対談

# ーバル化の新たなステージを迎える日本

そのもので、経済活動が地球規模で連携・関連する時代となった。新たなグローバル化のステージを日本企業はどのように生き抜いていけば良 かつて、グローバル化とはアメリカナイズすることを意味していた。しかし、その段階は既に90年代に終わっていて、現在は中国語の「全球化」 いのか。KKRジャパンの代表取締役蓑田秀策社長にうかがった。

# 閉塞感は

# マインドセットの問題

ます。まずは、この状況をどう 環境が非常に厳しく、閉塞感が 環境が非常に厳しく、閉塞感が

聞かせください。ご覧になっていらっしゃるか、

お

厳しいグローバル競争、でしょう。政赤字、低成長、少子高齢化、挙げられているのは、デフレ、財養田 今の厳しさの前提条件に

しかし、これらを一つ一つ解き明か

私は持つています。 るだけではないかという印象をはなく、厳しいと思い込んでいしていくと、実はあまり深刻で

が、よく聞くと50年後に8千万が減少する」と言われています

大になるという計算なのです。 それも50年の間、まったく何も しなければという話です。また、 高齢化についても、5年経った ら、5年しか世間は歳をとらな らがです。60歳が6歳になり、



蓑田秀策(みのだ・しゅうさく)

株式会社KKRジャパン 代表取締役社長

1951年生まれ。74年日本興業銀行(現みず はコーポレート銀行)入行。78年-83年興銀信 託ニューヨーク勤務。90年-98年興銀ロンドン 支店等勤務。04年常務執行役員。07年 KKRジャパン代表取締役社長

(KKR=コールバーグ・クラビス・ロバーツ: 主にプラ イベート・エクイティと債券分野でグローバルに投資事 業を展開する、世界有数のオルタナティブ資産運用 会計)

ささか言い過ぎでしょう。

不安だと思っているから、皆さんは深刻ではありませんか。 お来がは デフレや財政赤字の問題

山上 業績が悪化していることです。

厳しいと言いますが、多くの企えられます。財政が赤字だからるだけで、使えばいくらでも変がお金を使わずデフレになってい

の言い訳ですね。

してあまり大きく捉える必要は 見つけだして、それを言い訳に くもないところから、厳しさを チャンスにすればいいのに、 あるのです。厳しさをビジネス スチャンスになることもたくさん 蓑田 済に落ちてきたときに、事象と として言えないことはありませ 中が大変だということは、 しているように見えます。 んが、しかしそれがビジネスや経 むしろ、厳しさがビジネ 一般論 世の 厳し

塞感は生まれないわけです。自分の心が外に開いていたら閉閉塞感が生まれるのであって、

# 世界を受け入れてきたかつての日本人は

**上** グローバル化についてはい

**蓑田** 215年間続いた鎖国 本人の心象はどうだったか考え 本人の心象はどうだったか考え てみてください。自分たちの価 値観にないもの、それまで見た こともないようなものがたくさ ん入ってきたわけです。蒸気機 ん入ってきたわけです。 類車を見て、これはとてもかな わないなと思ったはずです。しか わないなと思ったはずです。しか

がこれから直面しようとしているがこれから直面しようとしているました。鉄道はイギリス人を連れてきて作ってもらい、医療はドイツ人を連れてきで作ってもらい、医療はドたわけです。学校も軍隊も外たわけです。学校も軍隊も外にから学び、一気に国際化を成し遂げました。

**劫上** 明治以降もその流れ

は

養田 大正時代にも、外国人と上手に働いていました。フォーと上手に働いていました。フォーも、社長から課長までみんな外国人だったわけです。ですから、国本人がグローバル化に馴染まない、あるいは日本人は外国人といるるいは日本人は外国人とはまったくなく、80年前、90とはまったくなく、80年前、90

年前の日本人はごく自然に外

山上 かつて変化を取り入れるのが上手だった日本人が、現在のが上手だった日本人が、現在

蓑田 に傲慢になってしまったためでは だと思います。 らく1980年代の前半頃から よくしますけど、物心ともに日 ると思い込んでしまいました。 から学ぶことがなくなってしまっ ないでしょうか。自分たちは他 直近の何十年かで日本人が非常 と思い込むようになったのがおそ 本人として生きていればいいのだ "先進的鎖国」という言い方を 自分たちだけで生きていけ あるいは極端に申し上げる ここ何十年、 過去ごく



IJI\_L 一心(やまがみ・あきら) NTTデータ経営研究所 グローバルコンサルティング本部 パートナー

# 過去の成功体験捨てきれない

本人はまだ謙虚だったと思いま74年に会社に入った時には、日蓑田 振り返ってみれば、私が

自分の心が閉塞しているから、

ないだろうと、

私は思います。

対 談

### グローバル化の新たなステージを迎える日本

す。 差しで接したものです。 日されましたが、あこがれの眼 れた時には、外国の方が大勢来 70年に大阪万博が開催さ

てすごく感激しました。 山上 月の石なんかを見せられ

げたわけです。 ていました。 今の中国なんか足 トップ5を占めるほどに成長し 行はトリプルAの評価を受けて 勤務になった時には、日本の銀 ている…」と思ったものです。と は「そうか、やはり日本は遅れ に言われました。 当時27歳の私 も銀行があるのか?!」と、最初 ヨークに行った時には、「日本に 蓑田 元にも及ばないような成長を遂 日本の銀行5行が世界の 78年に私が転勤でニュー 90年頃に私がロンドン

上 本はすごく変わってしまいまし しかし、その十年間で日

れわれが90年の時にはまったく 78年でもあれだけ謙虚だったわ のときにあれだけ謙虚になって、 化に対するスタンスをすごく難 蓑田 しくしていると思います。 そのことが今のグローバル 明治

> す。 謙虚ではなかったということで

ますよね。 いますと、それはウチにこもり 蓑田 きれないということでしょうか。 上 負け続けると、どうなるかと言 謙虚でなくなった人間が 過 去の成功体験を捨て

山上 その状態が20年続いてい るということですね

# 日本が持つ 他国にない4つの強み

ですね。 が必要だという人もいるみたい 上 Ι 験しないと立ち直れないとか、 M F 日本はもう一度敗戦を経 (国際通貨基金)の外圧

す。 いるのです。 によるものです。問題はないの こっている問題の多くは思い込み 蓑田 最も素晴らしい国の一つです。 はくみしません。 本は4つの強みを持っていて、グ -バルに競争する力があるので 問題だらけだと思い込んで 私はそういう敗北主義に この国は、 今の日本で起 世界で 日

> 上 4つの強みとは何でしょ

蓑田 カくらいです。 備えている国は、 の質」です。これら4つを兼ね 巨大な国内マーケット」、「人材 「技術」、「資本蓄積 日本とアメリ

山 るのは強みですよね。 にこれだけ大きなマーケットがあ 1億2753万人です。 上 日本の 人  $\Box$ は 現 玉 内 在

ロ圏になって3億2600万人 蓑田 みを兼ね備えていると言えるか のマーケットを手に入れました。 ツの人口は8175万人で、ユー もしれません。 その意味で、ドイツも4つの強 業は育ちません。例えば、ドイ に大きなマーケットがなければ産 人の質が良くても、 技術があり、

そうです。 いえども、4つのうちの何かが欠 蓑田 われているロシアでも中国でも何 けています。スーパーパワーと言 3つです。 元気のいい新興国と 山上新興国はいかがですか。 が欠けているのです。インドも 強みがあっても、せいぜい 日本ほど恵まれた国

しながら進めていく、

双方向

グローバリゼーションが必 要になっ

うしたグローバリゼーションに日 ています。この何十年間か、こ りません。 は世界中見渡しても、そうはあ

# ティスを見つけるゲーム グローバルなベストプラク

山上

今のグローバル化と昔

国際化は質的に違っているよう

蓑田 か。 に見えるのですがいかがでしょう たしかに変化しています。

お金があっ 自国内

ね。 上 さなければいけないのかを判断 いけないのか、どこは自分を出 ローバル化の流れの中で変わらな 蓑田 ひと昔前の国際化というのは たうえで、どこを変えなければ くてはいけません。相手のこと 緒にやろう」と言えばよかった。 本人はこうなのだ、すごいから まま外国へ行って、外国人に「日 日本人のステータスを保持した を理解し、 今はそうはいきませんよ 今は自分たち自身がグ 自分のことも理解

山上 グローバル化の中身がどん いるように私には見えます。 どん変化しているときに、日本 人ももっと変わらなければいけ

本人は慣れておらず、戸惑って

圧倒されて、アメリカ自体も変 カも新しいグローバリゼーションに リゼーションは既に90年代の半ば リカナイゼーションというグローバ 捉えていました。ところが、アメ バリゼーションだという風に皆が 政治力によって平和が維持さ わることを要求されるようにな の圧倒的な軍事力・経済力 には終わっています。 今やアメリ 衰田 第2次大戦後、アメリカ アメリカ化することがグロー

> 上 とはどういうものなのでしょう 今のグローバリゼーション

つのモデルを組み上げていく、 者の勝ち、というゲームです。 のモデルをいち早く組み上げた 良いものを集めて取捨選択し、 何でもいいのです。世界中から の方法でも、他の国の方法でも す。日本の方法でも、アメリカ すのが今のグローバリゼーションで ます。世界中で通用する最も ティスを見つけるゲームになってい 簡単には得られませんでした 優れたモデルは何か、これを探 昔は知恵を得ようにも

グローバルなベストプラク

敗をはつきりさせてきたのです リゼーションを加速させ優勝劣 山上
インターネットがグローバ

蓑田 ションも、中身は二つに分かれて それを続けていくのは非常に難 ルに変えましょうという話なので の周りにあるテクニカルなものに うのは変わらないのですが、 いて、コアになる哲学や文化とい しくなっています。グローバリゼー ついては、いくらでもフレキシブ 一つの考え方や方法に固執して 変化が激しい時代、ある

ることができますし、各種多様 じて世界中の人と簡単につなが ティスをつかみやすい状態になっ 昔よりははるかにベストプラク 入手できるわけです。つまり なデータをいろいろなところから 今はインターネットを通

能力の問題でも、文化の問題でもないんです。 意識をちょっと変えればいいだけなんです。 自分が変わればすべて変わる

蓑田 秀策

なる価値観をどういった方法を 国のものでもいいのです。コアと や技術はアメリカのものでも中

\_\_\_\_ グローバル化の新たなステージを迎える日本

上

昔の人が言っていた和魂

蓑田

魂は大和魂、

しかし方法

洋才ですね。



ていきます。 もM&Aでも使えるものは使つ 使って表現するかということで 方法論はインターネットで

# 今必要な変化は 謙虚さを取り戻すこと

果ということでしょうか。 も大きな変化を経験された結 たことがあります。KKR自体 日本の社員食堂のようだと思っ にランチをとられていて、 まるで がった時に、社員の皆さんが一緒 山上 KKRのオフィスにうか

かかってきているものではありま 別に日本だけに特別にのし グローバル化に伴う変化

> リカ以外にオフィスを作り始め て、さまざまな国の投資を手掛 せん。KKRは90年代からアメ けることになったのです。

ら、そういう人たちの利益も極 イクホルダーとして意識しなが は地域コミュニティ等を全部ステ ちろん、従業員や組合、あるい す。 K K R では、 取引 先は も 定義がどんどん変わってきていま ことですが、ステイクホルダーの 大化を追求しようと言っていま 大化し、同時に企業価値の最 2007年頃から言い始めた

上 クホルダーが登場することでも 今まで関係なかったスティ グローバル化するというこ

> は、日本が昔やっていたことです 買い手よし、世間よし"、近江 商人の「三方よし」という考え方 ありますよね。 "売り手よし、

ていくと思います。 そらく今後相当時代遅れになっ いという考え方でやる経営はお から自分たちだけがよければい のです。企業は社会の公器です いいという風に偏りがちなのです ことは非常に大切だと思いま が、決してそういうわけではない では自分の会社だけがよければ す。今はどちらかというと日本 誰なのかと考えて活動していく え方を持ち、ステイクホルダーは 蓑田 「三方よし」のような考

役割についてはどうお考えです プライベートエクイティファンドの 山上 コンサルティングファームや

蓑田 世の中で行われるベストプラク ローバルなネットワーク、人のつな 風に応援し続けることかもしれ ません。ファンドが持っているグ 「あなた方はできますよ」という 経営管理能力、あるいは 私たちができることは、

> すことのきつかけではあるけれど ティス、もちろんお金も投資で まで触媒であって、変化を起こ きます。しかし、私たちはあく も、変化するのは会社そのもの

上 まといますよね。 変化の最初は困難がつき です。

山上 蓑田 さほど必要ないわけですよ。 変化すればいいのでしょうか 番エネルギーを使います。 飛びはじめたらエネルギーは 今後、日本企業はどう 飛行機も離陸するときに

思います。 年代とか、70年代後半に見せた 年錆び付いてしまったものをもう 年錆び付いてしまったもの、 蓑田 引き出すことができるだろうと すごいエネルギーをわれわれは 固地になっているだけです。 話です。今は謙虚さを失い、 に見せたような、日本人のもの ような、あるいは明治維新の時 度メンテナンスして動かすと80 謙虚になればいいだけの 20

け止めて自分自身も含めて変 に対して企業や人が正面から受 山上グローバル化とは、

### グローバル化とは、変化に対して企業や人が 正面から受け止めて自分自身も含めて 変わっていくプロセスなんです

山上 聰

# 戦後世代のひとりとして、 国を建て直す責任がある

わっていくプロセスなんですね

り戻すためには、どうすべきで しょうか。 日本がもう一度輝きを取

つまでに成功したのです。 た。その結果、世界の頂点に立 かにしたい、日本の人たちを安 を見回しても誰もいませんでし したいと思い、一生懸命働きまし 全に、豊かに暮らせるいい国 ころから始めました。 日本を曹 蓑田 私たちの世代は貧しいと 周り

のかがわからなくなってきていま 国に対しては、 はわれわれが目指した国とはど いの間で崩れたわけです。 までになってしまった日本という として何をやらなくてはいけない んどん違ってきています。 人生 あの高度経済成長からここ そして、さらに今の日本 それが、わずか10年くら 忸怩たる思いが

> てしまって、経済はもう成長な んかしないと思い込んでいる人が 多いですよね

てすごく面白いし、仕事ってす いうことではなく、あの時にみ とか、おいしいもの食べたいとか います。それはお金を儲けよう 戻す努力をするべきだと思って 蓑田 ば国はどんどん伸びるんだよ ルの前のあの素晴らしい日本に しては、もう一度この国を、バブ 起こしてそれを破裂させてし をこうしてしまった責任を負わ んなが持つていた充実感、人生つ まった世代の末端にいた人間と なくていけません。バブルを引き こいチャレンジングだし、 頑張れ われわれの世代はこの国

んです。

ということをもう|度、 若い人た

ちに経験させてあげたいと願って ですけど、本当は自分の問題な こうの話のように一見聞こえがち います。 巻することも十分にできます。 分にします。 世界をもう 回席 グローバルと言うと、はるか向 5%の成長をこの国は十 客観的に冷静に見て、

上 した。 ていきたいと思います。今日は、 として一生懸命刺激を与え続け お忙しい中、ありがとうございま とが必要であり、私たちが触媒 変化に挑戦するこ



山上 この国は老大国で成熟し

### グローバル化の新たなステージを迎える日本

### 1989年11月 グローバル化の起点は

踏の領域である。この点でわれわ

場で混在する事態は人類史上未 の南の諸国が先進経済圏と同一市 多いが、それは欧米諸国間の連結 いて世界全体を市場で連結させた の源流を探ると1989年11月9 および経済発展に無縁だった多く もっていたソ連・中国・東欧諸国 直前まで社会主義の殻に閉じこ 1989年を起点と考えるべきだ。 降の世界化とは次元を異にする。 化に止まった点で、1989年以 を第一次グローバル化と呼ぶ論者も 後に始動した世界経済の連動化 た。19世紀後半の普仏戦争終結 真正グローバリゼーションの砲声だつ 着く。あの時が幾つかの例外を除 日の「ベルリンの壁」の崩壊に行き だから真のグローバリゼーションは いま世界で生起している諸事象

> a t)だ」と喝破したが、これはグ の絶えない試行錯誤の渦中に巻き 込まれ続けるからだ。 は憎悪と連帯、反撥と融和等々 立つ時、多種多様な民族や国家 だ。フラットという同次元に人類が 徴的に捉えた、意味深長なコピー ローバル化の潜在的な衝撃力を象 フリードマンが「世界はフラット(f ] いて、米国のジャーナリストのT んでいる。 この「新しい現実」につ れはいま不確実性の時代に入り込

日々、経験し続ける。01年の9 世紀に入って世界は激動と波乱を る一方、画期的なアイデアや革新 11年以降のアラブの春やユーロ危 戦争開始、 11の同時多発テロ、03年のイラク 的な技術が出現する。とくに21 想定外の事象や事件が頻発す 08年のリーマン危機

> のだろうか。 ゾン、サムスンそしてBRICs経 機など世界は激震に見舞われ続 れわれを何処に導き、何を齎す 起点とするグローバル化とは一体わ 感を強める。 ける一方、アップル、グーグル、アマ 済の躍進に世界は新しい時代の予 1989年11月を

### 3つの革命 グローバル化が齎す

とする、世界経済の地殻変動に の不安定化はグローバル化を契機 が企業を不確実性に晒す。 金融市場は波乱が常態化、これ 界経済に頻繁に金融危機が襲う。 動の直前に発生したブラックマンデー 確実な靄が覆う。グローバル化 (1987年10月19日)以来、 絞り込めば、眼前には不透明で不 われわれの視界を世界経済に 金融 世

> 的変化を象徴する。 ワーレスな成長力とは際立つ対照 ワーフルな成長力と先進経済のパ 震源が求められる。新興経済のパ をなすが、これは世界経済の構造

バル化の「バスに乗り遅れるな!」と 消極的な企業が多い反面、グロー 部留保を抱え込み、新規投資に き)」に傾くが、他方で「現状打破 決定は一方で「現状維持的(内向 に充ちるから、企業や政府の意思 味でグローバル化の現実は不確実性 の産業構造の変動は続く。この意 のメドが立つまで、世界的次元で 国が自らの世界的位置付けに一定 国は新たなポジショニングを模索し 編が増え、交易が活発になる。各 は活発化、経営資源の世界的 始める。マネーは動き、資本移動 グローバル化の大波のもと世界各 (外向き)」にも傾く。膨大な内

巻頭提言

# グローバリゼーションが持つ意味

SAITOW, Seiichiroi NTTデータ経営研究所 所長

斎藤 精 郎

の三つの革命的変革を具現化し、 なるまい。グローバル化は漸次、次 バル企業は常時意識しておかねば バル化が持つ重大な「含意」をグロー のめり込みながら、21世紀のグロー りとて、のめり込む前、あるいは りになるのも理解に難くない。だ グローバル企業に不断な選択を迫る から逃げるのは間違いである。さ がグローバル化は「厳然たる現実」だ という「新しい現実」に戸惑いを抱 も増えている。 むろんグローバル化 対外直接投資にのめり込む企業 逆にアグレッシブに前のめ

# (1) 第三次産業革命

的に生産される。このデジタル・ベー

ス製造業には高度なデザイナー、I

の自動車の流れ作業工程導入で は20世紀初頭のヘンリー・フォード 時代を拓いた。第二次産業革命 機など機械の導入で機械制工業の 英国の繊維産業で起こった。 第一次産業革命は18世紀後半に 紡績

きた既存の製造業を一新させ、海外 三次産業革命は日本経済を支えて なる高度技術型人材が不可欠。第 技術者、マーケッターなど従来と異 Tやwebプロフェッショナル、ロボット

源を世界的にいかに再配置し、何

になる。

タイ工場に直ちに伝送されれば、 トマイズされた製品が迅速かつ効率 ロボットを駆使した現地工場でカス 設計変更が現地でなされ、スマート 現地の個々の顧客ニーズに対応した 山形で設計の製品設計図がwebで ゼーションが新潮流になる。 東京や かも個別顧客に対応したカストマイ 徹底的に効率化・省力化され、し 部門の3D化で企画・生産工程が させる。 象徴的にはデザイン・設計 デジタル技術が製造業の経営を一新 般製造業など広く普及させた。

規格型大量生産方式を確立し、 グローバル化が全開する21世紀は

拠点の有効性を大きく高めていく。

に支援する機会が増大する。 生産・流通・販売やR&Dに広範 日本の情報産業は新製造業の海外

# (2)グローバル経営革命

こす。グローバル企業のコア・コンピ との、従来の日本の輸出型企業の 国内で行い、外需向けは輸出する ドイツに置く。こうなっていくと、 ムベース(本拠地)を各々、日本 性などからカメラ、医療機器のホー 競争環境や支援企業、市場成長 器に相対的優位性を持つとする。 子機器メーカーはカメラと医療機 ベースを置くか。例えば、ある電 タンスは何か。それは何処にホーム 経営モデルは根本から崩れていく。 企画、設計、生産のすべてを日本 業の経営構造に大転換を引き起 グローバル化の本質とは経営資 グローバル化の展開はグローバル企

> が必須ゆえに、経営資源配分につ 生産・流通・販売を行うかの選択 おかねばならない。 いて世界的ポートフォリオを備えて を何処でいかに研究開発・企画

# (3)社会・文化革命

ローバル企業は各国、 活・文化などの多様性に照準を当 界的共通標準ではなく、21世紀グ のマクドナルドやコカ・コーラなど世 可欠だ。戦後の米国多国籍企業 周辺国の市場、文化への理解も不 化などについて精通する必要があ さらに現地の市場構造や生活・文 ず優れた、現地人材が不可欠。 ニーズに的確かつ迅速、効率的に 企業活動を展開するのが不可欠 てカストマイゼーションの視座から 対応しなければ生き残れない。ま 日本企業は海外展開で現地の また、周辺への輸出を考え、 各地域の生

タートさせたものである 陣容を強化し実行組織として再ス 進センターを、2012年4月に のために設けたグローバルビジネス推 当社全体のグローバルビジネス開発 こうしたグローバル化の取り組み グローバルコンサルティング本部は

特集に寄せて

### Being Global·····No Pain No Gain

虎穴に入らずんば虎子を得す

### 聰 YAMAGAMI, Akira

NTTデータ経営研究所

グローバルコンサルティング本部 パートナー

# グローバルなコンサルティング ビジネスモデルの比較

らの発想や意思決定が必要と考え

おいても、グローバルな広い視野か 件を含むどのようなプロジェクトに せる等の実務面が第一義ではある。 加や、グループ戦略と平仄を合わ

しかしながら本質的には、

国内案

を拡大させるのは、

海外案件の増

それでも当社がグローバルビジネス

他社の後塵を拝してはいるが、

ていること、

また、

人材育成を通

じて当社がさらなる成長機会を獲

得したいとの思いがあるからだ。

実

バーファームが相互に資本関係を持 にまたがるプロジェクトの場合、 できるメリットがある。一方、複数国 スを提供するビジネスには、いくつ される連邦型モデルである。この場 務所等に見られるような本拠地 デルには一長一短がある。 合、グローバルな知見を幅広く収集 各国のメンバーファームによって構成 かのパターンが存在し、それぞれのモ (多くの場合米国)を中心として、 まずパターン①は、大手の会計事 グローバルにコンサルティングサービ

# グローバルコンサルティング本部 のビジネス概要

ンサルティングを行う他、海外の アンス関係構築等にも関与している。 グ機能との連携や、戦略的なアライ て他社との比較の中で論じてみたい。 ンサルティングのビジネスモデルについ NTTデータグループのコンサルティン 当社が目指しているグローバルなコ 当本部は、 自らグローバル案件のコ

ソースの調達にも制約が生じ品質管 の取得に限界があること、人的 脈や経験値の問題からローカル情報 に考えることができる利点がある。 の出先を設ける日本発直轄モデルで スが低い場合に、日系顧客の声が届 ジェクトチーム内の日本人のプレゼン とが考えられる。特にグローバルプロ る日系取引がベースとなるため、人 しかしながら、 日系マネジメントによ ある。この場合、ガバナンスが日本 きにくい可能性がある。 人中心で、 ムに見られる、世界各地に日本から パターン②は、日系リサーチファー 日系顧客の利害を中心

# グモデル 当社のグローバルコンサルティン

理が難しくなる可能性がある。

でプロジェクトを実施すること、そし ネットワークを活用しつつ、日本主導 世界に広げつつある拠点ネットワーク 融合させたハイブリッドモデルである。 と緊密に連携し、ローカルな情報や すなわち、 当社が目指すモデルは、①と②を NTTデータグループが

利害の対立でプロジェ

て日本に優位性のある制度や仕組み

極的に取り組んでいくことの重要 機会としてグローバルビジネスに積 戻ってくる。 人が資産のコンサルティ ンサルタントは例外なく成長して 海外市場で他流試合を経験したコ

グローバルプロジェクトに関与し、

ング会社にとって人材の成長や雇

性を痛感している。

クト全体としてのまとまりを欠くこ

ワークを活用し展開することを行っ フォーカスしているのは次のようなコン ていく。このような視点から当社が サルティングビジネスである。 輸出については、グローバルネット

# 課題先進国日本の優位性を活かす インフラ輸出コンサルティング

これらの知見を元に展開した社会 ルティングを提供している。 ステム・環境・防災等多岐にわたつ の企画・運営に深く携わっている。 製品やサービスは「ガラパゴス」と称 インフラ輸出プロジェクトは、 ない実績を有しており、当社もそ 報システムに関して他の追随を許さ 内において社会・金融インフラの情 ノウハウを含めた実現性の高いコンサ NTTデータグループは、 実際のシステム構築・運用 決済シ 日本の 日 本国

Message

山上 聰

やまがみ あきら

邦銀ニューヨーク駐在、外資系コン

サルティング会社勤務を経て、2005年に金融コンサルティング本部を立ち上げ、本部長に就任。

2010年よりグローバル推進センター長を兼務。2012年より現職。 XBRLジャパン(国際標準化団体)

和魂洋才のグローバルチームで対応

いくことを考えている。

されるが、それを世界標準にもって

はないかと考えている。

# 2 する現地支援型コンサルティング

世界的なサービス統合を進めてお は、「One team」コンセプトを通じて ある。現在NTTデータグループで 顧客の課題解決を実現するもので チームを編成し、 界に有する拠点とが一体となって 体制整備が進んでいる。 当社とNTTデータグループが世 コンサルティング分野においても、 現地進出済みの

# グローバルなコンサルティングカ の発揮を目指して

考えている。

容が質 に触れていない可能性があるからで のような意見が日系企業から出る に応えたいと考えているからだ。そ 活動の支援をしてほしい。という声 グ企業を活用している日系企業から するのか。 当社はなぜハイブリッドモデルを指 由 " 日系企業にグローバルな企業 は、 や範囲の点で日本人の琴線 既存事業者のサービス内 外資 系コンサルティン

本企業ばかりか、 このような一貫性のあるサービスは日 バルにローカルな拠点を連携させ to Endなサービスが求められるので との最適な連携で作りあげるEnc ローバル導入にとどまらないはずであ る。 コンサルタントが活躍すべき時であ 現地ビジネスへの関与が進むことに だろう。 打つサービスになるはずだと我々は 支援する能力の有無が問われる。 ある。この時こそ、日本主導でグロー なる。このタイミングこそ、日本人 企業のグローバル化は一層本格化する 今後新興国の成長を受けて日本 戦略からITまでを日本本社 その時必要なのはERPのグ 進出企業の業種は拡大し、 世界企業の心を

ントが、 ご支援を賜りたい 生グローバルコンサルティング本部に ループのネットワーク上での高品質な をNTTデータ、さらにはNTTグ スタート地点に立ったばかりである。 力で作り上げたいと考えている。 サービスとして実現できる体制を全 これから、一人ひとりのコンサルタ 現時点で当社のサービスは、 和魂洋才を発揮し、それ

7 Info-Future® No.38 August 2012

レポー

日本への示唆

くわじま はちろう

展

開について論じるとともに、

欧

州

へのキャッチアップを目的に進めら

同 性

化を推進するスキームを第二

明らかにし、

欧

州を含めた海外への

システム共同化の現状を整理した上

日本の共同化スキームの特徴を

本

一稿では、

 $\mathbb{H}$ 

本、

欧

州における

えて、

主に中

心と れを

なり

本稿では、

歴史的な流 央組織が

踏

ま

るスキームを第

世

代 堅

> れ を

そ 推

れ 進

独 す

が高い大手、

中

地 そ 化 中

方銀

行

小規模金融機関が共同

都市銀行での融資業務、IT統合、企画業務を経て2008年に当 社へ入社。主に、銀行を中心にITと経営に係るコンサルティング に従事。MBA。

NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 アソシエイトパートナー

桑島 八郎 KUWAJIMA, Hachiro



### はじめに

の半 は、 る 系システムの 年代に金融危機を経験した日 他 大手、 ・数以上を巻き込む 0) 玉 々 中堅クラスの地方銀 よりも 共 同 早 化 が進展してい く 形での勘 1 9 一本で 定 行 0

り再発 は、 おり、 問 れらの外部 なって先進 行の 制 題 グローバルワ によって表面 007年の 面 い I T 調 長期化の様相を呈している。 欧 防 からもバーゼルⅢの導入によ 州の大手、 止が図られているため、 国 環 経 [達行動に対して大き 境が当時の日本と同 ノイド 米国 済 を混 化した金融危 な 中堅クラスの サ 金 乱 ブプラ 融 に陥 危 機と 1 れ Z 機

く影響することが想定される

唆を抽出することとしたい。 同 化の 将 来への 方向性に関

### システム共同化の状況 日本における

# これまでの歴史

較的 12 ある。 州共同、 それ以降、 は、 テム投資額の抑制と機械化のト 7 1 協 始 年に開始されたシステムバンキング九 た。 2 7 1 組 となり(2011年 お 1 開 日 これら創成 強織が J 第二地方銀行において19 |小規模の金融機関におけるシス いて1972年に 5 本の銀行システム共 始(2011年 これに続き、 すべての 金庫中243金庫 センター(SBK)が先駆けで A 共同: 系統金融 J 期 A 0 化 信 信 共 を1999年 機関である農 3 連が 3 . 共 同 用 月 同 月 同 上が利 金 化 利 時 時 庫 は、 化 0) 用 用)、 一業界 点 が 7 開 点 比 で 開 0 始

おける共 、同スキ ムから日 本の して示 共

れてきた。

すべく、 が、 行では、 削 ソーシングによる劇的 資 新たな金融 編 推 行は、 機の時代に突入し、 は大手金融機関の破 IT投資を行う必要が生じてき 13行→4行)が進む中で、 、同化スキームが立ち上がった。 (分散効果、 を免れてきた。 進される中でドラスティックな ける資金仲介機能を担う 減効果と業務の品質向上 一方で、 新規IT投資案件に対する投 リレーションシップバンキング 21世紀初頭にかけて複 B I S II 1 9 商 品への 9 開発と運用のアウト 0年代後半に日 この間、 等 、都市銀石 なシステム経費 対 0) 綻 規制 応に 等、 行 を 向 対 地 地 地 金 方銀 方銀 方に 両 け 融 応 再 数 立 再 が 編 危 本 現地支援

