上場企業にガバナンスの向上と業務改善等よい影響をもたらすわけではない。そこで、企業統治の多様性を確保しながら、必要時に社外取締役を有効に利用することが賢明であろう。その際に「Comply or Explain」ルールで社外取締役を導入しない際に理由説明について柔軟な解釈が求められる。また、社外取締役の役割発揮は、企業の選択するガバナンスモデルによって異なり、その助言機能を重視し、監督機能についてはさらなる明確な解釈が必要であろう。

現在では、社外取締役の選任をめぐって企業にしても学者にしても、冷静になってその役割と必要性を考え直すことが望ましい。他方、供給不足の現状にある社外取締役「市場」においても、ある会社の社外取締役として、会社の情報を十分に収集し、自分の役割と会社での位置づけを確認し、株主のため慎重に義務を果たし、訴訟リスクをできる限り避けるように心がけることが必要であろう。

³¹ 経産省「法的論点に関する解釈指針」6頁。

³² 大和銀行株主代表訴訟事件判決（大阪地判平成12・9・20）。

地域経済活性化支援事業の紹介

～ 地方在住ビジネスマンに向けたオンライン Live セミナー提供～

2012 年 9 月修了生

佐々木 英明

(株式会社ファシオ代表取締役社長)

【要約】

本稿は、株式会社ファシオの新規事業である「オンライン Live セミナー（本サービス）」の取組をまとめたものである。本サービスは、インターネットを活用した地方在住ビジネスマンに向けた公開セミナー・企業研修など、教育コンテンツ双方向型配信サービスであり、東京と地方での学びの格差を是正し、地域人材の育成を目的とする。本稿にて本事業のこれまでの実績、今後の展開をまとめることにより、社会的な意義や必要性を紹介し、協力者を広く募ることとしたい。そして、地域での学ぶ機会を一つでも多く創出し、地方経済を担う人材育成につなげ、ひいては、東京と地方での所得格差の収斂の一助になれば、と考えるものである。

【キーワード】

学び、習う、地方活性化、地方創生、セミナー、研修、講演、講座、教育サービス、プラットフォーム、教育コンテンツ、所得格差、情報格差、双方向、インタラクティブ、動画配信

I. はじめに

私、佐々木英明は、2006 年 2 月より SBI ビジネス・ソリューションズ（株）に在籍し、その間、ビジネスパーソンを対象としたセミナー・研修情報を提供するインターネットサービス「ビジネスクラス・セミナー」（以下「BC セミナー」）を新規に立ち上げるとともに、責任者としてその運営に当たった経験を有している。

また、同社への在籍中には、SBI グループが設立した起業家養成のためのビジネス・スクールである SBI 大学院大学で学ぶ機会を得ることもできた。同大学院では、経営に関する実践的な科目とともに、中国古典を核とした「人間学」を学ぶとともに、修士論文となる「事業計画演習」では「働く女性のための教育コンテンツ提供事業」のビジネスモデルを立案した。

そして、2012 年 9 月に同大学院を修了（第 6 期）し、MBA を取得したが、その後、同大学院からの推薦もあり、在籍していた SBI ビジネス・ソリューションズ（株）から、BC セミナー

地域経済活性化支援事業の紹介

事業を会社分割、同社出資を受けながら MBO を行い、2013 年 1 月に（株）ファシオを創業したところである。

創業して 1 年半が経過した（株）ファシオでは、社会人の学びの機会を創出することをミッションとしながら、主に上記の「BC セミナー」事業を展開してきたが、それとともに、新規事業として、「オンライン Live セミナー」をも展開中である。同セミナーは、SBI 大学院で学んだ事業計画演習のビジネスモデルをベースにしたものであり、インターネットを活用した地方在住ビジネスマンに向けた公開セミナー配信サービスである。

本稿は、当社の新規事業である本「オンライン Live セミナー」の歩みを紹介し、あわせて当社の今後についても展望するものである。

Ⅱ．目的と意義

少子高齢化や人口減少の急速な進展、また経済のグローバル化による競争激化など、わが国を取り巻く環境の激変により、地方経済を取り巻く環境も益々、厳しい状況となっている。

地方経済の活性化には、それを支える企業の収益性を向上させ、そこに勤務する社員の所得をあげることが必要であるが、これを実現するためには、地方企業を支える人材育成は最も重要な課題の一つである。

しかしながら、地方在住のビジネスパーソンは、同じ大手企業に勤務している場合でも東京などの大都市で勤務する社員と比べて研修なども少なく、また外部企業が提供するセミナー開催も少ないため、大都市に勤務するビジネスパーソンと比べて、学ぶ機会には大きな開きがある。

当社では、上記のようなビジネスパーソンの学びの機会の地域格差是正のため、東京で開催されるビジネスセミナーを、インターネットを活用した双方向型で地方会場に Live 中継するサービス、すなわち、地方会場における「オンライン Live セミナー」を 2013 年より試行的に進め、そして今年度から本格的に開始し、年間 200 件以上の開催を予定している。

本事業は、当社による取組が開始されたばかりであるが、地方経済活性化の支援など社会的意義も高く、潜在的なニーズも大きいと考えられることから、本事業を巡る市場も大きく成長すると予測される。

また、現在までの実績として開催地域の多くは、大阪と名古屋であるため、これ以外の地方地域で開催するためには、当社だけでは展開できるものではなく、地方ニーズにあったセミナー・研修を開催する主催会社、通信インフラ企業その他、地方において開催会場、運営サービス提供企業、集客支援企業、また行政や公共団体など、地域経済に根差した企業・団体の協力が必要であると考えている。

そこで、本稿にて本事業のこれまでの実績をまとめることにより、社会的な意義や必要性を紹介し、協力者を広く募ることとしたい。そして、地域での学ぶ機会を一つでも多く創出し、地方

経済を担う人材育成につなげ、ひいては、東京と地方での所得格差の収斂の一助になれば、と考えるものである。

Ⅲ．新規事業である「オンライン Live セミナー」事業への取り組みに至った経緯

1. 当社の従来事業の紹介

(1) 従来事業の概要

「はじめに」にも記載のとおり、私は当社の前身の SBI ビジネス・ソリューションズ（株）に在籍中の 2007 年 3 月より、ビジネスパーソン向けのセミナー情報提供サービス「BC セミナー」を中核とした事業を行ってきたところである。そして、2014 年度では、500 社を超える主催会社の約 18,000 件の情報を掲載している。また、利用者数も年間約 100 万ユニークユーザー数を超えており、ビジネスセミナー情報ポータルとしては日本最大級となっている。

> <http://www.bc-seminar.jp/>

(2) 従来事業の特長

- ①実績のある主催会社が開催する品質の高い豊富なセミナー情報（法人種別、敬称略・順不同）
日本能率協会・日本生産性本部・日本科学技術連盟・企業研究会など、伝統・実績もある主催会社、SMBC コンサルティング・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング・りそな総合研究所など銀行系シンクタンク他、約 500 社の品質の高いセミナー情報を提供。
- ②検索エンジン（Google/Yahoo!/MNS など）での上位表示
「セミナー」単体ワードで、5 位以内表示され、検索エンジン評価が高い。
- ③提携サイト（法人種別、敬称略・順不同）
マイナビニュース・月間総務・リロクラブ（福利厚生倶楽部）・JTB モチベーション（選べる倶楽部）・などに、BC セミナーの開催情報を提供し、見込顧客を誘導する。

2. 従来事業の問題点

全国的なセミナー情報の掲載を目指しているため、東京以外の地域でのセミナー情報をリサーチしていたが、大阪・名古屋などは定期的に開催されているものの、それ以外の地域では開催母体も地方銀行系経済研究所や商工会議所など絞られ、数自体も極めて少ない。

また、以下のことから、東京とそれ以外の地域において、ビジネスパーソンの学びの機会格差が広がっていることがわかってきた。

地域経済活性化支援事業の紹介

(1) 公開型セミナー開催の東京一極集中化

BC セミナーでは、リーマンショック、東日本大震災の影響にて、セミナー開催場所が首都圏、特に東京への一極集中の度合いを高めている。現在、東京 23 区開催は全体の 8 割を超え、その率は増加傾向にある。

この理由は、地方開催の集客数の減少が原因であり、東京に次ぐ都市である大阪・名古屋でも参加者数が確保できず、年々開催数が少なくなっている。

そして、地方での開催が減少することにより、地方在住のビジネスパーソンは、地元でセミナーに参加できず、東京まで出張するか、ほとんどの場合、諦めざるを得ない。そこで当社に対しても、参加したいセミナーの地元開催を希望する問い合わせも増えている。

(2) 企業研修の地域格差

当社のポータルサイトを利用されている、地方拠点を持つ大手企業人事部担当者へヒアリングしたところ、本社で行った研修を収録し DVD で提供しているなど、東京本社と地域拠点との研修機会の格差をなくす施策を行っているが、地域拠点での受講率は低く、現実には難しい、との回答が多かった。

この理由としては、東京から遠隔にあるという物理的制約や交通費や宿泊費などコスト面の負担に加えて、業務面での問題、つまり地方拠点は人数が少ないため、本社研修に参加すると業務が滞るため参加を見合わせる、などの地方現場の事情も大きいと考えられる。

3. 過去における問題解決への取組

上記 2. に対し、当社でも問題解決の手法として、ビジネス DVD、及び、e ラーニングを検討し、実際にサービスとして取り組んできた。

(1) ビジネス DVD

BC セミナー内にコーナーを設置し、2010 年から約 2 年間、日経 BP 社・NHK 出版社などの協力で販売展開を行った。

結果としては、毎年年度末にコンプライアンスやハラスメント系が第三セクターや財団法人に纏まって売れるものの、予算消化的な意味合いが強く、ビジネスパーソン育成の利用目的ではないように思われた。

(2) e ラーニング

サイト内で取扱いを検討したが、セキュリティやコンプライアンス系のサーバー製品が多く、企業が半ば強制的に社員に学ばせた実績をつくる目的での提供するものが多く、当社事業とコンセプトが異なるため断念した。

また、eラーニングを主体とするSBI大学院大学の修了生である私の個人的感想であるが、eラーニングの特徴である「いつでも、どこでも、何度でも」学べることが、自らの「学ぶ」意思に委ねられるため、高いモチベーションがないと、学びを継続することは非常に難しい。また、提供画像も講師とパワーポイントの固定画像であるため、1時間程度の聴講が限度だと感じた。

4. 主催会社へのヒアリング実施

(1) 地方開催の開催減少の理由とその影響

主催会社では、大阪・名古屋でさえも集客数が少ないため、講師と会場費用が賄えなくなり、開催数が少なくなっている。その穴埋めとして、東京での開催数を増加させ、これが一極集中を激化させている。また東京での供給過剰を生み出し、1開催当たりの参加者数が減るため、収益性が低くなり、さらに開催数を増やすという悪循環に陥っている。この状況が進めば、テーマが分散するなど、セミナー自体の品質の劣化につながりかねないことが懸念される。

