

MONTHLY REVIEW

MRIマンスリーレビュー

巻頭言

研究理事

亀井 信一

日本が目指すべきイノベーションの姿

正直に申し上げると、日本でイノベーションを起こすためにシリコンバレーに学ぶことはないのではないかと長年思い込んでいた。よちよち歩きの若葉マークのドライバーが、縦横無尽に走り回るF1サーキットを見ても、そこから運転技術の神髄をつかむことができないように、ベンチャーを生み育てる環境に乏しい日本にとって学ぶことは少ないだろうと高をくくっていたのである。渡米の機会を得たときは、あえてシカゴやテキサスのように何でもあるがさらに先を目指してもがいている地域を回り、現地の人と議論するように心がけていた。日本と同じ環境にあるため、話がかみ合うことが多かった。

そんな見方を一変させたのが、今年2回のシリコンバレー出張であった。イノベーション・エコシステムと呼ばれる環境があり、アグレッシブな人材もあふれているが、全ての事業が順風満帆というわけではなかった。デジタルイノベーションの波に乗り新しい事業アイデアを思いついても、それを具現化できないということもある。例えば超省エネ特性をもつセンサーやそれを構築するノウハウが周りにないという声を何人かから聞いた。限られた地域の中ではミッシング・ピースが多いことは当然である。ないものは世界中から集める、というのが彼らの流儀であるが、特にハードウェアのすり合わせの場面では供給者が「近くにいる」ことが重要である。

翻ってわが国を見ると、大学を核としたイノベーション共創モデルが構築されつつある。東北大学の国際集積エレクトロニクス研究開発センターでは、材料・装置・デバイス・回路・システムなど多様な国内外企業が一つのところに集まることでハードとソフトの融合が進んだ。その結果、桁違いの省エネ特性を持つAI用デバイスが開発された。「絶対にマネできない、マネしようとすら思えないレベルのイノベーション(スティーブ・ジョブズ)」が生まれたのである。日本のイノベーションの目指すべき姿を見たような気がする。

巻頭言

日本が目指すべきイノベーションの姿

特集

HRTechが新時代のひとの可能性を拓く 1

トピックス

1. 「学びなおし」を推進する社会変革
2. 再生医療の周辺ビジネス
3. 東京五輪で「福島の今」を伝える
4. マネジャーのディープワークに投資する
5. AIによる旅行のゲームチェンジ
6. 新興国における富の集中度 5

HRTechが新時代のひとの可能性を拓く



HRTechによって人材領域でもデータにもとづくマネジメントが広がる。

導入が進む新卒採用分野では、AI診断がひとの判断を上回る。

人生100年時代に向けて、ひと、組織、社会で得られる成果は大きい。

1. HRTechで進化を続ける米国、働き方改革にとどまる日本

ビッグデータや人工知能(AI)など、進展著しいデジタル技術を駆使したイノベーションがさまざまな領域で広がりを見せている。例えば、FinTech(金融)は、決済手段の多様化と手数料低下をもたらした。株式投資をしている方の中には、ロボットアドバイザーがリスク許容度に応じて最適なプランを見繕ってくれた経験をお持ちの向きもいるはずだ。また、EdTech(教育)は、学習手段の多様化と費用低下をもたらした。アプリを使って語学などを習得している方なら、習熟度に応じて問題やカリキュラムが最適化された経験があるのではないかな。

いずれもデータを駆使するアプローチが得意な米国が牽引役である。米国における「HR(Human Resource) Tech」の歴史は長く、世界最大級のHRTechイベントである「HR Technology Conference & Exposition」は1998年から毎年開催されている。最近では人材マネジメントを最適化するHRTechに注目が集まり、候補者の発掘からマッチング、履歴書解析、心理・性格・スキル診断など、さまざまなサービスがリリースされている。

近年の米国におけるHRTechのトレンドは、人材がもつ可能性を引き出す関係性づくり＝エンゲージメントである。社員の健康に関与する従前からの動きに加え、今後の動向を占う象徴的な事例として、GEやAdobeなどによる評価制度改革が挙げられる。具体的には、納得感が高まりにくい、年1回の評価を廃止し、年間を通じて継続的に上司と部下がコミュニケーションする機会(タッチポイント)を設定。頻繁にコミュニケーションを取り、期中から部下の成果の実現を支援することが上司の役割と再定義された。まさに、組織としてエンゲージメント強化を企図した取り組みである。

日本は今、国を挙げて「働き方改革」に取り組み始めたところだ。しかしながら、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進といった取り組みの実態は、従前からあるワークスタイル改革の延長線上にとどまっている。エンゲージメントを強みとしてきた日本の現場は疲弊しており、このままではHRTechを駆使する米国企業に逆転されてしまうかもしれない。

2. 新卒採用分野から広がる効果と課題

先行する米国に比べ、これまで国内ではHRTechのサービスを提供する企業も、導入する企業も少なかったが、国内企業向けサービスのリリースが相次ぎ、導入企業も増え

[表1] 採用プロセス(初期)における課題とHRTechの可能性

課 題		HRTechの可能性
バラツキ	<ul style="list-style-type: none"> ● 文章評価は評価者間で基準を统一的に運用することが困難 ● 同一評価者でも常に一定基準で評価することは困難 	統一性 常に客観的・統一的な基準で公平に評価できる
スピード	<ul style="list-style-type: none"> ● 膨大な数のエントリーデータを読みこむ負荷が大きい ● 負荷のピークが採用時期に集中し、平準化が難しい 	高速性 事前に過去データの学習を完了しておけば、1万件でも評価には1時間もかからない

