

AIBS

アジア・国際経営戦略学会

第5回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the 5th AIBS General Meeting

「中堅企業のグローバル展開と行政府の役割」

- 日程： 2012年3月25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）



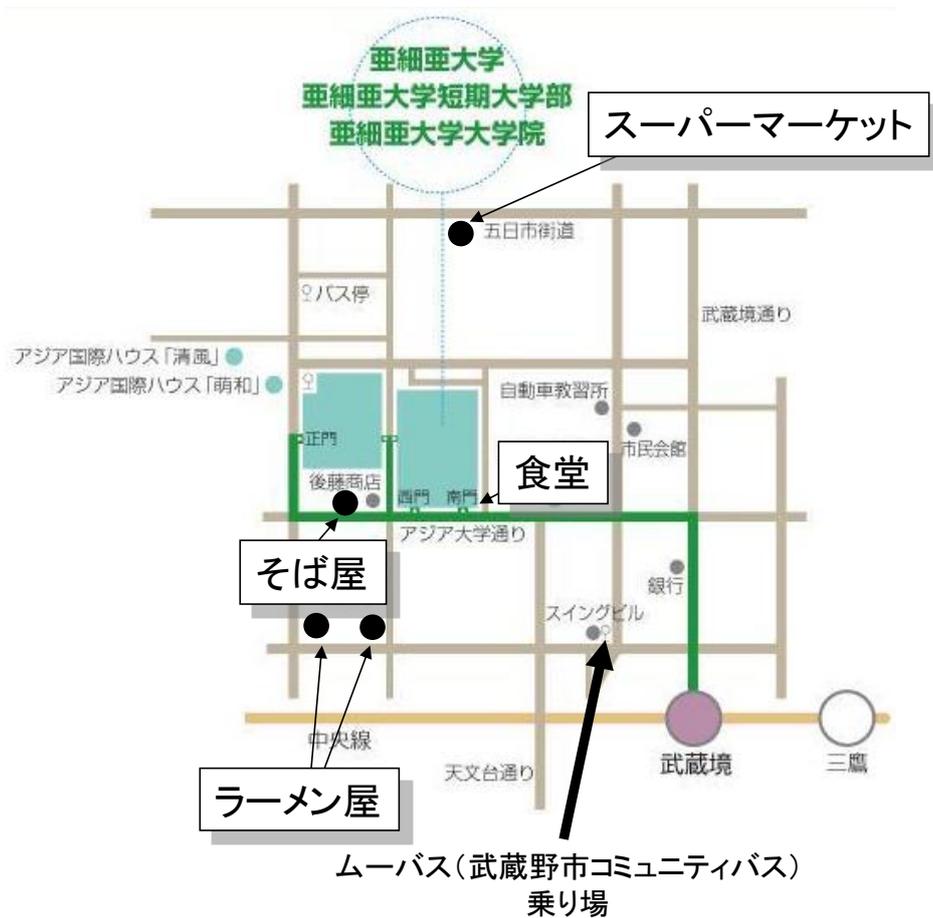
Asian and International Business Strategy

アジア・国際経営戦略学会 第5回報告大会プログラム
2012年3月25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
9:00~10:25	251 教室 (A 会場)	自由論題 1 司会：伊藤善夫 (亜細亜大学)
9:00~9:25 (A101) ○徐冬冬、李文植(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)、○李広志、呼庆、刘旭阳 (亜細亜大学大学院研究科研究生) 「中国留学生における帰国土産物購買行動について」		
9:30~9:55 (A102) ○王猛 (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) 「破壊的イノベーションと組織規模との関係」		
10:00~10:25 (A103) ○カルキティルータ (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程) 「インド市場開拓戦略」		
10:30~11:25	251 教室 (A 会場)	自由論題 2 司会：加藤敦宣 (成城大学)
10:30~10:55 (A201) ○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) 「技術用途の不確実性の回避のための企業戦略の整合」		
11:00~11:25 (A202) ○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) 「社会経済システムの影響を考慮したイノベーション戦略の実現についての考察」		
11:30~12:00	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。)
11:30~13:00		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。)
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。)
13:50~15:15	251 教室 (A 会場)	自由論題 3 司会：安登利幸 (亜細亜大学)
13:50~14:15 (A301) 柿岡明、○黒田和光、佐藤秀治 (日本生産性本部) 「グローバルHRM指標アセスメント開発」		
14:20~14:45 (A302) ○長谷川清 (日中産官学交流機構) 「FSMS (フードセーフティマネジメントシステム) の国際協調の流れ」		
14:50~15:15 (A303) ○赤羽裕 (みずほコーポレート銀行) 「シンガポールドルから考える通貨バスケットの特性」		
15:20~15:30	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委員長)
15:30~16:20	251 教室 (A 会場)	特別講演「香港：中国のゲートウェイを超えて」 佐々木由紀雄氏 (香港特別行政区政府投資推進局香港経済貿易代表部 (東京) 投資推進室室長)
16:30~17:20	251 教室 (A 会場)	特別講演「タニタのグローバル戦略」 谷田千里氏 (株式会社タニタ代表取締役社長)
17:30~19:30	6階多目的ホール	懇親会

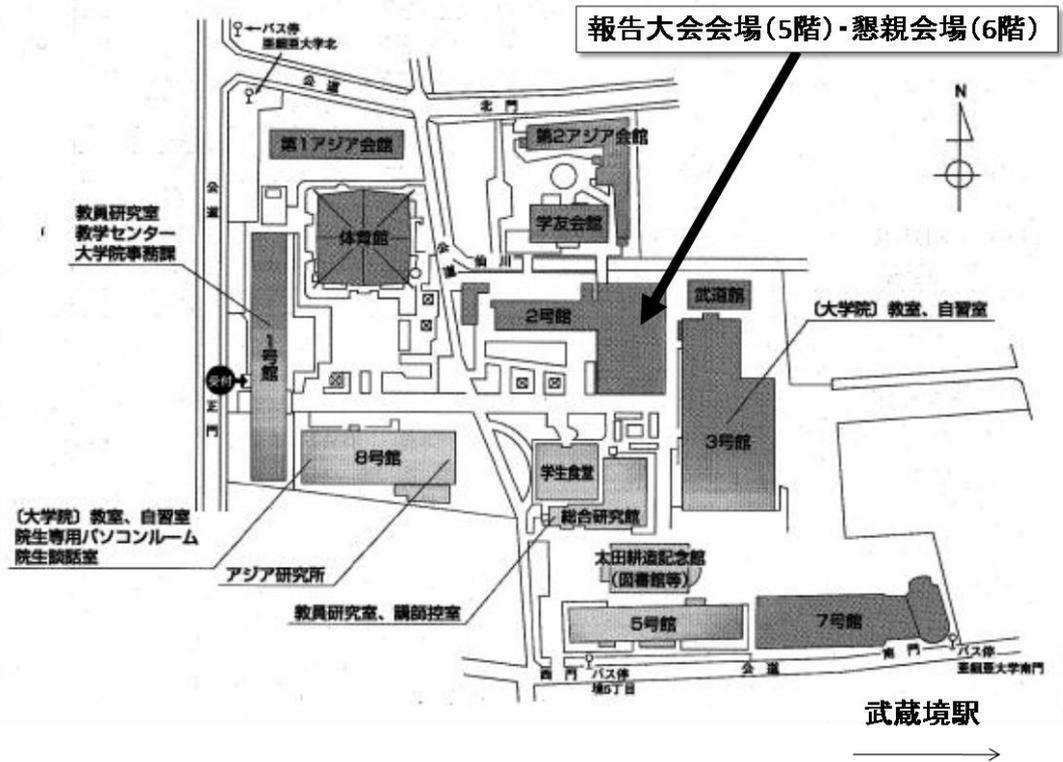
【会場までの案内図】

- ※ 中央線武蔵境駅まで起こしてください。
- ※ 特別快速、中央特快、青梅特快等は停車いたしませんので、ご注意ください。

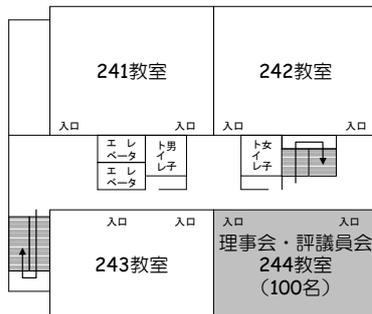


- ※ ムーバスは「境西循環」または「境・東小金井線、東小金井行き」にお乗りください。
- ※ 徒歩の場合、武蔵境駅北口から大学南門まで、12分程度掛かります。
- ※ お車でのご来場は、ご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

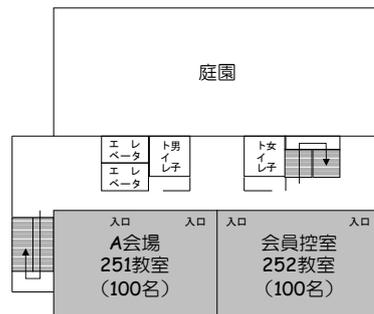
【キャンパス内の地図】 南門からが便利です。



4F



5F



※2号館1階のエレベータで5階までお越しください。
 ※懇親会は6階多目的ホールになります。

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

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

行き

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

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

帰り

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

特別講演『日本企業による香港の活用法』

インベスト香港 駐東京事務所 室長 佐々木由紀雄

【略歴】

神奈川大学スペイン語学科卒、卒業後海外にて航空会社勤務（メキシコ）、マーケティング会社勤務（カナダ）、海外進出コンサルタント業（香港）を経験。

海外滞在26年（香港16年）25年ぶりに帰国、2006年4月より現職。

1. 香港経済・産業界の変遷

“アジアの四小龍” 或は NIEs と呼ばれ香港経済のターニングポイントとなった 1960 年代、まだ外資系企業の総数は、僅かに 500 社を超える程であった。繊維業花盛りの頃である。70 年代に入り、不動産開発が進み土地の価格が上昇するにつれ、製造業が減少、より安価な労働力を求め中国大陸に移転を開始する。80 年代は香港産業構造の一大転機、製造業からサービス産業に移行（当時の GDP の 75.4% を占める）して行く。市民が裕福になり株式、不動産投資が熱を帯びて来るのもこの頃である。1982 年 9 月に始まった中英香港返還交渉から香港の将来を憂慮して、香港ドルの下落、1983 年に米ドルとのペッグ制を採った先行き不安な時代である。90 年代には中国返還（1997 年 7 月 1 日）の 7 月にタイバーツ暴落に始まるアジア金融危機に見舞われ、旧宗主国の英国から袂を分かったばかりの新生香港政府が初めて直面する試練を政府介入（10 億米ドル以上の市場投入）による香港ドル防衛という形で乗り切った。しかしこれに端を発し 1998 年の香港不動産バブル崩壊を迎える。2000 年代前半は、2003 年の SARS（重症急性呼吸器症候群）によって商業活動が殆どストップ、特に旅行業、ホテル業及び一般小売業に大打撃を与える。香港市民は人ごみを嫌い、外出を極力控えた事、更に、海外諸国より渡航禁止地区に指定された事により、多くのレストラン、旅行代理店等の倒産が相次いだ。しかし、SARS も同年夏を過ぎた頃から終息に向い、2004 年夏には 1998 年の不動産バブル崩壊以来続いた景気低迷から脱出し、株価、不動産価格が反転上昇に転じた。2008 年のリーマンショックでも比較的ダメージの少なかった香港経済は中国景気に後押しされ好況を維持し、現在も引き続き好調な中国経済を追い風として中国の玄関口としての利点を更に活かし、日本及び欧米からの直接投資が一層盛んになっている。中国企業による香港株式市場への上場が活況を呈す中、文字通り、対中、対世界のゲートウェイとしての役割を果たしている。

2. 日系企業と香港

香港は元来、欧米諸国のアジアにおける貿易の拠点、特にイギリスにとっては東インド会社と中国との交易において重要な拠点であったのは周知の通りである。したがって、1970 年以前の日系企業の香港進出の形態も大手の商社等による貿易の拠点としての活動が主であった。しかし 70 年代も後半に入ると、より廉価な労働力を求め日本の製造業が繊維、玩具、造花等の製造拠点として香港へ進出して来る。前段落で述べたように、香港の企業は、香港の生活向上に伴う労働賃金並びに不

動産価格の高騰に敏感に反応し、国境を越えた中国本土に製造拠点を移している。1980年後半から、広東省独特の加工貿易形態である“来料加工” 委託生産方式で外資を呼び込もうとする広東省政府の企業誘致に多くの日本企業の進出ラッシュを迎えた。『来料加工』とは、80年代に中国珠江デルタ地域で取り入れられた委託生産方法で、外国企業が原材料や生産設備を無償で提供し、中国加工企業がこれを加工し製品或は半製品の形で当該外国企業へ輸出・納品し、加工費の支払いを受けるといった特殊な貿易形態である。この外資系企業は殆ど香港を経由して行われ、99%が香港現地法人からの投資であった。この香港現地法人は、実際の生産現場である深圳、東莞、惠州、珠海等にある生産委託加工工場の管理及び決済機能を担っている。加工品の中国外輸出を前提とした、原材料輸入時の関税、増値税の免除の恩恵を受けられるという事で、日系の委託工場も一時、4,000を超える勢いであった。90年代には家電製品、オフィス事務機器、精密機械部品関連企業が中国に進出し、2000年に入ると、中国のデトロイトを目指す広州に日本のビッグ3である、トヨタ、日産、本田がいずれも生産工場建設した事から裾野の広い自動車産業の関連企業が、続々と進出を果たしている。この場合も、香港を経由して中国進出する企業が殆どであった。一方、香港の市場からは殆どの製造業が国境の向こうに姿を消し、僅かに太埔（タイポ）、元朗（ユンロン）ジャンクベイ等の政府工業団地に入居する製造業があるだけで95%はサービス業に移行した。2000年以降の香港進出企業を業態別にみた場合、明らかに進出企業の業態が変化している事に気付く。まず、2000年から2005年迄の6年間と2006-2011年の6年間に大まかに分けられる。最初の5年間は、上述のように自動車関連部品メーカーが香港現法を通して中国に進出するケースが圧倒的に多かった。しかしながら、2005年になると、製造業（自動車関連を含む）進出は一段落し、代わりに小売業と外食産業の出店問い合わせが増えた。この理由としては、一昔前までは、中国市場は安価な労働力を提供する“世界の工場”との認識しか持ち得なかったのが、深圳、広州、上海等の沿海部の発展と共に富裕層が現れ購買力が上がった事で、販売市場としてのポテンシャルに世界中が気付き始めたのが、丁度この時期である。折しも香港では2003年のSARSの流行による経済へのダメージを軽減しようと、2004年7月から中国沿海部の高所得者層向け観光ビザ発給を緩和したのをきっかけに、大勢の中国観光客が押し寄せ、香港の小売業が持ち直した経緯が有る。又、熊本の味千ラーメンのフランチャイズ店が香港にて店舗拡大し、香港を訪れた本土観光客への認知度を高めて中国市場展開をしたことから、香港を販売市場との位置付けのみならず中国大陸進出を睨んでのブランド創り及び宣伝効果を得るに最適なショーウィンドウ、中国本土市場開拓のゲートウェイとしての認識が高まってきたと言える。もう一つの理由としては、日本国内のデフレ経済、将来の少子高齢化の懸念、円高の三重苦を抱える日本国内の事情があった。特に日本の外食産業は、先行きマーケットの縮小は避けられず、売り上げの伸びどころか現状維持も厳しいとの観点から、海外マーケットの開拓しか残されていないという現実問題があった。香港投資推進局に於けるここ1-2年の傾向としては、外食産業以外に小売業（デザイン性及び機能性の高い生活雑貨、文具等）、エステやヘヤーサロン、ヤング・ファッション関連、アニメ・携帯のデジタルコンテンツ等での進出案件が増えて来ている。どの業態でも共通しているのが、香港進出はその後ろに広がる巨大な中国市場開拓の布石であり、ブランドイメージを確立するのが主な目的であるといえる。日本企業の中国を始めとするアジア諸国へのシフトが始まる中、アジアの中心地、中国と隣り合わせの香港への進出に拍車がかかる。

3. 香港のビジネス環境とインフラ

低税率（法人税 16.5%／給与所得税 最高 15%）非課税所得（配当、キャピタルゲイン、オフショア収入）は、香港でビジネスを行っている企業にとって、最も魅力的な理由の一つに挙げられている。その上、法律さえ遵守すれば政府はビジネスに介入しないという自由放任主義（レッセフェール主義）のもと、自由なビジネス活動が与えられている。又、香港で起業する会社は一律香港企業として認識され、内資、外資の分け隔ての一切無い公平な制度を享受している。高度な産業インフラも全て整っており、コンテナ取扱量世界第3位を誇る港湾施設に、航空貨物取扱量世界第1位の香港国際空港を有する。一方で、先進的な通信網に加え世界屈指の普及率を誇る世界一安価なインターネット・サービス及び携帯電話サービスもある。今後は香港単一での発展のみならず、マカオを含む珠江デルタ地域での域内発展を目指したプロジェクトも目白押しである。以下がそれら「香港 10 大インフラプロジェクト」である。まずは香港とお隣の広東省を結ぶ高速インフラとして、三つの大きなプロジェクトが有る。①広州－深圳－香港高速鉄道「**広深港高速鉄道**」：完成すると現在 3 時間以上かかる香港－広州間を僅か 48 分で結ぶこととなる。②香港－珠海－マカオ大橋「**港珠澳大橋**」：2016 年完成予定の海底トンネルと片側 3 車線の自動車専用海上橋が珠江デルタの東西を結ぶ。③「**香港－深圳西部快速線**」：珠江デルタの主要空港間を結ぶ鉄道。この三つのプロジェクトの他には次のようなものがある。④「**香港南港島線**」：香港島の南に初めて地下鉄が通ることとなる。⑤「**沙田－セントラル線**」：新界最大の街である沙田と香港島の金融街である金鐘（アドミラルティ）を海底トンネル経由で直結させ、中国本土との国境への利便性が格段に増す。⑥「**屯門－チェックラック連結路及び屯門西バイパス**」：将来人口増大の見込まれる新界北西部と香港国際空港の在るランタオ島を結び、将来の需要に対応する。⑦「**落馬洲緩衝区**」：香港、深圳両市の緩衝地区にハイテク研究、文化・クリエイティブ産業の集積地の建設。⑧「**西九龍文化地区**」：香港の真ん中に芸術・文化施設を集積させたグリーンパークの建設。⑨「**啓徳開発計画**」：旧国際空港（啓徳空港）跡地にクルーズターミナル、最先端医療センター、多目的スタジアムを含む緑豊かな都市エリアの開発。⑩「**新規開発地区**」：中国本土との境界周辺の 5 箇所をサテライト都市として新たに開発し、益々強まる中国本土との経済関係に対処する。

