

# NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

## 市場を「創る」

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部准教授） 三上 和彦

最近では3年次の後期になったら学生はそろそろ始める。就活である。学生にとっては自分の将来の道筋を左右する大きな決断を迫られる。できるなら自分の希望する企業に就職したい。一方、企業の方でも無駄な従業員を余計に雇うような余裕は無く、少しでも自社にとって有益な人材を求めている。しかし、双方限られた時間の中で「本当にこの企業に決めていいの？」「本当にこの学生を採用していいの？」と思い悩みながら最終判断をしていく。それにしても、就活開始時期が早い。教員としてはゼミ活動や授業の妨げとなるので、いくらでも言いたいことがあるのだが、何とかならないのであろうか。

Yahoo!オークションに初めて参加した。もちろん欲しいと思っていたものが出品されていたからである。そのとき入札者は一人。その入札額は自分が払ってもいいと考える額よりもかなり小さい。「勝てる」と思ったが、こちらの手の内を早々に見せてしまっては対抗されるかもしれない。そこで、締め切りぎりぎりまで粘って入札しようと思ったが間際になって入札額が高騰。あっという間に当初の入札額の数倍以上になり退散する羽目になった。

研究や授業の準備で検索サイトを利用することが多い。単なる好奇心から利用することもある。キーワードを入力してクリック。検索結果がずらりと並んでいる。多少の検索技術が必要だが、情報収集には非常に便利である。このような便利なサービスは無料で提供されている。なぜ無料でできるのか？検索結果画面の横にはスポンサーらしき企業のリンクが張られている。あまり関連がない場合もあれば、多少興味がありそうなリンクの場合もある。この広告が収入源の一つなのだろうが、そのリンクが張られている位置（検索結果から分かるように検索順位＝リンクの位置は非常に重要である）はどうやって決まっているのか。

これらは私が最近経験した事例であるが、これらすべてに「マーケット・デザイン」という理論が関連している。伝統的な理論で想定する市場は、1. 十分な参加者が偏りなく存在する、2. 正確な情報をすべての人々が利用できる、3. 参加者が十分な時間を使って状況を理解し、判断できる、というものである。市場がうまく機能するためには、これら3つの条件が成立していなければならない。もちろん、このような環境が成立する状況などほとんどないであろう。いわゆる市場の失敗である。では、このような問題に解決策は無いのであろうか。マーケットを所与として考えるのではなく、市場の失敗が起こらないように需要と供給を調整する市場をいかに創り出していかかという「マーケット・デザイン」の経済学がその指針を与えてくれる。この分野の進展には、取引ルールと戦略的行動の関係を明らかにすることを目的とするゲーム理論、理論の検証手続きとしての実験経済学の発展が大きく寄与している。

例えば、就活の例では、日本全国すべての新卒大學生の就職市場を統括するような市場の構築は難しいが、医学生インターン先の決定などでは医学生、病院双方が最終的に納得できる組み合わせを提示することが可能である（双方が必ず第一希望を満たすということではない）。オークションのケースでは、締め切り間近になって入札が集中するのは、そのようなオークション市場が依然として、完全に情報を伝達する仕組みになっていない表れで、そうならないような取引ルールも考えられている。検索サイトにおけるスポンサー広告の位置についても、膨大な数の検索キーワードの組み合わせに対し、スポンサーによる「広告位置」オークション・ルールがどのようなものであれば、検索サイトを運営する企業に最大の利益をもたらすかという研究が盛んになされている。

このマーケット・デザインの研究者の一人がハーバード大学のロス教授である。彼のブログ (<http://marketdesigner.blogspot.com/>) では、マーケット・デザインに関する事例が日々紹介されている。必ずしも理論的知識を前提としたものではないので読みやすい。また、日本語で利用可能なものとして、2008年4月のハーバード・ビジネス・レビューの彼の論文を紹介しておく。腎臓交換市場、インターン採用市場、児童入学校決定市場、無線周波数帯市場など、アメリカで実際に市場が「創られた」ケースが紹介されている。ぜひ一読してほしい。

情報技術の進展に伴って、個人や小規模の企業でも市場を「創り出す」ことが可能になってきている。オークションや情報仲介・提供事業など「市場」を経営することも可能な領域が増えてきている。伝統的な取引システムによって引き起こされている市場の失敗が起きているところにこのようなビジネス・チャンスが存在するのである。

