AIBS

アジア・国際経営戦略学会

第 10 回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the 10th AIBS General Meeting

「アジアの市場・都市・戦略–10 周年記念大会–」

日程： 2017 年 3 月 26 日（日）
時間： 10：00～17：50（18：00～懇親会）
場所： 亜細亜大学武蔵野キャンパス
（報告会場：2 号館 5 階）
（理事会・評議員会：2 号館 4 階）
（懇親会：アジア・プラザ 4 階）

AIBS
Asian and International Business Strategy

アジア・国際経営戦略学会第 10 回報告大会

「アジアの市場・都市・戦略–10 周年記念大会–」

アジア・国際経営戦略学会では、下記のとおり「第 10 回報告大会」を開催いたします。「報告大会」は、学会員の皆様の、日頃の研究成果を発表する場として企画されるものであり、個人・団体正会員のみならず、学生会員からも報告されます。

各報告は、純粋学術的な研究はもちろん、実務の現場からの問題の提起、新たなビジネスモデルの提案など、アジア・国際経営戦略に関わる多岐にわたる自由論題となっております。会員の皆様の、研究・実務の参考になる成果が報告されるものと期待しております。

また、今回の報告大会の全体テーマを「アジアの市場・都市・戦略」とし、今回は、学会設立 10 周年の記念講演会でもあり、3 件の特別講演も頂戴いたします。最初に、長年日本企業の海外進出をサポートされてこられた株式会社ピンポイント・マーケティング・ジャパン代表取締役の大澤裕社長に「アジア市場における販売パートナーとの win–win 関係の結び方」と題して、これまでのご経験から掴み取られた日本企業の特にアジア市場への展開におけるパートナー関係の構築方法をお聞きします。次に、亜細亜大学都市創造学部長の松岡拓公雄教授からは「アジアの都市のデザインと課題」と題し、ビジネスとも関係するアジア諸都市の人々の暮らしを都市という観点からご解説いただきます。そして、学会長である亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長・前亜細亜大学学長の池島政広教授から「アジアの市場開拓に挑む日本企業の戦略的課題」と題して、アジア・国際経営戦略のこれからを展望していただきます。学会設立 10 周年に当たり、改めにアジア市場・都市・戦略を見つめ直し、将来を展望して参りたいと存じます。会員・関係諸氏の積極的なご参加を期待しております。

記

【講演会プログラム】

特別講演	特別講演	特別講演
「アジア市場における販売パートナーとの win–win 関係の結び方」 大澤裕氏（株式会社ピンポイント・マーケティング・ジャパン代表取締役社長）	「アジアの都市のデザインと課題」 松岡拓公雄氏（亜細亜大学教授・都市創造学部長）	「アジアの市場開拓に挑む日本企業の戦略的課題」 池島政広氏（本学会長、亜細亜大学教授、前亜細亜大学長、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長）

日　　時：2017 年 3 月 26 日（日）、10：00～17：50（18：00～懇親会）、講演会は 15：30～17：50
場　　所：亜細亜大学武蔵野キャンパス 2 号館 5 階（報告・講演会）、ASIA PLAZA4 階（懇親会）（JR 中央線武蔵境駅北口から徒歩 12 分）
参 加 費：無料
懇親会費：正会員 2000 円、学生会員 2000 円、非会員 2000 円

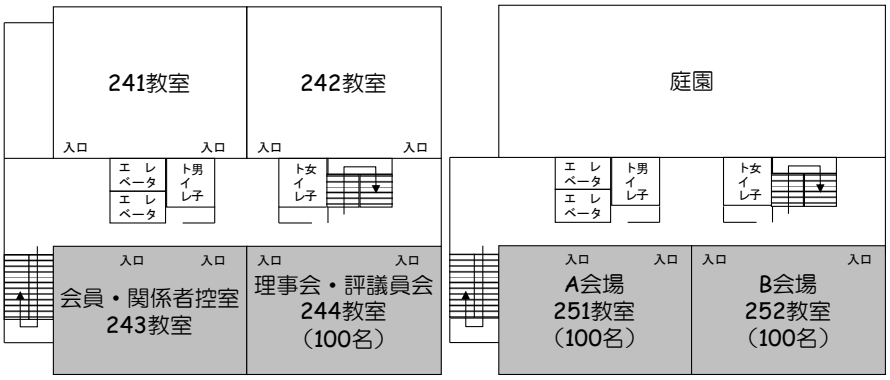
以上

アジア・国際経営戦略学会　第 10 回報告大会プログラム
2017 年 3 月 26 日（日）於　亜細亜大学（武蔵野キャンパス 2 号館）

時間	場所	プログラム
10:00～10:55	251 教室(A 会場)	自由論題 A1、司会：三好出（亜細亜大学都市創造学部准教授）
10：00～10：25（A101）伊藤善夫（亜細亜大学都市創造学部・大学院アジア・国際経営戦略研究科教授） 「トップマネジメントのコンセプト構築とその背景」 10：30～10：55（A102）赤羽裕（亜細亜大学都市創造学部教授） 「ASEAN5 為替政策の検証」		
11:00～11:55	251 教室(A 会場)	自由論題 A2、司会：伊藤善夫（亜細亜大学都市創造学部・大学院アジア・国際経営戦略研究科教授）
11：00～11：25（A201）郎琅（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程） 「陳光甫の経営哲学」 11：30～11：55（A102）NGUYEN Thi Truc Quynh（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程） 「サービスイノベーションを促進するに必要なトップマネジメント」		
12：00～12：20	244 教室	理事会・評議員会（理事・監事・評議員の方はお集まりください。）
12：00～13：30	昼食（食堂は営業しておりませんので、ご持参いただくか、駅前までお出でください。）	
13：30～13：50	251 教室(A 会場)	総会（会員の皆様のご出席をお願いいたします。）
14：00～14：55	251 教室(A 会場)	自由論題 A2、司会：赤羽裕（亜細亜大学都市創造学部教授）
14：00～14：25（A301）王猛（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程） 「大企業の選択」 14：30～14：55（A302）カルキ ティルータ･バハドゥール（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程） 「インド市場開拓とインド社会カルチャーについて」 15：00～15：25（A303）筑波由美子（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程） 「統合報告と自然資本会計の課題」		
15：30～18：00	講演会（A 会場）	司会：加藤敦宣（成城大学社会イノベーション学部教授）
15：30～15：40		会長挨拶　会長 池島政広氏（当学会会長、前亜細亜大学学長、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長）
15：40～16：20		特別講演　大澤裕氏（株式会社ピンポイント・マーケティング・ジャパン代表取締役社長） 「アジア市場における販売パートナーとの win-win 関係の結び方」
16：20～17：00		特別講演　松岡拓公雄氏（亜細亜大学教授・都市創造学部長） 「アジアの都市のデザインと課題」
17：10～17：50		特別講演　池島政広氏（当学会会長、亜細亜大学教授、前亜細亜大学長、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長） 「アジアの市場開拓に挑む日本企業の戦略的課題」
18：00～20：00	ASIA PLAZA（4 階）	懇親会

【キャンパス内の地図】バスなら西門、徒歩なら南門からが便利です。

武蔵野キャンパス案内図



4F　　5F

※2 号館 1 階のエレベータで 5 階までお越しください。

※当日、食堂は営業しておりませんので、昼食はご持参ください。

※懇親会会場は食堂棟（ASIA PLAZA）4 階になります。

【武蔵境駅北口からのムーバス（コミュニティバス：¥100）時刻表】亜細亜大学南門下車

時	土曜
7	05, 20, 24, 35, 50,54
8	05, 20, 24, 35, 50,54
9	05, 20, 24, 35, 50,54
10	05, 20, 24, 35, 50,54
11	05, 20, 24, 35, 50,54
12	05, 20, 24, 35, 50,54
13	05, 20, 24, 35, 50,54
14	05, 20, 24, 35, 50,54
15	05, 20, 24, 35, 50,54
16	05, 20, 24, 35, 50,54
17	05, 20, 24, 35, 50,54
18	05, 20, 24, 35, 50,54
19	05, 20, 24, 35, 50,54
20	05, 20, 24, 35, 50,54
21	05, 20, 24

行き

「境西循環」または「境・東小金井線」をご利用ください。（「境・三鷹循環」にはお乗りにならないでください。）

【亜細亜大学南門からのムーバス（コミュニティバス：¥100）時刻表】武蔵境駅北口

時	土曜
7	10, 25, 35, 40, 55
8	05, 10, 25, 35, 40, 55
9	05, 10, 25, 35, 40, 55
10	05, 10, 25, 35, 40, 55
11	05, 10, 25, 35, 40, 55
12	05, 10, 25, 35, 40, 55
13	05, 10, 25, 35, 40, 55
14	05, 10, 25, 35, 40, 55
15	05, 10, 25, 35, 40, 55
16	05, 10, 25, 35, 40, 55
17	05, 10, 25, 35, 40, 55
18	05, 10, 25, 35, 40, 55
19	05, 10, 25, 35, 40, 55
20	05, 10, 25, 35, 40, 55
21	05, 10, 25, 35

帰り

（Ａ１０１）

トップマネジメントのコンセプト構築とその背景

○伊藤善夫（亜細亜大学）

1. はじめに

本報告は、トップマネジメントによる製品・サービスコンセプト構築の背景にある行動を分析し、トップマネジメントの製品・サービス開発への主体的関与の在り方の検討を通じたプロダクトイノベーションの促進を考察する。

2. 問題の所在

我々は別稿（伊藤, 2013, pp.82-85）において、プロダクトイノベーションにおける三つの相（技術相、用途相、要求相）を分析し、日本企業においては、技術相及び要求相におけるプロダクトイノベーション活動を用途相でのプロダクトイノベーション活動に転移させることができず、技術偏重あるいは顧客ニーズ妄信に陥っている可能性のあることを指摘した。日本企業のプロダクトイノベーションにおいて、技術相・要求相での革新をつなぐ用途相での革新を重視する必要のあることが見出されたのである。

用途相での革新とは、製品を構成する、科学、技術、用途、要求、欲求の五つの要素のうち[1]、用途を中心にした新結合を指し、既存の製品体系を構成する用途と体系外の技術、用途、要求との新結合を意味している（伊藤, 2013, p.84）。既存の製品体系内の用途に体系外の技術が新結合することで、体系外の用途と結びつく可能性がもたらされ、あるいは、体系内の用途に体系外の要求が新結合することで、体系外の用途と結びつく可能性がもたらされる。これらの用途間の新結合が製品の構成要素を一変させ、プロダクトイノベーションの創出を促進する。この時、当該の製品については、そのコンセプトが変革される。

製品コンセプト[2]は、宮崎（2006,p.259）によれば、「企業が考える価値（その製品は顧客にとって何なのか、何の役に立つのか）を主体的に当該製品に付与した意味づけ（概念）」であり、その変革においては、従来に無い、技術シーズと顧客ニーズの新結合が実現するとしている。この新結合の実現には、技術シーズの潜在的な応用先（用途）と自らが知覚している顧客ニーズを一気に結びつけることが必要となる（宮崎,2006,p.263）。

一方で顧客が製品に対して持っているニーズ（要求）は、一般に単一なものではなく、かなり大きな束を成しており（伊丹,1984,pp. 84-85）、したがって顧客の個々の要求に応じて、製品には複数の用途が盛り込まれることになる。顧客は盛り込まれた用途（の幾つか）によって、自らの要求を充足させる。この時、用途は、個々に機能を発揮するものではなく、必要に応じて連携し、場合によっては分離動作が求められる（伊藤,2000,p.89）。顧客にとっては、自らの欲求に基づく要求を充足させる、これらの複数用途の体系が製品の持つ意味づけ、すなわち製品コンセプトになる。企業としては、製品に盛り込んだ複数用途の体系によって、多くの、あるいは目標とする顧客の要求を充足させることを訴求するものであり、この複数用途の体系が製品の顧客に対する持っている意味づけ、すなわち製品コンセプトとなる。

プロダクトイノベーションは、こうした複数の用途の体系によって表現される製品コンセプトの革新を意味している。つまり、製品コンセプトを構成する複数用途の体系内での用途間の新結合、あるいは、体系外の用途との新結合を必要とする。用途相における革新が重要になってくる理由はここにある。プロダクトイノベーションを促進する場合、こうした用途間の新結合の可能性を見出し、これを顧客の欲求に根差した要求に結び付けることが求められる。しかし、顧客が持っている欲求は無数に存在するため、それらのどの欲求に対応した要求を満足させれば良いのかを事前に特定することはできない。また、すでに確立した製品コンセプトにおいては、それを構成する複数用途の関係づけは明白であり、敢えてこの体系を攪乱する動機は乏しい。それでも、製品コンセプトが未熟な段階では、コンセプトを洗練していく必要性から、体系内の用途間の新結合はあり得る。この場合、当該の製品コンセプトに対して持っている顧客の意味づけに、より適合的な体系を目指した調整としてのプロダクトイノベーションは生ずるが、製品コンセプトが一定程度確立してくるとこれも生じ辛くなる。ましてや、体系外の用途との新結合は、その必然性が事前には認識されない。顧客の側で新たに充足すべき欲求を特定できず、製品・サービスの開発者側にも体系外の用途を新結合させる動機が乏しい中においてもプロダクトイノベーションが生み出されるということは、顧客や開発者とは異なる観点で、製品コンセプトを捉える主体が存在していなければならないことになる（cf.沼上, 1989, p.65）。この主体を特定し、製品コンセプトの革新を通じたプロダクトイノベーションを促進する要因を見定めることが、本報告の目的となる。

3. 製品コンセプトの創造主体

産業社会の発展と共に、人類は様々な新奇の製品・サービスを生出してきた。日本企業の生み出したイノベーションについては、発明協会が 2016 年に、戦後に限って一般並びに有識者へのアンケートに基づいて 105 件を選出している（発明協会, 2016）。特に投票の多かったトップ 10 は、内視鏡、インスタントラーメン、マンガ・アニメ、新幹線、トヨタ生産方式、ウォークマン、ウォシュレット、家庭用ゲーム機・同ソフト、発光ダイオード、ハイブリッド車であった。これらのうち、インスタントラーメン、新幹線、トヨタ生産方式、ウォークマンを除いては、原型となるモデルを改良した結果でもある。ここでは、原型モデルが存在していないと思われる四つのイノベーションについて、それらの製品コンセプトを検討する。

