

AIBS マネジメントレビュー

アジア・国際経営戦略学会

第1号 2019年度

The AIBS Management Review

Society for Asian and International Business Strategy

No.1, 2019

ISSN 2436-1186

AIBS マネジメントレビュー 第1号 2019年度

CONTENTS

巻頭言 Editorial

新たな時代に躍動する AIBS 学会ー「AIBS マネジメントレビュー」の創刊ー 池島政広

講演 Seminars

How to break the stereotype 金 光熙

日韓関係と観光産業 李 容淑

模倣品ブランドからの事業継承とそれから 井上雅晴

1000社までの道のりとこれからの組織マネジメント 増田導彦

ベトナムの EC 市場成長の可能性 黒川賢吾

ベトナムコンビニエンス市場における日本のコンビニの優位性 山内弘久

日本企業のタイ進出ー協業のポイントー 中尾英明

タイの市場特性から見た日本企業のタイ進出 北川 宏

自由論題 Discussion Paper

日本企業のイノベーションシステムー異質性志向と新製品比率ー 伊藤善夫

RPA 市場成長の要因分析 Kyudong CHO

イノベーション政策と産業技術についての考察 高 玲

製品開発における現地人材の活用程度に関する考察 白 義鈞

AIBS 学会「投稿論文」執筆要項

1. 「投稿論文」は、アジア・国際経営戦略に関する基礎的な理論や応用的な事例等を研究する内容とする。
2. 原稿は横書きとし、論文1編の長さは本文20,000字程度とする。本文の字数には、図・表などのスペースを換算して含める。ただし、編集委員会の了解に基づき、20,000字を超える論文の掲載を認めることができる。日本語以外の論文に対しては、相当する長さとする。
3. 本文原稿は、ワープロソフトにより作成し、ファイルを提出する。
4. 表紙及び別紙:タイトル(和文、英文)、著者名(和文、英文)、必要に応じて所属機関名(和文、英文)は、本文原稿とは別に記して表紙とする。要旨(和文(250字程度)、英文(200words程度))、キーワード(和文(5語)、英文(5語))は、表紙につづく別紙に記す。表紙以外には、執筆者名を記さない。
5. 英文要旨:英文要旨(Abstract)は、英語を母語とする人の校閲を経ていることが望ましい。
6. 本文中においては、執筆者本人およびその研究成果に関する論及は第三者として扱うものとする。筆者、拙著、拙稿等の表現は用いない。
7. 論文の叙述は明確にし、原則として常用漢字、現代かなづかい、算用数字を用いる。
8. 図・表は、必要最小限度にとどめ、本文との重複は避ける。また、図・表には図・表番号とタイトルを図・表の上側に明示する。
9. 図表の出典:図・表に関しては、本人が作成したもの以外は、次のような形式で出典を明記する。
出典:亜細亜太郎(1998,p.37)
10. 著者名の英文表記:著者名の英文表記は原則として以下のとおりとする。
大橋太郎 OHHASHI, Taro
11. 注は脚注とし、右肩に通し番号を付ける。
12. 引用は、以下の例にならう。同一著者の同年の文献を引用する場合には、a,b,c,d...を付ける。なお引用に際しては、年次の後に頁数も記入する。
(例1) ……である(Simon, 1989, p.229; Adler, 2005, pp.101-102)。
(例2) 鈴木(1985, p.36)によれば、……
(例3) Simon(1989a, p.18; 1989b, pp.138-139; 1989c, p.55)は、……
13. 直接引用及び他文献の要約に関しては、当該部分の最初と終わりが明瞭に判断できるようにする。
14. 引用・参考文献は、本文の最後に一括して一覧を掲載し、原則として、和名・洋名を問わず著者名(姓名)のアルファベット順に並べる。必要に応じて、言語別に分けることも可とする。一覧掲載は以下の例にならう。
(例:邦文文献の場合)
伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
加護野忠男・上野恭裕・吉村典久(2006)「本社の付加価値」『組織科学』第40巻第2号, 4-14頁。
高橋伸夫(2006)「日本型年功制の再評価」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹(編)『日本の企業システム第4巻組織能力・知識・人材』有斐閣, 第13章, 368-392頁。
(例:欧文文献の場合)
Pavitt, K., (1993) "What do Firms Learn from Basic Research?," in Foray, D. and C. Freeman, (Eds.), *Technology and The Wealth of Nations*, Pinter.
Tushman, M. and P. Anderson (1986) "Technological Discontinuities and Organizational Environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.3, pp.439-465.
Womack, J. P., D. T. Jones and D. Roos (1990), *The Machine That Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million Dollar 5-year Study on the Future of the Automobile*, Rawson Associates.
15. インターネットの引用については、URLと参照日を明示する。
16. 句読点:邦文の場合、句読点は、「,」と「。」を用いる。

The AIBS Management Review

Society for Asian and International Business Strategy No.1, 2019

AIBS マネジメントレビュー

アジア・国際経営戦略学会
第1号 2019年度

目次 Table of Contents

巻頭言 Editorial

■ 新たな時代に躍動する AIBS 学会—「AIBS マネジメントレビュー」の創刊— 池島政広…2

講 演 Seminars

岐路に立つ日韓ビジネス ソウルセミナー, 2019年3月24日

■ How to break the stereotype 金 光熙…5

■ 日韓関係と観光産業 李 容淑…9

逆風の中の日系企業 上海セミナー, 2019年9月15日

■ 模倣品ブランドからの事業継承とそれから 井上雅晴…14

■ 1000社までの道のりとこれからの組織マネジメント 増田導彦…21

ベトナム消費市場攻略への道筋 ホーチミンセミナー, 2019年11月2日

■ ベトナムの EC 市場成長の可能性 黒川賢吾…27

■ ベトナムコンビニエンス市場における日本のコンビニの優位性 山内弘久…34

日本企業のタイ進出再考 バンコクセミナー, 2019年11月3日

■ 日本企業のタイ進出—協業のポイント— 中尾英明…39

■ タイの市場特性から見た日本企業のタイ進出 北川 宏…44

自由論題 Discussion Paper

■ 日本企業のイノベーションシステム—異質性志向と新製品比率— 伊藤善夫…49

■ RPA 市場成長の要因分析 Kyudong CHO…54

■ イノベーション政策と産業技術についての考察 高 玲…60

■ 製品開発における現地人材の活用程度に関する考察 白 義納…65

新たな時代に躍動するAIBS学会 —「AIBS マネジメントレビュー」の創刊—

AIBS 学会長 池島 政広

令和2年に入り、中国武漢で感染が始まった新型コロナウイルスが世界に広がり、終息の気配が見えない状況にあります。このような中で、残念ながら、本学会も3月末に予定していた初めてのフィリピン・マニラでのセミナー、現地の企業の訪問を延期いたしました。さらには、例年の学会報告会も延期せざるを得なくなりました。

この厄介なウイルスは、世界経済にも大きな影響を与え、個別の企業も打撃を受けております。特に、グローバル経済の進展化で、国境を越えて人々が行き交う中では、このような感染症は深刻になり、生命や健康を守る視点から、一時的な交流の遮断はやむを得くなります。今や、グローバルに築き上げられてきたサプライチェーンや市場を背景にビジネスが展開されております。とりわけ、世界の工場としての役割を果たしてきた中国からの部品などの提供が滞る事態は、日本はじめ世界の企業を揺るがしています。また、人々の行動が鈍れば、当然に消費市場は縮小してきます。不測の事態に敏速に処せる国としての体制を整え、個々の企業もリスクマネジメント能力を高めておかねばなりません。

このような時こそ、アジアビジネスを研究対象としている本学会においても、メンバーの企業や研究者などの方々が真の情報を集結して、英知を絞って、“リスクマネジメントを組み込んだ経営”の論議をすべきであると思います。事業活動を行なうアジアの地域の選択、日本を含めたサプライチェーンの再構築、ITを駆使した仕事の仕方の工夫、本社と現地法人との意思疎通、そして肝心の日本でやるべき仕事等々、課題は多いです。リスクを踏まえ、今後の成長性の高いアジア市場をどう取り込むかが企業発展の要であります。

本学会は、2007年8月に設立されてから13年目を迎えることになりました。発展著しいアジアに焦点を当てて、ここでのビジネスを国際経営戦略的な視点で研究し、さらには、このビジネスを担える人材の育成にまで取り組むという学会であります。令和の時代に入り、先ほどのリスクの話を含めて、今後の国際社会の不透明感は増してきております。とりわけ、アジアは成長市場であるが故に、企業間競争は厳しく、リスクも高いのでビジネス展開は難しくなっています。このアジアでのビジネスの成功を通じた企業発展に少なからず寄与すべく学会の使命を考えると、次の三つが挙げられます。第一には、アジアビジネスの成功と失敗の分岐点に関わる「英知の集約」を形で現わしていくことです。アジアで経営成果を得るまでには時間がかかると言われていますが、今までの本学会のセミナーあるいはアジア現地企業の事例を活かして、今後のアジアビジネスの展開に速やかに役立てて欲しいとの願いです。この英知の集結として、学会ジャーナルの一層の充実化を望むものです。第二に、これからのアジアビジネスを担える「人づくり」に積極的に取り組むことです。アジアの人々や企業と一緒にあって、魅力的な商品やサービスを提供するという、新たな価値を創り上げられる人材を育てることです。正に、“アジアのイノベーター”の育成です。第三に、このようなイノベーションを起こす基盤は、異なる知見を繋ぎ合わせられる機会を増やす「アジアビジネスのプラットフォームの充実化」であります。日本企業とアジアでのパートナーになり得る企業、あるいはその地域でビジネス意欲の高い秀でた人材とのマッチング活動にも力を入れていく必要があります。

以上の三つの使命を改めて掲げて、新たな時代に躍動できるAIBS学会にしていく覚悟でございます。その最初の一步として、既存の学会ジャーナルを廃刊し、新たな機関誌である「AIBS マネジメントレビュー」を創刊いたしました。学会員の皆様と一緒に邁進していきたいと思っております。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。



アジア・国際経営戦略学会・韓国貿易学会共催
「2018年度報告大会」

「AIBS アジアエグゼクティブセミナー」

岐路に立つ日韓ビジネス
— ソウルセミナー —

開催日: 2019年3月24日(日)

時間: 16:00~20:00

会場: 東国大学校社会科学館 M308号

行政大学院先端講義室 (30, Pildong-ro 1-gil, Jung-gu, Seoul, Korea、センターマークホテルを11時30分にバスで出発)

参加費: 20,000円 (以下のいずれかの口座(日中平和観光社口座、担当: 今井 imai@nicchu.co.jp)に、3月15日までに、お振り込みください。)

↓三井住友銀行 丸の内支店 当座 6550815 ニッチュウヘイワカンコウ(カ)

↓三菱東京UFJ銀行 東京営業部 当座 0079584 ニッチュウヘイワカンコウ(カ)

【プログラム】

16:00~16:05 AIBS 学会会長ご挨拶

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

16:05~16:10 韓国貿易学会会長ご挨拶

全淳煥氏 (韓国貿易学会会長、AIBS 学会韓国支部支部長、中部大学校教授)

16:10~16:40 特別講演

「How to break the stereotype」

【講演者】金光熙氏 (協成大学校グローバル経営大学経営学科教授) 1986年現代自動車商用車研究所研究員(〜1990年)、1999年東南発展研究院研究委員、2000年インターネット情報提供企業「ヴェティアン」代表を経て、2001年協成大学校着任、2013年教授。現在、同大学校学生福祉処長兼電算情報室長。

16:40~17:10 特別講演

「日韓交流と観光産業」

【講演者】李容淑氏 (関西国際大学人間科学部経営学科教授) 1992年来日、1997(株)リソカイ設立、代表取締役(現在に至る)、2003年 VISIT JAPAN 大使に任命(現在に至る)、日韓文化、観光、日本酒、国際交流を目的に活動。2016年「明日の日本を支える観光ビジョン会議」総理官邸観光戦略実行会議委員(現在に至る)。観光庁主催日本お土産大賞選考委員。2016年 COOL JAPAN 大使に任命(現在に至る) 2016年酒サムライ(現在に至る)。関西観光本部・堺市・岡山市・ドンキホーテ韓国広報事務所運営。韓国仁徳大学観光レジャー経営学科客員教授(〜2010)、2011年大阪経済大学客員教授(〜2016)、2015 関西国際大学客員教授(〜2017)を経て、2017年から現職。

17:20~17:50 特別講演

「韓日関係の現在・未来」

【講演者】林守澤氏 (株式会社 YOOLIM E&T 代表取締役、元大韓民国大統領府行政官) 大韓民国大統領秘書室行政官を経て、ハハハコンサルティンググループ日本代表、YOOLIM E&T 代表取締役。その間、松下政経塾を修了し、Michigan State University 客員研究員、早稲田大学システム工学研究所客員研究員、藤沢市国際交流促進アドバイザー、ソウルデジタル大学校理事、韓国「時事ジャーナル」客員編集委員、JETRO ソウルオフィス対日投資アドバイザーを歴任。

17:50~18:00 閉会の辞

張相秀氏 (AIBS 学会理事、亜細亜大学教授、元サムスン経済研究所専務)

18:30~20:00 懇親会 (レストラン「Dadametu」) ジャンチュンダン公園内 197 Jangchungdong 2(i)-ga, Jung-gu, Seoul)

日韓関係が揺れている

これまでに幾多の困難に直面し

これらを乗り越えてきた日本と韓国

しかし、近年、両国間に横たわる問題は

今日までの先人の努力を

すべて帳消しにしてしまうようにも見える

政治的に冷え切った関係は

経済も、文化も飲み込んでしまうのだろうか

今まさに両国は大きな岐路に立っている

約3年ぶりに韓国で開催する

AIBS アジアエグゼクティブセミナーは

こうした問題意識を以て開催する

最初の特別講演は、日本と韓国の両国で学び

二つの企業社会に精通されている

協成大学校教授の金光熙氏に

創意力開発の5方法を解説いただく

続く特別講演は、観光関係の事業を自ら立ち上げ

日本の大学で教鞭を執られている

関西国際大学教授の李容淑氏に

観光を通じた日韓交流の課題をご解説いただく

最後の特別講演では、元大韓民国大統領府行政官にして

YOOLIM E&T の代表取締役として

日韓ビジネスを推進されている林守澤氏に

今日の日韓関係の背景と将来展望を語っていただく

また今回のソウルセミナーに先立って

AIBS 学会総会及び報告大会

韓国貿易学会の報告会も実施する

会員・関係諸氏の

積極的な参加を期待する

【同時企画】工場見学会

セミナー翌日の3月25日(月)に、

韓国貿易保険公社

2-16th Floors, Korea Trade Insurance Corporation Bldg.
14, Jong-ro, Jongno-gu, Seoul

起亜自動車(所下里工場)

113, Kia-ro, Gwangmyeong-si, Gyeonggi-do, Korea

の見学会を開催いたします。学会宿泊のセンターマークホテルロビーに、09:00にご集合ください。

Centermark Hotel

ソウル特別市鍾路区仁寺洞 5通り 38

TEL:+8227311000

<http://centermarkhotel.com/ja/>

アジア・国際経営戦略学会

会長 池島政広

元亜細亜大学学長

前亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長

【学会費ご案内】

個人会員(正会員/準会員とも) 1万円(お一人様)

団体会員(正会員/準会員とも) 5万円(お一口)

学生会員 3千円(お一人様)

「報告大会」「ソウルセミナー」タイムテーブル（3月24日（日）、於韓国・東国大学校社会科学館 M308 号行政大学院先端講義室）

時間	プログラム			
13:00～14:00	AIBS 学会・自由論題（報告 10 分＋質疑 5 分）、司会：林聖子（亜細亜大学）			
	時間	報告タイトル	報告者	所属
	13:00～13:15	日本企業のイノベーションシステム	伊藤善夫	亜細亜大学
	13:15～13:30	RPA 市場成長の要因分析	CHO Kyudon	株式会社マルチブック
	13:30～13:45	イノベーション政策と産業技術についての考察	高玲	亜細亜大学
	13:45～14:00	製品開発における現地人材の活用程度に関する考察	白義鈞	亜細亜大学
14:15～15:30	貿易学会・自由論題（報告 10 分＋質疑 5 分）、司会：金光熙（協成大学校）			
	時間	報告タイトル	報告者	所属
	14:15～14:30	韓日における部品素材産業の貿易不改善と協力拡大	Lee Hong Bae	Dong-eui University
	14:30～14:45	Internationalization and firm performance: evidence from SME of Masan Free Trade Zone	Park Sae Woon	Changwon National University
	14:45～15:00	A Study on Location Choice of Japanese Firm invested in Korea and Its determinants	Hong Seung Lin	Hansung University
	15:00～15:15	A Study of Korea Trade Paradigm Shift on the perspective of 4IR responsiveness	Sohn Sung Pyo	Dongguk University
	15:15～15:30	Evolution of Tech-export Product Space in Japan	Lee Byeong Wan	Yeungnam University
15:30～15:50	AIBS 総会			
16:00～18:00	ソウルセミナー（表面参照）			
18:30～20:30	懇親会（場所：レストラン「Dadametul」ジャンチュンダン公園内 197 Jangchungdong 2(i)-ga, Jung-gu, Seoul）			

How to break the stereotype

金 光熙 氏
協成大学校 教授

2019年3月講演

只今紹介いただきました韓国、協成大学校グローバル経営大学経営学科の金光熙と申します。どうぞよろしくお願い致します。長い間、日本語を使っておりませんので、うまく話せるかどうかとても心配しております。改めて申し上げますが、今日、私が話す内容は、学問的でもなければ、専門的な話でもない。一般人向けのお話ですので、その点ご理解していただければありがたいと存じます。

ここに40冊ほどの本が並んだPPTをお見せします。これらの本には共通点が一つあります。もうお分かりの方もいらっしゃるかと思います。実はこれらの本はすべて私が書いた本です。それが共通点です。余談ですが、先月タイ国に行ったんですが、少し時間がありましたのでバンコク市内のある小さい本屋さんに寄りました。バンコクにはどういいう本が売れているかを確認するために早速ベストセラーコーナーに足を運びました。あまりのことにびっくり仰天しました。なんと私の本がそこに置いてありました。私の自慢話でした。申し訳ありません。

今日は、「創造性」をテーマにして、私が書いた本の内容を中心にお話を進めて行きたいと思います。まず七つの愉快なクイズから講演を始めます。そして創造性はどういうものなのか、創造性の啓発方法についても言及するつもりです。

1 クイズ

これから白紙を一枚ずつ配ります。一番上にはお名前を書いてください。これから愉快的な質問を投げ掛けます。前もって申し上げますが、七つの問題をすべて解けた方にはすばらしい賞品が待っておりますので、頑張ってください。

早速、第一問です。

〇〇に適した言葉を探してください。「〇〇を取れば取るほど長生きできます。しかし〇〇を取れば取るほど早く死にます。」ヒントですけど、この二つの文章の〇〇に入るキーワードは同じです。そのキーワードは何かを書いてください。とても簡単な問題です。

第二問に行きます。

どちらが重いという質問です。「鉄1kgと綿1kgでは、どちらが重いですか？」実はこの問題は、私が小学校三年生の時に担任先生から聞かれた問題でもあります。その時、我々は非常に悩みました。なぜならば鉄に対する我々の基本的な感覚は重いですよ。その反面、綿は軽い。悩んだ挙句、我々はこのような結論に至りました。「鉄の方が重い」。すると担任先生はニコニコ笑いながら、「学生諸君、同じ10kgですから、重さは同じです。」この質問を、2019年3月24日 AIBS ソウルセミナーに参加している皆様に伺います。どちらが重いですか？

第三問。

「体の中に一番柔らかい部位は？」ヒントをあげますと、体の中で最も神秘的な所です。なお恋人同士で刺激を与えたり、与えられたりする部位です。しかも興奮、快感の始発点でもあります。どこでしょうか？

第四問に行きます。

不可能か可能かという問題です。普段こういう問題を出しますと、可能であるから問題を出すんじゃないかと思いがちです。しかし私は不可能な場合でも出題します。このPPTに注目ください。ご覧の通りチェーンが二つあります。また両サイドにはリングがそのチェーンと結ばれているのです。ここに鍵があります。このPPTのように結合できるかどうかです。ただし、リングやチェーンは鉄製（金属）なので決して曲げたり伸びたりはしません。

第五問です。

これから三枚の広告を見せます。三枚の写真をご覧になってから、それぞれの広告がどのような商品の広告なのかを当てる問題です。

5-1、この写真はどのような商品の広告ですか？ ヒントをあげますと、女性のパンティがチラリと見える理由を考えてみてください。

5-2、この写真は図書館です。本棚がずらりと並んでおります。一人の女性が本を取ろうとしています。すると

急に前の本棚にあった本が床に落ちてしまいました。これはどのような商品の広告ですか？

5-3、この写真にはハンサムな男性が映っています。しかし彼の顔には少し変な点が見えます。額に赤いあざがあります。これはどのような商品の広告ですか？

これまで見た広告をもう一回見せます。それぞれの広告が売ろうとしている商品は何ですか？

次です。

市内バスが走っています。集中して読んでください。「あなたは10人が乗っているバスを運転しています。最初のバス停で4人が降り、2人が乗りました。次のバス停で3人が降り、5人が乗りました。最後のバス停で6人が降り、1人が乗りました。」それでは第六問です。運転手さんの年齢はいくつですか？

いよいよ最後の問題です。

これは一枚の新聞紙ですけど、これを半分に折っていくと、限界はいったい何回ですか？ 難しいですね。それで客観式に変えました。選んでください。一番10回、二番12回、三番15回、四番20回。

皆様、回答用紙を回収します。私の方へ、前に提出してください。

2 正 解

早速正解を見ていきます。

第一問の答えは何ですか。予想通り「年」です。世の中は矛盾の塊です。企業を例に説明します。普段企業は、最小限の投資を通して、最大限の利益を追求しています。これはまさに矛盾ではありませんか。また優れた機能品質・デザイン製品を安いコストで製造しようとしています。これも矛盾です。従業員に対しては、少なめな給料でハードな仕事をやらせる。これもやはり矛盾です。しかし、この矛盾をうまく克服して始めて、立派なソリューションを求めることができます。

中国の「淮南子」という本にはこういう話が載っています。「水火相増 鼎在其間 五味以和」これを解釈しますと、水と火は対立関係ですが、この間に鼎が入りますと、美味しいご飯が作れるという意味です。つまり、私たちが日々食べている美味しいご飯さえも矛盾をうまく克服した産物なのです。

この映像をご覧ください。車が猛スピードをだして道路を走っています。このように車を走らせるためには、我々は毎瞬間ごとに矛盾を克服しなければなりません。どういう矛盾かと申しますと、車を止める力、つまりブレーキ、前に車を進める力、つまりアクセル。これらを巧みに使えば、映像のように車は走ります。

ご存知のようにテレビゲームはとても面白いです。その反面、健康には大変良くないです。韓国でも、日本でも若者達が毎年ゲームの途中で急死する残念なニュースがありますが、それぐらい面白いのがゲームです。ゲームの属性は面白いですけど、健康には悪い。これもある意味で矛盾です。しかし、このような矛盾（ゲームの属性）を旨く克服した企業と製品があります。それは任天堂の「Wii」です。以前世界市場で大ヒットしたゲーム機です。

第二問は、綿10kgと鉄10kgでは、どちらが重いのかという問題でした。当然同じですね。なぜならば、同じく10kgですから。しかし私がこの問題を通じて主張したい点は、人間の感性を忘れてはならないということです。もし企業がソリューションの壁にぶつかった時に、それを解決するためには、科学的な物差しも大切ですが、決して人間の感性を忘れてはならないということです。鉄10kgだと、片手で簡単に持ち上げることができます。しかし綿10kgだと、両手を使って持ち上げないといけません。理由は綿の体積が鉄よりはるかに大きいからです。そのため、綿を持ち上げる際には両手を始め、両足、全身筋肉も自然と使わないといけないのです。そうすると、我々の体は普段より早く疲れます。持ち上げる力以外にも体積が大きいのでバランスも取る必要があります。従って、綿10kgが鉄10kgより重く感じる訳です。毎朝起きてから、布団を畳んでダンスに入れます。その度に布団が予想以上に重く感じませんでしたか。実はその布団を測って見ますと、意外とそんなに重くありません。重い理由は、体積が大きいから、全身の筋肉を使い、また体のバランスを取れないといけないからです。

次に第三問です。体の中で一番柔らかい所を探す問題でした。（フロアにいるある先生の答えを指しながら）先生の答えは「頬」ですね。「頬」がそんなに柔らかいのですか？ またこちらの先生は、すごいですね。「舌」と答えております。こちらは、「胸」。もしかして、……。私がお答えします。正解は、脳です。1.5kgの蛋白質で成っている脳です。脳が柔らかいのはなぜでしょう。それは「固定概念を捨てて、常に柔軟な発想を持続けなさい」という意味で脳は柔らかいのです。ネガティブな人は、水が半分入ったコップを見て、半分しかないと考えます。しかし、ポジティブな人間は、半分もあると考えるんです。しかし、固定概念を持っていない人は何と云うでしょう。「コップは一杯（Full）です」と言います。ここで少し考えて見ましょう。水が半分しか入ってないのに、なぜ一杯というのでしょうか。それは水半分と空気半分でコップ一杯だからなのです。繰り返しになりますが、これは固定概念を持っていない人の考え方なのです。

第四問。可能か、不可能かを聞く問題でした。正解は可能です。しかし、多くの人は、これを不可能だと思うのです。その理由は、我々は固定概念を持っているからです。どういう固定概念かと申しますと、「小さい穴にはそれより大きい物が絶対入れないのだ」という固定概念を持っているから、我々は不可能だと考えます。この絵を見てください。ガチョウが蛙にかぶりついています。すると、蛙は生きるために両手でガチョウの首を絞めている様子です。このストーリーの結論はどうなるかご存知ですか？ 誰が最後の勝利を収めると思われますか？ 蛙ですか、それともガチョウですか。実は、最後まで諦めない者は勝利するというのがこのストーリーの結論です。なお、それが蛙なのか、ガチョウなのか、私は知りません。

第五問です。見せた広告の商品を当てる問題でした。驚かないでください。見せた三枚の広告はすべて同じ商品の広告です。つまり、女性のブラジャー広告でした。なぜそうなのか一つずつ説明を申し上げます。このブラジャーをつけますと、胸が大きくなるのです。そうすると、裾野が上がってしまいますから、女性のパンティが見えるのです。次の広告。女性の胸が大きくなると、押す力が加わり本棚に並んである本が前に落ちてしまいました。最後の広告です。男性の顔のあざは、彼女の胸の圧力が強くて、うっかりドレスのボタンが飛んじやって、そのあざを作ったわけです。この三枚の広告には、コピーが全くありませんが、見る人に創造性の大切さを、ユーモアを使って語り掛けています。創造性に富んでいる広告に間違いありません。

第六問にいきます。運転手さんの年はおいくつでしたか？ お分かりでしょうか。正解は自分の年です。つまり、問題のはじめに「あなたは運転をしています」と書いていますから、運転手さんの年はあなたの年です。皆様は毎日アップル（Apple）の携帯や情報端末を使っていますよね、じゃ、アップルのロゴはどれでしょうか。写真の中で選んでください。（PPTでアップルのロゴを見せながら）答えはこれです。次に、モナ・リザの髪型を覚えていますか？ 今日世界で、何千、何万の人が、この絵の前に立ち止まりモナ・リザを見ていると思います。しかし、不思議にもモナ・リザの絵の髪型を覚えている人は意外と少ないです。ストレートか、それとも縮れ毛か。普段我々は見ているんですけど、観察はしていないのです。見ることと観察することは次元が異なる世界です。創造力を高めるためには、日々のことに対し観察習慣が必要です。

最後の問題を解いて見ます。新聞紙を半分に折っていくと、限界はいったい何回ですかを聞く問題でした。何方か直接に挑戦して見ませんか。

（会場のある先生が挑戦。新聞紙を半分に折っていく）

1回、2回、3回、4回…8回、ありがとうございました。人間の力では8回折って限界でした。新聞紙の厚さは約0.1ミリ（実はそれより薄い）ですから、8回折ると、厚さはなんと2.5センチになります。10回折りますと、10センチですね。20回折りますと何センチになるかご存知でしょうか。100メートルになります。40回は、10万キロメートルです。50回折りますと、驚くことに地球から太陽まで届く長さです。100回折れば、このぐらいです。126,765,060,022,822,940,149,670,320,537.6mm。つまり、この0.1ミリの新聞紙を半分に折っていくと、宇宙にまで簡単に到達するので、「量質転化」という言葉をご存知でしょうか。アイデアも同じですね。基本的にアイデアというものは量が大切だということです。最初から質を求めてはいけません。量はいずれ質に変わるからです。新聞紙はそれを裏付けています。

3 創造性とは

これを見てください。有名な人達の名前が並んでいます。ダ・ビンチから、マーク・トウィン、アインシュタイン、ガリレオ、エジソン、ニュートン、フランクリン、ミケランジェロ、ピカソまで。これらの人は、この500年間で最も創造的な人物として選ばれた人物です。面白いことに、この数字を見てください。彼の名前の後に付いている数字です。この数字が何を表しているのかご存知ですか。実は彼らが亡くなられた時の年齢です。つまり、創造的な人物は例外なく長生きしているのです。ご存知のようにダ・ビンチやミケランジェロは500年前の人物です。500年前に80歳だと、現在に喩えますと、140歳か、あるいは150歳前後です。大変長い生きしたということです。従って、健康で長生きしたいならば、まず創造性を高めることです。

10年前にIBMが世界のCEO1500人を対象にアンケート調査をしました。「リーダーシップを発揮できるために、必要な資質は何か」と聞いたら、このような答えが代えて来ました。「クリエイティビティ」です。リーダーシップを発揮するためのクオリティーはクリエイティビティなのでした。創造性を定義して見ますと、「新しく価値あるものを作り出す能力です。」これは私の定義です。創造性はまさにビタミンであり、体の中に栄養分が入った際に、それらをエネルギーに変えるのはビタミンの役割です。同様に、頭に蓄積された知識と経験を、特別でかつ価値ある考え方に変えるためには、創造性が必要です。繰り返しますが、創造性はビタミンです。創造性の育成方法について簡単に申し上げます。こちらで座っていらっしゃる方は皆、社会的に成功した方々だと思います。

4 成功の秘訣

ところで皆様、成功の秘訣をご存知でしょうか？ 勤勉、スマート、情熱、親の七光り、運などかもしれません。実は成功した人の足跡を追って見ると、そのパターンがそれぞれ違うことを見つけることができます。つまり成功の秘訣は、成功の秘訣がないというのが成功の秘訣です。もう一回申し上げます。成功の秘訣は秘訣がないのです。それでは創造性（creativity）を高める秘訣はあうのでしょうか。勿論あります。「知識」「動機付け」「多様性」「童心」「技法」という、五つのファクターをうまく融合させて始めて、創造性は啓発されます。

$$\text{Creativity} = f(k, m, d, c, t)$$

- * 知識 (k) : Knowledge
- * 動機付け (m) : Motivation
- * 多様性 (d) : Diversity
- * 童心 (c) : Child's mind
- * 技法 (t) : Technique

今日は時間の関係で、「知識」についてのみ簡単に説明申し上げます。まず、この本の名前をご存知ですか。「東アジアの思想と哲学、行動に最も大きな影響を与えた本。今日にもバイブルに続いて売られている本」答えは「論語（Analects）」です。皆様、論語の最初に出る文字を知っていますか。ご存知のように「学」で始まります。「學而時習之、不亦説乎」つまり孔子は、人間は勉強する存在だと言って

いるのです。ところで、論語の最後に出てくる文字は何なのかご存知ですか。答えを知っている人は意外と少ないです。正解は「知」です。論語は「学」から始まり、「知」で終わります。学と知には、孔子の思想がそのまま込められていると思います。知識（学）の習得は、人間の天命であると孔子は言いたいかもしれません。

皆様、創造性と知識の関係は、お互いに決して離れない存在です。創造性を高めるためには知識が何より大事なのです。PPTに書かれた、この文字（数字）を読めますか。縦から読めば、12、13、14ですけど、横から読めば、A、B、Cになるのです。この真ん中にある文字（数字）を、皆様はBあるいは13と読めたでしょう。万が一皆様がアルファベットの知識がなかったとすれば、一生13としか読めないでしょう。創造性というのは、組み合わせ能力が大切なので、知識が多ければ多いほど多様な側面の解釈と観点を持つことができます。創造性の五つのファクターの中で一番大事なのは、「知識」なのです。一を知る人間と百を知る人間では、創造力で雲泥の差が生じます。じゃ、もう一回整理しますと、上記した五つのファクターをうまく融合させて始めて、創造性を高めることができます。今日は時間の都合で、「知識」のみを取り上げました。次回、機会があれば、その他のファクターについても詳しく説明申し上げます。

今日はこれで講演を終らせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

日韓関係と観光産業

李 容淑 氏

関西国際大学 教授

2019年3月講演

私は大阪の関西国際大学経営学科から参りました、李容淑でございます。

今から限られた30分以内で話していきたいと思っておりますので、よろしくお願い致します。

今日のテーマは、日韓関係と観光産業なのですが、この中で、自分の自己紹介を兼ねて、どういうことをやっているかということと、観光産業の状況を申し上げたいと思います。

1 日本酒と観光

皆さん、日本酒をご存知ですかね。

日本の方は、日本酒が日本の社会ではどこに行っても、いろんなところにあるのはご存知と思いますが、韓国の中では日本酒はとても高級なお酒で、日本の方が思っているのとは違います。日本にいて、観光を専門でやっている中で、日本の地域を色々回ったところ、3つの韓国の人の大好きなものを発見しました。

日本の地域のどこ行っても温泉があります。2500ヶ所もあります。

またどこへ行っても、ゴルフ場があります。これも2500ヶ所もあります。

そして、どこ行ってもどんな地域に行っても、日本の地酒があるのです。それも酒蔵が2500もあります。

それで、私は日本酒を研究しながら、観光を研究して参りましたので、日本で「酒侍」という役職を任命されました。

酒侍になる前には、ワインというソムリエの専門家である「きき酒師」をやっておりました。でもですね、私は、酒は全然飲めない下戸の方なのです。つまり、飲むことと知ることは違うということなのです。

観光では、ピジットジャパンの大使を私はしていますが、それに加えて、クールジャパンアンバサダーも日本国から任命されています。

京都の下鴨神社で、酒侍の任命式が行われましたが、そ

こには外国人が五人おりました。「ミス酒」の方も一緒に任命されています。酒侍とミス酒は毎年任命されております。

どうして私が酒侍に任命されたかといえば、去年まで10年間毎年、日本大使館でのお酒のイベントでPRをしておりました関係だと思います。このイベントでは、様々な韓国のVIPの方を招待しておりまして、お酒のセミナーなどをやっております。

韓国では、居酒屋やホテルで高級日本酒を売っていることがありますが、一体日本酒はどういうものが良いのか、どういう風な選び方があり、どういう特徴持っているか、ということを知ってもらう必要があります、そういうことについてセミナーをいたしました。日本の方はご存じないかもしれませんが、韓国にもお米で作っているお酒はあります。しかしそれは飯米、食べるお米で作るのです。日本のお酒は醸造用の酒米で作るので、そこが違うのです。飯米酒と酒米では、出来上がったお酒がどのように違うのかということをお話しします。また、そして、日本酒づくりでは米を磨く、精米という工程があります。精米によって、どれだけ味が違ってくるのか、あるいは、酒米の中でも山田錦、雄町、美山錦など様々な種類があり、どのような違いがあるのかをお話ししました。

