

Business Model Association Journal

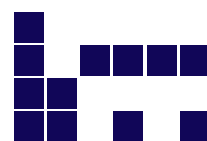
ビジネスモデル学会誌
BMAジャーナル



創造産業が先取りする ビジネスモデル変革

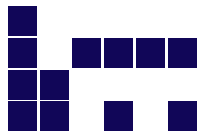
25

No.1, 2025



Business Model
Association

日本ビジネスモデル学会
Business Model Association



【巻頭言】

学際的対話が拓くビジネスモデルの未来	3
日本ビジネスモデル学会 会長 田中 謙司	

【シンポジウム・大会報告】

2024 年度 秋季大会

『オタクから“推し”へ … 飛躍する日本のコンテンツ産業の現在地と未来』	6
--------------------------------------	---

2025 年度 シンポジウム

『AI/ データが拓く社会実装の最前線』	11
----------------------	----

【研究ノート（査読なし）】

学生における健康経営のイメージ・認知度調査 — ホワイト企業と就職意向に関する分析 —	17
新井 卓二 玄場 公規	

大学キャリアセンターにおける健康経営の認知度と学生との比較 — 大阪府内全大学調査からの一考察 —	29
新井 卓二 真嶋 由貴恵	

【事例研究（査読なし）】

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 — 隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発 —	36
宮木 俊明	

【研究発表要旨】

生成 AI とデザイナーによる T シャツレイアウトの比較	44
葛木 美紀 田中 謙司	

日本におけるアクティビストおよび PE ファンドの投資先企業分類モデル構築と投資基準分析	51
中坪 諒真	

【講演録】

第 42 回イブニングセッション「ビジネスモデル最前線：激動の時代を読み解き、未来を実装する知」	55
第 9 回 Pop Up Session「ティール組織はビジネスモデルをどう変えるか」	56
第 10 回 Pop Up Session「エフェクチュエーションを促すビジネスモデル」	67

【編集後記】

「コンテンツ戦略のその先にあるビジネスモデル論」 小山 龍介	73
--------------------------------	----

巻頭言

学際的対話が拓くビジネスモデルの未来

田中 謙司

日本ビジネスモデル学会 会長

社会課題の複雑化と市場構造の転換が同時進行する中で、「どのようなビジネスモデルが次の時代の価値創造を導くのか」という問いは、企業や社会にとって一層重要な意味を持つようになっていきます。日本ビジネスモデル学会は、価値の創造・提供・獲得の仕組みとしてのビジネスモデルを、学術と実務の双方から探究し、その成果を社会に還元することを使命として活動してきました。本誌に収録された諸論考や報告は、そうした学会の問題意識を、具体的な産業や実践の文脈の中で深化させた成果であると言えます。

私はこのたび、前任の平野正雄会長より会長職を引き継ぎました。前会長のもとで本学会は、理論と実務を往還する実践的な学会として基盤を固め、産業界に開かれた議論の場を築いてきました。その理念と成果を継承しつつ、学際的な論点での社会実装と価値創造に向けたビジネスモデル研究の発展の場としていきたいと考えています。

本号では、創造産業とAIを題材として、ビジネスモデル変革の先行事例が多角的に議論されました。コンテンツ産業は、デジタル技術の進展とファンダムの拡張によって、価値創造の主体や価値循環の構造を大きく変化させてきました。作品やIPを起点に、ファンの参加や二次創作、プラットフォームを介した流通が重なり合うことで、従来の「生産者－消費者」という関係を越えた参加型の価値創造モデルが形成されています。これは、ビジネスモデル研究において「誰が価値を生み、どのように共有されるのか」という根源的な問いを改めて浮き彫りにするものでした。

また、AIといった最先端技術を議論したテーマでは、それ自体が価値を生むのではなく、組織設計、意思決定プロセス、制度やガバナンスと結びつくことで初めて社会に定着すること、そこでは、ビジネスモデルの変化が重要な役割を担っていることなどが議論されました。創造産業における推し活やファンダムの可視化も、AIによる行動理解や最適化も、いずれも価値循環の構造を再構成する試みであり、ビジネスモデル研究の核心に位置づけられます。収録されている平野前会長との対談「ビジネスモデル最前線: 激動の時代を読み解き、未来を実装する知」でビジネスモデルの変遷と今後の方向性が総括され、本学会がこれらのテーマを連続的に扱う意義は、まさにこの学際性と連続性にあります。

さらに、本誌には研究発表、講演などの多様な議論内容も収録されています。これらは、理論的探究から実務的示唆、人材育成への応用に至るまで、ビジネスモデル研究の広がりや奥行きを示すものです。本学会は今後も、産学官の知をつなぐ「協創のプラットフォーム」として、変化の時代にふさわしいビジネスモデルの探究と社会実装に取り組んでまいります。

本号が、読者の皆様にとって新たな視座と実践への示唆をもたらし、次なる研究と行動への出発点となることを期待し、巻頭の言葉といたします。

シンポジウム・大会報告



2024 年度 秋季大会

オタクから“推し”へ … 飛躍する日本のコンテンツ産業の現在地と未来

2024年11月17日(日) 10:00-18:15 早稲田大学 小野記念講堂

オタク文化と呼ばれたコミック、アニメ、ゲームなど日本のサブカルチャーは、デジタルにより世界市場参入を果たし、今やコンテンツ産業として新たな日本の戦略産業と認識されるまでになっている。また、コンテンツに触発された“推し活”は、停滞していた国内消費を牽引するモーメンタムになりつつある。本大会では、このような経済的パワーを有して、一気に世界産業化しつつある日本のコンテンツ産業に焦点を当てて、第一線の専門家によりその現在地と未来を探ることにする。

■プログラム

10:00-12:00 公開論文発表セッション

根来 龍之 名古屋商科大学ビジネススクール 教授
玄場 公規 法政大学大学院 教授
田中 謙司 東京大学大学院 工学系研究科 教授
平野 正雄 早稲田大学ビジネススクール 教授

13:00-13:10 開会挨拶

平野 正雄 日本ビジネスモデル学会 会長

13:10-13:50 基調講演

『クールジャパンからクリエイティブジャパンへ —コンテンツ産業の戦略と展望—』

中村 伊知哉 iU (情報経営イノベーション専門職大学) 学長

13:50-14:30 講演 1

『ゲーム事業の考察とセガのケース (トランスメディア戦略)』

内海 州史 株式会社セガ 代表取締役 社長執行役員 COO

15:00-15:40 講演 2

『アニメは誰のものか —日本アニメのアジア展開』

三原 龍太郎 慶應義塾大学経済学部 准教授

15:40-16:30 講演 3

『クリエイターエコノミー：サブカル創り手たちが生み出すファンダム経済圏』

中山 淳雄 エンタメ社会学者

17:00-18:00 パネルディスカッション

『日本アニメのグローバル化…バブルカリアルか』

三原 龍太郎 慶應義塾大学経済学部 准教授

中山 淳雄 エンタメ社会学者

丸茂 礼 株式会社テレビ東京 アニメ局長

ファシリテーター

渡辺 哲也 円谷フィールズホールディングス株式会社

18:00-18:15 総括・閉会挨拶

平野 正雄 日本ビジネスモデル学会 会長

田中 謙司 東京大学大学院 工学系研究科 教授

総司会

浜本 亜実 日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

シンポジウム・大会報告

2024 年度 秋季大会 基調講演

『クールジャパンからクリエイティブジャパンへーコンテンツ産業の戦略と展望ー』

中村 伊知哉

コンテンツ産業が拡張期を迎えている。中村氏は音楽、ゲーム、漫画、テレビなど横断的にコンテンツ産業に関わり、1993年に郵政省で「メディアソフト」研究会を立ち上げて以来、国のコンテンツ政策に携わってきた。「クールジャパン」は2002年、アメリカのジャーナリストが日本を「80年代の経済大国から90年代のポップカルチャー文化大国へ変わった」と評したことに由来する。重要なのは、これが日本発ではなく海外から発見・評価された概念だという点である。海外に求められるものをいかに打ち出すかがポイントとなる。

日本のポップカルチャーには6つの特徴がある。「輸入」（外来表現の導入）、「多様」（幅広いバリエーション）、「自由」（規制の少なさ）、「庶民文化」（大衆が支える土壌）、「テクノロジー」（技術と文化の融合）、「参加」（みんなで育てる）である。初音ミクはボーカロイド技術とキャラクター表現、SNSでの参加が融合した象徴例だ。

世界のIPランキングではトップ25のうち10が日本発で、1位がポケモン、6位がアンパンマンである。近年、マリオ映画、YOASOBIの音楽、ゴジラ実写版など、コンテンツ全体が日本語のまま海外で活躍している。NHK「クールジャパン」では、カラオケ、給食当番、交番など、日本人が気づかないクールが外国人から指摘される。

政府は2004年にコンテンツビジネス振興を国家戦略の柱とした。現在、コンテンツ市場は13兆円だが、関連産業を含めると60～200兆円の波及効果がある。政府はコンテンツを中間財と位置づけ、ブランド力向上の触媒として産業全体を成長させる戦略を取る。オンライン比率は2011年の13%から昨年47%まで拡大し、海

外市場はこの10年で3倍以上に成長した。

課題は三つある。第一に海外展開。輸出はアニメ3割、ゲーム6割で、人材育成が鍵となる。制作人材は豊富だが、海外展開を担うビジネス人材が不足している。第二にDX。NetflixやAmazonなど海外プラットフォームへの対応、海賊版対策、AI時代の著作権問題がある。日本はAI学習をフリーにしたが、生成AIによる権利侵害への対策が求められる。第三に他分野との融合。ポケモンは売上10兆円のうち6兆円以上がキャラクター商品で、コンテンツで稼ぐ複合モデルが重要だ。

経産省が今年、コンテンツ担当課とクールジャパン担当課を統合し文化創造産業課を設置した。経団連も「コンテンツ省」創設を提言するなど、政策が具体的アクションの段階に入っている。PPP（ポップパワープロジェクト）という民間コミュニティ形成も進めている。

政策への提言として、日本の強みである「自由」と「教育」を守ることを強調したい。規制が緩く自由に表現できる環境、充実した義務教育のアート教育がクールジャパンの土台である。高等教育では、デザイン経営やアート経営が重視される今、経営学部やMBAでのクリエイティブ教育が重要だ。

中村氏が学長を務めるiUは、学生全員を起業させる「失敗大学」で、起業率は全国1位となった。Adobeの調査では、世界は日本を最も創造的な国と評価するが、日本人自身の自己肯定感は最下位である。この空気を変えることが、クリエイティブジャパンへの道となる。

中村 伊知哉

iU 情報経営イノベーション専門職大学 学長

シンポジウム・大会報告

2024 年度 秋季大会 講演 1

『ゲーム事業の考察とセガのケース（トランスメディア戦略）』

内海 州史

ソニーでプレイステーションのビジネスプラン策定に携わり、その後セガでドリームキャスト開発、ディズニーでのコンテンツプロデュース、ベンチャー起業を経て、2020年にセガにCSOとして復帰、2024年4月に社長に就任した。

ゲーム産業の特徴は、技術の進化とともにビジネスも進化している点である。半導体の進歩によりグラフィックが向上し、ネットワークによりフリートップレイやサブスクリプションが登場、ソーシャルゲームでプレイ人口が爆発的に増加した。次に来るのはメタバースとAIである。

ゲームをプレイする理由も技術進歩により多様化している。達成感や感動だけでなく、出会い、友達との時間、ガチャによる虚栄心の充足など、様々な感情・感覚を満たす。その結果、ゲーム市場は他産業と比べて大きく伸び、輸出額では鉄鋼や半導体に並ぶ重要産業となった。

ゲームは単なる産業ではなく、配信者、Vtuber、コスプレイヤーなど周辺の職業や産業を生み出している。日本はゲームとアニメの文化発祥地の一つで、コスプレ、缶バッジ、声優イベント、ファンアート（二次創作）など、日本独特の文化が世界に広がっている。

こうしたゲームIPを使い、映画化、サブスク配信、アニメ化など、IPの広がりをデザインすることがトランスメディア戦略である。日本コンテンツの強みは多数の作品と深いコンテクストを持つ点だが、課題として権利の分散（製作委員会方式）や海外展開の知見不足がある。

セガは停滞が続いていたが、コロナによるデジタルゲームの追い風、サブスクリプション契約の成功、グロー

バル化戦略により復活した。海外売上比率は50%前後から65%に拡大した。マルチプラットフォーム・全世界同時発売を常態化し、「龍が如く」は海外売上が伸びた結果、日本売上比率が70%から30～40%に低下した。

現在取り組むトランスメディア戦略は、ゲーム発売時に映像、ライセンス商品、舞台などを同時展開し、地域も中東、南米、東南アジアに広がっている。ソニック映画は1作目3億2000万ドル、2作目4億ドルを超え、年末公開の3作目では映画と同テーマのゲームをコンソール、PC、モバイルで同時展開する。

目指すのは、セガをグローバルブランドにすることである。セガは認知度が高く、「ヤンキーとオタクの味方」というコンテクストを持つ。この文化が今や世界の中心となっている。昨年のゲームアワードで往年のタイトル5作品の復活をアナウンスし、大きな反響を得た。ノスタルジーとイノベーションを組み合わせ、「ロックで尖っていた」スピリットを押し出して復活を目指す。

課題はビジネスとして仕掛ける人材の不足である。グローバル展開には日本独自のオーセンティシティを保ちながら海外オーディエンスへの配慮も必要で、各国のインフルエンサーとの関係構築が重要となる。

内海 州史

株式会社セガ 代表取締役 社長執行役員 COO

シンポジウム・大会報告

2024 年度 秋季大会 講演2

『アニメは誰のものか ―日本アニメのアジア展開』

三原 龍太郎

三原氏は文化人類学を専門とし、日本の創造産業の海外展開をフィールドワークしている。近年はアニメのアジア展開に焦点を当て、中国、インド、サウジアラビアなどで関係者インタビューやプロジェクト参画を行ってきた。

フィールドワークから見えてきつつある仮説は「亜魂和オアニメ」の台頭である。これは「和魂洋才」のもじりで、アジアの物語をアニメというフォーマットで語る映像作品を指すために暫定的に付けている仮称。日本がかつて日本らしさを維持しながら西洋の科学技術を導入する「和魂洋才」の近代化を志向したのと同様に、現在のアジア各国は自分たちの物語（亜魂）を世界に発信するための技術的手段として日本アニメ風の絵柄を制作するノウハウ（和才）を導入しようとしているのではないかと考えている。

代表例が日本とサウジアラビアが国際共同製作した劇場版アニメ作品の『ジャーニー』である。見た目は完全にアニメだが、そこで語られているのはクルアーンの一節を基にした歴史ファンタジーである。サウジアラビアが自分たちの物語を語るためにアニメのフォーマットを採用した作品と評価できる。

「亜魂和オアニメ」の台頭には二つの背景があると思われる。第一に、アニメの世界規模のノーマライゼーションである。世界中で日本アニメ風の絵柄が当たり前のように日常風景に溶け込むようになってきたという肌感覚がある。オックスフォード、ロンドン、北京、成都、上海、デリー、リヤドなど、世界中の滞在・訪問先で日本アニメ風の絵柄に出くわすことが多くなったと感じている。

第二に、アジア地域の下請け脱却と自立化である。こ

れまでは日本がアジアのアニメスタジオに下請けを出していた。しかしながら近年、アジアの政治経済的な台頭を背景に、アジアのアニメ産業は自分たち自身でアニメを企画・制作できるだけのキャパシティを資金面・クリエイティブ面の双方において備えつつある。

「亜魂和オアニメ」は『ジャーニー』に限らず、アジア各地で作られつつある。中国の『紅き大魚の伝説』や『傘少女』、アラブの昔話をテーマにした『アサティール』などもそれに該当するだろう。サウジアラビアではさらに、ナショナルデーを祝う映像がアニメで制作されたりもしている。

「亜魂和オアニメ」の台頭は、「アニメは誰のものか」という問いを我々に投げかけている。「亜魂和オアニメ」の絵柄は確かに日本アニメ風であるが、はたしてそれは「日本のもの」と言えるのだろうか。アニメを「日本的な何か」とであるとみなす前提自体を考え直す時期に来ているのかもしれない。

また、日本のアニメ産業は今後アジア各国の「亜魂和オアニメ」プロジェクトにノウハウ提供等の形で関わっていくことになるのだろうが、ナショナルデーのアニメの事例のように、そのことでアジア本国の何らかの「政治」に囚わらずに関わってしまうことにまつわるリテラシーは涵養しておく必要があるだろう。他方で、日本とアジアのクリエイター同士の個人的交流には、政治的文脈を超えたアニメ表現の新たな可能性があるのかもしれない。

三原 龍太郎

慶應義塾大学経済学部 准教授

シンポジウム・大会報告

2024 年度 秋季大会 講演3

『クリエイターエコノミー：サブカル創り手たちが生み出すファンダム経済圏』

中山 淳雄

ブシロードでアニメ、カードゲームの海外展開を経験し、現在は研究者と事業家を兼ねている。本稿ではクリエイターエコノミー、産業としてのアニメ、メディア企業という三つの視点から論じる。

クリエイターエコノミーは2020年のコロナ以降、グローバルで20～30兆円、日本でも2～3兆円規模に成長した。「推しの子」では、アニメ公式のYouTube再生が3ヶ月で1億回に達したが、1000人のサブクリエイターが作った「踊ってみた」「歌ってみた」も1億回再生された。YOASOBIのプロデューサーは、非公式の方も重要だったと語る。サブクリエイターの動画は新たな層に届き、本家、アニメ、漫画へと派生した。

背景には2007～2015年のニコニコ動画の存在がある。初音ミクの登場でニコ動は有料会員250万人まで成長し、米津玄師、YOASOBI、adoなど現在のボカロPはこの時期に中高生としてアップロード経験を積んだ。小説家になろうも2007～2013年がピークで、リゼロ、このすば、オーバーロードなど現在のラノベ系アニメの大半がこの時期に生まれた。

ゲーム市場は2010年の5兆円から現在は30兆円に達した。任天堂の調査では、1980年生まれの日本人の80%が今もゲームのアクティブユーザーである。

消費者、クリエイター、プロデューサーという従来の三層構造に、推し活ユーザー、リミクサー、ワールドビルダーという中間層が登場した。ロブックスやフォートナイトでは、ユーザーが作ったゲームをユーザー同士で遊ぶ時間が半分以上を占める。

アニメ市場は過去最高の3兆円に達した。1963年の鉄腕アトムから始まり、1974年の宇宙戦艦ヤマトで玩

具スポンサーが登場、1995年のエヴァンゲリオンで製作委員会方式が確立、2006年以降は海外配信で拡大した。年間制作本数は300本超で、子供人口は半減したが、アニメは倍増している。

海外展開も好調で、2020年以降、海外売上が国内を初めて上回った。米国では映像需要の40%が非英語とシェアを広げるなかでその1/4が日本語。すなわち全体の10%をアニメが占め、さらに成長余地が大きい状況。

ポケモンの事例が示唆的である。2016年のポケモンGO以降、純利益は700億円超に成長したが、これはポケモンカードの爆発的成長による。デジタルで刺激を受けた後、フィジカルでユーザーと出会うコミュニティ型ビジネスが重要である。

歴史を振り返ると、明治時代の識字率向上で出版が成長し、1920年代にアーカイブ・パッケージ化の時代が到来、1960～2000年代前半がマスメディアのピークだった。現在はセミクリエイターが登場し、即興性とマイナーメディア化の時代である。

メディア企業の時価総額を見ると、コンテンツを持つ企業（任天堂、バンダイナムコ、カプコン、セガ）が高評価を得る一方、流通機能メインのメディア企業は低評価となっている。メディア流通がコンテンツを規定した時代から、メディアがコンテンツをフォローする時代へ転換した。ファンダムを持ったコンテンツと匂いのついた箱がマージすることが重要である。

中山 淳雄 エンタメ社会学者

シンポジウム・大会報告

2024 年度 秋季大会 パネルディスカッション

『日本アニメのグローバル化…バブルかリアルか』

三原 龍太郎 中山 淳雄 丸茂 礼 渡辺 哲也

海外での売上予測と現状

中山氏は東洋経済 2023 年の特集で、今後アニメ市場が 5 兆円まで拡大すると予測した。現状は海外売上が約 1.5 兆円だが、ゲーム市場が国内と海外で 1 対 3 の比率であることから、同様の展開が期待できるという。この予測は経団連がアニメに注目し始めた 2023 ～ 2024 年のタイミングと重なる。

ただし、米国や中国での興行収入を見ると、1999 年のポケモンを超えていないという現状もある。東映の海外売上上の 70 ～ 80% はドラゴンボール、ワンピース、スラムダンクといった有力作品が占めており、有力 IP への集中が顕著である。丸茂氏によれば、ナルトは放送終了から 7 年経った今も東映の海外売上 1 位を維持しており、レガシー IP の強さが際立つ。ゲームからのロイヤリティと商品化収入が大きな要因である。

三原氏は、2000 年代に一度アニメバブルが弾けた歴史を指摘する。『攻殻機動隊』などで北米市場に火がつき、「アニメなら何でも買う」と言わんばかりのニーズが高まった時代があったが、その後、反動で市場が収縮した。2010 年代中盤に Netflix が参入したこと等もあり海外市場は再び盛り返したが、今度は外資プラットフォームによる海外流通の支配といった新たな問題が指摘されるようになっている。

日本アニメの特性と地域差

キッズファミリー作品(ドラえもん、コナン)はアジア・中国では強いが、欧米ではイマイチである。一方、ジャ

ンブ作品とポケモン、ハイエンド作品はグローバルに展開している。丸茂氏によれば、欧米のファンはドラえもんやコナンを「子供向け」と見なし、よりクールで尖った大人向け作品を好む傾向がある。

三原氏は、海外における「見るに値するアニメ作品は何か」という相場観の形成に当たっては評論家や研究者の言説が影響力を持っていると指摘する。『攻殻機動隊』が欧米で人気なのは、サイバーパンクという人気ジャンルの文脈に乗っていたからであるという指摘もある。

レーティング問題も存在する。鬼滅の刃は中国で劇場公開されず、進撃の巨人やデスノートは中国で配信禁止となっている。宗教、生活習慣、法律、教育などの違いが日本アニメの展開を制約している。

新興国の状況

インドは人口規模では魅力的だが、三原氏によれば厳しい格差社会でもあるため、全体としての購買力は中国ほど強くない可能性がある。ただし、スマホ普及後は状況が変わっている可能性もある。2024 年 9 月には三井物産などが「メラメラアニメジャパン」を開催し、大盛況だった。

サウジアラビアは皇太子がアニメ好きで、ビジョン 2030 の一環としてエンタメ産業育成に力を入れている。テレビ東京は東映アニメーション、マンガプロダクションと共同制作した「アサティール 未来の昔話」を放送開始した。中東だけでなく北アフリカへのゲートウェイとしても期待される。

シンポジウム・大会報告

新しいメディアの台頭

FAST (Free Ad-Supported TV) が第三のテレビとして注目されている。米国では月額課金が困難な層向けに無料広告付き TV が成長しており、韓国は積極的に参入している。日本は横並び主義で出遅れている。

テレビ東京は 2008 年にクランチロールをホワイト化した歴史を持つ。当時違法配信していた 400 タイトルを、テレビ東京のアニメ 8 タイトルに絞り、正式ライセンスに切り替えた。映像がクリアになり、「お金はクリエイターに行く」というメッセージに賛同したファンが増え、会員数が爆発的に伸びた。2011 年には中国のビリビリも同様にホワイト化した。

テレビ東京は 2024 年 11 月に FAST チャンネルをスタートさせ、3 年で 1 万タイトルを目指すと発表した。シナぷしゅなどの子供向けコンテンツや飲食店紹介などを展開している。

グローバルに広がるオタク文化

世界には約 1000 のオタクイベントが存在し、企業主導ではなくファンが自主的に作ったものシナぷしゅが多い。アニメエキスポやジャパンエキスポは約 30 万人規模に成長した。電子コミック市場も活性化しており、ジャンププラスは Manga Plus として海外展開し、同時配信を実現している。

三原氏は、アニメが自前の海外配信プラットフォームをいかに構築するかという点が日本アニメの大きな課題となっている中で、集英社が Manga Plus という自前の海外配信プラットフォームを構築できたことの意義は大きいのではないかと指摘する。この成功事例をアニメにも応用できる可能性がある。

Vtuber 市場も日本発のグローバル展開として注目される。2022 年のエニカラ、2023 年のカバー上場で市場は 2000 ～ 2500 億円規模となった。中国や米国にも独自の Vtuber 事務所があるが、日本との差はまだ大きい。

産官学連携の重要性

新たなクールジャパン戦略では、2028 年に 7.7 兆円、2033 年に 12 兆円という数値目標が初めて設定された。財務省資料によれば、国際収支で黒字なのは観光（インバウンド）と知財（コンテンツ）のみで、他分野は赤字である。コンテンツ産業は半導体と同規模、鉄鋼より大きい産業となっており、研究の強化が必要である。

三原氏は慶應義塾大学でエンタメ関連の教育・研究の組織化に取り組んでいる。エンタメ関係の勉強をしたいという学生のニーズは高く、実際に数多くの慶應義塾 OB がエンタメ分野で活躍しているが、学内体制が追いついていない。中山氏と共同で開講した株式会社アカツキ寄附講座「エンターテインメントビジネス論」は、100 人以上が受講する人気講座となった。

丸茂氏は、本物のアニメコンテンツプロデューサー育成の重要性を強調する。クリエイターは多いが、ビジネスに明るく、監督やクリエイターとの人脈を持ち、作品にも詳しい人材が不足している。クリエイターとビジネスをつなぐ人間がもっと必要で、業界全体がそうなれば活性化する。

中山氏は、米国の USC やカルアーツのような登竜門的な教育機関が日本にないことを指摘する。韓国には 500 ～ 1000 のゲーム学科があるが、日本では立命館のゲーム研究所など個別の取り組みに留まっている。「エンタメといえば早稲田」のようなブランドを確立する仕組みが必要である。

質疑応答では、三菱商事が吉本興業と業務提携し、芸人をローソン店頭配置したり AI チャットボット化するなど、リアルとデジタルを融合した新しい顧客体験創出に取り組んでいることが紹介された。AI 活用については、声優の声の無断使用問題やファン心理など、クリアすべき課題が多いが、古いアニメの 4K 化やワンピース風加工アプリなど、実用的な取り組みも始まっている。

三原 龍太郎 慶應義塾大学経済学部 准教授

中山 淳雄 エンタメ社会学者

丸茂 礼 株式会社テレビ東京 アニメ局長
ファシリテーター

渡辺 哲也 円谷フィールズホールディングス株式会社

シンポジウム・大会報告



2025 年度 シンポジウム

AI/データが拓く社会実装の最前線

2025年7月27日(日) 11:00-17:00 iYell株式会社 本社

本シンポジウムでは、AI やデータサイエンスの先端的な知見が、現代社会や企業が直面する複雑な課題をいかに解決し、具体的な社会実装を通じて業界に変革をもたらすかを探求します。大学の学術的な知見と、先進的な企業のビジネスモデルを連携させることに焦点を当て、理論と実践の融合による新たな価値創造の可能性を議論します。

■プログラム

11:00-12:00 研究発表

田中 謙司 東京大学大学院 工学系研究科 教授
 平野 正雄 早稲田大学ビジネススクール 教授
 井上 祐樹 東京科学大学 工学院 経営工学系 准教授

12:00-13:00 ポスターセッション

13:00-13:15 開会挨拶

田中 謙司 東京大学大学院 工学系研究科 教授

13:15-14:00 講演 1

『最先端研究と社会実装の交差点』

曾我部 完 株式会社グリッド 代表取締役社長

14:15-15:00 講演 2

『機械学習を用いた EC ブランドでの在庫最適化・キャッシュフロー
 最大化の実現』

湯原 伸悟 forest 株式会社 代表取締役 CEO
 丸澤 舜 forest 株式会社 経営企画室 室長
 株式会社 Tsuzucle 取締役

15:00-15:45 講演 3

『実例から見る産学連携によるビジネス創出における要諦』

吉井 勇人 株式会社 JDSC 取締役 DX ソリューション事業部長

16:00-16:45 パネルディスカッション

『社会実装に向けた AI × ビジネスのリアル』

曾我部 完 株式会社 グリッド 代表取締役社長
 丸澤 舜 forest 株式会社 経営企画室 室長
 株式会社 Tsuzucle 取締役
 吉井 勇人 株式会社 JDSC 取締役 DX ソリューション事業部長
 西岡 典生 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社
 カスタマーエンジニアリング技術部長

16:45-17:00 総括・閉会挨拶

田中 謙司 東京大学大学院 工学系研究科 教授

総合司会

竹田 桐真 iYell 株式会社

シンポジウム・大会報告

2025 年度 シンポジウム 講演 1

『最先端研究と社会実装の交差点』

曾我部 完

グリッドは2009年創業、社会インフラ向けAIソリューションを提供する企業である。当初はメガソーラー事業から始まり、2014年頃から機械学習・深層学習技術の開発に着手、2017年以降は最適化技術に注力してきた。現在は電力会社の発電所運転計画、海上輸送の運行計画など、インフラのオペレーション最適化を支援している。従業員約120名、表参道に本社を構える。