2009  
vol. 17

## 第12回研究会 「日本企業の中国・アジアビジネス戦略」

開催日時： 2009年10月30日（金） 午後3時から午後5時30分まで

開催場所： 甲南大学ネットワークキャンパス東京

2009年10月30日（金）、甲南大学ネットワークキャンパス東京にて甲南大学ビジネス・イノベーション研究所主催の第12回研究会が表題をテーマに開催された。

世界金融危機後、経済不況からもっとも早く回復に向かったのは中国・アジアである。日本企業は中国・アジアにおいては、「世界の工場」として位置付けているだけではなく、「世界の市場」としても位置付け、ビジネス戦略の練り直しを行っている。本研究会において、司会兼コーディネーターは甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員、経営学部教授杉田俊明氏が務め、製造業における代表的な企業であるパナソニック（海外企画グループ戦略企画チーム・チームリーダー）の杉浦直樹氏と、製造小売り企業における勝ち組の代表であるユニクロ（海外事業本部プロジェクトリーダー）の久保田勝美氏がそれぞれ自社の事例について講演を行った。簡潔明瞭、また、経営に多くの示唆を与える両氏の講演が好評であり、出席者一同が熱心に関連テーマについて討議を行なった。

ここにて両氏の講演内容（抜粋）を掲載し、出席各位のみならず、企業関係者、研究者において広く参考いただければ幸いに思う。

なお、この場を借りて、ご多忙の中で講演をいただき、また、本稿掲載を承諾いただいた両氏に感謝を申し上げ、熱心に本研究会に出席された各位にも感謝を申し上げます。

### ●講演要旨

パナソニック 海外企画グループ戦略企画チーム・チームリーダー 杉浦直樹 氏

#### 「中国・アジアのプレゼンス」

パナソニックの売り上げ構成は半分日本であり、残りをほぼ4分の1ずつアジア、中国、欧州、米国というような構成である。別な言い方をすると、日本に大きな市場があるために、事業部門の戦略が日本中心からなかなか脱却し切れない。外で戦っているメーカー、特に韓国メーカー、伸びてきた中国メーカーも含めて、海外市場に基点をおいた事業戦略をどんどんやっている中で、日本メーカーの中で、特に弊社の場合、日本の構成比が大きい側面もあるためにギャップに直面しながらやっているというところだ。

ただ、恐らく1、2年以内に中国、アジアが半分以上を越えるというところまで来ており、米国は長期低落、欧州は何とか4分の1ぐらいで踏ん張っているが、中国、アジアの売り上げは確実に伸びてきている。

グループ全体の従業員だが、海外で約18万4,000人。このうち中国に9万3,000人いる。ということは、グループ会社の海外社員の半分が中国にいるということだ。そして中国とアジアの製造会社をあわせると15万人だから、18万中15万人が中国、アジアにいるということになるので、アジアを中心とした経営の視点が非常に重要であるということが言える。

製造拠点からの出荷国別金額で日本向けが2兆5,000億ある。このうち日本で作られているのが2兆1,000億。北米から持ち帰って日本で売っているのが117億ぐらいあって、中国で作って日本に持ち帰って売っているのが2,500億ぐらいある。中国全体で作っているのが1兆1,000億ほどで、中国地場で売っているのがそのうち6,100億、日本に持ち帰っているのが前掲の2,600億近く、ということで、グローバルの中で戦略的に最適地生産を考えているところだ。

#### 「中国への直接投資と昨今における再編」

中国においては90年代にたくさんの事業会社を設立してきた。現在、パナソニック電工も含め、約80拠点が中国にある。電工を除いて製造販売あわせて約60前後になる。

天安門事件が起きる前から第1号の合併会社ができていた。鄧小平副総理が弊社を78年に訪問した時から、中国事業戦略がスタートし、技術援助等を経て、この第1号のブラウン管の製造会社を設立した。

ところでこの第1号だが、今年撤退をすることになった。と言ってもCRTのブラウン管の事業そのものから撤退するので、ここが残った最後の拠点だった。構造改革の中でパートナーとも話し、円満に事業の売り渡しを行うことになった。

もともと90年代に中国に進出したときに、1品目1会社の1合併ということでないといわれなかった時代があり、

その時にたくさんの事業会社をつくってきたということだ。例えば、ホームアプライアンス関係で言うと、電子レンジの会社がある、掃除機の会社がある、エアコンがあり、冷蔵庫があり、洗濯機があると。ありとあらゆる単品の製造会社ができていた。ホームアプライアンスという事業ドメインでくくっていかないといけないと考えているところで、これをどう再編していくかというのが、これからの課題になる。

