

AIBS

アジア・国際経営戦略学会

第6回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the 6th AIBS General Meeting

「アジアビジネスにおけるリスクの本質」

日程： 2013年3月24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）

AIBS

Asian and International Business Strategy

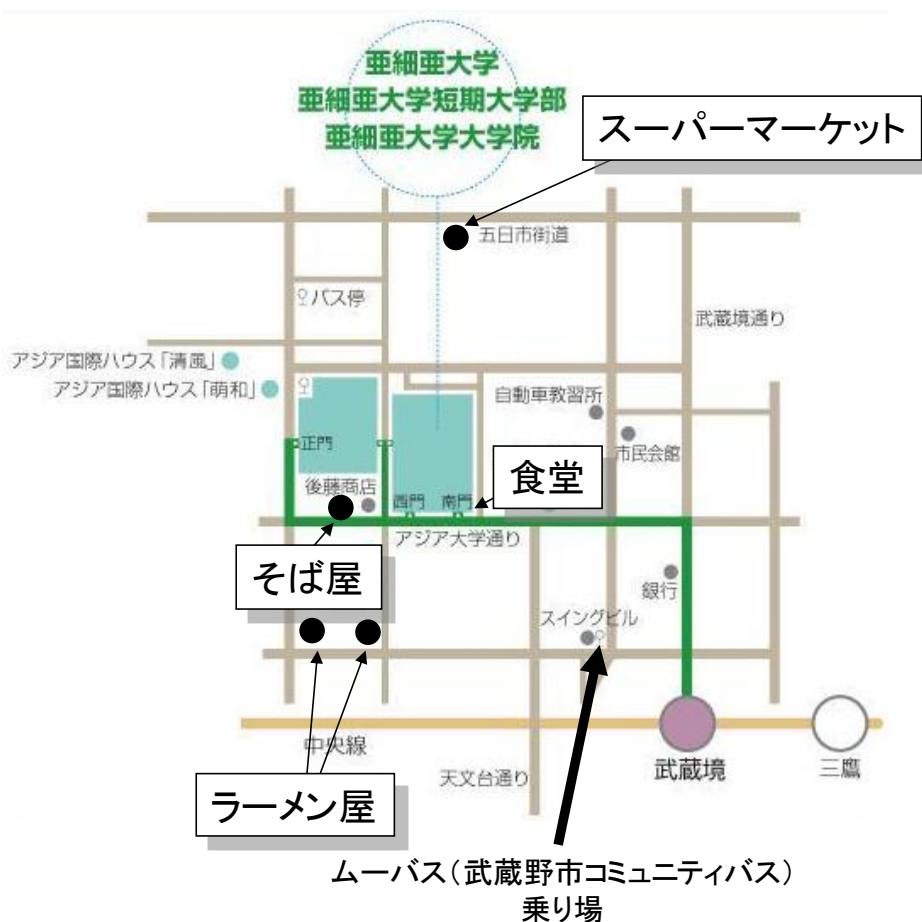
アジア・国際経営戦略学会 第6回報告大会プログラム
2013年3月24日（日）於 亜細亜大学（武蔵野キャンパス2号館）

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：加藤敦宣（成城大学）
9:00～9:25（A101）○伊藤善夫（亜細亜大学） 「プロダクトイノベーションの諸相」 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後期課程） 「破壊的イノベーション再考」 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後期課程） 「インド市場開拓と M&A 及び合併経営」		
10:30～11:25	251 教室（A会場）	自由論題 2 司会：赤羽裕（みずほコーポレート銀行）
10:30～10:55（A201）筑波由美子（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程） 「現行の会計制度における環境会計の役割—統合レポートへの道—」 11:00～11:25（A202）仲伯維（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） 「中国企業の配当政策に関する一考察」		
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（251 教室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）○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に対する企業の対応—富士フイルムとコダック—」 14:20～14:45（A302）○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） 「イノベーション戦略とソーシャルマネジメントの考察」 14:50～15:15（A303）○赤羽裕（みずほコーポレート銀行） 「金融インフラ整備としてのミャンマー外国為替制度改革—中国・ベトナムとの比較も加えて—」		
15:20～15:30	251 教室（A会場）	講演会 司会：加藤敦宣（成城大学） 会長挨拶学会 会長 池島政広氏（亜細亜大学学長）
15:30～16:20	251 教室（A会場）	特別講演 岡田邦彦氏（早稲田大学大学院公共経営研究科客員教授） 「極東アジアの政治経済的リスクと未来」
16:30～17:20	251 教室（A会場）	特別講演 山口忠弘氏（セコム株式会社国際事業本部 営業部 部長） 「現地経営者が遭遇する具体的リスクについて」
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。

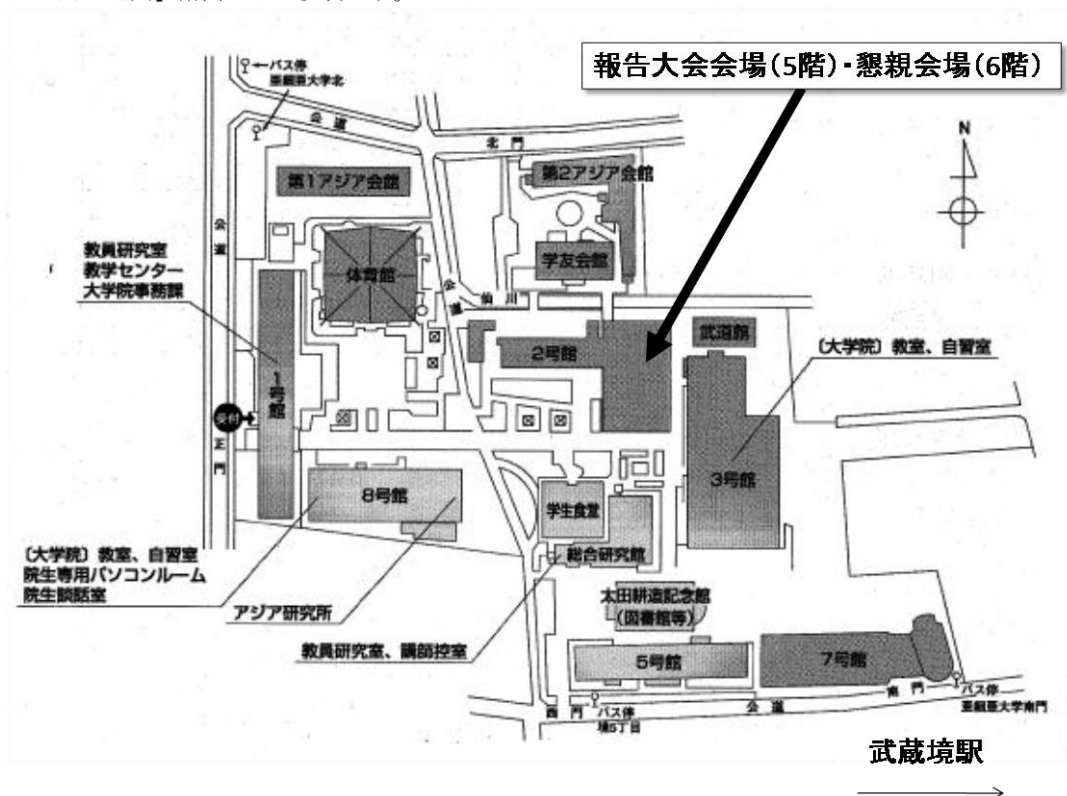


※ ムーバスは「境西循環」または「境・東小金井線、東小金井行き」にお乗りください。

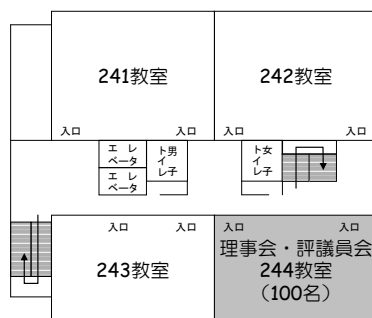
※ 徒歩の場合、武蔵境駅北口から大学南門まで、12分程度掛かります。

※ 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。

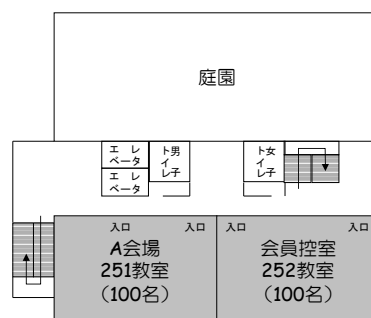
【キャンパス内の地図】 南門からが便利です。



4F



5F



※2号館1階のエレベータで5階までお越しく下さい。
※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

極東アジアの政治経済リスクと将来

早稲田大学大学院公共経営研究科客員教授

岡田邦彦

はじめに

極東アジアの政治経済リスクと将来を考える際、内乱、大飢饉、戦争、通貨危機、天変地異、感染症などリスクは数え切れないほどある。たまたに隕石が衝突することすらある。しかし、ここでは、偶発的なものは別として、ある程度、予想がついている人口動態、経済軍事のパワーバランスの変化を中心に考えてみたい。その際、米国国家情報会議の最新レポート **Global Trend 2030** が参考になる。今や、世界は緊密に繋がっている。極東の問題を考える場合も、世界全体の問題の一局面と考えるべきである。極東独自の近未来的なリスクについては後述する。

Global Trends 2030 に見るリスクと未来

Global Trends 2030 は、米国大統領の諮問機関として置かれた NIC (National Intelligence Council/ 米国国家情報会議) が発行している定期的な長期予測である。概ね 4 年ごとに、各種の専門家が世界の人口動態やさまざまな政治経済文化的な要因を分析し、世界の動向について予測する。米国の安全保障のあり方に一つの判断基準を与えるものである。このレポートは 2012 年 12 月に発行され、①**Megatrends**, ②**Game-Changers**, ③**Potential Worlds** の 3 部構成になっている。

Megatrends は、ある程度傾向が予測出来ているもので、以下の 4 項目が挙げられている。①**Individual Empowerment** 貧困の減少、世界的な中産階級の増大。②**Diffusion of Power** 覇権国がなくなる。世界の多極化。③**Demographic Patterns** 人口動態。世界の人口の 60 パーセントが都会に住むことになる。流民の増大。④**Food, Water, Energy, Nexus** 世界人口の増大に伴い、食糧、水資源、エネルギーなどの需要が増える。

Game-Changers としては、6 つの要因が挙げられている。どちらに転ぶかによって大きく展開が変わる要因である。①**Crisis-Prone Global Economy** 経済的利益の異なったプレーヤー間に大きな不均衡が生まれるかもしれない。または、逆に、多極化により、世界経済秩序の柔軟性が生まれるかもしれない。②**Governance Gap** 政府機関や各種機構が世界の急速な政治経済的变化に対応し、それを緩和することができるか、あるいはそれに呑み込まれるか。③**Potential for Increased Conflict** それぞれの国家のパワーが急速に変化することによって、国内的、国際的紛争を激化させるかどうか。④**Wider Scope of Regional Instability** 地域的な不安定性。特に、中東、南アジアなどが発端となり世界的な安全保障の問題を引き起こすかどうか。⑤**Impact of New Technologies** 技術革新が人口問題、急速な都市化、気候変動などの問題を解決し、経済生産性を高めることができるかどうか。⑥**Role of the United States** 米国は、新しいパートナー（ここでは中国を想定しているようである）と共に世界秩序を改革することができるかどうか。

Potential Worlds 潜在的に展開可能性のある世界である。以下の 4 つの項目が挙げられている。①**Stalled Engines** 最悪のケースとしては、国際紛争が増え、米国が国内に引きこもり、グローバル化が行き詰る。②**Fusion** 最善のケースとして、米中が幅広い分野で世界的な協力を行うようになること。③**Gini-Out-of-the-Bottle** ある国々が大勝し、ある国々が惨敗することによって、国家間の不均衡が爆発的に

拡大する。国家間の不均衡から、社会的な緊張が生まれる。米国は、世界の警察官ではなくなる。④Nonstate World 新しい技術によって、非国家主体が世界の課題に挑戦することができるようになる。

同レポートは、上記以外に、これまで起こらなかったが、起こる可能性のある危機として、以下のものを挙げている。①強力な感染症の発生 ②より激しく急速な気候変動 ③EU の崩壊 ④民主化された、または崩壊した中国 ⑤イランの革命 ⑥核戦争または、大量破壊兵器、サイバー攻撃 ⑦太陽嵐の発生 ⑧突然の米国の国際政治経済への不介入 の8項目である。

また、中国、インド、ロシアについて、以下のように記述している。①中国は、根本的な政治経済改革が停滞することによって、腐敗と社会不安が経済成長率を低下させ、(国民の批判を回避するために)政府は国家主義の扇動や海外での冒険を行うようになる可能性がある。②インドは、米国のアジアからの撤退によって、益々好戦的な中国を回避し、自衛せざるを得ない。③ロシアは、米国のアフガニスタンや中央アジアからの撤退によって、周辺国への影響力を強めることになる。

本レポートは、①世界政治経済の中での米国の影響力の相対的低下、②中国の世界政治経済への影響力増大を所与の条件としている。米国の「世界の警察官」としての役割が減少し、世界の民主化が後退し、テロリズムが横行し、世界政治経済の不安定性が増すという傾向を示唆している。米国の経済界は既に、中国市場や中国マネーにかなり依存しており、特に、オバマ政権になってから、米国内では、中国を敵対視し、包囲外交をするより、共存路線を進めたい勢力が増大しているように見える。世界一の米国債の保持国である中国をぞんざいに扱うわけにはいかない。冷戦時代のような二極化世界や、ソ連崩壊後の米国一極化時代は既に終わり、すでに多極化時代に突入しているといっていよい。

極東アジアの安全保障上のリスク

日本を取り巻く安全保障問題も、多極化の影響が出ている。尖閣諸島での中国公船の公然たる挑発などは、米国の覇権や日米同盟の堅固さを試しているともいえる。

中国軍は、中長期的に、太平洋を分割し、ハワイ諸島の西を中国の実質的な覇権海域、東を米国の覇権海域とする考えがあることを公然と表明しており、私も中国高級武官から直接、似た話を聞いたことがある。近年の中国軍の近代化は宇宙開発から艦船、航空機、サイバー技術までめざましい。中国の軍事予算は額面だけ考えても、10年前の3倍以上に膨れ上がっており、既に、日本の防衛予算の倍近い。実質的にはそれ以上だと言われている。

ハーバード大学のジョセフ・ナイ教授は3つのチェスボードの理論を提唱している。すなわち、世界情勢を見る際に、軍事、経済、文化の3つのチェス盤を想定するというものである。米中間も、3つのチェス盤で2者がチェスを行っていると考え。今のところ、まだ、米国は軍事、経済のチェス盤とも中国に相当な差をつけているが、次第にその差は狭まっている。文化のチェスボードは、古代文明は別として、まだ米国が中国を圧倒していると考えていい。

もともと、極東は、地政学的大変高い地域的リスクをはらんでいる。それは日清日露戦争時代から太平洋戦争、冷戦時代から今に至るまで変わらない。仮にその地域に局地的な紛争があれば、一挙に世界経済に大打撃を与える。昨今は、不測の事態による日中間の軍事衝突を懸念する国内外の論者も多い。北朝鮮の核ミサイル開発が順調に進めば、朝鮮半島も日本にとっての周辺事態となりかねない。そして、この緊張状況は、何か重大な転機が訪れない限り、かなり長期的に続くことを覚悟しなければならない。

米国は、TPPを経済的枠組みとしてのみならず、環太平洋のもう一つの安全保障の枠組みと考えていると言ってもよい。米国が後押ししている原発再稼働も、安全保障上の問題からの視点も大きい。米国の戦略は、大国間の直接的な軍事衝突という伝統的、破滅的、高コストの手段ではなく、軍事を背景にしながらも、外

交的な枠組みや経済的枠組み（WTO や TPP など）による覇権の維持にシフトしつつあるようだ。

おわりに

極東アジアには、Megatrends 2030 にあるリスクは全てあてはまる。とりわけ、政治的、外交的なリスクは高い。極東アジアは、多くの国々が軍事、経済、文化のチェス盤上でせめぎ合う前線である。前述のナイ教授の「スマート・パワー」の論理でいえば、ハードパワー（軍事のチェス盤。軍備や作戦能力、軍事的拡張や闘争の意図）とソフトパワー（経済と文化のチェス盤。ここでは、経済的スタンダードやポリシー、政治理念、経済理念、形而上学的理念、習慣など）をミックスしたパワー闘争の最前線である。

この時代は、17 世紀ヨーロッパにできた国家制度がグローバル資本主義と世界的な民主化の流れによって挑戦を受けている。国家を超えて数京円ともいわれる雲のように蓄積された莫大な流動資本が瞬時に移動し、通貨や株式などに大きな影響を与える。さらに、市民が国家体制を崩しかねない情報を持ち発信する。上記 Megatrends 2030 で言えば文字通り、Individual Empowerment、あるいは、Cooperate Empowerment でもある。資本の流動と民心の流動によって、政治体制も流動的になる。各国とも、国内においても、経済や政治理念によって大きな挑戦を受けている。

極東アジアは、歴史の古い国々が同居している。生活習慣、民族的アイデンティティはとても強い。また、法による支配や民主主義が徹底している国ばかりではない。政治的リスクは未知である。世界の端で生じた問題が極東に飛び火することも充分にある。混沌として誰もその帰趨はわからない。