同社が取り組む最先端研究として、量子コンピューターを活用したバーチャルパワープラント（VPP）の制御技術を紹介した。現状の量子コンピューターはNISQ（ノイズがありスケールしない量子コンピューター）段階だが、2030年半ば頃には誤り訂正付き量子コンピューターが実現すると見込まれている。2017年から基礎研究を開始し、2024年から応用研究段階に移行した。

量子コンピューター研究の焦点は二つある。第一に、電力システムにおける不確実性（需要変動、市場価格変動など）への対応である。従来はシナリオプランニングで限定的なケースしか検討できなかったが、量子コンピューターによりあらゆるケースを確率的に高速計算できる可能性がある。第二に、VPP問題を量子回路にどう記述するかという技術的課題である。これらは世界初の試みであり、量子生成AI技術を活用した研究開発を進めている。

曾我部氏は、ディープテック（深層技術）の社会実装における構造的課題を指摘した。基礎研究から社会実装までの時間軸が極めて長く、量子コンピューターの場合は10年スパンとなる。また、アカデミアとビジネスでは目的が異なる。アカデミアは新規性や論文、研究者の好奇心を重視するのに対し、ビジネスは再現性、汎用性、

スケーラビリティを求める。さらに、アカデミアの関心は応用研究までで、実用化・ビジネス化には関与しない傾向がある。一方、技術が実用化されても、プロダクト・マーケット・フィットを達成し、事業としてスケールさせることは別次元の困難さを伴う。

産学連携を成功させるための提言として、アカデミア側には技術の市場適用やスケールまで意識的に関与し、エンドユーザーと直接対話することを求めた。ビジネス側には、研究者・エンジニア・事業家・顧客など多様な当事者を組織化し、時間軸をマネジメントすることの重要性を強調した。同社では大学研究室5～6箇所と連携し、短期・中期・長期の技術ポートフォリオを構築している。また、研究室との頻繁なコミュニケーション（輪読会、隔週ディスカッション、学会参加など）により質の高い連携を実現している。

曾我部氏は、アカデミアとの対話を「未来を見るレンズ」と位置づける。例えばTransformerモデルの論文から現在の生成AI隆盛を予見できたように、最新論文の追跡により技術トレンドを数年先まで見通せる。これにより最適なタイミングでの技術投資が可能となる。

最後に、新しい技術が社会に届くには、技術シーズと顧客ニーズの両面を捉え、スケールするビジネスモデルとオペレーションを構築する必要があると述べた。研究者とビジネスパーソンが相互に対話し、協働することで初めて最先端技術の社会実装が実現すると講演を締めくくった。

曾我部 完

株式会社グリッド 代表取締役社長

シンポジウム・大会報告

2025 年度 シンポジウム 講演2

『機械学習を用いた EC ブランドでの
在庫最適化・キャッシュフロー最大化の実現』

湯原 伸悟 丸澤 舜

forest は M&A と e コマースを積極活用し、日用品中心のブランド EC 物販企業を買収する。販売から物流まで一貫した商流を持ち、年間数十万件を販売する。データ活用の重要性が高い事業特性を持つ。

田中謙司研究室との共同研究テーマは「機会損失、在庫回転率、輸送効率を考慮した在庫管理」である。2022 年から 2024 年のデータを用い、主にスマートフォン向けガラスフィルム（約 800SKU）とキャンプ用品を対象とした。スマホフィルムは機種ごとに製品が細分化され、毎年 SKU が増加する。キャンプ用品は大型で輸送費が高く、余剰在庫が課題となる。

EC 小売における在庫管理では、複数の要素がトレードオフ関係にある。売上最大化には在庫切れ回避が必要だが、在庫増加は資金効率を悪化させる。さらに輸送コストも無視できない。中国工場から日本への輸送には、コンテナ借り入れや航空便利用のコストが発生する。各商品には工場ごとのミニマムロット（最低発注量）が存在し、発注タイミングを揃えてコンテナを満載にすることで一商品あたりの輸送コストを削減できる。

研究のアプローチは三段階である。第一に、様々な商材に適用可能な汎用的発注計画法の提案。第二に、複数商材をまとめて発注することでの物流効率化。第三に、ブランドや時期によって重視すべきコスト要素が異なるため、ブランド責任者が選択可能なモデル構築である。夏向け商材は機会損失回避を優先し、冬は輸送コスト削減を重視するなど、柔軟な運用を可能にした。

機械学習モデルは需要予測だけでなく、発注プロセスを経た際の総コストと年間の資金効率性を見積もるシステムとして構築された。商品の粗利額、原価率、商品サ

イズごとの輸送コスト、コンテナ積載率などをインプットとし、機会損失、廃棄損失、保管損失などのリスクを定量化した。

スマホガラスフィルムを対象とした 2 年間のシミュレーションでは、保管コストと輸送コストの削減により年間約 2,700 万円の利益増加が推定された。特に、ブランド担当者が軽視しがちな保管・輸送コストの削減余地が大きいことが示唆された。人力による発注では発注量が大きく頻度が低いのにに対し、機械学習モデルは細かい発注判断と精度の高い発注量見積もりを実現した。

現在の運用では、社内データ基盤に格納された出荷数や発注仕掛数のデータを Google スプレッドシートに出力し、現場担当者の経験と勘に機械学習モデルのシミュレーション結果を参考指標として組み合わせ、最終的な発注判断を行っている。

今後の展開として、Excel や BI ツールでの可視化に加え、ChatGPT のようなチャット形式での分析支援や、多様な商材への適用拡大を計画している。EC 小売業界は古い体質も残り、勘による発注が存在する中、現場が使いやすい形で研究成果を実装していく方針である。

丸澤氏は、売上以上にコスト管理の重要性を強調し、データ分析による在庫最適化が資金繰り改善に直結することを示した。複数ブランドを抱えるロールアップ型ビジネスにおいて、共通基盤による効率化と個別最適化の両立が競争力の源泉となると講演を締めくくった。

湯原 伸悟 forest 株式会社 代表取締役 CEO

丸澤 舜 forest 株式会社 経営企画室 室長
株式会社 Tsuzucle 取締役

シンポジウム・大会報告

2025 年度 シンポジウム 講演 3

『実例から見る産学連携によるビジネス創出における要諦』

吉井 勇人

JDSC は「日本の課題をデータサイエンスの力で解決するコンソーシアム」として、企業のデータと研究機関の知識を組み合わせる価値創出を目指す。ビジネスを 4 レイヤーで展開：① AI・DX コンサルティング、②ソリューション横展開、③自社実業展開、④ロールアップによるスケール追求。トップ企業との共同開発成果を AI モデル化し、さらに自社でも実業化する独自モデルを構築している。

産学連携の要素として「ジョイント R&D」を提示。学術機関の研究論文活用により、ゼロから 1 を生み出す勝率を高められる。介護予兆、物流 2024 年問題、カーボンニュートラルなどナショナルアジェンダへのアプローチで特に有効だと強調した。

不在配送削減プロジェクトでは、東京大学、佐川急便、横須賀市、電力会社と共同実証を実施した。電力消費データから在宅状況を判定し、不在配送を削減する取り組みである。大学での事前検証では理論上 90% 削減が見込まれたが、実際は 20% にとどまった。太陽光発電設備により消費量が正確に把握できない世帯が多かったため、この差異が実証実験の重要な成果となった。

しかし規制の壁に直面した。当初想定されたオプトアウト方式から、個人情報保護委員会の指導でオプトイン方式（明示的同意が必要）に変更され、参加率低下により事業化が停滞している。吉井氏は研究機関や業界団体による規制改革推進の必要性を訴えた。

フレイル（介護前段階）検知プロジェクトでは、電力消費データのみで高齢者の外出頻度を把握し、介護リスクを早期発見する。従来は質問票への回答など能動的アクションを求めるが、本当に危険なのは閉じこもってド

アを開けない高齢者である。論文調査により、シンガポール大学研究の重要特徴量が電力データから生成可能と判明し、フィールドテストに踏み切った。

三重県、東京大学、中国電力との実証でフレイル検知技術が確立され、中国電力が「フレイルナビ」として自治体向けサービス化。現在約 30 自治体に導入、最終的に 200 自治体への展開を目指す。さらにフレイル対策コンソーシアムを立ち上げ、産官学連携体制を構築した。

課題として、フレイルは病気ではなく新しい概念のため、国・自治体で管轄部署が定まらず、予算扱いが自治体ごとに異なる。電力データのオプトイン問題も継続しているが、吉井氏は民間企業の方がインセンティブ（保険料割引など）を提示でき、実は同意取得が容易だと指摘した。

吉井氏は産学連携成功の要諦として三点を提示した。第一に、新技術開発や公共性の高いテーマ、規制が厳しいビジネスで産官学連携が有効。第二に、フィールドデータを提供する自治体との連携が重要で、現場課題に寄り添う姿勢が信頼構築の鍵。第三に、優秀な学生との協働により、最新テクノロジー領域で社会価値を創出し、学生のキャリア形成にも貢献できる。研究成果の安定運用まで責任を持つことの重要性を強調し、講演を締めくくった。

最後に、産学連携においては最初から最後までやり切ること、研究成果の安定運用まで責任を持つことの重要性を強調し、講演を締めくくった。

吉井 勇人

株式会社 JDSC 取締役 DX ソリューション事業部長

シンポジウム・大会報告

2025 年度 シンポジウム パネルディスカッション

『社会実装に向けた AI × ビジネスのリアル』

曾我部 完 丸澤 舜 吉井 勇人 西岡 典生

先端技術の役割と活用

曾我部氏は先端技術の定義について、社会実装には5年、基礎研究段階では10年というタイムスパンを示した。量子コンピューティングのような長期技術と、日常業務に適用可能な既存技術を区別し、問題解決には適材適所で技術を組み合わせることが重要だと強調した。

丸澤氏は後発スタートアップにとって先端技術は数少ない武器の一つと位置づけた。生成AIによるクリエイティブ制作では、従来1週間かかった撮影・デザイン作業を短期間で変更可能とし、モデルや背景、シチュエーションを柔軟に変えることでコンバージョン率向上につながる。既存大手との競争において、技術優位性が重要な差別化要因となる。

吉井氏は「問題解決できるか」が最重要であり、必ずしも最新技術である必要はないと指摘。10年前の技術でも有効なら積極活用すべきとし、課題起点のアプローチを重視した。ただし、AIエージェントのような新技術登場時は、従来業務の効率化というフォアキャスト思考ではなく、「全てAIエージェントがやってくれる」状態から逆算するバックキャスト思考が必要だと述べた。

産学連携のきっかけとチャレンジ

丸澤氏は産学連携を選択した背景として、まず内製化の困難さを挙げた。スタートアップでは人材採用コストが高く、限られたメンバーが既に複数のミッションを負っている。R&D的な領域に責任を持たせることは現実的に難しい。次に外部委託の問題として、民間企業へ

のアウトソースはコストが著しく高く、かつ研究成果の権利が支援企業に帰属する可能性がある。これらの理由から、コスト面とコントロール可能性の両面で、産学連携が最適な選択肢となった。

吉井氏の企業はPhD保持者20名を擁し、ハーバード大学など海外の優秀な研究者も在籍している。技術的には内製可能だが、産学連携の価値を別の側面に見出している。具体的には、ビジネスのオーソリティ向上、論文発表によるマーケティング効果、研究機関との連携による信頼性の担保である。一般論として産学連携のデメリットには権利関係やリードタイムの問題があるが、田中研究室など協働する研究者は「早く社会に出そう」という姿勢を持っており、現状デメリットは感じていない。ビジネスのタイムラインを守るため、経営者のスケジュールに合わせて「ここまでで完成させる」と尻を決めてしまう工夫も有効だと述べた。

曾我部氏は自身の特殊な事例として兄弟が大学教授という関係を挙げつつ、産学連携の最大のメリットは異分野専門家と即座につながれる拡張性にあると指摘した。メガソーラーの発電予測研究では、当初は機械学習の要素を想定していたが、気象予測が不可欠と判明。すぐに気象学の専門家を巻き込み、さらに制御系の専門家も加え、気象学、機械学習、制御工学、電力工学の各分野から4名の教授とチームを組んだ。このような異分野融合は内製では不可能であり、産学連携ならではの拡張性を実感したと述べた。

AI時代の組織と人材育成

シンポジウム・大会報告

吉井氏は組織として「無駄に見えることをどこまで許容するか」が重要だと指摘した。金融機関との対話では、稟議書作成を AI に任せることへの抵抗が示された。「稟議を自分で書き切って説明するアカウントビリティを持たせたい」という声に、吉井氏は共感を示した。自身のアクセンチュア時代を振り返ると、最初の 5 年間の業務は現在の生成 AI に勝てない。しかし、次世代リーダーを育てるには、ChatGPT が 3 分で答えを出せる時代でも 1 日かけて調査させる「無駄」を許容するバランスが必要である。「生成 AI に出せない自分の価値」を常に意識することが成功の秘訣だと述べた。

曾我部氏は、生成 AI が高度な業務までこなせるようになり、プログラミングなど現在学んでいるスキルも将来は不要になる可能性が高いと予測した。しかし技術がどれだけ進化しても、人間の仕事は常に進化し続け、新しい仕事のスタイルが生まれる。特に人としてのあり方、人間関係の構築能力は技術進化と無関係に重要であり続けると強調した。

丸澤氏は組織として業務の重複期間を設ける重要性を指摘した。AI によって既存業務とはまったく異なるプロセスになる可能性があるが、既存業務を止めることはできないため、並行して新しいビジネスプロセスを走らせる重複期間が必要である。個人レベルでは、知識とタスクの区別が重要だ。タスクは AI に任せられるが、業界固有の知識は自分に蓄積すべきだ。人同士の会議で「この商品は売れるか」と聞かれたとき、生成 AI に質問している余裕はない。知識を自分に留めて記憶し、経験をもとに瞬時に判断できる能力を維持する必要がある。

大学研究機関への期待

曾我部氏は一見矛盾する二つの期待を示した。一つは企業の世界への理解、もう一つは研究者が自身の興味関心に突き抜けて取り組むこと。企業の立場では研究者に自社のビジネスを理解してほしいが、同時に研究者らしく自分の関心に突き抜けてほしいとも思う。10 年以上前に東京大学の神崎教授が脳とコンピューターを接続する研究をしていた際、「何を言っているかわからない」

と感じたが、現在それがブレイン・コンピュータ・インターフェースとして実用化の兆しを見せている。吹っ飛んだ研究こそが、数十年後の日本の国力につながる。

丸澤氏は二点を期待として挙げた。第一に、業界全体の知見を個別企業に教えてくれること。スタートアップは自社の成長しか考えられない段階にあり、業界全体の発展まで視野が及ばない。田中研究室との定期的なディスカッションでは、小売業界全体での需要予測事例やアプローチを共有してもらうことで、新たな取り組みのモチベーションが生まれる。第二に、実情をしっかりとシェアした上で、改善の余地を具体的に指摘してほしい。人力や Excel で処理している非効率な業務を指摘してもらえれば、コスト効果を定量化でき、社会実装がしやすくなる。企業側も見栄を張らず、「ここまでしかできていない」という実情を正直に伝える必要がある。

吉井氏は三点を挙げた。第一に、金回りが悪い領域での研究推進。製薬会社のようにキャッシュリッチな業界だけでなく、ヘルスケアなど ROI が低い領域でも、国家政策的観点から研究が進むことが望ましい。第二に、データガバナンスのグレーゾーンへの踏み込み。生成 AI のような新技術登場時、どこまで使っていいかわからない状況で、企業は自社データをリスクにさせない。研究機関であれば「研究だから」という理由で怪しいグレーゾーンまで踏み込める強みがある。第三に、学会の信頼性指標の明確化。大学ランキングは存在するが学会ランキングはなく、企業から見るとどの学会の論文が信頼できるかわかりにくい。IEEE のような有名学会は分かるが、それ以外の学会の評価が企業にも理解しやすく開示されることを期待した。

また、そもそも企業側がアカデミアと共通言語を持つ努力が必要だとも指摘。産学連携を進めるには、双方の歩み寄りが不可欠である。

曾我部 完 株式会社 グリッド 代表取締役社長

丸澤 舜 forest 株式会社 経営企画室 室長
株式会社 Tsuzucle 取締役

吉井 勇人 株式会社 JDSC 取締役

西岡 典生 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社

研究ノート（査読なし）

学生における健康経営のイメージ・認知度調査

— ホワイト企業と就職意向に関する分析 —

新井 卓二 玄場 公規

Takuji Arai Kiminori Gemba

要旨：本研究は、「健康経営」における「リクルート効果」の検証を、大学生向けイメージ・認知度調査の結果から、就労可能性を明らかにするものである。また前研究から「ホワイト企業」のイメージが高まれば、「健康経営」企業に就労を希望する可能性が示唆されており、これを踏まえた後続研究ともなる。結果は、引き続き健康経営とホワイト企業との認識のギャップはあるものの少しずつ認知度は縮まっている、健康経営度調査にもある、「働き方制度の充実（具体的には男女共に産休や育休等の子供について配慮する制度）」や「健康に配慮（具体的には女性の健診制度充実や就労時間内での実施）」等の対応をすることで、ホワイト企業との認識のギャップを埋め、就労可能性を高めることが示唆された。課題として、大学生の健康経営の認知度は高いとはいえず、大学生向けに、教員やキャリアセンター等の職員への普及活動、デジタルヘルスリテラシーが高い学生に SNS を通じた広報活動も今後期待された。

キーワード：大学生，認知度，イメージ，ホワイト，就労希望

1. はじめに

本稿は、大学生を対象とした 2020 年の「『ホワイト企業』と『健康経営』のリクルートにおけるイメージ分析」[1] の継続研究となる。近年、健康経営の企業への普及が進み大学生を対象に、新たにアンケートを実施し、ホワイト企業のイメージや健康経営の認知度等から「リクルート効果」を明らかにするものである。

健康経営 [2] とは、日本政府の日本再興戦略また未来投資戦略に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」に関する取り組みの一つであり、経済産業省のホームページによると「従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」とされる。企業理念に基づき従業員等へ法律の定めを超えて健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績や株価の向上につながると期待されている。

健康経営の歴史は、1992 年にアメリカで出版された「The Healthy Company」[3] の中で、著者であり経営学と心理学の専門家であるロバート・H・ローゼン氏が、当時別々に考えられていた「経営管理」と「健康管理」を統合することによって、企業の業績を向上させることができるという概念を提唱したことから始まる。その後米国では、社員の健康、安全、職場環境に配慮した優良健康経営表彰制度（Corporate Health Achievement Award Winners／CHAA）[4] が始まった。本表彰制度は、名称変更等を経て 2023 年まで続いている。

日本では 2006 年に元大阪ガス株式会社の産業医である岡田邦夫氏が NPO 法人健康経営研究会 [5] を発足させ、その概念を日本に持ち込み、ヘルシー・カンパニーを「健康経営®」と定義した。普及の始まりは、2010 年に経済産業省が「医療費の削減」を目標に、「健康寿命の延伸」のため「健康会計（仮称）」を提唱してからとなる。また同年、健康経営をうたった書籍「会社と社会を幸せにする健康経営」[6] が発刊される。その後、経

学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ― ホワイト企業と就職意向に関する分析 ―

経済産業省では、優れた健康経営を行っている企業を認定し、その取り組みを支援することを目的として、健康経営に係る各種顕彰制度を開始した。まず2014年度から現在（2023年度で10年目）まで毎年続いている上場企業を対象とした「健康経営銘柄」[7]の選定が、経済産業省と東京証券取引所の共催で始まる。次に2016年度には経済産業省と日本健康会議[8]の共催で、上場企業を含む医療法人や未上場企業も対象にした新たな顕彰制度である「健康経営優良法人認定制度」[9]を創設した。認証の枠組みとして、大規模の企業等を対象とした「大規模法人部門」、中小規模の企業等を対象とした「中小規模法人部門」の2つの部門となっている。初年度から、大企業法人部門の優れた取り組みを行っている企業を「ホワイト500」、2021年度からは中小規模法人部門で特に優れた取組みを行なっている企業を「ブライツ500」、2024年からはさらに「ネクストブライツ1000」として認定する制度が新設された。その結果前述の顕彰制度に必要な健康経営度調査[10]への回答数・認定数とも、表1の通り年々増加している。

また2021年度まで無料だった申請料（税込み）も、2022年から大規模法人部門で8万8,000円、中小規模法人部門で1万6,500円が掛かるようになったが、上場企業では全数約3,800社のうち3割強が、また日経225の日本を代表する大規模法人部門に該当する大企業では8

割強が健康経営度調査に回答している。これらの上場企業は株主総会等も経ているので、逆説的になるが、少なくとも株主から指摘されるような戦略や株価が下がる（企業価値が低下する）ような取り組みとはなっていないようである。元気で生き生きとした社員が増えることは、株主の多くも企業価値向上に好影響を与えていると感じていると、推察される。中小規模法人部門でみると2023年の2万280件は、総務省と経済産業省による「令和3年経済センサス-活動調査」[11]では、1人以上雇っている法人企業数は約178万社となっているので1%強となっており、大企業に比べると浸透は遅いといえる。しかし、2023年度の回答数から認定率でみると、大規模法人部門で約85%（2,988件）、中小規模法人部門（16,733件）で約97%となっており、大規模法人と比較すると中小規模法人の方が認定されやすい、また取り組みやすい戦略になっているようである。2024年12月には、日本で独自の発展を遂げた健康経営を世界に広めるために、高齢化先進国の日本からの提案で国際規格のISO25554（Wellbeing ISO）が発行[12]された。これは、健康経営のエッセンスを抽出し、組織におけるウェルビーイングを推進するための枠組みを示す世界へのガイドラインとなる。

表1 健康経営度調査への回答企業数と認定数、（参考）上場企業を対象とした健康経営銘柄への回答数と認定数

年度	大規模法人部門		中小規模法人部門		（参考）健康経営度銘柄	
	回答数	認定数	回答数	認定数	回答数	選定数
2014					493	22
2015					567	25
2016	726	235	397	318	608	24
2017	1,239	539	816	775	718	26
2018	1,800	813	2,899	2,501	859	37
2019	2,328	1,473	6,095	4,811	964	40
2020	2,523	1,801	9,403	7,934	970	48
2021	2,869	2,299	12,849	12,255	1058	50
2022	3,169	2,676	14,401	14,012	1128	49
2023	3,520	2,988	17,316	16,733	1203	53
2024	3,869	2025年3月 発表予定	20,280	2025年3月 発表予定	2025年3月 発表予定	2025年3月 発表予定

2. 先行研究と目的

前述の通り、健康経営の概念自体が近年定義された為新しい領域となるが、健康経営に取り組むことと成果の関連について、学術的にも理論的・実証的に検討が行われてきた。

まず経済産業省 [15] によると、人的資本に対する投資（従業員への健康投資）を行うことによって、「企業への効果」として従業員の健康増進・従業員の活力向上が起り、リクルート効果やワーク・エンゲイジメント・生産性の向上、イノベーションを経て、最終的には業績向上・企業価値向上が見込まれている。また「社会への効果」にも派生し、①国民の健康増進、②持続可能な社会保障制度構築への貢献、③経済成長が期待されている。そこで健康経営と成果の関連について先行研究のレビューを通じて紹介する。米国では、経済産業省も参照してきた研究として、ケラム・千葉の健康投資を行うと、「生産性の向上：欠勤率の低下等」「医療コスト削減：長期的医療費抑制等」「モチベーションの向上：家族も含め忠誠心と士気が上がる」「イメージアップ：ブランド価値の向上等」「リクルート効果：就職人気ランキングの順位上昇で採用に有利に」の5項目の効果をあげ、投資リターンは2～3倍としている [16]。生産性損失の事例として Loepke et al が、従業員の健康状態（慢性疾患）やアブゼンティーズム、プレゼンティーズム（出勤しているのに体調不良でパフォーマンスが低下していること）を測定した [17]。Kizzy et al「モチベーションの向上」である従業員満足度や離職率を減らす効果にも注目している [18]。また、ハーバード大学公衆衛生学教授の Baicker et.al [19] は、「生産性の向上」や「医療コストの削減」について調査研究し、「従業員の健康維持に使われる1ドル当たりで、病欠日数の減少、より高い生産性、医療経費の減少を通じて、およそ3ドルの節約となる」ことを指摘している。更に、前述のアメリカの優良健康経営表彰企業を対象とした研究に、アメリカの代表的な株価指数である「S&P500」との13年後における株価のパフォーマンス比較がおこなわれ、優良健康経営表彰企業が「S&P500」より約1.8倍に上昇した報

告 [20] もある。そして企業内に健康文化があれば、職業性ストレスの軽減や健康イベントへの参加率が高まる傾向がある [21]。

日本では、3つの方向性から知見が蓄積されつつある。一つ目が産業保健分野からのプレゼンティーズムや生産性の向上等の研究となる。生産性損失の事例として、東大 WG 報告書 [21] や、2013 年デンソー健康保険組合の報告の「病気で欠勤した従業員による生産性損失は年間8億6千万円となり、これに対し腰痛や不眠など軽症不健康による生産性損失は年間200億円と推測された」 [22] がある。また森が、健康経営の成果として生産性が高まることを想定し、生産性をとらえる代理指標として「アブゼンティーズム」、「プレゼンティーズム」を挙げている [23]。さらに島津が、職場のメンタルヘルス対策として「ワーク・エンゲイジメント」を、健康経営の取り組みの効果として示している [24]。

二つ目が経営学分野からの株価パフォーマンス等の研究で、山本ほか、健康経営銘柄の選定が企業の利益率を高めるプラスの影響を与える可能性があること [24] を明らかにしている。また和田・安田はマーケティング効果として、健康経営銘柄の受賞が株式市場の反応に与える影響に注目した分析を行い、企業が健康経営を行い健康経営銘柄に選定されることが投資家に評価されていることをあげている [25]。

三つ目が介入を通じた実態調査や効果検証となる。新井ほかは、リクルート効果を含む外的効果の投資対効果を検証した [26] や、森永は、職場のコミュニケーション課題の解消のためにチーム単位で健康増進施策に取り組んだ結果、健康意識を高めるだけでなく、従業員の職場におけるウェルビーイングや業績を高めることができる可能性が指摘している [27]。また北田ほかは、野菜摂取量と健康経営評価指標（ヘルスリテラシー、プレゼンティーズム、幸福度との関連を検討しプレゼンティーズムによる損失リスクが、野菜不足群と比較して野菜充足群において優位に低いという結果が示している [28]。

このように健康経営が日本に持ち込まれ顕彰制度が始まった2014年から10年が経過し一定の効果が示されて

学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ― ホワイト企業と就職意向に関する分析 ―

きた。そして近年期待される効果の一つに、「リクルート効果」が注目されている。リクルート効果は、経済産業省の期待される効果では、「優秀な人材の獲得」、「人材の定着率の向上」となり、アメリカでは、ケーラム・千葉の「リクルート効果：就職人気ランキングの順位上昇で採用に有利に」がある。

なぜ期待されるかと言うと日本での社会的背景として、新型コロナウイルスが感染拡大しても、総人口の減少や高齢化の進行等の人口動態の変化により、人手不足割合の高止まりが続いているからである。過去最高は2018年11月で正社員53.9%となるが、2024年12月時点で52.6%と高止まりが続いている[29]。また人手不足倒産（負債1000万円以上の法的整理となった企業のうち従業員の離職や採用難等による人手不足が要因となった倒産）は、2024年は過去最多の342件となり、業種別では、建設業が最も多く次に物流業の46件と高水準となっている。さらに今後企業にとって、生産年齢人口が減少する時代には人材確保が重要な経営課題であり、特に1,000人未満の企業では人材が集まらなくなっているため[30]リクルート効果には特に注目すべきである。

このような背景により、経済産業省では、健康経営におけるリクルート効果の調査を過去2回行っている。1回目は2016年で「健康経営の効果②健康経営と労働市場の関係性」と題し、就活学生とその親にアンケート調査をかけている。結果、「従業員の健康や働き方に配慮している」が親で1位、就活学生で2位となる。ちなみに就活学生での1位は「福利厚生充実」となる。2回目は、2023年に日本経済新聞社に委託し「健康経営の社会への浸透：健康経営が就職の『決めて』になる」と題し、就活学生と転職者に対し「働き方に関するアンケート」調査を実施している[31]。結果、求職者が働く環境に望むもの1位に、「心身の健康を保ちながらはたらくこと」となった。

ではリクルート効果も含めた先行研究でいえば、リクルート効果を含む「健康経営」の投資対効果を検証した論文[32]や前述のケーラム・千葉のリクルート効果「就職人気ランキングの順位上昇で採用に有利に」を含めた投資リターンの推計[16]、木下の「健康経営優良法人認

定が人材の定着と評判に与える影響」[33]がある。リクルート効果だけに絞った研究では、前研究「『ホワイト企業』と『健康経営』のリクルートにおけるイメージ分析」[1]や2022年に社会人の転職者を対象とした調査「転職満足者の働く目的と退職・転職決定理由～転職プロセスからみる因子分析～」[34]がある。しかしこれらの先行研究から、リクナビやマイナビ等の就職希望企業ランキング調査等の結果と、健康経営の関係を証明できる研究成果は得られていない。理由は、就活生等における健康経営の認知度の低さや、健康経営が企業の評判に影響を与える程の役割を果たしていない、またはブランドに影響を与えるのに時間がかかっている・タイムラグが発生していると推察される。

