

AIBS

アジア・国際経営戦略学会

第4回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the 4th AIBS General Meeting

「我が国 ICT 企業の中国事業戦略」

- 日程： 2011年3月27日（日）
時間： 09：00～17：20（17：30～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：2号館6階多目的ホール）

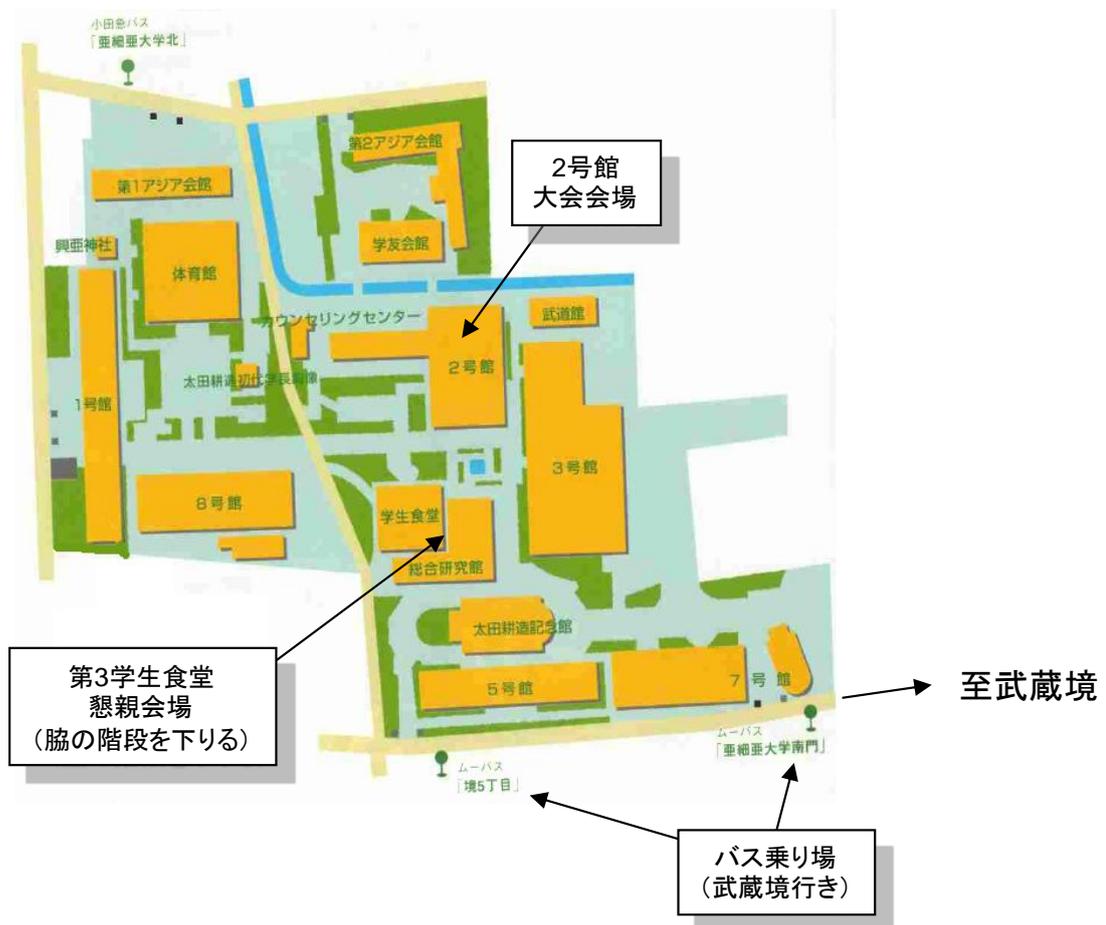
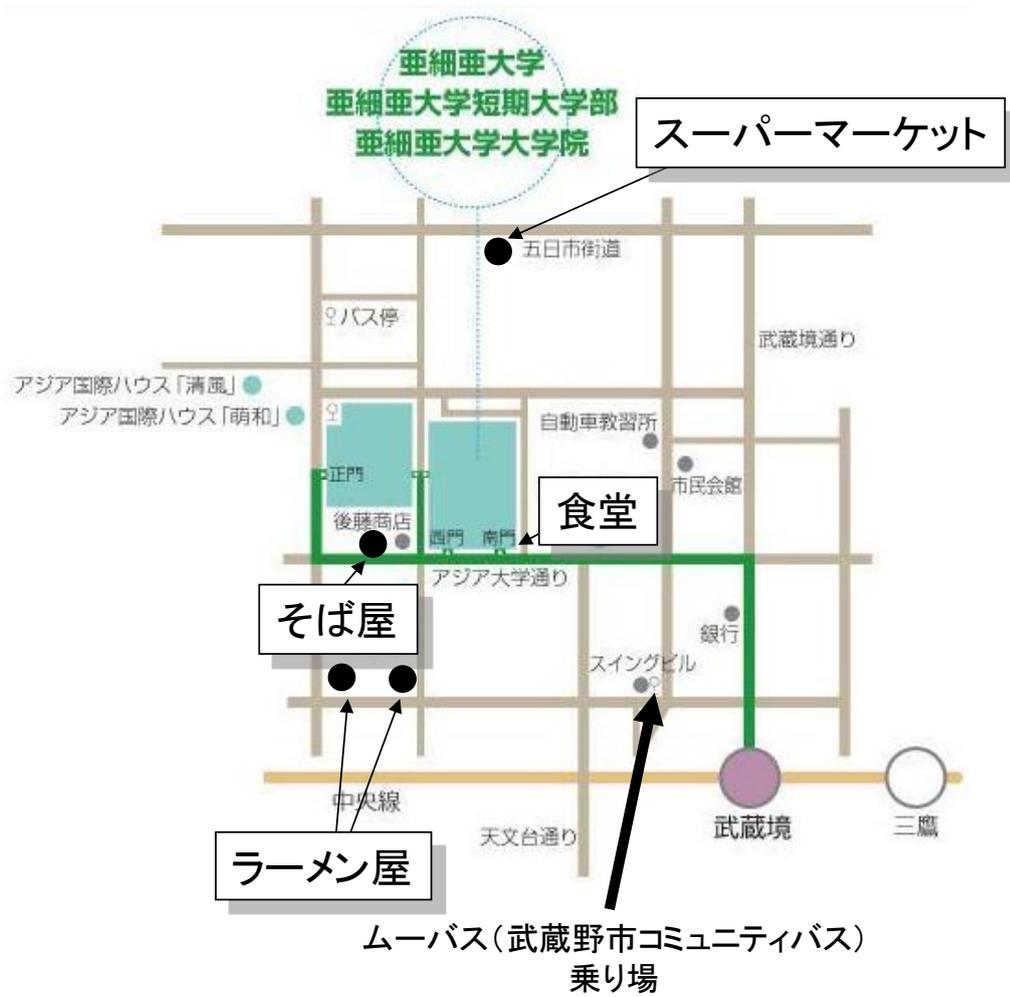


Asian and International Business Strategy

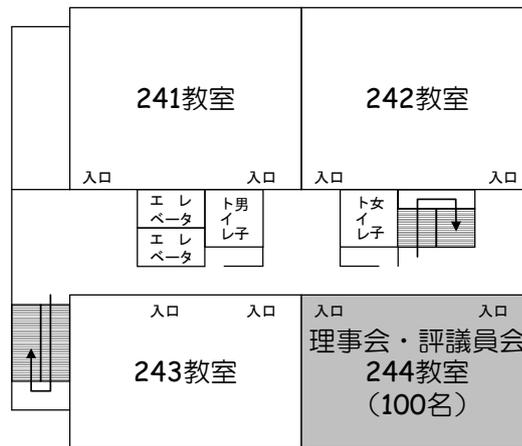
アジア・国際経営戦略学会 第4回報告大会プログラム
2011年3月27日(日) 於 亜細亜大学(武蔵野キャンパス2号館)

時間	場所	プログラム
9:00~9:55	251 教室 (A 会場)	自由論題 1 司会: 加藤敦宣 (成城大学)
9:00~9:25 (A101) ○伊藤善夫 (亜細亜大学) 製品開発の適応マネジメントのモデル—日系企業の中国市場への製品開発の適応—		
9:30~9:55 (A102) ○三好出 (立正大学) 国際会計基準適用後の研究開発費のトレンド分析—起亜自動車と現代自動車との比較—		
10:05~11:30	251 教室 (A 会場)	自由論題 2 司会: 伊藤善夫 (亜細亜大学)
10:05~10:30 (A201) ○高玲 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科) 社会経済システムにおけるイノベーションの戦略の役割		
10:35~11:00 (A202) ○ジョキユドン (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科) 研究開発と経営における不確実性の回避行動の整合関係		
11:05~11:30 (A203) ○永野 剛 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科) 中国のアウトバウンド訪日観光における旅行会社の経営戦略に関する研究		
11:30~13:10		昼食 (大学の食堂にてカレーライスの営業をしております。)
12:10~13:00	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 (立正大学)
13:50~14:15 (A301) ○青山英樹 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科) 技術経営の企業競争力への影響に関する研究		
14:20~14:45 (A302) ○赤羽 裕 (みずほコーポレート銀行) 決済システムから考える ACU (アジアバスケット通貨)		
15:00~15:10	251 教室 (A 会場)	会長挨拶 学会長 池島政広氏 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)
15:10~15:50	251 教室 (A 会場)	特別講演「日本電気の中国事業戦略」 広崎膨太郎氏 (日本電気株式会社特別顧問)
15:50~16:30	251 教室 (A 会場)	特別講演「中国における富士通グループの経営と課題」 箕田好文氏 (富士通株式会社特命顧問 富士通グループ中国総代表)
16:40~17:20	251 教室 (A 会場)	対談 (広崎膨太郎氏&箕田好文氏) 司会: 安登利幸氏 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)
17:30~20:00	6 階多目的ホール	懇親会

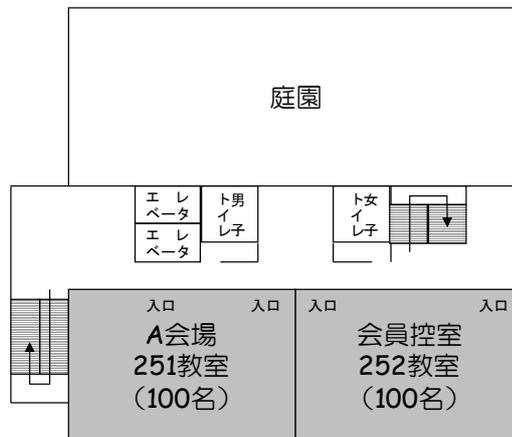
※大学の食堂にてカレーライスの販売をいたしております。また、スーパーマーケットの位置を地図に記しておりますので、ご参照ください。(あいにく日曜日のため、そば屋、ラーメン屋は閉店と思われます。)



4F



5F



※2号館1階のエレベータで5階までお越してください。
 ※懇親会は第3学生食堂になります。係員が誘導いたします。

【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

製品開発の適応マネジメントのモデル —日系企業の中国市場への製品開発の適応—

○伊藤善夫（亜細亜大学）

1. はじめに

伊藤（2008,2009,2010）はこれまでに、日本企業の中国市場における製品開発について様々な角度から分析を試みている。分析の焦点は、中国市場での顧客のニーズに適応した製品開発能力の源泉を探ることにあつた。本報告では、これらの研究の成果を総合し、日本企業が中国市場に適応した製品開発を行うための統合的なマネジメントモデルを実証的に提示することを目的とする。

2. 製品開発の適応と革新能力

清水（1990：p.17,1984：p.111）が指摘する通り、一般に製品開発には、製品の製造過程や品質、あるいは機能に関する何等かの技術革新が必要とされる。伊藤（2000：pp.110-112）は製品に包含される用途群とそれらの相互関係を「製品コンセプト」と呼び、用途間の相互関係を調整し製品コンセプトを洗練していくタイプの技術革新（コンセプト洗練型技術革新）と用途間の新奇な結合によって製品コンセプト自体を革新・創造していくタイプの技術革新（コンセプト創造型技術革新）に、製品開発に関わる技術革新を大別している。

ところで、日本企業の中国市場への自社製品の投入には、グローバルな標準製品を中国市場の特性に合わせて適応させる場合と、中国市場の特性に基づいて新たに製品コンセプトを創造していく場合に分けられる。前者は、コンセプト洗練型の技術革新を必要とし、後者はコンセプト創造型の技術革新を必要とすることになる。日本企業においては、比較的標準化された、低価格・高品質の製品をグローバルに展開することで競争優位性を獲得してきたとされており（Regassa and Ahmadian, 2007：p.2; Leonidou, 1996）、コンセプト洗練型技術革新に依拠した適応が志向されてきたものと思われる。しかしながら、日本企業の相対的に低い中国市場でのパフォーマンス（国際協力銀行国際経営企画部国際調査室, 2009）が物語るように、これまでの製品開発の適応は、必ずしも功を奏してきたとは言えない。中国市場を始めとする新興国市場の顧客のニーズは、グローバルな標準製品の根幹をなす製品コンセプト（用途間の相互関係）と、場合によっては相いれない特性を有しており、コンセプト洗練からコンセプト創造へと製品開発適応の基盤を転換することが必要となるのである。

そこで伊藤（2009）は、中国市場における日本企業の製品開発の適応程度と、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との関係を実証的に分析し、コンセプト創造型技術革新能力のより強い影響力を確認している。

しかし、グローバルな標準製品の開発と、これとは異なるコンセプトを有した中国市場向け製品の開発は、如何に調和されるのであろうか。現地での製品開発に権限を多く付与し、自律性に任せるだけで十分であろうか。現実には、日本企業の中国における製品開発には、日本本社ほどの資源が投入されている訳ではなく、すべてを自足することはできておらず、本社との関係で調和せざるを得ない。また、中国市場のグローバルな位置づけが高まれば高まるほど、

そこに投入する製品の開発は、本社サイドの問題としても重要性を帯びてくる。

3. 製品開発の適応と経営理念実効度

そこで、伊藤（2010）は、日本企業の中国市場に適応した製品開発について、現地法人への権限委譲の程度と日本本社の主体性の程度を比較している。多国籍企業の進出先での顧客のニーズに適時・適確に対応するためには、一定程度の権限が現地法人に委譲されている必要のあることが指摘されているが（多田, 2010; 古田, 2003）、GDPで世界第2位の規模に成長し、自動車などの多くの主要産品分野で世界最大の市場となった中国市場への対応は、現地任せでは不十分であり、本社の主体的な関与が、中国市場に適応した製品開発には求められるだろう。そこで、製品開発における本社の主体性を経営理念の実効程度（経営理念が明文化され、理解され、事業活動の意思決定に影響する程度）によって捉え、組織編成や人事、投資に関して現地法人が意思決定する程度として捉えられる権限委譲程度と、製品開発の適応程度との関係が比較された（伊藤, 2010）。分析の結果、中国市場に適応した製品開発は、統計的には経営理念の実効程度に、より大きく依存していることが示された。中国市場へ投入する製品の開発においては、本社の経営理念の実効化を現地法人において図った上で、一定程度の自律性を付与していくことが重要であると考えられるのである。本社経営理念が実効化していない場合、現地の自律性に任せて開発された製品は中国市場にのみ適応可能なローカルな製品となる可能性が高い。現実の日本企業の製品開発の適応は、こうしたローカルな製品コンセプトを指向したものではなく、中国市場を起点にしたグローバルな標準製品の構成を強く示唆しているのである。

ここまでの議論を暫定的に整理すれば、日本企業の中国市場に適応した製品の開発には、コンセプト創造型の技術革新能力および本社経営理念の現地法人での実効化という二つの要素が少なくとも必要になることが実証的に示された。では、これらの要素は、製品開発の適応に対して個別独立に作用しているものであろうか。コンセプト創造型の技術革新には、製品開発活動において依拠すべきコンセプト自体を探索する能力が求められることから、企業組織の成員の行動に影響を及ぼし、企業活動の基本的な考え方を示した経営理念やそれをより具体化した事業展開構想といったものとの関連が指摘されている（伊藤, 2000）。これらの理念や構想が企業組織に浸透すると、その構成員の創造性を触発し、コンセプト創造活動へと動機づけていくのであり（cf. 伊藤, 2000：pp.185-187）、本社経営理念の実効化は、コンセプト創造型技術革新能力の源泉となっていると考えられる。

4. 経営理念実効度と動機づけ

伊藤（2008）は、日本企業の中国現地法人での経営理念とその従業員への動機づけの程度を巡って、実証的な分析を行っている。経営理念は経営者の哲学と企業組織の文化

との積集合として理解される（清水,1992：p.4）。日本本社の経営者が中国現地法人の経営者を兼務することは多くないと考えられる。したがって、日本本社の経営者と現地法人の経営者の哲学は異なるため、異なった経営理念が確立されることになる。現地法人におけるローカルな経営理念が発達した場合、多国籍企業のグローバルな経営理念の重みは相対的には低下し、全体としての統制のとれた活動は期待できない。そこで、伊藤（2008）は、中国現地法人の経営者の、経営理念の浸透へ向けた能動的な行動が、本社経営理念の浸透を経由して従業員の動機づけに寄与する影響過程と、同じ能動的な行動がローカルな経営理念の発達を助長する直接的な従業員への動機づけに寄与する影響過程を比較し、前者の効果がより大きいことを実証的に見出している。従業員の動機づけという観点からは、ローカルな経営理念の発達よりも、本社経営理念の実効化がより効果が大きいものと考えられるのである。

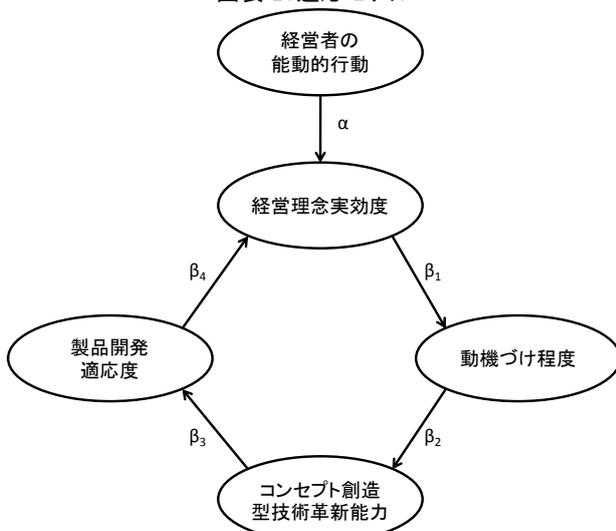
5. 製品開発の適応モデルへの統合

前節までの検討によって我々は、中国現地法人経営者の能動的行動→経営理念実効度→従業員動機づけ程度→コンセプト創造型技術革新能力→製品開発適応度、という因果の連鎖を導くことができるだろう。

ところで、こうした市場への適応度の高い製品は、高い市場成果に結びついている。したがって、上で見出した因果連鎖は市場成果へとさらに結びつくことになる。市場での高い成果は、例えば、市場シェアを高め、そこからブランドの認知や顧客満足度、業績へと様々な波及効果をもたらしていく。これらの状況が好転していくとすれば、経営理念の有効性が確認されることとなり、現地法人においては一層の実効化が促進されることになる。

したがって我々は、以下のような製品開発の適応モデルを提示することができる。このモデルでは、中国現地法人経営者の能動的な行動を入力とした、経営理念実効度から製品開発適応度までの基本的な因果関係（因果係数 β_1 、 β_2 、 β_3 ）と、製品開発適応度から経営理念実効度への再帰的な因果関係（因果係数 β_4 ）によって構成される循環過程で、製品開発の適応マネジメントのあり方を示している。

図表 1: 適応モデル



これまでの分析では、モデルの中の、動機づけ程度→コンセプト創造型技術革新能力、および、製品開発適応度→経営理念実効度、への因果関係は実証されていない。本報

告では、これらの未実証の因果関係を含めて、適応モデル全体を実証していく。

6. 実証

提示した適応モデルを実証するためには、モデル内に含まれる、「経営者の能動的行動」、「経営理念実効度」、「動機づけ程度」、「コンセプト創造型技術革新能力」、「製品開発適応度」を、各々測定する必要がある。これらの変数は、それを表す単一の指標は無く、また存在しているとしても公開されておらず、何等かの測定が必要となる。そこで、各変数の高低が具体的に表出すると思われる事象について、その程度を企業に問い合わせることで測定した。その上で、各変数を潜在的な変数（潜在変数または構成概念）として考え、測定された変数を各構成概念の観測変数とした構造方程式モデル（SEM）によって、構成概念間の因果関係の強さ（因果係数）を推定する。

