

AIBS

アジア・国際経営戦略学会
第2回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the 2nd AIBS General Meeting

日程： 2009年3月28日（土）

時間： 09：00～17：00（17：00～懇親会）

場所： 亜細亜大学武蔵野キャンパス2号館5階（懇親会6階）

（お知らせ）

AIBS 学会口座へ銀行からの振込みが可能になりました。ご活用ください。（振込人のご記載をお忘れにならないように、ご注意ください。）

【ゆうちょ銀行（金融機関コード9900）】

0一九店（ゼロイチキユウ店、店番019）

当座預金

口座番号 0373167

アジア コクサイケイエイセンリヤクカク ツカイ

【郵便振替（従来方法）】

口座番号 00120-5-373167

アジア・国際経営戦略学会

AIBS

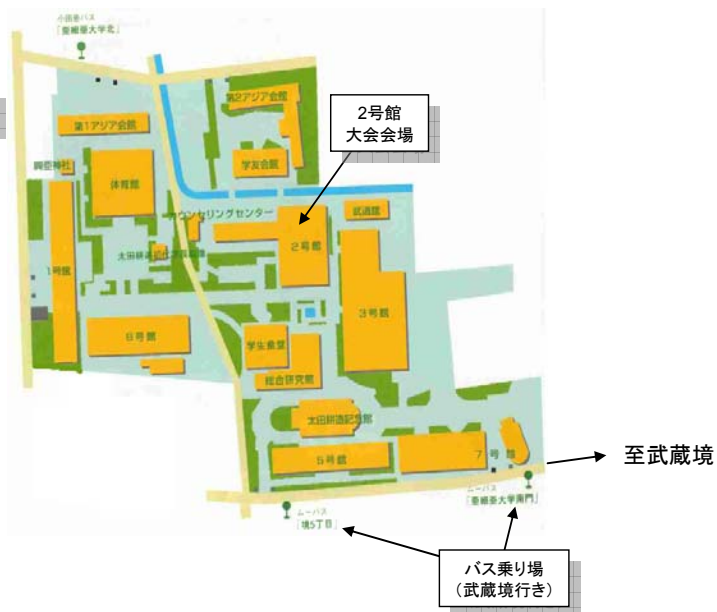
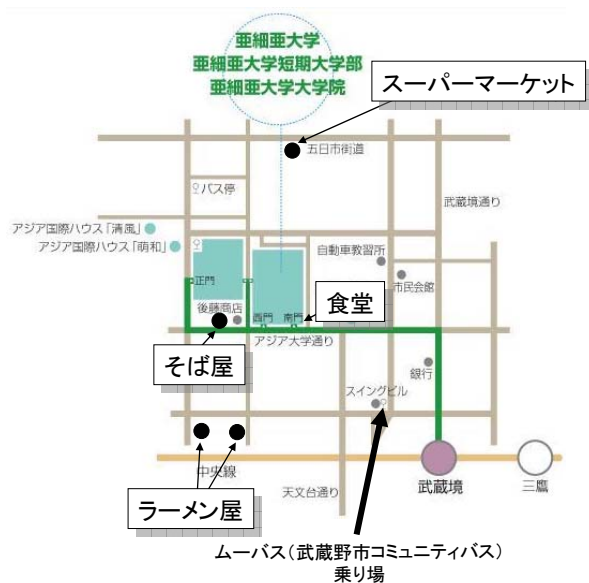
Asian and International Business Strategy

アジア・国際経営戦略学会 第2回報告大会プログラム

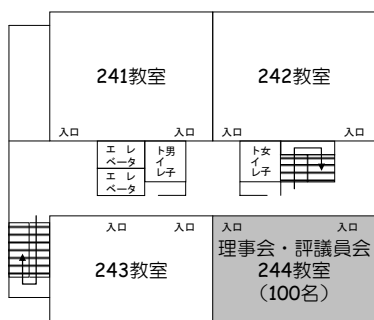
2009年3月28日(土) 於 亜細亜大学(武蔵野キャンパス2号館)

時間	場所	プログラム
9:00~10:00	251 教室 (A 会場)	自由論題 1 司会: 三好出
9:00~9:20 (A101) 「製品適応能力の源泉ー中国進出日系企業の製品開発」 伊藤善夫 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)		
9:20~9:40 (A102) 「IT ソリューションビジネスの動向ーシステム開発における研究開発と営業との連携について」 陳科 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)		
9:40~10:00 (A103) 「中国市場における日本企業のイノベーション戦略」 加藤敦宣 (成城大学社会イノベーション学部)		
10:10~11:30	251 教室 (A 会場)	自由論題 2 司会: 加藤敦宣
10:10~10:30 (A201) 「財務行動を中心とした企業提携の動向の整理」 三好出 (立正大学経営学部)		
10:30~10:50 (A202) 「日本企業の中国市場開拓のアライアンス戦略に関する実証研究」 唐惠秋 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)		
10:50~11:10 (A203) 「わが国における戦略的管理会計の動向と課題」 矢澤信雄 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)		
11:10~11:30 (A204) 「日本人中国語初学者に対する実践本位の「四声」教授法」 田中則明 (LEC 東京リーガルマインド大学)		
11:30~13:10		昼食 (大学の食堂は営業していません。)
11:30~11:45	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。)
13:10~13:40	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。)
13:50~14:30	251 教室 (A 会場)	自由論題 3 司会: 三好出
13:50~14:10 (A401) 「ECU から考える ACU 導入への展望」 赤羽裕 (株式会社みずほ銀行)		
14:10~14:30 (A402) 「中国における日系地域統括会社の機能と組織形態」 奥村恵一 (立正大学)		
14:45~15:15	251 教室 (A 会場)	基調講演「戦略会計のすすめとABC/ABM」 本学会副会長 碓氷悟史氏 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科教授)
15:20~15:50	251 教室 (A 会場)	特別講演「ABC 手法の意義と実践」 ABC/ABM 研究部会幹事 安部彰一氏 (元亜細亜大学教授)
15:55~16:25	251 教室 (A 会場)	特別講演「ABC の導入に当たって苦労したこと」 荒木保男氏 (株式会社ツカモトコーポレーション経営計画部長)
16:30~17:00	251 教室 (A 会場)	招待講演「中国経済の動向と中国企業の経営戦略」 陳蘊茹氏 (中国聯通(網通) 日本支社副社長)
17:00~19:00	2 号館 6 階	懇親会

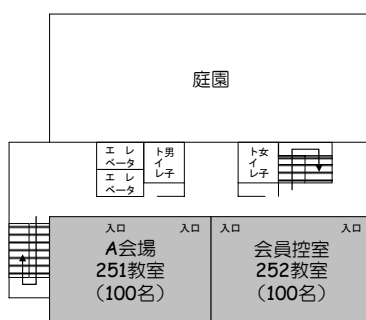
※土曜日につき、大学の食堂等は営業していません。そば屋、スーパーマーケット等の位置を地図に記しておりますので、ご参照ください。



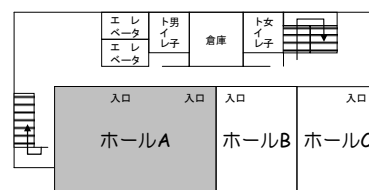
4F



5F



6F



※2号館1階のエレベータで5階までお越しください。

※懇親会は6階ホールAになります。

【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】武蔵境駅北口行き

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

製品適応能力の源泉—中国進出日系企業の製品開発—

○伊藤善夫（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科）

1. はじめに

本報告では、中国に進出する日系企業の現地市場ニーズへ適応した製品開発を可能にする能力の源泉に関して実証的に検討する。特に、製品開発に不可欠となる技術革新（清水，1990：p.17）に注目し、製品適応に要求される特性を探究していく。

2. 製品の適応と標準化

国際展開する企業の行う製品開発の、進出国市場のニーズへの適応については、すでに多くの論者が考察し、一定の見解を生み出している。

例えば、Anderson and Markides (2007：pp.83-84) は、ブラジルや中国、インドなどの新興市場への先進国企業の進出においては、顧客の経済的、文化的、社会基盤的な背景に製品を適応させることが鍵になることを指摘している。特に中国市場に関しては、Hougan et.al. (2000) が解説しているように、顧客の身体的な物理次元での差異、文化的な美意識や価値観の差異、製品利用環境の差異、という三つの観点から製品を適応させることの必要性を説き、掃除機におけるカナダ市場と中国市場の差異を対比している。Williamson and Zeng (2004：pp.88-91) は、中国市場において拡大する中間所得階層からさらに低所得階層への事業の展開とそれに対応したコスト削減、流通チャネルの構築、業界再編とならび、現地市場ニーズを的確に把握した製品開発を可能にする研究開発の現地化を中国進出多国籍企業の重要な戦略の一つとして掲げている。

一方で Yip (1996：p.66) は、貿易障壁の撤廃への動きや物流・通信手段の改善、そして顧客の嗜好性の収斂 (cf. Ohmae, 1985：邦訳 pp.52-59) によって、国際的に事業展開する企業が進出国毎に戦略を適応させていく必要性が小さくなっていることを指摘し、製品をグローバルに標準化する利点を主張している。Regassa and Ahamadian (2007：p.2) は、日米の自動車産業を比較し、日本企業のこれまでの世界市場への浸透が国内市場において十分低コスト化・高品質化された製品を規模の経済性を生かしてグローバル展開したことによって実現したことを指摘している。また、Yasumoto (2006：p.191) は、企業のグローバル化には、多様な顧客や市場に同時に適合した製品を開発する能力が必要になることを強調しつつも、個々の顧客や市場への適合との矛盾がそれを難しくしていることを指摘している。

ここにおいて、国際展開した企業の製品開発に関する進出国市場への適応とグローバルな標準化の選択が問題の焦点となってくる。

3. 適応と標準化の選択

国際展開した企業の製品開発については、上で述べたとおり、進出国市場への適応とグローバルな標準化のいずれを、どのような状況で目指すべきか、という点について考察がなされてきている。

例えば Gabriellsson et.al. (2006：p.658, p.666) は、規模の経済性と学習の経済性は製品の標準化を指向し、範囲の経済性は製品の適応を指向することを、北欧の ICT 企業のケーススタディにより明らかにしている。規模の経済性や学習の経済性を追求する場合、企業は保有する資産のグローバルなシナジーを梃子¹に研究開発・製品開発の高いコストをグローバルに配分することを製品の標準化

を通じて実現しようとする (Gabriellsson et.al., 2006：p.658)。範囲の経済性を追求する企業においては、ある分野の保有資産（生産設備、ブランド、チャネル、サービス、技術、市場ノウハウ）を他の分野に転用することで競争優位性を得ようとする (Ghoshal, 1987：pp.434-435)。こうした資産の転用から利益を得るためには、市場の要求を満たすような製品の適応的な改良が必要になるという (Gabriellsson et.al., 2006：p.658)。

一方、Moon and Kim (2007：pp.132-144) は、これまでの国際展開する企業における製品開発の標準化と適応の議論を整理し、標準化が主として生産機能と、適応がマーケティング機能と、それぞれ関連付けられていることを見出し、企業レベルでの分析から機能レベル（生産、マーケティング）での分析の必要性を主張している。彼らの主張によれば、企業が国内中心の事業展開から超国家的な事業展開へと拡張していく際に、生産機能は標準化を、マーケティング機能は適応を、それぞれ当初指向し、一定程度それが達成されると両機能は、標準化と適応を同時に追求する能力を獲得し超国家的な事業展開を目指すことになるという (Moon and Kim, 2007：p.141)。そして、個々の企業においては、中核能力が生産機能あるいはマーケティング機能のいずれにあるのかに依存してグローバル展開が推進されるため、対応する製品戦略²（標準化と適応）がそれぞれ強調されることになる。

4. 中国市場と製品適応

ところで、日本の製造企業の一つの強みは、ある種の「ものづくり」の能力にあることがしばしば指摘されている (藤本, 2007：pp.21-25)。高いものづくりの能力を基礎とし、高い品質と低いコストを兼ね備えた比較的標準化された製品の競争優位性に基づいて国際的に事業を展開してきたことが、自動車産業を典型として、幾つかの産業分野で確認されている (Regassa and Ahamadian, 2007：p.2；Leonidou, 1996)。つまり日本企業の場合、全般的には生産機能を重視した、標準化指向で国際的に事業を展開してきたものと考えられる。経済産業省他の調査 (2002：pp.4-5) によれば、その当時の日本の製造企業の国際展開は、北米、欧州、NIEs 諸国に対しては相対的に販売拠点の設置に注力し、中国や ASEAN 諸国においては生産拠点の設置を優先させていたことが指摘されている。中国、ASEAN という比較的労働コストの低い地域で標準化された製品を生産し、日本や北米等の市場に低価格で供給するというビジネスモデルが機能していたのである。しかし、こうしたモデルは同じ調査の最近のデータでは様相が一変している (経済産業省他, 2008：p.21)。すなわち、2001 年度あたりまで、日本への輸出が中心であったアジア各国の生産拠点の機能が、現地販売に転換したのである。こうした状況では、マーケティング機能に主眼の置かれた、適応的な製品開発への戦略的な指向性を転換させるものと予想される。

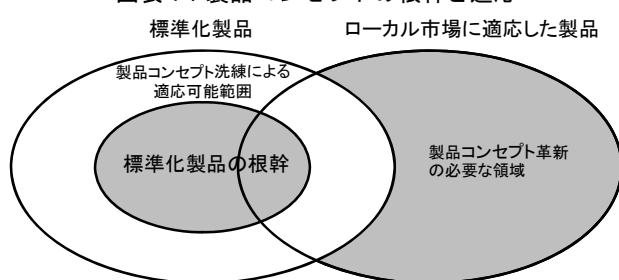
では翻って、日本企業に予想される、こうした製品戦略の転換は、どの程度の成果をもたらしているだろうか。特に、「世界の工場」から「世界の市場」へと転換し、標準化から適応への製品戦略の転換が典型的に要求される中国市場³における日本企業のパフォーマンスを見ると、市場全体の成長に比較して必ずしも満足の得られる成果を残しているとは言えないようである。国際協力銀行

(2008 : p.33) によれば、日本企業の海外進出先での売上高、収益の業績目標と比較した満足度に関する調査では、1992 年度の調査以降、中国市場について売上高満足度が中立的な評価を得たのは 2001 年度の一度だけ、収益満足度についても 2004 年度の一度だけであり、長期的に見て満足度のいく業績は示していない。特に、市場としての中国が決定づけられた WTO 加盟の 2001 年度以降に、売上高満足度は急落し、2004 年度に一旦中立的な評価まで上昇した収益満足度も一転して下落傾向を示している。こうした日本企業の中国市場における不十分なパフォーマンスは、標準化から適応への製品戦略の転換（標準化戦略から適応戦略への転換）に問題のあることを示唆する。

5. 製品適応能力

Yip (1996 : p.67) が論じたように、製品のグローバルな標準化を指向した戦略（標準化戦略）を採用していても、各国市場のローカルな嗜好への適応は可能である。Yip (1996 : p.67) によれば、製品の根幹を変えずに、周辺部分での変更に応じることで、ほんのわずかなコストで各国市場に適応させられるという⁴。一般に製品開発には、製品の製造や品質、機能などに関する何らかの技術革新を必要とする（清水、1990 : p.17 ; 1984 : p.111）⁵。伊藤（2000 : pp.110-112）は、製品に関する技術革新を、当該製品のコンセプト（製品に包含される用途群の相互関係）を洗練するタイプの技術革新（コンセプト洗練型技術革新）と製品コンセプト自体を革新・創造するタイプの技術革新（コンセプト創造型技術革新）に大別し⁶、これを創出するマネジメントのあり方を論じている。標準化戦略を採用しつつ、製品の周辺部分での変更によって各国市場に対応する場合には製品コンセプトの変更は限定的であり、したがって、コンセプト洗練型技術革新を追求することになるだろう。こうした、適応が有効であるのは、標準化された製品の根幹部分が、適応すべきローカル市場においても根幹になっている場合である。しかし、ローカル市場の嗜好において、標準化製品の根幹が受け入れられない場合、抜本的な製品の見直しが必要であり、ローカル市場のニーズの観点から製品コンセプトを革新・創造しなければならなくなる。

図表 1：製品コンセプトの根幹と適応



新興国市場では、Anderson and Markides (2007 : pp.83-83) が指摘するように、購買力に応じた価格設定や、文化的、社会的な背景を考慮した製品開発が必要になる。主として先進国（日米欧）市場の最大公約数として仮想的に定義されるグローバル市場（Ohmae, 1985 : 邦訳 pp.52-59）に受け入れられる製品コンセプトが、そのまま新興国市場には受け入れられないのである。標準化戦略の範疇での適応、すなわちコンセプト洗練型技術革新による適応の限界がここに生じることになる。日本企業の相対的に不十分な中国市場でのパフォーマンスの原因となり得る、標準化戦略から適応戦略への転換問題は、コンセプト洗練型技術革新からコンセプト創造型技術革新への指向性の転換問題と同値なのである。

そこで本報告では、中国進出日本企業における、コン

セプト洗練型技術革新能力とコンセプト創造型技術革新能力の、製品適応能力への効果を分析し、コンセプト創造型技術革新を指向することの有効性を実証的に示すこととする。

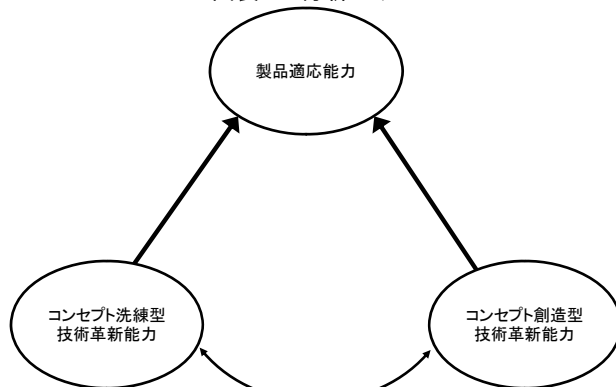
6. 実証

上に述べた、製品適応能力に対するコンセプト洗練型技術革新能力とコンセプト創造型技術革新能力の効果を実証的に分析するためには、各能力を測定することが必要となる。しかしながら、これらの能力を測定する財務指標や企業属性値（従業員数など）のような単一指標は存在しない。そこで、各能力の高低が具体的に表出すると思われる事象を想定し、これらの事象についてその程度を企業に対するアンケートによって測定した。各能力は潜在的な特性と考え、顕在化した複数の事象の程度でこれを間接的に評価しようとするものである。これを分析する有効な手法として、構造方程式モデル（SEM）を採用した。SEMにおいては、実際に測定される変数を観測変数、観測変数によって間接的に表現される変数を潜在変数（構成概念）と呼ぶ。なお、アンケートは、2008 年 8 月から 9 月にかけて、中国に進出する日本の上場及び有価証券報告会社 1771 社⁷に対して実施された。調査票は郵送にて各社「中国事業担当役員」宛、8 月 5 日に送付、9 月 24 日までの期間に 110 社から回答を得た。本報告では、必要な設問すべてに回答した製造企業 62 社のデータを用いて分析する。