この様に隣接する珠江デルタ地域とのインテグレーションによる一大経済圏が構築される中での経済、金融の中心としての新たな大役も担う香港は、今後、華南地域での存在感を一層増していくであろう。

4. 香港今後の位置付け・展望

今も昔も香港が様々な意味で中国のゲートウェイであることに変わりはない。かつて外国企業は、香港に拠点置きながら製造拠点を求めて中国に入り、30 年後の現在は、販売市場としての中国に入っていく。広大な領土を保有する中国を華北、華東、華南で分けた場合には、香港からの支配範囲（主に経営監督権）は、相変わらず華南地区と云う事になり、即ち、3600 万人以上を抱える珠江デルタ市場の中心都市と言えよう。中国の他の都市と比べて、多少の差は有れど香港に引きずられるようにして、ほぼ同時に発展してきた珠江デルタ地区が、香港との国境を越えたインフラ・プロジェクトによって自由貿易経済圏である香港の好影響を受け、一大経済圏に発展する青写真が香港政府と広東省政府の間で検討され、描かれている。薔薇色の一大経済圏発展のシナリオの一方で、好景気による人件費の高騰、中国内地発展に

伴う、出稼ぎ労働者による労働力不足が深刻な影を落とし始めており、中国、特に広東省に製造拠点を設けている日本企業のチャイナプラス1を真剣に検討していたり、実際に東南アジアに生産拠点の分散を図っている企業も出始めている。一点集中ではいざと言うときのリスクを回避できないからである。昨年の東北地方を襲った、東日本大震災及びタイの大洪水被害に依る操業停止に追い込まれるといったリスクを回避する手段は一度起こってからでは手遅れである。

こうしたリスクを回避する為に、また、中国ー東南アジアの拠点を見る上でも香港の戦略的立地に対する重要性が今後益々認識されるであろう。香港は中国で唯一、西洋的な自由主義を謳歌しているところであり、ここには、中国及び欧米の二つの文化、思想を理解する人材が豊富にいる。又、香港政府観光局によると、年々増加する中国大陸から香港への渡航者数は2011年に2千8百万人以上（前年対比23.9%増）に達した。こうした観光客の訪港目的はブランド品の買い物で、目先の利く外国企業は中国進出に先駆けて香港というショーウィンドウで自らのブランドイメージを築き上げていく。日本企業も今後、こうした香港の特性を最大限に利用し中国市場に或いは東南アジアの統括拠点として上手に活用していくであろう。

特別講演「タニタのグローバル戦略」

株式会社タニタ 代表取締役社長 谷田千里

【略歴】

氏名：谷田千里（たにだ せんり）

最終学歴： 1997年 佐賀大学工学部卒業

職歴： 1997年 株式会社ニュートン入社

1998年 株式会社船井総合研究所入社

2001年 株式会社タニタ入社

2005年 タニタアメリカ INC 取締役

2007年 株式会社タニタ 取締役

2008年 株式会社タニタ 代表取締役社長

■タニタについて

「タニタ」と聞くと、最近ではレシピ本「体脂肪計タニタの社員食堂」（大和書房刊）や東京・丸の内オープンした「丸の内タニタ食堂」をイメージされる方が多いのではないのでしょうか。本のタイトルにもなっている「体脂肪計タニタ」の名が示す通り、タニタは体脂肪計・体組成計をはじめ、活動量計や睡眠計、調理用はかりなど、さまざまな「健康をはかる」計測計量機器を製造・販売するメーカーです。設立は1944年。当初は、シガレットケースやライターのほか、懐中電灯やブザー、トースターなどを手掛ける生活用品メーカーでした。

1959年に「ヘルスマーター」（体重計）の生産を開始し、その後「健康をはかる」を企業ドメインに健康提案型企业へとシフトしていきます。1992年に世界初となる「乗るだけで計測できる体脂肪計」を開発。1995年には「普及型家庭用脂肪計付ヘルスマーター」を発売し、肥満を判定する「体脂肪率」という指標を広めました。現在、体脂肪計は体重と体脂肪率以外にも、筋肉量や基礎代謝量、体水分率などさまざまな体の組成成分をはかることができる「体組成計」に進化し、弊社の主力商品となっています。

このほか、一日の総消費カロリーをはかる「活動量計」、睡眠の状態をはかる「睡眠計」、身体に障害がある方などの健康管理を容易にした「腹部脂肪計」、血糖値と相関のある尿糖値をはかることで糖尿病予備軍をスクリーニングする「携帯型デジタル尿糖計」など、さまざまな領域に活動の場を広げています。また、インターネットを使った会員制の健康管理サービス「からだカルテ」、女性専用のフィットネスクラブ「フィッツミー」、冒頭でも触れましたが、ヘルシーな定食メニューを提供する「丸の内タニタ食堂」など、「健康」をサポートするさまざまな事業を展開しています。

■タニタの海外展開

タニタの商品は現在、世界120カ国以上で販売されています。海外の事業所も、1988年にタニタアメリカを設立したのを皮切りに、中国、オランダ、インドに現地法人を設立し、全世界にネットワークを構築しています（図1）。また、生産拠点として秋田工場と中国広東省に中国工場を設け、商品

を供給しています。研究・開発から製造まで、一貫して自社で管理された「TANITA」ブランドの商品は、その信頼性の高さから、全世界で高い評価を得ています。業務用体組成計などメディカル商品に加え、宝飾品や貴金属の計量に使える携帯型の精密はかり「ポケットブルスケール」「ミニスケール」が好調です。

国内と海外の売り上げ比率は、国内7に対し海外3の割合です（図2）。欧米では肥満が社会問題となっており、また急速な経済発展でライフスタイルが変化している中国やインドでは糖尿病の有病率が高まっています。これらを背景に健康志向は世界的に高まりを見せていますので、体脂肪計・体組成計などを中心に、その国々に適した商品群・販売チャネルを拡大して、海外売り上げ比率を高めていきます。



図1 タニタの海外拠点

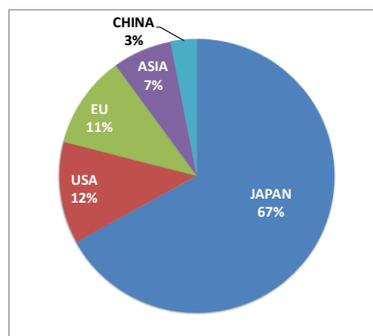


図2 世界の売上比率
(2010年)

■国内の成功事例を活用し、海外へ

私自身、タニタアメリカの取締役としてシカゴに駐在していたことがあり、海外事業の難しさを肌で感じてきました。国内と海外では文化・生活習慣が全く異なりますし、ニーズも違います。こうした習慣の違いや意識の違いが拡販の抑制要素になっているケースが多々あります。例えば、アメリカでは肥満判定の基準はBMI（体格指数）という身長と体重から計算した指標を用いるのが主流です。しかし、肥満というのは本来体重が重いことではなく、脂肪が多いことを指します。体脂肪計や体組成計を使って体脂肪率をはかることが肥満の判定、ひいては予防・改善につながるのですが、体脂肪計を発売した当初は認知が行き届かず、なかなか市場が築けずにいました。これを変革することができれば、商品の普及へ弾みをつけるブレークスルーになります。そのためには、国内での成功事例を活用し、海外展開していくことが近道だと考えました。国内で成功した商品、サービスを、その成功プロセスを踏まえながら展開していくのです。これにより、アメリカでは少しずつ売り上げを拡大していくことができました。

最近の事例もご紹介します。タニタでは2009年、一般家庭向けに活動量計「カロリズム」（図3）という新しいカテゴリーの商品を開発・発売しました。胸元につけておくだけで1日に消費したカロリーを計測・表示することができる商品です。これまで、消費カロリーをはかるという先進性が注目され、初年度は計画の3万台を大きく上回る7万台を販売。その後も、新機能を追加した「カロリズムスマート」、ダイエット用途に特化した「カロリズムダイエット」、女性向けのデザインと機能を盛り込んだ「カロリズムレディ」とシリーズを拡充し、2012年3月現在で累計販売台数30万台というヒット商品となりました。「カロリズム」は、2010年よりアメリカ、ヨーロッパで販売を開始しており、順調に売り上げを伸ばしています。

このほか、糖尿病の予防に活用できる携帯型デジタル尿糖計も、日本での普及を図る一方、中国での販売促進を進めています。最近では、睡眠の状態をはかる睡眠計「スリープスキャン」の国内販売に注力しており、こちらも将来的には海外へ展開したいと考えています。

ブームとなっている「タニタ食堂」も面白い動きを見せています。タニタは今年1月に「丸の内タニタ食堂」を東京・丸の内にオープンしました。タニタの社員食堂の低カロリーレシピをまとめた書籍「体脂肪計タニタの社員食堂」「続・体脂肪計タニタの社員食堂」は累計発行部数474万部のベストセラーとなりました。社員食堂がブームとなる中で、「実際にタニタの社員食堂で食べてみたい」というお客さまの声が大きかったことから、開店することとしました。また、タニタでは「運動」「食事」「休養」バランスをしっかりとる「健康サイクル」を推奨しており、これまで提供できていなかった「食事」のソリューションを展開したかったという思いもあります。おかげさまで、オープンから2カ月が経った今も整理券を配布するほど混雑しており、皆さまの関心の高さを実感しています。

「タニタ食堂」のブランドは、多くのメディアの報道によって作られていきました。レシピ本がヒットし、そのことが報じられます。その結果さらに部数が伸び、部数が伸びることでまた取材されます。それを繰り返すことでトレンドが醸成され、「丸の内タニタ食堂」オープン時には、さらに多くのメディアから取材を受け、報道されました（図4）。この大量のメディア露出は「健康をはかる」タニタのブランドイメージを大きく向上させました。商品の売り上げにも少なからず好影響が出始めています。また、異業種の企業と協業させていただく機会も増えており、タニタブランドの認知向上に寄与しています。

「タニタ食堂」は一過性のブームというよりも、社会現象として日本のメディアだけでなく海外のメディアにも注目されることになりました。すでに、欧州をはじめ韓国、中国のメディアが報道しており、それぞれの地域の事業所への引き合いが増えるなど、グローバルの視点から見てもプラスの効果が見えてきました。この「タニタ食堂」のケースも、日本での成功事例が海外にも波及した好例といえます。



図3 3年間で30万台を販売するヒットとなった活動量計「カロリズム」



図4 多くのメディアに報じられた「丸の内タニタ食堂」のオープン

■技術力・信頼性への評価が高い「日本ブランド」を生かす

「タニタ食堂」という社会現象や「カロリズム」の成功要因は、企画の新規性や健康志向の高い社会背景に加え、これまで培ってきた「体脂肪計のタニタ」というブランドがポジティブに作用したことだと考えています。

前述の「乗るだけで計測できる体脂肪計」をはじめ、タニタは「世界初」や「日本初」のさまざまな健康計測機器を生み出してきました。それらの商品開発には、膨大な研究データと高い技術力が生かされ

ています。例えば、体脂肪計・体組成計の心臓部ともいえる回帰式（計測した体重、電気抵抗値と、年齢や性別などの情報から体脂肪率や筋肉量などの体組成を推定する特殊な計算式）は、5歳から111歳までの男女の生体データを国内・海外合わせて約1万4000件以上収集し、開発しています。こうした研究・開発の成果は国内外の学会等でも発表しており、タニタの技術力のバックボーンとなっています。高い技術力を持ち、それが認知されているからこそ、「体脂肪計のトップメーカーの社員食堂レシピだからダイエットできる」という説得力へとつながり、レシピ本に端をなす「タニタ食堂」という社会現象が形成されたのです。「カロリズム」も、体脂肪計・体組成計開発で培ったノウハウにより生まれました。

タニタでは、研究・開発から製造まで一貫して自社による「モノづくり」にこだわってきました。技術力に裏打ちされた「日本ブランド」としての信頼性が、商品の販売を支えています。今後も健康計測機器のリーディングカンパニーとして、国内で成功した商品やサービスに日本で評価された「日本ブランド」という価値を付加し、海外へと展開していきたいと考えています。

中国留学生における帰国時土産物購買行動について

○徐冬冬, 李文植, (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)

○李広志, 呼庆, 刘旭阳 (亜細亜大学大学院研究科研究生)

1. はじめに

近年、日本企業が日本にある製品を中国で販売している。中国では日本と同じ製品の購入ができるが、中国留学生が日本でどのようにしてその製品を買って帰るかの行動は興味深い。今日、中国では、購入できない製品がないことに関わらず、意識的に日本で購入する理由は何でしょうか。本報では、その購買行動を左右する要因（使用経験と製品のイメージ）の認識を目的にする。留学生の購買行動を研究することにより、中国にある日経企業にとって中国市場で効果的なマーケティング戦略を展開するヒントになると考える。本報は以下のように構成される。まず、第2節においては、先行研究を行う。具体的には、消費者の購買行動を左右する要因の論理を検討する。第3節において、以上の理論を参考に、集団（5人）でアイデアを出し合うことによって、帰国時の購買行動モデルを提示する。仮説を実証するためにアンケートを行う。第4節では調査方法に言及し、第5節ではモデルの分析結果を検討する。最終節ではこの分析結果への考察を行い、本研究の限界及び今後の研究課題に言及し、次なる研究への橋渡しを行う。

2. 先行研究

●行動意図モデル

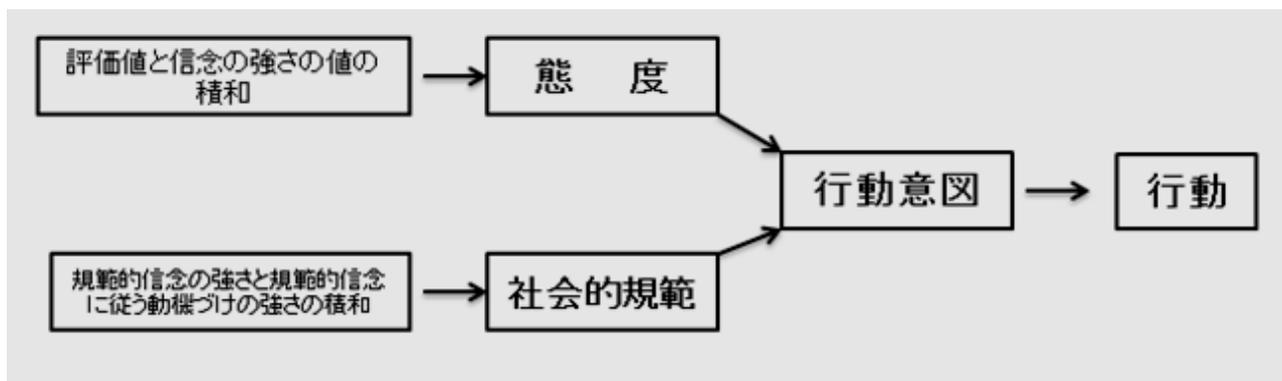
行動意図モデルとは、Fishbein & Ajzen (1975) によって提唱された、多属性態度モデル¹を代表するものである。多属性態度モデルとは消費者の選択行動を態度変数によって説明するもので、態度の形成・変容が多く属性²に基づいて決定されるとの考えに立つものである。この行動意図モデルは、行動の遂行に作用する状況要因³をモデルの構成因子に組み入れ、行動意図を行動の予測変数として用いることで、特定対象に向けられる行動を予測・説明しようとするモデルである。ここで重要なことは、行動意図モデルにおいても、消費者によって考慮された属性（態度と社会的規範における属性）はすべて意思決定に何らかの影響を必ず及ぼすということである。しかし、竹村（1997）はあまりにも多くの情報を処理しなければならないような場合、重要であると判断された属性であっても、意思決定の際に見逃されることはあると指摘した。

¹ 全体的な態度は、各属性と対象との結びつきと重要度が積和的であると想定されているモデルのこと。つまりどれか1つの属性に低い評価がくだされても、他の属性に対する評価によって補償されるということである。こうした態度を補修型の態度という。しかし、現実には他の属性に対する評価は高いのにもかかわらず、どれか1つの属性に対する評価が低いために、全体的な評価（態度）が悪くなるということもある。

² 属性とは一般に価格、品質、デザイン、サービスなど幾つも挙げられるが、それは具体的な製品によって決められる。

³ 状況要因とは、特定製品に対して抱く好意の度合いを示す「態度」と自分にとって重要な他者からの期待を示す「主観的規範」である。

図1：フィッシュバインらの行動意図モデル



出典：杉本、1997、p 64

●消費者の意思決定について

Simon(1957)は人間が利用しうる限りの選択肢から最良のものを選び出す、最適化の原理のよって意思決定するのではなく、情報処理能力の限界のために、ある一定のところで満足いく選択肢を探し求める、満足化の原理によって意思決定することを指摘している。