測定に当たっては、2010年8月上旬にアンケート用紙を、東京証券取引所およびジャスダックに上場する企業のうち、研究開発投資を計上する1787社に送付した。9月末までに回収した94社のデータを分析対象とする²。

6-1. 測定

各構成概念に対する観測変数を、次のように設定した。

(1) 経営者の能動的行動

経営理念の浸透へ向けた中国現地法人経営者の能動的な行動は、経営理念を現地法人の事業と結びつける構想があつて初めて可能となる。事業構想を実現するための研究開発テーマの設定をどの程度行っているか、「構想構築度」によって測定した。また、この構想を現地法人内に伝えるための努力をどの程度しているか、「現場回り」の程度によっても同時に測定する。

(2) 経営理念実効度

経営理念が中国現地法人で実効化している背景には、理念自体を現地法人従業員が理解していることがなければならぬ（「理念理解度」）。また、経営理念に影響を受けて決定される経営方針や経営戦略に基づいて具体的な技術開発の目標が設定されている程度（「理念影響度」）も経営理念が実効化していれば高くなる。

(3) 動機づけ程度

従業員の動機づけは元来個人個人の心の問題として取り扱われるべきであるが、製品開発という組織的な活動を考えた場合、個人個人の動機づけの総和として考えなければならない。そこで、研究開発に携わる技術者の平均した動機づけの程度として、技術者が自発的に、テーマ・目標を積極的に提案する程度（「提案積極性」）、高度な目標を設定する程度（「高度目標」）、困難なテーマを設定する程度（「困難テーマ」）、長期の期間を要するテーマを設定する程度（「長期テーマ」）を測定する。なお、測定は各企業全体の平均値で捉えており、必ずしも中国現地法人の研究開発技術者に限定していない。

(4) コンセプト創造型技術革新能力

コンセプト創造型の技術革新の特徴は、それが既存の製品にはない新奇な用途間の相互関係によって構成される点にある。既存製品と基本的に同一の用途間相互関係を調整して性能や品質を向上させた製品にはない、業界初の新奇な製品コンセプトを持つ製品（機能を付加した製品は含まれ得る）の、中国現地法人の売上高に占める割合（「新奇製品比率」）とそれらの製品の市場での競争力（「新

奇製品競争力)によって、コンセプト創造型技術革新能力を測定する。

(5) 製品開発適応度

実際の中国市場の顧客のニーズに適応した製品開発は、製品の機能や品質、価格など製品の様々な属性において日本国内やグローバルな市場で標準的に販売されている製品とは異なる特性を持つことになる。一般的にデザインなどの面では、製品名称を含めて各市場の顧客の嗜好に合わせるが行われており、その差は生じないものと予想される。また、日本企業の場合、高品質を一つの重要な競争優位性と捉える傾向が強いことから (Regassa and Ahamadian, 2007 : p.2 ; Leonidou, 1996)、あえて品質を引き下げようとする適応はなされないと考えられるため、中心となる適応は、製品の機能面、価格面に集約すると思われる。そこで、日本国内で販売している製品との比較で、中国市場で販売している製品の、機能的な側面については「機能削減数」と「新機能付加」を、価格面では中国市場での価格に対応した「価格引下げ」の程度によって、適応度を測定した。

(6) 測定結果

各観測変数の測定は、6点尺度法によった。それぞれの構成概念に対する観測変数の記述統計量は図表 2 のとおりである。

図表 2: 観測変数記述統計量(1)

構成概念	観測変数 (測定尺度)	平均値	標準偏差	標本数
能動的行動	構想構築度 (1: 目標達成年まで明確にしている、6: 将来ビジョンは示されていない)	3.74	1.26	47
	現場回り (研究開発、生産工場、営業所) (1: 週に1回以上、6: 全く行かない)	2.93	1.45	46
経営理念実効度	理念理解度 (1: 全ての従業員が十分理解、6: 十分理解している従業員は少数)	2.72	1.36	58
	理念影響度 (技術開発目標) (1: 全ての目標が経営方針・戦略に基づいている、6: 経営方針・戦略とは別に技術的に設定)	2.63	1.15	51
動機づけ程度	提案積極性 (1: 全ての技術者が自ら積極的に提案、6: 奨励しても提案しない)	2.87	0.95	93
	高度目標 (業界・学会比較) (1: かなり高い目標、6: 平均的な水準)	2.90	1.11	91
	困難テーマ (業界・学会比較) (1: 全てが困難を極める、6: 困難を伴う項目は少ない)	3.19	1.11	91
	長期テーマ (短期には成果の出ないテーマ) (1: 自ら粘り強く取り組む技術者が大半、6: 長期テーマを忌避する傾向強)	3.20	1.16	91
型コンテプ革新創造	新奇製品比率 (1: 全てが業界初の製品・サービス売上、6: 業界初の製品・サービスの売上はまったくない)	4.83	1.24	48
	新奇製品競争力 (1: 圧倒的な競争力、6: 既存製品・サービスよりも低い競争力)	3.90	1.21	42

図表 2: 観測変数記述統計量(2)

構成概念	観測変数 (測定尺度)	平均値	標準偏差	標本数
適製品開度発	機能数削減 (1: 基本機能・サービス以外は全て削減、6: 全く削減していない)	4.04	1.10	57
	新機能付加 (1: 中国市場に欠かせない機能・サービスを付加、6: 全くない)	3.44	1.21	59
	価格引下げ (1: 国内の半値以下、6: 国内と同等または高い価格)	3.30	1.13	56

6-2. 推定結果

観測変数の測定結果を利用した、適応モデルの推定に関する全体的な適合性指標³と、モデル内の各因果係数の標準化係数推定結果⁴は図表 3、図表 4 のとおりである。適合性については、一定の評価はできるものの、因果係数の一部については、「係数=0」とする帰無仮説を5%水準で棄却することができない。必ずしも良好な推定結果ではないものの、全体的な適合性に一定の評価ができることから、本報告では、このモデルを採用して検討していくことにしよう。

図表 3: 適合性指標

適合性指標	数値
χ^2 検定有意確率	0.018
CFI	0.910
RMSEA	0.068

図表 4: 因果係数の推定結果

因果係数	推定値	有意確率
α	0.793	0.004
β_1	0.540	0.004
β_2	0.531	0.009
β_3	0.405	0.458
β_4	0.301	0.380

7. 考察

推定結果は必ずしも適応モデル全体を実証するものとはならなかったが、全体的な適合性の評価の許す範囲でモデルの解釈をしてみたい。

本報告が示した製品開発の適応モデルでは、中国現地法人の経営者が本社の経営理念の浸透に向けた現地法人組織に対する能動的な行動がモデル全体を駆動している。現状で必ずしも中国市場に適応した製品開発が実現していないとしても、経営者が積極的に経営理念の浸透を図り、中国市場への適応を働きかけることができれば、これを改善できることをモデルは示唆している。しかしながら、経営者がこれを怠り、積極的な働きかけをしない場合には、容易に適応度が後退することも同時に意味しているものであり、中国現地法人の経営者の、製品開発への積極的な関与の必要性が物語られている。ただし、本社経営理念においてローカルな市場のニーズへの対応を必ずしも志向しない要素を包摂している場合、例えば、グローバルな共通市場を想定しているような場合には、これを浸透させる能動的な行動が、中国市場への適応の妨げにもなると考えられる。こうした、経営理念の内容的な特性の相違については、本報告では取扱うことができなかった。また、本報告における推定結果が必ずしも良好な実証を為し得なかった背景には、サンプル数の少なさもさることながら、構

成概念の測定において問題も抱えている。研究開発技術者の動機づけについては、少なくとも、中国現地法人での測定に改めるべきであろうし、また、製品開発適応度については、的確な測定とはなっていない⁵。これらの問題点も含めて、今後さらに検討していきたい。

【参考文献】

- 1) 古田秋太郎(2003), 「日本企業の新中国事業戦略と経営現地化—アンケート調査分析—」 中京経営研究, Vol.13, No.1, pp.45-64.
- 2) 伊藤善夫(2000), 『経営戦略と研究開発戦略』, 白桃書房.
- 3) 伊藤善夫(2008), 「在中日系企業における経営理念の浸透と人材マネジメント」 アジア・国際経営戦略学会第1回報告大会要旨集, pp.5-8.
- 4) 伊藤善夫(2009), 「製品適応能力の源泉—中国進出日系企業の製品開発—」 アジア・国際経営戦略学会第2回報告大会要旨集, pp.3-6.
- 5) 伊藤善夫(2010), 「製品開発の適応と市場成果—中国市場における日本企業の製品開発とその背景—」 研究・技術計画学会第25回学術大会要旨集.
- 6) 国際協力銀行(2009), 『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)—速報版』.
- 7) Leonidou, L. C.(1996), "Product standardization or adaptation: the Japanese approach," Journal of Marketing Practice, Vol. 2, No. 4, pp.53-74.
- 8) Regassa, H., and A. Ahmadian(2007), "Comparative study of American and Japanese auto industry: General Motors versus Toyota Motors Corporations," The Business Review, Vol. 8, No. 1, pp.1-11.
- 9) 清水龍瑩(1990), 『大企業の活性化と経営者の役割』, 千倉書房.
- 10) 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, Vol.35, No.5, pp. I -21.
- 11) 清水龍瑩(1984), 『企業成長論』, 中央経済社.
- 12) 多田和美(2010), 「日本ペプシコ社の製品開発活動と成果」 経済学研究(北海道大学), Vol.60, No.1, pp.35-83.
- 13) 豊田秀樹編著(2007), 『共分散構造分析(AMOS 編)』, 東京図書.

¹ 因果係数は、後節で説明する共分散構造分析において、モデルを構成する変数間の因果関係の強さを表すパラメータのことを意味する。本報告では、図中に示した、 α 、 $\beta_1 \sim \beta_4$ を統計的に推定し、モデルの実証を行う。

² 下に示す各構成概念を測定するための観測変数すべてに回答した企業は28社のみであった。そこで、本報告では、完全情報最尤法推定法により欠損値を含むデータを用いたSEMの推定を行った(豊田編,2007: pp.112-113)。

³ 適合度指標として一般には、 χ^2 検定(適合度)有意確率、GFI、AGFI、CFI、RMSE、などが用いられるが、完全情報最尤推定法によってモデルを推定した場合には、 χ^2 検定(適合度)有意確率、CFI、RMSEだけが計算可能になるため、これら3指標のみを提示した。

⁴ 各観測変数に対する影響係数は、以下のとおりに推定された。

注表:影響係数の推定結果

構 概 成 念	観測変数	推 定 値	有 意 確 率
経 営 者 の 能 動 的 行 動	構想構築度	0.805	0.001
	現場回り	0.636	-
経営理念実効度	理念理解度	0.750	***
	理念影響度	0.625	-
動 機 づ け 程 度	提案積極性	0.490	***
	高度目標	0.926	***
	困難テーマ	0.855	***
コ ン セ プ ト 創 造 型 技 術 革 新 能 力	長期テーマ	0.767	-
	新奇製品比率	0.716	-
製 品 開 発 適 応 度	新奇製品競争力	0.771	0.002
	機能数削減	0.183	-
	新機能付加	0.774	0.412
	価格引下げ	0.213	0.299

(表中、「***」は有意確率が0.001未満であること、また、「-」はSEMの推定上の制約のため有意確率が計算されないことを意味している。)

⁵ 上の注表を見ると、製品開発適応度の観測変数に対する有意確率は、計算可能な変数について「影響係数=0」とする帰無仮説を棄却できていない。より適切な測定方法を検討する必要があり、これが全体の推定結果にも影響を及ぼしていると考えられる。なお、伊藤(2009,2010)においては、中国市場の多様性、変化の速度、地理的多様性への対応の度合いを競合他社と比較して適応度を測定している。

国際会計基準適用後の研究開発費のトレンド分析 — 起亜自動車と現代自動車との比較 —

○三好 出 (立正大学)

1. はじめに

拙稿⁽¹⁾にて IFRS を強制適用しているヨーロッパの自動車企業にて、その新たな IFRS に準拠した財務情報を分析することにより次の仮説を抽出した。

- (1) 研究開発費の資産化は 40%~50%の間で推移する
- (2) ライフサイクルを鑑みて計上されている無形固定資産の 60%程度を研究開発費が占める
- (3) 研究開発費の資産化が無形固定資産に対して強い相関があり、自動車製造業の財務情報からは知的財産の代名詞ともいえる無形固定資産の核は研究開発に依存する

本報告では、IFRS に準拠した場合の財務情報から研究開発費の財務的動向を抽出することが目的である。特にわが国では IFRS (IFRS : International Financial Reporting Standards, 国際財務報告基準)の適用開始を視野に入れ2012年を IFRS の強制適用の判断の時期としているが、一足先に2011年からIFRSの強制適用に踏み切る隣国の韓国の事例を整理し、IFRS に準拠した際の動向を整理することが目的である。

2. 分析方法

先行研究にて欧州の自動車製造企業の分析を行った結果に対する比較として、本報告では韓国の自動車製造企業に焦点をおくこととする。IFRS が韓国内の企業に強制適用されたのが 2010 年度からであり現時点では IFRS に準拠した財務情報を開示している自動車製造企業はない。しかしながら、韓国の自動車企業では IAS38 号に準拠する形で研究開発費を重要な会計方針に従って資産化ならびに償却を行っているがゆえに、IFRS の強制適用後においても研究開発費の処理形態に変更はなく、現行の数値の値を時系列に比較することが可能であると考えられる。

そこで BMW 社の事例の分析手法に従い、連結決算を対象としているアニュアルレポートに基づ

いて分析を進めることとする。まず(0)アニュアルレポートにて「重要な会計方針」を確認し、(1)研究開発費に対する支出額、(2)資産化された開発費、(3)資産化された開発費の償却額を抽出し、(4) (2)と(3)より資産化された開発費の当該年度の累積額を算出、さらに(5)無形固定資産を抽出、(6)総資本を抽出、(7)研究開発費の資産化率の算定、(8)「(4)と(5)の対比率」「(6)と(4)ならびに(5)の対比率」を算出する。

韓国自動車企業のうち、現代自動車と起亜自動車の2社を対象とするが、IAS38号に準拠する形で研究開発費を計上する方法になったのが現代自動車は2006年度からであり、起亜自動車は2001年度からであるため両社を比較するために2006年度からの財務情報に統一して分析することとする。

3. 分析 (現代自動車)

(0) 現代自動車の「重要な会計方針」

現代自動車の研究開発費に関する「重要な会計方針」は次の通りである。『無形固定資産は費用として計上され、償却累計額を示す。購入または完了した後の無形固定資産に関する継続的な支出は、将来の経済的便益をもたらす可能性が高く、合理的に資産として測定可能な場合にのみ、追加的に無形固定資産として扱われる。該当資産の償却額は製品寿命の見積もりにもとづき直接法によって計算される。開発費の製品寿命は3~10年』(HMCS2009, p. 8)。現代自動車のアニュアルレポート⁽²⁾ (2008年 p. 7:HMCS2008, 2007年 p. 7:HMCS2007, 2006年 p. 75:HMCAR2006)に変更はなかった。

(1) 研究開発費に対する支出額

2006年~2009年の現代自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	824,966	983,694	1,170,791	1,360,814

(2) 資産化された開発費

2006年~2009年の現代自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	824,966	983,694	1,170,791	1,360,814

(3) 資産化された開発費の償却額

2006年～2009年の現代自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	608,817	615,318	786,075	988,421

(4) (2)と(3)より資産化された開発費の当該年度の累積額の算出

算出には次の計算に基づいて算出。

$$\text{累積額} = \sum_{i=2006}^n A_i - \sum_{i=2007}^n D_i$$

A_i : 年度に資産化された開発費,

D_i : 資産化された開発費の年度の償却額,

n : 当該年度

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	1,606,022	1,974,398	2,359,114	2,731,507

(5) 無形固定資産の抽出

2006年～2009年の現代自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	2,612,350	2,997,884	3,448,857	3,708,187

(6) 総資本を抽出

2006年～2009年の現代自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	70,709,000	83,847,526	103,205,783	102,324,934

(7) 研究開発費の資産化率

(1)と(2)より研究開発費の資産化率を算定した。

年度	2006	2007	2008	2009
(1)/(2)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
対前年比	-	0.0%	0.0%	0.0%

(8) 「(4)と(5)の対比率」「(6)と(4)ならびに(5)の対比率」を算定した。

年度	2006	2007	2008	2009
(4)/(5)	61.5%	65.9%	68.4%	73.7%
(4)/(6)	2.3%	2.4%	2.3%	2.7%
(5)/(6)	3.7%	3.6%	3.3%	3.6%

4. 分析（起亜自動車）

(0) 起亜自動車の「重要な会計方針」

起亜自動車の研究開発費に関する「重要な会計方針」は次のとおりである。『費用発生経過を研究段階と開発段階に分類する。研究段階で生じたすべてのコストは当期支出として計上され』、『以下のSKAS No. 3の無形資産の評価基準を満たす場合にのみ開発段階で発生した費用は、資産として

認識される。』『(1)無形固定資産を完成させる技術的な実行可能性があり、結果、完成させた無形固定資産の使用可能性または販売可能性がある場合。(2)無形固定資産を完成させ、使用または販売する意図と能力がある場合。(3)無形固定資産が将来の経済的便益をもたらす証拠がある場合。(4)無形固定資産を完成させるための十分な技術力、財務力ならびに他の資源を有しており、その無形固定資産が利用可能となる場合。(5)支出が開発行程として合理的に測定できる無形固定資産に起因する場合。』『開発コストが評価基準を満たす場合、それらは資産化され、耐用年数3年以上の定額法で償却される。資産化された支出は、直接材料費、直接労務費、ならびに適切な割合の間接費を含んでいる。』(KMAR2009, p. 74)である。起亜自動車のアニュアルレポート(2008年 p. 74, 2007年 p. 69, 2006年 p. 61)に変更はなかった。

(1) 研究開発費に対する支出額

2006年～2009年の起亜自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	257,519	311,558	382,063	355,167

(2) 資産化された開発費

2006年～2009年の起亜自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	257,519	311,558	382,063	355,167

(3) 資産化された開発費の償却額

2006年～2009年の起亜自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	246,485	219,061	271,686	251,337

(4) (2)と(3)より資産化された開発費の当該年度の累積額の算出

算出には次の計算に基づいて算出。

$$\text{累積額} = \sum_{i=2006}^n A_i - \sum_{i=2007}^n D_i$$

A_i : 年度に資産化された開発費,

D_i : 資産化された開発費の年度の償却額,

n : 当該年度

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	713,137	805,634	916,011	1,019,841

(5) 無形固定資産の抽出

2006年～2009年の起亜自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	772,550	863,207	971,895	1,074,110

(6) 総資本を抽出

2006年～2009年の起亜自動車のアニュアルレポートより抽出した。

年度	2006	2007	2008	2009
in won million	12,106,605	12,853,763	15,452,278	16,941,596

