

MESSAGE	2	坂の上の雲	室井雅博
NAVIGATION & SOLUTION	4	ポストBRICs 次なる新興国を考える	森 健
	20	ITを活用したソーシャルビジネスは 社会変革の起爆剤となる	小林慎和 高田広太郎 森田哲明
	36	クラウドが演出するソーシャルテレビの登場	山崎秀夫
	54	2040年の日本の森林・林業 持続可能な森林管理・利用を行うための人材面の課題と対策	植村哲士 水石 仁 科野宏典
	74	省庁・自治体の信頼回復に向けた 統合リスクマネジメント戦略（下）	名取雅彦 北村倫夫
GLOBAL VIEW	90	シンガポールでの世界的イベント開催と その波及効果	シヨーン・タン
LONDON FINANCIAL OUTLOOK	92	欧州金融機関における流動性リスク管理 高度化への取り組み	高村幸治
NRI NEWS	94	IFRS導入による銀行業務への影響	池田雅史
FORUM & SEMINAR	98	システム運用業務の自動化・無人化はここまでできている	

坂の上の雲

取締役専務

室井雅博



年末年始のご挨拶や会合のなかで企業経営者の方々とお話していたとき、NHKのスペシャルドラマ「坂の上の雲」が話題に上ることが多かった。経営者の方々のなかにはもともと熱烈な司馬遼太郎ファンが多く、若いころから全集をお持ちで、多くの作品を何度も熟読してこられていたりする。

このスペシャルドラマは、全13回を3部に分け、足かけ3年をかけて放送するという不思議な構成である。第1部の5回（2009年11月29日～12月27日）では、伊予松山に生まれ育った3人の主人公がそれぞれの道を歩み成長していくなか、帝国主義の列強に囲まれた近代国家日本は日清戦争へと突き進んでいく。第2部は、日英同盟から日露戦争へとストーリーが展開するが、次回の放送は2010年12月上旬まで待たないといけないという。

熱心なファンの多くは、近代国家としてよちよち歩きを始めた日本において、夢と志を持って突き進んでいく明治期の若者の人間像を、テレビ映像がどのようにスケール大きく描いてくれるだろうかと心待ちにしている。

残念なことに、明治期の日本や若者への憧憬は、現代日本の喪失感や停滞感の裏返しでもある。

「なぜ、封建時代から近代に入ったばかりの混沌とした貧しさのなかで、明治期の日本には大きな志があったのだろう。なぜ、明治の若者は、国家を背負って立つ気概を持って自らの道を邁進していったのだろう」

「なぜ、現代の日本は、これほど豊かになって恵まれているのに、厚い雲に覆われた閉塞感に満ちているのだろう。なぜ、現代の若者

は、将来への夢を見出せず、漠然とした喪失感に苛まれているのだろう」

こんな嘆息とも愚痴とも取れる発言を、先輩たちからも若手社員からも、学生たちからも頻繁に聞くようになってきた。

確かに、連日のマスコミ報道を見ると重苦しい話題が並ぶことが多い。新興国の躍進、経済規模で中国に抜かれる日本、若者の就職難、ネットカフェで寝泊まりする貧困層、海外に出たくない若者たち、急速に進む高齢化、年金問題、政治不信、頻発する凶悪犯罪等々。一説によると、マスコミ報道は、暗い話題のほうが取材も容易で視聴者・読者受けしやすいため、自然にそうした内容の放送時間が長くなっていく傾向があるそうである。

さて、本当のところ、明治期は多くの若者が「坂の上にたなびく一筋の雲」を目指して切磋琢磨した明るい時代で、現代の日本は構造的な低迷が継続し、深く沈みゆく暗い時代のなかにあるのだろうか。

世間の大勢の雰囲気はきわめて悲観的な方向を向いているかもしれないが、日本を取り巻く環境を冷静に考えてみると実はそうでもないことがわかる。

明治期、封建時代からいきなり近代国家の仲間入りし、帝国主義の列強勢力に囲まれていた弱小国家日本。客観的に見れば、猛獣がうようよいる檻のなかに放たれた、生まれたばかりのか弱い子羊のような存在であったに違いない。人材も、技術も、軍事力も、資金も、何もかもが圧倒的に欠落していたはずである。

一方、現代の日本には、高度成長時代以来

蓄積し続けてきた、多くの人材・製品・技術・ノウハウ・資金力がある。また、日本の周辺地域である東アジア・東南アジアは、21世紀前半、世界のなかでも成長率の最も高い地域である。必ずしも日本がその成長の中核にいるわけではないが、伸び盛りの諸国のすぐ横に位置しており、歴史的にも経済的にも非常に近い関係にある。

内にこもっていると、飛躍のチャンスが見えにくいかもしれないが、大きく捉えれば、爆発的なエネルギーに満ちあふれた時代の奔流の真只中にあるのである。

そこで問題なのは、鎖国から目覚めて押し寄せる欧米文明を吸収しようと努め、外へ外へと目を向けていた明治期の日本人と比べて、今の日本人の多くが、足元の不安ばかりに目が向き、内向き思考にとらわれていることである。また、若者の多くが、「多分、将来、親の代より良い生活ができることはないだろう。日本は低成長だが、それなりに居心地が良いのであえて外国に住みたくない。出世も望まないし、あまり成長志向ではないので、平凡で平和な人生が一番」などと思っているようでは、日本の将来はおぼつかない。

ドラマ「坂の上の雲」を見て、明治期の日本人に憧憬を抱くことを否定するものではないが、現代の日本のなかにも、自分たちにとっての「坂の上にたなびく一筋の雲」を見出し、大きくチャレンジしていくビジネスマンや若者たちが輩出して欲しい。

今一度、「心の開国」をするくらいのつもりで、幅広いチャレンジの風を起こしていきたいものである。
(むろいまさひろ)

ポストBRICs 次なる新興国を考える

森 健



CONTENTS

- I 今なぜポストBRICsか
- II 有望なポストBRICs国・地域
- III 有望なポストBRICs国・地域で成功する鍵
- IV 有望なポストBRICs国・地域のビジネス事例

要約

- 1 世界経済の枠組みがG7（主要7カ国）からG20（主要20カ国・地域）に移りつつある。2008年から始まったG20サミットでは、先進国・地域に加えてBRICs 4カ国（ブラジル、ロシア、インド、中国）、さらにアルゼンチン、南アフリカ、トルコ、メキシコ、サウジアラビア、インドネシアなどが参加しており、これらの国が重要なプレーヤーになってきている。
- 2 日本企業が新興国を重要な市場として見始めているなか、BRICs以外の新興国については、どの市場を重視すべきか定まっていないうケースが多い。その背景には、BRICs、特に中国以外の国の経済規模があまり大きくないため、評価しにくいという側面がある。
- 3 野村総合研究所（NRI）は、新興国市場の有望度を評価するフレームワーク（枠組み）として、「SPECアプローチ」を開発した。SPECは市場規模、収益性、参入コストを考慮した評価フレームワークである。
- 4 日本企業を主体にBRICs以外の新興国、すなわち「ポストBRICs」の有望度を評価した結果、湾岸地域国、メキシコ、インドネシア、トルコ、タイが上位5カ国・地域として挙げられた。
- 5 これらのポストBRICs国・地域で成功する鍵には、①地域統括拠点の重要性、特に中近東、アフリカ、中央アジアなどに展開する際の拠点としてのトルコの可能性、②低所得者層対応、③地場の有力企業との手組み——がある。

I 今なぜポストBRICsか

1 G7からG20へ

2008年のリーマン・ショックを契機に、世界経済の枠組みが大きく変化した。それを端的に示す動きがG7（主要7カ国）からG20（主要20カ国・地域）へのシフトであり、今や世界経済は、先進国だけでなく新興国も大きなステークホルダー（利害関係者）となってきた。G20には、先進国・地域に加え、中国、インド、ブラジル、ロシアのいわゆるBRICs 4カ国、さらにアルゼンチン、トルコ、メキシコ、サウジアラビア、インドネシア、南アフリカなども含まれている。

2009年と異なり、2010年は世界経済全体がプラス成長に転じると予想されているが、米国をはじめ先進国は軒並み低成長になると考えられている。一方で、中国をはじめとした新興国は高い経済成長を達成することが予測されていること、また足元を見ると、業績を急回復させている日本の製造業の多くは中国等の新興国向け輸出が業績回復に貢献していることなど、新興国経済が世界経済に大きな影響力を持ってきていることがわかる。

2 有望な新興国は企業によって異なる

新興国というと、上述したBRICsの4カ国を頭に思い浮かべる人が多いと思うが、では、BRICsの次に注目されている新興国はどこであろうか。これについては世界で明確なコンセンサス（合意）は形成されていない。BRICsという新興国を指す呼称は、その言葉の響きも手伝って確かに世界的に定着した。そのBRICsに続く新興国としては、たとえば

「VISTA」（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）、あるいは「NEXT11」（メキシコ、トルコ、インドネシア、バングラデシュ、パキスタン、エジプト、フィリピン、ベトナム、韓国、イラン、ナイジェリア）といった呼称も聞かれるが、一般的に定着しているとは言い難い。

ここでまず注意したいのは、ここに挙がっている国々が、果たして市場としての有望国なのか、それとも生産国もしくは研究開発国としての有望国なのか、あるいはそれらが混在しているのかがはっきりしていないことである。以下、本稿では市場としての有望国について焦点を当て議論を進めたい。

市場としての有望国を検討するに当たってもいくつかのポイントがある。そもそも有望国とは、主体を誰に置くかで変わってくるはずである。たとえば米国企業から見れば、本国にすぐ近いメキシコはきわめて重要かつオペレーション（運営）がしやすい国であるが、東南アジアは文化の違いや物理的な距離などの問題から有望国とは言い難い。一方で、日本企業からすればアジアはお膝元であり、生産拠点の設立などで長年の付き合いがあるアジアの国々に対しては、市場としてのアプローチもしやすい有望国といえる。

また、有望国は企業の本籍国だけでなく、その企業が扱っている製品・サービスによっても変わってくるはずである。たとえば、アラブ首長国連邦（UAE）では多くの建設プロジェクトがアブダビ首長国などで計画、進行中であることから（2010年1月時点でのドバイ首長国の建設需要は、同国の金融ショック以前の水準まで回復していない）、同連邦は建設業界に関連する企業にとっては非常に

有望な国であるものの、人口があまり多くないことから、消費財に携わる企業から見るとあまり魅力的には映らない。

さらにいえば、同じ業界であっても、その企業の置かれている状況によって有望国は変わる。たとえばエレクトロニクス業界の日本のA社とB社があって、A社はすでにX国でそれなりに売り上げ・利益を計上しており、B社は海外進出に遅れているとする。その場合、A社の関心はX国ではなく、別の国が有望国となるのに対して、B社はなんとかしてX国で売り上げを上げたいと考えるはずである。

このように、有望な新興国とは実は企業によっても違っているのが当然であり、そのためなかなか世界でコンセンサスが得られないのである。

3 中国の経済規模は別格

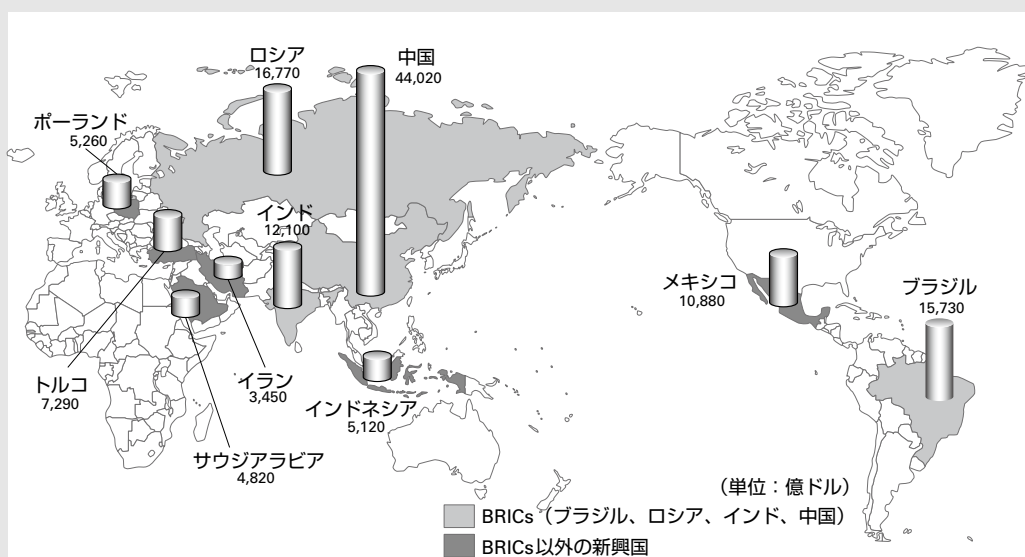
図1は、1人当たりGDP（国内総生産）が1万5000ドル未満の国に限定して、GDP

の大きい順に10カ国を抽出したものである。この図でわかることは、いわゆる「新興国」のなかでは中国の経済規模は4兆ドルを超え別格だということである。以下、ロシア、ブラジル、インドのBRICs、およびメキシコまでがかるうじて1兆ドルを超えている。次いでトルコ、ポーランド、インドネシアなどが1兆ドル未満で続いている。

つまり、市場規模が別格の中国はどの企業にとっても非常に重要な市場となっているが、中国以外の国については、前述のような理由により、自社にとってどの国が重要なかはなかなか判断ができないということである。

実際、多くの企業では、中国以外の海外市場のどこに経営リソース（資源）を振り分けるか悩んでいるように見える。自社の売り上げ拡大のためには、海外市場、特に新興国市場に目を向けざるをえない状況下において、果たしてどの国を重視すべきなのだろうか。特にBRICs以外の新興国、本稿では「ポスト

図1 1人当たりGDP1万5000ドル未満の国でGDPの大きい新興国トップ10（2008年）



注) GDP：国内総生産
出所) IMF (国際通貨基金) "World Economic Outlook" 2009年4月

BRICs」と呼んでいる国・地域について、どのように評価すればよいのかわからない日本企業が多いように思われる。

野村総合研究所（NRI）では、そのような日本企業の状況を踏まえて、新興国の市場有望度を評価するフレームワーク（枠組み）を開発した。

II 有望なポストBRICs国・地域

1 3つの視点から新興国の市場有望度を評価する「SPECアプローチ」

新興国の市場有望度を評価するに当たっては、3つの視点を考慮している。

- ①市場規模（Size）
 - ②競争環境（＝収益性：Profitability）
 - ③参入コスト（Entry Cost）
- である。

①の市場規模は最も基本的な評価指標で、目先の市場規模が大きいかどうかは、企業の売り上げに關係する視点である。

②の競争環境とはその国における企業間競争の状況で、企業の利益に關係する視点である。つまり、競争が非常に激しい国では利幅が小さく利益を得にくいのに對して、何らかの理由で競争があまり激しくない国は利幅が大きい。したがって、市場規模があまり大きくなくとも、期待利益率が高い国であれば市場有望度は高まる。

③の参入コストとは、文字どおりコストに關係する視点である。日本を本籍国とする企業から見ると、日本で展開している製品・主力サービスが当然主力になるわけだが、この製品・サービスが海外で通用するかどうかは

いくつかの要因の影響を受ける。たとえば携帯電話のように、日本とは通信規格やルールが異なる国では同じ製品を投入しにくいだろうし、食品など文化にかかわる製品の場合は、日本と文化が異なる国での販売は難しい。このように日本企業にとっては、参入しやすい国とそうでない国があるため、これを3番目の評価指標とした。

そして①②③を総合的に評価することで、日本企業にとっての市場有望度を判定する。この新興国の市場有望度評価フレームワークは、3つの視点を盛り込んでいるため、その頭文字を取って「SPEC（Size、Profitability、Entry Cost）アプローチ」と名づけた。

SPECアプローチは2つの特徴を持っている。1つは、分析の主体をどの国の企業とするかで有望国が変わってくることである。たとえば、日本企業にとって有望な新興国と、米国企業にとって有望な新興国とが必ずしも一致しないことを示すことができる。

2つ目は業種別、ビジネス分野別（消費者向け、企業向け、政府向け）での分析が可能なことである。この2つ目の特色を出すために、米国のパーデュー大学が整備している「GTAP（Global Trade Analysis Project）7」というデータベースを活用している。このデータベースでは、世界を113の国・地域に分割し、それぞれの産業連関表（産業間の取引構造や産業別生産額、輸出入額、消費者や政府部門への販売額などが読み取れる経済統計）が格納されている。

実は、SPECアプローチは新興国にかぎらず先進国の市場有望度を評価することも可能である。しかし、本稿ではBRICs以外の新興国、いわゆるポストBRICsにこの評価フレー

ムワークを当てはめて、日本企業にとっての市場有望国のみを抽出していく。

2 市場規模

SPECアプローチの事例として、本節では全産業合計のB2C（消費者向けビジネス）市場規模を取り上げる。図2は1人当たりGDPが1万5000ドル未満の国のB2C市場規模を示している。これを見るとBRICs以外ではメキシコのB2C市場規模が大きいことがわかる。次いで、これはデータ収集上の制約によるのであるが、湾岸地域国（サウジアラビア、アラブ首長国連邦のような湾岸協力会議〈GCC〉加盟6カ国と、その北のシリア、レバノン、ヨルダン、イラクなどが含まれる）のB2C市場規模が大きい。さらにトルコ、インドネシア、ポーランドの順となる。

これを地域別に見ると、中近東、アフリカ

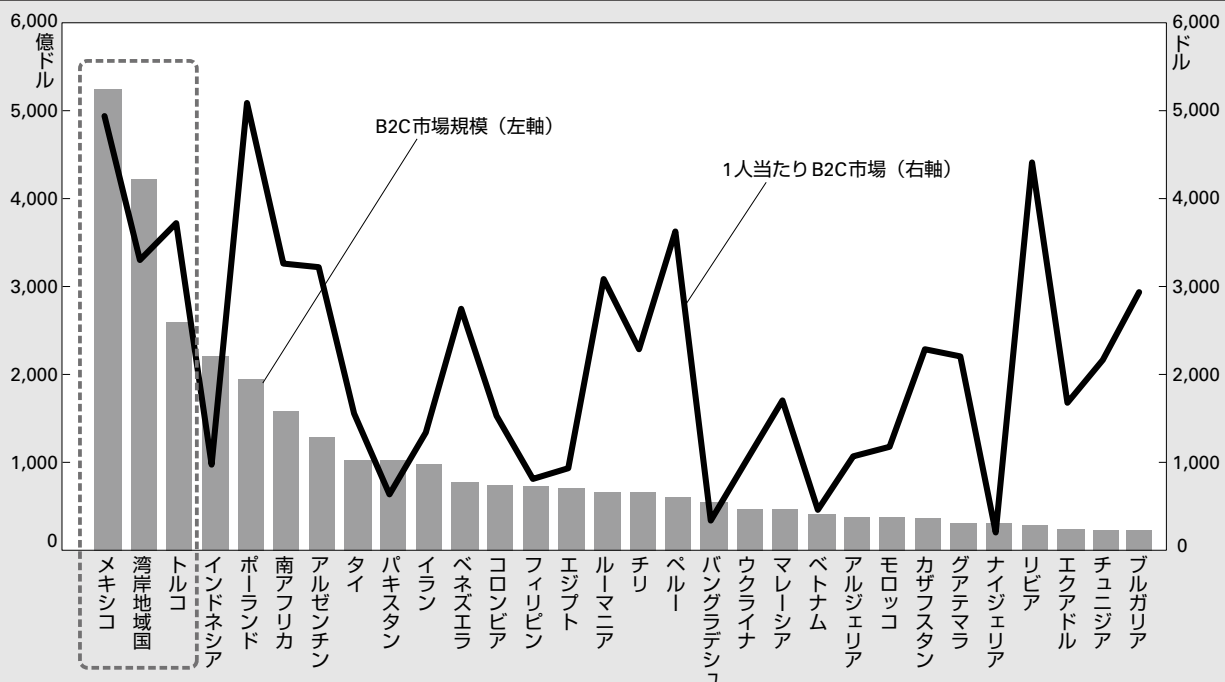
では、国の集まりである湾岸地域国、中南米ではメキシコ、アジアではインドネシア、東欧・CIS（バルト三国を除く旧ソビエト連邦〈以下、旧ソ連〉から構成される独立国家共同体）諸国では、ポーランドのB2C市場規模が最も大きいことがわかる。

3 競争環境

それでは、こうした市場規模の大きい国・地域がすべて有望かという一概にそうとはいえない。たとえば中国を見ても、確かに市場規模では新興国のなかで別格であるが、そのぶん競争環境も厳しく、利幅が小さいという面もある。中国では外資企業間の競争だけではなく、多くの中国地場企業も競争に参入しているため、業種によっては利益がなかなか得にくいという面がある。

SPECアプローチでは各国の競争環境を捉

図2 全産業合計のB2C（消費者向けビジネス）市場規模が大きいトップ30カ国・地域（2008年）

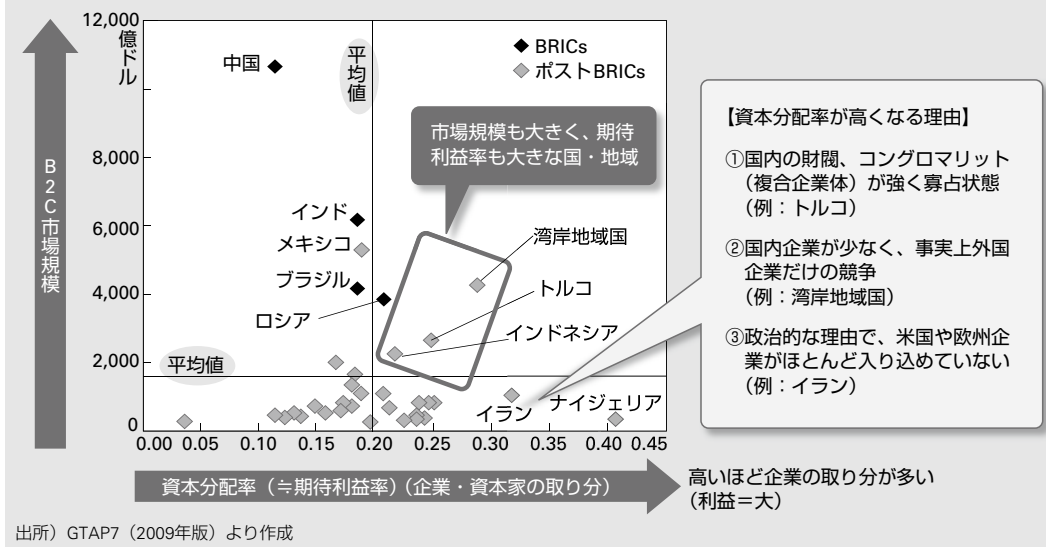


注1) 対象国は、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）を除く1人当たりGDP1万5000ドル未満の国

2) 湾岸地域国は以下の国を含む（データ収集上の制約のため）：GCC（湾岸協力会議）6カ国（バーレーン、クウェート、オマーン、カタール、サウジアラビア、アラブ首長国連邦（UAE））、イスラエル、イラク、ヨルダン、レバノン、シリア、イエメン

出所）GTAP（Global Trade Analysis Project）7 Data Base（2009年版）より作成

図3 全産業合計B2C市場規模トップ30カ国・地域の競争環境分布



えるために、「資本分配率」という評価指標を用いている。これは経済統計で用いられる概念で、業種別に見た生産額（＝売り上げ額）を、「原材料等の中間投入＋労働分配（賃金支払い）＋資本分配」に分割し、このうちの資本分配は企業自身と資本家の取り分、すなわち「企業の営業余剰＋資本コスト」である。

厳密に言えば、資本分配率は企業の利益率を示す指標ではないが、この指標が低ければ企業の利益率も低くなるため、収益性を表す代替指標として採用した。

図3は、縦軸に市場規模（B2C市場全体）、横軸に資本分配率（全産業平均）を取った新興国におけるB2C市場の競争環境分布である。本図では参考までにBRICsも含めているが、まずわかるのは、市場規模で見ると、やはり中国が圧倒的に大きいということである。しかし横軸の資本分配率を見ると新興国平均値よりも低く、競争環境が厳しい。

一方、この図の右上の象限には湾岸地域国、トルコ、インドネシアなどが含まれてい

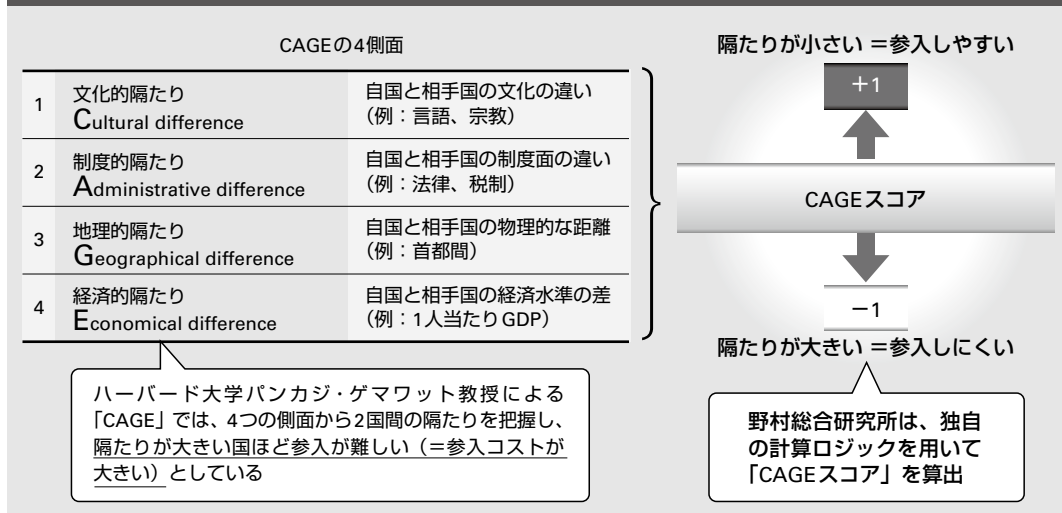
て、これらの国・地域は市場規模もそれなりに大きく、資本分配率（＝期待利益率）も平均値より高い。また図3右下の象限にはイラン、ナイジェリアなど、市場規模は小さいものの資本分配率が高い国もある。

それではどのような理由で資本分配率が高くなるのだろうか。もちろん資本コストが高い国はこの指標が高くなる傾向にあるが、それ以外にもいくつかの理由が考えられる。たとえば、湾岸地域国のように地場の競争相手が少ない、あるいはトルコのように財閥が経済の重要な位置を占め、一種の寡占化が起きている——などである。またイランの場合、そもそも政治的な理由で外国企業が非常に入りにくい状況にあるので、競争もあまり激しくないということである。

4 参入コスト

参入コストの定量的な評価指標を得るために、ハーバード大学のパンカジ・ゲマワット教授が考案した「CAGE」というフレームワ

図4 野村総合研究所の「CAGEスコア」



ークを採用した。CAGEとは4つの側面の頭文字を取ったもので、具体的には、

- ①文化 (Culture)
- ②制度 (Administration)
- ③地理 (Geography)
- ④経済 (Economy)

——である。

ゲマワット教授によれば、企業が海外ビジネスを考える場合、その対象国が自国とどのくらい隔たりがあるかを、上述の4つの側面で評価すべきとしている。そして隔たりが大きい国ほど事業が難しいという。ここでNRIは独自の計算方法を用い「CAGEスコア」というものを算出した(図4)。これは日本と世界の新興国の隔たりを4つの側面から総合的に定量化したもので、「+1」から「-1」の範囲内に数値を取る。+1に近いほど自国との隔たりが小さく(=参入しやすい)、-1に近いほど自国との隔たりが大きい(=参入しにくい)という意味を持つ。

その結果、新興国は以下の3つにカテゴリーに分類される。

1つ目は、日本にとって隔たりは小さいが、同時に日本だけが参入優位性を持っているわけではない国々である。たとえば、東南アジア各国は日本から見たCAGEスコアはプラスの値を取るため日本からの隔たりは小さいが、中国から見ると東南アジアはより隔たりが小さい。それは、①物理的な距離の近さ、②所得水準の近さ、③中国・ASEAN(東南アジア諸国連合)間のFTA(自由貿易協定)の締結、④ASEAN各国に在住する華僑の存在——などがその理由である。つまり、東南アジア各国は日本以上に中国の参入優位性が高いのである。

2つ目のカテゴリーは日本からの隔たりが大きい国々である。エジプト、モロッコなどの北アフリカ諸国や南アフリカはそうした例で、これらの国々へは日本より欧州の国々が参入優位性を持っている。言い換えれば、日本企業であっても欧州拠点を持っている場合は、その欧州拠点がこれら周辺新興国に進出すべきであり、実際、欧州統括拠点を持っている日本企業の大半がそのように対応してい

る。

3つ目のカテゴリーは、日本だけでなく欧米から見ても隔たりが大きく参入しにくい国々である。これはイランや旧ソ連の国々が挙げられる。しかし言い換えれば、日本企業も欧米企業とイコールフットイング（同等の条件）な競争が期待できる国でもある。

5 SPECアプローチによる総合評価

(1) 全産業合計で見た市場有望度トップ5

SPECアプローチの3つの視点（市場規模、収益性、参入コスト）を総合的に評価して、日本企業にとって市場有望度の高い、全産業合計で見た場合の有望トップ5の新興国が表1のとおりである。

BRICsを除くいわゆるポストBRICsのなかでの市場有望度1位には湾岸地域国が挙げられた。これは前述のように、サウジアラビア、アラブ首長国連邦などのGCC加盟6カ国、およびその北のシリア、レバノン、ヨルダン、イラク、イスラエルが含まれる。

2位はメキシコである。メキシコは米国企業からすれば参入しやすい国であるため、日本企業は、業種によっては苦戦を強いられる可能性もあるが、その市場規模の大きさと期待利益率の高さで2位にランクインした。メキシコで成功している代表的な日本企業としては、即席めん「マルちゃん」で知られる東洋水産が挙げられる。2009年6月27日付『日本経済新聞』によれば、東洋水産はメキシコの即席めん市場で8割のシェアを獲得しており、北米の純利益は2009年3月期に9%増加したという。

3位はインドネシアである。人口2億3000万人を抱え、複数の日本企業がすでにインド

表1 日本企業にとって市場有望度が高いポストBRICs国・地域
トップ5（全産業合計）

1位	湾岸地域国	<ul style="list-style-type: none">市場規模はメキシコに次ぐが、期待利益率が平均値より高い日本からの隔たりは大きいものの1位
2位	メキシコ	<ul style="list-style-type: none">市場規模は最大で、期待利益率は平均的日本からの物理的な距離が遠いが、日本とのFTA（自由貿易協定）締結があり2位
3位	インドネシア	<ul style="list-style-type: none">市場規模は4位で、期待利益率は平均値より高い日本との隔たりが他国よりも小さいため3位
4位	トルコ	<ul style="list-style-type: none">市場規模は3位で、期待利益率も平均値より高い日本との隔たりが大きい4位
5位	タイ	<ul style="list-style-type: none">市場規模は8位で、期待利益率は平均的日本との隔たりが小さく5位

ネシア市場に進出している。同国で成功している日本企業には、味の素、ユニ・チャームなどがある。

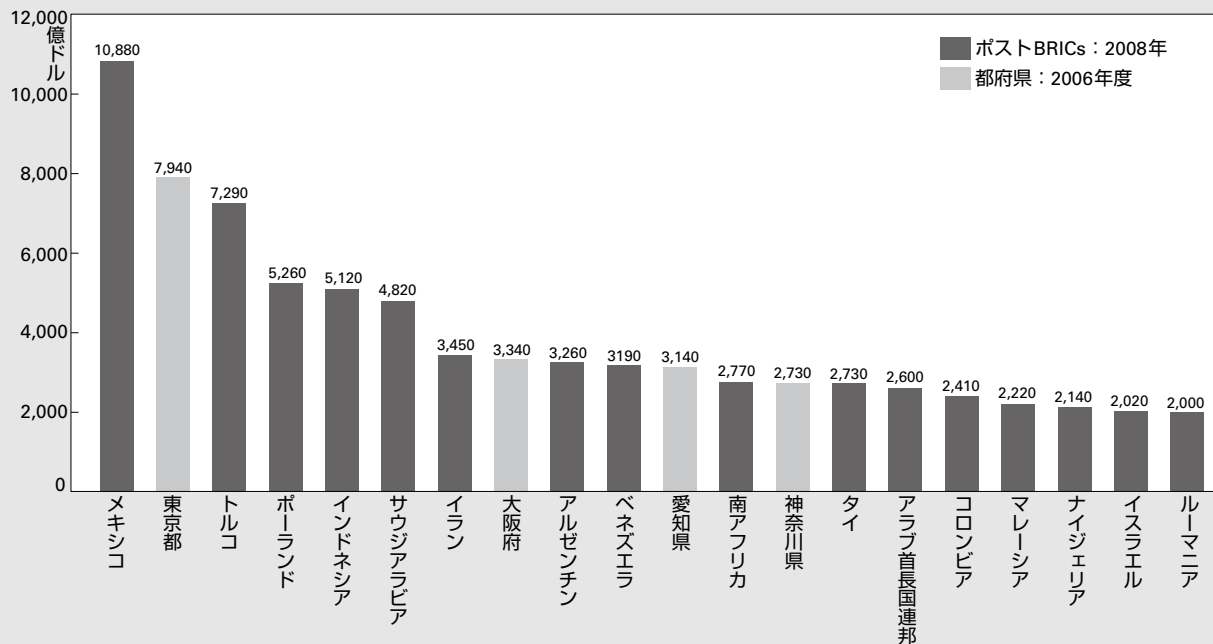
4位はトルコである。トルコに最近進出した日本企業には、武田薬品工業、第一三共などの製薬企業がある。武田薬品工業は2009年にメキシコにも自社の販売拠点を設立している。

5位はタイである。タイは日本企業との関係が非常に長く、生産拠点としてもその重要性はかなり以前から認識されているが、今後は市場有望度も重視されてくると思われる。

これらの5カ国・地域は、実は日本企業とのかかわりが非常に長い。メキシコ、トルコ、タイは自動車やエレクトロニクスなどの日本企業にとっては重要な生産拠点である（開発拠点でもある）。また湾岸地域国は、商社や建設、プラント、金融関係の企業からすると、かなり以前から重要な市場である。

このように、いずれの国・地域も日本企業との関係性は深いのだが、これまでは生産拠点、もしくは特定業種だけの市場として見られる傾向が多かった。しかしここ数年、これ

図5 主要なポストBRICs国・地域のGDPと日本の都府県のGRP（地域総生産）比較



注) 外国のGDPはIMF報告の2008年データを使用。都府県のGRPは「2006年度県民経済計算年報」より、2006年の平均為替レート（1ドル116円）でドル換算している
出所) IMF “World Economic Outlook” 2009年4月、内閣府「2006年度県民経済計算年報」より作成

らの国々の経済が高成長することで市場としての有望度が高まり始めている。味の素やYKKのように、かなり以前からこれらの国・地域にも市場として取り組んでいる事例はあるが、多くの日本企業にとってはこれから市場としての有望性が認識されるだろう。

(2) 産業別・主体別評価も可能

ここまでは全産業合計での市場有望国・地域の抽出だったが、SPECアプローチでは産業別評価も可能である。本稿の最後に、参考として主な業種別の有望な5カ国・地域を掲載しているが、それらの顔ぶれは業種によって若干異なってくる。たとえば加工食品であればトルコが1位で、湾岸地域国はトップ5には入っていない。湾岸地域国の市場は大きいものの、資本分配率が低い（＝期待利

益率が低い）上位にランクインしないのである。このように、業種によっては有望国が異なる結果を導けるのがSPECアプローチの大きな特色の1つである。

また、もう1つの特色の、主体をどの国の企業とするかによって有望国が変わってくることも述べておきたい。これまでは日本企業を主体として、日本企業から見て有望な国・地域を抽出してきたが、これを、米国企業から見て有望な国・地域を導出すると異なる結果が得られる。具体的には、メキシコ、湾岸地域国、トルコ、南アフリカ、ポーランドがトップ5カ国・地域であるが、日本とは異なり南アフリカとポーランドがトップ5に入ってくる。一方で、タイとインドネシアが含まれていないが、これは米国から見ると、これらの東南アジア各国は、地理的にも文化的に

も制度的にもかなり隔たりがあるため、日本企業ほど参入が容易ではないことを示している。

Ⅲ 有望なポストBRICs国・地域で成功する鍵

1 1カ国では小さい市場規模

日本企業にとって市場有望度の高い5カ国・地域で成功するためには何が鍵となるのだろうか。その前に、前述した有望新興国5カ国・地域の特徴を見てみよう。

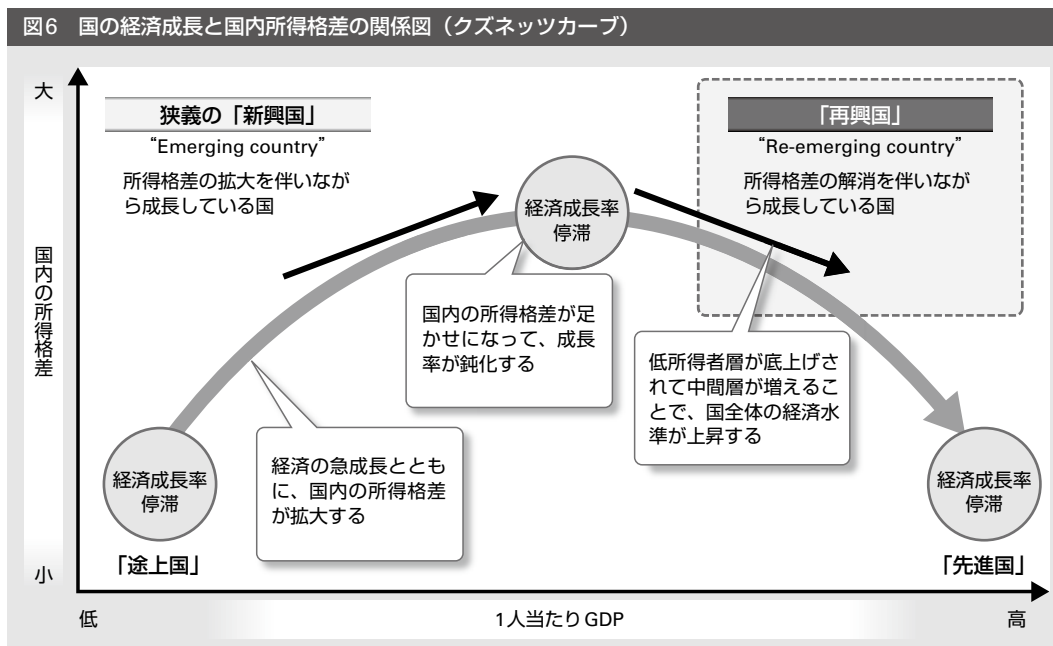
1つ目の特徴として、今回挙がっている国・地域の市場規模は、1カ国・地域ではあまり大きくないということである。参考として、図5にBRICs以外の新興国のGDPと日本の都府県のGRP（地域総生産）の比較を示した。これを見てもわかるように、唯一メキシコだけが単独で東京都よりも規模が大きい。トルコ、インドネシア、サウジアラビアは東京都以下、タイアラブ首長国連邦は神奈川県よりも小さいことがわかる。もちろん

