創発戦略センター　ISSUE 296 2015/03/24（火）発行

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの研究員と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> 登録解除はこちら
当メールマガジンは、HTML形式で配信させていただいております。うまく表示されない方は>> こちらからご覧ください

創発戦略センター
所長
井熊 均

IKUMA Message

エネルギー政策に投資戦略の視点を

日本は東日本大震災以来混迷してきたエネルギー政策について確固たる方針を示すことが迫られています。国内においては、原子力規制委員会の示した基準をクリアした原子力発電所の再稼働が間近となる一方で、国際的に見て割高な再生可能エネルギーを国民負担によって大量導入する中で、納得のいくエネルギー政策を示すことが責務となっています。海外に目を転じると、日本は遅くとも今年の中頃までに、二酸化炭素の削減目標を提示しなくてはなりません。欧州が意欲的な削減目標を提示し、これまで京都議定書等の枠組みを拒んできたアメリカと中国も総量抑制の目標を提示するとしており、外堀が埋まりつつあります。

まさに、前門の虎後門の狼の状態に置かれている日本のエネルギー政策ですが、ここは狼狽えることなく、日本の良さを活かせる方針を国内外にアピールすべきです。国内の議論が混乱する中、海外のモデルを性急に取り込み、過剰な国民負担を招いた固定価格買取制度の過ちを繰り返してはなりません。

日本が考えるべきなのは、次世代のエネルギーシステムの在り方と日本の役割を見据えた上で、エネルギーのコスト構造をいかに転換するかです。エネルギーのコストは大きく設備投資と燃料費に分かれます。省エネルギー投資を行えば設備投資は増えますが燃料費は減ります。再生可能エネルギーも燃料費を減らすための投資と捉えることができます。

こうしたエネルギーのコスト構造を投資寄りに転換するための効率的で効果的なアプローチを見い出せれば、国際的なエネルギー問題の解決と日本経済の成長に資することができます。国際的な視点で言えば、資源量に限りがある以上、燃料消費量を減らせなければ、エネルギー政策はいずれ壁に突き当たります。国内的に見ると、同じ資金を使うのであっても、設備投資は燃料調達に比べてはるかに経済的な波及効果が大きくなります。

二酸化炭素の排出量やエネルギーポートフォリオだけに目が行くと、国際関係や国内経済に無理が生じる可能性があります。時間は限られていますが、世界と国民への貢献を理念に広い視野での議論が期待されます。

創発戦略センター

創発eyes

ギャップシニアの潜在ニーズを掘り起こせ！

ギャップシニア向け相談サービスの実証
ギャップシニア・コンソーシアムでは、ギャップシニア向けサービスの可能性を検証するため、去る3月3日～6日の4日間、浜松市にある社会福祉法人天竜厚生会のケアハウスで実証を行った。
ギャップシニアとは、元気高齢者と要介護高齢者の間の状態の高齢者であって、

シニアマネジャー
齊木 大

「やりたい」ことと「できる」ことの間にギャップが生じていながら、その「ギャップ」に気づいていない。つまり、「日常生活の中で何となく今までのようにはうまくいかない」と漠然と思っていても、年齢や病気が原因と思ってあきらめたり我慢したりして、自分の困りごとやその解決のために利用できる商品・サービスにたどりついていないのだ。

そこで実証したのが、ギャップシニアに対し、一人ひとりが持つ普段の生活の中で「やりたい」とか「やり続けたい」と思っていることに応じた商品・サービスの情報を探して提供する、いわば相談サービスの可能性である。

ただし、自分自身のギャップに気づいていない場合が多いので、単に窓口を置くだけでは誰も相談に訪れない。そこで相談に至る前に、まずは立ち寄ってみようと思ってもらえるよう、コンソーシアムの参加メンバー企業のさまざまな商品・サービスの展示や体験会に、お茶や雑誌等をおいたサロンスペースを併設した。まだ肌寒い季節でもあり、足湯を置いたのも一工夫である。

「やりたい」ことから始まる相談プロセスが有効

その結果、小規模な実証だったものの連日多数の来場者があり、最初は興味本位で来店した方が相談プロセスに入るなど、ギャップシニア向けの新たなチャネルの可能性が感じられた。

相談サービスは、相談に応じるスタッフの応対スキル、商品・サービスに関する知識等が要求されるために属人的になりがちだが、今回の実証では相談プロセスをシステム化し、タブレット上で、「やりたいこと」と思っていること、その「やりたいこと」の実現に向けた「願い・悩み」（思い）、「困りごと」を、順を追って高齢者とともにたどっていくことで、その方に合った商品･サービス情報が表示されるようなアプリを利用した。その結果、多くの高齢者にとって関心のある情報が見つかった。