3-1. インスタントラーメン

インスタントラーメンは、日清食品の創業者である安藤百福が、戦中・戦後の食糧難の中で、「食」の重要性を認識し、「衣食住というが、食が無ければ衣も住も、芸術も文化もあったものではない」という考えを持って開発した。同氏は、戦後の闇市の屋台ラーメンに並ぶ長蛇の列を見たことでラーメンの潜在需要を認識したという。当時、政府が進めた「粉食奨励」の対象が、パンやビスケットであったのに対して、同氏は日本人に向いた麺類の奨励を提案したともいう。大量生産技術が不在であった麺類製造において、「瞬間油熱乾燥法」を開発して、大量生産と保存性を実現し、「お湯を注いで 2 分で食せる」簡便さというこれまでにはない用途を乾麺の製品コンセプトの体系に取り入れることに成功した。日清食品はその後、「食足世平（食足りて世は平らか）」を経営理念として掲げている（発明協会,2016; NHK プロジェクト X 制作班,2002,pp.13-14）。

3-2. 新幹線

新幹線開発の原点は、1939 年の鉄道省鉄道幹線調査会答申にある。この答申では、東京－大阪間を、当時の所要時間 7 時間半を 4 時間半に短縮する構想であった。戦争のためこの構想は頓挫することになるが、新幹線開発は、この構想に端を発している。ただし、この構想においては、蒸気機関車で牽引することが計画されており、技術的には、当時の蒸気機関車技術を洗練していくものであった。これに対して新幹線は、戦時中の航空機技術や軍事通信技術を用いるものであり、鉄道輸送の製品コンセプトの体系外にある技術によって実現する用途と新結合したものであった。この新結合の契機となったのは、1957 年に開催された日本国有鉄道（国鉄）鉄道技術研究所創設 50 周年記念講演会であった。モータリゼーションが進展する中、鉄道の可能性を世に訴えるものとして開催された。戦後航空機や兵器開発が禁止されたため、日本の航空機技術者や軍事技術者の一部が鉄道技術開発に従事していたのである。航空機の異常振動解析技術が車体の振動を吸収する車台に、航空機の機体設計に用いられる流体力学に基づく技術が車体設計に、軍事用の通信技術が高速走行する列車の制御に、それぞれ用途が転用されたのである。この講演に当時の国鉄総裁であった十河信二が関心を寄せ、新幹線開発は世界銀行からの融資を受けた一大プロジェクトとしてスタートする（発明協会, 2016; NHK プロジェクト X 制作班,2000,pp.14-36）。

3-3. トヨタ生産方式[3]

「トヨタ生産方式は「ジャスト・イン・タイム」と「自働化」を 2 本柱とした経営思想である」という。ジャスト・イン・タイムはトヨタ自動車創業者豊田喜一郎の生産コンセプトであり、自働化は喜一郎の父である豊田佐吉の自働織機開発の基本的な製品コンセプトであった。1950 年の喜一郎の死後、その子であり後の社長である豊田英二は、二つのコンセプトを引き継ぎ、その指示により工場長であった大野耐一（後の副社長）がこれらを新結合したトヨタ生産方式を確立する。大野は、米国のロッキード社がジェット機の組み付け工程にスーパーマーケット方式を採用したことに触発され、トヨタ生産方式にも取り入れ、後に「看板方式」として呼ばれるようになる（発明協会, 2016; トヨタ自動車, 2017）。

3-4. ウォークマン

ソニーのウォークマンが開発される契機は、同社創業者である井深大の海外出張にある。同氏は、海外出張の際に機内でヘッドホンを使ってステレオ音楽を聴くのを好んだという。当時のステレオ再生可能なテープレコーダーは、重く大きく不便であり、そのため、1978 年に製品化されていた手のひらサイズの小型モノラルタイプテープレコーダー「プレスマン」に、録音機能を外してステレオ回路を搭載する改造を要望したのであった。この改造機を気に入った井深は、当時会長の盛田昭夫に対して「歩きながら聴けるステレオのカセットプレーヤーがあったらいいと思うんだが」と問い掛け、同じ改造機を使った盛田も賛同し、製品化が始まった。これとは別に開発の進められていた超軽量・小型ヘッドホン「H・AIR（ヘアー）」の情報を持っていた井深が、本体より大きいヘッドホンの問題を解決した（ソニー, 2017）。

3-5. 製品コンセプト創造における経営者の関与

これらのプロダクトイノベーションの事例が物語ることは、プロダクトイノベーションを導く製品コンセプトの革新において、いずれも経営者が主体的な役割を果たしていることである。インスタントラーメンにおいては、開発

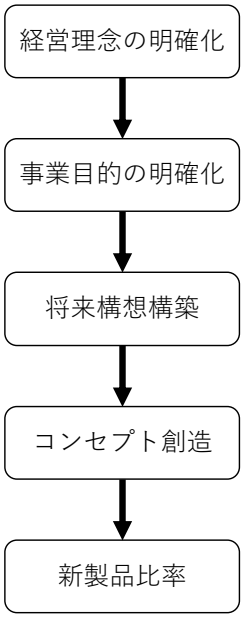
者であり創業者である安藤の「食」に対する痛烈な原体験に基づいて製品コンセプトが創造されている。新幹線においては、航空機や軍事通信技術を専門とする開発技術者が主体的に鉄道の製品コンセプトに体系外の技術を応用した用途を新結合させるものの、これを支持し、国や世界銀行に働き掛けたのは国鉄総裁であった十河である。働き掛けの過程では、新幹線のコンセプトを自らのものとして語ったものと思われる。トヨタ生産方式については、二人の創業者、豊田自動織機の豊田佐吉とトヨタ自動車の豊田喜一郎の創造したコンセプトを、それを引き継いだ豊田英二が昇華させ、その指示に基づき大野が具体化した。ウォークマンでは、創業者である井深の発想に、同じく創業者の盛田が共感したところに開発の契機を見出せるのである。

このように、プロダクトイノベーションにつながる製品コンセプトの革新においては、経営者が主体的に関わることが共通して見て取れる特徴と言えるだろう。インスタントラーメンやウォークマンの事例に見られるように、経営者が顧客の立場に近い場合もあるが、これらの事例では同時に、開発技術者としての側面も持っている。トヨタ生産方式では、経営者が創造したコンセプトを引き継いだ経営者がそれらを新結合している。新幹線では開発技術者の創造した製品コンセプトを選択し、主体的に国や世界銀行に働き掛けている。

4. 経営者の機能と製品コンセプトの創造

清水（1990, pp.185-205）によれば、経営者の機能には、将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の三つがあるという。将来構想は、自社を取巻く 10 年、20 年といった長期の環境変化を洞察し、自社のあるべき姿を想定することとされる（清水, 1990, p.186）。そのためには、自社が将来的に社会においてどのような役割を果たしているか（事業目的）を見定めなければならない。社会における自社の果たすべき役割は、洞察された企業環境に応じて無数に存在し得るため、経営者の哲学と企業文化の積集合として捉えられる経営理念（清水, 1992, p.4）に基づいて選択される必要がある。一方、将来構想で想定される自社のあるべき姿は、企業が社会に対して何（製品・サービス）を提供していこうとするのかの構想でもある。こうした構想が存在するが故に、具体的な製品コンセプトの創造が促進されると考えられる。

図表 2：モデル

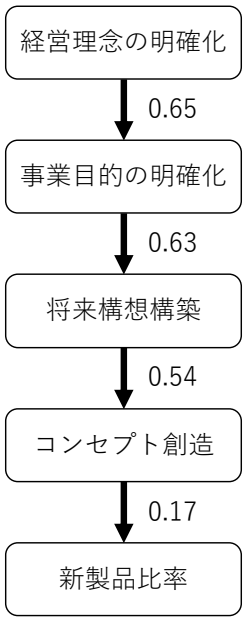


5. 実証

ここまでの考察に基づき、我々は、経営者の製品コンセプト創造を促進する以下のようなパス解析モデルを構築することができる。モデルにおいては、製品コンセプトの創造が、結果的に新製品開発を促し、新製品による売上高を向上させるものと仮定している。本報告では、このモデルについて、日本企業を対象にしたアンケート調査によって収集したデータを用いて、各変数間の影響関係を推定し、モデルの確からしさを実証したい。

アンケート調査は、日本の上場企業（全上場場部）のうち、直近 3 年間で研究開発費を投じている企業を対象に質問票を送付した。我々がこれまでに行ったアンケート調査では、約 5%の回答率であり、対象企業は約 2000 社であるため、回答企業は約 100 社になる。しかしながら統計的な解析を行うには、サンプル数が小さいため、本報告では、2013 年から 2016 年に行った過去 4 か年のデータをプールして分析する[4]。調査対象企業数（回答企業数）は、2013 年 2031 社（93 社）、2014 年 2025 社（105 社）、2015 年 1983 社（110 社）、2016 年 2059 社（99 社）で、合計 8098 社（407 社）である。分析に当たり、調査時点での環境要因の相違が回答に及ぼす影響を考慮するため、年次を変数として追加して各変数間の関係を 2 元配置の分散分析により分析したところ、いずれの変数間の関係においても、年次は有意とはならず、年次の影響は無視できることが分かった[5]。また、4 年間の調査において、2 回回答している企業は 53 社、3 回 15 社、4 回 6 社であった。重複して回答している企業についても、それぞれの時点での回答であることから、異なるサンプルとして取扱っている。パス解析の分析は、IBM 社の AMOS を利用した。欠損地のあるケースについては、AMOS の欠損地処理に基づきサンプルとして取扱っている。

図表 1：実証結果



分析の結果は左のとおりである。なお、被説明変数に付加される誤差変数の記載は省略している。モデルの推定結果に対するχ二乗検定有意確率は、0.054 であり、有意水準を 5%する場合には有意にはならず、モデルが現実とかけ離れているとは言えないことを示している。CFI は 0.988、RMSEA は 0.051 であり、いずれもモデルの適合

度は一定程度あるものと考えられる。また、推定された変数間の因果係数の値は、標準化係数で示しているが、標準化係数の場合、絶対値で最大 1 であることから、コンセプト創造までは因果関係も強いことが分かる。また因果係数について、係数値＝0 を帰無仮説とする検定を行ったところ、すべての係数について有意水準 5%で有意となった。

6. 考察

実証結果を見ると、想定したとおりに、経営理念の明確化→事業目的の明確化→将来構想構築→コンセプト創造という道筋の妥当性が示された。少なくともコンセプト創造という観点からは、経営者が自らの哲学と企業文化を考慮した経営理念を打ち立てることが起点になっていることが分かる。時代を画する製品やサービスを生み出してきた日本企業の当時の経営者において、明確な経営理念を持ち、自社の事業目的や将来構想を打ち出していることは、事例においても明らかである。そして、アップルやアマゾン、グーグルといった米国企業においても、強烈な個性を持った経営者が新奇な製品コンセプトを創造しており、日本企業に限らず、理念・目的・構想・コンセプトという道筋は、あてはまるように思われる。ただし、製品コンセプトの創造から新製品比率への因果係数の値は、有意差があるものの必ずしも大きくはなく、そこにはコンセプトに依らない影響源のあることも示唆されている。

7. おわりに

本報告では、日本企業におけるプロダクトイノベーションの創出に対する経営者の主体的な関与の在り方を、事例に基づく分析から導き出し、これを実証的に分析してきた。日本企業においては、経営者が自らの哲学と企業文化を考慮した経営理念を明確化し、理念に基づく自社の事業目的の確立と将来構想の構築を図ることで、経営者の製品コンセプト創造が促進されることが分かった。こうした関与の在り方は、日本企業のみならず一般化し得るものであることも指摘された。製品コンセプトの創造以外に、新製品比率を向上させる要因が存在することも想定されるが、どういった要因が存在するのかについては、今後の研究課題としたい。また、4 年間の異なるアンケート調査データをプールして分析することいついては、慎重な検討を要するが、これについても今後の課題としたい。

8. 参考文献

1) 発明協会（2016）,「戦後日本のイノベーション 100 選」, http://koueki.jiii.or.jp/innovation100/about.php（2017 年 3 月閲覧）.
2) 伊丹敬之(1984),『新・経営戦略の論理』,日本経済新聞社.
3) 伊藤善夫（2013）,「プロダクトイノベーションの諸相」,『AIBS ジャーナル』,No.7,pp.82-85.
4) 伊藤善夫(2000),『経営戦略と研究開発戦略』,白桃書房.
5) 宮崎正也(2006),「価値転換のイノベーション・プロセス」,『研究 技術 計画』,Vol.21, No.3/4, pp.252-268.
6) 沼上幹,「市場と技術と構想―イノベーションの構想ドリブン・モデルに向かって―」,『組織化学』,23 巻 1 号,pp.59-69.
7) 清水龍瑩（1992）,「日本の経営者のリーダーシップ」,『三田商学研究』,35 巻 5 号,pp.1-21.
8) 清水龍瑩（1990）,『大企業の活性化と経営者の役割』,千倉書房

---

[1] 本報告では、欲求をウォンツに対応する用語として、要求をニーズに対応する用語として扱う。

[2] 本報告では、製品という用語において、物財のみではなくサービスも包含している。

[3] プロセスイノベーションに該当するが、複数用途の体系において革新が生じている範囲で、プロダクトイノベーションと同様に取り扱う。

[4] 過去 4 回の調査では、同一の質問を設定している。各設問は以下のとおりであり、それぞれ 6 点尺度で聞いている。

（経営理念の明確化）

「貴社のトップマネジメントは企業経営や研究開発活動に関わる重要な価値を明示したステートメントである理念を社内外に表明していますか。」、選択肢 1「全く表明していない」、選択肢 6「詳細に表明している」

（事業目的の明確化）

「貴社のトップマネジメントは事業活動や研究開発活動によって何を実現しようとするのかを表した事業目的・研究開発目的を社内外に表明していますか。」、選択肢 1「全く表明していない」、選択肢 6「詳細に表明している」

（将来構想の構築）

「貴社のトップマネジメントは将来（例えば 10 年先の）事業の構想を自ら構築し表明していますか。」、選択肢 1「全く表明していない」、選択肢 6「将来事業を個別に、明確に特定し、表明している」

（コンセプト創造）

「貴社のトップマネジメントは従来にないユニークな製品・サービスで新たな市場を切り拓く製品・サービスコンセプトを構築していますか。」、選択肢 1「新しい市場創造につながるようなコンセプトは全く構築していない」、選択肢 6「市場を創造するようなコンセプトを非常に積極的に構築している」

（新製品比率）

「IX－5　貴社が過去 5 年間に開発した新製品・サービスの現在の売上高は、貴社の全売上高のどの程度の割合を占めていますか。」、選択肢 1「10%未満」、選択肢 6「30%以上」、5%刻み。

