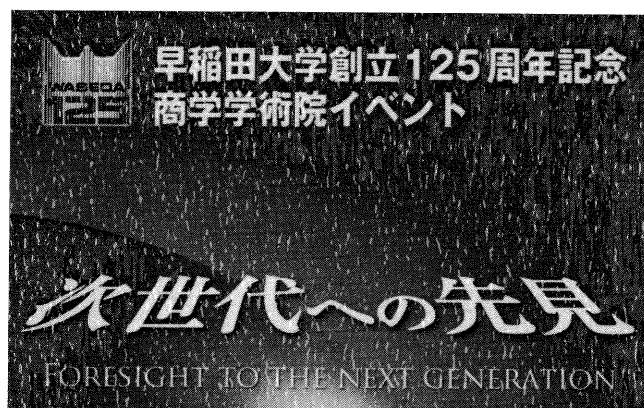


産研 フォーラム

第33回
2007

次世代への先見



開 会	横田 信武……………1
ご挨拶	江夏 健一……………3
記念講演	川本 裕子……………5
講 演	
Ⅰ. 懸賞論文優勝者プレゼンテーション	……………19
Ⅱ. ビジネスプラン・プレゼンテーション	……………51
記念講演	長谷川 耕造…109
講評・表彰式	……………123

第 33 回 産研 フォーラム

次世代への先見

2007 年 10 月 12 日

於：早稲田大学国際会議場「井深 大 記念ホール」

◇ 目 次 ◇

開 会	横田 信武… 1
ご 挨 拶	江夏 健一… 3
記念講演	川本 裕子… 5
講 演	
Ⅰ. 懸賞論文優勝者プレゼンテーション	
	増田 正志… 19
	篠原 瑛… 31
	内山 登… 37
Ⅱ. ビジネスプラン・プレゼンテーション	
	三浦 洋輔… 51
	飛渡久美子… 67
	桶谷 淳… 79
	春日 裕勝… 91
記念講演	
	長谷川耕造…109
講評・表彰式	…123

開 会

商学学術院長 横 田 信 武

おはようございます。朝早くから多くの方にお集まりいただきましてありがとうございます。

本日は、早稲田大学創立125周年記念イベントといたしまして、商学学術院が「次世代への先見」というテーマのもとで記念講演、懸賞論文の発表、ビジネスプランのコンペティションをこれから行います。10時から夕刻まで長丁場になりますが、どうぞよろしくおつき合いのほどお願いいたします。

今、商学学術院と申しましたが、学術院というのは特に学生の皆様にはぴんときないかもしれませんが、早稲田大学は2004年9月に研究教員組織として学術院体制を取り入れました。そのときは、商学部と大学院商学研究科、それから日本橋にありますファイナンス研究科、そして産業経営研究所の4つから商学学術院が構成されていきました。それから、2005年4月に大学院に会計研究科が創設されまして、これも商学学術院に配置されました。そして、この4月にアジア太平洋研究科国際経営学専攻と夜間の商学研究科プロフェッショナルコースが統合されて、新たに専門職学位課程、いわゆるMBAコースが設置されました。それに伴いまして、従来からございました産業経営研究所とアジア太平洋研究センター国際経営部門（WBS研究センター）という2つの研究部門が10月に統合されまして新たに商学学術院総合研究所が設置されたわけです。したがって、今は商学部と、大学院商学研究科、ファイナンス研究科、会計研究科の3つの大学院研究科と産業経営研究所とWBS研究センターを抱えた総合研究所から商学学術院が構成されております。

2007年は、そういった意味では商学学術院にとっても新たな出発点となる年でございます。一口に、学術院といっても色々なところがございます、ただ単に学部だけのところもございますし、あるいは学部を3つ抱えているところもあります。商学学術院は大学院のビジネス系研究科を3つも抱えているという特色があります。それにこの西早稲田キャンパスだけでなく、これからお話しいただく川本先生のおられるファイナンス研究科は日本橋キャンパスにあり、2つのキャンパスをもつ特異な学術院です。

普段は、それぞれ学部、各研究科等が独自に活動することが多いのですが、本日のように商学学術院として一つになってまとまって活動するというのは、ある意味では初めてかもしれません。1つの試金石になると思います。

いずれにしても、こういった取り組みをつうじまして、これからもアカデミズムとビジネスの橋渡しとして、また理論と実践のバランスのとれた研究・教育に商学学術院として積極的に取り組んでいきたいと思っております。今後ともどうぞよろしくご支援、ご協力のほどお願いいたします。

ご 挨拶

早稲田大学 副総長 江夏 健 一

皆さんおはようございます。ご紹介にあずかりました江夏でございます。

ただいま横田商学学術院長からお話がありましたように、本日は、創立 125周年を記念して商学学術院によってこのように盛大な催し物が開催されることになりましたことを、まずもって大学を代表して心よりの敬意と御礼を申し上げます。

私は現在、創立125周年記念事業と募金活動を担当しておりますが、125周年の記念日は10月21日ということでございますから、いよいよあと9日ということでその式典等の準備のために大わらわでございます。

記念事業ということでは色々ございまして、よりシンボリックなものでは、早稲田大学のシンボルであります大隈講堂のリニューアルが完成いたしましたことをご報告申し上げます。大隈講堂というのはまさに、なぜ早稲田大学が125というものにこだわるのかということの由来がそこに秘められているわけでございます。ご案内のとおり、大隈老公は、人間は十分に摂生すれば125歳まで生きられるはずだといわれたそうです。ご本人は残念ながら83歳でお亡くなりになったのですが、そういう遺志を後世に受け継がれて、大隈講堂を建立するときに一色々な記録をみますと、大隈先生がご存命のころはあのような立派な講堂が早稲田にはなかったために諸行事は屋外で行われ、雨が降るとテントの中で行われた記録写真が残っております。そこでぜひ講堂をつくろうということで、80年前にできたのが大隈講堂でございます。高さが125尺、まさにそれが125という数にこだわった最初でございます。

創立 125周年を記念しまして、記念事業外ではございましたが、現在、正門前に大隈記念タワーが立っております。これがまさに次の125年に向けての大学発展のシンボルとしようということで、125尺の倍の250尺の高さになっております。

記念事業の多くは、もちろん研究・教育施設の充備に向けられておりますが、例えば、文学部が改組されたり、理工学部が3つの学部へ改組されたりということがあったり、また国際教養学部という新しい学部ができたりということがございました。しかし、何よりも商学部というのは100年を超える歴史をもっておりますが、伝統のある商学部が早稲田大学の1つの基であるということについては変わりありません。不易流行と申しますが、伝統と革新、この2つをしっかりと踏まえて、次の125周年に向けて早稲田大学はまた発展・邁進していかなければならないと思います。

その意味で、本日のこのイベントが成功することを心よりお願い申し上げまして、私のごあいさつとさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

記 念 講 演

商学学院教授 川 本 裕 子

○高橋 続きまして、記念講演でございます。記念講演の最初にお話しいただく先生は、先ほど学院長からご紹介がありました日本橋にあります商学学院ファイナンス研究科教授の川本裕子先生です。

川本裕子先生のご略歴を簡単ですが紹介させていただきます。プログラムが皆さんのところにあると思うのですが、それに基づきまして、川本裕子先生は1982年3月に東京大学をご卒業になられまして、その後、オックスフォード大学大学院の経済学修士課程を修了されております。その後、マッキンゼーのパリオフィスに勤務された後に、2002～2005年の間、道路関係四公団民営化推進委員会委員としてご活躍されました。2003～2005年の間には金融庁の顧問をされておられます。2004年に大阪証券取引所の社外取締役と早稲田大学大学院ファイナンス研究科の教授ということで、現在ファイナンス研で教鞭をとられております。

それでは、川本先生、よろしくお願いいたします。

○川本 川本裕子でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は、今ご紹介にあずかりましたように、日本橋にありますファイナンス研究科で2004年から教鞭をとっております。日本橋のファイナンス研究科は夜間の大学院でありまして、主に社会人の方たちがいらっしゃいますけれども、最近は学部の方からもそのまま進学される方がいるという、そういう大学院であります。夜間と土曜日開講の大学院です。

今日は125周年に当たりまして、このようなお席でお話をさせていただきますことを大変光栄に思っております。先ほどお話が出ましたが、大隈重信氏というのはそれほど身分が高くないお生まれであったにもかかわらず、知識と才覚で当時の日本に対して新しい息吹を吹き込んだ人だというように大変尊敬申し上げているわけでありまして、今日の話は「次世代への先見」ということで、特に「イノベーションと成長を考える」という題で、皆さんが色々なことをお考えになる上での考えるフレームワークというようなものを提供させていただけたらと思っております。

(本日の内容)

本日の内容でありますけれども、まず、先見とはどういうことかを一緒に考えてみたいと思います。それから、その先見を活かしていく現在の世界の状況と日本経済の現実—日本経済の現実是非常に厳しいわけでありまして、それについておさらいをしたいと思います。そういう中で、何をおいても生産性の向上が大切です。日本は成長していかなければ、世界の中で今のような地位

を保ち続けることができないということがありますけれども、そういう中での成長を担保するためには生産性の概念をより広く広める必要があると思います。それと裏腹の話でありますけれども、何をおいてもイノベーションが大事であるということをお話ししていきたいと思っております。

先ほどご紹介がありましたように、私はマッキンゼーというコンサルティング会社で20年近く働いておりましたので、そういう意味ではビジネスとのかけ橋という観点から聞いていただけたらと思っております。

(先見とは何か)

先見というのはどういうことかということ、先が見えるということです。そしてリーダーというのは、人より先が見えるということです。ですから、昔のリーダーたちは皆背が高かったり、馬に乗っていたりで、人よりも先を見て人を導いていけるのがリーダーであるということです。特にこういう不確実性の高い時代において、どういう形で先見の明をもっていくかですが、不確実性が高いということは何が起こるか分からないということです。ただ、何が起こるか分からないで終わらずに、そこをやはり科学的に、客観的に、ある程度予測不可能なことを予測する、あるいはオプションを場合分けして考えていくかということが大事なわけであります。その状況を、一応の予測ができるのか、あるいは幾つかのシナリオに絞り込めるのか、あるいは全く予測不可能なのかという3つのパターンに分けるだけでも、随分とその世界の不透明性は明らかになるように思います。

しかも、変化がどんなパターンで起こっているのかということ、景気の循環のようにサイクルで動いているのか、あるいはどんどん進化をしていくのか、あるいは全く混乱しているのか、その中であり得ないパターンを除いていくだけでも不透明性というのは排除されるということがありますし、対応準備が容易になります。そういう意味では、先見性をもつためには、まず状況の客観的な判断をするということ、そしてそのシナリオを考えていくということが1つ目にあると思います。

これはビジネスの戦略で常にいわれることでありますけれども、そういう中で次に大事なことは、ご自分の姿勢を決めることです。企業なり組織なりの姿勢を決めると、そこで一応どういう形で自分に対応していくのかということが決まりますので、そういう意味では不確実性の中で自分の姿勢を決定すると不確実性が低減することになります。このように先見は合理的な思考の上に成り立つというのが最も大事なことであらうかと思われます。

(合理的思考が可能となる技術論)

スキルといいますか、合理的な思考をもつ技術を身につければ、混乱している不透明な将来に対して思考していけるということです。ですから、合理的な精神をもつ、合理的な思考をするというのはどういう形で可能になるかということ、いわれてみれば当たり前のことかもしれませんが、まず客観性をもつということです。判断の材料として、まず客観的な事実で把握すること、これが学問の基礎ということになるわけでありまして、客観的な事実で物事をとらえない限

り、決して思考は進んでいきません。また、比較分析というものがなければ問題点を見抜く力はありませんから、ほかの企業と比べる、あるいはほかの組織と比べる、過去と比べるということで、比較というのが非常に大事になる。それから数字で把握する。このようなことをもとにまず客観性をもつ。

それから、精神の中立性をもつことです。特に属人思考といわれるような誰がいったかではなくて、何が議論されているかという中身に集中することによって思考をきちんと進めていくことができる。「色々大変ね」といっている限りにおいては、それは思考が停止していることでありますので、そういう意味では中身に集中してそれを考えていくということ。それから、独立心を養うということです。他人の貼ったラベルに惑わされないで自分で考えることをすれば、独立的で合理的な思考が可能になる。

ただ、この前提として、当然のことのよう未来志向ということがあると思います。建設的であること、常にエンカレジングであること、人を励ますような環境をつくっていくということが大切です。これらを踏まえた上でビジネスにおいても、事業やプライベートなことにおいても自己規律が非常に大事になっていくのだらうと思います。

今お話ししたようなことが先見性を保っていく上での大事なパーツです。こういうことを個人なり組織なりがもっていけば、客観的に、中立的に、先見性をもって未来を語れるようになるということではないかと思っています。

(世界の現状)

そういう中で、現在の世界の状況、日本の状況のおさらいをしてみたいと思っています。

世界の現状でありますけれども、21世紀になりまして、世界を支配している因子というのは驚くほど変わっています。3つぐらい特徴があると思いますけれども、まずグローバル化です。国境の壁が非常に低くなっています。それから、キャピタルの動きが非常に速くなっている、あるいは広範に動くようになってきているということがあります。それと、最近の技術の進歩によってデジタル革命が非常に勢いで進んでいます。

そうしますと、このような3つの要素がかかわり合いながら、容赦のないルースレスな経済発展が世界各地で起こっていきます。グローバル化によって急速な世界市場の拡大と、事業をしていく事業前線がどんどん拡大していきますし、ビジネスのプロセスであります研究と開発と生産と販売、その何を、どこで、どのような形で出していくのか、あるいはどのような組み立てにするのかという最適化の問題が喫緊考えなければいけない問題になっていく。あるいはグローバル化が進んでいますから、どの場所で何をやるのかといったことも非常に大きな問題になっています。それから、当然のことのよう地理学的なリスク、経済とか、政治とか、紛争のリスクがグローバル化とともに進んでいる。このような支配因子というのが今顕著になりつつあります。

一方のキャピタル化としては、市場からの圧力が非常に大きくなっているということがあります。

資本の論理がますます徹底されている。日本はその動きから若干遅れていますけれども、世界中で資本の論理が行動原理になってきている。また、株価が通貨のような役割を果たすということ、企業買収が増加するということが、資本の論理が徹底するとともにルールがきちんと徹底されていないと市場の失敗がありますし、そこで不祥事なども起こるということで、バブルを含む市場の失敗というようなことがあります。

まずインターアクション革命がデジタル革命によって起こり、情報流通量は莫大になっています。ネットワークが急拡大するとともに産業競争力が変化して、どんどんモジュール化していく。新しい覇者の台頭と入れかわりが激しくなり、いずれの組織もチャレンジを抱えています。ますますスピードが求められる社会になっているし、成長しなければいけない、規模の拡大に対する圧力が働いています。それから、世界がどんどん複雑になっていくので、複雑性のマネジメントをどういう形でやっていくのかということもあろうかと思えます。

それから、ボラティリティへの対応です。為替相場に代表されるようにボラティリティが大きくなるということ。そういう中でどういう形で創造と破壊をしていくのかというのが、あらゆる組織、あるいは個人に置きかえてもいいかもしれませんが、チャレンジであるということです。

この辺をもう少し数字でみてみたいと思います。世界はグローバル化と技術の変化でますます新しい局面になっているのですけれども、特にグローバル化でみていただきたいのは、1人当たりのGDPが1万ドルを超えると、市場経済として消費市場として影響が大きくなります。労働力も輩出します。今、グローバル市民といわれている人たちが10億人ぐらいですけれども、2030年になりますと中国がこの段階に入りますので、グローバル市民といわれている人たちが30億人ぐらいになります。2040年になりますとインドがこの段階に入りますから、グローバル市民といわれている人たちが40億人になります。ですから、20世紀の後半、割と長い間、10億人ぐらいのグローバルな世界でやってきた市場は、ここへ来て、この10年、20年、30年で非常に拡大していくのです。

そういうときに、我々はどういうことを考えて、どのように行動していかなければいけないのか。世界経済、貿易額もちろん当然のことのようになっていますから、前線が急激に拡大している。BRICsの台頭もいうまでもありませんし、そういう中でどうするのかということです。

キャピタルの動きとしては、外国為替の取引高は右肩上がりです。そういう中で東京市場の沈下は非常に問題ですが、世界での取引額は大きくなっている。それから、為替レートに代表されるように、経済主体はマーケットにさらされる機会が増えて、ボラティリティも増加するということになります。

一方のデジタル化ですが、国際電話料金は、2000年以来ほとんどゼロに近い状況になっていますし、インターネットのトラフィックは2000年を超えて圧倒的に大きくなるという状況があって、活用できる情報は非常に増えている。これが現在の世界の状況ということになります。

その中で日本経済でありますけれども、残念ながらあまり未来志向とはいえない状況にあります。いわれて久しいことでありますけれども、国のレベルをみますと非常に借金が多いということです。国および地方の債務残高の対GDP比率は、1995年と2005年を比べて、日本は87%だったこの数字がこの10年で本当に増えてしまっています。またここへ来てプライマリーバランスを本当に黒字化できるのかという疑念も出てきておりまして、そういう意味では世界の水準とかけ離れたほど借金が多い状況になってしまっている。そういう意味では、今日は大学の皆さんの前でお話しをしているわけでありますけれども、現在は、未来へどんどん負担を先送りしているという状況で、未来に余り明るい話がないというようなことです。これをどのように変えるかを今後お話ししていくわけでありますけれども、状況としては潜在的な国民負担率なども増えています。

といいますのも、少子高齢化が非常に速く進んでいるためです。少子高齢化を促進するような政策がまだまだ残っていて、2005年の段階で世帯の年齢は60歳以上が大体4割に近くなっています。これから5年たつにつれてどんどん増えていく。50代の方たちが21%、40代が16%、30代が16%という形で、29歳以下は11%しかいません。1970年代、1980年代と比べていただきますと、例えば1970年は60歳以上が18%で、50代が18%、40代が24%、30代が26%です。1980年でも30代、40代を合わせて50%ということで、いかに社会に活気があったのかということを皆さんお分かりいただけたと思います。

ですから、これまでの100年とこれからの100年は全く違う様相を呈します。さらにこの20~30年において日本の状況は世界の中で少子高齢化が最速で進んでいくわけですから、その中でどういう形で成長を確保していくのが非常に大きな課題になるということです。

どんどん少子化が進んでいるので、今1億2,000万人いる人口が2050年には低位推計で8,500万人ぐらい、中位推計で9,000万人ぐらいになります。これは、例えれば50~100万都市が1年に1つずつ消えている状況であります。1週間に2万人ずつ人々がいなくなっているのが日本の状況です。

こういう中で、もう少し皆さんに日本経済の現実を知っていただきたいと思います。社会保障なども若い人たちに負担がかかる構造になってしまっています。皆さんが政治にご関心を持たなければいけない原因がここにあります。1世帯当たりの生涯の受益と負担を考えると世代間格差があって、今の社会保障制度のままで、60歳以上の人たちは生涯で1億5,000万円ぐらい負担して大体2億円ぐらい受け取っているのです。ですから、5,000万円ぐらい受益の方が多い。50代ですと数千万円受益が多い。40代でも数百万円多いですけれども、30代で数百万円、20代で数千万円、負担の方が大きくなります。残念ながら選挙権のない20歳以下の人たちはもっとも負担が大きいというような形になっています。これは本当に耐えがたい状況だと思いますので、これをどういう形で解決していくのがとても大切な問題です。

こういうことを解いていくためにも、人口が減っていく中でいかに成長を確保するのが日本経済がしなければいけない課題です。そうしないと、どんどんじり貧になっていくだけで、そういう中でどういうことが大事なのか。最初に戻りますけれども、先見の明をもち、どういう形で生産性

を上げ、イノベーションを起こしていくのかということがマストであるということです。

現在の日本は、合理的な近代日本への移行期です。市場からはキャッシュフロー経営や株主価値、経営への志向がプレッシャーになっています。いわゆるコーポレート・ガバナンス革命などもプレッシャーの1つで、また、先ほど申し上げた人口構造の変化というのがあります。

デジタル革命とアジア、中国の発展という中で、日本は大きな財政赤字を抱えています。個人の預貯金志向、企業と銀行の間の持ち合いがどのくらいの速度で、きちんと近代化していけるかが非常に大事になっていくということでもあります。

そういう意味で、生産性という概念が非常に大事になってきます。残念ながら日本の生産性は、一部で非常に高いけれども、ほとんどのところで非常に低いという現実があります。労働生産性をアメリカと比較をすると、輸出主導型の製造業、自動車とか、電子機械とか、IT機械とか鉄鋼、想像に難くないことですが、この労働生産性はアメリカが100のとき120であります。ただ、ここに働いている人たちは全労働人口の10%にすぎないという現実があります。

次に、国内向け製造業、食品加工とか、繊維とか、家具といった国際的に競争していない製造業を比べてみると、ここに働いていらっしゃる方は労働人口の15%で、アメリカと比べて労働生産性が63%にすぎないということがあります。

さらに、国内サービス業、小売とか、建設とか、医療とか、農業といったところは、ここに75%の方たちが働いていて労働生産性は63%です。

ですから、アメリカと比べて労働生産性は6割、国内においても、同じ日本人が働いているわけですが、競争条件が全然違うことによって労働生産性が半分になっています。これを裏返していえば、潜在的には生産性を向上させることもできるとも考えられるわけです。ここをどういう形で起こしていくのが喫緊の課題であろうと思われます。

このように申し上げますと、日本人は最近非常に豊かになっていて働かなくなってしまったのかとお思いになるかもしれませんが。決してそんなことはございませんで、小売業の労働生産性をとってみますと、ハイレベルで労働生産性を1人当たりの付加価値と労働者1人当たりの労働時間に分けて比べてみると、労働者1人当たりの労働時間は、アメリカが100に比べて日本人は1.5倍ぐらい働いているのに、労働者1人当たりの付加価値はアメリカが100のときに日本は74です。

これはどういう形で起こっているか。その事業のやり方が悪いのかもしれません。あるいはその会社がもっと生産性の悪い部門をもっているのかもしれません。あるいは卸の仕組み、産業構造自体が効率的でないのかもしれない。あるいは日本の中ですからロジスティックス、例えば高速道路の料金などが非常に高いことが影響している。色々なことが複合されて、結果として労働者1人当たりの付加価値として生み出されるものが低いので、労働生産性がアメリカの半分になってしまう状況になっているということです。

これをどういう形で反転させていくのかということでもありますけれども、もうちょっと申し上げますと、資本の生産性、投下した資本に対してどれだけリターンが上がっていくのかをみても、日

本の場合、最近若干上がっていますが、10%に満たないということでもあります。そのようなことで、労働を投入しても、あるいは資本を投入しても、非常に効率の悪い社会になっている。効率の悪い経済になっているというのが現在の日本の状況であります。

ちょっと余談になりますけれども、私は、今年の5月のゴールデンウィークに旅行で奈良県に行きました。そうしましたら水落遺跡というのがあって、それは大化の改新で有名な中大兄皇子がつくらせた水時計というものでありました。遺跡展示の説明には、先進中国の文明をキャッチアップするための国家による先進科学技術の大胆な吸収事例として紹介されていました。水時計ですね、皆が目を見て時間が分かるというものでありました。ということは、それまでには共通の時間がなかったということです。この後、日本社会の共通の時間を導入して社会生活の不便を克服して、結果として律令国家としての体制を整えていたというようなことが書いてありました。

まさしく申し上げたいのは、今の日本においても生産性を爆発的に伸ばすような仕組みをどういう形で皆が導入していくのかが課題なのです。今申し上げているように、マクロ的には生産性が上がることが非常に大事だといっていても、ミクロ的に本当にそれが必要と感じられているかという、日本の場合、とりあえず非常に豊かですので、それほどニーズが感じられていることはないということです。

生産性の向上は非常に大事で、今経済財政諮問会議のもとで国家の目標として方策を色々考えているわけですが、もともと有限な資源で最大限の効果を上げるのが経営の知恵です。この後、ビジネスプラン・コンペティションがあるようでもありますけれども、これは営利企業の経営方針そのものであるということです。なぜ今の日本で政府がこれについて音頭をとらなければいけないのかという疑問を感じるわけでありまして、これは経営の根本問題に行き当たるということです。あるいはなぜ政府が生産性の低い企業を長らえさせているのか、本来であればM&Aとか市場競争による新陳代謝が働くべきところに、それがなかなか働いていない状況があります。成長を抜きにして分配を語っても、もともとのパイが小さくなってしまったら本当にしりすばみだけですけれども、どちらかというと今の日本経済においては分配の議論ばかりなされています。

そういう意味では、企業経営が生産性を基軸に据え直すとか、政府の政策として競争の促進とか、規制改革とか、海外からの投資とかM&Aのような環境整備を邁進することが、混沌とした社会に共通の時間を導入した7世紀と同様に非常に求められていることであろうと思われます。

日本企業を取り巻く環境の変化は、今申し上げたことのようにありまして、従来の日本企業は非常に利益率が低いということです。資本生産性も低い。これに対して、繰り返して申し上げておりますように、国内機関投資家がリターン志向を最近高めているということがあります。あるいは一部のファンドのようなアクティビスト・ファンドが出現している。それから、外国企業による買収、会計のビッグバンとか会社法の改正などもそれを後押ししています。経営陣に対して企業価値の向上へのプレッシャーが非常に大きくなっているのが現在の状況であろうと思われます。

そういう中でどういう形で生産性を上げていくのかということで、イノベーションというものを

考えなければいけないということでもあります。日本のベンチャーキャピタルの投資額をみますと、OECD加盟国の中で最低です。平均の1割程度になっています。イノベーションは必要だとみんな共通の認識としてあるわけですが、時々これは技術革新と訳されています。本来は、技術革新とか新商品の開発だけでなく、新しい価値創造で社会とか制度が大きく変わることを示すというように思います。端的に申し上げられるのは、飛行機の発明とか、自動車の発明とか、インターネットとか、グーグルとか、こういうものがイノベーションであります。

要するに同じインプットから爆発的にアウトプットを増やすというのがイノベーションの本質だと思いますけれども、今の日本でイノベーションがどんどん起こっていくのかということなかなか疑問です。アメリカはいいところも悪いところもありますけれども、イノベート・アメリカという概念を合言葉にしてきたということがあります。イノベーションではなくてイノベートという動詞で使っています。アメリカをイノベートするという形で、非常に能動的に動こうということのあらわれだと思います。自らを新しい存在につくり変えていくという意味が示されているのだと思います。先ほど申し上げたようなグーグル、すなわち経済界の地図が一変して、質、既存の秩序が破壊されるということがイノベーションです。ですから、経済界の主役とかがどんどん変わっていくということがないと、なかなかイノベーションが起こったとはいえないということでもあります。

韓国とかEUに比べても日本のイノベーションへの投資額は非常に少なく、韓国よりも少ないので、欧米文化との違いだということにも片づけられそうにありません。日本には投資家とかお金が不足しているのかというと、決してそんなことはありません。イノベーションの源がないのかというと、優れた科学者とか技術者、大学でもそうですけれども、たくさんいるにもかかわらずそれがつながっていかない。これをどういう形で起こしていくのか。今日私はこれに答えはありません。これは、皆さんがこれからどういう形でイノベーションを起こしていくのだろうかということを最初のフレームワークから解き起こして、何がネックになっているのだろうかということも含め、考えていく以外にはないのではないかと思います。

イノベート・ジャパンでありますけれども、大学を含めた人材の流動化とか、個人を含めたベンチャー・スタート・アップ企業への投資の促進などがますます大事になっていくのだろうと思われます。そういう意味では、今日のビジネスプラン・コンペティションなどもとても面白い試みだと思います。とにかく新しいことを考えるということでもありますので、そこへの期待はますます大きくなると申し上げたいと思います。

世界の色々なイノベーションを起こしている企業の例をとって、今どういう形で行われているかをご紹介したいと思います。人材と組織と戦略という形で分けて考えてみると、人材においては、やはり1にも2にもとにかく人が大事だということで、人を中心にしたシンプルでタイトなマネジメントを組んでいるところが多い。GEでも、ネスレでも、ベストプラクティスの会社といわれるところはそうにいられています。体系的なリーダーの養成をしています。リーダーの育成が組織の成長を支配する、これは古今東西変わらない。どんな状況であっても、人にどれだけ投資して、

どれだけその人が考えることができるのか、その人たちが伸び伸びと頭を使うことができるのかという環境なしには、なかなかイノベーションは起きてこないということです。

しかも、戦略と人材をきちんと結びつける工夫が要と思います。そうしますと、当然のことながら組織は非常にフラットな分権組織になりますし、それ以前にまず理念が必要です。バリューを共有する。例えば、成長がどんどん起こっている1950年代、1960年代の日本ですと、成長そのものが皆のバリューになりますから、そんなに心配しなくても組織が崩れていったりすることはないわけでありすけれども、共通の概念、普遍性と規範性をもったバリューを組織に設定しないとなかなか成長に向かわないということがあります。

また、簡素で強力なブレーン機能、コーポレートというようによんでいますけれども、そのようなものがますます大事になっていく。知恵をもっている人たちが知識と見識と常識とをもって、経営の判断にどんどん寄与していくという形であります。そういう中で事業ポートフォリオの創造と破壊を行い、戦略的な資本配分を行っていくということがあります。当然のことのよう、知識の創造とか流通をどういう形で工夫していくのかということが考えられています。

戦略面でありますけれども、成長というアスピレーションをもつ。自分が成長しなければいけないのだ、するのだということを組織の中に埋め込むことが鍵であります。創造と破壊を埋め込んで、戦略的なポートフォリオをつくっていく。つくっては壊し、壊してはつくるということで、とにかく生まれ変わっていかない限り新しくいられないわけです。存続はできないということがあります。そのような形で成長していく。

そういう中で、特に21世紀型組織としてはインタンジブルズ、みえない資産、無形資産が価値創造で非常に重要になってくるということがあります。人材とか、知識とか、ブランドとか、技術とか、リレーションシップとか、理念とか、こういうものをもとに組織がつくられていくことが最近の傾向としてみられます。

こういう非常に複雑な社会の中で、経済とか社会の動きがどんどん複雑になっていくと、自分も複雑であると複雑さに対応できないということもまた逆にありまして、柔軟で、どれだけ有機的で、シンプルで、間違ったときにどれだけ自己矯正能力を発揮できるのかということ、そういう組織とか個人がこれだけ不透明性の強い時代には生き残れるだろうということが導き出されるように思うわけであります。こういうのが最近の傾向であります。

今の日本を考えていくと、最初に申し上げましたように、経済の状況は決して皆さん方のような若い方たちにとって楽観的でいられる状況ではない。そういう中で、悲観主義というものが覆ってしまいがちであろうと思われます。そういう意味では、悲観主義をどういう形で排していくのが大切で、まず時間軸を再設定するということがあるのではないかと。今、早稲田大学創立125周年でありますけれども、そういう形で長いスパンで考えていくということは、短視眼的にならない1つの大きな思考の仕方だと思います。日本という国がまとまった政治的な共同体として歴史を記憶し始めたのは、せいぜいこの1,500年ぐらいなわけです。早稲田大学は其中で125周年もあるわけで

すけれども、せいぜいという言葉を使うのは、世界には日本よりも長い民族や国家の歴史を有する国が多いからです。

中国は、最近でこそ躍進する経済というようにいわれていまして、何か新興国のようにとらえがちでありますけれども、考えてみれば、もともと日本の倍以上の歴史を有する老大国です。そもそも国の年齢のとらえ方というのは非常に相対的なもので、国家の歴史が1,500年しかない日本は世界の中ではまだまだ若い国ともいえます。

最初に申し上げたような人口減少社会の到来というのは、それ以前の政策の集積ですから、政策を直せばいい。日本では我々の後にまだまだ世代は続いていくわけであります。少子化対策に今本格的に取り組めば日本の人口も反転するかもしれないのです。申し上げたいことは、時代の認識とか問題意識は、そこで生まれた限られた期間を生きる個々人の人間のもっている時間軸に非常に左右されるということであります。

ですから、例えば少子化の問題を申し上げれば、当面の少子化、高齢化の動向を当然のことと受け入れてしまうことは非常に危険だと私は思います。日本経済の成長が2%か3%でいいというのは誰が決めたのかということがあって、5%でも成長できる経済になる可能性があると思います。次々に生まれてくる未来の世代に日本を引き継ぐという責任感こそが、現在の政策論議、あるいは経済を考える、企業の経営を考える上での規律として非常に大事であって、その責任感こそが日本の盛衰を左右するということがあると思います。

ここで例に挙げたいのはイギリスでありまして、1970年代までのイギリスというのは、産業の国有化とか過剰な福祉国家という誤ったモデルによって、経済は疲弊して、通貨危機にも見舞われました。当時は政治指導者が一部の大学の出身者に限られていたり、ユニオン、労働組合が非常に強くて、英国病というのはほとんど克服し得ない不治の病というように喧伝されていました。1970年代から30年を経た今のイギリスをみると、本当に若々しい国としてよみがえっているわけであります。特に私がイギリスを挙げますのは、20代のとき、皆さんと同じころにイギリスに留学していて、イギリスはもうだめだと皆が本当に思っていた。これからどんどん縮むのだというのが共通の概念としてあったような気がします。それがきちんと若い国に生まれ変われるという実績があるので、我々はそこから学ぶべきなのではないかと思うわけであります。

そういう意味では、勝負は人でありまして、それが国民の共通の意識であります。その中でも意志というのが非常に大事なことでありまして、社会を覆っていた悲観主義を克服した意志の力、例えば市場競争の強化とか、民営化の拡大とか、政策次第で国の成長力は極端に変わっていくということであります。ただ、こういうことは既得権益と真っ向からぶつかりますので、そういう意味では国民の支持を背景にしていなければいけないということがあるわけであります。

私も経済学をずっとやってきましたけれども、経済成長の要因は経済学者が事後的に計測するもので、成長力の源泉の予測には大きな限界が伴います。1990年代のアメリカ経済の復権とか、近年の中国とかインド経済の急拡大を1980年代の人々のどれほどが予測できたのかということがありま

す。誰もその確信をもって予測できるものではなく、日本の社会が成長できるわけがないという悲観論は社会の精神の老化そのものであるのではないかと思います。そういう意味では、社会の気分というのは構成メンバーの年齢によって大きく左右されますので、日本の場合、高齢者が増えていくので非常に厳しいということはあるのですけれども、そういうことを克服する必要があるのだらうと思います。

日本型のやり方、日本型の経営という概念も、往々にして現状固定の議論の道具として使われていくように思います。日本型の雇用慣行の重視といったそういう意見も、煎じ詰めれば今の雇用慣行を守りたいという人たちの労働者の地位を何があっても変えたくないという主張にすぎないことも多いわけです。せいぜい戦後経済の一時期に機能していたものを後生大事に変えないという保守性は、多分無責任、あるいは知的な怠惰であろうと思われます。現状の固定は、抗し得ない潮流を無理に抑えることでかえって大きなコストを強いられることも多いということでもあります。

先ほど江夏先生がおっしゃいましたが、内外の経済状況や人口構成が大きく変化しているときに万古不易なものはないということがあります。変化にどれだけ柔軟に対応できる経済社会であるのか、あるいは個人であるのかが最も大事なことであります。日本に留まらず、そういう意識をもってグローバルな社会にどんどん飛び立っていただきたいというのが私の本日のメッセージであります。ご清聴どうもありがとうございました。

次世代への先見
イノベーションと成長を考える
 早稲田大学125周年
 川 本 裕 子
 2007年 10月 12日

スライド 1

内 容
 I. 先見とは何か
 II. 世界の現状と日本経済の現実
 III. 生産性の概念:水落遺跡のはなし
 IV. イノベーションの重要性
 V. 人創りから国づくりへ、そして世界へ

スライド 2

I. 先見とは何か

- 人より先が見えるのがリーダーとしての資質
- 不確実性を理解する:何が起るかわからない。。で終わらずにどの程度予測可能なレベルなのか理解する
 - 一応の予測ができる いくつかのシナリオに絞り込める/ 予測不可能?
- 変化のパターン:サイクル型、パルス型、進化型、混乱型(ありえないパターンを排除するだけでも不確実性のレベルを下げ、対応準備が容易になる)
- 姿勢を決める:不確実性のなかで自分の姿勢を決定すると不確実性は低減する

→先見は合理的思考の上になりたつ

スライド 3

合理的思考が可能となる技術論

- 客観性をもつ:判断の材料として事実を把握する、比較分析によって問題点を見抜く、数字で把握する、
- 中立性を保つ:「誰が言ったか」ではなく「何が議論されているか」中身に集中する、「いろいろ大変で」と思考停止に陥らない
- 独立心を築く:他人の貼ったラベルに惑わされない。自分で考える
- 未来志向:建設的でencouragingでいられるか、自己規律

スライド 4

II. 世界の現状:21世紀になり、世界の支配因子は加速度的に変化
 21世紀の支配因子

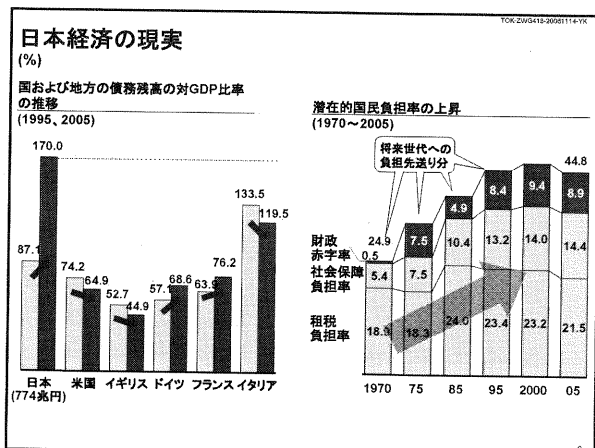
容赦ない(ルースレスな)経済	組織のチャレンジ
グローバル化 - 急速な世界市場の拡大と事業前線の拡散 - 研究、開発、生産、販売の最適化問題 - 経済、政治、紛争リスクの増大	変革のスピード
キャピタル化 - 市場からの圧力増大、資本の論理の徹底 - 株価の通貨化と企業買収の増加 - バブルを含む市場の失敗	成長圧力。規模の追求
デジタル革命 - インタラクション革命...情報流通量の極大化、ネットワークの急拡大 - 産業競争力の変化...モジュール化 - 新しい覇者の台頭と入れ替わり	複雑性のマネジメント ポラリティへの対応 創造と破壊

スライド 5

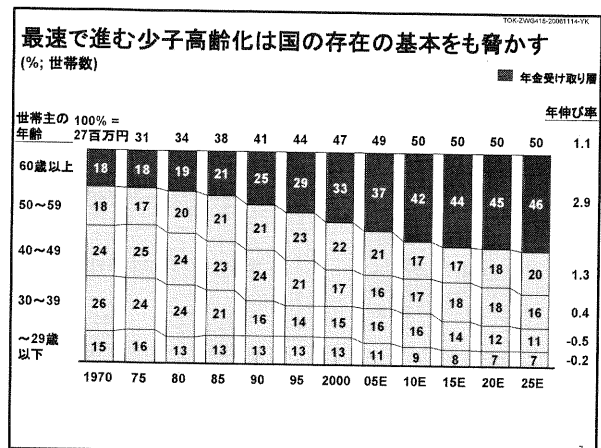
世界はグローバル化と技術の進化で次々と新しい局面へ

グローバル	キャピタル	デジタル
世界市場のさらなる成長と、兵站の急激な拡大	マーケットにさらされる機会が増加することでポラリティも上昇	コスト低下によるネットワークの拡大と、それによる情報量の増加
事業領域の拡大	ポラリティの増幅	活用情報の爆発