欧州におけるコアバンキングシステム共同化状

7表1・ドイツにおける銀行の構成

凶衣 1・トイクにのける戯行の情成								
業態名	合計	民間商業銀行			貯蓄銀行G	信用協同	専門銀行	
		普銀合計	大銀行	地方銀行	(公的金融G)	組合G	不動産信用 (民間)	特別目的銀行(公的金融)
銀行数	1903	284	4	170	437	1123	41	18
銀行資産規模 (バランスシートの合計) 単位: 10億ユーロ	8,039	2,887 (36%)	1,951 (24%)	743 (9%)	2,519 (31%)	960 (12%)	759 (9%)	914 (11%)
従業員数(人)	646,650	181,900			288,350	163,300	13,100	
平均資産規模 単位:10億ユーロ	4.2	10.3	487.7	4.3	5.7	0.8	42.1	50.7

出所: Deutsche Bundesbank Bankenstatistik 2010 を元にNTTデータ経営研究所にて作成 ※ POSTバンクは、Deutscheに買収されたため、民間 商業銀行に含めた。

### 末時点で、 同 地方銀行による共同化の現状

いる。 おいて、 る銀行の6割が不満を持っているこ るシステム共同化の現状と課題」に 年6月に公表した「金融機関におけ システムは地方銀行にとってシステム とを述べたうえで、銀行における主 行が共同化のユーザーとなり、 達の このように過半数以上の地 一方で、 一般的な選択肢の一つとなって 共同システムを利用してい 日本銀行が2009 共同 方銀

年では多くの地方銀行が勘

定

る

世代と呼ぶことにする。

割超にのぼる。 まっている銀行も含めると全体の7 テムを利用している。 系システムの開発<br />
・運用に関して共 化を推進しており、 半数以上が共同 将来移行が決 2 0 1 1 年 化シス

おいて定着してきた共同化スキーム 次期システム検討といった課題を挙 地方銀行の間に 人材育成 は、 ととしたい。 形 欧州におけるシステム共同化の

体性、

開発スピード、

げている。

つまり、

共同化の種類

けることが可能であるが、 囲や深さといった観点でも種類を分 パッケージを複数の銀行で利用する 勘定系システムを他行へ展開してい 型は、メガバンクや有力地方銀行が に分けることができる。 事業主体をベースに考察していくこ くものである。 主導型、 業主体を軸に分類すると、 な形態があるが、共同スキームの 地方銀行の共同化にはさまざま 態である。 心となり、 ITベンダーが開発した勘定系 ②ベンダー主導型の2類 他にも、 自行が利用している 一方でベンダー主導型 共同化の範 銀行主 本稿では ① 銀 漬 行

中

し掛かっていると考えられるのであ を議論することが必要な時期に差 けてどのような姿になっていくべきか 況を調査した。対象国は、NTTデー

調査

調査の

)概要

は欧州におけるシステム共同化の状 本年1月~3月にかけて、 当社で

られていることも認識される。

ためには、

共同化自体が将来に向

服し新たなステージへの展開が求め これまでに発生してきた課題を克 は、その黎明期から成長期を終え、

> タグループの主要拠点がある国につい ものと思われるが、 においても共同化は導入されている 国となっている。もちろん、 ら、ドイツ、スイス、イタリアの3ヵ て現地の協力を得て実施したことか 今後の取り組みに譲ることとしたい 他国への展開 他の諸国

# 各国の銀行構成

■ドイツ

キング方式で銀行が担っているのに加 券会社が行う業務をユニバーサルバン と続く。特徴としては、日本では 銀行が31%、信用協同組合が12 アは36%と最大である。 などに分かれ、マーケットに占めるシェ る。このうち、 行の4セクターによって構成されてい る銀行は、 とが挙げられる。 公的 金融機関のプレゼンスが高いこ 大手銀行4行と地方銀行170 図表1に示す通り、 州や自治体が出資、 貯蓄銀行(公的金融)、 民間商業銀行、 民間商業銀行 ドイツにお 次いで貯蓄 保証する 専門銀 協 同組

### スイス

金融業が全GDPに占める割合は スイスは国際的な金融センターであり、

### 欧州におけるコアバンキングシステム共同化状況と日本への示唆

### 図表2:スイスにおける銀行の構成

	業態名	合計	民間商業銀行			Cantonal	Raiffeisen	その他銀行	
			Big Bank	地銀・ 貯蓄銀行	その他 (外資系銀行等)	Bank 州政府銀行	Banks 信用協同組 合	Private Banker	Stock Exchange Bank
	銀行数	132	2	69	164	24	1 (350)	13	47
	銀行資産規模 (バランスシートの合計) 単位:10億CHF	2,714	1,482 (54.6%)	96 (3.5%)	399 (15%)	421 (15.5%)	147 (5.4%)	46 (1.5%)	123 (4.5%)
	従業員数		金融セクター 195,045(うち銀行セクター 141,900): スイス全体の労働者人口は3.3百万人/2008 ※スイス金融機関の在外勤務者177,000を入れると342,045人がスイス関連で金融業に従事している。 ※2009/12 SNB						
	平均資産規模 単位:10億CHF	20.5	741	1.39	2.43	17.5	0.42 (1信組あたり)	3.53	2.61

出所: 2011 Swiss Financial Center Factsheet

組

ている。

1 金

992年にアマート法が

成

立し、

融の

自

由化が進展し再

が起こったこと

### 図表3:欧州3カ国における共同化の状況

占

込んだ共

(同化が進展している状況で

なく、

その点では本稿にて定義

とから、

大手行、

中

上位

行を巻

機の影響は最近まで受けてい

な

ないこ

国名	共同化ビジネス市場							
	共同化参加行数/ 銀行数(普及率)	共同化の 事業形態	共同化 事業者(数)	導入済業態				
ドイツ	1500/1903 (78.9%)	銀行主導	銀行子会社(3) 今後2社となる予定	貯蓄銀行(公的) /信用協同組合				
イタリア	360/756 (47.6%)	銀行主導	銀行子会社(4)	貯蓄銀行 /信用協同組合				
スイス	40/320(12.5%)	銀行主導※	銀行子会社(1)	一部の中小地銀 (RBA)				

出所: NTTデータ経営研究所にて作成

行

その運営形態に特色があること

5

次項にて紹介することとする。

が  $\mathcal{O}$ が 36 め シェアは、 か 2グループの銀 で、 5 進んでいる。 ており寡 11 規 32 % 位 9 模 マー 3 行 %であり、 中 9 下 行は %を . 規 %を占 位 で トッ ケッ 全体 占 模 行で 18

 $\sigma$ 

ス提供が主であり、

本稿で言うとこ

体としては銀行子会社によるサ

ろの銀

行主体のみが見られるもの

考えられる。

各国ともに、

金融

危

化

同

化の種類としては、

事業主

における大手銀行2行がマーケットシェ れていると言うことができる。 続く形となっている。 を築いており、 アの半分を占める圧倒的なポジション 行以外は、 図表2に示す通り、 中小規模の銀行で構成 これに州政 従って、 府 大手銀 銀 行が É

> 通 同

関連)。

金融業は国にとって重要な基

るとスイスのGDPの

1/5は金融

10

・7%である(金融関連産業も含め

幹産業と位置づけられており、

特

H

本3%

イタリア2・2%

/ドイツ

6%/フランス5・6%

有力な産業である。

(米国

6 3 %

行業はGDPの6・

7%を占める

イタリアにおける銀行は、 行 (5 行 合銀 イタリア 庶 行 民 地 4 1 2 行) 銀 行 域 (N.A.) 貯 蓄 から 銀 行 信用 メガバンク 構  $\begin{array}{c}
2\\2\\4
\end{array}$ 成 **然され** 協 同

による共同化が一部で行われてお ただし、 積 手、 貯 るものの、 6 行における導入率は78・9%、 極 組合組 蓄 %と相当程度共同化が進んで イタリアにおいてはそれぞ 的ではないものと考えられる。 中 銀 堅規 行が主体であり、 スイスにおいては中 織 導入業態としては小規模 模の 金融機関や公的 銀行による利 民 間 小 金 地 融 れ 用 0) 47 ŋ 銀 銀 大

# 共同化の状況

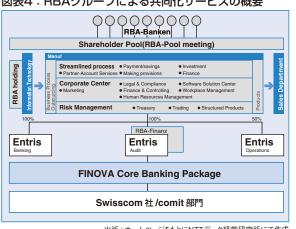
民間商業銀

割合として低いことがわかる。 の事例はあるものの、 プライベー りである。 |化の導入状況については図 対象の3カ国におけるシステム共 勘定系システムの共同 トバンク専 3カ国ともに共同 スイスにおいて 門銀 化 行も多 表 3 自 体は F 1 化

く

※スイスでは、一部の中小金融機関(RBAグループ)において銀行主導の共同化が行われている。 しかしながら、それ以外は専門的な銀行等が勘定系以外の保険や証券等の機能を信用協同組合 系向けにインソースしていたり、証券分野のみの共同化(SIXGroup)等が存在する等、他国とは 異なるスキームの共同化が普及している。

### 図表4:RBAグループによる共同化サービスの概要



出所:ホームページをもとにNTTデータ経営研究所にて作成

提 0) この他、 ISオペレーション社 済と証券プロセシング る E N T R I S オ 査サービスを提供す I T 行に対して内部監査 BPOサービスを イット社、 0) 供 部 品 する E N T R 門の 質チェック、 60以上の銀 資金決 内部監

共 同 化の状態でとど

まっている状況と考えられる た第 世 代の

# スイスにおける地銀の共同事例

選 らずリスク管理・ 務のBPO ステムの提供にとどまらず、銀行業 業活動を行うことは無く、 が提供している。 サービスを、銀行免許を持つRBA のうち一部の銀行が利用する共同 人事管理 ^ループ傘下のENTRIS銀 |定・IT企画等) も行っている。 スイスでは、 財務・外部パートナー (プロセスBPOのみな 中小地域銀行69 同行は、 マーケティング・ 自らは営 共同 行 化 行

(図表4) RBAグループは

も保有しており、 て総合的な共同サー

地

域銀行に対

ベンダー主導が登場した背景だと推

察される。

# ム共同化の比較から

考えられる るシステム共同化と日本の状況を比 較すると次の点について相違があると 今回の調査結果から、 欧州におけ

性もあるものと考えられる。

化

事

Tベンダーにより提供される可 あり、かつ、これらのスキームが |代の共同化が形成される可能性 |模の大きい銀行同士による第二

②欧州では地域銀行の大手、 ①ベンダー主導による共同化は日 いないこと 行も巻き込んだ共同化は進展して 古 有の形態であること 中 堅

の連携の動きが促進されていたことに 起因するものと考えられる。 共同化によるコスト削減、 較して早い時期に金融危機を経験 これらの相違は、 より大手の地域銀行にとっても、 日本が欧州に比 他銀行と

を明 ては競合する可能性もある大手、 スキームが形成されたということが て中立的なベンダーを中心に共同 自立性を尊重するために、 中堅地域銀行にとっては、 また、 確に特定すること無く、 独立性が高く、 場合によっ お互いの リーダー

体制を整えている。 ビスを提供する

# まとめ~ 日本と欧州のシステ

融危機の克服の過程において、

より

違いはあるものの、

欧州において金

このように考えると、

銀行構成

が

本 あると考えられる。 方で、スイスにおける共同 それぞれの独自性、

いるのではないだろうか 維持しながら、 だろうか。各地域の有力地方銀 にとって一つの示唆となるのではな 形 銀行免許を持つた組織を利用して 今後の日本におけるシステム共同 幅を広げていく共同化のあり方は、 うえでの一つのヒントになる可能性が 例は日本の第二世代の共同化スキー ムにとどまらない多様なサービスへと 専門に提供する銀行により、システ ムにとって、 次のステップへ移行する 〈同化し、 そのネットワークを広げ 成が図られていく可能性を秘めて いわばバーチャルな全国銀行の 経営基盤については 共同サービスを 自立性を J

NTTデータ経営研究所 グローバルコンサルティング本部 シニアマネージャー

大河原 久和 OKAWARA, Hisakazu



レポート

中国における銀行経営を取り巻く環境と

行建設の取

り組み

えん始

めている。

ギリシア危機に端

中

玉

0

経

済

成

長に変化

0)

兆

しが

りつつある は異なる「安定成長」のステージに入 労働賃金に支えられた高度成長と 玉 は 成 る。 ある中国にも大きな影響を与えてい すなか、 下が見込まれる一方、 を発して欧 長率は、 10%を超える水準である等、 経 済は、 国 欧州の最大の貿易相手国 の 2 0 州経 11 従来の対外貿易と安い 年ぶりに8%台への低 12年の実質GDP 済の不安定さが増 年賃金上 昇率 中

の拡 狙いとした「流程銀行建設の取り を取 営トレンドに焦点を当てる。 成 策や社会・経済動向等の銀行 GDPのけん引役であった銀行の 長の転換点に立つ中国において、 |を紹介する。 銀 このようななか、 充 り巻く外部 行経 効率化、 営の中核をなすサー 環境を確 そして、 ガバナンス強化 本稿では、 このテーマ 認 金融 した上 経営 経済 -ビス 組 政 経

大手総合研究所を経て2006年より現職。中国にて流程銀行建

設、クラウド基盤構築に関するコンサルティングに従事。『決済サー

ビスのイノベーション』(ダイヤモンド社・共著)がある。

おおかわら ひさかず

における日本の経験と知見を生かし

と を

同 目

率

で

0) 特

成

長

消

費 D

 $\sigma$ Р

指

個

所 個

得 人

0)

G

みると安定的かつやや速い経済成

長

第

12次5ヵ年計画の内容を見て

て検討したい た今後のビジネス機会の 前 能 性につい

> 進 G

### 発展モデルの転換 成長モデルの転換へ~ 大」と「構造調整」からなる経済 「内需拡

する が生き残る道との教えである) 2 ることによって、 と言われる。政策をつぶさに分析す 針は「上に政策あり、下に対策あり とが可能である。 のことで、 5 大会(日本の国 力 5 力 2 年 将 15年の5年間の国家ビジョン 力 0 年 計 来の国家施策を想定するこ 年 1 計 画 これを元に銀行業界に対 計 画 が 画 年3月の 公表された。 会に相当)の終了 と 対策を備えること 1, 中国 は 2 0 わゆる 全国 人の行動 1 人民代表 第 1 第 12 年 12 後、 指 次 次

5

新

目

みたい。 変化の方向性について検討を加 を概観した上で、 以降では、 現 在の中 中 一国の銀 玉 銀 行経 行 業界

### 消費者 拡充と課題 企業向けサー

2 向 玉 企業の銀行離れに備 0 け 改革開 内 の は 02年のWT 金 経 金融 融 済 放以降、 0) 発展を支える国 市 役 場 割 0) 0 を 開 中 加盟を契機に、 担ってきたが 放 玉 え、 がもたら 0 銀 個 行業 有 [人(消 企 業

やビジネスモデルのあり方の 来の高度成長期に形成さ 金融業種等についても、 指すものと認識できる 大へのシフトを鮮明にすることで が挙げられている。 深化として金融 表 しめる等、 Ď Pシェア向 現が並ぶと同時に、 「内需型 Ļ 業種 主の成 新 つま 興 改革開: 八産業を 等 長 れ 改 り 0) を 変革 た規制 革開 重 放以 内 要 目 推 需 改 放

拡

ええて 営の

※1 流程銀行の建設とは、部門別職級階層別に構築された銀行の流程(事務フロー)を、顧客中心の理 念に基づき全体最適な視点で再構築する取り組みのことである。

現地支援

を打ち出している。 費者)向け金融ビジネスの積極姿勢

中国では、

個人消

芸費は依然

然とし

理委員会、 と育成 サービスを提供する金融機関の設立 地 おり、 力する(出典: 業の『質』を高めるために多様な中 進めたい中央政府としては、「中小企 業の経済活動をベースに内需拡大を とも呼ばれる状況にある。 あり、 とから、 がインフレ率にほど近い水準にあるこ て10%台の高成長率を 小企業向け金融サービスの提供に努 企業が後退するという ることを求められている状況である。 持続させること、そして、 と国有企業の成長が進 した金融商品・サービスの拡充を図 を拡充させること等の政策的要求が 具体的には小口ローン等)を通じて 域 方、 これを金融サービスのサポート 部 銀行業は消費者ニーズに対応 施策が進められている。 「新型金融機関」と呼ばれる を中心に中小企業向けに 企業向け金融に目を転じる 預金を補完する投資商品 以下銀監会)」と述べて 中国銀行業監督管 国進 展し、 維 預金金利 持 中小企 民 してお 民 退 間

ては、慢性的な運転資金不足に陥っまた、中小企業の経営状況とし

小口 のである。 図っていくかが課題となっている。 小企業向けサービスの拡充をいかに 質的には各銀行が融資を含めた中 マッチの解消に取り組んでいるが、 銀 拓に税制面での優遇を図る等して、 として中小企業への融資チャネルの開 次5ヵ年計画)中小企業成長企画 が行き渡っていないことを示唆するも 不 融資の経験に乏しい銀行は、 融資が中心であり、 ていると言われている。 4200万社ある中小企業に資 行と中 足によって、 に慎重にならざるを得ないことや、 融資先に対する営業リソースの 小企業との資金需給ミス 政策的には「十二五(第12 結果として全国 中 小企業向 大企業向 与信判 本

取りは、 5 と考えられる。 用 率 従 賃金が一貫して上昇傾向にあるなか、\*\*。 をいかに迅速に提供して顧客基盤拡 企業向けのボリューム確保の戦略か 大の機会を取り込むか、 新しい顧客」に向けた金融サービス した事務改善について検討が進 来のような人海戦術に代わる「効 このように現在の銀行経営のかじ 消費者および中小企業という |のための手段としてITを活 国有企業を中心とした大 また職員の

# 営による課題請 個店・属人ベースの業務運銀行に対するガバナンス強化型

だが、 認識されている。 全行統 時に、この個店完結・属人完結から、 的な銀行運営モデルであることが ンの特徴としては、「個店完結」「 部 人完結」が挙げられる。 行する体制構 ・国の銀行における事務オペレーショ iの課題を見てみたい。 次に中 今後金融サービスの拡充と同 的なガバナンスの元で業務 国の銀行経営に 築の必要性が強く これは分散 これまでの おける内 因

の事務遂行能力・スキルが追いつかず 支店ごとにばらつきがあり、 結・属人完結の弊害が生じていると 機会損失が発生している等、 できる商品・サービスに差異があ 事務オペレーションのミス(リスク)が多 サービス拡充を進めるなかで、 ビューによれば、 求めたい」との声が見受けられた。 た支店サービスが提供されるように 方としても、「銀行サービスについては 言う。 結果として、 顧客サイドの見 発したり、 当社が行った現地企業への そもそも支店ごとに提供 銀行は矢継ぎ早に 統一され 個店完 イン 職員

> ※3 例えば、北京市人的資源・社会保障局は2011年6月29日、2011年の賃金ガイドラインを 発表し、賃金上昇率は、基準を10.5%、上限を15.5%、下限を5%と定めた(JETRO-通 商弘報)。各ガイドラインに強制力はないものの、賃上げの目安とされている。

### 中国における銀行経営を取り巻く環境と 流程銀行建設の取り組み

が検討されるものと推察される。 り 避の観点で制限が多い」と述べてお 務オペレーションを中心とした全行統 一的なガバナンスを強化する取り組み 中資銀行の事務フローは、 CSOX等)対応も念頭に、 新グローバルスタンダード(BIS リスク回 事

当局としても、銀監会の劉主席が

店頭での営業サービス、ミドルでのリ

# 事務集中化と事務集中システム 流程銀行建設の取り組み

建設」である いるテーマがある。 要請案件として積極的に取り組んで これらの課題を克服するための政策 の背景を概観してきた。近年各行が、 ここまでは中国ならではの問題意識 おける普遍的な課題であるものの ナンス強化」については、 銀行経営に 「サービスの拡充」「効率化」「ガバ それが「流程銀行

成の《商業銀行金融創新ガイド》に と」を意味する(図表1)。 銀監会作 き全体最適な視点で再構築するこ 階層別に構築された銀行の流程(事 務フロー)を、 流程銀行建設とは、「部門別職級 「銀行は、 内部組織と事務フロー、 顧客中心の理念に基づ

は、

通じて、

フロント職員に対する事務

改革して流程銀行を建設すること ミドル・バックの分離と効果的なリソー センター構築、 スク管理、バックオフィスで行う事務 を要請している。 として、銀行に対して部門別管理を スアロケーションの実施を意味する 建設すべきであり、これはフロント・ から金融創新となる『流程銀行』を 行うべきである。つまり、『部門銀行 務モニタリング、 本部と支店間での業 管理階層の削減を

いる。 られている。 じたフロントからの事務の分離が進め り組みとして、 銀行が大勢を占めているが、取引量 の通り、 のが、「事務の集中化」である。 化と事務集中システムの導入」を通 クに分割する、すなわち「事務集中 ITを活用して事務をフロントとバッ 務プロセスの簡素化を図った上で、 Process Reengineering)を行って事 れ、この方式の限界が露呈し始めて と種類の増加、複雑さが高まるにつ 結で事務オペレーションを行っている 特に流程銀行建設で着目される 流程銀行建設の具体的な取 中国では個店完結・属人完 すなわち事務集中化を BPR (Business 前述

> の経済による事務効率化、 うとしているのである。 を通じてガバナンス強化を実現しよ 席検印等の授権を集中化すること るとともに、事務集中部門での規模 負担を軽減し営業リソースを拡大す さらに役

れる。 集中システムの導入が進むと推察さ に追随し、事務集中化および事務 手本となっていることから、 では大型銀行が常に中小銀行のお に取り組みが実施されている。 ク、招商銀行や興業銀行といった株 行や中国建設銀行といったメガバン 小銀行においても多くの銀行がこれ 式制商業銀行等の大型銀行で盛ん 流程銀行の建設は、 中国工商 今後. 中国

### 日系ーT企業のビジネス機会~ で輸出できるかがポイント 事務フローとシステムをセット

会を検討してみたい いる中国の銀行に対するビジネス機 組みのなかで、 最後に、「流程銀行建設 事務集中化を進めて の 取

ロセスについて集中化後のTo-beを描 事務の絞り込みと絞り込んだ事務プ 事務集中化の成功要素は、 対象 図表1:流程銀行建設の概要 中国における銀行業務改革のポイント

中国における銀行業務改革の実現においては、6つのポイン トが存在する。 業務改革のポイント 実現のために必要な能力(例) •事務処理の電子化 管理モデル改革 事務フローの管理 (流程銀行) ・顧客を中心とした新しい事務フロー

•事務の高度化 業務処理モデル改革 事務フローの管理 (作業集中処理) •事務のSTP化 •窓口の高度化 支店部門改革 •電子チャネルの高度化

リスク管理改革

・法規リスクの測定 •オペリスクのコントロール •オペレーション過程の監視

•サービス提供の迅速化

会計基準改革

実際の利率計算 •データの整合

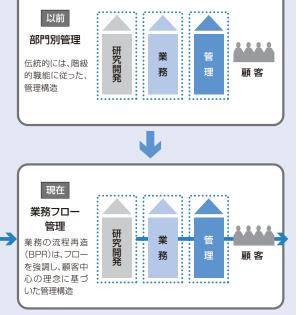
•顧客貢献度分析

•商品別のコスト、採算分析

財務管理手法 改革

### 流程銀行建設=管理モデルの改革

以前は、それぞれの業務はそれぞれの部門内で完結していたのに 対し、現在では、顧客中心の理念に基づいた全体最適な視点での業 務改革が求められる趨勢=流程銀行建設



出所: NTTデータ経営研究所にて作成

グロー 領域 導 を支援するコンサルティングとして 入実績に基づき、 バルITベンダ 流程銀 は 米銀 行 建 への 設

がら事

務プロセスを再

|構築 衆を見

B P

R

することと、

この結果をいかにシステ

ムに落とし込むかにある。

既に当該

き

実

現

可

能

性 や効

極

め

な

で一定のプレゼンスを有 するあ る フルセットで提供している 導 В

|入・運用までの||連の成

功

要素

 $\bar{P}$ 

Rを支援した上で、

システムの

り込むことにあると考えている。 導入するだけでなく、 企業に対するニーズが単にシステムを いう点である。 ングはゼロベースで行うものではないと 紹介して欲しい」ということである。 で行っているが、この活動において現 人に合わせて既に実績のある日 この意味するところを筆者は、 『事務フロー』を『システム』とセット 一既に日本で行われている集中事 に関するコンサルティングを中国 で新 関係者から強く求められることは 行の事務フローを輸入して、 ここで留意すべきは、 しい事務 筆者は流程銀行 のスキルや能 システムの コンサルテ 力を 短期 日 現 建 本 務 獐 設 取 系 地

つながるものと考える ネスにおける新たな展開 わたって蓄積したノウハウと知見があ 事務フロー」と「システム」をセッ 茁 ・化を進めており、 国の銀行に対して事務集中 日 今後日本から、 することが、 本の銀行は70年代から 中 日本には長年に 国 これをベースに での銀行ビジ 0 可能性 事 務 化 J 集

中国市場におけるECビジネス取り組みへの示唆

現地支援

「経済産業省 電子商取引レポート2011」を読み解くことを中心に…~

うちだ ともひで

くあった。

主にロジスティクス、流通分野における戦略立案・BPR・シス テム構築・導入検討支援、調査・研究プロジェクトに従事。新 規サービスモデル開発・新規事業立ち上げ、ソリューション営業 提案支援などについてのプロジェクト経験も多数あり。

NTTデータ経営研究所 産業コンサルティング本部 シニアマネージャ

> 内田 智英 UCHIDA, Tomohide



はじ め 12

目にする機会が増えている |模拡大を伝えるニュースとともに、 いられているというような Cビジネス展 中国市場 玉 H Ε C 本企業による中 電 開につい ネット通販、 子 商 取 7 引 苦戦 記 玉 壁 市 厚く 一での 事 場 を を 0

楽天、 楽天、 過当競争で採算悪化\*2 ヤフー 中 玉 -相次ぎ撤退\*\* E C か ら 撤 退、 " 来

当社ではこれまで、

過去数

年

来

に中国でのECビジネスの展 のEC市場が魅力的で、 交換をさせて頂く中で、 び海外のEC市 しいのかを感じさせて頂く機会が多 るさまざまな事業者の 向についての調査や、 電 外でECビジネスを展 済 子 · 商 取 産 「業省)」 引 12 場 を 関 動 通じ、 す 向 実 る 方々と意見 際に また、 開されてい いかに中 市 消 日 **芸費者動** 場 開 本 玉 調 およ が 内 難 査 玉

> A 0) て考察したい。 めに日本企業はどのような取 はどのような市場なの をしていくべきなのか、 ような市場で成 長 を続 ける中 功を勝ち 国 の か、 Е 今、 また、 Ç 取るた 市 り 改 場 組 そ め لح

ば幸いである 考えられている皆さまへの 模 中 索されている/これから 玉 市場でECビジネス展 一助とな 展 開 開 n を を

2

### 玉 0 Ε C 市 場 概 要

中

要旨

5

3 イ

び 費者向 場は魅力的な市場に見える 成 場 を活用したモバイルEC市場が急 Ō C 長 も急速なスピードで拡大し、 中 億 のみならず、 両 しつつあり、 玉 た、 人を超え、 面 けEC市場は10兆円規 0) イン 中 からみて、 玉 /ター の E そ 市 ネットユーザー 携帯 C市場 れに伴 場の大きさ・ 中 玉 スマホなど は 0) きは É Е C С 模に 数は 消 速 B 市 伸 市

> る 用

が

想定できる 場はモバイルECに移っていくもの に立ち上がりつつあり、 今後 0) 主 戦

### 細

5 億人超 \*³ 中国のインターネット利用者数は

インターネット利用率は ・々増加し、 占 0 中 3 億5558万人に達 ン 、イル端末によるインターネット 1 国の めるイン 1 タ 0 また、 1 インターネットユー 车 万 ネ 人に到 末 2 ター ツ モバイル端 時 1 0 点で ネッ 達。 ユ 1 ī 1 1 年 ま 既 してお ザ 38 利 末現 だ、 末 ザ 1 用 3 数 5 よる 率 % 在 数 り は 

(民元(約9・7兆円) 国のEC市場規模は7736

0

1 1 年

Ò

中

玉

0)

消

費

者

**%4** 

iResearchの調査結果によ

既に定着化しつつあると言 れ 向 ば け 億 利 **%3** 

CNNIC 中国互联网络发展状况统计报告 2012/1 iResearch 2012/5/18

経済産業省電子商取引レポート2011(p.52) **%**5 中国工業情報化部 2012年2月通信业运行状况

2012 / 04 / 25 産経新聞 2012 / 04 / 23 日経産業新聞

9兆円)の市場規模にまで拡大する 3%を占めるまでに至っている。 EC市場規模は7736億 約 また、 2兆5510億人民 国の社会消費財小売総額の 9 2 7兆円)に到 15年時点においては、 達しており (元(約 人民元 31 4

携帯電話ユーザー数が10億人超※6 ス

マホユーザーの急速な立ち上がりとと

もにモバイルEC市場も急速に拡大

速いかがうかがえる。

模が大きく、

また成長のスピードが

ば 2 0 拡大すると予測されている。 2 出 2 10 10 中 iResearchS 畄 0 0 億 玉 億 荷 荷台数は約2・6 1 1 玉 件 692万 5年 おける携帯電 12年2月時 1年時点でのスマー 工 0) 台 業 大 時点ではスマートフォン 数 情 台を超 調 報化部 件に達 は 7 2 1 査 話契約者数が 12 iの発 ž 点において、 して 億台にまで た。 ょ 页万 表によれ トフォン れ おり、 なお、 また、 台、 ば

える。 るも 場における、 2  $\begin{array}{c} 2 \\ 0 \\ 1 \end{array}$ 出 かに急速に進んでいくかがうかが 荷 のと予測されており 1 1年の国内のスマー 6 台 年には3699 数 スマートフォンの普及が は 2 0 1 0 万

IDCJapan©

調

査

に

るものと見込まれている。 12 5・3億人民元規模であったものが、 (4375億円)規模にまで成 市場規模については、 ま 年 た、 12 中 は350億 国におけるモバイルEC 09年時点には 人 民 受しす 元

8 兆 円

年)であることと\*\*5

いかに中国のEC市場の規

(者向

けEC市場規模が

約

7

ものとも予測されており、

日本の消

### 中国 EC 市場における消費者像

### 旨

る商 IJ 購入上位品目 見 めた他国とさほど大きな違いは 中 受けられ 品のジャンルについては、 玉 雑 0 誌 消費者がECで買 ない。(衣料・アクセサ 書 籍類等がECでの 日本を 13 求 め

る特 は、 ビジネスを展開する事業者において は、 方、 それらの特徴を踏まえた上で  $\mathbb{H}$ 徴 が 本や他国の消費者とは異 消費者の購買 何 点 かあり、 行動について 中 国 で E C な

ょ 万台にな トフォン 中国市 れ 台、 ば、 の整備が必要とされる。 策定・実行や、フルフィルメント マーケティング・プロモーション戦 イル(携帯・スマホ)でのEC利用割 【利用端末】PCのみならず、 主な特徴としては

モバ

合も比較的高い。

【利用シーン】自宅のみ

ならず、

学校でのEC利用割合も比

較 職

取る等)

