

MESSAGE

2

新興国展開の鍵となる
事業アーキテクチャーの変革

村田佳生

特集 2020年東京オリンピック・パラリンピックを考える

4

2020年東京オリンピック・パラリンピック
開催の意義

三崎富査雄

6

2020年のオリンピックを契機とした
「東京再構築」の必要性

小林庸至

18

オリンピックの経済波及効果の検証

谷山智彦

ロンドンオリンピックはどのようなインパクトをもたらし、
何を残したのか

30

ロンドンオリンピックを成功に導いた
大規模プログラムのマネジメント

増田久人

NAVIGATION & SOLUTION

44

ASEAN自動車市場動向と
タイ拠点の役割の変化

小林敬幸
大森雄一郎

シリーズ

グローバル戦略を実現する
経営基盤構築

58

グローバル戦略を推進する
地域統括機能のあり方

青嶋 稔
須藤光宜

NRI NEWS

72

オムニチャンネル時代の顧客管理基盤

中村博之

FORUM & SEMINAR

76

新しい出会いと発想がイノベーションを実現する人材をつくる

新興国展開の鍵となる 事業アーキテクチャー の变革

執行役員コンサルティング事業本部副本部長
村田佳生



ドイツは中国を抜いて、経常収支で世界トップに躍り出た。一方、日本の製造業はアベノミクス以降の円安にもかかわらず輸出が順調には伸びず、東日本大震災以降、貿易赤字が続いている。

ドイツは輸出がGDPの50%を占める輸出型経済であり、新興国向けが輸出の40%を占めている。2008年のリーマン・ショック以降、成長著しい新興国市場において、日本企業の苦戦が続いているのに対して、ドイツ企業は新興国の成長をうまく取り込んでいる。日独企業のグローバル競争力の格差があるとしたら、新興国ビジネスでの競争力の側面が強いと言えよう。

日本企業は、先進国中心のグローバル市場では強かった。しかしながら、新興国は分散化した市場であり、ニーズも多様化しているため、新興国中心のグローバル市場では日本企業は競争力を確立できていない。

一般論として、グローバル戦略には2つの方法がある。共通化した製品やサービスで規模の経済を重視する「共通化」戦略と、各国の市場ニーズを踏まえた製品・サービスを提供する「ローカル化」戦略である。

ドイツ企業の新興国戦略を分析すると、上述の2つの戦略の「好いところ取り」が功を奏している。ドイツ企業の戦略は、世界共通化したプラットフォームと、現地のニーズに合わせたローカル部位に弁別することが特徴である。

ドイツ本国では、プラットフォームの開発・生産を重視する。プラットフォームは、製品全体の付加価値を高め、差別化の源泉となっている。プラットフォームの開発・生産にはノウハウの粋が集められているため、これをブラック

ボックス化することで、技術やノウハウの漏洩を防止する工夫をしている。一方、ローカル部位は現地のニーズに合わせて、現地で開発・生産する方針を取っている。

このような思想を具体化するために、ドイツ企業は事業の構造を3つの観点で構築してきた。われわれは、このような構造を「事業アーキテクチャー」と定義する。

第1に、マーケティング面である。日本企業は、先進国市場、次に中進国市場、さらに新興国市場と、市場を順次、丁寧に押さえていく傾向がある。ドイツ企業は、世界市場を俯瞰してその共通性を見出し、市場を持続的に開発する努力をしている。この結果、日本企業はドイツ企業に比べると多品種対応になりがちである。

第2に、グローバルとローカルに弁別した設計や調達である。プラットフォームはドイツ本国で開発するが、ローカル部位の開発は新興国市場のニーズを熟知した現地のエンジニアが担当している。プラットフォームの部品はグローバルサプライヤーからの調達を重視するが、ローカル部位はローカルサプライヤーからの調達が優先している。

第3に、現地の開発人材を活用する仕組みである。現地人材がローカル部位を効率よく開発するとともに、ノウハウの流出を防止するためのツールは本国で開発している。

ドイツは、2013年から、10年の計で「Industrie 4.0」という国策を進め、事業アーキテクチャーレベルで競争力を強化しようとしている。

Industrie 4.0は、蒸気機関、電力の利用、電子・IT（情報技術）に次ぎ、CPS（Cyber Physical System）を活用する第4次産業革命と定

義される。CPSとは、物理的な現実世界でITをうまく活用するための仕組みである。先進国7億人市場に対して、今後拡大する新興国の中間層を含む50億人市場での展開を目的としている。このための抜本的な発想転換として、Industrie 4.0では、3つの側面でイノベーションを進めようとしている。

第1に、マーケティング面である。CPSを使って、50億人分の顧客情報を収集し、それを活用してマーケティングや商品企画をしようとしている。第2に、開発面では、50億人市場をカバーする開発を進めるために、優秀なエンジニアをグローバルで活用することを目指している。第3に、生産面において、ドイツ国内の優秀な中小企業群や新興国の優秀なサプライヤーを活用して、柔軟な生産システムをつくり、50億人市場に向けた生産体制の確立を目指そうとしている。

製造業への回帰を重視する米国のオバマ政権は、ドイツをベンチマークし、ITの競争力を活かした「米国版Industry 4.0」を打ち出した。一方、日本においては、事業アーキテクチャーを革新するという本格的な動きは見られない。

日本のモノづくりは、日本人同士の阿吽の呼吸的な開発や生産にとらわれている。自前主義にこだわった結果、多様化する新興国向けニーズに合わせた開発に限界が生じている。このことは、開発現場の疲弊感や、本来あるべき差別化された商品開発ができないというイノベーションの閉塞につながっていると言える。10年の計で、民間企業のみならず、国家として「日本版インダストリー4.0」が検討されることを期待する。

（むらたよしお）

2020年東京オリンピック・パラリンピック開催の意義



三崎 富査雄

オリンピックは前向きな雰囲気を醸成する

2002年に、野村総合研究所（NRI）が初めて日本オリンピック委員会（JOC）から調査を受託して以降、個人でもマーケティング委員を拝命するなど、縁あってこれまでオリンピックにさまざまな形でかかわらせていただいている。そのような経緯もあって、北京、ロンドン、ソチと、実際のオリンピックに一観客として参加し、多くの感動と興奮を現場で目の当たりにしてきた。

2014年2月に行われたソチオリンピック・パラリンピック冬季競技大会（以下、ソチオリンピック）では、開会式から5日間ほど競技を観戦する中で、オリンピックが国威発揚ならびに国家としての国民の求心力向上に大いに貢献していることを強く肌で感じた。あらゆる会場でロシア人が自国選手を大声で応援する姿が印象的だったが、とりわけフィギュアスケート団体でロシアが金メダルを獲得した時は、大勢のロシア人の熱狂的な応援（ロシアではアイスホッケーとフィギュアスケートが国民に大人気という背景もある）で盛り上がった。最後はプーチン大統領が選手達を出迎えて祝意を伝え、会場の雰囲気は最

高潮に達した。

2020年の東京大会でも、国威発揚とまではいかずとも、開催国である日本の国民に、一体感・結束力、高揚感をもたらす貴重な機会となるだろう。英国の調査会社イプソス・モリが実施したアンケート結果によれば、2012年ロンドンオリンピック開催前の2011年11～12月に64%であった「前向きな雰囲気を感じる」という英国民の意見が、開催直前の12年7月には71%になり、さらに閉幕1年後の13年7月においても84%が、「オリンピック開催期間を振り返ると前向きな雰囲気だった」と回答している。オリンピックが相対的に好きな国民である日本人ならば、さらに前向きになれるのではないかと推察される。

2012年ロンドンオリンピックが残したもの

日本と同じく成熟国で開催されたロンドンオリンピックでは、国民の一体感や高揚感のほかにもさまざまなレガシーを残している。最も有名なものは、メイン会場となったオリンピックパークがつくられたロンドン東部ストラトフォード周辺の再開発である。もともと治安が良くなかった同地域が、現在では欧

州最大規模のショッピングセンターを中心に、10路線の鉄道が乗り入れる抜群のアクセスを誇るエリアとなった。

そのほかにも、オリンピックを機につくられたものとして、「CompeteFor（コンピートフォー）」という公共調達プラットフォームがある。これは、オリンピック関連事業が一部の大企業に独占されないようにとの配慮のもと、中小企業にも広く受注のチャンスを提供するウェブサイトであり、①普段は必ずしも利害が一致しないFSB（小企業連盟）、ロンドン商工会議所、CBI（英国産業連盟）、ロンドンファースト（ロンドンでのビジネス環境向上を図る会員制非営利組織）の4者が連携しながら、仕組みづくりだけでなく利用促進も積極的に行った、②予算内で事業がスケジュールどおりに進むことに貢献した、③結果として調達件数全体の半分以上の案件は中小企業が受注できた、④ロンドンオリンピック以後も英国のインフラ整備事業等における事業者間のマッチングに利用されている一などの成果を挙げたという。

また、大会開催期間中のロンドン市内の交通混雑に備えて、市内中心部にオフィスのある企業の多くは、郊外オフィスの設置や在宅勤務の導入など柔軟な勤務形態に取り組み、オリンピック以後も継続しているようである。それまでロンドン市民に評判の悪かった地下鉄やバスなどの公共交通機関の側も、オリンピックではVIPが時間どおりに動けるよう、また選手や関係者が通常より3割少ない所要時間で目的地に到着できるよう、投資も行い、運営方法も改良した。こうした取り組みの結果、ロンドン交通局に対してポジティブな印象を持つ市民は、オリンピック開催前に48%であったものが、開催後には94%にまで上昇

したという注。

2020年までのイノベーションや ブレイクスルーを2020年以降の標準に

ロンドンの例が示すとおり、世界最大級のイベントの一つであるオリンピックは、都市の姿や仕事のやり方、サプライチェーン、人の動きなど、社会・経済に大きな影響を及ぼす。今回のオリンピック特集では、まさしく都市への影響、経済への影響、プロジェクトマネジメントへの影響という観点から、3つの論考を掲載している。

ただ、その影響は単に受け身的なものでなく、国民や企業にとってより望ましいものとなるよう、能動的に働きかけていく必要がある。また、ここでは詳細を紹介しないが、ロンドンでも、オリンピックを契機に生まれたさまざまな連携や規制緩和が、大会後には元に戻ってしまったケースが圧倒的に多いようである。

2020年に向けて、東京のみならず日本全国でさまざまな準備が進むであろうが、その期限に向けてイノベーションやブレイクスルーを図るとともに、ロンドンオリンピックにおけるCompeteForやロンドン交通局のような望ましい成果を、2020年以降も継続・標準化するように、あらかじめ計画しておきたい。

注

ロンドン交通局のアンケート調査結果より

著者

三崎富査雄（みさきふさお）
コンサルティング事業本部パートナー
専門は実行支援型プロジェクトマネジメント、サービス産業政策・事業化支援など

2020年のオリンピックを契機とした「東京再構築」の必要性



小林庸至

CONTENTS

- I 2020年東京オリンピックで残すべきレガシーとは
- II 「東京再構築」に向けた課題解決に求められる取り組み
- III 取り組みに際しての留意点

要約

- 1 東京へのオリンピック招致決定は、日本にとって「2020年」というわかりやすい目標ができたことを意味する。2020年を目指して、これまで先送りしてきた東京および日本の課題解決に着手すべきである。「オリンピックに必要なものをつくる」ではなく、「オリンピック後も必要なものをつくる」という発想が重要であり、東京においては、特に以下の3つの課題解決に取り組むことが求められる。
- 2 (i) インフラ老朽化への対応：東京は先行して公共投資がなされてきたため、全国に先駆けてインフラの老朽化に直面する。首都直下地震の発生が確実視される中、とりわけ「首都高速道路の再構築」と「臨海エリアの防災性向上」に取り組むべきである。
- 3 (ii) 既成市街地の再構築：オリンピックは絶好の「シティセールス」の場であり、東京という世界最大の成熟都市を、持続可能な都市に再構築していくモデルケースとして世界に発信することが期待される。たとえば、「都心部の自動車利用抑制」「都心居住および都市緑化の推進」など、取り組むべき課題は山積している。
- 4 (iii) 「ガラパゴス化」の解消：東京は世界で最も国際化が遅れた都市の一つである。多国籍企業のアジア統括拠点では、シンガポール、中国、香港の後塵を拝している。オリンピックの場での一回きりの「おもてなし」に終わらせず、外国人や外国企業が違和感なく永続的に居住し、ビジネスのできる環境を整備していくことが重要である。
- 5 取り組みに当たっては、①投資の「選択と集中」、②民間投資の活用、③建設部門労働者の育成と確保、④世界に向けた情報発信——に留意することで、効果がさらに高まる。

I 2020年東京オリンピックで残すべきレガシーとは

2020年の夏季オリンピック・パラリンピック（以下、オリンピック）の東京開催が決まり、大会施設の整備にかかわる建設需要や観戦に関連した消費等による経済波及効果が注目されている。東京都はその経済波及効果を約3兆円と試算しているが、これを過小評価と見る向きもある。しかし、英国貿易投資総省（UK Trade & Investment）が2013年7月に発表したロンドンオリンピックの1年間の経済波及効果は99億ポンド^{注1}（約1兆6830億円、1ポンド=170円で換算）であり、東京のGRP（域内総生産）はロンドンの約2倍である^{注2}ことを考えると、妥当な額と言えるであろう。

しかし、オリンピック開催のメリットを、一過性の経済波及効果で終わらせてしまっただけではもったいない。1964年の東京オリンピックでは、首都高速道路や東海道新幹線などのインフラが整備され、これが同オリンピックのレガシー（遺産）となった。次期オリンピックでわれわれが残すべきレガシーとは何であろうか。

東京へのオリンピック招致決定は、日本にとって「2020年」というわかりやすい目標ができたことを意味し、オリンピック開催を、東京および日本の長期的な再構築にいかにつなげていくかが問われている。本稿では、2020年を目指して、「いつかはやらなければならないとわかっていながら先送りしてきた東京の課題解決への取り組み」を提案したい。

一般に、持続可能な都市（将来世代の可能性を奪うことなく現役世代のニーズを満たす

都市）とは、「社会」「環境」「経済」の3つのバランスが取れている都市を指すが、東京はそれぞれに課題を抱えている。

● 「社会」の課題

1点目の「社会」に関して求められているのがインフラの老朽化への対応である。東京を中心とする都市圏は3670万の人口を擁し、インドのデリー（2220万人）やムンバイ（2000万人）、ブラジルのサンパウロ（2030万人）、米国のニューヨーク（1940万人）を大きく引き離して世界第1位を誇っている^{注3}。しかし、その圧倒的な規模の人々の生活や企業活動をこれまで支えてきたインフラが老朽化し、崩壊の危機に瀕している。

● 「環境」の課題

2点目の「環境」に関して求められているのが既成市街地の再構築である。東京という、カナダ（3410万人）一国を上回る人口規模の都市圏が地球環境に与える負荷は甚大で、「都市全体で環境負荷をいかに低減させていくのか」の解答を早急に出すことが求められている。

● 「経済」の課題

3点目の「経済」に関して求められているのが、「ガラパゴス化」の解消である。外国人居住者数の少なさから見ても、東京の国際性の低さは際立っている。このままでは、経済活動のグローバル化に伴って激しさを増す世界の都市間競争から東京が取り残され、団体だけが大きい「偉大なる田舎」に堕ちてしまう可能性がある。

東京は日本経済を牽引するエンジンであり、東京の再構築は日本の再構築につながる。2020年の東京オリンピック・パラリ

ンピック（以下、2020年東京オリンピック）は世界中の注目が東京に集まる絶好の機会であり、これを一つの目標として東京の再構築に取り組んでいくべきである。

II 「東京再構築」に向けた課題解決に求められる取り組み

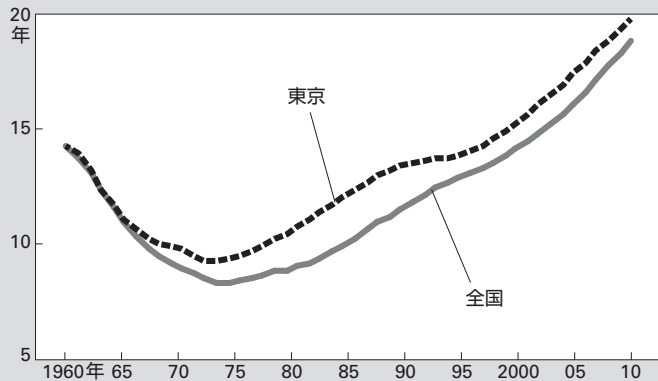
1 インフラの老朽化への対応

2012年12月に発生した中央自動車道笹子ト

ネルの天井板落下事故を契機に、インフラの老朽化や劣化が問題視されている。特に東京などの都市部は、日本経済を牽引する地域として先行的にインフラが整備されたため、老朽化による傷みが顕在化する時期も早い。過去の公共投資の実績をもとにインフラの平均供用年数（ヴィンテージ）を計算すると、東京では全国に先行してインフラの老朽化が進んでいることがよくわかる（図1）。

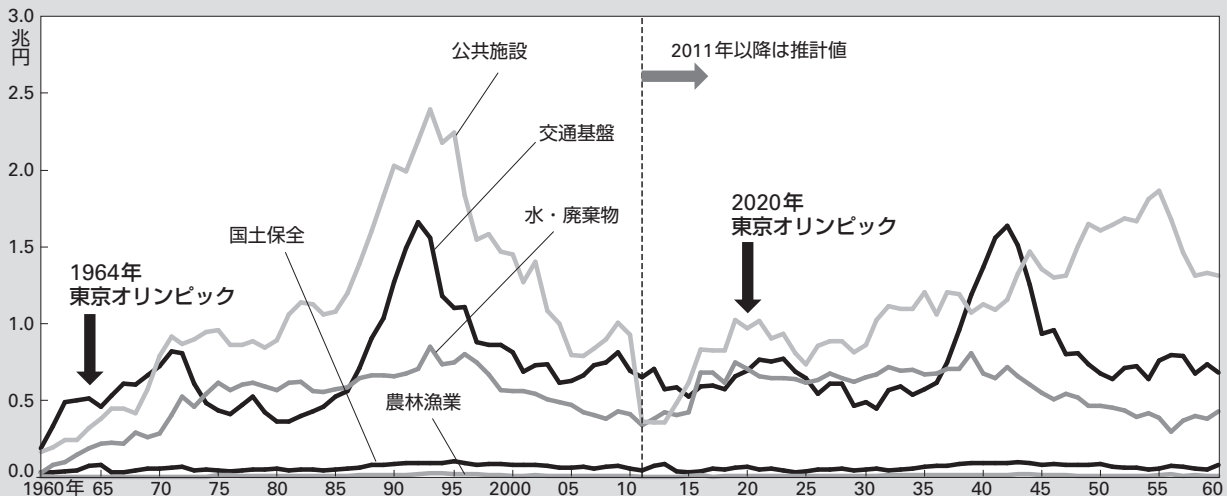
インフラの老朽化に伴い、更新に莫大な費用が必要になる。東京都域における、国および地方公共団体によるこれまでのインフラ投資額は、前回の東京オリンピックが開催された1964年には各インフラ分野を合計して現在の価格で1兆1000億円であった。その後増加の一途をたどり、93年には4兆9000億円に達したものの、以降は公共事業への批判もあって急減し、2010年時点では2兆1000億円となっている。これからは、今まで蓄積してきたインフラの更新が必要になってくる。その額は今後増加し、東京オリンピックが開催される2020年には2兆4000億円、ピークに達す

図1 全国および東京におけるインフラの平均供用年数（ヴィンテージ）



注) 推計の対象分野：道路、港湾、航空、地下鉄、治水、治山、海岸、農業、林業、漁業、国有林、工業用水道、下水道、廃棄物、上水道、公営住宅、都市公園、学校、社会教育
出所) 内閣府「日本の社会資本2012」、総務省「行政投資実績」より作成

図2 東京都域における過去のインフラ投資額と今後の更新に必要な額（分野別）



注) 「交通基盤」は道路・港湾・航空・地下鉄・民営鉄道、「国土保全」は治水・治山・海岸、「農林漁業」は農業・林業・漁業、「水・廃棄物」は上水道・工業用水道・下水道・廃棄物処理、「公共施設」は公営住宅・都市公園・学校・官庁営繕・医療福祉施設を指す
出所) 総務省「行政投資実績」をもとに作成

る43年には3兆6000億円に及ぶと推計されている^{注4}（図2）。

高度経済成長期以降、都市部と地方部の格差是正のため、公共投資の重点は都市部から地方部に移された。しかし、地方部でインフラ整備が進んでも、人口やGRPの首都圏集中に歯止めがかかることはなかった（図3）。誤解をおそれずに言えば、日本の富の多くを東京が生み出しているにもかかわらず、東京への投資がおろそかにされてきたのである。

首都圏では、今後30年以内に70%の確率でマグニチュード7クラスの直下型地震が発生すると想定されており、世界からも、東京はアジア主要都市の中でも災害リスクが突出して高いと見られている（図4）。

1964年の東京オリンピックの際に整備されたさまざまなインフラが、約60年を経て老朽化が深刻になる2020年に、奇しくも東京で再びオリンピックが開催される。これを契機に、老朽化が進む東京のインフラの再構築に着手すべきであり、特にリスクが高いと考えられる「首都高速道路の再構築」と「臨海エリアの防災性向上」にはすぐにでも取り組む必要がある。

(1) 首都高速道路の再構築

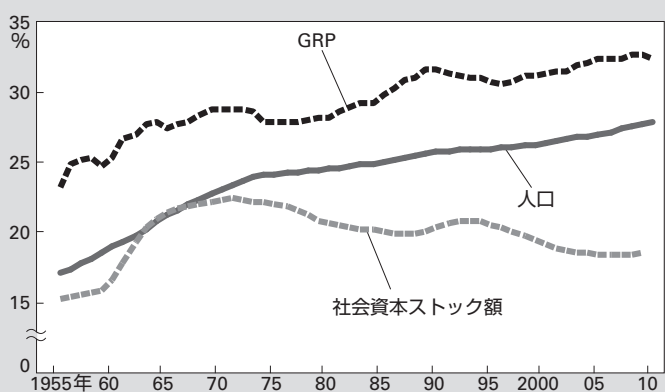
首都高速道路は、老朽化による損傷が進んでいるだけでなく、

- ①河川の上部空間を利用して建設されたため、点検補修を行うのが難しい区間が多いこと
- ②高架橋によって都市景観を阻害していること（日本橋など）
- ③随所に急カーブがあり安全な高速走行に支障があること

——など、さまざまな問題を抱えている。2020年東京オリンピックに向けて首都高速道路の再構築に道筋をつけ、「安全かつ美しい東京」を実現することの社会的意義は大きい。

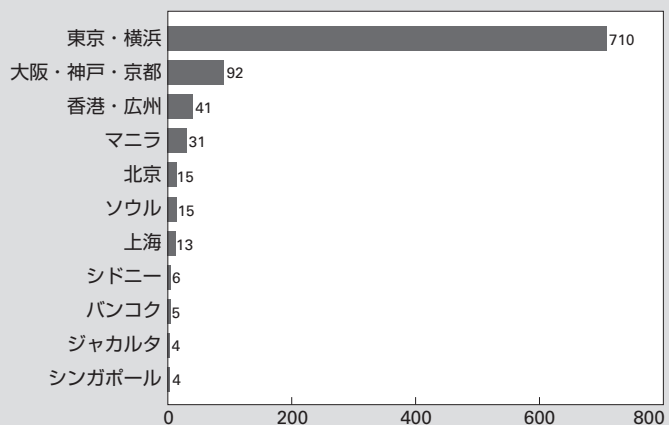
首都高速道路の再構築に向けた検討は、2012年から始まっている。首都高速道路会社が設置した「首都高速道路構造物の大規模更新のあり方に関する調査研究委員会」は、現在と同じルート・構造を維持することを前提

図3 全国の人口・GRP（域内総生産）・社会資本ストック額のうち1都3県が占める割合



注) 社会資本ストック額とは、インフラの資産価値を表す統計値である。経年に伴う価値の低減を考慮しない粗ベースの値と、価値の低減を考慮した純ベースの値があるが、ここでは前者の値を用いている
出所) 総務省「国勢調査」、内閣府「県民経済計算」、内閣府「日本の社会資本2012」をもとに作成

図4 アジアの主要都市の災害リスク指数



注) 世界主要都市の災害危険度 (Hazard)、災害への脆弱性 (Vulnerability)、危険にさらされる経済的価値 (Exposed values) を0~10で評価し、これらを乗じたもの
出所) Munich Re (ミュンヘン再保険会社)「Topics ANNUAL REVIEW: NATURAL CATASTROPHES 2002」をもとに作成

に大規模修繕・更新が必要な区間を選定し、総事業費を最大で9100億円と見積もった。

また、同時期に国土交通省が設置した「首都高速の再生に関する有識者会議」は、「首都高速道路が首都東京を支える基盤であることから、都心環状線の地下化を含む再生事業を国家プロジェクトとして実施すべきである」と提言した。同会議は事業費を示していないが、2009年に出されたロータリークラブの試算によると、都心環状線および周辺路線をすべて撤去・地下化した場合の建設費は約4兆円に上るといふ。建設費が5兆円以上かかると見積もられているリニア中央新幹線（東京＝名古屋間）には及ばないものの、相当規模のビッグプロジェクトになる。

地下化するか否か、果たしてどちらのプランが望ましいであろうか。現在の運営形態や厳しい財政状況を前提に考えるならば、できるだけ費用がかからないプランが選択される可能性が高い。しかし首都高速道路は、単に「安全かつ高速な走行を実現する」という機能を担っているだけではなく、都市景観の重要な構成要素の一つであり、東京の魅力や競争力に大きな影響を及ぼす点を忘れてはならない。

海外では、高架道路を撤去・地下化し、都市の再構築に成功した事例がいくつも存在する。米国のボストンでは、市の中心部を南北に縦貫していた高架道路を地下に移設・拡幅し、地上部の大半をオープンスペースとして開放した。これにより都市景観が大幅に改善され、周辺の不動産価値も向上したという。要した事業費146億ドル（約1兆4600億円、1ドル＝100円で換算）の6割を連邦政府、4割を州政府などが拠出している。

同じく米国のシアトルでは、市街地と臨海エリアを分断するように走っていた高架道路を撤去・地下化し、地上部にLRT（次世代型路面電車システム）を整備する計画が進められている。地域の活性化や水辺環境の整備のため、費用が多くかかっても地下化する案が採用された。総事業費31億ドル（約3100億円）は、連邦・州・市の各政府などが分担している。

韓国のソウルでは、都心部を東西に流れる清溪川（チョンゲチョン）を暗渠化し、その上部に高架道路が整備されていたが、周辺地区の再生を目的として高架道路が撤去され、河川空間が復元された。事業費3867億ウォン（約350億円、1ウォン＝0.9円で換算）の全額を市が負担し、2年という驚異的なスピードで竣工に至っている。

また、スペインのバルセロナでも、1992年の夏季オリンピック開催に向けて環状道路を整備する際、市街地と臨海エリアを分断させないために、あえて予算のかかる地下化案が採用された²⁵。

現在の首都高速道路が、1964年の東京オリンピック開催に合わせて急ピッチで整備された結果、まちづくりへの配慮がおろそかにされたことを考えると、特に都市景観の改善やにぎわい創出の効果の高い区間については、地下化を前提としたプランを検討すべきと考える。

しかし、地下化するか否かにかかわらず、首都高速道路の再構築には莫大な費用がかかる。その財源が確保されていないことが大きな問題である。道路法に基づく道路は無料公開が原則であり、首都高速道路は道路整備特別措置法による例外措置として料金徴収が認

められているものの、整備費用の償還期間が終われば無料化しなければならない。しかも、この整備費用には修繕・更新費用が含まれていないことから、現行制度下では道路の修繕・更新に税金を投入せざるをえない。

しかし、インフラを整備すればいずれ更新が必要になる。それを考えると、新規整備だけを見込んだ現行制度は不十分であり、法改正による利用者負担の継続は必須と言えよう。

さらに、不動産の開発可能性が高い東京だからこそ適用できる手法として、「特例容積率適用地区制度²⁶を活用した空中権の売却」がある。首都高速道路周辺の市街地には、老朽化が進み建て替え時期が迫っている民間ビルが集積している。空中権売却によって首都高速道路の周辺市街地再開発を推進し、首都高速道路を含む地域全体の再構築を図ることができれば理想的である。実際に、ニューヨークはこの手法により、廃線となっていた高架鉄道（ハイライン）を魅力的な散歩道として再生させるとともに、周辺市街地の再生と価値向上に成功している。今後、首都高速道路会社および日本高速道路保有・債務返済機構が所有権を有す、跡地利用可能な築地川区間の土地を対象に、空中権売却の実現可能性について検討が進められることになっており、その経過に注目したい。

舛添要一東京都知事は2014年2月12日の就任会見で、都が出資している首都高速道路の改修について、2020年を目標に前倒しで取り組む意向を示した。ただし、オリンピックまでの工事完了を目指すあまり、またしてもまちづくりへの配慮がおろそかになってはならない。まずは、歴史的遺産の再生という意味において社会的意義が大きく、しかも「日本

