

## ◇◇世界で闘える経営人材に求められるもの◇◇

現在、野村総合研究所では、野村マネジメントスクールと共同で「次世代経営者」に関する研究を進めている。優れた経営者の要件には古今東西さまざまなものがあるが、ここでは特に、日本企業が直面している喫緊の構造変革課題であるグローバル企業への転換に焦点をあて、それを可能ならしめる次世代の経営者とは何かについて考えてみたい。

我々がこのたび実施している経営トップインタビューの結果から、世界で闘える次世代経営人材の要件として次の5つが浮かび上がってきた。

第一に、次世代経営者は国際的に通用する説明能力やコミュニケーションスタイルを持たなければならない。これは英会話力だけの問題ではない。これまで日本の経営者の多くは、ほぼ100%日本人の部下の中で仕事をしてきたため、「以心伝心」、「忠誠心」、「和を以て尊しとなす」といった日本独自の慣習に依存したコミュニケーションスタイルを持つ。どちらかといえば理屈っぽい説明を嫌い、多くを語らなくともわかりあえる関係を好んできた。しかし、国際的な場では異質性のぶつかり合いが前提である。そこでは論理的に納得のいく説明が重んじられる。また国際的な場では、部下に準備をさせた原稿を読むトップでは個人として尊敬されないし、会議の場で質問に対する答えを述べさせるために複数の部下を陪席させるスタイルも異例といってよい。

第二に、次世代経営者はトップイシューの事案に対する意思決定を速めなければならない。これは経営トップ個人の問題だけではなく、日本企業の組織としての判断システムの問題に根差している。日本企業の判断システムは、会議、根回し、稟議制などによる公式・非公式のコンセンサス経営（集団的意思決定）に重きが置かれている。コンセンサス経営は、一度決定されると実行時における抵抗や波乱が少なくスムーズな実行を可能とするが、とにかく意思決定が遅い。例えば、クロスボーダーM&Aの判断などでは、社内であれこれ時間をかけて検討しているうちに、外側の世界ではすでに決着がついているといったことが起こる。日本的なコンセンサス経営を補完する瞬発力のある判断システムを持たないと、世界で勝負していく上で、意思決定のスピードにおいて日本企業は敗北し続けることになる。

第三に、次世代経営者は、異質な人材・意見から価値を引き出すマネジメントに強くなければならない。日本は、集団の同質化によって一致団結のパワーを引き出す能力には長けている。それが優秀な生産現場を作り上げ、モノづくりの競争優位を生み出してきた一因であることは間違いない。しかし今後、世界的に展開する開発やデザイン、戦略などの諸機能では、異質な人材・意見から高質な解を引き出す創造性のマネジメント能力が結果を左右する。

第四に、次世代経営者は、世界情勢を大局的につかみ、その行く末をシミュレートしながら、自らの事業構想を発展的に描く力を持たなければならない。そのためには、国際的に幅広い人的情報ネットワークを築く必要がある。社内情報のみには頼っては、世界情勢の大きなうねりを見逃す危険性があるとともに、現状の延長線を超える事業構想を描くことはかなり難しい。国際的に幅広い人的情報ネットワークを築くためには、経営者個人として自らの世界観を発信する態度も必要である。求心力のないところに情報は集まらない。

第五に、次世代経営者は既存の経営の破壊と創造に挑戦する覚悟を持たなければならない。少なくない経営者が「グローバル経営の最大のボトルネックは日本本社」であると言う。日本が最も特異であり、変化のスピードが遅く、抵抗が強い。その経営システムの変革と人材改造とをどうやって進めるか、次世代経営者はこれから最大規模のチェンジマネジメントと向き合わねばならない。それは諸先輩の築き上げた文化やタブーへの挑戦を含むだろうがそうした覚悟を持った人材を今の日本は必要としている。

平成23年2月 社会産業コンサルティング部長 齊藤 義明

## 亜熱帯地域における ZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）の市場可能性

（株）野村総合研究所 社会システムコンサルティング部 副主任コンサルタント 水石 仁  
事業戦略コンサルティング部 コンサルタント 茂野 綾美

### 1. はじめに

先進国、途上国を問わず、一般的に住宅・建築分野は最終エネルギー消費量全体の 30～50%程度を占め、かつ増加傾向に歯止めがかかっていないことから、低炭素社会の実現に向けて、住宅や建築物<sup>\*1</sup>のゼロ・エネルギー化の加速が世界的に急務となっている。

このような背景を受けて、既稿<sup>\*2,\*3</sup>においては、ZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）/ZEH（ゼロ・エネルギー住宅）<sup>\*4</sup>に関する世界各国の動向とわが国の状況について概説した。従来、欧米諸国を中心に「寒冷地域」を念頭に検討が進められてきたが、本稿では、今後、市場拡大が期待される亜熱帯地域における ZEB/ZEH（以下、亜熱帯 ZEB/ZEH）に焦点を当て、市場規模や各国における萌芽事例、技術的な特徴等を紹介した上で、ZEB/ZEH の国際展開に向けた今後の展望について考察する。