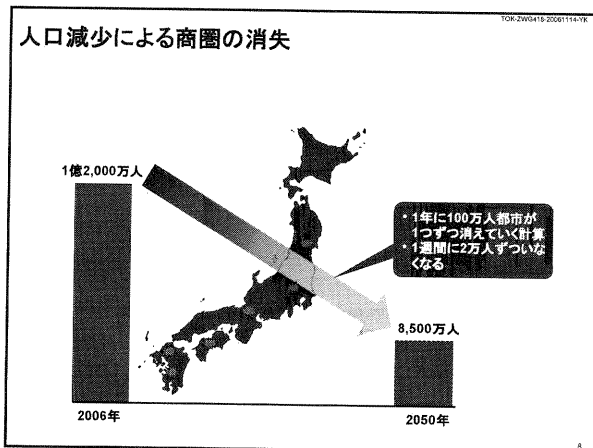
スライド 6



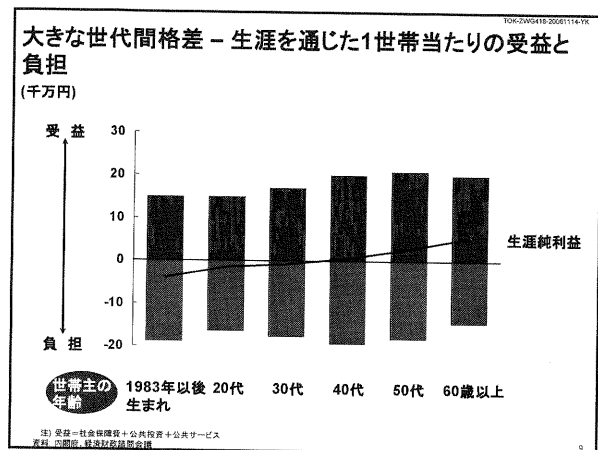
スライド 7



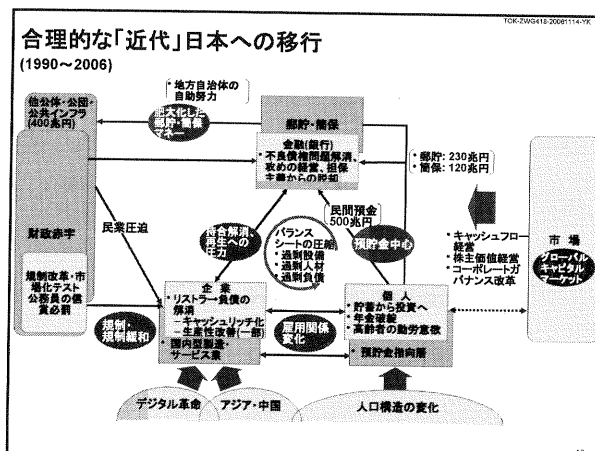
スライド 8



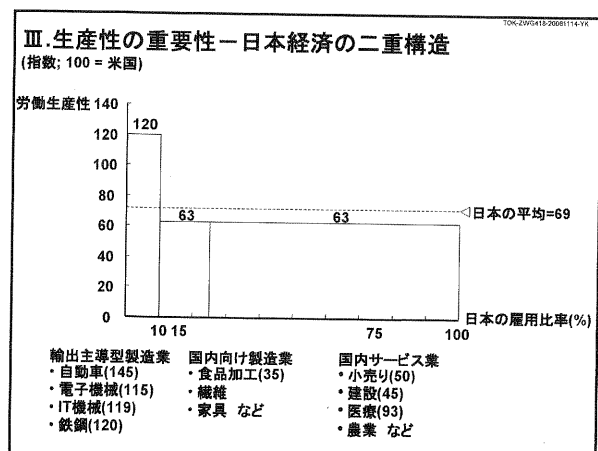
スライド 9



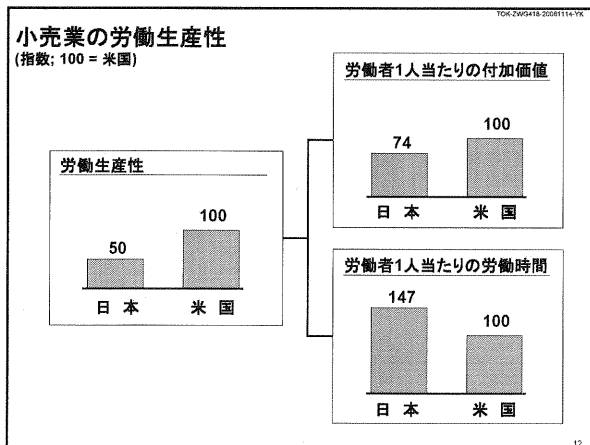
スライド 10



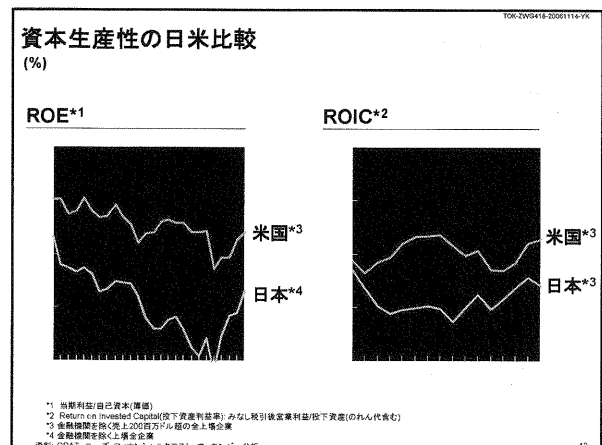
スライド 11



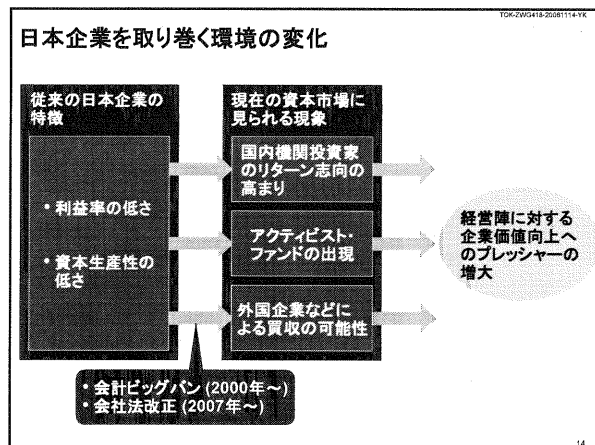
スライド 12



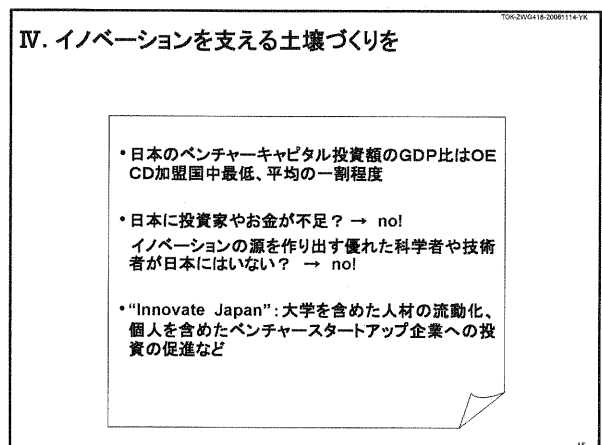
スライド 13



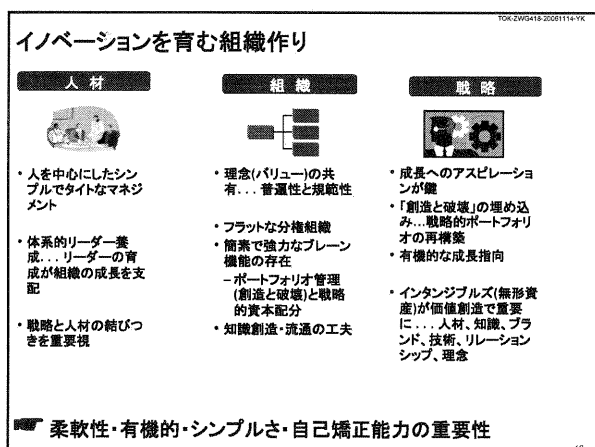
スライド 14



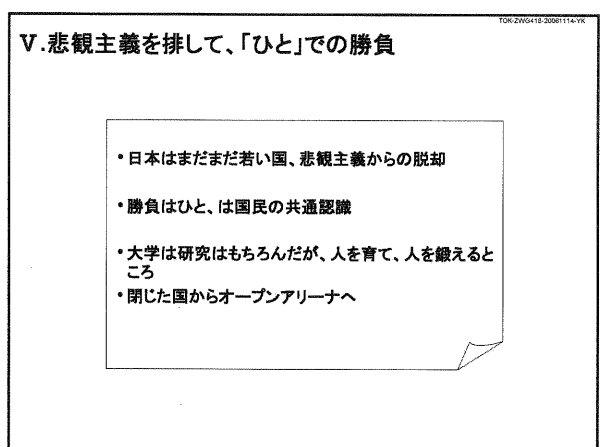
スライド 15



スライド 16



スライド 17



スライド 18

懸賞論文優勝者プレゼンテーション

増 田 正 志

○高橋 この学術院イベントは、その他の学術院は主に川本先生のような偉い先生にご講演いただいてそれでおしまいということなのですが、商学学術院の場合にはもっと学生がイベントに参加するようにということで、懸賞論文とビジネスプランのコンペティションを行いました。懸賞論文の方の詳しいことは、午後の表彰式の前に晝間文彦所長から講評をいただくので、そのときに具体的なプロセスをご紹介いただけるものと思いますが、ビジネスプラン、懸賞論文合わせて30数件のエントリーがありました。厳正な審査の結果、懸賞論文については今日3件の諸君が選ばれたわけです。

学生の部の優勝者のプレゼンテーションから始めたいと思います。

見事、学生の部の優勝を飾りました代表が増田正志君です。増田君の方から共著の方とタイトルを紹介してから始めてください。では、よろしくお願いします。

○増田 私たちは「個人投資家と株式市場の効率性」という題名で研究しました。メンバーは、青野、鹿志村、寺迫、増田、村山です。今ここにいるのは4名ですが、1人ドイツへ留学しております、この5名で作成しました。これからプレゼンテーションをしたいと思います。よろしくお願いします。

○寺迫 それでは始めさせていただきます。

(スライド1)

私たちの論文のタイトルですが、「個人投資家と株式市場の効率性—配当と株主優待の権利落ちに関する考察—」ということで、配当や株主優待を市場がどの程度読み込んでいるのかについて研究いたしました。

(スライド2)

今回の発表の流れですが、「はじめに」「研究の背景と仮説」「分析結果」、おわりにという形で進めていきたいと思います。

(スライド3)

それでは、早速、「はじめに」ですが、配当や株主優待という言葉 皆さん最近耳にすることが多いのではないかと思います。野村インベスター・リレーションズによるアンケートによりますと、個人投資家が株式投資を行う目的の上位3つが、1位・資産形成、2位・配当金、3位・株主優待ということで、投資目的の上位2位、3位を実に配当や株主優待が占めているのです。というところから、配当や株主優待は現在、重要な投資収益としてとらえられるようになったということ

がいえるのではないかと思います。

そこで、私たちはこの配当や株主優待が実際に市場にどの程度読み込まれているのかに注目して研究を始めました。特に株主優待に関しては、お金ではなくて商品券とか、物品とか、本当にさまざまな形で株主に渡されるものなので、それを投資家がどの程度読み込めるのかということは特に注目した点です。

(スライド4)

先行論文として参考にさせていただいたのが、加藤清さんの書かれた「配当落ち日のパズル」という論文です。これは配当の権利落ち日に株価が上昇するというアノマリーについて書かれているのですが、ここで権利落ち日の株価変動の仕組みについて説明したいと思います。

(スライド5)

ここに配当落ち日周辺の株価の動きを簡単な図にしたものがあるのですが、真ん中のゼロのところは権利落ち日だと考えてください。権利落ち日に株を持っていた人のみ配当や株主優待を受け取ることができます。ここで仮に配当の権利落ち前と後で株の値段が変わらないとすると、権利落ち前に株を買った人は配当をもらえるのに対し、権利落ち後に株を買った人は同じ値段にもかかわらず直近の配当をもらうことができないので、もらえなくなった配当の分だけ株価が下がるという仕組みが起こるわけです。このようなことから、一般的に理論では権利落ち日に株価は下がるといわれています。

ところが、先行論文によると、1980年代の日本市場において、配当の権利落ち日に株価が下落するはずが、なぜか上昇するというアノマリーが起こっていたことが実証されていたのです。その原因としては、当時の日本では株式持ち合いが多かったり、安定保有株主の存在があったりということで、純粋な投資目的以外の投資行動が多々あり、市場が合理的でなかったためにこのようなアノマリーが起こっていたということが先行論文ではいわれています。

ですが、その研究以降、法改正がどんどん進んで、株式持ち合いが解消され、個人投資家がどんどん増えてきたということで、現在の日本市場はかなり成熟してきているのではないかと考えました。

(スライド6)

そこで、私たちは現在の成熟した株式市場において配当や株主優待はちゃんと読み込まれているのではないだろうか。つまり配当や株主優待の権利落ち日に株価はちゃんと下がっているのではないかという仮説をして研究を始めました。

(スライド7)

早速、イベントスタディ1として最初の分析結果ですが、これは株主優待は実施してなくて配当のみ実施企業でイベントスタディをかけました。イベントデーが配当の権利落ち日になります。株価の変動をみるのですが、株価がかなり景気変動に左右されやすいということで、私たちは株価のかわりに超過収益率（AR）、累積超過収益率（CAR）というのを指標にとって分析を

しました。

その結果ですが、超過収益率（AR）の値がイベントデーゼロの日にマイナス0.84%で、1%水準で有意という結果が出ているのです。このアスタリスクの数が多いほど有意であるということを示していると考えてください。ちなみに先行論文ではこの値がプラス1%という値が出ていたのです。それがマイナスになっている。どういうことかということ、ここから配当落ち日に株価が下がっているということを言うことができます。つまり配当落ち日のアノマリー、先行論文でいわれていたものはもはや存在していないということがこの結果から分かったと思います。

（スライド8）

次に、イベントスタディの2つ目として、配当と株主優待、両方を実施している企業で同じくイベントスタディをかけてみました。その結果、ここで超過収益率がマイナス1.36%で、こちらも1%水準で有意で下がっています。ここから、配当と株主優待の両方を実施している企業においても権利落ち日に株価は下がっているということがいえたのですが、先ほどマイナス0.84だったのがマイナス1.36ということで、マイナスに強く出ているのです。そこから、配当だけではなくて株主優待も株価の下落に影響しているということがいえるのではないかと私たちは考えました。

そこで、もっと詳しく株主優待が本当に影響しているのかをみるために、カウンターサンプル企業をとってイベントスタディをかけました。

（スライド9）

それがこれなのですが、これは配当と株主優待の両方を実施している企業と、それと同規模、同業種で配当のみを実施しているカウンターサンプル企業のそれぞれの平均をとって、その累積超過収益率を図にしたものがこれになります。この上の赤いラインのところが配当のみ実施企業で、下のブルーのラインが配当と株主優待の両方を実施している企業の平均と考えてください。この図でみる限り、両方とも下がってはいるのですが、両方を実施している企業の方が明らかにいっぱい下がっているのです。この下がり幅の部分が株主優待の影響であると考えられることができます。その結果、比較する限り、株主優待は株価下落の一因となっているということがここからいえると思います。

それでは、この後、これが実際にどれぐらい影響しているのかを数値的に回帰分析で検証しましたので、回帰分析の結果を鹿志村君からお願いしたいと思います。

○鹿志村　それでは、私から分析結果について説明していきたいと思います。

（スライド10）

私たちが行った回帰分析は全部で3つあります。1つ目が配当のみを行っている企業をみたもの、2つ目が配当と株主優待をやっている企業をみたもの、そして3つ目が株主優待の種類についてもみた分析です。この3つの分析をつうじて市場の効率性についてみたいと思っているので、そこに注目してみてください。

（スライド11）

では、早速、1つ目からみていきます。

1つ目の回帰分析ですけれども、先ほどイベントスタディにおいて権利落ち日に株価が下落したということが示されたと思います。その下落が果たして本当に配当の力によるものなのか、そこをみるのがこの分析の目的になります。ですので、今回対象とした企業は先ほどもいったように配当のみ実施した企業ということになりまして、回帰式は下のようになります。左辺には先ほどイベントスタディでとれた超過収益率と累積超過収益率、これは権利落ち日付近のものをとっています。それに影響を与えると思われる配当利回りと取引高ログ、この2つを右に説明変数としてとりまして、この分析を行うことで係数のBの部分とCの部分、この2つの値がどのように出るか、権利落ち日の株価にこの2つの変数はどのような影響を与えているのか、それをみるのがこの分析の目的になります。

(スライド12)

では、早速、分析結果をみていきましょう。見ていただくとわかると思うのですが、今回皆さんにお見せしているのは超過収益率を左辺にとった表になっています。そして、ゼロ日目というのが権利落ち日のデータです。この横の部分です。1日目も参考として載せています。今回私たちが注目したいのは、権利落ち日の配当がどのような影響を与えているのか、その部分になりますので、皆さんに見ていただきたい係数はここの部分になります。これが権利落ち日の株価に配当が与える影響ということになりますが、ここの値がマイナス1.5でかなり有意であるということがいえます。先ほど株価下落のイベントスタディをお見せしましたが、ここからこの下落が配当によるものだということがわかると思います。

そうしますと、先ほど先行論文で説明しました、以前みられていたアノマリー、株価が上がってしまうというアノマリーはもうみられなくなった、解消されたことがこの回帰分析の1つ目から示されます。以上が1つ目の分析になります。

以上の分析で、もしかしたら市場が以前よりも効率的になっているのではないかと私たちは考えました。そこで、先ほど寺迫さんからお話がありましたけれども、最近、より広まりをみせている株主優待に関してももしかすると市場はきちんと見込んでいるのではないかと考えまして、回帰分析の2つ目では株主優待についてもみていきます。

(スライド13)

分析方法はこうになっております。今回、対象の企業が先ほどとちょっと変わっておりまして、配当だけではなく配当と株主優待の両方を行っている企業を対象としています。そして回帰式については先ほどとほとんど変わらないのですが、優待の与える影響をみためたかったので、優待利回りCの部分が新たに回帰式に加わっています。恐らく配当利回りについてはご存じの方が多いかと思うのですが、優待利回りについてなじみがない方が多いと思いますので、その求め方をまず確認したいと思います。

私たちは、楽天のインフォシークという株式情報サイトを参考に、このようにして株主優待利回

りを求めました。上にある分子の部分で株主優待から得られる利益を、その利益を得るためにどのくらいのコストがかかるのかを分母に置いています。ここでは簡単な例題を用いながら詳しくみていきます。

(スライド14)

ここに100株以上で1,000円の図書券を得られる株主優待があったとします。その企業の株価はここでは500円としています。その場合どのように優待利回りを求めるかといいますと、まず、優待から得られる利益は今回1,000円の図書券ということになりますので、この換算額の1,000円がこの上の分子の部分に入ります。そして、この換算額に関してですけれども、今回のような金券のようなものであればそのままの金額を、企業側が何千円相当の優待をしますと公表しているケースがあるのですが、その場合には公表している金額をこの分子に入れています。そして分母には、今回1,000円の図書券を得るためには500円の株を100株以上もっていないといけないということになっているので、その500円の株を100株買うコスト、5万円分が分母に入ります。私たちはこのようにして0.02%という優待利回りを求めています。

(スライド15)

このようにして求めた優待利回りを新たに変数として加えまして、先ほどBの係数の部分を皆さんに見ていただいたと思うのですが、今回はこのBに加えてCの部分も皆さんに見ていただきたいと思います。

(スライド16)

こちらが回帰分析の2つ目の分析結果になるわけですが、基本的な見方としては先ほどと同じと考えてください。今回私たちが注目したいのが、先ほどの権利落ち日の株価の下落に対して配当と株主優待、この2つがどのような影響を与えているかということになりますので、見ていただきたい箇所はこことこの2カ所になります。見ていただくとわかると思うのですが、この2つとも係数が約マイナス1で、かなり有意な値をとっていることがお分かりいただけると思います。ここから何がいえるかといいますと、権利落ち日の株価に対して配当と株主優待の両方がマイナスの影響を与えている、株価を下げる要因になっているということがいえると思います。また、双方ともにマイナス1ということになりますので、配当と株主優待が同程度の影響力をもっているということもこの表からお分かりいただけると思います。ともすると株主優待というのはおまけというように考えられがちであるのですが、そういった株主優待が配当と同じようなレベルで影響を与えている、同程度の影響力を有しているというのは、とても興味深い結果ではないのかなと思います。

以上が回帰分析の2つ目になるわけですが、回帰分析の1つ目と2つ目をあわせて、かなり市場が効率的になったのではないかなと皆さんも思われるのではないのでしょうか。そこで私たちが考えたのが、株主優待の種類に関しても、もしかしたら市場は読み込んでいるのではないかと考えまして、回帰分析の3つ目を行いました。

(スライド17)

では、分析の3つ目に入る前に、1つ興味深い調査結果がありましたので、そこから皆さんにお伝えしたいと思います。それがここにある2005年のグーリサーチで調べられたものなのですが、個人投資家に対して「株主優待をどう思いますか」という調査を行ったらしいのです。その調査の中の1つの項目で、個人投資家は自社に関連した優待に期待をしているという結果が得られたそうです。ここで自社に関連した優待とはどんなものかといいますと、自社のオリジナル製品だったり、自社の優待券、割引券ですとか、特殊なものになると自社で開催しているコンサートの招待券などもこの自社に関連した優待に含まれます。自社に関連した株主優待には非売品や限定物が含まれており、個人投資家はそこに何かしらのプレミアムを感じているのではないかと私たちは考察しました。

ここで、1つ皆さんに株主優待をご紹介しますと思います。それはここにもあるタカラトミーの例なのですが、2006年3月期にタカラトミーが実施した優待がこれになります。リカちゃん人形なのですが、このリカちゃん人形というのが普通のリカちゃん人形ではありません。スーツを着てIDカードを首に下げているのが見えるかと思うのですが、これというのが、普段の可愛いリカちゃん人形ではなくて、2006年度の4月1日付でタカラトミーに入社したとされる香山リカさんのオリジナルバージョンとなっています。これは普通のものではなくて株主優待でしか得られないオリジナル商品です。企業側はこのリカちゃん人形を3,000円相当の株主優待として公表していたのですが、私たちが調査をしたところ、MSNオークションでこのリカちゃん人形が6,250円、倍以上の金額で取引されているのをみつけました。この差額3,250円分が私たちの考えるプレミアム分です。もしこのプレミアム分に関しても市場がきちんと読み込んでいるのであれば、それは市場がかなり効率的であるということがいえるのではないのでしょうか。

(スライド18)

では、回帰分析の3つ目の方法として、自社関連優待ダミーを加えた詳しいものをみていきたいと思います。基本的には回帰分析の2つ目と方法は全く変わらないのですが、今回、プレミアムをみるために自社関連優待ダミーをここに入れています。もし自社に関連した優待を行っていればこの大文字のDの部分に1が入ります。優待を行っていなければゼロがここに入ることになります。それはどういうことかといいますと、もし自社に関連した優待をやっていればここに1が入るわけですから、小文字のdの係数、d分のAR、CARに影響を与えられるということを意味しています。今まで項目として1つずつ増やしていったのですが、自社関連優待ダミーが優待利回りの大きさによって影響を受けてしまうものなので、項として増やすのではなく、優待利回りの前の部分に加わっているという点に注意してください。ここで、もし市場が効率的だったらこの係数dはどんな値をとるのかについてですが、これがマイナスの値をとることが予想されます。それはなぜかについて、次のスライドで見ていきたいと思います。

(スライド19)

これは、先ほど寺迫さんも説明してくれた権利落ち日近辺の株価の動きになります。このゼロ日

目に権利落ち日がありまして株価が下落しているのですけれども、これがもしプレミアムをきちんと読み込んでいたとしたらどのような動きになるでしょう。それは権利落ち日の前にプレミアム分、3,000円のリカちゃん人形を6,250円と読み込むわけですから、株式自体の価値が上がってみられると考えられます。そのため、このように株価が上がるのではないかと予想できるわけです。そうしますと、ここを見ていただけると分かると思うのですが、ゼロ日目というのはリカちゃん人形をもらえる権利がなくなってしまうわけです。権利がなくなってしまう分、株価が落ちるわけですが、その下落幅がこの青の部分です。プレミアムの分だけより大きくなっているのが見ておわかりいただけると思います。大きくなっている青の部分が先ほどの自社関連優待ダミーで見たい部分になりますので、ここの計数がマイナスに出ることが皆さんにもお分かりいただけるのではないかと思います。

それを踏まえた上で回帰分析の3つ目の結果について見ていただきたいのですが、ここの係数がきちんとマイナスになっているかというところに注目してください。

(スライド20)

これが回帰分析3つ目の分析結果になります。今まで超過収益率を左辺にとったものを皆さんにお見せしていたのですけれども、今回の分析に関しては反応が1日遅れで出ている可能性が分析をしたときに分かったので、ゼロ日目と1日目の反応をあわせてみるができる累積超過収益率を用いて今回は皆さんに表をお見せしています。ここで注目していただきたいのは、これまでゼロ日目に注目いただいたのですけれども、ゼロ日目と1日目の反応をあわせた1日目のデータについて注目していただきたいと思います。特に、今説明しました自社関連ダミーの値について注目いただきたいのですけれども、見ていただくとお分かりになると思うのですが、今までに比べるとアスタリスクの数が減ってしまっているのですけれども、係数がマイナスに出ているということで有意の結果が得られています。

このことから、もしかしたら市場はプレミアムについても読み込んでいるのではないかということがいえるのではないのでしょうか。反応が緩やかになってしまっているのですが、その原因の1つとしては、自社に関連した優待すべてにプレミアムがつくわけではないことが挙げられます。例えばカゴメがカゴメの製品をそのまま皆さんに提供してもプレミアムは発生しないと思われますので、そういったことを考えると、もしかしたらそれが原因で反応が1日遅れになってしまったり、この有意が少し小さくなってしまったのではないかと考えられます。ですので、今回はもしかしたら優待内容までも読み込んでいるのではないか、その可能性を示すというところにとどめておきたいと思います。これが私たちが行った回帰分析の3つ目になります。

(スライド21)

では、最後にまとめたいと思います。

まず、1つ目の回帰分析から配当がきちんと読み込まれていることが皆さんにもお分かりいただけたと思います。そのことから、以前みられていた株価が上昇してしまうというアノマリーは、も

はや解消されたということがいえるのではないのでしょうか。また、より効率的になってきた現在の市場においては、株主優待についても読み込んでいる、またその優待内容についてももしかすると読み込んでいる可能性があることが回帰分析の2つ目、3つ目から示されました。そして、4つ目の個人投資家に関しての記述ですけれども、基本的に株主優待というのは個人投資家が価値を見出しているものですので、株主優待というデータを利用してこのように有意な結果を得られたということは、今回の権利落ち日に関してですが、個人投資家が株価決定に対して大きな影響力をもっているのではないかとこの可能性が示されるのではないのでしょうか。

これらの結果を踏まえまして、以前に比べて市場は効率的になってきているという可能性が示されたのではないかと思います。以上が私たちの論文になります。

最後になるのですが、今回この論文を執筆するにあたって、ずっとサポートいただいたゼミの広田真一先生、また、今日応援に来てくれた広田ゼミ生の皆、また力添えをいただいた多くの方に感謝の気持ちを示して、私たちの発表とさせていただきたいと思います。本当にありがとうございました。

個人投資家と株式市場の効率性

— 配当と株主優待の権利落ちに関する考察 —

広田ゼミ 三期生
青野・鹿志村・寺迫・増田・村山

スライド 1

目次

- はじめに
- 研究の背景・仮説
- 分析『イベントスタディ』
- 分析『回帰分析』
- おわりに

スライド 2

はじめに

- 本研究の目的
配当や株主優待は重要な投資収益として
捉えられるようになった

↓

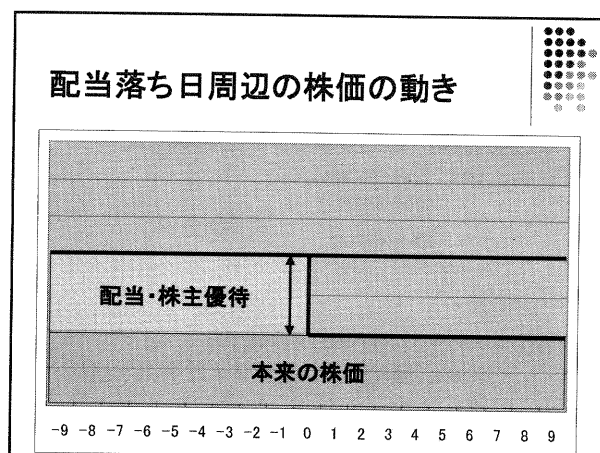
配当と株主優待は市場に
どの程度読み込まれているのか

スライド 3

研究の背景

- 先行論文
『配当落ち日のパズル』（加藤・1995）
→ 権利落ち日に株価が上がる（アノマリー！）

スライド 4



スライド 5

仮説

- 現在の成熟した株式市場では
配当と株主優待は読み込まれて
いるのではないだろうか

スライド 6

分析【イベントスタディ1】

配当のみ実施

平均ARのt検定

Day	AR	t値	
0	-0.84%	-3.013	***
1	-0.23%	-0.823	

配当落ち日に株価が
下がっている
(1%水準で有意)

平均CARのt検定

Day	CAR	t値	
0	-0.84%	-3.013	***
1	-1.07%	-2.850	***

配当落ち日のアノミーは
もはや存在しない

スライド7

分析【イベントスタディ2】

配当と株主優待実施

平均ARのt検定

Day	AR	t値	
0	-1.36%	-7.483	***
1	-0.56%	-4.859	***

権利落ち日に株価は
下がっている
(1%水準で有意)

平均CARのt検定

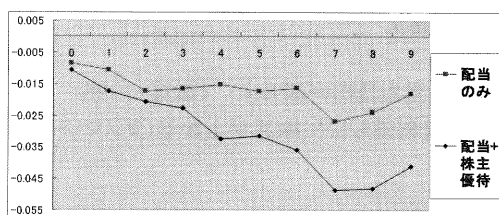
Day	CAR	t値	
0	-1.36%	-7.483	***
1	-1.92%	-7.972	***

株主優待も株価の下落
に影響しているのか

スライド8

分析【イベントスタディ3】

配当のみ実施企業と 配当+株主優待実施企業との比較



比較する限り、株主優待は株価下落の一因となっている

↓
回帰分析で、数値的に検証する！

スライド9

分析【回帰分析1】

配当のみ実施

《被説明変数》 超過収益率、累積超過収益率
《説明変数》 配当利回り
取引高log

～回帰式～

$$AR \cdot CAR = a + b(\text{配当利回り}) + c(\text{取引高log})$$

スライド10

分析【回帰分析1】

配当のみ実施企業

超過収益率

	配当利回り	取引高Log	自由度調整済 決定係数
0	-1.5080*** (-5.52)	0.0011 (0.49)	0.50816
1	-4.8E-07 (-0.05)	0.0009 (0.24)	-0.06421

配当利回りの係数はマイナスで、1%水準で有意である

↓
配当落ち日に株価は有意に下がっている

スライド11

分析【回帰分析2】

配当+株主優待実施

《被説明変数》 超過収益率、累積超過収益率
《説明変数》 配当利回り
優待利回り
取引高log

～回帰式～

$$AR \cdot CAR = a + b(\text{配当利回り}) + c(\text{優待利回り}) + d(\text{取引高log})$$

スライド12

分析【回帰分析2】 株主優待利回りの求め方

- 株主優待利回り=

株主優待の換算額
株主優待を受け取るために必要な最低保有株式数×株価

- 例題
優待内容 100株以上で1000円の図書券
株価 500円

優待利回り=1000/(100×500)=0.02(2%)

スライド 13

分析【回帰分析2】

配当+株主優待実施

《被説明変数》 超過収益率、累積超過収益率

《説明変数》 配当利回り

優待利回り

取引高log

～回帰式～

$$AR \cdot CAR = a + b(\text{配当利回り}) + c(\text{優待利回り}) + d(\text{取引高log})$$

スライド 14

分析【回帰分析2】

配当+株主優待実施

超過収益率

	配当利回り	優待利回り	取引高log
0	-1.0299 *** (-3.73)	-1.0015 *** (-5.78)	0.0078 *** (4.56)
1	-0.2631 (-1.23)	-0.1038 (-0.77)	-0.0034 *** (-2.80)

配当利回り・優待利回りともに係数が-1で有意



配当と株主優待は正確に読み込まれている

スライド 15

分析【回帰分析3】

- 個人投資家は

自社に関連した優待に期待している！！

(2005 gooリサーチ調べ)

⇒非売品・限定ものにプレミアムを感じている！？

ex.タカラトミーの場合

- そこで、プレミアムを見るために
自社関連優待ダミーをくわえる



スライド 16

分析【回帰分析3】

《被説明変数》超過収益率・累積超過収益率
《説明変数》配当利回り

優待利回り

取引高log

自社関連優待ダミー

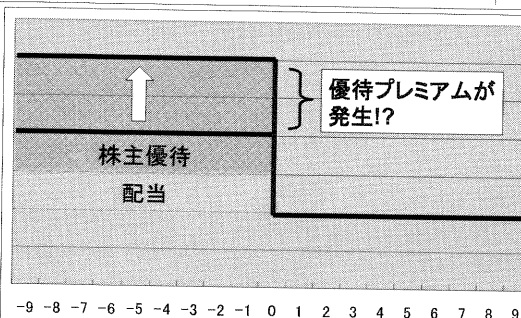
～回帰式～

$$AR \cdot CAR = a + b(\text{配当利回り}) + (c + dD)(\text{優待利回り}) + e(\text{取引高log})$$

スライド 17

分析【回帰分析3】

自社に関連する優待の場合・・・



スライド 18

分析【回帰分析3】

自社関連優待ダミー有り

累積超過収益率

	配当利回り	優待利回り	自社関連 ダミー× 優待利回り	取引高log
0	-1.03936*** (-3.761)	-0.81004*** (-3.027)	-0.2427 (-0.94)	0.0081 *** (4.65)
1	-1.24245*** (-3.399)	-0.57505 (-1.630)	-0.5958 * (-1.76)	0.0121 *** (5.83)

ダミー変数は累積1日に10%水準で有意

投資家が優待内容までも読み込んでいる可能性を示唆

スライド 19

おわりに

結論

- 配当は読み込まれている
- 株主優待は読み込まれている
- 優待内容も読み込まれている可能性がある
- 個人投資家が株価決定に大きく影響している

市場は効率的に!!

スライド 20

懸賞論文優勝者プレゼンテーション

篠 原 瑛

○高橋 続きましては、大学院の部の優勝の紹介です。大学院の部の優勝を勝ち得た人は篠原瑛君です。論文のタイトルは自分で紹介してください。

○篠原 大学院商学研究科の篠原瑛と申します。よろしくお願いいたします。

私の発表は、「次世代ネットワークにおける時間制限つき複数呼種モデルの研究」ということで、いわゆる情報ネットワークの世界のお話になります。

(スライド)

まず、次世代への先見ということで、情報ネットワークの世界がどうやってビジネスとつながっているのかについてお話しします。

1993年に日本でインターネットの商業利用が開始されまして、2000年からウェブサービスが活発的に利用されるようになってきました。ポータルサイトというのですけれども、例えばヤフージャパン、グーグル、このようなところは皆さんご存じだと思いますけれども、こういったもののみならず、ビジネスですと自分のスケジュールを管理するようなオンライン上のツールですとか、議論する場、いわゆるBBSといわれるものが提供されるようになってまいりました。また、航空券をインターネットで買えるようになったり、銀行へ行かなくても振込ができるいわゆるネットバンキングといわれるものも登場するようになりました。現時点で日本においては5,000万軒ぐらいにブロードバンドが普及してしまいまして、多くの方が利用できる環境になってきたというわけです。

(スライド)

インターネットの世界を考えると一番重要なキーワードの1つに、ベストエフォートというのであります。これは最大限努力をするという意味とお考えください。ヤフーでも、NTTでも、インターネットを契約するときに、絶対100メガ出ますとか絶対10メガ出ますといった商品はないわけで、最大100メガ、最大10メガ、このような商品が提供されているわけです。今までですと電話というのは絶対つながりますといったところがあったわけですが、それは今までギャランティー型といわれています。この設計思想と違いますので、この保証型、ギャランティー型に慣れた人にとってはこのベストエフォートというのはなかなか難しい概念なのかなと思います。

ただ、技術の発展をみますと、とりあえずやってみようといった挑戦の発想からすべてが始まっているのではないかと思います。ただ、どうしても技術とサービスというのは整合性がない部分があるというところで、例えばネットバンキングで振込がちゃんとできているのだろうか不安になったり、決済がちゃんと滞りなくできているのだろうか不安になったりするという可能性があります

ので、次世代においては整合性をもたせるような個別具体的なサービスが求められるだろうと思うわけです。

(スライド)

その中で Next Generation Network、次世代ネットワークの整備が進んでいまして、ネットワーク社会ではあらゆるものがインターネット・プロトコル化されます。誤解を恐れずにいうならば、すべての電化製品のようなものが情報ネットワークの世界の中に取り込まれるとお考えいただいてもよろしいかと思いますが、この中では、遠く離れた家族の人が例えば冷蔵庫を使ったとか、テレビを使ったとか、湯沸器を使ったのが分かるといったサービスがIP化されると受けられるようになります。このNGNの中では個別具体的なサービスが要求されて、これが拡大していくものと思われれます。ただ、IPアドレスが振られるわけですが、今これは枯渇しておりまして、振り分け方を変えて再振り分けを実施しております。

(スライド)

次に、トラフィック制御についてお話ししたいのですが、花火大会とかコンサートとかありますと、限られたリソースが不足する場合があります。コンサートとかへ行かれると、終了時間には非常に電話がつながりにくいとか、メールがつながりにくいといったことがあるかと思うのですが、これがトラフィック制御の一部でして、ネットワーク機器を守らなくてはいけないので発着信を規制することがあります。これがトラフィック制御の一例です。

(スライド)

この研究ですが、NGNの中で新しいトラフィック制御法を提案して、それを解析するということにあります。このトラフィック制御法は、個別具体的なサービス要求品質に合うものを保証するというものと、色々なサービスを提供する複数のアプリケーションが加わるような枠組み、こういったものを特徴としてもっております。

(スライド)

まず最初に確率や統計といったツールを使いましてモデル化し、積形式とよばれる解を導出いたしました。この解を導出することによって、呼損率といった評価軸をもって評価することができるようになるというところで、この解としての非常に有意性が示されます。

(スライド)

次に、情報ネットワークの構成ですけれども、電話があって、基地局があって、交換局があって、サーバがあります。こうした共用のリソースを用いてサービスが提供されている世界になります。特に基地局の周りにはリソースが限られていますので、基地局周辺に应用することを検討しております。

(スライド)

それを抽象化いたしますと、複数の場合についてはスライドに示された図のようになるのですが、この中ではクラス1とクラス2を分けまして、クラス1については時間無制限でサービス

を使っていいですよというのに対して、クラス2はある一定の時間 T において強制的に全部退去させるといったものの複数呼種になります。これは分かりにくいのですが、例えばクラス1を災害時の非常に重要情報回線にしまして、クラス2は一般の回線にしますとご理解いただけるのではないかと思います。消防とか警察といったところには情報をたくさん伝達しなくてはならないので時間がかかるというところで、災害時には時間を無制限に使うということを許すのに対して、一般の人たちは安否確認なので時間が短くてもできるのではないかと思います。この仕組みにより多くの人たちに対してサービスを提供するということを行えるのではないかと思います。このモデルを作成しております。

(スライド)

これは今の説明ですが、サービス率というのは、クラス1であったとしても、クラス2であったとしても、同じようなサービス時間が予想されることを前提にして考えています。時間 T においてサービスは退去されるわけですが、もともとのサービス時間とサービス率はクラスによって変わらないと考えております。

(スライド)

次に、このモデルの統計的な特徴ですが、統計的な特徴を検討する場合には平均とか分散、平方変動係数を用いますが、平方変動係数はモデルが指数分布に従う場合については1となることが知られておりまして、すなわち変動係数が1とならない場合については指数分布には従っていないことが分かっている値ですので、これを用いてこのモデルがどうなっているのかをみていきたいと思います。

(スライド)

実際には1となると指数分布に従うわけですが。グラフとしては時間制限 T を横軸にとりまして、縦軸に平方変動係数をとっています。これは時間制限を長くする、すなわちほとんどの人がサービスを通常に終了した場合に退去しているというのを前提にした場合には時間制限が長い（無限大に近づく）ということになるわけですが、その場合については指数分布に近づいているのが分かります。

(スライド)

次に、積形式の解を導出したわけですが、このように積のような形で解が導出される。この式と正規化条件を組み合わせることによって解が完全に決定されるわけです。この正規化条件というのは、すべて足すと確率が1になるということを使うのを正規化条件というわけですが、この条件を組み合わせると、この2式を組み合わせることによって状態が完全に分かることになります。積の形式になっていますので、この式は数学的に扱いやすく解が導出しやすいということになっています。

(スライド)

最終的にモデルの有効性を検討するわけですが、冒頭に申し上げましたとおり、呼損率によって

このモデルの有効性を検証することになります。呼損率というのは、サービスを受けられずに去ってしまうお客様の割合のことを呼損率とっていまして、この呼損率を評価軸にした理由ですが、多くの利用者がサービスを受けられる環境をつくるのが次世代においても重要ですので、呼損率を用いて検討したということです。

(スライド)

時間制限を横軸にとり、呼損率を縦軸にとり、呼損率をそれぞれプロットしたわけですが、クラス1とクラス2の到着率を同じくらい到着するとしまして、サーバを3つ置いてみました。その結果ですが、見ていただけるとお分かりのとおり、時間制限をかければかけるほど呼損率が下がっていくということがいえます。時間制限を下げるとなりますと、クレームとかサービスが十分に受けられない可能性もありますが、これはネットワークの状態とか契約によって考えればいいのかと思います。いずれにしましても呼損率が下がっていることは明らかになりました。

(スライド)

最後にまとめですけれども、次世代ネットワークにおいて要求されている個別具体的なアプリケーションを複数もった新しいトラフィック制御法の提案と解析を行いました。このトラフィックモデルの特徴としては、もはや指数分布には従っていないというのが確率・統計的に示されたということです。また、このモデルについては積形式、掛け算の形で解が導出されましたので、これは定量的・定性的に評価可能な式となっていまして、有効性についてはすぐに分かるといった式になります。

以上で発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

次世代ネットワークにおける 時間制限つき複数呼種モデルの研究

2007年10月12日(金)
次世代への先見@井深大ホール
早稲田大学大学院商学研究科
篠原 瑛 (しのはら えい)

スライド 1

情報ネットワークの世界と商業(1)

- 1993年 日本におけるインターネットの商業利用
- 2000年 前後より いわゆるWebサービス発達
 - ポータルサイト(例えば、Yahoo! Japan)
 - ビジネスツール(スケジュール、オンライン上の議論の場)
 - 航空券の購入サイト
 - ネットバンキング
- 2007年 日本 6000万人を超えるインターネット人口
 - 5000万世帯程度のブロードバンド普及

スライド 2

情報ネットワークの世界と商業(2)

- インターネットの設計思想「ベストエフォート」
 - 最大限の努力を行うこと
 - 保証型に慣れた人々には受け入れにくい
- ⇄ ギャランティー(保証)型
 - 旧来の設計思想
- 技術の発展⇒「とにかくやってみよう」から始まってきている
- (インターネット)技術と(Web)サービスで整合しない部分もある
 - 金融サービスや決済系サービス