6-1分析モデル

本報告では、製品適応能力に対するコンセプト洗練型技術革新能力・コンセプト創造型技術革新能力の効果を分析するモデルを以下のように想定する。このモデルの SEM による分析により、コンセプト洗練型技術革新能力よりもコンセプト創造型技術革新能力の方がより強い影響を製品適応能力に与えているとき、本報告が主張するような、標準化戦略から適応戦略への転換が中国進出日本企業に求められていることになる。

図表 2：分析モデル



実際の SEM の分析は、SPSS 社 AMOS16 を使い、分析結果を、 χ^2 検定（有意確率 5% 以上）、および、以下の四つの適合度指標（GFI (0.9 以上)、AGFI ($\approx$ GFI)、CFI (0.9 以上)、RMSEA (0.05 未満)) により評価した。

6-2測定

各潜在変数（製品適応能力、コンセプト洗練型技術革新能力、コンセプト創造型技術革新能力）に対する観測変数（潜在変数が具体的に表出事象の程度）を次のように設定する。

① 製品適応能力

ここでは、中国市場に限定した製品適応能力を考える。新興国市場において特徴的なことは、顧客ニーズの変化が多様であることとそのスピードが速いことであろう。市場

の急速な発展は、その内部において大きな格差を生んでおり、先進国並みかそれ以上の要求をする顧客が存在すると同時に、途上国に典型的な低価格品を求める顧客も存在する。こうした多様性とそれをもたらす変化の速さにどの程度対応できているかが適応の焦点となる（「多様性適応」「速度対応」）。また中国という特性を考慮に入れる時、地域的な差異を考慮に入れない訳にはいかない。東西南北の地理的な差異は、気候の差異を生じさせ、また民族的な差異も包摂することになる。これらへの対応の有無もまた重要な適応となる（「地理的対応」）。

② コンセプト洗練型技術革新能力

製品コンセプトの根幹に変更がなく洗練していくタイプの技術革新は、主として製品の品質や機能の向上に寄与する。こうした能力が高い企業では、過去の製品に比較して品質面、性能面でそれぞれ改良が実現されていると思われる（「品質改良」「機能改良」）。

③ コンセプト創造型技術革新能力

製品コンセプト自体を革新し、創造するタイプの技術革新を創出する能力が高い場合、業界初となるような製品が開発されているものと思われる（「業界初製品」）。こうした製品は、それを受け入れる顧客層を新たに開拓する必要にも迫られる（「顧客開拓」）。また、技術面でも新技術導入に積極的であることが、こうした先進的な製品開発を支えることになるだろう（「新技術導入」）。

④ 測定結果

各観測変数は、6点尺度法により測定し、その記述統計は以下の表のとおりである。

図表 3：構成概念と観測変数

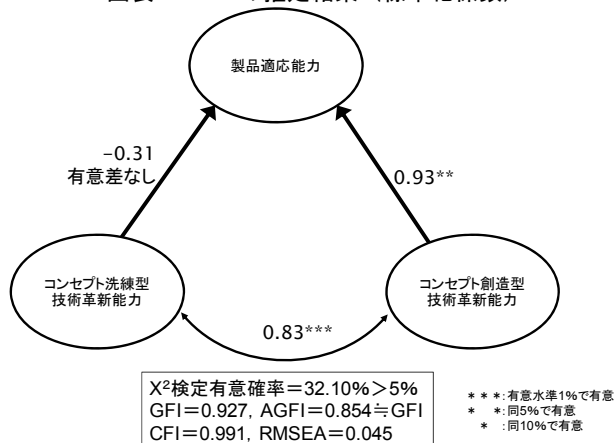
構成概念	観測変数（測定尺度）	平均値	標準偏差
適応能力	多様性適応（1：競合他社より良い，6：対応できていない）	3.18	1.05
	速度適応（1：競合他社より良い，6：対応できていない）	3.27	0.98
	地理的適応（1：きめ細かく対応，6：対応していない）	3.24	0.92
洗練能力	品質改良（1：各段に改良，6：5年前より劣っている）	2.56	0.76
	機能改良（1：各段に改良，6：5年前より劣っている）	2.55	0.76
創造型能力	業界初製品（1：競合他社より高い能力，6：常に追随）	2.66	0.79
	顧客開拓（1：最大の強み，6：競合他社に及ばない）	3.05	0.91
	新技術導入（1：常に業界初，6：今までない）	3.00	0.99

6-3分析結果

分析の結果、モデル内各変数間の影響関係（影響係数）の推定結果は以下のとおりであった。なお、モデルの χ^2 検定結果等は、モデルが現実に適格的であることを示している。ここで注目するのは、コンセプト洗練型技術革新能力の製品適応能力に対する影響係数が有意差を示していないことである。少なくとも中国進出する日本の製造企業においては、コンセプトを洗練するタイプの技術革新を追求するところには製品適応能力の源泉が存在しないことを示している。にもかかわらず、上の表に見られるように、平均的には多くの日本企業が自社の品質改良能力を高く自己認識しており、競争優位性が未だに標準化戦略に基づくコンセプト洗練に依拠しているのである。この不整合が、結果的に中国市場に適応した製品の開発を妨げ、相対的に

不十分なパフォーマンスを生じさせているのである。それに対して、コンセプト創造型技術革新能力は、製品適応能力に極めて強い影響力を示しており、想定したとおり、中国市場への進出においては、有効であることが示された。

図表 4：SEMの推定結果（標準化係数）



図表 5：観測変数因子負荷（標準化係数）

構成概念	観測変数	因子負荷
洗練能力	品質改良	0.84
	機能改良	0.87
創造能力	業界初製品	0.79
	顧客開拓	0.73
	新技術導入	0.66
適応能力	多様性適応	0.96
	速度適応	0.90
	地理的適応	0.61

※制約条件を除き、すべて1%で有意

7. 考察

以上のように、中国に進出する日本の製造企業においては、コンセプト洗練能力よりもコンセプト創造能力に焦点を当てること、中国市場に適応した製品開発への転換を可能にできるだろう⁸。従来、主として先進国市場の最大公約数として想定されてきた仮想的な単一グローバル市場に対応する標準化戦略を採用してきたと見られる日本の製造企業にとってこの転換は、製品開発活動の現地化への転換を意味する。中国市場の特有なニーズの観点から製品コンセプトを革新・創造していく場合、当然のことながら、日本国内に居ては中国特有のニーズを認識することはできない。例えば、パナソニック株式会社は、中国現地の家庭訪問に基づく商品企画により、除菌ななめドラム式洗濯機を開発。これにより、台数ベースでのシェアを数パーセントから20%に大きく伸ばしたという（日経情報ストラテジー，2009：pp.46-47）。中国人研究員と日本人研究員とのフィールドワークを通じて、洗濯機で下着を洗わないという中国人にとっては当然視されてきた事象を的確に捉えた製品開発であったという。実際、我々の調査結果でも、中国市場への製品適応能力の高い企業群と低い企業群とでは、高い企業群において中国進出地域市場および中国全体市場での占有率が有意に高くなっていることが確認される⁹。Subramaniam and Venkatraman（2001）が指摘するように、国籍横断的チームといった豊かな情報処理機構を通じて、国際展開した企業が有効な製品開発を実現するのである。

8. おわりに

本報告では、中国に進出する日本の製造企業が、中国市場に適応した製品を開発する際に必要となる技術革新

について、既存の標準化製品のコンセプトを基本的に維持したままそれを洗練するタイプの技術革新と、製品コンセプト自体を革新・創造するタイプの技術革新の何れが有効となるかを実証的に分析した。分析の結果、日本企業が標準化戦略において想定している主として先進国市場との嗜好の相違が大きいこと、コンセプト洗練による適応では十分な成果を収めることは難しく、コンセプトを抜本的に見直すことでの適応が、少なくとも中国市場には必要であり、コンセプト創造型技術革新能力が製品適応能力の源泉となり得ることが示されたのである。

しかしながら、本報告で用いたデータは、日本の上場およびそれに相当する企業に対して実施された調査に基づいており、また、サンプル数も 62 社と少ない。今後、さらに調査を重ね、より安定した結論を導き出していくこととしたい。

参考文献

- 21 世紀中国総研、『中国進出企業一覧 上場会社編』、蒼々社、2007。
- Anderson, J., and C. Markides, "Strategic innovation at the base of the pyramid," *Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 1, 2007, pp.83-88.
- Calantone, R. J., D. Kim, J. B. Schmidt, and S. T. Cavusgil, "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison," *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 2, 2006, pp.176-185.
- Calantone, R. J., S. T. Cavusgil, J. B. Schmidt, and G.-C. Shin, "Internationalization and the dynamics of product adaptation-An empirical investigation," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 3, 2004, pp.185-198.
- Chidomere, R., and C. Anyansi-Archibong, "Expansion strategies for global competition," *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 54, No. 3, 1989, pp.34-37.
- 藤本隆宏,「統合型ものづくり戦略論」藤本隆宏,東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター編,『ものづくり経営学』,光文社,2007,第 1 章。
- Gabrielsson, P., M. Gabrielsson, J. Darling, and R. Luostarinen, "Globalizing internationals: product strategies of ICT manufacturers," *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 6, 2006, pp.650-671.
- Ghoshal, S., "Global strategy: An organizing framework," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 5, 1987, pp.425-440.
- Houga, G., C. L. Hung, and R. Wardell, "Research note: Product adaptations for the Chinese," *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42, No. 5, 2000, pp.551-569.
- 伊藤善夫,『経営戦略と研究開発戦略』,白桃書房,2000。
- 経済産業省,厚生労働省,文部科学省,『2008 年版ものづくり白書(ものづくり基盤技術振興基本法第 9 条に基づく年次報告)』,2008。
- 経済産業省,厚生労働省,文部科学省,『平成 13 年度製造基盤白書(ものづくり基盤技術振興基本法第 8 条に基づく年次報告 文章編)』,2002。
- 国際協力銀行,『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2008 年度 海外直接投資アンケート結果(第 20 回)一速報版』,2008。
- Leonidou, L. C., "Product standardization or adaptation: the Japanese approach," *Journal of Marketing Practice*, Vol. 2, No. 4, 1996, pp.53-74.
- Moon, H.-C., and M.-Y. Kim, "A new framework for global expansion: A dynamic diversification-coordination (DDC) model," *Management Decision*, Vol. 46, No. 1, 2008, pp.131-151.
- 日中投資促進機構,『「第 9 次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)』,2007。
- 日中投資促進機構,『「第 7 次日系企業アンケート調査」集計結果(概要)』,2002。
- Ohmae, K., *Triad power*, The Free Press, 1985, (大前研一,『トライアド・パワー』講談社,1989)。
- Regassa, H., and A. Ahmadian, "Comparative study of American and Japanese auto industry: General Motors versus Toyota Motors Corporations," *The Business Review*, Vol. 8, No. 1, 2007, pp.1-11.
- 清水龍登,『大企業の活性化と経営者の役割』,千倉書房,1990。
- 清水龍登,『企業成長論』,中央経済社,1984。
- Subramaniam, M., "Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring deploying tacit overseas knowledge," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 4, 2001, pp.359-378.
- Williamson, P., and M. Zeng, "Strategies for competing in a changed China," *Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 4, 2004, pp.85-91.
- Yasumoto, M., "Exploring the role of customer interface process in overseas markets: lessons from Japanese mobile phone handset manufacturers in US," 国際ビジネス研究学会年報, No. 12, 2006, pp.183-194.
- Yip, G. S., "Toward a new global strategy," *Chief Executive*, No. 110, 1996, pp.66-67.
- 吉原英樹,デイビッドメセ,岩田智,「アメリカの研究開発-現地調査レポート-」神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパー, No. J33, 2000。

【注】

- Chidomere and Anyansi-Archibong (1989 : pp.34-35) は、各国・各地域市場の固有な嗜好性が消滅し均質化している状況で、グローバル企業は各国市場の相違点を認識しつつも、類似性に基づきグローバル戦略を構築していることを指摘している。こうした議論は、Ohmae (1985 : 邦訳 pp.56-58) の日米欧における教育、購買力、インフラ整備状況の均質化による市場の均質化に関する分析と軌を一にしているが、中国やインドなどの新興市場の世界経済に占めるインパクトは考慮に入っていない。なお、Calantone et.al. (2006:p.181) は、本国市場と進出国市場との類似性が高い場合に製品の適応が生じにくいことを実証的に示している (cf. Calantone et.al., 2004 : pp.189-190)。
- Moon and Kim (2007) においては、グローバルな製品の標準化を採用する企業を Global Firm と呼び、そうした企業の指向する製品戦略を Coordination-Focusing Strategy としている。一方、進出国市場への製品の適応を採用する企業を Multidomestic Firm と呼び、Diversification-Focusing Strategy が製品戦略において指向されるとしている。
- 日中投資促進機構 (2002, 2007) の調査においては、中国事業の拡大理由として最大のウェイトを占めていたのは 2002 年調査、2006 年調査ともに中国市場の拡大であったが、その回答比率は、74.8%から 82%に増大しており、また、日本からの生産移転は 28.5%から 10.2%に激減している。
- 例えば、トヨタ自動車がアメリカ市場向けに導入した飲料カップホルダーの事例 (cf. 吉原他, 2000 : p.3) に見られるような適応がその一例だという。また、サービス業においては、こうした適応が比較的容易に実施可能だともいう。
- 清水 (1990 : p.17 ; 1984 : p.111) によると、製造・工程に関わる技術(製造技術)、あるいは品質・機能に関わる技術(製品技術)の革新が必要になるという。製造技術革新は、安定製品をコストダウンする場合に有効となる革新であり、製品技術革新は、新製品・新事業開発に必須となる。
- 伊藤 (2000, pp.104-105) においては、コンセプト洗練型技術革新に、製造技術革新も含み得る。
- 21 世紀中国総研 (2007) に掲載されている企業。
- ただし、サービス業に属する企業では、これが逆転していた。脚注 4 に示したように、サービス業においては、市場への適応が比較的容易であることから、標準化戦略を採用しつつ適応することが可能であることを示唆する。
- 製品適応能力の因子得点について 0 以上と 0 未満の二群の間で、中国市場全体と進出地域市場に分けて調査した占有率平均値を、t 検定で分析した結果。

IT ソリューションビジネスの動向

——システム開発における研究開発と営業との連携について

○陳 科（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科）

要旨

近年、IT とビジネスとの一体化が急速に進んでいる。これまで製品の生産と販売を中心に行っていた IT 企業がサービスを含むソリューションを提供するビジネスモデルへ進化した。本論では、このようなビジネスモデルへの進化に、研究開発と営業との連携が必須と考え、システム開発における課題発見や目的定義に対してどのような効果をもたらすのかについて報告する。

キーワード: IT ソリューション, ビジネスモデル, システム開発, 研究開発, SE

1. はじめに

製造業のサービス産業化が 20 世紀後半から急速に進展している。その背景には、新製品開発後の製品ライフサイクルの短期化があり、コモディティ化や価格競争に陥るまでの期間の短縮という問題が大きくなってきたことがある。そのため、製品の価値にサービスの価値を加えて、競争を乗り越える経営が求められている¹。1980 年代までのビジネスはハードウェアを中心としていたが、今や顧客はソリューションとしての一貫したサービスの提供を求めており、個々の要素であるハードウェアのみに価値を見出さなくなっている。環境が激変するなか、ハードウェアのみでは従来のような利益は稼げないのである。コンサルティング、ソフトウェア、およびその他のサービス²を含めたソリューションビジネスを展開することにより、単純な価格競争に陥ることを避けようとする企業の行動がサービス業へのシフトを加速していると考えられる。

こうしたソリューションビジネス化は IT 産業で始まり、多くの産業で志向されるようになってきている。本論では、システム開発という典型的な IT 事業について、それがソリューションビジネスへと転換する過程に注目し、ソリューションビジネスにおける研究開発と営業との連携を重要課題として取りあげる。システム開発における研究開発と営業との連携の内容について報告する。

2. IT ソリューションの研究概要とその特徴

IT ソリューションビジネスの定義

ソリューションビジネス化は IT 産業で始まる。しかし、ソリューションビジネスの概念は必ずしも明確ではない。従って、ソリューションビジネスの概念を整理することが必要となる。

Solution（ソリューション）とは日本語で「問題などの」解決（策）、解明、解答と訳される³。

従って、ソリューションビジネスは問題解決型ビジネスと理解される。

（社）日本電子工業振興協会（電子協/JEIDA）は、ソリューションビジネスについて、顧客の経営課題を、IT と付加サービスを通じて解決するビジネス技法であると明確に定義した。

内山（2003）によると、ソリューションビジネスとは、従来のように顧客が今やっている仕事を「早く正確に合理的に」することではなく、これらを含め、顧客の悩みであるさまざまな「課題」に対して、IT による解決策を提案し、その解決を支援していこうというものである⁴、という。

IT ソリューションビジネスの特徴

- ① ソリューションビジネスが狙っているニーズは、従来のように想定していた商品ニーズではなく、仕事の効率化という業務ニーズや経営課題を解決したい経営ニーズである。提案の幅が広く、商談の規模も大きくなる。
- ② ソリューションの開発には、企業が持っている中核能力を軸に価値を再編することが必要になる。ハードウェア、ソフトウェア、サービス、必要な場合には外注も含め、ソリューションを開発して実行する。
- ③ 提案力の高いソリューションは、解決策の見当たらない課題に対応しているので、提供すべきソリューションには仕様が存在しない。また、こうしたソリューションは、課題を解決する以上の価値を提供することが多い。

3. システム開発における IT ソリューション

IT 企業とは、B to B のマーケットで、顧客の要求を基に業務改善を実現するようなシステムを開発し、その後の保守・メンテナンスを担っていく企業のことである⁵。

システムとは、ある目的を実現するために体系化された組織をいう。システムを構成する要素が、目的を実現するためお互いに連携し、秩序ある働きをする集合体で、個々の要素だけでは実現できない機能をシステムとして実現する⁶。ある目的に合ったシステムを新たに構築することを、シス

テム開発という。

また、人工的なシステムには、次の四つの要件が備わっている。すなわち、①目的を保有、②外部環境への適合、③部分が協調して全体を構成、④目的達成のための機能発揮⁷。

したがってシステム開発では、まずシステム全体の目的を明らかにすることが必要になる。次に、どのようなソフトウェアが必要であるかを考え、そのシステムを実現するためのハードウェアが検討される。

4. システム開発の問題点

以上のようなステップで開発されるシステムを、顧客に提供するシステム営業活動について菅野（2005）⁸は、以下のような問題点の整理をしている。

- ① 業務の内容が決まる前に顧客の予算や顧客の都合で予算や納期が決定してしまう。
- ② 顧客から提示された工数見積り、工期などを評価できないままそれを認めてしまう。
- ③ 技術力がない、あるいは情報を持たない営業部隊が、業務を確保するためだけの目的で金額を設定してしまう。
- ④ 顧客の業界や顧客自体の情報が不足し、顧客と十分なコミュニケーションができない。
- ⑤ 技術者から転向した営業担当者が多いため、相手企業の信頼度を、勘や単純な情報で推測している。

