
電子ジャーナル誌

メインテーマ

アフターコロナを見据えて

2021 年第 2 号(通巻第 6 号)2021/3/31

グローバル都市
経営ソサエティ

公式ホームページ：<http://ai-colab.com>

一般社団法人
グローバル都市経営学会



電子ジャーナル「グローバル都市経営ソサイエティ」2021 年第 2 号 目次**巻頭言**

阪西洋一 「言葉ノチカラ」	1
---------------------	---

寄稿

中島 晋 「コロナ禍で見えてきたクラウドファンディングの課題」	3
陳清泉・西野正毅・西野義則「国有企業が 51%株式を持つ日中合弁事業の被害最小撤退事例」	5
増本貴士 「地域企業と連携した地域 PBL での課題解決人材の育成」	15
阪西洋一 「中小不動産業者における不安要因の分析」	23

コラム

鈴木康宏 「『すりあわせ型』から『レイヤー型』への産業構造転換」	33
鈴木健史 「小規模設計事務所による不動産事業への参入について」	39
大賀清雄 「安全と安心について」	43

卷頭言

言葉ノチカラ

阪西 洋一*

日本には言霊という言葉がある。歴史研究家の井沢元彦氏が述べているように、日本は古より「言霊の国」であり、超自然現象的なことではなく今でも私たちの生活に溶け込んでいる。「笑う門には福来る」という諺をエビデンスの検証がなくとも、おのずと受け入れられるという感情もそのひとつであろう。このように、日本人は古くから言葉には強い力があると信じてきたし、善かれ悪しかれ言葉というものを大切にしてきた。

思い返せば、筆者は学生時代、パンクロックバンドのザ・ブルーハーツが好きであった。当時はその理由など考えたこともなかったが、今思えば甲本ヒロト氏の言葉に魅了されていたのであろう。甲本氏の言葉は、時に社会を批判しながらも、その因果関係の中心に自分自身を置いていた。つまり、たとえ理不尽な事象でさえもその原因を自分に置いた、もしくはその状況の中でも個としてどうあるべきかを訴えていた。そこに若かりし頃の筆者は知らず知らずに魅かれたのであろう。

一方で今日はどうか。納得できないことの原因を自分の外に置いていないだろうか、と自問自答すると胸が痛い。さらには、「うっせえわ」と原因を他者に置くことを肯定するような社会的風潮も気にかかる。

しかしながら、言葉というものの本来の役割はそうではないはずだ。言葉は、時には人を励ましもするが傷つけることもある。さりとして、やはり私たち人間は、言葉に支えられ社会を形成している。言葉があるからこそ、古きを訪ね新しきを知ることでもでき、情報を伝えることもできる。2020年に世界に流れる情報量は44ゼタバイトであるという。ちなみに1ゼタバイトの量を例えると、世界中の砂浜の砂の数にほぼ等しいという途方もない量である。

このような時代であるからこそ、1つ1つの言葉を大切に伝え続けなくてはならない。このジャーナルの骨組みをなしそして構成するのも、この「言葉」である。

2021年3月吉日

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士後期課程。グローバル都市経営学会事務局長。

寄稿

コロナ禍で見えてきたクラウドファンディングの課題

中島 晋*

1. はじめに

クラウドファンディング(以下CFという)は、2011年東日本大震災を機に我が国において広く認知され初めた。昨年2020年の新型コロナウイルス感染症禍における緊急事態宣言中、CFの類型の中でも特に購入型CFは、件数・金額ともに大きく増加している。日本クラウドファンディング協会によれば、同協会に加盟する購入型CF7社の2020年1月～6月の決済総額は、前年同期比で約3倍となる223億円に達した¹⁾。CFの活用によって困窮する医療機関や飲食店、サービス業者、製造業者への資金供給が活発化してきており、資金調達の手法として急速に社会に定着しつつある。一方、詐欺まがいのプロジェクトも発生してきており、CFの持つ課題も浮かび上がってきている。

2. 新型コロナウイルス感染症禍でのCFの発展

新型コロナウイルス感染症禍において、2020年5月の緊急事態宣言発令期間中に多くのCFプロジェクトが立ち上がった。CF業者READYFORによると、最も支援金額を集めたのが、「新型コロナウイルス感染症拡大防止活動基金(寄付型)」のプロジェクトであり、2020年12月までに約8億7,000万円を集めている²⁾。また、ポータブル電源が支援金額を集めた。用途がアウトドア、防災という3密を避ける新型コロナ禍での人々のニーズに合致したと想定される。新型コロナ禍の影響による支援では、支援のスピードの速さからエンターテイメントや飲食業界に対する寄付型CFや購入型CFでの支援が資金を集めている。兵庫県尼崎市では、尼崎市、尼崎商工会議所等が連携し、緊急事態宣言中に同宣言解除後に飲食等ができるチケット(あま咲きチケット)を購入型・寄付型CFを活用して迅速な資金提供を行っている。

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士課程後期。

3. CF の課題

緊急自体宣言中に、当時深刻であったマスク不足解消のため、CFにおいて多くのマスクの製造販売プロジェクトが立ち上がった。こうした状況において、CF 企画者が募集ページの内容を一方的に書き換えたことにより、送られてきた商品が全然違うといった詐欺まがいのトラブルも発生している。新商品を生み出す土壌づくりという役割を担っている CF では、内容の変更・中止、納期の遅れ等のリスクが、一般の商品購入と違い避けられない。CF 業者の支援資金の流用等コンプライアンス違反も過去に発生しており、CF においては、詐欺等の起こりやすい環境にあるという課題が見えてくる。

4. おわりに

CF の課題として、情報の非対称性の問題があげられる。CF の資金提供者は、CF の募集ページ上の限られた情報の中で、プロジェクト資金を提供するリスクを負っている。CF の今後の発展ためには、第 1 に、CF 業者のプロジェクトに対する審査能力の強化が図られること。第 2 は、企画者からの積極的かつ継続した情報発信が行われること。企画者は、プロジェクトの進捗状況をこまめに資金提供者に伝達することが重要である。第 3 に、CF 業者間で悪質な CF 企画者のデータ共有をはかること。第 4 は、既に融資型 CF の一部では開始されているプロジェクトの保証制度の導入等が考えられる。新型コロナ禍において、CF は広く人々に認知されてきている。CF の発展には、この課題を克服していく必要がある。

註

- 1) 「マクアケ、EC サイト構築支援 フラクタと資本提携」『日経速報ニュース』、2021 年 1 月 29 日（日経テレコン 閲覧日：2021 年 1 月 29 日）。
- 2) 「消費者、『正直さ』重視」『日経 MJ』、2021 年 1 月 1 日、朝刊、p.16。

寄稿

国有企業が 51% 株式を持つ日中合弁事業の被害最小撤退事例

Case of Withdrawal from the Minimum Damage of the Japan-China Joint Venture in Which the State-owned Enterprise Holds a 51% Stake

陳 清泉*¹ 西野正毅*² 西野義則*³

QingQuan CHEN, Masaki NISHINO, Yoshinori NISHINO

Summary: A business plan case study report in which a Japanese company that developed a new technology for oil country tubular goods related to the energy business succeeded in withdrawing from China with minimal damage from a joint venture project under an international company / policy.

Keywords: withdrawal from China JV business, tax system peculiar to China, technical know-how defense from management rights, technical defense, company bankruptcy under Chinese law

1. はじめに

日本のベンチャー企業の NBL は、1988 年 4 月に複合材料の開発製造販売を行う会社として、日本の造船会社の研究所を西野義則が退社して設立された。同年 8 月 8 日に開かれたオーストラリア開国 200 年祭国土一周国際ヨットレースが開かれ、NBL 社の技術力を世界にアピールするため、モノハル部門で 16m 艇長の超軽量 500 kg 自重の当時世界では例のないオールカーボン、発泡体サンドイッチ構造の 1 mm 外板からなる船殻のレーシングヨットを開発、オーストラリアとニュージーランドクルー 2 名が乗り込むアメリカ船籍の NBL Technovator チームを結成、初参戦して優勝、ハイテク日本 NBL を世界にアピールした。

*1 NBL マテリアル株式会社 合弁会社副董事長。

*2 NBL International 株式会社 合弁会社常勤工場長。

*3 株式会社 NBL 研究所 合弁会社非常勤 副董事長。

図表1 事業紹介



(出所：筆者作成)

その後、中国に珠海複合材料有限公司を設立、複合材料の基本材料であるガラス繊維の製造に関わる設備開発、製造に必要な副原料開発、技術提供して2005年9月中国政府から中国ガラス繊維が世界一となった発展に寄与した外国人で初めて、代表の西野義則が勲章授賞など評価され、急速に国際発展した。2008年8月15日にはエネルギーと環境をテーマとする日中政府の上海ホールディングに参加、油井管プロジェクトが始まり、同様に2009年にはNBLが主体をなすオマーンのFRP油井管、インドの海洋石油用FRP油井管と国際会議参加で公開した耐食高圧FRP油井管が脚光を浴び、それぞれの国際プロジェクトが発足するに至る。これらはNHKの企業家群像第2回番組で放映された。

図表2 上海NBL管材有限公司



(出所：筆者作成)

2013年11月中国国有石油関連企業と合弁、石油資源の有効利用が2倍以上となると言われるFRP製油井管の製造会社、上海NBL管材有限公司を設立した。

2. 中国に設立した会社(事例研究会社)

図表3 2014年4月 GPI標準CW-FRP 20万本生産上海工場完成



(出所：筆者撮影)

図表4 2014年6月11日 3-1/2”管 最初の製品(上海工場)



(出所：筆者撮影)

図表5 2014年8月10日 上海NBL管材有限公司生産ライン稼働



(出所：筆者撮影)

社名：上海恩必尔管材有限公司（英語名；Shanghai NBL Pipes Co.,Ltd)

所在地：中華人民共和国上海市（上海市より40km）

適用種別：有限責任公司（中外合弁）

会社設立登録：2013年11月

登録資本金：30,000,000 人民元

投資総額：60,000,000 人民元

社員数：30名

株主：上海国儲能源（51%）、NBL INTERNATIONAL 株式会社（49%）

経営範囲：耐食 FRP 高压管の製造販売業および必要な原料・製品の輸出入業務。国家特別規定の商品を除く、企業経営は行政の許可と、経営証明書類の許可する範囲内とする。

技術：GPI 管を製造する設備、材料、製造ノウハウは、NBL INTERNATIONAL 株式会社から提供される。

ライセンス：当会社が使用する特許、技術ノウハウは NBL INTERNATIONAL 株式会社から提供し、別途契約によりライセンス料を20年間支払う。当該ライセンスにて生産された製品については、上海中油企業集・NBL INTERNATIONAL 株式会社の出資比率に従い、同等に当会社の設定した価格にて優先的に購入する権利を有する。尚、当該購入による製品の販売地域は、上海中油企業は中華人民共和国内とし、NBL INTERNATIONAL 株式会社は中華人民共和国を除く、その他の地域。

材料：NBL マテリアル株式会社が生産、納入。

検査保証：GPI 製品の GPI 検査によるトレーサビリティ。

販売：油井用チュービング、ケーシング、ラインパイプ製品は、中国国内が上海国儲能源集、中国国外の国際が NBL INTERNATIONAL 株式会社となり販売する。