スライド 3

次世代への課題と挑戦

- 情報ネットワークの世界では次世代ネットワーク: Next Generation Network (NGN)の整備が進む
- IPアドレスの枯渇⇒再振り分け
- あらゆるものがIP化
 - 携帯電話、PC
 - 冷蔵庫、テレビ、湯沸かし器
- 個別・具体的なサービス提供の要求 拡大へ

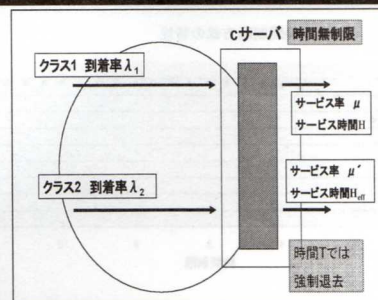
スライド 4

本研究の目的

- 次世代ネットワークにおけるトラフィック制御法の検討
 - 個々の要求サービス品質を個別的に保証する
 - 複数呼種(アプリケーション)が加わるスキーム
- トラフィック制御法の確率・統計モデル化
- 定量・定性的評価法の提案⇒確立へ

スライド 5

トラフィックモデル化(1)



スライド 6

トラフィックモデル化(2)

- 複数呼種(アプリケーション)
 - 到着率 λ_1, λ_2 でクラス1、クラス2の客が到着
 - サービス率は元々クラスによらない($=\mu$)
 - 時間制限をかけることでクラス2のサービス率は μ'
- cサーバ
- 時間制限 T
 - 全ての呼はT経つと強制的に退去させられる

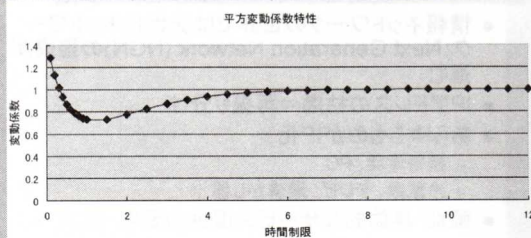
スライド 7

本モデルの確率・統計的特徴(1)

- トラフィックモデルとしての特徴を検討する場合
 - 平均
 - 分散
 - 平方変動係数 (= 分散/平均)
- 平方変動係数はモデルが指数分布に従う場合には1となることが知られている
- 即ち、変動係数が1とならない場合には指数分布に従っていないことを表わしている

スライド 8

本モデルの確率・統計的特徴(2)



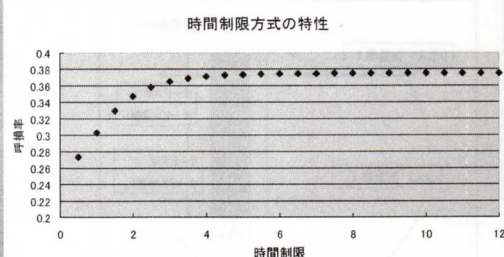
スライド 9

モデルの有効性の検討

- ネットワーク混雑(輻輳)時にはサービスが受けられずに退去する利用者増加
- 時間制限の目的: 多くの利用者にサービスを受けられる環境を提供すること
- <性能評価法> 呼損率によりモデルの有効性を検討すること

スライド 10

呼損率の特性($\lambda_1 = \lambda_2 = 5, \mu = 1$ の場合)



スライド 11

本研究で示したこと

- 次世代ネットワークで要求されている個別的なアプリケーションのトラフィック制御法
- トラフィックモデルの確率・統計的特徴について検証
 - 指数分布には従っていないものの、Tが無限大に近づくとき指数分布で近似できる
- 有効性・妥当性について呼損率により評価
 - 最大で1割程度の低下が見られる

スライド 12

懸賞論文プレゼンテーション

内 山 登

○高橋 続きまして、一般の部の優勝は内山登さんです。内山さんは、現在は赤木屋証券というところでご活躍です。論文のタイトルは「相互応報性の存在と経済への影響—ダブル・オークションの経済実験より賃金の硬直性と総余剰改善の考察—」ということです。

内山さん、よろしくお願いいたします。

○内山 それでは、早速始めさせていただきます。

「相互応報性の存在と経済への影響—ダブル・オークションの経済実験より賃金の硬直性と総余剰改善の考察—」、これが論文のタイトルです。

(スライド1)

まず、相互応報性について。相互応報性というのは、目には目を、歯には歯をという概念です。すなわち親切な行為には親切な行為で、敵対的な行為には敵対的な行為で対応しようとする性質です。しかも、それは金銭的な犠牲をいといません。すなわち復讐するためだったら身銭を切ってもやるということです。標準的な経済学はこの概念を捨象してモデルを構築します。

(スライド2)

先行研究。Campbellと Kamlaniによる研究なのですが、企業のオーナーや管理職に対するアンケート調査で、賃金カットができない主な理由は労働者の士気に及ぼす負の影響への恐怖であると。すなわち労働者に自分たちに対する敵がい心を植えつけるかもしれないので賃金カットはできないと。こういったことは標準的な経済学は考えないのですけれども、今そのような研究のことを考えてみると、労働市場での契約賃金は標準的な経済学が想定する値に収束しないのではないだろうか。

そこで、FehrとFalkといった人たちはこのような考えを検証すべく、労働市場における賃金契約交渉を模した経済実験を行いました。実験結果ですが、不完備契約という性質を備える労働市場実験で、賃金は標準的な経済学が想定する値に収束しなかったとなっております。ここで、完備契約というのは何か。それは、契約締結時に利得を構成する要素はすべて決定されるような契約です。不完備契約というのは、契約締結時には利得を構成する要素はすべて決定されません。現実の労働契約のほとんどは不完備契約です。なぜならば、普通、契約した後にはどれだけ頑張るかとか、どうなったら幾ら払われるということはすべてきちっと決定されないですから、普通は不完備契約なわけです。

(スライド3)

さて、本稿の目的。FehrとFalkの実験を主に踏襲して、ここ日本でも本当に同じような結果が得られるかを検証すること。さらに本稿独自の考察として、相互応報性が契約によって生まれる余剰に及ぼす影響を観察すること。余剰というのは、取引をすることによって発生する利得と簡単に考えてください。それらをつうじて、相互応報性という概念は経済を考える上で捨象していいかどうかという問いに対して答えを導くことです。

(スライド4)

さて、実際にやった実験について。賃金契約交渉ゲームです。2つのパターンを実施いたしました。それらをそれぞれEffort Session、Control Sessionと呼びます。両実験ともコンピュータを用いて行われました。

(スライド5)

まず、Effort Sessionのイメージ図です。まず、労働者と企業が労働市場に集まって、第1段階として賃金 w を決定して契約を締結いたします。その後、第2段階として被雇用労働者は恣意的に労働努力水準 e を決定いたします。

(スライド6)

さて、さらに詳しくみていきます。Effort Session、第1段階は賃金 w の契約交渉、1回最大3分間です。第2段階で被雇用労働者は労働努力水準 e を恣意的に決定する。今、図で説明したとおりです。10ピリオドで1セッション、すなわち1回そのゲームをやって1ピリオド、それを10ピリオドやって1セッションとします。セッションごとに被験者をかえて全部で3セッションを実施いたしました。第1、第2セッションでは労働者が7人、企業経営者が5人、第3セッションでは労働者が5人で企業経営者が4人です。本当は人数を統一した方がいいのですが、被験者が集まらなかったためにこうなってしまいました。

さて、1対1の契約です。すなわち1つの企業は1人の労働者としか契約できません。1つの契約は次以降の契約内容に一切の影響を与えません。それぞれは1回で終わるゲームです。すなわち、例えば第3ピリオドで選ばれた賃金 w や労働努力水準 e は第4ピリオド以降には何の影響も与えないということです。契約締結後に労働者が恣意的に努力水準を選ぶので、契約締結時には両者の利得を構成する要素はすべて決まりません。利得を構成する要素というのは賃金 w と努力水準 e ですが、その努力水準 e は契約が締結された後に労働者が勝手に決めるものなので、契約締結時にはそれは全部は決まらない。だから先ほどの説明どおり、この契約は不完備契約となります。

(スライド7)

次に、Control Sessionのイメージ図です。これは非常に簡単で、先ほどの第1段階だけ。すなわち労働者と企業が労働市場に集まって賃金 w を決定して契約を締結する。ただこれだけです。

(スライド8)

さて、Control Sessionをもう少し詳しくみてみます。Effort Sessionの第1段階のみのゲーム、よって被雇用労働者による努力水準の決定はありません。10ピリオドで1セッションのみを行います。

した。労働者が7人で企業経営者が5人、両者の利得を構成する要素は賃金 w のみで、それは契約締結時に決定されてしまいます。ですから、先ほどの説明でいったとおり、この契約は完備契約となります。

(スライド9)

さて、実験結果の予測。標準的な経済学の理論を用いて賃金 w 、努力水準 e 、そして取引の結果発生する余剰、すなわち利得をここで予測してみます。標準的な経済学の理論として、ここでは簡単に、人間は利己的に金銭的な利得を最大化しようとすると考えてください。

(スライド10)

Effort Sessionでの賃金 w と努力水準 e の予測。まず、企業の利得関数が1行目のようになっております。労働者の利得関数が2行目のようになっております。 e が労働努力水準で、 $c(e)$ というのは e の関数で可変労働努力コストとなります。 e は0.1から1までの0.1刻みの値をとって、 $c(e)$ は e が高くなるほど高くなります。これは下の表のとおりです。このように e が大きくなるにつれて努力コストはこのように大きくなっていく。契約を結ばなければ、時間切れで3分で契約が不成立してしまいます。すなわち何ももらえません。企業の数より労働者の数の方が多いという労働者の不利な設計がさきありましたが、ですから契約賃金はどんどん低くなってしまいうわけです。

さて、ここで予測してみたいのですが、まず労働者の利得関数をごらんください。ここにおいて、 $c(e)$ というのは e の関数なわけですが、 e は労働者が勝手に決められるわけです。ということは、 $c(e)$ の値を最も小さくしたいから e を0.1にするに決まっているわけです。だから e は0.1予測。企業も e は0.1だと分かっているので、自分の利得を最大化するためには $120-w$ を一番大きくするしかない。そうしたらこの w を最も小さくしたい。 w を最も小さくすることとはどういうことかといったら、契約されるだけ小さくしたい。そうすると労働者が最低でも得する部分、すなわちこの $c(e)$ がゼロになるから、 U は $w-20$ と考えて、この w は21となります。だけど、ここでは簡単に w が20となると考えてください。予測は w が20で e は0.1です。このとき、この w と e をこの式に代入してみれば分かるのですが、 π は10、 U はゼロとなります。これが余剰、すなわち利得に当たります。これはまた後ほど説明いたします。

(スライド11)

Control Sessionでの賃金 w の予測。これはもっと簡単で、企業の利得関数が1行目、労働者の利得関数が2行目、時間切れで契約が不成立で何ももらえないというのは先ほどと一緒にです。企業の数より労働者の数の方が多いから、労働者にとってこれは不利であるから契約賃金がどんどん下がっていつてしまうわけです。よって、ここでの予測は w が20あるいは21。または先ほどと一緒に、企業としては $120-w$ をできるだけ大きくしたいということは、 w をできるだけ小さくしたい。どこまで小さくできるかといったら、何とか契約してもらえ、少しでも労働者が得するためには w が21になるということです。簡単に20と考えてもらいたい。このときこの値を代入してもらえば

わかるのですが、 π が100で U がゼロとなります。これが余剰、すなわち利得にあたります。

(スライド12)

1 契約当たりの余剰利得の予測。Effort Sessionでは、先ほど見たとおり、総利得は $\pi + U$ で10となります。その内訳は、企業の利得 π が10で、労働者の利得 U がゼロ。すなわち企業が100%、労働者がゼロ%をとります。先ほどのをさらに詳しくみてみましょう。Control Sessionにおいては、総利得 $\pi + U$ は構造的に必ず100となる。これは先ほどの式を足してもらえば分かるのですけれども、上の式と下の式を連立方程式みたいな形で足してもらえれば $\pi + U = 100$ となります。これが今いった構造的に必ず100となるという意味です。その内訳は企業の利得が100で、労働者の利得 U がゼロ、すなわち企業が100%、労働者がゼロ%をとります。Effort Sessionにおいても Control Sessionにおいても、企業が100%をとって労働者が何もとれないというのは一緒なわけです。

(スライド13)

さて、ここでEffort Sessionと Control Sessionの違いについてみてみます。Effort Sessionでは労働者は努力水準を自分で恣意的に決められる。すなわち相互応報性が発露する機会が与えられているわけです。だけど、その機会があるだけで、今見たとおり0.1より高い努力水準 e は限りなく出にくく設計されていることに注意してください。一方、Control Sessionでは相互応報性が発露する機会さえ与えられていません。この違いがあります。

(スライド14)

さて、相互応報的な労働者の存在が与える影響。仮に相互応報的な労働者が存在して、それを企業経営者が考慮して行動したとすれば、Effort Sessionにおいて標準的な経済学の予測どおりにはなりません。なぜなら、高い賃金には高い努力水準で、低い賃金には低い努力水準で契約が予測されるので、企業は標準的な経済学が想定する値よりも高い賃金で契約締結を試みるでしょう。よって、Effort Sessionの賃金 w が Control Sessionのそれよりも高い値をとって、本当は同じ20なのですが、Effort Sessionの方が高くて、そしてEffort Sessionの努力水準 e が 0.1よりも大きい値をとることが観察されれば、相互応報性が経済に与える影響は小さくないと主張できるでしょう。これが本稿のロジックです。

(スライド15)

では、実際の実験の様子。被験者はすべて早稲田大学の学部生でした。参加報酬に加えて、実験内の行動によって発生したポイント、すなわち π および U が報酬に加算されるようにしてあるので、被験者は真剣に実験に取り組むインセンティブが与えられております。

Control Sessionでは潜在的に50の取引があります。これはどういうことかと申しますと、企業が5、労働者が7ということは、契約は1回で5つあります。それを10ピリオドやったわけですから、潜在的に50ということです。潜在的に50の取引があつて、実際の取引数も50でありました。Effort Sessionでは潜在的に140の取引があつて、実際の取引は138でした。すなわち時間切れで不成立というのが2つあったということです。

(スライド16)

さて、図1、Effort Session、Control Sessionそれぞれの平均賃金の推移です。赤い方がEffort Session全体、青い方がControl Sessionです。これは標準的な経済学が予測する場合、同じ経路を辿るはずなのですが、同じ経路を辿っていないくて、Effort Sessionの方が大きくなっているわけです。Control Sessionの方はピリオドを繰り返すうちに予測した20に近づいていくわけです。

(スライド17)

賃金 w の様子をさらにみてみますと、今、図1で確認された視覚的な差異というのは統計学上の検定もちゃんとパスしております。詳しい説明はここでは時間の都合上割愛させていただきます。つまり、Effort Sessionの賃金 w の方がControl Sessionの賃金 w よりも大きな値の集団であると考えられます。これは標準的な経済学の予測に反するわけです。

(スライド18)

さて、図2、Effort Sessionにおける平均努力水準の推移。予測では全部0.1なわけですが、平均をみると0.1より大きいという結果が得られております。

(スライド19)

さて、Effort Sessionにおける努力水準 e の様子。Effort Session全体において0.1以外の e の値は31.9%、44/138存在しました。図2で確認された視覚的な情報というのは統計学上の検定もパスしております。すなわち、上述の0.1以外の e の値の存在は偶然発生したものではない、あるいはただの誤差として片づけられないという結果が得られております。このことは標準的な経済学の予測に反するわけです。このことより、さっきみてきた上述の賃金 w の様子は、相互応報的な労働者の存在がもたらしたものだと考えられるでしょうということです。

(スライド20)

さて、Effort Sessionにおける賃金 w と努力水準 e の散布図をごらんください。これを見てもらうと分かるとおり、賃金 w が大きくなっていくほど努力水準 e も大きくなっていく傾向が少なくとも図では確認されます。右上がりの直線が引けそうだと。予測では全部0.1に張りつくわけですが、実際はこのようになっているということです。

(スライド21)

さらに見てみましょう。Effort Sessionにおける努力水準 e と賃金 w の関係。Effort Session全体における努力水準 e と賃金 w の相関係数は0.413でした。1が完全な正の相関なわけですが、結構、正の相関があるということです。下の表からも賃金 w が高くなるほど努力水準 e が高くなっていることがわかるということでもあります。これは非常に見やすく簡単ですが、賃金の階級を30ずつとっております。それに対応する平均努力水準 e をこのようにとってみました。もちろん予測では全部0.1、0.1、0.1、0.1となるわけですが、このように段々賃金が高くなるごとに e も大きくなっている傾向が得られているということです。

(スライド22)

さて、図3、利得について。まず Control Sessionです。Control Sessionにおける平均利得の推移を見てみましょう。経済学の予測では、赤い方、企業経営者 π が100で労働者 U がゼロでした。実際に予測どおりの結果が得られているわけです。ピリオドを繰り返すうちに赤い方が100に近づいていって、青い方はゼロに近づいていくわけです。Control Sessionというのは完備契約でした。

(スライド23)

Control Sessionにおける利得の分配状況。まず、Control Session全体です。企業経営者は全体では88.1%とり、労働者は11.9%でした。さて、Control Sessionの第10ピリオドをさらにみてみますと、企業経営者は99.0%で労働者は1%、ほぼ100、ゼロになっているわけです。100、ゼロ、100、ゼロというのが標準的な経済学の予測です。だからControl Sessionにおいては、ほぼ標準的な経済学の予測どおりの結果が得られたことがわかるわけです。

(スライド24)

さて、図4、Effort Sessionです。Effort Sessionにおける平均利得の推移です。これは、予測では赤い方、企業経営者 π は10で労働者がゼロでした。ところが、赤い方、企業は大体10のあたりを推移しているのですが、青い方はゼロどころかすごく高くなっているわけです。だから標準的な経済学の予測どおりにはなっていない。

(スライド25)

さらに利得の状況を見てみますと、Effort Sessionにおける利得の分配状況ですが、Effort Session全体においては企業が34.2%で労働者が65.8%でした。もちろん標準的な経済学では100、ゼロとなるわけですが、このような結果が実際には得られているということです。第10ピリオドをみてみますと、企業が44.7%で労働者が55.3%でした。Effort Session全体における総利得ですが、標準的な経済学の予測値と実際の値の比較をしてみます。まず標準的な経済学の予測値をAとして、実際の値をBとして、 B/A で比率を見てみますと、Effort Session全体では予測では1,380です。すなわち1回の取引で予測では10生まれて、それが138の取引があったので1,380ということです。実際どうだったかというとなんと5008.7と大きく膨らんでいるわけです。3.63倍です。全体の第10ピリオドをみてみますと、予測値では260、実際は437.5、1.68倍も生まれているということです。

(スライド26)

さて、今いったような状況をさらに詳しく見てみます。Effort Sessionにおける利得の様子です。図4、先ほどのこの図です。この図で確認された視覚的な情報というのは統計学上の検定をパスしております。すなわち企業の利得は予測の10から乖離しているとは考えづらいが、労働者の利得はゼロから乖離していると考えるのが妥当であるということです。発生した利得は労働者に多く振り分けられ、また総利得は予測したよりもずっと多かった。これは先ほどの表でみていただいたとおりです。これらのことより、相互応報性の影響によって全体の利得が増えて、その内容は、企業が本来の利得は手に入れた上で、労働者側に本来発生するはずのない利得が発生したものと考えられます。

(スライド27)

さて、図5、企業経営者の利得最大化状況。この図は何かと申しますと、各ピリオドにおいて最大の利得を獲得した企業の利得 π と、それに対応する賃金 w および努力水準 e のグラフです。利得 π が黄色で右の軸、賃金 w が紫で左の軸です。これをみてみますと、まず黄色い方、利得 π ですが、予測では10でした。ところが、最大に獲得した利得 π をみてみますと、全部10より大きいことがみてとれると思います。また、それに対応する紫の賃金 w をみてもらうと分かるのですが、予測では20だったのが、もっと高い賃金を払っているわけです。それに対応する努力水準 e をみてもらうと、右の軸と照らし合わせて折線を見てもらうと分かるのとおり、0.1よりも大きい値が与えられているわけです。

(スライド28)

さて、企業経営者にとっての合理的な行動をさらに詳しく見てみましょう。各ピリオドで労働者の利得を獲得している企業は、標準的な経済学が想定する賃金 $w=20$ よりも高い値で労働者と契約しております。それは今のグラフで見たとおりです。すなわち企業としては、労働者はすべて利己的であると想定して賃金20を提示するよりも、そうではなくて、労働者の中に相互応報的な主体が混じっていると想定して行動する方が利得最大化につながったと考えられます。

(スライド29)

さて、結論です。本稿の目的と照らし合わせて述べます。FehrとFalkの実験と同じように、本実験においても不完備契約という性質を備える労働市場実験で、賃金は標準的な経済学が想定する値に収束しなかったことが確認されました。上記のような労働市場実験、すなわちEffort Sessionですが、そこでは相互応報性が契約によって生まれる余剰、利得に大きな影響を与えることが観察されました。

ところで、本稿のEffort Sessionでは0.1より高い努力水準 e は限りなく出にくいことは先ほど説明したとおりです。なぜなら、利得関数の形状に加えて一先ほど利得関数を説明いたしましたが一この労働契約は一度結べばそれで終了し、次の契約に移るという設計だからです。すなわち次の契約には何の影響も及ぼさない。労働努力水準 e を0.1にしようが、0.2にしようが、0.8をつけようがだれにもばれないし、それは次以降の利得に何の影響も与えないのだから、普通考えたら0.1だろうというわけです。それでさえ0.1より高い値が出た。相互応報的な行動が観察されたということです。

しかし、現実における労働契約というのは、一度結んだ後、努力水準は任意にさまざまな水準で決定されやすい状況のもとで、長期にわたり継続していきます。すなわち、アルバイトでも普通のサラリーマンでもいいのですが、契約したらそれで終わりではなくて長期にわたって働いていくわけです。しかも、そこでどれぐらい日々努力するかなどということはだれも観察できないし、ほとんど任意で決められるわけです。すなわち、相互応報性というのはもっと発露しやすい環境になっている。

したがって、本稿で確認された現象は現実においてますます顕著であると考えられる。よって、人間の相互応報性という概念は経済を説明する上で簡単に捨象していい概念ではないと主張できるだろうということです。

以上、ご清聴ありがとうございました。

相互応報性の存在と経済への影響

ーダブルオークションの経済実験より
賃金の硬直性と総余剰改善の考察ー

1

スライド 1

相互応報性について

- 相互応報性: 親切な行為には親切な行為で、敵対的な行為には敵対的な行為で対応しようとする性質。しかもそれは金銭的な犠牲を厭わない。
- 標準的な経済学はこの概念を捨象してモデルを構築する。

2

スライド 2

先行研究

- 企業のオーナーや管理職に対するアンケート調査...賃金カットができない主な理由は、労働者の士気に及ぼす負の影響への恐怖(Campbell and Kamlani[1997]等)。
- 「労働者に自分たちに対する敵愾心を植え付けるかもしれないので賃金カットはできない」
- 上記のことを鑑みると労働市場での契約賃金は標準的な経済学が想定する値に収束しないのではないだろうか。
- Fehr & Falk [1999]はこのような考えを検証すべく労働市場における賃金契約交渉を模した経済実験を行った。
- 実験結果...不完備契約という性質を備える労働市場実験で、賃金は標準的な経済学が想定する値に収束しなかった。
 - ー 完備契約: 契約締結時に利得を構成する要素は全て決定される。
 - ー 不完備契約: 契約締結時には利得を構成する要素は全て決定されない。現実の労働契約のほとんどは不完備契約である。

3

スライド 3

本稿の目的

- Fehr & Falk[1999]の実験を主に踏襲し、ここ日本でも本当に同じような結果が得られるかを検証すること。
- さらに本稿独自の考察として、相互応報性が契約によって生まれる余剰に及ぼす影響を観察すること。
 - ー 余剰: 取引をすることによって発生する利得
- それらを通じて、相互応報性という概念は経済を考える上で捨象していいかどうかという問いに対して答えを導くこと。

4

スライド 4

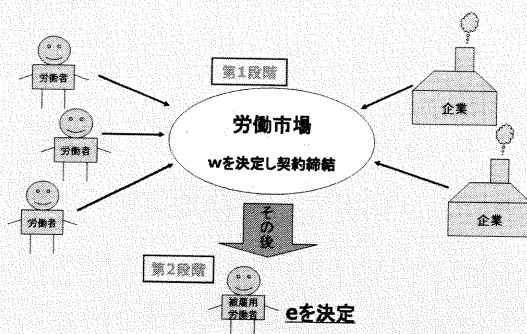
実験について

- 賃金契約交渉ゲーム。
- 2つのパターンを実施。それらをそれぞれ Effort Session, Control Sessionと呼ぶ。
- 両実験ともコンピュータを用いて行われた。

5

スライド 5

Effort Sessionのイメージ図



6

スライド 6

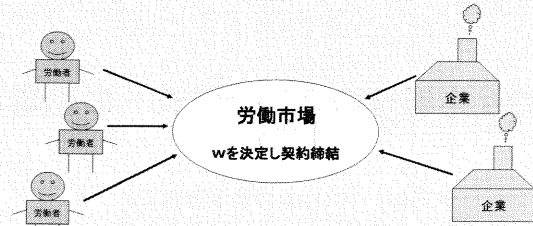
Effort Session

- 第1段階: 賃金 w の契約交渉(1回最大3分間).
- 第2段階: 被雇用労働者は労働努力水準 e を恣意的に決定.
- 10ピリオドで1セッション. セッションごとに被験者を変えて, 全部で3セッションを実施.
- 第1,2セッションでは労働者7人, 企業経営者5人. 第3セッションでは労働者5人, 企業経営者4人(被験者が集まらなかったため).
- 1対1の契約.
- 1つの契約は次以降の契約内容に一切の影響を与えない(それぞれは1回で終わるゲーム).
- 契約締結後に労働者が恣意的に努力水準を選ぶので, 契約締結時には両者の利得を構成する要素はすべて決まらない. よってこの契約は不完備契約である.

7

スライド 7

Control Sessionのイメージ図



8

スライド 8

Control Session

- Effort Sessionの第1段階のみのゲーム.
- よって被雇用労働者による努力水準の決定はない.
- 10ピリオドで1セッション. 1セッションのみ行った.
- 労働者7人, 企業経営者5人.
- 両者の利得を構成する要素は賃金 w のみで, それは契約締結時に決定される. よってこの契約は完備契約である.

9

スライド 9

実験結果の予測

- 標準的な経済学の理論を用いて賃金 w , 努力水準 e , そして取り引きの結果発生する余剰(利得)を予測する.
- 標準的な経済学の理論として, ここでは簡単に人間は利己的に金銭的な利得を最大化しようとすると考え.

10

スライド 10

Effort Sessionでの賃金 w と努力水準 e の予測

- 企業の利得関数: $\pi = (120 - w)e$
- 労働者利得関数: $U = w - c(e) - 20$
- e : 労働努力水準 $c(e)$: 可変労働努力コスト
- e は0.1~1まで0.1刻みの値をとる. $c(e)$ は e が高くなるほど高くなる. 下の表の通り.
- 時間切れで契約不成立 $\Rightarrow \pi = 0, U = 0$
- 企業の数より労働者の数のほうが多いという労働者にとって不利な設計は, 契約賃金を低くする力を有する.
- よって, 予測は $w=20$ (あるいは21), $e=0.1$ となる.
- このとき $\pi=10$, $U=0$ である(これが余剰すなわち利得にあたる).

e	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
$c(e)$	0	1	2	4	6	8	10	12	15	18

11

スライド 11

Control Sessionでの賃金 w の予測

- 企業の利得関数: $\pi = 120 - w$
- 労働者利得関数: $U = w - 20$
- 時間切れで契約不成立 $\Rightarrow \pi = 0, U = 0$
- 企業の数より労働者の数のほうが多いという労働者にとって不利な設計は, 契約賃金を低くする力を有する.
- よって, 予測は $w=20$ (あるいは21)となる.
- このとき $\pi=100$, $U=0$ である(これが余剰すなわち利得にあたる).

12

スライド 12

1契約当たりの余剰(利得)の予測

- Effort Session
 - 総利得($\pi + U$)は10となる。その内訳は企業の利得(π)=10,労働者の利得(U)=0,すなわち企業が100%,労働者が0%を取る。
- Control Session
 - 総利得($\pi + U$)は(構造的に必ず)100となる。その内訳は、企業の利得(π)=100,労働者の利得(U)=0,すなわち企業が100%,労働者が0%を取る。

13

スライド 13

Effort SessionとControl Sessionの違い

- Effort Sessionでは労働者は努力水準を自分で恣意的に決められる。すなわち相互応報性が発露する機会が与えられている。だがその機会があるだけで、0.1より高い努力水準 e は限りなく出にくく設計されていることに留意されたい。
- 一方,Control Sessionでは相互応報性が発露する機会さえ与えられていない。

14

スライド 14

相互応報的な労働者の存在が与える影響

- 仮に相互応報的な労働者が存在し、それを企業経営者が考慮して行動したとすれば、Effort Sessionにおいて標準的な経済学の予測通りにはならない。
- なぜなら、高い(低い)賃金には高い(低い)努力水準が予期されるので、企業は標準的な経済が想定する値よりも高い賃金で契約締結を試みるからである。
- よって、Effort Sessionの w がControl Sessionのそれよりも高い値を取り、そしてEffort Sessionの努力水準 e が0.1よりも大きい値を取ることが観察されれば、相互応報性が経済に与える影響は小さくないと主張できる。

15

スライド 15

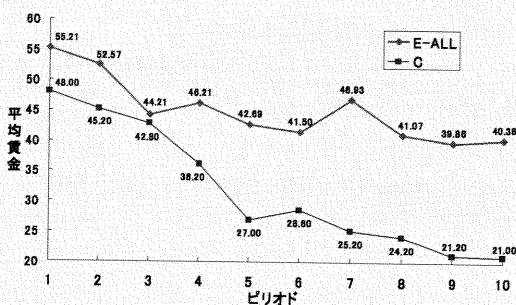
実際の実験の様子

- 被験者はすべて早稲田大学の学部生。
- 参加報酬に加え、実験内の行動によって発生したポイント(π および U)が報酬に加算されるので、被験者は真剣に実験に取り組むインセンティブを与えられている。
- Control Sessionでは、潜在的に50の取引があり、実際の取引回数も50であった。
- Effort Sessionでは、潜在的に140の取引があり、実際の取引は138であった。

16

スライド 16

図1 Effort Session, Control Sessionそれぞれの平均賃金の推移



17

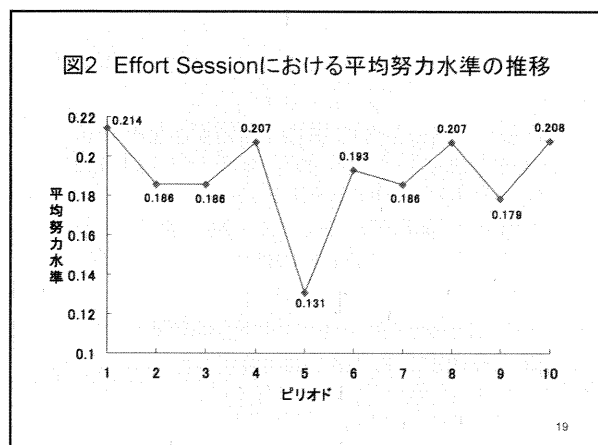
スライド 17

賃金 w の様子

- 図1で確認された視覚的な差異は、統計学上の検定もパスしている。
- つまり、Effort Sessionの賃金 w のほうがControl Sessionの賃金 w よりも大きな値の集団であると考えられる。これは標準的な経済学の予測に反する。

18

スライド 18



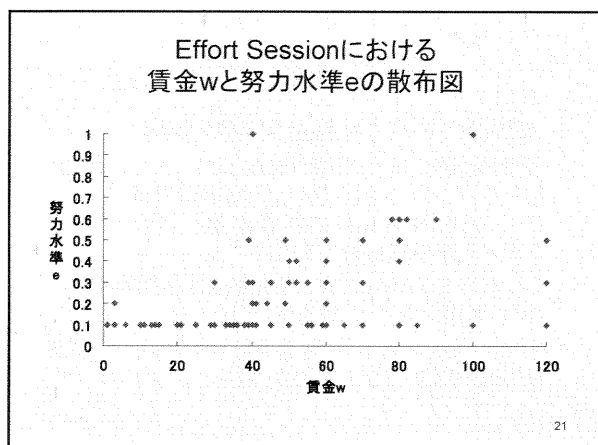
スライド 19

Effort Sessionにおける努力水準 e の様子

- Effort Session全体において、0.1以外の e の値は31.9%(44/138)存在した。
- 図2で確認された視覚的な情報は、統計学上の検定もパスしている。すなわち上述の0.1以外の e の値の存在は偶然発生したものではない(あるいはただの誤差として片付けられない)という結果が得られた。
- このことは標準的な経済学の予測に反する。
- このことより、上述の賃金 w の様子は相互応報的な労働者の存在がもたらしたものだと考えられる。

20

スライド 20



スライド 21

Effort Sessionにおける努力水準 e と賃金 w の関係

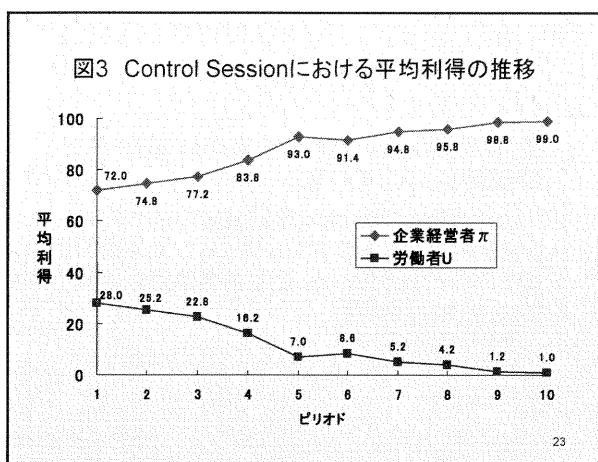
- Effort Session全体における努力水準 e と賃金 w の相関係数は0.413であった。
- 下の表からも、賃金 w が高くなるほど努力水準 e が高くなっていることがわかる。

努力水準と賃金の関係

賃金の階級	1-30	31-60	61-90	91-120
平均努力水準 e	0.11	0.19	0.29	0.34

22

スライド 22



スライド 23

Control Sessionにおける利得分配状況

Control Sessionにおける実際の利得分配状況

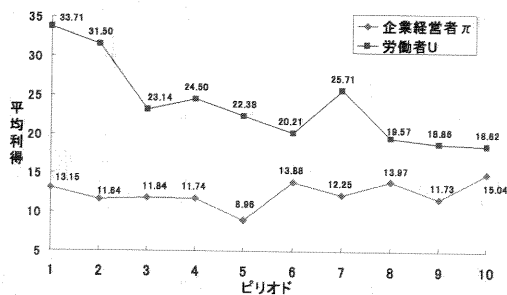
Control Session全体		Control Sessionの第10ピリオド	
企業経営者	労働者	企業経営者	労働者
88.1%	11.9%	99.0%	1.0%

Control Sessionにおいてはほぼ標準的な経済学の予測通りの結果が得られたことがわかる。

24

スライド 24

図4 Effort Sessionにおける平均利得の推移



スライド 25

Effort Session全体における利得の状況

Effort Sessionにおける実際の利得分配状況

Effort Session全体		Effort Session全体の第10ピリオド	
企業経営者	労働者	企業経営者	労働者
34.2%	65.8%	44.7%	55.3%

Effort Session全体における総利得 (標準的な経済学の予測値と実際の値との比較)

	Effort Session全体	Effort Session全体の第10ピリオド
標準的な経済学の予測値(A)	1380	260
実際の値(B)	5008.7	437.5
(B)/(A)	3.63	1.68

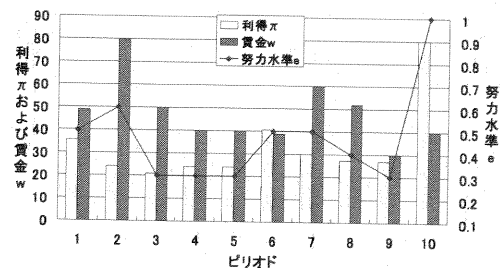
スライド 26

Effort Sessionにおける利得の様子

- 図4で確認された視覚的な情報は、統計学上の検定もパスしている。すなわち、企業の利得は10から乖離しているとは考えづらいが、労働者の利得はゼロから乖離していると考えるのが妥当であるということである。
- 発生した利得は労働者に多く振り分けられ、また総利得は予測したよりもずっと多かった。
- これらのことより、相互応報性の影響によって全体の利得が増え、その内容は企業が本来の利得は手に入れた上で労働者側に本来発生するはずのない利得が発生したものと考えられる。

スライド 27

図5 企業経営者の利得最大化状況



各ピリオドにおいて最大の利得を獲得した企業の利得 π と、それに対応する賃金 w および努力水準 e のグラフ。

スライド 28

企業経営者にとっての合理的な行動

- 各ピリオドで最大の利得を獲得している企業は、標準的な経済学が想定する賃金 $w=20$ よりも高い値で労働者と契約している。
- すなわち、企業としては、労働者はすべて利己的であると想定するよりも労働者の中に相互応報的な主体が交じっていると想定して行動するほうが利得最大化につながったと考えられる。

スライド 29

結論(本稿の目的と照らし合わせて)

- Fehr & Falk[1999]の実験と同じように、本実験においても不完備契約という性質を備える労働市場実験で賃金は標準的な経済学が想定する値に収束しなかったことが確認された。
- 上記のような労働市場(Effort Session)では相互応報性が契約によって生まれる余剰(利得)に大きな影響を与えることが観察された。
- ところで、本稿のEffort Sessionでは0.1より高い努力水準 e は限りなく出にくい。なぜなら利得関数の形状に加えて、この労働契約は1度結ばばそれで終了し次の契約に移るという設計だからである。
- しかし現実における労働契約は1度結んだ後、努力水準は任意に様々な水準で決定されやすい状況の下で長期にわたり継続していく。
- したがって、本稿で確認された現象は現実においてますます顕著であると考えられる。よって人間の相互応報性という概念は経済を説明する上で簡単に捨象していい概念ではないと主張できるだろう。

以上

スライド 30

ビジネスプラン・プレゼンテーション

三 浦 洋 輔

○高橋 午後のセッションを始めたいと思います。午後はビジネスプランのプレゼンテーションです。

応募状況等は、後ほど表彰式の前の講評で審査員の先生方からいただきますが、30数件集まりまして、そのうち各部門ごとにベスト2が第1次審査、第2次審査を通過して、今日プレゼンということになりました。

早速ですが、学生の部から始めたいと思います。

見事、学生の部、優勝か準優勝かはこれから決めるのですが、ベスト2になりましたうちの1つのグループです。三浦洋祐君ほか3名です。

三浦洋祐君と広川順一君です。では、よろしくお願いいたします。

(スライド1・2)

○三浦 こんにちは。早稲田大学商学部4年、三浦洋祐と広川順一がプレゼンテーションをさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

(スライド3)

本日はこのような流れで説明していきたいと思います。

(スライド4・5)

まず、発案の原点です。今や日本にいる人の100人に1人が外国人です。話してみると本当に行動範囲が狭く、日本にいるのに日本人とあまりかかわり合えないという人が非常に多いです。実はその状態が私たち2人が留学中に感じていた孤独感とそっくりだったことから、このプランは生まれました。そんな彼らに本物の日本を伝えたい、もっととことん日本を楽しんでもらいたい。私たちのプランが始まります。

(スライド6・7)

それでは、日本に来る外国人旅行者の現状と人数はどのようなものかみていきたいと思います。このように、日本に来る外国人旅行者は過去4年間では年平均12%の非常に高い伸びを示しています。昨年度は730万人を突破しました。今後も日本政府がビジット・ジャパン・キャンペーンという外国人誘致活動を継続して取り組んでいくため、来期以降も伸びが予想されます。最低でも2012年には1,000万人を超える見込みです。

(スライド8)

次に、外国人旅行者の使用言語について内訳してみました。その結果、この図に示すとおり、英

語を使用する外国人旅行者の数は全旅行者中40%以上の300万人を占めており、最も多いグループであることが分かります。そして10人に1人が都内に長期滞在している外国人です。

(スライド9)

しかし、40%もいる外国人旅行者が受け入れている現状はあまりいいものではありません。例えばこのように、現在の観光パンフレットでは写真が少なく非常に分かりづらいです。これは、日本の旅行会社がこれまで外国人旅行者に対して力を入れてこなかったということが分かります。

(スライド10)

そこで私たちは、実際にどれだけ外国人の方がどのような悩みを抱えているか調べるため、都内各所でフィールドワークをしてきました。

(スライド11)

外国人50人に対してインタビューを行いました、このように非常に多くの悩みが出てきました。

(スライド12)

その中で代表的な例を取り上げてみますと、例えば、「インターネットには料金の高い店ばかりで探したい店は載っていません。日本のサイトにはもっとたくさん載っているのだろうけれども、日本語がわからず検索できない」という方、また、「ブログやパンフレットに載っていたお店に行ったら、既につぶれていました。もっと最新の情報が欲しい」という女性の方、「泊まっていたホテルの近くに食べたい日本のお店はありません。地下鉄が複雑なので、できれば乗り換えはしたくない。同じ沿線でお店を探したら便利なのに」という方がいました。

(スライド13)

