



## アジア・国際経営戦略学会第7回報告大会 「アジアビジネスを担う人材の育成」

アジア・国際経営戦略学会では、下記のとおり「第7回報告大会」を開催いたします。「報告大会」は、学会員の皆様の、日頃の研究成果を発表する場として企画されるものであり、個人・団体正会員のみならず、学生会員からも報告されます。

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

また、今回の報告大会の全体テーマを「アジアビジネス人材の育成」とし、3件の特別講演も頂戴いたします。アジアビジネスを担う人材の重要性が叫ばれながらも、日本企業は必ずしもこれをうまく育成できてはいません。日本人従業員のグローバル人材としての育成、進出先現地人材や外国人留学生の戦略的な活用といったことを実践できる企業が、今後のアジアビジネスにおいて生き残りを果たす企業と言えるでしょう。本報告大会の3件の特別講演では、日本企業の悩むグローバル人材育成を、すでに実践的に推進されている世界企業での事例や日本企業の海外、特に中国進出支援を通じて認識された課題を理解することで、この問題を検討いたします。一つ目のご講演は、カルロスゴーンCEOの下、グローバル展開の手綱を緩めず躍進する日産自動車において、グローバル戦略を担う人材育成を指揮される奈良崎修二氏から、世界企業の人材育成のお考えをお聞きします。二つ目のご講演は、アジアにおいていまだに輝きを失うことなく成長をつづける香港への、日本企業の進出支援組織である香港貿易発展局日本事務所の古田茂美氏から、中国におけるビジネス展開に必要となる人材の要件をお聞きします。そして三つ目のご講演では、韓国のソフトパワーを象徴するエンターテインメント企業であるCJグループの、日本での事業企画を担う趙晃大氏から同社のグローバル展開の戦略をお聞きすることで、グローバル人材の現実をお伺いします。

お三方の、人材育成に関する実践事例や認識課題は、現実にアジアビジネスを展開されている会員・関係諸氏にとりましても、大いに示唆に富むものになると確信しております。皆様の積極的なご参加を期待しております。

### 【講演会プログラム】

特別講演	特別講演	特別講演
「日産自動車のグローバル戦略と人材真似時ねじ面と」	「中国ビジネスに関わる人材の育成」	「CJグループの事業展開と人材育成」
奈良崎修二氏（日産自動車株式会社人事本部副本部長）	古田茂美氏（香港貿易発展局日本首席代表）	趙晃大氏（CJ ジャパン株式会社事業企画チーム係長）

### 記

日 時： 2014年3月30日（日）、09：00～17：20（18：00～懇親会）、講演会は15：20～17：30  
場 所： 亜細亜大学武蔵野キャンパス2号館5階（報告・講演会）、学友会館2階食堂（懇親会）（JR中央線武蔵境駅北口から徒歩12分）

参加費： 無料

懇親会費： 正会員2000円、学生会員1000円、非会員2000円

以上

## アジア・国際経営戦略学会 第7回報告大会プログラム

2014年3月30日(日) 於 亜細亜大学(武蔵野キャンパス2号館)

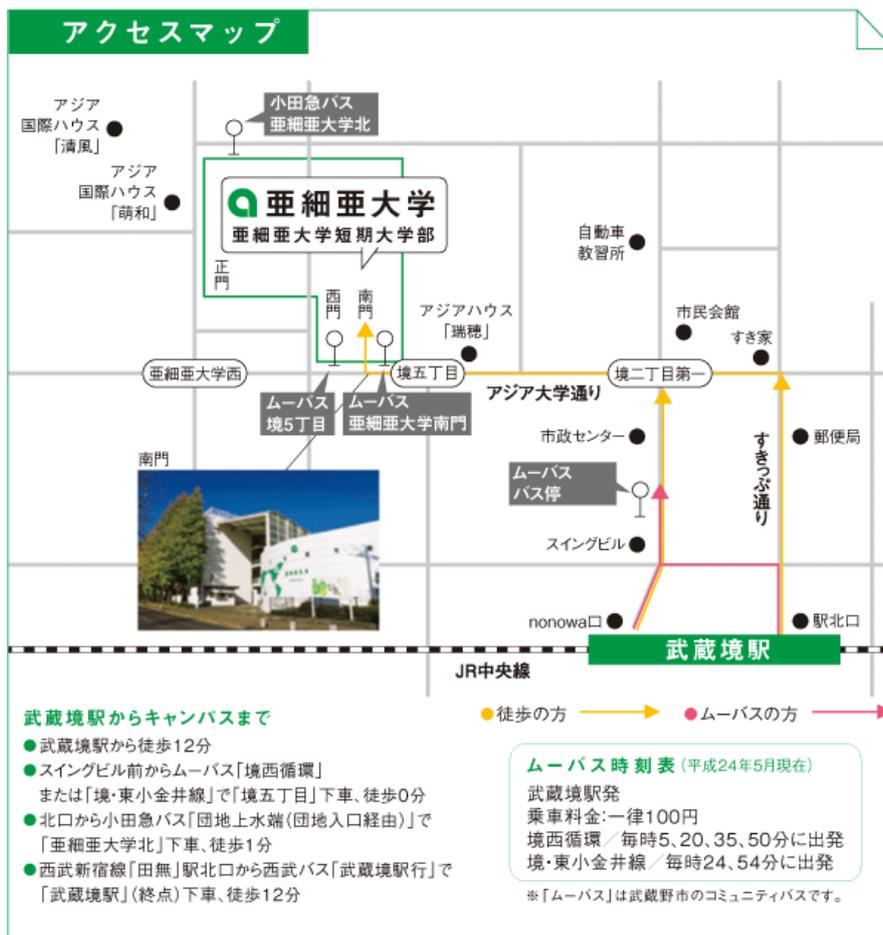
時間	場所	プログラム
9:00~10:25	251 教室 (A 会場)	自由論題 1 司会: 加藤敦宣 (成城大学)
9:00~9:25 (A101) 三好出 (立正大学経営学部) 「中国の大学におけるビジネス教育の事例研究」		
9:30~9:55 (A102) 陳美曲 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「オープン化におけるコア技術戦略」		
10:00~10:25 (A103) 王猛 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「新価値創造型破壊的イノベーションへの考察」		
10:30~11:25	251 教室 (A 会場)	自由論題 2 司会: 赤羽裕 (みずほ銀行)
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後期課程) 「統合報告における環境会計情報の開示のあり方に関する一考察」		
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) 「中国企業におけるその他資本剰余金とその他包括利益累計額に関する分析」		
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 (学友会館 2 階食堂が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: 三好出 (立正大学)
13:50~14:15 (A301) ヌン・ティ・チュック・ウィン (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) 「日本企業の国際フランチャイズ (FC) 戦略—ベトナム市場を中心に—」		
14:20~14:45 (A302) 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) 「拡大する低価格インド市場と企業の対応」		
14:50~15:15 (A303) 赤羽裕 (みずほ銀行) 「国際金融センターの都市比較」		
15:20~17:30	講演会 (A 会場)	司会: 加藤敦宣 (成城大学)
15:20~15:30	会長挨拶学会 会長 池島政広氏 (亜細亜大学学長)	
15:30~16:10	特別講演 奈良崎修二氏 (日産自動車株式会社人事本部副本部長) 「日産のグローバル戦略と人材育成」(仮題)	
16:10~16:50	特別講演 古田茂美氏 (香港貿易発展局日本首席代表) 「中国ビジネスに関わる人材の育成」	
16:50~17:30	特別講演 趙晃大氏 (CJ ジャパン株式会社事業企画チーム係長) 「CJ グループの事業展開と人材育成」(仮題)	
18:00~20:00	学友会館 2 階食堂	懇親会

※昼食・懇親会会場が、学友会館 2 階食堂に変更になっておりますのでご注意ください。

【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。



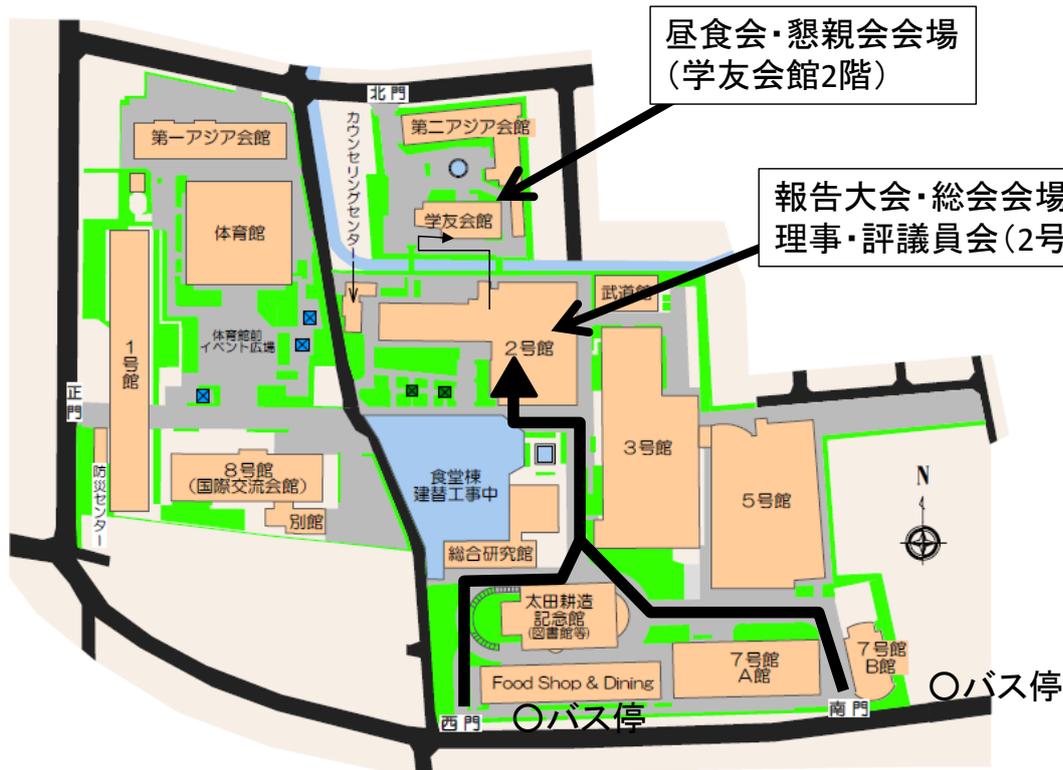
※ ムーブスは「境西循環」または「境・東小金井線、東小金井行き」にお乗りください。

※ 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。

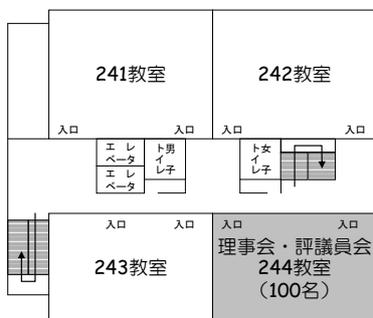
※ お車でのご来場は、ご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

【キャンパス内の地図】 バスなら西門、徒歩なら南門からが便利です。

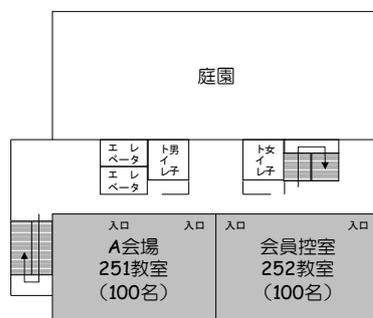
### 武蔵野キャンパス案内図



4F



5F



※2号館1階のエレベータで5階までお越してください。

※昼食会場・懇親会会場は学友会館2階食堂になります(1階から小川を渡って階段上がる)。

※昼食・懇親会会場が変更になっておりますので、ご注意ください。

【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。）

# 日産自動車のグローバル戦略と人財マネジメント

日産自動車株式会社

人事本部副本部長 奈良崎 修二

## 1. 日産のグローバル事業戦略

日産自動車は1933年創業の自動車メーカー。グローバル生産台数で約500万台、ルノー・日産連合で世界第4位という事業規模の会社です。ご承知の通り、1999年にフランス・ルノー社と資本提携を結び、カルロス・ゴーンが経営トップに就任して、当時経営状況が倒産寸前にまで落ち込んでいた日産の再建をスタートさせました。「日産リバイバルプラン（NRP）」と呼ばれたこの事業再建プランの実行がその後の日産の戦略、経営組織、人財マネジメントに大きく影響を及ぼしました。

99年10月、カルロス・ゴーンが日産リバイバルプランを発表した際のデータでは、有利子負債が最も多いときで約2兆8000億円、営業利益率は最高でも3%、93~94年にはマイナス、つまり車を生産して販売すると損が出るという状態でした。リバイバルプランをターニングポイントとして事業構造改革を行い、その後の中期経営計画を推進する事で、リーマンショックでの若干の落ち込みはあったものの、2013年度にはグローバル生産・販売が500万台を超えるところまで成長してきております。これはNRP時点の約2倍の事業規模であり、現在推進している中期経営計画「日産Power88」では、750万台以上を狙う、極めて挑戦的な目標を掲げています。

日産はルノーとの提携以前から、海外事業展開を積極的に推進していましたが、2000年代に入りその進展を加速させ、現時点で海外売上比率は85%超という規模に達しています。特に今後の世界市場の規模拡大は、その殆どが新興国市場のものと見込まれており、日産も新興国での事業拡大をグローバル戦略の大きな柱としています。特に「日産Power88」で注力しているのが、中国、インド、ロシア、メキシコ、ブラジル、そしてASEAN諸国であります。

さらに新興国戦略と共に柱としているのが、新技術戦略とパートナーシップ戦略です。特に日産のパートナーシップ戦略は、事業提携の盛んな世界の自動車産業の中でもユニークな特徴を示しており、ルノー・日産アライアンスを中心として、資本提携を伴うものだけでも、ダイムラー（ドイツ）、アフトワズ（ロシア）、東風（中国）、アショクレイランド（インド）、三菱（日本）など多様なパートナーとの提携事業を展開しています。これらのパートナーシップは日産の事業戦略の大きな柱となっています。

## 2. 日産の経営組織

私どもは、世界中の市場で車を販売しているだけではなく、新興諸国を含む様々な地域で、車の開発、生産の事業を展開していますが、その組織、マネジメントの特徴は、ダイバーシティにあると言えます。ゴーンの着任以来、それまで日本人だけで構成されていたトップマネジメントに外国人が入り、海外の事業拠点のトップにも多くの外国人を登用し、何よりも世界中の日産の拠点の人財を国籍に拘らず活用する、という事が組織運営やマネジメントの基本となりました。別の言い方をすれば、グローバルダイバーシティを日産の強みにしていく事に舵を切ったという事で、日本人だけで経営の意思決定を行ったり、日本人だけが主体となって事業運営をする会社ではなくなったので、逆に世界の人財を活用していくことがわれわれの強みになるということに発想を転換し、企業経営を行っています。恐らく、多くの日本企業の海外事業展開は、日

本人のマネジメントが中心となって海外のオペレーションをリードしていくケースが多いと思いますが、当社はルノーとの提携を機に、グローバルの人財をフルに経営に活用するという方向に切り替えたのです。

当社はグローバルな事業全体をマトリックス組織という形で運営しており、リージョン（地域軸）とファンクション（機能軸）、さらにはプログラム（商品軸）という3つのマトリックス軸で、相互に責任を持つ体制としています。従来は各機能軸の海外事業に関する責任範囲はやや不明確でしたが、日本の各機能部門がグローバルで完全に責任を持つこととなったため、日本本社のグローバル化が大きく進展し、例えば人事部門も、それぞれの地域のカウンターパートと常に連携を取って各地域の課題にも取り組む、といった体制となっています。

マトリックス組織の1つの大きな利点は、地域軸、機能軸、商品軸の各々にレポートラインがあるため、経営状態、経営情報の透明性が確保されることであり、一方で、各々と調整、折衝が生じる為、意思決定に時間がかかるという欠点もあります。この点は当社の場合、トップマネジメントであるエグゼクティブ・コミティーメンバー（ECメンバー）の意思決定プロセスで補っています。

現在のトップマネジメント体制は、CEOのカルロス・ゴーン以下12名のECメンバーで構成されていますが、そのうち6名が外国人、6名が日本人となっています。この12名は、各々機能部門の長、リージョンの長、商品部門の長を兼ねており、全ての経営の重要事項をカバーする体制となっています。

また6名の外国人のECメンバーのうち、ゴーンとGM出身のCFO以外の4名は、日産の海外拠点の出身者で、海外拠点での業績が認められて登用された人々であり、このような海外人財の経営レベルでの登用も当社の特徴といえます。さらに、海外の子会社の主要ポストを見ると、その80%以上が現地の出身者、ないしは外国人をローテーションした人財となっており、これも当社が進めて来たグローバルな人財マネジメントの一つの結果であります。

### 3. グローバル人財マネジメント

昨今、グローバル経営、グローバル人財戦略といった言葉が取りざたされていますが、その標準型・ひな型があるわけではないと思います。必要に応じてやるべきことをやっていくだけで、各社各様のグローバル人財戦略があるべきだし、当社も、理想を追い求めて進んできたというより、むしろ、カルロス・ゴーンという外国人がトップとなり、事業も経営もグローバルに対応する事が求められ、ビジョンを描き、戦略を策定する中で経営戦略も人財戦略も必然的にグローバル化した、というのが正直なところです。

ゴーンは社内に向けて、人財を育成して事業を展開していくことを宣言し、常に語り掛け、人事部門に対してその仕組みづくりと進化を要求しています。中期経営計画を発表する際も、全ての計画に共通する鍵は『人』であり、人財に対してきちんと投資をして、育成をし、モチベーションを上げていくことが事業の鍵だと繰り返し述べています。

そのような中で当社は、人事システムや人財マネジメントそのものもグローバルで一元化する、という方向でルノーとの提携以降15年間取り組んできました。

幾つかの事例を紹介しますと、ゴーンが就任して以降、先述したトップマネジメントであるECメンバーで、毎月1回トップレベルの人事委員会（Nomination Advisory Council\_NAC）を開催し、重要ポストの任命や後継者計画（サクセッションプラン）を立てています。将来の幹部候補者を選び、彼らをどう育成し

ていくかをトップマネジメントとして論議するのですが、この会議をサポートするのが「キャリアコーチ」という役職で、キャリアコーチは全社に5名おり、世界中の人財やマネジメント層の人々と接しながら情報を掌握し、人事委員会（NAC）に情報を提供します。これによって、ECメンバーが世界中のリーダー候補人財を把握し、事業や人財配置、将来のリーダー候補者の議論を深めることができます。キャリアコーチは情報を提供するために、常に世界中の拠点の人々にインタビューをしたり、マネジメントからヒアリングを行ったりしており、またより多角的に人財や事業戦略を理解する為に、様々なビジネスミーティングに出席したりしています。キャリアコーチは、あらゆる重要なビジネスミーティングにも出席できる事になっています。

2011年、グローバルタレントマネジメントチームを発足させて、NACとキャリアコーチがカバーできない幅広い人財マネジメントプロセスや、グローバルレベルでの採用を重点的に行っています。NACと同じようなプロセスを各リージョンや各機能部門にも導入して、階層的に人財情報がマネジメントできる仕組みを作っています。

ユニークな採用の取り組みの一つが「NRDP（Nissan Rotational Development Program）」と称するもので、当社が今後進出していくマーケットに貢献できる人財を確保するため、いろいろな国から人財が集まる海外のトップビジネススクールから卒業生を採用し、日産のオペレーション全体をきちんと理解してもらうために、数年間、ほかの地域や日本本社で仕事をさせるというローテーションプランを組んでから、本国に配置する事に取り組んでいます。