図表6 批准証書

批准証書		CERTIFICATE OF APPROVAL	
FOR ESTABLISHMENT OF ENTERPRISES WITH FOREIGN INVESTMENT IN THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA.			
批准号 APPROVAL NUMBER 3100062041497	商外资 SHANGHAI FOREIGN INVESTMENT ENTERPRISE [2013] 3268 号	企业名称 NAME OF ENTERPRISE 中文 上海恩必尔管材有限公司 英文 *****	企业地址 ADDRESS 上海市奉贤区南桥镇南渡路999号
批准日期 DATE OF APPROVAL 二〇一三	发证日期 DATE OF ISSUE 二〇一三	企业类型 TYPE OF BUSINESS 中外合资企业	经营范围 SCOPE 耐蚀高压管的生产、销售公司自产产品。与上述产品同类产品的贸易、进出口（不涉及进出口经营权管理商品，涉及配额、许可证管理商品的，经营者凭配额许可证申请、涉及许可证的，凭许可证经营）。
发证序号 ISSUE NUMBER 3100161550		投资者名称 NAME OF INVESTOR (CHINESE AND ENGLISH) 中文 上海中油企业集团有限公司 英文 NBL INTERNATIONAL 株式会社	注册地 PLACE OF REGISTRATION 中国 日本
		投资总额 TOTAL INVESTMENT 陆仟万元人民币	注册资本 REGISTERED CAPITAL 叁仟万元人民币
		经营年限 DURATION OF OPERATION 贰拾年	

(出所：筆者撮影)

設立会社の計画予想利益は原価率30%以下、最大生産計画60万本/年(12億人民元)プロジェクト推定総利益24億人民元(約360億円/年)、51%中国、49%日本側で利益分配、第1期20万本ライン着工、合計3基の建設計画。

この技術の基本はFRP遠心成形法で西野義則が学生時代に発見した技術で、2007・2008年日

本政府 NEDO の助成金により実用化した FRP 油井管。海外第 1 号技術供与は 2011 年インド ONGC プロジェクト向けの実証試験工場、第 2 号が JV ビジネスで大型工場を 2013 年 11 月契約し上海に建設開始、2014 年 11 月には製造ラインのトレーニングを終え、約 6000 万人民币元(約 9 億円)の投資で計画通りの本格生産稼働となる。経営陣は 51%株主の経営権を持つ中国国有企業から非常勤会長(董事長)・常勤社長(総経理)は現地人、非常勤(副董事長:西野義則、代理:陳清泉)・常勤工場長(副総経理:西野正毅)により、運営開始した。

JV 経営分担は、技術・製造分担を日本側、許認可・作業員・運転資金を中国側で権限と役割分担した。日本側責任の製造を計画通り完了運転を開始する。

3. チャイナリスクの発覚

2014 年 11 月、チャイナリスクが発覚した。2014 年 1 月以降の経営計画で、日本側製品引取り予定分(日本・インド・中東向け輸出)につき計画通り引き取りを申し入れた。政府方針変更は民間契約に優先するご当地の法律により、国有企業との JV 企業からの出荷が止められ問題発覚した。

それは運転資金の銀行調達を止められ、製品引き取り価格を全額前払い必要との条件が新たに追加され、合弁契約違反の経営権問題が発覚した。その原因は中国内の政治環境変化で中国石油系の企業の資金締め付け(共産党内の対立?)が発生する経営環境の変化生じて、外国企業と合弁国有企業は、授權技術の公開が必要との当初の新技术導入促進から異なった新方針が打ち出され、応じなければ運転資金の提供ができないとの説明がなされ、技術漏洩防止のため、重要パーツの管接手部材生産は日本で行うこのプロジェクトが方針変更を迫られた。

4. 運転資金の不足で操業停止

上海市のプロジェクト認証を得て、最新技術認定を受けて認められたこのプロジェクトの根幹である、接手部品の生産設備を含めた関係する技術全て公開(中国生産拠点で生産できるようにすること)が、運転資金調達の条件となり、2015 年 4 月まで約 6 か月間、親企業の方針変更に対して契約違反論議がなされ、結果的に日本側は条件変更要望を認めず、2014 年 4 月に董事会決議で操業停止を決め、全社員の解雇と設備の退去を行い、さらなる運転資金調達の必要性を防止、プロジェクトを凍結した。

その結果、工場は閉鎖、設備は無償天然ガス産出工場の空き地に移転、操業が 100%停止した。日本側は契約違反問題を取り上げ、中国側は運転のための借入金の中国法による株主責任負担 49%支払い要求となり、裁判が上海地裁で争われる。一審判決は日本側主張の会社破産手続き優先が認められず、49%の約 1000 万元以上の支払いを日本側に求める判決で敗訴した。即日、中国側のプロジェクト役割責任である許認可業務分担の契約違反を主張して控訴、上海高等裁判所の最終審(二審判決)は、日本側主張の一部である会社破産処理を優先を認め、日本側主張の設備など残資産の清算命令の判決を勝ち取った。

《 中国人民共和国上海徐匯区人民裁判所 》

案件番号： (2016) 滬0104民初2877号

案件概要： 借金契約紛争

当事者： NBL INTERNATIONAL株式会社

代表者： 西野義則

開廷： 2016年10月8日 9時、

場所： 龍漕路128号 第15法廷

審判長： 王嘉駿

主審裁判官： 楊陽

裁判官： 呂蒸娜

書記官： 王廉超

この判決には、石油掘削には必要不可欠の CW 油井管技術が最先端の技術であることを認定、設備の輸入税免除、49%製品輸出の免税が認められた中国企業との JV による NBL 上海工場設立 が契約成立条件であったことを（許認可条件）主張して、契約違反論を展開、契約の停止と JV 会社破産処理を主張、破産処理なくして株主責任分担は認められないと主張したが、判決では敗訴した。

高裁判決は、国際法の立場から会社設立条件を配慮、企業経営責任が及ばない条件変更の責任追及は認められないが、両者の基本 JV 役割分担が新たに成立しない現実を考慮すれば、新会社の破産処理、債務清算を認める判決となった。ここで、清算するには、上海政府の輸入税免除に対して税務署が手続き書面と異なることを主張（中国製部品が使用されて再輸入されていることを指摘）して、輸入機械が目的通り輸出製品が出荷されたら既定の免税を実行するとの約定で、輸入設備に対して担保輸入税の納付を要求、その要望に応じていた。当時は短期金利が6%もするため、多額の現金担保は金利取得目的とみなせるため、半年・1年間の話と解釈してその言い分に妥協、約370万元（約6000万円）納付した。

《担保輸入税還付》

輸出名称：	遠心成形設備 (複合材料による油井管の製造設備及び材料)						
輸出会社：	日本大阪府泉南市信達牧野 631 番地 NBL material 株式会社 代表取締役 西野義則						
輸入会社：	中华人民共和国上海奉贤区 上海恩必尔有限公司 董事長 汪雲鶴						
輸出実施期間：	2014年2月17日開始～12月23日終了						
輸出総額：	日本円 J¥370,030,781,(20,349,592.03RMB) 設備一式 15,457,501.00RMB、 材料合計 4,892,091.03RMB						
税納付額：	3,744,357.96RMB (17%)						
輸出 LIST：	下記表						
	Name of export item	Entry day	Export amount (USD/JP ¥)	China tax payment date	Tax payment Amount (RMB)	Tax rate	Import Amount (RMB)
A	CW PIPE PRODUCTION EQUIPMENT AND ACCESSORIES	2014.2.17	\$2,676,012.22	2014.3.5	2,627,7775.17	17%	15,457,501.00
B	①VINYL ESTER RESIN ②FIBER GLASS CLOTH	2014.5.4	\$39,425.60	2014.5.30	43,833.6	17%	257,845.00
C	①MOLD/INJECTION ②TENSILE STRESS TEST MACHINE	2014.5.22	\$770,430.00	2014.6.11	807,383.72	17%	4,083,550.00
D	POLYETHERESIN PRMARYFORMS	2014.5.22	¥2,775,098		36,691.30	17%	209,948.82
E	RIGID TUBUS ETC, OF PLASTICS	2014.7.18	¥6,008,000	2014.7.27	13,830.60	17%	81,356.47
F	FIBER GLASS CLOTH	2014.11.5	\$24,264,00	2014.11.27	8,820,88	17%	28,391.31
G	① VINYL ESTER RESIN ② OP GREEN ③FRP PIN CAP	2014.12.23	\$35,964.08	2014.12.26	39,014,98	17%	229,499.88
Total (About ¥102/\$, ¥17.56/RMB)			¥365,030,781		3,735,537.08 RMB		20,348,092.48 RMB

これら契約基本条件の変更責任は、政府決定・自然災害・戦争などによる不可抗力とみなされ、国際間の民間契約では許容内であるとされ、中国リスクの根源とされてきた。今回は、過去の悪しき単純な事例と異なり、不可抗力などを理由にして技術の取り込み、会社の乗っ取り、債務の不実行など実施してきた。これらの不可抗力主張の中国リスクは既に複数回経験していることから、その対策を十分とっていた。結果として、この対策が有効に作動し、最小被害で中国撤退を完了した。

5. 技術漏洩対策が有効に作動

基本は、技術の習得にあることは周知していたので、最も基本となるコストの90%が伴う油井管本体を中国リスクで実施するが、管には接手部材が必要で接手部材を中国外で生産することで、油井管機能がJV会社では100%生産できない条件で実施する。次に設備は全自動制御設備にして、ネットワーク接続が運転成立条件にする設備とする。すなわち、メインCPUは日本にあり、設備コントロールが日本で操作できる構造にする。

さらに、製品設計システム含めて、品質保証が最も重要な製品であることに着目、技術ノウハウ

との連携、トレサビリティ情報管理をネットワークで日本のCPUで行うように徹底することで、設備のコピーが可能であっても、運転制御のコピー、製品設計・品質管理など情報系のコピーを難解にして実行した。

その結果、CW 油井管の合弁事業では、投資目的には失敗したが、技術権利の取り込みと生産設備コピーなど最重要な技術漏洩の防止に成功した。

6. チャイナリスクの実態モデル解析

チャイナリスクの仮称支配方程式は、競争力のある技術、商品の権利取得目的から始まる。まず、目的商品の存在を確認する。次いで経営権の取得を最小の費用で実施する。例えば、3%株式の取得でも経営権に関わる役所権限が加わることで可能となれば目的達成される。経営権取得後は、パートナーの決済権を縮小させる。方法は利益に反する損害負担を生じる脅威を造る。権力・不可抗力を行使して、経営権を放棄させる。放棄後は確認された商品を確保するに必要な要件のみ確保し、不要部はすべて廃棄する。商品信用や信頼性確保には可能な努力をするのが基本方程式である。