出所:三菱総合研究所

つつある。中でも、採用領域でのHRTech導入が拡大している。HRTechの導入が採用領域から進んだのは、エントリーシートや筆記試験、面接評価など、分析に必要となるデータが各社とも数年分蓄積されており、すぐに着手できたからである。

三菱総合研究所は株式会社マイナビと共同で「エントリーシート優先度診断サービス」を開発し2016年10月にリリースした。このサービスは、各社が蓄積したエントリーシートなどの選考データをあらかじめAIが学習することで、企業ごとに優先的に採用すべき学生の特徴を理解し、採用選考プロセスでの意思決定を支援するものである。

一つの企業へのエントリー数は、万単位に達することもある。膨大な量のエントリーシートを限られた期間内で評価しなければならない。人海戦術的に分担したとしても評価者間で評価基準を统一的に運用するのは難しい。また、同一評価者の中でも、複数のエントリーシートを繰り返し読む中で常に一定の基準で評価し続けるのは困難である。HRTechの導入により、全ての学生に対して平等な評価基準で、かつ高速に評価することが可能になる。事前にモデルを学習しておけば、たとえ1万件のエントリーデータでも、その評価には1時間もかからない(表1)。

HRTechによって統一性と高速性は格段に高まったとしても、精度はどうだろうか。ある企業では、AI診断による選考通過者と、従来フロー(人による読み込み・選別)による選考通過者の同時比較検証を行った。1次・2次・最終面接の通過率を比べると、いずれもAI診断が大きく上回った。

[表2] AI診断と従来フローによる面接の通過率比較

	1次面接	2次面接	最終面接
①AI優先フロー	47.7%	20.1%	12.9%
②従来フロー	30.3%	8.9%	6.4%
比率 (①/②)	1.6倍	2.3倍	2.0倍

出所:三菱総合研究所

すでにAIは企業の選考特性を学習し、ひとの判断を上回る成果を実現している(表2)。今後、採用後のワークスタイルやパフォーマンスなど、さまざまなデータの収集・蓄積が進めば、AIが一人ひとりの特徴を学習し、最適なキャリアプランや研修プログラム、活躍が期待される業務へのアサインなどをきめ細かくデザインすることも可能だ。

3. 人生100年時代に向けたHRTechの活用展開

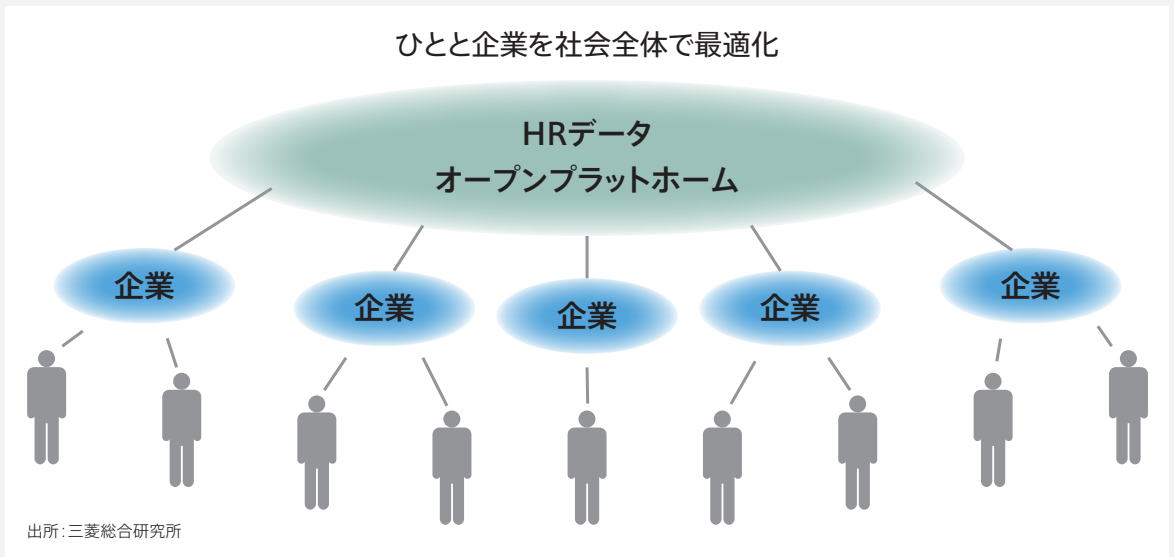
HRTechは、導入主体が企業である以上、当該企業の利益追及が必然である。しかし、HRTechが拓く可能性は企業内にとどまらない。

誰もが人生100年時代を迎えると、これまでの80歳程度の平均寿命を前提に、「教育」を受けるステージ、「仕事」で成果を生み出すステージ、「引退」して余生を過ごすステージ、というワンウェイのライフコースは抜本的見直しを迫られる。終身雇用を前提とした社会構造は大きく変わり、社会に出た後も新たなスキルを身につけるために学び直したり、よりパフォーマンスしやすい職場を求めて、主体的にライフコースをデザインし続ける必要がある。こうした多様なライフコースを実現するためには、働くひとに関する多様なデータがライフコースの途上で蓄積・共有・活用されることが前提となる。