橋地域ルネッサンス100年計画委員会」など地元の取り組みの熟度も高い「日本橋川の再生」から着手してはどうか。インフラの再構築を通じてまちを変えていく意気込みを世界に示すことができれば、今後のインフラの老朽化対応にも弾みがつくであろう。

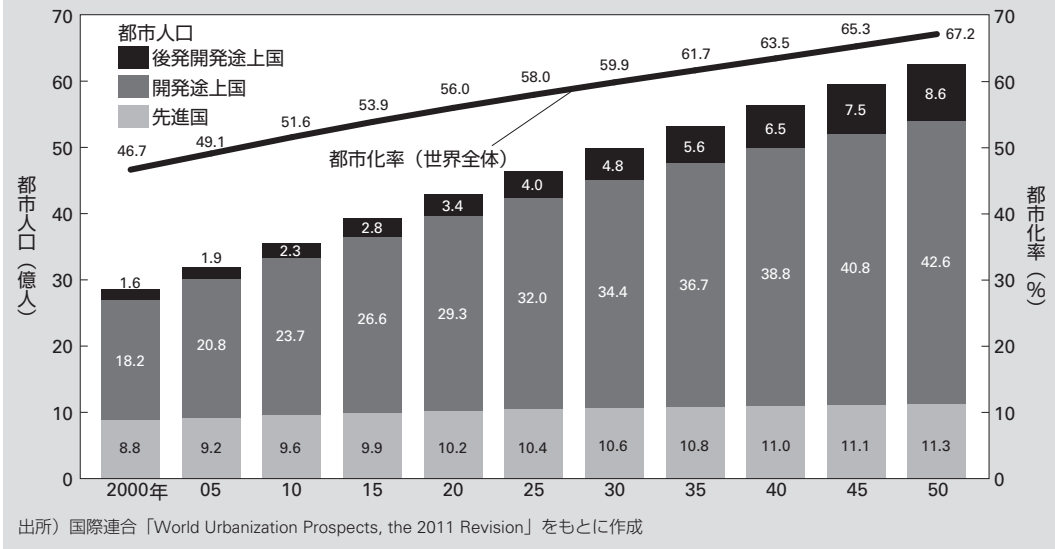
(2) 臨海エリアの防災性向上

首都高速道路と同様、老朽化による機能低下が懸念されるのが東京港の海岸保全施設（護岸、防潮堤、水門、排水機場など）である。内閣府や東京都によると、主な競技施設や選手村が建設される臨海エリアは、首都直下地震で震度6強ないし震度7の揺れが想定されており、地盤の液状化、および老朽化が進む防潮堤・水門の損傷が懸念される。当該被害予想では、臨海エリアで大きな浸水被害は想定されていないが、これは防潮堤・水門が機能することを前提としたものであり、これらの施設が被害を受ければ堤内も浸水のおそれが高まる。

また、選手村が予定されている地区は、外郭防潮堤（高さ8m）の外側であり、かつ堤外地防潮堤（同3m）も整備されておらず、海に直接さらされている。当該地区は、今後、2.5mの盛り土をして標高6.5mにかさ上げされるため、津波の被害を受ける可能性は低くなるが、逆に液状化のリスクは高まる。

選手村跡地は宅地利用が予定されており、また、オリンピックを契機に臨海エリアの開発が進むのは確実である。防潮堤の地盤強化や水門の耐震化の推進とともに、新たな防潮堤の整備が必要かどうかの判断も喫緊の課題と言えよう。

図5 世界の都市人口と都市化率の推移および予測



2 既成市街地の再構築

国際連合「World Urbanization Prospects (世界都市化予測)」によると、世界の都市人口は、2010年時点では35億6000万人（都市化率51.6%）であるが、新興国の経済成長に伴って都市人口は右肩上がりに増加し、25年には46億4000万人（同58.0%）、50年には62億5000万人（同67.2%）に達すると予測されている（図5）。

人口1000万人以上の都市「メガシティ」も急増する。1970年まで、メガシティは東京とニューヨークの2都市のみであったが、その後増加の一途をたどり、2010年時点では23都市となり、今後、アジア・アフリカを中心にさらに増加し、25年には37都市になると見込まれている（表1）。

このような都市人口の爆発に対し、環境負荷をできるだけ増大させないような都市計画・都市開発の技術が求められている。その一つの解決策がスマートシティ⁷であるが、新たに都市を建設するというだけでなく、既存の都市を持続可能な都市に再構築していく方策の開発が必要である。

2025年時点においても世界最大のメガシティであり続ける成熟都市・東京が、持続可能な都市へと再構築していくモデルケースを自身で示すことができれば、2020年東京オリンピックは絶好の「シティセールス」の場となるであろう。本稿では、東京を持続可能な都市に再構築するための方策として、

表1 世界のメガシティ（人口1000万人以上の都市）の変遷

年	都市数	動向
～1970	2	東京、ニューヨークのみ
1975	3	メキシコシティが加わる
1980	4	サンパウロが加わる
1985	7	ムンバイ、大阪・神戸、ロサンゼルスが加わる
1990	10	ブエノスアイレス、コルカタ、ソウルが加わる
1995	13	デリー、リオデジャネイロ、上海が加わる
2000	17	カイロ、北京、ダッカ、カラチ、モスクワが加わる ソウルがはずれる
2005	19	マニラ、パリが加わる
2010	23	広州、イスタンブール、ラゴス、深圳が加わる
2015	29	バンガロール、シカゴ、重慶、ジャカルタ、キンシャサ、 武漢が加わる
2020	35	ボゴタ、チェンナイ、ハイデラバード、バンコク、リマ、 天津が加わる
2025	37	ラホール、ロンドンが加わる

出所) 国際連合「World Urbanization Prospects, the 2011 Revision」をもとに作成

- ①都心部の自動車利用抑制
- ②都心居住の推進
- ③都市緑化の推進

——の3つに取り組んでいくことを提案する。

(1) 都心部の自動車利用抑制

オリンピック開催期間中は、競技場や選手村を結ぶ高速道路や主要道に、大会関係車両だけが走ることでできる「オリンピックレーン」(計317km)が設置され、また、大会関係車両優先の「オリンピック・プライオリティルート」(計290km)が指定されることになっている。そして、市民や企業に対しては、都心部での自動車利用の抑制を呼びかけ、交通量の1割削減を目標としている。

2020年に向けて、3環状道路(首都高速中央環状線・東京外かく環状道路、首都圏中央連絡自動車道)の整備が進めば²⁸、都心部の通過交通は減少する。オリンピックで自動車利用を控えることは、自動車に依存しない生活を根づかせるうえでもよいチャンスである。これを機に、ロードプライシング²⁹やパーク&ライド³⁰を推進し、都心部の自動車利用抑制に向けて取り組むことは、東京が「持続可能な都市」に向けて踏み出す大きな一歩になるであろう。

(2) 都心居住の推進

日本の都市は、その発展過程において、居住機能と業務機能の分離が誘導されたため、都心部の夜間人口密度が著しく低くなっている(図6)。この結果、多くの市民は郊外の住宅地から遠距離通勤を強いられているが、海外では、こうした「郊外に住み、都心で働く」ライフスタイルは必ずしも一般的ではな

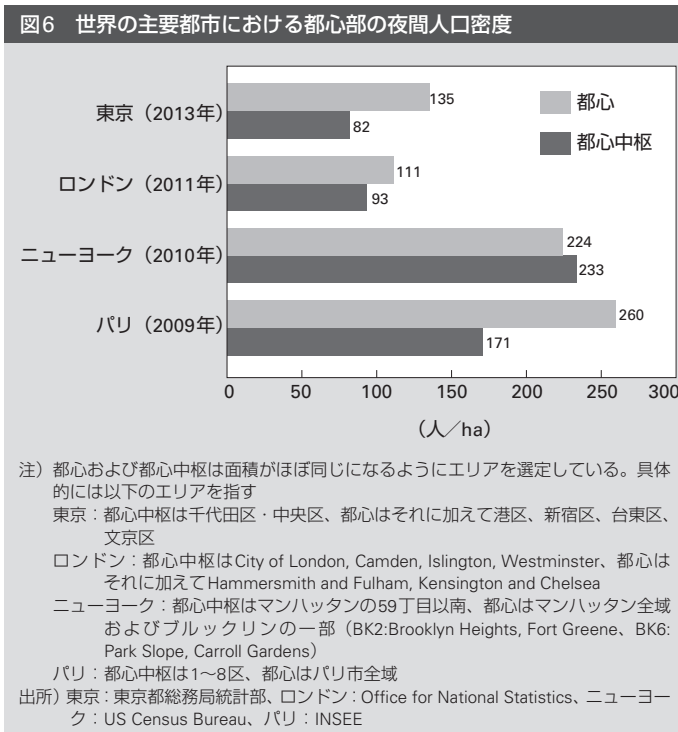
く、「都心に住み、都心で働く」「郊外に住み、郊外で働く」といった多様なライフスタイルが実現されている。

たとえば、ウォール街があるニューヨークの金融街「ロウワーマンハッタン地区」は、以前は休日になると人けがなくなるビジネス街であったが、市が主導して居住機能を積極的に誘導した結果、1990年には1ヘクタール当たり66人であった夜間人口密度が、2010年には同158人と、20年間で2.4倍に増加している。東京駅周辺で同等面積のエリア³¹の夜間人口密度は同25人であり、6倍以上の開きがある。

都心居住の推進は、自動車を使わなくてすむ都市構造の実現につながる。都心部への居住機能および居住を支える各種生活機能の導入を推進することが望まれる。

(3) 都市緑化の推進

東京の緑被率(地域面積に占める緑地面積



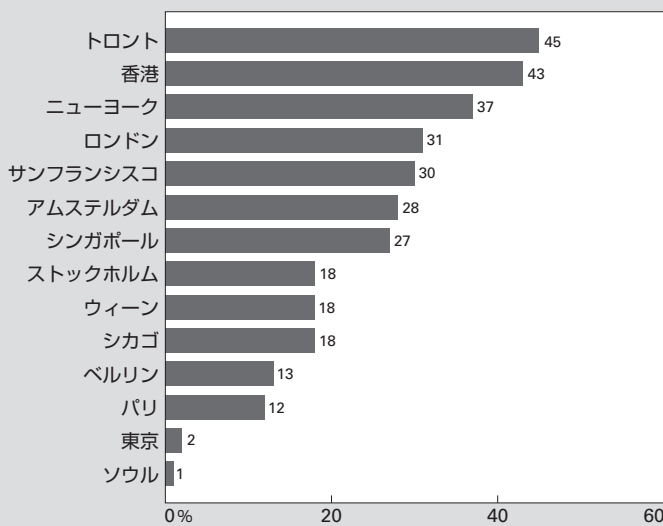
の割合)は、ニューヨークやパリなどの海外都市と比べて著しく劣っているわけではない。しかし、戸建住宅内の庭木や皇居など、市民が立ち入ることのできない緑地が多く、自然の森や林などを体験できる空間は限られ

ているのが実情である。

これまでに実施された数々の都市再生プロジェクトによって、東京の都市景観は大きく変わり、たとえば丸の内は、ビジネス街から商業・文化機能を備えた魅力的なまちに変貌を遂げてきた。今後も、虎ノ門には密集市街地の中央を貫く緑豊かな街路が出現し、東京港には海上公園「海の森」が整備される予定である。

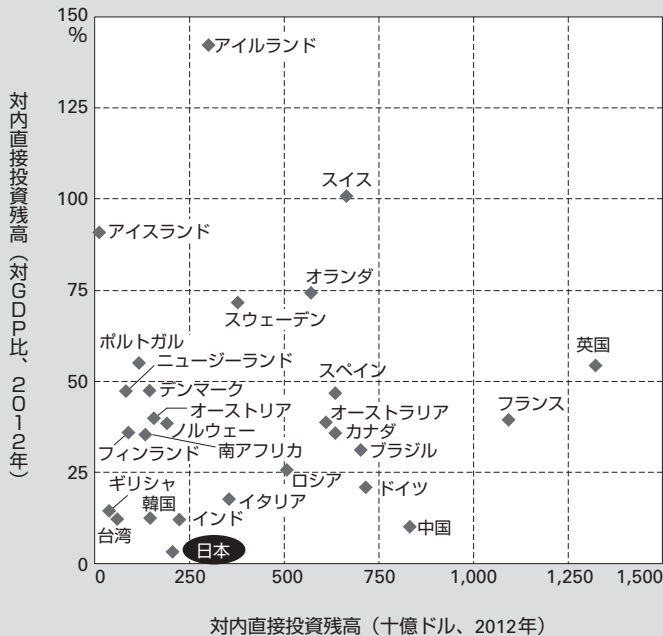
首都高速道路の地下化により創出される空き地や河川空間を含め、今後予定されている都市開発事業やインフラ更新事業の連携を図り、ボストンの「エメラルドネックレス」(公園や河川が緑豊かな街路空間でつながれた緑のネットワーク)のような緑の回廊を東京に出現させたり、かつては「水の都」だった江戸の水系を再生させたりすることが望まれる。コンクリートジャングルのイメージが強い東京が、実は水と緑が豊かな環境都市だった、ということを示せば、海外からの来訪者に驚きを与えるに違いない。

図7 主要都市の居住者に占める外国生まれ人口の割合



注) データ年次は2001~10年(都市によって異なる)
出所) World Cities Culture Report, Migration Policy Instituteなどより作成

図8 主要国の対内直接投資残高の実額と対GDP(国内総生産)比



注) 米国(3兆9310億ドル、26%)、シンガポール(6820億ドル、252%)、ルクセンブルク(1210億ドル、213%)、ベルギー(1兆100億ドル、209%)は欄外
出所) UNCTAD(国際連合貿易開発会議)「World Investment Report」より作成

3 ガラパゴス化の解消

外国人人口が極端に少ないという点で、東京は世界の主要都市の中で最も国際化が遅れた都市の一つである。「移民の街」として有名なカナダのトロントは2人に1人が外国人であるのに対し、日本の都市の中で外国人が比較的多い東京でも100人中1人か2人でしかない(図7)。

ビジネス面でも国際化の遅れが目立つ。日本は主要国の中で、海外からの直接投資が極めて少ない国の一つで、GDP(国内総生産)に対する割合で見ると、OECD(経済協力開発機構)諸国、BRICS(ブラジル、ロシア、

インド、中国、南アフリカ）およびアジア諸国の中で最下位である（図8）。

やや古いデータであるが、JETRO（日本貿易振興機構）「アジアにおける世界主要企業の立地（集積）状況と企業誘致政策に関する調査」（2008年3月）によると、「フォーチュン500」掲載企業のアジア統括拠点の立地状況では、「シンガポール」が43社、「香港」が18社であるのに対し、「日本」はわずか3社にとどまっている。

また、経済産業省「第46回外資系企業動向

調査（2011年度実績）」（有効回答企業数3194社）によると、日本の事業所が「アジア・オセアニア地域を統括している」と回答した企業（175社^{注12}）よりも、「海外の拠点に統括されている」と回答した企業のほうが多く、その設置場所は「シンガポール」320社、「中国」309社、「香港」243社であった。アジア統括拠点の立地に関して、日本はシンガポール・中国・香港に劣後していると考えられる。

こうした現状に対し、日本政府は、「アジア拠点化・対日投資促進プログラムフォロー

表2 「世界の都市総合力ランキング」（2012年）に見る東京の強みと弱み

表2 「世界の都市総合力ランキング」（2012年）に見る東京の強みと弱み				
		経済	研究・開発	文化・交流
↑ 強み ↓ 弱み	1～10位	GDP 世界トップ300企業 政治、経済、商機のリスク 証券取引所の株式時価総額 対事業所サービス業従業者数 優秀な人材確保の容易性 従業者数 1人当たりGDP	研究者数 研究開発費 産業財産権（特許）の登録数 数学・科学に関する学力 世界トップ200大学	美術館・博物館数 食事の魅力 主要な世界的文化イベント開催件数 留学生数 買い物の魅力 国際コンベンション開催件数 文化・歴史・伝統への接触機会 劇場・コンサートホール数
	11～20位	賃金水準 経済自由度	外国人研究者の受け入れ態勢 主要科学技術賞受賞者数 研究者の交流機会	外国人居住者数 アーティストの創作環境 ハイクラスホテル客室数 スタジアム数 海外からの訪問者数 ホテル総数
	21～30位	1人当たりオフィス面積		コンテンツ輸出額 ユネスコ世界遺産（100km圏）
	31～40位	法人税率 GDP成長率		
表2 「世界の都市総合力ランキング」（2012年）に見る東京の強みと弱み				
		居住	交通アクセス	環境
↑ 強み ↓ 弱み	1～10位	健康寿命 小売店舗の充実度 飲食店の充実度 人口当たり殺人件数 人口密度	公共交通の充実・正確さ 滑走路本数 公共交通（地下鉄）の駅密度 人口当たり交通事故死亡者数 通勤・通学の利便性 国際線旅客数	ISO14001取得企業数 CO ₂ （二酸化炭素）排出量 水質 リサイクル率 気温の快適性
	11～20位	地域コミュニティの良しさ 災害に対する脆弱性 外国人人口当たりの外国人学校数 完全失業率 従業員の生活満足度	国際線直行貨物便就航都市数	SO ₂ （二酸化硫黄）濃度・NO ₂ （二酸化窒素）濃度
	21～30位	賃貸住宅平均賃料 人口当たりの医師数 総労働時間	国際線直行便就航都市数 タクシー運賃	SPM（浮遊粒子状物質）濃度 都心部の緑被状況
	31～40位	物価水準	都心から国際空港までのアクセス時間	再生可能エネルギーの比率

注）当該ランキングは、下記の40都市を対象に、「経済」等の領域別の指標でランクづけをしたもの。ここでは、東京の順位の高低によって指標を整理している
 アジア：東京、大阪、福岡、ソウル、台北、北京、上海、香港、シンガポール、バンコク、クアラルンプール、ムンバイ、イスタンブール
 欧州：ロンドン、パリ、ベルリン、フランクフルト、ミラノ、マドリード、バルセロナ、アムステルダム、ブリュッセル、チューリッヒ、ジュネーブ、コペンハーゲン、ストックホルム、ウィーン、モスクワ
 米州：ニューヨーク、ワシントンD.C.、ボストン、シカゴ、ロサンゼルス、サンフランシスコ、トロント、バンクーバー、メキシコシティ、サンパウロ
 その他：カイロ、シドニー
 出所）森記念財団都市戦略研究所「世界の都市総合力ランキング」（2012年）をもとに作成

アップ」(2012年6月)および「日本再興戦略」(13年6月)において、2020年までに対日直接投資残高・外資系企業雇用者数を倍増させ、多国籍企業の高付加価値拠点を毎年30件ずつ誘致していく目標を掲げ、取り組みを進めている。現在検討が進められている国家戦略特区でも、これらの目標に貢献する実験的な施策案が民間から多数寄せられている。

世界の主要都市を比較した森記念財団都市戦略研究所「世界の都市総合力ランキング」(2012年)によると、東京は、「市場規模」「企業や研究者の集積」「都市内交通アクセス」等の面では相対的に優れている一方、「ビジネス・生活コスト」「国際空港へのアクセス」等の面では相対的に劣っている(前ページの表2)。国家戦略特区の枠組みなどを活用し、東京の「弱み」を克服し、「強み」を強化する官民の取り組みを重層的に実施していくことが期待される。

オリンピックの場での1回きりの「おもてなし」に終わるのではなく、その後も、外国人や外国企業が違和感や負担感なく永続的に居住し、ビジネスのできる環境を着実に整備していくことが重要である。

III 取り組みに際しての留意点

ここまで東京再構築の課題解決に向けた取り組みのあり方について述べてきたが、それらを推進するに当たっては、以下の4点に留意する必要がある。

1 投資の「選択と集中」

東京は、コンパクトな計画がIOC(国際オリンピック委員会)によって支持されてオリ

ンピック開催地に選出された。「オリンピック」の名のもとに無駄な投資をし、オリンピック後はほとんど使われない巨大なハコモノと巨額の借金だけが残される、という事態は絶対に避けなければならない。そのためには、「オリンピックのために必要なものをつくる」という発想ではなく、「オリンピック後も必要なものをつくる」という発想が重要である。あくまでも、今後、確実にやらなければならないもの、東京の競争力向上に寄与するものに、投資を選択・集中させていく必要がある。

2 民間投資の活用

2012年時点で、国と地方を合わせた日本政府全体の債務残高はGDP比224%に達している。これは、イタリア(130%)、米国(113%)、英国(110%)、フランス(108%)、ドイツ(86%)と比べ、圧倒的に高い水準である。こうした財政状況を考えると、インフラ投資を国債発行に頼ることは避けるべきである。料金徴収型のインフラは、できるかぎり利用者の負担で賄うこととし、民間金融機関からの資金調達ที่難しい場合には、2013年10月に設立された官民連携インフラファンド(民間資金等活用事業推進機構)から調達することも考えられる。それ以外のインフラについても、前述した空中権の売却など、民間投資を活用する方策を検討すべきであろう。

3 建設部門労働者の育成・確保

1990年代半ば以降、公共投資の抑制や民間投資の低迷に伴い、建設市場は急速に縮小し、建設部門の労働者数は大幅に減少してきた。一方、2011年以降を見ると、震災復興や

景気回復に伴う需要の増加により、建設部門の person 費・資材費が高騰している。今後、オリンピック関連の建設需要が上乘せされると需給はさらに逼迫し、民間の投資意欲を減退させかねない。若年層の失業問題とも相まって、職業訓練による若年労働者の育成・確保を検討すべきである。

また、老朽化したインフラの修繕・更新には一定の建設需要が長期的に見込まれることを考えると、建設技能労働者の育成に国を挙げて取り組む必要がある。韓国では、橋梁の崩落事故が頻発したことをきっかけに、国家機関KISTEC（韓国施設安全技術公団）を創設し、建設技術者の訓練や資格認定をするようになっている。日本でも、こうした仕組みの創設を検討してみる価値があろう。

4 世界に向けた情報発信

日本経済は、バブル崩壊により安定成長期が終焉した1991年以降、「失われた20年」と呼ばれる低迷期が続いてきた。都市の再構築に向けてさまざまな実験を重ね、その中で低迷期から脱却する糸口を見つけることが求められる。

2020年東京オリンピックは、世界中の注目が東京に集まる絶好の機会である。オリンピックによる地域浮揚の成功事例として語られるオーストラリアのシドニーやスペインのバルセロナにかぎらず、ロンドンオリンピックも、成熟国英国のイメージアップにつながったことは確かである。この貴重な機会を最大限に活かし、東京がさまざまにチャレンジし、生まれ変わっていく姿を世界に向けて強く情報発信していくべきである。

注

- 1 UK Trade & Investment, “London 2012 Delivering the economic legacy,” 2013
- 2 ブルッキングス研究所「Global MetroMonitor 2012」によると、2012年のGRPは、東京都市圏が1兆5200億ドル（152兆円）、ロンドン都市圏が7312億ドル（73兆1200億円）である
- 3 国際連合「World Urbanization Prospects, the 2011 Revision」による
- 4 総務省「行政投資実績」に基づく投資額には、維持管理費・用地補償費等が含まれているため、過大評価となっている点に留意する必要がある
- 5 岡部明子「都市再生『バルセロナ・モデル』の検証」（福川裕一・矢作弘・岡部明子『持続可能な都市——欧米の試みから何を学ぶか』2005年、岩波書店）による
- 6 特例容積率適用地区として指定された区域内で、建築敷地の指定容積率の一部を、地区内の複数の建築敷地に移転することができる制度。地区内であれば隣接していない建築敷地への移転も認められる。東京駅の赤レンガ駅舎の復元は、当該制度を適用して実現された
- 7 IT（情報技術）や環境技術などの先端技術を駆使して省資源化を徹底した環境配慮型都市
- 8 2020年には9割が完成する予定である
- 9 交通混雑する都心部に乗り入れる車に特別料金を課し、混雑緩和や排出ガス抑制を図る施策
- 10 駅やバスターミナルに駐車場を併設し、公共交通機関による移動を誘導する施策
- 11 千代田区丸の内・大手町・有楽町・内幸町、中央区八重洲・日本橋・京橋・銀座、港区東新橋・新橋・西新橋・虎ノ門の合計
- 12 「アジア・オセアニア統括拠点である」と回答した企業113社と、「当該企業以外の日本法人に統括されている」と回答した企業62社の合計

著者

小林庸至（こばやしろうじ）
社会システムコンサルティング部上級コンサルタント
専門は社会資本政策、国土・都市政策など

オリンピックの経済波及効果の検証

ロンドンオリンピックはどのようなインパクトをもたらし、何を残したのか



谷山智彦

CONTENTS

- I オリンピックの経済波及効果への期待
- II ロンドンオリンピックの経済波及効果
- III オリンピックによる観光関連産業や不動産市場への影響
- IV 2020年東京オリンピック開催に向けて

要約

- 1 2020年夏季東京オリンピック・パラリンピックの開催に伴う経済波及効果を予測するうえで、2012年に開催されたロンドンオリンピックに関する英国政府の事後評価を参考にするのが有益であろう。大きなインフラ投資を伴う新興国のオリンピックではなく、成熟した先進国で開催された直近の夏季オリンピックであり、そこで生じた経済波及効果は、2020年東京オリンピックでも類似したものになる可能性が高い。
- 2 ロンドンオリンピックの経済波及効果は、開催都市のロンドンだけではなく、隣接する地域にも及んだ。産業としては建設業や広告業などに大きな「直接効果」が見られ、小売業や飲食・宿泊業には持続的な「間接効果」をもたらした。とはいえ、建設業の「直接効果」の多くは一過性で、オリンピック開催後に持続する効果にはあまり期待できない。
- 3 観光客による消費額は増加するが、観光客数自体は一時的に減少する傾向が認められた。実際にロンドンオリンピック期間中の訪英外国人数は、観光シーズンの夏季であるにもかかわらず、逆に減少している。混雑を嫌い開催地に行かない人もいることや、観戦前後にロンドン以外の地域に行く観光客数が期待ほど多くなかったことには留意すべきであろう。
- 4 不動産市場に関しては、ロンドンオリンピックに伴う直接的な影響はほとんどなかった。オリンピック開催エリア周辺の住宅価格には若干の上昇が認められたが、オフィスなどの商業不動産市場に関しては、ロンドン中心部の上昇のほうが大きかった。
- 5 2020年東京オリンピックに向けて景気が上向くのではないかという期待が広がっているが、過去の事例を冷静に振り返り、それらを教訓として、今後の事業環境や経営戦略を考える、あるいは政策立案を行うべきであろう。

I オリンピックの経済波及効果への期待

1 2020年東京オリンピックに伴う経済波及効果への期待

2013年9月7日、アルゼンチンのブエノスアイレスで開かれた第125次IOC（国際オリンピック委員会）総会で、2020年夏季オリンピック・パラリンピックの東京開催が決定した。このニュースに日本中が歓喜に沸いたことは、まだ記憶に新しい。この世界的なイベントを東京に招致できたことによって、日本経済に良い影響をもたらされることを期待する声は非常に大きい。その期待の証しとして、2020年東京オリンピック・パラリンピック（以下、2020年東京オリンピック）による経済波及効果の試算が、すでに数多く出されている。

まず東京都は、招致活動中であった2012年6月の段階で、2020年夏季オリンピック・パラリンピックの東京開催に伴う経済波及効果は約3兆円、雇用誘発数が約15万人と試算した。そして、東京都が実際に開催地に選出された後は、さまざまな金融機関や研究機関が経済波及効果の試算を公表している。しかし、それらの額はまちまちで、東京都の約3兆円から、中には100兆円を超える試算まである。

このような経済波及効果の推計は、どうしてもその数値の大きさばかりに注目が集まってしまうが、推計方法の違いにも留意すべきである。将来のイベントに伴う経済波及効果を予測することは容易ではない。今後の経済状況や社会情勢がどのように変化するのか、そのシナリオが少し変わるだけでも結果に大きな差が生じる場合が多い。

そこで本稿では、2020年東京オリンピックの経済波及効果を推計するのではなく、過去の夏季オリンピック・パラリンピックにおける経済波及効果が、実際はどうであったのかを検証していくことにする。なぜなら、過去の事例から学ぶことは、2020年東京オリンピックの経済波及効果を、定性的かつ定量的に推測するのに役立つからである。

2 過去のオリンピックから学ぶこと

2020年東京オリンピックの開催に伴う経済波及効果を予測するうえでは、2012年に開催されたロンドンオリンピック・パラリンピック（以下、ロンドンオリンピック）を参考にすることが最も有益であろう。その理由も含め、ここでそのロンドンオリンピックについて振り返ってみる。

(1) 財政難下におけるオリンピック開催

まず、ロンドンオリンピックが開催された2012年は欧州債務危機のさなかにあった。ロンドンでの開催が決まった2005年7月、英国は好景気にあっただが、08年の世界金融危機以降、その痛手が癒えぬままオリンピックを迎えることになった。財政支出の削減が求められる中でオリンピックを成功させることは、非常に大きな負担であったろう。そのような財政難であるにもかかわらず、予算は当初の4倍にも膨れ上がり、その7割弱が政府負担であった。しかし、そういった困難を乗り越え、オリンピック後、英国政府は財政赤字を縮小させることに成功した。

