

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

所変われば品変わる

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 馬場 大治

一昨年、我々の研究所では、「IFRS時代における日韓企業の経営実態調査」と題するアンケート調査を行った。調査の趣旨は、日本企業と韓国企業との経営実態の比較を、特に、財務会計、管理会計、経営財務の領域に関して行い、理論的な考察を行うことにあった。その成果に基づいて『グローバル化に向かう日韓企業の実態と展望：文化と組織、ガバナンス、会計基準、財務政策、マネジメント』と題するシンポジウムが開催されたことは、本研究所のニュースレターの第28号でも報告されているところである。また、昨年、研究所の編集の下、上梓された『ビジネス・イノベーションのプラットフォーム：東アジアの連携に向けて』の中でもその成果に基づく論稿がいくつか発表されている。

上述のように、この調査は財務会計、管理会計、経営財務の領域に関わる実態把握を意図したものであり、それぞれの領域に関して、専門的な興味深い結果が得られたのであるが、日本企業と韓国企業の相違がきわめて明瞭に示され、もっとも我々を驚かせた調査項目は、より全般的というか、やや素人くさい質問項目であった。それは、両国企業の企業経営の目的の違いを把握することを漠然と意図して質問項目に入れられた「重視するステークホルダー（利害関係者）」に関する質問であり、株主、顧客、従業員、取引先等々の11個の選択肢の中から、重視するものを3つ選ぶ形での質問の結果であった。日本企業に関しては、株主、顧客、従業員が他を引き離して多くの回答を集め、続いて、取引先、金融機関が続く結果となった。これに対して、韓国企業は、圧倒的に株主の回答が多く、それに続いて、顧客、金融機関、債権者が多くの回答を集めていた。韓国企業の結果に関して、従業員と回答した企業がほとんど皆無であったことには驚いた。具体的な数字を出すと、韓国企業においてこの選択肢を答えているのは1%にすぎず、11の選択肢の中で最下位であった。これに対して、日本企業では66%の企業が従業員を重視すると回答しており（11の選択肢の中で第3位）、両国企業の回答は劇的なコントラストを示していた。

日本企業に関しては、「日本的経営」や「人本主義」といった日本企業の労務・人事管理の特徴がよく主張される場所であり、従業員をより重視する傾向にあるとするこの結果は、これらを反映したものであると、我々日本社会に暮らす者にとって非常に納得しやすいものである。一方、韓国企業に関して、その労務・人事管理に関しては門外漢であるため、確たるコメントはできないが、あまりにも極端な回答であり、隣国の日本人の観点とは大きく異なるところがある。

日本企業と韓国企業のどちらが極端であるのかはわからないが、このような単純な国際比較でも、両国企業の特徴がかくも明瞭に表れてくることを、我々は再認識した次第である。各国の企業は、それぞれ「株式会社」という同様の制度的な枠組みの下、事業を行い、それぞれ競争しているが、それぞれの従業員観、ひいては、事業観はかくも違うものであり、それぞれ異質な考え方に基づいて、企業経営を行っているのである。

2013
vol. 30

B I 研究所 第20回研究会 “経営学探求とビジネスデザインの実践”

甲南大学ビジネス・イノベーション（B I）研究所では、2010年度から文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業に採択された「関西地域発イノベーション・プラットフォームの構築」研究プロジェクトを進めてきた。この研究プロジェクトは、過去5年間の社会連携研究の成果を基盤に、グローバル社会への対応から、アジア地域に研究連携を広げ、更にはその中で本研究がプラットフォームとしてさまざまな研究連携を実践し、またその中でどのような役割を果たしていくのかを検証するものである。その一環として、甲南大学大学院社会科学研究所と共催で第20回研究会を開催した。

日 時：2012年12月15日（土） 11：00～14：00
場 所：甲南大学 岡本キャンパス 221教室（第1部）、142教室（第2部）
司 会：甲南大学 B I 研究所兼任研究員、経営学部教授 三上 和彦