杉本(1997)は消費者の意思決定は最適解を導くというよりも、ある程度満足するというレベルのものが圧倒的に多いと指摘している。

これまでに見出された消費者の決定方略には、感情依拠型とうのものがある。感情依拠型とは過去の購買経験から最も好意的な態度を形成しているブランドを習慣的に選ぶ方略である。

Engel,Blackwell&Miniard(1993)は、消費者行動における状況的影響を「消費者の特性や対象物の特性と独立した。一定の時間や場所に特有の要因から生起する影響」ととらえたうえで、そのような影響を与える状況を Hansen(1957)は、「コミュニケーション状況」「購買状況」及び「使用状況」という三つの状況に分類整理している。

消費者の意思決定の論理をみると、使用経験が購買行動に影響を与える。

3. 仮説の提唱

図2：帰国時の購買行動モデル



4. 調査方法

調査対象とその選定理由

対象は日本に留学した経験のある中国留学生とした。本報ではその留学生にアンケート調査を行い、帰国時土産物購買行動について調べた。これ以下のことに興味あったからである。

- 1、日本にある日本企業の製品と中国にある日本企業の製品を両方体験したことによって、両国にある日本企業の製品に対するイメージの違いを明らかにしたかった。
- 2、同一製品が中国と日本で同じ価格、あるいは、日本のほうが高く販売されていても、

日本から帰国する際にわざわざ買って帰ることの強さを明確にしたかった。

① 調査地域・対象

日本と中国を調査地域とした。調査対象は中国留学生 80 名

② 質問内容とその意味

具体的な質問としては、以下のものがある。ここには少し例示して、そのような質問をする意味を説明する。

問 1 「中国で以下の日本電気製品をどのぐらいの期間（買い替えを含め）使っていますか？」である。これは、電気製品のほうが使い捨てるものが少ないことから考えて、できるだけ中国で留学生の生活によく使う電気製品（DVD、テレビ、炊飯器、冷蔵庫、携帯電話）から設問して、中国で日本電気製品に対するイメージをどのぐらい持っているのかを知るための設問である。

問 2 「中国企業の電気製品と比べて日本企業の電気製品の価格について、どのように評価していますか」。これは、日本電気製品の特徴を感じ、忘れられないことを知るための設問である。

問 3 「あなたは、同一製品が中国と日本で同じ価格、あるいは、日本のほうが高く販売されていても、わざわざ日本で買って帰りますか？」である。これは、同一製品を中国での販売に対するイメージと比較して、日本で買って帰る強さを分析したいである。

③ 調査期間と調査方法

2012 年 2 月 15 日～2012 年 3 月 10 日。

中国留学生にインターネット経由の調査を行った。

④ 調査の分析手法

2つの構成概念による多重指標モデルで検討する。仮定した2つの構成概念は、「使用経験」と「日本製品のイメージ」とした。「使用経験」とは一年間以上に日本製品を日常的に使用することである。日本で販売する日本製品に対するイメージとは日本製品の特徴⁴（性能、品質、サービス、デザイン）を感じ、忘れられないことである。

中国留学生が日本電気製品を長く使うことによって、日本製品のイメージが変化すると考えられるため、2つの構成概念には関係があると仮定した。

質問項目は「DVD」、「冷蔵庫」、「携帯電話機」、「性能」、「品質」、「デザイン」の6項目である。各質問項目はと2つの構成概念とで仮定したパス図は、図3である。

各質問項目を観測変数とし、構成概念として「使用経験」と「日本製品のイメージ」を設定し、「使用経験」の変化が「日本製品のイメージ」に影響を与えると仮定した。

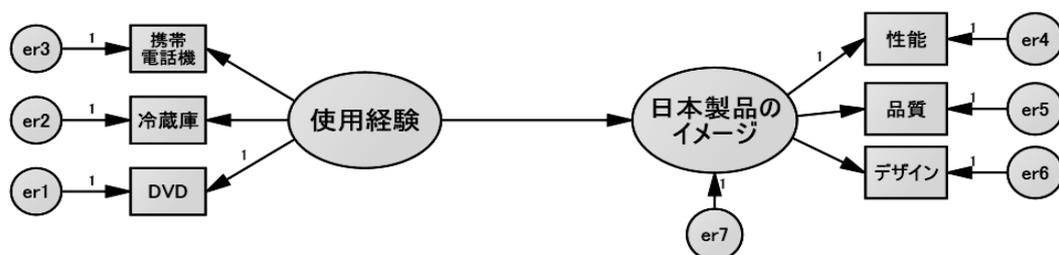
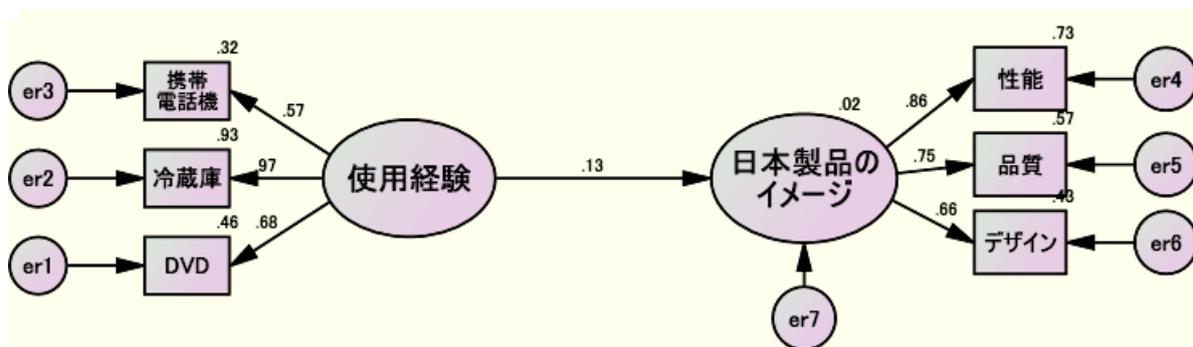


図 3 : 仮定したパス図

5. 結果と考察



検定項目	χ^2 検定	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
結果	.309	.949	.866	.986	.056
基準	$\geq .05$	$\geq .9$	$\geq .9$	$\geq .9$	< 0.05 または < 0.1
判定	○	○	×	○	○

適合度検定有意確率はモデルとデータの乖離度がゼロである（モデルの設定が正しい）という帰無仮説を検定する際の判定基準である。本報では基本的に 5%の有意水準を設定しているため、有意確率が 30.9%であるため、モデルの設定が正しいとする帰無仮説は棄却されない。GFI の値は 0.9 以上で 1 に近いほどモデルの適合度が高いと解釈されるが、本報では、GFI の値は 0.949 であるため、モデルがある程度適合的であると判定される。AGFI は基準とした 0.9 を満たしていないが GFI との差は大きくないので、許容されるであろう。CFI の値は 0.949 であり、基準値の 0.9 を上回るためモデルの適合度が高いと判定される。最後に RMSEA は 0 に近いほど適合度が高いとされ、10%以上であれば適合性が悪いと判断するので、本報の値は 5.6%であるため、適合性が無い訳ではないと判断できる。モデルの適合性に関する指標全体から、本報のモデルの設定が一定程度妥当であると判定できる。

しかし、土産物を購入する時に、購買現場での交流、家族の意見など、使用経験以外の要因も日本製品のイメージに影響を与えると考えられる。今後は、使用経験以外の要因を含めた構造を仮定し、その構造に沿った質問項目の再検討、および分析の実施が必要であるといえる。

参考文献

- 川喜田二郎 (1967) 「発想法 - 創造性開発のために」 中公新書
- 杉本徹雄 編著 (1997) 「消費者理解のための心理学」 福村出版
- 杉本徹雄 (1982) 「多属性態度モデルの妥当性研究」 実験社会心理学研究 Vol.22 No.1 pp.37-48
- 田部井明美 (2008) 「SPSS 完全活用法 共分散構造分析 (AMOS) によるアンケート処理」 東京図書
- Simon, H. A. (1957) 「Administrative behavior: A study of decision making process in administrative organization. Macmillan. 松田武彦・高柳暁・二村敏子 (訳) 1965 「経営行動」 タイヤモンド社

破壊的イノベーションと組織規模との関係

○王猛（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程）

はじめに

企業は破壊的イノベーションの重要性を認識しながらも、企業の規模が大きいほど、なかなか行えにくいという現状において、本研究は巨大企業が破壊的イノベーションの重要性を認識しながら、なかなか破壊的イノベーションを行えなく、ひたすら持続的イノベーションを促進しているイノベーションのジレンマに陥っている問題に対し、組織上の解決方法を探索する。研究開発組織の細分化と破壊的イノベーションとの関係及び細分化した研究開発組織の間、研究開発組織と事業部のコミュニケーションによる、破壊的イノベーションへの取り組みに影響を考察する。

イノベーションのジレンマ

Christensen (1997) は、イノベーションのジレンマ論を提唱し、持続的イノベーションの弊害を指摘しているが、彼の主張する持続的イノベーションは、日本企業に多く見られる改良型イノベーションを指している。岸川(2005,p.74)は、実際に、日本企業は破壊的イノベーションではなく、改良・改善を図る持続的イノベーションが中心に行われてきていると指摘する。霍見(2001,p.225)は連続的(持続的)イノベーションは日本のメーカーが誇る生産工程の「改善運動」や既存品の改良に代表される。日本企業の多くが、Christensen (1997) の指摘した弊害に陥っている。こうした弊害を被っている企業の多くが、優良企業として称賛されている。あるいは過去において称賛されてきた企業であるが、イノベーションのジレンマ論以降、この弊害は一般にも認められているにも関わらず、これを繰り返している。優良企業は破壊的イノベーションの重要性を認識しつつも、持続的イノベーションを追求せざるを得ない状況

にあると推測されるのである。

企業規模と市場との関係

企業が成功を収め、世界的規模になる過程で作られた政策や慣例などは、安定した状態ならば、非常によく機能するものと思われる。しかしそれらは、大規模な活動には必要なものだったかもしれないが、同時に大組織の環境変化への適応を困難なものにする。会社が巨大化するとともに、適応的な組織を編成していない場合には、市場での地位を維持することに、苦闘する企業がよく見られる。したがって、適切な組織を編成することは、企業の発展に重要なポイントになる。木嶋(2007年,p.7)は、イノベーションのジレンマを克服するためには、小さい組織による機動的な技術経営、すなわち、カーブアウトが成功のカギを握ると述べている。すなわち、彼の主張から見ると、小さい組織を利用して、イノベーションのジレンマを克服することが可能であると考えられる。

破壊的イノベーションを行わない理由

企業は破壊的イノベーションの重要性を認識しつつある、破壊的イノベーションは製品の劣位と最初に売上に対する期待できないという特徴があると認識し、組織の特性で、巨大企業が破壊的イノベーションを行いにくい原因を纏めた。破壊的イノベーションによって創り出した製品における機能とコスト上の劣位がその一つである。二つ目は、破壊的イノベーションの一つの特徴としては、最初から爆発的な売上が期待できないということも壁になる。日本の製造業の2002年から2006年までの研究開発効率を調べた。結果は、各業界の研究開発効率は一定な水準で安定していて、改善されていない傾向が表れている。売上は短期間で大

幅に上げにくいので、結果として研究開発費の増加も望めにくい。近年のような状況では、破壊的イノベーションに投入する余裕は全くないことになる。三番目は、組織のほうでは、破壊的イノベーションを妨害する特徴が存在している。組織の成功が組織運営に対する過剰な自信を生み出して、イノベーションと市場からの情報に対する、敏感性を失わせるのである。

図表 1. 2002--2006 日本製造業の研究開発効果ⁱ

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	平均値	増減 (2006/2002)
食品	118	101	94	96	97	101.2	-18%
化学	37	35	36	37	38	36.6	3%
ゴム	99	56	41	42	44	56.4	-56%
非鉄金属	76	78	82	93	107	87.2	41%
繊維	39	40	42	44	46	42.2	18%
医薬品	11	11	11	12	12	11.4	9%
窯業	69	66	63	69	69	67.2	0%
機械	54	51	55	57	61	55.6	13%
パプ ル紙	135	172	181	186	197	174.2	46%
石油	167 5	156 8	849	561	484	102 7.4	-71%
鉄鋼	107	104	133	163	185	138.4	73%
電気 機器	23	26	25	26	24	24.8	4%
造船	82	88	98	108	124	100	51%
精密 機器	34	33	34	33	31	33	-9%
自動 車	47	42	41	41	43	42.8	-9%
その 他輸 送用 機器	157	136	127	139	149	141.6	-5%
その 他製 造	133	105	107	107	104	111.2	-22%

研究目的

上に述べたように、破壊的イノベーションへと巨大企業が向かい難い理由には、製品の劣位、売上に対する過少な期待、組織特性の三つの問題が存在している。特に、第三の理由は、巨大企業故の理由であり、巨大企業が克服すべき最も大きな問題だと言えるⁱⁱ。

さらに、何十年に渡って平均よりずっと高い経済的利潤と再投資率を維持している会社が、競争

相手より優れた業績を保つためには、絶えず組織を徹底的に作り変えなければならない。そこで本研究では、破壊的イノベーションへと巨大企業が向かうことを阻む組織的な特性を改めて考察し、破壊的イノベーションへの取組みを促進するための、組織変革の方法を探索することを、目的とする。

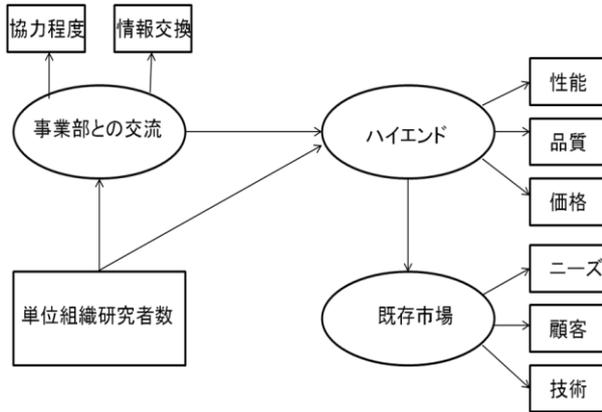
先行研究

問題意識に関する先行研究をレビューする。イノベーションとインベンションの定義を比べながら、イノベーションの概念を確認する。イノベーションのジレンマと呼ばれる現象を概観し、イノベーションの分類と更新プロセスを検討する。携帯電話の発展プロセスを事例として、製品開発の破壊的イノベーションと持続的イノベーションの異同点および、相互の更新を説明する。さらに、破壊的イノベーションを行えにくい原因の中に、一番重要なのは組織の問題に注目して、既存組織の問題点を提出する。巨大企業の既存組織特性上の内部要因、外部要因及び技術の性格という三つの問題点を述べ、破壊的イノベーションを阻害する組織上の特性を克服する組織変革の方法について、先行研究が示す方法を整理する。さらに、破壊的イノベーションの事例として、ソニーの「ウォークマン」の開発過程を検討し、幾つかの組織変革の方法の有効性を評価する。

仮説の設定

先行研究で行った研究アプローチに基づき問題を分析し、巨大企業の既存組織、特に研究開発組織に注目する。研究開発組織細分化と破壊的イノベーションの関係及び細分化した研究開発組織と事業部のコミュニケーションと破壊的イノベーションの関係についての研究アプローチを検討する。したがって、企業は持続的イノベーションを重視しながら、研究開発組織を細分化するほど、破壊的イノベーションの指向性が強くなると、研究開発組織と事業部とのコミュニケーションが頻繁に行うことが破壊的イノベーション指向性への影響があるという仮説を提示する。

図表 2 仮説のモデル 1



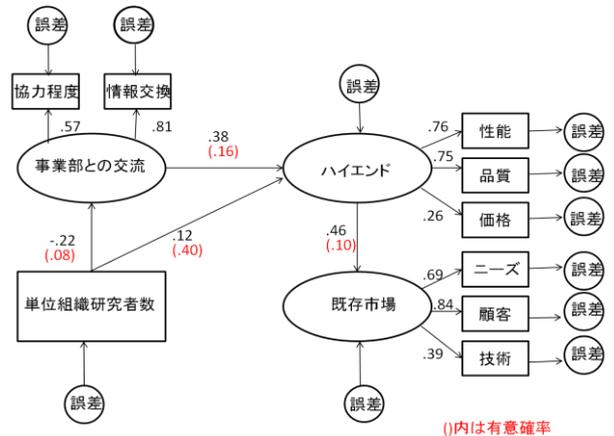
実証の方法と実証結果

構築した仮説に対する実証的な調査方法を検討し、調査結果を取り纏める。また、分析に必要となるデータの収集に関することを記述し、実証プロセスを報告する。分析手法としては共分散構造分析を採用する。そして、日本企業の中国現地法人を訪問し、経営者・管理者に対するインタビューを行う。仮説の実証結果を総合すると共に、事例を取り上げ、巨大企業は研究開発組織を細分化するほど、破壊的イノベーションの指向性が強くなることと、細分化した研究開発組織と事業部のコミュニケーションを頻繁に行うと破壊的イノベーションへの取り組みに影響することを証明する。

図表 3 モデルの適合度検定 1

モデル	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	確率
モデル番号 1	0.919	0.848	0.895	0.080	0.038

図表 4 実証結果



考察

モデルの不完備は本研究の問題点の一つである。今回のモデルは、単位組織の研究者数によって、細分化を評価したが、実際には、技術的的な細分化であるか、製品別の細分なのか、といった、細分化の質的な側面については考慮されていない。この点が、モデル全体の適合性を引き下げているものと思われる。