### 2. 亜熱帯 ZEB/ZEH の市場規模

#### 1) 欧米諸国を中心に ZEB/ZEH に関する取り組みが加速

ZEB/ZEH の実現や展開に向けての検討は、欧米諸国を中心に進められてきた。住宅・建築物のゼロ・エネルギー化の取り組みを牽引する英国では、2016 年までにすべての新築住宅を ZEH に、2019 年までにすべての新築建築物を ZEB にするよう法制化が進められている。その他、既稿で紹介したように、欧州や米国においても同様の政策ビジョンが提示され、その実現に向けて、住宅・建築物に関する省エネ基準の強化や省エネ性能ラベリング制度の構築・拡充、要素技術の研究開発や実証事業などが推進されている。

わが国においても、政府の新成長戦略における重点施策の一つとして ZEB/ZEH が位置づけられたほか、2010 年 6 月に公表された「エネルギー基本計画」では、2020 年までに標準的な新築住宅において ZEH を実現するとともに、2030 年までに新築建築物全体の平均<sup>\*5</sup>で ZEB を実現することが目標として掲げられた。

\*1 本稿では、住宅とは区別し、オフィスビルや商業施設などの業務用ビルを指す。

\*2 茂野綾美、水石仁「ゼロ・エネルギー・ビルの実現と展開に向けてー低炭素社会の構築に向けて建築分野に期待される役割ー」（NRI パブリックマネジメントレビュー、2010 年 5 月号）

\*3 水石仁、滝雄二郎「普及が期待されるゼロエミッション住宅とそのビジネスチャンス」（NRI 知的資産創造、2010 年 5 月号）

\*4 ここでは既稿に倣い、「建築物における化石エネルギー消費量を、躯体・設備の省エネ性能向上、オンサイト（敷地内）での再生可能エネルギーの活用等により削減し、年間での化石エネルギー消費量がネット（正味）でゼロとなる建築物」を ZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）と定義し、同じ要件を満たす住宅を ZEH（ゼロ・エネルギー住宅）と称する。

\*5 すべての新築建築物の ZEB 化を目指すのではなく、建築物の用途等に応じてマイナス・エネルギーやプラス・エネルギーになるものがある中、新築建築物全体として ZEB 化を目指すという趣旨。

## 2) ZEB/ZEHの市場規模は2030年に80兆円規模に拡大

前述のように、欧米諸国を中心として、ZEB/ZEHに関する政策ビジョンの策定や各種規制、支援策が推進されたことを受けて、各国ではZEB/ZEHの実現に向けた省エネ対策や創エネ対策<sup>\*6</sup>に係る市場が急速に立ち上がりつつある。

NRIの推計<sup>\*7</sup>では、2010年時点におけるZEB関連の市場規模<sup>\*8</sup>は約8.7兆円と推計され、2020年には約26.6兆円、2030年には約35.7兆円になると予測される(図表1)。ZEH関連の市場規模は、2010年に約12兆円、2020年に約26兆円、2030年に約45兆円と推計され、住宅と建築物を合わせると、2030年に

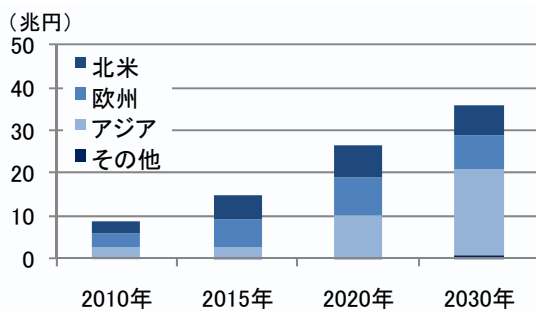
は約80兆円規模の市場に拡大すると考えられる。

## 3) ZEB/ZEH市場の主役は寒冷地域から亜熱帯地域へ

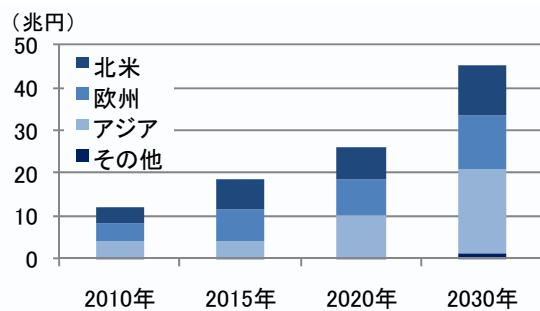
2010年には、ZEB/ZEHともに市場の70%以上を欧米諸国が占めているが、人口増加やマクロ経済成長に伴い、2030年には市場の半分程度をアジア地域が占め、その大半は亜熱帯地域に属する。したがって、今後20年程度の間、ZEB/ZEH市場の中核は欧米を中心とする寒冷地域向けの技術から、アジアを中心とする亜熱帯地域向けの技術にシフトすると考えられる。