この方程式の解は、如何に安価に確認した商品製造技術を権利者から取り込むかである。この解析手段は経営権を取り、債務を拡大させてパートナーの経営責任が追及できるように経営失敗を自覚させて、自ら損害拡大防止のためなどで投下資産を放棄させる。目的解は、権利者からすべてに関して安く、あるいは無償、寄付行為までも得られる技術、商品権利の入手にある。実行開始は、多くの事例から官権による不可抗力の発動からチャイナリスクのビジネスモデルが作動する。それはまず、契約無視から始まる。次いで導かれ雇用した技術専門家らと外部専門家（大学研究機関含む）の連携によるコピーが始まる。すなわち俗称、“チャイナリスク”と呼ばれる企業乗っ取り方程式で、国際企業の経営権の放棄最終決定を国際ルール対応で高裁判決までつながることが判明、民主主義の合法決済までもカムフラージュする一連の不可抗力契約違反論理適用で工場操業停止して膨らませた経営債務の株主分担中国会社法を適用して、経営権を放棄させて、善意の第三者の新たな経営者など外国ファンド資金まで活用して、まず乗っ取り会社の売却益を回収、次いで工場生産設備技術取り込みコピーが実施されるのがチャイナリスクの実態モデルと判明した。一方、工場誘致の地方政府の土地・建屋のレンタル制度の地方版“チャイナリスク”のレンタル工場家主特権発動の外国人立ち入り禁止に至る一連の連動は予知できず工場取り込みされたこと、商品輸出による担保税金の還付の地方政府のチャイナリスク対策も怠ったことには完敗である。

7. おわりに

このプロジェクトは設備運転開始確認で商品輸出開始の時点でチャイナリスクが作動した。契約の不可抗力による運転資金の経営権者提供義務違反行為を実行、資金入手のための協議で新たな取り込みのための経営権者を造り、さらに資金入手を絶って操業停止、債務の株主分担訴訟を発動して、投資株主権利すべてを没収、レンタル工場には立ち入り禁止処置で、一切の権利を取

り込み、生きた状態で会社を第3者に売却(時には外資ファンド資金利用)して、企業取り込み
に要した資金と企業価値の権利を売却して巨額の利益回収を行い、さらに新たな経営権者による
元のブランドによる合法的な形態を装い国際市場に対しての製品の生産・販売を実施する“チャイ
ナリスクモデル”の実態を解明した。一方、この対抗処置で技術的にとった方法が有効に効果を発
揮、結果は技術漏洩だけは防止できた。このリスク回避の実証報告が何かの参考になれば幸いで
ある。

8. 著者紹介

陳 清泉：1955年10月31日生まれ(65歳)

所属：NBL マテリアル株式会社 (合弁会社副董事長 西野義則代理)



西野正毅：1944年生まれ(77歳)

所属：NBL International 株式会社 (合弁会社常勤工場長 董事、副総経理)



西野義則：1946年生まれ(75歳)

所属：株式会社 NBL 研究所 (合弁会社非常勤 副董事長)



註

《Case of withdrawal of minimum damage from Chinese JV business》

概要：エネルギービジネスに関連する油井管の新技術を開発した日系企業が国際企業・政策によ
り合弁事業したプロジェクトからの最小被害での中国からの撤退を成功させたビジネスブ
ラン事例研究報告。

Keywords: 中国 JV 事業からの撤退、中国特有の税制、経営権から技術ノウハウ防衛、技術的防
衛、中国法での会社破産

寄稿

地域企業と連携した地域 PBL での課題解決人材の育成

増本 貴士*

はじめに

前回は、「地方都市で地域 PBL を行い、人材の育成につなげる」重要性を述べた。本論では、筆者が奈良県奈良市のある大学で課題解決型学習（PBL：Problem-Based Learning）の授業「地域連携・創生演習」を担当し、地域企業と連携して学生達にキャリア教育を行ったことについて述べる。そこで重要なことは「いかに地域企業と連携して PBL を開催し、学生達はその学びを通して、社会人基礎力を育成するか」であり、この学生達こそが、地域企業と連携した地域 PBL で育成した課題解決人材になる。この授業は“座学”と“PBL 実践”の2本柱で行った。

本論は、まず、授業「地域連携・創生演習」の概要を述べる。次に、座学と PBL で取り組んだ内容を述べる。そして、地域企業のコメントから PBL の内容評価を述べる。最後に、その内容評価と学生達の社会人基礎力の育成について述べる。

1. 地域連携・創生演習とは

「地域連携・創生演習」（以下、本授業という）は、平成 28 年度採択の文部科学省選定補助事業「COC+事業」の地域志向科目で開講し、地域企業と連携して行う課題解決型学習（以下、地域 PBL という）の授業である。

COC+事業は「COC+事業に採択された大学はその所在地（都道府県内）での就職率を向上させること」をテーマに、所在地内の地方自治体や企業に就職する人数を毎年 10%増加させることを目標と設定している。それには、まず、学生達が所在地内の地方自治体や企業等の現状や求める人材像を知ることが必要である。次に、その知識から、地方自治体や企業等を魅力に感じ、興味関心を抱くことも必要である。そして、学生達自身は採用されるために必要な力を育成・涵養し、人材像にマッチすることが求められる。このマッチには、地域 PBL を通して、その最低限の知識基盤を築く必要がある。

本授業は、後期授業のひとつとして、平成 30 年度と令和元年度に開講した¹⁾。平成 30 年度は

*宮城大学 非常勤講師。

10月3日から始まり、履修生は1年次31人、4年次2人の計33人である。令和元年度は10月2日から始まり、履修生は1年次42人、2年次8人、4年次3人の計53人であった。

本授業のスケジュールと各回の内容は、平成30年度と令和元年度では違いがあり、下記の表1のようになる。これは各年度の授業のシラバスに記載し、この通りに授業を行った。

表1 平成30年度と令和元年度（平成31年度）の授業実施内容

第?回目	日付	内容
1	H30.10.3	オリエンテーション（この授業のガイダンス）
	R1.10.2	はじめに～求められる人材像、課題解決提案の作り方・考え方等～
2	H30.10.10	PBLのチーム編成、課題解決策の作り方、企業訪問時のマナー等
	R1.10.9	各企業のご担当者様から課題発表（4社、各20分説明とQ&A10分）
3	H30.10.17	効果的なプレゼンテーションの仕方、グループ討議の理論説明
	R1.10.16	奈良の今を知る①（学：奈良女子大学の教員による講義）
4	H30.10.24	グループ討議の実践（2回行う）、担当教員の講評
	R1.10.23	奈良の今を知る②（産：県内の老舗企業の経営者による講演）
5	H30.10.31	頂いた経営課題の報告会①、仮説思考と論理的思考の理論説明
	R1.10.30	奈良の今を知る③（産：県内のシンクタンク研究員による講演）
6	H30.11.7	ゲスト講師による講演「地域と個人のエンカウンター（接点）」
	R1.11.6	これまでの授業のフォローアップ①（課題の整理、解決提案作り）
7	H30.11.14	頂いた経営課題の報告会②、ロジカルプレゼンテーションの理論説明
	R1.11.13	課題解決策の中間報告プレゼンテーション
8	H30.11.21	中間指導～課題解決策のブラッシュアップ、提案内容の具体化～
	R1.11.20	奈良の今を知る④（官：下市町職員による講演）
9	H30.11.28	奈良県下の地方自治体の人事担当者インタビューの報告・内容説明
	R1.11.27	奈良の今を知る⑤（官：十津川村職員による講演）
10	H30.12.5	グループワークの理論説明と実践（1回）
	R1.12.4	グループ討議 基礎的な知識、効果的な手法、評価の方法、実践等
11	H30.12.12	企業の採用と学生の応募～求める人材像、仕事を多角的に考える～
	R1.12.11	これまでの授業のフォローアップ②（課題の整理、解決提案作り）
12	H30.12.19	年末指導～課題解決策のレベルアップ、これまでの補足説明～
	R1.12.18	各班の課題解決策への年末指導
13	H31.1.9	この授業のまとめ（最終コマが講演のため）
	R2.1.8	奈良の今を知る⑥（学：奈良工業高等専門学校の教員による講演）
14	H31.1.16	ゲスト講師による講演「地方創生の時代に求められる公務員とは？」
	R2.1.15	課題解決策の最終報告プレゼンテーション①
15	H31.1.23	ゲスト講師による講演「地方創生の時代に奈良はどう地域活性化をすべきか？」
	R2.1.22	課題解決策の最終報告プレゼンテーション②

（出所：筆者作成）

本授業目的は、学生達自身が自分のキャリアについて、主として「座学」と「PBL (Project/Problem Based Learning)」で学んで考えることである。

前者の「座学」は、担当教員（筆者）のキャリア教育に基づく授業内容やゲスト講師の講演を聞き、学生達自身の視野を広げて他の授業では学ばない新しい学習内容での知識を得ることで、「社会人基礎力」や「地方創生」を手掛かりに自分自身の「キャリア」を考察することである。特に、学生達はゲスト講師の講演をただ単に聴くだけではなく、ゲスト講師から出題される課題ミ

ニレポートを作成しなければならない。その作成の過程には、ゲスト講師の講演内容をまとめて情報・知識を整理し、図書館で探した書籍やビジネス情報雑誌等から新しい情報を得て自分自身の考えを執筆する必要がある。

後者の「PBL」は、学生達がチームを組んで、地元企業が抱える経営課題の解決を行うものである。まず、学生達はその経営課題の内容を理解し、自身のこれまでの知識や経験でどう解決すべきかを考える。次に、筆者の授業から、学生達は課題解決に必要な知識やグループ討議・プレゼンテーションの仕方を学び、課題解決策の草案(第1稿)をチームで作成する。さらに、学生達は、筆者や地元企業のPBL担当者の指導を受けて課題解決策の加筆・修正等を行って、その内容をより高度にしていく。そして、学生達は中間報告や最終報告の授業コマで作成した課題解決策を筆者やPBL担当者前でプレゼンテーションし、評価コメントを得る。

このように、座学とPBLで、社会を垣間見て実務を知ることと、実社会で求められる課題解決能力を中心とした社会人基礎力を涵養することにより、学生達個々人が自分のキャリアについて考えることができるようになる。

2. 座学とPBLで取り組んだ内容

まず、座学だが、「ゲスト講師による講演」と「担当教員による授業」がある。

「ゲスト講師による講演」は平成30年度では3回としたが、令和元年度では「奈良の今を知る」と題して統一感を持たせ、6回に倍増させた。これは、①授業目的にある「社会を垣間見ること」を具現化したものがゲスト講師による講演であること、②社会を大分類する産学官から奈良に関係が深い実務家に講演をお願いすることで現場・生の声を学生達に伝えられること、③授業内容の内、「反転学習用の動画」で予習できる部分があること——を鑑みれば、筆者のコマ数を減らし、ゲスト講師の話の方が重要であると判断した。そのため、産学官から各2名のゲスト講師を選抜し、「奈良の今を知る」と題して、奈良の現状と抱える課題に対するアプローチをどう社会で行っているかを学生達が知る機会とした。なお、課題解決策の作成まで行わなかったのは、授業内容から講演が集中し過ぎて、「学生達が知識・情報の洪水に溺れてしまって情報処理ができないこと」や「授業が講演を聞くだけになってしまう」があると判断したからである。

学生達は講演を聴いてミニレポートを書いた。これにより、学生達は特別講師から得た情報や知識を整理し、『自分自身のキャリアを磨くためにはどうすればよいのか』という問いに自分自身で答えを出せるように学んだ。

また、「担当教員による授業」では、キャリア教育でのアクティブ・ラーニングで必ず学ぶ“グループディスカッション”や“グループワーク”、“プレゼンテーション”の理論的学習と簡単な実践指導と、PBLの課題解決策を作成するのに必須となる“仮説思考”や“論理的思考”、プレゼンテーション資料の作成方法の解説、筆者が他大学でこれまでにPBLを指導して好例となる解決策を紹介していく“PBL事例紹介”を中心に行った。

