

DBJ Journal



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

No. 26

2007年6月6日

株式会社日本政策投資銀行法 国会において可決、成立。

DBJ SPECIAL

PPPは歴史的必然の流れ デザインを通じ新しい価値を提案する

DBJ' ISM

民営化に向けたDBJの取り組み



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1
TEL. (03) 3270-3211
インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>

DBJものがたり



日本のヘルスケアをなんとかしたい!

DBJと三菱商事が共同で医療・介護経営支援のファンドを設立

日本政策投資銀行 (DBJ) と三菱商事グループは、医療・介護経営支援・事業再生を目的とした「トリニティヘルスケアファンド」を共同で設立、運用を開始しました。

医療・介護サービスは、高齢化に伴う需要の増加、サービスの質に対する関心の高まり等、急速な拡充を求められています。一方、政府・自治体には、社会保険財源抑制等多くの課題があり、医療機関・介護事業者サイドでも、収益・財務・運営面の課題を抱え事業再生・再構築が急務とされる場合も少なくない現状です。

本ファンドでは、地域金融機関が保有する医療機関・介護事業者向け貸出債権の買取りや経営改善計画の策定等の支援を通じて、財務体質と経営体制の強化、収益改善及び持続的な経営の安定化を目指します。また、資金調達に課題を抱える事業者に対しては、債務削減手法や不動産等の資産流動化の仕組みを適用した資金調達方法を提案し、地域医療のニーズに応える病棟の増改築、高度医療機器等への設備投資を実現させ、地域社

会により良い医療・介護サービスの提供を目指します。

本ファンドへの運用助言は、DBJと三菱商事の共同出資で設立するヘルスケアマネジメントパートナーズ (株) が行います。ヘルスケア分野でのこうした取組みについては、高度なファイナンスノウハウと併せて、事業の特質を見極め、経営の健全化・収益向上を実現する能力が不可欠です。三菱商事は、30年以上に渡るヘルスケア業界での実績とネットワークがあり、国内トップレベルのヘルスケア関連子会社群を抱えています。

DBJでは地域経済の自立的発展を金融面から支援しており、医療・介護分野への支援は今後の重点課題です。本ファンドに対しても、ヘルスケア分野への融資実績に加え、リスクマネー供給能力や新金融手法などを活用しつつ取り組んでいきます。DBJと三菱商事グループはその知見を最大限に活用し、資金・人材・情報面のあらゆるリソースを積極的に投入して本ファンドを展開していきます。

日本政策投資銀行プロフィール

- 設立 — 平成11年10月1日
- 資本金 — 1兆2,722億円 (2006年3月末現在)
- 総裁 — 小村 武
- 業務 — 1. 長期資金の供給等 (出融資、債務保証等)
2. プロジェクト支援
3. 情報発信

- 貸付金残高 — 12兆9,680億円 (2006年3月末)
- 職員数 — 1,352名 (2006年度)
- 国内ネットワーク — 本店: 東京 / 10支店: 北海道 (札幌)、東北 (仙台)、新潟、北陸 (金沢)、東海 (名古屋)、関西 (大阪)、中国 (広島)、四国 (高松)、九州 (福岡)、南九州 (鹿児島) / 8事務所: 函館、釧路、青森、富山、松江、岡山、松山、大分
- 海外ネットワーク — 6海外駐在員事務所: ワシントン、ニューヨーク、ロンドン、フランクフルト、ロサンゼルス、シンガポール

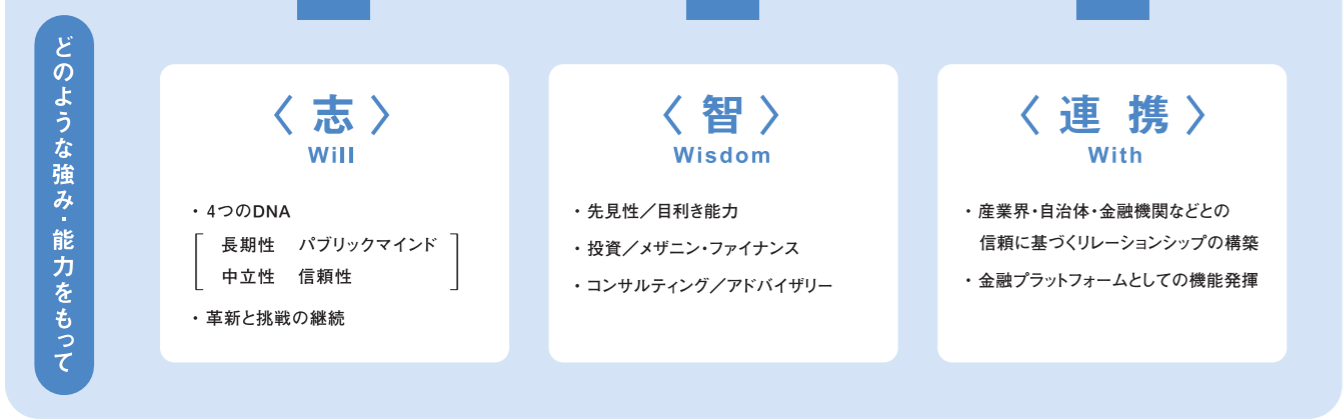
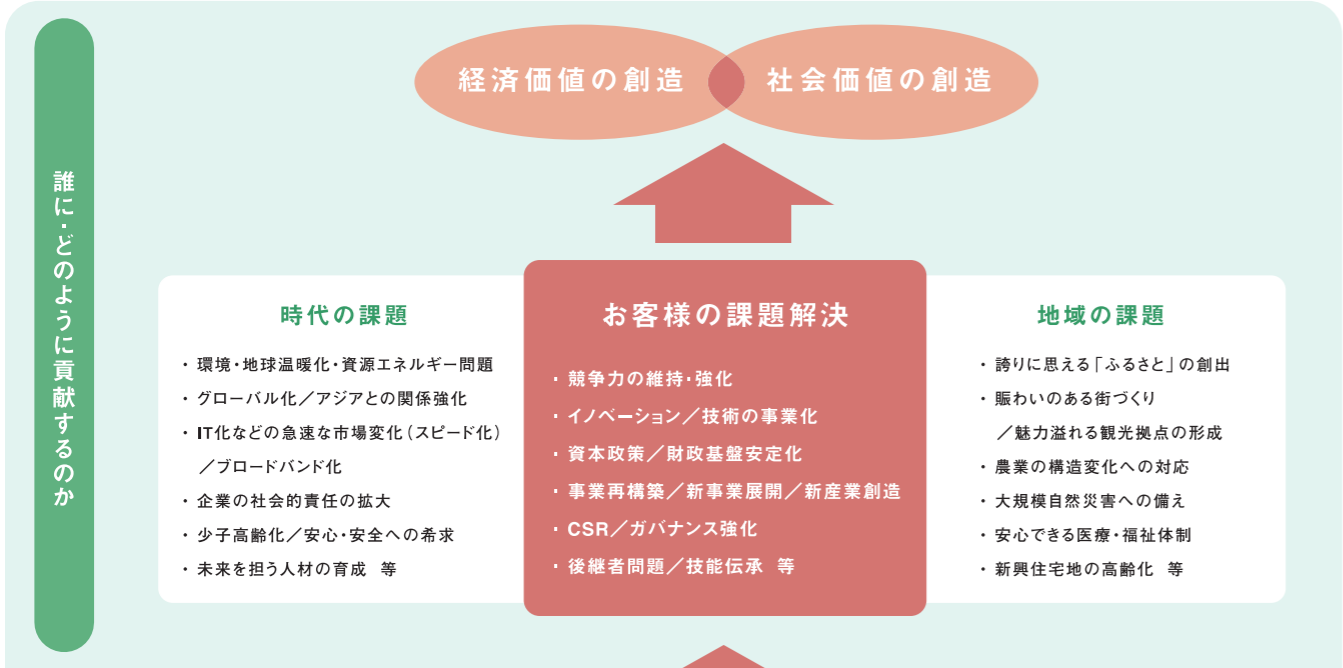


