

バンコクで最初に朝日が射す寺院。

仏教国であるタイ国には寺院が多い。中でもワット・アルン（ワット＝寺、アルン＝暁）は三島由紀夫の小説『豊饒の海』に登場することから日本人にも有名だ。バンコク市街を流れるチャオプラヤー川の畔にあり、最も早く朝日が射すことから「暁の寺」と呼ばれる。5基の仏塔がそびえ、最も高い大仏塔の高さは75m。仏塔の周りは、タイの民族叙事詩「ラーマキエン」に登場するガルダ、悪魔、猿などの像で囲まれている。ライトアップされた夜の景色もまた美しい。

（P.22から、J-POWERのタイ国での発電事業の紹介記事を掲載しています）

文／豊岡 昭彦 写真／吉田 敬



特集 「グローバル」の本質を再発見する

Focus On Scene バンコクで最初に朝日が射す寺院。 02

Global Headline 寺島 実郎
冷戦終結から四半世紀の今年、
「グローバル」の意味について考える。 05Global Vision
トップ・アスリートが追う世界基準とは
室伏 広治 × 北村 雅良 06Opinion File 入山 章栄
最新の経営学に学ぶ
今、日本企業に必要なグローバル戦略とは？ 14Opinion File 立川 志の春
グローバル時代における、もうひとつの生き方 18Global World
タイ国の電力安定供給の一翼を担う
J-POWER Generation (Thailand) 22Spotlight! エネルギー・ミックス篇
エネルギー自給率6%の現実 30エネルギー保守の現場
「石炭」から「電気」へのリレー基地。 32

Global Eye 日本の魅力 囲碁女流棋士 謝 依旻 34

匠の新世紀 トキ・コーポレーション株式会社 35

Venus Talk 水墨画家 安藤 美香 38

「音のソノリティ」を詠む 歌人 小島 なお 40

J-POWER NEWS 41

路面に屋台がひしめくパーククローン・マーケットは、24時間営業の花の市場だ（タイ国/バンコク市）。

表紙イラスト：鯨江 光二
本文デザイン：田村 嘉章、中川 まり、渡辺 美岐
制作協力：Weber Shandwick（ウェバー・シャンドウィック）

アポロ11号から見た着陸船と地球。@NASA

「グローバル」という言葉を世界中の人が納得感を持って理解したのは、1969年に米国の宇宙船アポロ11号が月面着陸に成功した時。その象徴として月から送られてきた「アースライズ」、すなわち地球が月の地平線から昇ってきた映像は有名だ。地球が宇宙空間に浮かぶ1つの星であることをその映像は如実に語っていた。

「グローバル」は、国境線を意識せずに、地球を1つの星として認識する言葉であるのに対し、「インターナショナル」は国家を前提とし、国境を越えて交流する意味であり、両者には大きな差異がある。

アポロ11号の月面着陸から3年後の72年には、ローマ・クラブが『成長の限界』という書籍を出版。この中でローマ・クラブは、地球全体の人口爆発や環境汚染などは、一部の国だけではなく、世界中が対応すべき問題だとし、世界に警鐘を鳴らした。80～90年代にかけて、ベルリンの壁の崩壊（89年）、ソビエト連邦の解体（91年）により冷戦が終結。東西二極の対立がなくなったことで「世界がフラット化した」といわれ、国境を越えて、ヒト、モノ、カネが動く「グローバル化」の時代を迎えた。

だが、ソ連解体から25年を迎えた今年、世界はどうなっているだろうか。世界がフラット化したことにより、世界中の人々の交流が深まり、世界的問題が解決に向かっていくといえるだろうか。むしろ「民族」や「宗教」という問題が顕在化し、「逆噴射」

ともいえるような紛争が世界各地で起きている。

その最たる例として、「テロリズム」が挙げられる。具体的には、アルカイダ、タリバン、そしてISが掲げる「グローバル・ジハード」という地球規模の暴力的な運動が世界を震撼させているのだ。

一方、「グローバル資本主義」と呼ばれるように、国境を越えて活動する多国籍企業が自己増殖するようにその領域を増やしていることにも注目したい。彼らには自前の「行動論理」があり、国家のそれとは必ずしも一致しない場合があるのだ。

また、近年必要性が叫ばれているグローバル人材についても真剣に考える必要がある。グローバル人材といえば、「英語ができて、国際機関などに勤務し、どの国に行っても通用する人間」と聞こえはいいが、実際のところ、自分の市場価値の最大化だけを優先し、自分のエゴに従って業界を渡り歩くような人間が多いのも事実だ。同時に彼らはアイデンティティ・クライシスに陥っているようにすら見える。何のために生きているのかを自らに問いただし、世界に貢献できるような人材こそが必要とされる。

簡単に使われている「グローバル」という言葉だが、その意味するところはことほど左様に複雑で奥が深いということを肝に銘じておきたい。

（2016年2月24日取材）

Global Headline

冷戦終結から四半世紀の今年、
「グローバル」の意味について考える。

寺島 実郎

てらしま・じつろう
一般財団法人日本総合研究所理事長、多摩大学学長。1947年、北海道生まれ。早稲田大学大学院政治学研究科修士課程修了、三井物産株式会社入社、調査部、業務部を経て、ブルッキングス研究所（在ワシントンDC）に転出。その後、米国三井物産ワシントン事務所長、三井物産戦略研究所所長、三井物産常務執行役員を歴任。主な著書に『二十世紀と格闘した先人たち——九〇〇年 アジア・アメリカの興隆——』（2015年、新潮文庫）、『若き日本の肖像——九〇〇年、欧州への旅——』（2014年、新潮文庫）、『J-POWER再生の基軸—脳力のレッスンIV』（2014年、岩波書店）、『世界を知る力 日本創生編』（2011年、PHP新書）など多数。

Global
Vision

トップ・アスリートが追う 世界基準とは

J-POWER社長

北村 雅良

オリンピック、Tokyo 2020
スポーツディレクター

室伏 広治

競技においては体格に劣る自身の限界を超え、年齢的な限界も超えた。
自らの肉体を開発し、研究し尽くす室伏広治さんは世界の頂きを極めてなお、
ハンマー投げへの探究心と人間的成長への意欲をたぎらせた日々を送る。

体格的ハンデの克服に
親子で取り組んだ日々

北村 プロフィールによると身長187cm、体重100kg余……こうして拝見してもアスリートとして非の打ちどころのない堂々の体軀ですが、それでも世界に出ると、ハンマー投げの選手としてはむしろ小柄なほうに入るそうですね。

室伏 重いものを遠くへ放るには、やはりある程度の体重と、もちろん筋力もあつたほうが有利です。ワールドクラスの選手は私よりも20kgぐらい重いので、彼らに伍して戦うには別の観点から日本人の強みを発揮しなければなりません。

北村 ハンマーの実物に初めて触りましたが、ひょいと片手で持ち上げられる重量感ではないですね。何kgあるのですか。

室伏 我々成人男子が使うものが16ポンド、7.26kgあります。ハンマー自体にも全体のバランスや留め金の具合などに個体差があつて、そちらに関しては日本製が断然優れています。

北村 私がボウリングをする時は15か16ポンドの球を使いますが、あれを80mも投げ飛ばそうとは思いません。

いません。そうやって外国人選手との体格的なハンディを克服するというテーマに、同じハンマー投げの偉大な選手だったお父様の重信さんと、親子二代にわたって取り組んでこられたのですね。

室伏 結果的にそうなりましたが、実は、父が私にハンマー投げを勧めたことは一度もありません。子ども頃はテニスや水泳や野球が好きで、中学では複数の部活を掛け持ちし、高校でやっと自分には陸上競技が向いていると思い至りました。その間、オリンピックを始めとする様々な競技会で父が活躍するのを目の当たりにして、自然にハンマー投げの魅力にはまっていった感じです。

北村 自分もいつか世界の檜舞台で頂点に立つぞと、当時から期するところがあつたのですか。

室伏 その競技がいくら好きでも、適性が伴わなければ高いレベルには行けません。私の場合はいろいろなスポーツを経た末に自分に合ったものを見つけられましたが、その適性を共に見出してくれたのがコーチでもある父でした。あるいは別の選択肢もあったかもしれませんが、オリンピックと世界陸上で念願の金メダルを取れて、一番いい進路を選べた

なすのでは醍醐味が半減してしまいます。

北村 試合で世界各地を転戦するような折には、主催者や競技団体などが諸々の手はずを整えてくれるのではないのですか。ホテルとか練習施設とか……。

室伏 無論サポートは受けますが、お膳立てにただ乗っついてはダメだということです。試合中だけが選手なのではなくて、練習をする、食事をする、休息をはさむといった一連の行動をプログラム化し、それをどう組み立てれば最善の結果を引き出せるかを徹底的に追究していく。そこにアスリート生活の本当の面白さがあります。

北村 目先だけ追いかけたら結果は知れているということですね。室伏さんの場合、試合への準備として開催地の歴史や文化などを調べることもあるそうですね。

室伏 はい。その上で、現地の空気や雰囲気を感じることがとても大切です。すると不思議なもので、現地の方々の声援を自分の力に換えられるのです。そうした創意工夫を重ねて自分自身を高めていく。将来ある若いアスリートには力や技の向上のみならず、自己管理のもとにあ



子どもの頃はテニスや水泳や野球が好きでした。

のではないかと思います。

自己開発を究めていくアスリート生活は面白い

北村 好きと適性が相まって、室伏さんは「世界一」という金字塔を建て、しかも20年間「日本一」の座を占めてられました。投げたハンマーが高く、長い放物線を描くような選手生活を送るために、何か心掛けることはあるのでしょうか。

室伏 ハンマー投げの本場ヨーロッパでは、選手として競技にしのぎを削る以前に、個人としてスポーツを楽しむ土壌があります。そこを見習いたいとの思いが私にはあつて「ハンマー投げは楽しい、好きだからこそ頑張る」とシンブルに考えています。日々のトレーニングを自分なりに工夫し、試合や合宿のプランまで自分で立てるから面白いのです。与えられたスケジュールを義務的にこ

らゆる面で世界基準を目指してほしいですね。

北村 アスリートたる者、試合の勝ち負けや記録更新といった目標の、さらにその先を見つめるべきなのですね。それこそ古代ギリシャの時代から「より速く、より高く、より遠くへ」と競い合ってきた陸上競技は、そのシンブルさの故に奥行きが深いでしょう。

室伏 そう思います。例えば国文学

者の中西進先生は「物を投げるものの本質は陣取りである」とおっしゃっています。自分の投げた距離の分だけ自らの陣地になる、そこを競うスポーツであると。あるいは高跳びなら、跳んだ高さによって作物の収穫量が決まる、と。そうした遥か古来から人間が持っている本能的なものに突き動かされて、人は陸上競技に打ち込むのだという中西説に、私は大いに共感できるのです。

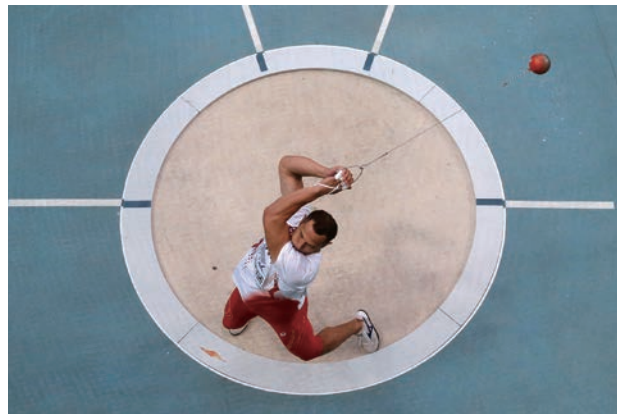
いつか世界の檜舞台で活躍を と期するところがあつたのでは？



Global
Vision
Murofushi Koji ×
Kitamura Masayoshi



2015年6月、宮城県石巻市で、旧国立競技場の聖火台に点火する室伏さん。
写真：日刊スポーツ/アフロ



2013年の世界陸上モスクワ大会決勝で、ハンマーを投げる室伏さん。
写真：ロイター/アフロ

室伏 広治(むろふし・こうじ)

1974年静岡県生まれ。中京大学大学院博士課程修了。高校から始めたハンマー投げで頭角を現し、中京大学在学中の95年日本選手権の初制覇を皮切りに前人未至の20連覇達成。この間、98年に父・重信氏のもつ日本記録を塗り替え、オリンピック2004年アテネ大会で日本人投てき選手として初の金メダルに輝き、11年世界陸上大邱大会における36歳と325日での優勝は男子最年長記録となるなど、長く世界第一級のアスリートとして活躍。競技生活に並行して14年東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会スポーツディレクター、15年同委員会議事に就任。14年から東京医科歯科大学教授を務める。