参考文献：

Global Trends 2030, National Intelligence Council, Dec. 2012（下記表はいずれも同資料より）

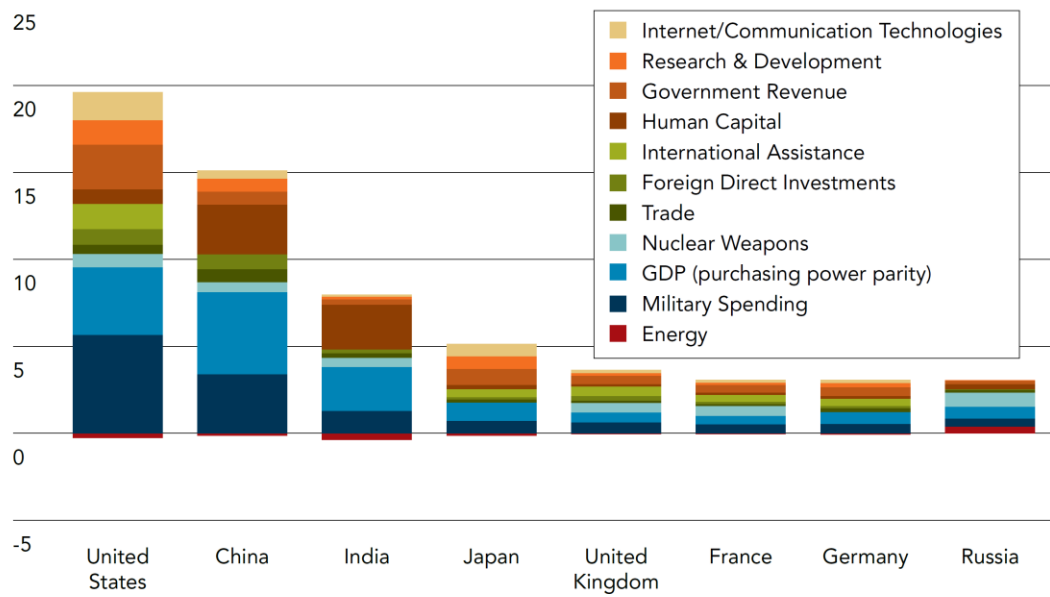
PHP グローバルリスク分析（PHP 総研 2012 年 12 月）

The World in 2030, Project Syndicate, Joseph Nye, Jan 9, 2013

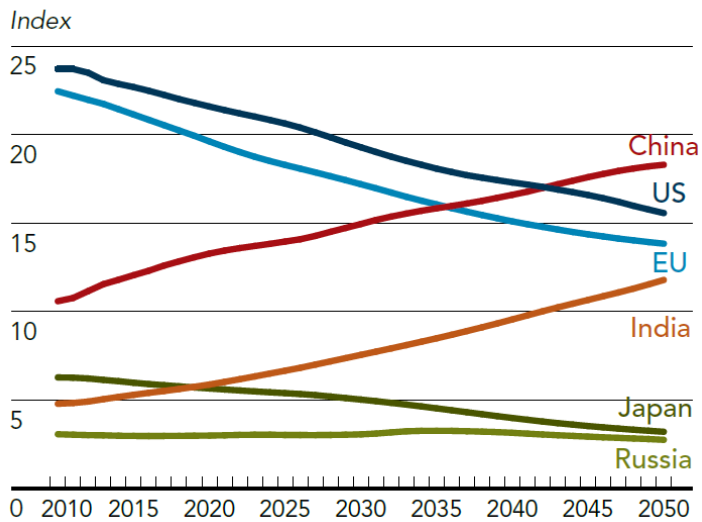
“How China Sees America”, Andrew J. Nathan and Andrew Scobell, Foreign Affairs Sep/Oct 2012

ELEMENTS OF POWER OF LEADING COUNTRIES IN 2030

Percent share of global power



New Multi-Component Global Power Index Forecast



特別講演

現地経営者が遭遇する具体的リスクについて

山口忠弘（セコム株式会社国際事業本部 営業部 部長）

2013.03.24

冒頭に

6年半の2回目の上海勤務を終えて、本年1月15日に東京本社へ初出社したときの、旧来の仲間や上司達に顔を合わせた時の言葉は私にとってあまりに意外なものであった。それは「山口、大丈夫だったか?」「大変だっただろう!」などの多くの言葉であった。まるで戦地から戻ったごとくである。わたしは「え?」と怪訝な表情を浮かべていたのである。「何が?」と。これはとりもなおさず、尖閣諸島問題のデモや一部の破壊行動が、われわれ上海における日本人に対しても精神的・身体的脅威として具体的に及んだのではないかとする皆の懸念の言葉であった。しかし、上海に於ける日本人はデモが実施された当日前後であっても平静とは変わらず、街を歩き、通常通り勤務し、生活していたのである。過剰な日本のメディア報道がもたらした一種の誤解に他ならない。これも国民レベルで起こる対立の構図を惹起する一つのリスクなのであろうか。(中国のマスコミ誘導はもっと酷いが)

さて、国家間のマクロリスクは当然重要視していかなければならない。しかし我々企業の人間が日々遭遇するリスク(敢えてミクロリスクとでも申しあげようか)にはどのようなものがあるのだろうか?大企業、中小企業を問わず中国等で会社を立ち上げ総経理として運営を任される人たちは、メーカーであればライン長、品質管理責任者など、サービス業であっても支店責任者経験者や部門長クラスが殆どであり、日本の子会社経営責任経験者が赴任することは非常にまれと言える。即ち人事・労務管理の面においてズブの素人の方、あるいはそれに近い方々が会社運営を任せられ、中国の地に立つのである。また、日本で労務管理分野を得手とした方であったとしても中国特有(一部東南アジア・インド共通)の労務管理リスクに晒されるのである。

現地の経営者がリスクを感じる事項は「労務管理/労災」が1位を占め、爆発・火災を3位に押しつけている。この実態を把握している日本の親会社の経営層はどのくらいいるのであろうか?マクロリスクに目を囚われ、輸出入の減少や中国内販の販売量の減少に目をとられているのが実態ではないのだろうか?

事例

本日ご紹介申し上げるのは、実際に弊社の上海法人でわたくしの在任期間に発生した事実をベースにしている。断っておくが、わたしは中国をこよなく愛するスタンスにある。かつて(20年程前であろうか)弊社のファウンダーがわたくしにこんな話をしたことがあった「中国には中国の良いところと悪いところがあり、日本にも良いところと悪いところがある」言いえて妙なれど、これほど解りやすい言葉もないのではないだろうか?本日は学術論文から遠く離れるが、表面化するリスクは実体論に他ならない。ご参考になれば幸いである。

事例1:財務責任者(課長)への集団罷免要請

直属上司の謀略

指示に従わない部下のちょっとした不手際をあげつらい、他部署も巻き込んで、罷免するために新任総経理を欺こうとしたもの。新任時は意思決定のスピード感を出そうとして、どんどん裁いて行ってしまう。人間関係の構図を含めて少なくとも課長以上の人物特性等を十分前任者からヒアリングを受けておくことが必要である。

事例2:入社時記録事項詐称に対する処理

既婚詐称で解雇へ、しかし問題が.....、現行法では解雇不可

未婚ということで入社し、3年後にいきなり産前休暇を申請してきた。「未婚の母になるのか、かつこいいけど大変だね」などと言っていたら、実は入社時に既に結婚していたとのこと。これにはちょっと激怒。「だまされた!」。

入社時申告内容詐称で内容によっては入社時点に遡り採用取消も可である。その時、対応に無知であった私は人事コンサルに会社に来てもらい対応を協議。「セコムさんは嘘をつくような人は嫌いですよ。解雇にしましょう」確かに虚偽の申告は日本国内においても許されざる行為である。

「よし解雇を通告する」

わたしの頭には雇用機会要件で解雇に値する差異があるかどうか？がよぎっていた。しかし、ほかの社員への影響もあり解雇を通告した。数日後、ご主人さんと会社に見え、「労働仲裁に提起する」と言及。こちらからは「どうぞやってください」と受けて立つ姿勢を表した。後日の人事コンサル社の弁護士の見解は、解雇は不当とのこと。既婚、未婚で就業能力、作業量等で差異は付けられず、会社に与えた損害が見当たらないというもの。しかし通告した「解雇」は取り下げたくはない。この結果は労働仲裁所からの呼び出しもなく、解雇は成立したのである。ポイントは本案件が「労働契約法」成立の数年前の出来事であったことである。現在であれば解雇は無効となるばかりか別途賠償金を請求される可能性も出てくる。

事例3：営業担当の解雇時に発生した「回扣」（キックバック）問題

顧客担当者がキックバックを受領していることを顧客のトップに手紙で密告

ろくに仕事もせず、事業に関係ない資格取得をするため実労日であっても講習会に参加するなどしていた営業担当に解雇通告。本人は同意せず出勤を継続。本人と再三協議を行い、最後は自主退職としたものであるが、その1年後程経ったあとで、重要顧客のトップ宛匿名で封書が届きその会社の担当がキックバックを受け取っていたという内容であった。

恨みは長く強く残り、一匹の龍として会社に立ち向かってくることも多い。

事例4：解雇を不満とした社員の座り込み事件

目に余る交通法規違反を繰り返す社員を解雇しようとしたところ友人らを募り座込実行

悪質な交通事故を繰り返す社員へ解雇通告（依頼扱い）。しかし本人は同意せず、妻子を連れ鉄パイプを所持して事業所に乗り込むなどしたため、当方は更に態度を硬化し懲戒解雇を通告。本人は友人5人を連れ立って突然本社エントランスを占拠（座り込み）。当方は無視の構えでいたが、更にビル1階へ移動しシュプレヒコールをあげ始めたため110番通報。無関係の企業の営業に迷惑がかかるという判断で（威力業務妨害）結局警察署内部で更に協議し、相応の退職金にて解決。

会社は容易に妥協を行ってはならない。

事例5：自殺未遂社員の両親の職場乱入

何かにつけ家族が登場するケースが多い

女性上司のパワハラが原因で女性社員が社外の講習会場でリストカットし病院へ担ぎこまれる。（ためらい傷程度）翌日、両親が凄まじい形相で会社に入。若手社員数人がブロックするが2箇所の施錠扉を突破し事務フロアへ進入。パワハラをおこなった上司への面会を求めた。当方が対応し応接室にてまず話を聞きつつ精神状態を安定させ両親の言い分を聞いた。要請はパワハラを行ったとする上司の解雇。部署への監視カメラの増設と録音マイクの設置。後日数回にわたる父親との協議で当該本人の部門異動等で暫定着落を見る。しかしパワハラをおこなった上司へは厳重注意をおこなったが、こんどはその上司の夫が会社へ乗り込む事態へ。

国営企業から続く家族丸抱えの風土と家族主義、頼れるものは血縁、地縁、金の現実。

事例6：度々発生する個人の給与改訂直訴

従業員が互いの給与を知らせ合うのは通例のことである。退職を片手に条件闘争へ持ち込むことも多い。年功給は同一労働同一賃金規定（法）に違反する疑い濃く、説明困難化していることも認識しておかなければならない。これを怠ると、給与最終決定権限者（総経理）へ直訴ということも十分あり得る。

事例7：待遇改善を目的に1事業所現業社員全員が集団罷業

一事業所現業社員14名が待遇改善（箇条書き有り）を求めて総経理へ交渉に場に着くよう

社内メールで要求書を送りつける。14名の署名文付き。当方は無視の構え。事業部長（台湾人）に事態収拾を指

示し一旦は収束したように見えたが、数日後出勤拒否による罷業が開始される。当方は副社長（中国人）を派遣し説得工作を試みる一方で管理職を動員して代替勤務シフトを敷き、罷業を続けるのであれば、続けても良い、会社は管理職を動員してお客様へのサービスを止めない。就業規則で定める3日の無断欠勤に抵触すれば規定どおり全員解雇とする姿勢を滲ませた。その結果、全員がタイムリミット前に復職を果たす。年度の処遇改定時期に夜間勤務者の手当て改定を一部飲んで若干改定を実施した。

リーダーが誰なのかを早く掴む。要求の妥当性と全社へ与える影響を検討。
あわてて対応しない。全員解雇の場合の事業継続方法を幹部間で早めに決めておく。

背景にあるもの

①基本にあるのは労働者階級が作った国家

3年前までは労働仲裁裁定で80%は企業側の敗訴
就業規則違反などでの罰金・減給は法令違反との
見解が大勢を占める。

②長く続いた「女工哀史」の反動。

同胞地域系企業の労働搾取
iPhone 工場で連続自殺者が10名を越える

③「改革開放」とは何だったのか？

先富論の一人歩きと、低賃金の尻馬に乗って稼ぎまくった国内事業家、独走する機関車役の富裕層。
日本のような愛社精神は望むべくもなく。

注意すべきリスク

横行するキックバック
リベート、バックマージン、キックバック
源泉徴収課税報奨金に怒り心頭
飲料水、コピー用紙にもあり。
公務員というビジネス（便宜供与と許認可権）
権力は金力
それらに跋扈するブローカー

中国最高人民検察院（最高検）の曹建明検察長（検事総長）は11日、北京で開会中の全国人民代表大会で、昨年1年間に横領や贈収賄で立件された公務員が、前年比1%増の4万4506人に上ったとする活動報告を行った。このうち局長級が198人おり、依然として深刻な官僚腐敗の現状を裏付けた。報告によると、昨年、密輸や違法な資金集め、相場操縦といった経済犯罪で起訴された人数が前年比8.1%増の5万4891人に上った。曹氏は「経済犯罪の取り締まりを強化し、良好な市場経済秩序を維持する」と表明した。さらに昨年は「食の安全」に関わる犯罪の摘発も相次ぎ、有害な食品の製造や販売に関わったとして1562人が起訴された。最高人民法院（最高裁）の王勝俊院長も11日、活動報告を行い「ごく少数の裁判官が賄賂を受け取り、不正を働いている」と指摘した。約5年間に汚職や職権乱用など腐敗問題で処分された党員は6万68429人に上り、腐敗の深刻さを浮き彫りにした。

注意すべき状況（その他）

①職業観等

- ・事なかれ主義
- ・隠蔽体質
- ・その場しのぎ

- ・場当たり主義
- ・現状維持
- ・残業忌避
- ・女性は戦力かできるか？
- ・転勤拒否
- ・紀律とモラル

②給与＝所得か？

家計収入は「給与」＋「共同出資リターン」
 ＋「株式投資リターン」＋「不動産投資リターン」等
 給与収入で可処分所得を推計できず。
 上海人は日本の家計収入を上回るか？

③給与振込と現金支給

源泉徴収を回避し、相互了解のもと脱税へ！！
 普通に社会保険を払っていたら表彰された弊社。

その他のリスク

①法令・規則乱立へ（法治への発展途上）

先進国のいいところ取りとオリジナリティを加味し
 法規制定ラッシュへ！！
 規制強化・ 個人情報保護法などはまだまだ。

②中央の命令を聞かない地方政府

法制秩序？野党の存在無き法制プロセス。
 地域細則でねじ曲がる法律。
 外国人社会保険に見る上海市政府の無言の抵抗。

進出する方へのアドバイス

一方「魚心あれば水心」という言葉がピッタリ当てはまるのもここ中国。

「魚に水と親しむ心があれば、水もそれに応じる心がある」

相互互惠の関係性を築くことが大事。一方的な利益追求のみを狙って進出すれば逆にはじき飛ばされることもある。そのためにも「中国を好きになる」ということが出発点。「中国と日本の違いをあげつらう」のではなく、「中国と日本の同じところを探してください」。例えばお箸を使うこと、漢字文化であること、同じものを感じることで「広域アジア圏としての中国」を観たときに前向きに中国を受け入れ、とけ込むことができる。

また、多面性と多様性を認識すること。ある一面だけを見て判断しないこと。中国は意外と懐が深く、寛容性がある国。一度ダメと言われたことがあっても、努力してみれば突破口を開くことができる。中国にはそのような寛容さがあり杓子定規で物事が進んでいる国ではないと感じる。

プロダクトイノベーションの諸相

○伊藤善夫（亜細亜大学）

1. はじめに

本報告は、プロダクトイノベーションにおける相（フェーズ）の存在を確認し、相の間の転移が破壊的イノベーションを生み出すことを説明することで、日本企業のプロダクトイノベーション能力強化の道筋を検討する。

2. 問題の所在

イノベーションという現象は、社会・経済に変化をもたらす一つの原動力であり、社会科学においてこれまで、大きな研究の対象となってきた。研究対象としてのイノベーションは、特に、1970年代以降、社会科学におけるイノベーションを主題とした研究は、急速に増加し、その数は今尚、増加し続けている⁽¹⁾。この事実は、イノベーションという現象の社会科学の研究範囲での影響の大きさを物語ると同時に、未だ、この現象の理解が不十分であり続けていることを物語る証左となっている。

イノベーションは、Schumpeter（1926, 邦訳 pp.180-183）によって経済学に導入された概念であり、次の五つの新結合によってもたらさせるとしている（加藤,2010,p.66）。

- 1) 新しい財貨：消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。
- 2) 新しい生産方法：当該産業部門において実際上未知な生産方法の導入。
- 3) 新しい販路の開拓：当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。
- 4) 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得：同じ品質で低価格に供給する方法の獲得。
- 5) 新しい組織の実現：独占的地位の形成あるいは独占の打破。

これらの新結合のうち、新しい財貨によってもたらされるイノベーション又は新しい販路によって見出される市場は、「プロダクトイノベーション」と呼ばれ、新しい生産方法又は新しい原料・半製品の供給源によってもたらされるイノベーシ