2013年、14年と、日本経済はようやく明るい雰囲気になりつつあるが、英国と同様、今後、

財政規律がますます強く求められる。したがって、限られた財源の中でオリンピック予算を捻出する方法として、ロンドンオリンピックは一つのモデルケースとなるはずである。

(2) 環境に配慮した都市型オリンピック

次に、ロンドンオリンピックは、環境に配慮した都市型オリンピックを目指した。競技施設や選手村の大部分を、ロンドン東部のストラトフォード地区に新設されたオリンピックパークに集中させ、整備した。実際、34カ所の競技施設のうち新設されたのは9カ所にとどまり、それらはすべてオリンピックパーク内に設置されている。また、ロンドン以外のスコットランド等でも、サッカー予選など一部の競技が開催されたが、原則としては既存施設が活用された。つまり、大規模な建設や投資を必要としない、非常にコンパクトなオリンピックとなった。まさに、2020年東京オリンピックと同じコンセプトである。

以上の点から、成熟した先進国で開催された直近の夏季オリンピックである2012年ロンドンオリンピックによる経済波及効果は、東京でも類似したものになる可能性が高い。一方、2008年の北京オリンピックも近年開催されたオリンピックではあるが、新興国の場合、先進国とは経済状況が大きく異なるう

え、莫大なインフラ投資を伴うケースが多いため、東京への参考度合いに鑑み本稿では取り上げない。

II ロンドンオリンピックの経済波及効果

英国文化・メディア・スポーツ省 (DCMS: Department for Culture, Media and Sport) は、ロンドンオリンピックの開催から約1年後の2013年7月、「Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games」としてロンドンオリンピックの事後評価レポート（以下、「事後評価レポート」）を公表した。これは、ロンドンオリンピックのインパクトとレガシー^{注1}を総合的に評価するため、さまざまな観点からデータの分析や調査の結果などを取りまとめたものである。

本稿では、英国政府によるこの「事後評価レポート」を中心に、オリンピックの実際の経済波及効果について検証していく。

1 ロンドンオリンピックの経済波及効果はGDPの約2%

まず、ロンドンオリンピック全体の経済波及効果を見る。「事後評価レポート」では、2004年から20年までの17年間の合計で、「生

表1 ロンドンオリンピックの経済波及効果

	ベースライン		上限値	
	2004～12年	2013～20年	2004～12年	2013～20年
生産額(百万ポンド)	30,810	26,890	33,460	49,500
粗付加価値額(百万ポンド)	15,330	12,570	16,720	23,820
雇用者数(人)	363,430	254,350	397,710	495,630

注) 上限値は、オリンピック開催に伴う国内観光客の追加消費額や、国内投資額の純増分などに関して推計される最大値を示している
出所) 英国文化・メディア・スポーツ省「Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games」

産額で約580億～830億ポンド（約9兆8600億～14兆1100億円、1ポンド=170円で換算）が、また雇用者として約62万～89万人分が創出される」としている。

ただし、この数値にはオリンピック開催後のレガシー効果も含まれている。それを含まない2004年から12年の開催時点までの9年間については、生産額は約310億～330億ポンド（約5兆2700億～5兆6100億円）、雇用誘発数は約36万～40万人であった（表1）。この生産額の数値は、英国のGDP（国内総生産）の約2.0～2.1%となる。また、オリンピック開催後の2013年から20年までの8年間についても、レガシー効果として相当の経済波及効果があるとしている。

オリンピック開催による経済波及効果を時系列で見ると、2007年ごろから発現し始め、12年の開催年にピークとなり、その翌年以降に大きく落ち込むものの、その後も一定の水準で持続するとしている（図1）。オリンピック開催の経済波及効果が発現するのは2007年以降であるということは、ロンドンでの開

催が決定した05年の約2年後からということになる。

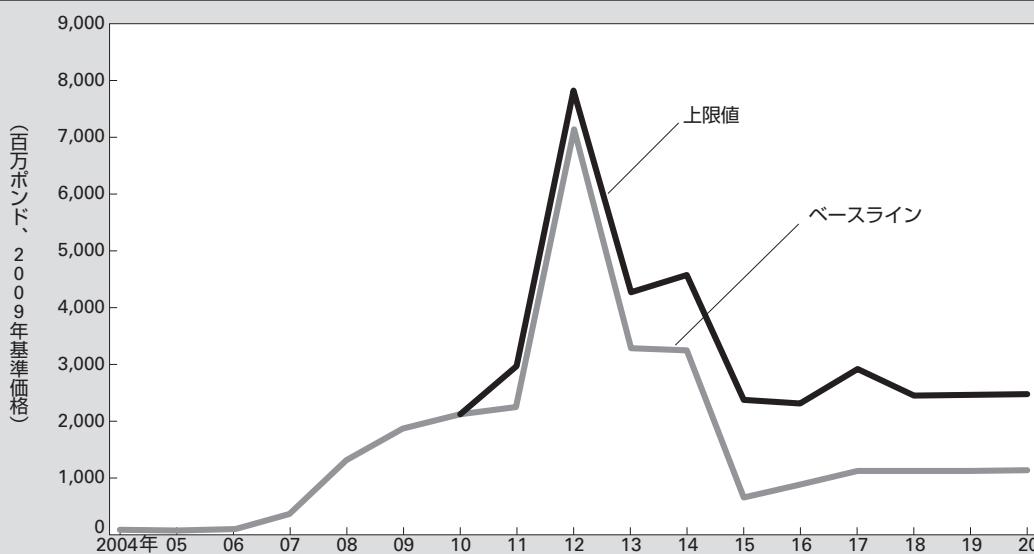
つまり、オリンピック開催が決定しても、その後2年程度は直接的な効果はあまり大きくないことになる。これを2020年東京オリンピックに当てはめれば、開催が決定したのは13年であったことから、経済波及効果が実際に発現するのは15年以降になる。

2 ロンドン以外の地域へも経済効果が波及

前述のとおり、ロンドンオリンピック開催によって誘発された生産額は英国全体で約580億～830億ポンドと評価されているが、これは開催地であるロンドン以外の地域にも及んでいるのであろうか。

日本国内では、2020年東京オリンピックが決定してから、東京以外の地域にも経済効果が波及することについて、すでに多くの期待がある。開催地以外への経済波及効果はあるのか、あるとすればどの程度なのか。それを把握するには、ロンドンオリンピックの地域

図1 ロンドンオリンピックによる粗付加価値額の推移（推計）



出所) 英国文化・メディア・スポーツ省「Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games」

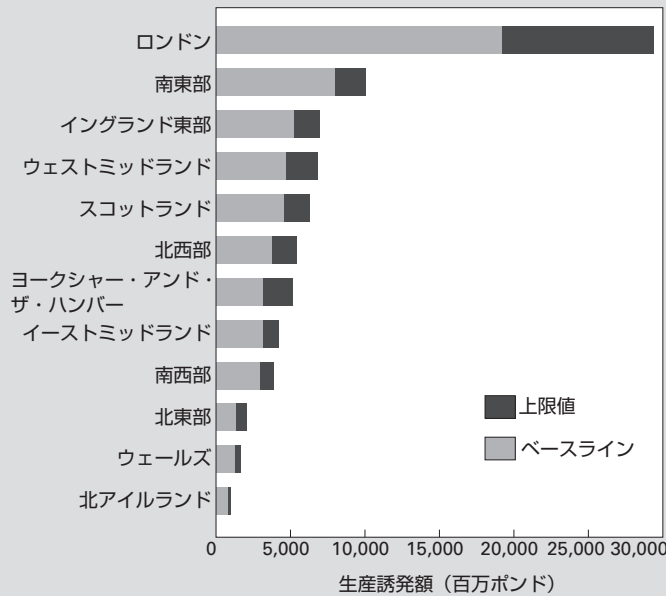
別経済波及効果の実績が参考になる。

ロンドンオリンピックによる2004年から20年までの生産誘発額を地域別に見ると、当然ながら開催都市であるロンドン地域が最大で、全体の約33～35%（約190億～290億ポンド〈約3兆2300億～4兆9300億円〉）を占め

ている（図2）。さらに、ロンドン地域および隣接する南東部とイングランド東部を合わせると全体の約56%となっており、経済波及効果の半分以上が開催都市周辺に現れていることがわかる。しかしロンドンに隣接していない地域でも、合計して約44%の経済波及効果が見られる。たとえばバーミンガム市などを有するウェストミッドランドやスコットランドでは、それぞれ全体の約8%の経済波及効果を楽しんでいる。

すなわち、ロンドンオリンピックがロンドン一都市で開催されたとはいえ、経済波及効果は英国全体に及び、特に開催都市の隣接地域においては、開催都市の半分から3分の1程度の経済波及効果があったと思われる。このことを踏まえると、2020年にオリンピックが東京都で開催された際にも、日本全体、特に東京の隣接地域である関東圏にも一定の効果が及ぶと予想できる。

図2 地域別に見たロンドンオリンピックの経済波及効果（2004～2020年）

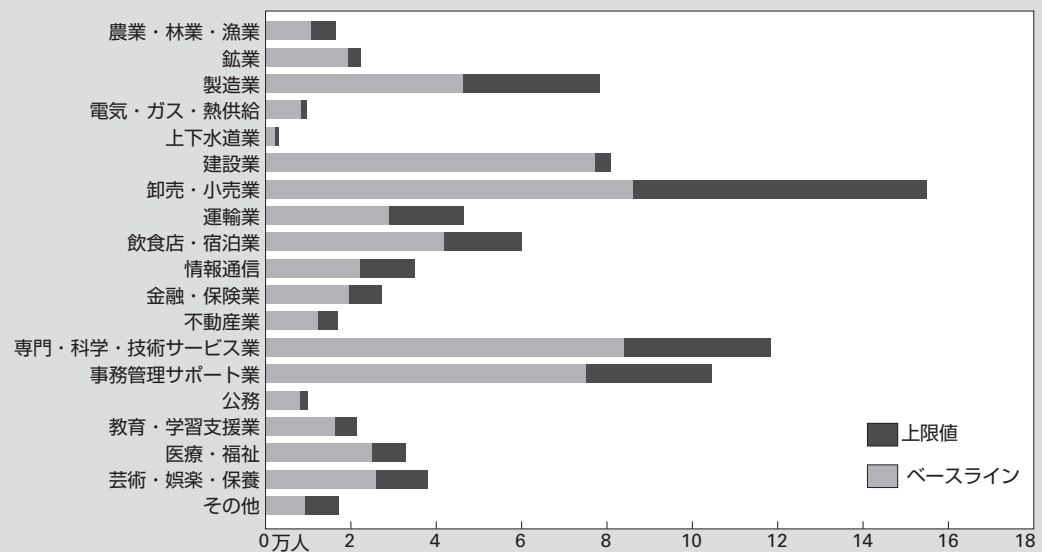


出所) 英国文化・メディア・スポーツ省「Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games」

3 産業別に見た経済波及効果

次に、どの産業がオリンピック開催によっ

図3 産業別に見たロンドンオリンピックによる雇用誘発数（2004～2020年）



出所) 英国文化・メディア・スポーツ省「Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games」

て恩恵を受けたのかを見ていく。ロンドンオリンピックによる前述の雇用誘発数を産業別に見ると、最も多いのは「卸売・小売業」であり、「専門・科学・技術サービス業」「事務管理サポート業」、そして「建設業」と続いている（図3）。逆に、あまり雇用が生み出されなかった産業は、「上下水道業」や「電気・ガス・熱供給」などの公益事業関連、「農業・林業・漁業」といった第一次産業、そして「不動産業」などであった。

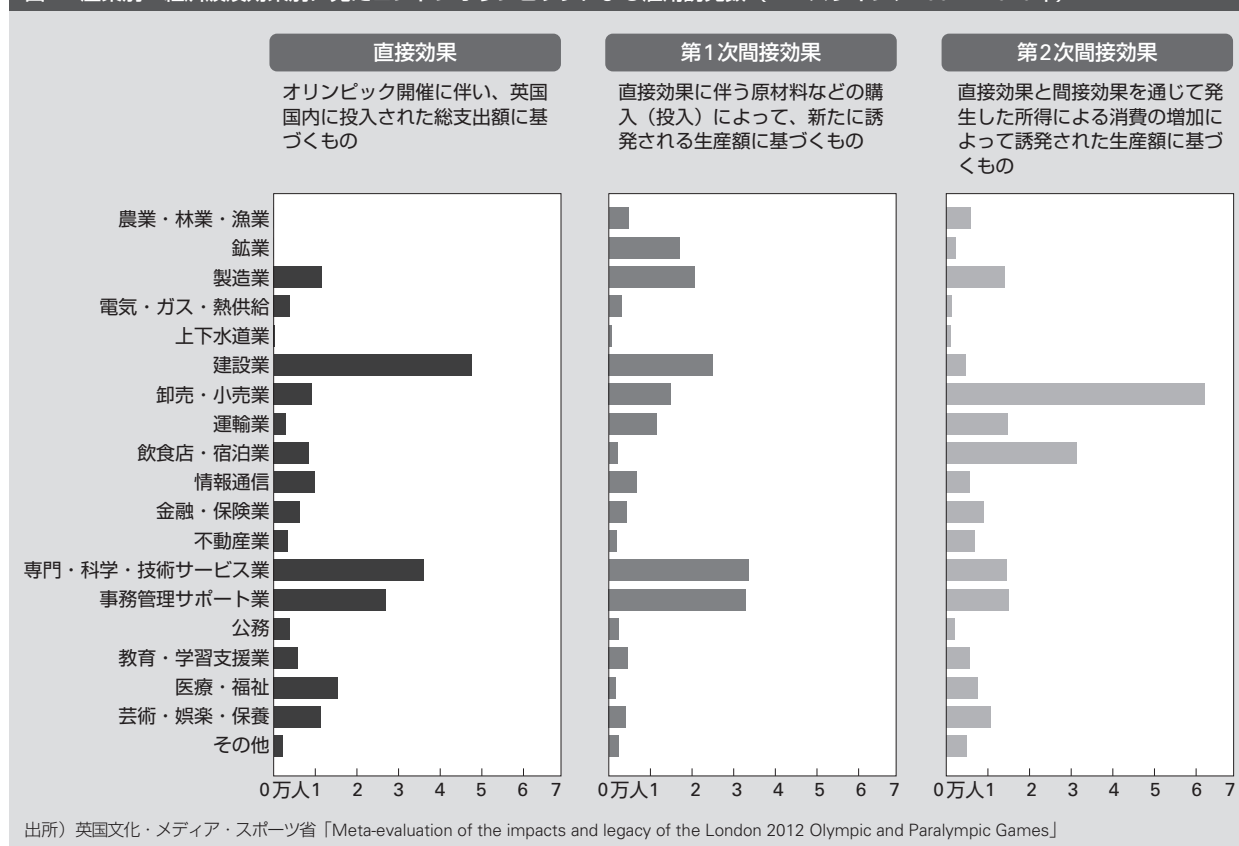
特に「卸売・小売業」は、ロンドンを訪れた観光客によって消費が押し上げられた影響などからか、ベースラインで約8万6000人、上限値で約15万5000人の雇用が創出されている。「専門・科学・技術サービス業」は、日本にはなじみのない産業分類であるが、ここには、法律、会計、税務、簿記、決済、建

築、エンジニアリング、デザイン、コンピューターシステムデザイン、経営・科学・技術コンサルティング、研究開発、そして広告業などが含まれる。特に広告業界にとってオリンピックは巨大なビジネスの場であるため、ベースラインで約8万4000人という数値は、広告業による寄与が大きいと考えられる。

他に大きなインパクトが見られた産業として、「事務管理サポート業」がある。ここには警備業や旅行代理店などが含まれており、競技施設の警備や観光客への対応などで大きな需要があったと推測できる。「建設業」については、オリンピック関連施設建設による影響があったのは言うまでもない。

以上をまとめると、ロンドンオリンピックの開催に伴う経済波及効果が大きかった産業は、「卸売・小売業」「広告業（専門・科学・

図4 産業別・経済波及効果別に見たロンドンオリンピックによる雇用誘発数（ベースライン、2004～2020年）



技術サービス業)」「警備および観光関連産業(事務管理サポート業)」「建設業」であった。

そして、これらの産業別の経済波及効果は、それぞれ「直接効果」「第1次間接効果」「第2次間接効果」に分類できる(前ページの図4)。まず、オリンピック開催に伴い、「直接効果」が最も発現するのは「建設業」である。これは当然、オリンピック関連施設の建設に伴う需要に応じたものであり、他の産業と比較しても非常に大きな直接効果を受れたことがわかる。しかし、この「建設業」は「間接効果」になると値が減少しており、施設建設という直接的なインパクトはあるものの、それは一過性であり、「建設後」の効果は持続しないと言える。

逆に、「直接効果」よりも「間接効果」が大きいのは、「卸売・小売業」や「飲食店・宿泊業」である。これはオリンピック開催期間にロンドンを訪れた人たちの消費だけではなく、ロンドンという都市に対するイメージが向上したことなどのレガシー効果により、オリンピック後も観光客が訪れ、その人たちによる消費が拡大するからと推測される。

Ⅲ オリンピックによる観光関連産業や不動産市場への影響

オリンピック・パラリンピック開催時には海外から多くの人々が訪れることから、観光関連産業の盛り上がりを期待するのは当然である。前章で述べたように、ロンドンオリンピックの経済波及効果が大きく現れたのは卸売・小売業であり、それは観光客による消費の押し上げによるものだと考えられる。そのため、オリンピック開催に伴う経済波及効果

を考える際には、観光関連産業への影響を確認する必要がある。

また、オリンピック・パラリンピックは、開催地の不動産市場にも影響を及ぼすと考えられている。特に2020年東京オリンピックで開発が予定されている臨海部には、すでに大きな注目が集まっている。

このように日本では、2020年東京オリンピックの開催は、観光関連産業および不動産業に好影響を与えることが期待されている。それでは、ロンドンオリンピックにおける観光客の動向や不動産市場の変化は、実際どのようなものであったのだろうか。

1 オリンピック開催期間中は減少した訪英外国人

英国政府の推計によると、2012年7月から8月のオリンピック、そして9月のパラリンピックの開催期間中、少なくとも1回以上オリンピック関連イベントに参加した訪英外国人(マラソン等のフリーイベントや展示会等の関連イベントの参加者も含む)は約83万人であった。2012年全体での訪英外国人数は約3109万人で、前年の11年に比べて約29万人増加しているが、ロンドンオリンピックが開催された期間だけを見ると、前年同月比で大きなマイナスとなっている(図5の折れ線グラフ)。つまり、例年であれば観光シーズンである夏季に英国を訪れるはずの外国人観光客が、オリンピックの開催で逆に減少しているのである。

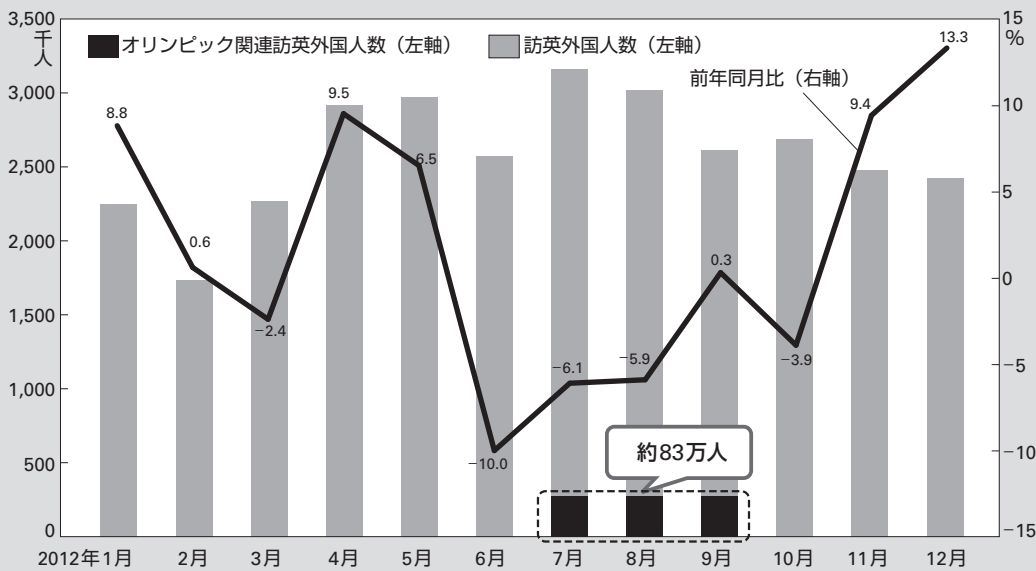
上で、7月からの3カ月間にオリンピック関連のイベントに参加した訪英外国人数は約83万人であると述べたが、その期間に英国を訪れた外国人は全体で約879万人であった。

ということは、オリンピック関連イベントに参加した訪英外国人の割合は、全体の10%にも達しなかったことになる。

海外からの観光客が増えるはずのオリンピック開催期間に、なぜ逆に訪問者が減ってしまったのだろうか。「事後評価レポート」が指摘している原因が「クラウディング・アウト

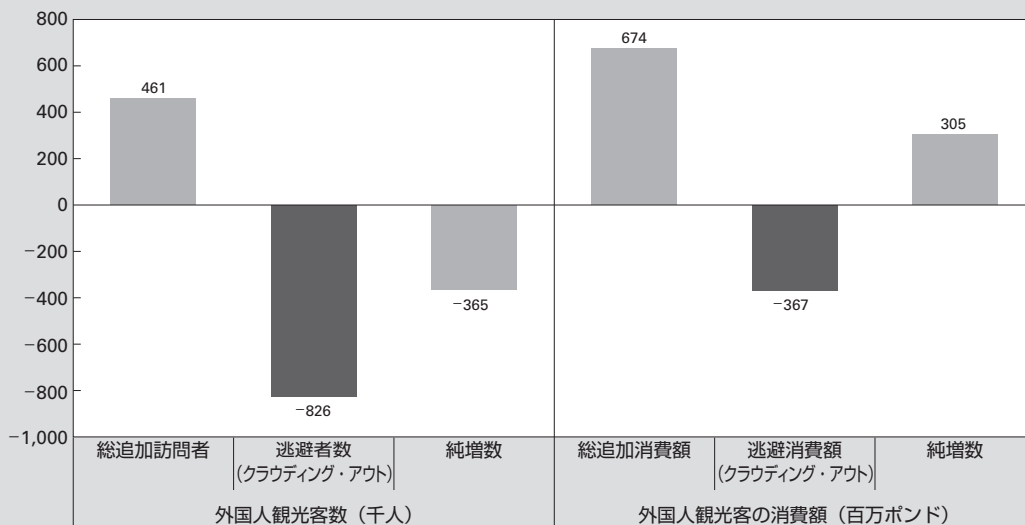
効果^{注2}」である。一般には債券市場で用いられる用語であるが、オリンピック開催期間中の外国人観光客も、国債の大量発行が意図せず民間の資金需要を抑制してしまうのと同じように、本来は訪れていたはずの訪問者を押し出してしまう効果が生じていたことになる。

図5 ロンドンオリンピック開催年の訪英外国人数の推移



出所) 英国文化・メディア・スポーツ省「Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games」, IPS (英国国家統計局の国際旅客調査)

図6 ロンドンオリンピックにおける外国人観光客のクラウディング・アウト効果



注) 四捨五入により合計値は一致しない

出所) 英国文化・メディア・スポーツ省「Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic and Paralympic Games」

英国政府の推計によると、「ロンドンオリンピックが開催されるからこそ英国を訪れた」と思われる外国人観光客が約46万人いた一方、逆にあえて英国訪問を避けた観光客が約83万人いたとされている。つまり、開催期間中の外国人観光客数は約37万人の純減となっている（前ページの図6左）。しかし、消費額に関しては、ロンドンオリンピック関連で訪英した外国人観光客は消費意欲が旺盛であったのか、クラウディング・アウト効果を加味しても、約3億ポンド（約510億円）の純増になっている（図6右）。

これらの結果から、オリンピック開催期間中は、必ずしも外国人観光客数が増えるということではなく、積極的に消費をする観光客が集中して訪れることに着目すべきであろう。なお、本稿ではロンドンオリンピックにおける外国人観光客のクラウディング・アウト効果のみを紹介したが、「事後評価レポート」では、国内観光客のクラウディング・アウト効果についても指摘している。

したがって、2020年東京オリンピックにおいても、開催期間中に国内外の観光客が純増すると過信せず、混雑を嫌って日本に来ない、あるいは東京から離れる人々もいる可能性を考慮すべきである。

2 開催都市以外への訪問は必ずしも期待できない

2020年東京オリンピックの際には、オリンピックが開催される東京だけではなく、他の地域にも足を伸ばす外国人観光客が増加することも期待されている。オリンピックを機に、東京以外の地域への外国人観光客需要の拡大を図ることが求められる。それでは、オ

リンピック開催に伴ってロンドンを訪れた外国人観光客は、実際にロンドン以外の地域を訪問したのだろうか。

オリンピック観戦を主目的とした外国人観光客とそれ以外とに分け、それぞれの訪問地域を見ると、オリンピックを主目的とした外国人観光客は、ロンドン以外ほとんど訪問していない（図7）。ロンドンオリンピックでは、サッカーの予選以外、競技は基本的にロンドンで行われたため、オリンピックを主目的に英国を訪問した外国人観光客にとって、ロンドン以外の地域を訪れる理由も機会もないのは当然と言える。

そのため、2020年東京オリンピックにおいても、よほど工夫や努力をしなければ、オリンピックを主目的に訪れる外国人観光客が、東京以外の地域にわざわざ足を運ぶ可能性は低いと見られる。

3 影響がほとんどなかった不動産市場

2020年夏季オリンピック・パラリンピックの開催地が東京に決まって以降、オリンピックの競技施設が集中する予定の江東区有明や豊洲など、湾岸エリアの不動産価格も上昇するのではないかという期待から、当該エリア周辺の不動産開発に注目が集まっている。

前述のようにロンドンオリンピックでは、オリンピックパークがロンドン東部のストラトフォード地区に新設され、大部分の競技施設や選手村が同地区に集中的に建設された。この点も、東京とロンドンは類似する。それでは、オリンピックパーク周辺をはじめとするロンドンの不動産市場は、オリンピック開催による影響があったのだろうか。

図7 ロンドンオリンピックを観戦した外国人観光客の主目的別訪問地域と消費額

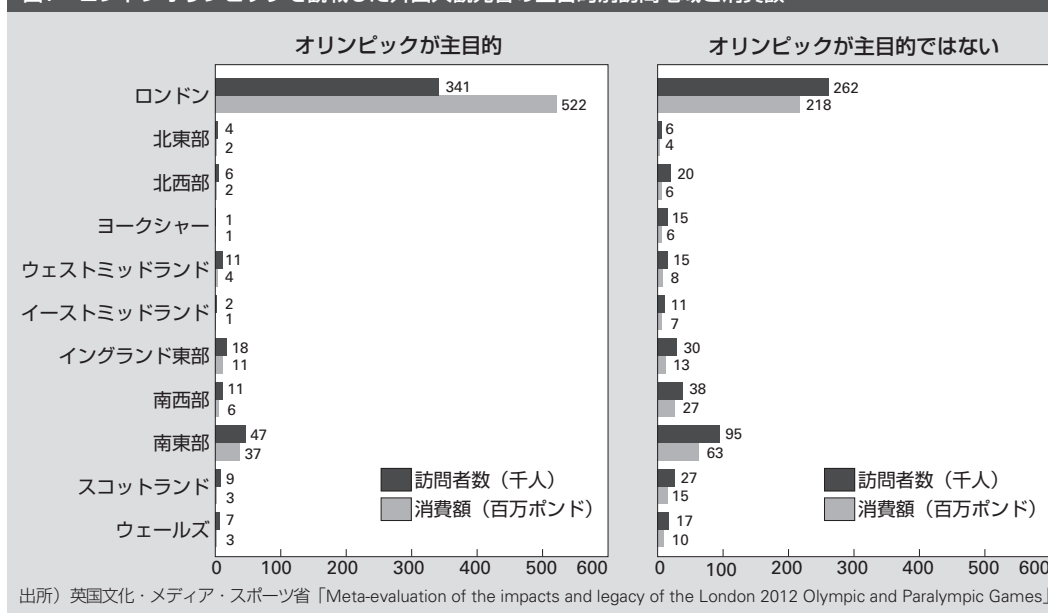


図3、4 (22、23ページ) の産業別の経済波及効果をもう一度確認すると、「不動産業」に関しては、オリンピック開催による影響は決して大きくない。英国政府は「事後評価レポート」の中で、不動産市場への影響は「ほとんどなかった (little or no 'London 2012 effect')」と結論づけている。新規施設の開発に伴う「建設業」への経済波及効果こそ大きかったものの、「不動産業」には影響はなかったとしている。

ロンドンオリンピックにおける不動産業への経済波及効果があまり大きくなかったのは、ロンドン市内のオフィスや住宅などの不動産価格や賃料に、オリンピックによる直接的な影響がほとんどなかったからだと考えられる。

