

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

海外駐在員の6割超がアジアに配置される時代 ～グローバル経営における日本企業の実像～

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） 杉田 俊明

「ヒト、モノ、カネ、情報」、これらはいわゆる「経営資源4要素」として企業経営に必須で重要な資源であることは周知の通りである。

では、グローバル化が進むなか、経営資源のうち、もっとも重要な資源である「ヒト」（人材。本稿では在外日本人駐在員）が、グローバルにおいてどのように配置されているのか、その配置にどのような含意があるのか、そして、ここ10年の間においてその配置にどのような変化がみられたのだろうか？

実は、日本企業の海外駐在員の地域別配置状況を知るには、外務省が発表する「海外在留邦人数調査統計」が便利である。在外日本人全体だけでなく、駐在員（統計中では「民間企業関係者本人」と表現されている）も区分けして統計をとっているから分かりやすい。

それにこの統計は定期的に発表されるので、地域別最新の数値や、同一年度内における地域間人数対比、全体における割合に対する把握ができるのみならず、経年変動や割合の増減を含め、時系列的に分析することでさまざまな動向を知ることができる。

そのために、企業が戦略を立てる際、マクロの状況を参照するうえにおいてこの統計は一つの視点を提供するものと言える。

ところで、統計自体は事実関係を整理した膨大な数値テーブルからなるものであるために、整理と分析を行わない限り、特定の課題やその解が見えにくい場合もある。そこで、本稿ではテーマに沿って数値を抽出して整理し、1枚の図にまとめることでデータが語る特徴が一目瞭然になるよう努めてみたのである。

本稿添付の図は、外務省が発表した2006年度とその5年後の2011年度、さらにその5年後の2016年度のデータを駆使し、それぞれの年度における主要地域の数値やそれが全体における割合、そしてその変化を分析することにより、日本企業が駐在員をグローバル的に配置する際の戦略的な特徴をまとめてみた。

まず、ここ10年間、日本人駐在員は米欧よりもアジアにより配置されるようになったという点が明白である。米欧に配置されている日本人駐在員が2006年度の37%から2011年度の33%、2016年度の30%へと減って、代わりに増えてきたのはアジアである。

もともと2006年度でグローバル全体におけるアジアでの日本人駐在員の割合が5割を超えていたが、2011年度が60%、2016年度が63%に増えていたのである。

次に、グローバル全体においてアジア重視というなかで、アジアのなかでは中国（香港を含む。以下同）から東南アジアやその他のアジアへのシフトが明白に見て取れる。中国における割合が33%から32%に、さらに27%へと減ってきた。

そして、グローバル全体においてここ10年の間、日本人駐在員の割合がもっとも増加したのが中国以外のアジアである。2006年度の24%から2011年度は28%、2016年度は36%に増えていたのである。

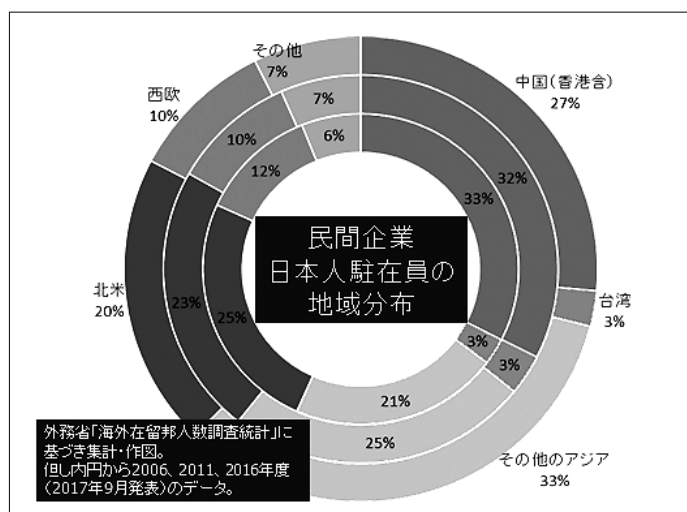
まさに昨今における日中関係や中国における経営上の諸課題、あるいは東南アジアを中心とした堅調な経済成長などに伸縮対応しようとする日本企業の戦略の一端がここにみることができる。