(2) DVD や e ラーニングへの取組

各社とも、DVD や e ラーニングは検討したことがあったが、大きく二つの理由で進んでいない状況であった。

①従来のセミナー事業とは、対象顧客が異なり、また新しいノウハウや販売チャネルなどが必要となる。また、製作費の負担が意外と大きい。

②多くの講師から録画を断られ、もしくは講義内容を変更すると言われた。

5. 新規事業である「オンライン Live セミナー」への取り組み

(1) 選択肢としての「オンライン Live セミナー」

当社の経験と主催会社へのヒアリング結果から、上記2. で述べた問題点への解決の方法として、当社が従来事業として開催している BC セミナーをベースとしつつ、地方会場ではライブ中継を行う「オンライン Live セミナー」方式を選択することとした。本方式をとった場合、受講者、講師、及び、主催会社のメリットは各々、以下のとおりである。

①受講者

ライブセミナーや研修の面白さは、講師の“ここだけの話”や“裏話し”、具体的事例など、「秘匿性」の高い情報や、昨日の日経記事など「最新性」があることが大きい。本方式では、このメリットを維持しながら、地方在住のビジネスパーソンが地元で受講できる機会を増加させるものである。

地域経済活性化支援事業の紹介

また、eラーニングなどの独習スタイルの場合、仮に会社の許可があったとしても自分のデスクで学ぶことは、業務上は難しいと思われる。それに対して、本方式は一同で会して学ぶ「学習環境」を提供するものであり、同一会場で共に学ぶ仲間の存在が学習効果を高めることも期待できる。

②講師

eラーニングやDVDなどでのアーカイブ提供の場合、講義内容を変える講師が多い、と思われる。これは、映像が残るとなると、不確定な情報にもとづく講義や自己の推論なども大胆に展開しにくくなるからである。その結果、講義内容がありきたりの情報に基づくのみであり、話口も平坦になり、講師の個性を無くしてしまい勝ちのものとなろう。それに対して、本方式の下で録画は残さないものとすれば、講師が講義内容に対し過度に神経を使う必要もなく、その個性をより発揮しやすくなることから、講師からの協力も得やすくなると思われる。また、多忙な講師ほど、地方講演の負担は大きいであろうから、多忙で著名な講師であればあるほど、本方式への参加意欲が高まるとと思われる。

③主催会社

本方式の下でも、従来のセミナー開催のスキームをそのまま利用することができることから、講師にも諾意を取りやすい。また収益面でも、同一セミナーを別の場所で同時開催できるため、別利益を上げることができる。

(2) 本「オンライン Live セミナー」の開始のタイミング

以下の理由から、本セミナーの開始にあたり、今が適切なタイミングと考えられる。

①インフラ面

インターネットの伝送帯域・スピードが向上し、ランニングコストも安価となった。

双方向型ライブ中継システム（一般的には会議システムと呼ばれる）の性能の向上し、また利用費用が低下した。

②受講者の価値観の変化

予備校の衛星学習や、コンサートやスポーツ観戦で、ライブビューイングが多く開催され、日本の多くの人が、場所は違っても、動画で同じ時間で同じ体験をすることへの抵抗感が低下し、価値あると判断する方が増加した。

また、Youtube などアーカイブは無料という認識となったが、前出の予備校やコンサートなどが有料であるため、中継動画はお金を支払ってもよいという価値観ができた。

③主催会社の取組姿勢の変化

日本全体の問題であるが労働人口の減少、リーマンショックや東日本大震災などによる大手主催会社の売上低減傾向にあり、新しい取組を必要としていた。

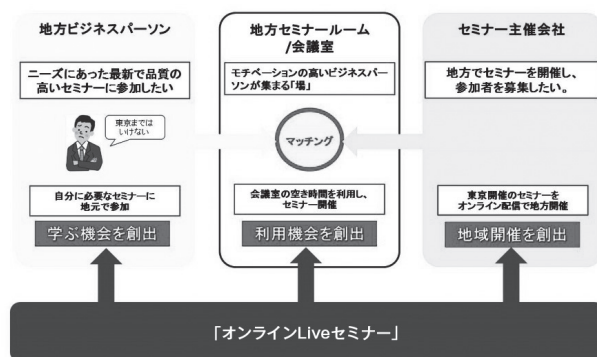
Ⅳ.「オンライン Live セミナー」事業の詳細

1. 事業概要

(1) 名称

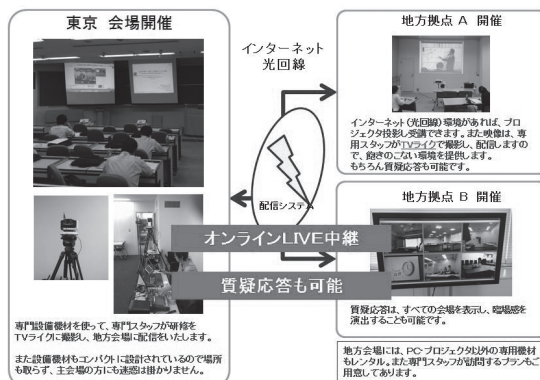
「オンライン Live セミナー」

(2) コンセプト図



(3) 内容

東京で開催するライブセミナーに、インターネットを活用した東京・地方間の双方向通信サービスを導入するとともに地方会場にライブ配信することにより、臨場感に充ちたライブセミナーを地方会場でも同時体験できるようにするもの。



地域経済活性化支援事業の紹介

(4) 特長

- ①リアルタイムのライブ中継
- ②質疑応答ができる双方向通信
- ③講義内容にあわせて、講師・パワーポイント・板書などを TV と同様なカメラワーク
- ④講師・質問者の声を聴きやすく配信する音声レベル調整

(5) 提携企業（法人種別、敬称略・順不同）

①参画主催会社

大阪・名古屋など地域にも顧客基盤を所持し、セミナーを年間 300 回以上開催する企業にプロジェクト参画を依頼済み。

＜参加企業名＞（法人種別、敬称略・順不同）

企業研究会・日本生産性本部・SGS ジャパン・日本科学技術連盟・りそな総合研究所・労務行政・マーケティング研究協会・技術情報協会・セミナーインフォ・新社会システム総合研究所など

②映像撮影・配信会社

TBS 子会社である大手 TV 制作会社 株式会社東通と提携済み。同社は、TV 撮影のノウハウだけでなく、IP 配信の技術も高く、大相撲やサッカー・野球などインターネット配信の実績がある。

③地域会場・運営会社

A. 資格の学校 TAC

同社は全国に資格取得のための教室を運営している。また、セミナーなどの運営についても、人員・ノウハウも持っている。同社の資格講義は、夜間・休日が主となっており、平日昼間は自習での利用が多く、この時間帯を利用し、ビジネスパーソンへの教育サービス供給ということで協力を得ることができた。

B. 参画主催会社の関連企業

C. 貸会議室・セミナールーム

D. セミナー運営人員派遣企業

(6) 対象セミナー

参画主催会社と協議した。その結果、講師の許諾を得ることができ、地域性を問わないテーマで、地方ニーズが高いと予測されるセミナーを開催対象とした。

(7) 受講費用

受講料については、原則として東京会場と同価格とした。ただし、お弁当などの提供必要な場合は、地方会場では提供が難しいため、1,000 円程度の値引きを行った。

(8) ビジネスモデル

①地方受講料シェア型（有料セミナーの場合）

地域会場での受講費を、主催会社と地域会場提供企業、映像配信など当社を含むインフラ系企業にてシェアする方式とした。また各会場での最低開催人数を定め、開催キャンセルは6営業日前までとし、提携会社のリスクが少ない方式を採用している。

②業務委託型（無料セミナー / 企業研修の場合）

主催会社から当社が業務委託を受託する方式とした。

(9) eラーニングやDVD との比較

比較表	リアルセミナー研修	eラーニング	オンラインLiveセミナー
受講場所	固定	自由	地域の指定場所 (御社会議室など)
	× 指定場所	◎	○
受講時間	固定	自由	固定
	× 指定時間	◎	× 指定時間
リアルタイム コミュニケーション	◎	×	○
			ネット経由
最新情報	◎	×	◎
ここだけの話ネタ	◎	×	◎

本事業の優位点

- ①質疑応答が可能。
- ②秘匿性・最新性の情報が取得することもある。
- ③近くの「勉強できる環境」で、学ぶことができる。

2. 開催実績（法人種別、敬称略・順不同）

(1) 第1期実績

①期間：2013年5月～2014年3月

②実績

参画主催会社数：7社

開催実数：26開催

地域開催場所総数：37会場

参加人数：287名

地域経済活性化支援事業の紹介

(2) 第2期実績

①期間：2014年4月～2015年5月

②実績

参画主催会社数：10社

開催予定：162 開催予約

開催実施数：124 開催

会場実施数：207 会場

中止：38回

受講者数：1,261名

開催率：76.5%

(3) 第2期までの評価

①参加者からの評価

参画主催会社の協力で、参加者アンケートにオンライン Live セミナーについての項目を入れてもらい、情報の共有をお願いした。

結果としては、一部の参加者より音声や映像への不満があるものの、受講料返金につながるクレームはなく、有料セミナーとして成立する品質であったと考えられる。

またアンケート項目の中で、「本セミナーが大阪または名古屋で開催されていなかった場合、東京で参加したか」の問いでは、約7割の参加者が「参加しなかった」という回答であり、「Live セミナーにより、今後の参加が増えるか」との質問には、過半数の参加者が「増える」と回答している。

このことから「場所」という物理的な問題がセミナー参加にとって大きな障壁になっていることが伺われ、本事業の可能性を感じさせられた。

②提携企業からの評価

参画主催会社からは、概ね、新しい事業として高い評価を受けることができた。その一方で、参画主催会社から地域での集客が難しいことの指摘もあり、今後の課題として取り組む必要があることを感じた。

(4) 参加者の属性

有料セミナーの場合の第1～2期における参加者は、参画主催会社からの集客によることもあり、従業員規模では1,000名以上の大手企業からの参加が8割以上を占めている。(無料セミナーの場合、主催会社の目的により、対象が税理士などに偏るため含めないものとする。)

(5) 開催ノウハウの蓄積

①配信・受信会場の事前調査の重要性

参画主催会社内セミナー会場からの配信の場合、インターネット環境が社内ネットワーク、サーバー経由されており、セキュリティやプロキシー設定など、動画を送信するためには設定が必要である。そのため、システム部などの協力と時間帯によるネット利用を把握するためにも、セミナー開催予定時間に合わせた事前の通信テストが必須であることがわかった。