日本は経済成長率が低い一方で、これらの新興国は経済成長率が高いことから、順位は早晩、大きく入れ替わるとしても、やはりこれらの国々は市場として見る場合、単独国としての魅力が高いとはいえない。できれば複数国に同時展開することを念頭に置くべきである。

2 「新興国」と「再興国」

筆者はこれまで、本稿で比較評価している国・地域を「新興国」としてひとくくりにしてきたが、すべての国々を新興国と呼ぶのは正確ではない。今回の市場有望国に挙がっているトルコやメキシコなどは、最近になって経済が発展したのではなく、20世紀中にすでにある程度の経済成長を遂げており、1人当たりGDPも1万ドルを越す水準にある。

図6に、国の経済水準とその国の国内所得格差の関係を示した。本図の曲線は、その関係を見つけた経済学者サイモン・クズネツツの名前を取って「クズネツツカーブ」と呼ばれている。



同図の一番左下は経済水準がかなり低い国（例：1人当たりGDPは数百ドル）であるが、このような国は全国民が貧しいため、国内の所得格差はむしろ小さい。そうした国が、たとえば工業化などによって経済成長をすると、横軸の1人当たりGDPは高くなっていくが、国内の所得格差も大きくなる。つまり、一部に富裕層が生まれるのである。このような層は財閥を形成するケースが多い。そしてある程度まで経済水準（1人当たりGDP）が高くなると、国内の所得格差もかなり大きくなり、これが足かせとなってそれ以上の経済成長が難しくなる。前ページの図6ではちょうど中央の位置がそれに相当し、この状態になると経済が停滞する。経済格差が社会の階級として定着し始めるのである。

そのような国が何かのきっかけで再び経済成長をし始めることがある。それは低所得者層の所得上昇によってである。わかりやすい例えば、経済成長には2つのパターンがあり、1つは「所得格差が生み出されていく経済成長（図6左側）」、もう1つは「所得格差が解消されていく経済成長（同右側）」である。

そして、メキシコやトルコには後者の現象が起きているといわれる。両国とも国内の所得格差は非常に大きい国であるが、メキシコは近年、出稼ぎ労働者の送金が増えていることもあって、低所得者層の所得上昇率が高い（2008年の金融危機前のデータ）。トルコも、レジェップ・タイイップ・エルドアン現首相が、所得水準のあまり高くないトルコ中部での公共投資を増やすなどして、低所得者層の所得底上げを図っている。

そこで筆者は、1人当たりGDPが1万

5000ドル未満の国・地域をまとめて、広義には「新興国」と呼んでいるが、より厳密には、国内の所得格差を広げながら経済成長している国を「狭義の新興国」、国内の所得格差を縮めながら経済成長している国を「再興国」と名づけた。再興国からすれば、持続的経済成長は初めてではないからである。ちなみに経済成長率は、所得格差を広げながら成長する新興国のほうが、再興国よりも一般的に高いというのが筆者の見立てである。

もう少し具体的にいえば、中国やベトナムは新興国のカテゴリーに入るのに対して、トルコ、メキシコ、ブラジル、ロシアは再興国である。ただし、インドは評価が難しく、新興国と再興国両方の特徴が同時に起きているように見える。

3 再興国の2つの特徴

再興国には狭義の新興国にはない大きな特徴が2つある。1つは、前述したように低所得者層の所得が上昇していることである。さらにいえば、そもそも再興国の経済水準はそれなりに高く、低所得者層といってもインドやアフリカの最貧国などの最下層ほど低くはない。そのためメキシコなどでは、低所得者層も分割払いスキーム（手法）によって日本の家電製品を購入しているなど、日本企業の顧客に十分なりうる層である。

一方、インドやアフリカなどの底辺層（ボトム・オブ・ザ・ピラミッド〈BOP〉と呼ばれる）は、近年注目される購買層ではあるが、多くの日本企業にとってアプローチの難易度が高いといわざるをえない。日本企業からすれば、インドの低所得者層をいきなりターゲットにするよりは、メキシコやトルコの

低所得者層を顧客にするほうがより現実的である。

もう1つの特徴は、前述したように、再興国では一部に富裕層が生まれて彼らが財閥を形成しているケースが多いことである。日本にとって市場有望国トップ5のなかでも、トルコ、メキシコ、インドネシアは財閥が強い力を持っている。財閥は多くの事業を全国規模で展開しており、流通網を全国に張りめぐらしている。

つまりメーカーの立場に立てば、狭義の新興国においては全国規模の流通網を探すのが非常に難しく、事実上、自身で構築していかなければならない。ただし、流通網を構築すればそれは非常に大きな財産となり、他社を寄せつけない競争優位性となる。

一方、再興国ではそのような苦勞をせずに、全国にネットワークを有する地場の有力企業（財閥であることが多い）と手組み（提携）することで、製品が一気に流通する可能性がある。もちろんメーカーにとってこの方法はマージンが低いというデメリットはあるが、早期に全国販売できる可能性がある。

4 ポストBRICs国・地域で成功するための3つの鍵

以上の特色から、有望なポストBRICs国・地域で成功するには3つの点が重要な鍵となる。

①地域統括拠点

BRICs以外の国・地域の場合、1カ国の経済規模はあまり大きくないことから、できるだけ複数国に効率的に展開していくことが鍵となる。特に湾岸地域国や中央アジア、アフリカなど、国の数こそ多いもののそれぞれの

経済規模が小さい場合には、この視点が重要となる。

②低所得者層施策

メキシコやトルコなどに象徴される再興国では、近年、低所得者層の所得上昇が見られる。メキシコで成功している米国の大手小売りのウォルマート・ストアーズ（以下、ウォルマート）や地場の家電量販店エレクトラは、低所得者層向けビジネスが事業拡大の中心となっている。

③地場の有力企業との提携

いうまでもないが、今回挙げている有望なポストBRICs国・地域については、他の新興国以上に地場の有力企業との提携が重要である。自社で流通網を構築していくだけではなく、同時に地場の有力企業と手組みをすることで流通網を一気に拡大するという両面作戦が、これらのポストBRICsでは重要な視点となる。

IV 有望なポストBRICs国・地域のビジネス事例

1 地域統括拠点——欧米企業が地域統括拠点として注目するトルコ

中近東、アフリカ、中央アジアなどは1カ国の経済規模はそれほど大きくないが、地域は互いに隣接しており、これらの国々といかに効率的にビジネスをするかが重要である。

そのようななかで日本企業の動向を見ると、中近東やアフリカについては、シンガポールのアジア統括拠点、もしくは欧州統括拠点が管轄しているケースが最も多い。ただし、先行するソニーやコマツ、パナソニックなどは、ドバイ首長国に地域統括拠点を設置

し、同国が中近東・アフリカ市場に展開するうえでの中核的な役割を果たしている。

一方、米国系医療機器メーカーのGE（ゼネラル・エレクトリック）ヘルスケアやコカ・コーラ（ザコカ・コーラカンパニー）などの米国企業の動きを見ると、最近になってトルコに地域統括拠点を設置している。

図7はコカ・コーラの全世界での5つの統括拠点の位置を示している。このうちイスタンブールはユーラシア&アフリカグループ統括拠点であり、足元の中近東だけでなく、アフリカ、ロシア・CIS諸国なども管轄地域である。

GEヘルスケアも同様にイスタンブールに地域統括拠点を設置しており、トルコには多くのメリットがあるという。具体的には、トルコ人はエンジニアとしての素養も高く、上述のように中近東だけでなく、アフリカやロシア・CIS諸国にも彼らを容易に派遣できるからである。

日本人は、トルコを欧州とアジアの交差する国というイメージを持っているが、一方で

EU（欧州連合）への加盟交渉をしていることもあって、どちらかというトルコは、ビジネス的には欧州の一員として見られる傾向が強い（あるいは欧州への輸出拠点に位置づけられる）。しかし、前述した米国企業はトルコをイスラム世界への市場展開のための橋頭堡として見ており、日本企業と逆の視点を持っている（中近東、中央アジア、北アフリカはイスラム教徒が多い）。

今後、湾岸地域国やトルコ、さらには北アフリカのイスラム諸国が市場としての重要性を高めるにつれて、同じイスラム国のなかでは、ビジネス環境が先進国に最も近いトルコに地域統括拠点を置くことは、これらの地域を中長期的に捉えた場合、重要な視点ではないだろうか。

2 低所得者層施策——低所得者向けビジネスが拡大するメキシコ

メキシコでは近年、低所得者層の所得の伸びが大きい。これを受けてウォルマートは、低所得者層向けの店舗である「ボデガ・アウ

図7 コカ・コーラ（ザコカ・コーラカンパニー）の5つの統括拠点



出所) コカ・コーラへのインタビューおよびコカ・コーラWebサイトより作成

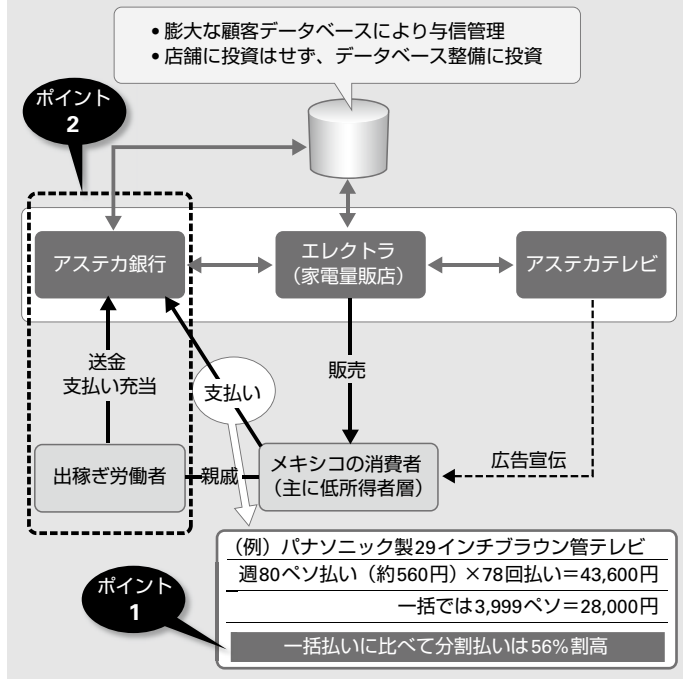
レラ（ボデガは倉庫の意味。アウレラはスーパーの名称）」の数を急拡大させている。名前のおり倉庫を少し改良しただけの店舗で、広さも通常のウォルマートよりはだいぶ小さい。しかし2008年の金融危機以後、ボデガ・アウレラだけが店舗数を大幅に増加し、ウォルマートの収益拡大に貢献している。

また、メキシコの地場家電量販店エレクトラも低所得者向けビジネスで成功している事例である（図8）。エレクトラはメキシコのサリナス財閥に所属する企業で、店舗数は国内に1000を超える。サリナス財閥は傘下にアステカテレビ、アステカ銀行など、メディア、金融部門も保有している。エレクトラは販売したい商品をアステカテレビで宣伝しつつ、各店舗にアステカ銀行の窓口を併設、日本円にして数十円から預金口座が開設できるサービスを提供している。さらにエレクトラは米国への出稼ぎ労働者からの送金に注目し、彼らの送金口座を開設することで、低所得者がやりとりするお金の流れをつかもうとしている。

分割払いスキームを用いることで日本製品も低所得者層に販売できるのは前述のとおりだが、この場合、一括払いと比べて価格が5、6割高くなることもポイントである。このような仕組みを構築することで、エレクトラは低所得者向けビジネスを展開しながら事業を拡大している。

エレクトラが最も投資しているのは膨大な顧客データベースの整備である。低所得者に分割払いを提供する場合は与信管理が重要になる。エレクトラの場合、店舗への投資をほとんどしない代わりに与信管理のためのデータベースにはかなりのコストをかけ、購入者

図8 メキシコの大手家電量販店エレクトラのビジネスモデル



本人だけでなく、家族構成や親戚の出稼ぎの情報までも保有しているといわれている。

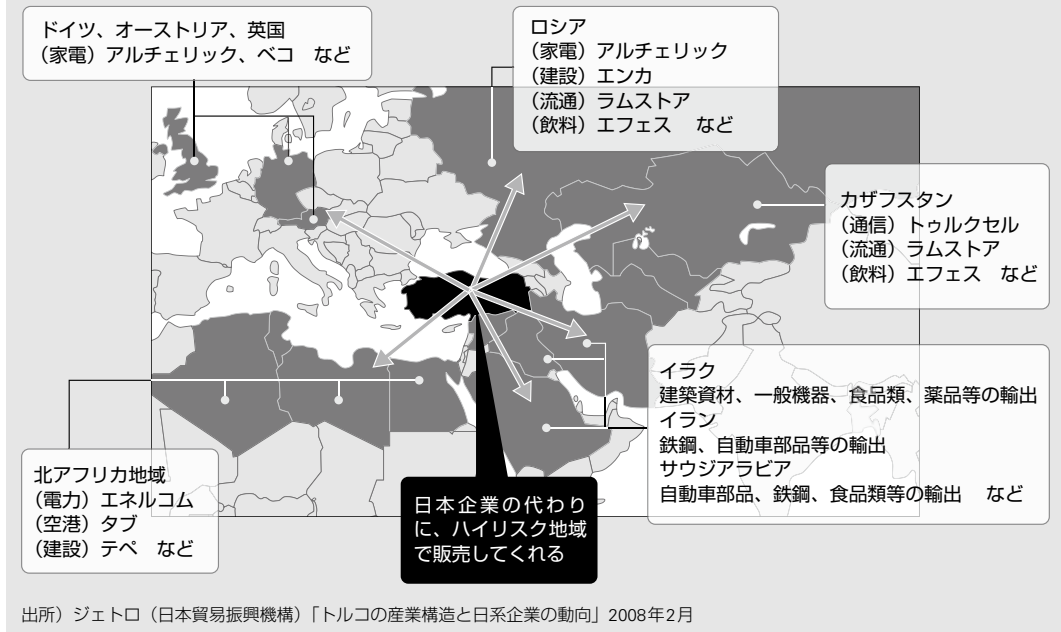
日本企業が自社でデータベース構築に投資をするのはかなり困難であることから、後述するように、これらの地場の有力企業の流通網を活用して自社製品を売るという発想が重要となる。

3 地場の有力企業との提携 ——トルコ企業との提携で 成功する日本企業

メキシコ同様にトルコにも多くの財閥が存在する。これらの財閥は全国にネットワークを構築しているケースも多く、さらには外国にネットワークを持っている場合もある。

トルコに進出している日本企業のうち、販売面で成功している企業は、ほぼ例外なくトルコの大手財閥と何らかの提携をしている。

図9 トルコ企業の外国展開の事例



ソニーはトルコ最大のコチ財閥、トヨタ自動車はサバンジュ財閥と提携して販売会社を設立している。ソニーの場合は財閥との手組みで大手家電量販店に自社製品を流通させているとともに、「ソニーセンター (ソニー製品だけを扱うショップ)」も多く設立することで、自社流通網も同時に整備しているのが特徴である。

図9にトルコ企業の国外展開事例を示している。トルコ企業は非常に国際的で、特に日本企業がなかなか進出できないイランやイラクなどの国々にも販売ネットワークを持っているケースが多い。

トルコに販売拠点を設立した第一三共によれば、取引をしているトルコの卸売企業はイランやシリアなどにも販売ネットワークを持っているため、トルコだけではなく、リスクの高いこうした国・地域へも販売してくれるという。

リスクを嫌う傾向が非常に強い日本企業とは対照的に、トルコ企業はリスクテイカー (リスクを取ることをいとわない) であることから、日本企業がトルコ企業と提携するメリットは大きいといえる。

新興国において日本企業が韓国企業に猛追、追い越されている背景には、リスクに対する姿勢の違いがある。新興国ビジネスには先進国以上にさまざまなリスクがつきものであるが、サムスン電子、LG電子などの韓国企業は果敢にリスクを取ってビジネスを展開している。一方、上述のように日本企業はリスクに対して非常に慎重になる傾向があるため、さまざまな面で後れを取りがちである。

それを考えると日本企業は、新興国で自身がリスクを取るよりは、リスクを取ってくれるビジネスパートナー (たとえばトルコ企業) と手組みをして新興国ビジネスを拡大させる戦略のほうが展開しやすいのではないだ

ろうか。

4 ポストBRICsとして再興国に注目

2008年の金融危機以降、特に先進国の経済が停滞し、10年に入っても先進国の回復度合いはかなり鈍いことが予想されている。一方で、中国をはじめとした新興国では今後も引き続き高い経済成長が見込まれるなど、ビジネス拡大の余地という意味での新興国の位置づけがますます高まっている。

そのようななかで、BRICsだけでなくそれ以外の新興国であるポストBRICsにも着目し、自社ビジネス拡大の手を打つことが、多くの日本企業にとって重要である。

NRIは日本企業の視点に立って市場として有望なポストBRICsを抽出するためのSPECアプローチを開発し、全産業合計としては、湾岸地域国、メキシコ、インドネシア、トルコ、タイを市場有望度トップ5カ国・地域と

して挙げた。

これらの有望国はすでに20世紀のうちに高度成長を経験していることから、厳密にいえば新興国というよりは再興国と呼んだほうがふさわしいが、再興国の特色として、所得が増えつつある低所得者層への展開と、地場の有力企業との提携が、他の新興国以上に重要である点に注目したい。

特に今回、海外企業の事例に挙げたトルコ企業のようなリスクテイカーとの手組みを通じてリスクの高い新興国ビジネスを拡大していくということが、今後、日本企業が新興国で海外企業と競争していくうえで重要な鍵になる。

著者

森 健（もりたけし）

グローバル戦略コンサルティング二部上級コンサルタント

専門は専門はマクロ経済分析、製造業の海外戦略

参考) 日本企業にとって市場有望度が高いポストBRICs国・地域トップ5 (業種別)

保険	銀行・証券	商業（小売・卸売）	海上運輸	建設・不動産	通信
1位 南アフリカ	1位 トルコ	1位 湾岸地域国	1位 インドネシア	1位 湾岸地域国	1位 湾岸地域国
2位 湾岸地域国	2位 メキシコ	2位 メキシコ	2位 湾岸地域国	2位 メキシコ	2位 南アフリカ
3位 タイ	3位 インドネシア	3位 タイ	3位 トルコ	3位 ポーランド	3位 インドネシア
4位 ポーランド	4位 フィリピン	4位 ポーランド	4位 バングラデシュ	4位 インドネシア	4位 トルコ
5位 フィリピン	5位 チリ	5位 イラン	5位 フィリピン	5位 バングラデシュ	5位 メキシコ

加工食品	自動車および部品	エレクトロニクス	化学・ゴム・プラスチック製品	紙製品・出版	機械
1位 トルコ	1位 メキシコ	1位 メキシコ	1位 メキシコ	1位 メキシコ	1位 湾岸地域国
2位 メキシコ	2位 湾岸地域国	2位 マレーシア ^{注2}	2位 湾岸地域国	2位 湾岸地域国	2位 メキシコ
3位 インドネシア	3位 トルコ ^{注1}	3位 湾岸地域国	3位 インドネシア	3位 トルコ	3位 トルコ
4位 ポーランド	4位 タイ	4位 タイ	4位 トルコ	4位 ポーランド	4位 タイ
5位 タイ	5位 インドネシア	5位 フィリピン	5位 マレーシア	5位 インドネシア	5位 フィリピン

注1) トルコは特別消費税が自動車にかかったため小売価格が高騰、販売台数は少ない

注2) マレーシアは自社工場向けの部品販売もかなりの金額が含まれているため、実際の市場規模以上に過大評価されている

ITを活用したソーシャルビジネスは 社会変革の起爆剤となる

小林慎和



高田広太郎



森田哲明



CONTENTS

- I ソーシャルビジネスとは何か
- II ソーシャルビジネスの導入は企業の存亡を左右する
- III ソーシャルビジネスの構造——4つのプレーヤー
- IV 企業に求められる5つの事業方針
- V 新たな組織体制の必要性
- VI ソーシャルビジネスを成功に導く指標「インフィニティ・エイト」
- VII ITがソーシャルビジネスを拡大
- VIII ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤

要約

- 1 社会性と事業性の両立を目指す「ソーシャルビジネス」が注目を集めている。ソーシャルビジネスを成功に導くためには、①商品・サービスを消費および購入する顧客、②商品・サービスを提供する企業、③実際の支援活動を行う団体、④支援を受ける人々——の4プレーヤーそれぞれにメリットのある仕組みづくりが重要となる。
- 2 投資対効果が不明確な広告から、ソーシャルビジネスへの転換を図る企業が現れつつある。ソーシャルビジネスの導入は、単なる寄付活動ではなく、企業の存亡を左右するほどのインパクトを持ちうる。IT（情報技術、情報システム）を活用することで、ソーシャルビジネスを強固なものとし、上述の4プレーヤーに対して相乗効果をもたらすことが可能となる。
- 3 日本はソーシャルビジネスでは未熟な市場である。企業が投資する広告・販売促進費20兆円と、個人が保有する現預金790兆円がソーシャルビジネスへと流れ込むとすれば、ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤となる。
- 4 ソーシャルビジネス事業の立ち上げと拡大に、企業は今、まさに舵を切るときである。

I ソーシャルビジネスとは何か

1 「1ℓ for 10ℓ」

「1ℓ for 10ℓ」は、キリンMCダノンウォーターズが、同社の販売するミネラルウォーター「Volvic（ボルヴィック）」で手がけているキャンペーンの名称である。このキャンペーンは2007年7月2日から9月30日、08年6月1日から10月30日、09年6月1日から10月30日まで、3年連続で実施されてきた。キャンペーンの内容は、日本で1リットルのVolvicを買うごとに、10リットルの新鮮な水が西アフリカのマリ共和国という小さな国に「寄付」（後述）されるというものである。

このキャンペーンを通して、2008年度は11億リットル強の水が同国に寄付された。2007年度の7億リットル強から大幅に拡大し、キャンペーンの認知が進んだ結果、寄付量が拡大したといえる。

7～11億リットルもの水が寄付されたということは、逆算すると、このキャンペーン期間中に、日本ではVolvicが1億リットル（500ミリリットルのペットボトルにして20億本程度）販売された計算となる。

注目すべき成果はもう1つある。このキャンペーンを実施した期間の売上げが、2007年度はキャンペーンを実施していなかった前年度に比べ3割強伸びたという事実である。

マリ共和国は、アフリカのなかで貧困率が最も高い国の一つである。その国に対して億リットル単位の新鮮な水を寄付するという社会貢献を実現しながら、先進国における売上げ増も実現している。社会課題の解決と利益の追求という、一見すると相反する2つの目的を、このキャンペーンは同時に成し遂げ

ている。

2 Cause Related Marketing

このVolvicの事例のようなプロモーション戦略を、「Cause Related Marketing（CRM：社会課題に関連したマーケティング活動）」と呼ぶ。古くは1983年に、アメリカン・エクスプレスが「自由の女神修繕キャンペーン」を展開したことが知られている。これは、アメリカン・エクスプレス・カードへの新規加入ごとに1ドル、カードを1回利用するごとに1セントを自由の女神の修繕のために寄付するというキャンペーンであった。その結果、新規加入者は45%、カード利用額は28%増大し、170万ドルが寄付された。

欧米では一般的なこうした企業のプロモーション戦略も、日本ではVolvicのキャンペーンの成功以降、ようやくさまざまな企業が注目し始めた段階にある。2008年以降、こうしたCRMは新聞・雑誌などのメディアでも大きく取り上げられている。

3 ソーシャルビジネス

Volvicのような取り組みはプロモーション戦略に限定されるものではない。ここでいくつかの事例を挙げよう。

社員食堂でヘルシーなメニューを提供することで、社員のメタボリック症候群の問題を解消しつつ、その売上げの一部でアフリカの貧しい国に学校給食を提供するTable for Two International（TFT）というNPO（特定非営利活動法人）がある。TFTは本業そのものが、先進国に多く見られるメタボリック症候群と、アフリカやアジアで見られる飢餓という2つの問題を同時に解決しつつ、利

益も追求するというビジネスモデルである。NPOは非営利活動という言葉で表現されるが、これは利益を考慮しないという意味ではない。「株主・出資者に利益を還元することを目的としない事業体」という意味である。一般の人は誤解しがちだが、利益を追求する事業型NPOという形もある。

オランダの家電メーカーのフィリップスは、インドの農村の貧困世帯向けに、煙の出ない料理用ストーブ（調理用簡易コンロ）を販売している。インドの農村では、木炭を利用して屋内で調理する。木炭が燃焼する際に出る煙を原因として、喘息などで苦しむ人が多かった。そうした世帯を対象に同社は、800円の料理用ストーブを開発、販売しているのである。これは、ストーブの販売による利益の追求と煙に苦しむ消費者の社会課題の解決という両方を同時に実現している。

行き過ぎた経済合理性に基づく資本主義の見直しが叫ばれている。マイクロソフトのビル・ゲイツ氏は、ポスト資本主義を「創造的資本主義」と呼び、ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団を立ち上げた。300億ドルを超える資金を活用し、その目をさまざまな社会課題の解決に向けている。ゲイツ夫妻はマイクロソフトで培った経営判断能力を活かし、社会課題の解決のために資金利用の効率化を厳しく進めると同時に、効果的な資金活用の評価と監視をしている。

ベンチャー・キャピタルのデフタ・パートナーズの原丈人氏は、ポスト資本主義を「公益資本主義」と呼んでいる。世界で最も大きなマイクロファイナンス（消費者へ数万円程度からの小口資金を、無担保やグループ連帯責任制などを導入することで融資するサービス）

を手がける銀行の一つであるBRAC銀行と共同出資で、BRAC BDMAIL NETWORKを立ち上げた。同社が提供している「BracNet（ブラックネット）」はバングラデシュで無線通信インフラの敷設や、そのネットワーク上での遠隔教育サービスなどを手がける。同社に対するデフタ・パートナーズの出資比率は6割（立ち上げ時）で、BracNetが事業展開するなかからキャピタルゲインを得る。

一方のBRAC銀行も、残りの4割の出資から得た利益を、全額マイクロファイナンスなどの事業へと投入することができる。

通常の企業の場合、事業によって得られた利益の配分先はまず株主となる。その次は将来に向けた設備投資など、さまざまなものに振り分けられる。そして内部留保され、翌年に繰り延べされる利益の一部がCSR（企業の社会的責任）予算に配分される。

しかしBRAC銀行が4割出資しているBRAC BDMAIL NETWORKの場合、BRAC銀行はBracNetで得た事業利益の4割すべてを社会課題を解決する事業へ振り分けることができる。そのため、従来のCSRの仕組みに比べて、より大きな資金を社会支援に活用できることになる。

このように、社会性と事業性の両立を目指すビジネスモデル全体を、本稿では「ソーシャルビジネス」と総称することとする。

4 ソーシャルビジネスの留意点

ソーシャルビジネスは、必ずしも華々しい成功例ばかりではない。たとえば、冒頭で紹介した「1ℓ for 10ℓ」は、キャンペーンの名称だけからは、一般の消費者は、自らが1リットル分のVolvicを購入すれば、10リット

ルのVolvicがアフリカに「届けられる」と想像するだろう。しかし実際には、新鮮な水を継続して提供できるように、現地に井戸を掘り給水施設を建設し、それを維持・管理していく活動にVolvicの売り上げの一部が充てられているという仕組みになっている。アフリカの貧しい子どもたちにすぐに新鮮な水が配給されるわけではない。

また、1リットルのVolvicを購入すれば10リットルの新鮮な水が確実にアフリカに提供されるとはかぎらない。ただし、アフリカの貧しい子どもたち向けに単純にペットボトルを配る方法では一過的で、配給が終了した後は再び新鮮な水を得ることができない環境へ逆戻りする。そのためキリンMCダノウォーターズは、井戸の維持・管理に資金を費やすという方法を採用したのである。これは、「持続可能性のある社会貢献活動」という意味でより意義深いといえる。

「寄付で集めた資金をどのように活用しているのか」「適正に支援へと活用されているのか」「支援事業の透明性をいかに担保するか」ということは、社会支援活動に常につきまとう問題である。ソーシャルビジネスのように、社会性と事業性の両面を追求するような活動の場合も、至るところにそうした微妙な問題がある。そこで本稿では、

- ①ソーシャルビジネスはこれから拡大していくのか
- ②ソーシャルビジネスを提供することで、企業は本当に利益を上げてよいのか
- ③消費者からのレピュテーションリスク（消費者からの評判や批判についてのリスク）をどのようにマネジメントすべき

なのか

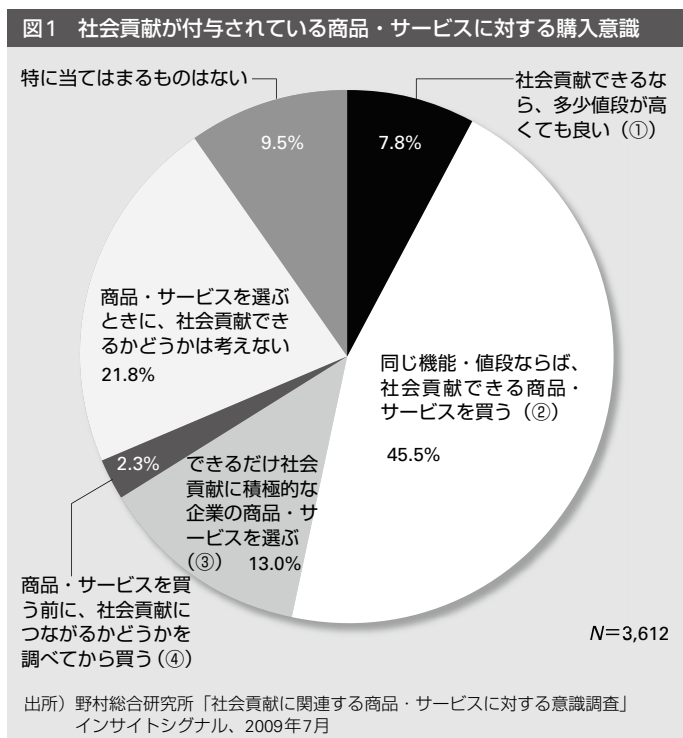
- ④日本でこうしたビジネスは花開くのか
- ⑤ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤となりうるのか

——といった論点について考察していくこととする。特に、ソーシャルビジネスとIT（情報技術、情報システム）を連携させると、そこには大きな社会変革のうねりが生み出される可能性があることを論じたい。

II ソーシャルビジネスの導入は企業の存亡を左右する

欧米の名だたる企業はソーシャルビジネスに本腰を入れ始めてから数十年の歴史を持つ。日本ではなぜこうした取り組みが広がらないのか。こうした取り組みをする企業を消費者はどのように思っているのか。その事実をまず確認しておきたい。

2009年7月、野村総合研究所（NRI）は、



「社会貢献に関連する商品・サービスに対する意識調査」を実施した。その結果、7.8%の消費者は、購入しようとする商品・サービスで「社会貢献できるなら、多少値段が高くて良い」と回答している。そして、45.5%の消費者は、「同じ機能・値段ならば、社会貢献できる商品・サービスを買う」と回答している。結果、約7割（前ページの図1①②③④）の消費者が、購入時に社会貢献につながるかどうかを重視していることが明らかになった。

こういったことからこれからは、さまざまな企業活動のなかに社会貢献の要素をいかに取り込んでいくかが問われることになると思われる。社会貢献の要素を取り込んだソーシャルビジネスを展開することは、今後、企業活動を展開していくためには必要不可欠となるであろう。その内容や水準はともかくとして、ソーシャルビジネスの要素を取り込んでいくことは、もはや企業の存亡にかかわる問題となりつつある。企業経営者は、消費者のこの心理を率直に認識する必要がある。

Ⅲ ソーシャルビジネスの構造 ——4つのプレイヤー

ソーシャルビジネスには、これまでのビジネスとは全く異なる構造が存在する。通常のビジネスの場合、その構造は、商品・サービスの提供者である企業と、その受け手である顧客との1対1の関係で成立する。これに対してソーシャルビジネスでは、大きく分けて4つのプレイヤーが存在する（図2）。

①商品・サービスを消費および購入する顧客（多くは消費者、場合によっては企

業）

②商品・サービスを提供する企業

③実際の支援活動を行う団体（NGO〈非政府組織〉、NPOや社団・財団法人など）や政府

④支援を受ける人々

——である。

通常のビジネスの場合、企業と顧客が「ウィンウィン（Win-Win：共にメリットを得る）」の関係を築くことが求められる。しかしソーシャルビジネスの場合は、この4つのプレイヤー全員が「Win」となる関係にならなければ成功しない。どれか1つのプレイヤーのメリットが欠けたとしても、その時点で失敗に終わる。

Volvicの事例で見てみよう。

①商品・サービスを消費および購入する顧客

Volvicを買う日本の消費者は、直接寄付しているわけではないが、ミネラルウォーターの購入を通じて恵まれない子どもたちに水を提供できるという人を助けることでの満足感、自負心、誇りを持たたという点ではWinといえる

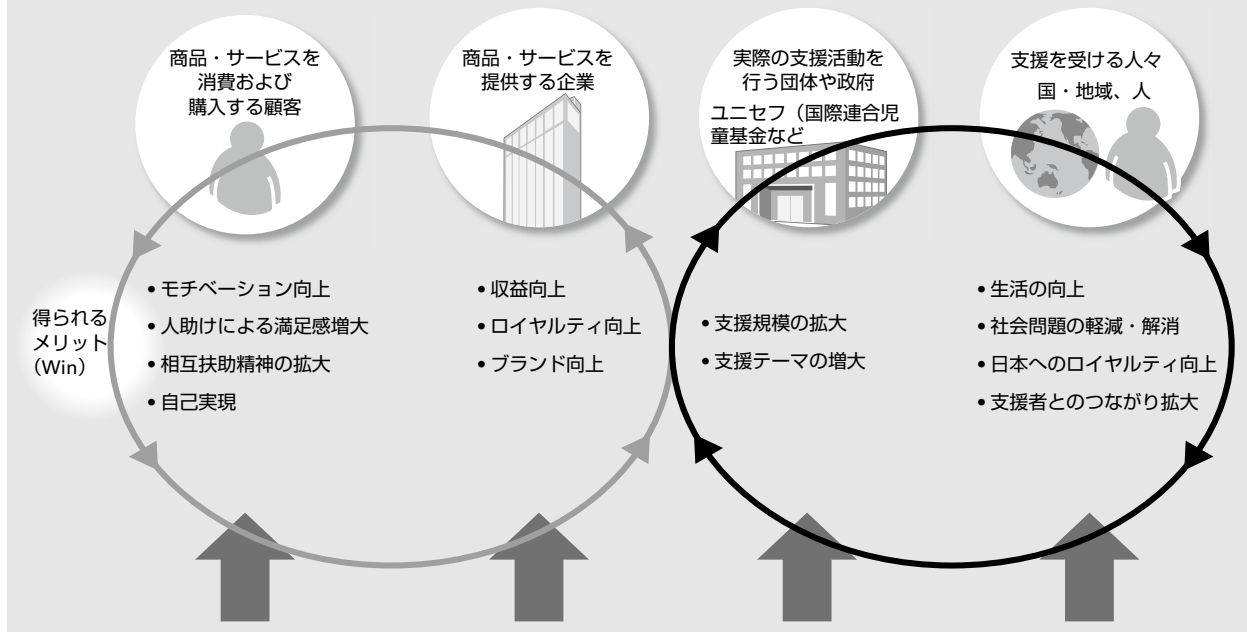
②商品・サービスを提供する企業

Volvicにとって、この「1ℓ for 10ℓ」というキャンペーンは、ブランド価値向上に加えて、結果として売り上げの向上という、まさに自社にとって直接的なWinとなる

③実際の支援活動を行う団体や政府

同キャンペーンの支援団体であるユニセフ（国際連合児童基金）は、世界的ブランドであるVolvicがテレビコマーシャルなどを通して大々的にプロモーション

図2 ソーシャルビジネスを取り巻く4つのプレイヤー



し、7～11億リットルもの水を提供できるほどの支援金の獲得と、現地で実際に給水支援活動による成果を上げられた点で、まさにWinである

④支援を受ける人々

マリ共和国の恵まれない人々は、新鮮な水を持続的に供給してくれる給水施設を身近に持つことができ、Winな状況となった

このVolvicの事例は、プレイヤーすべてがWinとなる事例の一つである。しかし残念ながら、日本においてソーシャルビジネスで成功している例は多くない。

このVolvicの事例以前、多くの企業（特に日本企業）は、社会課題に対してあえて大々的なプロモーション活動をしてこなかった。その代わりに、1970年代、80年代から、ユニセフや日本赤十字社などに多額の寄付をしてきている企業は多い。知られていないのは、こ