ここで、これまでの調査結果とニーズを3つにまとめてみました。1つ目は、英語のメニューの有無や掲載数が少ないことから、情報の量というニーズがあることです。もう1つが、古い情報が残っていたり生の声が反映されたサイトがないということから、情報の質というニーズが分かります。3つ目は、乗り換え案内サービスは十分に認知されていない上に、知っている人でも非常に使いづらいから使っていないという方が多かったのです。これから、現在提供されている英語によるサービスは外国人旅行者のニーズを十分には満たしていないということが分かります。

(スライド14・15)

次に、基本コンセプト、新規サービスの提案をしていきたいと思います。

私たちは全体の40%以上という最も大きなパイである英語を使用言語とする外国人にフォーカスを当てて考えました。

(スライド16)

また、新規サービスの基本コンセプトを行います。私たちのサービスの基本コンセプトは、外国人旅行者が必要な情報をいつでも英語で容易に検索できるシステムを提供することです。それは、これまでの調査より情報の量、情報の質、アクセス方法という部分の3つの要素を満たすことでそ

のシステムを携帯することができるのです。

それでは、これからコンセプトに基づいてつくり上げた新サービスについて広川が説明したいと思います。

○広川　新サービスの提案です。

(スライド17)

我々が今回提案するのは、ウェブとモバイルを媒体とした外国人旅行者向けのいわゆる参加型情報提供、そして乗り換え案内サービスであります。名づけてE-Styleです。

(スライド18)

我々のサービスは2つのコアなサービスから成り立っておりまして、左側にございますのが、まず無料コンテンツ・メディアサービス、そして右側にございますeルートが無料ナビゲーションサービスでございます。おのおの説明したいと思います。

まず、左側にございますコンテンツ・メディアサービスですけれども、いわゆる旅行者向け参加型情報サイトを考えております。これは、旅行者の方々が日本に来てウェブサイトアクセスしていただきますと、食事、ショッピング、ホテル、エンタメスポット、その他旅行者の方が欲しい情報を検索、そして紹介することができます。

さらにナビゲーションサービスですけれども、こちらは旅行者向けの乗り換え案内サイトということで、地下鉄・バスの乗り換え案内、それから駅から目的地までのルート表示、そこまでするというサービスになっております。具体的に説明していきます。

(スライド19)

その前に、CGMというのをご存じの方いらっしゃいますか。最近、インターネットでいわれることが多くなってきたのですけれども、いわゆる消費者口コミ情報メディアというものです。皆さんが使っていらっしゃるアマゾンでありますとか、価格ドットコム、ミクシィ、こういったユーザー参加型のいわゆる口コミで情報が多くなっていくサービスです。

(スライド20)

情報量が増えれば増えるほどメディアとしての価値が上がり、そして広告としての価値も上がっていくこのCGMという仕組みを我々のサービスに利用しました。

(スライド21・22・23)

サービスの説明ですが、先ほど申し上げましたコンテンツサービスですけれども、まず無料でトップページからユーザーの方が入っていただくとこのような画面が出てきます。これはレストランを例えに挙げてみたのですけれども、上にレストランの基本情報でありますとか、下のところにはCGMの重要な部分になりますお客様、利用者のユーザーの方のレビュー、お店に行った感想でありますとか評価点、そういったものをつけることができます。さらに、右側の下にございますのはレーダーチャート評価で、外国人の方が気になるポイントというのは実は我々が知らないところにあるのです。英語を使えるかどうかはもちろんですけれども、駅からすぐに行けるかどうか、目印

があるかどうか、文化に対応したサービスが受けられるかどうか、そういったものがあります。そういったものをこのようにチャートにして、さらにランキングづけすることによって、外国人のお客様が自分の行きたいお店をすぐ見つけることができます。

(スライド24)

次に、乗り換え案内サービスの説明をします。皆さん、もちろん乗り換え案内サービスを携帯電話とかで使っていると思うのですが、それらと大きく2つ違う点がございまして。1点目は、まず外国人の方が使いやすいということを意識しました。例えば高田馬場から浅草へ行こうと思ったときに乗り換えがあるので、外国人の方が一目で分かりやすいような色でありますとか、マークでありますとか、そういった表示で視覚的にわかりやすくしております。

もう1つ、2点目のポイントですが、eログとの連動ということで、先ほど申し上げました情報サイトのコンテンツがそのまま乗り換え案内からもぱっと見ることができる。つまり浅草に着いたらボタンを1つ押せば、その地域にあるおいしいお店でありますとかランキング、そういったものが表示されます。

(スライド25)

我々のサービスの強みは整理しますと4点ございまして、時間がないので1点目と3点目を説明しますが、まずインターネットサービスであります。これは旅行者の方が無料でどこからでもアクセスできるというメリットがあります。それから3点目のCGM、これもユーザーの方にとっては生の声、ほかの利用者の感想を聞くことができる、それから新鮮な情報を得ることができる、そういった利点があります。

(スライド26)

我々のサービスを使うことによって、全く新しい環境でも、分からない、行けない、楽しめない、そういった今までの苦勞を効率的・効果的に我々が情報提供することによって、最大限日本を楽しむことができるようになっております。

(スライド27)

ビジネスモデルは、単純に情報を提供して、紹介店舗から広告料をいただくという形になっております。

(スライド28・29)

成長戦略ですが、単純に我々、今申し上げたようなサービス、ビジネスの種をどのように大きくしていくかを考えておりまして、3つのフレーズに分けて考えております。

(スライド30・31・32)

1つ目は、まず最初にお客様をいかに集めるかという部分ですが、これは最初に外国人の方のネットワーク、それからコミュニティに地道にプロモーションをかけていくでありますとか、あとは顧客獲得キャンペーンでありますけれども、レビューを促進するようなキャンペーンでありますとか、店舗と連携したクーポン、そういったことも考えております。そういったことで初期ユ

ーザーを1万人獲得したいと考えております。

その後、2年目から4年目にかけましては、先ほど紹介しましたけれども、ビジット・ジャパン・キャンペーンで政府と連携しながら、さらに空港、外資系ホテル、宿泊施設、そういった外国人の方が利用する場所に公式情報サイトとして売り込みまして、旅行者の方が一番最初に目に触れる部分を我々のサービスが独占してしまうということを考えております。

(スライド33・34)

現在、情報サイトという意味では、量・質ともにマッピングしたのですが、色々なサイトがありますけれども、我々は先ほど申し上げましたとおり、情報の量、情報の質、外国人視点でという意味で、このような右上にあるポジションを狙っていきたいと考えております。

それから、先ほど申し上げましたサービスの強みでありますとか、あとは戦略を適用することによって、例えばグルナビでありますとか現在旅行者が使っているガイドブックと違った優位性を構築したいと考えております。

(スライド35)

ユーザー数の推移は、5年目までに30万人、クライアント提携店舗3,000を目標にしております。

(スライド36・37)

収益性ですが、もちろんシステム開発コストでありますとか営業コストはかかるのですが、収益は広告収入です。

(スライド38)

簡単に収支予想を出してみました。1年目はもちろん初期投資がかかりますので赤字になるのですが、順調にユーザー数、コンテンツ量が増えていけば、2年目には黒字転換、そして5年目までには総広告料で2億円、営業利益に直しますと1億4,000万円程度の利益を見込めるのではないかと予想しております。

(スライド39)

2年目のファーストクォーターで損益分岐点は超えます。

(スライド40・41・42)

最後に、我々のミッションといいますか、原点に戻るのでありますが、我々が今回意識したのは外国人が自らチャレンジできる機会の創造であります。私たちがつくったのは単なる情報サイトではなくて、むしろ外国人の方が自らチャレンジできるそういったチャンス、そういったフィールドをつくりたいと考えております。現在、旅行者の方は増えていますが、それに対応するサービスは非常に少ないです。それに対して、次世代への先見という意味ですが、くさびを打って、このサービスがうまく軌道に乗って成功すればいいと考えております。

ちょっと駆け足になってしましまして申しわけございません。以上で我々のプレゼンを終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

○高橋 E-Styleというプレゼンテーションですね。どうもありがとうございました。

各学生には15分で発表することをアナウンスしております。15分間質疑応答ということで、ちょっときついかもかもしれませんが、全部で30分ということです。ちなみに審査員の先生には優勝の方のタイトルを書いていただくようになっています。ですから、よくタイトルを印象づけるようにしておいてください。一番最初にパワーポイントを出せといったのは、それもあります。E-Styleですね。

では、審査員の先生方、あるいは実行委員の先生方から中心にといいますか、ご質疑、ご討論をお願いしたいのですが、いかがでしょうか。

松田先生、お願いします。

○松田 ビジネススクールの松田ですが、今日は審査員長をやらせていただきます。

ある程度ビジネスモデルの数値が入っているところ、最後のあたりでいいのですが、ネットビジネスで一番大変なのは、ある程度出来上がってうまく回転し始めるまでです。特にこのビジネスの場合は、どこを中心にお客さんを集めるかわかりませんが、レストランだとすると、レストランにこのビジネスモデルの有意性とおたくが得ですよということを説得して回らなければいけないという地に足をつけた営業活動が一番大変なのです。そこあたりは、1年目の人件費が大きく出ているので、このあたりがそれなのかなと思いますが、今のようにネットの開発云々と、そして実際には説得して回る営業活動の内容、ここらあたりをどのようなことなのか少し説明いただけますか。

○広川 まず、人件費が大きいということに関してですけれども、我々、この収益に関しては極めて慎重に検討いたしました。もちろん初期コストはシステム開発費が一番かかるのと、あと、おっしゃられていた営業コストの部分で、まず最初に初期から一気に構築してしまいたいと思ったのです。というのは、このサービスは多分、時間をかければかけるほどほかの競合の参入が考えられますので、最初からお金をかけてでもなるべく早くということで、開発期間は6ヵ月と置いているのですけれども、それでつくってしまいたいということと、ちょっと多目に人件費を考えておりました。

2点目の広告店舗に対する営業という部分ですけれども、実は面白いヒアリング結果がございました。東京の空港の近くにある店舗に聞きに行ったのですけれども、外国人のお客様がそれまではそんなに多くなかったのですが、ある外国人の方に英語のメニューをつくってくれといわれたのでお店の方がつくってみたら、何とそれがもとで外国人のお客様が非常に増えて、空港に近いということもありまして売り上げが15%上がったというデータがあるのです。こういったことから、外国人という特殊な層ではあるのですけれども、非常にメリットがある売り上げにつながる層でもございますので、そういった部分をもとに営業活動をして、我々のサービスの有意性とメリットというところを説得していきたいと考えております。

○高橋 成毛先生、お願いいたします。成毛先生は、インスパイア代表取締役社長でいらっしゃいます。審査員としてお願いしてございます。よろしくお願いします。

○成毛 この場合の広告は、アドワーズか何かでやるのでしょうか、イメージとしてはどういう広告が出てくると思いますか。つまり英語でしょう。英語ということは、例えばグーグルが自動的に出してくる広告は、どういうワードにひっかかって、どういう……

○広川 我々のサービス自体がということですね。

○成毛 そうです。つまり広告料のみが売り上げになるわけで、このときにまさか英語のユーザーに対して日本語のドンキホーテの広告が出るわけもないわけで、そうすると何か英語の広告が出るわけですね。そのときにどんな英語の広告主が出てくるか。グーグル側から自動供給されるとしたら、どんな広告が出てくるのを予想しているのだろうかという意味です。

○広川 お客様、ユーザーの方が我々のサービスをみつけるときに、どういった広告……。

○成毛 両方です。御社の 広告、それからユーザーが 広告。

○広川 分かりました。

収益の源泉になります広告主に関しては、まず最初に、広告を我々のサービスに出して得をするお店に限られると思うのですけれども、そういったところで今のところ想定しているのは、外国人旅行者の方が行きやすいところになりますので、観光スポットでありますとか、レストランでありますとか、ショップでありますとか、外国人旅行者の方は非常にそういったショッピングなどもされているのです。そういった部分と、あと英語で広告するというのはあるのですけれども、先ほども申し上げましたとおり、駅から何分で、どういう目印があって、こういうところがよくて、例えば日本のお土産にはこういうのがあるよという広告、そんなに具体的には考えていなかったのですけれども、というのを想定しております。

もう1つは、ユーザーの方が我々のサイトをいかにして見つけるかという部分です。それに関しても、我々のサービスは旅行者向けということなので、例えばインターネットから探すということであると「ジャパン」でありますとか、「トーキョー」でありますとか、「サイトシーン」でありますとか、ヒットするキーワードがあると思うのです。そういった部分もありますけれども、あとは重要と考えているのは既存のメディア、例えばガイドブックでありますとか旅行代理店、日本にはこういったサービスがあって非常に使いやすい、ユーザーも多い、我々のサービスというのはそういったところで宣伝していただく必要があるかなと考えております。

○高橋 瀧口先生、お願いします。瀧口先生はウエルインベストメント代表取締役社長です。

○瀧口 瀧口です。ご苦労様でした。

このビジネスモデルを考えた場合に、英語のフリーペーパーとのコラボレーションはどのように考えていらっしゃいますか。

○広川 外国人旅行者向けのフリーペーパーというのがございまして、「メトロポリス」といって、結構外国人の方の中では有名なのです。そういったところに広告展開をしていく。もちろん後々には競合になってしまう可能性もあるのですけれども、ちょっと役割が違うと思うのです。

「メトロポリス」というフリーペーパーは、あくまでも広告を出しているわけです。我々のサービ

スが提供しているのは、広告ではなくてユーザーの方の生の声でありますとか、感想でありますとか、どちらかというよりリアルに近い情報になっているのです。そういった部分で「メトロポリス」といったフリーペーパーのような媒体とは役割が違うと考えておりまして、直接は競合しないのではないかと考えております。もちろん、雑誌のような中身、コンテンツと結びついたサービスといえますか、何か企画とかも考えられたらなと考えております。

○高橋　その他たくさんフロアからも挙手いただきまして、ありがとうございます。ただ、時間も押していますので、これで彼らの発表ということにさせていただきたいと思います。

三浦君と広川君、どうもありがとうございました。

彼らのプレゼンテーションはE-Styleでした。

We have a dream.

外国人にもっと楽しい日本に気づいてほしい

スライド 1



外国人向けナビゲーション・情報提供サービス

『E-Style』

プラン提案書

スライド 2

目次

- I コンセプト・外国人の現状 
- II フィールドワーク・定量調査 
- III ビジネスプラン提案

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 3

私たちの夢



外国人にもっと楽しい日本に気づいてほしい

いまや日本にいる人の100人に1人は外国人。

—彼らに、本物の日本を伝えたい。

—もっととことん楽しんでもらいたい！

そんな気持ちが今回のチームコンセプトの原点です。

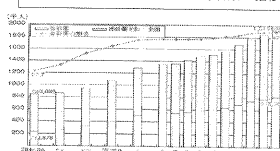
Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 4

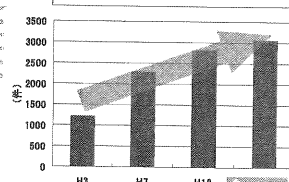
在日外国人の現状



全国および首都圏の外国人登録者数の推移

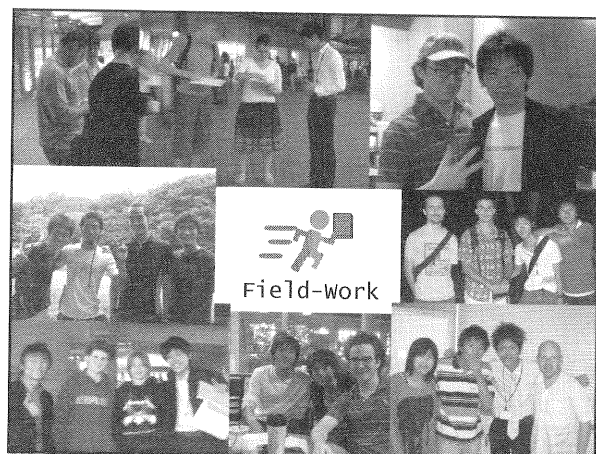


新宿区外国人窓口相談件数推移



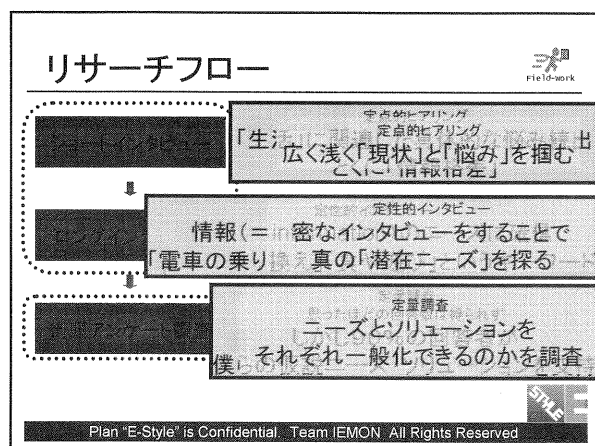
(参照) 2006/11/19 新宿文化国際交流財団「相談窓口レポート2006年3月」
<http://www.shinjuku-culture-international-exchange-foundation.org/consultation/200603.pdf>
 Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved
http://www.mlit.go.jp/hakusyo/en/ten_hakusyo/h17/images/h17/syutoken_001.pdf

スライド 5



Field-work

スライド 6



スライド 7

ショートインタビュー

Target: 外国人 学生・カップル・ファミリーなど幅広く
Place: 休日の代々木公園
インタビュー時間が比較的とれる
幅広い属性の人たちがいる
比較的日本人に「住んでいる」人が多い
How: ノートと電子辞書と「勇気」を持って突撃

定量的ヒアリング
「生活」に密着した悩みが多数聞かれる！
とくに「情報格差」が重要なキーワードに。

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON. All Rights Reserved

スライド 8

ショートインタビュー結果

「“英語メニュー”のあるレストランしか入れない。」

「やっぱり、ふとした時に疎外感を感じる。」

「他の国に比べて旅行者用の専門サイトが不足してる。」

「日本人の友人は英語で話しかけてくる。
それじゃ日本語を学ぶモチベーションを保ちにくい。」

「街の中に英語が少ない。」

「道を歩いてても、ビラ配りにシカトされる。」
(六本木・代々木での街頭での調査の結果より)

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON. All Rights Reserved

スライド 9

ショートインタビュー結果

「日本人の友達がいらない。」

「日本人はオープンマインドじゃない人が多い。」

「エンターテインメントの情報が少ない！！」

「雨の日でも自分の子供のために「遊び」の選択肢があればいいのに。」

「たまにはクラブにも行ってみたい。でも情報が少なすぎる。」

「有名情報誌でも載ってる情報はイマイチなんだよなあ。」
(六本木・代々木での街頭での調査の結果より)

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON. All Rights Reserved

スライド 10

ショートインタビュー結果

「旅行会社に電話してもテレアポの英語が全然ダメで本当に面倒くさかった。」

「家庭用の電器が故障したときは本当に面倒だった。
二回も三回も業者を呼ぶはめになった。」

「日本は何でもオプション(選択肢)が少なすぎる！」

「毎回毎回、同じところにしか行けない。」

「タワレコでいい情報誌売ってたけど、行ったら完売してた。」
(六本木・代々木での街頭での調査の結果より)

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON. All Rights Reserved

スライド 11

ロングインタビュー

Target: 外国人 知り合い
特に日本語が理解でき時間も取ってもらえる人
Place: 先方の指定先 (オフィス・研究室・カフェetc.)
インタビュー時間が比較的とれる
落ちついて話が引き出せる雰囲気的空間
How: とことん話しを聞くために最低限のマナーを守って！

定量的インタビュー
外国人向けの情報サービスの不足！
大きく分けて「電車の乗り換え」「食や遊び」
に関する情報が求められている！

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON. All Rights Reserved

スライド 12

ロングインタビュー

日本は電車の乗り換えが複雑でわかりにくい。
駅員は英語しゃべれないから、聞けないしね。
携帯で使える「英語の乗り換え案内サービス」があったらいいのに。

英語の使える店が少ないから、せめて英語メニューがある店に入りたいん。けれど、どこでそれを調べればいいのかわからない。だからいつも同じ店に行ってしまうんだよね。

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 13

街頭アンケート調査

Target: 外国人 英語がわかる
情報感度の水準が高い

Place: 主に六本木
多くの外国人が行き交う場所
観光 在住 カップル ビジネスパーソン
ファミリーのバランスが良い

How: フォーマル! アンケート用紙を作成。片っ端から協力をお願いする。

定量調査
外国人20人の結果が返ってくる。
そのほとんどが僕らの
仮説ニーズ・ソリューションを支持する結果に

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 14

3大ニーズの抽出

外国人視点の情報提供!

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 15

新規事業の提案

inFormation **E-Style** Navigation
Real-Relation
E-Style

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 16

サービスモデル

Information easy-log

Navigation easy-route

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 17

easy-log

・外国人向けコン

【easy-log】「ユーザー参加型店舗情報サービス」

■主要コンテンツ

- ・店舗側からの基本情報
-住所・営業時間・平均予算等に加えて
英語等多言語対応情報
- ・ユーザー側(店舗の顧客)からの口コミ情報
(easy-routeとの連動)
-現在地から店舗所在地までのアクセス・マップヘリンク
- ・クーポン券サービス※
- ・マイページ機能※

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved

スライド 18

easy-route



え案内サービス

「外国人向け乗り換え案内
モバイルサービス(無料)」

[easy-logとの連動性]

駅をクリックすると
easy-logで集計された
お店ランキングを表示！

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON. All Rights Reserved

スライド 19

私達のサービスの価値

外国人が自ら「チャレンジ」できる機会の創造！

外国人にもっと楽しい日本
を体験してほしい。

Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON. All Rights Reserved

スライド 20

SPECIAL THANKS!!

(敬称略)

Robin Arthur
Leo Yoffe
Jonathan Head
Kim Lee
Elisabeth Heartson

他 40名

Plan "E-Style" is confidential. Team IEMON all rights reserved.

スライド 21

SPECIAL THANKS!!

<Café, Bar, Restaurant> • Ben's Café • Outback Steakhouse • The Dubliners Irish Pub • 英会話喫茶Mickey House <Travel> • Gusa TRAVEL • Tokyo English Life Line • IMG Travel and Medical Insurance	<BOOKCENTER> • 嶋田洋書 • GOOD DAY BOOKS • The Blue Parrot <OTHER> • Go Mobile • Oxfam Japan • OBJECTIVE TRADNG LTD • 六本木ヒルズ • 表参道ヒルズ
--	---

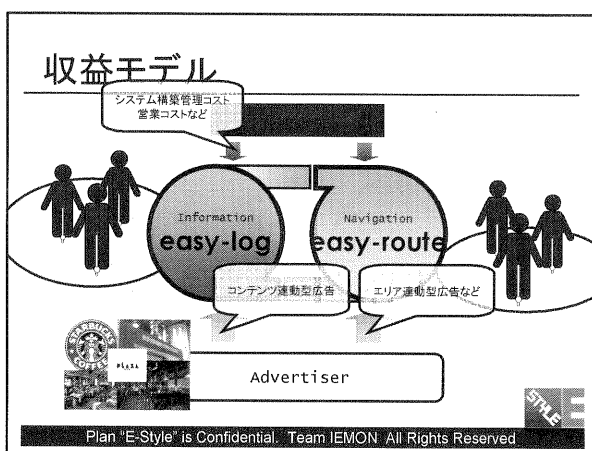
-その他大勢の方々-

Plan "E-Style" is confidential. Team IEMON all rights reserved.

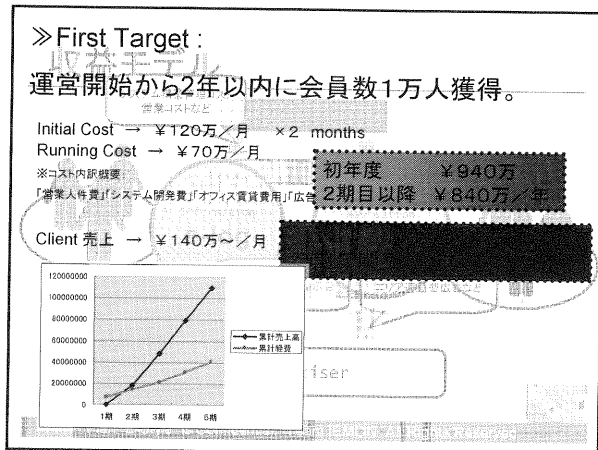
スライド 22

Last updated. 11.23.2006

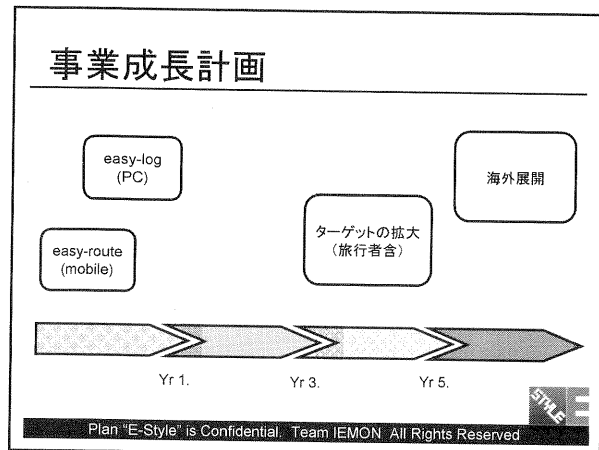
スライド 23



スライド 24



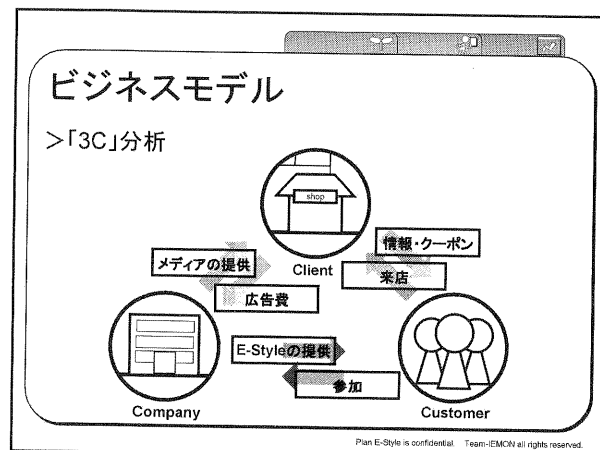
スライド 25



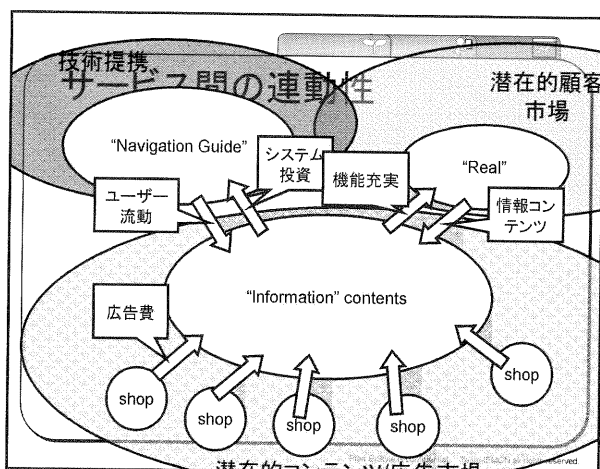
スライド 26



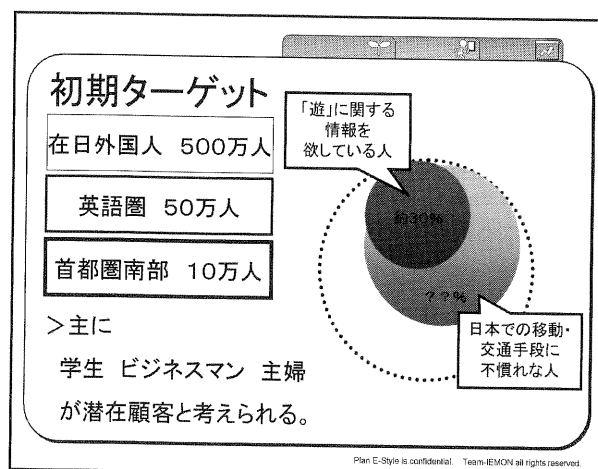
スライド 27



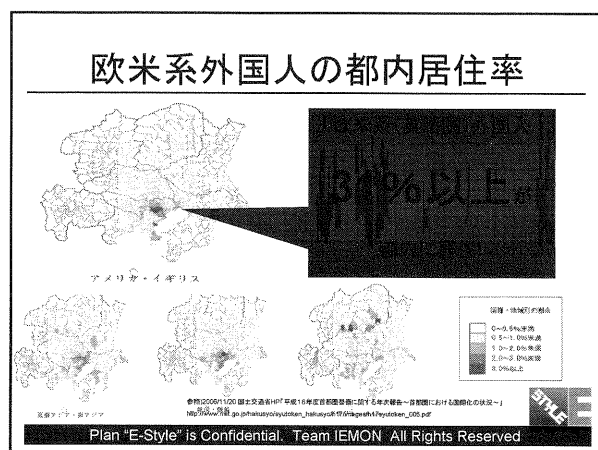
スライド 28



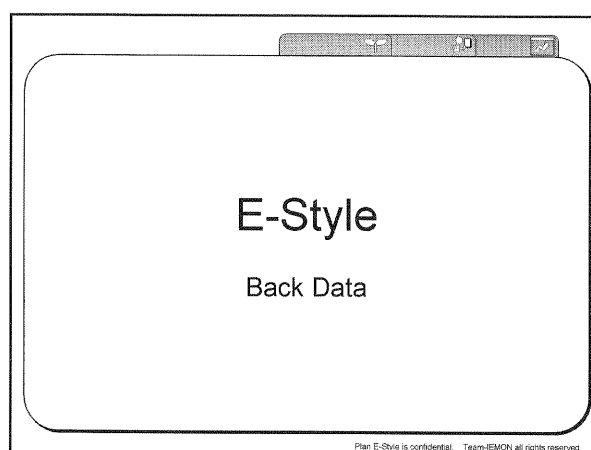
スライド 29



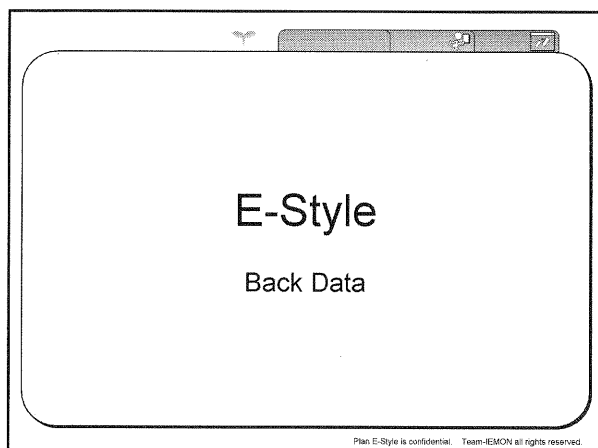
スライド 30



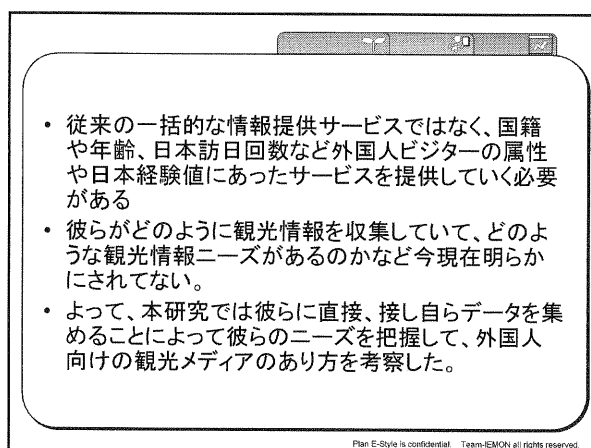
スライド 31



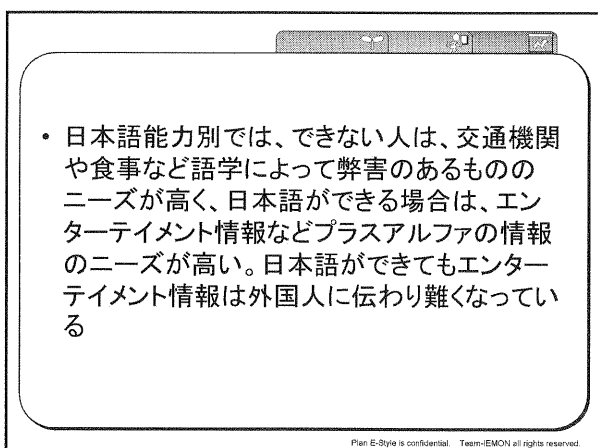
スライド 32



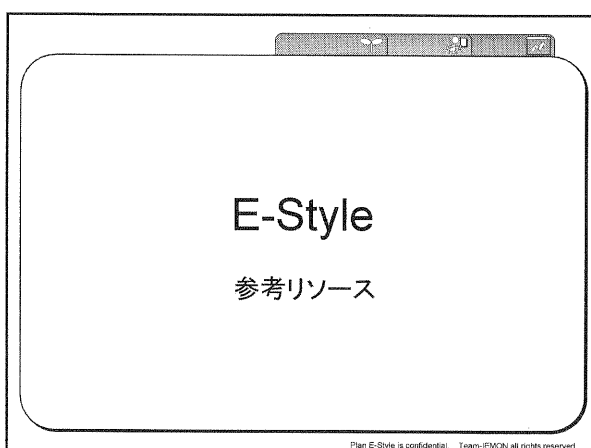
スライド 33



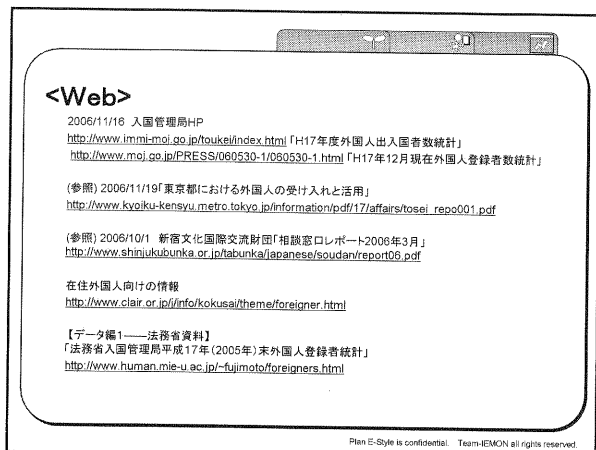
スライド 34



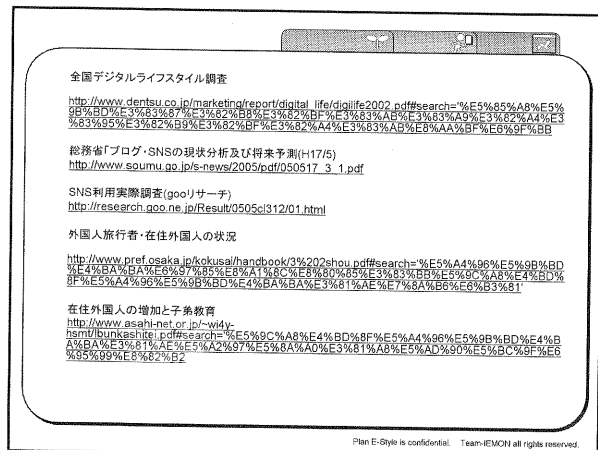
スライド 35



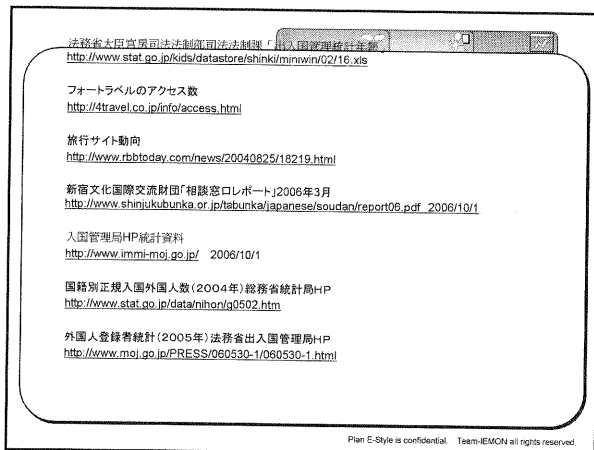
スライド 36



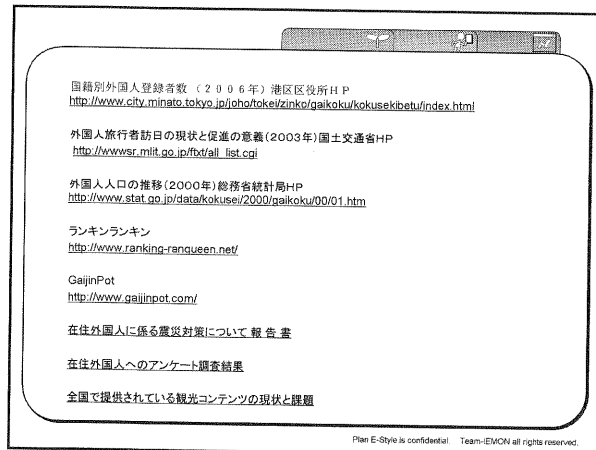
スライド 37



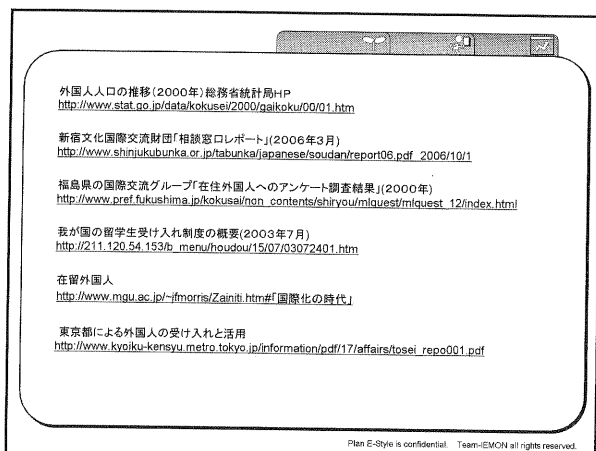
スライド 38



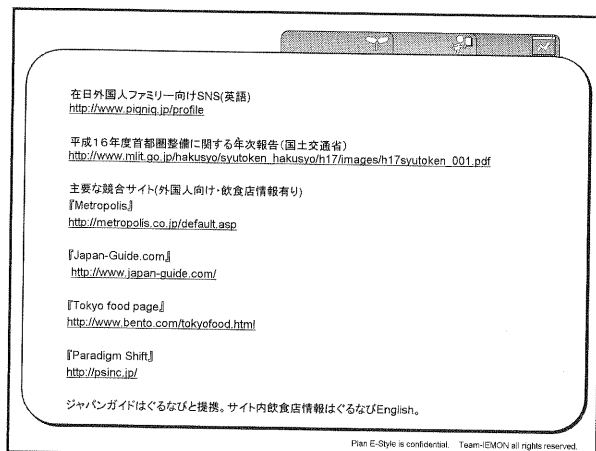
スライド 39



スライド 40



スライド 41



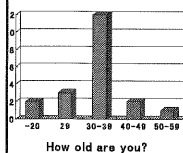
スライド 42

- ・ くらたまなぶ()『MBAコースでは教えない『創刊男』の仕事術』日本経済新聞社
- ・ 岡 泰道()『ライフスタイルマーケティング』
- ・ 根来龍之()『Mixと第二世代ネット革命』東洋経済新報社
- ・ 宮崎皆也()『図解でわかるWEB2.0マーケティング』日本実業出版社
- ・ 野中 郁次郎, 勝見 明『イノベーションの本質』新潮社

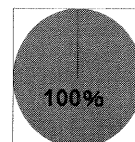
Plan E-Style is confidential Team-EMON all rights reserved

Field-work

(有効回答数 20)



乗り換え案内がほしい
(18 / 20人)



Plan "E-Style" is Confidential. Team IEMON All Rights Reserved



スライド 44

ビジネスプラン・プレゼンテーション

飛 渡 久美子

○高橋 次の方、ご登壇ください。代表者、飛渡さんのグループです。

これは別に受付番号順で優劣はないのですが、学生の部のベスト2の今日の発表という意味では2番目ですが、代表者、飛渡久美子君です。そのほか伊藤篤郎君、佐藤公亮君、西原麻美君、古田恵理子君です。では、よろしくお願いいたします。

○飛渡 皆さんこんにちは。これから私たちが考えたビジネスプランを発表したいと思います。本日のプレゼンターは、商学部4年伊藤と佐藤、そして飛渡、古田でお送りします。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

(スライド2・3)

私たちが考えたビジネスプランは、カルチャーセンターや趣味教室とのマッチングサービスを行う趣塾というものです。本日はこのような流れでプレゼンテーションを行っていききたいと思います。

(スライド4)

まず初めにこのプランを考えるきっかけとなったのは、仕事が生き甲斐となっている私の父の姿でした。父も退職間近になり、今まで仕事に生きてきた父は仕事がなくなってしまうたらこれからどうになってしまうのだろう、退職を迎えてしまった父はこれから輝いて生きていけるのだろうかと不安になってしまったのがきっかけでした。

(スライド5)

そこで私たちは、現在の余暇の状況、そして退職後の生活のイメージ、実態を調査するべく、丸の内や巣鴨にヒアリング調査を行いにきました。まず、大手町で現役のサラリーマンにヒアリング調査を行ったところ、今、休みのときには趣味であるゴルフをしていて、退職後に対する関心は低く、退職後も今の趣味であるゴルフを続けていくことで充実した生活を送れると考えていました。

一方、巣鴨で退職後の人々に話を聞いてみると、退職前には退職後の生活は充実させたものにするぞと意気込んでいたものの、いざ自分が退職を迎えてみると、自分が思った以上に暇な時間が多く退屈した日々を過ごしてしまっているとか、昔、同僚とやっていたゴルフはもうやめてしまって暇な時間が多くて、毎日のんびりした生活を送っているのだよという方が多かったです。またさらに、現在趣味をもっている人はその趣味を深めたいと大変意欲的でした。