②映像・音声の配信設備・運用

運営コストの低減のため、1名での運用を基本とした。

そのため、映像と音声を同時に調整するための機器設備に工夫を重ね、遠隔操作型ロボットカメラ、音声ミキサーなど、専用機材を用意し、また一人で運搬できるようにコンパクト化を実現した。これにより、TV教育番組と同様なカメラワークのある映像（SD規格）と音声の提供が可能となった。

またインターネット回線の状況に合わせて、随時、送信画像や音声のデータサイズやスピードを変更するなど、ソフトウェア的な切断が起こりにくい技術ノウハウを蓄積できた。

③セミナー運営ノウハウ

配信など設営時間や配信受信間の確認事項、配信会場から受信会場への定期的な声掛け、休憩時間帯の映像・音声の確認方法、質疑応答など、オンライン Live セミナーには、受信側だけではなく、配信側からの配慮も必須であり、円滑な運営のためのノウハウが蓄積された。

(6) 改善事項

①配信機材

受信会場の音声の品質向上のため、会場音響設備と連動できる大型スピーカーを配備。

②設備機器の二重化

受信会場では、予備 PC やプロジェクターのランプなどを用意し、設備が壊れたときに、対応できる体制を準備した。配信会場側は、ロボットカメラ故障を補うため固定カメラを常備する。

③運営マニュアル化

開催数増加により、受信会場側の対応人員も増加したため、運営の標準化をはかるためにマニュアル化をおこない、品質を維持する。

④パワーポイント映像

地域経済活性化支援事業の紹介

講師や板書の映像は鮮明に映るが、パワーポイントは、配信会場でスクリーンに映し出された画像をカメラで撮影して配信するため、比較すると劣化したように感じられる。これは、実会場でも劣化して見えるのであるが、TV ではデジタル画像をはめ込んで配信するため、それに慣れている参加者は不満に感じられると予測される。

この問題については、HD 規格での配信や講師画像とは別に、パワーポイントなど PC 画を、データで配信し、講師画面と切り替えて配信する方式を検討する。

⑤集客の強化

大阪・名古屋開催については、参画主催会社の集客力で最低開催人数を確保する目途が見えてきた。しかし、これに頼った集客だけでは拡大がはかれないため、新たな集客方法が必要である。そのための施策として、「ビジネスクラス・セミナー」でのコーナー展開、地域企業との提携を強化していく。

V. 今後の展開と展望について

1. 今期目標

(1) 期間

2015 年 4 月～2016 年 3 月

(2) 目標

開催数：200 開催

開催成立率：80%

地域会場参加者数：550 会場

※ 2015 年 7 月予約状況：約 180 開催

(3) セミナー種別

- ①大手主催会社開催する公開型有料セミナー
- ②企業の社内研修
- ③IT やファイナンス系企業が開催する販売促進セミナー
- ④新卒採用の会社説明会
- ⑤確定拠出年金導入企業・社員向けファイナンスセミナー
- ⑥全国税理士向け相続・事業承継実務セミナーなど

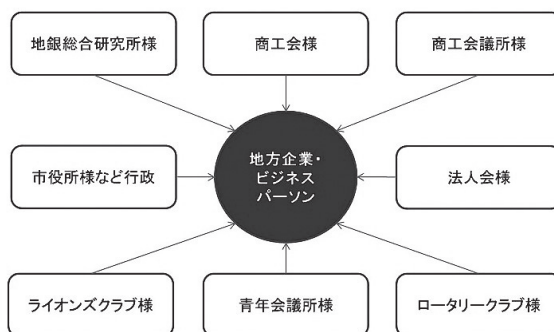
2. アクションプラン

(1) 新規アプローチ

① 地方地域に会員制を所持する企業・団体

本事業を地方展開していくうえで、地域企業やビジネスパーソンへの広報・告知、プロモーションが重要なポイントである。そのため、地域に根差し会員制を所持している企業や団体との提携が必須となる。

会員サービス運営は、新規会員獲得と既存会員の解約数を減少させることである。そのため、会員の満足度を高めるサービスを提供し続ける必要があり、「セミナー」はキラーコンテンツの一つであるといえる。会員事業者にとって、本サービスが提供する実績のある主催会社が開催する著名講師のセミナーは、充分魅力的であると予測される。これに会員受講料などのメリットをアピールし、集客のための Web サイトなどの提供を行うことを提案することで提携を行っていききたい。



② 貸会議室・研修会場の運営企業

セミナーや研修などを開催する場合、開催する側の担当者がまず行うべきことは、「講師」と「開催場所」を決めることである。そのため貸会議室・研修会場を運営する企業には、企画の早い段階で情報が入る。

また、貸会議室・研修会場は競争が激化しており、それらの運営企業は差別化するサービスを必要としている。そこで、本サービスの仕組みをそれらの企業にアピールすることにより、新規顧客の獲得だけでなく、既存顧客への新たな提案をも通じて、収益を増加させることができることを訴える。

③ 地方拠点を持つ大手企業

地域経済活性化支援事業の紹介

BC セミナー利用会員など大手企業の人事部へのアプローチを行う。現在、大手企業での社内研修はコストダウンのため「内製化」が進み、社内講師で教育をすすめる傾向にある。しかし、大手企業でも、地方拠点に勤務する社員への研修をどうするかの問題を抱えている。そこで、学びの機会の地域格差是正とコスト削減の両面から、大手企業の中でも特に、地方拠点を持つ大手企業への提案を強化することとする。

3. 開催地域の拡大における課題

(1) 受講料の格差設定

本事業を推進していく上で、オンライン Live セミナーを大阪、名古屋以外の各地域へ展開することが必須であるが、東京と他地域との間で、開催セミナーの受講料格差をどう設定するかが大きな課題となろう。現在、大手主催会社の東京開催セミナーでの受講料は 1 日 3 万円～4 万円であるが、本事業 1～2 期の実績により、大阪、名古屋の開催でも大手企業支店等があるため、ある一定の集客につながる事がわかった。しかし、受講料 2 万円代のセミナーでは、東京開催よりも大阪、名古屋開催の参加者数が多かったケースもあった。こうして見ると、受講料の設定金額も参加人数に大きな影響があると考えられる。

そこで、東京とその他の地域において、参加を促すことのできる受講料の金額について、どれくらいの格差を設定すべきか、調べることにしてみたい。そして、各地域での適正な受講料を予測してみたい。

(2) 地域開催の公開型セミナー受講料の実情

検索エンジンなどで、全国の各地域でのセミナーを検索してみると、1 日 1 万円未満の公開型セミナーが多い。これは、地域では集客母数も少ないため、民間の主催会社による開催が難しく、セミナー開催数も少ないため、商工会議所などの公的な団体が地域の経済活性化を目的としたセミナーを開催していることに起因していると予測される。

(3) 東京と地域の経済格差について

東京とそれ以外の地域との受講料の格差設定に関して、参考となる適当な資料がないため、「都道府県別一人当たりの総生産」と「都道府県別一人当たりの所得」を調査した。

①都道府県別一人当たりの総生産比較とその比率（資料 1）

A. 資料選択の理由

（計算式）都道府県別総生産額／都道府県就業者数

この資料をあげた理由は、企業で働くビジネスマンがビジネスセミナーに参加する場合、多くが企業負担であり、地域企業の一人当たりの生産額を調べることで、各地域での企業が社員一

人に対しての教育費として捻出できる費用について、東京対地域の比較の目途につながる、との仮説によるものである。

B. 結果

東京都を「100」とした場合、大阪府・愛知県でも「59」と6割を切っており、福岡県では「49」、他の県の多くは、「50」以下となっている。ただし、東京は昼夜人口比が118.4と大きく、周辺県民が東京で働き東京の生産額に貢献しているため、東京の就業者一人当たりの総生産額は実体よりも過大な数字になっていると思われる。逆に、埼玉や奈良は90未満であるので過少な数字になっているものと思われる。

資料1 都道府県別_就業者一人当たりの総生産額

都道府県名	就業者総数	県内総生産額(GDP) 単位:億円	就業者一人当たりの 総生産額 単位:円	昼夜人口比 = 昼間人口 ÷ 夜間人口 ×100	東京=1
東京都	5,488,000	911,393	166,070,153	118.4	100.00%
大阪府	3,680,000	363,843	98,870,380	104.7	59.54%
滋賀県	657,000	60,139	91,535,769	96.6	55.12%
愛知県	3,579,000	316,423	88,411,009	101.5	53.24%
山口県	673,000	57,522	85,471,025	99.5	51.47%
静岡県	1,862,000	157,656	84,670,247	99.9	50.98%
三重県	874,000	73,681	84,303,204	98.1	50.76%
広島県	1,325,000	108,080	81,569,811	100.3	49.12%
福岡県	2,230,000	180,419	80,905,381	100.1	48.72%
茨城県	1,396,000	111,885	80,146,848	97.2	48.26%
京都府	1,177,000	93,726	79,631,266	101.2	47.95%
栃木県	982,000	78,078	79,509,165	99.1	47.88%
岡山県	896,000	70,647	78,847,098	99.9	47.48%
福井県	419,000	33,028	78,825,776	100.1	47.47%
徳島県	359,000	28,200	78,551,532	99.7	47.30%
大分県	548,000	42,935	78,348,540	100.0	47.18%
富山県	558,000	43,704	78,322,581	99.8	47.16%
群馬県	955,000	74,278	77,778,010	99.9	46.83%
和歌山県	452,000	35,034	77,508,850	98.1	46.67%
福島県	926,000	71,263	76,957,883	99.6	46.34%
愛媛県	636,000	48,879	76,853,774	100.1	46.28%
香川県	465,000	35,712	76,800,000	100.2	46.25%
宮城県	1,056,000	80,453	76,186,553	100.2	45.88%
新潟県	1,138,000	86,068	75,630,931	100.0	45.54%
兵庫県	2,440,000	183,462	75,189,344	95.7	45.28%
北海道	2,464,000	184,284	74,790,584	100.0	45.04%
山梨県	418,000	31,233	74,720,096	99.0	44.99%
石川県	571,000	42,650	74,693,520	100.2	44.98%
長野県	1,081,000	80,241	74,228,492	99.9	44.70%
神奈川県	4,104,000	297,571	72,507,554	91.2	43.66%
鹿児島県	758,000	54,461	71,848,285	99.9	43.26%
秋田県	499,000	35,261	70,663,327	99.9	42.55%
岐阜県	1,004,000	70,934	70,651,394	96.0	42.54%
佐賀県	407,000	28,676	70,457,002	100.2	42.43%
青森県	638,000	44,748	70,137,831	100.0	42.23%
長崎県	648,000	43,770	67,546,296	99.8	40.67%
沖縄県	553,000	37,256	67,370,705	100.0	40.57%
千葉県	2,834,000	190,060	67,064,220	89.5	40.38%
島根県	347,000	23,254	67,014,409	100.0	40.35%
宮崎県	524,000	34,967	66,730,816	100.0	40.18%
熊本県	838,000	55,598	66,346,062	99.6	39.95%
山形県	567,000	37,391	65,945,326	99.8	39.71%
鳥取県	279,000	18,362	65,813,620	100.0	39.63%
岩手県	631,000	40,870	64,928,685	99.7	39.10%
高知県	341,000	21,584	63,296,188	99.9	38.11%
奈良県	599,000	35,518	59,295,492	89.9	35.71%
埼玉県	3,422,000	201,084	58,762,127	88.6	35.38%
合計	58,298,000	4,956,381			