「身体を使う文化」をスポーツで取り戻す

北村 勝ち負けを超えたスポーツといえば、私が学生時代にのめり込んだ山歩きがそうでした。実は山岳競技の中にも「踏査競技」という種目があります。何かの得点を奪い合うでもなく、所要時間とともに規定のルートを正確に踏破したかどうかの評価される競技です。目先を追わずという室伏さんのお話を含めて、その辺りはビジネスの世界にも相通ずるかもしれませんね。

室伏 山登りの楽しさが、達成した時の喜びばかりでなく、登っている途中のつらささえも楽しいのと同じように、私の場合も運動体験から得るものすべてが楽しく、長い現役生活も苦になりません。自分の身体を競技仕様に開発していくうちに、精神状態や物の考え方で整っていく実感があります。もっと俯瞰的な目で見ると、人間が元来持っていた「身体を使う文化」が失われてしまい、今日なお健在なのはスポーツぐらいではないでしょうか。

北村 近頃はパソコンとかスマートフォンとか、指先だけ使って済ませるような文化が世を席卷しています。

トしてくれるドクターやトレーナーとの連携が不可欠ですし、自分の身体の声によく耳を傾けながら、必要に応じて各分野の専門家から客観的かつ科学的なアドバイスをもらいます。小さな異変を事前に察知し、不測の事態が起きたら速やかにリカバリーするための、いわば私の身体の「危機管理チーム」と言いますか。
北村 今のお話で思い当たるのは、「Jパワー」の全国各地の発電所にも、発電プラントごとのコンディショニングを受け持つ所員が存在することです。発電機やボイラー、タービンなどの設備は巨大な上に、極めて複雑巧緻にできていますから、保守・点検のスタッフが大勢でチームを組んで四六時中、運転状況を見守っている。1人ひとりが高い専門技能を持ち、責任感を抱いて任務にあたっています。やはり複数の人間の目で見て、息の合ったチームワークを発揮しつつ周到なメンテナンスを繰り返すことがとても重要なのです。
室伏 そこはまったく同じですね。私の身体が、理想の投擲のために開発されたプラントとするなら、パーツの集合体として全体をケアしてくれる「チーム広治」の存在が大きな支えになってくれています。

特に日本では、身体を張って行う職業ほど退潮傾向にあります。

室伏 あらゆる分野で機械化・自動化が進み、職人芸が支える伝統産業などでは高齢化や人材難が深刻です。人が身体を使わなくなったことと伝統文化が危ういことは背中合わせで、そもそも「身体を使わない文化」は伝承し得ないのだと私は思います。だから、とことん心・技・体を錬磨

身体を使う文化をスポーツが担えることを実証したいと思っています。

Global
Vision
Murofushi Koji
Kitamura Masayoshi



目線を高くした日々が楽しくて仕方がないと いうのが素晴らしいですね。

日本人のアイデンティティ グローバル時代を駆け抜ける

北村 昨今は何かにつけて「グローバル」ということが喧伝されますけれども、室伏さんのように長く世界の第一線で活躍されていると、日本人であることや、日本の精神風土で育まれた感性や価値観を超越した、一種、グローバルな境地に達してお

することを通じて、スポーツが「身体を使う文化」を担う存在であることを実証したいのです。

北村 それだけ目線を高くした日々が「楽しくて仕方がない」というのが素晴らしい。その一方、世界にも類がないほど長くトップスロワーを続けられて、何かアンチエイジングのための策をお持ちなのですか。

室伏 それも私の主要な研究課題の一つで、「ピーキング」という考えから用意周到なコンディショニングを実践するに至りました。若いうちは年間通して高いパフォーマンスを引き出せても、加齢とともに好・不調の波が大きくなる。そこで、シーズン中のどの時点でピークに持っていくか狙いを定めて、体調、技術、精神面などすべての要素を整えていくのです。おかげで35歳を過ぎても80mスロワーでいられたし、金メダリストにもなれました。

北村 先ほど、競技生活のマネジメントはご自分でなさると言われましたが、体調管理に万全を期すとなると専門家のサポートも必要になりますでしょう。

室伏 はい。体調管理の最優先課題は、絶対に大きなケガをしないことです。日頃から身体の回復系をサポート

なども含めて高校の陸上部でたたき込まれましたし、大学や大学院では恵まれた練習環境のみならず、スポーツサイエンスの研究者として研鑽を積む機会も与えてもらいました。

北村 ハンマー投げのメカニズム解析を学位論文に仕上げて、博士号をお取りになっていますね。それも競技と研究を並走させた中でのといいますから、そちらにも金メダルを差し上げたいくらいです。

室伏 アスリートと研究者の二足のわらじを履くことに懸念を抱かれもしましたが、私の場合は、実践を通じた感覚と論理的な検証とが相乗効果を生んで、競技にも研究にも明らかにプラスに作用しました。もちろん、すべてを独力で成せたはずもなく、各分野に秀でた諸先輩方に共同研究者になっていただいた賜物です。

北村 そうしますと、学生時代の恩師や指導者、お父様を始めとするコーチ陣、多方面にわたる学術研究者など、「室伏広治」を取り巻く英知が結集して1つの完成形をつくり上げた、ということになりましようか。

室伏 まだまだ道半ばですが陸上競技のファンや試合でのライバルも含めて、私を高めてくれるすべての方に感謝せずにいられません。その支

えの中で、自分の培ってきた技術や理論、自分オリジナルの技や型、自分にしかない民族や文化のルーツ。そうしたものの一切が私のアイデンティティですから、それをハンマーの一投一投に込めて表現しないことには、自分本来のパフォーマンスが発揮されない。グローバルな舞台での戦いとはそういうものです。

北村 その格好の例といえるかどうか、2011年夏の世界陸上での優勝は、東日本大震災の被災地で子どもたちと交わした金メダルの約束が、背中を押してくれたそうですね。

室伏 震災のショックから立ち直れないでいる大勢の方が、自分の活躍で元氣を取り戻してくれるかもしれない。それを思えば「一投たりとも疎かにできないぞ」という「一投一念」の強い気持ちがある時、身体の奥底から湧いてきたのは確かです。

電氣を使わない生活から電氣の大切さを知る

北村 お話を伺って、室伏さんがトップアスリートとしての誠実さや誇りを胸に、日々過ごしておられることがよく分かりました。実は、電氣を生み出し、それを送り届けるという当社の事業の生命線は、電力事業

者としての「誠実と誇り」を一人ひとりが堅持することだと私は言い続けています。最後に室伏さんから、Jパワーにメッセージをいただかせんでしうか。

室伏 私のような門外漢が責任あることは申し上げられませんが、今日、電力が暮らしに不可欠なインフラで、文字通りの命綱であることを人々に実感してもらうことは難しいのかもしれない。あつて当たり前、スイッチを入れたら動いて当然と、皆が思っていますから。

北村 そうですね。消費者の方に「電氣はどこから来ると思いますか？」とお尋ねすると、コンセントを指さして「ここからでしょう」と。壁の奥の配線をずっとたどっていくと、山懐の水力発電所や海辺の火力発電所などにつながっていて、私どもの仲間がそこで額に汗して電氣をつくっていますと、そこまでご理解いただければ、これほど幸いなことはありません。

室伏 その理解の足しになるのかどうか、私自身は「電氣を使わない生活」も面白いと感じていて、電力に頼る部分と、あえて頼らない部分を使い分けるようにしています。例えば、趣味の音楽では昔ながらのゼン



限界の一步手前まで追求したら、積極的な休養をはさむのが室伏流トレーニング。戦いの場に臨んでは心を空にして「一投一念」に懸ける。

Global
Vision
Murofushi Koji ×
Kitamura Masayoshi

マイ仕掛けの蓄音機でアナログ音源の豊かさを味わったり、ご飯もガスコンロに土鍋釜をかけて火加減しながら炊くと一層おいしいことを発見したり……。

北村 古いSP盤のレコードを再生するのに、いちいちネジを巻くとかレコード針を付け替えるとか大いに手間取るけれども、逆にそうした不便が懐かしく、愛おしく感じられる。それも確かに「身体を使う文化」を思い起こすきっかけになりますね。

室伏 また世界各地を巡ってみると未だに電氣が通っていないかったり、一日のわずかな時間帯にしか電氣を使えなかったりする国や地域があります。そういう土地で暮らす人々が家の電灯がともるたびに見せる笑顔を、Jパワーの発電現場を支える皆さんも思い浮かべて仕事に励まれたらいいかなと思います。

北村 イメージを膨らませて誠心誠意、電力の安定供給という社会的責務を果たしていく。その中で、何かしら困難な状況に直面したとしても「真正面から誠実に取り組むべし」と常々私は言うのです。室伏さんは競技生活のかたわら、アンチ・ドーピングの活動にも力を入れてますね。**室伏** はい。公明正大であるべきス

『一投一念』の気持ちが湧いてきました。

ポーツの場、それも世界の頂点を競うような舞台にドーピングなどの不正行為を持ち込むことは、応援するファンや競技会を支えるスタッフなど、すべての人を裏切る行為です。当の本人にも健康上のリスクが大きいいし、ましてやフェアに戦っている競争相手の人生をも狂わせかねません。自分を高めていくプロセスの面白さに気づかないまま、手っ取り早くつかんだメダルなどに価値はない。社長のお好きな山登りに例えれば、ヘリコプターに乗って山の頂に立つても達成感はないし、ちっとも楽しくないのと同じです。

北村 まさに言い得て妙ですね。当社は海外においても発電事業を展開し、事業を通じて日本のみならず世界の持続可能な発展に貢献しようと日々精進しています。アスリートとして「世界」を極められ、自身の限界に挑戦し続ける室伏さんのお話は当社にとって大変意義深いものになりました。本日はありがとうございます。

室伏 こちらこそ、ありがとうございます。

(2016年2月9日実施)

1人ひとりが『誠実と誇り』を堅持することが生命線です。





最新の経営学に学ぶ 今、日本企業に必要な グローバル戦略とは？

入山章栄
早稲田大学ビジネススクール
准教授



[CAGEフレームワーク] 国と国の差異を4つの側面から明確にする



実は、世界はグローバル化
していない!?

近年、日本の企業や教育機関がこぞって目標に掲げてきた「グローバル化」への対応。書店には経営のグローバル化やグローバル人材育成の必要性を謳った書籍があふれ、新聞や雑誌等のメディアでも「グローバル」の文字を見かけない日がないほどだ。我々日本人は「世界はグローバル化しているのに日本人はその波に乗り遅れている。我々も頑張ってグローバル化しないと」という一種の強迫観念にかられているのかもしれない。

しかし、早稲田大学ビジネススクール准教授の入山章栄氏によると「経営学、つまりビジネスの分野では、実は世界はほとんどグローバル化していないことが明らかになっている」という。

「きっかけは、2003年に当時ハーバード

大ビジネススクールの教授だったパンカジ・ゲマワット（※1）が発表した論文でした。ゲマワットは米国の需要に占める輸入の割合が7〜8%に過ぎないことなど各国の様々な統計データを提示して、世界は『完全なグローバル化』には程遠い状態であり、あくまでもセミ・グローバルな状態（中途半端にグローバル化した状態）にあることを明らかにしたのです」

つまり、世界中の国々の経済が一体化した状態を「完全なグローバル化」であると定義すれば、現在の世界は各国間の経済的な流動性が高いとはいえず、様々な「差異」がまだまだ存在する、ということだ。

「実は、その差異に対応したグローバル戦略を展開し、成功している企業は世界的に見てもごく少数しかありません。実際、04年にインディアナ大学のA・ラグマンが行った調査では、世界中からまんべんなく売り上げをあ

げることができる真のグローバル企業は、IBMやコカ・コーラなど9社に過ぎないことが明らかになっています」

世界はまだ、中途半端にしかグローバル化していないという現状を前提として自社のビジネスや業界を捉えなおすと、思わぬアイデアやヒントが得られるかもしれない。

国家間の差異を グローバル戦略に活かせ

では、この中途半端にグローバル化した世界を舞台に事業を進めていくうえで、企業はどのように戦略を立てればいいのかだろうか。

ゲマワットは、まず「CAGE」フレームワーク（※2）で国家間の差異を分析・認識し、そのうえでAAA（トリプルA）フレームワーク分析を行う方法を提示している。

CAGEとは、右ページの図にあるとおり、国と国との差異の度合いをCultural（文化）、Administrative/political（制度・政治）、Geographic（地理）、Economic（経済）の4つの面で明確にすることを指す。差異を明確にすれば、その国へ進出するにあたって必要な戦略が見えてくるというわけである。

「逆に、これまで多くの企業が海外進出で失敗してきた要因も、CAGEで明確にすることができます。近年、新興国でのマーケットにおいて日本の企業が他国の企業の後塵を拝するケースが散見されます。世界トップレベルの技術力を持つ日本企業がなぜ負けてしま