システム営業を含む IT 企業における有効なマーケティングには、①違いを見つけること、②顧客の役に立つこと、③分かり易いこと、が必要であると言われる⁹。多くのシステムの開発者の関心は、コンピュータハードウェアに偏ってしまい、システム開発の目的（顧客の要求）を忘れ、コンピュータ化することが目的となり、結局、使えないシステムを生む結果となる¹⁰。

かつては、システム開発に関わる技術に対する情報量の差から、顧客と Sler（システムインテグレーター：代表的な IT 企業）との間には大きな知識の差があった。システムを導入することで効率が変わると考えた多くの顧客企業がシステム開発に予算を投じた。当時は、投資に対する効果を問うという意識が顧客側にも弱く、価格の決定権は Sler が完全に握っていた。しかし、購買経験が進むに従い、顧客に一定の予算感覚やシステム要件の決定意識が芽生えた。顧客側の知識レベルが向上したのである。そこにシステムに対するより大きな要求、つまり顧客が解決策を見出せないような課題の解決に寄与するソリューションの開発を Sler に求めるようになり、またそれを提供することが事業機会になることを Sler が認識したところにソリューションビジネスの基盤が存在

するのである。向上した顧客の要求に応ずるには、それを越えた知識が必要となるため、先端的な研究開発と営業との連携を推進することが鍵になってくる。

5. 研究開発と営業との連携

ソリューションビジネスにおける研究開発と営業との連携を検討するために、まず、システム開発に関係する主な技術者とその役割を明確化しておく。

「①SE（システムエンジニア System Engineer）中心的な技術者。

②プログラマ（Programmer）システムエンジニアが設計した仕様内容に従い、プログラムの作成を行う技術者をプログラマという。

③CE（カスタマエンジニア Customer Engineer）システム導入時にメンテナンスを行う技術者を CE という。¹¹」

大部分の IT 企業において、SE はシステムの設計・開発に関して部分的または全般的にその職務範囲と責任を持つ。また、SE とは、簡単に言えば、テクニカル・コーディネーターのようなものであり、営業マン、兼システム設計者、兼現場監督、兼納品前検査者である¹²。SE とは System Engineer ではなく Sales Engineer であるといわれるように、情報システムの営業では営業のセンスのある技術者によって高度な営業活動が担われている¹³。

IT ソリューションは、業務上の課題を解決することを目的としているため、業務遂行に責任を持つユーザーや関係者の問題認識やニーズを聞きだし、顕在化させることが大変重要になる。

実際に、研究開発と営業との連携は真の課題発見、解決策の提案・開発や実行に役割を果たす。システム開発者は、営業との視点の違いを意識することも重要である。

たとえば、課題の整理や分析という作業は、システムの目的や目標を明確にするシステム計画という取り組みの中で営業も、システム開発者も行う可能性のある領域である。しかし、営業が行う場合の視点とシステム開発者が行う場合の視点は異なり、システムの目的や目標も当然ながら違ってくる。

SE やプログラマのようなシステム開発者がシステムの目的や目標を明確するときには、通常、営業担当者からの情報や顧客の業務担当者に対するヒアリングによって課題を整理・分析する。得た情報・問題点・課題を構造化し、その中から本質的な課題を抽出する。いくつもの問題点や課題を分析し、本質的な課題を解決するシステム機能を定義するのである。この本質的な課題さえ解決

すれば、これに関連して発生している問題点や課題は解決されると考える。

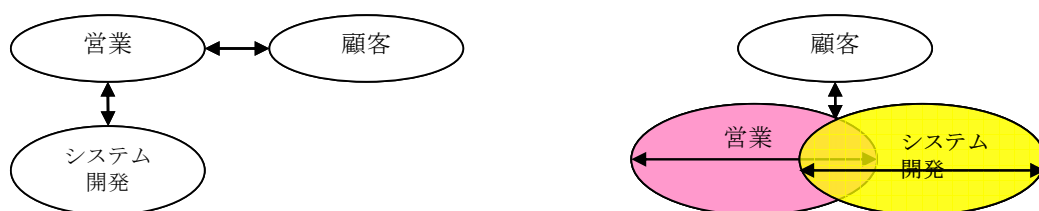
一方、営業は、ヒアリングだけでなく、他の事例と比較して、顧客企業の良い点や悪い点を抽出したり、将来予想されるビジネス環境と照らし合わせて問題点を抽出したり、顧客のもっていない視点を組み入れることによって、顧客の感じていない課題を抽出したりする。顧客が気づいていなかった課題を指摘することで、顧客に「気づき」を与えることが可能である。つまり、将来の時点を見据えて、システムの目的や目標を明確して定義するのである。しかし、多くの営業者は実際にシステムを開発・構築・運用することはない。そのため、開発時に発生するリスクや、運用開始後に考慮しなければならないことについて、検討に漏れがあったり、見落としがあったりすることがある。これは、営業者が実行計画を策定する段階では、緻密なスケジュールを立てる必要がないために起こる事象である。こういった作業は、システムを構築するシステム開発者が行う。したがって、システム開発者には営業が策定した実行計画を精査して、技術的なリスクなどを考慮し、より緻密な計画策定をする役割がある。

連携の程度で対応しきれない、部門間の壁を超えた協働体制をつくるが必要になる。そうした体制を図表1のような仕組みで示した。

実際、システム開発者と上手にコミュニケーションをとることで、営業者も多く新しい発見ができたろう。たとえば、ある情報システム導入時に追加開発をすべきかどうかを迷った場合、営業者と顧客は、主に予算と納期についてやり取りを行う。ところがシステム開発者とコミュニケーションをとると、システム導入へのマッチングや業務効率へのインパクトなど、新たな提案を持ち出されるはずである。顧客に、投資しうる理由を納得させる提案になるのである。営業者とシステム開発者が違う立場や役割でソリューション提供に参加するためには、心理的な距離を縮め、信頼関係を構築し、協力体制をとる必要がある。情報活用によって一種のチーム営業を構成するのである。

図表2のような実際の連携が実践されている。サイバードのBU制度、富士通のトヨタ部などのように、従来以上に事業部門間・研究開発―営業間が一体化し、協力し、競争優位性を確保し得る戦略部門となることが示されている。

図表1 コミュニケーションの形



図表2 営業方面における提携の仕組み

会社名	推進組織、制度などの名称	取り込み概要
A&Tシステム	営業企画部	コンサルティングができる営業担当者と、提案ができるSEとが新規事業につながる案件を開拓。
エンパワー・ネットワークス	フランチャイズ制度	事業計画に基づいた行動を促すため「一人1会社」体制に移行する。営業や開発などの機能の別に企業させ、それぞれが事業責任者として行動する。
サイバード	BU（ビジネスユニット）制度	営業、企画、クリエイター、SEの小規模な構成チームを結成し、企画からシステム構築、運用まで全業務を担当する。
富士通	トヨタ部など	通常別組織に所属している営業とSEを同じ部署に集め、SEも提案段階からかかわる。サービス提供までの期間短縮や、前例のない取り組みの実現可能性を従来より早く判断できるようにする。
富士通システムソリューション（Fsol）	ソリューションビジネス推進部	新規顧客開拓専従に、提案活動ができるプロジェクトマネジャー級の技術者を集めた。技術力を背景に、顧客の潜在ニーズを掘り起こす。そこから効果的な営業プロセスやソリューション商品を開発する既存の受託開発以外の新規市場開拓に特化した組織として2003年4月に設置。

出所：『営業が会社を動かす』，「NIKKEI SOLUTION BUSINESS」，2003/6/30

営業活動に関わる連携

営業者とシステム開発者は、そもそも物事を捉える視点や思考が違うので、当然意識のズレが生じる。これを放置するとお互いに心理的な抵抗感がどんどん大きくなり、結果としてソリューション提供に悪い影響を与える。悪い影響が出る前に、まずお互いの目的を共有し、お互いの足りない部分を補足し合いながら進めなければならない。したがって、従来のように情報交換や事務レベルの

開発活動に関わる連携

ユーザーへのヒアリングは、実務担当者から管理者まで各階層に渡るため、問題把握のレベルも表現もさまざまである。その中から、本質的な問題を見抜く力が開発者には必要となる。ニーズ分析は大変に重要な開発工程であり、慎重にかつ十分に時間をかけて進めなければならない。ITの急速な進歩や広域化にともなうセキュリティの問題、開発のアウトソース化や専門化などによって、

長期的な視点やライフサイクル全体の最適化を考慮した開発が難しくなっている¹⁴。

また、システム開発は労働集約型の作業である。機械化することは容易ではない。どんな技術者がいるのか、どんなツールやプロセス、手法などを使うのかといった仕組みも整える必要があるが、これらのツールの開発は日進月歩であり、また開発プロセスの工夫や、開発手法の提案が様々な視点でなされている。

IT企業の研究開発は元来、製品開発への技術的な貢献が主な目的であった。しかし、システム開発からソリューションビジネスへと Sler の業務が転換することに伴い、サービスビジネスへの貢献も求められてきている。IBM の研究所における、RRM (Research Relationship Manager) の設置、FOAK (First of A Kind, 新規アイデアによる顧客との共同プロジェクト)、ODIS (On Demand Innovation Services, ビジネスコンサルと共同での課題解決) などのような連携プログラムの推進は、研究所と営業との、開発活動に関わる連携関係強化が進められていることを示す好例である¹⁵。そこでは、研究開発部門における日進月歩のイノベーションを、営業部門が事業化することに寄与している。

6. むすびに

本報告では、IT 事業におけるソリューションビジネス化への変化を概念的に明らかにした。IT システム開発に対する顧客の知識の向上が、Sler への質的に高い要求を生じさせ、これに応える形で研究開発と営業との連携が生じることを論じた。連携内容については、営業活動、開発活動の二つの側面から検討した。営業活動においては両社のコミュニケーションを密にする融合組織が必要となることを、また開発活動においては製品開発に対する技術的貢献に加えサービスビジネスへも貢献する研究開発活動を志向することの必要性を論じた。今後、両者の連携に関して、具体的事例に基づく組織のあり方について理論的な考察を進めるとともに、マネジメントの方法について実証的な調査を行いたい。

7. 参考文献：

1. IBM ビジネスコンサルティングサービス「ものコトづくり」企業革新セミナー講師グループ (2006) より
 2. その他のサービスとは、メンテナンスやシステムの使い方・提言・改善策などである。
 3. 三省堂「エクシード英和辞典」より
 4. 内山, 2003 : p.4
 5. 長島, 2008 : p.8
 6. 伏見, 2006 : p. 6
 7. 北村, 2008 : p. 14
 8. 菅野, 2005 : pp. 13-30
 9. 長島, 2008:p. 122
 10. 北村, 2008 : p. 17
 11. 伏見, 2006 : p. 16
 12. 佐藤, 2006 : p. 52
 13. 菅野, 2005 : p. 1
 14. 北村, 2008 : p. 27
 15. 澤谷, 2005 : p. 32
1. 業能率大学紀要』, 第 27 巻・第 2 号, 2007, pp.45-61。
 6. 佐藤博子, 『IT サービス』, 日本経済新聞社, 2006。伏見正則, 『最新情報システムの開発』, 実教出版株式会社, 2006。
 7. 澤谷由里子, 平林裕治, 丹羽清, 「サービスを含むビジネスシステムへの進化と研究所のトランスフォーメーション」, 研究・技術計画学会 第 21 回, 2005, pp.29-32。
 8. 三省堂編修所編, 『エクシード英和辞典』, 三省堂 2004/03。
 9. 鈴木洋光, 『システム設計 第 2 版』, 東京電機大学出版局, 2005。
 10. 長島淳治, 『IT 一番戦略の実践と理論』, 日経 BP 社, 2008。
 11. 伏見正則, 『最新情報システムの開発』, 実教出版株式会社, 2006。
 12. 堀江常稔・井川康夫, 「研究開発組織における能力開発と技術成果」, 『研究・技術計画学会第 21 回年次学術大会講演要旨集 I』, pp.463-466。

中国における製品イノベーション戦略 加速する市場変化の中で競争力ある製品を創造する

○加藤敦宣（成城大学社会イノベーション学部）

A103

平成21年 アジア・国際経営戦略学会(AIBS) 年次大会

中国における製品イノベーション戦略

加速する市場変化の中で競争力ある製品を創造する

於 成城大学
2009.03.28

成城大学 社会イノベーション学部
加藤 敦宣
Akio Kato
katoa@seijo.ac.jp

アンケート調査の概要

・調査目的

- ・中国市場は企業収益を牽引しているのか？
- ・中国市場で競争力に優れた製品を作るには？
- ・高収益企業に共通する経営要因は何か？
- ・コピー商品の悪影響はどの程度なのか？
- ・製品開発とグローバル化のバランスは？
- ・開発スピードアップと人材育成の調和は？

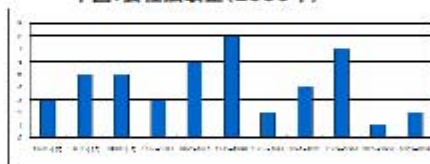
アンケート調査の概要

・調査対象

国内上場企業 800社(製造業のみ)
調査期間 2008年11月1日～14日
回答者 中国事業担当責任者
回答企業数 52社
有効回答率 5.6パーセント

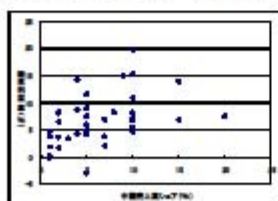
日本企業の進出は中国の産業政策とリンク

- ・日本企業の中国市場への進出時期
- ・中国:会社法制定(1993年)
- ・中国:WTO加盟(2001年)
- ・中国:会社法改正(2006年)



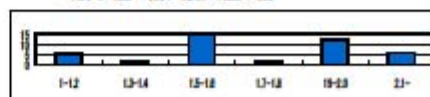
中国市場は企業収益を牽引しているか

- ・中国売上高シェアは経常利益率に貢献
- ・相関係数 $r=0.437$ ($P \leq 0.01$)



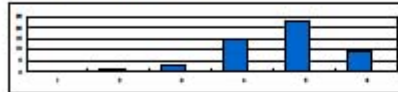
中国における自社市場3年後の成長見込み

- ・1.5倍ないしは2倍とする企業が多い
- ・平均値1.81倍
- ・標準偏差0.54
- ・最小値1倍, 最大値3倍



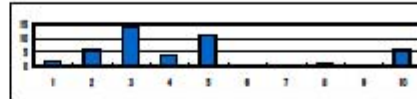
中国市場ニーズの変化はどのように映るか？

- ・中国は変化に富むスピードのある市場
- ・1: 移り変わりが非常に遅い
- ・6: 移り変わりが非常に早い
- ・平均値4.71
- ・標準偏差0.90



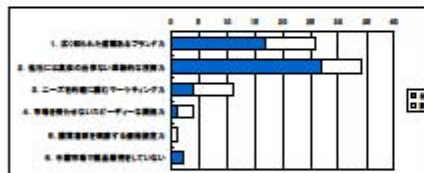
新規参入した中国事業の黒字化目安

- ・3年ないしは5年を目安とする企業が多い
- ・平均値4.43年
- ・標準偏差2.60
- ・最小値1年, 最大値10年



中国における製品競争力は何にあるのか？

- ・他社に真似の出来ない革新的技術力
- ・広く知られた信頼あるブランド力



要求水準の高い市場へのチャレンジが革新を促す

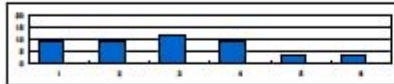
- ・高機能・高性能ニーズの高い市場
- ・これを「重視する」とする企業
- ・画期的技術を伴う新製品の上市が促進

・F=6.22 (P≤0.05)