HRTechを駆使すれば、人力では捌ききれないほど多様かつ大量のデータでも活用することが可能だ。職場で働くひとは、評価者との相性や主観に依らず、データに基づいて客観的かつ適切に評価されるようになる。スキルや志向・キャリアプランに合った職務にアサインされる機会も拡大する。どんなスキルを新たに身につければ、より魅力的な職務に就けるか、自分の可能性についてデータに基づいて客観的に判断できるようになる。

こうした取り組みが各企業で進み、HRTech活用の土壌が広く形成されていけば、企業の垣根を越えて社会全体でデータを共有し合う、HRデータのオープンプラットフォームの構築も可能だ(図)。これまでA社で働くあなたのデータはA社に蓄積され、B社に転職すると活用できなかった。オープンプラットフォームが構築できれば、A社に蓄積されたあなたのデータをB社が活用できるようになる。あなたはB社での新たなデータの蓄積を待たずに、以前のデータに基づいて客観的な処遇をしてもらえるようになる。さらにデータを開示し、最も魅力的な運用プランを提示した職場を選ぶことも

[図] HRデータオープンプラットフォーム



可能だ。あなたのデータを分析したC社が新たなスキルを身につける研修プログラムとセットで、魅力的な職務をオファーするかもしれない。

各企業に閉じた最適化にとどまらず、参加企業間、さらには社会全体へと最適化の範囲が広がれば広がるほど、ひと、組織、社会が得られる成果は大きい。ひとがもつ能力、可能性は無限大である。これまでのやり方にはまだまだ貴重な人的資源の無駄遣いが多いのではないだろうか。

4. HRTechの一層の活用展開に向けて

HRTechによってデータに基づくマネジメントの可能性が広がる一方で、課題も想定される。デジタル化が急速に進展し、データの爆発的増加が引き起こされた結果、データサイエンティストに対する需要が逼迫した、マーケティング領域と同様の事態に早晩見舞われる可能性がある。特に人材領域では、給与や勤怠といった定量データだけでなく、評価面談結果などの定性データも数多く取り扱う。そのため、今後のデジタル化の進展によって新たに生まれるデータ群も含め、これらをマネジメントする人材の育成・確保に加え、試行錯誤する組織能力も備える必要がある。

また、HRTechのように進化を続ける新しいテクノロジーをどのように使いこなすかという視点も重要だ。データは増え続け、AIも進化を続ける。ある時点では精度が不十分でも、データが充実し、学習を繰り返すことで、ある日突然、精度が備わる可能性がある。ひとと新しいテクノロジーとの関係は、固定的に捉えるのではなく、柔軟かつ動的に捉え直し続ける必要がある。

ブロックチェーンやシェアリングなど、新しいテクノロジーを社会で使いこなすことで、近年の日本は後れを取りつつある。人生100年時代を迎える、ひと、組織、社会ではHRTechの使いこなしが重要だ。

社員の「学びなおし」は インセンティブで支援

科学・安全事業本部

沼田 雅美



産業構造の急速な変化により、人材が保有するスキルは容易に陳腐化する。

「学びなおし」には「学習意欲・協働力・探求力」が必要となる。

社会変革による学習インセンティブの付与と学びの場の提供が重要である。

※1:「働きながら学んだこと」があるか、もしくは「現在、働きながら学んでいるか」どうかを尋ねた。〔「働きながら学ぶ」ことの定義は「就職後に、会社などに属しながら、高校、大学、大学院、専門学校、語学学校などに、継続して6カ月以上通うこと、あるいは通う予定であること」とした〕。

日本では新卒採用・定年制度により、数十年のスパンで労働力のギャップ解消やスキル要件の変化に対応してきた。しかし、人工知能(AI)導入などに伴う産業構造の急速な変化により、これまでのスキルは容易に陳腐化し、求められるものが多様化、高度化していく。加えて、現役で働く期間が延長することで、一生の間に複数の仕事をするのが当たり前の社会が到来する。

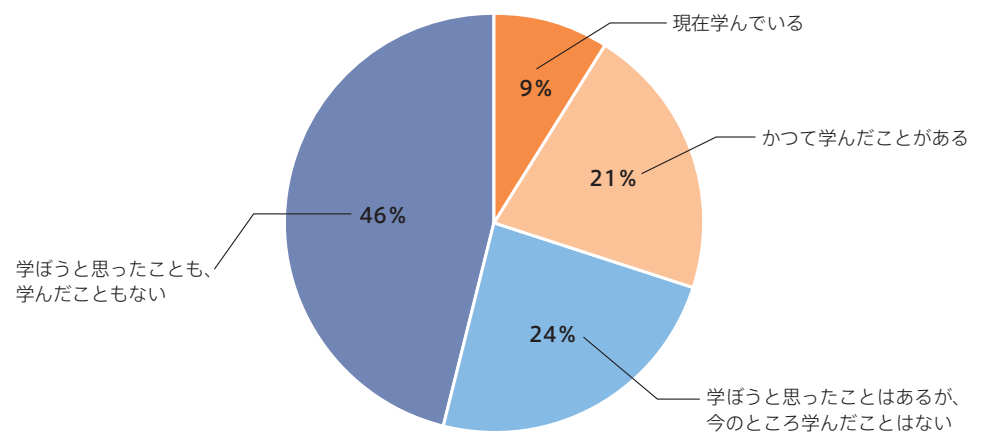
このような社会では、人は仕事を続けながら、あるいは一時的に仕事を辞めて、生涯を通じて学び続けることが求められる。そして、誰もが必要な時に、必要なことを学べる教育システムが、社会にとっても企業にとっても強みになりうる。

