

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연구원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](#)

[日本総研・創発戦略センター](#) | [연구원紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) |



創発戦略センター
所長
[井熊 均](#)

IKUMA Message

社員の個性に応じた生活づくりの応援

いっとき、冷夏との予想もありましたが、今年は7月中旬から猛暑が続いています。弊社でも、健康管理とリフレッシュ、あるいは家族や友人と大切な時間を共にするために、夏休みの積極的な取得を推奨しています。また、夏の間は残業をできるだけ控えるようにもお願いしています。

夏季に限らず、退社時間を早めたり、有給休暇の取得を推奨する企業が増えています。一方で、日本企業がグローバル市場で厳しい競争に直面していることに変わりはありませんから、企業経営に余裕があることが理由ではありません。社員の健全な生活づくりを応援するのが第一ですが、今後は、自由な時間の確保を後押しすることが企業の競争力を高めるという理解が大切になります。

我々のようなシンクタンク・コンサルティング業では、個人生活の充実を応援することが業務の付加価値につながると考えています。最近では、業務で使う情報の多くがインターネットで集められるようになりました。情報を整理、分析するソフトウェアも普及して、以前より業務が効率化したことは間違いありません。しかし、こうして得られる情報や資料は、どこの企業でも手に入りますから、オフィスに長時間閉じこもって独自の価値を創り出すのは、むしろ難しくなっているのです。そこで大切になるのが、社員の個性に応じた生活づくりを応援することです。効率的でシステムティックな仕事ができる環境づくりに力を入れると同時に、社員を拘束する時間をできるだけ短くするのです。企業がマネージする時間と社員の個性を共鳴させようとする姿勢が、優秀な人材を惹きつけ、希少性のある価値の醸成につながっていくと思います。

こう考えると、休暇の取得促進や残業の抑制の他にも、やるべきことがたくさん見えてきます。



創発戦略センター
シニアマネジャー
[瀧口 信一郎](#)

創発eyes

シェールガスは天然ガスに過ぎない

米国のシェールガス田を視察する機会があった。シェールガスはシェール層という薄い岩石層に点在する化石燃料ガスである。垂直に井戸を掘るだけでは容易に噴き出さないため、シェール層に到達したら水平にも掘削して、岩石中に裂け目を作り少量ずつガスを取り出すことで商用生産を可能としている。日本ではシェールガスが米国のエネルギー構造を変えると伝えられ、日本の新たなエネルギー調達源として大きな期待が寄せられてきた。その一方、この1年の原油安・天然ガス安を受けて、市場の混乱が伝えられ、その有望性への疑念も強まっている。

今回シェールガスの生産・流通を見聞きして、シェールガスは天然ガスに過ぎない

いことを再認識した。地中での埋まり方が違うだけなので当たり前だが、水圧をかけて岩石中に裂け目を作るなどシェールガス特有のプロセスはあるものの、結局は全米に張り巡らされているパイプラインに送りこまれる。通常の天然ガスがシェールガスかで色はない。

通常の天然ガスとシェールガスは、ビジネス上、採掘リスク、生産コストに違いがあるに過ぎない。最終的にはパイプラインで運ばれる天然ガスが価格指標にのっとり市場取引されるだけだ。技術の進歩でリスクの見極めも進んできており、今後リスク判断に要する能力は、天然ガス採掘のそれに近づく。シェールガス田の採掘コストは通常の天然ガス田より高いが、これも程度問題であり、現状の低水準の米国天然ガス市場価格でも、米国のシェールガス生産量は落ちていない。もっと言えば、高金利のハイイールド債で調達しているシェールガス企業に問題が生じているだけで、米国のビジネス慣習で言えば、シェールガス企業が破たんした場合、他の企業が安くその企業を買収して、低コストでシェールガス生産を行うようになる。

米国のエネルギー市場はマーケット価格で動く。シェールガスの意味は天然ガスマーケットに多くの供給力を追加したことである。価格が下がり過ぎれば採掘や生産は止まり、価格が上がるのを待って、採掘や生産が再開される。米国内に限ればシェールガス企業はファイナンスルールに従って、純粋に利益追求で動いている。国際政治の影響もゼロではないが、その単純性ゆえに、日本のエネルギー調達にとって、他国からのものよりも相対的に取り組みやすい。

今後も日本のエネルギーにとって化石燃料は欠かせない。多様な化石燃料の調達手段の一つとして米国天然ガス市場の活用はプラスに働く。採算コスト改善でシェールガスの増産が可能になり、一方で米国内の価格が低ければ、相対的に価格が高いアジアへの輸出が起こる。逆に、米国内の価格が高くなれば天然ガス供給業者は国内重視に転換する。センセーショナルなシェールガス報道に右往左往せず、冷静にこの米国天然ガスマーケットの状況を判断する姿勢が大切ではないかと感じた。



創発戦略センター
マネジャー
[王・テイ](#)

北京便り

「中国製造2025」と「インターネット+」戦略

中国では、今年、新しい産業政策へ取り組みが始まりました。2015年5月19日、工信部、国家発展改革委員会、科学部および国有資産管理委員会が共同で「中国製造2025」という戦略を公表しました。製造業の競争力向上を目的とした政策が国家戦略にまで格上げされるのは初めてのことです。

2008年の金融危機以後、中国は持続的成長、経済発展モデルの転換へと舵を切りました。それにあわせて、産業の高度化が提起され、第12次5カ年計画においては戦略的新型産業が重要任務として定められました。

「中国製造2025」の冒頭では、「製造業が国民経済の主体であり、立国の元、興国の器、強国の基」とし、製造業の重要性について「すべての経済活動の原動力」と記されており、ここから中国政府の製造業を振興しようとする意気込みが感じとれると思います。今回の戦略は2049年（新中国建国100周年にあたる）までの30年間で製造大国から製造強国への転換を目標としているものです。