の寄付行為をあえて大きくプロモーションしてこなかったからである。日本には、「慈善活動が偽善活動と見られる」危険性があり、慈善活動を行っても、ブランド価値の向上、売り上げ拡大といった企業のWinを実現できないと判断されてきた歴史がある。

日本には「陰徳の美」という価値観がある。慈善活動は、誰にいわれることなく、また誰にいうこともなくなされるべきではないのか——そういう考えを持つ消費者がいる。つまり、善いことを告知することは、かえってブランド価値の低下につながる可能性があり、それゆえに、キャンペーンで消費者にダイレクトに訴えかける事例がほとんど存在しなかったのである。

しかし、Volvicのキャンペーンは消費者に受け入れられ、ブランド価値も向上し、売り上げも拡大し、結果として支援額も増大した。これまで懸念された（ブランド低下とい

う) リスクとは逆に、あらゆる面がプラスに転じたのである。

IV 企業に求められる 5つの事業方針

1 5つの事業方針

ソーシャルビジネスで中心的役割が期待されるのは企業である。前述したように、ソーシャルビジネスの導入は、これからの企業の存亡を左右する。しかし、ソーシャルビジネスは従来のビジネスとは全く異なる構造である。そうした未知の領域に踏み出す際、企業は次の5つの視点から事業方針を精査するところから取り組みを始める必要がある。その視点とは、

- ① 取り組み主体
 - ② 適用範囲
 - ③ 適用期間
 - ④ 出口戦略
 - ⑤ 提供価値
- である。

① 取り組み主体

取り組み主体は「単体企業タイプ」と「複数企業タイプ」のどちらかが考えられる。多くのソーシャルビジネスの主体は単体企業だが、なかには複数の企業が連携して主体となりソーシャルビジネスに取り組んでいる場合もある。例としては、「(PRODUCT) RED」(〈プロダクト〉レッド)が挙げられる。(PRODUCT) REDとは、アメリカン・エキスプレス、アップル、スターバックス、コンバース、モトローラ、ギャップ、エンポリオ・アルマーニ、ホールマーク、マイクロソ

フト、デルが (PRODUCT) REDという共通ブランドの商品を販売し、その売り上げの一部を、エイズ・結核・マラリア問題の解決を支援する「世界エイズ・結核・マラリア対策基金(世界基金)」に寄付するという企画である。

② 適用範囲

ソーシャルビジネスの適用範囲として、「商品単位タイプ」か「全商品(企業全体)タイプ」の2つが考えられる。商品単位タイプの例としては、前述のVolvicや、トートバッグなどのグッズをチャリティで販売して売り上げの一部を「ボルネオ保存トラスト(BCT)」に寄付しているハンティング・ワールド、そしてチャリティリングやペンダントなどが1個売れるごとに、子どもの権利を支援する団体「セーブ・ザ・チルドレン」に寄付するブルガリなどが挙げられる。

全商品(企業全体)タイプには、全売上高の1%を世界中の保護団体に寄付する「1% for the Planet」という取り組みを実施しているアウトドアウェアメーカーのパタゴニアなどがある。

③ 適用期間

適用期間には、「期間限定タイプ」「毎年一定期間実施タイプ」「継続タイプ」の3つが考えられる。毎年一定期間実施タイプの例は、毎年夏期に「1ℓ for 10ℓ」を実施するキリンMCダノンウォーターズ、毎年4月と10月にチョコレート1個につき1円を寄付する「1チョコ for 1スマイル」を実施する森永製菓などが挙げられる。

継続タイプには、前述のパタゴニア、およ

びバングラデシュに工場を構え、現地の資源を利用し、現地の人たちに日本で販売するバッグや小物をつくる事業を展開しているマザーハウスなどがある。

④ 出口戦略

ソーシャルビジネスでは、取り組みの出口となる実際の支援をするために、取り組み主体が直接現地で支援をする「自社実施タイプ」、NPO・NGOと連携する、もしくは国際機関などに直接寄付をする「NPO・NGO連携タイプ」、取り組み主体（多くは企業）の目指すべきソーシャルビジネスを実施するために、主体自らNPOを新設する「NPO新設型タイプ」の3つが考えられる。

最も一般的なものは、NPO・NGO連携タイプである。ユニセフや国際連合系の機関（UNHCR〈国際連合難民高等弁務官事務所〉など）をはじめとした国際機関への寄付、国内の森林整備などを行っている「緑の募金」に売り上げの一部を寄付しているポッカコーポレーションや、全国の幼稚園や保育園にCO₂（二酸化炭素）を排出しない太陽光発電設備「そらべあ発電所」を設置する運動をしているそらべあ基金に売り上げの一部を寄付しているソニーなどが挙げられる。

⑤ 提供価値

提供価値は、「寄付タイプ」と「雇用創出タイプ」に大別できる。寄付タイプには、学校・病院建設、ワクチン提供、植林活動、水道整備（井戸掘削）活動、物資提供、資金提供など多数の寄付の様式があり、事例も多数存在する。雇用創出タイプの例としては、前述のマザーハウスをはじめとしたフェアトレ

ードの取り組みなどが挙げられる。

2 注目されるNPO新設型タイプの出口戦略

現在のソーシャルビジネスの主流は、自社単独で、単一の商品に対して期間限定キャンペーンを実施し、そこで得られた成果を関連の深いNGO・NPOへ寄付するタイプ（単体企業タイプ×商品単位タイプ×期間限定タイプ×NPO・NGO連携タイプ×寄付タイプ）であろう。キリンMCダノンウォーターズのように、期間限定のキャンペーンを毎年継続し、規模拡大を模索する企業も増えてきている。また、単に寄付をするだけでなく、就業機会を提供することで、継続的な支援をしていく動きが活発になってきているのも、良い傾向であるといえる。

今後、ソーシャルビジネスをさらに活発化させるために、企業にとって最も課題となってくるのが、出口戦略であろう。現状では、企業がNPOと提携しようとする場合、数あるNPOのなかから適切な団体を見つけ出せたとしても、社会性、信頼性、透明性などの観点から社内稟議を通すことは困難をきわめる。その結果、ユニセフやユネスコ（国際連合教育科学文化機関）などの国際機関と連携することが多くなっている。大企業であればあるほど、今後もNPOとの提携の難しさは依然として残るだろう。しかしながら、国際機関と連携する場合、安心感や透明性は担保できるものの、ソーシャルビジネスとしての独自性を示すことは難しい。

そのような状況だからこそ、今後増えていくことが想定される形式がある。それが、ソーシャルビジネスを展開していくために企業

自らがNPOを設立するNPO新設型タイプである。国際機関との連携では差別化できず、かつ独自性を出すために既存のNPOと提携することも難しいのであれば、企業自らが求めるソーシャルビジネス戦略を展開するためのNPOを整備すればよい。NPOを整備してまでソーシャルビジネスを展開しようとしている企業であれば、生活者への認知度も高くなりやすく、生活者からの共感を得やすいのではないだろうか。このようなNPO新設型タイプの事例として、「朝日山」「久保田」などを製造している朝日酒造のケースを紹介したい。

朝日酒造は、「我が社の経営目的は、我が社の社会的存在価値を高めることである」という経営理念を掲げ、良い酒を造り続けるために必要な水や緑に象徴される身近な自然環境を守る活動を行う公益財団法人の「こしじ水と緑の会」を設立した。なお、1989年に「新潟県ホテルの会」という組織（同社内に事務局）を結成しており、ホテルの保護指導員を増やす講習会を実施している。良い地酒を醸すには清澄な水が必要であり、その水は里山に育まれるという社員の思いが契機となって結成へとつながった。地域の環境を守り、ホテルが舞うような酒蔵を実現することこそが社業の安定にもつながる。このような企業や社員の思いや戦略があったからこそ、組織を新しく設立してでもソーシャルビジネスを展開することができているのであろう。

今後、朝日酒造のようなNPO新設型タイプが増加していくことによって、今までNPOと提携できなかった企業も、「企業発NPOであれば安全性や信頼性も問題ない」と判断してソーシャルビジネスに注力するよ

うになる可能性がある。その結果、ソーシャルビジネスの市場規模が加速的に拡大していくことも想像に難くない。

V 新たな組織体制の必要性

1 部門横断的な組織体制の整備が必要

企業がソーシャルビジネスを推進しようとする際には、現在の社内の組織構造が大きな壁として立ちはだかる。当然ながら、現在の組織は、現業ビジネスの効率が最大化するように設計されており、ソーシャルビジネスを推進できる体制を整えている企業はきわめて少ない。

ソーシャルビジネスを推進するためには、少なくとも次に挙げる組織の横の連携が必要となる。それは海外マーケティング、国内マーケティング、プロモーション（広告）、総務審査、経営企画、R&D（研究・開発）、CSR、各事業部の各部門である（図3）。

大企業であればあるほど、ソーシャルビジネスの事業機会が大きい反面、上述の部門にそれぞれ担当役員が配置され、横断的な意思決定が困難な現状がある。

ソーシャルビジネス実現に、なぜこれほどまで横断的な機能が必要なのか。冒頭の「1ℓ for 10ℓ」のキャンペーンを例に解説してみよう。

「1ℓ for 10ℓ」はマーケティング活動であり、CSRという観点での情報発信ともいえる。その両面の要素を持つ活動を、国内マーケティング部門は、国内での売り上げ最大化のためにどう活用するかを検討することとなる。海外マーケティング部門は、国内でのそ

うした成果を、海外でのブランド価値向上と売り上げ拡大にどう活用するかということに注力する。CSR部門は、売り上げや利益を第一に捉えるのではなく、自社の社会貢献のあり方をいかにステークホルダー（株主や顧客）に伝えるかに腐心する。

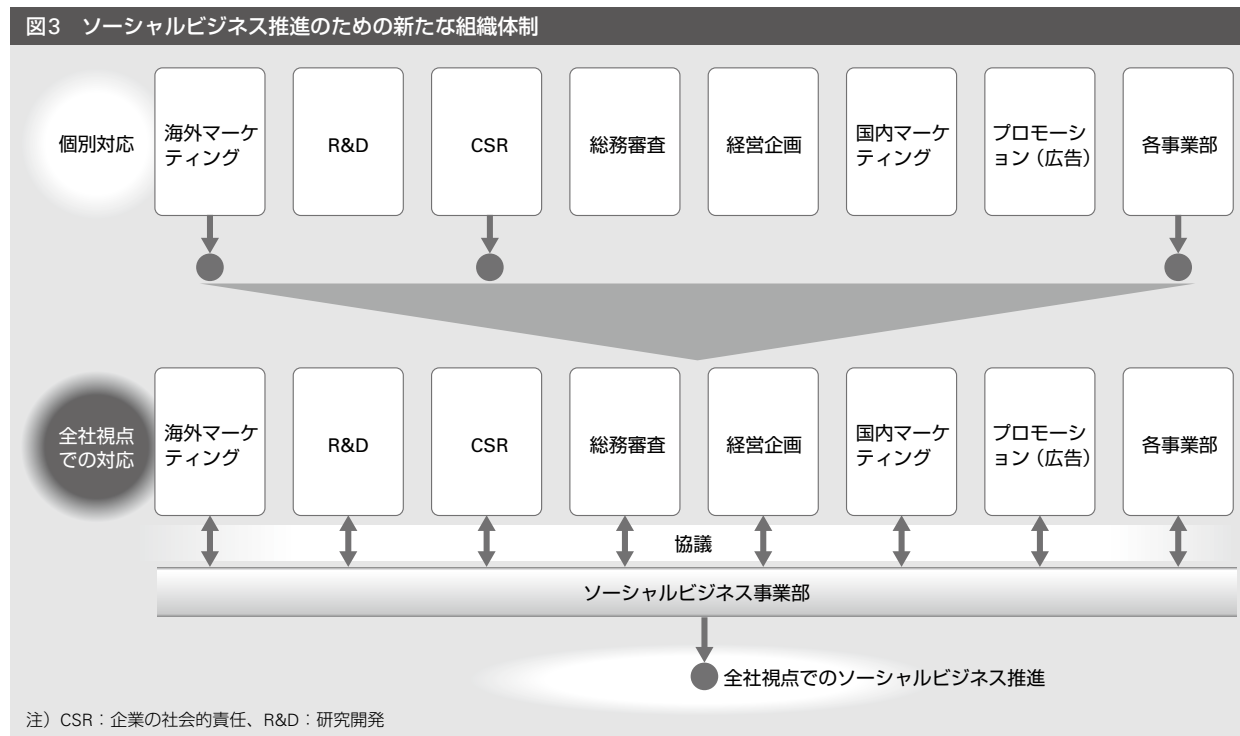
また、このキャンペーンで得られた成果（寄付金額）を現地に届けようとする場合、現地企業だけでなく、現地のNGOやNPOとの提携も必要となってくる。相手が国際的なNGOならば、企業として提携するための意思決定はまだ容易であるが、現地でのみ活動するNGO・NPOには、出自が定かでない組織が多数存在する。それまでのような一般的な与信審査業務の範疇では計ることができない組織を相手にする機会が増えることであろう。将来のビジネス性を見すえて、こうした組織との提携の可否を判断していくことが求められる。日本の企業はとかくコンプライアンス（法令遵守）志向に偏りすぎるきらいが

あり、事業性を全く考えずに与信判断をしがちである。

2 ソーシャルビジネスのための 経営判断指標が必要

企業が特定のNGO・NPOと提携する意思決定を回避するモデルの一つとして、イオンリテールの「幸せの黄色いレシートキャンペーン」がある。これは、毎月特定の日に同社の店舗で購入した商品のレシートを、消費者が、応援したいその地域のボランティア団体に投票することで、レシート金額の1%が、投票された団体への支援金として拠出されるというキャンペーンである。このキャンペーンがきわめて巧みなのは、消費者自らを巻き込むことで消費者の満足感を最大化しつつ、キャンペーンへの参加要望団体が増えても、選ぶのは消費者であり、そのためイオンリテールには、支援団体を選定する（与信判断）際の煩雑さや、選定されなかった他団体への

図3 ソーシャルビジネス推進のための新たな組織体制



説明が不要となる点である。

もっとも、このタイプのソーシャルビジネスは消費者の負担が大きくなるため、消費者の参加に対する障壁が高くなる点がデメリットである。現業のビジネスモデルと照らし合わせてこのようなソーシャルビジネスの形態を取ることもありうるが、さらなる拡大のためには、これまでとは異なる、全社視点に立った与信判断の意思決定をしていく必要もある。

ソーシャルビジネスを考慮した商品・サービス展開をする場合には、新たなものをつくり出す必要も出てくるであろう。その費用は、商品開発上はR&D予算の範疇にも、プロモーション（広告）費にも、CSR費用にも入る性格を持つ場合が多い。また、通常の新規事業と違い、ソーシャルビジネスは単純に売り上げおよび利益によるリターンだけで見るべき事業ではない。それに加えてブランド価値への影響、CSR評価向上に伴う株価への影響、優秀な人材の雇用への影響など、副次的な影響を評価指標に入れる必要がある。経営企画担当者は、ソーシャルビジネスを決して数字だけで判断してはならない。収益性を担保することは当然ではあるが、「3年単黒（3年目の事業収益が黒字）」など、型通りの判断指標は役に立たないであろう。

VI ソーシャルビジネスを成功に導く指標「インフィニティ・エイト」

1 「インフィニティ・エイト」という指標

ソーシャルビジネスを展開するには、前章

で論じた5つの事業方針をまず固め、ソーシャルビジネスを推進できる組織体制を整備する。そのうえで、企業がソーシャルビジネスを持続的に拡大していこうとするときのチェック項目として、NRIは以下の8つのポイントに沿って事業を整理・分析していくことを提言したい。

①Cause（社会課題）

より多くの消費者や支援者を集めるためには、ターゲットとすべき社会課題の性格や特質が大きな要素を占める。緊急度や課題の大きさによって採否を考えることが重要となる。

②Contribution（貢献を期待する人・団体）

社会課題を適切に選んだとしても、キャンペーンに用いる商品・サービスが、ターゲットとする顧客と、その社会課題との関係が密接につながっていなければならない。Volvicの場合、飲料水という商品はほぼすべての消費者がターゲット顧客となるため、あらゆる世代・性別に向けてプロモーション活動を行えるが、アメリカン・エクスプレスの場合は、クレジットカードを持つ人とする人、もしくはクレジットカードをよく利用する人に絞り込んだターゲティングをする必要がある。

③Cost（支援資金）

支援に活用する資金を誰がどのような形で拠出するのかについては、いくつかの方法が考えられる。政府や企業、消費者からの援助（寄付金など）で賄う方法、商品・サービスの価格の一部を支援へと振り向ける方法、TFTのように、定食を1回食べるごとに社員から20円の寄付を募り、その食堂を提供す

る企業からも同額の寄付を受けるという方法（マッチングギフト）などが用いられている。

④Clear（透明性）

支援金がどのように活用されたのか。その透明性を担保・維持することは、消費者の納得感を高め、持続的に活動をしていくうえで最も重要な要素の1つである。

⑤Consciousness（意識）

社会課題が認知度の高いものかどうかことが重要となる。そもそも認知度が低い場合は、認知度の向上から始める必要がある。

⑥Communication（対話）

消費者、企業、支援団体、被支援者の4つのプレイヤーが存在する。それらの間での対話や情報共有が適切になされていることも、透明性の担保、意義の伝達、そして持続可能性の拡大にとって重要である。

⑦Commodity（日常）

寄付や貢献を、「日常の範囲以外の特別な行動」と位置づけている場合、その拡大は困

難となる。いかに日常生活の要素として溶け込ませることができるかが重要である。

⑧Collaboration（協業）

ソーシャルビジネスは持続可能なものでなければならぬ。そのためには4つのプレイヤーが一致団結し、協力する仕組みが必要となる。4つのプレイヤーすべてがWinとなるような関係が築けているかどうかことが最も重要な要素である。

ソーシャルビジネスには持続可能性がなければならず、無限に続くために必要な8つの要素という思いから、NRIでは上述の①～⑧までを「インフィニティ（無限大）・エイト：∞8」と呼んでいる。

2 TFTの事例で見るインフィニティ・エイト

たとえば、TFTの事例をインフィニティ・エイトの視点で分析をすると表1のようにな

表1 「インフィニティ・エイト（∞8）」の視点から見たTFT（Table for Two）の活動

∞8	消費者（社員）	企業（社員食堂）	支援団体（TFT）	被支援者（マラウイ共和国などの人々）
①Cause（社会課題）	・メタボリック症候群（全世界で10億人）の問題	・社員のメタボリック症候群の問題の改善	・先進国のメタボリック症候群と、途上国の飢餓という相反する問題	・飢餓問題（全世界で10億人）
②Contribution（貢献を期待する人・団体）	・飢餓撲滅のための寄付金（1給食当たり20円）	・飢餓撲滅のための寄付金（一部負担）	・給食の配達	
③Cost（支援資金）	・20円の追加負担	・食堂での対応 ・ヘルシーメニュー開発	・ヘルシーメニュー開発	
④Clear（透明性）	・20円の負担が給食へと転換	・20円の負担が給食へと転換	・活動のレポーティング（企業経由で社員へも報告）	
⑤Consciousness（意識）	・メタボリック症候群への認識は2008年急拡大（制度の変化）	・メタボリック症候群への対応の要請	・飢餓問題は社会問題の根源的位置づけ ・活動のレポーティング	
⑥Communication（対話）	・社員間での口コミ効果	・社員への呼びかけ ・社内ポータルサイトでの啓蒙	・Webサイトで情報提供	・日本の消費者（社員）の協力を認知
⑦Commodity（日常）	・社員食堂は日常生活の一部 ・コンビニエンスストアの弁当も日常生活の一部	・社員食堂 ・コンビニエンスストア	・社員食堂と途上国の学校の給食を結びつけ	
⑧Collaboration（協業）	・ヘルシーメニューで健康に	・追加コストはほとんどなく社会貢献		

る。消費者（社員）、企業（社員食堂）、支援団体（TFT）、被支援者（マラウイ共和国などの人々）という4つのプレーヤーと8つの要素とが絶妙に組み合わせられていることがわかる。

Ⅶ ITがソーシャルビジネスを拡大

1 ITを駆使した情報共有が ソーシャルビジネスの 拡大に寄与

ソーシャルビジネスを拡大させていくうえで、現在最も不足しているものが、4つのプレーヤー間のコミュニケーション（情報共有）である。コンビニエンスストアなどの店頭においている募金箱に、消費者は気まぐれに釣りの小銭を入れる。その際、この募金をこういう社会問題に活用してほしいという具体的な思いを抱く人は少ないだろう。それは、その募金箱を管轄する支援団体の顔や実際の活動分野と成果などが、その場では見えないからである。

企業と消費者の間には、これまで活発な情報共有、つまりプロモーション活動や顧客管理がなされてきた。かつては店舗などの対面で行われていたものが、今ではIT（情報技術）を駆使してさまざまな取り組みが行われている。たとえば会員向けの電子メール広告、Webサイト上での消費者一人ひとりにカスタマイズした情報提供ページ（総称して「マイページ」と呼ばれることが多い）、携帯電話端末向けに現在位置と連動して情報を配信するコンシェルジュサービスなど多岐にわたる。

企業がソーシャルビジネスを成功させ、社

会からの評価を高めると同時に利益の向上を達成するためには、消費者と支援団体、そして消費者と被支援者をいかにつなげることができるかが鍵となる。Volvicのキャンペーンがこれほど支持されたのは、消費者が社会支援に対する当事者意識を持つことができたからである。自らが水を買うことで被支援者に水が配給されるというのは、きわめてシンプルでわかりやすい。消費者はVolvicを購入するたびに、アフリカの人々に対する支援を強く意識することができる。その支援の一助として、企業はアフリカで子どもたちがきれいな水を喜んで飲んでいる映像をテレビコマercialで流しているのである。

消費者の意識が変われば、企業に対する消費者の見方も変わる。消費者は企業を自分のほしい商品を提供してくれる供給者と見るのではなく、自らが貢献したい社会活動を促進してくれるパートナーと見るようになる。

「ピンクリボン」という言葉を聞いたとき、女性の誰もが乳がん検診を受けようと思うが、日々の生活のなかでつい億劫になったり忘れてたりしてしまう。それに対して、たとえば20代以上の女性の携帯電話端末向けに、毎月1回、乳がん検診の必要性、検診を勧める理由、受診できる近隣の病院へのリンクや電話番号などを電子メールで送信する。この方法は一つの有効なプッシュとなりうる。さらに、携帯電話端末を通じて病院の予約もできるシステムになっていれば一層便利である。

このように携帯電話は、4つのプレーヤーのコミュニケーションとコラボレーションを構築することができる。携帯電話事業者が、こうしたソーシャルビジネスの活動をさらに促進することによって、日本のソーシャルビ

表2 ITがソーシャルビジネスの拡大に寄与している事例

企業（ビジネス）名	ITの活用方法	社会的成果	事業的成果
NTTレゾナント	サイト「環境goo」においてソーシャルビジネスを運営。検索連動型広告の収益の一部を寄付	140万本強の植樹など	ポータルサイト「goo」へのアクセス数の増加、ブランド向上を実現
Network for Good（米国）	米国のWebサイト。各NGO・NPOの活動を紹介し、そこに直接、資金援助する仕組みを用意	8年間で300億円超の資金援助を実現	本業はサイト運営で、その本業で利益を上げつつ、ソーシャルビジネスを展開
CAUSECAST（米国）	「YouTube」に類似したWebサイト。ただし紹介している動画は、NGO・NPOなどの活動紹介や応援メッセージに限定。このサイトを通じて寄付も可能	NGO・NPOの活動内容の見える化。NGO・NPOへ資金援助	動画共有サービスというサイトから得られる広告収入。本業そのものがソーシャルビジネス
Kiva（米国）	ソーシャルレンディングサービス（お金を借りたい個人と貸したい個人を仲介する金融サービス）の草分け的存在	社会的弱者への小口融資を、広く一般の消費者から募集	小口融資という金融サービスによる手数料収入。本業そのものがソーシャルビジネス

出所）各社公表資料より作成

ビジネスを、先頭に立って牽引していくことが望ましい。

2 ITを駆使したソーシャルビジネスの成功事例

すでにITを駆使して、ソーシャルビジネスの分野でさまざまな成果を上げている事例も出始めている。

NTTレゾナントが運営するポータルサイト「goo（グー）」には、「環境goo」というページが設けられている。これは消費者に対する環境保全の啓蒙に加えて2つの機能を持っている。1つは、バナー広告を販売することでビジネスの要素を持つということ。もう1つは、「gooの木」という検索窓を用意しており、消費者が検索するたびに発生する検索連動型広告収入の一部を植樹に振り分けていることである。2009年11月20日現在、140万本以上の植樹を達成したとのことである。

米国でも、こうした事例は多い。たとえば、「CAUSECAST（コーズキャスト）」というWebサイトである（<http://www.causecast.org/>）。

これは、動画投稿サイトの「YouTube（ユーチューブ）」とよく似ている。ただし、このサイトで配信されている動画はYouTubeのように無限定ではなく、すべてがソーシャルビジネスまたはCSR活動の推進を訴求する内容となっている。ときには、その動画に歌手、俳優、タレントなどの著名人を登場させている場合もあるという。

動画というわかりやすい表現手段を使うことで、消費者の理解を深め、ソーシャルビジネスを進める企業（または支援団体）の熱い思いを届けることが可能となっている。いわば、無料で見られるソーシャルビジネスの映像集である。ほかには、オンラインで寄付ができるソーシャルビジネスを提供する事業団体の情報を集めた「Network for Good（ネットワーク・フォー・グッド）」というポータルサイト（<http://www.networkforgood.org/>）がある。このサイトは、寄付金の申し込みをオンラインで受け付け、これまでの8年間で300億円を超える資金援助に成功している。

ソーシャルビジネスの成功の鍵は、4つの

プレイヤーがいかにインフィニティ・エイトの要素をからめ合い、持続可能な仕組みに仕上げるかにかかっている。その場合、これら4つのプレイヤーの心理的距離を縮め、情報流通量を拡大するための手段で最も有効なのはITである。ITが果たす重要な機能がここに存在する。

VIII ソーシャルビジネスは 社会変革の起爆剤

1 「社会貢献 = 寄付 = 無償の奉仕」 という誤解からの脱却

いまだに、「社会貢献 = 寄付 = 無償の奉仕」と理解している経営者やビジネスマンがいるのであれば、その考えを改めていく必要がある。前述のように、ソーシャルビジネスは企業の存亡にかかわる事業となりつつあるからである。行き過ぎた経済合理性に基づく資本主義が見直され、21世紀の企業は、ソーシャルビジネスを前面に押し出す戦略に転換する必要がある。

今、日本は豊かになり、ものを持たない消費者は少なくなってきた。日本の消費者が今求めるものは、自らのアイデンティティや存在価値の向上である。昭和の時代には、社会の公器としての企業の役割は、日本の消費者そのものをターゲットにした消費財・サービスのビジネス展開であった。社会の公器たる企業の21世紀の存在意義は、日本の消費者に存在価値を与える「商品」を提供しつつ、社会課題を抱え苦しむ人々を助けていくありようだといえるだろう。

2010年、日本のGDP（国内総生産）は中国に抜かれ世界第3位となる。2007年から日

本の人口は減少し始め、2050年には約9500万人になると予測されている（国立社会保障・人口問題研究所、2006年推計）。

現在、日本の消費者からの年間寄付総額は約2400億円といわれるが、それに対して米国の寄付総額は20兆円と、日本の100倍の規模を誇る（経済産業省ソーシャルビジネス研究会公表資料）。ソーシャルビジネスにおいて、日本は未熟な先進国なのである。その一方で、1990年代前半のバブル崩壊から20年、日本は金融バブルを乗り越えてきた唯一の先進国でもある。これからの21世紀において、ポスト資本主義の次に来るソーシャルビジネスの領域で、日本のアイデンティティを發揮しなければ、世界のなかでの日本の存在感はますます薄まっていく。

2 今まさにソーシャルビジネス 立ち上げのタイミング

日本の企業が1年間に費やす広告費は約5兆9000億円（電通「2009年日本の広告費」）とされ、キャンペーンやポイント発行などの販売促進費は14兆円とNRIは推計している。これら合計で20兆円を費やしてきた業界構造が、音を立てて崩れ始めている。たとえ広告を減らしたとしても、ソーシャルビジネスへの投資を拡大するほうが消費者に対して直接訴えかける結果となり、ブランド構築には役立つ場合がある。

日本の個人金融資産は1439兆円、そのうち現預金が790兆円といわれている。失業問題、格差問題が叫ばれているものの、ものを持つという豊かさよりも、自分がいかに社会のなかで意義のある存在なのかを求めて能動的に動こうとしている人もいる。日本のソー

シャルビジネス市場は未熟である。その市場へ投入される資金の源として、現預金790兆円は世界最大規模を誇る。

企業側からは20兆円の資金の流れが変わる。NRIの試算では、2009年の1年間で、すでに800億円程度がソーシャルビジネス関連に転換されている。その規模は年々拡大する傾向を強めており、2015年には4000億円を超える規模になると見込まれる。

一方、消費者側からも790兆円の資金の流れが変わりうる可能性がある。この資金の流れを捉えることが、日本の21世紀の経済的・社会的成功を左右するのではないだろうか。

そのためには4つのプレイヤー（消費者、企業、支援団体、被支援者）の間でどのようなインフィニティ・エイトを構築できるかが鍵となる。そしてそれを加速するエンジンとしてITは欠かせない。4つのプレイヤー間で情報共有が加速すれば、ソーシャルビジネスのうねりも指数関数的に広がっていく。ソーシャルビジネスは社会変革の起爆剤となり

うる。その事業立ち上げと拡大に、企業は今、まさに舵を切るべきときであろう。

著者

小林慎和（こばやし のりたか）

情報・通信コンサルティング部上級コンサルタント、
博士（工学）

専門は事業戦略、マーケティング戦略、営業改革、
エマージング（新興国）展開戦略、ソーシャルビ
ジネス参入支援、およびWebビジネスなど

高田広太郎（たかだ こうたろう）

情報・通信コンサルティング部副主任コンサルタン
ト

専門は情報通信業界およびエレクトロニクス業界を
中心とした事業戦略立案・エマージング（新興国）
展開、ソーシャルビジネス参入支援など

森田哲明（もりたてつあき）

金融戦略コンサルティング一部副主任コンサルタン
ト

専門は国内および海外における企業ポイント・電子
マネー、金融機関の事業戦略、ソーシャルビジネス
参入支援など

クラウドが演出するソーシャルテレビの登場

山崎秀夫



CONTENTS

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| I テレビのソーシャル視聴の意味と普及経緯、効果 | V ソーシャルテレビが促進するエンゲージメント型マーケティング |
| II ソーシャルテレビの方式 | VI いくつかの活用事例 |
| III ソーシャル視聴で重要な社会心理学アプローチ | VII 今後の方向と課題 |
| IV ソーシャルテレビの発展過程 | |

要約

- 1 2009年米国では、オバマ大統領就任式から歌手マイケル・ジャクソンの葬儀までの過程で、「ソーシャルテレビ」が市民権を得た。その成功要因は、「フェイスブック」や「ツイッター」といった「クラウド」の活用にある。このプロセスは、米国のテレビ放送のデジタルへの完全移行と時間的に重なる（なお、本稿ではクラウドという用語は、「ネットワークを介したコミュニティ」と定義する）。
- 2 ソーシャルテレビは、インターネット上での仲間との共同視聴である。「コンテンツが先で会話が後」という受身型視聴から、「仲間との会話が先でコンテンツの選定が後」という生活者の自主性を重視した能動的視聴への転換である。
- 3 ソーシャルテレビにはいくつかの方式や発展過程がある。
- 4 「スマートフォン」によるソーシャルテレビへの動きは、生活者による映像表現を、単なる動画投稿を超えて豊かにするだろう。
- 5 ソーシャルテレビには既存のテレビ放送網に対する「代替財効果」「補完財効果」が共に働く。前者は、一般企業による自主放送が可能となることで、企業のマーケティング上の選択肢が増える。わが国でも、テレビ放送の完全デジタル移行を前に放送事業者が対応を誤れば、企業広告費のインターネットへのシフトがさらに進み、テレビ業界のパイが縮小するリスクも発生する。
- 6 ソフトバンクが「ユーストリーム」のわが国での代理店となった。インターネット選挙の解禁とともにソーシャルテレビは一挙に普及する可能性が高い。

I テレビのソーシャル視聴の意味と普及経緯、効果

1 テレビのソーシャル視聴が登場した背景

テレビ放送の歴史的な完全デジタル移行、および「クラウドコンピューティング（インターネット基盤の進化）」や「クラウドソーシング（インターネットを介したコミュニティの発展であり、クラウドコンピューティングとはコインの表裏の関係）」などと呼ばれ始めた「インターネットの第二の波」の台頭のなかで、テレビの視聴スタイルが変化し始めた。「ソーシャル視聴」と呼ばれる「複数の視聴者による、インターネットを介した番組の共同視聴」の登場である。その現象は、まず米国をはじめとする欧米諸国で登場した。そして、テレビのソーシャル視聴はインターネットを介したデジタルテレビ受像機、パソコンやスマートフォン（多機能携帯電話端末）、ゲーム専用機などを巻き込みながら、幅広い社会現象として定着し始めている。

元来、テレビはリビングルームや茶の間で、家族と一緒に視聴するメディアであった。しかし、メディア論の研究でも明らかのように、わが国の場合、個室の普及や単身世帯の増加などさまざまな要因から、1990年代ごろから「放送局が決めた放送時間に一人でポツンと見る」テレビの視聴スタイルが広がった。これは先進国では一般的な傾向でもある。この視聴スタイルは、個々の視聴者の「番組選択の自由」を拡大する反面、「孤立、孤独、接触飢餓感」を募らせると考えられる。その反動から、テレビ放送の完全デジタル移行が先行した米国では、インターネット

上に出現したクラウドにより共同視聴が復活し始めた。リビングルームにおける家庭内での共同テレビ視聴の崩壊が、「ネットワークを介したコミュニティによる共同視聴」で復活するという動きである。

テレビ視聴とは元来、視聴者同士のライブの会話を伴うソーシャル（社会的）なものである。失われていたその視聴が、テレビ放送の完全デジタル化、前述のインターネットの第二の波の台頭のなかで復活し始めたのである。デジタルテレビの時代には、テレビ画面は茶の間の単なる大型ディスプレイ装置であると認識され、インターネットと一体化した共同視聴が視聴者の4割近くまで達するだろう。またそれは、インターネット上で急速に普及し始めた映画視聴にも影響を及ぼす。

2 マスコミ型からクラウド型へのテレビ視聴スタイルの変化

(1) コンテンツ提供者と視聴者間の主従逆転現象

かつてマスコミともてはやされたアナログ時代のテレビの視聴スタイルは、「番組コンテンツの定時配信が先、視聴者のコミュニケーションは後」という、視聴者にとって受動的なものであった。一方、インターネットの第二の波のなかで登場したクラウド型ネットライフスタイルは、「気の合った仲間との会話が先、コンテンツの選定は後」である。権威ある専門家や専門媒体（新聞など）の話はあまり参考にしないで、仲間とのコミュニケーションを先行させ、その後にコンテンツが選定されるという能動的・創造的な特徴を持っている。コンテンツ（番組）提供者との関係でいえば、「コンテンツを提供するマスコ

ミが主、視聴者が従」といった関係が、見事に逆転している点に特徴がある。こうした新しい視聴ライフスタイルの変化のなかで選ばれた政治家の象徴が米国のバラク・オバマ大統領であり、2008年ごろから明確になり始めたSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）ショッピングの台頭である。

このようなクラウド型ネットライフスタイルが広がれば、テレビはライブ番組以外は同時視聴されなくなり、テレビ番組の見逃し放送（キャッチアップ放送）は必須となる。すなわち、ソーシャル視聴と呼ばれるテレビの共同視聴の登場は自然な成り行きであった。クラウドは、視聴者による彼らの主体的なコミュニケーション重視の世界なのである。

(2) 大衆表現社会の到来

上述をクラウドの第1の特徴とすると、第2の特徴に挙げられるのは、ブログ・動画・SNS・デザインや楽曲——などの投稿に見られる生活者による主体的な自己表現（創造性）の重視である。そのなかで、ソーシャルテレビは大衆表現に適したメディアである。

(3) テレビ放送のデジタル化が加速させたライブ（リアルタイム）コミュニケーション

テレビ放送の完全デジタル移行は、大きく捉えればインターネットがテレビサービスの一部を吸収し、ライブ中継が得意なテレビとインターネットが一体化する過程でもある。この変化は、ライブ情報の発信に適したスマートフォンも重なり合っている。その結果、「時差型」すなわち「非同期型」の活用が中心であったインターネットに変化が

現れ始めた。「同期型」とか「リアルタイム型」と呼ばれるライブコミュニケーションへの視聴ライフスタイルのシフトである。

テレビは元来、音楽ライブやCNNの「ブレイキングニュース」に代表されるように、ライブの要素を色濃く持っている。昨今のライブコミュニケーションを重視したミニブログ「Twitter（ツイッター）」の流行も、この文脈で考えれば得心がいく。テレビのソーシャル視聴は、ツイッターのようなライブチャットを伴うリアルタイムコミュニケーションを普及させた。

(4) クラウドとの自然な連携の動き

また、欧米でソーシャルテレビ普及の大きな要因となったと考えられているのは、SNSで世界ナンバーワンの「Facebook（フェースブック）」やツイッターなどのネットコミュニティとの自然な連携である。2009年9月、ロンドンで行われた「ソーシャルテレビフォーラム」でCNNが述べているように、テレビとネットコミュニティとの連携は、ライブチャット投稿時にある過度な誹謗中傷などの発言を一定程度抑止する、または浄化する作用を伴っている。その結果、欧米の具体的なソーシャルテレビへの動きは、多くがフェースブックや、同じくSNSの「MySpace（マイスペース）」、ツイッターなどと連携している。