古紙配合率100%再生紙を使用しています。

民営化後の新DBJは何を目指すのか

—新DBJの目標像について—

2007年6月



株式会社日本政策投資銀行法の成立により、日本政策投資銀行は2008年10月に民営化(株式会社化)し、その後、おおむね5～7年を目途に完全民営化します。^(注)

DBJは株式会社になるにあたって、「新DBJのビジョン」として目指す目標像を掲げています。

一言で表現すれば、「金融力で未来をデザインする銀行」。

新DBJは、その強みと能力を活かした「金融力」によってお客様の課題を解決し、お客様が描く未来像を形にします。「デザイン」という言葉には、お客様が掲げる目標の達成に向けて、ともに考え、ともに実現していくという意味が込められています。そうした創造的金融活動を通じて、地域社会の、ひいては日本社会の豊かな未来づくりに貢献します。

では、新DBJの強みと能力を活かした「金融力」とは何でしょうか。

金融力の礎となるのが、これまで信頼を支えてきた「社会価値を実現する」という姿勢です。短期の利益にとらわれず、長期的かつ中立的な視点を持つことを全行員の志の中心に置いて、新たなビジネスへの革新と挑戦を続けていきます。また、定評のある調査力と先見性に基づく審査能力は「金融力」の要です。高度な金融上の手法に加え、投資と融資を一体的に行うことにより、お客様の多様なニーズに応えるサービスを提供してまいります。そして、それを支える産業界や自治体、金融機関などとの連携も新DBJの強みです。金融プラットフォームとしての機能を発揮し、より幅広い多様な活動を展開します。

民営化によって何が変わるのでしょうか。

民営化を機に、これまで以上に行員一人ひとりが「お客様第一」の姿勢を徹底し、さまざまな課題に真摯に向き合います。お客様の成長戦略に合わせて投資から融資までシームレスに対応するなど、より自由で先進的な取り組みを拡大し、課題解決力を高めるために、たゆまぬ努力を続けます。日本のために役立ちたいという行員のマインドはそのままに、競争市場に立ち向かうべく新たな挑戦にも取り組むことによって、新DBJは社会価値の創造と経済価値の創造に貢献してまいります。

(注)法の詳細については、<http://www.dbj.go.jp/japanese/privatization/index.html>をご覧ください。

DBJournal No.26

04	DBJ ISM	Joy of Workで組織変革へ	民営化に向けたDBJの取り組み
07	DBJ SPECIAL 1	PPPは歴史的必然の流れ	公的サービスの最適な実施に向けて
15	DBJ SPECIAL 2	デザインを通じ新しい価値を提案する	
12	Column	● 地球視考	メコン川水源地帯 探検家・医師 関野吉晴
14	Column	● 経済小説の舞台裏6	長寿企業大国の日本 作家 幸田真音

2007年6月発行

企画・発行
日本政策投資銀行

取材協力
カリフォルニア州立大学名誉教授
吉田耕作氏
東洋大学大学院教授
根元祐二氏
神奈川中央交通(株)
社会復帰サポート美祿(株)
アッシュコンセプト
ブラマイゼロ(株)

制作
ウィルソン・ラーニングワールドワイド株式会社

編集
鈴木千秋

取材・文
河内正和

アートディレクション
田口英之 RAM

デザイン
笠嶋真樹 RAM

写真
安海暉二
清水 徹

印刷
日本写真印刷株式会社

Joy of Workで組織変革へ

——民営化に向けたDBJの取り組み——

カリフォルニア州立大学名誉教授 吉田耕作氏に聞く

来年10月の民営化に向けて、DBJでは今、さまざまな試みが進められている。業務の効率化、職員の意識改革、組織競争力の強化をめざして、昨年6月から始まったJoy of Work (以下、JOW) への取り組みもその1つだ。これは、「仕事の喜び」の実現を最大目標として実践される新しいTotal Quality Management (以下、TQM)。指導するのはカリフォルニア州立大学名誉教授吉田耕作氏だ。吉田氏は、品質管理の父と呼ばれるエドワード・デミング博士の数少ない直弟子の1人として、博士が提唱した経営哲学を受け継ぎ、30年余にわたってTQMの改善手法を指導してきた。DBJでのJOWの実施は、日本の銀行業界では初となる。TQMの効果やDBJの印象、実施後の評価、今後の成果の見込みについて、吉田氏に聞いた。

TQMは楽しいから
ずっと続けられる

——TQM(注) (Total Quality Control) とTQMとの違いは、業務を改善し、生産効率を上げよという目的は同じでも、運動の立脚点の違いです。不良率を下げて効率を上げたり、組織内で競争するのではなく、人間尊重と協同精神を基本に置いているのです。従業員が生きがいや仕事の喜びを感じることなくして、生産性の向上はありえません。

今、日本のOCCサークルの登録者数は、最盛時の4分の1以下に減少しています。TQCは2度とやりたくないという人が多いのに対して、TQMは1度やったらやめられませんが、モチベーションが違っています。TQCは成果を出せば何らかの利益があるが、競争的で、やらざるを得ない感じが長く続きません。TQMは利益は何もない場合でも楽しい。趣味と同じです。だから、ずっと続けます。

——TQMは、どんな組織でも実践できるのでしょうか。

TQMは、モノを扱っているわけではなく人間を対象としています。個々の人間の満足感と組織の目的達成をどうやって結びつけるかが基本なので、組織

形態、業種などは一切問いません。人間が作った組織であればすべてにおいて実践できます。

——DBJが日本の銀行では初めてTQMを導入したことを、どう評価していますか。

日本の製造業は世界第2位の国際競争力を持っている一方、サービス業のランクは低い。銀

吉田 耕作氏 Kosaku Yoshida

profile

1962年早稲田大学第一商学部卒業。68年モンタナ大学でファイナンスを学び修士号取得、75年ニューヨーク大学でデミング博士及びモルゲンシュタイン博士より統計学を学び博士号を取得。75～99年まで24年間カリフォルニア州立大学で教鞭をとり、現在同大学名誉教授。85～89年までの5年間同大学経営学部ファイナンス・計量分析学科の科長。99年青山学院大学国際政治経済学部教授。2001年4月～07年3月まで同大学院国際マネジメント研究科教授。競争力強化のコンサルタントとして指導した組織体は、米国連邦政府、メキシコ政府、カリフォルニア州政府、サクラメント郡政府、メキシコ石油公社、バックスター、ウイリス・コルーン、インド経団連(CII)、NTTコムウェア、NEC、NTTデータ等がある。