ョンは、「プロセスイノベーション」と呼ばれる（安部,2005,p.24; cf.Utterback,1994,邦訳 pp.107-109）⁽²⁾。Utterback（1994,邦訳 pp.6-8）によれば、プロダクトイノベーションは新たな製品が形成されたばかりの時期に多く発生し、プロセスイノベーションは新製品の標準的デザインが確立された後の時期に多く発生するという。日本企業は従来、プロセスイノベーションにおいて強みを構築してきたが（内閣府,2007,pp.4）、大塚（2010,p.23）が指摘するように、欧米企業や新興国企業が製品設計においてモジュール化を推進した結果、日本企業が「カイゼン」というプロセスイノベーションによって構築してきた強みによってもたらされる価値は低下しているという。結果として、日本企業には、プロダクトイノベーションの強化が求められることになる（内閣府,2007,pp.5）。

しかしながら現実には、ハイテク産業での付加価値シェアの低下に見られるように（大塚,2010,p.1）、日本企業の国際競争力は大きく後退し、プロダクトイノベーションの強化は、一向に進展していないようにも思われる⁽³⁾。こうした状況に対しては、様々な角度から調査研究がなされているが、Christensen（1997,邦訳 pp.IX-XI）は、彼の主張する「イノベーションのジレンマ」と呼ばれる理論に基づき、今後も技術者が大企業を辞めず、新企業に出資する金融市場の仕組みが整備されないならば、日本において既存市場の最下層から攻め上がる新興企業が再び現れることはないだろうと述べている。そうであるならば、日本企業、特に大企業においては、自らが衰退し、再び既存市場の最下層から攻め上がることを強いられるまでは、手をこまねいているしかないことになる。

宮崎（2006,pp.262-266）は、Christensen（1997）の議論の中心的な概念である「破壊的イノベーション」を、「価値転換」という視点から考察し、各企業の主観的な価値や主張を体現した「製品コンセプト」の変革とそれをプロパガンダにより業界内に定着させていくプロセスとして破壊的イノベーションのプロセスを捉えた、価値転

換のイノベーションプロセスを検討している。この議論に基づけば、大企業、あるいは日本の大企業、が破壊的イノベーション（≡プロダクトイノベーション）を創出できない理由は、主観的な価値を体现する製品コンセプトの変革とそのプロパガンダを实践することが妨げられているためであると考えられる。本報告では、このうち、製品コンセプトの変革に焦点を当て、この変革がどのようなものであるかを分析することで、日本企業のプロダクトイノベーション能力強化に横たわる問題の一端を理解し、能力強化への道筋を探索することを目論む。

3. 製品構成要素と製品コンセプト変革

さて、前節で示した、価値転換のプロセスにおいては、製品コンセプトの変革が伴うものと、宮崎（2006,pp.262）は考えている。この製品コンセプトについて、宮崎（2006,p.259）は、「企業が考える価値（その製品は顧客にとって何なのか、何の役に立つのか）を主体的に当該製品に付与した意味づけ（概念）」と定義し、その変革においては、従来に無い、技術シーズと顧客ニーズの新結合が実現するとしている。この新結合の実現には、技術シーズの潜在的な応用先（用途）と自らが知覚している顧客ニーズを一気に結びつけることが必要となる（宮崎,2006,p.263）。日本企業のプロダクトイノベーション能力の強化には、この新結合が不可欠である。ここでは、製品コンセプトの変革を考察する前提となる、製品それ自体の構成を理解した上で、製品コンセプトを規定し直し、その変革を考察する。

3-1. 製品の構成要素

ところで、新製品開発にあつては、その製品が提供すべき動作属性（使用者が製品に求める用途）と物理的な製品仕様（設計上、製品に盛り込まれる用途）との間に合意を形成することが重要であるという（Crawford,1984,pp.85-86）。技術は、「ある対象物の操作を可能にする創造された人工的能力（VanWyk,1984,pp.104-105）」であり、この能力は、自然科学的な情報（理論や現象）を特定の仕事に応用するための知識である（Drucker, 1964, 邦訳 166）。製品における物理的な製品仕様は、技術的な制約条件を満たす解として見出される。一方、ニーズは、人類学的用語で定義される欲求と特定手段に関係づけられた要求とに分類される（Dosi,1982, p.149）。製品に対して求められる動

作属性は、ニーズに基づいて選択される⁽⁴⁾。

以上のことから、製品は、科学→技術→用途の経路で規定される側面と、欲求→要求→用途の経路で規定される二つの側面を持ち、これらの二つの経路で導かれる用途の一致によって製品は確定されると言える⁽⁵⁾。ここで着目したいのは、製品が、科学－技術－（一致した）用途－要求－欲求、の五つ構成要素の結合によって成り立っている点である。製品コンセプトの変革に際して、技術と要求が一気に結合されるとしても、技術と要求が直接結合していない以上、用途との結合関係を通じて新結合が実現されるという点である。また同様の理由から、技術を支える科学と用途は技術を介して結合し、要求の基礎となる欲求も用途とは要求を介して結合していることにも、留意しておきたい。

3-2. 製品コンセプト

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

3-3. 製品コンセプト変革と用途間の新結合

先に指摘したとおり、技術と要求の結合関係が、用途を介しての結合であるため、製品コンセプトの変革に伴う技術と要求の新結合は、用途の体系の変化を通じて生じることになる。この用途の体系の変化は、体系外の用途を体系内に取り入れることで生じる⁽⁶⁾。この時、個々の用途に結びついて技術と要求の組み合わせが変化し、これらの間の新結合が実現する。したがって、用途の体系の変化を生じさせること、プロダクトイノベーシ

ョン能力の向上には決定的な事柄となる。

上に述べたとおり、用途の体系の変化は、体系外の用途を取入れることで生じる。この時、用途間の新結合が生じることになる。製品コンセプトが生み出された初期、すなわちプロダクトイノベーションが生じた直後においては、標準的なデザインが確定していないため、用途の体系は不安定であり、用途間の新結合が生じやすい。したがって、技術と要求の新結合をもたらし製品コンセプトの変革も生じ易く、プロダクトイノベーションが誘発される。だが問題は、製品コンセプトが確立された段階、すなわち用途の体系が安定した段階で、プロダクトイノベーションを如何に創出するかにある。

そこで、こうした用途間の新結合を、他の製品構成要素間の新結合との関係で考察してみよう。

4. 製品構成要素の新結合

製品構成要素は、科学、技術、用途、要求、欲求の五つが想定される。これらの要素の新結合は、次の表で理解することができる。

図表 1：製品構成要素間の新結合

新 旧	科学 s	技術 t	用途 u	要求 n	欲求 w
技術 T	Ts 革新	Tt 革新	Tu 革新		
用途 U		Ut 革新	Uu 革新	Un 革新	
要求 N			Nu 革新	Nn 革新	Nw 革新

上の表では、すでに確定した旧製品を構成する技術 T、用途 U、要求 N、と体系外の科学 s、技術 t、用途 u、要求 n、欲求 w との結合可能性を示している。旧製品について、技術、用途、要求に着目しているのは、用途間の新結合に、科学、欲求が直接関わることができないためである⁽⁷⁾。この表では、用途間の新結合は、「Uu 革新」によって表現されている。この Uu 革新は、旧来製品に体系外の用途を導入することを意味しているが、製品コンセプトが確定した段階では、こうした革新を自発的に構想することは難しい⁽⁸⁾。Uu 革新が生ずる可能性は、Ut 革新、Un 革新に依存しているものと考えられる。Ut 革新は、既存の用途 U に異質な技術 t を結合させ新たな効果や品質をもたらし革新である。一方 Un 革新は、既存の用途 U によって異質な要求 n を充足する結合関係である。Ut 革新は、技術 t に結合している異質な用途との関係をその後にもたらし、また Un 革新は、要求 n を充足して異質な用途との関係をその

後にもたらし。結果として、Ut 革新、Un 革新の後に Uu 革新の可能性が高まるのである。

5. プロダクトイノベーションの三相

Uu 革新が、その前駆的な Ut 革新、Un 革新によってもたらされることを認識した場合、上の表にはさらに二つの革新の流れを、我々は見て取ることができる。すなわち、Tt 革新とその前駆的な Ts 革新と Tu 革新、Nn 革新とその前駆的な Nw 革新と Nu 革新である。Uu 革新を中心とした革新の流れをは、用途間の新結合をもたらし革新の流れであり、用途相と呼ぶことができるだろう。Tt 革新を中心とした流れは同様に技術相、Nn 革新を中心とした流れは、要求相と呼ぶことができる。すなわち、プロダクトイノベーションには、技術、用途、要求の三相が、少なくとも存在しているのである。

図表 2：三相のプロダクトイノベーション

新 旧	科学 s	技術 t	用途 u	要求 n	欲求 w
技術 T	技術相				
用途 U		用途相			
要求 N			要求相		

ここで注目すべきは、用途相の Ut 革新と技術相の Tu 革新、用途相の Un 革新と要求相の Nu 革新が、相の間の転移を可能にしている点にある。この相の転移は、新技術による製品コンセプトの変革や新市場を製品コンセプトにもたらし、破壊的なイノベーションの創造を可能にするものと考えられる。

6. 相転移の促進

ここまでの考察から我々は、日本企業のプロダクトイノベーションについて、一つの重大な欠陥の可能性を指摘することができる。すなわち、日本企業の技術力や営業能力が必ずしも低くないとすれば、プロダクトイノベーション能力の強化が進まない状況は、用途相におけるイノベーション創出能力が欠如していることを示唆するのである。技術相・要求相でのイノベーションがその相の中で止まり、基礎技術への傾倒、顧客志向の徹底が、一層、相転移を難しくしているのではないだろうか。そうであるならば、これまでの技術相、要求相でのイノベーション成果を、製品コンセプトに結晶させるための相転移の促進が、日本企業に求められていると言える。

この場合、Tu 革新と Ut 革新、あるいは Nu 革

新とUn革新を接続することが重要になってくる。Tu革新は、旧製品の技術Tを体系外の用途uに用いることを意味しており、これを旧製品Uの技術を代替するUt革新に接続するということは、異なる製品のTu革新を旧製品のUt革新に接続することを意味している。つまり、異なるプロダクトイノベーションを目指した活動を連携させるような活動が、相転移には必要になるのである。同様に、Nu革新とUn革新を接続する場合には、市場側での異なるプロダクトイノベーションに向けた活動を連携させることが必要になる。連携させるべきイノベーション活動は、事前には認識されておらず、これを如何に連携させるかが、問題になる。

7. おわりに

本報告では、日本企業におけるプロダクトイノベーション能力の向上に横たわる問題を、プロダクトイノベーションにおける三つの相を分析することで検討した。日本企業においては、プロダクトイノベーションの三相、すなわち、技術相、用途相、要求相のうち、用途相でのイノベーション創出能力が欠如しており、技術相、要求相のイノベーションを如何に用途相に転移させるかが、今後の課題であることを指摘した。相転移のための具体的な方策は、本報告では検討できなかったが、異質なイノベーション活動を連携させることにその手掛かりがあるものと考えられる。

8. 参考文献

- Christensen, C. M.(1997), The Innovator's Dilemma,(玉田俊平太監修、伊豆原弓訳(2001),『イノベーションのジレンマ』,翔泳社).
- Crawford,C. M. (1984), " Protocol: New tool for product innovation," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.1, No.2, pp.85-91.
- Dosi, G. (1982), " Technological paradigm and technological trajectory," *Research Policy*, Vol.11, pp.147-162.
- Drucker, P. F. (1964), *Managing for Results*, Harper and Row Publishers (野田一夫,村上恒夫訳(1964),『創造する経営者』,ダイヤモンド社).
- 安部忠彦(2005),「技術革新と社会・経済・市場」,原陽一郎,安部忠彦責任編集,『イノベーションと技術経営』,丸善,第2章,pp.17-28.
- 伊丹敬之(1984),『新・経営戦略の論理』,日本経済新聞社.
- 伊藤善夫(2000),『経営戦略と研究開発戦略』,白桃書房.
- 加藤久明(2010),「持続可能なイノベーションに関する一考察」,『政策科学』,17 巻, 特別号, pp.65-75.
- 宮崎正也(2006),「価値転換のイノベーション・プロセス」,『研究 技術 計画』,Vol.21, No.3/4, pp.252-268.

- 内閣府(2008),『平成 18 年度「イノベーションの出口側」にかかる調査』, <http://www8.cao.go.jp/cstp/stsonota/deguchi/deguchi.html>,2013.3.16.
- National Science Foundation(2012), Science and Engineering Indicators 2012,Appendix Table 6-11, <http://www.nsf.gov/statistics/seind12/appendix.htm>,2013.3.16.
- 大塚哲洋(2010),『日本企業の競争力低下要因を探る』,みずほレポート.
- Schumpeter(1926),*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2, Aufl., (塩野谷祐一,中山伊知郎,東畑精一訳(1977),『経済発展の理論 (上)』,岩波書店).
- Utterback, J. M.(1994),*Managing the Dynamics of innovation*, Harvard Business School Press,(大津正和,小川進監訳 (1998),『イノベーション・ダイナミクス』,有斐閣).
- VanWyk, R. J. (1984), " Panoramic scanning and technological environment," *Technovation*, Vol.2, pp.101-120.

- 学術雑誌データベース検索システムである ProQuest の Central データベースにおいて (2013 年 3 月現在)、タイトルに"innovation"を含む査読付きの論文数は、19060 年代 (1960 年から 1969 年、以下同様) の 49 件から、1970 年代には 271 件に増加し、1980 年代は 996 件、1990 年代は 3663 件、2000 年代は 9301 件と 10 年間で 3 倍前後のペースで増加している。2010 年から 2012 年までの 3 年間では、4766 件と若干そのペースは減速しているものの、増加傾向は変わらない。
- 新しい組織によってもたらされるイノベーションは、プロダクト、プロセスのいずれにも関わる (原・安部,2005,p.24)。
- ハイテク製造産業の付加価値産出額の世界シェアでは、2005 年で、米国 29.5%、日本 15.1%、中国 9.7%であったが、2010 年には、米国 27.6%、日本 12.7%、中国 18.8%となり、中国の躍進が顕著である。米国も低下しているが、日本はさらに大きく低下させている (National Science Foundation,2012,Appendix Table 6-11)。
- 本報告では、この後、一般的な「ニーズ」を「要求」とし、「欲求」を「ウォンツ」に対応する概念として呼称する。
- 二つの経路から導かれたすべての用途が一致するとは限らない。むしろ、多くの用途が、実際には一致の可能性があるにも関わらず、打ち捨てられてしまうところに、製品開発の困難さがある (cf. 伊藤 (2000))。
- 体系内の用途間の連携・分離動作の関係の変化も技術と要求の新結合をもたらす可能性があるが、体系内での組合せの変化であることから、比較的小さな変革に止まる。
- 科学は技術を介して、欲求は要求を介して、それぞれ用途に結合していることを、第 3 節にて述べた。
- 伊藤 (2000) においては、こうした構想をもたらす経営戦略の特性を検討している。

破壊的イノベーションの再考

○王猛(アジア・国際経営戦略研究科)

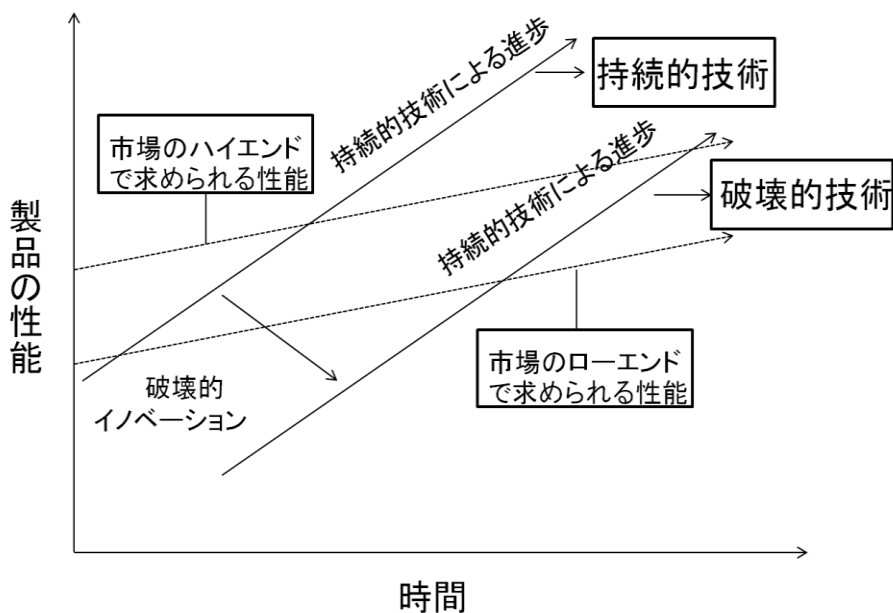
キーワード：破壊的イノベーション、ローエンド、新市場、融合

大企業は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。本研究は、大企業において、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを同時的に遂行するための経営戦略を探究することを目的としている。本稿は、破壊的イノベーションの定義を考察し、破壊的イノベーション戦略の検討である。

1 破壊的イノベーションの既存概念について

Christensen(2001,p9)により、製品の性能を高める効果を持つイノベーションは持続的イノベーションである。製品の性能を引き下げる効果を持つイノベーションは破壊的イノベーションである。製品の性能を高めるか、引き下げるかは定義のキーワードである。Christensen(2001,p10)は、図 1-1 に示した通り、「製品の性能」と「時間」二つの軸で、破壊的イノベーションのモデルを述べた。破壊的イノベーションには、「単純」、「低価格」、「性能が低い」という三つの特徴がある(Christensen,2001,p304)。