(スライド6・7・8・9)

要するに、これをまとめると、退職前の男性は多くの方が趣味があり、そして退職後に対するイ

メージ、関心は大変低く、今の趣味を続けることで充実した明るい生活が送れると思っています。けれども、実際、退職後の人々を調べてみると、趣味はなく、退職後の現状としては暇な時間が思っていた以上に多く、大変退屈した日々を送ってしまっているというのが現状でした。

ここで私たちは、この両者の間にギャップが生じてしまっていることを発見しました。私たちは、退職前に思い描いていた退職後の生活とその現実との間に生じてしまったギャップを埋めるためのプランを考えたいと思います。

ヒアリングの結果、私たちのプランのターゲットとなる人々は2種類いると考えました。まず1つは、現在特に何もすることがなく、自分の暇に気づいてしまい新しいことに何か挑戦したいと思っている人、さらにもう1つは、現在、趣味・習い事はしているけれども、さらにそれを深めたい。もしくは、それではないほかの何かに挑戦したいと大変意欲的な方です。このような人々がどの程度いるのか、私たちは実際に巣鴨に行ってアンケート調査を行ってきました。現在、習い事をしていない人で新しい何かに挑戦したい人は77%、そして現在習い事をしているけれども、またさらに新しい何かに挑戦したいと考えている人は60%と、65歳以上の高齢者は大変意欲的な方が多かったです。

(スライド10)

私たちがターゲットとする人々は、この人口ピラミッドを見ても分かるように、現在、社会問題の1つともなっている団塊の世代です。そしてこの人口は大変多く、今後ますます退職する人々は増え、それゆえに老後の生活というものは大変重要になってくると考えます。なので、私たちが考えるこの市場は今後一層ますます膨らんでくると考えます。

(スライド11・12)

○ 今まで趣味、趣味といつてきましたが、皆さん、趣味と聞いてどんなことを思い浮かべるでしょうか。趣味といっても様々ありまして、例えばお茶とか、ヨガとか、こういった趣味があります。

(スライド13)

今、何かこれから始めようと思っている人、さっきパーセンテージを出しましたけれども、すごく多かったと思うのですが、その人が例えば「趣味、カルチャースクール」と検索すると、このような画面が出てきます。これは本当に見づらいと思いませんか。何かしたいと思っているだけではこのようなページが出てきてしまって、一つ一つのページを検索していくのはすごく労力がかかりますし、非常に不便だと思います。

(スライド14)

何かやりたいこと、例えば陶芸教室をやりたい、しかも池袋でやりたいというのが決まっている人がグーグルのマップでこのような検索をしますと、このような画面が出てくるのですが、これで結構数がありますし、これではそれぞれの教室の雰囲気やどんな先生がいるのかが分からないので分かりづらいという問題点があります。

また、巣鴨にヒアリングに行ったときに、区報から情報を得ている方が多いのですけれども、区報をみさせていただいたところ、料金が載っていなかったり、文字が小さかったり、住所が分からなかったり、色々な問題点があることがわかりました。

(スライド15)

以上をまとめると、まずカルチャーセンターや趣味教室は数が多く、情報が多すぎて探すのが大変です。それから、ネットでは雰囲気分らず、入会や登録などをしなくてはいけなくて、実際に趣味を始めるまでにすごく操作が面倒であるということが分かります。これらをまとめると、適切な情報の取捨選択が困難で、実際に体験するまでに時間や手間が非常にかかるということが分かりました。

(スライド16・17)

○ そこで私たちは、思い描いていた退職後の生活と現実が違ってしまう人々、またその中でも新しいことに挑戦したいと思っている人、さらに趣味を深めたいと思っている人、そういう人たちに数ある趣味教室の中から一番合ったものを紹介してあげようというサービス、趣塾を考えました。このサービスには2点特徴があります。1点目はマッチングサービスを行うこと、2点目は実際に自分たちで店舗を構えて行うところです。

(スライド18)

それでは、マッチング完了までの流れを見ていきましょう。最初に無料での会員登録を行います。次に希望チェックシートの記入を行います。その希望チェックシートには、体を動かしたいのか、それとも何か物をつくりたいのか、また和気あいあいと楽しくやっていきたいのか、それとも真面目に真剣に何かをつくっていききたいのかというような様々な項目があります。その後、チェックシートをもとにブースでスタッフによる教室紹介が行われ、教室を決定します。そして、料金支払いと交換で参加チケットが交付されます。その参加チケットのみ持参すれば当日授業が受けられるようになっております。その際、自社から教室までの送迎も考えております。もちろん、その場ですぐに決断できないという方はすごく多いと思います。そんなときにも後から電話予約をすることも可能です。電話予約を行う際は、送迎のときに参加チケットを手渡します。

(スライド19)

店舗のイメージはこのようになっております。

(スライド20)

店舗の出店場所になるのですけれども、高齢者の密集度を計算した結果、豊島区、荒川区、北区の3区が事業展開を始めるには適していると考えられます。そして3区の中心地点である巣鴨に自分たちの店舗1号店を設けたいと考えております。

(スライド21)

マーケティング方法になりますが、色々アンケートをとった結果、物事を決めるときに友人の紹介が使われているということなので、一番口コミが有力だと考えられました。なので、その口コミ

を活用するために友人紹介割引制度を導入いたします。これは、友人を紹介すれば次の利用が割引に、また紹介された友人は初回の利用が割引になるというシステムです。

(スライド22・23)

○ 続いて、自社の強み・優位性について説明させていただきます。

私たちの事業の強みは、自社スタッフが自分たちでつくり上げたデータベースや顧客調査をもとに、顧客が希望する趣味教室や顧客に合った趣味のマッチングを行うことです。また、趣味教室が自社に登録・提携することによって、趣味教室が求める顧客と顧客自身が希望する趣味教室をミスマッチのないようにマッチングを行うことも私たちの強みであります。このような事業は今までにない新しいものであり、新規性もあると考えております。

(スライド24)

まとめますと、自社の強みというのは、自社が顧客、趣味教室の双方にマッチングを行うことによって、顧客や趣味教室にも大きなメリットを与えられるということです。そしてこのような繰り返しによって、自社の強みの中で最も大きな特徴ともいえる趣味教室データベースが構築されていきます。

(スライド25・26)

さらには、常に変化する新しい情報を顧客に提供できるようにデータベースの定期的な情報更新を行います。実際に趣味教室に通った顧客には、その教室に対しての生の声とか感想をもらいデータベースに付加し、また自社が趣味教室とかにフィードバックも行います。このように人が利用すればするほど価値の高まっていくデータベースとなっていきます。

(スライド27・28)

続いて収益性について説明させていただきます。主な収益源ですけれども、顧客が契約成立時において参加チケット引き換えとともに趣味教室に対して支払う参加費の一部をマージンとして受け取ります。

(スライド29)

私たちが行ったアンケート結果によって、将来ターゲットになり得る割合をもとに事業採算シミュレーションを行ったところ、3年目で黒字になりました。なお、マージンは10%に設定しております。

(スライド30)

続いて事業計画についてですが、事業開始前にはデータベースの基盤を構築し、3年目以降は豊島区、荒川区、北区に近い中野区や世田谷区といったように事業範囲を拡大していく考えであります。

(スライド31)

最後ですけれども、このサービスの思いですが、私たちの提案する趣塾を利用することで思い描いていた退職後と現実の間に生じたギャップを埋めて、充実したセカンドライフとなるきっかけを

つかんで欲しいですし、何よりも自分が好きなことをどんどんやってセカンドライフを生き生きと過ごしてほしいなと考えております。

以上で我々のグループの発表を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

○高橋 どうもありがとうございました。

ご質疑、ご討論、お願いいたします。松田先生、お願いします。

○松田 このサービスの対象者に私の年齢も入るものですから、質問者としては一番いいかと思います。私は柏というところに住んでいるのですが、女性のカルチャーセンター的なものと男性が行きたいのと違いまして、女性はダンスがすごく多いのです。男性が入るとめっちゃくちゃ皆さんに好かれちゃうということはハッピーなのですが、圧倒的に男性が少ない。女性はある程度体を動かすというのがある。市の行うカルチャーセンターで高齢者が一番多いのは庭師の養成なのです。そうすると、1ヵ月に2回ぐらい市から庭師のお世話が回ってきて、2万円ぐらい収入がある。これはやはり、定年になって会社を卒業してしまいますとじっと家にいる可能性が高いので、できるだけ体を使おうと。

今おっしゃるように、ゴルフをやっても最初の半年間は楽しいのだけれども、あとは誰も相手してくれないものだから、1人で行くだけの勇気もないし、お金もかかるから段々だめになるのです。そのようにこれは非常に面白いのですが、今私がいったのは柏という郊外の話で、これは区でやろうということですが、自前で店舗を持つわけでしょう。一番大きいのは、自前で店舗をもつときの店舗コストは、どういうところのエリアのどのような店舗をどのような方法で借りようとして、その継続性はどうかということがちょっと大きく漏れているような気がするのですが、いかがですか。

○ 巣鴨にまず第1号店を出店するのですけれども、まずやったことは、巣鴨の土地の賃料を調べました。巣鴨の賃料を調べて平均を出したのですけれども、私たちが考えているのは大体20～30平米ぐらいの広さでいいのかなと考えていまして、そこを改築するような形で、店舗の初期投資として店舗の改装費が100万円と、さらに自社で送迎を行うというのも考えておりますので、車の料金として150万円、店舗の代金として月8～10万円に12ヵ月分を掛けて出しました。ちょっとごっちゃになっているのですけれども、管理費の方に月8万円の方を入れて、初期投資の方には改築費と自動車の費用、あと最初の敷金・礼金など事務費を入れた形になっています。それで答えになっていますでしょうか。

○松田 またアイデアを個別にアドバイスします。

○高橋 どうぞよろしくお願いいたします。

ほかにいかがでしょうか。

○成毛 そもそも丸の内に勤めていた三菱商事とかの人たちが巣鴨へ行くのですかね。つまり募集が一緒なんだろうか。丸の内の人がビフォア引退で、巣鴨の人がアフター引退だという、その2つを比べて意味があるのだろうか。それは可処分所得の問題があって、丸の内のいわゆる大手企

業に勤めている人たちの可処分所得と、失礼ながら巣鴨に行く人たちの可処分所得は基本的に合わないのではなかろうか。そうすると、それに応じた趣味の違いもあるのではないかと思います。

その話は置いておいても、今、松田先生が自嘲気味に私の世代といったけれども、この世代、つまり会社でいうと最後の現役ぐらいの人たちは今ほとんど全員インターネットを使っていると思います。店舗はいいのですが、インターネットの対応はどうするのというのが僕の質問です。

○ 巣鴨でアンケートというのもちよっと考えたのですけれども、やはり50代のビジネスマンが多い地区とって最初に思い浮かんだのが丸の内だったというのが正直な答えです。数は少なくなってしまうのですけれども、それ以外にもアンケートは何人かしてまして、そこでも趣味もっているが老後についてはあまり関心がないという方が結構多かったので、一緒くたにしてしまったというところがあります。

あとインターネットに関してですけれども、私たちが考えているのは、まず65歳以上の人たちがターゲットであって、その後、もちろんインターネットに関してやらなくてはいけないと思うのですけれども、ここにはちょっと書いていないのですが、データベースのネット利用も視野に入れています。これについてはまだうまくは考えられていないのですが、検索のデータベースができてしまえばそれをネット上で公開して、多分ビジネスモデルとかが変わってきてしまうと思うのですけれども、データベースをうまくネットで活用できるようなシステムができればいいのかなと単純に考えてしまっている部分があるのですけれども、そのように考えています。

○高橋 お願いします。

○瀧口 プレゼンテーションを拝見していて、1つ欠けているなというのがございました。それは、なぜ趣塾を皆さんが利用するのか、そのカッティングエッジといいますか、技術会社でいうコアコンフィデンスといいますか、我々受けとめる方としますと、なぜそうなのかというところを感じることができなかったかなと思いますが、それに対してご意見はいかがですか。なぜ御社を利用するのか。

○ 最初のアンケートのときに、色々アンケート調査をしている中で出てきたのが、まず情報を得ている部分が友人や区報ということで、新しいコミュニティに入りたいのだけれども、なかなかそういう機会がないという声が結構聞かれました。さらにその後区報をみせてもらったのですけれども、区報に載っているのは本当に限られた地域であったり限られた部分の情報しか載っていませんでしたので、私たちの強みであるデータベースを充実させることによって、利用者にそれを認知させなくてはいけないと思うのですが、利用者にとってはここに来れば自分のやりたいことが見つけれられる、また今まで自分が思い描いていなかったのだけれども、自分に合うものをデータベースによって見つけれられると私たちの中では考えています。そこら辺が強みになって、それを顧客にアピールすることができれば、顧客へのアピールという面では十分できるのではないかと考えています。

○瀧口 データベースの強みが御社の強みであるということですね。ありがとうございました。

○高橋 他にいかがでしょうか。内田先生。

○内田 早稲田の内田です。

私はほかの審査員の方々とちょっと違って、これはむちゃくちゃ面白いなと思いました。どうして面白いかというと、多分、成毛さんもそうですし、インターネットリテラシーが高い人はこのサービスを利用しないで自分で検索すると思うのですが、今65歳とか70歳の人で使えない人の方が大変なわけです。そういう人にハイテクではなくて、フェース・ツー・フェースでサービスを提供するというのが非常に面白くてユニークだなと。

ただ、その場合の問題は、そういう人というのは得てして自分から積極的に働きかける人ではなくて、受け身で待っているとか、友達から誘われるとか、そういうきっかけを待っている人が多いので、そういう人たちがなかなか店舗に足を運びにくいかなというので、その辺、もし店舗に足を運ぶ仕組みをつくられば相当面白いのではないかなという気がします。例のロコミの紹介制度というのも出ていましたけれども。

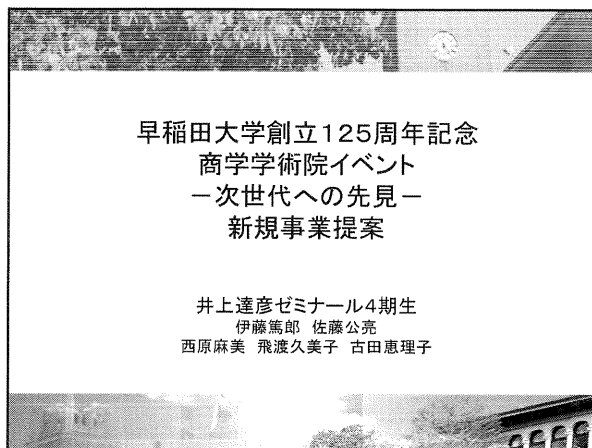
これはちょっと余談ですが、これから団塊の世代がどんどん退職していくのですけれども、会社をやめると日経新聞をとるのをやめてしまうのだそうです。最初は、ビジネスに属していないと日経新聞を読んでも役に立たないからやめるのかと思ったらそうではなくて、自分は仕事をしなくなってしまったのに、まだまだ仕事をしている人がいることを日経新聞をつうじて知らされる自分が嫌だから日経新聞をあえて読まないみたいな、そういう複雑な心理らしいのです。ということは、仕事人間が仕事が終わった後に自分がどこかに帰属したいという思いを満たす手段になれば相当面白いのではないかなということで、質問というよりはコメントですね。

○高橋 どうもありがとうございました。

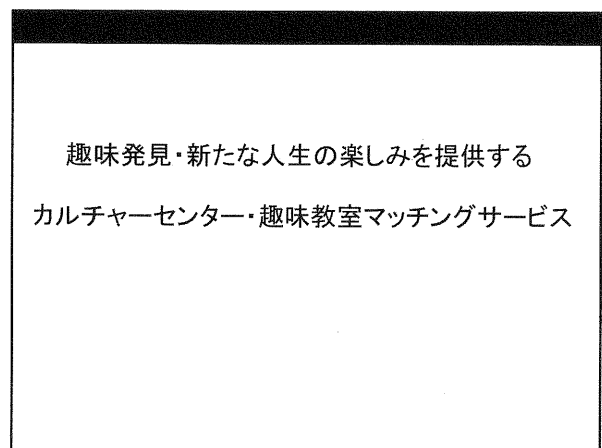
多少時間がありますけれども、フロアの方からどなたかありますでしょうか。一よろしいですか。では、これで終わりたいと思います。

今プレゼンしてもらいましたのは、飛渡君、伊藤君、佐藤君、西原君、古田君でした。どうもごろうさまでした。ありがとうございました。

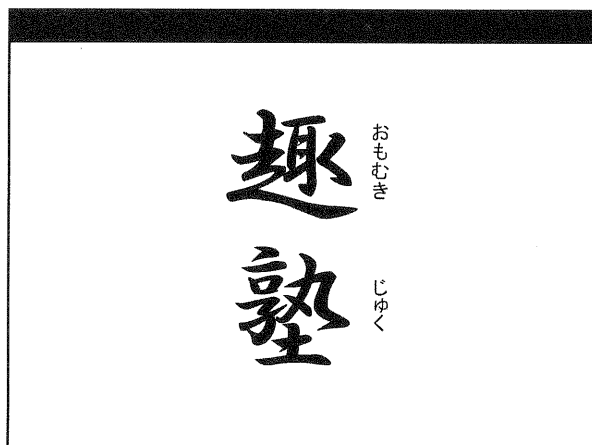
審査員の先生方から厳しいコメントがあつたのですけれども、皆うまく答えてくれて、井上先生も多分ほっとされておられるかと思います。



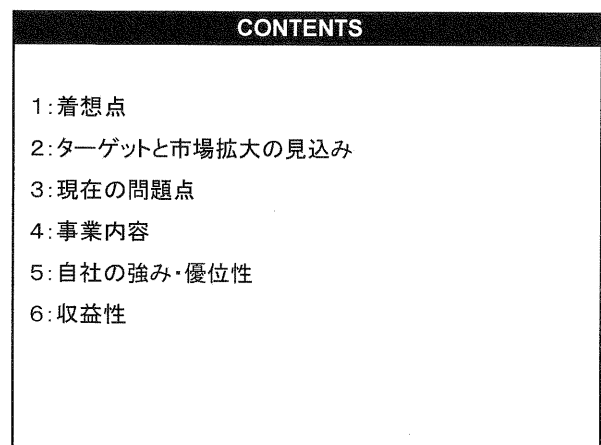
スライド1



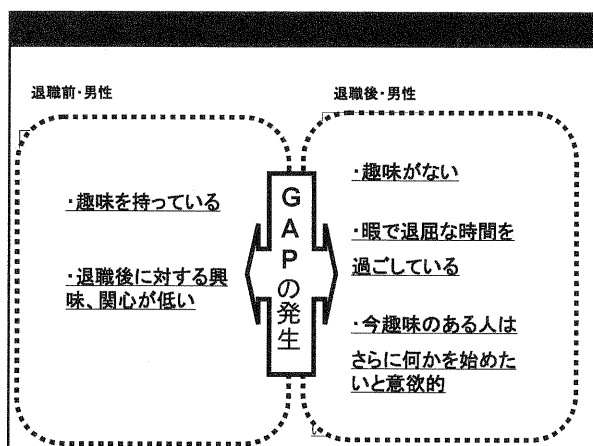
スライド2



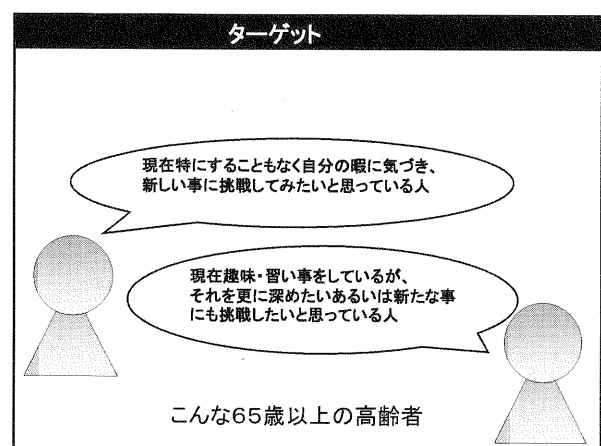
スライド3



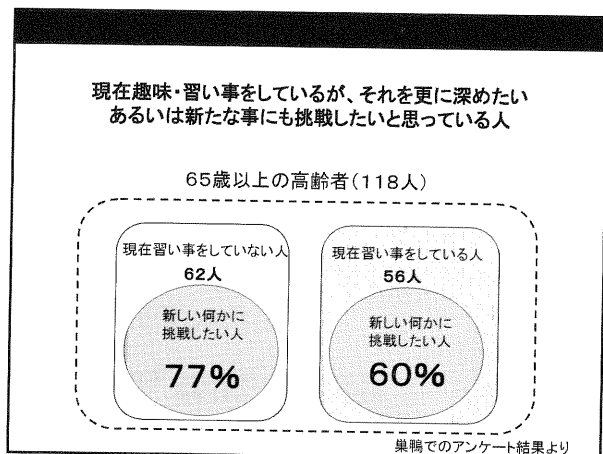
スライド4



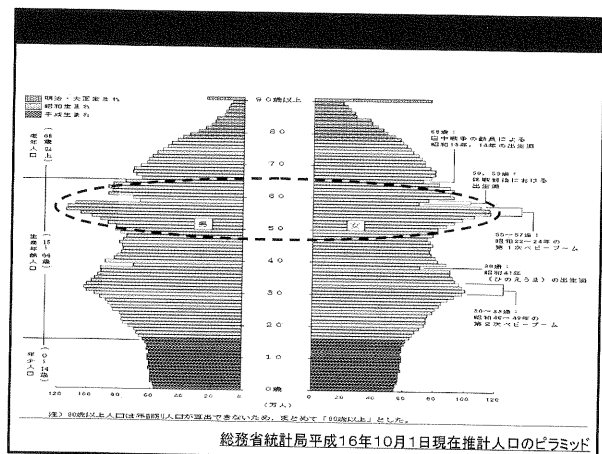
スライド5



スライド6



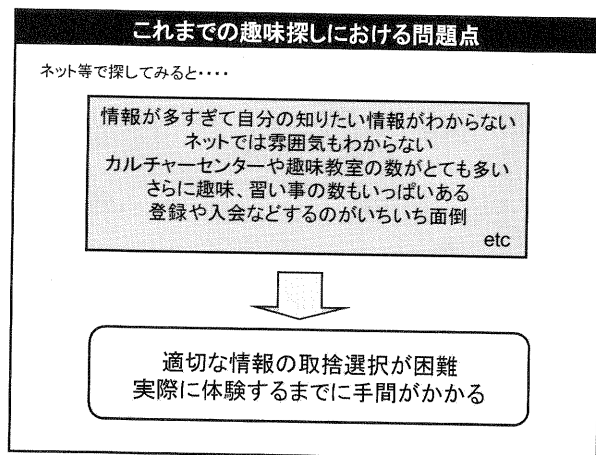
スライド 7



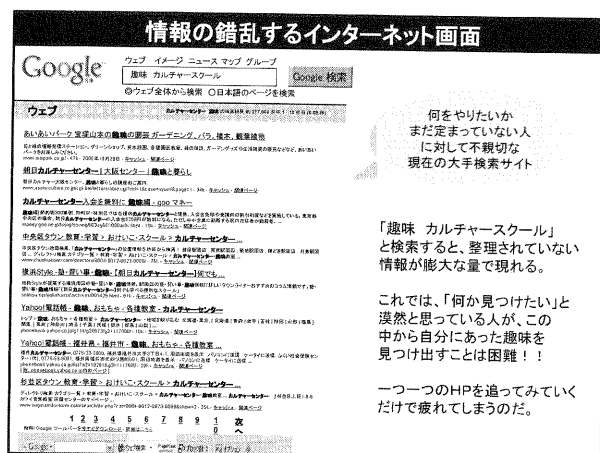
スライド 8



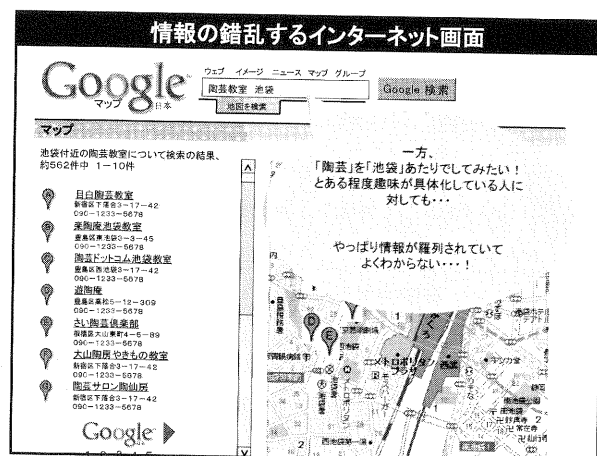
スライド 9



スライド 10



スライド 11



スライド 12

カルチャーセンター・趣味教室マッチングサービス

おもむき じゆく

趣塾

スライド 13

マッチング完了までの流れ

- ① 無料での会員登録
- ② 希望チェックシートの記入
- ③ ブース待機スタッフによる教室紹介先
- ④ 教室の決定・予約気に入った教室・参加したいコース決定
その場で希望日時を取って予約する
- ⑤ 予約が完了後、料金支払いと交換に、「参加チケット」を配布。
* 詳細が決定したら、登録時に記入した連絡先へ
自社が確認の連絡を後日行う。
- ⑥ 顧客は料金支払い時に交換した「参加チケット」を持参し、
教室の受付で提示し、授業に参加

スライド 14

店舗内イメージ図

パンフレット設置

個人対応ブース

総合受付カウンター(会計)

スライド 15

自社店舗出店場所

品川区・大田区・世田谷区は高齢者の母体数は多いが、1kmあたりで考えた時、高齢者は少ない。
⇒ もっとも多く、隣り合わせた**豊島区・北区・荒川区**の3区から事業展開。
3区の中心地点である**巣鴨**を自社店舗第一号店とする。

	高齢者の割合	区の総人口	区の総面積	高齢者密度 (1km当りの高齢者数)
北区	22%	32万	20km ²	3500人
荒川区	21%	18万	10km ²	3780人
豊島区	19%	25万	13km ²	3600人
大田区	18%	67万	59km ²	2000人
品川区	18%	84万	22km ²	2787人
中野区	18%	31万	15km ²	3700人
世田谷区	17%	84万	58km ²	2400人

$$\frac{\text{区の総人口} \times \text{高齢者の割合}}{\text{区の総面積}} = \text{高齢者の密度 (1km当りの高齢者数)}$$

スライド 16

開始時 2年目 3年目 4年目 5年目 6年目

豊島区 荒川区 北区 大田区 品川区 中野区 世田谷区 関東圏内に事業拡大

地区の追加データベースの拡充

データベースのネット利用も視野に

※ 開始と同時に、日本郵政公社と提携し、各郵便局へ出張事業所の配置をし、全国的なネットワーク構築を進める。

スライド 17

マーケティング方法

「その習い事をどのようにして知りましたか？」

- 1位 友人の紹介
- 2位 区報
- 3位 雑誌・ちらし
- 4位 その他(歩いて見かけた、など)

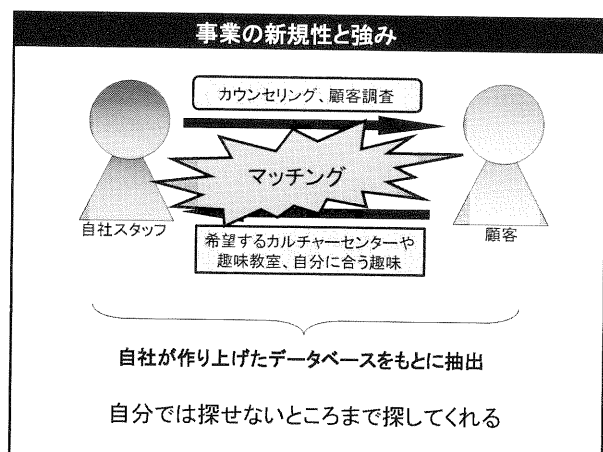
現在習い事をしている人に行ったアンケート結果より

⇒ 高齢者の情報収集源は最も「**口コミ**」が有力！

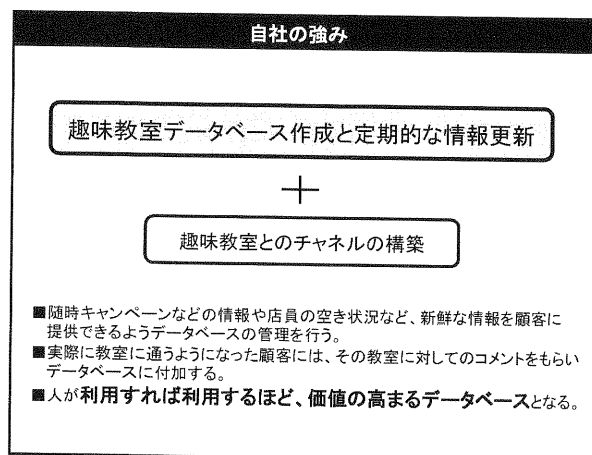
●「**友人紹介割引**」制度

友人を紹介すれば次回利用が割引に、紹介された側も初回利用が割引になる。

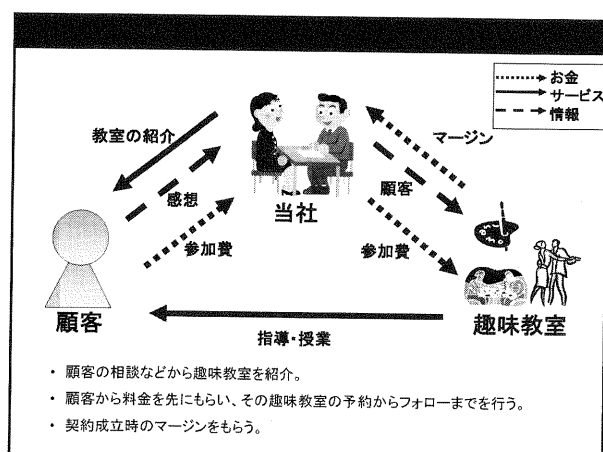
スライド 18



スライド 19



スライド 20



スライド 21

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
マージン	7,960	12,240	17,950	23,760	26,400
平均売上高	7,960	12,240	17,960	23,760	26,400
初期投資費用	1,317	0	0	0	1,317
人件費	9,912	9,912	9,912	9,912	19,824
広告宣伝費	600	600	600	600	600
水道光熱費	240	240	240	240	240
運搬費	70	70	70	70	70
備品等	230	230	230	230	380
設備維持費	2,640	2,640	2,640	2,640	5,280
支払い金利	0	0	0	0	0
費用合計	12,167	16,892	19,820	19,820	27,714
純利益	-4,207	-4,652	8,130	13,840	18,686

(単位千円)

趣味教室平均料金
=15,000円

マージン=6.6%

↓

=1,000円

損益分岐点時利用者数
=30.7人/日
=約31人/日

損益分岐点売上高
=920,816円/月

スライド 22

このサービスへの思い

私たちの提案する

趣塾を利用することで、

退職後の生活を

生き生きと楽しく過ごしてほしい。

スライド 23

ビジネスプラン・プレゼンテーション

桶 谷 淳

○高橋　　今までが学生の部のベスト2のプレゼンテーションでした。続きまして、大学院の部のベスト2です。

ビジネスプラン・コンペティションの優勝、準優勝決定戦の大学院の部ですが、最初の方は桶谷淳君とウィリアム君です。タイトルは「全寮制塾—グローバルリーダー養成塾—株式会社紺碧の海」です。それでは、よろしくお願いいたします。

○桶谷　　本日はこのような機会を与えていただきまして、まことにありがとうございます。我々4人は現在、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科で国際経営学を専攻しております。

今回のビジネスプランコンテストは「次世代への先見」がテーマであったため、我々はメンバーのそれぞれがもっていた問題意識の共通項を括りだし、それを将来的に解決するための方策をビジネスプランとしてまとめました。社名は「紺碧の海」と申します。このネーミングは、多くの皆様がご存じかと思いますが「ブルーオーシャン戦略」という概念があって、いかに競争のないフィールドの中において価値を創造することが利益を生むために重要であるかということと、もう1つは我々がこよなく愛する早稲田大学の第一応援歌からとったものです。

(スライド2ページ目を表示)

まず、創業陣の背景を簡単にご紹介いたします。先ほどご紹介をいただきましたウィリアムは香港生まれのアメリカ育ちで、ボストンにある全寮制高校に通っていました。その後は家族の都合で世界を転々として、色々な地域で多くの日本人と接してきた経緯があります。次に小泉ですが、彼は早大高等学院出身です。大学時代に約半年間、アメリカとイギリスに留学した経験があります。そして恵谷ですけれども、彼は明大明治中学を出て、大学時代に同じく1年半ほどアメリカに留学していた経験があります。そして私、桶谷ですが、私は千葉県にあるいわゆる普通の公立高校を出て、大学卒業後すぐに青年海外協力隊員としてアフリカで2年間ボランティア活動をいたしました。以上のとおり、それぞれの背景において積極的に世界に接してきた経緯があり、その中で世界における日本人の存在感の薄さを共通の問題意識としてもっていました。なぜこのようなことが起こるのだろう、そしてどうすれば日本人が世界で存在感を示せるのだろう、という点が今回の大きな問題意識の中心にあります。

(スライド3ページ目を表示)

次に「紺碧の海」社の経営理念をご説明いたします。まず一つ目。進取の精神のもと、常に競合不在の市場開拓を目指します。したがってブルーオーシャン、つまり紺碧の海になるわけです。そ

してもう一つが、今回のビジネスの軸になるわけですが、世界を舞台に活躍できる次世代のグローバルリーダーを養成する、というものです。左側の三角形が我々の考える今現在の日本です。過去に比べて基礎学力は落ちてきているとはいうものの、やはり世界的にみても非常に高い。これは皆さんも同感されるところだと思います。英語はといえば、段々色が薄くなっていきますが、長期に渡り学ぶものの使えない。あとはコミュニケーションスキルです。世界の人たちとコミュニケーションするスキルが非常に欠落しているのではないかと思います。

右側の三角形はグローバルリーダー、つまり世界を股にかけてリーダーシップをとれる人間の必要条件をこのようにとらえました。もちろんこれらが備わっているからといって全員がグローバルリーダーになれるわけではありませんが、少なくともグローバルリーダーたる者はこれらの能力は備えているだろう、ということが我々の共通認識にありました。

(スライド4 ページ目を表示)

今回我々が事業化しようと考えている全寮制のグローバルリーダー養成塾に関連する外部環境として、まず1つ目のポイントは加速するグローバル化があります。20世紀、交通や情報伝達などのインフラ部分が高度に整備され、これからはソフトウェアの開発がさらにグローバル化の流れを加速させると思われます。そのような環境の中では当然、「世界語」として認識されている英語が使えないと話になりません。我々、日本の中においては日本語だけで全く苦労しないですけれども、いざグローバル化が進み、本当の意味でのボーダーレス社会が訪れた場合には、コミュニケーションの手段として使える英語が必要になってくる。多くの日本人は中学校1年生から大学4年生までの約10年間英語を学ぶわけですが、日本人以外の人たちとコミュニケーションできる域にまである人たちがどれだけいるかというと、残念ながら極めて少数なのが現実です。

そしてもう1つ、これは先の二つと違う角度から現状を捉えているのですが、この国では共働きの家庭が増加傾向にあります。総務省のデータでは約40%の家庭が共働きということです。また出生率の低下で指摘されるとおり少子化も進んでおり、結果としてお子さんが家にぽつんと残されているというのも1つ問題だろう考えました。今回ビジネスプランとして提案する全寮制のグローバルリーダー養成塾では、質の高い教育と同時に安全な生活環境を子供たちに提供することも主眼にしております。

(スライド5 ページ目を表示)

次にターゲット、つまり主要顧客をご紹介します。これはすごく大事なポイントなのですが、結論からいいますと我々は「私立大学の附属小・中・高校に通う子供たち」に的を絞っております。その理由は、彼等には受験勉強が不要であるからです。先ほどご紹介いたしました小泉と恵谷は、それぞれ東京六大学の附属校から大学に進学したわけですが、受験勉強をしない間にほかの何かに積極的に取り組むこともなかった経緯もあり、受験勉強をしない分、何かほかのことにエネルギーを注ぐのはどうかと考えたわけです。それは、もしかしたら大学を出て社会に出たときに役に立つようなスキルがいいのではないかと。あとは、大学付属校にいる子供たちは過去に受験を経験し

てきているので、比較的優秀な児童・生徒が多く含まれる割合が高いと判断できる上、受験をさせられる親御さんというのは相対的に富裕層が多いということで、ターゲットを定めました。

(スライド6 ページ目を表示)

この市場には競合が不在であると先ほどから繰り返しておりますが、したがって「ブルーオーシャン」なわけですが、子供たちの「時間」は制約条件として考慮しなければなりません。ですから、ここで大学附属の学校に通っている子たちの放課後マーケットは一体どのようなものか考えてみました。部活動や委員会活動など、学校の外ではなくて学校の中で活動している子たちはたくさんいると思います。一方で外に目を向けてみるとこういったマーケットがあります。学習塾に行く子、英会話学校に行く子、お稽古をしている子、留学を考えている子はTOEFLの勉強をしていたりしているのですけれども、今回我々が提供しようとしている価値というのは、ここにいるプレイヤーとは全く違うところでプレーをしようとしています。

(スライド7 ページ目を表示)

ブルーオーシャン戦略の概念の中に、「戦略キャンバス」というものがあります。横軸に個々の価値をとり、縦軸に相対的な高低を表したのですが、もし左側の価値要素の中で競争をしようとしてしまうと、それはいわゆるレッドオーシャンということになります。なれの果ては価格競争に陥り、差別化要因を失った途端に安売りを強いられ利益が上がらない構造になってしまいます。我々は今回、新しい価値要素としてビジネス言語と生活空間を提供することにしました。誰もこの価値を提供していないということで、ブルーオーシャンになるわけです。現時点でビジネススキルを英語で指導している、また大学付属校の子供たちに対して寮生活をさせてあげられるような空間を与えている人たちはいないという現実をもって、我々はこの部分をブルーオーシャンと捉えました。

(スライド8 ページ目を表示)

ビジネスモデルを簡単にご説明します。繰り返しご説明をしておりますとおり、顧客は私立大学付属校に通う児童・生徒です。ただ、我々がお子さんだけでなく親御さんも一緒にパッケージとして考えなければいけないと考えております。実際にこの塾に入るのは、大学附属の学校に通うお子さんですが、意思決定はお子さんだけでなく、お父さん、お母さんというファミリー全体によってなされるはずであるからです。

そして我々が提供する価値は、実は一番の強みがここにあるのですが、講師は全員修士号保有者もしくは修士課程在学中、そして英語のネイティブです。これがほかの塾や英会話スクールが提供しているところと違うところです。リクルーティングはどこですのかという疑問もあると思います。確かに今の日本には先述のような人はそれほど多くはいません。しかしながら、我々が所属しているアジア太平洋研究科は常に約100人ぐらいの留学生がおります。かつ今後も留学生は一定数確保できます。卒業すればまた新たに学生が入ってくるということなので、ここには常に当該人材がプールされる強みがあります。

また、生活面においては、お子さんは寮の中で生活をするわけなので、やはり快適な環境を提供

しなければいけないと考えております。まさに育ち盛りのお子さんなので、専属の栄養士や調理師といったプロフェッショナルがすべての食事を提供していこうと目論んでいます。

(スライド9ページ目を表示)

今までご説明した部分までを簡単にまとめておきます。今回我々が提供するものは大きく分けて二つ。ひとつは安心できる生活空間、そしてもうひとつはビジネス言語習得機会です。加えて、週末や長期休暇においてビジネス言語のひとつである「ゴルフ」も指導したいと考えております。

(スライド10ページ目を表示)

次にプログラムの例をお示しいたします。初等科、つまり小学校4年生から6年生までは就寝時間を早くするために夜9時に授業を終えます。中等科と高等科はもう1コマずつ延びて10時10分まで授業があります。プログラムはすべて夕方5時からのスタートですが、お子さんはこの時間までは今通っている大学附属の学校にいます。放課後に寮へと戻ってきてから授業が始まります。このプログラムの例をご覧いただいておりますとおり、初等科は受け身的な内容を多く含んでいます。これはビジネスリーダーになるためのゲームのルールを理解してもらうためのものです。中等科から高等科へと進む中でより能動的な内容を増やし、英語で自己表現ができるようになっていくことを目指しています。

(スライド11ページ目)

マーケティング戦略ですが、私立大学附属校に的を絞ると市場が小さすぎるのではないかと懸念される方もいらっしゃると思います。そこで、興味深いデータをお示しします。今回我々がターゲットとする大学付属校に通うお子さんは、首都圏だけで7万7,000人います。しかもこの数字は増加傾向にあり、当該マーケットは拡大しています。また、先述のとおり共働き世帯も増加しています。世間では経済格差が問題視されていますが、それは低所得者の増加と同時に富裕層の増加も意味します。したがって、我々が今回ターゲットに絞った私立大学の附属小・中・高校に通っているお子さんの背景も含めて、このマーケットというのは十分な大きさがある上、今後も縮小しない。これからまたさらに大きくなる前提があります。

(スライド12ページ目)

とはいうものの、今現在全寮制のグローバルリーダー養成塾が世の中に存在しないため、我々も当てずっぽうに前進するのは非常に危険だと考えております。そこで、ここまでご説明をした仮説を検証するために、アンケートを実施いたしました。我々の周囲にいる高額所得者、例えば投資銀行員や総合商社の部長クラス、また外資系の医療機器メーカーの部長等の方々25人に対して、今回我々が提供しようとする価値を皆様のお子さんに提供することを前提に実施したのがこのアンケートです。