ところで、この図では表われていない重要なポイントが一つある。それは、グローバル全体に配置されている日本人駐在員の約3分の1は、実は華人圏、つまり、中国語を主言語とする地域に配置されていることである。

2016年度における中国での割合は27%に減ったのは中国国内の課題を示すものである。他方、中国大陸以外の台湾が3%、シンガポールが5%なので、合計すると35%になり、グローバルのなかで華人系地域が最大の割合を占めることに変りはない。

ちなみに、タイでもフィリピンでも現地の主要財関連企業が中国から移民やその後裔によって経営されていることは多くの人を知るところであり、欧米でも日本でも昨今では多くの中国系企業がM&Aによって進出していることも報道から容易に把握できる。

つまり、グローバル経営においてはアジア全体が一層重視される時代になってきた。同時に、グローバル全体において華人系企業との競争、または提携を意識しなければならない時代にもなってきたのである。



外務省「海外在留邦人数調査統計」に基づき集計・作成。
但し内円から2006、2011、2016年度
(2017年9月発表)のデータ。

2017
vol. 40

KONANプレミア・プロジェクト講演会 「学生による甲南大学オリジナルスイーツ開発研究 ：マーケティング・ロジックに基づく製品開発」 (講演と試食会)

日時：2017年10月1日(日) 9:30-11:30
場所：甲南大学 岡本キャンパス iCommons 3F Union P2.P3

報告者：経営学部西村順二研究室4年ゼミ生
イントロデューサー：甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長 西村 順二 氏

2015年12月より、経営学部西村順二研究室の学生が、マーケティング論に基づき、甲南大学オリジナルスイーツの研究開発を行ってきた。各種調査(東京代官山・新宿での参与調査・視察調査、消費者に対する調査)、改善試作を経て、4つのオリジナルスイーツ「シェアするスイーツ」が完成しました。この間、レオニダス&ガトーエモア神戸岡本店の協力により、4回の試作品チェックと朝来市「道の駅 但馬のまほろば」での試験販売を経て、2016年秋に先ずは3種が完成し、レオニダス&ガトーエモア神戸岡本店と甲南大学生協で販売されることとなりました。当日は30人の高校生を招待し、製品開発の経過に関する研究の報告が行われ、その後、試食も行われました。

試食品(シェアマンとショコラージュの2品)の評価は高く、好評を得ました。今後は残された4つ目のオリジナルスイーツの完成に向けて、開発を進めているところです。



(概要作成 西村順二)

おしゃれでなるほど! スイーツトークショー セセッションコンディトアアテリエの吉谷ディレクターと スイーツ大好き甲南大学西村順二教授の公開講座

日時：2017年11月4日(土) 14:30-15:50
場所：甲南大学 岡本キャンパス 511教室

講師：株式会社にしむらコーヒーサービス 代表取締役社長 吉谷 修作 氏
ファシリテータ：甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長 西村 順二 氏

本公開講座では、学校法人甲南学園が後援する「ひがしなだスイーツめぐり」(主催：ひがしなだスイーツめぐり実行委員会)のスイーツイベントとして、株式会社にしむらコーヒーサービスの代表取締役社長 吉谷 修作氏をお招きし、トークショーを開催いたしました。以下に、講演会の一部をご紹介します。

西村氏：本日は、株式会社にしむらコーヒーサービス代表取締役社長で、神戸にしむら珈琲店副社長・セセッションディレクターでもある吉谷様にお越しいただきました。にしむら珈琲でいただくスイーツはセセッションで作られ、また店頭販売もされています。本日は、スイーツもご用意いただいておりますので、セセッションのスイーツをご賞味いただきながら、お話をお聞きいただきましたら幸いです。