(5) テレビのプラットフォーム化と生活者経験の変化

ドン・タプスコット氏らは、その著書『ウイキノミクス——マスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』のなかで、プラットフォームカンパニー、アイデアゴラ、ピアブ

ロダクション、ウィキワークプレイス（いずれも後述）——などのクラウド時代の特徴を描いている。また、ツイッターの活用についての議論では、「オープンスペース」というコンセプトが注目されている。

ソーシャルテレビの時代には、テレビは生活者が主体的に自己表現を行うためのプラットフォームやオープンスペースへと変化する。生活者は、テレビドラマというプラットフォーム上で知恵を出し合い（アイデアゴラ）、視聴視点を共有（ピアプロダクション、ウィキワークプレイス）して視聴スタイルが豊かなものになる。また、「君の名は」という番組によって、若い女性の間で真知子巻きというスカフの巻き方が流行したラジオが全盛だったかつての時代のように、ソーシャルテレビの時代は、生活者自身に新しいエクスペリエンス（発達心理学の「ごっこ遊び」）を醸成し、アイデンティティの確立と再確立に強い影響を及ぼすことが想定される。

3 ソーシャルテレビへの歴史的経緯

(1) ソーシャルテレビへの動きの発端

ソーシャルテレビの最初の実験は、2009年末にタイムワナーから分離したAOL（アメリカ・オンライン）の「Connect TV（コネクトTV）」サービスの実験であった（2000年6月）。しかし当時は、回線の伝送容量の問題や、テレビの受像機に加えフィリップス製の249ドルの高価なセットトップボックス（受信機）が必要などの理由により、同サービスは普及しなかった。

次に2005年3月ごろ、ゼロックスのパロアルト・リサーチセンターでソーシャルテレビの実験が行われた。これはちょうど、動画投

稿サイトの「YouTube（ユーチューブ）」がサービスを開始したころ（2005年2月）に当たる。また、同年10月にはCBSがシカゴマラソンの応援メッセージを携帯電話端末から募集し、それをテレビ画面上で表示する実験を行っている。

(2) ユーチューブに対する動画ベンチャー企業の差別化戦略

2006年になると、続々と立ち上がった動画投稿サイトのサービスのなかではユーチューブ型のモデルが支配的となり、注目されるようになった。ユーチューブ型のモデルは、後に見逃し放送につながる優れたサービスを提供したが、このころはライブで動画を視聴しながら同時に感想などのライブ投稿や社交ができたわけではない。ブログやSNSの日記と同様、あくまでも時差型の社交が可能なサービスであった（2009年10月、ユーチューブも部分的にライブ投稿を開始している）。

そういう動きのなかであって、ユーチューブに対する差別化戦略として、生放送とライブチャットとが一体化したサービスをベンチャー企業が立ち上げ始めた。2006年5月に「blogTV.com（ブログTV・ドット・コム）」が、同年6月に「Ustream.tv（ユーストリームTV）」が設立され、さらに同年11月は「Justin.tv（ジャストインTV）」の設立といった具合である。なお、同じく11月にはグーグルがユーチューブを買収している。

ユーチューブ型のモデルは5分や10分程度の短い動画視聴の場合には非常に適している。しかし「ショーズ・アンド・ムービーズ」と呼ばれる商業映画や、1回の視聴時間が長いドラマや放送の生中継の場合には、必

ずしも適していない。クラウドの時代には、やはり視聴中に仲間と自由に会話し合える仕組みが求められる。

(3) 大統領選挙とテレビ放送の完全デジタル移行への準備過程

2008年の米国大統領選挙は、民主党のバラク・オバマ候補やヒラリー・クリントン候補が、テレビだけでなく、ソーシャルテレビなどの新しいソーシャルメディアを駆使して選挙戦を展開した。そのなかではCATV（ケーブルテレビ）の「Current TV（カレントTV）」が、ツイッターからの投稿を画面に重ねて放送するなどの新しいサービスを開始している。また、当時2009年2月に予定されていたテレビ放送の完全デジタル移行を前にした2008年秋、CBSはソーシャル視聴が可能な「ソーシャルビューイングルーム」を開設した。

(4) 米国オバマ大統領就任式とマイケル・ジャクソン葬儀中継の衝撃

ソーシャルテレビの社会的認知を世界に一挙に広げたのは、2009年1月後半のオバマ大統領就任式であった。クラウドの力を熟知し

ているオバマ政権は、大統領就任式のインターネット生中継を要請し、その結果、CNNとフェースブック、カレントTVとツイッターが組みソーシャルテレビ中継が実現した。なかんずく、CNNとフェースブック連合による同中継の演出の衝撃は大きく、全世界に強いインパクトを与えた。2600万回のアクセスと同時視聴者数130万人、総計200万の投稿があったのである。また、フェースブック参加者の13.8%がこの中継に関心を示した点も大成功であった。

さらに、2009年7月に急逝したマイケル・ジャクソンの葬儀では、CNN、ABC、MTVはやはりフェースブックと、CBSとMSNBCはツイッターと組んでインターネット上でソーシャル視聴型の生中継を実施した（図1）。

一方、CBSは6月から、インターネットのライブ動画サービスであるユーストリーム、フェースブック、ツイッターと組んで、毎日の「イブニングニュース」をソーシャルテレビ形式で配信を開始している。加えて、米国の大手情報通信会社ベライゾン・コミュニケーションズは7月、同社が提供する「FiOS TV（ファイオスTV）」のすべての番組を対象にソーシャルテレビの提供を開始している。なお、この時期は米国がテレビ放送の完全デジタル化に五月雨的に移行した期間（2009年2月から6月まで）とびたりと重なる。

エベレット・ロジャース氏のイノベーション（技術革新）普及理論に基づけば、ソーシャルテレビはイノベーターの時代を終焉させ、初期採用者の時代に入ったと考えられる。これにより欧米放送業界およびインターネット業界には、ソーシャルテレビの流れが完全に定着した。

図1 ABCと「フェースブック」によるマイケル・ジャクソンの葬儀



なお、米国で多くのテレビ視聴をサポートしているCATV業界もソーシャルテレビには熱心である。ソーシャルテレビは「トリプルプレーサービス（高速インターネット、デジタルテレビ、VoIP〈ボイス・オーバー・インターネット・プロトコルと呼ばれるデジタル電話サービス〉の統合サービス）」に適しているとして、前出のベライゾン・コミュニケーションズに代表される情報通信業界との競争が熾烈になっているからである。

4 ソーシャルテレビの可能性

(1) どのような番組に向いているのか

ソーシャルテレビがいかなるタイプの番組に向いているのかを考えてみよう。まず、あらゆる番組に適していると考えられるのが生中継されるイベントである。

ジャンル別では、スポーツ、音楽、政治、インタビュー番組・トークショーなどが適している。特に視聴者の感情を刺激するタイプの番組には非常に適している。CBSの例では、一般のニュースの場合にはあまりライブ投稿はないが、スペースシャトルの帰還や2016年の夏のオリンピック開催地の決定など、感情を刺激するようなニュース番組内の特集には多数の投稿コメントが寄せられる。

また、ソーシャルテレビは見逃し放送のドラマなどの場合にも向いている。

(2) 潜在的なソーシャルテレビの視聴者数

欧米の調査によれば、テレビを視聴しながら「パソコンや携帯電話端末に触れている視聴者」は、一般に約2割から4割であり、若者ほどその割合が高くなっている。米国のABIリサーチの調査では、SNS参加者の36%

がソーシャル視聴に積極的という。

5 ソーシャルテレビの効果

(1) マーケティング上の代替財効果

インターネットの第二の波のなかでクラウド型サービスを論じる際には、財の間における「代替財効果」と「補完財効果」の議論が一般的である。従来の放送網を活用したテレビとインターネット主体のソーシャルテレビとは補完財の関係ともなりうるが、両者の間には同時に代替財効果も働く。

したがって、既存のテレビ業界がソーシャルテレビへの対応を怠れば、企業はインターネット上での自主放送の実施に傾く可能性が高い。そうなれば、かつて映画業界がテレビの出現で規模を縮小させたように、ソーシャルテレビもテレビ業界の代替財効果が働くであろう。テレビ業界も、インターネットによる音楽販売により規模が縮小した音楽業界や、電子化により規模縮小が始まった新聞業界と同じ運命をたどるリスクを抱えている。

(2) 補完財効果

ドラマの宣伝番組やミスインターナショナルコンテスト、米国の音楽アワードに見られるように、本番は大手テレビ放送網が従来型の放送をし、プレショーはユーストリームのような動画の生中継サービスを利用してインターネット上でソーシャル視聴されるというすみ分け型の活用法が注目されている。

米国のテレビ業界が共同で設立した見逃し放送「Hulu（フールー）」を、フェイスブック上などでソーシャル視聴を提供していた「Splashcast（スプラッシュキャスト）」（<http://web.splashcast.net/>、同社は2009年

9月に閉鎖)によれば、ソーシャルテレビの効果として平均視聴時間が伸び、最後まで視聴する割合が50%増加している。また広告枠は常に完売の状態にあるという。

別の調査によれば、フルーの広告料はCPM(1000人のクリックレート)当たり約35ドルから40ドルであり、一般のWebサイトの平均レート(CPM当たり1ドルから10ドル)に比べてかなり高い。これには明らかにソーシャル視聴が貢献している。またソーシャルテレビが視聴者の感情表現を増幅させることへのマーケティング効果に関しては、CNNなどが研究中である。

(3) テレビサービスに対する代替財効果

ソーシャルテレビの登場で見逃せないのは、クラウドと連携し、インターネット上で企業が自主放送をするという、既存放送網の利用とは別の選択肢が整い始めた点である。すでに有名歌手によるパフォーマンスのイン

ターネット生中継(図2)や、企業による講演会や展示会の自主放送など、いくつかの事例が出ている。

企業が自らの世界観や製品・サービスの世界観を番組として提示することは、「ブランドドエンターテインメント」といわれている。このブランドドエンターテインメントが可能となり始めた点もソーシャルテレビの特徴である。一時、ベルギーの酒類メーカーであるアンハイザー・ブッシュ・インベプが、合併前の2007年2月初めに米国側の組織が立ち上げたインターネット自主放送「bud.TV(バドワイザーTV)」が注目されたが、約1年後にサービスを停止している。バドワイザーTVのアプローチが自前主義に偏りすぎていた点や、当時はクラウドとの連携が欠如していた点が原因である。

しかし今回のソーシャルテレビは、動画共有サイトの充実や企業同士でコラボレーション(協業)するアプローチなど、バドワイザーTVのケースをはるかに超えた状況で、スポンサー企業が自主的に放送できるチャンスが訪れている。既存のテレビ放送事業者によるソーシャルテレビ対応が遅れるならば、企業のマーケッターはロングテール理論を参考に、コストが安く魅力的な自主放送型のソーシャルテレビを活用したマーケティングに舵を切り、その結果、インターネットへの広告費のシフトが加速することが予想される。

II ソーシャルテレビの方式

1 2画面のバックチャネル方式か 1画面のライブチャット方式か

わが国でも、これまで「2チャンネル実況

図2 既存のテレビ放送事業者を通さない事例——フェイスブックとユーストリームによるジョナスブラザーズの公演生中継



出所) インサイドフェイスブック

版」や「Yahoo! 実況版」など、テレビを見ながらパソコンに感想やつぶやきを投稿するソーシャルテレビの始原的な形態は存在した。ソーシャルテレビの視点からは、これらのサービスは「2画面方式」や「バックチャンネル方式」と呼ばれている。これはテレビ放送というイベントの裏で、別画面によるコミュニケーションが進行しているという方式を意味する。米国のMTVのドラマ「The Hills (ザ・ヒルズ)」や、NHKの放送技術研究所が発表した構想はこの2画面方式である。

一方、カレントTVが行っているような、画面のなかにツイッターからの投稿をテロップで流したり画面の横に表示したりする方式は、「1画面方式」もしくは「ライブチャット方式」と呼ばれる。CNNとフェースブックによるオバマ大統領就任式がライブチャット方式によって実施されたのはいまだ記憶に新しい。なお、わが国の「ニコニコ動画」の実施する「ニコニコ生放送 (生ニコ)」と呼ばれるサービスもライブチャット方式である。

2 パブリック方式とプライベート方式

ソーシャルテレビには、見知らぬ相手とソーシャル視聴する「パブリック方式 (フェースブックやツイッター参加者といった漠然とした相手)」と、仲の良い知り合い同士が少人数で視聴パーティ (マイクロコミュニティ) を組んで共同視聴する「プライベート方式」の2つがある。

3 マルチメディア技術の選定による方式の相違

ソーシャルテレビは、テレビを視聴しながら、同時に、クラウド参加者同士が投稿で交流し合える仕組みである。社交の手段としてマルチメディア技術の選定により方式の相違がある。具体的には「文字チャット方式」「ボイスチャット方式」「テレビ会議方式」「アバター方式」の各方式の選択とその組み合わせである。

①文字チャット方式

文字チャット方式とは、ツイッターのようなつぶやき型で投稿をする方式である。参加者数の幾何級数的な増加に比較的簡単に対応できるため、フェースブックやツイッター、マイスペースなど既存のネットコミュニティと連合したパブリック方式に適している。プライベート方式にも簡単に対応できる (図3)。

②ボイスチャット方式

これは、テレビの場合ならば携帯電話端末、パソコン画面の場合はヘッドセットなどを使用して、少人数で視聴パーティを組んで音声で会話をしながらテレビを見る方式である。またマイクロソフトの「Xbox Live (Xbox ライブ)」などでは、アバター (化身、④を参照) の姿でボイスチャットを行う。

③テレビ会議方式

文字方式またはボイスチャット方式にテレ

図3 ベライゾン・コミュニケーションズによる映画「ポルト」と「ツイッター」の事例



出所) ベライゾン・コミュニケーションズ

び会議を組み合わせた方式である。

④ アバター方式

テレビ画面やパソコン画面の下にアバターを表示したり、「セカンドライフ」のような仮想社会サービスのなかでソーシャル視聴をしたりする方式である。視聴時の感情をアバターの表情や仕草で表現するなど、さまざまなバリエーションが試みられている。

⑤ 多彩な受信機器

ソーシャルテレビの受信はパソコンだけではなく、テレビ、スマートフォン、さらにはマイクロソフト「Xbox 360」のようなゲーム専用機へと広がっている。

4 デジタル映画館での生中継

筆者が注目しているのはデジタル映画館の動きである。米国では、デジタル映画館でスポーツや音楽演奏の生中継が可能となっている。実際、オバマ大統領就任式でも、一部の映画館ではMSNBCによる中継が上映され、観客は一斉に拍手を送った。これも立派なソーシャル視聴である。

Ⅲ ソーシャル視聴で重要な 社会心理学アプローチ

1 社会的促進効果

テレビのソーシャル視聴が視聴者にとってなぜ魅力的なのかを、社会心理学の観点から少し考えてみよう。「仲間が欲しいならソーシャル視聴の社会環境を提供しよう」というのが、動画のソーシャル視聴を促す理由である。仲間という感覚が、インターネット動画やテレビドラマ、映画、音楽などを視聴する「動機づけ」を強化することになる。その結

果、個々の視聴者へのカタルシス効果（心の洗淨効果）が強化されると考えられる。この点は、現実社会におけるスポーツに見られる共同視聴現象を考えればよくわかる。サッカーのように興奮するスポーツ番組では、わざわざ「六本木のスポーツバーに集まって共同視聴」したり、甲子園の全国大会で母校が活躍するときは、「わざわざ母校に行き学校を挙げて体育館で共同視聴」したりしている。

共同作業による参加者の活性化は、通常、「社会的促進効果」と呼ばれている。

映画も同じである。映画館での映画視聴も、一見、共同視聴のようだが、実態は「群集のなかの孤独」である。ソーシャルテレビの普及、さらにテレビの将来を考えれば、これは非常に重要な観点である。わかりやすいえば、一人でテレビを見ていてもつまらないからテレビ離れが進み、ソーシャル視聴現象が起こる。チャットにより皆でわいわいと番組を視聴できるから、孤独なテレビ番組や映画の視聴も楽しくなり、動機づけられるのである。

一方、テレビを放送する側は、ソーシャルテレビにより視聴者のプロフィールや視聴者の反応が手に取るようにわかるというメリットがある。その結果、プロダクトプレースメント（映画・テレビのなかで、登場人物等と特定の商品とをからませる手法）などの効果や広告の認知効果が向上するという仮説が成り立つ。

2 擬似ソーシャルと擬似リアル

ソーシャルテレビを理解するうえで面白いのは、「擬似ソーシャル」と「擬似リアル」という視点である。テレビ放送の完全デジタ

ル移行はインターネットの第二の波にも影響を与え始め、「ソーシャル、ライブ、モバイル」という視点が欧米のクラウドの特徴となった。

ここで、米国ではすでに当たり前となっているテレビドラマの見逃し放送の視聴を考えてみよう。この視聴も、多くは「一人でポツン」と行われる。しかし、そのような孤立・孤独な視聴の場合にも、「あたかも仲間と共同視聴をしているような錯覚」を提供するのが擬似ソーシャルや擬似リアルである。

この始原的な発想はフェースブック上で大流行しているソーシャルゲーム（オンラインで参加ユーザーが競い合うゲーム）にある。たとえば、ソーシャルゲームの開発会社 Zynga Game Network（ジンガ・ゲーム・ネットワーク）が提供する仮想空間の「Yoville（ヨービル）」では、フェースブックでの友だちの部屋を訪問すると、たとえば友だちがオフラインの状態でも、友だちのアバターがお手玉などでコミュニケーションをしてくれる。あたかも友だちがオンライン状態で、実際にライブでコミュニケーションをしているかのような錯覚が起きる。つまり、ソーシャルゲームの仕組みが社会的促進効果をつくり出している。これが擬似ソーシャル、擬似リアルの効果である。

このような仕組みは、わが国での数少ないソーシャルテレビと考えられているニコニコ動画でも見られる。ニコニコ動画では、動画の放送進捗に応じて、仲間が投稿した過去の投稿コメントが順次表示される。

米国の見逃し放送の場合などにも、動画の放送進捗に応じて過去の投稿コメントが表示される仕組みが備わっているサービスもあ

る。見逃し放送を一人で視聴している場合にも、「あたかも仲間とソーシャル視聴をしているような錯覚」が提供されるわけである。

3 リビングルームのソーシャル視聴と異なる側面

ソーシャル視聴は、リビングルームにおけるかつての家族との物理的なソーシャル視聴の復活と捉える見方も多いが、インターネットを介したソーシャル視聴は、物理的なソーシャル視聴と異なる側面もある。お互いの顔が直接見えないこともあって、参加の「自己開示」が活発化する。また、仮想ギフトの交換による互いのストローク交換（触れ合いの交換）など、心理空間としての要素が非常に強くなる。

IV ソーシャルテレビの発展過程

1 発展の過程

筆者は2009年9月、英国で開催された前述のソーシャルテレビフォーラムに参加し、欧米の識者や関係者の議論に参加する機会を得た。そのなかで議論されていたソーシャルテレビの発展過程は以下のとおりである（ただし、この議論は既存のテレビ放送網の発展を前提としたモデルである）。

- ①視聴者の意見や要望の吸収過程
- ②視聴者と番組との双方向交流過程
- ③バックチャンネル過程
- ④ライブ型共同視聴過程
- ⑤関連番組や情報の推奨、検索サービス過程
- ⑥デジタル型のテレビショッピング活用過程

⑦視聴者による番組制作過程

ソーシャルテレビは、必ずしもこの過程に沿って段階的に発展するわけではない。いくつかの過程が重なり合いながら全体的に進化していくと考えられている。ただし、企業によるインターネット自主放送の場合には、いきなり④のライブ型共同視聴過程から始まる傾向が強いという点は留意しておく必要がある。以下、各過程を順に論じる。

(1) 視聴者の意見や要望の吸収過程

アナログテレビのマスメディア時代から、テレビ番組はソーシャルな要素を一定程度持っていた。手紙、電話、電子メールなどでの視聴者の意見・感想・要望の収集である。デジタルに完全移行した時代には、インターネットとテレビが重なり合い、双方向でやり取りをする仕組みへと革新が進んでいる。

(2) 視聴者と番組との双方向交流過程

ソーシャルテレビフォーラムでは、この過程を英国のBBCが、視聴者参加型の人気ダンス番組「Strictly Come Dancing」(http://www.bbc.co.uk/strictlycome_dancing/)などを例に挙げて説明していた。放送中を含めて、双方向の質疑応答欄を設けるという過程である。いわば放送局と視聴者間で意見・感想の収集やQ&Aを行う方式である。

(3) バックチャンネル過程

この方式は、従来のテレビを視聴しながら、パソコンや携帯電話端末からメッセージを入力する2画面方式である。このアプローチは、クラウドを活用した視聴者のネットコミュニティ「iPlayer (アイプレーヤー)」を

展開しているBBCも熱心である。2009年に日本のNHK放送技術研究所が発表した前述の構想も同様である。

バックチャンネルは、当初はテレビ番組を見ながらフォーラムやブログなどに書き込む方式が主流だった。しかし、昨今ではツイッターの活用が増えている。たとえば、テレビ番組の初回や最終回に、ツイッターを活用して番組を盛り上げる目的で投稿合戦をしたり、番組制作者がファシリテーター（促進者）をつけて視聴者を盛り上げたりするなどの工夫がされている。2009年9月からは、毎日放送の番組「情熱大陸」がツイッターによるバックチャンネルを開始している。

(4) ライブ型共同視聴過程

ソーシャルテレビの花は、なんといってもテレビの生中継などを視聴しながら画面内や横に視聴者の投稿を流すライブチャットである。オバマ大統領就任式以来、リアルタイム型のソーシャル視聴は、ミュージシャンのライブや大きなスポーツイベントなどでは一般的になり始めている。具体的には、NBCによる2010年バンクーバー冬季オリンピックの中継が挙げられる。

(5) 関連番組や情報の推奨、 検索サービス過程

これは前述のトリプルプレーサービスとインターネットの一体サービスのなかで提案されている新サービスである。ソーシャルテレビをプライベート方式によりボイスチャットで実行すると、トリプルプレーサービスとは非常に相性が良い。そのため米国では、情報通信業界とCATV業界の間のトリプルプレ

ーサービスをめぐる市場競争において、ソーシャルテレビ対応は一つの大きなテーマになり始めている。そのなかでは、関連番組や関連情報の推奨、検索サービスの活用、そのための必要アプリケーションソフトなどが、ライブチャットに参加している視聴者に提供される。これはインターネット書店アマゾン・ドット・コムのリコメンド（推奨）サービスに近い。たとえば映画「ダイハード」の視聴であれば、主役を演じるブルース・ウィリスに関するユーチューブ上の推奨動画や、写真サイトである「Flickr（フリッカー）」上の画像を推奨するなどのサービスである。

(6) デジタル型のテレビショッピング活用過程

従来のインターネットショッピングはEコマースと呼ばれていたが、クラウドが参加するソーシャルテレビでは「Tコマース」（デジタル型のテレビショッピング）へと進化するといわれている。仮想商品や仮想ギフトなどを実商品販売のためのプロダクトプレースメントとして活用したり（後述）、ソーシャル視聴による社会的促進効果に見合ったコマースを作成したりすることなどが考えられる。ネット上のライフログ（人間の生活・行動をデジタルデータに記録すること）などに基づいた、視聴者ごとに異なる広告表示などが可能となる時代がやって来るだろう。

(7) 視聴者による番組制作過程

クラウドの時代は、参加者（視聴者）の自己表現により、彼らが番組の主演として能動的になり、創造性を発揮する時代である。したがって視聴者がドラマなどを制作・放送し

ても全く違和感がなくなる。すでに欧州では、視聴者による番組参加（大部分がリアリティ番組）や、番組制作の先進事例（若者向きのSNS「bebo〈ベボ〉」と英国の「Channel Five〈チャンネル・ファイブ〉」等が放送した「Sofia's Diary〈ソフィアの日記〉」など）が出現している。

番組の企画側がストーリーの概要を提供し、視聴者が実際の番組のシナリオを具体的に作成することを「ファンフィクション」と呼んでいる。わが国でもインターネットから生まれた番組としては、「2チャンネル」の書き込みから紡ぎ出されたフジテレビのドラマ「電車男」や、Q&Aコミュニティが生み出した「今週、妻が浮気します」など、実体験といわれるドラマがある。一方、ソーシャルテレビにおけるファンフィクションは、実生活の体験などをもとに、ファンがドラマのシナリオを作成するものである。

V ソーシャルテレビが促進するエンゲージメント型マーケティング

1 エンゲージメント型マーケティング優位の方向へ

インターネット上のマーケティングは、従来、情報検索企業のグーグルに代表される「無料の情報検索サービスとディスプレイ型広告（バナー広告など）」の組み合わせが主流であった。しかしここに来て、ソーシャルテレビやソーシャルゲームなどの台頭により、「感情を伴う交流により潜在顧客を囲い込む」エンゲージメント型マーケティングが注目されている。これはインターネット上の

経験マーケティングであるとも考えられる。

インターネット上のエンゲージメント型マーケティングの2つの要素は、「社交によるコミュニティ形成」と「ゲーム型シミュレーションの活用」であり、ソーシャルテレビはこれらの要素を強化する可能性が高い。ソーシャル視聴によりプロダクトやブランドへの愛着を強化し、広告の記憶への定着を長期化させるという方向性である。また環境問題への寄付などをからめた企業によるソーシャルマーケティングへの動きも見逃せない。

2 仮想ギフトの活用

エンゲージメント型マーケティングの具体的手段として注目されているのが仮想ギフトの活用である。ソーシャルテレビの台頭とともに、クラウドのなかではソーシャルゲームと呼ばれる、誰もが参加可能な軽いゲームが大流行している。

ゲームや仮想社会サービスには、仮想ギフトや仮想商品などのアイテム（剣やドレスなどが表示されるイメージ）が有料で販売されている。これはマイクロ取引と呼ばれ、フェースブックやアップルの「iPhone（アイフォン）」上でも、社交の手段として仮想ギフトが盛んにやり取りされている。ソーシャルテレビの放送とともにそれを実際の商品イメージの仮想ギフトとして提供すれば、一種のプロダクトプレースメントとなるのは前述したとおりである。現にオバマ大統領就任式ではオバマ氏の画像が、またマイケル・ジャクソンの葬儀では彼の愛用していた白い手袋が仮想ギフトとして提供された例がある。プロダクトプレースメントはすでに映画のキャンペーンやチョコレートや自動車の販売など

で活用されているが、今後は、ソーシャルテレビとの連動も盛んになるだろう。

3 物理（リアル）店舗への呼び込み

オバマ大統領就任式で見られた面白いマーケティングの一つに、スターバックスが実施した店舗への呼び込み型マーケティングがある。「スターバックスの店舗で、大統領就任式を仲間と一緒に見よう」と呼びかけたのである。

まずCATVのMSNBCが全米十数カ所の映画館を借り切り、潜在視聴者をそれらの映画館に集めてソーシャル視聴を実施し、自社サービスの販売促進に活用した。次に経験マーケティングを得意とするスターバックスが、ソーシャル視聴用の大画面を全米の店舗に設置するとともに、CNNとフェースブック連合によるソーシャル視聴のスポンサーの一つになっていた。

店舗という物理的（リアルな）空間で、仲間と大画面でソーシャル視聴をしながら、インターネット上ではフェースブックの仲間たちとライブチャットを交わし、さらにソーシャル視聴を深めるといったマーケティングであった。これはソーシャルテレビが元来、物理的なソーシャル視聴であるという点を同時にねらったものであり、非常に面白い。こういった試みは今後、コーヒーショップやファーストフード店に広がる可能性がある。

VI いくつかの活用事例

1 既存のテレビ局による活用事例

(1) CBSのイブニングニュース配信

米国三大ネットワークの1つであるCBS

は、2009年6月より、イブニングニュースをユー 스트リームを通じてインターネット配信している。それにはツイッターやフェイスブックなどと連動したライブチャットが可能となっている。

(2) CNN「ラリー・キング・ライブ」での試み

前述のようにCNNは、オバマ大統領就任式やその後の一般教書演説、マイケル・ジャクソンの葬儀などをフェイスブックと連合を組んでソーシャル視聴を実施したことが有名になった。またマイケル・ジャクソンの葬儀後、彼の死因や遺産の相続が問題となったときCNNの有名インタビュー番組がそれを取り上げ、インタビュアーのラリー・キング氏は、視聴者から感想をツイッターで投稿してもらい、それを生放送番組の画面上にテロップで流すという試みがなされている。

(3) CATV番組「セービンググレース」

米国では多くの番組が、ツイッターなどを活用してドラマを宣伝している。CATVの「TNT」は、番組「グレースを救え (Saving Grace)」の第3シーズンの開始 (2009年6月) に向けて、番組をスポンサーとしたツイッターの投稿を依頼した。依頼を受けたのは「機転の利くおばさんたち (Savvy Aunties)」というSNSを運営している女性である。彼女は、昔であればおばさんと呼ばれ始める30代である。したがって、おばさん年代である番組の主人公のグレースとは相性が良い。番組の始まる直前などに彼女が「#SavingGrace」というタグのついたスポンサーによるツイッター投稿を行い、番組視聴を盛り上げた。

(4) 見逃し放送の事例——米国「フールー」

見逃し放送のフールーは、2009年秋の新ドラマのプロモーションビデオをフェイスブック上に提供し、視聴者がライブ投稿コメントを入れながら視聴できるようにして成果を上げている。またドラマの見逃し放送は、スプラッシュキャストなどと組んでフェイスブック上で提供していた。

視聴者が一人で見る場合には過去のライブ投稿コメントがドラマの進行時間に対応して表示される。その結果、視聴者は、あたかも複数の人々とソーシャル視聴しているかのような錯覚に陥り、親和欲求が満たされる。これは前述の擬似ソーシャルや擬似リアルと呼ばれる効果であるが、国内でもニコニコ動画などが類似のサービスを提供している。さらに、ドラマの場合、数人の仲間と視聴パーティと呼ばれるマイクロコミュニティを形成してプライベート視聴することも可能である。これは国内における見逃し放送の有料提供のためには有効なサービスであると考えられる。

ただし、スプラッシュキャストは2009年9月にサービス閉鎖に追い込まれたのは前述のとおりである。そのサービスを評価していたフールーは、類似のサービスを自らフェイスブックやツイッターを取り込んで開始している。同年11月にはABCも同様のサービスを開始した。フェイスブックなどを活用した視聴では、見逃し放送で友人の過去の投稿コメントが動画の進行に従って表示される。

2 情報通信事業者による活用事例——ベライゾン・コミュニケーションズ

デジタルテレビを含むトリプルプレーサー

ビスでCATV業界と激しく競合するベライゾン・コミュニケーションズでは、前述のように2009年7月、ファイオスTVのすべての番組を対象としたソーシャルテレビ提供を開始し、視聴者から高い評価を得ている。これは、ツイッターやフェイスブックへの投稿を実際のテレビ画面の横に表示する方式である。

また、同社は番組内容に関連した推奨動画や情報など、インターネット上の付随情報をテレビ画面内・外に表示するサービスを始めている。そして、その表示のための多種多様な小さなソフトである「アップス」を提供してもらうため、第三者であるアプリケーションソフトの開発者に放送プラットフォームを開放した。これは、フェイスブックや 아이폰と同じ、クラウドを活用したアプローチである。

3 ゲーム専用機サービス事業者による活用事例——Xbox 360の アバター型ソーシャル視聴

ソーシャル視聴の形式は、ゲームや仮想空間の活用にもありうる。そのなかで最も注目されているのは、Xbox 360上で提供されるXboxライブである。マイクロソフトは同機

をソーシャルテレビ目的に活用するため、テレビ関係者とのタイアップに熱心である。

たとえば米国でのXboxライブ参加者は、映画を有料で提供する「Netflix（ネットフリックス）」（オンラインDVDレンタルサービス）のサービスに加えて、フルーから見逃し放送が視聴できる（<http://www.hulu.com/xbox/>）。また、英国からの参加者は「BskyB」（英国の衛星放送）が視聴できる（図4）。これにより20以上のライブチャンネルが視聴できるようになるため、サッカーなどのスポーツや、オンデマンドのドラマの視聴が可能となった。さらに、フランスの視聴者のためには、「Canal+（カナルプラス）」（有料民間放送）の視聴が予定されている。視聴者はアバター姿で、仮想空間でテレビを見るわけである。

4 企業や組織によるインターネット上でのソーシャル視聴型の 生中継事例

(1) 「オラクル・オープンワールド」の 講演会や展示会の生中継

2009年に開催された「オラクル・オープンワールド2009」は、ツイッターとフェイスブックおよび動画投稿サイトの「Livestream.tv（ライブストリームTV）」を活用して、インターネット上でソーシャル視聴型の生中継された。視聴者はライブチャットでコメントを投稿できた。ライブチャットの参加者にはオラクルから礼が述べられ、マーケティング目的でフォローされている。同様に米国の家電ショー「インターナショナルCES 2010」では、インテルが講演会や展示会の生中継をしていた。米国政府は、「オープンガバメン

図4 「BskyB」と「Xboxライブ」によるFA（The Football Association）カップ中継



出所) ITVT (<http://www.itvt.com/>)

ト計画」の議論をフェイスブック上に動画で生中継している。これは一種のタウンミーティングである。

(2) 映画「アバター」のプロモーション

20世紀フォックスの映画「アバター」は、プロモーション用としてMTVおよびフェイスブックと組み、監督や出演者に対するインタビュー番組を制作し、フェイスブック上で生中継した。質問はフェイスブック上であらかじめ募集し、それに基づいてMTVのキャスターがインタビューをした。

番組のスポンサーは、韓国のLGエレクトロニクスモバイルコミュニケーションズであった。面白いことに、番組の生中継中に同社が生産するスマートフォンからビデオ質問を受け付け、それを大きく映し出すなどのプロダクトプレースメントが行われたのである。参加者はフェイスブックとツイッターから多数のコメントを投稿した。これは企業によるインターネット自主放送を支援する放送企業の新しいビジネスのあり方としても注目される。

(3) トヨタ自動車、日産自動車の「東京オートサロン10」生中継

2010年1月に幕張メッセで開催された「東京オートサロン10」では、トヨタ自動車が、東京を再現した仮想社会サービス「meet-me（ミート・ミー）」で、また日産自動車はユーチューブとツイッターを活用して展示やインタビューなどを生中継した。

(4) 民主党政府による行政刷新会議「事業仕分け」生中継

2009年11月の民主党政府の行政刷新会議に

よる「事業仕分け」はインターネットで生中継され、同時にツイッターに設けられた3種類の選別用ハッシュタグを活用して、バックチャンネル方式で議論が行われた。また、外務省や総務省など各大臣の記者会見もニコニコ生放送などに開放されて生中継が実現している。民主党政府の情報オープン化政策は、国内企業のインターネット自主放送を加速化させるかもしれない。

(5) ソフトバンクの決算発表会

2010年2月、ソフトバンクは決算発表会をインターネットで生中継した。そこではユーチューブとツイッターも活用されており、約5700人が視聴している。ソフトバンクは、決算発表会と同時にライブ動画サービス企業であるユーチューブへの出資と業務提携を発表しており、同社による国内ソーシャルテレビサービス市場進出へのお披露目を兼ねたことで、この試みは注目された。

5 ソーシャルネットワーク上でのドラマ制作の事例——ファンフィクション「ソフィアの日記」

前述したソフィアの日記は、若い女性向けのテレビドラマである。どこにでもいる17歳の女の子ソフィアの話は、番組制作会社からは概略シナリオだけが提供された。英国版では、「ソフィアにはジョーという友だちがいてロンドンに暮らしている」といった単純な想定である。主役の目の色やキャラクターの決定、それに基づく主役を演じる女優の公募と選定、個々のストーリーの内容の提示などは、高校生など主に若者層に支持されているSNS上で議論され（英語圏の英国、米

国、ニュージーランド、オーストラリアなどが今回の対象範囲)、参加者の提案内容や意見が採用され決定している。英国では、チャンネル・ファイブ傘下の「ファイバー (チャンネル5)」とベボ上などで放送されている。

テレビやラジオ、携帯電話、雑誌などのメディアミックスによってコンテンツが提供されたこのドラマは、インターネット上で3000万人を超える視聴者を獲得している。現在では、ドラマの制作は中国やベトナムなどにも広まっており、それぞれの国でそれぞれの「ソフィア」(中国などでは中国名)が誕生している。女子高校生の日常に基づいて彼女たち自身により物語が語られ、それがドラマとなり共感を生み出せば、新たなライフスタイルとして広まっていくのである。

Ⅶ 今後の方向と課題

1 テレビ放送の完全デジタル移行が加速させるソーシャルテレビの普及

既存のテレビ業界のソーシャルテレビへの進出は、わが国では日本テレビ放送網が2009年のプロ野球のオールスター戦や、同年の衆議院選挙結果を伝える「NEWS ZERO」などで、データ放送とワンセグ(ワンセグメント)放送で実施した経緯がある。また、インターネット上では参加者数約1500万人のニコニコ動画が、10代、20代を中心に高い人気を博している。

2011年7月の地上波テレビ放送の完全デジタル移行に向けて、各テレビ局は、ドラマなどの有料販売(一種のマイクロ取引)においてインターネット代理店の獲得競争が激化

し、その台風の目にソーシャルテレビサービスがなると筆者は考えている。実際2009年には、TBSやテレビ東京、NHKがニコニコ動画上に公式チャンネルを立ち上げた。また、在京キー局と大手広告代理店は共同で、ツイッターを利用した「ツイテレ」を立ち上げてソーシャルテレビへの対応を開始している(<http://www.presentcast.co.jp/news/pdf/20091216.pdf>)。