一方で当社が実施した調査によると^{※1}、働きながら教育機関で学んだ経験がある社会人は3割にとどまる(図)。時間や学費の問題のほか、ニーズに合う教育機関が近くにないこと、学んでも報われないことが障壁となっている。個人の学習意欲の問題が大きいように思われがちだが、そうではない。学んでも人事や雇用の面で十分に評価されないために、学習インセンティブが働かないことこそ問題の本質がある。

まず、生涯にわたって「知」を探求するための基本的なスキルとして、自ら進んで取り組む「学習意欲」、周囲と力を合わせて結果を出す「協働力」、深く物事を掘り下げる「探求力」を身につけることが重要だ。教育機関では、これらのスキル習得に必要なカリキュラムを組むとともに、いつでもどこでも授業を受けられるような、ワークショップやフィールドワーク型の教育の開発や整備を進める必要がある。

また、企業では、研修や自己研鑽支援の充実だけでなく、継続的な学習歴を評価し、それに応じた職務機会を提供すること、あるいはキャリアプランに即した教育機会を提供することが求められる。そして、大学や専門学校と企業が学生だけではなく、社会人の教育面でも連携し、各社のニーズを反映したプログラムを提供していくことが必要である。自ら学ぶ社会人へのインセンティブ付与と学びの場の提供を両輪で進めていくには、社会全体の変革が欠かせない。

〔図〕「働きながら学んだ」経験の有無



出所:三菱総合研究所「生活者市場予測システム(mif)」アンケート調査

周辺ビジネスの整備・確立こそ 再生医療実用化の鍵

コンサルティング部門
経営イノベーション本部

大山 元



再生医療製品の製造能力は、機器・サービスなどの周辺ビジネスが左右。

ニッチビジネス型の日本企業は仕様共通化が遅れている。

産学官共創による仕様共通化など、国際競争力を高める体制を確立すべき。

培養した細胞などを用いて、病気などによって失われた臓器や組織の修復・再生を目指す「再生医療」は、急速に研究開発や実用化が進みつつある。米国を中心に開発モデルの共通化が進む中、日本も実用化に向けた取り組みをさらに加速させる必要がある。人の細胞からなる再生医療製品の場合、製造方法により品質や歩留まりなどが大きく変化する傾向が強く、バリューチェーンを構成する装置産業や医療機関への搬送サービスなど「周辺ビジネス」の実力が、再生医療産業全体の能力を規定する(図)。

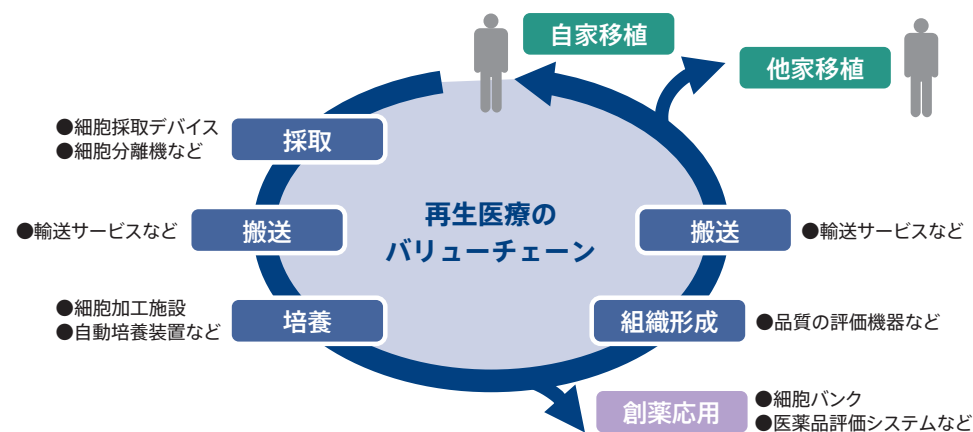
欧米グローバル企業(GEヘルスケア、ロンザなど)の場合、さまざまな周辺製品などをワンストップ供給することで、バリューチェーン全体における仕様共通化を実現している。一方、日本における周辺ビジネスは、「多数の企業が個々に参入したニッチビジネス型」であり、さらに「企業間における共通化の動きが鈍い」といった課題が存在する。日本で再生医療の実用化が加速しない原因はここにある。

日本の再生医療周辺ビジネス産業が採るべき戦略は何か。一つには、グローバルニッチ・トップを狙う方法である。この実現には研究開発を継続する資金力だけでなく、海外企業や大学などへの積極的なアプローチ、営業展開が必要である。

二つ目は、ワンストップ型ビジネスの構築が可能な企業を中核に、ほかの企業が協力・連携するモデルである。さまざまな再生医療関連のビジネスにグループ全体で取り組んでいる富士フィルムや日立などがコア企業の候補となろう。

