

# NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

## カナダの会計政策と租税政策

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） 古田 美保

トロントは、日本から見るとちょうど地球の反対側、時差はマイナス13時間からマイナス14時間（サマータイムの場合）、世界屈指の移民都市で、マルチカルチャリズムによる異文化交流の実践を肌で感じることができるカナダ最大の都市である。なにせ、カナダ国外出身の移民がトロント市民の約半数を占め、救急ダイヤルは150カ国語以上に対応しているほどで、いながらにして異文化交流の必要性を実感させられる都市だ。一方、トロントは経済的にもカナダ最大の都市であるが、都市のGDPとしては東京の約6分の1、大阪／神戸と比べても3分の2弱程度と、規模としてはさほどではない。

しかしながら、施策、国策としてのカナダの経済への姿勢は極めて積極的であり、驚かされるものがある。たとえば企業会計の制度設計についてだが、カナダは従来、財務会計基準についてはもっぱら自国の会計基準設定を行うAcSBにゆだねられてきた。国際財務報告基準IFRSへの対応についても、2005年の報告書では、アメリカの会計基準との調整を図りつつ、コンバージェンスすなわち自国会計基準を維持しながらIFRSとの調和化を図るという方針を採用し、IFRSの動向を観察するとしていた。ところが2006年になって方針を大きく変更し、IFRSそれ自体を自国会計基準として受け入れるアドプションを表明した。これを受け、2011年1月1日以降に開始する会計年度から、カナダの上場企業はIFRSによる財務報告が義務付けられることとなった。AcSBは非上場企業や非営利団体等の会計基準設定主体として存続することとなっているが、上場企業の会計基準は理論から大きく変わるようになったわけである。特に資産の公正価値評価等については、実務的な困難はもちろんのこと、理論としてもどのように理解されるべきか、今も議論が続いているようである。カナダのこの大胆な方針転換に比べると、日本のIFRSへの対応は、コンバージェンスで非常に首尾一貫していると言える。実際、IFRSの基準のすべてが飛びぬけて素晴らしいわけではなく、大きな問題も指摘されていることから、日本の対応に理がないわけではない。しかしながら、国際的に資金調達を行おうとする企業にとっては会計基準自体の質の問題よりも、他の国際的企業と同様の基準による財務報告を行うことで比較可能性を維持し、かつ、公表財務諸表の作成は一種類で済ませることでコストを削減することが重要であることも現実問題として間違いない。カナダAcSBの判断はまさにこれを重視したものであった。実務的にも理論的にも困難が考えられたIFRSのアドプションの決定は、非常に積極的な政治判断であり、迅速だったと言える。

カナダのもう一つの積極的な経済政策は法人税改正に見ることができる。2010年末に大きく報道されたが、近年、世界的に法人税の引き下げ競争が行われている。言うまでもなく、税率の引き下げは税収の減少に直結し、財政を圧迫するため、低い法人税率が企業活力につながりうるとしても簡単に実行できるものではない。日本でも、当初5%引き下げを目指したが、財源等の兼ね合いから、結局4.5%の引き下げで決着したのは報道のとおりである。しかし、カナダはG7中最低の法人税率を達成するという目標を明確に掲げ、2012年には連邦税率を15%に引き下げるとしている。カナダの財政状態は日本ほどではないにしても累積赤字を抱えている状態であり、決して財政に余裕があるわけではないにもかかわらず、である。世界的な不況の影響を受けているのも同様だが、増税するのではなくきわめて競争的な税制を構築することによる不況からの脱出を宣言しているのである。法人税率の引き下げが人件費等の投資に回される保証はなく、租税理論的な妥当性が検討されているとも言いはるが、カナダの政策的メッセージは明確であり、積極的な姿勢が見て取れる。

このほかにも、映画政策等の重点産業に対する優遇税制や特定の組織再編の非課税措置等、種々の政策的優遇が趣旨を明示して設定されている。会計基準についても法人税率についても、それぞれの理論的妥当性については必ずしも検討されつくしているわけではなく、経済政策としての効果分析も将来にゆだねるしかないというのが実際のところであるが、このような積極的な政策が10年単位で計画され、実行されていること自体にカナダの底力を見ることができると言える。移民に関する対応や異文化交流の在り方を含め、カナダから学ぶことは多いと思われる。

2010  
vol. 21

## 台湾・東海大学と学術交流会が開催されました

2010年11月4日に、台湾・東海大学管理学院と共同で学術交流会が開催されました。本研究所からは杉田俊明兼任研究員（経営学部・教授）による研究報告が、東海大学管理学院からは陳琮翰氏と葉振修氏による研究報告が行われ、その後のフォーラムでは西村順二所長（経営学部・教授）によるビジネス・イノベーション研究所の概要説明が行われると共に、東海大学経営学部長および教員、また東海大学経営学研究科EMBA（Executive Master of Business Administration）研究科長および教員等との研究交流に関する活発なディスカッションが行われました。また翌11月5日の東海大学管理学院では、杉田俊明兼任研究員による講義が行われるなど、活発な日台の学術交流がはかられました。