うのか。コスト競争力が低いという指摘もありますが、その理由の1つは日本企業がその国のC（文化）やA（制度・政治）の特徴に十分な対応ができていないことでしょう。例えば、他国企業は強力なロビー活動をその国の関係者に対して展開しています。また現地の風習や価値観に対する理解が足りないために、交渉に失敗してしまうケースもあります。いずれにせよ、これから海外進出をする企業には市場戦略だけではなく、特に『CAGE』のCやAを意識した『市場外』での競争に勝つための戦略がますます重要になってくるでしょう」

こうして国による差異を認識したうえで、次に取り組むべきとされるのがAAAフレームワークでの分析だ。AAAは次の3つのAで始まる要素のことを指す。

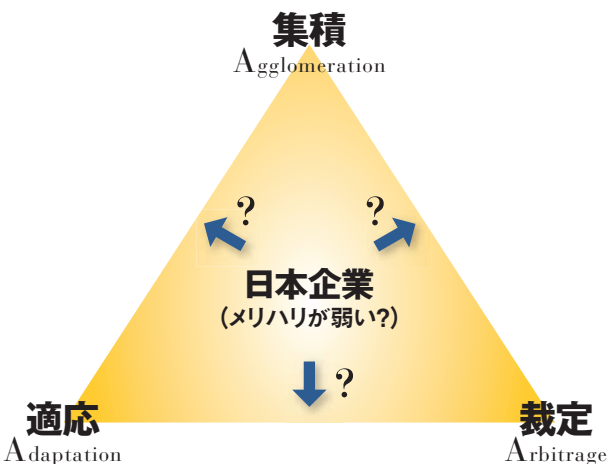
▼集積（Agglomeration）生産・開発拠点などを1カ所に集中させ、スケールメリットや集積による効果を高める

▼適応（Adaptation）一国一国の顧客や経営環境の違いに、細かく対応することに注力する

▼裁定（Arbitrage）労働コストの低い国に生産拠点を移すなど、国と国の格差をあえて利用する

AAAフレームワークについて入山氏は「世界が中途半端にグローバル化された状態だからこそ重要な視点」と高く評価している。「世界が完全に統合されていないからこそ、

[AAA分析と日本企業のポジション]



特定の国を選んで『集積』するメリットが生まれます。国同士に差異があるから『適応』戦略が必要になり、『裁定』のメリットも出てくるのです。世界は今後も当分の間『中途半端にグローバル化』した状態が続くはずなので、AAAの視点は海外進出を考える日本企業にとって非常に有用だといえるでしょう」

しかし、3つのAを同時に追求するのは難しく、現実的な対応策にならないように思われる。

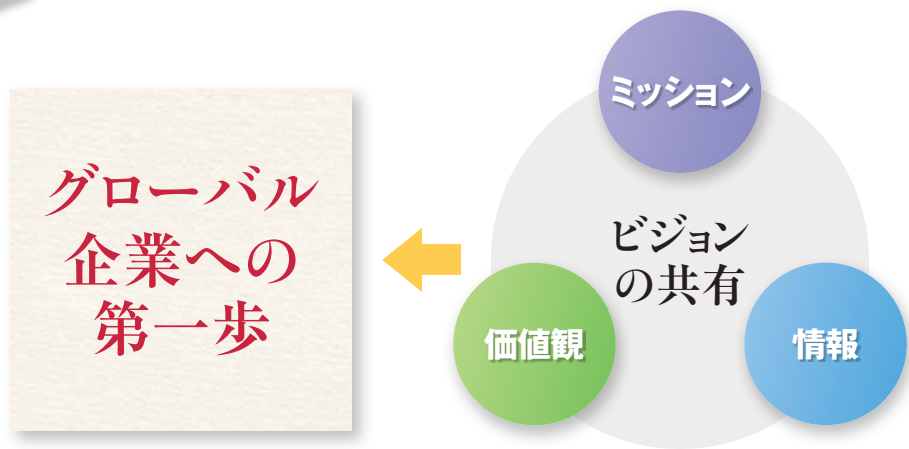
「大事なポイントは3つを同時に追求しようとせず、メリハリをつけることです。つまりAAAのうちどれを選び、どれとどれを組み合わせ、どれを捨てるかの取捨選択をするにとだと私は考えています。日本企業はこの取

※2 フレームワーク

経営戦略や業務改善、問題解決などに役立つ分析ツールや思考の枠組みのこと。

※1 パンカジ・ゲマワット

1959年インド生まれ。79年米ハーバード大学で応用数学の学士号を取得。82年に同大で商業経済博士号を取得。マッキンゼーを経て、83年から米ハーバード大学経営大学院の教員を務める。91年同大学院で史上最年少の教授に就任。2006年からスペインの経営大学院IESE（イエセ）の教授。著書に『コークの味は国ごとに違うべきか』（文藝春秋）など。



一方、デモグラフィー型ありきでダイバーシティを進めると、例えば「日本人同士」・「外国人同士」といった属性によるグループ化が生じ、逆に組織が硬直化してしまう可能性があることも最近の研究で明らかになったという。

「タスク型を推進した結果として、外国人が増えたのなら何の問題もありません。私が懸念するのは、最近の風潮に動かされて『全社

では、「人材のグローバル化」についてはどうだろうか。最近、日本では「ダイバーシティ経営」(※3)を推進すべく積極的に外国人を採用しようとする企業が増えつつある。しかし、この傾向についても入山氏は一石を投じる。

「外国人が加わることが、そのまま組織の活性化や企業価値の向上につながるという発想にはリスクもあると考えるべきです。 実際、最新の経営学の研究では『国籍や性別などを

「外国人の活用」が有効とは限らない

捨選択がうまく機能していないように思えます。例えば近年アジアで苦戦を強いられている消費者向けのメーカー。従来、日本のメーカーは本社に人材を集め(集積)、中国や東南アジアでの生産によるコスト競争力の向上(裁定)を進めていました。しかしここにきてアジアの国々が成長市場となってきたため、その国の消費者特性に合わせた戦略に注力(適応)する必要が生じてきました。つまり3つのAを同時に追求しようともがいている状態が日本メーカーの現状なのです。今後、こうした企業が検討すべきことは、少なくともどれか1つのAをあえて放棄して、メリハリをつけること。例えば現地での情報収集や意思決定の迅速化(適応)を優先するのであれば、集積のメリットを手放して本社機能を大胆に現地法人に委譲するなどの案が考えられます」

多様化すること自体が組織に良い影響を及ぼすとは限らず、マイナスの影響を与えることすらある』という結果も示されています」

入山氏はダイバーシティは、「タスク型」と「デモグラフィー型」の2つに分けられることを挙げてその理由を解説する。まずタスク型のダイバーシティとは、能力や経験など「目に見えない価値」の多様性のことを指す。これに対してデモグラフィー

「ダイバーシティには2種類ある」



「世界はグローバル化していない」と語る入山氏。

員の〇%を外国人にしよう」と、あらかじめ設定した数値目標に合わせて形式的にダイバーシティを進めること。何のためにダイバーシティを進めるのか。冷静な視点で見つめ直すべきです」

では企業はどのようにしてダイバーシティに取り組めばよいのだろうか。

「失敗も覚悟して、タスク型のダイバーシティを徹底的に推進することです。そもそもダイバーシティによる『知の探索』は、非常に難しいもの。『未知』と『既知』は簡単に融合するものではなく、当初は必ず意見の対立が生じますから、組織はダイバーシティが進む過程で様々な失敗を経験するはず。しかし、多数の失敗からしか真の成功は生まれません。リーダーには失敗を恐れない強力な意思と覚悟を持ってダイバーシティ推進に取り組んでいくことが求められます」

グローバル戦略は「ビジョンの共有」から

さらに入山氏は、これからの日本企業に欠かせない要素として「ビジョンの明確化と共有」を挙げる。

「これからの企業経営者には、数十年後の社会を予測し、その社会において自社がどのような役割を果たそうと考えているのかという『ビジョン』を掲げ、社員と共有する能力が求められます。なぜなら経営のグローバル化をふまえたダイバーシティ経営が進むにつれ

型のダイバーシティは、性別や国籍など「目に見える属性」における多様性を指す。入山氏は、企業にとって最終的に重要となるのはあくまでもタスク型のダイバーシティであるという。

「企業が組織として成長するためには学習を続けること」『知の探索』が欠かせません。それによって、イノベーションの源である『既知』と『未知』との融合が起こりやすくなるからです。ただし、自らの属する分野や業界だけにフォーカスして学習していると、知と知の組み合わせに限界が生じてしまい、イノベーションが起こりにくくなります。つまり組織には、なるべく離れたところにある『知』を獲得する必要があるのです。そしてそのために有効な手段の1つが、様々な能力や経験を持つ人材を取り込んでいくこと。これがダイバーシティの本質であり、『タスク型』が重要となる所以なのです」

て、前述のように意見の対立が頻繁に起きるようになるからです。たとえ一時的に対立はしても、ビジョンさえしつかり共有されていれば、最後は一枚岩となって社の成長のために一致団結することができるよう。さらにビジョンの明確化は、優れた人材を確保するための有効なツールでもあります。複数の企業が欲しがるような優れた人材は『給与の高さ』だけで会社を選びません。『どんな面白い仕事、意義のある仕事ができるだろうか』という視点で選ぶのです。そのためには企業はより魅力的でわかりやすいビジョンを掲げ、伝えていく必要があります」

入山氏によれば、経営ビジョンを十分に企業戦略に落とし込み、活かしている日本企業はまだ少ないという。

「自社の企業理念を聞かれた時、どの社員も誇りを持って答えられる状態が理想です。まずは、ビジョンをブラッシュアップして全社員に浸透させることが求められます。時間はかかりますが、実はこれが経営のグローバル化やダイバーシティ経営を成功させるための、第一歩と言えるのではないでしょうか」

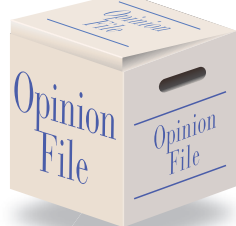
取材：文／相山亜子

入山章栄(いりやまあきえ)

慶應義塾大学経済学部卒業。同大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所で主に自動車メーカーや国内外政府機関への調査・コンサルティング業務に従事した後、2008年にヒッツバーク大学経営大学院よりPh.D.を取得。同年よりニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール・アシスタントプロフェッサー。2013年から現職。著書に『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』(日経P社)など。

※3 ダイバーシティ経営

ダイバーシティは多様性のこと。性別や人種、年齢、性格、学歴、価値観などの多様性を受け入れ、広く人材を活用して生産性を高める経営手法。



グローバル時代における、もうひとつの生き方



立川志の春

落語家

※1 出囃子

落語家が高座に上がる際にかかる音楽のこと。

衝撃的な落語との出会い

寄席と呼ばれる落語のライブ。出囃子（※1）に合わせて高座に上がったのは若手の注目株、二ツ目（※2）の立川志の春さんである。

経歴が実にユニークで、2002年10月、26歳で落語界の大物・立川志の輔さんに弟子入り。それまでは三井物産株式会社の商社マン、出身校は米国の名門イエール大学という、俗にいう「超エリート」なキャリアを歩んでいた。それがなぜ落語なのか。

「01年11月のことでした。たまたま通りかかった巣鴨の小さなスタジオで寄席があつて、一緒にいた彼女（現在の妻）の提案で当日券を買ったのが運命の分かれ道。そこで生まれて初めて聞いたのが師匠の落語だったのです。『世の中にこんな面白いものがあつたのか！』と度肝を抜かれましたね」

マクラ（※3）が終わり物語が始まった途端、

目の前の志の輔さんがふっと消えたように感じた、と志の春さん。代わりに見えたのは生き生きと動き出す登場人物の姿。見えないはずの光景が映像となって現れた。

「落語というのは、一人の語り部がト書き（※4）なしで複数の人物を演じる話芸。会話だけで物語を紡いでいくので、聞き手の想像力に委ねる部分がとても大きいのです。話し手は映像を見せるプロジェクターのようなもの。例えば、ご隠居さんと八つつあん（※5）の会話の場面では、ご隠居さんを演じながら、目の前にいる八つつあんの姿もお客さんに見せなくてはなりません。これが難しく、どちらか一方を上手く演じることはできても、両方の姿を見せられる落語家というのはそうはいません。ところが、志の輔師匠にはそれができる。すごいところは挙げればきりがありませんが、聞き手に映像を見せる力、これがとにかくズバ抜けています」

※3 マクラ

落語の本編に入るための前フリのこと。

※4 ト書き

物語の脚本のセリフ以外、役者の動きを説明する部分。「～と立ち去る」などと表記することからそう呼ばれる。もとは歌舞伎用語。

なぜそれができるのか、弟子の志の春さんにもよくわからないという。「わかれれば誰もが真似ているでしょう」とも。志の輔落語が多くの聴衆を魅了して止まないゆえんだろう。

