

MESSAGE

2

熟議の民主主義

増田寛也

NAVIGATION &amp; SOLUTION

4

小売業における「ボルボックス経営」の可能性  
『2010年の流通』を振り返ることからの示唆

日野典明

20

スマートグリッド分野における  
日本企業の事業機会と課題  
グローバル市場を俯瞰して伊藤 剛  
茂野綾美

34

転換期を迎える中国労働力市場と  
企業の人材マネジメント皿田 尚  
劉 沫真  
吉川昌樹

48

日本株運用における長期集中投資の必要性  
役割を終えたベンチマーク相対運用と新たな運用戦略の必要性

堀江貞之

シリーズ

ハーフエコノミー時代の  
法人営業改革

66

マルチチャネル活用による営業改革

青嶋 稔  
吉田早織  
塩野正和

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

78

本格化しつつある香港の人民元金融ビジネス

神宮 健

NRI NEWS

80

MRの活動を改善する新たな技術の活用

蟬山敬之

FORUM &amp; SEMINAR

84

グループ・グローバル企業での活用が進むオープンソース

## 熟議の民主主義

顧問

増田寛也



チュニジアの長期政権を打倒した「ジャスミン革命」の勢いは、またたく間に近隣のエジプトからバーレーンなど中東産油国に飛び火した。ジャスミンの甘い香りとは異なり、リビアではカダフィ政権と反政府側で、まさに血で血を洗う激烈な戦闘がくり広げられている。長期にわたる独裁体制と政治腐敗の打倒。フェイスブックなどインターネットを駆使した命懸けの政治行動と「民主化」を求める大衆エネルギーの壮大さには、圧倒される思いである。

日本では当り前のデモクラシーが、これらの国では影も形も存在すらしなかった。そして、このような国々が世界を見渡せば決して少なくない。このことは、民主化を問う以前に、まず貧困と闘わなくてはならない国々への国際的な支援の枠組みを早急に構築しなければならないことを物語っている。エネルギー・環境問題と南北問題の解決は21世紀の最優先課題である。

ところで、「民主制」と訳されるデモクラシーについて、今一度考えてみたい。啓蒙家ルソーは英国の議会制度について、「英国の人民は自由だと思っているが、それは大きな間違いだ。彼らが自由なのは議員を選挙する間だけのことで、議員が選ばれるやいなや、英国人は奴隷となり、無に帰してしまう」（『社会契約論』）と述べている。彼は人民主権による直接民主制を理想としているのである。しかし、現代国家では間接民主制を具現化した議会制民主主義（代表民主制）、すなわち「議会政治」が一般的である。米国の第4代大統領マディソンは、大衆を信頼せず衆

愚政治を懸念していたため、合衆国憲法の起草の際、代表民主制である共和制を導入したことで知られている。

結局、この問題の本質は大衆の能力をどう評価するかによっている。経済学者のシュンペーターも『資本主義・社会主義・民主主義』のなかで、「普通の人に合理的な政治的判断を期待することなどできない」とはっきり述べている。彼によると、デモクラシーとは政治家による政治のことであり、エリート主義の発現ということになる。

こうした考えは決して特別なものではなく、スペインの哲学者オルテガも『大衆の反逆』のなかで、不合理な感情によってゆれ動き、大勢に順応する大衆民主主義の危険性を指摘している。

最近、「熟議」という言葉がよく使われる。菅直人首相も、2011年1月の施政方針演説で「熟議の国会にしよう」と呼びかけた。その仕掛人はわが畏友、鈴木寛氏（現文部科学副大臣、参議院議員）であるが、そもそもはドイツの社会学者ハーバーマスの「熟議の民主主義」がその原点である。彼は戦前のワイマール共和国を例に取りながら、ワイマール憲法下の最も民主的な手続きのなかからナチスの台頭を許したことを反省して、熟議が必要だと主張した。大衆民主主義における議会での政治的討議は、それだけでは宣伝や消費の対象にされてしまい、選挙も見世物になってしまうこと、本来、議会は大事なことを決める場だが、もう議会だけでは大事なことを決められない状況になっており、だからこそ、民主主義を複線化して、議会制民主主義を現

場での熟議で補完する必要性を指摘した。

このことは、2011年2月に行われた愛知県でのトリプル選挙後のわが国の政治情勢を言い当てているようで、何やら暗示的である。

2009年の政権交代が、国民の期待から失望、そして怒りへと変化し、政権交代そのものが民主党にとっての「坂の上の雲」だったことが明らかになってしまった。政策の方向性を、官僚との協調、社会保障と税制改革などでの「自民党化」で乗り切ろうとすればするほど、民主党政権の立ち位置は不明確となり、「何をやっても変わらない日本」という、ある種のニヒリズム（虚無主義）が国民の間に芽生えている。一方で、国民はこの閉塞感を打破する個性的で強いリーダーを渴望している。現在の何人かの自治体首長は、この条件にピッタリと合うポピュリズム（大衆扇動政治）のリーダーである。彼らは単純明快な対立軸の設定と相手への鋭い攻撃、議論の省略、まさにデマゴグ（扇動政治家）的手法で、中央の政治家以上の人気者である。

しかし、大衆扇動政治家がもてはやされる世の風潮は危険である。過去の歴史に学べば、今こそ議会政治を基盤としながら「熟議の民主主義」を実現させること、たとえばTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）への参加など、国論を二分する国家的命題を、熟議と相手の説得により解決に導く必要がある。

哲学者プラトンは「善を目指す」ことを理想とした。「大義」の有無、その実現の「覚悟」および実現のための「戦略」……。われわれ国民や、特に政治指導者が心にとどめなければならないことである。（ますだひろや）

# 小売業における「ボルボックス経営」の可能性

『2010年の流通』を振り返ることからの示唆

日野典明



## CONTENTS

- I 2006年の論考で予想していた2010年の未来像
- II 未来予想と現実との比較検証
- III 検証から得られた流通経営展望の際の留意点
- IV 小売業における環境変化対応力の要諦
- V ボルボックス経営への昇華の可能性

### 要約

- 1 筆者は2006年に、2010年の流通を展望する論考および書籍を発表する機会を得た。2010年が終わった今、当時の未来予想の的確さを自己検証した。
- 2 2006年から10年にかけては、卸売業や小売業では合従連衡（水平統合）が起こり、新しいチャネルキャプテンが業界再編を牽引する事例も多く見られた。また、サプライチェーン（供給総過程）方向の連鎖を強化する動き（垂直統合）も活発となり、これらの点は予想が的中したといえるであろう。
- 3 一方で、水平統合による市場全体の寡占化（上位企業へのシェア集中）や、IT（情報技術）面での垂直連携（製・配・販を通したシステム化）は緒についたばかりで、予想に反して進展の度合いは小さい。
- 4 未来予想を総括すると、われわれは過去の断片的な事象や既存のパラダイム（ある時代に支配的な物の考え方・認識の枠組み）にとらわれがちである。過去を表層的に見るのではなく背景にあるメカニズムやロジックを洞察し、それらを未来へ応用する姿勢が重要であると再認識させられた。
- 5 小売業が環境変化対応力を高めるには従来のピラミッド型組織では限界がある。今後は、個々にアイデンティティを持つ独立した小集団（個体）が複数集まった集合生命体（群体）として企業が形を成す「ボルボックス経営」に変化していく可能性がある。

※ボルボックスは藻の一種で、多数の生物体が集まった個体群（郡体）を形成する

筆者は本誌『知的資産創造』2006年7月号で、「流通リ・コモセンが主導する2010年の流通業界再編——水平統合の加速と垂直統合への発展」という論考（以下「流通リ・コモセン」）を発表した。続いて同論考骨子を加筆した『2010年の流通——水平統合の加速と垂直統合の時代』（東洋経済新報社、以下、『2010年の流通』）を、同年9月に上梓する機会を得た。

「流通リ・コモセン」および『2010年の流通』は、いわゆる未来予想論であり、2010年に向けて流通業界がどのように変化していくのかを、06年時点で推考したものである。そこで2010年が終わった今、その推考がどの程度的確であったのかを筆者自身が自己検証するとともに、特に小売業について、11年以降に予想される変化予想についても論じた。

## I 2006年の論考で予想していた2010年の未来像

まず、筆者が2006年時点で予想していた流通業の2010年像を、「流通リ・コモセン」と『2010年の流通』から引用して振り返りたい。

### 1 部分最適化が活発であった当時の流通業界

執筆当時（2005～06年）の流通業界の概況は、卸売業および小売業全体の年間販売額が1991年の700兆円をピークに下降を続け、04年には540兆円と、20%以上もダウンしていた。小売業だけで見ても、1997年の148兆円をピークに下降を続け、2004年には133兆円

と、15兆円もの市場が蒸発した。

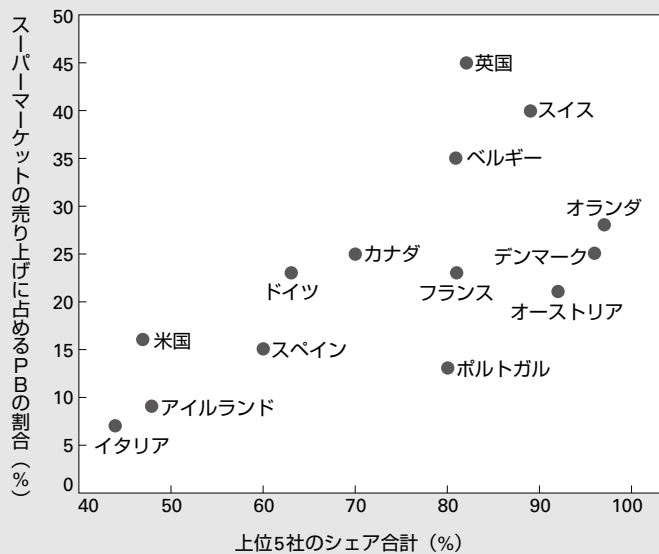
当時の小売業における決算を見ると、食品スーパーマーケットでは、安定優良といわれていた企業でさえ減益決算となっていた。百貨店やGMS（総合スーパーマーケット）でも来店客数は減少しており、在庫削減や人件費抑制といった内部努力によって増益を確保する動きも見られた。小売業全体に共通していたことは、デフレによる客単価減少、およびオーバーストア（店舗過剰）と他業態からの侵食による来店客数の減少であった。オーバーストアの様相は、低下の一途をたどる面積生産性（単位面積当たり売り上げ）に表れている。それまで小売業の成長モデルは、既存店で売り上げ拡大をねらうよりも、新店を出し続けることで規模と利益の成長を果たすものであった。しかし、オーバーストアに起因して面積生産性が低下していることから、上述の伝統的な成長モデルは崩れつつあると2006年当時、筆者は見ていた。

各社は、内部努力によるコスト削減＝利益増を志向するとともに、NSC（ネイバーフッド・ショッピングセンター）、LSC（ライフスタイル・ショッピングセンター）といったフロント部分の改革によって、売り上げの拡大に腐心し始めていた。また、安全・安心を謳ったトレーサビリティ（食品履歴明示）や有機野菜の提供、業務改革や無人レジ導入によるローコスト化、サービスの充実やフューチャーストア（IT〈情報技術〉を駆使した未来型店舗）といった取り組みが始まっていた。

しかし、このような取り組みだけでは明るい未来を感じることができず、いわゆる同質化競争に陥り、現状と同様の閉塞感に行きづ



図1 寡占化とPB（プライベートブランド）浸透度の関係  
（2000年調査）



出所) Corilois Research "Towards Retail Private Label Success," February 2002 をもとに作成

まる可能性が高い。そこで、サプライチェーン（供給総過程）にまで視野を広げ、自社内に閉じた（サプライチェーン全体から見れば部分最適化であった）従来の改革の殻を破り、サプライチェーン全体を貫いた最適化、つまり全体最適化への志向が筆者の未来予想の基軸となった。

## 2 欧米研究からヒントを得た 水平統合と垂直統合

日本の将来像を洞察するに当たっては、前述のような事業環境からの推考だけでなく、構造変化が先行していた欧米の事例も参考にした。ここで紹介した分析例の一つが、各国における市場の寡占化状況、およびPB（プライベートブランド）の浸透度合いであった（図1）。

この分析結果には、読者から3つの驚きの声が寄せられた。1つは欧米市場における寡

占化の状況である。上位5社のシェア合計がどの国も高く、たとえばフランスでは80%を超える状況にある。今でこそ欧米小売業の寡占化状況は多くの媒体で紹介されているが、発表当時はまだ珍しい情報であったのかもしれない。

2つ目は欧米市場におけるPB商品のシェアの高さである。PB商品は日本でも1960年代から登場しているが、2006年ごろでもまだ「安かろう悪かろう」のイメージを持たれており、市場でのプレゼンス（存在感）が確立されていなかったためであろう（後述するとおり、日本でPBブームと呼ばれたのは2008年である）。

3つ目は市場の寡占化状況とPB商品の浸透度に相関関係が見て取れることであり、この点が筆者の主旨でもあった。つまり、寡占化が進んでいる国ほど販売に占めるPB商品の割合が高くなっている。この理由は一国について時系列で分析していくとわかりやすく、寡占化が進行していくにつれてPB商品の浸透度も高くなっていく。つまり、規模を拡大した小売業がその規模をもってPB商品を次々と開発して利益を高め、その利益をもってM&A（企業合併・買収）などで規模を拡大させていく過程があった（図2）。

水平統合とは同業者との、すなわち水平方向の合従連衡を指し、垂直統合とはサプライチェーン方向（垂直方向）の統合を指す。つまり、垂直統合とは、川上企業や川下企業の資本系列化（例：小売業のメーカー買収や一次産業への進出）や、資本異動を伴わない提携協調（例：小売業とメーカーとが一体となったPB商品開発）のことである。

欧米小売業が繰り返すこうした水平統合

(規模拡大)と垂直統合(PB商品拡大)の姿を図示すると渦巻きの形状になるので、筆者は「スパイラル型モデル」と呼んだ。

一方、スパイラル型モデルと対峙する「ウォルマート型モデル」についても取り上げた。今ではウォルマート・ストアーズについて多くを語る必要はないと思うが、NBメーカー(ナショナルブランド・メーカー)とのコラボレーション(協業)によるEDLP(エブリデー・ロープライス)によって、費用構造をEDLC(エブリデー・ローコスト)にすることで大きな利益を生んでいた。スパイラル型モデルがPB商品で垂直方向を強化する一方で、ウォルマート型モデルはNB商品による垂直強化を図っており、ともにサプライチェーン方向(垂直方向)におけるイノベーション(革新)先進事例といえる。

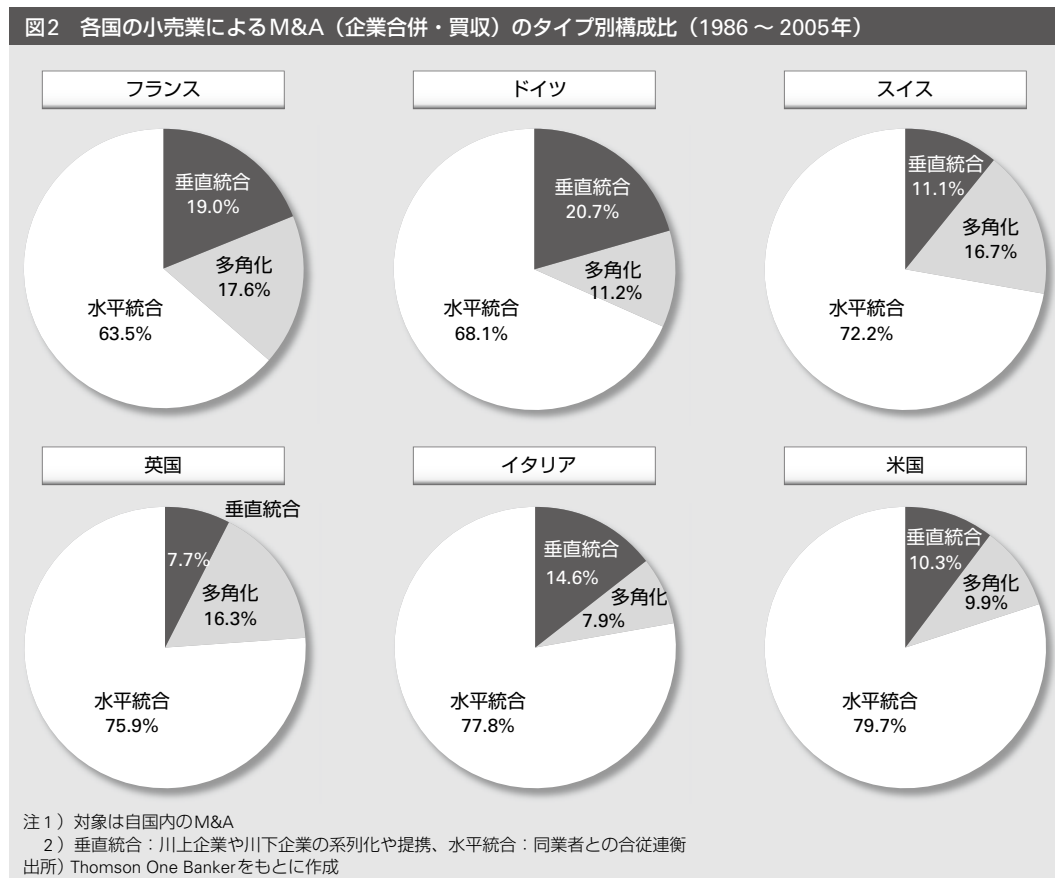
欧米事例研究からも、前述した「自社内に閉じた従来の改革の殻を破り、サプライチェーン全体を貫いた最適化」への流れは、国を問わず流通ビジネス革新の本質であると考えられるに至った。

### 3 予想していた2010年の流通像

前述のような分析をもとに推考をまとめ、筆者は以下の流通の未来像を予想した。

#### ①大手の拡大と水平統合で寡占化が進む

欧米で見られたスパイラル型モデルが志向され、大手小売業や大手卸売業による買収、同業他社同士の合従連衡が活発化すると予想である。その結果、欧米の水準にまで一足飛びにはいかないものの、日本でも寡占化が進行していくと考えていた。



## ②新しいチャネルキャプテン（サプライチェーンを統制する者）が流通再編を主導する

上述の①の水平統合においては、業界プレーヤーだけでなく、商社や卸、投資ファンドのプレゼンスが拡大し、彼らが旗を振って水平統合を率先していくのではないかと予想である。つまり、従来の流通業以外のプレーヤーが業界再編に積極的にかかわってくる未来像を展望していた。

## ③水平統合の一方で、垂直統合も進む

前述の欧米事例と同様にサプライチェーン方向（垂直方向）の連鎖強化が図られるであろうと予想である。欧米小売業のようにメーカーを買収する系列化や、資本関係はなくともサプライチェーンにおいて協調化が進展するのではないかと考えていた。この協調化に当たっては、返品制度や建値制度といった従来の取引慣習に引きずられず、筆者が「流通リ・コモンセンス」と呼ぶ新しいコモンセンス（業界常識）が台頭するとも期待した。

## II 未来予想と現実との比較検証

これら予想した未来像が、2010年が終わった今、どれだけの確に予想していたのかを本章で検証していきたい。

### 1 「大手の拡大と水平統合で寡占化が進む」の検証

「業界内での買収や合従連衡の活発化により寡占化が進行していく」と予想したことに対して、発表後、賛同の意見は多かった。銀行や証券会社、産業界でM&Aが活発化してお

り、流通業界にも同様のことが起こりうるとの感覚が持たれていたのであろう。

では、実際はどうであっただろうか。2006～10年にかけて起こった水平統合、つまり同業他社の買収や合従連衡を整理してみる（表1）。

表中の例示からもわかるように、実際に小売業や卸売業でいくつかの合従連衡が起こった。大手小売業に対抗する形で、地域スーパーマーケット数社が合従連衡して新しい極をつくっていく動きも見られた。このようなことから、予想の当たり外れについては「当たり」と採点してよいのかもしれない。しかし、正直なところ筆者は現状（2011年1月時点）より合従連衡がさらに進み、寡占化の度合いも今以上に高まっているのではないかと推考していた。たとえば食品スーパーマーケット業界の場合、2009年度の寡占化率は上位10社のシェア合計が20%強と、寡占化は進んではいるものの、予想ほど高くはなかったのでマイナス点であると自己採点している。では、予想との差はどこから生まれたのであろうか。

2006年以降の年表をあらためて整理してみると、経営統合を発表した後に中止または延期という事象が多く見られた。経営統合を検討する段階にあったということは、少なくとも規模を拡大していく必要性を経営者たちは感じていたわけであり、また公に発表される前段階の統合案件もいくつかあったと推測される。では、なぜ経営統合に至らなかったのか。

それは各社の経営方針の違いによるところが大きかったようである。われわれは同業種・同業態をひとつくりにして捉えがちであ



るが、各社は各々のポリシーや提供したい価値、顧客への強い思いを持って経営に当たっている。その点でひとくくりにはできず、折衷点を模索したものの、結果的に経営統合を

断念せざるをえなかったようである。

経営統合には真のパートナーとの出会いが必須である。今後、そうした出会いが全くないとは考えられず、水平統合は引き続き進展

表1 流通業における水平統合の動き（2006～11年1月）

2006年	3月	イオンがオリジン東秀を買収	
	6月	セブン&アイHDがミレニアムリテイリングを子会社化	
	7月	イオンが埼玉県のベルクと資本・業務提携	
	9月	セブン&アイHDがヨークベニマルを完全子会社化	
	9月	ホームック、カーマ、ダイキが経営統合しDCM HDが発足	
	10月	菱食がアールワイフードサービスを合併	
	10月	日用雑貨卸のあらたとシスコが合併	
	10月	中堅家電量販3社（マツヤデンキ、サトームセン、星電社）が経営統合	
	2007年	2月	中堅卸3社（東流社、中央ホームズ、西日本共和）が共同受注会社を設立
		3月	イオン、ダイエー、丸紅が資本・業務提携で合意
7月		イオン、マルエツ、丸紅が商品共同仕入れや資材共同調達で業務提携	
7月		セブン&アイHDが赤ちゃん本舗を買収	
9月		大丸と松坂屋HDが経営統合してJ.フロントリテイリングが発足	
10月		阪急百貨店と阪神百貨店が経営統合し、エイチ・ツー・オー リテイリングが発足	
10月		ドン・キホーテが長崎屋を買収	
12月		イオンが食品スーパーマーケットの光洋を買収	
2008年	4月	三越と伊勢丹が経営統合し、三越伊勢丹HDが誕生	
	4月	セガミメディクスとセイジョーが経営統合し、ココカラファインHDが発足	
	8月	セブン&アイHDがアインファーマシーズとの資本・業務提携を発表	
	10月	メディセオ・パルタックHDとアルフレッサHDが合併を発表（後に中止）	
	10月	高島屋とエイチ・ツー・オー リテイリングが経営統合を発表（後に中止）	
2009年	11月	グローウェルHDが寺島薬局をTOBで子会社化	
	2月	国分が日記・チルド品卸売業のデリー物産を買収	
	3月	東北のスーパーマーケット4社（ヘルプラス、伊徳、タカヤナギ、マルイチ）が経営統合を発表（後に中止）	
	4月	丸井今井の再生支援企業に三越伊勢丹HDが決定	
	6月	ユニー、イズミヤ、フジが3社協業によるPB商品の立ち上げを発表	
	10月	アークスが札幌東急ストアを買収	
	11月	ファミリーマートがイーエム・ピーエム・ジャパンの買収を発表	
	12月	セブン&アイHDがびあとの資本・業務提携を発表	
2010年	5月	東北の伊徳とタカヤナギが2社での経営統合協議を発表	
	5月	東北のスーパーマーケット4社（おーばん、マエダ、マイヤ、キクチ）が、資本提携および共同出資会社の設立を発表	
	7月	食品卸4社（菱食、明治屋商事、フードサービスネットワーク、サンエス）が経営統合協議を発表	
	9月	国分が冷凍食品卸サンライズの買収を発表	
	10月	ココカラファインHDとアライドハーツHDが合併	
	10月	イオンリテールとマイカルおよびイオンマルシェの合併を発表	
	10月	国分が純粋持ち株会社国分HDを設立（系列会社の経営統合も活発化）	
	12月	ローソンがHMVジャパンを子会社化	
2011年	1月	国分HDが国内最大手の青果物卸の東京青果と業務提携	

注）HD：ホールディングス（持ち株会社）、TOB：株式公開買い付け  
出所）各社発表資料や報道資料をもとに作成

していくのではないかと考えている。また、統計には表れない、水平統合の仮想化とでも表現すべき動きが見られるが、その点については後述したい。

## 2 「新しいチャネルキャプテンが流通再編を主導する」の検証

再編に当たっては、それを先導するプレーヤー（チャネルキャプテン）として、「大手小売業のような従来のプレーヤーだけでなく、商社や卸、投資ファンドといった新しいチャネルキャプテンが台頭する」と予想していた。

予想どおり商社は積極的に動くことになり、特に卸売業界の再編を率先して牽引した。小売業界においても資本参加が活発に行われたが、卸売業界のような経営統合にまでは至っていない段階である（表2）。

投資ファンドについては、予想ほどのプレゼンスは感じられなかった。2008年秋のリーマン・ショックによってファンド自身の経営基盤が揺らいだという外部要因もあるが、日本の流通セクターを分析すると、他のセクターに比してバリュアアップ（投資先の価値拡大）の蓋然性や容易性、つまりは投資の旨味

が相対的に低いと判断された面もあるだろう。実際にいくつかの案件が検討されたようであるが、投資実行にまでは至らなかったケースが多いという。

新しいチャネルキャプテンとして挙げた卸については興味深い動きが見られた。前述のように、筆者は規模を大きくすることでPB商品の開発を可能とし、量的かつ質的に収益性を高めていく成長モデルを予想していたわけだが、自社単独ではなく共同でのPB商品戦略が活発になった。その要となったのが、ジジシーグループ（CGC）やオール日本スーパーマーケット協会（AJS）などの共同仕入れ機構である。

CGCは加盟227社、総売上高4兆3000億円（スーパーマーケット業界でシェア合計25%）、AJSは加盟58社、総売上高1兆6000億円（シェア合計9%）と大きなプレゼンスを示す（2010年4月時点）。

大手チェーンへの対抗策として、規模で劣る中堅・中小のスーパーマーケットが参集し、独自のPB商品戦略を展開しているわけで、CGCやAJSを要とした水平統合の仮想化といえよう。この仮想化された水平統合は、将来、真の水平統合に発展していく可能性も

表2 新しいチャネルキャプテンによる再編の動き（2006～10年）

2006年	4月	丸紅が菓子卸のハセガワに出資
	8月	丸紅が、産業再生機構が保有するダイエーの全株式を取得し筆頭株主に
2007年	10月	米国ウォルマート・ストアーズが西友を完全子会社化すると発表
2008年	11月	丸紅が相鉄ローゼンとの業務提携を発表
	12月	三菱商事とイオンが資本・業務提携を発表
2009年	9月	伊藤忠商事が日本アクセス、ファミリーコーポレーション、伊藤忠フレッシュ、ユニバーサルフードの経営統合の協議を発表
	10月	伊藤忠商事とユニーが資本・業務提携を発表
2010年	2月	伊藤忠商事とイズミヤが資本・業務提携を発表
	7月	三菱商事系卸4社（菱食、明治屋商事、フードサービスネットワーク、サンエス）が経営統合協議を発表
	11月	三井物産が梅沢の株式を三井食品へ売却し、三井食品が買収を発表

出所）各社発表資料や報道資料をもとに作成

あり、実際に散発する合従連衡は、同じグループに参集した者同士であることが多い。

### 3 「水平統合の一方で、垂直統合も進む」の検証

2006年に「流通リ・コモンセンス」および『2010年の流通』の刊行後にいくつか講演などにもお招きいただき、意見交換させていただく機会も多かった。今でこそ、いろいろなところで目にする「垂直統合」という言葉であるが、当時は以下のような批判を社内外から多く頂戴した。

- 小売業が農業や漁業の領域にまで手を広げるはずがない
- ある業態はすでにメーカーと協調しており、垂直統合は完成済みである
- PB商品が有名であったある小売業の経営破綻からもわかるように、日本人に

PB商品はそぐわない

- 米国の小売業が買収したある日本の小売業は業績がかんばしくなく、EDLPは日本にはなじまない

当時の状況からすると、多くの方には垂直統合の進展は突飛で、的を外した予想と受け止められたようである。

その後起こったことはご存じのとおりであり、予想に沿った事象が多く見られた(表3)。

たとえば、大手小売業が農業生産法人を設立したり、漁業協同組合との直接取引に進出したりしている。また、2008年にはPBが「2008年ヒット商品ベスト30」で第1位として表彰されたことも記憶に新しい。さらに、食品スーパーマーケット業界全体が14年連続で売り上げが低下している一方、日本人にはそぐわないとの意見の多かったEDLP業態や

表3 流通業界における垂直統合の動き (2007～11年1月)

2007年	5月	セブン&アイHDがグループ共通プライベートブランド (PB) 「セブンプレミアム」を発売
	8月	イオンが商品調達などのグループ共通業務を集約する3つの新会社を設立
2008年	8月	セブン&アイHDが株式会社形態の農業生産法人セブンファーム富里を設立し、農業に参入
	8月	イオンが漁業協同組合JFしまねとの直接取引を開始
	10月	イオンが石川県漁業協同組合との直接取引を開始
	11月	「月刊日経トレンド」誌が選ぶ「2008年ヒット商品ベスト30」でプライベートブランドが第1位
	12月	「日経MJ」紙が選ぶ2008年ヒット商品番付でセブンプレミアムと「トップバリュ」が横綱
2009年	3月	イオンが「イオンの反省」と題した低コスト化戦略を発表
	3月	イオンが江の島片瀬漁業協同組合との直接取引を開始
	7月	イオンが株式会社形態のイオンアグリ創造を設立し農業に参入
	11月	イオンが山形県漁業協同組合との直接取引を開始
2010年	4月	イオンが直接取引先81社、CPFR協業先240社に拡大したと発表
	6月	イオンが広島県漁業協同組合連合会との直接取引を開始
	7月	セブン&アイHDが農業事業の中核会社セブンファームを設立
	3月期決算	EDLPを主軸とするトライアルカンパニーが23%増収、200%超増益
	3月期決算	EDLPを主軸とするオーケーストアが16%増収、17%増益
	5月期決算	PBを積極展開する大黒店物産が9%増収、17%増益
	10月期決算	PBを積極展開する神戸物産が10%増収、200%超増益
2011年	1月	ドラッグストアのココカラファインHDが医薬品ベンチャーを買収

注) CPFR：協働での需要予測および補充計画、EDLP：エブリデー・ロープライス  
出所) 各社発表資料や報道資料をもとに作成

PB商品中心の業態についても、『2010年の流通』で取り上げた小売業は予想を上回る成長を遂げている。

これらの事実から予想の「当たり」を表明したいところだが、一方で、IT面の進展は予想よりもかंबしかなかった。前述した新しい業界常識「流通リ・コモンセンス」の台頭の具現例として、IT面での効率化を期待していたのであるが、まだ発展途上のようである。

たとえば、流通BMS（ビジネスメッセージ標準）とは、インターネットを介した取引におけるEDI（電子データ交換）標準であり、従来は個社別ばらばらにあったEDIを業界全体で統一し、取引を効率化しようという取り組みである。すでに導入した企業においては大きなコスト削減効果などが紹介されているが（表4）、導入予定社数を含めた参加企業数は、現在のところ小売業・卸・メーカー全体で約170社とまだまだ少数である。これは、取引相手が導入してはじめて活きる取