JOWの小集団活動を上のレベルへ上げていくこと。今後は、本当の戦略的な点に関するブレインストーミングを行うことが求められます。理想的にはトップマネジメントがJOWをやる最大の効果が期待できます。米国の競争力回復の鍵となったのも、役員室でのJOWなのです。米国のコア前副大統領もTQMの専門家で、クリントン政権時、最後から2年目に連邦政府の29年来の赤字を黒字に転換させ、最終年度に巨額の黒字にしたのもTQMの成果でした。

また、これからの銀行に求められるのは資金力だけでなく経営指導力です。取引先企業に資金とJOWを含めた経営ノウハウを提供する。DBJと取引引きする企業が増えるといわれるくらい、取引先から頼られる存在になること。そういう銀行でないといけないと思います。そのためには、DBJの全役員がJOWを経験する必要があります。こんなチャンスは2度とありません。若い人の創造性に年長者の経験、洞察力を加えて取り組めば、この組織変革はきっと成功します。

とが多いのです。

——不断に新しいことに挑戦してみようという実験精神が必要なのですね。

実はそのことの本当の問題は日本の文系教育にあります。理系の学生は、日々実験を通して理論を検証する。PDSA (Plan-Do-Study-Action) のサイクルを繰り返すのです。これが「学ぶ」ということで、卒業後もその行動パターンが続き

ます。一方、文系の場合、プランだけで実行が伴わない。本当の意味で「学ぶ」ことがありません。つまり、Add (Plan-Plan & Forget) のサイクルを回しているだけ。だから、企業でも理系が活躍する分野では国際競争力があるものの、文系が主導する分野では競争力が弱いのです。大学教育でも、米国では学んだあと一旦社会へ出て、現場を踏まえてから大学に戻ります。PDSAが回っているのです。日本はそれが無い。これでは国際競争力は生まれません。

——それではどうやって新しいことに挑戦するようになるのでしょうか？

失敗を畏れるから二の足を踏む。だから、失敗しても大丈夫な小さなことから始めればよい

「学ぶ」とは PDSAを回すこと

——DBJでJOWを実施してみてもいいですか？

優秀な人は多いものの皆が同じ方向を向いて考える傾向があります。各人がそれぞれのインシティブに基づいて自由な発想で行動するようにならないといけません。仕事でも「代わりやってくるから」ではなく「代わりやってくる一番いいか」を土台から考え直す必要があります。自分たちにとっては当たり前でも、外部の目から見ると「なぜ？」と問いたくなくも「どう

TQM 基本解説

TQMの基本は、Creative Dynamic Group Method (CDGM) と呼ばれる小集団活動だ。従業員の自主的なグループとして5～10名の小集団 (CDG) を形成し、職場の改善活動を通して従業員の創造力を最大限に発揮させ、働きがいのある職場を作る。その結果として、組織全体の競争力の向上をめざす。

TQMの具体的なプロセスは、① CDGのブレインストーミングによって、何が職場の問題かを抽出し、その中から、半年かけて解決するテーマを決める。② 解決すべきテーマが決まったら、そのテーマに関する問題点を共有するため、チームメンバーにポストイットを5枚ずつ配布、関連する事柄を書いてもらう。③ 問題点が判明したら、その発生原因の上位5項目を確定し、その原因の可能性をデータをとって分析し、解決策・対策を検討し、実施する。④ 解決策や対策の効果を検討する。もし効果が上がっていたら、解決策および対策を標準化する。効果が見られないなら、別の方法を試みるというものだ。

70年代末、国家的破綻をきたそうとしていた米国は、80年代に国際競争力を回復したが、その原動力となったのがデミング経営哲学とされる。フォード、GM、ヒューレット・パカード、IBM、アメリカン・エクスプレスなど多くの企業が、TQMによる経営管理方式を取り入れ、米国の主要企業の70%がデミング理論の影響を受けているといわれる。TQMは民間企業のみならず、連邦政府、自治体、学校、警察など公共事業の経営にも取り入れられている。

(注) TQCとは、品質管理に関するさまざまな手法を総合的に、かつ、全社的に展開して適用し、従業員の総力を結集してその企業の実力向上を目指すもの。日本では、1960年頃から、製品やサービスの品質を維持し、不良品をなくすための管理活動として導入された。



DBJ
SPECIAL
1

PPPは歴史的必然の流れ

——公的サービスの最適な実施に向けて——

「官から民へ」の流れの中で、新しい官民協力の在り方として注目されているのがPPP (Public Private Partnership、公民連携)だ。PPPは官 (Public) と民 (Private) が連携して社会における諸問題を効率的に解決するための仕組みで、欧米では90年代前半から、公共サービス、都市・経済開発など幅広い分野で活用されている。日本には99年に導入されて以来、着実に普及しているが、活用の仕方や専門的人材の不足など課題も多い。ここでは東洋大学教授・根本祐二氏にPPPの歴史と理論、普及のための課題、最近の新しい傾向などについて聞くとともに、最近のPPPプロジェクトに対する日本政策投資銀行 (DBJ) の支援事例を紹介する。



Joy of Workに参加して ——職員に聞く Before & After——

DBJの職員1347人 (07年度)のうち、これまでのJOWへ参加したのは約1500人。TQMへの取り組みによって、既に部門間・部門内のコミュニケーションの改善、各職員の志気向上 (自発的問題解決、提案の増加) などの効果が現れ始めている。第1回目の参加者 (54名)の中から5人に率直な感想を聞いた。

田中裕子

従来の研修は、総合職・一般職向けと参加資格が限定されていたが、JOWは職種、部署、年次もすべて無関係。今まで他部署の人と話す機会があまりなかったのが、他の部署でも同じような問題を抱えているという発見ができて新鮮に感じたと同時に、悩んでいるのは自分だけじゃないんだという安堵感もあって、最後まで頑張ることができました。今、自分の中では何かが確実に変わった実感がありません。

中原淳子

データをまとめて分析したりグラフを作ったりするのは大変でしたが、自分でも不思議なほど作業に集中できて、自分は本当はこうした創造的なことが好きなのかなと思えたほどでした。みんなと取り組んで、これだ

けの効果が目に見えることに驚きと達成感を感じることができ、JOWに参加して本当に良かった。何より、現状を変えるには自ら率先して動かないとダメだし、周りもついてこないことを学べたのが良かったと思います。

坂本広頼

JOWに参加してみて、CDGMは担当各人の頭の中に眠る知恵をWeb (織物) のように連結させて実践化するのに最適な手法だと思いました。ブレインストーミング+ポストイットの手法を用いることにより、課題点や解決策などを連想的・創造的に皆で討論しあえる場へ出し合って視覚化、全体を俯瞰できる状態にし、普段我々が陥りやすい袋小路・近視眼的な論理思考からの解放を支援してくれるからです。

宮本園美

今まで仕事に漠然とした負担を感じていたものを、何を変えればそれが改善されるのか分からず、代々そうやってきたことだから仕方ないと諦めていました。

今回、JOWに参加して行動を起こすきっかけをもらい、また、その具体的方法を教えてもらって、JOW参加メンバー以外の課内メンバーとも協力し、

作業の効率化に向けた取り組みを行なったことは、いい経験になりました。今後は、さらなる改善に向け、継続して取り組んでいきたいと思っています。

当麻紀子

これまで自分の仕事を立ち止まって考える機会がなかったのが、JOWでいいアイデアが得られるかなと期待していましたが、実際に参加してからは、「この部分は省けるかもしれない」と捉え直したり、「今までのやり方を変えていいんだ」と思えるようになり、自分の身の回りの可能な部分から変えていくようになりました。