#### 4. おわりに

人事の仕組みをグローバル化する事については、前述のとおり、各社各様でしかるべきだと思いますが、当社のように、重要な人事プロセス（評価、報酬、人財マネジメント、採用、異動等々）をグローバルで一元化するという方向となった場合、以下の2点は特に重要なポイントとして考えて行くべき事だと考えます。一つは、全社員のコアとなるべき価値基準\_\_コーポレートバリューや企業ウエイ\_\_というようなものを如何に確立するか？という事です。こういうコアとなるものを持っていないと、多様な人財が集まれば集まるほど企業や組織の求心力は失われ、優秀な「ジョブ・ホッパー」が出入りするだけの会社となり、本来のその企業の競争力の源泉であるコア・コンピタンスすら失われる恐れがあります。当社の場合は、99年から取り組んだ日産リバイバルプラン（NRP）の成功体験を次世代に伝えるべく、その経験のエッセンスを「日産WAY」という形に纏め、世界中の拠点共通の評価システムや研修プログラムに織り込んで運用しています。

もう一つは日本企業として考えるべき事です。如何に世界で通用する日本人を育成してゆくか？という事です。これはダイバーシティに反するように聞こえますが、そうではなく、会社がグローバル化し、ダイバーシティが進めば進むほど、（日本企業である限り）日本人の役割や存在価値が重要になってきます。当社の場合も、ものづくり部門を中心として、日本の強さ、日本のDNAをしっかりと継承して行かなければ、世界市場でのブランド価値や企業価値を上げて行く事にはならないと考えています。やはり、最後は世界に通用する、世界中の多様な人々をリードできる日本人の育成が我々の課題だと思います。

以上

アジア・国際経営戦略学会第7回報告大会  
「アジアビジネスを担う人材の育成」

香港貿易発展局日本首席代表  
古田茂美

小生は80年代初頭、ICU（国際基督教大学）大学院で開発経済学専攻、研究分野を中国経済に定めて国際経済学故中内恒夫教授に師事しておりましたが、研究の必要性から後にICU交換留学制度により香港中文大学崇徳書院に院生留学することになりました。中文大学での研究を通じて作成した修士論文をICUに納めてから香港貿易発展局に入局し、中国経済に華人経済加える形で研究活動を継続し、その傍ら発展局で勤務致しました。

研究活動を進めながら一方で現場の仕事をする好環境に恵まれたと思うのは、90年代後半、香港台湾企業の対中進出の後、こぞって日本企業が対中進出し、必ずしも良い成果が出せない数々の事象に直接触れる機会が多くあったことです。海外事情に不慣れな中小企業のみならず、大企業人材ですら中国でうまく機能できない事例が多々ありました。

そのような事例の渦の中で業務が進んでいたことから、対中進出して成果を挙げる香港や台湾企業の在中経営戦略の構造解明ができれば、何かしら日本企業と同様な活動に活かせるのではと開始したのが華人経営研究活動でした。研究の為のサンプルや事例は香港や中国にふんだんに賦存していたので研究材料に事欠くことはありませんでした。

この中で華人経営研究を解明することで、人材も含めて、対中事業においてはどのような資源投入をすべきか、あるいは現地獲得した各種生産資源をどのように活用すべきかという課題に答えを出したいと思ったのです。

<経営資源について>資源とは、各種市場から調達され、企業の業務プロセスに投入されます。資源は単なる生産要素のみならず、市場や顧客ニーズなども広義には経営資源として把握されます。資源が各プロセス上で新たな付加価値を創造するとそれは企業の戦略資産となり、業績に直結していくわけです。よって、資源は、経営目的達成の為に施される管理コントロールに適合した資源でなければなりません。管理コントロールあるいはマネジメントを施す主体は経営管理者であり、経営管理者は調達された資源をマネジメントに適合（フィット）させていかねばなりません。あくまでも、資源適合の結末が、経営目標と合致していなければなりません。経営者は資源の属性や行動文法などを熟知していなければならないのです。資源そのものが、経営目標決定プロセスに関与する可能性も十分考えられるのは、経営管理者にとって不可欠な能力は、資源の行動文法を知り、投入した暁に起こる結果状態への予見性です。経営者は預言者だとも言われる所以は、経営着地点の予言のみならず、資源選別や投入後の状態予測能力が不可欠であることに依ります。これら資源が国内資源から、国際資源になったとき、多くの経営者はその予見性を喪失します。何故なら国際資源は経営者が不慣れな異民族集団文化に腑存し、違う行動文法を持つからなのです。

<国際経営行動と国際資源の定義>：国際経営行動とは、経営行動ないしは業務プロセスに国際資源が投入され、その資源を経営目標に適合させ、付加価値を生み出す戦略資産に進化させていく活動です。国際資源とは国内以外に賦存する外国資源であり、国内資源の有用性への予見性と同様、これら資源に対する予見性は業績を左右する。国際資源はそれが人的資源、原材料資源、金融資源、非物的資源であるかを問わず、その属性構造や運動原理は、帰属する社会の社会制度システムと民族文化システムによって構成されています。経営管理者が困難に直面するのは、自らの集団がはぐくむ「基本仮定」と「価値観」（エドガーシャイン）が、当該地のそれとどれだけ異なるかに無知な時です。

民族文化システムは経営行動にどのような影響を与えるのでしょうか。業務プロセスの主活動と呼ばれる購買物流、生産製造、出荷物流、販売マーケティング、顧客管理、支援系活動と呼ばれる人事管理、法務財務会計管理、研究開発、物資調達などのありとあらゆるプロセス上、人間を介在する活動はおよそすべて影響を受ける。それは投入資源の属性や運動原理に国内資源と異なる性質のメカニズムが内在しているからです。資源機能の有機的統合を導くトップ経営目標が、資源属性や運動法則と

整合性を持つとき、企業組織は最大の付加価値を上げる可能性があります。しかし多くの場合、最上位の経営目標は国内経営の延長線上で形成される為、目標そのもの、例えば利益計画の幅や規模、時間軸などが、国際資源が経験的に希求しているものと整合性があるか否かを検討することが少なくなります。このジレンマを克服し国内目標と国際目標の乖離矛盾を元来解决することが、資源の有効性を導くためにも大変重要であると思われるのです。この意味からも、国際資源の属性や運動法則の前提となっている民族文化システムのメカニズムを概観し、その特性を解釈主義に基づいて判断し、企業活動の経営目標設定に矛盾なく整合させていく能力が、国際資源運用管理者ならびにトップ経営管理者の双方に求められていると思います。民族文化システムの理解は、このように経営行動、業務プロセスを通して、国際経営業績を達成するうえで、極めて重要であることが分かります。

ここにおいて我々が主題としてとりあげる国際資源はチャイニーズ資源であります。中国が社会制度システムを市場経済に転換してから、日本の対中投資は増大し、戦後から 70 年代までの日中管理貿易時代に活躍した中国専門要員以外の、素人的人材が、数多く中国に投入され始めました。中国ひいては華人社会に対する体系的知識と経験不足から、中国資源や市場を経営に取り込む方針があっても、その資源の有効利用が達成できない事実の集積が存在してきました。チャイニーズ経済圏に絞った国際資源属性を理解するための社会制度、民族文化各々のシステム理解が急務となっているのです。その解明方法として脚光を浴び始めたのが華人経営研究なのです。

＜華人経営研究の方法論＞90年代に米国でハーバードビジネススクールを中心にして成熟し始めた西洋式マネジメント理論はマイケルポーターやドラッカーといった米国理論を中心に世界を席卷していきましたが、1978年の鄧小平の改革開放以来、北米に留学していた香港、台湾研究者らはいち早く中国経済市場の台頭を予測し、将来、西洋流マネジメント理論だけで中国経済市場を理解することはできないと気づき、西洋式理論を使いながらも、中国人の思考行動を支配する諸価値を変数として注入し始めました。これが上記のチャイニーズ資源の行動文法解明に繋がっていくのです。

香港大学ではいち早く Chinese Management Center(華人管理中心)を商学院の中に創立し、CMCは同大学院の中で存在感を確立してきます。推進したのは参加した三名の大物教授で、一人は米国流経営学中組織論で世界に名を馳せたケンブリッジ大学のジョンチャイルド教授、そして香港大学社会学部心理学部の楊中芳教授、それにセンター所長で同大学商学院国際マーケティング学部長の謝貴枝教授です。この三名が確立した香港大学 CMC では、拡大する中国市場に、効果的に参入する為の方法を探るといふマネジメント学の目的を以て、華人経営学という新たな学術研究分野を提唱し、その学術的方法論の確立を目指していったのです。

これは 90 年代半ばのことで、当時日本では、華人経営などという言葉すら存在せず、香港や台湾ないし東南アジアの華僑財閥との国際事業においてもせいぜい邱永漢の華僑ビジネス程度の認識しかありませんでした。いわんやマルクスレーニン主義を標榜した戦後中国経済研究の方法論はマルクス経済学抜きではできず一般的経済学分野の対象でもありませんでした。社会主義から資本主義への移行という旧東欧経済研究方法もありましたが、西洋でない東洋国家である中国へのアプローチ方法確立には時間がかかり、そのため中国の 78 年の改革開放とその後の市場メカニズムの導入に対応できる学術的対応は日本は遅れたと思います。中国経済変化を捉える研究において日本の大学での理論化が遅れる中、経済界がこぞって手さぐり状態で対中進出していったのが日本の 90 年代だったと思われます。

謝教授と二人の教授が 94 年に香港大学に CMC を設置した時、すでに中国経済市場を、「華人」という「視点」で捉えていたのは卓見だったと思います。当時「華人」といえば日本では、東南アジアないし海外に逃げた大陸人のことを言い、日本人が描く「華僑」と同義語だったでしょう。しかし、CMC と謝教授に出会うことで、「華人」の本当の意味、つまり中国人の世界観における「華人」の意味を知ることになります。「華人」とは英語では ethnic Chinese つまり世界中に存在する民族としての Chinese の総称であり、それが海外にいれば overseas Chinese となり、中国本土にいれば mainland Chinese となるだけであり、民族的 Chinese として、ある程度統一した価値観を共有する民族集合体として捉えることができる、という「理論言明」を確立しており、その Chinese を彼らは「華人」と表現していたのです。

意外にも日本は中国と 1400 年もの長きにわたって交流があり、最初の外交時代には隋、唐、外交が途絶えてからも、経済交流では、北宋貿易、勘合符貿易、長崎出島通じた明清時代の貿易があり、明治

維新直後の新たな外交では日清友好通商条約を締結しています。孫文の9年に亘る日本での革命活動とそれを支えた犬養毅など首相から政治家、財界人を通じて中華民国との交流もありました。そして72年以降は中華人民共和国と国交回復し日中平和条約も締結しています。

これくらい長きにわたる中国との交流がある一方で、本土と世界に存在する民族的 Chinese の世界を我々実務家ないし経済人が、あるべき姿で把握してこなかったという大きな反省がありました。中国や東南アジアをどちらかという日本と国家意識レベルで表面的にしか捉えていないことに自ら気づき、新たな方法論を求めて香港大学の門をたたいたのは2002年のことでした。香港大学謝教授に「中国に日本企業が的確に参入できる為の方法論を教えてください」と頼んだ時、教授は白板に向かって「局内人」と「局外人」という言葉および、同心円のような図を描いて真ん中の円の中に”CoreValue”という字を書き、その上で、私に聞きました。「あなたはこの二つの区別が分かりますか?」「わかりません」「これが分からなければ中国ビジネスはできませんよ」「もっとも大事なことはCoreValueを理解することですから」これが私が香港大学を訪問し始めてT謝先生にお会いした時の会話です。

その言葉をかみしめながら、謝先生が私に貸してくださった7冊の分厚い書籍を日本に持ち帰り、通読するうちに、これは大変なことだと次第に感じ入っていったのが2002年の後半だったと思います。日本企業は何も知らずに中国大陆に入ってビジネスし始めている、こんな危ないことはあるだろうか。これが小生の初発の思いでした。

<中国・華人ビジネス人材育成塾の発生>その後、華人ビジネス人材育成の為に開講したチャイニーズマネジメントマーケティングスクール(CMMS)なるプライベートビジネス塾を開講することになるのは、以上の考え方の発展の結末でした。CMMSでは、中国経済市場社会を「華人」社会のひとつの発展形として捉え、まずは普遍的「華人」を定義し、かれらが集合体として企業を作ったとき起こす行動学について、彼らの統一した民族的CoreValueを解明することと、それを経営行動に注入されたとき、本来の経営学がどのように変化していくかに焦点をあてた学術研究と実践教育を目指しました。経営学者に少しづつ研究されていた香港、台湾、シンガポールなどの華人財閥企業ケーススタディおよびそこから解明されてきた、一般的華人経営の特殊行動学や戦略特性などを、中国企業分析に援用していくことを試みていったのです。

私が当時目を見張ったのは、香港大学商学院CMCで確立されていた「華人経営学」の方法論でした。CMCは三つの側面から「華人経営」にアプローチしており、一つが「組織」としての華人企業行動解明、二つは「市場」としての中国市場構造解明、三つ目は「CoreValue」の構造解明です。それらは次のような原語で表現されています。

1. Evolution of Chinese enterprises
2. Market of Mainland China
3. Indigenous value and Chinese enterprises

この三つの側面をそれぞれ研究しそれらを統合していくことで、華人経営のマクロ的特性を把握していくことが可能であることが次第にわかってきたのです。

こうした基礎的理解を踏み台にし、私は謝教授に香港大学が直接日本に来て企業人を教えてくれないかとお願ひしてみましたが、そんなことは無理だったので、まずは先生の指導をうけながら、3つの側面を包含した内容を表せる学問分野と学者を探し出し、香港大学の先生の登壇も含め、2003年に理論編15回、実践編15回のカリキュラムを作ってみました。それをCMMS華人経営塾として実施していくためには主体と資源が必要でしたが、なにはともあれやってみようと思われと関西日本香港協会に相談したところ、当時会長と務めて頂いていた、丸紅株式会社の副会長で関西経済連合会副会長(いずれも当時)橋本守氏が「やってみなはれ」と激励して下さり始まったのがこのCMMS塾なのです。

チャイニーズ資源に関して、こんな重要なことも知らずして中国ビジネスに入る愚行を少しでも軽減するため、社会的責務を感じてスタートさせましたが、関西日本香港協会理事であった伊藤忠岩本純治副社長、故西田健丸紅中国代表その他の理事が、受講者を企業派遣して下さったことがのちの発

展に大きく寄与しました。香港大学が提唱する西洋理論と東洋価値を統合した中華的経営学確立の内容が、大企業幹部によって口コミで巷に伝播され、その後多くの企業人が集まってきたのです。今日までCMMSは10年継続し、受講者は延べ5百名を超えています。今年4月3日からは東京、大阪に次いで福岡でも開講し第11期がいよいよ始まります。

CMMSは、理論的基礎を上述の香港大学謝教授に依存し、そのカリキュラム構成に合わせてお願いした日本や中国を代表する超一流の学者研究者によって支えられています。東大、京大、阪大、名大、神大、旧大阪外国語大学はじめ早稲田大、帝塚山大、関西大学、関西学院大学、甲南大学、東洋大学、北京人民大学、香港城市大学からの学者が、チャイニーズ資源が腑存する中国政治、経済、歴史、文化、思想、哲学、地政学、文学の世界から、中国・華人といった人的資源の行動文法を包括的に体系的に抽出していくという「理論編」をまずこなします。そして次の作業は「実践編」です、実際に中国や東南アジアの中華圏で経験していた日本企業代表者にその体験談を語ってもらい、成功事例、失敗事例を学んだ学問的道具で的確に説明できる能力を醸成していく作業をします。それを支えてくれるのは、丸紅、伊藤忠、ダイキン、イオン、セブンイレブン、資生堂、パナソニックなど大企業の中国代表経験者や華人経営学の法務、財務、販売など業務プロセス別に説明する公認会計士や弁護士の諸先生方です。この理論と実践の融合によって、CMMSはチャイニーズ資源の行動文法を「立体的」に把握する能力を日本人材に賦与していきます。

日中は、長き歴史の中で、接近と離反、協調と対立を繰り返し替えてきています。時々の政権トップの人格的資質、知見の限界、幼少期の経験などから大きく影響を受けます、それが歴史の常というものでしょう。しかし、どの時代をみても、天上で動乱が起きていても、天の下では人々がつながり、貿易、経済活動は続いてきました。中国GDPが米国をいずれ抜いて経済大国となる時代が来ると、同時にアジア地域が世界経済でも重量感を増してきます。天の上で動乱があっても天の下の民である私たちは互いの文化歴史を理解し、人々の生活向上に寄与し、平和なアジアや世界社会を築く努力活動の一端を占めていきたいと思えます。

それを実現する上でもCMMSは相手社会を相対的に理解する方法論の獲得を包含しており、CMMS受講後、その方法論をたとえばアジアの中でも、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、ラオス、タイなどのメコンデルタ流域仏教圏、マレーシア、インドネシア、ブルネイ、シンガポールのイスラム圏（シンガポールはもちろん中華圏応用がききますが）、そしてフィリピンのカトリック圏といった、非ヨーロッパ圏へ応用することも可能です。アジアと日本をつなぐ方法論としてのCMMSは社会の要請がある限り続いていくことでしょう。

本講義が少しでも華人アジアビジネス人材育成への示唆となれば幸いです。

以上

# CJ グループの事業展開と人材育成

CJ ジャパン事業企画チーム

趙 晃大

CJ という社名は聞き慣れない方がほとんどだと思いますが、食品添加物の核酸は世界トップシェアを誇る韓国の総合食品企業であります。1953年サムソングループ初の製造業として第一製糖が発足し、サムソングループの母胎となったのが CJ であります。

1993年にCJはサムソングループから分社独立を図り、「健康と楽しみ便利さを追求する生活文化企業」を標榜し、現在に至るまで事業の多角化をしまいにしました。

現在のグループの規模感の目安としましては、韓国内約 30 社の系列・子会社、海外 23 カ国、約 150 社の法人や事務所があり、従業員は国内外で約 47,000 人に及びます。

CJ には現在 4 大コア事業があり、①食品&食品サービス、②製薬・バイオといった生命工学、③エンターテインメント&メディア、④新流通で構成されております。

大学生の民間企業の就職志望率ランキングにおいて、常にトップ 5 にランクし、サムソン電子に次いで 2 位をマークした事も多々あるくらい、当グループの展開する事業が、消費者の目に触れやすい生活と密着した事業である事がお分かり頂けると思います。

食品&食品サービスの事業分野においては、砂糖や小麦粉、油などの食品原料と加工食品の製造から、学校や病院、老人ホームなどへの団体給食の配給サービスなど食資材の調達・流通事業、そしてサラダビュッフェ付きのステーキハウス「VIPS」やカスタムビビンパで洗練した韓国料理を世界へ発信する「bibigo」などのファミリーレストランや、1300を超えるベーカリーチェーン「TOUS les JOURS」、ケーキデザートが豊富なカフェ「A TWOSOME PLACE」などの外食事業に参入し、また N SEOUL TOWER といったランドマークの運営に至るまで総合食品会社として国内最大の企業へと成長しました。

製薬・バイオを扱う生命工学では、先に述べたよう世界トップシェアの核酸などのバイオ技術を駆使した食品添加物「MSG」の製造、専門医薬品や一般医薬品などの製薬分野から構成されております。

また新流通においては、現在韓国含む世界 8 カ国、10 拠点に進出し世界トップ 2 までシェアを拡大させ、CJ のグローバル展開をけん引し成長し続けている TV ショッピング「CJ O Shopping」や、韓国国内でトップシェアを誇る物流、同じく国内でトップのヘルス&ビューティーショップ「OLIVE YOUNG」といった小売店などで構成されており、今後も未来の成長エンジンとしてグローバル化を押し進める事業分野です。

エンターテインメント&メディアにおいては、映画の製作・配給・映画館の運営、放送、ゲーム、舞台や公演など様々なメディアコンテンツやプラットフォームサービスを網羅する総合エンターテインメント企業として国内トップの地位を確保しております。

そんな CJ の海外事業ですが、1962年に日本の沖縄の会社へ初めて砂糖を輸出した事を皮切りに本格的な海外展開が始まりました。現在ではグループ会社があらゆる国・地域に拠点を設け、様々な事業展開をしております。その中でも、第 2 の CJ を中国に、第 3 の CJ をベトナムに築いていっております。