企業別		高機能・高性能ニーズの高い市場		これを「重視する」とする企業		画期的技術を伴う新製品の上市が促進	
企業	数	平均値	標準偏差	企業	数	平均値	標準偏差
企業A	10	3.5	1.0	企業B	10	3.5	1.0
企業C	10	3.5	1.0	企業D	10	3.5	1.0
企業E	10	3.5	1.0	企業F	10	3.5	1.0
企業G	10	3.5	1.0	企業H	10	3.5	1.0
企業I	10	3.5	1.0	企業J	10	3.5	1.0
企業K	10	3.5	1.0	企業L	10	3.5	1.0
企業M	10	3.5	1.0	企業N	10	3.5	1.0
企業O	10	3.5	1.0	企業P	10	3.5	1.0
企業Q	10	3.5	1.0	企業R	10	3.5	1.0
企業S	10	3.5	1.0	企業T	10	3.5	1.0
企業U	10	3.5	1.0	企業V	10	3.5	1.0
企業W	10	3.5	1.0	企業X	10	3.5	1.0
企業Y	10	3.5	1.0	企業Z	10	3.5	1.0
企業AA	10	3.5	1.0	企業AB	10	3.5	1.0
企業AC	10	3.5	1.0	企業AD	10	3.5	1.0
企業AE	10	3.5	1.0	企業AF	10	3.5	1.0
企業AG	10	3.5	1.0	企業AH	10	3.5	1.0
企業AI	10	3.5	1.0	企業AJ	10	3.5	1.0
企業AK	10	3.5	1.0	企業AL	10	3.5	1.0
企業AM	10	3.5	1.0	企業AN	10	3.5	1.0
企業AO	10	3.5	1.0	企業AP	10	3.5	1.0
企業AQ	10	3.5	1.0	企業AR	10	3.5	1.0
企業AS	10	3.5	1.0	企業AT	10	3.5	1.0
企業AU	10	3.5	1.0	企業AV	10	3.5	1.0
企業AW	10	3.5	1.0	企業AX	10	3.5	1.0
企業AY	10	3.5	1.0	企業AZ	10	3.5	1.0
企業BA	10	3.5	1.0	企業BB	10	3.5	1.0
企業BC	10	3.5	1.0	企業BD	10	3.5	1.0
企業BE	10	3.5	1.0	企業BF	10	3.5	1.0
企業BG	10	3.5	1.0	企業BH	10	3.5	1.0
企業BI	10	3.5	1.0	企業BJ	10	3.5	1.0
企業BK	10	3.5	1.0	企業BL	10	3.5	1.0
企業BM	10	3.5	1.0	企業BN	10	3.5	1.0
企業BO	10	3.5	1.0	企業BP	10	3.5	1.0
企業BQ	10	3.5	1.0	企業BR	10	3.5	1.0
企業BS	10	3.5	1.0	企業BT	10	3.5	1.0
企業BU	10	3.5	1.0	企業BV	10	3.5	1.0
企業BW	10	3.5	1.0	企業BX	10	3.5	1.0
企業BY	10	3.5	1.0	企業BZ	10	3.5	1.0
企業CA	10	3.5	1.0	企業CB	10	3.5	1.0
企業CC	10	3.5	1.0	企業CD	10	3.5	1.0
企業CE	10	3.5	1.0	企業CF	10	3.5	1.0
企業CG	10	3.5	1.0	企業CH	10	3.5	1.0
企業CI	10	3.5	1.0	企業CJ	10	3.5	1.0
企業CK	10	3.5	1.0	企業CL	10	3.5	1.0
企業CM	10	3.5	1.0	企業CN	10	3.5	1.0
企業CO	10	3.5	1.0	企業CP	10	3.5	1.0
企業CQ	10	3.5	1.0	企業CR	10	3.5	1.0
企業CS	10	3.5	1.0	企業CT	10	3.5	1.0
企業CU	10	3.5	1.0	企業CV	10	3.5	1.0
企業CW	10	3.5	1.0	企業CX	10	3.5	1.0
企業CY	10	3.5	1.0	企業CZ	10	3.5	1.0
企業DA	10	3.5	1.0	企業DB	10	3.5	1.0
企業DC	10	3.5	1.0	企業DD	10	3.5	1.0
企業DE	10	3.5	1.0	企業DF	10	3.5	1.0
企業DG	10	3.5	1.0	企業DH	10	3.5	1.0
企業DI	10	3.5	1.0	企業DJ	10	3.5	1.0
企業DK	10	3.5	1.0	企業DL	10	3.5	1.0
企業DM	10	3.5	1.0	企業DN	10	3.5	1.0
企業DO	10	3.5	1.0	企業DP	10	3.5	1.0
企業DQ	10	3.5	1.0	企業DR	10	3.5	1.0
企業DS	10	3.5	1.0	企業DT	10	3.5	1.0
企業DU	10	3.5	1.0	企業DV	10	3.5	1.0
企業DW	10	3.5	1.0	企業DX	10	3.5	1.0
企業DY	10	3.5	1.0	企業DZ	10	3.5	1.0
企業EA	10	3.5	1.0	企業EB	10	3.5	1.0
企業EC	10	3.5	1.0	企業ED	10	3.5	1.0
企業EE	10	3.5	1.0	企業EF	10	3.5	1.0
企業EG	10	3.5	1.0	企業EH	10	3.5	1.0
企業EI	10	3.5	1.0	企業EJ	10	3.5	1.0
企業EK	10	3.5	1.0	企業EL	10	3.5	1.0
企業EM	10	3.5	1.0	企業EN	10	3.5	1.0
企業EO	10	3.5	1.0	企業EP	10	3.5	1.0
企業EQ	10	3.5	1.0	企業ER	10	3.5	1.0
企業ES	10	3.5	1.0	企業ET	10	3.5	1.0
企業EU	10	3.5	1.0	企業EV	10	3.5	1.0
企業EW	10	3.5	1.0	企業EX	10	3.5	1.0
企業EY	10	3.5	1.0	企業EZ	10	3.5	1.0
企業FA	10	3.5	1.0	企業FB	10	3.5	1.0
企業FC	10	3.5	1.0	企業FD	10	3.5	1.0
企業FE	10	3.5	1.0	企業FF	10	3.5	1.0
企業FG	10	3.5	1.0	企業FH	10	3.5	1.0
企業FI	10	3.5	1.0	企業FJ	10	3.5	1.0
企業FK	10	3.5	1.0	企業FL	10	3.5	1.0
企業FM	10	3.5	1.0	企業FN	10	3.5	1.0
企業FO	10	3.5	1.0	企業FP	10	3.5	1.0
企業FQ	10	3.5	1.0	企業FR	10	3.5	1.0
企業FS	10	3.5	1.0	企業FT	10	3.5	1.0
企業FU	10	3.5	1.0	企業FV	10	3.5	1.0
企業FW	10	3.5	1.0	企業FX	10	3.5	1.0
企業FY	10	3.5	1.0	企業FZ	10	3.5	1.0
企業GA	10	3.5	1.0	企業GB	10	3.5	1.0
企業GC	10	3.5	1.0	企業GD	10	3.5	1.0
企業GE	10	3.5	1.0	企業GF	10	3.5	1.0
企業GG	10	3.5	1.0	企業GH	10	3.5	1.0
企業GI	10	3.5	1.0	企業GJ	10	3.5	1.0
企業GK	10	3.5	1.0	企業GL	10	3.5	1.0
企業GM	10	3.5	1.0	企業GN	10	3.5	1.0
企業GO	10	3.5	1.0	企業GP	10	3.5	1.0
企業GQ	10	3.5	1.0	企業GR	10	3.5	1.0
企業GS	10	3.5	1.0	企業GT	10	3.5	1.0
企業GU	10	3.5	1.0	企業GV	10	3.5	1.0
企業GW	10	3.5	1.0	企業GX	10	3.5	1.0
企業GY	10	3.5	1.0	企業GZ	10	3.5	1.0
企業HA	10	3.5	1.0	企業HB	10	3.5	1.0
企業HC	10	3.5	1.0	企業HD	10	3.5	1.0
企業HE	10	3.5	1.0	企業HF	10	3.5	1.0
企業HG	10	3.5	1.0	企業HH	10	3.5	1.0
企業HI	10	3.5	1.0	企業HJ	10	3.5	1.0
企業HK	10	3.5	1.0	企業HL	10	3.5	1.0
企業HM	10	3.5	1.0	企業HN	10	3.5	1.0
企業HO	10	3.5	1.0	企業HP	10	3.5	1.0
企業HQ	10	3.5	1.0	企業HR	10	3.5	1.0
企業HS	10	3.5	1.0	企業HT	10	3.5	1.0
企業HU	10	3.5	1.0	企業HV	10	3.5	1.0
企業HW	10	3.5	1.0	企業HX	10	3.5	1.0
企業HY	10	3.5	1.0	企業HZ	10	3.5	1.0
企業IA	10	3.5	1.0	企業IB	10	3.5	1.0
企業IC	10	3.5	1.0	企業ID	10	3.5	1.0
企業IE	10	3.5	1.0	企業IF	10	3.5	1.0
企業IG	10	3.5	1.0	企業IH	10	3.5	1.0
企業II	10	3.5	1.0	企業IJ	10	3.5	1.0
企業IK	10	3.5	1.0	企業IL	10	3.5	1.0
企業IM	10	3.5	1.0	企業IN	10	3.5	1.0
企業IO	10	3.5	1.0	企業IP	10	3.5	1.0
企業IQ	10	3.5	1.0	企業IR	10	3.5	1.0
企業IS	10	3.5	1.0	企業IT	10	3.5	1.0
企業IU	10	3.5	1.0	企業IV	10	3.5	1.0
企業IW	10	3.5	1.0	企業IX	10	3.5	1.0
企業IY	10	3.5	1.0	企業IZ	10	3.5	1.0
企業JA	10	3.5	1.0	企業JB	10	3.5	1.0
企業JC	10	3.5	1.0	企業JD	10	3.5	1.0
企業JE	10	3.5	1.0	企業JF	10	3.5	1.0
企業JG	10	3.5	1.0	企業JH	10	3.5	1.0
企業JI	10	3.5	1.0	企業JJ	10	3.5	1.0
企業JK	10	3.5	1.0	企業JL	10	3.5	1.0
企業JM	10	3.5	1.0	企業JN	10	3.5	1.0
企業JO	10	3.5	1.0	企業JP	10	3.5	1.0
企業JQ	10	3.5	1.0	企業JR	10	3.5	1.0
企業JS	10	3.5	1.0	企業JT	10	3.5	1.0
企業JU	10	3.5	1.0	企業JV	10	3.5	1.0
企業JW	10	3.5	1.0	企業JX	10	3.5	1.0
企業JY	10	3.5	1.0	企業JZ	10	3.5	1.0
企業KA	10	3.5	1.0	企業KB	10	3.5	1.0
企業KC	10	3.5	1.0	企業KD	10	3.5	1.0
企業KE	10	3.5	1.0	企業KF	10	3.5	1.0
企業KG	10	3.5	1.0	企業KH	10	3.5	1.0
企業KI	10	3.5	1.0	企業KJ	10	3.5	1.0
企業KK	10	3.5	1.0	企業KL	10	3.5	1.0
企業KM	10	3.5	1.0	企業KN	10	3.5	1.0
企業KO	10	3.5	1.0	企業KP	10	3.5	1.0
企業KQ	10	3.5	1.0	企業KR	10	3.5	1.0
企業KS	10	3.5	1.0	企業KT	10	3.5	1.0
企業KU	10	3.5	1.0	企業KV	10	3.5	1.0
企業KW	10	3.5	1.0	企業KX	10	3.5	1.0
企業KY	10	3.5	1.0	企業KZ	10	3.5	1.0
企業LA	10	3.5	1.0	企業LB	10	3.5	1.0
企業LC	10	3.5	1.0	企業LD	10	3.5	1.0
企業LE	10	3.5	1.0	企業LF	10	3.5	1.0
企業LG	10	3.5	1.0	企業LH	10	3.5	1.0

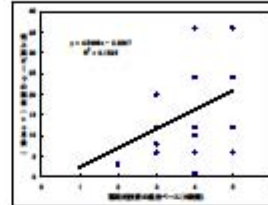
コピー商品の業績への影響は？

- ・コピー商品の影響がない企業もある
- ・1:業績への影響はほとんどない
- ・6:業績へ大きな影響を与えている
- ・平均値2.97
- ・標準偏差1.47



競争力のあるロングヒット製品を生み出すには？

- ・画期的技術の創造が売上高ピークを伸展
- ・相関係数 $r = 0.392$ ($P \leq 0.05$)



高いコスト競争力がロングヒットを支える

- ・コスト競争力の高い主力製品
- ・ロングヒット(2年～3年)になる傾向が高い
- ・ $F = 7.29$ ($P \leq 0.001$)

コスト競争力とロングヒットの関係

順位	企業	売上高	コスト競争力	ロングヒット製品数	売上高	コスト競争力	ロングヒット製品数
1	A	10,000	0.800	10	10,000	0.800	10
2	B	15,000	0.600	5	15,000	0.600	5
3	C	20,000	0.400	3	20,000	0.400	3
4	D	25,000	0.200	2	25,000	0.200	2
5	E	30,000	0.100	1	30,000	0.100	1
平均		18,111	0.320	4.2	18,111	0.320	4.2

研究開発トップのリーダーシップが好影響

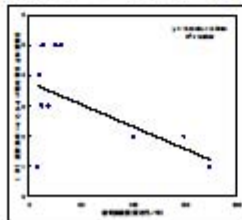
- ・研究開発トップがリーダーシップを発揮
- ・中国売上高シェアは5%→9%とほぼ倍増
- ・ $F = 7.76$ ($P \leq 0.01$)

研究開発トップのリーダーシップと中国売上高シェア

企業	売上高	研究開発トップのリーダーシップ	中国売上高シェア	売上高	研究開発トップのリーダーシップ	中国売上高シェア
1	10,000	0.800	5%	10,000	0.800	5%
2	15,000	0.600	5%	15,000	0.600	5%
3	20,000	0.400	5%	20,000	0.400	5%
4	25,000	0.200	5%	25,000	0.200	5%
5	30,000	0.100	5%	30,000	0.100	5%
平均		0.320	5%			

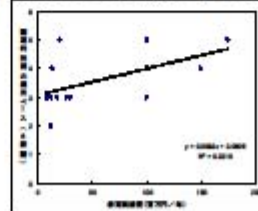
積極的な教育投資が中国で人材を育む

- ・教育訓練費は中核的社員育成を加速する
- ・相関係数 $r = -0.597$ ($P \leq 0.05$)



積極的な教育投資は製品開発にも寄与する

- ・教育訓練費は画期的技術の創造を加速する
- ・相関係数 $r = 0.567$ ($P \leq 0.05$)



中国国内市場を担う人材育成も行う

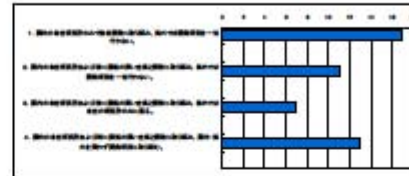
- ・中国国内市場で製品マーケティング実施
- ・研究管理者の海外駐在を推進
- ・ $X^2=4.78 (P \leq 0.05)$

製品マーケティング実施と研究管理者の海外駐在

企業		海外駐在		合計
		実施	実施せず	
中国国内市場	製品マーケティング実施	11	8	19
	実施せず	8	24	32
合計		20	32	52

製品開発活動をグローバル化する是非？

- ・製品差別化など競争力の源泉となる技術
- ・開発体制をどのようにしているのか？



アンケート調査からのインプリケーション

- ・中国市場は成長ドライブ、競争力の有無が鍵
 - ・成長著しくニーズの変化が激しい市場
 - ・コスト・性能両面で厳しい競争を強いられる
- ・中国市場に近接し、生のニーズを汲み取る
- ・画期的技術を重視し、品質にも気を配る
- ・地道なブランド構築が強みに繋がる
- ・スピードに惑わされず人材をじっくり育成

アンケート調査からのインプリケーション

- ・製品開発とグローバル化のバランス
 - ・開発活動を中国へ現地化する企業
 - ・開発活動を日本に留める企業
 - ・両者に収益面で統計的な有意差はない
- ・研究管理者育成のため留学を推進
- ・研究管理者育成のため海外駐在を推進
- ・このような企業は収益向上が期待される

アンケート調査からのインプリケーション

- ・コピー商品の問題
 - ・コピー商品による悪影響は認められる
 - ・他方、コピー商品の影響のない企業も
 - ・売れる製品には直ぐにコピー商品が出る
 - ・そういう意味では有名税の側面もある
 - ・ただし、有力製品は精緻な追従を許さない

アンケート調査からのインプリケーション

- ・開発スピードアップと人材育成の調和
 - ・教育訓練費への投資を増やす
 - ・研究者が一人前になる期間が短縮化
 - ・画期的技術の創出ペースが速まる
 - ・グローバルに戦えるコスト競争力へも寄与
 - ・ただし、研究開発トップの指導力も大切

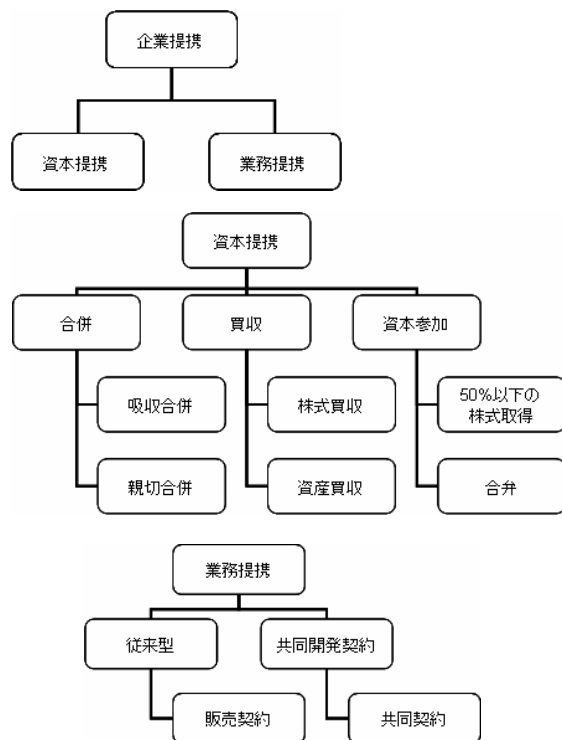
財務行動を中心とした企業提携の動向の整理

○ 三好 出 (立正大学経営学部)

(1) 報告目的

ビール生産量・消費量が2003年に米国を抜き、世界のビールメーカーが覇権争いを広げている市場となっている中国において、2009年1月23日にAnheuser-Busch InBevが保有する青島ビールの株式を日本アサヒビールが取得する契約調¹を一瞥しておく、図1のとおりである。

図1 企業提携の枠組み



一般的に M&A は合併 (Merger) と買収 (Acquisition) の略語であるが、ここでは資本移動の形態によって合併と買収に分割している。資本参加は、50%以下の株式取得であると定義され、緩やかな支配を意味するが、合併事業もここでの資本参加に含まれると考え得る。資本参加には基本的には独立性を保つことを前提とするならば、特定の分野における協定事業であり、どちらかの企業が支配権を有するというものではない。それは、他の分野においては敵対関係であるという

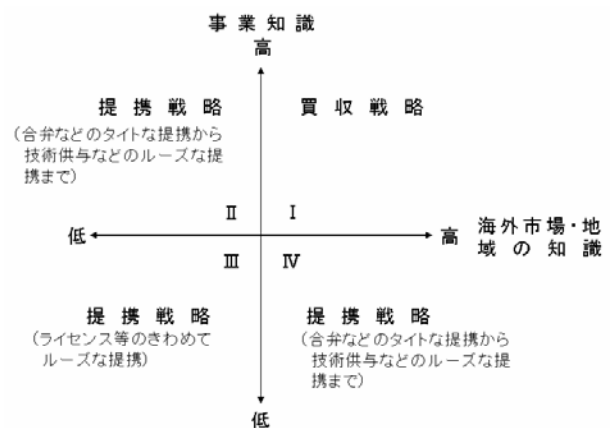
印の発表があった (Asahi 投資家情報, ABInBev Press Release)。本報告では、企業提携の枠組みの中で財務行動を整理することが目的である。

(2) 企業提携の整理

企業提携の枠組み

点において類似する。

つぎに戦略的提携の特徴について、松崎 (2006) は次のように整理する。技術と市場が同時に短期間に変化する環境では、単一企業の持つ経営資源で環境適応することが困難となっており、外部企業の経営資源を自社の内部資源に連動させる戦略提携は企業の重要な戦略オプションであり、互いに強みとする製品分野での提携 (資源的な対等な企業)、中核事業となる分野での提携、特定の分野での協定関係であり他分野では競争関係 (競争と協調) の特徴が存在する。さらに、相容れない特徴を有する戦略提携を企業が行なうのは、リスク分散、規模の経済性、資源へのアクセス、ネットワーク競争への対応 (デファクト・スタンダード化)、競争からの学習を挙げ、整理の中から国境を越えたクロスボーダーでの提携や買収の整理枠組みとして、事業知識の軸と海外市場・地域の知識の軸から戦略的提携の活用枠組みを展開している。

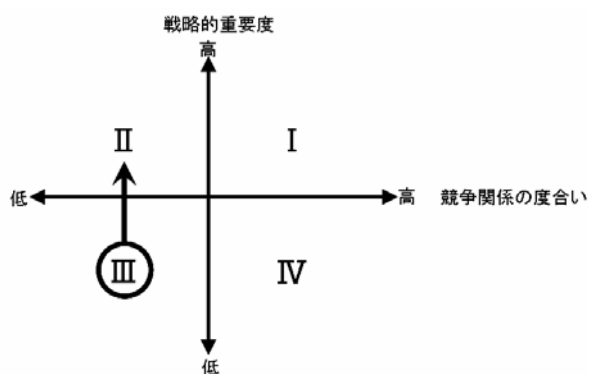
図2 戦略提携の活用枠組み²

松崎 (2006) の整理に基づいて企業提携の位置

付けをおこなうと、第Ⅰ象限には資本提携の合併と買収が、第Ⅱ・第Ⅳ象限には資本提携の資本参加と業務提携が、第Ⅲ象限には業務提携のみが属することになる。軸の「高」「低」の判断基準には多様な判断基準が考えられるが、ここではそれぞれの軸に関する経過年数とし、中国市場における日本の企業とくにビール業界に焦点を当てることとする。創業年度からの経緯³が 100 年以上であることならびに海外での営業利益高⁴の構成比率の高さから「事業知識」は極めて高いとまずは判断が可能であり、「海外市場・地域の市場」の知識は、1980 年以降の中国進出の時期⁵としては交渉時期を含めて 30 年前後であること、またビール販売量⁶から比較しても低いと位置づけることができ、これを鑑みると、日本のビール業界の海外進出における位置づけは第Ⅱ象限とまずは位置づけることができる。