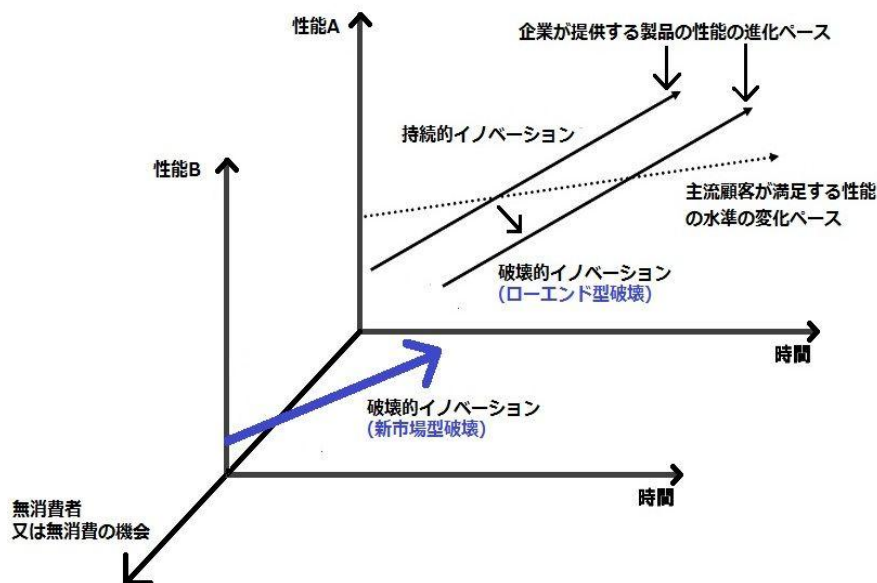
図表 1-1：持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響



(出典：Christensen, 『イノベーションのジレンマ』 2001,p.10)

二年後、Christensen(2003,pp.55-60)は、破壊的イノベーションについて、「新しい顧客」という新しい軸を増やした。即ち、図 1-2 に示したように、元々の「製品の性能」と「時間」から「製品の性能」、「時間」と「無消費者また無消費の機会」に変更した。二つの種類を明確に確定した。これは、「新市場型破壊」と「ローエンド型破壊」である。

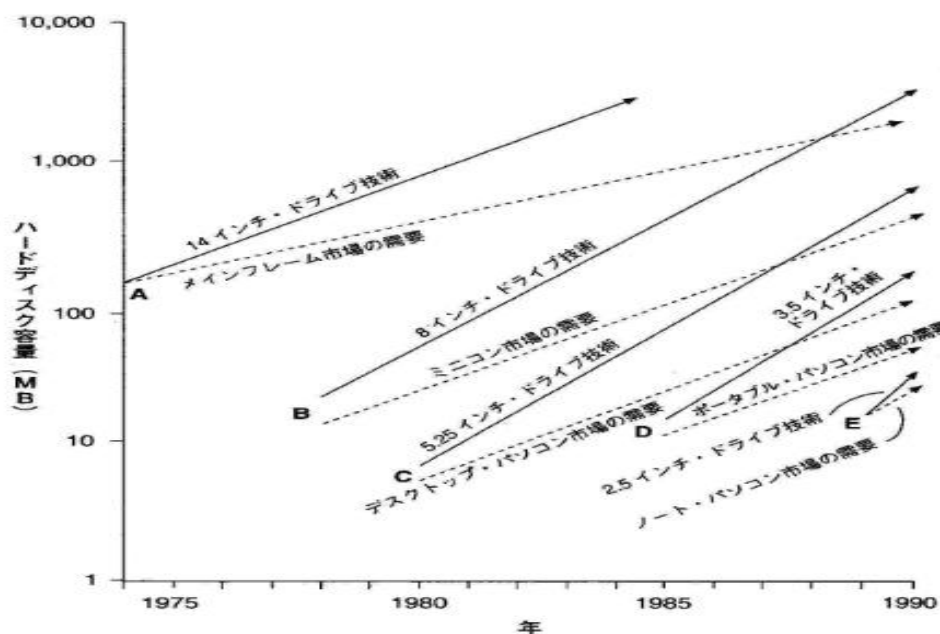
図表 1-2 破壊的イノベーション・モデルの第三次元



(出典：Christensen, 『イノベーションへの解』 2003,p.55)

Christensen の破壊的イノベーションの定義を明確にするため、ディスク・ドライブの事例をレビューする。急速に変わっている市場ニーズを満足するため、各社はディスク・ドライブの容量を縮小し、サイズが小型化した。ディスクの直径は 14 インチから 8 インチ、5.25 インチ、3.5 インチ、そして 2.5 インチから 1.8 インチへと縮小した(図 1-3)。

図表 1-3：固定ディスク・ドライブの重要容量と供給容量の軌跡の交差



(出典：Christensen, 『イノベーションのジレンマ』 2001,p.45)

表 1-1 は、これらがいかに破壊的かを示すものである。1981 年のデータに基づき、まだ市場に出て一年となっていない新しいアーキテクチャーである 5.25 インチ・ドライブの平均的な性能データと、当時ミニコン・メーカーが採用していた標準的なドライブである 8 インチ・ドライブの平均的な性能データを比較してみた。実績あるミニコン・メーカーにとって重要な指標である容量、1MB あたりコス

ト、アクセス・タイムでは、8 インチ製品のほうがはるかに優れている。しかし、5.25 インチのドライブは小型、軽量、低価格で、大人気な製品になった。即ち、5.25 インチのドライブは8 インチの既存製品より、容量、スピードなどの性能が低い。しかし、安価で市場のシェアを取った。所謂、ローエンド型破壊で成功を収めた。

表 1.1 破壊的イノベーション—5.25 インチ・ウィンチェスター・ディスク・ドライブ(1981 年)

	8 インチ・ドライブ	5.25 インチ・ドライブ
属性	(ミニコン市場)	(デスクトップ・コンピュータ市場)
容量(MB)	60	10
容積(cm ³)	9275	2458
重量(kg)	9.5	2.7
アクセス・タイム(ミリ秒)	30	160
1MB あたりコスト(ドル)	50	200
価格(ドル)	3000	2000

(『ディスク/トレンド・レポート各号のデータ』)

破壊的イノベーション定義の再考

世の中に、様々な製品は破壊的イノベーションと考えられる。しかし、上述の破壊的イノベーションの特徴とずれている。例えば、昔のウォークマンと現在の話題製品 LED ランプなど。ウォークマンの開発は、歩きながら音楽を聴くことの夢を叶えた。当時のステレオと比べれば、破壊的イノベーションの発明だと言える。しかし、最初のウォークマンの価格が高かった。市場もあまり変わってなかった。即ち、破壊的イノベーションの特徴により、開発したウォークマンはローエンド型破壊でもないし、新市場型破壊でもない。LED ランプも同じ問題である。だから、Christensen の破壊的イノベーションの定義が不十分だと推測される。性能を高めるし、市場もあまり変更してないが、破壊的イノベーションも行える場合がある。ウォークマンと LED ランプは破壊的イノベーションと考えられる理由は、パラダイムの変更があったからである。ウォークマンは、顧客の既存の考え方を変えた。LED ランプは、ランプの製造技術を変更した。つまり、少なくとも「低性能」、「新市場」、「パラダイムの変更」という3つの要素で破壊的イノベーションであるかどうかを判断するべきだと考える。

破壊的イノベーション戦略

大企業は製品の性能を引き下げることが苦手であるから、破壊的イノベーションへの対応が難しいと指摘される。大企業は経営資源も豊富であるし、研究開発能力も高いである。パラダイムの変更を通じ、性能を引き下げなくても、破壊的イノベーションの起こる場合があるから、大企業は破壊的イノベーションへの対応性も高くなるかもしれない。

しかし、実際にどのような戦略を採用すれば、破壊的イノベーションを促進できることが問題になる。

小沢(2005)により、製品の評価軸を多様化になれば、イノベーションの促進ができる。様々な技術を組み合わせることを利用し、パラダイムを変更する可能性が高くなる。

Christensen(2001,p13)により、大企業では、すぐれた経営慣行が持っている。このすぐれた経営慣行が失敗する要因になる。これまで以上に綿密に計画し、懸命に努力し、顧客の意見を受け入れ、長期的な視点に立つことは、全て問題を悪化させることになる。安定した実行力、商品化のスピード、総合的な品質管理、プロセス・リエンジニアリングも悪影響を与える。破壊的イノベーションを促進するた

め、すぐれた経営慣行を打破する必要がある。

オープン・イノベーションを利用し、破壊的イノベーションを促進できる。オープンにより、社内と社外の情報を交換する。必要な技術を、迅速に獲得できる。使えない技術を他社に提供し、研究開発資源を活用できる。そうすると、製品の研究開発時間を短く、コストを削減し、破壊的イノベーションを行い可能性が高くなる。

イノベーションのジレンマを回避するため、持続的イノベーションをどの程度まで促進するか、破壊的イノベーションをどう促進するか、企業は常に考えられている。市場のニーズを把握できるかどうかがこの答えの鍵である。神岡(2013,p.79)により、マーケティング機能が重視されていないから、問題に陥る。技術研究開発部門とマーケティング部門が融合することで、イノベーションを促進でき、企業の競争力を高める。

今後の課題

まずは、破壊的イノベーションの考察が不十分である。さらに、パラダイムの範囲が広すぎ、破壊的イノベーションの本質への研究が難しくなる。適切な経営戦略をまだ徹底的に提出できなかった。これも、今後の課題として、研究する。

参考文献

1. 鈴木康之(2007)「企業における新規開発および既存活用 of イノベーションを並行して実現するデュアル・イノベーション・マネジメント・システム」,『研究技術計画』,vol.22,No.3/4,2007
2. 久川桃子(2009)「シャープと東芝ライテック激突電球型 LED の 4000 円巡る攻防」Nikkei Ecology 2009.08,pp.12
3. 神岡太郎(2013)『マーケティング立国ニッポンへ』,日経 BP 社
4. 小沢一郎(2005)「進化的イノベーション・モデルの検討ー写真システムの進化を題材としてー」,三田商学研究,vol48,No.4,2005
5. Paul Ffield,(1992)Marketing Strategy, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxfor (小山良訳(1997)『マーケティング戦略』,白桃書房)
6. Christensen, C. M.,(2001)The Innovator's Dilemma, Harvard Business Review Press (伊豆原弓訳(2001)『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社).
7. Christensen, C. M and Raynor, M . E,(2003)The Innovator's Solution, Harvard Business Review Press (櫻井祐子訳(2003)『イノベーションへの解』, 翔泳社).
8. Christensen, C. M.,(2011)The Innovator's DNA, Harvard Business Review Press (櫻井祐子訳(2012)『イノベーションの DNA』, 翔泳社).
9. March, J.G.(1991)Exploitation,Organization Science, 2(1), pp.71-87.
10. Paap,Jay and Ralph Katz,(2004) Anticipating Disruptive Inonovation, Research-Technology Management, 47(5), pp.13-22.
11. Smith, W. K. and Tushman,M.L,(2005)Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, Organization Science, 16(5), pp.522-536.

(A103)

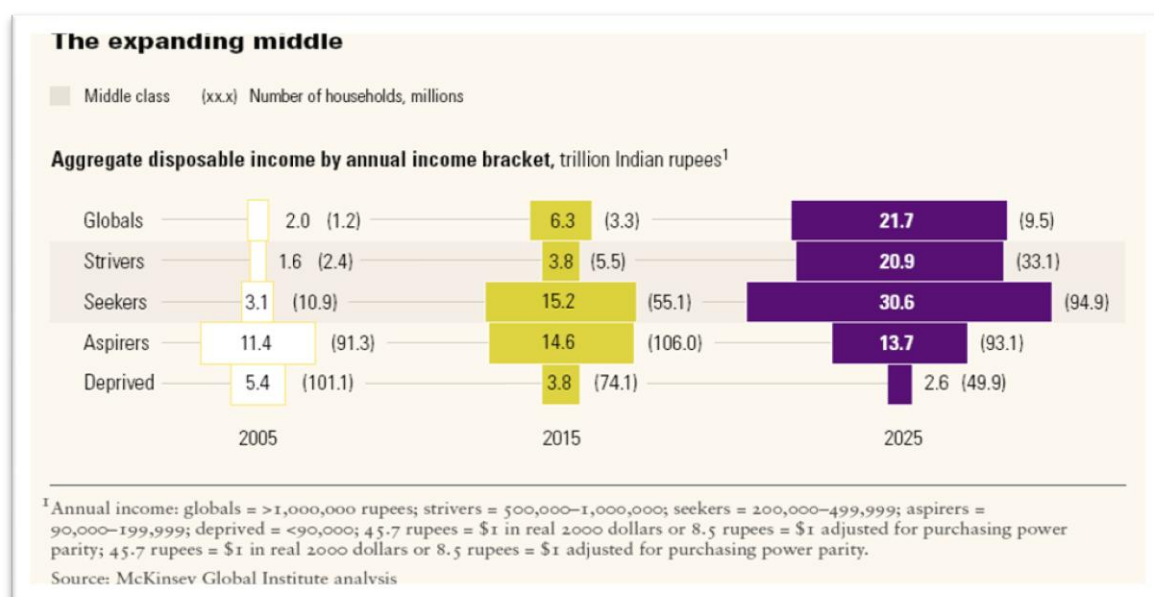
インド市場開拓とM&A及び合併経営

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

先進国が景気低迷を余儀なくされる一方、インドを含む新興国が高成長を維持している。2003年にゴールドマン・サックスが発表した『Dreaming with BRICs: The Path to 2050』は、2050年には、インドの経済規模は中国、アメリカに次いで第3位になることを示した（日本は第4位）（Goldman Sachs [2003]）。これは、インド経済の成長潜在力を評価する上で強い影響力を持った。これ以降、インドは、ブラジル、ロシア、中国とともに「BRICs」と呼ばれ、新興国（emerging economies）の代表として、世界が注目されることになった。

図表1は、インドの中間所得層について、McKinsey グローバル研究所が作成したものである。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（ボリュームゾーン）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。

図表1: インドミドル層の増加傾向



IMF report より

経済成長に伴い富裕層に続く中間所得層が急激に拡大しており、もっとも購買力の高い消費帯（ボリュームゾーン）として大きな市場を形成しつつある。これまで海外で事業を展開する日本企業は、先進国市場や、途上国では比較的所得の高い富裕層を対象として、日本と同等の高機能・高付加価値の製品の供給を主眼とする戦略をとってきたのである。こうした富裕層向けの商品は利益率が高く、日本製品のブランドの信認を高めることに貢献してきたが、その反面、市場規模はあまり大きくなく、さらに円高下では価格競争面でも決して優位にはならない状況を迎えている。今後の市場トレンドとしては、中間層の増加は巨大であり、現地の購買力に合わせた「価格」と相応の「品質」を備えた戦略製品を投入し、「ボリュームゾーン」を囲い込むことが、市場開拓の鍵といえるのである。

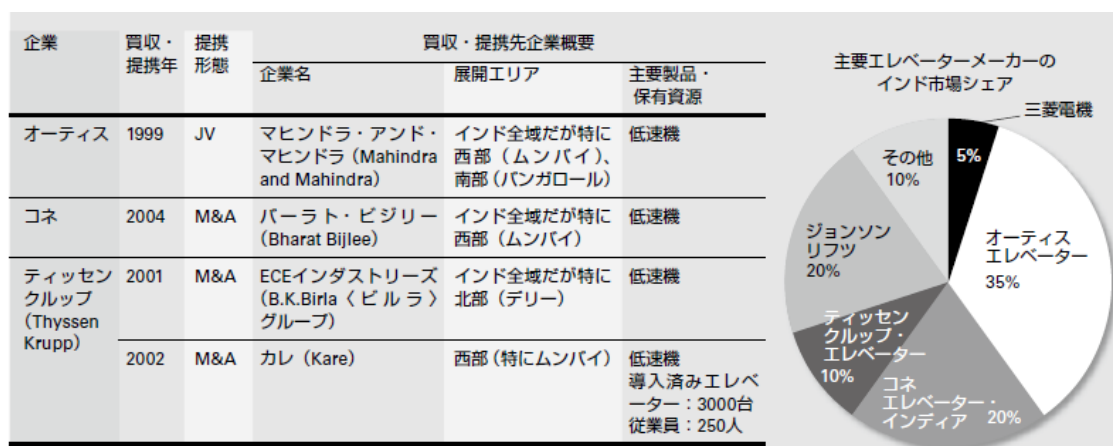
インドのような広大な国においては、消費市場がどこで広がっているのかという地理的視点も不可欠である。インドの国土面積は329万平方キロメートルと日本の約9倍に相当する。当然のことながら、消費市場は地理的に均一に分布しているわけではなく、市場の選定によって輸送コストは大きく異なる。ボリュームゾーン戦略では、単純な安物ではなく、現地社会特有の中間層のニーズに応えた製品を投入し、手頃な価格設定が成功する鍵になると述べたのである。しかし、インド特有の流通事情をここで紹介したい。インドは、道路、鉄道などの交通インフラの整備の面で非常に遅れている。特に、鉄道網が発達していないため、物流は陸路に頼らざるを得ない状況である。インドに進出する企業にとって、商品をお客のところまで届けられる、販売網を作ることが優先される。ところがインドで販売網を構築することが簡単ではなく、失敗で終わることも考えられる。人口の少ない小規模の町を中心に国が発達していることと、企業型小売業が余り発達していないことを理解しなければならないのである。約627,000の町が、およそ3,200,000平方キロメートルに点々と散在しているうえ、人口12億人のなか約2億人が僻地に住んでいる。人口が5000人以下の町が13,113個もある（Ministry of home affairs INDIAのホームページ）。このような事情のなか、インド全土をカバーできるような販売網を構築できることはとても困難だと考えられる。