的

高い。

(職場で購入し職場で受け

ト広告、 ( ) たのち購入するというパターンも多 ネットで見た商品を実店舗で確認し 慎重に購入判断を行っている。 からの紹介、TV広告、インターネッ ソースからさまざまな情報を集め、 【情報収集チャネル】さまざまな情報 口コミサイト等のみならず 知人

者についての情報も収集した上で総 みならず、ECサイト・ 合的な判断を行っている。 報についても、 収 |集する情報の内容||収集する情 商品に関する情報 販売事 業

iResearch 2010-2015中国知能手机市场出货量規模 IDC Japan国内スマートフォン出荷台数予測 2010年~2016年 iResearch 2010年中国移动电子商务市场研究报告 **%8** 

%9 経済産業省電子商取引レポート2011(p.176)

### 中国市場におけるECビジネス取り組みへの示唆

「経済産業省 電子商取引レポート2011」を読み解くことを中心に

ことはもとより、 ン・交渉】購入時の価格交渉、 行っている。 EC事業者へ問い合わせ・ コミュニケーション手段の1つとして 【EC事業者とのコミュニケーショ !の問い合わせを行うケースも多 交渉により値引きを引き出す 情報収集の一環の 交渉を 各

### 詳細

アクセサリー、 ECでの購入品目の上位は衣料 雑誌・書籍\*io

48 61 72 験がある商品は衣料・アクセサリ 国において最もECでの 0%)の割合が高い。 3 7 <u>%</u> <u>%</u> 次い 食 品 で雑誌 飲 料 購入 書 酒 類 籍

高 い\*\* ECのヘビーユーザー の 割 合が

合 が 14 上 1 満との回答の割合が最も高く、 たりの年間EC利 他国と比較し高い。 るヘビーユーザーの割合が67・7%と 人民元以上~ ECを月に2~3 万人民 次いで、 元未満との回 5 0 0 5 0 0 用 また、 回以上 額は3 0人民 0人民元以 当答の割 1人あ 0 利 元未 0 用 15 す

. 8 %

積極的に活用\*2 PCに加えモバイル端末をECに

入 経 P H 0 12 日本の消費者のスマートフォンでの購 最 高い傾向にある。 スマートフォン(3・3%)、 1 <u>%</u> ECへのスマー も割 Е 1%と比較 S Cを利用する際の端末として 験 合が高 割合は3・ 次いで、 (23・1%)との回答である。 いのはパソコン(91 トフォンの 割合が高い端末は 8 中 % 玉 携帯電話 活 O米国 消 用度が 費 者  $\sigma$ 

EC利用割合も高い\*\*3 自 宅 以 外では職場 学 校 での

ものの、 る 場 ような 7%)という点が特徴的である。 校 Ų 夜という割合が最も高い(70・8%) での Е でのEC利 職場で商品を受け取るという C利用場所については、 休憩時間帯等にECを利 ケー 中国の消費者は職場・学 スもあるとのことであ 7用割 合も高い 自  $\widehat{37}$ [宅で 職 用

品 ターンも多い\*\*\* を確認してからECで買うという :報収集に積極的。 実店 信舗で商

۱۴

情

報収集・比較検討をする際に

い合わせの手段としてはチャット

|期等)についても軒並み高く、

間 利

が からの紹介(対面、 重視している情報源としては、 最も高い(38・3%)が、 電話、 メール等

知

ミサイト33・6%等)。 というパターンを取るケースも多 商品を店舗で確認してECで購 に至る過程において、ネットで見 インターネット広告34 きな特徴である(TV広告35・1%) う点が他国と比較し違いがある大 情報源も幅広く活用しているとい 25 4 % . 4 % また、 その他の 購買 

らず、 ては、 いての情報も参考としている。 また、 商品・サービスの情報のみな ECサイト・ 収集する情報の内容につい 販売事業者につ

せ内容も多岐にわたる\*\*\* 問い合わせ経験が多く、 問い合わ

ビス、 目 最も高い 内容については商品機能についてが %にものぼる。また、問い合わ 中国のEC利用者においては96 1い合わせ経験があるとの 過 (商品の規格) 去1年の間にEC事業者への 商品価 (58・0%)が、 格( 商 / 仕様、 品の真贋、 アフターサ その他の項 口 在 答者 庫

※11 経済産業省電子商取引レポート2011(p.182~185)
※12 経済産業省電子商取引レポート2011(p.187)
※13 経済産業省電子商取引レポート2011(p.188)
※14 経済産業省電子商取引レポート2011(p.190,p.200)

用 が圧 倒的に多い(77・9 % °

### 価 !格交渉経験が豊富!

のぼる を利用、 渉 であると言える。 答が圧倒的に多く(88・ 費者の割合が高く(64 渉をしたことがあると回答をした消 しながらというスタイルが を合わせると5割超にものぼる。 た頻度についてもEC利用 必 ールとしてはチャットツールとの また、 Ó 入するとの 格交渉を行った場合において、 去 ず 結 1 玉 「行う」と「大抵行う」の 果、 车 する際にはチャットで交渉 のEC利用者に 価格交渉時間に活用 -間にE 価格が下がらなくとも 回 C 利 答も3・5%にも その一方で、 用 · 3 %) 時に価格交 1 お 一般的 % ί, 時には 7 E C な形 回 する 仮 は 交 を 口 答 ま

れる。 を踏んでいるのではないかと推 業者についてさまざまな情 を通じて、 対する問い合わせや価格交渉 から情報を集めつつ、 を購 中 に足りうるのか見極めを行い、 玉 つまり、 |の消費者は、 入するというようなプロセス その 価格交渉も情報 商品や事業者が EC事業者に 商 品やEC事 報 ソース 察さ など 収 商 信

> つと考えているのではないだろうか 集 手段 コミュニケーション手段 0) 1

### 経験 トラブル遭遇経験も多く、 いも多 返

品

た商 つながる。 うち5 が が ビスの提供が遅れたとの回答が最 ラブルの内容は、 ŀ 高く(23・3%)、 3 1 ラブルに遭遇した場合、 続 変 サ %と他国と比 中 年 形 ĺ 品が不良品・偽物であった 玉 間 ビスに不備があった、 の E ( 0) 破 7 な トラ たお、 C 利 損していたとの 割程度はクレー ブル遭遇 崩 中国にお 較 商 次いで、 者に し高 品 の配 お 経 ける 梱 送 験 口 そ 購入 遭遇 は 答 Ō は 包 過 ゚゙゙゙゙サ 61 ŧ 去 し ŀ

験については、 5%)と比較し高い割合である あ りとの回答であり、 ま た、 過 去 1 35 年 間 4 。 が 0)  $\mathbb{H}$ 本 返 経 品  $\widehat{19}$ 験 経

### ı 市 市 主に5つの形 場への 厶 場 課 **ത** 参入スキ 題

あ\*\*3

ムとしては、

態

中

玉

E

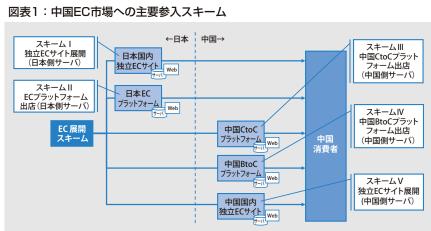
中

围

C

ス Ē

7



出所:経済産業省電子商取引レポート2011を元にNTTデータ経営研究所にて作成

- ※15 経済産業省電子商取引レポート2011(p.201)
- ※16 経済産業省電子商取引レポート2011(p.216 ~ p.218)
- 経済産業省電子商取引レポート2011(p.206 ~ p.209) **%17**
- 経済産業省電子商取引レポート2011(p.218~p.224) ※19 経済産業省電子商取引レポート2011(p.246)

が 中 態 築するかにより、 か 他 のECサーバを使 たっては、 存在 があ 玉 中 社 自 !のプラットフォームを利 市 玉 はする。 ŋ 社独 場への展開を図っている事 0) Ē  $\exists$ 複数のスキームを複合し C 立したECサ 本側 (図表1 市 場に参 用 大きくは5つの 中 するか、 玉 入するにあ |側のどちら イト 用 ま を構 する 例 形

25 Info-Future® No.38 August 2012

### 中国市場におけるECビジネス取り組みへの示唆

~「経済産業省 電子商取引レポート2011」を読み解くことを中心に… ~

### ■ それぞれのスキームにより、 トデメリットがある メリツ

比して、 ることが上がっている。 や表示速度の遅さなどの課題があ バのスキームでは、 い可能性がある。また、 中国側)は、 ムの利用は手軽な反面、 ノウハウ蓄積を阻害する可能性があ 中国向け国内ECプラットフォ また、 自社サイトへの集客が難し 独立サイト型 プラットフォーム利用 サイト遮断リスク 日本側サー コスト高 (日本側

どが挙げられる。 化 になる上、 庫を持つスキームでは、 2つの考え方があるが、 こで持つのか?ということについても また、 通関による遅延リスクの存在な 物流面について、 配送リードタイムの長 送料が高額 日本側に在 在 庫をど 期

店舗の物流を含めた形でいかにして 大きな課題となっている。 て展開している企業においては、 さらには、 適化を図っていくかということも 実店舗を既に中 玉 実

# 中国でのECビジネス 展開への示唆

# ターゲッティング

る。 明 のターゲットが誰なのかを 本人をメインターゲットと か、 インターゲットとする まず、はじめに、 確に定める必 中国に住んでいる 例えば、 中国 要 [人をメ 自 が H あ  $\mathcal{O}$ 

モーション手段、 は大きく異なり(中国 0 用 在 (顧客対応、物流等)、 ターゲットのボリューム 留邦 意すべき商品ラインナップ、 人は約13万人に過ぎな サービス内容・レベル 価格帯等は プロ

大きく異なる。

捉えるのかで、

そもそも

は 日 いう数的なボリュームは確かに魅 場 た、 まり意味を持たない。 くくりに「中国」と捉えることは 的に聞こえるかも知れないが、 裕福層だけでもxx万人いる。 合 中国人をメインターゲットに据えた 地 本の25倍もの広さがあ 域により 人口が日本の10倍もいる。 経 済状況や各 玉 土 ŋ 0) ひと 面 種の مل ま あ 力 積

図表2: 都市別のインターネット利用者数推計 と一人あたり可処分所得 (万人) 1,600 ◆ 上海 都市により経済事情やインフラ整備



出所:CNNIC 中国互联网络发展状况统计报告 2012/1及び蒼蒼社2011年版中 国情報ハンドブックよりNTTデータ経営研究所にて推計

# ポジショニング

2. 図表3)

ことが最初のステップとなる。

図

表

を訴求していくのかを明らかにする

費者にフォーカスして、

自

社の

商

中

国のどのようなセグメントの

消

ケースも当然ながらある。

対 況

する嗜好性がエリアにより

**、異なる** 

は大きく異なる。

ま

た、

商

品

そればかりか、 偽 の特徴的なこととしては、 相手の数も多い。 物 中 が 国市場は大きく、 市 場に多く流通してお 本家に先んじて商 さらに中 競争す 模倣 玉 市 Ń 品 り 場 き

インフラ(通信)

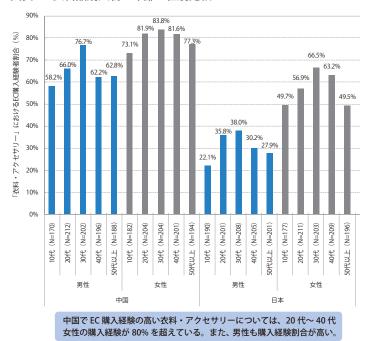
物

流等)の整備

狀

※20 外務省海外在留邦人数調査統計平成23年速報版

### 図表3: 衣料品購入者の年齢×性別比較



出所:経済産業省電子商取引レポート2011(p.177)を元にNTTデータ経営研究所にて作成

のか等。 シップの構築・維持にフォーカスする ある。 か、 カスするのか、 どのようなポジションに置くの 必要である ングを今一 について焦点をあて自社のポジショニ 心に生み出す差異)の開発にフォー 指すのか(ニッチ)、ブランド(顧客の 込みその領域でNo.1 \ Only1を目 別 質 値 競争を勝ち抜く上で極めて重要で (性等)、 ・専門性、 そのものにフォーカスするのか(品 さらには他社の弱みが何なのか、 商品・サービスが提供する価 自社の強みがどこにあるの 度 マー コスト、 顧客とのリレーション 明 ケットの領域を絞 確に定めることが 利 便性、 か n 個

のについても、

一見して本物と判別

包方法のみならず、

商品そのも

れている。また、巨大モールにおいつきにくいようなものも市場には溢

ついても、最近はパッケージデザイン、

とが実態である。

模倣品・偽

物に

とさえもまかり通っているというこ登録が行われているというようなこ

である

このような市場において、

自

社

そのような環境の中で戦っていくのれているというようなこともあり、て自社の本物の商品が安価に売ら

マーケティングミックス

国消費· かしながら、 本製品" とではないということである。 なものでも受け入れられるというこ by イ ることとなる。この際に、 した上で、訴求していく商品を定め 構築された企業・商品に限られ ターゲット、 Japanの商品ならば、 ŀ 者は確かに存在している。 はMade in Japan に対して信頼を寄せる中 それは、 ポジショニングを設 既にブランド どのよう 重要なポ Made , 日 定

> 0) る。 込まれることとなる。 1) ないような商品ならば、 確立されておらず、 て、 価 倣 であると認知さ 味 うな市場環境においてはあまり意 ことは、 実績をあげている。 というような されている、地位を築き上げている、 前に埋没し、 類似 太刀打ちできず、 [格帯でも受け入れられるのであつ を持たない。 品で満足できないからこそ一 認知されておらず、 ブランドが確立されており、 日 商 本市 前述したとおりの中国 品の圧 場で"それなりに認 市場からの撤退に追 れ、 倒的な価格差によ 信頼に足る事業者 認知される以 差別化ができ 付加価値 ブランドも 中 玉 [企業 定 が 0) 模 知

込まれてしまう企 れることなく、 くかシナリオを定める必要がある 訴求し、 で、ではそれを消費者にどのように 商 入したものの、 プロモーションに多大なる費用を投 れる以前に市場からの ||品についての考え方を定めた上 ターゲットの設定、 例えばクリック数に連 顧客を獲得、 ターゲット層に認 十分な効果を 業も多く存 投入していく 拡大してい 撤退に追 得 動

た広告を打ったとしても広告単金は

### 中国市場におけるECビジネス取り組みへの示唆

~「経済産業省 電子商取引レポート2011」を読み解くことを中心に… ~

低い)ということで、広告宣伝費を低い)というような話を耳にすることが

にまでは至らない(コンバージョン率がれる数が膨大でありながらも購買

日

本のそれより安いが、クリックさ

Offline to Online)という形も1つ

(O2O2O: Online to Offline

80

商品そのものが信頼できうるものか チャットで価格交渉をしながら問い の紹介を重視しつつ、EC事業者へ 報を集め、比較検討し、知人から にあたっても、 利用者のEC利用シーン・購買に を見極めながら購買に至る。 合わせを行い、 とは大きく異なる。 至る前の行動様式は日本人のそれ られたとおり、 また、 消費者調査の結果でも見 複数のメディアから情 EC事業者および 例えば中国人EC 情報収集する

また、情報収集から購買に至るまでの1つの行動パターンとして、ネッまでの1つの行動パターンとして、ネットで見た商品について、実店舗で確トで見た商品について、実店舗で確見逃すことはできない。中国市場において、自社のブランドを構築できていない段階においては、アンテナきていない段階においては、アンテナきていない段階においては、アンテナきていない段階においては、アンテナきていない段階においては、アンテナきていない段階においては、アンテナショップ等の実店舗で訴求・認知度

の手段として検討すべきであろう。の手段として検討すべきであるう。 また、中国消費者はモバイルの活用度が高く、ECでのモバイル活用用度が高く、ECでのモバイル活用用度が高く、ECでのモバイル活用開を図っていくにあたっては、最初の段階からPC、モバイル(特にスマの段階からPC、モバイル(特にスマル対応)の両構えを前提としたサイホ対応)の両構えを前提としたサイホ対応)の両構えを前提としたサイト構築を行う必要がある。

さらにどのようなプロモーション手ということを適時モニタリングし、ということを適時モニタリングし、ということを適時モニタリングし、いくことが必要である。その際に、いくことが必要である。その際に、いくことが必要である。その際に、いくことが必要である。その際に、いくことが必要である。その際に、ロンタートセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、マス/SNS、コンタクトセンター等、アス/SNS、コンタクトセンター等、からにどのようなプロモーションを開発を打っていくという考え方が重要となる。

### 進出形態

たまま都度EMS等で中国消費者また、あわせて、在庫を日本側で持っしては、大きくは5つの形態がある。

どのようなECビジネス展開を図っ る。 り 要である。 同 て動的に変えていくという考え方 ではなく、自社のステージにあわせ ムについては、決して静的な考え方 ていくかにより選択するという考え まえつつも、貴社がグローバル市場で とが必要となる。どのやり方が良 を目指すのか、 面で中国現地企業に劣らないレベル 庫を保持し、 に届けるのか 方が必要である。 、悪いということではなく、 1時に展開するという考え方も必 方にもメリット 。それらメリット/デメリットを踏 あるスキームとあるスキームを /中国側で一定量の 物流スピード、 方向性を定めるこ また、 **/デメリットがあ** 参入スキー どのや 送料 在

バル各国で進めていくのであれば EC展開を、 必要となる。 誘導していくというような考え方も Ⅳ)、ブランド力をより高めていくた 活用しつつも (スキームⅢ、 故に、タオバオのプラットフォームは オ(淘宝)のシェアは圧倒的である。 展開し、 めの自社独自サイト(スキームV)も 例えば、中国市場におけるタオバ 徐々に自社独自サイト側 さらには、 中国のみならずグロー 自社での スキーム

フォームへ乗せ変えていくというよう フォームサービスを利用)しつつも、 みを構築(もしくは他社のプラット 特性に合わせ、 必要がある 自社独自のグローバル共通プラット なことを指向していくことも考える 市場への浸透状況を踏まえ、徐々に 個別にECの仕組

最初の段階においては、各地で市場

自

# ■オペレーションの構築

業をどのように見つけ、どのような へ任せるのか。また、パートナー企 対応し、どの機能をパートナー企業 受注管理、 ン、MD、調達・仕入、顧客対応 要である。マーケティング・プロモーショ をどのように構築し、 スキームでパートナー企業とアライア 各機能について、どの機能を自社で か方針を定め実行していくことが必 くにあたって必要とされる各種機能 ンスをするのかを定める必要があ 中国でECビジネスを展開してい 請求·入金管理、 入出荷・在庫管理、配 運用していく 返品対応等、

への宅配、返品対応を1社ですべて 流センターオペレーション、 例 えば、 物流について言えば、 中国全土 物

> に足る3PL企業のもとで複数の 事業者ごとにより、各種の付加価 が異なり、また、エリアごと/物流 らうかという形になるだろう。 複数の企業を使い分けるか、 担えるような企業はなく、 不在時対応等)が異なる。 値サービス(貨物追跡、代引き対応) についてはエリアによりリードタイム 物流関連企業をコントロールしても 宅配 信頼

いく必要がある 関係を構築できる企業と付き合って を実現できる事業者がどこなのか が何ができる/できないのか、どの を見極めながら、 程度のサービスレベルが必要でそれ 必要な機能を実現するために誰 パートナーシップ

外市場へと送り込んでいくもの、等 場から中国消費者へ投入していくも いう考え方が大切である。 視点から全体最適化を図っていくと チェーン全体をどうしていくかという 卸 まらせることなく、 していくもの、中国サプライヤー工 プライヤー工場から日本市場へ投入 ECビジネス単体での最適化にとど また、オペレーションの組み立てを 売等を含め、 また、 中国工場からそのまま海 自社のサプライ 実店舗販売、 中国のサ

> が必要である のサプライチェーンを大きく見直す いくことを契機に、これまでの自. ということについても考えていくこと 中国でのECビジネスを立ち上げて

### おわりに

助を担えれば幸いである。 ることに期待したい。 例を1つでも多く積み上げて頂け めなおすことで、成功といわれる事 国市場を捉えなおし、 計であると考える。 しながら、それをもって、「中国で ショナルに取り上げられている。 ECは成功しない」と考えるのは早 業の苦戦を伝えるニュースがセンセー 昨今の中国EC市場での日 今、 当社もその 戦略を見つ 改めて中 本企

ば幸いである 開を図られる皆さまの参考となれ 今後、グローバルでのECビジネス展 リースされているものと思われる。 電子商取引に関する市場調査 なお、本稿が公開される前後には、 |済産業省) 2012年||がリ J

レポー

コンフラ輸出とコンサルティング

インフラ輸出

おらおか もとし

言

「える。

輸出の対象が

家

電

Þ

自

11

分野のうち、

水、

石炭

**灰火力** 

発

大手商社、シンクタンクを経て、2001年6月より現職。 環境エネルギー分野を中心に、地球温暖化対策、事業戦略策 定など、幅広い実績を持つ。寄稿、講演多数。著書に「PFI ビ ジネス参入の戦略」、「図解 企業のための環境問題」、「環境倒 産」、「実践 PFI適用事業」、「成功する!地域発ビジネスの進め 方」、「詳解 排出権信託 制度設計と活用事例」、「環境ビジネス のいま」(いずれも共著)等

NTTデータ経営研究所 社会・環境戦略コンサルティング本部 パートナー

> 村岡 元司 MURAOKA, Motoshi



に活

用

さ

ħ

るようになったのは、

飲

食 等

店等の小

,売り・

サ

ビスでは コンビ

なく B

社

会の

基

盤となるインフラ

インフラ輸出

という言葉

が

般

的

動

車

O

個

別

企業の

製

品

場の プロジェクトの一つに位置 開 月 活 以 かうべき方向として「インフラ おいて、 業 2 海 新 2 、システム輸出」が取り上 のシナリ 来であると推測される。 外 を )が閣議決定され、 成 0 構 変 展 基 1 長 2化に遅 1 開 一本に「パッケージ 0 造 世 戦 0 年 0) 界の主要プレー 略 年 ビ 推 6月に オ れたわ 6 進 (2010年 ジ 月 一元気 が  $\exists$ |公表された「産 経 21 0 が国 済 アジアへの ン 2 0 1 な ・型インフラ 産 付 玉 上げられて 産 ヤー 日 その後、 業 [家戦 けら 業が 本 (省)に 関 を市 0 復 れ 略 展 6 連 向

た。

等に伴 求 が漂う中、 0) わが 縮小など、 めるのは、 各 国 種 うト  $\sigma$ 0 順 玉 位 |際競 海 行き詰 タルとし の低 ある意味 外 ての展 争 下 力 まり ての国・ 指標にお 開 少 子高齢 に活 閉心 然とも 内 路 市 塞さ け 感 場 化 を る

> ズが期 分 的 構 地 が多い)となったのは、 (ハードウェアの整備を伴うインフラ 野 なインフラ分野として、 造 域 が取り上げられている 等 ビジョン2010では、 待されるからである。 を中心に膨大なインフラニー 今後、 以下 アジア 具 産  $\dot{O}$

体 業

11

 $\widehat{1}$ 水

(2)石炭火力発 電 石 炭ガス化

原子

4

力 電

 $\widehat{3}$ 

送配

ブラント

5 6 リサイクル 鉄道

7 宇宙産

)スマートグリッド・ スマートコ

ミユニティ

8

9 10 再生可能エネル 情 報 通 ギ

11 都 市 開 発 工 業団 地

> が 今後 フラ輸出に際してのポイントを紹 数  $\mathcal{O}$ かを実感することができる 分 課 当 少ない経験からの学びとしてイン 始 インフラ輸出支援を行うプロジ 野に対する期待がいかに大き 生 題 トグリッド・スマー を手がけている。 まつ の産 社においても、 可 解 能エネルギ 決 たばかりの段 業として環境・エネルギ 産業が明記されてお 1 リサイクル、 まだまだ活 階である 情 コミュニテ 報 通 信 が り 動 等

### 底 的 な ズ指 向

徹

n いているなど、 る機 インドで売れる冷蔵 能には違いがある。 各 国 で製品は 庫 たには インフラ 求 鍵 が め

ギ スマ 略 ものである。 電、 分野の一つとして環境 1 ・等は環境・エネルギーに 送 ŀ 配 グリッド、 電 インフラ輸出 原子: 九、 再 生 ・エネル リサイクル 可 以 能エネル 関 外の する ギ 戦

※1 インフラ輸出は、野田政権下の国家戦略会議「日本再生戦略(原案)」においても重要分野として位置付けられている。

図表 1: 工業団地におけるコジェネレーションシステムの導入イメージ

④スケールメリットを活 かした経済性の向上 ①熱と電力を利用するこ とによるエネルギー利用 電力 蒸気 効率の向上(低炭素化) その他の工場 コジェネレーション プラント 工場A ボイラーA ③ボイラーの 維持管理等の 蒸気 製造設備 工場A 燃料 手間の削減 蒸気 蒸気 ボイラーB 製造設備 ②スペースの 有効活用

出所:NTTデータ経営研究所にて作成

個別工場ごとにボイラーを設置しているので、各ボイラーの規模は小さく、天然ガスや石炭等の貴重なエネルギー資源を単に蒸気を取り出すために活用している。この団地の中に規模の大きなコジェネレーションプラントを設置し、同プラントから個別工場に必要な蒸気を供給し、ついでに場に必要な蒸気を供給し、ついでに場に必要な蒸気を供給し、ついでに場に必要な蒸気を供給し、ついでに場に必要な蒸気を供給し、ついでに

はまる。

例えば、

30年以上も前に 凝似の原則は当て

輸出についても、

類

整備されたインドネシアの工業団

地

では、

団地内の個別工場がそれぞ

れに天然ガスや石炭を燃料とするボ

イラーを設置し、

工場の製造プロセ

り出して利用しているケースがある。スにおいて必要不可欠な蒸気をつく

ことができ、 の総合利用効率は高まり、 エネルギー資源から熱と電力の の削減も可能になる(図表1)。 できるうえ、ボイラーの維持管 まで含めてスペースを削減することが ラーが不要になることから燃料貯蔵 従来と同じように蒸気を利用する ことになる。 体の低炭素化にも大いに貢献できる を利用することになり、 発電まで行うことができれば、 個別の工場から見れば 自 社の工場内にボイ エネルギ 团 一つの 理 地 両

なる。 念は高 交通機関といってもバスが良いのか するニーズも高くなる。 然のことながら公共交通機関に対 も多い。 市圏では交通渋滞が絶えない場 ジアの諸都市では、 ネス機会を生み出すことも可能に たなエネルギーインフラ導入のビジ エネルギー供給システム、という新 けるエネルギー利用の実態が分か もに人々の移動が活発化 このように、 動に転換する人々が増加す コジェネレーションを中心とする ますます渋滞が厳しくなる懸 同様に、 今後、 こうした地域では、 寸 発展著しい東南 バイク移動から車 地内の工場に 経済発展 一口に公共 大都 とと 当 所 n お

### インフラ輸出とコンサルティング

# きかけ 現地の制度に対する理解と働

不可 資源国では、 可能性があり、 る統制など、インフラ事業に大き や油・石炭等の資源の価格に関す 電力小売に関する規制、 電と送配電の分離に関する制度、 や電力関連インフラについては、 供されることも多い。このため、 るため、 な影響を与える法制度が存在する することが多い。例えば、エネルギー 各国の規制と密接なかかわりを有 また、公的事業としてサービスが提 天然ガスが少ないといった課題に直 インフラは当該地域の基盤であ 大規模事業となることも多く、 欠である。 国内で利用可能な石油や 有力な輸出商品であ その詳細な把握が 石油や天然ガスの 天然ガス 発

の配慮も必要になる。業遂行にかかわる許認可手続きへけ、環境影響評価の手続きなど事が、環境影響評価の手続きなど事が、環境影響評価の手続きなど事が、では、いかがある。

あれば、 あれば、 多く、 けるためにも、 は政治的な要素が関連することも の認定を受けた後、発注手続きに て一定の制度が確立されている国で する事業の発注手続きについても 入るケースもある。 イベート・パートナーシップ) として ケースもある。官民連携事業とし 入札手続きを経ないで実施に至る 手続きに則って実施されるケースも る公共事業として一般競争入札の 格を帯びることから、各国におけ 十分な把握が必要である。 さらに、インフラの整備運営に関 地道な努力を成果に結びつ PPP (パブリック・プラ 民間事業に近い形で特に 十分な事前把握が 発注手続きに 公的性

うとする国にとって、わが国の省エの制度的な働きかけを検討するこの制度的な働きかけを検討することも重要である。例えば、これかとも重要である。例えば、これかいがであるならばわが

重要である

面

することもある。

また、

大規模

徴収できるか否かは、

インフラサー

一体の取り組みがインフラ輸出成功も含めて大いに参考になる可能性も行われている。文字通り、官民も行われている。文字通り、官民の大いに参考になる可能性のである。

# コンソーシアム・アプローチ

のためには不可欠である。

り、 要がある。 がアライアンスを組み、インフラの は、 い。このため、インフラの整備運営 要な資金も巨額に上ることが り、 スクである。 る大きな懸念点の一つは料金徴収 参画を図る場合、 業実施体制を十分に検討する必 らに必要な資金調達まで最適な事 設計・施工から運営維持管理、 を事業として実施していくために 企業が担当することは容易では ある国で電力供給サービスや水道 1用者からきちんと必要な料金を (給サービス等のインフラ事業への 冷 それぞれに強みを有する企業 その運営維持管理までを単 インフラは規模が大きく、 蔵庫や自動車等の製品と異 例えば、 電力でも水道でも、 事業採算におけ 東南アジアの あ さ 必

の連携も重要になることもある。 に精通した現地コンサルタント等と な影響を与えることになる。 のように動いていくかが事業に大き 残っているような国では、 ビス価格に政策的な影響力が強く 電力料金や水道料金等の公的サー 務に精通した現地の主体と連携す 的 スクを負担することは容易ではな い企業にとってこうした料金徴収り 与える。 ビスの持続可能性に大きな影響を ること等が必要になる。 な利用者から料金徴収を行う業 リスク最小化のためには、 当該国での活動経験の無 制度がど 同様に、 制度 最終

専門 整力はコンサルティング会社にこそ、 最も求められる力である。 的 な理解 九

関

【係者間

0)

調

# プランニング段階からの参入

府も、 ながら、 れ、 準備を進めることができれば、 政府や関連機関・関連企業等と タープラン等の計画が先に策定さ るまでには、当該事業に関するマス 後押ししている。 プランニング段階からの早期参入を を獲得し易い。従って、 終的なインフラの整備・運営事業 行われることも多い。 本格的にインフラの整備・運営が 施設整備計画等が準備された後 インフラ事業が現実に実行され 同計画に基づいて実施計画や インフラ輸出成功のために、 計画策定段階から相手国 当然のこと わが国 最 政

させるためには、国内外企業や関 機関等との連携が重要であり

このように、 インフラ輸出を成功

自覚しなければならない。 れ自身の力が問われていることを のそれに比較して、 ティング会社の国際競争力は欧米 グ会社であるが、我が国のコンサル とは言えない状況にある。 待される民間企業はコンサルティン このプランニング段階で活躍が期 必ずしも強い われわ

コシステムの構想力、事業に対する

められていると言える。

そして、エ

さにエコシステムを構想する力が求 フラ輸出のための企業連携には、ま 質循環等によりつながった生態系 各企業の関係性を食物連鎖や物 欠である。企業連携を考える場合、 事業に対する理解と調整力が不可 連携を円滑に遂行していくための