網掛けの都道府県は、昼夜人口比が95未満あるいは105以上のため、就業者一人当たりの総生産額が相当程度過大、あるいは、過少となっているものと思われる。

地域経済活性化支援事業の紹介

②都道府県別一人当りの所得金額とその比率（資料 2）

A. 資料選択の理由

（計算式）都道府県別課税対象所得額／都道府県就業者数

上記の①は、企業が負担しやすい受講費についてであるが、②については、仮に個人が受講料を支払う場合に教育費として捻出できる費用について、東京対地域の比較の目途につながる、との仮説によるものである。②については、個人の住所地で課税されるため、昼夜人口比による影響は受けないと思われる。

B. 結果

東京都を「100」としてみると、東京都近郊県、神奈川県・千葉県では、東京都企業に勤務している人数が多いことが予測されるため「70」以上となっている。その一方で、愛知県、大阪府、兵庫県でも「68」前後、他の県では、「60」を切るところが多い。

資料 2 都道府県別_就業者一人当りの課税対象所得

都道府県名	就業者総数	課税対象所得(単位円)	就業者一人当りの 課税対象所得	東京=1
東京都	5,488,000	26,066,576,000,000	4,749,741	100.00%
神奈川県	4,104,000	15,683,649,000,000	3,821,552	80.46%
千葉県	2,834,000	9,513,654,000,000	3,356,970	70.68%
愛知県	3,579,000	11,603,439,000,000	3,242,090	68.26%
兵庫県	2,440,000	7,878,021,000,000	3,228,697	67.98%
大阪府	3,680,000	11,629,487,000,000	3,160,187	66.53%
埼玉県	3,422,000	10,729,061,000,000	3,135,319	66.01%
奈良県	599,000	1,850,291,000,000	3,088,967	65.03%
滋賀県	657,000	1,926,404,000,000	2,932,122	61.73%
京都府	1,177,000	3,440,302,000,000	2,922,941	61.54%
広島県	1,325,000	3,787,343,000,000	2,858,372	60.18%
静岡県	1,862,000	5,305,447,000,000	2,849,327	59.99%
三重県	874,000	2,475,238,000,000	2,832,080	59.63%
茨城県	1,396,000	3,846,312,000,000	2,755,238	58.01%
福岡県	2,230,000	6,128,841,000,000	2,748,359	57.86%
香川県	465,000	1,276,599,000,000	2,745,374	57.80%
岐阜県	1,004,000	2,675,558,000,000	2,664,898	56.11%
栃木県	982,000	2,578,383,000,000	2,625,645	55.28%
石川県	571,000	1,492,311,000,000	2,613,504	55.02%
岡山県	896,000	2,340,810,000,000	2,612,511	55.00%
群馬県	955,000	2,477,578,000,000	2,594,323	54.62%
山口県	673,000	1,741,441,000,000	2,587,579	54.48%
富山県	558,000	1,438,850,000,000	2,578,584	54.29%
北海道	2,464,000	6,207,560,000,000	2,519,302	53.04%
山梨県	418,000	1,049,978,000,000	2,509,517	52.83%
福井県	419,000	1,033,173,000,000	2,465,807	51.91%
和歌山県	452,000	1,099,834,000,000	2,433,261	51.23%
愛媛県	636,000	1,539,896,000,000	2,421,220	50.98%
長野県	1,081,000	2,603,971,000,000	2,408,854	50.72%
新潟県	1,138,000	2,728,427,000,000	2,397,563	50.48%
徳島県	359,000	860,114,000,000	2,395,861	50.44%
宮城県	1,056,000	2,522,973,000,000	2,389,179	50.30%
大分県	548,000	1,265,542,000,000	2,309,383	48.62%
高知県	341,000	770,390,000,000	2,259,208	47.56%
島根県	347,000	780,090,000,000	2,248,098	47.33%
福島県	926,000	2,076,796,000,000	2,242,760	47.22%
長崎県	648,000	1,451,344,000,000	2,239,728	47.15%
熊本県	838,000	1,868,491,000,000	2,229,703	46.94%
鳥取県	279,000	616,484,000,000	2,209,620	46.52%
沖縄県	553,000	1,219,263,000,000	2,204,816	46.42%
佐賀県	407,000	899,012,000,000	2,194,133	46.19%
鹿児島県	758,000	1,650,647,000,000	2,177,635	45.85%
山形県	567,000	1,226,403,000,000	2,162,968	45.54%
宮崎県	524,000	1,092,329,000,000	2,084,597	43.89%
秋田県	499,000	1,039,508,000,000	2,083,182	43.86%
青森県	638,000	1,301,220,000,000	2,039,530	42.94%
岩手県	631,000	1,272,447,000,000	2,016,556	42.46%
合計	58,298,000	176,054,487,000,000		

③地域にあわせた適正な受講料の考察

上記の①は昼夜人口比による歪みがあるため、②の方が望ましいと思われる。一人当たりの所得は、東京に対し、大阪・愛知の所得は 6 割強であり、他府県の多くは 5 割程度である。この所得比率に連動させて受講料を設定すると、東京開催される 1 日セミナーが 30,000 円とすると、大阪・名古屋では 2 万円程度、他の地域では、15,000 円程度の受講料設定となる。

以上の所得連動による受講料設定が望ましいかどうかはさらなる検討が必要であるが、今までの経験からは納得できる水準である。

(4) 地域に適した受講料での開催スキームの提案

従来までのオンライン Live セミナービジネスモデルでは、地域でのセミナーに参加する個人より受講料を頂くことが基本となっていたが、このモデルでは、受講料金額の設定を大きく変更することができない。そこで、「地域に提携する主催会社がある」との大前提の下に、以下のスキームを提案する。

①提供方法

一人当りの受講料ではなく、主催会社から「部屋」単位の受講料を設定し、地域の主催会社にセミナーを提供する方法とする。この「部屋」毎の提供形態であれば、地域主催会社にとって受講料を、セミナー講師を依頼する費用と同様な「原価」として考えることができる。また、主催会社としても複数の会場に提供することにより、収益を増加させることが可能となる。

②地域毎の受講料設定

地方提携主催会社が自社の収益モデルから受講料を設定すればよいと、地域ごとに適した受講料でのセミナー開催の実現が可能となる。

③主催会社の問題と解決方法

オンライン Live セミナーを提供する主催会社としても、同一のセミナーでの受講料の違いは避けたい問題ではある。しかし、今回のスキームでは、以下のことから受講料を変更できるものと予測している。

- ・講師が会場にいるセミナーと、デジタル配信との受講提供方式の違い。
- ・価格差をつける場合、一般の方を対象とするのではなく、地方提携会社の会員など、クローズド会員制度に所属している方のみの特別な受講料設定。

④ 1 会場 1 名でも開催できる仕組みづくり

ひとつのセミナーを複数の地方で開催することが実現できれば、1 地方会場当たりの参加人数が仮に 1 人でも、1 セミナー内で、複数の地方トータルでの収益を考えれば良い。そうすれば、

地域経済活性化支援事業の紹介

ある地方会場で1名のみの参加でも、トータルではその赤字を吸収することができる。こうして、1会場1名でも、あるセミナーが開催できることとなる。

⑤地方主催会社へのアプローチ促進

前項のビジネスモデルを推進するために、今期は地域経済に根差した主催会社、地銀系コンサル会社や公共性の高い団体である商工会議所、商工会などに、積極的に訪問活動を行い、アプローチをしていきたいと考えている。

VI. 地方経済への貢献

1. 学びの機会の創出

(1) 品質の高いビジネスセミナーの開催数増加

本事業により、地方で公開型ビジネスセミナーの開催数を増加させ、かつ地域経済にあわせた低価格の受講料で提供することで、地方在住のビジネスパーソンがセミナーに参加する障壁は減少する。これにより、地方のビジネスパーソンが品質の高い知識・知恵に触れる学びの機会が増加し、地域経済を支える人材育成につながる。

(2) 大手企業の中での企業内研修の格差是正

大手企業の社員研修用にオンライン Live セミナーの採用が増加すれば、大手企業のうちの地方勤務社員にとって研修受講機会が増加し、大都市勤務社員との格差は是正される。

(3) 販売促進セミナーによる最新情報の入手

販売にあたり、高度な説明能力が求められる分野、特に「IT」や「金融・ファイナンス」の分野では、セミナーは効果的な販促ツールであるが、これまではセミナーの受講人数が少ない場合、コストや労力から地方では効率が悪く、開催が難しかった。しかし、オンライン Live セミナーであれば、会場費用と運営人件費のみでセミナーの開催が可能であるため、必然的に増加することが見込まれる。

この販促セミナーは、地方在住ビジネスパーソンにとっては、IT や金融・ファイナンス系の最新情報を知る機会にもつながり、ひいては、地方企業の営業力の強化やコストダウンにも寄与することが期待できる。

2. モチベーションの高いビジネスパーソンが集まる「場」の創出

セミナーや研修などが増加することで、会場にモチベーションの高いビジネスパーソンが集まり、お互いに知り合う機会が増えることとなる。それにより、ビジネス提携や新事業の創出の可能性も高まり、シナジー効果も期待できる。

3. 収益モデルの創出と、それに伴う新しい雇用促進

オンライン Live セミナーの地方開催は、原則として、地方企業や団体が主体となって展開する仕組みとする。セミナー開催には、集客・会場・運営など関連する新規のビジネスが伴うことから、地域での新たな収益源となる。また、それに伴い地方での新たな雇用が促進される。

4. 地方企業の首都圏への営業支援

地方企業が、オンライン Live セミナーを活用して、自らの商品サービスの販促セミナーを地方開催することで、東京の企業や団体とマッチングする機会を拡充できる。それにより、地方企業のビジネス支援につながり、地方経済の活性化にも貢献することとなる。

VII. 最後に

本事業の近い将来の展開イメージについて述べたい。

1. BC セミナーの強化

従来の BC セミナーは、「テーマ」、「開催日」、「開催場所」の三者が揃わなければ受講することが出来なかった。しかし、オンライン Live セミナーでの開催が増加すれば、「テーマ」と「開催日」の二者さえ条件に合えば、受講者の地元にある全国「提携会場」で1名から受講することができるサービスとなる。