【プログラム】

第1部 <社会科学研究所大学院生による研究報告> 221教室 11：00～12：00

『バランスト・スコアカードの変遷と将来展望』

甲南大学大学院 社会科学研究所経営学専攻修士課程 山上 惣

バランスト・スコアカード(balanced scorecard；BSC)は、1992年にKaplan and Nortonによって発表され、今日までさまざまなケーススタディを踏まえ、いくつかの変更が加えられてきた。発表当時は、4つの視点を用いた業務評価システムだったが、その後、戦略マネジメントシステムへと変化させるために、いくつかの問題を克服し変遷をとげてきた。本報告では、この変遷を追跡することにより、変更が加えられた含意を考察し、BSCの課題と将来展望を探った研究内容の発表があった。戦略を実践するためには、戦略の構築、戦略の企画、組織のユニットと従業員の戦略のアライメント、プロセス・マネジメントの優位順位を決め、また戦略を生み出す資源を配分して業務を計画すること、業務と戦略をモニターし学習すること、戦略を検証し適応することが必要である。最後に、BSC導入の課題として、企業ごとに正しいBSC導入が必要であること、リーダーおよび社員教育が重要であることが指摘された。



『デジタル革命が企業経営へ与えたインパクト』

甲南大学大学院 社会科学研究所経営学専攻博士課程（株神明） 栗田 善伸

書籍・雑誌で取り上げられる様な大企業における、ホワイトカラーの生産性向上は、一部の議論に過ぎない。企業数=99.7%・雇用者数=69.4%を占め、日本経済発展のカギを握る中堅・中小企業のホワイトカラーの生産性向上は、重要な課題である。その解決策を考える上では、「ホワイトカラーの生産性とは何か」を明らかにする必要がある。組織から人間を排除できない以上、計測や数値化が困難な、ナレッジ、プロセス、コンヴィヴィアリティ度など人間に関わる要素はどこまでもつきまとう。具体的メソッドの開発として、コストマネジメントとナレッジマネジメントの関係性を考察、数値で知的生産性や知的価値創造の度合い等を測定・管理できる管理会計手法の探究を行う必要がある。しかも、「メンタル面で歪み」を生じさせない、「知的生産性の評価制度」の構築が鍵を握っている。ここで、ICTの適用も重要になる。製造・加工・物流機能を抱える食品専門商社であるA社の事例研究から、「守り指向のICT」は進んだが、ホワイトカラーの生産性と深くかかわる諸制度の構築をとまらぬ「攻め指向のICT」は機能していないことがわかった。ホワイトカラーの生産性問題が浮上「生きる」・「よく生きる」を経て、「よりよく生きられる」社会の実現は、経営体に委ねられていることが指摘された。



第2部 <甲南大学卒若手経営者、事業継承ビジネスパーソンによる研究報告> 142教室 12：55～13：55

『事業設計の構造背景 ～世の中に提供できる価値とは～』

株式会社G-cube 代表取締役社長 後藤 広樹氏（経営学部卒）

どのような背景をもとに事業を設計していったのか、起業背景の部分から説明。起業というのはあくまで選択肢の1つであり、自らの人生において優先させたい部分をとりあげた結果、起業に繋がった。そして、起業した会社の存在意義を「世の中に価値あるサービス・モノを提供する為」と定義し、事業設計へと繋げている。「価値がある」を因数分解した結果、「世の中にニーズがある」しかし「障害があり、解決方法が確立されていない」という定義に至る。そこで、前職でも経験があった「飲食をとりまく情報」というマーケットに事業展開を決定した。



とくに「質の高い情報」を提供するサービスに注目した。理由として、これまでは「情報を持っている」に市場優位性が働いたと考えられるが、世界中の誰もがあらゆる情報を入手できるようになった今日では、より質の高い（＝正確且つ露出度が低い）情報に価値があると考えたからである。

「なぜ飲食業界か」というと、店舗における販促費が固定制になっている企業（＝店舗）が多く、それに対して集客媒体は固定費なものがほとんどであることに目をつけた。つまり、飲食店舗は繁忙期（11月、12月、3月、4月）であろうと閑散期であろうと同じ販促費用を集客媒体に払わなければならない。ここにニーズがあると考えた。この状態で発生する「ねじれ」の代表的なものとして、販促費が他の運営費（主に人件費や食材費）を圧迫する事が予想される。つまり、大きな費用で広告を出したものの、思った程は売上が上がらず、その結果としてアルバイトの時間を削ったり、食材のグレードを下げたりする事が予想される。企業として純利益が残らないのは言うまでもない。