具体的に見ると、オリンピックパークの周辺はもともと小さい住宅が並ぶ造成地であり、農業や小規模な産業が多く、空き地が目立つ地域であった。そのような地域にオリ

ピックスタジアムを中心としたメインの競技施設、ショッピングセンター、そして約1万戸の住宅を整備したのである。そのうえで、2つの小学校、1つの中学校、9つの保育園、さらには多目的コミュニティ施設・娯楽・文化スペースも建設された。同時に交通インフラも整備され、駅施設の更新や拡張、テムズ川横断のロープウェイの建設などにより、オリンピックパーク地域へのアクセスは飛躍的に向上した。

しかし、「事後評価レポート」では、この地域の商業用不動産の価格や賃料に対する、「オリンピック開催による明確な効果はなかった」としている。確かに、ロンドンオリンピック開催が決定した2005年から12年の開催時点までの間に、オリンピックパークなどの主要な開催地域の商業用不動産価格は上昇した。しかしそれは、開催決定から常に上昇し続けたわけではなく、世界的な金融危機もあったことから、不動産全体の市場サイクルに

大きな影響を受けている。そして金融危機後は、オリンピック開催地域の不動産市場よりも、ロンドン中心部のほうがより上昇する傾向にあった。

住宅価格に関しても、オリンピックが開催されたロンドン市内の特別区 (borough) が、他の特別区と比較して格段に上昇することはなく、目立った経済波及効果はなかったとされている。ただし、オリンピックが開催された特別区をさらに細かい単位で見ると、オリンピック施設があるエリアは、開催特別区の28%に比べて5ポイント高い33%の上昇が見られた。たとえば、現在イーストビレッジ (East Village) と呼ばれるロンドンオリンピックの選手村は、従前にはなかった高品質の分譲もしくは賃貸住宅が供給されており、周辺地域の環境を大きく変えている。

このように、商業用不動産や住宅については、オリンピック開催による直接的な経済波及効果はあまりなかったと言える。しかしホテルに関しては、直接的な効果は大きいことが知られている。ロンドンでも北京でも、オリンピック開催期間中のホテルの売り上げは確実に増大している。しかし、これらは一過性であることが多く、オリンピック後も持続するかどうかは不透明である。実際に、ロンドンでも、オリンピック後はホテルの客室稼働率が低下している。

IV 2020年東京オリンピック 開催に向けて

ここまで、英国政府による「事後評価レポート」を中心に、2012年のロンドンオリンピックの経済波及効果について述べてきた。ロ

ンドンオリンピックの事例をこのように冷静に振り返ってみると、オリンピックによる経済波及効果に過度な期待を持つことは現実的ではない。ロンドンオリンピックの経済波及効果は英国のGDPの約2%であった(2004年から12年の開催時点までの9年間の合計値)と前述したが、この数値についても過大評価ではないかという批判が出ている。

2020年東京オリンピックの招致成功を契機に、いわゆる「オリンピック景気」に対してあらゆる業界が大きな期待を寄せている。しかし、ロンドンオリンピックを教訓とするならば、「直接効果」が認められるのは主に建設業と広告業であり、しかもその効果がオリンピック後も持続することは少ない。そして、「間接効果」を含めても、ごく限られた業界だけが明確な恩恵を受けるにとどまるだろう。

また、オリンピック開催を契機に訪日外国人数が増加することが期待されているが、ロンドンオリンピックで確認できたように、オリンピック開催期間中は訪日外国人や国内の観光客は純増するとはかぎらず、むしろ減少する可能性があることも想定しておくべきであろう。また、海外からの観光客、特にオリンピックを主目的に訪日する観光客を、開催地である東京以外の地域へどのように誘導するかが問われている。ここで東京とロンドンとの大きな違いは、交通インフラの利便性である。東京と日本の各地域は、道路や鉄道、空路によって短時間で効率的に移動できる環境が整っている。したがって、数週間という短い開催期間中であっても、外国人観光客に対して日本全体の魅力をアピールしていく戦略が求められる。

なお、本稿では紹介しなかったが、「事後評価レポート」は、オリンピック開催による人々の意識や行動の変化についても検証している。たとえば英国では、ロンドンオリンピックの開催を通じてスポーツやボランティアに関心を持つ人が増え、スポーツ人口が増加している。また、オリンピックを機会に英国を訪れた外国人の同国に対する印象は大幅に向上していると述べられており、オリンピック開催によるレガシー効果にも期待できるだろう。

今、2020年東京オリンピック開催に向けて東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が発足し、さまざまな主体が動き出している。これから開催準備が進んでいくことに伴い、オリンピックの大きな波に乗ろうと、産業界はあらゆる策を講じ、国民の期待も高まっていくであろう。

しかしそこで大切なのは、過去のオリンピックを振り返り、2020年東京オリンピックで何をすべきかを冷静に検討することである。2020年東京オリンピックの経済波及効果

に関して過度に期待せず、長期的に見て日本全体がオリンピック開催の恩恵を受けるために何が必要かを考えるべきである。

注

- 1 オリンピック開催によってもたらされる未来への遺産。物理的な施設が経済や文化等に与える持続的効果などを指す
- 2 国債の発行などの財政政策の拡大が市中金利を上昇させ、民間需要を抑制してしまう効果のこと

参考文献

- 1 Department for Culture, Media & Sport, "Report 5: Post Games evaluation: Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic Games and Paralympic Games," 2013
- 2 "The Economic Impact of the London 2012 Olympic & Paralympic Games," Oxford Economics, 2012

著者

谷山智彦（たにやまともひこ）
公共経営コンサルティング部上級コンサルタント
専門は金融経済学、不動産ファイナンス、情報経済学など。博士（経済学）

ロンドンオリンピックを成功に導いた 大規模プログラムのマネジメント



増田久人

CONTENTS

- I 施設整備等、準備プログラムのマネジメントから見たロンドンオリンピックの特徴
- II 大規模プログラムを取り巻く不確実性のリスク
- III 横断的なプログラムマネジメントによる危機への対処
- IV 2020年東京オリンピックに向けて

要約

- 1 2012年に開催されたロンドンオリンピックは、施設・インフラ整備等の準備プログラム（プロジェクトの集合体）だけでなく、オリンピック後の都市再生やレガシー活用といった複雑な要件、変更不可能なスケジュール、巨額の公費および民間資金の誘導が必要——といった特徴を持つ、大規模プログラムであった。
- 2 オリンピック開発公社は、①外部専門家人材の活用および権限委譲、②横断的なプログラムマネジメント、③現実的かつコンティンジェンシー（緊急）を見込んだ予算設定——という3つの方針でマネジメントに臨み、この大規模プログラムを成功に導いた。
- 3 準備プログラム中に発現したリスクとしては、2008年の金融危機に端を発した経済状況の変動や、施設計画における不確定要素が挙げられる。また、特筆すべき横断的なプログラムマネジメントとしては、プログラム全体の状況を客観的に把握できるフレームワークの導入と、集中的な施設建設におけるロジスティクスマネジメント——が挙げられる。
- 4 2020年に開催される東京オリンピックにおいても、上述の3つの方針をマネジメントの骨格として採用するとともに、リスクへの対応計画と横断的なプログラムマネジメントの手法の導入が検討されるべきであろう。

I 施設整備等、準備プログラムの マネジメントから見たロンドン オリンピックの特徴

1 準備プログラムの概要

(1) 要件の視点：

**オリンピックに向けた競技施設の建設、
およびオリンピック後の都市再生、
レガシー活用を目的とする**

オリンピック開催に向けて開催地では、通常大規模な競技施設を複数同時に建設することが必要となるが、それに加えてロンドンでは、開催予定地域の再生をオリンピックの目的の一つに掲げていた。開催予定地域の中核となるストラトフォードは、19世紀から工業汚染が進み、また、市の最貧困地域でもあった。ロンドン市は開催地決定前からこの地域に建設される予定のオリンピックスタジアム、オリンピックパークなどのレガシー（遺産）の活用について、マスタープランを作成していた。こうしたレガシー活用と都市再生を組み込んだ計画は、ロンドンがIOC（国際オリンピック委員会）に評価され、招致が成功した要因の一つとなっている。

本稿では、オリンピック開催とその後の都市再生、レガシー活用のための各施設、およびそれを支えるインフラストラクチャー建設を総称して、「オリンピックの準備プログラム」（以下、準備プログラム）と呼ぶ。

ロンドンオリンピック開発公社（Olympic Delivery Authority、以下、オリンピック開発公社）最高責任者のデビッド・ヒギンス氏（当時）は、レガシー活用の重要性について以下のように述べている。

「オリンピックとそのレガシーは同時に計画

されるべきである。われわれは、長期的な使用予定を見込むことができる場合のみ恒久的な施設を建設する。それはつまり、一時的な施設のデザイン・構成については創造性が必要になるということである。われわれは、後世に『白象』^{注1}を残すことのないようにしなければならない」^{注2}。

主なレガシーとその用途および規模は、40、41ページの「ロンドンオリンピックにおけるレガシーと準備プログラムの概要」に示した。

ロンドンオリンピックでは大会閉幕後、これらのレガシーを地域再生のためにどのように活用するのか、あるいは地元で活用しない場合には他の都市に売却するのか、といった使用の長期的展望と併せて、施設が計画されていた。たとえば、オリンピックスタジアムは、会期中の8万から、会期後には2万5000に減席される計画となっていた。さらに将来的な利用が見込めない施設については、一時的な施設として建設された。たとえば、バスケットボールスタジアム（1万2000席）は全体が一時的な施設として建設され、ブラジルなど将来のオリンピック開催地に施設ごと売却することを視野に入れていた。

(2) スケジュールの視点：

オリンピック開催日程は変更不可能

ロンドンオリンピックの開幕日は2012年7月27日であった。この日程は変更不可能である。2012年のオリンピック開催地決定は05年7月6日だったため、本来なら約7年が準備に充てられるはずであった。しかし、準備プログラムを実際に担当するオリンピック開発公社が設立されたのは2006年4月で、準備プ

プログラムの「基本計画」が公表されたのは07年11月であった。しかも、2011年からはテストイベントが始まるため、実質的には、07年の中ごろから11年の中ごろにかけて、4年程度の短期間で新たな施設を建設する必要があった。スケジュールの大枠についても、40、41ページの「ロンドンオリンピックにおけるレガシーと準備プログラムの概要」にまとめた。

(3) 資金の視点：

1兆6000億円に上る公費に加えて 民間投資の誘導

ロンドンオリンピックの準備プログラムのように、スケジュールの延期が不可能、かつ要件変更が難しい（競技施設の仕様はIOCや競技団体によって規定され、それを遵守しなければならない）場合、予算を多めに設定することで準備プログラムのリスクを吸収できるようにする必要がある。

リスクとしては経済状況の変動や要件変更が考えられた。その結果、準備プログラムの実施に必要な公費の総予算は93億ポンド（約1兆6000億円^{注3}）に上り^{注4}、さらに商業施設、選手村、メディアセンターなどの建設に70億ポンド（約1兆2000億円）の民間投資を誘導する計画となった。

2 プログラムマネジメントに 当たって設けられた方針

ロンドンオリンピックの運営責任は、ロンドンオリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games、以下、オリンピック組織委員会）が持つ。ただ

し、準備プログラムは、同委員会から委託された前述のオリンピック開発公社が実施することになっていた。オリンピック開発公社は全施設およびそのインフラストラクチャーの建設、交通網の整備などの準備全般の責任を負う。オリンピック開発公社は、「外部専門家人材の活用および権限委譲」「横断的なプログラムマネジメント」「現実的かつコンテインジェンシー（緊急）を見込んだ予算の設定」——という3つの方針でプログラムマネジメントに臨み、この大規模プログラムを成功に導いた。

(1) 責任体制：

外部専門家人材の活用と権限委譲

多くの個別プロジェクトおよびプログラム全体において、マネジメント人材が必要とされた。しかし、オリンピック開発公社は有期間の組織であるため、プログラムおよびプロジェクトマネジメント人材を自前で育成することは現実的ではなかった。また、オリンピック開発公社の顧客に当たる、要件を提示するオリンピック組織委員会や、予算を支出する政府との関係維持も重要な課題となっていた。

これらの課題解決のため、オリンピック開発公社は、プログラムおよびプロジェクトマネジメントを外部の専門家人材に委託する方式を採用した。この外部の専門家人材が、民間3社のコンソーシアム^{注5}からなる「デリバリーパートナー」（以下、DP）である。DPは準備プログラム全体および個々のプロジェクトに対するマネジメントの責任を負い、各プロジェクトの元請けサプライヤー（オリンピック開発公社から直接受注してい

るサプライヤー)を直接管理した。これにより、オリンピック開発公社はオリンピック組織委員会や政府など外部に向けた説明責任を負い、一方、DPはプロジェクトマネージャーを通じてプログラム内部のプロジェクトを管理する体制が確立された。

また、準備プログラム全体を横断的にマネジメントするために、オリンピック開発公社とDPは、個別のプロジェクトマネージャーとは別に、プログラム全体を一元管理するチームを組成し、このチームがプロジェクト間の調整をはじめ、プログラム全体のスケジュール管理、変更管理、コスト管理、リスクマネジメントなどを行った。

このように、オリンピック開発公社は外部専門家人材を活用し彼らに権限委譲することで、プロジェクトマネジメント人材を確保し、プログラムの迅速な立ち上げおよびその円滑な遂行や、外部・内部すべてのステークホルダー(利害関係者)を一元的に管理する体制をつくり上げることができた。

オリンピック開発公社は、DPへの支払いを含めて、プログラムおよびプロジェクトマネジメントに合計6億7400万ポンド(約1146億円)を支出し、公社自体で年平均142人の人員を投入している(「ロンドンオリンピックにおけるレガシーと準備プログラムの概要」付表3参照)。

(2) 分割管理と横断管理： プロジェクト単位マネジメントと 横断的なプログラムマネジメント

①プロジェクト単位のマネジメント

準備プログラムは、施設別(オリンピックスタジアム、選手村等)、あるいはインフラ

ストラクチャーの種類別(電力、道路等)によってプロジェクト単位に分割されている。

2009年の準備プログラムの「修正版基本計画」では、

- 施設別に18プロジェクト
- インフラストラクチャー別に15プロジェクト
- オリンピックパーク(複数のプロジェクトが同じ敷地内で並行して実施される)にまたがる6プロジェクト

——が規定されている。オリンピック開発公社はDPを通じて、それぞれのプロジェクトに、その分野に精通したマネジメント人材を割り当てた。

②準備プログラム全体としての横断マネジメント

準備プログラムが複数のプロジェクト単位に分割されたとはいえ、実際には多くのプロジェクトは密接に関連していた。たとえば、オリンピックパークの整地、電力等のインフラストラクチャーの敷設、オリンピックスタジアムなどの建設は、同じ敷地内で工期が重複していた。1つのプロジェクトの遅延や仕様変更は、関連するプロジェクトに大きな影響を与えた。そのため、準備プログラム全体としての横断的なマネジメントが必要となった。オリンピック開発公社は特にリスクマネジメントに注力し、問題の発生を未然に防ぐ、あるいは問題発生時にも早期に対応するといった、積極的なリスクマネジメント方法を導入している。

また、準備プログラム全体のスケジュールや費用を最適化するため、複数プロジェクトを横断的に捉えて、物流が最も効率的になる

ように工夫したり、資材の共同発注などを進めたりした。リスクマネジメントおよび横断的なプログラムマネジメントについては第二章、第三章で述べる。

(3) 資金計画： 現実的かつコンティンジェンシーを見込んだ予算設定と民間資金の誘導

① 公費で十分な規模のコンティンジェンシー予算を確保

2007年に作成された準備プログラムの「基本計画」では、公費の総予算は前述のとおり93億ポンドで、そのうちオリンピック開発公社の予算は81億ポンド（約1兆4000億円）であった^{注6}。予算の主な用途を表1に、予算の変遷を40、41ページ「ロンドンオリンピックにおけるレガシーと準備プログラムの概要」付表2に示した^{注7}。

特筆すべき点は、コンティンジェンシー予算が20億ポンド（約3400億円）確保されていることである。これはコンティンジェンシーを除く予算の33%に達する。大規模プログラムでは、コンティンジェンシー予算を消化し

なかった場合は、その予算をサプライヤーにインセンティブとして還元するケースがあるが、ロンドンオリンピックの準備プログラムはこの手法を採らなかった。そのため、20億ポンドは純粹にコンティンジェンシー対応のみを目的としている。コンティンジェンシー予算の使用例については後述する。

② 民間資金の誘導

民間企業も準備プログラムの一部に総額70億ポンドを投資する予定であった。これらはストラトフォード地区の商業施設、選手村、メディアセンター建設などを対象としていた。オリンピック開発公社は民間企業が投資する施設に対しても最終的な責任を負っており、民間投資のプロジェクトもオリンピック開発公社とDPがマネジメントしている。

II 大規模プログラムを取り巻く不確実性のリスク

準備プログラムの遂行に大きな影響を与えたリスクとしては、2008年の金融危機に端を発した経済状況の変動や、施設計画における不確定要素が挙げられる。オリンピック開発公社はコンティンジェンシー予算を投入することなどで、最終的なスケジュールに影響を与えることなく、これらのリスクの発現に対応している。

1 経済状況の変動のリスク (民間投資の停滞やプロジェクトの遅延など)

2008年の金融危機とその後の経済状況は、準備プログラムに大きく影響した。主に以下

表1 ロンドンオリンピックの公費予算（2007年11月時点）

組織	費目	予算 (百万ポンド)
オリンピック 開発公社	合計（コンティンジェンシー〈緊急〉を除く）	6,090
	用地整備、インフラストラクチャー敷設	1,942
	施設建設	1,171
	交通網整備	897
	その他のオリンピックパーク関連プロジェクト	868
	選手村・メディアセンター建設	492
	プロジェクトマネジメント	647
	税金、利子	73
	コンティンジェンシー	2,009
	オリンピック開発公社予算総合計	8,099
他の公共組織	—	1,226
総予算		9,325

の2つが挙げられる。1つ目は選手村およびメディアセンターへの民間企業投資の停滞による資金不足であり、2つ目は建設業者や建築資材メーカーなどのサプライヤーの倒産である。2009年当時、オリンピック担当大臣のテッサ・ジョウエル氏は「もし、このような状況に直面することが事前にわかっていたら、オリンピックを招致したのだろうか。ほぼ間違いなくノーだ」^{注8}と述べている。

(1) 民間投資の停滞による資金不足

①民間投資の停滞

2007年の「基本計画」では、選手村およびメディアセンターは民間企業からの投資をもとに建設される予定であった。

選手村は民間企業であるレンドリース(Lend Lease)が15億ポンド(約2550億円)を投資し、オリンピック後にそれを住宅として販売することで回収する予定であった。ところが、金融危機によってその見通しが悪化し、レンドリースは十分な資金を集められなくなってしまった。

一方メディアセンターは、民間企業2社のコンソーシアムが1億6000万ポンド(約272億円)、オリンピック開発公社が2億2000万ポンド(約374億円)を支出して建設する予定であったが、やはり金融危機を理由に2009年に1社がコンソーシアムから脱退し、残る1社はコンソーシアムの支出を減額するようオリンピック開発公社に要求した。

②施設の仮設化や規模縮小をしても、

なお公的予算負担増のしわ寄せ

2009年、英国政府は選手村およびメディアセンターを公費で建設することを許可し、そ

れを受けてオリンピック開発公社は選手村に10億9500万ポンド(約1860億円)、メディアセンターに3億5500万ポンド(約604億円)を投資することを決定した。

また、この時点で両プロジェクトの要件が緩和されている。具体的には、選手村のベッド数は1万8320床から1万6800床に、オリンピック後の住宅戸数は3700戸から2816戸に変更となった。一方、メディアセンターはオリンピック後の利用めどが立たないこともあり、仮設割合を増やすことで予算を削減した。これらにより、当初(2007年時点)の3億8000万ポンド(約646億円)の予算から、

- 3億5500万ポンド(09年1月時点)
- 3億3400万ポンド(約568億円、09年12月時点)
- 3億100万ポンド(約527億円、11年2月時点)

——へと順次圧縮された。

③手厚いコンティンジェンシー予算でどうにかカバー

オリンピック開発公社は、結果的には民間企業からの投資停滞の影響に対処できた。それは、十分なコンティンジェンシー予算、およびコンティンジェンシー予算からの追加支出の迅速な決断によるところが大きい。

前述のとおり、オリンピック開発公社は初期の「基本計画」の時点から20億ポンドのコンティンジェンシー予算を確保していた。つまり、オリンピック開発公社は計画時から、準備プログラム遂行中の(ほぼ予測不可能であった)経済変動に耐えうるだけの予算を確保していたことになる。

ティモシー・クロッペンボルグ教授著

『Contemporary Project Management』によると、コンティンジェンシー予算は、「ルーチンに近い既知のプロジェクトではコンティンジェンシーを除く予算の5%程度、未経験の複雑なプロジェクトでは30%、あるいはそれ以上に設定されることが多い」という⁹⁾。巨大、複雑、延期不可というロンドンオリンピックの準備プログラムの特性を考えれば、33%は学術的な観点からも妥当な数字であったと言えよう。

(2) サプライヤーの経営悪化

金融危機を契機として、サプライヤーの経営悪化が懸念事項になった。重要なサプライヤーが倒産した場合、準備プログラムの遅延を引き起こし、ひいてはオリンピックの開催そのものに致命的な打撃を与えかねない。

オリンピック開発公社が直接契約する元請けサプライヤーは81社だったが、その背後には3000社を超える二次請け、あるいは特殊な技能を提供するサプライヤーが存在していた。準備プログラムにおいては、金融危機前から、建設業界標準のサプライヤーの倒産リスクマネジメントを導入していたが、金融危機後にはさらなる倒産リスク軽減策が導入されている。これについては第三章1節2項で述べる。

2 施設計画における不確定要素 (設備費用の増大や契約遅延)

(1) エココンセプトの採用で屋内水泳競技場の建設予算が増大

屋内水泳競技場（以下、水泳競技場）の建設は、準備プログラムの中で最も難航したプロジェクトであった。同施設はオリンピック

関連施設の中で最初に計画されたにもかかわらず、完成は他の施設より遅れている。また、当初予算は7300万ポンド（約124億円）であったが、最終的には2億5100万ポンド（約427億円）にまで増大した。

水泳競技場建設工事の入札は、オリンピック開催地決定前の2004年から準備されていた。東ロンドン地区には国際基準を満たす50mプールがなかったため、ロンドン開発公社(London Development Agency)は、ロンドンがオリンピック開催地に選出されない場合でも新たな水泳競技場を計画していた。この時点での予算は約7300万ポンドで、座席数2万（うち3500は恒久的な座席）の予定であった。

水泳競技場は、プールの水温およびプール周辺の室温を一定に保つ必要があるため、大量のエネルギーを必要とする。しかし、ロンドンでは、オリンピック開催の立候補に際して「One Planet¹⁰⁾ Olympics」というエココンセプトを掲げており、これがIOCに高く評価された。そのため、開催決定後に建設される水泳競技場内の温度管理には、可能なかぎり太陽熱を利用するよう設計を変更した。この変更に伴い、2007年の「基本計画」時点で、水泳競技場建設の予算は2億1400万ポンド（約364億円）に増額され、同時に座席数は1万7500（うち恒久的な座席数は2500）に削減された。しかし、最終的には前述のとおり、2億5100万ポンドにまで費用が増大した。

水泳競技場建設は2008年9月に始まり、10年4月には注水された。しかし、この段階ではプール周辺の室温が規定に達しなかったため、温風送風設備を追加している。その後、

2011年7月にオリンピック組織委員会に引き渡されてテストイベントが開催されたが、問題はオリンピックの競技直前まで続いた。水泳競技開始の2日前の2012年7月26日、強い日差しが原因でプール周辺の室温は規定を超える30℃超となったのである。テストイベントは2012年3月であったため、オリンピック組織委員会は夏季特有のこの問題を発見できなかった。

2004年時点ではオリンピック開発公社もDPも存在していないため、当初予算の大幅な増大は両者の責任ではなく、また座席数を削減するなどの工夫で予算を圧縮している点は評価できる。ただし、オリンピックの本番直前まで続いたプールの水温および室温管理の問題は、オリンピック開発公社、DP、オリンピック組織委員会のプロジェクトマネジメント上の失敗と言えるだろう。天候というコントロール不可能な問題に対応しなければならぬ以上、施設は1年以上前に完成させ、本番と同条件でテストイベントを実施すべきであった。

(2) 契約の遅延やサプライヤーの懸念を乗り越えて着地したオリンピックスタジアム

オリンピックスタジアムは、ロンドンオリンピックの中で、最大かつ最も高額な施設である。座席数は8万（うち恒久的な座席は2万5000）で、予算は4億7300万ポンド（約804億円）である。

水泳競技場に比べると、オリンピックスタジアムの建設プロジェクトは順調に進んだ。ただし、サプライヤーとの契約や工期の合意には時間を要した。サプライヤーと契約を結

んだのは2008年3月で、これは計画より5カ月遅れであった。しかも、オリンピック開発公社は工期を32カ月と見積もっていたが、サプライヤーは35カ月が必要であると主張した。この工期の増加は、施設の設計変更とともに公共のスポーツ施設建設プロジェクトに対するサプライヤー側の懸念があったためである。

当時は、2007年に竣工したサッカー競技場ウェンブリースタジアムの建設プロジェクトの失敗事例（工期は4年遅延しコストは2倍、さらに完成後に約2億5300万ポンド〈約430億円〉に上る賠償を求める訴訟に発展）が報道されており、建設業者は公共のスポーツ施設建設プロジェクトをハイリスクと見なしていた。さらに、オリンピックの施設建設は遅延が許されないうえ、国際的な注目度も高いことがこの懸念に拍車をかけていた。

とはいえ、調達プロセスでの遅延があったものの、オリンピックスタジアムは計画からわずか1カ月遅れの2011年3月に、かつ当初予算に近い約4億2900万ポンド（約729億円）で完成した（オリンピック後の仮設から恒久仕様への改装費を除く）。このことから、サプライヤーはスケジュール・コストの両面で、余裕を見込んだ計画を立てていたと考えられる。プログラムおよびプロジェクトマネージャーは、大規模かつ公共性の高い建設プロジェクトにおけるサプライヤーの懸念を認識したうえで計画を策定すべきであろう。

Ⅲ 横断的なプログラムマネジメントによる危機への対処

プログラムマネージャーとして、オリンピ

ック開発公社は横断的なプログラムマネジメントに積極的に乗り出し、プログラム全体を最適管理することができていた。特筆すべき点としては、プログラム全体の状況を客観的に把握できるフレームワークの導入と、集中的な施設建設におけるロジスティクスマネジメントの2つが挙げられる。

1 プログラム全体の状況を客観的に把握できるフレームワークの導入

(1) 階層別マネジメントで客観的な状況を把握

オリンピック開発公社が導入した横断的プログラムマネジメントのフレームワークに「3層の防護壁」^{※11}がある。これは、オリンピック開発公社、DPおよび元請けサプライヤーの間での課題管理・リスクマネジメント・変更管理などを行う仕組みである。

プログラムマネジメントのフレームワークである「PRINCE2」^{※12}においては、ビジネス、ユーザー、スペシャリストの3つの視点からプロジェクトを保証するフレームワークがあり、これをロンドンオリンピックの準備プログラムに合わせて最適化したものが、この3層の防護壁である。このフレームワークにより、オリンピック開発公社は各プロジェクトの状況を的確に把握することができた。3層について順に述べる。

第1層は「日々の管理」である。オリンピック開発公社とDP内の各プロジェクトマネジメントチームが共同して、元請けサプライヤー各社の日々のパフォーマンスおよび課題を管理した。

第2層は「コンプライアンス（法令遵守）と保証」である。オリンピック開発公社内お

よびDPの保証チーム（プロジェクトマネジメントチームとは異なる）が、プロジェクトのプログラム全体を俯瞰して状況を管理した。オリンピック開発公社の中では、プログラムおよびプロジェクトマネジメントに精通した人材がこのチームに割り当てられた。第2層の担当者はプロジェクトの実施責任は負わないものの、オリンピック開発公社の役員に直接報告できる権限を持っていた。

第3の層は「監査機能」である。会計事務所であるアーンスト・アンド・ヤングが準備プログラムの監査全般を担当した。

(2) サプライヤー倒産に備えたコンティンジェンシープランの策定

サプライヤーの経営状況が金融危機後に悪化する中で、オリンピック開発公社は、サプライヤー倒産時の影響軽減策を導入した。

まず、2700個のクリティカルワークパッケージ（クリティカルパス〈プログラム全体の工期を決定する工程の連なり〉上のワークパッケージ、特殊なサプライヤーによってのみ実行可能なワークパッケージ。あるいは契約金額が特別に大きいワークパッケージ：ワークパッケージとは作業項目のこと）が抽出された。次にサプライヤーが倒産した場合に備えて、クリティカルワークパッケージごとにあらかじめコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）を策定した。倒産が生じた場合は、このコンティンジェンシープランを迅速に発動した。

実際に準備プログラム遂行中に、合計54社のサプライヤーが倒産し、80のクリティカルワークパッケージが影響を受けた。ただし、事前にコンティンジェンシープランを策定し