さらに、本研究のもう一つの問題は、研究開発コストの問題を明示的には分析していないことである。激しい競争環境において、企業はコストの削減を無視できない。企業は経費の削減、現地生産など、様々な施策を実践し、コスト削減に努力しているが、研究開発組織を細分化することで、研究者数が増えることが予想される。したがって、人件費も高くなるが、こうしたことは、破壊的イノベーションへの指向を目指す場合、極めて不利になる。特に、巨大企業においては、コスト削減に逆行することは、難しいだろう。本研究ではこうした問題には、触れていない。

これらの残された課題については、本研究の持っている限界を示すものではあるが、こうした課題を明確に認識しつつ、組織の改革、特に研究開発組織の改革を通じて、破壊的イノベーションを促進できることに関して、本研究は一定の知見を獲得できたものと考えられる。

参考文献

1. P.F.Drucker(上田惇生訳(2006)『現代の経営』,ダイヤモンド社
2. Trott,p.(吴东訳(2007)『创新管理与新产品开发』,中国市场出版社)
3. Richard. K. Lester and Michael. J. Piore, Innovation,(依田直也(2006)『イノベーション』,生産性出版)
4. Wilson,J.Q.[1966],Innovation in Organization:Notes Toward Theory,Pittburgh University of Pittburgh Press.
5. 青木幹喜(2009)「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上——新たな競争優位構築を目指して」社会イノベーション研究第4巻第2号。
6. 伊藤善夫(2000)『経営戦略と研究開発戦略』,白桃書房
7. 飯田哲夫(2010)「グーグルが教えてくれる「イノベーション」と「イノベーション」の関係 <http://japan.zdnet.com/sp/enterprise-trend/20424308/>,2011年11月。
8. 今口忠政(2007)「組織の衰退とイノベーション——ライフサイクルの視点から」三田商学研究 50(3), 45-55, 2007-08
9. 魏晶玄(2004)『イノベーションの組織戦略—知識マネジメントの組織設計』,信山社
10. 太田雅晴(2011)『イノベーションマネジメント—システムマティックな価値創造プロセスの構築に向けて—』,日科技連
11. 金子秀(2006)『研究開発戦略と組織能力』,白桃書房
12. 木嶋豊(2007)『カーブアウト経営革命』,東洋経済新報社。
13. 岸川善光(1999)『経営管理入門』,同文館出版
31. 一卷 金融経済研究所訳
14. 岸川善光(2005)『イノベーション要論』,同文館出版
15. 岸田民樹(1984)「革新と組織」『組織科学』vol.18,No.3,p.55
16. 佐野正博(2009)「IBMのPC事業参入に関する技術戦略論的考察」
17. 張世進(2009)『ソニーV Sサムスン—組織プロセスとリーダーシップの比較分析』,日本経済新聞出版社
18. 張建宇(2010)『破壊性创新与在位企业执行困境的突破』,経済科学出版社
19. 榊原清則・大滝精一・沼上幹(1989)『事業創造のダイナミクス』白桃書房
20. 澤嶋祐希(2008)「特許戦略と経営効率」
21. 十川広国など,「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上——新たな競争優位構築をめざして」成城大学社会イノベーション研究 4(2), 1-25, 2009-03
22. 関戸佳彦,桑嶋健一[技術転換への適応—]
23. 長内厚(2006)「組織分離と既存資源活用のジレンマ—ソニーのカラーテレビ事業における新旧技術の統合—」『組織科学』Vol.40,No.1,pp.84-96
24. 丹羽清(2010)『イノベーション実践論』東京大学出版会
25. ソニー広報センター(1998)『ソニー自叙伝』ワック出版部
26. 野中郁次郎(2002)『イノベーションとベンチャー企業』,八千代出版社
27. 田路則子(2006)「半導体産業におけるミドルエンジニアの役割とキャリア志向性」赤門マネジメント・レビュー5巻12号
28. 生方正也(2010)『ビジネス理論人と組織編』日本能率協会マネジメントセンター
29. 豊田秀樹(2007)『共分散構造分析 Amos 編—構造方程式モデリング』東京図書
30. 吉田昇三監修(1958)『景気循環論』第

i 計算式は澤嶋(2008, <http://www.cmam.co.jp/upload/link/file00389.pdf>),「特許戦略と経営効率」を参照している。三年間の営業利益合計割るその前の3年間の累積研究開発費の合計の結果である。利益性の指標には、事業それ自体がどれくらいの利益創出力を持っているかを最も端的に表す営業利益がとられている。ただし、利益指標は短期の影響を受けやすいので、その点を考慮して3年間の移動平均が計算されている。例えば、2002年の研究開発効率は、2002年から2004年までの三年の営業利益合計割る1999年から2001年までの研究開発費の合計の結果である。なお、研究開発効率の増減欄の網掛けは、効率の減少または横ばい(増減率が5%以内)の産業を表している。

ii 第一の理由は、開発対象の魅力が無いように当初は見えることを意味するので、規模の大小には関係ない。第二の理由は、小規模組織なら充分生き延びることのできる売上として評価されることも考えられるので、大規模組織故の理由のようにも思われる。ただし、過少評価される原因が第

一の理由に示される製品の劣位であるため、小規模企業であっても、将来性を望めない製品の開発には向かい難いという点で、組織の規模とは無関係に、企業が破壊的イノベーションに向かうことを阻むものと考えられる。

インド市場開拓戦略

○カルキ ティルータ（亜細亜大学大学院）

インドの躍進が世界から注目されている。12億人におよぶ人口を抱えたインドは「世界最大の民主主義国」であり、中国と並ぶこのアジアの大国インドとの関係強化を積極的に進める国が増えている。また、ここ数年世界不況にもかかわらず、過去5年で平均8.5%の経済成長率を達成しており、もっとも経済成長の著しい国の一つとして重要視されている。インドの強みは7億4800万人という世界第2位を誇る労働人口、そして全国民の平均年齢25歳という若年層の豊かさにある。労働人口は毎年1300万のペースで増加を続けており、現時点で国民全体に占める割合が58%、2020年までに64%に上昇すると予測されている。日本の平均年齢が43歳、アメリカの平均年齢が36歳であることからしても、いかにインドが若い国であるかがうかがえる。増大するインドの若年人口は2020年に中国を追い抜くとも予想されており、労働人口の増加もあり、インドの経済は継続的に拡大していくという比較優位を持ち合わせているといえるだろう（海外投融资2011年5月号、12ページ）。購買力評価ベースではGDP約4兆ドルで、世界第4位に浮上しているインド市場において、インド市場の重要性が将来的にますます高まっていくことは疑いようがない。

インドは、1947年の独立以来、社会主義型政策をとりつつ、輸入代替工業化による開発を進めてきたが、1991年に「新経済政策」の実施に踏み切り、経済自由化路線へと大きく舵を切った。この「新経済政策」がその後の躍進の原動力となったわけであるが、以外にも時を同じくして米国を中心に急速に進行しつつあった「情報技術（IT）革命」に入り込み、労働集約的軽工業に始まり、次に資本集約的重化学工業、そして経済の成熟とともにサービス産業へというこれまで一般的であったパターンとは異なる形での経済発展を遂げることができた。インドでは1990年代に都市化が進み、人々の生活にも変化が生じた。現代のミドルクラス（中間所得層）の人口は総人口の34%を占め、2010年度の個人消費額は8000億ドル（GDP比60%）にのぼっている。一方、インドにおける個人の年間貯蓄率は今後も雇用の増加に応じて上昇していくと予想されている。インドは2030年までに名目GDP6.7兆ドルで世界第3位の経済となり、2050年までにその額は38兆ドルになると予想されている（Goldman Sachs, "Dreaming With BRICs: The Path to 2050", Global Economic Paper No: 99, Oct. 2003.）国際協力銀行（JBIC）インドを2011年の最も魅力的な投資先の一つに位置づけており、国営貿易開発会議（UNCTAD）のレポートでは、グローバル企業にとって、インドは世界第2位、中国の次に魅力的な海外直接投資先として選ばれた。豊かな若年労働人口と内需に支えられたインド市場は、輸出ベースの東南アジア経済とは異なる特異な成長モデルであり、確実な成長余力から将来性も高く、多くの投資家にとって魅力的な市場となっている。経済成長とともに中間層の規模も拡大し、最近では外資の流入も急増しており、インド経済は「第二の飛躍期」に入ったと言える。もちろんインフラ整備を通じた成長の促進と雇用の拡大という経済政策が本格的に成功を収めるかどうか依然として未知数のところもあるが、そこに大きな潜在需要と成長可能性が存在することは間違いない。こうした状況を受けて、欧米や東アジアの諸国はインドとの結びつきを急速に強化しつつある。インドの核保有問題についても、米印間で原子力平和利用における協力が合意されるなど、国際社会の評価も変わりつつある。こうした世界各国の動きに比べると、残念ながら、日本は日印関係の潜在的な可能性を十分に活かし切れておらず、

日本企業の進出にも出遅れが目立っているというのが実情である。

在インド日本大使館が 2011 年 10 月に発表した「インド進出日系企業リスト」によると、インド進出日系企業数は 812 社となっており、前年に比べて 87 社が増え、拠点数は 1422 拠点となっている。中国に進出している日本企業が 5 万社という統計数字を見れば、まだまだインドでの日本企業の存在感は小さいと言わざるを得ない。2008 年のインド向け直接投資額は 5249 億円となっており、これは 2007 年(1782 億円)06 年(597 億円)、05 年(298 億円)を大きく上回る。その結果、2008 年の日本の対印民間直接投資は対中直接投資や対 ASEAN 直接投資ともほぼ肩を並べる水準にまで至った。日本企業の対印直接投資の特徴として、その投資の約 6 割が自動車関連に集中しており、大企業がその投資主体であることが挙げられる。2007 年から 10 年にかけての日系企業の大型直接投資としては、マルチ・スズキ(5000 億円)、ホンダ・シエル(580 億円)、日産(570 億円)、トヨタ(680 億円)、三菱化学(425 億円)などがあげられる。1980 年代の始めにインドに進出したスズキ株式会社(以下はスズキ)とホンダ(二輪)の成功に続いて、1990 年代の後半にはトヨタ、ホンダ(四輪)、三菱化学による本格的な投資が相次いだ。成功を収めるに至ったこれらの企業が、その地位をさらに固めつつある形である。特にトヨタは、世界不況後に他国向けの投資を全て凍結したにもかかわらず、対印投資だけは継続している。上記の大型投資案件の中では三菱化学以外は全て輸送機器関連であり、これに関連した部品産業や産業機械関連の投資が最近は多い。これに加えて注目されるのは、大型企業買収による自動車関連以外への投資である。これらの中には、第一三共によるインド最大の製薬会社ランバクシーの買収(3700 億円)、NTT ドコモの地場企業への大型出資(2640 億円)、松下電工(現パナソニック電工)の現地企業買収(500 億円)が含まれる。この中でも NTT ドコモの出資したタタ・テレコムは、その積極的な価格戦略が功を奏し、出資直後から市場占有率を大幅に伸ばしている。また、野村證券は破綻したリーマン・ブラザーズのインド拠点を買収した結果、いまや約 22000 人の従業員のうち 3000 人がインド人である。このように、資本財や素材産業でも日本のプレゼンスが上がりつつある。

インドの中間所得層について、McKinsey グローバル研究所が 2005 年をベースとして考えた場合、インドの中間所得層は 2015 年には 5 倍増加し、さらに 2025 年には 10 倍も増加することを予測している。中間所得層についての統一的な定義はないが、一般的に世帯年収 20~50 万ルピー前後を中間所得層として捉えることが多い。大卒の初年度年収は 30 万ルピー前後であるため、世帯年収が 30 万ルピーの場合、60 万円相当、月収 5 万円程度である。この所得水準では、32 インチ以上の液晶テレビなど耐久消費財を簡単には買うことはできないはずであるが、LG 電子などは 2004 年頃から好調に売上を伸ばし、ブランド評価を高めている。やはり盛んな購買意欲に支えられ、家族で貯金して買う等消費は確実に拡大しているといえる。世帯年収 20~50 万ルピー前後の層は、人口の約 1 割だが、規模にして 1.2 億人であり、インドの経済発展に伴って増加している。このようにインド経済の成長と共に中間層は全国的に増加しており、中間層の購買力増加によって今後、市場も多様化が進むことが予想される。

多くの多国籍企業がインドでビジネスを展開しているが、そのほとんどが自国でのビジネスモデルをそのまま持ち込んでいる。業務モデルが同じため、所得水準の最も高い層をターゲットすることになるが、この層は十分なリターンを生むほどの規模ではなく、苦戦をしている。実は、魅力的な巨大市場が別に存在する。ハイエンドの代替品には手が届かなく、ローエンドの商品では選択幅が少ないために基本的欲求が満たされていない層、ミドル市場(ボリュームゾーン)である。ハイエンド商品によって市場シェアを獲得してきた日系企業にとって、インドの「ボリュームゾーン」の攻略は決して容易ではな

い。なぜならば、ボリュームゾーンとして潜在購買能力が高く期待されるにもかかわらず、その市場の掘り起こしには従来とまったく異なる一面があるからである。(新宅・天野 2009)は、日本企業の製品が新興国市場中間層のニーズを的確に捉えていないことを問題意識として、新興国市場に向けた戦略再構築の方向性を、市場戦略と資源戦略の両面から考察している。新興国において普及段階に差し掛かる製品には、先進国では稀に存在する独自のニーズや消費慣行が多々あるため、開拓にあたってグローバル市場からの乖離を個別に対応することが必要である。そして、新興国の普及製品のエントリーラインと先進国市場向けの製品のエントリーラインとでは、品質とコストいずれの面においても大きな開きがあるため、高品質高付加価値路線に馴染んだ先進国企業に対しては、利益がでるほど現地ニーズに見合った製品の投入ができるかどうかの点で、そのスキルが問われる。特に、先進国市場において品質向上に対して努力を積み重ねてきた企業にとって、既存市場では「均衡状態」として存在する適正品質(新宅・天野 2009, p.8)が、将来有望とされる新興国の普及品市場では過剰品質として顕在化される場合、両市場間の市場条件に非連続性が生じる。更に、その非連続性への対応は、現実には、これまで先進国市場に依拠して蓄積してきた先進国企業の経営資源ポートフォリオの対応可能性をはるかに超える可能性もある故に、過剰品質が直ちに解消されないというジレンマが生じうる。すなわち、「新興国市場戦略のジレンマ」と称される課題である(新宅・天野 2009)。したがって「ボリュームゾーン」戦略は、スペックダウンによる低価格品投入という手段との区別をつけ、持続的に勝ち残るための、商品の企画から、開発設計、調達、製造と販売までといった既存のものづくり流れを根本から練り上げる視点が必要とされる。

インド市場で中間層にターゲットを絞り込むことで、成功しているインド企業の事例を紹介したい。インドの耐久消費財企業である、ゴドレッジ・アンド・ボイスは1897年に鍵メーカーとして創業され、現在では金庫から毛染め剤、冷蔵庫、洗濯機まで製造する総合メーカーになっている。冷蔵庫はインド市場にとって高い将来性を秘めた商品として知られている(図表4.3)。しかし、従来のコンプレッサー式冷蔵庫は、価格も使用コストも高いため、市場の18%にしか普及していなかったのである。ゴドレッジ・アンド・ボイスはこの未開拓市場を視野に入れて詳細な調査を行った。調査は農村と準都市の人々で、月収は5000ルピーから8000ルピー(およそ1万円から1万6千円)を対象にした。一部屋に家族4、5人と暮らし、頻りに引っ越しをしていたことも調査で改めて明らかになった。また従来型冷蔵庫を自家用に所有する余裕がないため、供用の中古冷蔵庫を利用していた。この供用冷蔵庫はニーズを満たすものではなかったが、それは予想されるような理由からではなかった。冷蔵庫には、ほぼ例外なく、数点の食品しか保存されていなかった。彼らは、少量の野菜や牛乳を毎日卦買っていたのである。電力供給が安定的ではないため、要冷蔵食品は腐りやすかった。また、飲料水を冷やしたいだけで製氷機能は求めていなかった。調査結果から、彼らが求めているのは、残り物を保存することで二回に分けて食べること、飲料水を室温よりも低く保つことだというのが明らかになった。この結果では、中間層が求めている冷蔵庫はハイエンド向けの大量の生鮮食料品を冷蔵でき、冷凍保存できる機能の付いている冷蔵庫ではないことが分かった。要するに、中間層が求めている商品はハイエンド向けの商品ではなく、彼らのライフスタイルに必要とされている機能がついて、価格も手頃であることなのである。

従来型冷蔵庫に月給ほどの金額を払い、単純な機能の為に高い電気代を支払う意味は明らかになかった。また従来型冷蔵庫の低価格タイプでは、品質の低いものも存在した。ここに、必要十分なサービスを提供できていない中間層市場に向けて、まったく新しい商品を作るというニーズがあったのである。まったく新しい商品を導入することで、人々が求めている機能を改良することは、存在しない需要を創造するより簡単である。また、過剰品質で高価格のものより、必要な品質で低価格のほうが理想である。