り組みであることから、周囲と歩調を合わせながらIT面での垂直統合も引き続き継続していくであろう。

### Ⅲ 検証から得られた流通経営展望の際の留意点

以上が自己採点である。終えてみて、筆者および業界関係者がなぜ未来予想を見誤ったのか、今後、何を反省材料にすべきかという点について、本章であらためて総括したい。

#### 1 水平統合の予想からの示唆

まず水平統合の進捗度合いが想定よりも進んでいないことは、前述のように経営方針の融和速度を見誤った点に起因するといえよう。われわれは、GMSやスーパーマーケットといった業態で各社をひとくりにする傾向があり、各社の情緒的な個性にまでは頓着していなかったように思う。実際には各社が成し遂げたいこと、顧客に提供したい価値に

表4 流通BMS（新しいEDI〈電子データ交換〉標準）の導入効果（西鉄ストアの例）

商品代金未収トラブルがゼロ件	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通BMS導入前は、商品代金の支払いに対する問い合わせが毎月平均で100件（振り込みから数日後には代金未収の調査に追われ、余計な作業で忙殺）</li> <li>↓</li> <li>流通BMSの非EOSメッセージの利用で、紙の伝票を原則として廃止</li> <li>未収の問い合わせが徐々に減り、最終的にはゼロ件に</li> </ul>
発注精度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>BMS導入前は、商品の売れ行きも把握できないままバタバタと発注入力を行う状況</li> <li>↓</li> <li>導入後は、従来30分以上かかっていたデータの送受信時間はわずか数分に短縮</li> <li>その結果、発注入力時間を従来より1時間遅い12時に変更</li> <li>余裕を持った発注の結果、入力の遅れや発注時のミスがなくなり、発注精度も向上</li> </ul>
経費削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入前は、紙の伝票が38万枚</li> <li>↓</li> <li>導入後は、12万枚に減少（68%の伝票枚数減）</li> <li>支払い明細印刷と発送にかかる作業時間も4分の1に短縮</li> <li>返品データを流通BMSで交換することで、返品伝票を廃止</li> </ul>

注）BMS：ビジネスメッセージ標準、EOS：電子発注システム  
出所）日本経済新聞社「流通BMS.com」の事例紹介をもとに作成

は差がある。仮に合従連衡によりチェーンオペレーション（本部主導による店舗運営システム）の質を高められるとしても、その代償として、毎日見ている顧客の笑顔が失われてしまうのではと、経営者は危惧するのではないだろうか。経営方針という可視化しにくい数字でも表現しにくい経営要素のベクトルがそろって、はじめて合従連衡へ昇華できるようになるわけで、この点を加味するならば、当初の想定以上の時間を要することになる。今後の将来を展望するに当たっては、こうした客観視しにくい点も考慮するよう留意していきたい。

## 2 垂直統合の予想からの示唆

垂直統合については、2006年の予想の発表当時に否定的な意見を多く頂戴した点を振り返りたい。批判の内容は前章で述べたとおりであるが、そのような見解になぜ至ったのかを推察すれば、「過去の呪縛」と表現されるのではなかろうか。「過去にこのようなことがあった、だから今後もこうなるはずである」とわれわれは考えがちである。しかし、その多くが表面的な末端の事象を取り上げているだけで、その背景や構造力学までの洞察に基づいたものではない。つまり、前例を踏襲するのみでは、未来を展望するに当たっての論理構造が欠落しているといえるのではなかろうか。

未来を洞察するために過去の事例を参考とするに当たっては、その内部メカニズムにまで斬り込んでいく手法、そこから導かれるロジック（論理）、そしてそのロジックに代入する未来外部因子、これらがそろってはじめて適切な未来予想が可能になる。特に流通経

営は顧客目線が基軸・要諦であり、しかも顧客ニーズは常に変化することから、既存のパラダイム（ある時代に支配的な物の考え方・認識の枠組み）を疑う心構えが絶対条件といえるであろう。

## IV 小売業における環境変化 対応力の要諦

予想した水平統合と垂直統合の進展については、2010年時点ではまだ完成しておらず、この流れは引き続き2011年以降も継続すると筆者は見ている。この大きな潮流に並行して起こる、小売業における経営モデル変化の可能性について述べてみたい。

### 1 顧客ニーズとのズレ解消の遅滞

小売業の歴史を振り返ると、市場のガリバー（巨大な存在）の間隙をぬってチャレンジャーが勃興し、その後そのチャレンジャーが台頭して新たなガリバーとなり、また次のチャレンジャーが勃興する——という循環を繰り返しているように感じられる。ガリバーになると「隙」が生まれ、革新的だったはずのビジネスモデルが旧態依然としたものに陳腐化してしまうからである。こうした現象は小売業界にかぎらず、多くの業界でも「イノベーションのジレンマ」として知られている。

「隙」の代表例は、顧客が求めるものと提供する価値との間の「ズレ」であろう。たとえば、市場が画一的で顧客ニーズの変化が緩慢な時代は、商品やサービスをいかに効率的に届けるかが重要であった。戦略の要諦はチェーンオペレーションの高度化であり、高度化に成功した小売業が大きく成長しガリバーと



なった。しかし、顧客ニーズが変化しているにもかかわらず、成功した市場は普遍であるかのように錯覚し、そうしたガリバーは自身の成功モデルの延長線上にあるロスやオペレーション費用の抑制に傾注してしまいがちである。

筆者自身も「流通リ・コモンセンス」などで、水平統合や垂直統合による効率性向上にのみ言及しすぎたのではと自戒している。トップライン（売り上げ）があっただけではじめてオペレーションの効率化を論じることができるのであり、持続的イノベーションでは限界があるように思われる。今こそわれわれは、トップラインを確立するため「ズレ」の解消を第一義的に考え、破壊的イノベーションに着目すべきときではなかろうか。

特に昨今は、顧客ニーズの重心が高速で移動し、多様化しているようにも見える。この変化を巧みに感じ取り行動を起こそうとしても、大きくなった組織は巨大艦船と同様、やすすずと舵を切ることができない。顧客ニーズの変化が緩慢な時代は、大きなピラミッド型組織での上意下達で動かす仕組みが適当であったが、市場＝顧客ニーズがめまぐるしく変化する小売業界においては、機動的に変化対応できる適当な体型が好ましいであろう。「大黒柱に車を付けよ」とは、今の時代にこそ言い得て妙であろう。

## 2 機動的に変化対応するための要件

会社組織を小集団に分け、選抜された各リーダーを中心に計画を立案し、現場が主役となって経営に全員参加する経営概念がある。小売業でも、この概念に沿って、部門を細かく定義し、部門別採算制度の徹底や労働生産

性にも着目した運営が行われている。しかし、多くの小売業では、顧客ニーズの変化に機動力を持って対応し、適切な打ち手の効力が発揮されたことで、トップラインが上がっているように見受けられない。

このような現状から見て、小売業の場合には機動性を担保する別の視点が必要のようである。たとえばTシャツという市場があったとしても、過去のように市場内は一様一律ではない。ファッション性やブランド性を求める顧客もいれば、保温性能や運動性能を求める顧客もいる。つまり、Tシャツは一分野ではあるが、一つの市場としては定義できず、一分野は複数の市場から構成される時代になってきたのである。

さらに顧客は、「モノ」を買っているのではなく「コト」を買う時代になっており、モノを媒体にしてモノが持つ背景や理念、つまりモノが表現する「世界観を購入」している。たとえば、「当社はこんな理念を持っており、Tシャツではこんな機能性を志向し、一方で、工夫することにより価格をここまで抑えました」とプレゼンテーションし、消費者がこれに強く共感する事例をわれわれは知っている。このような共感は、Tシャツであろうとキャベツや布団であろうと同じであろう。

このような顧客ニーズの実態を勘案すると、既成の市場や機能に基づく既存組織を前提とした小集団に分割するのではなく、顧客ニーズを起点に独自の世界観を表現できる小集団が、小売業には適しているように思われる。小売業の組織を論じるに当たって、われわれは歴史的な変化局面にいるのかもしれない。

### 3 独自の世界観を発現させる 基本要素

小売業が世界観を表現し、顧客にそれを共感してもらう必要がある時代になっているとしたら、一つの部門が複数の世界観を担うことは、法人としての人格が分裂した状態に近くなるのではなからうか。VMD（視覚的演出効果）にもそれが透けて見えてしまい、真の世界観の表現者になりきれず、顧客との絆を形成することもないであろう。一つのアイデンティティ（自己同一性）で複数の世界観を無理して表現しようとしているのが、業績低迷にあえぐ今の小売業であるのかもしれない。

今後に期待されるのは、世界観を単位に小集団を形成し、各々がアイデンティティを持って個々の世界観を表現（商品やサービスの提供）する姿ではないであろうか（以下、従来の経営概念の小集団と混同しないために、アイデンティティを加味した小集団を「個体」と呼ぶ）。

## V ボルボックス経営への 昇華の可能性

前章では、個体による経営の必要性について触れた。本章では、この考え方をより具体的に考察するとともに、関連する論点を整理したい。

### 1 個体から構成される小売業像

多くの企業においては、「1企業=1アイデンティティ」であり、そうあることが「ぶれない」「筋の通った」正しい経営と考えられていた。しかし、そのような巨艦主義では

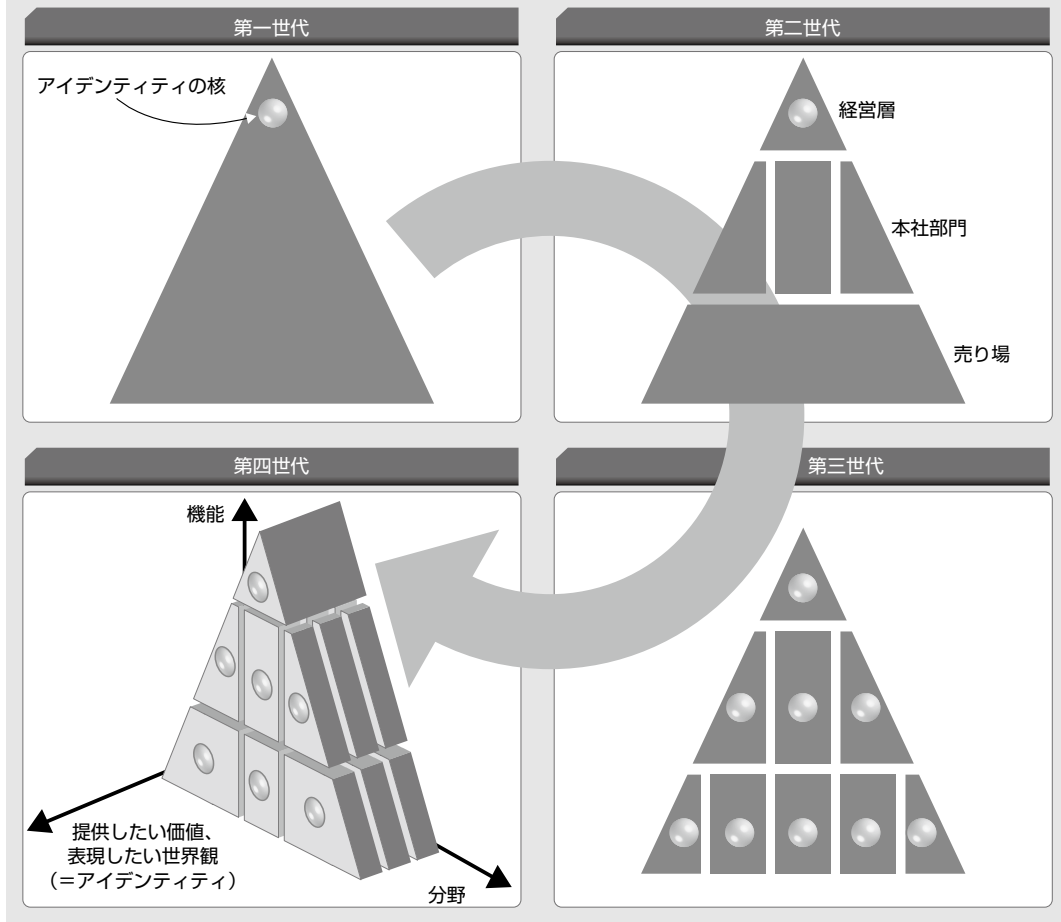
市場対応力を維持できない状況になってきたことを、われわれは受け止めなければならない時期に来ている。そこで、自社内に複数のアイデンティティを許容し、アイデンティティの核となる各リーダーに経営自由度を付与することが求められてくる。

現在でも社内を部門単位に分けて、部門ごとに採算管理する経営手法も取り入れられている。しかし、単に組織を分割した場合、各々にアイデンティティの核がある場合とでは、顧客変化への対応機動性は異なるであろう。たとえば、大規模小売業のMD（商品化計画）機能は食品部門や衣料部門などの部門から構成されるが、各々がアイデンティティの核を持つ独立した個体であれば、意思決定はスムーズで機動性は格段に高まると推考される。この形態は、いわゆる権限委譲が完成された状態であろう。

また、従来は一分野を一部門とし、部門の担当領域を重複なく定義していたが、個体からなる集団経営の考え方によれば、「一市場に複数部門（複数個体）」ないし「一機能に複数部門」が存在するパターンも導出される。たとえば食品部門や衣料部門がさらに複数の個体に分かれて、一社のなかに複数の食品部門や衣料部門が存在し、これらの個体が環境変化に対し機動性の高いMD開発を行うという形態も想起される（次ページの図3）。

この場合、売り場は各個体の世界観を表現する舞台となることから、大規模店舗では小規模店が集まった専門店街の様相となり、一方で小型店では、自店特性に合ったMDを有する個体を選定し、企業全体で見れば店舗ごとに表現される世界観が異なる様相になるケースも考えられる。

図3 個体による組織分化のイメージ



## 2 集合生命体である

### 「ボルボックス経営」

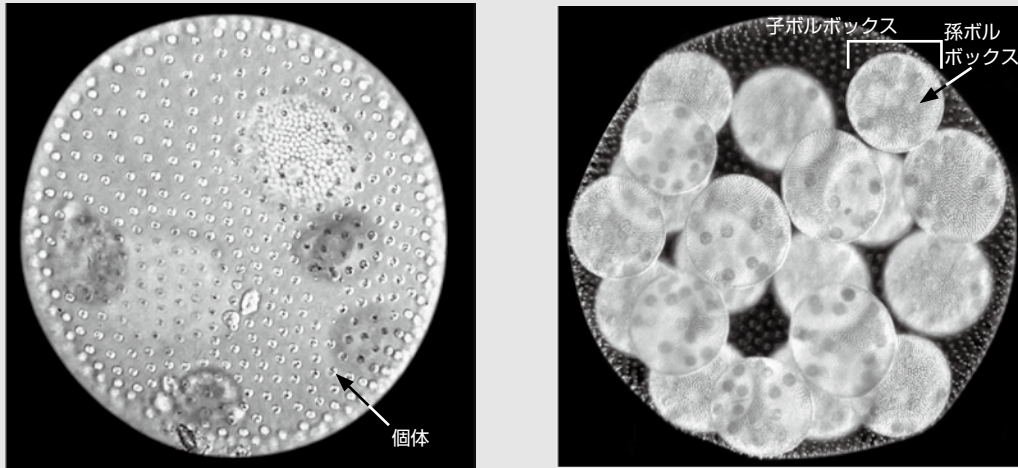
これまで見てきたように、アイデンティティを持った個体は一つの独立した生命体であり、企業全体は個体が集まった集合生命体のように感じられる。ちなみに自然界には個々に独立した生命体が寄り集まって、まるで一つの生命体であるかのように振る舞う「群体」という形態がある。群体の代表例の一つに「ボルボックス」という藻類がいる。ボルボックスは各個体の運動の総和として、結果的に群体全体が光に向かって泳ぐという面白い性質があり、また各個体から次世代の群体

が生まれるという特性を持っている（図4）。

前述した複数の個体からなる集団経営と似通っていることから、以下ではこの経営モデルを「ボルボックス経営」と呼ぶ。

ボルボックス経営という観点で小売業界をあらためて俯瞰してみると、いくつかの先行事例が頭に浮かぶ。たとえば中央集権型ではなく、各店舗が各々独自に仕入れや販売促進、労務政策などを舵取りし、本部は各店舗の事務センターの役割を担う食品スーパーマーケットがある。各店舗が個体に相当し、集合体であるボルボックスがチェーン全体ということになる。ちなみにこの食品スーパー

図4 群体の一つであるボルボックス (Volvox, 藻類の一種)



出所) 左: 国立科学博物館から写真提供いただき, NRI加筆, 右: 奈良女子大学西井一郎特任助教から写真提供いただき, NRI加筆

マーケットの業績は、業界全体が地盤沈下しているなかで増収増益を継続している。

同様に、MDも含めたすべての裁量を各店舗へ移管し、各店舗が各々の世界観を生き活きと表現することで顧客支持を獲得、个体集合としての企業全体も好業績となっている書店チェーンも思い起こされる。

飲食小売業界では、同じ場所で長年営業していると、その店の料理がどんなに美味しくとも顧客に飽きられるという。そこである飲食チェーンは自社内に複数の業態を有し、店舗を定期的に別業態に変更することで店舗の鮮度を維持しているという。箱（店舗）をプラットフォームにし、次々と異なるMDに乗せ換えていく方法で、顧客に新しい喜びを恒常的に届けているのである。

### 3 ボルボックス経営に関する論点

ボルボックス経営では、従来は一つの部署が担当していた領域を複数の部署が担当してもよいので、同じ機能の経営資源が重複す

る。そのため、効率性を重視した考え方に反する非効率な組織形態と見えよう。しかし、前述のように顧客ニーズは高速で変化しており、したがって、顧客ニーズの重心と企業全体が常に重なっている状態を維持することは夢にすぎず、画に描いた餅である。

チェーン全体で統一されたブランドや行動がチェーンオペレーションの基本という考え方もあるが、逆にこの定説信奉こそが顧客変化への対応の足かせになっているのではないだろうか。チェーン全体で顧客ニーズの重心に機動的に移動できるならば確かに効率はよいのだが、これが現実的に難しいならば、機動部隊だけでも顧客と歩調を合わせていくべきであると考えます。

また、効率性とはトップラインがあってはじめて議論できるものであり、売り上げ全体や面積生産性が低下している現状を鑑みれば、効率性への単なる注力は、縮小均衡に向かうだけのように思われる。補足しておく、効率性偏重への警鐘は、EDLCの戦略を



否定するものではなく、低価格によって顧客支持を獲得してトップラインを創る戦略と背反するものでもない。

ボルボックス経営は事業多角化のようにも見え、資本市場や投資家からすると、自分たちが分散投資するので企業に多角化は不要であるという反論もあるかもしれない。しかし、ボルボックス経営の基本要素となる個体は、突飛な市場に落下傘で降下するわけではない。アイデンティティの核にはDNA（知的財産）というかけがえのない優位性が記録されており、外部のDNAと融合することで、さらに新たなDNAに昇華する可能性もある。加えて、各個体は各々の経営資源や全社共通のインフラをシェアード化（共同利用化）して経営に当たることから、シナジー（相乗効果）を十分に有した群体として、資本合理性もあると推考している。

#### 4 ボルボックス経営の適応性

これまで見てきたように筆者は、将来に向けては各個体にチャンスを与え、成功した個体によって企業収益を牽引し、一方で失敗した個体は退場、もしくは次の個体がチャレンジして成功を目指すポートフォリオを内包する姿が、これからの小売業には適しているように感じている。

ボルボックス経営の基本観となるアイデンティティとは客観的なものではなく、形而上的なもの（時間・空間を超越した抽象的・普遍的・理念的なもの）であることから、その奥行きは無限である。かといって、うさん臭い、従来にはなかった概念でもない。たとえば既存の小売業でも、アイデンティティまでは意識しなくとも、高級路線や低価格志向、

機能性や先進性等々は経営に盛り込まれている。前で触れたように、経営統合の最大の障害にもなる重要な経営要素で、無意識のうちに小売経営の根幹を成しているものである。

ただし、各社においてボルボックス経営の成立の可否は、個々がアイデンティティの核を持てるか否か、つまり人材の有無に大きく依存しよう。企業は経営者が持つアイデンティティの核を極として経営され、優れた経営者のもとで成功することができた。一方でボルボックス経営の場合は、複数の優れたアイデンティティの核を内包していることが前提条件として期待されている。前述のように、アイデンティティの核は選抜された各リーダーが率先するものであり、そのような人材がない企業にあつては、ボルボックス経営は絵空事となり、ボルボックス経営をうんぬんする前に事業継承すら危ういであろう。人材を育てるために短期的な業績変動は大目に見て、逆にボルボックス経営を志向する場合もあるかもしれない。

すでにボルボックス経営の概念を盛り込み済みで、日々の経営に当たっている企業もあるだろう。また、本稿を契機に、その適応性や有意性の検討に入る企業もあるかもしれない。自社でボルボックス経営の蓋然性や適合性を論ずるに際しては、以下の観点を論じてみるとよいのではないだろうか。

- 顧客ニーズは目まぐるしく変化する傾向にあるか

⇒ 全社レベルで対応可能なくらい顧客ニーズの変化が緩慢であるならば、ボルボックス経営について論じること自体が不要であろう。



- 多様なアイデンティティの存在を経営層が許容できるか

⇒自身のアイデンティティ以外が社内存在することは、異物が紛れ込んだようストレスになるかもしれない。

- 各社員が問題意識を持ち、破壊的イノベーションへの関心が高いか

⇒現状の延長線上である持続的イノベーションで満足しているようであれば、その危険性を啓蒙していくべきであろう。

- アイデンティティの核となるリーダーはいるか

⇒現時点で適当なリーダーはいなくとも、社員の将来の権限や可能性を表明することで、次世代のリーダーは効果的に育成されることであろう。

以上、述べてきたとおり、自社の経営資源を一点張りで賭けて、顧客ニーズに見事的中させ、かつ常勝しているならば、資本効率も高く、本稿で論じた内容は杞憂であろう。しかし、動きが早い昨今の市場動向に鑑みれば、常勝の蓋然性は低いであろう。

ば、常勝の蓋然性は低いであろう。

そこでボルボックス経営では、従来は画一的になりがちだった小売企業内部に多様性を認め、それを奨励している。自社内に多様性を認めるという考え方は、画一的な組織運営がなされている伝統ある企業では違和感が強いだろう。一方で、トップラインが下がる状況を何とか防ぎたいとも考え、ジレンマに陥るかもしれない。

トップラインは、個々の企業が世の中に必要なものであることの証左ともいえよう。これが日々下がっていくようでは、世の中に必要とされていない、いなくなっても困らない存在と揶揄されかねない。市場全体が厳しい環境下では、どうしても内部に目が行き、コスト削減活動に注力しがちであるが、並行して、トップラインを上げていく大きな方策についても論じていただきたいと思います。本稿がその一助になれば幸いです。

#### 著者

日野典明（ひのりあき）

流通事業開発推進室グループマネージャー

専門は消費者ビジネスの事業戦略、業務改革、システム戦略

# スマートグリッド分野における 日本企業の事業機会と課題

## グローバル市場を俯瞰して

伊藤 剛



茂野綾美



### CONTENTS

- I スマートグリッドは一過性のブームか
- II スマートグリッドの6つのキーコンポーネント
- III 各国のスマートグリッド関連市場
- IV グローバルプレーヤーの動向
- V 日本企業の課題

#### 要約

- 1 「スマートグリッド」(次世代送電網)は、原子力発電や風力発電、太陽光発電など低炭素電源の比率を高めようとする国には必須の技術であり、金融危機対策として実施された財政出動に伴う一過性のブームではない。
- 2 広義のスマートグリッドは、①AMI (Advanced Metering Infrastructure : 先進的メーター基盤)、②配電自動化・変電所自動化システム、③超高压送電、④再生可能エネルギー電源、⑤エネルギー貯蔵設備、⑥デマンドレスポンス——の6つのキーコンポーネントで構成される。
- 3 米国では、この6つのキーコンポーネントの市場がすでに立ち上がっている、もしくは立ち上がりつつあるのに対して、欧州や日本、新興国では、③の超高压送電や④の再生可能エネルギー電源など、一部の市場が立ち上がっているにとどまる。
- 4 2010年に入ってから、重電業界や情報通信業界のリーディングカンパニーが、企業買収や事業提携を通じてグローバル市場を見すえた陣営形成に着手すると同時に、中国や中東をはじめとする新興国への投資を行っている。
- 5 日本企業がグローバル市場で勝ち抜くには、技術優位を事業の競争優位に転換するべく、マーケットメイクとポジションメイクを主体的に行い、技術革新と並行してビジネスモデルも革新する必要がある。

# I スマートグリッドは 一過性のブームか

世界各国で議論されている「スマートグリッド」(次世代送電網)は、金融危機対策として実施された財政出動に伴う一過性のブームに終わるのであるか。この問いに答えるところから本稿を始めたい。

## 1 低炭素電源の弊害

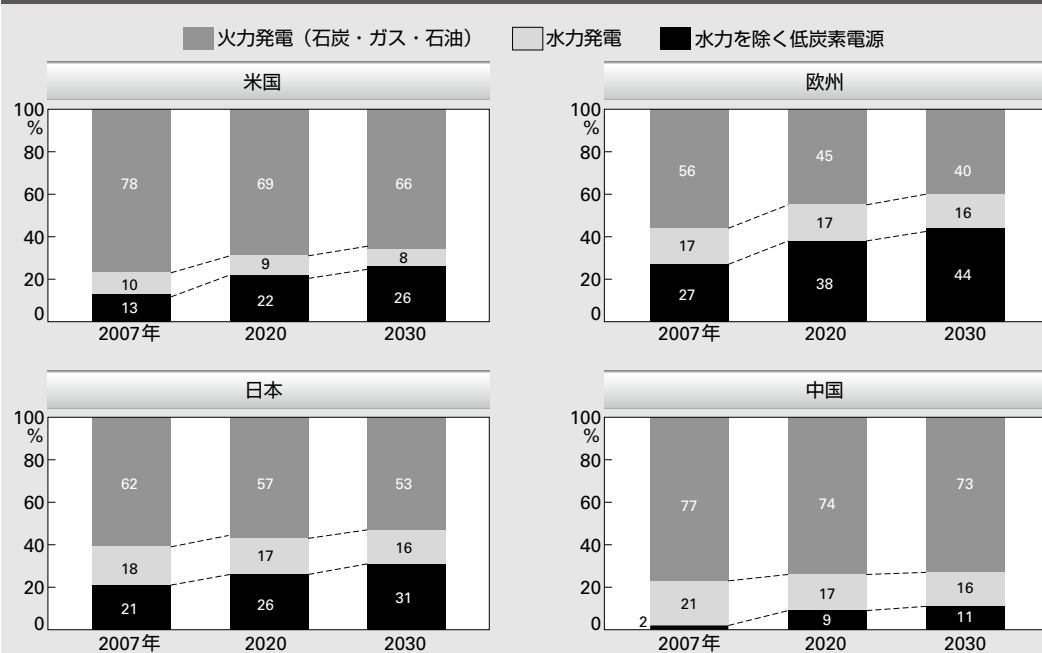
低炭素社会を実現する一つ的手段として電源の低炭素化が図られおり、各国政府は、原子力発電所の稼働率向上や新規建設、風力発電や太陽光発電など再生可能エネルギー起源の電源開発を推し進めている。こうした低炭素電源は、共通して出力調整が苦手である。電気は元来蓄積することができないエネルギーであり、ゆえに、その供給量と需要量は常に同量に保たなければならない。現在は、需要量の変化に対して電源側(発電所)が出

力調整することで需給バランスを保持している。ここに出力調整が苦手な電源が大量に導入されたらどうなるであろうか。需要の増減に電源側の出力調整が追いつかず、システムの安定運用が困難になって、大停電など電力インフラの重大な事故を引き起こす可能性がある。

## 2 スマートグリッドの本質

低炭素電源の増大によって生じる電源側の需給調整能力不足を解消するために求められる技術がスマートグリッドの本質である。電源側の需給調整能力不足を代替する手段は2つある。1つは、揚水式水力発電所や蓄電池、フライホイールなどに代表されるエネルギー貯蔵装置である。これは、貯めた電気(エネルギー)の充放電を通じて需給バランスを保持するという方法である。もう1つは、需給バランスを保持するために需要量をコントロールするという方法である。たとえ

図1 各国における低炭素電源比率の推移(2007年→2020年→2030年)



出所) 国際エネルギー機関 (IEA) 「World Energy Outlook 2009」(2009年11月)より作成

ば、太陽光発電の発電量に余剰が発生する時間帯に、ヒートポンプ式温水器でお湯を沸かしたり（需要創造）、需給がひっ迫した夏期にエアコンの温度設定を自動的に上げたりする（需要抑制）といったことが考えられる。

つまりスマートグリッドとは、「情報通信技術を用いて系統運用における新たな需給調整能力を獲得することを目的とした技術体系」ということができる。これは、低炭素電源の導入によって低炭素社会を実現しようとする国であれば、いずれ必要となる技術であり、この意味でスマートグリッドは一過性のブームとはいえない（前ページの図1）。

## II スマートグリッドの6つのキーコンポーネント

スマートグリッドについてはさまざまな機関が定義しているが、企業にとっての最大の関心事項は、どのような領域に自社の具体的

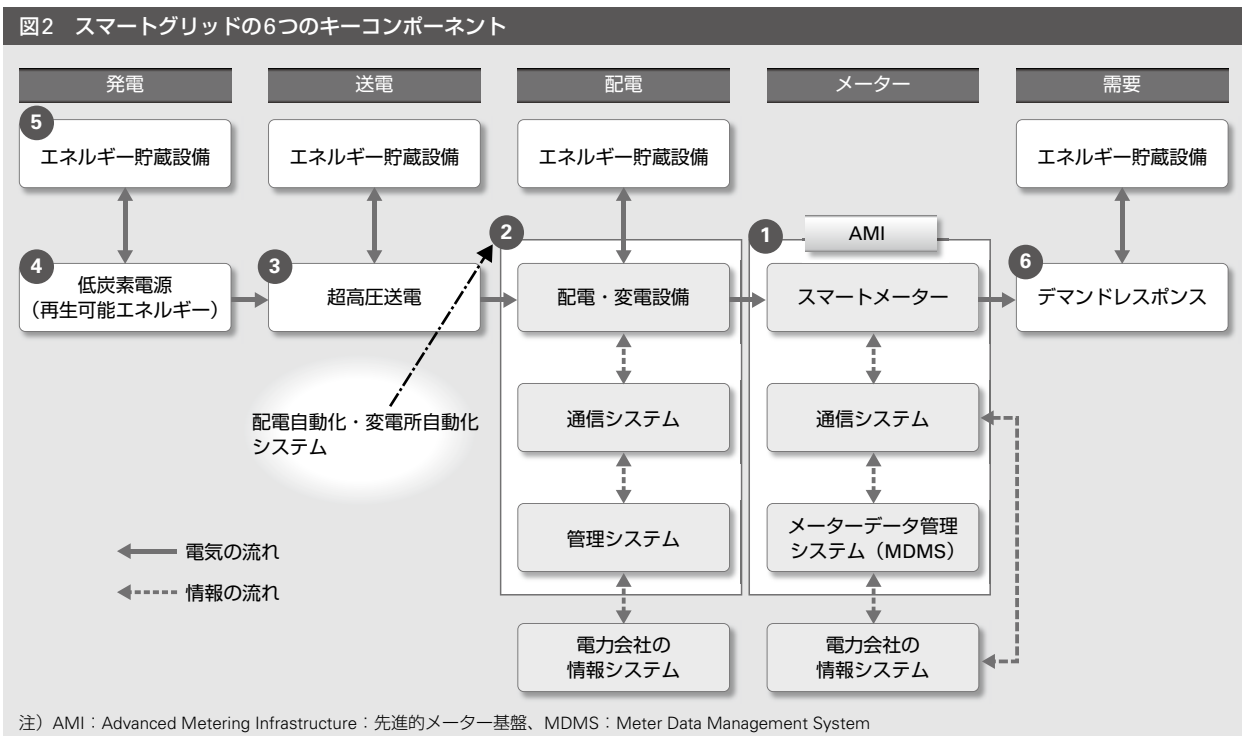
な事業機会があるのかという点である。本稿ではスマートグリッドを、

- ①AMI（Advanced Metering Infrastructure：先進的メーター基盤）
- ②配電自動化・変電所自動化システム
- ③超高圧送電
- ④再生可能エネルギー電源
- ⑤エネルギー貯蔵設備
- ⑥デマンドレスポンス