グループ全体において中国に 80 社ぐらいあるために、やはり再編というのは避けて通れない話になる。それをやるには、事前に周到なる準備をパナソニックグループとして一元的に対応していくというのが大事であり、今年一部において発生した争議の教訓から学んだものは、やっぱり個別に対応するのはだめだということで、いろいろとルールを決め、いろいろと先生からもアドバイスをいただいたものを内部統制のほうにも生かしているところだ。

パナソニックチャイナという統括会社が中国にあり、ここの役割は、投資会社として中国にある拠点に対する出資会社の出資元になって束ねている。ただ、事業責任は事業ドメインに連結経営責任を持たせているので、ここはあくまで統括出資親元としての位置づけ、及びに共通プラットフォームの管理をしているということだ。あと、販売拠点を持ち、販売会社もこの統括会社の傘下にある。

2000 年当時、パナソニックチャイナ（前身は一事業合併会社）を統括会社化する前、各事業会社がバラバラに出ていった時代があった。そのために販売チャネルとか、ブランドマネジメントが全然一元化にならなかった。中国をグローバル拠点として強化・展開していく中で、合併会社ではグローバル戦略の拠点化としては非常に難しいという問題があった。

また、事業部にしても、商品ごとにバラバラに出て行ったために、規模のメリットが図れないとか、経営基盤が弱いとか、いろいろと問題があった。これを改革していくためにまずやったのが、パナソニックチャイナを独資の統括会社にし、そこに全部出資を集めた。現地の製造会社の出資元は、全部パナソニックチャイナであるという形に改革した。

これからの課題だが、パナソニックグループとしてはグローバル戦略においては中国を中核に全世界に展開していけるようにすることだ。要は日本からコントロールするのではなく、中国の製造販売拠点をもっと強め、そこから世界を見ていくような展開を目指すべきではないかと。そのためには中国でバリューチェーン全体の機能を自己完結できるように持っていかなければならない。現状ではまだまだ工場単位の機能しか備わっていないところがあり、単にもつくり拠点ではなくて、世界最大の市場で一元的なブランド戦略とか流通戦略を実施し、そこから海外市場も含めて見ていけるような体制を早くつくっていかなければならないと思う。

### 「競争戦略としてのベンチマーク」

一方、事業展開においては、韓国メーカーに対する分析やベンチマークが大切だ。何とか勝つ方法はないかなということをやっているが、正直ここ 2、3 年において差が広がりつつある。

基本的なテクノロジーも含めて、韓国メーカーはもともとデバイスのかかなりの部分を日本に依存していた。いままで、韓国メーカー発の新たな商品提案とか、ビジネスの提案というのはあまりなかった。ところがここ 2、3 年、日本メーカーが出すよりも先に出してきているという商品が結構増えてきている。そういう意味で技術面でも負けつつある。

なぜそれだけ先に走っているかということだが、やはり人の使い方も含め日本企業とは全然違うのだ。ベンチマークをすればするほど、そんなことできるのかというのがいっぱいあった。例えば、我々もグローバル化ということで、TOEIC が 500 何十点以上ではないと幹部職社員にしないというのはあるが、韓国のサムソンだと 900 点だ。900 点ないと要は採用しないのだ、彼らは新入社員を。そういう人ばかり集まってきて、全部トップダウンでがんがんいくから、それでなおかつ日本メーカーの出身者も含めて人をいっぱい入れてきてい



るし、そういうところに対してどうやって太刀打ちしていくのだというところである。

ただ、韓国メーカーの弱みとして、トップダウンが強ければ強いほど、逆に足腰が弱いと思われる。一つやり方が変わるとがたっとくところがあるので、それは常に我々がウォッチをしている。やはり最終的には商品をどう生み出せるかに尽きると思うので、我々も含め、日本のメーカーにおいてはデバイス産業がまだまだ健在という中で、どこかやはり勝っていける部分はあると思う。

ただ、最初に出せたとしても、韓国メーカーはすぐに追いついてくるから、やはりスピードでも負けないようにするのが肝要だ。

## ●講演要旨

ユニクロ 海外事業本部プロジェクトリーダー 久保田勝美 氏

ユニクロのグローバル化として、特に取り組んでいることについて端的に言うならば、「商品」と「店舗」と「マーケティング」と「生産」ということになる。

### 「商品」

世界市場で勝つために、グローバルマーチャンドライジングを行い、ヒートテックのように画期的な機能を備えた商品の開発を行っている一方で、世界的有名なファッションデザイナー、ドイツ出身のジル・サンダー氏とも取り組み、「+J」というコレクションを2009年10月から販売するようになった。