しかし、経済産業省の2016年の資料や、健康経営優良法人とその他上場法人との実感値比較[35]では有意差がありリクルート効果が示されている。さらに前研究では、企業への「総合イメージ」が高い学生ほど、「健康経営」企業への就労希望が高かった[1]。そこで本調査では、2023年に改めて大学生に健康経営の認知度やホワイト企業やブラック企業のイメージと就労希望を調査し、健康経営と大学生を対象としたリクルートの効果の関係性を明らかにするものである。

3. 研究方法

前調査[1]では、昭和女子大学、大阪大学、明治大学、武蔵大学等主要4大学から169名の大学生に回答頂いたが、本調査で対象大学を増やし、また2年生の短期大学も追加し主要9大学の221名に回答頂いた。

調査期間：2022年11月20日から2023年1月10日にかけて調査を行った。

調査方法：Google フォームを用いた。

分析対象：2016年から実施している大学生向け産官学連携健康経営企業訪問プロジェクト[36]に参加している大学を中心に声掛けをおこなった。また回答者の合計が10名を超えない4年制大学は、その他4年制大学としてまとめた。内訳は表2の通りである。

また学年は、就職活動を始める2年生と3年生が多くなった。下記の表3に示す。

尺度：前調査と同様に、所属大学や学年等の属性から始まり、「健康経営優良法人」大規模法人部門の上位500社が別称「ホワイト500」と呼ばれているので「ホワイト企業」と、対になる「ブラック企業」の言葉の認知度、政府が推進している認定制度と「健康経営」を加えた認知度調査とした。また認知度の経路として、健康経営を知らなかった学生に対して、どのようなメディアや経緯を経れば学生に届く可能性があるか複数回答で聞いた。次に、調査対象学生の「健康や医療に関する正しい情報を入手し、理解して活用する能力」であるヘルスリテラシー（CCHL調査[37]）も聞き、学生のヘルスケアに関する現状を探った。

働き方イメージ調査は、前調査の結果を踏まえ、ホワイト企業イメージ8項目とブラック企業イメージ8項目の計16項目とし、5段階評価（5そう思う、4ややそう思う、3どちらとも言えない、2あまりそう思わない、1まったくそう思わない）を用いた。前回の調査では、設問に対し（5 ホワイト企業、4 どちらかというところとホワイ

ト企業、3 どちらとも言えない、2 どちらかというところとブラック企業、1 ブラック企業）とし、設問がホワイト企業寄りかブラック企業寄りか確認したが、今回は大学生がイメージ・認識している質問項目があらかじめ想定出来たため変更した。また今回も「ホワイト企業」と「ブラック企業」の単純2分法を用いたのは、事前調査において学生には「ホワイト企業」、「ブラック企業」の理解度にバラツキが大きい点、また法律違反である「ブラック企業」以外はすべて「ホワイト企業」との認識が正しいが、学生の多くは逆に「ホワイト企業」以外はすべて「ブラック企業」と二極化して判断している点、さらに厚生労働省が「ブラックリスト」と定義する労働基準関係法令違反に係る公表事案についても働いたことがない学生には理解が困難と判断したからである。結果、「ホワイト企業」「ブラック企業」とともに明確に定義せず学生のイメージを用い、かつ学生の理解に沿う単純2分法を用いた。次に、就職する際重視する項目（16項目）としては、5段階評価（5とても重要である、4重要である、3どちらとも言えない、2重要でない、1全く重要でない）を用いた。更に、「健康経営」企業への就労希望を尋ねた。最後に、経済産業省が顕彰制度に用いている健康経営度

表2 所属大学と男女比

所属大学	男性	女性	その他	合計
千葉工業大学	33	4	2	39
武庫川女子大学	0	38	0	38
山野美容芸術短期大学	9	28	1	38
その他4年制大学	15	9	0	24
大阪公立大学	11	11	0	22
大阪大学	17	3	0	20
神奈川大学	5	13	0	18
昭和女子大学	0	12	0	12
武蔵大学	3	7	0	10

表3 学年別回答数

学年別	回答数
1年生	38
2年生	70
3年生	60
4年生	16
大学院修士	37

学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ― ホワイト企業と就職意向に関する分析 ―

調査へのフィードバックシートの認知度、それを就職活動の際に活用する可能性を聞いた。結果において、前回調査と同じ質問は、2018年の結果も参考として載せ、変化の推移を探った。

4. 結果

求職者である大学生を対象とした就労アンケートを集計した結果、前回と同様に「ホワイト企業」「ブラック企業」の言葉の認知度は100%となった。2015年の電通事件[38]や2012年から毎年続くブラック企業大賞[39]の公表等により、大学生にも認知されていることが推察された。

次に政府が推進している表彰制度等の施策である子育てと仕事の両立に取り組む企業を認定する「くるみん」[40]や女性の活躍促進の取り組みが優良である企業を認定する「えるぼし」[41]等の認定制度と「健康経営」を加えた認知度調査は、表4の通りになった。

今回の調査から、健康経営優良法人が基準を満たせば認定される制度となっているため、先進的な取り組みを選抜し限定的に表彰する制度（上記太字）を減らし、また就職四季報[42]等で表記されていて、大学キャリア

センター等がホワイト職場で一般的に使用する可能性が高い「くるみん」や「えるぼし」等の認定制度を追加した。回答者は就活生が多かったが、1位は前回調査同様全て知らないとなった。2位は健康経営優良法人となり、約1/4の学生が知っていることになった。健康経営の表彰制度の認知度は、前回調査の「健康経営銘柄」と「健康経営優良法人」の違いはあるが、前回の調査に比べ10%強上昇しており学生への広がりを感じさせる結果となった。ちなみに企業の認定数でみると、1位は健康経営優良法人の認定数が表1の通り2023年度19,721社となり、2位はくるみん認定企業で4,481社となり、3位がえるぼし認定で2,716社となり、健康経営の認定数が突出して多いことがわかる。認定企業数の増加から、結果大学生へも認知度が上昇しているものと推察された。ただし、ホワイトやブラック企業の言葉の認知度100%とは違い、回答者56人（25%）の大学生にしか認知されていないかった。これは、「健康経営」≠「ホワイト企業」と、学生が認知していないと推察された。

次に健康経営を知らなかった学生に対し、どのようなメディアや経緯を経れば学生に届く可能性があるか複数回答で聞いた。結果は、表5の通りになった。

1位は「授業（キャリア教育含む）」となり、7割近い

表4 政府施策の表彰制度の認知度

順位	表彰制度	回答数	（参考）2018年前回調査	回答数
1	全て知らない	126 (57%)	全て知らない	75 (44%)
2	健康経営優良法人認定	56 (25%)	ダイバーシティ企業経営百選	59 (35%)
3	くるみん認定	36 (16%)	なでしこ銘柄	38 (22%)
4	えるぼし認定	28 (13%)	女性が輝く先進企業表彰	37 (22%)
5	なでしこ銘柄	24 (11%)	健康経営銘柄	24 (14%)
6	女性が輝く先進企業表彰	17 (8%)	テレワーク先駆者百選	12 (7%)
7	安全衛生優良企業	17 (8%)	均等・両立推進企業	6 (4%)
8	ユースエール認定	3 (1%)	安全衛生優良事業所	5 (3%)

表5 大学生が健康経営を知る機会・経緯

	経路	回答数
1	授業（キャリア教育含む）	153 (69.2%)
2	就職（キャリア）センター	111 (50.2%)
3	インスタグラムやYouTube等のSNS	90 (40.7%)
4	TVや新聞等のメディア	82 (37.1%)
5	親や友達	52 (23.5%)
6	その他（ハローワーク等公的機関）	42 (19.0%)

学生が授業内で紹介されれば知るまたは知ることになるであろうと回答していた。第2位は「就職（キャリア）センター」となった。しかし、1年生や4年生の大学の2年生までは、そもそも就職（キャリア）センターを使う機会がほとんどないため、回答が限られた。それでも大学では授業で、またはキャリアセンターを介して、情報を集める可能性が示唆されたので、授業においては教員が、また就職（キャリア）センターでは職員が、健康経営を知っている必要が求められた。また SNS に関しては、X や Instagram 等で、健康経営の公式のサイトはなく、2024 年に初めて経済産業省が委託事業として X 上に Action 健康経営 [43] の公式サイトを用意したので、今後も学生にリーチすると想定するなら認知度の高い Instagram や TikTok 等も必要と予想された。

次に、学生のヘルスリテラシーを、調査対象学生のヘルスリテラシー（CCHL 調査 5 段階評価、1 まったくそう思わない、2 あまりそうおもわない、3 どちらとも言

えない、4 まあそう思う、5 強くそう思う）も聞き、学生のヘルスケアに関する現状を探った。

全体の平均は 3.67 となり、福田らの働いている労働者向けのヘルスリテラシーの先行研究 [44] からみると 3.5 以上の高ヘルスリテラシーとなった。私たちが行っている大学生向け産官学連携健康経営企業訪問プロジェクト [36] に参加する前の大学生の平均 3.65 と比較すると、違いはなく、大学生にとってヘルスリテラシーの一般的な数値であることが示唆された。また設問 1 の情報に関わる平均が高いことから、大学生のデジタルヘルスリテラシーが高い可能性が示された。

働き方イメージ調査として、ホワイト企業イメージ 8 項目とブラック企業イメージ 8 項目についての 5 段階評価の結果は、表 7 の通りになった。

ホワイト企業だと思う働き方 1 位は「男女共に対象とした産休育休制度がある」となり、第 3 位に「会社に保育所や子供補助制度がある」となり、子供について配慮

表 6 大学生のヘルスリテラシー

	CCHL 設問	評価
1	新聞、本、テレビ、インターネットなど、色々な情報源から情報を集められる	4.24
2	たくさんある情報の中から、自分の求める情報を選び出せる	3.63
3	情報を理解し、人に伝えることができる	3.54
4	情報がどの程度信頼できるかを判断できる	3.48
5	5. 情報をもとに健康改善のための計画や行動を決めることができる	3.45

表 7 ホワイト企業またはブラック企業だと思う働き方イメージ

	ホワイト企業イメージ	評価	ブラック企業イメージ	評価
1	男女共に対象とした産休育休制度がある	4.35	資料作成や練習等の自己研鑽も含めサービス残業（未払い）がある	4.42
2	女性特有の病気を含め人間ドック補助等がある（法律の規定以上の取り組み）	4.27	副業を強く推奨する	4.00
3	会社に保育所や子供補助制度がある	4.24	会社で運動会や社員旅行等のほぼ強制のイベントがある	3.81
4	残業がない（週 40 時間勤務）	4.20	新規学卒者の 3 年以内の離職率 30% 以上ある	3.55
5	健康診断等は業務時間内に実施する	4.18	同一労働同一賃金	3.24
6	有給休暇が 90% 以上取得	3.99	深夜勤務がある	3.09
7	リモートワークやワーケーション等多様な働き方制度がある	3.93	職場への出勤が求められている（リモートワーク等の勤務が認められていない）	3.09
8	昼寝の制度がある	3.48	立ち仕事等体を動かすことが就業時間の半分以上ある	2.62

学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ― ホワイト企業と就職意向に関する分析 ―

する制度がホワイト企業へのイメージを高めていることがわかった。ちなみに健康経営度調査では、改正育児・介護休業法の配偶者出産時の特別休暇は除く産後パパ育児（子の出生直後の時期における育児休業）・男性育児休業取得人数を聞いている。また2位の「女性特有の病気を含め人間ドック補助等がある（法律の規定以上の取り組み）」と、5位の「健康診断等は業務時間内に実施する」は、健康診断等本人の健康管理向け施策となった。また前回調査の比較では、1位に「有給休暇が90%以上取得」と2位に「残業がない（週40時間勤務）」が入っていたが、今回の調査では6位と4位と順位を落としている。これらは働き方の制度になるが、こちらは2018年の働き方改革関連法[45]等で周知が進み充実がはかられ、学生の興味も当たり前の制度として捉えているものと推察される。

ブラック企業だと思う働き方1位は、「資料作成や練習等の自己研鑽も含めサービス残業（未払い）がある」となり、法令違反にも該当するのでイメージが特に悪くなることがわかった。また2位の「副業を強く推奨する」だが、コロナ禍を経て、副業解禁の流れから副業を推奨している企業は増えてきている[46]が、学生からはブラックのイメージが付くようである。こちらは前回調査でも明らかになったことだが、学生は、副業は本業の企業先が給料を支払えないため、推奨していると、ネガティブに捉えている節がある。しかし企業は、副業には、能力開発やスキルを活かす機会の提供による従業員満足度

の向上や柔軟な働き方の実現により優秀な人材確保等も期待しており[47]、働いたことがない学生には理解が難しいものと推察された。3位の「会社で運動会や社員旅行等のほぼ強制のイベントがある」は、昨今の個人主義による職場交流活動の減少[48]が示唆された。

就職する際重視する項目の5段階評価の結果は、表8の通りになった。

就職の際重視する項目の上位1番目は「働き方に配慮している」となり、昨今の大学生がブラック企業の避ける傾向と同様な働き方に関する項目となった。前設問のホワイト企業のイメージにおいても、子供について配慮する制度は、広く捉えれば働きやすくなる等で働き方に含まれるものと推察される。健康経営度調査でも、働き方と健康は密接しているとの考えのもと、認定要項の一つとして、ワークバランスの推進（適切な働き方の実現および育児・介護の両立支援の取り組み）や具体的な健康保持・増進施策（長時間労働者への取り組み）として内包している。2番目は福利厚生となり、2016年の経済産業省の公表資料や女子大学生の就職先として重視する条件[49]や他のリクルートの調査と同じとなった。3番目は給与水準となり、前回調査とは違いしっかり稼ごうという意向が伺えた。理由は、昨今転職が一般的になったため、年功序列のような若年時の給料が低い減私奉公的な給与体系が敬遠されている[50]ことが推察された。4番目に「健康に配慮している」となり、直接「健康経営」に該当した、5番目と6番目は雇用や業績の安定がラン

表8 就職する際重視する項目（16項目）

	上位項目	評価	（参考）2018年前回調査	評価
1	従業員の働き方に配慮している	4.36	福利厚生が充実している	4.54
2	福利厚生が充実している	4.31	従業員の働き方に配慮している	4.50
3	給与水準が高い	4.29	従業員の健康に配慮している	4.39
4	従業員の健康に配慮している	4.26	雇用が安定している	4.37
5	企業業績が安定している	4.19	企業業績が安定している	4.37
5	雇用が安定している	4.19	—	
	下位項目	評価	（参考）2018年前回調査	評価
2	従業員数が多い	2.93	従業員数が多い	2.83
1	従業員の平均年齢が20代または30代である	2.86	従業員の平均年齢が20代または30代である	2.76

クインシ、近年の安定志向を示していた。

就職の際重視する項目の下位の2点台は、従業員の平均年齢や人数の多さになった。先行研究と同様に、規模の大きさは重要視されていない結果となった。また前回調査と変化がなかった。

「健康経営」企業への就労希望では、「健康経営」の用語説明をしたうえで、「健康経営」に取り組んでいる企業に積極的に働きたいか確認したところ、170人(76.9%)がYESと回答し、「健康経営」への就労希望の高さが見られた。ちなみに前回調査では、141人(83.4%)がYESと回答している。

最後に「健康経営度調査のフィードバックシート」の認知度は、20人(9%)となり、健康経営優良法人認定制度を知っている56人(25%)の学生の半分以下となった。これから認定制度は知っているが、具体的な調査票やフィードバック等のフローを知らないことがわかった。また「健康経営度調査／フィードバックシート」を見せたうえで就労希望を聞いたところ、89人(40.3%)がYESと回答した。そもそもフィードバックシートの目的は、取り組んだ企業の評価結果を示すものであり、学生向けの仕様になっていないため見づらく高い結果が得られなかったと推察された。リクルート効果を経済産業省が期待しているのであれば、今後の学生向けとしてフィードバックシートの見せ方や別に学生向け就職ランキング等の改善が求められた。

5. 考察

求職者である大学生の就労アンケートにおいて、「ホワイト企業」や「ブラック企業」の用語は全員に知られており、健康経営に取り組む企業数の増加に伴い政府施策の中での認知度は一番高い25%となったが、「ホワイト企業」との認知とは乖離があり≡とまだ認識されているとは言えず、前回同様ギャップが認められた。

ホワイト企業だと思う働き方では、「子供について配慮する制度」や「健康診断等本人の健康管理向け施策」、「働き方の制度の充実」などがあげられた。就労希望では「従業員の働き方や健康に配慮」、「給料が高い」、「福

利厚生の実施」、「雇用の安定」が求められた。ただ企業と対象群の大学生との認識の違いで「副業の推奨」があげられたので、開示には注意が必要と示唆された。

そして健康経営企業への就労希望では、「健康経営」の用語説明をすれば積極的に働きたいと約77%が回答しており、前回同様就労希望は高いと判断できた。ただ認知度は前述の通り25%となっているので、まずは大学生に健康経営を認知させる必要が示唆された。そこで健康経営を大学生に普及させると考えると、表5の通り、教員やキャリアセンターの職員向けの勉強会等の施策が必要と示唆された。またデジタルヘルスリテラシーが高い学生向けにSNSも積極的に活用していく必要があり、さらに経済産業省が、企業向けに使用しているフィードバックシートはそもそも知られておらず、見せ方や別のランキング等の改善の余地が大きいと想定できた。

6. 結論と限界

前研究では、日本で初めておこなった健康経営における求職者側からの「リクルート効果」の検証から、「ホワイト企業」のイメージが高まれば、「健康経営」企業に就労を希望する可能性が示唆されていた。本研究は、その後続研究となり、引き続き健康経営とホワイト企業との認識のギャップはあるものの少しずつ認知度は縮まってきており、健康経営度調査にもある「働き方制度の充実(具体的には男女共に産休や育休等の子供について配慮する制度)」や「健康に配慮(具体的には女性の健診制度充実や就労時間内での実施)」等の対応をすることで、ホワイト企業との認識のギャップを埋め、就労可能性を高めることが示唆された。

一方課題として、大学生の健康経営の認知度は高いとはいえ、取り組む企業が増えるだけでなく、求職者の大学生向けに、教員やキャリアセンター等の職員への普及活動、SNSを通じた広報活動は今後も期待された。またこれらの施策により求職者である大学生が健康経営を知ることにより、健康経営企業に就労を希望したり、また健康経営に取り組んでいない企業を避けたりすることで、さらに企業側が健康経営に取り組む動機を持たせ

学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ― ホワイト企業と就職意向に関する分析 ―

る普及の好循環サイクルが想定される。今後さらに企業に普及させるためにも新たなポイントとして取り組むことが期待される。

限界としては、2つあげられる。1つ目として、今回の対象群が産官学健康経営企業訪問プロジェクト [36] の参加大学や参加大学生から健康経営の調査をおこなっているため、そもそも健康経営に興味がある学生がおり、バイアスの可能性がある点である。2つ目として、近年ホワイト退職 [51] との言葉が出てきたように、健康経営や働き方を充実させホワイト企業となるだけでは「能力が向上しない」等の理由で退職するケースもあり、また転職が一般的になりつつ年功序列や減私奉公等を避け高い給料を稼ぎたいとの意向が一定数存在するため、健康経営等の取り組みだけでは限界があり、仕事の質や量をコントロールし、やりがいや成長を促し、また給与等と両立をはかる必要がある点である。

最後に、上記2点の限界はあるが、「健康経営」に取り組む法人は、年々増え続け本年度は上場企業の3割を超え [52] 普及期を迎えた。しかしまだ7割弱の企業が取り組んでいないと言い換えることもできる。労働力人口の減少は一途であり、女性活躍や定年延長でも労働力人口を維持するのは困難なため、また外国人労働者の受け入れを積極的におこなっても、人手不足の社会はこの先も解消しない可能性はある。前研究や先行研究 [33] の通り、就職企業ランキングでは健康経営の認定への影響は与えられない現状である限り、本研究の必要性は高く、「健康経営」が、企業における人手不足解消の研究の対象となる事を期待している。

謝辞

産官学連携健康経営訪問プロジェクトの参加メンバーである、大阪大学 教授 上西啓介氏、大阪公立大学 教授 真嶋由貴恵氏、神奈川大学 准教授 中見真也氏、昭和女子大学 特任教授 磯野彰彦氏、上智大学 教授 森永雄太氏、千葉工業大学 教授 新谷幸弘氏、武庫川女子大学 教授 高橋千枝子氏、山野美容芸術短期大学 客員教授 大野淑子氏（大学名アイウエオ順）には、アンケートにご協力頂き感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 新井卓二, 玄場公規:「ホワイト企業」と「健康経営」のリクルートにおけるイメージ分析, BMA ジャーナル, Vol.20, No.1, pp. 5-18, August 2020
- [2] 経済産業省ホームページ, 健康経営, https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html, (2024 年 12 月 30 日)
- [3] ロバート・ローゼン, 宗像恒次監訳:ヘルシー・カンパニー 人的資源の活用とストレス管理, 産能大学出版部, 1994
- [4] Excellence in Corporate Health Achievement Award (ECHAA) ホームページ, <https://acoem.org/About-ACOEM/Excellence-in-Corporate-Health-Achievement-Award>, (2024 年 12 月 30 日)
- [5] 特定非営利活動法人健康経営研究会ホームページ, <http://kenkokeiei.jp/>, (2024 年 12 月 31 日)
- [6] 秋山美紀, 野田啓一, 魚住隆太, 倍和博, 生田孝史, 古井祐司, 小林篤, 久司敏史, 狩野史子, 齊藤有希子, 吉本明憲:会社と社会を幸せにする健康経営, 田中滋, 川渕孝一, 河野敏鑑 (編集), 勁草書房. (2010)
- [7] 経済産業省ホームページ, 健康経営銘柄, https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html (2024 年 12 月 31 日)
- [8] 日本健康会議データポータル, <http://kenkokaigidata.jp/>, (2024 年 12 月 31 日)
この団体は、少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人ひとりの健康寿命延伸と医療費適正化について、行政のみならず、民間組織が連携し実効的な活動を行うために組織された活動体である。
- [9] 経済産業省ホームページ, 健康経営優良法人認定制度, https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html (2024 年 12 月 31 日)
- [10] 経済産業省ホームページ, 健康経営度調査について, https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiedo-chousa.html (2024 年 12 月 31 日)
- [11] 統計局ホームページ, 令和3年経済センサス-活

- 動調査, <https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/index.html> (2024 年 12 月 31 日)
- [12] 産総研ホームページ, ウェルビーイング重視社会への転換を促す国際規格 ISO 25554 が発行, https://www.aist.go.jp/aist_j/press_release/pr2024/pr20241209/pr20241209.html (2025 年 1 月 2 日)
- [13] 経済産業省ホームページ, 健康経営の推進について, https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/240328kenkoukeigaiyou.pdf, (2025 年 1 月 2 日)
- [14] ロバート・ケーラム, 千葉香代子: 儲かる「健康経営」最前線, ニュースウィーク日本版, pp.48-53, 2011-03-02
- [15] Loeppke R, Taitel M, Haufle V, et al : Health and productivity as a business strategy, A multiemployer study, J Occup Environ Med 51, pp.411-428, 2009
- [16] Kizzy M, Lisa A : “Organizational Wellness Programs: A Meta-Analysis”, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 13, No. 1, pp.58-68, 2008
- [17] Katherine B, David C, Zirui S : Workplace Wellness Programs Can Generate Savings, Health Affairs Worksite Wellness Study, Health Affairs, 2010
- [18] Fabius R, Thayer RD, Konichi DL, et al : The link between workforce health and safety and the health of the bottom line tracking market performance of companies that nurture a “culture of health”, J Occup Environ Med 55(9), pp.993-1000, 2013
- [19] Kwon, Youngbum, Marzec, Mary L : Unpacking the Associations Between Perceived Cultural Support and Employee Health, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61(11), pp.910-915, 2019
- [20] 平成 27 年度健康寿命延伸産業創出推進事業, 「健康経営評価指標の策定・活用事業」東大 WG 報告書, 経済産業省ホームページ, <http://square.umin.ac.jp/hpm/index.html>, (2025 年 1 月 2 日)
- [21] 株式会社法研: “健康経営” で目指す健康志向の人のづくりと風土化, ヘルスアップ 21, pp.16-17, 2013-01
- [22] 森晃爾: 改定 成果の上がる健康経営の進め方, 労働調査会, 2018
- [23] 島津明人: 新版 ワーク・エンゲイジメント, 労働調査会, 2022
- [24] 山本勲, 福田皓, 永田智久, 黒田祥子: 健康経営銘柄と健康経営施策の効果分析, 独立行政法人経済産業研究所 ディスカッション・ペーパーシリーズ, 21 号, pp.1-36, 2021
- [25] 和田裕雄, 安田行宏: 健康経営と企業パフォーマンスに関する論点整理, 証券アナリストジャーナル, 61 巻 7 号, pp.18-30, 2023
- [26] 新井卓二, 上西啓介, 玄場公規: 「健康経営」の投資対効果の分析, 応用薬理, 第 96 号, pp.77-84, 2019-5/6
- [27] 森永雄太: チーム単位の健康増進施策と従業員のウェルビーイング, 一橋ビジネスレビュー, 66 巻 1 号, pp.84-97, 2018
- [28] 北田千晶, 信田幸大, 新井卓二: 野菜摂取量と健康経営評価指標における関連性の検討, 産業ストレス研究, Vol. 30, No. 3, pp.303-313.2023
- [29] 帝国データバンク 人手不足倒産の動向調査 (2024 年), <https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250109-laborshortage-br2024/> (2025 年 1 月 2 日)
- [30] 厚生労働省ホームページ, 一般職業紹介状況 (職業安定業務統計), <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/114-1.html> (2025 年 1 月 3 日)
- [31] 経済産業省ホームページ, 第 10 回 健康投資ワーキンググループ, https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/kenko_iryoku/kenko_toshi/010.html (2025 年 1 月 3 日)
- [32] 新井卓二, 玄場公規, 佐藤光弘, 川村由起子, 杉岡孝祐, 浅野健一郎: 経営戦略としての健康経営, 合同フォレスト, 2019
- [33] 木下祐輔, 従業者・企業双方からみた健康資本投資に関する実証研究, <https://da.lib.kobe-u.ac.jp/da/kernel/D1008262/D1008262.pdf>

学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ― ホワイト企業と就職意向に関する分析 ―

- [34] 新井卓二, 宮口昂, 加藤大一郎: 転職満足者の働く目的と退職・転職決定理由 ～転職プロセスからみる因子分析～, 山野研究紀要, 30 号, p 1-9, 2023
- [35] 新井卓二, 上西啓介, 玄場公規: 日本における「健康経営」の期待される効果と実態, 経営システム学会誌, 第 36 号, pp.55-61, 2019-6
- [36] 鈴木歩弥, 新井卓二, 磯野彰彦: 産官学健康経営企業訪問プロジェクト (2016 ～ 2022) とヘルスリテラシー教育の可能性, 昭和女子大学現代ビジネス研究所ワーキングペーパー, No.9, 2024
- [37] Ishikawa H. et al: Developing a measure of communicative and critical health literacy-a pilot study of Japanese office workers. Health Promotion International 23(3): pp.269-274, 2008
- [38] 厚生労働省 こころの耳, うつ病による過労自殺について使用者の安全配慮義務違反を認めるリーディングケースとなった裁判事例 (電通事件) <https://kokoro.mhlw.go.jp/case/634/>, (2025 年 1 月 3 日)
- [39] ブラック企業大賞, ブラック企業大賞 実行委員会, <http://blackcorpaward.blogspot.com/> (2025 年 1 月 3 日)
- [40] 厚生労働省ホームページ, くるみんマーク・プラチナくるみんマーク・トライくるみんマークについて, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html (2025 年 1 月 3 日)
- [41] 厚生労働省ホームページ, 女性活躍推進法特集ページ (えるぼし認定・プラチナえるぼし認定) <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html> (2025 年 1 月 3 日)
- [42] 東洋経済 STORE, 就職四季報 働きやすさ・女性活躍版, https://str.toyokeizai.net/magazine/shushoku_woman/ (2025 年 1 月 3 日)
- [43] 健康経営優良法人認定事務局 (日本経済新聞社) https://x.com/act_kenkeikei (2025 年 1 月 3 日)
- [44] 福田洋: 健康経営とヘルスリテラシー, 予防医学, 第 61 号 1 巻, pp.19-28, 2020
- [45] 厚生労働省ホームページ, 「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」について, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00001.html (2025 年 1 月 3 日)
- [46] 厚生労働省ホームページ, 従業員の「副業・兼業」に関するアンケート調査結果の概要, <https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/001145565.pdf> (2025 年 1 月 3 日)
- [47] ミラサポ plus ホームページ, 事例から学ぶ! 「副業人材」, <https://mirasapo-plus.go.jp/hint/20187/> (2025 年 1 月 3 日)
- [48] 大和ライフネクスト, 2025 年卒・Z 世代の就活トレンド 学生 400 人を調査「社員寮」に関する学生の意見とは?, <https://www.daiwalifenext.co.jp/news/274.html> (2025 年 1 月 3 日)
- [49] 大石美佳, 山下美紀, 正保正恵, 竹田美知: 女子大学生の家族資本とキャリアデザイン, 日本家政学会研究発表要旨集, 第 66 号, p.193, 2014
- [50] NHK ニュース, 就活 面接で「伝える極意」“プレゼンの神様” 澤門氏が解説, https://www3.nhk.or.jp/news/special/news_seminar/senpai/senpai100/ (2025 年 1 月 17 日)
- [51] 東洋経済オンライン, 「ホワイトなのに若手が辞める」企業の残念な盲点, <https://toyokeizai.net/articles/-/646571> (2025 年 1 月 3 日)
- [52] 経済産業省ホームページ, 「健康経営優良法人 2024」認定法人が決定しました!, <https://www.meti.go.jp/press/2023/03/20240311004/20240311004.html> (2025 年 1 月 17 日)