第三の道は、産学官連携による共同研究開発の推進である。企業間の共同研究開発に関しては、知的財産保護の面などで不安を覚える向きもあろう。だが産業草創期には、企業同士が研究開発や標準化検討で協力する「共創開発モデル」は有効な選択肢だ。例えば1970~80年代の日本の半導体産業は、国の積極的支援を受けつつ多くのメーカーが協力し、中核技術の研究開発を成功させた。欧米の再生医療業界は現在、産学官が積極的に協力しモデリングを推進しつつある。日本も再生医療の土台となる周辺ビジネスの仕様共通化を急ぐなどして、世界で戦える体制を確立するべきだ。

[図] 再生医療の周辺ビジネス



出所: 経済産業省資料を基に三菱総合研究所作成



東京五輪は、福島復興を世界に示す絶好の機会である。

しかし、国内でさえも「福島の今」への認識不足が続いている。

国内外での正しい理解浸透こそ、福島県民の実感が伴う復興につながる。

※1: MRIトレンドレビュー「東京五輪を迎えるにあたり、福島県の復興状況や放射線の健康影響に対する認識をあらためて確かにする必要がある(その1)」。
http://www.mri.co.jp/opinion/column/trend/trend_20171114.html

※2: 福島県「ふくしま復興のあゆみ<第20版>」2017年8月4日。
<https://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/attachment/230879.pdf>

※3: 放射性物質検査情報
<https://fukumegu.org/ok/kome/year/16>

2020年東京オリンピックの野球・ソフトボール競技の福島県内開催が、2017年3月に決定した。福島県は、東京オリンピック・パラリンピックを、東日本大震災からの復興ぶりを国内外に発信する絶好の機会と捉え、2020年以降の「新生ふくしま」を目指す各種の取り組みを開始したが、福島の復興状況は現在、福島県外でどの程度認知されているだろうか。

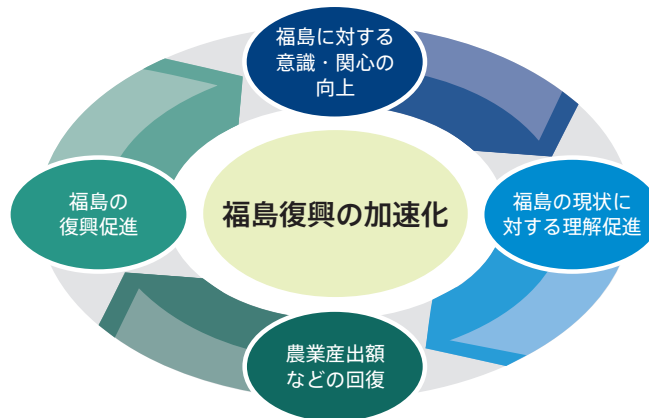
当社が2017年8月に実施したアンケート^{※1}では、対象となった東京都民の5割強が、福島の現状を東京都民が正確に理解していないと回答した。調査結果によって、東京では震災への関心が薄れ、復興に向けて変化する福島の姿が伝わりにくくなり、放射線の健康への影響に関する誤解も残っている実情が示された。今後も福島への関心が薄れ、震災直後のイメージが定着してしまうのではと危惧される。

放射線への懸念からか、福島県への観光客数や教育旅行件数は2017年現在でも、震災前に比べ落ち込んだままである。しかし、福島県内の空間放射線量率は震災直後から大幅に低下しており、帰還困難区域外では東京や海外の都市と同程度となっている^{※2}。福島県産品の販売不振も長期化しているが、出荷前検査によって放射性物質が基準値を超過した農林水産物の市場への流通は制限されている。特に米は全量・全袋が検査され、2016年度に基準値を上回ったものはなかった^{※3}。

着実に復興が進む「福島の今」について、大会を契機として海外からの理解を促進するためには、まず国内での認識不足を解消して、日本全体の関心を高める必要がある。そこで、五輪開催の中心となる東京都において、都民やボランティアが、福島の現状や放射線の健康影響を学ぶ機会を設けてはどうか。その一環として、東京の生徒が福島の現状や放射線に関する疑問を福島の生徒に投げかけ、ともに学ぶ交流活動も有効と考えられる。

国内で正確な理解が浸透すれば、県産品の販売不振解消や訪問者数の回復などにつながり、福島県民の実感を伴う復興の実現も加速するだろう。

【図】東京オリンピック・パラリンピックを契機とした福島復興加速のサイクル



出所: 三菱総合研究所

働き方改革はマネジャーの ディープワークで成功させる



働き方改革で「時短」に
焦点を絞りすぎている。

時短と業績の両立が求め
られるマネジャーには深
く考える時間が必要。

考える時間は、経営主導
のICT投資で作ります。

※1: Robotic Process Automationの略。
インターネットからの情報収集や表計算ソ
フトでの情報整理といった定型作業をバソ
コン上で自動化する「ソフトウエアロボット」。