吉谷氏：セセッションの吉谷と申します。にしむらコーヒーサービスというにしむら珈琲の会社の1つがセセッションを運営しております。セセッションは2000年3月に創業し、ウィーン菓子・ドイツ菓子を販売しております。にしむら珈琲はセセッションがオープンしたときには創業して50年以上たっていましたが、コーヒーに合うお菓子も提供し、ドイツ菓子の焼き菓子を仕入れて販売していました。その後、自社製造に転換した際にドイツ菓子の焼き菓子を継承しました。私自身はこの事業に参加する前に、4年ほどドイツとオーストリアにおりまして、現地の生活感とか空気感みたいなものを表現したいと思い、ドイツ菓子・ウィーン菓子となりました。もともと焼き菓子にしむらのコーヒーというものもありましたし、自分自身が



焼き菓子がとても好きだったこともあります。特にプルンダーというお菓子を絶対にやりたいという思いもあります。プルンダーというのは、焼いたその日に食べてしまわないといけないものです。焼き菓子であっても、乾燥剤とか脱酸素剤を入れて包装するのではなくて、そのまま出したままで、早いものだったら当日、日もちするものでも冬場で5日しかもたないぐらいのものなのです。そういうところをぜひ充実させたいと考えていました。焼き菓子は、なかなか生菓子ほど売れるものではありませんし、生菓子よりも安いですが、逆に原価は生菓子より高いケースのほうが多いものなのです。そういうほかのお店がやらないことで、新しいことをやりたいと思ってこのような焼き菓子に取り組んでおります。「つくり手から手渡しのコンドィトアアトリエ」というコンセプトで、セセッションでは販売員はいません。皆、つくり手が販売をしています。ものつくりをした人が、できたものを手渡ししてくれる。そういうイメージでこのケーキも日常の中で親しんでほしいなと思っています。

2000年からスタートしたセセッションは、普通はにしむら珈琲店ケーキ部門としてスタートすると思いますが、珈琲店のキャラクターに縛られずにお菓子をつくっていきたいと考え、最初から全くにしむらとは違うキャラクターでやっております。

西村氏：本日も用意いただいたプルンダーとはどのようなものですか。

吉谷氏：ドイツ語でプルンダータイクという生地があり、こねるタイプのパン生地のような、1つの塊になるものはタイクといいます。プルンダータイクという生地の名前です。うちのプルンダーはドイツのもの比べると、ちょっと歯ごたえがしっかりして、パイにより近い感じです。デニッシュほど発酵させないようにしつつ、バターの香りに加え、発酵によるうまみがプラスされた味わい深いパイだと思っていただけたらいいかと思います。くるみのプルンダーは創業以来ずっとやっております。あとは渋皮栗のプルンダー。春から言いますと、赤い果実のプルンダー、こちらも創業のときからやっています。秋になりますと、焼き林檎のプルンダー、旬の紅玉リンゴを使って、窯に何時間も入って味が凝縮したものになっています。

また、エリーゼンレーブクーヘンは、すごく力を入れているお菓子です。これはウィーン菓子というよりはドイツ菓子ですね。ドイツ菓子の中でも南部、バイエルン州のニュルンベルクですごく有名です。このお菓子は、昔から知っておりまして、ベルリンに3年ほど住んでいたときに、友人の家に行くと、食べてみるという感じで出してくれるんですね。ファクトリー製のものがスーパーなどどこにでもあるお菓子でしたが、あまり美味しいものではありませんでした。それがニュルンベルクに行くのと町の至るところで、路面で売ってまして、どれもおいしいです。

西村氏：今後のセセッションさんについて、お聞かせ下さい。

吉谷氏：当初は、コーヒーとの相性というものは逆に意識しないようにして、あえて自由にお菓子をつくりたいと思っていましたが、同じ会社でやっているということもあり、また両店ともに思うとおりに頑張ってつくり込んでいくことができている。そこをやはりお客さんにも知っていただきたいなと思ひまして、にしむらの珈琲とのペアリングに力を入れています。