(7) 研究開発費の資産化率

(1)と(2)より研究開発費の資産化率を算定した。

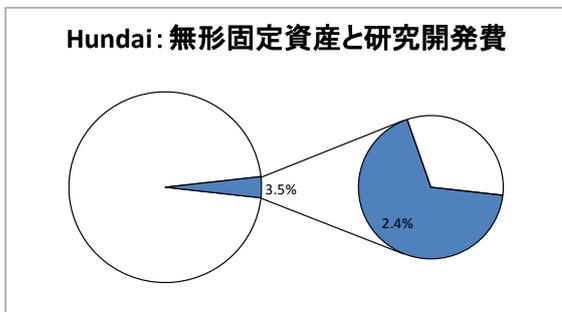
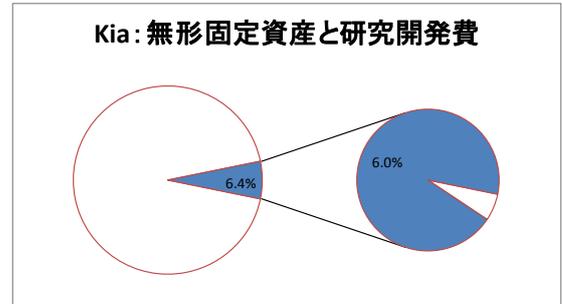
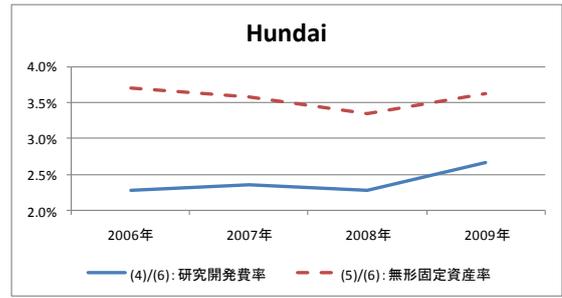
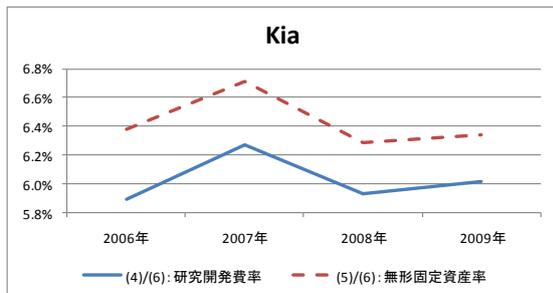
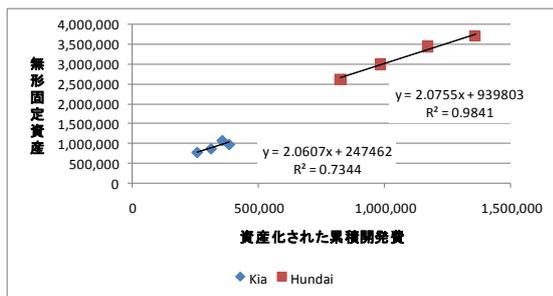
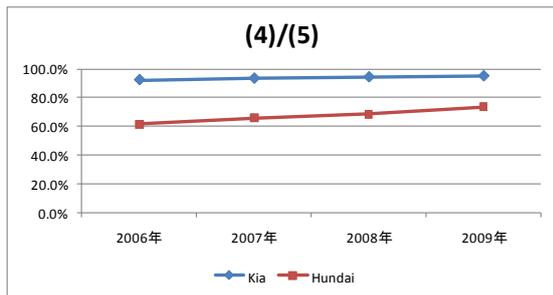
年度	2006	2007	2008	2009
(1)/(2)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
対前年比	-	0.0%	0.0%	0.0%

(8) 「(4)と(5)の対比率」「(6)と(4)ならびに(5)の対比率」を算定した。

年度	2006	2007	2008	2009
(4)/(5)	92.3%	93.3%	94.2%	94.9%
(4)/(6)	5.9%	6.3%	5.9%	6.0%
(5)/(6)	6.4%	6.7%	6.3%	6.3%

5. 分析（現代自動車と起亜自動車との対比）

上記3.と4.の集計結果の(7)と(8)をグラフ化すると次のとおりである。



起亜自動車、現代自動車の各社の製品寿命の見積りに影響するが、「(4)/(5)」より計上されている無形固定資産の60%～90%程度を研究開発費が占めることになる⁽³⁾。無形固定資産の割合は3%～6%である⁽⁴⁾。また「(4)/(6)」「(5)/(6)」より同じトレンドを示しており、研究開発費の資産化が無形固定資産に対して強い相関があることを読みとることが出来る⁽⁵⁾。

また、起亜自動車のケースから無形固定資産の割合が高い場合に無形固定資産に占める研究開発費の割合が高くなっていること⁽⁶⁾を、現代自動車のケースから無形固定資産の割合が低い場合に研究開発費の割合が低くなっていること⁽⁷⁾を読みとることができる。この両特性における研究開発費の効率の特性分析は次回の課題としたい。例えば、開発費の最低製品寿命の年数を3年と仮定した場合、累積研究開発費が3年後に効果があると条件づけたうえで、累積開発費と営業活動に伴うキャッシュフローを考えた場合⁽⁸⁾、起亜自動車は2.11倍、現代自動車は3.28倍であり、現代自動車の方が研究開発費の効率が良いと考えることがひとまず可能であるものの、すぐに結論付けることはデータ数の少なさから早急である。

しかしながら、研究開発費を総額分析、プロジェクト別分析など、様々な角度から分析が進めら

れているが、1 業界における分析から、規模の要素を取り入れる本手法は、1 業界内に存在するグループ特性ごとによる研究開発費の分析が可能となる。

<参考文献>

Hyundai Motor Company and Subsidiaries, Consolidated Financial statements for the years ended December 31, 2007, 2008 and 2009 and independent auditors' report (HMCS2009)
(http://worldwide.hyundai.com/web/C_Audite_down/Audit_relate_2009.pdf)

Hyundai Motor Company and Subsidiaries, Consolidated Financial statements for the years ended December 31, 2008 and 2007 and independent auditors' report (HMCS2008)
(http://worldwide.hyundai.com/web/C_Audite_down/Audit_relate_2008.pdf)

Hyundai Motor Company and Subsidiaries, Consolidated Financial statements for the years ended December 31, 2007 and 2006 and independent auditors' report (HMCS2007)
(http://worldwide.hyundai.com/web/C_Audite_down/Audit_relate_2009.pdf)

Hyundai Motor Company Annual Report 2006 (HMCAR2006)
(<http://worldwide.hyundai.com/Common/filedown.aspx?path=AnnualReport&filename=206+Annual+report.pdf>)

Kia Motors Annual Report 2009 (KMAR2009)
(http://kmcir.com/Download/KiaMotors_2009_eng.pdf)

Kia Motors Annual Report 2008 (KMAR2008)
(http://kmcir.com/Download/KiaMotors_2008_eng.pdf)

Kia Motors Annual Report 2007 (KMAR2007)
([http://kmcir.com/Download/Kia_AR2007\(eng\).pdf](http://kmcir.com/Download/Kia_AR2007(eng).pdf))

Kia Motors Annual Report 2006 (KMAR2006)
(http://kmcir.com/Download/Kia_E2006.pdf)

導入した後の研究開発費レシオの検討」(2D23)を参照されたい。

(2) 現代自動車のアニュアルレポートは2011年3月現在で入手不能なため、「Consolidated Financial statements」で代用した。

(3) 欧州の自動車企業であるBMW社の場合、無形固定資産の60%程度を研究開発費が占める。この60%の値を一つの基準として仮定すると、現代自動車は標準値として認識できるが、一方、起亜自動車は高い割合を示していると認識することが可能である。

(4) 欧州の自動車企業であるBMW社の場合、総資本に占める無形固定資産の割合は3~4%である。この割合を標準として仮定すると、現代自動車は標準値として認識しているが、一方、起亜自動車は高い割合を示していると認識することが可能である。

(5) 欧州の自動車企業であるBMW社の場合、線形近似を求めると、 $y = 1.1382x + 1656.4$ (in euro million)、 $R^2 = 0.9954$ である。起亜自動車の $R^2 = 0.7344$ は比較としては低い値であるが、データ数の少なさを鑑みて、まず有意値として認識できるであろう。

(6) データは規模をみるために、4年間の総資本の合計、無形固定資産の合計、累積研究開発費の合計を採用した。総資本に対する無形固定資産の割合は6.4%、総資本に対する累積研究開発費の割合は6.0%であるが、無形固定資産に対する累積研究開発費の割合は93.8%である。

(7) データは規模をみるために、4年間の総資本の合計、無形固定資産の合計、累積研究開発費の合計を採用した。総資本に対する無形固定資産の割合は3.5%、総資本に対する累積研究開発費の割合は2.4%であるが、無形固定資産に対する累積研究開発費の割合は67.9%である。

(8)
$$\left(\frac{2008 \text{ 年度営業 CF}}{2006 \text{ 年度累積研究開発費}} + \frac{2009 \text{ 年度営業 CF}}{2007 \text{ 年度累積研究開発費}} \right) \div 2$$

(1) 研究・技術計画学会第25回年次学術大会
(2010年10月9日・10日)、「包括利益概念を

社会経済システムにおいてイノベーションの戦略の役割

○高 玲（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）

問題認識

21世紀に入り、情報技術の発展や環境問題の顕在化と言った大きな社会のパラダイム転換を促す事象が生ずる中で、持続可能な社会形成の実現に寄与するイノベーション（Innovation）の重要性が益々拡大している（神田,2006,p.13）。1970年代の後半以降、超L S Iの開発を中心に、マイクロエレクトロニクス技術は急速な展開を示し、コンピュータ・ネットワーク、高度情報処理システム、ニューメディア、ロボット化、さらにはバイオテクノロジーなどに、多くの人々の関心が集まった。

技術の社会的影響は、人間の物質的生活のみならず、精神的・文化的側面にまで深く及びつつあり、技術体系はますます社会的性格を強めている。企業の目先の利益にとらわれない深い考察が必要であることを、多くの人々が感じ始めているのである（スティラーマン,1975）。

イノベーションの今後の方向とあり方を模索するにあたっては、それを生み出す一つの場となる企業と、それらを受け入れると共に次の革新を育む社会の関係を深く洞察することが求められるが、社会の中での企業の存在の大きさを考えるとき、企業組織構造の社会的な最適化と社会的な責任の文脈における経営能力の改善や人材の訓練と生産性向上といった事項は重要な要件となってくるであろう。

これらの要件を充足した上で、イノベーションにおける知的創造のプロセスと、それを迅速かつ効果的に市場や社会に結びつけていくプロセスが極めて重用になる。

また、大規模化した企業内での研究開発活動の成否が、

その企業の競争力を左右し、さらには、一国経済の栄枯盛衰にさえ、大きく影響を及ぼすような現実をみることができる。こうした状況は、企業における研究開発に関して、その一定の目的を効果的に実現するための社会的な戦略が必要であることを示している。

イノベーションが、社会発展に大きく貢献してきたことは歴史を垣間見ても容易に理解される。日本のような天然資源に乏しく多くの人口を抱える国が発展を続けるためには、自らイノベーションを生み出すことが必須である。特に欧米諸国にキャッチアップするかたちでの成長を望めなくなった1990年代以降、イノベーションの重要性はさらに大きく高まった。しかしながら、イノベーションの生成プロセスに関するわれわれの理解は不十分な状況にあり、技術開発の領域でイノベーションが扱われることはあっても、技術的発明が産業発展へと実を結ぶまでの長い社会的プロセスには、十分な注意が払われてこなかったと言える。

歴史的な概念としてのイノベーションとは、端的に言って、「新しいアイデアの企業化に成功することによって、その企業に新たな利益源泉をもたらすこと」である（占部,1993,p.205）。要するに、イノベーションとは、「新しい製品や生産方法、その他を成功裏に導入すること」（後藤,2000,p.22）によって、新たな利益を創出されることを意味している。イノベーションこそが長期的に生産性を上昇させ、持続的成長を可能にする唯一の方法であると考えられる。かくしてシュムペーターも経済発展の原動力としての企業家のイノベーションの役割を強調しているのである（高橋,2004,p.57）。

広田（1988：p.4）および廣田（2004：p.133）は、価

価値観の革新を伴う情報やモノの流れの革新により社会・経済システムを再編させるイノベーションを、特に「ソーシャル・イノベーション」と呼んでいる。ソーシャル・イノベーションの既存の研究には、イノベーションを促進させる社会・経済システムへの変革、イノベーション後の社会・経済システムの変革、社会問題を解決する新たな仕組みとしてのソーシャル・イノベーションという三つの潮流が認識されている（大室,2004：p.186）。本研究が取り扱おうとしている現象は、自社のビジネスプロセスや社会・経済システムを変革し得る潜在的な影響力を有するイノベーションの、企業の研究開発活動への影響にある。つまり、これまでのソーシャル・イノベーション論において見逃されていた、イノベーション後のビジネスプロセスや社会・経済システムの変革がどのように研究開発活動を動かし、その変動に対して企業が如何に能動的・受動的に対応し得るのかという問題を、企業における研究開発の社会戦略としてとらえようとするものである。

研究目的

本研究では、既存のソーシャル・イノベーション研究において見逃されてきた、イノベーション後のビジネスプロセス、社会・経済システム変革の影響を考慮した、企業における研究開発に関する社会戦略の論理を構築することを目的とする。本研究の狙いは、市場での競争優位性との関係で分析されてきたイノベーションを、社会・経済システムへの働きかけとして観るだけではなく、社会・経済システムからの働き掛けとしても同時に捉え、企業と社会・経済システムとの相互作用に立脚した戦略構築の可能性を論ずるところにある。

先行研究

ここでは、イノベーションの理論について整理する。経済理論に「イノベーション」という概念を最初に導入したシュンペーターは、企業者の行う不断のイノベーショ

ン（革新）が経済を変動させるという理論を構築した。ドラッカーはシュンペーターの業績に敬意を払いつつ、イノベーションの実践、企業家精神の実践、企業家的戦略の三つの重要性を明らかにした。その後、アバナシーとアターバックによって創造的破壊もシュンペーターの指すようなプロダクトイノベーションと、漸進的なプロセスイノベーションに分けられることを明らかにし、企業はこの両者のバランスを取らなければならないと強調した。チェスブロウは自社内で研究開発からマーケティングまでを行う、「クローズド・イノベーション」に対して、他社や大学などの研究成果を取り入れ、イノベーションを起こしていく「オープン・イノベーション」が重要であることを強調した。クリステンセンによる、イノベーションのジレンマとは、優れた特色を持つ商品を守る巨大企業が、その特色を改良する事のみを目を奪われ、顧客別の需要に目が届かず、その商品より劣るが新たな特色を持つ商品を作り出し始めた新興企業の前に力を失う理由を説明した。これらのイノベーション理論は、イノベーションの創造主体と内容、方法をめぐって議論されてきたように思われる。

一方日本における、野中郁次郎（1990）の理論の特徴は、知識がもつとも重要な経営資源とされる「知識社会」においていかにして知識を上手く創造するかということにあるとされている。特に組織のミドルに注目して知識創造を論じた。それに対して企業の優位性の源泉として、池島政広（1999）は競争優位性の確立・維持の重要性を論じつつ、イノベーションと組織のトップとの関係に焦点を当てた分析を行った。榊原清則（2005,）は内外の様々な事例から、イノベーションを収益に結びつけるという営みを鮮やかに描きしている。しかしこれらのイノベーションについて研究は市場競争を中心に論じてきたといえる。

事例分析

社会革新に成功したイノベーションの事例を取り上げ

ると食品・トイレタリーなど日用品の大手多国籍企業であるユニリーバの事例がある。同社はインドにおいて顧客の抱える社会課題の解決を図りながら、新たな市場を開拓した。インドの農村地域では、衛生状態が思わしくなく、毎日数多くの幼い命が失われていくという現状であった。

また、女性の経済的自立が実現できておらず、社会的課題となっていた。ユニリーバは2000年から人々の衛生改善の意識を啓発する活動を展開するとともに、女性の経済的自立支援という社会的目的のもと、女性をトレーニングして販売員として活用する「プロジェクトシャクティ」と呼ばれる取り組みを展開した。衛生改善のための効果的な方法は、石鹼などの同社の製品販売に結びついた。ユニリーバのケースにおいて、戦略上、更に効果を発揮したのは、現地400のNGOの協力である。結果として、2005年には、約7000万人の新たな顧客にアプローチし、市場開拓を成し遂げたのである。(伊吹,2007,p.4)

こうした企業によるイノベーションの社会革新は、ソーシャル・イノベーション論として議論されるようになってきている。ソーシャル・イノベーション論では、現在の社会・経済システムのもつ諸問題が、企業家の活動、そして消費者の活動を通じて徐々に解消されていくという進化的プロセスを通じて達成されることを論ずるイノベーション研究の一分野である。

楠木(2001)によれば、現在のイノベーション研究は、「社会・経済システムに影響を与える『新しいもの』が生み出されるプロセス」の研究である。ソーシャル・イノベーション論もこれに該当し、如何にソーシャル・イノベーションを生み出すかというところに関心がある。

考察と結論

ここで問題になるのは、どのような時に企業が生み出した社会・経済の変革が企業にマイナスの効果をもたらし、

どのような時にプラス効果になるのかということにある。イノベーションに対する社会の評価がこれに関係しているものと思われる。本研究では、こうした企業の行動とその結果に対する社会的な評価の基準として、企業の倫理基準や社会的責任基準の観点から探る。それは、エンロン事件や食品偽装事件、メキシコ湾原油流出のような企業による環境破壊といった問題が提起するように、企業の行動には一定の枠が存在し、その枠からはみ出した時、社会・経済システムによるマイナスの影響が生ずると考えられるからである。倫理基準は企業が超えてはならない一線を示し、社会的責任基準はなさなければならぬ義務を表していると言えるだろう。そうした理由から本研究ではこの二つを中心に検討する。

そして、倫理・社会的責任基準はこれらが充足されれば企業の生み出した社会・経済の変革が企業にプラスの影響をもたらすものと考えられる。あるいは、少なくとも非マイナスとなるだろう。その一方、未充足ならば恐らくマイナスの影響が出ると考えられる。そこで、企業には基準を事前に認識しておくことが求められると言えるだろう。イノベーション後の社会・経済を認識し、それに基づく自社のイノベーション・事業のビジョンを有しておくことが重要であり、ソーシャル・イノベーション戦略を構築しておくことが必要なのである。ここで事例としてNTT DoCoMoが開発したiモードを取り上げる。iモードは、ネットワークキャリアが主導した代表的なサービスイノベーションである。iモードは、モバイルネットワーク上のインターネット接続サービスで、市場の成長速度、関連市場への波及効果、当該産業構造や一般ユーザーの生活スタイルに与えた影響など、あらゆる側面でエポックメイキングな事例である。(小野,2007) iモードというイノベーションが中心ユーザーであった若者と相性の良いコンテンツを介してユーザーとコンテンツとの間でポジティブ・フィードバックが形成されたことが成功要因であると結論付けられている。(小野,2007) その一方、iモードによるサービス

イノベーションが未成年者の有害情報へのアクセス可能にするという社会問題を起こし、有害情報から子どもを守る有害サイトアクセス制限サービス(フィルタリングサービス)の更なるイノベーションが社会から求められている。2009年4月1日「青少年が安全に安心してインターネットを利用できる環境の整備等に関する法律」が施行されたことにともない、月額使用料が無料、申し込みが必要という形で未成年者のiモードを利用するには、原則として「アクセス制限サービス」というイノベーションを提供することができるようになった。このイノベーションの提供により、18歳未満の子供のための申込親権者数が以前より大きく増加した。この事例が示すように、社会・経済システムへの適切な対応が、企業と社会・経済システムとの相互作用に立脚した戦略構築の基盤であると考えられる。

参考文献

- 1.池島政広、『戦略と研究開発の統合メカニズム』白桃書房,1999年
- 2.伊吹英子,「ソーシャルイノベーションを仕掛ける～社会変革を志向する経営戦略が競争優位を築く～」『NRI Management Review』Vol.17 2007
- 3.占部都美,『新訂・経営管理論』,白桃書房,1993
- 4.大室悦賀,「ソーシャル・イノベーションの社会経済分析—社会的企業を事例として—」進化経済学会『第8回進化経済学会論集』2004
- 5.小野茂,「移動通信のサービスイノベーションにおける携帯端末ベンダーの役割」『電気通信普及財団調査報告者』,22号,80-87,2007
- 6.神田雄一,『研究開発におけるプロジェクトマネジメント』,Journal of the Society of Project Management Vol.8, No.1, 2006
- 7.楠木建「価値分化と制約共存」一橋大学イノベーション研究所『知識とイノベーション』東洋経済新報社,2001
- 8.ジュークス・サワーズ・スティラーマン著,星野芳郎・大谷良一・神戸鉄夫訳『発明の源泉』,岩波書店,1975
- 9.通商産業省工業技術院,『産業技術政策の今後の方向』,2000
- 10.一橋大学イノベーション研究センターANNUAL REPORT 2006年度
- 11.榊原清則,『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』有斐閣,2005年
- 12.Schumpeter,J.A(1934)The Theory of Economic Development: Inquiry into Profits, Capital, Interest, and Business Cycle, Cambridge: HarvardUniversity Press.
(塩野谷祐一他訳『経済発展の理論 : 企業者利潤・資本・信用・利子および景気回転に関する研究』,岩波書店,1977)
- 13.高橋篤美,「イノベーションと企業の社会的責任」『創価経営論集』第28巻,55-63,2004
- 14.野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社,1990年
- 15.廣田俊郎,「ソーシャル・イノベーションと企業システム革新の相互作用的生成」『社会・経済システム』,133-138,2004