著者

新井 卓二

大阪公立大学 協創研究センター 客員教授

玄場 公規

法政大学 専門職大学院 教授

【投稿受領日】2025 年 2 月 3 日

研究ノート（査読なし）

大学キャリアセンターにおける健康経営の認知度と 学生との比較

— 大阪府内全大学調査からの一考察 —

新井 卓二 真嶋 由貴恵

Takuji Arai Yukie Majima

要旨：本研究は、健康経営を更に普及させるために求職者である大学生を起点に、大阪府が実施した府内全大学で支援者であるキャリアセンター職員向けアンケート調査の結果と大学生向け認知度調査とを比較し、健康経営に取り組む企業への就職の可能性を探るものである。結果は、キャリアセンター職員における健康経営の認知度は78%と高く、また理解している職員が半分以上と浸透していることが伺えた。一方、キャリアセンター職員は、就活学生に対して、健康経営を紹介する機会はくるみ等の他表彰・顕彰制度に比べ低く、健康経営が就職の決め手になるとの認識が乏しいことが示唆された。大学生は健康経営の認知と取り組み内容を理解していないだけの可能性が高く、今後キャリアセンター職員が「健康経営が就職の決め手や参考になる」との認識を持って、積極的に紹介していくことが期待された。また今後の大学生への普及において、健康経営における法律等の裏付けやSNSを通じた広報活動も今後期待される。

キーワード：健康経営、キャリアセンター、認知度、大阪府、大学生

1. はじめに

健康経営[1]とは、日本政府の日本再興戦略また未来投資戦略に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」に関する取り組みの一つであり、経済産業省のホームページによると「従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」とされる。企業理念に基づき従業員等へ法律の定めを超えて健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績や株価の向上につながると期待されている。

健康経営の歴史は、1992年にアメリカで出版された「The Healthy Company」の中で、著者であり経営学と心理学の専門家であるロバート・H・ローゼン氏が、当時別々に考えられていた「経営管理」と「健康管理」を統合することによって、企業の業績を向上させることができるという概念を提唱したことから始まる。その後米

国では、社員の健康、安全、職場環境に配慮した優良健康経営表彰制度（Corporate Health Achievement Award Winners / CHAA）[2]が始まった。本表彰制度は、名称変更等を経て2023年まで続いている。

日本では2006年に元大阪ガス株式会社の産業医である岡田邦夫氏がNPO法人健康経営研究会[3]を発足させ、その概念を日本に持ち込み、ヘルシー・カンパニーを「健康経営®」と定義した。普及の始まりは、2010年に経済産業省が「医療費の削減」を目標に、「健康寿命の延伸」のため「健康会計（仮称）」を提唱してからとなる。また同年、健康経営をうたった書籍「会社と社会を幸せにする健康経営」（秋山ら、2010）が発刊される。その後、経済産業省では、優れた健康経営を行っている企業を認定し、その取り組みを支援することを目的として、健康経営に係る各種顕彰制度を開始した。まず2014年度から現在まで毎年続いている上場企業を対象とした「健康経営銘柄」[4]の選定が、経済産業省と東京証券取引所の共催で始まる。次に2016年度には経済

大学キャリアセンターにおける健康経営の認知度と学生との比較 — 大阪府内全大学調査からの一考察 —

産業省と日本健康会議 [5] の共催で、上場企業を含む医療法人や未上場企業も対象にした新たな顕彰制度である「健康経営優良法人認定制度」[6] を創設した。

認証の枠組みとして、大規模の企業等を対象とした「大規模法人部門」、中小規模の企業等を対象とした「中小規模法人部門」の2つの部門となっている。初年度から、大企業法人部門の優れた取り組みを行っている企業を「ホワイト 500」、2021 年度からは中小規模法人部門で特に優れた取組みを行なっている企業を「ブライト 500」、2024 年からはさらに「ネクストブライト 1000」として認定する制度が新設された。その結果前述の顕彰制度に必要な健康経営度調査 [7] への回答数・認定数とも、表 1 の通り年々増加している。

経済産業省は、健康経営の期待される効果を、人的資本に対する投資（従業員への健康投資）を行うことによって、まず企業への効果として従業員の健康増進・従業員の活力向上が起り、リクルート効果やワーク・エンゲイジメントの向上、イノベーションを経て、最終的には業績向上・企業価値向上が見込んでいる。その他にも、社会への効果にも派生し、①国民の QOL（生活の質）の向上、②ヘルスケア産業の創出、③あるべき国民医療費の実現が期待されている。このように健康経営

に取り組む企業が増え日本において普及することより、取り組んでいる主体の企業以外に、地方自治体でも健康経営の効果（主に社会）を得ようと、管轄内で健康経営に取り組む企業を増やそうとする動きが顕著になりつつある。現在は経済産業省の補助事業である「ACTION 健康経営」の「地域の取り組み」[8] によると、すべての都道府県において健康経営の支援が行われている。都道府県別の健康経営優良法人 2023（中小規模法人部門）の認定数は表 2 のとおりである。

都道府県で一番認定数が多いのは、大阪府の 1,831 となり、健康寿命の延伸・健康格差の縮小を目標に「健活 10」[9] 等で、積極的に府内の企業に対し健康経営の普及に取り組んでいることが伺える。

2. 先行研究と目的

このように健康経営が日本に持ち込まれ顕彰制度が始まった 2014 年から 10 年が経過し一定の効果が示されてきた。そして近年期待される効果の一つに「リクルート効果」が注目されている。リクルート効果とは、経済産業省の前述の期待される効果では、「優秀な人材の獲得」、「人材の定着率の向上」となり、アメリカの研究では、「リ

表 1 健康経営度調査への回答企業数と認定数

年度	大規模法人部門		中小規模法人部門	
	回答数	認定数	回答数	認定数
2016	726	235	397	318
2017	1,239	539	816	775
2018	1,800	813	2,899	2,501
2019	2,328	1,473	6,095	4,811
2020	2,523	1,801	9,403	7,934
2021	2,869	2,299	12,849	12,255
2022	3,169	2,676	14,401	14,012
2023	3,520	2,988	17,316	16,733
2024	3,869	3,400	20,280	19,796

クルート効果：就職人気ランキングの順位上昇で採用に有利に」（ロバート・千葉，2014）となる。

なぜ注目されているかと言うと、日本での社会的背景として、新型コロナウイルスが感染拡大しても、総人口の減少や高齢化の進行等の人口動態の変化により、人手不足割合の高止まりが続いているからである。人手不足割合の過去最高は、コロナ禍前の2018年11月に正社員で53.9%となるが、2024年12月時点でも52.6%と高止まりが続いている[10]。また人手不足倒産（負債1000万円以上の法的整理となった企業のうち人手不足が要因となった倒産）は、2024年に過去最多の342件となっている。今後企業にとって、生産年齢人口が減少する時代になり、人材確保が重要な経営課題となるのは明らかで、特に1,000人未満の企業では人材が集まらなくなっているため[11]リクルート効果が大いに注目されている。

このような背景により、経済産業省では、健康経営におけるリクルート効果の調査を、求職者を対象に過去2回行っている。1回目は2016年で「健康経営の効果②健康経営と労働市場の関係性」と題し、就活学生とその親にアンケート調査をかけている。結果、「従業員の健康や働き方に配慮している」が親で1位、就活学生で2位となる。2回目は2023年で、「健康経営の社会への浸透：健康経営が就職の『決め手』になる」と題し、就活

学生と転職者に対し「働き方に関するアンケート」調査を実施し[12]、求職者が働く環境に望むもの1位に、「心身の健康を保ちながらはたけること」となっている。

しかし健康経営に取り組む企業が、前述のアメリカの研究のような就活サイトが行っている就職希望企業ランキング調査の結果との因果関係等を証明できる研究成果は現在まで得られていない（木下，2021）。理由は、就活生等における健康経営の認知度の低さや健康経営が企業の評判に影響を与える程の役割を果たしていない、またランキングに影響を与えるのに時間がかかっている・タイムラグが発生している等推察される。

一方前述の経済産業省の資料や、先行研究ではリクルート効果（新井ら，2019）が示されている。例えば大学生（主に2・3年生）を対象とした「『ホワイト企業』と『健康経営』のリクルートにおけるイメージ分析」（新井・玄場，2020）では、健康経営における求職者側からの検証において、「ホワイト企業」のイメージが高まれば、「健康経営」企業に就労を希望する可能性が示唆されている。また、「学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ～ホワイト企業と就職意向に関する分析～」（新井・玄場，2025）（以後「大学生向け調査」と表記）においては、大学生の健康経営の認知度は25%に上昇したが、ホワイト企業のワードの認知度100%に比べ高いとはいえず、大学生の認知度向上には、授業で知るため

表2 健康経営優良法人2023(中小規模法人部門)の都道府県別の認定数

都道府県	認定数	都道府県	認定数	都道府県	認定数	都道府県	認定数
北海道	461 (110)	青森県	125 (102)	岩手県	117 (108)	宮城県	349 (131)
秋田県	130 (107)	山形県	277 (144)	福島県	249 (97)	茨城県	172 (156)
栃木県	155 (108)	群馬県	247 (109)	埼玉県	267 (107)	千葉県	242 (111)
東京都	893 (128)	神奈川県	345 (122)	新潟県	227 (123)	富山県	87 (110)
石川県	143 (94)	福井県	119 (129)	山梨県	90 (115)	長野県	484 (112)
岐阜県	284 (127)	静岡県	482 (111)	愛知県	1,647 (125)	三重県	273 (116)
滋賀県	185 (121)	京都府	294 (105)	大阪府	1,831 (107)	兵庫県	650 (104)
奈良県	135 (116)	和歌山県	87 (99)	鳥取県	86 (119)	島根県	142 (106)
岡山県	466 (105)	広島県	400 (141)	山口県	141 (118)	徳島県	118 (124)
香川県	155 (119)	愛媛県	149 (97)	高知県	116 (99)	福岡県	348 (127)
佐賀県	75 (94)	長崎県	107 (107)	熊本県	214 (113)	大分県	89 (100)
宮崎県	85 (105)	鹿児島県	199 (122)	沖縄県	75 (160)		

大学キャリアセンターにおける健康経営の認知度と学生との比較 — 大阪府内全大学調査からの一考察 —

に教員や就職活動の際知るためにキャリアセンター等の職員への普及活動が示唆されている。これらの結果から教員や大学キャリアセンター職員が健康経営を知り、理解し、かつ学生へ講義や就職活動の際に紹介する必要があると期待されている。

そこで本報告では、健康経営優良法人の中小規模法人部門において、都道府県別で一番認定企業数が多い大阪府が行った府内全大学（73校）のキャリア（就職）センター向けの健康経営の認知度等のアンケート調査結果を通じ、前述の大学生を対象とした調査結果と比較するものである。これから、キャリア（就職）センターを介した大学生への健康経営の普及の可能性を考察する。

3. 方法

大阪府の府内全大学向け健康経営のアンケート調査の目的は、「大阪府内の大学・短期大学における学生に向けた健康経営に係る周知啓発の実態を把握し、大学・短期大学の学生に周知啓発を図るとともに、企業における『健康経営』の取組みを促進する」となる。対象は、大阪府内の大学・短期大学の学生への就職支援を行っているキャリア（就職）センター等で合計73校となる。方法は、郵送及びWEBアンケートとなり、期間は2024年12月9日～2025年1月14日となる。有効回答件数は60校となり、回答率82.2%であった。[13]

4. 結果

まずキャリア（就職）センターにおける健康経営の認知度は78%となり、大学生向け調査25%と比べると高い結果となった。また「言葉（ワード）」としては知っているが、内容は理解していない」が19%となったが、それでも半数以上が少し以上健康経営を理解している結果となっている。理由は表2の通り大阪府では健康経営の普及が進み認定企業数が多く、結果キャリアセンター職員の認知度も上昇しているものと推察された。ちなみにキャリアセンター職員に対し、「就活学生が健康経営について知っているか？」と聞いた設問では、40%が言葉（ワード）は知っていると回答しており、大学生向け調査の25%より高い結果となった。

次に、キャリアセンター職員が就活学生に紹介している主に政府が主導している表彰・顕彰制度は、下記表3の通りであった。

1位は、その他（特になし、学生から相談があれば説明）となり、キャリアセンター職員が就活学生の希望業種や職種からアドバイスを行うのが一般的になっていることが伺えた。2位が、子育てと仕事の両立に取り組む企業を認定する「くるみん」[14]と、3位が女性の活躍促進の取り組みが優良である企業を認定する「えるぼし」[15]となり、どちらも厚生労働省の施策となった。

一方大学生向け調査では、1位は全て知らない（57%）となり、2位が健康経営優良法人（25%）となり、約1/4の学生が知っており、就活学生とキャリアセンター職員との認識のギャップが存在した。くるみん認定は

表3 紹介している政府施策の表彰・顕彰制度

順位	表彰制度	割合
1	その他（特になし、学生から相談があれば説明）	50%
2	くるみんマーク（プラチナ、トライを含む）	43%
3	えるぼし認定制度	32%
4	ユースエール認定制度	13%
5	なでしこ銘柄	7%
6	健康経営銘柄	5%
6	安全衛生優良企業公表制度	5%

16%、えるぼし認定が13%となっており、就活学生は、キャリアセンター職員等を経由し両言葉を知ることが示唆された。

ただ企業の認定数でみると1位は健康経営優良法人の認定数が表1の通り2024年度19,796社となり、2位のくるみん認定企業で4,481社、3位がえるぼし認定2,716社となり、健康経営の認定数が突出して多いことがわかる。しかし結果は、くるみん認定とえるぼし認定を紹介する頻度が高くなっている。その理由は、2005年にくるみん認定制度が、また2008年にえるぼし認定制度が始まっており、健康経営の顕彰制度である銘柄認定が2014年度から開始されていると比較すると、10年弱歴史に違いがあり認知に時間がかかっていると推察される。またくるみん認定には次世代育成支援対策法、えるぼし認定には女性活躍推進法という法律の裏付けがあるが、健康経営においては法律的な裏付けがあるわけではなく、顕彰制度自体が無くなる可能性があることが、キャリアセンター職員にとって就活学生に対し紹介しづらい理由と推察される。

さらにキャリアセンター職員に対し、就活学生が健康経営優良法人の取得の有無が就職の決め手になるか聞いたところ、「あまり決め手になっていない+全く決め手になっていない」が60%となり、また分からない(37%)を除くと、決め手になるが3%となり、ほとんど決め手になっていないことが伺えた。

しかし、大学生向け調査では、健康経営の用語を説明した上で、積極的に就職を希望するか聞いたところ、77%の学生が希望しているとの結果があり、キャリアセンター職員がそもそも就活学生に対し健康経営を説明し

ていないので、反応が予想、理解できていないものと推察された。

5. 考察

キャリアセンター職員における健康経営の認知度は78%と高く、また理解している職員が半分以上と浸透していることが伺えた。一方、就活学生に対して、健康経営を紹介する機会はいくみんやえるぼし等の他の表彰・顕彰制度に比べ低く、キャリアセンター職員が、健康経営が就職の決め手になるとの認識が乏しいことが伺えた。しかし大学生は健康経営の認知と取り組み内容を理解していないだけの可能性が高く、今後キャリアセンター職員が「健康経営が就職の決め手や参考になる」との認識を持って、そもそも学生の中では健康経営の認知度が一番高いので、積極的に紹介していくことが期待された。また主管している経済産業省が健康経営において法律等の裏付けを切望するものである。

最後に、キャリアセンター職員向けと併せて、直接大学生への認知度向上のためには、表4の通りとなり、健康経営の公式のサイトは現在Xのみため今後も学生にリーチすると想定するなら利用率の高いLINEやInstagram、TikTok等を通じた広報活動も求められる。

6. 結論

これら全ての施策により求職者である大学生が健康経営を知ることにより、健康経営企業に就労を希望したり、また健康経営に取り組んでいない企業を避けたりするこ

表4 キャリアセンター職員が考える大学生への認知向上のための周知施策

順位	キャリアセンター職員	(参考) 大学生※
1	動画やSNS	授業(キャリア教育含む)
2	就職活動サイト・アプリ(求人情報サイト、学生ポータルなど)	就職(キャリア)センター
3	ポスター	InstagramやYouTube等のSNS
4	リーフレット	TVや新聞等のメディア
5	パンフレット(小冊子)	親や友達

※大学生向け調査「大学生が健康経営を知る機会・経緯」

大学キャリアセンターにおける健康経営の認知度と学生との比較 — 大阪府内全大学調査からの一考察 —

とで、さらに企業側が健康経営に取り組む動機を持たせる普及の好循環サイクルが想定される。

健康経営に取り組む法人は、年々増え続け本年度は上場企業の3割を超え[16]普及期を迎えた。しかしまだ7割弱の企業が取り組んでいないと言い換えることもできる。労働力人口の減少は一途であり、女性活躍や定年延長でも労働力人口を維持するのは困難なため、また外国人労働者の受け入れを積極的におこなっても、人手不足の社会はこの先も解消しない可能性はある。今後さらに企業に普及させるためにもリクルート施策の新たなポイントとして取り組むことが期待される。

謝辞

大阪府健康医療部 健康推進室 健康づくり課 課長 吉田真司 様、同課 企画・データヘルス推進グループ 総括主査 東中庸子 様、主事 川上紗弥 様においては、大阪府の府内全大学向け健康経営のアンケートの結果データ等の開示にご協力いただき感謝申し上げます。

利益相反：利益相反に相当する事項はない

注

- [1] 経済産業省ホームページ，健康経営，https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html，(2025年9月11日)
- [2] Excellence in Corporate Health Achievement Award (ECHAA) ホームページ，<https://acoem.org/About-ACOEM/Excellence-in-Corporate-Health-Achievement-Award>，(2024年12月30日)
- [3] 特定非営利活動法人健康経営研究会ホームページ，<http://kenko-keiei.jp/>，(2025年9月11日)
- [4] 経済産業省ホームページ，健康経営銘柄，https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html (2025年9月11日)
- [5] 日本健康会議データポータル，<http://kenkokaigi-data.jp/> (2025年9月11日)
- [6] 経済産業省ホームページ，健康経営優良法人認定制度，https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_

service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html (2025年9月11日)

- [7] 経済産業省ホームページ，健康経営度調査について，https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeieido-chousa.html (2025年9月11日)
- [8] Action 健康経営，地域の取り組み，<https://kenko-keiei.jp/chiiki/> (2025年9月11日)
- [9] 大阪府，『健活10』，<https://www.pref.osaka.lg.jp/o100070/kenkozukuri/kenkatsu10/index.html> (2025年9月16日)
- [10] 帝国データバンク 人手不足倒産の動向調査 (2024年)，<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250109-laborshortage-br2024/> (2025年1月2日)
- [11] 厚生労働省ホームページ，一般職業紹介状況 (職業安定業務統計)，<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/114-1.html> (2025年9月16日)
- [12] 健康経営優良法人認定事務局，就活生・転職者に関する調査 (日経リサーチ)，https://kenko-keiei.jp/wp-content/uploads/2024/08/action_data2023_shukatu.pdf (2025年9月16日)
- [13] 大阪府，大阪府内大学・短期大学における「健康経営」に関するアンケート (令和6年度実施) https://kenkatsu10.jp/wp-content/themes/kenkatsu10/assets/images/management/pdf_kekka.pdf (2025年9月16日)
- [14] 厚生労働省ホームページ，くるみんマーク・プラチナくるみんマーク・トライくるみんマークについて，https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html (2025年9月11日)
- [15] 厚生労働省ホームページ，女性活躍推進法特集ページ (えるぼし認定・プラチナえるぼし認定)，<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html> (2025年9月16日)
- [16] 経済産業省ホームページ，第10回健康投資ワーキンググループ，<https://www.meti.go.jp/shingikai/>

mono_info_service/kenko_iryō/kenko_toshi/010.html
(2025 年 1 月 3 日)

引用文献

- 秋山美紀, 野田啓一, 魚住隆太, 倍和博, 生田孝史, 古井祐司, 小林篤, 久司敏史, 狩野史子, 齊藤有希子, 吉本明憲 (2010), 『会社と社会を幸せにする健康経営』田中滋・川淵孝一・河野敏鑑 (編集), 勁草書房.
- 新井卓二, 上西啓介, 玄場公規 (2019), 「日本における『健康経営』の期待される効果と実態」, 『経営システム学会誌』, 第 36 号, 55-61.
- 新井卓二, 玄場公規 (2020), 「『ホワイト企業』と『健康経営』のリクルートにおけるイメージ分析」, 『BMA ジャーナル』, 20 巻, 1 号, 5-18.
- 新井卓二, 玄場公規 (2025), 「学生における健康経営のイメージ・認知度調査 ～ホワイト企業と就職意向に関する分析～」, 『BMA ジャーナル』, 25 巻, 1 号, 17-28.
- ロバート・ケーラム, 千葉香代子 (2011), 「儲かる『健康経営』最前線」, 『ニューズウィーク日本版』, 3 月号, 48-53
- ロバート・ローゼン, 宗像恒次監訳 (1994) 『ヘルシー・カンパニー 人的資源の活用とストレス管理』, 産能大学出版部.
- 木下祐輔 (2021), 「従業者・企業双方からみた健康資本投資に関する実証研究」, 『博士論文』, <https://da.lib.kobe-u.ac.jp/da/kernel/D1008262/D1008262.pdf>

著者

新井 卓二

大阪公立大学 協創研究センター 客員教授

真嶋 由貴恵

大阪公立大学 情報学研究科 教授

【投稿受領日】2025 年 9 月 17 日

事例研究（査読なし）

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践

— 隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発 —

宮木 俊明

Toshiaki Miyaki

要旨：本稿は、コニカミノルタのプロフェッショナルプリント事業が、構造的に競争が激化する市場環境において、競争優位性を再構築するために推進しているビジネスモデル変革を分析する。同社は、既存資産を活用しエコシステムを構築する隣接領域戦略（AccurioDX）と、コア技術 DNA を感性脳科学に応用し新たな市場を切り開く非連続領域戦略（EX 感性）という対照的な二元的アプローチを推進している。AccurioDX は、既存事業を破壊することなく価値を拡張する「第 3 のイノベーション」として、印刷発注者のマーケティング課題解決へと価値提案を転換し、エコシステムの共創を通じて段階的な変革を実現した。一方、EX 感性は、独自の画像解析技術と感性脳科学を融合させ、SaaS モデルで高成長のマーケティングテック市場へ参入する「飛び地」戦略である。このデュアル戦略は、新規事業開発、人材開発、組織開発を同時に進める「三位一体開発」によって実行され、戦略的ポジショニングに応じて、オープンイノベーション（隣接領域ではシナジー型、非連続領域では獲得型）を対照的に運用している。本稿は、成熟産業における資産活用型変革（第 3 のイノベーション）の戦略的有効性に関する実証的知見を提供する。

キーワード：ビジネスモデル変革 両利きの経営 三位一体開発 第 3 のイノベーション オープンイノベーション

I. 序論：競争優位性を再構築する ビジネスモデル変革の必要性

わちビジネスモデル変革が不可欠である。

1.1. 背景：成熟市場における競争構造の分析

コニカミノルタのプロフェッショナルプリント事業は、デジタル印刷機というハードウェアの販売と消耗品の継続提供を中核とする典型的なメーカー主導型ビジネスモデルを採用し、安定した収益基盤を確立してきた。しかし、市場は成熟期に入り、主要競合他社（キャノン、リコー、富士フイルムなど）も同一の構造を採用しているため、構造的なレッドオーシャンと化している。イノベーションは漸進的な機能改善に留まり、利益率の圧迫が継続している。この状況を打破するためには、既存の漸進的イノベーションの限界を突破し、根本的な価値提案、顧客セグメント、および収益ロジックの転換、すな

1.2. 課題の提起と変革戦略の二元的アプローチ

既存コアビジネスの深化（Exploitation）と将来の成長のための探索（Exploration）の両立は、両利きの経営（Ambidexterity）として知られる現代経営の最大課題の一つである（O'Reilly & Tushman, 2016）。筆者は、この課題に対応するため、既存の優位性を活用しつつ市場の非連続的な変化に対応する二元的変革戦略を採用した。本稿で分析する二元的な変革戦略は以下の通りである。

隣接領域戦略（AccurioDX）：既存のコア技術とアセットを最大限に活用し、市場の川上へ価値創造領域をシフトさせた戦略。

非連続領域（飛び地）戦略（EX 感性）：既存事業の

制約から独立し、コニカミノルタの画像技術 DNA を感性脳科学に応用することで全く新しい市場を切り開く戦略。

1.3. 本稿の目的と貢献

本稿の目的は、コニカミノルタのプロフェッショナルプリント事業におけるこれら二つの対照的なビジネスモデル変革の実践プロセスと組織的な実行メカニズムを分析し、考察することにある。

理論的貢献として、以下の2点を提示する。

1. AccurioDX を、成熟産業における資産活用型の変革モデルとして、Robertson (2018) が提唱する「第3のイノベーション」として位置づけ、その戦略的有効性に関する実証的知見を提供する。

2. この二元的な変革戦略が、組織構造、人材能力、イノベーションの方法論にいかなる違いを要求するかを、筆者が提唱する「三位一体開発」（新規事業開発、人材開発、組織開発の同時進行）の観点から分析し、戦略的ポジショニング（隣接 vs. 飛び地）に応じた組織の外部資源統合（オープンイノベーション）に関する示唆を提示する。

II. 理論的枠組み：イノベーションの類型と変革戦略の類型

2.1. イノベーションの類型論と「第3のイノベーション」の定義

イノベーションは、一般に Schumpeter (1934) の「新結合」や、Christensen (1997) の「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」という類型論に基づいて論じられてきた。既存のプロフェッショナルプリント市場の取り組みは、主として既存顧客のニーズに応える持続的イノベーションの範疇にある。

これに対し、本稿で扱う AccurioDX のアプローチは、Robertson (2018) が提唱する「第3のイノベーション (Third Way of Innovation)」の枠組みで捉えられる。これは「既存事業を強化するために、その周辺で補完的に行われるイノベーション」であり、既存事業を破壊することなく、その価値を拡張・再構築するアプローチである。AccurioDX は、既存資産を活用しつつ補完的価値を付加するという点で、資産活用型の変革としての「第3のイノベーション」を体現していると位置づけられる。

2.2. 変革戦略の二類型：隣接領域と非連続領域への戦略的ポジショニング

事業変革の戦略的ポジショニングは、既存のケイパビリティとの関連性によって「隣接領域戦略」と「非連続領域（飛び地）戦略」に分類される（表1）。

このように、両者のバランスを設計し、統合的に推進する組織的能力が変革の成否を規定する。

III. 事例分析 A：隣接領域戦略の設計と実践—AccurioDX

3.1. 既存ビジネスモデルの構造的課題

表1 隣接領域と非連続領域

類型	隣接領域戦略 (AccurioDX)	非連続領域戦略 (EX感性)
志向	深化と拡張：既存のコア技術・アセットを活用し、事業範囲を川上・川下へ広げる。	跳躍と創発：コアバリューから戦略的に距離を置き、新たな価値連鎖を構築。
成功の鍵	既存事業とのシナジーの最大化と、組織内部でのアセット連携。	既存資源に依存しない柔軟な事業設計と、外部との共創（オープンイノベーション）による非連続な知の獲得。
リスク構造	既存組織の慣性、利益相反、資源配分を巡る内部摩擦。	ゼロベースからのケイパビリティ構築、長期的な投資コミットメント。

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 — 隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発 —

従来のプロフェッショナルプリント事業は、競合他社とのビジネスモデルの同質性により、以下の構造的課題を抱えていた。

デジタル印刷の推進ドライバーの不在：印刷方式の選択が「ロットあたりの印刷枚数」で決まるため、発注側、受注側ともに「デジタル印刷を積極的に推進する動機」を持たない。

新規参入の欠如：市場の成熟により顧客数の増加が見込めず、既存市場内でのシェア争いが激化している。
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). が提唱するビジネスモデルキャンパスを用いたプロフェッショナルプリント事業のビジネスモデルが以下となるが、ビジネスモデル構造としては、主要競合他社とも同様であることがわかる（図1）。

3.2. AccurioDX による価値提案の再定義とターゲット顧客の転換

AccurioDX は、既存の課題を克服するため、「デジタル印刷ならではの仕事を創出すること」と「新たな印刷プレーヤーを生み出すこと」を志向した。

ターゲット顧客の再定義：従来の主要顧客であった印刷会社（仕事を受注する側）から、企業のマーケター（仕事をつくり出す側）を価値創造の起点に位置づけた。

価値提案（バリュープロポジション）の転換：単なる高品質な機械の提供から、「印刷発注者のマーケティング課題を解決すること」へと軸足を移した。パーソナライズドマーケティングへの応用などを基軸に、デジタル印刷を基盤とした新たなサプライチェーンの構築を目指した。