一方で松崎（2006，p.119）は既存の提携は相手が経営資源的にも格差があり、競争関係にない企業相手に行なうことが多い戦術的なものであると次のように指摘する。提携関係は、信頼、信用をベースとした長期的な関係の下に、経営収益に直結するような経営資源のアクセスを狙いとしており、両者が必ず提携を通じて利得を獲得できる Win-Win の結果を前提としているのであり、戦術的なものを非競争相手に行なっていた。つまり、戦略的重要度を縦軸に、競争関係の度合いを横軸にとる整理を行なうと、第Ⅲ象限に位置づけられる提携が多かったということである。

図 3 戦略提携の分類⁷



ここで事業知識が高いということは本業でかつ海外での事業立ち上げのノウハウを豊富に持っているということであるから、事業知識が高いということは戦略的重要度とする要素の一部を

占めていることを意味し、また海外市場・地域の知識が高いという意味は、その地域に輸出や販売代理店などを通じてかなりのネットワーク網を構築していることが軸基準としての要素として考えられ、販売量が進出している他国企業とくらべて低い⁸ということは、結果として競争関係の度合いが「低」ということを意味すると位置づけることができる。以上のことから、中国に進出している企業は第Ⅲ象限から第Ⅱ象限への動向があると推測される。

(3) 中国市場におけるアサヒビール財務行動スキーム

資本参加の動向が増加する時期に、アサヒビール株式会社は中国のビール市場に注目し進出する行動に出ている。伊藤忠商事とともに 1994 年以降杭州ビールに資本参加し、出資後、技術支援や設備増強の支援を行い、杭州市をはじめその周辺エリアでの販売拡大を進めてきた。中国ビール業界に関する進出のみを抽出すると下表のとおりとなる。

表 1 アサヒビール株式会社の企業提携⁹

会社名	所在	執行年月	備考
ASAHI BREWERIES ITOCHU (HOLDINGS) LTD.	香港市	-	独資
浙江西湖啤酒朝日有限公司	浙江省	1994	独資
煙台啤酒朝日有限公司	山東省	1995	合弁
北京啤酒朝日有限公司	北京市	1995	合弁
深圳青島啤酒朝日有限公司	広東省	1997	合弁
朝日啤酒(中国)投資有限公司	上海市	1999	独資
朝日啤酒(上海)產品服務有限公司	上海市	2000	独資
杭州西湖啤酒朝日(股份)有限公司	浙江省	2006	合弁
青島啤酒股份有限公司	広東省	2009(予定)	一部取得

アサヒビール株式会社は中国でのビール業としては、営業拠点として、朝日啤酒（上海）產品服務有限公司（上海）、アサヒビール中国本部（北京）、生産拠点として北京啤酒朝日有限公司（北京）、煙台啤酒朝日有限公司（山東省）、杭州西啤酒朝日（股份）有限公司（浙江省）、深圳青島啤酒朝日有限公司（広東省）としている。有価証券報告書における営業拠点と生産拠点の会社のアサヒビール株式会社の出資分である資本金または出資金を抽出すると次のとおりになる。アサヒビールは伊藤忠商事と 82%を出資し、中国資本の 15%をあわせて営業していることがわかる。

表 2 企業提携出資比率

	アサヒビール	伊藤忠商事	中国資本	その他	合計
生産拠点	48%	29%	19%	4%	100%
営業拠点	87%	13%	0%	0%	100%
生産+営業	57%	25%	15%	3%	100%

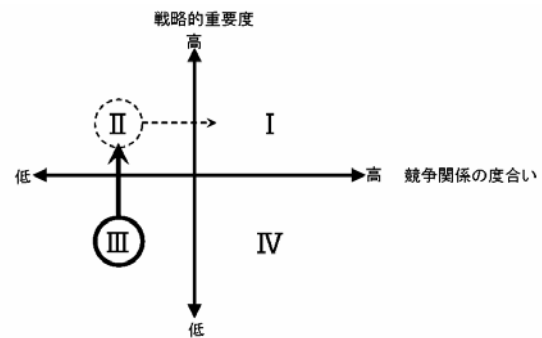
こうした中、2009 年 1 月に Anheuser-Buch InBev（以下 ABI）が保有する青島ビールの株式 19.99%を取得する契約調印が完了し、許認可・承認がおりればアサヒビール株式会社は青島ビールを連結対象とする大株主となる。

2007 年のビールの青島ビールの消費量¹⁰を鑑みるに販売ネットワークの拡大につながるだけでなく、それは財務行動に変化があると考えることが出来る。公表されている取得価格の総額が 593 億円¹¹であり、アサヒビールと伊藤忠商事の今までの出資持ち分の 2 倍近くの金額となることから戦略等に関する権利行使の量も大きくなることが推測される。この財務行動の変化からアサヒビールは中国ビール市場において、競争関係の度合いが高まることになり、先に整理した第Ⅱ象限の位置づけから第Ⅰ象限側に移動したことを意味すると考えられる。

ABI の青島ビール株式の手放しは旧 InBev が旧 Anheuser-Buch を 2008 年に 528 億ドルで買収するなどの M&A 戦略と経済景気後退による財務体質の弱体化が一つの要因であり、2007-2009 年の中期事業方針の中で、「M&A で取得した新たな事業基盤とのシナジーの追求、積極的な投資の継続により、グループの新たな成長軌道を確立する」

（M&A を含む戦略的事業投資の上限枠の設定なし）としているが、アサヒビールがすぐさま青島ビールの敵対的買収と判断するのは早急であろう。アサヒビールは青島ビールと 1997 年に深圳青島啤酒朝日有限公司を合併で設立しており、2008 年に青島ビールとの山東省での資本提携に基づき「深圳啤酒朝日有限公司」を「深圳青島啤酒朝日有限公司」に社名を変更している実績、青島ビール株式一部取得のアナウンスの中で「パートナーシップ関係の強化」と「事業基盤の強化」を意義として掲げ、互いの強みを生かす提携強化の意見交換のいままでの実施を強調していることを見ると、第Ⅰ象限に近づいた第Ⅱ象限での枠であると考えることが出来るであろう。

図 4 戦略提携の分類の変化



(6) 今後の課題

上記の整理で示した財務行動のスキームの結果による財務効率（海外比率の貢献度、回転率など）の問題、他の日本企業との比較については今後の課題としたい。

参考文献

- 『戦略提携（アライアンス）』、松崎和久 著、学文社、2006
- 『競争環境における戦略的提携：その理論と実践』、安田洋史 NTT 出版、2006
- 『成功する企業提携』、西村泰洋 著、NTT 出版、2007
- Asahi 投資家情報
<http://www.asahibeer.co.jp/ir/09pdf/090123.pdf>
- ABInBev-PressRelease
www.ab-inbev.com/press_releases/20090123_1_e.pdf
- アサヒビール株式会社、麒麟麦酒株式会社、サントリー株式会社の沿革は次を参照
<http://www.asahibeer.co.jp/aboutus/history/>
<http://www.kirinholdings.co.jp/company/history/index.html>
<http://www.suntory.co.jp/company/info/history/index.html>
- アサヒビール有価証券報告書 1999 年～2007 年 12 月期は次を参照
<http://www.asahibeer.co.jp/ir/library/msecu.html>
- アサヒビールの正式な発表は次を参照
<http://www.asahibeer.co.jp/ir/>
<http://www.asahibeer.co.jp/ir/backn.html>
- FactBook 2009 アサヒビール
http://www.asahibeer.co.jp/ir/event/pdf/kessan/2008_factbook.pdf

- 1 AIBS 第 1 回報告大会要旨集 (p.13) にて整理した。
- 2 松崎 2006, p.127
- 3 アサヒビール株式会社は 1889 年, キリンビール株式会社は 1907 年, サントリー株式会社は 1899 年(ビール生産は 1963 年) に設立。
- 4 2007 年度の有価証券報告書における連結セグメント情報に基づけば, キリンホールディングスの海外営業利益高 41,884 百万円 (構成比率 31.7%, 海外営業利益高に占めるアジア・オセアニアの割合 85.7%), サントリー株式会社の海外営業利益高 (構成比率 28.7%, 海外営業利益高に占めるアジア・オセアニアの割合 40.2%), アサヒビールは本国外の連結売上高が 10%未満による記載省略のため不明。
- 5 アサヒビール株式会社は 1993 年に「杭州西湖啤酒朝日有限公司」に出資, キリンビール株式会社は 2004 年に「大連大雪啤酒株式会社」に資本参加, サントリー株式会社は 1984 年にビール合弁会社「中国江蘇三得利食品有限公司」を設立。
- 6 2006 年の販売量は華潤 SAB ミラーが 550 万 KL、青島 480 万 KL、燕京 350 万 KL と続き、100 万 KL に満たない日系 3 社は 10 位台と見られる。
(http://event.media.yahoo.co.jp/nikkeibp/20071114-00000000-nkbp-bus_all.html?p=9)
- 7 松崎 2007, p.120
- 8 海外市場・地域の知識を販売量から「高」「低」を推測する際には留意しなければならない。例えば, サントリーの上海フォーカス・ローカルブランド展開、アサヒの中国全土を視野に入れたスーパードライのグローバルブランド展開、そして両社の中間に行く麒麟のエリア重点化・エリアブランド展開を鑑みるに, 販売戦略の展開の仕方によっては地域ごとに分割したセグメント情報から分析する必要がある。
- 9 アサヒビール株式会社有価証券報告書 (第 84 回) より作成
- 10 アサヒビール株式会社 “Fact Book 2009” より一部修正し, 2007 年の中国ビール市場における消費量, シェア, 外資提供先を作成した。

2007 年ビール消費量

会社名	生産量 (千kl)	シェア	外資提携先
華潤雪花	700	17.80%	SABMiller
青島ビール	506	12.90%	ABI
ABIグループ	660	16.80%	
北京燕京	401	10.20%	
重慶ビール	180	4.60%	Heinekin
河南金星	176	4.50%	
上海アジアパシフィックブリュワリー	154	3.90%	Heinekin

11 <http://www.asahibeer.co.jp/ir/09pdf/090123.pdf>

日本企業の中国市場開拓のアライアンス戦略に関する実証研究

○唐恵秋(亜細亜大学)

1. はじめに

本研究は、世界最大の消費市場として注目される中国市場に日本企業が如何に進出し、開拓していくかを明らかにしたい。今まで、多くの日本企業は生産コストを削減するため、中国を生産基地として活用してきた。中国の人口増加と消費水準の向上に伴い、中国は魅力的な市場として期待されている。しかしながら、中国という巨大な市場で、グローバルな競争は劇的に激しくなりつつあり、中国でのビジネス展開は決して容易なことではない。例えば、価格競争や資材調達、現地ニーズの把握などの問題点がよく指摘されている。企業単独では、事業展開について競争に打ち勝つために必要な経営資源を備えることは極めて困難である。こうした背景で、中国に進出している日本企業は競争力を向上するため、現地企業あるいは台湾企業とアライアンスすることを通じて、パートナー側が保有する経営資源を活用し、日本企業本社の弱みを補完することが一つの有効な方法であると考えられる。

一方、多くの研究では、こうした企業間のアライアンスは多くの難題が横たわるとされる。例えば、企業が提携パートナーに自社の貴重な知識、情報及び技術などを学び取られると、その競争優位性を喪失するという深刻な事態になるかもしれない。また、こうして提携パートナー間に、どちらかの一方がより多くのメリットを享受することから、提携自体が不安定になり、長く続かない可能性が出てくる。

従って、アライアンスより現地企業の経営資源を活用する日本企業もあれば、独資で中国に進出している日本企業もある。各進出形態にはそれぞれのメリットとデメリットがある。本研究は日本企業が成長市場として注目されている中国市場に進出する際に、進出形態の選択とその選択決定要因と企業のパフォーマンスとの関係を明らかにすることを主眼としている。

2. 調査対象と成果指標

2008年10月に、「中国進出企業一覧」(蒼蒼社)から中国にビジネス拠点を持っている日本企業の本社885社を対象として「中国ビジネスの戦略展開と市場開拓に関するアンケート」調査を実施した。885社のうち、104社の有効回答があったことになる。回収率が11.8%である。

日本企業の中国現地企業とのアライアンス戦略を分析する上で、成果指標を下記のようにする。

- ① 各進出形態別で設立された中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合い。「1. 減少している、2. ほぼ同じである、3. やや伸びている、4. かなり伸びている」を1～4に評点化。
- ② 各進出形態別で設立された中国現地法人の営業利益の対前年伸びの度合い。「1. 減少している、2. ほぼ同じである、3. やや伸びている、4. かなり伸びている」を1～4に評点化。

3. 実証結果

①. 中国市場に進出する目的及び今後事業展開の動向

今回のアンケート調査では、71%の日本企業は「中国での市場開拓」を中国に進出する目的としている(図1)。また、今後の中国事業展開については、「事業規模の拡大を図る」の比率は74%であり、「現状維持」は22%であり、「事業規模の縮小を考えている」と「その他」を合わせるとわずか4%となった(図2)。中国は人件費の高騰、外資系企業への優遇政策の取り消しなど、投資環境が大きく変化しているにもかかわらず、依然として有望な市場であることが示されている。

図1 中国進出目的

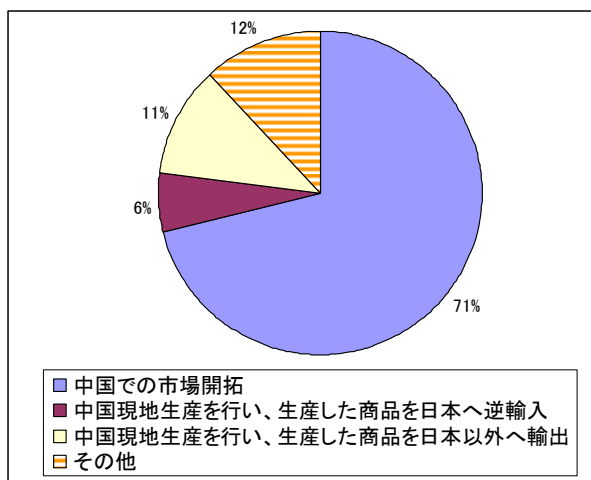
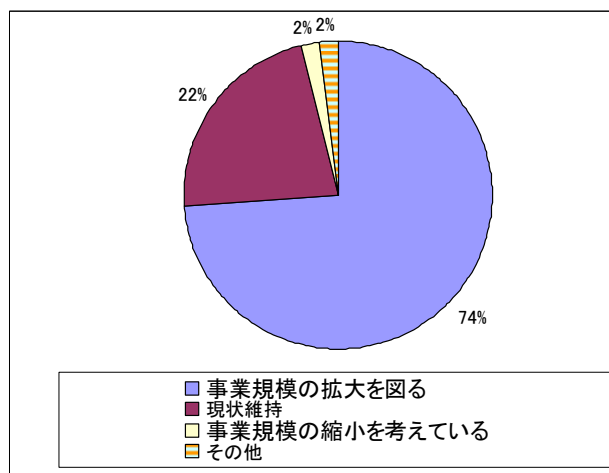


図2 今後の中国事業展開



②. 中国現地法人の運営上の問題点

中国現地法人の運営上の問題点について、「価格競争が激しい」が 35.29%で最多となった。続いて「生産・品質管理面の問題」(10.7%)、「販売ルートの拡大が困難」(9.8%)で続く。競争相手との価格競争、生産・品質管理面での問題、販売面での問題に、日本企業は苦戦している様子がみえてとれる。

表1 中国現地法人の運営上に抱えている問題

選択肢	最も問題視	次に問題視
良いパートナーを見つけるのが困難	6.86%	4.00%
事業の許認可等の法規制上の問題	6.86%	11.00%
原材料・部品の調達の問題	6.86%	13.00%
生産・品質管理面の問題	10.78%	13.00%
物流の問題	1.96%	3.00%
販売ルートの拡大が困難	9.80%	7.00%
消費者ニーズの把握が困難	0.00%	3.00%
価格競争が激しい	35.29%	17.00%
販売代金の回収が困難	6.86%	11.00%
違法コピーなどの知的財産権の問題	2.94%	6.00%
法律・政策の問題	6.86%	9.00%
その他	4.90%	3.00%

③. 進出形態別の影響要因及び経営成果

企業が独資と合弁をどちらに選択する理由について設問した。独資で中国現地法人を設立した理由の上位3項目は、「自社の経営戦略に沿ってコントロールできる」を挙げた企業が68%、「自社の技術や経営ノウハウなどの流出を防止できる」が11%、「自社が中国進出に必要な人材や経営ノウハウなどを持っている」が10%であった(図3)。独資と比較すると、合弁による進出形態では企業間の文化的差異や意見の食い違いが発生するため、重要な意思決定の際に、パートナーとの調整に時間がかかると考えられる。つまり、コミュニケーションリスクが高ければ高いほど、企業は合

弁より、独資を選択する傾向にあると考えられる。また、独資と比較すると、合併による進出形態では企業がパートナーに自社の貴重な知識、情報及び技術などを学び取られるリスクが高い。この情報流出リスクを回避するため、企業は合併より、独資を選択する方が良いと考えられる。

中国現地企業と合併で中国現地法人を設立した理由について、一番大きな理由は「現地企業の人材や経営ノウハウなどが活用できる」(64%)であった(図4)。中国市場に関する特有な知識や情報を獲得するためには、企業は長い時間をかけ、自らで知識や経験を蓄積するより、現地の生活環境、文化背景、現地消費者のニーズなどの情報をよく知っている現地企業と合併した方が良いと考えられる。

図3 独資で中国現地法人を設立した理由

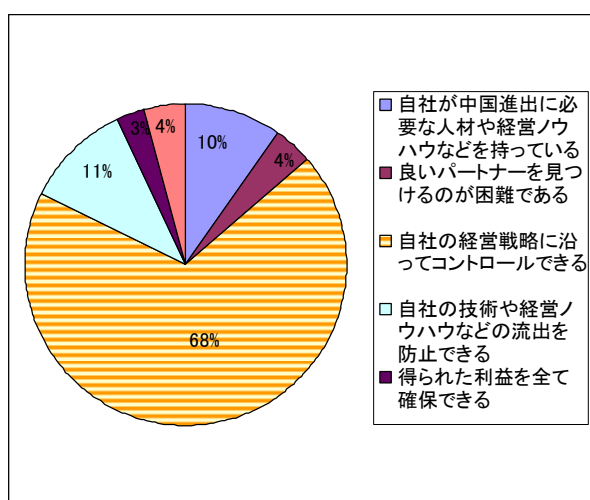
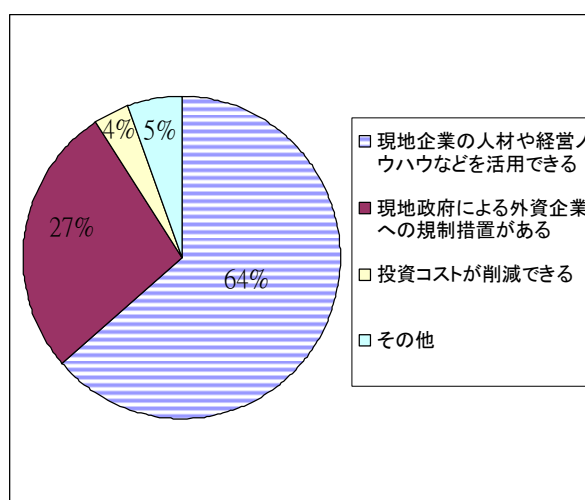