高齢者向けに商品・サービス情報を探索・提案するシステムをつくる場合、ともすると現在の健康状態や困りごとを聞く、あたかも問診のような形から入るものが多い。しかし、このような流れでは気持ちも後ろ向きになりがちであり、当初は積極的に相談する気持ちがない高齢者にとっては、面談を続けられなくなってしまう。その点、「やりたい」ことから始まる相談プロセスは、良い意味で雑談の延長から相談を進めることができ、自然な流れでその人にあった諸品・サービスの情報を提供でき、結果としてお試しができる現物も比較検討しながら、納得して購買に至った事例も見られた。

あきらめたり我慢したりしているためにニーズが潜在化しているギャップシニアに対して、「やりたい」ことから始まる相談プロセスは、関心や意欲を引き出し、生活を前向きに捉えていくための情報提供につながる手応えを得られた。今後は、今回実証した場（店舗）が、ギャップシニアとの接点を持つ地域包括支援センター、サロン、ドラッグストア、スーパー等に隣接するような形で展開していくことで、ギャップシニアの潜在ニーズがさらに幅広く掘り起こされることが期待される。

ギャップシニア側に立ち、適正な商品・サービスを提供する組織構成が課題

実証を通じていくつかの課題も明らかになった。最たるものは「購買につながり過ぎてしまう懸念」への対応である。前述の通り、「やりたい」ことから始まる相談プロセスは、ギャップシニア自身にとって面談に入りやすくかつ納得感が大きいことが明らかになった。一方で、シニアから見ると納得感と信頼感から、つい「それ良いね、買う」と判断し、ともすると買い過ぎてしまう懸念も指摘された。

ギャップシニア・コンソーシアムは、ギャップシニア（利用者）側に立ち、必要な商品・サービスの情報を探して分かりやすく提供し、購入機会を提案することを目的としている。したがって、仮に過剰な購入が懸念される（例えば、同じ商品を大量に購入している、購入総額が一時に多額になっている等）場合に、システム上でそのデータを検知し、「本当に必要か」を確認するプロセスを盛り込むことも必要と考えている。

いわゆる販売のチャネルではなく、あくまでも利用者の視点に立って適切な情報を提供し、商品･サービスを提案するという理念を踏み外さない仕組みとすることで、民間企業セクターだけでなく、自治体（行政）や福祉・介護セクターが連携・協働できる新たな仕組みとしていきたい。

創発戦略センター
スペシャリスト
王 テイ

北京便り

「新常態」の中国と日本企業

2015年3月4日から15日まで、12期全国人民代表大会（全人代）第3回全国大会が開催された。5日には李克強首相が政府活動報告を行い、2015年の施政方針および経済社会発展の主要目標や主要任務を示した。今回は、12次5カ年計画（2011～2015年）の総仕上げの年および13次5カ年（2016～2020年）に向けた政策目標策定の重要な年として、広く注目されている。

李克強総理は、政府活動報告において、安定成長の維持、改革深化と経済発展の質の向上を政策基調として示したうえ、「改革開放の深化」、「経済の持続的発展と産業構造の調整」、「民生改善と社会建設」、「政府建設の強化」という4類100項目に近い主要任務を示した。

１時間40分に及ぶスピーチでは、李克強総理は「発展」という言葉を143回言及、「改革」という言葉は86回用いたといわれている。習近平政権にとって、経済発展と改革深化は最も重要な政策課題であることが見て取れる。

中国における改革深化と産業構造調整は、日本企業にとってどのようなチャンスが存在するかに注目し、政府活動報告を整理してみた。

まず、産業構造のハイエンドへの推進と「中国製造2025」計画。政府活動報告の中で、「製造業は中国の優位産業である。技術革新、スマート化、情報化などにより、製造大国から製造強国への転換、産業構造の高度化を図る」との方針を示した。新興産業については、「設備製造、情報ネットワーク技術、IC、新材料、新エネルギー、バイオ製薬、航空エンジン、ガスタービンなどの重大プロジェクトを推進するほか、「インターネット+」行動の実施により、モバイルネット、クラウドコンピューティング、ビッグデータ、IoT（モノのインターネット）などと製造業との融合を促進し、eコマース、工業ネットワーク、ネット金融を促進する」と明言した。

すでに、中国は工業信息部が2025年までの製造業高度化のガイドラインとして位置付けられる「中国製造2025」の策定に取り組んでおり、2050年までに工業強国となることをめざすとの目標を掲げている。特に新興産業については、400億元の新興産業投資誘導基金を設立することが計画されているという。