ていたため、66のワークパッケージはほぼ実害のない段階で問題が解消された。9つのワークパッケージが中程度の影響を受け、5つのワークパッケージが失敗した。金融危機後、英国国内の建設業界の倒産件数が1日当たり10社であったことに比べると、この結果はオリンピック開発公社の積極的なリスクマネジメントの成果と言えるだろう。

このように、オリンピック開発公社は横断的なマネジメントを可能にするフレームワークを導入することで、準備プログラム全体および各プロジェクトの進捗、品質、リスクの実態を客観的に把握することができた。また、コンティンジェンシープランをあらかじめ策定することで、金融危機が準備プログラムに与える影響を最小限に抑えることができる。

2 集中的な施設建設における

ロジスティクスマネジメント

オリンピックスタジアム、水泳競技場、自転車競技場、メディアセンターなど、ロンドンオリンピックの主要施設はオリンピックパーク内に集中している。準備プログラムの期間中、オリンピックパークエリアでは1日当たり最大9000人の作業員および4500台の大型トラックが往来し、常時、複数の建設プロジェクトが進行していた。

オリンピック開発公社とDPは、作業員の移動や建設資材の運搬をはじめとする、ロジスティクスの重要性を早い段階から認識していた。2009年の「修正版基本計画」では、「ロジスティクスプロジェクトは、オリンピックパーク全体の建設プロジェクトに必要な作業員および建設資材を供給するサービス

を担う。複数の建設業者が参画する巨大な準備プログラムで、全体最適のロジスティクスを目指さなければ、混乱と非効率に陥るのは目に見えている」と謳っている。本稿では特に資材ロジスティクスマネジメントについて3例を紹介する。

(1) 集中的な施設工事における 物流効率の確保

最初は、資材運搬のロジスティクスマネジメントである。オリンピックパークエリアでは高速道路の数、橋桁の高さ、駐車可能な台数などに制約があった。そのため、オリンピックパークの外側に3つの物流センターが建設された。

1つ目のセンターはオリンピックパークと鉄道に隣接した場所に設置され、貨物列車を物流手段として利用可能にした。オリンピック開発公社は、トラックより貨物列車を利用することを建設業者に要求した。反対はあったものの、貨物列車の利用はロンドンオリンピックのコンセプトである「持続可能な開発」に必須であるとして、オリンピック開発公社は建設業者を説得した。

他の2つのセンターはオリンピックパークから少し離れて設置されたが、オリンピックパークに入るには、すべての車両がこれらのセンターを通過しなければならないようにし、トラックは1時間当たり最大180台の出入りとするよう流量が制限された。また、水路での資材搬送も取り入れ、これに対応するため既存の水路が掘り下げられ、仮設の栈橋が設置された。

これらの施策により、総資材重量の50%を貨物列車または水路で運搬するという目標を

達成している。物流に貨物列車と水路を積極的に併用したことにより、トラックにして延べ11万台、CO₂（二酸化炭素）では17万トン相当を削減した。

(2) 共同購入化で単価引き下げと品質担保

2例目は共同購入である。オリンピックパ

ーク内のプロジェクトは、建設時期、場所、必要な資材などに応じて「クラスター」に分類された。オリンピック開発公社は資材ごとにサプライヤーを選定し、プロジェクトごとではなくクラスターごとに資材を発注した。共同購入によって発注単位が大きくなり、資材の単価を引き下げられるからである。ま

ロンドンオリンピックにおけるレガシーと準備プログラムの概要

1 レガシーの用途と規模（計画時）

オリンピックスタジアム	2万5,000席。サッカー・ラグビーなどのイベントに使用
屋内水泳競技場	2,500席。2つの50mプールと25mの飛び込みプールを備える
自転車競技場	6,000席。1マイルのロードサーキット、BMXコース、マウンテンバイクコース、スピード競技用コースを装備
屋内競技場	中小のスポーツイベント向けの多目的用途競技場
イートンマナー	ホッケー、テニス、フットサルなどに使用
住宅	選手村を改装し、3,700戸の住宅を建設
オリンピックパーク	2.7km ²

2 準備プログラムの規模（計画時）

準備段階	取り除かれた土砂の量	13万4,989m ³
	整地面積	114万9,536m ²
	最大時の作業人員数	9,000人/日
	元請けサプライヤー数	81社
	二次請け以降のサプライヤー数	約3,000社
オリンピック期間中	工事期間中のオリンピックパークの大型トラック台数	4,500台/日
	競技者向けベッド数	1万8,320床
	オリンピック期間中の公共交通機関利用者数	24万人/時間

3 準備プログラムのスケジュールとマネジメントの主体

付表1 準備プログラムのスケジュール

期間	フェーズ	プログラムマネジメントの主体
2006～07年	計画	ロンドン開発公社、オリンピック開発公社
2007～08年	整地・設計	オリンピック開発公社
2008～11年	建設	オリンピック開発公社
2011年～オリンピック期間中	テストおよびオリンピック運営	オリンピック組織委員会
オリンピック終了後	レガシーへの改良	オリンピックパークレガシーカンパニー

出所) Kintrea, K., (2012) Learning legacy: Programme Management, Olympic Delivery Authority

た、この方式により、オリンピック開発公社が選定したサプライヤーの資材が全プロジェクトで使用されるため、資材の品質を担保することにもつながった。

(3) 物流管理システム

最後は物流管理システムである。準備プロ

グラムの初期段階で工事現場に積み上げられた資材が妨げとなって整地作業に支障をきたすなど、プロジェクト間の不整合でスケジュールに遅延が生じていた。

そこでオリンピック開発公社は、オリンピックパークおよび物流センターなど周辺地域に物流管理システムを導入した。オリンピッ

付表2 予算の変遷^{注1}

費目	予算（百万ポンド）			
	2007年 11月時点	2009年 12月時点	2010年 12月時点	2012年 3月時点
用地整備、インフラストラクチャー敷設	2,058	1,848	1,941	1,822
施設建設	1,055	1,222	1,181	1,106
交通網整備	897	835	861	894
オリンピックパークでのオペレーション	0	19	213	n/a
その他のオリンピックパーク関連プロジェクト	868	847	796	896
選手村および周辺地域整備	272	817	898	935
メディアセンター建設	220	334	301	295
プロジェクトマネジメント	647	687	718	725
税金、利子	73	24	25	
基本予算	6,090	6,633	6,934	6,673 ^{注2}
追加の環境美化コスト	37	0	0	0
改定後の基本予算	6,127	6,633	6,934	6,673 ^{注2}
予想使用コンティンジェンシー費	968	629	367	88
想定最終コスト	7,095	7,262	7,301	6,761 ^{注2}
使用可能コンティンジェンシー費	1,004	837	20 ^{注3}	n/a
オリンピック開発公社が使用可能な総予算	8,099	8,099	7,321	n/a
総コンティンジェンシー予算	1,972	1,466	387	n/a

注1) 途中で費目を変更しているため、34ページ表1の費目と一致しない
 2) オリンピックパークでのオペレーションを含んでいない
 3) 余剰の5億8700万ポンドは他の組織の予算に移された

付表3 プログラムマネジメント費用および関連人員数の変遷

期間	プログラムマネジメント費用 (千ポンド)	オリンピック開発公社の プログラムマネジメント関連人員数 (人)
オリンピック開発公社設立前	1,370	—
2006～07年	58,374	68
2007～08年	118,399	171
2008～09年	181,338	140
2009～10年	131,436	132
2010～11年	99,180	169
2011～12年	84,046	169
合計	674,143	—
平均	—	142

クパークへの資材の搬入は、このシステムを通して事前予約することを必須とし、オリンピック開発公社が物流の状況を常に把握できるようにしたことで、上述のような問題を解決・軽減している。

結論として、オリンピック開発公社はオリンピックパーク周辺のロジスティクスを的確に管理することで、同時に進行する複数のプロジェクトを成功に導いた。個々の建設業者は、管理方法やサプライヤーを独自に選定しようとしたが、オリンピック開発公社は個別最適ではなく、全体最適になるよう彼らを説得し、それによって準備プログラムを成功させた。プログラムマネージャーによって行われる、エリア全体にわたるこのようなロジスティクスマネジメントは、大規模プログラムを成功させるための一つの要件と言えるであろう。

IV 2020年東京オリンピックに向けて

2020年の夏季オリンピック・パラリンピックが東京で開催される。オリンピックは、スケジュールの変更ができず、また巨額の前算が必要という点は、開催地によらず共通である。さらに、東京もロンドンと同様、成熟した都市であり、レガシーの一つとして「東京の新しい中心の再活性化」を掲げる点もロンドンと類似している。そのため、東京オリンピックにおける準備プログラムの特徴も、ロンドンオリンピックのそれと類似するはずである。したがって、ロンドンの事例から東京が学ぶべき点は多いであろう。

具体的には、準備プログラムのマネジメントに当たってオリンピック開発公社が採用した3つの方針、すなわち、

- ①外部専門家人材の活用と権限委譲
- ②プロジェクト単位マネジメントと横断的なプログラムマネジメントの実施
- ③現実的かつコンティンジェンシーを見込んだ予算の設定

——は、2020年東京オリンピックにおいても準備プログラムのマネジメントの骨格として有効と考えられる。

また、ロンドンで発現した2つのリスク、すなわち、

- ①金融危機に端を発する経済状況の変動
- ②施設計画における不確定要素

——は、想定内の事象として対応計画が事前に策定されるべきである。

さらに、ロンドンのオリンピック開発公社が導入した2つの横断的なプログラムマネジメントの手法、すなわち、

- ①プログラム全体の状況を客観的に把握できるフレームワークの導入
- ②集中的な施設建設におけるロジスティクスマネジメント

——については、東京においてもプログラムマネージャーが積極的に関与すべき点として検討される必要がある。

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスのトニー・トラバース教授は、ロンドンオリンピックの英国への真の貢献は、「オリンピックを期限どおりに実施できる能力がある」と示すことで、英国の建設業およびプロジェクトマネジメントのショーケースとなること、また、ロンドンはオリンピックのレガシーを他の（過去にオリンピックを開催した）どの

都市よりも適切に管理できるという評価を得たことである」と述べている^{注13}。

2020年東京オリンピックを、日本のマネジメント能力を世界にアピールする場とするために、本稿がその一助となれば幸いである。

注

- 1 白象は「不要なのに維持費は高くつくもの」という意味
- 2 Olympic Delivery Authority, “Annual Report and Accounts 2006-2007,” 2007
- 3 1ポンドを170円で換算。以下同じレートを使用
- 4 Olympic Delivery Authority, “Programme Baseline Report,” Summary. November 2007
- 5 CH2M HILL, Laing O'Rourke, Maceで形成される。いずれもプロジェクトマネジメントを専門に行う企業である
- 6 Olympic Delivery Authority, “Programme Baseline Report,” Summary. November 2007
- 7 National Audit Office, “Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Progress Report June 2008,” 2008
National Audit Office, “Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Progress Report February 2010,” 2010
National Audit Office, “Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Progress Report February 2011,” 2011

- National Audit Office, “Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Progress Report December 2011,” 2011
- 8 Ruddick, G., “A recession of Olympic proportions,” *The Telegraph*, 2009 (<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/4284439/A-recession-of-Olympic-proportions.html>)
- 9 Kloppenborg, T.J., “Contemporary Project Management,” 2nd edition, South-Western Cengage Learning
- 10 One Planet: 「地球は一つしかなく、資源に限りがあるため環境に配慮すべき」という考え方
- 11 Kintrea, K., Law, D., Argent, N., & Organ, L., “Learning legacy: Programme assurance on the Olympic Delivery Authority construction programme,” 2012, Olympic Delivery Authorityに詳しい
- 12 英国の公共セクターでデファクトスタンダード（事実上の標準）となっているプロジェクトマネジメントフレームワーク
- 13 Blitz, R., “Olympics 2012: Cameron's claims over economic legacy questioned,” *The Financial Times*, July 21, 2013

著者

増田久人（ますだひさと）
流通システム一部主任システムエンジニア
専門は流通システムの開発

ASEAN自動車市場動向と タイ拠点の役割の変化



小林敬幸



大森雄一郎

CONTENTS

- I ASEAN自動車市場の特徴と変化
- II 欧米・韓国自動車メーカーのASEAN市場への参入動向
- III 日系メーカーが集中するタイを取り巻く環境変化
- IV タイ拠点の役割変化とタイを中心としたASEAN市場展開方策

要約

- 1 ASEAN（東南アジア諸国連合）地域は、世界の中でも将来性の見込める数少ない成長市場で、これまでのタイ中心から、インドネシアを筆頭に周辺国にも拡大していく。ASEAN市場において、日系自動車メーカーが現在のように高いシェアを今後も維持していくには、ASEANの国ごとに異なる多様な消費者ニーズに对应していかなければならない。
- 2 現在、ASEAN地域で存在感が薄い非日系自動車メーカーは、ASEAN市場に対して、①ASEANの非中核国から進出する、②パートナー企業などとの提携を活用する、③各国の自動車政策にかかわる——などのさまざまな手法で参入を試み始めている。日系自動車メーカーは、それらの動向を注視する必要がある。
- 3 日系自動車メーカーは、ASEANの中では生産拠点であるタイへの集中度が高い。これまでは自動車部品・完成車メーカー双方が同国に集中することで、効率的な生産が実現できていた。しかしタイの人件費の上昇やインドからの部品輸入などにより、タイ拠点に閉じたサプライチェーン（部品供給網）では競争力を保てない可能性が出てきている。
- 4 ASEAN全域には多様な消費者ニーズを持った市場が展開していることに加え、ASEAN域内からインド・中国への広域なサプライチェーンを構築する必要性が出てきている。そのため、今後はタイ拠点の位置づけを、アジア域内を広くカバーする戦略立案機能や地域ニーズを踏まえた開発機能などを担う、より高度な業務を展開する役割へと転換する必要がある。

I ASEAN自動車市場の 特徴と変化

1 ASEAN地域は世界的に見て 重要な自動車市場

過去10年程度の期間を見ると、世界の自動車市場はアジアを中心に成長してきたことがわかる。世界の自動車販売台数は、2004年の5529万台から13年の8205万台へと、2676万台増加した^{注1}。そのうち、1691万台増加した中国を筆頭に、アジアが2102万台（約79%）を占めている（図1）。

アジアの成長を牽引する中国であるが、これまでと同じ高い成長率を維持できるとは考えにくい。中国国家统计局によると、中国の生産年齢人口（15～59歳）が2012年に、建国以来初めて前年を下回った。中国の経済や自動車市場は今後も成長を続けると見込まれるが、成長率は鈍化すると予測される。

アジアにおいて中国に次ぐ成長市場は、インドとASEAN（東南アジア諸国連合）地域である。上述したアジアでの自動車販売台数増加分（2102万台）のうち、中国に次いで販売台数増加分が多いのは、ASEAN（217万台）とインド（190万台）であった。中国に

続く成長地域として、ASEANはインドと並び、自動車関連産業にとってますます重要となる。インドは人口の多さから当然注目されているが、2013年の1人当たりGDP（国内総生産）^{注2}が1414ドルと、モータリゼーションが本格的に始まるとされる3000ドルに遠く及ばない。ASEANは1国当たりの人口は少ないが、1人当たりGDPはタイが5878ドル、インドネシアが3498ドルと高く、インドよりも早期に自動車市場が立ち上がるのではないかと注目される。

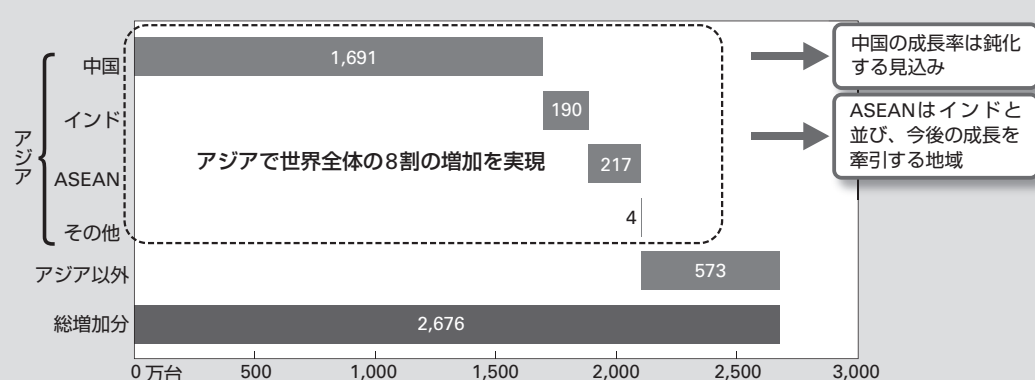
2 国別に丁寧に見る必要がある市場

「細かく分断された市場」がASEAN地域の特徴である。1国の自動車市場の規模は最大でも100万台程度であり、中国やインドなどと比べると小さく、事業効率が悪くなる。

そのため、2015年のASEAN経済共同体（AEC）の発足に伴うASEAN市場の統合が注目されている。これまでは各国市場が細かく分かれていたが、域内の関税撤廃により、ASEAN全体を一つの市場として効率的に見ることができるようになる。

しかし、完成車と自動車部品とでは市場統合の事情は異なると想定され、完成車の市場

図1 国・地域別に見た自動車販売台数の増加（2004年→2013年）



注) ASEAN：東南アジア諸国連合
出所) マークラインズの販売台数統計より作成

中国の成長率は鈍化する見込み
ASEANはインドと並び、今後の成長を牽引する地域

図2 ASEAN各国の概要

基本情報	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア
人口	531万人	2,855万人	6,408万人	2億3,764万人
1人当たりGDP (ドル)	52,051	10,085	5,395	3,512
産業構造				
宗教	仏教 (33%) イスラム教 (15%) キリスト教 (11%) 道教、ヒンズー教	イスラム教 (61%) 仏教 (20%) キリスト教 (9%) ヒンズー教	仏教 (94%) イスラム教 (5%)	イスラム教 (89%) ヒンズー教 キリスト教

出所) 外務省基本情報、IMF (国際通貨基金) 「World Economic Outlook Database 2012」、JETRO (日本貿易振興機構) 資料などより作成

はすぐには統合されない。自国の自動車産業に打撃を与えかねない完全貿易自由化に、ASEAN各国政府は本音では消極的である。そのため各国政府は、関税を撤廃する代わりに非関税障壁を設けており、たとえばタイのエコカー政策^{※3}では、①計画申請から5年目以降の年間10万台生産、②50億パーツ(157億5000万円、1パーツ=3円15銭で換算)以上の投資、③エンジンの一部部品の国産化——などを条件に、法人税や物品税を優遇している。マレーシアでは現地調達を増やすほど物品税率が有利になる制度を導入している。これらの制度は、輸入車に対して国産車を価格面で有利にするため、実質的な関税として機能する。2015年のAEC発足後、自動車メーカーが生産機能を一気に集中させ、ASEAN市場全体への取り組みを効率化させるのは難しいと考える。

またASEAN市場は、国によって特色が大きく異なる。人口規模、経済成長度、産業構

造、宗教などが各国で大きく異なる(図2)。自動車の売れ筋も異なり、タイはピックアップトラック、インドネシアはMPV(マルチパーパス・ビークル:多目的車)、マレーシアは乗用車が中心である。このような差異があるため、ASEAN全域を見据えた効率的な事業展開は難しく、当面は国別で最適化していく必要がある。ASEAN自動車市場でシェアを高めるには、国別に丁寧にマーケティングを行い、各国の自動車政策や消費者ニーズに合わせた施策を打っていくことが求められる。

3 ASEANは日系自動車メーカーの「独壇場」

ASEAN自動車市場は現在、タイ、インドネシア、マレーシアが中心である。2013年の販売台数はタイ(133万台)、インドネシア(123万台)、マレーシア(66万台)であり、4番手市場のフィリピン(20万台)、ベトナム

	ベトナム	ミャンマー
	8,784万人	6,062万人
	1,374	824
	仏教 (80%) カトリック (7%) カオダイ教 ホアハオ教	仏教 (89%) キリスト教 イスラム教

場シェアを獲得できている背景には、ASEAN域内に多くの投資を行ってきたことがある。特にタイには、トヨタ自動車が75万台、ホンダ30万台、日産自動車22万台の生産能力を持つ完成車工場があるほか、巨額の投資が必要なエンジン工場も建設されている。また、各社は地場財閥と組んで強固な販売網を構築してきた。

日系自動車メーカーの牙城であるASEAN地域は、日系自動車メーカーにとって大きな収益の柱である。生産・販売網への投資を通じて、長年独占的なシェアを握っているため、競争環境は比較的緩やかであり、高収益が得られやすい。

ム (11万台) を大きく引き離す (図3)。

日系自動車メーカーは、最大市場であるタイとインドネシアの市場をほぼ独占している。2013年の市場シェアは、タイで88%、インドネシアで92%を日系自動車メーカーが握っており、他の追随を許さない。

日系自動車メーカーがこのように大きな市

4 変化するASEAN自動車市場

ASEANの中では特にインドネシア市場が発展してきており、それに伴い、同国への非日系自動車メーカーの新規参入、およびそれに伴う競争激化が予想される。2013年のインドネシアの自動車販売台数は、前述のとおり123万台と、タイの133万台に迫ってき

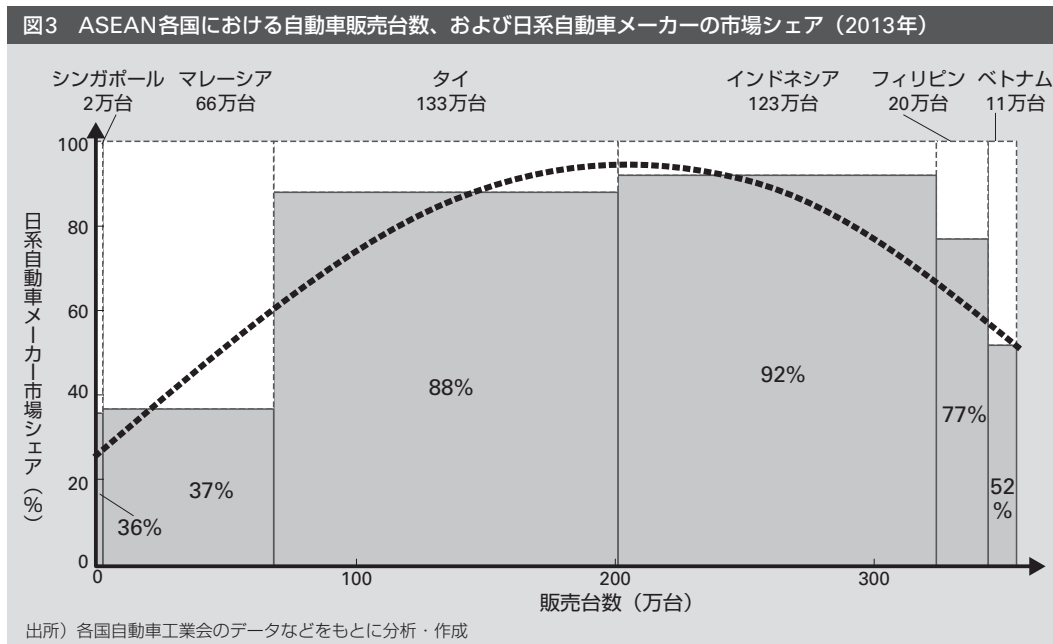
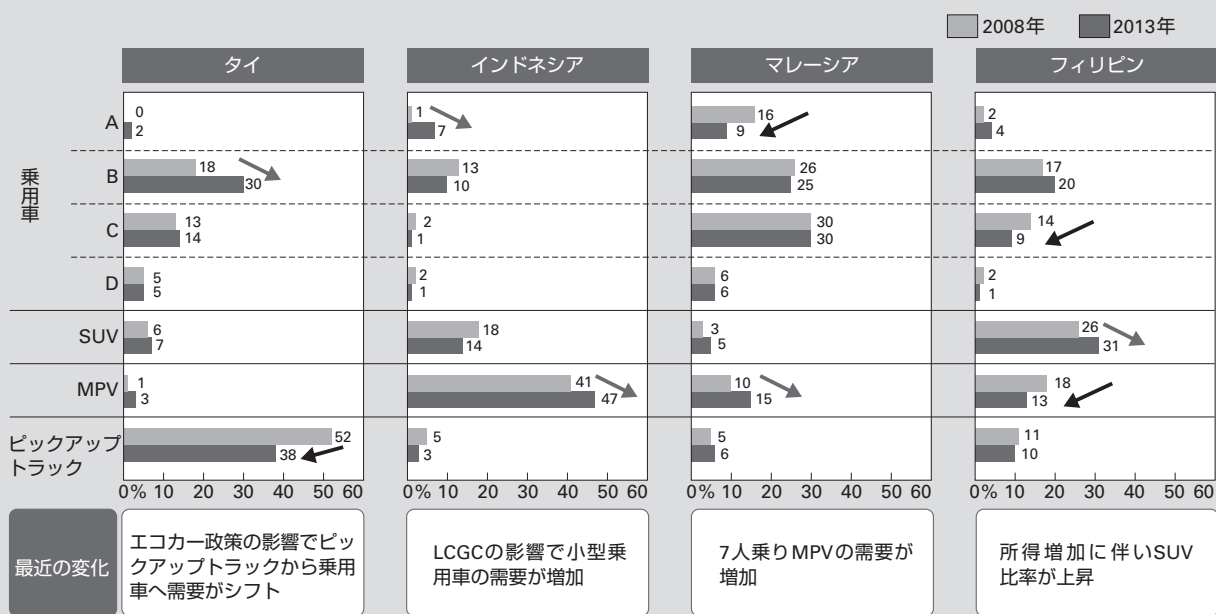


図4 ASEAN各国の自動車販売台数におけるセグメント別構成比



注1) A: 全長3800mm以下、B: 全長3700~4200mm、C: 全長4000~4500mm、D: 全長4400mm~
 2) LCGC: ローコスト・グリーンカー (低燃費車)、MPV: マルチパーパス・ビークル (多目的車)、SUV: スポーツユーティリティ・ビークル (スポーツ用多目的車)
 出所) IHSをもとに分析・作成

り、近々追い越すと想定される。世界4位の人口を有するインドネシアで本格的にモータリゼーションが始まれば、グローバル自動車メーカーが手をこまねているわけがない。

また、タイ、インドネシア、マレーシア以外の国においても、モータリゼーションが始まろうとしている。IMF (国際通貨基金) によると、フィリピンでは2014年に、モータリゼーションの始まるポイントとされる1人当たりGDPが3000ドルを超えると予測されている。これまでのような、ASEAN上位3カ国のみを見ていれば事足りる時代ではなくなる。

また、各国のニーズも多様化し始めている。政策面を見ると、タイのエコカーをはじめ、インドネシアの「LCGC (ローコスト・グリーンカー)」、マレーシアの「EEV (エ

ナジー・エフィシエント・ビークル)」といった低燃費車への優遇政策が導入された。その結果、小型乗用車市場が急拡大している。たとえば、タイではピックアップトラック中心のシンプルな市場から小型乗用車も売れる多様化した市場へ、インドネシアではMPVだけでなくタイよりもさらに小型の乗用車も売れる市場へと変化している (図4)。

多様化する市場動向を国別に丁寧に押さえなければ、日系自動車メーカーも現在のポジションを維持することはできない。タイにおいてピックアップトラック市場のガリバー的存在であったことから、トヨタ自動車はエコカーの流れに乗り遅れ、2013年の乗用車市場ではホンダにシェア逆転を許した。今後は、市場成長に伴い非日系自動車メーカーの新規参入の増加も予想される。日系自動車

メーカーの長期的な繁栄のためには、国別にきめ細かく自動車政策や消費者ニーズの変化を捉える必要がある。

II 欧米・韓国自動車メーカーのASEAN市場への参入動向

1 非日系自動車メーカーの新規参入ラッシュ

前述のように、インドネシア市場の拡大もあり、非日系自動車メーカーの新規参入が相次いでいる。2012年以降、ドイツのフォルクスワーゲンや米国GM（ゼネラルモーターズ）のような量販車メーカー、ドイツのダイムラーや同BMWといった高級車メーカー、それに中国の奇瑞汽車、インドのタタ・モーターズといった新興メーカーがインドネシア市場に次々と参入してきている（表1）。