韓国マーケットは、日本を例に比較するとはるかにマーケットサイズで劣ります。ドメスティックでの事業展開では、いずれ早々に行き詰ることを想定の上、事業の草創期段階から自ずと海外に目を向けた舵取りが必要になるのです。また先進国への進出も重要ですが、マーケットが成熟しており、技術力向上やコスト競争力において相当な体力の消耗が予想される半面、当時の中国や東南アジアを含むアジアマーケットであれば同じ時間とお金を投資して得られる成果を鑑みた場合、投資効率が非常に優れている潜在マーケットであるともいえます。

2006年からグループでは、「Globalization」を掲げ本格的な現地参入が始まりました。ここでいう CJ の掲げる「Globalization」の本質は、単に生産拠点を海外に移し、自国や他の国へ輸出販売する事だけではなく、軸足をしっかり現地に置いて地道にその国の内需で自社の商品やサービスを展開する事です。

例えば、中国においては現在「VIPS」「TOUS les JOURS」、「A TWOSOME PLACE」「bibigo」などの外食が、そして上海、広州、天津にはそれぞれ TV ショッピングが、エンターテイメントにおいては映画館の運営や韓流コンテンツの現地製作など、韓国でグループが展開する事業のほとんどが進出してあります。ファミリーレストランという業態がまだ一般的でない頃に、合理的な価格でクオリティーの高いメニューとサービスを提供し成功を収めた「VIPS」は、中国国民のニーズと、変わりつつあった家族単位での行動パターンをいち早く察知した、現地での緻密な情報活動がもたらした結果です。またライブホームショッピングがなかった中国上海において、2004年に現地 SMG（上海メディアグループ）というメディア企業と、グループの TV ショッピング企業 CJOshopping が合弁会社を立ち上げ、韓国で蓄積した実績やノウハウを駆使し、中国の有力な現地パートナーのチャンネル網や情報網を最大限活用し、中国内に初めてライブホームショッピング「東方 CJ」をローンチし成功を収めた事は、今やグループの海外進出のローモデルとなっております。

上海という土地柄、高級外車やリゾート・不動産、金塊といったプレステージ品の販売に果敢にチャレンジできたのも、本国で裏付けされた経営クレジットに加え、上海の消費者の属性から消費パターン、行動パターンにおいて、現地に根差したマーケティングにより消費欲を喚起できた結果です。

また、ベトナムにおいては、家畜飼料、物流、ベーカリー、TV ショッピング、映画、流通、バイオなど7つの事業分野で活発に事業展開を繰り広げております。

製パン技術が発展途上であった点、外資企業がまだ参入していなかった点などを早期にキャッチし、国内で培った製パン技術、オペレーション能力などをフル稼働させ、現地消費者の好む風味を再現したメニュー開発だけでなく、バイクの利用率が高いベトナムにおいて、現地住民の行動パターンを読み取り、店舗にバイクの駐輪場スペースを確保し、気軽に誰でも立ち寄れるようにした結果、今までになかったハイグレード感かつ現地習慣に根差したベーカリー店「TOUS les JOURS」がベトナムでのマーケットシェアを席巻するに至りました。

また我々のグループ傘下には、「韓流」をメディアやライブを通じて伝播するエンターテイメント事業があり、ドラマや韓流トップアーティストのグローバル化の一翼を担っております。

日本で韓流ブームが巻き起こったのが、2002年の日韓ワールド杯のあと、冬のソナタが地上波のドラマ枠で放映されてからです。数年前からは日本でも KPOP が若いファン層を虜にし、韓流ファン層の底上げに成功してきましたが、2010年に韓流10周年が経過し、レンタルビデオのコーナーや CD ショップのコーナーに新しいジャンルを定着させました。そのような「韓流」も今や、日本から中国、香港、タイやベトナムなどのアジア全域に発展しており、特に KPOP アーティストなどの若いファ

ン層が彼らに影響され、アーティストらのファッションやコスメを真似して手にしたり、彼らのライフスタイルに注目し、それに共感しそして SNS で拡散するなど、その行動パターンに至るまで「韓流」がアジア各地で文化的側面においても着実に影響を及ぼすようになりました。

弊社グループの強みはそのような「韓流」という文化コンテンツと「衣・食・ライフスタイル」をセットでグループにて展開出来るといった点で差異化できており、消費者のライフスタイルを360度包囲する戦略が競合社と比べても優位性を確保できる点だと考えられます。またコンテンツというソフトと、映画館、ケーブルチャンネルやライブエンターテインメントというハードの側面で基盤が整っているという点でも強みをもっております。

マカオ、シンガポール、香港などアジアですでに過去3度に渡り「MAMA (Mnet Asian Music Award)」というアワード賞を兼ねたアジア最大の音楽の祭典を展開しておりますが、それらのライブイベントには、韓流の枠を超え、AKB48やPerfumeなど日本を始めアジア現地の有名アーティストから、ジャッキーチェンやスティービーワンダーといった世界的なスターをスペシャルゲストに招き、そのライブ映像はアジアはもちろん、米国、ヨーロッパを含む世界94カ国、24億人が視聴可能で、世界各国からアーティストの人気投票をオンラインで受け付けるなど、画期的なライブ運営手法により着実に海外・ローカルのファン層を巻き込んだ一大イベントへと飛躍させております。

また同じくメディア事業のケーブルチャンネル「Mnet」から誕生し、モンスター番組と化した「Super Star K」は、KPOPスター発掘オーディション番組として、ケーブルチャンネルにも関わらず、地上波の人気ドラマの視聴率を凌駕する程のブームを巻き起こしました。王座のタイトルを獲得したKPOPスターやアイドルの卵らは、番組の放映の進行と歩みを合わせるようにスターの階段を駆け上っていくのです。現在シーズン6を迎えておりますが、こちらのオーディションも3年前からはアメリカや中国、日本まで公募領域を広げ、実際に全世界200万人以上の公募がありました。海外予選を勝ち上がった参加者を韓国の本予選に招待し、国家の枠を超えたグローバルプログラムとして、海外の現地KPOPファン層の注目と話題を集めていっており、着実に一国の文化コンテンツを海外に広めていっているといえます。中国においては、既存フォーマットを基盤に現地自主製作のもと「Super Star China」を放映するなど、「韓流から華流」という文化コンテンツの現地化を進めております。「韓流」も「ホンモノ・オリジナル・体感」といったリアル感を味わえるソフトコンテンツとハード面を兼ね備え、海外ローカルの国や人々の心を掴み、現地の人たちのライフスタイルに影響を及ぼすといった点で、「グローバル化」というパッケージコンテンツになりました。

このように、本質でいうグローバル事業を目指すならば、現地の国・地域の風土風習、文化を尊重し、それに見合ったサービスを自社なりにカスタマイズし現地に根差した、つまりローカライズさせた事業展開をする必要があります。

我々の目指すのは、「Global化＝(イコール) Localization」という考え方です。これを我々のグループでは「Glocalization (グローカライゼーション)」と呼んでおります。

海外において、内需のプレーヤーや海外の有力な競合社と競争していくためには、早く現地を知り、現地を尊重し、事業を現地化させる、それが肝要と考えます。

事業のグローバル化に伴いグローバル人材の確保・育成が必然的なキー要素となりますが、CJの人材育成においても、GP (Global Pioneer) 制度がその一役を担っております。

地域専門家として1年間海外へ派遣させ、その国のエキスパートを育てる制度です。

これはサムソングループの人材育成制度としても有名ですが、同じ屋根の下で暮らしたともいえるサムソンの制度を、CJ 独自に発展させてきたものです。

現地の国・地域の実生活に直接触れる事で、その国の経済や風習、文化、国民性や消費傾向、そしてカントリーリスクに至るまでを徹底的に調査、分析し「Glocalization」を実践していく人材育成制度が GP です。

最近では1国複数名で派遣し、様々な観点、人材から情報を集積させることで、進出可能か否かの経営判断の質とスピードを上げていき、意思決定の貴重な基礎材料としています。

進出に至る場合は、そのまま派遣人材を現地に残し事務所の設立から、現地人材採用、事業のスタートアップに至るまでを任せるケースも増えております。

ただし、ここで最たる重点課題は、このような優れた制度を活用し育成した人材の社外への流出を防ぐ事や、各ポストへの登用までをケアする体制見直しを早期に強化する点であります。GP 制度の発達と同時に、海外から帰任する人材の受け入れ体制が上手くシステム化出来ずに貴重な人材を逸失してしまうようなケースも過去にあり、この処方箋を早期に見出す必要に迫られています。

また同時に我々グループのみならず、韓国企業のトップマネジメントの在り方について、まだまだ発展が遅れていると考えられる課題面があります。それはダイバーシティ（多様性）です。今後日本を含むアジアにおいて、事業だけでなく企業内の「Glocalization」が肝要です。現地採用の社員や外国人のトップマネジメントを積極的に採用することで、「Glocalization」を名実ともに完成化できると考えております。

それが現地社員のモチベーション向上と、現地人材の流出の歯止めにも繋がり、人材への投資損失を防ぐ手段ともなり得ると考えます。

CJ グループの「Glocalization」の究極的なビジョン（＝夢）を述べますと、世界中の人々が

- ・毎年2～3作品、C J の映画を見て楽しむこと
- ・毎月1～2回、新鮮で健康なC J の食品を食べること
- ・毎週1～2作品、C J のドラマを見て感動すること
- ・毎日1～2曲、最も人気のある K-POP を聞くこと

であります。この夢の実現の根底に根差すのが「Glocalization」であります。

これらを通じ、CJ グループは 2020 年に連結 100 兆ウォン、営業利益 10 兆ウォン、海外売上比率 70% の目標を掲げ、TV ショッピング、バイオ、映画館など少なくとも 3 つの事業分野で世界 1 位を達成し、グローバル生活文化企業のリーディングカンパニーに跳躍することを目指します。

おわりに、小生が日本支社にて従事しながら感じる事を述べますと、今日グループ自体が日本でなく、中国や東南アジアなど ASEAN へ投資の矛先を向けてしまっている現実があり、その理由は先に述べた次第です。その中で日本支社の役割と Presence を発揮していかなければならないという難しい局面に置かれております。単に本社で作られた商品やコンテンツを持ち込み販売する・提供するだけでは、現状を打破できません。先進国、成熟市場である日本にはまだまだ未来の経営資源、未来の成長動力確保のヒントが隠されております。バブル崩壊、少子高齢社会、低成長時代への突入、など今の日本は過去どこのアジアの国々も経験してこなかった時代を生き抜いてきた糧があります。そのベンチマークこそ今まさに未体験の低成長時代に差しかかろうとする我々韓国企業の重点課題であります。

日本支社に求められるものの1つは、日本の企業や事業間における **Alliance**、**Partnership** であります。日本の有力な企業との **Alliance** を通じ、未来の成長動力の確保が日本支社に求められております。日本の民間企業の多くが近年グローバル化を急速に推し進めてきている感がありますが、弊社グループが先行しているアジアマーケットで、日本の企業と **Alliance** を組み両国の強みを活かす協業が出来れば、事業価値と相互メリットも確実に生まれてくると信じております。

もう1つは、先日ニュースにも取り上げられた事件として元東芝技術者の韓国企業への技術情報の流出による逮捕・起訴などで少しネガティブな印象を持たれた感は否めませんが、日本の「技術力」であり、「技術者」という人材スカウトです。日本には「ものづくり」「匠」「おもてなし」など日本人の技術や品質、接遇に関する共通する精神が宿っております。これは、世界に誇れる武器であり、特にアジア企業において獲得を求められる対象になる訳です。これを極めたスペシャリストやコンサルタントは、アジアの企業からみると有力なグローバル人材として成り得ます。これが、グローバルで通用する1つの人材像であるとも思います。今や多言語の言葉を話せたからと言ってグローバル人材とは限りません。現地の企業が手を組みたい、獲得したいとあの手この手を使いスカウトする人材像というのは、その道のスペシャリストです。

当社 **CJ** ジャパンでも、専門家のスカウトを年々10名ほど行っている実績があります。我々が日本支社として **Presence** を発揮できる1つの仕事がまさにこれです。

これを日本の「技術流出」と捉えるのか「人材輸出産業」と捉えるかという議論は、他に託しますが、企業に **M&A** という手段があるのと同様に技術者・専門家の「クロスボーダーでの人材交流」においても **M&A** 的な発想で、それ相応の対価が支払われ、一気に技術ノウハウを獲得する手段があってもよいと考えております。またアジアからの留学生、出稼ぎ、移住者を対象に日本の技術・サービスを教育・育成し、現地のアジア企業に逆輸入するといったクロスボーダーでの人材派遣が今後更に活発化しても不思議ではありません。

日本にとっては、**TPP** や **FTA** のように「モノ」「コト」における国際貿易の自由化が今の焦点になっているように、今後「ヒト・情報」における国際取引の自由化の波が押し寄せると考えております。

一連の動向は日本の技術や人材がそれほど魅力的でアジアの企業の成長動力として役立つという事実であります。

今後確実にアジアマーケットにおける人材育成の発展においても、日本の技術やサービス精神が、欠かせない要素になると信じております。

以上

## 中国の大学におけるビジネス教育の事例研究

○三好 出（立正大学）

### 1. はじめに

本報告では、中国の大学のなかでも上海師範大学の商学院（School of Finance and Business）における取り組みから、中国の大学における人材育成の一つの特徴を整理することにある。

### 2. 調査方法

上海師範大学商学院王周偉教授、同大学商学院韓金明教授、同大学外国語学院王軍巖教授の協力を得て、聞き取りを行うことにより取り組みを調査した。

### 3. 上海師範大学商学院の基本情報

聞き取りのできた 2012 年の上海師範大学は 6050 名の卒業生を排出し、そのうち商学院は 902 名（14.9%、本科生<sup>(1)</sup>は 862 名、専科生<sup>(2)</sup>は 40 名）を排出している。なお商学院での男女比率は女子が 70.1%と男子の割合を上回っている。902 名の卒業生に対し非常勤講師をのぞく専任教員は 85 名であり、教員一人当たりの学生数は 10.6 名である。

商学院の卒業生のうち、進路決定者（就業人<sup>(3)</sup>）は 865 名（95.9%）であり、本科生 826 名（95.8%）、専科生 39 名（97.5%）が内訳となっている。また就業人のうち 92.2%が男子、97.5%が女子の割合となっている。

出生地別にみると上海地区出身の学生は 758 名（84.0%）であり、本科生が 84.6%、専科生内が 72.5%上海地区の出身となっており、本科生が就業した地区の 95.6%が上海地区となっている。

就業先の第 1 位が 25.2%で国有企業、第 2 位が 22.3%で中小企業、第 3 位が 22.1%で進学、第 4 位が 17.3%で中国資本と外資との合弁・提携企業となっている。第 3 位の進学のうち 80.0%（卒業

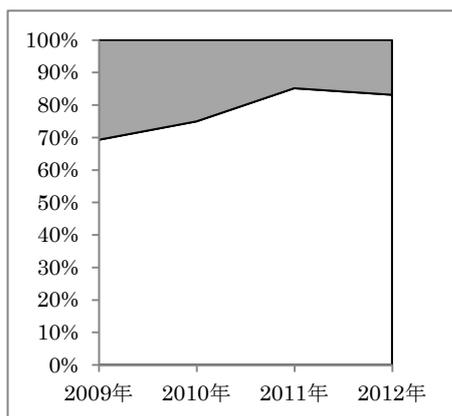
生の 17.7%）が留学である。

留学の割合の高さは、フランス経済商科大学（INSEEC : Institut des Hautes Etudes Economiques et Commercialesn）との MBA 取得の提携プログラムを実施していることの影響が高い。上海師範大学商学院はフランス経済商科大学とは 2007 年より交流提携を締結し、語学教育などを含めた協定プログラムを実施している。

進路決定者のうち日本でいう専門学校と起業・自営業の卒業生を除く進路決定者（籤約人）の枠組みがある。ここでいう専門学校（委培：委託培養）とは、日本の専門学校とは少し異なる。卒業の後に就職する予定の職場で必要とされる職能と技術を学習する学校ということは同じである。しかしここでの学校は企業の要求によって教材や学生のカリキュラムを作成し、企業の需要の人材を育成することを目的としている。内定を得ていない卒業生がそうした専門学校に入学して単位を修得した後に直接面接に進むことが可能であり、面接に合格した後に契約を締結することが可能となる。いわば面接オプションが付随した専門学校ということなろう。労働契約という視点で見れば、委培に就業するということは、委培に就業した現時点では当該企業と労働契約は結んでいない場合が多い。

ここで、上海師範大学商学院での就業人と籤約人との割合を、就業人を 100%として 2009 年から 2012 年の推移を確認しておこう。

図表 就業人と籤約人の推移 (単位%)



	2009年	2010年	2011年	2012年
就業人	100.00	100.00	100.00	100.00
籤約人	69.28	74.94	85.15	83.13

(聞き取り調査に基づき作成)

2009年には30.7%の残差があったが2012年には16.9%であり、約2分の1近くにまで残差が縮小されていることが確認できる。2012年に卒業した商学院の学生のうち創業した卒業生は1名であることから、就業人と籤約人との残差は委培への就業者が大半であるということが明らかである。つまりこの残差が縮小したということは、委培に就業している卒業生が減少しているということを意味していることになる。

また、中国の労働市場の要因を分析する必要があるものの、この数値の変化は企業が委培を活用しないで学生を採用しているという事実であり、学生の質が確保されていると読みとることも可能である。

#### 4. 教育改革

韓金明(2011)ならびに聞き取り調査に基づく、師範大学商学院は改組編成前の金融学院の2004年から職業生涯発展教育として教育改革を実施してきた。学生の実践能力の育成し、学生自身に実際の社会を経験させることにより「自ら」の人生設計の一部としての職業の選択でき、競争社会の中で生き残る力を備えた人材を育成目標として掲げた。この育成目標を達成

するためには、学院全体としての指導体制が整わなければならない、ここに職業指導に関する統括部局が必要となった。さらに、実施運営するための経費の保障が確保できなければ立ち行かず、ここに学院としての予算処置が講じられることとなった。

人材育成目標をさらに具現化すべく、「学生自らが、自分を見つめ、職種を見つめ、部署を見つめ、職業を見つめ、(仕事に対する)最高の意識を確立し、学生の就業能力を向上させ、最終的には学生の自己実現を成し遂げる」ということを学院の教育の方針に据え実践してきた。概略を整理すれば次のとおりである。

1年次には「自分を見つめる」として、社会経済を企業の発展が形作ってきたということを認識させた上で、自分の職業の興味関心を発見させるために、企業の社長、労務管理の専門家ならびに経済研究の専門家を招聘し、1週間の集中講義を展開している。また、直接企業関係者と交流、企業訪問などを通じて自分の生涯に渡って必要な職業について考えさせる機会を設定している。

2年次には「職種を確定する」として、専門課程の教育を本格的に開始している。少人数のグループを作り、関心のある企業についての現状分析とこれまでの趨勢について整理させることを隔週ごとに実施した。結果はグループごとに発表させ、報告結果を冊子に集約している。

3年次には「部署を確定する」として、企業の協力を得て、4週間に渡りインターンシップを行わせている。そのインターンシップを通じて、部署ごとの仕事の特徴、それぞれの職位で何が要求されているか、理論と実践との相互関係を明確にさせることが目的であった。

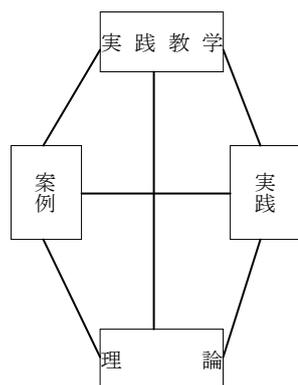
4年次には「卒業の準備」として履歴書の書き方、面接の対応の仕方、労働保証などの権利、推薦状の入手方法など、学生が希望する就業機会を損なわないようさせている。この時期は卒業論文の作成が主たる学習であるが、卒業実習と称して先の就業機会を損なわせないよう8週