3.3. エコシステム設計と価値共創のメカニズム

AccurioDX による「仕事の創出」と「仕組みの提供」は、エコシステム設計そのものであり、コア商品である印刷機を中心に、各ステークホルダーを有機的につなぐ。

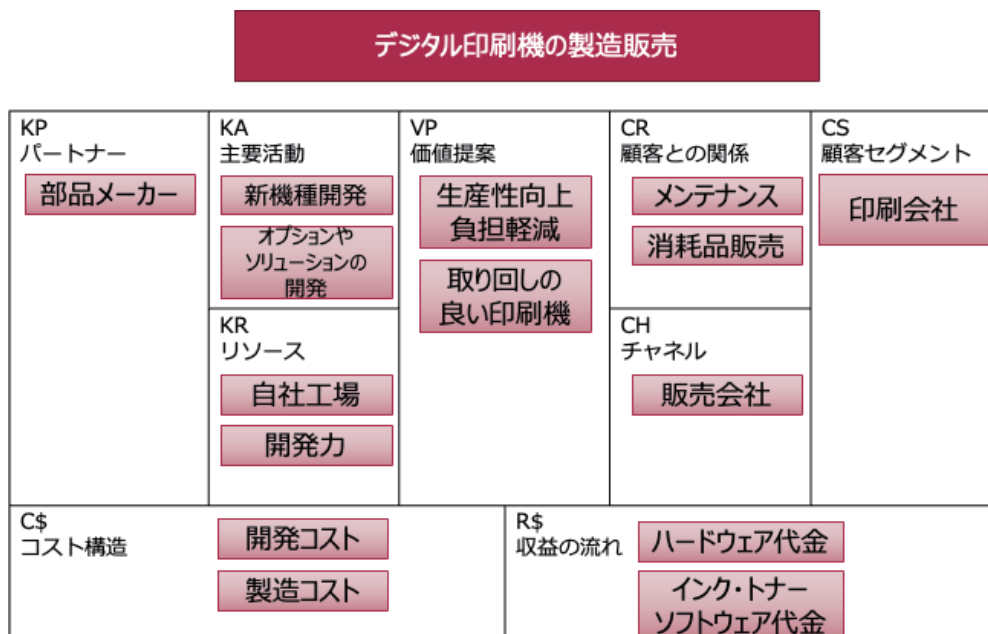


図1 デジタル印刷機の製造販売ビジネスモデル

中核となるのは「共創活動」であり、コニカミノルタが発注者のコミュニケーション支援を行うことで、エコシステム内のパートナー（既存顧客である印刷会社、及び新たな印刷プレーヤー）との共創を促進する仕組みである。この循環構造により、既存顧客の収益機会を拡大しながら、新規顧客の価値を最大化するという「二重の顧客マネジメント」が可能となり、既存顧客の反発を回避しつつ、高付加価値な案件として還元される。結果として、AccurioDX はハードウェアとソリューションの両面で収益を拡大できる事業構造を確立した。

同じく、ビジネスモデルキャンバスを用いた AccurioDX のビジネスモデルが以下となる。既存のビジネスモデルを強化しつつ、新たなパートナーを新たな「印刷プレーヤー」として取り込みつつ、新たな収益源を生み出すことに成功している（図2）。

この既存資産の活用を基盤とした補完的価値（デジタル印刷の利用環境）の創造は、「第3のイノベーション」の具体的実践例として位置づけられる。

IV. 事例分析 B：非連続領域への挑戦—EX 感性のビジネスモデル設計

4.1. 飛び地戦略としての EX 感性の戦略的意義

EX 感性は、既存の印刷市場や競合他社との構造的な競争環境に左右されない、高成長市場（マーケティングテック:MarTech）への参入を可能にし、事業ポートフォリオのリスク分散を図る。既存事業のケイパビリティ活用は限定的でありながら、企業のコア技術 DNA を応用することで、非連続的な成長の源泉を確保することを目的としている。

4.2. EX 感性の技術的基盤とビジネスモデル

EX 感性の基盤は、コニカミノルタが培ってきた独自の画像解析技術と、感性脳科学の知見との統合にある（コニカミノルタ，2023a）。これは広島大学との産学連携を通じて、外部の高度な学術知見を短期間でコア技術として確立したものである。

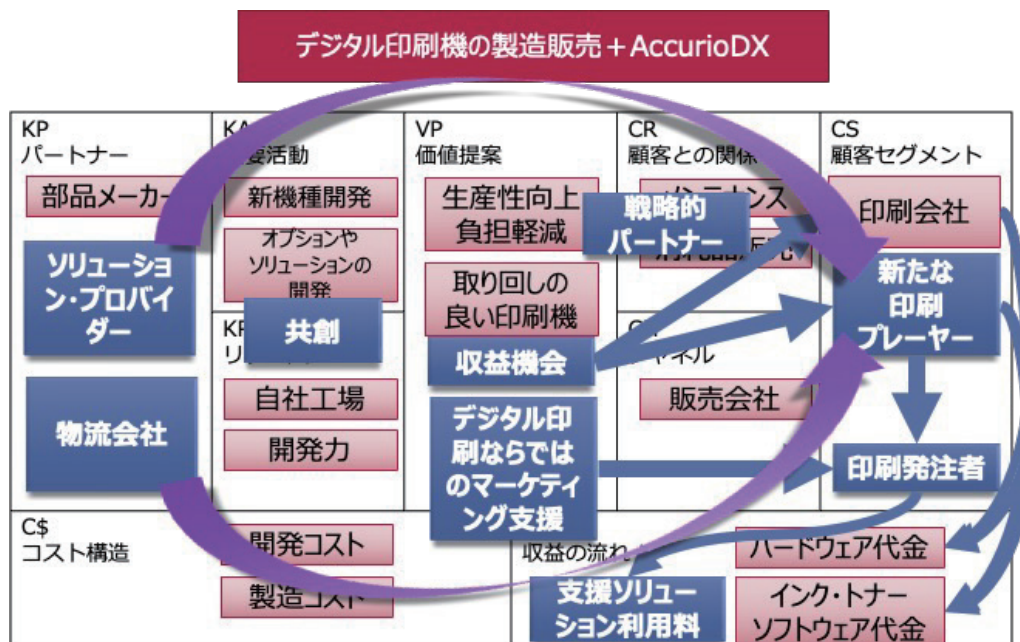


図2 AccurioDX のビジネスモデル

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 — 隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発 —

価値提案：デザインが購買に繋がる要素を「定量化」して可視化することにある。消費者の購買プロセス（Attention, Interest, Desire/Memory, Action）の各段階に対応した独自の分析メニューを提供し、これまで勘と経験に頼りがちだったデザイン評価を科学的に裏付ける（コニカミノルタ, 2023b）。

収益モデル：従来の装置・消耗品販売とは異なり、クラウドサービス（SaaS モデル）として提供され、データ解析やアルゴリズム利用料へと収益源が完全に転換している。

同じく、ビジネスモデルキャンパスを用いた EX 感性のビジネスモデルが以下となる（図 3）。

既存のビジネスモデルとの共通部分は、顧客セグメントに「印刷会社」があることに留まり、ビジネスモデル構造としてはほぼ独立しており、まさに「飛び地」であることが確認できる。

V. 変革の実行メカニズム：二元的戦略と三位一体開発の役割

5.1. 変革を推進する組織構造と両利き経営

プロフェッショナルプリント事業本部では、既存事業の「効率」を担う部門と、新規事業の「探索」機能を担うビジネス開発部との明確な役割分担により推進されてきた。これは、組織的両利き経営（Structural Ambidexterity）の実践例である。ビジネス開発部は、隣接領域（AccurioDX）と非連続領域（EX 感性）という性質の異なる二つの変革プロジェクトを一元的に管理し、探索と深化の両立を実現する基盤となっている。

5.2. 「三位一体開発」の同時推進の意義

新規事業開発が真のビジネスインパクトをもたらすためには、新規事業開発、人材開発、組織開発の三要素を同時進行的に設計・推進する必要がある。これを本稿で

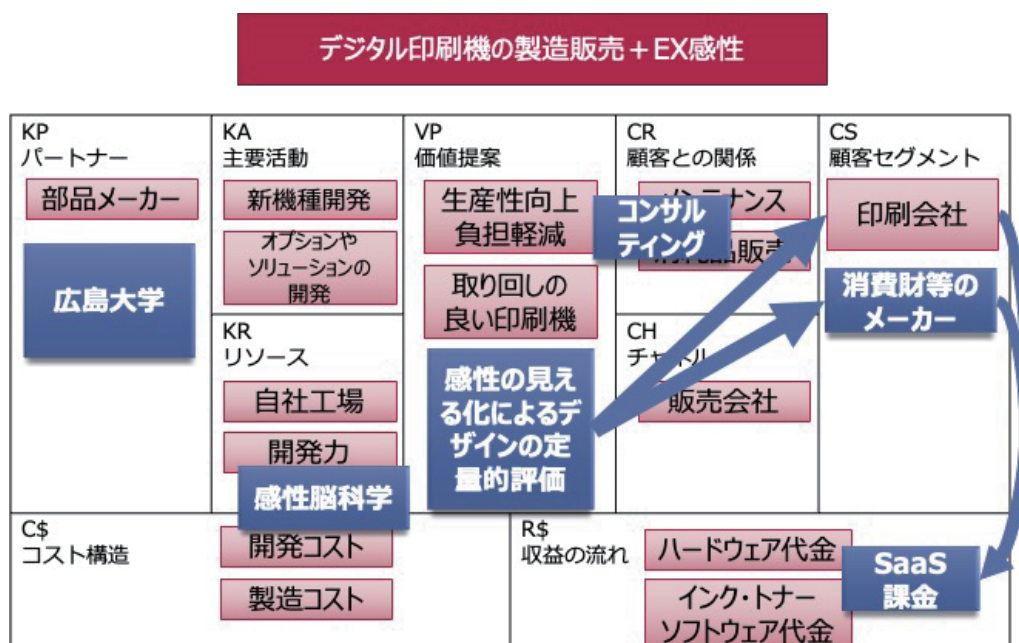


図 3 EX 感性のビジネスモデル

表2 オープンイノベーション（OI）の運用方法の対照性

類型	隣接領域（AccurioDX）	非連続領域（EX感性）
OIの機能	シナジー型OI：既存のコア事業を補完・強化する機能の獲得。	獲得型OI：中核的機能や高度知見の獲得。
目的	印刷インフラに付加価値を与えるDXソリューションやプラットフォーム技術との連携。コアビジネスの競争優位性をさらに強化する相乗効果の創出。	社内に存在しない感性脳科学の知見の導入（広島大学との連携など）。非連続な事業領域における優位性を確立するためのゼロベースでのケイパビリティ構築。

は「三位一体開発」と呼ぶ。変革戦略のタイプによって、求められる能力は明確に異なる。

隣接領域（AccurioDX）：エコシステムマネジメント能力、デジタルサプライチェーン構築能力。

非連続領域（EX 感性）：データサイエンス能力、学術知見の商業化能力。

このような戦略的要請に基づき、既存人材のリスクリリングと、オープンイノベーションを通じた外部専門人材の獲得を組み合わせることが求められる。

5.3. 変革推進におけるオープンイノベーション戦略の対照的運用

二つの変革戦略におけるオープンイノベーション（OI）の運用方法の対照性は、組織が事業ポジショニングに応じて外部資源を統合する最適なアプローチに関する示唆を与える（表2）。

このように、隣接領域戦略では「補完的価値の最大化」、非連続領域戦略では「中核能力の創出」という明確な対照構造が存在し、この多層的な戦略的 OI 運用が三位一体開発を促進する。

5.4. 二つの変革戦略と三位一体開発の促進効果

二つの戦略を並行して運用することで、既存事業の効率性と新規事業探索が両立し、リスク分散と学習の加速が図られる。同時に、この構造は「三位一体開発」を自然に促進する。

人材の発展：AccurioDX はエコシステムマネジメント能力、EX 感性はデータサイエンス能力を育成する。

組織の整備：探索型・深化型のプロジェクトを同時に運営できる組織構造（ビジネス開発部）が整う。

プロセスの深化：隣接・非連続双方での外部連携（OI）が促進され、共創を通じた顧客インサイトの早期獲得と価値検証が組織 DNA として定着する。

VI. 結論：コニカミノルタの変革事例が示す理論的示唆

6.1. 研究結果の総括

本稿は、コニカミノルタが構造的レッドオーシャン市場において、対照的な二つの変革戦略—隣接領域（AccurioDX）と非連続領域（EX 感性）—を採用し、これらが三位一体開発によって支えられていることを論証した。AccurioDX は「第3のイノベーション」として機能し、既存事業とのシナジーを通じて段階的な変革を実現。EX 感性は、コア DNA を外部の高度知見（感性脳科学）と融合させ、新たな高成長市場への非連続な飛び地進出を実現した。

6.2. 理論的示唆と貢献

1. 既存資産活用型変革としての「第3のイノベーション」の戦略的有効性：

AccurioDX の事例は、資産が重く競争構造が固定化された成熟産業において、既存のコア資産を否定せず、その

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 ― 隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発 ―

価値を増幅させる補完的エコシステムの創造に焦点を当てることで、従来の漸進的イノベーションを超える構造的変革が実現できることを実証した。これは、内部抵抗を回避しつつ変革を進める、現実的かつ戦略的に有効な変革モデルとして理論的検証に値する。

2. コア DNA の非連続領域への転換と飛び地戦略の成功条件：

EX 感性の事例は、画像解析技術というコア DNA を印刷の物理的制約から解放し、データ解析・マーケティング支援という高収益サービスへ転換できる可能性を実証した。飛び地戦略の成功条件としては、既存事業の論理から戦略的に独立し、長期的な獲得型オープンイノベーションを通じて外部知見を社内技術 DNA に融合させる、強固な組織的学習プロセスの存在が不可欠であることが示された。

6.3. 今後の研究課題

三位一体開発により初期探索段階での成果は得られたものの、本格的なビジネスインパクトへと昇華させるためには、インキュベーション機能のさらなる強化が課題である。特に EX 感性のような非連続事業を既存事業から独立させ、柔軟な資本・リソース配分を可能にする組織構造の整備が求められる。

また、二つの対照的な変革戦略が全社的利益ポートフォリオに与えるリスクとリターンを、中長期的に定量的に追跡・評価する研究が必要である。これにより、三位一体開発とオープンイノベーションを組み合わせたデュアル戦略の理論的意義をより明確化できることが期待される。

参考文献

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining*

successful growth. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W., & Bogers, M. (2014). *Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation*. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation* (pp. 3–28). Oxford University Press.

コニカミノルタ株式会社. (2023a). 脳科学に基づく感性定量化技術でデザインの効果を可視化 [プレスリリース]. https://www.konicaminolta.jp/about/release/2023/0310_01_01.html

コニカミノルタ株式会社. (2023b). EX 感性ソリューション公式ページ. 2025 年 10 月 26 日取得. <https://www.konicaminolta.jp/exkansai/>

コニカミノルタ株式会社. (2023c). コニカミノルタの DX 事業「AccurioDX」公式サイト. 2025 年 10 月 26 日取得. <https://www.konicaminolta.jp/business/solution/accuriidx/>

コニカミノルタ株式会社. (n.d.). コニカミノルタ公式サイト. 2025 年 10 月 26 日取得. <https://www.konicaminolta.jp/>

小山, 龍介. (2016). BMIA 認定ビジネスモデルコンサルタント養成講座〈基礎〉テキスト.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.

Robertson, D. C. (2018). *The power of little ideas:*

A low-risk, high-reward approach to innovation.

Harvard Business Review Press.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press. (Original work published 1912)

著者

宮木 俊明

コニカミノルタ株式会社

プロフェッショナルプリント事業本部

PPH 商品企画統括部 ビジネス開発部 部長

音楽活動、商社、スタートアップの創業代表、教育 IT ベンチャーの事業責任者等を経て現職。新規事業・人材開発・組織開発の「三位一体開発」によるイノベーションの創出を、実践者、支援者、育成者など多様な立場で推進中。

【投稿受領日】2025 年 10 月 26 日

生成 AI とデザイナーによる T シャツレイアウトの比較

葛木 美紀 田中 謙司

Miki Katsuragi Kenji Tanaka

Abstract: This study explores AI-assisted design in the apparel industry using generative AI (Gemini). Comparing Gemini's layout proposals for 30 existing graniph T-shirt illustrations with actual product layouts and selections by five professional designers, we found varying degrees of agreement. While strict categorization (8 sub-categories) yielded 12 matches with products, broader grouping (5 main categories) increased matches to 20. Notably, agreement with designers (18-24 matches) was also high, suggesting common ground between Gemini and human preferences. Furthermore, explanations provided by Gemini for its layout choices were deemed "reasonable" by most illustrators, indicating the potential of Explainable AI to facilitate design collaboration. This research highlights the practical and academic significance of generative AI in fashion design, emphasizing the importance of interaction design and explanation methods for effective human-AI collaboration.

1. はじめに

ファッション産業では、消費者ニーズやトレンドの変化に即応したデザイン提案が求められ、近年は生成 AI の活用が注目されている。特に T シャツデザインは、AI による多様なレイアウト生成が可能な一方、ブランドらしさや消費者の好みを考慮すると、提案が必ずしも実運用に合致するとは限らない。AI は多彩なパターンを瞬時に生成できるものの、最終的な判断はプロデザイナーの経験やブランドコンセプトに依存する。また、AI が出力する提案理由が不透明な場合、その採用をためらう可能性もあり、説明可能な AI (XAI) の必要性が高まっている。

本研究は、アパレルブランド graniph 社の既存 T シャツ用イラスト 30 点を用いて、Google のマルチモーダル AI 「Gemini」によるレイアウトを実際の製品配置およびプロデザイナー 5 名の選択と比較し、一致度を定量的に評価した。さらに、Gemini が出力する「レイアウト理由」をイラストレーターに評価してもらい、説明可

能性がデザイナーの納得や協働に与える影響を検証した。

この結果、厳密な 8 カテゴリ評価では高い一致率は得られなかったが、類似配置を大まかにグルーピングすることで一致度が向上し、一定の関連性が示された。また、理由の提示がデザイナーの納得を高める可能性が示唆され、XAI が AI 提案の受容において重要な要素であることが示された。本事例を通じて、T シャツデザインにおける生成 AI とプロデザイナーの比較活用の方向性を示し、今後の生成 AI 活用の設計指針となる知見を提供する。

2. 先行研究

ファッション分野における生成 AI は近年、E コマースとの統合を含めて多くの可能性が検討されている。[Zhang 2024] は Midjourney を事例として取り上げ、AI によるビジュアル生成の多様性やスピードが、従来のファッションデザインワークフローをどのように拡張す

るかを示した。一方、ファッション業界には「ブランドイメージの維持」「消費者の好みの変化」「印刷・縫製の物理的制約」など、考慮すべき要件が多岐にわたる。GAN(Generative Adversarial Networks)を用いたファッションアイテムのデザイン生成研究では、服のパターンや柄の自動生成 [Kato 2019]、敵対ネットワークに基づくファッションデザイン [Liu 2023] など、多彩なアプローチが提案されている。

これらの研究では、消費者の好みに合わせた多様なデザイン案を効率的に生成可能である一方、業界特有の制約（縫製技術・生地コスト・サイズ展開など）を十分に反映できていない点がしばしば指摘される。また、ファッションブランドが独自に培ってきた世界観やトレンドの微妙なニュアンスをモデリングする難しさも課題とされる [Garcia 2018]。

[Jiang 2017] は、人工知能 (AI) がファッションデザインプロセスに与える影響を探索しており、生成的アルゴリズムがどのようにして新しいデザインのアイデアを生み出し、人間のデザイナーに新しい可能性を探索する力を与えることができるかについて論じている。ただし、ファッションデザインはブランドのイメージやターゲット顧客層等を考慮する必要があり、AI はツールとして見なされるべきであり、人間のデザイナーに取って代わるものではないと主張している。本研究は、この領域で特に T シャツ用イラストに注目し、AI によるレイアウト提案と既存製品・プロデザイナーの判断を比較するというアプローチをとる。

本研究の焦点である「レイアウト」というテーマに着目すると、従来から広告バナーや雑誌レイアウトなどの分野で AI による配置最適化が研究されてきた [Chai 2023] [Tabata 2019]。そこでは画像上のバランスやユーザーの視線誘導などを考慮し、機械学習やヒューリスティックアルゴリズムを用いて自動生成するアプローチが多い。

画像だけではなくテキストコンテンツを組み合わせるレイアウトを提案する取り組みもあるが [Zheng 2019]、実際に専門家の判断とどの程度合致するかを検証した研究事例は限定的である。本研究では、graniph 社の既存

製品で採用されているレイアウトカテゴリ（正面小、ポイント、斜め下、背面など）を用い、AI がどの程度それらを適切に選択できるかを評価する。さらに、レイアウトカテゴリをまとめた大分類（例：正面系、斜め系など）で評価することで、より大枠の配置デザインを検証できるようにしている。

近年、Explainable AI (XAI) が多様な分野で注目されており、特に専門家の意思決定を支援するタスクでは、AI が「なぜその提案・予測をしたのか」を人間が理解しやすい形で提示することの重要性が指摘されている [Ribes 2021]。ファッションデザインやアートなどのクリエイティブ分野においても、AI によるサポートは増加傾向にあるが、“なぜそのデザインが優れていると AI は判断するのか” が不透明なままでは、専門家がそのアイデアをどの程度信頼して良いか判断しにくい [Jin 2024]。本研究では、生成 AI (Gemini) がレイアウト理由を文章で提示する仕組みを試み、その説明文がイラストレーターにどの程度「妥当」と感じられるかを調査している。これは、従来はブラックボックスになりがちな AI の創作過程を可視化し、クリエイターと AI の協働を円滑化する上での一例となる。

既存研究は、ここまであげたように (1) ファッション AI の基礎的な可能性と課題、(2) レイアウト最適化の一般的手法、(3) Explainable AI の社会的・哲学的議論といった側面を個別に論じるケースが多い。本研究はそれらを T シャツデザインという具体的な応用領域で結びつけるアプローチをとり、実際の製品配置とプロデザイナー 5 名、および AI (Gemini) の提案の 3 者を比較・評価する点に特徴がある。また、AI の説明文への評価という XAI 的視点を組み合わせることで、クリエイターとの協働手法を探る実証的な知見を提供する。次章では、調査対象イラストとレイアウトカテゴリ、実験方法およびデータ分析のプロセスを詳述する。

3. 実験手法

3.1 対象となる T シャツのイラストとカテゴリ

本研究では、graniph 社が実際に製品化した T シャツ用イラスト 30 点を対象とした。これらのイラストは、動物モチーフやキャラクター、テキスト要素を含むものなど多様なデザインをカバーしており、カラーリングや大きさも異なるように選定した。特に、レイアウト選択はイラストの形状や雰囲気によって大きく左右されるため、単一のスタイルに偏らないよう配慮した。

T シャツ上でのプリント位置として、[胸元ポイント、正面小、正面中、肩・首周り、背面、正面大、サイド、その他] の 8 カテゴリーから構成される小カテゴリと、[正面、肩・首周り、大サイズ、サイド、その他] から構成される大カテゴリを定義した。



図 1: レイアウト(大・小カテゴリの定義)

なお、graniph 社の製品データ定義上は「タテナガ」「ヨコロゴ」など企業独自の用語でこのような配置が行われているが、生成 AI での提案と人間の解釈にできるだけ齟齬がないよう、一般的な定義に置き換えている。たとえば「正面小」は中央付近に小さめに配置、「ポイント」は胸元のアイコン的配置を指す、など、実務で慣習的に使われているレイアウト名を採用した。

3.2 Generative AI (Gemini) によるレイアウト選択

Gemini¹ は大規模画像生成モデルと対話的生成モデルを組み合わせたフレームワークであり、与えられたイラストやテキストプロンプトをもとに最適なレイアウトや補足説明を提示できる。実験には Gemini API (gemini-

1.5-pro-002) を利用し、各イラストについて、Gemini に対して「本イラストを T シャツのどこに配置するのが最適か 8 カテゴリーから 1 つ選択し、その理由も述べて」という指示文を入力した。また、その際出力形式として以下を指定した。

- レイアウトカテゴリ: いずれか 1 つ
- 説明文 (Why?): 数行程度のテキストで出力するように設定した。生成された理由は、後述するイラストレーター評価に使用する。

実行プロセスとして、30 点のイラストを順に入力し、上記の出力を記録した。

3.3 デザイナーによる評価

graniph 社に所属し、T シャツデザインの業務経験がいずれも 3 年以上あるデザイナー 5 名 (p1 ~ p5、男女混合) を被験者とした。T シャツデザインの実務に携わっており、ブランドコンセプトや印刷技術の知見を有する。また、同デザイナーに対して、Gemini の説明文に対する妥当性評価も依頼した。

実験手順として、デザイナー 5 名 (p1 ~ p5) に対してサーベイを実施し、同じ 30 点のイラストを見ながら、それぞれ最適な配置カテゴリを 8 つの中から 1 つ選択してもらった。

サーベイ実施後、各デザイナーが選択したカテゴリを集計し、後の分析 (Gemini との比較、実際の製品配置との比較) に用いた。次に、各カテゴリの代表的なイラストに対して Gemini が生成した「なぜそのレイアウトなのか」の説明文をイラストレーター複数名に提示し、妥当と思うかを評価してもらった。また、デザイナーが Gemini の生成した各説明文が妥当でないと思う場合はコメントを残せるようにした。この設問により「実際にそう感じるか?」「イラストの特徴を捉えているか?」を判断してもらう。また、Gemini や人間が選択

1 deepmind.google/technologies/gemini/pro/

したレイアウトの比較対象として、graniph で既に製品化されている同イラストを使った T シャツの実際の配置 (production) を記録した。これは、デザイナーが過去に選んだ配置を“正解”とみなし、Gemini や今回のデザイナー評価がどの程度この“正解”に近いかを分析するためである。

3.4 分析手法

本プロジェクトでは、まず小カテゴリ (8 つのレイアウトを厳密に区別した際) の一致率と、大カテゴリ (正面系・斜め下系などにグルーピングした際) の一致率を比較する。次に、Gemini と人間、実際の製品レイアウトにおける選択肢の一致数の集計とクラメールの連関係数で関連を評価する。また、定量的な分析だけではなく、イラストレーターが“妥当”と判断した割合、説明が高評価だったイラストの特徴、逆に低評価だった例などを定性分析する。

4. 実験結果

4.1 小カテゴリ (8 分類)

まず、T シャツレイアウトを厳密に 8 つ (正面小／正面中／正面大／ポイント／斜め下／首周り／背面／その他) に分類し、Gemini と 5 名のデザイナー (p1 ～ p5) が選択したレイアウトを、実際の製品配置と比較した。

表 1: 小カテゴリ (8 分類) での一致数と一致率

回答者	製品との一致数	製品との一致率 (%)	Gemini との一致数	Gemini との一致率 (%)
Gemini	12	40.0	-	-
p1	16	53.3	12	40.0
p2	17	56.7	9	30.0
p3	13	43.3	13	43.3
p4	17	56.7	11	36.7
p5	13	43.3	10	33.3

この結果、表 1 のように Gemini と 製品の一致は 30 点中 12 点 (40%) 程度、デザイナーと製品の一致

は 13 ～ 17 点 (43.3 ～ 56.7%) の範囲となった。また、Gemini と製品の一致数は 9 ～ 13 点程度になっている。Gemini と 13 点 (43.3%) という比較的高い一致率を示したデザイナー p3 は大胆な「正面大」「背面」を選ぶ傾向があり、他のデザイナーとは異なる選択をするケースも多かった。

4.2 大カテゴリ (5 分類)

大カテゴリについて的一致数および一致率は、表 2 の結果となった。

表 2: 大カテゴリ (5 分類) での一致数と一致率

回答者	製品との一致数	製品との一致率 (%)	Gemini との一致数	Gemini との一致率 (%)
Gemini	20	66.7	-	-
p1	22	73.3	24	80.0
p2	24	80.0	22	73.3
p3	16	53.5	18	60.0
p4	23	76.7	22	73.3
p5	19	63.3	19	63.3

Gemini と製品の一致は 30 点中 20 点 (66.7%) となり、デザイナーと製品の一致 (60 ～ 80%) と近い結果になった。Gemini とデザイナーの一致数は 18 ～ 24 点 (60 ～ 80%) と小カテゴリより高い一致率となった。

4.3 統計的検証

さらに、製品と的一致数について Gemini の「正解／不正解」と、デザイナーの「正解人数 (0 ～ 5)」をクロス集計し、クラメールの連関係数 (Cramér's V) を算出した (表 3)。結果は $V=0.52$ の関連が確認された。

表 3: Gemini と製品の一致 (行方向: 0=不一致, 1=一致)・デザイナーと製品の一致 (列方向: 0～5) のクロス集計表

Gemini / デザイナー	0	1	2	3	4	5	合計
Gemini = 0 (不一致)	3	4	5	1	1	4	18
Gemini = 1 (一致)	1	2	1	2	5	1	12
合計	4	6	6	3	6	5	30