超エリート人生から落語の世界へ

志の輔さんの落語を聞いた時、「自分のやりたいことはこれだ！」と直感的に思い、まるで強力な磁石に吸い寄せられるように落語の世界へと足を踏み入れていく。

行動は早かった。「落語をやらないと一生後悔する」。すぐさま志の輔さん宛てに手紙を書き、本人に面会。弟子入りをやんわりと断られながらも、1週間後には寄席の楽屋見学にこぎつけた。そこで後に兄弟子になる2人の張り詰めた緊張感を目の当たりにし、大変な世界だと認識するも、落語家になりたいという思いは消えず、会社勤めをしながら月20回は寄席に通った。そしてついには会社を退社。自ら退路を断ったことで立川一門への入門を許された。

エリート商社マンから落語の世界へ。志の輔落語に衝撃を受けたあの日から、わずか11カ月というスピード転職である。「よく『もったいない』と言われますが、僕自身は全然そう思わない。それよりも今の道に進んでいなかった場合のほうがよっぽど怖い。直感にブレーキをかけて、サラリーマンを続けていたら後悔していたと思います」



イエール大学ではラグビー部に所属。ポジションはスタンドオフだった。「当時の仲間について自分の落語を聞かせたい」と志の春さん（左端）。



三井物産株式会社での商社マン時代（上段左から2番目）。鉄鉞石部に所属していたが入社3年半で退職。会社を辞め背水の陣で入門を申し出た。

安定した給料と会社のブランドをみすみす捨てて、わざわざ保証のない世界へ飛び込む必要があるのか。特に両親からは猛反対されたという。

志の春さん自身も会社を辞めて落語家の見習いになってから、自分がどれだけ大企業の名刺を頼りにしていたか、肩書きを持たないことがどれほど心細いかを痛感したという。しかしその一方で、「サラリーマン時代の自分にはこれがやりたいという明確な目的意識がなかった」とも。

「そもそも三井物産に入りたいと思ったのは、面接担当の女性が綺麗だったから。『こんな人と一緒に働きたい！』というのがモチベーションでした。ほぼ100%下心ですね」と、冗談半分に笑う志の春さん。弟子入り

した立川一門といえば、伝統ある落語界の中でも型破りな独自路線と厳しい徒弟制度で知られる。小間使いのような見習いから芸名が与えられる前座へ、そこから二ツ目へと駒を進められたのは、是が非でも一人前の落語家になりたいという揺るがぬ目的意識があつたからにほかならない。

「特に僕の場合、全く経験のない、ズブの素人」ですから、毎日師匠に『才能ない』『やめてしまえ』『落語家になるなんて生涯無理』と全否定されました。その通りだから反論できないのですが、未来永劫無理かという点だけは、少なくとも続ける限りは可能性はあるので、『ここは勝負だ！』と密かに闘志を燃やすわけです。脱落していく仲間がごまんといる中でもあきらめなかったから、僕はここ

※5 ご隠居さんと八つつあん

古典落語によく出てくる登場人物。ほかに熊さんと与太郎らがいる。



「直感を信じ脈絡のないことに挑戦してみると別の未来が見えてくることがある」と志の春さん。

英語落語の面白さに目覚めることになった。『「転失気」という古典落語を演じました。転失気というのは、おならのこと。その意味を知らないお寺の和尚さんが医者の前で知ったかぶりをしてしまい、珍念さんという小僧を使って医者から正解を聞き出そうとするのですが、自分も恥ずかしい思いをした珍念さ

んが、今度は和尚に仕返しをするというストーリーです。その面白みが海外の人に伝わるかどうかとても不安でしたが、始まった途端に大ウケ。『そんなに面白い?』とこっちが思っ

てしまうぐらい大爆笑でした。思うに、立場の強い者を弱い者がこらしめる快感はどここの国も同じで、その共通認識がベースにあるから笑えるんですね。おならというライトな下ネタもシンプルで伝わりやすいのだと思います」

日本人にしても、そもそも300年も前の江戸時代の笑いで、今も笑えること自体がすごいこと。それは落語が人の弱さやずるさといった、人間の根本にある愚かさを描いていて、それに大勢の人々が共感するから。落語はまさに「人間」を語る芸だと志の春さんは言う。

そんな落語本来の特長を活かすため、英語落語を演じる時も下手にアレンジせず、できるだけ原型を残すような心がけているという。また英語もあえて日本人らしい英語でしゃべるようにしているそう

だ。「大学時代、自分の国のこと

【英語落語「転失気」より一部抜粋】

Priest “Yes, come here Chinnen, and sit down over here. I have something that I would like to ask you. Do you know where that Tenshiki is?”

Chinnen “Pardon me, master?”

P “I said, do you know where that Tenshiki is?”

C “Tenshiki??? Master, what is Tenshiki?”

P “Do not answer my question with a question. I'm asking you, do you know where that Tenshiki is?”

C “Master, I don't know what Tenshiki is.”

P “You don't know what Tenshiki is? How can you not know what Tenshiki is. You're a Buddhist monk, you should know these things. I clearly remember telling you what Tenshiki means before.”

C “I'm sorry. I think I forgot.”

和尚 「うん、珍念、ちょっとこれへ来て、座りなさい。おまえに聞きたいことがある。おまえ、転失気はどこにあるか、知っておるか?」

珍念 「何ですか?」

和尚 「転失気はどこにあるかと聞いておる」

珍念 「転失気??? あ、和尚様、転失気って何ですか?」

和尚 「質問に質問で返すやつがあるか。転失気はどこにあるんじゃ」

珍念 「あ、すみません。和尚様、転失気って何ですか?」

和尚 「珍念、おまえは、転失気が何か、知らんのか? どうして知らんのじゃ。寺方にて、転失気ひとつ知らんなどというやつがあるか。わしゃ、たしかにおまえに教えておいたはずじゃ」

珍念 「すみません、忘れました」

「転失気」は英語落語の鉄板ネタ。外国の人に間違いなくウケる古典落語。



まで続けられたのだと思います」
厳しい修業に耐えられたのは、幼少時に芽生えた反骨精神が基になっているとも話す。父親の仕事の関係で、志の春さんは小学3年生から6年生までニューヨークの現地校に通った。そこである日、人格形成に影響を及ぼすような大事件が勃発。

英語のヒアリングはだいぶできるようになっていましたが、まだ思うように説明するレベルには至らず、ワースと泣いたんです。結局その後、手袋は見つかって、僕の疑いも晴れましたが、僕の中では合点がいかない。その時、自分の身を守るには早く英語をマスターしなければいけないと強烈に思い、その日から徹底的に英語を覚えました」
それまで穏やかだった性格は一変。ちょっとやそつとじゃへこたれない、負けん気が備わったそう。

さらにもう1つエピソードがある。イエー

ル大学で出会った天才たちの存在も志の春さんの価値観を大きく変えたという。世界屈指の名門校には、日本で見たくもないような才能の持ち主がゴロゴロいた。当時、自信に満ちていた志の春さんの高い鼻はいとも簡単にへし折られた。

「それでも、その衝撃の大きさは落語の修業とは比べ物になりません。師匠は、根拠のない自信で頭でっかちになっていた僕の価値観を一旦、粉々に打ち碎いてリセットしてくれたのです。そのおかげで落語家として一からスタートできました。それは絶対的に必要なプロセスでした」

英語落語で本物を世界へ

世間がうらやむ華々しい経歴も、見習いになった頃は邪魔なだけだったという志の春さん。現在、看板になりつつある「英語落語」も当初は全く視野になかった。「日本語だっておぼつかないのに、英語で落語だなんて、それどころではありませんでした。それに本来の日本語の落語から逃げることだと思っていました」と話す。

それが二ツ目になった11年あたりから、独特の経歴を前向きに捉えた周囲の勧めもあって、折に触れ英語落語をやるように。翌年の夏にはインターナショナル・ストーリーテリング・フェスティバルというシンガポールで開かれたイベントに参加したことがきっかけで、

をよく知り誇りに思っている人、つまりアイデンティティの確立された人は仲間内でも尊敬を集めていました。彼らの英語は大体が母国語訛り。議論の場ではそのほうが説得力があるぐらいです。言葉は流暢であることよりもまず、何を伝えたいかが重要ですから、僕の落語も語学の力に頼らず話芸で笑わせる、本物の落語を世界に広めていきたいと思っています」

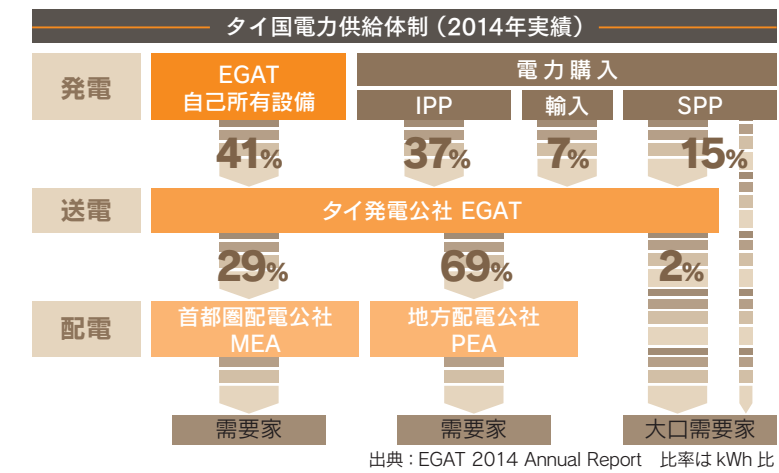
海外経験したからこそ分かる、落語の持つ国境を超えた魅力。そんな志の春さんの考えるグローバルな社会とは?

「自分の信念やアイデンティティを持った人が行動を起こせる社会。アイデンティティを持つには一度、海外へ出てみるかとは思いますが。日本にいたままでそれを痛感する機会

は、なかなかありませんから」
行動を起こすのに理由はいらない。たとえ理由付けしたとしても、その時点で見える将来しか見えていない。実際に行動した先には、新たに見えてくる未来があるから。

取材・文／高樹ミナ 写真／斎藤泉

立川志の春(たてかわしのはる)
落語家。1976年、大阪府豊中市生まれ。千葉県柏市で育つ。本名…小島一哲。幼少期と大学時代の約7年を米国で過ごした。名門イエール大学を卒業。専攻は中国史。三井物産株式会社に入社し3年半勤務。2002年に退社し、立川志の輔に弟子入り。11年に二ツ目に昇進した。古典落語と新作落語、英語落語を演じる。13年、NHK新人演芸大賞本選進出。著書に『誰でも笑える英語落語』(新潮社)、『あなたのプレゼンに「まくら」はあるか? 落語に学ぶ仕事のヒント』(星海社新書)、『自分を壊す勇氣』(クロスメディア・パブリッシング)。
http://shinoharu.com/



済圏だ。
AEC域内で、地理的にも、物流な
どのインフラ拠点として「ハブ（中
心）」の役割を期待されるタイ国。人口
は約6700万人と日本の半分、1人
あたりのGDPは約6分の1だが、国
土は日本の約1・4倍で、その大半を
平野部が占めている。また同国は親日
国としても知られており、日本からも
多くの製造業が進出。タイ国にとつて
も、日本は重要な貿易相手国となつて
いる。

タイ国の電力安定供給の 一翼を担う

J-POWER Generation (Thailand)

東南アジアの有力国として知られるタイ国には、製造メーカー
を中心に多くの日系企業が進出している。この国の電力安定
供給を支える、J-POWERの発電事業を紹介する。



半世紀培った信頼関係 タイ国でのJパワーの軌跡

Jパワーは、60年代からタイ国にお
ける電源開発計画に関するコンサル
ティング事業を行ってきた。その数は
水力発電分野を中心に、火力、送電な
ど約40件に及び、同国の電力関係者と
緊密な関係を築きあげてきた。

90年代に入り、それまで国営のタイ発
電公社（EGAT）が担っていた発電事
業の民間参入が認められると、日本にお
ける電力事業の実績、そして半世紀の間
積み重ねられてきた信頼性が評価され、
Jパワーにも発電事業への資本参画の道
が開ける。ローカルパートナーとIPP
（Independent Power Producer：独立系
発電事業者）案件やSPP（Small
Power Producer：小規模発電事業者）
案件に参画し、04年までに6つのSPP、
1つのIPPの権益を取得した。

さらに07年、ローカルパートナーと
組んで設立したガルフJPS社（Jパ
ワー90%出資）を通じ、新たに2件の
IPP、7件のSPPを獲得。9つの
発電所の建設を同時に進める一大プロ
ジェクトが始動する。11年に発生した
洪水への対応などに直面しながらも、
13年に出力11万〜12万kWのSPP7件

AECの発足と その中心になるタイ国

経済成長が著しい東南アジア諸国。
1967年に設立され、現在10カ国が
加盟するASEAN（東南アジア諸国
連合）は有名だが、2015年末、「A
SEAN経済共同体（AEC）」が発足
し、歴史的な節目を迎えた。AECは、
域内の経済発展を目指すために、貿易
自由化や市場統合などを行う広域経済
連携の枠組みで、域内人口はEU（欧
州連合）を上回る6億人、域内総生産
は2兆1000億ドルに達する巨大経