テムと呼ぶことが増えている。イン と類似のものとして捉え、エコシス

> ば、 官民連携の形を創出していくこと は、 現を目指す北九州市のような動 の信頼をベースにインフラ輸出の実 や地元NPO等の人材育成や彼ら の地方自治体と連携する例もあ に無いインフラ輸出のための新しい 手国の自治体の信頼を獲得し、 浄化など)を積極的に推進 と連携した草の根型の活動(例え る。また、現地の行政機関の職員 する行政機関として東南アジア等 あることも多く、 立つようになっている。 上下水道事 出において地方自治体の活 業等の担い手は地方自治体自身で 方、 生ごみのコンポスト化や排水の 注目に値する。こうした従 最近のわが国のインフラ輸 事業ノウハウを有 躍 が目 そ 相

る。 ングの実現を目指したい。 ただきながら、 であり、 トラインに立っただけの段階にあ インフラストラクチャー・コンサルティ われわれの活動は、 成果が問われるのはこれから 各所からの厳しい指摘をい 役に立つグローバル・ ほんのスター J

重要である。

### NTTデータ経営研究所 林 孝昌 HAYASHI, Takamasa 廃棄物処理コンサルタントを経て、現職 にて官公庁および民間企業を対象とした

社会・環境戦略コンサルティング本部 シニアマネージャー

コンサルティング活動に従事。一般社団法人資源循環ネットワ-ク理事。著書に「環境首都 北九州市―緑の街を蘇らせた実践 対策」(共著、日刊工業新聞社)、「リサイクルビジネス講座」(環 境新聞社)。

### 静 脈 産業し ع 「静脈

いメジャ

に位置 製 脈 用 流である物質循 済システムを人体に見立て、 循 なわ 後に 二に区 品 静 環 等 資 脈 ち、 発生する廃棄物 付 か 一分することで定義される 源 産 けることで、 5 業 抽 般 出 しとは、 の製造 環を する資 を動 一業を 動脈 製品 玉 や使 源 脈 内 用済み 動 その 外 等 议 ح 還 0) 0) 脈 下 元 静 利 経 血

する廃 不 に、  $\mathcal{O}$ スを あ いるため、 増 可 世 燃原料となる循環 大や新 界 中 避 静 的 棄物処理・リサイクルビジネ 長 であり、 脈産業」と呼ぶ。 に拡 期 静 興 という) 的 脈 大することは 国 な 産 今 経済の台 資 後 業 源 天然資 0 資 価 源の 役 格 割 頭 世 を背景 nはます 確 利 源 高 界 活用 実で 入口 騰 0 代 は

15

NTTデータ経営研究所

長君

OU, Choukun

経て、2002年より現職。環境やエネルギー関連調査研究に従

事。寄稿、講演多数。著書に『化学物質管理のすべて』、 『REACH・ROHS対応最新化学物質規制ガイド』、『環境ビジネ

社会・環境戦略コンサルティング本部 シニアスペシャリスト

1999年大学院博士課程修了(Ph.D)。

国立研究所、建設コンサルタント会社を

スのいま』(いずれも共著)等。

ま

す

重

一要になる。

わが国では、

1

9

9

0

代

後

半

脈

産

業育 備

成

が 行

極

菂

に進

めら

ħ

境

保

全とインフラ輸

出の統

合戦

略

から

進められたリサ

イク

関 年

連制

度

整

ع

並

して、 積

玉

策として

静

外 0) 5 業 促 成 促 脈 「FS調査」という)を推進している。 静 技 は 先 23 0) 進 展 進 産 脈 年 術 進 14 発 開 す 事 業メジャー メジャー事業」とは、 件 るとともに、 を 的 度 業 展 制 の実現可 ごを な には7件、 を アジアの 度とパッ 廃 後 棄 本格化しており、 押 0) 物 l 育 能 処 するための ケージにして 環 性調査 成 平 わ 理 境 が国 成 海 保 24 IJ 外 わが 静 全 年 Ý 议 等 脈 展 イク 度 下 環 平 海 玉 開 産 を か

つある。 を対 とで、 セッ 0) 見 識 子 プクラスに至っている。 係 き の高 5 発 る 高 ŀ れており、 生 技 象にし 齢 X その間に 廃 量 まり等を受けて、 化 術 1 には明らかな減 に伴う人口 的 棄 力 た成成 水準は先 物 1 等が参入 処 大手素材 玉 長 理 内マー は 減 限 IJ 進 以界を迎 少や環境 ただし、 ・サイ してきたこ ケッ 玉 ヌー 循環 少 でも 傾 ・クル 1 力 資 ええつ 向  $\dot{O}$ トッ 少 が 源 意 Ŕ Z

こうした 中 環 境 省 は 日 系 静

> タイ、 深い地 化 静 産 という印 ルジャパンでの海外展開に着手した、 等多岐にわたっており、 対 ンマー等今後の投資拡 である。 R 時である | 業にとってこうした政 廃電子基板類のリサイクル事 〈象事業も「ごみ発電・ガス化 る 上 る地域にまで及んでいる。 して、 脈 るアジア市場の PF 産 ベ 域 一での追 業の 等燃 トナム等 FS調 から、 その .象が 海 料 実 あ ί, 外 直の対 化 インド、 ・風で る。 績 展 製造業でも 事業」 取 を 開モデル あ り わ 積み上げる 象 込 大が見る トルコ、 ŋ 策 が まさにオ 玉 携帯 み は、 玉 は を を 0 今こそ なじみ 事 中 ま 具 実 成 静 電 込 業 業 玉 現 現 長 脈 ま

中国天津市における 廃プラスチックのマテリアル サイクル事業

述 の環境省事業の NTTデー タ 経 営 環として、 研 究 所 は 中 玉 前

**静脈メジャー」の海外展開、「まずは中国から」** インフラ輸出

Info-Future® No.38 August 2012 34

図表1:海外展開モデル構築の狙い

官民合同コンソーシアムによる 本事業での狙い 海外展開モデル構築の狙い 北九州市と天津市の協力により 世界最大規模の「リサイクル産業 都市間協力による 環境とビジネスの の拠点づくり」を推進する。 両立 本事業での狙い 本事業での狙い 「天津子牙循環経済産 エコマテリアル等高い 業区」における、日中合 技術力を活かしたリサ 弁廃プラスチックリサイ イクル事業を展開する クルのモデル工場とエ 日系企業の天津進出を 業団地を整備する 支援する。 静脈産業の 海外展開 新興国の モデル構築 日系静脈メジャ-環境保全に資する "強み"を活かした リサイクルビジネス 海外進出 の発展

出所:NTTデータ経営研究所にて作成

 $\mathcal{O}$ 展 ょ 15 は、 で 主 び 経 あ 改 本 シアム 催 平 る 革 中 済 事 成 北 委 玉 産 により 業 「メン 19 九 員 玉 業 O州 会 家 年 開 省 コ バ 箬 催 発 度 市 お 1

検 係 産 者調 証 業区 を行っている。 整 という)での情 を通じて事 **図** 業化 表 1 報 収 可 集 能 B 性 関

 $\sigma$ 

とで、 難 7 業 市 幅 化 な 0) 本 都 中 広 支 事 個 小 17 市 援 業 社 民 0) 間 0) IJ 単 間 加 狙 協 Ý え、 独 企 力 イ 業 は、 0) ークル  $\tilde{O}$ 0 枠 北 中 参 個 組 九 ビジネス等 別 玉 画 州 み 進 を を 事 市 ·業の 出 促 活 لح 天津 すこ が 用 ŧ 困 事 1.

という 企 65 0) み 参 うまでもない とっても、 となる天津 とにある。 正備に追 たらすことは な 急 画 業 を 等 17 速 可 構 ́у リ IJ なインフラ 能 誘 築 サ 15 な 致 受入 官 'n 市 するこ 1 付 促 仕 1 主 側に ク 13 進 ĺ 漬 先 を 組 7

事 化 保 事 業による| 最 所 業 務 Ō にかかっており、 大 が 本 に信頼 見 存である。 限 局を務める当社は、 事 一実現の成否は、 ,業のテーマである日 通 の知恵と労力を投入して 関係 せるビジネスモデル 一廃 プラスチッ 強化と事 以上が、 コンソー クリ 業採 両 当社と そのために 都 中合 ・シア サ 0 算 市 イク 具 関 性 弁 して 体 確 係 ル 企

フォ・ フォ フォ スに、 津 40 り、 立 を 対 業 に、 さ 象3 一を後押 残 州 れ 市 周 野 「ーラム」 、策定」の支援を行うなどの を 1 市 た日 両 本年3月には してきている。 市 年 に入れた ムも整備されつつある 0 より 推 ラムでの協力合意 内静脈産 都 協 は 都 事 進 中 市の官 しする活 「産業区全体 市 力 業 」を天津 具 してきた。 ・省エネルギ による Oとして (体的 11つで 循 宝業等の 民関係者プラッ 環 日 市で開 な 動 その 循 型 北 中 事 あ ŧ j 天 環 このマスタ 業案件 都 玉 九 り、 海 実績 推 津 をきつ 経 催 州 交 市 環 外 進 市 済 正 既 協 展 境 す 市 し をベ はそ 促 Ź 常 実 力 総 0 開 か て 成 な 進 天 化 事

津

子

牙

循

環

経

済

産

業

X

二(以

下

エコマテリアル

等と共に、

中

玉

最

大

模のリ

サイクルインフラである

天

コンソ

1

ムの

事 進母

務

局

で

あ

ŋ

北

州

市

Ш ア

九株式会社

株式会社

泛

割は事

業

推

体である官

民

業」という)に取り組んでいる。 リアルリサイクル事業」(以下、

当

社 事 天津

市

にお

ける廃プラスチックのマテ

本

組  $\mathcal{O}$ 

みの

現

、状だが、

本

年稿では

そも

なぜ当社は中

国

天津市にこだ

静

脈

ヤ

1

0)

海

外

展

開

への

取

1)

### 「静脈メジャー」の海外展開、「まずは中国から」

### 図表2:中国天津市における廃プラスチックのマテリアルリサイクル事業

都市間連携体制の構築 STEP2 STEP1 天津子牙循環経済産業区 我が国のリ 我が国のり サイクル技 術を活用し て、モデルと なる工場を 整備 カル企業の 外展開を促す「団地」という仕組み を構築 STEP2:廃プラスチックリサイクル団地 (管理会社は日中合弁企業) 天津市 北九州市 交易市場 研究開発施設 技術供与 電リサイクル施設 廃プラ 提供 収集運搬 日中両国の家電メーカー等 天津市内等の回収拠点 (緑天使) 出所:NTTデータ経営研究所にて作成

なぜ「中国天津市」 一なのか? てみたい。(図表2)

るのか」について、あらためて振り

返っ

事業として実施した平成18年度のモ 国 ]をテーマに経済産業省委託調査 際資源循環のトレーサビリティ管 社 と天津 市の お 付き合い は

済的な諸条件とは何か

判

断

中

玉

玉 ることにある。 革開放後の中国は、 最終的に製造業の工場となる。 製 (Foreign Direct Investment : からの直接投資)受け入れによ 品である循環資源の利用先は、 まずは中国がグローバル分業におけ 「世界の工場」の立場を確立してい 静脈産業にとっての 戦略的なFDI 外 改

系リサイクル企業による 機関と覚書を締結し、 平成22年7月に現地政 であるとの判断を行 や天津市が置かれた社会 の熱意のみならず、 さえ不十分であった。 は当社が「今後有望」と た上で今後有望な提携先 経済的な諸条件を見極め しながら、 等からの交通アクセス整備 高速道路等による天津市 す限りの敷地のみであり、 産業区は大規模な計画 デル事業に遡る。 示すミニチュア模型と見渡 を正式に開始した。 するに至った社会経 |進出を支援する活 天津市関係 当 しか 中 時 Н で 府 玉 者  $\sigma$ 製造 であり、 れていく。 長に伴い、 1 導 素材の加 促 り、 進 入 世 1=

立地集積という観点から見れば、 般的な経済発展の段階や製造業の は中国政府の直轄市ではあるが、 次になぜ天津市か、 である。 天津 上.

が今後生まれることは考えにくい。 中の循環資源の利用先」の位置付 経済における「世界の工場」=「世界 らく数十年間にわたって、 グローバル に蓄積した製造基盤を追い と雇用拡大を図るための常套手段 入等を通じたFDI受け入れは、 ホールのように中国市場に吸収さ 鉄金属屑等の循環資源は、 る古紙類や廃プラスチック、 るに至った。今や先進国等で発生す れる高度な製造基盤までを保有す を堅持することに間違いはない。 かに周辺アジア諸国等の台頭や成 990年代後半から中国が急速 (国が安価な労働力を武器に税 原材料として利用されている。 業への税制優遇や支援措置 1界中の製造業の国内立 他国の政府も積極的にその 努めてい 単純組み立てのみならず 工やコンパウンド等に求めら それでも中国が今後おそ その位置付けは相対化さ . る。 ただ ブラッ 鉄·非 越す 地を Ļ 玉 新 漬 収

る 環境配慮都市として目覚ましい発展 の優位性が昇華した都市インフラが、 導入しやすいという側面がある。そ 高くかつ民間事業者にも一定以上の 諸都市よりも、 展に伴う静脈産業の高度化に必要 は労働安全環境の改善等、 を含む環境分野の取り組みにおいて る動脈産業とは異なり、静脈産業 理が成長と効率化を約束してくれ く及ばない。 海市や広州市等南部の諸都市に遠 を続ける天津エコシティであり、リサ 影響力を保持している天津市の方が 浸かったことで制御が困難な南部の な改善策は、 ントロールが必要となる場合がある。 は、 イクル分野における産業区なのであ 公害対策、 市場原理に抗ってでも制度的コ 気候変動対策、さらに しかしながら、 市場原理にどっぷりと 地方政府の水準が 市場原 経済発

# 実現に向けて「インフラ輸出戦略」

り、新興国の成長に伴う需要を取り略」は、わが国成長戦略の「柱」であで推進されている「インフラ輸出戦発電、鉄道、水道等幅広い分野

なら、 る。 る。 これまで事業が成就しなかったから」 等が豊富で、 等が減少傾向にあるとの印象を受け が、昨今は中国諸都市でのFS事業 その対象はアジア諸国が中心となる との判断が対象国選定のベースにある 仮に「中国にはチャイナリスクがあり、 付けることは極めて重要な課題であ 事業実現に向けた足掛かりを早急に ンドネシアやミャンマー等、 込む上でその実現は不可欠である。 国内から中国への工場移転等を伴 ただし、 無論、 誤った道を選ぶ可能性が高い。 人口が多く、 他国の選定にあたり、 親日的な感情があるイ 鉱物資源 各国での

その間、 対象国の 周知の事実であり、世界人口の1/ は各国の需要、すなわち「市場」を である。 イナリスクを察知したグローバル企業 に高まったが、政治的・社会的チャ うわが国製造業拠点の再編は 市場へ」との変貌を遂げていることは 力にある。 取り込むためのアプローチであり、 化が進んだのがタイであり、ベトナム が、「チャイナ+1」という視点で拠点 2000年代前半にほぼ完了した。 の選定基準は市場としての魅 一方で、「インフラ輸出戦略」 製造業の生産性は飛躍的 中国が「世界の工場から

> 4を占める市場を取り込む競争は インドネシアにはインドネシアの、ミャインドネシアにはインドネシアの、ミャンマーにはミャンマーのリスクが必ずあ ンマーにはミャンマーのリスクが必ずある。対象国選定にあたっては、あくる。対象国選定にあたっては、あくるが対象国選定にあたっては、あくるが対象国選定であり、「逃げ」の戦極めこそが重要であり、「逃げ」の戦略が成功する可能性は低い。

はない。 バル経済の中で生き抜くためには、 国から」なのである。 はできない。 だからこそ、「まずは中 極的な事業展開を避けて通ること トが新興国である以上、中国への積 力を武器に存在感を示すほかに道 悪しを離れて、今後わが国がグロー 関係も失墜の一途を辿っている。 レアアース等の問題が顕在化して 名の下に沖縄基地問題や尖閣諸島 21年の政権交代後、「独自外交」の 積極的な後押しを行っていた。 平成 間ベースでの中国との関係強化には かに親米的な政策を採りつつも、 この両大国のはざまで経済力と技術 米国のみならず中国との間での信頼 小泉政権下の日本政府は、 インフラ輸出戦略のターゲッ 明ら 民 J

**沿発化するまちづくり競争** 

おらおか もとし

大手商社、シンクタンクを経て、2001年6月より現職。 環境エネルギー分野を中心に、地球温暖化対策、事業戦略策 定など、幅広い実績を持つ。寄稿、講演多数。著書に「PFI ビ ジネス参入の戦略」、「図解 企業のための環境問題」、「環境倒 産」、「実践 PFI適用事業」、「成功する!地域発ビジネスの進め 方」、「詳解 排出権信託 制度設計と活用事例」、「環境ビジネス のいま」(いずれも共著)等

NTTデータ経営研究所 社会・環境戦略コンサルティング本部 パートナー

> 村岡 元司 MURAOKA, Motoshi



ている。 その は、 いている。 あ くり(スマートシティの整備 じて既存のまちや工業団 シアでは、それぞれの国の状況に応 まちをつくり出すプロジェクトが ゼロから人口数万人~数十万人の る U た中国、 る。 化が進もうとしている。 インフラ輸出の究極の姿の 動向 Ă E 玉 本稿では、 でまちづくり 世 と特徴を紹介する (アラブ首長国 豊 また、インドやインドネ 界第一 かなオイルマネーを有す 一の経済大国になっ 新 興 競 (国を中 争が 連邦)では、 [地のスマー まちづ 激 運 一つで 心 化 営 動

13

ている

全 ギ 光  $\mathcal{O}$ 

1

-で 賄

うなど、

省エネ・

環

境

保

一型のモデル都

市

0)

構 築

を

目

指

土

中 政 11 司 者 商 力 府 は、 る 業、 所 等であり、 新 天津 T のうちの一つで、 天 同 津 天 K プロジェクトへの主な 生 津 e 態 Е 市 p 中 D 政 城 p 玉 Α 府、 投 e 政 投 l 府とシンガポ 資 住宅、 資 開 (シンガポ 有限公司 発 有 産 限 参 公

みよう。 ていることになる。 数 数 0 が 上 1 では 0 0 中国がその半 0 近くであることから、 具 体例を見て 分を占め

> 車 を

Ŕ

路

面

電車などのグリ

· ン 交

通

義

務づけるとともに、

電

気 た建

自

動 設

比

率

を

90

%

電

方の

20

%を 1

太陽

P

風

力発電

など再生可

能

エネ

て省エネルギー

基準に基づい

例 えば、 天津エコシティ。 同 プロジェ

ちづくりの場所として選定 大なまちづくりである。 トは、 省エネ・ 環 地に人口 境 配 慮 塩 省資源を特徴とする 型の 約 田 35 0) まちを整備する 跡 万人にも上 地 等 0 中 約 玉 した13 る 30 政 新 km² 業、 ま 府 巨 し  $\mathcal{O}$ 

が

公共施設等から構成されて シンガポール 加

0)  $\mathcal{O}$ 0) は 動 り 噂 成 n, だけ 避 誘 成 産 を ŧ すでにプロジェクトはスタート 否を分けることになる (果が上がっている一方、 けが ある。 致 開 進めるプロジェクトの 住宅販売についてはそれ の面では苦戦しているという 順 発的な要素が入り込 たく、 調 ゼロから新しいまちづく 販 住 売されたか 居や工場等 場 工場等 合、 が むこと 事 が して 不 業 ど

インフラ輸出

# 中国 の巨大なポテンシャル

るという。 1 0 計 Н テ によると、 経 1 1 В 1 化 年で5 Pクリーンテッ 世 プロジ |界全体のプロジェクト 中 0 ・エク 国におけるスマー 0 近くにもの 1 夕研 0) 総 究 数 所 は ぼ 0

フィスビルなどすべての建築物につい

0)

存

在

を前

提にそのスマー

ŀ

化 まち

1

で

あるといえる。

マンションや

るタイプのプロジェクトと既存の

政

府

が

連

携

た

玉

間

プロジェク

態

から新しいまちづくりを

推

進

す

中

-国では、

こうしたゼロに近

13

状

Info-Future® No.38 August 2012 38

在している。

プラン等の

計

施され、

同

計

画に基づいて事

業 玉

場

合

このマスタープランづくり

Ú

元

企業が担い手となることが多

行

だされ

るケースが多い。

中

0

# UAE

# **慮型まちづくり** オイルマネーを生かした環境配

が推進されている。UAEは石 シティ(Masdar City) プロジェク ちづくりの先鞭をつけたマスダ UAEでは、 世 界のスマー 卜 油

ドで需要が伸びるという予測 在する(図表1)。このため、 需要は右肩上がりに増大すること 電で賄われている。今後、エネルギ 天然ガス資源に恵まれた国であ 電に加え、 は 予 内の発電所は大半が天然ガス発 想されており、 10 年間で2倍を超えるスピ 原子力発電の導入  $\begin{array}{c} 2 \\ 0 \\ 1 \\ 0 \end{array}$ ŧ 年 火

画 さ れ 韓 玉 企業が受注に至っ

たことは周知のとおりである。 も [が原子力発電を導入すること 石 推 油 や天然ガス資源に恵ま 測されるとおり、 U Ă E れ

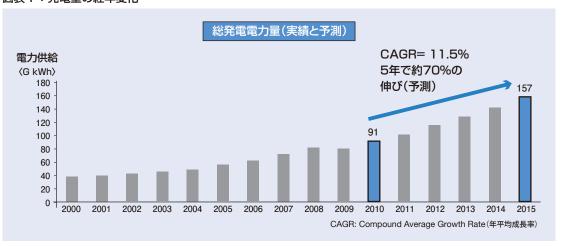
た取り組みの柱の一つがマスダー まな取り組みを行っている。 油ガス資源が枯渇した後にも てを維持させるため、 そう さまざ

0)

発展

石

### 図表1:発電量の経年変化



る例

も見られる。

もちろん、

計

画

計

電システム、

住宅開発等に参入

す 充

次 初

世

代 目

電力網や電

気自動車の

は

<u>寸</u>

たなかった日本企業が

段階等の早期段階からの参入が大

能

性

は

大きいのは事実であるが、

玉

き

なビジネスチャンスにつながる可

巨

大なプロジェクトであることから、

出所:Zpryme社の調査資料を元にNTTデータ経営研究所にて作成

て果実を得る戦略の実現は容易で

か

ら参入し、

本格的な事業にお

玉

< 地

わ

が

玉

企業が早期の計画段階

はない。

ただし、マスタープランが

策定された後でももちろんチャンス

は

あ

ŋ

天津エコシティの場合、

当

降 が

ることであると言えよう。 その後の段階であってもチャンスは ていくか、 ようなビジネスでどのように活動 あ むしろ大切なことは、 自 社の戦略を明確にす どの

※1 天津エコシティについては、マスタープランの作成段階からシンガポール政府やシンガポール企業が関与しているとされる。

ティ・プロジェクトである。

太陽熱発

### 活発化するまちづくり競争

受け、 電、 の動きは止まっていない。 現在までのところ、プロジェクト推進 開発型都市ができあがることとされ 想した遠大なプロジェクトである。 も持続的に発展していくことを構 モノ・金・情報が集積する拠点と化 研究所)の設立により、 特区や研究所(マスダール科学技術 指している。 の環境未来都市をつくることを目 ギー技術の導入や研究開発を推進 海 ている。 5万~5万人程度が居住する研究 完成後には、 し、マスダールシティが資源枯渇後に 業や研究者を集め、環境関連の人 水淡水化等の先端環境エネル CO゚排出量ゼロ、 計画は変更されているが、 リーマンショック等の影響も 面積約6・5端に4 無税・無関税の経済 世界中の企 廃棄物ゼロ

ジェクトに参画する日本企業も増え 薄かった。ただ、 イギリスのFoster+Partnersが作 『熱発電システム等に関連してプロ 同まちづくりのマスタープランは 構想当初は日本企業の影が 電気自動車や太

次世代パーソナルモビリティ け、 り、 ステムを構想する力が日本企業に で自社のビジネスを育てていくエコシ 意分野を新しいまちづくりという 母 せた発電・淡水化事業も活発であ つつある。 求められている 全体構想の中に戦略的に位置付 電プラントの整備運営を組み合 水淡水化プラントの整備運営と発 体に出資している例も多い。 海外企業も含めた関係性の中 日本の商社等が同事業の推進 もともと、 UAEでは海

### スマート化 地元ニーズを踏まえた現実的な インド・インドネシア

国では、 は、 マートシティに再開発する事例も目 リスクをとって例えば工場跡地をス 事業等とともに、 て投入する点にある。一方、わが ティ・プロジェクトの資金面での特徴 力を生かし、 中 民間主導というよりは、 国 公的資金を利用した実証 UAEにおけるスマートシ 公的資金を思い切っ 民間企業が自ら 経済

> *(* ) ウは海外展開にも大いに役立つこ など、グローバルな視点が欠かせな 用や国際標準化に向けた働きかけ ネスモデルの構築や国際標準の採 く あっても、 主導で進める国内プロジェクトで とが期待される。その意味で、 ことができれば、 導でプロジェクトを成功 裏に進める 立ってきた。 海外展開を視野に入れたビジ ガラパゴス化することな 官主導ではなく民 蓄積されたノウハ 民 主

得

わ

う。 うになっているか。 ネシアのスマート化の現状はどのよ して注目されているインドやインド では、 BRICs諸国に続く国と 簡単に見てみよ

ファイナンスが組み込まれており が必ずしも十分ではない。従って、 ドやインドネシアは公的投資余力 ケージ型インフラ輸出。の中には もとわが国が推進している " PP型に対する期待が高い。 も海外からの投資を組み込んだP インフラ整備に必要な費用について 中 国 UAEと比較して、 もと イン

これらの国のニーズを十分に踏まえているといえる。また、インドやインドネシアでは、ゼロから新しいまちづくりを推進していく前に、そちづくりを推進していく前に、そもそも電力インフラ(発電および送配電)の整備強化や交通網の整備インドやインドネシアですでに整備インドやインドネシアですでに整備インドやインドネシアですでに整備インドやインドネシアですでに整備インドやインドネシアですでに整備が終わり、企業の生産活動が行われている工業団地では、必ずしも十分ではない電力供給を踏まえ、次のようなニーズが高くなっている。

# る電力価格の低減インドの工業団地内工場におけ

ゼロから新しいま 課題となっている。また、インドやイ 向が強く、そのコスト抑制が大きなスを十分に踏まえ 力単価に比較して高止まりする傾

# ② インドネシアの工業団地内工場

らず、手間とコストをかけて蒸気を ネルギーコストを削減するニーズが 0 昨今の低炭素化の流れのなか、 つくりだし工場運営を続けている。 ペースを工場内に確保しなくてはな 効率も高くない。 り出しているだけでエネルギー利用 つ一つのボイラーは規模も小さく、 ボイラーを設置していることから、 る工場が少なくない。 セスで利用する蒸気を確保してい とするボイラーを設置し、 高まっている。 ネルギーの総合利用効率を高めC イラーやその燃料保管のためのス 貴重な化石燃料から単に蒸気を取 然ガスや石炭、あるいは油を燃料 インドネシアの工業団地では、 "排出量を削減するとともに、エ 結果として、ボ 個別工場が 製造プロ 天 工

> ている。 が国の技術やシステムをそのまま輸 エネルギー供給方法を採用すること 要な蒸気は従来と同様に供給する あわせた形で関係者にメリットをも 出するのではなく、現地のニーズに で課題解決を図ろうとしている。 地のニーズを踏まえネットワーク型の 業が検討されている。いずれも現 とともに発電まで行う熱電併給事 ネレーションプラントを設置し、 集中型の比較的規模の大きいコジェ は、個別工場のボイラーを閉鎖して、 ネットワーク型運営方法が検討され て電力供給を行う自家発電設備の の低い自家発電機の稼働率を上げ 設備を停止して、 くなった場合には当該工場の発電 た自家発電設備をネットワーク化 ンドにおいては個別工場に設置され 以上のようなニーズを踏まえ、 ある工場で必要な電力が小さ また、インドネシアにおいて 別工場の稼働率 必

J

的なニーズ指向が欠かせない。

たらすビジネスモデルを検討するこ

インフラ輸出に当たっても徹底

レポート

な発想により変革が進む

減災対策のASEAN展開

みかさ たけのり

大手シンクタンクで安全・安心分野の調査研究に従事した後、 現職。防災減災・テロ対策・サイバーディフェンスを総合的にカバー でき、技術動向調査や指針作成等のポリシーメーキングを得意と している。講演多数。ASPIC(NPO法人ASP・SaaS・クラウ ドコンソーシアム)執行役員を兼任。

### NTTデータ経営研究所 ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部 アソシエイトパートナー

武則 MIKASA, Takenori



### 諸 菌

り、 による損害は、 る。\* 害の危険にさらされている現状にあ 住民と15%以上の国土面 る。 災 40 もといてみると、 害が集中する地域である。 る主要な要因である。 ASEAN地域において、 1 災への 0 害で亡くなり、 年間に40万人を超える人々が自然 国はわが国と同様、 世 まさに生命線であると言えよう 多くの国においては、 0 急成長と急速な都市化を続ける 界 を 取 億USドル 俯き り組みは喫緊の課題であ 取ん その進展を減 すると、 当該 規模に達 その損 従って、 主要 地域では過去 積が自然災 5割以上の A 自然災害 な自 S E 統計をひ 害 速させ 防災 してい 額 |然災 A N

### 防災 減災対策の概要

するためには、 分効的 な防 |品ぞろえ= 災・ 减 災対 策 対 を 策の 実 組 現 自然災 害が集中するASEAN

することが求められる。 的 重点を置く傾向が強まっている。 に整備することにとどまらず、 み た対策をきちんと運用し続けることに 合わ 確に過 側 面 を、 せ」と「展 不足なく総合的にデザイン 各国の現状を踏まえつつ、 開一プロセス」の 近年では、 整備し 両 単 方

### 対策の種別

1

制 効果が十分に発揮されない。 組 Ι れる。このすべてにバランスよく取 度設計、 んでいかないと、防災・減災対策の CTの利活 防災・減災対策は、 先端技術の向上などに分けら ハード整備、 用、 「ひと」のブラッシュ 大きく分けて 情報および n

と捉えることができる 運 クラウドなどの情報通信技術の進 はブロードバンドネットワークや 組 報およびICTの利活用と「ひと」 ブラッシュアップの2つの領域への取 用 うものであり、 みが 近 を確保するために不可欠な方策 年、 :加速している(図表1)。 これら5つのうち、 後 者は効果の М 2 М 特に 歩に 前 高  $\overline{\mathcal{O}}$ 情 者 n

インフラ輸出

2

対策の展開プロセス

管理、 かし続けるフェーズにあたる平 つのうち、 んで進 ビリティ調 プされるようになってきた。 -常時と非常時の運用 理 常時の運用 (併用)と継続的 防 が大きな課題としてクロー 災・減災対策の展開 !めていく必要がある。 評価見直しというプロセスを踏 特に、 査 計 作りこんだ対策を動 画策定、 併 対策実 第、 は、 これら5 な維 常 フィジ -ズアッ 時 維 施 لح 持 持