学生達はグループディスカッション等を高等学校の授業で簡単に体験していたものの、“どう採点されていたのか”や“それぞれの役割をどう生かすのか”等の指導・採点側の視点を知り、得点・プラス点になる積極的な態度や建設的な意見を述べるようになった。

もう一方の「PBL」はどういったものか。そもそも、PBLは「課題を発見し、それを解決することを学ぶ」ものである。課題は地域企業が抱える経営課題とし、その解決策を学生達が1チーム3人で考えてプレゼンテーションするものである。地域企業は奈良県の優良企業かつ学生達が就職したい業種と職種であるところを筆者が選出し、各企業にPBLの説明と受け入れ要請を行い、PBLを実現させることができた。

地域企業には、①学生チームの受け入れ、②PBLの経営課題の出題、③学生チームの課題解決策の指導――を下記の表2の通り行って頂いた。

表2 地域企業とその経営課題の内容

地域企業名	受入年度	受入人数	出題されたPBL課題の内容
アトリエアクア 合同会社	平成30年度	12人 (4チーム)	①コンテンツを活用した新規商品の企画
			②地域資産である名建築やランドマークを活用した3D切り絵の企画
奈良交通株式会社	平成30年度	6人 (2チーム)	①新規土産物店の出店の企画
			②若者のバス利用促進の企画
一般社団法人 吉野ビジターズ ビューロー	令和元年度	12人 (4チーム)	土産物店の収支改善策の提案 ・改善（取扱商品・販売方法・ディスプレイ）を図る ・新商品（目玉商品）を開発し、その販売方法を検討する
			①地域経済分析システム(RESAS)を使用した地域経済分析 ②その分析から提案する奈良県内での観光活性化の提案
一般社団法人 吉野ビジターズ ビューロー	令和元年度	12人 (4チーム)	地域経済分析システム(RESAS)を使用して分析を行う ・東大寺周辺～奈良公園のエリアで、令和元年11月の オーバーツーリズム状態を解消する提案を行う
			外国人観光客に奈良で楽しく過ごしてもらうためには？ ・どのように情報を発信すればよいか ・その情報の内容はこういったものか（例を示す）
ホテル葉風泰夢	令和元年度	12人 (4チーム)	外国人観光客に奈良で楽しく過ごしてもらうためには？ ・どのように情報を発信すればよいか ・その情報の内容はこういったものか（例を示す）
社会福祉法人 ぶろぼの	令和元年度	11人 (4チーム)	地方で生き生きと活動する人を増やすためには？ ・人口減少と地方から都市への人口流出に注目すること ・具体的な提案内容にすること

（出所：筆者作成）

学生達はチーム毎でPBLを受け入れた地域企業から課題内容のレクチャーを受けた後、その課題内容の解題を行い、「何を課題として認識し、どう解決アプローチを作り、解決策の完成までにどれだけの時間を使うか」を決めた。学生チームは解決策を作成する際に、①奈良県の経済的な現状を分析する（例えば、観光業では宿泊を伴わない日帰りツアー、北和エリアのみを観光する等）、②各企業の店舗を現地視察して店長・店員にインタビューをして問題点の洗い出しを行うことで奈良の観光客の購買行動や店舗利用の実態を分析する、③チームで解決策を実施して得られた知見を元に解決策を再考する――を中心に取り組んでいた。その後、大学付属図書館での文献調査やフィールドワーク等を行い、各チームのオリジナリティを出す解決策を作成した。また、各チームは筆者が授業時間外で行う課題解決策の指導内容を受け、その指導内容を共有して課題解決策のレベルアップ・ブラッシュアップを行った。そして、各チームは地域企業から課題解決策に対する質問やコメントを頂き、課題解決策の評価を得た。さらに、全チームが課題解決策を最後まで考え抜いてプレゼンテーションを行ったことで、課題解決を完遂したことも学生達の実

力となった。

3. 地域企業のコメントから PBL の内容評価とは

前述したように、各チームは地域企業が抱える経営課題の課題解決策を作成してプレゼンテーションを行った。本事業では、地域企業の抱える経営課題を学生達がチームを組んで解決することを“社会的還元”(地域貢献)と捉えている。本事業が終了後も、各地域企業と各チームが連絡を取り合い、インターンシップやフィールドワークの場として課題解決策の実施を行っている。

地域企業の各社から頂いたコメントは下記の通りである。平成30年度と令和元年度で課題と企業数が違う。

<平成30年度>

①アトリエアクア合同会社

全学生チームは1年次とは思えない程、しっかりとした内容の課題解決策を提案して頂いた。また、プレゼンテーションでの話し方は丁寧で分かり易く、現代社会に即通用するレベルであった。

課題1は、同業他社が作った商品をアレンジして提案した課題解決策もあれば、これまで全く思いつかなかった商品を提案した課題解決策もあった。解決策のレベルも高く、制作費の概算もできていた。

課題2は、各チームメンバーの地元の名建築やランドマークを取り上げ、その建物の歴史や見どころを解説し、制作費の概算もできていた。

課題解決策の内容は、弊社の新規商品として作成しようと準備中である。

②奈良交通株式会社

全体的に熱心で、斬新で、柔軟な発想に基づいた提案を頂いた。今後、当社としては、これをどう実現化していくのが課題となる。

一方の土産物店については、ご提案頂いた内容を実現できるように関係部署と連絡を取り合って進めている。もう一方のバス利用促進については、アンケートを行い、要点を絞って詳しく調べられており、SNSを使って若い方に向けた情報発信をするヒントを頂いた。また、学生達が奈良県南部にバスで観光してみたいというアンケート結果を活かしたツアー企画は実現可能である。トータルでよく出来ていた。

両チームに課した課題は、1年次の学生チームにとって難易度が高い課題だと思うが、企業側にとっては、本当に重大な課題であり、この課題解決策のプレゼンテーションを機に学生さんの生の意見を聞きたいと願っている。当社も、学生チームのプレゼンテーションに興味を沸くので、今後とも、学生チームの受け入れを行いたい。

③一般社団法人吉野ビクターズビューロー

全体的な評価として、課題解決策はRESASで正しく分析できており、提案内容も興味深く

て上手にまとめてあった。RESAS が使えることは地方公務員に求められるスキルになり、興味深い提案ができることはすべての社会人に求められる仕事内容なので、1 年次から出来る就職に有利だと思う。

課題 1 について、全学生チームは RESAS に入っているデータを正しく選択し、分析もできており、グラフも出力できていた。

課題 2 について、学生チームは、①新聞やビジネス情報誌の記事から情報を得てインバウンドを増やす企画提案、②『なら燈花会』と違うイベントの企画提案、③奈良県南部を自動車で巡るプラン「1 日では回り切れない奈良」の企画提案——という興味深い観光活性化の提案があった。

残念なことに、与件に真正面から答えられていない提案内容が一部分だけあった。提案内容をより良くするにはデータを出すことや文献の引用をすることである。そうすれば、与件に真正面から答え、説得力も上がる。学生チームの諸君は、今後、この点に注意してレポートや卒業論文等を執筆して欲しい。

<令和元年度>

①奈良交通株式会社

各チームに出題した課題の難易度はやや高かったと思うが、弊社担当者の意図・課題に一所懸命取り組んでいただいていることが伝わってきた。大学 1~2 年次とは思えないレベルの高さに驚いている。

全チームの課題解決策は非常に分かり易いものだった。各学生チームは中間報告で各課題解決策を発表し、こちら側のコメントを活かして、さらにレベルアップ・ブラッシュアップした内容になっていた。大学生らしいフレッシュな意見、女性ならではの顧客目線で忌憚のない率直な提案をたくさん聞くことができた。弊社側の事情で「即使用・活用」できないことを大変申し訳なく思っているが、将来的には、何らかの形で店舗運営に反映させていくつもりである。企業の課題解決を大学のカリキュラムの中で検証、提案していただけることは、金銭的に評価しきれない効用があり、稀有な機会であった。今後も地元の大学と、そこで学ぶ地域の学生との接点は大切にしていきたいと考えている。このような取り組みはぜひ続けて頂きたい。貴重な機会を与えていただけたことに感謝しております。ありがとうございました。

②ホテル葉風泰夢

4 チームの解決策には弊社が取り入れるアイデアがたくさんあり、今後、店舗でも実際にどうすれば解決策を実現できるのかを考えていきたい。4 チームの学生さんに感謝申し上げます。解決策は 4 チームとも分かり易いもので、中間報告時にコメントした内容を活かして各チームは解決策を改善・改良、加筆・修正して頂きました。最終報告時の解決策は、弊社の事業活動等に即使用・活用できるもので、新しくオリジナルのアイデアがあり、さらには、インタビューや現地調査を通した現状分析をして頂き、弊社がこれまで気づかなかった箇所に対する指摘等がありました。感謝申し上げます。

③社会福祉法人ぷろぼの

4 チームはそれぞれ中間報告でのアドバイスを十分に活かして、熱量のある大変すばらしい課題解決策のプレゼンテーションをして頂いた。4 チームとも分かり易く、弊社の事業活動に新しくオリジナルのアイデアがあり、インタビューや現地調査を通した現状分析をしており、当方がこれまで気づかなかつた箇所に対する指摘などもあった。こちら側の負担はほとんどなく、解決策や取り組みの評価は高いので、今後もぜひ受け入れたいと考えている。課題解決型学習は今回が初めてだが、学生の考えや意見などを知る貴重な時間であり、学生チームが考えた内容を発表の後にディスカッションできたことも幸せでした。

④一般社団法人吉野ビジターズビューロー

全体的な評価として、課題解決策で RESAS を使って分析する箇所はきちんと分析できていた。RESAS が使えることは地方公務員に求められるスキルになるので、各チームが熱心に取り組んだことは評価できる。課題解決策との関連からいえば、RESAS の分析結果とそこから導き出せるアイデアを求めたものであったので、学生視点での改善策というよりは“身につけたデータの読み方”から、混雑解消(オーバーツーリズム対策)の具体策であった。オリジナル部分の出し方は、なかなか難しいので、一般の観光客からアンケートを取るか、学内の友人からアンケートを取るなどで対応すれば、良い案が出せたのではないかと思う。仮説を立て、実地を見て、どのように考えが変わったかを期待していたが、そこまでできていた班は残念ながら少ないように思えた。課題解決策として、基本的に全班の提案は前向きで受け入れができる可能性が高いと感じた。学生は1~2年次だと聞いているので、今回の解決策はPDCAでいうPなので、今後の学びのひとつとしてD(フィールドワーク)を実施し、C(各チームでチェック)を通して、A(今後のさらなる学びに向けた行動)をして頂ければと思う。

このように、平成30年度と令和元年度に本授業を開講し、地域企業と連携して地域PBLができた。学生達はこれまでの経験から新しく大学で学んだことまでをフル活用して課題解決に取り組み、プレゼンテーション後も、評価された解決策を実現すべくインターンシップやフィールドワークで積極的に取り組んでいる。

本事業の目的・目標に照らし合わせれば、各社のPBL担当者と深くコミュニケーションを取り、解決策を通してその企業に就職した時をイメージし易くなる。これは、PBLの解決策を作成・発表することがその企業での仕事のひとつとして、かつ、よく知った上長の下で働くことを容易にイメージできる。すなわち、学生達にとっては、解決策の内容が4社の経営課題を解決し、自分達が就職した時の仕事のひとつを疑似体験・垣間見るものとなった。それは、学生達が奈良の企業で働く未来の自分のイメージを持つことになる。