図表1 ZEB/ZEHの市場規模(暫定値)

ZEBの市場規模



ZEHの市場規模



出所) 各種資料に基づき NRI 推計

## 3. 亜熱帯ZEB/ZEHの特徴と事例

住宅・建築分野においては、気候風土や生活文化が、設計の基本的な考え方や具体的な技術の採用に大きな影響を与える。従来のZEB/ZEHの検討においては、寒冷地域を念頭に置いていたことから、建物の外皮・躯体の断熱や暖房設備のエネルギー効率化など、

暖房によるエネルギー消費量を削減するための建築・設備技術にまず焦点が置かれてきた。しかしながら、今後大きな市場の成長が見込まれる亜熱帯地域においてZEB/ZEHを実現するためには、暖房よりも冷房によるエネルギー消費量を削減するための技術が鍵となる。

ここでは、国内外における亜熱帯地域のZEB/ZEHの事例として、沖縄、ハワイ、シ

\*6 ここでは、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー利用等により、エネルギーを生産する対策を指す。

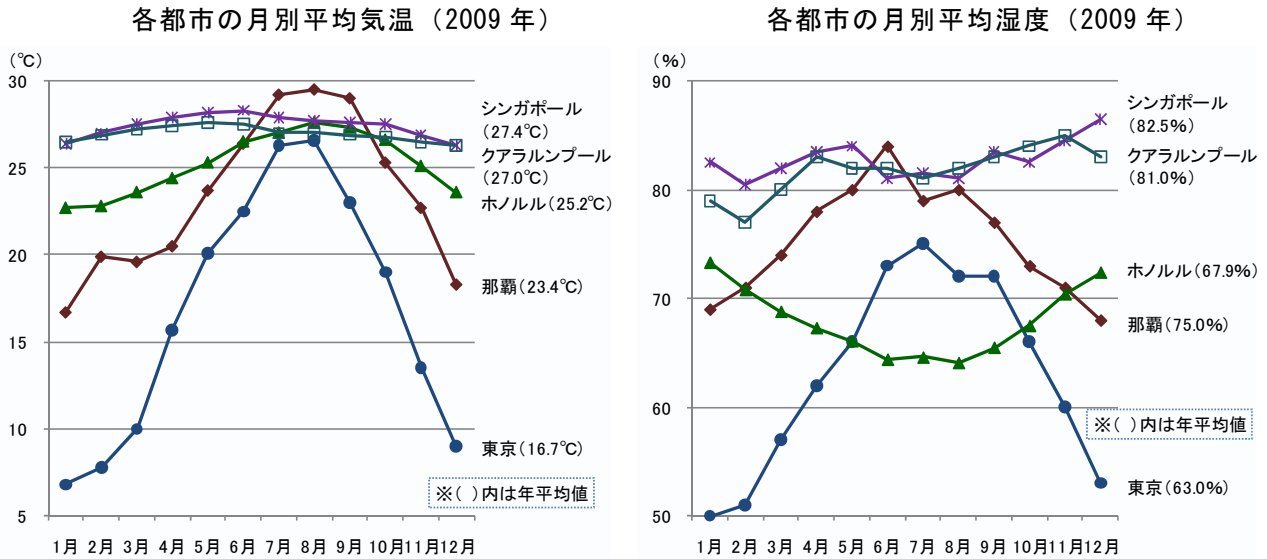
\*7 数字はいずれも現時点での暫定値。

\*8 本稿では、ZEB/ZEHの市場規模を、ZEB/ZEHの実現に向けた各種省エネ対策や創エネ対策の市場規模の総和と定義する。建築設計(外皮・躯体等)や空調、給湯、照明等の設備(工事含む)については従来市場からの追加分とし、省エネ支援サービス(見える化、制御等)や太陽光発電、燃料電池などの創エネ対策については新規市場全体を対象としている。

ンガポール、マレーシアを取り上げる\*9。なお、各地域の気候条件の比較を図表2に示す。

いずれの地域も、東京に比べて年間を通して気温・湿度ともに高い。

図表2 各地域の気候条件の比較



出所) 理科年表より NRI 作成

### 1) 沖縄の気候風土・ライフスタイルに合わせたエコハウス

宮古島市は、環境省のモデル事業「21世紀環境共生型住宅(エコハウス)」において、沖縄の気候条件、住まい方等に適応した2棟のエコハウス(市街地型と郊外型)を2010年に完成させた(現在は宿泊体験型施設として利用)。

市街地型のエコハウスは、間口が狭く奥行きのある街中の立地条件を踏まえ、自然換気

を促す立体的な開口部を設けているほか、強い日差しや台風による暴風から家屋を守る緩衝壁(花ブロックと呼ばれる沖縄独自の穴の開いた外壁)、太陽熱利用給湯器、LED照明などが採用されている。郊外型エコハウスは、高齢者の多く住む農業地区に建設され、沖縄伝統の赤瓦が特徴的である。花ブロックを採用しているほか、日射遮蔽や雨よけとしての機能も有する深い軒下の半戶外空間を設けている。