ガソリンの価格がほかの物価に比べて高いインドでは、マルチ・スズキの燃費の良い小型車「スズキ・マルチ 800」が売れ筋となる理由も同じである。ゴドレッジ・アンド・ボイスの、詳細な調査に基づき誕生したのが「チョット・クール」という、縦2フィット、横1.5フィットで、容量は43リットルの新しい冷蔵庫である。「チョット・クール」は、たった20の部品で作られており、コンプレッサーや冷却チューブ、冷媒を用いず通電によって冷却する半導体とデスクトップPCの過熱防止用の送風機を使っている。インドでよく起きる停電時もバッテリーで動かし、本体の重さが7~8キロのため、簡単に持ち運びでき、価格は一般的な冷蔵庫の半分のおよそ6000円である。このように、サイズが適正で、持ち運びが可能な上、停電時には従来型冷蔵庫より信頼できることから、中間層の消費者にとって最も重要な性能基準が揃っており、ライフスタイルに合った商品となった。このようにターゲットを中間層に絞り込み、大きなボリュームを稼ぎ、かつ中間層のライフスタイルに合った商品を手頃な値段で売るといことはインド市場成功の鍵になるといえる。

インドでは、農村部や地方都市にも中間層は分布しているほか、政策的な農作物の買い取り価格設定ⁱⁱにより、農村部においても一定の水準の収入がある。このため購買力ある人の多くはデリー、ムンバイなどの大都市に集中しているものの、成長著しいインドの購買力を取り込んでいくためには、農村や地方都市における販売網の構築も必要である。今までの研究では触れられていない差別化の手段として、販売網の構築を取り上げることは、とても重要と言える。販売網の構築を進めることで、流通コストの合理化を図り、ボリュームゾーン商品のコスト力強化につなげることが望ましい。インドの販売チャネルは未発達ですから「売って下さい。お願いします」と言ったとしても、製品の良さを正しく伝えていく能力が無いので、自社で販売のやり方を教育していく、あるいは教育することが難しい場合にはメーカー自らが消費者に伝える仕組みを作っていかなければならないのである。日本では、販売先と契約さえ出来れば自社製品の良さも伝えてくれるし、販売もうまく行くことが多いのである。これがインドのリスクであり、一方でうまく対応できた場合には企業の成功につながると考えられる。販売網の開拓や教育をどのように行っていくかという戦略によって差別化ができ、企業の成功に大きな影響を与える。

参考文献：

1. ブレインワークス 近藤 昇・佐々木 紀行 (著) (2009年)『アジアで ビジネスチャンスをつかめ!』カナリア書房。
2. 新宅純二郎、天野倫文 (2009)「新興国市場戦略～市場・資源戦略の転換」
3. 新宅純二郎 (2009)『新興国市場開拓に向けた日本偉業の課題と戦略』
4. 日本貿易振興機構・JETRO(<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>)
5. 外務省ウェブサイト「プレスリリース インドにおける対日世論調査」
http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/21/5/1191565_1097.html
6. 国際協力銀行の最新情報、プレスリリース <http://www.jbic.go.jp>

ⁱ スズキ株式会社のインド子会社名マルチ・スズキ・ウドヨグのこと。

ⁱⁱ インド政府の農業政策で、農業民保護政策の一つである。第一次産業もほかの産業と競争できる環境づくりが目的である。

技術用途の不確実性の回避のための企業戦略の整合

○曹 圭响(亜細亜大学)

キーワード：技術の不確実性、事業の不確実性、富士フィルム、事業拡張、用途拡張、用途

本研究は、技術の用途に存在する不確実性を認識した上で、不確実性を回避するために行われる企業の研究開発戦略と事業戦略の整合を確保する要因を探索することを目的としている。企業が保有する技術の価値は、市場可能性により評価される。近年、市場における不確実性の増加は、技術の用途における不確実性を増加させると考えられる。本稿は、このような環境の中で技術の用途を拡張したと評価することができる富士フィルムの事例を分析することで仮説の構築を試みることにする。

1. 製品ライフサイクルと新製品・サービスの開発の必要性

製品ライフサイクルの短期化は、企業の研究開発活動を行う必要性を高める。製品ライフサイクルによれば、製品がいずれ衰退期を迎え、企業の製品による収益もいずれは減少する時期が来る。さらに、製品ライフサイクルの短期化は、製品・サービスの開発・生産のために、投入されたコストの回収の期間を短縮させる。このような環境で、企業は、新製品・サービスの開発や性能・品質の向上など、製品・サービスに関わる研究開発を行うことで、経営の持続性を確保しようとする。既存市場における企業の競争力を高めることでシェアを拡大し、コストの回収を早期化するための行為である。しかし、既存製品・サービスの改良による新製品開発は、企業がすでに対応している顧客ニーズを満たすことはできるが、長期的な顧客ニーズの変化に対応できなくなる可能性もある。したがって、企業には、既存製品・サービスと区別される新製品・サービスを開発することも同時に求められる。しかし、このような既存製品・サービスと区別される新製品・サービスを開発することは簡単ではない。企業が保有する技術とその用途（技術の使い道）をどうマネジメントするかで、企業の長期的な経営が持続可能になる。本研究で扱う富士フィルムは、顧客ニーズの変化に対応するために、既存技術の用途を拡張することに成功した。

2. 富士フィルムの化粧品事業への参入

富士フィルムは、写真フィルムの開発・製造においては、業界のトップの規模を持ち、長年の間、写真フィルムに集中してきた(永井, 2010:p. 196)。しかし、1990年代から写真フィルムの市場環境が大きく変わったのである。この市場環境の変化は、デジタルカメラの登場によってもたらされたものである。デジタルカメラは、写真フィルムで映像を保存する一般カメラと違い、撮影した画像をすぐ確認することができ、それ

に加えて、デジタル画像を編集することなどが可能であるため、使用者へ与える利便性が高く、フィルムカメラの市場を縮小に追い込んだ。結果として、フィルムカメラの市場の縮小に伴い、フィルムカメラの画像の保存素材であるフィルム市場も縮小した。この変化に対して、富士フィルムは、1988年にDSC(デジタルスチルカメラ)を開発し、1993年に発売するなど、デジタルカメラの開発を行い、自らデジタルカメラ市場に参入した。しかし、この新たな領域への参入と引き換えに富士フィルムの柱事業である写真フィルム事業はさらに縮小することになった。写真フィルム事業は、2000年から売上高が年率20%で落ち込んだ。フィルム事業が縮小する中、富士フィルムは中期経営計画の策定(2004年2月)に伴い、ヘルスケア・医薬品事業(化粧品事業を含む)へ参入することを決定した。この参入に呼応して、富士フィルムの研究所である朝霞研究所の名称をライフサイエンス研究所に改称(2004年6月)し、ヘルスケア・医薬品事業を立ち上げるための研究開発を開始した。同分野への研究開発投資を積極化する半面、大規模のリストラを実行した。また、富士フィルムは「富士フィルム事業開発ファンド」を設立し(2004年9月)、化粧品事業を育成するための他社との合弁事業に必要な資源を補った。さらに、富士フィルムは、当時まで蓄積してきた技術を融合させるために、異なる事業部研究所のから600人の研究者を集め、先進研究所を2006年4月に設置した(安倍, 2007 : p. 43)。これは、企業の内部に蓄積されていた技術シーズの棚卸しをするためであった。その結果、2006年9月に機能性化粧品である「エフスクエアアイ」シリーズや機能性体内ケア食品である「エフキューブアイ」を発売した。ただし、これらの製品は、市場ニーズには適合せず、失敗に終わる(飯山, 2009 : p. 66)。その経験を土台に、2007年6月に、機能性化粧品である「アスタリフト」シリーズを発表し、現在に至るまで、市場で販売を続けている。なお、富士

フィルムの2006年の化粧品発売時には、通信販売に限定していたが、2008年からはバラエティショップ等の店舗での販売を強化し、2011年7月には、6000店舗を越え、2010年度の売上高は約100億円(対売上高比率約0.45%)を超えており(島津, 2011:p. 67)、化粧品事業が順調に成長しているものと評価できる(延岡 & 青島, 2010:p. 94)。

3. 写真フィルム技術と化粧品技術の類似性

このような参入には、技術的な類似性が背景にはあった。この類似性ゆえに、比較的短期間で新たな事業の育成を成功したと考えられる。中期経営計画の策定に伴い、研究開発部門では、写真フィルム事業で蓄積してきた化学の技術を、化粧品事業への進出のために応用する研究に着手した。この化粧品事業への進出において重要な技術の類似性は三つあるが、これらの技術は化粧品事業との接点を持っていなかった。一つは、コラーゲンの活用技術である。一般的に、写真フィルムの主原料であるコラーゲンは、肌の成分と同種であることが知られている。コラーゲン技術は、化粧品事業で肌のハリを構成する成分として使われている。二つは、抗酸化技術である。抗酸化技術は、写真の変色を防止するために、研究開発を行ってきた技術である。三つは、微粒子の制御技術である。写真用の粒子の安定性を高めるための用途で研究していた。この微粒子の制御技術は、富士フィルムの化粧

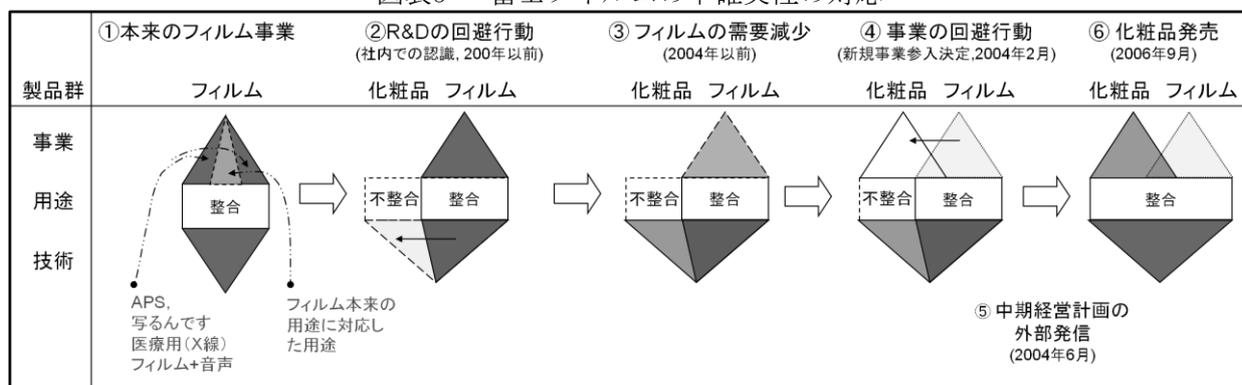
品の抗酸化物質を、ナノメートルレベルで安定性を高めるために使われている。

このように写真フィルムと化粧品の間には、技術的に一定の類似性がある。この類似性は、一般的にも認識されており、富士フィルムの社内でも認識をしていた。しかし、この類似性を基に、新しい事業を立ち上げる際に、不整合が生じ、さらに、不整合が解消されたのである。

4. 不整合の解消(図表5を参照)

①富士フィルムは、本来のフィルム事業において、フィルムの本来の用途だけに留まらず、用途を拡張してきた企業である。②2000年以前に、デジタルカメラによるフィルムの需要の減少が予想される中で、研究開発部門は、フィルム事業を運営するために、蓄積してきた技術を利用し、化粧品事業への参入の必要性を提案した。しかし、2000年以前は、フィルム事業が健全であることから、その提案が受け入れられなかった(永井, 2010:p. 199)。③その後、2004年以前に、フィルムの需要が減り、フィルム事業の業績が減少した際に、企業内に危機感が生じたのである(島津, 2011 : p. 68)。④危機感の解消するために、2004年2月に富士フィルムは、新規事業への参入を決め、社内に発信した。⑤当年の6月には、中期経営計画を外部に発表し、⑦2006年9月に化粧品事業として製品を発売するようになった(図表5)。

図表5：富士フィルムの不確実性の対応



2000年以前の富士フィルムの研究開発部門が類似性を基盤に提案し、またその提案が棄却され、その後に、本格的に提案を受け入れるようになったことは、次のように分析することができる。②の研究開発部門の化粧品事業への参入への提案は、フィルム技術の用途における不確実性の増大に対して回避行動をとろうとしたと考えられる。この技術の提案に対して、事業では、健全な既存事業の遂行することを選択し、既存事業の運営を続けた。これは、事業で用途を集約した行動であると考えられる。③ように、この事業の用途の集約は、不整合関係を発生させ

た。④のようにその後、2004年2月の新たな事業の育成をする意思決定は、事業の業績の落ち込みによる事業の不確実性の増大に対しての、回避行動をとろうとしたと考えられる。富士フィルムは、技術の回避行動に対し、事業でその整合性の取れる回避行動をとった結果、⑥のように、企業全体の不確実性の回避に成功したと考えられる。したがって、富士フィルムにおいて、技術の不確実性に対する対処(化粧品への進出の提案=用途拡張)と事業の不確実性に対する対処(安定している事業の遂行=用途集約)の間で不整合が生じ、その不整合を解消したと判断する。

4. 事例のまとめ

富士フィルムの事例をまとめると、富士フィルムの技術および事業における不確実性回避の整合化のマネジメントが成功した背景には、次のようなことが条件として存在していたと考えられる。まず、一つは、社員においてフィルム事業の衰退やリストラにより危機感が生じていたことである。この危機感は、事業活動での不確実性の回避の必要性を増大させ、経営戦略において新たな事業を育成することを決定する動機付けを与える要因となった。上で述べたように、研究開発部門から、技術的な用途拡張のための提案があっても、既存事業が健全であると認識する場合には、新しい事業を立ち上げるような用途拡張の動機付けが形成されにくい。したがって、既存事業における危機感が生じたことが、新しい事業を育成する動機付けになったと考えられる。二つは、富士フィルムに技術的な基盤が存在していたことである。富士フィルムは、長年、フィルムの技術やその周辺技術において先行し、様々な関連技術を蓄積していた。例えば、フィルムカメラ向けの製品の提供にとどまらず、医療用フィルムを生産することや「写るんです」のレンズ付きフィルム(西村, 1990:p. 50)を市場に提供してきたのである。この点を考えるとフィルムに関する技術分野において先行しており、フィルム用途の拡散においても積極性があったと考えられる。三つには、フィルムと化粧品は技術的に類似していたことである。フィルムと化粧品は、コラーゲンを主原料とする化学領域であり、抗酸化物質も両製品に使用されている。富士フィルムのフィルム事業が健全であったため、応用の可能性は認識されていたが、実際の応用はされてこなかったのであるが、新たな事業の育成を考慮する際には、技術的な類似性が、技術的なシナジー効果を生み、事業に関するリスクを削減し、事業の成功に影響したと考えられる。

この三つの条件は、富士フィルムの事例において、用途を巡る不確実性を回避する行動のための、必要条件であったと考えられる。これらの三つの条件は、富士フィルムが行った、研究開発部門、事業部門に対する以下のようなマネジメント通じて確保された。研究開発部門に対しては、事業部門別研究所体制から、その一部を統合した先進研究所を設置する中央研究所体制に変更したことである。これによって、蓄積してきた技術の棚おろしをし、その技術を新しく結合させた。先進研究所には、異質な分野の研究者を集めた。分散した知識を新事業開発に向けて統合するマネジメントと言えるだろう。事業部門に対しては、同社の根幹事業であるフィルム事業の将来的な危機を認識し、新たな事業

の育成の必要性を社内外に発信した。不足する経営資源については、他社と合併して補った。市場においては、通信販売単独の販売チャンネルから、バラエティショップ等の店舗にまで販売チャンネルを拡大し、「エフスクエアアイ」シリーズの市場での評価に迅速に対応した。新事業開発のために、合併事業立ち上げ、販売チャンネル拡大といった拡張のマネジメントを採用した。

5. 不整合の解消

富士フィルムにおける不整合の解消は、2004年から2006年にかけて化粧品事業への進出を決定し、化粧品を販売したことで可能になったと考えられる。この化粧品の進出の背景には、富士フィルムが医療事業と関連性を持っていたことが挙げられる。富士フィルムは、1934年にフィルム製品を市場に提供し、1936年に医療用のフィルムを提供してきている。そして、1965年には、造影剤を市場に提供し、1971年から、内視鏡を始め、医療器械を市場提供している。このような医療事業との関連性が、化粧品事業への進出のための意思決定に、影響したと考えられる。富士フィルムは、こうした事業展開を「生命を写す診断事業から、生命を癒すケア事業、生命を守る予防関係事業」に事業を拡張している。この富士フィルムの事業展開はドメインの拡張として考えることができる。富士フィルムの元のドメインが写真フィルムであったことは、富士フィルムの社名が富士写真フィルムであったことから確認できる。2006年に富士写真フィルムの社名から富士フィルムホールディングスに変更したことは、長年定まっていた富士フィルムの企業イメージを変えようとする際に、富士写真フィルムという社名が企業ドメインの拡張を妨げる要因となっていたためであると考えられる。このドメインを拡張は、富士フィルムの事業活動に対する考え方の転換が可能になり、化粧品も事業活動の対象になりえたと考えられる。

富士フィルムが不整合を解消するために、学習、実績作り、企業のイメージの変換を行った。まず、組織の中での学習が行われた。分散した知識を新事業開発に向けて統合する一方で、研究者は営業先に訪問し、一般化粧品とは区別される化粧品を開発するための研究や、化粧品業界で使用される感性的な面を研究した(島津, 2011 : p. 69;永井, 2010 : p. 199)。また、実績作りに関しては、新しい事業を育成するためのプロジェクトチームでも、新しい事業に対して、積極的である人だけではなかったため、小さい業績でも成果を出すことで、社員に新ドメインに関する意味を伝えた(延岡&青島, 2011 : p. 94)。そして、長年間のフィルム事業の運営によ

って固まっていた企業のイメージを変えようとしたことである。顧客にフィルム会社が化粧品が開発できる理由を説明し、フィルム事業を営んだからできる自社の製品の優位性を伝えた(永井, 2010:p. 200;島津, 2011 : p. 70)。この三つは、不整合解消のために行ったことである。