これまで顔の見える自国企業同士の競争に終始してきた日系自動車メーカーも、今後は、非日系自動車メーカーの動向に油断なく備え、競争を勝ち抜いていかなければならない。

生産拠点、販売網の蓄積で勝る日系自動車メーカーに対する非日系自動車メーカーの対抗策は大きく3つある。具体的には、

- ①日系自動車メーカーが強くない地域、手薄な領域を充実
 - ②パートナー企業や海外資産の活用
 - ③ルールチェンジ
- である。

2 日系自動車メーカーが強くない地域、手薄な領域を充実

日系自動車メーカーが強くない地域、手薄な領域を充実させる戦略を採っている典型例が、韓国の現代自動車である（次ページの図5）。

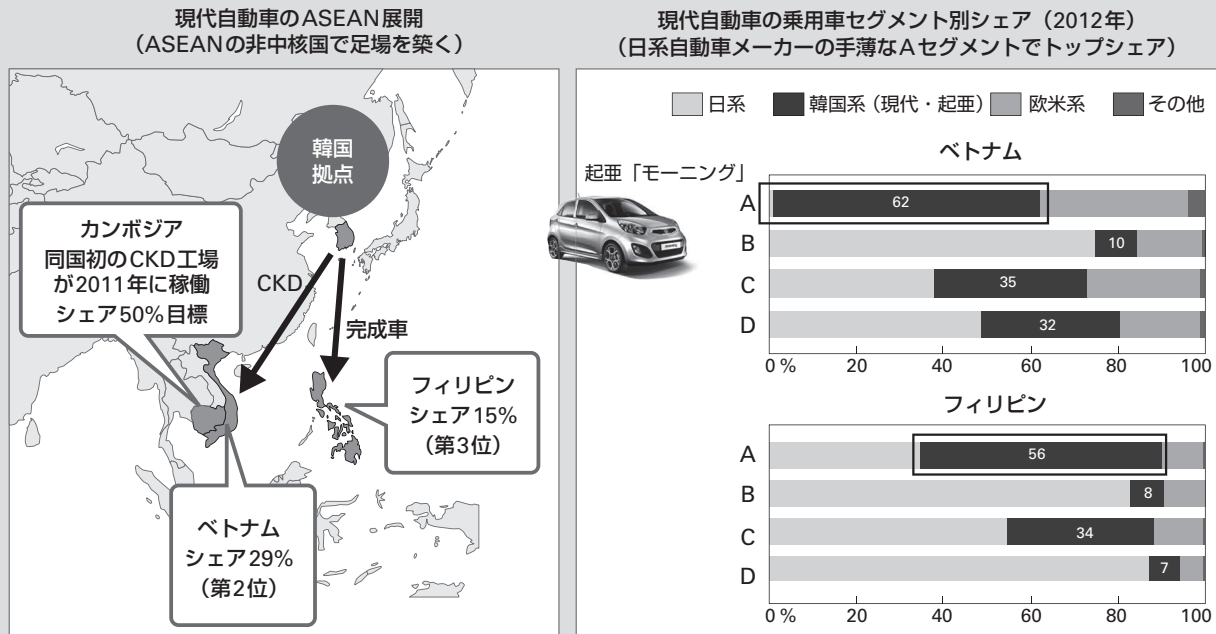
現代自動車は、日系自動車メーカーの市場シェアが高いタイやインドネシアではなく、フィリピン、ベトナム、カンボジアといった、2010年代半ばの時点では自動車市場として大きくないものの、人口が多く将来の成長性が期待されるASEANの非中核国からシェアを高めている。ベトナムでは市場シェア2

表1 2012年以降の非日系自動車メーカーによるインドネシア市場への参入

高級車 ↑	ダイムラー	<ul style="list-style-type: none"> 2012年8月、アジア各国でセミ・ノックダウン（SKD）によるSUV生産を発表 2012年にインド、タイ、インドネシアで「Mクラス」、2013年にインド、インドネシアで「GLクラス」の生産開始
	BMW	<ul style="list-style-type: none"> 2012年4月、小型SUV「X3」をインドネシアで発売。同5月から現地でノックダウン生産も開始
	GM（ゼネラルモーターズ）	<ul style="list-style-type: none"> 2013年5月、インドネシアに新工場をオープン。1億5000万ドル（150億円）の投資 現地生産の「シボレースピル」の80%はタイおよびフィリピンに輸出、20%が国内販売
	フォルクスワーゲン	<ul style="list-style-type: none"> 2012年1月、インドネシアのIndomobil Groupとの合併会社Garuda Mataram Motorの工場、商用・乗用バン「T5」のSKD生産を開始
	奇瑞汽車（中国）	<ul style="list-style-type: none"> 2012年2月、現地パートナーPT Gaya Motorと合併で、輸入販売会社を設立 MPV「Easter Cross」（1億9,900万ルピア：199万円）、SUV「Tiggo」（1億5,900万ルピア：159万円）、ピックアップトラック「Transcab」（8,800万ルピア：88万円）の3モデルを発表
量販車 ↓	タタ・モーターズ（インド）	<ul style="list-style-type: none"> 2012年9月、インドネシア市場への参入を表明 全額出資の子会社PT Tata Motors Indonesiaが販売網を構築

注）1ドル=100円、1ルピア=0.01円で換算
出所）各社報道資料より作成

図5 現代自動車のASEAN戦略

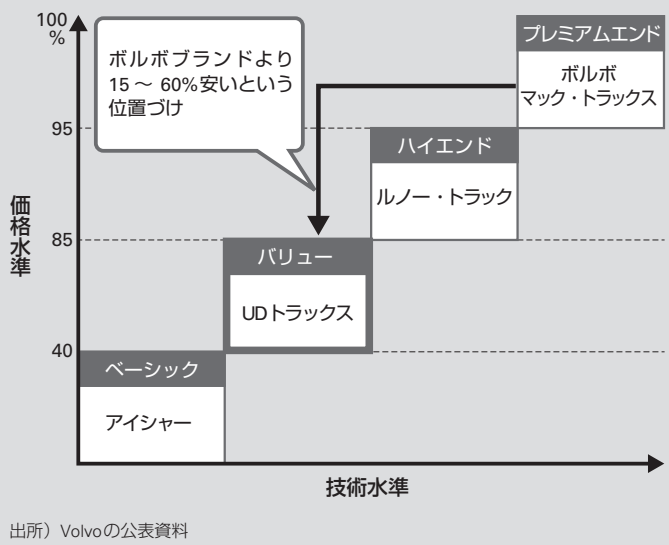


位 (29%)、フィリピンでは同 3 位 (15%) を占め、すでに日系自動車メーカーと互角以上の存在感がある。

また、現代自動車の戦略は、利幅が薄く、日系自動車メーカーの取り組みが手薄な小型

車領域を充実させてきている点も特徴である。ベトナムとフィリピンでは特に、「Aセグメント」と呼ばれる小型車の人気が高いことから、収益性は低くともまずはエントリー層を取り込んで現代自動車ユーザーを拡大し、そこから販売網を構築していく戦略である。

図6 Volvo (ボルボ) のブランドラインアップとUDトラックの位置づけ



3 パートナー企業や海外資産の活用

2つ目は、自社の資本蓄積の薄さを、パートナー企業の資産を活用してカバーする方法である。

Volvo (ボルボ) は「UDトラックス」ブランドを活用し、ASEAN市場のプレミアムセグメント (ASEANの高級商用車市場) を獲得しようとしている。

Volvoは世界第2位の商用車メーカーで、

「ボルボ」「UDトラックス」のほか、「マック・トラックス」「ルノー・トラック」「アイシャール」の計5ブランドを保有している。

「UD」は高級ブランド品ではなく、たとえば『無印良品』や『ユニクロ』のようなバリューの位置づけ（UDトラックスのヨアキム・ローゼンバーク会長）を狙っている。アイシャール以外はいずれも、もともとは高価格帯ブランドで位置づけが重なっていた。そこでVolvoは2012年にブランドを再整理し、日本を除くアジアにおいてはUDトラックスを「バリューセグメント（割安な価格帯）」に位置づけた（図6）。なお、このバリューセグメントは最高価格帯の40～85%程度の価格帯であり、最高位の「プレミアムエンド」（ボルボ、マック・トラックスが該当）から見ると2ランク下に位置する。

バリューセグメントを対象とする新興国向け大型トラック「クエスター」も、2013年10月に投入した。約60億円を投じてタイに完成車工場を設立するとともに、現地部品メーカーを活用してコストを下げている。

日系のUDトラックスブランドは、ASEAN地域では本来、高価格帯に位置する。そのUDトラックスをバリューセグメントに位置づけ、さらに価格の低い大型トラックのクエスターを投入することで、ユーザーに一層割安感を感じさせる効果が期待される。また日系自動車メーカーから見ると、バリューセグメントに位置づけられたUDトラックスブランドの浸透に伴い、「ジャパブランド＝プレミアムブランド」のイメージが変わる可能性がある。

ダイムラーは、「三菱ふそう」ブランドや自社インド拠点のリソース（経営資源）を活

用しながら、手薄なASEAN市場に入り込もうとしている。

三菱ふそうは、ダイムラーグループのASEANにおける中心ブランドと位置づけられている。また、アジア・アフリカ市場戦略車を、インドのダイムラー拠点と共同で開発しており、アジア市場に関する三菱ふそうトラック・バスの知見をフルに活用している。

生産については、ダイムラーのインド拠点と三菱ふそうトラック・バスの日本拠点を活用しているが、2014年内にはインド工場で生産したトラックを、三菱ふそうブランドとしてASEAN向けに販売する計画である。

三菱ふそうトラック・バスのブランド力とアジア市場向けの開発力、そしてインド拠点の生産機能を活用することで、ダイムラーはASEANでのリソースの少なさを補いながら展開しようとしている。

4 ルールチェンジ

3つ目は、競争のルールそのものを変える方法である。

タイでは2016年にCO₂（二酸化炭素）連動税制が導入される予定で、これには以前から、EABC（欧州系ロビーイング団体）が導入に向けて働きかけていた。

欧州系自動車メーカーにとって、CO₂基準の規制や制度は、日系自動車メーカーより有利な形で影響しやすい。ディーゼルエンジンはガソリンエンジンに比べてCO₂排出量が少ないため、ディーゼルエンジンが得意な欧州自動車メーカーにとって、CO₂連動税制は有利に働くからである。

そして、将来的には企業別平均燃費規制である「CAFE規制：Corporate Average Fuel

Economy」導入を欧州系自動車メーカーが働きかける動きも予測される。タイでのピックアップトラック販売に代表されるように、ASEANで大型車中心に事業展開する日系自動車メーカーにとって、CAFE規制は不利に働く。燃費の悪い大型車の構成比が高いと、企業別平均燃費では不利になるためである。CAFE規制が導入されれば、一部の日系自動車メーカーは、ASEAN市場での製品ポートフォリオを再考せざるをえなくなろう。

以上のように、日系自動車メーカーが強い市場に対して、非日系自動車メーカーはさまざまな手段で切り崩しを図ろうとしている。油断せず対策を講じておくことが、日系自動車メーカーの長期的な繁栄の維持につながる。

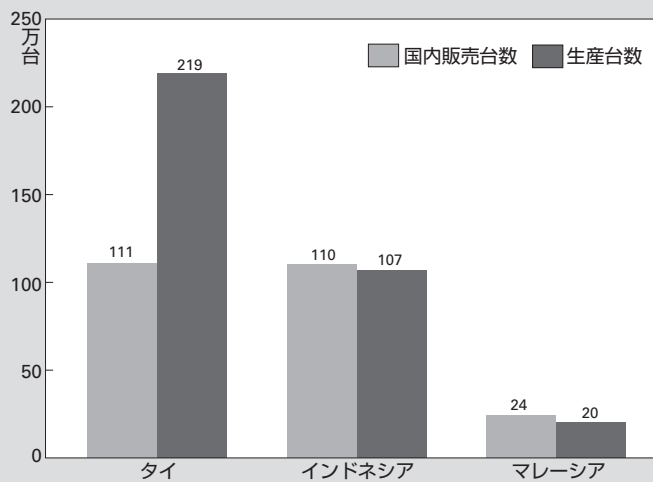
Ⅲ 日系メーカーが集中するタイを取り巻く環境変化

1 タイへ一極集中する日系自動車・自動車部品メーカー

ASEANは日系自動車メーカーの「独壇場」、つまり日系自動車メーカーのシェアが圧倒的に高く、得意とする市場であると述べたが、具体的に日系自動車メーカーのASEAN戦略を見ると、これまでタイにかなり生産を集中させてきたことがわかる。日系自動車メーカーのASEAN主要3カ国での生産台数と販売台数を比較すると、タイでのみ生産台数が国内販売台数を大きく上回る（図7）。つまり、日系自動車メーカーは、タイに生産拠点を大きく構え、FTA（自由貿易協定）なども活用してその拠点から、オーストラリア、マレーシア、インドネシア、そして日本などに輸出している。

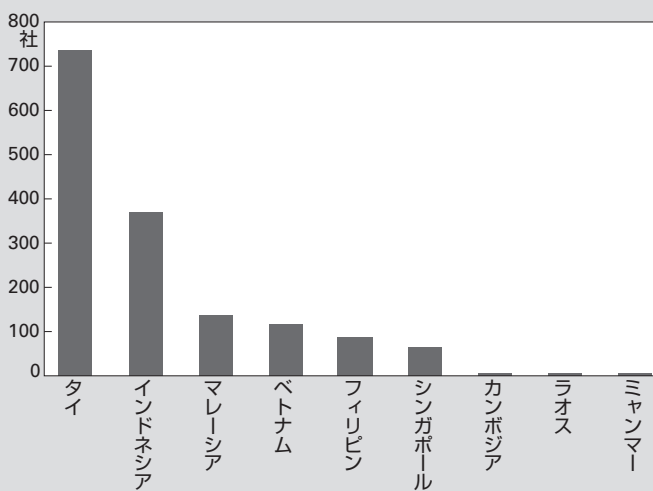
完成車の生産工場がタイに集中することに加え、日系自動車部品メーカーも、これまでタイに生産拠点を集中させてきた。マークラインズによる世界の自動車部品メーカー主要4万社のデータベースをもとに分析すると、2013年時点で日系自動車部品メーカーのタイ進出企業数は、他を大きく引き離し736社である（図8）。「ASEAN」と一口に言っても、日系自動車メーカーにとっての展開地域

図7 ASEAN主要3カ国における日系自動車メーカーの生産・国内販売台数（2013年）



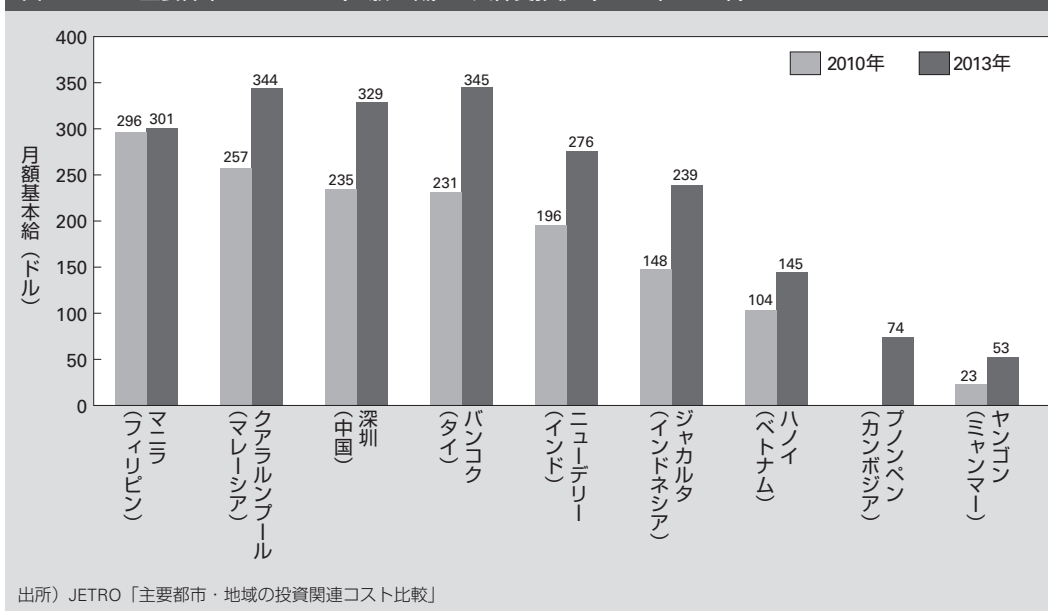
出所) マークラインズ

図8 ASEAN地域における日系自動車部品メーカーの国別進出数（2013年）



出所) マークラインズ

図9 アジア主要都市のワーカー（一般工職）の月人件費推移（2010年→13年）



は、実際には「タイ・プラス・インドネシア」が中心である。日系自動車・自動車部品メーカーが今後もタイを中心にASEAN地域で事業展開していくとすれば、以下の外部環境変化への対応が不可避である。すなわち、

- ①事業環境の変化
 - ②競合企業の動向
 - ③競合地域（インド）の動向
- の3点への対応である。

2 タイを取り巻く外部環境変化

(1) 事業環境の変化——労働環境を中心に

日系自動車・自動車部品メーカーにとって、タイはASEAN地域の中核生産基地であるが、最近、外部環境に変化が表れ始めている。

第1に労働者の人件費上昇が挙げられる。タイ（バンコク）のワーカー（一般工職）^{注4}の人件費は2010年時点で月額基本給231ドルであったが、13年には同345ドルまで上昇し

た。新興国として注目されるカンボジア、ミャンマーと比較すると、カンボジア（プノンペン）の5倍弱、ミャンマー（ヤンゴン）とは実に6倍強の開きがある（図9）。

2012年4月にタイの最低賃金が約40%引き上げられた。最低賃金は2012年4月、13年1月の2段階で引き上げられており、11年に日給159～215バーツ（約500～677円）であった賃金（県によって異なる）は、13年1月には一律300バーツ（約945円）となった。それは結果的に、周辺国との賃金競争力を相対的に低下させる要因となった。

さらにタイでは近年、日本を筆頭とする投資の拡大により、労働者不足が懸念材料として浮上している。2012年のタイの失業率は0.68%と低い。自動車業界で見ると、2013年は、好調だった12年の自動車販売の反動により、工場稼働率が低下した。直近ではあまり表面化していないが、長期的に見て、タイの自動車産業での労働者不足は大きな課題とな

る可能性がある。

(2) 競合企業の動向——ASEAN大での サプライチェーン構築

日系自動車メーカーは、これまでタイを中心に生産基盤とサプライチェーンを構築してきたが、既存の経営資源に固執しすぎると、周辺国のリソースを活用できなくなるおそれがあることに留意すべきである。これまでASEAN地域での基盤が弱かった非日系自動車メーカーは、ASEAN戦略をゼロベースで検討できるため、周辺地域を含めてより効率的なサプライチェーンを構築できる可能性を秘めているからである。

近年の事例を見ると、GMが2013年インドネシアに新工場を設立し、そこで製造した自動車は近隣国への輸出を予定している。1億5000万ドル（150億円、1ドル＝100円で換算）を投資した同工場の生産能力は年間4万台で、そこで生産される「シボレースピン」は、20%をインドネシア国内で販売し、残りの80%をタイやフィリピンへ輸出する計画である。現代自動車もまた、試験的ではあるが、年800台程度（2013年の目標）を生産する拠点をカンボジアに構えている。タイ国境近くに工場が位置することで、部品をタイから輸入しつつ、カンボジアの安価な労働力で完成車を組み立てる、という2点の両立を図っている。

(3) 競合地域（インド）の動向

自動車部品産業において、日系自動車部品メーカーが今後のタイ拠点の位置づけを考えるうえで重要な点が、インドネシアやミャンマーなどのタイ周辺国に加え、インドとの関

係である。

2013年のインドにおける自動車生産台数は、世界第6位の388万台に達しており、タイの245万台を大きく上回る。自動車生産台数がインド国内で大きく伸びていることに加え、安価な労働力を活用できることから、インドでは自動車部品産業が発達してきた。

そもそもインドは、古くから地場の自動車部品産業が集積していたという大きな特徴がある。工業発展の基礎となる鉄の高炉は100年以上前に稼働しており、関連する鋳鍛造部品の発達があったことがその起源であると言われている。たとえば1961年設立の大手鍛造部品メーカーのバハラット・フォージは、自動車向けエンジン部品とシャシー部品に強みを持ち、これまでに、メルセデス・ベンツ、BMW、アウディといった欧州プレミアムブランドへの納入実績がある。その取引はインド国内にとどまらず、2012年度の単体売上高324億2900万ルピー（約551億円、1ルピー＝1.7円で換算）のうち、48.9%が輸出であった。

インドの過去の自動車産業政策も、自国の自動車部品メーカーの育成に注力するものであった。インド政府が1949年に完成車輸入禁止を打ち出し、次に自動車部品の国産化に動いたことはその典型である。結果、この時期に多数のインドの地場系自動車部品メーカーが誕生することになる。タイの自動車部品メーカーの多くが日系もしくは日系との合弁企業であることを考えると、インドの地場系自動車部品メーカーの層の厚さは脅威になる。さらに、1982年に国外の完成車メーカーとして初めてインドに進出したスズキが、日々の取引においてインドのこうした自動車部品メーカーを育成し、地場系自動車部品メ

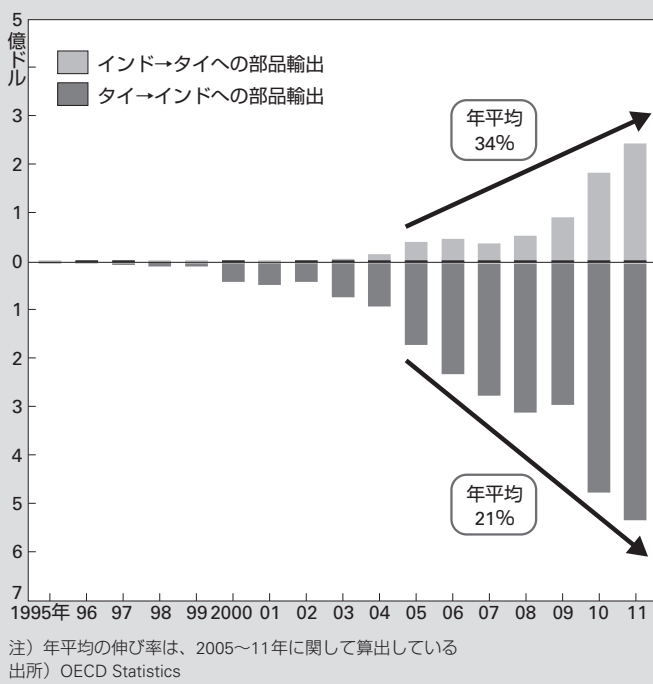
ーカーの品質向上に大いに貢献している。

2004年にタイ・インド間で自動車部品や家電など一部品目の関税引き下げが合意されたことを受けて、両国間では自動車部品の輸出入が活発になった。自動車部品に関係する品目としては、エンジン部品、鋼鉄製コイルバネ、ボールベアリング、ギヤボックス、照明装置、表示盤などが含まれる。両国間の自動車部品の輸出入の推移を見ると、絶対額は「タイ→インド」のほうが大きいのが、近年は、逆の「インド→タイ」の伸び率が高いことが特徴である（図10）。

AIFTA（インド・ASEAN自由貿易協定）の締結を受けて、アジア地域における工業部品の輸出入が活発になる中で、ホンダは、自動車部品をインドからタイへ輸出し、タイで車両の組み立てを開始した。2008年には、「インドのエンジン部品工場で生産された部品の輸出を、タイをはじめとするアジア諸国に向けてを開始する」と発表した。そして、ホンダのアジア地域における部品相互供給ネットワークにインドが組み込まれることも同時に発表している。ホンダは、小型車の「ブリオ」「シティ」など、インドとASEANで共通車を展開する中で、両国・地域間で自動車部品を相互供給するニーズは高まると考えており、上述の戦略はその布石であると考えられる。

以上のようにタイに生産機能を集中させてきた日系自動車・自動車部品メーカーであるが、タイの賃金上昇や労働力不足の懸念、加えてインドとの自動車部品貿易の活発化などを考えると、タイですべてを完結させることは、日系自動車・自動車部品メーカーの競争

図10 タイ・インド間の自動車部品輸出入額の推移



力向上に必ずしもつながらない事業環境になっている。

Ⅳ タイ拠点の役割変化とタイを中心としたASEAN市場展開方策

1 ASEAN地域の司令塔としてのタイ拠点の事業戦略の見直し

これまでの内容をまとめると、まずASEAN地域は世界の中でも数少ない成長市場の一つである。そのため、欧米・新興国の自動車メーカーが次々に新規参入を開始している。しかもそうしたメーカーは、サプライチェーンをゼロから構築できるため、近年のFTAや各国の優遇政策を活用しながら、最適な調達・生産網を確立しようとしている。

日系自動車・自動車部品メーカーは、これ

までタイを中心に事業を展開し、すでにASEAN地域ではかなりのアドバンテージを持っている。しかし、競争の激化やタイにおける事業環境の変化に注目するならば、ASEAN市場での伸展の中核であるタイ拠点の位置づけや役割などについて、事業戦略を見直す必要があるのではないだろうか。

(1) コスト戦略

これまでタイの日系自動車部品メーカーは、現地の安価な労働力を活用して、中核生産基地とすることが多かった。コスト面では、前述したタイの労務環境変化を勘案すれば、インドや中国の自動車部品メーカーに対して競争力を失うおそれがある。日系自動車部品メーカーとしては、タイがハブ（中継地点）であることに変わりはないものの、ASEAN域内での最適な生産戦略を検討する必要がある。

その際、日系自動車部品メーカーがASEANの地場自動車部品メーカーと積極的に協業することで、コスト競争力をつけることも考えられる。たとえば地場メーカーへの生産委託やそこからの部品調達などが挙げられる。また、協業体制は出資、合弁会社設立などさまざまな形がある。地場自動車部品メーカーの発掘・育成面などを考慮すると、タイ拠点を中心に、現地で戦略を検討することが求められる。

日系自動車メーカーは、ASEAN域内・域外へのFTAの広がり（自由化）と、ASEAN各国における自国の自動車産業育成（保護主義）政策の両面を勘案しながら、最適な調達・生産拠点戦略を立案する必要がある。FTAを活用するという意味では、インドか

らの自動車部品調達がその一つであろう。

(2) 開発戦略

部品・完成車の開発機能においても、ASEANの技術人材の活用と現地ニーズに応じた車両開発が考えられる。

2014年時点では、タイを中心に各社の開発拠点が設置されている。開発においてもタイを中心にASEAN地域の消費者ニーズを反映させていくことになるが、タイ周辺のASEAN諸国の強みを活かし、それを設計開発に役立てることが必要ではないだろうか。

たとえば、マレーシアには電子部品産業が集積するほか、ベトナムではソフトウェア人材が育ってきている。

日産テクノベトナムでは、CADやCAE（コンピューターによる設計・エンジニアリング）で自動車部品を設計できる人材が、すでに約1677人（2013年3月現在）の規模にまで成長している。自動車部品メーカーでは、2011年にドイツのポッシュがベトナムにベトナムソフトウェア・エンジニアリングセンターを立ち上げた。2013年時点で「約270人の技術者が働き、今後3～4年で500人以上に増やす」予定であるという。東南アジアの顧客向けに、「組み込みソフトウェア、ITサービスなど先進技術を持った製品の研究開発のほか、『electronic hardware design』プロジェクトを実施する計画」であるという（ベトナムニュース「The Watch」による）。

開発においても、このようにタイを中心にベトナムなどASEAN各国の多様な特性や資源を活かし、ASEAN地域におけるクルマづくりを推進することが期待される。

(3) マーケティング戦略

次に、供給面から需要面に目を転じると、タイをはじめとするASEAN地域は、消費者ニーズが国ごとに異なり、各国の政策などの影響もあって、売れ筋の車型が異なる傾向にある。ASEANは、いわば「国ごとに細分化した市場の集合体」である。新たな車型をスピーディに投入するためには、市場ごとに細分化された消費者ニーズをきめ細かくくみ取る必要がある。

その際は、家電メーカーでは一般的な手法となっている「消費者研究」、つまり消費者のクルマの使い方を、完成車メーカーにとどまらず自動車部品メーカーにおいても、現地に根づいて研究する必要がある。

2 ASEAN地域における競争力の維持・強化に向けて

このように、日系自動車・自動車部品メーカーにとっては、生産面、需要面の双方からASEAN地域やアジア大での戦略立案機能が求められるようになっている。これまでは、日系自動車・自動車部品メーカーのタイ拠点は生産活動が中心であり、戦略立案や研究開発は日本本社が担う場合が多かった。しかし、日系自動車・自動車部品メーカーは世界のあらゆる地域を対象にしており、ASEAN地域、しかもその中のそれぞれの国を日本本社からすべて見通すのは現実的ではなくなっているはずである。

加えてタイは、前述したように最低賃金の

上昇などから、単なる生産拠点と位置づけているだけでは存在意義が低下しかねない。

以上から、タイ拠点は今後、ASEANを中心にアジア域内を広くカバーする戦略立案機能や地域の消費者ニーズを踏まえた開発機能などを担い、より高度な業務活動の拠点となっていく必要がある。

注

- 1 自動車関連企業のマーケティングや調達のための情報発信・収集ツールを提供するマークライズによる。本社は東京
- 2 IMF “World Economic Outlook Database”
- 3 ガソリン車の場合、①排気量1300cc以下、②燃費が1ℓ当たり20km以上、③欧州排出ガス規制「EURO4」——を満たすことが条件
- 4 正規雇用、基本給、実務経験3年程度の作業員の場合
- 5 同工場は、カンボジアにおける初めての自動車メーカーの生産拠点となる

著者

小林敬幸（こばやし のりゆき）

グローバル製造業コンサルティング部グループマネージャー

専門は製造業の経営・事業戦略立案。特に自動車業界を中心としたグローバル展開支援、研究開発マネジメントの変革支援、新規事業開発支援など

大森雄一郎（おおもり ゆういちろう）

グローバル製造業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は自動車業界を中心とした事業戦略立案、オペレーション改革。新興国マーケティング、新興国販売網体制立ち上げ支援、販売データを活用した営業改革など