——の6つのキーコンポーネントに分類した。以下、グローバルに見た各キーコンポーネントの概要、および主要プレーヤーを紹介する（図2）。

### 1 AMI（Advanced Metering Infrastructure）

AMIとは、双方向通信機能を備えた電子式メーター（スマートメーター）を中心としたメータリングシステムである。具体的には、



- ①スマートメーター
- ②通信システム
- ③メーターデータ管理システム（MDMS：Meter Data Management System）

——の3つのコンポーネントから構成される。

まずAMIの第1のコンポーネントであるスマートメーターのなかには、電力会社のサーバーにつながる広域通信網向けのチップ（半導体集積回路）と、宅内機器につながる家庭内通信網向けのチップの2種類のチップが搭載されている。これらは異なるメーカーが提供しており、たとえば、Itron（アイトロン）やLandis+Gyr（ランディス+Gyr）の電子式メーターには、家庭内通信網向けのチップとしてEmber（エンバー）製のZigBee（ジグビー）チップが組み込まれている。一方、広域通信網向けには、電力会社が採用した通信ネットワークシステムベンダーのチップが組み込まれる。

第2のコンポーネントである通信システムは、米国では無線メッシュ方式の通信方式が一般的であり、通信ネットワークシステムベンダーとして、Silver Spring Networks（シルバー・スプリング・ネットワークス）やTrilliant（トリリアント）、GridNet（グリッドネット）などが有名である。一方、欧州では有線（PLC：電力線通信）も有力であり、スペインの大手電力会社Iberdrola（イベルドロラ）は「PRIME（プライム）」というPLCの規格づくりを進めており、また、フランスの大手電力会社EDFは、Maxim（マキシム）が開発した「G3」と呼ばれるPLCを採用する方向である。

第3のコンポーネントのメーターデータ管

理システムは、スマートメーターが計測したメーターデータを集約・管理するソフトウェアで、Oracle（オラクル）やeMeter（eメーター）、Ecologic Analytics（エコロジックアナリティックス）が主なベンダーである。また、メーターデータ管理システムの導入に伴い、新たなサーバーの設置やシステムインテグレーションが必要となるため、IBMやAccenture（アクセンチュア）がこの分野の主要なプレーヤーとして挙げられる。

## 2 配電自動化・変電所自動化システム

高圧配電線の故障によって停電が起きた場合、復旧作業のためには作業員が現地に緊急出動しなければならない。この復旧作業を効率化するシステムが配電自動化システムである。各所に設置したセンサーから集められたデータをもとに故障地点を特定し、開閉器を遠隔で操作することで、停電事故からの早期復旧を可能とする。

配電自動化システムは、

- ①断路器や重合器などの端末機器
- ②リモートターミナルユニット（RTU）
- ③通信システム

——の3つのコンポーネントから構成される。①および②は、GE（ゼネラル・エレクトリック）やABBなど重電メーカーの主戦場であり、③の通信システムはAMIと同様の通信システムベンダーが主要プレーヤーとして挙げられる。

一方の変電所自動化システムは、

- ①変圧器や開閉器などの端末機器
- ②RTUやインテリジェント電子デバイス
- ③スイッチやルーターなどの通信機器



——から構成される。①と②の主要プレイヤーは配電自動化システムとほぼ同様だが、③の通信機器分野では、RuggedCom（ラゲッドコム）やGarrettCom（ガレットコム）などの産業分野に実績を持つ通信機器メーカーや、通信機器の最大手Cisco Systems（シスコシステムズ）が主要プレイヤーとして挙げられる。

さらに、配電自動化システムおよび変電所自動化システムを束ねるマネジメントシステムを提供するプレイヤーとしては、Telvent（テレベント）やABB、OSI Systems（OSIシステムズ）といった企業を挙げることができる。

### 3 超高压送電

電気を送る場合、電圧が高いほど少ない損失で大量に送電できる。送電ロスを低減するための高電圧の送電線を「超高压送電」と呼ぶ（日本では275kV以上を超高压送電としている）。既存設備の劣化や電力需要の増大、需要地と離れた遠隔地での電源開発の促進などを背景に、先進国だけでなく、新興国でも大規模プロジェクトが計画されている。たとえば中国では、複数の800kV直流超高压送電が運転を開始しており、ブラジルでも600kV直流超高压送電が建設中である。1100kVの超超高压送電は、日本の規格が世界標準になっており、東京電力が中心となって中国やベトナムでコンサルティングおよび実現可能性調査を実施している。

同分野の主要プレイヤーは、Prysmian（プリズミアン）やNexans（ネクザンス）といったケーブルメーカーや、ABBやSiemens（シーメンス）など交直変換所の関連設備を

提供する重電メーカーである。

### 4 再生可能エネルギー電源

正確にはスマートグリッドの構成要素ではないが、いわゆる「スマートシティ」や「スマートコミュニティ」の構成要素として、再生可能エネルギー電源を取り上げたい。再生可能エネルギーには、風力発電や太陽光発電だけでなく、波力発電や潮力発電への関心も高まっている。

### 5 エネルギー貯蔵設備

エネルギー貯蔵設備は、揚水式水力発電所や蓄電池、フライホイールなど、エネルギーを貯蔵する設備全般を包含する。

エネルギー貯蔵設備を用途別に分類すると、

- ①昼夜間の負荷平準化
- ②周波数制御サービス
- ③送配電設備投資の代替投資

——の3種類に分けることができる。これ以外の用途として電圧調整なども挙げられるが、本稿では主要な用途として、上述の①～③の用途に注目する。

まず、①の昼夜間の負荷平準化を目的とするエネルギー貯蔵設備の代表として、揚水式水力発電所や、地下に圧縮空気を貯蔵するCAES（Compressed Air Energy Storage）、NaS電池が挙げられる。数万kWから数百万kWの規模で数時間、場合によっては10時間以上の電気の貯蔵・放電が可能なエネルギー貯蔵設備である。

一方、電力会社は、自らエネルギー貯蔵装置を導入することなく、昼夜間で価格差をつけた電気料金メニューを提供することによ

て、昼夜間の負荷平準化を実現しようとするかもしれない。この場合は、電気料金の昼夜間格差を利用して電気料金削減を図るために、需要家自身がエネルギー貯蔵設備を導入するであろう。日本の蓄熱式空調システムがその代表である。

②の周波数制御サービスに適したエネルギー貯蔵設備としてリチウムイオン電池やフライホイールが挙げられる。この用途は、系統の周波数を安定化させるために、充放電を数秒単位で繰り返すというものである。

③の送配電設備投資の代替投資とは、増大する需要への対応策として、変電所など送配電設備へ投資する代わりに、蓄電池などエネルギー貯蔵設備によってピークシフトを図り、送配電設備への投資を回避もしくは先送りしようというものである。

エネルギー貯蔵分野の主要プレーヤーとしては、電池メーカー、パワコン（パワーコンディショナー）などの周辺機器メーカー、そして、AES Energy Storage（AESエネルギーストレージ）のようなエネルギー貯蔵プラントを建設・運営するサービス事業者を挙げることができる。

また、スマートグリッドという文脈では、電気自動車はエネルギー貯蔵設備の一形態として捉えることができ、この意味で、自動車メーカーも主要プレーヤーの一つとして挙げられる。

## 6 デマンドレスポンス

デマンドレスポンスとは、需要家に対してピーク需要の抑制を促すインセンティブ制度のことであり、電気料金制度によって需要家のピークシフトを促す場合と、インセンティ

ブを付与することで需要家のピークシフト・ピークカットを促す場合とがある。

デマンドレスポンスの仕組みそのものは特に目新しいものではなく、日本の電力会社は「需給調整契約」という形態で大口需要家に対してデマンドレスポンスを実施してきた。

これは、需給ひっ迫時に電力会社が使用削減を要請できる契約で、その分、需要家は料金割引を受けることができる。新潟県中越沖地震で柏崎刈羽原子力発電所が運転を停止していたことと猛暑が重なったため2007年8月に、東京電力は17年ぶりに需給調整契約に基づいて電力供給を制限している。

一方、米国をはじめとする海外市場で注目されているのは、情報通信技術を活用してデマンドレスポンスの対象を多数の小規模事業所や店舗、一般家庭に拡大する動きである。各家庭や各店舗に設置された空調機器などを遠隔制御・自動制御することでデマンドレスポンスを実施しようというものである。

このような一般家庭や小規模事業所を対象としたデマンドレスポンスは、

- ①デマンドレスポンスに対応できる端末機器
- ②電力消費機器を需要家単位でマネジメントするエネルギー・マネジメントシステム
- ③デマンドレスポンス・マネジメントシステム（DRMS：Demand Response Management System）

——という3つのコンポーネントに分けることができる。

まず、端末機器がデマンドレスポンスに遠隔・自動で対応できる機能を備える必要がある。Johnson Controls（ジョンソンコントロール

ールズ) やHoneywell (ハネウエル)、Siemensなど計装機器メーカーは、小規模事業所に対して簡易な空調システムや照明システムなどを提供している。一方、一般家庭内の機器では、デマンドレスポンスに遠隔・自動で対応できるよう、消費電力を自動制御するいわゆる「スマート家電」として製品開発が進められているところである。

GEやWhirlpool (ワールプール) といった米国の電機メーカーは、2015年までにネットワーク機能を内在させた家電製品を商用化する方針を発表している。すでにGEはスマート家電商用化の第一弾としてハイブリッド電気給湯器「GeoSpring (Geoスプリング)」の販売を2009年から開始している。この動きは、米国企業にとどまらず、アジアの家電メーカーも同分野における取り組みを活発化している。

韓国のLG電子は、2009年には米国のデマンドレスポンス・スマートグリッド連盟(DRSG: Demand Response and Smart Grid Coalition) に加盟し、空調のコンプレッサーや洗濯機のモーターなどを制御する技術開発に取り組む方針を打ち出している<sup>注1)</sup>。また、2010年4月に中国のホーリーメーター(華立電子)との提携を発表した同国のハイアール(海爾集団)は、スマートメーターメーカーとの戦略的なパートナーシップを構築することで新たなソリューション(課題解決策)提供に乗り出すと見られている<sup>文献1)</sup>。

②の需要家単位で電力消費機器をマネジメントするエネルギー・マネジメントシステムは、「BEMS (Building Energy Management System)」や「HEMS (Home Energy Management System)」と呼ばれる製品群である。

この分野で注目したいのは、施設単位のソリューションではなく、企業単位のマネジメントソリューションを提供しようとするIT(情報技術)企業の動向である。SAPやSASなど大手IT企業や、Hara (ハラ) などのスタートアップ企業(創業したばかりのベンチャー企業)が、いわゆるCarbon Management Software (炭素管理ソフトウェア)と呼ばれるソリューションを大手企業向けに提供している。

さらに、③のデマンドレスポンスマネジメントシステムとは、複数の需要家の端末機器をネットワークしてデマンドレスポンスを実施するシステムである。すなわち、電力会社などデマンドレスポンスを実施する企業が、多数の需要家側の端末機器を遠隔で自動制御するためのシステムということである。

米国のスタートアップ企業であるGridPoint (グリッドポイント) やTendril (テンドリル) は、同システムを電力会社向けのプラットフォーム上に構築し、SaaS (Software as a Service) として提供するビジネスモデルを志向している。また、EnerNOC (エナノック) やComverge (コムバージ) など、複数の需要家を束ねてデマンドレスポンスを代行するサービス事業者であるCSP (Curtailment Service Provider) は、独自のデマンドレスポンス・マネジメントシステムを開発している。

### Ⅲ 各国のスマートグリッド 関連市場

前章の分類に従って、本章では米国、欧州、日本の先進国市場および新興国市場の概

要を紹介する。

## 1 米国

米国のスマートグリッド関連市場は、①老朽化した電力設備の更新需要、②効率的な設備形成を行うためのピーク対応、③再生可能エネルギーの導入——の3つを背景に、前章で挙げた6つのキーコンポーネントすべてで市場が立ち上がりつつある。

まず、AMI市場は、2010年時点で約10億ドル程度と見られている<sup>文献2</sup>。需要家1件当たりの費用は100ドルを少し上回る程度である。累積4000万件のスマートメーター導入目標が設定された2015年までは、市場は引き続き堅調に推移するものと思われる<sup>文献3</sup>。

また、米国の電力会社は配電自動化への対応が遅れていたため、AMIの導入に併せて多くの電力会社が配電自動化システムの投資に踏み切っている。2010年の市場規模は約14億ドルと見られている<sup>文献2</sup>。

一方、超高压送電についても、Tres Amigas（トレスアミガス）の「Three-way Transmission Link（3ウェイ・トランスミッション・リンク）プロジェクト」や、Google（グーグル）が丸紅と共同で進めている「Atlantic Wind Connection（アトランティック・ウィンド・コネクション）プロジェクト」をはじめ、各地でさまざまなプロジェクトが立ち上がっている。

米国の再生可能エネルギー電源は、風力発電および太陽光発電ともに市場は順調に拡大しており、2009年の太陽光発電の新規導入量は441MW（メガワット）<sup>文献4</sup>、風力発電の新規導入量は約1万MWであった<sup>文献5</sup>。電力会社に再生可能エネルギー起源の電力購入を

義務づけるRPS制度が連邦レベルで実施された場合、市場成長がさらに加速するものと思われる。

5つ目のキーコンポーネントであるエネルギー貯蔵設備については、周波数制御サービス向けのエネルギー貯蔵設備市場が世界に先駆けて顕在化する見込みである。また、コミュニティ・エネルギーストレージと呼ばれる複数の需要家をカバーする小規模な蓄電池システムにも注目が集まっている。

最後に、デマンドレスポンスの市場規模については、2010年時点では約15GW（ギガワット）の需要が対象となっており、約11億ドルのサービス市場を形成している<sup>文献2</sup>。デマンドレスポンスは既存設備を利用するのが一般的であるため、現時点の機器市場は数億ドルレベルと限定的である。ただし、電力会社のAMI投資が一巡した後は、小規模事業所や一般家庭を対象にしたデマンドレスポンス・プログラムが本格化すると見られ、将来的にはスマート家電を含むデマンドレスポンス向けの機器・ソフトウェア市場が急成長すると見込まれている。

## 2 欧州

欧州におけるスマートグリッド関連市場の主なドライバーは、低炭素社会の推進であり、AMI市場、超高压送電市場、再生可能エネルギー電源市場の3つの市場が顕在化している。本質的な課題は風力発電の大量導入に向けた系統の安定化であり、エネルギー貯蔵設備やデマンドレスポンスに対する具体的な投資が顕在化するのはいずれ先になりそうである。

まずAMI市場のスマートメーターは、



2002年にイタリアのENEL（エネル）が、03年にはスウェーデンのVattenfall（バッテンフォール）が導入を開始している。また2008年以降は、スペイン、ドイツ、英国、フランスがスマートメーター導入に向けた具体的な検討に入っている。

超高圧送電分野では、欧州および北アフリカに偏在する太陽光発電、太陽熱発電、潮力発電、揚水式水力発電などをネットワーク化する計画が打ち出されている。たとえば、英国、ドイツ、フランスなど北海に面した9カ国が北海の海底に約6000kmの海底ケーブルを敷設しようというノースシー・グリッド計画や、欧州と北アフリカを結ぶ海底送電網の敷設をねらうトランスグリーン計画が挙げられる。

欧州の再生可能エネルギー電源は、各国によってばらつきはあるものの、太陽光発電および風力発電ともに市場は拡大しており、2009年に新規導入された風力発電は1万500MW（OECD〈経済協力開発機構〉欧州のみ）<sup>文献6</sup>、太陽光発電は3800MWであった<sup>文献7</sup>。

### 3 日本

日本のスマートグリッド関連市場は、2020年までに2800万kWの太陽光発電を導入するという政府目標が主要ドライバーとなっている。現在の市場は再生可能エネルギー電源で、2009年の太陽光発電の新規導入量は623MW<sup>注2</sup>、風力発電の新規導入量は306MWであった<sup>注3</sup>。

日本の電力設備はすでにスマートグリッドになっているため、新たな市場という観点から見ると日本は魅力に乏しいという声を聞くことがある。そこで本節では、事業機会とい

う面から、世界的に見た日本市場の特徴について少し解説したい。

まず政府目標が実現すれば、2020年までには約530万戸に太陽光発電設備が設置されることになる。日本の戸建て住宅総数は約2700万戸だから、5戸に1戸が太陽光発電設備を保有することになる。また、2010年3月末時点でヒートポンプ式給湯器（いわゆる「エコキュート」）の累積出荷台数が225万台を突破している<sup>注4</sup>。これは、日本の戸建て住宅の約10戸に1戸が蓄エネルギー機器を有していることになる。このようにながりの割合の戸建て住宅が自家発電設備と蓄エネルギー機器を備える国は、おそらく世界でも日本だけであると思われる。日本は、家庭部門を対象としたエネルギーマネジメントに関する新しいビジネスモデルが世界に先駆けて登場するポテンシャル（潜在可能性）を有していると、筆者らは考えている。

### 4 新興国

新興国市場とひとくくりにはできないが、大きなトレンドとしては、「需要増大へ対応するため火力発電を中心とするコンベンショナル（従来型）な発電設備への投資」から市場が顕在化し、これに「大規模発電所と需要地をつなぐ送電部門への投資」が続く。また、産業政策の観点から「風力発電や太陽光発電への投資」を加速化する国もあり、これら投資に遅れて「系統全体の需給バランスを最適化するための投資」が続いていく。各国は、デマンドレスポンスなど、ピーク対策につながる施策を実施するインセンティブを持つものの、電気事業制度の改革が伴うため、その動きは必ずしも積極的なもので



はない。

## IV グローバルプレーヤーの動向

本章では、スマートグリッド分野におけるグローバル企業の動向を、①M&A（企業合併・買収）、②提携、③新興国市場での取り組み——の3つの観点から紹介したい。

### 1 M&A

2009年までは、GridPointによるV2Green（V2グリーン）の買収など、ベンチャー企業間の買収が比較的多かったが、2010年に入り、ABB、Siemens、Cisco Systemsなど大手企業による企業買収が相次いだ。

2010年5月、ABBは、電力会社向けの設備管理ソリューションを提供するVentyx（ベントイクス）を10億ドル以上で買収すると発表した。また、Siemensは電力会社向けの停電対策ソフトウェアを提供しているQuick Stab（クイックスタブ）を同年7月に買収し、10月には店舗向けのエネルギーソリューションベンダーであるSiteControls（サイトコントロールズ）の買収を発表した。

一方、Cisco Systemsは、2010年3月にWiMAX（モバイルブロードバンド通信方式の1種）ベースのAMIソリューションベンダーのGridNetに出資し、同年9月にはデータセンターやビル向けにIP（インターネットプロトコル）ベースのワイヤレス機器を販売するスタートアップ企業Arch Rock（アーキロック）を買収した。

### 2 提携

今後のスマートグリッド分野の主導権を獲

得すべく、グローバル企業間での提携が相次いでいる。特に、情報通信分野とエネルギー分野のリーディングカンパニー間での提携が進んでいる。

代表的な事例として、2008年9月に発表されたGoogleとGEのスマートグリッド分野での提携が挙げられる。両社は、2009年12月に開催されたCOP15（気候変動枠組み条約第15回締約国会議）で、一般家庭のエネルギー消費情報をリアルタイムで提供する必要性を訴える共同声明を発表するなど、ロビー活動分野で積極的な協働を進めている。

また、Cisco Systemsは、AMI分野のリーディングカンパニーであるItronと共同で、IPベースの次世代スマートグリッドプラットフォームを開発することを、2010年10月に発表している。

GoogleやCisco Systemsに並ぶ情報通信分野の雄であるIBMは、2010年2月にビル向けソリューションのリーディングカンパニーであるJohnson Controlsとの提携を発表し、両社のソリューションを組み合わせたSmart Building Solution（スマートビルディング・ソリューション）を共同提案する計画である。

### 3 新興国市場における取り組み

IBMやCisco Systemsなど情報通信大手や、GEやSiemensといった大手重電メーカーは、もともと新興国市場に一定の事業基盤を有していたが、これに加えて自社のハイエンドソリューションの認知拡大を目的に、デモンストレーション施設の現地建設を進めている。

たとえばGEは、2009年1月にUAE（アラ

ブ首長国連邦)のアブダビ首長国の環境先進都市マスタートリシティに「エコマジネーション・センター」を開設する計画を発表した。また、2010年4月には中国の揚州市と提携し、スマートグリッドのデモンストレーション施設を開設している。一方、IBMも同年3月にEnergy & Utility Solution Lab (エネルギー&ユーティリティソリューション研究所)を中国に開設している。

スマートグリッド関連市場は各国各様ではあるが、地元の電力会社がキープレイヤーであること、そしてそのキープレイヤーである電力会社がどこも非常に保守的な企業文化を持っている点は全世界共通である。この保守的な地元電力会社と付き合いしていくためには、「その土地から逃げないこと」を理解してもらう必要があり、上述のようなデモンストレーション施設の現地建設は、「逃げないこと」の明確な意思表示になっている。

## V 日本企業の課題

環境・エネルギー技術は、日本企業が世界で勝負できる技術分野であるといわれているが、スマートグリッド分野で日本企業が成功するためには乗り越えなければならない高い壁がいくつか存在する。

本章では、筆者らがスマートグリッド分野で日本企業が成功するために解かなければならないと考える3つの課題を紹介したい。

### 1 技術イノベーションによる 新市場開拓

蓄電池やBIPV (Building Integrated Photovoltaic System : 建材一体型太陽電池) のよ

うに、日本企業が技術イノベーション (革新) で世界をリードできる事業領域では、従来の事業戦略策定プロセスとは全く異なるアプローチが必要である。なぜならば、戦略策定の基本となる市場調査、競合調査の対象となる市場や先行プレイヤーが、そもそも存在しないためである。すべてをゼロベースで創出しなければならないところに新市場開拓型の事業戦略策定の難しさがあり、面白さがある。この新市場開拓モデルのポイントは、①マーケットメイク、②ポジションメイク——の2点である。

まず、潜在市場にマネーが流れ込む仕組みを構築する必要がある。これがマーケットメイクである。スマートグリッド分野におけるマーケットメイクのポイントは、ずばりロビー活動である。スマートグリッド市場は、制度が生み出す市場である。これまでロビー活動といえば、規制当局に対する追加規制を回避する防御的な活動に主眼が置かれていた。しかし、低炭素社会のロビー活動は、地元政府や現地企業と協調して、制度を共に設計していく「攻めのロビー活動」である<sup>25)</sup>。こうしたロビー活動を担える人材づくりが、新市場開拓モデルを追求する企業の優先課題の一つとなる。

また、自社に利益が落ちてくるような業界構造 (バリューチェーン〈価値連鎖〉) を設計することも重要である。新市場開拓モデルが想定する競合他社は、競合技術を持つ狭義の競合他社ではない。本当の競合他社は、バリューチェーン上で利益を分け合う売り手であり買い手である。バリューチェーン上での主導権争いに失敗すると、せっかく育てた市場の利益が川上や川下に流出してしまう。自

社の交渉優位が最大化するように将来のバリューチェーン上のポジショニングをしっかりと想定し、そのうえでマーケットメイクのために「誰と手を組むべきで、誰と手を組むべきではないのか」を明らかにすることが重要となる。

## 2 ビジネスモデルイノベーション

技術イノベーションだけでグローバル市場を戦い抜けるとはかぎらない。この場合、技術イノベーションに加えて、ビジネスモデルのイノベーションが必要となる。

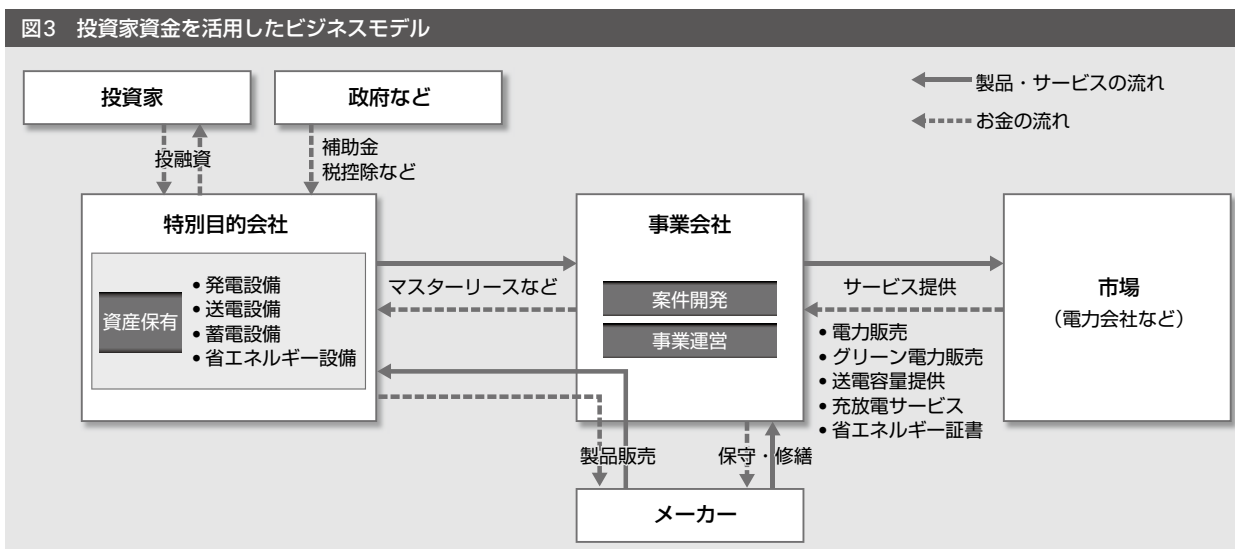
たとえば、スマートグリッドをインフラと見た場合、インフラの世界で通用しているビジネスモデルを展開することが考えられる。インフラ分野の代表的な例として、投資家の資金でプラントを建設し、自らはインフラの運営で収益を上げるビジネスモデルが挙げられる。このビジネスモデルは火力発電プラントに転用され、今では風力発電プラントや太陽光発電プラント、そして送電設備にまで展開されている。筆者らは、第Ⅱ章で挙げた6つのキーコンポーネントでこのビジネスモデルが成立する可能性があると考えている(図3)。

一方、情報通信分野のビジネスモデルを展開することも考えられる。たとえば、米国のGridPointやTendrillは、電力会社と需要家をつなぐオープンプラットフォームの構築を目指している。こうした情報通信分野で一般的な「オープン化」というキーワードを、自社のビジネスモデルにどのようにして取り込むかも重要なテーマである。

## 3 開発機能の現地化

スマートグリッド分野の各市場は海外から市場が立ち上がる。したがって、日本で技術・製品をつくり込んでからそれを海外に展開するというやり方は通用しない。開発・製造・販売のうち、特に開発機能をいかに現地化していくかが大きな課題となる。開発機能のどの部分をどの地域にどのような順序で再配置していくか、このテーマについては稿をあらためて論じることとしたい。

筆者らは、これまで数多くの日本企業と、スマートグリッド分野における事業戦略を議論する機会を得てきた。その結果、数十年かけて蓄積してきた技術力を武器に、日本企業



が世界に通用するビジネスモデルを確立することができるかと確信している。「志」と「縁」

の二文字を心にとどめ置き、また、ナショナルリスティックな感情にとらわれることなく、

【コラム】 欧州スマートグリッド市場における英国市場の位置づけ

英国のスマートグリッド市場は、以下の3点の理由より、欧州で家庭向け省エネルギービジネスを展開したい事業者にとって好条件が整っている。

①家庭部門の温室効果ガス排出量削減義務を負う電力・ガス会社をチャンネルとして、マス（大衆）顧客にリーチ（到達）できる

英国では5万件以上の需要家を抱える電力・ガス会社に対し、温室効果ガス排出量削減が義務づけられている。CERT（Carbon Emission Reduction Target）と呼ばれる同制度の対象となった電力・ガス会社は、自己負担で省エネルギー対策ビジネスを検討している。また、1990年に完全自由化された英国の電力小売市場において、電力各社は顧客の獲得と囲い込み、さらには新たな収益源拡充を目的に、需要家向けに付加サービスを提供するインセンティブを有している。英国では他の欧州諸国と比較して家庭需要家における電力会社変更の比率が48%と高く、顧客の囲い込みは電力各社にとって大きな課題である。

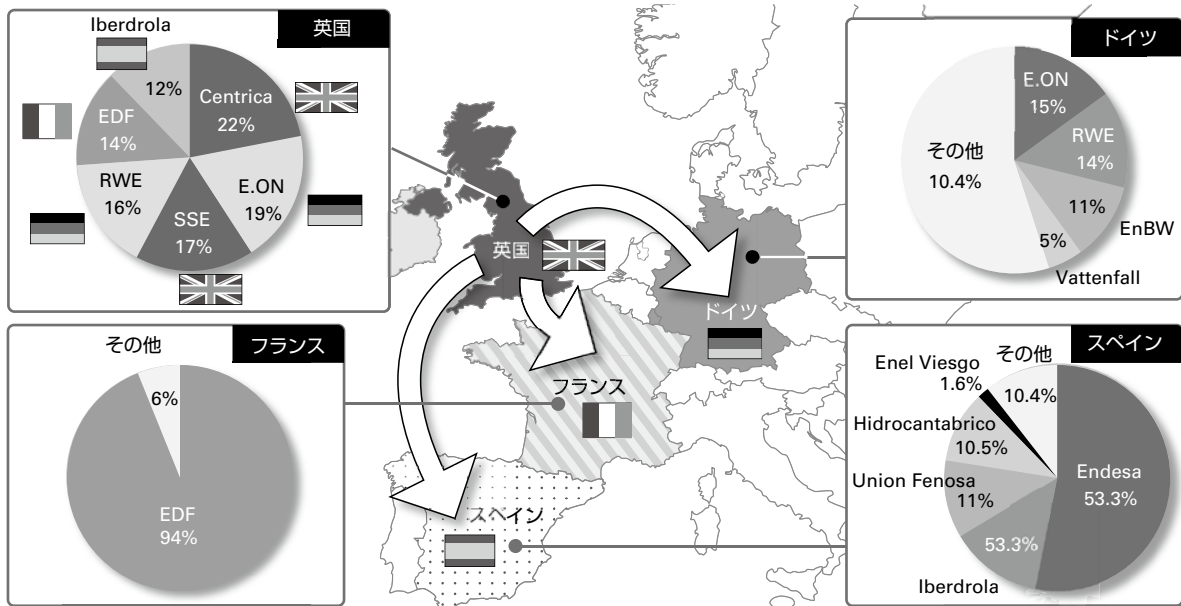
②英国は欧州随一のインキュベーション（起業支援）センターとなっており、欧州における新たなビジネスモデル開発の起点となる