[5] 例えば、事業目的の明確化に対する経営理念の明確化の影響を検討する際に、年次を変数として 2 元配置分散分析を行った。要因である経営理念の有意差を 5%有意水準で確認すると共に、年次、及び経営理念の明確化と年次の交互作用について有意差を確認できなかった。他の変数についても同様に分析を行い、同様な結果を得た。

A102

報告題目：ASEAN5為替政策の検証

報告者名：○赤羽　裕（亜細亜大学）

はじめに

本年 2017 年は、アジア通貨危機が発生した 1997 年から丸 20 年を迎える。その間、ASEAN 諸国と日中韓の ASEAN+3 諸国では、域内の外貨融通の仕組みであるチェンマイ・イニシアティブをはじめとして、域内の通貨・金融協力を進めてきた。また、各国別にもそれぞれ自国の通貨・為替制度の改善に取組んできた。本報告は、そうした中で ASEAN5（タイ・インドネシア・マレーシア・シンガポール・フィリピン）の為替政策の変遷とその狙いや影響を考察するものである。

１．IMF による為替制度区分の変化

まず、アジア通貨危機を迎える前と現在の東アジア諸国の為替制度を IMF の分類に基づいて確認すると図表１のようになる。なお、IMF（1997）は、まだアジア通貨危機前の状況で区分をされているタイミングのものである。これで見ると、アジア通貨危機前は、多くの国が Maneged floating（管理変動相場制）に区分をされている。一方で、直近の IMF（2016）では Stabilized arrangement（6ヶ月２％のマージン内で安定）、Other managed　arrangement（その他）、Floating（変動相場ながら為替介入あり）へとバラつきが見える。これは、井澤（2010）によれば、IMF（1997）の当時、IMF により公表された、「各国の現実の為替相場制度」の妥当性には疑問があるとしている。IMF（2016）の区分は、2009 年より新たに改訂された新区分に基づくものである。

（図表１）ASEAN+3 諸国の為替制度の変化

	IMF区分1997		IMF区分2016	
固定相場制	pegged to single currency	ブルネイ、香港	Currency board	ブルネイ、香港
	pegged to Composite of currencies	ミャンマー(SDR・二重レート)、タイ		
中間的為替制度	managed floating	中国(公示レートの±0.3%対米ドル)	Stabilized arrangement	シンガポール、ベトナム、ラオス
		韓国(前日±2.25%)	Other managed arrangement	カンボジア、中国、ミャンマー、マレーシア
		カンボジア(中銀がquote/二重)		
		インドネシア(前日比±2%)		
		マレーシア(バスケットでモニター		
		シンガポール(バスケットでモニター)		
		ベトナム(中銀がレンジ設定)		
		ラオス(実質的に主要国営銀行がレートを決定)		
変動相場制	Independent floating	日本(同じ)、フィリピン(中銀が必要に応じ介入)	Floating	インドネシア、韓国、フィリピン、タイ
			Free floating	日本

（資料）IMF（1997)および IMF（2016）より筆者作成

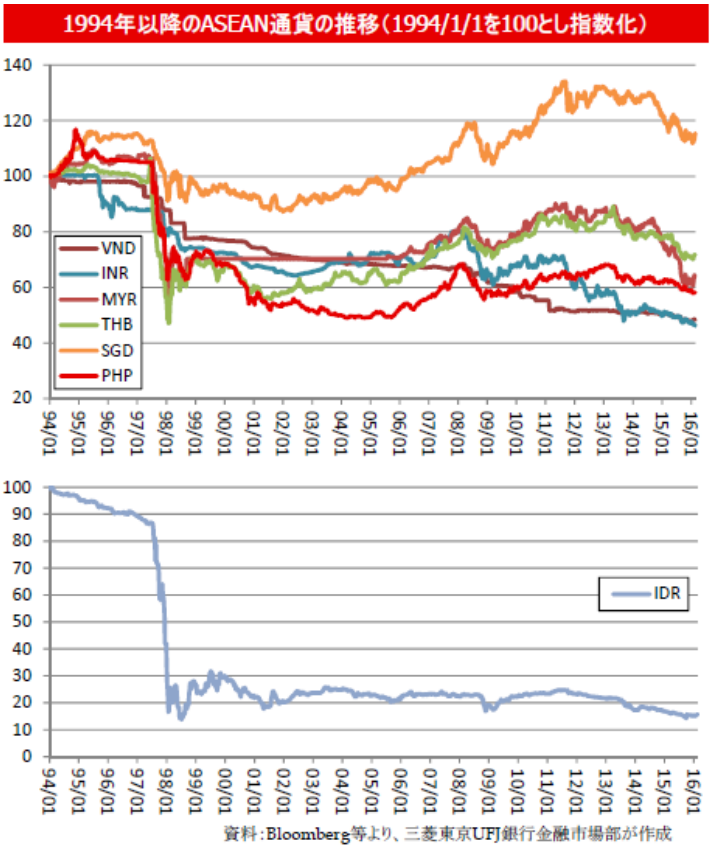
２．アジア通貨危機後の為替レート推移と為替政策

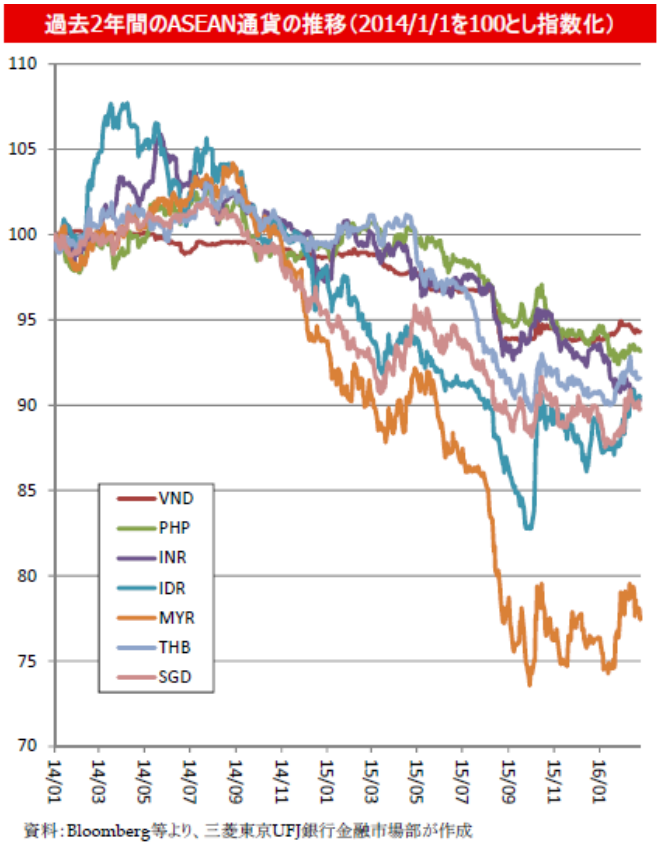
今回、テーマとして取り上げる、ASEAN5 のアジア通貨危機以降の為替制度の変化としては、以下のように概要を整理できる。

シンガポール	：アジア通貨危機前より、通貨バスケット制を採っており、為替相場を主な手段として、金融政策を運営している。
タイ	：アジア通貨危機前までは、実質上のドルペッグ制度で運営。アジア通貨危機の発端となった 1997 年 7 月のタイバーツの暴落以降、管理フロート制へ移行。
インドネシア	：アジア通貨危機前までは、三菱東京 UFJ 銀行（2016）によれば、クローリングペッグ制、その後は管理フロート制へ移行。
マレーシア	：アジア通貨危機前までは、米ドルを中心とするバスケットペッグ制。1998 年 9 月からの米ドル固定相場制を経て、2005 年 7 月より管理フロート制へ移行。
フィリピン	：アジア通貨危機前より、管理変動相場制。

上記 5 ヶ国のうち、アジア通貨危機の影響を大きく受けたのは、IMF からの支援を受ける必要の生じたタイ・インドネシア、独自の為替・資本規制にて対応したマレーシアの 3 ヶ国と考えられる。残りの 2 ヶ国の通貨は、為替レートとして米ドルとの相関は高かったと思われるものの、相応の為替相場の変動を許容していたと思われ、他 3 ヶ国に比べて通貨危機の影響は小さかったと考えられる。

（図表２） ASEAN 通貨の推移

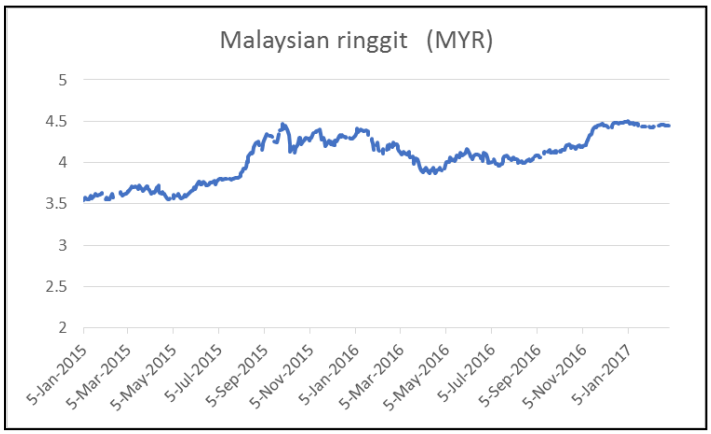




出所：三菱東京 UFJ 銀行 2016 年 3 月 2 日財務省外国為替等分科会資料　（注）インドネシアルピアは下落率が高いため、左は個別表示

具体的な為替相場の推移を三菱東京 UFJ 銀行の資料（図表２）で確認すると前記のとおり。1994 年１月からと 2014 年１月からの為替相場推移を指数化したもの。（数値が大きい方が当該通貨「高」を示す）概括すると ASEAN 通貨はアジア通貨危機前後で急落したものの、その後は各国通貨当局による対応を経て、外部環境に左右されながらも安定的に推移したと評価している。当該資料作成時（2016 年 3 月）では、米利上げの影響や景気減速懸念を背景にやや下落傾向と整理されている。右表にある 2014 年１月基準で見ると、2015 年夏に新興国通貨の急落時にも当該３ヶ国の下落率が高いことが目を引く。そこで、当該３カ国の対ドル名目為替レートの推移を 2015 年初から直近 2017 年２月末まで確認すると下記のとおり。（図表３）タイバーツとインドネシアルピアは、急落後にある程度の自国通貨高に戻した後、安定的な変動相場の状況にある。マレーシアリンギに関しては、大きく戻すことはなく、急落時のレベルに再度下落した状況で推移していることがわかる。

（図表３）３ヶ国のタイ米ドル為替レート推移



資料：IMF データより筆者作成

こうした為替レートの状況もふまえ、ここ数年での３ヶ国の為替政策に関連する施策をつぎに確認したい。

タイに関しては、アジア通貨危機後に変動相場制に以降した後は、比較的に安定した経済成長を実現、強い為替・資本規制は見られない。一方、インドネシア・マレーシアでは、為替相場の安定に苦慮する中、新たな規制導入もなされており、それを確認しておく。

＜インドネシア＞

・2015 年 3 月公表：インドネシア国内決済におけるルピア使用義務化

・2014 年 10 月公表：外貨建て対外債務にかかる為替リスクのヘッジ比率規制

＜マレーシア＞

・2016 年 12 月導入：新外貨管理

（輸出代金の 75%のリンギへの転換義務＆国内取引のリンギ使用義務）

それぞれ、自国通貨への売圧力を弱め、自国通貨ニーズを高める狙いを持った規制と考えられる。一方で、こうした規制は個別企業の事業における通貨選択や為替リスクヘッジの運営に大きな影響を与えうるものであり、効果とともに注視すべきものである。

３．今後の展望

以上からは、ASEAN５の中でも為替制度にバラツキがあり、各国とも自国通貨の過度な変動を回避すべく、その改善に取組んでいると評価できる。一方で、2015 年末で、ASEAN 経済共同体（以下 AEC という）の創設が宣言されたものの、通貨・為替分野、特に為替レートの安定に関して、AEC 全体での取組はまだ多くないと考えられる。金融分野に関しては、適格 ASEAN 銀行という枠組を進めることには同意が得られている。その枠組は２ヶ国間で進められるものであり、マレーシアータイ、タイーインドネシアなどで基本合意が交わされている。また、タイーマレーシア間で見られるような、自国通貨間の直接交換に合意し、具体的な決済銀行を双方で３行ずつ指定するといった新たな取組も着実に進んでいる。

上記の各種の取組は、ASEAN あるいは ASEAN５で、米ドルを重視しつつも、その影響を極小化するような動きとも考えられる。今後、アメリカ FRB が米ドル金利を上昇させる動きを加速させた場合、ASEAN5 の為替レートにも大きな影響が出うる。また、単一市場を標榜する AEC の取組において、モノやサービス、あるいはヒトの動きの自由化が進めば、いずれ域内通貨間の為替相場の安定も志向されると考えられる。ASEAN+3 の枠組で、チェンマイ・イニシアティブなどの施策を進めてきた日本の立場では、こうした ASEAN の取組をフォローし、時にはサポートすることも必要と考えられる。また、将来的には、ASEAN+3 ベースでも、通貨・為替政策の協調も展望可能と思料する。

主要参考文献/参考 web ページ

赤羽 裕（2016）「金融サービスと資本市場の統合」『ASEAN 経済共同体の創設と日本』第 8 章 文眞堂

井澤秀記（2010）「IMF による為替相場制度の分類改訂について」『国民経済雑誌』201（４）

三菱東京 UFJ 銀行（2016）「ASEAN 各国為替市場の現状と課題」2016 年 3 月 2 日財務省外国為替等分科会資料

IMF（1997）Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions

IMF（2016）Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions

IMF：http://www.imf.org/external/np/fin/data/param_rms_mth.aspx

A201

陳光甫の経営哲学

○郎琅（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科）

要　旨

現代、異文化摩擦の対応や急激な社会変容に従って、様々な企業の不祥事が社会問題化するにつれ、経営哲学が改めて注目されるようになった。企業規模、所在地は様々であるが、高い社会的評価を受けている企業と経営者はそれぞれ独自の哲学・思想を持っている。経営は利潤を追求するだけではない、企業のグローバル化への対応、社会的責任の実現、国際経営を達成するための企業家の論理・理念を問う「経営哲学」を制定する重要性が益々高まっている。