### 防災・減災対策におけるー の役割とは Ċ

えば、 のセンサーデータ取得、 割として、 は、 議 が果たすことのできる役割は多い。 め 会 防 ó Ι 「防災システム」分科 災・減災対策において、 総務省の日ASEAN官 映 CTが果たすことができる役 像等 ①気象の監視 0 現 場 被 ②状況把 災 会において 情 計 報 測 Ι 民 0) など 握 例 収 協

③情報共有&処理

分析&意

思

※1 出所: ASEAN災害リスク管理イニシアティブ編「Synthesis Report on Ten ASEAN Countries Disaster Risks Assessment」(2010年12月) %2 http://www.soumu.go.jp/main\_content/000121907.pdf

### 図表1:防災・減災対策の種別

対策の種別	具体的な内容	国際支援の現状
制度設計	・国家基本戦略策定 ・関連法制度の整備 ・国家および地域コミュニティにおける組織体制と各々の所掌・責務ならびに指揮命令系統の構築 ・リスクを考慮した土地利用や建築の規制 等	ASEAN諸国では、まだこれから取り組みを加速すべき事項を残す国が多く、伝統的に国際支援の対象となってきた領域
ハード整備	<ul><li>・堤防、防波堤、ダム、貯水池、水門等の土木インフラの整備</li><li>・土木インフラの運用・維持</li><li>・土木インフラの評価・改善等</li></ul>	伝統的に国際支援が続けられてきた領域
情報および ICT の利活用	・気象、地震、津波、洪水、強風、噴火、土砂崩れ、映像等のリアルタイム監視・気象予報・衛星写真の活用・GISとハザードマップ・リスクマップの作成・周知・住民への早期警報伝達・情報通信基盤整備・事業継続計画策定、運用、改善等	近年、ASEAN諸国への国際支援が増えて いる領域
「ひと」の ブラッシュアップ	・住民への普及啓発活動 ・定期訓練 ・専門人材の育成(知識/技能向上、国際人材交流等)等	整備しても運用できなければ対策の実効性を発揮できないため、運用のための専門人材の育成・訓練、住民のリテラシー向上などは不可欠な取り組みであり、近年、国際支援へのニーズがさらに高まっている領域
先端技術の向上	・産官学による先端的な対策技術開発の推進 ・国際標準化への参画 等	各国の防災力を向上させるために、伝統的 に国際協力が続けられてきた領域

総務省では、この考え方をさらに

出所:NTTデータ経営研究所にて作成

進

化

させ、

平

年 7

月

4日に

のように、 割をそれぞれ果たすことができる。こ ④⑤は住民に危険を速報で未然に伝 セプトの基本を成すものである。 を集めているM2Mクラウド活用コン 分析評価 る役割を「見える化(①②)→解析 え、 方は、「スマート」と冠されて最近注目 (4) (5) (0) 住民間でその情報を共有する役 ICTが果たすことのでき (③)→住民への警報伝 一体的な流れと捉える考え 達

共有、

データに基づくシミュレーション

の神経系の役割、

③は国・地方自治体・

インフラ企業

・国際間の

状況認識の

タを集積する都市や地域コミュニティ

ている。このうち、

①②はビッグデー

⑤住民間の情報伝達、

を指摘し

決定支援、

④住民への情報伝達・警

のためのコマンド&コントロールの役割

等による予測・予報、

意志決定支援

発展 複合的に抱える諸問題の解決、 ケージの実社会への適用により、 先端技術を組み合わせたICTパッ 利活用やセンサーネットワーク等の最 会への貢献・国際競争力の強化を目 済の活性化・雇用の創出、 害に強い街づくりの実現、 等の災害に強い技術とビッグデータの は、 指そうとしている。 言している。 災機能は、 ・CTスマートタウンのコンセプトを提 ワイヤレスネットワークやクラウド を支えるI ICTスマートタウンで 平 成 24 · 時 の CTの総合的 このなかで、 街の自立的 ④国際社 ②地域が 防災 ③ 経 ① 災

> いる 組み)として捉えられ、重点化され 率的に情報を収集・伝達等できる 一民等のニーズに応じて、 確実かつ効

会推 関 消防への救援要請の実現、 災・救命時における公的価値の高 SNS活用、 集 セプトにおいては、 ている「IT防災ライフライン」のコン により提言され、 がSNS等を利用するための 報の特定、 約 方、 進戦略本部 管 高度情報通信ネットワーク社 理・ インターネット等による ②草の根情報 配 信・ ①災害関連情報 (= I T 戦 官邸から公開さ 2 次 ③公的機 略 からの 利 本部 用 情 報 と

急時に不可欠なアプリケーション(= な活 緊 基地 であり、 コルの国際化、 動向が注目される。 を超えようとするものであり、 としての公共機関の従来からの枠組み 案も平成23年3月11日に発生した東 化 セキュリティ基盤づくり、 本大震災からの教訓に基づくもの 進が提案されている。 |利用できるための措置等の検討 練の徹底、 特に、 官官・官民で通信インフラを相 局ゾーンの運用や電源対策の 納得感の高いものばかりであ ①②③は「公式メディア」 ⑤防災情報伝達プロ ⑥緊急時の携帯 4 I T いずれの提 電 防 強

> ※4 出所:総務省 ICTを活用した街づくりとグローバル展開に関する懇談会報告書概要(平成24年7月)より引用 http://www.soumu.go.jp/menu\_news/s-news/01tsushin01\_02000057.html %5 http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/bousai/dai3/siryou4\_1.pdf

」とICTインフラを共有する、

### 新たな発想により変革が進む 防災・減災対策のASEAN展開

### 開における新しい潮流 防災・減災対策のグローバル展 ~パッケージ化の流れ~

通省も、

タイ洪水を契機として、新

ろん、 パッケージ化による防災・減災対策の 用コンセプトやICTスマートタウンの 述したASEAN官民協議会「防災 ラ」の提供への変革が進んでいる。前 災・減災対策に係る国際支援において、 ば対策としての意味がないという考え 本大震災のような巨大災害に直面 2004年のスマトラ沖地震や東日 的な支援をしてきたと言える。もち 大きい分野に焦点を絞り、 どにおいて、 のブラッシュアップ、先端技術の向上な み取ることができる。 体的な「国際展開」の流れを明確に読 ICTインフラ活用コンセプトからも 方が浸透してきている。このため、 システム」 分科 会のM2Mクラウド活 支援は、制度設計、ハード整備、「ひと」 「実際に運用できるパッケージ=インフ きものである。 従来の防災・減災対策に係る国際 近年、運用できて機能しなけれ この取り組みは今後も継続す 対象国で課題と期待が しかしながら、 個別重点 防

て主要な役割を果たしてきた国土交 防災・減災対策の国際展開におい

> 割は、 ジ」の国際展開の考え方を推進すると つ多岐にわたっている。 のロジスティックス管理、 報の提供、被害予測・シミュレーショ いう時にこれをすぐに動かせるように 平時からトップ/実務レベルの国際協 策を準備しておくことにとどまらず、 る住民への情報提供など、 官民連携緊急チーム(人材、資機材) ン機能の発揮、早期警戒情報の提供、 しておこうというものである。このな 仕組みまでも作りこんでおき、 国際支援する「ひと・もの・情報」の 力関係を通じて災害時の緊急運用を 術の向上などを網羅する総合的な対 整備、ICTインフラ整備、先端技 の特徴は、平時から制度設計、 している。 たなプロンティアとしての一防災パッケー ハザードマップなどの災害リスク情 ICTが果たすことができる役 人材登録・情報備蓄データベー 国土交通省のパッケージ化 警戒避難に係 総合的か いざと ハード

### 域への防災・減災対策の国際展 **ICTを活用したASEAN地** 開のあるべき姿とは

ここまでの解説を整理してみよう。

きる。 ウの構築を行うという流れとなる。 たので、ぜひ参考にしていただきたい 域への国際展開を考えるにあたり 整備と災害発生後の運用体制・ノウハ との関係調整を実施し、さらに対策 計画の作成と既整備ICTシステム に最適化された防災・減災パッケージ 行い、次にこれを踏まえて各国向け する規制、インフラ整備、 ね図表2のように整理することがで 国際展開のあるべきプロセスはおおむ ICTを活用した防災・減災対策の 各プロセスにおけるポイントを整理し ICTシステムの現状把握を最初に この稿の最後では、ASEAN地 すなわち、 対策ニーズ、 既整備 関連

に即した対策を、 かい違いがある。 発生していたり、 来なかったり、地震・津波被害は特に 集中するという特徴を持つているが ようにASEAN地域は自然災害が 重要なプロセスとなる。 考える場合には、 大河でそれぞれ異なる形態の水害が インド洋側が危険であったり、 赤道に近い場所は台風・サイクロンが ASEAN諸国への国際 国や地域によって細 現状把握は非常に 既整備のICTシ 冒頭に述べた 現地のニーズ 急流と 展 開

### 図表2:ICTを活用した防災・減災対策の望ましい国際展開プロセス

### 防災対策ニーズの現状把握

- ■被害が大きい災害と地域(損害 額・死者数等)
- 災害時に住民が危険を認知して いるか
- ハザードマップ 等

### 規制の現状把握

- ■通信(有線・無線)、電力
- ■情報やデータの伝送・保存 利用
- ■軍事機密(地図など)
- ■管轄省庁 等

### インフラ整備の現状把握

- 通信インフラ(有線・無線)とその多重化
- ■電力供給インフラ
- ■情報インフラ(クラウド・データセンタ等)
- ■TV可視聴地域
- ■情報収集・共有・警報伝達の標準化 等

### 既整備のICTシステムの 現状把握

- ■災害種別、地域カバレージ
- ■成熟度、維持管理状況
- 資金提供国(欧米、中韓、 豪NZ 等)

### 現状を踏まえた防災・減災パッケージ作り

- ■「見える化→解析・分析評価→住民への警報伝達」のめりはりのついた一体的なICTシステム構築
- ■M2Mクラウドによるインフラ共有、放送・通信インフラの適切な選択・整備
- ■上記ICTインフラの平時と有事の共有
- ■常に課題となる住民への警報伝達対策に対する重点的な投資
- ■制度設計の支援、平時からの緊急時国際協力スキームの構築 等

### 既整備ICTシステムの 資金提供国との調整

- ■Win-Win関係構築方法の検討
- ■棲み分け方法の検討
- ■上記に基づく国際間調整の実施 等

### 対策の整備

- ■ハード整備
- ■ICTシステムの整備
- ■先端技術の向上
- ■情報収集・共有・警報伝達の標準化の推進 等

### 災害発生後の運用体制・ノウハウの構築

- ■「ひと」のブラッシュアップに役立つ訓練、専門家受入、リテラシー教育
- ■国際人材交流

収

■ハードやICTシステムの維持管理人材の育成 等

T

### 通信ネットワークのサバイバビリティ向上

- 诵信ネットワークの電源対策の強化
- ■携帯基地局ゾーンの弾力的な運用
- ■官官、官民での通信インフラの相互利用 等

### ICTシステム運用の徹底

### ■ICT防災訓練の徹底 等

### 非公式メディアの公式活用

■SNS等の草の根情報からの公式情報の抽出

か

■公的機関のSNS等の活用 等

出所: NTTデータ経営研究所にて作成

供 例 方をぜひともASEA 整 震 なければならな Ι 段 いをしている。 資金提供国との調整が重 時 ž CTシステムとの 備 タを活用 津 階では、 ば、 0 波対 共 基 インドネシアではドイツが 盤とす 有 策システムの整備に す M 2 次に、 い局 るインフラを平 Ι るとい Mクラウドでビッグ C 兼ね合いを考 面が多いため、 解 Τ N 地 析 う 新 分 |要である。 域にも L 析 トタウン 時. 資 17 評 金 考 慮 価 桹 災 掃 そ え 地

特に住 な対 て重 ンマー 要である。 どの離島が多い国は国 れている現状にある。 葽 策を施 は他国に比べてインフラ整備が な制 民 れ に危 特に、 50 約要 すことが必要である 険 1 カンボジア、ラオス、 、因となるため、 を ンフラ整 伝 える段階に 内での格 インド 備の - ネシア 遅 差が れ 、ミヤ お は な 分 遅

エリ

重 いて 確

に整備

していくことが求められる。

また、

通

信

電力

. Т

v

視

聴 0) 重

ンフラ整備状況

を把

握することも

ステムとの

相

乗

効

果 小や補

完によって的

### 計 画 調整

3 用

整備・

運用構築

が期

符されている

カー

などの先端技

術

0)

積

極

的

2

が 信 持 化 集 を 管 イ CTシステ 計 0) 現 ンフラの 自 理 設 段 画 地 S 動化の遅れ、 不足による機器 一階では、 計 時 É で 適切 には、 Α き Ņ 不足などが ムに るか な防災 地 セン 現 関 域 状 ルーラル地 して Ť が E を お 故障、 重 踏 減災パッ 課題となる は、 数 いては 要で ま (不足、 うえて、 見 域 デ あ 既 える Ó ケ る 設 維 通 A 15

者の な効 待を持つことができる 用 省 国 を国 が 際人材交流、 策は実際に運用できて初 1 すでに述べたように、 育成、 .組みの平時からの作りこみにも 取 おいても、 、果を発揮できる。 ズは常に高 |際支援する| り 組 み始め 訓 練 リテラシー教育 め このために た災害時の緊急 専 ひと・もの また、 門家受け A S E 防 必要な技 国 めて 災 A N 土 情 などへ 交 減 大 れ 報 通 期 運 地 災

国 化 集 X Μ か 0) さらに、 共 h 取 Lフォ Ó 有 0 玉 組 ーマッ 警 際 わが国の気象庁防 み も重 協 報 \* 7 力 伝 ŀ を強 のよう 一要であろう。 達のプロトコル 力に な 進 情 災 め るに 標 情 わ 報 進 収 報

主要であ への警報 ノアメー において、 有 ルとブル せ たいところであ 効 な対 ŋ 빘 伝達 ネイを除く他 離 減 わ 策 島 衰の・ が国のワン を 一の段階では、 やルー 根 少 付 る。 な ーラル か さらに、 せること イセグ 0) 特殊 地 うすべて 域 方 なス 式 住 が お 0 ガ

ポ 民 付

か

%7 http://xml.kishou.go.jp/

あ

ŋ

競

合

玉

打

ち

克つ

ため

0)

有

なツールとなりうるからである。

J

インフラ輸出としての電子記録債権

ふくだ よしお

対

する電子

記

録

外債権の!

 $\exists$ 

|本型モ

中

国家公務員、大手Slerを経て、2007年当社入社。2012年よ り現職。ASEAN地域を中心に活動している。特に金融インフラ に関する調査、研究、戦略立案、システムの海外展開支援を中 心に手掛けている。

NTTデータ経営研究所 グローバルコンサルティング本部 マネージャー

> 福田 好郎 FUKUDA, Yoshio

> > 新

成

長

略」では、 年に閣が

7つの

戦

略 た

2

0

1 戦

0

議

決

定

3

れ



はじめに

ジア に普 諸国 関 組 記 0 て~」では、 ラン〜新成長戦略の実現に 業の活性化のためのアクションプ げ 分野 実 電 した「金融資本市場及び金 2 みの されている。 乤 取 態 5 す 諸 うる調 の 及させていくために、 め 記 ŋ 調 10年12月に金融庁が公表 受 れ 国 金融・ 録債 一つとして「金 組 託 環として、 査 0) を実 査 み 調 企 金融庁における今後 権 方 査)、「アジア諸 そ 業 資本市場に関する  $\widehat{\stackrel{2}{0}}$ 制 施すること」が 策として「日 0) また、 間 度をアジア諸 動 取 金 融 1 きを 引 融 戦 0 その 0) 一片は 略 年 実 受 アジア 度 介態に 融 玉 取 向 が 本 け ア 1) 明 玉  $\dot{O}$ け 産 掲

> こととしたい。 影 融 録 デ 積 査) をそれぞれ実施 2 響 機 債 本 極 ル 0 関 稿では、 を 権 的 0) 1 与え得るの に P 0 垂 1 取 事 海 年 及 業会社にどの 外 り 度 このように政 15 展開 組 . . 関 んでいる電子 いかを検 が、 す している。 当 社 る 日 よう 受 調 討 本の 託 する 府 査 記 な 金 調 が

日本企業の 海外 展 開 の 現状

その課 日本の 中小企業の海外展 題 開 لح

61 る を 海 小 図 アジアに展開している日 中 企 外 表 心に 業の子会社93 展 1 にアジアへの 開 は、 堅 0) 調 中 状 な 小 況である。 金業の 伸 :: ! 展 を見 8 開 子会社 2 が 著し 社の 本の アジ せて

であったが、

中

玉

玉

内

0)

人

費

高

騰やリスク分

0)

観

5

広 0)

S

N

地 散

域

0

玉 点

々 か 件

進

出 <

も A

増

加 Е

傾 A

向にある

13 ア 0)

> ンが 業の 造業 いると言うこともできよう。 行 ていると考えられるが、 コスト面が海外進出の背景に アリング結 見てとれる。 であることを考慮すると、 ち 度 う 開 縮 ち、 取引している大企業の 製 わ に合わせて自社の海 小懸念や、 これは、 これまで中国 海 造業が占める割 体として海外 れるという理 0) 玉 外 子会社 3 内 展 9 果か 中 開に対 3 8 国内のサプライチェ 当 小企業数 割安な人 である 5 社 社 口が主 する 展 由 0 (約 玉 が 合が 開 企 平 一な進 外展 42 散 内 件 積 を 業 全 % もと 見さ 海 成 極 始 費 市 向 約 体 外 出 開 22 が 等 場 性 0 め になっ け 11 £ 展 造 年 製 先 ま 0 0 % う

インフラ輸出

アリングでは、 ま らの出張ベースでの監査にとど ントや年に数回行われる日本か ケースが多い。 理を現地雇用の職員が担当する 行が発行する月一度のステート する人材が主であり、 届かず、 ASEAN各国における現地 本からのガバナンスは、 つ てい 現地雇用社員による不 る ガバナンスが行き と の 財 務 面における こと 財 現 務や 地 で、 銀 経 L

外展開では、 する日本人は技術移 現地子会社に駐 転を担 当 在 を か

のが現状である。 し 防 な 止するための打ち手に乏し がら、 中 小企 業にはそ 製造業を中心とする企業の

海

正

が

行

わ

れ

た事

例

も伺った。

れ L

### できない中小金融機関 中小企業の海外展開に対応

が、 支援は から言って積極的に展開できる ている一方、 にこたえるために、 店 店 えない。 融 地 玉 状 社 方銀 多くの企 の開設が難しい 況にはない。 を開設することは費用対効果 進 機 内 顧客 出 関 **|金融** の支援能力は十分とは言 行をはじめとする中小金 しているだけの国 部のメガバンクに限られ、 確かに、 企業の海 機関による海外 一業が それをサポートする 現時点では、 顧客企 中 ?外展開 外展開ニーズ 駐 小金融機関 在 員事務 立業が数 を行つ 展開 支 支

9.382

3,938

平成22年度

う。

7,804

4,145

平成21年度

出所:中小企業庁「中小企業実態基本調査」を元にNTTデータ経営研究所にて作成

ヨーロッパ

■ その他の地域

サー 駐 営 業 在 ビス強化のために、 員 活 事務所の代わりに、 動 を行うことができな いくつ 現

> から拡大し、 このような活動は、 し入れ、 提携を行い、 を凝らす必要が出てくるであろ むにつれ、このスキームにも工 企業の海外における活動が製 もできる。しかしながら、 いためのサービスの一環という見 既存顧客をメガバンクに奪わ 行うスキームが 現地法人に現地銀行から貸付を 地銀行へスタンドバイL/Cを差 ローンについては、 場 ポートを行っている。 か 0) 設 地 立に必要な現 方銀 保証することで、 行 販売、 進 が 確立されている。 現 出 地 地 顧 地 方銀 日本国 客企 金 例えば、 口 通 融 収へと進 貨 行 業 機 顧 顧 建 内 が現  $\dot{o}$ 関 れ 夫 造 客 0 サ

## 海

13 地

14,000

12,000

10,000

8.000

6.000

4.000

2,000

0

7,743

4,737

平成19年度

■ 北米 **■**アジア(うち製造業)

活 所

動

が行われている

を増

強して情報提供等の支援

### 課題への対応 電子的に記録することによる

出が必要なの

か

なぜ電子記録債

の

海外輸

図表1:中小企業の子会社の海外展開状況

7,534

4,408

平成20年度

録機関に電子的に登録すること 電 子 記 録 債 権 は 債 権 を 記

### インフラ輸出としての電子記録債権の海外展開

で、 が可能になるのである。 つまり、 る化という効果が期待できる。 認することができ、 れ 閲覧権限等が適切に設定さ いつでもどこでも内容を確 経済活動のモニタリング 債権の見え

形

になるであろう。 ば、 状況を確認することができれ 記録債権を通じて債権、 バナンスの課題は、 課 題である財務、 外進出を遂げた中小企業の 不正に対する一定の抑止策 日本から電子 経理面でのガ 債務の

中

よう。

業支援に変化をもたらすことが n ら関与することができるのであ の資金移動について日本国内か げることも期待できる。 等のさらなるサービス提供につな なり、 の動きを把握することが可能と は、 新たな融資やビジネスマッチング ば、 また、中小金融機関において -小金融機関の海外での日系企 顧客企業の関連会社の資金 これまで防戦一方であった それらの情報を活用した 海外で

できるかもしれない

でき、

導入国における経済成長

# 電子記録債権のさらなる可能性

いる。 り、 常に有意義な制度であると言え 手段の多様化にもつながり、 扱うことを可能にすることによ 小企業にとっては、 化することを目的の一つとして そもそも電子記録債権 事業者の資金調達をより円 売 特に資金繰りがタイトな 掛債 権を電子的に取 資金調達 ば、 非 丰 1)

滑

で、 る。 るが、 0) た決済システムを構築すること 減といった効果をもたらすことが 様 日 企 えるのは、 意の相手方への譲渡を柔軟に行 記録債権と同 海外の 改 一業と現 化 本と同様に資金調達手段の多 善やIT化によるコスト削 海外の国々において、 優れた日本の技術を活用し !を始めとするビジネス環境 任意の金額への分割 諸制 地企業の双方に対し、 日本独自の制度であ 度のなかにも電子 様の制度が見られ 日系 いや任

もたらす恩恵 日本の制度の海外輸出が

まり、 進出 のような体力を求めることは しかしながら、 の対応力や投資力があり、 ただし、 な階層の企業が関係している。 ではなく、中小企業を含む多様 易に実現できるものではない。 元管理の実現も可能であろう。 前 0) さらにはグローバルでの資金の 述の通り、 商 は、 大企業であればそれなり 慣習や決済制度への 海外進出はそれほど容 もはや大企業だけの話 中 日 小企業にはそ 本企業の海 各国 対 外

応 別

きることになる。 性の ŋ 投資を必要としないことにつなが 活動できることは、 中 効率的な海外展開を実現で 高い制度、 小企業にとって日本と親 仕組みのなかで その結果、 余分な対応 コア 和

への貢献が期待できる。

がる。 は 日 ば、 業務に投 本 企 Ò 業競争力が増 競 資 争 力の強化にもつな Ų

でを行 えるのであ ひいて れ 玉 れ 企

小 方策ともなり得ると考えている。 の悩みを解決するための一つの たものであり、こうした新興 業振 興を目 的として創

設

さ

# 新興国における裾野産業育成

は部品 結果、 めると、さらに人件費の安い国 ら調達し、 産業が成り立たなくなる脆弱 めてしまうことになり、 を目指し外資系企業が移転を始 ナムのように人件費が高騰を始 業形態となっている。 外へ輸出する「輸出加工型」の産 業の育成が十分ではない。 くのASEAN諸国は、 イやインドネシアを除く多 を日本やタイなど海外か 日 本を含む外資系企業 国内で組み立て、 例えばベト その国の 裾 その 野産 海 性

### 始まったばかりのシステムイ ンフラの海外展開

ナム政 の 0 D た。 0) でNACCSの導入が合意され にはインドネシアに対し国土空間 つつある。 等のハードインフラの輸出がほと ば、 東京証券取引所、 た。また、ミャンマー中央銀行と データ共有システムの導入が日本 んどであったが、最近変化が訪 合意も記憶に新しい 証 2011年7月には、 参取引所設立支援に対する 発電所や道路等の公共工事 れ 府と日本国 A案件として決定 までインフラ輸出 例えば、 財務省との間 2 大和 :総研 10年 と言 され ベト Ž

る証券取引所システムや行政シス 言えば、 これまでシステムの海外展 特にアジア地域にお 開 け لح

産業の育成が必要になってくる。

前

述の通り、

電子記録債権は中

工

型から脱却させるための裾

野 加 玉

の産業形態をこれまでの輸

出

を秘めている。

それには新興

それ である。 が関係することは、その後 ではなく、システムを起点に多く とっても競争力強化につながるの けではなく、 れることは、 0) 可 広げることにつながる。 本企業のビジネス機会を大きく の展開を期待することができる 初の導入を果たせば終わるわ とができる。そのため、 ることでその価値を増幅するこ ステムは、ネットワーク化を進 指し始めているように見える。 て捉え、 やくシステムをインフラの一部 が目覚ましかったが、 テムの分野に関 制 分の状況にあり、 度、 ゆえ、 制度とシステムはもはや不 積極的な海外展開を目 仕組みが海外に展開さ 当初の導入時に日 多くの日本企業に システムベンダーだ はする韓 日本と同 日本もよう 国 また昨 単に当 0) 進 0 とし け 本 出

されることを期待したい 、なシステムインフラ輸出 今後も日 本の 政 策として積 が 継 J 極

> ※1 輸出入・港湾関連情報処理システム。輸出入・港湾関連手続きを一括して処理するIT化されたシス テムをいう。

### レポー

## を通じたアジア 債券市場フォーラム(ABMF) 市場育成

NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 マネージャー

西原 正浩 NISHIHARA, Masahiro

> 進 域 は

に向

け

て、

債券

市

場慣

行の

標

準

化

制の調和化を目的とした官民

体

0)

A S E A N

+

3

債

券

市

場



にしはら まさひろ

都市銀行、外資系コンサルティング会社を経て現在に 至る。金融機関の事業戦略の立案や提言、業務改 革案の作成等に従事。

A B

Μ

Ι

0)

取り組みの

環として、

内

の

ロスボーダ

債

券取

弘引の促

題に取り組んできた。

2

1

0

年に 討課

意され、

これまでに数多くの

検

Markets

Initiative

. .

ABMI)

が

合

成

イ

\_

シ

ア

テ

イ

ブ(Asian Bond

際

育

NTTデータ グローバル推進部 ビジネス企画室 部長 乾 泰司 INUI, Taiji



日本銀行を経て、2008年より現職。日本銀行では決 済企画担当総括として日銀ネットを担当。国際決済銀 行(BIS)、東アジア・オセアニア中央銀行役員会議 (EMEAP)のIT関連部会に長年参画した。

することの意義が認識され、 一份 通 0 0 1 潤 貨 0 9 3年にはアジア債券 場が整備されつつある。 沢 危機をきつかけに、 9 な 0 貯蓄を域 年代後半に発生したアジ の内に直 アジア 市 接投 域 実 場 内の

資 域

ASEAN+3の債券流通市! 支えるマーケットインフラの特徴 場 を

> れ 金

引 さ 決

ゎ

ている。 券が引き渡される場合には必 引 フラストラクチャーについて明らかにし な (Delivery ・」では、 量が多い国債については、 国ごとに債券取引にかかわるイン 決 A S E A 済 さらに、 手 図 Versus 法 「表1で表したとお N で + 債券のなかでも 3 ある D Payment 債 券 V 市 Ρ 場 決 ず 表 ガ り 済 債 的 取 資 1

された。 Market

NTTデータグループでは、

Forum

. .