この学生達こそが、地域企業と連携した地域PBLで育成した課題解決人材になる。

おわりに

これまで述べてきたように、学生達は本授業での“座学”で理論を学び、“PBL”で自分自身の知識や経験をフル活用して、地域企業の抱える課題に解決策をプレゼンテーションできるまでに成長した。さらに、プレゼンテーション後はインターンシップやフィールドワークで解決策の実施に取り組んでいる。これらは、本授業を通して、経済産業省が定める「社会人基礎力」の“課題解決能力”や“前に踏み出す力”を育成したことを示す。

残念ながら、本授業はキャリア教育の地域 PBL としては一定の成果を挙げているが、本事業の地元就職率の向上には結びつかなかった。なぜならば、これまで述べてきたことを半年の本授業でやり遂げる人材は、大企業や日本全国で通用するレベルになり、奈良の企業に就職する必要はない。これを踏まえれば、学生達が大学と同じ地域にある企業を知り、その企業のビジネス内容とその企業の業種の将来性等を考え、大学卒業後にその業種・企業で働く自分自身をイメージしてくれるだけで一応の成功といえる。

参考文献

増本貴士（2019）「奈良県立大学編 平成 30 年度 COC+事業」、『共創郷育：「やまと」再構築プロジェクト 平成 30 年度事業実施報告書』、奈良女子大学やまと共創郷育センター、pp.136-163。

増本貴士（2020）「奈良県立大学編 令和元年度 COC+事業」、『共創郷育：「やまと」再構築プロジェクト 令和元年度事業実施報告書』、奈良女子大学やまと共創郷育センター、pp.148-173。

註

- 1) 平成 28 年度は筆者が着任したばかりで、授業を開講できなかった。平成 29 年度は着任した大学の卒業所要単位数と、学部全体での開講授業数と時間割問題により、既存の授業を開講して 1 年間の実施状況から調整を行うとのことで、開講ができなかった。

寄稿

中小不動産業者における不安要因の分析

阪西 洋一*

1. はじめに

あの時、筆者はビルの6階にいた。何か揺れているなという程度で、まさか東北の地であるようなことが起きているとは露ほども思わなかった。その後、大阪・南港の高層ビルでは壁がひび割れ、エレベーターもストップしたというニュースを見て、地震のエネルギーの大きさと高層ビルの災害時の不便さを痛感した。

あれから10年が経過した。

震災直後は高層マンションの売れ行きが急落したものの、その後数年で回復した。また、コロナショックにおいても、2020年春の緊急事態宣言時には不動産市場が冷え込んだものの、宣言解除後はシェアオフィスなどの新たな需要や、テレワークの促進により注文住宅市場がすぐに持ち直した。

どの市場もそうであるが、特に不動産市場はまるで生き物のように敏感に社会動向に反応すると感じている。こういった現状において、大阪府下に事務所をおく中小不動産業者は、今どのような危機感を抱え、またどのようなネットワークを求めているのかということについて、一般社団法人大阪府宅地建物取引業協会(以下、「業界団体」という)がアンケート調査を実施した¹⁾。本稿は、この調査結果について述べることにする。

2. アンケート調査

本アンケートの対象は、筆者が企画した業界団体による会員交流事業に参加した会員であり、インターネット、メールおよびFAXで回答を依頼した結果、37社から回答を得た。

設問は以下の5つである。

第一にこれまでの会員交流活動の満足度に関すること、第二に不動産業を営むうえでの現状の不安・危機感に関すること、第三に業者間ネットワークに関すること、第四に今後の会員交

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士後期課程。グローバル都市経営学会事務局長。

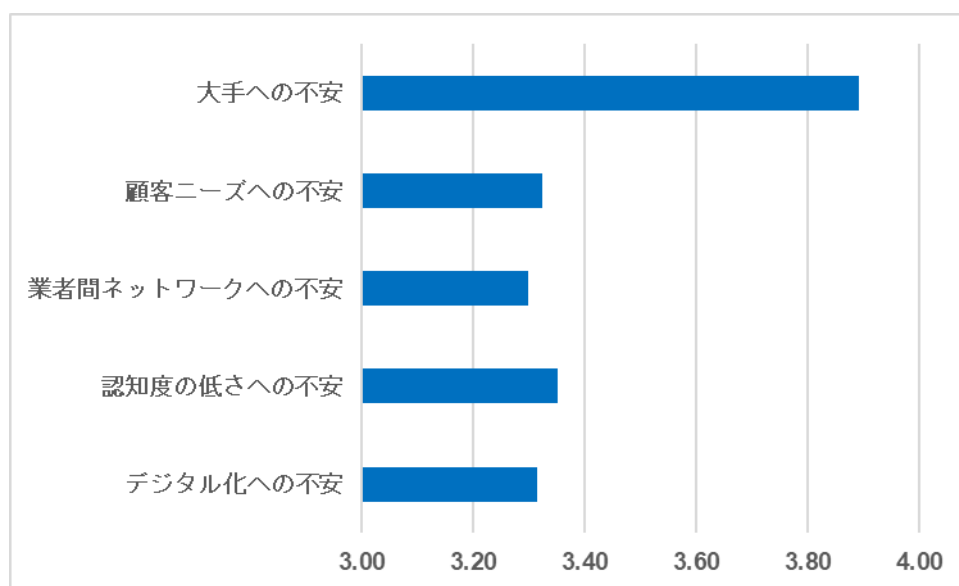
流のありかたに関すること、そして第五に希望する交流会の具体的な形式である。

このうち、本稿では第二の不安・危機感に関することにフォーカスして考察する。

3. 調査結果

本設問は、現状の不安や危機感について、図表1の5つの項目についてそれぞれ5件法で調査した。

図表1 現状の不安・危機感 (平均値)²⁾



(出所：筆者作成)

中小不動産業者が最も危機感を感じていることは、「大手企業の寡占化」ということであった。次いで「消費者に対する自社の認知度の低さ」、そして「顧客ニーズの変化」ということであった。

ここで不動産市場について改めて触れたい。不動産市場は、平成20年のリーマンショックと平成23年の東日本大震災の後は落ち込んでいるが、それ以外は緩やかに売上高が増加しており、平成29年における不動産業の売上高は約43兆円である³⁾。しかしながら、資本金が1000万円未満の不動産会社、つまり中小不動産会社の売上高合計は、約7兆円であり全体の17%程度ではない⁴⁾。

このような不動産市場において、大手不動産企業の市場シェア拡大が中小不動産業者にとってはもっとも脅威であり、大手志向という傾向や多様化という消費者のニーズの変化についても危機感を感じているといえよう。

次に、図表2は各項目の相関についてのデータである。

図表2 現状の不安・危機感についての相関

不安・課題	デジタル化	認知度	業者間NW	顧客ニーズ	大手
デジタル化への不安	1.00				
認知度の低さへの不安	0.43	1.00			
業者間NWへの不安	0.42	0.92	1.00		
顧客ニーズへの不安	0.45	0.58	0.59	1.00	
大手の寡占化への不安	0.38	0.70	0.65	0.39	1.00

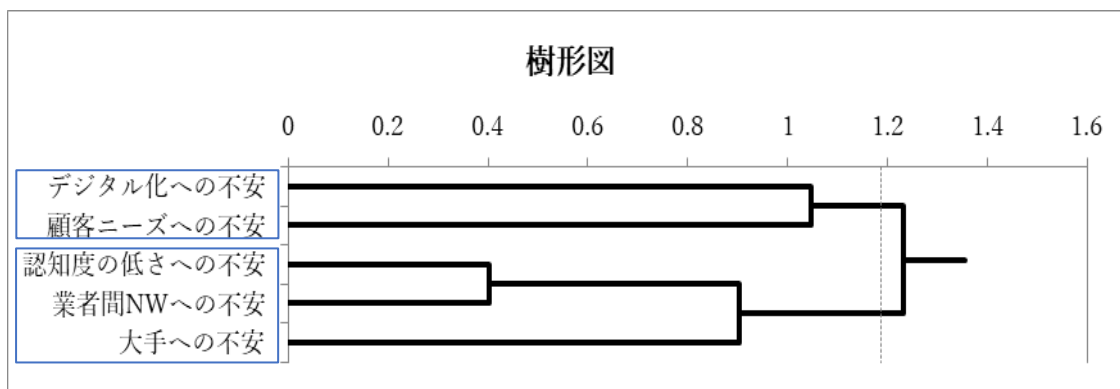
(出所：筆者作成)

この結果から、2つの特徴が見受けられる。

まずは、業者間ネットワークについて不安を感じている不動産業者は、認知度の低さにも不安を抱えており、その相関は0.92と高い数値を示している。そしてもう一つは、大手不動産企業の寡占化に不安を感じている不動産業者も、認知度の低さに不安を抱えていることである。

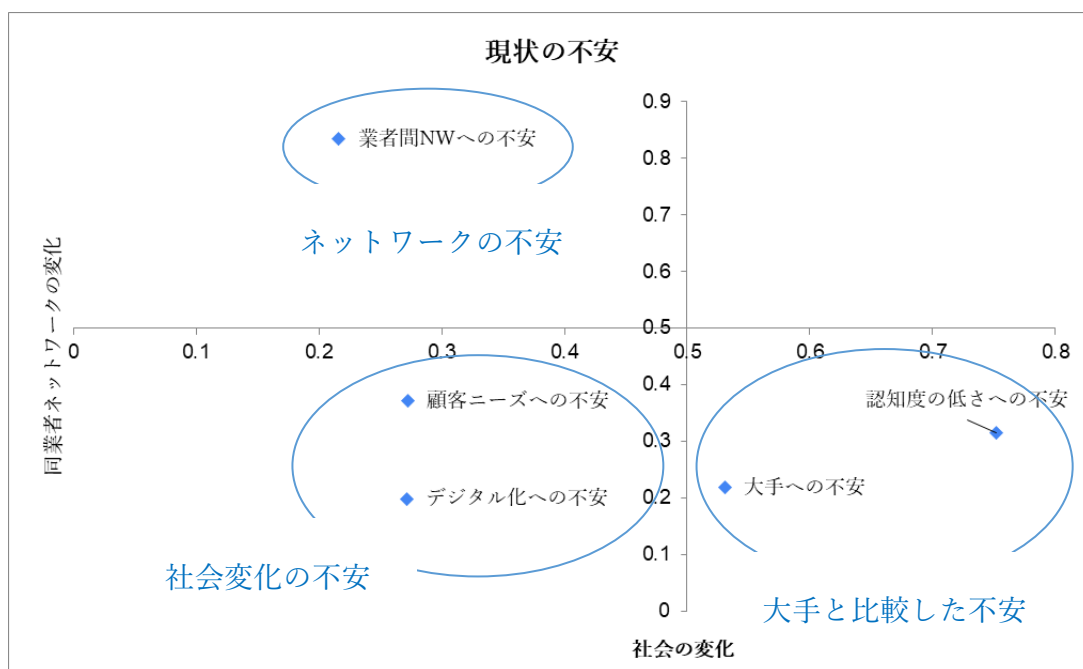
つまり、前者は BtoB においてネットワークを築くにあたり、中小不動産業者は自社の認知度の低さが影響していると考えていると読み取れる。また後者は、BtoC においても大手不動産企業と比較した認知度の低さにより、地域に密着した中小不動産企業の特徴を消費者に周知できていないということが伺える。