支店で初のJOWを実施

昨年6月、本店でスタートしたJOWは、今年に入って支店でも実施され始めた。その第1号となったのが新潟支店。2月から3月にかけて本店経営戦略部から講師を招いて2度のJOWが行われた。

参加した職員からは「すぐに改善を実行できる契機となり、非常に良かった」「今後も問題を解決する手段として、このようなスタイルを応用していきたい」「職場内において十分なコミュニケーションをとることが、とても重要であると改めて感じた」などの声が聞かれた。本店同様、新潟支店でも職員の意識変化、支店の雰囲気改善などの効果が現れ始めている。

お取引先企業の経営改善にも活用

新潟支店では2度にわたるJOWの経験を活かして、お取引先企業でJOWを実施した。

具体的には、新潟県内のある観光旅館を対象に、フロント係、客室係、調理場の各チームごとに「職場の問題点」をテーマにした従業員同士のブレインストーミングを行い、そこから抽出された問題点の改善策について自由な意見交換を行うというもの。その結果、社内コミュニケーションや業務の合理性、人手不足などの問題点が抽出され、それぞれに対する具体的な改善案がとりまとめられるなどの成果を得た。

DBJでは、今後もお取引先企業の経営改善をサポートすべく、JOWの実施を積極的に提案していきたいと考えている。

英国で生まれ、世界へ拡大

PPPの故郷は英国だ。79年に登場したサッチャー政権は、戦後の「大きな政府」のもとで巨大化した財政赤字の解消に向け、「小さな政府」を掲げて国営企業の民営化を進めた。だが、やがて小さな政府も行き詰まる。可能な限りの民営化は実行したものの、受益者負担がない刑務所などの分野が取り残されてしまったのだ。

これでは改革は進まない——政府はさらに歩を進めた。大きな政府と小さな政府の間に解がある。少しでも公共サービスの質を高め、コストを抑制することができるとあれば、民間を入れる意味があると考えたのだ。

こうして92年に登場したのがPFI（注1）だ。官と民が各々得意な役割を分担しあうことによって、社会的な費用対効果を極大化することができるようになったのだ。これ以降、PPPの考え方は21世紀の効率的な公共サービスを支える仕組みとして、世界中へ広まっていくことになった。

「PFIによって、近代史上初めて大きな政府と小さな政府の中間領域で経済政策を行うことが可能になりました。官か民か、政府か市場かという二者択

一の議論からは建設的な解は得られず、無限のループに陥る。そこから抜け出す鍵がPPPだったのです」（根本氏）

実施の鍵はVFMの有無

92年に始まったPPPの時代。これまでに欧米や日本で多様なPPPが生まれているが、その形態は3つに分類される。

まず、公共サービス型だ。公共事業に民間企業が参加するので、学校、病院、保育園、給食センター、公営住宅、刑務所、火葬場などほぼすべての公共サービスが対象となる。その手段にはPFI、指定管理者制度（注2）、市場化テスト（注3）などがある。

次に資産活用型。行政が持つ土地・建物を民間企業に売却・貸与して自由に使うってもらうも、自治体が公有地を売却して企業を誘致する、学校の廃校舎をオフィスとして活用するなどがある。

そして規制・誘導型。規制緩和や補助金を使って民間企業に仕事をってもらうもので、具体的には商店街再生や工場跡地の開発、事業再生など。PPPの中でもっとも多いのがこのタイプで、手段としては、規制、規制緩和、補助金、税制、金融などがあ

「いずれのパターンにも共通して重要なのはVFM（Value for Money）の概念。これは官が行う場合よりも利益が出るという意味で、VFMが実現されると認められる事業がPPPの対象となります。官と民が自分の役割を最適な形で分担しあうことで、VFMを最大化することができま

クールでドライな世界

多様な形態を取り得るPPPだが、世界的なPPP専門機関の米国NCCPPP（注4）では、その定義として3つ——①官と民の連携、②リスクとリタインのシェアリング、③契約による合意をあげている。

このうち特に重要なのが②と③だ。分りやすい教訓がある。かつての第3セクターだ。PPPの初期形態といえる3セクは、リスクとリタインの事前検証が不十分で、契約内容も曖昧さを残していたため、バブル崩壊という経済環境の変化に耐え切れず、その多くが破綻した。

「性善説とおおまかな合意に基づいたプロジェクトは、もはや成功しません。PPPは精神論や志でできるものではなく、クールでドライな知識と経験が必要な世界なのです」（根本氏）



のリタインを得、リスクが低い場合はリタインも少なくなる。そういうリスクとリタインの最適バランスを設計すること。そして、契約の履行状況のモニタリング、万一契約が履行されない場合のペナルティ、プロジェクトが成功した場合のインセンティブなど、契約を確実に履行させる仕組みが成功の条件なのだ。

官のみの決断が最大の問題

社会的問題解決の切り札として期待を集めるPPPだが、今後の普及と定着には課題もある。根本氏は「民の役割が大き過ぎてリスクを負担しきれずに経

官民双方の主張を理解でき、PPPのデザイン力があるDBJは一種の公共財であり、これを毀損させてはならない。一度壊したら復活しないのだから

東洋大学大学院経済学研究科 公民連携専攻 教授 根本 祐二氏

自分たちのことは自分たちでやるのが社会の原則。21世紀に市民社会は本来の仕組みに戻るべきであり、PPPはそのための役割を果たしている



管破綻したり、契約書に書かれていることが実行されず事件・事故が起きるなど、PPPの失敗のパターンは7つある。自治体を持つているプランの多くは、いずれかのパターンを内包している」とした上で、「最大の問題は官のみで決めること。本来は市民が決めたことを官が代理して民に実施させるというプロセスが必要だが、現状ではこのプロセスが機能していない」と指摘する。

専門人材の不足も大きな課題だ。求められるのは、官民固有の行動原理を理解して柔軟に官民パートナーシップを組成できる人材だが、欧米と異なり日本では官と民との間を行き来するキャリアパスは未成熟。そのため、官民に対する複眼思考でPPPを担える人材は「指折り数えるほどしかない状態」（根本氏）という。

PPPの市場規模は、公共サ

ービス型に限定しても10兆円と見込まれており、今後、専門人材の需要が高まることは確実。「公務員は民間のビジネスの論理を、民間企業やNPOの職員は公共の論理を理解することが不可欠」（根本氏）となっている。

個人が支援先を選べる制度も

こうした中で近年、決定プロセスに民や市民の意見を取り入れたPPPが登場している。たとえば市川市の「1%支援制度」。地域づくりの主体であるボランティア団体やNPOなど市民の自主的な活動に対して、個人納税者が支援したい団体を選ぶと、行政から個人市民税額の1%相当額が支援金として交付される。