グローバル戦略を推進する 地域統括機能のあり方



青嶋 稔



須藤光宜

CONTENTS

- I 変わる地域統括機能の位置づけ——グローバル化に伴う地域統括機能強化の必要性
- II 地域統括機能が持つべき要件——事業を成長させる環境づくりのための司令塔
- III 地域統括組織における問題点——地域統括組織が克服すべきポイント
- IV 先進企業事例——業務プロセスの標準化と、権限委譲による地域統括機能の強化
- V 地域統括組織のあり方——グローバル本社構築に向けた地域統括組織構想

要約

- 1 日本企業のグローバル化に伴い、「遠心力」だけで拡大してきた日本企業の成長スタイルは限界にきている。各地域拠点では、ガバナンス（企業統治）上のリスクも生じていることに加えて、日本本社が策定した戦略は、新興国へ浸透しにくくなっている。こうした現状に鑑みると、日本企業は、本社機能の役割を「日本地域本社」と世界全体を見渡す「グローバル本社」に分け、地域統括機能をグローバル本社機能の一部に位置づけることを検討しなければならない。
- 2 しかしながら、グローバル本社機能を実現するにはいくつかの課題がある。現状の問題点は、①本社におけるプロセスオーナー機能の弱さ、②「事業軸」中心であった戦略策定プロセスにおける「地域軸」の弱さ、③地域への権限委譲の弱さ、④地域統括機能の強化に向けたインフラ整備への投資不足——などである。
- 3 これらの課題を解決した事例として、①グローバル本社機能および本社主導による地域戦略機能を強化し、地域統括組織において業務標準化を進める日系製造業A社、②地域に大きく権限委譲し、地域による戦略策定と事業展開を進めるドイツのシーメンスがある。
- 4 グローバル本社機能の構築に向けた地域統括組織構想には、①グローバル本社機能における地域統括機能の位置づけの明確化、②「地域軸」での戦略策定体制の構築、③業務標準化領域の策定と標準化の推進——が必要となる。

I 変わる地域統括機能の位置づけ

グローバル化に伴う地域統括機能強化の必要性

日本企業の事業活動がグローバル規模で広がるのに伴い、これまで「遠心力」だけで拡大してきた日本企業の成長スタイルは限界にきている。各地域拠点では、日本本社から見えない業務が増大し、ガバナンス（企業統治）上のリスクも生じている。加えて、日本本社の事業部門や経営企画部門が策定した戦略は、新興国などをはじめ、現地に浸透しにくくなっている。こうした現状に鑑みると、日本企業は、本社機能の役割を「日本地域本社」と世界全体を見渡す「グローバル本社」（第Ⅱ・Ⅴ章で詳述）に明確に分け、地域に根差した地域統括機能はそのグローバル本社機能の一部に位置づけることを検討しなければならない。

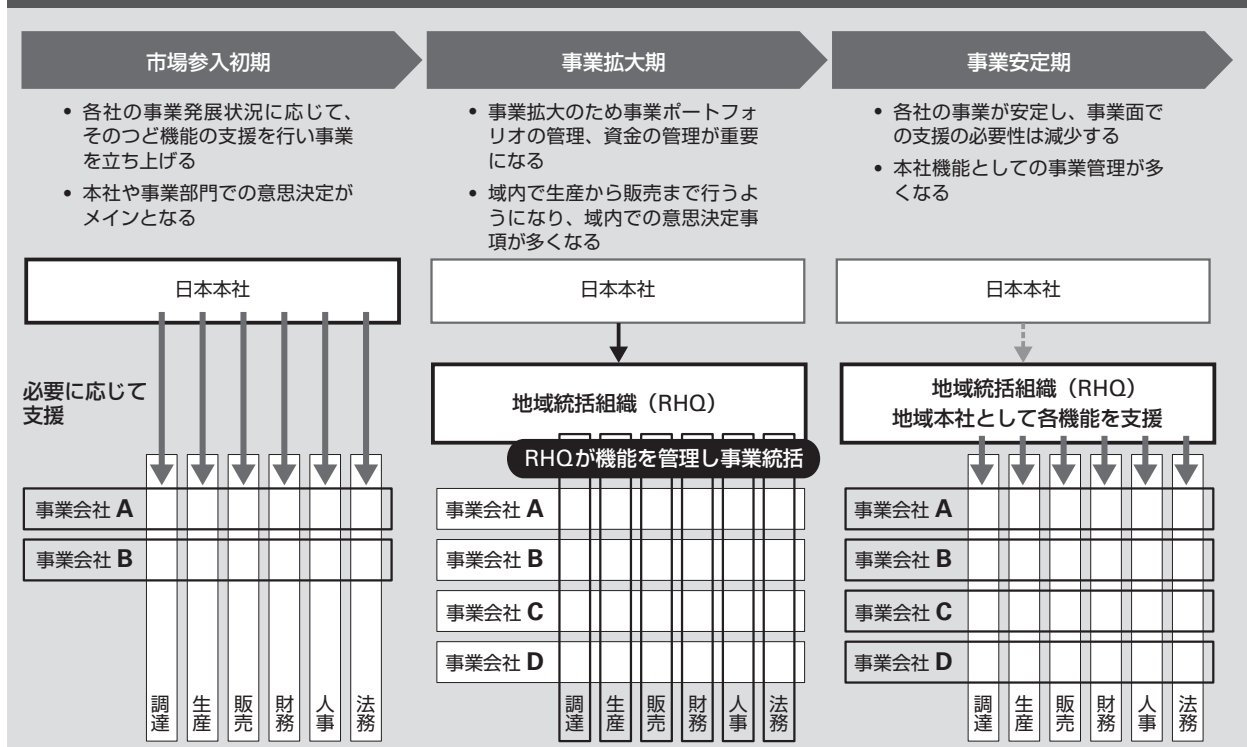
製造業はこれまで、製品を輸出するだけの

ビジネスモデルからスタートし、その後、生産機能や販売機能の現地化を進める一方で、間接業務については欧州・米州などの地域ごとに統括するという地域統括機能を強化してきた。しかしながら、成長が著しく変化が激しいうえに先進国市場とは特性が異なる新興国市場の場合、その特性を先進国（本社）で把握して戦略を策定し、事業を展開していくことには限界が生じてきている。

つまり、新興国市場においては、間接業務を統括するのみならず、戦略策定機能や製品・事業開発機能をより現地に移管することによってこそ、成長と変化の激しい現地市場に合致した戦略策定および事業展開が可能となる。

とはいえ、市場に密着した事業を展開するために、現地ニーズに俊敏に対応できるように製品・事業開発の体制を整備しようとする、既存地域拠点の機能を再考する必要が出

図1 市場の発展段階と地域統括組織の位置づけ



てくる。具体的には、現地で製品を企画・開発し、地域の購買力に見合ったコストで事業をつくり上げる現地開発型のビジネスモデルが求められる。つまり、市場動向をその地域の「地域軸」で把握したうえで戦略を策定し、当該地域で事業開発し、販売・サービスをしていくという、地域で事業を完結させるビジネスモデルである。

地域に根差した「地域軸」による事業開発のためには、間接業務を統括するだけのようなこれまでの地域統括機能よりも、「地域軸」による戦略策定機能の一層の強化、および間接機能基盤としての新たな地域統括機能が求められる。これに伴い、本社機能と地域統括機能との関係も見直されなければならないようになってきている。

前ページの図1は、市場の発展段階と地域統括組織の位置づけの遷移を示している。

「市場参入初期」は日本本社からの支援が大きな役割を担う。この段階ではまだ地域統括組織は必要なく、日本本社からの支援だけでよい。各事業部門がその地域で事業を展開するための生産や販売拠点等の整備、製品の輸出入に伴う諸手続きなど、資金面・法手続き面の支援が主となる。

「事業拡大期」においては、事業を構成する各機能が事業拡大に追随できることが重要であり、地域統括組織はその追随の強化を担う。各事業会社がばらばらに機能を強化して個別最適になってしまいがちな傾向を地域統括組織が統制することで防ぎ、全体最適化を図っていく。また、事業拡大に伴って、各事業会社には間接業務が増えてくる。間接業務も各事業会社に担わせるのではなく、上述のように、間接機能基盤として経営効率化を支

援していくのも地域統括組織の役割である。

「事業安定期」になると各事業会社の事業は安定し、地域ニーズに根差した製品企画・製造・販売を確立している。この段階での地域統括組織は、経営管理やリスクマネジメントといった現地経営の安定化をサポートする役割になる。

地域統括組織の役割は、一般にグローバル体制における「各地域の市場環境」と「自社の参入状況」とのマトリクスで変わると言ってもよい。中国の市場環境が不安定なこともあり、多くの日本企業はASEAN（東南アジア諸国連合）での事業動向に着目している。現在のASEAN市場は「事業拡大期」にあり、各社の中で同市場は大きな位置を占めている。

また、従来の「生産拠点」としてばかりではなく、「市場」としての事業目的も加わり、各社とも、ASEAN市場における事業の成長抜きにはグローバル戦略が語れない状況になっている。このような背景のもと、昨今、ASEAN市場での事業競争力を高める重要な鍵として、各社は地域統括機能にあらためて注目し、その強化に動き出している。

一方、これまで成長の糧と期待されてきた中国市場においては、上述の経営リスクが想定以上に大きく、極めて重要な経営課題となっている。「事業拡大期」と捉えられながらも、現地地域統括機能には、いわゆる「中国リスク」に適切に対処する役割も求められる。

II 地域統括機能が持つべき要件

事業を成長させる環境づくりのための司令塔

筆者らは地域統括機能の役割を、「その地

域での事業の司令塔として、各事業の成長を加速させるために、各事業会社が『戦える』環境づくりを行うこと』としている。

そのため本社機能には、

- 間接業務などのプロセスオーナーとして、地域統括機能の標準領域を定める機能
- 戦略策定機能については、地域の戦略は地域統括機能が主体となって策定できるようにするなどの権限委譲——が求められる。

そして地域統括機能には、

- グローバル戦略を策定するうえで地域の状況を把握・レポートするマーケットリサーチの機能——が求められる。

これらを言い換えると、地域統括機能は本社機能の一部として、

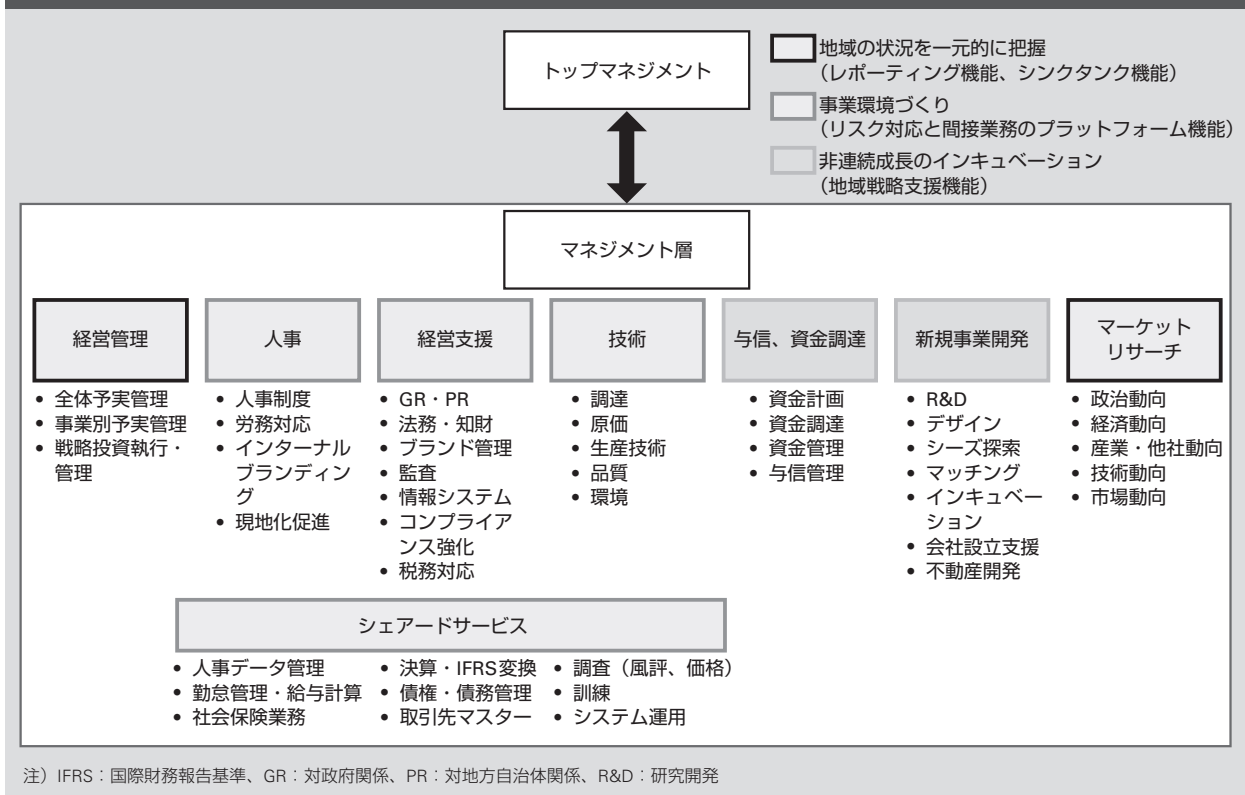
- ① リスク対応と間接業務のプラットフォーム機能
- ② 地域戦略支援機能
- ③ レポート機能、シンクタンク機能——を担うことになる（図2）。

1 | リスク対応と間接業務のプラットフォーム機能

間接業務のプラットフォーム機能とは、事業拡大を促進するために、事業リスクを事前に察知し対応策を講じる機能と、事業活動に必要な間接業務のプラットフォームを整えて提供する機能である。ここで言う事業リスクへの対応策とは、

- 労務対応
- 現地政府や地方自治体との関係構築
- 法務や知財（知的財産）対応
- 監査機能

図2 地域統括機能の役割



——である。

間接業務は前ページの図2に示したシェアードサービスに含まれる。地域統括機能のシェアードサービスには、地域における間接業務の集約ばかりではなく、本社機能の一部として地域戦略を策定し、本社機能の一機能であるプロセスオーナーとなって、地域拠点の間接業務のプラットフォーム機能を果たすことが求められている。

欧米企業の多くは2000年代初期、ERP（基幹システムパッケージ）の「SAP」を導入することにより、間接業務の標準化をグローバルレベルで進めた。同時に戦略策定機能についても「地域軸」を強化し、地域に根差した製品開発、事業開発機能を強化していった。たとえば、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）やネスレといった欧米企業は、本社がプロセスオーナーとなり、上述のSAPなどのERPを自社標準システムとして導入した。その中で地域統括組織は、本社機能の一部としてプロセスオーナー機能を担い、地域における業務標準化を進めた。

また昨今では、企業買収などを積み重ねた日本企業が、被買収企業の持つ個別ルールになんらかの対応をしなければならないケースも生じている。このような場合、被買収企業の個別ルールを最小化し、標準ルールをグローバルで導入するために、本社が地域統括組織と連携し、プロセスオーナーとなって業務標準化を進めていく必要がある。地域特性が強く、被買収企業の業務をそのまま残したほうがよい食品関連事業などの事例もあるが、その際も、品質管理における基本的な考え方など、統一していくべき領域をあらかじめ明確に定め、そのうえで業務を標準化する。

2 | 地域戦略支援機能

新興国市場への進出も増え、日本企業の海外事業比率が高まっている。しかし、新興国は先進国と市場特性が異なるうえに変化が激しいため、日本国内で事業戦略を策定することには限界が生じている。事業部門が「事業軸」で戦略を策定して日本本社の経営企画部門が束ねるという従来型プロセスでは限界があり、戦略策定に「地域軸」を導入する必要性に迫られている。このため、地域統括組織には地域戦略支援機能が求められている。

この地域戦略支援機能とは、既存事業のM&A（企業合併・買収）やPMI（買収後の統合）支援、地域発の新規事業誘発機能であり、具体的には、与信機能、資金調達機能、マッチング機能、会社設立支援機能、不動産開発機能——などがある。将来的には事業部門間のシナジー（相乗効果）誘発も含まれる。

こうしたグローバルな市場環境の変化の中であって、地域統括組織に今、求められているのは、前述の「地域軸」による戦略策定機能、および間接業務のプラットフォーム機能を強化しながら、併せて本社機能の求心力を高めることである。地域統括組織は本社の一部として、地域に根差した戦略を策定し、本社機能のプロセスオーナーの意図を受けて、地域特性に鑑みながらも標準化すべき業務を定めてそれを推進していく。そうするには、地域統括機能も本社機能の一部と再定義する必要がある。これまで繰り返し述べてきたこうした本社機能を、筆者らは「グローバル本社機能」としている。地域統括機能は、このグローバル本社機能の一部を担わなければならない。

したがって、事業の「地域軸」を強化するために地域統括組織は、地域における戦略策定機能も強化し、その一方で、グローバル本社機能の一部として、地域戦略策定、各業務に対する地域に特化したプロセスオーナーを担えるような機能強化を果たさなければならぬ。

3 | レポート機能、シンクタンク機能

「地域軸」を強化し、地域への権限委譲を促進するには、グローバル本社は地域の状況の透明性を確保しておく必要がある。それは、地域に展開している各事業会社の事業環境、経営状況、経営上の課題などがグローバル本社側でリアルタイムに確認できる環境を整えるということである。また、各地域の市場動向、その地域で展開している事業の状況について、シンクタンクのように調査・分析力を発揮しつつ、把握していく機能も大切である。さらに、各地域の将来動向についての見識も高め、グローバル戦略策定のための材料や情報を提供する。具体的には、

- 各事業会社の事業状況が一覧できる業績管理機能
 - グローバル本社へのレポート機能
 - 政策動向やマーケット動向を把握するシンクタンク機能
- である。

III 地域統括組織における問題点

地域統括組織が克服すべきポイント

とはいえ、地域統括組織が、前章で述べたこれらの役割を十分に発揮できているかといえば、残念ながら疑問符がつく。事業部門が

設置した事業会社のリソース（経営資源）だけでは、各国の複雑な法制度、労務問題、コンプライアンス（法令遵守）に対する備え——などの問題は解決できないケースも多く、事業会社を支援する存在が求められている。また、ブランド力の強化や現地政府との関係づくりといった、グループ横断の事業環境整備に対する期待も高い。こうした期待があるにもかかわらず、地域統括組織が事業会社から諸手を挙げて受け入れられるケースは少ない。事業会社が、地域統括組織の力量に不安を抱いているのがその理由である。

それは、地域統括組織の、

- ① プロセスオーナー機能の弱さ
- ② 「事業軸」中心であった戦略策定プロセスにおける「地域軸」の弱さ
- ③ 地域への権限委譲の弱さ
- ④ インフラ整備への投資不足

——などに起因すると筆者らは考えている。以下、順に述べていく。

1 | プロセスオーナー機能の弱さ

現地進出している事業会社がすでに多数ある場合、当該事業会社に、地域統括組織の傘下に入ることのメリットを明確に示すのが難しいケースも多い。

コングロマリット（複合企業）であれば、事業特性が異なる事業会社が集まっているため、同じ地域統括組織の傘下になったとしても間接業務は異なり、同業務を集約するメリットを享受しにくい。しかしながら、人事・労務対応、現地政府や地方自治体との関係構築、法務や知財対応、監査機能などは、事業会社が個別に抱えると、各社間で重複部分も多くなる。企業買収をした直後などは事業会

社が個別に機能を保有することはやむをえないが、その場合も、買収後の統合（PMI）過程において地域統括組織で吸収できる業務があるかどうかの検討は進めておく必要がある。

現状が抱える問題の一つは、地域統括組織のプロセスオーナー機能の弱さであると思われる。歴史的には、各事業会社が地域で事業を開始していったという経緯がまずあるため、「後追い」である地域統括組織がプロセスオーナーとしての機能を十分に発揮できない場合が多い。そこで、各事業会社の間接業務に標準領域を設定し、その標準領域に、地域統括組織がプロセスオーナーとして業務を集約していくのである。

2 | 「事業軸」中心であった戦略策定プロセスにおける「地域軸」の弱さ

中長期のグローバル戦略は、地域の情報を各拠点が集めたうえで、事業部門および本社経営企画部門が中心となって策定される。ただし、こうしたグローバル戦略の策定プロセスはあくまで「事業軸」であり、それらを本社が単純に束ねているケースが多い。しかしながら現在では、前述のように新興国をはじめとして「地域軸」をより強化した事業展開が求められるようになっており、事業部門が「事業軸」で策定した戦略では、地域の実情に合致した事業展開は難しくなっている。

また、「グローバル方針（本社のグローバル戦略）」と「ローカライズできる範囲（地域戦略）」の線引きが曖昧なため、日本本社と地域の間で絶えず調整が必要となり、現地で独自に判断できないという状況も看過でき

ない問題である。

グローバル戦略の策定においては、「地域軸」が必要になっていることは繰り返し述べてきたとおりである。地域起点のニーズを精査し、地域に浸透する現実感のある事業展開の戦略が求められている。しかしながら現在のところ、事業部門と本社がグローバル戦略を策定しているため、新興国のように地域の実情が先進国と異なる場合などは現実感に欠けるものとなり、戦略が現地に浸透しにくい事例も多く見受けられる。地域の実情に常時接していない事業部門が、現地への出張もしくはヒアリングをもとにグローバル戦略を策定し、それを本社が束ねていたのでは、地域の臨場感・現実感から離れてしまうのである。

3 | 地域への権限委譲の弱さ

現在、事業の採算は、多くの場合、「地域軸」よりも事業部門の「事業軸」に基づいている。製品の企画・開発、製造、販売・サービスとバリューチェーンを事業部門が一貫して見ているために、損益責任は事業部門が持っている。しかしながら、日本本社で企画・開発した製品やサービスを現地に浸透させることは難しくなっている。そのため、地域の実情を反映させた地域戦略を事業別に策定することが求められる。事業がグローバルに展開されている今となつては、地域統括組織はもはや本社の一部として、グローバル戦略の一環である地域戦略を策定すべきなのである。

このように、戦略策定機能などは地域に根差さなければならなくなっているにもかかわらず、地域への権限委譲が不十分なために、

こうした機能が地域で十分に育っていない場合も多い。

日本企業の新興国など海外への典型的な進出モデルでは、前述のように、事業部門が生産拠点・販売拠点として独自に事業会社を設置し、全体を束ねる地域統括組織は後追いになる。先行している事業会社から見れば、後発の地域統括組織には抵抗を感じる。権限委譲・権威づけが不十分で、事業会社への発言力・強制力が弱いためにそのように感じるわけで、そうした状況を打開するために、強い権限を持つ役員クラスをトップに配置することで地域統括機能を強化するケースもある。しかし、全社に仕組みが定着しないかぎり根本的な問題解決には至らず、一過性の機能強化に終わってしまう。

4 | インフラ整備への投資不足

地域統括組織を運営するためのインフラ整備が不十分な場合もある。現地の事業会社が地域統括機能のメリットを直接享受するには、情報システムやシェアードサービスなどのインフラが欠かせないが、その投資が十分でないケースも散見される。そうした企業では、初期段階で具備する機能、および今後追加していく機能などの計画が策定されておらず、地域統括機能の強化に必要な投資余力をつくるための運営費用徴収の仕組みがおざなりになっている。

人的パワーの投入が中途半端であるという問題もある。典型例を挙げれば、人事・労務、財務・税務など各機能の専門人材が重点投入（現地赴任）されていないばかりか、日本での経験が乏しい人材が地域統括組織でマネジメントを任されているケースもある。各

事業会社への専門人材の投入が現実的には難しい中にある場合は、地域統括組織に専門人材を集約させ、各社でシェアしていくべきである。

IV | 先進企業事例

業務プロセスの標準化と、権限委譲による地域統括機能の強化

地域統括機能強化の先進事例としては、

- ①グローバル本社機能および本社主導による地域戦略機能を強化し、地域統括組織において業務標準化を進める日系製造業A社
- ②地域に大きく権限委譲し、地域での戦略策定と事業展開を進めるドイツのシーメンス

——がある。

1 | 日系製造業A社

日系製造業A社は複数の事業体を持つコングロマリットである。政府向けから民生向けまで、幅広い製品ラインアップを有している。グローバルで成長するためにA社は、本社の人事・総務・経理財務・調達・知財といった間接業務部門の業務プロセスを標準化し、これを事業推進の「業務プラットフォーム」と位置づけ、強化していくとしている。これにより、グループ全体の間接業務のコスト削減はもちろん、グローバルで成長していくうえでの本社の専門能力、およびリスクマネジメント強化も目指している。それを実現するためにA社は、日本本社に間接業務の業務標準化の統括責任者、および間接業務の統括推進を行う組織機能を設置した。日本本社主導で業務プロセスを標準化し、その業務を

各地域に展開していくという方針である。その標準業務化の受け皿となるのが、欧米、中国、アジアなどの地域統括組織である。

間接業務統括推進組織においては、重要な業務プロセスそれぞれにプロセスオーナーを設置し、各オーナーの責任のもと、グローバルでの業務プロセスの標準化を組織横断で図る体制を検討している。プロセスオーナーが標準プロセスを描き、各社にそのプロセス導入を促していくという構想である。

また、ナレッジマネジメントの仕組みも重要であるとA社は認識している。ナレッジマネジメントの体制を整備することで、標準プロセスが陳腐化しない最適な状態を保持していきたいとしている。

さらにA社は、作業実務にBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）ベンダーを積極的に活用している。グローバルに対応できる複数のBPOベンダーを並行して活用し、それらBPOベンダーの窓口を日本本社とした。そうすることでベンダーが提供するサービスレベルをグローバルで均質化でき、かつ一括契約によってボリュームディスカウントが実現できる。ただし、業務品質のチェックは、実際の業務担当でなければ把握しにくい。そこで各地域統括組織がチェックすることで業務品質を担保する体制を敷いた。

課題は、プロセスオーナーになりうる人材の確保である。A社は複数の事業を有し、その形態もさまざまである。そうした中で、グローバルかつ事業横断で業務の標準プロセスを設計していくことのハードルは高い。自社内の知見だけでは難しい場合、業務改革や業務プロセス標準化の経験のある専門人材を新たに雇用し補強することも選択肢の一つで

ある。また、A社の日本国内の社員にはBPOベンダーの管理経験が少なかったため、グローバルの社員の中から適切な人材を探すことも進めた。こうしてA社は、新たに専門人材を雇用すること、およびグローバルで最適な人材を確保することで、プロセスオーナーを強化している。

一方でA社は、既存のシェアードサービス会社の位置づけも、全体最適という観点から見直しを図っている。作業実務はグローバルBPOベンダーを活用していることから、既存のシェアードサービス会社には、専門性の高いサービスへの移行・強化を求めている。

このようにA社は、日本本社を中核にして統制を強化することで、短期間で業務標準化を図ろうとしている。グローバルでの成長を目指すためには業務標準化が必須であり、しかも、今後進出する地域で事業を早期に立ち上げるうえでの下支えになるという判断がA社にはある。また、業務プロセス標準化はA社全グループにおける重要なナレッジであるとの判断もあり、そのナレッジを集中的に管理することで、業務プロセスの標準化がより強化されると期待している。

2 | シーメンス

ドイツのシーメンスはグローバルな事業展開において地域統括機能の位置づけを明確にし、新興国を中心に、地域での戦略策定および展開に成功している。同社の事業は、

- ① インフラ&シティ
- ② エネルギー
- ③ ヘルスケア
- ④ インダストリー（ファクトリーオートメーションや交通システム等）

——の4つの事業部門（セクター）に分かれている。事業をグローバルに展開するシーメンスにとって、「リージョン（地域）」は戦略を策定し展開していくうえでの単位となっている。同社は世界市場を3つのリージョン、

- ①北米、中南米
- ②欧州、ロシア・CIS（独立国家共同体）、アフリカ
- ③アジア、オセアニア

——に分けている。シーメンスは、海外事業比率が86%と圧倒的に高く、アジアを中心とする新興国に力を入れるため、2000年代前半からは、より地域に根差した戦略策定と事業展開の体制を整えてきた。

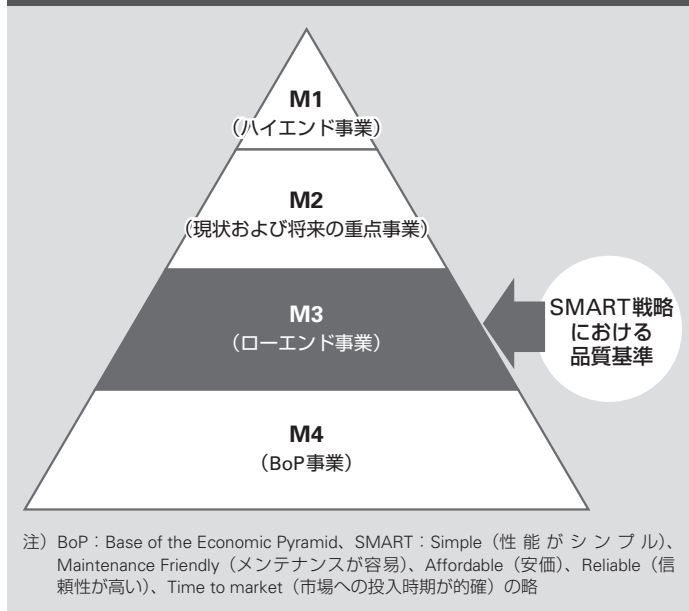
シーメンスは新興国において、同社が最も力を入れている「SMART（スマート）」という地域戦略を展開している。SMARTとは、