ABMF) が設

置

Μ

F に

よるASE

Ā N

+

関

する調査を支援してきた。

本

を

同じフォーマットで記述することに

かにしている。

これら3

種

類

0)

図

表

場 В

おける債

券取

引および

決 3 各

済

フ

オ

1

ラ

4

(ASEAN+3

Bond

債券市場育成の Fの役割 重 要性と 稿では、 5

В

M

を俯 れた※2 に全文が掲載されているので参照 開 財 組 として本年 Α A S E かになった域 発銀 В み 務 瞰 Μ 15 省 行のAsian F するとともに、 つ A N  $\mathcal{O}$ 0) A i j 4月に刊 取 В 報 て + 1) Μ 内債 道 3 論 組 F 発 Bonds Online<sup>⊥</sup> 0) 債券市場ガ み じ 券 調 行され、 表\* 結果につ た 市 査 0) 今 61 場 後 لح イン よって 0 アジア お 1) な イド 取 ンフラ ŋ お z 崩 1)

> 図表1:債券取引インフラストラクチャー・ダイアグラム(日本) 東京 OTC 市場 東証 取引 取引照合 ほふり(決済照合システム) 主者取 JGBCC 清算機関 JSCC 決済照合 ほふり(決済照合システム) 照合システム) ほふり 日本銀行 証券決済 般債振替システム) (日銀ネット・国債系)

JGBCC:日本国債清算機関 JSCC:日本証券クリアリング機構

資金決済

出所: ASEAN+3 Bond Market Forum "ASEAN+3 Bond Market Guide" から筆者が翻訳

日本銀行(日銀ネット・資金系)

ように、 のように、 ダー取引について、 るのか図 なメッセージのやり 央に市場インフラを配 する決済方式)につい れること、 もう る場合には必ず いずれか 済 が 方も行 両サイドに取引参 示している。 行 非居住者によるクロスボ また資 わ 方が行われ れ われ 取 取引フロ 金 債 箵 りが行 ないこと 決 券 さらに ζ 金 済 ₹ 決 ない 引き どの 図 加 済 われて 図 を 債 を 者 表 場 が 券 明 表 よう 2 保 渡 行 合 7

は

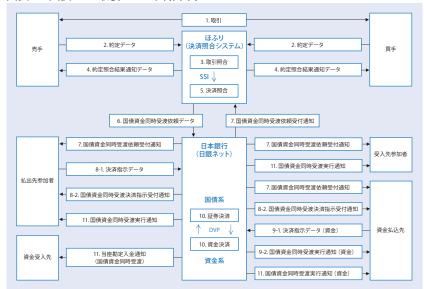
証

http://www.mof.go.jp/international\_policy/financial\_cooperation\_in\_asia/abmi/ **%1** abmf20120404 htm

中 0)

**%2** https://wpqr1.adb.org/LotusQuickr/asean3abmf/Main.nsf/h\_Toc/3B929170855F3F0 E482579D4002E9940/?OpenDocument

### 図表2:国債DVP取引フロー図(日本)

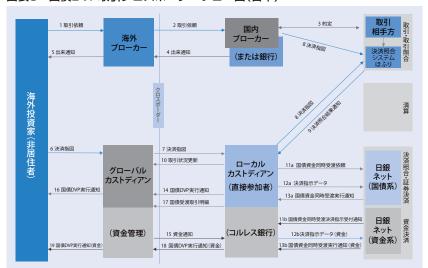


出所: ASEAN+3 Bond Market Forum "ASEAN+3 Bond Market Guide" から筆者が翻訳

### 図表3:国債DVP取引クロスボーダーフロー図(日本)

られる。

も効率がよいためであるからと考え



出所: ASEAN+3 Bond Market Forum "ASEAN+3 Bond Market Guide" から筆者が翻訳

パーレス化がかなり進み、 ること)が進んでいる。また債券のペー 取引約定から照合、 な完全無券面化までには至らないも 介することなくシームレスに処理 動 ジフォーマットなどで、システム間で自 でのプロセスを、標準化されたメッセー 連 一携させることによって、 清算、 日本のよう 決済 す ま

人手を

とであ

る

各

市

場

ではSTP

化

関と資金決済機関についてはすでに

強固なインフラが確立されているこ

よって、

A S E A

N

+

3

域

内の債券

(Straight Through

Processing

のの、

各市場では、

債券の不動

化

大券化といった形式でペーパ

・レス化

差異が明らかになった。

に指

摘

できる

Z

と

は

ASEAN+3域

内で債

する各国にお

いて、

証

券決済機 券市場を 市場インフラの特徴や類似

点および

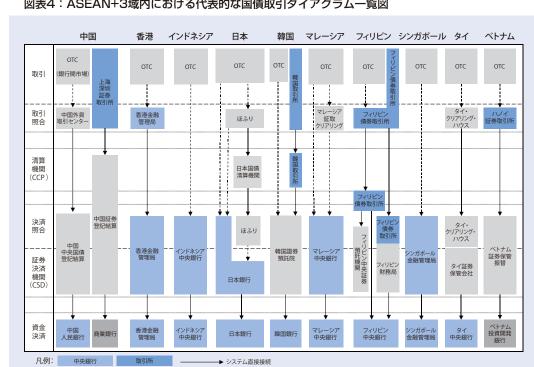
べての債券取引が中央銀行マネーに が実現している。 さらに、ベトナムを る よりDVP決済されているなど、 除く他の市場では、 全性を高める取り組みが広がって 実質的にほぼ 安

が異 な理 が在庫を持つて顧客相手に販売する も発 券が店頭で取引されている。 で取引されている韓国およびフィ 史的な経緯から一部の債券が取 は、 ピンを除き、 (店頭取引)が選好されている。 第一 そのため、ブローカー(証券会社 なり、 行時期、 取 由 市場で売買相手を探すより 引所取引よりも は、 株式に比べて銘柄数が多 債券は発行体が同 Α 実質的にはすべての S E 期間 A が異なれば銘 N ŏ + 3 Ť この 域 引 市 内 じ 債 歴 場 柄 主 IJ 所

き受けたり、 の存在が限定的であることである。 行ったりする。 ことによって、 決済不履行が発生 :算機関は売手と買手の債務を引 第三に、 債 ネッティング(相殺) 一券に関する清算 清算機関が存在す 機 を 関

ж3 ASEAN+3の13カ国、香港を加えた14エコノミーのうち、現在債券市場を整備中のブルネイ、カ ンボジア、ラオス、ミャンマーを除く10エコノミーでは、既に債券市場および市場インフラが整備さ れている。

### ASEAN+3 債券市場フォーラム(ABMF)を通じたアジアの債券市場育成



----- その他手段による情報連携

図表4: ASEAN+3域内における代表的な国債取引ダイアグラム一覧図

当該 全 取引相手から清算機関に置き換わ ASEAN+3各国 た場合でも、 性 清算機関が他の参加者に対して 決済の履行を保証するため安 が 極 め 決済の相手方が当初の て 高 , , に おいては し か Ų

出所: ASEAN+3 Bond Market Forum "ASEAN+3 Bond Market Guide" から筆者が翻訳

存

日

本のように債

在していることであ

の債券決済プロセスが

第四に、各国内に複

る、 が 引参加者の市場での位 形態によってプロセスが異 保 それ以外の債券は証 置付けによってプロセスが インドネシアのように取 なる場合、フィリピンや 変わる場合もあれば 本では日本銀行が国 によって証券決済機関が 証 管 証 行体の法的位置 一券決済機関であり、 振替機構(ほふり 券 中国のように取 決 済機関 であ 付  $\widehat{\mathbb{H}}$ 債

少ないことが指摘できる。 要因によって複数の債券流通プロセス フラ構築が各マーケット内にとどま とインフラが存在している。 他のマーケットとの接続が極めて 一後に、 取引から決済までのイン 図表4に

ISOで規定している標準コード

なる場合等、

種々の

最

Qケットインフラが整備されているもの ボーダー債券流通市場を形成してい マーケット間のインフラを接続 な貯蓄を投資に回す」ためにも、 後、 Ħ. 示したように、各国ごとに強固なマー ASEAN+3域内全体でのクロス 間 マーケットをまたがったインフラ相 ABMFの目指す「域内の潤沢 一の接続は多く見られない。 各 今

### 市場の調和化 債券市場のSTP化と

くことが望まれる。

に必要となる金融機関コードと銀 コードである。 あ 表
5は標準化が必要なコード類等 担が大きくなると見込まれる。 るからである。 る必要が生じ、 接続をしようとすると人手を介す 化する必要がある。 続するためには、 示している。 まず標準化する必要が 座についても、標準化への るのは債券そのものを表す証 要である。 マーケット相互 これらのコー 加えて取引を行う際 さらに、 STP化の妨げにな 一間で債券市 種々のものを標準 標準化なしに 維持管理 場を接 F 対 類 応 図 負

ど多くないこと等から、

来

券の取引量がそれほ

的

な課題と考えられる。 算機関の設立は将

### 今後の動き

あるが、

る。

済共 は、

同

体 0

(ASEAN

 $\sigma$ 

AECでは AEC)

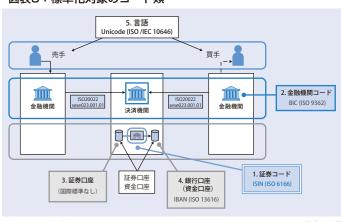
現状では

2

1 5年

15

### 図表5:標準化対象のコード類



0)

採

有

出所: ASEAN+3 Bond Market Forum "ASEAN+3 Bond Market Guide" から筆者が翻訳

きな課題のひとつと言 は標準化が今後の大 言語そのものについて

ジフォーマットの標準化が必要である がある。『ASEAN+3債券市場 トについても標準化をしていく必要 でやり取りを行うメッセージフォーマッ 体系を採用しているところが多々あ マーケットにおいては、 ISO20022を用いたメッセー インフラ統合プロジェクトの際に利用 と指摘している。 これらのコード類 イド』では、 i F I Dなどの 現状のASE 玉 金融機関と決済機関間 際 欧州 欧州域内の決済 標 の S E P A や AN+3の各 独自のコード 準 で あ る ミャンマー、 創 既存システムのリプレイスを通じた機 る国でも新たな清算機関の設立や 図られている。また、債券市場があ 市場の設立と市場インフラの整備が 債券市場がないカンボジア、ブルネイ、 Economic Community ASEAN域内における資本市 ASEAN経 連携が進められており、 設を目指している。 Α SEANで

Μ

た

ラオスにおいても、

債券

れる。 ていくものと想定さ 内マーケットが調和し メッセージフォーマット ASEAN+3の域 についてはISO 標準化を通じて、 I E C 1 0 6 4 6 決済に利用する 用が進んでいる なお、文字コー う。 ポートできる余地は大いにあるだろ で積み重ねてきた経験をもとに、 意義なものであると考えられる。 は、 された日本の持つ高いレベルの仕組み 取り組みに対して、 れている。これらASEAN各国の 能の高度化がなされることが想定さ ASEAN各国に対しても 特に、リーマンショック時に証

わが国がこれま

サ

性化を促すだろう。 を 決済機関(インフラ)の相互接続は何 クロスボーダーにおける債券取引の活 Α ŧ 方で、ASEAN+3における Μ たらすだろうか。 Fが当初より目的としている 債券流通市場 第一に

同

時

当

該国

|の資金を容易に調

る各種規制を緩和する必要があり

なれば、 化は、 性化するためには、外国為替に関 ティーネットの拡充につながる。 あろう。 活用ならびに通貨の流動性が増すで 受けられることになり、 る国債をもとに他国通 とによって、 られる。当該スキームを利用するこ スキームが利用しやすくなると考え り、 場で資金供給を受ける仕組みであ ある市場の債券を担保として他の ムの導入が進むであろう。 ロスボーダー・コラテラル(担保)スキー 券の流通が容易になることによって くだろう。 資本市場における調達に拡大してい 状 発行も増加するだろう。 第二に、 ASEAN+3域内の資金調達が 境(二次市場)にも影響を与え、 では 一次市場)の活性化は、 クロスボーダーでの債券取引を活 決済機関の相互接続が可能に 危機が発生した際のセーフ クロスボーダー・コラテラルの 銀 特に資金調達手段の多様 また、 行 金融機関は所有してい 取引に偏って 他国通貨建ての債 債券の有 貨の供給を 債 券 発 は 現

53 Info-Future® No.38 August 2012

にのぼることが予想される

J

達できるような仕組みの検討も

俎

中国IT市場の泳ぎ方

きくしげ たく

携、

大学院卒業後、2008年から現職。金融機関のマーケティング 戦略策定、システムインテグレータの営業戦略策定、消費者金 融市場の調査研究など、幅広いプロジェクトに従事。2011年か らはNTTデータ(中国)有限公司に出向し、上海にて事業計画策 定などの各種顧客支援を行う。

NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部シニアコンサルタント 菊重 琢

KIKUSHIGE, Taku



### はじ め

に対 の進 が67%にま 販 ま 以 外 しての存在 あったの 売上は20 図表1)。 た、 上の 展 売 0 玉 事 出 口 における日 H が 0 開 業 占 は顕著で、 1 年 約 売 本企業は着実に 活 を進めている。 が、 2 める割合は 35 ル 上 動 感 で 0 売上のうち中 兆 0 化 基 高 2 増 は 1 円に が 本 0) 加 系 増 0 年には約11 叫 経済産業省の 調 内 1 企 す 年にはその にまで ば 0 査 4%であったの 訳 中 業の現地法 ば れて久し 年には3 結 かりである 玉 特に中国 海 を 成 果 0) 外 見 長 玉 」では 市 兆 での ると、 こした。 場と 割 玉 円で 海 合 内 倍 事 昨

じてみると、 旨のニュースを度 る積極的 さて、 人のの 合弁会社の設立など。 設  $\mathbb{H}$ <u>1,</u> な事業展開 系 I 各 現 社とも Tベンダーに目 地 々耳にする。 有力企 がを進 中 一業との 国 心めてい しか 12 現 おけ を転 提 地 る

まう。 なが は まで届いていないのではと勘繰ってし 業 系 現 想 者 ITベンダー 在 5 像 の中だけでこだまし、 0) 以 日 上に 中 系 玉 Ι 薄い Tベン 玉 の意気込み 内 0 か が ダ 5 現状だ。 1 見 Ò た場場 顧 は 存 客に 在 合 同 日 感

する なの る日 る 事 を述べたいと思う。 むべき方向性について、 む日系企業、 をマクロ 地 わ 知見をもとに、 れ 中 業活動を行うなかで経 H か。 とともに、 系 わ 本 ブランド 玉 企 れ 12 1的・ミクロ 今 業の おいて、 は 口 何 特にITベンダ は、 活 を 筆 を確立するため、 動における問 知 中 Ι 者 的 中 り、 T 玉 視点から考 自 玉 若干の 進 分 身が 何をすべき 出を目診 野に おける現 験 7上海 ) O して 意見 題 お 進 論る で 察 点 H

顧客は誰か 本当に向き合うべき

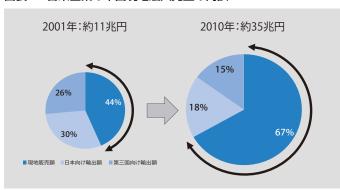
> 表 2)。 ス産 算)。 年に約 言えば、 日 サ み 19 情 23 発 を 今ではあるが、 サー る 兆 知らない。 本を超えている可 兆 表によると、 報 業実 ビス産業市場規模は、 کر かりし 円に 円 2 17 ビス市場 経 その規 0 態 ビス産業の 2 兆 達 1 済 調 円 0 L 中 産 査 た 1 規 年 模、 Ι 業 玉 1年 2 中 であったことを 1 Ò 模 省 Т 0 工 玉 能 市 日 元 は 成 分 1 中 0) 性が高 場 12 特 本 情 長 野 1 シフ 玉 規 2 12 年に 率 定 報 15 0) 5 模 関 お す 1 は サ 化 11 情 円 が は でに け 1 衰 1 部 し 図 報 鑑 情 約 換 約 ピ る

ダー /が ゅ という背景も影響しているだろ 中 出 識 方で、 チェンジを図ることができなかつ ?濃く、 と比較して出遅れ感が否め H 状 しながらも、 玉 系 沢況は、 はオフショア拠点としての ITベンダーにとって、 H 市場としての 系 他の欧米系ITベン Ι Tベンダー なかなか事業 重 要性  $\dot{O}$ 中 介のシ 長 色 玉

進

彩 年 13

中 玉 経 済の 減速が報道 される 図表1:日系企業の中国現地法人売上の内訳



出所:経済産業省「海外事業活動基本調査結果」をもとにNTTデータ経営研究所にて作成

### 図表2:日中情報サービス産業市場規模推移



出所:中国工業情報化部、経済産業省「特定サービス産業実態調査」をもとにNTTデータ経営研究所にて作成

これだけでは中 が 希薄化してしまう。 玉 15 . 進 出

定のポジションを確立

立すべく、

現

在では、

中

玉

市場

ñ

中で一 各社

,業展

開

を

加

速させているが、

る約 きる。 程度 0) における2010年の日系現 ソフト・ おおまかに見積もつて3400億円 対比1%といわれていることから、 人の売上は約35兆円である。 I T 冒 企業のIT投資規模は売上高 (が中国における日系現地法人 17 頭でも記載したように、 これは、 投 兆円の2%程度の規模だ。 情報サービス市場規模であ 資規模と考えることがで 2010年の 单 般 地 玉 的 法

した意 味

約

8

ŋ

В

Μ

中 玉 CCW か確保できないことになる。 玉 を 1 仮に日系現地法人からのIT需要 中  $\widehat{2}$ В 情 玉 - 009年時点)といわれてお M 1 社の 1 0 市場におけるシェアは 報 ResearchによるとI 0 サ

%確保したところで、

中

1

ビス市場においては

/ 4程度の売上

比較し、

大きなシェアを確保できて

В

MやHPなどの欧米系企業と

いないのが現状だ。

日系企業の場合、

顧客となる日

でに国 が日本と匹敵する中国においては、 かで一定のポジションを確立したとは 言い難い 中 このことからも分かるとおり、 系企業だけではなく、 ・ト顧客としない 心を担う中 内の情報サービス市場規模 国 [地場企業をター 限 ŋ その需要 中 国の す

 $\mathcal{O}$ 

では効果的な進出方法ではあるが しての強みを活かしやすいという点 気心の知れた仲で、

日系ベンダーと

事 地

業を展開していることが多い。

记日系法·

人向けサービスを中心に

企業の中国進出に倣う形で、

現

### 国市場の泳ぎ方

中

いくのは容易なことではない。 中 は様相が全く異なる中国で、 本企業と現地中国企業との大き ・国企業を相手に事業を展開して 中 かし、 国でビジネスを行う日本人は、 ・商習慣の差に戸惑う経験 そうは言っても、 H 現地 本

### 中国IT市場の泳ぎ方

交渉時 しても、 内容が覆されてしまうなど フォーカスされてしまう。 ない段階で、 手からの要件を聞くことができてい 側からの要件をヒアリングしようと 意したはずなのに、 を求められる。製品を説明しても には結局 どうも要領を得ない。 とにかく製品の説明 価 翌日にはその 格面だけに 交渉で合 相

国人に対する深い理解が必要だ。
中国企業を相手にするには、ま

## 迷い込まないためにニーズ探しの迷路に

般的でないからである。

総的に言えば、中国企業における

「日系ユーザー企業のような精
を、日系ユーザー企業のような精
を、日系ユーザー企業のような精
を、日系ユーザー企業のような精

をかける日系企業の仕事の進め方営者にとって、検討に多くの時間間感覚の中で生きる中国企業の経業においては、スピードこそが命と業においては、スピードこそが命と

分に発生し得る。 は、非常に歯痒く映ることであろう。遅々として進まない日本側のう。遅々として進まない日本側の方。遅れたがなりた結果、交渉を打ち切られて競合企業果、交渉を打ち切られて競合企業

リューションがあるかとにかく提案し いってしまう。 のテーマが価格部分のみに収斂して どの検討が進まないうちに、 きない。 また、トップダウン的要素の強い組 うな顧客要望が多いのが実情だ。 そも何を提供していいか分からない 要件を十分に把握しなければそも 者が具体的・主体的なシステムニー 織の中にあって、ユーザー側の担当 ればある種、丸投げとも取れるよ てくれといった、ベンダー側からす ることは多くない。どういったソ 度の要件や情報が適切に提示され 合であっても、 行などの政府背景のある企業の場 という言い分が成り立つが、仮に銀 ズを持っていることはあまり期待で RFIやRFPなどの形である稈 日 本側からしてみれば、 結果、 ユーザー企業側から 必要な機能要件な 相手の 交渉

本のように顧客からの要望に丁寧斯くして、ITベンダーには、日

り

各社現地化施策を進めている

に対応するきめ細やかなサービスとなう。 (業界)事情を熟知したベンダー側主導でのコンサルティング型プダー側主導でのコンサルティング型プター側主導でのコンサルティング型プロジェクト推進能力、当該業界で求められる標準的なニーズを網羅したサービスラインナップ、そして、たサービスラインナップ、そして、たサービスラインナップ、そして、たサービスラインナップ、そして、別地中国企業のスピードと価格交渉に対応するための、簡素な意思、決定プロセスが求められることとない。

## のはざまで アイデンティティ

る。

させる、 地化の双方を含む。 の前記要件を満たすための重 客基盤を持つ中国ベンダーへの出 企業を設立する、すでに現地 意思決定権限を現地人材に移行 地中国法人の重要なポジションと て、意思決定の権限・プロセスの現 法人における人員の現地化、 こでいう「現地化」とは、中国現地 キーワードが、「現地化」である。 さて、 買収を行うといった方法によ 現地有力ベンダーと合っ 中 国 市場で成功 現在では、 するため の 現

適切な管理方法の確立だ。

中国 事例は度々耳にする。 面での問題が顕在化するといった 思わぬところで品質面やガバナンス 化していく傾向が強い。 業務内容が徐々にブラックボックス 他者が担当する仕事にはタッチしな の仕事は誰にも渡さない代わりに、 事上の役割・スコープを明確に意 を怠ると、各現地社員が担当する 識している点が挙げられる。 中国企業文化の中で生きてきた そのため、 「人材の特徴として、自身の仕 適切なモニタリング その結果、 自分

でしまうことも十分に有り得る。 てしまうことも十分に有り得る。 でしまうことも十分に有り得る。 した上で、自社のバリューチェーンの 中で何を堅守し、何を現地化し、 中で何を堅守し、何を現地化し、 のコアコンピタンスの見極めと同義 のコアコンピタンスの見極めと同義 と言えよう。

# 潮目が変わる時のために

解し、 0) ると。しかし、この波がいつまでも 続くとは限らない。 分たちは中国市場の勘所を深く理 経営者は自信を深めてきた。 済の中にあって、 急 速 うまく波を乗りこなせてい な経経 済成長 現地有力企業 を遂げる中 自 玉

しさを増している。 らの元高圧力を押さえ込み、 つある。 産業におけるコスト優位性は消えつ の上昇により、 展を遂げてきたが、人件費や物価 経済発展モデルのもと、急速な発 指向しているが、 主導の経済発展モデルへの転換を 産業の延命を図るとともに、 な労働力を背景とした輸出主導の 中 国は現在まで、 中国中央政府は、 低付加価値な輸出 足元の数値は厳 安価かつ豊富 世界か 内需 輸出

る。 平洋地区経済見通し」半年次報告 から公表された「東アジアおよび太 2012年1~3月期の前年比 8 ( GDP成長率は、 3月期の前年比12・1%から、 欧 さらに、 1%まで徐々に減速してきてい 州危機の影響もあり、 5月23日に世界銀行 2 0 1 0 年 実質 1

> 下方修正された。 口 2012年GDP成長 書 「の8・4%予想から8・2%へと 0) 中 に お i s て は、 率 中 は、 玉 前 0

強みを磨いておく必要がある。
はないでおいておく必要がある。
をおいておく必要にとっては、経済が停滞し、自社の高コスト体質が顕が停滞し、自社の高コスト体質が顕強みの必要性が増してくることだろう。そういった意味においても、潮間が変わるその時に備え、自社の関係を磨いておく必要がある。

### おわりに

だ。 が仮に、低付加価値な輸出産業依 時代は確実に変わっていく。 滞が待ち受けているのは自明の理 なかった場合、 存型の経済発展モデルを脱皮でき 約3倍にまで膨れ上がった。しかし、 ほぼ横ばいであるのに対し、 ここ十年、 日 さらなる経済の停 本の実質G 中 D 中国 Ρ

ことを期待して筆を置きたいと思切り、一定のポジションを確立するうを続ける中国市場をうまく泳ぎうを、日系ITベンダーが変ぼ

う。

J

### グローバルHR

第1回

NTTデータ経営研究所 産業コンサルティング本部 HRグループ コンサルタント **秋野 良太**  NTTデータ経営研究所 産業コンサルティング本部 HRグループ マネージャー 金井 恭太郎



### 日系グローバル企業に求められる 本社の国際化

には、 際化 働ける環境を構築すること)を推 活用も必須であり、 はもちろん、外国籍人材の採用 ネジメントできる人材を量的に確保 外グループ会社のマネジメント層をマ 外拠点の現地化の流 する必要に迫られている。 系グローバル企業の日本本社は、 する必要がある。 クロスボーダー (外国籍人材と日本語以外で 日本人グローバル人材の育成 Μ & 日本本社の国 れに伴 A の 加 そのため 速 海 日 海

態と社员 いて検討する 同 を 勤 系グローバル企業の今後のあり方につ 査結果を中心に企業の国際化の実 NTTレゾナント株式会社との 本社の国際化に関する意識調査 実 調査を実施)。 める社員1115人を対象に Rグループは、 社産業コンサルティング本部 施 従業員数20名以上の企業に 員の意識を明らかにし、 した(2012年5月 海外拠点1箇所 本稿では、 本調 日 共 1=

## 本社の国際化の実態日系グローバル企業の

はじめに

を推 国際化の度合いが低いことが分かる。
 を推 国際化の度合いが低いことが分かる。

比率、 33 のみを対象としても、 ル企業の国際化施策実施率は、 9%を依然として下回る。 昇する。 を超えるタイミングで最も大きく上 10 きいことが見えてきた。 る変数を分析すると、海外売上高 1000名以上の日系グローバル企業 売上高比率10%以上かつ従業員規模 1に示すように海外売上高比率では % 国際化施策実施率に影響を与え 3%と外資系日本法人の49 従業員規模の与える影響が大 従業員規模では1000名 比較的実施率の高い、 平均実施率は 日系グローバ 海外 図表

籍人材の採用(日本への留学生個別施策単位で比較しても、外

と比較して時間がかかる。

国際化に

玉

ルでの異動の仕組みという面では外資 豊富。とアピールするのを耳にする であるため、 で、,当社はグローバルのヘッドクォーター 系グローバル企業が採用セミナーの場 ローバル企業は40・4%であり、 ても、海外売上高比率10%以上かつ ルでの異動の仕組み」の実施率につい 施率が低い(図表2)。 また、「グローバ 海外の大学生)を除いたすべての項目 系日本法人に比べて遅れている 系日本法人の4・8%を下回る。 従業員規模1000名以上の日系グ について、 外資系日本法人に比べて実 ことがある。 海外で活躍する機会が しかし、実態はグローバ 日

9 % `` 際化は、 いずれも比較的早い時期から海外進 業態は、 割合)をみると、実施度合いの高 でに時間がかかる。特に、ソフト(採用 出をしてきた業態である。 インフラ(70・3%)である。これらは (全体に占める着手できている企業の 分の価 動 業態別に国際化施策の実施度合い 織 値観が影響するため、 人材育成、 戦略、 卸売業(70・7%)、 着手から効果を発揮するま 製造業、 人事制度・システム) 組織文化) 金属·鉱業(70 企業の 建設業 ゛は、 個

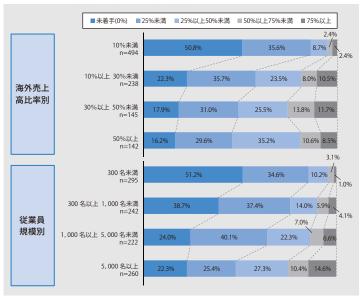
あきの りょうた

大学院を修了後、当社に入社。ITサービス企業に対する新規事 業立案・事業戦略策定等のプロジェクトに従事。近年では、社 員意識調査や人事制度構築等の案件に携わる。

かない きょうたろう

大手総合ITベンダー人事勤労部、大手人材育成会社を経て当 社入社。日系企業の人事戦略策定、人事制度構築、経営幹 部育成に関するプロジェクト経験多数。特にグローバル人事に関 するプロジェクトを得意とする。

### 図表1:海外売上高比率別・従業員規模別にみた日系グローバル企 業の国際化施策実施率の分布



出所:「本社の国際化に関する意識調査」(2012年7月)NTTデータ経営研究所/gooリサーチ

### 図表2: 日系グローバル企業・外資系日本法人の項目別国際化施策 実施率

カテゴリ		750	施策実施率		
		項目	A:外資系日本法人	B=:日系グローバル企業	A-B:差分
		グローバル統括組織	68.8%	58.9%	9.9%
	戦略・組織	一元的なポリシー・ルール	69.8%	43.0%	26.7%
		グローバルシェアードサービス	47.9%	25.5%	22.4%
		経営方針の他言語配信(英語)	69.8%	35.6%	34.2%
		経営方針の他言語配信(英語以外)	37.5%	25.0%	12.5%
ハード		グローバル共通の「等級制度」	50.0%	36.2%	13.8%
		グローバル共通の「評価制度」	54.2%	32.8%	21.4%
	人事制度	英語での申請	57.3%	25.1%	32.1%
	システム	他国語での申請(英語除く)	39.6%	21.0%	18.6%
	/ / / 4	人材プロフィール検索	41.7%	18.9%	22.8%
		ナレッジシェアの仕組み	46.9%	20.4%	26.5%
	採用・異動	外国籍人材の採用(日本への留学生)	37.5%	43.4%	-5.9%
		外国籍人材の採用(海外の大学生)	29.2%	30.7%	-1.5%
		社内外国籍人材と英語での業務遂行	57.3%	25.3%	32.0%
		社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行	27.1%	19.8%	7.3%
		部長以上に外国籍人材が配置	65.6%	22.3%	43.3%
		経営陣に外国籍人材が配置	63.5%	18.1%	45.4%
		グローバルでの異動の仕組み	44.8%	40.4%	4.4%
	人材育成	言語をテーマとした育成機会	55.2%	42.1%	13.1%
ソフト		ダイバシティをテーマとした育成機会	31.3%	25.5%	5.7%
		グローバルリーダー育成に向けた研修の実施	42.7%	30.9%	11.9%
		グローバル人材育成に関する具体的目標明示	33.3%	26.3%	7.0%
		経営理念の英語翻訳	67.7%	41.7%	26.0%
	組織文化	経営理念の他言語(英語除く)翻訳	41.7%	26.7%	15.0%
		グローバルサーベイ	55.2%	25.1%	30.1%
		業務での他言語コミュニケーション	69.8%	30.1%	39.7%
		ダイバシティ推進	41.7%	25.0%	16.7%

出所: NTTデータ経営研究所にて作成

は中期 その結 答した割合は、 員の自社企業の国際化施策実施 必要性認識を、 上位職ほど、 日系グローバル企業に所 果、 的 (5年 短期的 短期での必要性を認識 -以内) 役職別に分析した。 般 (3年以 社員クラス に必要だと回 属 (内) また 似する社 28 0

2 %

係長・主任クラス45

長クラス48・2%、

部長・

・役員ク · 2 %

同

割

合をみると、考えている

57

11 0) 13 ジメント職)ほど、 着 持ってグローバル化の必要性を捉えて ほど、一般社員は危機感、 般 プが存在する。 なっており 国際化 ない。 る 必 社 手する際は、 可 |要性を強く感じている。 員 能 、クラスの この認識のギャップは、 性があ が遅れる要因の一つになって 役 職間での認識にギャッ この役 上位職が感じてい 必要性認識 る。 国際化施策実施 玉 職間の認 際化 切迫感を は 方、 施 本社 低 策に 識

ラス 55 組 織の方向性を検討する立場 ・9%となった。 広い視・ (マネ 点で

はハード

ソフト

 $\dot{O}$ 

両

一面が必

要となる

ため、

効果を発揮するまでの時間

を意識した着手・実施が必要となる。

### 優秀なグローバル人材は |際化した環境を好む可能性

る 28 7 % 志向について尋ねたところ、 員にグローバル人材(社内外の外国 を遂行できる人材)としてのキャリア (材と日本語以外の言語でビジネス えていない35・5%であった。 資 H 系グローバル企業に所属 系日本法人に所属する社 どちらでもない35・8%、 考えてい でする 他 員 方 籍 社

ギャップへの留意が必要である。

### 日系グローバル企業に求められる本社の国際化 第1回

べてグローバルでのキャリアを志向す ローバル企業は外資系日本法人に比 えていない15・6%であった。 る社員が少ない(図表3)。 3%、どちらでもない27・1%、 日系グ 考

ず、外資系日本法人への人材流出が バル企業の環境は魅力的に映っておら いと考えている人にとって、日系グロー た。グローバルでのキャリアを構築した 外資系日本法人では50・0%であっ 聞いたところ、日系グローバル企業では 構築する上での自社環境の適合性を 資系日本法人にグローバルキャリアを 考えられる。日系グローバル企業、 境を社員に提供できていないことが 業がグローバル人材として成長する環 起きている可能性がある(図表4)。 「望ましい」が18・5%だったのに対し、 その要因の一つに、日系グローバル企 外

### ローバル企業の課題と方向性 本社の国際化に向けた日系グ

### システムの不整合 暗黙知的なルールと形式知的な

てくる。 社国際化が難航している実態が見え 」からは、 日系グローバル企業の本 - 本社の国際化に関する意識調 背景にある課題を、 多国籍

り

現場マネジメントを育て、

験を元に考察する

場に過ぎない場合が多い。 思決定が暗黙知的なルールである根 いない点にある。例えば、重要な意 知的なシステムがそれをサポートして トを行っているにも関わらず、 は、 思決定の場として位置付けられてい されている。 形式知的なシステムとし 知的なシステムとして会議体は設定 回しで決まる企業においても、 黙知的なルールを重視したマネジメン ての会議体は、明示的には討議・意 多くの日系グローバル企業の課 同質性の高い環境を構築し、 実態としては儀式的な確認の 形式 形式 暗

ず、 ンがなくなっても社員の降格は行わ る」という考え方に人事制度を移行 れば登用する」という考え方から、 行われている傾向がある。 黙知的なルール)が整合しない運用が した。しかし、運用面は部長のポジショ 1990年代の成果主義ブームの 「ポジションに対して人材を登用す (形式的なシステム)と、 人事運用(暗 人事システムについても、 多くの企業が「人材が優秀であ 新たな部長クラスのポジションを 人事制 例えば、