図表3 クラスタ分析



(出所：筆者作成)

図表4 因子分析



(出所：筆者作成)

さらに、クラスター分析を実施した結果が図表3，因子分析を実施した結果が図表4である。

まず、クラスター分析においては、「デジタル化への不安」と「顧客ニーズへの不安」という外部環境に関するものと、「認知度の低さへの不安」、「業者間ネットワークへの不安」、そして「大手企業の寡占化に対する不安」といった内部環境に関する2つに大別できることが明らかになった。特に、「認知度の低さへの不安」と「業者間ネットワークへの不安」はつながりが強い。これは言い換えれば、認知度の低さを補うために業者間ネットワークを中小不動産業者が求めていると捉えることもできるであろう。

また、因子分析においては、ネットワークに対する不安、社会変化への不安、大手と比較した不安の3つのグループが存在することが明らかになった。

4. おわりに

本調査で明らかになった中小不動産業者の不安や危機感を解消するために、業界団体が取り組むことは、「共助」の部分であろう。つまり、会員企業が自らの努力（自助）に加え、1社ではできないことを助け合いながら事業活動をするための機会や仕組みを提供することである。そのための一つのドライバーがネットワークであり、さらにそのサブドライバーとして人脈作りの交流や物件の情報交換というものがある。中小企業は規模の経済が働かず生産性が低いといわれている。しかし、生産性だけが企業活動のすべてではない。不動産物件は多数の消費者に支持される必要はない。極端に言えば1つの物件につき1人にさえ支持されれば取引は成立するのである。そのマッチングを助長することが「共助」の本道であると考えている。

参考文献

公益財団法人不動産流通推進センター(2019)「2019 不動産業統計集(3月期改訂)」。

註

- 1) 調査期間は2020年12月4日から17日までである。2018年から2020年までに協会が実施した会員交流会参加者161社を対象に回答を依頼した。回答方法はGoogleフォーム、メール返信またはFAX返信のいずれかである。
- 2) 調査結果は以下のとおりである。

現状の不安・危機感(平均値)

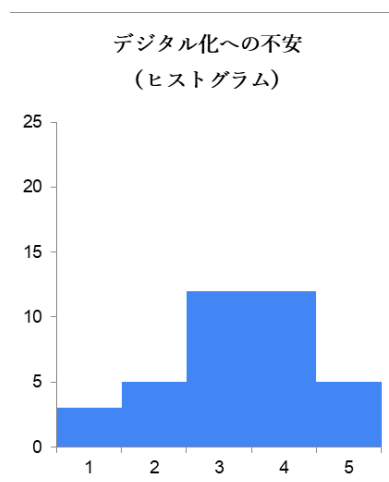
項目	平均値
デジタル化への不安	3.30
認知度の低さへの不安	3.35
業者間ネットワークへの不安	3.30
顧客ニーズへの不安	3.32
大手への不安	3.89

なお、各項目の基本統計量は以下のとおりである。

① デジタル化への不安

基本統計量

変数	デジタル化への不安
n	37
平均	3.2973
不偏分散	1.2703
標準偏差	1.1271
最小値	1.0000
最大値	5.0000
変動係数	0.3418



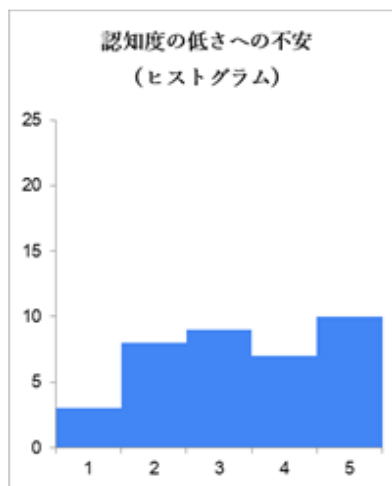
度数分布表			階級設定:任意	
階級下限値	実測度数	期待度数(正規分布)	相対度数	累積相対度数
1	3	4.5000	0.0811	0.0811
2	5	10.0992	0.1351	0.2162
3	12	12.6451	0.3243	0.5405
4	12	7.4316	0.3243	0.8649
5	5	2.3241	0.1351	1.0000

適合度の検定			
カイ二乗値	自由度	P 値	P<0.05 **: P<0.01
8.9969	2	0.0111	*

②認知度の低さへの不安

基本統計量

変 数	認知度の低さへの不安
n	37
平 均	3.3514
不偏分散	1.7342
標準偏差	1.3169
最小値	1.0000
最大値	5.0000
変動係数	0.3929



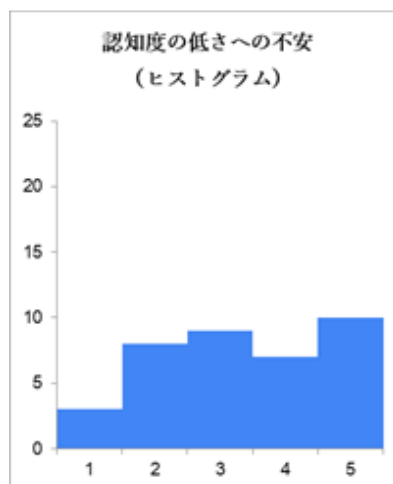
度数分布表			階級設定:任意	
階級下限値	実測度数	期待度数(正規分布)	相対度数	累積相対度数
1	3	5.5166	0.0811	0.0811
2	8	9.0390	0.2162	0.2973
3	9	11.0200	0.2432	0.5405
4	7	7.6434	0.1892	0.7297
5	10	3.7810	0.2703	1.0000

適合度の検定			
カイ二乗値	自由度	P 値	P<0.05 **: P<0.01
11.9212	2	0.0026	**

③業者間ネットワークへの不安

基本統計量

変数	業者間NWへの不安
n	37
平均	3.2973
不偏分散	1.6592
標準偏差	1.2881
最小値	1.0000
最大値	5.0000
変動係数	0.3906



度数分布表

階級設定:任意

階級下限値	実測度数	期待度数(正規分布)	相対度数	累積相対度数
1	3	5.6838	0.0811	0.0811
2	8	9.3936	0.2162	0.2973
3	10	11.1886	0.2703	0.5676
4	7	7.4002	0.1892	0.7568
5	9	3.3338	0.2432	1.0000

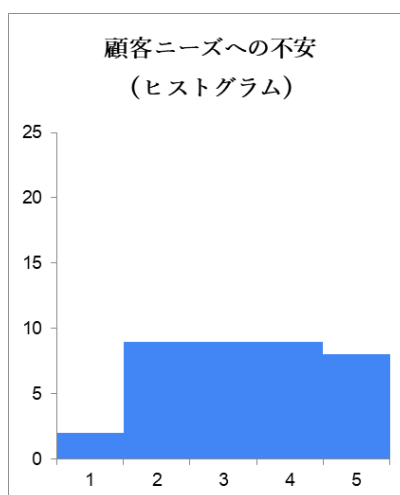
適合度の検定

カイ二乗値	自由度	P 値	P<0.05 **: P<0.01
11.2523	2	0.0036	**

④顧客ニーズの変化への不安

基本統計量

変数	顧客ニーズへの不安
n	37
平均	3.3243
不偏分散	1.5030
標準偏差	1.2260
最小値	1.0000
最大値	5.0000
変動係数	0.3688



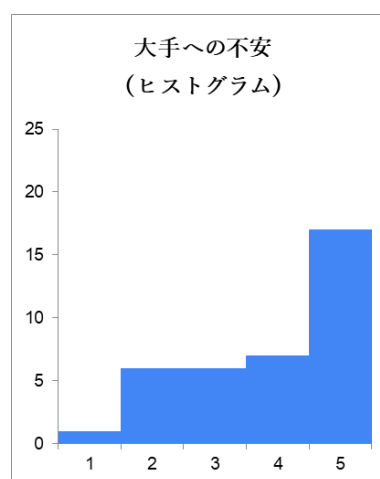
度数分布表			階級設定:任意	
階級下限値	実測度数	期待度数(正規分布)	相対度数	累積相対度数
1	2	5.0590	0.0541	0.0541
2	9	9.5291	0.2432	0.2973
3	9	11.7495	0.2432	0.5405
4	9	7.5941	0.2432	0.7838
5	8	3.0682	0.2162	1.0000

適合度の検定			
カイ二乗値	自由度	P 値	P<0.05 **: P<0.01
10.7102	2	0.0047	**

⑤大手企業の寡占化への不安

基本統計量

変数	大手への不安
n	37
平均	3.8919
不偏分散	1.5435
標準偏差	1.2424
最小値	1.0000
最大値	5.0000
変動係数	0.3192



度数分布表			階級設定:任意	
階級下限値	実測度数	期待度数(正規分布)	相対度数	累積相対度数
1	1	2.2689	0.0270	0.0270
2	6	6.3659	0.1622	0.1892
3	6	11.1657	0.1622	0.3514
4	7	10.4307	0.1892	0.5405
5	17	6.7688	0.4595	1.0000

適合度の検定			
カイ二乗値	自由度	P 値	P<0.05 **: P<0.01
19.7136	2	P < 0.001	**

3) 公益財団法人不動産流通推進センター「2019 不動産業統計集 (3 月期改訂)」(5) 不動産業の経営指標 業種別業績の推移 売上高の推移より。

(単位:兆円、%)

年度 区分	H20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
全産業	1,508.2 (-4.6)	1,368.0 (-9.3)	1,385.7 (1.3)	1,381.0 (-0.3)	1,374.5 (-0.5)	1,409.2 (2.5)	1,447.8 (2.7)	1,431.5 (-1.1)	1,455.8 (1.7)	1,544.1 (6.1)
製造業	445.1 (-5.7)	381.2 (-14.3)	403.3 (5.8)	402.1 (-0.3)	386.5 (-3.9)	394.2 (2.0)	405.1 (2.8)	397.8 (-1.8)	395.6 (-0.6)	406.3 (2.7)
非製造業	1,063.2 (-4.1)	986.8 (-7.2)	982.4 (-0.4)	979.0 (-0.4)	988.0 (0.9)	1,015.0 (2.7)	1,042.8 (2.7)	1,033.7 (-0.9)	1,060.2 (2.6)	1,137.9 (7.3)
うち 不動産業	38.7 (4.2)	41.0 (6.0)	36.6 (-10.6)	35.7 (-2.5)	32.7 (-8.5)	37.7 (15.4)	37.0 (-1.9)	39.4 (6.5)	43.0 (9.1)	43.4 (1.0)

4) 公益財団法人不動産流通推進センター「2019 不動産業統計集(3月期改訂)」(5) 不動産業の経営指標 ②不動産業の資本金別売上高より。

(単位:百万円、%)