研究開発と経営における不確実性の回避行動の整合関係

○ジョキョドン（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）

キーワード：技術、用途、技術選択、不確実性、研究開発戦略、経営戦略、多様性

本研究においては、技術の用途の不確実性に対処するために生じた、研究開発行動における不確実性回避行動のパターンと事業価値の観点から考えられる事業行動における不確実性回避行動のパターンとの関係を分析する。この分析によって導き出された行動パターンの適合関係を保つための企業の戦略的行動と、その戦略的行動にかかわる諸問題を明らかにすることを目的とする。

企業の研究開発の必要性—新技術の育成

企業の研究開発活動は、企業の持続的な経営を支える¹。この研究開発活動によって、新たな製品とサービスが開発され、企業の収入源となる。企業は、製品・サービスがライフサイクルにおける導入期、成長期を経て衰退期に向かっていく際に、新たな製品・サービスを開発し、提供していく必要性があり、このような研究開発活動によって持続的経営を実践することができる。企業がこの必要性に応じて研究開発活動を行うが、それは既存製品に比べ、新製品がもたらす便利性・価値などの増加を考慮する²ことである。さらに、近年、企業の経済活動をめぐる環境は、製品ライフサイクルの短縮や、原材料価格の高騰などのように、厳しくなっていて、持続的に経営を実践するための、新製品・サービスの開発活動の必要性はますます増えている。

研究開発における不確実性—技術の開発可能性の不確実性、技術の使用可能性の不確実性

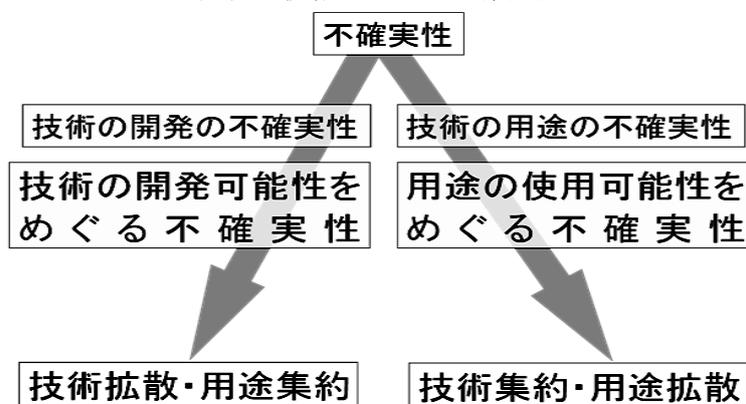
既存製品と比べ、利便性・価値の増大した新製品を開発するためには、不確実性を解決していく必要があると考えられる³が、それは、研究開発部門で、技術の開発が可能かどうかの「技術の開発可能性」、技術が実際に使用されるのかどうか「技術の使用可能性」、の問題を考慮することになる。

まず「技術の開発可能性」の問題は、開発できるかどうかの不確実であるという問題である。既存の技術と技術的な連関性のない・或いは技術的新奇性が高い、技術の開発を目指すほど、技術的な裏づけを持たないことになるので、不確実が高い状態である。例えば、現在、ガソリンエンジンの自動車を生産している企業にとって、ガソリンエンジンの次世代のモデルを開発する場合と、ハイブリッドの自動車を開発する場合を考えられる。ガソリンエンジンの自動車の次世代のモデルの開発は、その構想からその開発にかかわる技術的な諸問題が既存の製品にかかわるそれと、ハイブリッドの自動車に比べ、異質的なものが少ないので、不確実さが比較的に低いと考えられる。それは、ハイブリッドの自動車に比べ技術的な新奇性を必要としないからであると考えられる。一方、ガソリンエンジンの自動車を生産している企業にとっての、ハイブリッドの自動車の開発は、ガソリンエンジン以外に、電気モーターにかかわる諸問題の解決も必要となってくるので、開発において異質的な問題とその解決が必要となってくると考えられる。この場合、前者に比べ、高い技術的な新奇性が要求されていることから開発ができるかどうかの開発可能性における不確実性が高いと考えられる。

次の「技術の使用可能性」の問題は、技術が使用できるかどうかの不確実であるという問題である。これは、技術の用途（技術の使用の道）にかかわる問題である。例えば、出版社と半導体メーカーは、「印刷」の技術を違う使い方で使用する。出版社は、「印刷」の技術の紙に転写するという使い方を（或いは用途で使用する）し、電子部品メーカーは、「印刷」の技術を半導体部品に設計情報を印刷する。このように「印刷」する技術でも、その技術の使用の道・用途が異なることがある。その他に、生産管理の技術において半導体工場の管理体制を転用し、バイオ医薬品の生産管理に使用するサンスン電子の例も挙げられる⁴。これは、生産管理技術を半導体生産だけではなく、バイオ医薬品の生産にも使用するという、生産管理技術の使い道・用途を広く設定したことである。これらの例からは、出版社が「印刷技術」を半導体に印刷する用途で使用しない、半導体メーカーが「印刷技術」を紙に印刷する用途で使用しない、その反面、半導体の生産の技術をバイオ医薬品の生産に転用して使

用する、ということから企業の保有する技術を異なる使い方をすることが可能であり、これは企業の技術の使用方法の設定によるものであるということが言える。すなわち、技術が使用できるかどうかの問題は、技術をどの使い方で使用するかの問題でもあり、技術をどの用途でしようとするかの用途の設定は、どの技術を開発するかという開発の問題と、密接な関係を持っている。

図表一技術における不確実性



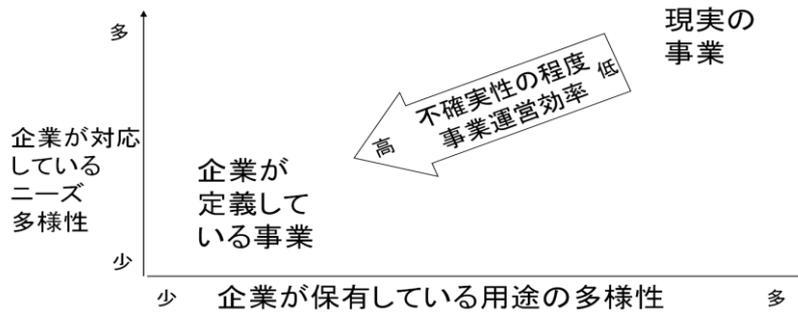
これらの問題は、実際に開発できるかどうか・使用されるかどうか「分からない」という不確実性が存在する。これに関して、自社で対応し切れない不確実性は、その不確実な状況を「形成」していくか、「適応」していくかの行動をとることによってマネジメントすることが可能である⁵。この「形成」の行動は、経営資源を集中し、新市場を「形成」することであり、「適応」の行動は、他者の「形成」した市場に「適応」をする行動である。技術の開発で考えると、技術に経営資源を集中し、開発する「形成」の行動をとるためには、その技術においての用途を広く設定することが必要である。それは、用途を狭く設定すると、集中して開発した技術が、その後、初期設定した用途の実現ができないと判明された場合、その技術の開発に投資した資源の回収ができなくなる危険性があるからである。つまり、技術を集中して開発するためには、その技術の使い道である技術の用途を広く設定する必要がある。すなわち、技術集中・用途拡散型である。

一方、「適応」の行動をとるためには、他者によって定義された用途に合わせた技術を探索することが必要となる。的確ではないが、例を挙げれば、製薬企業は、病気の治病可能な薬を開発する。製薬会社は、薬の用途・市場性を調査し、その薬のために、並行的に複数の研究開発プロジェクトを進行させる。このことが「適応」の行動の例となると考えられる。ここで薬の用途を広く設定することは、薬の効能の精度の問題にかかわる。一方、一つの技術に集中することは、失敗によって時間がかかったり、その技術の必要性が減衰したりする危険性がある。つまり、複数の並行した研究開発プロジェクトを同時に進行させることで、比較ができること、技術の選択を先に延ばすことができることによって用途にある技術を合理的に選択することができる（柴田、2008；金甲秀、1994）。つまり、「適応」の行動のためには、用途を狭く設定し、複数の技術を開発する必要がある。すなわち、技術拡散・用途集約型である。

事業部門での不確実性—多様性の増加

上記の技術と用途における不確実性に対して事業における不確実性も存在する。事業における不確実性とは、企業の持続的経営が可能か不可能かという不確実性である。企業の持続的経営は、市場が必要であり、市場は、企業が顧客の要求ニーズを満たす製品を提供することで形成される。不確実性を減らすためには、企業の市場の多様性を保有すること、いわゆる多角化である⁶。つまり、企業が保有している多様性を増やすためには、企業がかかわっている市場を複数にすることである。

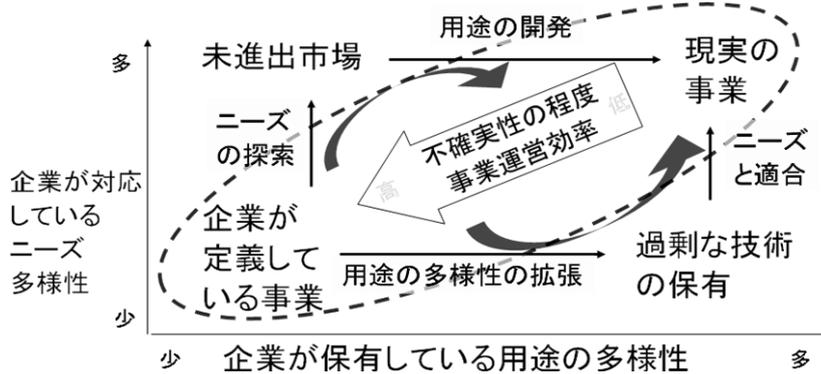
図表一事業の不確実性に関する認識



企業が営んでいる市場は、顧客の要求ニーズとその要求ニーズを満たすような製品・サービスを提供することによって形成される。したがって、市場の多様性が確保されている状態、企業が対応している市場が複数であることは、企業が保有している用途と、企業が対応しているニーズに多様性があることである。企業の多様性は、確保されている「現実の事業の位置」にあっても、事業運営の効率を高めるため、市場の衰退という変化のためで、減少する。この状態は、不確実性が増加する状態である。このように、不確実性が増加するので、企業の定義する事業（企業が認識する位置）は、現実の事業の位置（企業の実際の位置）より、多様性が少ないと定義する。それが、現実の事業より、比較的に事業の多様性が少ない「定義している事業」となる。

不確実性の回避のための行動と行動間の整合

図表一事業における不確実性の回避の行動



ここで企業は、不確実性の削減のために、多様性を増やすためのマネジメントを行う。多様性を増やすには、満たされていないニーズを探索し、そのニーズを満たすための用途を開発する行動や、企業の中で技術を保有する中で、顧客のニーズを満たすための技術を選別し、適合する行動をとることになる。これらの技術・事業における不確実性の回避行動のパターンを整理し、マトリクス上で表現すると下のようになる⁷。技術において、技術拡散・用途集約型と技術集約・用途拡散型の回避のパターンと、事業においてニーズ探索・用途集約型とニーズ特定・用途拡張型の不確実性の回避のパターンがそれぞれある。

図表一事業と技術の不確実性回避パターンの整合関係

事業	技術	技術拡散・用途集約型	技術集約・用途拡散型
	ニーズ探索・用途集約型	用途の整合は確保（ただし、事業展開・技術展開は限定的）	不整合は固定的
ニーズ特定・用途拡張型	必要な用途の拡張が実現困難なため、不整合は固定的	用途の不整合が発生する危険	

ここで、技術拡散・用途集約型とニーズ特定・用途拡散型の組み合わせは、ニーズを満たすための用途を実現することが難しいため、不整合関係だと考える。そして、技術集約・用途拡散型の組み合わせは、不要な用途を拡張するので不整合関係だと考える。それに対して、技術拡散・用途集約型とニーズ探索・用途集約型の組み合わせは、用途の整合が確保されていると考えられる。また、技術集約用途拡散型とニーズ特定用途拡散型の組み合わせは、用途が広く設定され、その用途が整合関係を持つが、不整合が発生する危険性が存在する。この不整合は、研究開発と経営の不確実性の回避するために行動をとるゆえに、生じるものであり、経営資源のロスを生じさせるか、顧客要求ニーズの充足と関連性の低い製品を生み出すかの危険性を増やすものである。そして、この不整合は、技術と用途の発展経路を仮想し、評価することや技術の用途が実行可能であるかを評価することで解消することができる⁸。

結合

本稿では、企業の研究開発と経営において、不確実性が存在し、研究開発での不確実性の回避のための行動や経営での不確実性の回避のための行動がそれぞれ存在すること、そしてこの回避のパターンを整理した。そして、回避行動による不整合関係の発生可能性に関して考察を行った。今後は、この不整合の実例をまとめ、分析することで、本研究の考察を深めていくことにする。

参考文献

1. 伊藤善夫(2000)『経営戦略と研究開発戦略』白桃書房.
2. 日本サムスン株式会社(2005) newsletter, 2005年12月01日号
3. 伊藤善夫(2005)「戦略的技術提携と多角化行動」立正経営論集、第37巻第2号、1-52項.
4. 藤末健三(2005)『技術経営論』生産性出版
5. 坂本雅明, 藤村修三(2007)「能力破壊型技術の選択と組織の垂直統合度の関係に関する考察—二次電池業界における事例研究」、研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集 22, pp. 585-588.
6. 柴田友厚(2008)「技術選択のジレンマのマネジメント、並行開発体制の構築」、一橋ビジネスレビュー、2008年冬号, pp. 180-191.
7. 山口智弘(2009)「研究開発投資の多角化と収益性」研究技術計画 24(1), pp. 89-100.
8. Hugh Courtney・Jane Kirkland・Patrick Vigurie(1997) *Strategy Under Uncertainty*, Harvard Business Review (ヒュー・コートニー、ジェーン・カークランド・パトリック・ビゲリー(2000)「不確実時代の戦略と行動」(訳)ハーバードビジネスレビュー編集部、ダイヤモンド社、15-49項.)
9. 丹羽清(2006)『技術経営論』東京大学出版社.
10. 小山和伸(1988)「企業の技術革新戦略(上)」研究技術計画学会 3(2), pp. 123-129.
11. 小山和伸(1989)「企業の技術革新戦略(中)」研究技術計画学会 4(2), pp. 161-170.
12. 小山和伸(1991)「企業の技術革新戦略(下)」研究技術計画学会 5(1), pp. 62-71.
13. Ansoff, H., I. (1957) Strategies for Diversification. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳(2010)『多角化の本質』ダイヤモンド社.
14. 金甲秀(1994)「共同研究開発と韓国コンピュータ産業 - 並行開発方式の観点から」三田商学研究 37(4), pp. 1-25.

¹ 藤末(2005)を参照.

² 小山(1988)を参照.

³ 新製品・サービスを開発する際には、不確実性が存在し、既存技術と関連性がないほど不確実性が高い(小山, 1989).

⁴ 日本サムスン株式会社(2005)を参照.

⁵ Hugh等(1997)を参照.

⁶ Ansoff(1957)は、企業が成長するために多角化をすることにも述べたが、この議論は、その後、複数の学者(山口, 2009; 伊藤, 2005)によって多角化の程度が高い企業が成長性・収益性が高いといえないことが実証された。

⁷ 研究開発戦略と経営戦略は整合される必要がある(小山, 1988; 伊藤, 2000)。

⁸ 小山(1991)を参照.

中国からのアウトバウンド訪日観光における
旅行会社の経営戦略に関する研究
～山村地域への上海市からのゲスト視点を中心に～

Research on Travel Management Strategy in the outbound sightseeing from
China to visit Japan

~ The mountain village region especially in viewpoints of the
guests from Shanghai ~

○永野 剛（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程）

1、研究の目的

本論文は、収益性が低いと言われ続けてきた旅行会社に変革を迫るものである。観光事業に対する明るい兆しの中で旅行会社は、どのようなインバウンドに対する取り組みをしていくべきかについて考察し、新たな観光の視座を提言することが目的である。昨今、中国国内では外資旅行会社の規制緩和の動きがある。このような外部環境変化を意識し、日本の旅行会社は中国市場からの訪日観光客を獲得するために、閉鎖的な日本社会など本質的と思われる部分を踏まえている。本論文を経営戦略策定の際の参考にし、旅行プラン動かすことで経営の収益性を高めるヒントになるとともに、延いては日本の山村地域活性化のために観光が果たすことが出来るという観点から、旅行会社とホスト地域社会の打ち手を考察することである。

2、本研究の意義

本論文では今まで触れられる事が少なかった、中国市場から日本の山村地域への訪日観光経営戦略を提言することに特色がある。新潟県と長野県を山村地域のディスティネーションとして、インバウンド訪日観光のために中国市場において旅行会社が取り組むべき手段と、中国から見た日本へのアウトバウンドの経営戦略を研究する論文は見受けられない。従って、本論文は、著者自ら一時情報源取得による分析が主で、貴重な情報であり独自性が高いと言える。

3、調査方法

一次情報源の独自取得であるが、山村地域へ中国上海からのゲストを呼ぶというための経営戦略の策定という目的のために、日本側は山村地域の農家、ペンション、ケーブルTV社などと、中国側は旅行会社2社と雑誌編集社へインタビューを実施した。さらに、上海の観光関連企業でインタビューと、中国で不特定多数に対しWEBアンケートを実施した。

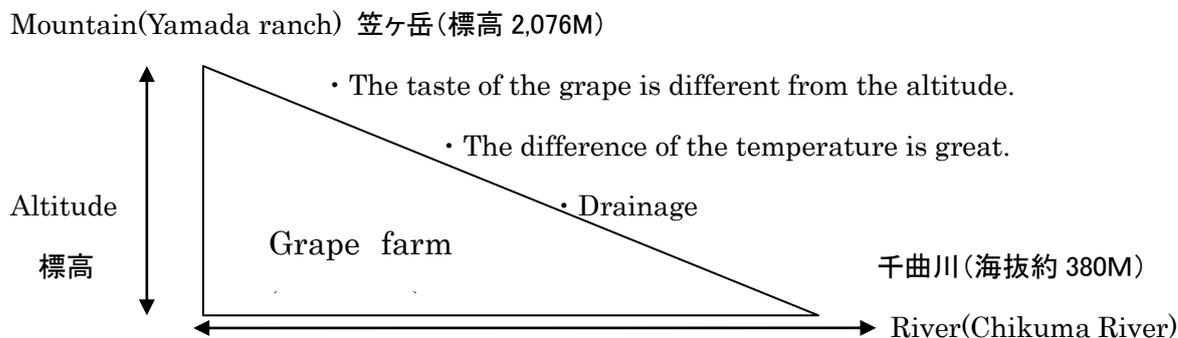
4、各章の内容

第1章では、本研究の内容を明示するとともに、旅行会社の問題認識について説明する。

第2章では、サステナビリティある観光の構築のため、日本の山村地域が抱える地域衰退などの問題解決の為に、観光が果たすことができるという立場で、新潟県と長野県のフィールドワークによる事例に基づく考察をする。

新潟県十日町市にからむしという麻植物を使った製品がある。からむし（苧麻）とは、植物の皮から採った繊維である。麻織物の一種で、緯糸に強い撚りをかけて織り上げ、独特の縮シボ（シワ）をつけた主に夏衣用の織物繊維である。からむしを原料とする新潟県に伝わる越後縮は、江戸時代より魚沼地方に続く特産品であった。からむし栽培を地域における観光資源と明確に位置づけ、からむしの歴史を後世に伝えるとともに、観光利用の可能性をこの節では考察する。観光資源の定義は、観光対象として潜在的なものであり、観光施設、サービスとともに対象化されると、日本国際観光学会前会長である香川（1996）¹が指摘している。