にわたり指導している。

## 5. 教育指針

上海師範大学商学院では教育指針として、職業教育だけが宙に浮くことなく専門科目との有機的連動を図るべく「四身一体」を教育指針として掲げている。

図 四身一体



(聞き取り調査に基づき作成)

理論は従来の専門科目であり、各専攻によって理論体系に基づき設置されており、教養科目、基礎専門科目、専門科目、から成り立っており、その科目の中に案例（ケーススタディ）、実践教学（シミュレーション・コンピュータ解析）、が組み込まれている。理論をベースに案例と実践教学を通じて検証し、実践（職業生涯教育と職業指導、卒業実習、卒業論文など）を通じて教育方針を実施している。

ユニークな点は他の理論、実践教学、案例には授業時間数（2844 授業時間）が設定されているが、実践には授業時間数が設定されていない。卒業までに必要な単位数は 166 単位であるが、実践の単位数は 18 単位数（10.8%）必要である。実践には制限時間が無いということである。

つまり就業教育を部局任せにするのではなく、あくまでも学習した内容を通じて学生に「実践」させることにより、修得した知識の定着化と発展を目指すという演繹方法的教授法だけでなく、その発展を図る中で知識の定着化を試みるという帰納方法的とでもいう教授法を双方向的実践

しているところに特徴があると考えられることが出来る。

## 6. 教育水準の評価方法

上海師範大学商学院では単位の評価方法は最優、優、良、可、不可であるが、絶対評価ではなく、評価区分ごとに人数の割合が決まっている相対評価である。したがって、絶対評価のごとくある区分に大量の人数が存在するという事はあり得ない。それ故に担当教員は定期試験やレポートだけで評価することは困難が伴うため、授業中の出席、受講態度、提出物の状況など、細かく記録を残すことが義務付けられている。

試験に際しては、同一時間、同一教室で実施したとしても、必ず 2 種類の問題を準備し、一つおきに着席している場合であっても、隣の学生とは問題が異なるようにし、カンニング防止に努めている。

試験の採点結果を提出する際には、講義の目的、試験結果の講評・今後の課題を合わせて提出することが教員に義務付けられている。この採点結果は教育委員会に提出されることになり、不備や歪曲された事実が発覚した場合には厳罰に処されることになり、日本の大学基準協会による第三者評価を党の委員会が担っているということは興味に値する。

ビジネス教育ではないが、上海師範大学の外国語学院では全国統一試験が専門科目ごとに実施されており、中国スタンダードではあるが、全国でのランク付けが行われることもあり、教育の質の水準の確保の一助となっている学院もある。

また、日本の全国経理協会が 2012 年に上海で簿記検定試験を実施し、大学からの補助を受験生に与えることはないが、奨励資格として認定され、検定関係者が大学で説明会を開いていた。

## 7. その他の特徴

上海師範大学商学院では、上海市の教育実践

重点校になっていることもあり、アメリカの企業からパソコン、サーバー、統計解析ソフトが寄贈されている。講義時間に受講生全員が操作演習を出来るだけでなく、空き時間は予約をすれば自由に利用可能である。

単なる統計解析のコンピュータールームだけではない。銀行のトランザクション処理のシミュレータを設置しており、処理が滞ったときに、他のどの処理が連動して滞るかをシミュレートする設備も完備されていることは興味深い。また、意思決定のシミュレーションとしてビジネスゲームのボードをコンピュータールームに常設しており、意思決定のシミュレーションとコンピュータ解析の連動を図っている点においても興味深い取り組みであった。

## 8. まとめ

上節にて確認した就業人と籤約人との残差が縮小傾向にあるということを入材育成の品質を保証していると仮定するならば、2004年から取り組んでいる上海師範大学商学院での教育改革の成果が出ているとまずは推定できよう。

従来の座学での専門理論の理解に終えるのではなく、「四身一体」として、理論をシミュレーションさせ、実際にフィールドワークをさせる中から帰納法的ともいえる教授法である「実践」を通じて、従来の分断された出口である職業教育を科目横断的に結合させようと努力しているところに特徴を見出すことが出来る。さらに、理論、案例、実践教学が完了してから職業教育を実施するのではなく、入学時の1年次から楔型的に、徐々に展開する点においても中国的ビジネス教育の一つの特徴を見出すことが出来る。

中国では国家教育事業発展『11次5カ年規画綱要（2006～2010年）』にて高校進学率を80%引き上げる政策が出されてから、大学への進学率は急上昇している。2020年までに40%に高めることが目標となっている。都市と農村部などの郊外との格差があるものの、かつての日本の臨時定員枠の問題と同じように、都市に位置する

上海師範大学は今後の大学受入枠の問題に直面する可能性がある。質を落とすことなく人材をどのように育成することが可能であるか今後の動向に注目したい。

また、上海師範大学商学院だけでなく、卒業後に留学を希望する卒業生は増加している傾向にあることはマスメディアで既に報道されていることである。そうした社会動向に対応しながら、「四身一体」の教育指針をどのように実践していくかについても持って注視したい。

## <脚注>

(1)

上海師範大学が行う本科教育課程の基本的な修業年限は4年である。「学士」の学位を取得することができるのは本科大学の卒業生のみであり、本科大学を卒業の後、全国研究生入学テストに合格した学生が大学院へ進学すること可能である。

(2)

上海師範大学が行う専科教育課程の基本的な修業年限は2年で、日本の短期大学に相当する。専科生の卒業生には「学士」の学位取得は認められない。

(3)

就業生には卒業生のうち次のカテゴリが集計されている。

1. 大学協定企業による就職
2. 個人就活による就職
3. 専門学校（委培単位）
4. 個人業
5. 国内進学
6. 留学、外資企業
7. 国家・地方公務員

## <参考資料>

韓金明、「对全程化职业生涯发展教育的探索与思考」、『中国成人教育』18期、中国成人教育協会、2011.9.30、pp.5-7

データは筆者が2012年4月から2013年3月まで上海師範大学にて在外研究として赴任した際に聞き取り調査によって入手した。

## オープン化におけるコア技術戦略

○陳美曲（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. 始めに

近年、企業を取り巻く環境が大きく変化している。市場のグローバル化により、技術も市場ニーズも変化が早くなり、競争が激しくなっている。そして、限られた経営資源を有効に活用し、新たな価値を消費者に提供し続けることが企業に求められる。さらに、企業は単独で厳しい経営環境への適応が困難になっている。こうした課題を抱える企業の多くが社外の研究開発成果と組み合わせることで新たな技術革新を生み出そうとしているコンセプトが注目されるようになった。いわゆる「オープン・イノベーション」(Chesbrough 2003)。ここでは、オープン化とは、必ずしもアウトソーシングでなく、従来上流から下流まで自社で行っていたクローズという研究開発から外部の力を借りて、自社研究開発をより効率よく、スピードが速く、商品化につながることである。

### 2. オープン化時代への背景

従来、多くの日本企業は、多岐に渡る研究分野経営資源を投入し、自前主義で研究開発を行っていた。バブル経済が崩壊した後、企業は厳しい経営環境に直面し、優先順位をつけ、限られた資源を自社が競争優位を持つ分野に集中的に投入するようになってきた。かつて日本企業の競争力が高かったのは、部品から製品まで自社で開発する垂直統合モデルを実践してきたからだという（原田 2004,P.154）。

しなしながら、中国などの新興国の台頭、グローバル化の進展により、競合企業の数と範囲が拡大している。そのため、競争が激しくなり、市場の変化も速くなっている。その背景には、顧客のニーズの変化がある。そこで、上流から下流までを揃え、自前主義で研究開発を遂行してきた日本企業は、コスト、時間の面で競争力を大きく喪失している（原田 p.154）。更なる環境激化により限られた資源と迅速な成果が求められるというジレンマに直面しているのである。そこで、企業内に閉じたクローズド・イノベーションを見直す企業が増えている。外部に向けて、広く技術やアイデアを応募するオープンイノベーションが日本企業においても注目されるようになった（Chesbrough 2003）。

Chesbrough（2003）は、オープンイノベーションは、社外の資源を活用して、社内の資源と結合させ、より高い価値を創造する活動であると定義している。他社と協業するだけでなく、外部技術を導入し、あるいは、自社技術を外部に提供することにより、協業する双方の組織を相互に強化する組み合わせである。つまり、既存の開発の延長線上では、イノベーションを起こすことが難しくなっている。より幅広い範囲に広がり、若しくは、イノベーションの過程が細分かされ、それぞれの役割を担う企業、研究機関が必要になっているという（日経ビジネス 2012 P.51）。このように提携をすることによって、イノベーションも起きると考えられる。

外部組織との提携については、M&A、提携といった手段で社外の技術知識を社内に取り込み、社内

の技術と結び付けるタイプと、社内で行うよりも社内の技術知識を社外に公開し、他の組織とともに製品化するほうがより価値が高まる場合に行われるタイプがある(真鍋他 2010,P.15)。しかしながら、どんな形にしても、技術知識が漏洩する恐れがある。加藤(2010,P.41)は、外部組織と提携すれば、技術は必ず流出することを指摘している。また、ある程度の情報開示がなければ協働の成果は得られないことも指摘している。しかしながら、研究開発のスピードがアップさせなければ、顧客のニーズに応えられなくなる。そのため、利益を創造するために、積極的に外部の資源を活用すると考えられる。

### 3. コア技術の強化

コア技術とは、他社が真似できない。かつ、企業の競争優位性を維持する柱。長期間蓄積してきたノウハウや経験から作り上げられるものである。企業の武器、成長の源泉として、育てられている。それは独自技術による競争優位性の確立が必要である。オープン化時代では、他社との提携の際に、自社が優れた技術を保有していなければ他社が自社を選ぶことはない。バブル経済の崩壊以降、多くの企業は多角化から競争優位の高い事業への集中をした。競争力を獲得し、維持するために差別化の源泉となる技術を育て、研究開発を行っている。つまり、コア技術を育てているのである。コア技術を育成するには、幅広い技術知識と結合させ、技術の応用に関するノウハウを蓄積させて行く必要がある。(延岡 2011,P.255) 企業は技術により競争力を高めることができるが、選択される技術がいつも競争力を生み出すというわけではない。得意分野で優位性が永続的に維持されるわけでもない。次々に新技術を生み出さなければならない。しかしながら、技術を生み出しても必ず事業化できるとは限らない。一つの商品を構成するためには様々な技術知識を結合させ、製造・販売に関するノウハウを蓄積させ行く必要がある。こうして長時間をかけて積み重ねてきたノウハウは企業の欠かないものである。

### 4. 事例研究

本稿では、ダイキン工業を事例として研究する。企業は他の組織と提携する際には、コア技術はもちろん、非コア技術もあまり公開しない。しかし、ダイキン工業はあえてコア技術の一つの『インバーター』技術を開示し、世界のデファクトスタンダードを握ろうとしている。『インバーター』技術はダイキン工業がブラック化してきた技術の一つである。低消費電力で騒音が少なく、きめ細かな温度制御が可能といった特徴がある。インバーター技術を外部への公開をする際には、社内に反対された。だが、家庭用エアコンで世界一の生産台数を誇る中国メーカーの格力と提携し、インバーターを一気に空調の省エネ技術の世界標準にし、または、インバーターを空調業界で世界標準の技術とすることでグローバルでの競争を優位に進めたいと目標したから、インバーター技術開示した。

今までしていない戦略への転換を決定するのに困難だったが、外部の組織と提携すれば、技術漏洩は避けられないが、相互の強みを活用すればより高い価値を作ることを目指せる。ダイキン工業は、中国の格力(グリー)との提携では、コア技術をオープン化し、世界の標準を作ることに成功した。ダイキン工業の省エネ技術と、格力の原材料・部品の調達力・生産力を融合させ、相互の強みを生かした。ダイキン工業においては、強みとするインバーター技術エアコンは市販のノンインバーター機より、2~3割高いため、普及のスピードが遅い。しかし、格力の低コスト生産ノウハウを共有し、提携前と比較すると、中国市場でノンインバーターより、インバーター率(ルームエアコンの出荷ベース推定)は7%から2012年の60%に上昇し、さらに伸びている。市場シェアからみれば日本

のインバーター機普及率はほぼ 100%に達するが、日本を除く海外市場での普及率は9%に留まる。さらなる浸透のためには低コストでの生産が不可欠だと考えられる。格力との提携することにより、中国だけでなく、グローバルの市場を目指している。そして、規模経済が実現できるようになり、コストがさらに削減できる。なお、インバーター技術を格力に使われることにより、ダイキン工業におけるコア技術は自社だけでなく、格力との合作で生じたノウハウも自社に囲い込むことができる。そうすると、格力との提携が何らかの経営資源を共有することで、それを有効に利用でき、より経済性を高める。一方、提携に伴うリスクも高い。格力が技術を吸収し、ダイキン工業の強敵になる可能性がある。そして技術の流出、中国での模倣品等の懸念もある。それで技術流出させないように開示するものもあればパッケージで渡すものもあると防御している。提携することにより、より高い価値を作れ、利益を得ることができる。だが、それと共に生じるリスクも高い。提携先への分析、そして自社における利得と損失を考えた上で判断するのは相当困難なことである。

## 5. 終わりに

グローバルビジネスが複雑化していることを考えれば、協業という選択肢が排除できないときもある (Oded 2013,p.54)。しかし、オープン化とはいえ、すべてオープンすれば成果に結ぶとは限らない。確かに研究開発の成果が製品化に繋がれば望ましい。しかし、製品化に繋がらなくても、そこから得た知識、ノウハウが次の段階に活用できるだろう。そのゆえ、技術の確立は一朝一夕にできるものではなく、日々の研究開発の取り組みが不可欠である。オープン化の時代では、技術変化が速くなり、一時的に革新的な技術が開発できたとしても、その優位性は長続きさせることが困難 (延岡 2011 p.250)。そのため、コア技術の強化は積極的に進められるべきである(齋藤 2007 p.59)。

## 参考文献

1. Chesbrough, Henry (2004) 大前恵一朗訳『Open innovation : ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部
2. 延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理 : 日本製造業の生きる道』,日本経済新聞出版社
3. 加藤みどり「R&D のアライアンス・アウトソーシングの実践」研究技術計画 25(1), pp.36-46, 2010-12-28
4. 齋藤 富士郎「オープン・イノベーションは新パラダイムと言えるか?」: 多摩大学研究紀要 11,2007 pp. 47-61
5. 真鍋 誠司 安本 雅典 「オープンイノベーションの諸相」研究技術計画 25(1), pp.8-35, 2010-12-28
6. 原田 雅顕 「技術力を生かせない日本企業の弱点」日経 Automotive Technology 2004 summer pp.154-159
7. 西頭恒明 「井上礼之の経営教室」日経ビジネス 2013.1.21 pp.66-69
8. 日経ビジネス 「頭脳還流を活用せよ」 2012.8.06 pp.50-51
9. ダイキン工業 ホームページ <http://www.daikin.co.jp/index.html>
10. 格力電器 ホームページ <http://www.gree.com.cn>

## 新価値創造型破壊的イノベーションへの考察

○ 王猛（亜細亜大学大学院 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、新価値創造

### 1. はじめに

イノベーションは経済発展において欠かせない非常に重要な要素である(姜,2010,p.950)。Schumpeter (1943,p.192) は、大企業は経営資源が豊富であり、イノベーションを起こす研究開発能力が高いので、イノベーションを先導できるということを示している。しかし、現実では、優れている技術、研究開発能力、経営ノウハウ、企業のブランド力など蓄積している大企業でも、ベンチャー企業に駆逐された事例は数多く存在している。Christensen (1997) は、企業の規模が大きければ、大きいほど破壊的イノベーションを行いにいと指摘した。その理由は、技術や市場需要といった企業にとっての外在的要因がイノベーションを規定するのではなく、企業自身、そして企業を含むバリュー・ネットワークがイノベーションを規定するからである。既存企業は、持続的技術（すでに市場にあるものを改良した技術）の開発・導入に最適化されている。しかし、破壊的技術（イノベーションを起こす可能性のある新技術）は、販売個数あたりの利益率が低く、且つ、その時点での有力顧客にとっては魅力的な技術ではないため、大企業の価値基準と合致せず、積極的な投資が行われることは少ない。これに加えて、バリュー・ネットワーク、即ち製品の供給企業群が構成するネットワークが、ネットワーク内部の企業を拘束しているため、既存の大企業は新たに形成されつつあるバリュー・ネット

ワークに対応することが難しくなる。(木佐貫他,2004,p.39)

大企業では破壊的イノベーションを促進しにくい論点を出した瞬間に、世間では、大騒ぎになった。企業の経営者、特に大企業のトップの間に、共鳴があった。大企業の経営者は、この問題を重視しながらも、現実的になかなか越えられない。

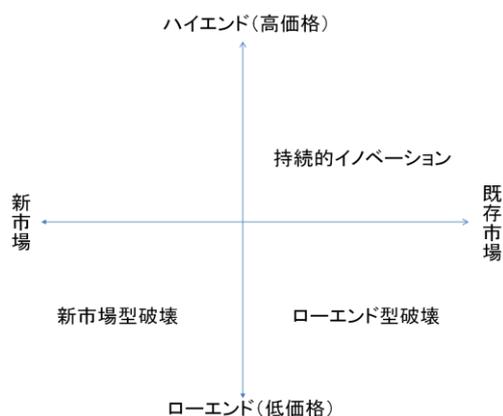
しかし、大企業の生み出した製品から見れば、破壊的イノベーションにより成功した製品は数多く存在している。例えば、ソニーのウォークマン、電子ブック、アップルの iPhone、シャープの電子辞書、任天堂の Wii などがある。これらの製品は破壊的イノベーションであると考えられるが、これらの製品の特徴と Christensen の破壊的イノベーションの特徴が一致してない。即ち、これらの製品は、ローエンドでもなく、単純に新しい市場を開拓したことでもない。そこで、破壊的イノベーションの定義に立ち戻って、再検討することが必要である。

### 2. 破壊的イノベーションの分類

Christensen (1997,p.9) は、イノベーションを「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の二種類に分類している。Christensen(2003,p.55)によれば、破壊的イノベーションは二つの特徴を有している。即ち、ローエンドであり、新市場である。さらに、彼は無消費者を消費者になるプロセスにより破

壊的イノベーションについても考察を加えた。雨宮(2013,p.55)は Christensen の定義に基づき、図1-1に示した通りイノベーションの分類を整理した。

図1-1 イノベーションの分類 (雨宮,2013,p.55)



まず、既存技術の延長線に進行しているイノベーションは持続的イノベーションである(図1-1右上の部分)。既存市場を維持するため、持続的イノベーションにより、既存製品の改良を通じ、競争力を高める。即ち、機能・品質が優れた商品を、低コストで開発・製造することを目的とする。しかし、製品の性能は主流顧客の要求を超えると、顧客は購買意欲が低くなる。優れたモノづくりができたとしても、それが大きな経済的な価値に直接結びつくとは限らない。(延岡, 2010)

Christensen の分類方法により、持続的イノベーション以外のイノベーションは壊的イノベーションであることが推測される。その内、ローエンド型壊的イノベーションと新市場型壊的イノベーションを明確に区別することができる。ローエンド型壊的イノベーションは既存市場の顧客をターゲットとして、激安の価格で市場のシェアを奪うイノベーションである。ローエンド型壊的イノベーションにより成功した事例の代表はアイリスオーヤマのLED電球である。当時、アイリスオーヤマ社

のLED電球は新しい素材の利用により、生産コストを大幅に下げた。アイリスオーヤマ社のLED電球は市場主流のLED電球価格の三分の一の価格で高い市場シェアを占めた。しかし、壊的イノベーションがローエンド型に留まると、低価格競争に陥る可能性がある。従って、市場の領域、特に顧客数を拡大しなければ、企業が持続的に経営することが難しくなる。