図表3 宮古島のエコハウス



出所) NRI 撮影 (2010年8月)

\*9 取り上げている事例の中には厳密にゼロ・エネルギーでないものも含む。

## 2) 海風を利用したハワイのZEB

米国ハワイ州ハワイ島に 2005 年に完成したハワイ州政府の自然エネルギー研究センターは、冷たい海風を利用した施設の冷却を設計コンセプトとしており、ソーラーチムニーと呼ばれる熱を利用した自然換気システムを導入している。その他、エネルギー消費量と気候条件をオンラインで監視するシステムや 20kW の太陽光発電システムを搭載しており、太陽光発電システムによる発電量は同ビルにおけるエネルギー消費量の 107%をカバーしている。

図表 4 ハワイの ZEB 事例



出所) ハワイ自然エネルギー研究センター  
ウェブサイト

## 3) シンガポール政府による省エネ改修プロジェクト

シンガポール政府は 2020 年までに約 3.5 億米ドル (約 315 億円) を投じて公共建築物のグリーン化を進め、民間建築物についても積極的にグリーン化を進める方針を公表している。

建築建設局 (Building & Construction Authority : BCA) は、こうした動きに先行する形で 786 万米ドル (約 7 億円) を投じて省エネ改修を行い、シンガポール初となる ZEB を 2009 年に実現させた。BCA 敷地内の既存のビル (職業訓練・研修施設) に、自然換気、自然採光、遮光パネル、高効率照明、パーソナル空調など先進的な省エネ技術を複合的に採用し、さらに年間の総発電量が 20 万 kWh 以上にのぼる太陽光発電パネルを搭載している。

図表 5 シンガポールの ZEB 事例



出所) BCA ウェブサイト

## 4) マレーシアのニア ZEB

マレーシアにおける省エネ関連の取り組みでイニシアチブを取るマレーシア・エネルギーセンター (Pusat Tenaga Malaysia : PTM)

は、2004 年に本部ビルを超省エネビルとして設計・建設した (通称 LEO)。マレーシアの一般的なオフィスビルのエネルギー消費原単位が 200kWh/m<sup>2</sup>/年程度であるのに対して、

LEOのエネルギー消費原単位は114kWh/m<sup>2</sup>/年と50%程度の省エネを実現している。採用されている技術は自然採光、高効率照明、高効率OA機器、エネルギーマネジメントシステム等で、追加的な投資コストは建設コスト全体の5%程度、投資回収期間は約5年と、費用対効果に優れた設計となっている。

PTMはさらに2006年よりZEBを目指したビル設計・建設に着手し、2007年に竣工した(通称GEO)。同ビルのエネルギー消費原単位は太陽光発電分を除くと65kWh/m<sup>2</sup>/年、太陽光発電分を含めると30kWh/m<sup>2</sup>/年である。厳密にはZEBではないが、マレーシア初のZEBに近いビルとして注目を集めている。建築・設備技術としては、自然採光、高効率機器等を採用しているほか、日射遮蔽のために階数が上がるほど外壁が外側に張り出すような設計となっている。また、建材一体型の太陽光発電パネルを4か所に設置しており、年間の総発電量は10万kWhを超える。

#### 5) 亜熱帯ZEB/ZEHの技術的ポイント

ここで紹介した事例を見ると、いずれも日射遮蔽や遮熱、通風・換気に対する配慮が重要なポイントとして挙げられる。

照明に関しては、LED照明などの高効率照明を採用することで、照明のエネルギー消費量削減だけでなく、室内での内部発熱を抑制し、空調のエネルギー消費量削減にも寄与する。また、自然採光を行う場合には、熱も同時に室内に取り入れないように設計の工夫が求められる。空調に関しては、自然通風、自然換気といった自然のポテンシャルを有効に活用するとともに、快適性の観点からは亜熱帯地域特有の湿度対策が重要となる。

ZEB/ZEHを実現するためには、これらの省エネ技術の採用のみでは困難であることから、太陽光、太陽熱、風力など自然エネルギーの利用が不可欠である。

図表6 マレーシアのZEB事例



出所) UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

#### 4. 亜熱帯ZEB/ZEHの国際展開に向けて

##### 1) 縮小する国内市場と成長著しいアジア市場

国内の建設市場に目を向けると、人口・世帯数の減少、少子・高齢化の進展等を背景として、国内市場は縮小傾向にある。NRIの予測では、2015年度の国内建設投資は、ピーク時(1992年度、84兆円)の半分に減少する。一方、アジア全体で見ると、今後、人口増加やマクロ経済成長に伴い、建設市場は年平均5%程度の成長が続くと予想される。縮小傾向にある国内市場だけでなく、アジアを中心に成長が見込まれる海外市場に目を向けることで、ビジネスチャンスは大きく拡大する。