そのイベントには、韓国のマスコミや専門雑誌、ホテル・レストランの方々が来られており、また日本の蔵元の方々がブースを出されています。そこで韓国のマスコミの方などにPRをしてきました。酒は日本の文化の一つ、日本酒は日本の文化そのものだというお話をさせていただき、PR活動をしてきましたので、そういった活動が酒侍に選ばれた理由の一つではないかと思います。

韓国の貿易公社、KOTRAによりますと、韓国は日本酒の世界輸出2位の相手国になっています。1位はアメリカですが、2017年の資料で韓国は全輸出の20.4%を占めています。とても日本酒が愛されています。そこで最近、日本酒と他の事業のコラボが目立っています。例えば、ユニクロが日本酒とコラボして、Tシャツを販売しています。

日本酒の蔵元11ヶ所、獺祭などを選びまして、日本酒のブランドをプリントしたTシャツが人気集めています。

2 観光産業の現況

ここまでは日本酒のことを簡単に説明しましたが、ここで自分の本業である観光についてお話しいたします。

世界の観光の状況なのですが、全体的にはどんどん増加しています。ただし、欧米については2000年から10年間で逆に減少しています。アジアの国々では、急成長している状況です。

日本の状況を見てみましょう。まず、日本の人口ですが、これは説明しなくても良いかもしれませんが、大幅に減少しています。若い人が大きく減り、超高齢化社会になっています。一方、経済的には、日本、韓国、アメリカは1桁台の成長、中国は大きく成長してきました。日本企業は中国や台湾、ベトナムといったところに安い人件費を求めて工場を移転しています。そういう状況の中で、今まで日本を支えてきた産業がどれだけ今後も支えることができるかという、深刻な問題に直面したのです。そこで、訪日観光が日本を支える産業として注目されます。2003年ごろ、小泉総理の時期から、ビジットジャパンキャンペーンを開始して、2008年には観光庁が設立されました。

観光産業は資本が少なくてすみません。私から見たら、日本は国民全体が観光資源だと言えます。例えば外国人が道を尋ねた場合、韓国人であれば、「ちょっと忙しいです」とか「ちょっと分からないです」という人が多いと思います。でも、日本ではですね、聞いたらもう100人が100人、全員親切に道を教えてくれるのですね。それだけ莫大な観光資源があるのですから、観光産業は日本の国を支える大事な産業だということに、日本は気がついたのだと思います。

私は、35年前ほどに日本に参りました。当時、韓国の団体観光客がオークラホテルに入った場合、皆さんキムチを持って来ているものですから、食事は別の個室、別の宴会場するようになっていました。ホテルに入る際にも、正面から入るのではなく、横の道から入るということもありました。

できたら外国人が堂々と旅行ができるようになればいいなということで、自治体や様々な団体で、外国人を受け入れる時には、こういうホスピタリティが要りますとか、こういうサービスが要りますということを講演でお話ししました。

その結果、2003年にビジットジャパン大使に私は任命されました。この時は小泉総理の時代で、今の安倍総理は、当時は内閣官房長官でした。

その後、2008年に観光庁が国土交通省の参加に設置され

るのですが、その頃は、朝の10時から11時ごろなると関西空港とか成田空港、羽田空港では、もう人がいっぱいでした。特に外国人は、指紋を取ったり顔を確認したりで、入国審査に非常に時間がかかっていました。これを解消するには、観光庁だけでは手に負えません。犯罪防止には警察庁、パスポートの発行は外務省、入国審査は法務省、必要な予算の確保は財務省、全体的には総務省も関係してきます。観光庁一つでは、インバウンド訪日観光を大きくするには力不足ということで、2015年に安倍総理が主導されて「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」を発足しまして、議長は安倍総理、副議長は菅内閣官房長官が就任されました。関係省庁の大臣がメンバーになり、そこに民間の有識者として7名が選ばれました。民間人7人のうちの5人は日本人、1人は西洋人であるデービッド・アトキンソンさん、そして1人が東洋人である私です。かなりの回数の会議を重ねまして、外国人に対してどのような体制を作れば、もっと便利な、もっと日本が印象に残るようになるか、どうすればスムーズに早く入国できるか、様々な検討をいたしました。

例えば去年、大阪で大きな台風があって、外国の方々が8千人近く、関西空港で缶詰になり何日間も苦勞しました。その時緊急対策の戦略委員会が招集され、どのようにすれば外国人にとってより良い危機管理が可能になるかということも検討しました。

こうした様々な検討の結果ですね、新しく作った目標が、来年2020年東京オリンピックの年に、4000万人の訪日観光客とする目標なのです。同時に、訪日観光客の消費を8兆円とする目標が出来上がりました。

2011年、東日本大震災の時には、年間600万人程度まで訪日観光客が落ち込みましたが、去年2018年はなんと3119万人を達成いたしました。日本の中でこれまでに、これほど急成長した産業はありません。そして、訪日観光客の消費金額は、4兆5千億円に達しました。4兆5千億円は、日本で3番目に大きな産業なのですね。これが8兆くらいの規模になれば、観光庁が観光省になるという構想も持っています。

3 韓日間の往来

このように、日本の訪日観光産業が成長する一方で、私は一人の韓国人として、辛いことがあります。

2006年辺りは、本当に日本人の方は韓国が好きで、韓国に本当にたくさん来られまして、韓国では日本語を学ぶ学生もたくさんいました。多くの大学で日本語学科ができ、様々な場面で日本を学ぼうという学生が多かったのですが、貿易の関係、また外交の関係、世界経済の流れから、

今では日本を学ぶ、日本語を学ぶ学生がかなり少なくなりました。

観光を見ますと、訪日観光客全体は2018年に3119万人で、2020年には4000万人になろうかとしています。韓国人は754万人が日本に行っています。一方で日本を出国する日本人は2018年に1895万人で、訪韓日本人は295万人となっています。かつては、訪韓日本人の方が訪日韓国人を上回っていましたが、2014年辺りからは逆転され、訪日韓国人が圧倒的に多くなっています。このことを私は残念に思っています。

理由はたくさんあります。

日本では、アベノミクスによって経済が回復するとともに、国内政治も安定化し、社会が変わってきました。特に日本社会は高齢化社会、65才以上の老人の方が今27%くらいのところですので超高齢化社会になっています。今日、ここにいらっしゃる方々は、海外旅行ができる皆さんののですが、さらに年を取ったら動きたくないという気持ちもでてきますね。これが一つ。

あと海外に対する経験不足も一つの理由です。国内政治が安定化し国内景気が良くなれば、国内観光が活性化します。言葉も分からない海外に、体力を使って行くよりも、日本の中のいろんなところに行って、温泉や美味しい食べ物を楽しもうとするのも当然です。別府に行こう、北海道に行こう、四国に行こうと。JTBや日本旅行なども、日本の各地の独特な観光資源やB級グルメを楽しむ手頃な商品をどんどん作っています。政府の観光政策も積極的に対応しています。

日韓関係が良くないことも影響しています。

私が一つ気付いた日韓の文化の差をお話しします。

日本人の場合、例えばラーメン屋に行った際、虫や髪の毛が入っていた場合、「このお店アカンな」と思って、二度と来なくなります。私が知り合いの方と接している限りですが、その場で文句を言ったりしないで、二度と来ないのです。逆に韓国人の友人はどうかと言うと、そういうことがあったら、まず「はい、店長来て」と呼び付け、らちが明かなければ「社長呼んで」。それで、色々文句言って納得したら、次もちゃんと来るのです。そういうところが、一つの文化の差なのですね。このことから考えますと、日韓関係についても見えてくることがあります。日韓関係に何か問題があると、日本人は何も言わず、来なくなるのです。

確かに、ミサイルの問題のようなことがあると、「李さん、韓国大変だね。戦争起きるんじゃないの?」という心配もいただきます。もう私も30年間日本に住んでいますので、日本人が、デモとか、戦争とか、そういうことを心配されるような場面を何度も経験してきました。こういうこ

とも、観光客が減少する一つの要因になっているのではないかと思います。

一方、韓国の人は日本にたくさん、今754万人も行っていますが、韓国の中でも、この4・5年、社会的、政治的な、様々な変化が起きています。特にこの2・3年で、景気の停滞や若年層の失業が強く感じられます。若者はそういうことに対して危機感を持っています。どうやって自分たちの将来ビジョンを描けば良いのかという意識が非常に強いようです。その表れの一つとして、韓国の若者は留学に対して強い興味を持っていて、日本にも渡ってきます。逆に私が自分の日本人のゼミ生に、韓国に留学してみないかと年度始めから口説くのですが、せいぜい5人か6人の留学に止まります。韓国からは、50人から60人が来ます。それほど、韓国の若者は、世界情勢やグローバル化に興味を持ち、海外に留学する勇氣もあるのです。日本だけでなく、中国やアメリカや様々な国を、夏休みなどに、自分でリュックサックを背負って出かけるのです。韓国の若者のこのグローバルなマインドが多様な文化の摂取を促します。多様な情報は、そこから取入れられるのです。特に若い人たちは、ITの発達を上手く活用しています。スマホ一つで世界がわかり、同時に技術も向上する。特にSNS。自分の顔見知りだったり、あるいは顔も知らない人が、旅行に行った際のブログに掲載したことを頼りに旅行し、実際に見聞きしたことから、本当の情報を得て、その国を信頼するようになるのです。そういうSNSの世界に韓国はなっています。

日本については、もちろん外交的にも政治的にも、違う面もあるのですが、韓国の若者は一定の信頼感持っています。それが、訪日韓国人観光客の数が訪韓日本人観光客の数を超過する要因ではないかと考えています。

4 日韓関係

最後に、日韓関係のことを少しお話しいたします。あまりにも、様々なことがありますので一言では言えないのですが、今、実際に韓国では、日本人が考えるのとは違って、変化があることを申し上げたいと思います。韓国の変化について、政治的な観点、民間の観点の二つについて考えました。

日本の方々も関心を持たれている北朝鮮に対して、韓国の国防白書では、今までされてきた敵だという表現が削除されました。そして、韓日関係から韓中関係をより重視するようになっていきます。韓国はそういうような形になっているという現状でございます。韓半島の平和外交の方向が、そこに反映されています。ですから、日本の方々が今まで思ってきた韓国と、韓国の中の政策、現政権が追求すると

ころは、このように変わってきています。ちょっと韓国最近おかしいな、なぜというふうに感じておられる方もいらっしゃるかと思いますが、現実の韓国も変わっているということを認めていただきたいと思っております。したがって、日韓関係は、この時点でもう一度新たに樹立し直す必要があるんじゃないかというふうに私は考えております。

民間の観点では、日韓の間での人々の往来は、去年1000万人を突破しました。1日当り約27400人が韓国と日本を往来していることになります。LCCの増便で、多くの人々が行き来しています。

またK-POPを好む人もかなり居られます。私の授業の学生に、あなたはなんで私の授業を履修したのかを聞きましたら、「先生が韓国人だから」「K-POPが好きだから」とい

う学生もたくさんいます。また、2018年には、韓国の青少年の人材が日本に来て、1828人が就職されています。そういう民間の交流は頻繁になっているし、今日のこのセミナーもそうした交流の場の一つです。民間の観点では、私は今のままでいいと思っています。政治と経済は別に行きましょう、ということが色々なメディアからも出ているのです。政府観点と民間観点と二つ別に考えた方が、良いのではないかと考えています。政府関係は政府として、民間は民間として、様々な交流が行き来するような形になれば良いということでございます。

私の短いお話しはここで終わらせていただきます。

ご静聴ありがとうございます。



アジア・国際経営戦略学会 (AIBS)

「AIBS アジアエグゼクティブセミナー」

逆風の中の日系企業 — 上海セミナー —

開催日: 2019年9月15日(日)
時間: 15:00~20:00
会場: 上海虹橋雅高美爵酒店(上海市長寧区仙霞路369号、+86-21-51533300)

参加費: 20000円

【プログラム】

15:00~15:10 ご挨拶

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

15:10~16:10 特別講演

「模倣品ブランドからの事業継承とそれから」

【講演者】井上雅晴氏 (国営商業(上海)有限公司董事長・總經理)

1991年コクヨ株式会社入社。2003年 現国営家具(中国)有限公司の前進会社を立ち上げ後、2006年に国営商業(上海)有限公司にてオフィス用品通信販売事業『イージーバイ』を創業。2011年何如文化用品からのノート事業継承をきっかけに文具メーカー事業に領域を拡大。7月12日から実施したコクヨ博上海の微博ページでは5000万PVを獲得。

16:10~17:10 特別講演

「1000社までの道のりとこれからの組織マネジメント」

【講演者】増田導彦氏 (才望子信息技术(上海)有限公司副總經理)

1994年天津に留学後、1997年上海梅龍鎮伊勢丹に文具のテナントを出店するため来海。2000年北京にて文具の通信販売会社を設立し、2002年上海にてオフィス家具事業を立ち上げる。2007年5月からサイボウズの中国展開に参画し現職。今年から中国での豊富な実戦経験を活かし、中国ローカル市場への事業展開に挑戦している。

17:10~17:20 閉会の辞

山口忠弘氏 (奥泰斯電子(东莞)有限公司上海分公司顧問、元北京京盾西科姆電子安全有限公司董事・總經理)

18:00~20:00 懇親会(事前登録必要)

【参加申し込み方法】学会事務局宛電子メール (aibs@saibs.org) にて、セミナー・懇親会・工場見学の参加有無を、8月31日までに、お知らせください。(ご氏名、ご所属明記)
なお、参加費20,000円を、以下のいずれかの口座(日中平和観光社口座、担当:今井 imai@nicchu.co.jp)に、9月9日までに、お振り込みください。

■三井住友銀行 丸の内支店 当座 6550815 ニッチュウヘイワカンコウ(カ)
■三菱東京UFJ銀行 東京営業部 当座 0079584 ニッチュウヘイワカンコウ(カ)

対前年同期比+6.2%

2019年4月から6月の中国実質GDP成長率は
プラス成長ではあるものの
リーマン・ショック後の2009年1~3月期を下回り

統計の確認できる1992年以降で最低となった
世界経済全体の成長が鈍化する中で起きた
米中貿易摩擦の影響をまともに受けた格好である

中国経済の減速は

当然のことながら強い逆風として

在中国日系企業にも襲い掛かるであろう

この逆風に耐えどのように生き残りを図るのか
あるいはこれを商機として積極果敢に攻めるのか

日系企業の真価が問われる局面にある

2008年10月に最初の海外セミナーとして

開催された上海セミナーから数えて11年目

新たなスタートラインに立つ

本年度最初のAIBSアジアエグゼクティブセミナーでは
中国ノート市場においてトップの中国企業を買収し

シェア第1位となったコクヨで

買収企業の事業継承を担われた

国営商業(上海)有限公司董事長・總經理井上雅晴氏

をお招きし

今後の中国事業展開のお考えをお教えいただく

また、目標であった導入ユーザー数1000社を達成した
ビジネスアプリ作成プラットフォーム「kintone」を軸に

新たな事業戦略を展開する

才望子信息技术(上海)有限公司副總經理増田導彦氏

からは

事業戦略の理念をお聞きする

今後の大きな乱気流を見据えたお二人の経営者の方々と

日系企業の今後の在り方について論議する

会員・関係諸氏の積極的な参加を

期待しております

【同時企画】工場見学会

セミナー翌日の9月16日(月)に、

三井ハイテック(上海)(リードフレーム、モーターコア)

(上海市浦东新区新金桥路2001号、TEL: 86-21-5899-6160)

上海能美西科姆 消防設備有限公司

(上海市闵行区蓮花南路1971弄98号)

の見学会を開催いたします。以下のとおりご集合ください。

集合場所: 上海虹橋雅高美爵酒店ロビー

集合時間: 8時30分

アジア・国際経営戦略学会

会長 池島政広

アジア経営戦略研究所代表理事

元亜細亜大学学長

前亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長

【学会費ご案内】

個人会員(正会員/準会員とも) 1万円(お一人様)

団体会員(正会員/準会員とも) 5万円(お一口)

模倣品ブランドからの事業継承とそれから

井上 雅晴 氏

国営商業（上海）有限公司 董事長・総経理

2019年9月講演

1 飛び込み営業から「コクヨ100周年プロジェクト」・中国へ

会場の空気が硬い感じで、緊張していますが、リラックスして行きたいと思います。国営商業の井上と申します。皆さんご存知のコクヨでございます。簡単に自己紹介から始めさせて行きたいと思います。91年バブルの最後の頃ですね。学校を卒業しまして、当時ですね、関西では、「コクヨミノルタ公務員」と言われまして、ミノルタの方がいらっしゃっていると申し訳ないですが、ナイターが最初から見られるぐらい楽な会社と聞いていました。楽な会社に入れると思ったんですけども、実際にいてみると、まだまだバブルが残ってまして、91年に東京特販営業部、家具のオフィス構築の部隊、だいたい、寮に帰れるのは週に2日ぐらい。睡眠時間も毎日3-5時間ぐらいで、今考えると、かなりブラックな感じですね。でも、本当に仕事が多くて、全然帰れないと言う、そのぐらい忙しい営業時代を暮らしました。飛び込み営業専門のチームでしてですね、今考えると、ぞっとしますね。丸の内の大手企業に飛び込み営業なんかもしました。新入社員ながらの僕が三菱電機さんの本社受付に行ってですね、「家具屋のコクヨでございます。総務部長に会わせてください」と。今考えると失礼極まりない。そんな東京時代を経て、2000年にコクヨ100周年プロジェクトというのに参加しました。弊社は1905年に創業した会社で2005年に100周年を迎えるにあたり、これからの100年をいかに生きるかを考えるプロジェクトでした。当時、30歳ぐらいで僕が一番若かったのですが同年代を10人ぐらい集めたプロジェクトでした。当時は営業バカだったんですけども、一通りの経営知識、どうやって経営といのが行われているのかと言うことを勉強させてもらいました。その後、営業部に戻ったんですが、中国事業の立ち上げがあるということで、後ほどまた話させていただきますが、中国に赴任してまいりました。2003年に赴任ですので、ちょうど16年、17年目に入りました。その後、

今も継続しているイージーバイとオフィス事務用品の通信販売の事業の立ち上げに関わり、2012年に中国のステーションリー事業、文房具です、皆さん馴染みのあるこういったこと今もやっております。大学生の方も来ていただいていると思いますが、21歳と20歳大学生の二人の父親でもあります。座右の銘、「大事なものは目に見えない」。星の王子様のサン＝テグジュペリの言葉ですけども、数字だとか、形だとか、見えるものも、語りやすいですけども、実際のビジネスの根幹はそんなところにはないのではないかと思います。うふうに思って仕事をしております。

2 西回り世界一周

簡単にコクヨのことも、みなさんご存知のようで意外に知らないコクヨでございますが、主にはオフィス構築事業という僕が入ったときの部門と、事務用品、皆さんがご存知のキャンパスノートでお馴染みの事務用品事業があります。トータル約3000億円強ぐらいの会社で、今は、オフィス構築チームは少し大きくなっております。比率は60対40ぐらい。無借金で規模業界ナンバーワン。家具においても、文具においても、業界ナンバーワンという状況ですが、日本国内、人口減少が激しく進んでおりますし、働き方ノンテリトリアルオフィスとか、ホームオフィスとか、いろんな形で働き方が変わっている。学び方も今までのようにノートに字を書くではなく、子供たちは、iPadやWindowsのpadを使いながら字を書いて勉強する時代になってきて、その中でノートは無くなっちゃうかもしれません。オフィス自身もなくなるかもしれない。そもそも、我々の事業としてよって立ってきたことは大きく変わっていくという時代の流れの中で、日本国内で暮らしていく訳にはもういかない、ということが2003年当時の危機感としてあり、コクヨはアジアに出る事になりました。2003年にまず中国に参りました。その後、一番西のチームはインドまで出ております。インドでもですね、創業70年、カムリンという絵具とか、日本でいうと、サクラさんとかに近い会社さん

を買収させてもらいまして、インドで事業をやっております。我々の中では、西回り世界一周の旅と呼んでおりまして、三蔵法師みたいなもので、どんどん西へ西へ進んで世界を制覇すると。みんなでアジアの仲間が集まってする笑い話は、頑張ったやつの最後にハワイのお土産がついてくる。誰か行けるかはお楽しみ、と言いながらどんどん事業を拡大しております。グループの人員数は海外だけでも約3000人になっております、日本の国内が3000人強の会社ですから、人数だけは、もう日本に並ぶ人数になっております。でも売上で言いますと、まだ10%強。まだまだです。まあ、インドなんかはですね、文房具一つとりましても、売価で言いますと、日本の十分の一ぐらいのマーケットですし、中国でも、現地のメーカーさんで言いますと、三分の一ぐらいの価格でしょうか。もうちょっと今高くなってきているかもしれませんが、まだまだ物価指数は低くてですね、マクドナルド、コーラのように、世界統一価格のようなものでは全くない。というのが象徴的な事業でございます。

3 中国事業とその立ち上げ

中国の事業を少しご説明させていただきます。大きく分けますと、二つに分かれております。私がみておりますのは左側半分で、国営商業（上海）有限公司という会社でオフィス通販事業です。「アスクル」とか、「たのめーる」とかと近い事業を持っております。それと、メーカー事業である、ノート、文房具を売っております事業。もう一つは、最初に立ち上げの際に関わりました家具の方で、オフィスファニチャーとオフィス内装事業、後ほど、ご説明いたしますが、日本では、やらなくてはいいのですが、メインとしてやっておりませんが、この国では必要な事業という事で、オフィス内装事業をはじめました。私の管理しております組織には400名超ぐらいのメンバーがおります。のちほど、詳しくご説明しますが、この16年ほどの間に、4つのターニングポイントがあったと思っております。

最初は、事業の立ち上げですね。当時はSARSが吹き荒れておりまして、何をしても良いかもわからない時代で事業を立ち上げました。そして、やった事もない通信販売事業への転籍・異動がありました。その後、メーカーのM & A。これは、新聞なんかでも、よく取り沙汰されましたけれども、模倣品メーカーって言われたものをM & Aをさせていただきました。今はですね、そのメーカー事業が急激に拡大しております、こちらの方をしております。

では、オフィス構築事業の方から、始めさせていただきます。事業の立ち上げ当時ですね。私は2003年に事業を立ち上げにやって来ましたが、ちょうどご存知の方もいらっ

しゃると思いますが、SARSが吹き荒れる上海の頃ですね。2003年4月1日に辞令が出ましたが、赴任の許可が全然出ない。当時、中国はSARSで非常に騒がれておりまして、1か月もの間、何もやる事がなく、中国のことを勉強しているんですけど、4月28日、専務に、「もし僕の赴任を遅らせるのだったら、今年の目標を下げてください」とメールを送りました。営業マンにとってはですね、1日はお金ですね、毎日が売上の一部なので、もう目標下げてくださいと。ゴールデンワークが明けましたら、「自己責任で赴任して良い」と言うんですね。専務から電話が来まして、「本当に行くのか、SARSだぞ」と言われたんですが、当時、上海のSARS患者は5人だったんですね。「僕は東京でSMAPに会ったことがありません。上海のSARSの5人の人に会うのは、東京でSMAPに会うようなもので絶対会いませんよ」と強引に説得しまして、5月11日に赴任しました。親戚中からも、「小さな子供を残して、なんと無謀なことをするのか」と言われたのですが、不謹慎ではありますが、実際は非常にありがたい状況でした。なぜかと言いますと、大手企業の総経理、トップの方は、みんな上海から動けない状況で、ビジネス活動が止まっているんです。そこへ、飛び込み営業ですね。森ビルや国貿のオフィスの入り口で、大声で「コクヨでございます。赴任してまいりましたのでご挨拶をさせていただきます」というと、中国語が全然できなかったもので、総務部長とか、管理部長とか、日本人の偉い方が出ていらっしゃる。そこで、「実は5月頭に赴任してまいりました」と言いますと、「今赴任してきたの？ どういう事よ？ お前のところはどんな危機管理体制になっているのか？」とおっしゃるのですが、皆さん事業活動が止まっているので時間がある。夜みんなでご飯を食べに行こうと誘っていただきまして、当時の中国でのオフィス構築状況がどんな風になっているか沢山お聞きすることができました。結果分かったことは何かと言いますと、コクヨのものは、売れないなど。高すぎるから。当時我々の商品は、例えば事務用デスクで日本から持ってまいりますと、安いものと3～4万円、高いものだと5～6万円。こちらの相場は1万5000円ぐらい。椅子でもほぼ同じぐらいの差がありました。「こんなものを売っていても、売れないなあ」。うちの社長に直接、「何倍もするものを売り続けて、負け続けても、事業の将来はありません」と言いました。

中国に進出する2003年に、本社から5億円をもらいました。5億円をあなた達に投資します。何をやっても良い、ただし、この5億円を使い切るまでの間に中国が本当にコクヨにとって大事な事業になるということを、本社に説得してみせなさいと言われました。そこで中国事業として何

をすべきかを考えました。日本のオフィスというのは、天井も、床も、壁もできていまして、家具を持ち込んで、ネットワーク構築、セキュリティ構築をすると、そのまま入れるのですが、この国はスケルトン。天井も向き出し、床も何もない。日系企業の総務の担当の方は、本社では財務を経験された方が多く、総務の経験された方が来ていないのです。そこにいきなりオフィスをどんどん拡張しないといけない中で、皆さんどうして良いのかが分からない。こういう状態でしたので、じゃあ、僕が引受けますよと。あなたの部下と同じように、オフィス構築をしてみせますよと。コクヨのものを買っていただかなくとも構いません。その代わり、少しだけマージンをくださいと。しかし、マージンのためにやった訳ではなく、どんな競合相手がいて、どんな意思決定が行われて、どんなプレイヤーが出てくるのかを学びたいということでこのビジネスを始めさせていただきました。当時は、セコムさんとか、コピー業者さん、それから内装業者さん、地場の家具メーカーさんとご一緒させていただきました。当時のお客様からとすると、素人よりはちょっと分かっていて、真面目に報告する方がいいや、という事で任していただきました。こんな事業をやりながら、売上も少しずつ上げてまいりました。収益性の方は、僕が離れるころもまだ赤字だったのですが、どのような状況を作れば良いかということが見えて来ました。2005年、そろそろ5億円が無くなる頃、大連で役員会がありました。この先どのように事業を進め、どのくらいの投資が必要かということを報告し、投資決定役員委員会で判断を受けました。「投資してやる、このまま続けろ」という判断を受けて、役員たちが飛行機で帰って行った時、当時中国にいたメンバーは大連空港で座り込んでしまいましたね。小さかったですけれども、当時部下は40人ぐらいおりましたので、今日の役員会に失敗すれば解散しなければならないという悩み、苦しみの中で、プレゼンテーションをしました。それを乗り越え、事業が成り立ったのです。その後は、日系企業だけではなく現地のお客様、大手携帯電話メーカーのA社さんや国営大手のお仕事ができるような事業に成長しました。

オフィス構築事業の立ち上げが軌道に乗り始めたある時、僕はある企業に提案に行くため書類を抱えて走っていたのですが、携帯電話プルプルと鳴りまして、当時の董事長から、「サラリーマン人生を左右する大事なことが起こるので、すぐ帰って来い」と言われました。

4 ドバイ・ムンバイ・イージーバイ

プレゼンを終え、すぐに帰りますと、ホワイトボードに、「ドバイ」、「ムンバイ」、「イージーバイ」と3つと書いてあ

りました。当時注目されていた、中東、インドの2都市と中国での立ち上げがうまくいっていなかった「イージーバイ」事業。オフィス構築事業は事業の構造が見えて、僕の仕事は終わりだから、三つの中から一つを選びなさいと言われて、そんな急にと、言われつつも、順番をつけますと言いました。一番はドバイ。なんか楽しそうでしたから。何も知らずに華やかだと思いました。2番にイージーバイ、最後にムンバイ。ムンバイは行ったこともないし、まあ、インドは厳しそうだから、単にそんな理由で、順番を考えました。董事長からは「惜しい、残念ながら今年の事業計画にドバイはないんだよ。本人の強い希望でイージーバイに明日から異動。」嵌められた感じですね。で、いきなり、イージーバイという通信販売事業に起用されました。当時、なぜコクヨがイージーバイの事業を始めたかと言うと、アメリカではステイプルズさん、日本ではアスクルさんが流通革命を行っていたことがその要因です。大手のダイレクト販売が華やかで、オフィス文具業界の大きな事業変革が起こって、おかげで、私が入った時のコクヨは91年に最高売上を記録したのですが、それ以来下がりっぱなしと言うような時代です。中国でも同じように、流通が支配する事業の革命が起こるのではないかと、言う仮説に基づいて、通信販売にいち早く手を出すことにしました。当時ちょうど、2005年頃に、中国では、外国企業に対して卸業や小売業などの「商業性企業」の設立を開放し、その第一号の10社ほどの会社の一つに当社が認可されました。香港経由で通販会社として立ち上げました。赴任してみると、10億円を投資したんですけどものすごい赤字状態の会社で経験のない事業の会社を立て直せと。忘れもしません、1月頃に大きな倉庫を見に行っただけです。すると、出荷のラインにが流れているのですけれども、時折しか来ない。システムエラーが起きているのかと思ったら、注文が来ない。この大きな倉庫で何をやってるの。と言う中で、この6億円の赤字をどう抑えるかというのが大きな勝負どころでした。当時は量を売れば安く仕入れられるという謎の妄想を持っていましたので、たった1億円を売る会社が薄い粗利で販売していたのです。アスクルさんの立ち上げは勉強とよく分るのですが、アスクルさんは安売りなんてしてない。名前に提案されているように、アス（明日）クル（来る）と言うことをテーマにしたので安売りをしなかった。その後、安売りをするという事実があるのですが、そこに手をつけてしまって、全然赤字。さらに、オフィスデポ、ステイプルズという世界的な1兆円企業ですね、そこに挑まざるを得なかった。やっとですね、粗利を徐々に上げ、コストを抑え、この延長線上に黒字が出るぞと言ってた頃に、アスクルさんが来ちゃった。そうしたらアスクルさんが安売

りを始めたんです。どんどん日系のお客さんを、取っていった。当時7割ぐらいが中国のお客さん、3割ぐらいが日系のお客さんですが、この3割のお客さんはがどんどん取られていく。競合の結果やっと持ち上げてきた粗利がまた大きく下げられ、また大きな赤字になった。そうしたら2013年、アスクルさんが撤退しちゃうんです。当時同業界という意味でアスクルさんのとは関係があったんで聞いたところ、なんとアスクルさんですね、粗利率が赤字だったんです。どうするつもりだったんですかと尋ねると、やはり規模をとれば何とかかなと言う、謎の妄想の中に生きていたのです。我々の粗利率が上がり出していたところでしたので、迷惑でしたよ、と言いながらなんとかもう一度立て直しを図り、2015年に黒字化を果たしました。大きな投資です、まだまだ累損の中におりますが、事業としてやっと独り立ちした状況でございます。ところがこの頃から、一気に中国のネット環境は変わりました。代表的なのは、京東、アリババグループに代表される2社ですね。この2社が急激な成長を見せました。今は、事業としては順調に黒字化して回っており、事業価値の転換を図っております。どちらかと言いますと、大手さんに安く買っていただくよりも中小企業さんにサービスの価値を見ていただくように事業をやっております。

5 Gambol ノートの事業継承

こんなことをやっている中で、今日のテーマになっております、Gambol ノートの話をいたします。僕らよりちょっと年上の方がご存知だと思いますが、第三世代の Campus ノートとそっくりです。Gambol ノートが出てきた当時、コクヨは無線綴じノートで日本のマーケットを支配しちゃった関係で、当時いらっしゃった無線綴じメーカーさんが全部潰れちゃったんです。機械はドイツですけど、日本は高度経済成長時期にあり、供給と需要でいうと需要が強くて、こういうノートの作り方が最も効率的だと言われて、世界に先駆けてコクヨが取り込んだノートの製造方法です。それを見た皆さんがいっぱい機械を買ったんですけど、コクヨは巨大資本で市場を取ったので、他社は回らない。「ワタベ」という会社があったんですけども、そこが事業撤退をするときに機械を売りたいという話があったんです。Gambol ノートを製造している何如文化用品（深圳）有限公司の創設者であった方が、中国もいずれ日本と同じような学習革命が、働き方革命が起こるのでノートが必要だということで、このノートの機械を引き受けられ、「ワタベノート」と言う名前が下につけられたまま、Campus をアジアで飛び越えるようなメーカーになりたいと言う意味で付けられた Gambol というブランドを付けた。さらに、日

本の Campus が世界で最も売れている高級ノートらしいと言うので、デザインを真似て作った。当時、Campus は、中国で意匠登録されてなかった。中国は見えてなかったのです。日本ではそういうのは偽物とか言われますが、同社は純粹にそんな考えもなく作られたのです。縁あって、卸売りの会社から紹介され、何如文化用品社創業者の方とご飯を食べながら聞いたのですが、「日本の昔の電化製品を見てみろと。アメリカのものそっくりじゃないか。日本の車だって。そうやって模倣からビジネスが立ち上がるんだから、それをやって何が悪いんだ。」と言う風に主張されています。まあ、日本ではですね、偽物は偽物だと言うわけです。すると、その彼が「俺も年をとったから、そろそろ事業を継承したい」と言い出しました。そこで中座をし、夜9時ぐらい、日本では10時ですね、日本のステーションリー事業本部長、海外事業本部長に、「Gambol ノートが事業継承先を探している」と申しましたら手段は任せる「行け！」と二人に言われたんです。そこで、「方法は今後かんがえるから俺に任せろ」ぐらいのことを、ドキドキしながら言いました。ところが、デューデリをやればやるほど、なかなか厳しい。「これ事業継承できるの？」と言う状況でした。当時、深圳に工場があったのですが、悩みに悩んでその工場をそのまま引き継ぐのは、あまりにもリスクが高いということで、設備と顧客とブランドを新しい会社を設立して、そこに顧客と社員を移管してもらうというビジネススキームを作りました。工場を作るときは、今王子製紙さんが作られた南通と上海とで相当悩みました。当然、将来においての人件費の構造だとかを考えても、南通の方が有利なポイントがありました。そもそも上海市はノート工場には土地を売ってくれないのです。奉賢区というところがありまして、ここは、一平米当たり幾らの税金が上がるのかという企業的な考えで、化学品、IT など収益性の高い工場には土地を売のですが、ノート工場ではフィージビリティからしてまったく相手にされない。でも、ここは中国らしく、一杯白酒を飲みました。いろんな人に会って白酒を飲んで我々の事業に対する思いを語って。最後は、認めてもらうことができました。ところがですね、その後もいろいろありました。設備を移管しようと思ったら深圳工場の旧社員たちが座り込み。当時、M & A の交渉の最後の段階で、香港に居たのですが、深圳に行った設備移管の責任者から、電話で泣きそうな声で、「ヘルメットかぶった連中が入口に座り込んでいて、うちの設備移管のためのトラックが入れません。どうしましょう。」と連絡が来ました。怪我をしてもいけないので、一旦帰らせている間に社長と話しをしまして、退職金の支払いが遅れていると。そこで振り込みの時間を確定してから再度旧社員に対して、「本日〇時