次は、壊的イノベーションのもう一つのモデルであり、新市場型壊的イノベーションである。新市場型壊的イノベーションを、「無消費」、つまり消費のない状況に対抗するイノベーションとして捉えている。(Christensen, 2003, p. 57)即ち、新市場とは、顧客はお金やスキルなどの制限により、前の世代の製品やサービスを所有し利用したことがなかった。富士フィルムの「写るんです」が新市場型壊的イノベーションの実例である。「写るんです」は壊的イノベーションにより、フィルムにレンズ付きという新しい考え方で開発した製品である。普通のカメラより画像数が少なく、性能がよくないが、安価で高い市場シェアを占めた。更に、「写るんです」という製品は販売ルートの変革により、コンビニや、薬局など、どこでも購入できることを実現した。例えば旅行先に到着したら、カメラを忘れたことに気づき、何も撮影できない状況より近所のコンビニで「写るんです」を購入すればました。または、非常に安価であるので、もともと購買力を持ってない学生たちも購入できるようになった。それから、新興国に進出する時、薄利多売を狙っている戦略も新市場型壊的イノベーションの一種類である。例えば、サムスは中国市場を始め、海外の新興国に進出するため、200元(当時の為替で3000円ぐらい)の価格で携帯電話市場を開拓した。

しかし、図1-1左上の部分について、Christensenは何も説明していない。Christensenのイノベーションの分類理論により、持続的イノベーションの以外はすべて破壊的イノベーションであると推論されるため、左上の部分も破壊的イノベーションであると推測される。しかし、図1-1に示した通り、左上の領域は、新市場かつ高価格である。この特徴は、Christensenの破壊的イノベーションの特徴と異なる。従って、破壊的イノベーションの促進戦略を探求するためには、この部分を明確的に提示する必要がある。

### 3. 新価値創造型破壊的イノベーション

Christensenの観点から見れば、ローエンド型も新市場型も破壊的イノベーションを促進する一つの重要なキーワードは低価格である。

多くの論者が様々な視点から、破壊的イノベーションの定義を考察し、当初の破壊的イノベーションの定義では不十分であると考えられてきた。さらに、ウォークマン、DSシリーズ、Wii、iPodなど破壊的イノベーションの代表的な製品の成功要因に共通していることは、これらの製品は市場(ユーザ)の既存価値から、別の軌道に変更し、顧客の新しい価値観を創ってから成功したものであるということである。つまり、破壊的イノベーションを低価格という評価軸だけで考察することではなく、価値が変わったか否か、即ち顧客の使用習慣を変更したか否かも評価軸の一つになるはずである。顧客の使用習慣が変わるために、常に顧客のニーズを予測し、製品を開発することが重要である。さらに、新製品は顧客の既存価値観を変えれば変わるほど、新市場開拓の成功の可能性が高くなる。低価格型破壊的イノベーションに対して、顧客に新しい価値観をもたらす破壊的イノベーションは新価値創造型破壊的イノベーションである。

## 4. 戦略的提案

### 4.1 新ニーズを創造する戦略

価格競争に陥ることを避け、かつ既存市場の維持及び拡大を求めため、持的イノベーションにより、製品の性能を向上させる。しかし、製品の性能を向上させることが、すべての顧客にとってメリットであるわけではない。一部の顧客のニーズは満足できるが、過剰な性能向上、品質向上を招来する可能性もまた否定できない。この問題を解決するためには、フォーカス戦略が注目される(加護野,2014,p.8)。即ち、すべての顧客の要求を満足させることは困難であり、不可能に近い。しかし、顧客を絞り込めば、その要求に応える商品を開発することは容易であろう。この戦略はフォーカス戦略と呼ばれる。顧客のニーズにマッチングできるか否かは、この戦略の成功に関わる。または、価格をある程度で高いレベルで維持することを前提として新市場に進出するために、即ち新価値創造型破壊的イノベーションを促進するため、新しいニーズの創造が必要である。この考えを敷衍すれば、企業側は自社の思想に基づく価値提案から出発し、それに共鳴してくれる顧客を見つける戦略でもある(加護野,2014,p.8)。この点に関して、延岡(2010)によれば、新価値を創造するためには、存在する顧客ニーズに対応するのではなく、市場や顧客価値を新たに作り出すことが求められる。意味的価値は潜在的で、顧客が現実に商品を見て初めて実感する場合が多い。そのため、企業が価値を作り出して顧客に提案しなくてはならない。また、商品がない時点では、顧客ニーズがまだ存在していない可能性もある。その場合、市場調査でニーズを探り出すことは難しい。つまり、潜在ニーズを探り出すというよりも、顧客が喜ぶ価値を新たに創出して提供することが求められる。そのため、意味的価値をうまく創出できる企業は、消費財・産業財に限らず、顧客の声に

そのまま対応した商品は開発しない。顧客の使用実態や価値基準を熟知し、顧客が具体的に欲しいというものではなく、それを越えた、顧客が喜ぶ商品を提案するのである。纏めると、高価格の領域では、既存市場を開拓するため、フォーカスした顧客ニーズにマッチングすべきである。新市場を開拓するため、ニーズへの適合からニーズを創造することになる。企業のコンセプトに基づき、新ニーズの創造ができれば、顧客を驚かせる製品の開発が可能になる。アップルは携帯電話のコンセプトを新定義してから、新しいニーズの創造ができた。iPhone の誕生により、顧客のライフスタイル及び価値観が変わった。つまり、新価値創造型破壊的イノベーションを促進するため、顧客ニーズへの適合より顧客ニーズの創造が一層重要になる。図 1-2 に示した通りである。

図 1-2 市場とニーズの関係



#### 4.2 他業界への進出戦略

さらに、ウォークマン、DS シリーズ、Wii、iPhone など新価値創造型破壊的イノベーションの代表例を見ると、これらの製品はある業界にとっては、新価値創造型破壊的イノベーションと考

えられるが、他の業界から見れば、持続的イノベーションによる既存製品の改良品にすぎない。例えば、iPhone は通信業界では、新価値創造型破壊的イノベーションであり、スマートフォンという新しい通信時代を造ったが、音楽プレーヤー iPod と比べると、iPhone は通話機能を追加した iPod に他ならない。イノベーションの本質から見れば、一つの業界で新しいニーズを探求することより、他業界に進出し、多様な異質要素の結合により、新ニーズが生まれる可能性が高い。そこで、新価値創造型破壊的イノベーションがうまれやすいのである。

#### 5. 今後の課題

新価値創造型破壊的イノベーションを実現するため、様々な困難が克服されなければならない。特に、市場変化の激しさ、技術進歩の速さ及び顧客ニーズ予測の難しさなどの原因で、顧客を驚かせる製品の開発が一層不確実である。また、新価値創造型破壊的イノベーションは顧客のニーズにマッチングすることより、新しいニーズを創造することがより重視されるため、開発初期では新奇さが求められる。そこで、大企業においては、新奇なアイデアを実際に複雑な組織から許可をもらえ、研究開発に着手できるか否かが今後の課題になるであろう。

#### 6. 参考文献

- Christensen, C. M., (1997)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).
- 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).
- Schumpeter, Joseph. A(1943)Capitalism, Socialism and Democracy, Routledge(中山伊知郎・東畑精一訳(1992)『資本主義・社会主義・民主主義』,東洋経済新報社).
- 雨宮寛二(2013),『アップルの破壊的イノベーション—ケーススタディから競争戦略を読み解く』, エヌティティ出版.
- 加護野忠男(2014)「顧客価値を高める3つの戦略」一橋ビジネスレビュー pp.6-15 2014,spr.
- 木佐貫奈央,妹尾大(2004)「既存企業のイノベーション対応に関する一考察—音楽産業におけるバリュー・ネットワークの検討」電子情報通信学会技術研究報告.SWIM,ソフトウェアインタプライズモデリング 104(131), pp.39-44, 2004-06-11
- 姜英美(2010),「イノベーション論の批判的検討および新たなイノベーションの方向性提示：企業の新製品開発のためのイノベーションの方向性」年次学術大会講演要旨集 25, pp.950-955, 2010-10-09.
- 延岡健太郎 (2010)「技術経営の神髄と価値づくり」,これからの経営学, 日本経済新聞出版社, pp.117-133.

## 統合報告における環境会計情報の開示に関する一考察

### 事例企業の取組を中心に

○筑波由美子（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程）

#### 1 はじめに

近年、新たな開示報告書として注目が集まる統合報告の出現など、環境に起因する開示情報の重要性及び価値情報としての認識が高まっている。

「財務報告に長期的な価値創造の視点を含めた『統合報告』など、新たな開示方法を模索する動きが日本企業にも広がってきた」（加賀谷，2014）。

企業の環境経営は、社会的な企業評価と新たな競争優位や価値創造として認識されるようになった。マイケル・E・ポーターとクラマーは共有価値の創出（Creating Shared Value, CSV）を、社会の価値と企業の価値を共有することによって、さらなる価値をもたらすと提起している。

本研究の目的は、我が国でも徐々に統合報告書を発行する企業が増えていくことから、事例企業の取組を中心に、環境会計情報の効果的な開示のあり方を探索するとともに、今後の課題を抽出するものである。

財務報告と環境・CSR報告を一冊にまとめた、アニュアルレポートを発行する企業が増加すると見込まれているが、環境会計の導入の現状では、「導入を検討中」と回答している企業も未だ少なくない（環境省，2013）。

地球温暖化の防止においては、CO<sub>2</sub>などの温室効果ガスの削減が喫緊の課題である。企業は、自社の事業活動だけでなく、スコープ3の対象になるバリューチェーンで、事業活動に関わる業者を含めた環境コストの把握と削減に注視している。環境会計情報の開示とバリューチェーンにおける環境配慮等の取組について、事例企業にはBaxter社の取組を中心に見ていく。次に、環境会計のシステム化については、富士通の「Eco-Track」

の導入メリットを見ていく。それぞれの事例企業の取組をもとに、環境会計情報の開示のあり方と、今後の開示情報の展開とその応用の可能性を探っていききたい。

#### 1. 統合報告書と企業価値の創造へ

国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council, IIRC）は、2013年4月にフレームワーク草案を公表した。その後、2013年7月15日までコンサルテーション期間を経て、2013年12月に最終版の国際統合報告<IR>フレームワークを発行している。

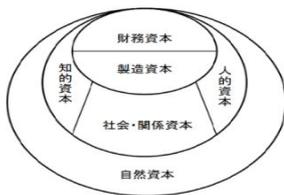
国際統合報告<IR>フレームワークは、3種類の冊子に分けられている。国際統合報告<IR>フレームワークとなる『THE INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK』、『BASIS FOR CONCLUSION』（結論の基礎）、『SUMMARY OF SIGNIFICANT ISSUES』（重要な論点の要約）。『Basis for Conclusions』（結論の基礎）のIssue8では、測定とKPIs（重要業績評価指標）を取り上げている。

IIRCは、資本を財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本に分け、6つの資本<sup>1</sup>を取り上げている。資本として取扱いにくい自然資本を、「空気、水、土地、鉱物及び森林、生物多様性、生物多様性の健全性」を含むものであることから図-1のように示している。

「自然資本」は、数量的に計算することや価値を適切に評価計算するのは難しいと言われている。地球環境の保全・維持及び、環境汚染からの深刻な影響などといった事象が発生するため、企業の事業活動との関わりと対応を関連付けるこ

とも必要になってきたのだろう。

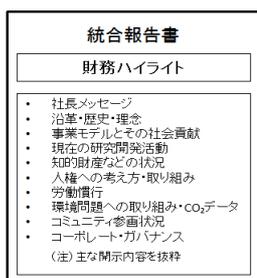
図-1 資本の構成内容



出所：IIRC, 2013

アニュアルレポートは、過去の業績を報告する財務情報「財務ハイライト情報」と、企業の長期的な取組や事業活動以外の取組等を一冊にまとめた報告書である。開示内容等は各社異なるが、主な開示内容は図-2 で構成された報告書が多い。

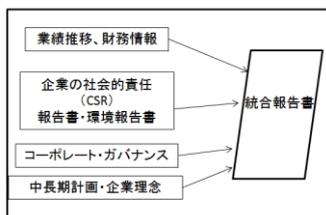
図-2 統合報告書の開示内容



出所：『日本経済新聞朝刊』2014 より筆者作成

これまで別々に発行していた環境・CSR 報告書と財務情報を一冊にまとめたアニュアルレポートは、発行コストでは削減メリットが得られると考えられる。しかし、非財務情報を積極的に開示することは、それを開示する企業にとって追加的なコストが発生する可能性がある（円谷, 2012）。

図-3 統合報告書のイメージ



出所：『日本経済新聞朝刊』2014 より筆者作成

## 2 環境会計情報の開示のあり方

### (1) Baxter 社の環境財務諸表から

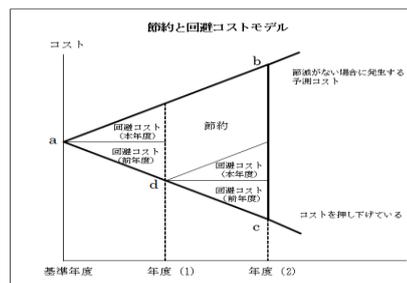
環境管理会計の主な問題点は、コストの標準的な定義が欠けていることである。一般的にコストの大部分は、単純に全てを合計しているため、体系的な追跡や工程や製品に帰属していない。実際に、環境コストはすべてが追跡されておらず、多くの場合、改善に関して歪んだ算出につながっている（Christine Jasch, 2001）。

本研究で取上げる医療メーカー、Baxter 社は、事業活動が与える環境負荷が大きいと判断し、積極的な環境経営を行っている。Baxter 社の環境財務諸表（Environmental Financial Statement, EFS）は、集計された環境コストを自社開発した環境財務諸表にまとめ環境会計情報を公表している。損益計算書のように、環境費用と環境利益・効果で構成している。環境利益・効果については、より詳細な項目で費用・収益明示しており、取組を開始した年度からの累積額も提示している。Baxter 社は 1996 年の EFS の取組に対する評価について、「プロアクティブ・プログラムコスト比率」（純利益、節約と回避コスト合計／トータル・プロアクティブ・プログラムコスト）で表し、143%の実施結果を提示している。

### (1) Baxter 社の事例から

Matteo Bartolomeo et al. (1999) の付録資料に掲載されていた、1996 年度の Baxter 社の EFS と必要に応じて改善が加えられてきた 2013 年度の EFS を用いて、環境コストと環境利益をそれぞれ見ていく。

図-4 節約と回避コストモデル



出所：Baxter2012, Environmental Financial Statement, Calculating Saving and Cost Avoidance より筆者作成

現在、Baxter 社は、WEB サイトで EFS を公表している。EFS の信頼性を保証するため、ビューロベリタス社の第三者保証機関のステートメントを加えている。ステートメントには「図式化した節約と回避コストモデル」を提示し、報告年度で行った取組が、節約によって次年度に発生する環境コストを押し下げていることを示している。

環境経営の取組をいかに財務報告と関連性をもたせ、利害関係者に理解度と透明性のある開示情報として公表することができるのか。

Baxter 社の EFS は継続的に環境会計情報を提示しており、有効な情報開示のあり方の一手法として、考えられるのではないだろうか。

図-5 The BAXTER 環境財務諸表 (1996)

1996年度 「環境財務諸表」 (単位: 億)	
<b>環境コスト</b>	
プロダクティブ・プログラムコスト	52,036
環境教育費	4,025
環境手放料	9,000
汚染コントロール: 運営・保守費	24,900
汚染コントロール: 減価償却費	6,206
環境管理システム費 (ISO9010)	10,000
環境モニタリング費	13,150
交通・通信費	12,815
プロダクティブ・プログラム総コスト	132,131
<b>改善と廃棄物処理費用</b>	
廃棄物処理一有害	12,517
廃棄物処理一無害	85,283
改善と廃棄物処理総コスト	77,800
<b>総環境コスト</b>	<b>209,931</b>
<b>環境利益、節約と回避コスト (報告年度に関連する)</b>	
オゾン層破壊物質のコスト節減	14,310
有害廃棄物 - 処理コストの節減	1,565
有害廃棄物 - 材料コストの節減	4,455
無害廃棄物 - 処理コストの節減	1,685
無害廃棄物 - 材料コストの節減	180,716
リサイクル利益	6,933
省エネルギーコスト節減	(111,355)
包装コストの節減	83,036
経営者責任保障	7,845
<b>本年度に関連する総利益、節約と回避コスト</b>	<b>189,210</b>
プロダクティブ・プログラムコスト比率	143%
<b>本年度の総利益、節約と回避コスト</b>	<b>189,210</b>
1995年度と比較して本年度までの	
回避コスト	834,524
総利益、節約と回避コスト	1,023,734

出所: Matteo Bartolomeo et al, 1999 より筆者作成

図-6 は、1996 年度の環境利益、節約と回避コストの明細を公表している。利益をもたらしている項目は、「無害廃棄物-材料コストの削減」と「オゾン層破壊物質コストの節減」で、効果的な取組によって得られたものである。

Baxter 社は、製品の性質から、梱包コストに多額の費用が発生するため、このコストを回避する取組が必要であることから、詳細なデータを収集するために3種類以上の生産プロセスに分類して、包装材料に関するデータの収集を実施した。この取組は顧客の廃棄処理コストまでの間接的な削減までに及ぶものであった (Matteo Bartolomeo,

et al, 1999)。

図-6 環境利益、節約と回避コストの明細

節約と利益	回避コスト	財務総合計	効果
オゾン層破壊物質コスト節減	10,143	4,167	14,310
有害廃棄物 - 処理コストの節減	1,565	-	1,565
有害廃棄物 - 材料コストの節減	4,455	-	4,455
無害廃棄物 - 処理コストの節減	220	1,465	1,685
無害廃棄物 - 材料コストの節減	180,716	-	180,716
リサイクル利益	6,933	-	6,933
省エネルギーコスト節減	(261,662)	150,327	(111,355)
包装コストの節減	(1,899,006)	1,982,042	83,036
経営者責任保障	7,845	-	7,845
トータル回避コスト	(1,948,791)	2,138,001	189,210

(-: 適用なし)

出所: Matteo Bartolomeo et al, 1999 より筆者作成

### 3 環境会計の役割

環境会計は、外部情報と内部管理情報を作成するものとして、事業活動量と環境負荷量との関係を分析して評価することにより発展してきた (環境省, 2005) ものである。

環境会計に関する基本的な考え方を取りまとめた環境会計ガイドラインに基づき、外部公表、内部活用の両面にわたっての総合的な発展を目指していくものとして、環境マネジメント活動の中で、外部公表・内部管理の両面における環境保全活動に関する定量的な共通の情報を提供するものである (環境省, 2005)。

図-7 適用対象に基づく各手法の分類

対象領域	手 法
製品別	環境配慮型原価企画システム ライフサイクルコストリング
設備投資	環境配慮型設備投資決定手法 マトリックス手法
生産・物流等プロセス	マテリアルフローコスト会計

出所: 環境省, 2005

「環境会計情報の内部管理への利用は、特に環境管理会計と総称される分野であり、製品別の原価管理に新しい考えを導入する。設備投資の意思決定に資するもの、あるいは工程管理、予算管理に新機軸を打ち出すものなど、本ガイドラインの他に複数の環境管理会計手法が研究されている」 (環境省, 2005)。

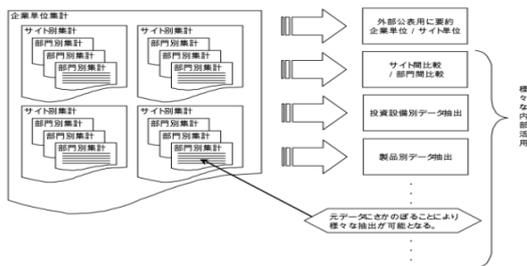
### (1) 環境会計情報のシステム化と導入メリット

富士通では、環境経営情報の効率的なマネジメント管理システムを提供している。同社のシステムを導入した企業は、効果的なコスト削減を実現している。

富士通の環境ソリューション「Eco-Track」は、収集した環境情報を、企業ごとにカスタマイズした項目にデータを落とし込み、必要に応じたデータ加工ができる。インプットからアウトプットまでをトータルで管理することができる。導入企業は、富士通のもつノウハウや技術を利用することによって、導入にかかる煩わしさや人件費など、かかるコストを削減することができる。