##### 2) 亜熱帯地域をターゲットとする欧州・韓国の動向

3章で紹介したように、東南アジアの国々でも、すでにZEB/ZEHに関する取り組みが始まっている。マレーシアの事例では、欧州の設計事務所や設備設計コンサルタントが現地企業と共同で建物の設計・施工を実施して

おり、すでに進出の足掛かりを築きつつある。

また韓国では、政府が2025年にZEB/ZEHを実現するよう段階的に省エネ基準を強化する方針を示しており、サムソングループは韓国発のZEHのショーケース（“Green Tomorrow”）の建設に着手している。韓国は、官民一体となり、東南アジアなどの発展途上国向けに都市インフラを一括して輸出する戦略を推進しており、ZEB/ZEHについても、都市インフラ輸出を構成する一つのパーツとして、アジアを中心とする成長市場に打って出る可能性が考えられる。

### 3) ハウスメーカー・設計事務所・ゼネコンの設計ノウハウを強みにした展開

以上の動向を踏まえると、今後わが国においても、亜熱帯地域へのZEB/ZEH関連技術の国際展開を早急に検討していく必要がある。

ZEB/ZEHの関連技術は、設計・計画から、建材、空調、換気、給湯、照明、家電・OA機器、さらにはエネルギーマネジメントシステムや太陽光発電システム等の創エネ技術まで、技術分野が多岐に亘る。技術分野ごとに主要な日系企業の国際展開の状況を見ると、空調や照明、家電・OA機器などの個別要素技術レベルでは、主要メーカーはいずれも海外に広く事業展開しており、海外市場における認知度も高く、その技術力も高く評価されている。一方、設計や施工を担うハウスメーカーや設計事務所、ゼネコンについては、空調、照明等のメーカーと比較して、海外展開が思うように進んでいない状況にある。

ZEB/ZEHを実現するには、個別要素技術を上手く組み合わせ、住宅や建築物全体として最適に制御することが肝要であり、その役割を担うのがハウスメーカーや設計事務所、ゼネコンである。これらの事業者は、南北に細長く多様な気候帯を有するわが国において、それぞれの気候風土や生活様式に適した住宅

や建築物の設計・施工を数多く手掛け、そのノウハウを蓄積してきた。特に、亜熱帯地域ZEB/ZEHの実現において重要なポイントとなる空調設計や照明設計に関しては、欧米企業に比べて一日の長があり、亜熱帯地域におけるZEB/ZEHの展開には大きな強みとなる。

亜熱帯地域におけるZEB/ZEHの国際展開においては、ハウスメーカーや設計事務所、ゼネコンが中心となり、個別要素技術のメーカーも巻き込んで、各地域の気候風土や生活様式に合ったZEB/ZEHの提案を推進していくことが重要と考える。同時に、ZEB/ZEHの国際展開は、わが国の産業競争力の強化にもつながることから、政府による支援も不可欠である。例えば、政府主導により、民間企業を巻き込んで、現地政府との協同によるモデルプロジェクトの実施やZEB/ZEHに関する規格や基準策定の支援を進めていくことが考えられる。

〔謝辞〕

本稿を執筆するにあたり、早稲田大学 田辺新一教授から貴重なご助言をいただいた。ここに記して謝意を表する次第である。

筆者

水石 仁（みずいし ただし）  
株式会社 野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部  
副主任コンサルタント  
専門は、建築環境分野における政策立案支援、事業戦略立案 など  
E-mail: t-mizuishi@nri.co.jp

筆者

茂野 綾美（しげの あやみ）  
株式会社 野村総合研究所  
事業戦略コンサルティング部  
コンサルタント  
専門は、環境分野における政策立案支援、事業戦略立案 など  
E-mail: a-shigeno@nri.co.jp

## 日系企業によるハラール市場開拓に向けて

株式会社 野村総合研究所 事業戦略コンサルティング部  
 コンサルタント 茂野 綾美

### 1. 拡大の一途を辿る「ハラール」市場

ハラール (حلال: Halal) とは、アラビア語で「許されたもの」を意味する。「ハラール製品」とは、イスラーム教の戒律に従って処理や加工、輸送、保存しているため、イスラーム教徒が口に含んだり、触れたりできる製品である。

2009年時点で、世界人口の約4分の1に当たる約15億7,000万人がイスラーム教徒

であると言われている。年々増加するイスラーム教徒人口に伴い、ハラール食品市場も世界で拡大の一途をたどっている。マレーシア首相府直属のハラール産業開発公社 (HDC: Halal Industry Development Corporation) によると、ハラール市場の中でも大部分を占めるハラール食品市場は、2005年に世界で5,961億米ドルだったが、2009年に5,800億米ドルに達し、2010年には6,415億米ドルにまで膨れ上がっている。

図表1 ハラール食品市場規模 (2009年)