に皆さんの口座に退職金が振り込まれます。十分ぐらいの退職金が振り込まれますので、見に行ってください。」とアナウンスしましたら、みんな銀行に走って行った。その間に設備移管の準備を進めました。ところが今度は、全く生産が上がらない。中国ナンバーワンのメーカーですから。ものすごい量が販売されているのですけれど、引き継いだノートの在庫がどんどん目減りしていく。移管した工場では全然ノートが作れない。日本からプロの技術者が入っていたのですが、どうしても品質が上がらない。何如文化用品社から引き継いだ品質基準を、同じ機械を使っても満たせないために大量に捨てている。日本の設備を動かす技術者の能力が、何如文化用品社の技術者よりも劣っているのではないかと思ったのですが、よくよく話を聞いてみると全然劣っていない。当時僕は、ノートは素人だったのですが、このノートをよく見てみますと日本の Campus ノートと全然違う。でも、品質基準を見比べてみると、Gambol の品質基準は Campus とそっくり。つまり、Gambol では品質基準書があったのにも関わらず守っていなかった。ところが、日本のコクヨの人たちは、この品質基準が正しいと、必死になって作ったのですが、できないので作ったノートの8割が品質不良で廃棄したのです。僕はすぐに営業担当者、マーケティング担当者を全部集めて、その当時出来ている我々のノートと旧何如文化用品社のノートと比べて、ほぼ同じものが上がっていることを確認しました。同時に法務部を通じて、日本の JIS 規格に相当する中国の規格の基準を我々のノートの品質が超えているかということを確認させましたら、結果は全然超えている。出荷している商品だったのです。営業もこれで十分ですよ。バリューチェーンが分断されていたために大量のゴミを出していたということなのです。そこで品質基準を落としました。過去の Gambol ノートと同等の水準に品質基準を切り替えたことによって、生産がずっと上がって、マーケットに供給できるようになったのが、ノート事業の当初の苦労話です。

6 中国事業改革

ところが、やれどもやれども、収益の目途がたない。設備の償却や適切な社員の格付け、残業代の支払いをコクヨがコンプライアンス則って計上すると、ものすごいコストになっていました。またまた大きな赤字を背負うことになりました。当時の社長から呼ばれて、こう言われました。「経営会議ではいろいろ言われるが、君がコクヨのためを思ってやる失敗で、会社は潰れない。何億の赤字を出そうが、俺が中国の事業を任せた君らを信じる。やり遂げよ。自分の思う道を進みなさい。」と。目から鱗が落ちる思いで、縛りが取れました。当時日本のコクヨのノートが1億

5000万冊ぐらい生産していました。継承した時の何如文化用品社が6000万冊。不採算のお客様は全部やめた。中国国内市場向けの OEM 生産も、3社あったのですが、これも PL 上は不採算であったため全部止めました。6000万冊のノートを2000万冊へ下げるとい意思決定をしました。社員は工場で働いて150名の社員を半分ぐらい辞めていただいて、思い切ったリストラチャリングを行いました。

一方で、ノート以外の文具を手掛けることにいたしました。皆さん日本の文具メーカーでて思いつかれるコクヨ以外の会社はどちらでしょうか。有名な所で言いますと、パイロットさん、三菱鉛筆さん、ぺんてるさん、ゼブラさん、プラスさんとかですね。実はこれらの会社さんはだいたい単品メーカーさんです。プラスさんは少し幅がありますが。筆記具、インク、シャープペンシルのメカという特殊な技術を以て世界に出られています。一方で、中国のメーカーは、総合メーカーです。ところが彼らには、まだまだ、新製品開発力がない。なぜなら、量をビジネスにしているからです。マーケティングでいうところのターゲットが全く定まっていない。日本のメーカーは、事業を展開されている市場で完全に1つの商品の技術力で勝負していました。実はアメリカ、ドイツのメーカーも筆記具だったりの単品メーカーなのですが、振り返ってコクヨは、総合文具メーカーであり、日本にある沢山の知恵、これが我々の強みだということを確認したのです。中国のお客様の求める潜在的なものも含めたニーズと日本の持っているとシーズを組み合わせるとい技術革新に基づいて新しいビジネスモデルを作ろうじゃないかというリストラチャーを、ノート事業を小さくすることと同時に行いました。そして、粗利をどうやって上げるかについては、非常に苦労しました。社員たちとのコミュニケーションの中で、粗利とは何かを頻繁に訊いた。粗利と言うのは、ここで働いている一人一人の努力の価値なのです。90円で仕入れたものを100円で売ると、粗利率は何パーセントかと言えば、10パーセントです。これを95円に値引きした場合、値引き率は何パーセントか。だいたい5%と答えます。しかし、価値の値引き率は50%です。10円の価値を5円に値引くのですから。営業員たちが安く売るとは、皆が毎日毎日努力して作り出した価値を半分の価値で渡すということです。安売りをすることとは、仲間の努力を削って売ることなのです。ですから、高く売れと言います。その自信がある商品を作っているのだということを訴えかけました。同時に流通との関係も変えました。今までのメーカーは、「売ってくれ」の一本鎗でした。古き良き時代の日本のコクヨでは、各エリアにあった〇〇コクヨといった販売会社に行くと、ホテルに泊まるのではなく、販売会社の社長の御宅に泊め

ていただいて、夜は酒を飲みながら文房具業界は今後どうなるかについて語っていた。ところが、ビジネスは、利益をお互いにシェアするという綺麗ごとが変わってしまったのですが、我々が中国でまず考えたのは、流通のお客様がどうやって儲けられるかを真剣に考えるということでした。夜に白酒を飲み、朝から倉庫を見させてもらって、販売会社の経営を良くするための提案をし、徐々に信頼関係が生まれ、「コクヨの井上が来ると、文具を売ってくれという話じゃなくて、このエリアの文具業界をどうするのかっていう話をする」と面白がられる。さらに協力工場もそうです。今までは提示金額でできなければ他に行くぞ脅されて、中国の多くの工場は苦しんでいました。我々はそこに出向いて行き、他社よりも10%、20%高く買います。なぜなら、協力工場は仲間であり、協力工場の価値を伝えるのが我々会社の仕事だからなのです。こうして、徐々にサプライチェーンを構築していきました。今までの日本向けでしたら、一回注文すると10万個を発注しました。なぜなら、10万個売れるからなのですが、我々が事業を始めたころは、3000個で作っています。全然ロットに合いません。でも一緒にやってくださいと頼みました。その代わり粗利率が高いですからいつか1万個、2万個になった時に、低い粗利率で10万個を作ろうというお客さんとどちらが良いですか、と言って説得してまいりました。

7 新製品開発

結果、今は様々な価値を作り出せるようになった。例えば日本では角消しという、角が28個あって消しやすいものがありますが、実はあの消しゴムはあんまりよく消せません。なぜかという、あの構造では一番消せる素材では作れない。この消しゴムは角が54個、どうなってなると言いますと、中に小さな三角形の消しゴムが一杯入っています。この樹脂のケースの中の消しゴムを入れ替えてやると常に三角形の角が出て消しやすい。商品企画の会議に掛けたところ、日本側からはクレームがきました。中に残された角の丸まった小さい消しゴムが使えなくなるので、お客様にとって不利益だと言うのです。そこでこちらからは、「消しゴムを最後まで使った経験ありますか?」と問い直しました。消しゴムを、特に子供の頃は、最後まで使った経験がないんです。消しゴムをなぜ買うかというと、欲しいから買うのです。それは可愛いデザインだったりするから買うんです。ノートの販売規模を下げて小さくした事業が急激に成長を始めまして、2017年に160%成長。今も160%程度の成長で伸びておりまして、コクヨは中国の文房具業界で常に新しいもの出し続けています。メーカーとして新たなポジションを築きつつあります。今は何と戦っている

かと申しますと、また模倣品です。もうすぐ色々なメーカーが模倣品を出してきます。今はそれを意匠権や特許を押さえながらもぐら叩き状態です。ただ中国は国際見本市もありますように、海外の企業の権利を守ることを政府自身が強く推進しております。一般的には半年とか1年間かかっていた模倣品の紛争が、1ヶ月半で結審した例もあります。訴訟に持ち込んだ瞬間に、裁判所がその会社を呼んで、和解に持ち込んでくれる。中国は法治国家ではなく、人治国家だという話ありますが、この決めた法律に対する対応は素晴らしいと思いますし、完全に我々は恩恵を受けていると言えます。

また、去年から始めているんですが、上海中山公園の龍之夢で、「コクヨ博」という新製品発表会をやっています。昨年始めた時には、お客さんが来るか心配だったんですが、長蛇の列で並んでくれました。WEIBO、中国版ツイッターで1000万ページビューでした。今年もまたやったんですが、去年は初回だから来てくれたんじゃないの?とまた心配したのですが、最初のお客様は、地方からのおじいちゃん、おばあちゃんに付き添われた16歳の女の子が夜中の2時半から並んでくれました。期間中は会場の入場制限ずっとかけないといけないぐらいの盛況で、約5700万ページビューに達しました。実際に何人の方が見たかということは、まだまだ調査中ですが、日本では100万ページビュー獲得でも騒がれますが、中国では5700万です。明らかに我々はブームをつくることができたと感じました。ただし、ブームは去ります。ブームを作ることブームを失うこと、この2つに毎日苛まれながら、今まさに来年度の新製品の会議をやっております。ちなみに日本の弊社には120人ぐらい企画開発者がいまして、新商品を年間250アイテムぐらい開発しています。中国では我々7人で250アイテム。日本の10倍以上のスピードで意思決定をしております。つまりスピードも10倍ですが、アイデアも10倍ですね。もうありとあらゆる社員が、アイデアを思いついたらメールを送りまくる。その中から、1年間かけて商品を選別します。本当にその商品が我々のお客様に合っているか、この商品はお客様から買って頂いた時に皆に自慢してくれる価値を提供するか、コクヨというブランドを支える商品だろうかということを議論しながら進めております。次の私の課題は、中国で始めた価値の転換を、ベトナムやインドやタイにどう持ち込み、先ほど申しました西回りの世界一周をどのように進めるかということになります。

8 学生たちへ

最後に、学生さんも来られていますので、学生さん向けに少しお話をいたします。学生さんには、二律背反する

事柄を高次元に融合させるから、あなたの価値があるということを知ってもらいたいと思います。簡単に言うと社員は高い給料が欲しい、会社は安い給料で働いて欲しい。サプライヤーは高く買って欲しい、うちは安く買いたい。卸の人は安くして欲しい、うちは高く売りたい。常に業務をしていますと、物事は二律背反になります。それを自分があることによって高次元に融合させることが、あなた自身の価値なのです。また、いつもあなたのライバルは誰かという質問を受けますが、競合は戦後支えた先輩たちであると答えています。当時の日本は、アメリカからの支援もありましたが、いいラジオを作りいいバイクを作り、商社マンの人やメーカーの人が世界中に飛び散って、日本という国のブランドを作ってくださいました。今我々は、諸先輩が作られた日本ブランドを背負って海外でビジネスをすることができています。しかし諸先輩がされた苦勞に匹敵する努力を自分たちはできているだろうかということを問い続けながら、その人たちに負けない努力をしない限り、日本はどんどん先細っていきます。人は減り、経済力は弱り、もっともっと戦後より厳しい環境が来ようとしています。そこを乗り越えることを、海外で働いている我々自身が覚

悟しなければ、今まで育ててくださった諸先輩方に失礼ではないかというふうに思っています。学生の皆さんにはいつも言っています。明日から頑張ろうじゃなくて今日から頑張ってください。好奇心をフル回転してください。今日来られている方の中の何名かが、うちでインターンをされます。まだ中国にきて何日かだと思いますが、この間にも幾つかのことに気づいたはずですよ。例えば、文房具の会社でインターンをしようと思っていच्छるのであれば、この鉛筆をよく見て頂くと、芯が真ん中に入っていないのが分かります。日本のぺんてるさんやトンボさん、三菱鉛筆さんの鉛筆は芯がど真ん中に入っています。こんな簡単なものでも未だに日本を越えることができないのです。当然、安いとかいった問題もあるのですが、鉛筆というのは芯が真ん中に入っていると、落としても中で芯が折れにくいとか、鉛筆削りをかけると芯が真ん中から出てくる。作り方には、日本のノウハウがたくさん詰まっています。慣れ親しんだものの中にも、皆さんの好奇心を掻き立てるのが眠っているのです。ぜひこの辺りを勉強して欲しいと思っています。

ちょうど1時間になりました。ありがとうございます。

1000社までの道のりと これからの組織マネジメント

増田 導彦 氏

才望子信息技术（上海）有限公司 副総経理

2019年9月講演

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

サイボウズは、昨年末で中華圏、中国・香港・台湾で約1000社のお客様にご利用いただくようになりました。昨年からは中国へのローカルビジネスに挑戦しており、IT先進国でもある中国で、サイボウズがどのような活動をしているのか、組織改革を含めて皆さんにお伝えできればと思っています。

1 とりあえず行ってみよう

それでは、自己紹介です。1973年に生まれ、46歳です。中国歴が25年目になりました。25年というと、私が中国に来たときに生まれた方が、社会人として弊社の面接に来られています。私は大学には行っておらず、マネジメントの専門学校を経て、中国の天津に留学いたしました。きっかけは、今後成長するといわれていた中国に、「とりあえず行ってみよう」という軽い気持ちからでした。

その後、私は一度日本に戻って仕事をしましたが、97年上海の梅龍鎮の伊勢丹がオープンするということで、その文房具のテナント側のスタッフとして現地採用として上海に参りました。当時、駐在員の多い環境の中で、現地採用として活動している人はあまりいなかったと記憶しております。

その後、2年ほどかけて伊勢丹以外にも、大連のマイカル、新世界グループなど、様々な百貨店に文房具の売り場を出店していきました。そこではコクヨや、キングジムであったりと、日本の様々な文房具を仕入れて販売していました。当時は中国で小売業をやっている日本人が少なかったこともあり、多くの日系文具メーカーの方と交流させていただきました。

その後、2000年の時に、北京で同様のビジネスを行っていた会社の業績が悪くなり、その事業自体を買い取ってもらいたいという話がありました。その時私は上海にいたのですが、知人よりその在庫を利用して、日本のアスクルのようなBtoBのビジネスを始められないかと相談を受けま

した。当時、アスクルは日本の文具の流通のビジネスモデルを大きく変えた存在でもありましたので、中国でもぜひやってみようということになり、私も北京に来て立上げをすることになりました。

まずは、在庫品を中心に特売のチラシを作り、オフィスビルの下で配るという地道な作業から行いました。時にはビルの保安に追い出されることもしばしばありました。当時まだ、Webからの注文は普及しておらず、チラシに注文票を取り付けて、FAXしてもらう方法でした。倉庫で注文書をまち、みんなで配送します。配送のエリアも限定して、北京で「国貿」といわれるオフィスエリア中心に実施し、実際に最初はたくさんの注文書が送られてきました。

ただ、そもそもの在庫品は、百貨店で販売されている文房具になるため、実際には注文の商品とは大きく異なることが判明しました。特に、コピー用紙やプリンターのトナーなどは、ほとんど在庫をしていなかったため、新たに仕入れることが必要となりました。これらの製品は薄利で販売されており、仕入れルートも確保していなかった我々は、「中関村」という問屋街で、現金で購入し少しでも安く仕入れて対応していました。ただ、時には偽物をつかまされることもあり、正直まったく儲かりませんでした。その後、追い打ちをかけるように北京オリンピック開催に向けてのインフラ整備が進み始め、我々が借りていた倉庫も立ち退きに遭い、最終的には解散という結果となりました。

中国ビジネスの難しさを実感し、日本に戻ることも考えましたが、「まだまだ何かできるはず、中国で何かビジネスをやりたい」という思いもあり、2002年に上海に戻り、中国人が経営する日系企業向けにオフィスの内装や家具の販売を行う小さな会社に入社することになりました。その社長には、「今のやり方では大きくはならない、私が入社することで、ビジネスが倍になりますよ」と今思えば根拠もなく勢いで豪語していました。ちょうどその時期は、上海に日系企業がどんどん進出している時期でもありましたので、必死に営業をかけて業務を増やしていきました。

一方、2004年ごろになると、日本の大手オフィスメーカーも中国に進出し始め、競争が激化していきました。とはいえ、彼らも中国でのノウハウもまだなかったため、これまでの実績、価格、サービスなどをアピールして勝負していました。

ただ、彼らもいずれ実績を積み現地化していくことがわかっていて、我々も事業の転換を模索していました。内装の仕事は、スポットビジネスであり、案件が取れば100万円の売上になるが、取れなければゼロ。常に安定して売上を作るビジネスモデルに変えていかなければいけないと思っていました。同じBtoBビジネスで、成長していた、セコムさんのような毎月利用料としてお金が入って来るストックビジネスをうらやましく思っていました。

そんな中、2007年ごろにサイボウズという製品を見つけました。当時10年目の会社で、ちょうど日本でシェア1位になった会社です。「サイボウズっていうグループウェアの会社があるらしいけど、中国で売れそう？」と友人から相談を受け、直感的にうまくいくかもしれないと思いました。新しいことを始めるのに、日本で実績のあるビジネスを展開する方がうまくいく確率が高いと思っていましたから。

2 サイボウズへ

当時サイボウズの製品は、中国語対応していなかったもので、中国語に対応さえすれば、うまくいくかもしれないということになり、友人と共に事業計画を書いて、日本のサイボウズに提案することになりました。内容は、僕らの49%、サイボウズ51%のジョイントベンチャーとしての企画書となります。今ある中国の日系ソフトウェアメーカーが中国に進出する際は、まずは100%出資して会社を作ることがほとんどですが、サイボウズは、このようなきっかけでできた珍しい会社といえます。その後、立上げから2年が経過し、何とか軌道に乗り始めたころに、もっと成長するためには増資が必要だと日本本社に対案をしました。ところが、本社はまだ中国ビジネスに慎重で、我々の意見は通らず、一方開発拠点としての検討が進み始め、100%にしたいとの逆提案を受けることになりました。私個人的にはこの状態での株の売却はやや不本意でもありましたが、サイボウズの中国での成功を思い、株を売却してもなお、サラリーマンとして身を粉にして働いております。

急成長の中国を見てきた私としては、後悔していることもいくつかあります。一番は、やはりマンションですね。2000年のときに1平米6000元ぐらいのマンションが、今や1平米60000元ぐらい。あの時、3つほどマンションを購入しておけば、私は今この場にいないかもしれません。私が12年間サイボウズで得た利益よりも大きいですからね。

3 サイボウズとは

さあ、ここからはサイボウズの会社の紹介をしたいと思います。皆さんサイボウズって会社はご存じですか？ グループウェアという製品を作っております。今どんどん拠点を増やしております、従業員数800名ほどになりました。平均年齢34.6歳という非常に若い会社となります。我々の企業理念は「チームワーク溢れる社会を創る」、「チームワーク溢れる会社を創る」という、大きな二つの理念が元になっています。上場会社にもなると、株主のために、株価を上げる活動が優先されます。IT会社でよくあるケースが、とにかく会社を買収して売上を上げる、利益は二の次といった会社です。ただ、これでは一時的に株価は上がりますが、会社を継続するための本質ではないということで、サイボウズは売上げや利益より、たくさんの人に使うことを優先とし、そして世界中にチームワークを広げていきますと明言しております。

我々が提供しているグループウェアは、情報共有をするソフトウェアです。皆さんも、EメールやLINE、中国ですとWeChatなどを利用して、情報共有を行っておりますが、それらのツールは情報共有には適しておらず、情報を伝達するツールと我々は定義しております。というのも、宛先に入っていない人は、その情報を知ることができないからです。例えば、メールやWeChatでの情報のやり取りは、新しいメンバーが追加されると、過去にやり取りされていた情報を把握するのは非常に困難です。我々の提供するグループウェアであれば、公開されている情報であれば、検索をすればすぐに入手にはいることができるため、過去の経緯などを簡単に把握することが可能です。さらに、コミュニケーション機能もついておりますので、わからないことがあればいつでも相談することも可能です。

サイボウズの主力製品としては、日本では4つございす。そのうちのガルーンとキントーンが多言語対応されており、海外で販売されております。

おかげ様で日本国内のグループウェア市場ではシェア1位となっており、あのマイクロソフトやグーグルを差し置いての1位は他の国でもなかなかないと思います。もともとは、インターネット広告を利用したダウンロード販売で一気にシェアを伸ばした会社です。当時はIBMのノーツという製品が主流でしたが、値段が高くて使い勝手が悪いということもあり、手軽ですぐに使えることがユーザーに高く評価されました。2000年には上場し、その後直販モデルからパートナー販売に切り替え、一時売り上げが停滞するも、2012年からクラウドサービスにビジネスモデルをシフトし、昨今急成長しております。

ちなみに私がサイボウズ中国を立ち上げたのが、2007年ですので、ちょうど売上げが停滞している一番つらい時期でした。会議に参加してもなかなか明るい話がなく、いろいろ挑戦するもうまくいかない状態が続いていたような気がします。ただ、あきらめずにやり続けたことで、クラウドという時代の流れをつかむことができ、今があると思っています。

売上の成長とともに、海外展開も一気に進んでいきました。今では中国では1000社、東南アジアで450社、アメリカでも350社となりました。まだまだ、海外の売上比率は3～4%程度と非常に低いですが、これからの成長市場として力を入れております。

4 多様な働き方

さて、サイボウズですが、皆さんご存じかもしれませんが、グループウェア事業以外にも、注目されていることがあります。それが「多様な働き方」です。日本では「働き方改革」が話題となり、いろいろな企業で取り組まれています。実をいうとサイボウズは、働き方改革が話題になるずっと前から、積極的に取り組んでおり、これまでも試行錯誤しながら制度づくりを行ってまいりました。今ではたくさんの会社、政府団体などからその取組についての講演依頼が来るほどになりました。

そもそものきっかけは2005年に離職率が28%まで上がったことにあります。IT業界ではだいたい15%～20%ぐらいの離職率と言われていましたが、28%になりますと四分の一の人が1年後にいないということになります。高い費用を払って採用し、時間をかけて教育し戦力になったと思ったら退社する。まさに大きな問題です。そこで、辞めたいというメンバーひとりひとりと面談をし、その利用を確認したところ、結論としてはそれぞればらばらの意見だったということです。そこで、サイボウズが出した結論が「100人いれば100通りの人事制度があってよい」ということでした。

残業したくない人、残業してでも給料がもっと欲しい人、家庭の事情により東京で働けない人、満員電車が苦痛のため家で働きたい人、副業したい人、子育ての関係で週に3日なら働ける人、規定通りに働いている人からすれば、不公平感が出ますので、通常の会社としてはなかなか受け入れられませんが、サイボウズはそれでもサイボウズにいてもらった方がよいのではということで、制度を構築していきました。これを機に、離職率はどんどん下がっていき、最近では5%ほどとなりました。

「そんな社員に優しくして大丈夫？ きちんと利益はでている？」とたくさんの方から指摘を受けますが、実際に数

字を見ると、離職率と反するように売上が伸びているのです。まさに、働き方改革を推進する日本の政府からすると見本となるような会社になっているのです。ただ、「働き方改革」を行えば、必ず売上げが伸びるのかというと、決してそうではないのが現状ではないでしょうか。

サイボウズの場合、その時入社したメンバーが今のクラウドサービスのビジネスを作り、海外に展開する際の人材になって活躍していることを考えると、働き方改革は会社にとって、重要であることは間違いないと思います。

ここまで話すと、サイボウズは売上も伸びて、働き方も自由で、「すごくいい会社」と思われるかもしれませんが、世界の時価総額ランキングトップの10社のうち、なんと5社がグループウェア事業を行っており、非常に厳しい市場環境で戦っていることがわかんと思います。

5 中国事業

ここからは、中国のお話をさせていただければと思います。

サイボウズ中国は、85名の会社となります。上海が本社機能になりまして、台北と深圳が拠点になります。そのほかのエリアは、パートナーが弊社の製品をサポートしております。日本では、ネット販売から始まり、パートナービジネス、今はクラウドビジネスと切り替えて成長してきましたが、サイボウズ中国では、最初からクラウドビジネスからスタートしました。

ビジネスをスタートする前に、まずは日系企業 30社ほどにヒアリングをしたところ、拠点間の情報共有には困っている方が多く、情報システム部門がないため、手軽に導入出来て、お試しができるクラウドサービスの方が、可能性があると判断をしました。

実際に、サービスをスタートするも、思っていたより知名度が低かったこともあり、広告での問い合わせはほぼ皆無の状態でした。もちろん、代理店も見向きもしません。よって、我々が行ったのは、とにかく自分たちで売るという、THE 営業組織を構築していきました。日本のサイボウズの営業は、飛び込みや、テレアポの経験などはほとんどありませんが、中国においては、それをやらないとビジネスが立ちあがらないと信じ、必死に活動していました。

ただ、我々のクラウドサービスは、しっかり使ってもらわないと1年で解約されます。よって、目先の売上にこだわりのも重要でしたが、しっかりサポートすることも同じく重要でした。トップダウンで、システム導入を進めるも実際に運用に乗らないことは多々あります。なぜなら、スタッフは管理されたくないし、情報が自らの価値になっていると思っているから。それを勉強会、説明会などを定期

的に実施して、定着させるためのサポートチームを作り行いました。

というように、中国のビジネスは、日本のビジネスモデルをそのまま持って来たものではなく、中国のマーケットに合わせて、日々変化しながら2007年からこれまで展開してまいりました。幸いにも、立上げからずっと右肩上がりで契約数を伸ばしていき、おかげさまで2018年の年末に1000社というお客様を獲得しました。内訳はガルーンが550社、キントーンが450社となります。1000社となりますと、約40000ユーザーにご利用いただいております、日本でも取引実績がないCANONさんやTOTOさんなどの大手企業でもご利用いただいております。

ちなみに、1000社のうち日系企業が900社、ローカル企業が100社くらいと約10%はローカル企業でもご利用いただいております。中国人はあまり情報共有をしないということを言われてきましたが、この数字を見る限り、少しずつ変わってきているのかもしれません。

今1000社達成しましたと伝えましたが、これはあくまで通過点で、今後2000社、3000社ともっと増やしていかなければなりません。となると、これまで同様の活動では達成できません。

一方、日本では、クラウドビジネスが順調に推移しており、すでに10000社を超える会社が利用しております。そもそも日本の売上げに対する比率が3%ほどしかないにもかかわらず、日本の成長率にも及ばないとなると、何らかの対策を取らないといけません。まさに、去年がその挑戦の初年度となりました。

6 ユーザー1000社まで事業戦略

ここからは、1000社までの道のり、その時の活動内容について、簡単にご紹介いたします。私はマネジメントには、大きく分けて二つあると思います。事業マネジメントと人材マネジメント。日本のサイボウズも、立上げの時期は、事業のマネジメントに注力し、離職率の向上のタイミングで、人材マネジメントにも力を入れていったと思います。基本どちらが重要なのではなく、両方がうまくいかせることで、会社が成長していくと考えております。実は、中国での事業は12年たちますが、私個人としてあまり人材マネジメントには注力できていなかったと反省しております。まずは、事業、売上をどのように作っていくか、だけを考え、売上さえ上がっていれば従業員の多少の不満などは解消されると思っておりました。逆に、売上さえ上げれば、本社も認めてもらえ、さらなる成長ができると思っていました。ただ、日系企業への活動からローカル企業にシフトしていく中、自分だけの力だけでは今後の成長は期待でき

ないと感じるようになったのです。

当時、2007年の立上げ時期は、とにかく軌道に乗せることしか考えていませんでした。クラウドビジネスは、毎月の金額が少額のため、より短期間にたくさんのユーザーに利用してもらう必要がありました。コストを抑えるために、オフィスは間借り、備品はリース利用、駐在員などは置かず、日本人の現地採用のメンバーを採用して、商工会リストにテレアポして訪問するというのを、ひたすら行っていました。とにかく、単月黒字をめざして、必死にやっていた時期です。

2009年、リーマンショックが起こった時期です。日系企業が不景気になり、ほとんどの会社で予算が凍結されました。内部統制やJ-SOXなどの業務管理のニーズが急激に高まり、我々もそれに便乗して、ペーパーレス可、職務権限の見える化などをうたった、ワークフロー機能を追加して、販売を開始しました。もともと単価を安価で設定していたのですが、思っていた以上に営業コスト、説明コストがかかったため、これを機に値上げを実施しました。この時に体制については、リーマンショックで優秀な人材はあふれていましたので、日本から現地採用として3名ほど採用し、これまで同様のローラー営業を行っていました。かなりブラックな感じですね

続いて、2010年からは、グループウェアを中国のローカル企業にも展開したいということで、いくつかの施策に挑戦してみました。スケジューラーの無料提供、ソフトウェアの展示会の参加、セミナーの実施、人脈を使ったコンサルティング契約なども行いましたね。その他、中国電信のプラットフォーム上での委託販売なども。いくつかの施策を実施するにあたり、5名ほどスタッフを入れて活動するも、時期尚早というか、やっぱり実績がない製品は全く相手にされなかった感じで、無料でも要らないといわれました。当時我々のキーワードでもあった情報共有によるチームワークなどの言葉は全く響かなかったです。

ということで、ローカル市場への挑戦はそうそうにあきらめ、2012年からは、日系企業に絞って上海の活動の横展開を始めました。まずは華南エリアを対象に深圳に拠点を置き、華北地区については、たまたまサイボウズ上海で働いていたスタッフが独立したいということで、そのまま北京の代理店として活動するようになりました。

2013年には、キントーンがリリースされました。キントーンは、これまでのパッケージのサービスとは異なり、お客様にて簡単にカスタマイズして業務アプリが構築できる新しいサービスです。このサービスがリリースされたことにより、これまでの人材マネジメントが大きく変わってきたと思います。これまでの飛び込みやテレアポなどでとにかく

足で稼ぐ営業から、お客様の業務を理解するためのヒアリング力、論理的思考能力などが必要となり、採用から育成まで見直すことが必要となりました。実際に、この時以前に活動していた営業メンバーはほぼ入れ替わりましたね。

キントーンのプロモーションについても、中国市場を攻め続ける新たな組織マネジメントと題して、製品をアピールするのではなく、サイボウズのユーザーに中国でのマネジメントについて話していただき、管理者の共感を生む活動に変化していきました。2015年には、本日出席いただいております、上海セコム総経理の山口さんにも登壇していただきまして、約200名の日本人の総務経理の方々にお話しいただきました。今年のテーマは「CHANGE」として、中国の方にも登壇していただき、申し込みが600名で、大盛況で終了いたしました。

7 中国市場の変化と人材マネジメント

サイボウズが日系企業に注力して展開していく中、中国のIT市場は2014年ぐらいから一気に変わってきました。スマートフォンが普及したことで、百度、アリババ、 Tencentを中心に、コンシューマー向けのサービスが続々と出てまいりました。2011年ごろは、BtoBの商材でもある顧客管理、CRM、クラウドといったキーワードを検索しても、目立った製品はなかったのですが、2015年にもなると、あっという間に様々な製品が乱立するようになりました。これまでは、クラウドサービスには消極的だった市場が、一気に変化していった時期でもありました。ということで、今では、アリババが恐竜だとすると、サイボウズはアリのような存在ですかね。

競合は乱立してきましたが、マーケット自体は拡大しております。今年から、クラウド市場1000社の顧客基盤をもとに再度キントーンでローカル市場に挑戦しております。ローカル市場を挑戦するにあたり、やはり重要になってくるのは人材です。すでに勝ちパターンがある日系市場とは

異なり、自ら考え、仮説を立てて実行していくメンバーが必要となります。ただ、今いるメンバーのマインドを変えらることに非常に苦勞していました。「失敗してもいいからまずは実行しよう」と伝えるも、実際は「失敗したくない」「何をすればいいかわからない」「無駄なことはやりたくない」などの本音が出てきます。これらの消極的な行動は、メンバー内の不信感を生み、チーム内での軋轢が生まれ、チームワークを売りにしている会社にもかかわらず、チームとして機能しない状態となってしまいました。

サイボウズ中国の離職率は、それまでは10%ぐらいでしたが、2018年1年では約17.5%にまで跳ね上がりました。ローカル市場への組織改革として、40名体制にするにあたり、10名採用をしましたが、ベテラン社員を含め7名が退社したのです。この年は、人材マネジメントの重要性に気づいた年でもありました。これまであまり手を付けてこなかった、評価制度、育成などを見直し、各メンバーがもっと気軽にコミュニケーションできる環境を整備し、1 on 1やメンターなどの担当を置き、一人ひとりの理想に耳を傾けるようにしました。これまで日本での働き方改革の取組に対しては、日本だからできる、中国では難しいとやや斜に構えていましたが、まさに、今サイボウズ中国も変わらなければいけない時が来たのだと思っております。日本のやり方が中国で上手くいくとは思ってはいません。中国のメンバーが、自分たちのチームのあり方や働き方について真剣に考えて、古い階層組織ではない、中国人の強い個性を活かした組織を作ることには取り組んでいます。

サイボウズ中国はまだ道半ばです。3年後にはもしかしたら無くなっているかもしれません。それでも、僕らの理念に共感して、中国でも必ず成功できると思ってくれるメンバーが集まれば、何かできるのではないかとワクワクして今も活動しております。

長くなりましたけれども本日はどうもありがとうございました。



アジア・国際経営戦略学会 (AIBS)

「AIBS アジアエグゼクティブセミナー」

ベトナム消費市場攻略への道筋 — ホーチミンセミナー —

開催日：2019年11月2日(土)
時間：15:00~20:00
会場：Saigon Prince Hotel, 63 Nguyen Hue, District 1, Ho Chi Minh City, TEL: +84 28-3822-2999
参加費：20000円

【プログラム】

15:00~15:10 ご挨拶

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

15:10~16:10 特別講演

「ベトナムの EC 市場成長の可能性」

【講演者】黒川賢吾氏 (Asia Plus Inc. CEO)
日本電信電話株式会社に入社。ソニー株式会社にて英国・米国・シンガポールにおける海外マーケティング、株式会社ユニクロにてグローバルマーケティングに従事後、2014年に株式会社 Asia Plus を設立。ベトナム最大のオンライン市場調査会社として日系・外資問わず多くの企業をサポートしている。

16:20~17:20 特別講演

「ベトナムコンビニエンス市場における日本のコンビニの優位性」

【講演者】山内弘久氏 (FamilyMart Vietnam Joint Stock Company GM)
1996年株式会社ファミリーマート入社、オペレーション(店舗スタッフ、店長、スーパーバイザー)を経て、本部へ異動。宣伝・マーケティング、品揃企画、商品開発、地区MD、中食構造改革を経て、2016年ファミリーマートベトナムに出向、商品・マーケティング GM に就任。2019年より物流部門も管轄。

17:20~17:30 閉会の辞

後藤康浩氏 (亜細亜大学都市創造学部教授、元日本経済新聞社編集委員、AIBS 学会理事)

18:00~20:00 懇親会(事前登録必要)

【参加申し込み方法】学会の参加希望調査ページにてご回答ください。なお、参加費 **20,000 円** を、以下のいずれかの口座(日中平和観光社口座、担当: 今井 imai@nicchu.co.jp) に、10月18日までに、お振り込みください。

■三井住友銀行 丸の内支店 当座 6550815 ニッチェウヘイワカンコウ(カ)
■三菱東京UFJ銀行 東京営業部 当座 0079584 ニッチェウヘイワカンコウ(カ)

2019 年上半期、ベトナムの
輸出は 1,225 億 3,324 万ドル (前年同期比 7.2%増)
輸入は 1,209 億 4,415 万ドル (同 8.9%増)
貿易収支は 15 億 8,909 万ドルの黒字
となった

輸出先国上位は

1 位は米国 (275.8 億ドル (前年同期比 27.3%増))