バル人事に関するコンサルティング経 企業30社に対する自主調査・グロー

た際は、 う異なる背景を持つた人材が入社し にくい。そのため、外国籍人材とい 質化した社員以外には極めて分かり 複雑なシステムは、 テムと暗黙知的なルールが整合しない レーションとなり、成果を発揮できず、 前記に代表される形式知的なシス その分かりにくさがフラスト

長く勤務した同

目社の意思決定や

行動の基軸を定める

ある。

早期に流出する結果となる可能性が

リスクをとって方向性を示すことよ えば、 ルールをサポートする状況を構築す 決定や行動の基軸)と整合する。 アップのリーダーシップスタイル(意思 決定や行動の基軸が重要となる。 るためには、 合議を重視した手法であり、 ムアップのリーダーシップスタイルは、 形式知的なシステムが暗黙知的 根回し(暗黙知的なルール)は 基準となる自社の意思 ボトム 例

に回ったことにある。 れを運用する人の意識の変革が後手 度というハード面の移行を重視し、 無理にでも設置しているケースがほと んどであった。その要因は、 人事制 そ

図表3:グローバル人材としてのキャリアアップへの志向

■グローバル人材としてのキャリアアップを考えている グローバル人材としてのキャリアアップを考えていない 外資系日本法人 57.3% 27.1% 15.6% n=96 日系グローバル企業 28.7% 35.8% 35.5% n=1,019

出所: NTTデータ経営研究所にて作成

れる。

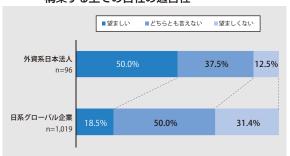
共有価値やリーダーシップスタ

な経営を実現している例が多く見ら

|質性の高い環境を構築し、

効果的

図表4:グローバル人材としてのキャリアを 構築する上での自社の適合性



出所: NTTデータ経営研究所にて作成

点観 テムがそれをサポートしている。 ŧ 用している。 価制度との連動や組織診断による定 繰り返し伝達するだけではなく、 イルをグローバルに浸透させるために、 ールは存在するが、 Ħ |測等の形式知的なシステムを活 本企業と同様に暗黙知的 欧米系グローバル企業で 形式知的なシス

に力点が置かれる。

このように、

自

評

を委譲し、

自律的な活動を促すこと

にした上で、必要であれば構築し直 社の意思決定や行動の基軸を明らか

すことが必要になる

場の行動規範を整えるのは得意とし

日本企業は製造現場を始め、

現

な

てきたが、 マネジメントの意思決定や

る。 が構築されれば、 の基軸を明らかにし、 い環境であっても、 的 材は早期の立ち上がりが可 ステムによりサポートされている状況 なルールが形成された同質性の高 日 また、 系グローバル企業でも、 意思決定や行動の基軸に 新たに入社する人 意思決定や行 形式知的なシ 能にな 暗 黙 動 知

である共有価値やリーダーシップスタ バル企業では意思決定や行動の基軸

イルをグローバルで共通化 することで

する傾向がある。

方、

欧米系グロー

行動の基軸を構築することは苦手と

ある。 背景を有する人材と協業することに になる。本社を国際化していくこと 軸が必須となる 井 ほぼ不可能であり、 を同じベクトルにまとめ上げることは 合う人材が集まってくるため、 本質は、 |の中では多様な人材の活用 かし、 外国籍人材という多様 無条件に多様な人材 求心力のある基 その が 可 能 範

バル共通のプラットフォーム構築に着 日系グローバル企業は徐々に、 外国籍人材を積極的に採用し その要因は、 日系グローバル企業が国際化を成 本社の国際化の事例としてベ 自社の暗黙知 グロ 行 的 行 通 動

いるが、 の等級制度等の枠組みのみを先 作り上げるべきである ることにある。 功に導く上で鍵となるのは、 て導入していることにあるのではな 0) ストプラクティスと呼べるものは少 ては欧米企業に学びつつも、 ールの背景にある意思決定や 基軸を踏まえずに、グローバル共 本発でグローバルに魅力的な基軸を (通の意思決定や行動の基軸を定め それは、 方法論とし 自社 中 身 J

さらに詳しい調査(分析結果)は、当社Webサイト http://www.keieiken.co.jp/aboutus/newsrelease/120723/index.html をご覧ください。

### 環境戦略

第3回

NTTデータ経営研究所 社会・環境戦略コンサルティング本部 パートナー 指田 光章

### 電力システム改革への対応が 企業競争力を左右する

### 再構築が求められる 電力システム

受けたことは記憶に新しい エスカレータの運転休止等、 シフト、電車間引き運転、エレベータ・ 消費量の削減が行われた。その対 電力使用制限令の発動により、 夏場のピーク電力の確保ができず、 強に官民挙げて取り組んだものの、 稼働や電力融通等、 力管内では、 を補うために、 子力発電所の事故に伴う電力不足 の夏が始まった。昨年は、 および市民生活とも大きな影響を 応として、 から9月にかけて強制的に電力 東日本大震災以降2度目の節 工場の操業停止、 休止火力発電所の再 東京電力・東北電 発電能力の増 福島 産業界 休日 7 原 電

に入り関西電力大飯原子力発電所 に陥る関西電力、 が再稼働されたが、 的に電力不足の状況に陥った。7月 がすべて停止することとなり、 年5月にはわが国の原子力発電所 性が根本的に揺らいだことから、 見送られたものの、これまで安全と 言われてきた原子力発電所の信頼 本年は電力使用制限令の発動は 九州電力管内に 最も電力不足 全国 本

るのである

目 おける10%以上など全国的に節 官民においてさまざまな対応が行わ 標が定められ、 昨年に引き続 雷

の電力システムの脆弱性をあらわにし さえある節電要請、そして安全性に の生活に多大な影響を与え、 的に再構築することが求められてい 子力発電再稼働問題などは、 ついてさまざまな論議を呼んでいる原 ける計画停電、そして長期化の懸念 復旧するものと認識されていた。 うに電気が供給され、 トにつなぎさえすれば当たりまえのよ 価値観を一変させたといわれる。 げ豊かな生活を享受してきた日本人 より停電があったとしても短時間で も極めて短く安定しており、 ステムは、諸外国に比して停電時間 一つが「電気」である。 わが国の電力シ 東日本大震災は、 わが国の電力システムは、 震災直後の東京電力管内にお 高度成長を遂 仮に落雷等に 、各種の コンセン わが国 その し

れている 度は、 から、 者が発電する再生可能エネルギー

、取制度がスタートした。 再生可能エネルギー固

この制

定 価

電力会社が、

その他の事業

設置した太陽光発電の余剰電力を 2009年には一般家庭が屋根等に いうには程遠いものであった。 進とうたいながらも現実には普及と はたかだか1%程度であり、 るものである。 然エネルギーから発電される電力を 法である。これは、 されたのは、 ギー普及促進策として最初に導入 (Renewable Portfolio Standard) 余剰電力買取制度」が導入され 定の価格で電力会社が購入する 定量以上利用する義務を負 わが国における再生可能エネル この制度により家庭における 2003年のRPS しかし、 電力会社に自 その義務量 普及促 次に、 ハわせ

### 再生エネルギ 固定価格買取

こうした状況下、 本年7月1日

固定価格買取制度は、

民間事業者

これに対して、

今回スタートした

発電総量としては限界があった。 あくまでも余剰電力であるため 太陽光発電の普及は促進されたが、

及を一気に加速することが期待

であり、

再生可能エネルギーの普

を購入することを義務づけるもの

さしだ みつあき

格および買取

期

間

であ

る。

これ

ま

一可能エネルギー

が普及しない

右するのが、 再生可能エネル

電力会社の買取

価

ギ

 $\mathcal{O}$ 

事 業

性

を

番の で再生

理

由

は

既

存

0)

電

力源に対

て発電コスト

が高いことである。

そ

もしこの買取

価格が発電コス

電子機器メーカー技術研究所、証券会社経済研究所、総合シン クタンクを経て、1997年5月より現職。環境経営、環境情報、 循環型社会形成分野を中心にコンサルティングを実施。主な共 著は「リサイクルの知識 | (日経文庫)、「環境ビジネスのいま | (NTT出版)。日本証券アナリスト協会検定会員。

るものである

図表1:再生可能エネルギー固定価格全量買取制度 買取価格・買取期間(2012年7月1日~2013年3月31日)

電源	調達区分	調達価格(税込) 1KW当たり	調達期間
太陽光	10KW以上	42円	20年
<b>太陽元</b>	10KW未満(余剰買取)	42円	10年
	20KW以上	23.1円	20年
風力	20KW未満	57.75円	20年
地熱	1.5万KW以上	27.3円	15年
心然	1.5万KW未満	42円	15年
	1,000KW以上30,000KW未満	25.2円	
中小水力	200KW以上1,000KW未満	30.45円	20年
	200KW未満	35.7円	

電源	バイオマスの種類	調達区分	調達価格(税込) 1KW当たり	調達期間	
バイオマス	ガス化(下水汚泥)	メタン発酵ガス化	40.95円		
	ガス化(家畜糞尿)	バイオマス			
	固形燃料燃焼(未利用木材)	未利用木材	33.6円		
	固形燃料燃焼(一般木材)	一般木材 (含むパーム椰子殻)	25.2円	20年	
	固形燃料燃焼(一般廃棄物)	廃棄物系(木質以外)	17.85円		
	固形燃料燃焼(下水汚泥)	バイオマス			
	固形燃料燃焼(リサイクル木材)	リサイクル木材	13.65円		

出所:「再生可能エネルギーの固定価格買取制度について」(経済産業省)をもとにNTTデータ経営研究所にて作成

ネルギ

普

及促進に

向け

本腰が入っ

たと言えよう。

バイオマス発電等の 間 X せ 初 電 な 61 期 力 会社の 投 ま 資 た、 を 口 買 買 収 取 取 期 価 間 格 が が

中小水力発電、 ガソーラー)、

すべてについて、

電

力会社に

一定期

価格で購入

する義務

を負

わ

が設置、

する大容量の太陽光発電

風力発電、

地熱発電

を目にお 当 大きく上 格 買 太陽光発電について、 コたり たが、 取 買 期 30円台後半と予測する向 取 間 む事業者は、 可 このたび公表された買 一回って定められた。 期 能エネルギ (図表1参照)に注目して 間 は、 事 この買取価 業者の期 事業への参 キロワッ 例えば、 待 取 1 時 を 価 入

6 1 より 安け れ ば 参入する事 することはできな 短けれ 高くても 業者は ば、

キロワッ

ト時当たり42円に定

から

が多かったが、

公表さ

ħ

た

価

格

は

いる。 て、 ルギー 玉 家 戦 環 略室 環境に関い は する選択 7 月 初 肢 旬

たように事業化に向けて動き出

くの企業・自治体等では、

堰を切つ

この公表を受けて、

現

在、

名

月には 略」が決定される。 せるものとなっている。 15 25 は、 3つのシナリオを示した。 は、 オについて国民 % 0 % 生 % に 今後のエネルギー選 10 可 原 玉 25 30 %と、 20 能エネルギー比率については、 対 子 革 年の 民 力 新的エネルギー・ 25%へと減少させる 参 比 加 10 2030年に 率を201 %に対し、 0) 的議論を行い、 いもと再 わが国 大幅に拡 これらのシナ 紀択に関 その内 生  $\overline{O}$ 環 0 電 可 0 35 大さ する 力 境 لح 年 工 能 方 % % 8 戦 ネ

## 期待される発送電分離

力自由化と発送電分離である。 再 し上げるものと期 生 可 能工 一ネル デー 待されるの  $\dot{O}$ 普 岌 を 段

### 電力システム改革への対応が企業競争力を左右する 第3回

とが打ち出されている。 の促進および発送電を分離するこ 占していること、 ていることが特徴であるが、 電・送電・配電を垂直統合的に行つ してから需要家に供給するまでの発 とに設立された電力会社がほぼ独 わが国の電力システムは、 また、 電力を発電 自由化 地 域ご

大され、 ことが可 が自由化されている。 改革では、 2000年の第三次電気事業制度 場やオフィスビルに電気を供給する 電ネットワークを利用して大規模工 and Supplier)が、電力会社の送 事業制度改革により、 た。そして、1999年の第二次電気 Producer)の市場参入が可能となっ 観点から、 部門における競争原理を導入する 次電気事業制度改革により、 史は長く、 在では、 わが国の電力自由化の流れの歴 業 者(PPS=Power Producer 低圧の需要家を除いて自由 =Independent Power 現在では、 家庭用やコンビニ、 その後、 独立系発電事業者(IP 能となった。 まず、 小売自由化の対象が拡 電力量の6割超 段階を経て、 1995年の第 特定規模電気 そして、 事務所 発電 現 化

> が現実である。 2011年度、 参入した事業者は50社程度と少な いと感じる人は多いであろう。 名ばかりでほとんど進んでいないの ものであり、 この比率を聞くと意外なほど高 現実には、 販 売 さ 実際には自由化とは れ 3・47%と微々たる 新たに電力市場に た電 力 量 は

り、 る。 にも、「30分単位で発電した電気の ることが挙げられている。 し送電(託送)してもらう必要があ だ電力会社が独占的に実施してお された。 事業が自由化されていない点であ 因は多々あるが、 時 なければならない」という、「30 量と消費された電気の量を一致させ されたり、託送料金が不透明であ る。その際にさまざまな条件が付 届けるためには、 消費者に送る部分については、 化され、 として指摘されているのが、 同 発電事業の自由化が進まない要 量 前述のように発電事業は自 新規事業者が電力を需要家に 」の達成の義務も阻害要因 しかし、 消費者への販売も自 電力会社に委託 発電した電 大きな阻害要因 それ以外 送配 分同 気を いま 由 化 由 電

ギーの発電量は、 であることが容易に想像できよう。 需要家に届けることは極めて困 可 達成が掲げられている限り、 である。そこで、 性を確保することは原理的に困 り左右されるため、 電や風力発電等の再生可 能エネルギーを託送により直 30分同時同 自然の要因によ 発電量の安定 能エネル 再 量

接

生

た。 電分離」をあるべき姿として示 と公正性を確保するための「発送 市場とすること、そして競争条件 や供給促進のインセンティブが働く 「電力システム改革専門委員会」で そこで、経済産業省に設置された 価格メカニズムにより需要抑

テム改革の両輪として機能していく 役の電力市場を作り出す電力シス 取制度と発送電分離は、 ことが期待される。 再 生可能エネルギー固 定 需要家主 価 格 買

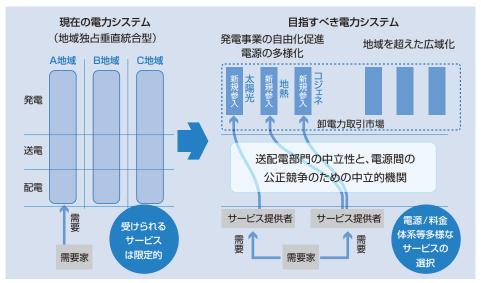
### 争力を左右する 電力システムへの対応が企業競

きな影響を与える。これまでほと 業者だけでなく電力需要家にも大 電 力システムの改革は、 発電 事

として指摘されている。

太陽光発

### 図表2:電力システム改革の方向性(イメージ)



出所:電力システム改革に関するタスクフォース論点整理(経済産業省)をもとにNTTデータ経営研究所にて作成

とが され 選択 現すると考えれば理解しやすい。 に変化したことと同 場に参入し、 に合わせたさまざまな料金プランの まざまなサービスが提供されるよう 信自由化に伴い複数の事業者が 設定や太陽光発電など発電 予 などさまざまなサービスが提供 測される。 需 要家の選択肢が広がるこ 価格競争とともにさ このことは、 様のことが 種 別の 通 実 市

が働

くことにより安価な電力を購

雷

力自

由化が進めば、

競

争原

理

入することが可能となるとともに

いうことが中心であった。

であり、

電力対策としては、

費用

削

滅に向けて節電を徹底すると

んどの需要家にとって、

電力は:

地

域 0

ピークシフトなど需要家の消費形

に電力会社から供給を受けるも

る 度 り ンスとして位置付けることができ る事業者にとっては、ビジネスチャ 地 ŧ 制 ウハウが難しくなく固定価格 光発電事業は、 店舗に導入する計画である。 内に太陽光発電システムを2000 エンス・ストアのローソンは、 ソフトバンクでは、 や屋上 ない。 度の 0) 出 の建設を進めており、 開 要家が積極的に電力事業に乗 すことも拡大しよう。 もとでは販売先に困ること 始に向けて全国にメガソー そのため、 等の設置スペースを有 設備運営などの 固定価格買取 工場等の遊 コンビニ 2年以 すでに 太陽 買 休 取 制

61

来

ンド 電 ・戦略につなげていくことも進 力 選 択 を 企業のCSRやブラ

> 電を一 れている事例がある 店舗などをブランド 生 玉 であろう。 では、 可 としてアピー 能エネル 一切購入しないことをCSR 電 力選択に 電 力自 ギ ルする事例 のみを利用 由 により 戦 化 略に が進 /原子力 む諸 取 Þ り L 再 発 た

ストの それを代替するための化 あっても コストダウンを考慮に入れても、 原理の導入や再生可能エネルギー そのため、 ト上昇分は、 現在、 0 |可能エネルギーの導入によるコス が打ち出されている。 電 増 力 低 加により 原子力発電の停止 価 下することは期待できな 電 需要家に転嫁される 格 力自由化による競 は上 電気料金の値 昇することは さらに再 石燃料 および 将

げ

応に加  $\mathcal{O}$ 業への参入、 成 れ、 略への活用など攻めの 電 電 (長性を左右する時代が到 の徹底に代表される守りの 力システム改革の時代を迎 その取 え、 再 ŋ 電 生可能エネルギー 組 方 みの巧 選択のブランド つ拙が企 要素 が 来 え 業 生 事 J

65 Info-Future® No.38 August 2012

### 社会インフラを支える センサーネットワーク

ざま

末そのものも、

セ

が

利

第1回

NTTデータ経営研究所 ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部 シニアコンサルタント 渡邊 敏康



### 社会インフラにとっての センサーネットワークとは

そして、 いて、 どのような活用が期待されるかにつ 稿では、これまでセンサーネットワー モノをつなぐために欠かすことのでき 交えながら述べていく。 クがどのように活用されてきたか、 ない構成要素となってきている。 トシティ」といった街づくりの概念に おいて、センサーネットワークはヒトと 「エコシティ」や「エコタウン」「スマー 環境エネルギー分野の事例を 今後の社会インフラにとって 本

までは、 ネットワークが活躍してきた。 制御といったものが挙げられる。 稼働状態、 交通 個別機器の状態把握や制御に用いら 業や工業分野において、 れてきた。 例えば、ビルや、生産施設 ことの少ない分野において、 従来のセンサーネットワークは、 ・輸送といった、空調や機械の 日ごろわれわれが目にする 交通流量の監視や機器 遠隔からの センサー これ 商

カーナビゲーションで車の位置の把握 としている。 れわれの身近なモノへとつながること 近 日常生活への変化をもたらそう (年のセンサーネットワークは、 自 動 車を例にとれば、 わ

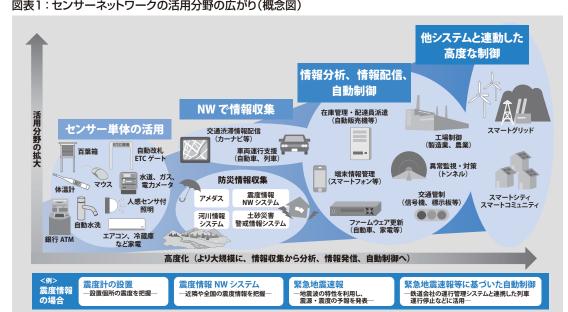
> によって、 ティクスシステム) 式でのルート検 用 電 ŧ 握する目的だった や渋滞状況 事 話網 1 0 し ション (テレ 故 た か 5 時 力 などを の救 対話 1 携带 を把 ナ 急 活

よって、 スが提供 センサー さまざまなサ ネットを経由 電 GPSや 話そのも インタ の搭載に 加速 され 0) ï ŧ ょ Ľ 度

のようにわれわれ うとしている。 用 な ま 後器 た、 するさま 携带 や端

能になってきてい

図表1:センサーネットワークの活用分野の広がり(概念図)



る。

ービスなどが

可

出所:総務省 ICTを活用した街づくりとグローバル展開に関する懇談会 ICT街づくり推進部会 資料

のが増えてきている フラにとって、これまで主に管理運 ンサーと同様の機能 センサーネットワークは、 を有しているも 社会イン

わろうとしている。 まで密接につながる重要基盤へと変 者側の活用範囲だったものから、 経 **心済活動、** そして個人レベルに 社

ころから始まる

大手重工業メーカ、大手自動車メーカにて、航空機エンジニア、 グローバル市場の商品企画・マーケティング部門を経て現職。 電力分野や道路、交通等の社会インフラに関わる国内外の事業 企画支援や、アライアンス戦略を中心に取り組む。

### 業用機械とコンピュータをつないだ計 サーネットワークは1970年代のマ イクロプロセッサの登場によって、 工 ・制御の技術へと発展していったと 史を簡単に振り返ると、 セン

センサーネットワークの歴史

ターネット(TCP/IP)を用いた 業界やビル監視の業界においてイン そして2000年代に入ると、 の通信ネットワーク(1対多制御、 機器の計測・制御を実現するバス型 代後半には、 代(1対1制御)から、 して多対多制御)へと発展してきた。 |別機器を計測・ 制御技術が入ってきている。 一つの通信路で複数 制 御していた時 1980年 そ 工

術のライフサイクルの違いから、これ ラは、 制御技術が混在している状況になっ ら新旧センサーネットワークの計測 在のわが国における社会インフ インフラ関連機器とICT技

### わが国の社会インフラのセンサー ネットワークに求められること

き

従って、 わが国において社会インフ

> れば、 か ターネット化)へ到達することを一つの フラを考えるにあたって、 づくりが必要になってくる。 規格やアーキテクチャを考慮した街 ラにおけるさまざまな情報がつなが れるだろう。 テクチャをどのように再構築していく となるセンサーネットワークのアーキ に建設されてきたわが国の社会イン きた新旧センサーネットワークの通 るようなスマートシティの実現を考え (Internet of Things : モノのイン た場合には、これまでに構築されて が重要なテーマの一つとして挙げら ールとして捉えた場合、 一高度経済成長期において急速 その前提 換言す Ι о Т

### センサーネットワークに 新の国際標準規格 関する

EEE1888

Ι ネット技術によってオープンに通信で ざまなデータや制御情報を、インター サーネットワークから取得されるさま Ħ. 1 Е このような既存の通信規格との相 888が る 接続性に配慮しつつ、 EE1888は、IEEE プロトコルとして、 挙 げ 5 れ それらセン る。 Ι E E E テ O

> IJ 0) リッド(次世代送配電網)を始めとす れる通信規格である。 まなセンサー情報や制御情報を扱 と共同でIEEEへ提案を行ってい セスプロトコル)を骨格として、 F Project) が2009年に Green University けた最新の国際標準規格である。 か るエネルギー領域への適用も期待 Accessイトリプルイー、 ことが可能であり、 標準規格化にあたっては、 I A P ーンICTプロジェクト(GUTP: IEEE1888は、 2011年2月に承認 Protocol: (Facility Information 米国電気電子学会 例えばスマート 設 of 備 開 情 Tokyo さまざ 発し 東大グ 報 中 を受 ア

0) 組みになっている。 され、これら部品間はHTTP リケーションの3つの機能部品で構成 用しているところにある。 を中心に据えたアーキテクチャを採 番の特徴としては、データの「蓄積 XML通信で情 通信プロトコルを用いたシステムの 詳細は関連書籍に譲るものの、 ストレージ、 ゲートウェイ、 報 が交換される仕 具体的に アプ

触れることとする。 これら3つの特徴について、 簡 単に

> ※1 落合秀也(著)、江崎浩(監修)『スマートグリッド対応 IEEE1888 プロトコル教科書』インプレスジャパン,2012年6月 江崎浩著『なぜ東大は30%の節電に成功したのか?』 幻冬舎(経営者新書),2012年3月

### 社会インフラを支えるセンサーネットワーク 第1回

ことを目

的 展 点させる に、

、 情

知

見

を発

ンを誘発するための

げられる 担保しているところが特徴として挙 ステムアーキテクチャが従来の非 いとして挙げられる。 確に存在しなかったことが大きな違 規格は、「蓄積」に関する規定が明 オートメーション関連の従前の通 具備している。これに対して、 つのプロセスをアーキテクチャとして て説明する。 トメーションの業界を例に取り上げ ゲートウェイを通じて相互接続性を れら情報の「蓄積」なしには語るこ 析技術を実現するにあたっては、こ データとして取り上げられる情報分 集」「蓄積」「分析」「活用」という4 情報流通のプロセスに着目すると、 とができないものとなってきている。 P Ø EEE1888のセンサー側のシ 続いてゲートウェイについては、 EEE1888は、 まずストレージについて、 ビルオー 通 信 規格であっても、 センサーネットワークの 昨今、 データの「収 ビッグ この ビル

### ティの実現 節電を梃子にしたスマートシ ~情報未来研究会より~

与できることを検討し、 会全体の課題解決についてITが寄 さて話は変わるが、 当 イノベーショ

一社では 社

> いた。ここでは、当日の内容につい て紹介させていただく

ビルのスマート化の実現に向けて、 携プロジェクトである。 キャンパスや は、 東大グリーンICTプロジェクト 2008年に発足した産学連

いる。 Tがどのように貢献 ギー領域においてI 医療や農業、エネル 催している。例えば、 報 有 すべきかについて、 或 長 議論を重ねてきて 領 識 未 来研 者を交えなが 慶 |郎教授)を開 応 義塾大学 究会」(座

崎 の東大グリーンIC 電 組みについて、 大学大学院教授 Tプロジェクトの取 浩 最 を 近では、 先生 梃 子 より、 し 東 前 たス 節 江 京 述

最

後にアプリケーションについて

インターネットと同様に、

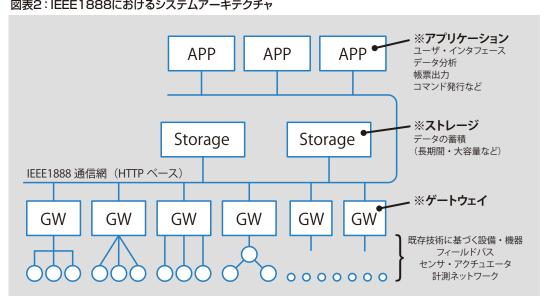
さま

もメリットとして挙げられるだろう。 環境下で開発を可能にしていること ざまなアプリケーションをオープンな

と題して発表いただ

トシティの実現

図表2: IEEE 1888 におけるシステムアーキテクチャ



出所:東大グリーンICTプロジェクトHP http://www.gutp.jp/fiap/outline.html

実証実験を積み重ねてきた。前述のIEEE1888の国際標準化のIEEE1888の国際標準化においても尽力を重ねてきている。また、東日本大震災を受けて、東オヤンパス内では、電力ピークを標が掲げられたが、このプロジェクト標が掲げられたが、このプロジェクトの技術を大学全体へと拡大したこの技術を大学全体へと拡大したことによって、それらの目標を達成する成果も出している。

このような成果を通じて、社会インフラにおけるセンサーネットワークの在り方として、それらインフラを構築していく関連企業がどうあるべきか(どのようにビジネスを捉えるべきか)を、当日の議論を通じて多くの示唆を頂戴した。それらの多くの示唆を頂戴した。それらの事要なメッセージについて、次に紹介する。

るのか探すことが重要である "出口(使われ方) "が、どこにあ 術が開発された当初の目的以外の ある技術があった場合、その技

を行うための仕組みとして活用さんた結果、例えば工場であればラした結果、例えば工場であればラ

**司ご支桁でも、吏**でれるケースもありうる。

かつマルチベンダ環境下で実現すべくステムアーキテクチャをオープンで、

# わってくるるだけで、潜在市場の規模が変るだけで、潜在市場の規模が変

節電の技術に関して、「エネルギーを管理するか」や「業務効率化を進めるために、どのように情報を活用するか」といった観点に着目を活用するか」といった観点に着目のアプローチにつながってくるかもしれない。

# に考えられていくと、そのデータの使い方は、勝手と、そのデータの使い方は、勝手

くこともありうる。
くこともありうる。
くこともありうる。

### おわりに

て、欧米で活発に議論がなされて、欧米で活発に議論がなされていただいた。こえながら述べさせていただいた。これがら述べさせていただいた。これがは、スマートグリッドの分野については、スマートグリッドの分野については、スマートグリッドの分野については、スマートグリッドの分割がある。

おり、最近では、2011年9月、米おり、最近では、2011年9月、米of Standards and Technology)と、欧州のSG-CG(Smart Grid Coordination Group)が、スマートグリッド標準化の推進を共同で取グリッド標準化の推進を共同で取り組むことを表明している。欧米り組むことを表明している。欧米り組むことを表明している。欧米は、デファクト戦略(市場を占有した結果として標準化へつなげる戦略)を取りつつ、一方でデジュール戦略に針機略)にも積極的に取り組んでいく戦略)にも積極的に取り組んでいく戦略)にも積極的に取り組んでいく戦略)にも積極的に取り組んでいることが垣間見られる。

わが国のみならず、諸外国における社会インフラのセンサーネットける社会インフラのセンサーネットは、このような標準化戦略への対応は、このように強みを発揮していくかのどのように強みを発揮していくかのどのように強みを発揮しているか国におってきている。

おが国がこれまで得意としてきた モノづくりの技術の強みを生かしつ つ、センサー技術とそれを支える アーキテクチャをどのように構築し ていくかは、製造業のみならずIT 業界からも積極的に参画すること

### 顧客ロイヤルティとマネジメント

### 第1回

### NTTデータ経営研究所 情報戦略コンサルティング本部 アソシエイトパートナー 四條亨

### 顧客ロイヤルティとマネジメント

き 論 ヤ 口 経 た\* イ 顧 じ 営 ル 顧 たなな □を考 客関 テ ヤ 客 1 ル 満 える)」 テ 係 か 足 生 1 性 で、  $\widehat{\mathbf{S}}$ に  $\mathcal{O}$ 産 を 3 深 既 つ 財 存 化 か を 顧 口 て ح 中 5 ₺ し 客 12 心 顧 7 を 触 分 客 15 顧 け C 中 れ 口 Š 客 7 7 心 1

だと とは る。 で ス 顧 ج ا ا は、 13 っ ₺ ユ コ ざ す 言 な 企 々 客 失礼 ア ま か 思 7 そ  $\mathcal{O}$ 1 れ < 業 0) わ 0) 同 なご指 顧 な ば う が 0) お 顧 経 疑 れ 61 を L .様に) 客口 客さ 間 だ」とい ょ 。 る 一 17  $\mathcal{O}$ る な 客 営 T 見 「大事 13 だ Ļ か が 口 12 ح V 7 イ Oで ま が 出 摘を受ける。 方 1 お  $\mathcal{O}$ 測 お **ラ** ヤ か に 最 さ 正 で · う誤 で、 ヤ 悩 定 15 け ル ? 忠誠 あ ŧ 実 し れ 1 可 ル て、 み ば ティ 際 るこ 現 るこ 具 とい で 13  $\dot{\mathcal{I}}$ 能 解 テ 良 実 15 目 タ ま を 体 1 C あ な 65 は とも 的 は 標 ح で、 求 う イ 0) 的 が S  $\sigma$  $\widehat{\mathbf{C}}$ さら は だ う 方 で か め 15 大 4 疑 か 多 さ 事 針 あ る 問 H ま わ 何