これにより、ビジネスパーソンが自分のニーズに合ったセミナーを最寄りの場所で受講できることとなり、東京と地域での学びの格差の是正につながるることとなる。

地域経済活性化支援事業の紹介

2. 東アジア地域への展開

経済成長が著しい東アジア地域は、日本との時差も小さいことからライブ中継に適している。また、日本の優れた知識やノウハウ、スキルなどを必要としている地域でもある。その一方で、少子高齢化が進行中の日本にとっては、内需だけでは成長は見込めず、東アジア地域へのビジネス展開が今後ますます、必須になる。

そこで、最新の技術情報や経営手法等に関するセミナーを日本から東アジア地域へライブで提供するとともに、その反対方向として、東アジアから最新のビジネス動向等に関する情報を現地からのライブにて日本企業やビジネスパーソンに提供することとする。

以上のような仕組みを広げて、『教育コンテンツのエクスポート・ビジネス』に発展させていきたいと考えている。

以上

人が生きる世の中を創る

2010年9月修了生

大藪 崇

(株式会社エイトワン代表取締役)

私は、愛媛に育ててもらった人間です。
起業をしたのも愛媛を盛り上げるためです。

出身は広島ですが、愛媛に来てから18年、起業してからは9年経ちました。
私は今36歳なので、人生の半分を愛媛で、そしてその半分以上を起業家として生活していることになります。このキリの良さを考えると今年は節目の年なのかもしれません。何の節目かは意味不明ですが、とりあえず前向きになれる要素を探すのは大事なことだと思っています。

愛媛大学では典型的なダメ学生として多くの方に叱咤激励を頂き、卒業してからは株式投資で自身の欲求を追求するのみという、地域貢献とは程遠い道を歩んできました。そんな私ですが人生とは不思議なもので、最近地方創生について聞かれることが増えてきています。更には大学の講義や地域でのセミナー等に呼んで頂き、若者たちにメッセージをお願いされることもあります。自身の経験上、遊んでください、としか言えないのですが、そんな自分にある種の違和感を抱いているのが正直なところです。

元々、正義感が強いわけでも、リーダーシップがあったわけでもありません。愛媛を盛り上げたいと思ったのは、ある程度自分が満たされたからです。このある程度というのが曲者で、私は株式投資で運良く15億程の利益を得ることができましたが、お金を得ることだけではある程度のラインを越えることはできませんでした。より充実した楽しい人生を送るにはどうしたら良いのだろう？その時頭に浮かんだのが愛媛を盛り上げる、ということでした。

なぜそう思ったのかはよくわかりません。敢えて理由を探すとすれば、それは人間の本能だからだと思っています。世の中をより良くしたい、より便利にしたい、より面白くしたい、その積み重ねが人類の歴史であって、私にとっての表現方法が愛媛を盛り上げたいということだったのだと思います。誰もが思うことではありますが、ある程度の余裕が引き金となって私を一歩前に押し出してくれたのだと感じています。

その時感じたのが自分の無知さです。愛媛を盛り上げるために単純に愛媛一の観光地である道後温泉を盛り上げたいと思い、まずは道後で宿泊業に取り組むことにしました。そして、実際に

人が活きる世の中を創る

旅館経営をスタートしたものの、当然ですが私には経営の知識も旅館業のノウハウも全くありませんでした。これはやばいと感じて、経営の知識を習得するために門戸を叩いたのが SBI 大学院大学でした。

念願叶って入学させて頂き、色々な勉強をさせて頂きました。その中でも圧倒的に印象に残っているのが「良い人間でなければ良い経営はできない」ということです。それまでの私は経営に対して物凄く高いハードルを感じ、様々な経営スキルを習得した特別な人間でなければ結果を出すことはできない世界だと思っていました。でもそれは違うんだと。十分条件ではあるが、必要条件ではない。良い人間になら自分も努力次第でなれるのではないかな？そういった思いに至り、経営に対する漠然とした不安と迷いを吹っ切ることができたのが一番の収穫だったと感じています。

迷いが吹っ切れたので後は前進あるのみです。その後愛媛を中心に色々な事業を立ち上げ現在今期予想で売上 31 億円、従業員数もパート含めて 400 名ほどになりました。愛媛を盛り上げるという思いをベースに、愛媛の地域資源を活用したビジネスが多く、今治タオルや砥部焼、みかん等をブランド化して全国に発信しています。そういった展開が昨今の地方創生の流れとマッチしていたのか、様々なメディアで取り上げて頂く機会も増えてきました。

ただ、私自身最近ひしひしと感じているのですが、地方創生とは私達が今までやってきたような地域資源を活用してビジネスを生み出すことが本質ではなく、これからの地方に生きていく新しい働き方や生き方のスタイルを生み出していくことが本質ではないかと思っています。

今地方では働く人がなかなか見つかりません。そして、年々その傾向は強まっています。もちろん景気が良いわけではないので、景気が悪いのに人手不足なのです。要するに雇用を生んで景気を刺激するという今までのやり方が通用しない時代に突入しているわけです。あらゆる規模が縮小傾向にある中で、今まで通りの供給をしようとしている所に無理が生じてきています。

今、ほとんどの日本人が、これから迎える超高齢化社会に不安を抱いて生きています。色々な理由があると思うのですが、結果としてこのような未来しか描けていないということは何かの仕組みが決定的に間違っているということだと思っています。そこに目を向けずに間違った仕組みの中で努力しても根本的な解決にはなりません。私の今のミッションはその何かをより良い形に変えていくことです。具体的には働き方や生き方ではないかと感じています。いわば地方の現状はこれまでの間違った仕組みの集大成であり、そこから学び、これからの世の中に必要とされる形を提案していくことが何より大切だと感じています。

ここからは推論でしかありませんが、今の世の中に決定的に不足しているのが活力だと感じています。一人一人が生き生きと使命感を持って日々生きることができる環境作りが急務だと考えています。

現状を批判しても何も生まれないので、私達が現実に関わり合っているのは、国や会社に頼るのではなく、自らの責任で人生を切り開く覚悟を持った人をたくさん輩出していくことです。取締役という立場で人生を掛けて勝負していく人を全力で応援し、一緒に成長していくことに主観を置いて取り組んでいます。現在、9 社子会社を設立し、代表を含む取締役の数は 24 名となっています。また正社員の中にも独立予備軍が 10 名ほどいるので、近い将来グループ全体に占める正社員と取締役の数は 1:1 くらいになる予定です。

これからの地方は年々経済規模が縮小していくので、雇用を生み出すための何かを無理に作る必要はありません。それよりも人に焦点を充てて、人をベースに事業を創っていくことがとても大切だと感じています。規模の追及をする必要もありませんし、今までのような募集すれば人が集まることが前提の拡大戦略は難しくなります。その代り生産性が重視され多様性が受け入れられるのではないのでしょうか。年商 100 億の会社を 1 つ作るよりも年商 1 億の会社を 100 個作るアプローチの方がこれからの地方にマッチしていると感じています。

そのベースになるのはあくまで人です。今弊社では、社内の人間・外部から応募があった人間問わず、その人がやりたいことで一生生活していけるように一緒にビジネスを考えています。そして、ある程度ビジネスモデルが固まった段階で子会社代表として独立してもらっています。こうすることによって、やる気のある人がいる前提で事業がスタートしているので人の心配をする必要がありません。

結果として地域資源を活用したビジネスが多くなっていますが、事業部制で会社側がビジネスを考え、人を募集していた頃と比べ、当事者の活力の差は歴然としています。壁を突破するためのアイデアが自ずと出てきます。他人事か自分事か、やらされているのか自らやりたいと思っているのか。極論すればこれだけの違いです。これだけですが、日本の活力が失われた大きな理由は他人事の人間が増えすぎたからだとリアルに感じています。

もちろん私達のアプローチが正しいかどうかはわかりません。ただ手応えと可能性を感じているのも事実です。規模の拡大を目指すのではなく、情熱が薄まらない規模の組織で最大限の生産性を目指す。小さいけれど高収益で本人たちが最高に人生を楽しんでいる。そんな組織の集合体を創りたいと思っています。

人が活きる世の中を創る

愛媛を盛り上げることが事業のスタートでしたが、今の私のミッションは人が活きる世の中を創るということです。活き活きとした人が集まることによって、自然と町は元気になります。そして、それは力技のアプローチではなく、自然発生的なものでなければ継続性が期待できません。人口が減っていくからこそ、人がいないと何もできないという当たり前のことに気付かされ、一人一人の価値が改めて見直される。それはある意味必然なのかもしれません。

地方創生における道徳経済合一説

地域活性化を実現するビジネスモデルの追求

2012年3月修了生

西野 寛明

(株式会社ロジカル代表取締役)

【要約】

地方都市においては地方創生をテーマに、ビジネスの観点から地域活性化や地域経済の発展に取り組む動きが見られるが、弊社は北海道北見市において「地域資源の高付加価値化」「地域産業基盤の整備」をテーマとした事業を行っている。

地域資源の高付加価値化については、特にマーケティングの分野で民間事業者のビジネスチャンスがあり、コンサルティング型、企画流通型のビジネスモデルについては他都市においても発展の余地がある。

また、地域産業基盤の整備にあたっては、テレワークやコワーキングスペースの運営や、地域金融機関との連携により、人材確保、インキュベーション、資金調達を一連のサイクルとして押し進める「地域循環システム」の構築を目指す。

【キーワード】

地方創生、地方都市、高付加価値化、産業基盤、インキュベーション、資金調達、コワーキングスペース、テレワーク、企業誘致、北見工業大学

【はじめに】

筆者の活動拠点である北海道オホーツクに位置する北見市は、日本一の生産量を誇るたまねぎを中心とした農業、日本初のホタテの養殖産業を中心とした水産業等を基幹産業としながら、東北海道における商業、流通の中核を成す商業都市である。これまで北見市は道東随一の商業都市として繁栄してきたが、商環境、交通環境といった地方都市をとりまく諸々の環境変化により、他地域同様に経済規模は縮小傾向にある。

そのような環境下における地域活性化のアプローチとして、これまで「地域資源の高付加価値化」「地域産業インフラの整備」をテーマとした事業活動に取り組んできた。

本稿では、渋沢栄一氏の提唱した「道徳経済合一説」について地方都市をモデルとして捉え、

地方創生における道德経済合一説

事業機会と地域社会との関わりについて事例を元に説明を行うとともに、他地域における展開可能性について言及する。

＜地域課題の解決とビジネスチャンス＞

地方創生をキーワードに日本全土の経済活性化が叫ばれる中、地方都市においてはビジネスの観点から地域の課題解決に取り組む動きが見られる。

特に、人口減少により域内消費が減少している地方都市において、差別化要因を活かした産業の活性化、地域の強みを活かした地場産業の磨き上げは、基本的な戦略として全国各地で取組が見られ、行政主導の動きだけでなく民間事業者による取組も見られる。