年度 資本金	1千万円未満	1千万円～ 1億円未満	1億円～ 10億円未満	10億円以上	合計	
H10	3,975,319	15,996,526	5,747,657	7,369,171	33,088,673	(-1.7)
11	4,293,096	15,419,847	5,374,867	7,282,640	32,370,450	(-2.2)
12	3,149,969	14,642,998	4,709,797	7,402,661	29,905,425	(-7.6)
13	3,461,887	16,527,182	4,592,975	7,276,163	31,858,207	(6.5)
14	3,497,687	17,063,897	5,195,490	7,719,042	33,476,116	(5.1)
15	4,360,850	15,427,835	5,329,709	8,509,887	33,628,281	(0.5)
16	4,770,907	14,149,747	5,283,040	9,046,999	33,250,693	(-1.1)
17	4,289,691	14,948,290	5,643,233	9,618,457	34,499,671	(3.8)
18	3,855,164	12,628,939	7,120,494	10,254,051	33,858,648	(-1.9)
19	3,864,863	16,609,639	5,991,447	10,628,700	37,094,649	(9.6)
20	7,795,649	13,675,074	7,851,088	9,345,308	38,667,119	(4.2)
21	9,624,200	16,865,802	6,161,722	8,324,680	40,976,404	(6.0)
22	8,315,074	13,864,441	6,192,189	8,259,813	36,631,517	(-10.6)
23	8,115,833	13,284,253	6,206,744	8,105,544	35,712,374	(-2.5)
24	5,800,022	11,602,127	5,985,973	9,293,537	32,681,659	(-8.5)
25	5,116,581	16,530,172	6,282,595	9,775,500	37,704,848	(15.4)
26	6,018,923	13,584,483	7,152,623	10,225,162	36,981,191	(-1.9)
27	6,853,956	14,965,096	7,768,356	9,796,115	39,383,523	(6.5)
28	8,071,075	16,199,147	8,131,258	10,580,930	42,982,410	(9.1)
29	7,275,383	17,157,297	7,314,117	11,686,746	43,433,543	(1.0)

コラム

「すりあわせ型」から「レイヤー型」への産業構造転換

鈴木 康宏*

1. 日本が得意だった「すりあわせ型」開発

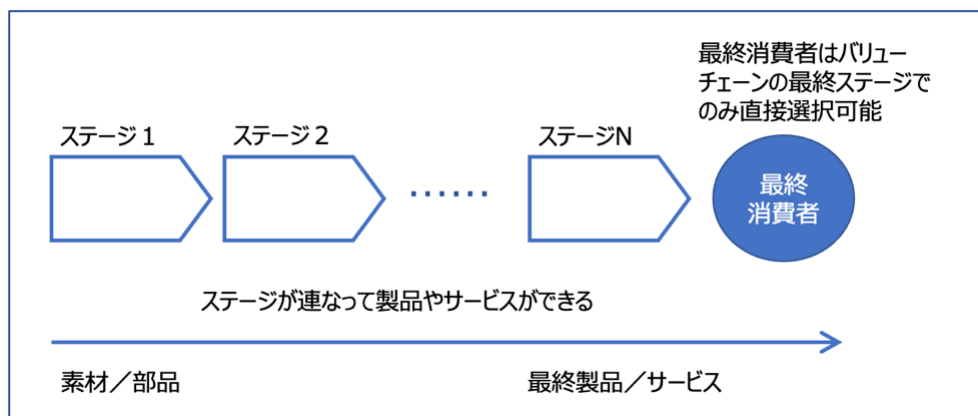
10年以上前に藤本隆宏氏の「ものづくり経営学—製造業を超える生産思想—」という本を読んだことがある。この本では、ものづくりを「インテグラル(すりあわせ)型」と「モジュラー型」に類型化し、日本はインテグラル型のものづくりに秀でていることを証明し、その「ものづくり」の考え方はサービス業にも活かされるということを具体的な事例を列挙していた本だった。中国や米国は標準化された部品を組み合わせるだけのモジュラー型だが、日本は部品一つひとつをつくるのにも製品製造部門と部品製造部門間で話し合い(すりあわせ)がおこなわれて、ある意味「オーダーメイド」されたものによって作られており、非常にレベルの高い製品ができていたのだということが書かれていた。携帯電話のワンセグ機能や車のカーナビなどが事例としてあげられており、当時は、「なるほど大量生産にはモジュラー型が良いけど、いいものはすりあわせ型だよな」と、妙に納得した記憶がある。

しかし、昨今のデジタル化の波の中で「すりあわせ型」の製造業は岐路に立ってきている。デジタル化が進んでいる産業は標準化されたモジュールが前提で構成されているからである。世界標準ではない特殊なものをデジタル化するとそれぞれに対応するインターフェースが必要になり、とんでもなくコストがかかってしまう。これまで日本企業のイノベーションは基本的には大企業を中心にした垂直統合型組織で進んできた。自動車製造業で考えてみれば、完成車メーカーを中心に、垂直統合化(系列化)された無数の企業群で成り立っている。新しい製品をつくるための部品を最適化するために、完成車メーカーと系列企業間で「すりあわせ」が行われ、製品の性能を向上させる部品がメーカーの専用部品として開発されるという流れだった。日本では専用の部品を開発し、独自製品化することで他社の追随を許さなくするという差別化戦略をこれまでとっていたのだが、現代ではこういった自社独自製品の開発を志向する発想そのものがデジタル化推進の足枷になっている。

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士後期課程。

日本では今まで「すりあわせ型」の前提としてバリューチェーン型の構造が重視されてきた。各企業でも自社のバリューチェーンを分析し、他社との優位性を論じてきた。(図表1)

図表1 バリューチェーン構造



(出所：根来・藤巻(2013)を元に筆者作成)

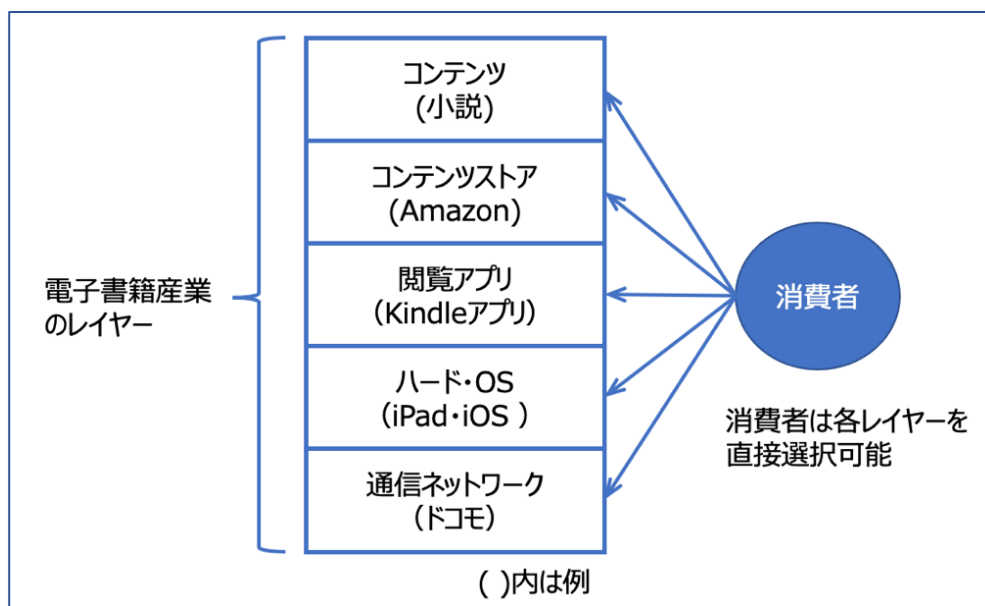
マイケル・ポーター(1985)によれば、バリューチェーンとは主活動として、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスという流れで最終的に消費者に製品・サービスが提供されるとされていたが、これを一つの企業グループの中で完結させてしまおうとしてきたのが、今までの主な日本企業の構造である。

2. デジタル化による産業構造の「レイヤー型」への変化

デジタルの世界が進展してきたことで、産業構造が従来型の「バリューチェーン構造」から「レイヤー構造」に変化してきている。このことになかなか日本企業は頭を切り替えられていないのが現状である。

デジタルの世界では、通信ネットワーク、ハードウェア、OS、アプリケーション、コンテンツがそれぞれ別レイヤー構造になっており(図表2)、それぞれの間でモジュール化が進んでいる。バリューチェーン構造では消費者は最終的なサービス提供者しか選択できなかったが、レイヤー構造ではレイヤーごとに消費者が直接選択することが可能になっている。例えば電子書籍を例にとると、消費者はドコモのネットワークを使って、iOSで動くiPadというハードウェアで、Amazonで買った書籍コンテンツをKindleアプリで見るといようなことができる。この行為のうち、ネットワークもOSもハードウェアもコンテンツストアもコンテンツもアプリケーションも、各レイヤーのどれもが例で示したものの以外を選択することができるようになっている。

図表2 電子書籍におけるレイヤー構造



(出所：根来・藤巻(2013)を元に筆者作成)

先日、カシオが電子辞書「EX-word」のオンライン版を提供し始めた¹⁾が、これなどは象徴的な出来事で、従来カシオが自社のバリューチェーンにより製造していた電子辞書をやめて、レイヤー構造の中のコンテンツ制作のみに絞り込んで販売するとことにかじを切ったということである。

今後このようなことは、いたるところで発生する可能性がある。ただ、各レイヤーの中でも先程の例でいけば「iPad」はApple社のバリューチェーンの中で製造されたものであり、バリューチェーン構造がなくなってしまうということではない。今まで、製品製造があたりまえと思っていた思考回路を柔軟にする必要があるということなのである。先程のカシオの電子辞書のように、従来は完成品として製造していたものでも、コンテンツの一つになる可能性があるという発想で今後は製品・サービスを見直す必要がある。

とはいえ、冒頭で述べた「インテグラル(すりあわせ)型」の製品開発はものづくりを究めるといふ点では今後も重要である。スマートフォン自体の日本製品のシェアは低くなっていてAppleやSamsungの後塵を拝しているが、内蔵されている部品を見てみるとかなりの割合で日本製品が使われている。(図表3)

図表3 スマートフォン部品の市場シェア

製品	製品内容	市場シェア
チップ積層セラミックコンデンサ	チップ積層セラミックコンデンサは、電子回路の中で電圧を制御する部品であらゆる電子機器に多用される	①村田製作所40～45%、②Samsung Electro-Mechanics約20%、③太陽誘電約10%、④TDK10%未満
表面波 (SAW) フィルタ	無線信号の中から必要な周波数だけを取り出すフィルタ	①村田製作所50%以上、②クアルコム30～35%
デュプレクサ	送信電波と受信電波を同時にやり取りする。LTE以降のスマホでは必須の部品になる	①村田製作所50%以上、②アパゴ・テクノロジー
セラミック発振子	デジタル回路のクロック信号源などに使われる。	①村田製作所65～70%
EMI除去フィルタ	電波の中からノイズを除くためのフィルタ	①村田製作所35%、②TDK、③太陽誘電
無線LANモジュール	携帯端末などに付ける無線LANモジュール	①村田製作所50～60%、②USI、③TDK
Bluetoothモジュール	携帯端末などに付ける	①村田製作所50%、②アルプス電気
インダクタ	高周波回路全般に使われる	①TDK 25～30%、②村田製作所、③太陽誘電
コネクタ	基板と基板をつなぐ	①日本航空電子、②ヒロセ電機、③パナソニック、TDK、京セラ、モレックス、村田製作所など
振動モーター	スマホの振動音に使われているが、高級品が触覚デバイスに使われ始めている	①日本電産、AACテクノロジーズ (中国)、②金龍機電
アクチュエーター	カメラのAFや手振れ補正用に使う	①アルプス電気70～80%、②ミツミ電機、③TDK
フレキシブルプリント回路	小型化が要求される電子機器に使われる柔軟性のあるプリント回路基板。機器の小型化が進むと極薄になる	①NOK 25%、②ZDT (台湾) 14%、③住友電工など
CMOSイメージセンサ	スマホのカメラに使われる。高級スマホでは高性能化が進んでいる	①ソニー44%、②サムスン17%、③オムニビジョン13%
リチウムイオンポリマー電池	スマホなどに使われる薄型電池	①TDK40%、②LG化学30%、③サムスンSDI 20-30%、④ソニー10%
ディスプレイ	高級品 (高精細品) から中級、低級まで端末の水準に応じた製品がある	ジャパンディスプレイ、シャープ、サムスン、LGエレクトロニクス、AUO (台湾) など