4.4 説明の妥当性について

最後に、Gemini が提案時に出力した「なぜこのレイアウトを選んだか」という文章をイラストレーターに評価してもらった (Yes / 部分的 Yes / No)。この結果、全体の 60% が「妥当」、23% が「ほぼ妥当」と回答しており、AI の視覚的・構成的な理由付けが概ね受け入れられたと言える。しかし一部のコメントからは、以下のようにイラストやブランド文脈への言及が足りないと言及されたケースも確認された。

- ・コメント例 1: “この柄自体は背面でも良いと思いますが、前面に何も無いとシャツをコーディネートした際に無地 T シャツになってしまう為、プリント T シャツを好む方には合わないと思います。また、背面に英字がドンと大きくプリントされているデザインは観光地のお土産によく有るデザインの為、メンダコというキャラクター性も鑑みると水族館のお土産 T シャツに見えてしまうため、裾に入れて崩すなどした方がデザイン性が出る気がします。”
- ・コメント例 2: “白 T だとスカスカになってしまうので、ポイントが大だとは思いますが、色によっては前面小でも合うかもしれません。”
- ・コメント例 3: “バンド T のオマージュだと思いますので、前面か背面に大で良いと思います。”

5. 考察

小カテゴリ (厳密な 8 種) で見た場合、Gemini と製品の一致率は 40% 程度にとどまるが、大カテゴリ (4 種) にグルーピングすると 66.7% と向上し、大まかな配置としては Gemini は人と近似した感覚をもっていると言える。デザイナー 5 名との比較では、小カテゴリベースで 10 ~ 15 点ほど一致、Cramér's V も 0.52 程度と中程度以上の関連が認められる。また、Gemini の提案理由の多くはイラストレーターから妥当と評価され、視覚的要素やキャラクターの動きを言語化する点で有用性が高い。一方、ブランド特有の事情 (印刷技術、量産コ

スト) には言及できておらず、今後の課題と考えられる。

より細分化されたカテゴリ (「ポイント」「正面小」「正面中」など) では不一致が生じやすい理由として、ブランドのこだわりや実務的観点が AI には十分組み込まれていない点が挙げられる。たとえば「ポイント」と「正面小」は着用イメージでは似ていても、実際のプリントサイズ・位置やブランドの定番スタイルに関わる繊細な違いが存在する。AI は画像中心の要素 (イラストの形状・色など) を重視しがちで、ブランドのコンテキストやラインナップ整合性などを十分に考慮できていない可能性が高い。これは、Gemini には各ブランドの過去商品や売上データ、技術的制約などの情報を与えていないため、“ビジュアル上の最適”と“実際のビジネス最適”にギャップが生じているためである。

また、Gemini が提示した理由説明の 70% 以上が「妥当」と評価されたことは、クリエイティブ領域での Explainable AI の意義を示す一例である。例えば、デザイナーやイラストレーターが「なぜこの配置が良いか」を知ることで、AI の提案を単なる“ブラックボックスな成果物”ではなく“協働パートナーのアイデア”として受け取りやすくなる。特に、AI が指摘する“動き”や“躍動感”といった視覚的要素は、デザイナー自身も潜在的に考慮していたポイントである場合が多く、共通言語が生まれる効果が期待される。一方で、説明自体は視覚的要素を言語化しているにとどまっており、ブランド独自のコンセプトやイラストの世界観に関連する説明は不十分だった。AI にブランドガイドラインや印刷制約、ターゲット層などの文脈を学習させれば、より実証的な説明が可能になり、Explainable AI + Domain Knowledge の統合が、クリエイターの受容と信頼をさらに高めるカギとなる。

本研究の結果は、AI が大まかなレイアウトのアイデアを初期段階で多数生成し、それをデザイナーが取捨選択・アレンジするというワークフローに可能性があることを示唆する。“ポイント”vs “正面小”といった微妙な違いはデザイナーが最終的に調整すればよいが、AI の案は広範な選択肢を速やかに提示できる。ブランド側が「これは自社の製品らしくない」「このサイズ感ならコス

トが合わない」などの理由で却下する場合でも、AI の説明を参考に修正アイデアを膨らませられる。

6. まとめ

本研究では、生成 AI (Gemini) が提案する T シャツレイアウトを、(1) 実際の製品配置 (production)、(2) プロデザイナー 5 名の選択と比較した結果、大まかな配置では一定の合意が得られる一方で、ブランド特有のこだわりやイラスト文脈などに起因する不一致も確認された。また、Gemini が提示する「なぜそのレイアウトを選んだのか」という説明は概ね好評で、Explainable AI が専門家との協働を促進しうる要素であることが示唆された。

厳密な 8 カテゴリで比較した場合、Gemini と製品配置の一致率は約 40% だったが、類似する配置をまとめた大カテゴリ (例: 正面・大・斜め下・首周り) では約 67% に向上し、Gemini がイラストのビジュアルバランスをある程度把握していることがうかがえた。一方でブランド文脈や生産上の制約に関する説明は不十分で、実務判断には専門家の経験が欠かせないことが分かった。

今後は、AI とクリエイターの知見を統合するため、以下の施策が有望である。

1. ブランドデータとの連携

過去のヒット商品・売上データ・顧客フィードバックを学習させ、ブランド固有の戦略や制約を考慮したレイアウト提案へ発展させる。これにより、大カテゴリだけでなく細分化された配置でも合意率を高める可能性がある。

2. ユーザー評価・実売データとの連動

AI の提案で制作した T シャツを試作品として販売やモニタリングを行い、売上や顧客満足度などの定量指標と関連付けて検証する。これにより市場的な有効性を裏付ける説得力のあるエビデンスが得られる。

3. 対話型インターフェースの開発

デザイナーが AI の説明を見てフィードバックし、AI が再提案を行う「対話的プロトタイピング」を構築する。創造プロセスをインタラクティブに高めるアプローチとして、HCI 研究にも意義が大きい。

これらの取り組みを進めれば、ファッションデザインにおける生成 AI 活用はさらに拡張され、人間のクリエイティビティと協働した実用的な成果が期待できる。本研究は、その基礎的知見と具体的アプローチを示す一歩となった。

参考文献

- [Chai 2023] Chai, S., Zhuang, L., and Yan, F.: Layoutdm: Transformer-based diffusion model for layout generation, Proceedings of the IEEE/CVF Conference on Computer Vision and Pattern Recognition, IEEE, 2023.
- [Garcia 2018] Garcia, E. and Smith, R.: Towards brand-aware fashion design models: Challenges and opportunities, Journal of Fashion Informatics, 12(4), 211–223, 2018.
- [Jiang 2017] Jiang, S. and Fu, Y.: Fashion Style Generator, Proceedings of the Twenty-Sixth International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI-17), 3721–3727, IJCAI, 2017.
- [Jin 2024] Jin, Y. and Lee, K.: Human-AI Co-Creation in Fashion Design Ideation and Sketching: An Empirical Study, IEEE/CVF Computer Vision and Pattern Recognition Conference (CVPR), CVFAD Workshop, IEEE, 2024.
- [Kato 2019] Kato, N., Ostone, H., Oomori, K., Ooi, C. W., and Ochiai, Y.: GANs-based Clothes Design: Pattern Maker Is All You Need to Design Clothing, Proceedings of the 10th Augmented Human International Conference 2019 (AH2019), Association for Computing Machinery, 2019.
- [Li 2019] Li, J., Yang, J., Hertzmann, A., Zhang, J., and Xu, T.: LayoutGAN: Generating Graphic Layouts with Wireframe Discriminators, arXiv preprint

arXiv:1901.06767, 2019.

[Liu 2023] Liu, Z.: Fashion Designer Application Based on Generative Adversarial Network, Highlights in Science, Engineering and Technology, 34, 127–135, 2023.

[Ribes 2021] Ribes, D. et al.: Trust Indicators and Explainable AI: A Study on User Perceptions, In Ardito, C. et al. (eds) Human-Computer Interaction – INTERACT 2021, Lecture Notes in Computer Science, vol 12933, Springer, Cham, 2021.

[Särmäkari 2021] Särmäkari, N. and Vänskä, A.: ‘Just hit a button!’ –fashion 4.0 designers as cyborgs, experimenting and designing with generative algorithms, Int. J. Fash. Des. Technol. Educ., Taylor & Francis, 2021.

[Schoonderwoerd 2021] Schoonderwoerd, T. A. J., Jorritsma, W., Neerincx, M. A., and van den Bosch, K.: Human-centered XAI: Developing design patterns for explanations of clinical decision support systems, Int. J. Hum.-Comput. Stud., 154, Elsevier, 2021.

[Tabata 2019] Tabata, S., Yoshihara, H., Maeda, H., and Yokoyama, K.: Automatic layout generation for graphical design magazines, ACM SIGGRAPH 2019 Posters (SIGGRAPH ’ 19), Association for Computing Machinery, 2019.

[Zhang 2024] Zhang, Y. and Liu, C.: Unlocking the Potential of Artificial Intelligence in Fashion Design and E-Commerce Applications: The Case of Midjourney, J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res., 19, 654–670, MDPI, 2024.

[Zheng 2019] Zheng, X., Qiao, X., Cao, Y., and Lau, R.: Content-aware generative modeling of graphic design layouts, ACM Transactions on Graphics, 38, 1–15, Association for Computing Machinery, 2019.

著者

葛木 美紀

東京大学大学院 工学系研究科

田中 謙司

東京大学大学院 工学系研究科 教授

【発表日】 2025 年 7 月 27 日

日本におけるアクティビストおよび PE ファンドの 投資先企業分類モデル構築と投資基準分析

中坪 諒真

Ryoma Nakatsubo

1. 導入

1.1. 研究の背景

近年、日本においてアクティビストおよびプライベートエクイティファンド（PE ファンド）の投資活動が急速に拡大している。アクティビストは、通常、大量の株式を保有し、企業経営陣に提案や要求を行い、株主価値の向上を通じた利益獲得を狙う。一方で、PE ファンドは企業を買収し、経営権を完全に取得した上で事業再編やコスト削減を行い、企業価値を高めるという異なるアプローチを取る。両ファンドは、潜在的価値を秘めつつ市場で過小評価されている企業に焦点を当てる傾向があるが、その投資基準には大きな違いも多いと考えられる。

1.2. 先行研究

アクティビストと PE ファンドの投資活動に関する研究は、企業価値向上への影響を明らかにする観点から広く行われてきた。アクティビスト研究の代表例として Brav et al. [1] は、アクティビストが特定の財務指標、特に ROE や EV/EBITDA を重視する傾向を示唆した。一方 PE ファンドの研究では、Phalippou and Gottschalg [2] が、PE ファンドは配当性向や売上成長率など、長期的な成長を測る指標に注目することを示している。

1.3. 研究の目的

以上の研究は、アクティビストと PE ファンドがいずれも企業価値の向上に貢献するかが主要な論点となっており、投資先企業の特徴を定量的に評価した研究は少ない。特に 2014 年以降の日本市場を対象とした研究はほぼ行われていない。本研究では RQ を「アクティビストと PE ファンドの投資先企業は、財務及び株式関連指標においてどのような特徴があるのか。」と設定し、両者の投資基準の共通点と相違点を定量的に明らかにすることを目指す。本研究の貢献は、特に投資家に対して新たな収益機会に繋がりうる実務的な示唆を提供することである。

2. 分析手法

本研究では、Kim, Benahderrahmane, and Rahwan [3] および Petersone et al. [4] の手法を参考に、アクティビストおよび PE ファンドが投資先企業を選定する基準を明らかにするため、以下に分析プロセスの概要を示す。

2.1. データ収集

日本の上場企業を対象に、財務データ（例：売上高、営業利益、ROE）や株式関連指標（例：時価総額、配当性向、浮動株比率）とアクティビストおよび PE ファンドに投資先企業リストを Bloomberg Terminal から収集した。特徴量は複数の先行研究や実務家によるレポートを参照した。

2.2. データ前処理

業種内パーセンタイル変換、KNN や Mice Forest による欠損値補完、SMOTE 等によるオーバーサンプリング、データの標準化を行い、データの不均質性やスケールのばらつきに対応した。

2.3. 機械学習モデルの構築

XGBoost、LightGBM など複数の機械学習手法を適用し、アクティビストおよび PE ファンドの投資先企業を分類するモデルを構築した。

2.4. モデルの評価と解釈

モデルの性能評価には、ROC-AUC スコアを使用した。また、SHAP (Shapley Additive Explanations) を用いて各特徴量がモデル予測に与える影響を可視化し、アクティビストと PE ファンドの投資基準の違いを明らかにした。

2.5. ケーススタディ

構築したモデルを用いて、2025 年の投資先企業を予測し、業種別の投資先分布や予測確率の高い企業の年毎の予測確率推移を分析した。

3. 結果

3.1. モデルの精度

アクティビストモデルにおいては、欠損値補完を行わずサンプリングも行わないデータを使用した XGBoost モデルの AUC-ROC 値が最高で、0.742 を記録した。これに対し、PE ファンドモデルでは、KNN を用いた欠損値補完および SMOTE サンプリングを組み合わせた XGBoost モデルが最良であり、AUC-ROC 値が 0.798 を示した。Figure 1 と Figure 2 に、正解ラベルごとの

予測確率分布を示す（赤：非投資先、青：投資先）。

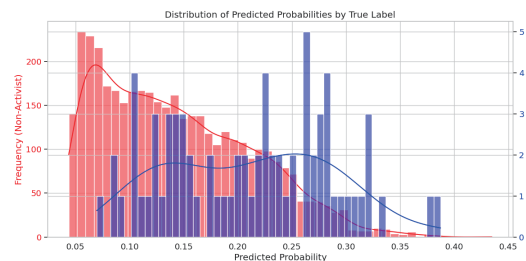


Figure 1: Predicted Probability Distributions for Best Activist Model (No Complement+No Sampling+XGBoost)

3.2. SHAP による特徴量の重要度分析

両モデルとも時価総額およびその業種内比較値、流動比率、EV/EBITDA が高い影響力を持つことが確認された。これは、投資先企業の規模や財務安定性、割安性が、両ファンドにとって投資先選定の重要な基準となっていることを示唆している。一方で、アクティビストモデルでは浮動株比率や自己株式取得額が重要視される傾向があり、PE ファンドモデルでは配当性向や売上成長率といった要素が重視されることが明らかとなった (Figure 3, Figure 4)。

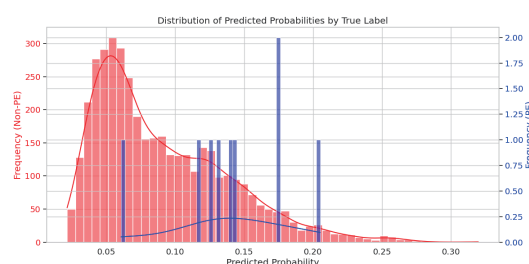


Figure 2: Predicted Probability Distributions for Best PE Fund Model (KNN+SMOTE+XGBoost)

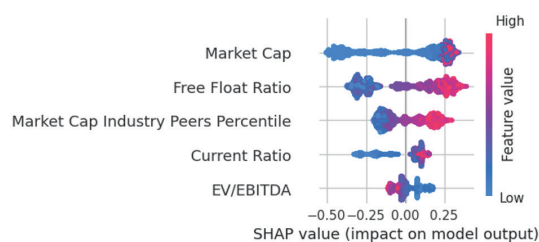


Figure 3: Relationship between Features and SHAP Values on Activist Best Model (Top 5)

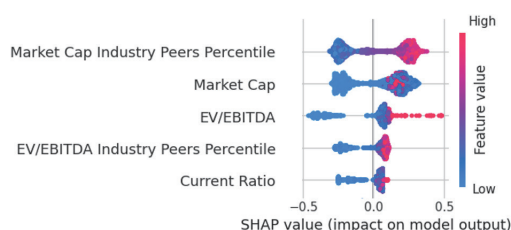


Figure 4: Relationship between Features and SHAP Values on PE Fund Best Model (Top 5)

3.3. ケーススタディ：2025 年の投資先企業予測

アクティビストモデルでは、機械や建設、IT 関連の業種が予測上位に挙げられ、PE ファンドモデルで同様の業種が多く予測された。両モデルの予測結果は、両ファンドが類似した業種に関心を持っていることを示している (Figure 5, Figure 6)。

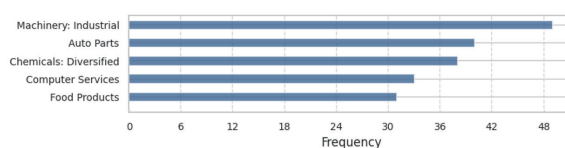


Figure 5: Number of Companies Predicted by Industry based on Activist Best Model (Top 5)

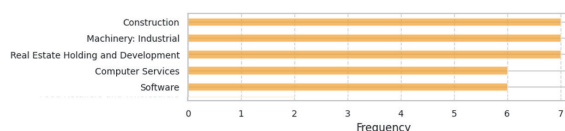


Figure 6: Number of Companies Predicted by Industry based on PE Fund Best Model (Top 5)

4. 考察

両ファンドに共通する投資基準として、時価総額、流動比率、EV/EBITDA の重要性が挙げられる。これらは投資対象企業の規模、財務の安定性、割安性を示す指標であり、両ファンドが投資判断の主要基準としていることが確認された。

一方で、相違点も顕著であり、アクティビストは浮動株比率や自己株式取得額、対時価総額ネットキャッシュ比率を重視し、企業の資本政策の柔軟性や株主還元に着目する傾向が見られた。これに対して、PE ファンドは配当性向や成長率など、買収後の経営改善や再成長を見越した要素を重視する傾向が示された。

投資基準の相違は、その投資アプローチ、時間軸、リスク許容度の違いに起因するものと考えられる。アクティビストは短期から中期的な視点で株価向上を狙い、経営陣とのエンゲージメントを通じた迅速な改善を志向する。一方で PE ファンドは中長期の視点で企業全体を買収し、バリューアップを実行するため、より包括的な財務構造や成長性を考慮している。

また、投資基準の重要性が高い項目が共通していることから、アクティビストから PE ファンドへの売却ケースが増加することが示唆された。アクティビストは経営陣に短期的な改革を促し、その後 PE ファンドが企業を買収し長期的な成長戦略を遂行することは、ファンド側、企業側の双方にとってメリットが大きく、今後の連携が期待される。

5. 結論

本研究では、アクティビストと PE ファンドの投資基準を分析するために、高精度の機械学習モデルを構築し、両者の投資基準における共通点と相違点を見出した。その中で、共通する要素の方が相違する要素よりも影響が大きい可能性が示唆された。これは、両ファンドの投資行動の理解を深め、実務における投資戦略や企業価値向上の指針を提供する有用な知見であると言える。

一方で、非財務データやファンドごとの個別戦略を考

慮できていない点、データ不均衡の影響などが課題として残る。今後、これらを使用データの拡充によるモデル精度の向上や、ファンドごとに分析することでよりミクロなトレンドを抽出し、投資家の投資戦略多様化への貢献に繋げたい。

参考文献

- [1] A. Brav, W. Jiang, F. Partnoy, and R. Thomas, “Hedge fund activism, corporate governance, and firm performance,” *The Journal of Finance*, vol. 63, no. 4, pp. 1729–1775, Jul. 19, 2008.
- [2] L. Phalippou and O. Gottschalg, “The performance of private equity funds,” vol. 22, pp. 1747–1776, Apr. 1, 2009.
- [3] M. Kim, S. Benahderrahmane, and T. Rahwan, “Interpretable machine learning model for predicting activist investment targets,” *The Journal of Finance and Data Science*, vol. 10, p. 100 146, Dec. 1, 2024.
- [4] S. Petersone, A. Tan, R. Allmendinger, S. Roy, and J. Hales, A data-driven framework for identifying investment opportunities in private equity, Apr. 4, 2022.

著者

中坪 諒真

東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学専攻
田中研究室 修士 1 年

【発表日】 2025 年 7 月 27 日

イベント報告

第42回イブニングセッション
『ビジネスモデル最前線：
激動の時代を読み解き、未来を実装する知』

田中 謙司 平野 正雄 増田 剛

ビジネスモデル学会は2000年に松島克守教授により設立された。それまでビジネスは単純に「物やサービスを作り、対価を得る」関係だったが、2000年前後から価値提供と対価回収が分離する新しい形態が登場した。

第一世代（2000年代前半）は、プラットフォームとEコマースに代表される。インターネットの双方向性により、eBay、Amazon、楽天などが誕生。Googleは検索サービスを広告モデルで収益化し、無料サービスの裏でマネタイズする仕組みを確立した。

第二世代（2000年代後半）は、サブスクリプションとクラウドだ。iPodが音楽をパッケージからデータ配信へ転換。ソニーの高音質追求に対し、Appleは「好きな曲を自由に聴ける」価値を提示した。Netflix等がサブスクモデルを普及させ、クラウドサービスが登場。初期投資を抑えた起業が可能となり、イノベーションが民主化された。

第三世代（2010年代）は、SNSとコンテンツの民主化である。Facebook、Instagram、YouTubeがユーザー自身をコンテンツ創造者に変えた。インフルエンサーという新職業が生まれ、推し活・ファンダム経済圏が形成された。一方、偽情報の拡散や意見の両極化といった社会問題も顕在化している。

現在は第四世代（2020年代）であり、AIとディープテック。生成AIが知的労働を代替し始めた。しかしAI競争の本質は計算能力（電力）の確保にあり、次世代原子力や核融合などディープテック領域のブレイクスルーが国家間競争の鍵となっている。

日本はボーングローバル企業（最初から世界市場を目指す）が少ないが、ユニクロ（SPA×ライフウェア）

のような成功例も存在する。エンタメ分野では、アニメ・ゲームがNetflix等のストリーミングを通じて世界のオタク層にリーチし、推し活経済圏を形成。日本文化の普遍性が世界市場を開拓している。

ビジネスモデルの本質は「価値創造」「価値提供」「価値回収（マネタイズ）」の3要素をいかに設計するかにある。技術進化により手段は多様化・複雑化しているが、この基本構造は不変である。AI時代においても、何が無尽蔵になり何が貴重になるかを見極め、価値の差分を生み出すことがビジネスの核心であり続ける。

■登壇者

田中 謙司

日本ビジネスモデル学会 会長

東京大学大学院 工学系研究科 技術経営戦略学専攻 教授

平野 正雄

日本ビジネスモデル学会 前会長

早稲田大学ビジネススクール 教授

■モデレーター

増田 剛

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブロックチェーンハブ 代表取締役

■日時・場所

2025年5月29日（水）18:00-19:30

iYell 株式会社 本社

講演録

第9回 Pop Up Session

『ティール組織はビジネスモデルをどう変えるか』

嘉村 賢州 小山 龍介

小山 龍介（以下、「小山」） 今日、ティール組織について触れます。日本における第一人者である嘉村賢州さんをお迎えしています。ティール組織というのは、従来の組織論、基本的にはトップが意思決定をし、ピラミッド組織の中でこれを実現していくといった様々な組織論が語られてきましたが、それを大きく書き換えるような、新しい自律型の組織論として、今大きな注目を集めています。

メンバーが意思決定を自ら行っている、そういったフラット型の組織です。今の常識からすると、本当にそれでうまくいくのだろうか、様々な議論を呼ぶようなテーマになっています。

今回は、ティール型の組織を実現するために、もしかしたらビジネスモデルを新しく変えていかなければいけないんじゃないか、といったところの関連性について、嘉村さんと探求していきたいと思っています。

簡単に嘉村さんのご紹介をしたいと思います。NPO 法人「場とつながりラボ home's vi(ホームズビー)」の代表理事で、探究型の対話ということをやずっと実践されてきて、その中で出会ったのがティール組織というテーマです。今日もその出会いのストーリーはご紹介いただけるかと思います。

様々な学びのコミュニティを運営されてきた、そんな嘉村さんです。では嘉村賢州さん、よろしくお願いします。

嘉村 賢州（以下、「嘉村」） はい、よろしくお願いします。

小山 先日はたまたまある勉強会で一緒することにな

りまして、ありがとうございました。

嘉村 本当、ずっとお会いしたかったなと思っていました。すごい少人数でしたもんね、20人ぐらいの。

小山 そうなんですよ。私も嘉村さんにお会いしたいと思っていたんですが、まさかそこでお会いできると思ってなくて、本当にびっくりし賢州で。それでまあ、ぶしつけながら、ぜひ対談をさせていただきをお願いします。

最初に嘉村さんが、どんなふうにこのティール組織という考え方に会って、これはすごいと思われて、日本に紹介されたということですが、そのきっかけのところからお伺いしてもよろしいでしょうか。

NPO 活動から組織変革ファシリテーターへ

嘉村 はい、ありがとうございます。出会いについて少しお話できればと思います。もともと私は、今は東京工業大学という理系の大学院でリーダーシップ教育をしていました。15年ぐらいは、ファシリテーション、組織変革ファシリテーターという形で、上場企業も含めて対話の場を作るという仕事をやってきました。

もうちょっと遡ると、まちづくりから入っています。今までプランニングは、基本的に少数制の上層部が行っていました。まちづくりだったら有識者会議、市長町長、行政の中でも企画部門、そういう人たちが考えて実施していくというのが当たり前のように行われてきたと思います。

講演録

本当にそれでいいんだろうか、と。企業だったら現場で本当にリアルな環境の変化を感じている現場スタッフや、地域だったら住んでる人たちがそれぞれ思いを持っている。どうやったらみんなですべてを探求して行動に移していけるんだろうか。そう考えたときに、私は大規模ダイアログという大勢で話し合える対話の技術に出会うことになりました。

それを使いながら、百人、千人が一堂に会して話し合うというようなことをやっていました。たとえば京都で「京都市未来まちづくり百人委員会」という、百人の市民が毎月集まって話し合うことをやっていました。

京都というのは、すごくしがらみも多くて、まちづくりが難しいんですが、そのときに紛争解決の技術も含めて学んだりしながら、ある程度成果を上げてきたときに、企業の人事コンサルをやられてる方から「嘉村さんの持つてるものは企業でも役に立つかもしれないですね」と言われました。

M&Aの親会社と子会社は、いつまでたっても反目しています。本当は事業シナジーを生むためにくっついてるのに、全然その理想とはかけ離れた状態になっている。そこに大規模対話が使ええるかもしれないということで、少しずつビジネスのフィールドに対話の技術を使い始めました。

対話の場づくりの実践とその限界

それはすごく豊かだったんです。楽しかったですし、お客さんも喜んでいただきました。対話ってというのは、最初は誰もしたがない。55歳ぐらいの部長職の方々が、あるとき「こんなことに時間を割く意味がわからん」と、「なんであと5年で安泰して辞めていけるのに、こんなことに巻き込むんだ」、すごい暴言のオンパレードだったんです。

そういう人たちが半年、1年ぐらい経つと泣きながらしゃべるんですね。「ああ、俺が若い頃はめっちゃ怖い先輩に怒鳴られながらも自由にやれって言われて、本当に自由にやらせてもらった。何かあったら俺が責任取るからって言われて、だからもうこの会社を愛するように

なったし、大好きだけでも、今の若い子たちはコンプライアンスとかそういうのも含めて好き勝手やれてない。こんなことで、会社に対する愛が芽生えるはずもない。残り5年しかないけど、何ができるかだ」と泣きながら。結構ゾクッとくるものもあって、対話の場ってというのは価値があるんだなと感じたんです。

同時に、ここでヒエラルキーが邪魔するわけですね。ボトムアップ的にいろんな対話をする、「ああ、実は同じ課題意識を持ってた」、「実は同じ未来ビジョンを持っていた」という同志が社内で見つかるわけです。そうやって「変えてやるぞ」と感じて、チェンジエージェントになって立ち上がろうとするんですが、多くのパターンは、プランニングをして持っていったら上層部で却下される。「そんなことは考えなくていいんだ」というような感じで。

却下されるパターンと、もう一つは、そういった意思がある人たちを斜めに見る文化というか、「なんか頑張ってるな」みたいな感じで、後ろ指を指す文化みたいなものがあつたときに、私の問いが生まれてきました。「ああ、人類は、組織の作り方を間違えたのかもしれない」と。

組織の作り方への根本的な疑問

携帯電話のようなテクノロジーって、ボタン式からスマートフォンみたいなものへと、いろんな失敗を重ねながら目に見えるかたちで進化していきます。しかし、組織は実験しにくい分、軍隊のようなヒエラルキーをちょっとだけミニマムチェンジはしてきても、根本的にその集まり方を疑ったり、変革するような試みはほとんどない。それゆえに、この悲しさが生まれてるんじゃないか。そう思って、この問いが生まれたんですね。

そのときに、私も10人ぐらいの組織をやっていました。最初は、仲間の幸せを追い求めてたはずなのに、仲間が2時間雑談してることにイラッとして、「仲間の雑談という本当に幸せな時間を喜べない」という自分にも違和感を感じた時期でもありました。

お客さんと仲間に、1年間休ませてと謝り回って、「ぜひ休んで、次のフェーズが生まれたらいいね」という

講演録

ふうに、ほとんどの人が応援していただいたんです。そんなこともあって、7年前ぐらいに、1年間海外を回ったりしました。その中で、ティール組織と出会ったんです。

海外での探求とティール組織の発見

小山 海外を回って出会うというのは具体的に、どんな場面でティール組織のアイデアに出会ったんですか。

嘉村 一つは、フロー理論で有名なチクセントミハイのところの研究室にいる日本人の大学院生に、自分の問題意識を語っているときに「ああ、賢州さんがやりたいのは組織理論 (Organizational Theory) の世界ですね」と言われたんです。