合計12項目について聞いているのですが、主な結果をここで3つ紹介いたします。「大学の附属学校にお子さんを進学させたいですか」の問いに対しては、71%がイエスと答えられました。また、83%の方が現在の日本の英語教育不十分だと思っていられいます。それから、今回のビジ

ネスプランをカタログにまとめてアンケート実施時にお配りして、「この塾は魅力的ですか」と聞いてみたのですが、53%の方々が魅力的だとお答えくださいました。我々はこの結果を踏まえ、この全寮制グローバルリーダー養成塾は実際のビジネスとして挑戦する価値が十分にあるのだというように結論づけました。

(スライド13ページ目)

もう1つ、マーケティングの上で大事なのがブランディングです。特に教育ビジネスにおいては、最も大切なものといっても過言ではないと思います。ですから、まずはオピニオンリーダーにアプローチし、後々その声が拡散されていくようにプロモーションをかける必要があります。あとは、教育のクオリティーを保っていかなければいけないので、量よりは質を重要視します。PRは原則をプル戦略とし、マーケットからのプルを導く活動を繰り返し広げる予定です。

結果として、世間から高い評価を得て、評価が高いほどに生徒の質は高くなる。したがって、この好循環を構築することによってより高いブランドをつくっていくことが非常に大事なのではないかと考えています。

(スライド14ページ目)

次に財務計画に移ります。収入の源泉は基本的には授業料です。繰り返しになりますが、大学附属の小・中・高校に通うお子さん、1学年当たり25人を上限とします。というのは、質の高い教育というのはクラスの人数が非常に大きなポイントになるからです。私も過去、教員として働いた経験があるのですが、やはり25人というのが個々の生徒をみられる限界ではないかと考えています。ですから、1学年当たり25人、したがって9学年で合計225人ということになります。1人当たりの授業料は年間で200万円の設定にする予定です。これは、先ほどご紹介しましたアンケートの中で、妥当性が確認された金額だからです。

それから、支出の側ですけれども、まず家賃を考えなければなりません。今回のビジネスプランは首都圏の私立大学附校に焦点を当てるので、東京都区内の立地が必要になります。実は「2003年問題」というのがありまして、品川や汐留、また六本木などの再開発で新しいビルが建つことにより大幅なオフィス移動が起こり、東京都心で借り手が激減している地域があります。中央区の入船地域です。我々はここにしかるべき物件を発見しました。坪単価は5,000~6,000円で、それに必要敷地面積を乗じると家賃は年間で約1億円という計算になります。

もう1つの大きな費用項目は人件費です。講師、それから食事を提供する人たちを合わせると、こちらも約1億円ということで、費用構造としては2億円出ていって、初期投資の3億円は6年で完全償却しますので、毎年0.5億円が費用計上されます。ということで、損益ベースでは年間の利益が2億円、キャッシュフローベースでは毎年2.5億円キャッシュインがありますので、NPVは資本コストを40%で計算した場合に5年で3.24億円、ちなみにIRRは60.4%になります。

(スライド15ページ目)

最後に、将来へのビジョンですが、今の計算だと1校当たりから生み出される利益は2億円が限

界になりますので、ビジネスの規模を拡大するためには学校の数を増やさなければいけない。したがって、我々はこの10年間に5校まで増やし、そして年間の利益を10億円にまで拡大する予定です。

ただ、このビジネスにも上限はあると思いますので、次の展開を考えなければなりません。そこで我々は今回提供するのと同様の価値を私立大学の附属小・中・高校ではない普通の高校生、中学生、小学生に当てたらどうかと考えました。ただ、ここには大きな制約条件、つまり「受験勉強」があるので、なかなか大学附属校の子供たちと同じコンテンツは提供しづらいだろうと思っています。ならば、受験勉強が要らない大学生、彼等にはこれから社会人になる上で大きくグローバルリーダーとして身につけておかなければいけない素養に対するニーズがありますし、さらにいうと現在の社会人はビジネスの中でうまくいかない問題に直面しています。会社からみても社員教育の一環として十分に機能すると思われるので、この先は社会人に対しても同様の価値を提供していこうと考えています。

以上が、我々が今回考えた「グローバルリーダー養成塾」です。我々は次世代を見据えたときに、積極的に世界に出て行かなければならないと思います。日本の中に留まっていれば、国際競争に負けてしまいます。物理的な国境は存在しても、情報には国境がありません。世界的な情報化社会の中で、我々は戦う準備を始めなければいけないと思います。ですから、自己防衛ということも含めて今回のブルーオーシャン、新しい価値をもとに世界で戦える日本をつくっていききたいというのが今回の問題意識の核心にあります。

これで我々のビジネスプラン紹介を終えます。ご清聴ありがとうございました。

○高橋 桶谷君、ウィリアム君、どうもありがとうございました。

質疑応答をお願いいたします。松田先生。

○松田 最初、グローバルリーダーということをご説明したとき、「おっ、ビジネススクールのコンペティターが出てきたかと、ビジネススクールの？」だと一瞬思ったのですが、ターゲット層が当初は違うわけです。

今、日本の中全体における東京地区への集中と、関東地区の中でのもっと集積度が高い、ある程度ハイクラスの人たちの家庭をフォーカスしているということで、あるところまでは行けるだろうなという予感があるわけですが、今、小学校の高学年からということでしたけれども、実は働いている若いご夫婦にとって、もっと下の層の大変さというのがすごくあるのです。そこにフォーカスを置いた同じようなプログラムも今既にスタートし始めているわけです。これが長期的に日本のグローバルリーダーの素養がある方々を育てるベシックになるためには、もっとスピードを上げて拡大していただきたいぐらいの気持ちもあるわけですが、現実問題としては相当色々なコンペティターがあるような気がするのです。ですから、これ自身は僕はすぐ起こしても大丈夫だろうという気はするのですが、もっと拡大ということを考えるときの日本におけるコンペティターをどのようにリサーチしながらお考えになったかということをご説明いただけますか。

○桶谷　今現在、この市場はブルーオーシャンで、似たようなことをやっても全く同じ価値を提供している競合は存在しません。つまり、大学附属の小・中・高校のお子さんに焦点を当てて将来のグローバルリーダーを目指し、そしてビジネス言語を英語で教えていこうということをやっている人たちはいません。ご指摘のとおり、全国展開のスピードは非常に大事だと思うのですが、首都圏において10年で5校というスピードを上げることはできたとしても、いざ全国に目を向けてみると、めばしい大学の附属校というのはあまり多く存在しません。本当にその子たちはエスカレーターに乗り、そのまま付属の大学に行きたくてその学校にいるかという、それは必ずしもイエスではないし、例えば大阪、京都周辺にある4つの学校は別なのかもしれませんが、その他の付属校で同じ価値がそこで提供できるかという、そのニーズは極めて小さい可能性が高いと考えられます。ですから、原則として本プランは東京圏でのビジネス、あとは可能であれば大阪にまでいけるかといった程度のエリア拡大だと思います。

その次に附属校に通わない子供たちに対する価値提供は可能かもしれませんが、やはり大学受験という大きな時間的な障壁があるので、これはかなり難しい手応えをもっています。それよりはむしろ受験を既にクリアした大学生や、我々もそうなのですが、現在社会人であり、5時までは会社、5時からは学校という会社の人事教育制度が狙えるのではないかと考えています。全寮制の塾ゆえに、そこは暮らしの場になっているわけなのでソーシャルコミュニティができる可能性も秘めています。したがって、後者に対してスピードを上げて同時に展開していくことは十分可能かと思っています。

○松田　このようなものを展開していくときに、いわゆる文部科学省の枠外でやるわけですね。自由度が非常に高いということは、このモデル自身はコンペティターが参入してくるについて何も参入障壁がないということですが、2つだけ逆にポイントとして、これは早稲田大学のビジネススクールの外国人が非常に多い強さを利用しているということは、その容量以上は増えないということがあるので、増やすにはどうするかということがあるのが1つの問題であります。

それと、どのような方々のニーズ—これは今行われている人たちのニーズの調査だと思うので、もっと都心部にお住まいになっていて、しかも1つの部屋が1億円以上のところに入っておられるような人たちのニーズは違うかも知れないという気もするのですが、そのあたりはいかがですか。

○桶谷　1つ目のご質問に関してはまったく先生のおっしゃるとおりで、アジア太平洋研究科を見渡しても、常に100人ぐらいは存在すると見込めます。また早稲田の他にも一橋や上智、英語教育に焦点を当てているところにはそれなりにネイティブの方々が集まっているので、そういう大学へもリクルーティング活動を図っていきたいと思っています。あとは、もし関西圏に行くとなると、立命館大学などにもアジア太平洋研究科があるようなので、そういったところでも募集をかけていけばいいなと考えております。

もう1つの部分ですけれども……

○松田 リサーチをやられているけれども、リサーチ自身が普遍性があるのかということです。

○桶谷 あれは我々の身の回り、あくまで知り合いからその知り合いの知り合いぐらいの範囲で、富裕層かつ比較的小さなお子さんがいる方々をたぐっていったところなので、もちろんマーケット全体をカバーしているかというと、決してそうではありません。ただ、できる限りのサンプリング調査ということにおいては、今の2つの制約条件、つまりお金をたくさん持っていて、かつ小さなお子さんがいらっしゃるというカテゴリーでは、少なくともこの声は反映できているのではないかと考えております。

○高橋 瀧口先生、お願いします。

○瀧口 ビジネススクールの後輩なので少し厳しい質問を申し上げます。

まず、グローバルリーダーという定義の問題です。これは英語がしゃべれることがグローバルリーダーなのかというところに非常に僕はひっかかります。

○桶谷 それはグローバルリーダーの十分条件ではありませんが、必要条件だと考えています。

○瀧口 いただいている資料を拝見した場合に、もう少しアイデンティティーといいますか、そういうものを醸成するようなカリキュラムがあってもいいのではないかと思います。なぜそうかという、例えば中学校、高等学校、毎日5時からカリキュラムがあるわけです。しかし、また多くの人たちはクラブ活動をやる学生もいっぱいいるわけです。そこで例えば友達との関係だとか自分のアイデンティティーをしっかりとつくっていくようなプロセスがあると思うのです。それをやらずにこれをやるということは、そこにもう一方でクラブ活動であるような何かそういうものが必要ではないかなと思うのですが、いかがでしょうか。

○桶谷 ご指摘の点はそのとおりだと思います。我々は小学校4年生から高校3年生まで、それぞれの学年が25人ずついるということなので、縦割りの組織をつくっていきたいと思っています。例えば食事をとるにしても、お風呂に入るにしても、それが組織として動いていけるような、そこの中には運動をとおした上下関係であるとか、メンタルな触れ合いであるとか、カリキュラムの中で学ぶ勉強だけをとおしてではなかなか難しいのかもしれませんが、我々が積極的に働きかけることによって、高校3年生は当然下の子たちの面倒をみなければいけないし、そこは縦でフレームをつくっていったらいいことによって、上の人間は上の人間としての自覚を、下の人間はそういう組織の中で生きていく自覚を持っていてくればよいなど。それはもしかしたら部活動とはちょっと違う次元での話になるかもしれませんが、そういうものは提供する側として我々が面倒をみていかなければいけないなどは思っております。

○瀧口 厳しくて済みません。ありがとうございました。

○高橋 どうもありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。お願いいたします。

○ グローバルリーダー養成塾ということですが、おたくさんが今調べました首都圏で年収1,500万円という収入のある家庭が何%ぐらいと推測してモデルを描いたのか、それをまず1つ

お答え願いたいこと。

それから、グローバルリーダーというからには、それぞれの国の宗教、文化、あるいは日本人ですからももちろん自国の文化そのもの知らなければいけない。自国の宗教についても知らなければいけない。食文化、生活、風習、それらも承知の上でリーダーを養成していかないと、海外旅行をした場合に一番恥をかくのは、日本人は自分の国の文化を知らないことと自分の国の宗教性について全く答えが出せないことで、そういうリーダーが幾ら海外旅行をしたって意味がないのです。

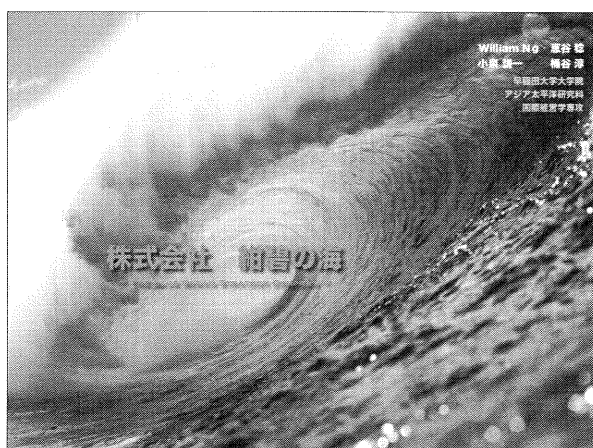
と申しますのは、実に20数年前から我が家には色々な国の方々が、学生あり、大人ありでホームステイをして、長いのは3年間ずっと我が家におるのもありますが、現在も中国の北京から来ております。エジプトからも来ました。ドイツからも来ました。カナダからも来ました。そういう人たちと話をしていると、日本人があまりにも宗教に対して疎くて、仮にヨーロッパへ行ったときに、ヨーロッパの教会へ行って非常に無礼な行為を行うということをしばしば耳にするのです。あなたたちがリーダー養成ということについて、少なくともよその国の宗教についてどの程度の知識をもってモデルシステムを描いたか、どうぞご説明ください。

○桶谷　　まず1点目ですが、ご質問の趣旨とは少し離れてしまうかもしれませんが、年収1,000万円以上の高所得者層の数が総務省よりデータとして出ていて、詳細は覚えていないのですが、それは割合として1桁だったような記憶があります。ただ、今現在、私立大学附属小・中・高校の小学校4年生から高校3年生までの子供の数は首都圏だけで7万7,000人、その中で我々が今回この学校で受け入れようとしているのは225人なので、その割合は0.3%ということになります。カバレッジ率は非常に低いので、ビジネスのポテンシャルとしては十分にあるのではないかと思います。

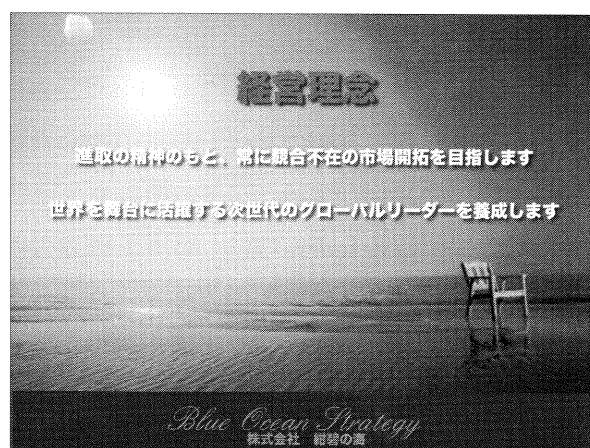
2つ目のご質問ですけれども、我々は限られた時間の中での寮生活をとおして、実際のところ文化にまで触れるつもりはありません。というのは、今回提供しようとしている価値は、あくまでグローバルリーダーとしての必要条件であると繰り返しています。つまり、少なくともこの要件を満たさなければグローバルリーダーとよぶには値しないだろう、と。したがって、これがあればグローバルリーダーになれるという十分条件を目指してはいない点をご理解をお願いいたします。もちろん主たる講師として考えているアジア太平洋研究科の学生やOBは実に多国籍な成り立ちですので、人間関係ベースで子供たちに色々な世界の文化に触れてもらえたら、カリキュラム外の大きなメリットといえます。

○高橋　　ただ、一緒に生活する中で色々な考え方があったり宗教が違うのだなということもあるかと思います。それが実際にネットでやるのと違って肌で感ずるいいところかもしれないですね。

では、時間になりましたので、これでおしまいにさせていただきます。どうもありがとうございました。



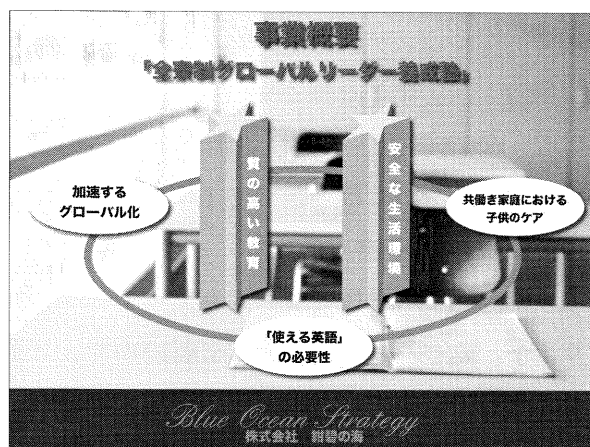
スライド1



スライド2



スライド3



スライド4



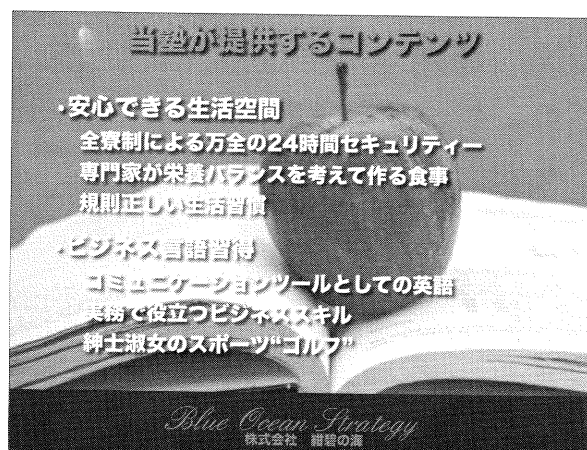
スライド5



スライド6



スライド7



スライド8

プログラム (例)

初等科時間割	月	火	水	木	金
17:00~18:00	英語	文法	リーディング	スピーキング	英語
20:00~21:00	リスニング	ライティング	通訳基礎	文法	ディスカッション

中等科時間割	月	火	水	木	金
17:00~18:00	英語	文法	通訳基礎	プレゼンテーション	ディスカッション
20:00~21:00	ライティング	スピーキング	英語	文法	リスニング
21:10~22:10	ディスカッション	リスニング	文法	ディクテーション	ディベート

高等科時間割	月	火	水	木	金
17:00~18:00	ディスカッション	スピーキング	プレゼンテーション	通訳基礎	ディベート
20:00~21:00	英語読解	プレゼンテーション	通訳基礎	ライティング	SAT対策
21:10~22:10	TOEFL対策	文法	ディベート	論理的思考法	ドラマ

Blue Ocean Strategy
株式会社 紺碧の海

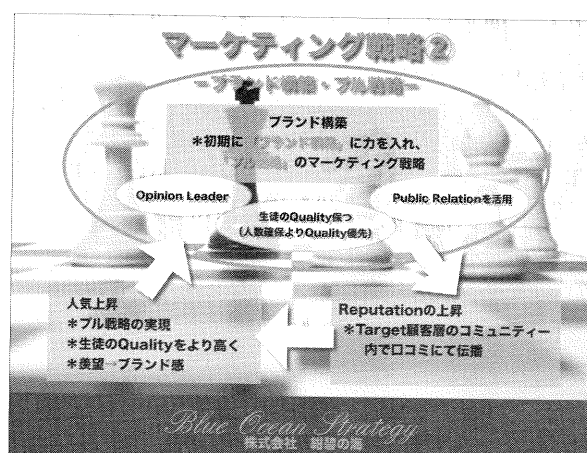
スライド9



スライド10



スライド11



スライド12



スライド 13



スライド 14

ビジネスプラン・プレゼンテーション

春日裕勝

○高橋 大学院の2番目ですが、春日裕勝君です。春日君、登壇をお願いします。

大学院の部、優勝、準優勝の決定者ですが、2番目は春日裕勝君のプレゼンテーションです。タイトルは「サービス事業のコラボレーション～新幹線における癒し事業の展開～」ということです。よろしくお願いします。

○春日 ご紹介いただきました早稲田大学大学院商学研究科プロフェッショナルコースの春日裕勝と申します。本日はお時間をいただきまして、大変ありがとうございます。

プロフェッショナルコースは社会人のMBA大学院でございますので、今4組の発表がございましたけれども、恐らく現役のビジネスマンは私だけなのかなということで、若干視点が違うかと思えます。そういったことで先ほど上司の目を盗んでやっと今駆けつけたという次第でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私の提案は「サービス事業のコラボレーション～新幹線における癒し事業の展開～」というテーマです。次世代のサービスを考えたときに、時空間を複合利用したサービスのコラボレーションというものがスタンダードになっていくという考えのもと、提案しております。

(スライド1)

プレゼンテーションのガイドラインですけれども、まずは最近のサービス事業の事例ということで、時間と空間の複合利用という観点から簡単に紹介していきます。その後、具体的なビジネスプランの内容を紹介しまして、このビジネスプランのビジネスとしての実現性を幾つかの角度から検証していきたいと思えます。

(スライド2・3)

では、まずサービス業の昨今ということで、時間の複合利用の事例をご紹介します。今日学生の方が多いと思うので、ご利用になった方もたくさんいると思いますが、クリスピー・クリーム・ドーナツ、アメリカから来たドーナツ店ですけれども、たまたま本日、有楽町イトシアがオープンということで、2号店がそこにできております。こちらの魅力は、ここにも書きましたが、何とんでも並んでいる待ち時間に試食ができるということがあります。そして、なかなか見られないドーナツの製作過程を並びながら見ることもできるわけです。

(スライド4)

また、同じようにコールド・ストーン・クリーマリー、これもアメリカから来たアイスクリーム屋さんなのですが、こちらは自分がオーダーしたものを従業員さんが歌を歌いながらミュー

ージカルのようにつくってくれるということで、待ち時間のサービスが充実しているわけです。これに関しては待ち時間に販売クルー、この人たちは販売クルーとよばれているのですが、このクルーは面接採用ではなくてオーディションで採用されているところがエンターテインメント性の深さというか、こだわりを表していると思います。

(スライド5)

また、このように多彩な選択肢のある商品アイテムを待ち時間の間に、自分のトッピングをどれにしよう、これにしようと思う楽しみ、ここでもエンターテインメント性を進化させていると思います。

(スライド6)

時間の複合利用をまとめてみますと、販売するまでの待ち時間を有意義に活用しています。そこで、エンターテインメント性を拡大して五感を刺激する体験価値の付与を実施いたしまして、顧客価値の最大化につなげているのが時間の複合利用のサービスの事例でございます。

(スライド7・8)

次に、空間の複合利用です。

空間は、皆さんご存じのエキュート品川、駅ナカの複合施設です。エキュート(ecute)というのは、私も駅がキュートなのかなと思っていたのですが、実はそうではなくて、eki、center、universal、together、enjoyの頭文字をとってエキュートと命名しているようです。この意味は、駅が駅を中心にあらゆる人々が一緒に楽しむ空間ということになっています。

(スライド9)

これに対抗しまして、東京メトロはエチカ表参道というのを立ち上げています。これは文字どおりいい地下(Echika)ということで、エクセレント、エキサイティングな地下というようになっています。

(スライド10)

さらに、JRでは関西に6ヵ所ほどキッズルーム、託児所を駅ナカに設けております。数年前、化粧品会社の資生堂が本社を移転したときに託児所を社内につくったらしいのですが、女性社員からそれほど人気がなかったそうです。女性社員いわく、会社まで子供を連れて行くのが大変であって、会社の中に託児所をつくっても意味がないとのこと。駅の中につくってほしいなという意見が多くあったそうですけれども、そういった意見を反映させて駅の中にこういう託児所をつくった。働くお母さんにとっては駅ナカの託児所は大変大きな魅力になっています。

(スライド11)

また、東京メトロではちょうど半月前、9月28日にオープンしたのですが、有楽町駅の構内にO₂エリアという高濃度酸素でリラックスとリフレッシュを提供する癒しの空間をつくっています。

(スライド12・13)

このように、昨今空間の複合利用ということで、大型駅ナカの事例は写真でも示したような事例がありますし、それに追随する形で私鉄沿線、西武鉄道ですとか京王電鉄などもミニ駅ナカということで商業施設を設置しております。駅ナカ高架下にも商業施設が入り、便利度が飛躍的に高まっているという現状がございます。

(スライド14)

これをまとめてみますと、活用する空間は駅構内であったり鉄道高架下の遊休区間などです。そこに利便性の究極的な拡大を実施し、多様な生活シーンを提供することで鉄道を利用する顧客価値を最大化しているという事例です。

(スライド15・16)

次に、時間と空間の両方を複合利用している事例です。

これはセイファートという会社が美容室で実施しているものなのですが、サンプリング、口コミ、ディスプレイ、体験ということを実施しているのですが、実はこれは、企業向けに実施している新たな口コミプロモーションなのです。時間の複合利用としては、女性の方は分かると思うのですが、美容院の中でヘアカラーだとかパーマをしているときというのは大抵暇で、コーヒーが出されたり、雑誌を見ておいてくださいみたいな形でほったらかしにされているわけなのですが、この新しい口コミプロモーションでは、この時間を利用して美容師さんが色々な企業から頼まれた商品についての口コミをします。これが時間の複合利用です。一方、空間の複合利用としては、その企業が紹介した商品を美容室の中でディスプレイしたり、その紹介した商品が健康にいいようなものであればその場で飲んでいただくということで、空間と時間を複合利用した事例になっております。

(スライド17)

もう一度まとめさせていただくと、顧客拘束時間、それからカラーやパーマの美容施術の待ち時間を活用します。活用空間としては美容室全体、提供サービスは女性にとって一顧客にとってということですが、美容室ですので女性にとって魅力的な情報の付与、そうすることによって経験・体験価値を高め、ここでも顧客価値の最大化をしているということになります。

ちなみに美容室というのは私も調べてみたら全国で4万軒あるということで、今、美容師さんの技術ですとか美容室の雰囲気だけでは差別化がつかず、こういったサービスを提供する美容室が段々増えてきているということになっています。

(スライド18・19)

さて、こうした昨今のサービス業の時間・空間の複合的な利用、そしてサービスのコラボレーションの実施から具体的なプランを提示するわけですが、その前に汎用性のあるモデルを提案したいと思います。

今みてきたように、サービス業は昨今、特に本業だけではなく工夫を重ねて顧客価値を向上させています。時間の複合利用、空間の複合利用、時間・空間の複合利用ということで、私のビジネス

モデルはこのように考えました。サービス事業のコラボレーション、時間・空間の複合利用を軸にサービスのコラボレーションを実施し、顧客価値の最大化を図るということです。こういう考えをもつと、例えば病院での待ち時間、ちょっと退屈なときに何かサービスを提供することができるかもしれませんし、このような大学のホールも常に使っているわけではないので、もっと活用することができると思います。実際に大学のスポーツ施設を有料で開放している大学も出てきていますし、色々な観点でビジネスチャンスが広がるように思っています。

(スライド20・21)

具体的には、今のビジネスモデルにのっとして「新幹線における癒し事業の展開」ということを提案したいと思います。今日は学生の方が多いかもしれないので、あまり新幹線に乗らないかもしれませんが、ビジネスマンは新幹線出張だとか大阪の支店に会議に行くとかということが結構あるのですけれども、ずばり皆さんは新幹線で何をして過ごしているのでしょうかというアンケート調査があります。

(スライド22)

答えは圧倒的に「寝る」です。これは900人の会社員の方に新幹線を出張で利用したときに何をしていますかということ聞いたのですけれども、圧倒的に「寝る」。それ以下も「雑誌を読む」ですとか、「音楽を聞く」ですとか、「本を読む」といった暇つぶしの過ごし方が大半でした。中には8位に出ている熱血サラリーマン、「仕事をする」という方もいらっしゃるのですけれども、上位はほとんど暇つぶしの過ごし方が多いです。

(スライド23)

これは男性、女性にかかわらず「寝る」が1位になっております。

(スライド24)

一方で日本の大動脈である東海道新幹線の乗客の実態はどういうものかということ、80%以上がビジネス使用になっています。

(スライド25)

そのほかの新幹線に関しても、長野新幹線、東北新幹線、上越新幹線、すべての乗客の過半がビジネス利用になっています。

(スライド26)

このことから踏まえまして、新幹線乗車中の乗客は時間をもて余しています。結果としてほとんどの乗客が仕方なく睡眠をとっています。そうすると新幹線は利用する顧客に対し、速く輸送するという一義的なサービスしか提供できていないのではないかとということで、このように考えました。新幹線の乗客は時間を無駄にしたいわけではないけれども、目的地に到着するまでリラックスしたり、業務に備えて英気を養ったり、出張での疲れを癒したいというニーズがあるのではないかと仮説です。

(スライド27)

そして利用者はビジネスによる利用が大半であり、過ごし方は圧倒的に寝るとか暇つぶしです。そしてニーズ、先ほどの仮説のもとに解決策を考えた場合には、このようなものが出てくるかと思っています。出張、会議、業務の前後の新幹線の時間・空間を使って癒し、元気を与えるサービスの提供をしましょうということです。

(スライド28)

これをより具体的なサービスにして、私はこのように提案したいと思います。

新幹線における癒し・リラクゼーション事業の展開、エステ、エチケット、マッサージ、そして癒される香りを車両に流すということです。具体的に申し上げますと、利用する時間は新幹線の乗車時間、空間は新幹線の車両、グリーン車1両を改造することを考えています。提供するサービスは、癒し・リラクゼーションの提供でありまして、具体的にはマッサージですとかネイルケア、ヘアケア、メーキャップ等のエチケットサービス、それから男性のビジネスマンには眉カットとかヘアケア、あと脂ぎった顔をクールダウンして出張先でのビジネスの成功につなげていくようなサービスも考えたいと思います。こうしたサービスの提供で最速かつ最高の気分での目的地に到着できる、ほかの輸送機関では味わえない最高・最大の顧客価値が提案する新幹線の癒し事業によって提供されたいと考えます。

(スライド29・30)

さて、今具体的にビジネスプランを提案したわけですが、この市場性について検証してみたいと思います。

まずは対象顧客です。東海道新幹線の事例を考えますと、年間乗降客数が延べ1億4,400万人です。そのうちビジネス利用をしている人が1億1,520万人、先ほどのアンケートのパーセンテージを掛け合わせて、仕方なく睡眠している人が何と年間延べ8,064万人もいらっしゃるわけです。ですから、この新ビジネスの対象顧客は東海道新幹線だけで8,000万人以上いるということになります。

(スライド31)

また、緊急アンケートを新幹線利用のビジネスマン30人に実施いたしました。その中で新幹線では有料の癒しサービスを受けたいかどうか聞いたところ、83.3%のビジネスマンがお金を払っても受けたいというお答えをいただきました。また、リラックス・癒しサービス、先ほど提案したマッサージですとか、エステとか、エチケットといったもの以外にどういうものが必要ですかという質問をしたところ、サイレント車両の導入、足踏み竹レンタルの希望が出され、どれもリラックスしたいというニーズを受けての結果となりました。ビジネス利用での新幹線ではビジネスマンはビジネスをしたいのではなくて、もっと心身ともに癒されたいという結果だと思っています。

(スライド32)

また一方、サービスを提供するエステティックサロンの方の市場の推移は、2006年に初めて前年実績を割りました。既存チャネルは飽和状態で、新たなチャネルを求めています。新幹線という新しいチャネルができますと、エステティック業界にとってもエポックメイキングでありますし、顧

客にとっても、特に男性顧客にとってエステの店舗に行くのは恥ずかしいけれども、新幹線に乗っている間にちょっとエステを体験してみたいという潜在需要は必ず顕在化してくると思います。

(スライド33)

また、一方の当事者でありますＪＲ東海の戦略です。ＪＲ東海は2005年に東海道新幹線のブランドに相応しい接客サービス、マインドを高めるためにブランドクオリティーサービス運動というのを展開しています。1つには、お客様一人一人の時間を大切に、煩わせない3時間をご用意します。2つ目は、信頼に応える時間をお約束します。そして最後に喜びの瞬間をつくり出しますの3つのテーマを掲げています。要はＪＲ東海も、ソフトでのサービス向上を目指したいというのが見え隠れする戦略だと思っています。

こうした状況から、私の提案するビジネスプランは顧客のニーズにも合致し、サービスを提供する企業の需要にも合致し、当事者であるＪＲ東海の戦略にも沿った形になると思っています。

(スライド34・35)

次に、新ビジネスプランの事業収支に移りたいと思います。

まず、事業フローですけれども、ＪＲは新幹線の1車両を提供していただきます。そして業務委託という形で、癒し事業会社はエステ・マッサージの実施をしていただく、香りの事業会社は車両にアロマテラピー効果のある香りを提供していただくということで、ここで委託料をＪＲが支払っていく。サービスを受けた乗客はリフレッシュされる代わりに対価の支払いをするということで、簡単ですけれども、こういった事業フローを考えております。

さらに、癒し事業会社は新幹線でやるということは商品の非常に大きな宣伝になりますので、新幹線が通る東阪名のデパート等でここで使った商品が非常に魅力的に販売できるわけです。そして宣伝効果も絶大になるということがあると思います。

(スライド36)

さらに、採算収支予測ですが、ＪＲは新幹線車両の提供ですと、コストは1車両の改造と提供、そして委託料の支払いになります。癒し事業会社、エステ・マッサージの会社は、コストは技術者の人件費と美容器具、商品の提供になります。香りの事業会社は、調香器具の提供とメンテナンスになります。そして、このコストに対して収入は、ＪＲは利用者から、これはコストより大きいと考えます。癒し事業会社も収入は委託料と商品が東阪名の百貨店等で新幹線が宣伝してくれて販売できるという絶大な宣伝効果、宣伝費も払っていないのに使った形になるということで、目に見えない収入も出てくるわけで、これもコストを上回ると考えます。同様に香りの事業会社も収入がコストを上回ると考えます。

(スライド37)

さらに、詳細の価格設定を考えたときに、このように考えました。東京・大阪間を考えたときに、グリーン車の収容人数は、グリーン車は大体17列あって1列に4人掛けになっていますので、乗客は68人ということになります。稼働率は、ＪＲ東海に問い合わせたのですけれども、公開していま

せんでした。ただ、私が出張に行くときはほとんどが空席ですし、年末年始ですとかお盆のときに100%乗車ということになっていますが、平均では50%ぐらいなのかな、いや、それ以下なのかなというところはあるんですが、今回は50%で設定しました。そうすると34人の収容人数になります。一方、癒しの車両はゆったりとした空間をつくらなければいけませんので、17列に1人並ぶような形にしまして17席、2時間半の東京・大阪間、1回30分とすれば4回転を見込んでいます。収容人数はこの計算で68人になります。

価格ですけれども、ここでは両方とも5,000円としました。これは癒しサービスの市場の現状の相場から勘案したのと、グリーン車と同じ値段でこういうサービスが受けられるところが乗客にもアピールポイントになると思ひましたし、この設定で十分に利益が出ると見込んでの価格設定です。

実際に現金収入は、乗車率50%なら、グリーン車だけの場合17万円、癒し車両にした場合に34万円で、JRは今までのグリーン車の17万円の収入を上げることができ、さらに委託料として17万円支払うこともできます。

さらに見えざる効果として、癒し車両にした場合には格段に顧客満足、顧客価値の向上が図られます。また、新幹線自体、日本のどの電車もやっていないことをやるわけなので、ブランド価値向上がさらに高まります。また、エステ等々サービス提供企業の企業価値も向上されます。また、サービス使用商品の広告効果や販売効果という目に見えざる価値が高まるというのが癒し車両になります。

こうしたことから、顧客ニーズ、市場性、収支から勘案しても十二分に成立するコラボレーションプランだと思って提案したいと思ひます。

(スライド38)

最後にまとめになりますけれども、あらゆる企業は今たゆまないサービス競争を実践しています。そして世界一嗜好性が高いといわれ、時も空間もすべて無駄なく使い尽くし、最高の価値を得ようとする日本の消費者が存在します。そうした欲望と日本の技術の粋が生み出した高度経済期の代表的なサービス財が新幹線だと思ひています。世界一安全で、世界最速の鉄道で癒されるというのは最高の贅沢かもしれません。しかし、そんな時空間の複合利用こそ21世紀の日本の消費者が望んでいることだと考え、本提案をいたしました。よりよい次世代の実現にこの提案が少しでも貢献できればと思ひます。

以上、ご清聴いただき大変ありがとうございました。

○高橋 春日君、どうもありがとうございました。

ご質疑、ご討論をお願いいたします。松田先生、お願いいたします。

○松田 どうもありがとうございました。私もしょっちゅう—自分で行くときはグリーン車を使わないので、グリーン顧客でなければ使えないわけですが、あの時間を有効に使える面白いサービスだと思ひますが、2つほどご質問がございます。

1つは、先ほど挙げた複合サービスの事例は完全に民間なのです。JRも株式会社であるから民

間なのですが、やはり公共事業ということで、確かに地方へ行くとお座敷列車とかああいうのがあるけれども、あれは通常のJRの傘下でないところがサービスをやっているのではないかという気がするのですが、そういう意味で、こういうサービスを提案したときにJRが受け入れるのかどうか。最も、受け入れられなければ根底が全部狂うわけですから、そこがどこまで確証があるのかというご質問が1つでございます。

もう1つは、アンケートをとったときに確かに癒しということで寝ている人が一番多いとおっしゃっていますが、このサービスがあると隣に座った人が出たり入ったりするのです。そうすると、受けない人にとってはマイナスサービスでしかないということになりますので、グリーン車に座ってゆっくり寝て行きたいということの方が実は本当なのではないか。確かにあれば利用したいねということはあるかも知れませんが、現実としては本当にここで今考えられているほどニーズがあるのだろうかと思うのと同時に、受けない人の不快感ということに対する回答はどうするのだろうか。サービス内容について、前提条件の話と中身について、今のご質問を2つほどさせていただきます。

○春日 ありがとうございます。先ほどJR東海の戦略というところをお見せしたのですが、JR東海もブランドクオリティーという言葉を出してサービスの提供を上げていこうと考えておりますので、技術の部分での競争はなかなか限界があるというところで、やはり公共サービスに近いものはあると思います。当面のライバルは飛行機になるわけですがけれども、飛行機がポイントも使えたり色々なサービスを展開している中で、新幹線もソフトのサービスという部分で新幹線自体の価値を上げ、JRの企業価値を上げていくことは必要だと思います。

また、国際的な競争の中で既に中国や台湾へ新幹線の輸出を行っているわけですがけれども、すべてのコンペで勝っているわけではなくて、ヨーロッパの企業が勝ったり、世界的にはJRのひとり勝ちではないわけで、こういった輸送機関でのサービスという新しいモデルを世界で最初につくり上げることがJRにとっても大事かと思います。また、顧客の嗜好性を把握しない企業というのは必ずつぶれていく。百貨店業界でいえば、顧客の声にのっとった形でブランドの枠を外した売り場をつくった伊勢丹が老舗の三越をのみ込んでしまうというようなことが次々に起こってきているわけなので、顧客のニーズをとらえた場合にはこのサービスをやっていかなければいけないと思いますし、世界的な競争の中で、ほかとは違うソフトのサービスをもった高速列車というビジネスモデルをつくり上げることはJRにとっても必要だと思います。1つ目の回答は私はこのように考えます。

2つ目ですがけれども、受けない人の不快感というのは非常に難しいなと思うのですが、このサービスとは関係なくトイレに行く人も常にいるわけで、何か物を買に行く人たちもいるわけで、その回数がどのぐらいあるのかというところと、17席を巡ってどれだけ移動して行くのかという判断になると思うので、ちょっとそれは調査してみないと分からないと思います。私が調査した範囲内では、ただ寝るよりももっと積極的に癒されたい。飛行機では足のマッサージみたいなもの

が既に展開されているので、そういったことを体験した人たちが逆に新幹線に対しては不満を持ち出している。そこを解消するためにも、サービスを受けない人の不快感というのはもちろん考えなければいけないと思いますけれども、このサービスをやっていく方がトータルとしてプラスの価値が生まれるのではないかと思います。

あるいはラッシュ時の女性専用車両みたいに、癒し専用車両というのをつくってしまって、そのサービスを受けたい人は最初からそのチケットを買ってもらおうというのも手かと思いますが、ホームページを読みますとなかなか技術的に16両以上の編成にできないとか、技術の面は分からないのですが、あちらの事情もあるようなので、その辺は提案次第かなと思っています。

すみません、お答えになっていない部分もあると思いますけれども、以上が回答でございます。

○高橋 ほかにありますでしょうか。成毛先生。

○成毛 その前に、前のプレゼンテーションに1回だけコメントしておきますと、前のプレゼンテーションのときに手を挙げる時間がなくて言わなかったのですが、同じことを考えている会社が2社あります。ほぼ同じことを考えている大学が1校あって、2社のうちの1社は下宿を大量に経営している会社、もう1社は別の会社で京都の会社です。おやりになるなら早くおやりになった方がいいかもしれません。競争相手はもう既に一前の塾の方ですけれども一存在していますから、結構危ないかもしれません。早くやった方がいいかもしれません。

J R東海の話ですが、去年まででしたか、プロフェッショナルコースにJ Rの企画の方がいましたね。僕の講座をとってくれた方なのですが、飲み屋を毎回予約してくれましたけれども。この場合、法的に難しいものがいっぱい—先ほどの寮の話もそうなのですが、結構いっぱいあるはずですが、それをクリアできればできるかもしれません。それを調べられたかどうかというのが1つです。

もう1つは、必ずしも線路はJ R東海のものではありませんから、今実際にはJ R西日本の車両も走っているのです。ということは逆にいうと、長期的に考えると、癒し車両というのを自分でつくって走らせることも理屈上は可能なはずですが。ただし、政府の認可が必要になりますが。そこまで大きく考えたことがありますかという2つの質問です。