富士通は、同システムで各工場の環境コストをリアルタイムで把握している。フローの在籍人数に応じた電力消費なども、積極的に行っている。

図-8 環境会計情報の集約イメージ



出所：環境省, 2005

## 4 おわりに

本報告では、統合報告の普及が見込まれることから、アニュアルレポートに開示する環境会計情報の効果的な開示のあり方を検討しながら、今後の課題の抽出を行った。

環境会計情報の開示のあり方については、企業事例から、環境コストの継続的な開示と環境コスト、環境収益の詳細を明示することによって、効果的な環境コストの提示と改善点の把握等を促すことができると考えられる。積極的に環境経営に取り組む企業価値をより適切に評価し、価値創造を生み出すことにつながると考えられるだろう。

地球温暖化の対策には、温室効果ガスの削減が

欠かせない。規制を受ける企業は、どの程度の影響を受けることになるのか、今後は財務報告上でも明示していく必要性が高まっていくだろう。

環境経営に積極的に取り組む企業の社会的な評価、投資家や株価に与える影響など、インタンジブルの「見える化」も必要になっていくだろう。

### 【参考文献】

Christine Jasch(2001) *Environmental Management Accounting Procedures and Principles*, UNITED NATIONS・New York, 2001.  
 Debnath Debnath, S.K.Bose, R.S.Dhalla(2012) *Environmental Management Accountin : An Overview of its Methodological Development*, Inter Journal of Business Insights & Transformation, Oct2011-Mar2012, Vol.5 Issue 1, p44-57, 14p, 3 Charts.  
 上總康行・渡邊紀生 (2006) 「次世代会計のフレームワーク」『次世代管理会計の構想』中央経済社。  
 広瀬義州・藤井秀樹 (2012) 『体系現代会計学第6巻 財務会計のフロンティア』中央経済社。  
 環境省 (2012) 「環境にやさしい企業行動調査結果」環境省総合環境政策局環境経済課。  
 環境省 (2005) 環境会計ガイドライン改定案検討用資料 (その2) (第8章以降の改定案)。  
 Matteo Bartolomeo, et al. (1999) *Eco-Management Accounting*, VOLUME 3, Kluwer Academic Pub.  
 櫻井通晴 (2014) 「現代の原価理論から見た『原価計算基準』問題点」『企業会計』2014 Vol.66 No.3, 中央経済社。

### 【その他資料、WEB サイト】

- ・加賀谷哲之「企業会計の活用と課題」『日本経済新聞朝刊』033頁 2014.3.14.
- ・「クローズアップ『統合報告書』導入企業広がる」『日本経済新聞朝刊』035頁, 2014.2.12.
- ・「『統合報告書』100社超に」『日本経済新聞朝刊』035頁 2014.1.23.
- ・BAXTER : <http://www.baxter.com/> (アクセス 2014.3)
- ・富士通 : <http://jp.fujitsu.com/> (アクセス 2014.3)
- ・環境省 : <http://www.env.go.jp/> (アクセス 2014.3)

<sup>1</sup>6つの資本は、「財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本」に分類している。  
 (日本総研:<http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=23583>).

## 中国企業におけるその他資本剰余金とその他包括利益累計額に関する分析

○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）

### I はじめに

近年、特に 1990 年代以降にグローバル展開を行う大企業などにおいて、金融資産の時価評価などが進んだ中で、「その他有価証券評価差額」、「退職給付に係る調整累計額」、「繰延ヘッジ損益」、「為替換算調整勘定」など、損益計算書上の「純利益」を経由せず直接貸借対照表の純資産に算入される項目が増えてきた。

国際会計基準（IFRS）では、損益計算書上においては、これらの純利益を経由しない部分は「その他包括利益<sup>1</sup>」（Other Comprehensive Income, 其他総合収益, 以下は OCI とする）として扱われ、この OCI は貸借対照表上においては「その他包括利益累計額」（Accumulated Other Comprehensive Income, 累積其他総合収益, 以下は AOCI とする）として表記するようになっている。

中国での資本剰余金は「2001 年企業会計制度」により規定化され、その後「2007 年企業会計準則」によって一部の改正はあったが、今日のグローバル化に対応しきれていない状況と言える。

本研究は中国企業の資本剰余金と OCI を考察し、その上で、中国の企業は「その他資本剰余金」と「AOCI」をどのように扱うべきかについて分析し、その方向性を示唆することを企図した。

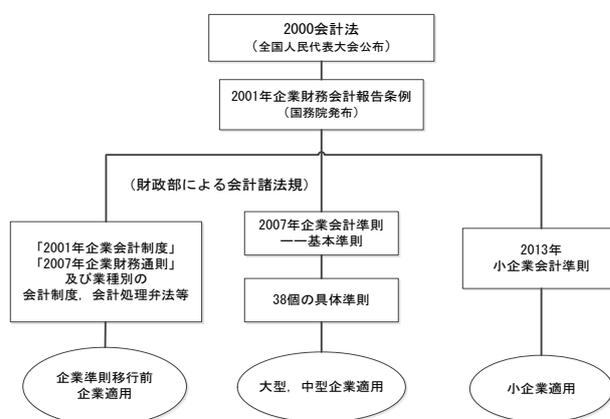
### II 中国企業におけるその他資本剰余金

「2001 年企業会計制度」<sup>2</sup>によると、中国での株主資本は払込資本金、資本剰余金、利益剰余金と未処分利益で構成されている。

また、法定準備金を資本に組み入れる場合、「当該準備金の残高は法定準備金組入れ前の会社の登録資本金の 25%を下回ってはならない」と剰余金や法定準備金の概念が定められている。しかし、中国は日本のよ

うな資本準備金の概念がないため、この剰余金は資本剰余金を含めているか否かについて、「公司法」は明確に定義されていない<sup>3</sup>。

図 1：中国会計法規の体系図



出所：トーマツ(2013)p.237, 近藤(2012)p.415 筆者加筆

### 1 資本剰余金

資本剰余金については「2006 年公司法」の第 168 条によると、株式会社が、株券の券面額を超える発行価額で株式を発行することにより得た額面超過額、及び國務院財政部門が資本剰余金に組み入れることを定めるその他の収入は、企業の資本剰余金に計上しなければならないとなっている。

「2001 年企業会計制度」第 82 条では、資本剰余金が 7 項目で構成され、その内容は次の通りである。

- ① 払込資本剰余金
- ② 非現金資産受贈益準備金
- ③ 現金受贈益
- ④ 持分投資準備金
- ⑤ 拠出金受入
- ⑥ 外貨資本換算差額
- ⑦ その他資本剰余金

なお、②と④の準備金は資本金に振替えることができない。

また、この資本剰余金の構成は「2007年企業会計準則」<sup>4</sup>の改正により資本剰余金は大きく変更し、上記の②非現金資産受贈益準備金、③現金受贈益、④持分投資準備金、⑤拠出金受入、以上は資本剰余金から営業外収益として処理することになった<sup>5</sup>。

上記の⑥外貨資本換算差額の外貨取引は「2007年企業会計準則」の第19号の「外貨建取引の会計処理」によると、取引発生日の為替レートをを用いて換算しなければならないとなり、これは有名無実化している。

図2：中国の資本剰余金構成図

資産	負債	⇒	資本剰余金	2001年 企業会計制度	2007年 企業会計準則
	払込資本金			①払込資本剰余金	払込資本剰余金
	資本剰余金			②非現金資産受贈益準備金	
	利益剰余金			③現金受贈益	
	未処分利益			④持分投資準備金	
	⑤拠出金受入	その他資本剰余金			
	⑥外貨資本換算差額				
	⑦その他資本剰余金				

出所：筆者作成

## 2 その他資本剰余金

一方、上記の⑦その他資本剰余金は2007年以降、大幅に変更し、次の内容で構成されている。

- ① 図の「2001年企業会計制度」の②非現金資産受贈益準備金は、増資と判断される場合その他資本剰余金に計上。
- ② 己用または棚卸資産は、投資不動産に振替える際、公正価値で測定し、振替日の公正価値が帳簿価額より大きい場合には、その差額をその他資本剰余金に計上。(OCIに属する)
- ③ 持分決済型の株式報酬は、獲得日における公正価値に基づき借方にその他資本剰余金に計上。
- ④ 売却可能金融資産は、公正価値で測定し、その変動額はその他資本剰余金に計上。(OCIに属する)

- ⑤ 公益性がある移転から発生する政府からの拠出金は、決算後の余り部分を政府からの資本投資とし、その他資本剰余金に計上。

資本の視点からその他資本剰余金はOCIと性質が一致していると(李楨楨, 2012), その他資本剰余金の内容は資本剰余金概念に合致していなく、理解しにくいと(李麗, 2013)指摘している。

## III その他包括利益

### 1 包括利益概念

日本の企業会計基準委員会は平成22年6月30日に企業会計基準第25号「包括利益(Comprehensive Income, 総合収益総額, 以下はCIとする)の表示に関する会計基準」を公表した。これにより、日本においても平成23年3月期の期末から、連結財務諸表においてCIを開示することが決定した。

CIは、ある企業の特定期間の財務諸表において認識された純資産の変動額のうち、当該企業の純資産に対する持分所有者との直接的な取引によらない部分をいう(上記基準第4項)。また、CIのうち当期純利益及び少数株主損益に含まれない部分をOCIという(上記基準第5項)。

CI額の計算式:  $CI = \text{当期純利益} + \text{OCI}$

### 2 中国企業におけるその他包括利益の導入

中国は2006年2月15日、「2007年企業会計準則」を發布し、その第30号(以下はCAS30号とする)で財務諸表の表記方法を明確にした。これはIAS第1号(2005年)を参考しながら中国の状況を結合して制定したものであると、中国会計の責任者劉玉廷氏は指摘している。

そして、中国財政部は、2009年6月11日、「企業会計準則解釈第3号(财会2009年第8号)」を發布し正式にOCI概念を導入し、中国企業の財務諸表にCIと関係のある項目を追加するよう要求している。

中国財政部は、2009年9月2日に、「中国企業会計準則と国際財務報告基準の全面的なコンバージェンスを持続するロードマップに関するディスカッションペーパー」を引継いで、2010年4月2日に「中国企業会計準則と国際財務報告基準の全面的なコンバージェンスを持続するロードマップ」を正式に公表し、国際財

務報告基準の直接採用（アドプション）は行わず、コンバージェンスにより同等性が認められた新企業会計準則について、今後も IFRS との同等性を持続することを表明した。

また、中国財政部は、2012年5月17日付の「CAS30号——意見徴収案」を發布後、2014年1月26日に「新CAS30号」を発表し、同時に旧CAS30号が廃止となっている。なお、新CAS30号では、所有者持分変動表（日本では株主資本等変動計算書に相当、Statements of Shareholders' Equity, 以下S/Sとする）にOCIの表記が義務つけられるようになった。

CI=親会社に属する部分+少数株主に属する部分

### 3 中国現在 OCI 計上の現状

OCIが純利益をはるかに上回る額になることがあり、純利益とOCIが大きく乖離してしまう現象がしばしば見られようになったことが挙げられる。

中国現段階はOCIは企業の業績への影響について指摘は多い（高玲，2013；毛・王・季，2011；徐・曾，2013）。中国の上場企業において、OCI概念を導入した2009年以降2012年までの財務諸表にOCIを計上しているかどうか、筆者はCIの算定方式を基にして調べた。その状況は次のとおりである。

図3：中国上場企業のCIの計上状況  
(CI算定方式から見た計上状況)

年度	測定企業数	OCI計上企業			OCI計上なし
		CI≠NI+OCI	CI≠親会社に属する部分+少数株主に属する部分	OCIゼロ計上	
2009	1,972	113	119	421	1,319
2010	2,258	17	349	1767	125
2011	2,564	14	413	1937	200
2012	2,612	17	441	1,938	216
2010～2012平均		16	401	1,881	180

出所：『中国会計四季報2014』より筆者作成

結果は一部の企業はCI=当期純利益+OCIに合致していない。2009年を除き、2010年から2012年にかけて年平均401社の企業はCI=親会社に属する部分+少数株主に合致していない。この3年間70%以上の企業

はOCIゼロ計上している。また、その3年間年平均180社はOCI計上なしの状況が続いている。

## IV 考察

日本では、企業の業績を判断する一般的指標としては、CIよりも純利益を重視する見方が依然主流となっている。また、会社計算規則第七十六条第七項の評価・換算差額等又はAOCIに係る項目では、「次に掲げる項目その他適当な名称を付した項目に細分しなければならない」となっているが、AOCIについては、これまでに公表された会計基準等で使用されている純資産部の「評価・換算差額等」を読み替えたものであり、実質的な変更はされていない。

これに対して、IFRSをめぐる国際的動向は、現在、企業会計準則を採用している中国企業にとってもますます無視できなくなってきた。

「2001年企業会計制度」により資本剰余金が規定化されたが、これまでは「2007年企業会計準則」により一部の改正はあったが、改正には慎重な姿勢を表している。

中国の企業会計準則は、会計法で定めた「国家統一会計制度<sup>6</sup>」の中の計算制度であり、具体的な会計処理を行う際に従う会計規則である。したがって、会計準則は頻繁に改正できないものとして捉えられる。

2012年6月20日、国際会計基準審議会（IASB）のHans Hoogervorst議長は、OCIの問題について「OCIは、未実現利得または損失を記録することに有用であると漠然と考えられているが、その目的と意味についての明確な定義が欠如している<sup>7</sup>」と指摘、さらに、どのような利得又は損失が、貸借対照表に計上されているかという点に関して、「OCIには非常に重要な情報が含まれているとして、IASBがOCIの問題に対処する必要性を認めた」と指摘している。

このような状況の中で、中国企業は経営者の恣意性を排除し、投資家にとって分かりやすいとされるOCIの取り扱いを透明化するために、その他資本剰余金の内、CIの観点からOCIを純資産に影響させないため、貸借対照表に新たにAOCIの部を導入する必要であると考えられる。

## 主なる参考文献

- 1 週刊東洋経済 (2014)『中国会計四季報 2014』東洋経済新報社
- 2 トーマツ (2012)『国際財務報告基準 (IFRS) 詳説第 1 巻 iGAAP2012』凸版印刷株式会社
- 3 トーマツ中国室 (2013)『中国の投資・会計・税務 Q&A 「第 5 版」』中央経済社
- 4 広瀬義州 (2011)『財務会計』第 10 版 中央経済社
- 5 『IFRS に関するアジア調査出張 (中国) 調査報告書』金融庁 2012/2/17
- 6 劉玉庭 (2011)『会計中国二十年』立信会計出版社
- 7 高玲 (2013)「対 IASB 及我国其他総合収益列報的述評」『财会月刊』第 2 期 pp.94-95
- 8 李麗 (2013)「其他資本公積与其他総合収益弁析」『财会月刊』第 1 期 pp.71-72
- 9 李楨楨 (2012)「改進資本公積金会計处理的設想」『財務与会計』第 3 期 pp.51-52
- 10 毛志宏・王鵬・季豊 (2011)「其他総合収益的列報与披露—基於上市公司 2009 年度財務報告的分析」『会計研究』第 7 期 pp.54-57
- 11 徐経長・曾雪雲 (2013)「総合収益呈報方式与公允価値信息含量」『会計研究』第 1 期 pp.20-27
- 12 王鑫 (2013)「総合収益的価値相関性研究—基於新準則實施的經驗証据」『会計研究』第 10 期 pp.20-26

<sup>1</sup> 本稿中の中国語の固有名詞や表記については、日本の漢字に置き換えてある。また、法律名については日本語の後、括弧内に英語、中国語の順、あるいは中国語のみでの標示を示している。

<sup>2</sup> 中国の会計は、全国人民代表大会が公布する「会計法」(1985 年設定、1999 年改正、2000 年 7 月 1 日実行)を基本法規として、國務院が企業財務会計報告の規範とするために発布する「企業財務会計報告条例」(2000 年 6 月発布、2001 年 1 月 1 日実行)がある。それ以外に財政部を発布する企業会計諸法規は次の通りである。

現在では、企業会計準則については「企業会計準則」(1992 年発布、1993 年 7 月実行、2006 年 2 月改正、2007 年 1 月 1 日実行)と「小企業会計準則」(2011 年 10 月発布、2013 年 1 月 1 日実行)がある。それ以外に「企業会計制度」(2000 年発布、2001 年 1 月 1 日実行)や「企業財務通則」(1992 年 11 月発布、1993 年 7 月 1 日実行、2006 年 12 月改正、2007 年 1 月 1 日実行)等業種別の会計制度や会計処理弁法もある。

<sup>3</sup> この点については閻達五・肖偉 (1995)「公司法中存在的財

務会計問題」『会計研究』第 4 期 p16、孔祥俊 (1997)『公司法及ひ酒記套規定新釈新解』人民法院出版社 p.1112、馮果 (2000)『現代公司資本制度比較研究』武漢大学出版社 p.133、劉燕 (2005、p.151)を指摘している。

<sup>4</sup> 財政部 (2006 年第 3 号)「企業会計準則第 1 号—棚卸資産等 38 項目具体準則の知らせ」では企業は従来の「2001 年企業会計制度」、「金融企業会計制度」の適用を継続したい場合は、それを認めるという通知があった。これにより、「2001 年企業会計制度」と「2007 年企業会計準則」は並行で使用されることになる。

<sup>5</sup> 新基準の基本準則第 38 条と新基準の付録「応用指南」6301 条「営業外収益」を参照。

<sup>6</sup> 金融庁中国調査報告書 p5

<sup>7</sup> 出所：Speech by Hans Hoogervorst, Amsterdam, June 2012: 'The imprecise world of accounting'

## 日本企業の国際フランチャイズ（FC）戦略

### —ベトナム市場を中心に

○NGUYEN THI TRUC QUYNH (ヌエン・ティ・チク・ウイン)

(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)

#### はじめに

アジアでフランチャイズが一番発展している日本では、現在に至って日本フランチャイズ企業は国内市場の飽和傾向や、生産年齢人が減少する時代が到来するなどの難解な課題に直面している。そして、グローバル化の影響を受け、今後の有効な解決策としては、日本フランチャイズ企業は海外に向かって、事業を展開することが重要になると考えられる。したがって、初期投資を大幅に低減することや、短時間で多店舗化を実現することなどというフランチャイズのメリットからみると、今後、先進国のみならず、購買力が強く、有望な市場としてのアジア新興国、とりわけベトナムにも成長可能性が高いと予測される。2013年のASEAN Stats（アセアン統計部）のデータによると、アセアン10の中で、ベトナムは人口で第3位、全国土面積で第4位、国内総生産（GDP）で第5位の位置にあり、2001年から2010年までかけて各目GDPの成長率が7.3%となり、タイより高かったこと、2012年4月のIMFのWorld Economic Outlookでは、2017年に7.0%の経済成長を遂げる見通しであることなどが挙げられる。

一方、日本の対ベトナム投資の状況について、日本からの投資が本格的に1993年から始まって、今回（2011年から）は第3次投資と思われる。ただし、第1次及び第2次投資と違って、近数年、ベトナムの消費市場に対する日本企業の関心が高まりつつある。そうであっても、味千ラーメン、ファミリーマートCVS、ミニストップCVSのようフランチャイズ方式で展開している日本企業の事例はまだ少ないというのが現状である。ベトナム市場において、フランチャイズ方式は他の投資方式と比べると、非常にリスクが低く、また、障壁と呼ばれるENT規制の対象外になるものの、強い関心を持って早期に市場参入した欧米企業に対して、比較的、日本企業の進出がまだ少ない。そこで、本研究では、日本のフランチャイズ企業の展開可能性及び課題を明確にしたうえで、効果的で、適切な戦略を提案できることを目的とする。