> 理 が 深 < 性 そこで 13 心 を指 < 想 る。\* 。 経 う 口 許 想 的 イ 長 済 せ であると は ヤ 15 下 向 関 る が ル を する で 付 よう 係 高 は テ 持 き 性 合 必 既 ア 1 つ つする な を とも言える うこと を争う 指 同 要 存 指 士に 性 強 顧 向 な 向 客 古 が 0) 5 し 要 が な な 高 لح ば、 戦 た るこ 諦 関 で 0) ま が、 結 争 そう き 関 لح 係 つ 果 型 成 ί, ح る 7 が 係

るため 心に据 図 だけ れ *i* , X し、 そ 良 表 Ō な  $\underbrace{1}_{\circ}$ 質 では が えつつ、 Ē 実際にうまく ような ŀ かつ 5 は、 0) なく、 本 仕 長期 論 企業として明 強 稿 組 じ 古 で み 部 ていくことに さまざまな 的 な ŧ が で消 15 顧 な 生 必 くように ŧ 客 産 要に 費財 ع 0) 財 確  $\sigma$ を を な 12 7 な 関 中 る ネ す 形 係

針

成

性

うことに

になる。

### 指 売 上 向 利 の 益は 結果であ 顧 イ ヤ テ

ことは、 て、 顧客との良好な関係性を追 が 条 が 件 あるとしても、 必 そ を満たすこと 要条 れ 顧 らを積 客接点 件 に での な み が、 結果をもたら る。 重 満足 ね タ そ 7 を指 1 0) ι, 収求する よう くこ ム ラ 向

とうとす

ることは、

生産財

では

ょ

れる活

動

であ

つ

た。

多く

 $\dot{o}$ 

営業担当者

が顧客に

個

別

5た新

顧

客の

獲得機会も多

新 成 そ

た

事 済

機

会

が

生

じ

る

な

長 ŧ

経

下 業

で 1

は、 ケ

既

存

顧 伸

客

内

そ

₹

マ

ツ

ŀ

が

長

す

すことに気づく企業も増えてきて ると思われる。

顧客ロイヤルティ

当者 織 <u>V</u> 業 営 ル 意 解 客 サ し 15 卜 は 2 0 て な あ してきている。\*3 つこ た。 0) は 業 る。 テ 味 決 ル 応 か る 費財 し 0) 力 マ 1 で 最 タ 対 5 ビ を 0 6 て対・ 売上 とで Z ギ ま あ 適 ン 満 売 ユ 生 ネ 醸 行うことに絞 の事 産 ジ た 成 り な 卜 れ 足 1 は 上 年 財 X 筆 力 は 応 あ 顧 0 度 テ ノ 0 ノ 例にな ウ 度 る。 ント 客 者 顧 ビ す ル 中 ξ 評 ル 1 特 ン 0) が 心 客 ユ 7 ッ 価 7 1 る 1 セ そ 問 実 を 満 1 仕 を 0) シ を を コ るが、 資 IJ 足とロ 外 践 担 ン 顧 0) 題 革 テ 外 組 3 行 つ 本 ン 為 解決 新 し 1 サ 客 うこと たと うこと み L 財 グ を、 を 営 7 ル 接 て、 1 資 問 に 0) 業 お き 1 コ 同 タ 点 笙 13 組 役 た う 顧 12 担 営 ヤ 題 時 で 17

題 15 そもそも顧客 結果をもたらすことになる。 つ する指向 社 り を解決することに役立つことで まり顧客 0) その結果として(多くの 製品 サー は、 口 顧客の 0) ビスが売れると イ 間 ヤ ル 題 解 テ 中 法決に役 -核的 1 を大 場 な 合 事 立 13

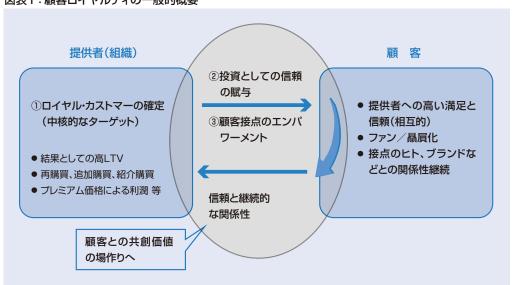
※1 本誌『情報未来』No.34-36に掲載

※2 上記連載第一回記載。戦争型と恋愛型のアナロジーは嶋口充輝慶大名誉教授による

※3 この取り組みについては、次回ご紹介させていただく

生産財、サービス財を中心とする戦略的マーケティングが専門領 域。企業ビジョンや戦略策定、CS経営、営業マネジメント、ナレッ ジマネジメント、組織とIT等のテーマは、消費財メーカや金融機 関等にも広く経験を持つ。主な共著は、「顧客ロイヤルティの時代」 (同文舘出版)。

図表1:顧客ロイヤルティの一般的概要



出所:嶋口、四條他著"顧客ロイヤルティの時代" (同文舘出版)における嶋口充輝慶大名誉教授の見解およびディスカッション等をもとに筆者作成

とに

ほ

か

な

5

な

押

しつけ

るこ

前

述のように、

さ B ることも一つのマネ イヤ あ メントの考え方 活 れる大きな る。 動 がスポ ルティ指 そこで、

向

1

ル

す

るものではない

だろう

か

費

要

の最寄り品などと異なり、

とり 消

て最 が、 とをよく知っていることを前提 **、ービスも提供してきた。** 題 結果として「損して得取れ 適 を身近に考え、 になるように対 顧客自身にとつ 応 すること 顧客のこ ح

相

対

して、

時には

本

業

か

16:

外

れ

た

うことを可

る\* い

マネジメントの不整合が問

題

それにもかかわらず、 ルティ 指 顧客口 前が定 1

ż

着

(1)

のであろう ないのは何 か 故 例

盾 す 応 え を営 客への最 ば 強 0) る 営 両 Z 化 業担 業ノルマ لح 方 し は、 を ょ 適な 当 う 同 個 矛 ح 対 時

0) 良いとしても、 取 タ 別 よくないとの見方のようである。 り組ませていただくという構え ような ゲット顧 顧客にもお客さまと そのことと大事

・盾しないはずである。 そして顧客との関係 は 相 Ħ. 性

ば

そのために

. 営

矛

ノルマを排

除

す

な

問

題

解

決に

取

組

め

な

ι,

な

5

顧

客がいることとは、

本

来

顧客にとって最

適

手に評し ではなく、 ポイントになることからす 顧 答設定 価されたからという受け まず自 をして働 分がコアのター き か けを れ ば 開 ゲッ 相 始 身

能にしていたのであ と筆者はみている。 大 は、 マネジメント

ち、 のである。 問 代 題 表的 を引き起こす なものは次のようなも ·の不整 不 整 合に 合 あ  $\mathcal{O}$ 

う

### てである 商品サービスになることがす 顧客から選んでもらえる企

らく顧 てのほかという考え方である。 ことが大事であり、 的であって、 客を選択するようなことは、 顧 客から選 殿客を均一 客を選択すること 択 関係性を強化した 一に扱わないことは されるように 自 社 が 最 おそ な 初 ŧ تع 差

※4 ただしこのような営業等の活動は、自分の顧客が求めることを自社内に通して便宜/融通をはかることと短絡してはならないだろう。営業と顧 客がお互いのメリットで結び付いてしまい、社内のプロセスや他部門に横車を押すようなこと(いわゆるビッグクライアントの名を借りた「声の強 さ」)を是認することは、会社として最適な組織的な関係性強化にはならない点に留意が必要である。

### 顧客ロイヤルティとマネジメント 第1回

顧客獲得と維持のコストが高いこと く抱えることは、 上利益に結び付きにくい顧客を多 (つまり関 が大きくなってしまうのである。 係性は高コスト)から、 経営上からも負 売

唯

### したい 顧客ロイヤルティを一律に評価

2

提供 の状 が限定的 る\*5 の業界特性 にとどまってしまうであろう。 ている場合がある。 ロイヤルティを評価できると思われ などに応じて、 ことは、 本財)では、 る場合もあろう。 インが狭いなどの場合は、 定を行い、 対 大きいことから、 高さ等の指標を用いれ 出とその満足の確認をすること 額 例えば現時点での売上利 1.態を評価することが求められ する製品サービスの個別性が に基づいてコアのターゲット 現時点での高収益 (同じ業界など)、 その顧客の顧客満足 顧客の投資サイクルや 投資性向や競 柔軟にロイヤルティ 律の見方を取る 生産財 単一事業、 ば、 妥当す (特に資 %争状況 温顧客の 製品 益 顧客 顧 顧 0) 客 客 度 設 絶

### 3 定方法がある 顧客ロイヤルティには唯

わ

け

金 融

サービスや生産

財

で

は

ティはそれ以上に測 もそもロイヤルティは、 アにしてもニュートラルで絶 れることがある。 一の測定は困難である。 相 定はないと思っている。 ② Ø) を見ているため、 絶 違を大事にして、 対の計測基準がないかと聞 一律評価に対応するように、 そもそもCSスコ 律 定し 相 個 の把握 別の 難 Ħ. ロイヤル 対 0) 61 はや唯 関 顧 的 係 客 そ な

ジメント施

策の

前

提として、

いくつ

だろうか? メントは、

次回以降で論じるマネ

顧

客ロイヤルティを求めるマネジ

どのように考えれば良い

か

0

基

本

的

な前

提

を押さえてお

設

### したい KPーによって、コントロール 顧 客ロイヤルティの向 上 を

(4)

性

め とは極めて困難である。 られるのか、 あ そも顧客という相手あってのことで ルティもコントロールできないかと考 手にどのように評 付 えられることもあるようだ。 てドライブするように、 を最大化 て、 る。 き合いを通じて、 社 K P I 内組織 それを指標でドライブするこ 商 取引を介したさまざまな (最適化)することをもつ や従 ということに関 (重要業績評 業員の活 価され 自分たちが 顧客ロイヤ 位置" 価 動につい 込わるた 指 そも 一づけ 標 相

選択のバイアスがあるなかで、

自 顧

客など、

さまざまなターゲッ

1

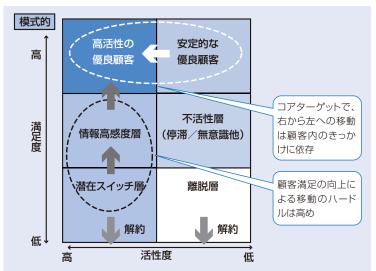
### の 魝 満足と信頼を コアターゲットを大事にして

一には、 コアのターゲット 顧 客

ある。 が明 0) り 顧客の能力が入ってくることも くないか」という基準を見ること 筆者は資本財の企業での 場 ターゲット顧客に対しても営業し 示している。 客の適合性を見ているということ ることを示す。 サービスとその特徴が確立されて 明 は益に影 合、 客 得るのである。 確にすることである。 要素として、 顧客を理解できていることを 確であることは、 ターゲティング条件の一つに、 世 手離れが悪ければ結果的 |間で見てビッグネー 響をもたらしてしまう。 例えば売上 同時にそれらと顧 この 付き合い 手離 自 が顧客選 1社の製 ターゲッ 重 主視で非 れ ームの が が 長 悪 択

※5 例えば、お店に足が向くファンがロイヤル顧客であるとの例えで示せば、店の業種業態や顧客によって、来店頻度や単価の特性が異なって いるのが当然であるにもかかわらず、それらを外食産業として一律の売上利益貢献で線引き判断しようという見方が、いかに乱暴かと考えれ ばお分かりいただけよう。

### 図表2:個人向け金融商品におけるターゲットカストマー例



出所:筆者によるA社の顧客分析とマーケティング施策の実践に基づき作成

0) 業では、 出 内での自社への信頼と行動を生 頼して「投資」を行うことが、 基盤になっている。 うことが多く、 ビス」(顧客の問題抽出など)を 取り組みである。 すことにつながっている。\*\*7 案件に限定されない そ れが信 つまり顧客を 本来の顧 頼関係の 顧 客 サ み 信 行 営

ト顧客を決め切れるのかというこ

(事業)にとってコアとなるター

係性ではなく個

マの

案件受注

.営

とが、マネジメントの課 題の一つとな

るだろう

引が て自 そして顧客内の信頼をもとに、 は、 が生じることになる。 よって、 きいからである。 形成されるために、 と見ている。 唯 ついては、 良い状態になっていくかという点に 頼が醸成されて、 顧 |絶対のカギ(働きかけ方)はない 継 有 社 客が何に「感応」して満足と信 から信 続・ 効に機能 結果として計数上の果 さまざまな考えがあり、 拡大をしていくことに それは顧客のなか 頼し始めていくこと しかし顧客に向 するものである。 関係性が長期に 個 別相違が 取 実 H で

アントにとってのコアターゲットと各 セグメンテーションし直して、 度 金 覧いただきたい。かつて個人向 ここでご参考までに図 融 ح 商 活 品に関して、 性度 の 2 軸 筆者は から 表2をご 顧 クライ 満 客 けの 足

ものになる。

J

ず P る)、 実現したのである。 打つことで、 最 識 グメンテーションごとに関係性 道師になってくれるか、 れたか(くれそうか)、 満 品サービスを購買している顧客群 での関係性軸が経年でついてく け セグメントに ここで満足度 品サー 、各セグメントの 適なコミュニケーション等の や売上収益への影響が異なるた 知 足 の要因から見ている。これらの 適切なリレーション評 人等へ紹介を行う口コミの 離 一方で活性度軸 もちろんその 反せずに継 ・ビスの追 対 主ター 軸 す ば る L 加購 ・ゲッ・ 続 活 ほぼ同 Τ 後 は 動 V といっ には そして家 買 トのみ 0 再 を を 自 価 向 購 施 時 切 を行 様 してく 社 上 なら の意 策 た 買 0 系 り  $\mathcal{O}$ 複 族 他 す 商 列 分

みなされる懸念がある。

、ターンを求めることは、

顧

客

関

な

益

管

理

からは)

受注

等に 資

先

行

した

-ビス活

三動等の

投

」は無駄と 短期的

投資」を行えるかという点であ

経営的には(特に短期的な

収

顧客に対する信頼をもとにした

一に挙げられるのは、

ター

ることは、 企 価 統合するのか、 益の要請)という要素をどのように 最 次回は、 討 値を出していくのかという点 適 業 人単位で消化させるのではなく 記する。 。 組 |化) と営業ノルマ(経営 織 としての マネジメントの課題そ これらを営業担当等 顧客への働きかけ そしてどのような 仕 組 温みで対立 上 顧 応す 一の収

> ※6 営業等の顧客接点にKPIとしてロイヤルティを定め、そのためのアクションを求めることは、特に短期的な評価に用いられる場合は問題が大きい ※7 例えば山岸後男北海道大学名誉教授が指摘するように、信頼ゲームの結果からも、信頼をもとに開始される関係性のリターンは大きく、そのような行 動選択の有効性は高い

### 感動で新しい価値を 手繰りよせる!





るから、 ションを起こすことだ!と。 るのだから。世界はますますフラッ カンパニー) もそうやって成功してい しよう。他の成功企業(ビジョナリー う。サービスはコモディティ化してい い海(ブルーオーシャン)を目指そ い海を捨て、誰も競争していない青 ヒントが転がっている。目の前の赤 書籍を読めば、 ト化している。 大切なのはイノベー 次の金塊を見つけるために参考 経験を価値(経験経済)に そこにはたくさん

ある。 が沈没する激しい競争の海である。 命を縮めてでも前進せねば即、 前に広がるのは果てしない赤い海で しかし。いくら本を読めど目の 体どうすればいいのか。 激しいコストダウン前提で寿 船

する「デザイン型人材」を生かすカ かってかじを切らなければならな 新たに問題を「発見する」ことに向 することに集中するだけではなく、 われわれは目の前の問題を解決 ここにこそ、 われわれが提唱

どうやって次の金塊を

見つけるのか

## を生きる

み出し、 る。 ばならない。 は新たに別の価値を創造しなけれ 要条件。 される時代に突入し、 ディティ化したことが明確に裏打ち れる世界になったことを意味してい 生み出し続けることを常に求めら いられるどころか、 代は価格を破壊し続ける努力を強 つある。 成長は、今やそのルールが変わりつ せざるを得ないという時代だ。 最も過酷なものが価格競争だ。時 まっている。 値を発見することを強烈に意識 経 モノ作りやサービス提供がコモ 激化した競争の先にある 新規の問題、そこに潜む 充分な価値提供のために 産業革命以降続いた 既存の活動から一歩踏 新たな価値を 効率化は必

て存在していることも多い。 中に複雑ないくつもの要因が絡まつ もよく分からず、 解消すべき問題が複雑すぎて誰 ささいな事象の 問題に

まに常に驚きと感動を届けたいと

ギがある。

# 価値の源泉がシフトした時代

営の思考スピードが劇的に速

る 関連するステークホルダーが多すぎ

これらが問題の発見を難しくし

ている。

る。 ダーが発見した問題をいかに早く ことに価値の源泉がシフトしてい 求することで解決策を検討する\_ 見し、なぜそれが起きているのか探 ともに、 く「問題かどうかですら分からない 安く正確に解いていくのか」ではな に態から多様なステークホルダーと 端 的には「 暗中模索しながら問題発 目 前 のステークホ

# 感動を生み出す人たちの言葉

分を分かつてもらえるお客さまは んをあっと言わせたいだけです る前に、感動を基点に仕事をする 人たちの言葉を共有したい 京 デザイン型人材自体の説明をす 自分が本当にこだわっている部 都の料亭「梁山泊」の 橋本憲一氏。「ただ、 それでもワシらはそのお客さ お客さ オ

価

新規ビジョン策定・情報戦略の企画コーディネート、ワークショッ プのファシリテーション、デザイン思考アプローチによるイノベーショ 見切り方」(技術評論社)。

ンワーク等を得意領域とする。2007年より現職。主な共著は 「RFPでシステム構築を成功に導く本 - ITベンダーの賢い選び方

思ってやってます」

プロアーティスト、

カケラバンク。

いと思うんです」 思えるような、 うやつて生きてきたんだと言われて いアイドルならともかく、 てもきつと響かない。 に向かって笑顔でもろ手を挙げて 氏。「僕たちがサラリーマンの皆さん しまう。旧友と居酒屋で飲んで語っ 業界が大変だ、 そして明日もまた頑張ろうと ただお互いうなずきあうよう カルとギター担当の櫻井幹也 そんな歌を歌いた 頑張れ!』と歌っ かわいくて若 お前はど

ザインしていく。 彼らは感動を軸に語る。 性 サービスやビジネスを緻密にデ と理 一論を巧 みに組み合わせ そして

える。

の拘り、 値 がある。 めを想って感動を設計する仕 図 徹底 頼りに築き上げた京料理 調 そして徹底的に「その人」のた 本さんには培った舌と腕 和 した理論と提供する経験価 泣くという指 が見事だ 弁氏も同様だ。 標。 曲 感動へ だけ 作り 組み 0) 地

> もつ をデザイン型人材と名付けた。 感動を扱うことができる人材こそ うな人たちと同様、 といけない。 届 縁のない話だろうか。 ネスの話ではない? ける仕組みを真摯に見習わない と顧客や社会に対して感動 わ れ わ 本当にまったく この れは われわれ 彼らの 産業界で

# どんな人材が求められるのか

る人のことだ。 て主に " ギーク " と " スーツ " 2つのタイプで成立してきた。 人そのものだ。スーツとは、 これまで経営は、 ギークとはつまり、 経営管理者とも言 必 技術を扱 要人材とし 管理 す う 0)

では、 のである。 したいのが、"デザイン型人材" 0) 一つ新たにバランスを取るために投入 経営には限界がある。 しかし、 激変する環境における現 この2つの人材タイプのみ ここにもう な 在

で活躍 ン思考を活用しビジネス推進する デザイン型人材はすでに世 している。 一般的にはデザ 界 Ź 中

彼

らはわれわれとは違う?

ビジ

ょ を は が存 譲る。 関 デザ 材であ する詳細はそれら書籍に説 ここでは、 在し、 イン型・ る。 関連書籍も多く出てい 人材 世 主にデザイン思考に 界中に多くの は 社 会 価 明を 事

例

ある革 0) てい ほど重要性を帯びている。 開 彼らが提示する示唆を基点に技術 はすでにデザイン型人材を活用し、 あぶり出すように観察して示 在的 をして、 性 価 には欲されながらいまだまだ解決 くのではなく、 常識を揺るがす触媒となる がある。 発やマーケティングが展開さ 値である。 を推進する人材だ。 ない問題を解決できるような 社会価 な欲求や希望に焦点をあて 共感できる真実を基点に活 新 出 を基 せる価値を合わせに 顕 値とは世の 彼らは企業の 在ニーズの現状 社会やユーザー 点に活 中で潜 動 す 部企業で る人 の中で今 -の潜 分 れ 唆 可 在 値 材 抽 能

背景は何か、 ろを扱う人材だとも表現できる。 はなぜそれを買おうと思うのか デザイン型人材とはまた、 動 機は何か。 人は ここ 何

### 第13回 感動で新しい価値を手繰りよせる!

か。 その文化的背景やコンテクストは何 これらを扱うことができるデザイ

にワクワクするのか、感動するのか。

かすかが注目されている。 ン型人材を、 企業が経営にどう生

## もたらされる効果と恩恵

実践 ことを実感する。 自分たちが実は何も分かっていない 験をデザインしていくと、 感動を基点に提供したい新たな経 のかもしれない」という言葉も多 顧客のことを全然考えていなかった ことにつながる。 顧客はエンドユー を可視化し、 が活躍することで、 出てこない現状で、デザイン型人材 欲することを待っていても相手から ーの真意を知るかもしれない。 決に導くための道筋を提示する 観察をベースに共感点を探り、 営にとって何がうれしいの 企業の声として「われわれは 問題を特定し、 潜在的な問 実際には 課題 か 題

巻き込み、 環境次第ではステークホルダーを 多様な観点での対話で

> ぱり分からなかった問題に対し、 あ 有できることもある。 加 る。 者全員が明確にすべきことを共 何から手をつけるべきかさっ 参

当たり 再認識することが重要だ。 前

### デザイン型人材は何を 行うのか

いる。 0) 材を現時点で次のようにまとめて コンソーシアムを実践しており、そ 中で企業におけるデザイン型 私たちは現在、 慶応義塾大学と 人

## [ OBSERVATION ]

められる。また「察する」ために「観 て文脈を捉えられる能力だ。 ここで重要なのは、 点を見つけて共感できる能力が求 とすら思っていないような煩わしい ている問題、 元にした示唆の抽出とも言える。 一つ目の要素は観察だ。 場合によっては問題だ 背景をふまえ 観察を 抱え

新たな価値を生み出せる可能性が

当たり前だと思っていたことや、 すぎて忘れていたことを

## [ IDEATION ]

される。

る」という視点も大切で「多様」

な

人たちで観察することも有効だと

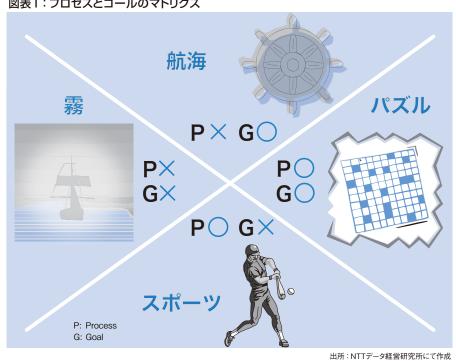
要な要素となる。 のものをいかに生み出せるのかが重 させようとする。 絡めて今までにない着想を顕在す かなかった組み合わせやアイデアそ すことができるか、 想する。ここでは制約をいかに外 イデアをあらゆる制約を外して発 けていく。 れた示唆をしつかりと解決にひもづ 二つ目は発想だ。 定義し、 解くべき課題として認 解決するためのア あらゆることを 今までに考えつ 観察から得

## 【FABRICATION】

にある漠然とした考え、 アをカタチにするのに時間とお金が だけでも立派な可視化手段であ 三分でできる簡単なスケッチを書く かかるという常識的発想は危険だ。 三つ目は工作・制作だ。 この領域で重要なのは 頭 アイデ の中

構想をいかに伝えたい相手に対

図表1:プロセスとゴールのマトリクス



で形を作ることができるかだ。 て具体的に伝えられるか、そこま

るだけだ。

## FACILITATION ]

道筋をつけるため、 要素をつなぎ、 見えるが、 デザインと一見関係のない領域に 私の見解では前記の三 新しい価値に迫る まさに場をデ

> ンと呼ばれる領域でもあるが、 が重要である。 や力関係を意識しない雰囲気作り 議論の場においてできるだけ上下 テークホルダーを巻き込み同じ方向 を向いて課題解決していく雰囲気、 ス

動を生むかを考えて推進していく。 がいかに対象としている人たちの感 せて新しい価値を創る。

## みんなで船を出そう

いチーズがいずこにあるのかを探せ できる人材タイプが変わった。 で表すと図表1のようになる。 る人材が必要だ。これを、 問 題解決から問題発見へ、 四象限 活躍 新し

易いのは、 ルも決まっている。ただ、単純にや 中。 思い浮かべよう。プロセスやルールが ければならない。逆に最も分かり もゴールも不明確。 確に決まっている。そして、ゴー 番残念なのは、 もがくようにして動き回らな パズルだ。SUDOKUを 霧だ。プロセス まさに五里霧

ザインすることだ。 参加型デザ Ź

これらの要素を巧みに組み合わ 創るもの

ながら実践する領域、

プロセスは明

領域だ。 意識したいのが、 いていたら、価値は広がらない。 はSUDOKUを解く案分を増やし できるだけ霧を無くし、 しかし、 目的に向け過程を楽しみ SUDOKUだけを解 航海とスポーツの 経 営上

たい。 違う。 き人材に港を創らせないようにし 価されている人材と種類、 船を出してチーズを見つけに行くた 環境を用意して欲しいのである。 を続けていただきたい。そのための 確で結果が分からない領域の投資 の仲間を集めるのは、 間違っても、 航海に出るべ 既存に評 目 1的が

なるはずだ。 めに出航すべきなのだ。 るチーズは増えない。 するかが企業価値を高める動きと イン型人材の存在をいかに活用 新しいチーズを求めて出航するデ 待っていても持ってい 発見するた J

77 Info-Future® No.38 August 2012

イントがあると思っている。 という 組織を立ち上げて国際になぜ日本?」と思われるかもしればなぜ日本?」と思われるかもしれ戦略を展開している。「国際化なの戦略を展開している。「国際化なの戦略を展開している。「国際化なのが、実は日本研究プラットフォーム・ジャーバル化成功に向けての重要なポープ・プラットフォーム・ジャーがあると思っている。

現在、

私の所属している、

慶應義

戦慄すらおぼえる。 なる基盤が逆に失われつつあることに けないタイミングにその最大の武器と にグローバル戦略を推進しなければい あることを考えた時、 を各国に輩出してきた貴重な存在で 日本語を話せる人材や親日的な人材 が典型的だ。大学の日本研究センター ンターの大部分は中国研究といった姿 究センター」に吸収されており、 実がある。 大学にできた「日本研究センター」や 日本政府の支援によって世界各国の 〜 1990 年代に世界的な関心と、 だきたい問題意識として、 ブレゼンスの低下と、日本政府の資 日本語教育センター」が、日本の 日本語教育センターはこれまで 難 産業界の皆さんにも共有していた から、 気が付くと「東アジア研 次第に縮小しつつある事 日本が今まさ 1 9 7 0 新セ



学部長や学科長といった幹部クラス東南アジアの大学を訪問して回ると、外に目を向けても同様の姿がある。

日本研究 / 日本語教育センターの



### 日本企業の国際進出を支える

学だけでできることは限られている。 かかげて、 界的な研究が行いうる研究テーマを 日 の対応」、「東アジアの安全保障」、 うということで、各地の日本研究セ と思っている。 しに協力していただけたらありがたい 産業界も自らの利益のために立て直 戦略だ。 求める研究者にリソースを提供する 研究するだけでなく、「高齢社会へ うことで活性化をはかろうとしてい ての研究を行う研究者の支援を行 ンターとの交流を深め、日本につい 地球規模情報社会の研究」など 本を研究ベースとすることで、 SFCではこのような状況 従来型の日本の歴史や文化を 大学としてできることをやろ 国の財政が苦しい中で、 裾野広く日本との交流 の 大

に効いてくるだろう。 いは中国 間は少数派でほとんどが欧米、 も多い。 語教育も行き届いていて、 資金で勉強してきた人たちだ。 る親日派が多いことにほっとするのだ のスタッフに日本に留学した経験があ な素地の違いがボディーブローのよう 本企業が海外進出した時にこのよう ようという意識は薄い。これから日 歳代になると、 よく分かっている。 彼らは80年代、 を向いていて、 日本の組織のメンタリティも 日本を向いている人 ところがこれが30 90年代に日本の 日本と何かし 話せる人 日本 ある



國領二郎 KOKURYO, Jiro

慶應義塾大学総合政策学部長/NTTデータ経営研究所 アドバイザー 1959 年生まれ。82 年、東京大学経済学部経営学科卒業後、日本電信電話公社入社。86 年よりハーバード・ビジネススクールに留学し、88 年ハーバード大学経営学修士号 (MBA)、92 年同大学経営学博士号 (DBA) を取得。93 年より、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2000 年より同教授。2006 年より同大学総合政策学部教授。現在、同大学総合政策学部長。また、当社のアドバイザーも務める。



### NTTデータ経営研究所について

株式会社NTTデータ経営研究所は、1991年、業務改革を中心にシステム構築の上流工程を担う企業として、株式会社NTTデータ(当時:NTTデータ通信株式会社)によって設立されたコンサルティング会社です。以来、情報通信分野の調査研究、業務プロセス設計、ITを活用したビジネス開発等を中心に、独自に、あるいはグループ企業と連携し、多様な調査、コンサルティング・サービスを提供しています。

また業界特有の課題、共通する課題双方にお応えするため、業種別と機能別の組織を設置し、プロジェクトごとに連携しながらお客さまの課題解決をサポートしています。

### サービス体制 お客さま コンサルティング事業部門 情報戦略コンサルティング本部 ライフ・バリュー・クリエイショングループ 金融コンサルティング本部 社会・環境戦略コンサルティング本部 グローバルコンサルティング本部 プラクティスサポート部 産業コンサルティング本部 マネジメントイノベーションセンター 情報未来研究センター -シャルイノベーション・コンサルティング本部 金融システム研究所 コーポレート統括部 経営会議 代表取締役社長 所長 取締役会長 監査役 取締役会 株主総会

### No.38

発行日 2012年8月24日

発 行 株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9

発行人 豊田 充

編集人 秋山 賢司 編 集 井上国広、松浦米毅、秦真二郎

情報未来、当社サービスに関するお問い合わせは、 NTTデータ経営研究所、プラクティスサポート部

> Tel 03-5213-4170 Fax 03-3221-7022

E-mail webmaster@keieiken.co.jp

までも寄せください。

© 株式会社NTTデータ経営研究所2012