また、もともとよそ行きのお菓子をつくりたいということではなくて、日常のものをつくりたいと思ってお店を始めたものですから、うちのお菓子を小さな頃から食べていたという人がふえてほしいなと思ひ、より王道のものも最近では取り組もうとしています。

さらに、1年前にパン屋を始めまして、もともとはシェフがパンに精通しているものですから、より日常に根差したものを提供したいという思いでパン店をスタートしました。日常に根差した中でここでしか買えない、あるいはパンを取り巻くものがより楽しくなるようなものを提供しています。スイーツ・パンを通して、20年近く商売をさせていただいており、本当にこの地域に感謝しないとイケないなと思ひておりまして、そこをより実践できるような形で、スイーツとパン、日常の中で皆様とおつき合いさせていただけたらなと思ひております。

西村氏：社長は、紳士的ですし静かな方です。華やかさ、派手さじゃなくて、本物というか、きっちり光るところを持っておられるなと思ひます。そして、店舗で展開されているものも本物にこだわられて、しっかりと地に足を付けて提供されています。変に着飾らずに本物のスイーツをつくっておられる、それがセセッション、そして社長の信念だと感じさせていただきました。

(概要作成 西村順二)

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 第32回研究会 「スイーツなマーケティング論 -神戸風月堂と小磯良平:神戸エレガンスの本質とは-」

日時：2017年11月16日(木) 15:30-17:00

場所：甲南大学ネットワークキャンパス東京

講師：株式会社 神戸風月堂社長室執行役員 日崎 隆広 氏
ファシリテータ：甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長 西村 順二 氏

本研究会では、1927(昭和2)年にフランス菓子をヒントに洋と和の融合から神戸スイーツを代表するゴーフルを開発されるなど、日本・神戸の近代文明化に洋菓子産業として関わってこられた神戸風月堂の日崎執行役員をお招きし、神戸風月堂という企業が神戸さらには日本を舞台にどのような洋風文化を醸成し、神戸の洋風文化にどのような影響を与えたのかについて、有意義なお話を頂きました。なお、本研究会の企画とファシリテータは、本研究所長の西村順二氏が担当いたしました。以下に、研究会の一部をご紹介します。

西村：神戸は洋菓子の街として有名ですが、それは「ハイカラ神戸」や「阪神間モダニズム」と呼ばれるように、港町・神戸が、明治後期・昭和初期の日本における洋風文化流入のさきがけになったことに起因します。本研究会では、日本そして神戸の近代文明化の中で代表的スイーツ店の神戸風月堂が様々な場面で洋風文化を受け入れ、そしてそれを神戸風に醸成し、神戸の街がエレガントな街へ至った息吹を皆さんと感じたいと思います。

なお、ご講演をお願いしておりました神戸市立小磯記念美術館荒木事務室長につきましては、緊急の所用のため欠席となりましたこと、残念であり、皆様に申し訳なく存じます。

日崎：「KOBESWEETS」という名称が一世を風靡したことがありました。そう昔のことではありません。ここ最近、また同じように「KOBESWEETS」という言葉をよく聞くようになりました。さて、この「KOBESWEETS」という言葉が生まれるための要素はいったい何なのでしょう？ 先ず、「KOBESWEETS」という地域を訪ねてみましょう。