長野県高山村ではワインブドウを観光対象とした動きがある。角藤農園株式会社は、建設資材の販売・加工業を営む株式会社角藤が100%出資し、設立した子会社である。株式会社角藤は、長野市内を車で歩いているとオフィスがいくつか目につき、地元では有力企業として名が知られている。設立の背景には、高山村では遊休農地の発生を防止し、将来に渡って持続可能な農業の実現を図るため、省力栽培が可能なワインブドウを村の特産品を位置づけ、一般企業からの農業参入を呼びかけていた。かねてより、ブドウ栽培を模索していた株式会社角藤は、村のブドウ振興方針に沿って、シャルドネ、ソービニオン、メルローなどのワインブドウ栽培を開始した。長野県高山村は、千曲川の東に広がる扇状地に位置し、水はけがよく、日中と夜の気温差が大きく、ワインブドウ栽培には適した土地である。さらに、高山村が他の地域を異なる点は、標高差である。東の笠ヶ岳（標高 2,076M）山頂付近から松川が流れている。西には千曲川（海拔約 380M）が滔滔と流れている。



○高山村における葡萄栽培農地の地理

図1、高山村における葡萄栽培農地の地理

その国や、その土地にしかないものの価値こそ観光の本質である。それに光を照らすことが旅行会社の

¹『観光学大辞典』香川眞編著、2006、木舎社

実施すべきことである。様々な土地には、必ず良さがあるという見地に立つことが多い。たとえば、風景、温泉、文化、そこに生きている人。

第3章では、国際観光を推進していくにあたり、山村地域の現状を踏まえ、ゲストとして受け入れる体制を整わせないと、旅行者に満足を与えることができないという観点で、ホスト意識改革の重要性を述べる。この章では長野県宮田村のワインブドウ生産者の平沢氏の取り組みを紹介している。平沢氏と農協の戦い、先に述べたが観光は固有の地域資源が光となるにも関わらず、地域内では認められない状態。その旧来依然とした日本のムラ社会の現実を考察している。

第4章では、中国側の上海において日系企業と現地企業の、訪日アウトバウンド観光の現状を考察し分析を試みる。上海華夏国際旅行社のインタビューで分かってきたことは、日本の山村地域住民の、中国人旅行者に対する認識や、生活習慣に基づく訪日観光を理解していると感じた。表でまとめると下記のようなになる。

ニーズ項目	在中国旅行社の訪日観光の問題解決認識
日本の山村観光をしたいと思うかどうか	メディアが重要。
山村地域住民とのコミュニケーション	問題に感じていない。理由として、必ずしも地域住民とコミュニケーションする必要はない為。
地域住民の観光理解	地域住民すべてが、旅行者受け入れを歓迎している訳ではない。
山村観光の際に、一番中国人旅行者にとって魅力的な要素	その地域にしかない、料理や、景観、高級感などを踏まえ、さらに一人ひとりにとって二つとない要素。
山村観光にとっての課題は	ツアー価格と交通の利便性。

図2、上海華夏国際旅行社の問題解決認識

第5章では、調査結果から経営分析手法を用い、仮説に対する旅行会社の経営戦略を考察する。SWOT分析の上、強みと機会のクロス部分4点挙げ打ち手とする。

インバウンド客に対応する為に、国内では宿泊施設や交通標識などの中国語表記をする。

積極的に高山村のディステーションの広報活動を上海や北京などの大都市で実施する。

③ 中国の規制緩和後は、日本の旅行会社はこれまで国内ツアー催行実績を生かした、中国からのアウトバウンド向けツアーを企画する。中国の旅行会社は、日本観光の侘び寂びなど本質的なツアーを制作し、まだ見ぬ山村地域の魅力を知る経営努力をし、中国国内での新たな市場を構築する。

④ 観光系学部学科を有するの大学と産学連携し、宿泊施設でインターンとして働かせ、将来の持続可能な地域づくりのキーマンを育成する。

山村地域側と旅行会社が、独自性のある観光ルートを策定すべきであるとの提言する。

		内部環境分析	
		強み	弱み
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ ワインブドウ栽培に適した土地である ▶ 役場、農家、観光事業者(ペンション経営者)が一体となってゲストを呼ぶための協力体制が構築されている ▶ 村内に温泉や牧場の潜在的観光資源が存在している ▶ 小布施町と隣接しているため、観光地としての魅力を相対的に高めることが出来る ▶ 産官学の連携により、地域の魅力を高めている 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 成田空港や中部空港が中国線の航路を有しているが、高山村まで遠い ▶ ワイナリーを建設するコスト負担の所在が不明確 ▶ 中国語の出来る人材が少ない ▶ 団体のインバウンド客を受け入れる施設が少ない ▶ 観光施設間の移動手段が限られる ▶ 公共交通機関が不便
外部環境分析	機会	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インバウンド客に対応する為に、宿泊施設や交通標識などの中国語表記をする ▶ 積極的に高山村の宣伝活動を上海や北京などの大都市で実施する ▶ 中国での営業許可後は、旅行会社と連携し、観光プランを構築 ▶ 観光系学部学科の大学と提携し、宿泊施設でインターンとして働かせ、将来の地域づくりのキーマンを育成する 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中国からのゲスト誘致に際し、ワイナリーの存在はワインを観光資源とするならば、必須になるため、建設に向けて具体的な話し合いをする ▶ 新潟空港にある上海便からの集客を検討する ▶ 旅行企画と連動したコミュニティバスの運行 ▶ 観光タクシーの導入 ▶ 留学生を通訳として観光施設で雇う
	脅威	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 他の地域より先駆けて中国で宣伝活動を実施することで、知名度を確立する ▶ 一つ二つの観光資源に集中的に宣伝や、商品開発をする ▶ 地域住民に対しても、広報紙などを通じ、ホスピタリティの向上を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 過疎化や人口減少の危機意識を高め、現状のままでは村を畳み、近隣の市と合併する ▶ 観光事業に関わる方の協力が得られない場合、中国からのインバウンド旅行者に対しては、魅力を伝えることはできない

図3、SWOT分析

5、結論

中国からの訪日観光客数は、旅行会社の経営努力の有無に関わらず増加するだろう。しかし、山村地域までのツアーの実現はなかなか難しいと思われる。今まで日本で旅行を取り扱ってきた旅行会社の企画力が、何よりも競争力のある戦略になると思う。上海からのゲストをいかに囲い込み収益に繋げていくか。中国政府が旅行外資企業の営業規制を緩和しようとしている“今”。新規参入者の優位性を築き、中国市場での認知度と、日本の山村地域での信頼を獲得することが出来れば、旅行会社の新たなビジネスモデルを獲得できるはずだ。

■参考文献一覧

- 『中国観光業詳説』 王文亮著、日本僑報社、2001年10月
- 『JTB 旅をみがく現場力』 千葉千枝子著、東洋経済新報社、2008年3月
- 『観光学大辞典』 香川真編著、2006年
- 『永原慶二著作選集第八巻-日本経済史 苧麻・絹・木綿の社会史』 2008年
- 『現代観光研究』 香川真著、1996年
- 『観光マーケティング入門』 森川晶美編著、島川崇・新井秀之・宮崎裕二著 2008年
- 『観光ビジネス未来白書』 加藤弘治著 2009年
- 『グリーン・ツーリズムの可能性』 依光良三・栗栖祐子著 1996年
- 『観光の地域部ランディング』 藪田麻美、内田純一、森重昌之編著、2009
- 「PPTによる観光資源の戦略的活用の可能性」『日本国際観光学会第10回全国大会論文集』 宇治田道生、2009、56p
- 『日本人固有の組織感～偏差値ヒエラルキーとムラ社会の病理～』 丸善プラネット 田中政彦、2001、21p、25p、94p
- 「過疎・高齢化など森林・山村地域問題の解決に向けて」・森とむらの会会報 6月号 小澤普照、オピニオン
- 『景観と風景』 No. 165 論文集より 進士五十八、2010年1月
- 「日経企業対中直接投資のトラブル」 柯隆、2010年9月 日経ビジネス 52p
- 『風と土のソムリエ』 高野豊 2009年
- 読売新聞 2010年8月21日記事

技術経営の企業競争力への影響に関する研究 ーガラス業界の過去/現在を比較して技術経営の影響を考えるー

○青山英樹（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程）

東日本大震災により亡くなられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被害を受けられました皆様に心からお見舞い申し上げます。被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。また、福島原子力発電所の復旧に当たられている方々の安全と成功をお祈り申し上げます。

リーマン・ショック以降、日本を含む先進国の経済成長が滞っている中、中国等のように数字上では確実に経済成長をしている国々もある。国や企業の盛衰サイクルがあることを考慮しても、日本を含む先進国諸国と企業は追いついて来ているBRICKs国の企業等に対してなにかを差別化することで生き残りを考えていく必要がある。特に日本企業の場合は国に強い指導力を期待できない状況にあり、企業自体として自主的に戦略を実行していく必要がある。中でも、一般的に日本が得意としている技術・品質での差別化を強く推進していく必要があると考える。では、この差別化のためのマネジメントの強く、明確な企業が、結果として技術を基盤とした競争の優位性を高くしているのだろうか。「技術」は、企業がグローバル競争の中で生き残るための中心的要素となってきたと、実務上の経験から考えている。企業の技術競争の激化は特許、知的財産の重要性を高め、知的財産のマネジメントが企業業績に大きな影響を与えるものとなっている。企業が「技術」をいかにマネジメントするかで競争の優位性が変わってくると考えられる。MOTの定義をベースに、技術戦略が企業の「持続・発展」にどのように寄与しているかの重要な評価ポイントの想定を行い、技術経営を論理的、効果的に推進することで企業の競争ポジションの基盤となる競争優位性を確立できることを実証する。重要性が認識されつつも、実証的に効果を示してくることでできなかったMOTの効果を、限定的ではあるが効果を示すことをガラス業界で検証した。具体的には、①技術マネジメント軸（技術経営の要因系指標、トップマネジメント層の機能・研究開発活動の管理・関与）②経営戦略軸（技術経営の要因系指標、知財戦略、技術提携戦略が明確に定められているか）③成果軸（結果・成果系指標学術論文、知財登録、トピックリリースの数・質・範囲、売上・利益の変化）の3軸をその構成要素として抽出した。この技術経営の中期スパン（'03年/'08年比）での結果として、売上・利益等にどのような影響を与えているかを調査し、技術経営戦略のマネジメントに対する評価が、企業の競争優位性の変化にどのような影響、ポジショニングの変化の表れをガラス業界で検証した。結果としては、コア事業に依存するのではなく、コア技術応用、もしくはオープンで利用し、世界に通用する商品を開発し世界を市場としてとらえている企業が大きく成長していることが確認できた。

1 研究目的

インターネット、E-mail、携帯電話等の情報伝達手段の発達と普及は人々の生活や仕事のスタイルを根本的に変えた。企業の構成要素は「人」「物」「金」に「情報」を加えた4要素であると言われ続けているが、企業構成要素としての「情報」が真に実体化した時代になったと言えるのではないだろうか。世界は狭くボーダーレス化し、仕事はスピードが重要となり、企業も日本企業、欧米企業、といった括りだけでは分けられない状況になってきている。このようなグローバル競争下の状況で企業が存続していく為には「技術」をい

かにマネジメントし、差別化できるかで競争の優位性が変わってくると考える。Muser Roland が Joseph Shumpeter の述べている技術革新の定義を分析しているプロダクト・イノベーションに焦点を合わせて考えていく。製造業においてはいかに優れた「技術」持っている、開発できるかの差別化が企業のグローバル競争の中で中心的競争要因となってきたと思われる。Gobeli が “Analyzing product innovations” (1987年, pp25-31) で、イノベーションには” Radical Innovation”、つまり 100 年に一度の大きな進化 (例: フロートガラス製法、トランジスター、青色発光ダイオード等) と” Incremental Innovation” の継続的な改善による進化があると述べている。成熟化している多くの業界では新たな技術開発、または継続的な技術進歩が期待され、エリー・カー (慶応大学発の電気自動車ベンチャー企業) のようにベンチャーと産学連携にも発展するケースが出てきているが、日本では成功事例は多くないのが現実である。また、企業が長期に渡り人・金を注ぎ込んで、開発完了し発表した商品であっても研究開発以外の要因では必ずしも成功という日の目を見るとは限らない。例えば、家電産業では 1980 年代に VCR 方式で β と VHS の競争、その後 DVD 競争、最近では Blue Ray 競争があり、技術開発の重要性と激化が見えるが、技術開発以外の部分での明暗もあり成功例となるとは限らない。しかし企業は次の成功を得るために研究開発競争を続ける。技術競争の激化は特許、知的財産の重要性を高めており、知的財産をどのようにマネジメントするか (例: 共同開発、部分的に開放特許の実施等) が企業業績に大きな影響を与えるものとなっており、企業が技術をいかにマネジメントするかで競争の優位性が変わってくると考える。本研究報告書の目的は、MOT の定義を「技術経営とは技術力を有効活用して、企業経営の競争力を発揮すること」と捉え、技術の開発、もしくは買収、吸収によって得た技術を企業が戦略的に活かして「維持・発展」にどのように効果的に寄与させているかを考えることである。技術経営を進めるにおいて、トップマネジメント組織の関与は非常に重要である。なぜならば、研究所や事業部門を超えた調整・方向性策定にはトップマネジメントのイニシアティブが必要である。NEC ではかつて、「基幹技術プログラム」C&C 製品群の想定を行ったが全社展開・事業部を超えての合意等ができずに研究所内プログラムに終始したのは、トップマネジメントの強いイニシアティブが欠落した例であろう。またその技術戦略 (知財戦略、技術提携戦略、市場と結び付ける戦略が明確等) は開発 (単独・共同) したもしくは購入した技術をどのようにして企業発展の戦略として研究所や事業部を超えて利用できる戦略を立案・実行できる組織体制があるかが重要である。せっかく開発した素晴らしい技術があっても知財戦略が抜けていれば他社に技術を無料で利用され、マーケット調査や販売力が強ければ開発した意味が無くなってしまふ。また企業が研究開発に掛けられる費用には限りがあり、開発中に市場の変化による技術の陳腐化、もしくは開発優先度の変更等で他の研究開発への選択と集中といった判断、もしくは基礎開発段階の案件は事業部ではなくコーポレート等の本社機能がスポンサーになるなど、研究開発技術テーマをどのようにマネジメント・戦略化できる体制があるかが重要である。これらの結果、技術を活かした経営成果が出てくると考える。技術経営のマネジメントや技術経営の戦略の遂行の結果は単年度では成果が出にくい質のものでありある程度の時間を経て確認する方が傾向が見え易いと考えられる。例えば、シャープ社は液晶技術の特許を購入して、小型電卓の表示板として成果をだすまでに数年掛かっており、さらにはその技術の延長として液晶テレビで旋風を起こすまでには 30 年近く掛かっている。つまり、技術の開発から売上・利益等の成果となるまでには相当な時間が掛かるケースが多い。また、技術開発ができたからといって、売上・利益に貢献できるのは全てのケースとは限らないが、企業はゴーイング・コンサーンとして成り立つためには、継続的・永続的に技術開発で「人・モノ・金」を投入していく必要がある、開発した技術を知財登録、継続開発、市場との結び付けや技術の売買もしくは開放により売上、利益を伸展させていく戦略があつて結果でるものと考えられる。つまり技術経営のマネジメントと技術戦略の評価結果が高い企業は売上・利益等で優位な立場に移行していると考えられる。

2 問題意識の提示「ガラス業界の競争ポジショニングの現状について」

装置産業に分類される成熟産業業界や素材関連ビジネスは長期視点での開発が必要であり、電気・自動車産業のように激しい競争やめまぐるしい進歩のある業界に比べてワンテンポ遅れて「マネジメント」の概念や手法が導入される傾向があるように思われる。その一つであるガラス業界では成熟産業と言われており、1990年後半より始まった業界淘汰・統合を経て、グローバル化の国境無き経営に向けて大きく舵が切られており、企業の研究開発戦略と経営戦略の方向性を明確と一致させた経営、つまり技術経営（MOT）をいかに導入に導入できるかが課題であると考え。現在その過渡期と考えるがどの企業がいち早く技術経営ベースの組織・システムを定着させられるかがカギと考える。ガラス業界は製品が壊れやすい、重い等の特性上から地域的な供給体制が主体で地域内競争の間が強かったが、物流・梱包技術の発達、顧客の低価格要請やガラス工場不在の新興国への進出等により地域を超えての供給体制の構築が必要となり、高品質・開発等の力を持ったグローバルガラス企業と低価格・低品質の地場ガラス企業の競争図となった。当然のことながら顧客は、グローバルガラス企業には低価格化、地場ガラス企業には高品質化・開発力を要請する方向となった。顧客の要求が引き金となり、ガラス業界は世界的に大きな統合や淘汰が進んだ。現段階では主流グローバルプレイヤーは3社（AGC社（日）、Saint Gobain社（仏）、NSG（日））となった。その他の地域別の主要プレイヤーを見てみると、NAFTA圏では既存ガラス会社（PPG（米）、Visteon（米）、Vitro（メキシコ）、他）が存在する。米の2社は製造業が不向きとなった米国で長らく売却が試みられているが、独禁法問題、UAW加入会社であるということから、買い手はなかなかつき難い状況にある。3年前の2007年には、ファンド会社がPPG社を買収したが、買収後のデューデリジェンス内容に虚偽があったとのことで訴訟発生し、それがいまだに続いている。Vitro社（メキシコ）は財閥系コングロマリットの優良会社であった。主たる顧客は北米のGM社であり、GM社からの無理な価格改訂要請等により採算は急激に悪化し、また財閥親会社の業績も悪化したことから資金調達が立ち行かない状態となり、NSG社が30%の株式を取得し統合の方向と見えたが財閥オーナー系が政府へ働き掛け自国企業保護の措置により一方的な増資対策が取られ法廷での訴訟が続いている。したがって、NAFTA圏のLOCALガラス会社は事実上、死に体状態にある。新興国では、Fuyao社（中）、Sice Cam社（トルコ）がある。Fuyao社は当然のことながら中国国内は政府の力を利用してやや反自由主義経済化状況で圧倒的な成長を見せ、さらには低価格を利用して海外輸出で成長をしようとしている。また一部顧客に対する限定的な提携ではあるがセントラル硝子社（日）はSaint Gobain社（仏）と戦略的提携の形態で他社にはない運営を実践している。低価格以外の競争力を充実させる必要がグローバルガラス会社には求められており、製販技で言えば、製造では高品質を安く作れる技術（プロセス・イノベーション）の開発、販売では世界どこでもサービスできる体制（市場との結び付き）、開発技術では競合他社が供給できない高付加価値商品の開発をいかにマネジメントする体制になっているかがカギとなると考える。

3 問題設定

ガラス業界は地域競争からグローバル競争へと移行した。研究開発戦略と経営戦略の反する要件を融合させて、いかに効率的な経営を行えるかが重要なカギとなっていると考える。ガラス業界は現在MOT導入の過渡期であり、各種の評価項目を置いて、技術経営で技術・サービス等の差別化を実践出来ている企業はより競争優位のポジショニングへ移行していることの要因の確認と分析を行う。評価項目は技術マネジメントの実践度合いとしての<技術マネジメント軸>、次に経営マネジメントの実践度合いとしての<経営戦略軸>、そして技術経営のアウトプットの成果としての<成果軸>の3軸とする。技術的評価軸と経営戦略軸のインプットから成果軸でどのようなアウトプットがでているかの関係を確認した。

4 研究の結果

「技術経営を推進している企業は、競争優位のポジションに移行する」ことを仮説として、技術マネジメント軸、経営戦略軸、成果軸の評価を行った。ガラス業界で競争優位のポジションに移行している企業は、独自の技術を基に競争優位性の高い商品を生み出し、海外売上高比率を高める積極的な市場展開を行って高収益を上げているが明確になった。研究の中で、「技術経営」を推し進めるには「長期視点のマネジメント」が特に重要と考えた。ケースが素材産業であり、開発の開始から事業化までに10年以上を要する場合は殆どであると考えた。これは商品、製造技術の開発と共に顧客への認知活動を行う必要があり、評価結果を踏まえた改良を繰り返すため、商品仕様が決まり、認定をもらうまでに長時間を必要とすると考える。まずは将来の市場ニーズを早期に把握することが非常に重要ではないだろうか。それはマーケティング活動による市場の顕在、潜在ニーズを把握することに加え、マクロトレンドから推定する活動、つまり人口、GDP、資源、注目して業界の10年スパンの動向を調査し、今後起こりえる変化点を推定し、現事業に対するリスクの提言と、新事業に関する機会の提案を実施し、全社のPDCAを回せるマネジメントの仕組みがあるかが重要な要件と考える。