この三つに関して、このように考察することが可能である。学習に関しては、技術的な学習以外に、感性的な面の学習があった。既存研究領域から離れている領域に関する学習が行われたのである。実績作りに関しては、小さな業績を認めるようになった。2010年度の化粧品事業の業績は、約100億円で全体売上高との比率は約0.45%である(島津, 2011 : p. 67)。富士フィルムは、この業績について好い評価をしている(延岡 & 青島, 2010 : p. 94)。一方、現在市場で販売している「アスタリフト」の製品群の発表前の「エフスクエアアイ」の製品群の市場での失敗があったが、その失敗を容認し、事業の展開を続けている(飯山, 2009 : p. 66)。つまり、富士フィルムには市場の失敗を容認し、小さな業績も評価するように変化したと考えられる。認識を変えるための行動に関しては、富士フィルムは、自社のブランドに対するイメージを変えようとしている。富士フィルムのフィルムメーカーのイメージが強かったが自社の化粧品に富士フィルムの社名を乗せることや、取引先へ訪問する際に、富士フィルムの製品であることを積極的に説明する。つまり、富士フィルムの長年間、蓄積してきた企業に対する認識を変えようとする。これらは、「生命を写すことから、生命を癒し、生命を守る」という事業展開の考え方の基では容認することが可能であると考えられる。事業展開を可能にした発想の転換が存在した。

6. 富士フィルムの発想の転換

富士フィルムの発想の転換は、化学の効果をフィルムで表現することから、化学の効果を人間の人体に表現することによって変わっている。つまり、化学品の適応対象がフィルムから人間に変わったと考えられる。これに関しては、富士フィルムが発想を転換していくことに際して、不確定要素を制限したことであると考えられる。Mcgrath (2011 : p. 32) は、技術と市場においては不確定要素が存在するが、技術と市場における両不確定要素を一度に負わないようにすることで、不確定要素を制限することができる」と述べている。これによれば、富士フィルムは、フィルムに関連する技術要素を制限し、化学品の適応対象を変えることによって、市場に関連する要素を試すことができた。

富士フィルムにおいて、技術の要素を制限し、市場要素を試す必要性があったと考えられる。

これはまず、異質分野に関する学習の必要性を増加させたと考えられる。富士フィルムの場合、他分野の協力者として、電通とシミクス社との合弁が挙げられ、他分野の顧客として、化粧品を買う顧客について学習したことが挙げられる。そして、新しい事業を展開していくための他分野に関する学習は、組織に新しい仕組みの必要性を増加させる。つまり、既存事業の方針を変える必要性を増加させたと考えられる。そのため、小さな実績でも認める方針が変わったと考えられる。例えば、市場可能性を評価するシステムの構築や市場評価に迅速に対応するシステムの構築である。最後に、方針の変化は、社内・外の関係者における認識の変化を起こした。富士フィルムの社員にフィルム事業だけではなく、他分野への進出が可能であると認識をさせ、顧客においても認識を変化させるために行動するようになったと考えられる。例えば、富士フィルムの会社のロゴを化粧品に乗せていることである。

このような考察を通じて、研究仮説を構築することを試みる。富士フィルムの事例を通じて、条件として述べた危機感や、技術基盤の存在、技術の類似性があったことは、富士フィルムの事業展開において環境が特殊であることが否定できない。また、技術要素を制限した選択は、富士フィルムの一社の選択によるものであると考えられる。

参考文献

1. McGrath R. G. (2011) Falling by Design, Harvard Business School Publishing Corporation. (巢子ワールド素子 (2011) マイクロソフト、3Mが実践する「知的失敗」の戦略 [Failing by Design], DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2011. 07. 01号, pp. 24-36.
2. 安倍 俊廣 (2007) 「■第2特集“中央研究所”新時代」, 日経ビジネス, 2007年11月12日号, pp. 42-49.
3. 富士フィルムホールディングス (1999~2009) 有価証券報告書.
4. 飯山 辰之介 (2009) 「売れ筋探偵団」, 日経ビジネス, 2009年1月26号, p. 66.
5. 永井 隆 (2010) 「■新産業で跳ぶ」, 日経ものづくり, 2010年11月号, pp. 196-201.
6. 西村 勝彦 (1990) 「日本コダック米国本社を説得、使い捨てカメラ市場で躍進」, 日経ビジネス, 1990年08月13号, pp. 50~53.
7. 延岡 健太郎、青島 矢一 (2011) 「技術経営のリーダーたち 第10回」, 一橋ビジネスレビュー, 2011年SPR号, pp. 86-95.
8. 島津 忠承 (2011) 「改革の軌跡 あのプロジェクトの舞台裏—富士フィルム」, 日経情報ストラテジー, 2011年10月号, pp. 66-71.
9. Levitt T. (1974, 1969) Marketing for Business Growth, McGraw-Hill Companies, Inc ((訳者)土岐坤 (2002) レビットのマーケティング思考法, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部)

社会経済システムの影響を考慮した イノベーション戦略の実現についての考察

○高 玲（亜細亜大学）

研究背景

現代の社会では、情報技術の発展や環境問題の顕在化とい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の重要性が益々拡大している。

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おる。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

そして、本研究ではイノベーションを長期的に生産性を上昇させ、持続的成長を可能にする一つの方法であると考え。さらに、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していると考え。

研究目的

本研究の研究目的としては世の中に既存の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企業行動、社会・経済システムの影響を考慮した、企業における研究開発に関するイノベーション戦略の実現できることを目的とする。

先行研究、事例分析

先行研究、事例分析を用いて研究モデルについて基本的に確認した上で仮説を提示することができた。

先行研究では、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が経済を変動させるという理論を構築した。その後、アバナシーとアターバック、そして、クリステンセンによる、イノベーションのジレンマ等、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。

一方日本においては岡本康雄が相互連鎖の形をとって技術革新の波動を形成していると論じた。野中郁次郎の理論の特徴は、知識がもっ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ところ。榊原清則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

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。

事例分析において、インターネットの普及に関して、Internet Explorer 事例を用いて分析し、研究モデルについて基本的に確認した上で仮説を提示することができた。

仮説の提示

そして、今まで述べてきた内容に基づき、本研究では、

【仮説 1】

「イノベーションの創出をもたらした新結合が新たなステークホルダーとの関係を導く」というものである。社会的責任を考慮したステークホルダーとの領域関係の変化である。

【仮説 2】

「ステークホルダーの変化は企業に対する社会の評価に変化をもたらす」ことを提示する。ここでは企業に対する社会の評価は、新たなステークホルダーの評価に依存すると考えられる。

【仮説 3】

「社会性評価の変化がイノベーションの創出に影響を及ぼす」ことを提示する。(1) 新たなステークホルダーの評価が肯定的でならば同じドメインでのイノベーションの創出を促進する (2) 新たなステークホルダーの評価が否定的でならば異なるドメインでのイノベーションを促進するということである。

この三つの仮説を共分散構造分析に用いて実証したいと考えている。考察対象となるモデルを分析するために用いた仮説構成体を構成概念と呼ぶ。そして、本研究の構成概念は「新結合」「ステークホルダーの変化」「社会性評価の変化」を確認することができる。構成概念は直接測定することは難しく、幾つかの側面から測定する必要があると思われます。一方、観測によって得られるデータのことを、観測変数と呼びます。本研究において、新結合を測定する変数は図表 1 に示されている

図表 1

問	観測変数
1	貴社では、主力商品・サービスにおいて、オプションがどの程度充実していますか
2	貴社では、商品・サービスのラインアップ（商品・サービスの多様性）がどの程度充実していますか
3	貴社では、代替新商品・サービスを最も早く市場に投入しましたか
4	貴社は、この 5 年間で、新奇な商品・サービスを競合他社に比べて、速く発売してきましたか

商品・サービスの面においての新結合の度合いを測るための変数の選択肢は競合他社を

意識して設定している。選択肢①競合他社よりよい状況に進んでいる⑥競合他社より遅れている状態している。

ステークホルダーの変化を測定する変数は図表 2 に示されている。ステークホルダーの変化について、利害関係者との関係を測るための変数の選択肢は統一している。いわゆる①50%以上増加した⑥半分以下に減少した

図表 2

問	観測変数
1	貴社では、5年前に比べて、株主数はどのように変化しましたか。個人、機関、海外（個人、機関を含む）に分けてお答えください
2	貴社では、5年前に比べて、顧客数はどのように変化しましたか。国内と海外に分けてお答えください
3	貴社では、5年前に比べて、取引数はどのように変化しました。納入業者と販売先に分けてお答えください
4	貴社では、5年前に比べて、従業員はどのように変化しましたか
5	貴社では、5年前に比べて、学術調査などのアンケート調査依頼の件数はどのように変化しましたか

社会性評価の変化を測定する変数は図表 3 に示されている。社会性評価の変化が会社の対外的な関係を測ることができると考えられる。

図表 3

問	観測変数
1	貴社では、5年前に比べて、新入社員の採用は容易になっていますか
2	貴社では、5年前に比べて、材料・部品の調達が可能になりましたか
3	貴社現在の株価、5年前の年間平均株価に比べて、どのように変化しましたか
4	貴社では、5年前に比べて、資金調達が容易になりましたか
5	貴社では、この5年間で消費者団体・環境団体等からの申し入れ件数がどのように変化しましたか

今後の課題

今後については、さらに詳細な情報に基づく実証の必要があると考えている。そして、研究モデルの構成要素個々の内容を把握するために、フィールドサーベイとアンケート調査を行い。アンケート調査対象となる企業は、東京証券取引所上場企業（有価証券報告書提出会社のうち金融業を除く）としている、質問紙として送付する予定がある。そして、フィールドサーベイとアンケート調査の実証分析を通じて、分析の結果を総合し、「AIBS ジャーナル」の投稿に向けて参りたいと考えている。

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.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
- 6.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
- 7.ジュークス・サワーズ・ステイラーマン著,星野芳郎・大谷良一・神戸鉄夫訳『発明の源泉』,岩波書店,1975
- 8.通商産業省工業技術院,『産業技術政策の今後の方向』,2000
- 9.一橋大学イノベーション研究センターANNUAL REPORT 2006年度
- 10.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
- 11.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)
- 12.高橋蔦美,「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
- 13.野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社,1990年
- 14.広田俊郎,「ソーシャル・イノベーションと経営戦略」『オフィス・オートメーション』Vol.9, No.2,1998
- 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

人材マネジメントのグローバル化指標アセスメントサイトの開発

柿岡明 ○黒田和光 佐藤秀治（公益財団法人日本生産性本部）

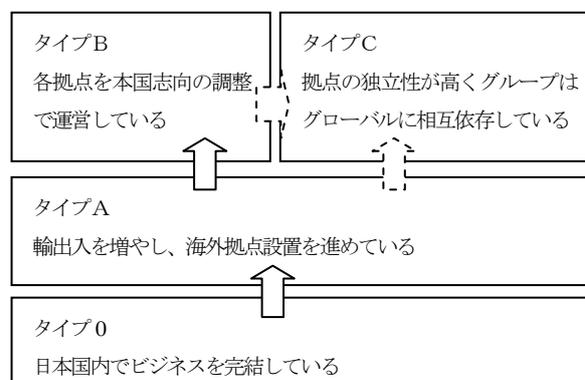
人材マネジメントの国際化の必要性だけが多く取り上げられる一方で具体的な指針がない状況がある。「グローバル人事への変革が必要」といわれる一方で、その実践については、雑誌等での断片的な事例紹介が多く、体系的に方策を示す指針はなかった。そのため、経済産業省では、人材マネジメントの国際化を促進するため、企業が取り組むべき事項について「日本企業が人材の国際化に対応している度合いを測る指標（以下、「国際化指標」という）」として14の指標・72の質問項目を作成し、先進企業のグッドプラクティス集などを平成21年に公表し、企業の国際化を後押ししてきた。翌22年度、経済産業省は、「国際化指標」の妥当性検証と改定を行った。本稿はこの22年度調査の概要を、関係者のご厚意に得て掲載する。

日本企業のグローバル化進展モデル

企業の国際化は諸説あるが、いずれも理想モデルを想定している。パーノン PLC 理論では多国籍企業、ゴシヤールの4類型ではトランスナショナル企業、そしてEPRGでは、世界志向のゲオセントリック企業がそれである。理想モデルの共通項は、世界各国や地域でビジネスを展開しており、それぞれその地域での現地化や文化適応、資源の最適配置を行っていること、つまり配置の分散（現地化）である。理想モデルのもう一つの特徴は、地域間の統合マネジメント、そのしくみの標準化である。事業部制組織の下で、各事業部がグローバル化している現状では、各事業会社の活動の調整を統合するのはマネジメント機能に期待がかかる。そのため人事マネジメントは地域特性にも偏らない、標準化されたグローバル・マネジメントの構築が期待される。しかし、このグローバル・マネジメントの開発を企業の人事部の業務として特定化してしまうと、勢い大掛かりな変更となり、英語が標準語でない通常の日本企業では「そこまでできない」といった思考停止に陥る。人材マネジメントの国際化指標がより多くの日本企業の国際化のモチベーションを高めるツールとして機能するためには、日本企業に馴染みやすい、本国志向を中心とした段階的発展類型を想定し、今回の指標に適用する4モデルを策定した。

タイプ0：海外ビジネスを展開していない企業を想定。人材マネジメントの国際化指標を使う必要はない。

図表 1 日本企業のグローバル化モデル



タイプA：輸出・輸入の延長線上での海外拠点の配置を進めている状態の企業。国内ビジネスの比率がまだ相当程度高いため、海外事業所の運営強化や海外ビジネスでの競争力強化のために人材マネジメントを変更するという強い動機を生むまでには至っていない。

タイプB：アジアへのビジネスシフトを明確に打ち出し、海外の事業所で広範なビジネス展開が企画実施されつつある。ただし、多くの海外事業所は、日本の統括会社と一対一の関係での調整がなされているマルチドメスティックな形態の組織運営を行っている。日本企業のユニークな文化を反映した組織運営や行動規範が意識されている。日本人派遣者がマネジメントしているが、現地化を進めている。

タイプC：企業文化は国民性から離れ、エクセレントカンパニーを目指す。グローバルな視点からの最適な製品開発、製造、販売活動、人材獲得、資源配分が行われる。各地域に分散して配置された拠点間での技術や人材の交流が実施され、クロス・ソーシングを行うことが組織運営の重要な課題となる。

「国際化指標」の改定

前回の72項目の国際化指標は、有識者意見を委員会議論でとりまとめたもので、適切にグローバル化進展をアセスメントしているかが検証されていなかった。そのため、今回再び有識者・企業実務家に対してヒアリングを行い、グローバル人材マネジメントの実践について、知見と示唆を収集した。次に前回策定された72質問項目の因子分析を行い、これらの因子を構成する小項目を対象に信頼性分析を行い、内的一貫性（小項目全体が、1つの因子を測

定できているか)があるかどうかを調べた。これらにより、信頼性の低い質問項目を、削除、指標変換するとともに、新たに質問項目を加えて、アセスメントの妥当性を高め、新指標案とした。この新指標案で企業に郵送アンケート調査を行い、各企業の現状への回答を得て、その結果を分析し、新指標の検証と指標の再構成を行った。新指標案でのアンケート調査は、320のサンプルを得て、前回調査の再分析と同様に、(1)領域別に因子分析を行い項目のまとまりを確認する、(2)信頼性分析(α係数の算出)により内的一貫性を検討する、(3)項目の意味内容を考慮して指標の再構成を行った。その結果、人材マネジメント国際化の測定指標は、3つのカテゴリー、18指標、86質問項目となった。構成は以下である。

カテゴリーⅠ「人材の選抜、評価・処遇」

7つの指標のもと34の質問項目

- 人事部門の戦略的位置づけ(質問項目数3)
- グローバルリーダーの選抜・配置(質問項目数8)
- 公正な評価・報酬システム(質問項目数3)
- 職務とキャリアパスの明確化(質問項目数4)
- グローバルな人材配置(質問項目数7)
- 海外勤務ポリシーの明確化(質問項目数4)
- ダイバーシティマネジメント(質問項目数5)

カテゴリーⅡ「人材の採用・育成」

5つの指標のもと26の質問項目

- 海外での外国人材採用(質問項目数4)
- 海外の新卒採用(質問項目数7)
- 日本国内での外国人材採用(質問項目数8)
- 国内採用人材の育成(質問項目数5)
- 海外採用人材の育成(質問項目数2)

カテゴリーⅢ「業務プロセス」

6つの指標のもと26の質問項目

- 企業理念の浸透(質問項目数6)
- 多様な文化・制度の尊重(質問項目数5)
- コミュニケーション環境の整備(質問項目数3)
- 社員との対話(質問項目数5)
- 技術・ノウハウの共有(質問項目数3)
- 知名度・イメージ向上(質問項目数4)

- 幹部候補を対象にMBA取得等、グローバルリーダー育成プログラムを整備している
- グローバルリーダー候補社員に本社・海外拠点の連携に関する教育を実施している
- 本社人材も含め、各拠点の幹部等を集めた研修・交流の機会がある
- 幹部候補のキャリアパスに海外勤務やグローバル業務を組み込んでいる
- 幹部昇格の条件に、海外勤務経験やグローバル業務経験を設定している
- 欧米も含めた競合他社の報酬水準を調査し、自社の報酬水準を見直している

S03 公正な評価・報酬システム

- 評価基準は、企業理念にかなった行動を高く評価するように定められている
- 評価基準や評価方法を社員に公開している
- 評価や報酬に対するフィードバックを行っている
- 高度な専門人材や卓越した人材には、高い報酬を与える制度・仕組みを導入している