(出所：楽天証券調査資料より筆者作成) ²⁾

本稿で見えてきたように、デジタル化の進展により近年「レイヤー型」構造が進んできているが、従来から日本が得意としてきた「すりあわせ型」開発の良さは活かしつつ、他国の追随を許さない分野をつくることも重要である。一方でデジタル化領域では製品製造にこだわらず、カシオのように「レイヤー型」の一部を提供するような選択もありうる。日本は経路依存性が高く、なかなか従来からの思考を捨てきれないが、今後は顧客を中心に製品・サービスを一から見直し、柔軟に自社の領域を変化させていくことが重要な戦略になっていくのではないだろうか。

註

- 1) カシオがパソコン・タブレット向けにオンライン版の電子辞書をリリース (2021年2月18日発表)

https://www.casio.co.jp/release/2021/0218_classpad/

<https://edu.casio.com/ja/classpad/>。

2) 楽天証券サイトより

<https://media.rakuten-sec.net/articles/-/14991>。

参考文献

藤本隆宏、東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター(2007)「ものづくり経営学—製造業を超える生産思想—」(光文社新書)。

根来龍之(2019)「集中講義デジタル戦略」(日経BP)。

根来龍之・藤卷佐和子(2013)「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ:産業のレイヤー構造化への対応」(『早稲田国際経営研究』No.44, pp.145-162)。

ポーター, M.E. (1985)「競争優位の戦略」(ダイヤモンド社) Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press。

コラム

小規模設計事務所による不動産事業への参入について

鈴木 健史*

1. はじめに

筆者は、このコロナ禍において、不動産業へ新規参入するという新たな挑戦を決意した。そこで本稿は、現在、設計事務所を営んでいる筆者が、不動産業界においてどのようなビジョンを描き、現状をどのようにとらえているのかについて述べることにする。

2. 市場背景

まず、社会的背景においては、少子高齢化に伴って、若年者層の人口減、高齢者層の人口増の傾向が慢性的となり、総人口が減少していくことは明らかである。また、技術的背景においては、テレワークなどの普及により都心オフィスの縮小を目指す企業が現れている。これは、不動産関係業務においてのさらなるIT化の可能性を秘めている。さらに政治的背景においては、2021年の東京オリンピックにおける海外観光客の受け入れ中止決定となった一方で、2025年の大阪万博開催に伴う、海外観光客取り込みが期待されている。

不動産業界に目を向けると、2015年より不動産業界の市場規模は拡大傾向にあり、コロナ禍の影響で2020年4~6月は著しく減少したものの、マイナス金利政策の影響により新築住宅着工数は緩やかに上昇傾向にある。さらに、不動産事業者の法人数は上昇傾向であり、特に小規模事業所が増加傾向である。今後は2022年生産緑地解除問題も新たなビジネスチャンスになるであろう。

3. 現状認識

このような市場背景において、筆者の現状に照らし合わせると以下のように認識している。

まず、不動産業界において小規模事業所が増加傾向にあるということは、業界未経験の新規参入するフィールドが広がりつつあると捉え、この参入ハードルを下げることで新たな競争を

*NA 企画株式会社 NA 設計一級建築士事務所 代表。

生むことで、業界にとっても活性化するチャンスであり事業所にとっても商機を見出せると考えている。

また、遅れているといわれる不動産業界の業務のIT化においては、ターゲットとコンセプトの具体化が重要であり、業務プロセスのどこをIT化するか、また新たに顧客価値を生み出す業務プロセスを創造できるかということがポイントになってくるであろう。

さらに、オリンピック用地後のマンション建設による供給過剰や観光産業の落ち込みや、生産緑地解除問題により遊休宅地の増加などが懸念される一方で、コロナ禍の収束による民泊や観光需要の増加も見込まれ、こういった要因を新たに結合していくことでビジネスへの発展を考えている。

4. 不動産事業へ新規参入するにあたっての課題

ここで、不動産における他の小規模事業所と筆者が経営する企業とを比較し、不動産事業へ新規参入するにあたっての課題を考察する。

まず、内部環境における当社の強みとしては、第一に不動産活用に伴う具体的なスケジュールを明確にし、迅速に提案が可能である。また、物件のリスクを明確にし、初期費用や費用対効果について迅速に提案ができる。さらに、事業計画の具体化に伴う提案が可能であり、シームレスなサービスが可能のためトランザクションコストの削減が可能である。

一方で、弱みとしては、業界未経験であるために業界における同業他社ネットワークが構築されていない。また、契約・取引についてのノウハウがなく、顧客に対する融資などの提案についてもノウハウを有していないことが挙げられる。

5. 不動産事業へ新規参入するにあたっての方針

前述した課題を把握したうえで、以下のような方針で不動産業へ参入する。

第一に、関係者ネットワークとプラットフォームを構築するために、弱点を補える同業他社とアライアンスを結ぶことである。第二に、業務プロセスのIT化のために、バリューシステムとバリューチェーンからIT化すべき部分としない部分を明確にすることや、ステージングの活用や作成などを行う。第三に、コンセプトとターゲットの具体化のキーワードを掘り下げる。具体的には、伝染病・災害などのリスクに対しては、住居・オフィスの2拠点化、外部空間利用を提案する。また、昨今広く使われている「モノからコトへ」という概念については、モノよりもコトを重視し、コト（サービス）の割合を高める。さらに、都心のオフィス形態の変化については、バックアップオフィス・ワーケーションを提案する。最後に、地方と都市の関係においては、人口移動と人の多様性による入居者像の具体化し、良質な物件の見極めることを目指す。

6. おわりに

規模の経済がはたらきにくいといわれる中小企業においては、独自性が重要である。筆者においては、特に業務プロセスの IT 化と、顧客側の IT 化やリスクに対する意識変化から、顧客価値を具体化することにフォーカスし、事業を展開していく。

コラム

安全と安心について

大賀 清雄*

1. 安全と安心に関する事業

現代社会では、安全と安心は市場に自社の製品やサービスを提供する際に重要な要素だと考えられる。安全と安心は、顧客の信頼を得るために必要不可欠であり、安全と安心のない製品やサービスは顧客の信頼を失うことにつながり、企業にとって致命傷にもなりかねない。

また、安全と安心は提供する製品やサービスに付帯するだけではなく、安全と安心そのものを提供することを生業とする場合もある。例えば、コンピューターウイルスからパソコンを守るソフトを提供する事業や、ホームセキュリティーといった建物の防犯関係の業種、人々を病気から守り健康に貢献する医療薬品関連事業等である。行政でも警察や軍隊等、人々に安全と安心を提供している。

2. 安全と安心

ところで、安全と安心とは何だろうか。言葉の意味について少し整理しておきたいと思う。

広辞苑によると、安全とは「1安らかで危険のないこと、2物事が損傷したり危害を受けたりするおそれのないこと」とあり、安心とは「心配・不安がなくて、心が安らぐこと。また安らかなこと」とされている。

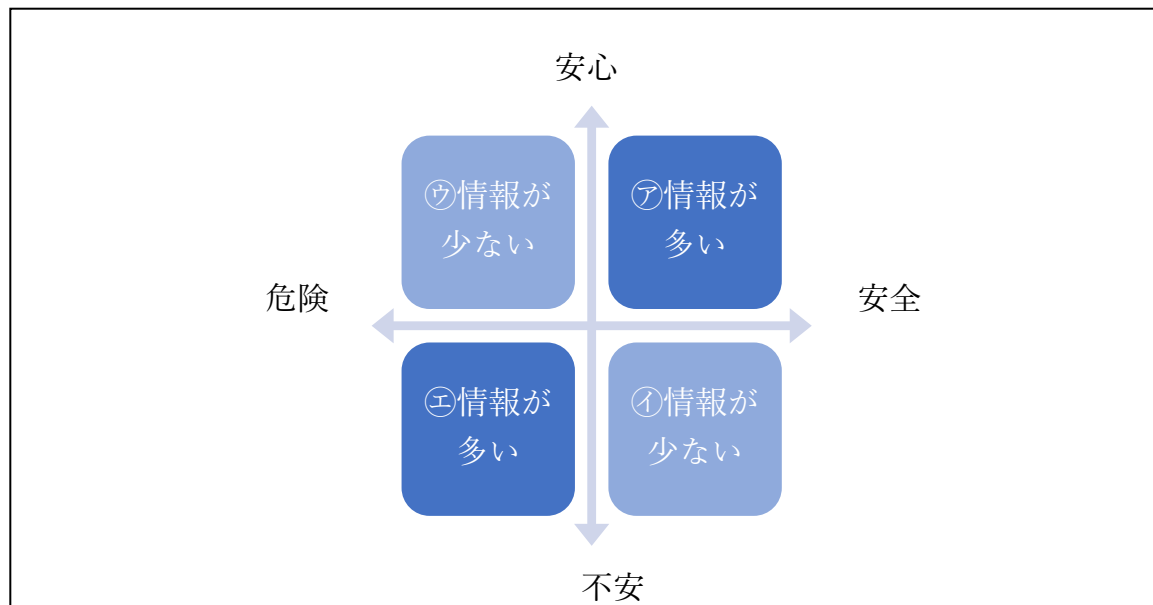
このことから、安全とは物事の危険のない状態を表しており、安心とは心配や不安のない心理を表していることが分かる。そしてこのことから、安全は提供する側の努力によって達成度合いが変わる供給側の問題であるのに対し、安心は需要側の心が決める需要側の問題であることが分かる。

私は安全と安心を考える際に、情報の量によって、需要側の安心が変化するのではないかと考えた。下記図表は私が考えた安全と安心の関係を示したものである。㊦は安全な状況で、それを示す情報が多いため、需要側の安心も高いことを表している。㊩は実際には安全であるものの、それを示す情報が少ないため、需要側は不安を感じていることを表している。㊵は実際

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士前期課程修了。

には危険であるものの、それを示す情報が少ないため、需要側は安心しており、㊦は危険な状況で、それを示す情報が多いため需要側は不安を感じていることを表している。

図表1 安全と安心の関係図



(出所：筆者作成)

3. まとめ

上記図表1から、㊵のように、情報が少なく分からないからこそ安心できる状態があり、また、逆に㊧の場合のように、実際には安全が達成されているものの、情報が少なければ不安になる状態があることが分かった。

安全を達成するのは、供給側の問題として比較的達成しやすいが、安心を同時に達成するのは、需要側の問題であり、安全の達成の上に、さらに情報を提供し、情報の非対称性を解消する必要があることが分かった。