地域課題の解決をテーマとする事業者の多くは、「地域社会をより良くしていく」という明確なビジョンを持っており、道德的価値観に基づき事業を行う現代の潮流として注目すべきものである。このような価値観に基づいた事業の概念は、渋沢栄一氏により「道德経済合一説」として提唱されているが、事業を行ううえでの手法、概念として道德的価値観を取り入れるのではなく、事業目的そのものが道德的価値観に基づいたものである事が特に重要であり、地域の社会的課題に直面した企業家が、課題の解決方法として政治や行政ではなく「事業活動」を選択する事は、日本全土の地域活性化を実現する上で、極めて重要なイデオロギーと言える。

次に、地域課題解決にむけた取組の事例について、オホーツクをモデルに対象に検証する。

＜地域資源の高付加価値化におけるビジネスモデル＞

地域経済の活性化においては、地域資源の域外への流通に至るまでの価値連鎖をできるだけ域内で行う事で、域内経済への経済波及効果を高める施策が有効である一方、地方都市においてはマーケティングの概念が希薄である事が多く、最終的なマーケットを度外視した素材ありきの商品開発が行われてしまう傾向がある。

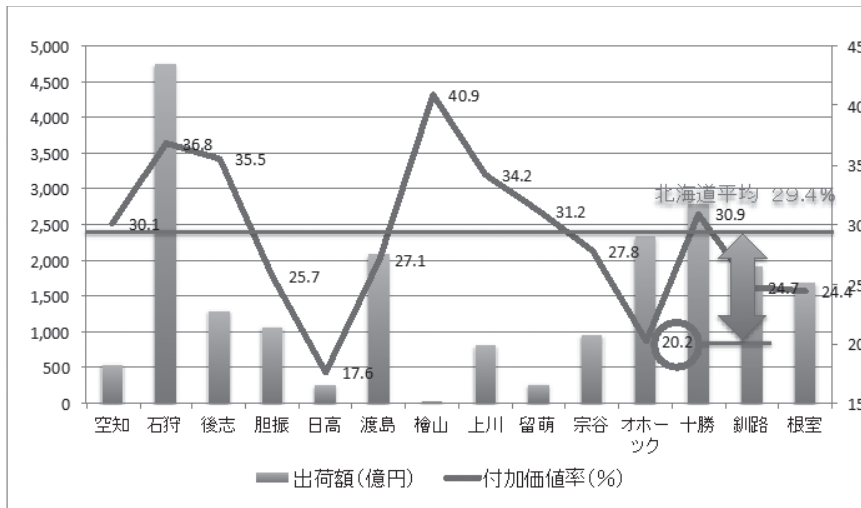
例えば、北海道オホーツク地域においては、東京農業大学を始めとした学術、研究機関があり、商品開発における生産、加工技術の支援環境は整ってはいるものの、北海道内の他地域と比較し付加価値率は低く、商品流通上の課題は大きい。（※グラフ1）

背景として、地域の商品開発におけるテーマが、生産や加工といった技術にフォーカスされてしまい、マーケティング分野が研究対象として軽視されてしまうという事情が見られる。このような状況下においては、学術、研究機関が取り扱わない分野として民間事業者が地域の生産、加工事業者と連携した商品企画、マーケティング戦略立案等を行うビジネスチャンスがある。

地域資源に関与するマーケティング事業は、地域の資源を活かした産業の活性化を行う様々な地域において有効であると考えられ、成功モデルを踏襲しさらに発展していく事が予想される。これらのビジネスは、基本的にマーケティング戦略やデザイン等の商品コンセプトや商品企画を行うものの、あくまでも企画やデザインを行うコンサルティング型、商品の販売までを手がける商品流通型に大別される。

コンサルティング型事業は、マーケティングという概念の少ない地方都市において収益性の高いプライシングを行うためには、実績やブランドが求められるため、高単価で継続的な受注を行うためには、経験値が要求され、これまで都市部のクリエイターを中心に事業が展開され、今後とも既存事業者の優位性が高い事業類型であると言える。一方で、企画流通型の事業は販売責任を自社で負う事になるためリスクは高いが、販売による中長期的な収益性が確保でき、且つ成功に対する強烈的なインセンティブが働くため、今後様々な地域で展開が予想されるモデルである。

グラフ1：北海道の食品工業の現状（平成25年北海道経済部食関連産業室）



＜地域の強みを活かした産業の強化＞

筆者が地域振興に向けた取組を行う北見市は、人口12万人の都市でありながら、北見工業大学、北見情報ビジネス専門学校といった教育機関が立地している。

地方創生においては、人材の交流拠点として学術機関は特に重要視されているが、北見市においても首都圏のIT企業が人材の獲得を睨んでおり、域外から流入した学生の流出を防ぎ、地域への定着を図る施策及び、先端的企业と地域との関わりの強化実現に向けた取組が行われている。

特に自社では、地域経済の中長期的な発展にとって必要不可欠である人材の育成を鑑み、イン

地方創生における道徳経済合一説

キューベーションを目的としたコワーキングスペース「TAYUMANU」を運営しており、今年度はテレワークを活用した新しい労働環境の整備をテーマに、首都圏企業の、人と仕事の移転を通じた地域との交流事業に取り組んでいる。

そのような中、地域の強みである大学とIT企業との関わりを活かし、経済波及効果を最大化するモデルとして、「地域循環型システム」を提唱し、現在は一連のサイクルにおけるパートの強化を行っている。

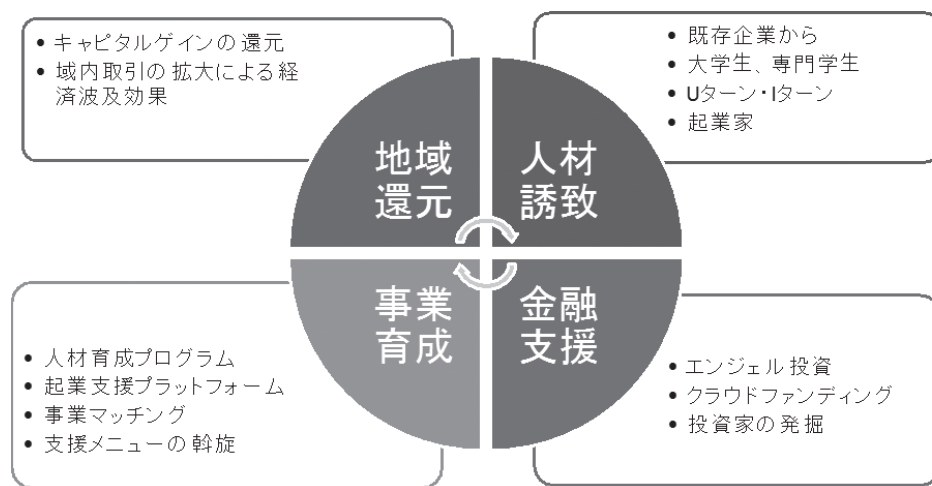


図1：地域循環型システム概略

地域循環型システムとは、域内における人材と資金の最大活用を趣旨とした、①人材誘致、②金融支援、③事業育成、④地域還元、といった一連のサイクルの総称である。

現在推進している地域循環型システムの起点となる主な人材の誘致を北見工大の重要な機能として位置付け、これまで間接金融中心であった地方都市に直接金融のスキームを取り入れる事で地元資本を域内の新規事業に流入させる。また、地域金融機関やベンチャーキャピタルと連携した事業育成を行い、最終的には上場を想定したイグジットによる地域への資金還元と再投資を一連のサイクルとして押し進める。

サイクルを実現して行く上では、テレワークの活用による首都圏企業との人材交流と取引の活性化を地方創生のメインテーマとし、事業育成においても地方版総合戦略の重要テーマとして位置づけ、取組を進める準備が進んでいる。また、金融支援やインキューベーションにおいては、SBIグループのリソースを最大限活用し、大学院大学の教育プラットフォーム、国内随一であるVCの知見を活かした投資案件の発掘等、地域に不足する機能を自社とSBIグループのリソースで補完し、地方創生の先駆的な取組として実施し、類似した立地属性であるエリアで展開の余地があるモデルとして期待できる。

一連のビジネスモデルとしては、人材確保におけるエージェントモデル、教育に関するビジネススクールの開講、資金調達成功報酬、事業運営のコンサルティング等、各々のプロセスにより異なる収益機会を想定する。

特に、新規の起業自体が少ない地方都市に適応したサイクル構築においては、シードレベルの起業家の発掘、育成が特に重要であり、継続的かつより深いレベルでの支援環境を実現する研修サービスの構築が必要である。また、地域経済の重要な課題である事業承継において、承継時の事業転換により地方取引所への上場につながった事例もあり、次世代の経営者向けの支援環境整備も有効である。

このような取組は、地域金融機関、行政、経済団体との連携が必要であり、モデル構築においては事業者におけるコーディネートが必要不可欠である。

【最後に】

地方創生は、そのテーマ自体が日本の国力増強につながる社会的取組であるが、一時的な政策として終わらせるのではなく、継続的に取り組んでいくためには事業化が必要不可欠である。人口減少社会の中日本の生産力を今後も維持し、世界に名立たる経済大国であり続けるためには、首都圏だけではなく、地方の企業、人材がポテンシャルを最大限に発揮する事が求められる。特に、そのような状況を敏感に察知し、先進的な課題認識を持つ人材こそ今活かすべき人材であり、大企業と中小企業の格差が広がる今、地方にはそのような課題認識を持つ人材が多く眠っている。

社会的課題が山積する今こそ、渋沢栄一氏が提唱した道德経済合一説を基盤とした地域経済を実現し、社会環境と経済環境の改善を同義とした事業活動を行う有効性と必要性を、今後の事業活動を通じて論じて行きたい。

個別指導塾を運営する際に考えるべき3つのポイント

個別指導塾を運営する際に考えるべき3つのポイント

2013年3月修了生

柿崎 純

((株) ワオ・コーポレーション 個別指導 Axis 仙台駅東校 責任者)

私が勤務している会社は、幼児から社会人までを対象としている教育サービス業です。1976年5月に大阪でスタートしました。民間教育の立場から、地方の教育力を底上げしていきたいという思いで、今では全国36都道府県において事業を展開するようになりました。

私が会社において携わっているのは、小学生から高校生までを対象とした個別指導塾部門の教室運営責任者です。個別指導塾では、直接教科指導をするのではなく、非常勤として働いてもらっている大学生が生徒に対して教科指導を行い、私はその大学生に対してどのように生徒に関わっていったらよいかを指導する立場として、仕事に関わっています。また、生徒の保護者に対して、懇談会を実施しますが、その懇談会では学習塾において生徒がどういう様子でいるかを報告するとともに、生徒の家庭での学習状況や希望する進路等を把握して情報共有を行っていています。以上が個別指導塾での仕事内容です。