「中国製造2025」においては、製造強国の実現に向けて、三つの段階が明示されました。段階1（2015～2025年）は、製造強国に仲間入りすること、段階2（2025～2035年）は国内製造業の全体水準を「製造強国陣営」の中レベルまでに引き上げること、ステップ3（2035～2049年）は、総合的実力で世界の製造強国のトップクラスに入ること、というものです。

「中国製造2025」は段階1の基本方針、重点分野と重点プロジェクトを明確にしています。

まず、「中国製造2025」で定められた10大重点分野は、(1)新世代情報技術産業

(2)ハイエンドデジタル工作機械・ロボット(3)航空・宇宙設設備(4)海洋事業装置及びハイテク船舶(5)先端鉄道設備(6)省エネ・新エネルギー自動車(7)電力設備(8)農機設備(9)新素材(10)バイオ医薬および高性能医療機器、となっています。12次5カ年の7つの戦略的新型産業に加え、鉄道設備、電力設備、農業機器が追加されています。

次に、「中国製造2025」で定められた5大重点プロジェクトは、(1)国家製造業革新センターの建設(2)製造業のスマート化(3)工業分野の基盤強化(4)環境に配慮した製造業の育成(5)ハイエンド設備産業の革新、となっています。いずれも製造業全般の競争力を向上させるために必要となる基盤を整備するということでしょう。

また、今年3月に開催された全国人民代表大会の政府活動報告において、李克強総理は「互聯網+」（インターネットプラス）国家戦略を提起しました。「インターネットプラス」とは、インターネットというプラットフォームと情報通信技術を利用し、インターネットと従来産業を融合させ、新産業分野と新しい形態のビジネスを創出することを意味します。ひとつ例を挙げると、「インターネット+金融（従来産業）=インターネット金融業」となります。

製造業とインターネット技術の融合については、「中国製造2025」でも言及されています。「スマート製造」という戦略がそれです。中国の統計によると、ここ10年間で中国の件費が3倍に上がったとされており、安い労働力を前提とした従来の産業政策が行き詰まりを迎えてしまったことが背景にあります。人間の代わりにインターネット技術とロボットなど情報技術を活用して、生産と管理の全体的なプロセスを最適化することで、不良品の発生を抑え、効率と利益を大幅に向上させるという狙いです。計画においては、2020年までにモデル事業において、運営コストを30%減、生産にかかる時間を30%短縮、不良品率を30%減との数値目標も定めています。

「中国製造2025」も「互聯網+」（インターネットプラス）も新しい取り組みで、失敗が許されない国家戦略です。労働集約型産業がだんだん件費の安い東南アジアへ流出しつつある中で、中国は産業の高度化を実現し競争力を高めなければ、産業の空洞化が生じ、さらに経済成長が鈍化する事態を避けられません。こうした国家戦略を実現する過程においては、日本をはじめとする先進国の技術、ノウハウの協力が不可欠です。これを自社のビジネスチャンスとして捉えるか、自社の競争力が脅威に晒されるリスクと捉えるか。中国市場を巡る経営判断にあたって、「中国製造2025」は重要な手がかりになるといえるでしょう。

研究員エッセイ

週末映画のおススメ

わが家では、金曜日や土曜日の夜には2人の子供達と一緒に自宅で映画をみます。週の終わりに、映画をみて大笑いしたり大泣きしたりすると、とてもリラックスできるので、みんなの大好きなイベントの1つです。

どんな映画にするかはいつも議論になりますが、子供だけでなく親も楽しめる映画にすることを心がけています。フランス映画などの心情描写があまりに複雑なものは息子が受けつけず、殺人などが多過ぎるものは娘が嫌がるのですが、これまでの経験上、子どもが大人に立ち向かう系や時空を超えるSF系、コメディなどは、子どもも親も共に楽しめる映画のようです。

子どもが大人に立ち向かう系の映画には、「いまを生きる（1989年）」「スタンド・バイ・ミー（1986年）」「ぼくらの七日間戦争（1985年）」などがあります。いずれも20年以上前の映画ですが、思春期の子ども達の抱える葛藤はいつの時代も同じで、古さを全く感じさせません。反抗期に舞い戻ったような気持ちで楽しむことができます。

時空を超えるSF系には、「バック・トゥ・ザ・フューチャー1・2・3（1985、1989、2000年）」「オーロラの彼方へ（2000年）」などがあります。男の子はタイムマシンなどのメカに魅せられますし、タイムトラベルという非日常を垣間見られることは、映画の楽しいところだと思います。コメ



創発戦略センター
マネジャー
[小崎亜依子](#)

ディには、「マスク（1994年）」「ジョニー・イングリッシュ 気休めの報酬（2011年）」などがあります。本当にばかばかしいですが、家族で大笑いすることができます。

子ども達と映画をみるようになったのは、「つみきのいえ（2008年）」という無声の短編映画がきっかけでした。アカデミー短編アニメ賞を受賞した初の邦画ということで、私がみたくて、当時、6歳の息子と4歳の娘の3人でみました。楽しかった時期、悲しかった時期など、老人の人生を淡々と回顧した無声映画なので、私が思いつくままに簡単な解説をつけました。正直、小さい子には難しいだろうなと思ったのですが、終わった途端、2人は号泣し、しばらく泣き続けていました。人生の悲しい時期などに共感したのかもしれませんが。ただ、幼児向けのアニメ以外の映画と一緒に感動し楽しむことができるんだ、というのが私にとっての大きな発見でした。

子どもだけでなく大人も楽しむことが重要なポイントです。どんなに仕事が忙しくても、2時間あれば開催できるイベントなので、おすすめです。

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>
<http://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/>

※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.