#### 日本企業の国際フランチャイズ戦略の現状

国内市場の飽和状態に近づきつつある課題かつ日本の社会は人口高齢化、人口減少の方向に向かっている。そのため、日本のフランチャイズ本部の海外展開は急速に進んでいる。

日本フランチャイズ・チェーン協会会社では1996年の総会で「国際委員会」を新設し、日本企業のフランチャイズ海外展開の状況を理解するため、2000年からフランチャイズ企業の国際化の調査を行っている。この調査は1年ごとにフランチャイズ協会の正会員、準会員社を対象に「海外展開状況アンケート」を実施されており、集計結果が協会誌としての「フランチャイズ・エイジ」に掲載されている。その結果から見ると、現在、日本企業のフランチャイズ方式での海外進出の特徴、傾向などが判る。

さらに、日本のフランチャイザーが海外進出する国際展開では、フランチャイズ本部が、日本から個別のフランチャイジーに対して直接経営指導を行うなどしてフランチャイズ・システムを管理すること

は言うまでもなく、非常に難しい。したがって、通常は、進出先の国に拠点を設置し、その拠点となる者との間でマスター・フランチャイズ契約を締結し、フランチャイズ展開を図ることになる。進出先のフランチャイズ・システムの構築と管理の為に、進出先にどのような観点から、大きく分けると、下記の3つの方法が考えられる。

図表 1: 展開方式及び特徴

展開方式	特徴
① 純契約・ストレート方式	現地パートナー企業と直接にマスター・フランチャイズ契約またはエリア・フランチャイズ契約を結ぶ。 →投資を伴わないため費用とリスクは小さいが、国際化の成否はパートナー企業の能力に依存することが大きい。
② 子会社型	現地に 100%子会社を設立して、そこを相手先としてマスター・フランチャイズ契約またはエリア・フランチャイズ契約を結ぶ。 →現地のすべての業務を本部（本国）側が行うため、運営はやりやすいが費用とリスクが大きくなり、現地情報の不足などの問題も生じやすい。
③ 合弁型	現地パートナー企業と合弁企業を設立して、それを受け皿企業としてマスター・フランチャイズ契約またはエリア・フランチャイズ契約を結ぶ。 →費用とリスクが発生するが、本部（本国）から人材も派遣できるため、パートナー企業の現地情報収集力を活用しながら、本部の指導・監督の下に運営を行うことが可能。

出所：川端基夫,2012,p.20

また、日本の国際フランチャイズ展開においては、現地でサブ・フランチャイズを行わず直営方式（純契約・ストレート方式）で店舗展開するケースが多く見られる。

### ベトナムにおけるフランチャイズ市場の現状及び成長可能

ベトナムにおけるフランチャイズについて、ベトナムベトナム商工省によれば、2004年に海外70ブランドがフランチャイズの事業登録を行っていた。しかし、「The Saigon Times」というベトナムの雑誌によると、2009年以降、一気に外資系企業の関心が高まったものの、2013年現在では全国で96ブランドがフランチャイズを展開している。この数字をみると、ベトナムが有望なフランチャイズ市場と高評価されたとはいえ、アジアの他に国と比べれば、発展速度がかなり遅いという現状が判る。

更に、アジアの他の国にも同様の傾向が見られるが、ベトナムもフランチャイズ発展は外食業が牽引してきたと言える。外食業において、圧倒的なマーケットシェアを確保している米国ファストフードチェーン企業はフランチャイズ方式によるベトナム進出が増加している。ヤム・ブランズ傘下のKFCコーポレーションは1997年、ホーチミン市に進出。2012年時点、全国にケンタッキー・フライド・チキン(KFC)が1,000店舗を展開し、ファストフード市場でシェア6割を握っていた。サブウェイも2011年、ホーチミン市に店を出した、2017年までに50店舗を目指すとしている。また、米国系以外では、フィリピンのジョリビー、韓国のロッテリアも成功を収めている。したがって、ベトナムにおけるフランチャイズの特徴からみると、他の業種より、アイスクリーム・バーラー・チェーンのバスキン・ロビンス、KFCなどのような外資系の外食業がかなり早い段階から市場参入をしており、フランチャイズ

がこのような外資系外食を中心に発展してきたということが理解できる。

一方、ベトナムのフランチャイズ市場と言えば、2つの動向が存在しているという現状である。ベトナム企業の独自のブランドでベトナム国内市場、あるいは海外市場にフランチャイズを展開している動向、そして、外資系企業が外国からのブランドでベトナム市場にフランチャイズを展開する動向もある。

また、現在、ベトナムにおけるフランチャイズ事業の主体を分類すると、次のように3つの方式が同時に導入されると言われる。それは現地企業とのフランチャイズ契約型、100%現地法人設立型と合弁会社設立型である。それらの各々、独自の特徴を有する。一つ目は、現地企業とのフランチャイズ契約型とは現地企業とマスター・フランチャイズ契約を締結する方式である。二つ目の100%現地法人設立型は100%子会社を現地に設立し、その子会社とマスター・フランチャイズ契約を締結するという形態である。三つ目は、合弁会社設立型とは現地企業と共に合弁会社を設立し、その合弁会社とマスター・フランチャイズ契約を締結する形態である。

一方、業界観測筋によると、「ベトナムはフランチャイズ・ビジネスが発展する素地が整いつつあるという。第一に、近年経済成長率が7-8%と堅調に推移していること。第二に、若年層8,300万人が可処分所得を伸ばしており、生活水準向上への意欲も強いこと。特に都市部では消費者需要が拡大、国産商品に飽き足らずより高品質の商品やサービスが求められている。西洋文化、高級商品、上質なサービスを提供するフランチャイズはこの高まりつつある需要の受け皿となっている。第三に、政情が安定しており海外からの投資を歓迎している。また、ベトナムは世界貿易機構加盟国としての義務を果たすべく変化しており、ビジネス環境全般が改善しつつあることも見逃せない」（海外フランチャイズ情報、2011年3月号, No.051, P1より）という。

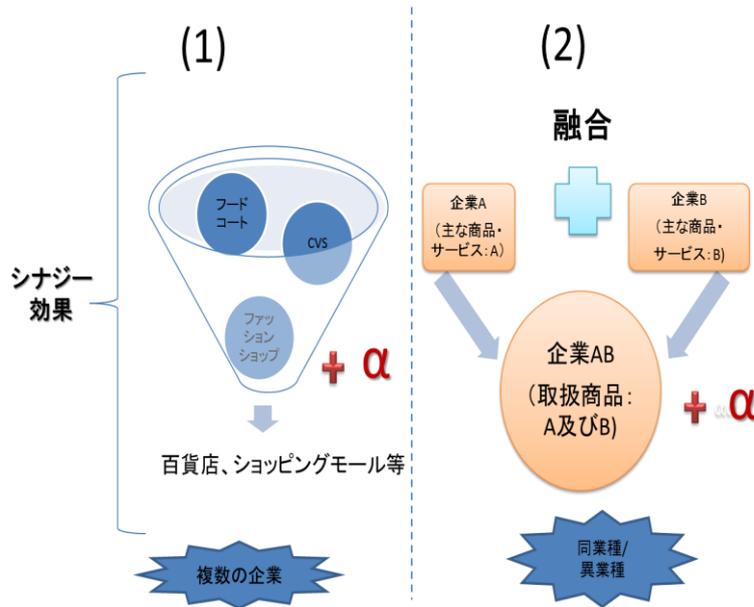
しかし、他の外資企業の状況と比較すると、ベトナム市場において、フランチャイズに展開している日本企業がまだ少ないという現状である。フランチャイズ市場において、よく言われるのは早期参入が有効な戦略である。それで、ベトナム市場の潜在を認識したうえで、日本企業が積極的に事業展開し、ベトナム市場シェアを獲得する必要があると考えられる。また、地域特性のあるベトナム市場にとっては、適切な戦略を図ることも重要となる。

### 合弁形態の優位性及び複合型フォーマットの適用

本研究のインタビュー調査の結果により、日本企業がフランチャイズに海外展開、特にベトナム展開する際に、最適な現地パートナーとの合弁でフランチャイズ契約の締結が重要成功要因（KFS）となりうることが理解できる。主な理由としては、一般的なフランチャイズ方式のメリット以外にも、現地でのフランチャイズ本部知名度を向上できる効果ならび現地消費者の商習慣などの熟知が期待できるからである。従って、地域により消費行動等が異なるベトナムでは、地域特性を生かす戦略が重要となる。更に、現地企業との合弁で事業展開すれば「メイド・イン・ジャパン」の全体的なイメージだけでなく、各々の日本企業の浸透度が向上できる効果もポイントである。

一方、今後、日本フランチャイズ企業がベトナム進出に際して、他の日本企業と協力して複数企業で海外進出し方も成功する可能もあり得る。したがって、下記の通り、複合型フォーマット（図表2参照）を適用することが可能と考えられる。

図表 2：複合型フォーマット



出所：筆者作成

日本国内の例として挙げると、ファミリーマート（CVS）とイズミヤ（SM）などがそれに当たる。こいう複合型フォーマットのメリットは、短期に集客する可能のみならず、知名度の向上、付加価値の共通サービスの利用可能などが挙げられる。

## まとめ

上述したことをまとめてみれば、本研究では、今後の日本企業の国際フランチャイズ戦略として、現地におけるパートナーと合弁すること、また、複合型フォーマットを導入することを提案する。そうすれば、消費者のみならず、フランチャイジーに対して、知名度を上げる為、フランチャイザーとしての日本企業は自己PR向上に力を入れることも重要であろうと思われる。

また、ベトナムの現在では、参入障壁や事業リスクがあるとはいえ、市場ニーズがあり、潜在需要があることが全てのビジネスの始まりであると考えれば、ベトナムフランチャイズ市場は、明らかに大きな潜在需要が存在し、将来性のある魅力的な市場であると考えられる。

## 参考文献

- 1 池ノ上直隆（1995）『新フランチャイズ成長戦略』，ビジネス社
- 2 川端 基夫（2012）『日本企業の国際フランチャイジング-新興市場戦略としての可能性と課題』，新評論.
- 3 ドナルド・D・ボロイアン、パトリック・J・ボロイアン（1996）『フランチャイズ・アドバンテージ』，ダイヤモンド社.
- 4 「2007年度フランチャイズ統計調査報告」，「2008年度フランチャイズ統計調査報告」，「2009年度フランチャイズ統計調査報告」，「2010年度フランチャイズ統計調査報告」，「2011年度フランチャイズ統計調査報告」，フランチャイズ・エイジ
- 5 Manh Hung Tran, 『Franchising in Vietnam』 (<http://www.bakermckenzie.com>)

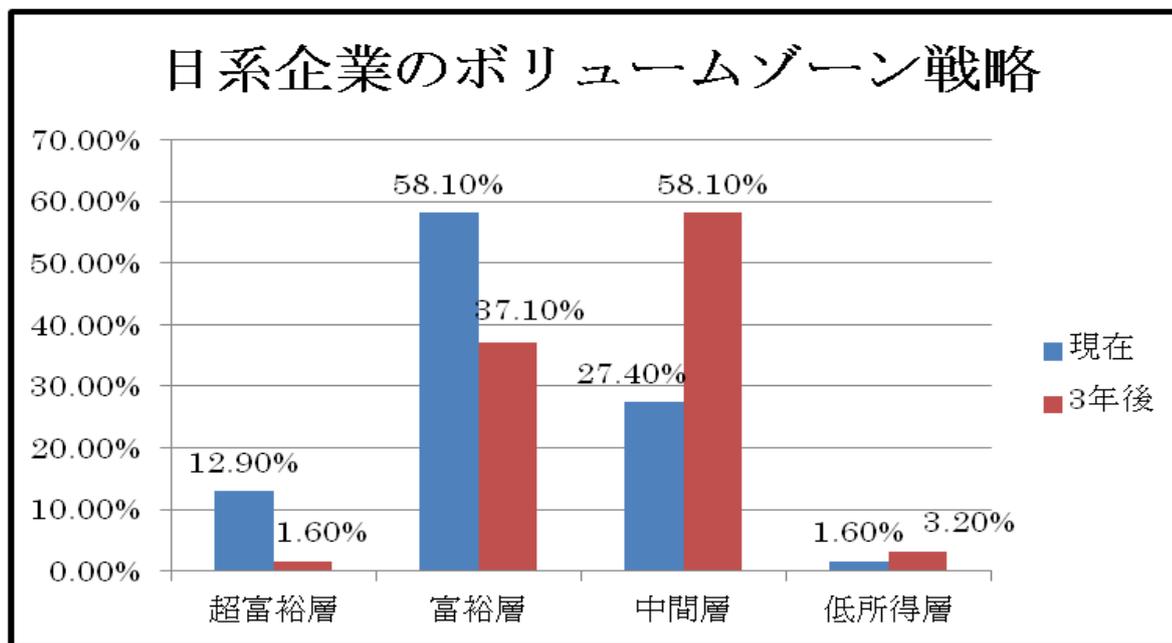
## 拡大する低価格インド市場と企業の対応

○カルキ ティルータ（亜細亜大学大学院）

インドは国土面積が日本の約 9 倍、人口は約 10 倍という大国であり、地域ごとに所得格差が大きく、消費水準も異なる。それにインフラの未整備も新興国の中ではあまり進んでおらず、販路構築は大きな問題でもある。インドの I T 発達は世界でも注目されており、第一産業と第二次産業に比べては、第三次産業は遥かに進んでいる。インド市場開拓においては、そうした特性の違いに配慮した所得格差、地域や年代別のきめ細かな市場セグメンテーションとそれに沿った戦略が必要とされる。

人口増加や所得拡大に伴うボリュームゾーンの拡大などインド経済の成長の余地が大きい。インドボリュームゾーンの増加を支えるのは、F D I の増加、サービス業の発展やインド政府の農民に対する優遇策など挙げられる。このボリュームゾーン市場を開拓するために世界中の企業がインドに進出することが予想できる。多くの日本企業もこの中間層市場を開拓するために戦略を模索していることが既に明らかになっている（表 1 を参照）。

表 1: 日本企業のインド市場開拓戦略



池島研究室 2011年

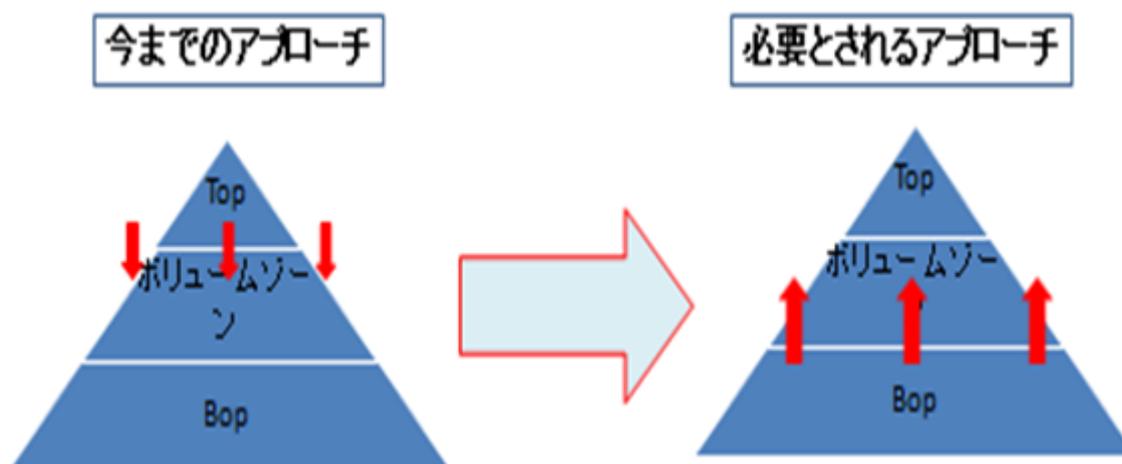
多くの日本企業の特徴は高いオペレーショナル・エクセレンスに支えた高付加価値商品と言われている。しかし、インドのような新興国では日本企業の高付加価値商品を消費できる顧客がボリュームゾーンや B O P に比べては少ない。日本企業の強みではないところでの市場開拓はいかに進めるべきかが、同じ新興国である中国の例を持ちながら明らかにする。日本企業は中国市場ではインドより先に進出を果たして、市場開拓に力を注いだのである。中国市場は世界の工場から世界の市場に変わったのが事実である。このような意味では、日本企業は最初に安い労働力

をあてに生産目的で進出し、その後は中国市場相手にビジネスを始めたのであろう。インドの場合、労働力もそれほど安くはなく、生産地として進出することはほぼ不可能に近い。ここはインドと中国進出戦略の大きな違いともいえる。中国家電市場では激しい価格競争の末、日本企業のプレゼンスは弱くなっているように思える。なぜ中国市場で日系企業のプレゼンスが弱くなったのかと色々考えられるが、中間層やBOPの市場開拓に遅れをとったのが決定的要素だと考えられる。マーケットシェアに強い他の企業は、中間層やBOPの開拓に力を注いだのであろう。安いものの開発にノーハウを発揮した企業と価格競争になって、日本企業のプレゼンスが薄かったと言える。

## 1. 戦略的転換の必要

これまでのアジア新興市場に対する、日本企業の基本アプローチは主にハイエンド層を対象に、オペレーショナル・エクセレンスに裏付けられた高品質の製品を提供するというものであった（池上 2010、国際ビジネス研究第3巻第一号P3）。このような高品質と高付加価値ビジネスに得意とされる日本企業はボリュームゾーンでのビジネスをする時、大きな戦略的転換が必要とされるには違いない。なぜならば、そもそも付加価値の高い商品を変える顧客が少なく、市場規模はボリュームゾーンのほうが大きい。日本企業は現在よりも下位の市場へ戦略を転換した時、過剰品質、高価格などの問題に直面する。その上に、製品の仕様が現地ニーズからずれている可能性も高い。なぜならば、日本企業は今まで全く経験のない顧客を対象にビジネスを行わなければならない。富裕層のビジネスに成功したとしても、ボリュームゾーンビジネスにうまくいかない可能性が大になる。ボリュームゾーンの人々がBOPから上がってきたのが多く、生活習慣など価値観を踏まえての製品やサービスを好むであろう。ローカル企業やすでにBOP経験のある企業はその辺のことに詳しく、ボリュームゾーン市場の開拓に競争の優位性を持つのである。したがって、いち早くボリュームゾーンのトレンドをつかみリーダ企業になるには、自社顧客を育成しながら、市場インフラの構築、経営人材の育成や供給サイドの能力等を理解する必要がある。その為、ボリュームゾーンよりも下位層の開拓が必要不可欠である。