選挙でのインターネットの利用が解禁されると想定される2010年の参議院選挙に向けて、わが国でもソーシャルテレビが一挙に普及すると予想される。

2 放送局が地域起こしの核になる時代の到来

地方テレビ局は、デジタルテレビ放送のソーシャル化とインターネット経由のソーシャルテレビを組み合わせれば、全国に居住する地方出身者を結びつけるクラウドを形成することができ、Iターン者の就職斡旋や地方への企業誘致・投資など、放送局が地域起こしの核になるチャンスが増えてきたと見ている。実際に富山県のチューリップテレビなどは、すでにニコニコ動画に公式チャンネルを持っている。

3 クラウド上での、インターネットとテレビの融合か置き換えか

テレビ放送の完全デジタル化が実施されても、放送局による電波の独占的利用の時代が終わるわけではない。その結果、本放送がソーシャルテレビ化する傍ら、インターネット上のソーシャルテレビは、見逃し放送を超えて多彩な発展を遂げるであろう。たとえばミ

スインターナショナルコンテストに見られたように、本番のショーはNBCが、プレショーはネット動画サービスのユーストリームが実施するといった組み合わせである。11月の「アメリカンミュージックアワード」本番の授賞式は午後8時からABCが中継し、6時からのプレショーはフェイスブックとユーストリームがソーシャルテレビ形式で生中継した。逆に、アメリカン・エクスプレスがスポンサーになり、ユーチューブ上で生中継されたアリサ・キースのコンサートのように、テレビにはコンテンツを提供しない「テレビ飛ばし」の動きも今後活発になる。

こうした点においては、既存のテレビ事業をソーシャルテレビが置き換え、既存のテレビの業界規模を縮小させる代替財効果と、相互補完の関係となる補完財効果のどちらが強く働くかを注視していく必要がある。

4 スマートフォンによる生活者のマイクロコミュニティ型ライブ放送

2010年代に盛り上がるのは、生活者の間でのスマートフォンからの生中継やスマートフォンでの視聴など、プライベートなソーシャル視聴である。

たとえば現実（リアル）の誕生日会やパーティなどにスマートフォンを活用してインターネットに生中継すれば、インターネット上で仲間も参加することができる。このような一種のミクスト・リアリティ（複合現実感）型

のライフスタイルの普及も予測されている。こうした仕組みを利用して、離れて住む家族や縁者間では、旅行や子どもの遊ぶ様子などのプライベートなソーシャル視聴が想定される。この場合には、ライブチャット方式と時差型の併用になるだろう。

また、自動車事故が発生した場合には、損害保険申請の証拠としてや、知り合いからのアドバイス、保険会社からの支援等、ライフラインにかかわるサービスをライブで情報提供することなどもソーシャルテレビにかかわってくるものであると想定される。

5 ライブストリーミングはツイッターに続きソーシャルテレビが普及

かつて時差型サービスが中心であった時代には、ブログやSNSの普及から一呼吸遅れて写真サイトや動画サイトが普及した。リアルタイム型（同期型）の時代には、文字のライブストリーミング（リアルタイムでデータを受信し再生すること）であるツイッターに続いて、ソーシャルテレビがブームとなるだろう。

著者

山崎秀夫（やまざきひでお）

社会ITマネジメントコンサルティング部シニア研究員、日本ナレッジマネジメント学会専務理事、メタパース協会理事

専門は情報戦略論、情報組織論、ナレッジマネジメント、ネットコミュニティ論

2040年の日本の森林・林業

持続可能な森林管理・利用を行うための人材面の課題と対策

植村哲士



水石 仁



科野宏典



CONTENTS

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| I 高まる森林への期待と劣化する森林管理 | IV 2040年の労働力需給ギャップ |
| II 2040年に必要な日本の森林管理労働力 | V 労働力需給ギャップの解消方策 |
| III 2040年に供給される日本の森林管理労働力 | VI 今後の新たなる取り組み |

要約

- 1 日本は国土面積の7割弱が森林で占められており、戦後の拡大造林を経て、近年、森林資源の蓄積が豊かになってきている。また「京都議定書」による温室効果ガス削減目標を達成するうえでも、森林の役割はますます重要になっている。
- 2 一方、木材価格の下落、木材用途の縮小、林業就業者の高齢化・減少などによって、日本の林業は危機に直面している。特に林業就業者は、現在、全国の人工林において標準的な森林管理を行うのに必要な人員の1割も確保できていない。また、将来も林業就業者の長期的な減少が予測され、本来必要な林業就業者数と、実際に期待できる林業就業者数とのギャップはさらに拡大する。
- 3 この状況に対して、産官学でさまざまな取り組みが行われている。特に、森林管理作業の効率化や、木材の流通改革、木材の用途拡大などについて、新たな動きが見られる。
- 4 国土の大部分を占める日本の森林には、地球温暖化対策における温室効果ガスの吸収の期待もあることから、日本で森林管理に関する林業就業者を消滅させるわけにはいかない。このため、現在見られる萌芽的な事例を今後拡大し、組み合わせることでいくことが重要になる。
- 5 雇用環境が厳しいなか、個人も林業に雇用機会を見出すことが期待される。特に現時点では、森林計画を立案したり不在村森林所有者と交渉したりするなど、森林管理促進の営業能力を持った人材の林業分野への参入が望まれる。

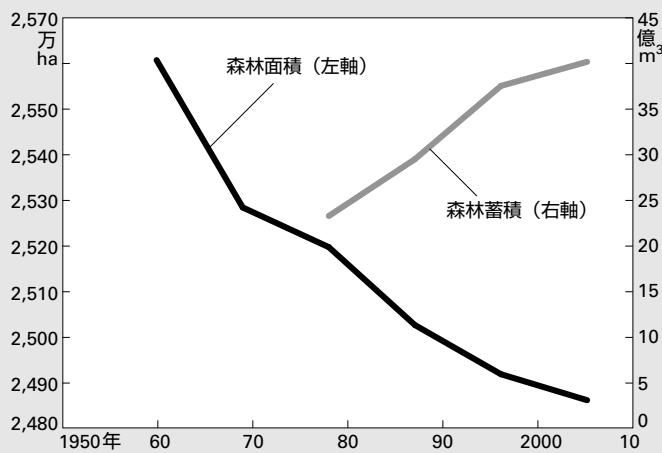
I 高まる森林への期待と劣化する森林管理

日本の森林は、高度経済成長期を経て、面積は緩やかに減少の一途をたどった一方で、森林蓄積（森林を構成する木の体積）は年々増加し、1980年と比較すると、2009年は約2倍に達している（図1）。

現在、国土面積の66%を森林が占めている。このうち国土面積の19%に当たる面積が国有林であり、44%は個人・法人や自治体が保有する民有林である。また、人工林は国土面積の27%におよび、天然林は国土面積の35%となっている（図2）。

近年、森林は、地球温暖化対策の観点から注目を浴びている。2008年から「京都議定書」の第一約束期間が始まったが、日本では温室効果ガスの削減目標のうち、基準年である1990年の炭素排出量の3.8%に当たる1300万炭素トン（約300万炭素トン）を森林吸収で賄うことが予定されている。しかしながら、現時点で、基準年の炭素排出量の0.8%分である約1000万二酸化炭素トン（約300万炭素トン）は、実際に森林吸収として算入できる目処が立っていない^{文献1}。これは、日本においては、京都議定書で森林吸収として認められている「過去50年来森林がなかった土地に植林（新規植林）」「1990年以来一度も森林でなかった土地に植林（再植林）」を行う余地が小さく^{注1}、「持続可能な

図1 日本の森林面積と森林蓄積の推移



出所) 農林水産省「世界農林業センサス林業編」各年版

方法で森林の多様な機能を十分に発揮するための一連の作業（森林経営）」（マラケシュ合意）を行うしかないためである。

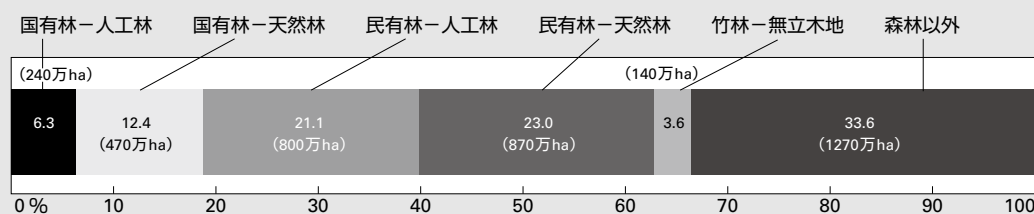
森林吸収として認められるために必要な持続可能な森林経営は、以下の2点を満たす必要がある。

- ①1990年以降、適切な森林施業（植栽、下刈、除伐・間伐などの行為）を実施していること
- ②法令等に基づき伐採・転用規制等の保護・保全措置が取られていること

このため、京都議定書で想定されている森林吸収という方法を活用するために人工林の管理を持続的に行っていくことは、待ったなしの課題である。

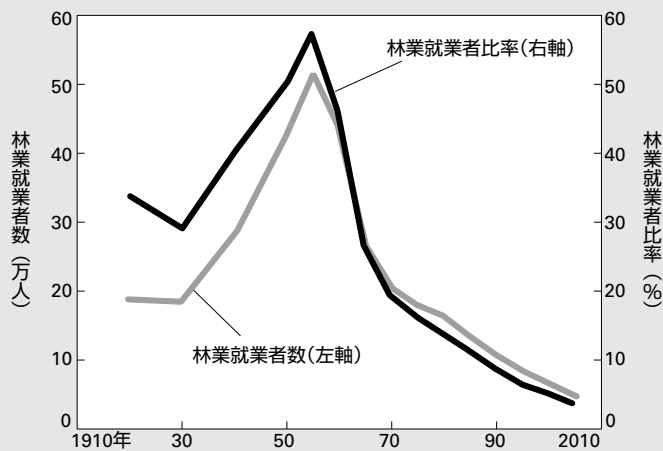
他方、森林に期待されている役割・機能

図2 日本の国土面積に占める森林の割合



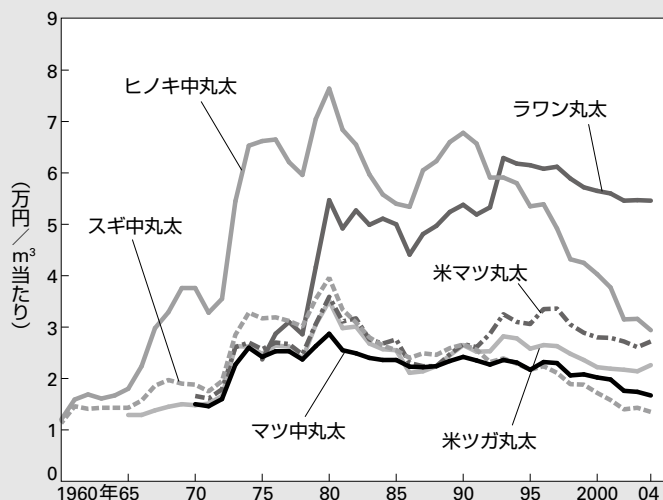
出所) 林野庁「森林資源現況——森林資源現況総括表」より作成

図3 林業就業者数の推移



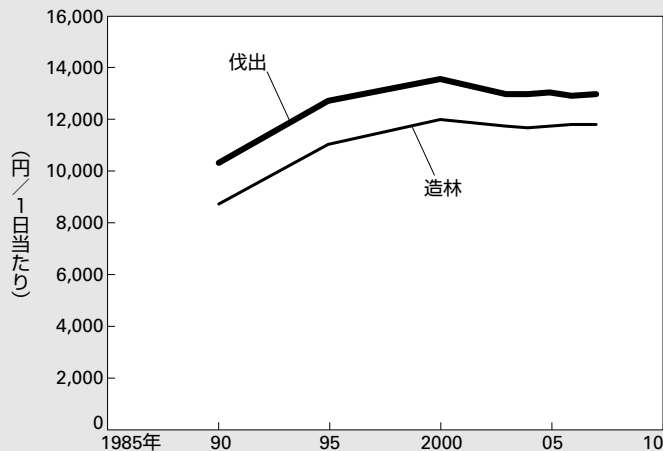
出所) 総務省「国勢調査」各年版

図4 樹種別丸太の木材価格の推移



出所) 農林水産省「木材需給報告書」各年版

図5 林業就業者の賃金の推移



出所) 全国農業会議所「農作業料金・農作業労賃に関する調査」

は、地球温暖化対策だけではない。森林の持つ公益的機能は、

- ①生物多様性保全機能
- ②地球環境保全機能
- ③土砂災害防止機能・土壌保全機能
- ④水源涵養機能
- ⑤快適環境形成機能
- ⑥保健・レクリエーション機能
- ⑦文化機能
- ⑧物質生産機能

——が知られている文献^{2, 3}。特に、近年の少雨化や少雪化による水資源の安定性の低下や降水量変動の増大^{文献4}のため、人工公物である治水・利水施設だけでなく、森林の持つ水源涵養機能や土砂災害防止機能などの公益的機能には、従来以上に目が向けられつつある^{文献5}。

このように、現代社会においてその重要性がますます高まっている森林管理であるが、森林を抱える日本の中山間地域^{注2}は少子高齢化により特に人口が減少して森林管理労働力の減少も著しく(図3)、将来的には、森林管理に十分な労働力を確保できない可能性がきわめて高い^{文献6}。

林業分野の就業者数がこれほどまで減少したのはさまざまな理由が考えられる。まず、近年の木材価格の低迷である。マツ中丸太、スギ中丸太、ヒノキ中丸太などの代表的な価格を見ると、木材価格は1960年代より、継続して上昇し、バブルのころまでは高い水準を維持していた。その後は、海外からの輸入材丸太が価格を維持するなか、国産材の価格は、樹種にかかわらず急激に低下した。ヒノキ中丸太は最高価格をつけた1980年から、2004年には38.5%の価格に、スギ中丸太は最

高価格をつけた80年から04年には34.1%の価格に、マツ中丸太も、最高価格をつけた80年から比較すると、04年は58.2%の価格に下がっている（図4）。

一方、林業就業者の賃金は、1990年以降の木材価格の下落時にも継続的に上昇している（図5）。

この結果、森林所有者が素材生産業者（立木を伐採し、搬出し、丸太（素材）の生産を業とする者^{注3}）に立木の伐採と搬出を委託すると、森林所有者に利益が残らない（図6）。たとえば、スギの山元立木価格の場合、1998年には1m³当たり約9200円が森林所有者の手に残っていたが、2008年時点では同3164円しか残らなくなっている。この結果、森林所有者が赤字分を負担して間伐・主伐^{注4}などを行う必要が出てきている。森林所有者にとって、場合によっては、森林管理の放棄が合理的な行動になる。

日本の森林・林業は、ほかにもさまざまな問題を抱えている。たとえば経営規模の小ささも指摘できる（図7）。林業経営体の規模は、多くが3～5haおよび5～20haである一方で、ごく少数の100ha以上の森林所有者が、林業経営体の保有する森林面積の約6割を占めている。

小規模林業経営体の多くは家族経営であるため、相続を通じて不在村者（不在村森林所有者^{注5}）が発生する。高度経済成長期以降、不在村者は継続的に増加し、彼らの保有する森林面積比率は、2000年代に入り全体の25%弱の水準を維持している（図8）。

このような不在村者の増加に対して、京都府の日吉町森林組合のように、森林組合が森林所有者に対して森林管理を行うよう提案す

る動きも見られるようになってきている^{注6}。しかし、多くの地域においてはいまだに、不在村者の増加が日本の森林管理を効率的に行えない原因の一つになっている^{注7}。

図6 山元立木価格^注の推移

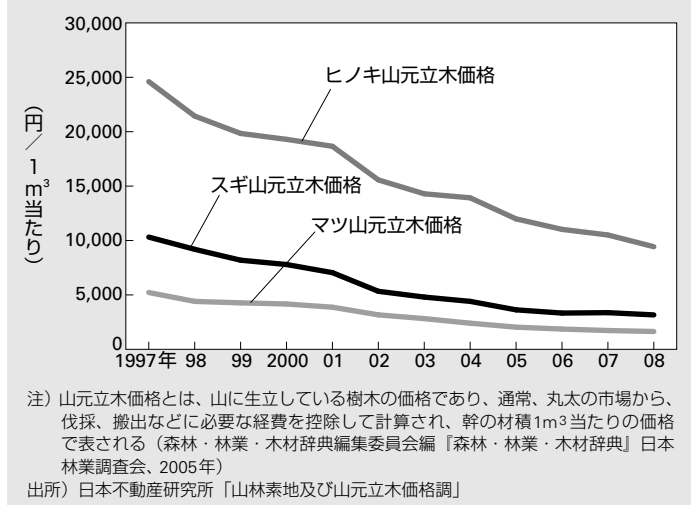


図7 保有山林面積規模別林業経営体数および保有山林面積

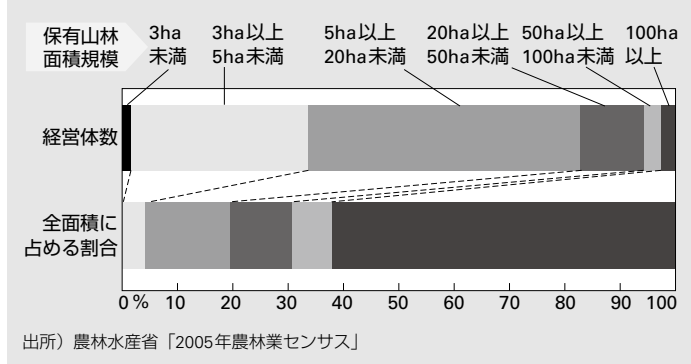


図8 不在村者（不在村森林所有者）の保有する森林面積比率の推移

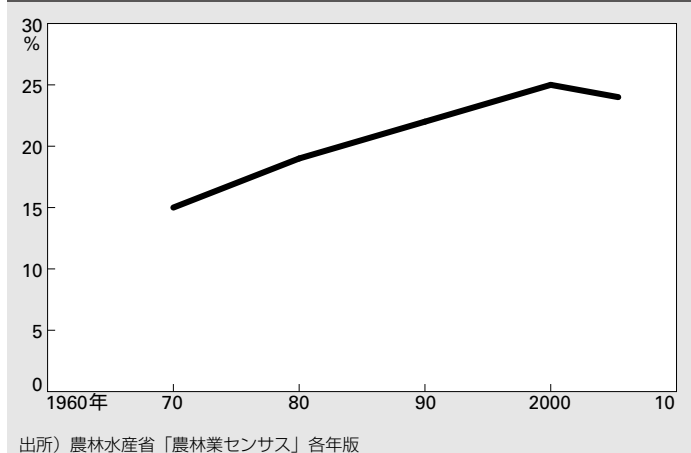
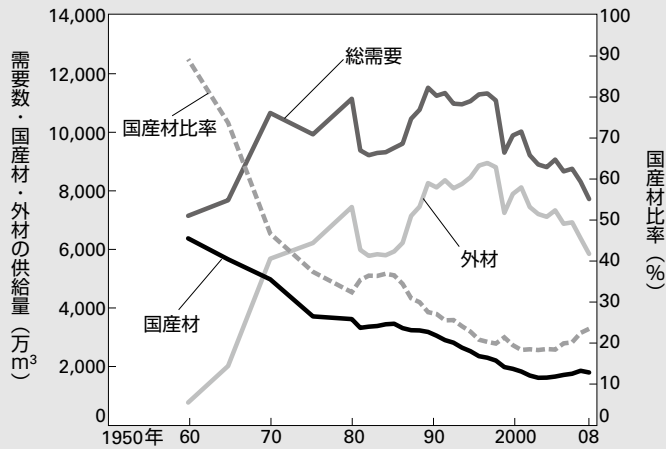
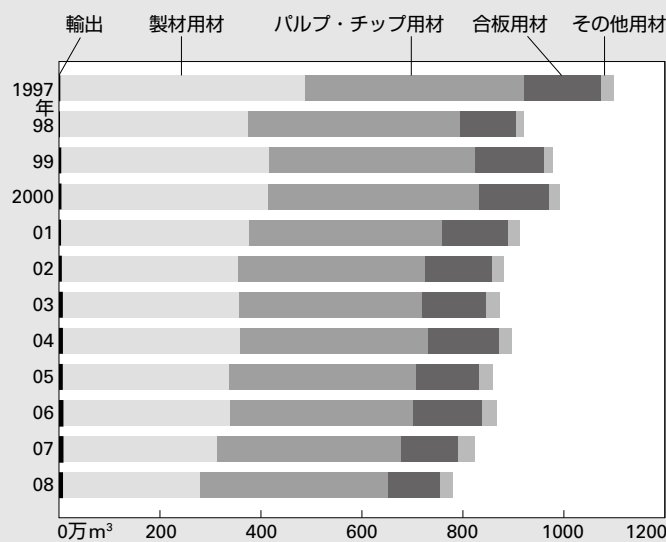


図9 木材需要と国産材比率の推移



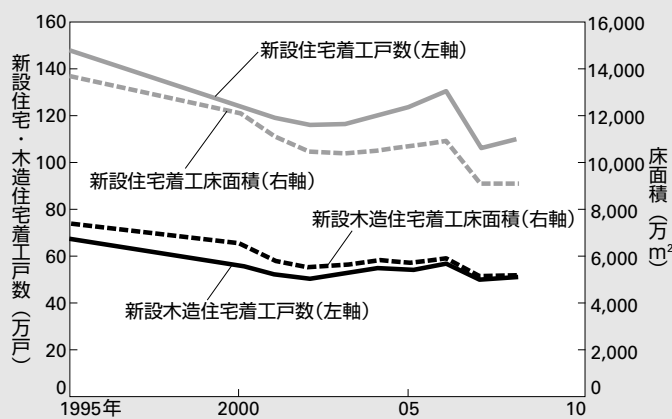
出所) 林野庁林政部企画課「木材需給表」

図10 国産材の用途の推移



出所) 林野庁林政部企画課「木材需給表」

図11 新設木造住宅着工戸数と床面積の推移



出所) <http://www.zennichiren.com/juutakure.pdf> より作成

国内林業の低迷は、流通構造にも影響を与えている。高度経済成長期に国産材の需給の逼迫による外材の輸入開始とその後の拡大により木材自給率は低迷し、結果として伐採事業者の廃業や、製材工場が国産材を取り扱わなくなったなどの点が指摘されている^{文献7}。

以上の複合的な要因の結果生じたのが国産材比率の低下である。1960年以降2002年まで、国産材の利用は長期的に減少した。近年、国産材の供給は下げ止まっているが、他方で国内の木材需要は落ち込んでいる。この需給調整を外材で行っているため、結果として国産材比率は上昇している(図9)。

1997年から2008年までの国産材の用途の内訳を見ると、製材用材、合板用材は減少しているが、パルプ・チップ用材は減少していない(図10)。同じ期間中、新設木造住宅着工戸数も同じように減少していることから、新設木造住宅の減少によって木材利用が減少したことがわかる(図11)。

日本では今後、人口減少とともに、2015年以降には世帯減少が始まり、それに伴って空家率の上昇も見込まれる^{文献8}。そのため、木造住宅の新設着工戸数も継続して減少すると考えられ、地球温暖化対策のために間伐作業をしても、世帯減少に伴って間伐した材の行き先はますます狭まると考えられる。

一方、世界に目を移すと、森林に関してしばしば指摘されるのは、違法伐採や森林火災で森林面積が減少するという問題である^{文献9}。これは将来的に世界の木材供給を減少させ、日本の木材市況を改善させると考えられそうである。しかしながら、近年、途上国では伐採後に再植林がされていたり、欧州や日本で森林蓄積が増加していたりするなど、人工林面

積・人工林資源蓄積は、人類が必要としている森林資源を賄うのに十分な程度に増加している^{文献10}。つまり、天然林の減少による外材の供給減少が、日本の森林・林業の救世主になると単純に考えることは難しい。したがって日本の森林は、今後、当面にわたり相当厳しい外部環境に直面しながら保全していかねばならない。現代社会において多様な機能・役割が期待される森林であるが、保全という観点から見ると、日本の森林経営はきわめて厳しい状況にさらされているのである。

日本は、その国土面積の7割弱を森林に覆われているため、このような厳しい環境を乗り越えていかなければ、将来の国土保全はおぼつかない。そのためには、将来発生しうる森林経営上のさまざまな課題を現時点から見出して、対処していく必要がある。

これまで、日本の森林・林業が直面する多くの課題について指摘してきたが、本稿では特に人材面に焦点を当てたい。すなわち、森林管理に必要な労働力と、林業に従事可能な人的資源の差を分析し、そのギャップの解消策について議論する。

この背景には、

- ①木材価格が反転したり、後ほど紹介する新たな木材利用の試みや流通改革、省力化の動きが定着したりするまでにしばらく時間がかかる
- ②国内の森林蓄積は今後も現状を維持するか増加が予想される（もちろん、人工林率は労働供給制約によって変動する）一方で、人口減少によって就業者確保が今まで以上に困難になる

——と予想されることがある。そのため、今のうちから、最低限どの程度の森林管理労働力が必要で、それを確保していくためには

どのような対策が必要か、それらの森林管理労働力を支えていくためにどの程度の資金と、どのような社会制度が必要かについて議論していく必要がある。

もちろん、本稿ですべてにわたり議論を尽くすことはできない。そこでまず、森林管理の手法をいくつか想定し、それぞれの場合に必要な将来の森林管理労働力需要と、現在の森林管理就業者の年齢構成から予測できる将来の森林管理労働力供給を推計し、そのギャップの大きさを把握したうえで、そのギャップを解消する方策について議論することを目指す。

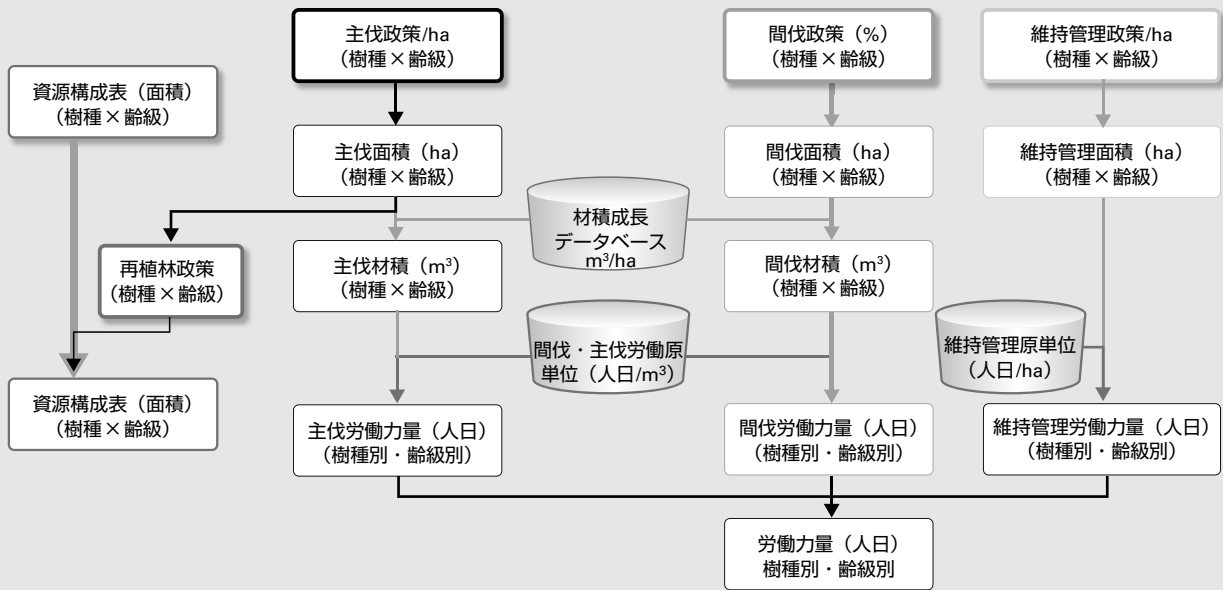
次の第Ⅱ章では、2040年までに必要な森林管理労働力についての推計を行う。第Ⅲ章では、2040年までに供給される森林管理労働力を推計する。第Ⅳ章ではその両者を比較し、ギャップの大きさを明らかにしたうえで、その解消に向けた方策を提示し、また、その解消策の実現可能性について議論する。第Ⅴ章は本稿のまとめとともに、今後の検討課題について整理する。

なお本稿は、鳥取県日南町を事例研究地域として行った、植村哲士「日南町における40年間にわたる森林管理労働力に関する持続可能性ギャップ分析」（『林業経済研究 56巻1号』林業経済学会、2010年）の全国版の研究成果である。

Ⅱ 2040年に必要な日本の森林管理労働力

最初に基礎データとして、林野庁『森林・林業統計要覧』から、国有林および民有林の

図12 森林管理労働力需要推計に用いた推計フロー



注) 説明簡略化のため、計算に必要な技術的な部分については省略している

森林資源構成データを取得し、将来の森林資源構成を推計をした。

また、国有林の「地域森林計画」を参考に、①樹種ごとに何齢級で主伐するかを定める主伐政策、②樹種ごとに何齢級で間伐するかを定める間伐政策、③何齢級でどのような育林作業を行うかを定める育林政策——を設定した。本来は、主伐後にどのような樹種を再植林するかを定めた再植林政策を設定する必要があるが、今回はすべて同一樹種に再植林することを前提に推計した。

さらに、木が何年目にどの程度成長するかについては『樹種別・齢級別単位面積あたり材積』（鳥取県日南町）を参考に設定した。維

持管理原単位・間伐・主伐労働原単位については鳥取県日南町のデータを参考に設定した。

以上のデータを用いて計算したフローを図示したものが図12である。詳細な計算式は前掲の「日南町における40年間にわたる森林管理労働力に関する持続可能性ギャップ分析」を参照されたい。

森林管理労働力需要を推計する際に今回は、標準的な主伐の期間のケース（標準代期施業）だけでなく、最近しばしば導入される主伐までの期間を2倍に延ばした長伐期施業のケースと、主伐をせず間伐のみを行うケースの3パターンを想定した。本推計で検討対象にした樹種は、スギ、ヒノキ、マツ、エゾマツ、トドマツ、カラマツ、および広葉樹であるが、このうち代表的な樹種であるスギ、ヒノキ、マツ、広葉樹について、「標準伐期」「長伐期」「間伐のみ」の各施業で設定した主伐までの年数を整理した（表1）。

表1 代表的な樹種の主伐までの年数

	標準伐期	長伐期	間伐のみ
スギ	45年	90年	—
ヒノキ	50年	100年	—
マツ	35年	70年	—
広葉樹	20年	40年	—

推計の結果、標準伐期を想定した施業に必要な就業者数は、1970年代の林業就業者数とほぼ等しい22万人強であることがわかった。また、長伐期施業や間伐のみの施業を想定しても、当初は15万人弱の林業就業者数が必要になる。これらの数値はいずれも、直近の2005年の「国勢調査」における林業就業者数である約4万7000人から大きく乖離している。このため、現時点で、すでに日本のすべての人工林に対しては、標準伐期はおろか、間伐のみであっても、人的制約の面から施業できない状況になっている（図13）。

Ⅲ 2040年に供給される日本の森林管理労働力

次に、現在の林業就業者の年齢構成やコウホート（同時期に同様な体験をする人々の集団）別の参入・退出状況を考慮した場合に、2040年前後でどの程度の林業就業者数が想定できるのかを推計した。今回は、コウホート変化率法^{文献11, 12, 13, 14}という2時点間のコウホートの変化率をもとに推計する手法を用い、公表統計データが利用できる2000年から05年の変化をもとにコウホート変化率を推計し、05年を基準年として5年間を一期として推計することとした。用いた式は以下のとおりである。

$$l_{t,a}^S = \frac{l_{2005,a}^S}{l_{2000,a-1}^S} \times l_{t-1,a-1}^S$$

- ・ $l_{t,a}^S$: t 期 a 年代の林業就業者数
- ・ t : 期を示す非負整数
- ・ a : 年代を示す正整数
- ・ $l_{2000,a-1}^S$: 2000年「国勢調査」における $a-1$ 年代の林業就業者数
- ・ $l_{2005,a}^S$: 2005年「国勢調査」の a 年代の林業就業者数で $l_{t,a}^S$ に相当

図13 必要林業就業者数の予測結果と過去の林業就業者数の比較

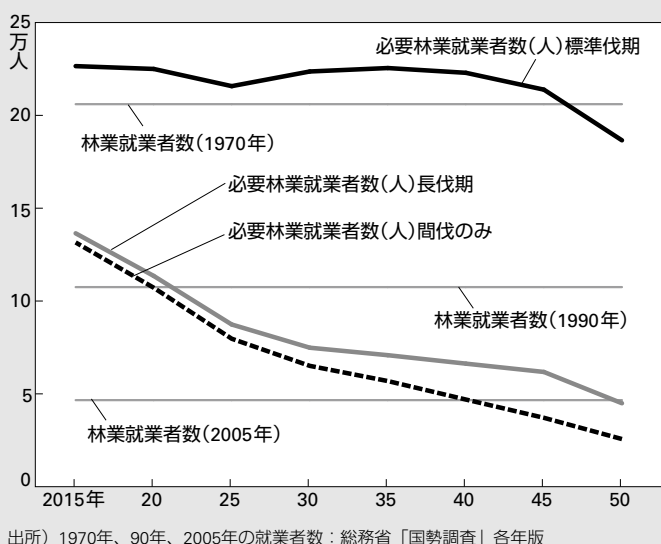


表2 年齢階層別2000年から05年までの林業就業者数の変化率と初期値

年齢（歳）	2000年（人）	05年（人）	変化率（%）
15～19	396	248	
20～24	1,804	1,125	-37
25～29	2,761	2,123	-33
30～34	2,758	2,538	-23
35～39	3,852	2,492	-8
40～44	4,291	3,416	-35
45～49	6,080	3,816	-20
50～54	8,354	5,345	-37
55～59	9,805	7,248	-36
60～64	10,475	5,955	-26
65歳以上	16,577	12,222	-33

出所) 総務省「国勢調査」各年版

コウホート変化率法に必要なデータは、森林管理就業者の初期値 $l_{1,a}^S$ と2000年から05年までの林業就業者のコウホート変化率である。これを示したのが表2である。

林業分野への新規参入者はすべて15歳から19歳であると想定すると、このとき、15歳から19歳の林業就業者数の将来予測をする必要がある。厳密には林業分野の就業者数は他産業との競争で決まるが、今回は単純に、林業への新規就業者がどのように変化するかを過

図14 15歳から19歳の林業就業者数の推移

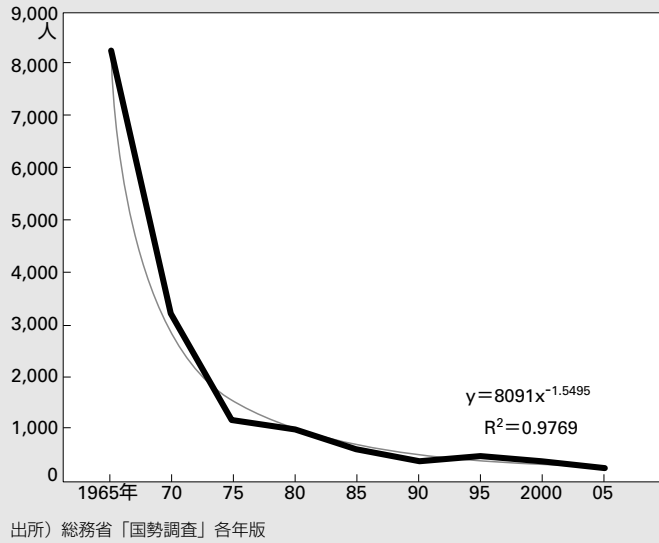


図15 林業分野への新規就業者数と完全失業率

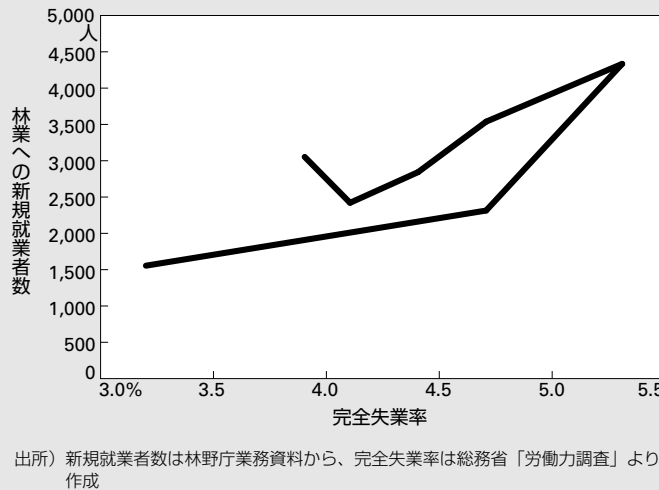
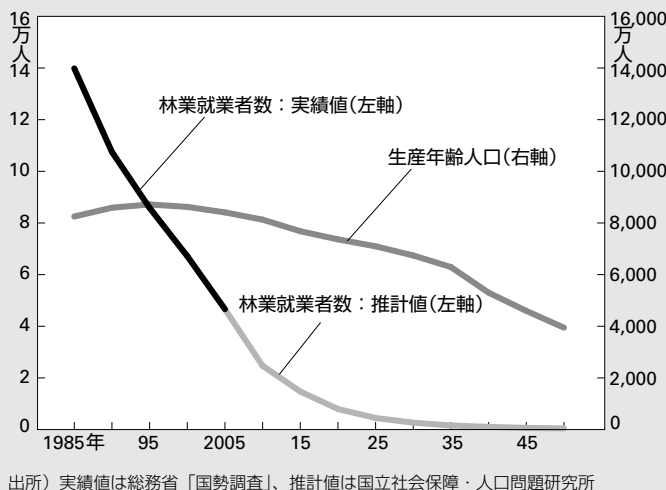