S04 職務とキャリアパスの明確化

- 職務記述書を作成している
- 個人に与えられた権限の範囲を明示している
- キャリア構築の参考に、企業の中長期計画・戦略を明示している
- キャリアパスのフィードバックや希望を尋ねる機会がある

S05 グローバルな人材配置

- 国内を含めた世界拠点の幹部人材の情報は、本社で一括管理・共有している
- 採用国(地域)や国籍に関係なく、ポジション、スキルの需要に応じ異動・配置している
- プロジェクトチームを組成時は世界中の人材を対象にメンバーを選抜している
- 所属する拠点・国籍に関わらず、幹部候補を選抜している
- 国籍に関係なく、昇進・昇格の機会平等を説明している
- 現地採用の社員にも本社管理職等への昇格キャリアパスを設定している
- 幹部人材に対しては、所属や国籍を問わず世界共通の人事評価基準を設定している

S06 海外勤務ポリシーの明確化

- 幹部に対し海外拠点間での異動を行っている
- 異動の際の、評価基準、報酬、手当等に関するポリシーを明確化している
- 海外拠点に赴任する社員の帯同家族に対して、現地生活をサポートしている
- 海外赴任後の処遇やキャリアパスは明確に示されている

S07 ダイバーシティマネジメント

- 「外国人」を含むダイバーシティ促進が中期経営計画等に盛り込まれている
- 外国人社員を受入れるマネジメント層に研修や、受け入れ後のフォローを実施している
- セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、人種差別等に関する社内規定がある
- ダイバーシティを推進する部署や担当者を設置している
- ダイバーシティマネジメントの成果や活動を評価・モニタリングしている

図表 2 新指標の例、カテゴリーⅠの構成

■カテゴリーⅠ：グローバル人材の選抜・配置等

S01 人事部門の戦略的位置付け

- 人事部門がグループ全体の経営計画にコミットしている
- 人事部門が海外事業にコミットしている
- 現地法人等の現地化、外国人社員への権限委譲が進んでいる

S02 グローバルリーダーの選抜・配置

- グローバル事業を担う人材に必要な行動特性、能力要件を明確にしている
- 将来のグローバルリーダー候補社員を早期に選抜している

指標の得点化

これらを基に、指標別に指標得点、偏差値を算出した。指標得点を算出する方法は、心理尺度における一般的な尺度得点の算出方法に倣って、選択肢番号に対応した得点の加算を行う。選択肢は、大きく「実施していない」と「実施している」に分け、「実施している」は必要な対象への実施割合に応じて「0～20%」「20～40%」「40～60%」「60～80%」「80～100%」の5段階となっている。そこで、「実施していない」は1点、「実施している」は実施割合に

応じて2~6点を与えることとする。

企業の国際化の度合いは、海外拠点を設置している企業、設置していない企業それぞれについて、偏差値により標準化した。今回のサンプルの平均と平均偏差値を得たことで、企業間の比較や、産業間の比較が可能となる。

指標得点の平均値と標準偏差 ※海外拠点を設置している企業

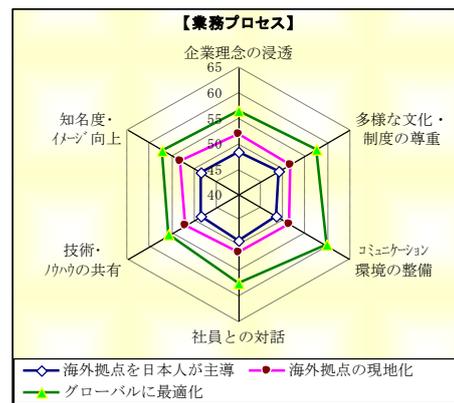
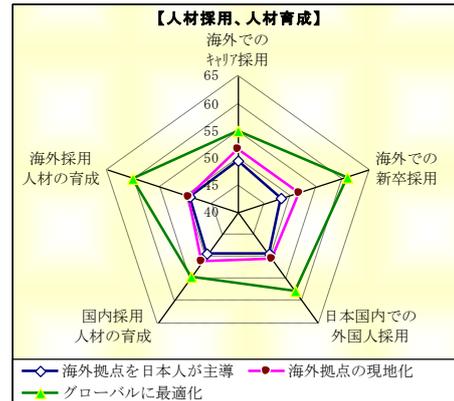
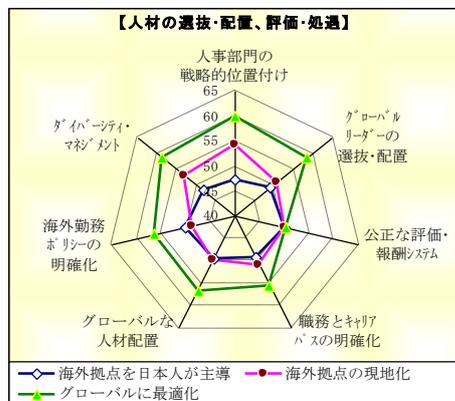
指標名	平均値	標準偏差
S01 人事部門の戦略的位置付け	6.61	1.86
S02 グローバルリーダーの選抜・配置	16.05	8.31
S03 公正な評価・報酬システム	13.54	6.67
S04 職務とキャリアパスの明確化	12.04	6.44
S05 グローバルな人材配置	16.62	8.71
S06 海外勤務ポリシーの明確化	10.85	5.28
S07 ダイバーシティ・マネジメント	6.96	1.43
S08 海外でのキャリア採用	7.93	2.00
S09 海外での新卒採用	12.10	2.83
S10 日本国内での外国人採用	15.68	2.84
S11 国内採用人材の育成	14.07	5.11
S12 海外採用人材の育成	3.75	2.46
S13 企業理念の浸透	17.48	9.19
S14 多様な文化・制度の尊重	17.49	6.36
S15 コミュニケーション環境の整備	8.59	4.14
S16 社員との対話	15.61	6.19
S17 技術・ノウハウの共有	3.86	0.97
S18 知名度・イメージ向上	5.35	1.28

図表 3 海外拠点設置企業の指標毎の得点

国際化のタイプA/B/C別の比較

この指標得点を、国際化の進展タイプ別を用いて偏差値の平均に有意な差があるかどうかを調べた。分散分析で18指標中の14指標で、全体的に有意な差があるとの判定となった。レーダーチャートで見ても、「グローバルに最適化」は全ての指標で偏差値が最も高く、「海外拠点の現地化」の偏差値は概ね「海外拠点を日本人幹部が主導」を上回る結果となっている。新国際化指標は、企業の国際化の進展段階を適切に反映している。

図表 4 指標毎の得点 (国際化タイプ別)



人材マネジメントの企業経営・業績への影響

同じ製品・サービス、価格、立地等の市場と製品の競争条件が同じ企業があった場合、優秀な人材を獲得して引きとめることができる企業と、そうでない企業では、業績に違いが出ることは明らかである。人事機能であっても、企業業績との関連を調査し、可能な限り、業績インパクトの強い人材マネジメント施策を示すことが必要である。このため、人材マネジメントの国際化の進展度合いによって、企業経営・業績にどのような影響を及ぼしているか、企業ヒアリングを行うとともに、アンケートの定量的な分析を行った。財務データは、日経NEEDS-Financial QUESTデータベースから、アンケート回答企業の連結ベースの項目をダウンロードし、次に、財務データとアンケートデータをマッチングしてデータセットを作成し、主として相関分析によって両者の関連性を調べた。

単年度業績との相関

新国際化指標の指標得点と直近の期の売上高、営業利益、経常利益等との相関係数の算出では、多くの指標得点と財務データとの間に有意な相関が現れた。指標得点は従業員数（従業員数と外国人従業員数はアンケートの回答データによる）と相関する。また、売上高、営業利益額等は、従業員数と相関するので、この関係は「規模の大きな企業は、人材マネジメント国際化の取組が進んでいる」ことを示し

ていると考えるべきである。また、従業員数が多い企業は外国人従業員数も多い。従って、外国人従業員数が多い企業では、国際化指標に含まれる取組に力を入れなければ、円滑なマネジメントができないという、「業績が人材マネジメントにインパクトを与える」関係が示されたと考える。

業績の伸びとの相関

指標得点と財務データの平成20年度～22年度の年率平均伸び率との相関を調べたが、売上高、海外売上高との有意な相関が無かった。営業利益、経常利益との間には一部相関があるが、負の相関となっている。平成20年度から22年度にかけてはリーマンショックが企業業績に大きな打撃を与えた時期と重なるため、3期後方移動平均法を用いたが、やはり有意な相関はほとんど見いだされず、僅かに有意な相関がある組み合わせについても負の相関となるなど、この手法によっても人材マネジメント国際化の取組が企業業績にインパクトをもたらすことを示すことはできなかった。

国際化のタイプA/B/C別

国際化のタイプ別（「海外に生産・販売等の拠点を構築し、日本人幹部等が主導する経営・運営を行っている」「海外拠点の現地化（経営者・幹部等に現地の人材を登用する等）を行っている」「グローバルな視点から最適な製品開発、製造・販売活動、人材獲得、資源配分等を行っている」の3タイプ）に、相関係数を算出した。その結果、サンプル数の減少にも関わらず、いずれのタイプについても有意な相関の組み合わせが増加した。有意な組み合わせは、「海外拠点を日本人幹部が主導」では全て負の相関、「海外拠点の現地化」では全て正の相関、「グローバルに最適化」では2つだけであるが正の相関が確認できた。グローバル経営の発展段階から見ると、「海外拠点を日本人幹部が主導」は、国際化の初期段階であり、過渡的な形態と考えられる。この段階では、人材マネジメント国際化の取組は相対的にコスト高となり、必ずしも企業経営に正のインパクトが期待できない。しかし「海外拠点の現地化」段階では、グローバル経営戦略はある程度安定的な軌道に乗っていると考えられる。この段階では、人材マネジメント国際化の取組みは、様々な面で業績に正のインパクトをもたらしている。「グローバルに最適化」段階は、サンプル数が少ないために有意な組み合わせが少なかったが、同様の効果が現れていると予想される。

このように、人材マネジメントの国際化は、それだけ取り出してみると企業業績にインパクトをもたらすとは言えないが、国際化の段階に合った取組み

を打ち出せば、正のインパクトをもたらすことが期待できる。

「国際化指標」指標セルフアセスメントとしての公開

新国際化指標を公共財として多くの企業に利用してもらうために、Webサイトに公開して、誰でもどこからでも利用可能な形態にしている。今回のヒアリングでも、旧国際化指標を自社の位置づけの確認に使用している、といった会社もあった。こうしたことから、下図のようなセルフアセスメントサイトを、日本生産性本部のサイトに設置して無料アセスメントを行っている。実際に無料アセスメントを得た企業からは好評を得ている。

図表5 アセスメントサイト <http://apics.jp/enq.cgi>



出典：
 経済産業省「平成22年度総合調査研究等委託事業
 企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」
<http://apics.jp/enq.cgi>
 いずれも公益財団法人日本生産性本部

FSMS(フードセーフティマネジメントシステム)の国際協調の流れ —その1:現状の分析と官民の協力—

○長谷川清(日中産学官交流機構 幹事、国際審査員登録機構(IRCA) FSMS Auditor)

1. はじめに

いうまでもなく食品原料である農業分野ではグローバル化は加速しており、日本は輸入超過で食料自給率は平成22年度39%(カロリーベース)となり先進国の中でも最も低位である。あまり知られていないが、自給率の高い他の先進国においても、サプライヤーの集中化が進んでいる食品原料が多数ある。例えば、ほとんどの加工食品に添加されている抗酸化剤のビタミンCの供給では中国の4社が世界の需要の90%以上を供給しており、中国以外はDSM社1社(英国)のみである。このように、グローバル化が進むことにより、効率を求めて寡占化が進み一局集中化する傾向が食品の分野でも生じている。

価格対応力の強い発展途上国における食品事案では、冷凍食品に対するメタミドホスの意図的混入事案や、牛乳を水増しし不足した蛋白含有量を高く補う目的での意図的なメラミン混入のような詐欺的な事案など、生命を危うくするような事案が発生し、安全が大きな課題となっている。最終製品である冷凍食品への混入では広がりは一時的であるが、さまざまな食品の原料となる牛乳への混入では被害の拡大と影響は甚大であり、実際に牛乳を原料とした粉ミルクへの被害では乳児が死傷したとの報道もなされた。脱脂粉乳はパンやマーガリンに食味向上の目的で添加され、また牛乳を原料とした乳酸や乳糖は多数の加工食品の原料となり多数の食品に対するリスク発生要因となる可能性がある。

2. 本研究の目的

このような食の安全への担保方法として、登場したのが、規格による標準化と監査による安全性の証明である。前出のビタミンCは世界中で数百万の食品の原料として使われ、ユーザだけでも数十万社あり安全性の確認にすべての会社が生産者を訪問することは実質不可能である。しかし規格を制定し第三者機関による監査を継続的に実施すれば、安全性の確保とその維持を証明することが可能となる。

ISO9001に始まった品質マネジメントシステムは各産業で国際標準化が進められ、日本からも農林水産省が規格作成に参画し2008年に食品安全マネジメントシステムであるISO22000が制定された。ところが、数年前から世界食品安全イニシアティブ(GFSI)という世界的規模の食品の流通・食品メーカーの連合によってISO22000が安全性の担保が不足しているとして採用されず、オランダの制定したFSSC22000規格など欧米の規格を中心に採用され、日本発の食品安全システムは不在の状態となっている。

さらに、米国では米国食品安全強化法が2012年度に施行され、米国で販売する輸入食品すべてにHazard Analysis and Critical Control Point(HACCP:アポロ計画の際に作成された食品安全のシステム)認証が義務付けられるが、日本国内最大のHACCP認証機関である大日本水産会では水産以外の食品への認証は行っておらず、現在のところ海外(欧米諸国)の審査機関による認証を受ける必要がある。このように、食品の規格化の流れは、欧米中心に決定され、日本の食品はガラパゴス化し国際化から脱

落しかけており、無視できない現状がある。

本研究ではTPP化によりグローバル化する食品産業のFSMF(フードセーフティマネジメントシステム)の現在の流れを分析し、世界一厳しく・細かな対応をしている日本の食品メーカーの国際化への一助とすることを目的とする。

3. 監査の歴史と定義

1972年に米国会計学会が株式上場企業における不祥事が相次いだため、これまでの会計監査を反省し、監査についての方法を制定した。これが近代監査の発祥である。このなかで監査についていくつかの重要な定義を実施している。

- ・監査：経済活動や経済事象についての主張と確立された基準との合致の程度を確かめるために、これらの主張に関する証拠を客観的に収集・評価するとともに、その結果を利害関係を持つ利用者に伝達する体系的な過程。
- ・4つの基準：目的適合性、検証可能性、不偏性、量的表現可能性
- ・遠隔性：利用者が自ら調査することを不可能にする時間的・経済的制約が存在する。

監査には自主監査(内部監査)、利害関係者間で行う2者監査、被監査側と利害関係のない第3者が実施する審査の3つがある。現在では、会計分野だけではなく、規定の制定と第3者監査をセットとした品質マネジメントシステムがビジネスの世界で利用され、期待ギャップの解消による標準化・省コスト化に大きく寄与している。

4. FSMS 品質マネジメントシステムの国際協調と日本

戦前から戦闘機の部品の管理手法として開発された、品質マネジメントシステムは、ISO9001として1987年に開始され、EU統合時の標準化要求とともにEU内に、その後EUとの取引国に大きく広がり世界では約100万社が導入している。日本でも1991年に日本語版が制定され、現在までに6万社以上が導入し規定類の策定、文書管理など非常に役立つシステムとしてビジネスの標準化に寄与してきた。食品業界でもISO9001で認証を取得している企業は1600社と多い。現在では中国の企業の取得数の伸びが大きい。

食品の規格であるISO22000では、2002年から「農林水産消費技術センター」が、投票権を有する正式メンバーとして国際規格の審議等に参加し、国内においては2003年5月「国内専門分科会」が設けられ、国内での検討を開始規格要求は2005年9月に正式規格(International Standard)として発効した。規格の初期段階から日本も参画したことから、日本企業にも違和感のないシステムになっている。世界では8000社が導入しているが、日本での導入件数は少なく318社に留まっている。

GFSIは2005年にベルギーでウォールマート・カルフルなどの国際流通業者の団体によって設立され、クラフト・コカコーラ・ダノンなどの国際食品メーカーもメンバーとして参画している団体である。日本からもイオンと西友が参加しているが2009年のGFSI年度大会の日本人参加者が1名であったことからわかるように、規格要求の設定には日本から参画できなかった。現在オランダのFSSC22000のほ

かにも食品安全マネジメントシステムとして、BRC Global Standard Version 5、Dutch HACCP Option B、Global Aquaculture Alliance BAP Issue 2 (GAA Seafood Processing Standard)、Global Red Meat Standard Version 3、International Food Standard Version 5、SQF 2000 Level 2、Synergy 22000、CanadaGAP、GlobalG.A.P IFA Scheme V3、SQF 1000 Level 2、PrimusGFS の 12 スキームを認めている。

GFSI へは、日本が参加しないうちに規格が制定され、認証規格には日本が参画した ISO22000 は規格に不備があるとして採用されていない。GFSI の主な目的は、ビタミン C のように各社が集中して購入している購買先に認定規格を導入させ第三者監査を義務付ける事で、食品安全の確保と監査経費の削減をしようとするものである。