表 2：必要とされる日本企業の戦略転換

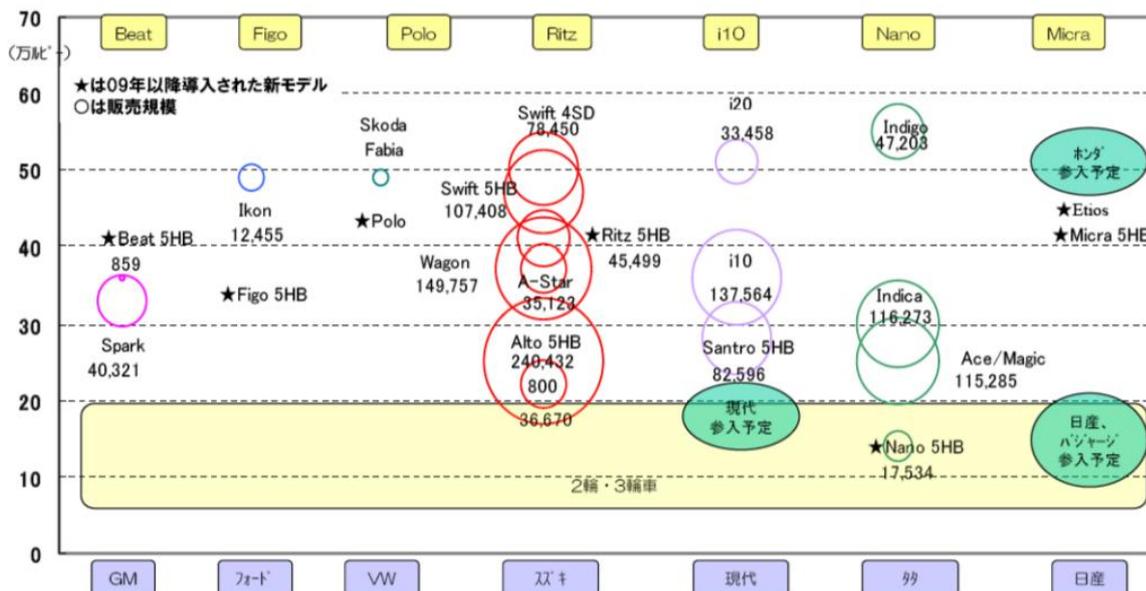


## 2. インド市場で成功している企業と低価格戦略

インドの乗用車市場は、小売価格ベースで 50 万～100 万円台を中心とする小型車（車長 4 メートル未満、かつエンジン容量 1400cc 以下）が乗用車市場全体の約 8 割を占める。1 人当たり名目 GDP が 1,592 ドル（2012 年、IMF 見通し値）で、自動車購買層の大半が、低価格・低燃費の小型車を志向する市場構造にある。さらに、この構造を大きく後押しするのが小型車に対する物品税の優遇措置だ。エンジン容量が 1500cc 超の乗用車に課される税率が 27%なのに対し、車長が 4 メートル未満で、かつエンジン容量が 1200cc 未満（ディーゼル車は 1500cc 未満）の乗用車は税率が 12%と半分以下になる。自動車メーカーによっては、この税体系を意識し、消費者がこのメリットを受けられるように新モデルを設計するケースもある。さらには都市部の渋滞事情、駐車場不足などのインフラ要因も小型車需要を後押ししており、当面の間、小型車中心の市場構造に大きな変化はないものとみられる。2012 年の乗用車の市場動向を販売シェア順にみると、主力の小型車のカテゴリーに全 7 車種（「マルチ 800」「アルト」「エスティロ」「ワゴン R」「A スター」「リッツ」「スイフト」）をそろえるマルチ・スズキは前年比 1.3%減少したものの市場シェアでは 38.3%（106 万台）を占め、1 位となった。

次いで、小型車 4 車種（「イオン」「サントロ」「i10」「i20」）を市場に投入する韓国の現代がシェア 14.1%（39 万台）で 2 位となった。同社ではディーゼル車のラインアップが少ないことが市場シェア拡大の足かせになっている。一方、同社の輸出台数は 25 万台を超え、2011 年に引き続きトップを走り、欧州、南西アジアやアフリカ向けを中心に合計 100 ヶ国以上にインド製の乗用車を輸出している。現代に続くのが、地場のタタ・モーターズ（市場シェア 13.4%、販売台数 37 万台）とマヒンドラ&マヒンドラ（10.7%、30 万台）だ。タタ・モーターズは 2009 年に導入した超低価格自動車「ナノ」の販売不調が続いており、「ナノ」をアフリカなど新興国向けの輸出に振り向けることで起死回生を狙う。一方、マヒンドラ&マヒンドラは 2011 年 9 月に導入した多目的自動車「XUV500」が好調で、販売台数を前年比 3 割以上伸ばしたのである。続いて、市場シェア 5 位がトヨタ・キルロスカ（6.2%、17 万台）である。同社は 2012 年から始めた新興国戦略車「エティオス」の輸出が好調で、主に南アフリカ共和国やブラジル向けに 2 万台を出荷。生産台数は前年比 4 割増となった。市場シェアトップ 5 社の順位はここ数年動きがない。

表 3 インド自動車主要メーカーの価格比較



インドのボリュームゾーンにリーチしうる製品/サービスを提供していく上で最大のハードルとなるのが価格である。例えばインドでミドル層向けに教育サービスを展開しようとする、大まかに言うと、日本の10分の1の価格でサービス提供しなければならない。このためには、コアとなる競争優位性をピンポイントに見切りながらも、教材の内容や授業提供の仕方を大胆に削るようなコスト構造の設計が必要となる。このコスト構造を日本におけるビジネスの発想の延長線上で描くことは困難な場合が多く、“中途半端”なサービスが出来上がってしまうことが多い。したがって、一見遠回りにはなるが、インドでビジネス設計を行う上では、価格/コスト水準を先に設定し、それに向かって組織・オペレーション全体をゼロから描き直すことが有効な場合が非常に多い。

インド市場に取り組むには、先進国市場での成功体験にとらわれず、現地消費者に対するきめ細かい販売・サービス網づくり、日本国内や先進国向け製品に対して求められるような、一方で消費者にとって「過剰」とも思われる機能の削除によるコスト低減、現地ニーズを的確に捉えた商品開発などがポイントと考えられる。ボリュームゾーン市場向けには、現地の売れ筋価格帯を意識した価格設定が重要になる。ハイエンドではないものの、やや高い価格設定を行うことでブランドイメージを維持する戦略や、一方で後発ブランドとして市場参入する場合には、競合品より若干安い価格設定を行う戦略など、各社が価格設定を戦略的に行う企業が多い。

### 3. 参考文献

- 1.Aoshima,Kubota,Sakamoto 青嶋稔、久保田洋介、坂本遼平（2009）「セカンドステージに入った新興国向けものづくり 中間所得層に主眼を置いたエレクトロニクス業界の新興国戦略に学ぶ」『知的資産創造』。
- 2.Japan Research Institute (2010) 『アジアマンスリー』10(115):1-15.
- 3.Ministry of Economy,Trade and Industry 経済産業省（2010）『通商白書 2010』。
- 4.Mizuho Research Institute みずほ総合研究所（2010）『中国・インドの「ボリュームゾーン」市場に逃む日本企業 ～台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の困り込みがカギ～』。
- 5.Shintaku and Amano 新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換—」『学論集』
- 6.The Japan research institute limited 日本総研（2012・10・16）<http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=22012>
- 7.Yanagawa and Mori 柳川範之、森直子（2010）『アジアの「内需」を牽引する所得層 景気が失速しても中間所得層の拡大は 大きい』NIRA 研究報告書。
- 8.NRI 野村総合研究所（2011）「新70兆ドル興国・開発途上国における王道戦略としてのBOPビジネスの実践～55億人市場に向けて
9. Kalam A., & Rajan Y. S., [1998] India 2020 : A Vision for the New Millennium, with Viking,Penguin/Viking. 島田卓監修（2007）『インド2020；世界大国へのビジョン』日本経済新聞出版社。

インターネット文献

- ◆ HYUNDAI のホームページ（<http://www.hyundai.com/in/>）。
- ◆ SUZUKI のホームページ（<http://www.suzuki.co.jp/>）。
- ◆ Society of Indian Automobile Manufactures（SIAM）のホームページ（<http://www.siamindia.com/scripts/market-share.aspx>）。
- ◆ Jetro のホームページ(<http://www.jetro.go.jp/>)

## 報告題目：国際金融センターの都市比較

報告者名：○赤羽 裕（みずほ銀行）

本報告は、いわゆる「国際金融センター」の機能・特色を確認したうえで、それが都市の経済発展に資する側面を検討する。その上で、東京の特色・位置づけを他都市と比較・分析するもの。そのうえで、今後、東京が国際金融センターとして発展していくための課題や方策を確認したい。

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

### 1. 国際金融センターの都市機能

我々が、「国際金融センター」と呼ぶ都市の代表といえば、ニューヨーク、ロンドン、そして、東京などが挙げられる。また、近年のアジアの経済発展をふまえば、香港やシンガポールもその位置づけと考えられ、また、経済発展を継続する中国における代表は、上海であろう。では、国際金融センターと呼ばれる都市の条件、あるいはその機能や特色とはいったい何か。まず、この点を先行研究などで確認したい。

対木（2009）は、その定義を以下のようにしている。まず、「金融センター」を、金利、通貨、株式、債券につき、それぞれの現物、先物、デリバティブなどを取引する金融機関が集まった「場」の概念と一般化している。そして、「国際金融センター」については、多種多様な金融商品およびその周辺の取引が国際化し、プレーヤーも国際化した場所としている。その上で、東京を含めアジアには、ニューヨーク・ロンドンと並ぶ国際金融センターは存在しないと評している。

次に、こうした都市比較の資料として、新華社・ダウジョーンズ社による国際金融センター指数の都市ランキングを確認したい。2013年9月に発表された第4回が最新であり、その順位の推

移は（図表1）のとおりで、第1位ニューヨーク、第2位ロンドン、第3位香港となり、東京は初めてベスト3から転落し、第4位となっている。香港・東京に加えて、シンガポール（第5位）、上海（第6位）と昨今の東アジアの経済力の高まりが、このランキングにも反映されていると考えられる。

（図表1）国際金融センターランキング 2013

Table 2 Top 10 international financial centers in 2010-2013

Ranking	2013	2012	2011	2010
1	New York	New York	New York	New York
2	London	London	London	London
3	Hong Kong	Tokyo	Tokyo	Tokyo
4	Tokyo	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong
5	Singapore	Singapore	Singapore	Paris
6	Shanghai	Shanghai	Shanghai	Singapore
7	Paris	Frankfurt	Paris	Frankfurt
8	Frankfurt	Paris	Frankfurt	Shanghai
9	Chicago	Zurich	Sydney	Washington
10	Sydney	Chicago	Amsterdam	Sydney

次にこのランキングの前提となる候補都市は、（図表2）の45都市。ランク付けの要素は、以下のとおりである。こうした要素に関するアンケート調査に基づき集計し、順位付けした結果である。アンケートは、前述の45都市の様々な業種および職階の対象者からの聞き取りによるもの。有効回答数4,856件から集計・算出されている。

#### 1. Financial Markes

（細目）①資本市場、②外国為替市場、  
③銀行市場、④保険市場

#### 2. Growth and Development

（細目）①資本市場の成長、②経済成長、  
③潜在的な改革余地

#### 3. Industrial Support

（細目）①ビジネス環境サポート、②知的資本、  
③都市インフラ

#### 4. Service Level

（細目）①社会的マネジメント、②仕事と生活

## 5. General Environment

- (細目) ①経済環境、②政治環境、③開放性、  
④自然環境

(図表 2) サンプル都市

Region	City 1	City 2	City 3	City 4
Europe	Amsterdam	Vienna	Oslo	Paris
	Budapest	Brussels	Dublin	Frankfurt
	Copenhagen	Helsinki	Lisbon	Luxembourg
	London	Rome	Madrid	Milan
	Moscow	Munich	Geneva	Stockholm
	Zurich			
America	Boston	Buenos Aires	Toronto	Chicago
	Washington	San Francisco	Montreal	New York
	Sao Paulo	Vancouver		
Asia	Tokyo	Osaka	Dubai	Mumbai
	Singapore	Beijing	Shanghai	Shenzhen
	Seoul	Taipei	Hong Kong	
	Johannesburg	Melbourne	Sydney	

出所：新華社ダウジョーンズランキング（2013）

都市比較に移る前に、こうした国際金融センターの側面が、当該都市の経済発展に寄与する理由を確認する。田中・三菱総研（2008）では、金融業が物理的に集まる傾向が強いとし、その理由として、①金融商品の取り扱いにおけるコミュニケーションの重要性、②金融業における優れた人材確保の重要性、③都市間競争における金融業の重要性、の3点を指摘している。そうした金融業に選ばれる都市の条件としては、「金融機関および周辺サービスの集積」、「アクセス性の高い国際空港」、「利便性の高い公共交通機関」などがアンケート回答者からはあげられている。こうした条件をクリアし、人が集まり、情報が集まり、金融仲介機能の高い都市として成長すれば、製造業をはじめとする産業も発展する好循環が可能であろう。

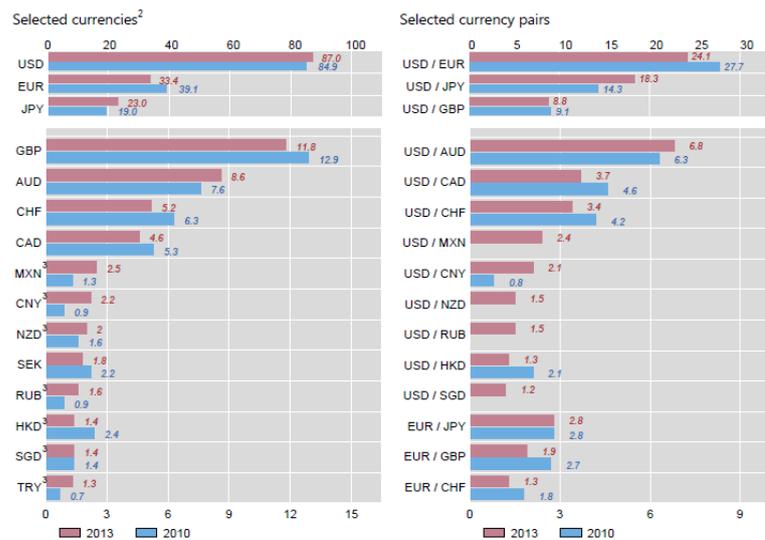
### 2. 東京の特色・位置づけ～他都市との比較

本項では、東京を他都市との比較で考える。詳細は割愛するが、前述のランキングで東京が香港に劣後したのは「2. Growth and Development」と「5. General Environment」の2項目である。「2」については、ニューヨーク・ロンドンとも、香港の後塵を

拝している。これは、香港の、成長の著しいアジア、特に中国との密接な関係を考えればやむを得ないと考える。一方で、「5」については、両都市とも香港よりも上位に存在する。この点の改善が、東京が国際金融センターとして、今後も成長していくためにはポイントと考えられる。

参考資料として、BISによって3年に一度行われる外国為替市場における使用通貨のシェアを検証する。(図表3) これを見ると、日本円は米ドル・ユーロに続き、第3位の地位を占める。ロンドンを持つポンドよりもシェアは高い。また、金融センターランキングでベスト10に入っている香港やシンガポールも、通貨のシェアとしては決して高くない。これは、いわゆる「円の国際化」と「東京市場の国際化」は密接に関連するものの、同一ではないと考えられる。すなわち、貿易決済などの使用通貨、あるいは投資商品としての円建て債券・株式のシェアをあげるのみではなく、東京市場の利便性やその都市としての魅力を高めることが、国際金融センターとしての地位をあげるうえでは重要と考えられる。

(図表 3) 外為市場通貨シェア



出所：BIS（2013）

ここで、他都市の特徴も確認しておく。まず、

4年連続トップを維持しているニューヨーク。米ドルが基軸通貨でもあり、それを背景に投資銀行業務の中心地であり、また最先端の金融技術が生み出されるのもニューヨークであろう。留意すべき点では、リーマンショック以降の規制強化の動きが強まっていることだが、この点は欧州も同様であろう。

ロンドンには、田中・三菱総研（2008）によると①豊富な人的資源、②ユーザーフレンドリーな規制環境、③金融市場の開放性の3点がその特徴。1960年代からいわゆる「ユーロボンド」市場として発展した「シティ」が、オフショア市場の強味を維持している。

直近のランキングで東京を凌いだ香港の特色は資本移動の自由度と「一国二制度」をベースとした中国市場とのアクセスの良さがポイントであろう。オフショア人民元の中心市場でもある。同じくアジアに位置するシンガポールは、独立以来、政府方針のもと金融立国を標榜し、規制緩和を着実に進め、政治的にも経済的にも安定していることに強味がある。

前述の対木（2009）では、東京の都市としての課題として、海外からは公共交通機関における言語（外国語）対応といったソフト面の指摘がある。また、オフィスの質も指摘されている。日本人自身が意識する、国際空港からのアクセスなどのハードの面に加えて、こうしたソフトや質の観点は重要な項目である。

報告者としては、金融センターとしての東京の特徴としては、成長性の高いアジアに位置する立地の観点とともに、金融市場として、時差の関係から世界でもっとも早く開始されるマーケットのひとつであることも、意識すべきと考える。東京からロンドン、ニューヨークと日中の市場が連続していくことを特色として活かすことも産官学協働での検討課題となるであろう。

### 3. 東京市場発展の方策と留意事項

東京市場の競争力強化のためには、ロンドン・ニューヨークとの差別化とともに、アジアでの香港・シンガポール、あるいは上海との競合も検討する必要がある。その際には、欧米2都市に対しては、アジアとの地理的な近さを強味に特色をだすべきであろう。また、アジア域内の都市とは、日本のこれまでの資本ストックの大きさや、特徴である「ものづくり」、すなわち優れた製造業の集積をベースに競争するとともに、場合によっては域内他都市との協力・連携も視野に入れておく方がよいと考える。

東京市場の今後の発展を考える場合、アジアとの地理的な近さを重視し、域内の経済成長力を取り込むような方策が必要であろう。そうした場合に、鍵となり得る取組には「東京プロボンド市場」がある。これは、2008年の金融商品取引法改正と合わせて導入された「プロ向け市場制度」に基づくプロの投資家向けの債券市場である。海外発行体の利便性を重視して創設されたが、まだ活性化しえていないとは言い難い。

しかし、最近の中国・ASEAN諸国での債券市場の拡大を考えれば、そうした発行体を呼び込むことによる、東京市場の活性化を目指すためのツールとしては考えられる。外貨建ての債券発行も可能な市場であり、アジア通貨建ての債券市場として域内諸国からのアクセスを増加させる活動は必要であろう。

アジア通貨との関係でいえば、アジア域内通貨で構成されるバスケット通貨（ACU または AMU）への取り組みにも言及しておく。ユーロ導入前の ECU と同様に、日本円・人民元・ASEAN 諸国通貨など自国通貨を各国が維持したままで、域内通貨間の安定を目指す取組であるが、ACU 建ての債券や外為市場の中核を東京が目指し、市場の活性化を目指す取組となるであろう。

また、今後の債券市場を考える場合の国内の環境変化も確認しておく。日本銀行の次世代インフラである「新日銀ネット」の稼働時間の延長（夜9時まで）が、今年（2014年3月）正式に決定されたこと。（実稼働は2015年度下期を予定）また、

日本国債の決済期間の短縮化への取組として、2012年4月の「T+2」化に続き、「T+1」化が検討されていることの二点である。野村総研(2012)でもこうした動きを前向きに捉えている。

ただし、時差の問題から、欧米投資家よりも先行して開始される東京市場で、国債売買の約定日から決済日までの期間を短縮化することは、決済ボリュームの削減の観点でのリスク低減とは異なるものの、決済のための海外からの決済指示が正しくなされない場合の日本国内での確認・修正作業に充てる時間も短くなることとなる。海外投資家の利便性につながることを期待される取組にも、留意すべき点が多い。また、前述の野村総研(2012)でも指摘されているが、国内金融機関のシステムコスト負担も考慮すべき点としてあげられる。

こうした点につき、産官学での協力の下、実効性のある内容で、東京市場の環境変化が進み、その発展につながることを重要と考える。

2020年の東京オリンピック開催決定は、東京の都市としての整備・発展に大きく寄与するものと考えられる。国際金融センターとしても、独自性を持った取組が進められることを期待したい。

(参考文献)

金融・資本市場活性化有識者会合〔2013〕「金融・資本市場活性化に向けての提言」

金融庁〔2007〕「金融・資本市場競争力強化プラン」

田中将介監修・三菱総合研究所編著〔2008〕『東京金融センター戦略見えない規制を超えて』 日本経済新聞出版社

対木さおり〔2009〕「国際金融センターとしての東京の地位と課題(その1・その2)」『三菱総合研究所所報』

2009 NO.51・NO.52 研究ノート

南波駿太郎〔1989〕「国際金融センターを巡る論点—国際金融取引の中核としての役割」日本金融研究所

(参考ウェブサイト)

野村総研〔2013〕「グローバルスタンダードである国債決済機関T+1化を目指して」

[http://fis.nri.co.jp/ja-JP/publication/kinyu\\_itf/backnumb](http://fis.nri.co.jp/ja-JP/publication/kinyu_itf/backnumb)

er/2013/03/201303\_5.html

Xinhua-Dow Jones International Financial Center Development  
Index 2013:

[http://www.sh.xinhuanet.com/shstatics/images2013/IFCD2013\\_En.pdf](http://www.sh.xinhuanet.com/shstatics/images2013/IFCD2013_En.pdf)