ただ、教室を運営する上では、いわゆる経営的なことにも目をやらなければなりません。個別指導塾を含め、学習塾というところまで誰でも手軽に始めることのできる業種というイメージがあるかと思いますが、実際に始めてみますと、意外と大変であると感じる場合があるようです。そこで、ここでは、個別指導塾を運営するにあたって考えるべきポイントについて3点述べさせていただきます。

まず、個別指導塾を始めるにあたって重要なのは、立地場所です。生徒が通いやすい場所を吟味しなければなりません。生徒が通いやすい場所と言っても、どういう生徒をターゲットにするのか、それは、小学生や中学生をターゲットにするのか、小学生といっても公立小学生なのか、中学受験を考えている小学生なのかなど、集客対象を細かく吟味しなければならないのです。あるいは、ある公立の中学校の生徒をターゲットとするとか、地域の公立トップ高校に進学を希望する生徒をターゲットとするとか、様々な考え方でターゲットを絞る方法があるかと思います。このようにして、どの生徒にお客様となっていただくのかを考えてから、立地場所を考える必要があるのです。それから、住宅地に出店するのか、駅前近郊に出店するのか、学校近くに出店するのかを検討しなければなりません。弊社では、近年個別指導塾のフランチャイズ展開に力を入れていています。社員全員がいわゆる全県出校プロジェクトの一員として関わり、最適な校舎を探すように指示されているところです。2016年度中に全国47都道府県に500校出校することを目標として取り組んでいます。その他にも様々な要素を考えなければなりません、立地場所を考える際は以上のことを考えているのです。

次に考えなければならないのは、校舎の広さです。個別指導塾にかかる費用で一番かかるもの

として、地代家賃が挙げられます。地代家賃は毎月かかるものでありますので、いかにして安く抑えられるかが成否のポイントです。住んでいる地域にもよると思いますが、私の知る範囲では、住宅街や学校近辺ですと坪単価1万円程度で、駅前ですと坪単価2万円程度であることが多いようです。ところで、坪単価が分かるのも大事なことでありますが、個別指導塾はどのくらいの広さであれば一番いいのかということを考えなければなりません。

弊社の個別指導塾は、全国に約200校展開していますが、広さは様々であると言えます。本部機能を備えた校舎ですと最低60坪以上、地域に入り込んだ校舎ですと最低15坪以上という具合です。ただ、弊社で標準としている校舎は、受付、個別指導座席、自習専用座席、学習相談空間、休憩場所、トイレを備える場合、約20坪くらいを目安としていることが多いようです。また、肌感覚ではありますが、校舎を一人で運営するには20坪程度の広さの方が生徒の様子を見たり清掃したりする上では丁度良いと言えます。すなわち、校舎内全体を見渡すのに最適な広さが20坪であると言えるのです。

さらに考えなければならないのは、大学生講師の人件費です。ここでは大学生講師の人件費のことを指導者人件費とします。個別指導型の学習塾には、先生1人に対して生徒1人、先生1人に対して生徒2人、先生1人に対して生徒3人以上といった、様々な形式の学習塾が存在します。弊社では先生1人に対して生徒2人の形式を取り入れています。この形式を取り入れている理由は、先生1人に対して生徒1人の場合ですと、生徒への説明にばかり時間がかかってしまい、問題演習をする時間が無くなってしまうことが多くなるからであり、先生1人に対して生徒3人以上の場合ですと、生徒の様子を見る余裕がなくなるとともに生徒への説明する時間が無くなってしまうことが多くなるからです。したがって、先生1人に対して生徒2人の指導形式が、説明と問題演習をバランス良く行うのに最適であると考えているのです。学習指導面での理由を述べていますが、指導形式は指導者人件費の視点からも考えなければなりません。弊社では時給1,200円で大学生に指導にあたってもらっています。また、中学3年生の月謝は、1時間当たり2,850円となっています。これらをもとに、売上における指導者人件費の割合を考えてみたいと思います。先生1人に対して生徒1人の場合の指導者人件費の割合は、 $1,200 \text{ 円} / 2,850 \text{ 円} \times 100 = 42.1\%$ であるのに対して、先生1人に対して生徒2人の場合の指導者人件費の割合は、 $1,200 \text{ 円} / (2,850 \text{ 円} \times 2) \times 100 = 21.0\%$ となり、おおよそ2倍もの差が生じているのがわかります。当然、生徒3人、4人と増えてくると人件費の割合もどんどん下がってきます。以上のことから、弊社ではいかにして先生1人に対して生徒2人のペアを適切に組むことができるのかを考えて個別指導塾の運営にあたっていることが多いのです。

この他にも、消耗品費や教材費などの様々な費用や指導者研修のことなども考えなければならないのですが、個別指導塾の運営において特に重要なポイントとなる3点に絞って説明してきました。ここでは個別指導塾について述べてきましたが、学習塾を運営するとなると、どうしても生徒の成績のことや保護者への対応のことを考えがちです。確かにこれらのことを考えるのは非常に重要なことです。ただ、それだけ考えるのではなく、経営面のこともしっかり考えなければ

個別指導塾を運営する際に考えるべき3つのポイント

なりません。アントレプレナー専攻ではありますが、SBI大学院大学で経営全般のことを学んだことによって、私は経営面のことも総合的に考えることができるようになりました。特にアカウンティングや事業計画演習で学習したことが役立っています。SBI大学院大学で学んだことを生かして、教育面と経営面をバランス良く考えながら、日々の仕事に取り組んでいきたいと思っています。

過去を振り返り、未来への想いを新たにする

2014 年 3 月修了生

松尾友治

(あかつき証券株式会社 営業推進部)

1. はじめに：

高校3年生の時の三者面談において、担任のE先生は次のようにおっしゃった。

「松尾君、あんたはビジネスの世界には向かないから、大学院に行って、学者になりなさい」

私は未だにこの言葉を忘れたことがない。そして、E先生がおっしゃったことはある意味ではその通りだったかもしれないとも思う。

結果として10年間、何とかビジネスの世界で生きてきたが、先生のアドバイスに従ってアカデミックの世界に入っていたら自分の人生はどのようなものだっただろうか・・・。

よくも悪くも人生とは計画通りには進まないものである。そして、SBI 大学院大学は学者を養成する大学院ではない。しかし、E先生の言葉を意識し続けてきたおかげで、SBI 大学院大学に入学する機会を得たのかもしれないと思っている。

私は2014年3月にSBI 大学院大学を卒業させていただいた。それから約1年半が経過した。今改めて振り返ってみると、本学で学ばせていただいた2年間は、働きながら学ぶという点では、非常にハードな2年間であったが、今となっては私の人生の宝物とも言えるくらい、これまでの人生の中で最も充実しており、最高に有意義な時間だった。

本学で学ばせていただき、最も深く心に刻まれたことは、「事上磨錬」ということである。この言葉の意味をgoo 辞書で確認すると、次のように記載されている。

実際に行動や実践を通して、知識や精神を磨くこと。明代の王守仁（陽明）が学問の修養について、日常の行為を離れて思索する静座に対して、実際の日常の行動をこなし、これを通して修養するのが真の学問であると述べた説。「事上」は実際のことに当たりながらの意。「磨錬」は練り磨く意（※1）

これは、平たく言えば、「学びを机上の空論で終わらせるのではなく、実際の生活や仕事の中で活用し、更に学んでいくこと」と私は理解している。

過去を振り返り、未来への想いを新たに作る

なお、北尾学長のブログ「北尾吉孝日記」、タイトル「自己を得る」では、次のように述べられている。

・・・学を学として知識に留めておく限りにおいては、殆どと言って良い程実際の生活において役に立たないものでありますから、行を通じて血肉化する中で本物にして行く必要があります。即ち、日々の仕事、あるいは社会生活において常に事上磨練し知行合一を実践して行く中で始めて、その人の人間においての実質的な進歩向上が見られるのであって、そうでなければ永久に自分自身は知り得ないということです。」（※2）

SBI 大学院大学で得たものは、経営学の知識（教科書的なもの）に留まらず、経営（ビジネス）を実践していくために必要な思考法や、バランス感覚、志、人的ネットワーク等の実践力であると思っている。

私は、こうしたものを活かしながら、MBA ホルダーとしての自覚を持ち、微力ながら社会に貢献していきたいと考えている。

以下では、現時点における私の志とその実現のための具体的な行動、及び SBI 大学院大学で学び身についたこと、今後の目標などについて言及していく。

2. 吾人の任務：

田久保善彦他著「志を育てる」（東洋経済新報社）によれば、志を「一定の期間、人生をかけてコミットできるようなこと（目標）」と定義している。（※3）

私は、早稲田大学商学部の学生だった 2000 年の秋に、早稲田大学エクステンションセンターにて、当時マネックス証券株式会社で投資教育に従事されていた（現 株式会社資産デザイン研究所代表）内藤忍氏の講義を受け、資産運用のイロハを学んだ。それをきっかけに社会における金融の役割の重要性を認識すると同時に、投資をする際に様々な角度から現状分析し、未来予想をすることの面白さを感じたため、2004 年 4 月にワールド日栄フロンティア証券株式会社（現株式会社 SBI 証券）就職し、現在まで、一貫して証券業界の末端で働いている。

日本では、「貯蓄から投資へ」と言われて久しいものの、日経平均株価は 1989 年の大納会に付けた 38,915 円をピークに 90 年以降、バブル崩壊が発生、1997 年以降はデフレ経済が続いてきたことも相まって、なかなか証券投資が浸透していない。例えば日本証券業協会の発表している統計によれば、平成 26 年度、証券口座を持っている個人は約 2,200 万口座であり、その数は総人口に対する比率の 17.4%である。また生産年齢人口 7,757 万人に対する比率で考えれば、28.3%である。更に、証券口座は、銀行口座と同様で、必ずしも 1 人 1 口座ということではなく、1 人が複数持っているケースが多々ある。このように考えれば、証券投資はまだ私達の生活

にとって身近な存在になったとは言い難い状況である。

では、証券投資はなぜなかなか普及しないのだろうか。それは多くの日本人は、学生時代に投資に関する正しい知識を学ぶ機会がない一方で、一部の営業員の不適切な勧誘行為も相まって「投資＝ギャンブル」だとか、「投資＝怖いもの＝損するもの＝やってはいけないもの」という誤った認識が蔓延しているためではないだろうか。

私は、このような状況を打開していきたいと思う。

限定的な範囲ではあるが、以上の問題意識を踏まえ、今の私にできることは2つであると考えている。

1つは、社内研修担当者として、研修の際には、単に仕事に必要な知識を教えるだけではなく、同業他社等の不祥事のケーススタディを用いた倫理的な研修も行うことで、証券会社で働く人間としてどうあるべきか、それ以前に、社会人としてどうあるべきか、人としてどうあるべきかという点を問題提起し、想像力を働かせて一緒に議論しながら考えてもらうことで、多少なりとも倫理観を醸成することである。