○春日 法的なものはちょっと考えていなかったのですが、食堂車等々が今まであったことを勘案して、多分できるのではないかと推測で提案しています。

また、J R西日本とJ R東海の利権というのは非常に難しい問題があるようで、品川駅をつくったのもJ R東海の収益性を上げるために、そこで切符を買ってもらおうとJ R東海に直接来るけれども、ほかで買おうとJ R東日本やJ R西日本にマージンを払わなければいけないという内部の事情はあると思うのですが、私も外部の人間として調べられるだけの範囲がそこまではちょっと行かなかったもので、今後の課題ですし、それをクリアすれば先生がおっしゃっていただけるように実現するのであれば、ぜひ調べてみたいと思います。ありがとうございます。

○高橋　ほかによろしいでしょうか。瀧口先生。

○瀧口　ご苦労様でした。ご質問ではないのですが、非常に楽しく拝見させていただきました。特に、女性の方が5%ぐらい多く寝ているのですね。このあたりの分析が非常に面白いなと思いました。なぜ女性の方が多いのかとか、何かありますか。定性的なバックグラウンドとか。

○春日　どうですかね、女性の方がメリハリを効かせるのが上手なのではないでしょうか。男性はいじいじ仕事のことを考えてしまったり……

○瀧口　非常にこのデータを楽しく拝見しました。どうもありがとうございました。

○高橋　ほかにいかがでしょうか、フロアの方から。一よろしいでしょうか。

春日君、どうもありがとうございました。

サービス事業のコラボレーション ～新幹線における癒し事業の展開～

早稲田大学大学院商学研究科
プロフェッショナルコース
春日 裕勝



スライド1

目次

- サービス業の昨今
 - ・ 時間の複合利用の事例
 - ・ 空間の複合利用の事例
 - ・ 時間・空間の複合利用の事例
- 提案ビジネスモデル
- 提案ビジネスプラン
 - ・ 新幹線における癒し事業の展開
- プラン検証
- まとめ
- 参考文献その他

スライド2

サービス業の昨今 ■ □時間の複合利用□ ■

スライド3

■ □クリスピー・クリーム・ドーナッツ



スライド4

■ □クリスピー・クリーム・ドーナッツ



スライド5

■ □コールド・ストーン・クリーマリー



スライド6

■□コールド・ストーン・クリーマリー



【多彩な選択肢のある商品アイテム】
待ち時間に選んで見て楽しめるトッピング！

スライド7

サービス業の昨今①：時間の複合利用

【紹介事例での新たなサービス概要】

活用する時間	販売までの待ち時間
提供するサービス	エンターテインメント性の拡大 試食&作る過程をオープンにする 顧客が指定したオリジナル商品をその顧客の為にだけに調理している過程をミュージカルのようにショーアップ
新たな顧客価値	五感を刺激する経験・体験価値の付与による顧客価値の最大化

スライド8

サービス業の昨今 ■□空間の複合利用□■

スライド9

■□エキュート品川



スライド10

■□エチカ表参道



Excellent
Excitingな
地下

スライド11

■□JRキッズルーム六甲道駅



働くお母さんにとって
駅ナカの託児所は
大きな魅力

スライド12

■□東京メトロ O2AREA



東京メトロ
有楽町駅構内

高濃度酸素でリラックスとリフレッシュを提供

スライド 13

サービス業の昨今②:空間の複合利用

【大型駅ナカ施設の事例】

路線	名称	用途	運営会社
JR	エキュート品川 エキュート大宮	商業施設	(株)JR東日本 ステーション リテイリング
	JRキッズ ルーム	託児所	(株)JR西日本 交通サービス
東京 メトロ	エチカ表参道	商業施設	東京メトロ
	O2AREA	癒し空間	東京富士カラー

スライド 14

サービス業の昨今②:空間の複合利用

【ミニ駅ナカ施設の事例】

路線	名称	用途	展開場所
西武	エミオ	「女性の癒し」をテーマに カフェ・化粧品・販売雑貨・ リラクゼーションの店舗	西武池袋線 練馬駅・中村橋駅
TX	TX アベニュー	フードコートなど	首都圏新都市鉄道 流山おおたかの森駅 高架下
京王	スイーツ モード	有名店のケーキやデザート などを月代わりで販売	京王沿線の駅ナカ

駅ナカ・高架下に商業施設が入り、
便利度は飛躍的に高まる

スライド 15

サービス業の昨今②空間の複合利用

【紹介事例での新たなサービス概要】

活用する 空間	駅構内・鉄道高架下の遊休空間
提供 サービス	利便性の究極的な拡大 多様な生活シーンの提供
新たな 顧客価値	究極的な利便性の提供を通して 顧客価値を最大化

スライド 16

サービス業の昨今

■□時間・空間の複合利用□■

スライド 17

■□美容院でのクチコミプロモーション

■□ サンプリング



■□ クチコミ



■□ ディスプレイ



■□ 体験



出典:(株)セイファートHP

スライド 18

サービス業の昨今 ③時間・空間の複合利用

【紹介事例での新たなサービス概要】

活用する時間	顧客拘束時間 カラーやパーマの美容施術の待ち時間
活用する空間	美容室全体 (ファサード・ディスプレイスペース等)
提供サービス	女性にとって魅力的な情報の付与 (主に美容関連)
新たな顧客価値	顧客にとって関心の高い情報の提供と 経験・体験による顧客価値の最大化

スライド 19

以上を踏まえ
提案ビジネスモデルとは……

スライド 20

提案ビジネスモデル

- サービス業は昨今、特に本業だけではなく工夫を重ねて顧客価値を向上させている……
 - ・ 時間の複合利用
 - ・ 空間の複合利用
 - ・ 時間・空間の複合利用

サービス事業のコラボレーション

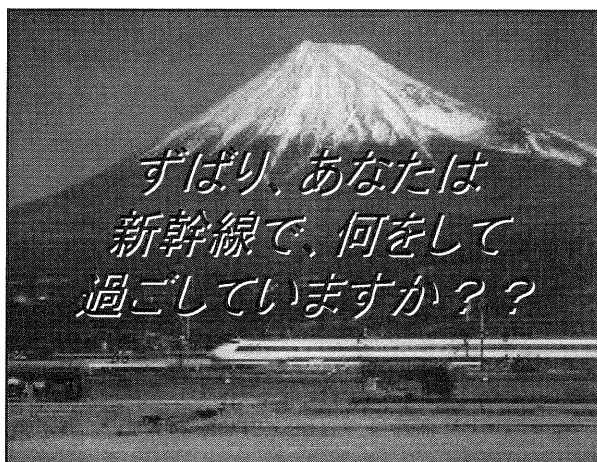
時間・空間の複合利用を軸に
サービスのコラボレーションを実施し
顧客価値の最大化を図る

スライド 21

具体的には……

新幹線における
癒し事業の展開

スライド 22



スライド 23

新幹線での過ごし方 アンケート調査結果

◆出張で利用する新幹線で行っていることランキング

	【総合】	
1	寝る	72.4%
2	雑誌を読む	49.2%
3	音楽を聴く	47.7%
4	本を読む	46.4%
5	ケータイでメールする	34.9%
6	食事をする	30.1%
7	新聞を読む	23.7%
8	仕事をする	22.2%
9	マンガを読む	11.7%
10	ゲームをする	9.2%

（07年2月22日～2月26日、自社アンケート・パネル「オリコン・モニターリサーチ」会員の、20代、30代、40代が、登録駅世帯「会社員（事務系/技術系/その他）、公務員、経営者・役員、契約社員・派遣社員の方」、男女各150人、合計300人にインターネット調査したもの）

スライド 24

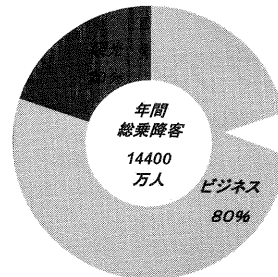
新幹線での過ごし方 アンケート調査結果 男女別

【女性】			【男性】		
1	寝る	75.9%	1	寝る	70.5%
2	音楽を聴く	49.6%	2	雑誌を読む	55.4%
3	本を読む	46.8%	3	音楽を聴く	46.6%
4	ケータイでメールする	41.8%	4	本を読む	46.2%
5	雑誌を読む	38.3%	5	新聞を読む	33.9%
6	食事をする	31.2%	6	ケータイでメールする	31.1%
7	仕事をする	20.6%	7	食事をする	29.5%
8	ゲームをする	7.1%	8	仕事をする	23.1%
9	新聞を読む	5.7%	9	マンガを読む	15.1%
	マンガを読む	5.7%	10	ゲームをする	10.4%

出典：オリコンWeb調査

スライド 25

では、日本の大動脈
東海道新幹線の乗客の実態は……
【東海道新幹線】



ほとんどが
ビジネス使用
である

出典：内田和成教授「戦略とリーダーシップ」授業における
JR東日本 見直し常務 講演資料より

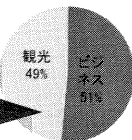
スライド 26

その他の新幹線の乗客は……

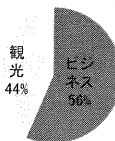
【その他の新幹線】

【長野新幹線】

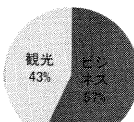
他の新幹線でもビジネス
利用が大半である



【東北新幹線】



【上越新幹線】



出典：内田和成教授「戦略とリーダーシップ」授業における
JR東日本 見直し常務 講演資料より

スライド 27

新幹線乗車中のニーズとは……

- 新幹線乗客は、時間を持て余している
- 結果として、ほとんどの乗客が睡眠を取っている
- 新幹線は、利用する顧客に対し、輸送するという一義的なサービスしか提供できていない

新幹線乗客は時間を無駄にしたいわけではないが、
目的地に到着するまでリラックスしたり、
業務に備えて英気を養ったり、
出張での疲れを癒したいのでは……

スライド 28

利用者とニーズ…そして解決策

利用者	ビジネスによる利用が大半である
過ごし方	圧倒的に睡眠をとるケースが多い その他も暇つぶしの過ごし方
ニーズ	時間を無駄にしたいわけではないが、新たな行動を起こすのではなく、リラクゼーションや目的地での業務に備えたり、出張前後の疲れを癒したい

□■解決策■□

出張・会議・業務の前後の
癒し・元気を与えるサービスの提供

スライド 29

新幹線での提案・新サービス 新幹線における癒し・リラクゼーション事業 (エステ・エチケット・マッサージ・香り)の展開

利用する時間	新幹線乗車時間(特に東海道新幹線)
利用する空間	新幹線車両
提供するサービス	癒し・リラクゼーションの提供 具体的にはエステ・ネールケア・ヘアケア・メークアップ等のエチケットサービス・マッサージ アロマテラピー効果のある香りを車両に流す
顧客価値	最速かつ最高の気分で目的地に到着でき 他の輸送機関では味わえない 最高・最大の顧客価値が提供される

スライド 30

ビジネスプランの市場性

スライド 31

新ビジネスの市場性 対象顧客

- 東海道新幹線の事例

新ビジネスの対象顧客は
東海道新幹線だけで
8000万人(延べ人数)以上

年間延べ8064万人

スライド 32

新ビジネスの市場性 対象顧客・新幹線利用ビジネスマン 緊急アンケート結果

- 新幹線で有料・癒しサービスを受けたい率

・83.8%

ビジネスの合い間の新幹線

顧客は心身ともに癒されたい

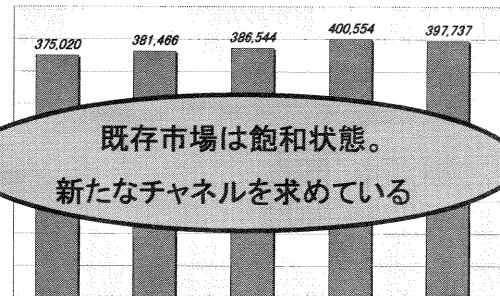
(私語厳禁・飲食・携帯電話使用は不可)

- ・足ふみだけレンタル

新幹線を利用する
男女30名のビジネスパーソンによる調査

スライド 33

新ビジネスの市場性 提供サービスの現状 エステティックサロン市場規模推移



既存市場は飽和状態。

新たなチャネルを求めている

出典: 矢野経済研究所 2007年版 エステティックサロン市場に関する調査結果

スライド 34

新ビジネスの市場性 JR東海の戦略

- 東海道新幹線のブランドにふさわしい接客サービス・マインドを高めるために2005年度から取り組み開始

新幹線におけるソフトでの

サービス向上をめざす!

- 「お客様ひとりの時間を大切に」

- ・「煩わせない3時間をご用意します」
- ・「信頼に応える時間をお約束します」
- ・「歓びの瞬間をつくりだします」の3つのテーマ

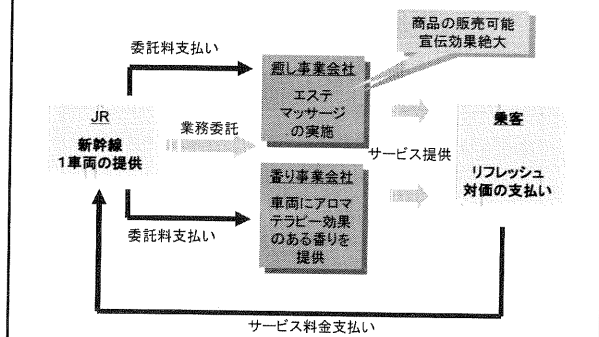
※新幹線サービス東海株式会社 HP

スライド 35

新ビジネスプランの 事業収支

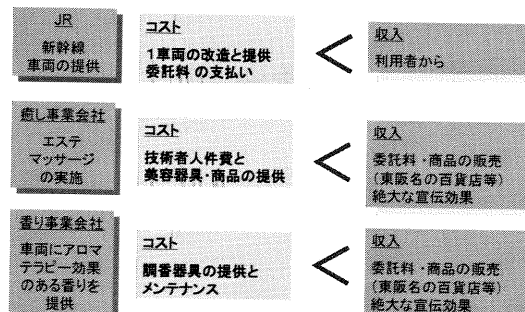
スライド 36

事業フロー



スライド 37

採算・収支予測



スライド 38

価格設定(東京～大阪)と収入

	グリーン車	癒し車両
収容人数	68人×稼働率	17度×4回転(1回:30分)
顧客ニーズ・市場性・収支から 勘案して、十二分に成立する コラボレーションプランである		
間接的な効果	新たな 価値創造は ???	新幹線のブランド価値向上 サービス提供企業の企業価値向上 サービス使用商品の広告効果・販売拡大効果

スライド 39

まとめ

あらゆる企業のたゆまないサービス競争
そして世界一嗜好性が高いと言われ、時も空間もすべて無駄なく使い尽くし、最高の価値を得ようとする日本の消費者

そうした欲望と日本の技術の粋が生み出した代表的なサービス財が新幹線だと思います。
世界一安全で、世界最速の鉄道で、癒されるというのは、最高の贅沢かもしれません。

しかしそんな時空間の複合利用こそ、21世紀の日本の消費者が望んでいることだと考え、本提案をいたしました…

よりよい次世代の実現に
少しでも貢献出来ればと思います。

スライド 40

参考文献その他

- コリス・モンゴメリー「資源ベースの経営戦略論」
- 小宮一慶「新幹線から経済が見える」
- 矢野経済研究所「2007年版 エステティックサロン市場に関する調査結果」
- 商学研究科内田和成教授「戦略とリーダーシップ」授業における JR東日本 見並常務 配布資料
- 日経MJ
- JR東日本ホームページ
- JR東海ホームページ
- JR西日本ホームページ
- 新幹線サービス東海株式会社 HP
- 東京メトロホームページ
- (株)セイファートホームページ
- オリコンホームページ
- クリスピー・クリーム・ドーナツホームページ
- コールド・ストーン・クリーマリージャパンホームページ

スライド 41

ご清聴いただき
ありがとうございました

スライド 42

参考資料

スライド 43

JR目白駅 駅ナカ 英国式リフレクソロジー 価格設定

コース	時間	価格
足のオイルマッサージ	30分	6300円
ボディリフレクソロジー	45分	6300円
ヒーリングエステ	45分	10500円

駅ナカで 30分6300円

スライド 44

東京メトロO₂AREA 価格設定

- 価格表トライアルコース
 - ・ 30分3,150円(税込)
- スタンダードコース
 - ・ 40分4,200円(税込)
- プレミアムコース
 - ・ 50分5,250円(税込)

酸素ルームという
シンプルな癒し空間の提供でも
30分3150円

スライド 45

記 念 講 演

(株)グローバルダイニング代表執行役社長CEO 長谷川 耕造

○高橋 商学学院イベントの「次世代への先見」で、午前中は懸賞論文の優勝者のプレゼンテーションがありましたし、川本先生の記念講演がありました。

午後はビジネスプランのプレゼンテーションを今終えまして、最後のセッションを始めさせていただきますと思います。

15時40分から記念講演ということで、学外から大変有名な先生をお呼びしております。株式会社グローバルダイニング代表執行役社長CEOでいらっしゃいます長谷川耕造先生です。

長谷川先生の略歴を紹介させていただきますと、1969年4月に早稲田大学商学部に入學されました。1971年5月に商学部を自主的に中退されまして、欧州を放浪されました。そして1973年10月に有限会社長谷川実業を設立されまして、1973年12月に高田馬場に喫茶「北欧館」という喫茶店をオープンされました。1997年1月にはグローバルダイニングという名前に商号を変更されまして、現在はグローバルダイニング代表執行役社長CEOにご就任されておられます。ちなみにグローバルダイニングは東証2部に上場ということでもあります。

長谷川先生は、母校に強い思いを抱かれておられまして、いろいろご芳志をいただきまして名誉賛助員ということで、色々と後輩たちの面倒とか学生の奨学金等々に有効に使わせていただいております。したがって、推薦校友であり名誉賛助員という肩書もお持ちでいらっしゃいます。

長谷川耕造先生のご講演のタイトルは、「地球環境の行く末、人類の行く末」ということです。

では、長谷川先生、よろしくお願いいたします。

○長谷川 ご紹介いただきました長谷川でございます。

このような晴れがましいところでおしゃべりをするなどということは初めてですし、非常に緊張しているのですが。創立125周年記念という場で、大上段の先見ということに対してどういう話ができるかと考えたのですが、ここに書いてありますように、地球環境の行く末とその中に住む私たちの行く末ということについて食い物屋の経営者としては全く関係ない話なのですが、現代社会に行きている我々誰一人として無視できないことだと思いましたので、いつも考えていることを述べさせていただきます。

(スライド1)

まず、地球の行く末、人類の行く末を考えると、過去はどうだったのか。ストレスのいっばいな会社経営をしていますから、読書が趣味で、宇宙とか粒子物理学という本を非常に睡眠がとりやすいのでよく読むのですが、なかなか読み終わることは少ないです。宇宙の年齢が137億年、地球が45

億年、商売をしていますからこれを金額に直すと分かりやすいのですが、137億を年商として、人間が幾ら頑張っても100年前後ですから100円、このぐらいの差がある時の大きさが宇宙にある。

(スライド2)

次に、人類の祖先はアフリカで猿人から人類になったという説があります。諸説あるのですが、昔は200～500万年前といわれていたのが、最新の説ですと600～700万年前に枝分かれしたのではないかと。今の現人類の直接の祖先のクロマニヨン人は15～20万年前ぐらいにアフリカでスタートしたようです。20万年ですから、先ほどの売り上げ的にいうと137億円、45億円と比べて20万円、非常に短い歴史の中で人類が誕生し発展してきた。

(スライド3)

これをもっと近い歴史でみますと、もともとルーシーさんという1人の女性から発生したとよくいわれますけれども、そのアフリカから氷河期の中で食物を求めて出アフリカをしたのが、これも諸説あるのですが、8万年ぐらい前に南アフリカの最南端に大きな集落があり、その集落が忽然と消えて、インド洋を北上して世界に伝播していった。人類の中継点がモンゴルぐらいにあり、そこにとどまった人が私どものモンゴリアン、そのまま南に行った人たちが氷河期に徒歩でオーストラリアに渡ってアボリジニ、アフリカに残った人は今の黒人、西に行ったのが白人になったと。こういうことを考えていきますと、悠久の歴史というけれども、人類の歴史というのはそんなに古くはないのかなと。

(スライド4)

もっと驚くことに、アフリカ大陸—その前にジャワ原人とか北京原人はいたのですが全部死滅して、現人類がアメリカ大陸に最初の1歩をししたのは、諸説あるのですが、1万2,000年前ぐらいだということです。ベーリング海峡を徒歩で渡ったと。これは実はテレビのディスカバリーチャンネルで見たのですが、最初の集団は11人だったのではないかと。男4人、女7人の集団だったらしいと。これは色々な考古学もあるのでしょうし、DNAの遺伝子工学の発展にもよるのでしょうが、ほぼ確定されたそうです。そこから北米のカナダ、アメリカインディアン、南米に渡ってインディオ、わずか1万2,000年ほど前から人類の文明がスタートしたのだと。この辺が僕としては非常にショックだったので、今日お話ししたいなと思いました。

(スライド5)

その中で、アメリカ大陸への第1歩がわずか1万2,000年前としますと、私たちの今の近代社会の科学の発展、環境破壊のスピードのけたたましさはすごいなと。僕らは分かっているけれども、人類の歴史からみて、これがどれだけけたたましい破壊を行っているのかが実感できるのではないかと思います。

そういう私も商売をしていますから、成長しているとすべてうまくいくわけです。成長していると全部楽しいのです。自分も楽しいし、一緒に仕事をしている社員の人たちも楽しいし、仕事の生きがいもあるし、収入も上がる。株も上がって収益が上がる。自分の頭の中は完全に裂かれている

わけです。寝る前に本を読んでいるときは、これじゃいかんなど思いながら眠りにつくのですが、朝起きると全く忘れて仕事に行って、「ほら、やれー」とやっているわけです。

(スライド6)

この中で現状の環境破壊度をみると、CO₂による温暖化、色々ありますが、僕は随分昔、若いころにスタンリー・キューブリックの「2001年宇宙の旅」を見たのです。ご覧になった方が多いと思うのですが、いらっしゃいますよね。見たのですがあまりよく分からなかった。たまたま僕は妹を亡くしまして非常に落ち込んでいるときだったのですが、自分自身、無宗教だったので非常につらい時、何かに頼りたいと思う時、ある意味ではこの映画が救いになった。映画がというか、映画では分からなかったので「朝日グラフ」の2001年宇宙の旅を買ったわけです。

見ていない人には絶対お薦めしたいと思うのですが、ハリウッドの映画人にいわせると、つくられた映画の中でベストピクチャーというとな必ずこれがナンバー1になるそうです。いわゆる哲学的な映画だと。この中の1シーンで非常に印象的だったのは、類人猿の集団がいて、類人猿に学校の講義ではないですが大きな石のスレート板が教育をしているわけです。映画の中の話ですよ。その教育の結果、その後の集団同士の闘争の中で何かの大きな骨を武器として使った集団が勝利を収めるわけです。いわゆる道具を使うということの象徴として石であらわされたスーパーパワーが猿に教えている。その闘争の勝利に酔いしれたリーダーがその大きな骨を宙に投げるわけです。それはくるくるくると回って、20万年の時が過ぎて、その骨が地球から月に飛ぶスペースシップになるわけです。この映画の中でいっているのは、人類がスタートして道具を使い始めると、人類の発展、文化の発展、科学の発展は必然だったのだらうと。これを見たときに僕は20代後半だったと思うのですが、非常に印象に残っています。

(スライド7)

これは人口の推移です。ネットで探したのですが、このカーブというのはなかなか刺激的ではありませんか。皆さんよく数字で聞いてはいると思いますが、産業革命のころは10億人ですかね。僕は覚えているのですけれども、小学校高学年のころに世界の人口は45億人というように教えられました。随分昔の話ですから多分45年ぐらい前になると思うのですが、今は67億人です。人口爆発と昔からいわれたのですが、まさに爆発ですね。これが人口が爆発するだけではなくて、経済的にいいますと、今までエネルギーを消費できなかったようなBRICsといわれる地域の人たちが経済発展の恩恵に浴して、車を買う、いい家に住むという形が起きて、エネルギー、資材がどんどん高騰している今の現状です。

(スライド8)

この人口爆発と同時にCO₂増加のカーブも人口爆発以上に刺激的です。産業革命以前の280ppm弱ぐらいからずっと上がってきた大気中のCO₂濃度が、わずか200年で380ppm弱になっている。温度の100年ごとの上昇率が過去100年間で0.6度上がったと。統計は色々あるのしょうから正確とはいえませんが、0.6度ぐらい上がったと。これからの100年で4度上がるのではなかろうかとい

うような予測がある。

この現状を皆さん、僕が一番お話ししたかったのは、自分自身も含めてですが、時々危機感を感じるけれども、普段は平気で生きている。この先どうなるのか考えたときに、125周年記念のお話としては非常に将来が暗いようなお話をしますが、現実としてはこのとおりです。解決策はあるのか。ただ、早稲田大学が代表するような最高学府のブレーンがこの問題をそれなりに解決していかないと、とんでもないことになるのだろう。

(スライド9)

人類はどのように生き残るのか。よくいわれることですが、エコロジー、エコロジーというが、環境を保全すると経済は崩壊するだろう。経済が崩壊すると恐慌とかで戦争に突っ走ったり、環境破壊ですと飢饉が起きたり、食料不足になって餓死者が出たり、いろいろなことが想定されます。そのような将来が待ち構えているのは間違いないのではなかろうか。これに異存のある人は多分いらっしゃらないと思うのです。人間ですから先のことはあまり深く考えずに忘れて、今日もうまい酒を飲んで、一生懸命仕事を頑張って、いい仲間と酒を飲んで楽しく過ごそうと、今日も楽しいし、明日も楽しいし、今年も楽しい、来年も楽しい、10年ぐらいはと思ってその先をあまりみないで済むのが人間ですから、深く考えてはいないけれども、考えざるを得なくなっているのではなかろうかと思います。

(スライド10)

同じメッセージですね。さあどうしましょうと。

(スライド11)

実は古い話なのですが、僕はこんなところで皆さんにお話しするような立派な人間ではないと思うのですが、昔、個人的に辛いときに本を一生懸命読んだ時期がありました。スティーブン・ホーキング、有名ですね。筋ジストロフィーに冒されている車いすの科学者の方です。『ブリーフ・ヒストリー・オブ・タイム』という本がベストセラーになりまして、僕も読んだのですが、彼が来日したときの記者会見で、なぜ他の知的生物と出会わないのかという質問を受けたときに、質問の根拠は、このギャラクシーでも数十億の星があり、その中には博士、地球と似たような惑星は幾らでもあるでしょうね。答え、いっぱいあるでしょうと。では、なぜ私たちは他の知的生物と遭遇しないのか。未知との遭遇のようなことがなぜ起きないのか。答えは、人間のような知的生物は多分寿命がとても短いのだろうと。ゴキブリと比べると、20万年前に発生したクロマニヨン人、その末裔である我々があとどのくらいもつのか。過去の200年をみているとそんなに持ちそうもない感じはしませんか。ゴキブリと戦えるようなことはあり得ないのではないか。その寿命の短さによって、非常に長い宇宙規模での時間の中では出会う可能性があり得ない。線香花火以下の寿命しかもっていないのだろう。というのがスティーブン・ホーキング博士の答えだったそうです。

(スライド12)

では、どうやって生き残るか。最近はやったウィル・スミスの「アイ、ロボット」、ご覧になっ

た方も多いと思うのですが、その作者です。『ナイトフォール』とか色々なSF作家であると同時に科学者であります。僕は彼のエッセーをほとんど全部読んだのですけれども、そのエッセーの中で、歴史から、科学から、物理から、ありとあらゆることのエッセーがありまして非常に楽しかったです。その中の1つで、もしも我々現代人が人口爆発、もしくは化石燃料を使い過ぎてエネルギー危機に陥ったりして滅亡するのであれば、これはまるでクロマニヨン人と同時代に並行して生存していたネアンデルタール人が一欧州で氷河から凍った個体が見つかったりしていますが、氷河期に死滅してしまいました。多分、石炭の山の上で凍死したネアンデルタール人と同じであろうと。ネアンデルタール人は火を使えなかった。核分裂のプラントがありますが、もしも人類が核融合を使いこなせるようにならなければ、エネルギー補給ということに関しては非常に将来は短い。

僕は全く科学の知識がなくて聞きかじったことだけのお話を皆さんに伝聞しているだけなのですが、果たして核融合は実現できるのか。太陽が燃える仕組みを人間の手でコントロールできるのか。臨界点というのをよく新聞でも見ますけれども、臨界点というのは1億度だそうです。核分裂の炉心の温度は7,000度だそうです。面白いのは、絶対零度マイナス273度というこれ以上下がらない温度はあるけれども、温度というのは無限大だそうです。エネルギーを加えれば加えるほど温度は上がる。その中で1億度というのも大した温度ではないらしいのですが、1億度をどのようにコントロールするのか。ありとあらゆる物質は一瞬のうちに揮発してしまう。強力マグネットでコントロールするとか色々な話があるのですが、これが果たして実用化できるかどうかは専門家の間でも意見が分かれるところです。ただ、アメリカの投資とかをみているとあまり楽観的には思っていないのかもしれない。

ですから、アイザック・アシモフさんがおっしゃったように、もしも核融合が実現化できると一仮定の話ですよ。大気中の水素を全部使えたとなると、年代は覚えていませんが、1970年代前半のその当時の全世界のエネルギー消費を200万年供給できる。海中の四重水素を全部消費すると2兆年だそうです。海中に含まれる四重水素を全部取り切るということ自体不可能なのでしょうが、そのような宇宙よりも長い時間のエネルギー供給が可能だという話をしていました。ただ、これは実現可能だった時の話です。1つ明るい話もあると。

(スライド13)

ただ、現実的にみると進歩への果実、最終的には今まで20万年の新人類の歴史の中でシビライゼーションが得てきた果実をどのように振り分けると人類の将来が長くできるのかというところに行き着くのではないだろうと思うのです。これは恐ろしい話だと思うのです。こういいながら僕は罪悪感でいっぱいなのですが、つい最近、新車を買っちゃったりしたのです。いかんないながら排気量の大きい車を買っちゃったりして、だけど乗っている楽しさもある。こういう人間の煩惱を克服して、果たして捨てられるのか。

僕は、実は酒屋と米屋のせがれなのです。僕の祖父は丁稚奉公で実家に来て、一番働き者だったので番頭さんになって、一人娘と結婚して僕のじいさんになった。じいさんが丁稚のころの話をし

てくれたのですが、鶴見と横浜の真ん中ぐらにある子安から東京の八重洲まで日帰りで米俵をリヤカーに積んで配達したそうです。多分25キロくらいあるのではないですかね。多分、僕が生まれる前、戦前の話だと思います。それがまたやれるかな。車を全部あきらめて、せいぜい自転車、飛行機はもう乗れない。そういう時代を考えても、多分不幸にはならないような気がするのですが、一番大きな問題は、経済は崩壊してしまうでしょうね。経済が崩壊してしまうとどうなるか。僕はこの辺の答えを今もっているわけではありませんが、そういうことが起きる可能性は多いのではないか。

今まで僕らが長い努力と知恵を蓄積してもってきたものをこれからも守れる部分は何があるか。インターネットを維持するようなエネルギーはまだ使えるのではないだろうか。例えば、科学の発達によって、昔の帆船よりも何倍もスピードの速い帆船で旅行することも可能ではないか。もしくは自転車でもバッテリー的なものがあるような動力はできるのではないか。そういう色々な方向性をこれから僕らが考えていかなければいけないのではないかと思います。

本当に究極のような話を今しているわけですが、これを具体的にどのように考えて私たちが消化をしていくか。聞いていてもあまり明るくなる議題ではないと思うのですが、避けては通れない話です。これこそが次世代が考えなくてはいけない、僕らが先見性をもつとするとこれが一番大事なイシューなのではないかと思います。

こうやってまとめて話してしまうと、ここで話は終わりなのですが、ちょうどいい機会ですし、皆さん早稲田の学生さんでしょうから、これに関して、逆にいいかえると、僕自身が行け行けどんどんで成長を目指している会社の経営者です。その経営者がこれを思いながら毎日経営をしているわけです。逆に不況とかと聞くと、これでエネルギー消費が減るしいいなど。僕が慰めで考えるのは、例えば自分が出店して成長したいと。成長しないとあんばいが悪いことがいっぱい起きると。外食はここ10年くらい全体のパイは増えていないのです。そのパイの中で陣取り合戦をしている限りは、エコロジ的には割と、褒められたことではないかもしれないけれども、まあまあむやみに暴走しているような感じではないのではないかと、色々考えています。

皆さん、学生さんも含め社会人の方もいらっしゃるのですが、できればこういうことをQ&A的にお話しできたら僕自身もここで学ぶ機会になると思うのです。僕が答えをもっているわけはありませんが、ただ、こういう1つ大きなテーマを皆さんに投げるチャンスが今日あったなと思ったので、あえてこういう話をさせていただきました。いかがでしょうか。もしもよろしければ皆さんの方でご意見があれば、こういうアイデアとか、そんな暗い話をされても困るというようなことであれば意見交換していければ楽しいと思うのですが。楽しいというか刺激的だと思うのですが、いかがでしょうか。

○高橋　せっかくの機会ですので、遠慮なく、フロアからどうぞ。

○フロア1　本日は貴重な講演をお聞かせいただきありがとうございます。

私は早稲田の大学院で学ばせていただいているのですが、率直に申し上げますと、本日のお話はあ

る意味では非常に意外でした。このようなことを考えながら経営をなさっているというお話を含めてだったのですが、そこで、求められているようなディスカッションではないかもしれないのですが、こうした非常に大局的に物を考えるということが、普段の経営の中で実践としてどのようにあらわれているのか素朴な疑問としてあるのですが、そのあたりについてお聞かせいただけますでしょうか。

○長谷川 一般的な常識としては、効率のいい空調機とか調理器というレベルでしかないのです。ですから、自分自身考えていることと実際日々の業務の内容とがコンフリクトして、自分自身もすごく悩んで眠れないかという、そうでもないわけです。そうすると、自分もそうなのだからほとんどの人もそうで、これはほとんどメタボリックのお父さんが、家族も楽しい、友達もいる、毎日お酒を飲んで楽しい思いをしていたのが、ある日突然、脳梗塞で倒れたとかがんになってしまったというのと同じような形になると思うのです。すごく心理的には、おれは大丈夫と思って毎日お酒を欠かさないようなお父さんと同じだと思うのです。ですから、お答えからすると、僕もサブスタシナルなすごいことをやっているかというのと全くやっていないのです。

ただ、アイデア的にいえることは、これは最後のページなのですが、この部分で何が大事かという、多分こうなるのでしょね。こうならないで、もしかしたら全世界が核戦争みたいになって人類滅亡ということも存在するかもしれない。逆に、中途半端に長引くことによって後戻りがきかないような環境破壊になって、滅亡ということもあるかもしれない。ただ、そのときに最も大事な政治なのではないかと思うのです。その政治も、歴史の中で人間の国家が発展してきて、国際連合ができてここまで来ているけれども、いまだに戦争をしている。イラクでも殺し合いをしたり、地域戦が拡大している。

これもまたアイデアの話なのですが、政治の役割は何だろうと思うと、ちょっと唐突と思われるかもしれませんが、僕は戦後間もなく生まれたのですけれども、昔と比べて日本が大好きになってきたのです。それはなぜかという、僕は随分世界を旅しましたし、色々な世界の人も交わってきました。なぜ好きになってきたかという、日本が世界の中でとても特殊性をもっていると思うからです。日本は圧倒的多数の国民が無宗教ではありませんか。これはいい悪いではありませんが、私は1つの宗教を本当に信じていますという方の方が圧倒的に少ないと僕は思うのです。お子さんが生まれるとお宮参り、七五三、これは神道です。結婚するときは多くの人が教会へ行ってクリスチャンの様式で結婚する。死ぬときはほとんど仏教徒です。僕は小学校のころ、戦争に負けた戦中派、戦前派の先生たちから、日本人は宗教というバックボーンがないからだらしないのだ、戦争に負けたのだとよく聞かされたのです。僕は今、逆だと思います。こういったら刺激的で反対される方がいっぱいいらっしゃるかもしれませんが、僕は日本という地域、国は、遺伝子ではないと思うのですが、多分、地理的な理由で1つの宗教に隷属せずに、一番優れたマニュアルとしての複数の宗教を違うオケージョンで使いこなしている唯一の地域だと思います。世界中にどこにもないです。

飛鳥時代、曾我兄弟の時代に尊仏拝仏論争というのがあって、日本はもともとある神道のほかに

仏教を国教にしてしまったわけです。子供のころは、おさい銭のある神社とお寺の区別などなしに遊んでいた。時々一緒にあったりするが、これは何なのだと。

ただ、僕は身内の死を経験したときに、仏教に関して本当に感銘したことがあります。皆さんここで、初七日はどういう存在意義があるか分かる方いらっしゃいますか。初七日、亡くなって7日目、これは悲劇的な死で残された人に義務を背負わせて最初の1週間を生き延びるための仕組みなのです。後を追って死にたいぐらい悲しんでいる人は、最初の1週間、愛する人間の初七日を務めるために死ぬわけにいかないわけです。その初七日の後にはすぐ四十九日が待っている。お礼状を出して一段落したら四十九日が待っている。百ヵ日が待っている。愛する者を失った人たちのためのこんなにすばらしい仕組みは多分世界中にないと思います。だから日本人はお葬式には仏教を圧倒的に支持しているのではないか。

これを深く考えますと、宗教というのは歴史的にみると戦争の原因をつくったり、経済戦争のときの殺し合いの道具に、靖国もそうだし、アラーもそうだし、人間の気持ちを一つにするための道具になっている場合が多いと思うのですが、なぜ日本だけが1つの宗教に縛られずこんなに自由に色々な宗教をとこところで使っていられるのか。これは答えは1つだけ、多分日本がとても平和な地域だったからだと思うのです。侍の殺し合いがあっても、昔から農耕民族で、富は石数ではかかれていた。縄文時代から組織的な農作がされていたと最近読んだのですが、そうすると権力者が戦っても、大多数の人民に手をつけることは富の喪失になりますから、人民の生命の安全は非常に高かったのではないかと。そういう環境の中で、例えば戦争で家族が皆殺し、娘やかみさんまで強姦されて殺されるような経験がとても少ない地域だったのではないだろうか。

第2次世界大戦の原爆投下とか沖縄戦までは殺りくということがなかったのではないだろうか。僕は勉強していませんよ。調べてもいません。僕の憶測です。そうだったのではないかと思うのです。そうすると理由がつかますね。犬だって、馬だって、年をとって死んでいくときにはそれなりに死を受け入れられるわけです。人間でも物すごい恨みがない限りは、そんなに1つの宗教に頼らなければ生きていけないものではないのではないかと。

この国が原爆を落とされて一僕は今、政治で1つの仮説を言おうとしているのですけれども、これから人類が直面するであろう色々な困難を乗り越えるため、平和裏に期間をかけて乗り越えるための政治が大事だという話の1つの仮説です。僕はずっと思っていたのですが、原爆を経験したのは日本人だけなのです。欧州には永世中立を宣言したスイスがある。何で日本は永世中立を宣言しないのですか。それを宣言する権利とすると、日本以上にふさわしい国はないと思います。将来、永世中立連合をつくって、世界中が永世中立になれば戦争はなくなるはずですよ。そういう環境を世界中に構築しないで、これからの危機を迎えるととんでもないことになってしまうのではないかと。エネルギーの話とか、核融合の話とか、色々しましたけれども、最終的に人間の英知というのはどこに来るかといえば、科学の進歩の道具をどのように使うか、使い方を決める政治が僕らの世界の将来を決めるのではないかと思うのです。その中で日本の果たせる役割はかなり大きいのではない

かと思います。

大体、僕のお話はここで終わりなのですが、大きいテーマですので皆さんのご意見があったらお聞きしたいと思います。

○高橋　ほかにフロアからご意見等ございますか。

○フロア2　本日は貴重なお話、ありがとうございました。商学部3年です。

先ほど、守る部分、捨てる部分という話だったのですが、まずそのためには種の保存ということが前提としてあると思うのですが、種の保存が地球全体の人に徹底されることがない限り、全員が捨てることを強要することはできないと思うので、一部の人が捨てることで進歩が阻まれて争いになるということは確かだと思います。

ただ、このまま発展させても争いは起こってきってしまうということだったと思うのですが、そのためにはまず温暖化という事象自体がまだ根拠に欠ける部分があるという話を聞いていて、それは二酸化炭素が増えていることと、たまたま温度が上がっていることが関連づけられているという説もあるとお聞きしたのですが、そういう人をも納得させるようなデータというか根拠をまず出して、それをやらないと絶対だめなのだとということと、あとは種の保存が絶対的に必要なのだということが全世界の人に共有されない限りは、どちらにしても争いになってしまうのかなと思うので、まずはそういった価値観を徹底させることが大事なのかなとお話を聞いて思いました。

○長谷川　温暖化を否定している科学者とか、アメリカのブッシュ政権ではよくありましたけれども、実は世界中でノーベル賞受賞者が一番多いのはアメリカです。その中の大多数のノーベル賞受賞科学者が連名でブッシュ政権に抗議しています。あからさまに科学的に先ほどいった温暖化、例えば大大陸自体が分裂して、大陸の移動があつて今のような大陸の形、僕ら子供のころ図鑑で見たと思うのですが、世界中で火山の噴火があつて大温暖化があつたと。そのときの温暖化のスピードと比べると、過去100年で200倍ですって。地質学上、証明されているらしいです。ただ、僕は科学者ではないので、新聞で読んだり本で読んだりしたことの聞きかじりですが、ですから、最近、ブッシュ政権も温暖化を否定しなくなりなりました。

そういう中で、本当におっしゃるとおりだと思うのですが、最終的にはどちらの方向、いわゆる縮小均衡していくか現状維持を望むかどうかは別としても、今のような野放図な経済成長を続けながら人類が長く生存していくことは多分難しいだろうと思います。

ただ、種の保存という場合に、守る部分と捨てる部分というのは人の話ではありません。これまでの科学の発展とかの仕組みの上で、便利だけれども使えなくなる部分が捨てる部分、便利でこれからも使い続けていけるような文明の利器もあるだろうという意味での話をしました。

○フロア3　本日はどうもありがとうございます。商学部2年です。

これから人類が色々な困難を乗り越えて生きていくためには、温暖化などの問題を地球規模で協力して解決していくことが大事なのではないかというお話の趣旨だったと思うのですが、それで今ちょっと思ったのが、皆仲よく手を取りあつて生きていくとかではなくて、憎しみ合いの中

に共生していく道がひょっとしてあるのではないのかと思ったのです。

例えば、僕はサッカーが好きなのですが、サッカーのダービーマッチとかで、日本だったらそうでもないのですが、外国のサッカーの試合とかを見ているとお互いのサポーターが憎しみ合っていたりして、今まで見た中で一番激しいなと思ったのがセビージャ対レアル・ベティスの試合です。本当にお互いのサポーターが殺し合いをしかねないような状態で、町中がお互いのサポーターは皆死ねばいいのにと、そんなことを言い合っているのですが、それでもこの2つのチームの関係というのはお互いにどっちもつぶれることなく長年続いている。きれいに丸く治まればそれがベストなのだろうとは思いますが、物すごくどす黒い言い方になっているのですが、ひょっとしたらそういう憎しみ合いの中に一緒に生きていく道があるのかもしれないなとちょっとだけ思いました。

○高橋 生物が人口過剰になって、自然の人口調節というか、数の淘汰をしようとするときにはそのようになるのではないのでしょうか。それは工夫しなくてもそうになってしまう。例えば、過去でもそうですが、疫病か戦争でもって人口が減ると。これからもそれを繰り返して行くほうがいいのか、映画でいうと「ターミネーター」ではないけれども、世界核戦争があつて、生き残った人間同士がいまだに殺し合っているような将来をプランするべきなのかというお話ですか。

○フロア3 あるのかもしれないですけども、僕も心の中では一番いいのは皆が平和で仲よく暮らすことなのではないのかなとは思うのですが……

○長谷川 イメージからいうと、こういう感じですね。例えば、今、戦争で毒ガスを使つてはいけないことになっていますね、掟破りはいるのでしょうけれども。同じような形で、CO₂排出量の規制というのではなくて、昔の軍縮のときの軍艦何台とか戦車何台以上はつくっていけないというようなイメージでもって、ガソリンはこれしか使つてはいけないとか、ニュークリアプラントは何台まで、その中で何とかするようにしないと地球号という船は沈没してしまいます。そういう国際的な合意ができて、殺し合う代わりに憎しみでもって人口調節とか経済調節をするのではなくて、これだけの脳をもった人類が英知を働かせないと、先ほどスタンリー・キューブリックの「2001年宇宙の旅」をいいましたが、SFがすごいのは、類人猿から人類への進化の過程、昔はミッシングリンクといわれていて、どうやって起きたかを科学的に説明できないところに、神とか、もしくは宇宙の真理とか、スーパーパワーというようなものを石という具象であらわしたものがあつたと話しました。実は終わりは、今の人類が次の段階に進めるかどうかで、これが木星のところに浮いているのです。今のままの人類では人類の滅亡はそう遠くはないだろうと。ここでもう一度人類が進化できて、より長い繁栄を築けるかどうかのステージがもうそこまで来ている。この映画ができたのは1968年です。人類が月に最初に足をステップしたのは1969年です。本はその前に書かれているわけです。その方向性をリードしていくのは政治の力なのではないか。その政治を左右するのは僕ら一人一人の投票者、投票権をもった人間の考えで導いていくことができるのではないかと、これが先ほどのメッセージだったのです。

殺し合いがいいか、英知を使って自分たちの意志でより素晴らしい将来を築いていくかの選択だと思うのです。締め方が難しいのですが、時間はちょうどぴったりでございます。よろしいでしょうか。どうもありがとうございました。

○高橋　長谷川先生、どうもありがとうございました。

地球環境の行く末 人類の行く末

株式会社グローバルダイニング
代表執行役社長 CEO
長谷川 耕造

1

GLOBAL DINING

スライド 1

地球・宇宙の年齢

- 137億年前…宇宙誕生
- 45億年前…地球誕生
- 40億年前…海の出現
- 39億年前…生命誕生

2

スライド 2

人類の祖先

- ヒトの祖先「猿人」はアフリカで誕生（アフリカ起源説）
- 猿人の誕生は600万年前
- 現人類（新人）は約15万年前

3

スライド 3

出アフリカ

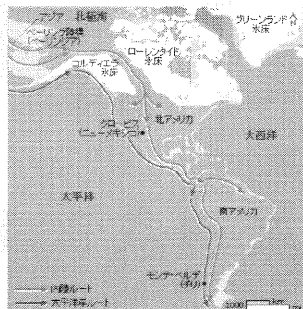
- 5～7万年前に西アジアへ進出
- 大中継点は現在のモンゴル付近

4

スライド 4

アメリカ大陸への人類最初の一步

- 1-2万年前にアジアから移住
- 11人が渡ったとも言われている？



(c) Microsoft Corporation. All Rights Reserved.