「KOBESWEETS」の地域性と歴史性を見てもみますと、2017年「神戸開港150年」の年に当たります。つまり150年前に、神戸港が世界に向けて開かれた港になったのです。神戸港の古い呼び名は、「務古水門」「大輪田泊」と呼ばれ、古くから中国大陸や朝鮮半島の港と交流が行われていました。平安時代末期には平清盛による「経ヶ島」の築造も2度行われ、当時の港は、国際貿易の拠点として発展しました。室町時代や江戸時代には「兵庫の津」と呼ばれ、鎖国下の江戸時代には、国内交通の要衝となっていったのです。そして当時の「兵庫津」が明治1年（1868年）1月1日（慶応3年12月7日）に開港すると、それに伴う「外国人居留地」は、人口2万人の兵庫の市街地から、人口3700人の「神戸村」に変更し造成されました。この居留地は、ヨーロッパの近代的な都市計画を基に、英国人土木技師J・W・ハート氏が設計し、「東洋の居留地として最も良く設計された美しい街」との評価を得るほどでした。この地を中心にして、周辺地域も次第に整備されていきます。

明治3年に居留地に開業した「オリエンタル・ホテル」には外国人の宿泊者や国内外の貿易関係者の社交場としても利用され、本格的な西洋食文化の紹介の場ともなりました。

明治2年には居留地内に、英仏人其々の経営するパン屋もできています。次第に西洋の食文化が、居留地から発信し、周辺の雑居地（現在の元町界限）に広まっていきます。西洋の食文化の発展に、ホテルの役割は大きかったのです。

明治7年5月に旧西国街道沿いの町や村を整備して誕生した「元町通」にも神戸開港による発展の恩恵が芽生えて行きます。この元町通が現在に続く「元町商店街」です。西洋の生活文化・食文化が、港街神戸にとって日常化し始めた頃、私も神戸風月堂はこの地域「元町」に、1897（明治30）年12月12日、現在の所在地・元町通3丁目3番10号に和洋菓子製造販売として初代 吉川市三が「神戸の外国人が増える」「日本人の食の西洋化が広がる」との思いで創業しました。今から120年前のことです。吉川家は代々吉川屋新七の屋号を使い安永（1772-81）の頃より回漕問屋や旅館業を営み、明治初年足袋商に転じ、さらに洋服商を営み、その後菓子屋となりました。創業時から洋菓子和菓子の両方を製造し、販売してきました。店頭で最中の餡詰めが見えるなど、実演販売の先駆け等のアイデアも実行されました。そして、創業から30年目にあたる1927年（昭和2年）に、和と洋の技術を合わせた代表商品「ゴーフル」を発売いたしました。大正15年頃に洋行帰りのお客様がフランスの菓子をお持ちになり「日本でも創ってみては」とのお声掛けがきっかけとなり、「今までに無い菓子を」との思いで和菓子と洋菓子の職人が力を合わせて一年余りの研究と開発の末に完成したのです。戦争での直撃被災で何もかも無くなってしまった中で、唯一疎開先に持って行っていったため戦禍を免れたゴーフルの空き缶一缶。この缶が、戦後のゴーフル復活の原動力となり、今日に続き、今年90年を迎えました。

こうした事は、「神戸」「港」に表される「地域」の状況との連携、そして菓子に携わる「人と人の連携」が、勿論弊社だけでなく、菓子の文化を育み、様々な菓子を神戸の地に根付かせて行ったものと確信します。そして「菓子文化」をお伝えしたいとの思いからの活動の一つとして、世界に誇る我が国の文学作品である紫式部による「源氏物語」の世界を菓子で再現した創作和菓子「源氏の由可里」を実現しています。また、菓子業界と歴史や考古学など様々な分野の人たちが連携して行っている「橋街道プロジェクト」も同様です。古事記・日本書紀に登場する垂仁天皇から銘を受け、不老長寿の実とされる非時香果（現在の橘）を探し求めた田道間守の物語を現代に紹介するロマンあふれる活動で、こうした活動も菓子文化継承には欠かせません。

食の安心・安全とともに、業界は勿論のこと、神戸に暮らす外国人の方々をはじめ、様々な分野の人たちとの連携が、神戸の菓子「KOBESWEETS」の新たな視点を創造してくれるものと思っています。

（概要作成：日崎隆広・西村順二）