「ケース研究 戦略提携の成功と失敗」 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 杉田 俊明教授

「甲南大学ビジネス・イノベーション研究所の活動と組織概要」

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長 西村 順二教授

以下は、杉田兼任研究員による当該研究報告の一部抜粋である。

グローバル大競争時代において、企業はより迅速に、より柔軟に市場での対応行動を取ることが求められる。相対的に少ない経営資源の投入で、より迅速に、より柔軟に行動を取るための重要なビジネスツールの一つに、「提携」があることはすでに周知の通りである。

ところで、提携の方法論は多種多様である。補完的提携は競争に至らない補完的なものであり、川上と川中、または川下企業など工程間の提携、あるいは異業種企業間における異種の融合であるケースをいう。また、非競争的提携は、同業種間だが異地域での展開などのように、ライバル関係が強い企業間における提携を指す。

一方、競争的提携は同業種間におけるライバル企業同士の提携を指す。互いに同様の価値連鎖をもつために提携による相互作用が強く、学習効果も大きい。技術流出など課題も多い。競争前段階としての提携は異業種間における異種技術の提携など、事業化前段階での提携を指すが、最終製品が事業化するとライバル関係に発展することが多いと言われている。

ここでは、成功する提携のケースと、失敗する提携のケースを一つずつ見ておこう。

成功する補完的提携の例として、ユニクロが挙げられる。ユニクロブランドを展開しているファーストリテイリング（以下、ユニクロ）は中国・アジアでその生産のほとんどを行なっている一方で、原則として工場を持たず、いわゆるパートナー工場との提携、そして、素材メーカー、商社などとの提携を行ないながら、自らはサプライチェーン全体の構築、管理運営に努め、経営資源を店頭販売に集中することにより、相対的に効率のよい経営を展開している事例である。

筆者は2010年11月上旬までに、複数回にわたってユニクロの中国、香港、韓国、シンガポール、台湾などアジア地域における主要店舗を見て回った。また、ユニクロに素材を提供しているカイハラ社（広島県）も訪ねた。このユニクロのビジネスモデルは繊維産業に限らず、提携のあり方や、中国企業との競争や共生のあり方などにおいて示唆的なものを有していると思う。

昨今、中国への直接投資や現地生産は他のアジア諸国にシフトされつつある側面がある。だが、それでも中国は世界最大の繊維生産国であり、最大の繊維輸出国ということに変わりがない。中国の攻勢を受け、日本の繊維産業は以前から「斜陽産業」だと言われている。



しかし、ユニクロの国内店舗だけではなく、前掲アジア諸国の各店舗とも相対的に活気があり、商品も高く評価され、行列して購買されている。製品はほぼすべて中国やアジア製ということに気がする人はいないし、格別に安いわけでもない。それよりも、これらの商品はユニクロという日本企業の優れた企画やデザイン、ユニクロの提携先が提供している優れた素材によって構成され、ユニクロが派遣している「匠」の指導によって、また、企画から生産、物流などすべてのプロセスが日本企業であるユニクロによって一貫管理の中で完成されたものだということが知られているからである。

そのユニクロの商品を素材面から支えているのはユニクロと提携している日本の優秀な素材メーカーである。カイハラもそのうちの一つである。ジーンズの素材では国内シェアの半分以上を有するこのメーカーは、高い技術力により高質、かつ多様な差別化素材を生み出している。そして、同業の多くが海外移転する中で、地元根差すという信念のもとで地元の山中に新たな工場を建て、省力化、自動化の導入により、相対的な低コストも達成している。地元雇用であるために、地域社会への貢献と同時に、生産や品質の安定性も実現している。

他方、日本企業の競争優位は中国と対峙するものでもない。ユニクロは多くの中国企業やアジア企業と提携し、パートナーの関係を構築している。これら中国やアジア企業による相対的な高い生産技術、生産規模、そして相対的に低い生産コストなどが、ユニクロなど日本企業の製品や素材産業を支えているのである。

つまり、ユニクロのようなイノベーション型企業の市場牽引とともに、日本企業の優れたマーケティング力、素材開発力、そして、トータルマネジメント力により、日本企業は競争力を勝ち取っている。そして、日本や中国、アジアなど加工製造産業との提携により、提携関係者の支えも含め、グローバルなサプライチェーンを形成しているのである。その全体の機能により、構成員、つまり、提携関係者の全員が勝者になる。

一方、提携には注意すべき点も多い。特に、ライバル企業同士が戦略的な提携を行なう場合、大胆なビジネスツールの一つとして効果的に市場参入できる側面があると同時に、非常にリスクである場合もある。