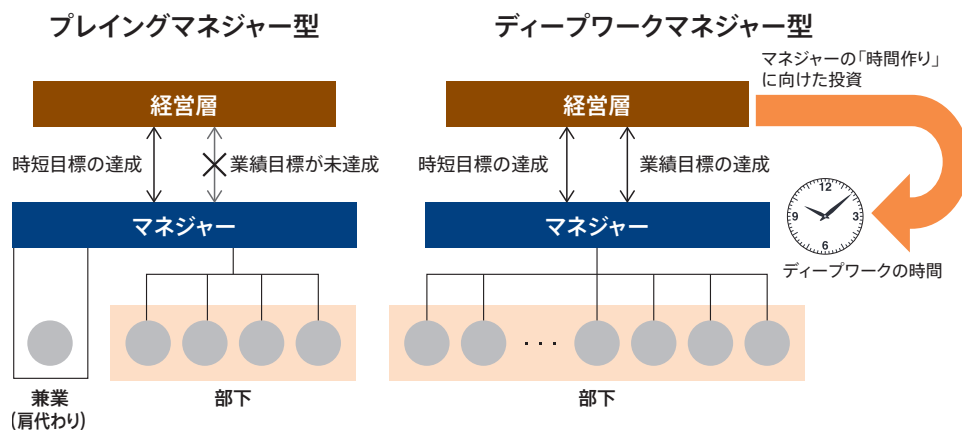
働き方改革に向けて、労働時間を減らすためにさまざまな取り組みが展開されている。しかし、最近の働き方改革は「時短」に焦点を絞りすぎではないだろうか。「時短」が重視されすぎると、中間層のマネジャーは時短と目標達成の板ばさみとなって部下の仕事を引き取り、結果的に自分の労働時間を増やしてしまう。本来、マネジャーは、「組織の成果に責任を持つ者」(ドラッカー)であって、人材という最も貴重な資本をどのように運用し、成果をあげるかが重要だ。プレイングマネジャーとして、部下の仕事を肩代わりすることが本分ではない。

マネジャーには、部下を知り、市場を知り、人材配置や事業計画など、深い思考を伴う仕事、いわゆる「ディープワーク」に専念することで、時短と業績の両方の目的を達成することが求められている。業績が上がれば、現場への資本投下が可能になり、さらなる時短効果も生まれるだろう。そのためには、「ディープワーク」に求められる十分な時間が必要である。

しかし現実には、マネジャーは目先の目標達成に追われ、自分の時間を自力で作ることができない状況に置かれている。部下の仕事を肩代わりすることで事業戦略や業務設計に使うべき時間を失う、その結果、業績悪化を招く。こうした悪循環を完全に断ち切るには、自助努力だけに頼るのではなく経営主導でディープワークの時間を作り出す必要がある。ICT投資による時間作りの支援は有効だ。計数管理業務を自動化する「RPA^{※1}」を導入すれば、PCへのデータ入力など単純なルーティンワークから解放され、ディープワークの時間を増やすことができる。RPAを活用することで部下の管理負担が減れば、より多くの部下を1人のマネジャーで管理できるようにもなる。

時短一辺倒ではない働き方改革を実現するには、十分な時間を使ったディープワークが鍵になる。経営層もマネジャーの時間作りに向けたビジネス環境の整備に、これまで以上に注力する必要があるだろう。

【図】ディープワークに基づくマネジメント



出所: 三菱総合研究所



2020年代初めにはAIが細かい個人ニーズに合う旅行を企画可能に。

満足度アップはやがて、旅行業界にゲームチェンジをもたらす。

旅行業者はAI技術の動向を把握し続ければ新たな需要を獲得できる。

AI(人工知能)技術が活躍する舞台となるのは、顧客が不満をもつサービスや、非効率さが目立つ業種である。時間をかけて楽しみに計画したはずなのに、時に不満が残ることもある旅行は、その典型例だ。目的地や移動手段・宿の調整に苦労したため、名所めぐりやグルメ・体験を後回しにせざるを得ず、満足度が下がった経験をした向きは少なくないだろう。旅行に関しては現在、テクノロジーを活用してサービス品質の向上や対応の円滑化につなげるTravel Techの取り組みがある。それでも、一人ひとりの細かいニーズに合った旅行計画の作成は、依然として難しい課題である。

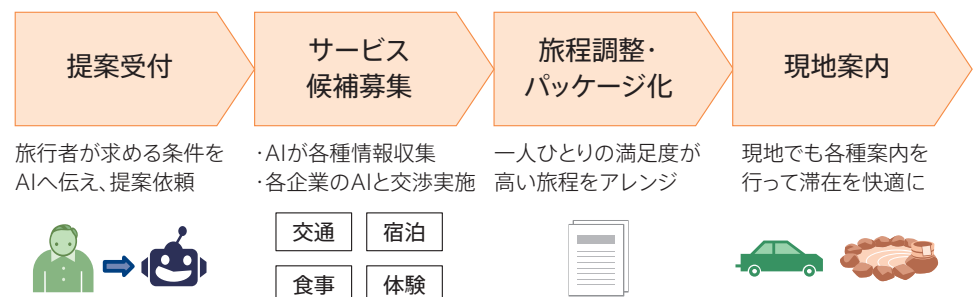
2020年代初めには、この課題を解決する旅行手配AIが登場するだろう。Appleの秘書機能アプリケーション「Siri」と似た感覚で、旅程について相談してスピーディーな手配が可能になるだけでなく、現地での案内も頼めるようになる(図)。旅行手配AIは依頼主が希望する条件と、交通機関や宿泊施設の情報、観光地を運営する業者からの提案を上手に組み合わせ、一人ひとりが満足していく計画を導き出せる。