プレスリリースをした日がグループ系列会社・GUの990円ジーンズと同時になったため、日本のマスコミは990円のジーンズばかり注目していたが、欧米、特にヨーロッパでは「+J」に対する反応がよく、以前はあまり相手にしていただけなかった大手小売りや著名デザインハウスなどから多くの問い合わせがあった。

「+J」として生み出された商品は、いままでユニクロではなかなか訴求することが難しかった層に対する販売を得ることができ、より幅広い客層へのアピールが進んだ。これがグローバル商品によってステップアップしていく取り組みの一例である。

商品の品質だが、自動車や家電など耐久消費財メーカーが築いてきた歴史によって広まってきた「日本イコール品質」というイメージは世界の隅々まで届いている。ただし日本発のアパレル商品においてはそうした地位が確立されていない。だからこそ、私たちは高品質の商品を提供するということで、ユニクロ＝品質を軸とした競争優位性といったことを常に意識し仕事をしている。

### 「店舗」

世界市場で勝つために、ユニクロは旗艦店、大型店による事業開発を進めている。このグローバル旗艦店戦略の一例が昨年オープンしたパリの「オペラ・グローバル旗艦店」である。最初にロゴキャンペーンとして、オープン前からバスなど公共交通に、From Tokyo To Paris という広告を出した。地下鉄の構内や駅においてもアピールし、フランスパンのバゲットを買った時の紙袋にも印刷して知名度のアップに努めた。

「カシミアセーター 49.90 ユーロ」、「デニムのジーンズ 9.90 ユーロ」と価格も広告に明記した。知名度がまだ低い中で、まずはお客さんに注目していただくことが必要。そのためには「なんだこれは」とびっくりしてもらわなければいけない、そういった戦略をとっていた。

買物いただいた方にもエコバッグを配布して、そちらのほうにも UNIQLO, From Tokyo To Paris と記載し、帰り道にも宣伝をしていただくという PR も行なった。

来春には上海でアジア初のグローバル旗艦店をオープンする予定だ。今回パリで行ったキャンペーンに負けないような、中国の方がびっくりするようなキャンペーン



を、いまから考えているところだ。

### 「マーケティング」

パリでの例は我々の特色の一つだが、もうひとつは地域に合ったメディアの選択だ。日本ではテレビのコマーシャルをやっているけれども、海外の場合、例えばフランスにおいてテレビでどんなに宣伝を打っても、フランス中でユニクロの商品が買えるのはパリの1店舗だけ。アメリカで宣伝を打っても、アメリカは1店舗だけということで、あまりそういう大きなマスメディア広告はまだ海外では使っていない。どちらかというと、局地戦ということになる。

ただし、局地戦だけだとなかなか広がりもないということで、大きく使っているのはやはりウェブだ。最近、あるところのデータを見て社内の人までびっくりしていたのは、いまの大学生で新聞を読むのは1,000人に100人いないという。従って新聞広告を打っても、特に都市部の学生にはなかなか通じない。一方でネットを見ない学生というのはほぼゼロなので、やはりウェブ広告を大事にして使っている。だからメディアの選択というのが一つの特徴だ。

ウェブサイトではユニクロイントロダクションとしてユニクロの特徴を丁寧に伝えている。そこではジャパノクリティ、ジャパノテクノロジーなどを強く打ち出している。ここで買われているテーマは日本ということだ。私たちはやはり日本発の会社ということで、この日本の優れた点ということと、日本からの情報発信ということを強くアピールし、新しい市場への進出時にはきちっとした理解をしていただくということを心がけている。

### 「生産」

もともとユニクロという会社は、生産工場を持たず、自分たちで起こしたデザインの商品を取り組み先の工場につくっていただいているという形態だ。

ただし、中国にいままで生産を集中してきた歴史もあり依存度は高いが、アジア他地域での生産拡大を進めている。これは中国の競争力が落ちてしまったので移るということではなく、一つの考え方としては、世界で売っていく時にはもっと世界でつくろうじゃないかと、そのためにもう少し広げて行こうという素直な考え方が一つの理由だ。

あと、私たちが取引をしている工場においてコントロール不可能なコスト要因、たとえば為替だが、我々は人民元コストの商品をドルで買って円で売るといったビジネスを行なっているので、人民元が対ドルで切り上がっていくとコストが上がっていく。そのところはやはり工場がいろいろ工夫してコストセーブしてくださっても、最後にコントロールできないところにやはり来るというふうに思って、人民元経済圏から抜けたところでの生産を増やそうとしている。10対90（中国）から30対70という比率が目標だ。