ノムライインターナショナルのアナリストによれば、ベンチャーキャピタルの動きが活発なクリーンテック（環境・エネルギー）分野の世界市場の約50%が米国市場、残りの約40%が欧州市場であると見られている。さらに欧州市場の約50%（全体の約20%）は、欧州でもトップランクの大学や研究機関を有している英国であることから、英国のクリーンテック市場は欧州で最もポテンシャル（潜在可能性）の高い市場であると考えられる。

③英国6大電力会社のうち、ドイツ、フランス、スペイン系で4社を占め、これら大陸欧州系電力会社を通じて大陸欧州へビジネスモデルを展開できる

英国では電力会社の半数以上が大陸欧州系企業に占められており、いわば欧州電力業界の縮図であるといえる。このことから、英国の電力・ガス会社を経由した大陸欧州へのアプローチが可能であると考えられる。

●英国の電力会社の構成と大陸欧州へのアプローチ



世界に通用する日本発のビジネスモデル創出にこだわっていきたいと考えている。

#### 注

- 1 [http://www.koreatimes.co.kr/www/news/tech/2010/06/133\\_61400.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/news/tech/2010/06/133_61400.html), "LG Electronics Promotes Smart Grid Technology," The KOREA TIMES (2011年3月10日閲覧)
- 2 太陽光発電協会の「日本における太陽電池出荷量の推移詳細データ」より
- 3 NEDO (新エネルギー・産業技術総合開発機構)の「日本における風力発電設備・導入実績調査」より
- 4 日本冷凍空調工業会の調べ
- 5 ここで筆者らが主張したいのは、補助金頼みの事業をつくらうということではなく、低炭素社会実現のために必要な諸々の制度設計への働きかけを通じて、新しいお金の流れを主体的につくり出そうということである

#### 参考文献

- 1 伊藤剛、茂野綾美「低炭素社会のインフラ “スマートグリッド”」『ITソリューションフロンティア』2011年1月号、野村総合研究所
- 2 Greg Neichin & David Cheng “2010 U.S. smart grid vendor ecosystem,” Cleantech Group, 2010

- 3 伊藤剛「スマートグリッド分野における異業種間の合従連衡——米国の動向と日本企業への示唆」『NRIナレッジインサイト』2010年3月号、野村総合研究所
- 4 SEIP (Solar Energy Industries Association) “US Solar Industry Year in Review 2009,” April 2010
- 5 AWEA (American Wind Energy Association) “Market Update: Record 2009 Leads to Slow Start in 2010,” 2010
- 6 GWEC (Global Wind Energy Council) “GLOBAL Wind Energy Outlook 2010,” 2010
- 7 EPIA (European Photovoltaic Industry Association) “Global market outlook for photovoltaics until 2014,” May 2010

#### 著者

伊藤 剛 (いとうたけし)  
事業戦略コンサルティング部主任コンサルタント  
専門はエネルギー分野におけるM&A戦略、アライアンス戦略、新規事業戦略の策定・実行支援

茂野綾美 (しげのあやみ)  
事業戦略コンサルティング部コンサルタント  
専門は建物にかかわる省エネルギー技術の事業戦略策定・実行支援



# 転換期を迎える中国労働力市場と 企業の人材マネジメント

皿田 尚



劉 沫真



吉川昌樹



## CONTENTS

- I 加速度的な労働コスト上昇による労働環境の変化
- II 不可逆的な労働コスト上昇の可能性
- III 在中国日系企業におけるストライキ発生要因
- IV 労働コスト上昇を前提とした人材マネジメントの3つのポイント

### 要約

- 1 2010年に入り、中国では各地で労働問題が噴出した。従業員の自殺が相次いだため、7割増の賃上げに踏み切った台湾系大手電子機器メーカーの富士康集団に続き、多くの日系企業も賃上げ要求のストライキに直面した。中国にすでに進出している日系企業、およびこれから中国への進出を考えている日系企業はこの問題に神経をとがらせている。
- 2 中国の経済・社会のファンダメンタルズおよび政府の政策動向から見ると、このような労働環境の変化は一過性ではなく、長期的なトレンドとなる可能性が高い。人口ボーナス<sup>注1</sup>の減少、若者世代の就労意識の変化、中国政府の内需拡大政策——これらが労働コストを長期的に押し上げる要因となっている。
- 3 厳しさを増している中国の労働環境のなかで、企業が競争力を継続的に維持するためには、労働生産性の向上を考えなければならない。賃上げで、労働問題を当面しのげた企業であっても、労働生産性の向上のための取り組みを怠ると、中長期的には競争力の低下につながる。
- 4 労働生産性を向上させるための人材マネジメントには3つのポイントがある。まず管理層の育成・登用の仕組みを整備して現地管理層の早期輩出を実現することである。第2に、技能工育成による労働生産性の向上である。第3は、現地管理層・技能工の育成と同時に、現場の不平不満を即時に吸い上げて解消するための社内コミュニケーションの活性化である。

# I 加速度的な労働コスト上昇による労働環境の変化

## 1 最近の中国労働事情

2008年のリーマン・ショック後の中国経済の「V字型回復」を背景に、賃上げ圧力による中国の労働問題が顕在化している。

2009年第1四半期の中国の経済成長率は前年比6.2%と、08年の同9.0%から大きく落ち込んだが、その後の第2四半期から第4四半期までは、前年同期比でそれぞれ、7.9%、9.1%、10.7%の成長を遂げ、V字型回復の経済成長を見せた。それを受けて2010年に入り雇用状況は全面的に好転した。人力資源・社会保障部のスポークスマン尹成基氏は、2010年上半期の就業データによると明らかにV字型回復を示しており、雇用のレベルはすでにリーマン・ショック前のレベルに回復したと語った<sup>注2</sup>。

しかし、経済・雇用の好調に伴い、賃上げをめぐる労働紛争が急増した。

2010年の一連の労働紛争のきっかけは、アップルの「iPad（アイパッド）」を製造している富士康集団（台湾系、以下、富士康）の工場で起きた自殺者の続出事件であった。この事件が中国国内で大きな反響を呼び、低賃金・過剰労働が社会問題として注目された。富士康は事態を収拾するために5月と10月の2回も大幅な賃上げに踏み切った。なお、富士康事件の連鎖反応として、賃上げを求めるストライキは日系・台湾系・韓国系企業に波及し始めた（表1）。

## 2 中国のメディアと専門家の見方

今回の賃上げのためのストライキは中国経

済に悪影響を与えていないというのが、中国のメディアと専門家による主要な見方である。

第1の理由は、ブルーカラーの賃上げ率は長期間にわたりGDP（国内総生産）の成長率を下回っていたので、今回の賃上げは賃金の「増加」ではなく、今まで賃上げしなかったことに対する「弁済」であること。第2は、労働コストの上昇は短期的には企業の収益に悪影響を及ぼすものの、長期的には中国政府の念願の経済発展モデルの転換、および貧富格差の解消による社会安定の維持に有利であること。また、低い労働コストはあくまでも外資系企業の投資対効果の議論の一部にすぎず、中国はビジネスチャンス、インフラ整備、政治環境や法律整備などの面で優位に立っているため、労働コストの上昇による中国の総合的な競争力への影響はかなり限定的であるという主張もあった。

## 3 中国と日本の労働環境の変化、その共通点と相違点

中国政府は2009年以降、「保増長・拡内需・調結構」を経済政策の基本方針としている。

表1 2010年に入ってから中国における主要な賃上げストライキ事例

年月	地域	事例
2010年5月	広東省	日系自動車部品工場（賃上げで解決）
	北京市	韓国系自動車部品工場（賃上げで解決）
6月	西安市	日系事務機工場（賃上げで解決）
	重慶市	欧州系ビール工場（賃上げで解決）
	天津市	日系自動車部品工場（賃上げで解決）
	広東省	日系自動車部品工場（賃上げで解決）
	江蘇省	台湾系自動車部品工場（賃上げで解決）
	深圳市	台湾系電子部品工場（賃上げで解決）
	広東省	韓国系自動車部品工場（賃上げで解決）
	陝西省	日系ミシン工場（賃上げで解決） など
7月	天津市	日系電子部品工場（賃上げで解決）
	広東省	日系自動車部品工場（賃上げで解決）
8月	北京市	韓国系食品工場（賃上げで解決）
5~8月	大連経済技術開発区の73社	そのうちの48社が日系工場（賃上げで解決）

注) 2010年9月時点

「保増長」とは経済成長の維持を意味し、「拡内需」は投資・輸出主導型から消費の拡大を中心とする内需主導型の成長モデルへの転換、「調結構」は資本集約的な高付加価値産業の拡大を意味する。こうした転換は、日本が高度経済成長期に実現した成長モデルと類似する点が少なくない。日本も1960年代、製造業の主力が繊維産業を中心とする軽工業から重化学工業へと変容し、その過程で技術革新に向けた投資が進められた。また、国民の所得水準の向上を背景に内需が拡大し、経済成長を牽引した。

中国が内需主導型の成長モデルへの転換を実現するには、国民の所得水準の向上は必須となる。高度経済成長期の日本のGDP成長率と平均給与の増加率を比較すると、当時の日本は、平均給与の増加率がGDP成長率と同等もしくは上回りながら高度経済成長を実現したことがわかる（図1）。中国も、同様の道をたどる可能性がある。

特に中国は、安価な労働力を利用した労働集約型産業が経済成長を牽引したこともあり、賃金はこれまで抑制されてきた。1990年代前半に50%前後で推移していた中国の労働

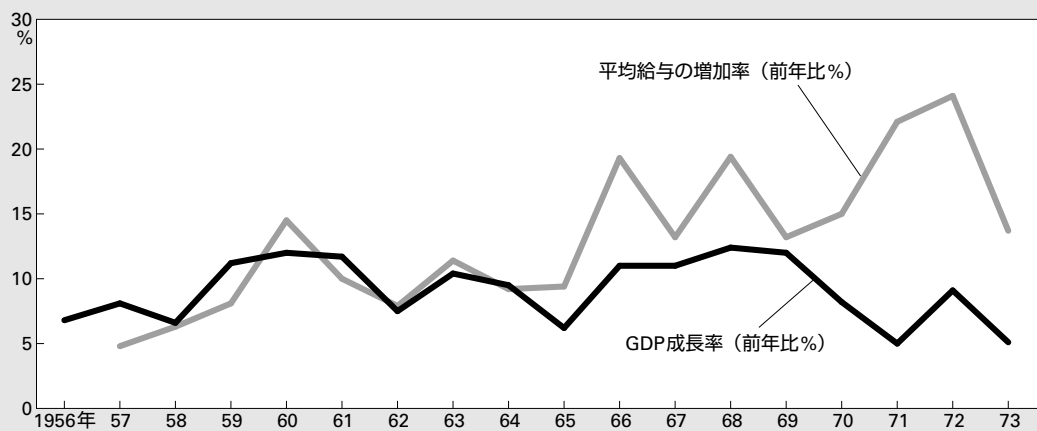
分配率は、90年代後半から下落基調となり、2007年には39.7%まで落ち込んだ。つまり、労働者が経済成長の恩恵を十分に享受できていなかったといえる。

2010年の中国同様、高度経済成長期の日本でもストライキが多発した。

日本では戦後、1947年までに労働三法（労働基準法、労働組合法、労働関係調整法）が制定された。民主化政策の一環として労働組合が育成され、この時期に多くの労働組合が結成された。それに伴い労働条件の改善を求めた労働争議が活発になり、高度経済成長期の日本の労働争議件数は、1974年にピークを迎えるまで、多少の増減はあるものの一貫して上昇した。

高度経済成長期における日本の労働争議の状況からも、賃金や勤務時間など労働条件の改善を求める中国での2010年のストライキは不可避なものであることがわかる。また、2011年現在、中国各都市で、団体交渉条例案や従業員代表大会条例案の審議が開始されている。これらの条例は、これまで曖昧だった団体交渉制度や従業員代表大会の権限の明確化を目指すものである。こうした労働者の権

図1 高度経済成長期の日本のGDP成長率と平均給与の増加率



注) GDP：国内総生産  
出所) 総務省統計局のWebサイトより作成

限を強化する動きも、今後ますます活発になると思われる。

ここまでは日中両国の類似点について論じたが、相違点も少なくない。政治体制の違いはもちろん、民族問題、貧富の格差、地域間の経済格差による社会的リスクが非常に大きいことが当時の日本とは異なる。

貧富の格差については、日本でも高度経済成長期には拡大している。しかし、所得分配の不平等さを測るジニ係数<sup>注3</sup>を見ると、中国の格差の深刻さがわかる。日本では1950年に0.35だったジニ係数が、60年に0.39まで上昇したのに対し、中国では97年に0.37だったジニ係数が、06年に0.49まで上昇した。両国の違いは、中国は当時の日本以上に貧富の格差が進んだことと、格差の拡大スピードが速いことである。

貧富の格差によって生じる社会不安を中国政府も重視しており、その解消のため社会保障制度の改正や最低賃金の大幅な引き上げなどの対策を打ち出している。また、地域間の経済格差に対しては、内陸地域を中心にインフラ投資を加速させて内陸部の経済発展を後押ししている。現在、沿岸部での労働力不足が問題になっているが、その主な要因は、内陸部の経済発展に伴う内陸部での就業機会の増加である。これは構造的な要因によるものであり、沿岸部の労働力不足は今後も継続するとみられる。

## II 不可逆的な労働コスト上昇の可能性

1978年の改革開放以降の30年間、中国経済は著しい発展を遂げてきた。その発展を支え

続けた重要な要因は、廉価かつ豊富な労働力にある。しかし、中国の労働人口の統計データを見ると、今後、中国の労働力が、かつてのように絶え間なく湧くように現れるとは考えられない。それに加え、労働者の意識も大きく変わってきた。「80后」<sup>注4</sup>である新型農民工（農村出身の労働者）の考え方および行動様式は、彼らの親世代とは異なる。辛酸をなめ苦勞に耐えることはよしとせず、権利意識および職に対する選択意識がより強くなっている。

### 1 人口ボーナスから人口オーナス<sup>注5</sup>へ

中国社会科学院人口労働経済研究所の研究成果によると、改革開放後の経済成長のうち、人口ボーナスは27%もの貢献をしたといわれている。ただし、「一人っ子政策」という人口抑制政策を20年以上施行し、出生率が長期間にわたり低水準に抑えられた中国にはすでに人口ボーナスがなくなりつつあり、これからは人口オーナスに転じる。

中国の人口ボーナスに関してはさまざまな予測があるが、同所の研究成果によると、総人口に占める労働年齢人口の割合は2013年にピークを迎え、その後横ばいから減少に転じる。すなわち中国では、豊富な廉価労働力を大量に調達できる時代は、近い将来、過去のものになると考えられる。

### 2 大きく変わりつつある労働者の意識

新型農民工の勤勞意識の変化は在中國の日系企業の多くも実感していると考えられる。彼らに対して、「親に甘やかされたので従来



表2 農民工（農村出身の労働者）の新・旧世代比較

	旧世代	新型
都市に出る目的	生活費稼ぎ（出稼ぎ）	都市での現代的な生活への憧れ
学歴	低め	高まる傾向
関心事	生活費	尊厳・都市市民と同等の地位
キャリアアップ	あまり重視しない	重視
転職	それほど頻繁でない	頻繁
忍耐力	高い	弱い

の労働環境に不満を持ちやすい」「労働意欲が下がった」「がまんや苦勞に弱い」「残業をやりたがらなくなった」といった評価がよく聞かれるからである。昔の農民工は、家族と生活のため、毎日10時間以上働き続けても文句をいわなかったが、新型農民工は違う。彼らは農地での耕作で苦勞した経験が少ないうえ、小学校卒が多い親世代より教養レベルが高く、仕事に対する選択意識や自分の権利を主張する意識も高い（表2）。

2007年の広東省青少年研究中心の調査によると、06年末における広東省への流入人口はすでに2600万人超となっていた。そのうち、80后である18歳から28歳までの新型農民工の

割合は64%前後である。また、新型農民工のうち、短大以上の学歴の人の割合が23.2%に達していた<sup>注6</sup>。要するに、ブルーカラーの労働市場では、新型農民工といわれる80后がすでに主力となっているのである。

一連の賃上げストライキに参加した大部分はその80后である。彼らはインターネットや携帯電話を活用して、お互いの工場の処遇を聞く、ストライキの情報を流す、携帯電話端末のカメラ機能で証拠を撮影する——など、頭脳連携型のストライキを推進していた。

### 3 政府による労働コスト上昇容認政策

リーマン・ショック後の金融危機から中国の経済成長の失速を回避するために、前述のように、中国政府は「保増長・拡内需・調結構」の経済政策を打ち出した。そのうち特に内需拡大については、中国政府が外需依存の経済成長の構造から脱出しなければならないと強く認識したことを示している。事実、2010年7月に中国商務部の陳徳銘部長は、「内需拡大はわが国の長期的な国策だ」と発言した。

内需拡大の具体的な政策の一つとして、2010年年初より中国各地で最低賃金の引き上げが相次いだ（表3）。最近の中国政府の政策動向を見ると、最低賃金の引き上げの趨勢は今後も続くと考えられる。

#### (1) 国民収入倍増計画

2010年7月から、中国政府は国民収入倍増計画の関連草案を地方当局や国有企業の幹部に配り、意見を収集し始めた。メディアによると、草案の中核となる内容は「調低限高」

表3 主要省、直轄市の2010年最低賃金

省、直轄市	最低賃金の前年比増加率 (%)	調整後の最低賃金 (元/月)
北京	20.0	960
上海	16.7	1,120
深圳	15.8	1,100
天津	12.2	920
広東	21.1	1,030
広州	27.9	1,100
浙江	15.3	1,100
江蘇	13.1	960
湖北	28.9	900
湖南	27.8	850
福建	24.5	900
吉林	22.9	820
陝西	22.7	760
山東	21.2	920
山西	15.5	850
寧夏	18.0	710

出所) 中国各地の新聞報道より作成



である。「調低」とは、最低賃金の引き上げによって低所得者層の賃金水準の上昇を確保することである。「限高」とは、独占業界や高級管理職など高所得者層の賃金水準を抑えることである。このような内容が最終的に確定されれば、中国の低い労働コストをねらって進出した日系企業には大きな打撃となるかもしれない。

## (2) 賃上げストライキに対する政府の姿勢

2010年5月中国仏山市のホンダの部品工場が発生したストライキに対して、中華全国総工会<sup>註7</sup>は異例の通達を出し、外資系企業に賃上げなどを促した。その後、温家宝首相は、「政府当局者や社会は農民工を『自分の子ども』のように扱い、彼らの国家経済発展への貢献に敬意を払わなければいけない」と語った。労働者からの賃上げ要求に対して、中国政府の態度は抑制ではなく、「中立」または「黙認」にシフトしている。

また、経済学者の多くは、労働コストの上昇は内需主導型成長モデルへの転換を促すから、政府は労働コストの上昇をサポートすべきと主張している。

このように経済・社会・政治などの面から見て、労働コストの上昇は長期トレンドになると考えられる。労働コストの上昇を前提とした経営モデルの転換、人材マネジメントの転換が今、日系企業に求められている。

## Ⅲ 在中国日系企業における ストライキ発生要因

2010年の一連のストライキについて、日系企業と日系以外の外資系企業、中国内資系企

業のそれぞれで、ストライキが起きた確率を明確に示すような統計は存在しない。したがって、相対的に日系企業でストライキが発生しやすいことを証明することはできない。

ただし、日系の報道機関の情報や現地日系企業へのヒアリング、労務専門弁護士からの情報では、日系企業でストライキが多く発生していることは事実である。また、以下の理由から、日系企業ではストライキが発生しやすいと推測される。

### 1 処遇差・雇用慣習の違い

日系企業や台湾・韓国系企業の多くは、これまで、もともと自国にあった欧米先進国への輸出工場のコスト競争力向上のため、安価な労働力を求めて中国に進出した。したがって、本質的に人件費を安く抑えることが求められる。一方、欧米系企業の場合は、先進国への輸出のためというより、もともと中国市場開拓のために進出するケースが多い。そのため、コスト競争力や高品質なモノづくりも大事であるが、それよりも市場開拓のための現地化の優先順位が高いと考えられる。

さらに、リーマン・ショック後、欧米系・日系問わず外資系企業の多くは人員削減やコストカットを行ったが、欧米系と日系とでは対応が異なっていた。

欧米系は、賃金カットはせず大胆に人員削減をする傾向があった。したがって、雇用総数は減るが、残っている社員の給与水準は下がらず、1人当たりで見るとむしろ上がる傾向にある。一方、日系企業の場合は、人員を削減しながら処遇水準も抑え、場合によってはむしろ下げることで雇用を維持しつつコスト削減を進める傾向があった。人材関連会社

の調査でこの説を裏づけるデータが発表されている（図2、図3）。

日系企業のこうした行動の背景には、「生産性向上重視（コストダウン）」に加え、欧米系企業と比較して「雇用維持重視」という特性があるためとみられる。リーマン・ショック後は加工輸出企業の業績が大きく落ち込み、労働者は解雇に戦々恐々となっていたため、雇用が確保されることを歓迎し、処遇水

準が抑えられることを受け入れていた。結果として、もともと処遇条件が低く抑えられがちな日系企業と、そうではない欧米系企業の処遇差が拡大した可能性がある。

この雇用慣習の違いによって、日系企業は「給与水準が低い」「解雇はされにくい」とみなされ、人手不足となれば、ストライキなどが容易に起こされやすい環境になったと考えられる。

## 2 管理層と現場の本音のコミュニケーション不足

こうした処遇面の違いや人手不足による繁忙感があるところに、現場が管理層と本音のコミュニケーションができないと、不満がたまりストライキにつながりやすくなる。

処遇や労働条件については、中国国営企業や台湾系企業などと比べて日系企業が特段劣るわけではない。しかし、現場の不満解消や待遇改善、逆に勤務態度によってはしっかり指導するなど、親身で本音のコミュニケーションができるかどうかについては、日系企業には改善の余地が大きいという指摘が多い。コミュニケーションの改善とは、処遇や待遇をいわれるがまま単に良くするというのではなく、必要なのは、彼らの主張に耳を傾けつつ、会社の経営状況や他社の処遇も伝え、納得できる主張についてはしっかり改善・解決していくという、ある意味当たり前の対応である。

日本においては、管理者が社員とともに現場の改善に取り組む姿は一般的である。また、「アフターファイブ」で比較的濃密なコミュニケーションを図ることで、要求を聞くだけでなく共に問題を解決するという一体感

図2 中国法人におけるリーマン・ショック後の人事施策へのインパクト (1)

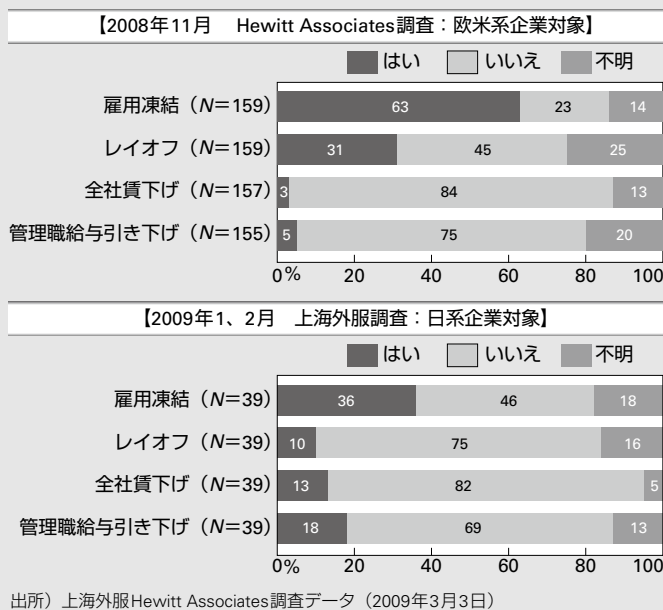
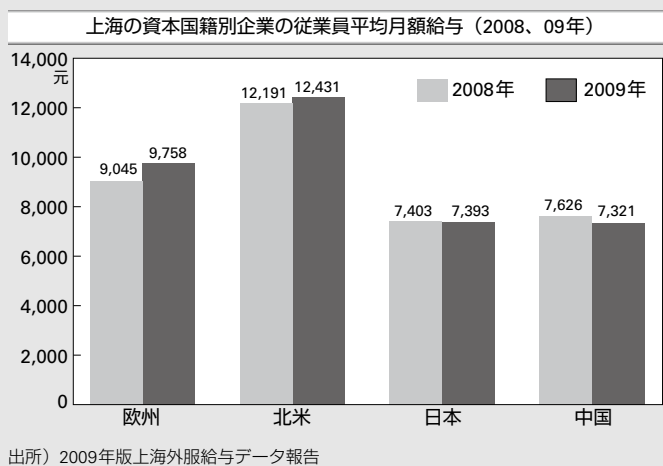


図3 中国法人におけるリーマン・ショック後の人事施策へのインパクト (2)



も醸成されている。しかし、管理層が現地化されておらず、かつトップが比較的短期に入れ替わる在中国の日系企業では、そのような関係が構築されていない場合が多い。

一方で、中国での操業経験が10年を超える日系企業のなかには、中国人の先輩社員や管理層社員が、会社側に立って中国人社員とコミュニケーションを確保しているところもある。さらに、社歴の長い中国人社員と日本人総経理の間にも信頼感が醸成されており、家族的な雰囲気により、ここまで述べたようなストライキが起きたことはないとする企業もある。これらは、日系企業のモデルとなる企業である。

### 3 経営の現地化の遅れ

現場とのコミュニケーションがうまくいかない日系企業の大きな要因は、経営の現地化の遅れである。

経営の現地化というと、中国人幹部の登用と解釈されがちだが、本質的な課題はそれほど単純ではなく、またそれは必要十分条件でもない。真の経営の現地化とは、現地管理層が現地社員により信頼・信任され、かつ日本本社も現地管理層を信頼・信任している状態である。

現地社員から真に信頼・信任されるためには、コミュニケーションが容易で気心が通じる中国人管理者の登用が大事であることはいうまでもない。あるいは現地になじんだ、経験豊富で人間力にあふれる日本人管理者でもよい。しかしそのような場合でも、相互の信頼関係を構築するには一定の時間が必要である。同様に大切なのは、日本本社がこうした現地管理層に権限を移譲できるか、である。

権限委譲が進まなければ、さまざまな意思決定は本社の決裁が必要となる。業績が多少悪化するだけで本社が動揺し、箸の上げ下ろしまで指示し始めると、現地管理層のモチベーションは低下する。また権限を持たないために併せて求心力も低下しがちとなる。現地化を急ぐあまり、現地トップをヘッドハントしても成功しにくいのは、本人の能力の問題だけでなく、現地トップと現場、および日本本社との間に真の信頼関係が構築されていないことによる。

## 4 中国と日本の対立の構図

上述の1～3節で述べた状況下においてストライキが発生した場合、日中はその歴史的背景もあって、現場の反日感情はエスカレートしがちになる。このため、ストライキが短期に収束しても感情的しこりが残りかねない。日系企業は他の外資系企業より、処遇問題やコミュニケーション不足、経営の現地化を克服することが重要といえる。

## IV 労働コスト上昇を前提とした人材マネジメントの3つのポイント

厳しくなりつつある労働環境のなか、多くの企業はすでに対応策を取り始めた。それは、

- 基本給や各種手当の引き上げ
- 福利厚生の実
- など短期対策を取った企業もあれば、
- 人よりも設備に投資する
- 技術革新をして、高付加価値の製品で労働コストの割合を抑える

- 管理層の現地化を進めて日本人駐在員の  
コストを削減する  
——など、中長期的な戦略を見直す企業も  
ある。

いずれにしても、労働生産性向上は今後の企業経営にとって重要なポイントである。賃上げで労働力を今しばらく確保できた企業であっても、労働生産性向上のための取り組みを始めないと、中長期的には競争力の低下につながる。本章では、労働生産性向上のための3つのポイントを挙げる。

## 1 技能工の育成による 労働生産性の改善

欧米企業と比べると、日系企業の現地従業員には比較的単純作業の労働者が多く、技能工の割合が低い。これは、日系企業と欧米企業の間処遇差が存在する一つの原因と考えてよい。

現場労働者の労働生産性を向上させないまま処遇や福利厚生を改善すると、単なるコスト増に終わってしまう。賃上げをすると同時に現場労働者の労働生産性を向上させなければならぬ。すなわち、単純作業の労働者ではなく、より質の高い技能工を多く確保する必要がある。

ただし、現在の中国では一定水準以上の技術力を持つ技能工が不足している。前述した

中華全国総工会は独自調査のなかで、

- ①中国で製造された製品における平均合格率は70%しかない
- ②毎年不良品の損失コストは2000億元に達する
- ③経済成長への技術進歩の貢献率は29%しかなく、先進国の60~80%を大きく下回っている
- ④中国の製造レベル向上のボトルネックは質の高い技能工の不足である<sup>注8</sup>  
——などと指摘している（表4）。

技能工不足による産業の高度化への影響を懸念して、中国政府は技能工の育成に大きな関心を寄せ、人力資源・社会保障部は2004年にも技能工の不足に関する報告をまとめ、技能工の育成を呼びかけている。そして2009年12月、胡錦濤国家主席が珠海市高級技工学校を視察した際、「一流の技能工がいなければ一流の製品はつくりえない」と語った。2009年からは、それまで優秀な技術者を対象に支給していた「國務院政府特殊手当」を、優秀な技能工にも支給し始めた。

### (1) 宝鋼集団の技能工育成プログラム

日本は技能工の育成制度や研修プログラムに関する経験とノウハウが豊富であるため、日本の製造業と技能工のレベルは先進国のなかでもまだ上位にある。しかし、今まで中国に進出した日系企業の大半は、日本からの技術者の派遣で製造の品質レベルを維持しており、現地で技能工の育成を真剣に考えている日系企業はまだ少なく、実際に技能工というキャリアパスを設けた日系企業はあまり見られない。

逆に中国の大手企業は近年、技能工の育成

表4 中国と先進国の技能工の比較

	中国	先進国
高級技能工が占める割合	5% (初級・中級技能工がそれぞれ60%・35%)	40%
	中国	日本
製造業従業員の平均教育期間	9.47年間	12.33年間
短大卒以上の学歴の割合	7%	28.3%

出所)「企業熟練技術工人培養策略」『人力資源』2010年2月、人力資源・社会保障部



に多大な力を注ぎ始めた。たとえば、中国の鉄鋼最大手である宝鋼集団が技術者・技能工の能力開発と意欲向上に向け、以下のようなさまざまな取り組みを継続的に推進している。

### ①宝鋼集団独自の等級別研修

#### ——認定標準体系

宝鋼集団は国家資格標準に加えて、同社独自の資格標準を定めた。国家資格標準との違いは、日常の業務における技能の活用をより重視することである。たとえば、実際の機械の操作能力を認定したり、製造問題の解決能力を認定したりする内容がある。