日本は1980年代までは生産技術を始めた高い技術力により新製品を世に送り出し、製品が持つ技術優位性・コスト優位性により世界市場で高いシェアを獲得し、長期的な投資を行うことで競争力を高め、企業価値を向上させていった。現在は世界経済の低迷により、長期的視点での投資やリスクテイクが困難な状況となってきているが、このような不確実性の時代だからこそ技術を核とした技術マネジメント戦略が重要と思われる。研究開発戦略と経営戦略の策定理論をどのように合致させるかが重要と考える。研究開発戦略は技術の理論がベース、経営戦略は市場の理論がベースと異なる背景があり、この両方を上手に合致させ、結果が出せる、要件について今回の研究から下記の通りと考える。

技術経営を実践している企業は競争優位のポジショニングへ移動していることに対する実証的な調査・分析方法の結果を取りまとめ、調査結果を用いて、仮説に対する実証的な分析を行った。結果としては、コア事業に依存するのではなく、コア技術応用、もしくはオープンで利用し、世界に通用する商品を開発し世界を市場としてとらえている企業が大きく成長している結果となった。技術マネジメントのシステム化出来ているAGC社が大きく成長している。本社部門、事業部門、研究部門の関わり合い方のシステムが確立されている。10年スパンの市場の変化点の推定、事業計画等のインプット情報を基に関係者の参画、議論しながら技術ロードマップの策定、ムラ・無駄のない全社版技術戦略を策定し成功確率の向上まで目指している。AGC社の場合、動きの速いエレクトロニクス業界相手のビジネスが大きな成長をしており、このような顧客を相手にしている結果としてシステム化が必然となったのではないかと考える。また、「技術経営を推し進める為の要件」成果を整理すると同時に、研究開発戦略と経営戦略の相反する要件の成り立たせていても、実ビジネス上では成功するとは限らない等の外因、研究で残された課題を考えた。ビジネスは「生き物」であると考えた。例えば、経済的な外因、社内状況の内因から「今日は」正しい判断としても、それが「明日は」必ずしも正しい判断であったとは言われないケースがある。「技術経営」の場合、リーマン・ショックのような経済的外因から研究開発戦略が大きく変更された企業が多くあると思う。「選択と集中」を行うなかでも、コア事業以外の明日は大きな可能性の事業を残せるようなシステムを取っている企業が強くなるであろう。選択と集中の結果、選択されなかった研究開発プロジェクトであっても、共同開発・提携等で「送り出し型」オープン・イノベーションにより生き残らせる発想も必要なのではないだろうか。独自開発ではないため、競争優位性は若干落ちるであろうが、研究開発プロジェクト数と成功数の量的分野の積み重ねでは、トータルとしては成功確率が高くなるのではないだろうか。

決済システムから考えるACU（アジアバスケット通貨）

○赤羽 裕（みずほコーポレート銀行）

本報告は、GDP について日本が中国に抜かれ、日本の立場から考えても、今後ますますアジア域内の経済協力が必要となってきた状況をふまえ、1997年に発生したアジア通貨危機以降進められているアジアにおける通貨・金融協力について考察したものである。2009年の「マルチ化」まで到達したチェンマイ・イニシアティブなど、着々と進む金融協力に対して、通貨協力は、まだ研究・検討段階の域を脱していないといえる。そこで、本報告では欧州の「ユーロ」の前身であった ECU（=European Currency Unit）のアジア版ともいえるバスケット通貨を切り口に ACU（=Asian Currency Unit）の実現手法を、決済システムの観点から考えたい。

決済システムに注目するのは、以下の理由による。アジア通貨危機発生理由にあげられる、いわゆる「ダブルミスマッチ」、すなわち①「期間のミスマッチ（短期調達と長期運用）」と②「通貨のミスマッチ（米ドル調達・域内通貨運用）」のうち、通貨の問題は、貿易など域内取引についても米ドル建てが大半を占めていることにも起因する。米ドルが域内取引で使用されるのは、域内各国通貨は交換性など規制があることと、それに伴い流動性が低く民間での利用については取引コストが高いという問題がある。そのため、国際的な基軸通貨であり、取引コストの安い米ドルが利用される割合が高い。域内通貨の流動性を高め、取引コストを下げる場合、そのインフラとなるのが決済システムである。

図表1 アジア通貨の外為シェア

Growth of foreign exchange turnover						
Average daily turnover in spot and OTC derivatives markets ¹						
	April 1998 (USD bns)	April 2001 (USD bns)	April 2004 (USD bns)	April 2007 (USD bns)	Growth rate ² (%)	Share ³ (%)
All currencies ⁴	1 599.9	1 265.9	2 020.4	3 453.2	63	100.0
USD	1 325.1	1 114.0	1 682.8	2 845.4	60	85.6
EUR	788.4	469.9	720.2	1 231.2	56	37.0
JPY	331.6	291.7	400.0	573.4	52	17.2
GBP	168.2	161.7	315.9	494.2	42	14.9
AUD	46.3	53.6	107.3	220.0	86	6.6
CAD	53.8	55.6	81.0	142.6	49	4.3
NZD	5.0	6.9	18.6	63.0	198	1.9
Asia (AXJ)	47.4	64.8	99.6	249.0	132	7.5
CNY	0.2	0.3	1.9	15.0	646	0.5
HKD	19.0	30.9	35.8	101.7	185	3.1
IDR	1.2	0.6	2.2	3.7	78	0.1
INR	1.4	2.9	6.3	23.6	263	0.7
KRW	2.3	10.0	22.1	38.6	41	1.2
MYR	0.7	0.9	1.0	4.4	289	0.1
PHP	0.5	0.5	0.8	3.5	287	0.1
SGD	17.7	13.5	17.5	39.9	105	1.2
THB	2.6	1.9	3.9	6.5	50	0.2
TWD	1.8	3.4	6.1	12.1	50	0.4
Memo: AXJ ₂₀₀₇ ⁵	49.5	72.8	107.5	249.0	132	—

¹ Specified currency against all other currencies; adjusted for local and cross-border inter-dealer double counting; data might differ from published BIS data because of differences in aggregation procedures. ² Percentage change in turnover between April 2004 and April 2007, at April 2007 exchange rates. ³ As a percentage of turnover in all currencies, in April 2007. ⁴ The sum of transactions in individual currencies equals twice the total turnover because two currencies are involved in each transaction; adjusted for estimated gaps in reporting. ⁵ Turnover of Asian currencies at April 2007 exchange rates.

Sources: BIS (Tables E.1 and E.20); authors' calculations. Table 3

(出所) BIS Working Papers No 252 May 2008

報告者が、現在存在するアジア域内の既存通貨の利用率を高め、その決済システムの整備に留まらず、ACU までを展望して、決済システムを検討することを考えるのは以下の理由による。

現在の外為市場では、日本円を除くアジア通貨のシェアは非常に低い（図表 1 参照）。現在、いわゆる「国際化戦略」を進め、貿易などでの利用を可能とした人民元のシェアは、今後高まるであろう。しかし、国内のマクロ経済運営を重視せざるを得ない中国の政策運営を考えた場合、米ドル・ユーロ・日本円といった国際通貨並みの交換性、規制緩和を早急に進めるのはハードルが高いと思料する。他のアジア通貨も、同様であろう。

一方、これまで圧倒的なシェアを保ち、「基軸通貨」として磐石であった米ドルの地位も、リーマンショック以降は揺らいでいるといわざるを得ない。そうした状況で、中国を始めとするアジア域内諸国が、引き続き増加が見込まれる域内取引を従来どおりの米ドル建てで行うよりも、域内通貨で行うことを指向することが予想される。

上記の二つの要素を勘案した場合に、域内通貨のバスケットである ACU の利用ニーズが高まると考えられ、そのインフラというべき決済システムを準備しておく必要があると考える。また、域内各国通貨ではなく、ACU としての利用度が上がれば、流動性の安定化と取引コストの低減も期待できる。

これから、ACU の創出を目指す段階で、その決済システムを考える場合に参考になるのは、欧州の ECU の決済システムである。田中（1996）は、その発展につき 4 段階に分けて整理している。

（図表 2）銀行間 ECU 決済システムの発展経緯

	時期	内容
第 1 段階	1979 年 ～80 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> ・個別商業銀行が ECU の合成・分解を繰り返し実施 ・当該銀行内部での ECU の振替は可能 ・銀行間振替、ポジションカバーは構成通貨への合成分解要 ECU 取扱銀行：ECU バスケット・メーカー（ECU MM）
第 2 段階	1981 年 1 月 ～82 年 1 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ ECU MM 銀行が振替サービス提供を銀行顧客へも拡大 ・クローズド・バスケット方式からオープンバスケット方式（注 1）へ切替 ECU MM 銀行：ECU マーケットメーカーへ転化 民間 ECU：「通貨バスケット」から「バスケット通貨」へ
第 3 段階	1982 年 1 月 ～86 年 10 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ MM 銀行間でコルレス契約に似た双務契約が成立＝MM 銀行間の ECU 資金決済を最小限に抑えるメカニズム成立 ・ ECU 相互決済勘定の創設、ECU の振替開始（注 2）
第 4 段階	1986 年 10 月 以降 1985 年 1994 年 7 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ BIS（国際決済銀行）を擬似中央銀行とする多角決済システムへの変貌 ・ BIS に「最後の貸手機能なし」 ・ ホールセール振替専門、小切手決済機能はなし ・ ECU 銀行協会結成（1995 年初段階：91 行参加） ・ ECU 決済銀行：45 行（邦銀は東京銀行と日本興業銀行が参加）

（田中(1996)286～287 ページより筆者作成）

（注 1）契約期間中に ECU バスケットの構成単位が変更された場合、各契約の ECU 価値も同様に变化する方式

（注 2）当初 5 銀行、1985 年に 7 行へ拡大

ECU 決済システムを支えたのは、ECU 決済銀行、SWIFT、国際決済銀行 (BIS) の 3 者である。ECU 決済銀行が BIS 内に自行の ECU 口座を持ち、相互の ECU の受取・支払の指図を SWIFT を通じて行い、SWIFT がその指図を記録・集計する。その結果が銀行間の当日の銀行間のネットインギングバランスの基礎となり、各銀行は相互の支払につき、オーバーナイトの貸付実行の有無を決定し、最終的な BIS 内の口座間振替の記帳がなされる。この仕組みは、現在の各国の中央銀行を中心とする国内決済システムに近いものの、BIS に「最後の貸し手機能」がない点で大きく異なっている。

こうした決済システムを前提に、民間 ECU はシンジケートローンを始めとする銀行貸付、および債券発行などの金融分野で幅広く利用されることとなった。前述の田中 (1996) によれば、その概要として当時の域内の高金利国であるフランス・イタリアの政府と民間企業の低金利調達ニーズに応える形で、国際的なインターバンクマーケットが成長したと捉えられる。当該資金の供給側に存在した非金融機関の主体は、主にベネルクス諸国の個人投資家であった。彼らにとっては、調達側ニーズとは逆に運用での高金利メリットを ECU 建て投資に見出していたと判断できる。また、個別通貨建て資産をそれぞれ購入することなく、ヨーロッパ地域に対するいわゆるポートフォリオ投資を可能とした点は、どの国の投資家にとってもメリットと言える。

決済システムに関する先行研究も、ここで確認したい。中北 (2009) は「日中合成通貨」創設を提唱している。日本・中国の域内の 2 大経済大国の通貨のバスケット通貨の創出、インフラとして 2 ヶ国の中央銀行システムを接続することをあげており、さらに多い通貨のバスケットを検討する際にも参考となるであろう。宿輪 (2006) は、「アジア共通決済銀行」の設立を提案している。前段階としては、各国通貨の決済システムをリンケージさせることにより、スムーズな決済および「決済リスク」の削減を展望している。

先行研究と上記の ECU の事例をふまえ、ACU にも適用可能か考えたい。民間銀行が、ECU の際の MM 銀行の機能を持つことは十分可能である。また、SWIFT 社も新たな通貨コードを設定、周知するなどの準備は必要となるものの、一定の期間を設ければ対応は可能であろう。ACU が並行通貨として幅広く利用されることを想定した場合は、3 者の機能のうち、BIS に委託していた機能を、将来的に域内の「準中央銀行」的な役割も期待する観点、および決済機能を担う際のアジアの立地・時差の問題から、域内に新規に AMF (=Asian Monetary Fund) などの機関を設立し、そこに付与するのが妥当と考える。金融協力を進めるために、チェンマイ・イニシアティブの流れで設立の決定された AMRO (=Asian Macroeconomic Research Office) の動きなど、域内協力の動きもあり、その将来像の一つとして検討可能であろう。

決済システムの面で ACU に期待できる機能としては、CLS 銀行の取扱通貨となることである。CLS 銀行の現在の取扱通貨のうち、東アジア通貨は日本円、韓国ウォン、香港ドル、シンガポールドルの 4 通貨のみである。為替取引に伴う異種通貨間の決済国の時差に伴う未決済リスク (ヘルシュタット・リスクを低減するための仕組みである CLS 銀行での取扱が認められる通貨となることは、ACU が域内使用のみならずドル・ユーロに並ぶ主要通貨に成長していく上でも、意義のあるものといえる。

また、域内の貿易取引のみならず、ECU の事例にも見られたような ACU 建て債券発行など、金融取引での利用も展望することにより、さらに ACU の実現性を高めていけるであろう。

報告者は、こうした ACU 創出、決済システムの構築などを日本が積極的に取り組むべきものと考えている。それは、中国・ASEAN など域内他国は「新興国」と呼ばれ、今後の経済成長が見込まれる地域である。一方で、日本はアジアで唯一の先進国としての地位を保ってきたが、今後は低成長が余儀なくされる状況にある。それを「安定成長」にするためには、域内の活力や協力を得ながら、共に経済成

長していくような方策をさまざまな分野で働きかけていくべきと考えるためである。金融分野でそれを進める際に、これまでの「円の国際化」の取組にこだわらず、もっと大きな視野での通貨協力を考えていくべきと思料する。その手段として、ACU の実利用への展望、具体化を日本が中心となり、中国や ASEAN 諸国へ働きかけていく必要があるだろう。

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

(参考文献)

伊藤隆敏・小川英治・清水順子〔2007〕

『東アジア通貨バスケットの経済分析』東洋経済新報社

伊藤隆敏・清水順子・鯉淵賢・佐藤清隆〔2009〕 「インボイス通貨の決定要因

とアジア共通通貨バスケットの課題」『RIETI ディスカッションペーパー』2009年6月

宿輪純一〔2006〕『アジア金融システムの経済学』日本経済新聞社

田中素香〔1996〕『EMS：欧州通貨制度 欧州通貨統合の焦点』有斐閣

中北 徹〔2009〕「『日中合成通貨』創設へのボトムアップアプローチ

ー中央銀行決済システムの接続構想ー」『国際金融』1207号 2009年12月1日号

中島真志・宿輪純一〔2005〕『決済システムのすべて』東洋経済

西村陽造〔2008〕「アジア通貨単位（AMU）の国際取引での使用可能性を探る」

『国際金融』1184号 2008年1月1日号

Yosuke Tsuyuguchi and Philip Wooldridge〔2008〕 “The evolution of trading activity in Asian foreign exchange markets” BIS Working Papers No 252 May 2008

(参考ウェブサイト)

中国人民銀行 <http://www.pbc.gov.cn/english/>

BIS <http://www.bis.org/>

IMF <http://www.imf.org/external>

アジア・国際経営戦略学会第4回報告大会講演会

「我が国 ICT 企業の中国事業戦略」

今回の報告大会においては、「我が国 ICT 企業の中国事業戦略」を統一テーマに、2 件の講演とご講演者様の対談を頂戴いたします。ご講演は、我が国の ICT 業界を代表する 2 社、日本電気株式会社と富士通株式会社からキーパーソンをお招きいたします。日本電気株式会社からは前副社長で長らくネットワーク事業をグローバルに推進されてきた広崎膨太郎特別顧問に、富士通株式会社からは現在中国事業を指揮されておられる富士通グループ中国総代表で本学会名誉会員の箕田好文特命顧問にお越しいただき、両社の中国事業戦略をご解説いただくと共に、お二人の対談を通じて、我が国 ICT 企業の中国展開への取組みの課題を探って参ります。対談の司会は、本学会評議員で亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科教授の安登利率教授にお願いいたします。

我が国 ICT 業界において日本電気と富士通は、常にライバルとして競い合い、意識し合う企業であると同時に、常に比較対照される特別な存在であります。この 2 社が中国事業戦略について直接対話する、未だかつてない歴史的瞬間を是非お見逃しなきよう、皆様のご参加を期待しております。

【講演者・司会者ご紹介】

<p>特別講演 「日本電気の中国事業戦略」</p> <p>広崎膨太郎氏</p> <p>（日本電気株式会社前代表取締役執行役員副社長 特別顧問、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科非常勤講師）</p> <p>1970 年日本電気株式会社入社、中央研究所通信研究部長、知的資産事業本部長、キャリアネットワーク事業ユニット長などを経て、2008 年代表取締役執行役員副社長就任。2010 年特別顧問就任、現在に至る。OECD/BIAC 委員会。米国プリンストン大学 MSE、東京大学工学博士。</p>	<p>特別講演 「中国における富士通グループの経営と課題」</p> <p>箕田好文氏</p> <p>（富士通株式会社特命顧問 富士通グループ中国総代表、本学会名誉会員）</p> <p>1974 年富士通株式会社入社、金融営業本部本部長、経営執行役兼金融ソリューショングループ副グループ長、経営執行役兼中国副総代表、富士通(中国)情報システム有限公司副董事長兼総経理、2009 富士通グループ中国総代表、富士通（中国）有限公司董事長就任、現在に至る。</p>	<p>司会</p> <p>安登利幸氏</p> <p>（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科教授、本学会評議員）</p> <p>1975 年日本開発銀行（現 日本政策投資銀行）入行、検査部長などを歴任後、財団法人日本経済研究所専務理事を経て、2006 年亜細亜大学教授就任、現在に至る。専門は、企業ファイナンス、起業支援制度や PFI、ファンド、事業再生など。</p>
---	---	---

【特別講演】

「日本電気の中国事業戦略」

広崎膨太郎（日本電気株式会社特別顧問）

NECは1899年に創業された、日本初の外国資本との合弁企業であり、創業当初は外国製電話機・交換機・電灯等の販売を主に手がけておりました。

現在NECグループの連結売上高は2009年度実績で約3兆6,000億円、連結従業員数は約14万人を数えており、事業範囲もITサービス・ITプロダクト、ネットワークシステム、社会インフラ、パーソナルソリューション等と広範に及んでおります。

中国事業に関しましても、2010年3月末実績での連結売上高は2,700億円、連結従業員数は約12,000人、在中法人数も58社の規模となっております。

NECのグループ企業理念は、“NECはC&Cをとおして世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。”であり、1990年に制定しました。

またこの企業理念に基づき2007年当時、C&C宣言40周年にあたる2017年に向けたビジョンとして、“人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー”を新たに制定しております。

NECはこれらのグループ企業理念・グループビジョンの下、地球環境とも共存した安心・安全な社会インフラにより、豊かな個人生活を実現する社会である、“人と地球にやさしい情報社会”の実現に向けて、より多くの貢献を果たして行きたいと考えております。

NECの海外戦略についてご説明します。まず基本目標は、“2012年迄に海外売上高で1兆円、同比率で25%以上を目指す”ことです。

その際、従来より重視してきたアジア地域に加えて、BRICs等の新興国市場が高成長を続けていること等を勘案、中でも特に成長著しい中華圏APAC市場を重視する戦略を採用しております。

ご承知の通り、中華圏APAC市場は他市場と比較した場合、人口密度が非常に高く、その著しい経済成長に伴い、サービス分野に対する需要が高まっております。

NECは同市場に対し、これまでに培ったITとネットワークのノウハウを活用、クラウドをサービス提供のプラットフォームとして様々な業種向けサービスを開発・提案することで、引き続きお客様のニーズにお応えしていきたいと考えております。

NECは「C&Cクラウド」において、4つのコアテクノロジーを活用、3つの事業を展開致します。

まずこれまでに培ったITとネットワークのノウハウを最大限に活用したクラウドサービスの提供です。既に金融や流通、製造、中堅・中小向けなど、様々な業種向けのサービスをクラウド形式で提供しており、今後もお客さまのニーズに応じてメニューを拡大します。