5

スライド 5

人類発展の早さ

- エネルギー消費量の急増
- CO2の濃度上昇
- 温暖化

6

スライド 6

スタンリー キューブリック監督
アーサー C. クラーク 原作

7

世界人口の推移 (推計値)

年	人口 (億人)
1950年	25億人
1962年	10億人突破
1969年	サザエさん1歳生
1975年	豊崎の地震発生
1980年	西大古代史講座の開始
1989年	東京電力の設立
1992年	東・ロシア間でペストを流行
2006年	67億人
1999年	60億人
1987年	50億人
2050年	92億人 (推計)

出典：国連人口部「World Population Prospects: The 2004 Revision」

Figure 1 is a combined bar and line chart illustrating the historical and projected CO₂ concentration and emissions. The left Y-axis represents CO₂ concentration in ppm, ranging from 200 to 380. The right Y-axis represents CO₂ emissions in Gt, ranging from 0 to 300. The X-axis shows years from 1750 to 2025. A line graph shows CO₂ concentration, which remains relatively stable until around 1850, then rises sharply, reaching 377 ppm by 2025. A bar chart shows CO₂ emissions, which remain low until around 1850, then rise sharply, reaching 268 Gt by 2025. The chart is divided into five periods: 1. 1750-1850: Pre-industrial revolution. 2. 1850-1914: Industrial revolution. 3. 1914-1945: Interwar period. 4. 1945-1973: Post-war boom. 5. 1973-2025: Post-oil crisis. A vertical arrow labeled '産業革命' (Industrial Revolution) points to 1850. A vertical arrow labeled '第2次世界大戦' (World War II) points to 1945. A legend indicates: 石炭、鉄等 (Coal, Iron, etc.), CO₂濃度(ppm) (CO₂ concentration (ppm)), その他(セメント製造+焼却排気ガス) (Others (Cement production + Incineration exhaust gas)), ガス (Gas), and 石油 (Oil).

出典：電気事業連合会「原子力図鑑」

10

11

12

– 121 –

アイザック・アジモフ

1920年1月2日 - 1992年4月6日
アメリカの作家、生化学者

1941年 SF短編「夜来る(原題Nightfall)」
が出世作。
最近映画化された「I, Robot」(ウィルスミス
主演)も彼の著作

「核融合プラントへの期待」

13

スライド 13

進歩への果実

守る部分

捨てる部分

14

スライド 14

講評・表彰式

○高橋　　続きまして、講評と表彰式に移りたいと思います。

講評ですが、大きく分けて懸賞論文とビジネスプランと2通りありました。講評は産業経営研究所の晝間文彦所長からお願いいたします。

晝間先生、よろしくお願いします。

○晝間　　朝の10時から今3時半ぐらいになって、かなりの長丁場でお疲れの方もいらっしゃると思いますけれども、どうやらうまくここまで来たので、私、非常にほっとしております。午後の部のビジネスプラン・コンペティションの講評は後で審査員の先生方がされると思いますけれども、午前の部の懸賞論文の講評をさせていただきたいと思います。

何回か応募総数のお話が出てきましたけれども、懸賞論文につきましては全体で18編の応募がございました。学生の部が8編、大学院と一般の部が5編ずつで合計18編ということでございます。実行委員会というのがありまして、そこで色々な先生に審査をお願いするというので、1編につきまして少なくともお二人の先生に見ていただく、関係の先生は遠慮していただく、そういうことで厳正な審査のやり方をとって、そこで第1次審査をお願いいたしました。その結果をもってきて審査委員会を立ち上げまして、そこでその結果を見ながら絞り込みをしていきました。絞り込みをして、惜しくも選外になった編を除いて可能性のある編を選び出しまして、さらにそこで順位を決めるということをやって、今日の優勝作品の発表になったわけであります。

後で表彰式で出てくるとは思いますけれども、その議論の中で準優勝というのがあるのですが、準優勝には今一步足りないけれども、ここまでやられているということで選外にするのも何かもったいないということで、審査員の中からぜひ懸賞論文のところで佳作をつくろうということで、急遽、佳作を設けさせていただきました。今後の可能性を期待する、あるいは努力賞といえますか、奨励賞ということで佳作を設けさせていただいております。

それでは、優勝作品の個別のお話をさせていただきます。私も3編全部、専門家でもありませんので、審査員の先生方に書いていただいたのを私なりにまとめるということで、短くて申しわけありませんけれども、講評に代えさせていただきたいと思います。

学生の部の増田君たち、「個人投資家と株式市場の効率性」、副題がありますけれども、午前中聞かれた方は、パワーポイントも分かりやすく、時間もちゃんと守って、非常にはきはきと説明をされていて、私も聞いていて非常によかったなと思いました。内容も、聞いていただいた方はお分かりかと思いますが、株式市場の効率性というのはファイナンスをやっている者にとっては基本的な問題意識であります。それだけに難しい。ですから、逃げずに学生で株式市場の効率性を真っ向からやるということは非常に頼もしい正当な態度だと思いますし、そのやり方も自分たちで

データベースをつくることをやっております。優待利回りとか配当、自分たちの考えでデータをつくって、統計的な処理をちゃんとやって分析結果を出す。そういう手続をちゃんと踏んでおられたのが審査員の方も高得点を与えた理由だろうと思います。

それから、大学院の篠原さんの優勝論文、ちょっと長いタイトルですけれども、「次世代ネットワークにおける時間制限つき複数呼種のモデル化と解析」ということで、専門外の私にとってはなかなかいうのも難しい言葉がいっぱいあります、これは携帯電話のネットワークに色々なアプリケーションを加えるときに、限られた資源をいかに有効に使うか。これもある意味では経済学の基本的な資源配分の問題だと思えますけれども、それをどのように統計的にモデル化するかを試みられて、そのモデル化したときに、なおかつそれが効率性を評価できるような形でモデル化している。積形式というような扱いやすい形でモデル化していることが、部外者にとってもやっていることの重要性、ねらいが非常に分かりやすかったと思います。

最後の一般の部の内山さんの論文ですけれども、これも長くて、「相互応報性の存在と経済への影響」、また副題も長いのですが、労働市場の経済実験を使った論文です。これは標準的な経済学で完全情報というのと、アダム・スミスのみえざる手ではありませんけれども、各人が自分の利益だけに従って行動すれば社会あるいは市場全体はうまくいくのだという通説に、ある意味では反対することを実際の実験でやってみよう。つまり不完全情報、契約をした労働者がどれくらい真面目に働くか分からない中で賃金を決めなければいけないという不完全な情報、もう1つは、自分のことだけ考えていればいいというのではなくて、厚意には厚意で報いる、逆をされたら自分のコストを払ってでも逆のことをする、社会的な選好というようにいいますけれども、そういうものを考えたときに完全市場の標準的な経済の成果よりかえっていい結果が出てくる可能性があることを実験で明らかにした論文だと思います。

この3つの論文は、共通して論文の形式を考えますと非常に完成されています。その裏づけがあって、先ほど見ていただいたように、分かりやすいパワーポイントになっていたと思います。ですから、論文として完成度が高いこと、それから今申し上げたような問題意識をどのようにアプローチしているかについても、ちゃんと順序を踏んで、学術的にごまかしのないステップを踏んでみずからの主張に至るということをやられているということで、それぞれ優勝に値するというのが審査員会の一致した意見でございます。

予定はもう少し短くやるはずだったのですが、ちょっと長くなりましたけれども、そういうことで懸賞論文の講評を終わらせていただきます。ありがとうございました。

○高橋 晝間先生、ありがとうございました。

次に、懸賞論文の表彰式に移りたいと思います。ビジネスプランの方はもうちょっとお待ちください。懸賞論文ですが、賞金と賞状の授与は商学学術院長、商学部長の横田信武先生にお願いいたします。

対象となります方をお呼びいたしますので、呼ばれた人は登壇してください。

まず、学生の部の優勝ですが、先ほど晝間所長からご講評いただきました増田正志君、登壇をお願いします。ほか4名の方も一緒にご登壇ください。青野瑠璃子さん、鹿志村翔君、寺迫南央君、村山麻衣君です。

(表彰状授与)

○高橋 見事な懸賞論文でした。広田ゼミの皆様、応援ありがとうございました。

次に、学生の部、佳作ということで、高瀬ゼミの喜多見祐太君、登壇をお願いします。ほか11名ということで、ファミリーネームだけにさせていただきますが、板橋君、幸村君、小紫君、高田君、坪井君、御供君、植村君、川戸君、小竹君、末廣君、山本君。代表して喜多見祐太君が賞状をもらいます。論文のタイトルは「日本の農業の現状と未来」です。

(表彰状授与)

○高橋 喜多見君、おめでとうございました。

続きまして、学生の部、佳作、タイトルが「マチトレジャー―男児向け外遊び誘因玩具を考える―」ということで、代表者は大竹健太君、守口ゼミですが、大竹君、登壇をお願いします。池内君、遠藤君、中川君、柳澤君とのジョイントワークです。

(表彰状授与)

○高橋 守口ゼミの皆様、おめでとうございます。

大学院の部に移ります。

優勝は商学研究科修士2年の篠原瑛君です。篠原君、登壇をお願いします。論文のタイトルは「次世代ネットワークにおけるサービス時間制限つき複数呼種モデルの研究」です。

(表彰状授与)

○高橋 大学院の部、準優勝ですが、論文のタイトルは「スイッチングバリアの顧客維持に対する影響」ということで、代表者は屋島明朗君です。

(表彰状授与)

○高橋 どうもおめでとうございます。

懸賞論文の一般の部ですが、優勝が内山登君です。論文タイトルは「相互応報性の存在と経済への影響―ダブル・オークションの経済実験より賃金の硬直性と総余剰改善の考察―」です。

(表彰状授与)

○高橋 おめでとうございます。

懸賞論文の一般の部、佳作ですが、伊藤幸子さんです。伊藤さん、登壇願います。論文のタイトルは「日本の大学の『職業教育』に関する一提案―あるグローバル企業の新人社員研修をベンチマーク事例とした検討―」です。

(表彰状授与)

○高橋 横田先生、どうもありがとうございました。

以上で懸賞論文の晝間所長からの講評と横田学術院長からの賞金および賞状の授与が終わりまし

た。

続きまして、ビジネスプラン・コンペティションですが、同様に講評の方を先に進めさせていただきます。

講評は、審査員に有名な方をいっぱいお願いいたしまして、学外から、成毛先生から恐縮ですがご講評いただければと思います。

○成毛　簡単に私の講評です。発表は委員長の方からされると思いますから、立場的にベンチャーキャピタルをやっている成毛という個人名で感想をお話しするということでもあります。

ベンチャーキャピタルをやっておりますから、今日の4つのタイトルに出資するかどうかという観点で見ますと、出資に値するプランはございませんでした。残念でした。優勝、準優勝を問わずいいものがありましたら出資しようと考えておりましたけれども、ありませんでした。その出資しない理由をお話ししておきましょう。

意外と思われるかもしれませんが、色々なコンペティションをやりますと、優勝したアイデアよりも準優勝のアイデアの方が投資するとおいしいビジネスプランというのが実はあるのです。不思議なことにそっちの方が多かったです。アイデアはいいのだけれども実現性が乏しいとか、色々なことがありまして、出資するから必ずしもいいアイデアということではありませんし、出資しないから悪いアイデアだということでもないということをまず前提でお話ししておきます。

出資しない理由です。1番目の「E-Style」ですが、これは在日外国人に特定のやって、かつ携帯電話のみで情報を提供するというアイデアでしたら、もしかすると出資に値します。ただし、旅行者全体に対して、かつインターネットでCGMとなった瞬間に出資に値しません。これはエグジットしても恐らくはお金にならないという、つまりIPOができないということ。それから、ほかの競合他社も含めた会社に対して、会社売却をする可能性も少ないという理由で、マーケットをナローにフォーカスした方がいいように思いました。そういう理由で出資をしないわけです。

2番目の「明るい老後生活」には出資しないと思います。これは2つ理由がありまして、1つは、団塊の世代の認識がちょっと甘いかもしれません。団塊の世代というのはこれから大変出てきますけれども、あまりにも人数が多かったんで、俺はお前とは違うということをやっている人たちですから、いかに人とは違うということを証明するために60何年も生きている人たちという認識ですから、その人たちが1ヵ所に集まるなどということは非常に考えにくい人たちです。よく自分の親をご覧になると、非常に個性的で、よっぽど今の40代よりも個性的な人が多いということを考えられるといいかもしれません。

もう1つは、年代を追うというマーケティングに反しています。基本的にマーケティングは2つあって、年代を追うマーケティングと追わないマーケティングがあります。つまり、20歳になっても、30歳になっても、40歳になっても、50歳になってもある特定の人たちにずっと買ってもらうポッキーみたいな商品をずっとつくり続けるというのがありますし、毎年60歳の人だけが買う赤いちゃんちゃんこの商売ですね。どっちを狙うかが明示されていない部分がありますので、これはもう

ちょっと詰めると面白いかなという意味です。悪いというよりも、このままだとNPOのままで終わりそうなので、詰められるといいと思います。

「全寮制塾」と「新幹線」の話ですけれども、両方とも院生の割には実現可能性に対する絞り込みが甘いと思います。忙しかったのだろーと思ひますが、？ジユゴマン だと思ひます。実際にやる気がなかつたのだと思ひます。基本的には本当に法律的に可能なのかとか、それからエコノミックスに関しては完全に甘過ぎるような気がします。もうちょっとBS、PLをみる事業プランを詰めた方がいいと思ひます。ただ、ちゃんと事業プランが詰まりましたら両方ともみせていただくと、儲かりそうでしたら出資いたしますが、今のところだめだということです。

私の方はベンチャーキャピタルとしての一言というサイレンスでした。

○高橋 成毛先生、ありがとうございます。

次に、瀧口先生、お願いいたします。瀧口先生は、ウエルインベストメント代表取締役社長です。2次審査にも加わっていただいております。

○瀧口 皆さん、どうもご苦勞様でした。

それでは、私はベンチャーキャピタルをやらせていただいているのですが、そうではない目線で少しお話しさせていただければと思ひます。

早稲田大学ではもう1つ、アントレプレヌール研究会というのがございまして、毎年ここで国際会議をやった後、ビジネスプランのコンテストをやっております。いつも思うことなのですが、私、こういう職業をしていますので、各大学の色々なところへお邪魔してプレゼンテーションをお聞きするのですが、まず早稲田のレベルは非常に高いということです。これはいつもひしひしと感じる今日このごろかなと思っております。先般も我々の仲間が、全国ナンバー1のビジネスプラン・コンテストが北海道であったのですが、理工学部の客員教授をやっていたらっしゃる方がとられて、今公開に向けてやっていると、そんな昨今でございます。

今日皆さんのプレゼンテーションの中で非常に楽しかったのが「明るい老後生活」です。僕はこれが非常に気に入りました。なぜ気に入ったかというと、退職されて半年たつとお友達がなくなるといふ現状を的確に表現されているのが非常に興味を惹いたなと思ひました。

大学の周りで色々ビジネスプラン・コンテストをやっております。ぜひ皆さん、勇気を振り絞って応募いただけたらなと思っております。どうもありがとうございます。

○高橋 瀧口先生、ありがとうございます。

内田先生、総括を含めましてご講評いただければと思ひます。

○内田 こんにちは。内田です。

3人目になるとおいしいところはとられてしまっているのですが、何を言おうかなと思ひているのですが、お二人と違ひて私は自分のお金を出すとか、そういうあれではないので、せっかくなので皆さんを持ち上げてあげようかなと思ひて登場しました。

私は、まず全体として非常に期待以上の水準だったのではないかなということで、楽しく2次審

査と今日の審査に加わらせていただきました。こういうビジネスプランというのは学生さんが出すもの、院生が出すもの、社会人が出すもの、あるいは現実にベンチャーキャピタリストが最終的にゴーというのは、レベルが違いますので、それぞれ見方は違うと思うのですが、例えば私はどのようにみたかという、学生さんの場合はアイデアそのものが非常にユニークかどうか非常に大事です。新しいビジネスをやるときに、それがありきたりのものだったり、皆がやっているものの二番煎じであれば、せっかくのビジネスプラン・コンテストにもってくる意味がないのではないかとということで、今日プレゼンしてもらった4つはそういう意味ではいずれもユニークなアイデアだったのではないかと思います。

2番目に大事なことは、果たしてこれはビジネスになるのかというリアリティーとか実現性の部分ですが、これは正直いって今日の4つは色々ばらばらであったので、後で個別に申し上げます。

もう1つは、ビジネスですから慈善事業ではありませんので、お金が儲からなくてはいけないという意味で、ちゃんとフィージビリティ・スタディーとか、収支計算とか、コスト、あるいはコンティンジェンシー・プランができているかどうか、この視点は正直言って今日の4つはいずれも弱かったかなというのが私の率直な印象です。ただ、学部生の場合はそこは差っ引いてあります。

4番目に大事なことは、ビジネスをやる以上は思いをもって、夢を持ってやるということなので、そういう意味で皆さんにはもう少し夢を、自分はこれをやりたいのだとか、学校をやめてもこれをやるのだというような迫力があってもよかったかなというプレゼンもありましたし、この人がやるのなら場合によっては乗っかってもいいかなというような迫力のある方もあったということで、その辺は温度差があったかなという感じがいたします。

これが全体の総括で、あとは個別に順番に申し上げます。

最初の「E-Style」、これは成毛先生のコメントにもありましたが、ターゲットを在日にするのか旅行者にするのか、そういったところの難しさとか、それが分かれ道になるのかもしれませんが、いずれにしてもターゲットを非常に明確に設定していたこと。それから、例えばモバイルとインターネットの組み合わせとか、CGMの方はどちらかというところぐるなびとかレストランガイドの焼き直しにも見えますし、もう1個の方は乗り換え案内にもみえると思いますが、最近のビジネスで特にインターネットではマッシュアップという言葉が盛んに使われているのでご存じの方も多いと思いますが、一個一個はありきたりのビジネスあるいはデータベースなのだけれども、それを組み合わせることによって新しい価値が生まれるという視点においては、グルメの情報と乗り換え案内、あるいは地域案内の情報を外人という狭いターゲットにぶつけたという意味においては非常にユニークなビジネスモデルだったのではないかなと思います。

ただ、ちょっと気になったのは、やや出来すぎの感じがして、逆に、立て板に水ですごい話だと、ちょっと待てと怪しくなるようなところがありますが、そういう意味で、これって本当にいけるのかなとちょっと気になったところがありますので、その辺は実際にビジネスをやるとしたら、もう少しコストの見積もりとかそういったところはきちんとやっておかないと、あのプランではなかな

かいかないのかなと思いました。ただ、学生の場合はあまりそこに重きを置くよりは、どちらかというと先ほど最初に申し上げたアイデアの部分が大事かなと思っています。

その次の「趣塾」、これは審査員の間でも色々意見が割れまして、結構面白い議論がありました。例えば、さっき成毛さんがおっしゃったように、団塊の世代というターゲットがちょっと違うのではないの、65歳から75歳だったらいいのではないのとか、あるいはこのビジネスはもしかしたら営利事業としてやるよりはNPO事業として、あるいは町興しの一環としてやった方がいいのではないのかとか、そういう話があった一方で、非常に学生らしいねと、何か聞いていてさわやかな感じを受けるというか、学生がこういうことを考えているんだみたいなのがひしひしと伝わってきて、そういうところはどちらかというとは非常に好感を覚えたところであります。

これも先ほどの「E-Style」と同じなのですが、実際にビジネスをやるにはちょっと詰めが甘いということで、例えば、巣鴨というのは外から老人が来ることになっている場所として有名ところで、地域密着のビジネスというのは何となくミスマッチなので、豊島区にはどういう団塊の世代の人とか年寄りがいて、そういう人たちがどういう行動をしているのかとか、どんな所得層でどれぐらいのことができるのかとか、そういうところまで放り込まないと、実際にやるとなると観光客で賑わってビジネスにならないとか、閑古鳥が鳴くことになりかねないかなという点が多少気になりました。

それから、大学院の方のまず「全寮制」の方ですが、ビジネスプランとしては非常によくできていると思います。それは、まずターゲットが誰かが非常に明確ですし、そこに対する提供する価値とかコンセプトも非常にはっきりしていましたし、提供するコンテンツ、いわゆる製品とかサービスの中身も非常にはっきりしていました。

ただ、これも学部レベルであれば私はこれで非常に面白いと思うのですが、大学院生あるいはビジネススクールレベルであれば、本当にこれでビジネスになるのかどうか。例えば売り上げが4億5,000万円で営業利益が2億円も出るような学校ビジネスって本当にあり得るのだろうかとか、そういうところが気になるといえば気になった点でございます。

それから、桶谷さんは非常に熱の入ったプレゼンテーションで、事業をやるには夢とか、この人がやるのならというのを非常に感じさせたところがこのプレゼンテーションの素晴らしいところだったのではないかなと思います。それから、これは蛇足ですけども、必ずしもこれを単独でやるのではなくて、例えばどこかの大学とか大きな組織と組んでやると、ある意味での哲学とかフィロソフィーがより伝わりやすい、通しやすいという側面があるのかなと感じました。

最後の「新幹線の癒し事業」ですが、これはまず目の付け所が非常に面白い。ある意味ではデッドスペースというのですか、本来ならばむだに使われている場所。ご承知のように駅というのは、駅前にお店があるとか、家があるとか、昔は駅前というのが一番いい立地だったのです。ところがJRさんや私鉄さんもおかではないので、駅ナカという言葉をつくり出して、駅の中を輸送だけにしか使わないのはもったいないということで駅ナカに着目して、先ほど彼の紹介の中にもありまし

たけれども、色々なビジネスが生まれてきました。その先をいって今度は車中で、ある意味では捕まえてしまっている消費者、固定してしまっている逃がさないぞという消費者を見据えて、彼らの持っているニーズは何なのだろうかというニーズから入っている点が非常にユニークで、私は聞いていながら、こういうことをいうと不遜かもしれませんが、刑務所だったらかなり長期間に大量の人が閉じ込められているわけですから、もっとでかいビジネスができるかもしれないと思いました。これは蛇足です。

一方で、少しプレゼンテーションの構成に難があって、やや前段の一般論の部分が長過ぎていて、肝心のビジネスプランのところが—これは時間のせいなのか、詰まり具合なのかちょっと分かりかねますが、ややビジネスプランの詰め具合が甘かったのではないかなということで、例えば経済性で、1車両当たりの収入がああいう計算でいいのだろうか。例えば、グリーン車を潰してしまったら本来グリーン車に乗るべき人の収入が機会損失としてなくなるわけですから、そういった部分をどう勘案してあのビジネスをビジネスとしてとらえるのかどうかという点、あるいは先ほど成毛さんのお話にもありましたけれども、こういったことが技術的に、あるいは規制的に本当にできるのかどうか。実際にビジネスをやるとなったらそういったことが非常に重要なポイントになってくるのではないかと。ということで、それぞれ申し上げたように、基本的に僕としては非常に面白かったのですが、実際にビジネスにしていくには少しずつ詰めていかなくてはいけない点があったなと思います。

それから、今日はプレゼンテーションがなかったのですが、一般の部の2次審査をつうじて私が感じたことですが、一般の部というのは先ほど行った学部、大学院よりさらに高いレベルの水準を期待するという意味においては、残念ながら今回、最終審査まで来ていただくのにちょっと足りなかったということで、もう少し具体的に申し上げますと、かなりリアリティーのところはあったのですが、いわゆるアイデアの斬新性というか、新規性の部分において少し物足りなさを感じたので、これは最終審査にはもっていけないという判断をさせていただきました。

少し長くなりましたけれども、講評は以上でございます。

○高橋 内田先生、どうもありがとうございました。

それでは、ビジネスプラン・コンペティションの賞金と賞状授与に移りたいと思います。

その前に準優勝と優勝ですけれども、学生の部のコンペティションの優勝は飛渡久美子さんほか4名の「趣塾」ということです。

それでは、飛渡君と伊藤君と佐藤君と西原君と古田君、登壇してください。

賞状をお渡し願うのは、早稲田大学のビジネススクールの研究センター所長でいらっしゃいます松田修一先生です。

(表彰状授与)

○高橋 続きまして、準優勝です。準優勝は、代表者、三浦洋祐君ほか3名ということで、斉藤君、佐藤君、広川君です。プレゼンしてもらったのは三浦君と広川君なので、2人登壇してくださ

い。タイトルは「E-Style」で、応募時のタイトルが「―在日外国人にWebを触媒介とした地理情報と出会いの提供―」というサブタイトルがついています。

(表彰状授与)

○高橋 おめでとうございます。

続きまして、大学院の部ですが、優勝は「全寮制塾―グローバルリーダー養成塾―」ということで、桶谷淳君です。さっきプレゼンしてくれたウィリアム君と小泉君と恵谷君、登壇願います。

(表彰状授与)

○高橋 おめでとうございます。

最後になりますが、準優勝ということで春日裕勝君です。登壇をお願いします。ビジネスプラン名は「サービス事業のコラボレーション―新幹線における癒し事業の展開―」です。

(表彰状授与)

○高橋 松田先生、どうもありがとうございました。

以上をもちまして、懸賞論文ならびにビジネスプラン・コンペティションの講評と表彰式を終わります。

5時40分ですから大分早いのですが、早いことはいいことだというのがこの世界ですので、最後に産業経営研究所長の晝間文彦先生よりご挨拶をいただきます。

晝間先生、よろしくお願いします。

○晝間 司会の高橋先生から早く終わることはいいことだということで、私、残りの30分ぐらいしゃべろうかと思ったのですが、そうすると怒られそうなので手短かに閉会の言葉を言わせていただきたいと思います。

今日は、先ほども申し上げましたけれども、朝の10時から始まりまして5時までですから、ここまで7時間かかっています。担当の方は朝の8時半に来て色々設定をしています。後でご案内しますけれども、これから懇親会がございます。そうしますと、担当の事務の人は朝8時からほぼ12時間働き詰めということで、まず担当の方にまだ働いていらして聞いてもらえないかもしれませんけれども、深く御礼を申し上げたいと思います。どうもありがとうございます。

125周年記念といいますのは、これから各学部でそれぞれのアイデアで色々な催しがあると思います。早稲田大学商学部は、今日川本先生と校友であります長谷川さんに来ていただいて講演をいただきましたけれども、それだけではもったいないということで、前任者であります鶴飼前所長のときに話し合いをもたれて、懸賞論文を募集する、それからビジネスプラン・コンペティションもやるということで、私が所長になってその話を引き受けるときに本当にできるのかなという心配でいっぱいでした。でも杞憂ということで、ちゃんと応募していただきましたし、審査の先生方も快く引き受けて下さいましたし、何人かの先生はやっていただくということだったのですけれども、体調が悪くてこれから入院しなければいけないとか、そういうハプニングもございました。今日ここまでつつがなく来たように、杞憂に終わって非常に嬉しく思っております。

講師に来ていただいた川本先生、長谷川先生、ご用事があってお帰りになられたと思いますけれども、改めてお礼を申し上げたいと思います。

それから、ビジネスプラン・コンペティションの審査をやられた先生、第2次審査もお忙しい中やっけていただいて、また今回もお願いするということで、皆さんお忙しい中来ていただきまして本当にありがたいことでございます。改めて感謝申し上げます。

それから、何よりも30数編に上る応募があったということが、私としては非常にほっとしております。これが来なかったらどのようになるのだろうか、そのうち寝てしまいましたけれども、寝る前は心配だった日もなかったわけではありません。でも、ちゃんと寝られて、今日もこれから懇親会がありますけれども、少しはおいしいお酒が飲めるのではないかと考えております。そういうことで皆さんに感謝、感謝の10何分間ぐらいいかもしれませんが。

少し時間があきますけれども、この上の3階に懇親会会場を設けさせていただいております。もしお時間がありましたらどなたでも結構ですので、料金は100円もとりませんので、ぜひ参加していただいて、色々交流を深めていただければと思います。3階に懇親会場がありますので、ぜひ6時からご参集いただければと思います。

長い時間、どうもありがとうございました。

○高橋　これにて終了です。懇親会の会場は、もう一度申し上げますと、ここの3階の第1会議室です。



早稲田大学創立125周年記念
商学学院イベント

次世代への先見

FORESIGHT TO THE NEXT GENERATION

2007.10.12 (Fri)

10:00~13:00

早稲田大学 国際会議場 井深 大 記念ホール

記念講演

懸賞論文

ビジネスプラン・コンペティション

早稲田大学商学学院

ご あ い さ つ

早稲田大学は2007年10月21日をもって創立125周年を迎えます。創設者・大隈重信は「人生125歳説」を唱え、適切に体力を保つことと同時に、人間の精神の強さと、高い志をもつことが生命の根本であることを訴えました。これに因んだ創立125周年は、早稲田大学が次の世紀に向かって第一歩を印す記念すべき年であり、第二の建学を目指してハード・ソフト両面にわたる改革を推進しています。

商学学院は、2004年9月に商学部を中心として、大学院商学研究科、ファイナンス研究科および産業経営研究所からなる研究教育組織として発足し、2005年4月には新たに設置された大学院会計研究科がこれに加わりました。また2007年4月からは、商学研究科プロフェッショナルコースとアジア太平洋研究科国際経営学専攻を統合し、商学研究科に専門職学位課程（MBAコース）ビジネス専攻を設置しました。これに伴い、商学学院に新たに商学学院総合研究所を設置し、産業経営研究所とWBS研究センター（アジア太平洋研究センター国際経営部門が独立）の2部門を置いて研究活動を展開することになりました。

このように2007年は商学学院にとって大きな変革の年となります。専門分野を問わずアカデミズムとビジネスの橋渡し役となるべく理論と実践のバランスのとれた研究教育に取り組んでいる商学学院としては、この取り組みをさらに強化・推進していく決意を学内外に向けて発信する機会として、「次世代への先見」を統一テーマに掲げ、早稲田大学創立125周年記念イベントとして「記念講演」、「懸賞論文」、「ビジネスプラン・コンペティション」の3大プログラムを実施いたします。

「記念講演」はアカデミクス分野から本学ファイナンス研究科の川本裕子教授、ビジネス分野からは先見性をもって新たな産業を創造した経営者を代表して株式会社グローバルダイニング代表執行役社長CEOの長谷川耕造氏のお二人から、深い学識とご経験に裏付けられた興味深いお話を伺えることと楽しみにしております。

「懸賞論文」と「ビジネスプラン・コンペティション」については、早稲田大学に限らず広く公募いたします。次世代を担う若い人々の慧眼に満ちた意欲あふれる研究成果が、数多く寄せられることを心より期待しております。奮ってご応募ください。

早稲田大学商学学院院長 横 田 信 武

早稲田大学商学学院

プ ロ グ ラ ム

日 時 2007 年 10 月 12 日 (金) 10 : 00 ~ 18 : 00

場 所 早稲田大学 国際会議場 井深 大 記念ホール

司 会 産業経営研究所所長代理 高 橋 敬 隆

開 会 (10:00) 商学学術院長 横 田 信 武

挨 拶 (10:05) 副総長 江 夏 健 一

記念講演 (10:20) 商学学術院教授 川 本 裕 子

懸賞論文優勝者プレゼンテーション (11:10)

————— 昼休憩 (12:10) —————

ビジネスプラン・プレゼンテーション (13:00)

————— 休憩 (15:30) —————

記念講演 (15:40)

(株)グローバルダイニング代表執行役社長 CEO 長谷川 耕 造

講評・表彰式 (16:40)

閉 会 (17:40) 産業経営研究所所長 晝 間 文 彦

懇親会 (18:00)

講 師 略 歴

川 本 裕 子 (カワモト ユウコ) 氏

- 1982年3月 東京大学文学部社会心理学科卒業
- 1988年 オックスフォード大学大学院経済学修士課程修了
- 1988年 マッキンゼー東京支社入社
- 1995年～99年 パリオフィスにて勤務
- 2002年～05年 道路関係四公団民営化推進委員会委員
- 2003年～05年 金融庁顧問
- 2004年 大阪証券取引所社外取締役
早稲田大学ファイナンス研究科教授 (現職)

長谷川耕造 (ハセガワ コウゾウ) 氏

- 1969年4月 早稲田大学商学部入学
- 1971年5月 早稲田大学商学部中退 欧州を放浪
- 1973年10月 有限会社長谷川実業を設立
- 1973年12月 高田馬場に喫茶「北欧館」オープン
- 1997年1月 株式会社グローバルダイニングに商号変更
代表執行役社長CEOに就任 (現職)
- 1999年12月 東証二部に上場

講演会場案内図

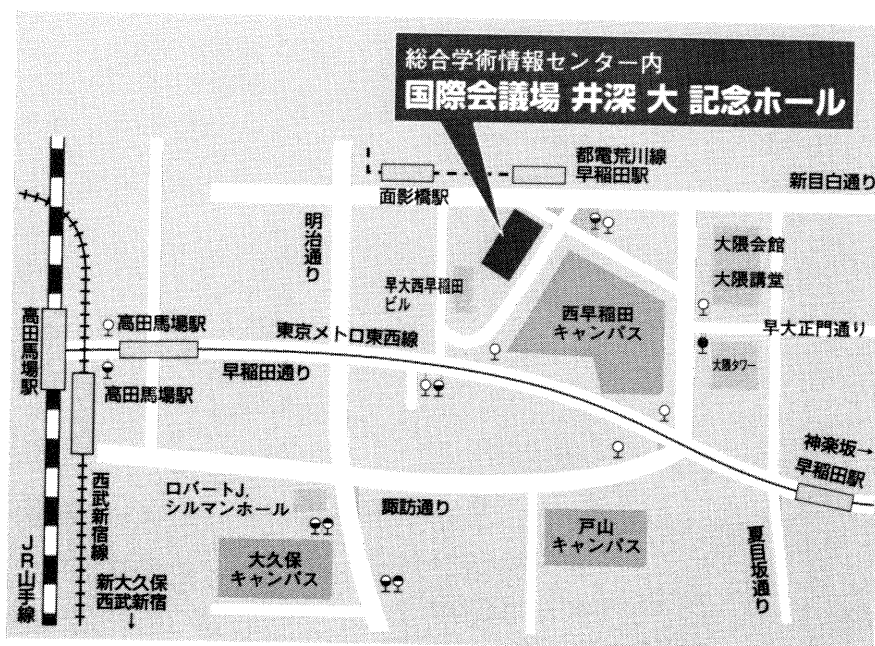
●会場 早稲田大学国際会議場「井深 大 記念ホール」

●交通案内 JR山手線／西武新宿線・高田馬場から

都営バス早大正門下車（徒歩 5 分）

東京メトロ東西線・早稲田駅（徒歩 10 分）

都電荒川線・早稲田駅（徒歩 5 分）



事務局：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1

早稲田大学 9 号館 3 階

TEL:03 (3203) 9857 FAX : 03 (3202) 4274

URL:<http://www.waseda.jp/sanken/index-j.html>

E-mail: irba@list.waseda.jp

(担当：宮田、溝部)

1. 申込み：準備の都合上、ご出席を予定されている方のお名前等を、同封の FAX 送信用紙にご記入のうえ送信願います。また、E-mail でのお申込は、標題「商学学院イベント参加申込み」とし、ご所属、役職名、ご芳名、連絡先（電話または E-mail）をご記入のうえ、10 月 1 日（月）までに上記アドレスにお送りください。

2. 対象：学生・教職員・一般どなたでもご出席いただけます。

※聴講は無料です。

※駐車場はございませんので、車でのご来場はご遠慮願います。

報告者紹介

(報告順：敬称略、所属機関名・役職は報告当時のもの)

川本 裕子	早稲田大学大学院 ファイナンス研究科 教授
長谷川耕造	株式会社グローバルダイニング代表執行役社長 CEO

産業経営研究所スタッフ

晝間 文彦 (所 長) 早稲田大学商学学術院教授
高橋 敬隆 (所長代理) 早稲田大学商学学術院教授
辻山 栄子 (所長代理) 早稲田大学商学学術院教授

清水さゆり (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程
伊藤 龍史 (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程
中道 麻子 (助 手) 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程

木村 和夫 (事 務 長)
宮田 秀一 (職員・主任)
溝部 典子 (職 員)

産研フォーラム No.33

2008 年 3 月 31 日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所 晝間文彦
発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1
電話 03 (3203) 9857
FAX 03 (3202) 4274

印刷所 共立速記印刷株式会社

I.R.B.A. OPEN FORUM

No.32
2007

Foresight to the Next Generation

The Institute for Research in Business Administration, Waseda University