### ②グループ討議型の課題解決ワークショップ

座学ではなく、ワークショップ形式の研修である。参加者が製造現場で直面した問題を研修の場で提起し、議論する。

### ③「技能専門家」ポジションの創設

「技能専門家」として登用されれば、高級技能工のために設定した「能級賃金」が支給される。

### ④社内技能コンテスト

日常の小規模技能コンテストに加え、2年に1度、全社規模の技能コンテストを開催している。コンテストの成績と国家資格標準および独自資格認定とを結びつけており、優勝者には国家資格か宝鋼集団独自資格の証書が発行される。

## (2) 日系企業の技能工育成プログラムへの提言

在中国の日系企業が日本本国ほどコストをかけて技能工を育成しない最大の理由は、中国の高い転職率にあると考えられる。終身雇

用を前提としていない中国では、せっかく育成した技能工がわずかの給与差で他の工場に転出する。そのことを危惧している日本人経営者が少なくない。しかし、技能工の育成は労働生産性を向上させる重要な手段の一つである。リスクがあってもリスクの軽減を工夫しながら取り組むべきである。

それでは、技能工の育成にいかに関し、投資対効果を最大化することができるのか。中国でのこれまでのコンサルティング経験から、以下の2点を提言したい。

### ①人材育成のプログラムを実施する前に、企業内における技能工のキャリアパスを整備して育成目標を明確に示す

企業のリスクは育成した技能工の転出であるが、一方、労働者から見ると技能の向上に見合った賃金の向上は当たり前のことである。すなわち、育成した技能工を定着させるためには、技能の向上に応じた処遇の改善が不可欠である。

特に、技能工のキャリアパスを育成目標として事前に示し、「ここで自分の技能を高めれば処遇が必ず上がる」という安心感を与えることが重要である。もし、育成対象者が高級技能工・高級技術者となれば管理職並みの処遇が得られることが明らかであれば、技能の習得に対する情熱や、会社に対するロイヤルティ（忠誠心）も高くなるであろう。

企業が技能工の資格等級制度を整備して各資格等級に適切な処遇を設定し、そのメッセージを社員に伝えておくことは、育成対象の技能工を引きとどめるだけでなく、彼らのモチベーションアップやキャリアアップ意識の醸成にもつながる。そして、長期的に見る



と、企業の労働生産性向上にもつながると考えられる。

## ②技能を定義し、技能工教育体系を構築する

技能工育成に先立って、技能工の教育体系を構築することが望ましい。たとえば、製造部門に必要な技能体系や、技能に応じた効果的な育成プログラムとそのプロセス等を、必要性・効率性・有効性などさまざまな視点から検討を加えて制度化する。技能を定義・整理し、技能工の教育を体系化できれば、講師陣と受講者（技能工）は、育成のゴールとステップ、および方法について明確な共通認識を形成できる。これにより育成効率が上げられる。

幸い日本本社には、このような社員研修に関する多くの経験と知見がある。そのため、本社の既存制度をベースとした現地スタイルへのカスタマイズが、現地人材育成の最も効率的な方法と考えられる。このように、自社内での技能工育成に関しては、中国の現地企業や他の外資系企業に比べ、日系企業に優位性があると考えられる。

## 2 社内コミュニケーションの促進による組織風土の活性化

第Ⅱ章で述べたように、2010年の一連のストライキに参加した大部分は80後の新型農民工である。新型農民工との円滑なコミュニケーションは、日系企業の経営者にとって新しい課題である。

新型農民工の一つの特徴は、昔の農民工より人間関係やコミュニケーションへの関心が高いことである。前述の2007年の広東省の調査によると、新型農民工は職業の選択に際

し、「人間関係重視」「人情味」などの要素を重要視している<sup>26</sup>。彼らは人を機械として扱う働き方に不満を持ちやすい。したがって、彼らに対してより関心を持ち、彼らの主張を傾聴し、日常的なコミュニケーションを心がける必要がある。

コミュニケーションを強化する1つのポイントは、コミュニケーションの頻度を高めることである。日常の指導や支援に加えて、定期的または不定期、公式または非公式な形でコミュニケーション機会の回数を増やして新型農民工との親近感を醸成し、不満や悩みを逐次把握することが重要である。

もう1つのポイントは、コミュニケーションの内容を深めることである。業務範囲に限定されたコミュニケーションでは不十分である。業務指導をすると同時に、職場での人間関係やキャリアアップ、人生などの悩みの相談にのれば、彼らの不満や精神的なフラストレーションは減少する。

そして、新型農民工とのコミュニケーションを円滑にし、現場との意思疎通を図るために不可欠なのは、統制力のある現地管理層の存在である。これが管理層の現地化が必要な理由である。

## 3 加速化すべき現地管理層の育成・登用

管理層の現地化のメリットは大きい。まず、日本人駐在員の削減によるコストメリットという直接的な効果が得られるのは前述のとおりである。次に、現地社員にとって具体的なキャリアパスのイメージが持てるため、モチベーションの向上につながる。また、日系企業の経営課題が中国内需の取り込みにシ

フトするなかで、今後の事業発展を考えた場合、現地の事情や人々の考え方を、日本人より熟知している現地社員が経営を担うことの意味は大きい。

こうしたなか、ここ数年、事業拡大に向けた重点課題として、中国事業の発展を担う現地管理層の育成に取り組む日本企業が増えている。しかしながら、研修を実施しても経営視点を備えた人材が育たないと悩む企業が少なくない。では、現地管理層の早期輩出には何が重要なのか。コンサルティングの現場で得た経験などに基づき、以下の4点に整理した。

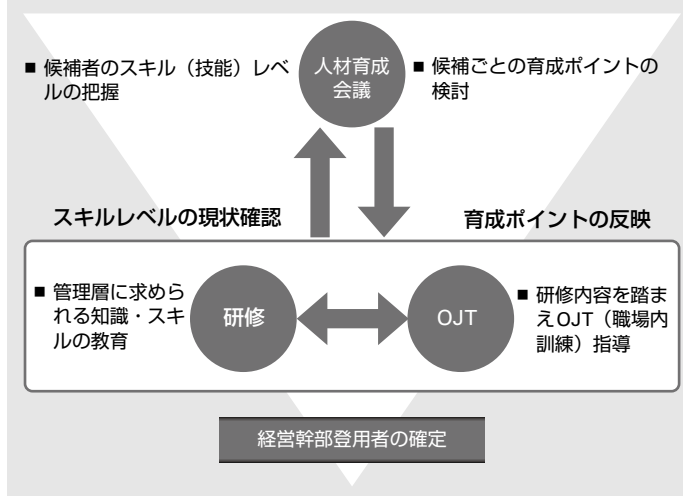
### (1) 体系的な教育プログラムで計画的に育成する

管理層候補の戦略思考能力を高めるため、戦略思考研修を実施する企業が増えている。しかし、期待した効果が得られないケースが多い。主な原因は、研修後のフォローがないことである。戦略思考能力は一朝一夕で身につくものではない。日々の業務における訓練が必要である。人材育成のPDCA（計画・実行・検証・改善）を回さなければならない。しかし、戦略を考える機会や現場での上司の指導がないために身につかない。研修とともに、現地化推進会議や研修以外の場での個人別指導を有機的に結びつけることが、管理層に求められる水準を確実に満たす人材を計画的に育成するうえで有効である（図4）。

### (2) 管理層候補のモチベーションを高める

計画的な育成によりその効果は高まる。しかし、管理層候補自身のモチベーションが期待どおりでない場合、効果はとても限定的と

図4 計画的な教育プログラムにより現地人材を体系的に育成



なる。逆にいえば、本人のモチベーションが期待以上であれば、期待以上に成長する可能性がある。管理層候補のモチベーションの引き出し方には次のようなポイントがある。

まず、何をしたら何を得られるかを現地社員にしっかり明示することである。中国でモチベーションを高めて働く優秀な人材にその源泉を尋ねると、外資系・日系を問わず、何をすれば昇進・昇給するのかを、会社・上司が当人に明確に伝えていると口を揃えている。現地化を推進したある日系企業では、現地経営幹部の育成に先駆けて、どのポストにいつまでに現地人材を登用するかという、現地化の具体的な目標を設定した。また、期待する水準も経営幹部候補に明確に伝えた。これにより同候補は自らが経営幹部にキャリアアップすることを意識し、目線を上げ視野を広げて自己成長に励むようになった。その結果、育成スピードを上げることに成功している。

また、日本人管理者が仕事や情報を自分で抱え込むことで、現地管理層のモチベーショ

ンや成長の芽を無意識に摘んでいるケースもある。ある日系企業に勤務する現地管理層は、「(日本本社は) 戦略策定に必要な重要情報を現地人材に提供しないまま中長期的な事業戦略を考えろとってくる」と嘆いていた。チャンスと権限を与えるだけでなく、それを執行するための環境が整っているかどうかを再考する必要がある。

### (3) 上司となる日本人駐在員の現地社員育成スキルを高める

中国事業の拡大に伴い、日本で管理経験の少ない社員が日本人駐在員として赴任し、中国で部下を持つケースが増えている。こうした日本人駐在員の経験・能力が不十分なために、現地管理層の育成がはかどらない場合もある。赴任前に、信頼関係を構築するコミュニケーションのポイントや有効な指導・育成のポイントなどの基本的なマネジメントスキル(技能)を教育することが求められる。また、現地では、いまだに現地社員と日本人駐在員のトラブルが発生している。たとえば、日本で有効だった「叱って育てる」という指導方針を、「部下のために」と思いそれに徹したところ、目をかけていたつもりの優秀な人材が、面子をつぶされたという理由で離職したケースがある。

また、次のようなケースもある。部下との摩擦を回避したいという思いから、部下の行動やアウトプット(成果)が不十分でも十分なコミュニケーションをしないまますべて日本人駐在員がフォローした。やむをえず部下には低い評価を与え、期末のフィードバック面談でまとめて注意しようとした。しかし現地社員には、「期末評価を低くするため故意

に注意をしなかった」と誤解され、部下の信頼を失った。このように、日中の異文化コミュニケーションの課題は根深く、マネジメントスキル教育とともに、事前の十分な教育が必須である。

### (4) 登用の仕組みを整備する

前項までで人材育成について述べた。しかし、人材育成をいくらしても、管理層に求められる水準を確実に満たす人材を登用できなければ意味がない。人材の見極めの精度を高めるためには、仕組みを通じた人材の見極めおよび人材の登用が求められる。

中国に進出したある日系企業では、管理層に求める人材像を行動特性として明文化し、それを評価項目として多面的に評価をしている。上司には見えにくい管理層候補の行動を全面的に捉えることで、人材の見極めの精度を高めているのである。

また、ハイアール(海爾集団)などの中国の大手企業では、幹部候補の戦略思考能力を総合的に評価するため、会社や部門の抱える戦略課題や解決施策に関するプレゼンテーション、および経営層による質疑応答を幹部人材の登用時に実施している。ただし、面子を重視する人が多いといわれる中国でのこうした取り組みは慎重にすべきである。ハイアールなどの企業は、経営トップの強いリーダーシップのもとにこうした取り組みを実施しているから機能している。しかし、そうでない企業で導入した事例では、管理層に登用されなかった場合にそのことが周知の事実になることを嫌い、管理層候補が反発したケースがあるので注意が必要である。

以上のように、中国現地化を図る日系企業

にとって、中国現地社員とのコミュニケーションの向上、人材育成強化、登用機会の提供が、今後ますます重要となることは明らかであり、早急な取り組みが必要である。

#### 注

- 1 一国の人口構成で、子どもと老人が少なく、生産年齢人口が多い状態。豊富な労働力で高度な経済成長が可能
- 2 『新華網』2010年7月23日
- 3 係数の値が0に近いほど所得の不平等さが小さい状態（出所：「百度百科」のWebサイトをもとに整理・作成）
- 4 1980年以降に生まれた世代
- 5 一国の人口構成で、高齢人口が急増する一方、生産年齢人口が減少し、少子化で生産年齢人口の補充ができず、財政と経済成長の重荷となった状態
- 6 『人民日報』2007年5月28日付

- 7 中国政府系の労働組合
- 8 「企業熟練技術工人培養策略」『人力資源』2010年2月、人力資源・社会保障部

#### 著者

皿田 尚（さらだたかし）

野村綜研（上海）諮詢有限公司総経理  
専門はSCM、業務改革、企業再生、M&A関連

劉 沫真（りゅうまつしん）

野村綜研（上海）諮詢有限公司主任諮詢顧問  
専門は人事制度改革、幹部人材育成制度の設計・実施などの人材マネジメントに関するコンサルティング、中国労働市場に関する調査研究

吉川昌樹（きっかわまさき）

野村綜研（上海）諮詢有限公司諮詢顧問  
専門は人事制度改革、幹部人材育成制度の設計・実施等の人材マネジメントに関するコンサルティング、中国労働市場に関する調査研究

# 日本株運用における 長期集中投資の必要性

## 役割を終えたベンチマーク相対運用と新たな運用戦略の必要性

堀江貞之



### CONTENTS

- I 機能不全をきたす従来の日本株アクティブ運用
- II 長期集中投資
- III 長期集中投資の2つの具体事例
- IV 日本における長期集中投資の普及の条件

### 要約

- 1 これまで日本株の運用マネージャーは、TOPIX（東証株価指数）などの市場全体の動向を示すベンチマーク（市場指標）を上回るリターンを獲得することを主目的として資産運用を行ってきた。しかし、日本が相対的に低成長フェーズに入ったと考えられる環境下でのベンチマーク対比の相対運用では、投資家に高いリターンを提供することができず、抜本的な見直しが必要である。
- 2 日本企業のなかには、成長性の高いアジアを中心に海外展開を図り高い収益を上げる企業群が存在する。このような企業価値の向上が期待できる企業群を見抜いたうえで投資を行い、その収益の果実を投資家に還元することが、運用マネージャーが本来すべきことである。このような投資戦略の一つが「長期集中投資」である。
- 3 長期集中投資は、企業の持つ長期のキャッシュフロー創出能力を正しく評価し、その能力が高い企業にのみ厳選投資をすることで、ベンチマークとは関係のない高リターンをねらうものである。財務情報を中心としたこれまでの方法とは大きく異なるため、銘柄選択の方法論を抜本的に変える必要性が高まる。
- 4 この運用方法を発展させるには、これを受け入れる年金ファンドなどの顧客の存在が欠かせない。運用会社と顧客が協力し、この運用方法を拡大させることが、最終的には日本企業の間での優勝劣敗を明確にし、日本の株式市場の活性化につながるであろう。



年金ファンドを含む日本の機関投資家の資産のなかで、日本株式投資はこれまで重要なリターン源泉の一つと考えられてきた。しかし1990年以降、日本株のリターンは長期にわたり低迷を続け、これが日本の機関投資家があまり高いリターンを稼ぐことができない原因の一つとなっている。企業年金のなかには、グローバルな視点から見た日本経済の地盤沈下や経済のグローバル化の進展もあり、日本株を一つの独立した資産クラスとは見なさず、グローバル株式のなかでのサブの資産クラスとするところも増加している。

本稿は、日本の機関投資家の資産のなかで依然として重要な位置を占める日本株を、これまでの発想とは異なる視点で運用すべきとの試論を述べたい。ポイントとなる考え方は、「長期投資」と「集中投資」である。

## I 機能不全をきたす従来の日本株アクティブ運用

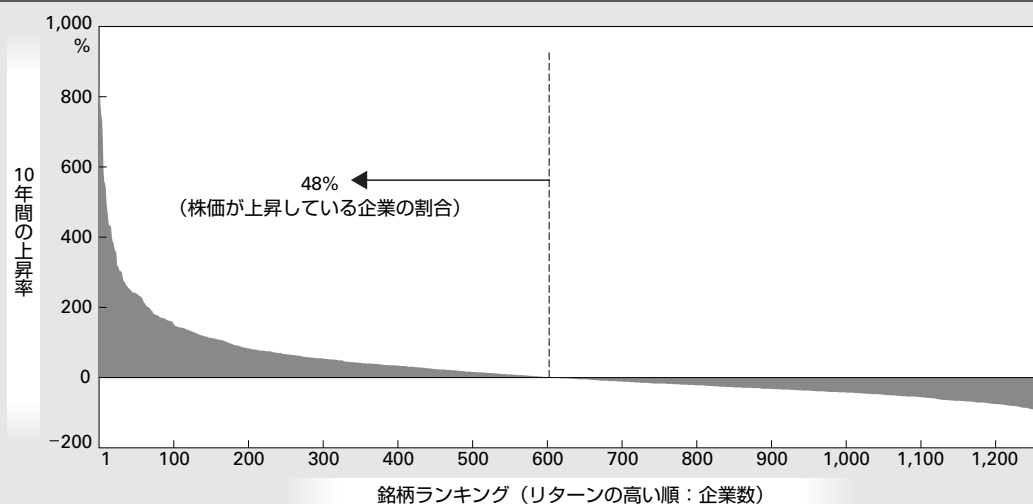
### 1 有望な日本企業が数多く存在

日本株はもはや投資するに値しない資産な

のか。個々の企業を見れば、アジアを含めたエマージング市場に進出し、高い利益率を上げる日本企業は多くある。たとえば2001～10年の10年間で、代表的な株式指数であるTOPIX（東証株価指数）で見ると、マイナス30%のリターン（配当含まず）となっているが、個別銘柄のリターンを高い順にランキングしてみると（図1）、48%の企業は株価が上昇している。日本の株式市場全体が低下傾向にあるからといって、必ずしも株式運用に悲観する必要はないのである。日本には上場企業は約3600社存在し、今後も株価が上昇する可能性が高い企業数は十分にあると考えられる。

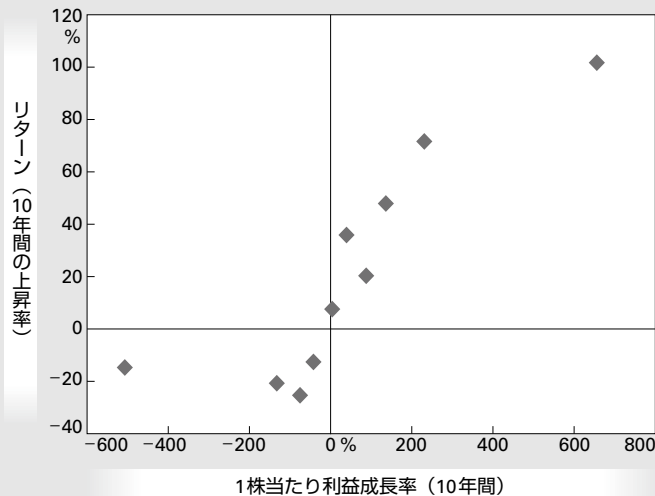
では、過去10年間で株価が上昇した企業の共通点は何であろうか。長期の株価と企業業績の間には高い相関があることが知られている。次ページの図2は、東証一部上場企業を株式リターン（10年間）の高い順に並べて10のクラスに分け、縦軸に各10分位クラスの平均リターン、横軸に各クラスの1株当たり利益の成長率を示したものである。同図から明らかのように、10年間といった長期間で見ると

図1 東証一部上場企業のリターン（2001～10年）



出所) 東京証券取引所のデータより作成

図2 東証一部上場企業のリターンと1株当たり利益成長率の関係



出所) 東京証券取引所のデータより作成

と、株価と利益の間には高い相関があることが確認できる。株価が上昇したこれらの企業の多くが、厳しい経営環境下で利益を上げてきたのである。

したがって、将来長期にわたって株価が上昇する企業を見極めるには、企業業績に関する高い予測スキル（技能）が必要となる。しかし、このスキルを短期運用で磨くことは困難だと考えられる。それは短期運用では株価の予測が主業務になるからである。

## 2 投資期間の違いによる 運用スキルの違い

投資先企業の多くは取引所に上場され自由に売買でき、高い流動性がある。1年単位のような短期間での勝負の場合、保有することで得られる配当だけでなく、その期間中に高い価格で売却して利益獲得する必要がある。配当利回り（インカムゲイン）はあまり高くないので、短期間でリターンを稼ぐには売買による株式売買利益（キャピタルゲイン）の

獲得が重要である。その獲得には、短い期間で株価を予測することを主要な業務としなければならない。

では、短期で株価を当てるにはどのようにすればよいか。株価（Price）は、「PER（株価収益率：株価を1株当たり利益で割った指標）」と「1株当たり利益」の掛け算で示される。つまり、PERは、1株当たり利益に対して、その株式を買うために何倍のお金を支払うかを示している。いわばその企業の将来に対する投資家の「期待」を表した指標である。このPERは、企業に対する人々の「期待」が変化することで短期的に大きく変化することが知られている。一方、業種により差はあるが、1株当たり利益はPERに比べると変化率が小さいことが多い。

したがって単純化していうと、短期で株価を当てようとする、業績よりも人々の期待の変化を当てることがより重要になる。そのため短期運用では、業績よりも投資家の期待を予測することに時間をかけるのが理にかなっている。

また、市場で売買されている時価は、市場参加者各々が知っている情報を基に成立した値段である。その価格の短期予測には、四半期や1年といった短期業績の予測のほか、他の投資家の保有情報や予測価格、売買する際の投資家の当該企業の将来への期待、それらが時価にどの程度織り込まれているのかの推測——などの市場参加者の既知情報および期待の評価が不可欠になる。

1年単位で勝負に勝とうとすれば、長期の企業業績を予測することだけに頼るのではなく、業績予測とはかなり異なる活動をする必要がある。このスキルは長期の業績予想とは

かなり異なるものであるといつてよい。

### 3 弊害の多い相対運用と 過剰な分散投資

もう一つの問題は、ベンチマーク（市場指標）を意識した運用にある。日本にかぎらず、年金ファンドを含む機関投資家を対象に提供される運用会社の株式運用は、TOPIXなどのベンチマークを基準にしたものが主流である。ベンチマーク相対運用は、1970年代以降、米国を中心に定着し、今ではベンチマークを意識しない運用など考えられないほどである。機関投資家から見ても、ベンチマークは一般的に使い勝手がよい。資産クラスごとにベンチマークを設定し、それを基準に運用の良し悪しが判断でき、また市場の魅力度や効率性、運用マネージャーの能力などを見極めて運用内容を検討できるからである。

一方、ベンチマークが普及しすぎたためにさまざまな弊害も生じている。まず、運用マネージャーはベンチマーク相対の超過リターン（アルファ）で評価されるため、アクティブ運用（ベンチマーク超過を目的とする運用）といつても、ベンチマークとあまり乖離したポジションを取らない傾向がある。賭けが裏目に出て超過リターンが大きなマイナスになり、解約されることをおそれるからである。運用会社の顧客側も、過去数年間のリターンがベンチマークよりも低ければ機械的に解約する傾向が強いこともそのような行動を助長していると考えられる。そのため集中投資は行わず、保有銘柄に確たる見通しがなくても、リスク管理を目的として100銘柄以上に分散投資するケースが多く見られる。企業業績予想に自信があったとしても、ベンチマ

ークと大きく乖離するポジションを取らない傾向が強く出ているのである。

ベンチマークを意識しすぎると、日本株で高いリターンが得られないのではないかという危惧もある。日本株が低リターンなのはさまざまな要因があるだろうが、ROE（株主資本利益率）が低いなど、資本効率が国際的に見て低い水準にとどまっていることが大きな原因となっている。株価成長の長期の源泉は企業利益であり、国内市場に限られた日本ではなく、広く海外にビジネス展開を図り、利益を大きく伸ばさないかぎり、日本の株式市場のリターン回復はあまり期待できない。企業利益の回復が期待薄であれば、広範囲をカバーするベンチマークを意識しすぎる運用では高いリターンが期待できないであろう。採用した運用マネージャーが有能であっても、低いリターンにたかだか数パーセントを上乗せできるだけであり、株式投資からのリターンで見れば大した貢献はできないはずである。

さらにベンチマークを意識した過剰な分散投資の弊害は、別の観点で英国でも指摘されている。2009年2月に、当時の英国のジェームズ・ゴードン・ブラウン首相からデイビッド・ウォーカー卿（英国モルガン・スタンレー代表）に対して、「金融危機に際して英国銀行のシステムが経験した未曾有の損失や失敗の経験に鑑み、英国銀行のコーポレートガバナンス（企業統治）の見直し」を依頼した。その見直し案のなかで、「金融危機を引き起こした金融機関の経営戦略の失敗は、会社全体のリスク管理を監督する取締役会に対する機関投資家のチェックの甘さが一つの重要な原因であった」との指摘がなされたので

ある<sup>注1</sup>。そのチェックの甘さの原因となったのが過剰な分散投資であり、数多くの企業に投資をしているため、一つひとつの企業に対する機関投資家の監視が行き届かなかったとしている。

相対運用に基づく分散投資の弊害は、株式市場全体のリターンが過去20年以上にわたり停滞している日本株で顕在化していると考えられる。分散投資の行き過ぎにより、投資先企業のガバナンス監視が不十分であったという英国での指摘は、ただでさえ、コーポレートガバナンス不全を指摘されることの多い日本企業に対して運用マネージャーの監督規律が効かないという日本株運用において、より当てはまるのではないか。

つまり、これまでの運用方法、すなわちベンチマークを意識した短期運用を踏襲していたのでは、最終的な目的である「高いリターン」を日本株で獲得することはできないと考えられる。

それでは短期運用ではなく、しかもベンチマークを意識しない運用とはどのようなものなのか。その方法の一つが、「長期集中投資」である。

## II 長期集中投資

長期集中投資とは、文字どおり投資期間を長期に設定したうえで、投資先企業の数をかなり絞った運用方法である。長期投資であれば、短期間の運用成績をあまり気にせず企業業績の長期の予測に集中でき、さらに絞った企業に集中投資することで、ベンチマークとは違うリターンをねらえる可能性が高まる。

## 1 ベンチマークから離れるには 集中投資が必要

集中投資でなければ、結局、ベンチマークと大差ないリターンになってしまい、日本株の市場指数のリターンが低ければそれと同様の低リターンに陥る。やや特殊なケースであるが、数式を簡略化するために等金額ポートフォリオ（すべての銘柄に等金額を投資したポートフォリオ）をベンチマークとして、簡単な数値例で集中投資の必要性を示してみよう。投資対象銘柄数をNとして、n銘柄に等金額投資したケースを考える。Nが数千と大きな数の場合、N銘柄の等金額ポートフォリオをベンチマークとすると、n銘柄からなる等金額ポートフォリオのベンチマークからの乖離度（ $\sigma_n$ ）はNには拠らず、以下の式で示されることがわかっている。ここで $\sigma$ は、一定期間（たとえば1カ月間）の個別銘柄のリターンをN銘柄それぞれに計算し、そのリターンのばらつきを示す。

$$\sigma_n \cong \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

この式は、ベンチマークからのリターンの乖離度であるトラッキングエラーが「保有銘柄数の平方根」に比例し小さくなっていくことを示している。

単純な例として、1カ月間のリターンのクロスセクションのばらつき（ $\sigma$ ）を30%<sup>注2</sup>と仮定する。この場合、上記の式に当てはめて計算すると、100銘柄に等金額投資したポートフォリオの、N銘柄等金額ベンチマークとのトラッキングエラーは、個別銘柄のばらつき（30%）の10分の1、つまり3%になる。いくら運用マネージャーが銘柄選択に優れていたとしても、ベンチマークからプラス



マイナス3%の範囲内に収まる確率が、平均的には3分の2になるのである。

このケースでトラッキングエラーを10%以上にするには、銘柄数を9以下に限定しなければならないことがわかる（9の平方根は3であり、上記の式より $30\% \div 3 = 10\%$ ）。トラッキングエラーが10%以上あれば、ベンチマークのリターンが低かったとしても十分に高いリターンがねらえる。

市場で実際に利用されているベンチマークは時価総額ベースの指数であることが多い。過去のデータから計算したところ、時価総額ベースのベンチマークであるTOPIXと東証一部上場企業をベースとした等金額ポートフォリオの間には、平均的に10%程度の乖離がある。したがって、TOPIXのような時価総額ベースのベンチマークを対象とする場合、ポートフォリオを等金額に維持するのであれば、銘柄数が9銘柄より多くても10%以上のトラッキングエラーを実現できると考えられる。銘柄数は銘柄間のリターン格差の状況によって変化するが、20銘柄が一つのめどになるのではないか。いずれにしろ、「低いベータ（市場に連動するリターン）の呪縛」から逃れようとするれば、かなりの集中投資が必要になるということである。

## 2 長期集中投資の特徴

ここまで長期投資とベンチマークを意識しない投資の重要性を述べ、さらにベンチマークを意識しない投資の一例として集中投資について説明してきた。この両方を組み合わせた、「長期の企業業績に焦点を合わせた集中投資」が日本株運用の改革の一つの姿になると考えられる。この運用は伝統的なアクティ

ブ運用とは大きく異なる。この投資方法の特徴を明確にし、投資する場合の注意点を示しておきたい。

### (1) 運用目標（ベンチマーク）

この投資の前提条件として、株式市場全体の成長性に対する懐疑的な見方がある。したがって、運用目標はTOPIXのようなベンチマークに勝つことではなく、たとえば2桁以上の高いリターンの獲得ということになる。一例として、1年単位の運用なら短期金利を上回ることが運用目標になり、長期運用であればその投資期間に対応する長期金利が運用目標となるだろう。

機関投資家がポートフォリオ全体のリスク管理を目的として市場指数を使うのは当然であるが、運用マネージャーの個別管理には必ずしも必要はない。ファンド全体の管理と運用マネージャーの個別管理とを峻別しておくことが重要である。

この投資はベンチマークを意識しそれに勝つことを目的としたものではなく、ベンチマークの高低にかかわらず一定のプラスリターンを獲得することを目的としている。そのため、想定どおりベンチマークのリターンが低ければ、結果的にベンチマークに勝つという副産物も期待できる。

### (2) 銘柄選択の指標と異なる判断基準

長期の企業業績を予測するには、財務諸表の分析だけでなく、経営者の資質、ビジネスの競争条件、さらに「ESG」と呼ばれる「環境・社会的責任・ガバナンス」といった企業の持続可能性に関係のある指標を考慮する必要がある。長期にわたる企業の強さは長期業



績と密接な関係があるからである。

また運用プロセスにおける銘柄選択の良し悪しを判断する基準も変更する必要がある。通常の銘柄選択の良し悪しは「株価」によって評価する。キャピタルゲインを主たるリターン源泉とする短期運用では、株価の高低によって投資判断を行う必要があるからである。

一方、長期投資の主たるリターン源泉は株式の売買によるキャピタルゲインではなく、企業が生み出す利益を含むキャッシュフローである。そのため、将来長期にわたりキャッシュフローを生み出す能力が企業にあるのかどうかを常に確認することが必要になる。その確認に短期的な株価変動はほとんど関係がない。企業がキャッシュフローの創出能力があるかどうかを判断するには、経営の質、ビジネスの質といった項目を定性的に評価するプロセスが必要になる。これは、投資の良し悪しを株価によって判断する短期運用とは根本的に異なるものである。

### (3) 変動性

集中投資であるため、ポートフォリオの変動性はベンチマークよりかなり高くなる可能性がある。つまり、ベンチマークのリターンとは短期的に大きく乖離することが避けられない。長期的に高いリターンが獲得できたとしても、短期的にはベンチマークから大きく劣後するリターンになることも覚悟しなければならない。