インド全国をカバーして事業展開する場合、大規模な販売・アフターサービス組織が必要となる。特に、中国のような総代理店がほとんどないインドでは、どこかに依頼すればすぐに全国レベルで販売できるということはあまりない。そのような環境のなか、インドの地元メーカーと提携することで、販売ルートを効率的に確保しシェア獲得に成功している例が挙げられている。たとえばエレベーター業界では、販売ルートを提携によって獲得する動きが目立っている。そもそもエレベーター業界は、エレベーターを設置した後は、24時間・365日体制でメンテナンスサービスを提供しなければならないが、エレベーター1台の為だけサービスマンを1都市に配置していても採算が合わないのである。

また、このメンテナンス手数料が売り上げの一定割合を占めていることから、サービス対象となるエレベーターが一定数以上ストックされてくると、販売価格からその分を差し引いて販売価格を抑えるビジネスモデルになっている。そのために、ストックをいかに増

やし、優秀なサービスマンを確保・育成できるかが事業場の勝負どころとなってくる。この点、欧米メーカーは、有力なエレベーターメーカーを各地域で買収するか合併会社を設立し、ストックを増やして競争力を増やしてきた（図表2）。

図表2：欧米エレベーターメーカーが買収・提携したインド地元企業



欧米企業のみならず、最近では日本企業の地元企業との提携及びM&Aが目立つようになった。第一三共は研究開発に多額の投資をすることによって新薬を作り出し、日本、アメリカ、欧州など主に先進国で事業展開している優良な日系企業である。2008年日系企業の第一三共がインド製薬業界のトップ社であった、ランバクシー・ラボラトリーズ (Ranbaxy Laboratories Limited) を4628百万（米ドル）で買収し、ランバクシーの64%の株を取得した。新興国企業との提携とgeneric企業との提携は日系企業で初めての事例でもある。日系企業のドコモは日本国内の携帯電話普及台数が1億台を超えている。そのドコモは収益力強化を目的に、国際事業を拡大している。アジアで中国、フィリピン、バングラデッシュ、台湾など地域へ事業展開したドコモは2008年インドへ進出し、ICT（Information and Communication Technology）業界へ参入した。ドコモのインド進出は独資アプローチではなく、M&Aアプローチであり、インド現地企業であった、タタグループのTTSL社の株26%を買収し、資本提携を結んだ。その出資額は2640億円であった。取得株式比率を26%としたのは、インドの法律により25%超の株式を取得すれば、ドコモがタタの経営の重要案件への拒否権を持つことになるためだという。ドコモは日本の携帯電話市場でトップシェアの経験を生かし、インド経営にも積極的に参画し、成功している。

家電メーカーの松下電工は電気製品業界で優良な日系企業である。その松下電工のインド進出の際のM&A事業戦略について述べる。松下電工は、2007年インド最大の電材メーカーであるアンカー・エレクトリカルズ（ムンバイ市）を約500億円で買収し、インド電気市場へ本格参入した。アンカー社はコンセントやブレーカーといった配線器具や照明器具（電材）の製造・販売会社で、インド国内の配線器具で35%（台数ベース）のシェアを持つトップ企業であった。買収前、2006年アンカー社の売上高は240億円であった。松下は

買収スキームとして、アンカー社の経営に参加する形で、株を 80%買収し、マジョリティーを取得した。さらに、2009 年には完全子会社化されている。

松下電工のアンカー買収について“東アジア市場攻略にかけたほどの年月はかけられないという認識と、インドの規格に適合した製品群を保有していなかったという事情もあり、自力だけでの参入は難しいと判断した。「時間を金で買う」という考えで、市場参入機会を探っていたところ、アンカー社の買収案件に遭遇した次第です。複数の欧米企業もオファーを出していたのですが、最終的には当社が買収することになり、今に至っています。”とパナソニック執行役員の有井利英氏が語っているⁱ。

インド事業成功するために最も効率的なマネジメントシステムはインド現地で戦略的な M&A 及び合併を行いながら、BOP, MOP, TOP 市場戦略で中長期的視点から主にボリュームゾーンを目指して、市場確保して行く方法であると結論づける。そのために日系企業のトップ経営者のチャレンジ精神やコミットメントとグローバルアライアンス精神などが必要である。

ⁱ 家族経営から組織経営へ、アンカー・パナソニック、インド新聞
http://indonews.jp/interview/vol3_01.html

参考文献

1. R.C.BHARGABA(著)、島田卓(翻訳)(2006 年)『スズキのインド戦略』中経出版。
2. インド・ビジネス・センター(編著)、島田卓(監修)(2011 年)『インドビジネスマップ、主要企業と業界地図』B&T ブックス日刊工業新聞社
3. 天野倫文(2007)「インドネシアバイク市場とものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』第 6 巻 9 号
4. 天野倫文(2009)「新興国市場戦略論の分析視角：経営資源を中心とする関係理論の考察」『JBIC 国際調査室報』第 3 号,
5. 天野倫文・高婷(2010)「日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成：北京進出小売業のケーススタディ」『赤門マネジメント・レビュー』第 9 巻 3 号
6. 朴英元(2009)「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略：現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」『赤門マネジメント・レビュー』第 8 巻 4 号
7. 日本経済研究センターの世界経済長期予測総括表
(<http://www.jcer.or.jp/research/long/detail3532.html>)
8. 在インド日本大使館のホームページ <http://www.in.emb-japan.go.jp/>
9. 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
10. 日本貿易振興機構-JETRO(<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>)

現行の会計制度における環境会計の役割

- 統合レポートへの道 -

○筑波由美子（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程）

《はじめに》

本研究は、現行の会計制度における財務報告において、近年、非財務情報が重要な価値をもつようになった。環境会計は、環境コストを把握することを目的としていたが、今では環境配慮型経営の取組は、企業の持続的な発展と社会的責任であり、経営方針や経営の意思決定に役立つ情報として不可欠なものとなっている。

環境経営に積極的に取組む企業は、企業イメージや企業評価が高く、企業戦略や差別化をも生みだし、売上高の上昇もみられる。

企業の経営環境の変化に伴い非財務情報量は、定量情報や記述内容が多くなり、情報量の肥大化は、情報の重複化、理解度の低下を招き始めていることが懸念されている。

広瀬（2013, p. 262 参照）は、今後、ビジネスモデルの変化とともに非財務情報取引がますます重要になり増加傾向にある。非財務情報は、開示規定やガイドラインが存在していないため、制度設計が立ち遅れていると述べている。

Richard H. Thaler, Will Tucker (2013, p. 8) は、情報開示の進展によって市場の効率性が高まると述べている。

非財務情報の開示要請の高まりからも、財務報告において、財務情報と非財務情報との関連性をもたせていく必要があるだろう。

先行研究には、ドイツの環境管理会計の手法から応用と展開の可能性を検討する。また環境管理会計の普及にむけた国連持続開発可能（UNSD）の取組を辿り、環境管理会計の範囲の拡大について、その必要性を検討する。

非財務情報の開示の現状については、環境経営に積極的に取組む企業の環境・CSR 報告書を、企業間で比較し、その開示内容の現況から統合レポートの必要性を述べる。

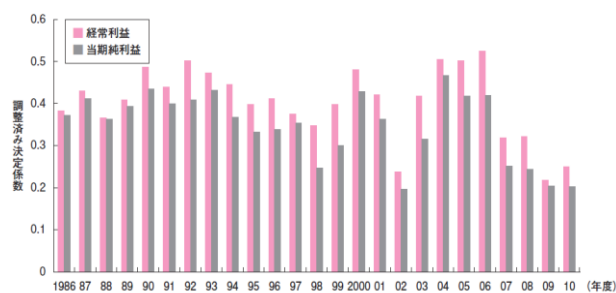
2010 年に英国で設立された国際統合報告委員会（IIRC）は、統合報告の普及を促進している。グローバルな合意を築くとともに、よりよく複雑性に対応できるフレームワーク構築で、さまざまな報告を統合し、まとめていくことである（2011, p. 3 参照）。

新たな報告アプローチの必要性を検討する。

1. 財務情報と非財務情報の現状

財務報告は、財務情報と非財務情報を区分しており、その財務報告について十分に情報が開示されていないという指摘がある。

図表 1 財務情報の価値関連性の推移（1986-2010）



（注）純資産と利益（経常利益、当期純利益）を説明変数、株式時価総額を被説明変数とする線形回帰分析を実施。各変数は前期純資産で控除。縦軸は各モデルにおける調整済み決定係数。

出所：加賀谷，2012

加賀谷(2012)の調査によれば、「21 世紀に入り企業が開示する、財務情報の有用性が問題視されている。財務情報開示の目的の 1 つは、それが企業の価値を予測するのに、有用な情報を提供することにある。これを「価値関連性」という。ところが、こうした価値関連性の低下を裏付ける実証

的な証拠が、相次いで提示されている」と述べている。

財務情報と非財務情報の関連性のある報告のあり方として、湯田（1999, p. 226 参照）は、従来の企業会計目標に、環境保護目標を加えるためには、それに適合する新たな情報システムが必要になる。その際の問題として、伝統的企業会計目標と環境保護目標の間の相合独立、環境保護目標の達成プロセスを支援する手段の開発を指摘し、その方法論には2つの戦略的手法が考えられる。

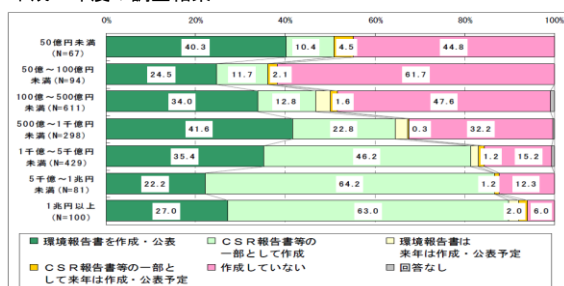
伝統的企業会計目標と環境保護目標を支援する統合会計システムの開発と、環境保護目標を支援する独立した情報システムを追加的に開発するもので、伝統的企業会計の貨幣システムと2本立てで行うことが考えられると述べている。

年次報告書に非財務情報を組み入れた報告を行っている企業は未だに少なく、環境・CSR報告書などで、非財務情報を開示する企業がほとんどである。非財務情報量の肥大化は、情報の重複化や理解度の低下を招き始めている。

現況の財務報告において、非財務情報が重要な価値をもつようになり、情報開示のあり方を見直していく必要があるだろう。

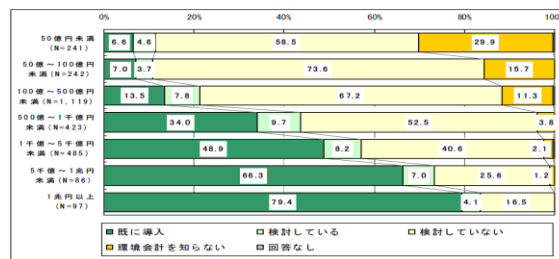
環境会計を導入する必要性については広く認識され、実施する企業は増加し続けているが、導入メリットは事業規模などによって、差があるため、全ての企業が得られるものではない。

図表2 環境会計の導入状況（売上高別）
平成21年度の調査結果



出所：環境省，2010

平成22年度の調査結果



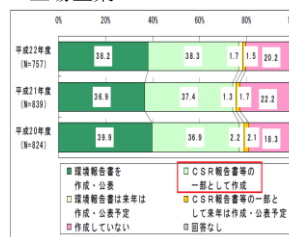
出所：環境省，2012

環境・CSR報告書は、任意作成であり、開示内容は各企業の裁量に委ねられている。情報の受け手が求める情報と、開示できる情報にはギャップが生じている。

環境・CSR報告書は、各社ごとでフォームや記載方法にバラつきがあり、目標設定、実績評価など、独自の指標や評価基準で行われている。そのため、記載情報を企業間の比較することは難しく、一定の評価基準が必要になっていくだろう。

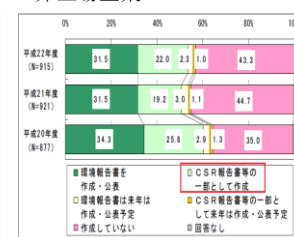
図表3 環境報告書の作成状況

<上場企業>



出所：環境省，2012

<非上場企業>



環境報告書を作成する企業は、徐々に減少傾向にあるが、従来の報告書から、CSR報告書の一部として作成する企業が増加している（図表4）。

（1）地球環境問題が企業の財務に与える影響
近年の異常気象がもたらす未曾有の災害規模は、企業の財務に巨額のダメージを与えるようになった。1950年代のわが国の公害問題は、特定の地域に集中していたが、経済発展とは裏腹に環境を酷使した度重なる負担によって、公害問題は地球環境問題へと規模を拡大していった。

わが国は世界に先駆けて深刻な公害問題を発生させたとして、ドイツのマネジメント関連の文献に、1956年の「日本政府による水俣病の公式見解の表明」が最初に自然環境に悪影響を及ぼした出来事になったと論じられている（湯田，1999，

p. 28 参照)。

1960 年代まで、先進国は資源やエネルギーは、永久的に限界がないという考えがあった。現在の環境において、資源の枯渇問題、環境の悪化により、地球環境を維持する取組みを行う必要性は高まり続け、企業の経営環境は、利益を追求するだけではなく、環境に配慮し、改善に向けた取組み姿勢が評価されるようになった。環境に積極的に取組む企業イメージは、企業の競争戦略を生み出す新たな付加価値をもたらしている。

図表 4 公害問題から地球環境問題へ

	社会	環境省
1950～60年代	4大公害(水俣病、新潟水俣病、イタイタイ病、四日市ぜんそく)をはじめ、全国各地で公害問題が発生し深刻化	1967公害対策基本法を制定 1968年大気汚染防止法・騒音規制法制定
1970～80年代	1972年ストックホルムで国連人間環境会議で人間環境宣言採択、1973年名古屋宣言、1975年ラムサール条約、ワシントン条約発効 1987年ブルトン委員会が東京会合で「我ら共有の未来」を発表し、「持続可能な開発」の概念を提唱	1970年公害国会、公害対策本部を設置、水質汚濁防止法制定 1971年環境庁発足 1972年自然環境保全法を制定 1988年オゾン層保護法制定
1990年代	1992年リオデジャネイロで地球サミット開催 気候変動枠組条約・生物多様性条約署名 1997年京都議定書の採択	1992年自動車 Nox 法定値の保存法制定 1993年環境基本法制定 1995年容器包装リサイクル法制定 1996年金融リサイクル法制定 地球温暖化対策推進法制定
2000年代	2002年南アフリカ・ヨハネスブルグで持続可能な開発に関する世界首脳会議開催 2005年京都議定書発効、2008年北海道洞爺湖サミット開催 生物多様性基本法制定 2009年気候変動枠組条約第15回締結会議(COP15)開催 2010年生物多様性条約第10回締結会議(COP10)愛知県名古屋市開催	2000年循環型社会形成推進基本法等、循環関係法6本が成立 2001年環境促進法 2004年外来生物法制定

出所：環境省(2010)を基に筆者作成

著しい経済発展を遂げている新興国の環境問題は深刻化である。特に中国においては、1950 年代のわが国の公害問題を彷彿とさせており、早急な対策が行われなければならない現況である。

企業の環境コストや、財務状況を把握するうえで環境会計は、重要な会計ツールの役割を担っている。

現行の会計制度の機能および範囲の拡大の必要性は、環境に起因する情報を十分に開示し、非財務情報を財務情報へと組入れ、情報の関連性を高めていくことになるだろう。

2. ドイツの環境管理会計の発展経緯

旧西ドイツを中心に、社会報告書として利用されていたグチアルビランツは、1970 年代から 80 年代はじめにかけて、展開されていた環境情報の報告書である。1980 年代をピークに情報の信頼性が低いことなどの批判から、急速に停滞していっ

た。その後、エコロジカルな部分と、将来に対する潜在的なリスクを明示する、企業経営者のエコロジ的な経営意識を実行するうえで、重要な情報を提供することができる、エコビランツが登場する。エコビランツは、多くの研究者や研究機関によって、次第に材料・エネルギー・エコビランツや企業のための、エコビランツに適用されていた(湯田, 1999, P. 66 参照)。

湯田(1999)は、伝統的企業会計目標と環境保護目標を、同時に達する統合型の会計情報システムを構築する必要があるとして、貨幣単位の環境原価計算と物量単位の環境負荷計算(エコビランツ)の2つの計算を組み合わせることによって、環境会計情報システムの中核を、構築することが可能になると述べている。

3. 環境・CSR 報告の比較可能性

環境経営に積極的に取組み、実績評価の高い4社を取り上げる。環境・CSR 情報の開示情報を比較し、開示のあり方から統合レポートの必要性を検討する。

電子機器業界は、早い段階から環境報告に対する取組が進められていることから、富士通、東芝、シャープ、富士ゼロックスの環境データを用いて、開示の現状をそれぞれ見ていく。

