

# 国経研だより

神奈川大学 国際経営研究所  
〒259-1293 平塚市土屋 2946  
神奈川大学湘南ひらつかキャンパス  
TEL 0463-59-4111 (内線 2200)

## 経営のグローバル化と教育

榊原 貞雄

現在日本には高い法人税率、円高、少子高齢化にともなう人口減少予測、高い電力料金と供給不安、自由な経済活動にブレーキをかける規制問題等、五重苦とも六重苦ともいわれる国内の経済活動を阻害する要因が存在する。

経済のグローバル化は、国の制度の競争でもある。日本の法人税は 40%。この数字はドイツの 28、中国の 25、韓国の 24、シンガポールの 17、OECD 平均の 25%と比較して、不利な経営環境で日本企業は競争していることがわかる。当然これは企業の海外展開を加速させる要因となる。

人口減少も当然国内の経済活動の減少につながる。今年 1 月に公表された将来推計人口によると、2010 年の 1 億 2,800 万人から 50 年後の 2060 年には 8,670 万人にまで減少する。これからの 50 年で日本人口は三分一減るということである。当然、車の売り上げも、家電の売り上げも、スーパーマーケットの売り上げも減少する。製造業もサービス産業も日本に残り、売り上げの減少を受け入れ企業規模を縮小するか、海外に活路を見出すかの選択をせざるをえない。当然、多くの企業は海外に活路を見出す選択をする。

日本企業は日本を含む世界のどの地域で利益を上げているかを示すデータでは、2000 年では全利益の 74%を日本で、EU 諸国で 2、北米で 15、アジア他の新興国で 9%であった。それが 10 年後の 2010 年では日本 52、EU2、北米 10、アジア他で 40%にまで変化した。これらの傾向が継続すると仮定すると、10 年から 20 年後には日本での利益は全利益の三分の一、海外、特にアジアを含む新興国での利益が 60%前後まで増加する可能性が高い。企業は利益をあげることができる地域で企業活動を活発にし、投資をする。これは将来も日本企業は海外展開をより推し

進めていくことを意味している。

2010 年度で、日本企業の海外生産比率は 30% (大企業では 40%) を超えており、今後は最終財だけでなく、部品などの中間財の生産も海外に移す動きも増えている。経済産業省の試算では、2010 年から 20 年までの 10 年間で製造業を中心に合計 476 万人の雇用が失われ、平均失業率は 6.1%にまで高まると予測している。

また、円高は輸出産業にとっては大きなハンデキャップであるが、海外での工場建設や海外企業買収の観点からは追い風となる。これが国内産業の空洞化を加速させる一要因にもなっている。

近年の顕著な傾向はサービス産業の海外展開の加速化である。今年コンビニ業界の海外店舗数が国内の店舗数に並んだ。国内で急成長してきたユニクロは、今後アジアを中心に年間 200-300 店舗の出店攻勢をかける計画がある。

このように経営のグローバル化が加速するなか、常に議論されているのがグローバル人材の不足である。現在多くの大学が海外留学の機会を増やし、専門科目を英語で受講できるようなプログラムも強化してきている。

経営学部でも「英語で学ぶ経営学」として、英語で専門科目を学べるプログラムを開始した。新入学した 1 年生のための、「経営の基礎」の最終的な受講者は 6 名 (登録上は 10 名) とふるわないが、2 年生から受講可能な「国際経営論」は英語でのプレゼンテーションが必修にもかかわらず、受講者は 22 名と悪くない結果となっている。将来は、間違いなく受講者は増えていくという感触もある。これからも、このような需要にしっかりと対応し、1 人でも多く国際社会で活躍できる人材を育成することが学部の責務であろう。

(所員/さかきばら・さだお)

## 市民対象コンシェルジュ構想暫定提言

### — アンケート結果からみえてきたこと —

2010年および2011年の2年間にわたり実施した、地域住民を対象とした悩みや困っている問題のアンケート調査結果を一括報告させていただく。本音の部分を引き出すためにフリーアンサーで記入していただいた内容を中心に集約した。

集計に当たっては、何らかの“拠って立つ”基準が必要となる。その基準を①身近な住まい領域、②地域社会にまたがる広域空間領域、③職場と住まいとの関係領域、④住まいを含む地域社会への提案領域、という4つの領域を設定した。個別にみていこう。

#### ① 身近な住まい領域

騒音、ゴミ、ペット、悪臭、  
電話の勧誘、訪問販売、  
移動や買い物の不便さ、駐輪場でのマナーの悪さ、  
ヒトと自転車との曖昧な棲み分け、  
孤独、イライラするハイテク機器操作、など

#### ② 地域社会にまたがる広域空間領域

地域間の不十分な連結、社会からの孤立、  
公共施設へのアクセスの不便さ、公共性・社会性の欠落、  
交通渋滞、交通機関の広域利用方法の未確立、  
挨拶なし、  
景観破壊、など