年金ファンドなどの顧客にとっては、このようにベンチマークからリターンが短期的に大きく乖離することが、長期集中投資を採用する場合の最大の懸念点になると考えられ

る。この点は次章で詳述する。

### (4) ロングオンリーとロングショート

高リターンを獲得するためには、利益率の高い企業の株式のみに集中投資するだけでなく、株価指数が下がるという見通しを持って先物をショートする（売る）ことも考えられる。ただし、銘柄選択のスキルと市場指数の低下を予測する能力は別物であり、ロングショート（ロング〈買い〉・ショート〈売り〉同時投資）戦略には別のリスクが潜むことに注意が必要である。

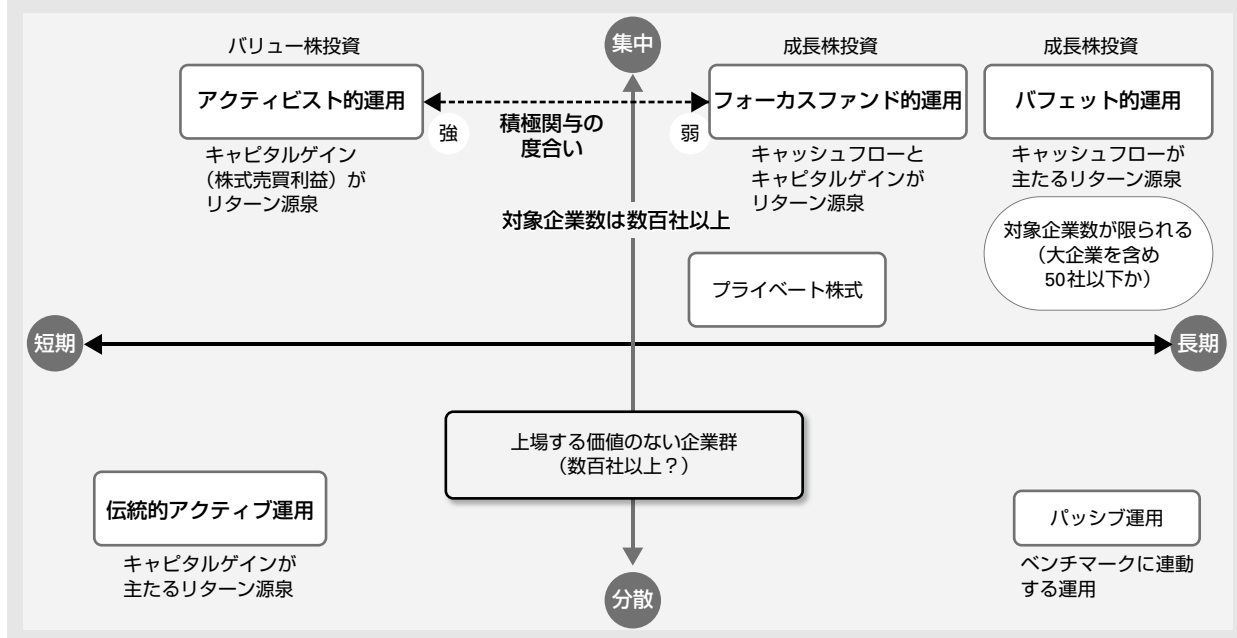
また、次章で述べるように、長期集中投資は投資先企業との関係を強化することで、当該企業の経営プロセスをより深く理解でき、リターンを高めることができるという側面がある。ショートポジションを取るということは、企業に対してネガティブな見方をしていることを表しており、投資先企業と前向きな会話をするのは困難であろう。ヘッジファンドに見られるようなショートポジションを許容する運用は、長期集中投資には適当ではないと思われる。あくまでロングオンリー（買いのみの投資）で、企業成長の果実を投資家と企業が共に分かち合う運用が望ましいのではないか。

## Ⅲ 長期集中投資の2つの具体事例

ここまで、日本企業の価値向上を図るための長期集中投資の重要性について説明してきた。次に、長期集中投資としてどのような種類の戦略があるのかを説明したい。

長期集中投資には、大別して2つの投資戦略がある。1つは米国の著名な投資家である

図3 長期集中投資の類型化



ウォーレン・バフェット氏の「バフェット型（長期バイアンドホールド型）」であり、もう1つは「積極関与型（Active Engagement：企業経営者に対する投資家からの何らかの働きかけの総称）」である。図3にその違いをまとめた。

## 1 バフェット型

バフェット型のアプローチは、経営者の資質や企業の置かれたビジネスの競争条件などを勘案し、将来的に多くのキャッシュフローを生み出せる能力があるにもかかわらず株価が割安に放置されている企業を発見し、その銘柄を長期保有することで高リターンの獲得をねらう運用である。リターン源泉は企業が生み出すキャッシュフローである。短期売買で生み出されるキャピタルゲインをねらう運用とは大きく異なる。対象企業は中小企業にかぎらない。このような基準に適合する企業

は大企業であっても存在するからである。

日本の複数の運用会社が、数年前からすでに日本企業を対象としてバフェット型での運用を開始している。今のところ年金ファンドなどの機関投資家向けが中心であるが、個人投資家向けの公募投資信託でも、「長期厳選投資」と謳ったファンドが現れている。現時点では、資産規模が相対的に小さな運用会社が多いが、大手運用会社にヒアリングしたところ、この運用方法をスタートさせたいとする会社が複数存在した。今後、運用方法の一つとして拡大することが期待される。

ある運用会社では、予想に反してファンドの価格変動性が低下している。財務基盤が強く下値抵抗のある銘柄が多く、集中投資による価格変動性増加の影響を、銘柄選択の効果が相殺しているようである。しかし、この効果が持続性を持つかどうかは現時点では定かでない。

この運用方法の一つの難点は、条件を満たす企業数がさほど多くないことであろう。キャッシュフロー創出能力が高くしかも割安であるという条件は、参加者が多くなれば割安度が低下し、候補銘柄数が減少するという特徴を持っている。本稿の冒頭で述べたように、企業業績が長期的に良好で、株価が上昇する銘柄群は多数存在すると考えられるが、人気が集まれば株価が上昇し割高になり、今後見込めるリターンが低下することになってしまうからである。したがって、企業業績が良好で、しかも株価が割安で将来高いリターンが見込める企業数は、この運用方法が普及するほど少なくなるという宿命を負っている。現在はこの運用が普及していないため、候補となる企業数はかなり多いと思われるが、人気が出るにつれてその数は徐々に少なくなり、日本の上場企業のなかで、せいぜい50社程度しかこの条件を満たせなくなるのではないかとの意見もある。市場規模という点で見たとき、投資戦略としては一定の限界があるということであろう。

## 2 積極関与型

積極関与型の運用は、バフェット型のような何も働きかけをしなくても高いキャッシュフローを生み出すことのできる企業ではなく、キャッシュフローを創出する「潜在力」に注目している点が異なる。つまり、現在の経営力では高いキャッシュフローを生み出すことはできないが、投資家が経営者に対して何らかのアドバイスをすることでキャッシュフローが改善する可能性がある企業に投資するのである。

## (1) 物言う株主の分類

この運用方法は、いわゆる「物言う株主」の一種と捉えることが可能である。物言う株主とは、経営者に対してコーポレートガバナンスの改善など何らかの提案をする株主を指す。経営者が気に入らなければ、「売却」という手段で「物言わず退出する株主」と区別した表現である。米国では1970年代後半から敵対的買収が起こり始め、80年代後半以降、CaPERS（カルパース〈カリフォルニア州職員退職年金基金〉）を代表とする巨大公務員年金が、パッシブ運用（ベンチマーク連動運用）の一環としてコーポレートガバナンスの改善を要求するようになり、この言葉が一般にも知られるようになった。

ひとくちに物言う株主といっても、そこには多様な運用方法が存在する。表1は、現時点で考えられる運用方法を示したもので、主として欧米での投資家の分類を示している。バフェット型は積極関与型ではないが、運用方法の差を明確にするために掲載している。

海外ではさまざまな名称で呼ばれる積極関与型ファンドがすでに存在する。日本でも、通称「経営者支援ファンド」と呼ばれているファンドは、この積極関与型の代表例と考えられる。

## (2) 積極関与型の特徴

この運用方法が対象候補にできる銘柄数は、バフェット型よりもかなり多いと考えられる。日本の株式市場が低迷している理由の一つとして、潜在力はありながら利益を生み出すことのできない企業群が多いと考えられるからである。経営力を高めることで利益を改善できる企業群は多数存在するであろう。

この運用方法の特徴の一つは、どちらかという小規模の企業が対象の中心となる点である。経営者に対して投資家が影響力を行使し経営方針を変更させるには、一定規模の株式保有が前提となる。資産規模が大きなファンドであれば大企業に対して物言うことが可能かもしれないが、投資資金が限られている場合、対象企業は比較的少額で一定の株式保有比率が得られる時価総額の小さな企業になると考えられるからである。したがって、パフェット型が大規模の企業でも対象にできるのに対し、積極関与型の運用は小規模の企業が中心となる可能性が高い。

### (3) 必要なスキルセットは誰が持つのか

この手法の難点の一つは、企業経営者に対し利益向上に資する提言をできる能力のある運用マネージャーが少ない点にある。利益を高める提言には、金融だけでなく産業分野の知識が不可欠である。実業の世界で利益を上

げるアドバイスやコンサルティングを行うことが求められており、これまでの運用マネージャーの業務およびスキルとは大きな違いがあると考えられる。

実業で利益を上げるためのスキルは資産運用業界では稀少だが、広く産業界に目を移せば存在する可能性がある。たとえば、近年の総合商社の活動からは、彼らにはそのような潜在能力があると考えられる。さらにいえば、日本の商業銀行が債権者として企業経営者に対して従前から行っているサポート活動の一部は、本稿でイメージしているものに近いように思われる。人数からいえばこの分野の銀行スタッフが一番多いであろうから、そのようなスキルを資産運用業界が活用することも一つの方法であろう。また、1990年代の証券会社所属のアナリスト（通称セルサイドアナリスト。アナリストとは証券投資分野で、投資価格を評価するプロフェッショナルの総称）は産業再編や経営戦略などを提言し

表1 「物言う株主」の分類

投資家の種類（積極関与から見た分類）	資産規模（%は対市場比率）	平均的な投資期間	積極関与活動の特徴（運用方法の違い）	
パッシブ運用	30～50% (米国のケース)	5年以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定割合を持ち続ける必要性があり、必然的に長期投資</li> <li>コスト制約があり、詳細な積極関与活動は困難</li> <li>規模の経済を活かし、協調行動を取る場合が多い</li> </ul>	
アクティブ運用 (中長期)	保険会社・独立系	10%以上	5年以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>保険会社、年金ファンド（自家運用）、独立系運用会社の一部</li> <li>ESG（環境・社会的責任・ガバナンス）分析をメインストリームのアクティブ運用プロセスに統合する</li> </ul>
	サステナビリティ・パフェット型	数%?	5年以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG項目などを考慮に入れた投資プロセスを実行</li> <li>一般的に積極関与活動を行わなくてもよい企業に投資</li> </ul>
	フォーカスファンド、アクティビストファンド、経営者支援ファンドなど	1%以下	3～5年	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hermes、F&amp;C、RAILPENなどはフォーカスファンドを運営</li> <li>Knight Vinke、Polygonなどはアクティビストに分類</li> <li>少数銘柄（通常30銘柄以下）に絞り、（非公開での）詳細な積極関与活動（資本構成変更、経営戦略変更、事業売却、ガバナンス改善など）により株主価値の向上を図る</li> <li>日本ではあすかCAなどが経営者支援ファンドを運用</li> </ul>
	特殊アクティビスト	1%以下	2年以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCI、スティール・パートナーズ?</li> <li>長期投資家を装い、短期のEXITでキャピタルゲインをねらう</li> </ul>
プライベート株式	100～200兆円	5～10年	<ul style="list-style-type: none"> <li>少数・多数株主にかかわらず、インサイダーとしてEXIT制限条項のもとに、経営・業務執行支援などにより企業価値向上を図る</li> </ul>	

注) EXIT：株式を売却し、利益を得ること、ガバナンス：統治



ていたこともあり、積極関与型のスキルを持っていたとも考えられる。しかし、規制を含む環境変化によって、現在このスキルを持ち合わせたアナリストが少なくなっているように思われる。この点については後述する。

#### (4) アウトサイダーでの積極関与は可能か

運用マネージャーが上述のようなスキルを持ち合わせていたとしても、上場会社の内部情報を持たないアウトサイダーである同マネージャーが、経営者へ適切な助言やアドバイスをすることが果たして可能か、という懸念の声も聞かれる。

この運用手法で求められるスキルは、金融よりも企業のなかに入って事業を改善する産業スキルであろう。このスキルはプライベート株式マネージャーが持つスキルと本質的な差はない。つまり、非上場化してインサイダーとなり、タイムリーな内部情報を活用しないと抜本的な事業改善ができないのではないかと懸念である。しかし、ヘッジファンドの一部には、上場会社に対して上述のような事業改善を提案して成果を上げているところもあり、非上場会社でないという点ではないとする意見もある。

### 3 長期投資の共通点

2つの投資戦略を紹介したが、長期投資としては、前述のESG項目のように財務諸表以外の指標を加味して、長期間での高いリターンを目指そうとする投資戦略もある。前ページの表1で「サステナビリティ投資」に分類した運用スタイルはその一つの形態であり、バフェット型と大差はない。また、欧州の年金ファンドや保険会社が行おうとしている、

従来の運用方法のなかにESG項目の評価を統合して長期で高いリターンを目指す運用も、運用方法はここで述べたバフェット型や積極関与型とよく似ている。

集中投資をしているかどうかはともかく、長期投資に共通するのは、将来の長期キャッシュフローが高い企業を見極めることに注力している点にある。企業経営に積極関与するか否かにかかわらず、企業価値に対する深い洞察力が長期投資の成功のポイントであることを再度強調しておきたい。

## IV 日本における長期集中投資の普及の条件

最後に、日本企業の価値向上を図るための長期集中投資が日本で発展するための条件について考えたい。この運用方法が普及するには、さまざまなハードルを越える必要があるからである。

### 1 顧客の協力が不可欠な長期集中投資の実践

長期集中投資は運用マネージャーだけの努力で拡大するのか。年金ファンドなどの機関投資家の運用管理担当者の多くは、運用マネージャーの能力が高ければこのような運用が可能であると考えているのではないか。しかし、資産運用業界で著名な思想家であったピーター・L・バーンスタインはそうは考えていなかった。彼は『アルファを求める男たち——金融理論を投資戦略に進化させた17人の物語』で、以下のように述べている。

「アルファは、運用マネージャーだけで生み出すものではない。アルファは運用マネージ



ヤーと顧客（年金ファンド）の共同の産物である」

高いアルファを獲得できる特徴のある運用には顧客の協力が不可欠で、顧客が何らかの要件を満たす必要があるとっているのである。

それでは、このような運用をサポートできる顧客の条件とは何か。バーンスタインの言葉を借りれば、「ただ一人きりで間違えぬ勇気を持つ顧客」（前掲書）である。他の運用マネージャーと大きく異なる運用方法の運用マネージャーを採用し、しかもときにより、そのマネージャーがベンチマークに大きく負け越すことを覚悟する勇気が必要である。

エール大学寄贈基金のCFO（最高財務責任者）であるデイビッド・スウェンセン氏の米国株ポートフォリオの運用は、その勇気を持つことの重要性と同時に、その困難さを示す好例であろう。同基金の米国株ポートフォリオは、名の知れた大規模な運用会社は一社も採用しておらず、特定の業種などに集中投資する小規模な運用会社ばかりである。ときには3銘柄しか保有していないケースもあるという。

このような運用会社を採用しているのは、効率性の高い米国株式市場でベンチマークを上回ろうとすれば、ベンチマークと大きく乖離したポートフォリオ構成が必要だとスウェンセン氏は考えているからである。集中投資をしているがゆえに、リターンはベンチマークから上下に大きく乖離することが多くなる。エール大学寄贈基金の米国株ポートフォリオのリターンは、1995～98年の4年間でベンチマーク対比で年率4.3%（最悪時の99年1月末には年率4.7%）も劣後することとなっ

た。しかし、その時点で採用していた運用会社を解約せず契約し続けることで、2002年末までの8年間で、結局ベンチマークを年率11.2%も上回るリターンを獲得した。

前述のバーンスタインはこうも述べている。

「スキルのない運用マネージャーにアルファを生み出すことはできない。しかし、熱いオープンの上で立ち続けることができる我慢強い顧客、銀行預金のようにいつでも好きなときに引き出せるものではなく、一定期間引き出しができないファンドと契約できる顧客が存在しなければ、どのようにスキルの高い運用マネージャーであっても、長期間持続し、統計的に有意な水準と考えられるほど大きなアルファを生み出すことはできない。ウォーレン・バフェットも、資金の引き出しが自由なオープンエンド形式のファンドで運用していれば、あのような素晴らしいリターンを獲得できたかどうかは疑わしい」（前掲書）

エール大学寄贈基金でこのような運用が可能となった背景として、ポートフォリオ全体に対する米国株の比率を20%とし、運用会社のリターン悪化がポートフォリオ全体に及ぼす影響を最小限にとどめるという慎重なリスク管理を行っていたことも指摘できる。また運用管理チームの忍耐強さの背景には、各運用会社の保有銘柄とその保有理由をすべて詳細に理解し、表面上のリターン悪化の裏で、その状況が継続するのか否かについて、同チームがある程度の見通しを持っていたことを挙げることもできる。

バーンスタインがいうように、運用会社にアルファを継続して稼いでもらうには、運用会社に対する顧客側（上述の場合はエール大

学寄贈基金)の深い理解、慎重なリスク管理プロセス、運用マネージャーが執行に専念できる明確なガバナンス構造などが必要なのである。アルファを獲得するには、顧客である機関投資家にも厳しい条件が課されることを覚悟すべきである。

## 2 受託者責任の再定義

### (1) 何が受託者責任か

長期集中投資を普及させるには、受託者責任を再定義することも不可欠であるように思う。受託者責任は、主として忠実義務と善管注意義務から構成され、機関投資家は受益者だけの利益を考えて行動することが求められる。しかし、その責任を果たすためにどのような投資プロセスを構築しなければならないかは明文化されておらず、曖昧なままである。

たとえば年金ファンドの受託者責任とは、受給者・加入者に対して約束した年金を確実に給付することである。株式運用でその責任を果たそうと思えば、年金給付に必要な利回り以上の高いリターンが求められる。目的はTOPIXのようなベンチマークに勝つことではなく、高リターンなのである。そのためには、投資先企業の企業価値が長期的に向上し、利益の増大を通じて配当や株価が上昇することが必要になる。投資先企業の企業価値を向上させることが受託者責任を果たすことであり、ベンチマークに勝つことは目的ではないはずである。

### (2) 社会責任投資での事例

受託者責任で参考になる事例は、企業の社会的責任の視点で投資銘柄を選んだ投資信託

である社会責任投資(SRI)ファンドの採用に際しての議論である。このファンドはもともとベンチマークよりもリターンが低い可能性があり、投資すること自体受託者責任違反に問われるという議論である。すなわち、受託者責任を果たすとは、決められたリスクのもとで受益者のために最大のリターンを獲得することであり、SRIファンドのリターンが高くなければ、その投資は受託者責任違反であるという論理展開である。社会責任を含むESG項目を投資の意思決定に加えることが法的に問題ないかどうかについては欧米の年金ファンドも注意を払っており、法律家に意見を求めるケースが増えているといわれている。受託者責任として利益の最大化が求められる。そのような責任に対して、こうした項目を考慮することが違反しないかが議論となっているのである。

この議論は2つの視点で考える必要がある。1つはベンチマーク対比でのリターンの視点、もう1つは、企業価値向上への寄与という視点である。ベンチマークよりもリターンが低いと予想されるファンドに資金を投資することは、受託者責任に違反することになるであろう。少なくとも、長期ではベンチマーク以上のリターンを獲得する見込みがなくはならない。

しかし、受託者責任を果たすかどうかを確認するには、リターンだけでなくその投資が企業価値を向上させるのに寄与したかどうかをチェックすることも必要である。(社会責任投資もその一部を含む)ESG項目のような非財務情報を含む幅広い視点で企業価値を評価することが企業価値向上が期待できる企業の人気を高め、企業間の優勝劣敗を明確に

し、日本企業全体の企業価値向上につながるのではないかと。

つまり、社会責任投資を含め幅広い項目を考慮し、長期の視点に立って銘柄選択をする投資家がおらず短期投資家ばかりであると、投資先の企業価値が向上せず、ひいては株式市場全体の長期リターンを低いレベルにとどめる可能性がある。受託者責任の範囲をリターンだけに限定すると、市場全体、つまりベンチマークのリターンが低いレベルにとどまるという合成の誤謬が生じることになるかもしれないのである。最終的には、長期の視点に立った銘柄選択を行わないかぎり、長期リターンが向上せず、最終受益者のためにならないことになる。

### (3) 投資家への運用ガイドライン制定の必要性

受託者責任の見直しのなかで、運用会社に対して、投資先企業への積極的関与の内容をディスクロズ（情報開示）させるべきとの議論も英国で始まった。年金ファンドなどの機関投資家から運用委託を受けた運用会社にも受託者責任があり、その定義のなかで、投資家としての運用会社の責任を明確化しようという動きである。伝統的なアクティブ運用やパッシブ運用では、多数の企業への分散投資が投資先企業への無関心につながり、ひいては投資先企業に対する投資家からの規律が働かず、株式市場全体のリターンそのものが高まらないという結果につながっていると見られることもできるからである。

2008年秋のリーマン・ショックの金融危機以降、英国で起こっている前述のコーポレートガバナンス改善に関する議論は、投資家の

このような態度が社会的に大きなコスト増を招いたのではないかと問題提起から始まった。そして、「スチュワードシップコード（Stewardship Code）」と呼ばれる投資先企業への運用会社の積極的関与の方法について機関投資家にディスクロズを求めるガイドラインの制定にまで議論が進んでいる。

ましてや日本は、国際的に見て経済成長率が相対的に低い国と考えられる。長期の株式リターンはマクロレベルの経済成長率と連動する可能性が高く、自ら企業に働きかけることで株式市場の平均リターンを高めることが、受託者責任であると考えられるべきなのではないか。

## 3 セルサイドアナリストの再活用

セルサイドアナリストの役割を今一度見直すべきではないかという議論もある。ここで述べた非財務情報の分析や投資先企業への積極的関与といった活動は、前述のように、1990年代は主としてセルサイドアナリストが担ってきたと考えられるからである。

セルサイドアナリストは、財務諸表分析や経営者へのインタビューなどを通じて、企業価値を評価する専門家と見なされている。1990年代はM&A（企業合併・買収）や資金調達など、セルサイドアナリストの役割は投資家への売買推奨以外の分野にも拡大し、経営者に対しても積極的な経営提言を行ってきた。

しかし、現在のセルサイドアナリストは、さまざまな理由で1990年代に見られたような積極的関与の機能をかなり失ってしまったように思われる。その理由の一つは、米国におけるセルサイドアナリストの利益相反問題が

端緒となって、日本でも投資銀行案件へのセルサイドアナリストの関与が禁止され、経営戦略などに関する経営者との対話が減少したためだと考えられる。実際、現在の証券会社のアナリスト体制を見ると、投資銀行業務および運用会社をサポートするアナリストに機能分化している会社が多いようである。

運用会社をサポートするセルサイドアナリストは、四半期決算や年度決算に関係する事項に焦点を当て、短期指向になっているとの批判もある。この現象に対しては、顧客である運用会社自身が短期指向であるためとの理由づけがなされる場合が多い。しかし、長期の経営戦略を考える役割が投資銀行業務に移っていることを考え合わせると、企業を長期の視点で評価できる能力自体が低下しているとも考えられる。

ニワトリとタマゴの関係であることは事実であるが、運用会社のなかに長期投資の運用方法が増加してくれば、セルサイドアナリストの役割も自ずと変化すると期待できるのではないか。運用会社が運用方法を変化させることで、その方法を支えるセルサイドアナリストが育ち、企業に対してガバナンス改善などを通じた経営規律を働かせるという、好循環をつくり出すことができると考えられる。セルサイドアナリストが、長期投資を後押しする触媒としての機能を高めることを期待したい。

## 4 投資先企業側の課題

### (1) 経営者に必要な投資家の理解と対応

長期投資を進めるうえでは、日本の企業経営者の役割もきわめて重要である。まず行うべきは、上場会社として企業価値を長期的に

上げる努力をし、その行動を投資家に正確に伝えることである。収益源としての企業そのものの魅力が高まることが重要であるのは論を待たないが、それを投資家に的確に伝えることが、適正な時価が市場で付く条件の一つになる。しかし現状は企業から投資家に対して、企業価値を判断するための十分な情報提供がなされているとは言い難い。

これには2つの理由があると思われる。1つは、そもそも投資家を意識した経営を行っている経営者の絶対数が不足していること、もう1つは、たとえ投資家を意識していたとしても、経営者による投資家理解の解像度が低いことである。

1点目は、年次報告書の冒頭に書かれることの多い経営者の「株主へのメッセージ」の中身を、日本企業と欧米企業と比較すれば明らかである。日本企業の同メッセージに営業利益率やROEなどに関する数値のコミットメント（達成目標）が記載されるケースは少数であり、「今後はかくかくしかじかの努力をして参りますので暖かいご支援をお願いします」といった抽象的な内容が多い。投資家（株主）に対して経営目標を数値として示し、その目標に向かって経営の施策をある程度具体的に描くことが投資家へのメッセージであるべきである。具体的な目標が記述されれば、投資家が将来の企業価値を判断するうえで参考になるだろう。

2番目の投資家理解の解像度が低いというのは、市場には実にさまざまな投資家が存在しているが、それぞれの投資家の特徴を経営者がよく理解していないという意味である。経営者は、利害を共有できる投資家を見極めて適切な情報を提供することが、経営を長期



継続的に行ううえで重要になる。

たとえば、パッシブ運用マネージャー（年金ファンドを含む）やコーポレートガバナンス強化を求める海外の投資家の業界団体<sup>23</sup>は、社会のなかで企業が業務を行ううえで最低限の行動規範を提示している投資家と捉えることができる。彼らからの外部の独立取締役の選任を含むガバナンス体制の向上要求は、特定企業の価値向上を目指すというよりも、上場企業が正しい方向に経営の舵を取り、不祥事を起こさないために上場会社が守るべき最低限のルールと考えられるからである。

これに対して長期集中投資を行う投資家の一部には、経営者により深いレベルで積極関与し、企業に詳細な提案をしてくるため、個別対応が不可欠である。その対応でポイントとなるのは、投資家のリターン源泉が何かを明確に知ることである。表面上はどの投資家も、「長期で企業価値を上げることが目的」といった耳当たりの良いことをいうことが多い。しかし、彼らのリターン源泉には違いがあり、場合によっては長期に企業価値を高めるといふ企業の経営方針とは対立することも考えられる。したがって、経営者は投資家からの提案内容を自らの経営方針と照らし合わせて是々非々で対応すべきだろう。

さまざまな投資家がいるなかで、経営者はここで述べた長期の企業価値向上を目的とした長期投資家と積極的なコンタクトを進めるべきである。彼らは無形資産にまで評価対象を広げており、彼らの利害と経営者の利害はほぼ一致していると考えてよい。彼らは対象企業の内容を詳細に調べており、経営者から見ても参考になる意見を提案してくる可能性

が高いと考えられる。

## (2) 非財務情報の充実

長期投資を後押しするうえで経営者と投資家の対話のほかに重要なのは、企業側から提供される非財務情報の充実である。従来型のアクティブマネージャーは、財務諸表分析を基本に銘柄選択をしてきたが、長期投資では、財務情報のほかに経営やビジネスの質といった非財務諸表の分析が不可欠になる。

たとえば、長期投資家の多くは業界内での各企業の競争条件を明確にするためにSWOT分析（Strengths：強み、Weaknesses：弱み、Opportunities：機会、Threats：脅威）を行っている場合が多い。現在は投資家が自身で詳細な分析および評価をしているが、企業側から情報提供されればそのような分析の手間がある程度省けるかもしれない。企業訪問により経営者の資質を見極めることも重要であるが、それ以外にもこうした非財務情報が企業側から投資家サイドに提供され、定性分析が簡単にできる環境を整える必要がある。効率的に分析ができれば、投資家の裾野が拡大すると考えられる。

## 5 非財務情報インフラの必要性

企業側からの非財務情報の開示が充実したとしても、長期投資家には別の困難が立ちほだかっている。まず情報開示に関しては、「マネジメントアプローチ」と呼ばれる、経営の視点に即したセグメントディスクローズが進み、財務情報そのものが個別化する方向にあるが、企業価値に関連する非財務情報もなれば、各企業の独自性がますます強まることは避けられない。投資家の立場からする



と、企業価値に関する情報が得にくいいうえに、横比較する手間がますます増えると考えられる。

非財務情報は非定型情報の塊であり、相対比較が難しい。非財務情報を統一した仕様で横比較を可能にする情報サービスが発展する必要があるのではないか。企業と投資家の間に立った情報サービスの役割は、投資家のさまざまな企業価値評価の視点を最大公約数的な情報に翻訳し、その情報を企業に伝えること、また、企業からフィードバックされた情報を投資家に再度伝達することである。

現在、日本に存在する長期投資を行っている投資家は、独自の基準によりそれぞれ個別に企業にコンタクトし、投資家の独自仕様に沿って情報を横比較している。もちろん、投資ノウハウに属する情報収集は今後も差別化の鍵として投資家自身が行うことになるが、第一次スクリーニング（選別）情報として、企業の長期的な強み・弱みを最低限理解するための情報を情報サービス会社が提供することで、この運用方法を採用する投資家の裾野が拡大すると期待できる。

## 6 新たな日本株運用の成長に向けて

本稿で述べた運用方法が簡単に実行できるものでないことは、筆者も十分に理解しているつもりである。パフェット型の運用はその対象企業数が少ないことから万人のソリューション（課題解決策）とはなりえない。

また積極関与型の運用は、そのスキルセットを持ち合わせた運用マネージャーが少ないという人材問題を抱えている。企業価値に係る非財務情報の充実が企業側からなされなければ、対象となる企業数が拡大しないと

いう問題もある。非財務情報を簡便に横比較できる情報サービスが充実しないと、運用に大変な手間がかかり、普及しないとも考えられる。さらに、このような運用を運用マネージャーが提案しても、短期的な変動が大きく、他のマネージャーと大きく異なるリターンを生じることは避けられないため、サラリーマン的な運用管理を行っている機関投資家には採用されにくい面を持つとも考えられる。

一方で、このような運用が成長すると、個別銘柄間のリターン格差が大きくなる可能性がある。優良企業に資金が集まり、そうではない企業は株価が低迷し、市場から退場を促される効果を持つからである。逆説的ではあるが、アクティブマネージャーによる適切な資金配分が進むことで市場が活性化し、諸外国の市場と比べて日本の株式市場全体のベータ（リターン）が向上する可能性がある。高いアルファをねらうアクティブマネージャーの活動により、結果として市場全体（ベンチマーク）のリターンが向上する効果が期待できるのである。

この運用方法が拡大する一番の早道は、この方法による成功事例が多く生まれることである。日本企業の価値向上に貢献する運用会社が登場し成功を収めることで、この運用方法の人气が高まることを期待したい。この運用方法は困難であるが、運用会社と年金ファンドをはじめとする機関投資家が協力し、また、企業からの情報提供も充実することで長期集中投資の裾野が拡大して日本企業の復活の手助けをしなければ、日本株の本格的な回復はないという思いを、顧客である年金ファンドを含む機関投資家や運用会社、企業経営