もう1つは、マーケティング担当者として、個人向けの投資教育を通じて、投資に対する誤った認識、もしくは正しい知識がないことに基づいて発生している投資に対する抵抗感や偏見を取り除くことである。このことに関する具体的な行動の1つとして、2014年11月、2015年2月に私の恩師である石川秀樹先生に依頼し、「あなたは夏休みの宿題をいつ終えましたか？」というタイトルで行動経済学のセミナー（様々な投資手法がある中で、行動経済学的に考えていくと、積立投資を行うことが最も経済合理的であるという内容）を開催した。今後においても、様々なアプローチで、金融を身近に感じていただけるような投資教育を展開していきたい。

3. 人間学を学んで：

私はSBI大学院大学に入るまで、人間学（古典や歴史や哲学等）を学ぶことをしてこなかった。その面白さも分からなかったし、学ぶ必要性を感じなかったためである。率直に言って、本学に入学させていただけることが決まった際も、ビジネス系の科目には興味があり、受講を楽しみにしていたものの、人間学系の科目を必修科目として履修しなければならないことについてはネガティブに捉えていた。

しかし、北尾学長や守屋洋先生が担当されている中国古典の授業を受ける中で、その認識は大きく変わっていった。お二人の講義は、私が過去に受けてきた中学校や高校の古典の授業とは異なり、解説が分かりやすかったため、すっと頭に入ってきた。そして、その面白さが多少なりとも分かるようになり、そうすると、もっと人間学を勉強しないといけない、否、「もっと人間学を勉強していきたい」という前向きな気持ちに変わっていった。北尾学長は「人間学が本学であ

過去を振り返り、未来への想いを新たに作る

り、知識や技能といった時務学は末学である」とおっしゃっていたが、今ではその意味が少しは分かるようになったと思っている。

この点は、本学で学ばせていただく中で、明らかに私の視野が広がった部分であり、人間学と出会えて本当によかったと心から思っている。

4. 毎日レポートを書き続けて：

私が SBI 大学院大学で学ばせていただきながら身に付けたスキルで、現在本当に役立っていると思うものは、「書く習慣」である。

SBI 大学院大学では、科目によって分量は異なるものの、講義を 1 コマ履修するごとに、レポートの提出を求められるものが多い。従って、実質的には毎日何らかのテーマでレポートを書くことになる。当然のことながら、レポートを作成するにあたっては、何をどのようなストーリーで書くかを考えなければいけないため、「書くという行為」と「考えるという行為」は表裏一体のものである。

このことは、学生として日々取り組んでいる中においては、本当に大変なことだったが、今改めて振り返ると、この経験は私にとっては最高のトレーニングだったと思っている。

一般に、「頭では分かっているけど、うまく説明できない」という場合がある。しかしそれは嘘である。そもそも分かっていないから説明できないのである。このことを明確に認識させられたのは、このアウトプットを中心とした大学院大学のトレーニングのおかげである。

私は、このトレーニングを受けたことにより、あるテーマについて考え、限られた時間の中でスピーディにアウトプットを出す習慣が身についたと思っている。そして、そのことが現在の業務の中の 1 つに最大限活かしている。

例えば、私は 2014 年 8 月 18 日より、現在勤務する会社において、インターネットを利用して情報収集する顧客層（現役世代で証券投資に興味がある方）との接点を確保することを目的に、会社の公式 Facebook ページとして「NISA つみたてプロジェクト」を開設し、ほぼ毎日何らかのコラムを書き、情報発信するということをしている。可能な限り毎日行う理由は、Facebook ページのアカウントを作ることだけでは、誰にでもできることであり、大切なことはその後の対応であると考えているからである。

以上の行動は、マーケティング的に言えば、継続的に情報を発信し、情報の受け手に刺激を与え続けられれば、AIDMA の法則、もしくは AISAS の法則に沿って、人々の購買行動に何らかの影響を与えることができるのではないかとの仮説に基づいて行っていることである。心理学的に言えば、「エビングハウスの忘却曲線」や「単純提示効果」を踏まえた行動である。つまり、人の短期記憶は脆いものである中で、繰り返し情報の受け手に刺激を与え続けることにより、「NISA つ

みたてプロジェクト」の存在を短期記憶から長期記憶に移行させることができるのではないか。あるいは、単純提示効果とは、「ある刺激を見聞きする機会が多いほど、その刺激に対する選好性が高まるという効果」のことであり、情報発信を日々継続することにより、情報の受け手との心理的距離を縮めることができるのではないかと仮説に基づいている。(※4)

ちなみに、私が「NISA つみたてプロジェクト」のコラムニストとして、当初から目標としているのは、マネックス証券の松本大氏である。松本氏は、マネックス設立以来、約15年に渡って毎日書き続けている方であり、始めてから1年足らずの私は足元にも及ばない遠い存在である。現時点において、私と松本氏を比較した場合、知識、経験のみならず、何もかも及ばない。それでも北尾学長の講義で出てきた「量質転化の法則」を信じて、日々情報のアンテナを高くし、色々なことを考えながら、これからも書き続けていく。少なくとも、「継続力」では負けないつもりである。

この小論を書いている2015年8月時点において、「NISA つみたてプロジェクト」のページに対するいいね!の数は1,680件程度であり、決して多いわけではない。しかし、今後も継続する中で、この件数が着実に積み上がり、1万件、2万件、3万件となったとしたら、その時には当メディアの社会的影響力も格段に向上し、何らかのブランドイメージを作ることができているかもしれない。(ちなみに、現時点における野村證券のFBページのいいね!数は、約3.4万件である。) また、それに伴い、現在私が勤務している会社の知名度も存在感も大きくなっているかもしれない。そんな夢を持ちながら、夢を実現化するために書き続けていきたい。

5. 終わりに：

既述の通り、SBI 大学院大学は、本学(人としてどうあるべきかを追求する学問)として「人間学」を非常に大切にしている学校である。そして、私は人間学を学びながら、自分や他人を客観的に見るができるようになったのではないかとと思っている。しかし、そのことは同時に、私は常に自分の能力の限界を感じているということでもある。そしてこのことが現在の私の学ぶ原動力にもなっている。

私は現在、SBI 大学院大学で学んだ人間学とは異なるアプローチで自分なりに人間を客観的に捉えるための学習を続けている。それが「心理学を学ぶ」ということである。これから数年かかるとは思うが、まずは「認定心理士」の資格取得を目指していきたい。

ちなみに、心理学と一口で言っても、その分野は多岐に渡るが、個人的には社会心理学が非常に興味深い学問であると感じている。社会とは人と人との関係性の営みのことであり、社会人とは、その中で生きる人のことである。「人は社会的動物である」という言葉もある。)そして、

過去を振り返り、未来への想いを新たにする

ビジネスも結局は人と人との関係性の中で生まれていくものである。このように考えていくと、私達は生きている限り、否応なしに自分及び他人とは何かを考え続けざるを得ないのではないかなと思うに至ったためである。

私は、心理学を学ぶことで、少しでも自分や他人という人間を知り、そのことで、自分を客観的に見ることができたり、より一層他人との円滑なコミュニケーションが取れたりするようになる中で、人生を豊かにすることができるのではないかと考えている。

最後に、私が最近とても共感した言葉を紹介する。

「相場では、政治経済だけでなく、歴史、心理学、宇宙論が大事」

この言葉は、私がセミナーの仕事で一緒にさせていただいている金融ジャーナリスト、元ファンドマネジャーの川口一晃氏が、ご自身の師匠の言葉として、よくお話される言葉である。

その意味は、「マーケットは、常に実態経済を反映して合理的に動くということではなく、それ以外の森羅万象も反映させながら動いている。従って、相場の世界で生き残るためには、視野を広くして、政治・経済以外のことも含め、色々な要素を加味して判断していかなくてはならない」ということである。

偶然ではあるが、この言葉の中には、「歴史（人間学）」と「心理学」の重要性が謳われており、私がこれまで学んできたこと、そして現在学んでいることは相場の世界で生きていく上では間違っていないのではないかと考えている。

社会人として働きながら学ぶということは気力、体力、集中力、適切な時間管理等、様々な要素が必要となってくるため、それなりに大変なことではあるが、私はこれからも心理学を学ぶことを通じて、自分なりに学問の道を追求していくつもりである。

<参考文献>

(※ 1) 事上磨錬の意味 goo 辞書より <http://goo.gl/nN4fyJ> 2015 年 8 月 8 日アクセス

(※ 2) 北尾吉孝日記「自己を得る」2012 年 4 月 20 日より一部引用

https://www.sbi-com.jp/kitao_diary/archives/201204205115.html

, 2015 年 8 月 8 日アクセス

(※ 3) グロービス経営大学院、田久保善彦 (2011 年)「志を育てる」(東洋経済新報社)

(※ 4) 長谷川寿一他 (2008 年)「はじめて出会う心理学」(有斐閣アルマ)

編集後記

編集後記

SBI 大学院大学 研究科委員会
研究推進委員会 野間 修 石川 秀樹

この度、「紀要」の第3号（2015年度版）ができあがりました。ご執筆いただいた先生、修了生、編集作業や印刷・製本をご担当いただいた多くの方々に深い感謝の念を申し上げます。

今号では、前号（第2号）での執筆者に加えて、北海道北見市から西野寛明氏（2012年3月修了）、宮城県仙台市から柿崎純氏（2013年3月修了）、松山市から大藪崇氏（2010年9月修了）、東京から佐々木英明氏（2012年9月修了）と松尾友治氏（2014年3月修了）からご寄稿いただきました。全国各地で活躍する本学の修了生の思いと行動が伝わってきます。彼らに共通することは、社会をよくするためには何を行うべきかという視点から事業に取り組んでいるということです。道徳的価値を備えた次世代のリーダーを育成するという本学の目的を修了生のみなさんが体現してくれており、嬉しい限りです。本学修了生の奮闘が地方を元気にし、日本を元気にしてくれるものと思います。

このように、今回の紀要は論文の発表の機会というだけではなく、修了生の近況報告を通じて修了生同士のつながりを深めるとともに、修了生が実践を通じて本学で学んだことをいかに深めているのかを知るよい機会にもなったのではないかと考えております。

次号では、専任教員の先生方の他に、青森県弘前市から地元アイドルの発掘・育成や映画制作など地域文化振興に取り組む樋川新一氏（2010年9月修了）、石川県金沢市から地産地消の飲食店のビジネスモデル構築に取り組む平田賢太郎氏（2014年3月修了）、宮崎県から飢肥杉を世界にPRする「飢肥杉世界展開プロジェクト」や起業家支援を行う「MIYAZAKI STARTUP VALLEY（宮崎スタートアップバレー）」に取り組んでいる齋藤潤一氏（2014年3月修了）にご寄稿いただく予定です。また、海外で活躍中の修了生・在校生も多いことから、海外からのご寄稿もお願いしようかと思案しております。みなさまからも、次号の企画について、ご意見、ご提案をいただけると幸いです。

2015年10月