図4 中国現地企業と合併で中国現地法人を設立した理由



経営成果から見ると、中国現地企業と合併で中国に進出している日本企業のほうが、中国現地法人の売上高と営業利益の対前年伸びの度合いが高い傾向になっている(売上高の対前年伸びの度合いの平均が3.26で、営業利益の対前年伸びの度合いの平均が2.85)。逆に、独資で進出している日本企業の同成果指標の平均は売上高が2.89で営業利益が2.52と低くなっている。従って、進出形態においては、日本側は中国市場の状況をよく把握している現地のパートナーと組んだほうが良さそうである。

なお、中国市場開拓で多くの経験やノウハウをもっている台湾企業を活用することが一つの有効な選択肢と考えられる。日本企業にとって、中国で台湾企業とアライアンスすることにより、どのようなメリットがあるかの問いに対する回答の上位3項目は、(1)「台湾企業が持つ中国現地の販売網が活用できる」(35.7%)、(2)「台湾企業が持つ生産力が活用できる」(25%)、(3)「人事・労務の管理能力が活用できる」(25%)であった。この結果からみると、中国での販売ルートの拡大に悩む日本企業にとって、台湾企業が構築している販売網を活用し、高成長の中国市場に参入するのは魅力的であることがわかった。また、中国の日系現地法人が中国現地法人の運営上の問題点として強く意識しているのは「価格競争が激しい」ことである。日本企業は台湾企業とのアライアンスを通じて、台湾企業が中国で持っている生産力を活用し、コスト面での競争力も向上できると考えられる。

経営成果との関連性を見てみると、中国で台湾企業とアライアンスしている日本企業の方が、中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いが高い傾向になっている(平均値3.65)。逆に台湾企業とアライアンスしていない日本企業の同成果指標の平均は3.1と相対的に低い。特に日台アライ

アンスで、台湾側を人事・労務管理の責任者にした方が良いという結果が出てきた。台湾側が責任社になっている企業のほうがアライアンスのメリットを感じている（メリットを感じている平均値は3.38）。逆に、日本側が責任者になっている企業のメリットを感じている平均値は2.75と相対的に低い。つまり、日台アライアンスにおける台湾企業の活用は、人事・労務面での貢献が大きい。

表2 台湾企業とアライアンスした理由

選択肢	最も重要	次に重要
中国側に良いパートナーがいない	3.6%	15.4%
台湾企業が持つ生産力が活用できる	25.0%	3.8%
中国政府の台湾企業に対する優遇制度が活用できる	3.6%	7.7%
人事、労務の管理能力が活用できる	25.0%	26.9%
台湾企業が持つ中国現地の販売網が活用できる	35.7%	11.5%
パートナーを通じて台湾企業による産業集積を活用して、部品調達、生産委託などが可能になる	0.0%	23.1%
現地のニーズに合った商品作りができる	3.6%	7.7%
その他	3.6%	3.8%

4. むすび

今回の調査より、日本企業は中国市場に進出する場合、独資で進出するより、現地企業、あるいは台湾企業とアライアンスしたほうが良いという結論が得られた。特に、市場の競争が激しい状況では、販売面、人事・労務管理面などで台湾企業とのアライアンスが効果的である。もちろん、市場環境などが変化すると、パートナー側との関係も変わる可能性があるので、長期的な信頼関係を構築してきたパートナー側と様々な形で協力関係を維持していくことが重要であろう。

参考文献

- 呉銀澤 & 劉仁傑, 「中国進出における日台共創の発展」, 日本経営学会誌第22号, 2008, pp. 53-65.
- 井上隆一郎編着, 『日台企業アライアンス-アジア経済連携への底流を支える』, 財団法人交流協会, 2007年3月.
- 伊藤信吾, 「急増する日本企業の『台湾活用型対中投資』～中国を舞台として日台企業間の『経営資源の優位性』補完の構造～」, みずほ総研論集, みずほ総合研究所, 2005年Ⅲ号.
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部, 「海外調査部の在アジア日系企業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編— (2007年調査)」, 日本貿易振興機構, 2008年4月 (2008年7月25日ダウンロード) .
- 21世紀中国総研編, 『中国進出企業一覧 上場企業篇 2007-2008年版』, 蒼蒼社, 2007年3月3日.
- 小川卓也『戦略提携』株式会社エルコ、1995年
- 鈴木浩三「M&A及び提携に対する環境条件の影響」年報 経営分析研究第18号、2001年
- 林正「市場参入形態、事業経験と海外子会社パフォーマンスー日本製造業企業の海外子会社に関する実証分析」早稲田大学大学院商学研究科第61号、2005年

わが国における戦略的管理会計の動向と課題

○矢澤信雄（亜細亜大学）

1. はじめに

本稿では、会計学とは、企業、官庁、家計など一定の経済主体が行う会計行為、すなわち、富の存在とその変動に伴う損益とに関する計数的情報の測定と伝達の行為を対象とし、法則、性格、構造などを、首尾一貫した理論的体系をもって解明しようとする学問のことであるとする。

2. 戦略的管理会計とは

まず、戦略とは「いかに競争に打ち勝つか、ということに関する企業のセオリー」（新江（2005））と定義する。

戦略的管理会計（Strategic Management Accounting, 以下 SMA とする）については下表に示すように統一的な定義が世界的に存在しない状況である。

表 1 戦略的管理会計研究のサーベイ論文における SMA の定義

著者	SMA の定義
Wilson (1995)	戦略問題に対して明示的に関心を向けた管理会計アプローチ
Puxty (1993)	SMA という言葉は 1980 年代以降展開してきた 2 つの学派を包含するものとしてもちいられている。すなわち一方は、イギリスの Simmonds, Bromwich、他方は Kaplan, Johnson, Cooper による研究に代表されるもの
Bhimani & Keshtvarz (1999)	SMA の明示的な定義は示されていない
Guilting et al. (2000)	ある管理会計手法が SMA であるか否かの基準は以下の 3 つである ①外部環境志向性、市場志向性 ②競争相手への焦点 ③長期志向性、将来志向性
Roslender & Hart (2002)	SMA という用語は次の 3 つの意味で用いられている。 ①Accounting for Strategic Positioning の同義語として ②戦略論の研究成果と管理会計を結び付けようとする試みに対して SMA という言葉が用いられている ③Simmonds, Bromwich の研究を表す用語

出典：筆者作成

3. わが国における戦略的管理会計の研究動向

下表においてわが国における戦略的管理会計の主要著作を示す。

表 2 わが国における戦略的管理会計の主要著作

著者	主要なトピック
西山茂 (1998)	活動基準原価計算、原価企画、研究開発費の管理
清水孝 (2001)	バランスト・スコアカード、活動基準原価計算、製品開発 戦略のための管理会計、サプライチェーン・マネジメント
浅田孝幸 (2002)	バランスト・スコアカード、サプライチェーン・マネジメ ント
新江孝 (2005)	バランスト・スコアカード、コンティンジェンシー理論
伊藤和憲 (2007)	バランスト・スコアカード、コーポレート・スコアカード

出典：筆者作成

表 2 より、わが国の戦略的管理会計の研究動向としては、米国の Kaplan, Johnson, Cooper 等による活動基準原価計算 (ABC)、バランスト・スコアカード (BSC)、サプライチェーン・マネジメント (SCM) の影響が色濃い。この点、ABC、BSC、SCM の概念を批判し、まったく新たな概念を日本から世界に発信するという状況にはなっていないのは残念である。日本的経営に基づいた戦略を志向した管理会計研究というのは不可能ではないと思われる。

4. 課題

以上より、わが国の戦略的管理会計研究の今後の課題としては次の点が挙げられる。

- ①米国で生まれた ABC、BSC、SCM 等のツールをそのまま受け入れるのではなく、これからは、日本の経営戦略に基づいた真にイノベーティブな概念を日本から世界へ発信することが望まれる。
- ②もともと会計学とは計数的情報の測定と伝達の行為を対象としている。しかし、BSC などのツールは直接的には計数的情報の測定と伝達の行為とは無関係である。今後、戦略的管理会計研究を発展させていくとき、今一度会計学の基本を意識した研究の方向性を検討することが望ましい。
- ③管理会計の学会発表においても、計数的情報の測定と伝達という会計学の基本から乖離した研究発表が増加している。戦略的管理会計研究が会計学の原点を見失わないことが望ましい。

参考文献

Bhimani, A & Keshtvarz, M.A. (1999) . British management accountants: strategically oriented. *Journal of Cost Management*, 13 (2), 25-31.

Guilding, C. *et al.* (2000) . An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11 (1), 113-135.

Puxty, A.G. (1993) . Strategic management accounting. In *the social organizational context of management accounting* (pp.9-10). Academic Press.

Roslender , R. & Hart, S.J. (2002) . Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: the case for strategic management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (2), 255-277

Wilson, R.M.S. (1995) . Strategic management accounting. In Ashton, D.J., Hopper, T.M. & Scapens, R.W. (Ed.), *Issues in management accounting* (2nd ed.) (pp.159-190). Prentice-Hall.

浅田孝幸 (2002) 『戦略的管理会計 キャッシュフローと価値創造の経営』 有斐閣

新江孝 (2005) 『戦略管理会計研究』 同文館出版

伊藤和憲 (2007) 『ケーススタディ 戦略的管理会計 新たなマネジメント・システムの構築』 中央経済社

清水孝 (2001) 『経営競争力を強化する戦略管理会計』 中央経済社

西山茂 (1998) 『戦略管理会計』 ダイヤモンド社

日本人中国語初学者に対する実践本位の「四声」教授法

○田中則明（LEC 東京リーガルマインド大学）

第1章 日本人学習者にとっての「四声」

- ① 全体的に平板になることが多い。
- ② 出だしの（頭子音）を間違えることが多い。
- ③ 二音節、二音節以上の語において、第二音節以下が「平板化し」易く、「語尾が下がり」易く、「軽声化し」易い。
- ④ 上記①、②、③の複合による誤りを犯しやすい。
- ⑤ 一文字または二文字のある特定の語、句、文に対しては、正しく「四声」が発音できたとしても、別の語、句、文に対しては、必ずしも正しく「四声」が発音できるとは限らない。但し、正しく「四声」が発音できる語、句、文が一定量に達すると、「四声」の安定度が増して来る。
- ⑥ 一文字または二文字の語、句、文に関しては、たとえ「四声」が安定したとしても、長い句、文を話す場合には、既に得られたと思われていた「四声」の安定度が一時的に下がる。
- ⑦ ピンイン表記に起因する間違いが見受けられる。ピンインの声調符号に忠実であろうとすればするほど、間違いが起きてしまう。

第2章 「四声」習得を妨げる様々な要因

- ① 中国語の音声的特性に係る要因
- ② 学習者の「意識」に係る要因
- ③ 日本語の音声的特性に係る要因

現象	第1声	第2声	第3声	第4声
a. 出だしの音の高さを間違える	○	○	○	○
b. 語尾が下がる	○			
c. 平板化する		○	○	○
d. 第2音節が、平板化、 軽声化する、 語尾が下がる	○	○	○	○

- ④ ピンイン表記に係る要因

第3章 教授法の開発にあたっての基本的考え方

- ① ここで言う教授法とは何か
- ② ツールに求められるもの

開発すべきツールに求められる要件をまず考えてみる。ツールは、今までの議論を踏まえ、次のような機能・効能及び特徴を備えていることが望ましいと考える。

1. 学習者の「意識改革」を促すものである。

このツールを使用して学ぶことにより、中国語における「四声」の重要性に対する認識が深まり、いわれなき不安が払しょくされと共に、過剰な自信も持たせないようなものが良い。一般的に言って、自分で進歩が実感できれば、「未知のもの」に対する不安や思い込みは払拭される。その意味から言えば、進歩が実感できるものがベストである。

また、「これだけやれば『四声』対策は十分。向こう数週間は、これを仕上げることだけに先念すればよい」というように学習範囲と目標を明確にすることができるものが良い。

2. 日本人が有する音域、アクセント上の弱点を克服できるものが良い。

上述の日本人の弱点は、基本（筆者は、これを建物の建設になぞらえ、「杭打ち」と呼んでいるが）をきちっとやれば、必ず克服できるはず。

ツールは、まさに「杭打ち」のハンマーである。ハンマーは、重くて、「ズシン、ズシン」と深く打ち込めるものが良い。「杭打ち」の出来不出来が後々効いて来る。

3. 毎日実行できるようなものが良い。

毎日読まれるお経のようなものが良い。読み易く、知らず知らずに覚えてしまい、口をついて出るようなものであるべきである。

4. 一人で発声練習できるものが良い。

CDを「聞く」のみでなく、自分で発音できるものが良い。

5. 日本人にとって難しい「母音」「子音」はなるべく少ないものが良い。

初学者故、まだ「母音」「子音」が固まっていないため、日本人にとってできる限り発音し易い「母音」「子音」のみにより構成されているものが良い。

具体的に言うと、che、ri、po、leng、qiang、ce・・・等の、中国語を学んだことがない者には発音できない音を含まないものが良い。

6. 「四声」の不安定期をできる限り短縮できるものが良い。

7. 「ピンイン」の不規則性にも早い時期に慣れることができるものが良い。

8. 出来るだけ、将来使うことになる単語から構成されているものが良い。

当たり前のことだが、一度も口にする事のないような特殊な単語より、日常よく使われる単語で構成されているものが良い。勉強を始めて間もなく、いくつかの単語が正しく発音でき、ネイティブに通じれば、自信が湧いて来るはずだ。

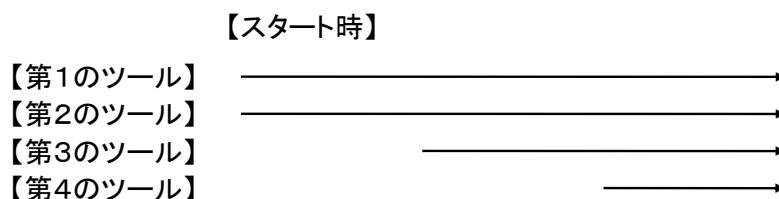
9. 中国語、中国文化への興味を促すものが良い。

第4章 実戦本位の教授法

① 4つのツール

筆者が考案した対面式授業用のツールは、全部で4つである。なぜ、四つあるかと言えば、学習者のレベルに応じて、使い分けるためである。もっと厳密に言えば、入門から初級レベルと学習が進むのに応じて、第1のツール、第2のツールに第3のツールを付け加え、最後に第4のツールを付け加えるという具合に、ツールの数を増やして行くのが最も効果的であると考えからである。

以下に、おおよその4つのツールの導入時期を図示する。



具体的な導入時期は、各教授者の判断にゆだねられるが、第3のツールの導入は余り焦らない方が良い。「四声」が不安定な段階で、第3のツールを導入すると、折角安定化の兆しが見え始めた「四声」が、再び不安定な時期へと逆戻りしてしまうからである。やはり第1のツール、第2のツールで十分修練を積んでおき、学習者自信も「四声」に対して自信が持てるようになった段階で導入すべきである。

第4のツールにまで到達し、中国語特有のリズムが、楽しく感じられるようになればしめたものである。

② 4つのツールと個別の使い方

【第1のツール】

このツールの狙いは、「一音節」の声調を安定させることである。建物の建設に譬えれば、基礎工事「杭打ち」の中でもまた基礎工事にあたる部分故、徹底的にやる必要がある。最初は、ゆっくりはじめ、将来的には、ネイティブと同じ速さで発音できるようにしなければならない。おおよその目安を下記する。

	スタート時の速さ（5文字続けて）	目標の速さ（5文字続けて）
1	5秒	1秒
2	5秒	1秒
3	10秒	2秒
4	5秒	1秒

1	猫	多	花	高	兵
2	明	忙	红	难	来
3	你	我	好	买	小
4	贵	辣	大	做	用

【第2のツール】

上述の如く、日本人には難点ありの「2音節」の練習故、これも徹底的にやらなければならない。練習の目安は、おおむね下記の通り。

<u>スタート時の速さ（19単語続けて）</u>	<u>目標の速さ（19単語続けて）</u>
--------------------------	-----------------------

30秒

8秒

1 + 1 新鮮

1 + 2 公園

1 + 3 縮小

1 + 4 鸡蛋

以下省略

【第3のツール】

省略

【第4のツール】

省略

以上

A401

報告題目：ECU から考える ACU 導入への展望

報告者名：○赤羽 裕（みずほ銀行）

本報告は、1997 年発生のアジア通貨危機以降、域内各国で進む金融協力の施策の一つとして検討されているアジア通貨バスケット（Asian Currency Unit = ACU）について、ヨーロッパにおけるユーロの前身である European Currency Unit=ECU 導入の経験から、その展望と課題を検討したものである。

2008 年 9 月の「リーマンショック」以降、世界の金融・経済は 100 年に一度と言われる危機を迎えた。アメリカ・ヨーロッパ・アジアとも、その危機からの脱出を図るため、資金供給・財政出動など中央銀行・政府など公的機関による施策が多く打ち出されている。そうした中、当初、影響はそれほど大きくないと言われていた日本でも、企業・金融機関とも多大な損失を計上するなど、世界経済危機の影響を受けた。中でも、急激に進んだ円高の影響は自動車など日本の代表的な輸出企業の業績に多大な影響を与えている。業績悪化の要因としては、世界的な経済危機が実体経済に及び、そもそもの需要減が大きいものの、輸出企業にとっては円高要因も非常に大きい。1985 年のプラザ合意以降急激に進んだ円高への対応として、日本企業は現地生産を増加させるなど対策をとってきた。しかし、新興国市場での需要増などへの対応のため輸出比率が増加したこと、相場変動はあっても 1 ドル 100 円を切るのは 2008 年が 13 年振りであったこと、ユーロ安も急激であったことなど、今回の円高は減益幅を大きくすることとなった。こうした動きは、マクロ経済面にも当然現われ、2009 年 1 月の貿易赤字は 9,526 億円と過去最大を記録するに至り、外需依存型の日本経済の構造的な問題点を改めて顕在化させることとなった。

1997 年発生のアジア通貨危機の経験を踏まえても、為替相場の急激な変動は個別の企業業績に止まらず、一国のマクロ経済へ大きな影響を与える。アジア通貨危機を契機に、「チェンマイイニシアティブ」など、域内金融協力は着実に進んできたものの、2006 年の ASEAN+3 の財務大臣会合で合意された「アジア地域の一層の金融安定に向けた地域通貨単位構築の手順の研究」は、政治的なコンセンサスの難しさもあり、捗々しくない。今回の世界経済危機は、日本を初めとするアジア域内各国に改めて通貨に関する協調を再考させる契機となる可能性はある。以下では、長い年月をかけてユーロ導入を実現したヨーロッパでその前身として利用された ECU の内容ならびに利用実態を確認する。