者が共有すべきではないか。

---

本稿は筆者の「日本株運用に分散投資は必要か？——絶対リターンを目指す長期集中投資の必要性」『NRI国際年金研究シリーズVol.4』（野村総合研究所、2010年9月）に、事業会社の視点を加えて加筆修正し作成したものである。また長期集中投資を行っている運用会社の方々から有益なコメントをいただいた。記して感謝申し上げる。

#### 注

- 1 この見直し案は、「Walker Review of Corporate Governance of UK Banking Industry（通称ウォーカーレビュー）」と呼ばれている
- 2 東証一部上場銘柄の、2005年以降の月次リターンのクロスセクションでのばらつきを年率換算した数値。この数値は月ごとに20～50%といった幅で大きく変動する
- 3 たとえば、International Corporate Governance Network (ICGN) など

#### 参考文献

- 1 明田雅昭「パフォーマンス評価におけるポートフォリオ規模の調整」野村総合研究所、1991年9月
- 2 佐藤明「日本企業のガバナンスに関する調査研究——市場ガバナンスの視点から」バリュエトリエイト、2006年
- 3 堀江貞之「資産運用会社の『深層の運用能力』——株式運用を例に長期の運用能力の源泉を探る」『知的資産創造』2005年7月号、野村総合研

究所

- 4 堀江貞之「企業価値向上を目指す投資家と企業経営者の関係のあり方——投資家のEngagement活動に込められた多様な企業価値の視点（1）（2）」『FUND MANAGEMENT（ファンドマネジメント）』2009年春季・夏季号、野村アセットマネジメント
- 5 堀江貞之「高まる機関投資家の投資責任——長期の企業価値向上における投資家責任の重要性の高まり」『FUND MANAGEMENT（ファンドマネジメント）』2010年春季号、野村アセットマネジメント
- 6 堀江貞之「日本株運用に分散投資は必要か？——絶対リターンを目指す長期集中投資の必要性」『NRI国際年金研究シリーズ Vol.4』2010年9月、野村総合研究所
- 7 堀江貞之「資産運用会社の新成長戦略を探る」『証券アナリストジャーナル』2011年3月号、日本証券アナリスト協会
- 8 Peter L. Bernstein 'Alpha: The Real Thing, or Chimerical?,' "Economics & Portfolio Strategy," March 15, 2005
- 9 ピーター・L・バーンスタイン著、山口勝業訳『アルファを求める男たち——金融理論を投資戦略に進化させた17人の物語』東洋経済新報社、2009年

#### 著者

堀江貞之（ほりえさだゆき）

金融ITイノベーション研究部上席研究員

専門は資産運用関連の先端動向調査・研究

# マルチチャネル活用による営業改革

青嶋 稔



吉田早織



塩野正和



## CONTENTS

- I マルチチャネルを活用した営業の必要性——複数のチャネル活用で高まる営業活動の効率性
- II マルチチャネル営業の実現における課題——経営トップの方針、情報共有、営業プロセスの標準化・最適設計、動機づけ、代理店における理解の醸成
- III マルチチャネル営業の活用事例——担当・副担当・コールセンターを活用した証券会社、顧客セグメントの徹底と営業ミドルマネジメントを改革した産業機器メーカー
- IV マルチチャネル営業による生産性向上——経営トップから代理店までの意思共有徹底と評価制度への落とし込み

## 要約

- 1 営業活動の効率化を向上させていくためには、商談の内容・進展の段階に応じ、複数のチャネルのなかから最適なチャネルを選択して組み合わせて顧客にアプローチするマルチチャネル営業が効果的である。
- 2 マルチチャネル営業を試みている企業は多いが、成功している事例は少ない。失敗要因には、①経営トップがマルチチャネル営業を営業部門の方針として明示していない、②チャネル間での情報共有が不足している、③営業プロセスの標準化および顧客セグメントに応じた最適マルチチャネルの設計ができていない、④訪問営業要員の動機づけができていない、⑤代理店における理解の醸成ができていない——ことが挙げられる。
- 3 成功事例としては、①中小法人向けにマルチチャネル営業を取り入れたことで営業生産性を高めた証券会社A社、②顧客セグメントの徹底と営業ミドルマネジメント意識改革を実践し、インターネット（Webサイト窓口）、コールセンター、営業要員の連携により営業生産性を高めた産業機器メーカーB社——の事例がある。
- 4 マルチチャネル活用による営業生産性向上に必要なのは、①経営トップの方針の明確な提示、②チャネル間での情報共有の仕組み構築、③チャネル間の営業プロセスの標準化・連携ルールづくりと共通認識の徹底、④営業マネジメントの意識改革、⑤代理店における理解の醸成、⑥連携に関する評価制度への落とし込み——である。

**I | マルチチャネルを活用した営業の必要性**

**複数のチャネル活用で高まる営業活動の効率性**

**1 | マルチチャネルを活用した営業の必要性**

営業活動の効率化は、企業にとって永遠の課題である。効率化を進めるために、

- ①営業のプロセス化
- ②SFA（セールスフォース・オートメーション：営業支援のための情報システム）の導入
- ③営業要員や営業ミドルマネジメントの意識改革

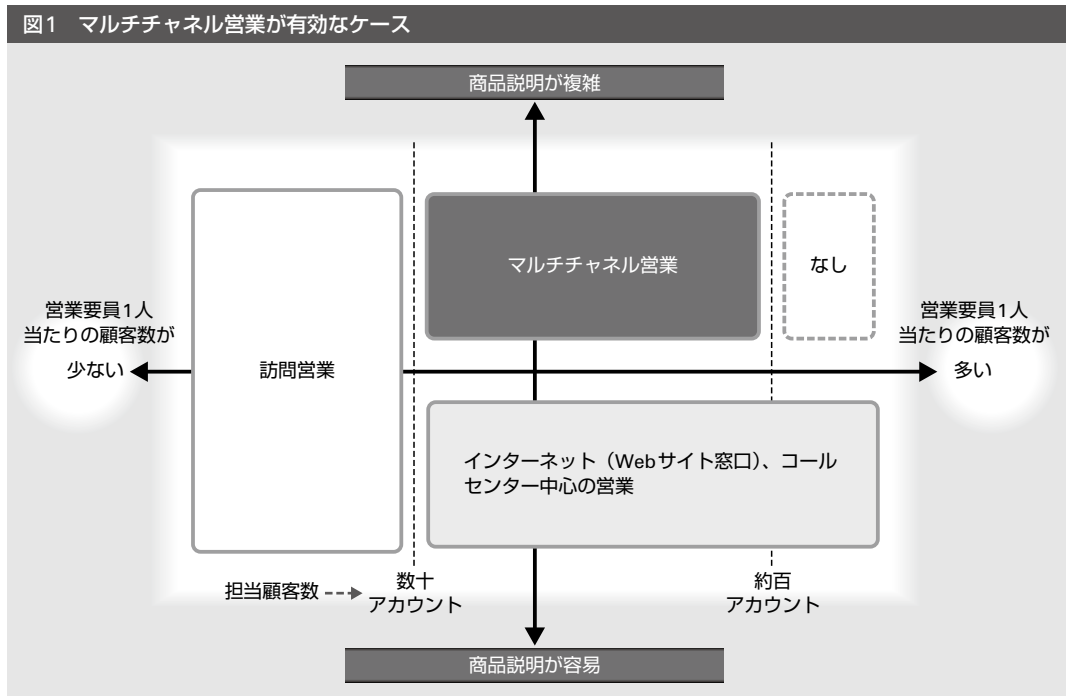
——などについて多くの企業が取り組んできた。

一般に営業要員は多忙である。しかし、その業務の中身を詳細に見ると、実際に有望な顧客に提案をしたり、顧客が抱える課題を解決したり、あるいは新規顧客の開拓に費やしたりする時間は驚くほど少ない。多くの営業要員は、既存顧客のフォローや、利益はあま

り期待できないが「面会しやすい」顧客への訪問を繰り返している。それならまだしも、移動時間や管理帳票への入力作業に時間を費やしていることも少なくない。

今回の論考では、「マルチチャネル営業」について論じたい。ここでいうマルチチャネル営業とは、単に複数のチャネル（営業要員による訪問営業・代理店・コールセンター・インターネット〈Webサイト窓口〉など）をそろえることではなく、複数チャネルの組み合わせや、商談の内容・進展の段階に応じて最適なチャネルを選択し、顧客にアプローチすることを意味する。

マルチチャネル営業は営業活動の効率化に非常に効果がある。特に、複数のチャネルを選択して個別に使うのではなく、それらを組み合わせることによって効率性はさらに高まる。たとえば、営業の一次受付や顧客の問題意識の掘り下げ・案件の熟成過程についてはコールセンターを活用し、本格提案には営業要員を投入、最後のクロージングは再度コー



ルセンターを活用するといった方法である。このように、営業プロセスごとに最も効率を上げられる最適なチャネルを選択することで、全体も効率化できる。

ただし、このマルチチャネル営業が有効なのは、前ページの図1にあるように、営業要員1人当たりの担当顧客数が数十程度で、なおかつ説明商材のケースである。

担当顧客数が少ないと、情報システムを導入して管理を厳格化することによるメリットが小さくなり、逆にあまり多すぎると、そもそも訪問営業要員を置く必要がない。また、説明商材でなければ訪問営業要員を抱えておくこともない。

このように、「容易には売れないが、販売数を増やさなければ利益が確保できない」という商材の場合に、マルチチャネル営業が生きてくる。

## II マルチチャネル営業の実現における課題

### 経営トップの方針、情報共有、営業プロセスの標準化・最適設計、動機づけ、代理店における理解の醸成

マルチチャネル営業の目的は、最適な顧客セグメントに最適なチャネルを提供することで高い営業生産性を発揮し、見込み案件を増やして成約率の向上を図ることである。こうしたマルチチャネル営業を導入している企業は多いが、成功しているところは少ない。

その主な理由として、

- ①経営トップが営業部門の方針としてマルチチャネル営業を明示できていない
- ②チャネル間で情報共有ができていない
- ③営業プロセスの標準化および顧客セグメントに応じた最適マルチチャネルの設計

ができていない

④訪問営業要員の動機づけが不十分である

⑤代理店における理解の醸成が不十分である

——が挙げられる。さらに、代理店の反発によって、マルチチャネル営業が全組織的な販売体制に至らないケースも見受けられる。

## 1 | 経営トップが営業部門の方針としてマルチチャネル営業を明示できていない

マルチチャネル営業に失敗している企業の多くは、経営トップがマルチチャネル営業を営業部門の方針として明示できていない。

マルチチャネル営業には、訪問営業部門、コールセンター部門、インターネット部門などのさまざまな部門がかかわっている。したがって、当然ながら部門間での連携が必須となる。しかし、各部門が独自に活動していても営業が成立している現状があるにもかかわらず、時間と人材を割いてまでなぜわざわざ連携をしなくてはならないのか、と考えるのが一般的である。そのため、目的とメリットが不明確なままでは、各部門は連携に意欲を示すことはないであろう。

## 2 | チャネル間で情報共有ができていない

チャネル間の情報共有の仕組みが成立していないことも失敗の一因になる。マルチチャネル営業では、一社の顧客に対して複数の部門の要員が連携して営業を仕掛けていく。そのため、各チャネルの営業要員が顧客情報を常にアップデートし、共有するという仕組みなしには成功しえない。このような場合、情



報のエスカレーション（引き継ぎ）なしに、各部門が、顧客に毎回一から情報を聞き出しているようでは受注は見込めない。

また、顧客は気まぐれで、いつどのチャネルから発注するかは決めていない。たとえば、これまでインターネットから発注していた商品を、タイミングよく訪れた営業要員に注文することもあるだろう。インターネットで見積もりを取ってコールセンターがフォローした顧客が、実は営業要員が必死で営業を仕掛けていた相手というケースもありうる。このような場合、バックオフィス間で連携が取れていないと、社内的には、「他部門に売り上げを横取りされた」という軋轢が生じかねず、社外的には、同一会社から異なる見積もりが提示されることとなり、顧客の不信感をあおる可能性がある。このような事態に陥らないためにも、各部門が連携し、どこから発注しても同じ価格・配送・請求書・サポート要件を提供できる体制を整えておく必要がある。

### 3 | 営業プロセスの標準化および顧客セグメントごとの最適マルチチャネルの設計ができていない

チャネル間での営業プロセスの標準化ができていない、あるいは最適な営業プロセス設計ができないといった声も、マルチチャネル営業に行き詰まる企業から聞こえてくる。

マルチチャネル営業は、営業プロセスの進捗に応じて、その段階ごとに最適なチャネルで営業を仕掛け、見込み案件数と受注数を増やすことである。しかし、そもそも営業プロセスの標準化ができておらず、しかもどのタイミングで何をするのかは各営業担当者ごと

に異なるために効率的・効果的なアプローチを明確にできていない企業も多い。営業プロセスの標準化ができなければ、どのタイミングでどのチャネルが活用できるのかの最適プロセスに導くことができないのは明白である。

また、営業プロセスの標準化ができていても、そのプロセスごとに最適なチャネルの組み合わせを設計できない企業も多い。仮に特定の顧客セグメントには最適な営業プロセスを描くことができていても、多様な顧客セグメントに対して最適解を導き出せていない企業も多数見受けられるのである。

さらに、仮に連携ルールをつくり、顧客セグメントごとに最適な営業プロセスを設計・共有しても、訪問営業要員と代理店営業要員それぞれの現場担当者が実践しなければ意味がない。双方の現場担当者の理解と動機づけが不十分なことも失敗の要因の一つである。

### 4 | 訪問営業要員の動機づけが不十分

訪問営業要員に対しては、営業ミドルマネジメントによる、①連携の目的やメリットの共有、②評価制度への落とし込みなど、連携を促す仕組みがなければ、現場は不慣れで時間のかかる新たな方法よりも、実践しやすい通例の方法で営業を仕掛けてしまいかねない。

また、仮に営業要員が連携に向けて頻繁に情報を共有したとしても、営業ミドルマネジメントから何の助言もなく、成績に何の変化もなければメリットを感じる事ができず、SFAへの顧客情報の登録件数が次第に減少していつてしまうであろう。

## 5 | 代理店における理解の醸成が不十分

代理店営業要員がマルチチャネル営業を実践するうえでの壁は、訪問営業要員以上に高い。商圈に関するルールづくりも、代理店にとってのメリットの説明もなしでは、マルチチャネル営業を実践しないどころか、商圈侵害を危惧して猛反発する可能性もある。特に、物理的な場所に依存しないインターネットやコールセンターと連携したマルチチャネル営業は、代理店との商圈が現実として重複しかねず、代理店への説明を怠れば、長年培ってきた信頼関係が崩壊してしまうことは十分にありうる。

### Ⅲ マルチチャネル営業の活用事例

#### 担当・副担当・コールセンターを活用した証券会社、顧客セグメントの徹底と営業ミドルマネジメントを改革した産業機器メーカー

マルチチャネル営業の実際の活用事例としては、①証券会社A社、②産業機器メーカーB社——がある。

#### 1 | 証券会社A社のマルチチャネル営業

証券会社の営業活動のうちで中小法人向けは、効率化が特に重要であるとみなされている。他業界と同様、証券会社も「2割の顧客で8割の利益を得る」という状態であり、営業要員および営業活動時間の適正配分は重要な課題である。

証券会社の法人営業は対面が基本である。この訪問営業活動をインターネットやコールセンターに代替させるのは難しい。営業効率

化でポイントになるのは、提案活動には直接含まれない顧客からの問い合わせの電話や、少額発注の電話受付の時間削減である。これにより、訪問営業の時間を増やすことができる。

証券会社A社の営業支店では、コールセンターを活用した受付業務の改善で、営業要員が顧客を訪問営業する時間を、それまでの1.5倍に高めることに成功した。そのA社は図2のような体制により顧客からの受付業務を改善した。

顧客からの簡単な問い合わせにはコールセンターの派遣社員が、少し複雑な事項には副担当営業要員が対応し、本格的な営業活動や複雑な相談・問題には主担当営業要員が対応する。

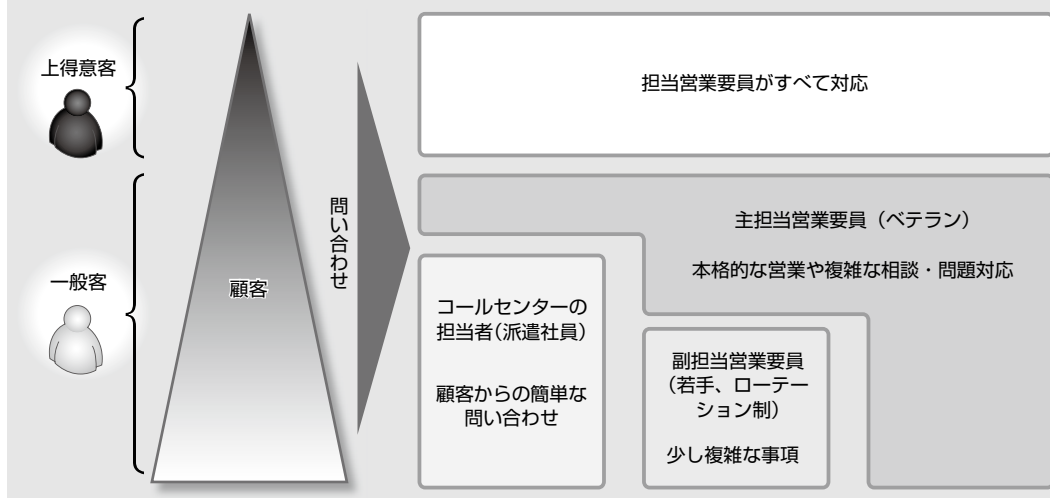
この改善が成功した要件はいくつかあるが、特に重要なのは次の3点であった。

- ①売り上げをダブルカウントで配賦
- ②副担当営業要員はローテーション制とし、その管理者にはエース級の営業要員を投入
- ③コールセンターの担当者（派遣社員）を営業支店に配置して教育

#### 1-1 売り上げをダブルカウントで配賦

営業窓口を多重化した場合に問題となりやすいのは、これまで担当営業要員のものであった売り上げがコールセンター側になるため、担当営業要員が反発して顧客を離さなくなってしまうことである。これを防ぐため、コールセンターで上がった売り上げも担当営業要員の成績になるように売り上げをダブルカウントし、見かけの売上成績で評価をするようにした。

図2 証券会社A社のマルチチャネル営業



### 1-2 副担当営業要員はローテーション制を取り、管理者としてエース級の営業要員を投入

副担当営業要員は、業務の切り分けや顧客対応に重要な役割を果たすが、あくまでサポート業務と見られてしまうことから優秀な要員が集まりにくい。それを改善するために、若手の営業要員をローテーションで副担当営業要員のポジションに配置し、この業務を主担当営業要員になるうえでの必要なステップに位置づけ、また副担当営業要員の管理者に社内のエース級の営業要員を投入することで社内での地位を確保した。

### 1-3 コールセンターの担当者を営業支店に配置して教育

一次受付のコールセンターは国内に拠点があり、そこでは派遣社員を活用していた。この仕組みの問題は、主担当営業要員・副担当営業要員とコールセンターの担当者とが互いに顔も知らない関係であり、意思の疎通がスムーズに進まなかったことである。

この状態を改善するために、コールセンターの派遣社員を担当営業支店に数カ月派遣し、主担当営業要員・副担当営業要員のサポート業務を現地で行わせることで、業務の理解や意思の疎通ができるよう工夫した。

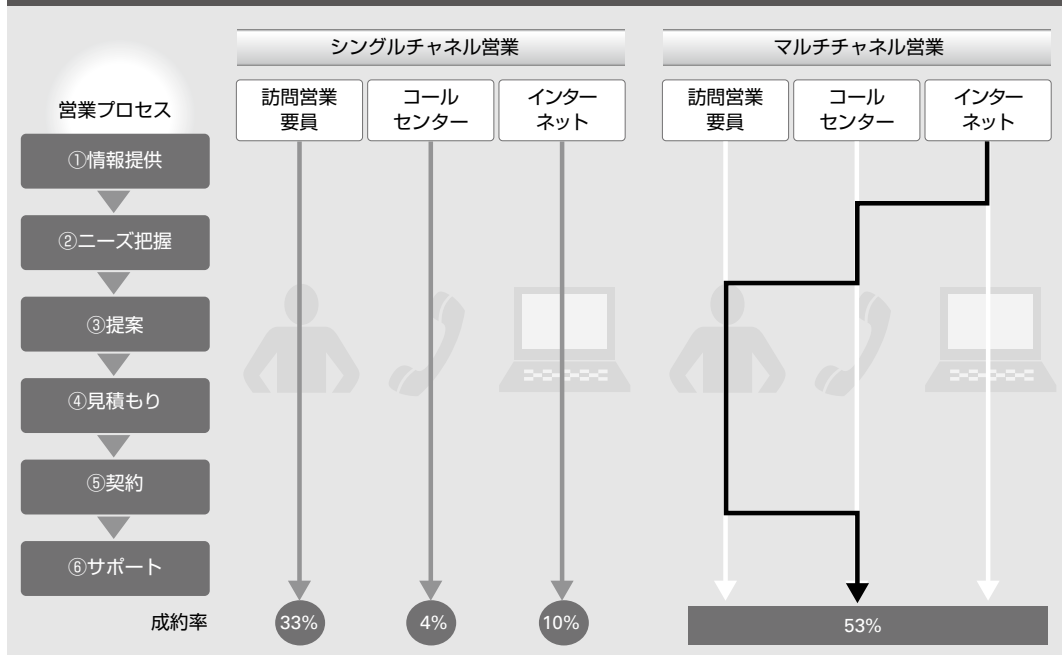
## 2 | 産業機器メーカーB社

ビジネスの拡大に伴い、産業機器メーカーB社ではすべての営業プロセスを訪問営業で対応することに限界が生じてきた。そこで2000年から、マルチチャネル営業による営業生産性向上と顧客満足度向上に取り組んでいる。

B社は、顧客からの問い合わせに対応するインバウンドコールセンター、営業活動を目的に電話をするアウトバウンドコールセンター、ファックス、インターネット、訪問営業などのあらゆる顧客接点を連携させ、各顧客セグメントに対し、営業プロセスごとに最適なチャネルを活用している。

B社のマルチチャネル営業が成功した要因としては、特に、

図3 産業機器メーカーB社のマルチチャンネル営業モデル



- ①経営トップによる方針の明確化および提示
  - ②統合顧客データベース上のデータ検証による最適チャネル設計
  - ③プロセス重視の営業ミドルマネジメント改革
  - ④代理店における理解の醸成
- の4点が挙げられる。

### 2-1 経営トップによる方針の明確化および提示

B社では経営トップが改革の方針を打ち出し、さらに自らが各部門や代理店に対して、目的およびメリット、効果を説明して回った。さらに、同社はこの改革のキーマンとなる営業ミドルマネジメントを定め、彼らに経営トップが改革に込めた思いとねらいを語り、理解させていった。

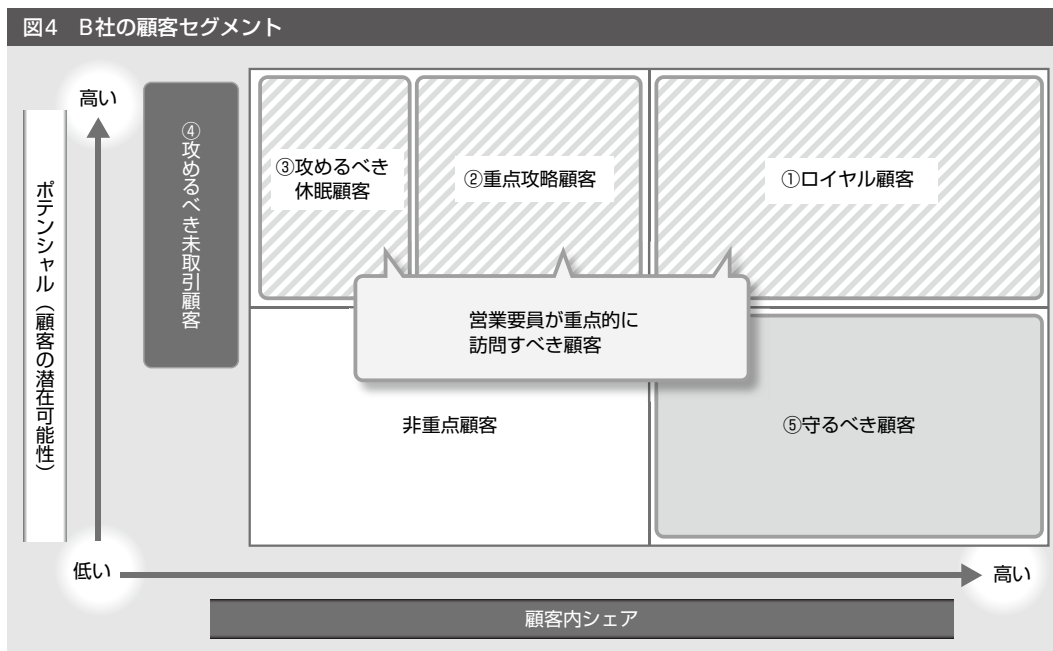
### 2-2 統合顧客データベース上のデータ検証による最適チャネル設計

マルチチャンネル営業とは、異なるチャネルが同じ思想のもとで行う営業活動であり、それを実現するための必要性から、B社はまず営業プロセスの標準化に着手した。具体的には①情報提供、②ニーズ把握、③提案、④見積もり、⑤契約、⑥サポートの6段階を標準化した(図3左)。

続いて、あらゆる顧客接点が独自に保有している統合顧客データベースとSFAとを連携させ、各チャネルの成約率をプロセスごとに蓄積していった(図3下)。さらにこの蓄積データを分析し、その綿密な検証によって最適チャネルを設計した。

さらにB社は、X軸に顧客内シェア、Y軸にポテンシャル(顧客の潜在可能性)を取り、この上で顧客を、①ロイヤル顧客、②重点攻略顧客、③攻めるべき休眠顧客、④攻め

図4 B社の顧客セグメント



るべき未取引顧客、⑤守るべき顧客——の5つのセグメント（非重点顧客を除く）に分けた（図4）。そして、ポテンシャルの高い顧客に対しては訪問営業を強化し、ポテンシャルの低い顧客にはインターネットとコールセンターを活用するなど、それぞれに最適なマルチチャネル営業を実施している（図3右）。

### 2-3 プロセス重視の営業ミドルマネジメント意識改革実践

これに伴い、営業ミドルマネジメントの営業要員への指導も見直した。具体的には、

- ①ターゲットを戦略的に選定し、それを各担当営業要員に割り振る
  - ②10日間で2日以上訪問しても商談が進まない顧客に対しては、営業ミドルマネジメントの積極的な助言および同行営業を実施する
- などの施策を講じた。

これにより、営業要員が営業ミドルマネジメントに助言を仰ぐために、従来は登録していなかった顧客情報をSFAに登録するようになったほか、商談の進展の目安や期限を定めたことで商談のスピードが上がるなど、各担当営業要員の行動に変化が生じた。この営業ミドルマネジメント改革の成果は目覚ましく、一部の担当営業要員は半期で前期比3.7倍の売り上げを達成した。

### 2-4 代理店における理解の醸成

代理店に対しては、マルチチャネル営業はあくまでも代理店サポートであり、同店の商圏を侵害する意向がないことを明示するとともに、代理店にとってのメリットを訴求して代理店へのマルチチャネル営業の導入を促した。

実際にB社は商圏を侵害しないことを経営トップ自らが代理店に説明して回ったほか、情報システムにおいても、代理店に対して



ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）を格安な月額使用料で提供し、代理店は自社名でWebサイトが構築できるようにするなどの配慮もした。

そして、マルチチャネル営業に取り組む基本姿勢を明示するだけでなく、さらに代理店がマルチチャネル営業を実践することでどのようなメリットがあるのかも明確にして説明した。

その一例として、BPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務の外部委託）によるコスト削減が挙げられる。代理店にとっては、産業機器では欠かせない消耗品の発注担当者もコストである。そこで、インターネット（Webサイト発注）を活用することでその人件費を削減し、余剰人員を営業に回して代理店業務を改善する提案をしたのである。さらに、B社が商品配送を代行して代理店の在庫負担をなくすことを提示し、結果、人件費および在庫費用の削減を代理店のメリットとした。

このような取り組みに加え、実際に商圈侵害を防ぐための施策としてB社は半年に一度、本社・販売会社・代理店が参加して超大手顧客を対象に攻略シナリオを描く会議体を設けている。この会議体では各地域拠点の担当営業要員からの情報を本社営業要員がまとめ、顧客本社の設備投資の方針や各地域拠点の抱える課題、およびそれに対応する提案などの営業戦略に落とし込んでいる。この会議を定期的で開催することで、各地域拠点や部門の担当営業要員間では、マルチチャネルを活かした営業戦略の共有と連携を強化している。

#### IV マルチチャネル営業による生産性向上

### 経営トップから代理店までの意思共有徹底と評価制度への落とし込み

マルチチャネル活用による営業生産性向上に必要な仕組みには、

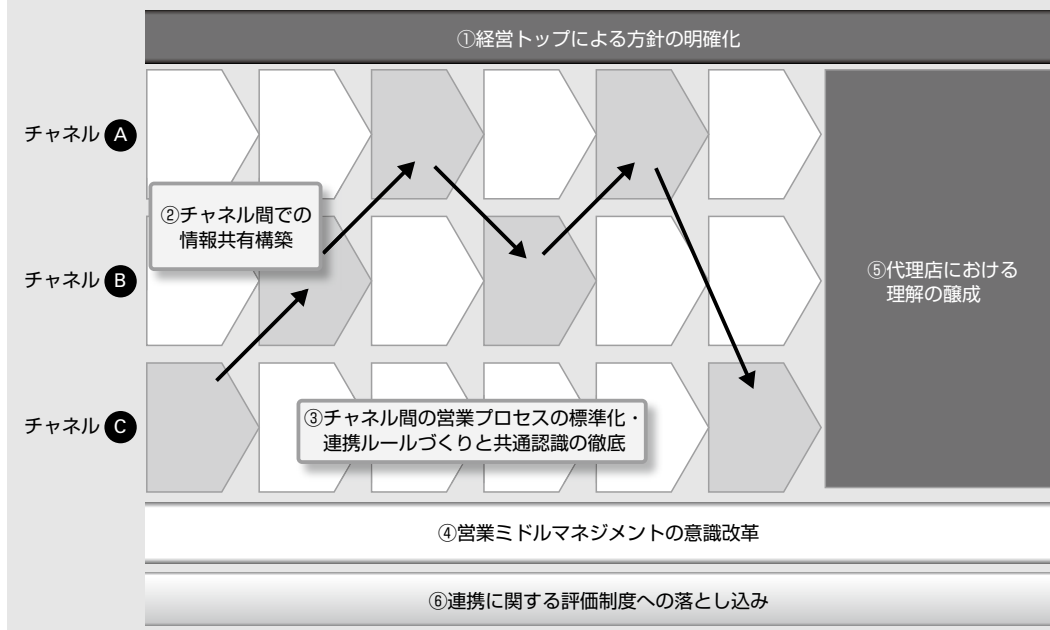
- ①経営トップによる方針の明確化
  - ②チャネル間での情報共有の仕組み構築
  - ③チャネル間の営業プロセス標準化・連携ルールづくりと共通認識の徹底
  - ④営業ミドルマネジメントの意識改革
  - ⑤代理店における理解の醸成
  - ⑥連携に関する評価制度への落とし込み
- が必要となる（図5）。