ちょうど組織開発 (Organization Development) が、市民権を得た時期ということもありました。今のヒエラルキーな組織構造の中で、どういうふうに風土改革をしたり、カルチャーを育んだり、姿勢を変えたりっていうことを探求するもので、海外だと、大学院もいっぱいあるような感じなぐらい発展していました。

その人に言われたのが「ODではなく、組織をまったく違うベースで考えたい人なんですね」っていうようなことを言われて、発想の着眼点が変わってきたというのが一つ。

その中で自分なりに気になるアンテナに入ってる、ソシオクラシー、ホラクラシーについて質問していたときに、「ああ、シリコンバレーでも聞くよ」、「ヨーロッパでも聞くよ」って言われたものもあれば、「そんな聞いたこともないね」っていう話もいろいろヒアリングしていく中で、実際にティール組織に出会ったのはウェブの記事だったんですね。

誰から教えてもらったってわけじゃないんですが、「Reinventing Organizations」という、英語で「組織を再発明しよう」っていうような、そういうタイトルで急にウェブ記事が現れて。

私たち、日々情報の渦にいと、なんか面白いものがあったても、すぐ流れていくじゃないですか。私はその記

事を半年間忘れられなかったんですね。これは何かあるに違いないと思って。さらに海外の人にヒアリングしたり、流行ってるの、いろんなことを聞いていくうちに、「ああ、これは学ぶ価値がありそうだな」っていうようなことがあって、ちょっとしばらくはそれに集中しようっていうようになったという感じですね。

小山 なるほど。そのティール組織っていうのはどんな組織っていうことになるんですか。

嘉村 ティール組織って、日本でも本が発売される前はもうほぼ誰も知らなかった概念でした。海外においても組織論系の人もノーマークというか、別に組織論系のアカデミックの人が作った概念じゃなくて、もっとマッキンゼーのコンサルタントが急に探求し始めて生み出した概念でもあるので、あんまり知られなかった概念が急にポンと現れた。

日本でも2018年に発売されて、Amazonの全体ランキングで3位まで来たんです。組織論としては異例でした。ただ誤解も多くて、「階層構造をなくした自由な組織」というような感じで言われることが多く、かなり表面的な理解にとどまっていました。せっかくの機会なので、ダイジェストですがみなさんに伝えたいと思います。

社会進化の3段階

フレデリック・ラルーという元マッキンゼーのコンサルタントが、今の経済や社会、ビジネスのやり方にすごく疑問を持って問い直したんです。そのときに面白かったのが、人類が誕生して以来の歴史から遡ってみた。そうすると、大きく3段階の進化を遂げることがわかったんです。

一番初めの段階が、狩猟採集民族から定住化して畑を持ち始めたころ。肥沃な川沿いの土地で、種をまけば計画的に作物を実らせることができる。畑を耕して収穫量を上げていきたいので、子どもたちを働かせようとしたんですね。子どもたちは遊び回っていたいから、言うこと聞かないわけですよ。それでしつけ教育の原型が生まれ

講演録

るんですね。「黙って聞きなさい、黙って教室で学びなさい」と。

何よりも、人という自然を人々がコントロールし始めた。これが組織の原型として生まれたんだというのがひとつめのジャンプです。

ふたつめのジャンプが産業革命のときにジャンプが起こりました。今日はみなさん、学びに集まってきましたよね。上司が「お前、お金払って学びに行ったんだったら、ちゃんと学んだことアウトプットしろよ」というふうに言うとき、インプットとアウトプットという、まさにものづくりで使われるメタファーを使っています。

ほかに、私たちが成長することを「腕を磨く」という表現しますが、「磨く」というのもものづくりの表現から来ています。いわゆる生産性重視の時代が、産業革命に来て、そしていろんな仕組みが生まれてきた。これが、機械のメタファーですよ。

物差しで測って、測ることによって、欠点短所改善ポイントが分かって、磨き上げれば成長する。物差しで測って、物事を成長させていくのが、科学的マネジメントの時代です。科学が発展してきた。その中で教育ではテスト・偏差値みたいなものが生まれて、企業では KPI、目標管理が生まれてきた。そんなジャンプが2個目です。

これですごく生産性が上がり、貧困も減ってきて、まあ、社会にとってはいいものもいっぱいもたらした進化したと思うんですが、同時に働く人の疲弊であったり、社会は持続不可能なところに突入し始めてたり、そういう弊害もいっぱい生み出している中で、フレデリックは世界中のイノベティブな組織を調査して回って、「どうも根本的にこれとは違う、新しいものが生まれてきてるぞ」と。

それを彼は、「リビングシステムの時代」だというふうに言っています。多様性のある人たちが本当に輝いていて、そこに何か管理監督する上司みたいなものはいなくて、まるで一つの生態系生命体のように機能していて、多様な一人一人が輝いてるし、そしてお客さんからも圧倒的な支持も得てるし、場合によっては Google よりも高い給料をもらってるような、そういうようなヒエラルキーではないけども、豊かな組織ってものが世界中に生

まれていて、それをちょっと説明してみようと思って、説明のフレームを作ったのがティール組織と。

なので、フラットでルールなしというよりも、生命体のような組織が現れているっていうふうに思っているのが、割とティール組織の正しい理解かなというふうに。

小山 生命もよくよく考えてみれば、様々なルール、物理法則、化学の法則、そういう制約条件に縛られながらも、生き生きと生命としての表現をしている。そう考えると、ルールがないからいい、フラットだからいいんだということではなくて、ルールがある中でいかに自律的に、組織化がなされていくという感じなんでしょうか。

嘉村 そうですね。専門用語では自己組織化って言いますが、すけども、やっぱり少なからず秩序があるわけです。ノールール、無法地帯、カオスではなくて、何かしらの秩序があるので、物事がうまくいっている。

人体が蚊に刺されたときに、脳の命令をもらうまでもなく周辺の細胞で修復活動が行われているように、基本的に何かのルールがある状態で、細胞も機能しています。ティールは「ノールール、ノー階層」というよりも、性善説の機能する最低限のルール・仕組みで回っている組織という方が、適切な表現という感じがします。

パーパス経営の問題点

小山 最近、パーパス経営っていうのが言われていて、ちょっとリンクするところあるなと思います。知人に聞くと、その会社のパーパスと個人のパーパスを聞かれて、それがどう一致するかみたいなことをやっている。これを全社一斉にやるわけです。

聞かれてる方もよくわからず、パーパス経営っていうのが、1on1 の面談と何が違うんだみたいなことになっているらしいんです。起こっていることは、あまりティールっぽくないっていう感じがするんです。

嘉村 これは大事な視点で、ティール組織も機能するた

講演録

めには、3つの要素がいるんだってことを言われています。その一つが「自主経営」っていう、組織構造の話、みんな一人一人が自由に意思決定できるような組織構造であること。ふたつめが、「全体性（ホールネス）」と呼ばれる、安心安全でその職場にいられるというもの。そしてみつめが、「エボリュショナリーパーパス」という、進化する目的。そこに「パーパス」という言葉があるんですね。

最近、パーパス経営がブームになってきているので、ティール組織の角度からも語ってくださいますよとよく言われるんですが、ティール組織を提唱したフレデリックの視点から言うと、パーパス経営は危うい。

小山 ああ、本当ですか。

エボリュショナリーパーパス - 進化する目的

嘉村 フレデリックが言っているパーパスとは、ちょっと違う方向なんです。フレデリックが警鐘を鳴らしていることなんですが、世界中の組織の目的が、「生存と最大化」に偏りすぎているということです。「どういう喜びを生み出すか」「どういう世界を作りたいか」ではなくて、「どうやったら成長するのか」「どうやったら生き残るか」という議論が経営陣の中で多すぎる。生き残るためにパーパスを文言化して、という話になってしまっている。それでは本末転倒だというのが一つです。

もう一つは、パーパスを道具として使いすぎだということ。パーパス経営の文脈でいろんなパーパス策定コンサルタントを雇ったりしています。なぜパーパスを作るかというと、そこからブランドが生まれたり、採用で人が集まったりするからだ、というわけです。「パーパスを文言化しなかったら、千人も1万人も多様な人たちが、まとまらないじゃないか。バラバラなベクトルを一つに束ねるのがパーパスだ」と言われたりもします。これは結局、パーパスを作ることで人を統率しようとしているんです。人をコントロールする感覚から抜けきれてないんじゃないかというようなことを、フレデリックはよく言っています。フレデリックはだから、パーパスを文言

として策定する必要はないんだと言っています。

ティール組織の事例を見ても、パーパスを掲げてない組織もいっぱいあるんですよ。大事なのは組織ではなくて、一人一人が「なぜ私たちはここの組織に集まっているんだろう」、「私はなぜこの組織を選んだのか」、「なぜ、やめずにこれ続けるんだろう」ということを探求しているかどうかなんです。そして、「私たちはどういう喜びをこの世界に与えることができるんだろう」ということを、常に問い続けられているか、探求し続けているかということが重要であって、組織を作ることを目的にしてはいけません。

次の例えがすごくわかりやすいんですが、ある20歳の若者がやってきました。「俺、人生の目的わかったんですよ」と。「こうやってこうやってこの10年、20年歩んでいこうと思うんで、協力してください」という風な感じで、若者が来たらどう思いますかと。

「20代でしょ、まだ」と。「もっと素敵な出会いがあるかもしれないし、もっと素敵な経験があるかもしれないし、もっとあなたを輝かせるフィールドがあるかもしれないし、そういう未知の地平がいっぱい広がってるのに、なんで今決めちゃうの」と、思いますよね。

いろいろな出会い、経験の中で目的を問い直して、20年、30年したときに、『ああ、私はこのために生まれてきたのかもしれない』という気づきで十分なのに、企業は今、それをやろうとしている。

こんな変化が激しい時代の中で、本当の喜びって何かというのは、企業であってもやってみないとわからない。なのに、なぜかっこいい文言を事前に作って、10年、20年の長期戦略を作ってしまうのか。そういうようなやり方は違いますよね。

だから、探求し続けて変化させ続けることが重要で、それをフレデリックは「エボリュショナリーパーパス」と呼んだわけです。

外部から呼ばれる感覚 - クリエイティビティの源泉

小山 「呼ばれてる」、「そちらの方に何かある」と感じるような、外部からの誘いがあるような言い方をされて

講演録

いました。

パーパスで「私はこうしたい」ということをいくら言っても、「未来が未知なものである」という想定されてないので、いくら文章化しても開かれてない。どこかで、閉じられてるように思います。

企業のパーパスを決めたときにも、どこかその閉塞感があるなということを感じました。

やっぱり "evolutionary" っていうのは、その外への開かれ方が違っている。そうやって外からやってくるっていうのは、クリエイターの人たちのやっぱり共通の体験としてよくあることなんです。自分が生み出すんじゃなくて、外からやってくる。

私はその外からやってくる感覚っていうのが、人をクリエイティブにするように思います。科学的に説明できないかもしれないけれども、そういうパラダイムで世の中を捉えることで、自分のクリエイティビティを発揮できるのであれば、そう考えればいいんじゃないかと思うんですね。これには、経済合理性があると思うんですよ。科学で正しい、正しくないは別として。

外からやってきて、それがもしかしたらパーパスかもしれないという開かれたパーパスのあり方は、すごく生命的な感じがしたんですね。内部で作るパーパスっていうのは、どっか機械論的な感じがする。そんな印象を今持ちました。

嘉村 いや、まさにそうだと思いますね。アーティストがやっていただいているような、降ってきた感覚とともに、組織活動もできるんじゃないかなっていう仮説であると思いますね。そうだと思います。

小山 これだから、そういう、何をこの、一体その自分の人生の、そのパーパスの、まあ、ある種移動みたいなものがあって、そこから「ああ、こういうのが来た」みたいな感じで、組み上げていくエネルギーにしていくかみたいな、そういうところがセットになってないと、命が動き出すっていう、この生命論的な組織って、やっぱりうまくいかないって思うんですね。

機械論的ビジネスモデルの限界

小山 ビジネスモデルという考え方が、極めて機械論的に関与されることが多いんですよね。組織論と同じで、軍隊的に「こういう機能が必要だ、こういう機能が必要だ」と。小売店を作り、生産部門を作り、これをプラモデルみたいに組み上げると、「はい、これでビジネスができた」と。ビジネスモデルというのはモデルであり、プラモデルのように実際の事物を概念化したものです。これでは命が宿らない感じがして、ティール組織という話とビジネスモデルという考え方が、噛み合わないところがあるように思います。

嘉村 そうですね。本当に優れたビジネスモデルというのは、多分物語が流れてる感じがするんですよね。その施策を取る理由の意味が明確というか。

プラモデル的に言うと、「差別化をするための戦略はこのパターンがあるから、どれを選びますか」みたいな感じだと思うんですけど、そうじゃなくて、目的をみんなで問いながら対話しながら、「こういう喜びを与えたいよね」「それをどうやって届けるか」ということに真摯に向き合っていたら、結局ビジネスモデルも説明できるし、一個一個パーツを選んでようだけど、そこに魂が宿ってるし、個性があるということになりうる。

ビジネスモデルのパターンを使って組織を作っていくというよりも、試行錯誤を真摯にやっていたら、ちゃんとビジネスモデルで説明がつくようになってるはず、みたいな見方が強いかなと思いますね。

フレームワークは、個々人で現場で試行錯誤していると盲点が出ちゃうので、そういうところを補うのにはすごく役に立つと思うんですけど、完全にパターンの選択肢から行くと、物語が流れないという感じはありますよね。

小山 そうですね。

嘉村 あともう一つは、試行錯誤の回転数が少ないと、ビジネスモデルも決めてしまう感じが強く、機械論的な

講演録

感じがするんですが、あくまで対話の中の共通言語づくりとして、どんどん変え続けるということをすると、生命的になってくるかなと思います。

これを戦略論的に言うと、戦略って、今まで「A or B」の世界観で、できるだけ選択肢を切ることが経営者の優れた資質であって、A と B のチョイスがあったら A を選ぶというのがチョイスだった。多分ティール以前の組織では、一番優れた経営者は「A or B」の選択をする人だったんですが、ティールで言うと、「A or B」ではなくて、「A and B」になってくるんですよ。

というのも、B がやりたい、B でやるつもりで来た人が、経営者が A だって言った瞬間、もうそこには敗北者というか、全部切られた感があるじゃないですか。

小山 はい、わかります。

嘉村 それって損失でしかないじゃないですか。それで B から反発が来るかもしれないから、「A は B を捨てることをちゃんと説明責任を果たさないといけない」と。そうすると何が起こるかという、事前に説明できるオプションしか選択できなくなるんですよ。そうすると「よくわからないけれど、来るかもしれない」という戦略が、絶対取れなくなってくる。

ティールで言うと、「A and B」で現場レベルで意思決定できるから、A も B も C も D もやっていいんだ。ただ、自由にやりすぎたら資源が分散しすぎるし、小粒のものしか生まれないから、対話の中で、「今のフェーズは A と B では A の方が重要なんだ。だから A に 8 割ぐらいのエネルギーを捧げてほしいけれども、B に関しても 2 割の時間は全然やってください。そこから、もしかしたら気づいてないようなヒット作が生まれるかもしれないから」という感じで、「A or B」をしないというのがティール組織の作り方なんですよね。

小山 なるほど。「そんなこと言ったら集中と選択が」って、すごい反発が来そうですね。それでも、未来が見通せない現代においては、ある意味合理的な判断なんですよね。合理的なポートフォリオ経営ですから。全振

りしないってことですからね。

嘉村 働く個人の生きるエネルギーを無視しないということですね。その中で、そのときに柔軟にビジネスモデルの共通言語を育むって結構大事だと思うので、みんなでそれを考えてやっていく。そうすると、物語が流れているビジネスモデル、機械論的じゃないものになるような気がしますね。

実存的ビジネスモデルとホールネス

小山 あえてビジネスモデルを貶めるような言い方をしていたんですけども、私がやっぱり思うのは、実存的ビジネスモデルというはあるなと思ってるんですね。

何かというと、ビジネスモデルというのは、要は企業の活動というのが人間の認知を超えて、あまりに複雑すぎるから必要になるんです。特に国際企業になってくると、生産は別のところでやって、販売はここでやってと、全体が見えない。

それを人間がちゃんと認識できるように、ビジネスモデルという形で見える化してきた。そういう意味でビジネスモデルというのは、複雑な現象を人間が認知するための認知のフレームワークであって、それはそれですごく重要なことではあるわけです。

例えば、病気になったときに、その病気をどう捉えるかによって治癒のスピードが変わってくる、というお医者さんの話もあります。我々は認知の仕方ですいぶん世の中の見方が変わる。

それで言うと、私がビジネスモデルを教えてるときの実感としては、「あ、自分は営業で物を売った人間が偉いと思ってたけど、生産部門ってこんな苦労してたんだ」と。生産部門も「ああ、我々は作ってて、いつも企画部門からすごい作りにくいものを作れてって言われて困ってる」と。「けど、全体で見ると、だからこの会社が成り立ってるんだってわかる」みたいな。

我々のホールネス、全体性の認識を担保する、非常に重要なフレームワークだというのは、現場で感じるところなんです。そこで分かり合えるというか、「あ、我々

講演録

一緒にやってるね」っていうのはあるんですよ。

なので、そういった意味で、実はビジネスモデルを、そこに人がまぎって、そこでいろんな思いを持っている人たちがいろいろいる。この状態を私たちがどう捉えるか。

まあ、実存的ってちょっと言葉が難しいんで、生命論的ビジネスモデルって言った方がいいと思うんですけども、そういうふうにして、ティールとの接合できるのではないかと思います。

嘉村 いや、すごく大事だと思います。私たちは機械論的なマネジメント組織づくり、つまりパーツのように人を配置してやってきたなかで、そこにアサインされた人たちは、自分の仕事がどう喜びにつながってるのか、誰かを幸せにしているのかというものを感ぜられなくなっている。「無味乾燥な箱に放り込まれたみたいなの」という表現をフレデリックはしてますけども、そういう感じで思いを持ちようがないんですよ。

つながりの流れ、物語が全然見えない部分的なものにされると、「改善しろ」という命令だけで、ポジティブに改善しようなんて思わないじゃないですか。だけど、ちゃんと「あ、これ、このために私は集まってる、この作業がどういう風な喜びあるのか」というエネルギーの中にいることが分かれば、別に言われなくても改善しますよね。こうした感覚を得るためには、ビジネスモデルをしっかりと理解し合うということもそうだと思いますし、手法で言うミニファクトリーみたいなことが重要になると思います。

チェーンを長くしすぎて、細分化しすぎずに、ちゃんとつながったミニ工場みたいなものを作るという方法だったり、いろんな方法があるんですが、痛みや喜びをどれだけ直接経験して感じられるようにするかというマネジメントを考えようというのが結構重要なキーワードなので、そういうところはあります。

ティール組織を補完するソース原理

小山 もう一つ、嘉村さんが直近に出された本で『すべ

ては一人から始まる』という本があります。これは、ソース原理を紹介していて、ティール組織に対して、補完的な概念だと思うんです。

この本の中で私がすごく印象に残った言葉があってですね。「組織はそれ自体独立した存在であるという考えから離れてみると、固定化された名詞の組織(organization)ではなく、組織化する(organizing)と動詞的に考えられるようになる」という言葉です。「ビジネスモデルは名詞じゃなくて、我々はビジネスモデルによって組織化(organizing)してるんだ」と。ビジネスモデルが自己組織化のための共通言語として機能して、お互いがつながり合っている。

組織化(organizing)し続けることによって、当然パースもどんどん進化していく。生命的に進化し続けるビジネスモデルを捉えることが重要だと思います。

嘉村 はい。二つだけ、ちょっと今言っていたいただいたところの補足みたいな感じでお話しさせていただくと、まさにまさにです。彼らはソース原理という、私が今、新しく翻訳したやつなんですけども、ヨーロッパの方ですごく注目されている理論で。もともとマネーワークというコーチをしてたピーター・ケニックという人が、もう何千人、何万人の人を支援していく中で、「どうもうまくいってるプロジェクトと、うまくいってない組織やプロジェクトには、もう根本的に共通項があるぞ」ということが分かかってきて、それを周りに言い始めると、もうみんな「それすごいね、すごいね」ということで、はじめは文章にしてくれと言われても、彼は文章化に興味がなかったので、口伝で広がって行って、弟子たちがようやく本を出したという本なんです。

その中で彼らが一番よく主張しているのは、「組織というものを名詞で作るから間違いなんだ」と。組織を作っちゃうことで、本当に一人一人が大切な人生を、一人一人、個性的な人生を送ることを阻んでしまうと。要は組織に人を合わせるような世の中になってしまったということが、もう極めてマイナス効果しかない。

彼は組織という概念を作ることには嫌っていて、あくまで"organizing"で何かしら世の中に必要なものを具現化す

講演録

るプロセスが重要で。組織というなんか、構造体、コミュニティ、そんなものから入るから、「どうやってモチベーションアップさせるのか」、「誰が部長職をとるのか」という政治ゲームであったり、そんなものは組織という固定化したものを作るからだという発想で、常にオーガナイズングで考えていきましょうということなので、さっきの小山さんの話で言うと、ビジネスモデルも固定化するじゃなく、もう動的に。動詞としてのビジネスモデルというか。

小山 そうですね。だから構造として見るじゃなくて、やっぱりプロセスとして見るという。そこは本当に重要ですよ。

嘉村 写真で定点撮り続けると、ムービーで動くじゃないですか。ああいう感じで、ビジネスモデルキャンパスも2ヶ月ぐらいいれ替わるみたいな。いろんなものが生命的に変わってきたはずだと思うんですけど、どうしても一個の固定したものとして作ってしまうイメージがあるので、それが変わっていくといいですよ。

行政におけるティール組織

小山 なるほど。今日見ていただいている方から質問が来ています。私の方で要約をすると、行政組織でもティール組織の考え方を適用できるのかという質問です。

行政課題がどんどん高度化、複雑化していく中で、どうやって限られた資源で集中、対応していくのか。そうした課題に対応するための、行政におけるティール組織という質問が来てます。

嘉村 そうですね。行政はやはり、その存在の起源というか、定義上ティール的なものの、本当に理想的なティールというものは難しいですよ。

ビジネス組織だったら、社長が「この商品作るんだ」、「こういう世界を生み出すんだ」みたいな感じのパーパスがあって、それに共感する人が集まって、一人では実現できないから、それを10人、100人、1000人で実現

するような、そういう目的で集まった集合体であると思います。そういう意味でティール組織というのは捉えやすいと思うんですが、行政というのはもう目的が与えられているというか、平等にこの地域に住んでいる人たちのお困りごとに答える、この地域が住みやすい街である機能を作るといような感じで、基本的にやることを選べないところもあるじゃないですか。課題が上がってきても対応せざるを得ないみたいな形があるので、ちょっとビジネス組織とはちょっと違うなというところはあるかなというふうに思います。

ただ、ティール組織のエッセンスは全然使えると思います。どうしても縦割りの中で事業間シナジーが作れないというところを、ティール的な流動的な組織構造にすることもできる。

また、行政マンで、特にそのかなり緊張感を持って仕事をしてると思うんですよ。やっぱり市民のニーズに答えられないいけない。それをもうちょっと安心安全で、本音が話せるような、豊かな人間関係の組織に作り変えていくこともできると思います。

そういう意味ではティール的な要素を使うことはもう大いにできると思います。ただ、全部をティール組織にするのは、ちょっとだけ難しいところはあるかなと思います。

小山 地域の活動や地域活性化に取り組んでいくとき、この土地から離れられないという行政の制約条件は、実はある意味で我々の行動指針を与えてくれる前提条件にもなると思うんですね。

その中で考えると、地域の土地、地政学的なこと、歴史的な背景によって、実はやるべきことが絞られていく。我々は人と人との対話をすると同時に、土地との対話、過去の歴史との対話を通じて、その土地のパーパスを見出していく。

別の言い方をすると、その土地から上がってくる「ソース」というものがある。クリエイターの着想が外からやってくるように、その土地からもたらされるインスピレーション、ソースを受け取る回路があるといい。ちょっと抽象的な言い方ですけども、地域活性化に携わっている

講演録

と、そう思うことがあるんですね。

結局、新しく来た人と昔から住んでる人の対立はよく起こりますが、もし両者が共通して、その土地の声に耳を傾けたとしたら、同じ答えを出すんじゃないかと思うんですね。

行政だと難しいかもしれませんが、嘉村さんがおっしゃったような対話のプロセスで答えを見つけ出せたとしたら、全体でティール的に動いていけることもあり得るのかなと感じました。

ビュートゾルフのケースなんかは、本当にちょっと近いですね。

嘉村 10年でたった10人から1万人を超えたという驚異のオランダの事例ですね。もともと福祉医療系の話なので、行政サービスに近いところもあり、かなり参考になると思います。

小山 そうですね。本当に行政に近い。一度、企業の論理で効率化しようとして失敗して、もう1回、現場の人が意思決定できる形をとって、ものすごい勢いで広がって、しかも経済的にもちゃんと効率化したという成功事例。あれは行政にもヒントになると思いますし、やっぱりその土地の生活に根差した意思決定をみなさんやるんだろうなという気がしました。

地域づくりへの適用

嘉村 ティールというのは組織論だけでなく、政治、教育も含めて、レッド、アンバー、オレンジ、グリーン、ティールと色で説明するんですけど、それを捉えたとき、まだまだ地域というのは、政治も含めて古いパラダイムなんですね。

本当は地域づくりは行政だけが担ってるわけじゃなくて、市民も担ってるはずなので、もっと市民、行政、政治の新しいあり方を模索する必要がある。それこそ歴史がキーワードだと思いますけど、そこに走ってる文脈がないと絶対揃わない。それ抜きにしたら本当に分裂してしまう。この土地がどういう未来を描いていくんだろう

というのに耳を澄ませたら、自然に成り立つような仕組みだと思いますが、だいぶ遠い感じはしますね。

いろんなバージョンアップが必要で、ビジネス組織の方がまだ変化企画は地域よりしやすいと思います。

この前、ある民主主義の未来についての討論会を見ていたとき、民主主義の投票のやり方も含めて、いろんなアイデアが研究分野で出始めてるという議論の中で、ある専門家が、「そんなアイデア、今までもいっぱい出てるんだけど、実装するのはほぼ無理なんだ」と言ってたんです。やっぱり国は関わってる人が多すぎて、実験できないんですね。

だけどビジネス組織は国よりも実験しやすいから、そこで真に民主主義的なもの、真に多様性を生かすということが実験されたら、その経験が国の運営、地域の運営に使えるような気がする。ぜひ実験できるポジションにある人は、新たな民主主義を実践していただけると嬉しいですね。

小山 そうですね。もう一個だけ言うと、地域の行政というのは本当に縦割りなんですね。そのホールネス、全体性をどうやって実現するのか。バージョンアップのステップが何段階かあるというところに、少し大きな難しさがあると思います。

時間がちょっと過ぎてしまいましたけれども、最後に、ソース原理の本が出たというタイミングでもあるので、今後の活動について、何かご案内等あればいただけたらと思います。

嘉村 『ティール組織』を2018年に日本で発売した後、翻訳本を2冊出しました。一つがビュートゾルフのコンサルタントが出した『自主経営組織の始め方』という本。そして最近、1ヶ月前に『すべては一人から始まる』という本を出版することができました。

これは簡単に言うと、ティール組織ってどうしてもその前のグリーン、つまりボトムアップ、自律分散、多様性を生かそうという段階と誤解されがちなんです。それだと集団の罠というか、話し合ってるけどまとまらない、結局みんなバラバラじゃんというところを超えられ

講演録

ない。でも、ソース原理という観点を入れると、すごく息吹が入るというか、「ああ、ティール組織も危険じゃないんだ」と見えてくるような本なので、ぜひとも興味がある方は読んでいただければと思います。

小山 トップダウンとボトムアップの二項対立から脱する、新しい感覚を得られる本だと思います。ぜひ手に取っていただければと思います。

今日は、お忙しい中ありがとうございました。またぜひテーマを変えて、今日はしよった部分も聞きたいところがたくさんあるので、また機会をいただけたらと思います。

嘉村 ぜひぜひ。やりましょう。ありがとうございました。

小山 ありがとうございました。では視聴いただいたみなさん、ありがとうございました。

嘉村 賢州

場づくりの専門集団 NPO 法人場とつながりラボ
home's vi 代表理事

元東京工業大学リーダーシップ教育院 特任准教授

「ティール組織（英治出版）」解説者

コクリ！プロジェクト ディレクター（研究・実証実験）

京都市未来まちづくり 100 人委員会 元運営事務局長

集団から大規模組織にいたるまで、人が集うときに生まれる対立・しがらみを化学反応に変えるための知恵を研究・実践。研究領域は紛争解決の技術、心理学、脳科学、先住民の教えなど多岐にわたり、国内外問わず研究を続けている。実践現場は、まちづくりや教育などの非営利分野や、営利組織における組織開発やイノベーション支援など、分野を問わず展開し、ファシリテーターとして年に 100 回以上のワークショップを行っている。2015 年に 1 年間、仕事を休み世界を旅する。その中で新しい組織論の概念「ティール組織」と出会い、日本で組織や社会の進化をテーマに活動している。