#### ③ 職場と住まいとの関係領域

書類作成や整理の支援、  
空き家になっている商業施設の活用、公共施設の低稼働率、  
シニア労働力を含む人材の横断的活用の未熟性、  
地域経営への学生の消極的参画、  
景気に左右されない七夕開催、など

#### ④ 住まいを含む地域社会への提案領域

・“おらが街”の日本一創出

- ・非道徳的ビジネス排除の運動展開
- ・文化交流を基盤にしたテーマパークの設置
- ・“木漏れ日”のある街路樹づくり
- ・朝市と連動させたワンコインクルーズの準備
- ・サテライトオフィスやSOHO(= Small Office Home Office)の推進
- ・専門分野ごとのネットワーク作りと悩める問題を相談できる仕組みの準備
- ・気軽に相談できる法律相談所の設置

この4つの領域を通してみえてきたことは、以下の3点である。

- ① 不特定多数の住民に“地域を経営する”意識が希薄である→住民の意識改革
- ② 思いや想いは数多くあるものの、それらを共有する場が不十分である→“知的”たまり場の構築
- ③ 問題意識のある住民をゆるやかに関係づけるつながりが欠落している→“資源共用”基盤の設定

そしてその前提として、“私のモノは私のモノ、あなたのモノも私のモノ”的な私利私欲にあふれた住人は、地域の共同経営者から退場していただく。少なくとも公共部分や共有・共用部分を意識した、“私のモノの一部はあなたのモノ、あなたのモノの一部は私のモノ”的発想をもつことが必要ではないだろうか。モノを粗末にしないで大事につかうことが求められる21世紀型人間にとって、“共用”が快適な生活に必要な要件のひとつになるであろう。

お互いにもっている情報や智恵、アイデアなどをまず共有し、共用することから始めてみるのも面白い試みになると思われる。ホテルコンシェルジュを超えた“おらが街”のコンシェルジュを住民それぞれが標榜することによって、相互支援の仕組みが芽を出してこよう。その“仕掛け”作りが私たちに課せられた課題である。

## 日本の電機メーカーの業績悪化と新興企業の台頭

2012年3月期の日本企業の決算がほぼ出揃った。その中でも特に注目されるのが、パナソニックやソニー、そしてシャープなどの日本を代表する電機メーカーの大幅な損失であろう。本稿では、国際経営論の立場からその要因と今後の経営課題について論じていくことにする。

まず、今回の業績悪化が日本の電機メーカー、特に「弱電」と呼ばれるメーカーに偏っている点が注目される。パナソニックは、2001年のITバブル崩壊の際にも大幅な赤字を出し、社名変更や事業部制の廃止を伴う大幅な事業構造改革を行った(伊丹敬之他・編著『松下電器の経営改革』を参照)。同様に、2001年以降、ソニーやシャープも構造改革を進めてきた。ソニーの場合は、イギリス人経営者をアメリカ子会社から迎え、コンテンツ産業へのシフトを鮮明にした。シャープは、若手経営者を社長に据える抜擢人事を行い、液晶テレビを中心とした事業展開を図ろうとしていた。こうした構造改革を進めてきたにもかかわらず、今回のような業績悪化が再び起きたとすれば、リーマンショックや東日本大震災といった短期的な要因の他に何か別の要因があったと考えるのが妥当であろう。

では、そのような要因とは一体何か。ここでは、上記の三社がいずれも営業外損益(収益)に関連して大幅な損失を出している点に注目したい。この損益構造には、のれんや無形固定資産など国内外の企業との合併や買収に伴う項目が多く含まれる。会計上の処理の影響が一部あったとはいえ、中長期的な経営者の意思決定という意味では問題があったと推測されるのである。

具体的には、パナソニックやソニー、シャープが構造改革を進めている間に、アメリカのアップル、アジアでは韓国のサムスンやLG、台湾の鴻海グループといった各企業が日本企業の製品分野に参入し、市場シェアを伸ばしていった。特に、サムスンの躍進は目覚ましく、1997年のIMF危機を契機として急速な企業成長を遂げている。日本市場でのプレゼンスはそれ程高くはないが、世界市場全体で見ると、その国

行本勢基

際的な競争力を確認することが出来る。例えば、液晶テレビの2008年における世界市場シェアは、21.9%に上る(サムスングループ・アニュアルレポート2008より引用：

[http://www.samsung.com/jp/aboutsamsung/corporateprofile/download/SE2008\\_eng\\_final.pdf](http://www.samsung.com/jp/aboutsamsung/corporateprofile/download/SE2008_eng_final.pdf))

サムスンやLGの企業成長の背景には、日本企業からの技術者の流出、いわゆる技術移転があったことは明白である(曹・尹著『三星の技術能力構築戦略』を参照)。パナソニックに吸収された三洋電機から大量の技術者が早期退職を機に転出したとも言われている。