現在の EU 創設に向けたヨーロッパの取組は、1958 年の欧州経済共同体(EEC=European Economic Community)など早い段階からスタートしたと言えるが、本報告では ECU に直結する EMS(=European Monetary System)を中心に検証する。EMS は、1978 年 12 月の欧州理事会においてその設立が決議された。実際に翌 1979 年 3 月に発足した EMS の特徴は、①欧州通貨単位 (ECU)、②為替相場メカニズム (ERM=European Exchange Rate Mechanism)、③信用供与メカニズムの 3 点である。欧州理事会による ECU に関する規定の主なものは下記のとおりである。

(1) ECU の価値と構成は制度発足時は欧州計算単位 EUA (=European Unit of Account) と同一

(2) 使用方法

A. 為替相場メカニズムの価値基準

B. 乖離指標の基準

C. 介入および信用メカニズムの双方における表示単位

D. EC=European Community (欧州共同体) 金融当局間の決済手段

(3) ECU における各国通貨のウェイトは 5 年ごと、またはいずれかの通貨のウェイトが 25% 変動した場合、要請に基づき改定される。

(4) 決済手段として使用するため、当初の ECU の供給は中央銀行の金・ドル準備の 20% の預託を見合いに欧州通貨基金が行う。

上記を「公的 ECU」と位置づけるのに対し、民間銀行が外国為替市場において公的 ECU と同じ比率で構成通貨を調達し、通貨バスケットとしたものが「民間 ECU」である。民間 ECU は、主に金融取引において使用された。その背景には当時の EC 加盟国の多くで資本取引制限が維持されていたが、ECU 取引については資金・為替市場へのアクセスが自由であったことが挙げられる。預金あるいは債券など銀行市場・資本市場取引が順調に発展したのに対して、貿易取引での ECU の利用は拡がりを見せなかった。この理由としては、現在のユーロとは異なり ECU の現金通貨が存在しなかったこと、銀行間決済システムインフラに関して不足感があったことなどが指摘されている。

ECU のこうした実績・経験に照らして、アジアの現状を考えてみたい。まず、公的 ACU を実現するためには、域内各国の政治的なコンセンサスが必要となる。これは、前述のとおり 2006 年の ASEAN + 3 の財務大臣会合で「研究」レベルの合意に止まり、その後も大きな進展は見られない状況である。しかし、アジア通貨危機後に域内金融協力の気運が高まったことと同様に、今回の世界経済危機に大きな影響を受けたことを踏まえ、域内の通貨のあり方の議論が本格化することを期待したい。そのためには、アジア開発銀行 (ADB) の増資をまずは実現した後、2006 年に表明した ACU 指標の公表実現、その後の ACU 建て債券の発行などの具体的なロードマップを数年以内に描くことが前提となる。実現性について議論は多々あると思うものの、アジア通貨危機発生 (1997 年) からチェンマイイニシアティブ合意 (2000 年) まで 3 年であったことを踏まえ、G20 などによる世界経済危機への当面の対応が進んだ後にアジア域内各国の協力進展の可能性はあると考える。

民間 ACU に関しては、日本企業が円高の影響により業績を落としたこと、中国が人民元の貿易決済を一部解禁方針としたことなど、改めて域内取引のドル依存の問題が浮き彫りになったことが契機となると考える。中国については、既に世界的にも大きな経済シェアを有しているものの、人民元につき資本取引に関する規制を維持している。これを ECU の資本取引が進展した際に EC 加盟国の多くが資本規制を維持していたことと照らせば、アジアでの ACU 導入を検討する際には、考慮すべき点と言える。為替リスク管理のニーズのある事業会社と金融サービスによる収益向上を図りたい金融機関との協力により、民間 ACU の決済インフラを整備していくことが今後の鍵となるであろう。

なお、本報告の内容・見解は個人的であり、みずほ銀行、その他いかなる組織とも無関係である。

(主要参考文献)

宿輪純一「アジア金融システムの経済学」日本経済新聞社 2006

村瀬哲司「東アジアの通貨・金融協力 欧州の経験を未来に活かす」勁草書房 2007

渡辺真吾・小倉将信「アジア通貨単位から通貨同盟までは遠い道か。」日本銀行ワーキングペーパー2006

中国における日系地域統括会社の機能と組織形態

○奥村恵一(立正大学)

第Ⅰ節 はじめに

第Ⅱ節 中国における日系投資性会社の統括機能

日系投資性会社—製造業他の場合 39 社 2003—松下電器(中国)(有)、日立(中国)(有)、アル派電子(中国)(有)、富士通(中国)(有)、三洋電機(中国)(有)、阿爾卑斯(中国)(有)、東芝(中国)(有)、五十鈴(中国)投資(有)、東陶機器(中国)(有)など。**商社の場合** 9 社 2003—伊藤忠(中国)集団(有)、三井物産(中国)(有)など。

製造業の多くは、事業内容として、中国国内での新規投資支援、産業への投資促進、投資会社の統括管理、既存事業の管理・有望新事業の発掘、現地会社の製造販売、サービスなどの支援、中国で展開している全事業の統括、各投資先に相互に関連する事業の調整、人材育成など多様である。これらの多くは、中国商務部「外商投資の投資性公司設立に関する規定」(直接投資に従事する会社)に盛られている営むことのできる業務に相当しており、これを投資機能と呼ぶことができる。これに加え、統括、統括管理、統括会社という機能が見られるが、これはむしろ日本本社の必要性に基づいて行う統括機能である。A社(中国)(有)では、「現地法人の事業活動支援とグループ企業の新規投資の後押し」〔21世紀中国総研編『中国進出企業一覧』2001～2002年版〕から、「製造事業場への支援活動と中国科学技術向上支援」〔2003～2004年版〕、さらに「中国地域統括会社、備考—2002年12月合弁から独資に、支援会社から地域統括会社へ転換し増資」〔2005～2006年版〕と記され、統括色が強くなっている。

第Ⅲ節 地域統括会社の統括機能とその上部組織

統括機能の組織形態として、次の3つの視点から取り上げることにしたい。

第1は、統括会社の上部組織に関わるものであり、日本本社における統括権限の源泉を取り上げる。第2は、統括会社の内部組織に関する部分であり、製品・ドメインの縦のラインと国・地域の横のラインとその交錯の問題を扱いたい。

第3は、地域統括会社の機能強化のための組織形成に関わる部分であり、最近各社が経営改革として

中国事業重視の戦略の視点から国・地域の横のラインを強める動きがあり、これを体系化したい。

1. 現地法人に対する日本本社の2つの統括ライン

(1) 縦の統括ラインとしてのディビジョン・カンパニー制—中国子会社に対する基本的ライン—

日本本社の組織がディビジョン・カンパニー制をとっている場合は、中国のほうも概ねこのカンパニー制になっている。カンパニーの事業については、各カンパニーが派遣しているグループ代表(グループ長)が責任を持ち、これが中国全体にわたってカンパニーの仕事をするというのが基本原則である。

A社では、①パナソニックAVCネットワークス社(中国子会社数3社)、②パナソニックオートモーティブシステムズ社(3社)、③パナソニックシステムソリューションズ社(1社)など、AVCネットワーク分野合計6分社・主要子会社の中国子会社数13社となっている。アプライアンス分野、デバイス分野、その他を加え、総合計、本社16分社・主要子会社、中国子会社は54社が設立されている。

(2) 横の統括ラインとしての国・地域別統括会社の導入の必要性

中国という地域の視点から統治するという横のラインを導入しなければならない事態がある。上記A社の地域別分散中国子会社、北京市8社(5分社・子会社)、天津市3社(3分社・子会社)、上海市5社(5分社・子会社)、無錫市3社(3分社・子会社)など。広東省を合計してみると9社(7分社・子会社)。A社では、事業部や子会社の独立性を尊重し過ぎたことから事業の分散と重複を招き、競争力を低下さ

せた苦い過去がある(そのグループ会社の重複事業は合計1兆円にも達していたといわれる)。

縦のラインの整合性のない展開が次のように見られる。中国という視点の欠如、全社的視点の欠如、製品間・販売網間・系列会社間の未調整(重複、衝突)、現地法人の整合性のない立地、現地での新規事業・新規販売網・新ブランドの整備と展開不能、合併企業の古い体質・権限の改善困難、材料費・労務費・物流費の費用削減余地放置、従業員の一括教育・管理の困難である。

2. 現地法人に対する日本本社の2つの統括ラインの源泉—本社統括機構編成の3つのタイプ—

(1)第1のタイプは、**地域統括会社権限が本社部門を含む職能部門の管掌(権限)役員によって保持されている**。A社(中国)の董事長(会長)は、本社海外部門の中国北東アジア本部長の執行役員であり、さらに海外部門担当役員は取締役副社長である。本社部門には、本社部門、R&D部門、営業部門、そして海外部門という職能部門があり、その海外部門の責任者が海外担当の副社長である。A社では、事業ドメイン別体制のもとで、4つの分野ごとの16の分社と主要子会社社長(副社長・専務クラス)と並ぶ権限を持つ、国別・地域別組織の設置が見られる。B社も同じ。

(2)第2のタイプは、**地域統括権限が、本社部門を含む職能部門ではなく、製品・ドメインの企業グループと同じ範疇の権限として位置づけられる**。それは、C社の国際企業グループであり、C社(中国)(有)とC社(香港)(有)はその下にある。縦のラインであるドメイン別のグループカンパニーと横串である地域別組織が、この企業グループの中に並行して設置されている。このグループのCEOは代表取締役兼執行役員が担当し、またこのグループの担当者は専務執行役員、常務執行役員、および執行役員となっており、最後の執行役員がC社(中国)(有)の董事長を兼任している。

(3)第3のタイプは、D社に見られるように、トップマネジメントの組織上明確な位置づけはないが、**中国事業の戦略を社長直属の戦略部門として位置づけ、本社社長直属の戦略部門として中国統括の組織を整えようとする**。この会社では、統括機能の内容が、業務全般というよりも、販売統括という位置づけであることによる。その場合には、一本化された営業窓口を統括することが主眼であり、中国内の各種顧客向けの直接販売、間接(代理店経由)販売およびそのサポートを行う。したがって、中国における事業会社に対して計画設定や業績評価の権限は持っていない。

第IV節 地域統括会社の統括機能とその内部組織

1. 中国総代表の権限行使と権限調整—統括権限の意味—

中国担当の事業統括責任者は、A社の中国・北東アジア本部長、B社の中国総代表、C社の三洋電機の国際企業グループ長、E社の中国総代表(執行役員専務)がその例である。ここで**統括権限**というのは、当該統括会社の中国事業におけるガバナンス(統治)権限、すなわち中国事業に関する経営目的を達成するように基本方針を決定する権限(例B社「Super A&P - 2004」の中国戦略部分)、そしてこの基本方針を執行する中国での執行責任者を選任・監督・評価をする権限を指している。このような規定によれば、中国代表の統括権限は単なる管理(調整)や監督を超えるものとして意識される。

この中国事業の統括権限は、日本本社の社長から委譲されており、その意味では一段下の統括権といえるが、今日ではその権限の独自性・完結性が、中国戦略の上で重要になっている。この中国事業の統括権限が、製品・ドメインが有する統括権限と比べて劣位にないかどうかということが、問われている。

2. ドメイン統括権限(縦のライン)と地域別統括権限(横のライン)との調整

地域統括会社の統括機能とその内部組織というのは、ドメイン統括権限(縦のライン)と地域別統括権限(横のライン)との衝突と調整、地域統括会社の権限行使の実態が問題になる。ドメイン統括権限(縦のライン)と地域別統括権限(横のライン)との調整については、次の3つのタイプがある。

(1)単一のカンパニーと単一の統括会社の場合の調整

F 社の場合は、ディビジョンカンパニーとして 1 社が中国に進出しており、統括会社も F 社(中国)(有)が 1 社である。とくに販売については、統括会社がいったん買い上げて、各市場に出すというように統括会社が全て行うので問題が生じない。

統括会社の役割は、製品(衛生陶器、バス、金具)のクロスを仲介することであり、また商品開発を本社と現場の間でバランス良く行うことであるが、これらの場合にも、製品・ドメインの間に利益の対立がなければ、とくにカンパニー間の調整の問題は生じない。とくに F 社(中国)(有)の場合は、①中国における販売シェアが日本を含めた世界のシェアと比較して、まだ 1 割に達しないことも寄与している。

(2) 複数のカンパニーと単一の統括会社の場合の調整

複数のカンパニーと単一の統括会社の場合の調整というのは、A 社の中国関連の組織を想定している。A 社の「中国ビジネス拠点(中国子会社)」は、ドメイン別体制に基づいて日本本社の分社と主要子会社(グループ会社)が設立し、展開している。しかし、分社・子会社別派遣の結果、比較的多く中国子会社が集まっている地域を見ると、業務内容がばらばらである。A 社(中国)の会長は、強い権限を持った人が任命されており、ばらばらな海外子会社をいかに中国地域の視点から整然と体系化できるかが問われる。

(3) 複数の縦のラインと複数の横のラインの存在と調整

B 社では、日本本社に 7 つのカンパニーがあり、その派遣先の中国では 6 つのグループとして展開されている。他方、B 社の中国の投資性会社には、B 社(中国集団)(有)と B 社の出資による B 社(香港)があり、統括の範囲が相互に決められている。さらに、B 社(中国集団)(有)が、5 つの地区に、また B 社香港は、2 つの地区に横のラインとしての貿易会社を設立し、これら貿易会社は、統括会社の指揮のもと事業会社の監督をしている。そして、注目すべきであるが、これらの横のラインの中に、縦のラインである各グループの派遣社員が常駐する。この際、現地の事情に照らして、どのような形で縦のラインと横のラインを調整することになるか、中国総代表の力量が問われている。

第 V 節 地域統括会社の統括機能強化の組織形成

中国総代表の権限強化の理由と形態——①地域統括会社の権限を基本計画で明確にする。その持株会社化。②地域専門権限コンセプトの定式化を進める、③地域権限の調整を具体的・実態的・弾力的な力関係により高める、④ドメイン権限と地域権限による二重チェック体制をバランスよく確立する、⑤有効で能率的な価値連鎖の形成(新しい価値創造)を最大にするために、権限のバランスを図る。

1. D 社事業構造の再構築—地域販売統括型、販売統括機能・投資機能分離組織型—

前出の D 社では、部門エゴの行動の結果、動きに無駄があることから、全体的に製造をサポートできる営業にするために、また顧客に対して対外的に絞られた一本の窓口にするために、販売機能の統合が行われ、縦のラインに横串を刺したのである。①北京、②西安、③南京、④香港の A 社ソフト開発会社等を統合して、A 社(中国)信息系を設置した。そして、現在の販売拠点は、上海、北京、天津、広州、香港、深圳にある。なお、A 社には、投資機能を持つ A 社(中国)が他にある。

中国事業の販売機能を統括をする場合、窓口を一本化するような販売統括会社の形を採るものと考えられる。これを、地域販売統括型、販売統括機能・投資機能分離組織型と呼ぶことができよう。

2. B 社中国地域別統括権限の明確化・強化と場所の移動—地域主導マトリックス型—

B 社は、中国で連結対象会社と一般投資先が 200 社を超える。2004 年より中国戦略に関わる変革があり、特に中国総代表について、その下部組織として、縦のラインとしての 6 つのグループ、そして横のラインとして B 社(中国集団)(有)および貿易会社などを擁することになった。

地域統括者である中国総代表がカンパニーのラインにあるグループ長を配下に置くことによって、中国事業全体の利益を優先させるものと考えられ、画期的なものと考えられる。株式保有でなく、権限の

明確化・規定化によって、中国事業を中国という地域の立場でマトリックス組織を形成しようとしている。実態としては、ケースバイケースで、どちらの権限を優先するかは、少なくとも形の上では中国総代表の裁量に任されている。いわば、中国での事業・経営活動を中国で完結させる責任を持つことと考えられ、中国の本社機能を遂行していると理解してよいであろう。

3. A社のマトリックス経営—株式保有による製造会社統括—

図表A社「事業ドメイン別体制と地域統括会社との位置づけ」

A社では、海外事業の「躍進 21 計画」概要（2004）を示しているが、これは中国の統括会社A社(中国)(有)が担うべき課題に他ならない。その中で、事業と地域という2つの側面をもつマトリックス経営として、それぞれの地域でグローバル&グループ本社を代行し、コーポレートガバナンスを発揮する地域統括会社の機能を強化した。地域内のすべての事業会社はいずれかの事業ドメイン会社のグローバル連結経営に組み込まれると同時に、その所在地の地域統括会社の地域総連結経営にも組み込まれる。ここに、事業ドメイン会社の「事業軸」での戦略と地域統括会社の「地域軸」での成長戦略とのマトリックス経営が志向される。しかも、マトリックス経営を実現するために、各地域の地域統括会社が**持株会社**となり、当該地域内のグループ会社へ直接出資し、その回収管理を徹底する責任を負うことが特徴である。

この改革後は、複数の分社・子会社の統合の動きがあった。①エアコン新工場を広州に建設した、②白物家電開発について中国向けを完全に現地化した。

4. G社社内分社が増資引き受けをする中国統括子会社の自立性

G社が100%出資している中国における地域統括会社は、G社(中国)(有)であるが、この統括会社の増資分を、電器、照明器具、情報機器、住設建材、電子材料、制御機器という6つの社内分社が引き受けた(2004年)。出資額は、社内分社の中国での統括会社を通じた売上高などに応じて決めたという。統括会社は中国での事業立案を担当し、現地需要に合わせた製品開発や、中国にある製造子会社の製品を販売する機能を持っている。とくに、電子材料、制御機器を除く4つの事業では統括会社に「事業集団」を新設して開発と販売の機能などを一体化する。この事業集団トップには社内分社から事業部長級を派遣した。要するに、統括会社と本社の6つの社内分社の間には、出資と配当の流れができ、また統括会社の中には4つの事業が事業集団を新設して、開発と販売の機能などを一本化するのである。

新しい体制の効果——①地域統括会社に社内会社が出資し、中国での「収益状況への分社の責任」を明確にする仕組みを導入し、不採算事業の整理や設備投資など機動的な事業運営につながる。

②各分社の利益を調整する「事業集団」を新設して開発と販売の機能などを一体化できる。類似例B社：B社（中国集団）（有）やB社(香港)などの中に、縦権限を持つ各グループの派遣社員が常駐する。

③G社(中国)(有)董事長と「事業集団」の衝突の可能性。中国事業の立場—中国事業戦略の視点—中国市場の各社市場分割・統合という中国市場についての考察が必要である。