また我孫子市の「提案型公共サービス民営化制度」は、市が実施している全事業（1200余り）を対象に、企業やNPO

などから提案を募集し、コストとサービスの質を総合的に審査した上で、市が実施するより市民にとってプラスと判断したものにっては民営化を進めるというものだ。

重要な役割果たす金融機関

PPPでは金融機関の果たす役割が大きい。特にプロジェクトファイナンス（PFI）のノウハウが重要だと根本氏はいう。「PFIではプロジェクトの実力を担保に融資する。その実務の中で、PPPに不可欠なリスクとリタインの設計、契約による合意を実現できる能力が身につけているから」というのがその理由だ。

実際、多くのPPPではPFIの手法が使われるが、地域の金融機関にはそのノウハウが不足している。そのため、PFIの経

験豊富な金融機関が地域金融機関と連携し、事業の不確実性を下げるのが求められるわけだ。DBJは、PFIについての豊富な経験とノウハウに加え、長年にわたって培ってきた官民コイティネーターとしてのスキルを活かし、PPPプロジェクトの支援に努めている。根本氏も「PPPのデザイン力があるDBJは一種の公共財であり、これを毀損させてはならない。一度壊したら復活しないのだから」と期待を寄せる。

最後に根本氏はいう。「自分たちのことは自分たちでやるのが社会の原則。国家が巨大化する中で、市民が自助・共助意識を忘れてしまった。21世紀に市民社会は本来の仕組みに戻るべきであり、PPPはそのための役割を果たしているのです」

PPPが歴史的必然の流れであり、サステナブルな社会の実現の鍵であることは間違いない。

（注1）Private Finance Initiative、民間の資金、経営・技術力を活用して公共施設等の建設、維持管理、運営等を行う手法。

（注2）公共施設の管理・運営を地方自治体が指定する民間の指定管理者に代行させる制度。

（注3）これまで官業とされてきた公共サービスについて、行政機関と民間事業者の双方が対等な立場で競争入札を行い、実施者を決める仕組み。

（注4）National Council for Public-Private Partnerships

地域の交通 ネットワークを守る 横浜市営バスの不採算路線を民間に移譲

住民の声が路線を 存続させた

市営バス145路線のうち58路線を民間へ委譲、または一部・全部廃止する。横浜市公安局の合理化計画が明らかになったのは06年9月19日。再編・整理の対象となったのは、民間



バス事業者や他の市営バスと運行経路が重複していたり、利用が少ない区間だ。

横浜市営バスは、それまで市からの補助金を受けて、民間バス事業者並みのコストでも維持できない非効率な路線を含めてバス路線の存続を図ってきた。だが、07年度から法令等に基づいたものを除いて、市からの補助金が全廃されるのに伴い、非効率な路線の維持が不可能となったというのがその理由だった。

これに対して、廃止対象路線の沿線住民は反対し、路線存続を求める署名は2カ月で10万人を超えた。このため横浜市は計画の修正を余儀なくされ、「横浜市生活交通バス路線維持制度」を新設・適用するとともに、10

月16日、廃止路線に対する暫定運行措置を発表した。同制度は、既存のバス路線が廃止されることによる交通不便地域の発生を回避し、市内の生活交通として必要なバス路線（横浜市生活交通バス路線）を維持するため、事業者に補助金を交付し、市民の日常生活利便性を確保するというもの。補助事業対象者は、道路運送法に定めるバス事業者の中から公募して決定されることになった。

11月6日、運行事業者の公募開始。12月21日に結果が発表され、神奈川中央交通（株）への3路線移譲が決定した。

PPPを意識した行動で 利用増へ

神奈川中央交通は1921年設立。神奈川県を主な営業区域としており、バス専業会社と



神奈川中央交通(株) 運輸部長兼構造改革推進課長 小早川 唯因氏

しては全国一の車両数（乗合車1964両、貸切車18両、06年9月30日現在）を保有する数少ない上場バス会社の1つだ。新サービスの開発、コンピュータによる運行管理システム、全国初となるノンステップ連節バスをはじめとする新しい交通システムの研究開発にも積極的に取り組んでいる。

横浜市はこれまでも、市長の諮問機関である「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」の答申を受けて市営バスの民営化を進めており、神奈川中央交通でも05年11月から3回にわたって7路線の譲渡を受けた実績があった。

初の公募に際して同社では、「当公共交通ネットワークの充実と顧客サービスの強化という観点から応募しました。3路線については補助金を含めて採算がとれると判断したわけです」（運輸

部長兼構造改革推進課長・小早川唯因氏）という。補助事業としての対象期間は3年間。運行方法等については、3年ごとに見直される予定だ。同社では、「将来にわたって3路線を存続させ、現行のサービスを維持するためにはPPPを意識した行動が不可欠。そのための具体策として、今後3年の間に、行政・住民と連携してモビリティ・マネジメント（注）を進め、バス利用者の増加を図りたい」（小早川氏）としている。

地方財政、バス事業を取り巻く経営環境ともに厳しい中、問題解決の切り札となるか。PPPへの期待が高まっている。

DBJ'S SUPPORT

DBJはこの横浜市営バス路線の民間移譲を支援すべく、神奈川中央交通に対する公営事業民間化等促進（PPP）融資を行った。公共交通としては首都圏第1号の適用事例だ。

（注）過度に自動車を利用する「クルマ中心」のライフスタイルへの行動の変化を期待する、コミュニケーションを中心とした交通政策。

民の力活かし、サービスの質向上へ 日本初の民営化刑務所 美祢社会復帰促進センター

コスト削減効果は48億円

今年5月13日、山口県美祢（みね）市で国内初の民営化刑務所「美祢社会復帰促進センター」がオープンし、話題となった。この施設は構造改革特区制度を活用し、国（法務省）が業務の大幅な民間委託を行うことにより実現したもので、PPPの産物だ。

犯罪者の増加で刑務所が過剰収容状態となる中、国が刑務所の新設を進めるにあたってPFI方式を導入、民間企業へ参加



社会復帰サポート美祢(株) 常務取締役 太田 幸充氏

を求めたのは04年11月。入札手続きによって、05年4月にセコム（株）を代表企業とする美祢セコムグループが落札者に選定された。

同年6月、コンソーシアム企業各社が出資して設立された特別目的会社「社会復帰サポート美祢（株）」と国との間で、同センターを整備し、以後20年間にわたって運営するための事業契約が締結された。契約金額は517億円で、国が建設・運営する場合に比べ約48億円の削減となる。

施設全体に 民のノウハウ活かす

同センターのコンセプトは、①国民に理解され支えられる刑務所、②地域に開かれた共生施設、③人材の再生の3つ。施設内の随所にそれが具体化されている。

たとえばハード面では、施設全体を取り囲む網目のフェンス、「従来の刑務所ではコンクリート掘でしたが、受刑者を社会に役立つ人材へ育成するのにふさわしい施設とするための工夫。網目が細かいので登れないし、センサーも二重なので保安面も不安はない」（社会復帰サポート美祢（株）常務取締役・太田幸充氏）という。

ソフト面では、ICTタグによって受刑者の位置情報を把握したり、センサーや監視カメラの活用で刑務官の監視負担を軽減するなど効率的・効果的な運営を可能にしている。また、矯正教育・職業訓練の充実を図るため、臨床心理士やソーシャルワーカーの参画、パソコン技術習得なども行う。