ウタイガス火力発電所
プラント・マネジャー
スラット・サングニカエ氏

「新卒で経験の浅い所員もいるので、短期間のうちに教育する必要があります」

タイ国では現在、総発電量の50%以上をIPPとSPPが供給しており、電力供給上大きな役割を担っている（前ページ左上図参照）ことを考えると10%という数字がいかに大きいか分かる。

Jパワーの現地法人J-POWER Generation (Thailand) (JPGT) は、日本からの出向者と現地採用スタッフが一丸となって、タイ国での発電所の管理・調査・開発を行っている。

一連の9発電所の建設プロジェクトが完了したことについて、JPGTの重堂慶介社長は、「ここからがスタート

最新かつ最大規模のIPPプロジェクト

Jパワーが参画しているIPP案件は、いずれも出力が100万kWを超える大型ガス火力発電所だ。その中でも最新かつ最大の規模を誇るのがウタイガス火力発電所で総出力は160万kWを誇る。民間資本の工業団地として国内最大級で、日系企業も多く入居するロジャナ工業団地の中にある。

ウタイ発電所では、ガスタービンと蒸気タービンを組み合わせた発電方式であるガスコンバインドサイクル方式を採用しており、同量の電気をガスタービンのみでつくる場合と比べ、熱効率を高めることができる。

プラント・マネジャーのスラット・サングニカエ氏が現在、最も力を入れているのは「人材」だという。



JPGTが入居しているエクスチェンジタワー。

が順次稼働し、14年と15年には2つのIPPが営業運転を開始した。

これにより、タイ国内でJパワーが参画する発電所は16を数え、持分出力は合計約450万kWとなった。これはタイ国の全体の電力供給力の約10%に相当する規模だ。

タイ国では現在、総発電量の50%以上をIPPとSPPが供給しており、電力供給上大きな役割を担っている（前ページ左上図参照）ことを考えると10%という数字がいかに大きいか分かる。

Jパワーの現地法人J-POWER Generation (Thailand) (JPGT) は、日本からの出向者と現地採用スタッフが一丸となって、タイ国での発電所の管理・調査・開発を行っている。

一連の9発電所の建設プロジェクトが完了したことについて、JPGTの重堂慶介社長は、「ここからがスタート

Gulf JP U-Thai

1 ウタイガス火力発電所の全景。奥の2本の煙突の建物が2号系列、手前が1号系列。

2 燃料となるガスはタイ石油公社のパイプラインで運ばれる。写真は地中にあるパイプラインを示す標識。

3 発電所のガスタービン。1系列に、2台のガスタービンと1台の蒸気タービンを備える。

4 昨年12月の2号系列竣工を祝うフラッグ。

ウタイガス火力発電所

位置：アユタヤ県
発電方式：ガス（コンバインドサイクル）
出力：160万kW
出資比率：90%
運転開始：1号系列 2015年6月
2号系列 2015年12月

タイ国でJ-POWERが参画している発電事業

ノンケー・コジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②12万kW ③49%
④2000年10月

ノンセンガス火力発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②160万kW ③90%
④1号：2014年6月／2号：2014年12月

ウタイガス火力発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②160万kW ③90%
④1号：2015年6月／2号：2015年12月

サラブリNK2コジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②12万kW ③90%
④2013年10月

バトゥムタニCRNコジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11万kW ③90%
④2013年7月

サムットプラカン・コジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11.7万kW ③49%
④1999年8月

ラiongガス火力発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11.2万kW ③20%
④2003年1月

ヤラ・バイオマス発電所 ★
①バイオマス（ゴム木廃材）②2万kW ③49%
④2006年11月

ロイエットもみ殻火力発電所 ★
①バイオマス（もみ殻）②1万kW ③24.7%
④2003年5月

カエンコイ2ガス火力発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②146.8万kW ③49%
④1号：2007年5月／2号：2008年3月

ガルフ・コジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11万kW ③49%
④1998年9月

サラブリTLCコジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11万kW ③90%
④2013年3月

サラブリKP1コジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11万kW ③90%
④2013年1月

サラブリKP2コジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11万kW ③90%
④2013年2月

チェチェンサオNNKコジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②11万kW ③90%
④2013年4月

ラヨンNLLコジェネレーション発電所 ★
①ガス（コンバインドサイクル）②12万kW ③67.5%
④2013年5月

①発電方式 ②出力 ③出資比率 ④運転開始
☆ は今回紹介する発電所

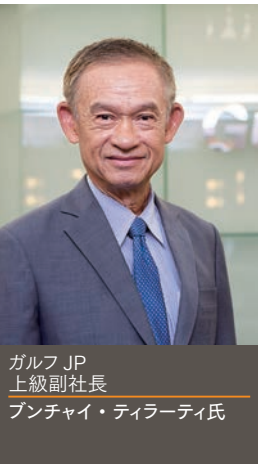
IPP：いずれも100万kWを超える大型ガス火力発電所
SPP：バイオマス燃料やコジェネレーションを採用し、国内エネルギーの有効利用に貢献

1 ウタイガス火力発電所の全景。奥の2本の煙突の建物が2号系列、手前が1号系列。

2 燃料となるガスはタイ石油公社のパイプラインで運ばれる。写真は地中にあるパイプラインを示す標識。

3 発電所のガスタービン。1系列に、2台のガスタービンと1台の蒸気タービンを備える。

4 昨年12月の2号系列竣工を祝うフラッグ。



ガルフ JP
上級副社長
ブンチャイ・ティラーティ氏

と今後への期待を語った。

「売電契約が満了するまでの約25年間、安定的に発電し、タイ国の人々に電気を供給し続けていくことが我々の本当の仕事だと考えています。この国の文化や風習を尊重し現地の方々々に歓迎される企業であり続けたいと思います」

さらに、桜井明彦会長は、「我々の使命は、電気を必要とする人に不断に電気を提供すること、それは日本国内でも海外でも変わりません。これまで以上に高く広くアンテナを張って、タイ国はもちろん、その周辺国からも情報を集め、お手伝いできることがあればしっかり取り組んでいきたい」と今後への抱負を語った。

同発電所を始め7SPP・2IPPの建設プロジェクトを手掛けたガルフJP社（Jパワー90%出資）の上級副社長のブンチャイ・ティラーティ氏は、「Jパワーは事業経験が豊富で財務状況も健全、そしてプロフェッショナルなパートナーです。今後も互いの知見を活かし、新たなシナジーを生み出していけたらと思います」

「売電契約が満了するまでの約25年間、安定的に発電し、タイ国の人々に電気を供給し続けていくことが我々の本当の仕事だと考えています。この国の文化や風習を尊重し現地の方々々に歓迎される企業であり続けたいと思います」

さらに、桜井明彦会長は、「我々の使命は、電気を必要とする人に不断に電気を提供すること、それは日本国内でも海外でも変わりません。これまで以上に高く広くアンテナを張って、タイ国はもちろん、その周辺国からも情報を集め、お手伝いできることがあればしっかり取り組んでいきたい」と今後への抱負を語った。



J-POWER Generation
(Thailand)
社長
重堂慶介氏



J-POWER Generation
(Thailand)
会長
桜井明彦氏



国内エネルギーを有効利用するため、再生可能エネルギーやコジェネレーションなどを推進すべく制定されたSPP制度。サラブリ県ノンケー地区にある工業団地の中に、SPP制度でつくられたサラブリNK2コジェネレーション発電所がある。「コジェネレーション」とは、熱電併給システムのことで、発電により生じた熱（蒸気）を有効利用し、工業団地内の企業に供給している（蒸気は、工場内の熱源、給湯などに利用される）。13年10月の営業運転開始から3年目を迎える発電所だ。建設と運営は、Jパワーのタイ国現地事業会社であるガルフJP・NK2社（Jパワー90%出資）を通じて進められた。現在、9万kWをEGATに売電し、残り3万kWを工業団地内にある9社に供給している。

工業団地に電力と熱を供給するSPP発電所

1 1号系列の煙突と建屋。巨大な煙突が目をはく。2 発電用水をたたえた貯水池越しに発電所を望む。3 敬虔な仏教徒の多いタイ国では、発電所にも仏像が祀られている。4 整然としたコントロールルーム。モニターが系列ごとに左右に分かれている。5 ガスタービン。ウタイガス火力発電所と同じく大型だ。

「安定稼働のために様々な取り組みを行っています。中でも発電所の『安全』を最優先に心掛けています」と語るのは、同発電所プラント・マネジャーのピタック・サングチョット氏。

バンコクから北へ約110kmのサラブリ県カエンコイ地区。のどかな田園地帯が広がる自然豊かな場所に、カエンコイ2ガス火力発電所がある。ウタイガス火力発電所と同じガスコンバインドサイクル方式を採用し、ガスタービンと蒸気タービンを用いて効率よく発電を行っている。敷地内にある大きな貯水池が目を引くが、これは主に発電で使われた蒸気の冷却用に使用され、30日分の水を蓄えることができる。07年の1号機操業開始から今年で10年目となる同発電所の総出力は146・8万kWで、当時のタイ国のIPPとしては最大規模であった。

「安全」と「地域貢献」がモットー Jパワー初の大型ガス火力発電所



サラブリ NK2 コジェネレーション発電所

位置：サラブリ県
発電方式：ガス(コンバインドサイクル)
出力：12万kW
出資比率：90%
運転開始：2013年10月

カエンコイ2ガス火力発電所

位置：サラブリ県
発電方式：ガス(コンバインドサイクル)
出力：146.8万kW
出資比率：49%
運転開始：1号系列 2007年5月
2号系列 2008年3月

1 サラブリNK2コジェネレーション発電所の入口。2 コントロールルームでは、複数のモニターを同時に見ることができる。3 空気を冷却するためのネットを張った吸気塔。4 循環水を冷やすための冷却塔。5 安全靴を履くことを推奨するポスター。こうしたポスターが各所に掲示されている。6 発電設備の全景。コントロールルームや管理棟は写真の右手にある。

発電所敷地内にはいろいろなところに安全上の注意を喚起するポスターが貼られており、引き締まった雰囲気を感じられる。

プラント・マネジャーのスラシング・チャムナンスア氏が紹介してくれた興味深い取り組みが、タイ語で「滝」を意味する「ナムトック」プロジェクトだ。吸気塔の外気吸い込み口の前にネットを張り、ネットに水を流すことで、水の気化熱によって吸気温度を下げるもの。

「外気温が36℃を超えると、ガスタービンの出力が若干下がっていく現象がありました。どのような対策がとれるかを検討し、ネットを用い、吸気温度を下げる方策を採用したのです」

同氏によれば、38℃になるとガスタービン1台あたり0・2万kWの出力が減るが、水を流したネットを設置することで、逆に、2台分合計0・4万kWを増やすことができたという。気温の高いタイ国ならではのエピソードだ。

ク・サングチョット氏。同発電所は運転開始から無事故・無災害で操業を続けており、本年1月末で100万時間（人×時間の延べ時間）の記録を達成した。

発電所の従業員は約65名で、運転員はグループに分かれて3交代で運転に当たっている。また建設以来、地元からの採用を積極的に進めており、所員に占める地元出身者は着々と増えているという。

地域との良好な関係を継続することにも力を注いでおり、発電所の情報を地域住民に共有する活動も行っているほか、祭りやスポーツなどのイベントにも積極的に参加。近隣村落のための地域開発基金も設立し、地元の発展にも貢献している。

運営は、ガルフ・パワー・ジェネレーション社（Jパワーが49%出資したガルフ・エレクトリック社の100%子会社）で、発電した電気はEGATに売電されている。



タイ国エネルギー省高官に聞く タイ国の発展に寄与する Jパワーの存在感

——電源開発計画（PDP2015）が策定されました。
チャバリット氏 電力需要が今後
も増えていく一方、タイランド湾
で採れる天然ガスが今後6〜7年
で枯渇すると予想されており、P
DP2015では、電力供給に占

ASEANでは、加盟国間の送
電網を充実させ電力を融通し合う
「ASEANパワーグリッド（AP
G）」構想があります。20年の完
成を目標としていますがAPGを
通して、電力の輸出入が活発にな
ることが期待されています。

ASEANでは、加盟国間の送
電網を充実させ電力を融通し合う
「ASEANパワーグリッド（AP
G）」構想があります。20年の完
成を目標としていますがAPGを
通して、電力の輸出入が活発にな
ることが期待されています。