経営哲学の概念は研究者や実務家の解釈に応じて、まだ多義的に使われている。だが、一般的に経営哲学について言及すると、経営者の経営思想、経営理念、組織文化、企業の存在意義、企業の行動指導原理などのキーワードが浮かぶであろう。本研究では、企業の経営理念、価値、原則など明文化したものを含めて、企業家の経営活動における判断基準と外部の利害関係者に対する約束を共に求める経営実践思想というものを経営哲学の定義にする。従って、研究主体は企業家である。

企業家の経営哲学研究では、企業家自身の成長経歴と経営思想形成などを分析するだけでなく、外部環境を扱うべきだと考える。本研究は、当時社会の工業化の歴史的特質、政治・経済体制背景、固有な文化及び国際関係の立体システムを関連させて、企業家の「経営哲学」とその実践性を分析しようと思う。

本研究は、その議論の背景下で、中国近代企業制度が展開した民国時代の代表的な企業家陳光甫の経営哲学とその浸透について究明したい。民国時代は、自由市場経済と自由民主化が大きく発展していたため、専門経営者が増え、西洋の技術・科学管理・文化理念などを導入し、経営者の国際的開放性があった。当時の企業家達は、西洋思想や技術を広く国民に伝え、新しい経営理念を提唱し、社会に大きな影響を与えた。陳光甫はその中の優れている企業家の一人であった。陳光甫は民国時代の代表的な企業家、銀行家、外交家である。陳光甫の経営哲学についての分析を通じて、当時中国企業家がどのようにチャンスを把握するか、どのように企業の危機を乗り越えるのか、利潤と社会的な貢献をどのようにバランスをとるかなどをある程度に理解できると考える。

A202

「サービスイノベーションを促進するに必要なトップマネジメント」

〇NGUYEN　THI　TRUC　QUYNH
（亜細亜大学大学院　アジア・国際経営戦略研究科　博士後期課程）

I.　　はじめに

現在日本の経済において、サービス産業はすでに経済の 7 割以上の GDP を占めるまでに成長している。サービス産業は言うまでもなく重要な産業である。一方、先進国では産業・貿易のサービス化が進んでおり、経済成長に大きく貢献している。日本の産業は、典型的に製造業およびサービス産業という二つのセクターに分けられるが、実際に、全ての製品がサービスに付き添われる。製造業においても、製品に付加価値を高めるために顧客へのサービスを組み合わせるアプローチが求められている。こうした産業・貿易のサービス化が先進国から発展途上国に拡大している。今後もサービス化の進展が加速する傾向である。こうした変化は、何も業界だけで求められているものではない。企業組織、とりわけトップマネジメントに求められているものだと考えている。全ての企業は、結局のところ顧客があるからこそ成り立っているからだ。このことさえ気づけば、企業文化や組織構造、そしてもっとも重要な役割であるトップマネジメントを時代に適応できるものに変えなければいけないということが分かるでしょう。そしてこのような取り組みは、企業に新たな価値をもたらし、時代に合わせて変化を継続する企業には、優秀な人材が集まるでしょう。なぜなら才能ある人々は、物事が理屈にかなっている環境をもとめるものだから。

本稿では、トップマネジメントとサービスイノベーションの関係に焦点を当て、アンケート調査の結果まとめを積み重ねることで、サービスイノベーションを促進する役割のトップマネジメントという解明に迫ることを目的にする。

II.　　サービスイノベーション

サービスイノベーションに関する議論が活発に行われている。

近数年、サービス業に関する事例研究などは比較的に多く蓄積してされてきた。Tim Clark & Carl Kay (2005)は日本経済の大半を占めているのは製造業ではなく、サービス産業だと示唆している。トヨタ、ホンダ、キャノンなど、世界市場で成功を収める日本企業の多くは製造業である。これら製造業のさらなる成功が日本経済の成長にとって重要であることは言うまでもないが、日本の国民総生産に占める輸出の割合は 1 割強い程度にすぎない。残りの 9 割は国内市場向けのビジネスであり、その大半はサービス産業が占めている。

一方、サービスが新たな経済成長の源泉として、産業の生産性だけでなく、競争力の強化も期待される。モノが溢れる時代では、顧客が求める最低限の機能を提供することは経営環境においては当たり前になっている。サービス化はもはや企業にとってごく自然な戦略であるといっても過言ではない。サービスイノベーションの概念をわかりやすく説明すれば、サービス産業における「イノベーション」を広く「新たな顧客価値を創造すること」 である。

サービスイノベーションの典型的な事例というと、店舗オペレーションをシステム化にしたことにより成功しているファスト

フードのマクドナルド、セルフ方式コーヒーショップのスタバックス、サービス主導の戦略への転換している IBM などの例をあげることができる。　日本におけるサービスイノベーションの事例というと、セブンイレブン、ヤマト運輸、ブックオフ、リクルートなど、業態自体を作り出した大きな成功事例など、色々な事例が思い浮かぶことだろう。

本稿では、サービスの観点から、企業の価値というと、顧客の視点で顧客の使いやすさを追求した商品設計、そして顧客の購買意欲を高める新たなサービスの提供であることがポイントだと考えられる。それにより、顧客に伝わる情報発信力により企業の価値を高めるための新結合がサービスイノベーションの定義を定めたい。

したがって、顧客に対して、どのように企業の価値をうまく知らせるのが企業のトップの主な役割とも言える。

III.　トップマネジメントが促進するサービスイノベーション

1. トップマネジメント

「現代経営学」の発明者と称されるピーター・ドラッカーは、トップマネジメントを以下に定義する。トップマネジメントとは、方向付けを行い、ビジョンを明らかにし、基準を設定する機関である。そのようなものとして、トップマネジメントには特有のすべきことがあり、構造があり、戦略がある。そのため、トップマネジメントの役割は、組織の繁栄と生存にあり、リーダー的存在といっても過言ではない。それに加え、トップは決裁者ではなく意思決定者であり、権力者ではなく責任者である。

こういった前提に立つならば、サービスイノベーションを引き起こす組織を考える際にトップの役割に着目するのはひとつの極めて重要な意味を持つ。

2. トップマネジメントが促進するサービスイノベーションに関する実証研究―ASEAN を事例として

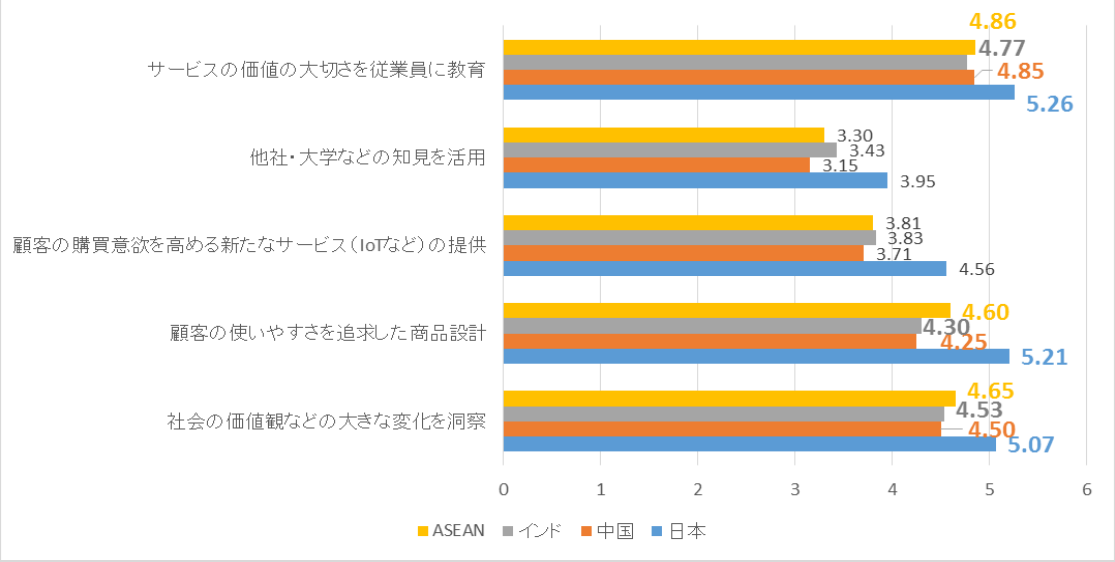
サービスマーケティングの分野で、Vargo & Lusch (2004)「サービス・ドミナント・ロジック(Service - Dominant Logic)」というフレームワーク[1]を提案している。そのうちに、サービスが「顧客との価値共創」と捉えられ、従来の「製品ドミナントロジック(Goods- Dominant Logic)」との対比が行われる。この観点から考えると、「製品ドミナントロジック」から「サービス・ドミナント・ロジック」にどのように戦略転換するかが重要となる。

一方、ドラッカーによれば、「イノベーションとは姿勢であり、行動である。特に、それはトップマネジメントの姿勢であり、行動である。イノベーションを行なう組織では、トップマネジメントの役割が違う」。

概して言えば、サービスイノベーションを促進するにはトップがどのようなかかわりを持つべきか、トップの考え方のうちにどれが成功要因になるのか、それが明らかにされなければならない。ASEAN 市場に進出している日本企業の事例を基に、サービス価値の重要性についてトップの考え方とサービスイノベーションの成り立ちの関連を考察してみた。

実証分析に必要なデータは、池島研究室が 2016 年 10 月時点で、アジアにおいて事業を展開されている企業の本社 1800 社を対象に「アジア事業戦略に関するアンケート」の調査で収集した。調査の方法は、アジアにおいて事業を展開されている日本企業の本社の海外事業担当役員に調査票を郵送し、回収するかたちで実施した。有効回答は 96 社、回収率は 5.33%である。

図表 1__トップが認識する大切な顧客サービスの価値向上



図表 1 は、アジア地域において事業を成功するために大切な顧客サービスの価値を向上することについてトップがどのように認識するかどうかを示している。それをみると、ほかの市場と比べ、日本マーケットでの数値がかなり大きい。つまり、日本の消費者は非常に目が肥えていると理解できる。また、今後顧客となる魅力的な ASEAN 市場に対しても力を入れているという点も多くの日本企業のトップが認識している。

アンケート調査の結果を通して、サービスの価値を高めるには、トップは社会の価値観などの大きな変化を洞察することが重要だと認識しており、それを起点として形成された戦略的な思考とサービスイノベーションの構成要素と関係があることがわかった。

図表 2__トップの戦略的な思考関連項目とサービスイノベーション構成概念関連項目の相関

		B サービスイノベーションの構成要素	
		顧客の使いやすさを追求した商品設計	顧客の購買意欲を高める新たなサービス（IoT 等)の提供
A トップの戦略的な	サービスの価値の大切さを従業員に教育	.576** .000 85	.425** .000 85
	企画から開発・生産・販売までの一貫体制の構築	.489** .000 85	.326** .002 85

思考関連項目	他社・大学などの知見を活用	.358** .001 86	.433** .000 86

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）である。

IV. おわりに

今日、顧客が商品を購入する際、多くの場合は、単なる製品の品質、製品の元々の特徴だけでなく、安心感、便宜性を感じる、自分が求める価値観が合う、自分が欲しかったサービスがあるからこそ、その製品を購入する。たとえば、同じ性能の高い製品でも、ある市場では大人気になったが、別の市場にはなかなか注目されない。これらの場合は、競争を勝ち抜くために製品自体の差別化には限界がある。製品の差別化だけでは、顧客の個人差、それぞれの市場の多様性より生じた違いを完全に適応できるとは言えない。なぜなら、企業のトップが顧客の立場、顧客の視点からトップマネジメントする際に、製品はサービスによって更なる差別化を実現できることを気づくでしょう。サービスイノベーションには従来的な意味でのポジショニングによる差別化とは異なる大きな価値創造の可能性があり、それによって企業の価値を更に高めることになる、物理的な製品だけに頼る企業が陥りがちな価格競争から解放されることができる。

こうした取り組みで成功した企業は例えば、産業機械の稼働状況を遠隔で管理するシステム「KOMTRAX」により情報提供として顧客サービスを拡大しているコマツ、富士ゼロックス。

サービスイノベーションを推進するには、創造的な能力がある人材を大勢に集まることよりも、企業のトップがサービスの重要性を理解し、サービスイノベーションに適した戦略をマネジメントすることが重要である。

参考文献

1) ピーター・ファーディナンド・ドラッカー/上田惇生(2008)（『ドラッカー名著集 〈15〉 マネジメント 下』、ダイヤモンド社
2) 今枝昌宏（2010)『サービスの経営学』東洋経済新聞社
3) 近藤隆雄(2012)『サービス・イノベーションの理論と方法』、 生産性出版社
4) Tim Clark & Carl Kay (2005) *Saying Yes to Japan - How Outsiders Are Reviving a Trillion Dollar Services Market* /『日本人が知らない「儲かる国」ニッポン』 (2006)武井揚一訳. 出版社, 日本経済新聞社
5） Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, pp. 1-17
6) Zeithaml, V. A., and M. J. Bitner (2012) “Service Marketing”, McGraw-Hill Co.Inc.
7) 『一橋ビジネスレビュー』2006 年 AUT.54 巻 2 号、東洋経済、新報社

[1] Vargo&Lusch が提唱した「S-D ロジック」の基本的枠組みは、以下の 10 つの論点が纏められる。①サービスが交換の基本的基盤である；②間接的な交換は交換の基本的基盤を見えなくする；③グッズはサービス供給のための伝達手段である；④オペラント資源（ナレッジとスキル）は競争優位の基本的な源泉である；⑤すべての経済はサービス経済である；⑥顧客は常に共同生産者である；⑦企業は価値を提供することはできず、価値提案しかできない；⑧サービス中心の考え方は本来、顧客志向的であり関係的である；⑨すべての社会的行為者と経済的行為者が資源統合者である；⑩価値は受益者によって常にユニックで現象学的に判断される。

A301

大企業の選択

―デュアルイノベーションの促進について

○王猛（アジア・国際経営戦略研究科）

研究目的

大企業が破壊的イノベーションを促進しなくて、持続的イノベーションを促進しすぎると、イノベーションのジレンマに陥る危険性がある。従って、大企業には破壊的イノベーションと持続的イノベーションをバランスよく同時に促進する必要がある。即ち、デュアルイノベーションの促進が必要である。