地域	イスラーム教徒人口 (百万人)	一人当たり食費 (米ドル)	ハラール食品市場価値 (億米ドル)
中 東	462	250	1,154.33
ア フ リ カ	195	570	1,111.5
西 ア ジ ア	585	300	1,754.4
南・中央アジア	266	350	932.3
東 ア ジ ア	39	175	58.65
ヨ ー ロ ッ パ	51	1,250	639.88
北 米	9	1,750	144.55
南 米	1.6	500	8.2
オセアニア	0.35	1,500	5.25
合 計	1,608	-	5,809.16

出所) ハラール産業開発公社 (HDC: Halal Industry Development Corporation)

食品以外 (医薬品やサプリメント、化粧品など) の体内に摂取したり、肌に触れたりする製品はもちろん、観光等のサービス、さらにはハラール製品とハラーム<sup>\*1</sup>製品の接触を防ぐ物流システムなども、ハラールの適用対象になる。こうした様々な製品・サービスを含めたハラール産業全体の市場規模は2兆米

ドルを超えていると言われている。本稿ではイスラーム圏と非イスラーム圏それぞれの政府・民間企業によるハラール市場への対応動向を概説し、日系企業にとっての国内外ハラール市場開拓への課題について言及する。

\*1 ハラール (合法) に対して、イスラームの戒律で禁止されている行為をハラーム (haram、非合法) という。ハラームを破った場合は厳しく処罰される。豚肉や豚肉の成分を含んだ食品を食べることも聖典コーランにより禁止されている。



## 2. ハラル製品の開発ニーズの高まり

図表2 マレーシアのハラルロゴ

### 1) イスラーム圏で進むハラル認証制度

物流の国際化と外資系企業の参入に伴い、イスラーム圏に属する国や地域では、ハラル製品とハラーム製品の見極めや対応が問題となってきた。マレーシア政府機関であるイスラーム開発局（JAKIM：Jabatan Kemajuan Islam Malaysia）は、世界で唯一、政府主導による独自のハラル認証制度を運用し、国際標準化を図っている。JAKIMは、日本のように独自の認証を持っていない国や地域への同国認証制度の展開も視野に入れている。これは、マレーシアをハラル市場への入り口として位置づけ、投資を呼び込もうとする考えによるものとみられる。

JAKIMは、その製品の原材料だけでなく製造過程まで遡って審査し、基準をクリアすればハラル認証とロゴを発給する。認証を受けた製品は、ラベル表示をして、イスラーム圏で販売できる。JAKIMのハラル認証には有効期限があるため、更新時に再審査を行うことにより、ハラル製品としての安全性が維持される。日本国内で生産された製品が、JAKIMによってハラル認証されれば、イスラーム圏に輸出可能となる。

日本国内においては宗教法人ムスリム協会を中心に、独自の認証制度構築が進められている。この認証制度・ラベル表示が成立するのは、現在の検討状況から考えるとまだ先になると考えられ、JAKIMによる認証の互換制度が浸透すれば、日本国内で生産された製品・サービスが、日本にいるイスラーム教徒に対していち早く提供可能になる。



出所) ハラル産業開発公社 (HDC)

### 2) 非イスラーム圏で進む「ハラル特区」構想

イスラーム圏の国や地域以外でも、ハラル製品を取り込む動きは活発化している。例えば、英国では、ハラル特区構想が取り上げられている。英国ハラル産業公社 (Halal Industries UK) とウェールズ開発公社 (Welsh Development Authority) は、ウェールズ地方に「ハラル特区」を設ける構想を2010年4月に発表した。これは同地方に設けた特区に、ハラル製品の生産機能を持った企業を誘致するもので、ウェールズ開発公社によると、約1億5,000万英ポンドの経済効果と、1,500名を超える雇用創出が見込まれる。ウェールズ地方政府はこうした特区の設置による雇用創出に対して前向きな姿勢を示しており、地元での雇用創出促進に向け企業を誘致するほか、新たにハラル・ミート\*2の生産を手掛けることも計画中である。

2009年8月に英デイリー・テレグラフ新聞によって発表された予測によると、欧州連合内のイスラーム人口は2009年の約5%から2050年には約20%まで拡大すると言われている。欧州では特に英国、スペイン、オランダの3か国において「イスラーム化」が顕著であると言われている。こうした地域を中心に、非イスラーム圏の国や地域においても、ハラル製品・サービスの開発ニーズは高まる傾向にある。