2 位は中国 166.8 億ドル (同 0.3%増)

3 位は日本 96.6 億ドル (同 8.9%増)

4 位は韓国 91.2 億ドル (同 4.7%増)

であり、貿易摩擦を抱える米中、関係悪化の日韓が

上位 4 か国となっている

特に、米中貿易摩擦の影響からか
ベトナムに進出する中国製造企業が積極的に投資をし

米国への輸出は大幅に増加している

中国企業の積極投資と輸出増に支えられ

国内個人消費は大きく伸び

GDP の高い成長を維持している

(JETRO ホームページ、日本経済新聞社を参照)

昨年に引続きホーチミンで開催される

AIBS アジアエグゼクティブセミナーでは

好調な個人消費を背景に

成長するベトナム消費市場に

再び焦点を当て、その攻略への道筋を探る

最初の特別講演は

東京、シンガポール、ホーチミンに拠点を構え

アジア・ベトナムに進出する日本企業の

「営業」「商品企画・マーケティング」ソリューション

を提供する Asia Plus 社の

黒川賢吾 CEO をお招きし

急拡大するベトナム EC 市場の展望をお聞きする

次の特別講演は

日系コンビニとして 2009 年に

初めてベトナムに進出してから 10 年となる

ファミリーマートベトナムの

山内弘久 GM から

厳しい競争環境にある

ベトナムコンビニエンス市場での

日本のコンビニの優位性を伺う

会員・関係各位の積極的なご参加を 期待しております

【同時企画】工場見学会

セミナーに先立つ 11 月 1 日に、

Japan Best Foods、市岡製菓ベトナム

(いずれも、Long Duc IP, Long Duc ward, Long Thanh District, Dong Nai Province)

の見学会を開催いたします。

8 時 40 分にサイゴンプリンスホテルロビーに集合ください。

アジア・国際経営戦略学会

会 長 池島政広

アジア経営戦略研究所代表理事

元亜細亜大学学長

前亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長

【学会費ご案内】

個人会員 (正会員/準会員とも) 1 万円 (お一人様)

団体会員 (正会員/準会員とも) 5 万円 (お一口)

ベトナムのEC市場成長の可能性

黒川 賢吾 氏

Asia Plus Inc. CEO

2019年11月講演

どうもはじめまして、Asia Plus の黒川と申します。ベトナムの EC 市場の成長の可能性ということで、お話をさせていただきます。

まず自己紹介なんですけれども、僕は5年前にベトナムで起業させていただきました。それ以前なんですけど、NTT でエンジニアをやっておりまして、その後ソニーとユニクロで海外マーケティングのお仕事をしてまいりました。その時にアジアに物を売ってというのが、思ったよりも難しいなというところを感じていました。ちょうどソニーにいた時に、サムソンがものすごく調子が良くて、サムソンは現地に合ったものづくりがきちんとできていたんですね。あとはユニクロ。今年の12月にやっとベトナムでもオープンしますけれども、例えば、バングラデッシュにお店を出してみたんですけれども、全然ニーズに合った商品が出せなかったこともありました。そういったこともありまして、お客様のことわかる、市場のことがわかるマーケットリサーチっていうものが非常に重要なかなということで、ベトナムでマーケティングのビジネスをさせていただいております。

現在までですね、当社の方でやらせていただいているのは、アンケートに答えるとお小遣いをもらえるアンケートサイトを運営させていただいております。ベトナムの方は、何かもらえるということがすごく好きですので、今のところ50万人くらい会員さんを保有しております、オンラインでやっている市場調査の会社としては、ベトナムで一番大きな会社になっております。

当社のお客様はですね、先ほどもお話にありましたけれども、5年前に僕がベトナムに来た時というのは、どちらかというとコストを安くしたいとか、生産のために来られる方が非常に多かったのです。ただ、ここ1、2年くらいは、ベトナムに市場の可能性がある、そこに興味がある、ベトナムの消費者の方に向けて、ビジネスをやりたいという向きが非常に増えてきているという印象を持っております。

僕は、今回のセミナーでやりたいことは、セミナーを通じて、仮面で隠れているベトナムのこの女性の方が、どんな顔をしているのか、というところが少しでもお分かりいただけると、ベトナムでこんなことをすれば受けるんじゃないか、とかそういうヒントを当社のビジネスを通じてお伝えすることができたらなと思っております。

本日のアジェンダは大きく分けて3つございます。

最初は、市場としてのベトナムってどうなんだろうというお話をさせていただいて、その後にベトナム市場の、特にベトナムの EC 市場、オンラインショッピングが非常に増えてきていますが、そちらの現状についてお話をさせていただきます。最後は、EC だけではなくて、最近もう少し大きなデジタルエコノミーということで、日本でも流行っているモバイル決済などが非常に人気が出てきていることをお話しいたします。

1 ベトナム市場の可能性

最初に市場としてのベトナムというところですね。

先ほども申し上げましたが、ベトナム進出、ベトナム市場に関心をもたれる方というのは非常に増えてきています。人口がやはり9500万人もいて、しかも平均年齢31才の若い国民です。経済成長も高いです。極めて親日なので、日本の商品を持って来れば、市場に潜在的な消費者がいるんじゃないか、ということで、すごくベトナム市場に関心を持ってくださる方が多くいらっしゃいます。

人口は、日本とほぼ変わらないくらいですが、15才から64才のいわゆる生産年齢人口に限ってみると、ベトナムの方が多いという形になっています。さらに言うと、15才よりも下の人口ですが、日本の子供の1.7倍から1.8倍くらいになっています。実際こちらで生活していると、学校が終わったくらいの時間とか、子供がワンサカいて、非常に活気があるという印象を持っております。人口も非常に多いし、若い人たちも多く、経済の方も非常に好調です。物価はそんなに上がっていないのですけれども、GDP が前年比で

体7%。これが、カンボジアを除くと東南アジアの中では一番好調です。尚且つ小売の売り上げですね。前年比で大体10%強くらいの増加です。消費も進んでいるし、景気が良いということを実感しているところが現状じゃないかと思っています。

すごくポジティブなところばかり申し上げておりますが、一方で市場の進出をお手伝いさせていただく方ですとか、当社が市場調査をさせていただくお客様については、思ったよりも大変だなという印象をもたれる方が非常に多くいらっしゃいます。

どういうことかと言いますと、9500万人いるんですけど、ベトナムの2大都市、ホーチミンとハノイを合わせて1700万人くらいで、進出されたばかりのお客様ですと、なかなか全土に物流を持つということが難しいので、まずはホーチミンから、まずはハノイからというふうに考えられる方が非常に多くいらっしゃいます。その中で、日本の商品というのは、どうしても付加価値を売っていくという形になってきますけど、そうするとどのくらいの人たちがターゲットになるかなと考えた時に、日本の世帯所得の中央値と同じ月額大体3000ドルくらいを稼いでいるご家庭となりますが、35万人くらいになります。ホーチミンでもハノイでもそうした家庭は2%程度しかないのが現状です。世帯所得1000ドルくらいですと、ホーチミン市で約3割、ハノイで約2割になります。人口9500万人といっても、ホーチミンとハノイにいる世帯所得3000ドルを超える方の家庭35万人で滋賀県大津市や東京都北区とだいたい同じくらいの人口になります。1000ドルでは430万人で静岡県と福岡県の間くらいですね。ターゲットを絞っていってしまうと、投資がかかるにもかかわらず、まだ少し時間がかかるなど。例えばホーチミン市民の1000ドルを超える29%は、3割、4割に伸びていくと思うんですけども、じゃあその時でいいんじゃないってということで、進出を尻込みされる方というのも正直いらっしゃいます。

もう一点、親日というところですね。親日については全くその通りで、僕はもう5年間いるんですけど、日本人だということですごく得な思いや、お前は日本人かということと正直ビジネスがうまく進めさせていただいたことも大変多くあります。一般の方に日本文化の一つである日本食は好きですかと聞きますと、みんな大好きですと答えます。寿司が好きですと言って、話が弾むことも非常に多くあります。ただ一方で、日本食が好きな人がどのくらいの頻度で食べているかというと、実は定期的に食べている人は少なかったりしています。よくあるのが、若い子で日本食が好きだと言っても、日本食レストランに連れていったら、刺身は食べられないということはよくあります。親日で

はあるけれども、必ずしも知日ではない。日本のニッチな商品を持っていっても、知らなかったという経験はよくあります。

あともう一つ、難しいのが、チャネルがまだ昔ながらの小売店が多いところ。物の売り方が難しいところがございます。いわゆるパパママショップと言われているような店舗です。都市部でも半分以上のお店が、パパママショップです。いわゆるスーパーマーケットとかコンビニとかミニマートというのは伸びてはいるんだけど、全体的にはパパママショップが多いですね。流通がやっぱり難しいところで尻込みされるようなこともございます。

2 ベトナムオンライン市場の現状

そんな中で、オンラインで売ればいいんじゃないかと、お客様に直接届けばいいんじゃないかということで、ECが今非常に盛り上がってきています。盛り上がりの一つの実例はテレビ広告です。このCMについて個人的にすごいと思っていることは、昔のバブル期の日本でシュワルツネッガーが宮沢りえと一緒に日本語を喋ったCMをしていましたが、これと全く同じようなことをしているところで、景気の良さを表していると思います。これはShopeeという、日本でいうと楽天さんに相当するECサイトです。わざわざベトナム語を喋ってもらっています。このShopeeという会社は、シンガポールの会社なんですけども、タイ語版、マレーシア語版、インドネシア語版も作っています。東南アジアに力が入ってきているということの現れだと思っています。

ECが伸びている背景として、一番大きいのはモバイルじゃないかなと思っています。2016年、3年前と。2019年を比較しますと、ベトナムの人たちが、どんな機器を使って情報を取っているかが分かります。2016年はテレビがすごく多かったのですが、テレビの割合はだんだん減ってきてしまっています。特に若い子なんかですと、ベトナムの場合ですと、テレビ番組は全部YouTubeに上がっているので、後でYouTubeで見ればよいとなりますので、多分サッカーみたいなライブを除いては、あまりテレビを放送時間に合わせて見るという習慣はなくなってきています。一方で、モバイルでのインターネットが大きく増えてきています。モバイルを持つようになると、繰り返しで物を買う頻度が増えてくるようになりますので、ECが伸びる背景となっています。これは、都会だけではなく、ベトナム全土に広がっています。ホーチミンのお客様と、ホーチミンから6時間くらいバスで行ったところにあるキレンジャンという田舎があるのですが、そこに行くと、どんな機器を使ってインターネットに接続しているかを調査

いたしました。すると、デスクトップパソコンやノートパソコンは、都市部と田舎で所得が違うので、持っている人の割合は違うんですけども、都市部も田舎もみんなスマホを持っていることが分かりました。インターネットにつながる機器として、スマホがどんな時でも大活躍しています。

都市部と田舎の両方で、スマホを持っている方が多いのですが、使っている機会は少し違っています。ホーチミンではiPhoneを持つ人の比率が高く、日本人と近くブランド所有力が高くなっています。田舎の方に行くと、流石にちょっとiPhoneは買えないのですが、OPPOですとかVIVOですとか、中国メーカーのわりと廉価な機器を買っています。

ベトナムで圧倒的に人気なアプリは、Facebookですね。モバイルを開いている人の3割くらいがFacebookをやっています。残りの時間でYoutubeを見たり、メッセージなどのチャットのアプリをしているか、ソーシャルネットワークを見てるかということで、非常に他の人たちとコミュニケーションをとったりですとか、情報を取得したりということに時間を費やしているような形になっています。

ベトナムのFacebookの人気ページランキングにのると、一番の人気ページですと、1600万人がフォローしています。Facebook使ってる若者の半分くらいになっています。物凄い数の人がフォローしています。ベトナム進出時のマーケティングで、皆さんがFacebookを重視する理由は、こういうところにあります。Facebookから何でも情報をとってくるのが、現在のベトナムの状況です。

ベトナムのEC市場は、おおよそ8000億円ほどの規模になっています。小売市場が10%くらいで毎年伸びているのに対して、ECは25%くらいで伸びているので、だんだんとECの割合が高まっています。ただまだ小売全体の3%くらいなので、伸びる途中と言えると思っています。

ECが流行る前から、ハンドキャリアがよく行われています。例えば、誰かが海外に行く時に、あれ買ってこれ買ってきてってということで、例えば日本の商品、アメリカの商品を買ってくるのですね。去年、一昨年は、日本を観光した全ての外国人の中で、ベトナム人が最もお土産に費やした金額が多かったように、ハンドキャリアという文化が背景にあるのかなと思っています。

そしてベトナムの方は、とても価格に敏感です。ベトナムで買うよりも日本で買った方が何割か安いという情報には、非常に敏感です。それと国内で販売されている商品への不信感も高い。一例を申し上げますと、資生堂さんのSK-IIですが、メード・イン・ベトナムのSK-IIとメード・イン・ジャパンのSK-IIでは、皆さんやっぱりメード・イ

ン・ジャパンの商品を買いたがる。自国製ではあるんですけども、商品の品質への不安があるとしています。

もう一つは、商品の種類が乏しい。もともとパバママショップですので、それほど多くの種類の商品を選べないため、ハンドキャリアで海外から良い商品をきちんと見つけて手に入れるという背景がございました。それがオンラインに移ったという形になると思います。現在人気のある商品は、ファッション商品、美容商品、IT系の携帯電話になります。ファッション商品や美容商品というところが上に来ていることから分かります。中心となっているお客様は20代から30代前半くらいの女性の方になっています。男性の方は、スマホを中心に購入されているようです。

オンラインのECで商品を買う理由として一番大きいのは、プロモーション価格です。同じ商品が安く買えるからです。ベトナムの方は、プロモーションに対する感覚が非常に高く、メーカーの方はそれを知っているので、様々なプロモーションを定期的に仕掛けるような形になっています。グーグルの検索数の変化を見ますと、過去3年、4年くらいで、検索ワードとして、「9.9」、「10.10」、「11.11」、「12.12」という検索が増えています。これは中国で始まった、11月11日の「独身の日」に乗じて、9月9日、10月10日、12月12日もプロモーションしているのです。毎月何か理由をかこつけて大きなプロモーションをやっています。皆さんそれを知っているので、その時期が来ると検索をしているのです。EC事業者がたくさんプロモーションを仕掛けるし、それに対して嗅覚の高い消費者の方達がたくさん検索をしている。その頻度がどんどん増えています。

ベトナムで有名なLAZADAというECモールのホームページを見ると、今は「11.11」を非常にプロモーションしていて、この日にはこんな商品が安くなりますよということを宣伝しています。Shopeeの方も、ホームページではサッカー選手のロナウドがにっこりと「11.11」のプロモーションがあることを非常に強く訴えかけております。

ベトナムのECがモバイルデバイスによって変化した特徴がございました。これ基本的には、スマホによって変化が起きているというふうに考えていいと思います。それは、一ヶ月のうちに数回買い物をしており、その頻度が増えていることです。これは、モバイルアプリを持っているため、様々な通知が来ることから、アプリで気になる物を見る機会が増えています。そうすると価格が安いので、ついつい買ってしまう。スマホで何回もサイトを閲覧しているうちに商品を購入しているのですが、金額で言うと70万ドン、大体3000円くらいです。

ベトナムの上位ECサイトは、どの会社も上場していないのでウェブアクセスをもとに分析すると、最もアクセス

数が多いのが1位がShopee、2位がSendo、3位が、この読みづらい The Gioi di Dong で、ベトナム語で携帯というのをそのままサイト名としているお店になっております。ものすごいアクセス数で、YouTube、Instagram のフォロワー数も多く、オンラインマーケティングを非常に効果的にやられています。

大きな会社を3社、取り上げなら、今多分ベトナムで一番人気がある EC 事業者である、Shopee になります。これはもともとシンガポール資本の会社で、東南アジアを中心に展開をされています。モバイルアプリにすごく力を入れていて、それが非常に人気になっています。特徴としては、モバイルに強くて、若い女性、10代後半とか20代前半の人たちに人気です。実は地方展開も非常に早くから行われていました。人気の商品としては、ファッション商品だったりとか、化粧品だったりとか、キッチン用品ですね。主に女性向けの商品が多く販売されているサイトになります。イメージとしては、価格がいつも安くて、プロモーションが強いイメージの会社になります。

二つ目は、もともと定評があったのですが最近勢いを落としている、LAZADA という会社。現在はアリババの傘下にある会社になります。ここはですね、サイトのイメージとしては、種類が非常に豊富です。特に IT 系の商品を非常に多く持っています。そういったこともあって、男性に人気です。男性女性の比率で言うと、男性が多いところが特徴となっています。

三つ目が Tiki。先ほどの1社目、2社目は外資の会社なのですが、Tiki はローカル資本の会社になります。ただ前から、日本のサイバーエージェントや住友商事などからの資本が入っていて、今一番大きな株主が中国の JD.com になっています。この会社は、品質に定評があり、本が強い。これ実はベトナムの30代前半の方が創業者で CEO をやっている会社です。もともとアマゾンで買った本を再販していたことから、本には非常に強い思い入れがあるサイトです。パッケージもしっかりとしていて、品質を強みにしているのがこの Tiki という会社です。

これら以外に、先ほど申し上げた Facebook でも、物を買う方が非常に多くいらっしゃいます。Facebook は基本的に、友達とやりとりをしたりですとか、ニュースを得たりというところなのですが、ベトナムの方は Facebook のやりとり非常に多くやられているので、Facebook で物を買うというのも非常に多く行われています。Facebook のサイトに物を購入するための機能がついている訳でもなく、チャットのスクリーンで、「すみません、〇〇を買いたいんですけど」と入力すると、お店の人が「わかりました。あなたの住所はどこですか？ あなたの名前を教えてください

い。」と、すべてチャットで会話し、決済をします。僕みたいな年配の人間からすると、そんなめんどくさいことをと思うのですが、ベトナムの方は普段からチャットをよくされているので、こちらの方が良いという方も多くいらっしゃるようです。EC サイトは、プロモーションがすごく強いとか価格が安いというイメージがありますが、Facebook などを使う理由を聞きますと、「便利だから」、「他の人とやりとりができるから」ということで、決して価格は安くないのですが、彼らにとってみると楽しいし便利だという理由が返ってきます。「便利さ」については、当初は全然分らなかったもので、いろいろな人に話を聞いてみたところ、一つは、毎日数時間 Facebook をやっているの、Facebook で決済まですべて行われた方が、自分にとっては楽しいということのようです。あとは、特にスキンケアの商品とかファッションの商品というのは、専門家に「私の肌に合うかしら」とか「これのオレンジの色はないの？」ということを知りたいのだそうです。そういうやりとりをする上で、Facebook などのチャット機能は非常に「便利」なのです。さらに、オーダーする時もキャンセルする時も、すべてチャットでできるので、普段から慣れ親しんでいる方法でとてもやり易いとのこと。日本の方の物の購入の仕方とベトナムの方の物の購入の仕方というのは少し違っているのかなと感じます。Facebook での売り上げ規模は、先ほど申し上げた EC サイトなどと同じくらいになっています。大きな会社というよりは、町にある小さな会社が Facebook のお店を開いて物を売っている形です。特に衣服や化粧品などの、お店の人の話を聞きたいような商品が非常に多く、客層としては10代から20代の方が中心になっています。

次に、ベトナムの EC の課題について考えてみます。

日本の情報なのですが、日本の EC 市場は、旅行やチケットサービスなどのサービスとデジタルコンテンツの割合が半分くらいを占めています。ベトナムでは、ここがまだ全然立ち上がっていない状態です。例えばオンラインの旅行販売サイトは、まだまだ地元の近くにある旅行代理店で申し込む方が多くなっています。デジタルコンテンツは、日本だと映画や音楽をダウンロードして楽しむことにお金を払うのですが、ベトナムの方だと海賊版のものが既に無料で出回っているので、ここにお金を払うという概念がない状況です。したがって、サービスやデジタルコンテンツはこれからなのかなと感じています。

2点目が、地方での EC の普及です。都市部では非常に多くの方がオンラインで物を買われていますけど、地方ではまだまだ EC の割合が低くなっています。一つ問題になっているのは、物流です。オーダーして3日、4日届かない

ことが多く、地方への普及は遅れています。

そして、消費者と事業者の信頼の確立です。購入したところ写真と違ったというケースがあり、まだ消費者の方がオンラインを信頼し切れていないところがあります。信頼というところで言うと、基本的にはECで買っている物の写真と実物が合わない、買ってみたら壊れていたとか、買っつけてみたら肌に合わなかったとかの問題は非常に多くなっています。そういったところもあるので、ベトナムの方は、オンライン上のレビューや友達の意見を非常に大切にしています。化粧品などを買った場合、ものが届くとすぐにバーコードリーダーアプリでバーコードを確認します。バーコードを確認して本物だったら、お金を払います。商品についての疑念が高いというところがあります。

もう一つは高いキャンセル率。これは当社で調査したもので、オンラインで購入された方の中で、キャンセルをした経験は3割に上ります。キャンセルには販売者と消費者の両方に理由があって、先ほど申し上げたような商品に問題があった場合、写真と実物が違ったということもあるのですが、一番多い理由は、「気が変わったから」なのです。これは実は支払いにも関係しています。ベトナムでは、みなさん現金決済なのです。したがって、商品をネットで頼んでから物が来るまでの間に、別な物を買ってしまうなどして気が変わってしまうのです。そういった意味で、決済というのは非常にベトナムのオンラインでのやりとりについては重要だと思っています。クレジットカードやデビットカードではなく、現金での支払いを皆さん好まれます。クレジットカードなどの普及が進んでない背景には、ベトナム人は現金が好きだということがあるのですが、ベトナムが個人用の家庭向金庫の市場として非常に大きいことがそれを物語っていると思っています。

ベトナムのECについて整理させていただくと、他のASEAN諸国と比べても、成長率は高めです。マレーシアやタイなどの成長が鈍化している国と比べると、ベトナムは年二割以上で伸びていますので、成長率は非常に高いものになっています。2020年には、だいたい100億ドルに増えています。このぐらいのサイズになると、オンラインショッピングが小売全体の5%ぐらいの割合になってきます。日本が6%程度ですから、ほぼ一緒ぐらいになります。これが10%、15%になっていくと見ています。そのためには、ECサイトの商品が価格に見合った良い商品であること。そして商品を購入する方との信頼。そして利便性にお金を支払うという価値観への変化が必要です。一方で、決済については先ほどお話ししたように制約になります。そしてCRMですね。Amazonのように個々の消費者に応じた個別のマーケティングがまだ進んでいないので、その辺の工

夫が必要だと感じています。

3 ベトナムのデジタルエコノミー

最後に、ベトナムのデジタルエコノミー、eエコノミーの可能性についてお話をさせていただきます。

デジタルエコノミーとかeエコノミーについては、Google、シンガポールの政府投資機関であるTAMASEK、コンサルティングのペインアンドカンパニーが定義しているところによると、eコマース以外でもメディア、ライドハウリング、ウーバーとかGrabですね、それから旅行、ファイナンス、こういったところがデジタル化によってどんどん変わっていくと言われております。ベトナムで最近盛り上がっているのがライドハウリング（ライドシェア）というものです。ベトナムの場合、バイクが多いので、いわゆるバイクの共用がサービスの内容になります。彼らは、データを活用していて、需要に合わせて価格を上下させることで、通常よりも二割三割くらい価格が安くなったりするので非常に人気になってきました。流しの運転手さんだと価格で揉めることが多いのですが、どこからどこまでいくらですと出してくれるので、価格の透明性があることから人気になっています。緑のユニフォームを着ているGrabという会社、それ以外にもインドネシア系の会社、他にも10社くらいがこのサービスをやっていて、最近、非常に浸透してきています。

ベトナムでダントツなのがGrabになります。もともとマレーシアの方が起業した会社で、本社はシンガポールにある会社だと思っています。ベトナムでもすでに30都市くらいで展開していて、ベトナムのライドハウリング市場で7割のシェアを持っています。何かのインタビューで、ここ半年に146万回乗車サービスを提供したと言っています。ビジネスモデルとしては、誰かを乗せると、支払金額の二割をGrabが徴収するだけです。割とドライバーの方にとってもいい収入源になり、月額数万円くらいは稼げるようです。で、地方から都市部に出てきて、このGrabのドライバーをやる方が増えており、労働市場に変化が起こっています。このGrabは、去年からフードデリバリーを始め、今非常に人気になってきています。Grabのドライバーが、顧客から受けた注文の食品を届けるサービスになります。Grabフードと言われているのですけれども、アプリでどここのレストランの何が食べたいと注文をすると、運転手がそれを取りに行き、顧客に届けてくれるサービスです。積極的にプロモーションしているので、普通に買いに行くよりも安くなります。今人気なのが、日本でも人気のタピオカミルクティーですね。ベトナムの人もタピオカミルクティーを好きなので、会社の休憩時間にプロモーションを使ってス

スタッフ分のタピオカミルクティーを Grab フードで頼んで楽しむことが休み時間によく行われています。配達料が50円とか100円くらいかかるのですが、少額ではあるのですが、少しずつ利便性にお金を払うようになっていきます。このサービスが急速に展開をしていて、日本よりも流行っています。普及の背景には価格設定があります。ドライバーの配達に対しては、ベトナムの Grab フードの場合、2 km 以内の配達だと、ドライバーがもらえるお金は70円くらいですね。日本だと、ウーバーイーツが、5分以内の配達でドライバーに500円から600円がかかります。実は私の弟がカレー屋をやっているのですけれども、一回の配達に500円から600円では、お客さんは払えないし、自分のところでもとてもじゃないけどそれを負担してあげることもできないと言っています。Grab のような大きな会社だと、それを負担してどんどんやっています。それによって、どんどんデータを集めようという狙いで、多分黒字にはなっていないと思うのですが、どんどんユーザー数を広げているのが現状になっています。

Grab フードの一步先のサービスとして最近始めたのが、Grab キッチン。これは、レストランの環境自体を Grab が提供するサービスです。データを集めてきて、例えばホーチミンのこの辺りのところでユーザーさんからの注文は多いのだけれども、レストランが少ないということが分かれば、20分かけてわざわざ配達するのではなく、そこに自分たちでレストラン作っちゃえば良いと考えるのです。レストランを始めたい人達を募集して、Grab との共同キッチンサービスを進めています。低コストで少ない初期コストで始められ、設備稼働についてはデータがあるので、ある時間にはタピオカ売り、別の時間にはお弁当売る。他の国でも流行っていて、ベトナムでも、これからではあるのですが、流行るのではないかと考えております。

そのあとどうなるのかというと、インドネシアのアプリが参考になります。Grab とか gojek というスーパーアプリと呼ばれるものがあります。車やオートバイの配車だけでなく、なんでもこのアプリがあればできることから、スーパーアプリと呼ばれています。インドネシアの例で言うと、洗濯みたいなランドリーサービス、マッサージサービスなどを全部このアプリで呼べるようになっていきます。それ以外はペイメントのところですね。支払いの部分や金融サービスのところでスーパーアプリ化がどんどん進んでいます。

もう一つですね、ライドハウリングと一緒に今流行ってきているのがファイナンスですね。先ほど申し上げましたけれども、現金決済のサービスが非常に多いところで、モバイルデバイスが普及しているので、モバイル決済を進めていく動きが起きています。背景には、銀行アカウントを持っ

ている人、クレジットカードを持っている人の割合が、ベトナムでは非常に小さいことがあります。フィンテックと言われる、日本でも盛り上がっていますが、デジタルの支払いだけではなく、デジタルでの融資だったり投資だったり、様々な形で個人データを使って金融のサービスをやっていこうという動きがこの2、3年くらいで非常に盛り上がってきています。フィンテックと呼ばれている会社は、ベトナムに数多くあります。これらの会社は、大きいところも小さいところもあるのですが、様々なサービスを提供しています。例えば、店舗でのモバイル決済のところですね。これが非常に注目を浴びていて、現金を使わなくていい、中国みたいな世界が見えてきていると感じています。日本でも PayPay や LINE Pay が去年ぐらいからプロモーションしていますけれども、ベトナムでも店舗にいくと支払用の QR コードを見かける機会が増えてきています。この領域で一番大きい会社ですと、MoMo という会社です。もしかしたら、今回市場を見られているなかで、ピンクの看板が見られたのではないかと思います。今ベトナムで多分ナンバーワンの利用率と言われています。ベトナムのモバイルは、プリペイド式になっていますので、そのプリペイドの料金を支払ったり、公共料金を支払うというところでもよく使われています。期待されるビジネスであることから、今年一月には数百億円、その時点でベトナム最大の資金調達を完了しています。毎日更新されるベトナムのモバイルアプリのダウンロードランキングを見ましたら、MoMo が最も多くダウンロードされていました。どんどんプロモーションかけているようです。他には、ベトナム発の人気チャットアプリである Zalo で使える Zalo Pay があります。日本でいうところの LINE Pay のようなものになります。ザロのユーザーが多いので、支払いも Zalo Pay という形になっています。あとは VNPAY。ソフトバンクさんが最近大型の投資を行ったことから、日本でも最近知名度が上がってきた会社です。ベトナムで QR コード決済を始めた先駆者的な存在で、積極的に今後プロモーションをかけてくると思っています。

ただ、様々な会社がこのビジネスに算入してきているのですが、ベトナム人の中でモバイル決済アプリを持っている人は全体の10%くらいです。店舗では様々な QR コードを見かけますが、まだ一部の人にしか使われてない。日本の Paypay のようなものすごいプロモーションが始まっている訳でもないで、まだ成長途上という状況です。まだ QR コード自体が実はまだ十分に認識されていない。QR コードを知ってる方は四割くらいしかいなく、使っている人はさらに少ないので、認知度を高めていかなくて位はいけないと思っています。

とは言え、ベトナムでデジタルエコノミー、EC が伸びていくのは確実で、ベトナムのテクノロジー企業への投資案件が増加していて、ベトナム企業に投資される金額が、フィリピンやタイよりも大きく、東南アジアでは3番目に大きな額の国になっています。テクノロジーでベトナム社会が変わるという期待感が強まっています。

ベトナム企業もデジタルを使ったエコシステムやデジタルを使ったマーケティングに興味を持ち出しており、本腰を入れてきています。ベトナムで一番お金を持っている VIN グループは、不動産や携帯電話等の販売店もっています。彼らが最近、VinID というのを押し出しています。彼らの狙いは、自分たちの不動産でも自分たちのショッピングモールでも自分たちの小売りでも、VinID を使うと値引きするプロモーションを行っています。データを集め顧客のスマホ販売に結び付けています。他のベトナム企業も、最近はデータ活用に積極的に取り組んでいます。Google が、東南アジアのデジタルエコノミーが2025年に今の3.5倍くらいに成長することを予測しています。ライドハウリングやフィンテックの会社が増えて、様々な変化が生ずると予測されています。

最後に本日のお話をまとめておきます。ベトナムの EC

については、前年比20%の成長率を見せており、2020年には100億ドルの大きさに市場が成長していく。現在それらを牽引しているのは、Shopee、LAZADA、TiKi。彼らはマーケティングに非常に多くの資金を投入し、積極的にプロモーションやっています。中小規模の業者も、Facebook を使ってベトナムの消費者と接点を持っています。デジタルエコノミーでは、Grab などのライドハウリング、ベトナムの人が日常的に使っているバイクタクシーのサービスを始めていて浸透度を上げています。そこからフードデリバリーなどにサービスを拡張しています。現金好きのベトナムでも、多くのフィンテックの会社が大型調達に成功しており、それをプロモーションに投入し、日本でも行われたみたいに、モバイル決済が一気に浸透していく可能性があると思います。決済とライドハウリングを使った物流の問題が解決していくと、EC、デジタルエコノミーはさらに成長するのではないかと考えております。Google の予測にあるように、2025年には現在の3倍程度に成長しても不思議ではなくて、ベトナム社会が大きく変わっていくのがこれからの数年間だと思っています。

ちょうど時間が来ましたので、私のプレゼンは終了いたします。

ベトナムコンビニエンス市場における日本のコンビニの優位性

山内 弘久 氏

Family Mart Vietnam Joint Stock Company General Manager

2019年11月講演

1 ファミリーマートはベトナムに142店舗

コンビニエンス23年の山内です。私はファミリーマートでいろいろな部署を経験しました。店舗勤務に始まり、広告宣伝、マーケティング、サッカーやキャラクター、映画、キャンペーンなどを担当し、吉本興業やジャニーズも担当しました。地区では北陸、関西、関東、四国、中日本、東日本大震災時には東北のサプライチェーンやBCPを担当し、その後は中食構造改革を経て、2016年にベトナムに来て、4年目になりました。

現在、ファミリーマートは日本、インドネシア、中国、台湾、ベトナム、タイ、マレーシアに出店しており、全部で24104店舗と、コンビニエンスストアでは世界で2番目に大きなチェーンです。ベトナム1号店は2009年12月にオープンしました。2013年に合弁先とのパートナー契約をいったん解消し、同年に新たなパートナーと立ち上げ、現在は142店舗あります。社員は駐在している日本人が4名、本部が約100名、店舗スタッフは全員が社員で千数百名です。

組織は非常にシンプルで、必要最小限の組織です。社長の下にオペレーションの商品、開発建設、経理財務、IT、物流、総務人事の各部署があります。日本人駐在員は4名しかおらず、私は商品マーケティングの担当だったのが、この4月からは物流も管轄するようになりました。

日本からベトナムに進出して、一番難しいのは情報収集です。日本では入手できるのにベトナムでは手に入らない情報はいろいろあり、業界情報や法規制の情報などがなかなか難しい。いま特に必要なのは企業の信用情報、法規制、市場情報などです。行政機関でもいろいろなデータを集めていますが、実は現地の人々もあまり信用していません。そのため、日経などのメディアやコンサルティング会社、市場調査会社、あとは企業どうして情報交換するなど、自分たちで情報を集めることが多いようです。

ベトナムの状況を簡単にまとめてみました。マクロなところでは、法律や規制があっても実際に取り締まれるかど

うかは分からない部分があります。例えば有名ブランドであるエナジードリンクを、本当は販売のライセンスが必要なのですが、屋台で売ってたりします。

また、政府の方針が出されても単なるスローガンになってしまっていて、具体的には行われないことがあります。キャッシュレス決済に関して、ベトナム政府は2020年までに現金決済を10%以下にするといっていますが、われわれの店舗では現在でも現金決済が約90%と、実効性のない形になっています。

行政が公開している情報も、人口のデータさえ信頼性が低いというのが現地の方の感覚です。また、ベトナムでは紙媒体が普及する段階を飛び越えてネット社会になったために、情報を整理編集するという機能を果たすところがなく、ネット上の情報は信頼性が低いようです。

2 今後数十年は発展を続けるベトナム

ベトナムの気候ですが、ホーチミンとハノイでは全く違います。南部のホーチミンは年間を通して日中の最高気温が30度以上と、非常に暑い地域です。ただし、秋から冬には最低気温が比較的低くなり、20度くらいまで下がった翌日は、会社で風邪をひく人が多くなったりします。

ベトナムの人口の年齢別構成は1975年頃の日本の人口ピラミッドと同じような形なので、今後数十年は発展が続くと思います。直近の経済状況は成長率も非常に高く、これからまだまだ伸びると思います。ただし、さまざまなリスクもあり、米国の為替監視対象国にもなっています。

コンビニエンスストアで一番売れるのは食品です。ベトナムは屋台が非常に多く、ごはんや麺、パン、中華まんなどがあり、日本人に比較的近いのではないのでしょうか。外食も、ベトナム料理のチェーン店やレストラン、日本料理、焼き肉など、さまざまな業態があって非常に人気があります。