4. 統合報告の必要性

近年、注目を集め始めた統合報告は、財務報告のあり方をより良い報告書へと導くものとして、非財務情報との関連性を持たせた、情報開示の普及が進められている。

IIRC CEO の Paul Druckman 氏は、2011 年の後半から 2013 年にかけて、統合報告のフレームワークの作成を進め、統合報告の重要性、統合報告が今後主流になっていく認識を広めている。統合報告のフレームワークは 2013 年末に公表し、2014 年に向けた協議を開始される。IIRC Independent Director の Jane Diplock 氏は、「財務のみに焦点

を当てるのではなく、よりホリスティックな報告によって、真の長期的価値を報告する企業が実際に存在すれば、長期的投資の実践に向けて、より大きな自信を与えることができるでしょう。」と述べている（会計・監査ジャーナル，2013）。

非財務情報を財務情報に組込む報告内容はまだ少なく、財務報告では区分された情報であるために、財務情報と非財務情報の関連性が低く見えているだろう。

川野(2013, p. 23 参照)は、企業の管理会計に求められるのは、経営成績と財政状態の向上の最終結果としての企業価値向上に結び付く、ストーリー化¹された管理会計体系の構築であると考えたと述べている。

《おわりに》

現行の会計制度における財務報告の現状において、財務情報と非財務情報の関連性を高め、より透明性の高い財務報告としての機能を持たせていく必要があるだろう。

企業の経営環境の変化とともに、情報開示のあり方も見直していかなければならない。環境に起因する情報量が増加していく中で、非財務情報が有用な情報として利用されなければならない。非財務情報を財務情報に組み入れていく必要性は、会計情報に非財務情報が、十分に開示されていないことなどから、財務報告の信頼性の低下を招き始めている。情報を必要としている側に対して、企業の価値・評価を適切に理解し把握するための情報として、機能することができなくなっているのではないかという指摘がある。

経営に役立つ管理会計であるために、新たなフレームワーク構築を検討していく必要があるだろう。

【参考文献】

- 広瀬義州(2013)「ビジネスモデルと会計」『早稲田商学』第434号, pp. 247-267.
- 環境省(2010)『Ministry of the Environmental』環境省.
- 環境省(2011)『環境にやさしい企業行動調査』.
- 環境省(2012)『環境にやさしい企業行動調査』.
- Hau L. Lee(2013)「持続可能なサプライチェーンの構築」DIAMONDO ハーバード・ビジネスレビュー『持続可能性 新たな優位をもとめて』第38巻4号, ダイヤモンド社, pp. 60-73.
- 伊藤・加賀谷・鈴木(2012)「会計はどこに向かっていくのか」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』季刊2012SUM, 60巻1号, ダイヤモンド社.
- IIRC(2011)『Discussion Paper “Towards Integrated Reporting - Communicating Value in the 21st Century」』「日本語仮訳」日本公認会計士.
- 川野克典(2013)「進化を止めた日本企業の管理会計」『企業会計』Volume. 65, Number. 4, 中央経済社. pp. 18-26.
- 中村良佑(2013)「統合報告は企業評価の「処方箋」となるか」『企業会計』Volume. 65, Number. 4, 中央経済社. pp. 33-41.
- Paul Druckman, Jane Diplock(2013)「統合報告の現状と今後の課題」日本公認会計士協会機関誌『会計・監査ジャーナル』, 第一法規.
- Richard H. Thaler, Will Tucker(2013)「スマート・ディスクロージャーの進展 賢明な情報開示が健全な市場を築く」『DIAMONDO ハーバード・ビジネスレビュー』「持続可能性 新たな優位をもとめて」第38巻4号, ダイヤモンド社, p. 8-22.
- Stuart L. Hart(2013)「持続可能性を実現する戦略」DIAMONDO ハーバード・ビジネスレビュー『持続可能性 新たな優位をもとめて』第38巻4号, ダイヤモンド社, pp. 114-128.
- 湯田雅夫(1999)『ドイツ環境会計論』中央経済社.

¹ ストーリー化

管理会計の手法が個々に活用されるのではなく、相互の因果関係を持ちながら、相乗効果を生みだしていく統合化された管理会計制度である（川野，2013, p. 23）。

報告番号：A 2 0 2

報告題目：中国企業の配当政策に関する一考察

報告者：○ 仲 伯維 (チュウ ハクイ)

(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)

目次

- 第1節 はじめに
- 第2節 中国企業の配当政策の現状
- 第3節 分析
- 第4節 結び

第1節 はじめに

1997年と1999年の2年に注目すると、中国上場する1,623社のうち、無配当企業は1,297社あり、その中で赤字が原因で無配当企業（赤字無配当企業）が119社、利益をあげながら無配当企業（黒字無配当）が1,178社ある。つまり、7割以上の企業が無配当企業ということである。この2年において現金配当を行った企業数は73社であり、6%に過ぎない。中国企業の中には資金不足に悩まされる企業もあれば、膨大な利益を獲得しているにもかかわらず、余剰資金の投資や配当をせずに銀行にそのまま委ねている企業もある。この現象から、いかに合理的な投資や配当を行うかが現在の中国企業の大きな課題の1つである。

配当政策において日本と中国では大きく異なっている。日本企業は配当可能利益があれば現金配当を行うという安定した配当性向¹であるのに対して、中国企業は無配当政策、現金配当政策だけでなく、「現金配当＋株式配当」あるいは「現金配当＋株式配当＋資本剰余配当」という配当政策を採用する企業は珍しくない。日中間にこのような相違をもたらす原因について、本報告では具体的なデータに基づいて検討するとともに、なぜこのような現象が起こりうるかを考察する。

本報告は1992年から2011年の間の11年間中国の全上場企業の配当政策に対する大規模な調査に基づくものである。日本の2012年上場企業3,562社を含め、調査企業数は延べ15,882社である。以上から中国式の「ハイブリッド配当政策」の内容が明らかにしたい。

本報告における配当政策に分析では、企業データを以下の4段階に分ける。

- (一) 第一段階は中国株式市場スタート初段階の1992年～1996年（1995年と1996年のデータは入手できないため欠如）。この1992年～1994年の3年間延べ522社。
- (二) 第二段階は金融引締め政策の中間段階1997年～1999年の3年間の延べ2,471社。
- (三) 第三段階は2000年～2007年（データは2000年の分のみ、他は入手できなかった）。この一年間の1,072社。

¹ 出所：花枝・芹田（2008，p130）では「株主への現金の還元策は、ペイアウト政策と呼ばれ、現金配当と自己株式取得（自社株買い）からなる。米国企業ではペイアウトは長い期間にわたって現金配当が主流で無配企業は少数派であったが、1990年代以降大きな変化が生じた。無配企業が増加して、過半数を占めるまでになり、金額ベースではペイアウトの中心は自社株買いに移っている。一方、日本企業のペイアウト政策も、安定した1株当たり配当額が変化している。」と指摘した。

(四) 第四段階は 2008 年～2011 年の 4 年間の延べ 8,255 社。

第 2 節 中国企業の配当政策の現状

中国は「1993 年公司法」において株式企業の利益配当に関するルールをはじめて制定した。第 3 節第 103 条において「株式企業の株主総会が配当権利（企業の利益配当試案の監査や許可を含む）を行使する」と規定した²。

現在、中国の上場企業の配当政策は以下の 1. 無配当政策, 2. 現金配当政策, 3. 株式配当政策, 4. 資本剰余金配当政策, 5. ハイブリッド配当政策の 5 つの種類に分類できる。

1. 無配当政策

無配当政策とは、企業の経営方針としていかなる配当も行わないことをいう。中国企業の無配当企業が多かった。

無配当には何があっても配当しないケースと、何とか言い訳をつけて配当できないとするケースがある。その言い訳には当該年度に赤字が出てその損失に計上するという場合と、当該年度の経営が黒字が出てても未処分利益が赤字だとする場合がある。

2. 現金配当政策

株主への配当とは、日本の会社法第 105 条 1 項 1 号において「株主が剰余金の配当を受ける権利を有する」と定義されている。日本では 2011 年の上場企業 3,652 社のうち、無配当の 767 社を除く、2,885 社が現金配当を行った³。

3. 株式配当政策

株式配当とは、利益の配当を株式で行うことをいう。つまり現金の代わりに株式を株主に支給するということである。

4. 資本金剰余金配当政策

中国では、資本剰余金の解釈が日本と違っている。「2006 年公司法」第 169 条は企業の資本剰余金（公積金）に関する規定がある。「企業の資本剰余金（公積金）は企業の赤字のときか経営拡大のために使われるが、企業の資本金の増加にも使うことができるとした。」と定めた⁴。

5. ハイブリッド配当政策

上で紹介した配当政策のどれか一つを選んで配当するかということになるが、現段階での中国上場企業は規模拡大、収益力増加、資金調達などを考慮して、現金配当、株式配当、資本剰余金配当を組み合わせている。中国では、以下の表で示すように 4 種類の配当政策がある。このような配当政策を本稿においては「ハイブリッド配当政策」と名付ける。

ハイブリッド配当政策

①	現金配当＋資本剰余金配当（利潤派現与公積金転増股本）
②	現金配当＋株式配当（利潤派現与送紅股）
③	株式配当＋資本剰余金配当（送紅股与公積金転増股本）
④	現金配当＋株式配当＋資本剰余金配当（利潤派現与送紅股与公積金転増股本）

² 原文（第三節第 103 条規定，股份有限公司股東大會行使職權包括“審議批准公司的利潤分配方案和彌補虧損方案”）

³ 出所：『四季報 2012 年 3 集』（夏号）をもとに筆者統計

⁴ 原文「2006 年公司法」169 条：「公司的公積金用于彌補公司的虧損、擴大公司生產經營或者轉為增加公司資本。但是，資本公積金不得用于彌補公司的虧損。公司的公積金用于彌補公司的虧損，擴大公司生產經營或者轉為增加公司資本。」

第3節 分析

1 資本構造上により影響

「会社法」では資本剰余金の解釈により中国企業の払込資本剰余金は配当可能となる。

2 中国企業の無配当は4つの原因が考えられる

- ① 損失が計上されているため。
- ② 企業の拡大の源のための資金調達として、企業留保利益を充当するためである。
- ③ 損失ほどではないが、十分な利益目標には達成していないので、配当は少ないより無配当の方が企業イメージが維持できる。
- ④ 中国では法律上、利益配当に関する時期は定めていないので、「一株独大」⁵の中国企業は少数株主の意見を無視する。

3 資金調達により影響

資本の構造から見ると、企業の資金調達は外部資金調達と内部資金調達二つ大きく分けられている。日米のような成熟な資本市場では内部資金調達は最優先する。または株式資金調達のコストが高いから社債によって資金調達を行っている。甘婷（2009）は「アメリカでは1980年代以来、外部資金調達のうち、社債資金調達割合が70～80%、株式資金調達割合が20～30%である。」と指摘する。

李盛林（2009）は「中国の社債発行は政府からの厳しいコントロールにより手続は複雑かつコストとリスクが高いから企業側は社債発行の余地が少ない。通常企業は銀行からの資金調達は優先的に考えている。または、外部資金調達は企業にとって非常に重要な手段である。例えば、2000年上場企業は株式市場から資金調達金額が1,554億元であり、企業社債発行金額が僅かの100億元、株式市場資金調達金額の6.4%に過ぎない。」

中国企業資金調達についての最近研究には呂海霞（2009）、羅君名等（2011）、武鵬等（2011）、康玲（2012）、龍飛等（2012）などがある。

中国企業の貯蓄はまだ浅い、内部資金調達より外部資金調達は主なる資金調達の手段である。中国企業の内部資金調達と外部資金調達の割合を見ると、1998年から2008年の11年間の平均値では内部資金調達割合は28.35%、外部資金調達の割合は71.65%を占めている。

言わば、中国企業は株式市場から資金の調達は非常に重視されている。中国上場企業は殆ど国有企業から変身しているため株式市場から資金調達のコストは支払配当金のみである。株式市場資金調達のコストは他人資本資金調達より低い。配当政策では市場のニーズに合わせて配当を行って株価を操作することができる。ハイブリッド配当政策によって配当と共にさらに資本を拡大させる。

第4節 結び

本報告は中国企業の配当政策に関する中国企業の考え方、意識を明らかにする。

配当政策に関しては、「日米企業ともおおよそ同じような意識、考え方であることがわかった。減配してまで投資資金需要を満たすことはなく、一時的な利益増では増配せず、長期的な利益増が見込めるときに限り増配する。逆に、配当削減を嫌い、多少の利益減では配当を下げない。

⁵ 吳敬琏（2009）は中国の国有企業の多数では国が筆頭株主を指摘した。

原文：（目前来看，国企在治理结构方面主要有三个问题。一是企业高层领导人的任命问题，二是党委领导的问题，三是“一股独大”的问题…关于国有企业中“一股独大”的问题，也有相应的解决办法。1993年就有经济学家提出，把部分国有股权划拨（或变现）为社保基金，这样既可以缓解“一股独大”的问题，也有利于解决国有企业职工参加管理的问题。）

配当政策は硬直的、保守的に決められている。」(花枝 2009) に対して、中国企業は上述のようなさまざまな配当政策を行っている。中国企業はこのような配当政策の随意性が以下の 3 点を考えられる。

1, 企業の経営管理者が株主への酬いる気持ちが不十分。2, 企業発展の中長期的な計画が欠如。3, 企業財務戦略が先進国に比べまだ十分ではない。

利益の処理は企業にとって重要な財務戦略である。中国企業は長期的な成長のために配当政策の持続性と安定性は中国企業にとって不可欠の要素である。

主なる参考文献

- 1 花枝英樹 芹田敏夫 (2009) 「ペイアウト政策のサーベイ調査：日米比較を中心に」『証券アナリストジャーナル』(47) 8 pp.11-22
- 2 広瀬義州 (2009) 『財務会計』第 9 版 中央経済社
- 3 東洋経済 『会社四季報 2012 年 3 集 夏号』 東洋経済新報社
- 4 神納樹史 (2012) 「中国の動向」吉岡正道・主査『2012 年度国際会計研究学会グループ中間報告：配当財源枠決定メカニズムの国際的動向』第 7 節 (国際会計研究学会) pp.41-45
- 5 中国誠信証券評估有限公司 (2001) 『中国上市公司基本分析 2001』 中国財政出版社
- 6 李盛林 (2009) 「上市公司資本結構特徴分析」『财会通訊(総合版)』2009 年第 5 期 pp.33-34
- 7 中国証券監督管理委員会編 (2012) 『中国上市公司年鑑 2011』 中国財政經濟出版社
- 8 康玲 (2012) 「上市公司資本結構与融資偏好分析」『财会通訊(総合版)』2012 年第 11 期 pp.24-25
- 9 巨潮資訊網 www.cninfo.com.cn (アクセス 2012.9/30)
- 10 「美国干嘛關心中国国企上缴紅利」『人民網』(アクセス 2012. 6/19)
<http://ccnews.people.com.cn/GB/142052/18230296.html>

技術用途の不確実性に対する企業の対応 —富士フイルムとコダック—

○曹 圭啊(亜細亜大学)

キーワード：技術の不確実性，事業の不確実性，富士フイルム，コダック，用途拡張，用途

1. はじめに

近年、デジタル化の進展は、企業をめぐる不確実性をさらに増大させている。既存製品を構成する技術がデジタル形式に替わることによって、既存製品を支えた技術の採算性が低下するようになる。本研究では、デジタル化の進展により、既存技術用途で使用できなくなる環境の変化に対する企業の対応を分析し、考察を行う。このような技術の変化は、企業の既存事業にとって脅威となる可能性がある。また、企業の既存事業を営むために使用してきた技術の使用可能性を低下させる。これが技術用途における不確実性の増加である。

2. 技術用途の不確実性の増大

企業をめぐる不確実性は、企業の努力によって回避することができる(Hugh等, 1997)。彼らによれば、企業をめぐる不確実性は、未来に起こる事象を、十分に明らかな事象、複数の選択肢に分かれている事象、一定の範囲内に収まっている事象、予測が本来的に全く不可能な事象、に分けることができる。そして、それぞれ対応した戦略行動が存在し、「形成」「適応」「プレー権の留保」の行動によって回避することができる。と述べている。「形成」とは、不確実な事象に対して企業自ら市場を積極的に形成することによって、不確実性を削減する行動である。また、「適応」とは、他者が形成した市場に参入し、適応する行動である。最後に、「プレー権の留保」とは、市場が形成され、不確実性が削減される時期を待ち、一定の不確実性が削減された時点で参入できるように、先行して投資を行う行動である。曹(2012：p.83)の考察を参照すれば、技術用途をめぐる不確実性に関する行動は、市場を「形成」する行動か、市場に「適応」する行動かに分けることができる。「プレー権の留保」は、「適応」行動の一種で考えられる。つまり、不確実性に対する行動は「形成」と「適応」に分けることができる。

そして、この両行動が持つ不確実の程度は異なっている。「適応」の行動においては、他者が「形成」する際に一部の不確実性が削減されると考えられる。これに比べ、「形成」の行動