ただし、ここで問題にすべきは、こうした競争環境への変化に対する各社の対応である。パナソニックは、三洋電機や松下電工の買収に注力し、ソニーやシャープも世界規模での市場シェア確保に取り組んだとは言いがたい。例えば、2011年のパナソニックの連結売上高の地域別シェアを見てみると、日本市場の比率が50%を超えているのである。ソニーやシャープにおいてもその売上高に占める本国市場のシェアの高さはそれほど変わらない(ソニーは同年度で約32%、シャープは約52%)。

対照的に、サムスンの場合は、本国市場の規模の相違はあるにせよ、連結の売上高に占める韓国の比率はわずか10%程度である。つまり、サムスンはその主要な顧客を本国以外の海外におく典型的な多国籍企業と位置付けられるのに対して、パナソニックやソニー、シャープなどは、非常に国内依存度の高い多国籍企業と捉えられる。日本の三社は、中国を含む新興国で安く作り、先進国で販売するビジネスモデルに固執していたともいえる。こうした国際化に対するアプローチの相違が、ITバブル崩壊後の事業構造改革の中でも解消されず、今回の業績悪化の一因になったのではないだろうか。つまり、広い意味での国際経営戦略に失敗したといえる。上記の三社に問われているのは、国際化に対する経営者、社長のコミットメントである。

(所員/ゆきもと・せいき)

## 研究余滴

2012 年度 国際経営研究所活動状況

\* 『国際経営フォーラム』 No. 23 原稿募集

- ・特集：国際物流の新動向と課題
- ・原稿締切り：7月11日
- ・原稿量：24,000字
- ・執筆要領：<http://iibm.kanagawa-u.ac.jp> 参照

\* 『マネジメント・ジャーナル』 No. 5 原稿募集

- ・特集：地域経営
- ・原稿締切り：10月31日
- ・原稿量：1,680字/枚×15枚程度
- ・執筆要領：<http://iibm.kanagawa-u.ac.jp> 参照

\* 国際経営研究所主催シンポジウムご案内—第一次

- ・日程(予定)：11月10日(土) 10:00~17:00
- ・場所(予定)：平塚商工会議所3階大会議室
- ・統一論題：地域経営
- ・基調講演者：香川大学大学院地域マネジメント研究科委員長 板倉 宏昭教授
- ・特別講演者：尾道空き家再生プロジェクト 代表理事 豊田 雅子
- ・「わたしたちの提案」入選者による発表：小中高生各数名

(国経研だより、No. 33, 2012/05/01, 4, 5 ページ参照)

・今年度シンポジウムの特徴：

- ① 2年間におよび市民向けアンケート調査結果報告と暫定提言
- ② 学界、実務界から各界を代表する方をお呼びし、講演およびシンポジウムの開催
- ② 研究所内共同研究プロジェクト『持続的発展可能な地域形成に関する総合研究』プロジェクトとの連携

軒並み空き家やシャッターの閉まった店舗は、日本中どこにでもみられる風景のひとつになってきています。しかしすべて暗闇のなか、というわけではなく、どん底から這い上がってきている地域もあります。その先進事例ともいえるべき、高松市と尾道市の事例をとおしてわが街の行く末を熟考する機会になれば、と思い企画しました。運営上の智慧などがあれば、ぜひお寄せください。

\* 最近、研究所で蔵書している handbook、encyclopedia 類のご案内 (保存版)

[handbook]

Adler, P. S.(ed.) *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundation*, Oxford University Press, 2009//Cropper, S., Ebers, M., and Smith R. P. (eds.)*The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford University Press, 2008//Fagerberg, J., Mowery, D. C., and Nelson, R. R.(eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2005//Hodgkinson, G. P. and Starbuck, W. H.(eds.) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, Oxford University Press, 1987// Morgan, G, Campbell, J. L., Crouch, C., Pedersen, O. K., and Whitley, R.(eds.) *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford University Press, 2010//Rugman, A. M.(ed.) *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, 2009//Siddique, M. A. B.(ed.) *Handbook of Sustainability: Frameworks, Strategies, and Tools*, Edward Elgar, 2011// Wanberg, C.(ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, 2012///

[encyclopedia]

Barnett, G(ed.) *Encyclopedia of Social Networks*, Sage, 2011//Collins, R. M. and Collin, R. W.(eds.) *Encyclopedia of Sustainability*(3-volume set), Greenwood Press, 2010//Denemark, R. A.(ed.) *The International Studies Encyclopedia*(12-volume set), Blackwell Publishing, 2010//Runco, M. A., and Prtizker, S. R.(eds.) *Encyclopedia of Creativity*(2-volume set), Academic Press, 2011// Southerton, D.(ed.) *Encyclopedia of Consumer Culture*(3-volume set), SAGE Publications, 2011///

編集後記 ~~~~~

34号をお届けします。今号は経営学部で試行中の「英語で学ぶ経営学」の現況を、担当の先生にお願いしてご報告していただきました。受講生はまだ少ないようですが、英語による講義が着実に浸透しつつあることがうかがわれます。

また「市民対象コンシェルジュ構想」のアンケート結果もぜひご覧ください。(H) ~~~~~