図16 将来の林業就業者数の予測と生産年齢人口



去の趨勢を用いて整理した。1965年から2005年までの15歳から19歳までの林業就業者数の推移を見たものが図14である。推計に用いた式は図中のものである。

なお、日本の林業への新規就業者数は、完全失業率が高まると増加する（図15）。ただし、完全失業率を予測することは困難なため、今回の推計にはそれは反映させていない。

推計の結果、現在までもすでに急激に減少している林業就業者数は今後も減少の一途をたどる。日本は人口減少の局面に入っており、生産年齢人口も減少しているが、林業就業者数の減少は、生産年齢人口を上回る減少速度になっている（図16）。

今回の推計結果は、「国勢調査」から機械的に推計したものである。実際には、森林管理署や民間の製紙会社・林業会社に所属する従業員が一定数いるため、図16の将来推計値ほど減少しないことも予想される。ただし、それらの組織においても、人口減少と木材価格の低迷によって、今後も従業員を確保し続けられるかどうかは不透明のため、以降の議論は機械的な推計結果に基づいて進めることとする。

IV 2040年の労働力需給ギャップ

第II章、第III章で推計した結果を2040年時点で比較すると、現在想定されている標準伐期施業では、推計されている森林管理労働力供給とは約22万人のギャップが、主伐までの期間を2倍に延長した長伐期施業のケースでは約6万5000人のギャップが、間伐のみ施業のケースでも約4万6000人のギャップが生じ

ている（図17）。

この推計結果に対して、「現時点で、森林吸収に必要な間伐（年間55万ha）を実行できる労働力は確保できている^{注8}」、また「将来的に路網の整備、林業機械の導入による効率化に加えて省力化（ポット苗による植栽の省力化、伐採直後の植栽による地拵の省略）などにより、極端な林業就業者の不足は生じない^{注9}」との意見がある。今回の推計では、

- 標準伐期施業の場合

2015年：間伐92万ha、主伐3万ha

2040年：間伐72万ha、主伐3万1000ha

- 長伐期施業の場合

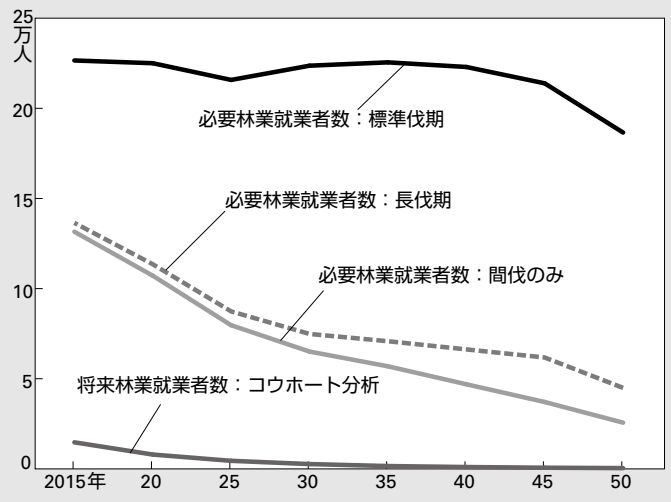
2015年：間伐92万ha、主伐1万3000ha

2040年：間伐63万ha、主伐1万2000ha

——を想定していることを考えると、上述の意見は地球温暖化対策のための最低限の森林管理を想定したものであり、日本の森林全体の適切な管理を想定した議論ではないことに留意する必要がある。したがって、以降は、全国の森林管理の適正化を目指す今回の推計を前提に議論を進める。

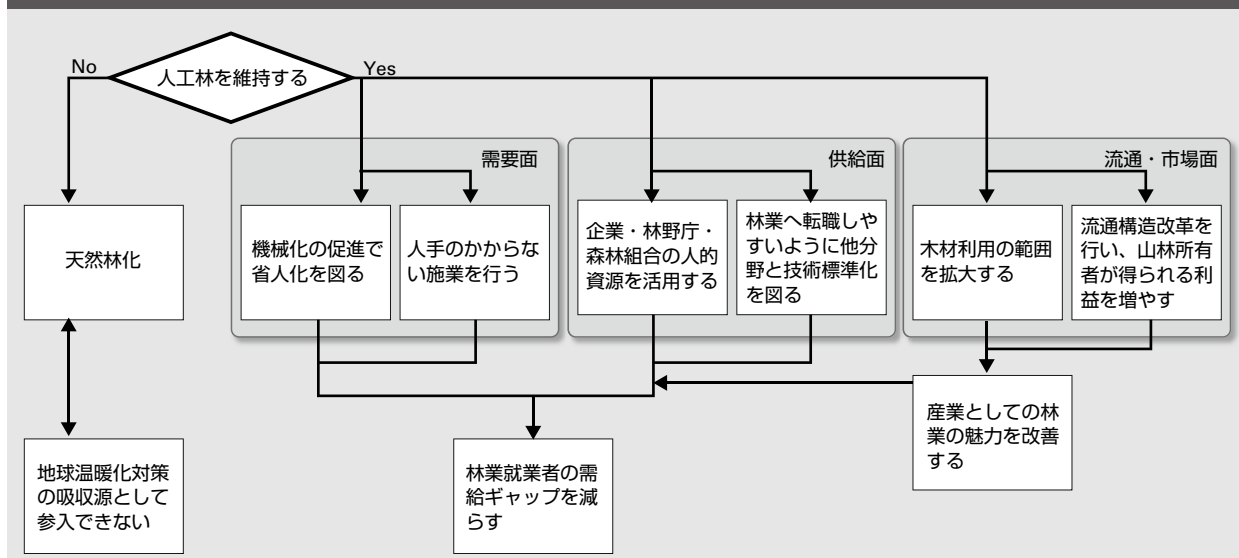
標準伐期施業を想定した推計結果の場合、

図17 森林管理労働力需給のギャップ分析



約22万人の労働需給ギャップを埋める方策を考える必要がある。このためには、①現在の人工林面積を維持していくことをあきらめ、一部を天然林化していく、②人工林として管理していくものの、高性能林業機械を導入することで省人化を進めつつ、人材も確保する——などの方法が考えられる。ただし、国産材の主要な用途である新設木造住宅着工戸数の減少を考慮すると、人工林を維持していくためには新たな木材用途の開発が必要にな

図18 労働力需給ギャップの解消の方向性



る。そこで次章では、今回推計された森林管理労働力需給のギャップを埋めるための対応策について議論する。

V 労働力需給ギャップの解消方策

森林管理の労働力需給ギャップを解消するためには、そもそも人工林として管理していくことをやめること（天然林化）から、人工林として管理しながら森林管理にかかる人手を減らすこと（労働需要面）、森林管理にかかわる人材を育成すること（労働供給面）、流通・市場構造の改善で山林保有者に森林管理のメリットが生じるようにすること（流通・市場面）が必要である（前ページの図18）。以降、それぞれについて、現状と今後の展望を議論する。

1 天然林化

人口減少や木材価格の低迷、木材需要の低下により必要のなくなった人工林については、人工林から天然林に転換することが考えられる。天然林化をする場合、主伐後に、地域の植生に合った樹種構成を考慮しながら再

植林することも考えられるが、今回は、主伐後の再植林を行わないことを想定した。つまり、主伐後は植生が自然に回復するのを待つのである。この結果、標準伐期施業および長伐期施業と、林業就業者の予測値の乖離は小さくなった（図19）。なお、ここで推計している森林管理労働力需要とは、主伐期に至るまでの既存の人工林を管理するための林業就業者数を意味している。

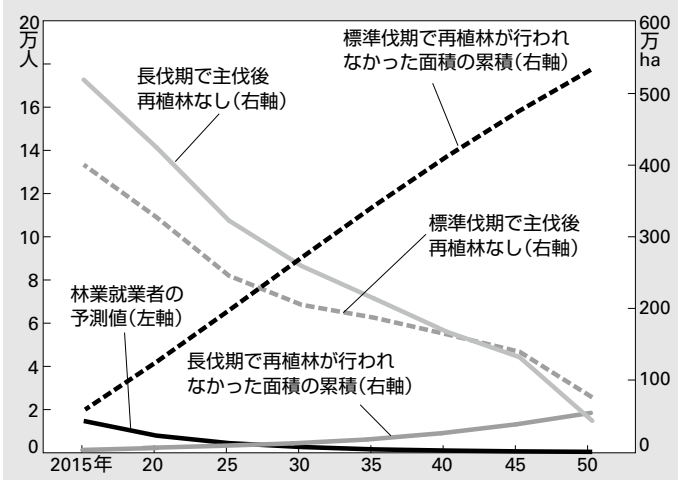
再植林を放棄している林地は再造林放棄地として知られており、主伐後の伐採地の放置である。このような状況に対して、将来の森林資源の減少や水土保持機能の低下を危惧する意見もあるが、実際には、40度を超える急傾斜地や鹿による食害がある地域、クズ・竹類が繁茂する地域を除けば、植生は緩やかに回復することが指摘されている^{文献15}。

一方で、地球温暖化対策のための炭素の森林蓄積の観点からは、これらの再造林放棄地は森林に算入されない可能性がある。この場合、日本は新たな地球温暖化対策や二酸化炭素排出削減を検討する必要がある。生態系保全の観点から考えると、地域の生態系に戻ることは好ましいが、時間は長期に及び、持続可能な森林経営を想定した場合に望ましくない。このことは、森林が持つ各種の公益的機能のバランスを取っていくことの難しさを示唆している。なお、このような天然林化を前提に標準伐期施業を想定すると、日本の人工林の面積は2040年には約400万ha減少し、同面積分の天然林か草木地が増加する。

2 人工林を維持する

前節で見たように、主伐期到来時の再植林放棄による天然林化でも、森林管理労働力の

図19 主伐後に再植林を行わない場合の林業就業者の推移、およびそのときに再植林されなかった面積の累積



需要と供給にはなおギャップが存在する。これは、既存の人工林の管理のために森林管理労働力が必要なためである。このギャップを解消するには、①人材を確保する、②生産性を上げる、③流通・市場を開拓する——などの対策が考えられる。以下、それぞれ、既存の取り組みと今後の方向性について議論する。

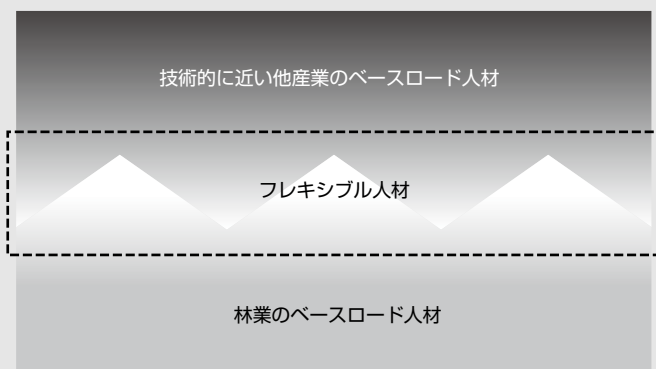
(1) 人材の確保策

人材の確保策としては、すでに和歌山県などで「緑の雇用」が取り組まれている^{注9}ほか、各自治体や森林組合、関連団体でUターン、Iターンの移住者を募集している^{注10}。

これらの取り組み以外にも、近年では、製紙会社や林業会社などによる森林管理労働力を活用した取り組みも生まれ始めている。これまで国有林、自治体所有林、私有林に分かれていた森林管理を、区分の垣根を越えて団地化し、一体的に整備するやり方である^{文献16}。これは、単に森林管理作業を効率化したり国産木材を安定的に生産したりするだけでなく、事業として軌道に乗せることで、製紙会社や林業会社、国有林野事業の職員の雇用を確保し、さらに拡大させることで将来の森林管理就業者の確保にもつながると考えられる。

また、他産業との技術・機材の共通化により必要なスキル（技能）の共通化も考えられる。具体的には、近年、森林管理作業に用いられる機械が高度化し、建設作業用の機械と共通化されつつある。他産業と共通化できる技術を共通化することで、産業間の人材移転が容易になったり、景気の低迷により他産業で余剰人員が一時的に発生した際には、その人的資源をフレキシブルに活用できたりする

図20 労働力確保のための人材像イメージ



注) フレキシブル人材：技術・機材の共通化により他産業間で活用できる人材、ベースロード人材：長期的に必要な最低限の労働力需要

(図20)。このような人材をここではフレキシブル人材と呼ぶ。

各産業分野で技術革新が生じないかぎり長期的に必要な最低限の労働力需要のことをベースロード人材と呼ぶ。この人材部分に関しては、年齢構成や技術継承を考慮しながら人材育成を図っていく必要がある。林業の場合、高校、大学で学科定員を確保するなどして、教育の段階から人材を育成していくことが必要であろう。他方、必要なときにフレキシブル人材を確保していくには、技術の共通化が図れる分野を明確にしたうえで資格制度を設け、関連産業の就業者に資格取得を推奨することなどが必要であろう。

林業と建設業はともに、「高性能機械の使用」や「地方部に立地するという所在地の親和性」から、公共事業の削減で余剰になった建設業就業者を林業分野に転職させることができそうである。しかし、既存の調査では、建設業から林業への転職は多くない（次ページの図21）。建設業に一就業者として従事する個人が、初心者として林業に参入するに当たっては、重機の取り扱いなどに慣れている

こともあり、高性能林業機械の操作方法の習得も早いであろう。

一方、建設業に属する企業が企業として林業に算入することは困難である。これは、森林管理は地権者の合意を取りつけながら進めていかなければならなかったり、複雑な補助制度を利用したり、森林の成長や斜面の地形などを考慮したうえで計画を立てて作業をしたりする必要があるため、地権者との信頼関係づくりや、計画策定のノウハウが重要になる^{注11}。また、一見、建設業の延長線上にあるように思われる林道整備に関しても、林道の先の作業道を開設する路網整備の段階では、作業道からの排水や、今後どのような林業機械を利用しどのように木材を伐出するかを考慮したうえで、できるだけ安く開設する必要がある。建設業の企業は、参入時点でこれらの知見がないため、参入しても成功することが難しい^{注11}。

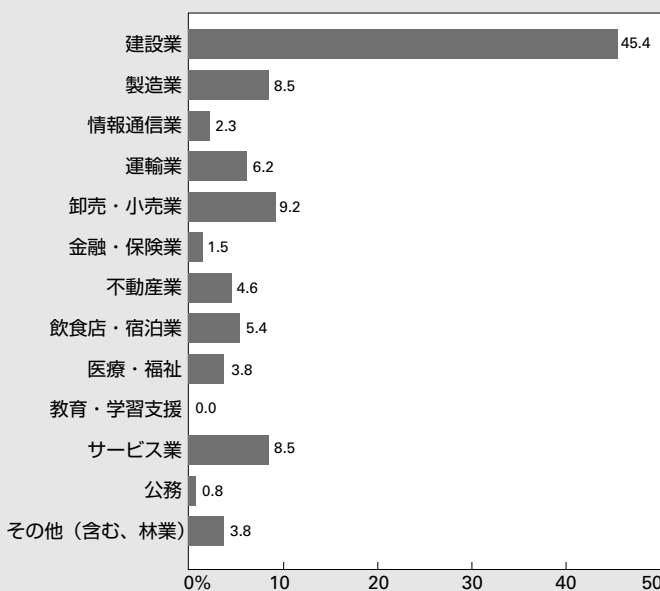
近年は、直接森林管理をする人だけでなく、森林管理をするために不在村者に森林管

理の計画を提案したり、森林管理の合意を得たりする計画・営業ができる人材（森林施業プランナー）への需要も増大している^{注11}。この背景には、従来の植林後の手入れの段階では、山林所有者から森林組合に森林管理の委託を申し出るケースが多かったが、伐出の段階では、どのようにすると最も利益が上がるかについて、森林組合から所有者に提案することが必要になるということがある^{注11}。この点については林野庁も、森林組合等の林業事業体から森林所有者に対し、施業内容やコストを明示する提案型の施業（「集約化施業促進等経営支援対策」「森林境界明確化事業」）を普及・定着させるような制度^{注12}を設けており、不在村者への働きかけとして「ふるさと森林会議」の開催や司法書士との連携、ダイレクトメールの発送、戸別訪問による森林所有者への働きかけなどを支援する政策も用意されている^{注13}。

現時点で、すでに、不在村者が半数近くを占める地域も存在し、今後も相続等で所有者の不在村者比率が増加し、かつ所有が分散していくことを考えると、県外での森林管理作業の営業機能の強化が必要になる^{注11}。したがって、建設業をはじめ技術的に近い分野とでフレキシブル人材を増加させるための技術の標準化を進める一方で、ベースロード人材として、提案型営業の経験のある人（営業職）を林業に巻き込んでいくことが重要である。

建設業者と林業者の協働、および森林施業プランナーの育成などの施業の集約化への努力は、すでに岐阜県の飛騨地方で始まっている^{注14}。そこでは、建設業者と林業者が協同組合を設立し、森林組合が知見を提供することで建設業者とのノウハウの共有化や集約化

図21 建設業から直近5年以内に転職した場合の転職先の業種



出所) リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2008」

された施業の分担が予定されている。今後の成果が期待される。

(2) 生産性向上への取り組み

近年、林業分野でも生産性向上への取り組みが継続的に行われている。その一つは高性能林業機械の導入である。1991年に農林水産大臣名で「高性能林業機械化促進基本方針」が公表され、担い手不足への対応や労働災害の軽減、コスト削減を目的として導入が促進された^{文献17}。高性能林業機械は2007年時点で3500台に達しており（図22）、ゆっくりではあるが順調に導入が進んでいる。なお、この高性能林業機械市場には、特殊車両の製造販売を手がける新明和工業がイワフジ工業の買収を通じて参入（2007年7月27日付『日経産業新聞』）するなど、企業の新規参入事例も見られる。

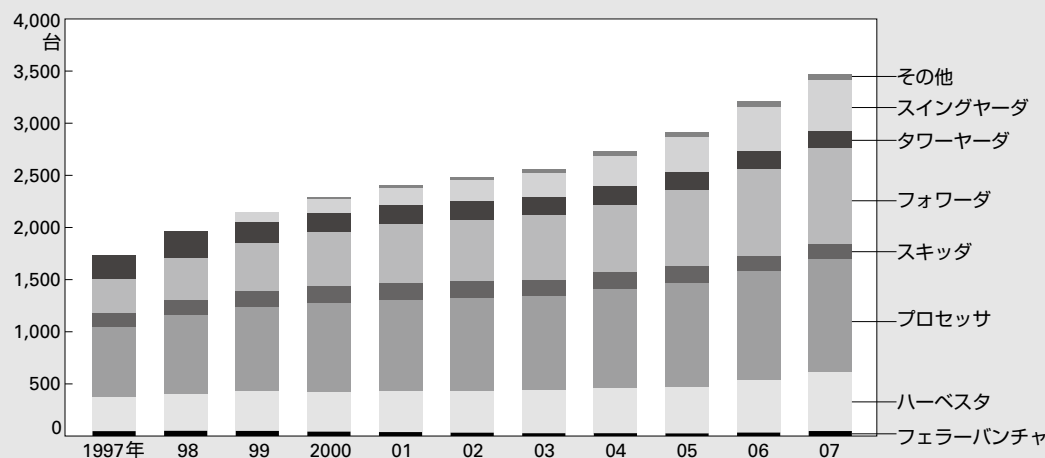
高性能林業機械による効率改善の程度は斜面の斜度などの地形要因によって大きく異なるが、高性能林業機械を用いた場合と用いなかった場合で、作業に必要な人員は半分に削減できる^{注15}。一方で、「機械導入のためには

大面積の作業地の確保が必要、機械の稼働率が低い、思ったように生産性が上がらない」などの問題点も指摘されている^{文献18}。

ただし、高性能林業機械を活用するうえでも、そうした機械を使わずに作業を効率化するうえでも、林地の集約化や作業の共同化は必要不可欠である。この林地の集約化や作業の共同化について産業界からは、「次世代林業システム」の名で、川下の需要動向に合わせた森林の素材供給体制を構築するとともに、製材からバイオマス（生物由来の物質）エネルギーまで、木材を100%カスケード利用（他目的利用）するようなシームレスな森林再生を目指したパッケージが提案されようとしている^{注16}。

さらに、従来の林地は山間地域や傾斜地が多かったが、今後は平地での林業の可能性も指摘できる。具体的には、人口減少や世帯減少の進捗に合わせて都市近郊でも発生が危惧されている耕作放棄地や未利用地を利用して、小面積ながらも平地で林業を行うのである^{文献8}。平地であるため、森林管理作業がしやすく林道や作業道などの路網整備が不要の

図22 高性能林業機械の普及状況



注) スイングヤード：簡易な移動式タワー付き集材機、スキッド：けん引式集材車両、タワーヤード：移動式タワー付集材機、ハーベスタ：伐倒造材機、フェラーバンチャ：伐倒集積機、フォワーダ：積載式集材車両、プロセッサ：造材機
出所) 林野庁研究・保全課調べ

ため、その分のコスト削減も期待できる。周囲に対しても緑化による風景改善や緑陰による地表温度低下が期待され、また雨水の地下浸透や蒸発散によって都市型洪水対策も兼ねられるであろう。

今後は、森林管理作業の効率化が期待できないような場所の人工林を天然林化させたいと同時に、平地における未利用地を人工林化していくことで、林業全体の生産性を上げていくことも考える時期に来ている。

(3) 流通・市場改善

林業は伝統的な分野であるため、その流通構造は複雑である。すでに森林再生事業化研究会の提案する「次世代林業システム」や、林野庁の推進する「新生産モデル」など山林所有者と最終需要者の間の流通構造を簡素化・効率化する取り組み^{文献16}も存在するが、地域によっては原木市場の抵抗もあり、全国的に展開されるには至っていない。一方で、より高い付加価値を目指して木の単品管理に向かったり^{文献19}、川下側の利用者の協力を得て価格を付加した部分を、森林保有者や森林管理者に直接戻したりする仕組みも試みられている^{文献20}。

一方で、これらの流通構造改革は、最終製品の生産コストの低減や流通段階でのマージンの再配分を意図したものであるため、最終的な木材の需要が増大しないかぎり、林業としての産業の行く末は依然として厳しいものといわざるをえない。

この国産木材の用途の拡大も、近年、多様な試みがなされている。たとえば、土木学会、日本森林学会、日本木材学会が連携して「土木における木材の利用拡大に関する横断的

研究会」を立ち上げており、同研究会では、木造車道橋、木製砂防ダム、木製治山ダム、治水用の聖牛、地盤改良用の木杭、港湾のウッドデッキ、木製ガードレール、法面補強用の木製型枠——などが検討されている^{注17}。また、荷物輸送用の木造パレットに国産材を使う取り組みも見られる^{文献20}。

さらに、近年、国産材の輸出の取り組みも始まっている^{文献21}。アジアでの木材利用は土木工事などのインフラ用、マンション建設の内装材という二種類に限られ、スギ、ヒノキなどに期待されている構造材としての利用は想定されていない^{文献22}。

しかし中国では、増加はしつつあるものの以前より減少している森林蓄積や、木材需要の大幅増、環境保護の必要性などにより木材の輸入を促進している^{文献23}。ある予測では、2015年時点で1億9000万 m^3 、20年で3億8800万 m^3 の木材が不足すると見られている^{文献23}。2006年時点で中国市場での丸太価格は、1 m^3 当たり70~100ドル（6300~9000円、1ドル90円で換算）であった^{文献23}。同じ時期、佐賀県の伊万里から中国への輸出コストは同500~600円であった^{文献24}。現在の山元立木価格を考えると、スギならば輸出しても十分に採算が合う。森林蓄積のマクロの増加だけでなく、政府の規制動向や実際の市場における需給状況についても情報を把握し、輸出可能性を検討していく必要がある。

現在、アジアで木造住宅は一般的ではなく、建てられる場合でも、カナダや米国などのログハウスか枠組み壁工法が中心になっている^{文献21}。日本で一般的な軸組溝工法は、以前は韓国でもよく見られた工法であったが、近年はコンクリート製のマンションが増加し

たため建築機会が減少し、大工がいなくなったことが指摘されている^{文献21}。こうした状況に対して、日本は、地震発生国を中心に、軸組工法およびその耐震性能の良さを各国に売り込んでいく必要がある。また、現地の施工能力の低さを補うために、プレカット材を廉価に生産し、輸出していくことが必要になる。いずれにしろ、輸出先国で、木材需要の開拓や日本の木材資源の特性を啓蒙しながら輸出を伸ばしていく取り組みが必要である。

(4) 公的資金の投入

以上、紹介してきたように、森林管理を改善しようとする現時点での試みは、政府部門だけでなく、民間企業や学会にまで広がっている。これらの動きは自発的なものであると同時に、政府や自治体なども巻き込んでいるため、ある種の官民連携体制が構築されているといえる。ただし、これらの活動に依存して、今後、政府が何もしなくてよいわけではない。

木材価格が低迷している現時点では、森林管理改善の試みは、企業のCSR（企業の社会的責任）活動や関心の高い一部の森林組合・自治体の自助努力に依存している。これらの活動を定着させ、さらに展開していくためにも、資金を含めた政府の支援は当然必要であろう。

現在でも、間伐に対する補助金は出されているが、その制度は複雑で、申請には非常に手間がかかる。また、森林所有が複数の不在村者に分散しているような地域では、森林管理作業をするための林地の集約化に時間を取られる。さらに、作業量に応じた補助金を受

け取っても、その量が作業員1人の給与水準に満たない場合は新たな雇用を発生させない。特に新規の就業者を呼び込む際は、技術習得のためにも一定期間の安定雇用が必要である。ところが、現状の制度では雇用が不安定であることから、森林管理のための就業者が確保できないという悪循環になってしまう。

民主党の「マニフェスト」にある「間伐等の森林整備を実施するために必要な費用を森林所有者に交付する『森林管理・環境保全直接支払制度』を導入する」^{文献25}に従い、すでに林野庁でも林家への直接支払い制度の検討が始まっている^{文献26}。しかしながら、この制度は従来型の補助金と同様に、森林管理作業に対して費用を直接支給するものではない。森林管理組合や民間企業も同様に、人の雇用を可能にする直接的な公的資金制度を検討する必要がある。森林管理作業を今後も安定的に行っていくために、森林管理作業に補助金を出すよりも、人を直接雇用することに公的資金を投入するのである。

もちろん、公的資金を投入するうえで、その効率的な利用は重要である。たとえば、森林管理作業の成果を管理し、その成果に応じて翌年度以降の公的資金の額を増減させれば、一定の規律が働く。

また、人件費の100%を補助する必要はない。森林・林業は、森林管理作業の結果、間伐材、主伐材などが生じて現金収入が発生する。それらを統計データとして収集し、そのデータを用い、不足分を若干下回る程度の公的資金を補助することで、森林管理活動から収益を上げるといったインセンティブ（動機づけ）も生まれてくるであろう。

さらに、人に対する雇用支援は、森林作業に直接関係がなくても、林地の集約化を進める営業活動や関連する森林管理計画策定活動に従事する人（森林施業プランナー）の確保にもつながる。前述したように、日本の森林管理の課題の一つが分散・遠隔所有されている林地の存在である。これを解消するためにも、森林所有者に対する営業部隊を確保することは必要不可欠である。

近年、多くの都道府県では森林環境税が導入され、税収と同額を森林管理に充てるようになってきている。金額自体は、各都道府県が行う森林管理に必要な財源としては全く不足しており、同税は森林管理の重要性を都道府県民に訴えるアナウンスメント効果（人に心理的影響を与える政策効果）が主眼になっていると考えられるが、実情はともあれ、公的資金を森林管理に投入していくためには、その効率性を評価する仕組みが必要になる。この仕組みは地域差を考慮する必要があるが、ヤードスティック型の効率性評価^{注18}を導入し、全国的に見て成功している主体に追加報酬を提示すれば、効率化に向けて競争意識が生まれることが期待される。

仮に、2040年時点で長伐期施業を全国で行うための人件費分を1人当たり年間300万円とすると、森林管理主体は年間約2000億円の人件費が必要になる。このうち、間伐・主伐した材積を2008年時点のスギの山元立木価格で売却すると1200億円程度になる。この差し引きの800億円が、2040年時点で森林管理のために就業者を確保するのに必要な公的資金となる。もちろんこの金額は、人工林の天然林化や作業の効率化による森林管理労働力量の減少、木材単価の変動などで変わるため、

参考値にすぎない。しかしながら、この金額を税金から支出することに国民の理解が得られるのならば、検討する価値があるのではないだろうか。

Ⅵ 今後の新たな取り組み

本稿では、2040年ごろの日本の森林・林業に必要な労働力の需給ギャップを推計し、その対策について議論してきた。本稿でも紹介したとおり、林業は、現在、そして今後も慢性的な人手不足に直面している。この問題認識はすでに林業および建設業の間で広く共有されており、対策も森林管理から木材利用まで多様に試みられている。さらに、既存の取り組み以外に、以下の3点への取り組みも期待される。

第1点目は、投資と資金回収のリスクを超長期で取れない民間企業が、問題の重要性を認識したうえでさまざまな取り組みを試みつつあるなかにあつて、国としても国有林事業の建て直しや、必要な資金の提供を今までと同様に続ける必要があるということである。林野庁もすでに「森林・林業再生プラン」を立案し、実行に向けた取り組みを始めている^{注19、文献26}。施業に対する補助金だけでなく、直接雇用にも補助をすることで雇用が安定し、経営や人材管理、営業などの経験を持った個人が森林施業プランナーなど集約化に必要な職に応募しやすくなる。森林は通常、地方に存在するため、林業の雇用を維持することは地域を下支えする効果も期待できる。

2点目は統計・調査の重要性である。今回の推計結果に対し、都道府県の森林・林業部門の職員および林野庁と、筆者らとの見解が

一致しなかった背景には、政府の財政難により、現在、多様な形で取り組まれている施業の効率化や生産性の向上、集約化への取り組みの効果検証など、林業関係の重要な統計が実施されていない、または適切に行われていないことがある。しかし、生産年齢人口が減少していくなか効率性を追求していくためにも、統計や調査など、基礎研究への投資を怠ってはならない。

3点目は、森林は多様な公益的価値を提供してくれるものであるが、日本の森林は人工林であるため人の手をかける必要があるということである。生産年齢人口の減少に伴って機械化・省力化に取り組んでも、将来どうしても林業就業者が確保できない場合は、人工林を天然林に変えていくことも森林管理の選択肢の一つになる。こういうときは、どの場所から天然林化することが施業の効率化や生態系の保全に適するかについても検討を始める必要がある。

本稿では、全国で一本の大雑把な推計に基づいて議論をしたが、将来は推計の精度を上げ、地域別の必要森林管理労働力需給ギャップや、それを埋めるための具体的な計画づくり、資金分担を議論していく必要がある。それらは今後の課題である。

謝辞

本稿は、植村哲士「日南町における40年間にわたる森林管理労働力に関する持続可能性ギャップ分析」(『林業経済研究 56巻1号』林業経済学会、2010年)で、鳥取県日南町を対象に開発した推計モデルを全国に展開したものである。日南町における推計モデルを開発するに当たり、データ提供、計算結果の妥当性検討などについては、鳥取県日南町の長崎氏・北垣氏・高木氏にご協力いただいた。さらに、林野庁の小島氏、高知県の桜井氏、イワフジ工業の

阿部氏、飛鳥建設の三輪氏にもインタビューにご協力いただいた。また、原典^{文献27}を作成するに当たり、『林業経済研究』の匿名の査読者からも貴重かつ重要なコメントをいただいている。以上、併せて感謝を記す次第である。

注

- 1 <http://www.rinya.maff.go.jp/seisaku/sesakusyoukai/ondanka/b-2.html> : 2010年 1 月 24日時点
- 2 山間地から平野の外縁部に至る平坦なまとまった耕地が少ない地域(森林・林業・木材辞典編集委員会編『森林・林業・木材辞典』日本林業調査会、2005年)
- 3 森林・林業・木材辞典編集委員会編『森林・林業・木材辞典』日本林業調査会、2005年
- 4 利用できる時期(伐期)に達した立木を伐採することで、次の世代の樹木の育成(更新)を行う伐採(森林・林業・木材辞典編集委員会編『森林・林業・木材辞典』日本林業調査会、2005年)
- 5 自分の森林の所在する市区町村の区域に居住していない森林所有者(森林・林業・木材辞典編集委員会編『森林・林業・木材辞典』日本林業調査会、2005年)
- 6 <http://www2.ocn.ne.jp/~h-sinrin/index.htm>
- 7 所有規模別の森林管理状況についてのデータは現在存在しない(林野庁へのインタビュー)。森林所有規模別に森林管理を促進するような対策は、今後の課題である
- 8 林野庁への問い合わせ(2010年2月8日回答)
- 9 <http://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/070600/midokoyo/midori2.html>
- 10 http://www.ringyou.or.jp/hukyu/detail_810.html
- 11 高知県もりづくり推進課桜井氏への電話インタビュー(2010年2月4日)
- 12 <http://www.rinya.maff.go.jp/j/keiei/syuyakuka/index.html>
- 13 <http://www.rinya.maff.go.jp/j/rinsei/yosankesan/pdf/22k-15.pdf>

- 14 岐阜県林政部林政課技術主査大島氏へのインタビュー
- 15 イワフジ工業阿部氏への電話インタビュー(2010年2月4日)
- 16 森林再生事業化研究会 (<http://www.kentop.org/Reforestation/>)
- 17 <http://tbl.tec.fukuoka-u.ac.jp/3-ohdan/>
- 18 たとえば単位費用などの何らかの指標(ヤードスティック)によって比較し、効率性の上昇を促す規制方式(金森久雄・荒憲治郎・森口親司編『有斐閣経済辞典第三版』有斐閣、1997年)
- 19 <http://www.rinya.maff.go.jp/j/press/kikaku/pdf/091225-01.pdf>
- 10 岡裕泰「世界の森林資源と丸太生産」、森林総合研究所編『森林・林業・木材産業の将来予測——データ・理論・シミュレーション』所収、日本林業調査会、2006年
- 11 田村早苗・永田信・立花敏・大橋邦夫「1995年『国勢調査』データを用いた林業就業者のコウホート分析」『林業経済研究 44巻1号』林業経済学会、1998年
- 12 田村早苗・永田信・立花敏・大橋邦夫「1990年『国勢調査』データを用いた林業就業者のコウホート分析」『林業経済研究 45巻1号』林業経済学会、1999年
- 13 寺下太郎・永田信「『国勢調査』に見る林業就業者の推移——コウホート法による分析」『林業経済 546号』林業経済研究会、1994年
- 14 永田信・寺下太郎「林業労働力の予測についての一試論——『国勢調査』による林業就業者のコウホート分析」『日本林学会誌 73巻1号』日本林学会、1991年
- 15 吉田茂二郎「『再造林放棄地』、『未造林地』それとも『天然更新地』」『森林科学 36号』日本森林学会、2002年
- 16 古山幹雄「山林団地化モデル事業に大手企業参加——森林組合と加工業者連携、安定供給を目指す」『日経グローバル 138』日本経済新聞社、2009年
- 17 全国林業改良普及協会編、井上源基他著『機械化のマネジメント——地域の経営力アップのために高性能林業機械をどう活かすか』全国林業改良普及協会、2001年
- 18 谷山徹「間伐に高性能林業機械をどう活かせばよいか」『森林科学 44号』日本森林学会、2005年
- 19 植村哲士・水石仁「中山間地域の地域活性化を目指した林業分野の新たな取り組み」『NRIパブリックマネジメントレビュー』2007年8月号、野村総合研究所

参考文献

- 1 林野庁『平成20年度 森林・林業白書』2009年
- 2 日本学術会議「地球環境・人間生活にかかわる農業及び森林の多面的な機能の評価について」日本学術会議、2001年
- 3 The Montréal Process “The Montréal Process, Annex F, Criteria and Indicators for the Conservation and Sustainable Management of Temperate and Boreal Forests 3rd edition,” 2007 (<http://www.rinya.maff.go.jp/mpci/meetings/an-6.pdf>, 2010年1月21日時点)
- 4 国土交通省土地・水資源局水資源部「日本の水資源」『平成21年版日本の水資源』国土交通省、2009年
- 5 蔵治光一郎・保屋野初子編『緑のダム——森林・河川・水循環・防災』築地書館、2004年
- 6 植村哲士「日南町における40年間にわたる森林管理労働力に関する持続可能性ギャップ分析」『林業経済研究 56巻1号』林業経済学会、2010年
- 7 「現状で確保できるのは3.4%——急がれる国産材流通市場の確立」『日経エコロジー』2008年8月号、日経BP社
- 8 植村哲士・宇都正哲・水石仁・榊原渉・安田純子「人口減少時代の住宅・土地利用・社会資本管理の問題とその解決に向けて(下)——2040年の日本の空家問題への対応策案」『知的資産創

- 20 柳沢樹里・駒村和彦「中山間地域の地域活性化を目指した林業分野の新たな取り組み——企業を巻き込んだ国産材の利用促進に向けた取り組み」『NRIパブリックマネジメントレビュー』2007年11月号、野村総合研究所
- 21 安藤直人「国産材の強み生かした輸出対応」『AFCフォーラム』2009年3月号、日本政策金融公庫
- 22 安藤直人「中国上海住宅事情について」『木材情報』2006年3月号、日本木材総合情報センター
- 23 衛倫「中国の木材需給と日本産木材の輸入」『木材情報』2006年3月号、日本木材総合情報センター
- 24 堀川保幸「伊万里団地を輸出拠点に育てる」『木材情報』2006年11月号、日本木材総合情報センター
- 25 民主党「マニフェスト」(http://www.dpj.or.jp/special/manifesto2009/pdf/manifesto_2009.pdf、2010年2月5日時点) 2009年
- 26 林野庁「森林・林業再生プラン——コンクリート社会から木の社会へ」(<http://www.rinya.maff.go.jp/j/press/kikaku/pdf/091225-01.pdf>、2010年2月5日時点) 2009年
- 27 植村哲士「『持続可能な森林経営』から見た森林会計に関する先行研究の再検討——持続可能な