においては、自ら不確実性を認識し、削減していく必要がある。したがって、不確実性を自ら積極的に削減していくためには「形成」の行動をとることが必要になる。

企業がこの行動を取るためには、企業全体における戦略的な取り組みが必要である(伊藤, 1997：p.51)。技術的な不確実性を回避するだけではなく、事業としても取り組まなければならない。しかし、企業全体的な取り組みは簡単ではない。研究開発部門で技術の不確実性を削減するために企業内部で提案したとしても、この提案が採用され、事業として取り組まれるには、採算性以外にも、事業ドメインとして容認する必要性もあり、さらに、顧客にも認められなければならない(榊原, 1992：p.11-12)。事業ドメインの定義が広く定義されれば新しい取り組みに対して、採用の可能性を高めることができる。しかし、広すぎる事業ドメインにより、企業の集中すべきドメインが認識できない恐れがある。また、時間的にどんなステップを通じて成長していくべきかが認識できない恐れもある。さらに、顧客にとって企業に対するイメージが具体化できないがために、事業が顧客に歓迎されない可能性もある(榊原, 1992：p.36)。したがって、事業ドメインは、現状の事業構成や戦略的方向性や顧客の認識とも関係している。ただし、企業は、将来の市場の変化を認識し、収益基盤を作っていこうとするが、変化する環境を的確に捉えることに時間的、技術的限界もある。つまり、企業の事業ドメインも一定期間内に、一定のドメインを設定し、定義しなければならない。

これらの先行研究調査と共に、実際の企業の技術用途の不確実性の回避行動とそのために行った事業ドメインの再定義について解釈していくことにする。デジタル化に伴い、フィルムカメラがデジタルカメラに代替される市場の変化に対する企業のマネジメントの変化を分析する。

3. 市場の変化に対する写真フィルム企業の対応

デジタルカメラは、フィルムカメラとは違い、撮像素子(光学センサー)で画像を電子データ化し、デジタル形式で画像を保存するようにする。デジタル形式で保存することにより、カメラで撮影した画像をすぐ確認することができ、それに

図表1 コダックと富士フィルムの売上高(単位：億円)

コダック			
事業部門	2001	2005	2010
Photography	9403		
D&FIS		8460	
Consumer Digital Imaging Group			2739
Film, Photofinishing and Entertainment Group			1767
Graphic Communications Group		2990	2681
Commercial Imaging	1459		
Health imaging	2262	2655	
All Other	110	163	
富士フィルム			
事業部門	2001	2005	2010
イメージングソリューション	7846	6895	3258
インフォメーションソリューション	6853	8774	9174
ドキュメントソリューション	9312	11007	9739

加えて、デジタル画像を編集することなども可能になるため、使用者へ与える利便性が高くなる。このカメラ業界におけるデジタル化の波は、既存フィルムカメラの記憶媒体である写真フィルム市場を衰退に導いた。その後、デジタルカメラが普及するに伴って、写真フィルムの使用量は減り、写真フィルムを生産・研究してきた企業は、既存事業を維持することができなくなった。カメラ業界にデジタルカメラが市場に登場した当時から予測されていた事象である。言い換えれば、写真フィルムに関係している技術の採算性の低下(技術用途の不確実性の増加)が生じた。これを予測した企業は、この変化に対応すべく、戦略を変化させることを試みた。写真フィルムを開発・生産してきた企業にとって、企業の持続性を維持するために必要なマネジメントのやり方を考えさせたのである。

写真フィルム業界において、大手企業はコダックと富士フィルムがある。長年、写真フィルムを生産・研究開発してきた両社にとって写真フィルム市場の衰退は、大きな打撃となった。この結果、コダックが倒産した反面、富士フィルムが事業構成の再編に成功し、企業の事業を続けている。この両企業には、どのような事業運営の相違があるのかを分析する。図表1のように、両社の売上高構成が変化しており、コダックにおいては、2010年度が2001年度に比べ約46%減(2010年度総売上高/2001年度総売上高)となっている。富士フィルムは、約8%減となっており、比較的に安定していると考えられる。そして事業構成をみるとコダックが写真関連(Photographic, Imaging)事業を中心に展開していることに対して、富士フィルムがイメージングソリューション(写真フィルムを含む)、インフォメーションソリューション、ドキュメントソリューション事業を展開している。また、イメ

ージングソリューション事業部門への依存度が減っていることがみられる。したがって、コダックと富士フィルムには戦略的な方向性に相違があったと考えられる。そして、この戦略的な方向性の変化は、事業ドメインの定義の変化によりも、解釈できる。

4. 両社の事業ドメインの相違

事業ドメインの定義のみると、企業が戦略的に志向する方向性が見ることができる。さらに、事業ドメインの限界が現れた際に、どのように事業を加えていくのかについての解釈することができる。これを図表2にまとめて考察する。コダックは、「消費者、専門家、健康およびその他のイメージング製品とサービスの開発、製造、マーケティング」に従事していた(コダック、2001：p.46；コダック、2002：p.54；コダック、2003：p.45；コダック、2004：p.54；コダック、2005：p.8)。

しかし、この事業ドメインは、2006年に「写真、グラフィックコミュニケーションとヘルスケア市場へ一流の製品やサービスを提供」(コダック、2006：p.5；コダック、2007：p.4)に変わり、2008年からは「消費者、事業者、そして創造的な専門家たちが生活を豊かにするための写真や印刷」(コダック、2008：p.4；コダック、2009：p.4；コダック、2010：p.4)に変わった。つまり、コダックの事業ドメインの変化は、専門家事業の強化・印刷事業の強化・健康関連事業の撤退が特徴である。これに対して、富士フィルムは、より優れた技術に挑戦し、映像と情報の文化を創造し続けます(富士フィルム、2003：p.4；富士フィルム、2004：p.16；富士フィルム、2005：p.5)という事業ドメインの定義から、先進・独自の技術をもって最高品質の商品やサービスを提供する事により、社会の文化・

図表2 コダックと富士フィルムの事業ドメインの変化

企業名 項目	コダック	富士フィルム
(年度) 企業理念	(2001～2005) 消費者、専門家、健康およびその他のイメージング製品とサービスの開発、製造、マーケティング	(～2005) より優れた技術に挑戦し、映像と情報の文化を創造し続けます
	(2006～2007) 写真、グラフィックコミュニケーションとヘルスケア市場へ一流の製品やサービスを提供	(2006～) 先進・独自の技術をもって最高品質の商品やサービスを提供する事により、社会の文化・科学・技術・産業の発展、健康増進・環境保持に貢献し、人々のクオリティオブライフのさらなる向上に寄与します
	(2008～2010) 消費者、事業者、そして創造的な専門家たちが生活を豊かにするための写真や印刷	

科学・技術・産業の発展、健康増進・環境保持に貢献し、人々のクオリティオブライフのさらなる向上に寄与します(富士フィルム, 2006a : p.4 ; 富士フィルム, 2007a : p.9 ; 富士フィルム, 2008a : p.3 ; 富士フィルム, 2009a : p.3 ; 富士フィルム, 2010a : p.3 ; 富士フィルム, 2011a : p.6)という定義に変化した。また、富士フィルムは、クオリティオブライフの向上の役割を果たすために、「生命を写す、生命を癒す、生命を守る」というスローガンを持ち、積極的に事業の展開を行っている(富士フィルム, 2009b : p.3)。つまり、富士フィルムの事業ドメインは、映像という事業ドメインからクオリティオブライフの向上という事業ドメインに変化したと考えられる。したがって、コダックが写真関連事業の更なる強化を目指したことと富士フィルムがイメージングソリューション事業から脱皮しようとしたことにドメインの相違があると考えられる。

5. 富士フィルムとコダックの相違

富士フィルムとコダックの事業の割合の変化をみると、富士フィルムは、イメージングソリューション事業への依存度を減らし、インフォメーションソリューション事業やドキュメントソリューション事業の依存度を高めている。また、富士フィルムは、フジタック、化粧品(小谷, 2011 : p.24)、サプリメントなどの製品を戦略的に育成すべき製品として認識しており(加藤, 2005 : p.86)、いわばイメージングソリューション関連から離れた製品を市場に提供しようとした。また、富士フィルムは戦略的に「生命」に関わる事業を展開した。これに対して、コダックは、フォート(Photo)、グラフィックス(Graphic)、コマーシャル(Commercial)事業に戦略的に集中している。コダックは、主にイメージを管理するソフトウェアの開発やイメージの編集などに選択と集中を目指した。また、コダックは、健康イメージング(Health Imaging)事業を他の

事業に統合するなどの事業の集約をしたことが特徴としてあげられる。このように両社の事業の展開が異なる結果となるには組織の認識にもその違いがあると考えられる。

6. 両社の認識とその対応

コダックと富士フィルムの事例で、両社が外部の環境が変化するという刺激をどのように認識し、受け入れたのかという疑問に対する解釈が可能であると考えられる。上で述べたとおり、コダックは既存イメージング(Imaging)関連事業への復帰を狙い、富士フィルムは新しい成長動力の確保を狙ったことがその相違点として挙げられる。

コダックは、写真フィルム分野の需要の低下という刺激に対して、既存組織のシステムの営みにおいて安定性を追求したと考えられる。既存の組織システムの安定性の追求は、企業内のシステム効率を向上させる半面、企業の外部環境に対する柔軟性を妨げる要因ともなる(高橋, 2010 : p.106)。つまり、コダックは行き過ぎた安定性の追求により組織が環境に適応できなくなった(高橋, 2012 : p.21)。一方で、富士フィルムは、変化する外部環境の変化に対し、経営戦略を改正し、既存事業から離れた事業ドメインに移行しようとした。そのためには、既存事業で使用している化学物の機能を改めて分析し、この効用を組み合わせた。これによって、新たな企業の収益基盤が獲得できた。定められていた企業が保有する化学物質の機能だけではなく、他の機能としての利用可能性を探る行為を多義性の活用と解釈すれば、富士フィルムは、外部の刺激に多義性を生かし、化学物質の効用を再度組み合わせることによって、外部環境からの刺激に対する柔軟性を確保することができたと解釈することができる。

したがって、環境の変化に対する組織認識と、その適切な対応が企業の持続的経営を可能にするものであろうと考えられる。加えて、企業が

変化の激しい外部環境の中で、行き過ぎた安定性を追求することにより、環境に適応できなくなる。言い換えれば、変化の激しい外部環境の下では柔軟性を発揮しなければならない。ただし、柔軟性を発揮するためには、企業組織の認識以外に、それを実行する行為も必要であろう。そのためには、企業の新たな事業の運営が企業内・外部に受容されなければならない。

7. 技術の不確実性と事業ドメインの定義

コダックの事業ドメインの定義においても、健康に関連するキーワードを無くし、写真関連事業に回帰したことが分かる。これに対して、富士フイルムの事業ドメインの再定義(ドメインの変化)においては、「生命を写す、生命を癒す、生命を守る」というようなスローガンがあり、事業を支えるドメインの定義が行われた。さらに、富士フイルムは、事業ドメインの再定義に先行して、社名の改名も行ったのである。これらの考察を通じて、企業をめぐる環境の変化が現れる際に、企業は新しい収益基盤を備えていくためには次のようなマネジメントが必要であると考えられる。一つ、企業内に存在する技術の効用において、多義性を増やし、再び組み合わせることによって新しい収益基盤を創造しだすことが必要である。二つ、企業の既存の企業ドメインの定義における再考が必要である。これらのマネジメントがなされなければ、企業の既存事業ドメインと離れている他部門への進出は企業内で棄却され、企業全体的な戦略の整合性が取れないようになると考えられる。ただし、頻繁な事業ドメインの再定義は、企業運営の効率を低下させる恐れもある。

8. 不確実性を回避するためのドメインの一般化

企業の事業ドメインは、3つの次元により定義することができる。この3つの次元に基づいて解釈することも可能であろう。空間、時間、意味の軸の中で、榊原(1997)によれば、企業ドメインの空間や時間軸の広がりがすでに認識されており、今後は意味の広がり(意味の一般化)により企業の事業ドメインが拡張していくと述べている。この富士フイルムの経営理念にもこの変化は分析してみる。事業領域の広がりを持ち、事業展開の方向性が示され、事業対象が一般化したドメインが企業全体の戦略の整合性の確保が可能な事業ドメインである。富士フイルムの事業ドメインを見ると、写す、癒す、守るというように事業領域が広がっており(領域の広がり)、診断からケアと予防につながっている(動的な事業展開)。また、ドメインの対象が生命関連である(一般化された対象)。この三つの軸での広がりがあったと考えられる。ただし、富士フイルムの事業ドメインを考えると、意味軸の広がり、つまり、写真から生命関連にその対象が変わらなければ、他の軸の広

がりがあっても、受容され難いと考えられる。したがって、企業全体における整合性を確保できる事業ドメインは意味軸の広がりを要する。

9. おわりに

本研究では、技術用途の不確実性に対し、それを回避しようとする技術用途の新しい提案に対し、この提案を受け入れられるようなドメインをどう設定するかについて考察を行った。技術は、新しい製品に採用されることによって、不確実性が回避できる。しかし、事業ドメインの定義に含まれないものにおいては、受け入れられない場合が生じる。一方で広がりすぎた事業ドメインは、企業が集中できなくする要因にもなり得る。これらの要因を考慮した上で、企業の事業ドメインを定義する必要があると考えられる。

参考文献

1. 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.
2. 曹 圭明(2011)「用途を巡る不確実性回避のマネジメントの探求」, AIBSジャーナル第5号, pp.82-88.
3. Eastman Kodak(コダック)(2001-2010)Annual_Report.
4. 富士フイルムホールディングス(株)H.P.
5. 富士フイルムホールディングス(2001a-2010a)有価証券報告書.
6. 富士フイルムホールディングス(2005b, 2006b, 2009b)CSR報告書.
7. Hugh, C., Jane, K., Patrick, V. (1997) "Strategy under Uncertainty", Harvard Business Review, Vol. Nov-Dec, pp.67-79. (ヒュー・コートニー、ジェーン・カークランド・パトリック・ピグリー(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, pp.15-49).
8. 伊藤 善夫(2000)『経営戦略と研究開発戦略』白桃書房.
9. 加藤 小也香(2005)「新しき挑戦者 富士写真フイルムの核酸抽出装置」, 日経バイオビジネス, 2005年3月号, p.84~86.
10. 小谷 真幸(2011)「化粧品 富士フイルムの化粧品 本場、欧州市場へ」, 日経ビジネス, 2011年12月19日号, p.24.
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. Levitt, T.(1960)Marketing Myopia, Harvard Business Review, 38(July-August 1960),pp. 24-47(訳/編集部(2001)「マーケティング近視眼」, DIAMONDハーバードビジネスレビュー,2001年11月号,pp.53-69.).
13. 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.
14. 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.
15. 榊原 清則(1992)『企業ドメイン戦略論』, 中央公論社.
16. 島津 忠承(2011)「改革の軌跡 あのプロジェクトの舞台裏ー富士フイルム」, 日経情報ストラテジー, 2011年10月号, pp.66-71.
17. 鈴木 信行(1992)「企業戦略」, 日経ビジネス, 1992年07月20日号, pp.41-44.
18. 高橋 量一(2010)『組織認識論の世界ⅠーKarl E. Weickの世界ー』, 文眞堂.
19. 高橋 量一(2012)『組織認識論の世界ⅡーKarl E. Weickの世界ー』, 文眞堂.

イノベーション戦略とソーシャルマネジメントの考察

○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）

1.問題認識

18 世紀にイギリスから始まった産業革命に伴う社会の発展をとらえる時、イノベーションがその起爆剤となっていることには、疑う余地はない。そして、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（神田,2006,p.13）。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り、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,1962）。

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、そこでのイノベーション構築のあり方が極めて重要であると考えられる。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のであり、こうした状況は、企業における研究開発であっても、ソーシャルマネジメントが必要であることを示している。

ところで、イノベーションについての研

究は、市場での競争との関係で論じられてきたといえる。クリステンセン(2006)が、イノベーションは本来社会変革を意味するものであるとしているように、イノベーションの最後の価値に焦点を当てるならば、イノベーションを社会変革としてこれを考察する必要のあることを指摘できる(大室,2009,p.13)。社会変革としてのイノベーションに対する研究は、楠木(2001)によれば、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」の研究であるという。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。

また、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)。しかし、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、むしろ企業の活動だけではなく、ソーシャルマネジメントへの影響にある。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、どのように企業活動を動かし、どのようにソーシャルマネジメントに影響する、その変動に対して企業が如何に能動的・受動的に対応し得て、マネジメントするのかという問題を、企業におけるイノベーション戦略としてとらえようとするものである。

2.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イノベーション戦略の論理を構築する手掛かりを得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。本稿では、社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした事例を検討し、事例分析から導かれる研究モデルを提示し、仮説を定立する。

3.事例検討

ここでは社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした、マイクロソフト社のイノベーションのうち、インターネット普及に関する一つの代表例として、Internet Explorerが考えられる。

Internet Explorer1.0は95年8月24日に公開され、当初、Microsofut Plus!に含まれるInternet Jumpstart Kitとして40ドルで販売された。また、マイクロソフトは

95年11月IEの新バージョン2.0及び、96年8月のバージョン3.0の公開により主要なWedサイトから使用期限付き体験版無料のコンテンツを提供した。この時点で、IEという技術そのものには、大きな変化がなかった。しかし、96年無償化という新供給方法についてのイノベーションがIEユーザーを増大させた。そして、98年のwindows98の抱き合わせ販売により、IEを巡るステークホルダーが変化した。すなわち、司法省が、マイクロソフト社のIE無償公開が違法な抱き合わせであると考えられることを指摘したのであった。

続いて、IEでは基本的に売り上げが無い以上、Windowsなど他のマイクロソフト製品の売り上げから開発費が出ているとして、マイクロソフト製品が不当価格であるとの批判も社会的評価として生じた。後に98年10月19日独占禁止法違反として提訴も行われるようになった。結果として、マイクロソフト社は、1997年IE4.0から、Windowsの一機能としてIEを搭載されるようになった。このことがウェブブラウザ市場シェアをほぼ独占するきっかけとなった。このような、企業自らがイノベーション戦略の一環として、社会的イノベーションを意識的に仕掛けることによって、マイクロソフト社は大きな市場を確保することができたのである（伊吹,2007）。