モデレーター

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

名古屋商科大学大学院 准教授

■日時・場所

2022 年 11 月 18 日（金）20:00-20:50

オンライン

講演録

第10回 Pop Up Session

『エフェクチュエーションを促すビジネスモデル』

吉田 満梨 小山 龍介

小山 龍介（以下、「小山」） 今回は、エフェクチュエーションというテーマでお話します。お聞きになった方もいらっしゃると思いますが、特に新規事業立ち上げの領域で非常に話題になっている考え方です。起業家の思考様式、意思決定のプロセスを研究したところ、かなり普通のビジネスとは違うことがわかった。それをエフェクチュエーションと名付け、理論化しつつ、実践で使えるよう研究が進んでいます。

そのエフェクチュエーションの日本における第一人者、吉田満梨先生をお迎えしています。この思考プロセスが普通のビジネスとは異なっているということであれば、それをさらに促すような、つまりビジネスモデルの側もこれに合わせて変わる必要があるんじゃないか、というところを議論していければと思っています。

吉田先生は、もともとマーケティングがご専門で、その研究の中で偶然エフェクチュエーションという概念に出会い、研究対象にされています。新規事業とマーケティングにおける商品開発は、お客さんの反応を見ながら、まるで新規事業の立ち上げのように柔軟に状況に合わせて意思決定していくという点で、非常に近接した領域だと言えると思います。そういったマーケティングの領域から入って、このエフェクチュエーションを研究され、その「非予測的コントロール」に基づく思考様式について、理論的・経験的研究を進められているということになります。

それでは、吉田先生、よろしくお願いいたします。

吉田 満梨（以下、「吉田」） こちらこそ楽しみにしております。よろしくお願いいたします。

エフェクチュエーションとの出会い

小山 エフェクチュエーションについて、吉田先生はもともとこういうことを研究したいと意図していたわけではなかったそうですね。

吉田 ありがとうございます。おっしゃっていただいた通りでして、私自身はマーケティングの研究をしているのですが、マーケティングの研究や理論の多くは、市場環境を分析して、それに対して適用的なマネジメントをどうやっていくかというところを考えることが多いんです。

私自身の個人的な研究関心としては、新しく市場ができて、既存の市場も変わっていくという、割とマクロ的な市場環境のダイナミックな変化のところにありました。その新しい市場が出てくるところを扱っているマーケティング研究はほとんどなかったんですね。頼りにできる理論がないなとずっと思っていた時に、一番問題意識や見ている問題が近いと感じたのが、エフェクチュエーションを開発されたサラスバシー先生たちの研究であった、という経緯です。

小山 マクロ的に見ているのに対して、通常のマーケティングは、あるターゲットに対してニーズがあって、どう商品開発をしていくかという、セグメントのニーズを分析するミクロな感じということですかね。

吉田 そうですね。産業がすでに存在しているとか、市場や顧客ニーズはありき、というのが議論の出発点にな

講演録

ることが多くて、新しいニーズを生み出すという、実務者の方々がされていることが、理論的にうまく説明されない、というのが実情でした。

小山 私がビジネススクールに行っていた2000年代初頭は、マーケティングがどんどんサイエンスになっていく、数量的な分析の中で科学になっていると言われていました。それと逆に、ファイナンスがクリエイティブになっていると言われていた時代です。私も広告代理店出身で、スクールで学んだマーケティングには、どこか窮屈な感じがしたところがありました。

時代的にそういう流れの中で、全然違う領域からエフェクチュエーションが来た時に、「あ、むしろ実務者のレベルだとこっちの方がしっくりくる」という感覚は、私もすごくよくわかります。

吉田 エフェクチュエーションの議論は、2001年に最初の論文が発表されて以来、経営学のトップジャーナルを総なめにしていく形で議論が進んでいきました。

ただ、エフェクチュエーションが比較対象としていたのが、フィリップ・コトラーに代表されるようなマーケティングのプロセスモデルだったので、ずっとマーケティングのジャーナルには載らなかったんです。最後に2009年にやっと載ったのが、私が読んだ最初の論文でした。

そのように学術的なところでは議論が後から進んでいったのですが、そこに先行して、やはりエフェクチュエーションの話は、学会よりも先に実務者・実践者の方々が支持して広まっていった、というのが大きな流れとし

てあったのかなと思っています。

5つの原理とネーミングの魅力

小山 そのエフェクチュエーションですが、起業家がどんな意思決定をするのかというシミュレーションをした時に、共通してやっている思考プロセスを理論化していくわけですが、5つの原則、原理のキャッチコピーがすごくチャミングですよ。

漢字が並ぶような学術的な言葉ではなく、「手の中の鳥」とか「クレイジーキルト」とか、普通のビジネスに従事している人からするとすごく馴染みやすいなというところがありました。

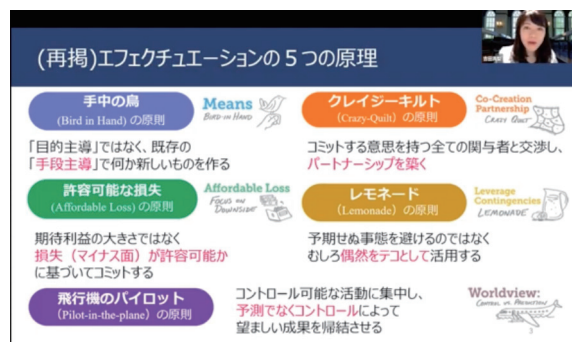
吉田 今おっしゃっていただいたクレイジーキルトは、自分に必要な支援を持っているパートナーだけでなく、自発的に参加してくれる方を大事にし、コミットする意思を持つあらゆる方とパートナーシップが組めないかを模索していく、という起業家の典型的な意思決定ロジックです。

小山 サラスバシー先生の好みなんですかね、こういうネーミングは。

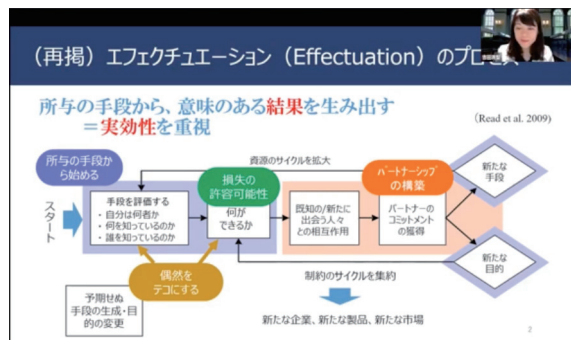
吉田 ええ、名前はそれぞれ発見された内容に対応しています。起業家が新しい市場や製品を生み出すときにどういう意思決定をするかという、最初から目的や機会が見えているわけではなくて、まず自分のすでに持っている手持ち手段、すなわち「自分は誰か」「何を知っているか」「誰を知っているか」といったところから、具体的な可能な行動を発想するやり方で始めます。これが「手の中の鳥」です。

それを実行する時、うまくいくかどうかは不確実ですが、失敗しても起き得る損失が許容可能だったらやるという考え方を使います。これが「許容可能な損失」です。

その行動に移し、関わる方と相互作用してパートナーとして取り込んでいくことを重視します。このパートナーシップを構築する考え方が、「クレイジーキルト」



講演録



と呼ばれています。

パートナーを重視する理由は、パートナーの手持ちの手段も加わるので、再び「私たちは何者か」「何を知っているか」「誰を知っているか」から「私たちは何ができるか」をアップデートできるサイクルになるからです。あるいは、パートナーが手段だけでなく目的をもたすこともあります。このプロセスが回っていくたびに、手段だけでなく目的もアップデートされ、偶然も積極的に活用する考え方が「レモネード」です。

小山 例えば Facebook なんかも、ザッカーバーグが大学で、最初はある種「手の中の鳥」から始めている。損失許容で自分で作って見たら、いろんな人から面白いと評価され、新たなパートナーと組んで立ち上がっていくプロセスは、極めてエフェクチュエーションな考え方だと思います。最初から Facebook を作ります、という目的から逆算したわけではないという点で、すごくスッキリしてくる説明です。

研究手法の特徴：発話プロトコル分析

小山 エフェクチュエーションが自己啓発的な本にあるような項目に見える一方で、実は研究の仕方がすごく特徴的なんですよね。具体的にどんな手法だったのでしょうか。

吉田 発話プロトコル分析という手法です。もともとはノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモンが、チェスのグランドマスターやピアニストといったエキス

パートの意思決定の仕方を研究する領域で確立した手法で、その方の思考プロセス自身を言葉にもらって、それを分析するという方法です。

サラスバシー先生はこの方法論を用いて、「エクスパートの起業家」に該当する方の厳密な基準を設け、全米から集めました。例えば、「アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」を受賞していて、起業家としての経験が10年以上、かつ1社以上上場させている、といった条件です。

その45名の方々に對して、起業家が典型的に直面するであろう意思決定問題のリストを与え、架空の、まだ存在しない市場・企業・事業を題材に、どう事業化するかというところを考えてもらい、発話してもらったものを分析するというやり方を取りました。

結果として、目的に対して最適な手段を追求するコーゼーション的な考え方であれば、最適なアプローチは一つに集約されるはずですが、全然そうなりません。起業家がバラバラな方向性に事業の可能性を見出し、同じ初期条件から始まるのに、最終的には27人のデータが18の違う産業に分岐していったんです。

彼らが活用した意思決定のパターンが、この5つの共通するパターンとして発見されました。つまり、何らかの最適なアプローチが存在するわけではないが、起業家はこの共通するロジックを好んで活用することが、熟達と関係しているのではないか、ということが発見されました。

新規事業とアイデンティティ

小山 今の新規事業のプロセスは、マーケティングほどではないにしても、「これに一番最適なお客さんがどこにいるはずだ」「プロダクト・マーケット・フィットがあるはずだ」と、それを目的に活動していくことが多いです。

ですが、新規事業を立ち上げるときには、それとは違う意思決定が動いている感じがいつもあって、エフェクチュエーションが世の中的にはまだ十分に理解されていないと思うのは、やはりマーケティングプロセスっぽい動きで新規事業の立ち上げが行われているからです。

講演録

エフェクチュエーションは、単なるスキルではなく、その人の全人的な成長の中で、こういうスキルを身につけて世の中を認識し捉えていく、という心理学のフレームで研究されていることが、射程の長い研究成果につながっていると感じます。

吉田 この研究自体は、既存の理論との紐付けから仮説が立てられたものではありませんでしたが、結果的にはおっしゃっていただいた通り、社会心理学や認知科学といった、経営学以外の広い理論と紐付けることができる話である、と考えています。

エフェクチュエーションの特徴の一つは、「手の中の鳥」に示されるように、自分は何者かというアイデンティティの問題がすぐ入ってくることです。これは、環境への適用を探しているコーゼーション的な考え方とは異なり、このプロセスは、起業家の内部環境に対する適用も考えられているんです。外部環境と内部環境の間に、意味のある事業や市場といった人工物を作っていくという考え方です。

起業家自身が自分は何者なのか、どういう存在になれるのかを最初から分かっているわけではなく、外部のパートナーや偶然起こった結果からのリフレクションを繰り返すことによって、自分自身の内面に対する信念も変わっていったり、目的自体が新しく生まれていったりするところが、すごく特徴的な話だと考えています。

小山 大きな企業の中で新規事業を立ち上げるケースでは、皆さんが業務としてやっているの、自分がやっているプロジェクトと自分を切り離して考えているんですよね。リーンスタートアップのプロセスがある種タスク的に処理されていて、テクニカルには理解できるけれども、魂がこもっていないというか。

ここに示されている「自分は何者か」という問いを伴わない新規事業の開発プロセスが起こっています。もちろんビジネスなので、そこまで問う必要はないという考え方もありますが、経験上、新規事業は人に依存しているんです。ベンチャーキャピタルの人などと話しても、KPI 達成よりも先に、起業家としてどう成長してもら

かという話、つまり人間性の議論になってくる。このことが、リーンスタートアップなどではほとんど語られていないと感じます。

吉田 新規事業や新しい市場ができる話は、最初の段階だと、いくら環境適用を探してもフィットしないとか、思ってもないフィードバックが返ってくることがあります。そういう時に、外部環境に答えを求めていくやり方だと限界がある。

むしろ、どれだけ不確実性が高い環境で答えがないところでも、何が軸になるかということ、それは「結果としてうまくいくかわからないけれども、自分たちにとって意味がある」ことをやっていく、というところですよ。

このエフェクチュエーションの始まり方は、特に「手の中の鳥」や「許容可能な損失」に反映されています。自分たちにとって意味のある取り組みでなければ、「レモンが来たらレモネードの材料として活用する」という「レモネードの原則」も、そこから作ろうという発想にはならないでしょう。やはり、このサイクルが回っていき、意味のある形として大きくなっていくためには、アイデンティティが最初のところで強くある、あるいはサイクルが回っていく中で明確に意識されていく、というところがすごく大事なんじゃないかと思います。

小山 「意味」という言葉は、ビジネスの世界ではあまり使われてこなかった言葉で、「価値」創造のプロセスが重要であると言われてきました。しかし、新規事業で手探りな状態でスタートする時は、本当に意味の探索の領域に属している。リーンスタートアップは価値の領域に属しているんですよ。

似ているようだけれども、その根っこが違う。たまたま生えていたら葉を茂らせて絡み合っているけれども、寄って立つ根本の足場が違う。本当に、自分の外部のマーケットの評価だけで駆動していくようなプロセスが、本当に人間的であるのかという違和感を覚えます。

吉田 エフェクチュエーション自体は、機会や価値は発見されるものではなく、作り出されるものだという考え方です。予測されるものというよりも、起業家自身が意

講演録

味のある行動を生み出し、パートナーと共同で関わることによって、その両方にとって意味のある「何ができるか」にアップデートされていく。みんなにとって意味のあるものになっていき、それが最終的に経済的な合理性も生むようになる、というところの話です。

Q&A：シーズ起点と目的の変容

小山 質問が来ています。

質問 1 エフェクチュエーションは、「自分が何者であるか」「何を知っているか」という一見シーズ起点に見えるが、顧客起点の考え方との相違点があれば教えてほしい。

吉田 ありがとうございます。シーズ起点とかプロダクト・アウトに見えるかもしれませんが、このプロセス自体が回っていくためには、パートナーとのコ・クリエーション（共同創造）のフェーズがどう考えても必要になります。そして最も重要なパートナーの一つは、顧客という進んでお金を払ってくれる人々です。

自分たちのアイデンティティやプロダクトから始まったとしても、パートナーと一緒に何ができるかを意味のあるものとして作り出すためには、自分たちの目的自体を変更したり、一緒に作るものが変わったりします。このプロセスが回っていく中で、顧客を含むパートナーの求めているものや大事にしているものが必然的に取り込まれていくプロセスになるので、始まり方としてはシーズ起点に見えていたとしても、サイクルが回っていく上でそうではないという話になっています。

質問 2 パートナーとのやり取りで新たな目的が出てくる時、元の目的が完全に置き換わるのか、それとも付け加わっていくのか。もし置き換わった場合、創業者がモチベーションを失いメンバーから外れることもあり得るのか。

吉田 サラスバシー先生が挙げる例で言うと、青いペ

を売りたいと思っている人がいて、顧客に「青いペンを買ってくれませんか」と尋ねたところ、「金色のペンだったら買ってもいいよ」と言われたとしたら、起業家にとって青色が大事でなければ、金色のペンを販売する事業という形で目的が修正されていくことはあり得ます。

また、パートナーが「ペンではなく、心拍数を測れるようなデバイスが欲しい」という提案をしてくれたとしたら、それがその方と起業家の両方にとって意味のある取り組みだと見なせるのであれば、パートナーシップが組めます。その時、起業家自身が「パイロット」として、自分たちのアイデンティティによって誰がパートナーになるかならないかをコントロールしているわけです。いくら儲かると言っても、自分たちの価値観とは違うとなればパートナーにはならないでしょう。

場合によっては、起業家チームが組織のアイデンティティとして強くなっていった時に、最初の起業家が合わなくなっていくということも起こり得るでしょう。

小山 この新たな目的が「書き換えられる」のではなく、「書き換わっていく」、そして「受け入れられる」という感覚が重要ですね。パートナーとの関係の中で、降ってきたみたい、与えられた感覚がある。この目的はプロデュースするでもクリエイトするでもなく、実はアクセプトするものなんじゃないか、という視点がすごく面白いです。そしてそのことによって自分は何者かというのを教えられる。

吉田 そうですね。この本当に偶然起こったことを、「偶有性を抱きしめる」という言い方をサラスバシー先生がされたことがあるのですが、そこがすごく大事です。自分の「手の中の鳥」として持っているネガティブかもしれない特性自身も受け入れる、そして起こってしまった相手の反応とかいろんなことも受け入れて、むしろそれをポジティブに捉えて活用できる。このプロセスを回していく中で大事なところだと改めて思いました。

小山 そう考えると、エフェクチュエーションは、近代的な計画主義の世界観とは異なり、新しい価値や意味が

講演録

生まれてこない中で、改めて「意味」という次元を考えていく時に必要な、ポスト近代的な原理として位置づけられるんじゃないかと感じます。それが思想ではなく、科学的なアプローチから出てきているというのが、非常に興味深く、大事なところですね。

シーズ起点ということでもない、むしろシーズの意味が書き換わっていくダイナミックなプロセスであり、目的が書き換わるのは、書き換えるんじゃなくて書き換わっていく、偶有性を抱きしめる理論であるというところが、なんかすごく深く理解できた気がします。

今日は本当にありがとうございました。また機会がありましたら、ぜひご出演いただけたらと思います。

2022年12月1日（木）20:00-20:50

オンライン

吉田 ありがとうございます。

吉田 満梨

神戸大学大学院 准教授

マーケティングが専門であり、とりわけ企業のマーケティング行動と、他の市場参加者（他者や顧客など）との相互作用を通じて、新たな製品市場境界が生み出されるプロセスを明らかにすることを研究課題とする。具体的には、各企業の固有の資源及び市場像に基づいた差別化行動や、顧客による使用価値の再定義、革新的な製品・サービスの導入をきっかけに、新たな製品市場が創出されるプロセスの事例分析を行っている。また、カテゴリ拡張的な事業展開が企業の成果に及ぼす影響の実証研究や、革新的な製品・サービスを生み出すプロセスで活用される「非予測的コントロール」に基づく思考様式（effectuation）に関する理論的・経験的研究を行っている。

モデレーター

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル
名古屋商科大学大学院 准教授

■日時・場所

編集後記

コンテンツ戦略のその先にあるビジネスモデル論

小山 龍介

BMA ジャーナル 編集長

Content is King の再解釈

Content is King とビル・ゲイツが指摘したのは、1996 年のことであった。当時はまだ、インターネットの通信費用や通信速度に関心が集まり、もっぱらインフラ競争の様相を呈していた。そのなかでビル・ゲイツはいち早く、そのうえで提供されるコンテンツの重要性を指摘した。

この指摘はその後、その正しさが証明されていく。Apple が音楽配信ビジネスでのリーダーとしての立場を確固たるものにするため、2010 年 11 月からしばらくの間、ビートルズのダウンロード配信は Apple の iTunes Store のみで行う契約を結んだ。まさにコンテンツがプラットフォームの勝敗を決する状況に、ビル・ゲイツの指摘が正しかったことを証明したかのように思えた。しかし、ストーリーはここで終わらなかった。

こうした Apple の取り組みの甲斐なく、2008 年に開始された定額ストリーミングサービスの Spotify が音楽配信市場に激動をもたらした。2017 年には有料会員数が、5000 万人に達した。いまでは音楽の価値は「所有」から「アクセス」へと大きく転換した。ユーザーは個々の楽曲を購入して手元に保管するのではなく、月額料金によって膨大なカタログに即時にアクセスすることを選ぶようになった。Spotify がもたらしたのは、単なる価格モデルの変更ではなく、音楽体験そのものの再定義であったと言える。

ここで注目すべきは、Content is King というフレーズが、必ずしも「強いコンテンツを独占すれば勝てる」と

いう単純な意味ではなかったという点である。ビル・ゲイツが 1996 年に示唆したのは、インフラがコモディティ化した後の競争軸が「意味」や「体験」を生み出す層に移行する、という構造的な洞察だった。コンテンツとは、単体で完結する作品ではなく、流通・発見・編集・推薦といった文脈と結びついて初めて価値を持つ。

Apple とザ・ビートルズの独占配信は、確かに一時的な差別化にはなった。しかし、その価値は「楽曲そのもの」ではなく、「どう出会わせるか」「どう聴き続けさせるか」という体験設計へと吸収されていった。アルゴリズムによるレコメンデーション、プレイリストという編集行為、ソーシャルな共有——こうした仕組みを統合した Spotify のモデルは、日常的な接触頻度と学習効果によって優位性を築いた。

この事例が示すのは、Content is King という命題の射程が、今日では「コンテンツ単体」から「コンテンツを取り巻くエコシステム」へと拡張している、という点である。王であるのは、もはや作品そのものではなく、作品が流通し、再解釈され、習慣化されていくプロセス全体なのだ。そのことも踏まえ、今では次のように言われることがある。「content is king, but context is queen」と。すなわち、コンテンツがどのように流通、提供、体験されるのか、そのコンテキスト（文脈）が問われるようになっているのだ。

エコシステムとは何か——バリューチェーンを超えて

こうした変化を理解するには、「エコシステム」とい

編集後記

う概念を精緻化する必要がある。エコシステムとは、単なる企業間提携やサプライチェーンの拡張ではない。それは、異質な主体（企業、クリエイター、ユーザー、技術基盤、制度）が相互依存しながら、共に価値を創出し、その過程で互いに進化していく構造を指す。

従来のバリューチェーン概念では、価値創出は上流から下流へと線形的に流れ、各段階での付加価値が明確に分離可能であった。トヨタ生産方式に代表されるサプライヤー・ネットワークも、基本的には中核企業による階層的統制を前提としていた。これに対し、エコシステムでは、価値創出の主体が分散し、誰が「中心」で誰が「周辺」かが固定されない。Spotify において、楽曲を提供するレーベル、プレイリストを作成するユーザー、アルゴリズムを開発するエンジニア、楽曲を消費するリスナー——これらは階層的な上下関係ではなく、**相互に価値を生み出す水平的関係**にある。

また、ビジネスネットワーク論が主に契約的關係による調整を想定してきたのに対し、エコシステムでは、プラットフォームを介した**間接的相互作用と文化的・技術的な標準の共有**が、調整メカニズムとして機能する。Netflix の視聴データが制作判断にフィードバックされ、その制作物がさらに視聴行動を形成するという循環は、契約条項では規定できない。むしろ、データ基盤という共通インフラと、「視聴者の好みを学習する」という暗黙の設計思想が、制作会社とプラットフォームを結びつけている。

さらに重要なのは、エコシステムにおける**共進化 (co-evolution) のダイナミクス**である。ある主体の戦略変更が、他の主体の行動可能性を変え、それがまた元の主体にフィードバックされる。Spotify がプレイリスト機能を強化すれば、ユーザーの音楽発見行動が変わり、それがレーベル側のマーケティング戦略を変え、結果として Spotify 自身のアルゴリズム設計も更新される。この相互作用の連鎖は、誰か一人が完全に統制できるものではなく、システム全体として自己組織化していく性格を持つ。

エコシステム型コンテンツ戦略の展開

この意味で、コンテンツ戦略とは制作力の競争ではなく、編集力・関係構築力・学習能力を含んだ、エコシステム的な戦略へと変貌している。動画の定額ストリーミングサービスにおいても、各社がコンテンツ制作のエコシステム構築に取り組んでおり、その焦点は、ヒット作を単発的に生み出すことではなく、創作者・制作会社・プラットフォーム・視聴者のあいだに持続的な循環をいかに設計できるかに移っている。

たとえば Netflix は、初期には既存スタジオ作品の配信によって規模を拡大したが、その後はデータに基づく企画判断とグローバル同時展開を軸に、制作プロセスそのものを内製化していった。視聴行動の学習結果が次の企画にフィードバックされることで、制作と利用が切斷されない構造が形成されている。

Netflix は近年、制作スタジオや IP 保有企業との提携・買収を積極化させているが、これらの動きは、単なる規模拡大やライブラリ獲得を目的とした M&A として理解すべきではない。むしろ焦点となるのは、「どこまで制作と配信、さらには IP 運用までを一体化できるか」という、エコシステム統合の深化である。

ビジネスモデル概念の構造転換

ここまで音楽・映像コンテンツ産業の事例を中心に論じてきたが、これらが示唆するのは、単にメディア業界固有の変化ではない。むしろ注目すべきは、コンテンツ産業がビジネスモデル論の最前線で起きている構造転換を、最も鮮明な形で可視化しているという点である。

従来、ビジネスモデルは「自社が提供する価値とその収益化の論理」として、比較的明確な境界線をもって記述できた。しかしコンテンツ産業では、その境界設定そのものが問題化している。Spotify にとって価値を生むのは楽曲データベースなのか、レコメンデーションアルゴリズムなのか、プレイリスト文化なのか、ユーザー間のネットワーク効果なのか——これらは相互に分離不可能であり、価値創出の主体が「企業」から「エコシステム全体」へと拡散している。

編集後記

この変化は、デジタル化とプラットフォーム化が進む他の産業領域にも共通する構造問題である。製造業におけるIoTエコシステム、金融業界におけるフィンテック・プラットフォーム、ヘルスケア領域でのデータ連携基盤——いずれも、自社の境界内で完結する価値提案ではなく、外部主体との関係性を設計対象に含まざるを得ない。その意味で、コンテンツ産業の経験は、ビジネスモデル概念そのものの再定義を迫る先行事例として読み解くことができる。

設計から創発へ

こうしたエコシステム構築の動きは、ビジネスモデルという概念自体にも影響を与えている。ビジネスモデルは基本的に、自社のコントロールできるものによって構成されており、だからこそ「設計」という建築的メタファーが適用可能であった。しかし、その建築が周りの環境的、歴史的要素を取り込んだサイトスペシフィックな設計論理を組み込んでいったように、ビジネスモデルもまた、そのビジネスモデルを成り立たせるエコシステムとの関係性を無視できなくなってきた。

その結果、ビジネスモデルは「完結した構造」として記述されるものから、「関係の中で作動し続ける構造」へと、その性格を変えつつある。従来のビジネスモデル論が、価値提案・顧客・収益構造・資源といった要素を、自社の内側で論理的に整合させることを主眼としてきたのに対し、近年では、それらの要素がどのような外部主体と結びつき、どのような履歴や文脈の中で意味を持つかが、同時に問われるようになっている。

ここで問題になるのは、「どこまでを設計の対象とみなすのか」という境界設定である。エコシステム型の競争環境においては、パートナー企業、クリエイター、ユーザー、制度、文化的慣習といった要素は、もはや単なる外部条件ではない。それらはビジネスモデルの成立そのものに内在する前提とな

り、場合によっては、価値創出の中核を担う存在となる。すなわち、ビジネスモデルの輪郭は固定されたものではなく、相互作用を通じて絶えず更新される可変的なものになる。

エフェクチュエーションの可能性

この変化は、ビジネスモデルを「設計物」として捉える従来の見方から、「設計と創発の重ね合わせ」として捉える視点への転換を要請する。企業は確かに、価値提案や収益モデルといった要素を意図的に設計する。しかし同時に、エコシステム内の他主体との相互作用を通じて、予期しない機会や制約が生まれ、当初の設計は絶えず修正される。この「設計による統制」と「創発による変容」の緊張関係を、いかにマネジメントするかが問われている。

従来のビジネスモデル論は、価値提案・顧客・収益構造・資源といった要素を、自社の内側で論理的に整合させることを主眼としてきた。そこでは、「目標を定義し、それを実現する手段を配置する」という因果的設計論理（コーゼーション）が暗黙の前提となっていた。しかし、エコシステム型の競争環境では、むしろ手持ちの資源と関係性から出発し、相互作用を通じて目標そのものを形成していく創発的論理が重要性を増している。

この点で、近年のアントレプレナーシップ研究におけるエフェクチュエーション理論は、新たなビジネスモデル論の理論的基盤となりうる可能性を秘めている。エフェクチュエーションは、あらかじめ描かれた完成形の実現可能性を問うのではなく、不確実な環境の中での行為と関係構築の積み重ねを通じて、後から意味のある構造が立ち上がってくるプロセスを捉える理論である。ただし、その諸原則が既存企業のビジネスモデル転換においてどのように適用可能か、またエコシステム・レベルの競争においてどのような修正を要するかは、さらなる検討を必要とする。

編集後記

おわりに

本稿では、コンテンツ産業の事例を通じて、ビジネスモデルが「完結した構造」から「関係の中で作動し続ける構造」へと性格を変えつつあることを示した。このエコシステム型ビジネスモデルへの転換がもたらす理論的・実践的含意、とりわけエフェクチュエーション理論との接続可能性については、さらなる探究が求められる。

この問題意識のもと、日本ビジネスモデル学会では、2026年6月28日にエフェクチュエーションをテーマとしたシンポジウムを開催する予定である。エコシステム時代のビジネスモデル設計論について、多角的な議論を深める機会としたい。

BMA ジャーナル / Business Model Association Journal

Vol. 25 No. 1 (2025)

発行 2025 年 12 月 31 日

ISSN 2432-1850

特定非営利活動法人日本ビジネスモデル学会

BMA ジャーナル編集委員会

Email: journal@biz-model.org