タイ国の電力事情と 周辺国との関係

——タイ国と近隣国との電力供給
の状況について教えてください。

「10%」という数字が示す
Jパワーの存在感

——これまでのJパワーの事業をど
のように評価していますか。

チャバリット氏 Jパワーは我が国
のエネルギー関係者と良好な関係
を築いており、私たちのニーズに
的確に答える力があります。そし
て、ここタイで安定的に電力をつ



タイ国エネルギー省 副事務次官
チャバリット・ピチャライ氏

チャバリット氏 これまでJパワー
はガス火力を中心に多くのプロジェ
クトを手掛けてきました。今後は
石炭火力やバイオマス発電などへの
投資にも期待しています。

——今後への期待は。
チャバリット氏 これまでJパワー
はガス火力を中心に多くのプロジェ
クトを手掛けてきました。今後は
石炭火力やバイオマス発電などへの
投資にも期待しています。

タイ国ならではの もみ殻を利用した発電所

タイ国東北部のロイエット県。湿度
も低く、バンコクよりも幾分か涼しい
気候で、農業の盛んなタイ国の中でも
有数の稲作地帯として知られている。
この地で03年に運転を開始したロイ
エットもみ殻火力発電所は、Jパワー
がタイ国において初めて資本参画した
「第1号」の発電所である。その名の通
り、米を精米する際に生じるもみ殻が
燃料だ。今ではタイ国のいたる所にも
み殻発電所が存在しているが、運転開
始当時は最大級の規模を誇っていた。

発電所内にはもみ殻を保管する大き
な貯蔵庫があり、1日に最大約280
トン、年間では約10万トンのもみ殻を
燃焼させ、そのエネルギーを電気に換
え送り出している。従業員は約50名。
燃料担当も在籍しており、もみ殻の買
い付けを行っている。

同発電所を運営するのは、タイ国の
大手電力会社EGCO社とJパワーが
共同出資したロイエット・グリーン社。
同社ゼネラル・マネジャーのスポー
・チャンタピラトクル氏によると、
「もみ殻を調達する場合、大規模な農
家から大量に買い付けるほうが効率も



ロイエットもみ殻火力発電所

位置：ロイエット県
発電方式：バイオマス（もみ殻）
出力：1万kW
出資比率：24.7%
運転開始：2003年5月

1 もみ殻をボイラーに運ぶベルトコンベア。 2 ブルドーザーでもみ殻をコンベアに載せる。約67日分の燃料を保管できる。 3 長粒米のため、もみ殻も長い。 4 ボイラーの内部。もみ殻が燃焼している様子が分かる。 5 発電設備の全景。手前は発電用水を一時的に留める貯水池。 6 コンパクトなタービンと発電機。

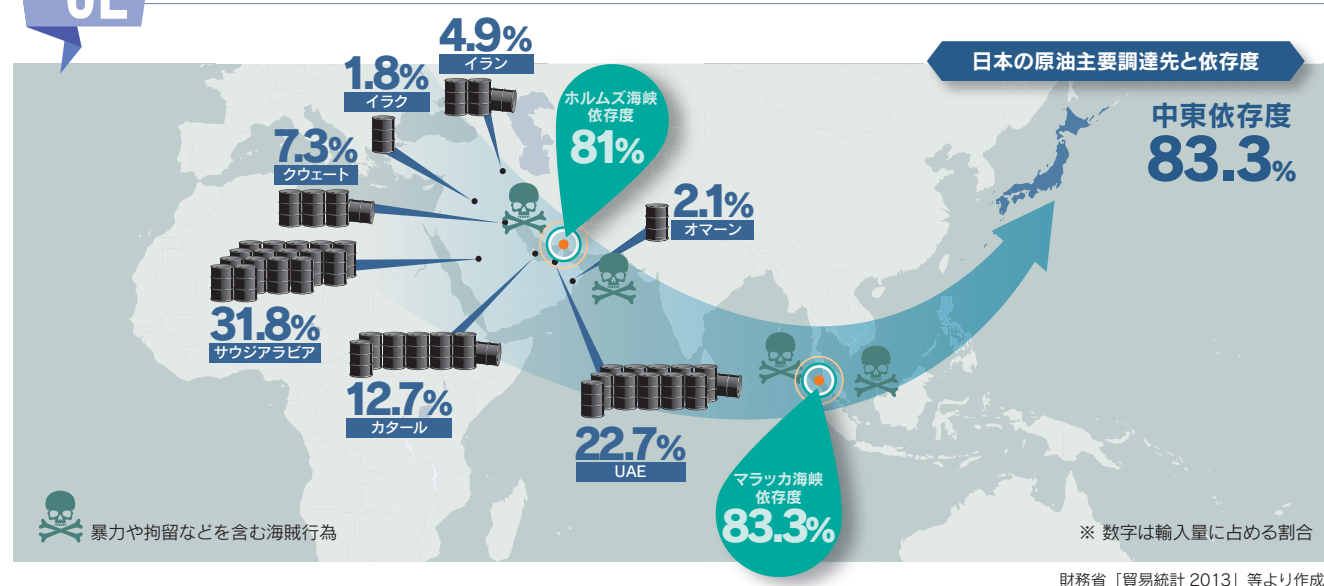
2016年1月18～22日取材
取材文／豊岡昭彦 写真／吉田敬

よく簡単ですが、地域との良好な関係を維持するため、周辺にある小規模な農家からもこまめに買い付けを行っています」と話す。
一方で同氏は、もみ殻を確保することの難しさも語る。
「我が国は、工業化の進展などによって農業の従事者と農地が減っています。また、これまで二〜三毛作が可能でしたが、近年の干ばつの影響で、一毛作しかできない場所も出てきています。国としても将来的に再生可能エネルギーの割合を増やす方針を打ち出す中、農業の生産性向上を含め、これからのような農業政策が行われるかが重要となるでしょう」



Roi-Et Green
ゼネラル・マネジャー
スポー・チャンタピラトクル氏

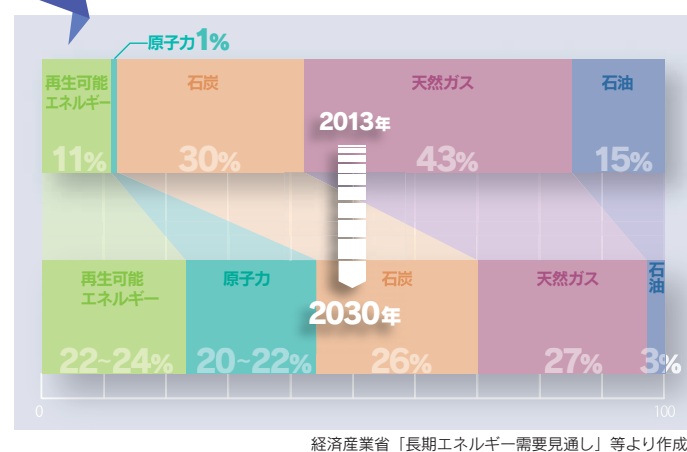
02 中東⇒日本間の原油輸送ルートはリスクが山積み



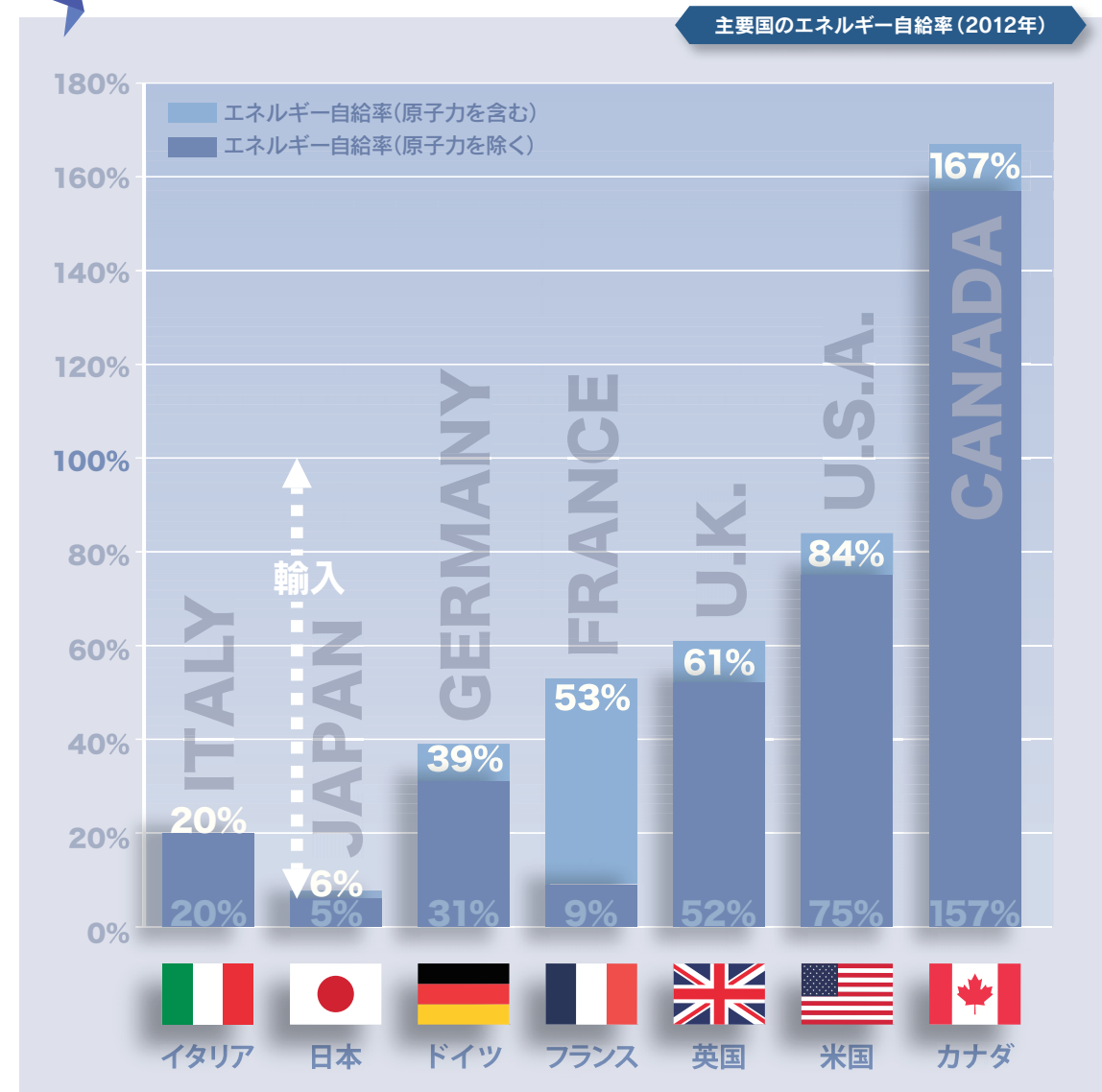
04 技術力が鍵になる



03 日本の電源構成の目標



01 エネルギーの95%を輸入する日本



エネルギー・ミックスの重要性

日本は、エネルギー自給率が「6%」しかない(図01)。先進国の中でこれほど資源がない国はほかにない。しかも日本は、欧州などのような隣国とのエネルギー融通インフラもない。東日本大震災でもわかったように、電気やガスが止まることは国民の危険に直結する。こうしたことから、日本にとって、資源が安定的に供給されるための「エネルギー安全保障」のあり方が何よりも大切である。

現在の主要なエネルギー資源である化石燃料、中でも原油の調達はその最たる例だろう。政情が不安定な中東に依存しているため(図02)、輸送不可能に陥る場合もあり得るし、価格の変動も大きい。このような事態への対応、つまり「リスク分散」と「コスト低減」のために、日本は多種多様なエネルギーをバランスよくとり入れる必要があるのだ。電力に関しても同様であり、この「多様性」の追求こそが「エネルギー・ミックス」の要諦である。同時にエネルギーの選択にあたっては、国レベル・地域レベルの実情や特性に応じた「適

材適所」の観点も重要となる。政府が策定したエネルギー基本計画も、基本的にはこのような視座に沿ってつくられており、2030年の電源構成では、原子力と再生可能エネルギーの合計比率を現在よりも増やす計画になっている(図03)。

「S+3E」を実現するための「T」

エネルギー政策では、「S+3E」(S「安全」であることを前提に、3つのE「供給安定性」、「経済性」、「環境保全」を達成する)を基本的視点としているが、私はこれを実現していくための「T(技術)」が大切だと考えている(図04)。世界のトップランナーとして、省エネや原子力、高効率火力発電などの技術を高め、インフラ輸出などのかたちで海外に移転することこそ、世界の安定と地球環境保護に日本が貢献できる道である。(談)



お話を伺った人
サイエンス・ジャーナリスト
東嶋 和子氏

読売新聞科学部記者を経てフリーランス。「いのち」をキーワードに科学と社会の関わりを取り。近著は、『水も過ぎれば毒になる 新・養生訓』(文春文庫)。



松島火力発電所

【所在地】長崎県西海市大瀬戸町
【出力】1号機：500,000kW
2号機：500,000kW
【運転開始】1981年

1 満載された石炭を4機のアンローダをフル稼働させて陸揚げする。2 着岸した船体と岸壁のすき間に落炭防止板を敷く。船の周囲にオイルフェンスを巡らすなど環境保全にも万全を期している。3 この発電所だけで輸入炭の受入量は年間約260万トンに及ぶという。4 貯炭場へ運ばれた石炭の山には、産地などを示す「番地」が割り振られる。5 貯炭場にある石炭をボイラのある建屋につながるベルトコンベアに払い出す、リクレーマと呼ばれる設備。6 石炭の受け入れから払い出しまでを一元管理する屋外制御室。7 松島火力発電所全景。