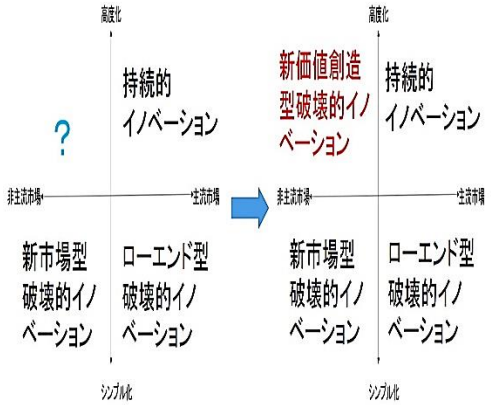
デュアルイノベーションについては、様々な意見がある。持続的イノベーションと破壊的イノベーションは異質なイノベーションであるため、一つの企業内で同時に促進するのが不可能である意見（Miller,1999）。また、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを同時に促進することが可能であるとする意見がある（March,2004&Smith,2005）。ただし、可能であるということが主張されていても、具体的な促進方法は提出されていない。

従って、本研究の目的が、大企業におけるデュアルイノベーションの実行可能性を探求して、デュアルイノベーションを促進するイノベーション戦略を明らかにする。

破壊的イノベーションの分類と大企業の選択

Christensen（2003,p.55）は破壊的イノベーションをローエンド型破壊的イノベーションと新市場型破壊的イノベーション二種類を分類した。Christensenの分類方法に基づき、破壊的イノベーションをローエンド型破壊的イノベーション、新市場型破壊的イノベーションと新価値創造型破壊的イノベーション三種類を分類した。図表１は、破壊的イノベーション分類の比較図である。

図表１　破壊的イノベーションの分類



（雨宮,2013,p.55に基づき、筆者作成）

ローエンド型破壊的イノベーションは最初収益性が低い。さらに、ローエンド型破壊的イノベーションの製品は低性能・少機能のために、大企業はブランドに傷がつくることを恐れ、ローエンド型破壊的イノベーションの促進積極性は低くなる。

一方、新市場型破壊的イノベーションも新価値創造型破壊的イノベーションも新市

場の開拓を目指す破壊的イノベーションであるため、ローエンド型破壊的イノベーションと比べ、大企業は新市場型破壊的イノベーションあるいは新価値創造型破壊的イノベーションを促進する積極性が高い。しかし、新市場型破壊的イノベーションも新価値創造型破壊的イノベーションも潜在化しているニーズの把握が前提である。従って、破壊的イノベーションを促進するために、潜在化しているニーズの把握方法が課題になる。

顧客のニーズには顕在ニーズと潜在ニーズの二種類がある。顕在ニーズはアンケート調査や、インタビュー等により把握することが可能である。(峯他,2004,p.193) 一方、潜在ニーズを把握するためには、顧客の行動を観察しなければならない。

仮説の提示

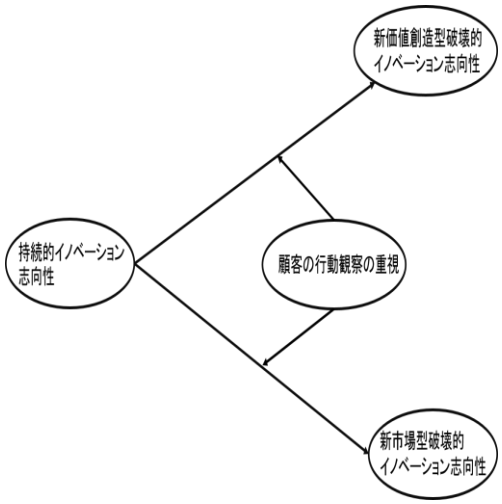
大企業がデュアルイノベーションを促進する際には、顧客の行動観察が重要な要素である。大企業は、基本的に持続的イノベーションの志向性が高いと考えられるが、顧客行動観察を重視する場合、新価値創造型破壊的イノベーションあるいは、新市場型破壊的イノベーションに向うと考えられる。具体的に以下の仮説を提出する。

① 顧客の行動観察を重視する大企業は、持続的イノベーションの志向性が高ければ高いほど、新市場型破壊的イノベーションの志向性が高い。

② 顧客の行動観察を重視する大企業は、持続的イノベーションの志向性が高ければ高いほど、新価値創造型破壊的イノベーションの志向性が高い。

以上の仮説に基づき、以下のモデルを提示する。図表 2 で示される。

図表 2　仮説モデル



（筆者作成）

実証方法と実証結果の提示

仮説の現実性と適切性を実証するために、アンケート調査を実施した。アンケートの対象は、上場企業のうち、直近 3 年間に研究開発費を計上している大企業である。合計は 2121 社であり、回収件数は 52 件、回答率は 2.4%である。

実証方法について、まず、モデルの構成概念を直接観測することは難しいため、共分散構造分析を採用する。そして、構成概念を測定するために、各構成概念の観測変数を設定する。また、顧客行動観察の重視程度が、「持続的イノベーションと新価値創造型破壊的イノベーション」、「持続的イノベーションと新市場型破壊的イノベーション」にどのような影響があるのかを比較するために、「顧客行動観察の重視程度」の因子スコアを計算し、顧客を重視する企業とそうでない企業にグループ化する。

そして、実証結果を提示する。図表 3 で示される。適合度指標の一部は基準を満た

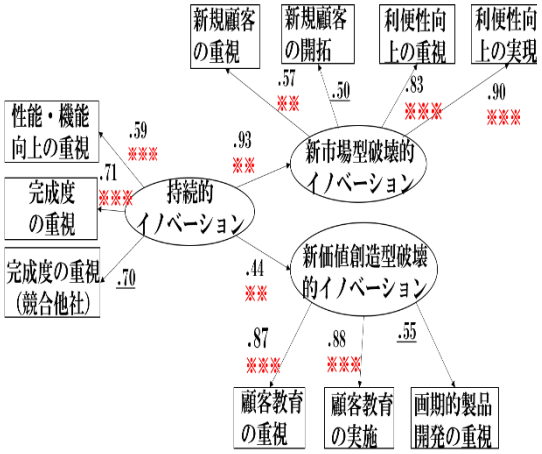
していないが、モデルはある程度適切であると考える。

図表 3　適合度指標一覧表

指標名	χ^2	CFI	RMSEA
計算結果	.056	.839	0.076
基準値	＞0.05	＞0.9	＜0.1

さらに、図表 4 は、顧客行動観察を重視しているグループの係数推定結果である。持続的イノベーションと新市場型破壊的イノベーションは強い関係があり、持続的イノベーションと新価値創造型破壊的イノベーションにも一定の関係がある。

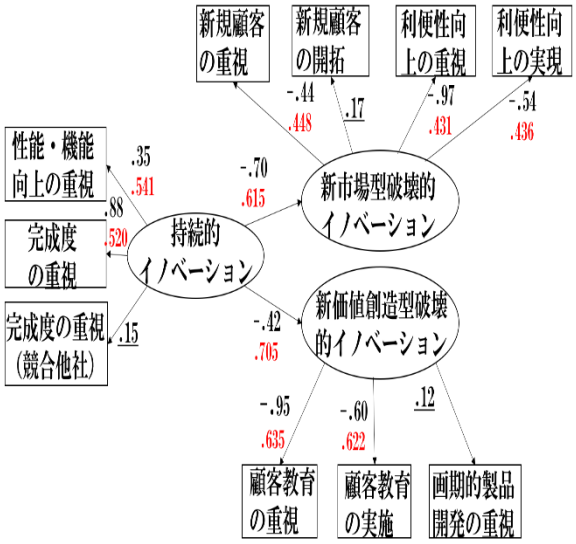
図表 4　パス図の実証結果（顧客行動観察を重視しているグループ）



（筆者作成）

一方、顧客行動観察を重視していないグループの係数推定結果では、赤い字が有意確率である。すべて有意水準 5%を超えたので、帰無仮説は棄却できない。従って、因果係数も影響係数もゼロと見なされる。

図表 5　パス図の実証結果（顧客行動観察を重視していないグループ）



（筆者作成）

実証結果を纏めると、①顧客行動観察を重視している大企業は、持続的イノベーション志向性が高ければ高いほど、新市場型破壊的イノベーション志向性が高くなる。②顧客行動観察を重視している大企業は、持続的イノベーション志向性が高ければ高いほど、新価値創造型破壊的イノベーション志向性が高くなる。

本研究の結論と今後の課題

以上の説明を纏めて、本研究の結論を提出する。①大企業が、イノベーションのジレンマを回避するために、有効なイノベーション戦略はデュアルイノベーション戦略である。②具体的なデュアルイノベーション戦略は三つのタイプを含めている。持続的イノベーションと新市場型破壊的イノベーションを同時に促進するタイプ、持続的イノベーションと新価値創造型破壊的イノベーションを同時に促進するタイプ、また、持続的イノベーション、新市場型破壊的イノ

ベーションと新価値創造型破壊的イノベーションの三種類のイノベーションを同時に促進するタイプである。結論３は、デュアルイノベーションを促進するため、特に持続的イノベーションから破壊的イノベーションに移行させるために、顧客の行動観察を重視しなければならない。

デュアルイノベーションを促進するために、以上のプロセスを提出した。しかし、各企業の状況が異なり、直面している環境も異なるため、いつも事前に設定したプロセスに従って戦略の移行を実施するわけではではない。更に、戦略の移行は時間的には長いため、短時間で戦略移行のプロセスの正確性を実証しにくい。即ち、企業は戦略移行のプロセスの合理性を把握しても、戦略移行が必ず達成できると保証できない。経営者の資質や、競争環境や、インフラ整備の状況に関わるため、今後の課題としては、戦略移行を達成できるための必須条件を検討することである。

参考文献

- 雨宮寛二,2012,『アップル、アマゾン、グーグルの競争戦略』,NTT 出版.
- Clayton,M.,Christensen and Michael,E. Raynor,(2003).『イノベーションへの解』, 玉田俊平太(監修),櫻井祐子(訳),翔泳社.
- 峯淳子,田平博嗣,2004,「人モノ尺度を用いたユーザーの製品利用におけるニーズ抽出の試み――携帯電話のカメラ機能に関するケーススタディー」,『ヒューマンインタフェースシンポジウム』,pp.191-194.
- W.L.Miller,andL.Morris,4th,Generation,1999,R&D:ManagingKnowledge,Ibchnology, and Innovation,[Ml.New Ybrk: JohnWiley& Sons,Inc.
- W.K.Smith and M.L.Tushman,2005,Management Model for Managing Innovation Streams,Organization Science,Vol.16(5),pp.522-536.

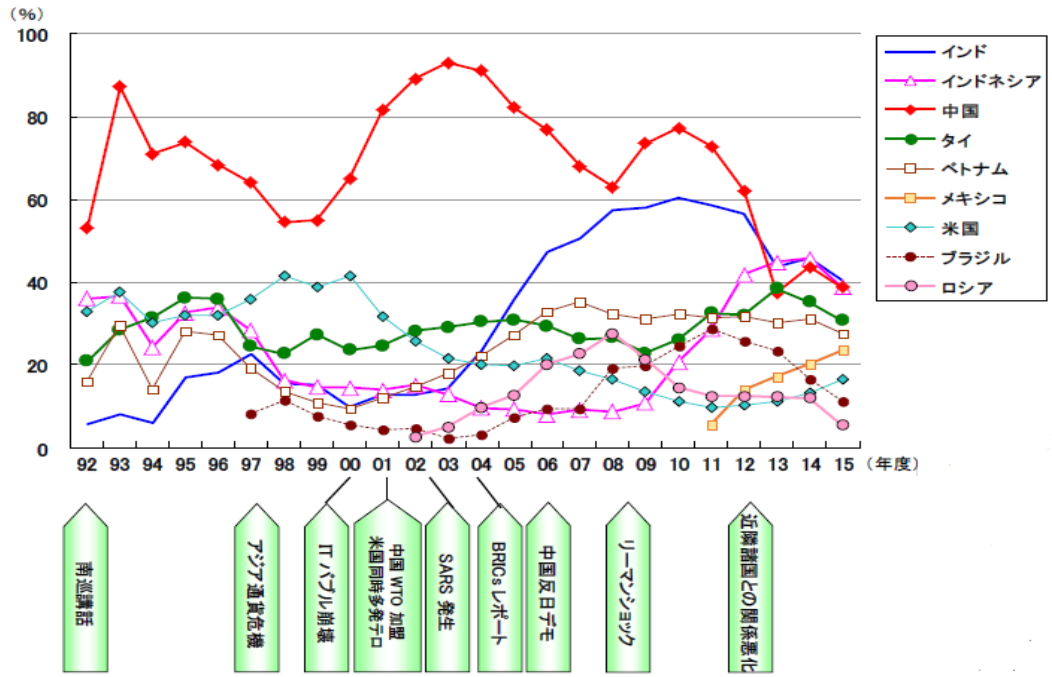
A302

インド市場開拓とインド社会カルチャーについて

○カルキ　ティルータ（亜細亜大学大学院、アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程）

日本企業にとっては，日本を除くアジアで，　とくに中国のプレゼンスが高く，さらに近年ではタイを含む ASEAN 4（タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピンの 4 か国）のプレゼンスが高くなってきている。近年、中国と日本における歴史問題を中心に混乱が生じている中、日本企業の進出先として有望な地域に上がってきたのがインドである（図表:1)。人 口 は 現 在 約 13 億 人（ 国際連合 2015)、そして 2022 年には中国を抜き人口第一位の大国となると言われているインドは、単に数が多いだけではなく、人口の 9 割強を 60 歳以下が占め、毎年約 1,000 万人の若者が労働市場に加わる典型的な人口ボーナス期にある。しかし、新興国市場での日本企業のプレゼンスが薄く、インドにおいてもスズキ以外の日本企業の活躍が耳にされない。インド市場開拓において異文化の問題を取り上げる記事も多くみられる。中国とインドは、同じ新興国でありながらも産業構造や文化、そして政治体制までも異なる。これらの要因は、インド市場開拓においてどのようなものなのか明らかにする必要がある。