その後、マイクロソフト社の圧倒的なシェアの拡大は、新たなステークホルダーとしての消費者団体を呼び込むことになる。すなわち、消費者団体はマイクロソフト社以外のメーカー製品の購入ができなくなるという指摘をしたのであった。マイクロソフト社のIEとWindowsを一体化した販売

が、独占禁止法に違反としているとして、提訴されたのである。この訴訟に対しては、マイクロソフト社は和解に応じた。和解は、マイクロソフト社が和解金を支払うことと、一定期間にマイクロソフト社製品を購入したユーザーに対して、同社以外のメーカー製品も購入可能なクーポン券を配布することであった。マイクロソフト社法律顧問ブラッドスミス氏は「われわれは、和解金によって、学校を支援できることを喜んでいる。また、いつまで長引くかわからない訴訟に時間や費用をとられる代わりに、製品開発に注力できる」と語った。このように、企業における社会的イノベーションの戦略は、ステークホルダーの価値観に左右されると言える（伊吹,2007）。

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、進化的プロセスに基づいて社会発展を論ずるイノベーション研究の一分野である。ただし、従来の研究は、新社会・経済システムの生成が企業システム革新にもとづく新製品及び新サービスへ与える影響、特にマイナスの効果については意識されていないのである。つまり、イノベーションが結果として生みだす、社会・経済システムからのマイナスの効果をも意識する必要がある、存在しているのである。本研究ではこれを中心に検討する。

4.研究モデル

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す、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。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。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のである。こういった社会的イノベーションは社会・経済システムを変革し、人々の価値観に作用するのである。また、この事例が示唆することは、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の重要性である。社会的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。こうしたビジョンは、過去のイノベーションの経験から得られると思われる。

ここまでで述べてきた検討に基づき、本研究では次の三つの研究課題を研究モデルとして提示する。一つは、どういうイノベーションがどのようなステークホルダーの変化をもたらすかということである。二つ目の課題はどのようなステークホルダーの変化がどのような社会的评价の変化をもたらすかということである。三つ目には、どういう社会的评价がどのようなイノベーションをもたらすか、評価のプラス効果、マイナス効果との対応関係である。

5.仮説の提示

これらの研究課題に取り組むための前提として、本研究では、以下の三つの仮説を提示する。

【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に関する仮説である。【仮説 2】「新たなステークホルダーとの関係により、企業に対する従来にはない社会的評価が発生する」ことを提示する。ここでは企業に対する社会的評価は、新たなステークホルダーの評価に依存すると考えている。【仮説 3】「社会的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。特に、(1) 新たなステークホルダーの評価が肯定的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こと、そして、(2) 新たなステークホルダーの評価が否定的ならば当該ドメインの否定的な影響を肯定化するイノベーションを促進するということを想定する。

上記の仮説が支持される場合、企業は、イノベーションの結果としてもたらされる新たなステークホルダーの価値観を意識して、社会的イノベーション戦略を構築すべきと考えられる。こうした、イノベーション戦略はビジネスを通じて社会的課題の解決と経営的成果の両立を図ることを、ステークホルダーとの関係のバランスの中で考慮されることを必要としている（伊吹,2007）。

6.今後の課題

本稿では、三つの研究課題を示し、これらに取り組むための前提となる仮説を提示した。今後は、これらの仮説の妥当性を確認し実証していきたい。

参考文献

1. 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
2. 占部都美,『新訂・経営管理論』,白桃書房,1993
3. 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
4. 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
5. 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
6. 通商産業省工業技術院,『産業技術政策の今後の方向』,2000
7. 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
8. 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)
9. 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社,1990 年
10. 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
11. 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

報告題目：金融インフラ整備としてのミャンマー外国為替制度改革 －中国・ベトナムとの比較も加えて－

報告者名：○赤羽 裕（みずほコーポレート銀行）

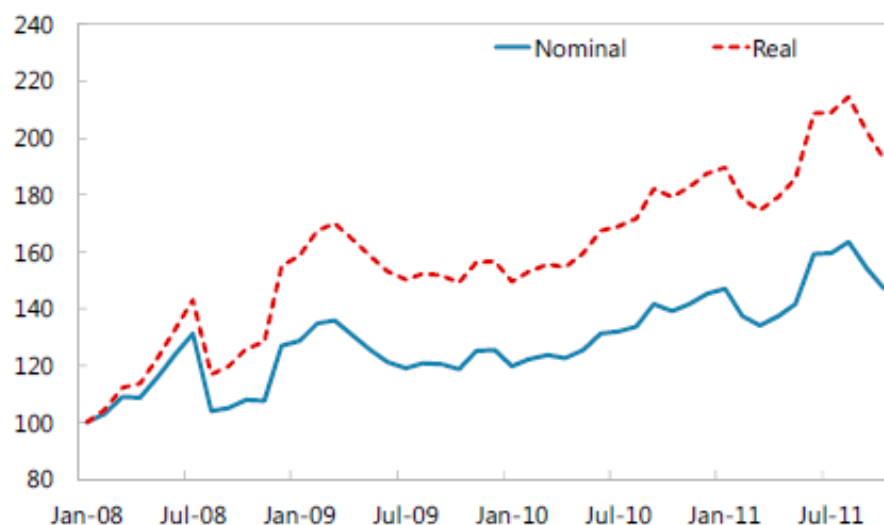
本報告は、東アジアにおいて、「最後のフロンティア」と注目をされているミャンマーの外国為替制度改革をテーマとする。従来、「二重相場」と呼ばれる為替制度であったものを、昨年 2012 年 4 月よりレートを一本化し、「管理変動相場制度」とした。それが、ミャンマーの経済成長にも寄与する面があることに着目し、為替制度を金融分野における、いわば「インフラ」として考えたい。その考察にあたっては、かつて二重相場制度を経て、現在は GDP 世界第 2 位となった中国と、同じく複数相場の経験を有し、経済成長にあたってミャンマーを先行するベトナムの 2 ヶ国の経験との比較も加えた検討を行う。

まず、今回のミャンマーの為替制度改革の概要を確認する。2011 年 3 月に樹立されたテイン・セイン大統領政権では、外国為替・貿易規制の改革が段階的に進められている。それまでのミャンマーの政策は、「二重為替制度」と「Export First 政策（輸入規制）」を特徴として有していた。両者は、緊密な関係を有するが、本報告では前者を分析対象の中心とする。「二重為替制度」の概要は、①公的部門（含む国有企業）は、SDR（IMF の特別引出権）にペッグされた固定相場を使用、②民間部門は、主に輸出企業と輸入企業の間で自由なレート設定での相場を使用する形で、並行為替レートが形成された。両者の市場は分断されており、後者（民間）は競争的な相場形成がなされた。

こうした制度の下、チャット（ミャンマーの通貨）は 2006 年後半以降、並行為替相場で増加基調となった。（図表 1・2 参照）この背景について、久保（2012）は外貨の需給関係に大きな影響を与え得る要素として、外貨の供給サイドの側面では、①天然ガス輸出、②資源分野での外国直接投資の流入、③宝石・ヒスイ見本市の売上、④公的部門の資産売却をあげている。以上 4 点のうち、①・②は公的部門が窓口であることから、並行為替相場増加の要因に直結するファクターとしては③・④と整理している。一方で、外貨の需要サイドでは、本来、チャットの減価に寄与する輸入が規制により、その伸びが制限された可能性を指摘している。

（図表 1）

Real Effective Exchange Rate, 2008–11
(Index, Jan 2008=100)



（出所）IMF(2012)

(図表2) 経済指標抜粋

年度(4月～3月)	2007	2008	2009	2010(概算)	2011(概算)	2012(予測)
為替レート(公式)	5.2	5.8	5.7	5.4	5.2	—
為替レート(並行)	1,110	992	1,004	861	824	864
GDP(10億チャット)	23,336	28,778	32,351	36,436	39,719	44,797
GDP(百万米ドル)	20,182	31,367	35,225	45,380	51,444	53,140

(注1) 為替レート:チャット/米ドル

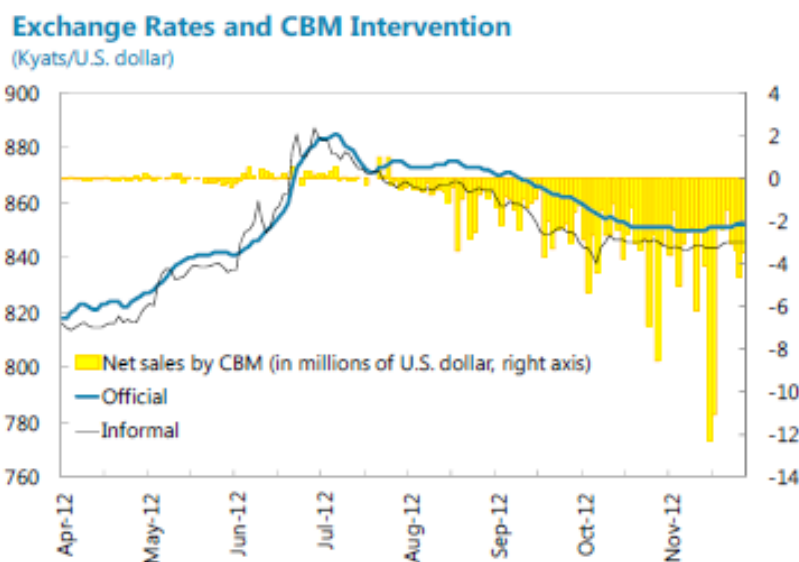
(注2) GDPは、2011年度までは公式レート:並行レート=8:92で算出

(出所) IMF(2013)

ミャンマー政府は、上記の環境の中、為替制度改革を開始した。その象徴的な動きが 2012 年 4 月の「管理変動相場制」への移行である。実態としては、公式相場として、それまで SDR にペッグの固定相場制であったものを、民間部門の並行為替レートに近づけるものであった。具体的には、中央銀行がリファレンスレートを公表するとともに、中央銀行と商業銀行（国営・民間）間で外貨のオークションも開始された。これにより、従来は分断されていた公的部門と民間部門の為替市場の融合を進める環境が改善されたと考えられる。なお、制度変更後の為替レート推移は「図表 3」のとおり。

他の改革としては、上記に先立って 2011 年 10 月から公認外貨両替所が認められた。ただし、金額は小口に留められた。2012 年 7 月には、民間銀行に対して外貨預金の受入と外貨送金業務のライセンスが与えられ、貿易決済に民間銀行も参画する準備が整えられた。並行して、「Export First 政策」も撤廃されるなど、貿易規制も緩和が進められている。

(図表 3)



(出所: IMF (2013))

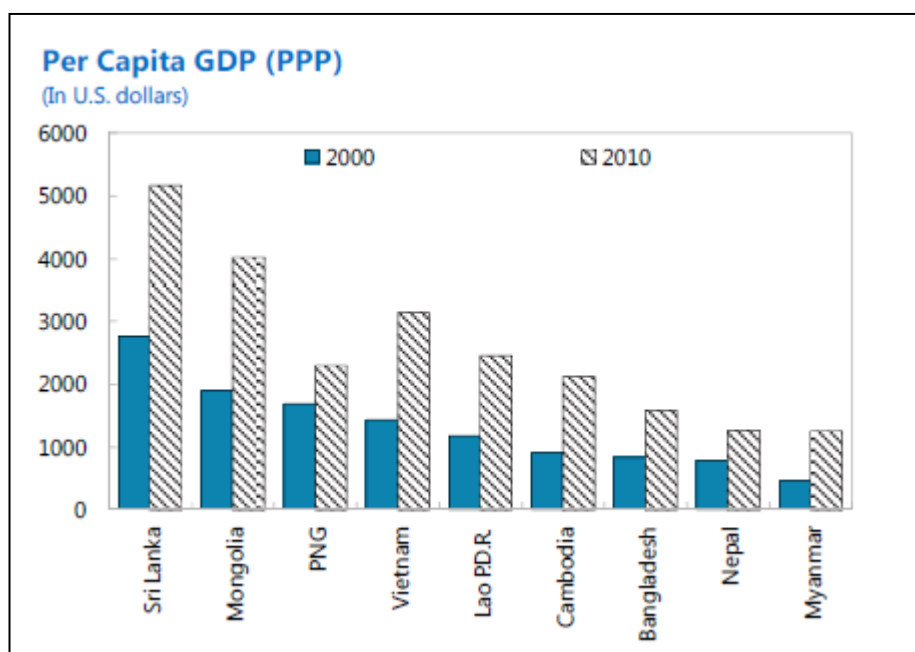
こうした改革に関する現段階までの IMF の評価は、金融セクターの近代化が、預金金利の自由化や民間銀行への規制緩和など、徐々に進んでいるとしている。特に、為替レートの統一化は、マクロ経済の安定化に向けた基本的かつ重要な取組としている。

今後の課題として考えられるのは、以下の 3 点。ひとつは、輸出業者と輸入業者が銀行での口座振替の形で外貨売買を行うことである。効率的な外貨の流通のためには、銀行を相手とする外貨売買となる方向が望ましい。二点目は、環境は改善されたものの、外貨供給を急激に増加させ、チャット高を誘

発する恐れのある公的部門と民間部門の市場統合である。3 点めは、民間に外貨保有を認めていることから、經常取引と資本取引を段階的に進める際の中央銀行および政府のコントロールの困難さである。

こうした課題を解決しながら、今後の経済発展が期待されるミャンマーの GDP は前述「図表 2」にあるとおり、順調に拡大している。ひとりあたりの GDP で見た場合は、「図表 4」のとおり、2000 年との比較で 2010 年は割合では大きく伸びているものの、他の後発 ASEAN3 ヶ国（ベトナム・ラオス・カンボジア）には及ばない状況である。

（図表 4）



（出所）IMF（2012）

次に、こうした為替制度改革を金融インフラの整備とみなし、「二重相場制度」の経験国の中国・ベトナムの経済発展状況との比較を行う。

現在、「人民元の国際化」に取り組んでいる中国の為替制度改革は、2005 年 7 月に開始された。一方で、「二重相場制度」からの離脱の時期を確認すると、それは 1994 年まで遡る。同年 1 月に、外貨取引センターが設立され、政府の定める「公定レート」と「市場レート」が統一された。1 ドル＝5.8 元の「公定レート」を 1 ドル＝8.7 元の「市場レート」に鞅寄せする内容であり、今回のミャンマーと同様の動きと見なせる。ただし、その後の人民元相場は米ドルへの固定レートを 10 年以上続け、2005 年 7 月より、「通貨バスケットを参照する管理変動相場制」へと移行したのである。

一方、ベトナムは 1989 年までは、貿易取引・貿易外取引・国内取引と 3 種類の公定相場を有していた。同年に、ひとつの公定相場に統一したのである。その後、1999 年に「市場平均為替相場制度」を導入した。しかし、ひとつの公定相場になった後も、設定された為替バンドと乖離した実勢相場が存在し、「二重相場」をたびたび発生させることとなっている。今後は、「コアレート（為替バンド）」の弾力的な運営がなされるがどうか、「二重相場」発生防止のポイントと考えられる。

続いて、金融インフラの視点で考え、3 ヶ国の経済規模（GDP および 1 人あたり GDP）を為替制度変更のあった年を参考に比較してみたい。（図表 5 参照）当然、為替制度のみが経済発展の条件とはならない。しかし、いわゆるグローバル化の中では、海外との貿易取引および海外からの直接投資受入などが経済発展の大きな要素となってきた。海外取引を拡大する上で、為替レート of 安定は海外取引

先あるいは海外投資家にとっても重要な点である。自国の産業・企業の国際競争力強化の観点で、どの国も、為替制度の整備・改善に力を入れるのは自然な動きと考えられる。

(図表5) 3ヶ国 GDP 比較

	1994年		1999年		2005年		2012年	
	GDP	GDP/1人	GDP	GDP/1人	GDP	GDP/1人	GDP	GDP/1人
ミャンマー							54.0	848.9
中国	559.2	466.6			2,256.9	1,726.1	8,250.2	6,094.0
ベトナム			28.7	374.7			137.7	1,523.2
(単位)	GDP:10億ドル、GDP/1人:ドル							

(出所：IMF データより筆者作成)

中国・ベトナムの経済発展の推移から考えると、為替制度改革に取り組んだミャンマーが今後、その運営を順調に進められるか、合わせて経済発展も同様に進められるかについて、今後は注目していきたい。ミャンマーについては、ASEAN10ヶ国の一つとして、2015年に経済共同体を創設することを目指していることも、為替制度改革に取り組む要素ともなっていると思われる。

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)

赤間 弘・御船 純・野呂国央〔2002〕「中国為替制度について」日本銀行調査月報 2002年5月

小川英治〔2002〕「東南アジア諸国の通貨政策と資本取引規制 第1章 東南アジア諸国の通貨政策」

『東南アジア地域金融問題研究会』報告書 財団法人国際通貨研究所

久保公二〔2012〕「ミャンマーの外国為替・貿易規制改革 改革開放の持続性」

『国際問題』No. 615 (2012年10月) 国際問題研究所

IMF〔2012〕“Myanmar 2011 Article IV Consultation” IMF Country Report No. 12/104
MAY 2013

IMF〔2013〕“Myanmar : Staff-Monitored program” IMF Country Report No. 13/13
January 2013

(参考ウェブサイト)

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