「警備はセコム、情報システムは日立製作所と日本ユニシス、医療事務はニチイ学館、教育職業訓練は小学館プロダクションといった具合に、施設全体にコンソーシアム各社のノウハウが



活かされています」（太田氏）

同センターは地域活性化にも貢献する。業務の大幅な民間委託によって、物資・食材の調達、職員の雇用などで地産地消が行われている。また、地域医療を支援すべく、これまで市立病院にもなかった婦人科診療所をセンター内に設け、市民に開放する。

初の民営化刑務所事業。民間各社にとっては、まさに未知の市場だったという。2年間毎週、国との協議を続けましたが、初のPPPで要求水準書の解釈をめぐる調整は難航しました。また、契約金額の各企業に対する配分額は決まっているため、要求水準書の解釈をめぐる事業計画が提案内容と乖離する場合

も、新たなコスト負担をめぐる各社間の調整は容易ではありませんでした。今回の経験を今後の事業に活かしたいと思っています」（太田氏）

PFI方式に基づく民営化刑務所は、来年秋までに島根、栃木、兵庫の3カ所オープンする予定だ。PPPの最大の目的であるサービスの質の向上に向けて、官民の努力が続けられる。

DBJ'S SUPPORT

DBJと三菱東京UFJ銀行は、日本初のPFI手法による新設刑務所「美祢社会復帰促進センター」に対するプロジェクトファイナンス（総額150億円）の組成を通じて、PPPによる公共サービスの提供を支援した。

メコン川水源地帯

探検家・医師

関野吉晴

凍ったメコン川源流。



ラサゴンパ山の氷河に川が奔流となって流れる。

昨年(2006年)の夏と冬にチベット高原を歩いて、水源地帯をカヌーで下った。チベット高原にはアジアを流れる大河の水源が集まっている。インダス川、黄河など四大文明を生んだ河川のほかに、長江(揚子江)、メコン川など怒々たる大河川だ。私はそのうちのメコン川を辿ってみようと思った。メコンの特徴は長江や黄河がほぼ東に流れていき、東シナ海に流れ出ているのに対して、途中で思い切り南へと進路を変え、南シナ海に流れ出ている。

またチベットに源を発してラオス、ミャンマー、タイ、カンボジア、ベトナムを旅する国際河川だ。南に流れるために、中緯度から低緯度の熱帯、亜熱帯の土地を通る。気候、景観共にとても変化の富んだ川だ。

水源から海まで直接旅する水の分子は1%に満たない。ほとんどは途中で蒸発して雲となり、雨と

Mekong River



なって大地に戻り、再び川に戻り流れに加わる。水たまり、沼池、湖になったり、大地に張った木々や草の根に涵養されてしばらく旅を休むものもいるだろう。ほとんどは流れに加わるか、蒸発し雲、雨の循環に入りながらも再び流れに加わる。一方海に出た分子もそれで旅が終わるわけではない。大海を旅するものあり、再び蒸発して雲となり大陸に戻るものもいるだろう。この水の分子と同じようにメコン川に沿って旅をするつもりだが、その前にこの川の最初

向かった。水の流れは氷を削り取り、蛇行しながら奔流となっていく姿はさながら龍のようだ。

川沿いに行っていくと当然流れは細くなっていく。そして「最初の一滴はどつなっているのだらうか」と思いながら上っていくと、クレパスにぶつかった。なんとクレパスの中から融け出た水が溢れていた。そこがまさしくメコン川の河口から最も遠いところにある水源だったのだ。

しかし地理学会では夏の氷河の舌端の最も先を水源としている。その理由は冬に行ってみて分かった。水源地帯の水はすべて凍ってしまったっていたのだ。

水源地帯では流れを直接利用することは少ない。飲料、炊事用の水は、雨の多いモンスーン期は水たまりから、冬はすべてが凍ってしまったので氷か雪を溶かして水を作る。川は急流で輸送、移動に使うことはない。流域に降った雨のおかげで草が育つ。その草を栄養源として育つヒツジ、ヤギ、ヤクを飼育し、生活の糧としている。

中流域、標高2000mまで下がると、中国・雲南省だ。ここでは農耕が始まり、灌漑用水として川の水を使う。さらに下ると魚を食べないチベット仏教圏から外れるので、魚をとり、ボートで川

の一滴を見てみたいと思った。そのために馬に乗りキャラバンをし、歩いて、海から最も遠いところにある水源のラサゴンパ山に向かった。山付近は氷河と雪に覆われた標高5600mの山だ。

その山を覆っている氷河の舌端から滴り落ちる水滴がメコン川の最初の一滴だと思って、川沿いの上っていた。その一滴を両手で掬い取り、澄んで冷たい水を飲んでみると、それよりさらに上、氷河の上にも川があるではないか。氷河の上を流れる川沿いに山頂に

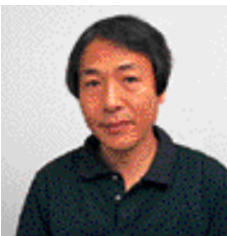


正装したチベット族の女性。

を移動するようになる。

ラオスより下になると、メコンは生活のための川となる。船が行き来し、人々は魚、川海苔をとり、砂金掘りをして、川から直接生活の糧を得るようになる。

1949年東京生まれ。71年一橋大学在学中、アマゾン全域踏査隊長としてアマゾン川全域を下る。以来25年間に32回、通算10年間にわたり南米への旅を重ねる。93年からは、東アフリカで生まれた人類が、シベリア、アラスカ経由で南米最南端まで行った旅路「グレートジャーニー」5万キロを逆ルートでたどる旅に挑み、2002年2月に最終目的地タンザニアへ到着。著書「インカの末裔と暮らす」文英堂、「『原住民』の知恵」光文社知恵の森文庫など多数。写真は全て本人による撮りおろし。



Yoshiharu Sekino

デザインを通じ 新しい価値を提案する

モノがあふれる現代社会。私たちの生活は、無数のモノとの関わりの上に成り立っている。だが同時にモノの氾濫は、資源のムダや使い捨て、過剰な消費文化などのマイナス面も生み出している。この状況を変え、サステナブルな未来としていくため、今、私たちには、モノの消費や活用の仕方を見直すことが求められている。

こうした中で、優れたデザイン力を通じて、ユーザーが本当に欲しいと思えるモノ、ずっと大切にしたいと思えるモノ、生活を楽しく使う人に満足感を与えられるモノを提供するのがデザインベンチャーだ。DBJは、社会に新しい価値を提供するこうした企業を支援している。ここでは、アッシュコンセプト、プラマイゼロ(株)のトップに、そのデザインコンセプト、経営ビジョンなどについて聞いた。



1.アニマルラバーバンド(アッシュコンセプト) 2.加湿器Ver.3(±0)
3.コードレス電話機(±0) 4.ウキハシ(アッシュコンセプト)

経済小説の舞台裏6

——長寿企業大国の日本——

作家 幸田真音

日本には、創業以来千年を超える企業が、現在わかっているだけで、五社もあるのを「こ存じだろっか?」さらに五百年を超える企業は十七社、二百年以上は三千社、そして、百年以上続いた企業となると、なんと五万社以上にものぼるといいます。いずれも亜細亜大学の横澤利昌教授を中心とする、実践経営学会顧客価値研究会という老舗研究グループによるデータである。