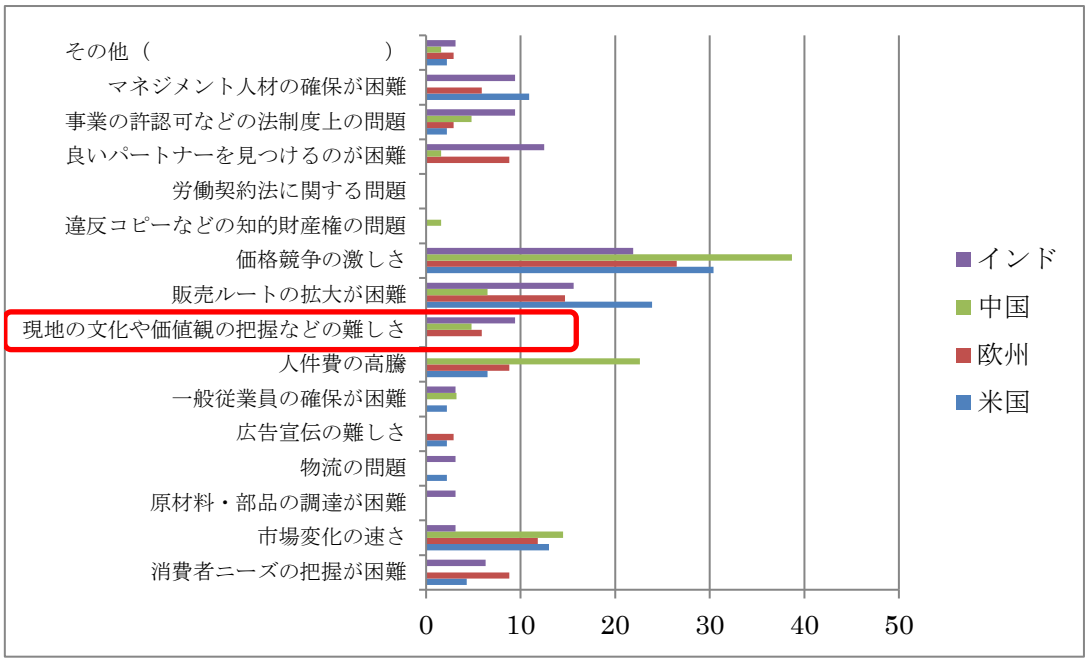
図表：　1 日本企業の有望事業展開先国・地域



（出所）国際協力銀行「我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 2015 年」

文化（カルチャー）という用語は、これまでさまざまな定義をされてきた。E.B. Tylorは、カルチャーとは「知識、信仰、芸術、道徳、法律、慣習、そして社会の一構成員として獲得される他の能力や習慣を含むその複合的全体」と定義している。さらに、C. Kluckhohn・W.H. Kellyがカルチャーを「明示的かつ暗黙的、理性的かつ非理性的、あるいは無理性的な人間生活のために歴史的に創造されたすべてのもの、すなわち人間の行動にとって常に潜在的指針として存在するもの」と定義とている。さて、本章の主題はインド市場開拓の際にインド社会カルチャーの観点にあるので、カルチャーと企業の海外市場開拓との関係をみてみたい。

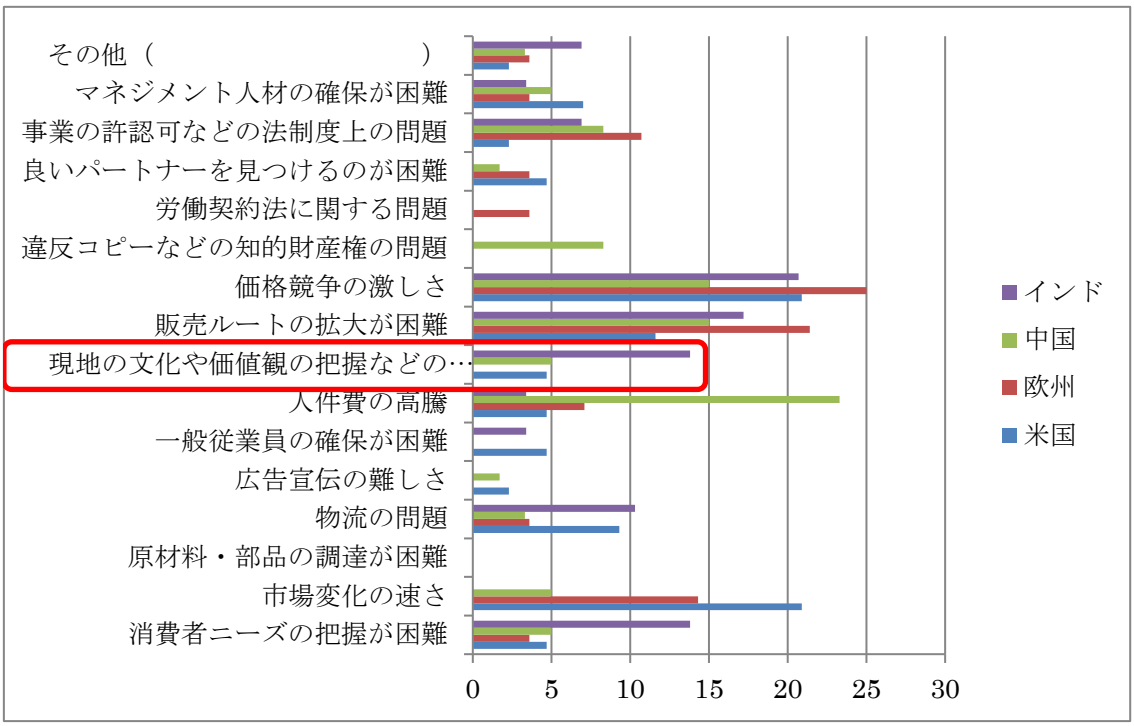
図表：2 海外市場で直面している最も大きな問題点



池島研究室が海外進出している1750社（日本企業・製造業）を対象に行ったアンケート調査によると、インドで存在するカーストや宗教などの文化的障壁は本当に他国に比べても違うのかは理解できる。海外市場での最も大きな問題を聞いたところ（図表:2)、インド市場において現地の文化や価値観の把握などの難しさが、9.4%となっている。また、海外市場において最も大きな問題点として、現地の文化や価値観の把握などの難しさが、中国は4.8%、欧州は5.9%で、米国は問題となっていない。さらに、海外市場での次の大きな問題を聞いたところ（図表:3)、インド市場において現地の文化や価値観の把握などの難しさが、13.8%となっている。また、海外市場において次に大きな問題点として、現地の文化や価値観の把握などの難しさが、中国は5%、米国は4.7%で、欧州は問題となっていない。どの市場においても競争の激しさを示す、価格競争の激しさを共通で大きな課題としている中、インド以外の市場においては、現地の文化や価値観の把握などの難しさが、あまり問題となっていない。まさに、インド市場において、カルチャーの問題が大きいことが伺

える証拠である。しかしながら、インド市場開拓においてカルチャーの問題はどのような段階に生じて、どのように解決するかは明らかにしなければならない。

図表：3 海外市場で直面している次に大きな問題点



世界各国で行われている経営方式がその国の国民文化を背景として生み出された国家特殊的文化の産物であり、その経営のやり方が必ずしも世界で唯一最良の方式とは断定しにくいであろう。日本企業は戦後、精力的にアメリカの経営の理論と実践方法を導入してきたが、うまく機能するものもあったが、文化の違いから、組織や人事に関する分野ではうまく機能しないものもあったのである。かって日本の経営がもてはやされた時期（80 年代）に、日本的経営の優位性とみられていたいくつかの特性、例えば、ＴＱＣ（全社的品質管理）やカンバン（ＪＩＴ）方式のような生産管理に関する方式が世界に冠たる経営方式のように喧伝されることもあった。国内で有効と思われていた経営管理の方式も、国が違えばその背景にある文化との結びつきを無視しては有効に機能し得ない代物であり、企業経営を文化あるいは異文化との関係で捉える意義はまさにこの点に存在するということができよう。

インド市場を開拓する際、世界の常識を超えインド独自の製品開発を行う企業がある。全世界統一で事業を展開していたマクドナルドも、インド人の味覚や食文化に対応しマーケティング戦略を適応しなければならなかったという有名な事例がある。地域の文化に合わせることで、インドはマクドナルドで初めて牛肉や豚肉を使用しない国となった。同社

は羊肉や鶏肉を使用した商品を販売しているが、インド食文化に対応し“Maharaja Mac”、“Veggie McNuggets”といった商品を開発し市場に投入した。新商品“Masala Grill Burger”は幅広くインド人の味覚に対応するように開発された。このようにインド市場におけるヒンズー教とイスラム教を配慮した、インド独特の商品開発が生まれたのである。しかし、車や家電においてカルチャーの及ぼす影響とは何かについても、調べる必要がある。

例えば、インドの都市部では自動車は車線通りに走行しないことが多く、追い抜きのためにサイドミラーをたたんだまま走行する車が多い。Hyundai は、インドで気候・生活環境と現地人の嗜好に合わせて現地モデルの車を開発した。例えば高温多湿な気候や未舗装・浸水など劣悪な道路事情を考慮し、エンジン冷却機能およびエアコン性能の強化、ブレーキ機能の強化、サスペンションの補強、車体防水などの性能改善している。また、ターバンを使う一部の人種のために車体の天井を高くし、頻繁にクラクションを鳴らす運転手が多いことからハンドルに装着しているクラクションのスイッチを増やしたという。また、LG は、インドで文化的特性を考慮して製品開発した。例えばテレビは、大音量を嗜好するインド人に合わせて 2000 ワットに増強、地域ごとに言語が違うので 10 言語を字幕対応、インド人が熱狂するクリケットゲーム機能を追加するなどが主な事例である。携帯電話は、道路の騒音を考慮し、呼び出し音を高く設定した。また、携帯電話にイスラム教に特化した機能を搭載した。それは、巡礼地やメッカの方向を示す方位表示、音声と文字でのコーラン全文の提供、１日５回の礼拝時間を知らせるアラーム、礼拝中の受信拒否、イスラム暦の内蔵などがある。このようにインド独特のカルチャーを商品開発に活かせた例が多い。

市場開拓において、日本の優れた技術をカルチャーが違うからインドに使えないことはない。しかし、技術にしても、管理方式にしても或いは、組織デザインにしても日本企業のやり方をいくら優れたとしても、そのままインドで通用しない。何らかの工夫や調整が必要不可欠となるだろう。

参考文献

1. JBIC(2015)「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」 -2015 年度 海外直接投資アンケート調査結果（第 27 回)。
2. 張賢淳（1981)『戦後の日本経済の高度成長の要因について』日本経済研究 p63～83。
3. Tylor, Edward, *Origins of Culture*, New York: Harper & Row, 1871.
4. Kluckhohn, C., and W. H. Kelly, *"The Concept of Culture." In the Science of Man in the World Crisis*, Ralph Linton (ed.) New York: Columbia University Press, 1945, pp.78-106.

A303

統合報告と自然資本会計の課題

亜細亜大学大学院
アジア・国際経営戦略研究科
博士後期課程　筑波由美子

KEY WORDS
統合報告　自然資本会計　環境管理会計
非財務情報　水

Ⅰ　はじめに

環境経営を企業経営の中核に位置づける企業が多いことは、地球環境問題対策に積極的に取組み、また社会的な貢献活動を通して地域との良好な関係づくりを図る傾向からも明らかである。なぜなら企業は本業以外でも評価されるようになったからである。

利害関係者は企業の多様な取組みを統合報告書、環境報告書等から得るようになった。企業評価や価値創造の源と認識される統合報告書、環境報告書等は企業と利害関係者の良好なコミュニケーションツールとして不可欠になっただけでなく、財務報告では開示できない非財務情報が重要性を高めて続けているからである。

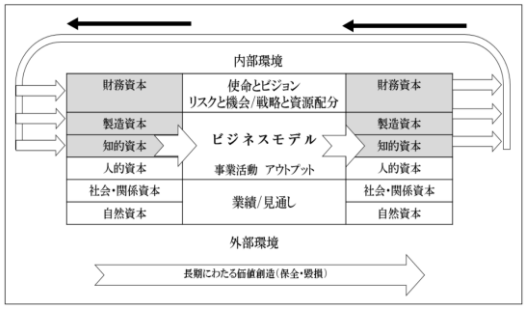
統合報告書、環境報告書等は開示規制をもたない。企業裁量に委ねられている。したがって、企業間での情報の統一性が不足し企業間比較は困難である。企業報告の主体は財務情報である。貨幣単位で集計される財務情報と異なるのは、非財務情報は貨幣単位と物量単位が混在する。情報の統一性の不足は非財務情報でも共通する情報であれば可能になる。

国際統合評議会（International Integrated Reporting Council, IIRC）（2013）は、「オクトパスモデル」「6 つの資本」で企業活動に関連する 6 つの資本があることを示している。

6 つの資本とは、財務資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本、人的資本、自然資本である。IIRC の新たな概念は、財務情報では管理・測定の対象外であった自然資本を含んでいる。

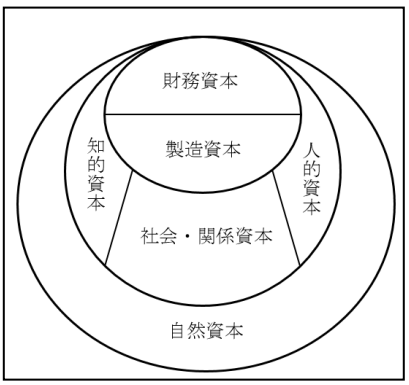
本報告は、企業活動と自然資本の関連性を可視化する会計手法の一つとして、自然資本会計が期待できるものと考えている。そこで自然資本会計の必要性と今後の課題を明らかにする。

図表 1　IIRC のオクトパスモデル



（出所）IIRC（2013）p.15 をもとに筆者作成。

図表 2　IIRC の 6 つの資本



（出所）IIRC（2013）p.13 をもとに筆者作成。

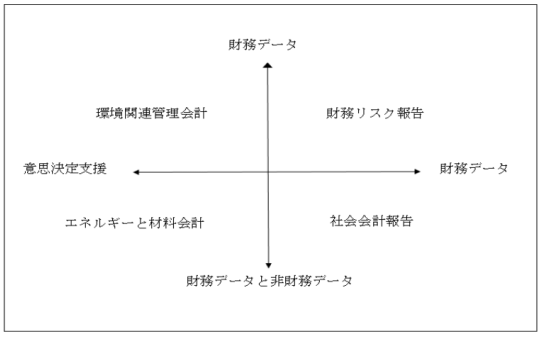
Ⅱ　先行研究

1.環境管理会計に関する先行研究

環境会計とは「企業が社会との良好な関係を保ちつつ、環境保全への取組を効率的かつ効果的に推進していくことを目的として、事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を認識し、可能な限り定量的（貨幣単位または物量単位）に測定する仕組み」と定義している（環境省, 2015, p.45）。環境会計は内部管理機能と外部報告機能があり、内部管理会計機能の会計手法として環境管理会計がある。近年の統合報告書、環境報告書等では、Matteo et al.（1999）の４つの側面に関連する情報開示が要請されており、環境管理会計情報が多様化する所以である。