レジャー産業がまだ発達しておらず、外食がレジャーになっており、レストランに行ったらスマートフォンで撮っ

てFacebookに載せるのが非常に人気があります。同じような理由で、旅行も人気です。旅行が当たるキャンペーンを某メーカーが実施したところ、応募数が非常に多かったとうかがいました。ミルクティーも人気があり、ベトナムでは第3次ミルクティーブームです。日本よりも先にブームになり、台湾やマレーシア、シンガポールといった国のさまざまなチェーン店がベトナムに進出しています。日本と同様に、InstagramやFacebookでカワイイ、きれいだからという理由ではやっているわけです。

インターネットの発達によって、ベトナムの人々が台湾や韓国、タイ、マレーシア、日本などの情報を見て好きになり、そこで流行している商品をベトナムに輸入したり、海外旅行に行行って買ってきて販売したりしています。日本と同じように、トレンドを作っているのは若者や女性です。まだ所得水準が低いので、食品やレジャーがトレンドになりやすいといえます。

ベトナムにはさまざまな年中行事があります。1月1日はニューイヤーズデー、2月は旧正月、ベトナムではテトといいます。この時期は長期休暇になり、田舎に帰ったり旅行をします。3月と10月には女性の日があって、ベトナムの男性は年に3回も女性に贈り物をしなければなりません。先日、私も女性の日にパーティーを開きました。4月には祝日が何日かあって、日本と同様にゴールデンウィークの休みになるので、ここでも旅行に行ったりします。

6～8月は学校が休みで、かつ雨期に当たるので、学生はコンビニには来店しませんが、観光地はレジャーシーズンを迎えます。9月の中秋節は子どものお祭りで、月餅を食べる習慣があります。10月はハロウィン、12月はクリスマスがありますが、ほかにあまりイベントがないので、会社で毎月誕生会を開催したり、ホテルの宴会場を借りて忘年会を開くなど、ベトナム人はイベントが非常に好きようです。われわれの店舗でも、季節に合わせて月餅の予約を取ったり、クリスマスケーキや日本のお歳暮にあたるハンパーを扱っています。ちなみに、ベトナムにはクリスマスケーキの習慣は全くなかったのですが、われわれが始めました。

3 外国からの企業進出が多く、激しい競争に

ベトナムの小売市場の規模は、2011年で日本の8分の1程度です。以前は11分の1だったので、非常に高い伸びを示しています。日本が104%とほとんど増えていなかった時期に170%となっており、急成長している市場だといえるでしょう。

日本の小売市場では、スーパーがずっと横ばいなのに対してコンビニは伸び続けており、いまは11兆円規模と、い

ずれはスーパーを追い越すのではないかと思います。ベトナムはマクロ経済の状況が非常に良好であるため、小売業だけではなく全ての業界においてほかの国からの企業進出が非常に多く、激しい競争になっています。

各チェーンの出店に対する考え方の違いによって、大きな差が出ています。とにかく出店攻勢をかけて店舗数を増やすことに注力しているところや、効率重視で既存店の売り上げを伸ばし、投資を抑えようとしているところの違いによって、店舗数に大きな差があります。

日本のコンビニはファミリーマート、セブンイレブン、ローソン、ミニストップなどですが、ベトナムではたくさんあります。私が勝手に第1世代、第2世代と分けてみました。第1世代は2010年前後に、ベトナムの市場がどういふところなのか分からない状態で進出し、手探りで出店を続けました。第2世代は、ベトナムでコンビニの店舗数が増えているのを見て進出してきました。第1世代はファミリーマートやミニストップで、合併の形でした。それが第2世代になると、例えばセブンイレブンは現地企業がフランチャイズ契約で展開しており、韓国のCUもFC展開で進出予定です。ローソンは2019年にオープンする予定でしたが、断念したという情報です。

これだけたくさんのチェーン数があるので、われわれも新規出店において店舗立地、人材の確保が大変で、非常に激しい競争をしています。

コンビニのチェーンがたくさんあって、同じように見えるかもしれませんが、数字を見ると結構差があります。店舗数の差は目に見えて分かりますが、1店舗あたりの日商にも大きな差が出ています。

4 最も力を入れているのは中食

コンビニチェーンによってなぜこれほど差があるかというと、まず各チェーンによって業態が異なります。ファミリーマートやミニストップは日本の本部が出資しています。セブンイレブンやサークルKはフランチャイズ、GS25は30%の韓国本部の資本が入っています。

弁当やおにぎり、サンドイッチなどを中食といって、昨日、皆さんが見学なさったJapan Best Foodsさんも中食をミニストップやサークルKに提供しています。ファミリーマートの中食の支援態勢は、商品本部から現地法人へ出向という形で、私がまさにそうです。私は日本で中食に10年以上関わって、その専門部署から出向してきました。他のCVSチェーンはそうしたことは無いようです。

ファミリーマートは日本全国に約16500店舗を展開し、コンビニチェーンの中では、日商はローソンと並んで2位となっています。ミニストップは2000店、セブンイレブンは

21000店で日商は国内で1位です。こうした中食のノウハウを持っているのは、日本のチェーンだけです。GS25は店舗数は多いものの、韓国のコンビニチェーンの売り上げは酒とタバコがほとんどであり、食品は非常に少ないので、中食のノウハウは持っていません。

コンビニチェーンによって中食の割合が異なり、それが売り上げの差になっているというのが私のイメージです。われわれが、なぜ中食に一番力を入れているかというと、シンプルな話なのですが、中食を強化すると1日3回、ご来店いただける。来店頻度が高まって客数が増え、それに連れて中食以外のカテゴリも売り上げが伸びるからです。

日本の場合は、各チェーンが全てのカテゴリごとにオリジナル商品を出して、その品質や価格で勝負しています。ベトナムではどこのチェーンもまだ規模が小さいので中食以外はどこの店も同じNB商品で、価格だけが違う。しかし、価格を下げると利益が削られるので、オリジナル商品である中食を強化して客数を増やし、中食以外のカテゴリの商品も買っていただこうとしているのです。

ファミリーマートの中食の売り上げは前年比で常に全体の日商以上に上昇しており、これが全体の売り上げアップを引っ張っているような形が継続しています。われわれは今後も中食を中心として拡大していこうと思っています。

ベトナムの店舗の商品構成は、日本とほとんど変わりません。価格帯は、中食は日本のほぼ半分、それ以外は3分の1から4分の1と、まさにベトナムの物価の感覚に合っています。また、弁当やおにぎりのように日本でも売っている商品だけではなく、ベトナムならではのローカルメニューもいろいろ用意しています。これはBanh Gio（パイソー）といって、米粉生地の中に具材を入れたちまきですが、こちらでは朝食としてよく食べられています。また、餅の間にハムをはさんだBanh Day（バインザイ）や、鮭の皮のスナック、朝食に食べるおかゆ、Banh Mi Que（バインミークエ）というスティック状のバインミーなど。日本ではおでんを売っていますが、こちらではHOT POT（ホットポット）といって販売しています。スープは日本と全く違って、LAU THAI（ラウタイ）という辛いタイ風のスープで、非常に人気があります。

ベトナムならではのものとして、ファミリーマートではドラえもんを取り組みをしています。ドラえもんのキャラクターを使ったどら焼きや月餅、日本のネットニュースでも話題になったドラえもんの中華まんなどです。バレンタインデーや女性の日に向けてドラえもんのチョコレートを出したり。オリジナルのキャラクター商品は他にもクレヨンしんちゃん、名探偵コナン、ONE PIECE などなど。こ

れらは日本から情報発信されベトナムでも話題になって人気が出たキャラクターとの取り組みです。

5 ベトナム進出で難しいのは流通網と広告媒体

ベトナムはITや技術開発が非常に盛んであり、ECの取り組み事例で面白いところがあったのでご紹介します。30代前後のベトナム人による物流会社ですが、元々はITの仕事をしていた人たちがプラットフォームを作って物流会社を始めました。いまではECのプラットフォームサイトを作ったり、ホームページを制作したり、プラットフォームで売れた商品の配送も行っています。物流サービスを売り込むために、相手が使う仕組みまで作ったという非常に面白いケースです。

ECのシェア争いは非常に激しく、配送手数料や代引き手数料は無料が普通です。各EC業者では、自社配送が中心になっています。最近では商品によって4時間以内配送や、一部の商品では2時間以内配送といったサービスが始まっています。日本では自宅やロッカーに配送、コンビニ受け取りなどが増えています。われわれはベトナムにおいて店頭受け取りをずっと申し込んでいますが、EC業者からはニーズがないということで、まだできていません。

ベトナムにおける広告メディアの状況は、テレビの視聴率が非常に低く、広告効果も低いものの、テレビ局の広告収入は非常に増えています。これは、外資系企業がたくさん進出してきていろいろなテレビCMを出しているからです。ベトナム進出が難しい理由として、流通網が発達していないことが挙げられますが、もう一つは広告媒体の問題です。テレビCMの料金が非常に高く、日本の関東ローカルネットの料金とほとんど変わらないほどです。テレビの視聴率が高くてせいぜい5%程度であるため、あまり効果がなく、皆さん苦労しています。

独自の広告媒体としては、バスラッピングがあります。また食品メーカーはいろいろなところでサンプリング調査をしたり、スーパーなどに人を派遣してプロモーションを行っています。テレビCMも出しますが、コストを抑えるために、たいていの進出企業は自社のFacebookページを作ります。企業のページは更新頻度が少ないのでお客様に見ていただくことが難しいのですが、ファミリーマートのFacebookはフォロワーが28万人で、相当なページビューがあります。情報を毎日更新しており、見る人を飽きさせないために人気を集めています。一般のメーカーでは新しい情報を毎日発信するのは難しく、ほとんど見られていないようです。一番手軽で効果があるのは、インフルエンサーに紹介してもらうこと。ベトナムは日本と違って、ステマ（ステルスマーケティング）という言葉がまだありません。

こうしたことは、われわれも実際にやってみて分かったこととです。



アジア・国際経営戦略学会（AIBS）

「AIBS アジアエグゼクティブセミナー」

日本企業のタイ進出再考 — バンコクセミナー —

開催日：2019年11月3日(日)
時間：15:00~20:00
会場：PULLMAN BANGKOK GRANDE
SUKHUMVIT
30 Sukhumvit 21 Asoke Road, Klongtoey Nua Wattana
Bangkok, 10110, tel: +66-(0)2-2044-000
参加費：20000 円

【プログラム】

15:00~15:10 ご挨拶

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

15:10~16:10 特別講演

「日本企業のタイ進出—協業のポイント—」

【講演者】中尾英明氏（Toyo Business Service PCL 代表取
締役 CEO）

大手電機メーカーにて事業本部の経営管理、事業所の事業企画・管
理を担当。2012 年にネットロック株式会社に入社しタイに赴任。日系
企業支援業務に従事。2014 年より東洋ビジネスグループ COO として
事業運営を統括。2017 年 1 月より現職。

16:20~17:20 特別講演

「タイの市場特性から見た日本企業のタイ進出」

【講演者】北川宏氏（WEEKLY WISE【週刊ワイズ】編集長、
RyDEEN Co., Ltd.）

地方紙・経済誌の記者、月刊誌編集者を経て、2013 年からタイ・バン
コク在住。タイ No.1 日系メディア『週刊ワイズ』の編集長兼公的機関の
国際支援アドバイザー。北海道 22 年、東京 13 年、バンコク 7 年目。
ライフワークは、タイ+CLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）取材。

17:20~17:30 閉会の辞

赤羽裕氏（亜細亜大学都市創造学部教授、元みずほ銀行、AIBS
学会評議員）

18:00~20:00 懇親会（事前登録必要）

【参加申し込み方法】学会の参加希望調査ページにてご回答くださ
い。なお、参加費 20,000 円を、以下のいずれかの口座（日中平
和観光社口座、担当：今井 imai@nicchu.co.jp）に、10 月 18 日
までに、お振り込みください。

■三井住友銀行 丸の内支店 当座 6550815 ニッチュウヘイワカン
■三菱東京UFJ銀行 東京営業部 当座 0079584 ニッチュウヘイワカン
コウ(カ)

JETRO が行った

「2018 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」

によると

今後 1~2 年の事業展開の方向性として
在タイ日系企業の 52.2%は「拡大する」と答えている

「現地（タイ）市場での売り上げの増加」との回答が

拡大の理由として 82.1%を占め

堅調な国内経済を物語っている

バンコク日本人商工会議所会員数は

2002 年（1156 社）以降増加し続け

2014 年に 1500 社、15 年 1600 社、16 年 1700 社

を突破し 2019 年 4 月現在では 1772 社に達している

旺盛な日本企業のタイ進出意欲が窺える

拡大する国内市場を背景に

タイ進出日本企業が増加しているようである

そこで本年度のバンコクセミナーでは

長年日本企業のタイ進出をサポートしてきた

東洋ビジネスサービス CEO の中尾英明氏ををお招きし

日本企業がタイに進出する際の

タイ人との協業のポイントについて伺う

そして、タイにおける日系企業駐在員向けの週刊誌

週刊ワイズ編集長の北川宏氏には

タイ国内市場の特性を解説いただくとともに

市場特性から見た日本企業のタイ進出の考え方を

お教えいただく

会員・関係各位の積極的なご参加を期待しております

【同時企画】工場見学会

セミナー翌日の 11 月 4 日に、

サイアム理研工業 (Amata City Chonburi Industrial Estate
Amata Nakorn Industrial Estate, 700/361 Moo 6
Donhuaroh, Muang., Phan Thong, Chonburi 20000)

デンソータイランド (Bangpakong 工場) (Amata Nakorn
Industrial Estate, 700/87 Moo 1 Bangna-Trad Rd.
Km. 57, Bankao, Pantong., Chonburi 20160)

の見学会を開催いたします。朝の渋滞が予想されますので、
少し早めの、08:00 に PULLMAN BANGKOK GRANDE
SUKHUMVIT ロビーにお集まりください。

アジア・国際経営戦略学会

会 長 池島政広

アジア経営戦略研究所代表理事

元亜細亜大学学長

前亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長

【学会費ご案内】

個人会員（正会員／準会員とも）1 万円（お一人様）

団体会員（正会員／準会員とも）5 万円（お一口）

日本企業のタイ進出 —協業のポイント—

中尾 英明 氏

Toyo Business Service PCL 代表取締役 CEO

2019年11月講演

1 タイは貧富の差が非常に大きい階級社会

日本企業がタイ進出を検討する際は、市場特性の理解が非常に重要です。私は進出のサポートをしています。企業が進出するときや進出後に最も多い悩みは人（タイ人）についてです。合併企業の場合は相手とのやりとりがありますが、これは数が少なく、もっと多いのは従業員とのやりとりです。

大きな企業どうしが合併する場合、最初は非常に大変ですが、それを乗り越えればなんとかなります。トラブルが発生したら、その時に対処すればいい。ところが、従業員とは毎日一緒に仕事をします。

私は2012年にタイに来ましたが、私の前任の社長は日本とタイのハーフの方でした。現在、取締役の中に日本とタイのことが自然に分かるハーフの人間はおらず、前任者が自然にやっていたことができなくなりました。そのため、いつも一緒に仕事をしている現地スタッフと急にコミュニケーションがうまくいけなくなったり、トラブルが増えたりという経験をしました。その原因を考えてまとめたものが、本日の講演内容になっています。

分かりやすいように、日本人やタイ人の特性を極端な形にしていますので怒られるかもしれませんが、わざと極端にしているという前提で聞いていただければと思います。

内容は、まずタイの基本データです。皆さんご存じだと思いますが、われわれの視点からまとめました。そして、タイの特徴と、それと比較した日本の特徴、タイ人との協業のポイント。最後に、時間があれば身近な相談事例を紹介します。

タイの国土の面積は51万4千平方キロで、日本の約1.4倍あります。2011年には洪水に見舞われましたが、土地が平坦なので、タイの洪水は津波と違ってじわじわと押し寄せてきます。平野が非常に広いので、国土の面積自体は日本の1.4倍ですが、有効面積という意味では4倍以上あります。人口は2018年のデータで7,000万人弱。これを日本の約

半分と考えると、1人当たりの有効面積は8倍という広さです。

貧富の差が非常に大きい階級社会であり、日本でも格差が問題になっていますが、タイの社会はもっと大きい格差があります。相続税や固定資産税がほとんどなく、金持ちはずっと金持ち、ない人はずっとない。貧富の差が想像を絶するほど開いています。タイの国土の約3分の1を、たった2人（およびその親族）が所有しているという話もあります。

バンコクに来て仕事をしていると発展しているように感じるかもしれませんが、バンコクから一歩外に出ると格差が非常に大きい。同じタイとはとても思えないほどの格差があります。

タイは仏教徒が95%といわれますが、ほぼ同数がヒンズー教と神仏習合となっています。仏像だけではなくヒンズー教の神様も祀られており、仏様にも神様にもお祈りをします。

熱帯サバナ気候で、気温は年間を通して25度以上で衣食住には困りません。言語はタイ語で、中国語も使われています。ただし、中国語は潮州の方言が最も広く使われています。トンブリー王朝時代に、当時の王様のタークシンが潮州から多くの傭兵を受け入れていまのタイの基礎を作ったそうです。トンブリー王朝は1767～1782年と短かったのですが、それまでずっとミャンマーと戦い続けてきてなかなか勝てなかったものを、潮州の血が流れているタークシンが傭兵の起用によって勝利しました。傭兵たちに褒美として土地と国籍を与え、それがいまの華僑、中国系の財閥につながっているといわれています。

現在のタイは立憲君主制をとっています。タイの国民は柔軟性が高く、現在も大きな混乱もなく過ごしています。外交面においては、周囲が海の日本と違って、タイは他国と陸続きなので、敵を作らず、日米中との間でバランスをとって独立を保っています。

名目 GDP は5,000億ドルを突破しました。タイの本当の

豊かさを見る上では、この名目 GDP のみでは測れません。われわれが注目している食料自給率は200%といわれています。これに加えて気候が温暖で過ごしやすいため、衣食住にはほとんど困らないという非常に恵まれた土地であるといえるでしょう。

タイの1人当たり GDP は7,500ドルに近付いています。ただし、一部の富裕層に富が集中し、その他大勢は所得が非常に低いという構造なので、7,500ドルが平均という意識でタイに進出すると「あれ？」という事態に陥ります。また、先ほどお話ししたようにバンコクと地方の経済格差が大きいので、特にサービス業の場合、タイというよりもバンコクに進出するという表現のほうが正しいかもしれません。バンコク以外では、特に高価格商品は売れないというのが実情です。

失業率は1%という水準ですが、働く意思のない人は計算に入っていません。働かなくてもいい、つまり働かなくても食べるのには困らない環境なので、それ以外の目的がない限り、本質的に働くという気が起きない。仕事をしなくても生きていける、つまり生きていくために仕事をするという環境ではないわけであって、日本とは全く違うところだといえるでしょう。

2 自然環境に恵まれ、衣食住に困らない

タイの基本的なデータを踏まえた上で、その特徴を見てみましょう。まず環境ですが、タイは常夏で、豊かな土地であり、コメが年に4回収穫できる場所もあります。そうすると、これは冗談のような話ですが、農機具メーカーが農機具を使えば効率が上がると売り込んだものの大失敗、これは3ヶ月に一回収穫しているのだからこれ以上の効率は不要という感覚です。このように環境が違うわけです。

国土の1人当たり有効面積は日本の8倍もあり、大陸と地続きで、複数の民族が暮らしています。同じタイ人でも外見が全く異なりますが、複数の民族が混じり合って暮らしているからです。

また、甚大な被害をもたらす自然災害が非常に少ない点は大きいでしょう。地震がほとんど発生しないので、耐震構造の建物はほとんどありません。地震に伴う津波もあまりない。フィリピンの辺りを通った台風によってタイに大雨が降るようなことはありますが、日本列島を縦断するような、全土に影響を与えることはありません。日本より多いのは雷くらいでしょうか。

洪水については、雨期に河川が氾濫し、平坦な土地が肥沃になるという自然の摂理に基づくものなので、これは災害とはやや違う気がします。もともと河川近隣では高床式の家や各家に舟も常備されていたことから、洪水は自然

災害には入らないと考えられます。

こういう環境の下でどんな社会が形成されたかという、まず神仏習合です。そして、農業に基づいた村社会、階級社会です。はっきりと口には出しませんが、明確な階層に分かれていて、階層間の交流はほとんどなく、階層間の移動もない。ただし、上の階層の人が下をさげすんだり、下の人が上に対してどうこうということはあまりなく、純粋に階層が違うという意識の社会が形成されています。

国としては、全方位外交が非常に上手です。外国人の起用もうまい。歴史的に見ると、県知事に相当する役職の人が外国人、日本人だったこともあります。日本で県知事がタイ人だったら驚くと思います。これも、全方位外交の一つの戦略ではないかと思います。

こうした環境と社会からどのような国民性が育まれるかという、まず信仰心が厚い。そして、自然に対する敬意、社会秩序の重視、特に年功序列。現在でも、同じ年代だったら誕生日が早い人が年上という意識で、極端な話、同じ日だったら生まれた時間まで見て決めるくらい、年功序列の意識があります。

それから、争いを好まない、空気を読む、長いものに巻かれる。農業を営む村社会では、村全体で協力して作業するという社会構造になるので、バランスを崩してはいけません。ほかのみんながどう思っているかを考え、自己主張せず、みんなに合わせて行動する。こういったことが非常に重要なスキルとなります。

衣食住に困らないので、非常に豊かな心が育っています。衣食住という根本的なニーズが満たされると、他人に対してゆとりをもって優しく接するようになります。例えば交差点にお年寄りが立っていると、見知らぬ若者が手を取って一緒に横断する。BTSや地下鉄の車内で小さな子どもや高齢者がいると、すすんで席を譲ります。一昔前の日本もそうだったかもしれません。豊かな心で助け合う精神がタイには深く根付いており、非常にいいところだと感じます。

また、柔軟性が高い。複数の民族がおり、歴史的には外から攻め込まれて大変な時代もあったので、相手に応じて共存共栄を図るという柔軟性の高い民族であるといえます。ちなみに、柔軟性が高いというのを言い換えると、日本人にとっては優柔不断と感じますが、タイでは複数の民族が共存共栄を実現するために、柔軟性が高くないと生きていけないのです。従って、これはタイの環境や社会が生んだ国民性と考えられます。

そして最後は、自尊心が高い。衣食住に困らないので、誰かに頼る必要がありません。自分で何とか生きていけるという自信があるから、人から侮辱されることを嫌います。皆さんも聞いたことがあるかもしれませんが、タイ人を人

前で叱ってはいけない。私はお金のために仕事をしているわけではない、衣食住には困らないという意識があるので、人前で侮辱されるくらいなら、その仕事をする必要はないというのが根本的な考え方です。

3 タイに比べて過酷な環境の日本

これらの特徴に対して、日本は、まず夏と冬では気温が40度くらい違う。冬は冷蔵庫の中で生活するようなもので、それを半年ごとに繰り返すというすごい環境です。冬の間は、農作物が何も採れない。国土の有効面積はタイと比べると狭く、自然災害が多い。タイでも日本の台風やいろいろなニュースを見ますが、タイからするとこれほど災害が多い国にあれだけの人口がいるのが不思議に感じられます。

神仏習合や農業、村社会といった原則は日本でも同じです。しかし、環境が全く違うことが大きく、また社会構造も外交や排他的である点など一部異なります。そうすると、どのような国民性が生まれるか。信仰心が強い点は同じです。特に日本は自然災害が多いので、神様にお願いをする。自然に対する敬意が非常に強い。また、社会秩序を尊重します。和を大切にします。農業の文化なので、争いを好まない、空気を読む、自己主張をしない。タイに比べて過酷な環境の下で生存を図るために生まれた規律、備え、助け合いの精神。タイのように大らかな気持ちでやっていたのでは、生き残れない環境ですから。

そして、日本人は柔軟性に欠けます。より多くの国民が生き残るために、規律を守ることを優先します。例えば大地震が発生した場合、みんなが自分の行きたい避難所に行ったら、ある避難所は定員オーバーとなって生き残れません。あらかじめ決められた行動をすることが、日本人が生き残るためには必要となります。そうすると、当然ながら柔軟性はないほうがいい。それぞれ違うことを考えるのではなく、こういう場合はこういう行動をすると決めておき、そのとおりにする。これがわれわれの国民性です。

プライドが高いのは同じですね。ただし、タイでは何としてでも生きていけるというプライド。日本では、地震など、いつ死ぬか分からないので、いざとなったらどういう死に方をしたいのか。武士道の影響もありますが、そういうこだわりからくるプライドだと思います。

4 タイ人と日本人のコミュニケーションギャップ

日本の特徴とタイの特徴を比較しましたが、これを仕事の場に当てはめるとどういうことになるか、資料を使って説明します。エリン・メイヤーの「カルチャー・マップ」では仕事でよく使われる、コミュニケーションの形、評価方法、説得の論理、リーダーシップの発揮、意思決定プロ

セス、信頼関係の形成、どのように意見を合わせるか、そして時間管理という八つの指標が挙げられています。

これらの指標を図にすると、日本とタイで非常に近いものと極端に離れているものがあることが分かります。日本とタイに近いのは、コミュニケーションの形や評価方法。大きく乖離しているのは2つあり、1つ目の意思決定プロセスは、タイはトップダウンで社長が決め、日本はみんなで決めるコンセンサス型というように、ビジネスにおける決断のプロセスが違います。

また、2つ目の時間に対する概念が違うのは皆さんも何となく想像できると思いますが、タイはフレキシブルです。ただし、時間に関して一ついわれるのは、日本人は始める時間は守るが終わる時間を守らない。お昼になっても会議が終わらないことがあります。これに対して、タイでは始まりが25分遅れても、予定時間になったらピタッと終わります。これは確かにフレキシブルな考え方ではあります。

決断することと時間の観念は小さい頃から身に付けてきたものなので、この二つのギャップによって大きな影響が出ます。例えば合弁契約の交渉の場合、コミュニケーションがうまくいって、お互いに評価方法もリーダーシップも似ている、信頼関係を築いたところで、最後にタイ側は「今日、私が決める」といってトップが出てきます。ところが日本側は、「あ、すみません、取締役会で決議しますから」と言い出す。そうするとタイ側は、これまで互いに全部確認したのに、なぜあなたが決められないのかと不信感を抱きます。

逆に時間の面では日本側がタイ側の決裁プロセスを確認する、あるいは本社に決裁を上げるための書類をタイ側に要求してもなかなか出してもらえない。タイ側は決まってから動けば良いと感じている。そうするとプロセスが合わなくて破談になるケースが非常に多い。自社内の様々な決断にしても、タイ人従業員からは日本人の社長は自分では何も決めない、ただいだけなのかと思われるわけです。日系企業の日本人社長とタイ人従業員の間でこれだけの認識相違があるわけですから、タイの企業とパートナーシップを組む場合には、こうしたことが致命的なギャップになることがあります。

そこでどうしたらいいかというと、まず互いの共通点と相違点を認識してください。先ほどのカルチャー・マップでも、実は共通点のほうが圧倒的に多いのです。似ている部分を互いに尊重し合うべきです。

では、日本人とタイ人の違いはどこから来るかというと、前にお話ししたように環境の違いです。社会構造は非常に似ているにもかかわらず、自然環境などの違いによって相違点が生まれると考えるならば、その相違点を話し合っ

理解しなおすというのは困難です。相手に理解させようとせずに、仕組みでカバーすることが重要です。社内の現場、特に人の動きをよく観察してください。そして、相違点については仕組みを導入して定期的にメンテナンスするといった当たり前のことが重要になります。

最後に、コミュニケーションギャップには注意が必要です。ほとんどは一致していますが、一部が違う。その一部とは、決断のプロセスや時間管理。コミュニケーションギャップがあることを忘れると誤解が生まれ、それが不信感につながり、大きなトラブルに発展します。

違いがあることは悪いことではありませんが、違いを認識せずに進めると失敗します。ベースとなる考え方は、共通点と相違点を認識し、共通点を尊重するということ。相違点を仕組みでカバーする際に、コミュニケーションギャップが起きていることに注意してください。

5 タイ人と協業するためのポイント

日本人の視点から見た、タイ人と協業する際のポイントです。日系企業ではマネジャーが日本人というケースが多いと思います。タイではトップダウンが好まれ、社員は社長をよく見ています。それから、現場主義です。コミュニケーションや文化のギャップがあるので、実際に見ないと何が起きているのか分かりません。定点観測をして小さな変化に気づき、確認することが重要です。

コミュニケーション対策としては、重要事項は通訳のみでなく、文書として翻訳するといったことも大切です。日本語では受身形や倒置法をよく使いますが、そのままタイ語に翻訳すると通じません。例え話も、日本人には通じてもタイ人には通じません。このようなギャップがあるので、そのまま通訳させても全く意味が通じないという事態が起きます。どうしても伝えたいことは、まず文書にします。それを外部に頼んでタイ語に翻訳し、きちんと伝わるかどうか確認することが大事です。

話せば分かるというのは限界があるので、仕組みをうまく活用することも重要です。例えば、購買担当者が情報を漏洩して不正をしているという相談がよくあります。定期的な人員の入れ替えなどを行わないと、このような不正が起くるのは当たり前でしょう。定期的なメンテナンスがあって初めて仕組みが有効に働いてコミュニケーションギャップが縮められ、現場主義で従業員と協働することによって信頼関係を築いて進んでいくということです。

繰り返しますが、日本人とタイ人は非常に似ており、特に社会構造が似ているので、日本人にとっても住みやすい国です。ところが、これは私自身も感じていることですが、ギャップもあり、これはもう仕方がない。仕事の面でギャッ

プにさらされる機会が多いために、日本人がタイを嫌いになってしまったり、タイ人からも日本人とは仕事をしたくないという話が出たりもします。

しかし、これは非常にもったいないことです。われわれはとても似ているので、似ている部分を尊重し、違いの部分は仕組みでカバーするといった心がけが必要です。

6 従業員の人事評価をどうするか

もう少し時間があるので、われわれのところにどういった相談があるのか、ご紹介します。相談事例1は、従業員の人事評価をどうしたらいいのか。これは皆さん結構悩まれますが、出向している日本人駐在員がタイ人従業員の人事評価をする際の問題です。分かりやすいように具体的な数字を上げると、オフィスワークをしている一般的なタイ人従業員の給与水準は、だいたい3万～3万5千バーツの範囲です。日本人の場合は最低賃金が5万バーツで、さらに駐在員なら家賃手当や日本の社会保険料などが加算されるので10万～20万バーツになり、10倍近い給与格差となります。日本の会社で給料に10倍の差というのはあまりありませんが、タイでは普通に起こります。

そこで相談に来られるのですが、対策はシンプルであって、従業員の納得感が重要なのです。タイでは多い少ないということに対する違和感よりも、理解できない、納得できないというケースが多いのです。極端な話、これは実際の事例ですが、自分のボーナスが多い場合、なぜ自分はこんなに評価が高いのか、ほかの人も頑張っているのではないかという不満が出るくらい、納得性は強く影響します。納得性を得るためには、定性的な評価基準があると危険です。日本人はネガティブなことを直接伝えるということをせず、話の裏には違う思惑があるかもしれませんが、そういうことは伝わりません。定性的な評価は、文化的なバックグラウンドが違っていると通じないのです。定量的な基準が大事です。

出向者の給与格差については、そのぶん働くしかありません。タイ人はそこしか見ないし、こちらは日本人だからしょうがない。給与の格差はあっても、さすが日本人はよく働くじゃないかと納得してもらうのです。

従業員とよく話をしたために失敗したという事例も結構あります。信頼関係が成立した上で話せば前向きにとってもらえますが、誤解がある状態で話すと逆効果になるので、面談は危険です。誤解が生じないように、メッセージは文書で伝えるとか、外部の通訳を使う、あるいは定量的な評価をするといったことを一つ一つ積み重ねて信頼を築く。誤解や勘違いは一番のリスクになるので、これを防ぐことが非常に重要です。

私も時々言われるのですが、日本人は回りくどいと。ネ

ガティブなことをダイレクトに伝えないのが一番の要因だ
と思うのですが、日本人はやって欲しいことをダイレクト
に言わず、要因分析をして間接的にやって欲しいことを伝
える。例えば、会社共用の携帯電話が汚れていた場合、日
本人なら何と言うのでしょうか。最後に使ったのは誰です
か。あなたですか。汚れていませんでしたか。では、その
前に使ったのは誰ですか。汚れていましたか。なぜ汚れた
のですか。このように分析して、これからは手袋をして使
いましょう。これはタイ人からすると犯人探しをしている
ようで、誰も教えてくれない。「携帯電話はきれいに使
いましょう」の一言でいいのに、と感じるわけです。日本
人は要因分析に慣れ親しんでいます、タイ人は要因よりも
課題解決のみを重視するので、なぜ分析するのか理解でき
ない。このように、問題が発生したときのコミュニケーション
が難しいのです。普段から誤解がなければ、なぜこんな
ことを聞くのだろうか、とタイ人側が考えてくれますが、
そうでないと不満が高まります。

2011年7月のタイの洪水のあとに、タイの日系企業は、
来年また洪水が起きたらどうしようかといって対策を作
りました。タイ人の感覚では、まだ来ていないのに、なぜ
作るのか、来年も来るとは限らないのに作るのは時間の
無駄である、と。これくらいのギャップがあります。もち
ろん会社は説明をしましたが、本質的には、起きるかど
うか分からないことに対して作業する意味をタイ人に理
解してもらうのは非常に難しい。従って、今後、日系企
業がコンプライアンスやガバナンスに関することをタイ
人の従業員に納得してもらうのはとても難しい可能性が
あると考えています。

7 従業員とのコミュニケーションの問題

休暇制度の乱用を防止したいという相談もよくいた
きます。タイでは病欠が30日まで認められますが、中
には仮病を使って休む社員もいるため、これを減らす
方法はないかということです。結論は、ないですね。

病気による休暇は法律上認められている権利ですが、
とある会社では毎日交代で誰かが休んでいる。月曜は
この人、木曜はこの人、金曜はこの人という具合。祝
日が年に10何日かあって、有給休暇も10日ぐら
いあるので、防ぐのが難しい。

これは、実はコミュニケーションの問題とも言え
ます。病気による休暇の多い従業員に対する人事制
度の導入も重要ですが、病欠の翌日に社長が、体調
大丈夫か？と声を掛ける。タイ人はいい人が多く、
あまり悪いことはできないので、毎回声を掛けられ
ると申し訳ないという気持ちになるという予防効果
があります。また、病欠が多いと昇給やボーナスを
下げるといったこともできるでしょう。

また、警告書を公平に出すことによって、会社
がきちんと管理していることを従業員に伝え、話し
合いではなく、公正公平に仕組みをきちんと運用す
れば、従業員は理解してくれます。あるいは、理解
できない従業員は自動的に去っていくでしょう。

タイでも、会社で定期健診をするところが増えて
きました。最初のうちは、ここで受診するようにと決
めていいと思いますが、次からは従業員が自主的に
運営して、自分たちで決めたという思いを持ってもら
うことも大事です。こうした相談が、いろいろな企
業から寄せられています。日本人とタイ人のギャ
ップから生じた部分もあると思います。

最後に、弊社の簡単な紹介をいたします。1977
年に創業し、2011年に日本企業の進出・進出後の
支援に事業内容を変更しました。おかげさまで、先
月末時点で累計1,330社のお客様とお付き合いさ
せていただき、現在約450社に業務を提供してい
ます。最近では進出相談の割合が減っていますが
それでも2割くらいあります。先ほどお話しした
ような進出後の人事についてが40%くらいで、
お金の回収ができないといったトラブルの相談
が30%くらいになっています。従業員は現在
100名ほどです。タイ進出や情報収集のご相談
の場合にはデータベースもご利用いただけるので、
ご協力できることがあれば、ぜひお声をおかけ
ください。

タイの市場特性から見た 日本企業のタイ進出

北川 宏氏

WEEKLY WiSE【週刊ワイズ】編集長、RyDEEN Co., Ltd.