では、大きな販促費用をかけて露出をしている店舗は、そうでない店舗よりも消費者に提供出来る価値（＝バリュー）が高いのか？ 実はそのような事はなく、露出度の低い店舗にも消費者価値が高い店が必ず存在するという仮説のもと、設計したのが「宴会コンシェルジュ」という集客サービスである。完全に成果報酬型の集客サービスである為、売上があって初めて広告費用が発生する仕組みになっている。

顧客満足値が高いと予想されるお店に対して提携していくので、ユーザーのリピート率も高く、今後様々な付加価値を提供する事で同業他社と差別化を図り、事業を拡大してより多くのユーザーにサービスを提供していきたいと考えている。

「経営理論と実践の違いー起業4年目からの考察ー」

天創堂株式会社 代表取締役社長 粕井 健次氏（経営学部卒）

冒頭、自己紹介と起業した経緯を説明。大学2年生の時に司馬遼太郎の「竜馬がゆく」を読み、ヒッチハイクや野宿をして四国一周をした事が原体験となっている。その後は学生団体「甲南ナビ」の立ち上げに携わり、代表に就任。ポータルサイトの運営や、OB起業家（きちりの平川氏やエンジャパンの越智氏）を招聘して講演会活動をこなしていくうちに、「起業をしたい」という想いが強くなり、3年で起業する事を宣言して2007年に六本木ヒルズにあるITベンチャーに就職。宣言通り2009年の10月に起業をした。

現在は創業4年目に入り、3期目での黒字化達成、1期目から4期目（見込み）での売上成長率は1,746%になり、「20代社長が牽引する成長企業50社」に選出されている事を説明。一方で日本の法人は現在70%が赤字であり、3年以内に70%が倒産するというデータがある事を解説した。現在展開している事業は、観光特化型のWebマーケティング事業で、通天閣・ピリケンさんのWebプロモーションやソーシャルメディアでの情報発信、また、大阪マラソン等各地のイベントと連動したEC等を展開している。世界の観光市場は140兆円で21世紀最大の産業とも言われる中、日本の観光市場は約1兆円（GDP比0.3%）しかなく、観光立国を実現させる事が、少子高齢化やデフレの処方箋になるという持論を展開した。

「経営理論と実践の違い」では、マーケティングの4P（Product、Price、Place、Promotion）にPassionを加えた「5P」の発想が重要である事を説明。事業をしていれば想定外の事が起こるのは当たり前であり、それを超えていく為には情熱が必要である事、また、成熟してサービスが溢れかえる現代においてはサービス自体の差別化は難しく、情熱の差が事業の成功と失敗を分ける事も説明した。最後に、トーマスエジソンやアインシュタイン、ヘンリーフォード等、失敗を繰り返しながらも決して情熱を失わず成功した7人の偉人の実例を紹介した。



「中小企業の生き残りをかけたイノベーションー4代目後継者改革の試みー」

淀川精機株式会社 専務取締役 伊達 康一氏（経営学部卒）

学生ベンチャーを経験したがうまくいかなかった。その失敗の原因は、「事業戦略」「資金繰り」「体調管理」の3つが不十分であったことである。どのような強みを用いて、どの市場で勝負するのが明確ではなく、また、事業環境が補助金を資金源とする不安定なものであった。資金繰りについても、計画的な運転資金の調達、入出金を怠っていたために、場当たりの資金繰りに陥ってしまい、不用意な借入れが後々の足を引っ張ることとなった。体調管理については、不規則かつ不摂生を重ねる生活を送ることで、風邪をひき易く、業務に支障をきたし、次第に精神的に不安定になっていた。