海外の企業はどうかというと、二百年以上続いている企業数は、アジアでは、中国に九社、台湾に七社、インドに三社。ヨーロッパでは、オランダに二百社、ドイツに八百社。アメリカにはわずか十四社。このデータを見るだけでも、日本がいかに長寿企業大国であるかが窺える。

長い間不倒と信じられてきた銀行や大手証券会社が倒れ、名門とされた大企業の名前があっけなく書き換えられ、一世を風靡し、脚光を浴びていたベンチャー企業が瞬間に消滅していく現代。その一方で、日本には永々と受け継がれてきた世界に類のない長寿企業が存在する。

ならば、企業が長続きできる秘密はなんなのだろう。

その答えを知りたくて、ここ四カ月ばかり、私は「長寿企業大国につぼん」と題するNHKスペシャルの番組制作に参加し、実際に日本の長寿企業の経営者に取材する機会を得た。

ちょうど、企業買収をテーマにした『バイアウト』(文藝春秋)を上梓したばかりの時期だったこともあり、作中で問いつけていた「会社は誰のものなのか」や「企業の価値とは?」といったことにも、答えを見つけれぬのではと思った。

八十年代のなかば、私が勤務していた米国籍銀行のディレクターグループで、同僚たちと「なんのために働くか」という議論で盛り上がったことがある。米国人の彼らからは、即座に「決まっているさ。僕らは株主のために働いている」という答えが返ってきたものだ。自分の持っている知識や才能、経験といったものを会社に提供し、できるかぎり企業収益をあげ、株価を高めて、投資をしてくれる株主に高い配当として還元する。その対価として、従業員は適切な給与を得る。それが周囲の米国人同僚たちからの一様の答えだった。同じ質問を、当時私が担当していた日本の大手金融法人に

勤める日本人に向けてみると、即座に「会社のために働いているんですよ。当然でしょう」という答えが返ってきた。

あれから二十年あまりを経て、いまの日本はあのころのアメリカのようなM&A(企業の合併・買収)時代に突入した。企業の価値を時価総額だけで語るような風潮が生まれ、コーポレート・ガバナンスや、コンプライアンス、CSR(企業の社会的責任)などといった言葉も浸透してきた。

そんななか、拙著のなかでの問いかけに、いまも読者からさまざまなメールが届いている。なにより胸を打たれたのは、某大手企業の会長職の方からのもので、「企業は社会のもの」という答えが届いたことだ。「企業は社会に貢献することによって存在意義が生じる。法人も社会の良き構成員として行動することが大切で、社会に貢献できない企業はその存在価値がない」とのこと。

この意見は、取材中に長寿企業の経営者からも聞くことになり、私はとても嬉しかった。いくつかの長寿企業を訪ねて感じたのは、そこで働く人たちの目の輝きと、伝わってくる仕



Main Kohda

作家。1951年生まれ。米国籍金融機関で債券ディーラーなどを経て、95年作家に。タイムリーな経済トピックスをテーマに骨太なストーリーを展開し、熾烈な企業競争のなかでも矜持を失わない人間たちを描いて、多くの企業人・財界人から圧倒的な支持を得ている。著書は『日本国債』『凜冽の宙』『日銀券』『周極星』『タックス・シェルター』など多数。雑誌・新聞での執筆活動のほか、テレビのコメンテーターやラジオのパーソナリティーとしても活躍。政府税制調査会、財政制度等審議会ほかの委員も務める。最近刊は企業買収を描いた『バイアウト』(文藝春秋)。

事への「誇り」だった。それは、企業のバランスシートにも、損益計算書にも数字となつて現われることがないが、人材の質と厚みを物語るものだ。

社会のなかで自分たちの会社はどうあるべきかという長期の視点を持ち、社会に対してどんな使命を帯びているかをはっきりと認識している企業こそ長生きできるのだと、日本人の底力をしみじみと感じた四カ月だった。

D

会社はデザイナーと協働するためのプラットフォーム

——アッシュコンセプトがめざすビジネスとは。

アッシュには2つの顔があります。まずデザイナー支援業です。起業前、僕は生活雑貨メーカーで20年近く、製品開発の責任者を任されていたのですが、

その中で日本のプロダクトデザイン力は世界トップレベルなのに、デザイナーの名前が表に出ないのをおかしいと感じていました。日本の経営者はデザイナーの顔や想いを伝えたりませんが、僕は若くても素晴らしいデザインをやっている人を表に出してあげたいし、その心も伝えてあげたい。その商品を世界につないでいきたい。そんな日本の素晴らしいデザイン力を世界に伝えるためのメーカー的な顔が1つ目。

それからデザインコンサルタント業です。やはり、起業前何十年もやっていたブランディングの仕事の中で、いろんな会社

の人たちがブランディングを間違えていると感じていました。そういう人たちに我々のノウハウをすべて提供して、製品開発のデザインコンサルタントをやっています。

——デザインに対する名児耶さん独自の考え方は。

僕はデザインとは「思いやり」、相手の立場や気持ちを理解しようとする心だと思っています。アートが自己表現、時に自己満足の対して、デザインは使い手が喜んでくれることを考える。使い手がワクワク、ドキドキしてくれるように思いやる商業行為がデザインなのです。職人が心を込めて作る工芸品をずっと大事に使う、そんなことが工業製品でもできたら楽しいと思っています。

——モノがあふれている時代だからこそ、視覚に訴えるデザインが

重要ですね。

今、モノがあふれている時代に、人々は実はモノじゃないものを求めていると思います。たとえばスーパーで大根を買うとき、1本100円の特売品でなく、泥付きで生産者の名前もわかる150円のものを買うと、その大根からは違うものが買えます。料理するときも愛おしく思えたり、食べる時も話題にできるのです。モノに愛着を感じたり、モノを大事にする心というのは、モノを考えた人を使う人との間に、つながりができたときに生まれる気がしますね。

——デザインの中でモノを大事にする人が増える。社会に対する新しい価値提案だといえます。

そう思ってもらえると嬉しいですが、そんな大それたことは考えていません。まったく新しいことをやっているわけではないです。表現の仕方も従来と

大きく違っていません。ただ、モノを使う人とコミュニケーションがとれる売り方をしたい。そこがこれまでと違うくらいですね。

今の時代、当たり前のことが当たり前前にできていない人や企業が多い。だから、当たり前のことを自分から始めることが大事なんです。アッシュはデザインという1つのベースの上に成り立っているプラットフォームでありたい。そこにいろいろな人が集まってきて遊んだり、何かを生み出したり、それで皆が元気になっていく。その気持ち忘れずにいられるように、これからも当たり前のことを続けていきたいですね。大事なのは技術ではなく根本です。

——今後、どんな経営をめざしていますか。

会社設立時に立てた10年後の目標は、売上は伸びても大企業ではなく分社化をめざすという

ものです。大企業の多くが、成長の過程で本来の目的である顧客満足や社員の幸福実現を忘れ、売上至上主義に陥っています。これは戦後、米国型経営をモデルにしてきたためですが、歴史がある日本には、米国よりも欧州のような老舗的な経営が似合うと思います。事業の継続性とお客様からの信頼を大事にする老舗的な、小粒でもピリリと辛い小さな会社が集合体となり、大きな売上を達成できたら楽しいでしょう。