第VI節 む す び

G社の場合、当該「事業集団」が、分社の利益のみを主張する集団とは考えられない。事業集団が中国で開発と販売の機能などを一本化することで中国完結型であるためである。また、異業種に近い異なる市場をもつ分社がそれぞれ市場に対応した市場を見極めようとし、異なる市場を持つ他の分社と調整することで、中国という地域の立場と視点を確保するからである。そのために、B社の例を引くまでもなく、地域統括会社の枠の中で、中国という現地でドメイン各社が利益の調整をすることは、評価すべき実践である。Cf. 奥村恵一「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」『立正経営論集』第37巻第2号、2005年3月、pp.151～225。



アジア・国際経営戦略学会第2回報告大会

基調講演

戦略会計のすすめとABC／ABM

碓氷悟史

(亜細亜大学教授, 公認会計士)

1

(1) 長期収益力分析 (LPA)

1) プラス長期収益力比率

$$\frac{\text{利益剰余金}}{\text{資産合計}} \times 100$$

2) マイナス長期収益力比率

$$\frac{-\text{利益剰余金のマイナス分}}{\text{資産合計} + \text{利益剰余金のマイナス分}} \times 100$$

(2) 短期収益力分析 (SPA)

短期収益力比率

$$\frac{\text{営業利益} + \text{受取利息} \cdot \text{配当金} - \text{支払利息関係}}{\text{資産合計 (2期間平均)}} \times 100$$

連結財務諸表

■連結貸借対照表 (単位:百万円)

(平成18年12月31日現在)			
科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	118,879	流動負債	12,100
現金及び預金	67,408	支払手形及び買掛金	3,845
受取手形及び売掛金	14,533	未払い法人税等	2,484
有価証券	18,061	その他の負債	5,790
棚卸資産	17,814	固定負債	5,881
繰延税金資産	1,215	繰延税金負債	4,887
その他	1,851	退職給付引当金	162
固定資産	118,119	その他の負債	631
有形固定資産	40,382	負債合計	17,781
建物及び構築物	21,807	(純資産の部)	
機械装置及び運搬具	9,634	株主資本	211,284
その他	9,419	資本剰余金	30,704
無形固定資産	598	資本剰余金	30,419
投資その他の資産	77,158	利益剰余金	234,893
投資有価証券	75,141	自己株式	△64,733
長期貸付金	151	評価・換算差額等	7,932
繰延税金負債	113	その他の有価証券評価差額金	3,478
その他	1,752	為替換算調整勘定	4,454
資産合計	238,999	純資産合計	219,217
		負債純資産合計	238,999

■連結損益計算書 (単位:百万円)

(平成18年1月1日から平成18年12月31日まで)		
科 目	金 額	科 目
売上高	100,517	
売上原価	71,919	
販売費及び一般管理費	17,808	
営業利益	10,790	
営業外収益	5,532	
営業外費用	309	
経常利益	15,933	
特別利益	1,063	
特別損失	1,072	
税金等調整前当期純利益	15,914	
法人税、住民税及び事業税	4,945	
法人税等調整額	365	
当期純利益	10,603	
資産合計	238,999	

■連結キャッシュ・フロー計算書 (単位:百万円)

(平成18年1月1日から平成18年12月31日まで)		
科 目	金 額	科 目
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
1. 税金等調整前当期純利益	15,914	
2. 減価償却費	5,980	
3. 売上債権の増加額	△139	
4. 棚卸資産の増加額	△197	
5. 仕入債権の増加額	982	
6. 法人税等の支払額	△3,102	
7. 固定資産減損損失	821	
8. その他	△1,820	
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,500	
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
1. 有価証券・投資有価証券の取得	△14,193	
2. 有価証券・投資有価証券の売却	12,699	
3. 固定資産の取得	△4,981	
4. 固定資産の売却	890	
5. その他	△856	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,521	
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
1. 配当金の支払額	△3,994	
2. 自己株式の取得	△15	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,009	
IV 現金及び現金同等物に係る増減額	852	
V 現金及び現金同等物の増加額	8,020	
VI 現金及び現金同等物の期首残高	84,598	
VII 新株発行に伴う現金及び現金同等物の増額増加額	22	
現金及び現金同等物の期末残高	72,639	

(注) 現金及び現金同等物は、預入期間が3ヶ月を超える定期預金を除く現金及び預金と流動性の高い有価証券を含みます。

利益剰余金額 234,893百万円

長期収益力比率 99.1%

第65期 報告書

貸借対照表

資 産	負 債
	資本金・資本剰余金
	利益剰余金 (長期の経営の力)
資 産 合 計	負債・純資産合計 ⁴

貸借対照表

資 産	負 債
	資本金・資本剰余金
	利益剰余金(長期の経営力)
資 産 合 計	負債・純資産合計

5

貸借対照表

資 産	負 債
	資本金・資本剰余金
合 計	合 計
失われた資産	マイナス(△) 利 益 剰 余 金 (失われた資本金・資本剰余金)
元 の 資 産 合 計	元の負債・純資産合計

6

損益計算書

I 売上高(営業収益)
II 営業利益 →本業の利益
III 経常利益 →経営上の利益
II 当期純利益 →その年度の利益

アメリカと日本経済の違いについて
—企業の財務力を中心として—

1.GMとトヨタの比較

	2005	2006	2007	2008
ト ヨ タ	利益剰余金 9.3兆円	10.5兆円	11.8兆円	12.4兆円
	売上高営業利益率 9.0%	8.9%	9.3%	8.6%
G M	利益剰余金 2,784億円	483億円	-4.4兆円	-6.4兆円
	売上高営業利益率 -0.6%	-3.7%	-2.4%	-14.3%

蓄積の無い米国企業の悲劇か 不況に弱い

8

2. 米国企業の特徴

- (1) 市場（マーケット）を狩場としている
- (2) その結果、企業活動の全てが市場に依存することになり、経営の本来のあり方である自主・自立という考え方にならない
- (3) 現在の日本企業もこういう風になりつつある（株価ばかり気にする）
- (4) このように市場に依存する経営は自立という独立心が希薄となる
- (5) このような考え方は、米国の民族性にゆらいする。つまり狩猟・牧畜民族、つまり狩人のDNAを持つ市場を狩場とする
- (6) 株主重視経営は、米国型（流浪の旅人にとって信用できるのはカネ）
- (7) ステークホルダー型経営→新しい形か

9

マイクロソフトの米国的財務政策

	2003/6	2004	2005	2006	2007	2008
現金同等物及び短期投資	5.9兆円	6.6	4.2	3.9	2.9	2.5
資産合計	9.5兆円	10.1	7.9	8.0	7.8	7.7
利益剰余金	3.1兆円	2.0	-1.4	-2.2	-3.6	-2.8
株主持分（純資産）	7.3兆円	8.1	5.3	4.6	3.8	3.8
売上	3.9兆円	4.0	4.4	5.1	6.3	6.4
営業利益	1.6兆円	1.0	1.6	1.9	2.3	2.4
営業利益率（売上高）	41.1%	24.5%	36.6%	37.2%	36.2%	37.2%
当期純利益	1.2兆円	0.9	1.4	1.4	1.7	1.9
当期純利益率	31.1%	22.2%	30.8%	28.5%	27.5%	29.3%
配当金	1.26億円	1,881億円	4.1兆円	4,112億円	4,726億円	4,305億円

（特徴）

1. 現金預金が多かったから（2004年の6.6兆円：1ドル117円だと7.4兆円）、2005年に4.1兆円（1ドル117円で4.6兆円：現在105円で換算）大きな考えられない配当を行った。米国らしさ
2. 利益剰余金は基本的に関係ない。
3. 配当やもろもろの考え方の基本を株主持分で考えている。2008.6月自己資本比率50% 無借金
4. したがって、配当はDOEで考えていると想像される。

10

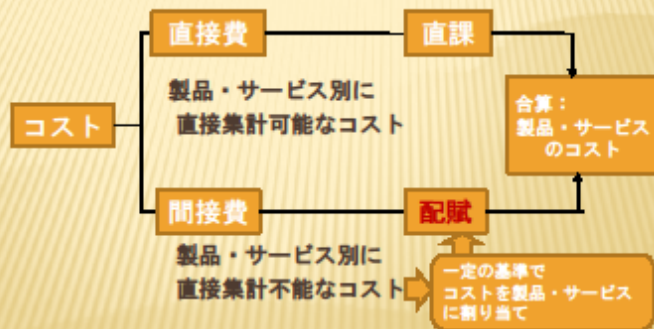
ABC手法の 意義と実践

亜細亜大学経営学部教授 碓氷 悟史
元亜細亜大学短期大学部教授 安部 彰一
(株)ツカモトコーポレーション
本部経営企画部部長 荒木 保男

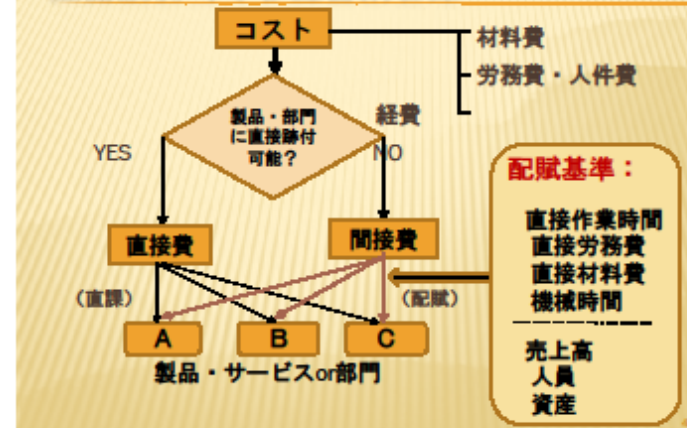
ABCとは

- Activity Based Costing
⇒活動基準原価計算
- 80年代、米国企業の実践をもとに
提唱され、世界的に普及をみた
新たなコスト計算手法
- 新たな概念による**間接コストの配賦**
手法に特徴

コスト計算の基本的な方法



伝統的なコスト計算の方法



ABC生成の背景

- 経営・生産環境の変化：
労働集約的少品種大量生産⇒
FA化・IT化された多品種少量生産⇒
直接作業の減少／間接・管理業務の増大
- 直接作業量etc.を基準とした間接費配賦
方法の合理性喪失
⇒伝統的コスト計算の陳腐化

■ H.Johnson/R.Kaplan:

間接費の「単純、恣意的な尺度による
配賦」を批判（1987）
⇒歪められた不正確な原価情報の提供
⇒誤った意思決定の誘発

■ P.F.Drucker:

労働集約的な20年代の現実に基づき
間接費を恣意的に配賦する伝統的な原価
会計の欠陥を厳しく批判（1990）

ABCの基本概念

- 伝統的原価計算：
資源（費目）別にコストを測定



- ABC：
活動（作業・業務）別にコストを測定



伝統的原価報告とABCの視点

技術部門（伝統的分類）		技術活動センター（ABC）	
給料	800.000	材料仕様書の作成	51.200
		材料仕様書の記録	165.000
旅費・交通費	160.000	生産計画の策定	49.800
		生産計画の実施	169.000
工場消耗品費	140.000	特殊注文の処理	215.800
		工程の改善	84.800
減価償却費	300.000	生産能力の調査	152.000
		機械器具の設計	251.400
家賃・地代	100.000	現場作業員の教育	71.200
		管理的業務	290.000
合計額	1.500.000	合計額	1.500.000

坂井通晴編著「ABCの基礎とケーススタディ」

ABCによる間接費配賦計算（例示）

- ①活動／作業の識別（例：購入先への発注）
- ②活動コストの集計（人件費・経費800万円）
- ③活動量の計量尺度（発注件数：4000件）
- ④活動量単位当たりコスト（2000円／件）
- ⑤製品・サービスへの配賦額算定（例示）

A製品／大量生産・直接作業時間600H
 発注件数1500件×2000円＝300万円

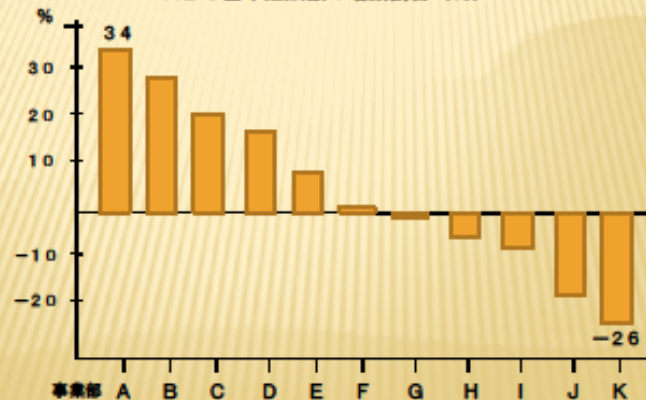
B製品／注文生産・直接作業時間400H
 発注件数2500件×2000円＝500万円

販売費・一般管理費／本社費の配賦問題

- 典型的な間接コスト／「会計上の孤児」？
- ドンブリ勘定の伝統的原価計算
⇒製造原価中心の製品原価計算
- Johnson/Kaplan:
「工場以外で発生するコスト」の製品への配賦の重要性を指摘⇒「劇的改善」
- 配賦の現状：売上、人員、資産etc.の単純、恣意的な規模基準によって配賦

本社費の事業部別配賦額の新旧比較（実例）

増減率：旧基準（売上、人員）配賦額に対する
 ABC基準配賦額の増減割合（％）



戦略意思決定とセグメント会計

- M.E.Porter:
従来のコスト競争力のアプローチ ⇒製造コスト中心、販売費、一般管理費や開発費を軽視と批判
- 「選択と集中」の戦略経営の時代
⇒多様なセグメント（製品、顧客・市場、部門、事業・SBUetc.）に関する収益性分析と的確な戦略意思決定の必要性増大
- 課題：ABC手法によるセグメントへの販管費の適正配賦計算 ⇒セグメント会計の推進・整備

ABMによる間接コストの管理

- ABM : Activity Based Management
- 従来、有効な管理手段を欠いた間接部門
⇒ Black-Box化、肥大化の傾向
- ABC情報の活用による間接コストの管理：
⇒ 活動（作業）別に把握されたコスト情報
に着目⇒ 間接部門のコスト・マネジメント・
ツールとして効率化に活用

13

ABMのアプローチ（例示）

吉川武男著「固定費の管理」修正

活動（作業）	コスト （千円）	コスト・ドライバー	チャージ・レート （円）
購買計画の作成	250	人時（100時間）	2500/人時
購買先の決定	1500	購入先数（1500社）	1000/社
購買先へ発注	1500	発注回数（750回）	2000/回
受け入れ検査	1500	発注回数（750回）	2000/回
入出庫の管理	3000	伝票枚数（3000枚）	1000/枚

活動（作業）	過年度 実際コスト	本年度 目標コスト	本年度 実際コスト	差異 （千円）
購買計画の作成	250	175	182	(12)
購買先の決定	1500	1050	1080	(30)
購買先へ発注	1500	1050	1010	40
受け入れ検査	1500	1050	1050	0
入出庫の管理	3000	2100	2000	100

14

ツカモト・グループ：ABC導入事例の意義

- 業務受託費の適正化：
⇒ グループ本社で一括集中処理する受託業務
（総務、人事・給与厚生、会計、情報システム
etc.）のコストをABC手法により分社別に
算定、適正化
- ABC導入：グループ本社が担当する
受託業務のコスト管理、効率化にツールを
提供

15

ご静聴

ありがとうございました

16

特別講演

ABCの導入に当たって苦労したこと

荒木保男（株式会社ツカモトコーポレーション経営計画部長）

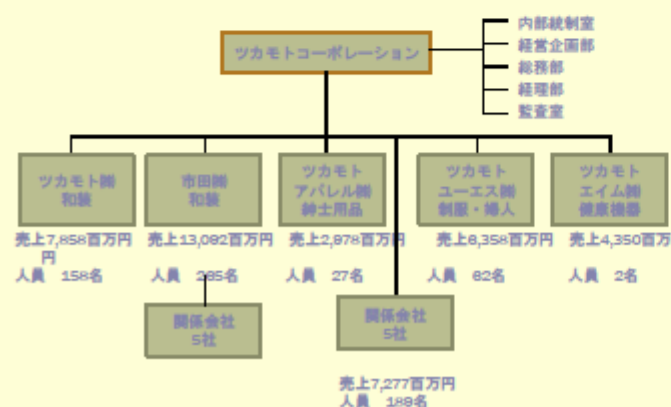
ABC導入に当たって苦労したこと

株式会社ツカモトコーポレーション
本部経営企画部
荒木 保男

(株)ツカモトコーポレーションの概要

- 創業 文化9年(1812年)、東証1部上場
- 資本金 2.829百万円
- 事業内容 繊維製品の卸売業
- グループ会社 16社
- 連結売上高(2007年度) 287億9千3百万円
- 従業員数 701名(平成20年3月31日現在)

ツカモトグループの組織



現在の分社グループ体制

- 2003年10月 会社分割
オペレーション業務(総務、人事・給与厚生、会計・財務、情報システムetc.)をコーポレーションで引き続き分担
- オペレーション業務のコストを
分社各社の売上高、人員数、利益額等を基準に業務受託費(関係会社委託手数料)として徴収

抱えていた課題

- コーポレーション単体の収益構造の建て直し
(安定した収益体制の確立)
- 経営統合により、新たなグループ会社全体で、より適切な応分の賦課を求められる制度への変更
- 分社各社にとってより納得性の高い制度の提案

ABC導入検討プロジェクトの発足

- 碓氷教授、安部先生、「ABCによる業務受託費の算定」を提案
- 2008年5月 ABC導入検討プロジェクト発足
10月 答申案提出
2009年1月 常務会で新年度よりABC基準による業務受託費徴収制度の採用を決定

ABCによる業務委託費算定プロセス

- オペレーション業務の活動(作業)分析
- 活動別コストの把握(コスト・プール設定)
- 活動別に活動量の計測尺度(コスト・ドライバー)を設定 → 活動単価の算定
- 分社別、活動別に活動量を把握
- 分社各社別に配賦額(業務受託費)を算定

活動単位と配賦基準の例示

活動単位(コスト・プール)	配賦基準(コスト・ドライバー)
人事情報管理	人員数
人事制度及び給与体系の起案・運営	均等
就業規則の改廃・実施	均等
帳票の整備保管	帳票枚数
受取手形の受入管理	手形枚数
与信管理	口座数
設備・器具備品の管理	設置台数
給与及び賞金の管理	人員数
情報システムの開発・運用	従量

ABC適用による業務受託費の増減
(旧基準による受託費を100とした場合)
(08年度対比)

分社	新受託費指数
ツカモト㈱	108
ツカモトアパレル㈱	115
ツカモトーエス㈱	83
ツカモトエイム㈱	89

ABC導入に当たって苦労したこと

- コーポレーションの業務内容の洗い出し
- 業務区分・・・オペレーション・サービス業務(業務受託費)とグループマネジメント業務(グループ共通費)の区分
- コスト・プール毎の活動単価の算定・・・人員比率
(感度分析)

成果と残る課題

<成果>

- 新しいグループ体制に対応できた。
- コーポレーションの収益の安定性が高まった。
- 配賦の適正化が図られ分社各社の納得性が高まった。

<課題>

- グループ運営費(グループマネジメント費)の賦課の適正化
- コーポレーション自身の効率化

招待講演

中国経済の動向と中国企業の経営戦略

陳蘊茹

(中国聯通 (網通) 日本支社副社長)