2019年11月講演

1 直接投資残高はずっと日本が一番

週刊ワイズの北川と申します。中尾様からタイの市場特性についてお話があったので、重複する部分もありますが、お聞きください。

私は北海道の出身で、地方新聞や経済紙の記者を経て、2013年にタイにまいりました。現在は、週刊ワイズという媒体の編集長を務めています。週刊ワイズはタイで発行している日本人向けの無料媒体で、毎週3万2000部、80~100ページというボリュームがあり、生活情報から政治経済まで、あらゆる情報を網羅した総合誌です。また、これはワイズファミリーという4冊セットの小さい冊子で、日本人は、これさえあればすぐにタイで生活できるくらいの情報が載っています。これも無料でお届けしています。こちらの「タイ進出ガイド」は、日本企業のタイ進出について、マンガも使って分かりやすく説明しています。

昔のバンコクのイメージは、特に女性に対する悪いイメージがありましたが、タイ政府もそれを払拭しようと頑張っており、現在では皆さんがご覧になっているような近代的な都市になっています。

タイの基本情報は、先ほどもありましたが、人口が6940万人、1人当たりGDPは7000ドルを超えました。一般に3000ドルを超えると家電製品が売れ、5000ドルでモーターゼーション、車が売れて、1万ドルを超えるとサービス業が盛んになって市場が発展するといわれています。

2018年にタイから日本を訪れた観光客は100万人と、本当に多くのタイ人が日本に行っています。ASEANからは、まだこれからたくさん日本に行くようになると思います。日本人がタイにどれくらい来ているかというと、年間165万人と、タイから日本に行くよりも多くなっています。

外国からタイへの直接投資残高は、2017年末時点で日本がNo. 1です。これまでずっと日本が一番でしたが、来年あたりから中国のパーセンテージが上がってくるのではないかと思います。

タイの市場について。タイでは、生活のあらゆる面で日本製品があります。特に20~30代の若い人たちにとっては、小さい頃から、街を走っている車の8割以上が日本車で、両親の車も当然日本車。テレビをつけると日本のアニメ。週末に家族で行くのは日本食レストラン。家には日本の家電製品。また、日本のイベントが一年中開かれています。BNK48というのは日本のAKB48の海外姉妹グループで、バンコクを拠点に活動していますが、本当に身近なところに日本があるということがタイの市場特性の一つではないかと思います。タイの日本食レストランは3000店を超え、そのうちの2000店がバンコクにあります。

私は北海道の帯広出身なので、たまに帰ると、タイの話をするようにと行政の方から依頼されます。そんな時にいつもお話をするのは、帯広市にはスターバックスコーヒーが何店舗ありますか？ 昨年、1店オープンしましたね、と。牛井チェーンのすき家やカレーハウスのCoCo壱番屋はありますかなどと聞くのです。定食の大戸屋ごはん処や焼き肉の牛角の店舗は帯広にないのですが、逆に、帯広にあってバンコクにないお店はありませんというところから話を始めるくらい、日本のチェーン店が進出しています。ちなみに、スターバックスコーヒーの店舗数は、人口比で見ると東京よりバンコクのほうが多くなっています。

2 財閥系と組むか、独立系と組むか

タイの市場特性の1番目は「外資規制」です。タイには5800~6000社という圧倒的な数の日本企業が進出しており、特に上場企業の多くは既に進出済みでしょう。これだけの日本企業が集まっただけで、街には日本食レストランがたくさんあるくらいだから、とても親日的です。ところが、それだけ親日だったら規制は厳しくないかというと、そうではありません。外国人事業法というものがある、規制がまだ数多く残っています。

例えば、会社設立時には最低資本金に関する規制があり、外国人法人は200万バーツ以上の資本金が必要です。さら

に、ワークパーミットを取得するための就労ビザの更新時には、外国人1人に対してタイ人4人を雇用しなければなりません。このように、外国人に対して結構厳しい規制が残っているのです。

また、外国人や外国の法人はタイ企業の株式の50%未満しか持てないため、パートナー企業を探さなければなりません。タイ進出はパートナー選びが重要です。当然ながら、成功している日本企業はたくさんあるし、撤退した企業もたくさんあります。また、タイの財閥系企業と組む日本企業も多いようです。例えば、タイのセントラルグループはファミリーマートやミスタードーナツ、大戸屋と組んでいます。大戸屋は資本を全部売却したことがあり、その後クオリティーが下がりました。そこで、もう一度組み直しててこ入れし、復活して人気が出ています。

サハグループはタケオ・キクチやライオン、ツルハドラッグ、ローソンと組んで成功しています。ローソンの進出は2013年と、遅かったですね。当時のローソンの社長は、現在はサントリーホールディングズの社長をなさっている新浪剛史さんでした。私は日本にいたときに新浪さんにお目にかかったことがあったので、タイ進出時にもお話をうかがいました。そうしたところ、1年で50~100店舗まで出店して、日本のクオリティーのローソンをあっという間にタイに展開すると鼻息荒くおっしゃっていました。その1週間後にサハグループの会長に単独インタビューする機会があったので、新浪さんがおっしゃっていたことを伝えたところ、会長は「うーん、彼はまだ若いからね。タイの市場を、実はまだ分かっていない」と。タイ企業のほうは、財閥も含めて、日本の企業および経営者をしっかりと見て組んでいるということを肌で感じる場面もありました。それくらい、パートナー選びは重要です。

この中にはいらっしやらないと思いますが、われわれ日本人は、どうしても東南アジアをルックダウンしてしまうことがあります。先ほど中尾さんから格差のお話があって、財閥が富のほとんどを持っているとのことでしたが、そういうところのリーダーは幼い頃から欧米の英才教育を受けて、企業経営者として経験を積んでこられたので、日本のサラリーマン型の経営者よりも視野が広く、タイや日本だけではなく世界を見えています。

一方、財閥系の企業と日本企業が組むとニュースになりますが、独立系の企業と組んでうまくいっている日本企業もあります。有名なのはタイスキのMK レストランで、タイに300~400店舗を展開しています。その横にあるのがやよい軒で、2年後にはタイ全土で300店まで増やすといっています。MK レストランの創業者に、なぜやよい軒を持ってきたのかとずねたところ、日本でやよい軒をフランチャ

イズ展開しているブレナスの社長が、かつてプライベートでタイのMK レストランを訪れ、そこに創業者が偶然居合わせたので話をしたら仲良くなったのだそうです。日本企業と組もうとは思っていなかったものの、とても気が合ったので組むことにしたとおっしゃっていました。

財閥系の企業やその他、どこと組むかいろいろあると思いますが、やはりパートナーとしっかりコミュニケーションをとって、利益だけではなく相手の人柄も見ながら何度も交渉を重ね、プライベートでも会って親密な関係を結んでビジネスをするということが重要だと、タイのいろいろな方から聞いております。

タイの経営者からよく聞くのは、日本から一度に何十人も視察に来るが、帰ったあとで連絡が来たことは一度もないケースが大半だそうです。特に中小企業はそうだと。お金をかけて視察に来たのであれば、そのあとでもっと密に連絡を取りたいというスタンスです。ただし、タイ企業も視察をたくさん受け入れているので、1回会っただけで相手を覚えているということはありません。日本に戻ってから、興味があれば連絡をして、コミュニケーションを取り合うことで覚えていく。自治体の方などが大勢視察に来て、帰国後、タイでこんな方に会って仲良く話したからインバウンドは大丈夫だと報告書に書いたりすることがよくあるそうですが、やはり一度会っただけで友だちになるということはあるので、何度も話し合うことが大事ではないかと思います。

3 タイはバンコクと地方に二極化している

タイの市場特性2は「貧富の格差」です。先ほどのお話にもありましたが、本当に格差が大きい。2018年にクレディ・スイスが発表したところでは、上位1%の富裕層が富の67%を占めているそうですが、昔は8割といわれていました。富裕層の本当に上位の人だけが資産を持っている国です。

なぜ格差社会が生じるのかというと、まず固定資産税がない。これは、一応、2020年に施行の予定で準備されていますが、対象がかなり高額で、おそらく1~2億円以上の物件に対して0.2%といった内容です。

相続税や贈与税もなかったのですが、数年前に導入されました。これも今回の固定資産税と同じように、例えば1000万円に対してわずか数%というレベルの税率になっています。このように、現実として格差社会があり、税金はほとんど機能しないので、富裕層はずっと富裕層というのがこの国の実態です。

これはタイの社会構造の図で、バンコクでは有名です。昨年のこのセミナーで、株式会社メディエーターのガンタ

トーン・ワンナワス社長が講演なさったと思いますが、彼がよく使う図です。彼に許可を得て使っています。

「農業型社会」とありますが、2年くらい前はタイの人口の約5割、いまは4割が地方在住の農業従事者です。彼らの世帯収入は月に1万バーツ以下で、5000バーツともいわれます。1万バーツというと、3万～3万5000円くらいです。その上の「経済型社会」は中間層とか中流層といわれ、月収は2万バーツ、7万円くらい。さらに上は中流や上流、そして富裕層となります。タイの大学を卒業して初任給が2万バーツくらいなので、そういった高等教育を受けた人たちが中間層として増えています。いまでは人口の2割が中間層以上で、この数字が次第に増えていることは確かです。それだけタイが経済発展をしているということであり、農業型社会は少しずつ縮小しています。タイはバンコクと地方に二極化しているといわれるくらい、圧倒的な格差があります。

4 ターゲットは人口の2割の中間層

世帯収入が月に1万バーツ以下という地方在住の農業従事者は、トラディショナルトレード（伝統的流通）、いわゆる市場などで買い物をして、コメや野菜などは自給自足で成り立っています。先ほど、中尾さんから食料自給率が200%というお話がありましたが、そのとおりです。市場で鳥や豚といったタンパク源を購入し、それ以外はほとんど自給自足。そういう人たちに、例えばセイコーの腕時計を買ってほしいといっても無理でしょう。タイに輸入された日本の商品の価格は、日本の3～4倍ですから。

そこで、人口の2割に当たる中間層以上の人たちが本来のターゲットになります。1000万人強が実際の市場規模であるとお考えください。では何を売るかというと、人口の2割の中でも圧倒的にお金を持っている人たちがたくさんいます。それが、100万人といわれる富裕層です。そういう方は平気でスーパーカーを購入します。街をマクラーレンが走っていたりするので驚きます。バンコクで、東京以上に高級車が走っているのを見るたびに、いったい誰が乗っているのかと思いますが、富裕層の若い人たちが運転しています。タイの富裕層は日本とは桁違いです。相続税がなかったり、貴族や古くからの土地保有者は永久に資産を保有できるので、街には高級車がたくさん走っています。

4年制大学を卒業して働いている中間層は、パーセンテージでいうとまだ2桁に届きませんが、年々増えています。その層を狙って、人材会社も増えています。

中間層といわれる月収2万バーツの人たちは、何を買っているのでしょうか。これは、10倍の法則といわれるタイの物価の感覚です。いまは円/バーツが3.5くらいなので、3.5

倍の計算でタイで買い物をすると思いますが、実際の物価の感覚は10倍くらい。いろいろなタイ人に聞くと8倍という人もいますが、それくらいで考えると分かりやすいと思います。

日本の大卒の初任給が20万円として、タイは2万バーツ。これは10倍ですね。東京でワンルームの家賃が月に7万5000～8万円くらいだとすると、タイは8000バーツ。携帯電話の料金やランチ代などもそうですね。電車の初乗り運賃は、山手線が140円でタイは15バーツ。一つの市場感覚として、覚えておいていただきたいと思います。

日本のコンビニで売っているカップヌードルは150円くらい、スーパーなら特売で98円だったりしますが、これをタイで輸入すると100バーツくらいになります。為替では3.5なので350円ですが、10倍すると1000円。カップヌードルが1000円くらいの感覚と思ってください。

そこで、当然ながら日清食品はタイにカップヌードルの工場を作り、いまでは13～15バーツで販売されています。日清食品の方とよくお話をしますが、もともとタイのインスタントラーメン市場ではMAMA（ママー）が圧倒的に強く、シェアが80%くらいでした。ところが、日清食品が工場を作って売り始めた途端、それまでほとんどゼロだったシェアが1%、2%、3%と上がっていったので、大喜びされていたのを覚えています。

5 これからのタイビジネスの可能性

これからのタイビジネスは、どうでしょうか。実は、タイでも少子高齢化が始まっています。日本のように高度成長を遂げて先進国になる以前に、少子化・高齢化がやってきてしまったのです。65歳以上の高齢者が10%以上になったと思います。合計特殊出生率も1.3～1.5と、日本とあまり変わらない。そのため、少子高齢化向けのサービスが必要になってきます。介護の話も出てくるでしょう。

少子高齢化を悲観しても仕方ありません。健康志向やアンチエイジングの高まりは、日本でも見られます。介護産業はタイではまだ未成熟なので、少子高齢化の大先輩である日本のサービスはタイで十分通用すると思います。当然、介護関係の企業のタイ進出も増えています。

関連業界の協議会ができたので、私も顔を出すようにしていますが、日本のサービスがすぐに浸透するかということもありません。タイでは家政婦を低賃金で雇うことができるので、家政婦の給料を少し上げて介護も担ってもらうということが可能です。介護スタッフを派遣するような業種は、まだタイでは難しいという声を聞きます。

大学進学率が上がって中間層が増加すると、購買力が増大します。そういった若い人向けのサービスもあります。

タイも中国のように世界の工場、生産拠点でした。しかし、車や家電を製造するだけではなく、もっと付加価値の高いものを作りたいとタイ政府は言っています。航空や医療、電気自動車といった付加価値産業の成長を促進する政策を打ち出しており、これを見据えた対応が必要になると思います。

また、中間層が増えて購買力が増すと、海外旅行を楽しむようになります。タイから年間100万人が日本を訪れています。

Eコマースはタイだけではなく、東南アジア全体で旋風を巻き起こし、市場価値を年々高めています。アリババのジャック・マーが、これからはタイにたくさん投資すると表明してから、タイのEコマース業界は盛り上がっています。

日本もそうですが、生活が豊かになると、レジャーやショッピングだけではなく、自己研鑽や自己啓発、朝活といった日本ではやったものがタイでも少しずつ出てきました。まだ多くはないので、これから可能性があるのではないかと思います。

付加価値産業としては、タイランド4.0といってタイの産業をもっと高度化する政策を打ち出し、スマートシティやスタートアップに関心が集まっています。あとは、エンターテインメントですね。タイはエンターテインメント業界が弱く、キュレーターがいらないため、映画監督などが全てプロデューサーを兼ねています。文化産業がなかなか高まらないので、日本の文化、アイドルなどもそうですが、まだまだ可能性があると思います。

タイで成功する経営者はスピード感があり、トップダウン型で意思決定が早いのです。性格的なものもありますが、スピード感を持って新しい展開をするのがタイです。その理由は、テクノロジーと組織の違いだと思います。

例えば日本では、固定電話、ポケベル、PHS、携帯電話、スマートフォンと、順に発展してきました。ワープロがあって、デスクトップパソコンがあって、ラップトップになって、タブレット。通信速度もそうです。日本企業はボトムアップ型で、いい面もありますが、意思決定が遅いと揶揄されることがあり、チャンスを逃しているというのが日本のイメージです。

これに対して、タイは飛び級です。固定電話からいきなりスマートフォン、デスクトップPCからタブレット、3Gから光回線。順番ではなく、テクノロジーを飛び級して発展するので、先ほど触れたスタートアップ企業が増えているのも、実はそういった理由からです。要するに、固定概念というものがありません。これが便利だと思ったら、テクノロジーを使ってすぐにサービスを始める。日本だっ

たら、まずリスクヘッジを考えます。キャッシュレスといっても、セキュリティはどうするかといっている間に、タイではどんどんキャッシュレス化が進んでいます。スピード感は日本より上だと思います。うちの若いスタッフたちはみんな、買い物のほとんどはスマートフォンで、電車に乗るのもコンビニも電気代も、ほとんどスマホ決済を使っています。クレジットカードをスマホに入れて、スマホを操作しながら毎日のように買い物をするくらい、キャッシュレスが浸透しています。われわれ日本人は怖くてなかなか使えなかったりして、スマートフォンを使い切れていないと反省しているところです。

また、皆さんがご存じのように、タイはSNS大国です。Facebookはバンコクが都市別の利用者で世界一、全体では世界8位です。Messengerは世界で5位、Instagramは13位、LINEは世界2位です。LINEは日本がメインだったイメージがありますが、いまではタイのほうが進んでいます。タイのLINEはテレビを見ることができたり、デリバリーができたり、キャッシュレスにも使われるなど、日本よりもサービスが充実しているため、タイのスタッフはほとんどLINEで生活しています。まさに、LINEがライフラインの一つになっています。

Twitterも増えています。タイ語は言葉を作るのに文字数がたくさん必要なので、Twitterはあまり使えませんが、一昨年に文字数の上限を増やしてから、どんどん使われるようになりました。こうしたSNSを使いこなすのは当たり前になっており、使わなければ消費者向けのサービスはほとんど行き届かないといわれるくらい、生活の一部になっています。固定概念がないので、便利なサービスだったらどんどん使うという国民性です。

タイのスタートアップはいろいろあります。Omiseというのは日本人がタイで始めた、ブロックチェーンを使った決済システムです。タイでは結構なシェアを占めていて、いま日本に逆進出しています。タイ人によるスタートアップももちろんありますが、日本人がタイで始めて、それが広まり、日本に逆輸入されるというパターンが増えています。

6 中国からの直接投資が一気に増加

タイの市場特性を見ていると、日本企業にもまだまだチャンスはたくさんあります。タイに対する外国からの直接投資は日本がずっと一番でしたが、これからは中国の割合が増えるかもしれないという話がありました。米中貿易戦争についてニュースで報じられていますが、中国の生産拠点をタイやベトナムに移管する動きがあります。「タイランド4.0 東部経済回廊」という経済特区のようなものがあり、

中国の特に南部、広州や香港の経済団体から毎年数千人規模でここに視察に来ています。中国企業がMAをしたりタイ進出を決めたという話もあり、今年は年間で30%増といわれています。中国からの直接投資が一気に増えており、どこまで伸びるか、私も関心を持っています。

私は物流に興味があり、ライフワークとして、経済回廊といわれるベトナムやカンボジア、ミャンマー、ラオスなどの陸路の物流網を全部回りました。中国は、陸路で昆明まで行きました。ラオスでは、中国が資金を提供して建設中の高速鉄道がだいぶできていました。中国との国境の街・ホーテンには首都のビエンチャンよりも高いビルが建っているとトヨタの方からうかがったので、今年中にはホーテンの発展ぶりを見に行こうと思っています。中国の進出のすごさを現実に見てみたいし、機会があれば皆さんにそういった話をお伝えしたいと思います。

2018年にはラオスから陸路でカンボジアまで行きました。カンボジアには日本のODAが入っており、首都プノンペン周辺には日本企業が進出していますが、そこから少し北へ行くと、もう中国の影響下です。建設されている橋や道路は日本のODAかと思ったら、中国援助と書かれていました。そういうものが、いま圧倒的に増えています。

中国は一带一路といっていますが、それくらいASEANにかけているのであって、メディアの情報だけでは分からない部分があると思ってください。現実には、メディアの情報の5倍くらいのスピード感で進んでいるのではないかと、私は皮膚感覚で感じています。

7 バンコクの日本人社会向けビジネス

ここからは余談ですが、バンコクの日本人社会向けのビ

ジネスも、市場価値が結構あります。日本人会の会員が7000人、商工会議所は1700。ちなみに、ベトナムの商工会議所はホーチミンとハノイに分かれています。両方を足すと1800を超えるということで、タイよりもベトナムのほうが大きくなってしまったので驚いています。

登録されている在留邦人は7万人、総数では10万人といわれています。日本の地方都市くらいの人口が、バンコクの半径2キロという狭い範囲に集中して住んでいるわけです。駐在員がほとんどなので、メインは30~40代、高齢者はほとんどいません。そういう希有な街がバンコクにあります。

日本人学校は2800~3000人くらいで推移しており、マンモス校です。日系のスーパーがあって、日本と同じ生活が当たり前のようにできます。交通網も整っていて、女性も安心して暮らせる街です。日本人向けの面白い市場がありますね。日本語だけで生活できます。歯医者や出産、住まいや学習塾、各種サークル、習い事、あらゆる面に日本企業が進出してサービスを提供しているので、逆にタイ語の語学力がほとんど身に付きません。

タイのコンドミニアムを購入して冬の間はタイで生活し、それ以外は日本で暮らすというデュアルライフも可能です。おそらく、タイ以外の国で、ここまで日本語だけで生活できる環境はないでしょう。ハワイはお金がかかるので、タイの方が安いコストでこういった生活ができます。タイも日本も、いいところがたくさんあります。

市場特性と日本企業について、こんな事情があるということ踏まえて、今後ますます日本企業には頑張っていたきたいといつも思いながら取材活動をしております。

ありがとうございました。

日本企業のイノベーションシステム

—異質性志向と新製品比率—

伊藤 善夫 氏
亜細亜大学

1 はじめに

本報告は、日本企業のイノベーションシステムを考えるに当たり、経営理念の明確化が新製品比率に与える影響を左右する要因を実証的に探究することを目的としている。

2 問題の所在

我々は別稿（伊藤，2018）において、日本企業のイノベーションシステム、特に、経営者の経営理念、事業目的、将来構想が、如何に経営者の製品コンセプトの創造を促し、結果的に新製品開発を促進するのかについて実証的に分析を行った。分析の過程では、四つの事例、すなわち、「インスタントラーメン」「新幹線」「トヨタ生産方式」「ウォークマン」を取り上げ、関与した経営者の経営理念の明確化程度、事業目的の明確化程度、将来構想構築の程度、コンセプト創造の程度を事例の中に読取り、次の分析モデルを構築し、各変数間のパス係数を推定した。

推定の結果（標準化推定値、以下同様）を見ると、経営理念の明確化→事業目的の明確化→将来構想構築→コンセプト創造までのパスは、強い影響関係を示しているが、コンセプト創造→新製品比率の影響は、5%で有意ではあるもののさほど大きくはなかった（伊藤，2018，p.90）。新製品の開発においては、技術（製品技術、製造技術）または市場において新たな要素の付加が必須となる（清水，1984，p.112）。したがって、新製品は、Schumpeter（1926，邦訳 pp.180-183）が指摘するところの新結合、すなわちイノベーションを不可欠とする。別稿（伊藤，2018）での議論では、経営者による新奇な製品コンセプトの創造の程度が、新結合を促進する要因であるとしたことになるが、コンセプト創造は確かに無視できない影響を与えつつも、新製品比率を規定する決定的な要因とはなっていないのである。

ところで新製品開発に不可欠な新結合は、製品を構成する要素間に従来にない組合せが生ずることを意味している。新結合されるべき要素が、すべて企業内部に存在する場合、

図表1：分析モデルと推定結果

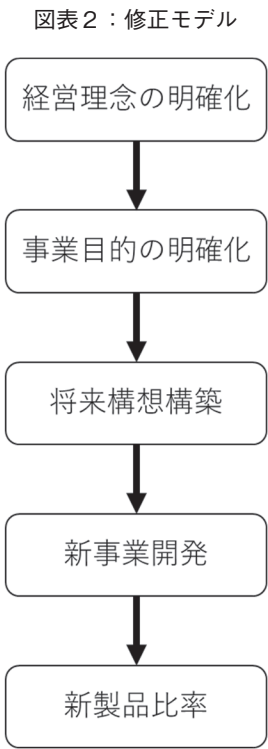


この組み合わせが発見される可能性は、企業内のコミュニケーション構造に依存する（伊藤，2000，pp.17-39）。しかしながら、これらの要素の一部、あるいはすべてが企業外部に存在する場合には、発見の可能性は企業の外部とのコミュニケーション構造に依存することになる。科学技術開発の大型化や顧客ニーズの多様化が進行している現在、新結合すべき要素を単一企業内部に保有している可能性は小さいものと推測される。したがって、新製品比率を左右する要因は、企業の外部コミュニケーション構造に関わる要因であることが想定される。特に、イノベーションの過程において必要となる知識が、経験に基づいた知識であることを想起するならば（伊藤，2000，p.38）、自社の企業活動を通じて構築されたコミュニケーションチャネルによって形作られるコミュニケーション構造が有効なものと考えられる。本報告では、この点に焦点を当て、企業の外部コミュニケーションネットワークの如何なる特性が、新製品比率に関係しているのかを明らかにする。

3 新事業開発

イノベーションの過程において必要とされる知識が、経験に基づく知識であることは既に指摘した。こうした経験知の獲得を可能にする企業外部とのコミュニケーションチャネルでは、単に情報を交換するに止まらず、外部の知識を自社で利用する活動を伴わなければならない。伊藤（2013, p.83）において示したとおり、製品は、科学、技術、用途、要求、欲求を構成要素として成っている。企業は、新製品を開発する際、自社に欠けているこれらの知識を利用することで、経験的な知識を獲得する。これらの外部知識と自社の保有する知識との関係が既知でない時、イノベーションを導く可能性が生じる。したがって、企業が、自社のこれまでの事業展開では得られないような異質な、科学、技術、用途、要求、欲求に関する知識に接するとき、イノベーションの可能性は高まるものと推測することができる。異質な知識が既存の事業展開では獲得できないとすれば、新事業開発を積極的に推進する企業においてイノベーションの可能性が高くなるのである。

別稿（伊藤，2018，p.91）での議論では、経営者が「従来にないユニークな製品・サービスで新たな市場を切り拓く製品・サービスコンセプト」を構築する程度が、イノベーションの創造を促すと考えたが、こうしたコンセプトが新事業展開によってもたらされる異質な知識に基づいているとは限らない。そこで、図表1の分析モデルを図表2のように修正し、改めてパス係数を推定する。



4 実証

4-1 実証データ

今回、実証に用いるデータは、2018年11月時点で、東京証券取引所1部・2部・マザーズ市場に上場している企業のうち、過去3年間に研究開発費を計上している売上高上位1100社を対象に送付した質問紙調査に基づいている（連結決算データ）。2018年12月までに回収した件数は70件であった。回答企業の業種別分布は、図表3のとおりである（業種は日系業種コードによる）。調査票送付企業と回答企業の売上高平均値（2016年度）と3年間累積研究開発費平均値（2014年度～2016年度）は、図表4のとおりである。

図表3：業種分布

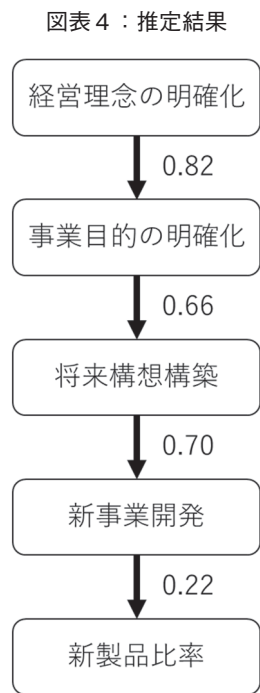
回答企業業種	回答数
化学	14
電気機器	9
建設	9
非鉄金属製品	7
機械	6
精密機器	4
繊維	3
石油	3
食品	3
自動車	2
鉄鋼	1
窯業	1
パルプ・紙	1
医薬品	1
ゴム	1
サービス	1
商社	1
小売業	1
電力	1
ガス	1

業種については、非製造業も包含されており、また、製造業では素材産業がやや多いものの一定の組立産業も含まれていることから、業種固有の影響は生じていないと考える。また、回答企業の規模は送付企業全体に比較するとやや小さく、研究開発費においては、相当程度小さな企業であると言える。

図表4：売上高・累積研究開発費平均値
（百万円）

	売上高	累積研究開発費
送付企業	457118.8	39421.8
回答企業	329622.3	18013.6

4-2 推定結果



修正モデルに対するパス係数の推定結果は、図表5のとおりである。 χ^2 適合度検定有意確率 $=0.089$ 、CFI $=0.965$ 、RMSEA $=0.062$ であり（欠損値を含むため、GFI、AGFIについては算出されない）、適合度はある程度良好であったが、新事業開発→新製品比率の推定値有意確率は、0.076と5%で有意とはならなかった（10%有意）。新事業開発の程度については、将来事業構想に基づく開発の程度で測定している²。将来事業構想が明確であれば、それに触発された新事業開発が促されるものと想定したものである。しかしながら、この設問では、爽籟事業構想の内容的な側面については触れておらず、新事業がイノベーションをもたらす可能性をもった特性を有しているのかは判断できない。我々が新事業開発を以て新製品比率を説明することを企図した理由は、新事業開発によって、異質な製品構成要素（科学、技術、用途、要求、欲求）に接することを可能にするためであった。そこで次節では、新事業の内容を直接規定するものではないが、企業が異質な技術分野、事業分野、市場分野に展開しているかを考慮して、新事業開発と新製品比率との関係を分析する。

4-3 新事業の異質性

新事業開発によって異質な製品構成要素と企業が接するとすれば、新事業自体が既存の事業展開とは異質な特性をもっていると考えられる。したがって、ある企業が異質な新事業開発を志向している場合、新事業開発によって異質な製品構成要素と接する機会がもたらされる可能性が高い。

そこで、技術、事業、市場の側面で異質性の志向の強さを測定し、異質性の志向の強い企業群と志向の弱い企業群との間で、特に新事業開発→新製品比率のパス係数を比較する。

図表5：推定結果（新事業開発→新製品比率）³

異質性志向	技 術	事 業	市 場
強	0.56 (***)	0.53 (0.004)	0.50 (0.005)
弱	-0.19 (0.654)	0.02 (0.905)	-0.25 (0.169)

カッコ内は有意確率。「***」は、0.001未満を表している。下線は異質性志向の強弱でパス係数に統計的な差があることを表す。

異質性志向について、技術的な側面では投資対象のベンチャー企業の保有技術と自社保有技術との関係性によって把握する。事業活動の側面では、同様に投資対象のベンチャー企業の事業活動と自社の事業活動との関係性によって把握する。市場の側面では、アジア市場でのブランド確立の程度によって把握するが、これは、成熟した日本市場とは異なる新興市場の中でも成長著しく、したがって人々の要求も強く、また、民族的にも多様なアジア市場への志向性を測定することが、当該企業の市場に関する異質性志向を反映していると考えたためである。

推定結果を見ると、技術、事業、市場、いずれの側面でも、異質性志向が強い場合に、新事業開発→新製品比率のパス係数は大きく（弱い場合に比べて有意な差を認められる）、また係数自体が5%で有意となっている。一方これが弱い場合には、パス係数推定値は有意水準5%で帰無仮説（パス係数=0）を棄却することができなかった⁵。

5 考 察

以上のように、異質性志向が強い場合、新事業開発によってイノベーションを促進し、新製品比率を向上させることが実証的に確認された。このことに基づいて、日本企業の経営者の自社イノベーションシステム⁶への関与の在り方について考察を行いたい。

イノベーションの創出に関わる主体のネットワークとして構成されるプラットフォームとしてのイノベーションシステムは、企業内においては、研究開発に関わる内部組織のコミュニケーションネットワークによって具体化されるだろう。また、このコミュニケーションネットワークを動的にする研究開発活動を促進するための諸制度によって形づくられる。経営者はこの組織の編成に関与し得る。しかし、こうした経営者の関与は、イノベーションの創出については、間接的な影響を及ぼすに過ぎない。今回の実証結果より言えることは、経営者は、自ら経営理念を明確にす

ることで自社の事業目的を明らかにし、この目的の達成を見据えた将来事業構想を自ら構築することで新事業開発を促進することができ、同時に、自社の事業展開における異質性志向を具体的な経営戦略として組み込むことで、イノベーション創出を直接的に促進することが可能であるという点である。従来、イノベーションの創出は、これに直に関わる製品開発者や技術研究者、マーケティング部門の要員といった現場に着目して分析されることが多かった。実際、具体的なイノベーションのアイデアは、こういった現場での知識創造に依るところが大きいだろう。しかし、現場での活動において接する製品構成要素の範囲は、経営者が決定する経営戦略と経営者の将来事業構想に触発される新事業開発によって規定されることから、イノベーションの創出を理解するためには、現場での知識創造の過程に加えて、経営者の働きかけ（将来事業構造構築と異質性を求めた経営戦略構築）の過程にも着目するべきであると言える。

6 おわりに

本報告では、日本企業のイノベーションシステムを考えるに当たり、経営者の経営理念の明確化が新製品比率に与える影響を左右する要因を実証的に探究することを目的として考察を行った。考察の結果、経営者が構築する将来事業構想に触発される新事業開発が、異質性を志向した事業展開を伴う場合にイノベーションを促進し、結果的に新製品比率を押し上げることを見出した。このことから、経営者の直接的なイノベーションシステムへの関与に着目した分析がさらに必要であることを指摘した。

7 参考文献

- 1) 伊藤善夫 (2000) 『経営戦略と研究開発戦略』白桃書房。
- 2) 伊藤善夫 (2013) 「プロダクトイノベーションの諸相」 AIBS ジャーナル, No.7, pp.82-85.
- 3) 伊藤善夫 (2018) 「トップマネジメントのコンセプト構築とその背景」 AIBS ジャーナル, No.11, pp.87-91.
- 4) Manjón J. V. G., and E. R. Merino “Innovation systems and policy design: The European experience,” *Innovation: Management, policy & practice*, Vol.14, No.1, pp.33-42.
- 5) Razvadovskaya, Y., T. Sinelnikov, A. Afanasyev and A. Khanina (2017) “The Study of National Innovation Systems: Purpose, Criteria And Functions,” *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, pp.723-729.
- 6) 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)。

- 7) Segarra-Ciprés, M., V. Roca-Puig and J C. Bou-Lluisar (2014) “External knowledge acquisition and innovation output: an analysis of the moderating effect of internal knowledge transfer,” *Knowledge Management Research & Practice*, No.12, pp.203-214.
- 8) 清水龍瑩 (1984) 『企業成長論』中央経済社。

註

- 1) Segarra-Ciprés et.al. (2014,p.205) は、外部知識の獲得がイノベーションの成果に影響していることを実証的に分析している。
- 2) 新事業開発に関する設問は、「貴社は、将来事業構想（例えば10年先の事業内容を規定した方針）に基づいて、どの程度新事業を開発されていますか。」選択肢は、「1」を「将来事業構想に基づいた新事業開発は行っていない」、「6」を「新事業は常に将来事業構想に基づいて開発している」とする6件法（以下同様）。平均値4.18、標準偏差1.46。
- 3) 技術の異質性志向に関する設問は、「貴社は、投資対象とするベンチャー企業の技術開発が自社の技術開発に寄与することを、どの程度重視していますか。」選択肢は、「1」を「自社の研究開発とは無関係な企業に投資する」、「6」を「自社の研究開発に寄与することを最も重視する」。平均値4.41、標準偏差1.09。回答値「1」から「4」を志向性強（26社）、「5」「6」を志向性弱（28社）としている。