この分野における失敗の事例については、三洋電機と中国の大手電機メーカーのハイアールとの提携を挙げられる。本稿ではこのケースの記載を割愛するが、詳細については拙稿「中国企業の成長と国際化 ケース・スタディでみる海爾（ハイアール）の『戦略的展開』の含意」（『21世紀多国籍企業の新潮流』多国籍企業研究会編、ダイヤモンド社、2003年刊所収）を参照されたい。

本報告にあるそれぞれのケースは、補完だから成功、競争だから失敗ということを示すためのものではない。むしろ、さまざまな「提携」がある中で、企業はどうあるべきか、成功するための提携はどうあるべきかなどを模索するための参考事例を提供したものである。

一般的には、従来型水平・垂直補完的提携や異業種間非競争的提携はあくまでも相互補完を意図する業務提携であり、アウトソーシング、あるいは業務協力であるのに対して、戦略的提携の本質はあくまでも競争であり、特定な戦略を意図した提携である。この場合の戦略提携はライバルの経営資源を利用し、部分的に協調しながらも、自社競争力の向上を図り、最終的には自社の戦略的目標の達成を図るものである。

言うまでもないことだが、提携する以上、互いにとってWinとWinの関係が本来、望ましい。だから、一地方の店舗であったユニクロが日本のアパレルの最大手に成長したケースは研究に有益だと思う。一方、提携した結果、一方が他の一方に最終的に勝ち、相手を吸収・合併することも希ではないため、相対的に弱小の中国企業が本来強い日本企業を含む外資企業と戦略的提携を行い、最終的に提携先を上回る成長を成し遂げ、提携の相手先本体や子会社の一部を事実買収するハイアールのケース（前掲杉田論文を参照）も興味深いものである。



**ビジネス・イノベーション研究所 公開講座****『マーケティング視点からのロジカル・シンキング』が開催されました****■講師：西村 順二（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）****■日時：2010年10月14日（木）18：30～21：00****■場所：甲南大学ネットワークキャンパス東京**

2010年10月14日（木）18：30～21：00、甲南大学ネットワークキャンパス東京において、ビジネス・イノベーション研究所による公開講座が開かれました。テーマは、「マーケティング視点からのロジカル・シンキング」です。約50名の講座参加者の下、ビジネスの現場において必要とされるマーケティングに基づく論理思考の重要性についての講演が、本研究所長の西村順二氏によって行われました。

なお、この公開講座は、甲南大学ネットワークキャンパス東京による秋季公開講座『ひょうご・神戸から知の発信』の一環としても行われました。

以下は、当日の講演内容について、その一部の概要を表したものです。

ビジネスの現場が多様かつ複雑になってきています。ビジネスのフィールドが経営だけではなく経済・政治・法律・文化などの多様な領域にまたがるようになってきたこと、また取引の空間がグローバルに拡張してきていること、そしてITなどに代表される技術革新が進み、これまでの慣例では対応できない局面が生まれてきていること、さらにはこれらに伴う消費生活・購買行動が大きく多様化・変化してきていることがその原因です。

このような多様なビジネス現場では、相手を納得させる論理的説明が必要です。当然その背後には、自分自身が論理的思考をできていることが前提条件です。自分が納得していないことを相手に納得させることはできないからです。本講座では、その論理的思考をマーケティング論に従って考えてみましょう。

マーケティング論では、直感ではなく論理的思考に基づき、ターゲットとなる消費者へアプローチすることが重要となってきます。勿論、現場で精鋭化された直感は重要です。それを無視することはできません。ある程度の直感が蓄積され、それらからのひらめきが熟成してくると、それを深く・真摯に考えることが必要になってきます。そして、それらを自分の考えとして整理し、人に伝えることが大事になってきます。

人に伝えるということは、自身が理解していることが必然です。自身が納得していることが必然です。つまり「腑に落ちる」状態にならないと、相手にも伝えられないということを併せ持っています。しかし、通常はこの完全な論理性を獲得することは、なかなかできません。かなりの時間がかかってしまいます。では、どうすればよいのでしょうか。曖昧なまま他者に伝えながら、自分の考えを自問自答して、いわゆる「on the job training」の状態が発することが有効となってきます。自分では、十分に「腑に落ちていない」としても、他者に説明努力を行ううちに、考えがまとまってくるというものです。その場合、無秩序に思考をめぐらすだけでは、なかなか考えが収斂してきません。そこで必要になるのが論理です。

論理は、いわば尺度・物差しのようなものです。この尺度を使い説明をしていけば、同じ尺度を使えば、他案との比較考慮ができるようになります。一つの事象をどのような文脈で説明するのかによって、多様な説明ができます。その一つがマーケティング・ロジックです。マーケティングでは、ターゲットをまず決め、そのターゲットに最もフィットする4つのP(Product、Price、Place、Promotion)の組み合わせを考えることが重要になってきます。



**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）12月1日発行