この目的に従い、2010 年度に日本コカコーラが日本国内の取引先約 140 社に対して、GFSI スキームの取得を 2012 年度末までの期限付きで認証取得を求めた。さらに 2011 年度から、イオングループも PB 商品のメーカーを中心に取得についての説明会を開催しているため、今後流通からの要請により GFSI 規格化の流れが加速されることは間違いない。また、今後 FSSC22000 においては、倉庫や問屋などの規格要求が 2013~14 年度にかけて制定される見込みであり、これまで取り組みの薄かった問屋業や倉庫、運輸の分野にも食品安全の規格要求されてゆくものと考えられる。

日本不在の食品規格化による弊害としては、①国際標準化により日本食カテゴリーがなくなると生産物の流通量の統計や、諸外国の貿易基準からもはずされ輸出入ができなくなる。②各メーカーは日本の認証機関に認証料を支払うが、認証機関は規格運営機関(欧米の機関)に登録料を支払う必要がある。③標準化により規格制定機関(国)に有利に働くため、制定国の食品産業がスタンダードとなり日本の食品業界の発展が妨げられる公算が強い。等が予測され、今後の日本の食文化の継承にもかかわる根幹の課題であると考えられる。

5. オールジャパンでの官民の協力の必要性

経済産業研究所の清川によれば標準には①市場の競争の結果である事実上の標準(デファクト標準)、②国際標準化機関(通信のITU や電機のIEC、標準化のためのISO 等。原則各国政府等が参加。法的拘束力はないが事実上の拘束力がある)が策する標準(デジュール標準)、③民間企業等の任意の集まりが作る標準(フォーラム標準)がある。かつてはデジュール標準が普通であったが策定には国家間の調整という側面からどうしても時間がかかることから、最近はフォーラム標準が増えている。ただしデジュール標準の公的性格、格式の高さから、フォーラム等で策定したものを改めて国際標準化機関が認証することが多くなっている、としている。

食品専門の国際標準化機関としてはすでにコーデックス委員会(国連FAO及びWHOが設置した国際的な政府間機関、国際食品規格の策定等を行う、日本も1966年より加盟)があるが、食品成分基準や表示の規格を担当しているが政府間調整に手間がかかり決議までに時間がかかることが難点である。

前出のFSSC22000についてもオランダで制定されGFSIのフォーラム標準として認可されたが、すでにISOで追認されISO/TS 22002-1として国際標準化機関およびJISでも認証している。

このように、フォーラム標準の作成を行う民間機関が策定する会議から参画し、国際化のための方策を開始していないと、規格化の主流をとることはできない。しかし、表1のように日本にはクラフトやネスレなど国際的に標準化を指導できる規模の食品メーカーは存在しない（JTはタバコ中心で、食品では大きくない）。政府主導で民間連合から委員を輩出する形でオールジャパン体制で早くから参画してゆく必要があると考えられる。

表1 世界食品メーカー売上高ランキング(2008年度)

会社名	国名	売上高
ネスレ	スイス	103,313
プロクター&ギャンブル	米国	79,029
日本たばこ産業	日本	75,914
アーチャーダニエル・ミッドラン	米国	69,207
ユニリーバ	英蘭	55,353
ブリティッシュ・アメリカンタバコ	英国	48,846
ペプシコ	米国	43,251
クラフトフーズ	米国	42,201
アンヒューザーブッシュ	ベルギー	39,000
コカ・コーラ	米国	31,944

単位100万ドル

6. 終わりに

FSMS(フードセーフティマネジメントシステム)の国際協調の流れについて、その1として欧米からの規格要求の流れと、日本における現状を分析してきた。国際競争では携帯電話の例でもの写メール、iモードなど日本発のオリジナル技術を数多く創造し、技術では勝ったが通信標準化で負けた。日本の産業は古くは洗濯機からHDTVまで、標準化の世界でグローバル化できない歴史を繰り返している。

食品でも世界一厳しい日本の消費者に対して、これまで守ってきた安全と品質の維持が、標準化の流れの中で時代に取り残され国際社会では陳腐化しようとしている。日本食という奥深い文化を守るためにも、今までのように欧米中心に「規格化」をさせてはならない、食品でこそ日本の繊細な心を生かした安全システムが求められているのである。今後、官民が協力し規格化の「場」を作って欧米をリードしていかねばならない。今後も研究を継続してゆきたい。

参考文献

1. 農林水産省大臣官房食料安全保障課 HP(2012年3月18日現在)
2. 食品化学新聞(2008)「高値続くビタミンC市場の現状と展望」(2008年3月13日)
3. 食品安全委員会(2009)「中国における牛乳へのメラミン混入事案に関する情報について」(2009年4月13日付け通達)
4. 日本適合性認定協会(JAB)(2008)平成20年度 年次報告書
5. 日本規格協会(2006)ISO22000:2005 要求事項の解説(2006年2月28日)
6. 日本貿易機構(JETRO)(2011)米国食品安全強化法の概要及び分析(2011年10月)
7. 基礎的監査概念(1972)アメリカ会計学会(日本語訳本1982年6月15日発刊)
8. 独立行政法人経済産業研究所(2008)「SpecialReport 国際標準化についてのコメント」(2008年1月16日)
9. 友杉芳正(2009)「スタンダード監査論」中央経済社(1994年11月30日初版)
10. 日本能率協会(2012)第8回食品安全シンポジウム講演要旨集(2012年3月1日)

報告題目：シンガポールドルから考える通貨バスケットの特性

報告者名：○赤羽 裕（みずほコーポレート銀行）

本報告は、アジアにあって安定的な経済成長を続けるシンガポールの通貨、シンガポールドルの特性について、考察したものである。特に、長年「通貨バスケット」制を採用し、成功を収めてきた実績をふまえ、その特性を確認することに主眼を置く。

その目的は、以下のとおり。報告者は 1997 年のアジア通貨危機以降進んでいる同地域の通貨・金融協力の将来の選択肢として、アジアでのバスケット通貨導入を肯定的に評価している。しかし、ギリシャ危機を発端に共通通貨ユーロの根本的な問題が指摘される中、アジアでの「共通通貨」導入に関する議論でも、ユーロ同様の問題を抱えることから懐疑的な意見が増加していると考えられる。報告者は、アジアでの「単一共通通貨」、言い換えれば「ユーロのアジア版」の実現は当面、難しいと考えるものの、域内通貨間の安定は重要であり、そのためにユーロの前身であり当時のヨーロッパの各国通貨によって構成された「バスケット通貨である『ECU』のアジア版」を導入することを、域内で目指すことがよいと考えている。その検討にあたり、「通貨バスケット」の好事例であるシンガポールドルの特性確認を目指すものである。

一般的にいわれるシンガポールドルの特性をまとめると、以下の 3 点に代表される。

①通貨バスケット

主要な貿易相手国の通貨によって構成され、その通貨ごとのシェアはシンガポールとの貿易関係を考慮して決定されている。その通貨バスケットを為替相場の基準としている。

②為替相場による金融政策

政策金利はなく、通貨供給量のコントロールは行わず、シンガポールドルの為替相場を金融政策の実施手段としている。

③非国際化政策

金融政策の手段ともなる為替相場の安定のため、国外におけるシンガポールドル取引の規模が大きくなるようにしている。ただし、1998 年以降は、徐々に緩和方向にある。

上記のうち、本報告の中心となる通貨バスケットを中心とする為替相場制度に関して詳述を加えたい。シンガポールドルは、通貨制度の区分としては、「管理変動相場制」である。管理変動相場の具体的な運営としては、その変動幅が一定の幅（為替バンド）におさまるようにしている。為替相場が、その為替バンドを超える場合は、政府の金融当局であり、中央銀行機能も併せ持つ MAS (Monetary Authority of Singapore) がそのバンド内におさめるように市場介入を行う。その為替バンドは、シンガポール経済の状況をふまえて見直される。

為替バンドの基準となる、通貨バスケットの構成通貨や比率は公表されていない。経済運営に活用され、また実質的な金融政策の手段と位置付けられている基準相場の参照元である通貨バスケットの内容が明らかになれば、為替投機のきっかけとなるなど、安定的な運営に支障をきたす恐れがあるのがその理由である。MAS はシンガポールドルの通貨価値が適切なレベルから乖離しないように、その相場水準をきめ細かくチェックしている。また、その政策運営のアナウンスとして、年に 2 回金融政策声明を

発表している。

海外でのシンガポールドル取引の規模が大きくなると、MAS によるコントロールが効きにくくなるとの判断が、非国際化政策の根底となっている。一方で、香港とならぶアジアの国際金融センターとして発展してきたシンガポールにとって、今後もその地位を安定・向上させていくためには、自国通貨の金融・資本市場の開放と資本市場の育成・インフラ整備が必要との認識はあろう。以上の2点をふまえて、非国際化政策は慎重に見直されていくと考えられる。

次に、こうした MAS の運営により通貨バスケットを参照するシンガポールドルは、為替相場制度としてはどのように評価できるか考えたい。本報告では、その位置づけを「国際金融のトリレンマ」の概念から整理したい。「国際金融のトリレンマ」とは、開放経済下で各国政府が「独立した金融政策」、「安定した為替相場」、「自由な資本移動」は同時に達成できないという概念である。小川（2011）は、図表1のように日本・香港・韓国・中国の為替相場制度を整理している。特に、中国（人民元）については、2005年7月の人民元制度改革前と後、韓国（ウォン）については、世界金融危機前と後で、それぞれの制度の変化を評価している。

日本は「独立した金融政策」と「自由な資本移動」を実現し、「為替相場の安定」は未達成、香港は「自由な資本移動」と「為替相場の安定」を実現し、「独立した金融政策」は未達成と評価できる。韓国は日本型から、世界金融危機による資本流出、ウォンの暴落を経て、資本規制を導入し、相場安定を目指す方向へ変化。中国は、「独立した金融政策」と「為替相場の安定」を実現、「自由な資本移動」を未実現のポジションから、に2005年7月の人民元制度改革以降に緩やかながら「資本移動」を許容する方向へ変化している。では、シンガポールはどうであろうか。報告者は、図表に示した位置と整理し、以下のように考える。バスケットを基準にした管理変動相場制で「為替相場の安定」を実現し、その相場を利用した形式であるが「独立した金融政策」も実現。議論が分かれることが予想されるのが、資本移動の自由度である。中国との比較では、自由度は高いと考えられるが、シンガポールドルの非国際化政策が、現在実現している2政策目標のために行われていることを勘案すると下記と考えられる。

〔図表1〕



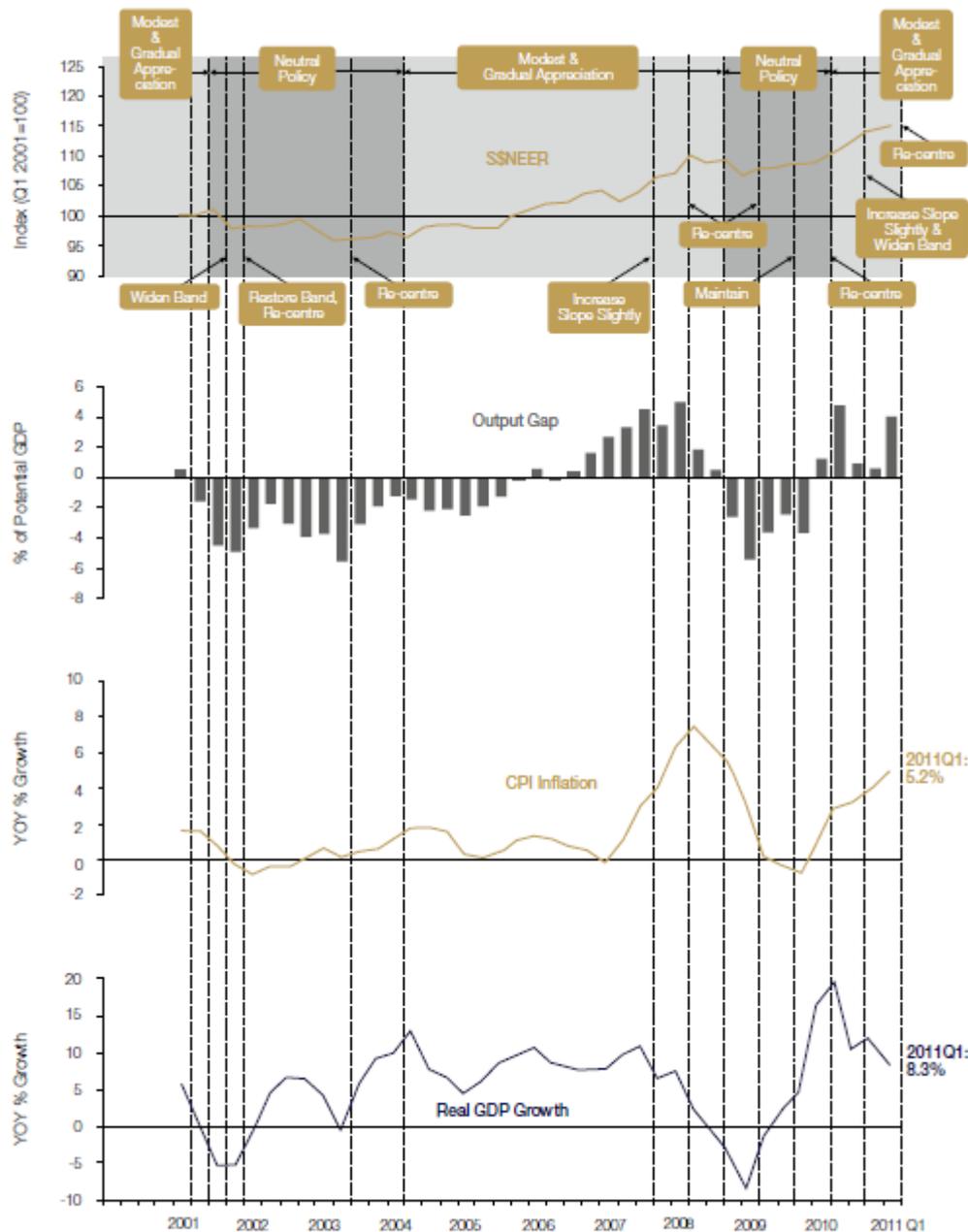
こうしたシンガポールの状況で、今後の課題となると考えられるのは、徐々に緩和方向である「シンガポールドルの非国際化」政策である。金融立国と考えられる同国の立場では、今後も資本規制は緩和方向に向かうことが予想される。しかし、それが上記にて整理した「国際金融のトリレンマ」の理論から考えれば、他の2政策目標に影響を与える可能性は排除できない。あわせて、同国の場合は金融政策で為替相場を手段としていることから、上記が悪い方向に出た場合には、同時に2政策に影響を与えることが想定される。こうした点は、今後も注視していく必要がある。

出所:小川英治(2011)に、報告者が追記

つづいて、上記で説明してきたシンガポールの経済運営につき、これまでのデータを振り返り確認しておきたい。図表2で示したのは、2001年から2011年の第1四半期までの、名目実効為替相場、産出量ギャップ（需給ギャップ）、消費者物価指数、実質経済（GDP）成長率である。

この約10年で、シンガポールの経済成長率がマイナスとなった時期は2回ある。2001年のITバブル崩壊時期と2008年9月のリーマンショック以降の時期であり、それぞれ世界的に大きな影響があったタイミングである。それ以外の時期は、概ね安定的な経済運営を実現できていると評価が可能であろう。半期に一度の金融政策声明では、世界経済・自国経済の現状・見通しに関する判断を明示した上で、

〔図表2〕 主要マクロ経済指標と金融政策の推移



出所：MAS annual report 2010/2011

為替政策（＝金融政策）の運営方針を示している。前述のとおり、バスケットの構成などは非開示ながら、こうした説明により為替政策の運営に関する説明は明瞭であり、政策運営に関する透明性はあると評価できる。また、こうした安定的な政策運営が同国の格付けを「AAA」の最上級に維持可能としているともいえる。なお、こうした政策運営が可能なのは、シンガポールの経済規模が相対的には小さいことの要素もある。同様の手法が参考になるとは考えられるが、日本や中国などさらに経済規模が大きく、国際的な影響力が大きい国については、自国の影響力などもふまえて検討する必要がある。

シンガポールドルの特徴の一つであるバスケットを参照する為替制度は、貿易を中心として自国の経済への影響力を持つ国の通貨を基準にしており、実態経済をベースに安定的な経済成長を図る上で、非常に参考になる。過度な資本自由化が招いたリーマンショック後の現在の国際金融の次の為替制度、あるいはアジア域内の通貨制度を考える場合にも、考慮すべき点を今後も具体的に検討していきたい。

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

小川英治〔2011〕「東アジアの通貨事情が見える『国際金融のトリレンマ』入門」『プレジデント 2011年6.13号』

鈴木恒一〔1994〕「シンガポールの中央銀行機能」『文教大学国際学部紀要 4, 31-39, 1994』
文教大学

三浦 潔〔2001〕「シンガポールの通貨バスケット制度」財務省委嘱『通貨バスケット制実施国の実態調査 第2章』（2001年）財団法人国際通貨研究所

———〔2001〕「シンガポール」財務省委嘱『アジアの外為規制とアジア通貨/円の直接取引の可能性 第3章』（2001年）財団法人国際通貨研究所

みずほ総研〔2011〕「シンガポールのトリレンマ ～ 為替レート管理の限界」『EXECUTIVE MEMORANDUM』2011年1月号

Tony Cavoli and Ramkishan S. Rajan〔2007〕Managing in the Middle: Characterizing Singapore's Exchange Rate Policy *Asian Economic Journal* 2007, Vol. 21 No. 3, 321-342 321 © 2007 The Authors
Journal compilation © 2007 East Asian Economic Association and Blackwell Publishing Ltd. Received 24 April 2006; Accepted 17 May 2007

（参考ウェブサイト）

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

MAS <http://www.mas.gov.sg/>