また、起業して一番大変なのが資金繰りで、それで社長業の半分位の労力が割かれます。そういう財務的な部分をアッシュでバックアップする。それぞれが会社で実現したい夢に向かって活動できる21世紀型の日本の経営を志向したい。決して上場が目的ではなく、いい仕事で評価される集合体ができたらいいなと思っています。

about h concept

今の時代に生まれ育った、柔らかな感性を持った日本のデザイナーたちによるメイド・イン・ジャパンを広く世界に向けて発信したい そんな思いで、名児耶秀美氏がアッシュコンセプトを立ち上げたのは02年。社名は、happy, hello, heart、そして笑い声のhahaha...など、好きな言葉がすべて「h(アッシュ。フランス語の発音)から始まっていたことから、みんなの幸せ(happy)を願って決めたという。以後、若手からインハウスまでさまざまなデザイナーを起用し、「+d(プラスディー)」ブランドで生活用品を企画・制作している。

創業年に発表した第1号商品は、6種類の動物のかたちをした輪ゴム「アニマルラバーバンド」。そのユニークな商品のコンセプトは、「落ちていたら拾ってもらえて、掃除機にも吸われないサステナブルな輪ゴム」。極めて優れたデザイン性により、03年度のグッドデザイン中小企業庁長官特別賞を受賞。ニューヨーク近代美術館のミュージアムショップでも販売され、世界的なヒット商品となった。

創業から5年。アッシュコンセプトは、既に40点近い商品を世に送り出している。本当に欲しいモノ、一生大切に使用していきたいと思えるモノを、いろいろの人と共感して創っていきたい 名児耶氏の夢は、アッシュというプラットフォームを使って、多くのデザイナーたちの夢を実現していくことだ。



アッシュコンセプト
代表取締役
名児耶 秀美氏
Hidemi Nagoya

コンセプトはありそうでなかったモノをかたちにする

「新しい経営トップとして、何か新しい展開を考えていますか。」

デザインディレクターの深澤さんともよく話すのですが、「生活の中で、見えるところに存在せざるを得ないのにきちんとしたデザインがされていないもの」を、生活空間の中にピタリと合う、あるいは人の行動の中にすっと溶け込むかたち、すなわち「ありそうでなかったモノ」にデザインしていくというコンセプトに変わりはありません。

ただ、「±0」のブランドはまだテイクオフしきれていない状態なので、それを国内外を問わず、きちんとお客様に伝え、商品を手にとって頂けるようにするのが私の役割だと思っています。これまでのマーケティングの経験を活かして、普遍的な深澤さんの哲学を形にするための手伝いをする。そんなスタンズでいきたいと思っています。

「ありそうでなかったモノ」

「」を、もう少し具体的に。

たとえばリモコンでいうと、普通の家庭ではテレビ、ビデオ、クーラー用などが何個も横に並べて置かれていたり、缶のようなものに縦に入れてあったりします。実はリモコンは横に置くのが邪魔で、本当は縦に置いておきたいものなのです。だから、縦置きが本来あるべき姿ということで、安定感のある歯磨きのチューブ型TVリモコンを創ったわけです。

また、一般にリモコンの色は黒やグレーが基本で、それが何のリモコンなのか分からない。ならば、テレビ用は赤で歯磨きチューブ型、ステレオ用は青で積み木型と、色と形だけで分かるようにすればいいと考えました。一見派手で奇をてらっているように見えますが、実はそうではなく、本来のモノのあるべき姿を一生懸命考え抜いた結果生まれたデザインなのです。

ほかに、お皿つきライトで

いうと、家に帰ったら鍵を置いてライトをつける。寝る前に眼鏡を置いてライトを消す。そういった日常行為の中にモノの定位置を作ることによって、モノが人の生活の中に溶け込んでいくことができる。これらはいずれも、日常生活の中に何があれれば生活しやすくなるのかを考えてデザインしたものです。

本来あるべき姿のものが生活の中に入ってくると、確実に気分が変わりますね。

誰でも体験しているはずですが、感じのいいモノが家の中に増えていけば幸せな気分になります。しかも、我々のデザインというのは、「なぜ今までこういうものがなかったんだろ」という、もともとお客様の深層心理の中にあつたものを表現しているのだから、すごく親和感がある。だから、生活は段々心地よいものになっていくわけです。

「世界市場を意識していますか。」

当然、意識しています。世界中どの国でも、ある程度経済成長を遂げて人々の欲求がモノからコトへと変わる中では、我々のような哲学を持ったブランドがお役に立てることはあると思います。幸い、深澤さんは海外でも名声が高い。デザインナーは既に突っ走っているわけで、我々がいかに早く体制を固めて世界市場へ出ていけるか、一生懸命デザインナーを追いかけている所です。

海外進出はそう簡単ではないので、失敗しながら勉強しなければなりません。それに耐える体力、学習していく時間的人員、金銭的な土壌が必要です。早い時期にどこか1カ所、国か地域の拠点を設け、半分テスト、半分勉強で2〜3年やってみたい。同時に国内の事業規模を拡大し、ある時期が来たら株式を上

場、その資本力を持つて一気に海外エリアを拡げていきたい。そんな青写真を描いています。

世の中に新しい価値を提案していくという気持ちは？

「±0」は、本来あるべきモノの形とはどういうものなのかという本質的な命題からデザインをしているので、新しい価値を提案するというよりは至極当然なことをやっているだけだと思っています。

ただ、結果として我々は普遍に近い形のモノを作ろうとしていますので、その商品は未永く使っていただけのモノになっていると自負しています。世の中に貢献するという意味では、これからの時代、永く使ってもらえるモノづくりは大事で、新しいモノが出るたびに買い替えなくてはいけないというのはいけません。その意味で、モノを大事にする文化には貢献していると思います。

about ±0

デザイン家電・雑貨の企画・製造・販売会社であるプラマイゼロは03年、世界を舞台に活躍するプロダクトデザイナー・深澤直人氏をデザインディレクターとして設立された。ブランド名でもある「±0」には、「行き過ぎた機能をいったんマイナスにし、必要な機能をプラスしたもの」という意味が込められている。

そのブランドコンセプトは「ありそうでなかったモノ」をかたちにし、みんなが本当に欲しかったモノづくりをすること。つまり、「モノが本来あるべき必然の姿」を見つけ出して、製造者の「常識論」「効率論」に屈することなく、またモノとして必要な機能を逸することなく、ひとつひとつこだわりをもって、丁寧に適正な品質と適正な価格でカタチを「ありそうでなかったモノ」にし続けていくというものだ。

「±0」ブランドに対する認知度を大きく高めた商品が、04年に発表した斬新なデザインの加湿器「Humidifier」だ。05年のグッドデザイン賞金賞を受賞したほか、ニューヨーク近代美術館のパーマネントコレクション(永久収蔵品)にも選定され、今では「±0」ブランドの顔になっている。

今年4月、同社の新たな経営トップに平野友彦氏が就任した。平野氏は、日本コカ・コーラ、ロエベ ジャパン、アディダス ジャパンなどで一貫してマーケティングを手がけてきた。いわばマーケティングのプロだ。その経験を活かして、テイクオフ途上にある「±0」のブランドを世界に浸透させたいと考えている。



プラマイゼロ株式会社
代表取締役社長
平野 友彦氏
Tomohiko Hirano