環境管理会計は、企業の内部情報で意思決定にも関連していることがわかる。

図表３　環境会計の４つの側面



（出所）Matteo et al.（1999）p.33 をもとに筆者作成。

企業の利益を現代の企業の経営環境において環境経営が不可欠なことは認識されているものの、企業の利益表示は財務情報が主体である。財務情報で示される企業の利益に対して、大島（2015）は、企業の社会的費用を内部化するならば、企業の「真の利益」になるという。①従来の財務情報で開示されている利益である。②財務情報の利益から、社会的費用等を控除した利益を「真の利益」として示している。

① 財務報告

売上高
－　費　用
利　益

（出所）大島（2016）p.185 より引用。

② 社会的費用を内部化

売上高
－　企業負担費用
－　社会的費用
利　益

（出所）大島（2016）p.186 より引用。

植田（2013）は、環境保全コストと環境効果・経済効果を内部化した場合とそのまま放置した場合、資本化した場合での企業利益を示している（図表 4 と図表 5）。環境コストを内部化する場合、利益減となる。しかし、環境保全コストは持続的な効果が続く場合もある。なぜなら、環境保全コストは企業が持続的に発展するための対策コストであることが多い。したがって、継続的経済効果が発生する場合、環境コストの回避となり、本来発生する環境コストが減少する。その回避コストは環境収益、またはみなし効果として提示することが可能である。

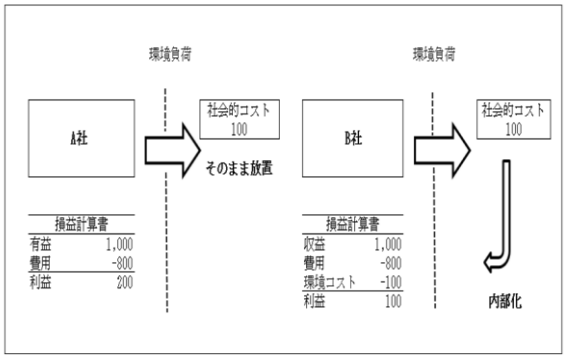
大島（2015）、植田（2013）は、環境経営を企業の社会的貢献活動としてではなく、企業活動で発生するコストとして認識し、財務情報への関連を導く必要性と可能性を示している。

統合方向書、環境報告書等の開示内容が企業裁

量で異なる現状は「企業報告が多様化し、情報が断片化する危険性がある」（上妻, 2012, p.113）という指摘もある。

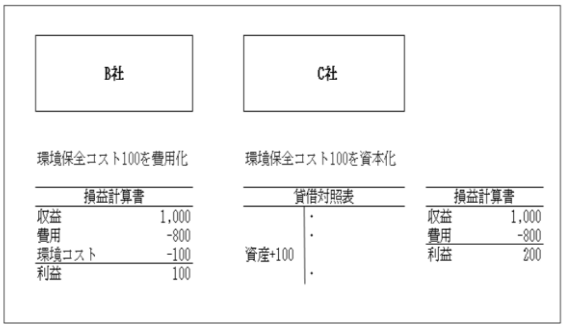
統合報告書、環境報告書等の統一性が不足し、企業間比較が困難な現状に、近年、社会的共通資本を評価し貨幣換算する取組が加速している。

図表 4　環境コストの内部化の比較例



（出所）植田（2013）p.120 をもとに筆者作成。

図表 5　環境保全コストの費用化と資本化の比較例



（出所）植田（2013）p.122 をもとに筆者作成。

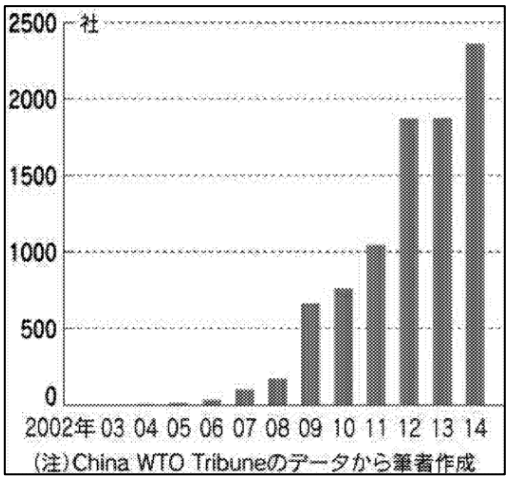
2016 年 7 月、自然資本の分野において有限性が認識されてきたことから、企業活動や社会生活に不可欠な水、土壌、鉱物、大気、動植物、それら全体の生態系や生物多様性を可視化するための評価基準をもち、マネジメントするための「自然資本プロトコル」第 1 版が発行されている。

2.　自然資本に関する先行研究

環境省（2016）は、2005 年に発行した環境ガイドラインが 10 年を経過し、多くの課題に直面しているという。中でも自然資本に対する企業活動の影響や依存度（外部コスト）を把握・評価する取組（自然資本会計）の重要性が国際的にも認識されており、自然資本の扱いが今後の課題の中心になっていくものと考えられている。

自然資本連盟（Natural Capital Coalition , NCC）は、自然資本会計の取組の促進にあたり、方法論や役組の開発をすすめる自然資本プロトコルが多くの企業活動で創出される価値を効果的に導く支援ツールの開発に取組んでいる（2017.2.9, Natural Capital Coalition, http://natural capitalcoalition.org/protocol /)。このような動向はアジアでも見られるようになってきた。

図表 6　中国の CSR 発行企業数



（出所）関, 日経産業新聞, p.12, 2016.12.19 より引用。

経済協力開発機構（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）は、企業の社会的責任（corporate social responsibility,

CSR）の意味をアジア地域では社会的な貢献活動と捉えられる傾向があるため、「責任ある企業行動」（Responsible. Business Conduct, RBC）という新たな概念が費用されている（関, 日経産業新聞, p.12, 2016.12.19）。

中国では「責任競争力」という言葉が頻繁に使われている（関, 日経産業新聞, p.12, 2016.12.19）。世界環境開発委員会の「持続的な開発目標（SDGs[1]）」はこれまでの CSR 活動を事業戦略へと一体化したものへ見直す機会になるという（関, 日経産業新聞, p.20, 2016.12.19）。

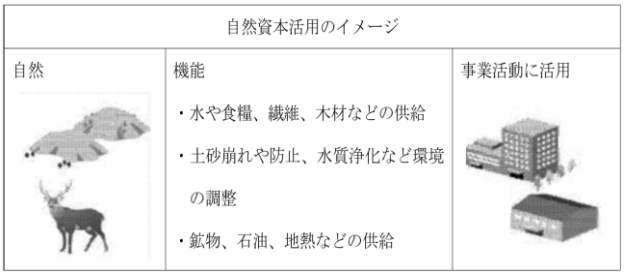
富士通では、日本全国の自治体が持つ森林や農地、水産資源などの「自然資本[2]」を定量評価する技術を開発しており、自然環境の資本価値を市町村単位で金額換算して「見える化」できるシステム開発[3]に取組んでいる（竹居, 日経産業新聞, p.13, 2017.3.7）という。

村井（2015）は、企業は財務情報だけでは企業本来の価値や長期的且つ持続的な成長を評価することはできないとし、自然資本が製品価格やサービスの提供に十分に反映されていないと指摘している。

越智（2015）は、IIRC の 6 種類の資本、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本、自然資本といった資本がビジネスモデルの前後でどのように変化したのか、投資家等利害関係者が持続可能なマネジメントの状況について判断可能になるという。

自然資本と企業活動との関連性を可視化するには、会計の管理・測定の対象として認識し、自然資本を適切に評価する必要性がある。企業間比較が困難な現状において、社会的共通資本としての自然資本の開示が期待される。

図表 7　自然資本活用のイメージ



（出所）日経産業新聞, 2016.8.18 より引用。

Ⅲ　統合報告書の発行数と現状

統合報告を発行する企業数は年々増加傾向にある。しかし、発行企業数ではサステナビリティ報告書、環境報告書等のタイトルが多い。近年の統合報告では、自己表明型という統合報告書が発行され

[1] 1972 年にストックホルムで開催された「国連人間環境会議の終了後、加盟国政府は国連環境計画（United Nations Environment Programme：UNEP）を設立、UNEP は世界の主導的な環境機関となった。1983 年に設立された「世界環境開発委員会(World Commission on Environment and development)」によって、新たなタイプの開発の必要性があると理解され、すべての開発が左右される環境資源を保護する一方で、現在および将来の世代のために経済的福祉をもたらすような開発がある。1987 年、委員会は総会に宛てた報告書の中で、自由な経済成長に基づくアプローチに代わるものとして新しい概念「持続可能な開発」を提唱した。持続的な開発目標に関する初のグローバル報告書は 17 の目標に向けた取組で世界の現状を把握する 2030（国連連合広報センター, 2017.3.23, http://www.unic.or.jp/）。

[2] 「水や大気、土地、生物などが形成する資本のこと。経済学における資本の概念を自然に適用した。2010 年に名古屋で開かれた国連の生物多様性条約第 10 回締約国会議（COP10）では、20 年までに国の会計に自然資本を組込むことをあげる愛知目標が採択された。世界各国が自然資本を経済的な価値に換算する取組を進めている」（竹居, 日経産業新聞, p.13, 2017.3.7）。

[3]「政府統計などの公開データを基に、全国約 1740 の自治体の自然や人、人工物に関する資本価値を算出する。九州大学の馬奈木主幹教授が提唱する手法を活用し富士通研究所（川崎市）がシステム開発した。自治体の特性を環境・社会・経済の指標で見える化するサービス「エヴァシーヴァ（EVACVA）新機能」（竹居, 日経産業新聞, p.13, 2017.3.7）。

ている。KPMG（2016）調査報告によれば、2010年の25社から2015年には205社にまで増加している。このような傾向から今後も統合報告書の発行企業数は増加していくといえる。

図表8　報告書のタイトル別発行企業数の推移

発行年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CSRレポート／サステナビリティレポート	19	30	149	259	160	146
社会・環境報告書	16	14	53	53	44	39
アニュアルレポート／IRレポート	0	2	5	11	11	9
統合レポート	1*	1**	13	22	41	47

*2010年度の統合レポートは村田製作所『Murata Report2011』, **2011年度の統合レポートは住友金属『経営報告書2011』（出所）エコほっとライン, 2016.7.9, www.ecohotline.com/をもとに筆者作成。

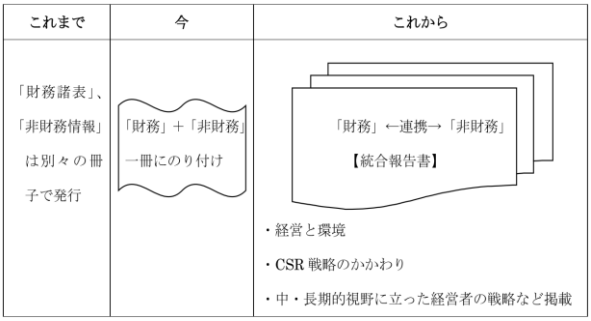
図表9　国内自己表明型レポート発行企業数の推移

発行年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015
発行企業社数	25	33	61	94	140	205

（出所）KPMG（2016）をもとに筆者作成。

国際統合評議会（International Integrated Reporting Council, IIRC）は統合報告を財務情報と非財務情報の一体化することだというが、現在のところ環境報告書などサステナビリティレポートに財務ハイライト情報を加えて一冊に纏めた報告書がほとんどである。

図表10　統合報告とは、現状とこれから



（出所）日経ビジネス, 2016.5.15, http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130614/84/?SS = nboimgview&FD　=1153259116/をもとに筆者作成。

Ⅳ　自然資本会計と自然資本プロトコル

2016年7月、自然資本連合（NCC）は、企業向けの自然資本会計（Natural Capital Accounting）の世界共通の枠組みとして、自然資本プロトコル(Natural Capital Protocol)の第1版を発行している。自然資本（水。土壌、大気、動植物、鉱物など）は地球上の自然資源のストックであり、企業活動や社会全体の基盤といえる重要な要素だと認識されているが、これまで自然資本の価値は考慮されていない。

例えば、企業活動によって自然資本が過剰利用される。または生態系へ影響を与えたとしても、それを元に戻す概念がない。ところが、自然資本に対して破壊や劣化が進み、企業経営に影響を及ぼすことが懸念されるようになり、自然資本と企業活動との関連性を可視化する自然資本プロトコルが開発されることになった。

自然費本プロトコルには関係性、厳格性、再現可能性、整合性の4つの原則ある。「関連性」は、重要性（マテリアリティ）の概念。「厳格性」は、科

学的・経済的観点を踏まえた、評価を行うこと。「再現可能性」は、全て追跡可能、文書化されていること、再生可能であること。「整合性」は、評価の範囲は整合的なものであること。ただし、自然資本プロトコルの「整合性」は複数の企業間での評価結果の比較可能性を求めるものではないとしている。

自然資本連盟（NCC）は、企業活動と自然資本の関連性を可視化することは、利害関係者において重要な情報であり新たな企業評価になると期待している。

すでに自然資本会計の企業報告に取組み、好評している企業もある。東芝では自然資本会計を公表している。会計手法は経済的価値評価手法で算定している。自然資本会計を公表できる企業はまだ少ないのが現状である。

自然資本の貨幣的評価は、環境経済学では評価が存在しない環境の価値を金額で評価するための手法が用いられている（村井, 2015, p.151）。

環境の価値とは、「特に環境の価値は『支払意思額（最大限支払ってもよい金額)』と『受入補償額（最低限必要な金額)』によって測定される。しかし、問題となるのは、この価値は、個人の主観的な価値に依存するので、個人（評価者）によって異なる」（村井, 2015, p.151）という。

環境を管理・測定する価値基準が整っていない現状にあり、自然資本を貨幣換算するだけでは適切な評価とはいえない。したがって、環境を一定の基準で評価する「自然資本の貨幣的評価」（村井, 2015, p.151）が必要になっている。

Ⅴ　事例企業

1　東芝

東芝はより良い地球の実現を目指し、良き企業市民として人々の暮らしをサポートすることで知られる。経営理念に含む社会貢献活動や環境経営に積極的である。

東芝は環境経営に関するレポートを CSR レポートと環境レポートに分けて発行している。

図表 11　CSR レポートと環境レポートのちがい

『CSR レポート』　（総ページ数：214）	『環境レポート』　（総ページ数：68）
経営理念体系	トップコミットメント
2014 年度活動 2014 年度のハイライト活動	特集 自然資本会計/生物多様性の保全
東芝グループの CSR 経営	ビジョン・戦略
パフォーマンス報告	Green of Product
ガバナンス	Green by Technology
環境（基本方針のみ）社会	Green of process
・福島第一原力発電所の安全確保に向けて ・東芝グループのステークホルダー ・東芝グループ行動基準 ・CSR 関連団体への参加 ・活動のあゆみ ・GRI ガイドライン対照表 ・国連グローバルコンパクト対照表 ・ISO26000 対照表・社外からの評価 ・第三者保証/CSR 報告の方針 ・東芝グループの概要	Green Management