満足度がアップすればやがて、業界にゲームチェンジがもたらされる。旅行者はAIを中心に旅程を組み、観光産業もAIを業務に活用するようになる。こうしたビジネスモデルを軌道に乗せたプレーヤーこそが将来、旅行業界の主役になりうる。

観光地にも大きな変化が起きる可能性がある。地元の観光産業やファンがAIを通じて、その土地の魅力を国内外に直接PRすることが可能になれば、これまで注目されていなかった名所や体験の再評価が進むであろう。結果として観光客が増えた地域では、現在は無償でガイドを引き受けているボランティアに、報酬が払えるようになる。思いもよらない、新たなご当地名物が誕生するかもしれない。

旅行手配AIの企画力によって旅先での活動密度が高まれば、グローバルに新たな需要も創出される。旅行業者がこうしたニーズを商機拡大につなげるには、AI技術を的確なタイミングで自社へ取り込めるよう、技術保有者との提携を通じて、動向を捉え続けることが肝要である。

[図] 旅行手配AIが果たす役割



出所: 三菱総合研究所

「富の集中度」から 新興国への進出を考える



経済成長が期待できる新興国への進出では富裕層の攻略が鍵。

「富の集中度」に関する実態は国によって大きく異なる。

都市での富裕層分布データを用いた丁寧な市場分析が必要。

※1:三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2017-2030年度」。

新興国の景気は拡大を続けている。2016年のASEAN(東南アジア諸国連合)の経済成長率は実質4.6%に達した。成長に大きく寄与しているのは、高所得層や中間層の増加に伴う内需拡大である。当社は、新興国における富裕層向け消費市場が、2030年に日本の3倍の規模に拡大する可能性があると予測している^{※1}。

こうした国々に進出する企業にとっては、富裕層の開拓がますます重要となろう。だが、富裕層の分布度合いは国によって大きく異なる。その国全体の1人あたりGDPなどのマクロ指標だけでは、富裕層を効率的に攻略するツールとしては不十分だ。富裕層が住みたがる傾向の強い大都市を軸とした分析が不可欠になる。

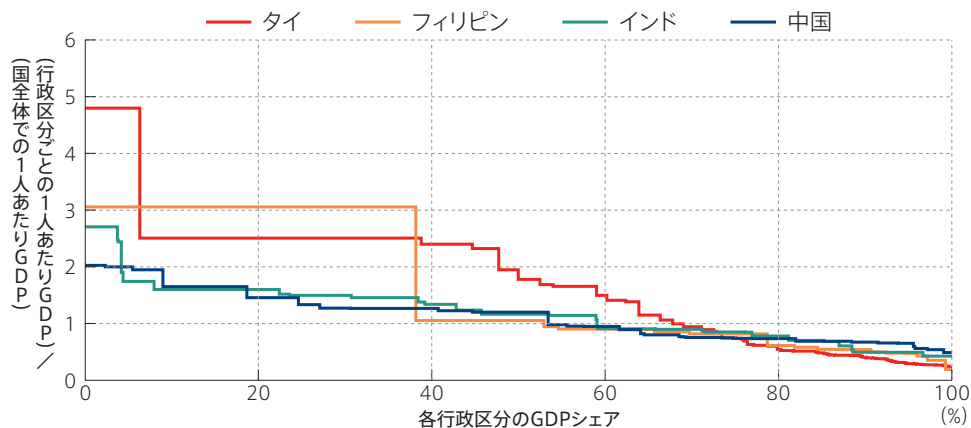
アジア主要国における富の集中の実態を比較・分析するために、行政区分ごとの1人あたりGDPを、各行政区分のGDP構成比で積み上げてみた(図)。例えばタイの場合、首都バンコクの1人あたりGDPが全国平均の4.8倍と、「都市の富裕度」は調査対象国で突出している。しかし、タイ全国にバンコクが占めるGDPシェアは6%と、他国よりも低い。つまり、バンコク在住の富裕層の数は相対的に多くないと推測される。

逆にフィリピンでは、首都マニラの「都市の富裕度」は3.1倍にとどまるが、国内シェアは38%に上る。また、中国やインドはほかの新興国に比べ都市間の格差は小さい。

この図をもとにして極端に言えば、GDPの40%近くをカバーしようとする場合、フィリピンではマニラだけを攻めれば足りるが、タイではバンコクに加え、第二、第三の都市への進出も成功させねばならない。中国やインドでは上海や北京、ニューデリーやムンバイだけではなく、少なくとも8都市以上を攻略する必要がある。ただし、この図はあくまで各都市の相対的な富の分布状況を示すものであり、富の大きさとは関連していないことには注意すべきだろう。