ただし、もともと長期の安定取り組みを重視しており、取引工場数というのは実はそれほど多くはない。だから、新しい地域での生産を拡大するという時にも、さようなら、私たちはベトナム、バングラデシュに行く、というアプローチではなく、いままで取引しているところに対して、一緒に行かないか、我々と一緒に新しいことをやらないかという声をかけ、どんどん開拓をしているケースもある。

最近あったバングラデシュにおける中国の会社とバングラデシュの会社と私たちとの合併の縫製会社の設立は、そのシンボリックな一例だと思う。

バングラデシュは中国の次に大きなアパレル供給基地である。カンボジアについては、我々はベトナムのほうですでに何年間も生産の仕事をしてきているので、距離的に近く、日帰りも頑張ればできるという距離なので、カンボジアでも生産を行っている。ほかの国はどうなのかということだが、可能性はあるけれどもこれまで一通り見てきたところ、うまくユニクロにマッチするところがあまり見当たらなかったというのが実情だ。

もう一つの取り組みは生産メンバーのグローバル化ということで、いままでは一つの国の中だけで完結していたが、いまでは中国で活躍しているメンバーがベトナムやカンボジアなどにも指導に回ってくれて、彼らが日本人だけではできないところをどんどん広げてくれている。これが、現在我々が取り組んでいる生産体制のグローバル化ということになる。

もちろん、コミュニケーションの壁とか、商慣習や仕組みの壁とか、いろいろと基準の壁というものはあるが、そう言ったものを一つずつクリアしながら、スピードを持ってやって行こうとしている。

最後に、ユニクロのグローバル戦略、目標ということで、いま、一般にも報道されているが、2020年には売上高が5兆円、経常利益が1兆円という経営計画だ。数量にして50億点の衣料品を売って行こうじゃないか。その時には30万人の従業員がいて、年商10億円の店が世界に5,000店舗だと。これは非常に雄大な計画で、初めて言われた時には我々社員も面食らったが、何回も何回も言われるとだんだんこれは本当にやるんだなという気持ちになって来ている。

## 2009年度ビジネス・イノベーション研究所 シンポジウム・研究会のお知らせ

### 第13回研究会

テーマ：「提携形成のゲーム理論的分析」

日時 2月27日(土)14:00～17:30

場所 甲南大学 岡本キャンパス 第6会議室(9号館4階)

プログラム

- 14:00～14:05 歓迎の辞  
中田 善啓氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長, 経営学部教授)
- 14:05～14:10 開会の辞 兼 司会  
三上 和彦氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員, 経営学部准教授)
- 14:10～15:40 「Default and Risk Sharing in Security Markets」  
加茂 知幸氏 (京都産業大学 経済学部 准教授)
- 15:40～16:00 コーヒーブレイク
- 16:00～17:30 「Dynamic Group Formation in Repeated Prisoner's Dilemma」  
岡田 章氏 (一橋大学大学院 経済学研究科 教授)

### 第14回研究会

テーマ：「商店街は、地域再生の拠点となりえるのか」

日時 3月13日(土)13:30～17:45

場所 甲南大学 岡本キャンパス 第1会議室(3号館7階)

プログラム

- 13:30～13:35 挨拶  
中田 善啓氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長, 経営学部教授)
- 13:35～13:40 研究会趣旨説明  
西村 順二氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員, 経営学部教授)
- 13:40～14:40 講演『商店街からのまちづくり』  
石原 武政氏 (関西学院大学 商学部 教授)
- 14:40～14:50 休憩
- 14:50～15:05 事例報告1  
桂 隆氏 (兵庫県産業労働部産業振興局 経営商業課 副課長(商業担当)兼 商業活性化係長)
- 15:05～15:20 事例報告2  
吉川健一郎氏 (まちづくり株式会社コー・プラン まちづくりプランナー)
- 15:20～15:35 事例報告3  
長坂 泰之氏 (中小企業基盤整備機構近畿支部 経営支援部 まちづくり支援課長)
- 15:35～15:50 事例報告4  
横山 斉理氏 (流通科学大学 商学部 准教授)
- 15:50～16:05 事例報告5  
中多 英二氏 (財団法人神戸市産業振興財団 経営支援部商業支援課長)
- 16:05～16:15 休憩
- 16:15～17:45 全員によるディスカッション  
モデレーター 西村 順二氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員, 経営学部教授)
- 17:45～17:50 閉会の挨拶  
中田 善啓氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長, 経営学部教授)
- 18:00～19:30 懇親会

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等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/2010年(H.22)2月22日発行