（出所）東芝（2015a, 2015b）「目次」をもとに筆者作成。

東芝は、1998 年から環境報告書を発行している。2004 年から 2007 年まで CSR 報告書で環境関連情報を公表してきたが、環境情報を重要視する利害関係者に対応するため、2015 年版から自然資本会計や生物多様性の保護に関すると特集を掲載しているなど、時代の要請に即した報告書の作成に

取組でいる。

東芝は、自然資本を「自然資本の価値を適切に評価し、賢く利用することが企業経営の持続可能性を高める」（東芝, 2015b, p.6）ものと捉えている。

自然資本会計の開示要請は、欧米を中心とするステークホルダーに応対すること、そして、企業活動が自然資本に与える影響の大きさを把握し、物量情報だけでは投資判断が難しい情報の解消につながるものとして公表している。

図表 12　東芝の環境会計と自然資本会計の構造

＊1 BAU：（Business as Usual）：環境負荷の成り行き値

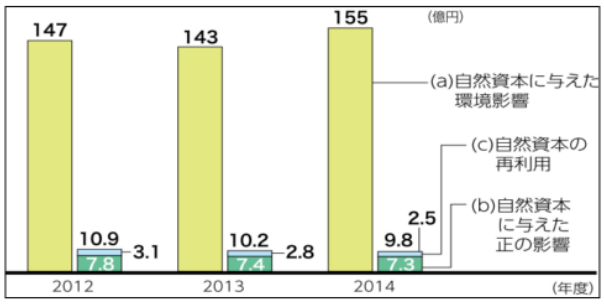
＊2 LIME：さまざまな環境影響の統合化手法として（国研）産業技術総合
研究所 LCA 研究センターが開発した日本版被害算定型評価手法

（出所）東芝 2015b）p.6 より引用。

東芝は、まず、環境会計と自然資本会計の構造を環境会計は環境活動による環境負荷を要請するもの。自然資本会計は自然資本に与える影響と分けている。

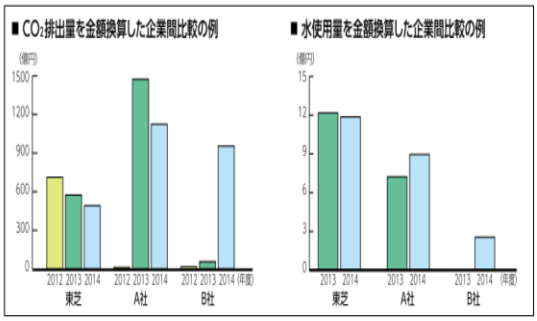
自然資本会計の特徴は全て貨幣換算していることである。ただし、自然資本に含まれるそれぞれの要素は示されていない。自然資本の中でも影響を及ぼした資源を示せば使用量と再利用量の開示が可能になる。また、企業間比較した場合の事例も公表している。

図表 13　東芝の環境会計と自然資本会計の構造



（出所）東芝（2015b）p.7 より引用。

図表 14　東芝の企業間比較例



（出所）東芝（2015b）p.8 より引用。

東芝の自然資本会計は多くの企業で開示されていない現状において、先導的な役割を担っている。非財務情報の比較可能性に、社会的共通資本が企業間比較の実現にむけた可能性が高まるものと考えている。

2.　PUMA

PUMA は 1948 年に創立され、幅広い年代層の客層をもつ。クオリティの高さと機能性の高い商品を展開するスポーツ用品のブランドとして名高い。また、PUMA は環境経営でも一目置かれる存在である。

PUMA の環境レポートは総ページ数が 180 ペ

ージで、平均的な総ページ数が 100 ページ前後と比べると情報量が多い報告書といえる。PUMA のレポートは、トリプルボトムラインに基づいた CSR を中心とした統合報告書である。ガイドラインは G4（GRI（Global Reporting Initiative）を参照している。レポートのページごとに G4 の参照 NO.を付している。

図表 15　環境レポートのコンテンツとページ数

目次		ページ数
1	1.株主の皆様へ	4-7 ページ
2	2.会社概要	8-74 ページ
3	3.グループの管理レポート	75-114 ページ
4	4.連結財務諸表	115-162 ページ
5	5.行政委員会の報告	163-166 ページ
6	6.GRI　G4 コンテンツインデックス	167-176 ページ
7	7.PUMA の共有	177-179 ページ
8	8.詳しい情報	180 ページ

（出所）PUMA（2015）p. 2 をもとに筆者作成。

PUMA の環境損益計算書は自然資本会計の先駆けといえる。企業活動が環境に与える影響を把握するため、測定する対象項目を各事業所や地域、製品カテゴリーに分けて測定している。それぞれを「水資源利用」「温室効果ガス」「土地利用」「大気汚染」「廃棄物」の 5 つに分けてこれらの情報をもとに商品の販売価格設定し、その価格に対して、商品タグに説明を加え、消費者の理解を得るというものである。

商品の機能や品質に影響しないが、価格が高めになる。製造工程で製品の原価に組入てしまい、販売価格に差がある場合と、消費者の理解を得る場合では、環境配慮型製品の価値が異なる。PUMA の提案は、今後の企業の価格設定において検討すべき課題といえる。

図表 16　環境コストと販売価格

製品	温室効果ガス	水	廃棄物	大気汚染	土地利用	環境コストの総額	小売価格
従来製品	2.16	0.61	0.3	0.74	0.48	4.29	85
新製品	1.41	0.49	0.12	0.84	0.09	2.95	95

（出所）藤田（ 2013）をもとに筆者作成。

図表 17　環境コストを反映した販売価格設定例

（出所）環境省（ 2015）より引用。

Ⅵ　おわりに

本報告は企業活動と自然資本の関連性を可視化する会計手法の一つとして、自然資本会計の今後の課題について述べてきた。

環境経営は、これまで企業の社会的責任（CSR）を重視してきた傾向がある。故に環境コストや社会的費用は企業が負担するものとされてきた。しかし、近年では責任ある企業行動（RBC）という新たな概念が使われ始めているように、地球環境問題対策、地球環境の保全・維持から資源への影響を明らかにし、資源の再生利用へとシフトしている。これは企業利益のあり方を改めて問う機会にもなる。大島（2016）は「真の利益」が財務報告

で提示する企業の本当の利益ではないかというように、企業の健全性を高め持続的な発展において適切に費用計上することを問い直す機会といえる。

本報告では東芝、PUMA の事例企業を上げて、自然資本会計の開示の現状を示した。

東芝、PUMA では、事業活動と自然資本の関係を貨幣換算で集計し公表している。2 社の企業の開示情報を分析した結果、企業間比較が可能な社会的共通資本を貨幣換算で集計しているが、それぞれの会計手法や評価基準が異なる結果となった。

したがって、今後の課題としては、自然資本会計の作成で用いる環境評価基準を整えること、次に、開示の枠組みや共通する開示項目を整えることである。そして、企業間の取組を適切に評価するには統一された貨幣換算で算定することである。

今後も環境管理会計の発展と進化が期待されることから興味深い研究テーマになると考えている。

参考文献

（外国語文献）

GRI （2000-2006）「GRI サステナビリティレポーティングガイドライン」, Global Reporting Initiative.

―（2013a） G4 , Global Reporting Initiative.

―（2015a） 『G4 サステナビリティ・レポーティング・ガイドラインー開示原則および標準開示事項ー』(日本語版第 2 版), Global Reporting Initiative.

IIRC （ 2012 ） Creating Value, Value to the board, IntegratedReporting<IR>,IntegratedReporting<IR>.

―（ 2013 ） Consultation Draft of the International <IR> Framework, Integrated Reporting<IR>.

―（2014a） The International <IR> Framework , Integrated Reporting<IR>,日本公認会計士協会訳 (2013)『国際統合報告フレームワーク日本語』,Integrated Reporting <IR>.

―（2014b） Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting, Integrated Reporting<IR>, www.theiirc.org.

KPMG（2011） 「CSR 報告に関する国際調査 2011」 あずさ監査法人ビジネスアドバイザリー事業部.

KPMG ジャパン（2015） 「日本企業の統合報告に関する調査 2014」KPMG ジャパン報告アドバイザリーグループ.

―（2016） 「日本企業の統合報告書に関する調査 2015」, 2016.7.1,www.home.kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2016/04/integrated-reporting-survey2015.html.

Matteo Bartolomeo, Martin Bennett, Jan Jaap Bouma, Peter Hetdkamp, Peter Janes, Foppc de Walle and Teun Wolters （1999） Eco - Management Accountin g , Kluwer Academic Publishers.

Pavan Sukhdev （2013） Corporation 2020 , transforming business for tomorrow’ s world, McCraw-Hill Education, 月沢季歌子訳（2013)『企業 2020』の世界未来をつくるリーダーシップ, 日本経済新聞社.

PUMA (2014） Puma Relay 2014 Annual Report , Puma Forever Faster.

―（2015） Puma Relay 2015 Annual Report , Puma Forever Faster.

―（2016a） Environment, Environmental Key Performance Indicators,2016.7.5,www.about.puma.com/en/sustainability/environment/environmental-kpis.

―（ 2016b ） Environment, Environmental Profit and Loss Account,2016.7.5,wwww.about.puma.com/en/ sustainability/environment/environmental-profit-and-loss-account.

―（ 2016c ） Stakeholders, talks at Banzhttp, 2016.7.7, www.about.puma.com/en/sustainability/stakeholders/talks-at-banz.

（日本語文献）

安登利幸（2012）「排出権取引市場の推移と CDM 市場における問題点」『ポスト京都議定書以降の日中環境協力メカニズムに

関する研究 平成 21・22 年度研究プロジェクト』「ポスト京都議定書以降の日中環境・エネルギー排出権取引分野の経済協力」, アジア研究シリーズ NO.79, pp.41-76.

植田敦紀（2013）「環境財務会計 1」『サステナビリティ社会のための生態会計入門』森山書店,pp.117-157.

―（2016）「環境財務会計における自然資本の認識－自然資本コストの内部化による持続的価値創造の翼成」『会計』第 190 巻 8 月号第 2 号, 大森書店, pp.181-194.

大島正克（2012）「排出権取引会計に関する動向と考察－ポスト京都議定書の国際的動向を踏まえて－」『ポスト京都議定書以降の日中環境協力メカニズムに関する研究 平成 21･22 年度研究プロジェクト』「ポスト京都議定書以降の日中環境・エネルギー排出権取引分野の経済協力」, アジア研究所・アジア研究シリーズ No.79, pp.77-101.

―（2016）「社会的費用の内部化に関する一考察」『亜細亜大学アジア研究所紀要』42 号, pp.181-199.

越智信仁（2015）「統合報告書による外部不経済の内部化－自然資本等のマネジメント－」『尚美学園大学総合政策研究紀要第 26 号』2015.9, p.22-39.

上妻義直（2012a） 「現実味を帯びてきた CSR 報告の制度化」『 一橋ビジネスレビュー』2012 SUN, pp.76-88.

―（2012b）「統合報告への移行プロセスにおける制度的課題」『産業経理』第 72 巻・ 第 2 号, pp.16-24.

―（2012c）「統合報告はどこに向かうのか」『会計』第 182 巻・第 4 号, pp.107-123.

國部克彦・伊坪徳宏・水口剛（2012）『環境経営・会計 第 2 版』有斐閣アルマ.

國部克彦（2012a）「環境経営と会計システム」, 國部克彦・伊坪徳宏・水口剛（2012）『環 境経営・会計 第 2 版』有斐閣アルマ, pp.1-23.

関正雄（2016）「SDGs 時代の企業責任」日経産業新聞, 2016.12.19, p.20/

竹居智久（2017）「市町村の自然資本の算出―富士通森林や農地見える化」日経産業新聞, 2017.3.7, p.13.

東芝（2015a） 『CSR レポート Corporate Social Responsibility Report』東芝.

―（2015b）『環境レポート Environmental Report』東芝.

范云涛（2012）「ポスト京都議定書以降の中国気候変動対応政策とその国内市場整備の動向分析」『ポスト京都議定書以降の日中環境協力メカニズムに関する研究 平成 21･22 年度研究プロジェクト』「ポスト京都議定書以降の日中環境・エネルギー排出権取引分野の経済協力」, アジア研究所・アジア研究シリーズ NO.79, pp.5-39.

―（2015）「中国における気候変動対策の政策とその取組」『中国の地球温暖化対策とその取組』, アジア研究所・アジア研究シリーズ No.87, 2015.3, pp.53-85.

宮崎修行・東健太郎（2009）「真水利益」算定の試み－資本市場における環境コスト情報の利用可能性－」『社会科学ジャーナル』第 67 号,国際基督教大学, pp.25-42.

宮崎修行（2013）「環境・CSR 報告の論拠について－企業の正当性とレピュテーションに内在する情緒的側面に注目して－」『社会科学ジャーナル』第 75 号, 国際基督教大学, pp.61-71.

村井秀樹（2015）「自然資本概念と自然資本会計の構造と課題」『商学集志』第 84 巻第 3.4 号, pp.147-160.

参照 WEB サイト

国際連合広報センター：http://www.unic.or.jp/.

環境省：http://www.env.go.jp/policy/env-disc/com.html.

外務省：http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/ wakaru/ topics/vol91/.

IIRC：http://integratedreporting.org/.

GRI：https://www.globalreporting.org/ Pages/ default.aspx.

OECD：http://www.oecd.org/.

PUMA：http://about.puma.com/en.

Sustainable Development Goals：http:// www.unic.or.jp/.

特別講演

「アジア市場における販売パートナーとの win-win 関係の結び方」

大澤裕氏

（株式会社ピンポイント・マーケティング・ジャパン

代表取締役社長）

特別講演

「アジアの都市のデザインと課題」

松岡拓公雄氏

（亜細亜大学教授・都市創造学部長）

特別講演

「アジアの市場開拓に挑む日本企業の戦略的課題」

池島政広氏

（当学会会長、亜細亜大学教授、前亜細亜大学長、

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長）