- 森林経営のための会計枠組みの開発に向けて」『公会計研究 10巻2号』公会計研究会、2009年
- 28 軽部正彦「木橋を架ける時代から架け続ける時代へ」『Journal of Timber Engineering 42』2000年9月27日、木質構造研究会 (<http://www.ffpri.affrc.go.jp/labs/etj/karube/Mokkyo/pdf/20000927JTE42.KaketudukeruJidai.pdf>)

著者

植村哲士（うえむらてつじ）

社会システムコンサルティング部主任研究員
専門は社会資本マネジメント、人口減少問題、再生可能資源（土地・水・森林・風力）の持続可能な開発、インド地域研究、会計、計量分析など

水石 仁（みずいしただし）

社会システムコンサルティング部副主任コンサルタント
専門は住宅政策、建築環境分野の政策・事業戦略、住宅業界のアジア事業展開など

科野宏典（しなのひろのり）

社会システムコンサルティング部上級コンサルタント
専門は環境政策、環境経営、環境ビジネス全般

省庁・自治体の信頼回復に向けた 統合リスクマネジメント戦略（下）

名取雅彦



北村倫夫



CONTENTS

- I わが国の統合リスクマネジメントの目指すべき方向
- II 統合リスクマネジメントのあり方
- III 統合リスクマネジメントの確立に向けて

要約

- 1 本誌2010年3月号「省庁・自治体の信頼回復に向けた統合リスクマネジメント戦略（上）」で論じたように、今後、わが国の省庁・自治体が横断的かつ統一的なリスクマネジメントを展開していくに当たっては、主要先進国の取り組みにならない、「統合」「持続」「革新」を基本原理とする「統合リスクマネジメント」を構築すべきである。
- 2 わが国の統合リスクマネジメントは、オーストラリアとニュージーランドで開発され世界的に普及している標準である「AS/NZS4360:2004」および「ISO31000:2009」に準拠し、「前提条件の設定」「リスクの特定」「リスクの分析・評価」「リスクへの対処」「リスクコミュニケーション」「モニタリングと見直し」という一連のプロセスで展開することが望ましい。
- 3 その確立に向けては、リスクマネジメント指針の策定と実効的な体制づくりが重要である。特に体制面では、英国のように首相の主導による推進を目指すならば、国家戦略局もしくは行政刷新会議主導で推進するのが適切である。実効性を上げるため、各省庁・自治体でリスク担当官（CRO）を任命し、リスクマネジメントの観点から業務を監督できる体制の構築も必要である。
- 4 また、既存のリスクへの対応の見直し、失敗事例の収集と共有、好取り組み事例（ベストプラクティス）の収集と共有、実効的な研修・トレーニングの実施に取り組むことが重要である。

I わが国の統合リスクマネジメントの目指すべき方向

1 統合リスクマネジメントの3つの基本原理

本誌2010年3月号「省庁・自治体の信頼回復に向けた統合リスクマネジメント戦略(上)」(以下、本論〈上〉)で論じたように、主要先進国では、「統合」「持続」「革新」がリスクマネジメントの基本原則となっている。代表例としては、カナダの「統合リスクマネジメント (Integrated Risk Management: IRM)」、米国の「持続可能なリスクマネジメント (Continuous Risk Management)」、英国の「イノベーションの推進: 政府省庁のリスクマネジメント (Supporting Innovation-managing Risk in Government Departments)」などが挙げられる。これらの基本原理のもとに実行されるリスクマネジメントは、省庁・自治体に広く浸透・定着し、効果的な行政運営や政策遂行を通して国民の信頼感を高めることに結びついていると推測される。

したがって今後、わが国の省庁・自治体が横断的かつ統一的なリスクマネジメントを展開していくに当たっては、上述の主要先進国の取り組みにならい、基本原理として「統合」「持続」「革新」を掲げることが望ましい。わが国の省庁・自治体が目指すべきリスクマネジメントを、ここでは総称して「統合リスクマネジメント」と呼ぶ。

わが国で適用する「統合」の意味は、①省庁・自治体を問わず、行政機関として統一的な方針(ガイドライン)や手法によるリスクマネジメントを展開すること、②省庁・自治

体に対応すべき社会リスク、政策リスク、組織リスクのすべてに対して、基本的に同一の接近方法(アプローチ)によってマネジメントすることである。

次の「持続」については、①リスクマネジメントの知識と運用ノウハウが行政組織の末端や利害関係者(ステークホルダー)に浸透し、持続的に運用されること、②リスクの特定、分析・評価、対処結果などの情報が網羅的に記録され、省庁・自治体全体で蓄積されていくことを意味する。

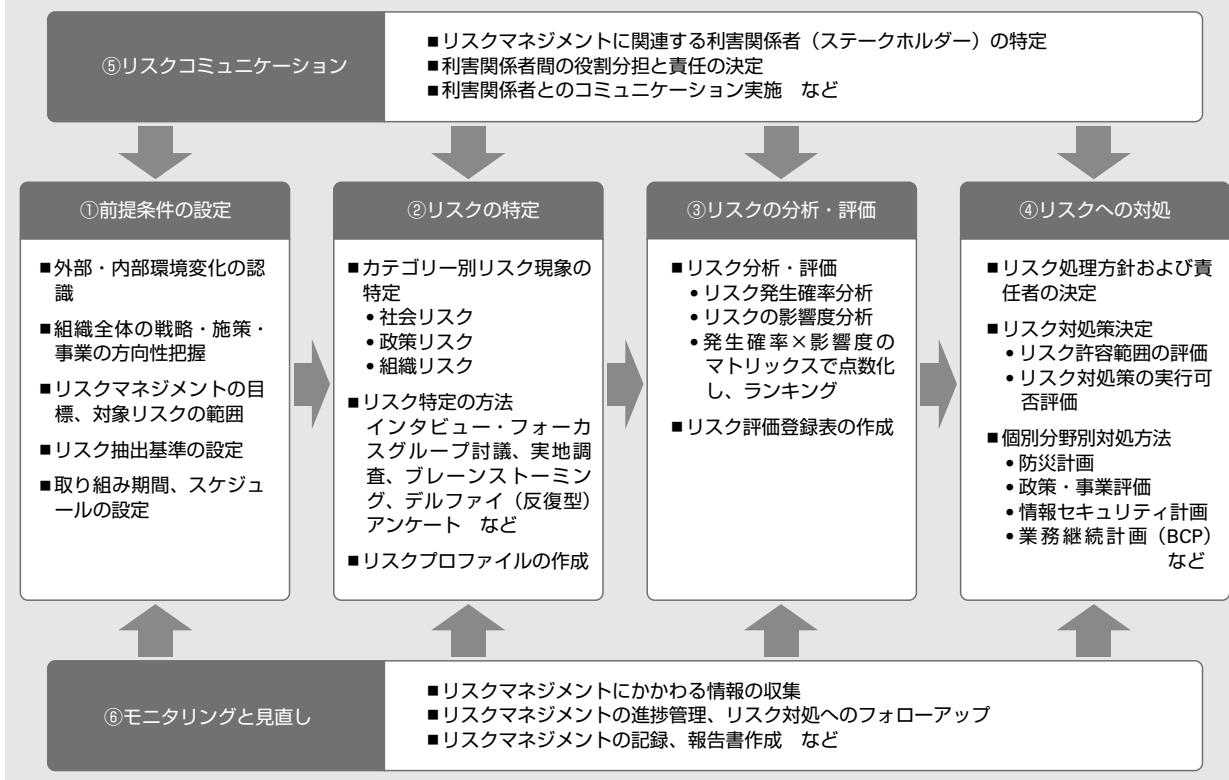
最後の「革新」は、①リスクマネジメントの計画や対処方法がPDCA(計画・実行・評価・改善)サイクルのもとに絶えず改革されていくこと、②リスクマネジメントの成果が省庁・自治体の行政運営、政策執行面でのイノベーション(革新)に結びついていくことを意味する。

以上の基本原理のもとに実行されるリスクマネジメントの基本的枠組み(フレームワーク)は、主要先進各国ではほぼ共通しており、世界標準に近い型ができ上がっている。すなわち、「リスクの特定」「リスクの分析・評価」「リスクへの対処」「リスクコミュニケーション」「リスクのモニタリングと見直し」を一連のプロセスで実行することである。わが国で統合リスクマネジメントを展開するに当たっては、こうした世界標準の枠組みに準拠することが望ましい。

2 世界標準に準拠した統合リスクマネジメントの枠組み(試案)

リスクマネジメントに関する世界標準の原型は、オーストラリアとニュージーランドが共同で開発した「AS/NZS4360:2004」であ

図1 わが国で導入すべき統合リスクマネジメントの枠組み（試案）



るとされている。この標準は、オーストラリア、ニュージーランド国内はもとより、カナダや米国などでも活用されてきた。その後、2009年に世界標準化機構（ISO）が定めたリスクマネジメント標準「ISO31000:2009」に継承された。ISO31000:2009は、AS/NZS4360:2004で定義されたプロセスを継承する一方で、内容が拡張され、リスクマネジメント運用の枠組みについても標準が定められている。

これらのリスクマネジメント標準では、①前提条件の設定、②リスクの特定、③リスクの分析・評価、④リスクへの対処——が主要プロセスとして位置づけられるとともに、⑤リスクコミュニケーション、および⑥モニタリングと見直しが、それらの支援プロセスとして重視されている。一般的なリスクマネジメ

ントの枠組みに比べると、リスクの分析・評価に先立って、前提条件を設定するプロセスがあるのが大きな特徴となっている。

その最初のプロセスである「前提条件の設定」では、行政組織が置かれている内外の環境変化を認識するとともに、組織全体の戦略・施策・事業の方向性を把握し、それらを踏まえて、リスクマネジメントの目標、対象リスクの範囲、リスクの抽出基準を設定する。その際には、達成すべき目標をまず明らかにし、そのために対処すべきリスクを決めるという考え方を取っている。

以上のようなリスクマネジメントの世界標準に示される枠組みは、わが国においても部分的に対処されてきたリスクの範囲を見直し、社会・政策・組織の各リスクにわたる統合リ

スクマネジメントを確立するうえで非常に参考になる。したがってここでは、AS/NZS4360:2004、およびそれを継承するISO31000:2009におおむね準拠した、わが国で導入すべき統合リスクマネジメントの枠組みを提案する。その試案は図1のとおりとなる。以下では、この枠組みに沿って具体的な内容を示す。

II 統合リスクマネジメントのあり方

1 前提条件の設定

わが国に導入すべき統合リスクマネジメントの第1のプロセスは、「前提条件の設定」(図1①)である。効果的なリスクマネジメントを行うためには、その目標を定めるとともに、対象とするリスクを設定する必要がある。「前提条件の設定」はそのためのステージであり、省庁・自治体組織の置かれている状況を外部・内部環境変化から評価したうえで、リスクマネジメントの目標、対象リスクの範囲、リスクの抽出基準をそれぞれ設定する。

(1) 環境分析とリスクマネジメント目標の設定

リスクマネジメントの目標を設定するには、「外部環境評価」と「内部環境評価」を実施する。

外部環境評価では、対象組織と外部環境とのかかわりを「ステークホルダー分析(利害関係者を列挙し、組織とのかかわりや組織に対する強み・弱みを整理する方法)」「SWOT分析(組織を取り巻く環境に着目し、組織の強み・弱み、機会、脅威を分析する方法)」

などを通じて整理する。特に、外部環境評価に当たっては、組織外部の利害関係者と組織のかかわりとを明確に認識することが重要である。

また、内部環境評価では、「リスクマネジメントは組織の目標を達成するための取り組みである」との認識のもと、それを阻害する要因を整理する。そのため、組織のミッション(使命)・目標・ビジョン等を確認し、その実現の観点から組織風土、組織構造、人的資源、業務プロセス、システム、資産などのあり方を検討する。

以上の内・外部の環境評価をもとに統合リスクマネジメントの目標を設定する。特に、わが国の省庁・自治体における目標設定に当たっては、行政に対する信頼感が世界的に見てきわめて低いという現状とその克服を、環境認識として念頭に置く必要がある。すなわち、わが国の各省庁・自治体のリスクマネジメントの目標は、第一義的には「組織のミッション・目標の達成による行政に対する信頼感の回復」に置くべきである。

(2) 対象リスクの範囲の設定

次に「組織のミッション・目標の達成による行政に対する信頼感の回復」に向けて、対象とするリスクの範囲を設定する。対象リスクの範囲は、本論(上)で提示した、

- ①社会リスク：国民生活や社会活動へ広く重大な負の影響を及ぼすリスク
- ③政策リスク：省庁・自治体が行う施策・事業の企画・執行に伴うリスク
- ②組織リスク：省庁・自治体の組織運営の面で発生するリスク

——の3つのカテゴリーに分けることが重

要である。

本論（上）でも述べたように、わが国の省庁・自治体の既存のリスク対応は、危機管理、IT（情報技術）、内部統制など、特定のリスクあるいは特定のテーマを対象とし、関係する組織ごとに取り組みられている場合が多い。しかしながら、行政への信頼感を回復するためには、このような部分的な組織の取り組みではなく、省庁・自治体全体として包括的な視点に立ったリスクマネジメントに取り組む必要がある。

なお、対象リスクの範囲設定に当たっては、対応すべきことに対応しないことにより発生するリスク、すなわち「不作為のリスク」についても十分に考慮する必要がある。

（3）リスク抽出基準の設定

対象リスクの範囲設定の次に必要なのは、社会リスク、政策リスク、組織リスクごとの具体的なリスク事象を抽出するための基準設定である。リスク抽出基準は、行政組織のミッション・目標や、リスクマネジメントの目標に即して設定する必要がある。

たとえば英国の交通省では、報告すべきリスクを明確にするため、それぞれのプログラム（施策）の実施に当たり現場で以下の3つの基準のいずれかに当てはまる事態が発生した場合は、リスクとしての報告を義務づけた。

- 当該分野のプログラムの10%以上の予算が必要になる可能性がある場合
- 公共サービス協定（Public Service Agreement：PSA、組織の政策目標）や制度の要求事項が達成できない可能性がある場合

- メディアや政府内部において交通省のレピュテーション（評判）リスクを招く可能性がある場合

交通省はこれによって、省の政策や組織に影響を及ぼす可能性のあるリスクを早期に発見でき、適切な対応が取れるようになった。また、リスクをデータベースに登録することにより、その発生を減らすための方策について繰り返し議論できるようになった。

その結果、組織の政策目標（PSA）を実現するうえで効果があったとされている。この英国の例から、リスク抽出基準を明確に設定することで大きな政策目標達成効果が得られる可能性のあることがわかる。

わが国の場合、対象リスクの範囲を踏まえて以下のリスク抽出基準を設定することが望ましい。

- ①社会リスク抽出基準：国民の生命と財産に著しい影響を及ぼす事態が想定される場合
- ③政策リスク抽出基準：政策目標とする効果（アウトカム）の達成が困難だと判断される場合
- ②組織リスク抽出基準：組織の威信と品格の大幅な低下が懸念される場合

2 リスクの特定

わが国に導入すべき統合リスクマネジメントの第2のプロセスは、「リスクの特定」（76ページの図1②）である。前述のように、省庁・自治体が対象とすべきリスクは、社会リスク、組織リスク、政策リスクの3つのカテゴリーで、これらのリスクの内容を体系的に整理すると表1に示すとおりとなる。

実際の運用面では、現場（各組織単位）

で、前述のリスク抽出基準のもとにリスク事象を洗い出し、各リスクに対してID（認証）番号、リスク名称、リスク内容、リスク所有者名などを記した「リスクプロファイル（Risk Profile）」を作成し、個別のリスク事象への対応を管理できるようにすることが望ましい。

3 リスクの分析・評価

統合リスクマネジメントの第3のプロセスは「リスクの分析・評価」（76ページの図1③）である。主要先進国で導入されている最も標準的なリスク分析・評価の手法は、リスクに対して、

- 可能性（Likelihood、Probability）

- 重大性（Consequences、Impact、Severity）

- 期間（Time frame）

—などの視点から評価し、それを点数化してランクづけする、またはマップ表などにより可視化するというものである。ここでいう「可能性」とは実際にリスクが発生する確率のことで、0%から100%の確率を5段階または7段階（「ほとんど起こらない」「頻繁に起こる」など）の指標で評価する。

また、「重大性」とはリスク発生による影響の深刻さの度合いのことで、同様に、5または7段階（「無視できる影響」「非常に深刻な影響」など）の指標で評価する。

リスクの分析・評価には、「リスクスコア

表1 わが国の省庁・自治体が対象とするリスクの体系イメージ

リスクの分野・項目		リスクの具体例	
社会リスク	人為発生的リスク	環境汚染 食品被害 武力攻撃 破壊殺傷 大規模事故災害 社会犯罪	化学物質による環境汚染、原発事故と放射能汚染、アスベスト被害 など 食品偽装、BSE（狂牛病）、集団食中毒（O-157等）、飲料水汚染 など 着上陸侵攻、弾道ミサイルによる攻撃 など 爆弾テロ、バイオテロ、サイバーテロ、無差別殺人 など 大規模火災、爆発、海上・航空・鉄道災害 など 個人情報漏洩と悪用、振り込め詐欺、建物耐震偽装 など
	自然発生的リスク	地震 火山噴火 風水害 異常気象 伝染病蔓延 生物異常発生	建築物倒壊、ライフライン崩壊、地盤沈下、地盤液状化 など 降灰、火砕流、溶岩流 など 台風、集中豪雨、津波、竜巻、洪水、土石流、地すべり など 猛暑、熱波、冷夏、干ばつ など 感染症流行、パンデミック（感染症の世界的大流行） など 病害虫の異常発生 など
政策リスク	政策立案時リスク	不作為 評価乖離	施策・事業を行わなかったことにより発生する危険・障害 など 各種アセスメント、経済社会予測、費用対効果計測等の過誤、前提の甘さ など
	政策実行時リスク	執行停止 損失発生	施策・事業の凍結、延期、中止 など 施策・事業の初期コスト超過、運営コスト超過 など
	政策浸透時リスク	外部不経済 効果未発現 訴訟	想定外の経済的損失、社会的マイナス効果の発生 など 施策・事業の効果が発現しない など 地域住民等による訴訟、反対運動 など
組織リスク	組織内発生リスク	財政運営 情報セキュリティ 事務処理 不正行為 不作為	財政破綻、財政再建団体（破綻寸前）、財政健全化団体（破綻危機） など 個人情報漏洩、システムダウン など 重大事務処理ミス、契約トラブル など 組織内不正行為、職員・組織の重大犯罪行為、官製談合 など 事務作業の怠業 など
	組織外発生リスク	情報セキュリティ 不正行為 破壊行為 風評流布	省庁・自治体へのサイバー攻撃、個人情報窃盗 など 収賄、談合、窃盗 など 庁舎等の不法侵入、器物損壊・破壊行為 など マイナスの風評流布 など

カード」「リスク分析マトリックス」「ヒートマップ（数値データを温度色で表示したもの）」などと呼ばれる手法を用いる。たとえば、図2に示したイメージでは、リスク発生の可能性および重大性をそれぞれ5段階で評価してそれをマトリックスの形で表示するとともに、その結果を点数（スコア）化しランクづけしている。

一方、組織リスクの分析・評価には、金融機関などの民間企業が採用している最先端のツールや手法の導入が効果的である。たとえば、

- 統制の自己評価（CSA：Control Self-Assessment）：オペレーショナルリスク（組織リスク）をマネジメントする仕組み
- 業務リスク地図：CSAをさらに高度化した、リスク管理の活動や情報を整理し、連携させるためのツール
- SHELモデル分析：事故原因をSoftware（ソフト的要因）、Hardware（機械的要

因）、Environment（環境的要因）、Liveware（人的要因）に沿って分析するモデル

- 故障の木解析（FTA：Fault Tree Analysis）：故障・事故などの望ましくない事象の要因を解析する手法

——などが挙げられる。これらは、組織階層間での認識ギャップの解消や、組織横断でのリスクマネジメントの浸透に寄与することから、省庁・自治体への導入が望ましい。

以上のリスク分析・評価の結果は、「リスク評価登録表」に記載し蓄積していくことが重要である。なお、リスク評価登録表には、リスクの内容、分野、評価結果、許容度、低減策などが記述される。

4 リスクへの対処

わが国に導入すべき統合リスクマネジメントの第4のプロセスは、「リスクへの対処」（76ページの図1④）である。そのなかで特に重要な要素は、「リスク処理方針および責

図2 リスク分析・評価手法のイメージ



任者の決定」と「リスク対処方策の決定」である。

「リスク処理方針および責任者の決定」については、リスクの分析・評価の結果をもとに対象リスクを、

- ①低減：リスクの重大性が大きいため可能性を下げる
- ②調査：継続してリスクの重大性・可能性を調査
- ③注視：現状では重大性は低い、将来高まる可能性があるため注視
- ④許容：リスクの重大性が許容範囲内

—などのカテゴリーに分類する。そのなかで、「低減」の対象となったリスクについては、リスク管理責任者を特定し、その責任者がより具体的なリスク低減の方策を立案する。「リスク対処方策の決定」については、立案された具体的なリスク低減方策について、「コスト」「期間」「達成可能度」「低減されるリスク量」の条件（基準）に適合するか否かをチェックし、すべての条件（基準）を満たすリスク低減方策が決定・実行される。

具体的には以下のような取り組み事例がある。

(1) 社会リスクへの対処例

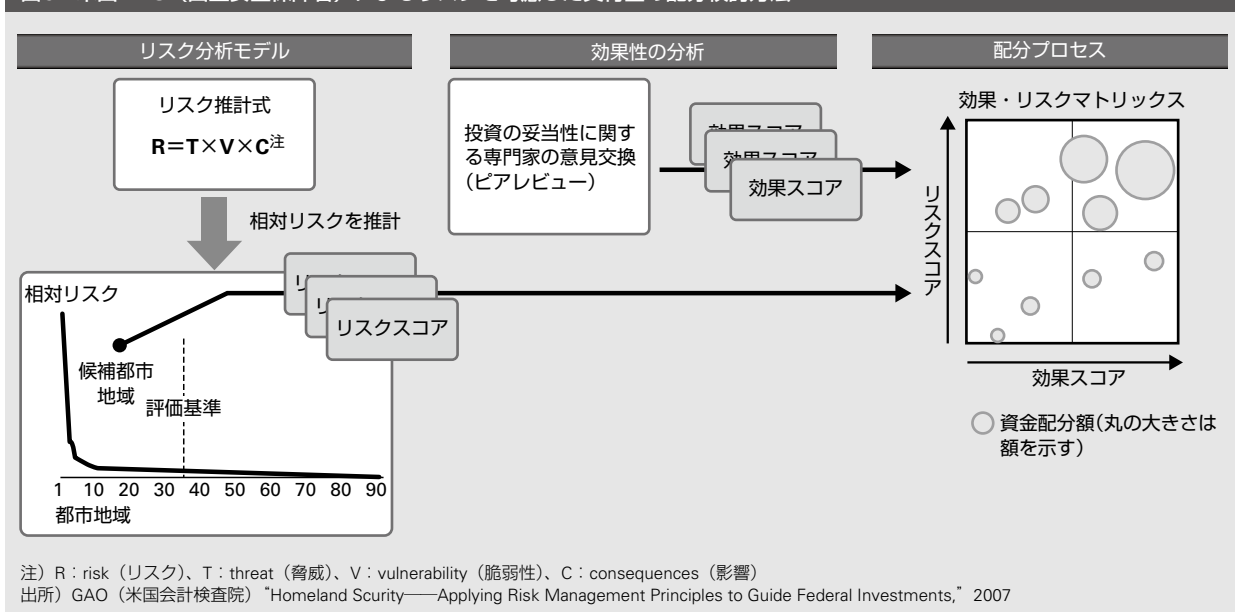
米国の国土安全保障省（Department of Homeland Security：DHS）は、テロ、災害などからの影響を軽減するという観点から、リスクアセスメント（評価）による審査のもとに「国土安全交付金（Homeland Security Grant：HSGP）」を、州・市町村に支給している。この交付金を配分するに当たりDHSは、それぞれの州・市町村に対する交付金の対象となるリスクと効果をマトリックスで整理し、優先順位をつけている。その結果、対処すべきリスクおよび効果が大きい州・市町村に重点的な投資が行われている（図3）。

この仕組みによって、限られた予算のもとで、効果的にリスクに対処できるようになったといわれている。

(2) 政策リスクへの対処例

英国では、各省庁の政策目標である前述の

図3 米国DHS（国土安全保障省）によるリスクを考慮した交付金の配分検討方法



PSAの目標をリスクマネジメントの成果と位置づけており、財務省による財政的な考慮のもとで、各省庁がリスクマネジメントに取り組む仕組みが構築されている。すなわち、リスクマネジメントは政策評価と同様に財政に連動するメカニズムを通して、PSAの達成を確実なものにする取り組みとすることができる。カナダも英国と同様、財務省がリスクマネジメントの推進役となっており、政策評価とともに財政との連携のもとにリスクマネジメントが展開されている。

また、性格は若干異なるが、計画策定時から執行されずに時間が経過した公共事業について、その必要性を見直す「時のアセスメント」も、政策リスクへの対処の取り組みと捉えることができる。時のアセスメントでは、①計画策定から10年前後停滞したまま進んでいないもの、②時間の経過に伴い経済・社会的な状況が変化し、実施した場合の効果が低くなっているもの、③反対運動などがあって円滑な推進が難しく、今後も長期間進まない可能性があるもの——という3つの要件のいずれかに該当する場合は見直しの対象とされる。

(3) 組織リスクへの対処例

カナダの交通省は、退職者の増加に伴うサービス低下の懸念に対処するため、公共交通査察官のノウハウを蓄積・継承するパイロットプロジェクト「ナレッジ・トランスポート・プロジェクト」を実施した。同プロジェクトは、人事部の参画のもと、交通省の安全・セキュリティグループが重要な情報を持つキーパーソンを特定し、ツールを用いてそのノウハウを蓄積・継承する取り組みであ

る。プロジェクトを通じて知見の集約が進み、退職者の増加によるサービス低下リスクに対する組織の関心も高まった。

また、英国や米国では、コンプライアンス（法令遵守）の強化に向けて、省庁・自治体の内部統制強化に向けたガイドラインが出されている。わが国でも、自治体については総務省から「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会最終報告書」が出されており、特に贈収賄などの不祥事対策の強化に向けた今後の取り組みが期待されている。

一般的にリスクへの対処方法は、

- ①リスク回避：リスクの発生を防ぐことによりリスクを避けること
 - ②リスク低減：リスクの発生確率を下げることで、もしくはリスク発生時の影響を低くすること、またはそれらの両方の対策を取ることで
 - ③リスク移転：保険などにより特定のリスクに対する損失を他者と分担すること
 - ④リスク保有：リスクを回避も低減も移転もせずに受容すること
- に分けられる。

こうした具体的なリスクへの対処方法は、統合リスクマネジメントの考え方のもと、以下に示す各リスクの既存計画などに取り込むことによって効果的・効率的な実施が可能となる。

- ①社会リスク：防災計画、国民保護計画、危機管理計画など
- ②政策リスク：政策評価、事業評価など
- ③組織リスク：情報セキュリティ計画、業務継続計画（BCP）、財政計画など

しかし現在のところ、これらの計画は統合リスクマネジメントの考え方で策定されてお

らず、省庁・自治体の各部署間の連携や整合はほとんど取られていない。今後は、統合リスクマネジメントの枠組みや指針を最上位に位置づけ、そのもとで既存計画を整合的に機能させていくことが望ましい。

その際には、計画責任者とリスクへの対処方法を検討するとともに、対処の完了時期を明確に定め、確実に実行されるようにすることが重要である。

5 リスクコミュニケーション

統合リスクマネジメントの第5のプロセスは、「リスクコミュニケーション」（76ページ図1⑤）である。これは、想定されるリスクおよび対策に関する情報を利害関係者間で交換し、相互理解を深めることである。今後、わが国の省庁・自治体は、効果的なリスクマネジメントの展開に向けて、社会・政策・組織リスクを対象範囲とするとともに、省庁・自治体のリスクマネジメントにかかわる利害関係者（管理職、職員、地域コミュニティ、外部専門家、民間企業など）に対するリスクコミュニケーションを、以下の分野で重視していくことが望ましい。

① インターナル（組織内）コミュニケーションの充実

職員全員に「統合リスクマネジメントとは何でどう役に立つか」を伝え、理解してもらうことを目的に、Webサイトの立ち上げや、わかりやすく解説したブローシャ（小冊子）の作成、好取り組み事例（ベストプラクティス）による情報提供、組織内パイロットプロジェクトの実施および結果の報告などを行う。

② 対顧客コミュニケーションの充実

省庁・自治体の顧客である国民（住民）、

民間企業、団体・機関などに発生する可能性があるリスクと対処策を認識させることを目的とし、対話型コミュニケーションや情報提供を実施する。

③ 対行政機関コミュニケーションの充実

省庁・自治体のリスクマネジメント水準の向上のために、関連する他省庁・自治体の取り組みや成果情報を取得し、また、自組織のリスクマネジメントの成果情報を提供する。

④ 対マスメディアコミュニケーションの充実

報道機関へ、リスクマネジメント関連の情報を適宜提供する。

6 モニタリングと見直し

リスクマネジメントにはPDCAサイクルが重要であり、成果と反省を踏まえて取り組みを見直し、改善する必要がある。また、リスクマネジメントが対象とするリスクは一定ではなく、そのときどきの社会環境変化のなかで変容する可能性がある。効果的なリスクマネジメントを展開するためには、こうした社会環境変化を踏まえることも重要である。

モニタリングと見直しを効果的に行うためには、リスクマネジメントの指針に、あらかじめ達成すべき目標や失敗の判断基準を定めおく必要がある。また、リスクマネジメントの達成状況を誰が評価するかも、併せて想定しておく必要がある。

さらに、リスク評価結果を組織のなかで利用できる知識とするためには、報告書の形にして可視化し、組織内で共有できるように必要がある。報告書には、主要リスクの内容と対処策、対処策の効果、リスクの動向と業務に対する影響——などについてまとめる

ことが望ましい。

Ⅲ 統合リスクマネジメントの 確立に向けて

1 リスクマネジメント指針の 策定と体制づくり

(1) リスクマネジメント指針の策定

わが国で統合リスクマネジメントを効果的に推進するためには、本稿や本論（上）で紹介した英国、カナダ、オーストラリアのように、政府がリスクマネジメントの基本方針を策定し、そのもとで実際の推進主体となる省庁・自治体が個別にリスクマネジメントの指針や計画を策定することが望ましい。

リスクマネジメントの具体的な取り組みの内容は省庁・自治体によって異なると考えられるが、プロセスの大枠はおおむね同様である。統一した枠組みのもとで推進するためには、こうした大枠を共通の指針として共有することが重要である。

主要先進国の事例などを参考にすると、わ

が国の統合リスクマネジメントの基本方針は、たとえば図4のような骨格で構成することが望まれる。

(2) リスクマネジメントの体制づくり

また、策定されたリスクマネジメント指針を実現するためには、リスクマネジメントの推進体制を確立する必要がある。

主要先進国の取り組み事例を見ると、省庁の場合、省庁別のリスクマネジメント推進組織と併せて、政府全体の推進組織を設置することが多い。わが国も英国のように首相のイニシアチブによる推進を目指すならば、現在の民主党政権の中枢に位置する国家戦略局もしくは行政刷新会議主導で推進するのが適切である。

自治体の場合は、多くの自治体が設置している危機管理担当をリスクマネジメント担当に改組することが望まれる。また、各省庁・自治体は最高リスク責任者（CRO：Chief Risk Officer）を任命し、リスク対処の観点から業務を監督できる体制を構築する必要がある。

たとえば、カナダの漁業海洋省の場合、統合リスクマネジメント（IRM）の実行体制とガバナンス（統治）は以下のとおりとなっている。

- ①省経営管理委員会および省監査評価委員会の設置
 - IRMを監督する省内の上位管理組織である
- ②CROの設置
 - IRM実行の中心的役割を担う
- ③IRMチームの組成
 - 実施に関する責任を負う省内のIRM実

図4 わが国の統合リスクマネジメントの基本方針の構成（試案）

1.	はじめに
2.	統合リスクマネジメントの背景と目的
3.	統合リスクマネジメントの基本原則とコンセプト
3-1	統合の原理
3-2	持続の原理
3-3	革新の原理
4.	統合リスクマネジメントの枠組み
4-1	前提条件の設定
4-2	リスクの特定
4-3	リスクの分析・評価
4-4	リスクへの対処
4-5	リスクコミュニケーション
4-6	モニタリングと見直し
5.	既存の計画、取り組みとの関係
5-1	危機管理計画、防災計画、国民保護計画等との関係
5-2	政策評価、事業評価等との関係
5-3	業務継続計画、情報セキュリティ計画等との関係
6.	おわりに

行の中心的組織である

④IRM実行委員会（Implementation Committee）の設置

- CROを委員長とし、省内各部門の責任者を委員とする委員会であり、IRMチームに戦略的指示を与えることを目的とする

この体制のもとでIRMの省内への定着・普及を図るために、IRMチームが主体となってリスク認識と評価の手法への理解と応用力を深めるワークショップを適宜開催している。また、IRMによる省内でのリスク低減を推進するために、「リスク低減チャンピオン（Mitigation Champions）」を選出し、率先して行動を取らせている。

リスクマネジメントの普及・定着に当たっては、単なるトップダウン型の仕組みではなく、組織を構成する一人ひとりを巻き込む仕組みを構築する必要がある。カナダの漁業海洋省のほかにも職員を巻き込んで推進した例は多数ある。先進事例も参考に、わが国は独自の体制を構築することが望ましい。

2 既存のリスクへの対応の見直し

わが国の省庁・自治体では、すでに予算審査の仕組みがあり、コンプライアンスや業務継続計画の策定などが取り組まれている。したがって、社会・政策・組織のすべてのリスク領域をカバーしきれていなくても、何らかのリスクマネジメントが行われ、機能しているとも考えられる。統合リスクマネジメントに当たっては、こうした取り組みを検証し、どういう仕組みが活用できるか、どこに問題があるか、どういう点を改善すべきかを明らかにする作業から始めることが望ましい。

そのための具体的なアプローチとしては、次のような自己評価の仕組みの活用が考えられる。

①チェックリストの活用

簡便な自己チェックの仕組みとして、オーストラリア・ビクトリア州の会計監査院では、1999年版のリスクマネジメント標準に即したリスクマネジメントのチェックリストを提供している（図5）。チェックリストには、①リスクマネジメント戦略、②リスクマ

図5 リスクマネジメントのチェックリスト項目例（オーストラリア・ビクトリア州）

グッドプラクティス（好取り組み事例）	適合状況	アクションプラン	期日
あなたの組織は			
明確なリスクマネジメント指針を定めていますか	適合 <input type="checkbox"/> 部分適合 <input type="checkbox"/> 非適合 <input type="checkbox"/>		
中央レベルと整合した組織の戦略、政策・施策を定めていますか	適合 <input type="checkbox"/> 部分適合 <input type="checkbox"/> 非適合 <input type="checkbox"/>		
組織が担うリスクマネジメントの責任を明確に定めていますか	適合 <input type="checkbox"/> 部分適合 <input type="checkbox"/> 非適合 <input type="checkbox"/>		
リスクマネジメントの責任分担、説明責任、指標は明確ですか	適合 <input type="checkbox"/> 部分適合 <input type="checkbox"/> 非適合 <input type="checkbox"/>		
リスクの特定、分析のための（確立した標準、基準に基づく）プロセスが確立していますか	適合 <input type="checkbox"/> 部分適合 <input type="checkbox"/> 非適合 <input type="checkbox"/>		

注) 1999年版のリスクマネジメント標準に基づく（プロセスの枠組みは2004年版と同じ）
出所) Audit or General Victoria, "Good Practice Guide : Auditing in the Public Interest"

ネジメントの執行、③ガバナンス機構・戦略マネジメントの仕組み、④部門間のリスク—に着目した質問が盛り込まれている。

こうした簡便なツールを用いて課題を特定するとともに、改革に向けての意識を高めることが重要である。

②経営品質管理の視点に立ったリスクマネジメントの評価

より進んだ取り組みとして、英国の財務省は、各省庁のリスクマネジメントの確認ツールとして、「EFQM（欧州品質管理財団）エクセレンスモデル」に準拠したリスクマネジメントの評価の仕組みを導入している（図6）。この評価の仕組みは、欧州で普及している経営品質管理の標準であるEFQMエクセレンスモデルを活用したものである。本モデルは、ISO9001などと同様、トータルクオリティマネジメント（TQM：総合的品質管理）のための枠組みで、組織のマネジメントを、①リーダーシップ、②戦略、③職員、④（関連機関との）パートナーシップ、⑤プロセス、⑥顧客・職員・社会への影響、⑦成果——という枠組みで評価する。この標準をリスクマネジメントにも適用しようとしていることから、英国の財務省が、組織全体の品質管理と

いう視点に立ったリスクマネジメントの浸透を目指していることがうかがわれる。

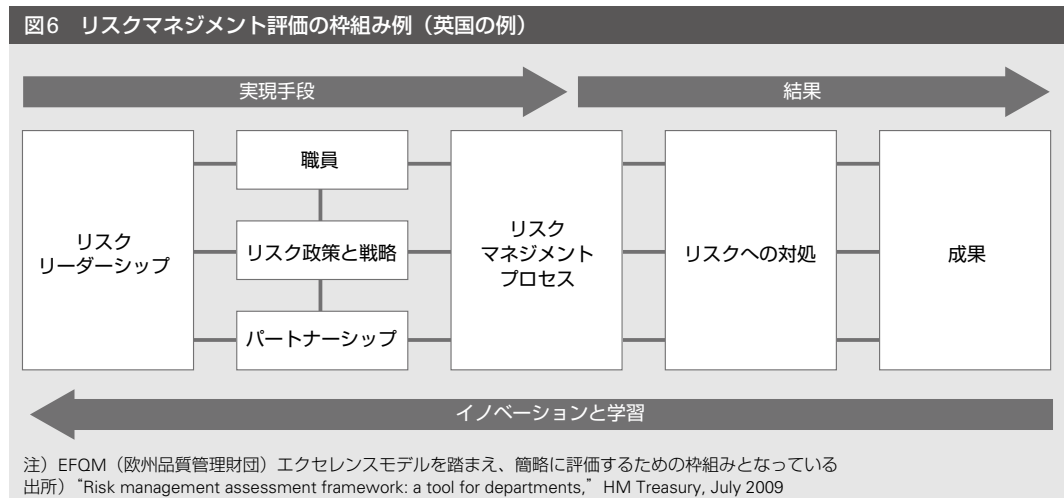
英国ではこの標準と仕組みのもと、各省庁の取り組み状況のベンチマークが行われており、促進手段としても機能していると考えられる。わが国でもリスクマネジメントの取り組みに向けて、こうした標準と仕組みを導入すべきである。