- Simple：性能がシンプル
- Maintenance Friendly：メンテナンスが容易
- Affordable：安価
- Reliable：信頼性が高い
- Time to market：市場への投入時期が的確

——の各頭文字を取った名称である。

SMART戦略は、地域統括組織が地域のニーズに基づき戦略展開している。たとえばヘルスケア事業部門であれば、現地病院の実情に合った医療機器のニーズを常に調査している。そのために、本社コーポレートテクノロジー（研究開発）部門が現地に拠点を置き、大学などと提携してその地域に根差した製品を開発している。前述のように、4つの事業部門のドイツ本国での事業比率は14%、残りの86%は海外である。中でもシーメンスが特

図3 シーメンスの製品・事業グレード



に力を入れているのが新興国事業であり、先進国とは異なる市場環境・ニーズをいかに捉え、製品を開発していくかを重視している。

シーメンスは、自社の製品の品質基準を、ハイエンド事業の「M1」からBoP (Base of the Economic Pyramid) 事業の「M4」までに分けている。その中で、ローエンド事業に位置する「M3」を、SMART戦略を展開すべきBRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国) の品質基準と定め、全事業部門でその徹底に力を入れている (図3)。

特にヘルスケア事業部門は、高齢化と都市化の進行を受けて、新興国における戦略事業となっており、中国、インドを中心に展開している。

SMART戦略を展開するに当たっては、前述のように本社コーポレートテクノロジーが、中国、インドなどを拠点に、地域統括機能の一部として活動している。たとえば、中国においてシーメンスのヘルスケア事業部門

は、農村部の医療機関を徹底的に調査し、CTスキャナー（コンピューター断層撮影機器）であればその単価を引き下げるなどして現地ニーズに対応することで、高い成長を実現している。

シーメンス本社が、ドイツ本国から地域ニーズを手探りで調査して戦略を策定し、製品を企画・製造・輸出し、現地は販売とマーケティングに専念する——という仕組みでは、急変する新興国市場でシェアを獲得できなかっただろう。需要の中心が先進国から新興国に移っている現在にあっては、戦略策定から製品の企画・開発、販売までを現地に権限委譲し、地域中心で事業を展開していく必要がある。すなわち、地域統括組織が「地域軸」により戦略を策定し事業展開していくことが求められるのである。

シーメンスは、コーポレートテクノロジーの機能までも地域に移管させたことで、地域統括組織を中心として、「性能がシンプル、メンテナンスが容易、安価、信頼性が高くかつ市場への投入時期が的確」というSMART戦略を成功させた。戦略策定から製品の企画・開発、販売までを一貫して、地域統括組織が中心となって展開することで、新興国で高い成長を実現し、大きな市場シェアを獲得している。

シーメンスが、地域に根差したこうした地域戦略を策定できるのは、地域統括組織のトップを、その地域の重点事業のトップと兼務させており、また注力する都市に「シティアカウントマネージャー」を設置する仕組みを持っているからである。同社が展開する戦略は、インフラ&シティやエネルギーなど、地域・都市に深くかかわってくる事業である。

そこでシーメンスは、各事業部門のトップにその事業が特に力を入れている「リージョン」の責任者を兼務させているのである。たとえば、インフラ&シティ事業部門のCEO（最高経営責任者）はアジアとオセアニアの「リージョン」のトップを、インダストリー事業のCEOは欧州、ロシア・CIS、アフリカの「リージョン」のトップを兼務している。

このように事業部門のトップと「リージョン」のトップを兼務させることで、事業の重点地域により密着した戦略を策定するための権限を地域に大きく委譲している。

また、地域の現状に合った戦略策定と事業展開のために、インフラ&シティ事業部門のCEOが、「リージョン」のトップも兼務しているアジアの都市を中心に、グローバルで特に事業拡大すべき重点都市を60選定し、その都市にシティアカウントマネージャーを配置している。そうすることで地域の現状を把握し、それらを戦略策定に反映させている。

そして、こうした都市の現状の課題を把握するために、それらの都市が抱えている課題を、エネルギー、水、大気汚染などの観点から評価した「グリーンシティ・インデックス」としてまとめている。この評価を基準に、どの都市にどのようなインフラ開発のソリューション（課題解決策）を提供すべきか、現地により密着した戦略になるように策定している。この戦略実行においては、上述のインフラ&シティ事業部門のCEOが、実際に対象都市のトップと面談するなど、事業のCEO自らが「リージョン」トップであることの立場を活かしたトップ営業を展開している。

都市の現状の課題を把握し、都市のトップ

と面談することによって関係性が構築される。そしてそこで得られた都市開発に関する現状の課題とその課題に基づいた都市整備ロードマップは、エネルギーやインダストリー（交通システム）などの他の事業部門とも共有される。地域における営業活動も組織横断的に展開され、シーメンスは都市開発への総合的なソリューションを提供している。

V 地域統括組織のあり方

グローバル本社構築に向けた地域統括組織構想

地域統括組織の構想に当たっては、「箱」の議論が先行し、その地域統括組織が担う「役割」についての議論がおざなりになりがちで、そのことも最適な業務体制の構築を困難にしている。大切なのは、その地域で市場シェアを拡大するための最重要課題は何かということであり、そのソリューションによって、地域統括組織のあり方や構想が決まってくる。

具体的には、

- 地域統括組織のミッションは何か
- それを実現するために組織形態をどうするのか
- どのような専門人材を雇用・駐在させるのか
- 日本本社と事業部門、および地域事業会社と地域統括組織の間の役割分担・レポートラインをどうするのか
- 現地スタッフ・駐在員の人事権・評価権はどこが担うのか
- 地域統括組織にどこまで投資予算権限を持たせるのか
- どのようなIT（情報技術）インフラが

必要なのか

——などを挙げることで地域統括組織の構想が決まっていく。環境変化に合わせた修正は適宜必要であるが、上述のような構想を途中で頓挫させずに具体化し切ることが大切である。

さらに、グローバル本社の構築に向けた地域統括組織づくりに必要なのは、

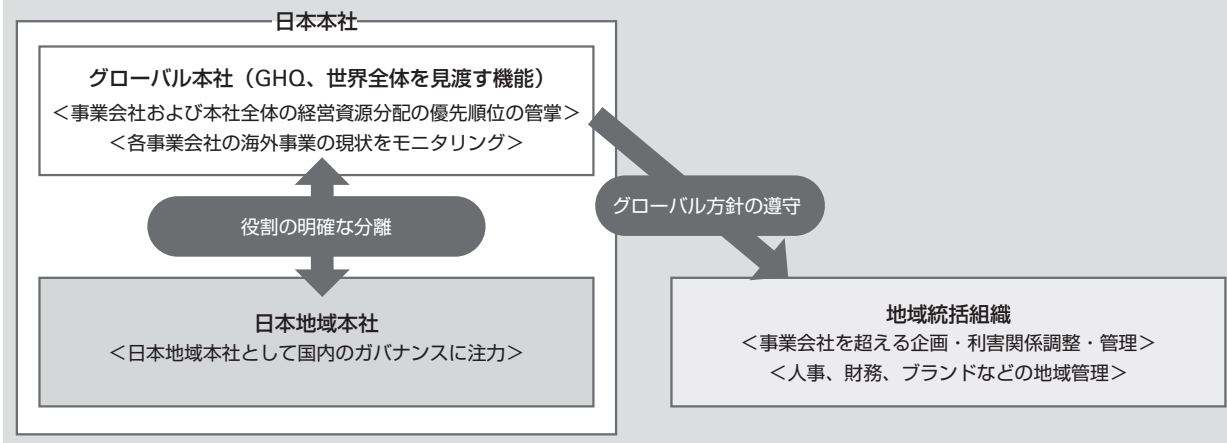
- ① グローバル本社における地域統括組織の位置づけの明確化
 - ② 「地域軸」での戦略策定体制の構築
 - ③ 業務標準化領域の策定と標準化の推進
- である。以下に述べていく。

1 | グローバル本社における地域統括組織の位置づけの明確化

グローバル本社機能を明確にし、そのうえで地域統括機能を位置づけることが必要になる。今後の地域統括組織は、地域の事業会社をまとめていく単なる統括機能にとどまらず、グローバル本社の一部として、地域戦略の策定、本社が推進する各機能の現地展開拠点という意味合いを持たなければならない。本社機能は、日本に所在する日本本社に集約されるものとこれまで考えられてきたが、現在は売り上げの過半が海外拠点からという企業もあり、こうした事業を本社が統括していくには、地域統括組織に本社機能の一部を担わせ、戦略策定および間接業務の標準化・効率化を推進していく必要がある。

次ページの図4は、日本本社と地域統括組織の役割を示した例である。地域統括組織の強化のためには、日本本社も「世界全体を見渡す機能を持ったグローバル本社（GHQ：Global Headquarters）」と、日本地域を担当

図4 日本本社と地域統括組織の役割



する「日本地域本社」の弁別を図る。責任と権限の線引きおよび管掌組織の位置づけを明確にしなければ、地域統括機能が限定的になってしまうからである。なお、GHQは日本に置く必要はなく、グローバル展開において最適と判断される地域に配置する。

2 | 「地域軸」での戦略策定体制の構築

過去、事業戦略は各事業部門で策定して本社経営企画部門が束ね、それをグローバルな中期戦略としてきた企業が多いが、本稿でこれまで述べてきたように、今後は、「地域軸」で戦略を策定する必要性が増大していく。

たとえば家電業界であれば、過去には日本本社で商品を企画・開発してきた。しかしながら、特に白物家電は地域性が大きく、地域に根差した商品を開発しなければ地域ニーズに訴求できなくなっている。したがって、地域ニーズを調査しそれを商品開発に活かしていく部署を地域統括組織に設置していくべきである。

また、インフラ事業会社であれば、現地政府との関係づくりを進めて地域におけるインフラ需要のニーズを把握するだけではなく、地域に向けて需要を喚起していくことも求められる。こうした活動は事業部門が出張レベルで対応するのではなく、地域統括組織に地域ニーズの調査と需要を喚起する部署を設置して対応する。

3 | 業務標準化領域の策定と標準化の推進

グローバル本社機能と地域統括機能との連携においては、各地域の業務オペレーションのコストを削減するための業務標準化・安定化は確実に実施すべきである。加えて各事業部門からは、自らの事業をグローバル規模で効率的に推進できるための業務オペレーションの最適化の提供も期待されている。たとえば、

- 商品コードの統一やマネジメントレポートの作成などの業務支援
- 企業買収の際の業務統合支援
- 法務・知財等の専門業務支援

——などの提供である。グローバル本社がガバナンスの方針を示し、地域統括組織がその方針をもとに具体的な業務オペレーションに落とし込むことにより、個々の事業会社やそれぞれの地域に閉じてしまうのではなく、グローバル規模での連携を高め、サービス品質を向上させることが可能になる。

業務標準プロセスを設計するには、各サービスの品質統制を図るプロセスオーナーの配置は必須である。合議制では業務の標準化はできない。そのプロセスオーナーのリーダーシップのもとで業務の標準プロセスをつくり切り、その後、個々の事業会社に導入していく。その際、「業務標準プロセスに既存の業務を無理に後づけする」のではなく、「業務標準プロセスに合わせられるよう業務を改革できないか」といった観点での導入に努めることが重要である。

地域統括組織の強化に関しては、配属されたスタッフだけに任せてしまった結果、改革が遅々として進まないケースも多いので注意が必要である。

以上のように、地域統括組織の強化は「グ

ローバル経営体制の再構築」と同義であるばかりか、新たな潮流を踏まえた、いわば経営の大改革である。その際、現地（地域統括組織）の活力だけではなく、一步引いて全体を捉える視点（グローバル本社機能）も欠かさない。地域統括組織だけに任せず、グローバル本社と連携した大規模なプロジェクトとして取り組んでいくことが望ましい。その実行性を高めるために、日本本社の社長をプロジェクト責任者とするのは有効な手段である。社長自ら先頭に立ち、「全社を挙げた経営改革」の意思を示すことでこそ成功する。

社長の指揮のもと綿密な構想を策定することが、グローバル視点での強い経営体制をつくる一歩となるであろう。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

須藤光宜（すどうみつよし）

コンサルティング事業開発部グループマネージャー

専門は地域統括機能設計、シェアードサービス導入支援、本社部門改革、コスト構造改革など

オムニチャネル時代の顧客管理基盤

中村博之

「オムニチャネル」、すなわちネットや店舗など「すべてのチャネル」を有機的に連携させて、顧客にアプローチする動きが活発化している。こうしたオムニチャネル時代の顧客管理基盤には、①多様なチャネルからのデータを連携させ、「360度視点」で顧客理解を深めること、②既存顧客だけでなく有望な見込み客を発見し、広告から販促までをシームレスに連動させること——が求められる。そのためには、マーケティング施策に結びつけられる知見を含んだ顧客データの蓄積と、複数チャネルからのデータを融合させるノウハウが重要となる。

オムニチャネルの活用が活発化

従来、消費者の購買行動に大きな影響を与えてきたのは、マスメディアを介した広告や店舗での商品陳列などであった。一方、現在の消費者は、店舗に行く前に、ネットやソーシャルメディアから膨大な量の商品情報や口コミ情報を得ており、これが購買行動に大きな影響を与えるようになっている。また、購買も店舗だけでなくネットでの取引が大きく伸長し、消費者はさまざまなチャネルを行き来しながら認知から購買までのプロセスをたどるようになっている（図1）。

こうした顧客側の変化に対応し、企業側も「オムニチャネル」、

すなわち「すべてのチャネル（顧客への到達経路）」を有機的に連携させて顧客にアプローチしようとしている。オムニチャネルの活用は当初小売業から始まったが、現在ではさまざまな業種で同様の動きが活発化しつつある。

複数チャネルのデータで深まる顧客理解

オムニチャネル時代に重要となるのが、複数のチャネルから得られるデータを用いて顧客理解を深めることである。従来の顧客分析は、店舗チャネルでのID-POSデータ（誰が、いつ、どこで、何を、いくつ、いくらで買ったかなどのデータ）やネットチャネルでのWebページの視聴履歴などを、

チャネルごとに分析するのが一般的であった。しかし、こうしたデータは顧客を1つの角度から見ているにすぎない。

一方、複数チャネルからのデータを利用すると、どのようなメディアに接触した人がどのような購買行動を取ったかという相関が見えるようになる。これは、顧客を360度すべての角度から理解することにつながる。たとえば、テレビ広告とWeb広告のどちらが実際の購買に寄与したのか、Web上で競合商品とどれだけ比較したのか、店舗とWebのどちらで購買したのか、という具合である。

複数チャネルからのデータの活用事例

複数チャネルからのデータを活用する分析サービスは、すでにいくつ提供されている。

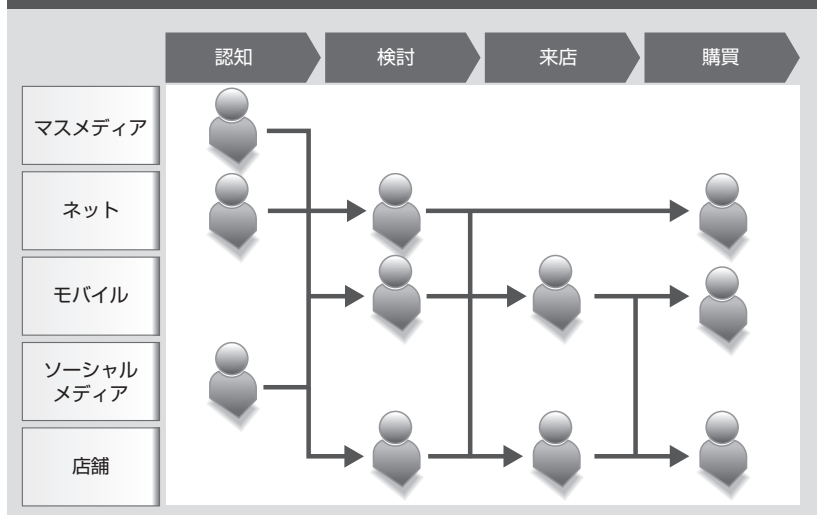
①テレビ視聴データ×購買データ

米国では、テレビなどのメディアに強いA.C. Nielsenと、購買行動を中心とした消費者調査に強いGfK MRIという2つの調査会社が、それぞれのデータを融合させる形で「Nielsen TV/GfK MRI Data Fusion」というサービスを提供している（図2）。

A.C.Nielsenのテレビ視聴データは、自社開発した「ピープルメーター」と呼ばれる機器を調査モニター宅に設置し、モニターがどの番組を見ているのかを測定したものである。一方のGfK MRIの購買関連データは、消費者のライフスタイルや消費への態度、テレビ・雑誌などのメディア接触、購買行動（550カテゴリー・6000種類の商品の購買の有無）を、インタビュー調査によって収集したものである。

この2つのデータをデータ融合（異なる出所のデータを統計手法によって1つのデータにすること）させることにより、たとえば「あるテレビ番組を見ていた人がどのような購買行動を取りそうか」ということがわかるようになる。

図1 チャンネルを超えた顧客行動

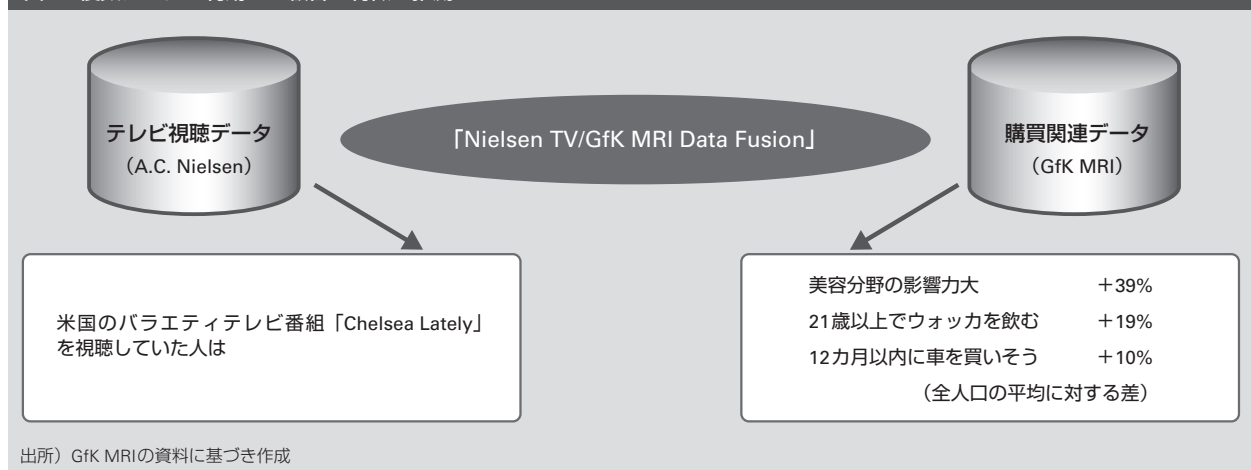


②Web視聴データ×購買データ

2012年末に開始された「Xrost DMP」は、インターネット広告代理店のオプトとカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の合弁会社であるPlatform IDが提供する、Web視聴データと購

買データを統合させたサービスである。オプトは、提携先のポータルサイトや検索サイトを通じて多様なWebサイト視聴履歴データを収集している。またCCCは、4000万人以上の会員数を持つ共通ポイントサービス「Tポイント」

図2 複数データを利用した顧客の特徴の推測





を運営しており、コンビニエンスストア、飲食店、ガソリンスタンドなどのTポイント加盟店における多様な購買データを収集している。

Webデータと購買データを関連づけすることによって、ある店舗である商品を購入した人が、事前にどのようなWebサイトを見ていたかがわかる。また、Tポイントの属性情報を連携させることで、特定のWebページにアクセスした人の性別や年代などもわかるようになる。

「プライベートDMP」構築の動き

Xrost DMPのDMPとは、「データ・マネジメント・プラットフォーム」の略である。最初にDMPと呼ばれたのは、さまざまなサイトにまたがった顧客のWeb視聴履歴を集めることで、ネット広告事業者が広告配信に活用しようとしたサービスであった。こうしたDMPは現在、ネット広告における顧客のセグメンテーションやパーソナライズに用いられている。

一方、米国の一部の企業では、Web視聴履歴にとどまらず、広範囲のメディア接触や行動履歴を集めた「プライベートDMP」（自

社専用のDMP）を自ら構築し、ここから自社の見込み客を発見しようという動きが始まっている。この背景には、自社の重要なデータをDMP事業者に握られることへの懸念がある。

オムニチャネル時代に求められる顧客管理基盤

今後、企業のオムニチャネル活用は一層進んでいくと思われる。そうした時代のあるべき顧客管理基盤とは、図3に示すようなものであると考える。従来の顧客管理基盤との大きな違いは以下の2点である。

①多様なチャネルからのデータの相互連携

従来の顧客管理基盤では、扱うデータは主に顧客の基本属性（性別、年齢、住所など）と、自社での購買履歴であった。これに対してオムニチャネル時代には、多様なチャネルで発生する多くのデータを連携させることになる。

②広告から販促までのシームレスな連動

プライベートDMPを持つことで、企業は既存顧客だけでなく有望な見込み客を自ら発見できるよ

うになる。また、購買に至るまでのさまざまなメディア接触や行動履歴のデータを集めたDMPと、従来型のCRM（顧客関係管理）システムを適切に連携させることで、自社の顧客像について「360度視点」での理解が進む。

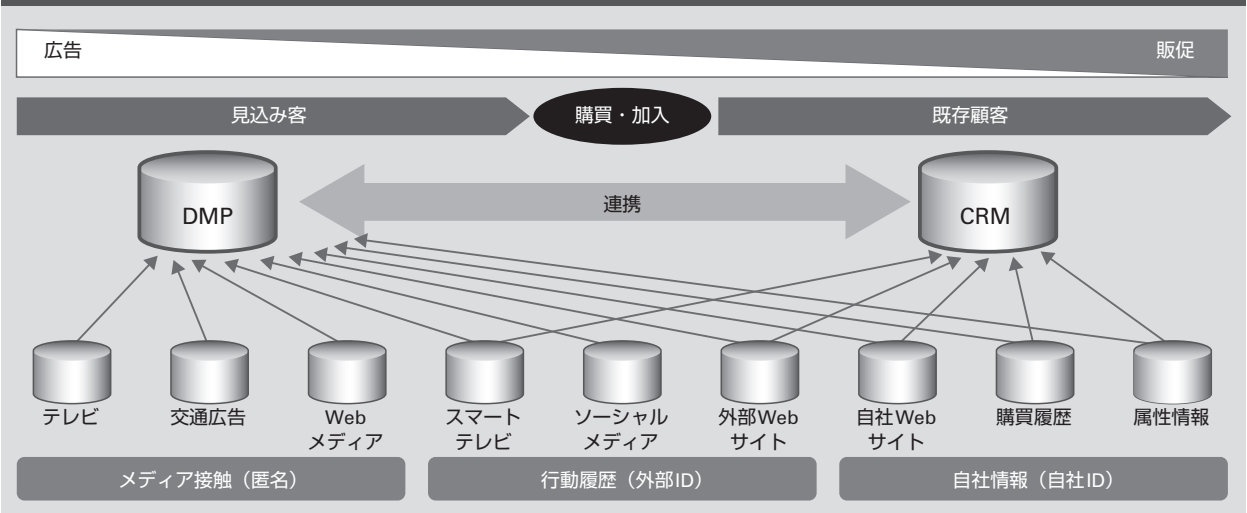
その結果、広告から販促までがシームレスに連動した、効果的なマーケティングが実現できるようになる。

データ蓄積とデータの連携手法が鍵に

こうした新たな顧客管理基盤を成功に導くための鍵は、「どのようなデータを蓄積しているか」、および「複数チャネルからのデータをどのような手法で連携させるか」、という点にある。

顧客分析の最大の目的は、売り上げの増大につながる具体的なマーケティング施策を立案し、実行できるようにすることである。そのためには、単に売上高を集計するのではなく、その背景となるチャネルを横断した行動（メディア接触、検討状況、購買意向など）や、個人ごとの特徴（消費に対する価値観、ライフスタイルなど）を理解することが必要で、その理解が広告出稿、ターゲティング（標

図3 オムニチャネル時代の顧客管理基盤



的とする市場の設定)、店頭戦略などのさまざまなマーケティング施策に反映されるのである。

野村総合研究所 (NRI) では、日本の生活者について以下のような総合的なデータの蓄積を行っている。

①「インサイトシグナル」

NRIのマーケティング総合支援サービス「インサイトシグナル」を通じて、テレビ・新聞・雑誌などのメディア接触やWeb視聴が個々の商品の購買意向にどのような影響を与えているかを、シングルソース (同一の対象者) について収集したデータ

②NRI「生活者1万人アンケート調査」

NRIが3年ごとに実施している本調査を通じて、消費に対する価値観、情報収集手段、購買の傾向などを広範囲に収集したデータ

③NRI「生活者1万人アンケート調査 (金融編)」

金融機関の利用実態や利用意向など、金融に関する消費者の特徴を収集したデータ

これらのデータは、もともと調査・コンサルティング目的で蓄積されてきたものである。このような長年の知見が反映されたNRIの

データと企業の顧客データに、統計学に基づくデータ融合手法を適用すると、企業は、自社の個々の顧客がどのような消費性向であるのかを予測して、マーケティング施策に活かせるようになる。

NRIは、IT基盤に加えて、こうしたデータ蓄積とデータ融合のノウハウによって、オムニチャネル時代に求められる顧客管理基盤の構築に貢献できると考えている。

『ITソリューションフロンティア』
2014年1月号より転載

.....
中村博之 (なかむらひろゆき)
基盤ソリューション企画部上級研究員

第1回NRIハッカソン Hack For “Work Design”

新しい出会いと発想が イノベーションを実現する人材をつくる

主催：野村総合研究所 情報技術本部・ITアーキテクチャーコンサルティング部（開催時）

開催日：2014年3月1日 アイディアソン、3月8日、9日 ハッカソン（いずれも東京）

従来型の受託開発に起因してか、近年のSI業界のエンジニアは元気がない、内向的で指示待ち、という声が聞かれる。野村総合研究所（NRI）では、業務アプリケーション部門から基盤技術部門までさまざまなエンジニアがいるが、お客様に接する機会が少なくなりがちで技術部門で特にそうした傾向が強い。しかし、ITの世界ではエンジニアから生まれるイノベーションほど大きな変化をもたらすものはない。技術部門のエンジニアの活性化は、組織としてイノベーションを推進するきっかけになるのではないかと。NRI初の外部人材を交えた公募型ハッカソンは、こうした問題意識から生まれた。

■テーマは、わくわくする働き方「Work Design」

ハッカソンは通常、エンジニアが集まって、チームあるいは1人で何らかのソフトウェアを短期間につくり上げる。しかし、同じタイプの人材が集まっても新しい発想は出にくい。多種多様な人間が集まることで、面白くて、1人では思いつかないものをつくり出すことができる。また、「自分ごと」として問題設定できるようなテーマであれば、アイデア段階で、より具体的で納得のいくものが生まれやすくなる。今回は、働いた経験のある人ならば、誰もが何かを想起しやすいテーマを設定した。参加者にも多様性を持たせ、デザイナー、プランナー、エンジニアの総勢55人が集まった。参加者は公募したため、大半が初顔合わせとなった。

■アイデアソンに半日を費やしコンセプトをつくる

初日のアイデアソンでは、つくりたいもののイメージを固め、紙面上でプロトタイプまでつくるというプロセスを、時間をかけて丁寧に行った。一人

ひとりがテーマから想起することを書き出し、つくりたいものをイメージする。その後、ペアでのブレインストーミングを経て、さらにブラッシュアップする。個人から出てきたこうしたアイデアは総数200を超えた。その中から投票で選ばれた9つをハッカソンでつくることになった。コンセプトを詳細化する段階では、UX/UIデザインの考え方を取り入れている。エンジニアにありがちな、自分がつくりたいものをつくるという発想ではなく、利用者の視点に立ったものづくりの姿勢を大切にもらった。

■高いレベルの作品が多く出揃ったハッカソン

今回は数社の協賛企業の協力も得られ、最新ガジェットや技術を取り入れたハッカソンを実現できた。どのチームも複数の技術を組み合わせたレベルの高い作品づくりに励み、夜通し開発したチームもいくつかあったほどである。3分という短い時間でありながら、実演やユーモアを交え、チームごとに工夫したプレゼンテーションを行った。参加者全員が達成感に満ち、コンセプト的、技術的ともにレベルの高い作品であった。ハッカソンの場合、参加者自らが率先して取り組まなければ良い作品は生まれない。イノベーションはまさにこうした中から生まれるのではないだろうか。なお、審査結果など開催レポートを、以下のWebサイトで公開している。

<http://www.nri-aitd.com/201403hackathon/report.html>

本イベントについてのお問い合わせは下記へ

IT基盤HRM部 遠藤恵

電話：045-336-7916

電子メール：m1-endou@nri.co.jp