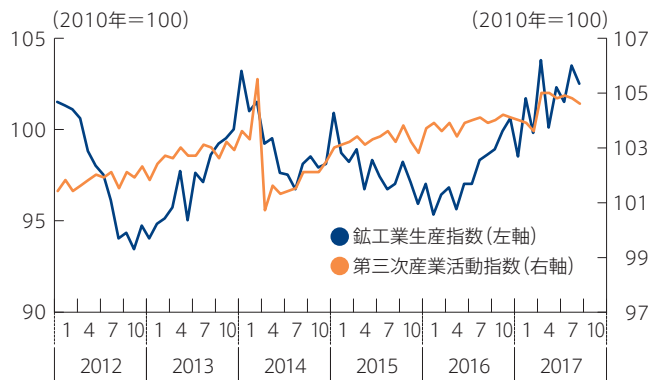
新興国に進出する日本企業が富裕層市場を獲得するには、進出国の富の分布を丁寧に見た上で、どのような優先順位で新興国の富裕層を攻略していくか、といった戦略を立案することが重要になりそうだ。

【図】行政区分ごとに見たアジア主要国の1人あたりGDP



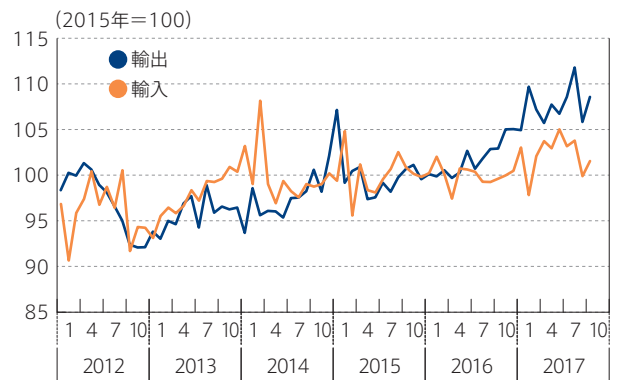
出所:三菱総合研究所

生産 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



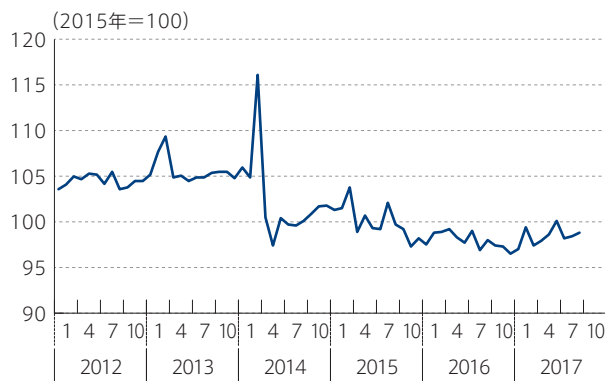
出所: 経済産業省「鉱工業指数」「第三次産業活動指数」

輸出入 実質輸出入



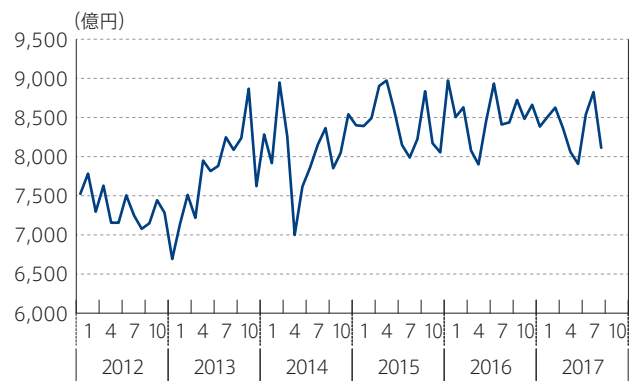
出所: 日本銀行「実質輸出入」

消費 実質消費指数(除く住居等)



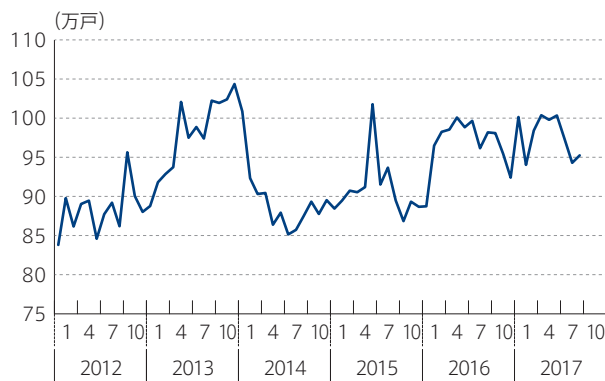
出所: 総務省「家計調査報告(家計収支編)」

設備投資 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



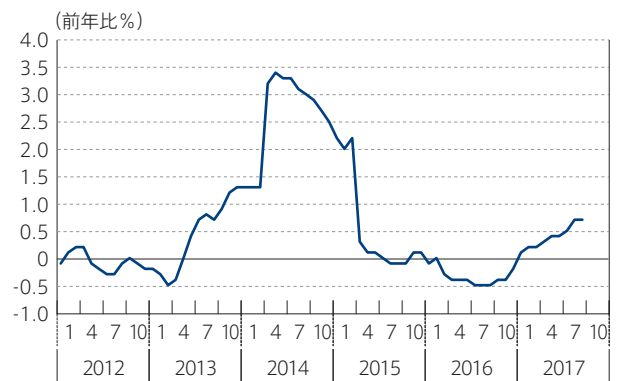
出所: 内閣府「機械受注統計調査報告」

住宅 新設住宅着工戸数



注: 季節調整済年率換算値の推移
出所: 国土交通省「建築着工統計調査報告」

物価 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)



出所: 総務省「消費者物価指数」