#### 1 | 経営トップによる方針の明確化

マルチチャネル営業に成功している企業は、経営トップが方針を明確に打ち出している。産業機器業界でも事務機業界でも、営業要員の訪問営業のみでは、既存顧客への営業活動に加えて新規顧客を開拓していくことは難しい。マルチチャネル営業導入で営業要員の生産性を飛躍的に高めることに成功した産業機器メーカーB社も、将来の少子化時代で営業要員が減少しても、マルチチャネル営業により1人当たりの営業生産性を高めて顧客の囲い込みを実現していくことを明示し、経営トップが責任を持って関与してきた。

B社はマルチチャネル営業の目的を明確にし、そのなかでインターネットやコールセンターの目的、基盤となる営業プロセスの標準化、連携による効果、代理店へのメリットを経営トップ自らが営業部門や代理店に説明して歩いた。マルチチャネル営業は部門横断的な活動とならなければ、また、代理店の理解を得なければ成功させることは不可能であ

図5 マルチチャネル営業による生産性向上に必要な仕組み



る。経営トップ自らが方針を明確に打ち出し、責任を持ってやりきることをしっかりと伝えることが必要となる。

## 2 | チャネル間での情報共有の仕組み構築

各チャネルが連携するには、それぞれのチャネルが顧客情報をいかに共有するかが重要になる。顧客の基本的な情報や過去のコンタクト履歴、使用機器、サービスコールでの過去の修理履歴などを共有しなくてはならない。それには情報システムによる共有の仕組みやインフラ構築も必要である。

各チャネルが、過去に顧客とどのようなコンタクトをしていたのか、それに顧客はどのようにレスポンス（対応）しているのかの情報を共有できる仕組みがなければ、マルチチャネル営業の実現は不可能である。

## 3 | チャネル間の営業プロセスの標準化・連携ルールづくりと共通認識の徹底

さらに、チャネル間での営業プロセスの標準化・連携ルールづくりと共通認識の徹底が必要で、チャネル間での連携には顧客セグメント別の連携ルールがなくてはならない。たとえば、取引がしばらくない休眠顧客に対してコールセンターがコンタクトし、アポイントメントを調整し、獲得したアポイントメントを受けて営業要員がフォローするなどの連携ルールである。こうしたルールを顧客セグメント別の連携ルールとして明確に定義する。

## 4 | 営業ミドルマネジメントの意識改革

前節で述べたような連携ルールが現場に完全に浸透するかどうかは、営業ミドルマネジ

メントによる営業要員への周知が重要となる。インターネットやコールセンターとの連携により顧客をいかに深耕できるのかを、営業ミドルマネジメントが営業要員に徹底して理解させ、実行させる。

B社はチャネル間を組織として連携させ、顧客の囲い込みを末端の営業要員にまで落とし込んでいる。

改革を推進する組織が、チャネル間の連携ルールを顧客セグメント別につくるとともに、その成果を継続的にモニタリングし、営業ミドルマネジメントに対して、連携の促進と営業要員までの落とし込みを徹底させている。

せっかくインターネットやコールセンターで顧客とコンタクトが取れても、その後、営業要員にエスカレーションされなければ意味がないし、各チャネルが顧客情報を登録・共有しなければ連携は実現しない。

## 5 | 代理店における理解の醸成

インターネットで販売やサポートをする場合、最も強く反発するのは代理店である。代理店はインターネットや訪問営業によって、自らの事業領域が侵害されると誤解することが多い。代理店の猛烈な反発により、インターネットやコールセンターを活用した顧客との関係強化のシナリオ自体が崩れてしまうこともある。

代理店に対しては、インターネットを使って直接販売化するのではなく、インターネットやコールセンターは、代理店自体の顧客基盤を強化するものであることを明確に伝える。代理店顧客へのコンタクトをインターネットとコールセンターで行う場合は、まず代

理店に十分な説明をする。代理店の事業領域は決して侵さないこと、代理店の商圈は尊重すること——など、代理店をどのようにサポートし、代理店にとってどのようなメリットがあるのかを、なるべくわかりやすく伝えなければならない。

## 6 | 連携に関する評価制度への落とし込み

連携を評価制度に落とし込むことも必要である。サービスエンジニアやインターネット、コールセンターなどのリソース（経営資源）が営業要員と連携することに、いかに評価で報いるのかを明確に定める。

B社はサービスエンジニアに対して、機器の稼働リモート監視モジュールを顧客に導入することを促進している。サービスエンジニアが顧客を訪問した際、導入済みの機器に稼働リモート監視モジュールを組み込むと、その機器の稼働状況を遠隔でモニタリングできるようになってサービス効率が高まり、収集した情報に基づき稼働状況に応じて提案シナリオが作成できる。また、サービスエンジニアが稼働リモート監視モジュールを導入することは、サービスエンジニアの実績にカウントされ、評価に反映されるようになっている。

こうした評価は、目標管理制度のなかで運用されている。このように運用していかなければ、組織が異なるチャネル間を連携させることは難しい。

本稿ではチャネル間を連携させてマルチチャネル営業を実現するための仕組みについて論じてきたが、マルチチャネル営業そのもの

は新しい発想ではない。多くの企業ではすでに何らかの取り組みは実施している。しかし、インターネットやコールセンターなどさまざまなチャネルを利用しているものの、うまく連携できていないケースが多いのは前述のとおりである。

以前、連携には多くの投資が必要で、実現には困難な点も多かった。事実、連携のインフラとなる統合顧客データベースの構築には多大なコストがかかった。しかし、近年はクラウドコンピューティングなどの技術により、以前より安価になってきている。また、マルチチャネル営業の対象を全顧客とするのではなく、重点顧客に絞り込むなど、大規模な情報システムへの投資を前提とせず効果を段階的に検証しながら対象を広げていく方法も考えられる。

さらに、パッケージ化されているクラウドコンピューティング技術を積極的に活用していくことも、損益分岐点を引き下げるうえで重要な視点である。

国内需要は成熟しており、組織を超えた活動に対するマネジメントの難しさを克服し、顧客に対する浸透度を向上させ、営業要員1人当たり営業生産性を高めることが必要である。そのために、上述した仕組みを一つひとつ構築していくことで、法人営業改革を着実に進めることができる。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー

専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案。本社改革など

吉田早織（よしださおり）

技術・産業コンサルティング部コンサルタント

専門は事業戦略、マーケティング

塩野正和（しおのまさかず）

技術・産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略、マーケティング、精密機器

# 本格化しつつある香港の人民元金融ビジネス

神宮 健

2011年1月に人民元建て直接投資が認められるなど、人民元の国際化は着実に進んでいる。そうしたなかで、人民元オフショアセンター（国内の人民元金融市場からは分断された市場）を目指す香港では、人民元建て金融サービスの提供が本格化しつつある。

## 人民元オフショアセンターとしての土台を整える香港

中国が人民元の国際化に向けて着実に動いているなかで、香港は人民元オフショアセンターとしての地位を築きつつある。

人民元を国際化する場合、当然のことながら、①人民元を相手国・地域にいかにか供給するかという点と、②相手国・地域の保有する人民元にいかにか運用の場を与えるかという点が重要になる<sup>1)</sup>。

2009年7月以降の人民元建て貿易決済やそれに先立つ08年12月に始まる中央銀行間の通貨スワップ協定（10年末現在、7カ国・地域と締結）は、人民元供給の意味を持っている。一方、人民元の運用面では、2007年以降の香港における人民元債発行があった。

こうしたなかで2010年は、香港における人民元運用ビジネスが飛躍する土台がつくられる年となった。まず、2月に香港金融管理局（HKMA）

が、「香港における人民元ビジネスに関する監督原則と操作上の取り決めの説明」（以下、「説明」）を発表した。HKMAの意図は、2009年7月以降の人民元建て貿易決済を受けて、香港においてさまざまな人民元建て金融サービスを展開させることである。

「説明」は、人民元貿易決済と人民元ビジネスに対する規制について以下の2つの原則を掲げている。

①香港と中国大陸との間の人民元

表1 香港の金融機関における人民元に関する業務

業務	2010年7月以前の状況	2010年7月以降の変更・追加
預金	<ul style="list-style-type: none"> <li>香港居住者と特定7業種の企業（注）、および人民元貿易決済試行範囲（2009年7月から）に含まれる貿易企業は預金口座を参加銀行に開設できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>いかなる企業も、一般的な目的で参加銀行に企業口座を開設できる。企業顧客の現金預入・引出に制限なし</li> <li>参加銀行は人民元建て投資商品を顧客に提供可能。また、CD発行も可能</li> </ul>
両替	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の人民元・香港ドル間の両替は1日2万元（相当）に制限され、大陸の自己名義口座への送金は1日8万元に制限される</li> <li>特定7業種の企業は通常のビジネスで入手した人民元现金を香港ドルに両替できる</li> <li>貿易企業の人民元への両替は実際の貿易額までに制限される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人と特定7業種の企業に対する制限は不変</li> <li>参加銀行は、④人民元建て貿易決済関連（取引金額が上限）、⑤人民元貿易融資の返済（顧客の人民元不足の場合）、⑥香港での債券発行の際に発生した費用支払いなどの目的で企業顧客に人民元と外貨の両替を提供する場合、両替後のポジションを清算銀行で清算できる</li> <li>上記以外の目的で清算銀行で清算しない、あるいは他の参加銀行で清算する場合、企業への両替サービスに制限なし</li> </ul>
振込・小切手	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加銀行の人民元当座預金の保有者が振り出した人民元小切手は、①香港内で人民元債の応募・取得にかかわる支払い・振込、②広東省での消費支出（上限は1日1口座当たり8万元）に使用できる</li> <li>香港内での人民元の振込（含む小切手）は、異なる銀行に開設した同一名義の企業口座間で、人民元をプールして貿易決済に充てる場合にかぎり可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人と特定7業種の企業の振込（香港内の小切手支払いを含む）の制限を撤廃（香港内で顧客は、たとえばウェルスマネジメント商品の購入など、任意の目的で振込できる）</li> <li>香港内で、企業は異なる口座間で任意の目的で人民元の振込（香港内の小切手支払いを含む）ができる</li> </ul>
融資	<ul style="list-style-type: none"> <li>人民元の貿易金融は、中国大陸側企業との貿易取引額が上限となり、かつ大陸側企業へ直接支払われる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業顧客への人民元融資についての制限はない。ただし、現時点では個人・特定7業種の企業への融資は禁止</li> </ul>

注) この表は香港における人民元業務の一部を示したものである。特定7業種とは、小売り、飲食、宿泊、交通運輸、通信、医療、教育の7分野である  
出所) Arthur K.H. Yuen "Renminbi Business in Hong Kong" (19 July 2010, HKMA) などより作成



資金流入は中国大陸の規則と要求に従う

②香港に流入した人民元資金に関して、香港における人民元貿易決済業務の参加銀行<sup>2</sup>（以下、参加銀行）は、その人民元資金が大陸に還流しないかぎり、香港の規制と市場状況に基づいて人民元ビジネスを展開できる

つまり、香港に流入した人民元が中国大陸に還流しないという条件のもとで、香港で他の外貨と同様に人民元建て金融サービスが提供できるようになった。

### 増える香港における人民元建て金融サービス

次に2010年7月に、中国人民銀行（以下、人民銀行）とHKMAの間で「人民元貿易決済についての協力覚書の補充」が、また、人民銀行と中国銀行（香港）の間で「人民元業務清算合意（改訂）」がそれぞれ締結された。この結果、香港の参加銀行では、①企業向け人民元預金口座開設、②企業顧客に対する人民元両替、③参加銀行に開設された異なる顧客の人民元預金口座間の振込、④企業向け人民元融資、⑤顧客への人民元投資商品の提供、⑥参加銀行のCD（譲渡性預金）発行などの金融サービスが可能になった（表1）。

8月には人民銀行が通知<sup>3</sup>を発表し、①香港・マカオ地区の人民元業務の清算銀行と参加銀行、②海外の参加銀行、③海外中央銀行・通貨当局が人民元資金を中国大陸の銀行間債券市場へ投資できるようになった。

むろん、すべてが順調に進んでいるわけではない。2010年秋には、大陸と香港の人民元金利や人民元為替レートの差を利用した投機が広がり、参加銀行の清算銀行を通じた上海外貨取引センターからの人民元購入が停止され、その後、制度が手直しされた<sup>4</sup>。

### 人民元国際化の進展とともに増す香港の重要性

この間、6月には人民元貿易決済の試行範囲が広がった。中国大陸では20省・市が対象となり（当初は上海市と広東省の一部の市）、中国の対外貿易の約97%（2009年）がカバーされるようになる一方、海外の貿易相手については制限がなくなった（当初は香港・マカオ、ASEAN〈東南アジア諸国連合〉）。また、貿易決済の対象にサービス貿易やその他の経常勘定取引も含まれるようになった。

そして、2011年1月には、人民銀行が、「海外直接投資の人民元決済試行管理弁法」（1月6日付）を発表し、人民元建て海外直接投資が認められることになった。当弁法によれば、①人民元貿易決済の試行地域内に登記している非金融企業は人民元資金を用いて海外直接投資ができる。また、②これらの企業は直接投資から生じた利益を人民元建てで国内送金できる。さらに、③銀行は、海外支店や海外コルレス銀行（送金などの為替業務の代行契約を結んでいる銀行）を通じて国内企業の直接投資先の企業・プロジェクトに人民元融資を行える。

当弁法には、人民元貿易決済業務をさらに推進する一方、趨勢的な人民元高が予想されるなかで、「走出去」（対外直接投資）戦略を後押しする意味がある。また、人民元建ての海外直接投資や直接投資先企業への人民元建て融資により、海外へ人民元が供給されることになろう。

以上の展開を受けて、香港では、人民元ビジネスが実験段階ではなく本格的なビジネスとして認知されつつある。今後は、人民元債に加えて人民元建て株式の発行も予想されており、また、小QFII<sup>5</sup>による国内A株投資も検討されている。一方、金融当局・機関では取引システムの変

更など、インフラ面の対応も進行中である。

今後も、人民元建て貿易決済・資金調達が増加するなかで、人民元資金の運用の場としての香港の重要性も増すことが予想される。

#### 注

- 1 人民元の本格的な国際化には、資本自由化、為替の変動相場制への移行、国内金融機関の経営力強化などが必要であり、なお長時間を要すると見られる。中国当局も、当面は地域化、つまり東南アジア等を含む中国周辺の国・地域での決済などにおける人民元の普及を考えていると思われる
- 2 人民元業務の参加銀行や清算銀行の詳細については、関志雄（監修）、神宮健、関根栄一、吉川浩史「国際化に向けて動き出した中国人民元の展望」（『財界観測』2010年春号、野村証券金融経済研究所）参照。人民元建て貿易取引に伴う決済・清算は、海外の参加銀行が香港・マカオ地区の清算銀行を通じて行るか、海外の参加銀行と大陸のコルレス銀行の間で行う。なお、香港の清算銀行は中国銀行である
- 3 「海外の参加銀行等、3種類の機関による銀行間債券市場への人民元投資の試行に関する通知」
- 4 貿易決済を装い人民元を入手する動きが見られた。このため、2010年12月に、参加銀行が清算銀行を通じて上海外貨取引センターで人民元を購入する際、①参加銀行は、まず貿易決済関連で顧客から購入した人民元を必要とする顧客に提供し、不足分の人民元だけを購入できる、②3カ月以内に大陸に支払う必要のある貿易取引のみ人民元を購入できる——といった条件が加わった
- 5 小QFII（人民元QFII）とは、香港で大陸資本の金融機関が人民元ファンドをつくり、国内A株などに投資する制度

『金融ITフォーカス』2011年3月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）  
NRI北京 金融システム研究部長

# MRの活動を改善する新たな技術の活用

蠟山敬之

医薬品メーカーのMR（医薬情報担当者）は、医師を頻りに訪問し、多くの時間を費やして医薬品の適正使用に関する情報を提供・収集している。通常、医薬品メーカーには数百～千人強ものMRが所属しており、集まる情報は年間数十万件にもなる。こうした情報は貴重なマーケティングデータであるが、有効活用できている企業はまだ多くない。しかし、大量データの分析技術や、テキストデータなどあいまいな情報の分析技術が実用化された今、活動評価やプロモーション活動の改善に活かすことを念頭に置き、情報を適切に蓄積・分析するための仕組みを構築する検討をすべきである。

## 蓄積した情報の活用が課題

医薬品メーカーのMRは、医療従事者に医薬品の情報を伝達するというきわめて重要な役割を担っている。MRは特に医師を頻りに訪問し、医薬品の適正使用に関する情報を提供するとともに、治療方針や医薬品の処方意向などをヒ

アリングしている。

こうしたプロモーション活動には多大な費用と時間が費やされることから、医薬品メーカーでは、従来からMRの活動の効率化や改善が大きな課題になっている。たとえば、ほとんどの医薬品メーカーでは、MRの訪問によって得ら

れた情報を活動報告や顧客情報などの形で営業支援（Sales Force Automation）システム（以下、SFAシステム）に入力しているが、これにはかなりの時間を要するうえ、蓄積されたデータを十分に分析・活用できていないことも多い。

以下では3つの視点から、こうした情報を有効に分析・活用するためのデータ入力の工夫など、MR活動の改善の方向性を提案する。

## テキストマイニングの活用

1つ目は、MRの活動報告の入力と蓄積された情報の分析・活用についてである。前述のとおり、医薬品メーカーではMRがSFAシステムに多くの情報を入力している。この情報は貴重なマーケティングデータではあるものの、いざ活用しようとすると思うように分析できないことが少なくない。

よくあるのが図1のような活動報告である。このような入力方式を取ると、せっかく貴重な時間を割いてMRが報告しているにもかかわらず、対象製品の名前や説明に使った資材の情報が入力されないといったことが起きやすい。これでは活動の成果や課題を分析す

図1 有用な情報を抽出しにくいMRの活動報告の例

活動報告（自由入力）

A先生訪問。B品目説明  
△△についての意見交換実施

5月1日にC先生を訪問してご意見をいただいた

活動内容のみが書かれており、顧客からのヒアリング内容がほとんど書かれていない。また、対象製品や利用資材が特定しにくい。このようなデータから活動の良し悪しを分析するのは難しい

るのは困難である。

データマイニングやテキストマイニングなど、大量の情報を効率的に分析できる技術が進んだ現在では、活動の報告をただ残すだけでなく、その内容を評価したり、医薬品の処方増加や新規の処方につながる成功則を抽出したりできるような形で情報を蓄積することが重要になっている。これを可能にするためには、必要な情報が必要な粒度で入力されているなど、過不足のないデータを入力できるような活動報告の形にしなければならない。

適切にデータを準備した状態でテキストマイニングを実行すれば、医師がコメントしたテキストのデータから営業のヒントとなる話題を抽出したり、処方に結びつく法則を見出したりすることができるようになる。

たとえば図2のようにすると、医師の処方に関するコメントと処方意向や処方実績との間の法則を抽出できるようになり、処方に結びつく重要な要因を見つけられる。このような分析でMR活動における成功則を見出すことができれば、それをMR全体で共有したり、説明方法を改善したり、あるいは説明用資料を改良したりする

図2 必要な情報が入力されているMRの活動報告の例

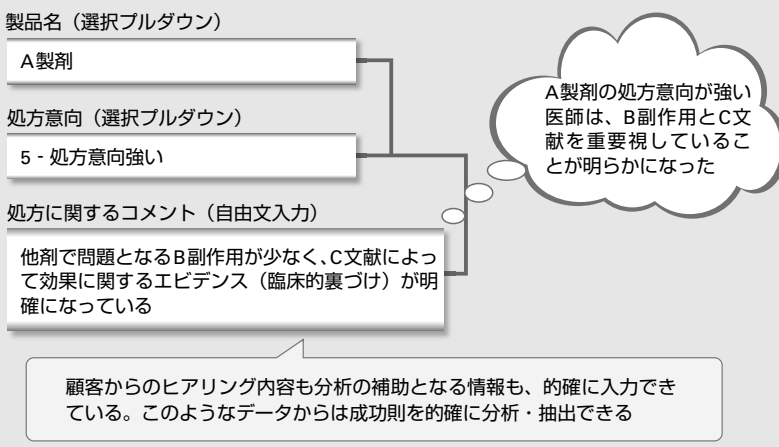
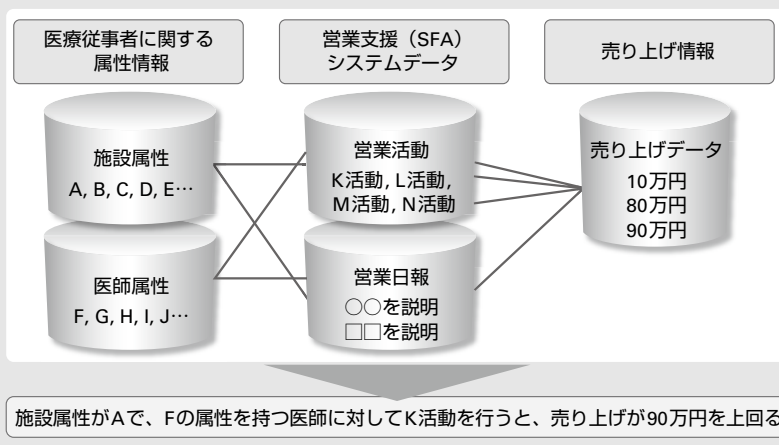


図3 データマイニングによって蓄積される価値ある情報

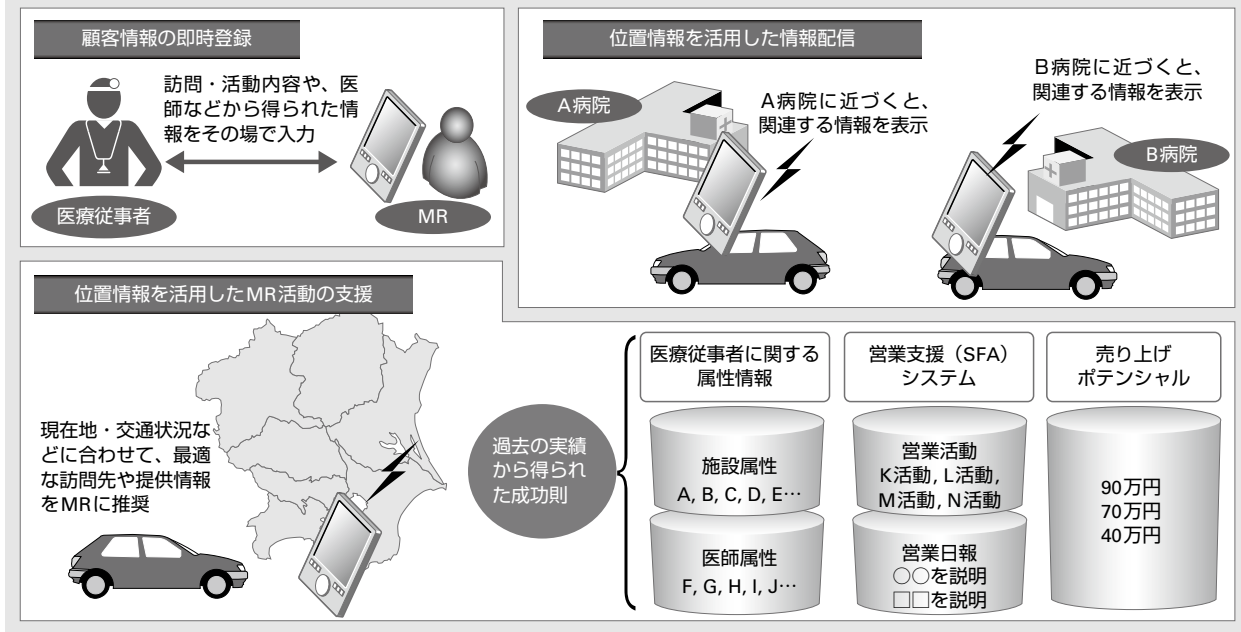


ことにつなげられよう。

また、テキストマイニングを利用すれば、図3のように、「ある属性を持つ医師にある活動を行うと、ある医薬品の処方が伸びる」といった傾向を見出すことも可能である。MRがヒアリングによって集めた医師に関する情報と、実際に処方された医薬品との関連を

分析することによって、どのような医師がどのような医薬品を処方する傾向が強いといったルールを抽出することができれば、どの医師に営業資材を重点的に配分すべきかを定めることも容易になるだろう。これは、信販会社におけるDM (ダイレクトメール) 送付対象の選定や、小売業における

図4 モバイル端末を活用したMR活動の例



POS（販売時点情報管理）システムのデータに基づく併売分析などに使われている手法である。医薬品業界ではあまり活用されてこなかったが、SFAシステムの普及によりMRが比較的容易に情報を入力できるようになっていることを考えると、今後はもっと活用されてしかるべき技術である。

野村総合研究所（NRI）は医薬品メーカーに対して、SFAシステムに蓄積された活動報告の情報をテキストマイニングツール「TRUE TELLER（トゥルーテラー）」を使った分析、また、各社のデータマイニングツールを使っ

たデータ分析システムの構築やコンサルティングサービスを提供している。どのツールを使うにしても、分析に利用するデータの精度によって分析成果の質が決まるため、データの蓄積状況の確認と、必要に応じた入力の改善がポイントとなる。そのためNRIは、蓄積されたデータの活用可能性をあらかじめチェックし、より良い蓄積方法を提案するコンサルティングも提供している。

### 新しい情報端末の活用

2つ目は、米国アップルの「iPad（アイパッド）」のようなタブレッ

ト型端末や、スマートフォン（データ処理機能を持つ多機能な携帯電話端末）などの新しいモバイル端末の活用である（図4）が、詳細は『ITソリューションフロンティア』2011年3月号の「MRのディテール活動を革新するモバイル端末」を参照されたい。ここではその他の活用方法について述べる。

#### ①顧客情報・接触履歴（営業日報・週報）の即時登録・更新

携帯性にすぐれるため、訪問直後に活動内容を登録することが可能である。すぐに入力できれば、



営業日報などの形で蓄積される情報の質を高める効果も期待できる。

## ②位置情報を活用した情報発信

モバイル端末に搭載されているGPS（全地球測位システム）機能を利用して、これから訪問する先の直近の営業実績（処方実績）や最新情報を、検索の手間なく表示することも可能である。MRが自分で検索しなくても各種の情報を得られるため、効率よくMR活動に専念できるメリットがある。

## ③最適な訪問先や活動をオンデマンドで提案

MRの活動履歴や医薬品の処方実績などの表示に加え、自動車で移動している場合は道路の渋滞状況も加味しながら適切な訪問先を提示し、そこまでの経路もナビゲートする。訪問先に応じた説明用資料も配信される。

## ④空き時間を利用したeラーニング

空いた時間に高速無線通信を利用してeラーニングの動画コンテンツをモバイル端末にダウンロード

しておき、通信機能が使えない場所でもコンテンツを閲覧して知識習得をできるようにする。

NRIは、モバイル端末の位置情報を有効活用したSFAシステムを構築するための「ロケーションモバイルプラットフォーム」を提供している。これは、NRIグループのユビークリンクが携帯電話端末・スマートフォン向けに提供しているナビゲーションサービス「全力案内！」をベースとする仕組みである。このプラットフォームを使うことにより、位置情報を活用したモバイル端末向けのSFAシステムを効率よく開発することができる。

## 音声認識による効率的なデータ蓄積

3つ目が、音声認識技術を活用した活動報告入力の効率化である。近年、音声認識の技術は目覚ましく向上しており、たとえばアップルの「iPhone（アイフォーン）」では、発話した音声をテキスト化してメールなどに入力するアプリケーションソフトまで出現している。このようなモバイル向けの音声入力の仕組みを活用し

て、移動中の空き時間に活動報告を簡単に作成することもできるようになる。

NRIは、これまで蓄積してきた言語解析・統計解析技術を基に、「TRUE TELLERボイスダイジェスト」を開発した。これは音声データからテキストの要約を書き起こすツールである。主に企業のコンタクトセンターにおける対応記録を想定したものだが、MRの活動報告の作成にも有効である。

以上、MRの活動を改善するための3つの技術と活用方法を紹介した。いずれも医薬品メーカーでの利用は始まったばかりであり、本格的な業務利用にはさらなる検討が必要である。NRIは今後もこれらの技術開発を進め、ユーザーの営業活動の改善に寄与するソリューション（課題解決策）の提供を目指していきたい。

『ITソリューションフロンティア』  
2011年3月号より転載

.....  
蠟山敬之（ろうやまたかゆき）  
ヘルスケアイノベーション研究室主任  
コンサルタント



クラウド時代を生き抜くためのSSO&amp;ID管理セミナー

## グループ・グローバル企業での活用が進む オープンソース

主催：野村総合研究所 2011年2月23日

野村総合研究所（NRI）は、オープンソースを活用したソリューション（課題解決策）や、事例を紹介するセミナーを定期的に開催している。今回は、「オープンソースを活用した情報共有」「オープンソースを活用したシングルサインオン、およびID管理」をテーマに、NRIオープンソースソリューション推進室グループマネージャーの寺田雄一が講演を行った。

講演は、まずオープンソースの動向について紹介した。オープンソースのOSとしてはLinux（リナックス）が最も有名であるが、近年はWebアプリケーションサーバーやデータベースなどのミドルウェア層でもオープンソースが普及している現状を説明した。また、業務システムでの利用が進んでいること、およびユーザー企業の満足度が高いことなどについても触れた。

次に、NRIが提供するオープンソース・ワンストップサービス「OpenStandia（オープンスターディア）」の概要を説明した。OpenStandiaは、約50種類のオープンソースをワンストップでサポートしており、長期間にわたる保守サポートや、独自パッチ（修正プログラム）の開発・提供など、エンタープライズ（企業）向けのサービスを提供している。さらに、大手金融機関、大手製造業、通信会社、電力会社などにおけるオープンソース活用事例を報告した。

講演の後半では、初めに「グループ企業」や「グローバル企業」といったユーザー数が多い情報システムに対するニーズや課題について述べた。特に、競争力の強化、内部統制の強化といった目的で、グ

ループやグローバル規模での「情報共有」「シングルサインオン」「ID管理」などの必要性が高まっていること、しかしユーザー数が多い場合、高額なライセンス費用が問題になること、さらにユーザー企業で「SalesforceCRM（セールスフォースCRM）」や「GoogleApps（グーグルアプス）」などのクラウドサービスの利用が進むなかで、社内システムとクラウドサービスとの連携のニーズが多いことも明らかにした。

続いて、オープンソースの活用によってライセンス費用が低減できること、および大手製造業を中心とした実際の成功事例を紹介した。具体的には、大手製造業による、①1万人規模の情報共有基盤の構築事例、②SalesforceCRMやGoogleAppsなどクラウドサービスと自社認証基盤との統合事例——などである。

最後に、2010年10月よりサービス提供を開始した、オープンソースの統合ビジネスインテリジェンス（BI）ソフトウェアである「JasperSoft（ジャスパソフト）」の紹介と、各種ソリューションをクラウドサービスとして提供する「OpenStandia onクラウド」を紹介して講演は終了した。

NRIでは、月に1、2回のペースでオープンソースに関するこのようなセミナーを開催している。日程などの詳細については、OpenStandiaのWebサイト（<http://openstandia.jp>）を参照いただきたい。

.....  
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

<http://openstandia.jp/>

電子メール：[osscc@nri.co.jp](mailto:osscc@nri.co.jp)