現在は、父親が経営する淀川精機に勤務している。淀川精機に入社してからは、当初は新規開拓営業を主に実施し、ある程度の結果を残せた。その後は、独自技術の開発や新サービスの開始など、コア事業を生かしながら、様々な収益分野を構築することに注力している。今後は、品質向上による顧客信用の向上、合理化推進による利益率の向上、独自技術やサービスの開発による、将来的な競争力の向上を図ることが急務になってきていると考えている。



経営学のススメ ～こんなところでも活用できる経営学～

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所、甲南大学経営学部、甲南大学経営学会の共催で公開講座を開催し、延べ約500人の参加をいただいた。

日	時：2012年12月1、8、15日（土）	14：00～14：50、15：00～15：50
場	所：甲南大学岡本キャンパス	142教室
司	会：甲南大学 B I 研究所兼任研究員、経営学部教授	古田 美保

2012年12月1日

第1回 「株式会社〇×は何故こんなにすごい？」

馬場 大治 B I 研究所兼任研究員、経営学部教授

経営学部での勉強は、経営学、会計学、商学という3つの分野からなり、この講義では、これらを勉強することにより、「会社」がどのように見えるようになるかを、実際の我が国を代表する優良企業を1つ（当日発表！）取り上げて説明した。その会社が、「どうすごいのか」を財務諸表を見て理解し（会計学）、「何故すごいのか」をその企業がとっている戦略（経営学）や業界の状況（商学）を探ることにより説明した。この講義により、経営学を勉強することにより、「会社」や「社会」の見え方が変わり、「株〇×がすごい」ことの意味がわかるようになることを経験してもらうことにより、「経営学はすごい！！」ことを実感してもらえたと期待している。

第2回 「同じブランドなのに価格が違うのはなぜ？」

中田 善啓 B I 研究所兼任研究員、経営学部教授

まったく同じブランドのペットボトルのお茶の価格は、自動販売機では150円、コンビニエンスストアでは130円、スーパーでは88円（2012年現在）ぐらいで販売されている。この違いは消費者の便利さを反映している。ここでは、便利さを取引にかかる費用（取引費用）から説明することができる。流通業者が消費者に便利になるように製品を提供すれば、消費者は取引費用を節約していることになるが、その分価格は高くなる訳である。この講座では、そんな価格の違いを考えた。



2012年12月8日

第3回 「なぜルフィに人はついていくのか？」

尾形 真実哉 B I 研究所兼任研究員、経営学部准教授

「企業は人なり」という言葉があるように、企業は人で構成され、人を通じて成果が出される。それゆえ、働く個人に最高のパフォーマンスを発揮させることが重要になる。そこで重要な役割を果たすのが、部下をモチベートし、統率して引っ張っていくリーダーの存在である。アニメ『ワンピース』の主人公、ルフィは、なぜ人を魅了し、みんながついていきたくなるのか？その答えをリーダーシップ論を用いて説明していった。

第4回 「会計の役割は大切！ ～帳簿の使い方」

古田 美保 B I 研究所兼任研究員、経営学部教授

どんな業種の会社や組織でも必要になる役割。それが「会計担当」です。部活や高校の生徒会はもちろん、ご家庭でも会計担当の人がいるはずだ。とはいえ、なぜ「会計」が必要なのか？面倒な帳簿付けは何の役に立つのか？でも実際、Tポイントカード等の共通ポイント制普及の理由の一つに「会計」があるとされるように、「会計」が社会を変えることがある。本講座では、会計が重要な訳とコツを、実例を交えて紹介した。

2012年12月15日

第5回 「価格競争はなぜ起きる？ ～ゲーム理論で考えるリスク戦略」

三上 和彦 B I 研究所兼任研究員、経営学部教授

ディズニーランドを運営する上で、地震、津波に対してどのような対応をしていたのか？吉野家の牛丼は高いけど、安い牛鍋丼でライバル企業に対抗できるのか？これら2つは全く関係ないようだが、「リスク」というキーワードでつながっている。「リスク」の本当の意味から、企業がリスクにどう対応できるのか、そして対応できないリスクは何かということ話を話した。