\*2 イスラームの戒律に従って、解体・処理された食肉

### 3. 増大が予想されるイスラーム圏から日本への人口流入

#### 1) イスラーム圏からの観光客誘致に取り組む観光庁

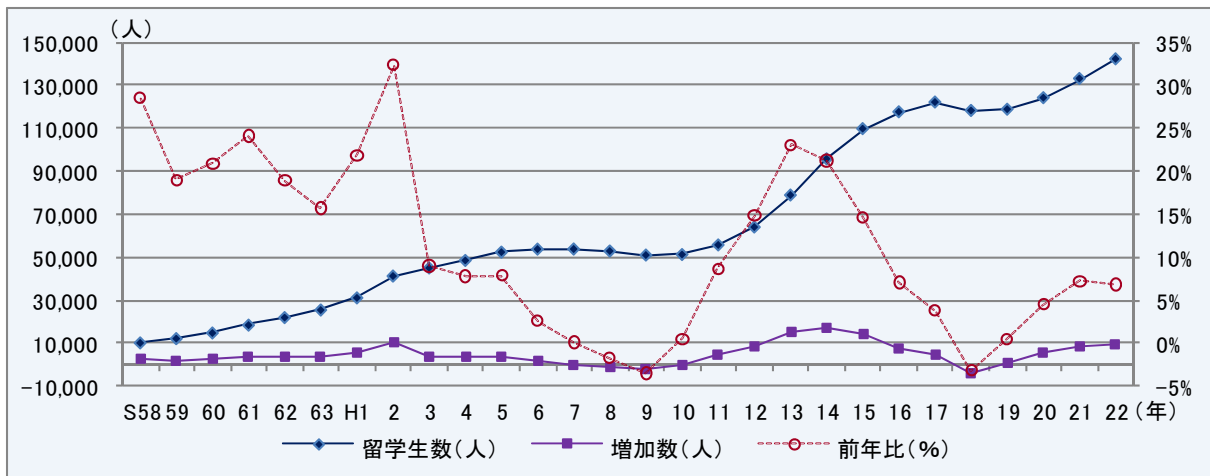
わが国では、政府が中東などイスラーム圏からの観光客誘致に本腰を入れ始めており、今後、ハラール製品・サービスへのニーズは高まると考えられる。観光庁が2010年8月27日に発表した2011年度予算の概算要求額は130億8,200万円にのぼる。これは2013年までに訪日外国人旅行者を1,500万人とする目標達成に向け、これまで注力してきた中国や台湾に加え、新たに中東などからの観光客の誘致を強化する訪日旅行促進（ビジットジャパン）事業の約89億円が柱となっている。また、観光客に留まらずEPA（経済連携

協定）による専門家受け入れや社員・職員の登用も活発化する傾向にある。製品開発やサービス提供に直接関わらない企業であっても、イスラーム圏から社員を採用したり受け入れたりするにあたって、一部の企業では日本での生活面や社内制度等における対応などの検討が始められている。

#### 2) さらに増大が見込まれる留学生の受け入れ

独立行政法人日本学生支援機構が行っている「外国人留学生在籍状況調査（平成22年度版）」によると、2010年5月1日時点での留学生数は141,774人と過去最高で、このうちアジアからの留学生数が130,955人と9割以上を占めている。

図表3 留学生の増加数及び伸び率



注) 各年5月1日時点

出所) 独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査結果（平成22年度版）」

イスラーム教国が多く含まれる中近東からの留学生数は981人と未だ少ないが、アジアからの留学生のうち62.2%が短期留学生\*3であるのに対し、中近東からの留学生のうち96.3%は1年以上日本に滞在する長期留学生である。このことから、衣食住を中心とした

生活面のサポートは必須になる。

東北大学の青葉山キャンパスでは2007年4月よりイスラーム教徒向けのカレーを販売している。2007年当時、東北大学にはイスラーム圏出身の留学生が150名ほど在籍していたが食堂で食べられるものがなく、市街地の

\*3 「短期留学生」とは、必ずしもわが国での学位取得を目的とせず、大学等における学習、異文化体験、語学の実地習得などを目的として、概ね1学年以内の教育を受け単位を修得または研究指導を受ける留学生を指す。

自宅に昼食を食べに帰るなど不便を強いられていたという。これを見かねた同大国際交流支援室の講師と有志数名で、近隣のアラブ料理専門店からカレーを仕入れるようになった。また、京大生活協同組合は2009年10月より学生食堂で「ハラール食」数種類の提供を開始した。2009年時点で京都市内には1,000人を超えるイスラーム教徒が居住しているが、多くは同大学で学ぶ留学生や教授、その家族であり、京都大学は今後さらに留学生を増やす方針であることから、「生活面から支援する体制を整えることが大切である」とし、食だけでなく生活面全般における外国人の受け入れ態勢の強化を掲げている。北海道大学や大阪大学、立命館大学などの学生食堂でも、ハラール食のコーナーを常設し、イスラーム教徒が摂取できる食材・調理法で用意した食事が提供されている。

#### 4. 日系企業の動向と今後の課題改革に向けて

##### 1) 海外ハラール市場進出を試みる日系企業

日系企業各社においても、ハラール製品の開発を進める傾向にあり、そのほとんどが海外イスラーム圏への進出を念頭に置いている。海外のハラール市場をターゲットにした日系企業の事例としては、先行してハラール市場に参入したインドネシア味の素社（1969年7月設立、1972年生産開始）が挙げられる。