次に、企業や自治体など、お客さまがクラウドサービスを提供するためのクラウド環境の構築です。NEC自身の基幹システムをクラウドに置き換えた実績などをもとに、

完成度の高いシステムをお客さまに提供いたします。

さらに、クラウドシステムの構築に必要なプラットフォームの提供です。エンドユーザ向けの端末を含めて、ITとネットワークの融合によるクラウド時代のプラットフォームをグローバルに販売してい

きます。

このようにNECは、サービスからクラウド環境の構築、エンドユーザ向けの端末を含めた一貫したソリューションで、「エンタープライズ」「テレコムキャリア」「ソーシャルインフラ」の3つの領域のお客さまに対し、Quality of Lifeをご提供させて頂きたく考えております。

最近次第に耳にされる機会が増えてきた“クラウド”に関してですが、これは“ネットワークを介して、多様な端末からITを利用できるサービス”として定義可能であると考えます。またクラウドを導入されるお客様は、“ICT導入の際の初期投資抑制・導入スピードアップ”効果による恩恵を享受出来る様になります。

NECはその“クラウド”に、これまで培った通信・情報・環境関連技術を投入、お客様にとってより価値の高い“C&Cクラウド”をご提供致します。

これらの状況を踏まえた上で、NECグループもグローバル五極体勢（日本を含めると六極）を既に構築済みであり、特に中華圏を（日本を含めた）六極中の最重点地域として位置付けております。

NECの中国事業は、1972年の可搬型衛星通信地球局納入にその端を発しております。

同システムは日本が中国との国交回復を果たすこととなった、日中共同声明の調印式（田中角栄首相、周恩来首相）を全世界にTV中継する際に使用されました。

また1991年には中国初となる半導体一貫生産の工場を北京市に設立、また2003年には中国市場・中国社会に根づいた最先端技術の研究やイノベーションプロセスの推進を行うべく、北京市にNEC中国研究院を設立、現地の政府機関・大学・企業と共にLTE（最新の大容量通信規格）やクラウドを始めとした、最新技術の研究・開発を行っております。

中国におけるNECグループの現地法人は52社、中国企業との合弁企業はITソリューション関連を中心に7社を設立、これらの現地法人・合弁企業を通じて中国市場向けにITソリューション・NWソリューションを幅広く提供しております。

またNECグループはその他地域と同様、中国での社会貢献活動も非常に重視しており、これまでも現地法人社員が参加する植林活動や、日本語を学ぶ中国人学生の為の日本語書籍の寄贈、災害発生時の募金活動等を実施しております。

当社の注力事業である“C&Cクラウド”について、より詳細にご説明させて頂きます。クラウド時代ではあらゆるデータが電子化（e-Data化）され、それらのデータが企業や社会のシステムと連携することにより、便利で新しいサービスが創造されるものと考えております。

例えば、自動車の走行データが道路・交通システムと連携することで、渋滞の解消や総CO2排出量が抑制可能な高度交通情報システムが実現されます。

また個人が登録する日々の健康情報を医療・保険システムと連携させることで、個々人に最適な予防医療メニューの提供が可能となり、社会全体での医療費抑制を実現出来るようになります。

以降は実際の導入例となりますが、現在マカオの出入国検査場や香港国際空港等では、NECの指紋認証・顔認証システムを使用頂いております。

NECの指紋認証技術・顔認証技術は世界トップクラスの性能・品質を有しており、厳密なセキュリ

ティチェックを必要とされるお客様に対しても、最適なシステムを構築・提供することが可能です。

NECは高精度なデータ収集技術とシステム間連携技術により、安心・安全な社会の実現に貢献させて頂いていると自負しております。

中国の大手医薬品流通業のお客様には、NECの温度トレーサビリティシステムを採用頂いております。

これは温度センサ付きRFIDを医薬品の輸送箱に取り付け、一定時間おきにその温度情報を記録、荷物の到着時に一括してその情報を読み取り本社へ送信するシステムであり、これによりワクチンや血液製剤など、高価で厳密な温度管理が必要な医薬品を安心・安全に送り届けることが可能となっております。

また輸送中、温度異常が一定時間続くと運転手へアラームが発信され、即座に対応出来る様になっております。

医薬品以外にも、当社RFIDソリューションは農産物や生鮮食料品の品質管理にも幅広く活用されており、安心・安全な物流や企業の効率的な生産活動に大きく貢献しております。

またNECは2010年5月以降、中国の大規模病院向けに開発した、トータル医療情報パッケージの販売を開始しております。

同パッケージは医療事務・オーダーリング・電子カルテをはじめとした、各種部門システムを統合した製品で、データを病院内のみならず地域として共有することが可能となっている為、内部業務の効率化、患者さんに対する医療サービスのレベル向上に寄与しております。

中国では2009年4月、「医薬衛生体制改革重点実施案」の発表を契機に医療制度改革が本格化、今後も医療情報市場の更なる成長が見込まれておりますので、NECは様々な中国企業とのパートナーシップの下、中国での医療ソリューション事業を拡大、医療分野への更なる貢献を目指します。

NECはルノー日産とのアライアンスの下、電気自動車用電池事業を展開中であり、2010年7月からはリチウムイオン電池の量産をスタートさせました。また翌8月には北米地域初となる、公共用急速充電器の認証を取得しております。

またNECは保有する基礎技術とICTビジネスを通じた様々な経験に基づき、HEMS（ホームエネルギー管理システム）やBEMS（ビルエネルギー管理システム）、スマートグリッド（次世代送電網）事業を、中国を始めとした中華圏APAC市場向けに積極展開する計画です。

NECの中国におけるR&D活動についてご説明します。

先程も一部ご説明申し上げておりますが、2003年にはNEC中国研究院を設立しております。

同研究院はNECが全世界に有する5箇所のR&D拠点の重要な一角であり、中国の優秀な研究者の下、中国市場の需要・特性を重視したICT先端技術の研究開発を行っております。

またNECは情報工業化部傘下の中国電信研究院との間で、定期的な技術交流を実施、1995年からは政府関係者・通信キャリア・ベンダー各位ご出席の下、通信技術セミナーを共同開催しております。

次に中国関連でのパートナーシップ事例として、以下3項目をご説明します。

クラウド事業では、2010年8月に中国東軟グループ（中国SI市場におけるシェアトップ5）との間で合弁会社設立契約に調印、今後は中国企業や日系を含めた外資企業向けにクラウドサービス提供

を行います。

LTEやフェムトセル（低出力の携帯電話用超小型基地局）、光通信事業では武漢郵電科学研究所と協業中です。

また先日日本でもニュースになりましたが、レノボグループとはPCの合弁会社設立を本年1月付けで発表、今後はPCのみならずタブレット端末やサーバ等での事業連携に関しても検討を進めていきます。

これからの中国事業戦略に関しては、現状分析及び同ソリューションの観点からご説明します。

中国の好調な経済成長（2010年度GDP：前年比10.3%増、世界第二位）に伴い

ICT市場規模も急速に拡大、その結果、2011年には中国のICT市場規模が日本を金額ベースで上回ることが既に予想されております

中でも、近年サービス・ソリューション事業分野の成長が著しく、NECとしても中国（及び中華圏）での重点注力事業を、①電力&オートモーティブ／②交通&通関／③医療&ヘルスケアの3分野に設定致しました。但し上記各分野での競争力維持を図る為には、日本を含めたその他海外市場同様、パートナー確保を含めた現地でのアライアンス強化・促進が不可欠であります。

一方、NECグループの在中現地法人に於ける中国人ホワイトカラースタッフ数（合計）が既に5,000人を上回っているにも関わらず、各社トップマネジメント（経営者）レベルでの中国人採用は必ずしもスムーズに進んでおりません。

かかる状況下、NECは①優秀な人材の確保／②日中間に於ける産学官連携機会の創出を積極的に推進します。

“①優秀な人材の確保”に関しては、現地でのアライアンス強化・促進＋社内マネジメント強化を図るべく、優秀な中国人幹部候補スタッフを積極的に採用、育成します。

その際期待する人材像としては、“イノベーティブな発想に基づき、行動出来る人（内向き思考はNG）”“市場ニーズの汲み取り能力が高い人”になります。

また“②日中間に於ける産学官連携機会の創出”に関しては、重点注力事業のキーとなるアプリケーションやビジネスモデル等について、新しい世代のアイデアを活用する為、日本及び中国にある大学の各研究機関との連携をより一層強化します。

その中核拠点としてNEC中国研究院を活用、各大学の研究者が相互交流出来る場をより多く提供致します。

NECはこれらの活動を通じて、中国での更なる事業展開のみならず、中国経済発展に対する貢献及びアジア経済を支える未来のリーダー候補育成に寄与したいと考えております。

【特別講演】

「中国における富士通グループの経営と課題」

箕田好文（富士通株式会社特命顧問 富士通グループ中国総代表）

只今ご紹介頂きました富士通の箕田でございます。

本日は「中国ビジネスの経営と課題」というテーマでお話をさせていただきます。

まず、中国の概要と中国経済、それからビジネス面及び人材マネジメント面からみた中国さらには富士通の中国での取組みと挑戦といったところをお話ししたいと思います。

その前に、簡単に私の自己紹介をさせていただきます。私は、1974年に富士通に入社し、2006年まで約32年間一貫して金融会社関係（銀行、保険、証券、クレジット会社等）の営業を担当してまいりました。2006年7月に初めての転勤が上海です。上海では、約2年間富士通（中国）情報システム有限公司の総経理（社長）として、情報システムの開発・販売に携わって参りました。その後1年日本に戻った後、再び一昨年の11月より今度は北京にて富士通グループ中国総代表としてグループの活動支援を行っております。中国滞在は、延べ3年3カ月になります。

それでは早速ですが、中国の概要からお話しさせていただきます。

中国の特徴は、960万平方キロメートルという広大な面積に13億を超える人が住んでいること、つまり日本の約26倍の面積に約13倍の人がいる巨大な市場ということ、また、世界第2位のGDPとここ数年10%前後の驚異的な成長を遂げているということです。中国経済は、1949年中華人民共和国建国以来まだ61年しか経っておらず、しかも前半の30年は建国当初の混乱や場当たり的な政策、ついには文化大革命で政治経済が大混乱しました。本当に経済発展を遂げるのは後半の30年つまり文化大革命後の改革開放以降ということです。ほんの30年間で急速に発展を遂げたということは、社会主義下での自由主義経済という特殊な体制と相俟って、大きな歪みももたらしました。つまり都市と農村、沿岸地域と内陸といったような大きな格差が存在するという事です。また、公害と環境悪化、住宅バブル、官僚の汚職といった社会問題がさらなる格差を引き起こしているとも言えます。ここで中国の地図をみてみますと、最近中国政府は内陸部の発展に力を入れておりますが、ご覧の通り経済発展地域つまりグローバル企業進出地域は東部沿岸地域に集中しています。北京を中心とする華北、上海を中心とする長江デルタ地域、深センを中心とする珠江デルタ地域、それと大連を中心とする遼東半島地域です。

次に中国の経済状況について簡単に説明させていただきます。2008年に全世界をリーマンショックが襲い、中国においては、2,000万人の失業者（主に出稼ぎ労働者）・華南地域における加工貿易工場の倒産・レノボや鉄鋼企業の経営悪化など生じました。これに対して中国政府は、すぐに交通運輸・環境・電力・住宅等のインフラ投資として4兆元大型景気刺激策を採った他、家電下郷（家電を農村へ）、汽車下郷（自動車を農村へ）、以旧換新（買替え消費促進策）、節能產品惠民工程（省エネ製品）、10大産業振興策、省エネ及び新エネルギー自動車の産業化促進策などの経済政策を採用しました。こういった政策により、このグラフ（小売総額推移）のように内需拡大を図り、経済危機から脱出しました。リーマンショック以前から中国経済は、環境問題・貿易摩擦・地域格差の拡大・農業問題を中心とした産業構造などの課題を抱えております。このような課題に対して政府は、中国政府は農業税の廃止による農村部の所得拡大、外資優遇政策の廃止によるローカル企業の競争力向上、新労働契約法の実施による個人所得保護、エネルギー節約法改正による新規市場の創出といった動きをしております。ご参考までに「Fortune Global 500」における中国企業をご覧くださいますが、中国経済の成長度合いがおわかり頂けると思います。

それでは、成長を続けるこの中国でいかにビジネスをやればいいのかということで、ビジネス面から捉えた中国についてお話したいと思います。まず、「何故日系企業は中国で成功していないのか？」というCICC（国際情報化協力センタ）北京事務所の資料をそのまま掲載させていただきます。ご覧のように、中途半端な企業戦略が中国ビジネスを失敗させるということで、4つ問題点を挙げております。つまり、企業戦略の中での中国の位置づけの不明確さ、製品競争力の欠如・現場力の弱体、旧態依然のマーケティングスタンス（プロダクトアウトの発想のまま、市場・現場を見ていないということ）、中国に対する思い込み・既成概念が邪魔をするということです。つまり最終的に製品の方向を決めるのは市場であるということが重要です。最初に説明した広大な土地と13億人という巨大な市場を一くくりにしたビジネスモデルはあり得ないということです。地域・所得・年代・教育などの格差は大きく多種多様であり、市場ターゲットの絞り込みは基本中の基本です。また、共産党配下の社会主義市場経済という中国独特の商慣習も有ります。中央政府機関とのパイプは重要ですが、必ずしも主導権を持つとは限りません。あくまでも市場に近い実務機関・地方からの積み上げ・根回しが重要です。従いまして情報収集手段も非常に重要であり、信頼できる中国人協力者や中国要人とのパイプを持つことも重要であります。この場合、Give and Take, Win-Winの関係が前提となります。また、注意しなければならないのが、各種の政府による規制であります。中国は「自主创新（自主開発）」をスローガンに掲げ、コア技術の国産化を推進しております。したがって、政府調達法（国産品の優先購入）、自主イノベーション製品認定（知財権利や商標登録についての規制）、「ITセキュリティ製品」の強制認証（CCC）制度（ITセキュリティ製品のソースコード開示を義務化）などの、特に政府調達時の規制であります。各種の規制が有ります。このような中国政府の法規制に対しては、日本政府を中心とした各国政府及び業界と足並みをそろえて対応していく必要があります。今までの話を販売戦略に関する課題と今後ということとでまとめてみました。中国企業の発展また欧米企業の進出に伴い中国市場は日米欧中入り乱れての混戦となり、ますます競争は激化しております。ビジネス環境も中国は今や世界の工場から世界の市場へと変化しております。従来安くて優秀な人材を使ってモノ造りをする工場経営やソフトウェアのオフショアビジネスと中国を市場と見てモノを売るビジネスとは全く異なるビジネスです。また、商品もプロダクト（いわゆるハード）からソフト・サービスへと変化しようとしておりますし、販売チャネルも多様化し、店頭販売から通販・ネット販売へと変化しております。このような環境の中で、いかにビジネスを行っていくかということですが、まずは先程申し上げましたターゲットの絞り込み、さらには商品構成等による差別化、パートナーの選定が重要になってきます。また、中国人或いは中国企業相手のビジネスはやはり中国人がやるべきで中国人にしかやれないことが多々あります。この為には人材の育成が非常に重要であり、その為のお金（投資）も必要になります。最後に注意すべき点を申し上げますと、賃金・物価の上昇とか労働争議といった社会的な問題、ビジネスをするにあたっての中国独自の参入障壁や代金回収リスクや知的財産権の保護、また中国の若者は常にステップアップを目指して転職を拒まないといった問題も有ります。このような各種の問題については日本大使館やJETRO、商工クラブなどから情報を得たり、相談をするとよいと思います。

次に中国でビジネスを行うにあたって何よりも大事なものは、先程からも申し上げておりますが、中国人といかにうまく一緒に仕事をやっていくかということで、人材マネジメントから捉えた中国についてお話し致します。まず中国人幹部の世代格差について申し上げますと、特徴的なのは50代の幹部が不在、特に民営企業において不在ということです。この世代は文化大革命時代に青春を過ごした世代であって知識習得の機会を逸した世代です。したがって企業のトップは40代が多く占めております。また、20代から30代といった世代は一人っ子政策の世代であり、すべての人がそうではございませんが有る

意味ではバランス感覚に欠けているような気がします。中国人と日本人の違いについて電通総研のアンケートによって簡単に説明します。ご覧のように、能率給、転職、自己主張、自分への評価、規則についての考え方について大きな相違があります。成功についても、日本人の努力・健康に対して才能・運といったように非常に割り切りがいいというかドライな感じがします。交渉についても勝ちにこだわり、合意を目的とせず、口でいくら Win-Win といっても決して Win-Win の関係などありません。今までの話はちょっと大袈裟かもしれませんが、こういった人たちと一緒に仕事をやっていかなければならないのです。これに加えて、2008 年に労働契約法が施行されました。一度正式採用をすると簡単にやめさせるわけにはいかなかったのです。従来の短期雇用前提の人的資源管理から長期雇用を前提とした管理へと変えていかなければなりません。キー人材についても従来の中途採用から計画的育成により、社内人材と組織の活性化を図っていかなくてはなりません。つまり企業内で必要な能力を長期的に形成・発展させること、従業員側のキャリア開発を支援するといったことが重要になってきました。最後に人事マネジメントにおける留意点についてお話します。まずは経営者（管理職）としてのキャリア開発支援とモデル人材の育成です。次に、中長期視点を容認する成果評価、専門性を高めるスキルアップ支援、転勤・転居・出向等の制度的な支援と雇用条件の変更や契約関係の整備が重要と思います。

これからは、当社、富士通の中国ビジネスについてお話させていただきます。まず富士通の概要についてご説明します。当社は 1935 年設立、2009 年度売上約 4.6 兆円、従業員は全世界で約 17 万人の会社でございます。70 カ国以上で販売及びサービス事業を展開しております。富士通研究所の拠点は日本、アメリカ、イギリス、中国の 4 カ国。アウトソーシングやクラウドサービスを行うデータセンタは世界 16 カ国に 91 センターを展開しております。生産拠点としては、日本の他アジア、欧米に 10 拠点を抱えています。セグメント別の売上構成についてご説明します。全体の 62.7%がサーバ等のプラットフォームとソフトウェア開発等のテクノロジーソリューションです。パソコンや携帯電話等のユビキタスソリューションが 22.4%、LSI・電子部品等のデバイスソリューションが 11.8%となっております。地域別売上構成は、日本が 62.6%、EMEA、ヨーロッパ・中近東・アフリカが 21.0%、アメリカが 6.9%、中国を含む東南アジアは 9.5%ですが、中国はまだまだこれからの市場といったところです。

ではその中国で現在何をやっているのか、現在の取り組みについてご説明いたします。

現在、子会社・関連会社を含む富士通グループは全体で 46 社あります。従業員は全体で約 24,000 人、研究開発センタ、南通（上海の北側、長江の対岸）や南京には製造拠点、その他中国全国に販売拠点、ソフトウェア開発拠点、保守拠点を抱えております。関連会社 46 社には、私が董事長をしておりますいわゆる持ち株会社の富士通（中国）有限公司、北京本社の他上海・蘇州にも拠点を構える富士通研究所、またソフトウェア関連の会社が 15 社、電子デバイス関連 17 社、その他富士通将軍（富士通ゼネラル）、富士通天（富士通テン）などが在ります。IT サービス関連では、システム販売会社として、販売の中核である上海の富士通（中国）情報系統有限公司・富士通（深セン）情報系統有限公司・スキャナ（OCR）ビジネスは中国 4 大銀行や国家税務総局等に導入し中国国内のシェアはダントツの 1 位である富士通香港、ソフト開発会社として北京富士通、南京富士通、福建富士通などが在ります。富士通の中国進出は（意外と）早く 1974 年に日中海底ケーブル導入以来約 37 年になります。1980 年代には汎用コンピュータ M シリーズが大学や中国保険会社などに約 100 システムを導入しましたし、電子交換機については 2,700 万回線すなわち中国の 3 分の 1 の電話回線が富士通の交換機を使っておりました。1993 年には人民大会堂で外資系会社としては初めての展示会を開催し、当時の国家主席の江澤民に接見致しました。1990 年代中盤以降は、当社にとっても空白の 10 年でした。ソフト開発・デバイスの製造・研究活動は別として、システム販売面における停滞の一番の理由は、サーバ・ネットワークともに、オー