事業の異質性志向に関する設問は、「貴社は、投資対象とするベンチャー企業の事業と自社の事業との関連性を、どの程度重視していますか。」選択肢は、「1」を「自社の事業とは無関係な企業に投資する」、「6」を「自社の事業に関連した企業に投資する」。平均値4.44、標準偏差1.05。回答値「1」から「4」を志向性強（23社）、「5」「6」を志向性弱（32社）としている。

市場の異質性志向に関する設問は、「貴社の製品・サービスのブランドは、これまでにアジア市場においてどの程度確立したとお考えですか。」選択肢は、「1」を「あまり確立しているとは言えない」、「6」を「かなり確立している」。平均値3.39、標準偏差1.68。回答値「1」から「3」を志向性弱（31社）、「4」から「6」を志向性強（26社）としている。

- 4) 他のパス係数については省略したが、異質性志向の強弱に関わりなく、すべて有意水準5%で帰無仮説（パス係数=0）を棄却することができている。

- 5) データを、技術、事業、市場の異質性志向強弱に分けた6グループの同時推定の結果、 χ^2 適合度検定有意確率=0.189、CFI=0.976、RMSEA=0.036であり（欠損値を含むため、GFI、GFIについては算出されない）、良好な適合度を示している。
- 6) イノベーションシステムとは、知的資本・知識を成長に結びつけるプラットフォームであり（Razvadovskaya,

2017, p.724）、イノベーションを開発し、普及し、これを利用する機関や参加者のネットワークである（Manjón and Merino, 2012, p.34）。イノベーションシステムは、国家レベル、地域レベル、そして企業レベルに存在し得る。ここでは、企業経営者がこのプラットフォームに与える影響を考察したい。

RPA 市場成長の要因分析

Kyudong CHO 氏
株式会社マルチブック

本研究は、第4次産業革命と言われる近年の産業変化の中で、RPA 市場の変化を分析することで、市場の成長の要因を分析することを目的とする。日本の RPA 市場の成長には、日本労働市場における特殊性の影響が作用した。特に、少子高齢化の対策である日本政府の政策的な支援が影響を与えたと考えられる。日本政府が、生産性の低下が予測される中で、働き方改革の政策で対応したのである。この他に、第4次産業で用いられるビックデータや AI と RPA の相違点も確認する。そして、この RPA が日本においてどのような成長を続けることができるかを確認する。

1 第4次産業革命の中での RPA

第4次産業革命¹は、21世紀に起きる自動化や産業間の連携による産業革命を示す。第4次産業革命で AI やビックデータの活用を始めとする ICT 技術の活用例が知られている。この第4次産業革命の中で、RPA の概念が日本の産業界の中で広がっている。ここでは、RPA の概念を整理し、市場の現状を分析する。そして、日本の働き方改革の方針がどのような影響を与えるか検討する。

RPA (Robot Process Automation) とは、人による PC 上の作業をソフトウェア (ロボットプログラム) に代替させる技術や概念である。いわゆるホワイトカラーが担って

いる事務作業を自動化する技術を指す。RPA を用いることで、ETL やデータの収集などの場面で、業務を自動化することができる。この RPA は、図表で示すように、論理的な判断ではなく、パソコンの単純操作に適していることがわかる。この特徴を生かした RPA は人間の単純な仕事をソフトウェアロボットに業務を任せることができる。

2 RPA の使用例

ここでは、RPA の理解を深めるために使用例を述べる。既存 RPA の活用方法とは3つに分類することができる。

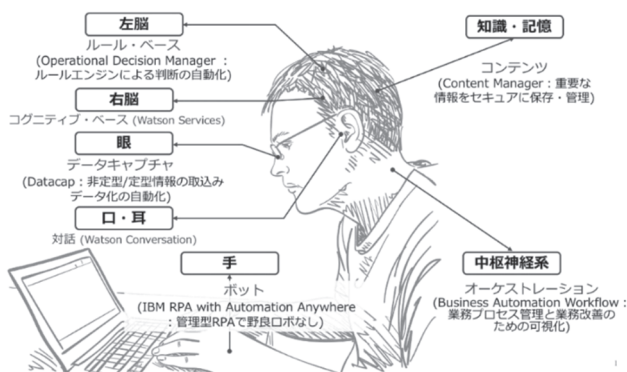
1. より付加価値をつけるための余力 (ユーザサポート)、2. 単純作業の代行 (ユーザー代行)、3. 見落とすようなミスの確認・能力拡張 (ユーザ機能拡張) が例として挙げられる。この他に、ユーザと RPA を同時に運用することによって、業務の効率化を図ることもできる。

この他にも、データクロウリングと言われるデータ収集や、API が作られていないアプリケーションの間のデータの連携にも活用されている。例えば、図表2のように、「営業担当者のスケジュールを確認し、訪問先企業の情報を収集してレポートする。」「単純作業データをダウンロードして必要なデータのみを抽出する。」「スキャンした紙のデータを OCR の利用でデータにし、データを入力用データとして扱う。」といった場面で RPA を利用することができる。

3 RPA 市場の成長

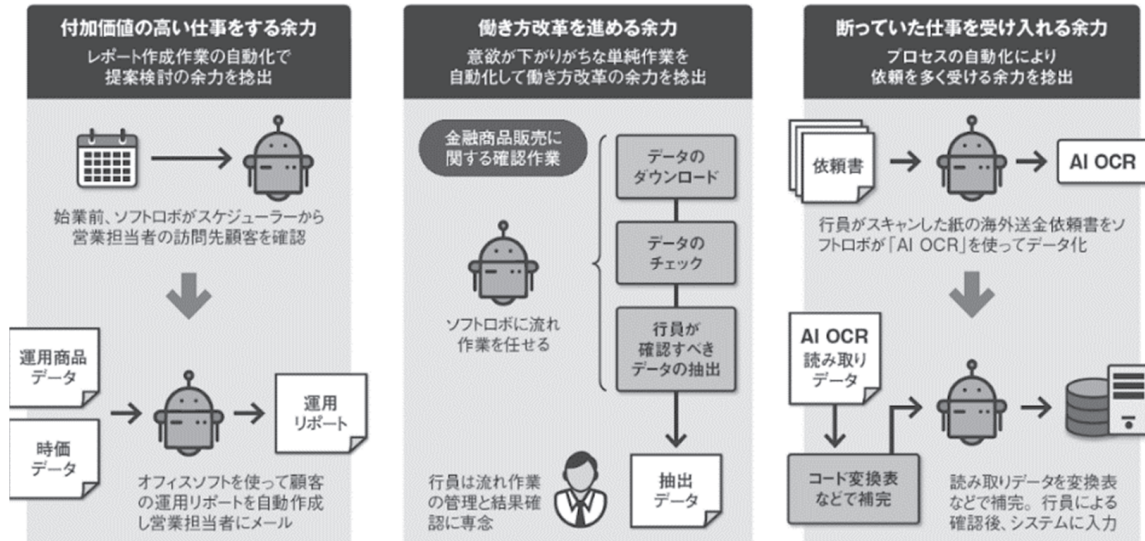
RPA 市場は、現在早い速度で成長している。2018年度の日本 RPA 市場規模は44億円であり、これは2017年度の2.2倍である。そして、RPA 市場は2020年度に70億円を超えると予測されている (日経コンピュータ、2018, p.29)。このような RPA の産業は、RPA ソフトウェアのベンダー、このベンダーと販売契約を結んでいる販売会社、直接 RPA の作成を担当する提供会社、顧客社によって構成されている。市場の成長速度を表す一つの例として、ある RPA のソフトウェアベンダーの場合は、社員数が2017年1.2名から2019

図表1 RPA と第4次産業革命の概念



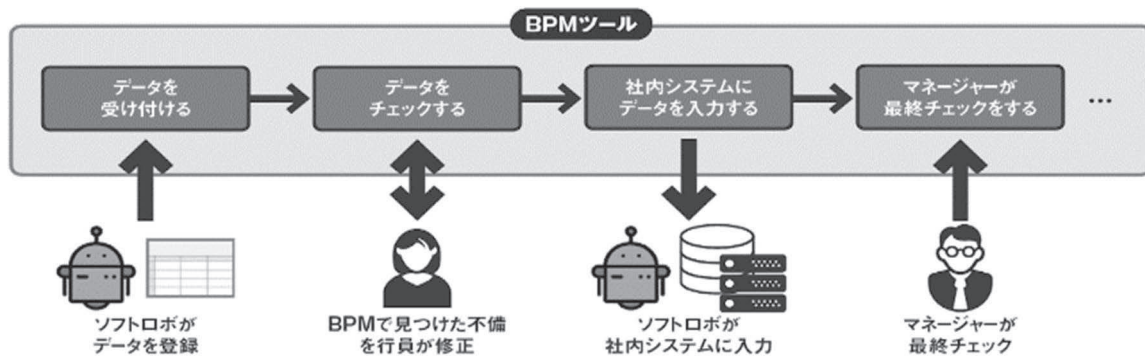
出所: IBM (2019)

図表2 RPAの活用例



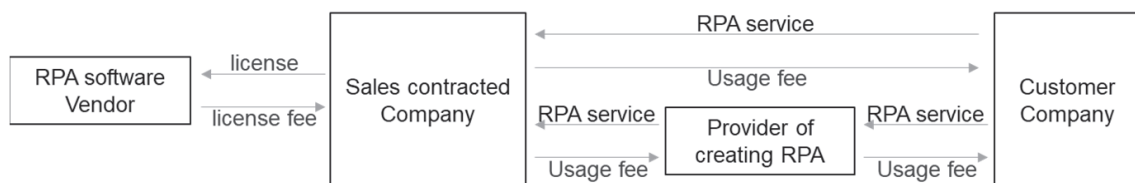
出所：日経コンピュータ（2018d）p.65

図表3 RPAと人間の協業の例



出所：日経コンピュータ（2018c）p.37

図表4 RPAの市場構造と市場の成長



年度	2017	2018	2019	2020
市場規模	20億円	44億円		70億円
ベンダーの従業員数	1.2名	40名	190名	

出所：日経コンピュータ（2018a）

年に190名に成長しており、この成長速度はかなり早いともいえる。

このRPA市場の成長を支える要因を分析することで、新産業が社会に定着する際に必要な要因を論じることができると考えられる。日本国内のRPA市場は、世界の他国のRPA市場の成長に比較して特殊な要因を持っている。

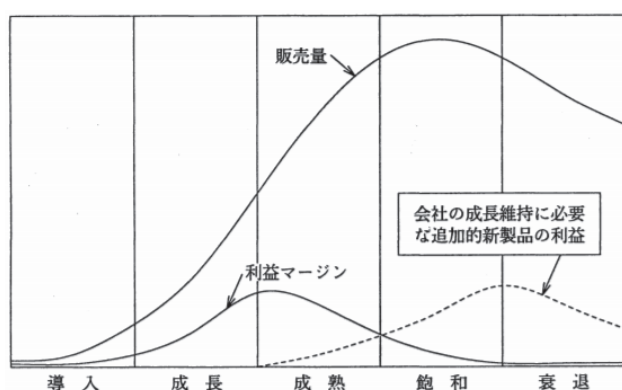
その中の一つは日本の労働市場の特殊性である。この特殊性を理解することで、類似した労働市場の特殊性を持った他国市場も類似した成長を予測することができる。そして、このRPA市場をはじめとする、第4次産業革命の市場成長の予測材料として参考することもできると判断する。

4 RPA 市場の成長要因分析

4-1 市場の新しさ

日本の RPA の市場は、PLC の理論からすれば、成長期であると判断できる。産業・製品のライフサイクル理論は、導入期、成長期、成熟期、衰退期に分けることができる。導入期は、製品が市場の最初に導入される時期を示す。成長期は、製品が導入された市場が成長軸を描く時期である。成熟期とは、市場成長が鈍化する時期である。衰退期は、成熟した市場の後、市場規模が縮小する時期である。

図表5 製品ライフサイクル



出所：浅井（1994）

この理論に対して、近年には、産業変化の速度が非常に早くなっており、導入期を短期間で過ぎるケースも少なくない²。日本の RPA 成長は、導入期を過ぎて、成長期を迎

えている・或いは導入期が短期間で過ぎたとも考えることができる。

一方で、RPA に使用される技術は、Excel のマクロといった、自動化ツール市場に対して代替市場として認識されている。しかし、技術的な革新性は高くない。

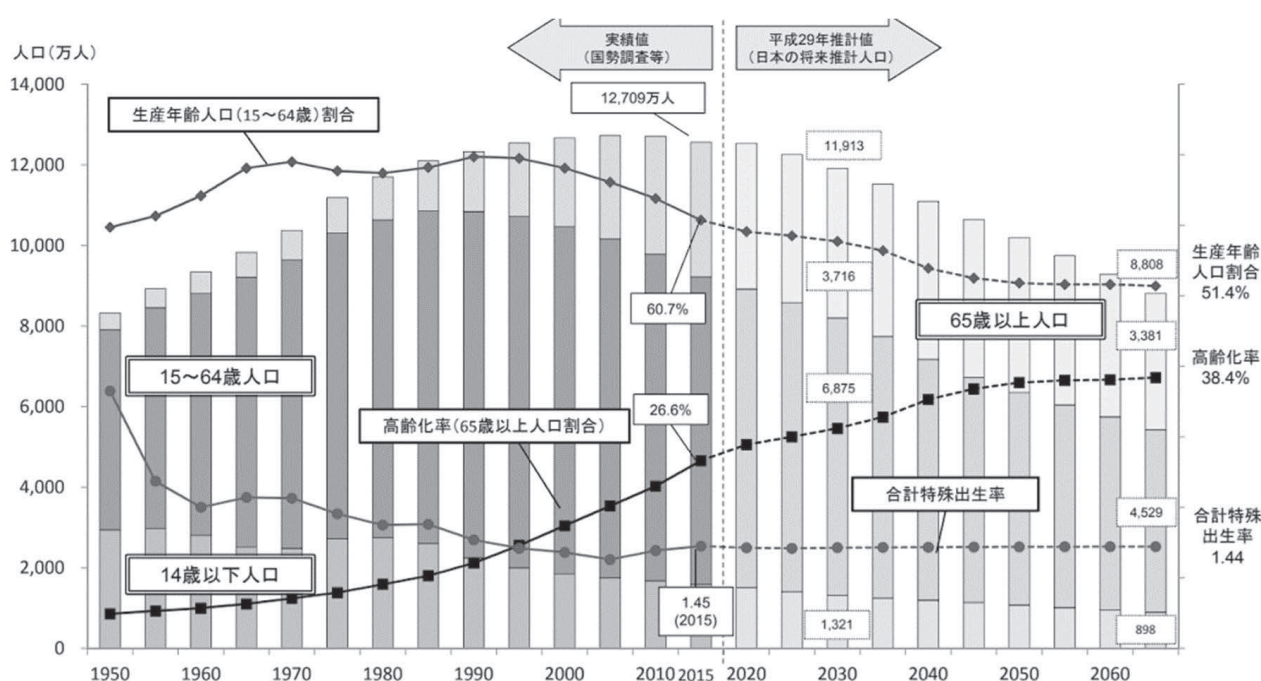
4-2 日本の働き方改革

日本は、少子高齢化による生産性の低下が問題視されている。人口増加がピークに達し、人口の縮小と共に、医療技術の発展等で、寿命が延びた高齢者の割合が高くなることを意味する。

少子高齢化は、日本だけではなく、高齢化していく国々にある問題である。この少子高齢化が進むと国の中で価値生産が可能な人口が減少する。少子高齢化で、2015年の生産年齢人口60.7%・高齢化率26.6%から、2060年には生産年齢人口51.4%・高齢化率38.4%に変化する予測されている（図表6）。

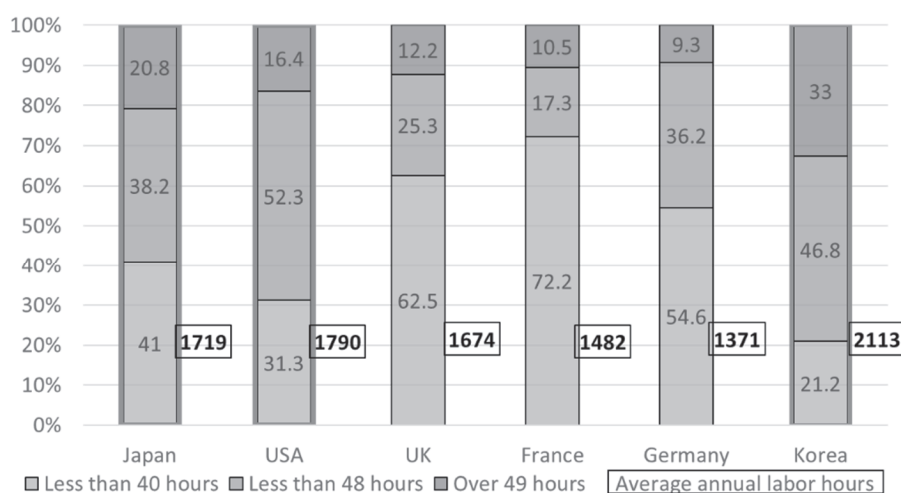
生産性人口の縮小は、生産性の低下につながり、これが社会的な問題となる。この問題を解決するための一つの政策として、労働参加率向上と労働生産性の向上を図るために、働き方改革を推進している。この働き方改革の政策は、ICTを活用した労働参加率向上と労働生産性の向上を同時に図るものである。この働き方改革は、裁量労働や自宅勤務を可能にするなど、時間と場所の制約を ICT 技術の活用で解決しようとする政策である。この他に、付加価値の高い仕事に専念できるような環境づくりともいえる。

図表6 労働人口の推移



出所：厚生労働省（2019）

図表7 日本労働市場の特殊性（長時間勤務）

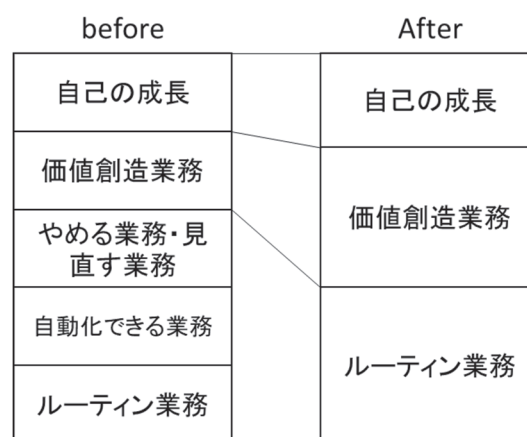


出所：厚生労働省（2019）

一方、日本労働者は就業時間が長いことが特徴である。過労死が英語の表記として採択されているように、就業時間が長く、ワークライフバランスが悪いのである。40時間未満の就業者が41%、40時間から48時間の就業者が38.2%、49時間以上の労働者が20.8%と、長時間労働者の割合が多い国である。

このような長時間労働を減らすことが、労働者のワークライフバランスの確保することができる。これによって労働者の人生の質を高めるとともに、業務生産性を高めることも可能になる。この長時間労働を排除するための政策や、活動がRPA成長の支える要因になっていると考えられる。

図表8 創出時間の配分



出所：損保ジャパン（2019）

4-3 企業のBPR活動とのマッチング

BPR（Business Processing Reengineering）は、企業の業務改革を意味する。企業は、業務改善推進室等を設けて企業の既存業務の改善に取り組んでおり、この業務改善の一環としてRPAを推進することが多い。一般的に大手企業において、新しい取り組みに対する抵抗が生じるが、BPRの一環として推進することで組織の抵抗を軽減させたのである。

企業は、RPAの推進をBPR部門に担当させることで、既存のBPR活動のノウハウをRPAの導入に用いることができたのである。このBPR活動としての推進がRPAの市場成長の一つの要因であると考えられる。

この他、RPAの取り組みでは、従業員のルーティンワークを削減するというメリットの上に、RPAによって削減された時間を「創出時間」というキーワードを使用するなど、取り組んだ結果として作られた時間を従業員への配分し、自己成長や高付加価値業務に取りかけられるようにした。この活動の効果を再分配するようにしたことも、RPA導入活動に抵抗を軽減させた一つの要因であると考えられる。

5 RPAの現在の問題点

5-1 RPAの技術的な課題

このようなRPA市場の成長の背面に現在RPAにおける技術的な課題をここで述べることにする。ソフトウェアロボットには未熟なところも存在している。運用環境が異なるにつれ、精度が異なってくる場合が多々ある。例えば、ダイナミックなコーディングで作られた、環境の場合には、運用が非常に難しくなる。この他にRPAのソフトロボットは論理判断ロジックを持っていない。このため、論理ロジックを開発しようとする場合はRPAが肥大化することもある。

5-2 RPAの使用時の企業のITガバナンスの整備

この他に、RPAの推進には、IT運営における問題が潜んでおり、この点についてここで述べることにする。RPAの使用が必ずしも利点のみを与えているわけではなく、潜在していた問題が現在するようになる。これは、RPAの

使用において、企業の IT ガバナンスの内部統制がきちんと行われなくなることが懸念点であることである。

表9 IT ガバナンス対策

対 策	具 体 例
ログ取得	ロボットの起動ログ、ロボットの作業ログ、変更履歴
ロボット管理の仕組みの構築	アクセス制御、権限設定、ロボット ID の管理
運用ルール	運用ガイドライン、管理帳票、開発手順書

出所：日経 SYSTEMS (2018)

6 RPA の技術的な展望

これらの技術パラダイムが示していることは、RPA を巡る今後の技術の進歩が期待できることである。進歩には、RPA だけではなく、ビッグデータの処理技術や AI 技術等の発展が伴うことが前提とされる。

業務自動化を巡り、技術レベルの高さを図るための基準がある。RPA や EPA そして、CA に分けられる。Class 1 の RPA は、情報の取得、入力等の定型的な業務の自動化のレベルになっている。Class 2 の EPA は、AI 等を使用し、定型化されていない業務を遂行するレベルを意味する。そして、CA は、情報の分析を始め、意思決定に至るまでの業務を自動化するレベルを意味する。現在 RPA は、業務レベルの自動化のクラス 1 の程度に過ぎていなく、今後の発展が予測される。現在のレベルでは、事前に指定されたタスクを指定された通りに行う程度になっている。

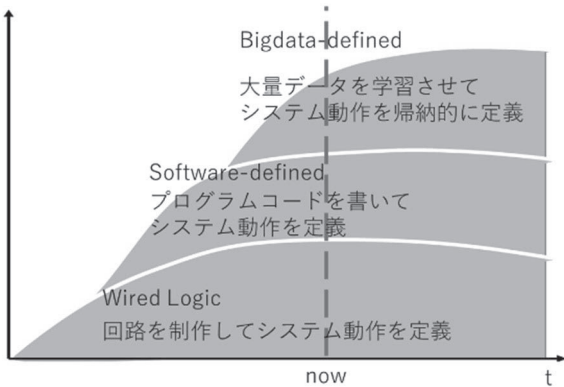
図表10 業務自動化レベル

レイヤ	定義	機 能
Class 1	RPA	情報の取得、入力、検証などの定型業務を自動化する。 指定された通りに事をする。
Class 2	EPA	AI を活用した非定型業務を自動化する。 非構造化データの読み取りも可能にする。
Class 3	CA	情報を分析・改善して意思決定まで自動化する。 自然言語処理も可能にする。

出所：総務省 (2019)

これは、システム開発のパラダイムの観点からみると、開発段階であり、今後、Bigdata を利用することで、システムレベルを高めることが期待できる。システム開発のパラダイムシフトとしては、WiredLogic の段階を過ぎ、Software-defined が主力となっており、Bigdata-defined の段階を迎えているのである。

図表11：システム開発パラダイムシフト



出所：福島ら (2017)

7 結 論

ここでは、RPA 市場成長の要因分析を行い、RPA の現状の問題点や今後の発展について整理した。RPA 市場は、第 4 次産業革命と言われながらも、まったく新しい取り組みや概念ではない。更に、新しい技術が導入されたものでもない。しかしながら、このような成長軸を描いているのは、政府の政策や、産業界における第 4 次産業への関心、そして、日本の労働の特殊性があったからためであろうと思われる。このため、日本の RPA 市場が早い速度で成長していると結論付けられる。

自動化のために日本企業が取り組まなくてはならない課題もある。業務の内容やプロセスを明確に定義することだ。例えば同じ業務でも、社員によって進め方が違うことが日本企業ではままある。定型的な事務作業をシステムツールが代行する RPA を取り入れながら失敗する企業が散見されるが、こうした業務内容の定義やプロセスが明確になっていない問題がある（日経マネー、2019）。

8 参考文献

1) 浅井 小弥太 (1994)「プロダクト・ライフサイクル理論の基本問題」奈良産業大学経済学部創立10周年記念論文集, 1994年11月号, pp.203-224

2) 福島 俊一、藤巻 遼平、岡野原 大輔、杉山 将 (2017)「ビッグデータ×機械学習の展望—最先端の技術的チャレンジと広がる応用」, 情報管理 vol.60, pp.543-554.

3) IBM (2019) ホームページ URL : <https://www.ibm.com/blogs/solutions/jp-ja/rpa-datacap/>

4) 厚生労働省 (2019) 働き方改革の背景参考資料 URL : <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000190582.pdf>

5) 内閣府 (2016) 日本経済2016-2017 第 2 章 新たな産業変化への対応 URL : https://www.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/pdf/n16_2_1.pdf

- 6) 日経コンピュータ (2018a) 働き方改革に即効 ゼロから分かる RPA—第1回 全ての企業がいま「RPA」に本腰を入れるべき理由, 2018/01/04号, pp.74-76.
- 7) 日経コンピュータ (2018b) 特集1 RPA48〔1〕3000社が導入へ パズワードではない, 2018年06月21日号 pp.28-29.
- 8) 日経コンピュータ (2018c) 特集1 RPAの格言〔3〕ツールと技術の最前線 失敗防ぐ5つの格言、日経コンピュータ、20181206号, pp.32-37.
- 9) 日経コンピュータ (2018d) ケーススタディ三井住友銀行－RPA活用で110万時間を捻出 社外から150人動員、秘策が的中 (日経コンピュータ, 20181025号, pp.64～67.
- 10) 日経マネー (2019) 「特集1 中長期で大きく儲ける爆騰! 成長株〔Part 4〕 注目トレンド1 変わる労働」, 2019年04月号, pp.62～63.
- 11) 日経 SYSTEMS (2018) TREND マネジメント RPA が不祥事の引き金に ガバナンス確立が急務、日経 SYSTEMS, 201812号, p.8.
- 12) 総務省 (2017) 「第4次産業革命における産業構造分析とIoT・AI等の進展に係る現状及び課題に関する調査研究」
- 13) 総務省 (2018a) 第1部 特集 データ主導経済と社会変革 第1節 人口減少社会の到来とその処方箋 (2) 働き方改革 URL: <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc141320.html>
- 14) 総務省 (2018b) 第1部 特集 データ主導経済と社会変

革 第1節 人口減少社会の到来とその処方箋 3 課題解決の方向性 <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc141310.html>

- 15) 総務省 (2019) RPA (働き方改革: 業務自動化による生産性向上), URL: http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02tsushin02_04000043.html
- 16) つくば市・NTT データグループ (2018) つくば公共サービス共創事業～つくばイノベーションスイッチ～ RPAを活用した定型的で膨大な業務プロセスの自動化共同研究実績報告書、2018年5月第1版、URL: http://www.city.tsukuba.lg.jp/_res/projects/default_project/_page/_001/003/854/rpa_report0510.pdf

註

- 1) 第4次産業革命とは、18世紀末以降の水力や蒸気機関による工場の機械化である第1次産業革命、20世紀初頭の分業に基づく電力を用いた大量生産である第2次産業革命、1970年代初頭からの電子工学や情報技術を用いた一層のオートメーション化である第3次産業革命に続く、次のようないくつかのコアとなる技術革新を指す (内閣府、2016)。
- 2) 近年、インターネットサービスを中心とする企業は、急成長を成し遂げるケースが少なくない。この例として、Facebook、Instagram、Uber等の企業が挙げられる。
- 3) なお、この労働の特殊性を時間のみで定義することは、難しいのであろう。全ての時間を高付加価値に当てている労働者も存在する。

イノベーション政策と産業技術についての考察

高 玲 氏
亜細亜大学

1 はじめに

科学技術は、人類の新たなフロンティアを切り開くかぎであり、また、経済社会の発展の糧である。国際的に見ても、各国は、科学技術を国力の礎をなすものとして、その振興に極めて意欲的に取り組んでいる（科学技術白書、1988）。以前の研究でイノベーションが社会発展の起爆剤となっていることには、疑う余地はないと記述していた。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ますます拡大しているとも認識できた（神田、2006, P.13）。

日本では、イノベーションが長きに渡って「技術革新」と訳されてきた。一説によると、1958年の経済白書による紹介の際に「技術革新」と記載されたものが定着したとのことだ（堀、2014）。しかし、イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者シュンペーターによって、初めて定義された。その著書「経済発展の理論」の中で、イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とはものや力を結合することと述べており、イノベーションにおける新結合として、①創造的活動による新製品開発、②新生産方法の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源（の供給源）の獲得、⑤組織の改革などを挙げている。これらの新結合が企業を通じて実現し、社会経済にインパクトをもたらす（高、2016, P.84）。古くは、18世紀にイギリスで始まった産業革命やその後のフォードシステムがモノづくりの一連の流れを機械化し、生産活動が全体的に変わった。生産スピードを高め、コストを低くさせた。

そして、機械工業への産業技術転換によって大量生産が可能とし、工業製品の広範な普及と都市労働者階級を形成することによって、国民生活を革命的に一変させた。

こうしたなかで、国家における科学・技術政策あるいは企業における経営戦略において、イノベーションに対する関心が高まっている。そして、科学技術によるイノベーショ

ンは競争力を強化と雇用確保のもっとも重要な手段として考えられている。各国の科学・技術政策は、その国の置かれた状況によって、当然異なっている。21世紀以降、経済グローバル化がいつそう進展するなか、ポピュリズム・一国主義・民主主義のゆらぎがあるものの、国際連合に認められ、持続可能な開発目標（SDGs）の実現に向けた活動が、各国共通して取り組むべき目標が掲げられる等の動きも顕著に見られるようになった。こうした課題解決や目標達成に向けて“科学技術イノベーション”が重要な役割を果たすことが期待されており、社会動向を踏まえつつ、現在、社会課題を見据えた科学技術イノベーション政策の展開が重視され、今後も引き続き推進されるものと考えられる（科学技術振興機構調査報告書, P. 4）。本稿では、国家イノベーション政策を調査し、産業技術について考察していきたいと考えている。

2 日本の産業政策

日本における平成7年11月15日法律第130号科学技術基本法の成立は、日本がここに示す方向で21世紀に向かって科学技術立国という国づくりをする基本的な姿勢を内外に明らかにし、国民の意識を変えるという点で、まさに歴史の転換点でもあったと思う（尾身、1996, P.66）。今日、世界的に、科学技術が国力の向上や人類的な課題の解決に果たす役割についての評価が高まっている。欧米諸国においては、国際競争力の強化とその基盤をなす科学技術の強化が国の政策の大きな柱となっている。発展途上国においても、近年、科学技術が経済発展の原動力であるとの認識の下に、科学技術に関する国家計画を策定する動きが著しく現れている（科学技術白書、1988, P. 1）。

第2次世界大戦後、50年代半ばまでの間技術導入はあまり活発ではなかったが、これはいうまでもなく敗戦直後の日本経済の状況を反映している（後藤、1963, P.12）。ところが、50年代後半には高い率での成長を持続するに至って新規の工場、設備への需要も急速に伸び、従って新しい技

術への旺盛な需要もある日本が欧米の進んだ技術を活発に導入し、日本国の技術水準の向上に役立てた。その一方、日本の企業が技術導入のために支払った価格は、政府の技術導入に対する制限が緩められるのに伴って上昇した（後藤，1963，P.15）。

戦後日本の工業生産に関する時期区分について、橘博氏（1983，P.58）は戦後混乱期（1945－48年）、資本主義復活の準備期（1949－52年）、資本主義復活の強化期（1953－60年）、経済高度成長期（1961－70年）、高度成長の破綻と低成長期（1971－現在）として理解している。戦後の経済政策としては「GNP 第一主義」としての「新長期経済計画（1957年、岸内閣）」からはじまり、また、「経済社会基本計画（1973年、田中内閣）」があげられる。

そうしてそのことが日本の早いペースでの経済成長に大きく貢献したことは、広く指摘されているところである。日本の科学技術に関する施策は、基本的には関係行政機関がそれぞれの所掌に基づき策定し実施しているが、それぞれの施策の総合調整を行う場合には内閣総理大臣が総理府の附属機関である科学技術会議に諮問することとなっている（科学技術白書，1988，P.223）。一方、様々な社会課題を見据えた科学技術イノベーション政策の傾向は、社会経済と科学技術とが密接に関係していることが明白である。こういった社会経済動向と科学技術との関係に見られるように、社会経済動向は科学技術イノベーション政策の方向性に大きな影響を与えると同時に、科学技術イノベーションも社会経済に多様な形で関わり、その動向を左右していると考えられる。

日本政府は、「イノベーション25」の策定を重点的に進めている中、内閣府に特命室が設置され、医薬、工学、情報技術などの分野ごとに2025年までを視野に入れた成長に貢献するイノベーションの創造のための長期的戦略指針である。また、総合的な企画立案および調整を担う総合科学技術会議の下で、平成18（2006）年に第3期科学技術基本計画を開始した同計画は、研究開発の成果をイノベーションを通じて社会・国民に還元することを、その基本姿勢としている。また、平成18（2006）年に経済産業省が発表した『新経済成長戦略』は、イノベーション創出のため、研究と市場との双方向の連携が重要であるとし、燃料電池やロボットなどの7つの戦略分野を特定し、その育成を図っている。これらは、いずれも技術・知識を持つ大学とそれらを事業化する企業との連携の強化を目的としたものである。

加えて今後のイノベーション創出には、異分野間の交流も欠かせない。こうした観点から、新エネルギー産業技術総合開発機構（NEDO）は、さまざまな分野の技術戦略マップを策定し、異分野間の交流を図っている（科学技術をめ

ぐる政策課題，2007，P2）。

3 イノベートアメリカのイノベーション政策

米国の1980年代に入ってから科学技術政策を振り返ってみると、レーガン政権の「強いアメリカ」のスローガンの下で、国防研究費の大幅な増加によって、他の予算項目が低下させた。85年1月の大統領競争力委員会報告書等に見られるように国際競争力の向上を図るべきとの声が高まった。米国における特徴的な動きとして、半導体、超電（伝）導、材料、ハイテクノロジーなど個別の高度技術の育成強化への連邦政府の関与がある。において、産業界、学界、政府、労働界を代表する400名以上のリーダーが15ヶ月かけて作成した報告書、2004年12月15日にワシントンで競争力協議会主催で開催された国家イノベーション・イニシアティブで報告された。報告書を取りまとめた者の名前から「パルミサーノ・レポート」（Samuel J. Palmisano, IBM 会長兼 CEO が会議の共同議長を務めた）と呼ばれている。（内閣府イノベーション25）同レポート公表の背景には、アジア各国の台頭を受けて産業競争力低下への危機感があり、同レポートは、人材、投資、インフラの側面から競争力強化とイノベーション活性化に関する政策提言を行っている。