第6回 「半額ハンバーガーがなぜ儲かる？」

長坂 悦敬 B I 研究所長、経営学部教授

学校祭や個人旅行などでも無駄なコストははぶきたいし、一方でできるだけ楽しいイベントにしたい。どこにコストをかけて、どのコストは減らすか、知恵を絞って実行するのが「コストマネジメント」である。ハンバーガーを半額にしても利益が出るのか？電子クーポンのメリットは？100円ショップのからくりは？身近な疑問からコストマネジメントの理論と応用方法を紐解いた。

B I 研究所 第21回研究会 “アジア・中国ビジネスの最新動向と日本企業の対応”

アジア諸国および日本における企業間関係はますます深まりつつある一方で、様々な政治・外交リスクがビジネスに大きな影響を与えています。このような状況の中で日本企業はどのように競争優位を維持し、アジア・中国ビジネスに対応していくべきでしょうか。

これらの課題を検討するために、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は2013年1月16日（水）14：40～17：50、甲南大学岡本キャンパスの132教室にて、第21回研究会を表題のテーマで開催しました。

企業経営関係者や学生の皆さまが高い関心を示し、150名を超える方々が本研究会に参加されました。

研究会に際しては当研究所所長・経営学部教授長坂悦敬氏が挨拶を行い、その後、当研究所兼任研究員・経営学部教授杉田俊明氏が研究発表を行いました。ここでは研究発表の一部抜粋を掲載します。



第一部 対アジアビジネスの新潮流

日本企業は海外事業の展開先として、どの国・地域に関心を持っているのでしょうか？

2012年12月に発表された国際協力銀行の「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」を分析すると、企業関係者の考えと企業の動向が読み取れます。特に、2008年度から12年度までの5年間の「中期的有望事業展開先の推移」（アンケートの結果）をみると、この間に起きた変化を確認できます。

まず、08年度に日本企業が「中期的有望事業展開先」として認識し、上位20位に選んだ国・地域のうち、アジアの国・地域は9でした。この数はその後に加え続け、12年度では13になりました。

そして、上位20位のうち、中国は第1位を占め続けたが、11年度と12年度に得票率を連続して落とし、昨年8月以後に行なわれた追加調査ではその得票率をさらに減らしました。

「中期的有望事業展開先」としてこの5年間の中で急速に存在感を高めてきたのは、ミャンマー、フィリピン、カンボジア、バングラデシュでした。

10年度に初めて第20位になったミャンマーは11年度に第19位、12年度に第10位となり、順位を急速に上げています。同様に08年度に上位20位には入っていなかったフィリピンは09年度から常連となり、バングラデシュは10年度、カンボジアは11年度からランク入りしました。

インドは08年度では第2位で12年度までにその順位を保ってきたが、得票率は若干下がりました。第5位だったタイは第4位に、第8位のインドネシアは第3位に、第12位のマレーシアは第11位にそれぞれ順位を上げてきました。

もともと上位20位に入っていたベトナム、韓国、台湾、シンガポールは引き続き踏みとどまり、12年度ではベトナムは第5位、韓国は第12位、台湾は第14位、シンガポールは第16位でした。

これらの結果はまさに、アジアビジネスの新潮流とアジア新興国への取り組みの本格化を実感させる結果ではないでしょうか。

第二部 日本企業の新たな競争優位を何に求めるべきか

ここでは正反対の動きにみえながら、いずれも成功しているケースをみておきたいと思います。

1つ目は、関連産業の主要部分を国内に求め、それを競争優位とする方策です。スイスの腕時計企業がそのよい例となります。

世界的に売られ、個性的なデザインとブランドを特徴とする機械式腕時計ですが、必要とする部品のほとんどがスイス国内や近隣地域で生産されていると言われています。つまり、精巧かつ複雑多様な基幹部品の製造過程を海外に移転していません。

そして、一部はマニュアル化されたものの職人技を必要とする組み立ての仕事も地元に残っています。このようにして企画から部品の調達、製品の組み立てなど、サプライチェーンのほとんどが近隣地域に集積されています。だから、臨機応変な生産や、個性的な製品への対応が可能になっています。

仮に誰かがその製品を模倣し、似た外観までできたとしても、同じ品質の部品を取りそろえるのも、組み立て量産するのも難しいです。結果的に、オリジナル製品を生産する企業の競争優位は揺るがないということになります。