ブン化の波に乗り遅れた、つまり現行システムを抱えながらのオープン化の展開が遅れたということだと思います。また、この時期からどっと欧米の会社が進出してきてきたわけです。2003年上海に、総合販売窓口として富士通（中国）情報システム有限公司を設立し、再出発を図りました。その後2008年、2010年と中国移動（チャイナモバイル）から50億円を超えるサーバ・ストレージの大量受注を頂くなど、現在巻き返し中の状況です。人材交流面では、1989年から中国ソフトエンジニアの訪日研修生を開始して以来、富士通の研修プログラムに参加した企業幹部は400名に上ります。さらに2008年から共産党中央党校（共産党幹部育成機関である）と学術交流活動、また2010年から国家行政学院と電子政府共同研究活動を行っております。最近のトピックスとしては2009年に温家宝首相が南通富士通を訪問されました。南通富士通は外資との合弁会社の成功事例として共産党中央党校の教科書にも採用された企業です。2010年の上海万博協賛、また昨年広東省佛山市南海区にデータセンタ（10,000 m²）の設立工事に着工したことです。

最後に、販売の中核会社である富士通（中国）情報システム有限公司について紹介させていただきます。ご覧の製品マップの様に生産管理・物流・流通／小売等の業務システム、プラットフォーム、導入／運用サポート、アウトソーシングなどをソリューションサービスを行っております。導入実績としては、日系企業を中心に地場企業では各大学・中国電信・中国移動・シーメンス・中興・華為・CATVなど約1,300社のお客様にシステムを導入いたしました。現在サポート体制としても全国29都市をカバーしております。

最後の章となりますが、これからの中国における富士通すなわち新たな成長ステージへの挑戦ということでお話しさせていただきます。当社は海外売上比率40%超を目指して、グローバルな商品作りと顧客拡大・成長市場でのビジネス展開強化・各地域での成功モデルの横展開・IAサーバ海外30万台販売に取り組んでおります。成長市場でのビジネス展開強化という点においては当然、経済成長率10%の中国を中心に戦略を立てていくこととなります。つまり、日系企業に対して日本発の共通ソリューションをもって日本同様のサービスをボーダレスに提供することにより、アジア／中国市場における国内企業顧客の進出拡大を支えること。一方、中国での新ビジネスへの取り組みを図っていきます。中国では今月5日より全国人民代表大会が開催されました。この全人大では本年より始まる第12次五カ年計画が大きなテーマであります。この五カ年計画の中の、省エネ環境保護・新世代情報技術・バイオ・ハイエンド設備製造・新エネルギー・新素材・新エネルギー自動車からなる戦略的振興産業の育成政策はICTにかかわる私達にとっては、大きなビジネスチャンスです。また一方、現在の中国の社会環境をみますと、拡大し続ける交通運輸・増加し続ける電力需要・世界最大の消費市場・高齢化社会・農民問題・自然災害など、今までICTがソリューションを提供できなかった新たな領域であり、まさに「shaping tomorrow with you」実践の場と考えております。富士通は従来のSIソリューションビジネス・製品ビジネスに加えて、マネージドサービスビジネスと新たなビジネス領域の開拓に取り組んでいきます。

先ほどお話ししました本年秋に完成する広東省のデータセンタにおけるクラウドサービスや新たに新ビジネス開拓部隊（中国人による中国ビジネス推進）の強化に取り組んでいきます。

少し総花的になりましたがこれで終わらせて頂きます。ご静聴ありがとうございました。



アジア・国際経営戦略学会 (AIBS)

「AIBS アジアエグゼクティブセミナー」

本格化するサービス化の波 — 上海支部セミナー —

協力：株式会社学生情報センター
財団法人知的資産活用センター
財団法人日本生産性本部

開催日：2011年4月9日(土)
時間：16:00~20:00
会場：新錦江大酒店3階晶采軒
上海市长乐路161号(地下鉄一号线陝西南路駅徒歩5分)
参加費：4,300円(300円)

【プログラム】

16:00~16:10 ご挨拶

池島政広氏 (AIBS 学会会長、アジアコンテンツビジネス研究会会長、経済産業省産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会委員長)

16:10~16:50 特別講演

「中国における「韓流」の影響と日本企業に求められる姿」

【講演者】吉田悠吾氏 (日本貿易振興機構(ジェトロ)上海センター市場開発部長(コンテンツ担当))
総合商社にて半導体・エレクトロニクス関連の中国投資や資機材輸出などを担当。2005年にジェトロ入構。日本製コンテンツ(映画、テレビ番組、音楽、ゲーム、アニメ・漫画など)の輸出促進事業を担当。2007年9月より現職。

17:00~17:50 特別講演

「居食屋「和民」の海外事業戦略」

【講演者】照内俊克氏 (上海和民総経理)
1999年ワタミフードサービス(株)入社。その後、関東地区店舗店長を経て、西日本営業本部中国四国部部长、業態企画本部商品企画部部长、同本部業態推進部部长を経て、現職。

17:50~18:00 閉会の辞

李奎氏 (AIBS 学会上海支部長、上海市発展と改革委員会価格管理処副処長)

18:00~20:00 懇親会(事前登録必要)

【参加申し込み方法】学会事務局宛電子メールにて、セミナー・懇親会・工場見学の参加有無を、**3月31日までに**、お知らせください。(ご氏名、ご所属明記)
宛先電子メールアドレス: aibs@saibs.org

すでに日本を凌ぐ経済大国となった中国
巨大な市場を目指して
グローバル企業が押し寄せている
昨年11月のセミナーにおいても
上海市発展と改革委員会の余文凱氏が指摘されたとおり
上海経済におけるサービス部門の発展は著しいが
これは上海に限ったものではない
発展の濃淡はあるものの中国全体で
サービス化が本格化することは間違いのないことである
グローバル企業の関心もそこにある
しかし、サービス財の提供は
物的な製品の提供にも増して
より文化的な背景への配慮が必要になり
注意深い戦略の実践が求められる
そこで本年度最初のエグゼクティブセミナーでは
上海において日本のコンテンツの普及に尽力され
このセクターの常に「今」を分析されてこられた
JETRO 上海センター市場開発部長の吉田悠吾氏と
居食屋「和民」の展開によって
日本の「食文化」に変革をもたらした
ワタミフードサービス株式会社
上海和民総経理の照内俊克氏
お二人をお招きし
本格化するサービス経済の最先端での動向と
現実の事業展開のご苦勞を
お話いただきます
上海支部のセミナーとして
第3回目となります本セミナーでは
例年通り新錦江大酒店内レストランでの
リラックスした雰囲気の中
ご講演者の方々と参加者の間の
本音の議論の中から
新たなビジネスチャンスを掴んでいただきたく
会員・関係諸氏の積極的な参加を期待しております

【同時企画】工場見学会

セミナーに先立つ4月8日に、以下のスケジュールで工場見学会を開催いたします。

(スケジュール)

8:30 新錦江大酒店出発
9:30 史克馬机电(上海)有限公司(シグマ-技研、ギヤ、モーター及び応用機器製品メーカー)
11:00 同社出発
<近辺レストランで昼食>
11:50 レストラン出発
13:00 上海夏普電器有限公司(シャープ)
15:00 同社発
なお、工場見学には、別途バス代が必要となります。バス代は、参加者人数によって変動いたしますので、人数確定次第、ご報告申し上げます。(3月31日までに、参加ご希望の方は、事務局(aibs@saibs.org)までご連絡ください。)

アジア・国際経営戦略学会

会長 池島政広

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

【学会費ご案内】

個人会員(正会員/準会員とも) 1万円(お一人様)
団体会員(正会員/準会員とも) 5万円(お一口)
学生会員 3千円(お一人様)

会員・関係各位

以下のとおり、公益財団法人 School Aid Japan (<http://www.schoolaidjapan.or.jp/>、代表理事：渡邊美樹氏) から、今般の大震災に対する募金協力のご依頼を頂戴いたしましたので、AIBS 学会といたしましても、この活動に賛同し、会員・関係諸氏にご案内申し上げます。なお、振込先は、日本国内口座ですので、ご注意ください。

学会長 池島政広

災害募金のご協力をお願い

2011年3月11日に発生した「東北地方太平洋沖地震」などの被害に対して、公益財団法人 School Aid Japan は、救援物資および義援金による支援を行います。救援物資の購入および義援金のため、皆様からの災害募金のご協力をお願い申し上げます。

今までご支援頂きました寄附金より、2,000万円を緊急救援物資の調達に使用させていただきます。

そして、災害支援の第一弾として、3月15日に、緊急救援物資（水・野菜ジュース・マスク等）を4tトラックで宮城県の被災者にお届けします。その後も、食料・飲料・生活必需品など、被災地の状況に応じて必要なものを調達し、配送します。食料・飲料・生活必需品の調達にはワタミグループに協力を仰ぐことで、皆様からいただいた募金が一円残らず、最大の効果となるよう、被災地の皆様のために使用させていただきます。

なお、被災地にて、これ以上の救援物資が必要とされなくなった場合は、信頼できる被災地の行政機関・災害復旧支援組織等に対して、義援金として寄附いたします。

■お振込先

災害募金のお振込みは以下をお願い致します。

【郵便振替】

加入者名：公益財団法人School Aid Japan

口座番号：00140-5-345903

※振込用紙の備考欄に、『災害募金』とご記入ください。

【銀行振込】

三井住友銀行

支店：蒲田支店（普）

口座名：公益財団法人School Aid Japan

口座番号：4353626

※ATMで振り込まれる場合は、お名前の前に『ポキン』とご記入ください。

■お願い

恐れ入りますが、手数料についてはご負担をお願いいたします。

領収書を発行いたしますので、お手数ですがメール (sajinfo@schoolaidjapan.or.jp)

または電話にて郵送先をご連絡下さい。

郵便振替の際は備考欄に、『災害募金』とご記入のうえ、ご氏名、ご連絡先をご記入いただくとそのご連絡先に送付をさせていただきます。

■本件に関するお問い合わせ

公益財団法人 School Aid Japan

東京都大田区羽田 1-1-3

TEL : +81-3-5737 - 2773



Graduate School of
Asian and International Business Strategy
AIBS

亜細亜大学大学院 **アジア・国際経営戦略研究科** (MBAコース、PhDコース)
<http://asia-u.ac.jp/gs/aibs/>

欧米偏重のわが国の経営学教育において、初めて日中ビジネスにフォーカスをあてた意欲的な研究科。それが「アジア・国際経営戦略研究科」です。アジア・中国の位相を明確に意識した上で、日本企業の戦略的行動を分析する経営学領域の確立、ならびに多様な文化的環境の下に展開する教育研究活動は、多極化する世界動向に適合した取組みとして国内外から注目されています。

【教育研究目的】

アジア・国際経営戦略研究科は、グローバルな視点でアジア・中国の地域特性を展望し、環境・資源、産業技術政策等のマクロな諸問題への洞察をも踏まえた経営戦略の策定能力および実行力の涵養をもって、21世紀のアジア・中国地域での企業活動をリードする人材、ならびにこれら企業の戦略行動をグローバルな視点で分析する高度の研究能力を有する人材の育成を教育研究目的とします。

【具体的教育内容】

教育研究上の目的を達成するため、アジア・国際経営戦略研究科は、日本とアジア・中国の間のビジネスに携る実務家との連携の下、次の領域で教育を実践的に推進します。

- ① 企業行動の観点でアジア・中国の地域特性を深く理解し、日本との間の国際関係を考える教育
- ② 経営戦略の分析・立案・実行を支える専門的な経営学諸領域の教育
- ③ アジア諸国の法律・制度体系の相違と調和を理解する教育
- ④ 環境・エネルギー政策、産業・技術政策、財政・金融政策などのマクロな問題を企業経営との関係で取扱う教育
- ⑤ アジア・中国における人々とのコミュニケーション能力の開発を促進する教育

【カリキュラム】

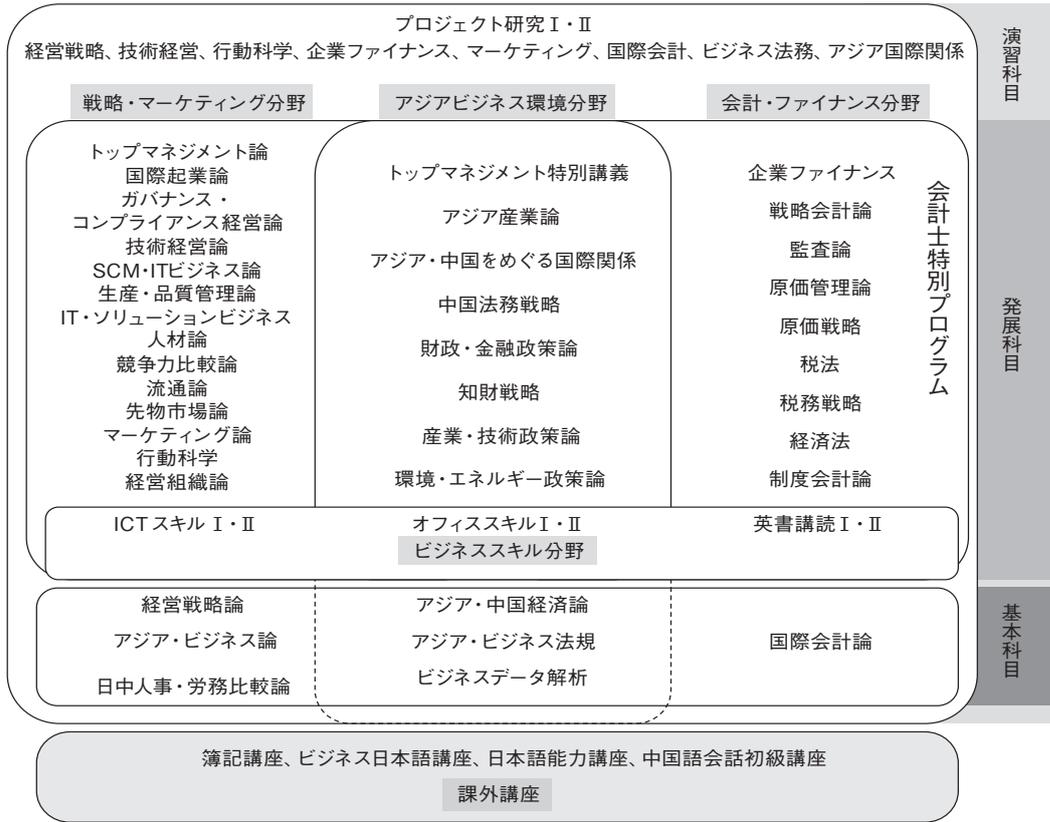
標準就業年限は2年間ですが、社会人は1年での修了も可能。夜間と土曜日の授業に、集中講義を合わせて無理なく履修することができます。都心においても一部授業科目が開設されているため、勤務と研究の両立が可能となります。

- ① 授業時間帯：授業は平日の夜間（武蔵野キャンパス（武蔵境）18：30～20：00、都心教室（新橋）19：00～20：30）と土曜日（武蔵野キャンパス09：00～17：40）に、長期休暇（ゴールデンウィーク、夏季、冬季）を利用した集中講義（09：00～16：00）で開講されます。一部の科目は、授業期間中の日曜日・祝日にも開講されます。
- ② 中国研修：上海において日中ビジネスの最前線を視察します。約10日間の滞在により、在中日系企業の訪問、経営者の講演受講、などにより、各自の研究成果に関するフィールドサーベイを行います。これまでに、以下の日本企業の中国現地法人や中国企業・機関などが訪問・講演にご協力くださいました。

iAX、伊勢丹、伊藤忠商事、沖電気工業、内田洋行、花王、麒麟麦酒、小松製作所、サントリー、資生堂、ジェイティービー、シャープ、綜研化学、大和証券、監査法人トーマツ、東芝エレベータ、日新、日本梱包運輸倉庫、日本電気、野村證券、ファミリーマート、富士通、ベネッセコーポレーション、ポーラ、株式会社、三菱東京UFJ銀行、ヤクルト本社、ローソン、YKK、日中経済協会、DBJ事業投資、ほか。中国企業（宝山鋼鉄股份、克莉絲汀、中興精密技術など）、日中ベンチャー企業（埃高（上海）信息科技、i.projectなど）、復旦大学日本研究センター、復旦大学管理学院、華東師範大学国際関係與地区發展研究院東亜研究所・危機管理研究所、上海市社会科学院

- ③ 研究プロジェクト・研究報告書：修了のためには、修士論文のほかに特定課題に対する研究報告書の提出も認められております。社会人の方は、自社のアジア・中国ビジネス展開を主題に研究することも可能ですし、また将来を見据えた野心的な研究も可能です。研究活動は、アジア・中国各地域からの留学生と共に議論するプロジェクト研究により推進します。異なる考え方のぶつかり合いは他では得られない体験になります。

AIBS 授業科目の体系



【授業科目の特徴】

AIBS の授業科目は、日本とアジア・中国とのビジネスに焦点を当てることから、他の経営大学院 MBA プログラムには見られない特徴を有しています。戦略・マーケティング、会計・ファイナンスといった経営大学院 MBA プログラムに欠くことのできない要素に加えて、中国及びアジアでのビジネスを分析するために必須となるマクロな視点で設定された科目を充実させています。アジアにおける産業構造と各国の特徴をつかむ「アジア産業論」。日本とアジア及び中国との国際関係を、アメリカとの相関の中で読み解く「アジア・中国をめぐる国際関係」。ビジネス活動の根拠となる法律の体系を理解し戦略的な運用の実態をつかむ「中国法務戦略」。その他にも、財政・金融、環境・エネルギー、産業・技術、知的財産といった、日中ビジネス・アジアビジネスを戦略的に思考するために不可欠な要素を、各界の実務家を中心にした講師陣と共に検討していただきます。

【講師の陣容】

こうした AIBS の授業科目を支える講師陣には、大学専門教育者のみならず、多数の産業界実務家講師にも加わっていただいています。日中ビジネス・アジアビジネス・グローバルビジネスの最前線で活躍される主な産業界ご出身の講師陣は以下のとおりです。

安登利幸（亜細亜大学教授、元日本政策投資銀行検査部長、元財団法人日本経済研究所専務理事）「企業ファイナンス」「国際起業論」「プロジェクト研究 I・II」

范 云涛（亜細亜大学教授・博士（法学）・中国弁護士）「アジア・ビジネス法規」「中国法務戦略」「プロジェクト研究 I・II」

木嶋 豊（亜細亜大学特任教授・工学博士・米国公認会計士、元日本政策投資銀行、株式会社アイアックインターナショナル代表取締役）「アジア・ビジネス論」「競争力比較論」

碓氷悟史（亜細亜大学名誉教授・公認会計士）「戦略会計論」

江頭隆治（非常勤講師・PhD、元クレディリヨネ証券（現カリヨン証券）シニアエコノミスト）「財政・金融政策論」

遠藤兵衛（非常勤講師、元日本アイ・エス・テイ株式会社常務取締役）「IT ソリューションビジネス人材論」

金 堅敏（非常勤講師、富士通総研主席研究員）「ガバナンス・コンプライアンス経営論」

後藤康浩（非常勤講師・学術博士（国際経済法）、日本経済新聞社編集委員）「アジア産業論」

朱 炎（非常勤講師、元富士通総研主席研究員、拓殖大学政経学部教授）「アジア・中国経済論」

高橋 勝（非常勤講師・公認会計士、有限責任監査法人トーマツ東京事務所 監査部門パートナー）「監査論」

竹原美佳（非常勤講師、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）石油企画調査部）「環境・エネルギー政策論」

田中耕一郎（非常勤講師・公認会計士、有限責任監査法人トーマツファイナンシャルアドバイザーサービス部門パートナー）「税法」「税務戦略」

田中信彦（非常勤講師、プライトン・ヒューマンキャピタル・コンサルティング（北京）、中国アナリスト）「日中人事・労務比較論」

鄭 林根（非常勤講師・中国弁護士、有限責任監査法人トーマツ中国室）「経済法」

富田 薫（非常勤講師・税理士有資格者・米国公認会計士、ダウ・ジョーンズ・ジャパン株式会社ファイナンス会計士、ウォール・ストリート・ジャーナル・ジャパン株式会社ファイナンスコントローラー）「制度会計論」

中山喬志（非常勤講師、元株式会社東芝特許部長、日本知的財産協会専務理事）「知財戦略」

広崎膨太郎（非常勤講師・工学博士、元日本電気株式会社代表取締役執行役員副社長、同社特別顧問）「産業・技術政策論」