2006年政府研究開発投資を縮小させてきたブッシュ大統領も方針転換に踏み切り、「米国競争力イニシアティブ」を発表した。また、上院ではイノベーション振興と人材育成を包括的に盛り込んだ America COMPETES 法案が2007年4月に採択されており、米国のその後のイノベーション政策に影響を与えた。また、2009年には、ホワイトハウス国家経済会議（NEC（National Economic Council）と大統領科学技術政策局 OSTP（Office of Science and Technology Policy）の連名）から、アメリカイノベーション戦略（Strategy for American Innovation）なる文書が発表された同文書は大きくは四章からなっており、（1）過去のバブル主導の成長の問題、（2）イノベーション、成長及び雇用へのビジョン、（3）政府の適切な役割、（4）アメリカイノベーション戦略、という構成である。今後の具体的なアメリカイノベーション戦略について、1. イノベーションの基本要素（Building Block）への投資 2.アントレプレナーシップの活性化に向けた競争市場の促進 3. 国家プライオリティへのブレイクスルー、重点的に取り組んでいる具体的 R & D 施策に関して列挙している。まずは従来からオバマ政権で取り組んでいるクリーンエネルギー（スマートグリッド、省エネ、風力・ソーラー等の再生可能エネルギー）やヘルス IT が順当に並んでいる（橋本，2009）。そして、本イノベーション戦略は2011年に更新され、イノベーション戦略改訂版（経済成長と繁栄の確保）これまでの戦略内容を踏

襲しつつも、2015年版は新規事項も追加された。オバマ政権によるイノベーション戦略を示す基本文書であり、本戦略の主な目的は世界におけるイノベーション創出国家としての牽引的な地位の確保、健康長寿社会や持続可能な成長などの国家的課題への対応、現在のオバマ政権下にて、米企業による好調な雇用創出の流れの中、政府によるイノベーション支援をさらに重点化し未来の経済成長に先行投資である（科学技術振興機構、2015年11月参照）。

また、大統領府科学技術政策局（OSTP）は2018年3月7日、「トランプ政権初年度の科学技術ハイライト」を発表。政権発足から1年の成果を以下11項目の内容も列挙していた。

その11項目の全体を通じ、ビジネス・安全保障に繋がる科学技術を重視する姿勢が鮮明である。トランプ政権のイノベーション戦略の変化は引き続き各国に注目と重視され、今後の世界経済の動きに大きな影響を与えることが間違いない。

4 ヨーロッパのイノベーション政策

ヨーロッパにおきましてはEU全体に共通イノベーション政策が展開されつつ、各国のそれぞれの特色、強みを生かすような、またイノベーション政策の競争と協調が行われている（平尾、2006、P.82）。EU新リスボン戦略では、競争力イノベーション・イニシアティブ（CIP）（2007－2013）として予算額0.5兆円（7年間）を計上した。その目的は新リスボン戦略の目標（「競争と雇用」）の達成であり、従来のプログラムを統合。フレームワークプログラムや養育政策を補完。「リスボン戦略（Lisbon Strategy）」とは、2000年3月に、ポルトガルの首都リスボンで開催された欧州連合（EU）首脳会議で採択された、2010年をターゲットとする長期的な経済・社会改革戦略である。採択された当初は、知識経済（knowledge-based economy）への移行のための経済政策と貧困克服・完全雇用実現のための社会・雇用政策などからなる広範な戦略だった。しかし、その達成状況が思わしくないことから、2005年に戦略の範囲を絞り込み、経済成長と雇用拡大に重点を置いた戦略に改定された。改定されたリスボン戦略は、EUの競争力強化策としての意味も持っており、2010年をターゲットとしたEUの最重要戦略と位置づけられている（株式会社日立総合計画研究所 HP）。

【イギリスのイノベーション政策】

2004年イノベーションフレームワーク「ランバート報告」が出された。これは科学イノベーション投資フレームワーク10年計画というものである。目的はイギリスが科学技術における世界の頭脳ハブになるという、Center of Excel-

lence になることを目標としていた。科学技術人材の供給力の強化と中小企業のベンチャーの支援ということも打ち出した。イギリスの政策重点分野はe-サイエンス「情報科学分野」と同時バイオには力をいれてある。

【ドイツのイノベーション政策】

ドイツでは、横断的な科学技術イノベーション戦略である「ハイテク戦略」（2006年）を策定された。2010年の更新を経て、2014年8月に第3次の「新ハイテク戦略」を策定した同戦略では、イノベーションは経済的繁栄のドライバーであるとともに生活の質を向上させるものであり、引き続きドイツが世界のイノベーションリーダーとしての地位を確保し続け、創造的なアイデアを具体的なイノベーションとして迅速に実現することを目標に掲げている。

5 韓国のイノベーション政策

アジアにおいて、韓国では1960年代に先進国からの技術移転等の支援により軽工業が発展し、経済成長を支える大きな要因となった。しかし、1970年代に入り、先進国が技術情報を保護するようになり、技術移転に限界が生じた。このため、韓国は独自のイノベーションにより科学技術競争力を強化する必要性に迫られた。このような背景を受け、1980年代以降、独自の研究開発を志向。更に、1990年代からは世界先端レベルへのキャッチアップを意識した科学技術政策を志向するようになった。

1999年には「2025年に向けた科学技術発展長期ビジョン（Vision2025）」を策定し、

世界のトップレベルの科学技術競争力の確保を目指している。特に、研究開発投資の拡大

と科学技術人材の育成に力を入れている。2001年12月には科学技術基本法を制定、「科学技術基本計画2002年－2006年」が開始している。この科学技術基本計画は、2003年の政権交代との関係もありの「科学技術基本計画（2003-2007年）」としてリバイスされている。

韓国では、科学技術政策を産業政策・経済政策ときわめて密接に関連している。「国民一人あたり所得15,000ドル水準の経済成長と福祉社会を実現」するため、2006年までに世界第10位の科学技術競争力を確保できた。

盧武鉉政権・12の国政課題の1つに「科学技術中心社会の構築」を掲げ（2003年）、また、科学技術部傘下に「科学技術革新本部（STI）」（2004年）も設立していた（アジア科学技術動向報告、2007）。

6 中国のイノベーション政策

アジアで経済が著しく発展している中国では2006年に国務院が、科学技術・イノベーション政策の長期的な基本方

針である「国家中長期科学技術發展規画綱要（2006-2020年）」を發表した。同基本方針では、中国を2020年までに世界トップレベルの科学技術が持つイノベーション型国家とすることを目標に掲げ、研究開発投資の拡充や重点分野の強化を通じて目標の実現を目指すこととしている。重点分野としては次の4つの枠組を設定している。

- ①重点領域（経済・社会發展、国防安全で重点的發展が必要な分野を設定し、国が科学技術支援）
- ②重大特定カジェ外（戦略的製品、基盤技術を科学技術發展の最重要課題として資源集中）
- ③先端技術（次世代のハイテク及び新興産業の發展の基礎となる重要技術として選定）
- ④重大科学研究計画（科学技術動向と戦略上ニーズからイノベーションを起こせる研究を選定）

この基本方針を踏まえ、さまざまな部門を包括する国全体の5か年計画の中に溶け込んだ形で科学技術イノベーション政策を推進している（内閣府 HP）。

科学技術イノベーション政策の基本方針では、研究開発全般で主に次の4つの發展目標を掲げているが、分野別 KPI 等は明らかではない。

- ①研究開発投資を、対 GDP 比を2010年時点の1.75%から2020年までに2.5%に拡充
- ②（経済成長への科学技術進歩の貢献率 :60%以上
- ③（製造業における対外技術依存度 :30%以下
- ④中国人による發明特許・科学論文引用数を2020年までに世界5位以内に（2010年時点で8位）

中国政府が2006年以来実施してきた科学技術・イノベーション政策は全体として企業のイノベーション活動を促進しつつあることと、同時に、「多層のかつ多ルート」な政策体系はそのすべてが効率的に機能している、とは言えない。政策ごとの目的の違い（たとえば、中央レベルの政策はより長期的なイノベーション活動の促進を目指しているかもしれない）や、地域的な特性によって生じている可能性を否定できない。関連研究によれば、具体的な政策の評価作業は先進国においてもいまだ道半ばであるとされ、今後新興国のみならず、日本においても実施されていくことで、政策介入の精度の向上につながっていくと考えられる（伊藤、2014）。

7 産業技術の新展開

技術進歩は、人類社会のあらゆる分野において新たな手段をもたらし、社会經濟の發展と我々の豊かなせいかつを実現する重要な原動力となっている。日本は、世界でも有数の經濟力と産業技術力をもって、今後も国際舞台において、その役割を果たしていくことが期待されている。日本

における産業技術研究開発の最前線は基礎研究から製品化に至るまでの研究開発が注目されている。

社会構造は80年代後半以後、欲求である衣食住から教養、娯楽まで様々な次元で大きく変わってきている。需要の多様化と社会構造の変化は新しい潜在的な市場が存在している。そうすると技術を取り巻く環境も変化するようになる。そうしたなかで技術開発の担い手は、製造業だけではなく、全産業に広がりつつある。そして、新たな技術革新の渴望という現状である。社会及び生活質の向上によって、都市・住宅・交通問題、雇用・福祉問題、快適・健全な社会をもとめるようになってきた。さらに、産業經濟の高度化によって、産業構造の高度化（高付加価値化、生産性の向上、労働条件の改善）、新規産業、ニュービジネスの創出、成熟産業の活性化、構造調整の推進といったような課題を直面している。

こうした課題の解決にあたっては、従来の技術進歩の延長戦で生まれてくる技術だけでなく、かつて三次にわたる一連の技術革新で経験したような新しい科学的發明・発見に基づき新たな技術を連鎖的に生み出していく技術革新が必要となっている（通商産業省）。

技術水準の高い先進諸国で発見發明された原理は市場ニーズと結合し応用研究、開発研究を経て新製品を誕生させる。更なる製品・技術の標準化で、製品及び技術移転を可能になってきた。このような一連の変化によって、グローバル技術戦略の展開が実現することが出来た。經濟發展に果たす技術の役割はますます重要なものになってきている。技術管理は産業技術における主要な課題となっている。

技術、研究活動による新製品、新技術、デザイン、ブランドやノウハウはまさに知的創造物であり、技術革新の進展、国際化の展開はその権利保護と適切な取引、その国際的調整が重要になってきている。

8 おわりに

本稿は“科学技術イノベーション”が重要な役割を果たすことが期待されているなか、各国において現在の社会課題を見据えた科学技術イノベーション政策を検討してきた。注目している国家が直面して現実問題の元に相応しい政策が策定されている。そして、政権交代に従って、また新たな政策を策定するようにしていることがわかった。このような時代に応じてイノベーション政策新たな展開が重視されていることは過言ではないと強く思っている。産業技術も時代と政権変化に従って、新たな動向が現れていることが明白した。国家イノベーション政策のもっと詳細的な調査と産業技術の新たな展開について、課題として、関心をもって研究したいと思っている。

参考文献

- 1) ドラッカー、P.F. (小林宏治監訳) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 1985年
- 2) Freeman, Christopher, Technology Policy and Economic Performance, Pinter Publishers, 1987. (大野喜久之輔監訳、新田光重訳『技術政策と経済パフォーマンス』晃洋書房, 1989年)
- 3) 後藤晃, 『日本の技術革新と産業組織』東京大学出版会, 1963, P.12
- 4) 高玲「都市創造学研究創刊号—企業の社会的責任とイノベーション戦略」都市創造が学研究創刊号, 2016, P.84
- 5) 橋本正洋, 「イノベーション戦略と知財」2009
- 6) 国立研究開発法人科学技術振興機構 研究開発戦略センター「社会経済動向と科学技術イノベーション政策の変遷」調査報告書, P. 4
- 7) 科学技術庁編『科学技術白書—創造的研究環境の確立をめざして—』大蔵省印刷局, 1988
- 8) 科学技術振興機構「科学技術・イノベーション政策動向 韓国編」, 2010
- 9) 科学技術振興機構研究開発戦略センター (CRDS)「米国イノベーション戦略2015年概要」, 2015年11月5日
- 10) 科学技術振興機構 JST ワシントン事務所・研究開発戦略センター [「トランプ政権初年度の科学技術ハイライ
ト」概要], 2018年, 3月23日
- 11) 内閣府 HP (<https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/kihon5/2kai/siryo2-4.pdf>)
- 12) 内閣府 HP (<http://www.cao.go.jp/innovation/action/conference/minutes/minute3/siryo4.pdf#search=2014>)
- 13) 日本政策投資銀行「IT を行政に活かすシンガポール」, 2001
- 14) 尾身幸次『科学技術立国論—科学技術基本法解説』読売新聞社, 1996, P.66
- 15) 橘博「産業技術の新展開と経営管理の課題—わが国の自動車工業経営を中心として」『産業技術の新展開と経営管理の課題』日本経営学会編, 千倉書房, 1983, P.58
- 16) 通商産業省『産業技術の動向と課題—21世紀を支える技術革新への率先的挑戦と国際貢献』財団法人通商産業調査会, 1963
- 17) 〈調査と情報〉『科学技術をめぐる政策課題』第563号, 2007, P2
- 18) 氏家佐江子 (SBF コンサルティング)「シンガポールのイノベーション政策と人材育成戦略」, 2014
- 19) 伊藤亜聖、李卓然、王敏『中国のイノベーション政策の効果推計—企業データを用いた分析』, 2014
- 20) 株式会社日立総合計画研究所 HP (<http://www.hitachi-hri.com/keyword/k029.html>)

製品開発における 現地人材の活用程度に関する考察

白 義鋼 氏

亜細亜大学 アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程

1 はじめに

グローバルビジネスの主戦場は先進国からアジア新興国へ移しつつある中で、日系企業にとっても、新興国市場での成功が将来にわたる持続的成長の鍵の一つとなってきた。しかし、新興国ニーズの把握の難しさにより、日本企業はいくら優れている製品を提供しても、現地顧客に認識できない現状がある。この問題を解決するために、多くの日本企業はアジアニーズ向け製品開発拠点を設立し、現地組織に権限を委譲しながら、現地人材の活用を通して、製品開発成果をあげようとしている。

先行研究の中に、現地人材活用の役割について、「現地情報を獲得する上で役立つ」「現地従業員のモラル向上」などを挙げたが、どの程度活用するか、現地人材活用の促進要因は何か、各研究開発拠点の役割と人材活用程度の間関係は何か、これらの問題はいまだに解明されてない。

そこで、本研究はアジアに立地している製品開発拠点と本社研究所間の本社統合程度に焦点を当て、先行研究から得られたインプリケーションと筆者所属している研究科が行ったアンケート調査の結果を通して、現地人材活用程度の促進要因を、実証的に探索する。

2 研究の目的

近年、企業活動のグローバル化の急速的な進展に伴い、海外で一部の研究開発活動を実施する企業はもはや珍しい存在ではなくなっている。現在の多国籍企業は目的市場に近い部分で製品開発活動を行い、将来の事業を支えるための新技術開発は本国の優位性を活かしつつも、最も有利な技術資源を活用できる世界中の最適地で行うようになっている（安田、2010、p63）。これは、海外で研究開発を行うと、現地の優れた人材、情報などを積極的に活用することができ、企業全体の研究開発能力を高めてより大きな収益をもたらす可能性があるからである。

従って、本研究では、これまで盛んになっている R&D

活動のグローバル化に注目している。日本企業のアジア向け製品開発活動における、現地人材活用の促進要因を考察しながら、各研究開発拠点の志向性と現地人材活用程度の間関係を明らかにしたい。

3 仮説の提示

以上の検討を踏まえ、下記の2つの仮説を提起し、本社統合の視点からみる製品開発拠点の志向性と現地人材活用の関係。

仮説1：本社統合を重視する企業は、アジアに立地している研究所の市場志向性が高ければ高いほど、現地人材の活用程度が高くなる

仮説2：本社統合を重視する企業は、アジアに立地している研究所の技術志向性が高ければ高いほど、現地人材の活用程度が高くなる

4 分析の概要と実証結果

4-1 測定方法

仮説の現実性と適切性を実証するために、アンケート調査を実施した。本調査の対象は、2018年7月時点で、わが国上場企業のうち、過去3年間に研究開発投資を計上している、売上高上位1100を対象にしておる。12月14日までに回収した70社のデータのうちすべての観測変数に回答した44社のデータを用いる。実証方法について、モデルの構成概念を直接観測することは難しいため、共分散構造分析を採用する。

共分散構造分析では、潜在変数（構成概念）の推定のため、直接測定可能な観測変数を用いる。今回の分析モデルを構成する潜在変数に対する観測変数を以下の通りに設定した。また、測定は6件法によって行った。

(1) 本社との統合程度

① 意見交換程度

「貴社のアジアの研究開発拠点と日本本社の研究開発部門では、どの程度活発に意見交換を行っていま

すか」

選択肢 1：日本の研究開発要員がアジアの拠点
を訪問した際に交換している

選択肢 6：ほぼ毎日テレビ会議システム等で意
見交換している

② 本社経営理念浸透度

「貴社の本社の経営理念は、アジアの研究開発拠点
にどのように伝えていますか。」

選択肢 1：本社の経営理念を日本語で配布して
いる

選択肢 6：本社の経営理念を現地語に翻訳して
配布している

③ 開発目標の一致性

「貴社のアジアの研究開発拠点と日本本社の研究開
発部門の間では、どの程度開発目標が一致していま
すか。」

選択肢 1：相互に開発目標を参照している

選択肢 6：開発目標は日本とアジアの共同作業
で設定している

(2) 市場志向性

① ニーズ調査

「貴社では、アジア市場における顧客のニーズにつ
いて、どの程度調査していますか。」

選択肢 1：インターネットや雑誌等で情報を収
集している

選択肢 6：顧客の家庭や工場を訪問調査してい
る

② 顧客欲求の満足

「貴社の主力製品・サービスは、全般的に顧客の欲
求をどの程度充足しているとお考えですか。」

選択肢 1：顧客の欲求はあまり充足できてない

選択肢 6：顧客の欲求を十分充足している

③ 顧客情報重視度

「貴社のアジアでの製品・サービス開発では、現地
で獲得した顧客ニーズに関する情報をどの程度重視
していますか。」

選択肢 1：現地顧客ニーズの情報を参照してい
る

選択肢 6：現地顧客ニーズの情報をもっとも重
視している

(3) 技術志向性

① 本社への技術寄与度

「貴社のアジアの研究開発拠点の活動は、日本本社
にない独自の技術の開発にどの程度寄与していると
お考えですか。」

選択肢 1：独自の研究開発は行っていない

選択肢 6：アジア市場で必要な技術の開発はア
ジアの研究開発拠点が担当する

② 技術移転程度

「貴社では、日本本社での研究開発成果をどの程度
積極的にアジアの研究開発拠点に移転していますか。」

選択肢 1：アジアの研究開発拠点には権力化し
た技術のみを有償で提供する

選択肢 6：権力化前の開発途上の技術も自由に
利用させている

③ 本社活用程度

「貴社のアジアの研究開発拠点が獲得した新たな技
術情報・知識を日本本社の研究開発でどの程度活用
していますか。」

選択肢 1：現地で獲得した技術情報・知識を参
照している

選択肢 6：獲得した情報・知識をすべて活用し
ている

(4) 現地人材の活用程度

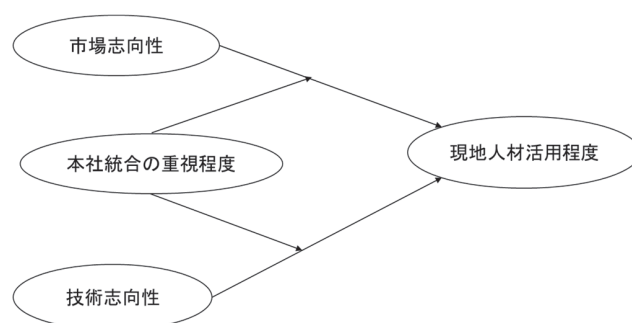
「貴社のアジアでの製品・サービス開発において
は、現地人材の提案を、平均的にはどの程度重視し
ていますか。価格、仕様・デザイン、開発テーマ、
共同研究開発対象機関に分けて教えてください。」

選択肢 1：

選択肢 6：

仮説のモデルは図表 1 のとおりである。

図表 1 仮説のモデル



1. 実証結果

図表 2 信頼性分析

構成概念	Cronbach の アルファ	項目の数
本社統合重視程度	0.799	3
市場志向性	0.787	3
技術志向性	0.711	3
現地人材の活用程度	0.798	4

図表3 適度指標一覧表

指標名	適合度 検定有 意確率	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
計算結果	0.427	0.754	0.577	0.988	0.0404
基準値	≥0.05	≥0.9	≥0.9	≥0.9	<0.05 または <0.1
判定	○	×	×	○	○

そして、実証結果を提示する。図表2で示されるように、 α 係数はいずれの構成概念でも0.8に近いで、本仮説の信頼性を確保できた。一方、適度指標の一部は基準を満たしていないが、適合度検定有意確率、CFI、RMSEAが満たしているため、モデルはある程度適切であると考ええる。

さらに、図表4は、本社統合を重視しているグループの係数推定結果である。市場志向性と現地人材の活用程度は強い関係があり、技術志向性と現地人材の活用程度にも一定の関係がある。

5 おわりに

新興国市場の成長性により、新興国ニーズ向け差別化した製品の開発は、企業の成長や存続を左右する重要な意義がある。

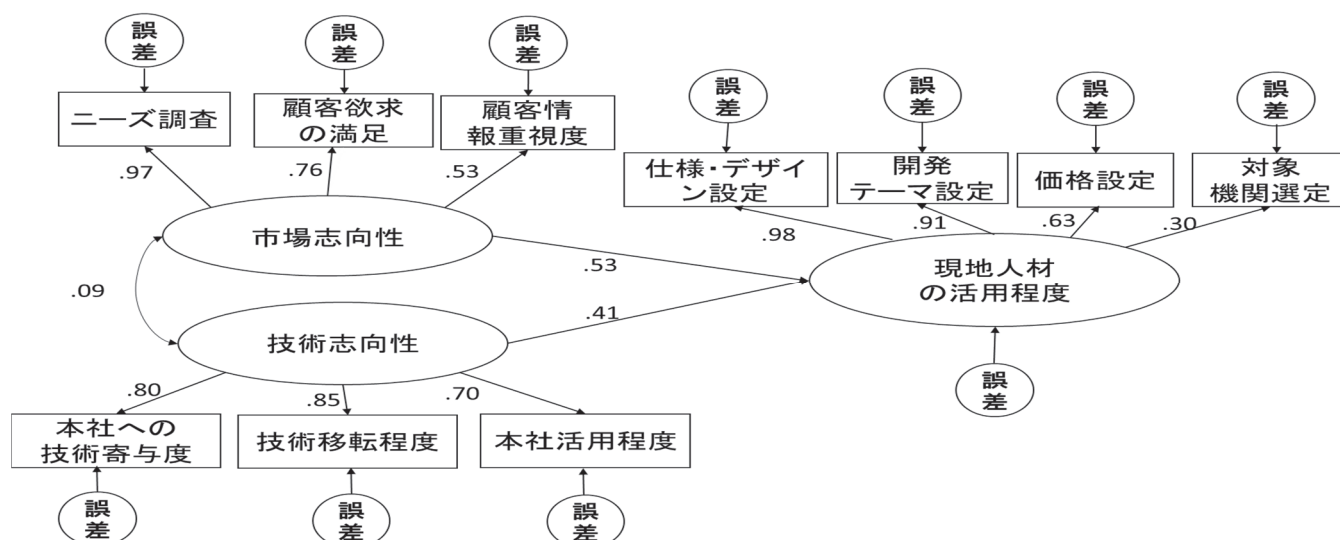
日本と新興国の文化の差異、所得水準の差異などの問題があるため、日本企業は苦戦している。この問題について、現地人を活用、現地法人へ権限委譲することは有効である。本研究は、本社統合の視点から、製品開発拠点の志向性と現地人材活用の関係を分析した。技術志向性に比べて、研究開発拠点の市場志向性が高ければ、が現地人材の活用程度が高くなることを確認した。

しかし、現地人材の活用程度はいろいろな要因に影響される可能性があるため、今後、研究開発拠点の志向性を研究する以外に、より多くの事例研究やインタビューで各要因を深く考察し明らかにする必要がある。さらに、現地人材の活用程度の高さが、アジアでの財務業績、研究開発実績に及ぼす影響はまだ解明していないため、これについても研究し続けたい。

1 参考文献一覧

- 1) 鈴木仁里 (2016)「新製品開発研究における市場志向概念導入の理論的検討—国際競争環境下における R&D とマーケティング機能の統合モデル構築に向けた予備的考察—」奨学研究論集第45号、2016年9月
- 2) 鈴木章浩 (2015)「日系多国籍企業における海外研究開発拠点から日本への知識の移転」『国際ビジネス研究』第7巻第2号 pp59-74
- 3) 安田英土 (2010)「国際的 R&D 活動を伴った新規事業展開の成功要因に関する分析—日本電気、キヤノン、東芝、アイシン精機、ホンダの事例から」『情報と社会』、第20巻 pp63-76
- 4) 明石芳彦 (1995)『日本企業の研究開発システム—戦略と競争』東京大学出版会
- 5) 浅川和宏 (2002)「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』36 (1)
- 6) 畠山俊宏「海外研究開発拠点の類型化と設立要因」『立命館ビジネスジャーナル』(Vol.4)
- 7) 多田和美 (2008)「海外子会社の製品開発に関する研究—日本コカ・コーラ社の事例を中心に」『経済学研究』58-2 北海道大学 2008.9

図表4 パス図の実証結果
本社統合を重視しているグループ



- 8) 多田和美 (2009)「海外子会社の製品開発に関する研究の課題」『経済学研究』 59-2 北海道大学 2009.9
- 9) 潘 卉 (2016)「新興国における R&D の現地適応—デンスローのタイにおける R&D 拠点の事例分析」『国際ビジ

- ネス研究』 2016年 8 巻 2 号、 pp.141-158
- 10) 黒田秀雄 (2007)「製品開発を成功に導く組織への考察」『経営戦略研究』 vol.1. pp75-87



Asian and International Business Strategy

アジア・国際経営戦略学会

<http://saibs.org/saibs/>

アジア・国際経営戦略学会は、アジア諸国での企業の国際的な戦略行動に関心を有する、わが国およびアジア各国の研究者、実務家、学生、企業などの団体に対して、アジア・国際経営戦略の諸問題について総合的な研究を促進・啓蒙・普及・教育する事業を行い、アジア・国際ビジネスの発展と公益の増進に寄与することを目的とします。

【事業】

アジア・国際経営戦略学会は、学会の目的を達成するため、次の事業を行います。

- 研究発表会の開催および研究助成等による、アジア・国際経営戦略に関わる学術調査・研究事業
- 講演会・セミナーの開催等によるアジア・国際経営戦略に関わる啓蒙・普及・教育事業
- 研究成果を公表するための雑誌発行とそれに関わる編集事業
- その他、この団体の目的達成に必要な事業

【研究部会】

本学会では、会員の皆様のアジア・国際経営戦略研究に資するため、以下の四つの研究部会を設置いたします。研究部会には、会員の方であればどなたでも参加できます。

【アジアビジネス研究部会】 アジア・中国での日本企業の戦略行動を深く研究し、直面する課題への対応や新たなビジネスモデルの探索を目的とする

【アジア生産性人材開発研究部会】 アジア・中国地域における環境・資源エネルギー・食糧問題などのマクロな動向を展望し、同地域で事業展開する企業における、生産性の向上とそれを支える人材の育成に関する実践方策の探索を目的とする

【ABC/ABM 研究部会】 企業の長期に渡る維持と発展の基盤となる財務構造を分析し、そのための経営政策を検討する戦略会計領域での重要な分析手法となる ABC/ABM (活動基準原価計算 / 活動基準管理) を用い、アジア・中国地域に展開する日系企業の財務構造を分析する。

【コンテンツビジネス研究部会】 成長が期待されるコンテンツビジネスの戦略を分析する。この分野の発展には、アジアとの共生、とりわけ日中で連携して中国・世界市場を睨んだコンテンツの開発が必要となる。このビジネスの展開を知的財産、ファイナンス、マーケティング等の側面から検討する。

【観光経営研究部会】 アジア諸国の経済成長に伴い、富める中間層が台頭している。こうした中間層の活発なアジア域内での観光をめぐる行動を研究し、日本とアジアの間の、インバウンド・アウトバウンドの観光行動を検討するとともに、それが日本及びアジア諸国にもたらす様々な効果を見定める。

【会員種別】

- (1) 個人正会員：本学会の目的に賛同して入会した個人
- (2) 団体正会員：本学会の目的に賛同して入会した団体
- (3) 個人準会員：本学会の目的に賛同し賛助するため入会した個人
- (4) 団体準会員：本学会の目的に賛同し賛助するため入会した団体
- (5) 学生会員：アジア・国際経営戦略を学ぶ高等教育機関在籍学生個人
- (6) 名誉会員：本学会の目的に賛同し、本学会が推薦する個人

【入会資格】

会員の入会については、特に条件を定めていません。アジア諸国での企業の国際的な戦略行動に関心を有する、わが国およびアジア各国の研究者、実務家、学生、企業などの団体であれば、どなたでも参加できます。

【入会手続き】

電子メールにて学会事務局宛 (aibs@saibs.org) に、学会入会申し込みであることを明記し、ご氏名、ご所属、郵便番号、住所をご連絡ください。ご連絡後、郵便振替口座番号 (00120-5-373167、**アジア・国際経営戦略学会**) または、ゆうちょ銀行 (金融機関コード9900) 〇一九店 (ゼロイチキウ店、店番019) 当座預金口座 (口座番号0373167、アジアコクサイケイエイセンリヤクガッカイ) まで所定の会費をお振込みください。手続き完了後、学会定款などをメールにて送信いたします。

【会費】

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

編集後記

編集後記

本号は、2019年に行われた、以下の4回のAIBSアジア・エグゼクティブセミナーと報告大会講演会自由論題より構成されている。

(アジア・エグゼクティブセミナー、報告大会講演会)

2019年3月24日 ソウルセミナー・報告大会 岐路に立つ日韓ビジネス

2019年9月15日 上海セミナー 逆風の中の日系企業

2019年11月2日 ホーチミンセミナー ベトナム消費市場攻略への道筋

2019年11月3日 バンコクセミナー 日本企業のタイ進出再考

2018年度の報告大会は、ソウルセミナーと合併での開催となったため、報告大会講演会はソウルセミナーとして実施された。海外での報告大会、総会は初めての試みであり、またセミナーを含めて同報告大会は韓国貿易学会との共済であった。韓国貿易学会会員による報告は、残念ながら本号に収録できなかったが、以下に報告タイトル等を記しておく。

報 告 タ イ ト ル	報 告 者	所 属
韓日における部品素材産業の貿易不改善と協力拡大	Lee Hong Bae	Dong-eui University
Internationalization and firm performance: evidence from SME of Masan Free Trade Zone	Park Sae Woon	Changwon National University
A Study on Location Choice of Japanese Firm invested in Korea and Its determinants	Hong Seung Lin	Hansung University
A Study of Korea Trade Paradigm Shift on the perspective of 4 IR responsiveness	Sohn Sung Pyo	Dongguk University
Evolution of Tech-export Product Space in Japan	Lee Byeong Wan	Yeungnam University

韓国貿易学会との共催は、本学会韓国支部の全淳煥支部長（中部大学校教授）が同学会会長に就任されたことから実現したものである。全淳煥支部長並びに韓国貿易学会に深く感謝申し上げます。2019年度は、この他、2019年8月22日にダイキン工業堺製作所臨海工場、23日にジャパン・イーエム・ソリューションズ工場及びティエルブイ工場を、大阪見学会として訪問した。

セミナーでの講演をお引き受けくださった講師の方々、見学をお受けくださった企業の方々、講師や見学のアレンジをしていただいた方々、そして、セミナーに出席くださり、共にセミナーを作り上げていただいた参加者の皆様に、心より御礼申し上げますと共に、さらに一層のご助力を賜りたく伏してお願い申し上げます次第です。

本号には、各セミナーから8件の特別講演、報告大会から4件の自由論題を収録している。各セミナー・報告大会の概要は、本誌各特別講演に併せて掲載しているので、参照いただければ幸いです。残念ながら論文の投稿はなかった。今後も、会員・関係諸氏の積極的な投稿・発表をお願いいたします。

なお、学会創設より昨年度まで「AIBS ジャーナル」として発行してきた当学会の機関誌は、本年度より「AIBS マネジメントレビュー」として再出発いたします。発行主主体が当学会設立母体である亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科から当学会に代わり、学会活動は今まで以上に自律的なものとなります。残念ながら、2019年度は、年度末にかけて発生した新型コロナウイルスの感染拡大のため、予定していたマニラセミナー、報告大会が延期となりました。2020年度の活動も先行き不透明な状態ですが、会員・関係各位のご支援を賜ることができましたら幸甚に存じます。

(伊藤善夫)

AIBS マネジメントレビュー 第1号 2021年1月31日発行

発行・編集 アジア・国際経営戦略学会
〒180-8629 東京都武蔵野市境5-8

製作 株式会社イーフォー
〒141-0031 東京都品川区西五反田8-7-11
アクシス五反田ビル202

AIBS マネジメントレビュー論文等掲載規程

AIBS マネジメントレビューに掲載する論文等は、「投稿論文」(学会員等が投稿した論文で、編集委員会が編成する審査委員によって審査されるもの。)、 「特別寄稿」(編集委員会が依頼した論文等で、審査委員の審査を受けないもの。)、 その他(講演録など編集委員会が必要と認めたもの。種別名称はその都度定め、審査委員の審査は受けなし。とし、編集委員会に審査を付託された「投稿論文」については、以下に定める基準により審査し、審査報告書を著者に送付するものとする。なお、掲載される論文等の著作権は、著作者本人に帰属するものとするが、発行者は、AIBS マネジメントレビューに掲載された論文等を電子化等により公表する権利を有し、著作者はこれを許諾するものとする。

【審査基準】

- (1) 未公表のオリジナルなものであること、重複応募等がないこと。
- (2) アジア・国際経営戦略に関する基礎的な理論や応用的な事例等を研究する内容となっていること。
- (3) 投稿論文の内容が、関連する研究領域において、使用した概念や方法が独創的であること、学会誌にふさわしい新しい知見を提示する、科学的な学術論文の水準に達していること。
- (4) 序論部分において、当該研究の位置づけが適切になされていること、研究目的、必要性、意義等が明確に述べられていること、問題意識が明確になっていること。
- (5) 投稿論文に関わる主要な先行研究に触れられていること。
- (6) 論文構成のバランスが図られていること。
- (7) 結論の部分において、研究目的に対応する研究成果および本論部分の要約が明記されていること。
- (8) 内容と記述に曖昧さがなく用語の使用が適切であること、数式、図表等の表現が適切であること、関連文献の引用が適切であること。
- (9) 題名がその研究目的および研究成果を表現するのに妥当であること。
- (10) 執筆要領に定める事項に沿って論述がなされていること。

【審査報告書】

投稿論文の学会誌への掲載の可否は、審査委員2名によって作成される、以下の内容を含む審査報告書に基づいて決定される。

- (1) 査読結果についての全体評価(以下から一つ選択)
 - A評価: 原文のまま掲載可
 - B評価: 軽度の修正が必要で投稿者は審査委員の意見を尊重し納得出来る範囲で修正する。再審査は不要である。
 - C評価: 相当の修正が必要で、条件付きで掲載を可とする。修正が行われない限り、掲載否。この場合、修正論文に対して「再審査」が行われる。
 - D評価: 掲載否。
- (2) 全体評価についての意見
査読結果の論拠について、審査、判定事項等にもとづいて意見を明示する。
- (3) 修正についての意見
修正すべきあるいは修正が望ましい内容や箇所に関して意見を述べる。