3 失敗事例の収集と共有

リスクに対する意識を高めるためには、失敗やヒヤリ・ハット事例の共有が効果的である。失敗やヒヤリ・ハット事例は、職員にとって成功事例以上に身近なケースであり、リスクの恐しさを実感できるという点で有効である。

科学技術分野の事故・失敗事例では科学技術振興機構（JST）の「失敗知識データベース」が広く知られているが、行政分野の事例としては農林水産省の取り組みが挙げられる。2008年の三笠フーズによる事故米穀の不正規流通問題では、一部職員への接待・手みやげの受け取りなどの問題が明らかになった。このため国民の視点に立った農林水産行政を実行し 国民の信頼を回復することを目的

図6 リスクマネジメント評価の枠組み例（英国の例）



注）EFQM（欧州品質管理財団）エクセレンスモデルを踏まえ、簡略に評価するための枠組みとなっている
出所）“Risk management assessment framework: a tool for departments,” HM Treasury, July 2009

に、同年12月24日、農林水産省改革推進本部および農林水産省改革推進室を設置し、政策決定プロセスの見直し、業務・機構改革などに取り組んでいる。その一環として、リスク対応のプロセスについてのガイドラインを作成してリスク対応の知識を広く共有するとともに、業務を通じて得られたヒヤリ・ハット体験の共有化、および実施したリスク対応措置の定期的なモニタリングを行っている。

一方、民間企業でも事件・事故データをデータベース化し組織内で活用することで、再発防止に取り組む例が増えている。2003年には、同年に施行された「個人情報保護に関する法律（個人情報保護法）」に伴う企業の過失の開示が相次いだ。民間企業では金融機関、製造業をはじめ他社で発生した事件・事故をデータベースに蓄積し、「他山の石」とすべくそれら情報を組織内に活用、あるいは研修などの材料とすることで再発防止に役立っている。

失敗事例や事件・事故のデータベースを構築するうえでの最大の課題は、事例の網羅性にある。情報の網羅性が担保されなければ再発防止のための効果的な対策を立案することが難しい。検索エンジンなどを活用して、事故事例を広く収集する仕組みを構築することが望ましい。

4 好取り組み事例の収集と共有

省庁・自治体における統合リスクマネジメントの導入・定着を促進するに当たっては、個別の政策の企画・立案を実際に担当する職員の理解を深め、その重要性に対する認識を向上させていくことが重要である。そのため有効な方法は、国内外の行政機関が、リス

クマネジメント導入により一定の成果を上げている好取り組み事例を収集し、データベース化することである。

対象国としては、導入・定着が進んでいる英国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、米国などが挙げられる。事例を抽出する基準としては、

- ユニーク（一意）性：枠組み、論理、手法などがユニークであること
 - 汎用性：どの部門でも容易に導入可能であること
 - 学習性：組織員に理解・浸透させる工夫に優れていること
 - 定着性：業務の一環となっていること
 - 成果性：リスクマネジメントの結果、リスク軽減の成果が出ていること
- などが挙げられる。

このような条件に合致する国内外の行政機関の好取り組み事例を抽出する際には、次のような情報源を活用すると効率的に収集が可能となる。

- 英国：“Risk: Good Practice in Government,” HM Government, March 2006
- カナダ：“Applied Risk Management: Examples from Federal Departments and Agencies,” The Treasury Board of Canada

また、好取り組み事例の情報を収集し、学ぶべき点を整理して共有化するためには、たとえば、英国の事例（次ページの表2）のように、リスクマネジメントの評価の視点（リーダーシップ、プロセス、リスクへの対処、成果など）を設定し、当該事例の優れた点を可視化するなどの工夫が効果的である。

表2 英国におけるリスクマネジメント好取り組み事例の整理の枠組み

No.	事例名称・概要	担当省庁	リスクアセスメント・フレームワーク						
			リーダーシップ	職員	政策・戦略	パートナーシップ	プロセス	リスクへの対処	成果
1	高リスク、高関心、高予算	教育・能力省 (DFES)				●		●	●
2	予想外の事態をなくす	交通省 (DfT)	●				●	●	
3	関係者を巻き込む	環境・食品・農村省 (DEFRA)		●	●	●			
4	ごまかし撲滅のためにネジを巻く	貿易産業省 (DTI)					●	●	
⋮	⋮	⋮							

出所) "Risk: Good Practice in Government" HM Government, March 2006より作成

5 実効的な研修・トレーニングの実施

好取り組み事例の収集およびデータベース化だけでは、リスクマネジメントは普及・定着しない。重要な点は、こうした事例からさまざまな事実・工夫・教訓などを継続的に学ぶことである。こうした積み重ねにより、活動の企画・立案の選択肢の幅が広がり、行政運営の質の向上や安定した行政サービスの提供が期待できる。

そのためには、「ケース（事例教材）」を活用した啓発・教育研修の方法論の導入が、効果的かつ実効的である。ケースには「ある固有の状況下で実際に起こっている具体的な出来事」が事実としてそのまま記述されているため、それを教材とすることで、より実践的な学習が可能になる。

ケースにはさまざまなタイプがあるが、そのなかでリスクマネジメントの啓発・教育研修に適合するのは次のタイプである。

①事例研究ケース

「事例研究ケース」は、事実情報、調査分析のプロセス・結果などの記述内容を学習者に伝達することを目的としたもので、「研究ケース」と「情報ケース」の2つがある。この

うち、好取り組み事例にふさわしいのは情報ケースである。これは、「ある組織やそこで起きた出来事を調査した結果得られた、包括的な情報を整理して提示する目的で記述されたもの」を指す。

②討議用ケース

「討議用ケース」を用いる教育は、狭義の「ケースメソッド（教育）」と呼ばれる。これは、「参加者個々人が訓練主題（＝リスクマネジメント）の埋め込まれた討議用ケース（事例教材）を用い、ディスカッションを通してリーダーが学習者を学びの目標へと誘導し、学習者とリーダーの協働的行為で到達可能にする授業方法」のことである。

ケースメソッドでは、リスクマネジメントに関する現場の事実・情報を学習者に伝達するだけでなく、事前学習、グループ討論、ロール・プレイ（役割・演技）など参加型教育手法を駆使することによって、状況分析力、適切な判断力、論理的思考による問題解決能力を養う。

以上の事例研究ケースおよび討議用ケースの作成イメージは以下のとおりである。

- リスクマネジメントの事例研究ケース（事例教材）の構成イメージ

- ①なぜ、〇〇省・□□自治体でリスクマネジメントが導入されたのか
- ②〇〇省・□□自治体のリスクマネジメントとはどういうものなのか
- ③リスクマネジメントにかかわるプレーヤーはどのような動きをしたのか
- ④リスクマネジメントの実施・定着にはどのような壁が立ちはだかっているのか
- ⑤リスクマネジメントはどのように改善されていったのか
- ⑥リスクマネジメントをどのように省庁・自治体内に浸透させていったのか
- リスクマネジメントの討議用ケース（事例教材）の構成イメージ
 - ①テーマ的なリード文
 - ②意思決定に至る時系列項目と詳述すべき主要項目
 - ③意思決定の問題・課題
 - ④補足資料

6 官僚の能力を活かす 行政経営への期待

官僚依存打破を標榜する民主党政権のもと、今日、官僚のモチベーションやマインドが低下しているといわれている。こうした状況が政策立案、事務処理などの不作為につながれば、行政の信頼感の低下に拍車をかける可能性がある懸念される。

統合リスクマネジメントが、首相や担当大臣のイニシアチブのもとで、官僚依存を避けつつも、官僚の能力を引き出す仕組みとなることが望まれる。本稿がこうした新しい行政経営の仕組み革新の一助となれば幸いである。

著者

名取雅彦（なとりまさひこ）
経営革新コンサルティング部 上席コンサルタント
専門は行政経営、国土・地域政策

北村倫夫（きたむらみちお）
経営革新コンサルティング部 上席コンサルタント
専門は行政経営・改革、公的広報、都市・地域政策など

シンガポールでの世界的イベント開催とその波及効果

シヨーン・タン

2008年、シンガポールで初めてF1（フォーミュラワン）グランプリが開催された。F1史上初の市街地夜間レースであったことから、10万枚のチケットすべてが売り切れ、成功裡に終わった。昨今の不透明な景気見通しのなか、同グランプリは2009年も開催された。2008、09年の両グランプリの開催でシンガポール経済にはどのような影響があったのか、また、今後どのような改善が必要とされるのかを考察する。

F1初の市街地夜間レース

2009年の2回目のレース開催前に主催者へのインタビューがあったが、彼らは今回もチケットの完売を確信していた。

主催者のこれほどの自信の主な理由は、2008年に開催されたレースへの圧倒的な反響であった。用意された10万枚のチケットでも不足だったこと、唯一の市街地夜間レースという注目度の高さ、シンガポールではまだ2回目であることの目新しさに多くの人々が大き

な関心を持っていると考えられていたからである。経済危機の影響による観客数減少があっても、前年のレースを観戦できなかった人々がその減少分を補うであろうと見込まれた。

ただし、不安要素もあった。多くの企業がコスト節減をしているなか、レースへの企業の投資額も低下すると予想されたからである。シンガポールの失業率は上がり、シンガポールを訪れる観光客の数が低下すると予想されたこともある。また、既存の多くのサーキットではしばしば、初年に比べて2年目は20~30%の観客数の減少が見られることも懸念された。

ところが、これらの不安要素は主催者にとって杞憂に終わった。レース開催日の数週間前にはチケットの80%以上が売れ、結果的に約1000席の追加チケットを発売しなければならなかったのである。

F1がシンガポール経済に与えた影響

シンガポールF1グランプリ開

催のプラス効果としては、飲食店、接客業、娯楽施設の売り上げが20~30%増加したことである。その一方で、このイベントのためにコース周辺の道路の多くが閉鎖され、その地域のショッピングモールは大きな影響を受けた。影響があると予想していた小売店は、あらかじめ割引セールや営業時間の延長など、売り上げを上げる対策をいくつか試みた。だが、ほとんどの観衆はレース観戦後、買い物をせずに帰宅し、売り上げが減少してしまった小売店もあった。

結果的には大成功に終わった2008年の第1回シンガポールF1グランプリであったが、実はタイミングが悪いといわざるをえない状況での開催でもあった。同年に開催された北京オリンピックの直後だったからである。

小売店の売り上げの伸び悩みは、販促のテーマを明確にできなかったことが理由の一つといわれている。シンガポールF1グランプリ直前は、世界中が北京に注目しており、小売店の商品や壁のポ

スター、Tシャツ、記念品、フードメニューのテーマなどはオリンピックに関連づけられていた。オリンピックが閉幕すると、店は販促テーマを一斉にシンガポールF1グランプリ用に切り替えなければならず、それはあまりにも急を要することであった。

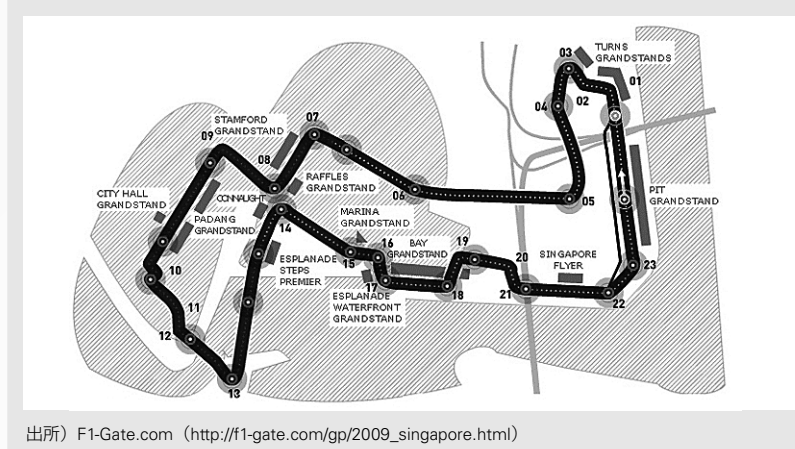
第2回F1で取られた改善策

シンガポールF1グランプリが2回目となる2009年、主催者側は状況を改善するためのいくつかの対策を講じた。

主要な対策の1つは、周辺道路の閉鎖と交通規制を12日間から7日間に短縮させることであった。また、バスや地下鉄などの公共交通機関の運行時間を深夜帯にまで繰り下げた。これにより周辺のショッピングモールへのアクセスの不便さが解消され、より多くの人々が買い物に出かけ、しかもF1グランプリの雰囲気を楽しめるようになって見込まれた。しかし小売業者によると、売り上げはほとんど改善しなかったようである。道路閉鎖中は相変わらず、30～40%の売り上げの低下を余儀なくされたという。

2008年の第1回のシンガポールF1グランプリに、ホテル業界は非常に高い期待を寄せていた。しか

図1 F1グランプリが開催されたシンガポール・マリナ・ベイ市街地コース



出所) F1-Gate.com (http://f1-gate.com/gp/2009_singapore.html)

しF1開催期間中は客室収入に対し、コース沿いのホテルは30%、それ以外のホテルは20%もの「ホテル特別税」が課せられることとなり、ホテル側はこれに応じて料金設定を高くしたため、宿泊料金は異常な高額となり、シンガポールを訪問する旅行者を失望させた。このため、予約は予想以上に低迷し、ホテルは宿泊料金の値下げに踏み切らざるをえない状況となった。翌2009年の第2回目に際し、シンガポール政府観光局はホテル特別税についてホテル経営者と協議し、ホテル側の要求に応じ、同税の課税期間を1日短縮した。

シンガポールの次回以降の改善に注目

2008年と09年のシンガポールF1グランプリは、全体としては

予想観客数を上回り、成功を収めたと考えてよい。開催期間中は、シンガポールの経済や景気を刺激する効果があったと同時に、たとえ小さな国であっても国際的なイベントを主催できることを、世界にあらためて証明した。シンガポール国民はこのことを非常に誇りに思っている。

シンガポールF1グランプリは5年契約である。前述のとおりまだ多くの課題があるが、次回以降での改善を期待し、注目していきたい。

TAN, Han Kiang, Sean (ショーン・タン)

NRIシンガポールチーフアプリケーションシステムコンサルタント

日本語訳：小竹 敏 (おたけさとし)

NRIシンガポール社長

欧州金融機関における流動性リスク管理 高度化への取り組み

高村幸治

金融危機を背景に重要性の高まる流動性リスク管理については、短期的な目的と中長期的な目的のそれぞれに対応した適切な管理フレームを構築することが重要である。また、流動性ストレステストについては、資産と負債の特徴を考慮したシナリオ設定に工夫が求められる。

流動性リスク管理の重要性

今回の金融危機を背景に、流動性リスク管理^{注1)}の重要性が従来以上に規制当局や金融機関に認識されることとなった。流動性リスク管理の目的は、現在および将来にわたるキャッシュフローの履行義務を達成し、突発的な経営危機（サドンデス）を回避することである。

このようなサドンデス回避に当たり、そもそも流動性バッファの水準が適切であったか、流動性バッファを想定する時間間隔（生存期間）が適切であったかということが、多くの金融機関のリスク管理担当者の問題意識となった。

流動性リスク管理は、個別銀行や市場全体にかかわる状況によって、現在から将来にかけて、資産および負債でキャッシュフローの状況が動的に変化するなか、どのような流動性需要が発生し、その需要に対してどのような対応が可能かを把握できるものでなければならない。

本稿では、このような枠組みを実際に導入している欧州の金融機関の事例を紹介したい。

欧州金融機関における目的に応じた流動性リスク管理

デンマークの大手銀行であるダンスク銀行では、期間と目的に応じて流動性リスク管理手法を使い分けることで、4つの柱に基づく管理体制を構築した（表1）。ダンスク銀行のユニークな点は、短期の3週間から、長期では10年にも及ぶ幅広い期間の概念で流動性リスク管理を行っている点と、これらの情報をグループ全体にまたがって一元的に管理できるようなIT（情報技術）プラットフォームを構築した点にある。

短期的な流動性バッファの管理では、3週間という短期間での流動性ポジションを確保すべく、流動性レシオなどの比率分析に基づいた体制を取っている（オペレーショナル流動性）。グループ全体の流動性について、実際に生じたか、もしくは生じることが確実視されるイベントに関連して、既存取引の約定ベースでのキャッシュフロー（将来の受け取り・支払い）を計算し、流動性バッファ確保を判断する。指標は単純な流動性レシオを用い限度枠も明確な基準（ハードリミット^{注2)}を設定し

ている。ダンスク銀行では、このオペレーショナル流動性管理を支えるため、グループ全体にまたがる単一キャッシュフローデータベースをインハウスで構築した。

種々の制約条件を考慮した ストレステスト

中期的な期間（6カ月）の流動性についてはストレステスト^{注3)}を行っている。流動性リスク管理で重要性の高いストレステストであるが、種々のストレス状況に対して、流動性ギャップがどの程度存在し、どのように解消できるかという検討をするため、前提やシナリオの設定には工夫が求められる。

ダンスク銀行では、負債サイドの資本市場調達について、債務（無担保か有担保か）、調達形態（コマースペーパー、ミディアムタームノート等）、調達先種類（事業法人、銀行、中央銀行等）などの条件設定に基づきシナリオを設定している。

また預金調達については、個人預金か法人預金か、預金引き出しの可能性が高い顧客かどうか、定期性預金か非定期性預金か——などの条件

表1 ダンスク銀行の流動性リスク管理フレームワーク

	オペレーショナル流動性	ストレステスト	翌12カ月流動性	構造的流動性
期間	3週間（短期）	6カ月（中期）	13カ月	10年間
目的	<ul style="list-style-type: none"> 銀行が短期的に正の流動性ポジションを持っていることを確実にする（短期的な流動性バッファの確保） 	<ul style="list-style-type: none"> 潜在的な流動性ギャップを、種々のストレスシナリオに基づいて定量化し、流動性ギャップを解消する方法を特定 格下げコストの定量化 緊急時には、コストより時間を優先 	<ul style="list-style-type: none"> 銀行が、12カ月先まで、正の流動性ポジションを持っているかどうかの確認 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的流動性プランニングへのインプット 流動性リスクに基づくALM（資産・負債管理）業務への貢献（バランスシート構築等）
手法	ギャップ分析・流動性レシオ	シナリオ分析	ギャップ分析	ギャップ分析
前提	<ul style="list-style-type: none"> 既存取引の資金の入出を予測 換金性の高い債券（国債等）は売却可能と想定、またレポ取引の活用も考慮 流動性バックアップファシリティの活用も想定 	<ul style="list-style-type: none"> バランスシート全体を対象 満期資産からの流動性流出は存在しない、また貸出サイドは変化なしと想定 負債サイドのリファイナンス率はシナリオごとに設定 	<ul style="list-style-type: none"> 資本市場へのアクセスが絶たれる 満期到来預金はロールオーバー。ただし、その他負債性調達のリファイナンス率はゼロと想定 事業活動レベルは徐々に減少 	<ul style="list-style-type: none"> 既存取引の資金の入出を予測
管理方法	限度枠（ハードリミット）	コンティンジェンシープラン	限度枠（ソフトリミット）	限度枠（ソフトリミット）

出所) RiskCapital 2009（2009年7月ブリュッセル）でのプレゼンテーション資料よりNRIヨーロッパ作成

を考慮している。一方、資産サイドについてはストレス下でも事業は継続するという前提で、貸出活動は継続する、流動性資産は換金やレポ取引を行う、クレジットラインの潜在的流動性要求は考慮するなどの前提を置いている。

さらに、シナリオ設定におけるストレスの強さについては、銀行固有のストレスと市場全体のストレスの双方で2つのレベル（厳・緩）を設定し、かつ、両者の組み合わせ（複合シナリオ）も想定している。同行では、銀行固有のストレスと市場全体のストレスのシナリオを単純に合算した流動性低下レベルに比べ、複合シナリオによる流動性低下レベルが著しく大きいことも分析により明らかにしており、複合シナリオの重要性が高いと判断している。

流動性リスク管理の高度化に向けた組織風土とITインフラ

さらに、ダンスク銀行では、1～10年という長期的な期間について、バランスシート（貸借対照表）を長

期的にどのように構築し、流動性リスクへの耐性を高めるかに関して長期的・戦略的に考察し、流動性リスク管理を幅広い期間の概念で捉えるという試みを行っている。

ダンスク銀行の先進的な点は、前述の4つの柱で流動性管理を行っている点、包括的な流動性リスク管理を可能にするITプラットフォームを構築した点にある。同行が、このような高度な流動性リスク管理体制を整えてきた背景には、1999年にノルウェーの銀行を買収したことで、規制の厳しいノルウェーのレベルに流動性リスク管理の水準を合わせたという点が指摘されている。

また、そもそも流動性リスク管理に対する経営層の問題意識が伝統的に高いことも指摘されている。流動性リスク管理への規制要求レベルがグローバルに高まるなか、金融機関にとって、流動性リスク管理は今後も経営課題として捉え、組織全体にまたがった包括的な取り組みを進めていくことが必要だろう。

注

- 1 流動性リスクには、資金流動性リスクと市場流動性リスクが存在するが、本稿では資金流動性リスクを想定する
- 2 ハードリミットとは、そのリミットを超えた場合には、ただちにリスクを削減するような行動（ポジション調整や売却など）を取らなければならないものを意味する。一方、ソフトリミットは、そのリミットを超えた場合に、銀行内部でどのような行動を取るべきかに関する議論をすることを要求しており、必ずしも直ちに、何らかの金融取引を行う必要は意味しない
- 3 ストレステストとは、流動性リスクが顕在化するような種々の状況（ストレス）を想定し、このストレス下での資金流動性ギャップを定量化するという分析手法

『金融ITフォーカス』2010年3月号より転載

高村幸治（たかむらこうじ）
NRIヨーロッパ上席コンサルタント

IFRS導入による銀行業務への影響

池田雅史

IFRS（国際会計基準）は、早ければ2015年の導入が見込まれ、大手行を中心に銀行のIFRS対応も加速している。IFRSの特徴は、①個別ガイドラインを提示しない原則主義、②利益よりも資産・負債の価値変化に着目するB/Sアプローチ、③時価評価対象資産拡大を軸とした公正価値重視——などとされ、銀行業務への影響はきわめて大きい。商品別では、貸出金、非上場株式評価への対応負荷が特に予想される。銀行によっては目先のコンバージェンス対応に追われがちとも聞かすが、システムも含め、長期的な視点から体制整備を行うことが重要であろう。

が予想されることから、日本での強制適用もほぼ既定路線といえる。

野村総合研究所（NRI）が大手行を中心にIFRSへの取り組みや課題などについて行ってきたヒアリングの結果からも、いずれも相応の問題意識を持って、来るべき強制適用に臨もうという姿勢がうかがえる。なかにはグループ企業の会計担当者を一堂に集めた勉強会を実施する銀行や、一步進んですでにシステム対応に向けた具体的な検討を始めた銀行もあった。

加速してきた銀行のIFRS対応

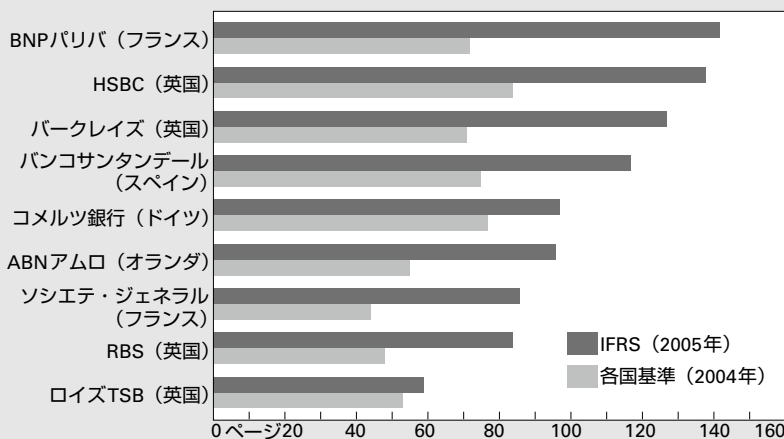
2009年6月に金融庁が公表した「我が国における国際会計基準の取扱いについて（中間報告）」は、IFRS強制適用の可否判断を2012

年に行うとし、早ければ15年の強制適用を想定している。IFRSは100カ国以上で導入済み、または自国基準とのコンバージェンス（差異の解消・統合）が目指されている。米国も2014年からの適用

IFRSでは、適用初年度の財務諸表の開示の際、当年度だけでなく前年度についてもIFRSに準拠して作成する必要がある（前年度B/S〈貸借対照表〉については期末分と期初分が必要）。加えて、すべての準備に3年は必要といわれることもあり、2012年の判断を待っている間に合わないという危機意識が銀行の対応の背後にあると思われる。

任意適用が認められる2010年3月期以降は、海外事業の比率が高いグローバル製造業を中心にIFRSによる財務諸表の開示が始まると見られる。銀行でも、現在議論になっている金融商品会計の方向性が固まるにつれ、取り組み

図1 IFRS導入による欧州銀行のアンニュアルレポートページ数の変化



出所) プライスウォーターハウスクーパース発表の資料より作成

はさらに加速すると考えられる。

IFRSの3つの特徴

IFRSへの対応は、日本の会計基準との違いの大きさから多大な負荷が見込まれている。ここでは、IFRSの特徴である①原則主義、②B/Sアプローチ、③公正価値重視——という3つの観点から、銀行業務に与える影響を考えてみたい。

(1) 財務諸表作成にかかわる

負荷の増大

日本の会計基準は「細則主義」であり、企業会計原則をはじめ各種ガイドラインが数多く設けられている。これらのガイドラインと監査法人のアドバイスがあれば、財務諸表作成の準備ができた。

これに対してIFRSは「原則主義」に立っており、財務諸表作成に関する原則のみを掲げて細かい基準は設けない。企業には、原則に対する解釈の自由が与えられる一方で、解釈の内容や根拠の開示が求められる。たとえば、市場で取引されない金融商品は会計処理の際に推計価格を出す必要があるが、推計の方法や割引率など、価格推計に用いた数値の前提を明確に示さなくてはならない。

図2 銀行全体の「包括利益」推移イメージ

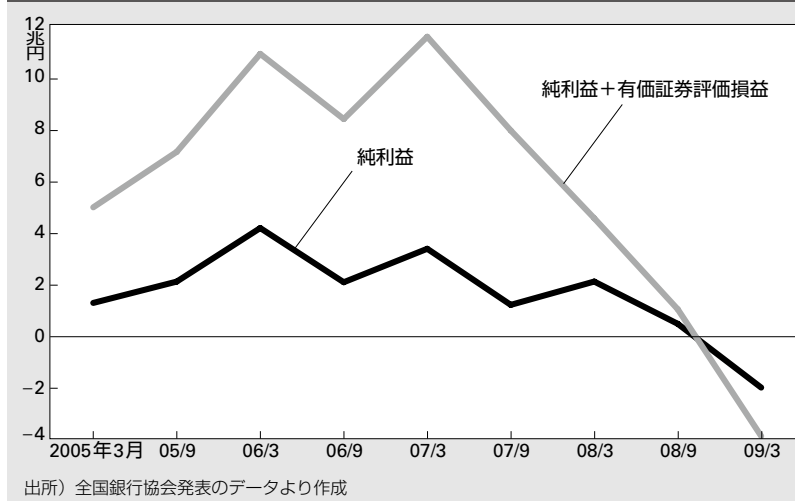


図1は、欧州の銀行が公表するアニュアルレポート(年次報告書)のページ数が、IFRS導入によってどれだけ増えたかを示したものである。従来の会計基準とIFRSとの差の大きさは国によって違うためページ数増の度合いにばらつきはあるが、多くの銀行で1.5倍程度になっていることがわかる。分量が増えたのは、先に挙げた計算法の開示など、注記事項の増大によるものである。日本の銀行においても、アニュアルレポート作成に関して、その負荷の検証や会計部門と関連部署の連携を含めた業務の効率化が必要となろう。

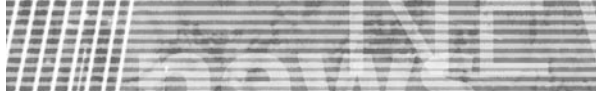
(2) 損益管理の高度化の必要性

日本の会計基準は利益に注目し

て損益計算書(P/L)を重んじ、B/Sはそれに次ぐものとする。一方IFRSでは、資産・負債の価値変化に注目してB/Sをより重視する。これは「B/Sアプローチ」と呼ばれる。

このB/Sアプローチへの移行によって銀行の業務に一番影響があるのは、有価証券評価損益の取り扱いであろう。日本の会計基準では、保有有価証券の評価損益はもっぱらB/Sのなかで会計処理が完結していたが、IFRSでは純利益、もしくは「その他の包括利益」として、損益計算書の項目にも計上されることになる。

図2は、銀行セクター全体の純利益と、それに有価証券評価損益を加えたものの推移である。厳密



には、包括利益には土地や為替の評価差額なども加える必要があるが、同図のように有価証券だけを考えても、純利益のみの場合と比べて損益の幅が大きく拡大していることがわかる。

日本では、取引の拡大や経営の安定を図る目的で、取引先の株式を保有したり株式を持ち合ったりする慣行がある。このため、海外と比べて日本の銀行は総資産に対する株式残高の比率が高い。評価損益を純利益に計上する金融商品も少なくないため、総合損益ベースでの管理が一層重要になる。

(3) 加速する公正価値重視の流れ

日本の会計基準と比べて、IFRSは公正価値での評価をより重視する。2008年秋に生じた金融危機の教訓を受けて、IFRSでは実勢に見合った公正価値を適切に反映させるためのさらなる改訂も進められている。

IFRSの策定を行っているIASB（国際会計基準審議会）は、2009年7月に金融商品の分類と測定に関する草案を公表し（09年11月に最終基準を提示）、減損に関する草案を同年11月に公表した。また2010年早々にはヘッジ会計（ヘッジ手段の取引とヘッジ対象の取引

の損益認識を同一会計期間に合わせること）に関する草案が公表される予定である。これらの草案で示された、貸出金と非上場株式の評価への対応は、銀行の業務負荷が特に予想されるので、以下であらためて検討する。

貸出金および非上場株式評価への対応

(1) 償却原価法による貸出金の評価

貸出金の評価は、日本基準では契約金額と金利に基づいて行われるが、IFRSでは償却原価法により時価評価される。償却原価法とは、将来予想されるキャッシュフローを現在価値に割り引いた価額を時価とするものである。割引率は、貸し出し実行時点における顧客の信用コストなどを反映した実効金利を継続して用いることになっており、利息計算にも実効金利を用いる。

実務上は、将来キャッシュフローを取引ごと（またはポートフォリオごと）に見積もる必要があるうえ、リスケジュール（債務返済計画の変更）や期限前償還が発生すれば、キャッシュフロー変化をその都度価額に反映させる必要がある。このため、システムも

含めて対応負荷は飛躍的に増大する。

貸出金評価に関しては、さらに利息・貸倒引当金における期待損失の反映に向けた議論も進んでいる。現行のIFRSは、リスケジュールやデフォルト（債務不履行）などのトリガーイベントが発生した後ではじめて引当計上を行う「発生損失アプローチ」を取るが、2009年11月に公表された草案では、将来予想される期待損失も利息や貸倒引当金計算に織り込むという提案がなされている。

銀行においては、2007年の「バーゼルⅡ（新自己資本比率規制）」への対応時に期待損失計算に関して関連データを整備した実績はあるが、将来キャッシュフローの計算においては、トリガーイベントがいつ発生するかについても考慮する必要がある。このため、データ整備のほかに、既存のリスク管理・会計・ALM（Asset Liability Management：資産負債総合管理）システムなどについても、更新を含めた一定の対応が必要となる。

(2) 公正価値による非上場株式の評価

非上場株式の評価は、日本基準

では簿価評価が認められているが、IFRSは原則として公正価値による評価を求める。

非上場株式の公正価値による評価手法としては、将来のキャッシュフロー見通しを反映した「DCF (Discounted Cash Flow) 法」や、直近の増資価額・取引価額を参照する「取引価額法」、類似する上場会社の株価から逆算する「マルチプル法」などがある。これらの評価作業は負荷がかかるので、それなりの体制整備が必要となる。

公正価値導入の是非については議論が必要であるが、導入する場合は、評価手法の習得のほか、評価のための参照データや、評価プロセスを効率化するための計算ツールの整備などが検討事項となる。場合によっては外部の評価会社への委託も選択肢になる。

想定されるシステムの対策

最後に、システム面での対策について簡単に述べておく。

1つは、IFRS対応用のデータウェアハウス（データを時系列に

蓄積・整理してデータ間の関連などを分析するシステム）の構築である。日本の銀行の勘定系システムは巨大で、これを簡単に新しい会計基準に合わせて更新するのは難しいという事情がある。そこで、IFRS対応用データウェアハウスを別途構築するというアプローチが有効であると考えられる。

IFRSの適用は、当面は連結財務諸表が対象であり、個別財務諸表については引き続き日本基準での作成が継続することになる。こうした二重の財務諸表作成の負荷は、従来の勘定系とIFRS対応用のデータウェアハウスの併置により軽減が期待できる。リスク管理など関連部署で用いるデータも格納することができれば、財務諸表作成だけでなく、当局向けのリスク報告も容易になる。

もう1つは、先行する欧州で実績のある会計パッケージソフトの活用である。欧州ではすでに2005年からIFRSが適用されており、そこで活用される会計パッケージソフトには経験やノウハウが反映

されている。原則主義への対応の負荷は前述したとおりだが、こうしたパッケージソフトは、金融商品の分類から、開示に関するフローチャートや評価法などをテンプレート（ひな型）として備えている。そのため、会計基準の変更を受けての仕訳の変更など、今後予想される実務の負荷を大幅に軽減する効果が期待できる。

銀行のIFRS導入準備は、実際には預貸金の時価開示など、目先のコンバージェンス対応に追われがちとも聞く。しかし、そうした目先の対応に終わることなく、データウェアハウスの構築や会計パッケージソフトの活用などのシステム対応も含め、長期的な視点から体制整備を着実に行うことが重要であろう。

『ITソリューションフロンティア』
2010年3月号より転載

.....
池田雅史（いけだまさし）
投資情報サービス事業部主任コンサルタント

システム運用業務の自動化・無人化はここまできている

主催：千手事業部 2010年2月26日

掲題のセミナーを新宿住友ビルで開催し、システム運用の効率化・コスト削減に課題意識を持つシステム運用責任者を中心にご参加いただいた。野村総合研究所（NRI）のデータセンターの事例やツールによる運用改善方法、そしてデモンストレーションを交えた運用業務の自動化方法をご紹介します。

■「NRIでの運用コスト削減事例」——いかにして月40万件のアラートを減らしたか

定常的にかかるシステム運用のコスト削減は、システム部門にとって緊急かつ永遠の課題である。実際、NRIのデータセンターでは2004年当時、システムから月間40万件（毎分約10件）のアラートが発報しており、運用部門だけでなく、開発部門の生産性にも影響していた。そこで、運用部隊では「無視メッセージの削減」および「システム変更管理プロセスの改善」に着目して運用の効率化に取り組んだ。

社内調査の結果、無視メッセージの削減については、アラートの40%が無視できるメッセージで、即時対応が必要なアラートは1%以下であることがわかった。そこで、無視メッセージを適切に排除して必要な情報を担当者にわかりやすく通知する仕組みを構築した。その結果、2年後にはアラートは30%、電子メールや電話連絡は月7万件削減でき、運用オペレーター業務の25%低減に成功した。

また、運用業務の14%がシステム変更時の各部署やシステム利用者との調整作業であることが判明し、各部門間とのコミュニケーションの効率化を図った。特に、システムに投入するジョブ内容をオフラインで共有する仕組みをつくり、ジョブ登録作業の自動化により調整作業を14%から7%に低減さ

せ、運用業務の23%削減に成功した事例を紹介した。

■「システム管理ツールによる運用コスト削減方法」——メッセージ処理自動化機能「ランブックオートメーション」とは

運用業務効率化の実現には、NRIが30年前から開発・販売している統合運用管理ツール「Senju Family」の役割が大きかった。同ツールはシステム監視やジョブスケジュール機能だけでなく、IT（情報技術）をサービスの視点で管理するサービスデスク機能や、アラートのなかから対応すべきメッセージを抽出する統合運用管理機能を提供している。いずれも運用現場の要望から開発された機能で、きめの細かい機能が特徴である。

運用現場で特に大変なのが「切り分け」作業である。大量のアラートが常時発報するなかで、電話コールやベンダーエスカレーションなど即時対応すべき情報の抽出作業は大きな負担であるが、時間や内容でアラートを自動的に切り分けし、ベンダーエスカレーションなどの初動を自動実行することで、人が対応すべきアラートを60%削減する方法をデモンストレーションも交えて紹介した。

セミナー終了後には、「実際の運用業務をどこまで自動化すべきか」「運用現場を知っているSenjuらしい機能ですね」などの相談や感想があり、各社の苦労話や課題など有意義な情報交換があった。

.....
本フォーラムについてのお問い合わせは下記へ

Senjuインフォメーションセンター

電話：0120-736-580（10：00～18：00）

*土日祝祭日、弊社休日を除く

電子メール：senjuinfo@nri.co.jp