取材・文／内田孝 写真／竹見脩吾

キリンの首を思わせるアンローダ（揚炭機）の先端から、黒いバケットがするする降下する。船倉に届いて石炭をグイと掻き取るなり操縦室が大きく揺れた。一つかみ、およそ10トン。引き揚げた石炭は胸元のホッパーに収容、下を流れるベルトコンベアに載せられ続々と運び出されていく。

石炭コンベアの行き先は広大な貯炭場だ。うず高く積まれた石炭の山々は、よく見ると、山肌の色合いに微妙な差異がある。漆黒に濃淡があったり、赤味がかつていたり。これは石炭の産地などによって含有成分に違いがあるため、貯炭場では山ごとに「番地」を割り振って管理しているという。

「一言で『石炭』と言っても、その種類は様々です。ボイラで燃やす際の熱量や、硫黄分の含有量などもおのの異なるので、発電効率を高めつつ、環境負荷は最小になるよう、石炭を最適な割合で配合して使用しています」

貯炭場で温度センサーや散水設備、堰止めなどがつちりガードされた石炭は、再びベルトコンベアに載り、ボイラの手前で小麦粉よりさらに細かい微粉炭に碎かれ、燃焼し尽くし、そのエネルギーが電気に変わる。

揚炭作業は、いわば「石炭の道」から「電気の道」へエネルギーをリレーする中継基地。であればこそ、一粒の石炭も無駄にせず、環境保全への配慮も決して疎かにせず、安定的に電力供給を続けるという、現場職員の高い意識に包まれているのだ。



「石炭」から「電気」へのリレー基地。

J-POWER 松島火力発電所

海外から運ばれてきた「石炭」を着実に受け入れることが「電気」づくりの第一歩。石炭受け入れ作業は、高い技量と心意気が求められる。

■ 岸壁から高くせり出したアンローダの操縦室から石炭船の甲板を見下ろし、手際よく石炭を掻き取っていく。

伝統と革新の輝きを 世界に届ける

BUGGY'S BAR

カジノやホテルがひしめくラスベガス。外壁やインテリアには多くの電球が使用されているが、ラスベガスのホテルの半数以上で採用されている装飾照明器具のメーカーが東京・大田区にある。同社のユニークな照明器具は、世界の名だたる建築物に採用され、高い評価を得てきた。

ラスベガスのホテル&カジノ「フラミンゴ」にもトキ・コーポレーションのテーブルライトなどの製品が使用されている。

台湾出身。黄孟正九段門下。兄の影響で、5歳から囲碁を始める。2002年、12歳で来日。2004年に入段。14歳4か月でのプロ入りは、正棋士採用女流棋士最年少記録。女流本因坊、女流棋聖、女流名人などに輝く。3月1日現在、タイトル獲得数23は女流棋士史上最多記録。日本棋院東京本院所属（六段）。

囲碁女流棋士 謝 依旻



第二のふるさと日本で 頭脳の格闘技・囲碁の世界に生きる

奈良時代にはすでに中国から伝来し、平安時代には貴族のたしなみとして愛好された囲碁。鎌倉以降の武士たちにも好まれ、江戸時代には隆盛を極めたという。明治・大正・昭和と、世界的に囲碁が広がる中で、日本は強豪国の一角として世界をリードしてきた。そんな囲碁の世界で現在、破竹の勢いで活躍しているのが、女流名人8連覇中の謝依旻さん（台湾出身、日本棋

院所属）である。

「幼い頃から、プロの棋士になるために日本に行きたいと望んでいました。当時、生まれ故郷の台湾よりもプロ棋士の制度や修業の環境がしっかり整っていた日本は、憧れの地だったのです」5歳から碁を始め、すぐさま頭角を現した天才少女は、多くの囲碁関係者に才能を見出され、12歳で来日。14歳4か月でプロ入りを果たした。

「日本の漫画『ヒカルの碁』（※）は、台湾でも大人気で、私も熱心に読んでいました。おかげで、日本の街にも電車にもすぐに慣れました」

浅草、鎌倉、京都の神社や寺など、静かで心が落ち着く場所を散歩するのが好きという謝さん。礼儀正しく、他人への気遣いに満ちた日本は、暮らしやすいという。

「日本で念願だったプロになり、様々な人とも出会えました。本当に幸せで、日本に来てよかったと思います」

今後も、囲碁を通じて世界の人々と交流したいと語る。囲碁の世界では近年、韓国・中国勢の優勢が続いている



女流名人戦での奥田あや棋士との対局（2013年3月）。対局中は決して諦めず、常に勝利を目指すのが信条。「パシッ」と碁石を打つ音が響く。写真提供＝日本棋院

が、謝さんは日本のナショナルチームの一員として、闘志を燃やし、仲間と切磋琢磨している。

「若い棋士との対局や研究を重ねながら、今日は昨日よりも強くなることを目標に、努力していきたいと思います」

日本のお家芸ともいうべき囲碁。日本に学び、日本を代表する棋士へと成長した謝さんの生き方には、この国を第二のふるさととして愛する気持ちがあふれている。それこそが、我々の宝であり、世界への懸け橋である。



1. 小型電球が並列に接続された「テープライト」。
2. 新製品の「オプトブーク」は、花びらが「輝く屋外用のLED照明」。
3. LEDを使用した小型スポットライトは、宝飾品の展示や博物館での使用などにも最適。
4. LEDを用いて、白熱電球のフィラメントを再現した「バーチャルフィラメント」の技術を用いた「イグゼビタ」。
5. 音に反応して葉が動く、形状記憶合金を用いたおもちゃ。形状記憶合金も同社のコア技術の1つ。

夜の世界を変えた ユニークな装飾照明器具

米国ネバダ州の砂漠の真ん中に突如出現する電飾の街……。カジノで有名なラスベガスは、夜になると煌々とライトアップされた光の都市となる。そのカジノやホテルの半数以上で、日本の照明メーカーの電球が使われていることをご存じだろうか。トキ・コーポレーション株式会社は、ビルのエクステリアや、部屋のインテリアの間接照明や装飾照明などの「演出照明」業界で、世界的な実績を誇る企業。代表取締役社長 時枝直綱さんにお話を聞いた。

「弊社はもともと新素材を海外から輸入し、国内に広めるコンサルティング会社としてスタートしましたが、1981年に照明器具『テープライト』を開発しました。航空機用ミ

白熱電球で培った文化を 後世に残していくこと

ニチュア電球をテープ状のケーブルに設置したもので、これがラスベガスやアトランティックシティなどのカジノのイルミネーションに採用されました」

同社の「テープライト」は、それまでは「直列」につながれていた白熱電球を、「並列」につないだもの。直列では、電球が1つ切れると、その電線上のすべての電球が消えてしまうが、並列なら回路が違うため、1つが故障してもほかの電球は点灯したままだ。どの電球が切れたのかも一目でわかり、交換も簡単。この工夫が、装飾照明に電球を大量に使用するラスベガスなどのホテルで高く評価されたのだ。

これを契機に同社は、装飾照明のメーカーとしての歩みを始めた。

トキ・コーポレーションはその後、室内の間接照明で、均質で心地よい間接光を得ることのできる「アドバンテージ」や、伸びやかな光のグラデーションを生み出す「グラディ」などの照明器具の開発を続け、そのどれもが好評を得た。1つひとつが他社にはないユニークさを持っていたのだ。だが、同社のものづくりへの姿勢を最も表しているのは、現在主流となったLED照明への対応だ。

LED照明は、日本人による青色ダイオードの開発で白色光をつくることが可能になり、一気に実用化が進んだ照明器具だ。トキ・

コーポレーションも、以前から研究を行い、他社に先駆けて製品化に成功。「新技術を積極的に取り入れるDNAが当社にはあります」と時枝さんは話す。

LEDは、消費電力が白熱電球の約6分の1、様々な色をつくることが可能で、耐久時間も長いという特徴がある。

「しかし」と、社長の時枝さんは語る。「LEDで白熱電球と同じ色味をつくることは可能ですが、白熱電球のような“温かい質感”がありません。色温度（色を数値化）を調整しても同じにはならない。照明には、心の安らぎや癒やしをもたらす役割もあるので、我々はそのにこだわっていきたいと思っています」

大手メーカーが白熱電球の製造を次々と終了していく中、同社は今も協力工場で白熱電球の製造を続けるとともに、スイッチをオフにする時に一瞬赤くなる白熱電球ならではの現象を、LEDでも再現した電球を開発。さらにLEDをビデオで撮影した際に見える「ちらつき」を抑制することができると調光システムも開発した。

「当社の照明器具は、結婚式場で使用されることが多いのですが、式の様子を撮影したビデオの中で照明がちらついて目立ってしまうこともありました。これでは申し訳ないと思うことがきっかけです。こういった問題を解決するのがメーカーの責任だと思いました」

そこまでこだわる理由を時枝さんは、「白熱電球には、人が集い、心を癒やすという文化があったと思うのです。LEDの時代になっても、その文化を残していきたい。白熱電球の最後の1個は、当社から出荷したい。そ

れほど白熱電球にはこだわっています」

ただものをつくり売るだけではなく、「文化をつくっている」という自負がそこにはある。

遊び心を持って スピーディーな開発を

トキ・コーポレーションでは、白熱電球の良さを継承しているだけではなく、LEDならではの商品開発にも取り組んでいる。

例えば、小さく薄くすることが容易なLEDの特徴を活かして、これまで設置が難しかった壁の隙間に入れる間接照明や、超小型のスポットライトなどはその一例だ。さらに、光の反射を利用してLED光源から出た光を電球のフィラメントのように見せる技術を開発。透明な白熱電球に見えるLED照明「イグゼビタ」も、同社らしい製品といえるだろう。

「大手と同じような製品をつくっても勝負になりませんから、白熱電球の良さを残しつつ、LEDでなければできないもの、当社にしかできないものをつくらうと思っています。遊び心を持って、アイデアをスピーディーに製品化していきたい」と語る時枝さんの表情には、挑戦者の気概があふれていた。

トキ・コーポレーション株式会社

1971年創業の装飾照明メーカー。装飾照明や間接照明の世界のトップランナー。81年、航空機用ミニチュア電球を帯状につないだ照明器具「テープライト」を開発。新しい技術を取り入れることに積極的で、その過程で形状記憶合金の技術も習得。

<http://www.toki.co.jp/>



ホテルの照明は、24時間点灯したまま。トキ・コーポレーション社内では、長時間の耐久テストが行われていた。

社員60人中25人がエンジニアというトキ・コーポレーション。試作品も自社内で作成して、クライアントに提案するという。

英国のテムズ川とタワーブリッジのライトアップにも、トキ・コーポレーションの製品が使用された。

profile

あんど う みか

1980年、長野県生まれ。岡谷南高校卒業後、中国へ渡り、中央美術学院、中国芸術研究院などで水墨画を学ぶ。中国の人間国宝・韓美林氏に師事。2013年、日本人として初めて同研究院の水墨画での博士号を取得。北京、韓国、パリ、東京、長野などで展覧会を開催。ワークショップなども手掛ける。現在、長野県在住。
http://www.andomika.com/

上右／中国・雲南省に1カ月間滞在中で描いた熱帯の植物シリーズ。墨やモスグリーンなどに赤色を効かせた印象的な作品。空白の美や描く筆線の描き方は、書に通じる部分が多いという。

上中／「春宵桜花図其の一」日本人の美意識に沿う淡い色彩が心を打つ作品。中国の宮廷画（細密画）によく見られる工筆画と呼ばれる繊細な筆法を用いている。

上左／「ランンキュラス」。金屏風一雙に描かれた華やかな作品は、女性作家らしいみずみずしい感性が光る作品。

取材・文／ひだい ますみ
写真／竹見 脩吾



M I K A A N D O

筆線の芸術・水墨画の奥深き世界

水墨画家

安藤美香

唐代から宋代初めの中国で発達し、鎌倉時代に禅宗とともに日本へ伝わったとされる水墨画。日本では、墨の濃淡のみで描く山水画のイメージが強いが、それは水墨画の一部に過ぎない。新鋭の水墨画家・安藤美香さんは、深い歴史を持つ水墨画の世界に今、新たな息吹を与えている。その作品世界と安藤さんの素顔に迫る――。

ブーゲンビリアや芭蕉など、熱帯の植物のほとばしる生命感を生き生きと描いた掛け軸。おぼろ月夜と桜をモチーフに、淡い中間色を用いて、侘・寂を表現した花鳥画。

中国の現代水墨画の技法を自由自在に使いこなし、さらに日本人ならではの繊細な感性を加えて、独自の作品を次々と生み出している水墨画家・安藤美香さん。その創造的な作品は、国内外で熱い注目を集めている。