製造業は日本の強みである。質の向上を目指す中国製造業改革において、日本企業がこれまで以上に優位性を発揮できると考えられる。

次に、国有企業の市場化改革と民間企業の発展促進。政府活動報告の中で、「各国有企業の機能を区分し、機能別に改革を実行する。国有資本投資会社、国有資本運用会社の試行を加速し、市場化プラットフォームを構築し、国有資本の運用効率を高める。国有企業混合所有制改革を段階的に実施し、非国有資本の参入を奨励する。電力、石油・天然ガスといった分野の体制改革を加速する」との方針が示されている。また、民間企業について、「非公有制経済が中国経済の重要な構成部分である。非公有制の発展を奨励し、支持し、指導する。民間企業発展の促進措置を徹底し、各種の企業法人の財産権を法により保護する」「民間資本が社会インフラ事業の積極的に促進する。民間の投資活力を刺激し、社会資本をより多くの分野に投資できるように動員する」と明言した。

国有企業の民営化改革と民間資本の利用促進は、1980～1990年代の日本において同じことを経験した。特に電力、石油、通信、鉄道などの分野において、日本企業が国内で蓄積した民営化事業への取り組み経験が中国でも活用できるのではないだろうか。

最後に、外資参入に対する規制緩和。政府活動報告において、「外資をより積極的かつ有効に利用する。外商投資産業目録を修正し、一般届け出・有限認可の管理制度を推進し、外商投資関連法律を改定する」「企業の海外進出戦略の実施を加速する。企業の域外インフラ建設と協力プロジェクトへの参与を奨励する」と定めている。

すでに国家発展改革委員会と商務部は、昨年11月に「外資投資産業指導目録」を修正したパブリックコメントを発表した。これによると、今回の改正では、鉄

鋼、石油製錬、製紙、石炭化工設備、自動車電子とブランド白酒などを制限対象から外し、外資参入の制限分野を79項目から35項目まで減少させた。また、奨励分野について、現代農業、ハイテク技術、現代サービス産業、先端的な設備製造、新エネルギー産業が加えられた。

規制緩和によって、日本企業には中国国内での新しい事業チャンスが生まれるに違いない。一方、中国国内事業の参画にとどまらず、海外進出に積極的に取り組んでいる中国企業と組んで、日中以外の第三国で事業を展開することも考えられるだろう。

「新常態」へ舵取りした中国について、日本国内では中国経済の成長が鈍化した、中国経済がもうすぐ崩壊するとよく報道されているが、中国での生活で実感していることとは少しかけ離れている。中国は、今後経済と社会基盤を強くし、その上でさらに規模を拡大するという発展の絵を描いている。このように発展する中国は、日本企業にとって必要不可欠な市場であろう。

創発戦略センター
コンサルタント
新美 陽大

研究員エッセイ

Play what's not there

創発戦略センターのコンサルタントと掛けて、ジャズミュージシャンと解く。その心は、進取の気性で新しいアドリブに挑戦すべし、という心構えです。

ジャズという音楽のジャンルは実に幅広く、今日に至ってもいまだ拡大を続けています。その基本となっているのは、４ビート・８ビートといったリズムや、コード展開などの進行です。ライブハウスで初めて顔を合わせたミュージシャン同士が、セッションで同じ曲を演奏できるのは、このようなジャズの「基本言語」でコミュニケーションが取れているからに他なりません。

いっぽう、ジャズというジャンルが拡大を続けているのは、ジャズという音楽が常に変革を求められている結果ともいえます。もしくは、ジャズミュージシャン自身が変革を求めているから、変革が好きな人がジャズミュージシャンになっている、とも言えるかもしれません。ともあれ、ジャズという音楽を特徴づけているのは、ミュージシャン個々人による即興演奏、いわゆる「アドリブ」です。ミュージシャンは「基本言語」に則りながらも、譜面に依らず、自らのインスピレーションによって新たなフレーズを紡いでいきます。意図的に模倣しない限りは、ひとつとして同じアドリブが無いことが、ジャズの醍醐味でもあります。ジャズミュージシャンは、より新たな表現を求めて、ジャンルを越えてあらゆる表現を吸収し、失敗を重ねつつも革新的なアドリブに日々積極的に挑戦しているのです。

創発戦略センターの特色は、政府と民間との狭間で両者をつなぎ、社会全体にとっての最適解を導くことだと考えています。そのためには、知識や経験に裏打ちされた新しい発想力を欠くことはできません。著名なトランペッター、マイルス・デイビスは「Don't play what's there, play what's not there.（そこにあるものを演奏するな、そこにないものを演奏するのだ）」と言ったと伝えられています。お客さまの声に対して真摯に耳を傾け、ビジネスにおける「基本言語」は忠実に守りつつも、失敗を恐れず新しいアイデアに挑戦することで、これまで思いもよらなかった解が見つかるのだと信じて、日々研鑽に励んでいます。

株式会社日本総合研究所　創発戦略センター
Mail Magazine （第2・第4火曜日配信）

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、
また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号
大崎フォレストビルディング
TEL：03-6833-1511 FAX：03-6833-9479
＜配信中止・配信先変更・配信形式変更＞

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。
Copyright (C) 2015 The Japan Research Institute, Limited.