一方、製品製造のほとんどの部分を海外に求めながら競争優位を維持する企業もあります。日本のカジュアル衣料品販売企業がそのよい例となります。

日本に衣料品の量産に競争優位があるわけではないですが、世界に誇る素材企業があります。この素材面における競争優位をアジアの衣料品量産の競争優位と結合させ、自社は国内外に散在するサプライチェーンの一つ一つの単体を合理的に運営することによって全体としての競争優位を勝ち取っています。

サプライチェーンを国内に集積し、それによって個性に磨きをかけるのか。国内にこだわらず、国内外の経営資源を結合させ、全体を巧みに運営するのか。ローカルであれ、グローバルであれ、模倣されにくいノウハウの開発と堅持が、自社の競争優位につながるのです。

注：本研究内容の一部は、杉田俊明が執筆した新聞コラム（フジサンケイビジネスアイ、2013年1月24日、2012年10月18日付など）に掲載されています。

お詫び

当初予定しておりました下記テーマのご講演は延期となりました。

「銀行の企業支援業務からみた昨今の中国ビジネスと日本企業の対応」

担当講師：株式会社りそな銀行 法人ソリューション営業部 国際業務室 伊沢 潔 氏
日程などの詳細については、決定次第、当研究所のホームページなどでご案内する予定です。

『ビジネス・イノベーションのプラットフォーム：東アジアの連携に向けて』 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所編（著）

B I 研究所では、2010年に文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業（地域に根ざした研究）に「関西地域発イノベーション・プラットフォームの構築」プロジェクトが採択され、研究を進めてまいりました。この度、その成果をまとめた『ビジネス・イノベーションのプラットフォーム』（甲南大学ビジネス・イノベーション研究所編）を2012年11月30日付で同文館出版より発行することができました。関西地域と東アジアの連携による創発型イノベーション・プラットフォーム機能について理論、事例、実証研究の観点からアプローチし、本プロジェクトに取り組んだ12人の研究者によって本書は執筆されています。

<目次および執筆者>

第Ⅰ部 連携強化に向けたプラットフォーム機能

- 第1章 マルチサイド・プラットフォームとイノベーション：中田善啓*1
- 第2章 プラットフォームと流通・商業の親和性：西村順二*1
- 第3章 提携形成におけるファシリテーターの役割：三上和彦*1

第Ⅱ部 イノベーションに関する事例

- 第4章 国際連携に関する比較研究—国際ビジネスとイノベーションの創発
：杉田俊明*1

第5章 東アジアにみる「創造」と「イノベーション」
—中国、シンガポールの産学連携モデルからの示唆—
：マノジュ L. シュレスタ*1

第6章 東アジアのベンチャービジネス環境の現状と課題：倉科敏材*2

第7章 韓国企業のイノベーション—日本企業はどう対抗すべきか—
：高 龍秀*4

第8章 法人企業におけるイノベーション支援の政策税制の日韓比較
：古田美保*1

第Ⅲ部 東アジアと日本の実態比較

第9章 企業目的に関する日韓企業の実態比較：馬場大治*1

第10章 IFRS導入意識に関する日韓企業の実態比較：若林公美*1

第11章 IFRS導入とIT、管理会計に関する日韓企業の実態比較
：長坂悦敬*1

第12章 日韓大学生のキャリア観に関する実態比較：尾形真実哉*3

- *1：甲南大学経営学部教授
- *2：甲南大学経営学部特任教授
- *3：甲南大学経営学部准教授
- *4：甲南大学経済学部教授

2013年度ビジネス・イノベーション研究所 講演会のお知らせ

2013年度 第1回講演会

テーマ：情報戦略における危機対応～企業と病院の取り組み～

講師：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 経営戦略部 チーフコンサルタント 奥田 幸治 氏

日時：2013年5月23日（木） 10：40～12：00

場所：甲南大学岡本キャンパス 133教室（1号館3階）

詳細につきましては、下記ビジネス・イノベーション研究所ホームページにてお知らせいたしますので、ご参加いただきますよう、よろしくお願いいたします。

 **甲南大学**
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2013年（H.25）3月1日発行