2001年1月、インドネシア保健省が「インドネシア味の素社の製品は、イスラーム教徒が戒律上、食用が禁じられている豚の酵素が含まれているハラームである」という決定を下し、製品を回収するよう命じた。同社は謝罪を発表し、製造工程をすでに変更していること、最終製品には豚は含まれていないことを説明した。インドネシア大統領が「味の素製品を食べても問題ない」と言明し、問題

は終結した。その後、同社内にハラール委員会を設置し、数年間は営業担当者がインドネシア全土を隈なく回り、味の素の製造方法を説明、地方の農村では巡回映画会にも出向いて、イメージ回復に努めたという。

現在、同社はJAKIMより認証を受け、マレーシアのほか湾岸協力機構（GCC）加盟国を中心に中東向けにも製品を輸出している。海外食品事業の売上高は全社売上構成比の約10%を超え、そのうち約80%がアジア地域に集中しているが、2009年度の中東での販売量は2004年比で2倍強にも達した。さらに同社は来年より中東への本格進出に向け、サウジアラビアやカタールに新たな拠点設立を検討している。

図表4 インドネシアで味の素が販売している“Masako”



注) Masako は、スープや炒め物に使われる顆粒状の調味料で、鶏肉味と牛肉味がある。

出所) 味の素株式会社ホームページ

ハラール市場への積極的な参入を行っている日系企業には、株式会社ヤクルト本社やキューピー株式会社（両社ともJAKIMよりハラール認証を取得している）などがある。

ヤクルト本社は、1990年2月にインドネシアヤクルト株式会社を設立した。また、2004年2月には、マレーシアヤクルト株式会社が製造・販売を開始した。キューピー株式会社は、2009年6月にキューピーマレーシア（KEWPIE MALAYSIA SDN.BHD.）を設立した。2010年7月より生産を開始し、

2015 年度に 20 億円の売上げを目標として、本格的に現地製造・販売を始めた。

日系企業におけるこうした動きに合わせ、日本貿易振興機構（JETRO）は 2009 年 10 月に中東派遣ミッションを実施し、2010 年 1 月に HDC と共同でセミナーを実施するなど、ハラール産業振興への機運が高まっている。

## 2) 国内ハラール市場の開拓に向けて

2011 年 1 月、青森県内の株式会社グローバルフィールドと有限会社青森県農産物生産組合が生産・加工処理する鶏肉が、仙台イスラーム文化センターから国内初となる鶏肉のハラール認証を取得した。このように、日本国内においてもハラール市場への注目度は高まっており、国内市場の開拓に向け先進的な取り組みを展開する事業者も出てきている。しかしながら日系企業においては、未だ海外ハラール市場進出の途上にあり、国内市場を開拓するに至っていないという見方が強い。

現在、日本国内には、10 万人以上のイスラーム教徒がいると言われていたが、イスラーム教徒をターゲットにしたハラール市場開拓はほとんど進められておらず、輸入されたハラール認証の製品が国内市場を流通している。国内におけるハラール製品の取り扱いやイスラーム教徒の生活環境については、日本ムスリム協会をはじめとする宗教法人、慶應義塾大学や拓殖大学などの大学に属する有識者、日本ハラール協会など独自に活動を展開する NPO、イスラーム圏への進出を視野に入れている企業等、様々な団体がそれぞれのフィールドで個別に研究や取り組みを展開している。

## 5. おわりに

海外、国内の両市場で高まるハラール商品への機運に対する期待度は大きい。両市場の

開拓にあたっては、官民学が連携し、国内制度の充実を図るとともにハラール製品の展開を促進させる必要がある。

オーストラリアやブラジル、ニュージーランドは非イスラーム圏でありながら、各国内で牛肉、鶏肉、羊肉のハラール認証を取得した食肉処理場を所有しており、マレーシアをはじめとするイスラーム諸国への輸出に積極的に取り組んでいる。また、韓国や米国、オーストラリアなどは国を挙げてイスラーム圏への食品輸出を拡大する支援体制を取っており、各国の大使館内に専門部署を設け、輸入側の政府に規制、関税等手続き上での問題がある場合に輸入業者と共に輸入側政府に申し入れを行っている。わが国の制度や体制、取り組み状況は、他国と比較して遅れており課題も多い。

日本国内におけるハラールの認知度を上げ、製品開発を加速させるとともに、日本を含めた世界各地で生活するイスラーム教徒へのアクセシビリティ向上を図るためには、関連する業界間での情報交換やノウハウの共有はもちろん、官民学での連携が必須である。

日系企業においては、日本国外への進出と現地での市場形成だけではなく、国内における新たな市場開拓が必要となる。日本国内に流入し、さらなる増加が見込まれる外国人の顧客化戦略が、縮小し続ける国内市場から日系企業が脱却する次の一手になり得るのである。

### 筆者

茂野 綾美（しげの あやみ）

株式会社 野村総合研究所

事業戦略コンサルティング部

コンサルタント

専門は、環境分野における政策立案支援、事業戦略立案 など

E-mail: a-shigeno@nri.co.jp