安藤さんと水墨画との出会いは、中国留学がきっかけだった。

「もともと美術が好きで、高校まで油絵やデッサン、版画などを学んでいましたが、中国で初めて水墨画にふれて、これは自分に合っているなとピンとききました」

水を得た魚のように、水墨画にのめり込んだ。13年間に及ぶ留学生活の中で、その歴史や画論はもちろん、迫真的な「気」を感じさせる筆遣いで、精神世界を表現する「写意」という技法、富貴な風格と精巧さが魅力の「工筆画」と

呼ばれる筆法など、ありとあらゆるものを吸収した。

「日本では、水墨画といえば『白と黒で描かれた山河の世界』ですよ。でも、中国の水墨画は、書道にも通じる筆線が魅力で、もともと色使いも多様です。そんな豊かな水墨画の世界を、私の個展を通してぜひ知ってもらえたらうれしいです」

個展やワークショップのかたわら、お寺の天井図の制作も手掛ける安藤さん。今、描きたいモチーフは「龍」だという。

「昔から、様々に表現されてきた流れを汲みながら、新しい作品を創り出していきたいですね」

安藤さんの作品を通じて、多彩な水墨画の世界に心遊ばせるひとときをぜひ楽しみたい。





地域社会の一員として、地元が憩う場を守る ～J-POWER 石川石炭火力発電所（沖縄県）～

沖縄県中部、うるま市石川地区に立地するJ-POWER 石川石炭火力発電所。
今年で運転開始から30年を迎える同発電所が、地域貢献活動の一環として参加している河川の清掃活動を紹介します。

長きにわたり脈々と受け継がれてきた清掃活動

石川川は、うるま市と恩納村の境界付近の丘陵地を源流とした長さ約2.9kmの二級河川です。うるま市旧石川地区の市街地に沿うようにして東に流下し、太平洋の金武湾に注いでおり、夏には周辺でお祭りなども催され、地域の憩いの場所として知られています。

その川沿いにある遊歩道や土手には草木が自生していますが、沖縄という温暖な土地柄も相まってその成長は早く、定期的に樹木の剪定や草刈りなどを行って美しい景観を保つ必要があります。そこで、毎月第三日曜日を「川の日」として以前より継続的に清掃活動を行っている「いひちやー川を蘇生させる会」が、地元有志によって構成されています。石川石炭火力発電所も地域社会の一員として、2003年から発電所所員が有志で集い、「いひちやー川清掃活動」への参加を続けています。

いつの時代でも「顔」の見える存在であり続けたい

同発電所・小松朗所長代理は「小さく地道な活動でも、地域の方々と関わりを持てる貴重な機会。私たちは地域の方々にとって『顔』が見える存在であり続けることが大切だと思っています」と言います。

本年1月に行われた清掃活動には20人の所員が参加しました。初めは草刈り機の扱いに不慣れな所員もいましたが、慣れてくると腕が上がり綺麗に刈ることができるようになっていました。管理が行き届いていて景観の美しい場所には、不法投棄やゴミのポイ捨てがなくなるそうです。

「いひちやー川を蘇生させる会」代表の池原さんも「J-POWERには長い間この活動に参加して頂き感謝しています。これからも一緒に地域活動を続けていくことができれば嬉しい」と語っていました。



1 清掃を終えた参加者たち 2 熱心に草刈り作業を行う所員たち 3 安全第一で作業は進む 4 「いひちやー川を蘇生させる会」代表の池原トモ子さん 5 石川石炭火力発電所・小松朗所長代理



こじま・なお 1986年東京都出身。2004年角川短歌賞受賞。2007年第一歌集『乱反射』により現代短歌新人賞、駿河梅花文学賞受賞。2011年、第二歌集『サリンジャーは死んでしまった』刊行。Eテレ「NHK短歌」選者。

「音」のソノリティを詠む

——ヒヨドリの竜の渡り——

歌人 小島 なお



関門海峡を渡るヒヨドリの群れ。この海峡には、本州と九州を結ぶJ-POWERの「関門連系線」が通っている。

写真：読売新聞/アフロ

うねりつつ関門海峡渡りゆく春のからだは一条の竜

空

気をつんざくような甲高く、鋭い鳴き声。その声はなかなか言葉にしがたいのだが、一説によると「ヒーヨヒーヨ」と鳴くのでヒヨドリと名付けられたとか。

福岡県北九州市の関門海峡。毎年春になると、本州に渡るため、多くのヒヨドリが集う。多い日には、約五千羽から六千羽に上るといふ。あの程度、仲間が集まったところではいっせいに飛び立つ。高音で鳴き続けながら、集団で飛ぶ姿は圧巻。この様子が大きな竜の動きに見えることから「竜の渡り」と呼ばれ、春の風物詩となっている。

なぜこのような渡り方をするのか。天敵であるハヤブサから身を守るためとも言われているが、まだ十分に解明されていない。海面すれすれに飛んでゆくヒヨドリたちの姿はたくましく、生き生きとした謎に満ちている。

※「音のソノリティ」第116回放映（ヒヨドリの竜の渡り）を観て詠んでいただいたものです。

世界でたった一つの音
音のソノリティ

J-POWERは、首都圏で放送中のミニ枠テレビ番組「音のソノリティ～世界でたった一つの音～」を提供しています。「ソノリティ」とは、フランス語の音楽用語で「鳴り響き」の意味。日本の自然風景から、その場所できくことのできない音を紹介しています。

日本テレビ
毎週日曜日 20:54～（関東ローカル）
BS日テレ
毎週水曜日 20:54～（再放送）

平成27年度第3四半期決算について

J-POWERグループの平成27年度第3四半期決算は、売上高5,788億円、経常利益552億円、親会社株主に帰属する純利益は、395億円となりました。

● 経営成績

(1) 収益

ノンセンガス火力発電所が期間を通して稼働したこと、およびウタイガス火力発電所1号系列の営業運転開始等により、売上高（営業収益）は、前年同期に対し6.4%増加の5,788億円となりました。これに営業外収益を加えた四半期経常収益は、前年同期に対し6.0%増加の5,948億円となりました。

(2) 費用

ノンセンガス火力発電所が期間を通して稼働したこと、およびウタイガス火力発電所1号系列の営業運転開始に伴う燃料費の増加等により、営業費用は前年同期に対し3.4%増加の5,014億円とな

りました。営業外費用は為替差損等により、前年同期に対し65.8%増加の380億円となり、四半期経常費用は、前年同期に対し6.3%増加の5,395億円となりました。

(3) 利益

以上により、経常利益は前年同期に対し3.3%増加の552億円となり、法人税等を差し引いた親会社株主に帰属する四半期純利益は、前年同期に対し1.3%増加の395億円となりました。

● 財政状態

(1) 資産の部

固定資産の減少等により、前年度末から1,065億円減少し2兆5,526億円となり

ました。

(2) 負債の部

前年度末から1,039億円減少し1兆8,589億円となりました。このうち、有利子負債額は前年度末から942億円減少し1兆6,294億円となりました。なお、有利子負債額のうち3,101億円は海外事業のノンリコースローン（責任財産限定特約付借入金）です。

(3) 純資産の部

親会社株主に帰属する四半期純利益の計上による増加はあったものの、為替換算調整勘定の減少等により、前年度末から25億円減少し6,937億円となり、自己資本比率は、前年度末の25.9%から26.9%となりました。

J-POWER エコ×エネ体験ツアーの開催

～火力編 大学生ツアー（磯子火力発電所）～

J-POWERは、社会貢献活動の一環として、エネルギーと環境のつながりに気づくための体験型プログラムを開催しています。本年2月に行われた「エコ×エネ体験ツアー 火力編@磯子大学生ツアー」は、大学生・大学院生を対象とした2泊3日のプログラムで、2012年より継続して実施しています。

今回は出身地や専攻の異なる全国25大学から33名の学生が参加し、それぞれが交流を深めながらエネルギーについて学び体験しました。

ツアー1日目はアイスブレイクを兼ね、エネルギーが日常生活にどれほど関わっているかをグループで議論しました。

2日目はツアーのメインイベント、

J-POWER 磯子火力発電所（横浜市）の見学。発電所所員がガイド役を務め、このツアーのために用意した特別コースを見学しました。「発電所を見えないところで支える人や技術の多さに驚いた」「所員の方と接して、1つの分野のみでなく、広い知識を身につけなければならないと感じた」といった感想がありました。

そして3日目はまとめとして、エネルギー政策決定をゲームで体感するワークショップを実施。3日間で得た様々な“気づき”というお土産をもって、それぞれ帰路につきました。

J-POWERは今後もさらに充実したプログラム構成を検討し、このツアーを続けていく予定です。



磯子火力発電所内見学の様子



ワークショップの様子

J-POWER ロビー展を開催

～スマイルツリー達からの招待状 鯨江光二展～

J-POWERは、2月29日～3月11日までの土曜日・日曜日を除いた10日間、本店1Fロビーにてイラストレーター・鯨江光二さんの作品によるイラスト展「スマイルツリー達からの招待状 鯨江光二展」を開催しました。

鯨江さんは、雑誌・新聞の広告から、本の装丁、絵本の挿絵など幅広く活躍されているイラストレーターで、2008年より、本誌「GLOBAL EDGE」の表紙デザインを手掛けています。

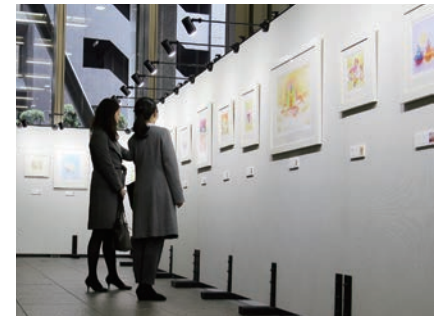
本展では、過去に「GLOBAL EDGE」の表紙を飾った33点のイラストと、他のオリジナル作品14点を合わせた47点の

作品を紹介しました。木々の揺らめきや水のせせらぎ、そして小さくあしらわれた可愛い動物など、やわらかいタッチで描かれたカラフルな鯨江さんの作品は、一足先に春の訪れを感じさせてくれました。

また、開催期間中、アンケートにお答えいただいた来場者には、鯨江さんデザインのポストカードをプレゼントし、大変好評を得ました。「見る人を幸せにする」、「とても癒やされた」、といった多くの感想が寄せられ、大盛況のうちに幕を閉じました。

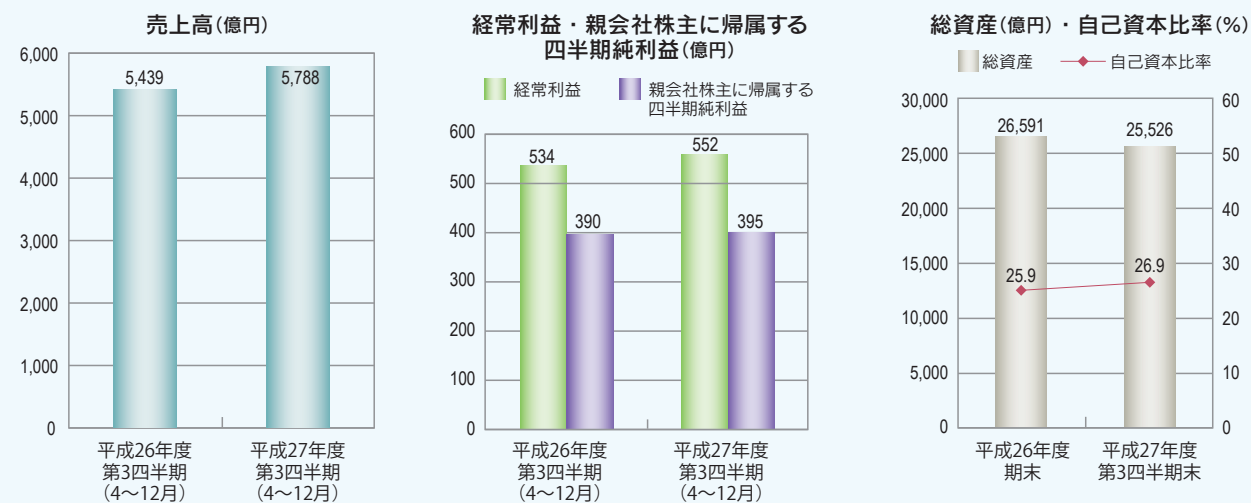


イラストレーターの鯨江光二さん



ロビー展の様子

● 経営指標（連結）



2016年4月15日発行

発行：電源開発株式会社 〒104-8165 東京都中央区銀座6-15-1 TEL.03-3546-2211（代表）

URL: <http://www.jp-power.co.jp/> e-mail: webmaster@jp-power.co.jp

編集・発行人：広報室長 池田 正昭（非売品）

